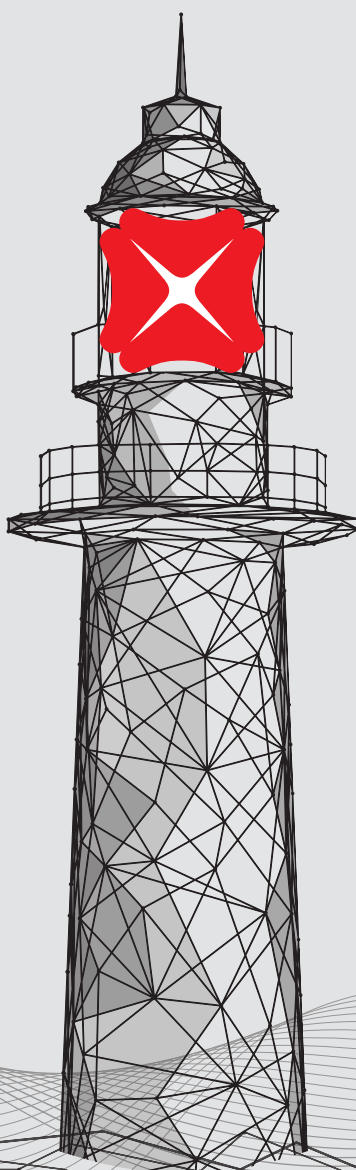


稳健基石 领航未来



2025年报

关于我们

星展是亚洲领先的金融服务集团，业务遍及19个市场。我们的总部位于新加坡，也是新加坡上市公司，在亚洲的业务发展主要围绕三大增长主轴：即大中华区、东南亚和南亚地区。我们拥有“AA-”和“Aa1”的卓越信用评级，是全世界获得评级最高的银行之一。

我们全球的领先地位获得了广泛认可，荣获《环球金融》杂志评选为“全球最佳银行”、《欧洲货币》杂志评选为“全球最佳银行”、《银行家》杂志评选为“年度全球最佳银行”等。我们带领业界以数码科技重塑银行业未来，为此，我们获得了《欧洲货币》杂志授予的“全球最佳数码银行”，以及《银行家》杂志授予的全球“最佳创新数码银行”称号。此外，在2009至2025年间，星展连续17年荣获《环球金融》杂志评选为“亚洲最安全银行”。

关于星展年报

本年报乃根据以下条规、标准与指导守则制定：

- 2022年金融控股公司(设有银行子公司的指定金融控股公司的企业治理)守则。
- 2005年银行业(企业治理)守则，以及2018年企业治理守则的所有重要方面。
- 新加坡金融管理局(Monetary Authority of Singapore“MAS”)于2021年11月发布的指定金融控股公司、银行、直接保险公司、再保险公司和自保保险公司的企业治理守则。
- 新加坡证券交易有限公司(Singapore Exchange Securities Trading Limited“SGX-ST”)上市规则。

本年报应与我们的《2025年可持续发展报告》以及我们网站上其他与可持续发展相关的披露信息一并阅读。



扫描此处参阅英文版《可持续发展》报告

免责声明:前瞻性陈述

前瞻性陈述，包括星展集团管理层口述地，系基于大量关于星展集团当前及未来业务策略以及其未来运营环境的假设而作出或将会作出，并包含“拟”、“旨在”、“预测”、“预计”、“预期”、“估计”、“应”、“将”、“期望”、“计划”等词语或类似表述。由于实际事件难以预测，且涉及固有的已知及未知风险、不确定性及或有事项，因此此类前瞻性陈述并非对未来业绩的保证。此类陈述与未来可能发生或不发生的事件相关，并取决于相关情况，可能导致星展集团的实际结果、业绩或成就与此类前瞻性陈述明示或暗示的内容存在重大差异。此类前瞻性陈述是关于星展集团就其经营业绩、财务状况、流动性、前景、增长、策略及所处行业等维度的意图、信念或当前预期的陈述。上述诸多风险及不确定性涉及超出星展集团控制或精确估计范围的因素，例如未来市场状况、货币波动、其他市场参与者的行为、监管机构的行动，以及星展集团持续获取融资以满足其流动性需求的能力、其运营所在地政治、社会及监管框架的变化，或经济或技术趋势或状况的变化等。

提及过往趋势或活动的前瞻性陈述，不应被视为该等趋势或活动必将持续的表征。过去的绩效不应视为未来结果的指引或保证，同时关于未来的绩效不得以明示或暗示进行陈述或保证。所有纳入的前瞻性陈述均基于截至本文件发布日期、或陈述或讨论之日的可用信息作出或将会作出。星展集团及其各自的关联公司、代理人或代表均不承担因新信息、未来事件或其他原因而更新或修订任何前瞻性陈述的义务，并明确表示，星展集团对于发布有关此类前瞻性陈述的任何更新或修订，反映星展集团相关预期的任何变化，或任何陈述所依据的事件、条件或情况的任何变化，均不承担任何义务或提供任何承诺。因此，不应过度依赖前瞻性陈述，且星展集团无法保证任何估计回报或预测能够实现，任何前瞻性陈述将会成真，或实际回报或结果不会大幅低于可能陈述或讨论的内容。

目录

总览

此部分简要介绍星展集团及我们的领导团队。还包含主席与执行总裁致股东书。	02	稳健基石，领航未来
	03	星展集团简介
	04	值得信赖的增长伙伴
	06	务实的颠覆性创新者
	08	美好世界的变革推动者
	10	董事会
	12	星展集团管理委员会
	14	主席与执行总裁致股东书

高层人员业务回顾

此部分包含执行总裁对一些相关事项的看法，并通过高层领导人的视角回顾一年的业绩表现。	18	执行总裁业务回顾
	20	财务总监陈述
	32	风险管理总监陈述
	34	信息总监陈述
	36	企业及机构银行
	38	个人银行/财富管理
	40	储蓄银行亮点

商业模式

此部分讨论我们的商业模式，并提供了关于我们如何分配所创造的财务价值的详细信息。同时，对可持续发展的承诺。	42	如何创造价值 – 我们的商业模式
	44	如何分配所创造的财务价值
	45	可持续发展作为长期价值的驱动力
	46	支持亚洲的公正转型
	47	可持续发展治理架构
	48	集团资料

稳健基石 领航未来

在全球高度不确定性的背景下，星展依然是值得信赖的银行和稳固的支柱。凭借雄厚的基础和经过验证的业绩，我们如同指路明灯，提供策略洞见和创新解决方案，助力利益相关者满怀信心地应对结构性变化。



业内人士语录

“凭借面向未来的策略、对信任与可靠性的专注，以及从科技投资中实现价值的卓越能力，星展在经济充满不确定性及科技迅猛变革的时代脱颖而出。”

全球最佳银行
《欧洲货币》

“银行业最令人振奋的技术应用，往往发轫于亚洲，而星展常为先行者。我们始终聚焦于发掘那些真正有用的创新—既能切实解决客户的金融需求，更能广泛赋能于他们的工作与日常生活。星展正是其中的佼佼者。”

年度全球最佳银行
《银行家》

“过去一年，面对关税变局、利率波动、技术颠覆与监管升级的多重挑战，全球最安全银行在全球经济中展现出压舱石般的定力。它们凭借强大的韧性与创新力，不仅持续赢得金融体系的信任，更为全球商业的稳健前行注入动力。”

亚洲最安全银行
《环球金融》

2025年，我们长期以来对负责任银行业务及创造超越银行范畴影响力的承诺再度获得认可，第二次荣获“全球最佳企业责任银行”称号。在地区层面，星展连续第17年蝉联“亚洲最安全银行”，这充分证明了我们稳健的财务表现、强大的风险管理与治理能力，以及雄厚的资产负债表实力。在本地层面，星展在2025年新加坡企业奖中荣获最高殊荣，包括最具声望的“杰出领导力奖”。这些奖项肯定了我们在维护最高标准企业治理和追求卓越领导力方面所做出的不懈努力。



星展集团简介

星展集团是亚洲首屈一指的银行之一，业务遍及全球最具活力的地区。我们专注于借助数码技术来重塑银行业的形象，从而为客户提供全方位的服务，包括个人银行、财富管理和企业及机构银行业务。同时，我们还关注银行业务以外的使命，并致力于支持我们的客户、员工和社区走向可持续发展的未来。

财务亮点

收益

229 亿新元

净利润

11.0 亿新元

总资产

8,970 亿新元

存款总额

6,100 亿新元

成本收入比

40%

股本回报率

16.2%

可持续发展亮点

承诺提供逾

1,020 亿新元

的可持续融资(扣除还款)

促成

410 亿新元

可持续债券的发行
(2005年，作为积极账簿管理人)

改善逾

百万民众

的民生(通过星展基金会在亚洲六大核心市场的项目与合作)

提供

2,300 万新元

的优惠与支持，帮助减轻生活和商业成本
(作为新加坡建国60周年系列活动一)

重点覆盖逾

11,000 名员工

为身处受AI深刻变革影响岗位的他们提供深度技能提升与重塑培训

参与超过

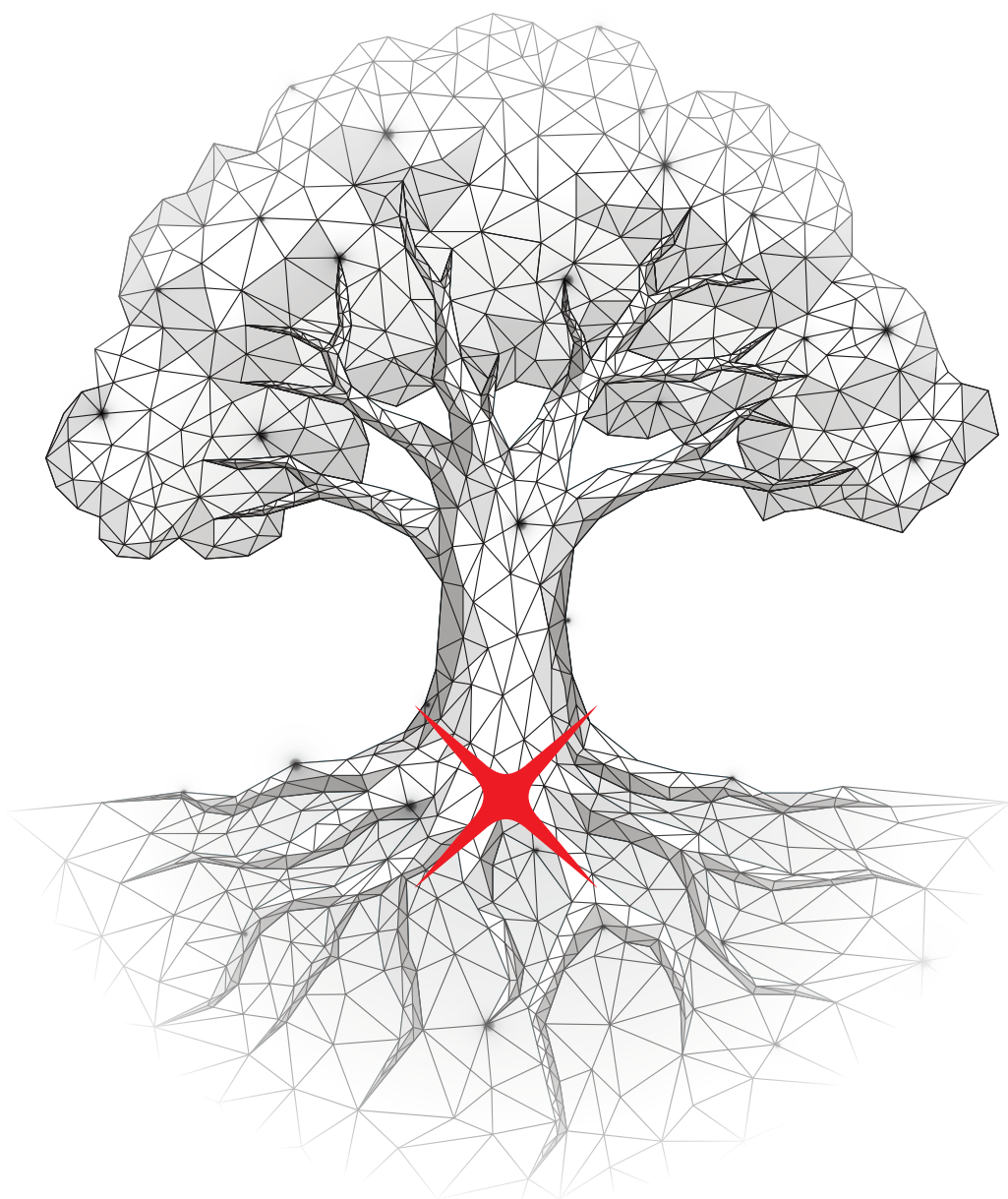
300,000 小时

的员工志愿服务活动时长



值得信赖的 增长伙伴

多年来的结构性转型使我们既能从容应对不确定性，又能灵活抓住新的增长机遇，为股东带来具韧性的回报。



市值突破1,000亿美元 - 新加坡银行业首家

在早前成为新加坡首家市值突破1,000亿新元上市公司的势头基础上，星展于2025年6月再创先河，市值突破1,000亿美元（约1,290亿新元）大关。截至年底，市值进一步攀升至1,240亿美元（约1,600亿新元），使星展跻身全球市值前25大银行之列。2025年股东总回报率达35%，其中股价上涨29%，另加每股股息2.85新元。

继续贯彻资本管理承诺

2025年，随着我们推出资本回报股息并持续提高普通股股息，股息总额增长了38%。此外，我们还根据近期设立的股份回购计划开始回购股票。这些举措是近年来一系列资本管理行动的最新实践。

以灵活的资产负债表管理应对严峻的利率挑战

2025年，我们面临宏观经济高度不确定性、利率急剧下降及货币大幅波动的完美风暴。通过主动进行资产负债表对冲及创纪录的存款流入，我们成功抵消了利率逆风的影响，并将净利息收入推升至历史新高。

在增长市场保持业务势头

在印度这一全球增长最快的主要经济体，受惠于企业与机构银行及市场交易业务的强劲表现，我们的收入实现双位数增长，创下9.09亿新元的新高。黄金贷款业务取得良好进展，CASA（来往及储蓄户头）亦实现市场领先的双位数增长。尽管我们于2023年才在古吉拉特邦国际金融科技城（GIFT City）设立业务，但目前已确立了作为具系统重要性银行之一的地位。在台湾地区，受所有业务全面增长的驱动，收入增长11%，创下14亿新元的新纪录。目前，我们在该市场服务超过300万零售客户及8,800家企业客户。

巩固高股本回报率业务的增长

我们的财富管理业务延续了破纪录的势头，得益于创纪录的净资金流入及手续费收入，财富管理总收入增长9%，达到57亿新元。其中，财富管理非利息收入攀升27%至33亿新元，增速超越众多区域及全球同业。我们的金融机构业务覆盖在主要市场实现收入增长，我们向机构投资者、银行及非银行金融机构拓展了交易服务及金融市场产品。在印度及中东等增长市场，我们加强业务覆盖，进一步巩固了作为跨境资金流动桥梁的角色。

把握全球金融市场机遇

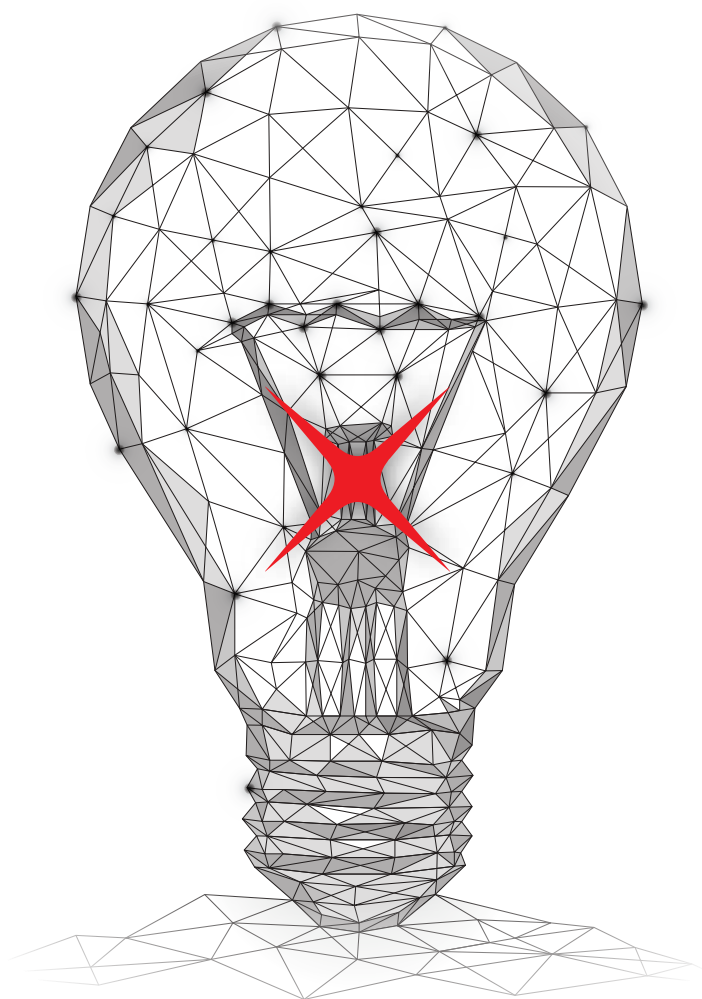
在波动加剧的市场中，我们灵活捕捉新机遇，创下了42亿新元的纪录性表现，其中包括创纪录的财资业务客户销售额，以及自2021年以来的最高市场交易收入。随着亚洲资本市场回暖，我们在新加坡的债券及股票发行市场保持了领先地位。这包括参与了四家主板上市项目，筹集总收入24亿新元。在香港，我们参与了一系列标志性交易，包括协助禾赛集团完成双重主要上市，筹集42亿港元。



星展荣获《金融时报》旗下《银行家》杂志颁发的享有盛誉的“2025年度全球最佳银行”大奖，这是继2018年和2021年之后，星展第三次获得此项全球最高荣誉。此外，星展还获得了多项重要荣誉，包括“亚洲年度最佳银行”、“新加坡年度最佳银行”、“亚洲年度最佳投资银行”，并首次荣获金融机构组别“年度最佳投资银行”奖项。

务实的颠覆性 创新者

凭借深厚的客户关系、技术实力与创新文化，我们开发出以人为本的创新方案，扶持客户把握新的增长机遇。



成为客户信赖的首选银行伙伴

在客户经理的紧密跟进与专业咨询、顺畅的客户体验及积极的前线互动推动下，我们的个人银行与财富管理业务的客户参与度评分持续提升。得益于对客户体验的执着追求，我们赢得了2025年《欧洲货币》杂志“全球最佳客户体验银行”奖项。在Coalition Greenwich大型企业调研指数中，我们在所有核心市场的渗透率、客户满意度及服务质量方面均保持领先地位。

引导客户应对不断变化的地缘经济格局

为协助中小企业应对外汇波动，我们推出了SecureFX方案，使企业能够提前一个月锁定高达100万美元付款的优惠汇率。我们还在核心市场举办了多场交流活动，为客户提供专业见解，助其应对日益加剧的地缘政治与宏观经济不确定性。我们组织了一系列对话会，邀请新加坡副总理兼贸工部长颜金勇以及新加坡金融管理局副主席徐芳达，与企业客户共同探讨新兴挑战与机遇。

深化One Bank协同模式

我们持续整合集团各业务部分的的优势，捕捉市场、产品细分与业务部门之间的空白机会，为客户提供差异化且全方位的服务方案。例如，我们整合私人银行、企业及投资银行的专长，为财富管理客户提供全面的顾问服务，其中超过70%的客户为企业家及企业主。他们选择我们，不仅因为我们的安全稳健和世界级能力，更看重我们强大的企业银行平台，协助他们在亚洲各地拓展业务。

提供以人为本的创新AI解决方案

我们持续深化数据与AI能力，在超过430个应用场景中部署了2,000多个模型，通过数据分析及AI/机器学习创造了约10亿新元的经济价值。新创新成果包括由生成式AI驱动的企业银行机器人DBS Joy，已服务超过20,000名客户。《环球金融》杂志表彰我们的卓越实力，授予“全球最佳AI银行”称号。

巩固我们在数码资产与代币化领域的领导地位

我们通过以太坊(Ethereum)上推出代币化结构性票据，扩展了数码资产能力。我们还与富兰克林邓普顿(Franklin Templeton)合作，推出新加坡首只采用代币化账本的货币市场基金。目前，我们正与摩根大通(J.P. Morgan)的Kinexys合作开发银行间代币化存款转账框架。在新加坡，我们在DBS PayLah!上推出可编程奖励计划，并参与新加坡金融管理局的试点项目，运用批发型央行数码货币结算银行同业隔夜拆借交易。我们还完成了香港金融管理局“e-HKD+”试点项目，利用代币化与可编程技术优化数码代金券使用体验。

重新定义亚洲跨境支付

我们深化了与蚂蚁集团(Ant International)的策略合作，使超过300万DBS PayLah!用户能够向支付宝+网络内超过1.5亿商户进行二维码支付。双方还承诺将进一步探索通过支付宝+向18亿消费者账户提供近乎即时汇款服务的方式。我们与腾讯(Tencent)达成合作，使DBS PayLah!用户能够通过微信支付(Weixin Pay)向中国内地商户无缝付款，同时让DBS Remit用户可直接将资金转账至中国内地的微信钱包(WeChat wallets)。在台湾地区，我们推出DBS GlobeSend，为中小企业提供更快捷、简便、安全的跨境支付门户。



星展与腾讯签署协议，使DBS PayLah!用户能够通过微信支付向中国内地商户进行无缝付款，同时让DBS Remit用户可直接将资金转账至中国内地的微信钱包。

美好世界的变革推动者

源于新加坡发展银行的初心，使命已融入我们的日常。无论是改写老龄化的叙事、引导客户前行，还是扶持弱势群体，我们致力于让每一天都更加美好、更加光明。



为受灾社区提供人道救援

星展香港向大埔火灾救援工作捐赠1,000万港元，成为全港首家作出捐款的银行，并向受灾居民提供约2,900公斤食品物资。我们还通过digibank推出“One Bank”募捐活动，让客户能够为紧急食物援助贡献力量，超过350名客户捐款近45万港元。在印尼，我们捐赠逾60亿印尼盾，支持亚齐省及西苏门答腊省受洪灾和山体滑坡影响的超过10,400名弱势群体及1,700户家庭。我们与星展基金会当地合作伙伴印尼计划组织携手，将援助送达有需要的人群，并支持灾后重建。

持续发挥社区影响力

2025年，星展基金会通过各项计划与合作伙伴关系，致力于提升亚洲六大核心市场弱势群体的生活与生计，惠及超过一百万民众。我们通过与策略伙伴共同创建13个新的多年期项目，并推动26家创新影响力企业，深化了社会影响力。通过People of Purpose员工志愿服务活动，星展员工累计贡献时长逾30万小时，为亚洲各地社区提供了有力的支持。

坚定推进亚洲脱碳进程

尽管可持续发展领域日益复杂，我们依然坚守支持亚洲转型的承诺。我们的可持续融资承诺额增长14%，突破1,020亿新元。我们担任Airtrunk公司22.5亿新元绿色贷款的全球协调行及可持续发展结构行，这是新加坡数据中心行业规模最大的绿色贷款。我们还为YTL PowerSeraya担任联合可持续发展结构顾问，协助其获得新加坡首个符合《新加坡-亚洲分类法》的转型贷款。

与社区共庆新加坡独立60周年

星展与储蓄银行推出为期一年的活动日庆祝新加坡独立60周年，包括向客户及受益者提供总值2,300万新元的优惠与支持。举措涵盖：食品与餐食优惠、邻里社区每周现金回扣、房贷减免措施、邻里企业费用豁免及现金回扣，以及星展基金会针对弱势群体长者营养与心理健康的专项计划。在现金回扣受益者中，32%为年长者和/或月入低于2,500新元。

重塑亚洲老龄化的叙事

通过扶持应对亚洲老龄化紧迫需求的高影响力企业，星展基金会推动创新，助力人们实现有尊严、有目标、有乐趣的老年生活。我们向首届“超越影响力奖”的四位得主授予300万新元，用于扩大其解决方案的规模。为转变人们对老龄化的观念，开拓新的合作机遇，我们在区域内扩展“超越影响力对话”系列活动，举办了八场活动，汇聚了包括政策制定者、商界领袖、社区伙伴及学者在内的超过1,500名跨领域领袖。这包括旨在分享跨市场见解的首届中新双边对话。

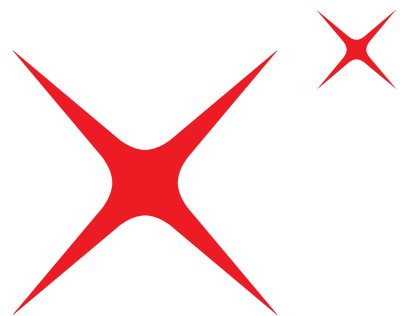
为员工迎接AI时代做好准备

除了为全体员工配备新技能，使其自信且负责任地运用AI外，我们还重点覆盖逾11,000名身处受AI深刻变革影响岗位的员工，对其展开深度技能提升与重塑培训。我们还推出了iCoach，这是一个与全球顶尖高管教练马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 合作开发的生成式AI平台，使各级员工都能获得职业发展方面的专家指导。



新加坡国务资政李显龙与星展银行、新加坡社科大学及乐龄义工组织的代表一同参与活跃乐龄展示活动，体验“我的家园，我的新加坡” (My Home, My Singapore)，这是一款专为唤起长者怀旧记忆而设计的卡牌游戏。该游戏是星展基金会与新加坡社科大学四年合作项目的成果之一，旨在推动回忆互动，帮助亚洲年长者预防认知能力衰退。

董事会



董事会致力于协助集团取得长期稳定的发展, 为管理层制定方向, 确立集团策略并监督落实进程, 以确保风险和回报处于适度的平衡状态。

经验丰富

董事会成员经验丰富, 在金融领域专业造诣深厚, 且在相关行业积累了广泛经验。成员们凭借丰富多元的地域经历, 带来不同视角, 完善董事会审议工作。

独立性

董事会的大多数成员为独立董事和非执行董事。

多元化

融合了不同国籍、性别和背景。

屡获殊荣

荣获2025年新加坡企业奖最高荣誉“杰出领导力奖”及“最佳管理董事会”(金奖)。

1 余林发
非执行主席



2 陈淑珊
执行总裁



3 林之高
首席独立董事



4 庄凯峰
非执行董事



5 赵俸汉
独立董事



6 何慶源
独立董事



7 Punita Lal
独立董事



8 Judy Lee
独立董事



9 林颖坚
独立董事



10 谭世才
独立董事



集团管理 委员会

集团管理委员会执行集团的策略与长期目标,同时推动业务绩效以及内部组织协同作用。委员会也负责维护与优化星展的品牌与企业声誉。

四分之一的集团管理委员会成员是女性。

集团管理委员会成员的平均资历超过30年。



陈淑珊
执行总裁



林淑慧
财务总监



郑思祯
星展银行(中国)



Philip Fernandez
企业金融部



吴顺喜
运营总监



韩贵元
企业及机构银行业务部



黄宇翔
信息总监



顾家祥
审计部



林子建
法务与合规监管



李映红
人事部



林子聪
星展银行(印尼)



林鑫川
星展银行(新加坡)



林顺忠
环球交易服务部



伍维洪
环球金融市场部



黄思翰
星展银行(台湾)



魏洪英
推广策略及传讯部



龐華毅
星展银行(香港和北亚)



Sanjoy Sen
个人银行



许志坤
个人银行/财富管理



苏建忠
风险管理总监



Rajat Verma
星展银行(印度)

所有职位信息截至2025年12月31日。标有星号的人员同时也是集团执行委员会成员。

主席与执行总裁 致股东书



星展全年总收入及税前利润均创历史新高，凸显了我们在充满挑战的经营环境中依然保持强劲的业务实力。截至年底，星展市值达1,240亿美元（约1,600亿新元），跻身全球前25大银行之列。

2025年对全球经济而言是充满挑战的一年。

四月，“解放日”及大规模关税措施引发贸易紧张局势升级和市场抛售。利率，尤其是新加坡和香港的利率，大幅下滑并在年内持续波动。所幸，随后数月资本市场状况回暖，政策支持亦帮助恢复信心。全球贸易依然保持活跃。

尽管宏观经济高度不确定且面临利率逆风，星展仍交出稳健的财务表现。尤为值得

一提的是，星展市值于六月创下新高，突破1,000亿美元（约1,290亿新元）。截至年底，市值进一步攀升至1,240亿美元（约1,600亿新元），使星展跻身全球市值前25大银行之列。

我们持续在国际舞台上获得认可，荣获《欧洲货币》杂志“全球最佳银行”及《金融时报》旗下《银行家》杂志“全球年度最佳银行”称号。更重要的是，在动荡时期，客户更倾向选择他们信赖的机构。星展无疑是他们的首选。凭借财务稳健与资产负债表实力，我们连续第17年蝉联“亚洲最安全银行”。

业绩稳健的一年

去年，星展交出了稳健的财务业绩，充分体现了多元化业务模式的韧性。尽管面临逆风，总收入与税前利润仍分别增长至229亿新元及131亿新元，双双创下历史新高。受全球最低税实施影响，净利润微降3%至110亿新元。股本回报率达16.2%，处于我们15%至17%的中期目标区间内，并较本地及全球同业高出个百分点。

面对新加坡与香港基准利率大幅下调及新元走强带来的不利汇兑影响，净利息收入仍小幅上升至145亿新元的历史新高。这一成绩的取得，得益于主动的资产负债表对冲操作，以及新加坡作为避险天堂的地位和星展作为可信赖稳健机构声誉所带来的创纪录存款流入。

商业银行业务非利息收入增长11%至70.3亿新元，手续费收入和财资业务客户销售额均创下新高。受市场情绪及390亿新元净新资金流入（近年来的较高运行水平）推动，财富管理业务引领增长。与此同时，市场交易收入达到2021年以来最高水平。

整体资产质量保持稳健，不良贷款率稳定于1.0%。我们将继续密切关注宏观经济与地缘政治动向。与此同时，凭借拥有充足流动性的稳健资产负债表、审慎的一般准备金储备及健康的资本充足率，我们将为应对不确定性提供强大缓冲。

策略重点保持不变

多年来，星展的策略始终围绕两大持久信念构建：亚洲的长期增长潜力与数码科技的变革力量。这些根基使我们能够跨越周期，在市场环境变化中持续创新、有的放矢地扩展业务，为客户提供支持。尽管领导层更替，我们长期以来的策略重点依然稳固。

话虽如此，2025年也让我们更清晰地看到，重塑银行业的几股力量正在加剧。尤其是地缘政治与贸易紧张局势，为跨境资金流动增添了新的复杂性。技术变革亦明显提速，生成式AI与代理式AI正在深刻改变企业的运营方式。

纵观亚洲，企业在管理流动性和跨境交易方面寻求更大的确定性，而个人则更专注于在市场波动中保护和增值财富。向低碳且更具包容性经济的转型也在持续加速，重塑着整个地区的资本配置和融资需求。

在此背景下，尽管资产负债表实力与风险纪律依然是基石，但显而易见的是，我们必须继续保持成为数码化领先银行的初心，并在不同市场和业务条线之间实现无缝运营。可持续的业绩必须建立在创新与韧性的双重基础之上。

基于这一判断，我们进一步明确了策略重心：成为一家兼具人文关怀的AI赋能银行；以One Bank的模式服务客户；扩大结构性增长引擎的规模；强化组织各层面的韧性；并持续推进可持续银行的议程。

成为兼具人文关怀的AI赋能银行

星展的愿景是成为最好的、兼具人文关怀的AI赋能银行。这彰显了我们的承诺：负责任地运用AI，将机器智能与人文关怀相融合，以巩固客户对我们的信任。更令我们倍感欣慰的是，我们不仅荣获《环球金融》首届“金融业AI奖”中的“全球最佳AI银行”称号，更同时摘得《欧洲货币》杂志“全球最佳客户体验银行”奖。

2025年，我们持续扩大数据分析及AI/机器学习的应用规模，部署了超过2,000个模型及430多个应用场景，创造了约10亿新元的经济价值。

年内，我们继续加速推进横向及竖向领域的生成式AI用例，旨在将AI大规模融入业务的同时，为客户创造更佳体验。为加快AI的普及应用，

我们向全行推广了个人AI伙伴—DBS-GPT。

229 亿新元

总收入

在利率逆风中，总收入仍增长3%，创下229亿新元的历史新高。

131 亿新元

税前利润

税前利润增长1%，达到创纪录的131亿新元。

16.2%

股本回报率

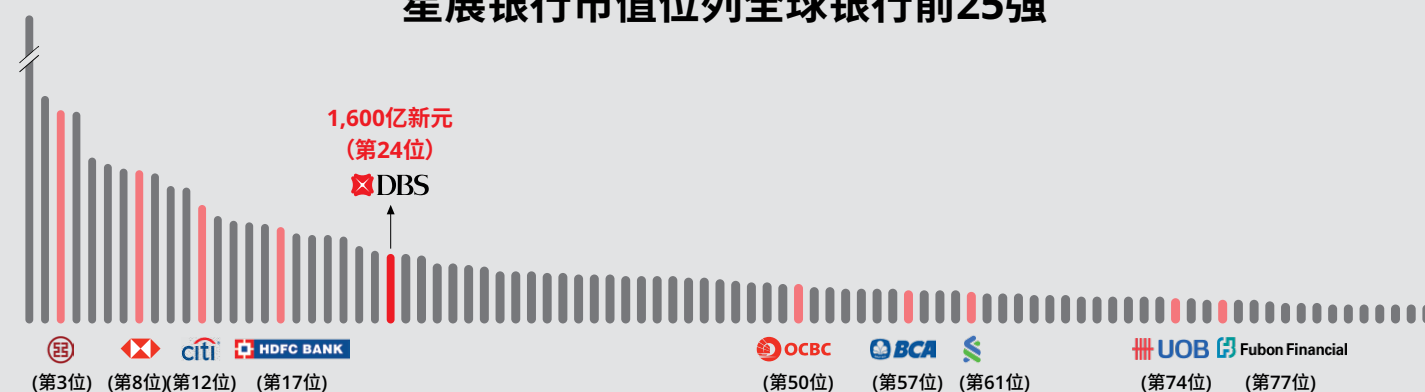
股本回报率达16.2%，处于我们15%至17%的中期目标区间内，并较本地及全球同业高出个百分点。

SGD 3.06

股息

全年股息（包括普通股股息及资本回报股息）为每股3.06新元，较上一年度增长38%。

星展银行市值位列全球银行前25强



突出显示的实体包括星展银行各核心市场中规模最大的银行或银行控股公司，以及新加坡国内系统重要性银行的最终母公司。资料来源：彭博社，截至2025年12月31日

如今，它已助力三分之二的员工进行脑力激荡法、研究、写作、翻译及摘要总结。我们竖向的用例正在重塑客户互动方式。例如，自2025年7月以来，已有超过20,000家独特的企业及中小企业客户使用了由生成式AI驱动的对话机器人DBS Joy，为提升客户满意度评分做出了贡献。此外，随着代理式AI的应用，我们的数据科学家借助生成式AI编码辅助工具协助工作，在特定编码任务上最多可缩短20%的编码时间。总体而言，这些努力提升了生产效率与准确性，使员工得以释放时间专注于更高价值的工作。

以One Bank模式服务客户

我们持续深化One Bank 协同模式，这对于捕捉传统业务条线之间而非之内的增长机遇至关重要。通过作为一体化综合银行业务运营，我们能够全面了解每位客户，识别其未被满足的需求，并提供涵盖贷款、交易银行、金融市场及财富管理的协同解决方案。

以财富管理领域为例，我们70%的高净值客户是企业家及企业主。他们选择我们，不仅因为我们的安全稳健与世界级能力，更看重我们的One Bank 协同模式及强大的企业银行平台，这帮助他们在亚洲各地拓展业务。

AI通过使我们能够跨产品、跨地域连接数据，强化了这一策略的执行。这让我们能更好地预判客户需求，并以更及时的方式提供个性化解决方案。

扩大结构性增长业务规模

尽管日益分化的世界有其复杂性，但不断变化的宏观格局也造就了结构性增长机遇。这些机遇包括：亚洲内部及亚洲与海湾合作委员会之间贸易投资流的增长、人民币国际化，以及随着散户及机构投资者寻求分散对美元资产集中配置而带来的核心市场财富机遇。

基于这些大趋势，星展银行长期以来对高回报及结构性增长领域（即财富管理、交易银行、财资业务销售及全球金融机构业务覆盖）的关注始终未变。非但如此，我们还在持续加大投入。

强化资产负债表与科技韧性

尽管星展资本充足、资产负债表稳健，但我们不能自满。在这个日益不确定的世界，我们必须防范结构性逆风与顺风风险，同时也需对网络安全风险等新兴威胁保持警惕。为此，我们持续构建资产负债表的韧性，以筑牢防线应对意外外部冲击。

同时，我们强化了科技韧性与数据安全，并开启下一阶段科技转型，旨在提升生产效率，为未来发展做好充分准备。

推进可持续发展议程

随着多家大型银行退出净零银行业联盟，这一银行业规模最大的气候聚焦联盟于十月正式终止其成员制组织形态。尽管如此，星展依然将气候行动视为社会责任、风险管理的必然要求，以及为利益相关者创造长期价值的商业机遇。我们始终致力于支持客户及生态系统，向公正、更具韧性、更低碳的经济转型。2025年，扣除还款后的可持续融资承诺额增长14%，突破1,020亿新元。

年内，我们更新了转型融资框架，以增强清晰度与稳健性，并填补亚洲不断演进的绿色分类法中存在的空白。这将使我们能够更有信心地为高排放行业中难以减排领域的脱碳进程提供融资，同时为转型计划和活动设定明确预期，以扩大可信的气候行动规模。我们还持续助力中小企业构建可持续发展能力。因此，我们与新加坡企业发展局合作推出的ESG Ready计划被经济合作与发展组织列为典范案例，这令我们倍感欣慰。

在应对气候变化议题之外，星展亦持续在银行范畴之外创造超越影响力。

为纪念新加坡独立60周年，我们向客户及受益者提供了总值2,300万新元的优惠与支持。



星展的愿望是成为最好的、兼具人文关怀的AI赋能银行。这彰显了我们的承诺：负责任地运用AI，将机器智能与人文关怀相融合，以巩固客户对我们的信任。

此外，随着亚洲迅速步入超高龄社会，星展基金会加大力度支持当今年长者，同时赋能未来年长者打破弱势循环。2025年，基金会通过各项计划与合作伙伴关系，满足基本需求并促进金融普惠，惠及亚洲六大核心市场超过一百万弱势群体。我们还通过与策略伙伴共同创建13个新的多年期项目，并推动26家创新影响力企业，深化了社会影响力。通过People of Purpose 员工志愿服务活动，星展员工为上述社会影响力举措累计贡献时长逾30万小时。

领导层和管理层变动

除掌舵人变更外，本行亦迎来多项其他关键管理层调整。

韩贵元与林鑫川于2025年1月起担任新职。韩贵元此前为新加坡区主管，现出任集团企业及机构银行业务主管。林鑫川此前为集团策略企划及转型部主管，现出任新加坡区主管。

在印度，企业及机构银行业务部主管Rajat Verma于2025年2月Surojit Shome退休，接任执行总裁一职。

此前担任星展集团审计部主管的吴顺喜，于2025年4月起出任新设立的集团运营总监一职。设立运营总监职能，旨在确保我们在坚实的治理与管控基础上优先发展业务。原集团企业与中小企业银行业务部主管顾家祥接任集团审计部主管。

上述职位均由内部人选填补，充分体现了星展人才管理计划的实力及我们多年来建立的雄厚人才储备。

回馈股东

星展承诺在未来数年内向股东返还80亿新元的超额资本。这将通过30亿新元的股份回购计划及50亿新元的资本回报股息计划实施。2025年，我们已启动这些计划，完成了回购计划的12%，并每季度派发15分资本回报股息。

基于强劲的财务表现，董事会建议派发年终普通股每股66分，使全年普通股股息达到每股2.46新元。加上每季度每股15分的资本回报股息，全年总股息达每股3.06新元，较上一年度增长38%。

结论

星展成立于1968年，前身为新加坡发展银行，“发展”二字铭刻于我们的初心之中。这份发展的渊源，彰显了我们心怀使命、建设国家的文化基因。展望未来，我们坚信星展具备独特优势，将致力成为一家可靠、分散风险、数码领先且颠覆创新的银行。

在动荡不安的世界中，人们渴望一家“稳定可靠”的银行。星展正是那片惊涛骇浪中人们翘首以盼的灯塔银行。随着世界日益分化，客户将寻求一家安全、中立的银行来分散风险。星展银行可以担当起“多元化配置”银行的角色。同时，我们也完全有能力成为一家“颠覆创新”与“数码领先”的银行。

我们多年前便开始布局的数据、技术、人才与流程，构筑了强大的数码与数据策略优势，足以拥抱正在发生的重大AI与科技变革。

凭借稳健的资产负债表、强大的数码基础、对客户坚定不移的关注以及深植于心的使命感，我们不仅有能力驾驭未来的挑战，更将成为稳健基石，领航未来及值得信赖的伙伴。

余林发
主席
星展集团控股有限公司

陈淑珊
执行总裁
星展集团控股有限公司



星展持续在国际舞台上获得认可，荣获《欧洲货币》杂志“全球最佳银行”及《金融时报》旗下《银行家》杂志“全球年度最佳银行”称号。

执行总裁 业务回顾



陈淑珊就影响星展银行发展前景的关键趋势分享其见解

Q1 在地缘政治高度不确定、技术迅猛变革的背景下，星展何以持续超越大市？

在日益分化、动荡且复杂的经营环境中，我们凭借作为一家稳定可靠、多元化配置、数码领先且颠覆创新的银行的核心优势，持续超越大市。这种根植于韧性与敏捷的审慎策略，使我们能够有效管理风险，同时主动识别并把握新兴机遇。

稳定可靠：在动荡世界中保持韧性

当一切稳定时，韧性或许不易察觉；但当巨变来临时，一家机构的真正实力便会显现。如今，客户比以往任何时候都更需要一家可靠、睿智且面向未来的银行，以应对这个多极且快速演变的世界。源于新加坡银行的根基与多年积累的信誉，使我们完全有能力成为这样的伙伴。

韧性始终是我们组织的基石，这意味着我们必须展现财务实力、运营稳健，以及数据与科技系统的可靠性。

为强化财务韧性，我们灵活管理资产负债表，并驱动关键增长引擎。例如，2025年，尽管面临显著的利率与外汇逆风，我们的总收入仍攀升至新高。这得益于我们主动的对冲操作与敏捷的资产负债表管理，在持续捕捉集团各业务方面结构性增长机遇的同时，有效缓冲了上述逆风。

我们连续17年获《环球金融》评为亚洲最安全银行，并在全球50家最安全商业银行中位列第二，这充分证明了我们的财务实力。

同样重要的是我们的科技与运营韧性。我们持续提升科技与数据架构，包括通过自动化关键控制环节，以预测、预防、检测并从干扰中迅速恢复。我们还实施了稳健的框架，以防范新技术带来的风险。

多元化配置：把握新世界格局中的机遇

随着我们迈向新的世界格局，客户愈发重视分多元化配置，这是一种自然反应。无论是货币、供应链还是投资领域，多元化配置的动力——尤其是向法治健全、市场稳定地区的多元化配置——将为星展带来巨大机遇。

我们面向未来的解决方案与差异化的能力，协助企业客户转型供应链、拓展贸易通道、管理跨境风险并建立替代路径。值得注意的是，作为唯一被指定为人民币清算行的新加坡银行，我们具备独特优势，能够满足客户多元化的贸易与支付需求。随着资本流动格局演变，我们的金融机构组及机构投资者业务已做好策略布局，以支持亚洲资本市场复苏中的增长。

我们的财富管理业务也呈现强劲增长。这得益于高净值人士在亚洲寻求资产多元化配置与安全避风港的需求日益增长。我们在亚洲的强大影响力、全方位的解决方案、数码化实力以及一体化的全行协同模式，使我们能够把握财富持续流入本区域的结构性增长机遇。

数码领先：塑造银行业的未来

我们在数据与科技领域的早期持续投入，为在数百个有意义的应用场景中实现AI工业化奠定了坚实基础。这使我们能够利用生成式AI与代理式AI的颠覆性潜力。这些技术通过减少繁琐劳动，并借助机器智能增强员工能力，使他们能够专注于更高价值的工作。同时，这些技术也使我们得以转型运营模式，提供真正差异化的客户体验。随着AI革命的快速推进，我们的敏捷与灵活，加上深厚的数据与科技能力，使我们能够始终走在快速技术变革的前沿，并以安全、快速、规模化的方式部署这些技术。

颠覆创新：以创新和敏捷性把握颠覆性趋势

随着《天才法案》(Genius Act)《指导与建立美国稳定币国家创新法案》的通过，代币化与可编程货币势头渐起。我们在数码资产领域的先发优势基础上，为客户提供区块链上创新产品。尤为值得一提的是，我们通过多项行业首创巩固了领先地位，例如与富兰克林邓普顿 (Franklin Templeton) 合作推出新加坡首只代币化货币市场基金，并完成全球首笔场外加密货币期权银行间交易。

此外，我们的星展代币服务 (DBS Token Services) 使企业客户能够利用代币化存款，重新构想运营模式，实现全天候、可编程、安全、即时的价值转移。

我们的创新与敏捷文化，使我们能够驾驭颠覆性的结构性力量。我们通过转向横向客户体验，打破部门筒仓思维，已实现了工作方式的转型。这种整合式方法使我们能够通过全面的顾问服务与定制化解决方案，与客户建立更深厚、更持久的关系，并能灵活应对不断变化的需求与市场转变。我们正进一步利用生成式AI与代理式AI转型运营模式，以显著提升生产力与效率。

这些差异化优势使我们脱颖而出，并将继续成为我们未来发展的坚实基础。

Q2 星展如何利用人工智能 (Artificial Intelligence “AI”) 在保持成本纪律的同时推动业务增长？

AI持续迅猛发展，从简单的对话机器人迈入推理时代。GPT-5及Gemini 3等模型的全球性突破，标志着AI发展进入新阶段，这些模型不仅具备了快速可靠的深度推理能力，同时推理成本也有所降低。

2025年，星展银行大幅加快AI应用步伐，在全行部署了超过2,000个模型及430多个应用场景。这些数据分析及AI/机器学习举措年内创造了约10亿新元的经济价值。生成式AI在促进众多新的竖向及横向解决方案方面亦发挥了关键作用，提升了员工生产力与工作流程效率。例如，DBS-GPT已对我们核心市场的所有员工开放，可根据不同角色权限访问超过400万份星展政策与内容。这加快了问题解决速度，减少了查阅政策的时间，并促进了更明智的决策。专业的竖向解决方案进一步赋能我们的团队，以规模化方式提供个性化、高质量的客户互动。

我们还致力于将AI应用扩展至具有企业级影响力的变革性举措，即我们所说的运营模式转型 (Operating Model Transformations “OMTs”)。运营模式转型涉及为人类与AI

协作而重新设计流程，利用工具优化工作流程，对员工进行新岗位及增强型岗位的技能重塑，并实施简化、适应性的组织构。2025年，我们原定推进六项运营模式转型，实际完成九项，超额达成目标，成果令人欣慰。

我们的技术领域实现重大突破。通过引入生成式AI，技术团队将测试用例生成及用户案例文档编写等任务的周期从数月锐减至数周。这种更强的端到端流程自动化也增强了韧性，并带来了显著的效率提升。

我们的运营团队亦在利用AI为客户提供随时随地可用的自助式服务选项。DBS Joy是我们首个直接面向客户的、由生成式AI驱动的企业银行对话机器人，可提供全天候无缝客户支持，即时准确地解答疑问，从而提升客户满意度。自2025年7月推出以来，已有超过20,000家独特的企业及中小企业客户使用了DBS Joy，其易用性及相关准确的回答使客户满意度评分提升了23%。另一个应用案例是我们称之为CodeBuddy的工具，它结合了生成式AI与代理式AI，帮助我们的数据专业人员在特定编码任务上最多可节省20%的时间。

随着代理式AI日益受到关注，我们预见AI正从副驾驶向自动驾驶过渡——我们将具备自主能力的AI代理集成到工作流程中，为员工开启新的可能。治理始终至关重要，我们稳健的负责任AI框架为理解如何最安全地部署AI代理奠定了坚实基础。我们也认识到AI可能给员工带来的潜在挑战，并已推出技能提升与重塑计划，帮助他们适应与成长。

在我们果断地掌控AI新兴能力 (尤其是代理式AI) 的同时，我们的方法始终植根于财务纪律，并致力于实现切实的业务影响。从2016年设立数码化价值捕获机制 (Digital Value Capture)，到如今在横向客户体验中嵌入绩效管理架构，我们持续利用数据能力精准衡量回报。2021年，星展是全球仅有的两家披露其数据分析及AI/机器学习举措经济影响的银行之一。展望未来，随着运营模式转型规模的扩大，我们将着力跟进这些领域带来的生产力节省与效能提升。

我们还建立了稳健的框架，以便在AI持续演进的过程中迅速把握新机遇。这些框架主要有两大目的：其一，整合团队、业务单元及细分市场的优势，提供全面的、AI驱动的价值主张；其二，在鼓励有意义的探索的同时，实现对高潜力AI应用场景的策略性投资。我们对跟进业务成果的承诺，确保资本仅配置于已获验证的举措，同时允许对未达预期的项目及时调整方向。通过对AI应用施以同等严谨的标准，我们完全有能力在不牺牲投资回报的前提下，捕捉AI带来的增长机遇。

我们深信，AI的发展步伐将持续超越想象。然而，我们不会被炒作所左右，而是会坚定不移地践行我们的宗旨——成为一家兼具人文关怀的AI赋能银行，让员工与AI协同增效，更好地服务客户。

陈淑珊
执行总裁
星展集团控股有限公司

财务总监 陈述



面对利率与税负双重挑战，创纪录的税前利润及16%的股本回报率，充分彰显了本行业务模式的敏捷性与结构性优势，亦为我们的资本回报承诺提供了坚实支撑。

尽管利率逆风，经营业绩依然强劲

在近年来最具挑战性的利率环境中，我们依然录得强劲的经营业绩。总收入增长3%至创纪录的229亿新元，主动的对冲操作、稳健的存款及投资资产管理规模流入，以及我们捕捉各业务市场机遇的能力，共同有效抵消了利率压力。成本收入比保持在40%不变，拨备前利润增长2%至137亿新元的历史新高。税前利润亦创下131亿新元的新高。受15%全球最低税导致税负增加影响，净利润微降3%至110亿新元。股本回报率达16.2%，处于我们15%至17%的中期目标区间内，并较本地及大多数全球同业高出数个百分点。

这些业绩彰显了我们在因地缘政治裂痕与贸易紧张局势所塑造的经营环境中，业务模式的广度与韧性。

年初，得益于美联储2024年底的降息以及稳健的企业盈利与全球增长带来的积极市场情绪，经营基调相对温和；但这种局面在美国关税政策宣布后迅速被新的不确定性阶段所取代。随之而来的利率与外汇变动对我们的业绩产生了实质性影响。

在新加坡和香港，尽管美联储在2024年12月至2025年9月期间暂停降息，但利率仍大幅下滑。在强劲外资流入及本地流动性积累带来的异常充裕的流动性背景下，新元隔夜利率下跌约160个基点。香港银行同业拆息亦因系统流动性充裕而下跌约160个基点。与此同时，新元兑美元、港元及人民币升值约2%，兑印度卢比和印尼盾升值约6%，导致我们非新元收益产生汇兑

损失。综合来看，这些利率与外汇变动全年形成了超过10亿新元的净利息收入逆风。

对冲与存款增长支撑净利息收入韧性

尽管面临巨大逆风，集团净利息收入仍略高于上年，达到145亿新元的历史新高。这得益于两大关键因素。

首先是主动的资产负债表对冲。过去三至四年间，在利率相对较高的时期，我们提前布局，通过锁定较长期限的资产收益率来应对利率下行的影响。我们的固定利率资产（包括固定利率按揭贷款、利率掉期及固定收益证券）增加了约700亿新元，达到2,100亿新元，占商业银行业务的三分之一。这一布局显著降低了净利息收入对利率变动的敏感度。截至2025年底，新元业务净利息收入对利率每变动一个基点的敏感度为1,000万新元，美元业务则为负400万新元。全年来看，集团净息差收窄12个基点至2.01%，收窄幅度小于本地同业，体现了这些对冲措施的成效。

其次是强劲的存款流入。新加坡作为区域财富管理中心及金融避风港，持续吸引大量流动性，而新元兑美元及其他主要货币的强劲表现进一步巩固了这一态势。随着利率下降，零售资金亦从国库券回流至存款。按固定汇率计算，存款增长640亿新元（增幅12%），达到6,100亿新元，创下本行历史上绝对金额的最大年度增幅，其中超过三分之二为来往及储蓄户头存款。存款的增长为贷款增长及增加配置流动资产提供了资金支持，两者均对净利息收入形成支撑。

贷款方面，按固定汇率计算，贷款增长240亿新元（增幅6%），达到4,450亿新元，主要由企业贷款及非住房消费者贷款的全面增长驱动。尽管环境不明朗，非贸易企业贷款管道依然健康，但北亚地区的高额还款抑制了整体增长。贸易贷款的增长得益于目标客户群体的扩张，而财富管理贷款则引领了非住房消费者贷款的增长。

存款增速超越贷款增速，我们将过剩流动性灵活配置于低风险的非贷款资产，其中高质量流动资产（High Quality Liquid Assets “HQLA”）增加420亿新元，达到2,080亿新元。尽管这一配置压低了净息差，但对收益及股本回报率具有增值作用。**创纪录的非利息收入彰显敏捷执行与结构性优势**

非利息收入是本年度的主要增长引擎。净手续费收入增长18%至创纪录的49.0亿新元，财资业务销售额增长14%至21.4亿新元的历史新高。这些增长得益于周期性因素和结构性优势的双重驱动。

财富管理业务是手续费增长的最大贡献者，手续费收入增长29%至28.1亿新元。经历“解放日”后短暂的疲软期，随着关税担忧缓解、宏观经济与盈利数据保持韧性，投资者情绪逐步回暖。从结构性层面看，我们受益于新加坡和香港作为全球财富枢纽持续吸引的资产管理规模净流入，以及多年来深化特许经营业务布局的持续投入。花旗台湾业务的整合拓展了台湾市场的机遇，而焕新的数码化财富策略亦渐入佳境，推动零售财富管理业务贡献提升。

企业及机构银行业务的手续费贡献亦有所增强。得益于支付活动增加及客户钱包份额提升带来的现金管理手续费增长，以及传统证券与数码资产领域托管费的双重提振，交易服务手续费增长3%至9.42亿新元的历史新高。

贷款相关手续费增长14%至7.33亿新元，同样创下历史新高，这反映出尽管行业整体业务量基本持平，但我们在目标行业专业能力与客户参与度方面仍有结构性提升。

投资银行业务手续费增长45%至1.46亿新元，资本市场环境改善为股权及债务资本市场交易活动提供了支撑。亚洲内部及亚洲与海湾阿拉伯国家合作委员会（Gulf Cooperation Council “GCC”）之间资本流动的增加创造了新的机遇，而我们的发起与分销能力使我们能够有效把握这些资金流向。

财资业务客户销售是非利息收入增长的另一关键驱动因素，达到历史新高。这得益于波动加剧环境下，财富管理及机构客户对投资与对冲解决方案的需求上升。

市场交易非利息收入较上年下降11%，但整体市场交易收入（包含净利息收入与非利息收入）增长49%至13.7亿新元，为2021年以来最高水平。关税相关事件引发的市场波动期，以及财资业务客户资金流的增强带来的更高仓储收益，共同提振了业绩表现。

成本纪律与持续的数码领先地位

支出增长4%至92.5亿新元，主要源于员工成本上升。随着部分海外市场整合工作完成，员工人数有所减少；同时，自动化及生成式AI的应用提升了生产效率，有效控制了人员需求。非员工成本增加主要来自市场营销及销售激励等与收入相关的项目。成本收入比保持在40%不变。

星展一直是数码化转型的先行者，早在当前生成式AI浪潮之前便已投入于数码化、数据及AI领域，同时持续变革工作方式，培育浓厚的创新文化。这些在2017年及2023年数码投资者日上所展示的举措，已为股本回报率带来了切实的提升。我们将持续将效率提升所得再投资于新项目建设与功能增强，以保持这一势头。2025年，

数据分析及AI/机器学习带来的经济影响约为10亿新元。

资产负债表保持稳健

资产质量保持韧性。不良资产下降4%，新增不良资产形成（包括第四季度将一笔此前观察名单中的房地产敞口审慎下调为不良贷款）被上调、贷款偿还及减记所抵消。不良贷款率稳定于1.0%。特定准备金为8.54亿新元，相当于贷款额的19个基点，处于历史周期平均水平附近。

一般准备金回拨6,300万新元。第一季度，作为“解放日”后的审慎举措，管理层额外增加了约2亿新元的风险缓冲储备。这一增加被年内剩余时间的回拨（包括此前为第四季度下调的房地产敞口所计提的金额）所抵消。

准备金总额为62.8亿新元，包括38.6亿新元的一般准备金及24.2亿新元的特殊准备金。准备金覆盖率为130%，计入抵押品后为197%。

资本状况稳健。根据过渡期安排，披露的普通股一级资本充足率为17.0%。按完全实施后的标准进行模拟测算，该比率为15.0%。杠杆率为6.2%，是监管最低要求3%的两倍有余。

履行多年期资本回报承诺

2025年，我们开始执行去年宣布的80亿新元超额资本回报框架，同时继续按照2023年投资者日指引的方向提高普通股股息。

该超额资本框架包括一项30亿新元的股份回购计划，以及通过在未来三年内每季度派发0.15新元资本回报股息，共计返还50亿新元。年内，我们已启动这些计划，完成了约12%的股份回购，并在“解放日”后股价下跌时加大了回购力度。我们亦从第一季度开始派发资本回报股息。这些举措旨在减少我们的超额资本存量，是对我们一贯的普通股股息递增政策的补充。

2025财年，董事会建议派发年终普通股股息每股0.66新元，较上年年终股息增加0.06新元，另加资本回报股息每股0.15新元，使全年总股息达到每股3.06新元，较上年增长38%。将建议的年终普通股股息每股0.66新元与资本回报股息每股0.15新元合

并计算，年化总股息为每股3.24新元。这些分派得益于我们健康的资本状况及强劲的盈利能力。

股东总回报

年内股东总回报率达35%，其中股价涨幅为29%，另加每股股息2.85新元。已派发股息包括2024年第四季度普通股股息，以及2025年前三个季度的普通股股息和资本回报股息。

前景

2026年或将依然是动荡的一年。地缘政治裂痕、关税冲击以及财政与货币政策转向，正促使客户将韧性置于优先地位，分散风险与依赖，并选择那些稳定、可信赖且面向未来的银行作为伙伴，以支持他们穿越变革。星展在此环境中具备独特优势。

我们预计2026年总收入将与2025年水平大致持平。随着我们捕捉客户分散风险所带来的资金流动，手续费收入与财库客户收入合计预计将实现高个位数增长。这应能部分抵消集团净利息收入的轻微下降。该项下降反映了新元隔夜利率走低及新元走强的全年影响，但资产负债表对冲及存款持续增长将提供一定缓解。

我们预计，在保持成本纪律的前提下，成本收入比将维持在40%左右。

特定准备金假设为贷款额的17至20个基点。资产质量保持稳健，一般准备金缓冲为我们在持续的地缘政治与政策不确定性中提供了韧性，若形势趋稳，亦存在回拨潜力。

总体而言，2026年净利润预计将略低于2025年水平。

林淑慧
财务总监
星展集团控股有限公司

(A) 各地区业务表现

作为我们两大核心市场，新加坡与香港在显著利率逆风中仍实现总收入增长：新加坡增长1%至147亿新元，香港增长4%至35.2亿新元。两大市场的净利息收入均受益于强劲的存款增长及资产负债表对冲，而财富管理业务则引领非利息收入增长。受15%全球最低税影响，新加坡净利润下降7%至78.4亿新元；香港净利润则增长1%至16.1亿新元。

印度、印尼、台湾及中国内地等关键增长市场，受非利息收入强劲势头的支撑，均实现双位数净利润增长。

南亚及东南亚地区总收入增长8%至17.0亿新元。在印度，企业及机构银行业务保持强劲势头，贷款、来往户头余额及财库客户销售全面增长，尤以GIFT城的大型企业客户表现突出；市场交易业务则受益于市场环境改善。个人银行业务根据监管变化进行调整，退出了部分银行卡及无担保贷款领域的生态系统合作，同时重新聚焦于黄金贷款等细分市场，下半年该业务部分动能有所提升。在印尼，尽管经营环境较为疲软，但外汇、衍生品、投资产品及贷款手续费等非利息收入的增长，有效抵消了净息差收窄的影响，整体表现良好。本区域支出增长2%至9.56亿新元，准备金总额增长26%至2.20亿新元。净利润增长16%至4.13亿新元，创下历史新高。

大中华区其他市场总收入增长11%至21.9亿新元。在台湾地区，收购花旗台湾业务后的规模效应及销售生产力的提升，推动了银行保险业务及投资产品销售的强劲增长，以及银行卡手续费的增加。市场交易表现同样稳健。在中国内地，财富管理、交易服务、资本市场及市场交易活动带来的非利息收入引领总收入增长。

各地区业务绩效

百万新元	新加坡	香港	大中华区其他地区	南亚和东南亚地区	世界其他地区	总额
部分利润表项目⁽¹⁾						
2025年						
净利息收入	9,471	2,090	1,182	1,199	558	14,500
手续费及佣金收入净额	2,946	993	517	313	129	4,898
其他非利息收入	2,238	441	488	186	149	3,502
总收入	14,655	3,524	2,187	1,698	836	22,900
费用	5,441	1,333	1,339	956	180	9,249
无形资产摊销	-	-	23	-	-	23
信贷及其他损失准备	45	296	120	220	110	791
占联营公司及合营企业的损益份额	36	-	223	-	3	262
税前利润	9,205	1,895	928	522	549	13,099
所得税费用和非控股权益	1,365	286	137	109	169	2,066
净利润	7,840	1,609	791	413	380	11,033
2024年						
净利息收入	9,428	2,076	1,107	1,245	568	14,424
手续费及佣金收入净额	2,499	831	444	287	107	4,168
其他非利息收入	2,584	481	426	37	177	3,705
总收入	14,511	3,388	1,977	1,569	852	22,297
费用	5,150	1,326	1,319	941	159	8,895
无形资产摊销	-	-	23	-	-	23
信贷及其他损失准备	12	152	216	174	68	622
占联营公司及合营企业的损益份额	43	-	205	-	2	250
税前利润	9,392	1,910	624	454	627	13,007
所得税费用和非控股权益	923	313	82	97	184	1,599
净利润	8,469	1,597	542	357	443	11,408

(1) 不包括花旗整合以及企业社会责任计提所带来的影响。

(B) 业务单位绩效

个人银行/财富管理业务总收入增长4%，至105亿新元。净利息收入下降6%至61.1亿新元，净息差收窄的影响被业务量增长部分抵消。非利息收入增长20%至44.4亿新元，投资及银行保险业务手续费实现双位数增长引领。创纪录的390亿新元净新资金流入，推动资产管理规模按固定汇率计算增长19%至4,880亿新元，支出增长4%至55.0亿新元，准备金总额增长12%至4.99亿新元。税前利润增长2%至45.4亿新元。

企业及机构银行业务总收入下降3%至89.1亿新元，创纪录的贷款相关手续费、现金管理手续费及财库客户收入被较低的净利息收入所抵消。支出增长5%至29.5亿新元。准备金总额增加2.32亿新元至2.41亿新元，主要由于第四季度房地产不良贷款导致的特定准备金增加。税前利润下降10%至57.3亿新元。

市场交易收入增长49%至13.7亿新元，为2021年以来最高水平，利率、股票衍生品及外汇业务受益于较低的融资成本及更有利的交易环境。支出增长10%至8.10亿新元。税前利润增长两倍至5.68亿新元。

“其他”业务部分涵盖未归属于各业务方面的企业决策成果，包括配置于优质资产的资本收益、非核心资产出售收益，以及若干其他总部项目（如集中筹备的准备金）。

业务单位业绩

百万新元	商务账簿			财资市场交易	总额
	个人银行/财富管理	企业及机构银行	其他		
选定利润表项目⁽¹⁾					
2025年					
净利息收入	6,106	6,268	2,120	6	14,500
手续费及佣金收入净额	3,246	1,675	(23)	-	4,898
其他非利息收入	1,189	963	(18)	1,368	3,502
总收入	10,541	8,906	2,079	1,374	22,900
费用	5,500	2,948	(9)	810	9,249
无形资产摊销	-	-	23	-	23
信贷及其他损失准备	499	241	52	(1)	791
占联营公司及合营企业的损益份额	-	13	246	3	262
税前利润	4,542	5,730	2,259	568	13,099
2024年					
净利息收入	6,469	6,730	1,844	(619)	14,424
手续费及佣金收入净额	2,677	1,513	(22)	-	4,168
其他非利息收入	1,009	916	239	1,541	3,705
总收入	10,155	9,159	2,061	922	22,297
费用	5,273	2,820	65	737	8,895
无形资产摊销	-	-	23	-	23
信贷及其他损失准备	445	9	166	2	622
占联营公司及合营企业的损益份额	-	20	228	2	250
税前利润	4,437	6,350	2,035	185	13,007

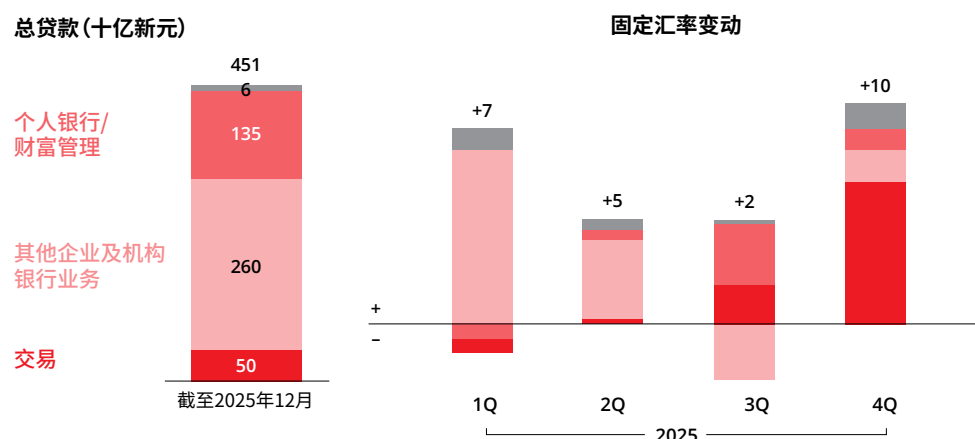
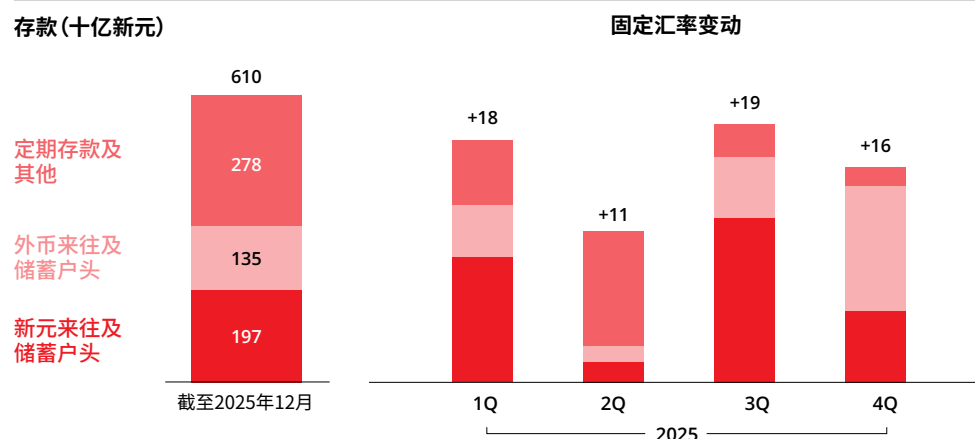
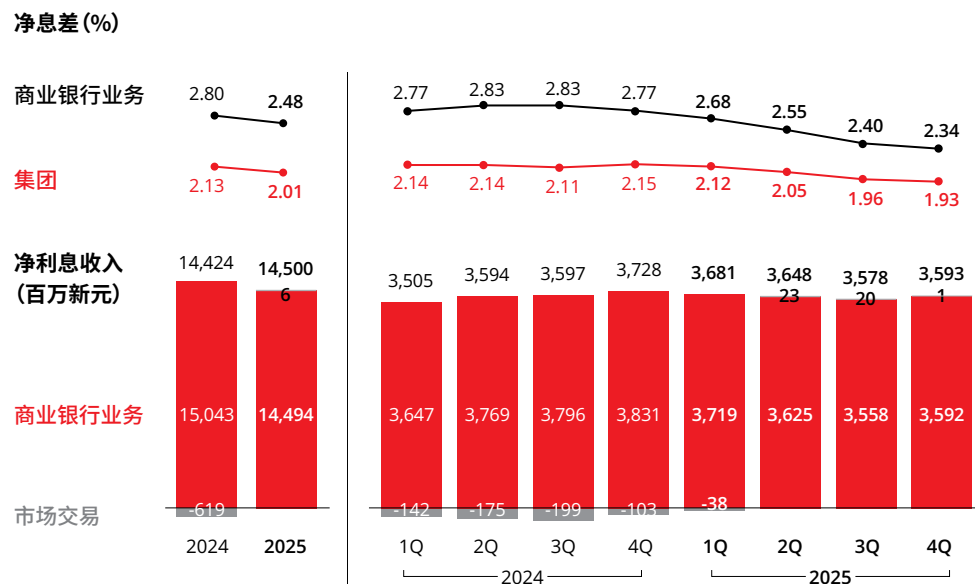
(1) 不包括花旗个人银行整合以及企业社会责任计提所带来的影响。

(C) 净利息收入

集团净利息收入小幅增长至145亿新元，因资产负债表对冲及创纪录的存款增长，有效抵消了新元隔夜利率与香港银行同业拆息的急剧下跌，以及新元走强带来的不利汇兑影响。商业银行业务净利息收入因净息差收窄而下降4%。

按固定汇率计算，存款增长640亿新元（增幅12%），达到6,100亿新元，创下本行历史上绝对金额的最大年度增幅，其中超过三分之二为来往及储蓄户头存款。随着国库券到期资金回流存款，新元来往及储蓄户头存款增加；外币往来及储蓄户头存款则在财富管理与企业客户中实现全面增长。

按固定汇率计算，贷款总额增长240亿新元（增幅6%），达到4,510亿新元，主要由企业贷款及财富管理贷款的全面增长驱动。由于存款增速持续高于贷款增速，过剩存款被配置于流动资产，这对净利息收入及股本回报率具有增值作用。



(D) 非利息收入

净手续费收入增长18%至49.0亿新元。财富管理手续费增长29%至28.1亿新元，创下历史新高。交易服务及贷款相关手续费亦创历史新高，投资银行业务手续费有所增长。银行卡手续费则略有下降。

其他非利息收入下降5%至35.0亿新元，创纪录的财资业务客户销售额被非利息交易收入下降、投资收益减少以及上年同期非经常性收益的缺失所抵消。

手续费收入(百万新元)	2024	2025	年度同比(%)
投资银行	101	146	45
交易服务 ⁽¹⁾	918	942	3
贷款相关	644	733	14
信用卡 ⁽²⁾	1,240	1,225	(1)
财富管理	2,183	2,814	29
手续费及佣金收入	5,086	5,860	15
减：手续费及佣金支出	918	962	5
手续费及佣金收入总净额	4,168	4,898	18

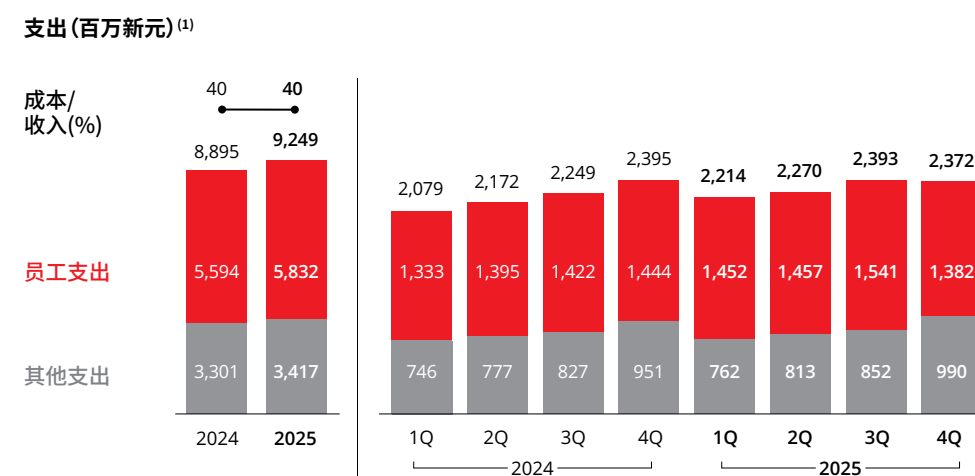
(1) 包括贸易和汇款、担保和存款相关费用。
(2) 已扣除支付的交换费

其他非利息收入

(百万新元)	2024	2025	年度同比(%)
净贸易收入	3,381	3,361	(1)
客户销售	1,886	2,142	14
非客户销售	1,495	1,219	(18)
投资证券净收入	163	100	(39)
其他(包括租金收入及物业与固定资产处置益)	161	41	(75)
总计	3,705	3,502	(5)
商业银行业务	2,164	2,134	(1)
市场交易	1,541	1,368	(11)
总计	3,705	3,502	(5)

(E) 支出

支出较上年增长4%至92.5亿新元，主要源于员工成本上升。成本收入比保持在40%不变。



(1) 不包括花旗个人银行整合以及企业社会责任计提所带来的影响

(F) 资产质量

不良资产下降4%至48.4亿新元。新增不良资产形成(包括第四季度将一笔此前观察名单中的房地产敞口审慎下调为不良贷款)被资产上调、还款及核销所完全抵消。不良贷款率稳定于1.0%。

特殊准备金达8.54亿新元，相当于贷款额的19个基点，与跨周期平均水平基本持平。一般准备金回拨6,300万新元。

准备金总额为62.8亿新元。其中，特殊准备金为24.2亿新元，一般准备金为38.6亿新元(包含24亿新元的一般准备金额外缓冲)。准备金覆盖率为130%，计入抵押品后为197%。

(百万新元)	2024	2025
期初不良资产	5,056	5,056
企业及机构和其他	(210)	(79)
新不良资产	903	1,034
升级、结算及回收	(808)	(637)
注销	(305)	(476)
个人银行/财富管理	126	48
转化	64	(162)
期末不良资产	5,036	4,843
不良贷款比率(%)	1.1	1.0
特殊拨备金/贷款(基点)	13	19
累计一般和特殊准备金占比：		
不良资产	129	130
无担保不良资产	226	197

2025年 优先事项

我们有全方位的绩效评分制度，从而衡量我们在为利益相关者服务以及实施长期策略方面取得的成果。绩效评分卡以我们的策略为基准，用于设定目标、驱动行为、衡量绩效并确定员工薪酬，是一款非常实用的工具。

更多“薪酬报告”相关内容，请参阅年报英文版第65至69页。

传统关键绩效指标 (Key Performance Indicators “KPI”) (40%)

股东

实现可持续增长

衡量财务成果与风险相关的关键绩效指标，确保增长与所承担的风险、合规性和管制之间的平衡。

详情请参阅第27页。

客户

让星展成为客户的首选银行

衡量客户满意度、关系深度和品牌实力的进步。

详情请参阅第27页。

员工

让星展成为员工的首选雇主

衡量在成功首选雇主方面所取得的进展，包括员工敬业度和人才培养。

详情请参阅第28页。

转型——创造愉悦体验 (20%)

转型工作方式

通过客户体验进行管理，带来差异化的客户体验与卓越成果

在全行范围内巩固通过客户体验进行管理这一新方式，运用AI/机器学习与实验探索，深化对客户至上的关注，从而带来差异化的客户体验、卓越的财务成果及愉悦的员工体验。

成为AI赋能银行，驱动创新与效率

在全行策略性地整合AI，提供以客户为中心的解决方案并提升生产力，善用负责任AI与数码创新，重塑银行体验，成为兼具人文关怀的AI赋能银行。

详情请参阅第29-30页。

重点领域 (40%)

技术转型

构建面向未来的技术架构，聚焦韧性、创新、安全与效率。

详情请参阅第30页。

增强业务实力

通过在各市场的策略拓展及细分市场策略，扩大集团业务规模，提升整体价值。

详情请参阅第30-31页。

筑牢信任根基

通过加强客户保护与降低金融犯罪风险，提供卓越客户体验、携手与客户合作实现其净零排放目标，并创造积极社会影响力，筑牢信任根基。

详情请参阅第31页。

传统关键绩效指标

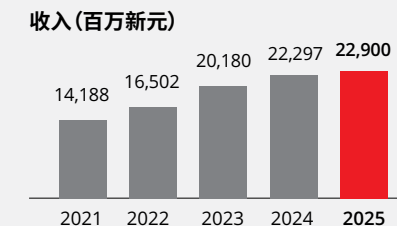
关键绩效指标/目标 成果

股东

实现持续的收入增长

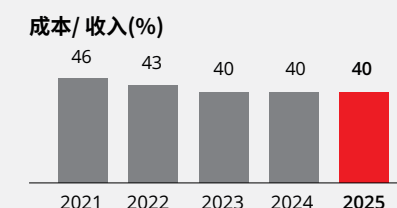
更多相关内容，请参阅第24-29页的“财务总监陈述”

在近年来最具挑战性的利率环境中，总收入仍增长3%，创下229亿新元的历史新高。主动的对冲操作、强劲的存款及投资资产管理规模流入，以及捕捉各业务领域市场机遇的能力，共同有效抵消了利率压力。手续费收入及财资业务客户销售额均创下历史新高，市场交易收入则为2021年以来最高水平。



在进行增长性投资的同时保持成本效益，推动成本收入比稳步改善

成本收入比保持在40%不变。支出增长4%至93亿新元，主要源于员工成本上升。非员工支出增长4%至34亿新元，主要源于市场营销及销售激励等与收入相关的项目。



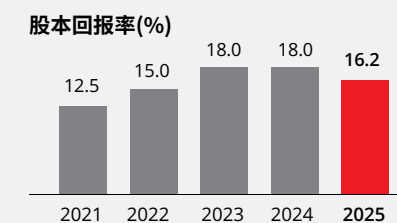
根据风险承受度，审慎扩大风险敞口

资产质量保持韧性。不良资产下降4%，新增不良资产形成(包括第四季度将一笔此前观察名单中的房地产敞口审慎下调为不良贷款)被资产上调、贷款偿还及减记所完全抵消。不良贷款率基本稳定于1.0%。特殊准备金为贷款额的19个基点，处于历史周期平均水平附近，并被一般准备金回拨部分抵消。



实现稳定的股本回报率

尽管受到利率逆风及15%全球最低税实施的影响，16.2%的股本回报率仍处于我们15-17%的中期目标区间内，并较本地及大多数全球同业高出个百分点。



客户

推动各市场及细分领域客户满意度的全面提升

我们荣获《欧洲货币》杂志“全球最佳客户体验银行”奖项，这充分彰显了我们对卓越客户服务的坚定承诺。在客户经理的紧密跟进与专业咨询、顺畅的客户体验及积极的前线互动推动下，我们的个人银行与财富管理业务的客户参与度评分(customer engagement scores “CES”)持续提升。我们的电话银行服务荣获24项机构大奖及14项个人奖项，包括新加坡呼叫中心协会颁发的“年度最佳内部客户服务中心”金奖。

在Coalition Greenwich 大型企业调研指数中，我们在所有核心市场的渗透率、客户满意度及服务质量(customer satisfaction and quality “GQI”)方面保持领先地位；同时，我们的中型企业与中小企业区域客户参与度指数上升至4.52。我们在Coalition Greenwich颁奖典礼上荣获“亚洲最佳企业银行及现金管理银行”称号，并获得多项其他殊荣。这些殊荣包括《欧洲货币》杂志“亚洲最佳交易银行”、《环球金融》杂志“亚太区最佳交易银行”、“亚太区最佳金融机构银行”及“全球最佳中小企业贸易融资服务商”。

客户参与度评分⁽¹⁾

	2025	2024
个人银行客户参与度评分	4.30	4.29
财富管理客户参与度评分	4.54	4.50
中型企业及中小企业银行业务客户参与度评分	4.52	4.43
亚洲大型企业市场渗透率排名	第一名	第一名
亚洲大型企业客户满意度排名	第一名	第一名

(1) 评分标准(用于客户参与度评分): 1 = 最差, 5 = 最佳。财富管理业务的客户满意度调查(Customer Satisfaction Survey “CSS”)由凯捷管理顾问公司(Capgemini)与Qualtrics进行，个人银行业务的客户满意度调查由Qualtrics进行。中型企业及中小企业银行业务的客户参与度调查由毕马威企业咨询服务私人有限公司执行；大型企业的市场渗透率及客户满意度与质量(GQI)排名，由Coalition Greenwich进行。

传统关键绩效指标

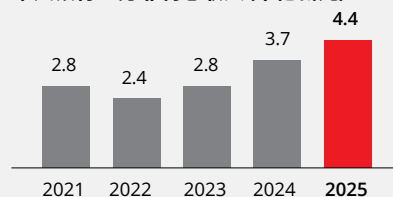
关键绩效指标/目标 成果

客户
(续)

深化客户关系

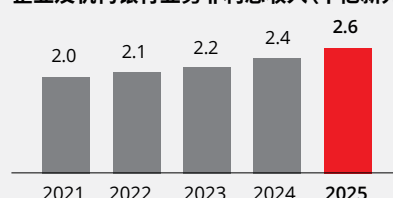
个人银行业务非利息收入增长20%，达到44亿新元的历史新高，主要得益于投资产品、银保业务及银行卡业务的增长。这一增长得益于积极的市场情绪、活跃的客户活动以及客户经理生产力的提升。

个人银行业务非利息收入(十亿新元)



企业及机构银行业务非利息收入增长9%至26亿新元的历史新高，得益于我们深化客户关系并把握事件驱动型融资机遇，带动了贷款手续费、财资业务客户销售额及交易银行业务手续费的增长。此外，市场活动的增加亦推动了投资银行业务手续费的提升。在新加坡本地股权及新元债券承销排行榜中，我们跻身前列，巩固了作为新加坡领先投资银行的地位。

企业及机构银行业务非利息收入(十亿新元)



员工

保持员工敬业度水平

在年度员工敬业度调查中，我们保持了91%的员工敬业度评分，较亚太区金融服务行业基准高出13个百分点，较亚太区最佳雇主基准高出6个百分点。随着我们持续提升员工体验，协作、福祉以及学习与发展等维度均有所改善。

更多关于“构建文化，践行员工价值主张”的内容，请参阅英文版可持续发展报告。

“倾听员工心声”员工敬业度评分 (%)



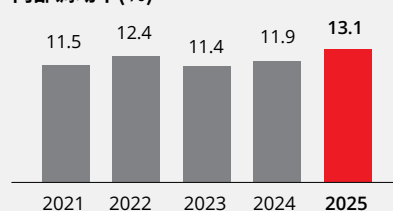
为员工提供内部调动机会，促进专业与个人成长。

我们的内部调动率提升至13.1%。45%的职位空缺由内部候选人填补，高于2024年的40%，彰显了我们对于内部人才培养的承诺。

为支持员工的长期发展，我们还提供技能提升机会及职业发展资源。我们推出了iCoach，这是一款与高管教练马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 合作开发的、由生成式AI驱动的工具，帮助员工规划个性化的职业与技能提升计划书。这与其他举措相辅相成，共同赋能员工保持面向未来的竞争力，包括由AI/机器学习驱动的个性化职业发展工具iGrow。

更多关于“打造面向未来的员工队伍”的详情，请参阅英文版可持续发展报告。

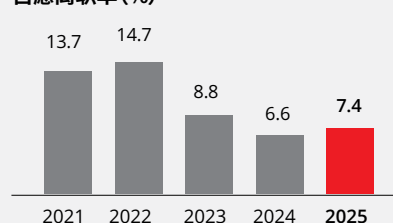
内部调动率 (%)



保持或降低员工自愿离职率

受外部就业市场状况影响，集团整体员工自愿离职率从2024年的6.6%升至2025年的7.4%，但在所有核心市场中，我们的员工自愿离职率仍低于市场平均水平。

自愿离职率 (%)



转型-创造愉悦体验

2025年目标

成果

向通过客户体验进行管理转型

通过客户体验进行管理，实现差异化的客户体验与卓越成果

我们将“通过客户体验进行管理”确立为一种工作方式，旨在实现差异化成果，促进业务部门与支持单位之间以及跨市场之间更深层次的协同。

在这一方面，我们的个人银行业务取得了良好进展。通过高质量咨询服务、超个性化解决方案及积极主动地与客户沟通互动，我们的财富管理业务在投资及保险手续费收入方面实现强劲增长。客户经理的深度参与及前线人员的积极体验，推动大多数市场的客户满意度评分提升及投诉减少。

在私人银行业务中，我们通过采用生成式AI赋能的名字筛查等增强功能，加快了账户开户流程。我们还强化了管控措施，优化了客户服务流程。私人资产与对冲基金新产品的推出，加上客户经理的积极主动地与客户沟通互动，推动了相关资产的收入及资产管理规模创下历史新高。

在存款及抵押贷款业务中，我们持续创新产品功能，帮助客户应对不断变化的利率环境，同时管理息差压力。通过优化客户体验及提供个性化优惠，我们得以在新加坡保持领先地位，并在其他市场实现可观的增长。

我们的新加坡零售业务在本地支付方面表现强劲，PayLah!用户突破300万。在有针对性的留存与获取举措推动下，跨境支付业务保持增长势头。我们持续提升即时资金转账能力，包括推出PayNow-DuitNow及拓展PayNow-UPI连接。

在银行卡及消费金融业务中，我们在强化客户价值主张的努力使大多数市场的财务表现强劲、客户满意度提升。我们是新加坡首家支持通过万事达卡Gamer Exchange将奖励积分兑换为游戏积分的银行，并与Garena在台湾推出首张游戏品牌联名卡。通过严格管控信用风险并寻求多元化增长，我们的中国消费金融业务保持强劲势头。

在个人外汇业务中，我们运用实验探索优化点差，并推出面向客户的营销活动，在新加坡实现了更高的外汇交易量；在台湾，数码化及流程优化提升了数码收入的占比。我们通过强化客户聚焦及提升数码化能力，推进了机构银行的客户体验。

在强大的跨部门协同以及运用AI/机器学习深化客户关系、拓展新账户的支持下，我们的中小企业业务实现了手续费收入的增长。在全球供应链业务中，我们通过覆盖不同期限、平台、行业及地区的多元化贸易组合，捕捉了增长机遇。我们在Coalition Greenwich大型企业市场渗透率调查中位列区域榜首，印证了我们作为客户信赖伙伴的地位。在商业银行业务服务中，通过数码化推广举措及新产品方案，我们推动了支付与收款交易量、新增商户及交易客户数量的增长。

得益于跨部门协同的加强及数码工具与AI/机器学习的应用，我们的企业外汇业务实现外汇收入与交易量的增长，客户满意度评分亦表现强劲。我们荣获《欧洲货币》杂志“全球最佳外汇业务AI/机器学习应用”及《环球金融》杂志“亚洲最具创新力外汇银行”，印证了我们在这些领域的实力。

向AI赋能银行转型

成为AI赋能银行，驱动创新与效率

我们荣获《环球金融》杂志“全球最佳AI银行”奖项，以表彰我们在运用负责任AI与数码创新重塑银行体验领域的领导地位。我们持续深化数据与AI能力，在全行部署了超过2,000个模型及430多个应用场景，通过数据分析及AI/机器学习创造了约10亿新元的经济价值。

我们通过试点竖向应用场景（聚焦于改变银行特定部门的工作方式）及横向应用场景（面向全行员工开放），推动了生成式AI的应用。竖向应用场景包括推出企业银行工具DBS Joy（提供全天候无缝客户支持），以及面向员工的个性化职业指导平台iCoach。我们亦向所有员工开放了DBS-GPT，使他们能够更高效地搜索和整合全行信息。除生成式AI外，我们还试点了一系列代理式AI应用场景，例如为数据科学家提供由生成式AI及代理式AI驱动的编码辅助工具，将特定编码任务的时间最多缩短了20%。

转型—创造愉悦体验

2025年目标

成果

向AI赋能银行转型
(续)

我们强化了负责任AI及AI治理框架,并牵头多项行业倡议以加强AI治理,包括领导新加坡金融管理局MindForge计划下的“数据与AI”工作组,制定《AI风险管理高管手册》;以及为新加坡银行协会《银行业生成式AI防护措施手册》做出贡献。我们还探索了构建和管理AI代理的内部技术、风险及治理框架。

为发挥生成式AI及代理式AI重塑工作方式的潜力,我们启动了运营模式转型项目(Operating Model Transformations“OMTs”)。这涉及为人类与AI协作而重新设计流程,利用工具优化工作流程,对员工进行技能重塑,并实施适应性的组织结构。

选定的重点领域

2025年目标

成果

开启技术转型之旅

构建面向未来的技术架构,聚焦韧性、创新、安全与效率

在过去十年数字化转型所奠定的坚实基础上,我们通过全面性举措,推进以韧性、创新、安全与效率为核心的面向未来的技术架构,迈向下一阶段的技术转型。

首先,我们根据「预测、预防、检测、复原」框架,进一步强化技术韧性,包括加强变更管理、系统韧性、事件管理以及技术风险治理与监督等领域的流程。这项工作亦将我们的技术韧性计划从新加坡延伸至其他核心市场,并启动为期多年的主机现代化改造与平台迁移计划,以简化架构并降低运营风险。除了系统强化,我们也推行多项措施,以培养一种强调主动风险管理、开放沟通及共同承担保护银行利益责任的技术风险文化。

其次,我们部署了AI驱动的系统,以促进大规模的AI创新。我们将代码部署时间缩短了25%,并将企业数据与分析平台ADA的模型部署周期缩短至7-10周。我们还引入了一个生成式AI工作流程平台,该平台具备可重复使用组件、治理防护措施、工作流程能力及提示工程标准,使团队能够负责任地设计、部署及扩展AI应用。这促进了多种竖向与横向生成式AI应用案例的部署,也为推出多项代理式AI试点计划奠定了基础。除了AI,我们的数码资产与代币化能力亦促成了多项解决方案的推出,例如在以太坊(Ethereum)公有链上发行代币化结构性票据。

第三,在日益复杂的威胁环境中,我们提升了网络安全防御能力。我们通过实施新的方法来预防和检测可能的密码滥用情况,加强了密码管理控制。我们也强化了监控与实时预警机制,并优化了快速应对恶意活动的流程,包括简化事件响应程序。我们借助行业洞察来预测新兴风险,并对标最佳实践,包括加强第三方准入程序和勒索软件侦测流程等领域。

第四,我们通过在代码整合、测试、发布管理、环境配置及运营监控等各个阶段嵌入自动化,转变了我们构建、部署及运营技术的方式。这使我们能够以更快的速度、更一致的质量,为客户提供新功能与增强服务,也让员工能专注于高影响力的工作,例如开发新能力及创新客户解决方案。

详情请参阅“信息总监陈述”第34-35页。

增强业务实力

在各市场推行策略性扩张与细分市场策略,扩大集团整体规模,提升集团整体价值

尽管利率环境充满挑战,我们仍实现总收入创纪录,净利息收入与非利息收入双双录得历史新高。个人银行业务方面,存款增长创下本行历史最强记录,财富管理手续费增长29%。企业及机构银行业务势头强劲,交易服务及贷款相关手续费均创新高。市场交易收入受益于融资成本下降及更有利的交易环境,增长49%至13.7亿新元,为2021年以来最高水平。除捕捉全行业务的结构性增长外,主动的资产负债表对冲有效缓解了外部利率压力。

选定的重点领域

2025年目标

成果

增强业务实力
(续)

我们的印度业务仍是最具增长活力的业务之一,企业及机构银行业务保持强劲势头,尤以GIFT城内大型企业客户表现突出。在台湾,我们进一步发挥花旗台湾业务整合的协同效应,强化了财富管理 & 银行卡业务的价值主张。在中国,我们成为首家获任人民币清算行的新加坡银行,并获准参与境内银行间债券市场交易。这些进展使我们能够提供更全面的人民币解决方案,并实现更高效的人民币结算服务及跨境使用。

我们进一步拓展了数码资产及代币化产品:在以太坊公有链上推出代币化结构性票据,在新加坡星展数码交易所上线富兰克林邓普顿(Franklin Templeton)的sgBENJI代币化货币市场基金及Ripple USD稳定币。客户可通过交易RLUSD兑换sgBENJI代币,实现投资组合的24小时全天候再平衡。我们还推出了可编程奖励,即由智能合约驱动的可编程数码代金券,可根据特定条件(如限定在指定商户兑换)进行编程设定。这使数码代金券发行方能够直接触达新加坡超过290万钱包用户及40,000余个受理点。

更多相关内容,请参阅第14-17页主席与执行总裁致股东书、第38-39页个人银行与财富管理业务主管陈述,以及第36-37页企业及机构银行业务主管陈述。

筑牢信任根基

通过加强客户保护与降低金融犯罪风险、提供卓越客户体验、携手客户迈向净零排放之旅,以及创造积极社会影响力

我们始终致力于保障客户安全并降低金融犯罪风险。2025年,我们的诈骗拦截成功次数增加35%,并成为新加坡首家全面履行共同责任框架下监控职责的银行。我们针对数码钱包的信用卡开通引入了限时控制措施,使相关诈骗案件减少98%,并优化了AI/机器学习模型以识别诈骗钱骡。我们还提升了财富来源尽职调查框架,将AI/机器学习监控范围扩展至零售银行业务,对不法分子的识别能力提升175%。我们通过加强宏观支付流监控及培训员工识别规避企图,持续应对洗钱、制裁及出口管制风险。

我们持续提升实体与数码触点的客户体验。为确保沟通更有效地触达客户,我们将行为科学原理进一步嵌入客户信息传递,使互动更具参与感与影响力。一线人员亦接受了关于培养同理心客户互动的全面培训。我们秉持客户至上理念,通过加强跨部门及跨地域协作,进一步深化了One Bank协同模式。

作为支持客户迈向净零排放目标承诺的一部分,我们更新了转型融资框架,为符合条件的转型融资活动提供更清晰透明的指引。扣除还款后的可持续融资额超过1,020亿新元,并完成了多项跨越不同地域与行业的标志性交易。尤为值得一提的是,我们与全球海事脱碳中心及AIM Horizon Investments合作,共同完成能源效率技术基金的募集,这是全球首只采用“边省边偿”还款机制的船舶改造基金。

我们亦持续支持中小企业构建必要的可持续发展能力。我们与新加坡制造商总会、安永会计师事务所及南洋理工学院合作,推出新加坡首份制造商脱碳指南,提供分步指导及真实案例以应对脱碳挑战。此外,早前与新加坡企业发展局合作推出的ESG Ready计划,获得了经合组织的国际认可,被列为典范案例。在新加坡成功实施的基础上,我们将该计划扩展至台湾,与关键伙伴合作提供定制化的ESG解决方案。

我们始终致力于在银行范畴之外创造影响力。作为十年内回馈社会至高10亿新元承诺的一部分,自2024年以来,我们已承诺投入超过1.6亿新元,支持与策略伙伴及影响力企业(社会企业与中小企业)的多年期项目,聚焦于满足亚洲地区基本需求及促进金融普惠。在充满不确定性的SG60之年,我们向客户及受益者提供了2,300万新元的优惠与支持,以减轻生活与商业成本压力。作为危机救援行动的一部分,我们亦在香港大埔火灾后捐赠了1,000万港元。2025年,星展基金会助力六大核心市场,超过一百万弱势群体获得基本需求及改善生活与生计的机会。通过People of Purpose员工志愿服务活动,星展员工为创造超越银行的影响力,累计贡献时长逾30万小时。

相关详情请参阅英文版可持续发展报告。

风险管理总监 陈述

面对持续的全球宏观经济不确定性及新兴风险，我们采取审慎的资产组合策略以保障资产质量的韧性，并通过主动风险管理强化第三方风险管理、缓解不断演变的网络威胁、数码资产及金融犯罪风险，同时提升技术韧性。



应对波动市场中的信贷与市场风险

2025年，美国关税波动、报复性措施频现，对AI技术的投资亦加速推进。温和的通胀与降息，加上主权债务支撑的财政支出，使全球增长保持超预期的韧性。

与AI相关的资产估值引发了对潜在回调的担忧，尤其是投机性投资领域。高负债国家以及杠杆率较高的家庭和企业，分别面临潜在的经济与财务压力。全球房地产行业，尤其是香港和中国，持续遭遇逆风，部分领域出现供应过剩及再融资挑战。

中美地缘政治紧张局势，以及欧洲和中东的冲突，加剧了宏观经济的不确定性，并放大了市场波动。

面对这些挑战，我们通过风险情景规划框架监测经济冲击、地缘政治紧张局势及行业脆弱性，并设立了明确的预警触发机制，以便及时采取风险缓释行动。我们通过定期审查与压力测试，对信贷组合及交易工具组合保持警惕。分析结果显示无重大隐患，再次印证了我们风险管理框架的稳健性。

信贷质量保持强劲，不良贷款率为1.0%，特殊准备金为8.54亿新元。

2025年，我们对香港及中国内地的房地产组合保持审慎态度。我们还收紧了中小企业及个人无担保资产组合的准入、催收及风险触发标准。

个人无担保贷款敞口保持在集团总敞口的2%以下。房屋抵押贷款多为自住用途，且贷款成数较低。

加强流动性韧性

加强银行的流动性状况与韧性，依然是2025年风险管理议程的核心。我们通过多元化融资来源并扩大美元流动资产储备，深化了美元流动性缓冲。在瞬息万变的市场中，我们细化了流动性风险管理框架，并强化了集中度风险及资金流出风险的计量。这些举措共同增强了我们对潜在压力事件的抵御能力与响应能力。

加强金融犯罪防控与客户保障

2025年，我们的诈骗拦截成功次数增加35%，并成为首家全面履行新加坡金融管理局共同责任框架下监控职责的银行，重点关注年长者客户保护。我们针对数码钱包的信用卡开通引入了限时控制措施，使相关诈骗案件减少98%。我们还强化了支付流程中的认知中断提示，以提升客户防诈骗意识。为防止账户被滥用，我们加强了AI/机器学习模型以识别诈骗钱骡，并与执法机构合作追回款项。我们还提升了财富来源尽职调查框架，将AI/机器学习监控范

围扩展至零售银行业务，对不法分子的识别能力提升175%。我们协助制定了新加坡金融管理局反洗钱及反恐怖融资行业合作组织《财富来源最佳实践文件》，体现了我们在行业协作中的领导力。我们通过加强宏观支付流监控及培训员工识别规避企图，持续应对洗钱、制裁及出口管制风险。

公平处理始终是我们组织的核心准则。我们优化了面向企业客户的销售流程及覆盖所有消费者细分市场的投诉管理流程，进一步巩固了我们在所有市场对公平处理及负责任商业行为的承诺。

有关“预防金融犯罪”的更多信息，请参阅英文版可持续发展报告。

将韧性、治理与审慎的风险文化纳入技术体系

我们提升了服务可用性与服务恢复能力，聚焦于所有核心市场的韧性与安全。我们还强化了灾难恢复、端到端服务监控及事件管理。2026年，我们将持续改进这些关键领域。

作为持续提升技术风险管理与治理的一部分，我们将大量精力聚焦于强化控制措施，以保障生产环境安全，确保持续的韧性及客户数据安全。我们的技术风险文化项目亦持续推进，不断强化员工的韧性风险思维与良好行为。

详情请参阅信息总监陈述。

掌控不断演变的网络安全威胁格局

我们持续观察到网络安全威胁的复杂程度与发生频率不断上升，其中新型威胁源自国家支持的行为体及高度组织化的犯罪集团。我们始终保持警惕，全力守护关键信息基础设施、敏感数据以及客户与员工对我们的信任。我们的网络安全策略以情报驱动、多层防御为核心，秉持零信任与假设失守原则，通过严格的攻击模拟与测试持续优化。

通过采用多层级网络设计、实现供应商多元化、强化网络威胁监控、部署自动化响应能力及引入领先安全技术，我们有效降低了网络相关漏洞。

2025年，我们通过升级监控工具、精简响应流程及强化威胁检测，进一步提升防御能力。展望未来，我们将持续投资于高级分析、自动化技术及主动防御策略，以确保能够随时灵活应对新兴网络威胁。

我们的承诺不仅局限于内部措施，亦延伸至关键的行业协作，包括新加坡银行协会网络安全常务委员会及金融服务信息共享与分析中心。这些合作促进了主动的网络威胁情报共享，并推动了整个金融行业最佳实践的共同制定。

以生成式AI及数据与AI治理推进风险管理

生成式AI仍是提升效能与生产力、解锁更精准风险洞察及推动星展风险管理模式转型的关键优先事项。2025年，我们聚焦于深化能力、扩大部署并推动生成式AI在风险管理领域的全面应用。

我们借助生成式AI辅助员工与客户的沟通，提升了信息收集能力。这包括自动总结对话内容、整理信息以协助员工取得更佳沟通成果，以及对通话记录进行质量保证以支持员工辅导。我们还利用生成式AI进行信息提取与验证，提升了员工进行信贷

评估的效率。在独立的生成式AI应用案例之外，我们正积极推进代理式工作流程的实施，例如自动生成信贷评估备忘录供员工审阅。

随着包括生成式AI及代理式AI解决方案在全行的持续应用，我们亦强化了对AI治理的风险监督。通过设立监督委员会及完善治理框架等强化措施，确保数据与AI在全生命周期内的负责任使用。

强化第三方风险管理的治理与管控

我们加强了第三方风险管理与治理，特别是针对有权使用客户数据的服务提供商。具体措施包括：对数据传输及服务器环境实施强化安全要求，并根据与服务提供商共享信息的类型设置相应管控措施。我们还实施定期风险审查，评估服务提供商维持服务连续性及遵守银行管控要求（如信息与实体安全）的能力。

管理数码资产风险

随着数码资产生态系统的扩展，本行始终聚焦于管理相关关键风险。这包括应对不断演变的监管要求，以及严格执行了解你的客户/反洗钱合规，特别是在识别公有链上的代币持有者方面。我们通过解决网络完整性、交易不可篡改性、数据主权及隐私问题，优先保障技术与数据安全。我们亦持续关注行业对货币稳定性及商业可行性的观点，坚持严格合规、安全技术与强有力的治理，以维护客户利益。我们通过全面框架管理加密资产相关的市场与流动性风险，该框架涵盖监管合规、内部限额及稳健的监控与控制流程。

提升气候风险管理能力

2025年，我们通过集团气候理事会强化了对气候风险管理的治理，提升了高级管理层对气候策略执行情况的监督，并优化了转型风险融资框架。我们持续提升气候物理风险评估能力，利用内部构建的气候风

险数据集市的地理位置数据，以产生更精准的物理风险评估，提供关于洪水、热浪等物理风险危害的特定地理位置洞察。在新兴的自然风险领域，我们与其他银行及学术界合作，联合发布了一份由新加坡金融管理局推动的自然相关财务风险试点项目报告。该项目的见解将用于增强本行对自然相关依赖性及其关联风险的分析能力。

有关“负责任的融资”的更多信息，请参阅英文版可持续发展报告。

苏建忠
风险管理总监
星展集团控股有限公司

2026 重点领域

- 持续强化网络安全、技术韧性及数据治理
- 通过加强治理、领导力、系统及流程，提升非金融风险管理水平
- 运用数字化及高级分析技术，增强风险管理能力与管控措施，包括防范金融犯罪及网络威胁
- 主动监测宏观经济与地缘政治风险，并对投资组合进行潜在影响压力测试
- 培育强健的风险文化，尤其注重心理安全感建设
- 加强气候风险管理，提升压力测试水平

信息总监 陈述



我们通过规模化运用AI, 依托韧性技术架构, 秉持安全内建设理念, 继续为客户创造愉悦、无缝的银行体验。

立足韧性, 构筑未来

2025年对星展科技而言是变革之年。我们重新定义了技术路线图, 重塑了运营模式, 并加倍投入于风险管理和韧性强化。

年初, 我们发布了“科技未来城”(Tech Future Town) 蓝图, 这是一项为期三年的计划, 旨在构建面向未来的技术能力, 以加快恢复速度、强化安全防护并优化资源配置。我们的方法以韧性、创新、安全、效率(Resiliency, Innovation, Security and Efficiency “R.I.S.E.”)为基石, 并以架构原则为核心。这些原则涵盖如何使技术基础设施与业务目标对齐、采用模块化与可复用系统、与供应商合作、在工程中运用AI以及实现流程自动化。最终, 这些将为提升可扩展性、安全性与敏捷性奠定基础。

我们还改变了技术在我们整个软件开发及技术系统中的运作方式, 以支持我们成为兼具人文关怀的AI赋能银行这一目标。AI已成为加速规模化自动化的强大的推动力, 贯穿从用例生成、代码开发到部署与监控的全过程。我们将效率与韧性嵌入每一个环节。AI亦赋能事件管理与基础设施运营, 实现预测性洞察与更快速的恢复。这创造了一个无缝衔接、以人为本且具备适应性的运营模式, 赋能团队提升质量与韧性、降低复杂性并规模化创新。

与技术提升相辅相成的是我们的技术风险文化项目(Tech Risk Culture Programme), 该项目强化了支撑我们在各市场提供关键金融服务能力的强健风险文化。随着风险

的演变, 我们赋能员工持续恪守最高合规标准, 并在不影响韧性与安全的前提下负责地创新。

韧性 - 将承诺转为可衡量的影响力

我们持续将韧性作为共同责任加以践行。我们的方法基于“预测、预防、检测、复原”框架, 旨在实现设计内置的韧性:

- **预测:** 我们通过主动识别与评估风险, 强化了预判潜在风险的能力。我们采用的结构化方法, 包括统一的风险分类法及强化后的指标, 使我们能够及早发现新兴问题。
- **预防:** 我们强化了端到端变更管理, 并实现了凭证管理的自动化。政策执行正逐步实现自动化, 同时我们的技术风险文化持续强化问责机制与合规意识。
- **检测:** 我们在核心市场部署了基于客户体验视角的分层可观测性仪表盘, 以便在客户受影响前识别异常情况。应用与基础设施信号的实时关联分析, 亦加快了问题识别速度。
- **复原:** 我们在各市场界定并实施了多元化的备用恢复路径。我们还成功完成了关键应用的恢复切换演练, 并通过全行业桌面模拟演习及第三方操练, 验证了应对各类场景的准备就绪状态。

作为「科技未来城」蓝图的关键组成部分, 我们启动了为期多年的主机现代化改造项目, 以增强韧性与可扩展性。与此同时, 我们推进了核心市场的平台迁移计划, 以简化架构并降低运营风险。

创新 - 以AI规模化赋能企业转型

创新始终是星展实现技术与业务价值的关键。我们的企业数据与分析平台ADA持续提供安全、受控且可扩展的数据服务, 代码部署时间缩短25%, 模型部署周期缩短至7至10周。我们在全行超过430个应用场景中部署了2,000多个AI模型。2025年, 我们的数据分析及AI/机器学习举措创造了约10亿新元的经济价值。

我们还引入了一套生成式AI框架, 为可复用组件、治理防护措施、工作流程能力及提示工程提供了标准。这使得团队能够负责任地设计、部署及扩展生成式AI应用, 释放切实的业务成果。其中包括由生成式AI驱动的负面新闻筛查工具(提升了生产力), 以及我们的企业银行对话机器人DBS Joy(为企业和中小企业客户提供全天候无缝客户支持)。

除AI外, 我们在数码资产领域的创新过程亦取得进展。这包括在公有区块链上实现结构性票据的代币化发行与分销, 拓宽了投资者的参与渠道。我们持续参与围绕批发支付、可编程货币及金融资产代币化的政府与行业倡议, 以扩展我们的代币化能力, 并将数码资产解决方案与我们的银行服务相整合。通过在全生命周期中嵌入自动化、标准化工作流程及整合治理, 我们进一步强化了创新引擎。

我们优化后的技术运营工作流程, 构成了企业技术策略的支柱, 使星展能够以负责任的速度进行创新, 并采纳更具韧性、面向未来的运营模式。

安全 - 警钟长鸣, 以信为本

我们始终致力于构建强有力的网络安全体系, 以有效应对不断演变的网络威胁环境。我们的核心依然是守护系统、数据以及客户与员工给予我们的信任。

我们的网络安全策略采用跨关键渠道的多层防御, 以实现持续保护并对快速演变的威胁做出快速响应。2025年, 我们通过旨在降低风险并提升韧性的多项举措, 进一步推进了这一承诺:

- **主动防御:** 我们借助外部威胁情报与行业洞察, 定期评估并优化安全态势, 以预判新兴风险。这使我们能够识别威胁模式、对标行业最佳实践, 并使防御能力适应不断变化的全球威胁格局。
- **更快速的威胁响应:** 我们通过强化监控、实时警报及简化事件响应协议, 巩固了快速应对恶意活动、保护客户安全的流程。

我们的网络安全成效获得了外部认证的认可, 例如新加坡网络安全局授予的最高级别“网络安全信任标志倡导者”认证、ISO27001信息安全管理体系认证及数据保护信任标志。这些认证彰显了我们的实践与行业最佳实践的高度契合。我们还获得了System and Organisation Controls “SOC”类型2认证, 这是一项严格的独立审计, 确认了我们遵循数据安全与隐私的最高标准。此外, 我们荣获信息安全专业人员协会“网络安全企业跨国企业(终端用户)”奖, 以表彰我们对新加坡网络安全领域的贡献及自身计划的稳健性。

我们将持续把网络安全融入技术文化与流程, 并通过跨团队协作, 共同守护我们的数码及银行基础设施安全。

效率 - 以自动化驱动规模化

我们运用自动化, 革新了技术构建、部署及运营的方式。如今, 大部分生产部署已通过我们的持续集成与持续推出/部署管道实现, 超过85%的回归测试也已自动化。这些

进步使我们能够以更快的速度、更一致的质量, 为客户提供新功能与增强服务。

随着我们将自动化嵌入部署全流程, 我们通过有针对性的变革沟通(包括电子通讯及技术讲座)引导员工参与。这推动了自动化工具集的广泛采用, 超过90%的员工确信这些工具能够减轻工作负担, 并使他们能专注于更高价值的任务, 如客户解决方案设计。通过消除障碍、精简流程, 我们加速了转型进程, 并强化了对卓越运营的承诺。

投资人才 - 赋能增长, 拥抱科技驱动的未来

人才始终是我们转型的核心。自2024年以来, 我们加倍努力, 通过培养主动风险管理、开放沟通和共同责任感, 强化技术风险文化。这保障了本行作为核心市场关键金融服务提供者的利益, 并使我们能够持续满足监管期望。

我们与行为科学专家合作, 识别出需要在技术团队中培养的理想特质与积极风险行为。我们在各层级举办工作坊, 塑造干预措施以培养这些行为, 并将其融入日常运营。我们旨在促进心理安全感、透明度与清晰问责制, 从而使我们能够在安全透明的环境中恪守最高合规标准、推动负责的创新, 并通过自动化提升效率。借此, 我们正在打造面向未来的团队, 以应对不断演变的技术趋势与监管要求。

我们还通过建立鼓励和认可早期风险识别与解决的渠道, 营造包容环境, 表彰在风险管理方面表现卓越的员工。我们还通过定向学习项目(包括基于事件的回顾分析、技术风险意识培训以及关键风险领域工作坊)持续提升能力并强化风险思维。

为使员工队伍为AI时代做好准备, 我们于2025年为开发人员和项目经理推出了AI技能提升课程。该课程通过四大支柱构建面向未来技能的清晰路径: 技术技能(聚焦业务领域知识)、AI技能(借鉴外部专业知识和银行内部AI工具培训)、变革管理技能

(精选自全行领导力及个人效能课程)以及软技能。我们纳入了基于角色的提示工程与工作流自动化培训, 以最大化DevAI和Jira辅助工具等AI工具的效率。通过聚焦持续学习与负责任创新, 我们为员工开辟了清晰的职业发展通道, 赋能他们在AI驱动的未来蓬勃发展。

结语

2026年, 我们将持续推进技术转型, 在已取得的重重大进展基础上再接再厉。我们将深化对负责任应用技术的承诺, 强化运营韧性, 并在全企业范围内扩大AI驱动的创新。我们的R.I.S.E.框架已引领我们走上正确道路, 通过提供可靠的银行服务巩固客户信任, 并为技术员工队伍装备面向未来的技能, 以迎接AI赋能的世界。让我们携手共创由敏捷、责任与使命驱动的新篇章。

黄宇翔
信息总监
星展集团控股有限公司

2026 重点领域

- 持续以全面云优化的技术堆栈, 交付面向未来的科技能力
- 实现代理式AI赋能
- 持续强化防御, 应对复杂威胁
- 在技术旅程中充分运用自动化
- 深化技术风险管控与文化建设

企业及机构 银行

我们坚定不移地致力于领航客户应对不确定性 - 通过提供咨询与融资服务、在数码资产与交易银行及资本市场领域持续创新，并深化亚洲各地的合作伙伴关系。这些努力使企业及机构银行业务在利率下行、流动性过剩及地缘政治逆风中仍交出韧性十足的业绩答卷。



概述

2025年开局，强劲的交易势头与贸易流量延续了市场对全球经济增长的乐观预期。然而，这一局面在“解放日”被打破。在高度不确定性笼罩下，企业被迫重新评估投资计划。

尽管面临逆境，全球供应链重构、区域一体化进程以及AI技术的加速突破，仍在亚洲创造了切实的机遇。韧性在今天已不仅是运营层面的应对，更是一种策略优势。企业正围绕三大策略支点，在新常态中构建面向未来的能力：实施本土化市场策略，在最关键的环节建立运营韧性；打造精心设计的供应链与生态系统，以主动规划降低中断风险；构建技术韧性，确保业务不间断运营，并释放AI驱动的创新潜能。

凭借深厚的区域网络连通性、市场领先的行业专长、创新的产品方案以及差异化的客户体验，企业及机构银行业务在上述每个策略支点都能与客户深度合作，共同应对挑战，并最终交出韧性十足的业绩答卷。

逆风之下，财务表现彰显韧性

全年总收入录得89.1亿新元，较上年下降3%。新元隔夜利率走低及贷款息差竞争激烈，压低了净息差，其影响超过了非利息收入与资产负债表的持续增长。

净利息收入下降7%至62.7亿新元。强劲的资产与存款增长，辅以灵活的资产负债表管理，部分抵消了息差收窄的影响。非利息收入增长9%至26.4亿新元，得益于创纪录

的贷款相关手续费、现金管理手续费及财库客户收入的全面增长。随着我们深化客户关系并捕捉事件驱动型业务及市场机遇带来的手续费收入，非利息收入创下历史新高。

准备金增至2.41亿新元，主要由于第四季度计提的特殊准备金增加。整体资产质量保持稳健。

税前利润下降10%至57.3亿新元。

善用联系网，驱动业务增长

随着客户逐步适应这些大趋势，AI投资、亚洲绿色基础设施及中东基建投资带来的结构性顺风，促使旺盛的资本需求。

金融机构组深化了与机构投资者的关系，特别是与私募股权基金的合作。我们运用在多个行业的专长，为其运营资产提供融资，并捕捉有利的资金流向。我们将交易服务及金融市场解决方案拓展至更多非银行金融机构及机构投资者，包括协助中东金融机构拓宽投资者基础，以及支持全球保险公司进入亚洲债券市场。

房地产业务深耕全球门户城市的网络布局，加之对可持续发展的聚焦，恰好契合了客户资本循环的需求，共同推动了稳定、优质的增长。尤为值得一提的是，我们担任全球协调行、委托牵头安排行及簿记行，为滨海湾金沙的新开发项目安排了120亿新元银团贷款，这是新加坡规模最大的银团贷款。

生成式AI的全球普及，带动了价值链上对算力、半导体及基础设施的需求，推动了电信、媒体与科技行业的大规模并购与融资活动。我们的行业专长与联系网优势让我们赢得多个标志性交易，包括为领先的数据中心提供商AirTrunk安排了总额超过80亿新元的融资。

能源安全是上述行业趋势的基础，并为能源、可再生能源及基础设施领域注入动力。客户通过在印度、澳大利亚及东南亚各地部署可再生能源、电池储能、低碳基础设施及电网升级，以及天然气项目，提升了能源韧性。

我们强化了战略合作伙伴关系，以深化网络业务布局，支持客户拓展海外市场。我们与澳大利亚贸易投资委员会合作，支持其客户投资东南亚；与韩国海洋商业公司合作，协助韩国海事与物流业在区域内扩张。

客户对我们的领导地位给予充分肯定。在Coalition Greenwich举办的评选中，我们荣获“亚洲最佳企业银行与现金管理银行”称号。我们还荣获《欧洲货币》及《环球金融》杂志“亚洲最佳交易银行”奖项。

值得信赖的中小企业伙伴

2025年，我们更加聚焦协助中型企业及中小企业在复杂局势中保持韧性。

“解放日”后，我们在新加坡举办高层次部长级对话会，汇聚企业与政策制定者，为客户提供支持。此外，作为新加坡工商联合总会“未来贸易与投资中心”的创始合作伙伴，我们共同编写了《应对美国关税指南》。

我们深化客户关系，支持其跨境拓展，并协助他们通过首次公开募股及债券发行筹集新资金。尤为值得一提的是，我们主导了Ultragreen.ai 4亿美元及Centurion房地产投资信托7.71亿新元的首次公开募股。

我们还创新性地试行了在TikTok上为期60小时的直播活动，协助60家新加坡本土企业探索社交电商，触达新消费者。

创新交易银行服务，满足客户需求

在客户应对不确定性的过程中，我们悉心倾听其不断变化的需求，并以创新解决方案回应。

星展是首家担任人民币清算行的新加坡银行。我们还获准参与境内银行间债券市场交易。这两项进展将使我们能够更无缝地连接在岸与离岸市场，提供人民币解决方案，协助客户在利用新加坡作为全球外汇交易中心及亚洲贸易枢纽地位的同时，实现货币风险多元化。

在印度，我们成为唯一获授权开展直接税款收缴业务的外资银行，帮助客户将法定付款与商业支付整合于同一系统，提升合规效率。在台湾，我们推出DBS Globesend：一站式跨境小额支付解决方案。

我们的下一代流动性管理解决方案提供智能多币种资金归集、实时跨境自动化及统一仪表盘可视性——赋能客户变革财资运营，强化韧性。

这种对客户中心理念与创新产品的深度聚焦，使我们的环球交易服务业务赢得关键委任，帮助客户未雨绸缪，为未来做好准备。环球交易服务占机构银行业务收入的48%。

数码资产生态系统日趋成熟

随着更多机构投资者及合格投资者拥抱数码资产这一资产类别，我们凭借领导力，正在塑造数码资产生态系统。

我们创下多项行业第一，包括与高盛(Goldman Sachs)完成全球首笔场外加密货币期权柜台交易；在以太坊(Ethereum)推出加密货币结构性票据；推进智能合约相关工作；与Franklin Templeton合作推出新加坡首只代币化货币市场基金。

百万新元	2025	2024	年度同比%
总收益	8,906	9,159	(3)
支出	2,948	2,820	5
扣除准备金前利润	5,958	6,339	(6)
准备金	241	9	>100
税前利润	5,730	6,350	(10)

我们还完成了香港金融管理局“数码港元+”试点项目，通过代币化与可编程技术优化数码代金券应用，并将星展代币服务拓展至新加坡及香港客户。

坚守可持续发展承诺

尽管净零银行业联盟解散，我们依然坚守承诺，协助客户向绿色能源转型。重要进展包括，我们为YTL PowerSeraya建设新加坡首座氢能准备(hydrogen-ready)联合循环燃气轮机，联合牵头安排了5亿新元转型贷款。

扣除还款后的可持续融资承诺额增长14%，突破1,020亿新元。标志性交易包括为DayOne担任17亿美元贷款的绿色贷款协调行及牵头安排行。

我们与新加坡制造商总会及合作伙伴共同发布了针对特定行业的脱碳指南。我们的ESG Ready计划成为经济合作与发展组织报告中唯一入选的新加坡案例，该报告聚焦推动中小企业可持续发展的创新方法。

我们很荣幸再次荣获《欧洲货币》杂志“全球最佳企业责任银行”称号。

以生成式AI实现差异化

我们正部署生成式AI，为客户提供更优质、更快捷、更个性化的体验。

凭借逾十年在AI/机器学习及数据分析领域的积累，我们加速推进生成式AI应用落地——例如将贸易条件处理时间缩短60%。我们开发了数码副驾驶，帮助客服人员更有效地支持客户，将通话处理时间最多缩短20%。

我们还以生成式AI增强了DBS Joy对话机器人。这一由生成式AI驱动的虚拟代理提供全天候定制化协助，使客户经理能够专注于更高价值的互动。自推出以来，DBS Joy已拥有超过20,000个独立用户，平均每月处理15,000次对话会话。客户满意度评分在六个月内提升了23%。

展望未来

利率下行、流动性过剩及地缘政治不确定性带来的逆风仍将持续。然而，亚洲的结构增长趋势孕育着巨大机遇，包括生成式AI与新兴的代理式AI、能源与粮食安全、基础设施建设、精心布局的供应链、不断扩张的区域金融市场及数码资产生态系统。

企业及机构银行业务已深化以下能力：复杂交易的结构设计与融资安排；拓展行业专长；拓宽网络连接；为亚洲能源转型提供融资；以及创新交易银行与数码资产解决方案。我们致力于凭借这些能力、稳健的财务实力及审慎的风险管理，与客户携手，以策略性眼光应对变革、把握机遇。

展望未来，我们将持续聚焦于投资能带来丰厚股本回报的业务领域，扩大产品能力，并运用生成式AI驱动实效，为利益相关者创造价值。我们坚信，这些策略将助力我们成功应对未来的挑战。

韩贵元

企业及机构银行集团
星展集团控股有限公司

2026 重点领域

- 深化客户互动，协助客户成长与转型
- 强化网络连接策略，捕捉投资与贸易流
- 培育数码资产等新增长动力
- 运用生成式AI打造差异化客户体验，规模化推进数码收购

个人银行/ 财富管理

我们业务的韧性增长,使我们有能力为利益相关者的生活带来切实的改变。我们的客户可以确信,在人生的每一个阶段,我们都将提供坚定不移的支持。凭借我们的规模优势、运营纪律及AI驱动的创新,我们将在顺境与逆境中始终与客户并肩同行。



2025年概述

尽管宏观逆风持续,利率水平走低,个人银行与财富管理业务在2025年依然展现出强大韧性,交出了稳健的业绩成果,资产负债表保持健康。我们连续第四年实现总收入创纪录,并在多项收费业务领域屡创新高,充分体现了业务的敏捷性与多年转型的成效。

为应对息差收窄,我们把握市场机遇,推动存款规模强劲增长,并实现财富管理净新资金大规模流入。更深入的客户关系,叠加生产力提升及AI/机器学习与生成式AI的深度融合应用,共同推动财富管理非利息收入再创新高。我们的One Bank协同举措亦为服务客户提供了有力支持。展望未来,我们将继续拓展业务版图,赋能客户应对不确定性,实现财富增长。

个人银行与财富管理业务收入创历史新高

总收入增长4%至105亿新元,得益于大部分核心市场手续费收入实现双位数增长。在保持成本收入比稳定的同时,税前净利润增长2%至45亿新元。

利率下行导致存款息差收窄,净利息收入下降6%至61亿新元。然而,存款与贷款规模的强劲增长部分抵消了这一降幅。我们在新加坡储蓄存款市场保持了领先份额。

受投资及银保产品销售增长的推动,非利息收入增长20%至44亿新元。投资者情绪回暖及围绕资产多元化的深度互动,为这一增长势头提供了支撑。针对退休保障及遗产规划的定制化解决方案,推动银保收

入激增19%,扩大了我们在香港及台湾的钱包份额,同时巩固了我们在新加坡的领导地位。

深化财富互联互通和持续性,推动手续费收入创纪录

随着亚洲作为全球财富枢纽的地位日益巩固,拥有跨司法辖区投资的高净值及超高净值人士,持续通过我们在新加坡及香港的财富记账中心,将越来越多的资产托付于我们。我们的客户来自北亚、中东、南亚及东南亚、欧洲及美国等逾120个司法管辖区。

我们的财富管理业务延续了破纪录的表现。得益于创纪录的净新资金流入及手续费收入,财富管理总收入增长9%至57亿新元。非利息收入攀升27%至33亿新元,增速超越区域及全球同业。

我们实现了4,880亿新元的资产管理规模,按固定汇率计算同比增长19%,较2019年规模翻了一番。资产管理规模中投资类资产占比达到创纪录的58%,而46%的成本收入比在全球顶尖私人银行中亦表现突出。

这一增长得益于我们连接新兴财富走廊的客户,并协助更多客户在财富阶梯上不断进阶。关键驱动因素包括:

- **One Bank协同:**我们进一步整合私人银行、企业及投资银行的专业知识,服务于我们的财富客户,其中超过70%为企业家及企业主。服务范围涵盖并购、首次公开募股、家族传承规划、慈善事业及家族办公室架构等。

- **星展铸造商可变资本公司:**我们的家族办公室专长持续推动市场份额提升。如今,我们为新加坡逾2,000家单一家族办公室中的约三分之一提供银行服务。全球首创的星展铸造商可变资本公司(DBS Foundry VCC)资产管理规模已突破10亿新元,自2023年推出以来已接纳超过25家全球客户。

- **数码资产生态系统:**我们的数码资产交易量同比增长86%,超越主流数码交易所的平均增速。星展银行信托(DBS Trustee)作为全球首家也是唯一一家获得银行支持的加密货币信托,录得逾20亿新元资金流入。

- **投资办公室总监:**其前瞻性的投资决策,赋能客户在多资产投资组合中实现丰厚回报,星展杠铃(DBS Barbell)策略在其类别中位列前8%。

2025年,我们焕新了丰盛理财的全球服务,在上海及香港开设新的财富中心。在台湾,我们成为首批批准在高雄特区提供高端投资解决方案的外资银行之一。

在新加坡,由现有零售客户升级为丰盛理财新客户的转化数量翻倍以上,充分展现了客户在财富阶梯上的成功进阶。截至目前,高达40%的私人银行客户源自我们的现有客户基础。

我们的财富管理业务赢得全球广泛认可,荣获《欧洲货币》杂志“全球最佳高净值银行”、“亚洲最佳私人银行”及“亚洲最佳家族办公室服务”等奖项,并首次获得Citywire及《全球财富管理》杂志表彰,同时亦获得《财资》杂志多项荣誉。

赋能零售客户,优化财务与投资决策

要成为每一位客户的首选金融合作伙伴,我们必须将客户置于一切工作的核心——提供全方位的解决方案与无缝的体验,协助他们管理日常财务,并为人生各个重要阶段做好准备。我们的一大差异化优势在于实体数码化(phygital)的独特模式:将屡获殊荣的数码化能力,与财富规划经理及遍布全岛实体网络的一线员工的专业知识深度融合。

银行服务与支付

从户头开立到防诈骗,我们让日常银行业务更加便捷。通过拓展即时、同日到账的支付选项,我们占据了显著的市场份额。在新加坡,星展处理了所有PayNow跨境转账中60%的交易。PayLah!用户突破300万,在小贩中心二维码交易中占比超过60%。在台湾,线上汇款占市场交易近半,我们率先推出同日到账、零手续费的全球转账服务。我们通过与蚂蚁集团及腾讯的合作,拓展全球支付互联互通,使客户能够通过支付宝+及微信支付,向超过100个市场的1.5亿商户进行付款。

为在特定客户群体中赢得钱包份额,我们在2025年焕新了信用卡产品。在新加坡,我们与冷藏公司超市(Cold Storage)、巨人超市(Giant)、7-Eleven及昇崙(Sheng Siong)的合作,现为持卡人提供覆盖约170家超市的专属优惠,为新加坡银行中覆盖范围之最广。在游戏领域,我们与Garena在台湾联合推出《传说对决》(Arena of Valor)品牌联名卡,并在新加坡率先通过PayLah!实现用奖励积分兑换游戏点数的功能。

为应对不断演变的威胁,我们赋予客户自我管理安全工具的能力,使其能够锁定资金、禁止数码转账并设置额度警报。我们推出的行业首创功能,可防止将遭钓鱼的信用卡非法添加至数码钱包,使此类诈骗案件减少98%。

零售财富管理

在市场波动中,我们持续运用AI驱动的提示功能,引导零售投资者优化投资与财务决策。使用该提示功能的客户,其储蓄额、投资额及保险保障额分别为非使用者的两倍、五倍及三倍。在新加坡,星展digiPortfolio的投资资产同比增长40%。

百万新元	2025	2024	年度同比%
总收益	10,541	10,155	4
• 零售	4,861	4,939	-2
• 财富管理	5,680	5,216	9
支出	5,500	5,273	4
扣除准备金前利润	5,041	4,882	3
准备金	499	445	12
税前利润	4,542	4,437	2

我们推出了星展digiWealth,这是一个集投资与保险于一体的综合平台,并辅以按需获取的财富规划经理服务。该平台将从台湾开始,逐步推广至各市场。

以AI、数据与人才,为客户创造价值

多年来,我们已构建起一个数据驱动、敏捷灵活的组织,将AI及生成式AI深度嵌入各客户体验管理团队的工作流程中。目前,大部分团队使用银行内部的大语言模型平台DBS-GPT,以生成关键洞察并提升多项任务的效率。生成式AI尤其强化了我们的“了解你的客户”(Know Your Customer)流程,在名称筛查方面实现约70%的效率提升,让团队专注于有意义的客户互动,同时降低风险。我们持续探索代理式AI,以进一步深化客户互动。

与客户及社区并肩同行

我们深知自身在社会中的关键角色,致力于在顺境与逆境中与客户及广大社区并肩同行。在充满不确定性的SG60之年,我们向客户及受益者提供了2,300万新元的优惠与支持,以减轻生活与商业成本压力。相关举措包括:食品与餐食优惠、邻里社区每周现金回扣、房贷减免措施、邻里企业费用豁免,以及星展基金会针对弱势长者营养与心理健康的专项计划。在现金回扣受益者中,32%为年长者和/或月入低于2,500新元的低收入人士。

我们亦是新加坡首家在审批信用卡申请时,正式将公积金终身入息计划发放额认定为收入的银行,彰显了我们对于年长者财务保障与尊严的承诺。

我们加强外展服务,提升金融与数码素养及反诈骗教育,包括与星展基金会合作,推出首创的生成式AI初学者指南,并通过在学校及邻里社区举办知识工作坊,深入社区开展宣传教育。

展望未来

我始终坚信,衡量我们成功标准,不仅在于财务业绩,同样在于我们为社区创造的积极影响,以及客户赋予我们的信任。

我们业务的韧性增长,使我们有能力为利益相关者的生活带来切实的改变。我们的客户可以确信,在人生的每一个阶段,我们都将提供坚定不移的支持。凭借我们的规模优势、运营纪律及AI驱动的创新,我们将在顺境与逆境中始终与客户并肩同行。

归根结底,我们的员工、通过善行,将本行业务做好做强的信念以及谦逊务实、深耕客户关系的态度,是我们最核心的竞争优势,也是我对未来充满信心与乐观的真正源泉。

许志坤

个人银行/财富管理
星展集团控股有限公司

2026 重点领域

- **全球财富版图拓展:**通过开拓新兴财富走廊、扩大丰盛理财业务规模及深化新生代客户关系,巩固星展银行在北亚、南亚及东南亚、中东和欧洲等关键区域作为全球领先财富管理机构的地位
- **One Bank协同:**凝聚全行合力,满足客户个人财富与企业业务需求
- **将生成式AI与代理式AI深度融合入工作流程,提升运营卓越性**
- **包容性实体数码化服务:**推动全触点实体数码化结合的客户互动,助力构建更包容的社会

储蓄银行 2025年亮点

深耕邻里, 以您为先

从为个人提供银行服务, 到为现代新加坡奠基, 储蓄银行自1877年以来, 一直服务于一代又一代的新加坡人。我们的邻里社区或许随着时代而变迁, 但我们始终是“人民的银行”, 是一个持续引导更多儿童养成储蓄习惯、推动社区数码与金融素养提升、并提供贴合新加坡人不断变化需求的金融解决方案的机构。我们的服务对象涵盖儿童、年轻人、家庭、年长者乃至整个社区。

我们始终致力于回馈社会, 帮扶多年来一直支持我们的众多个人与家庭。同时, 我们也希望为邻里的企业争取更多支持, 从而为我们的社区增添更多活力。

通过更多的储蓄和社区延伸计划支援邻里企业

- 储蓄银行将SG60庆祝活动带入社区, 在小贩中心、巴刹及邻里商店推出0.60新元食品与餐食优惠, 以及每周现金回扣。
- 通过这些举措, 我们亦增加了社区延伸力度, 包括举办融合金融、数码及防诈骗教育的歌台路演与嘉年华会。这些活动带动了社区的广泛参与, 提升了邻里社区的人流量, 并支持了本地商家发展。
- 自广泛社区延伸活动开展以来, 邻里商户、巴刹及小贩摊位业主的周末收入提升了50%。
- 通过星展基金会与资讯通信媒体发展管理局(Infocomm Media Development Authority “IMDA”)自2025年起开展的全新合作, 我们为“数码益终身”运动捐赠了300万新元, 其中包括政府的一加一补助活动。
- 在People of Purpose员工志愿者活动中, 我们通过数码和金融知识活动, 触达超过10万新加坡民众及居民。



儿童



储蓄银行智能伙伴计划

- 我们通过储蓄银行智能伙伴数码储蓄与支付计划, 多年来致力于培养学生良好储蓄习惯的努力已初见成效。
- 这项全球首创的校内综合储蓄与支付计划, 让更多中小学生学习养成储蓄习惯, 一年内累计额外储蓄金额达1,900万新元。
- 这推动了本行的全国储蓄运动, 使我们在2026年前实现“三分之一学生参与、累计额外储蓄3,500万新元”的目标, 目前达到一半以上。
- 经过与教育部合作为期三年的推广, 智能伙伴数码储蓄与支付基础设施(包括轻触支付终端机)已全面安装, 并在新加坡所有参与计划的初级学院/励仁高级中学、中学、小学及特殊教育学校投入运营。在这项计划中, 储蓄银行吸引了335所学校的32万名学生, 较2024年的253所学校23万名学生显著增加。

- 我们还推出了全新的智能伙伴智能手表, 不仅帮助用户明智地消费和储蓄零用钱, 还能支持他们的心理健康。在其他新功能中, 每只手表现在都配备了“呼吸”功能, 引导用户进行简单的呼吸练习, 旨在减轻压力、提高专注力并培养正念。
- 该计划也惠及教育部经济援助计划下的贫困学生。截至目前, 通过储蓄银行智能伙伴计划获得膳食补贴的学生人数已增至约40,000人, 为原来的三倍。
- 储蓄银行在金融知识教育领域的创新方法持续获得认可, 印证了该计划通过技术驱动型教育吸引年轻学习者的成效。储蓄银行Coin Chaos混合现实游戏荣获2025年AIVA传播者大奖(卓越奖——社会影响力), 并在营销互动忠诚度与参与度大奖中获得最佳游戏化应用铜奖。



储蓄银行PAssion Run for Kids

- 新加坡历史最悠久的同类赛事于2025年回归, 吸引了超过7,000名参与者。该活动由储蓄银行与人民协会联合举办, 至今仍是新加坡规模最大的慈善儿童义跑活动。
- 今年活动为储蓄银行PAssion Kids基金筹集约115万新元。截至目前, 我们已筹集约1,550万新元, 290个项目惠及超过130万名儿童、边缘青少年及残疾儿童。



家庭和社区

- 我们与万态保育集团多年来的合作, 旨在倡导终身财务和健康管理, 持续获得关注。这突显了我们共同致力于灌输良好的理财习惯, 并培养对野生动物和自然的欣赏。
- 该项合作利用了新加坡动物园这个充满活力的课堂, 游客可以在这里学习基本的金融概念, 以及如何为自己和园内遇到的野生动物, 保护地球环境。
- 2025年, 通过该合作提供的专属优惠(如SG60特别折扣), 储蓄银行持卡人整体消费增长11%。
- 储蓄银行还与新加坡田径协会携手, 支持青少年体育人才成长, 彰显了储蓄银行协助年轻人追求卓越的承诺。这项价值50万新元、长达数年的合作, 将用于支持代表新加坡参加国际赛事的年轻运动员的训练需求。这些运动员还担任储蓄银行所发起活动的社区大使, 参与金融知识计划、社区活动及年度旗舰慈善赛事“儿童义跑”(Run for Kids)等。

年长者、有特殊需要人士和外籍劳工



- 除了深化与资讯通信媒体发展局、新加坡乐龄义工组织、人民协会等机构的合作外, 我们还与新加坡网络安全局等新伙伴携手, 推进针对长者的防诈骗教育。
- 我们与社区伙伴、特殊教育学校及社会服务机构合作, 为儿童及有特殊需求人士定期举办金融知识讲习班。这些活动包括参观银行分行, 让参与者熟悉银行服务。
- 储蓄银行仍是唯一与人力部合作, 为超过90万名外籍劳工及外籍家庭佣工开设银行账户的银行。为加强互动, 我们与外籍劳工中心及家庭佣工中心合作, 培训超过450名外籍劳工及外籍家庭佣工担任大使, 助力为超过9,000名外籍劳工举办数码知识工作坊。如今, 约75%的工作准证持有者使用储蓄银行digibank应用程序进行银行交易。
- 我们计划的影响力贡献获得国际认可, 荣获享誉盛誉的Shorty Impact Awards金奖。

如何创造价值 - 我们的商业模式

我们的商业模式力求以可持续发展的方式，为利益相关者创造价值。

我们的策略言简意赅、清楚明了，将可行与不可行的业务明确划分。我们深知我们资源优势，建立的公司治理框架可确保有效的执行和风险管理。除此之外，我们拥有一套全方位绩效评分制度并将出色表现与薪酬挂钩。

我们的资源 | 我们如何创造价值 | 我们的利益相关者

我们的策略

我们的策略

我们的策略是以大趋势为前提的，如亚洲的强劲增长和区域内贸易的不断上升、快速的技术进步、产业及经济的数码化，以及向建设可持续未来的转变。

我们力求在亚洲，协调贸易和资本流动并支持财富创造。在大中华区、南亚和东南亚建立并不断增长的业务，使我们成为引人注目的亚洲优选银行。

在新加坡和香港，我们是一家提供全方位服务的商业银行，并正在印度和台湾地区扩大该等能力。在印尼和中国（包括大湾区），我们通过数码和生态系统策略吸引个人和中小企业客户。

我们利用数码技术和数据，创造差异化的客户和员工体验。我们紧跟并投资于（可能重塑当前银行业务实践的）新兴技术。

我们对一个更可持续发展的未来，作出了广泛的承诺。其包括我们经营的方式、运营中的可持续实践，以及我们在所在社区中的角色。

兼具人文关怀的AI赋能银行

我们的目标是成为一家兼具人文关怀的AI赋能银行，将机器能力与创造力、同理心等人文特质相融合。在全行范围内负责地规模化应用AI，以赋能员工，交付以客户为中心的解决方案。这包括将我们的服务无缝嵌入客户的日常生活。

作为提供差异化客户体验承诺的一部分，我们通过客户体验管理，横向设计关键客户流程，并运用数据驱动的模式。这有助于打破部门筒仓思维，促进跨职能团队共担责任。我们持续转型运营模式，以把握技术进步带来的机遇。

更多“我们的策略”相关内容，请参阅第14-17页。

我们会定期审视我们的策略，综合考虑新兴大趋势、经营环境以及利益相关者的反馈。这些都是可能影响我们创造价值能力的重要事项。

我们的业务

我们三个核心业务部门：

- 企业及机构银行业务部
- 个人银行业务及财富管理
- 环球金融市场部

更多“我们的业务”相关内容，请参阅第36-41页。

我们与众不同

植根亚洲，连接全球

我们在全球19个市场开展业务，将深厚的亚洲洞察与强大的全球连接能力相结合。我们总部位于新加坡并在此上市，业务覆盖亚洲三大增长轴心：即大中华区、东南亚和南亚地区。这使我们能够提供独特的亚洲视角，并打造定制化的亚洲产品。我们全球互联互通的能力进一步满足了客户的跨境需求，提供全方位的定制化解决方案。

值得信赖的机构

我们是客户值得信赖的伙伴，致力于与客户建立持久的关系，秉持以客为尊、以客方便、诚信可靠的理念。作为一家崇高使命驱动型银行，我们亦矢志回馈社会。我们持续获《环球金融》杂志评为“亚洲最安全银行”，这印证了我们的财务实力，我们也以此为基础，不断巩固作为客户及社区值得信赖的伙伴。

技术和基础设施

多年来，我们对人员和技能进行了投资，并重新构建了我们技术支柱，实现以数码化为核心（即微服务、云原生、可恢复且可扩展）。我们继续加强对变更管理、系统恢复/复原、事件管理以及技术风险和监督的关注，以确保服务的可靠性。

我们强大的数据基础设施与平台，赋能员工安全高效地运用数据及AI/机器学习技术。我们负责任的数据治理框架与原则，确保数据及AI应用公平且合乎伦理。

为了敏捷、大规模地应对快速变化的客户需求，我们重新设计了业务和技术团队，采用平台运营模式，让业务和技术以灵活的方式合作，实现共享关键绩效指标（key performance indicator “KPI”）。我们还采用了设计思维来交付以客户为中心的前端应用程序。

创新、敏捷与灵活的文化

我们拥有“恰到好处”的规模：既足够庞大以形成有意义的规模效应，又足够灵活以迅速把握机遇。我们转向通过客户体验管理，并以横向组织架构运作，以驱动成果。这使我们能够以客户为中心，通过崇尚实验探索、创业精神与创新，提升敏捷性并增强内部协作。我们的One Bank协同模式，汇聚各市场业务与支持单元，为客户提供全方位的解决方案。

自我治理

优秀的领导层

董事会运筹帷幄，为管理层制定方向，管理层负责执行策略并提升业绩和内部协作。矩阵式汇报框架促进区域职能部门负责人与当地业务主管共同承担责任。

更多“我们的领导”相关内容，请参阅第10至13页。

我们的PRIDE!价值观

我们的PRIDE!价值观，即“崇高使命（Purposedriven）、团队合作（Relationship-led）、勇于创新（Innovative）、果断负责（Decisive）、乐在星展（Everything Fun!）”，确定了我们的立场，并塑造了我们的经营模式和内部协作的方式。

我们已将这些价值观转变12条行为准则。这些行为准则指导我们开展业务以及与社区的互动。

有效的内部监控

我们的内部监控框架涵盖财务、运营、合规和信息技术监控，以及风险管理政策和制度。

我们出色的业绩以三道防线为保障：业务部门确认和管理风险为第一道防线；控制职能部门进行独立监督为第二道防线；集团审计部的独立监督为第三道防线。

更多“内部监控”相关内容，请参阅英文版第59-62页。

建立可持续的特许经营业务

基于可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造超越银行业的影响力，我们的目标是建立一家长期立足的公司。

植根于我们文化中的是一种使命感和创新驱动，以创造社会价值并实现有意义的影响，同时平衡我们的风险和合规责任。

更多“我们的可持续性努力”相关内容，请参阅年报英文版第73-75页以及可持续发展报告。

我们利用技术和数据，加强和优化了风险管理流程和系统；并进一步创建了自己的数据治理框架，明确规定监管、法律和道德界限，以确保我们以尊重和负责任的方式使用数据。

更多“我们的治理工作”相关内容，请参阅第32至33页。

自我衡量

全方位绩效评分制度

我们使用全方位的绩效评分制度来评估我们的表现，跟进我们在执行策略方面取得的进展，并确定薪酬。

绩效评分卡分为三部分，通过以下方式实现平衡：

- 财务和非财务绩效指标之间的平衡。总权重中，约有四分之一重点关注控制和合规指标。我们制定了关键绩效指标（key performance indicators “KPIs”），用以跟进在数码化转型议程上取得的进展以及通过客户体验进行管理转型。
- 跨多个利益相关者。
- 在当前年度目标和长期策略成果之间。

实现平衡绩效评分卡每年更新一次，并由董事会批准，然后在整个组织内逐层传递，

确保每项业务、每个国家、每个支持职能部门的目标都与集团的目标保持一致。业绩根据绩效评分卡进行评定，用于确定薪酬，从而在员工目标和组织要求之间确定清晰的界限。我们已经建立了用于绩效监控的良好节奏，而我们的回报与评分结果之间则存在密切的联系。

更多“我们的绩效评分卡”相关内容，请参阅第26-31页。

更多“我们的薪酬政策”相关内容，请参阅英文版第65-69页。



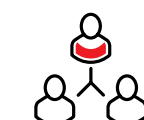
股东



客户



员工



社会



监管机构和政策制定者



品牌



客户关系



智力资本



员工



资金



实体与数码基础设施

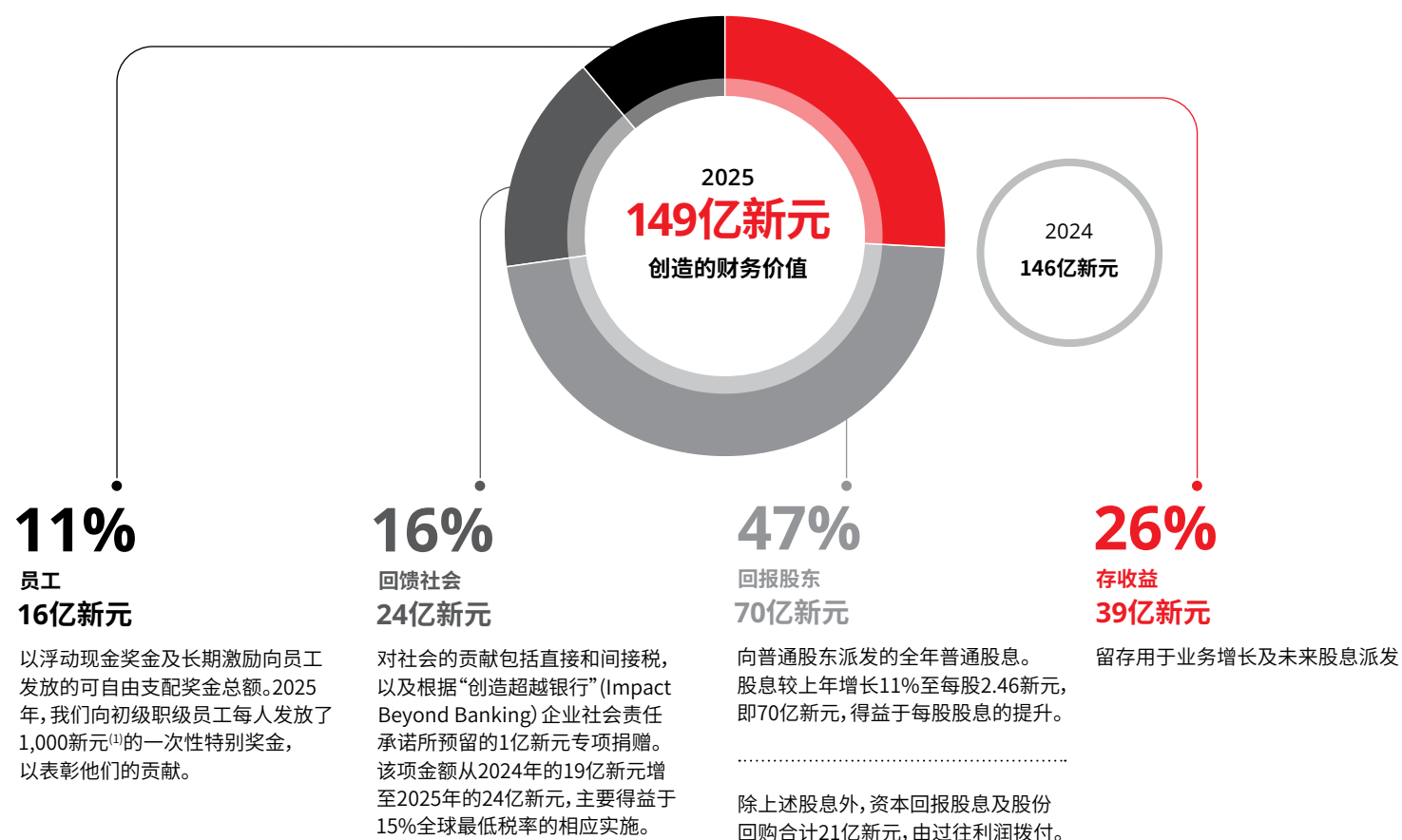


自然资源



社会关系

如何分配 所创造的财务价值



(1) 新加坡以外地区的每位员工所获金额,将根据当地市场的购买力平价予以相应调整。

我们通过多种方式利益相关者创造价值

我们将所创造的财务价值定义为扣除可自由支配奖金、税项(直接税及间接税)及社区公益投入前的净利润。2025年,我们创造的财务价值达149亿新元(2024年:146亿新元)。

除财务价值外,我们还通过以下方式利益相关者创造价值:

客户

通过创新金融解决方案,支持客户的可持续发展愿景,并推动银行服务普及化,惠及更多人群。

更多“负责任银行”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。

社会

聚焦基本需求保障与普惠金融,扶持弱势群体,推动积极社会影响力。

更多“超越银行业务的影响力”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。

员工

投资于员工的持续成长,优化员工体验,培育包容、机会均等的文化,赋能员工保持与时俱进、适应力与创新力。

更多“打造面向未来的员工队伍”、“构建文化,践行员工价值主张”和“多元、公平和包容”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。

监管机构

与本地及全球监管机构、政策制定者就改革与新举措保持沟通,共同维护银行业稳健运行。

更多“利益相关者参与”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。

供应商

通过供应商遴选与合作,我们携手并支持更具恢复力的企业,共同推动可持续发展。

更多“可持续采购”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。

可持续发展作为 长期价值的驱动力

在成为“让世界更美好的最佳银行”这一愿景的指引下,我们将环境和社会因素纳入三大关键支柱的业务中,推动为利益相关者创造长期价值。

1 可靠的银行业务	2 负责任商业惯例	3 超越行业的影响力
我们与客户合作,支持亚洲向低碳经济合理转型,将可持续性纳入融资解决方案和投资机会中,并使银行服务大众化,以满足客户的特定需求。	我们坚持让员工正确处事,建立优秀的企业文化,并将环境和社会因素融入我们的业务营运中。	我们通过星展基金会、星展People of Purpose员工志愿者活动和慈善活动,改善弱势社群的生活和生计,从而创造超越银行业务的影响力。

承诺提供

逾1,020亿新元

的可持续融资(扣除还款,截至2025年12月)星展作为活跃账簿管理人,于2025年促成410亿新元的可持续债券发行

强化

自然相关策略与风险管理

并以前瞻性风险洞察制定指引手册,为融资决策及投资组合韧性提供支持

发放

逾5亿新元无抵押贷款

至新加坡、香港及印度的中小微企业,满足其营运资金需求,并推出新加坡首个制造商脱碳指南,支持企业可持续发展进程

安排

约12亿新元

的绿色住房贷款(新加坡和台湾)以及绿色汽车贷款(新加坡)

提供

逾14亿新元

的累计融资至印尼及中国的低收入人群,助力亚洲银行服务普及化

约35亿新元

的未偿还风险敞口(基于印度优先行业借贷框架),支持经济与社会发展

获得

91%的员工敬业度比

其来自“倾听员工心声”调查,比亚太地区金融服务业基准高出13个百分点。

覆盖

逾11,000名员工

为身处受AI深刻变革影响岗位的他们提供深度技能提升与重塑培训,辅以全企业范围的技能提升计划,强化AI应用能力、适应力与韧性

推进

运营脱碳进程

持续保持在2030年中期目标及2050年净零排放参考路径之下

创造

约10亿新元

经济价值(通过数据分析及AI/机器学习),同时强化负责任的AI治理框架

引领

行业AI治理工作

包括领导新加坡金融管理局MindForge“数据与AI”工作组,制定《AI风险管理高管手册》

惠及

逾百万弱势群体

2025年覆盖六大核心市场,自2024年以来承诺投入逾1.6亿新元,聚焦基本需求保障与普惠发展

拓展

超越对话的影响力

至六大核心市场,共同构想老龄化社会未来,汇聚逾1,500名跨领域领袖

承诺提供

约2,300万新元

的优惠与支持,帮助减轻生活和商业成本(作为新加坡独立60周年系列活动之一)

交付日期

300,000小时志愿服务时长

覆盖逾80万人次,提升员工参与度,深植公益文化

提供

人道主义救援

包括向香港大埔火灾救援工作捐赠1,000万港元,向印尼受洪灾及山体滑坡影响的逾10,400名民众及1,700户家庭捐赠逾60亿印尼盾

集团资料

董事会

余林发
主席
陈淑珊
执行总裁 (于2025年3月28日受委)
林之高
首席独立董事
庄凯峰
赵俸汉
何庆源
Punita Lal
Judy Lee
林颖坚
谭世才

提名委员会

谭世才
主席
林之高
首席独立董事
庄凯峰
赵俸汉
Punita Lal
余林发

董事执行委员会

余林发
主席
林颖坚
林之高

审计委员会

谭世才
主席
庄凯峰
何庆源
Punita Lal
Judy Lee
余林发

董事风险管理委员会

林之高
主席
赵俸汉
Judy Lee
林颖坚
余林发
谭世才

董事技术委员会

林之高
主席
庄凯峰
赵俸汉
余林发

薪酬与管理层发展委员会

林颖坚
主席
赵俸汉
何庆源
Punita Lal
Judy Lee
余林发

董事可持续发展委员会

陈淑珊
(于2025年3月28日受委)
庄凯峰
何庆源
Judy Lee
谭世才
Ben Caldecott
非董事成员

集团秘书

陈伟强

集团执行委员会*

陈淑珊
执行总裁
林淑慧
财务总监
吴顺喜
运营总监
韩贵元
企业及机构银行业务部
黄宇翔
信息总监
林鑫川
星展银行(新加坡)
伍维洪
环球金融市场部
龐華毅
星展银行(香港和北亚)
许志坤
个人银行业务/财富管理
苏建忠
风险管理总监

集团管理委员会*

包括集团执行委员会及如下成员:

郑思祯
星展银行(中国)
Philip Fernandez
企业金融部
顾家祥
审计部
林子建
法务与合规监管
李映红
人事部
林子聪
星展银行(印尼)
林顺忠
环球交易服务部
黄思翰
星展银行(台湾)
魏洪英
推广策略及传讯部
Sanjoy Sen
个人银行业务
Rajat Verma
星展银行(印度)

注册处

Tricor Barbinder Share证券登记服务
莱佛士坊9号 #26-01 共和大厦第1大楼
新加坡邮区 048619
电话: (65) 6236 3333

审计师

普华永道会计师事务所
海峡景7号, 滨海盛景东座, 12层
新加坡邮区 018936

审计事务合伙人

Yura Mahindroo
于2022年4月1日受委
(星展集团控股有限公司和星展银行有限公司)

公司注册办事处

滨海林荫大道12号
滨海湾金融中心第3大楼
新加坡邮区 018982
电话: (65) 6878 8888
网站: www.dbs.com

投资者关系处

电邮: investor@dbs.com

亚洲最安全 全球最佳

全球最佳银行
欧洲货币

年度全球最佳银行
银行家

全球最佳AI银行
环球金融

全球最佳客户体验银行
欧洲货币

全球企业责任最佳银行
欧洲货币

滨海林荫大道12号, 滨海湾金融中心第3大楼, 新加坡邮区 018982

电话: (65) 6878 8888 www.dbs.com 公司注册编号 199901152M

f @dbs.sg

@dbsbank

DBS Bank



#RecyclemoreWasteless

* 所有委任截至2025年12月31日。