

致股东



余林发主席和高博德执行总裁

这是亚洲的世纪。随着星展集团在三个核心增长市场，即东南亚、南亚与大中华区的业务足迹不断伸展，星展集团以其独特的优势来赢得区域的众多商机。

亚洲正以自己的节奏前行，不仅摆脱了全球金融危机的羁绊，还凭自身的实力实现了经济的全面V型复苏，并继续全速前进。

2010年，美国与欧洲部分地区的经济仍显疲弱，而亚洲的决策者却面对一组不同的问题与考量，包括对过快的增长速度、不断升高的通胀以及房地产泡沫的担忧。

这些令人既烦恼又兴奋的问题，显示了经济活动的中心正逐步转移至亚洲；日益增长的中产阶级以及新兴的富裕阶层与消费主义，为亚洲地区带来了快速的经济增长。

作为星展集团的本土市场，新加坡2010年的市场增长率接近15%，这是自新加坡独立以来史无前例的。香港 – 我们的第二大市场的增长率为6.8%。

对以亚洲为后院的星展集团而言，亚洲经济的蓬勃发展是件好事，但在过去一年里，星展集团仍面对许多挑战。

在亚洲，充裕、不断增长的流动资金造成资产价格的上升。为了控制过

热的房地产市场，新加坡与香港政府采取各种措施为房地产市场降温，这影响了按揭需求并对贷款业务造成压力。

亚洲的高储蓄率和资金流入本区域，对利率产生了下滑的压力。在新加坡，作为基准利率的新加坡银行同业拆息率，下滑至过去23年的新低。

创纪录的收益

尽管低利率环境带来冲击，但是，强劲的区域贷款增长、交叉销售活动所取得的更高收益以及资产质量的提高，还是让星展在2010年得以创纪录取得26.5亿新元的核心收益，比去年高出28%。净利润为16.3亿新元，其中包括有关星展银行（香港）有限公司一次性的商誉减值损失。

在过去的一年里，星展集团借助其良好的资本及充裕流动资金，以支持客户的融资需求，并进一步增加我们新元贷款业务的市场份额。

通过新设立的企业财务功能，我们采取更系统化的方式管理资产负债表，星展也因此能更有意识地善用我们的盈余存款，并减低净利率差额压缩的

影响。总的来说，净利息收益仅减少3%至43.2亿新元。另一方面，非利息收益提高28%至27.5亿新元。

资产质量有所改善，准备金拨备从上一年的83%增加至100%，不良贷款率从2.9%减至1.9%。

股本回报率从8.4%。提高至10.2%。

星展集团依然资本充裕，总资本充足率为18.4%，一级充足率为15.1%，核心一级充足率为11.8%。

成为新亚洲的首选亚洲银行

这是亚洲的世纪。随着星展在三个核心增长市场，即东南亚、南亚与大中华区业务足迹不断伸展，星展以其独特的优势来赢得区域的众多商机。

2010年2月我们制定了9点策略，立志成为新亚洲的首选亚洲银行，并以亚洲方式营运。

策略规划包括：巩固在新加坡的领导地位、为香港业务注入新能量以及重新整合我们的区域业务版图；我们也着重强化区域财富管理、中小企业、财资与市场（Treasury & Markets）以

致股东

作为以新加坡为总部的一家银行，当我们进行跨区域扩展的同时，也必须在自己的大本营保持强势。

及环球交易服务（Global Transaction Services）的各项业务。这一切都在说明我们不间断地对客户、员工、基础设施和技术领域的无比重视。

虽然只是开始起步执行我们的策略方案，但已取得不错的进展；已获改善的财务数据是最好的说明。

巩固新加坡市场的领导地位， 为香港业务注入新能量

作为以新加坡为总部的一家银行，当我们进行跨区域扩展的同时，也必须在自己的大本营保持强势。为此目的，集团的首要任务是巩固我们在新加坡的领导地位。

星展集团在房屋贷款、汽车贷款、转帐卡及信用卡市场都处于领先地位。2010年，我们借助品牌业务优势，包括雄厚的存款基础，扩大了我们在好几个业务领域的领先优势。例如在房贷业务领域，星展继续创新，成为市场上第一家推出5年固定利率房贷的金融机构。

11月，我们的12间分行更率先推出试验性的新零售分行营运模式。我们的目标是：星展/储蓄银行所有的80间



分行都采用同样的营运模式，以便更进一步地优化销售及服务的效率。

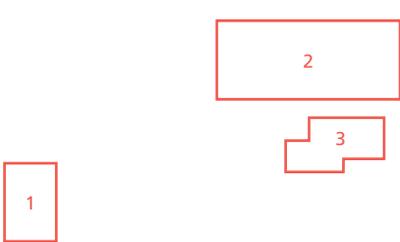
为提升客户服务体验，我们在服务与交付渠道进行了投资，增加超过150台自动提款机，使全岛形成一个有超过1,100台自动提款机的网络。其他提高服务水平的项目也得以落实，并取得良好的成效。例如，流程改进计划有助于减少在分行的排队时间。如今，80%的储蓄银行客户能在15分钟内获得服务。

我们在付款业务领域继续大步前进。星展集团于去年4月开展了手机银行业务，到12月底已拥有超过20万名用户的最大客户群。去年，我们还增加了将近20万网络银行客户，使我们的总客户群量超过150万。

过去一年，星展集团在新加坡仍然保持股票、债券及房地产投资信托基金发行的领先地位。

在过去一年，我们的新加坡业务虽然表现良好，但我们认为仍有很多机会可以做得更多。2010年我们设立了新加坡区域组织（该组织目前正在优化中），以便能更敏锐及时地应对客户的需求和更好地利用我们本土市场的优势，从而带来更大的协同效应与价值。

在我们的第二大市场-香港，为业务注入新能量的工作已取得成果。2010年星展银行香港在当地货币业务方面的净利率增加达33%，在中小企业银行业务领域，我们仍然属于最领先的银行之一，星展银行香港被香港中小企业商会连续第二年评为“最佳中小企业伙伴”。



1. 2010年星展集团增添了150台自动提款机，构筑了全岛超过1,100台自动提款机的网络。
2. 星展集团通过星展银行香港正在构建人民币业务的领先地位。
3. 星展集团是2007年在中国大陆第一家设立附属公司的新加坡银行。与苏格兰皇家银行签署的具有标志性意义的协议，将进一步促进我们在中国大陆扩展业务。

过去一年里，人民币岸外市场的成长加速，星展集团通过其香港的业务在人民币业务领域占据了领先地位。截至2010年底，我们拥有超过相当于100亿港元的人民币存款。我们是最先完成岸外美元/人民币外汇互换及跨币种互换，以及提供岸外人民币收益增值存款的银行之一。

更具意义的是，我们在整个岸外人民币同业银行市场上占据了20%的比重。

此外，星展银行香港继续在红筹股领域表现良好，客户增加一倍，资产及收益分别增长了80%和190%。



伸展我们的亚洲足迹

作为一家亚洲银行，星展集团致力于借助我们宽广的业务网络平台，为亚洲生机勃勃的贸易与投资往来以及不断增长的区域联系牵线搭桥，以便更好地为我们的客户服务。

在中国大陆，星展集团于2007年成为首家在当地成立附属公司的新加坡银行，并继续开拓这一快速成长的市场。今天，星展集团已经在中国大陆9个主要城市设立17个分行及支行。星展与苏格兰皇家银行签署具有标志性意义的协议，为后者在上海、北京和深圳大约2万5千名零售及商业银行客户提供转移至星展银行中国的选择权，这一协议的执行工作目前进展良好。

在台湾，星展集团拥有40家分行。我们在2009年提前一年开始获利。2010年，营业收入增长23%，贷款和存款也取得了两位数百分比的增长。为了表明我们对这一市场的承诺，星展银行台湾正筹备在当地注册，将于今年9月设立一家附属公司。

在印度，依据我们的策略指南，星展集团着重在企业银行、高净值个人及新兴富裕客户群中开展业务。由此，我们在2010年将科罗曼丹星展银行金融公司 (Cholamandalam DBS Finance) 37.5%的股权转让给莫瑞佳潘集团 (Murugappa Group)。星展在印度更清晰的业务聚焦让我们占据优势，并继续维持强势的增长态势，机构银行业务收入增长达22%。2010年，星展银行印度连续第二年获评

致股东



-
4. 我们在印度有12家分行，着重发展企业、高净值个人与新兴富裕客户群体的银行业务。
 5. 星展集团印尼管理团队，邀请客户参与高尔夫球活动，向他们表达谢意。
 6. 星展集团财资与市场部捐献118,000新元给海峡时报学校零用钱基金，为贫困儿童提供零用钱，以支付他们的伙食费，公交车费以及其他学校开支。
-

4

6

5

为“印度最佳小型银行”和“印度增长最快小型银行”（今日商业—毕马威（KPMG）印度最佳银行调查）。此外，星展银行印度在普华永道（PWC）“印度最佳银行”调查中也被评为“印度增长最快小型银行”。

在印尼，我们持续在财富管理业务领域取得良好增长，并开展了中小企业业务增长快车道的项目。在印尼，我们的环球交易服务的能力得到认可，并荣获《财资》杂志（The Asset）一系列奖项，包括连续第二年获得“现金管理新崛起银行奖”、连续第四年获得“最佳贸易融资外资银行奖”以及“最佳结构贸易方案奖”。

建立客户驱动的亚洲平台

亚洲企业家的崛起与不断增长的亚洲富裕人群，伴随着对区域联通不断增加的客户需求，给星展这家“生于亚洲，长于亚洲”的银行带来了巨大的机遇。

为了成为财富管理及中小企业相关业务的市场领导者，星展集团在2010

年强化了这些领域的区域管理团队。相关业务的策略蓝图制定工作也进展良好，将于2011年完成并推出落实。

过去一年，星展资产管理及日兴（Nikko）资产管理同意共同创立一家领先的泛亚洲资产管理公司。此项策略合作项目是贯彻我们打造一流亚洲财富管理平台的重要一步。

我们同时致力于打造跨区域的环球交易服务及财资与市场交叉销售业务。2010年，随着跨境贸易的增长，星展集团的交易资产增长54%。我们还在新加坡、香港迅速开展了人民币交易结算业务。去年记账的人民币相关交易资产达13亿美元。

在财资与市场领域，随着对银行机构、私人银行及大量富裕客户交叉销售财资与市场产品均保持良好势头，我们迎来丰收的一年，营业收入增长12%至19亿新元。

过去一年，我们也着重在财资与市场业务的避险工作。即使其他方面的收益，主要包括来自资产负债表管理、

造市及证券入仓储存领域的收入平平，稍微减少1%至12.3亿新元，但由于交叉销售势头良好，从与客户交易中获得的收入仍增长48%，达6.87亿新元。

为我们的业务增长打下坚实基础

我们认识到作为一个机构，我们需要坚实的基础来支撑我们的商业抱负。

2010年，我们对管理流程进行标准化以贯彻公正行事最佳实践的理念，并跨地域在各个业务领域强化追求卓越的企业文化。我们还将实施人才管理计划以培养属于我们团队的人才。





今天，我们有一个覆盖新加坡、香港和上海的星展培训中心来提供一整套完整的培训与发展计划。

在技术与基础设施方面，我们已制定技术蓝图，并推出适用于整个集团的重要软件应用程序。除此之外，在2009年中期，星展集团启动了为期2年的项目，以提升我们系统的可靠性与复原力，从而提高我们服务的便捷度。这个项目在2010年加速推行，现已完成过半。我们还完成了多措施以提升我们的服务便捷度以及主要应用程序的灾难复原能力。提升主机操作复原力的工作进展顺利。

股息和资本

董事会建议按每股28分派发股息，这将使全年的股息达到每股56分。以股代息计划适用于年终股息。新股将分发给选择参与以股代息计划的股东，并以星展股票在2011年5月12、13和16日最后成交价平均值再折扣5%为定价。

星展集团在2010年通过发行两次优先股募集了25亿新元，所获资金净额将依据监管部门的批准用于赎回今年相类似的赎回票据。两次发行，其中一次是为了满足个人投资者的需求，

推出后反应热烈，说明了投资者对星展集团的信心。

诚挚的谢意

没有我们15,000名员工的共同努力就不可能取得2010年创纪录的业绩。我们衷心感谢同事、客户、合伙人及股东这一年来对我们的支持。

我们也要对董事会成员提供的睿智建议和无价的贡献表示感谢；特别要感谢许文辉先生在银行困难期间所发挥的领导作用。在担任四年多的董事会主席后，文辉于2010年卸任。我们还要对Andrew Buxton先生，John Ross先生以及洪光华先生表达我们的谢意，他们三人将于2011年4月卸下董事职务。他们的远见卓识帮助星展集团顺利度过了全球金融危机，并在面对更激烈的竞争中提升了我们的表现。

余林发
星展集团控股主席

我们欢迎在10月加入星展集团董事会的赵亮溪先生。赵先生是一位经验丰富的金融专家，在此之前为新加坡毕马威的执行合伙人。

抓住亚洲世纪良机

在过去的一年里，星展集团集中精力为跨区域发展的优先策略奠基。我们目前的发展势头良好，也为2010年所取得的成就所鼓舞。展望未来，我们将继续秉承新亚洲的精神，专心致志地落实我们的策略。正当我们在加强发展区域业务，并进一步强化我们作为亚洲领先银行的地位时，我们坚信：随着亚洲世纪的来临，星展集团具备优势，能很好地抓紧在我们面前的无数商机。

高博德
星展集团控股执行总裁