

营运总览

2010年，我们推展了一个包含9大重点的策略蓝图，致力于成为“新亚洲首选的亚洲银行”。我们专心致志地贯彻执行这些策略，并将继续专注于落实我们设下的优先策略目标。

1. 巩固新加坡市场的领导地位

作为一家以新加坡为总部的银行，在区域扩展品牌业务的同时，巩固在本土市场的领导地位是至关重要的。

2010年，我们在这一方面取得良好进展。新加坡星展集团取得16.9亿新元的净利，比上个财政年高出42%。更多的客户交叉销售及更低的准备金，带动利润上扬。这两方面的良好进展被息差下滑及成本提高局部抵消。

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年固定利率房贷的业务。

星展与储蓄银行是新加坡拥有最大分行和自动提款机网络的银行。2010年，我们进一步扩大了自助服务银行

网络，为客户提供更多元及便捷的服务。我们增添超过150台新的自动提款机、60台现金存款机和易捷站，建立起一个拥有超过1,100台自动提款机、230台现金存款机及730台易捷站的全岛网络。8月，我们率先试验性地推出，只限提取现金的自动提款机，让我们的客户在繁忙时段能快捷地提取现金。目前，我们有10家分行延长营业时间，每周6日，每天营业至晚上7点。2010年我们增派150名服务员到分行，以便更好地为客户服务。

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。我们的目标是所有80间星展/储蓄银行的分行，都采用同样的营运模式，更进一步地完善销售及服务的效率。

2010年，储蓄银行紧随它引以自豪的座右铭“深耕邻里，以您为先”，一如既往地关爱社区里的孩童、青少年、银发族以及各个就业阶层，为他们提供服务。

3月，储蓄银行开始在小学推行一个钱币存款计划，以鼓励孩童培养储蓄习

惯。4月，储蓄银行和活跃乐龄理事会合作，推出储蓄银行活跃转帐卡，给予婴儿潮一代及45岁以上的客户一系列的优惠。储蓄银行也开始积极地促销婴儿户头，跟9家新加坡医院合作，为新生儿及母亲提供优惠配套。

星展在付款业务的许多领域都居于领先地位。例如，我们的财路交易占了55%的市场、我们有超过150万的网上零售银行客户群。在去年4月推出的手机银行服务获得良好反应，在短短的9个月内，就吸引了超过20万名用户。

星展的机构银行业务去年的表现也很特出；我们借助强劲的资产负债表、对亚洲的深刻认知、联系网以及跟所在地企业建立强稳的关系，推动业务增长。在竞争激烈的市场，我们的新元商业贷款市场份额增长了超过两个百分点。此外，星展继续在银团贷款业务方面居领先地位，位列亚太地区（澳大利亚及日本除外）10大协调人。星展新成立的项目融资单位，迅速冲刺，成为优质地段，集水上运

营运总览

动和娱乐设施为一体的体育城，总值18亿新元融资配套的首席协调人。

在财资与市场业务领域，星展是其中一家拥有最大新元交易账册的银行，也是美元/新元、新元汇率、新元债券、新元货币市场及新元衍生产品市场最活跃的造市者。至关重要的是：我们能借助这个主导地位，交叉销售我们的财资与市场产品给机构银行、私人银行及广大的富裕客户群。

2010年，星展仍然在股票、债券及房地产投资信托发行业务居领导地位。

我们在股票资本市场维持排名第一，拥有新加坡股票发行市场19.3%的份额。新加坡自1993年以来最大宗的首次公开售股：普洛斯总值39亿新元的首次公开售股项目，我们受委出任此项目的联合账册管理人及联合包销商，这突显了我们在这个领域的实力。

星展也维持了新元债券市场的领先地位，市场份额超过43%。我们参与的重点交易包括：出任淡马锡控股标志性的10亿新元40年债券发行项目，以及Danga Capital（国库控股）15亿新元5年及10年发行项目的账册管理人。这两大项目合计起来，是新加坡历来最大宗的回教债券发行项目。

星展是房地产投资信托领域的先锋开拓者。自2002年成功推出嘉茂商产信托——新加坡第一个房地产投资信托之后，我们继续冲刺。2010年，星展再次取得特出表现，夺得新加坡房地产投资信托市场的榜首位置，取得23.9%的市场份额。新加坡历来最大房地产投资信托——丰树工业信托9.39亿新元首次公开售股项目，我们是联合全球协调人、账册管理人及包销商。星展也在凯诗物流信托基金的4.67亿新元首次公开售股项目时起主导作用。这个项目是自全球金融危机

以来，第一个在新加坡房地产投资信托上市的项目。

在企业收购合并领域，我们在新加坡的中等市场（交易额5亿美元或以下）排列第5。其中一个例子是出任以斯拉控股以4亿美元收购Aker Marine Contractors的联合财务顾问。

虽然我们对所取得的进展感到欣慰，但仍然能做得更好。我们意识到：要在本土市场争取更多的商机；我们增设了新加坡区域总监这个职位，并成立了一个新加坡区域机构。有了这个专职管理层全心全意地打理新加坡业务，我们将能更灵活地运作，为客户提供更好的服务。

2. 为香港业务注入新能量

由于香港业务支撑着整个大中华市场平台，我们认为它具有庞大尚未开发的潜能，因此，我们的优先策略之一是为星展香港业务注入新能量。为了贯彻这个优先策略，我们加强香港的管理团队，委任新的区域主管，并全局规划地在关键业务部门聘请新员工。

我们先前为香港业务注入新能量的优先策略开始奏效。2010年，星展香港取得了5.79亿新元的净利，比上个财政年增长了25%。以港币计算，净利增幅更大，达33%。业绩的进步是因为财资与市场业务吸引了更多客户流量，以及特定准备金减少。不过，由于存款及房贷市场竞争激烈，导致息差下降；利息收益的减少，局部地抵消了业绩增长，

香港是我们在大中华市场业务的支撑点，我们在这个市场的策略主要依靠为中国资金流提供中介来推动。不论是为中国红筹股牵线来港上市，还是进入人民币岸外市场，2010年对我们而言都是成功的一年。

在红筹股领域，我们的客户群扩大了一倍，资产及营收也分别上扬了80%和190%。

我们迅速争取香港作为岸外人民币中心所带来的种种商机，使得我们目前在人民币市场居领先地位。截至2010年底，我们有超过100亿港元等值的人民币存款。

对消费银行业务而言，2010年也是个好年。我们在无抵押贷款、投资及保险销售业务取得强劲的增长势力。此外，星展香港也推出许多首开先河的创新产品。例如星展八达通提款卡，一张小磁卡就集合了提款卡和八达通公共交通付费功能。这个结合银行服务与付费功能的先锋产品获得好几个业界奖项的肯定。

3. 重新整合我们的区域业务版图

a. 大中华其他地区

星展集团的优势之一是我们三大增长主轴——大中华地区、东南亚及南亚的业务版图与日俱增。

我们也是唯一在中国、香港及台湾都有显著业务的新加坡银行。在这三大市场拥有超过110间分行及150台自动提款机。这使得我们为客户提供的区域性联系畅通无阻，并为大中华地区内日益增长的贸易及投资流动提供中介管道。

2010年，星展中国及星展台湾的联合净利达4,700万新元，营收则为4.26亿新元。

在中国，我们在9个主要城市设有17家分行及支行，我们的客户群扩大超过40%，达3万人。我们的计划是加速增长步伐，到2013年时把中国的业务网增至50间分行。

2010年，我们的存款额提高了一倍，这显著地改善了我们的贷款与存款比率。贷款增长也维持强劲，取得双位数增长。星展中国在财资与市场及全球交易服务的业务领域也取得强劲的交叉销售势头。

我们跟苏格兰皇家银行达成具里程碑意义的协议，让该银行在上海、北京及深圳的2.5万名零售及商业银行客户选择是否过户到星展中国，一旦转移程序于今年内完成，我们在中国的客户群将进一步扩大。

为了给予企业银行客户在整个区域更畅通无阻的服务，2010年我们成立了不同区域服务台：这包括在中国设立新加坡服务台和台湾服务以及在新加坡设立中国服务台。

在台湾，我们于2008年收购宝华银行的“优良银行资产”后，40间分行业务在2009年开始获利，比预期提早了一年。在2010年里，我们继续推动这个业务品牌增长。星展台湾的营收增长了23%，而贷款及存款都取得双位数增长。我们的优先银行服务－星展丰盛理财业务也取得良好进展。我们将于2011年9月在台湾当地注册一家附属公司，以凸显我们重视台湾市场。

3. 重新整合我们的区域业务版图

b. 南亚及东南亚

南亚及东南亚，包括印度及印尼业务，取得2.03亿新元的净利，营收则为4.57亿新元。

星展印度推动机构银行业务营收增长22%，其中超过50%的增长来自非利息收入。收益能够更多元化，是因为我们更努力提高交叉销售，全球交易服务业务所处理的现金，就取得30%的增长，交易量也增长了78%。

2010年，星展在印度成立了一个特别客户服务部；专门为最高级别的客户提供量身定做的服务，进一步地和他们互动与接触。这个策略立竿见影，高级客户的外汇销售量在特别客户服务部成立不到3个月就提高一倍。客户群的贷款增长也维持稳定。星展银行也为几个大型银团贷款出任首席协调人，这包括为巴蒂(Bharti Airtel's)电信公司融资90亿美元收购Zain的非洲电信资产。

在消费银行领域，我们加强了储蓄户头业务，推出转帐卡产品。在这一年里，我们增设2间分行，使印度的营业阵容增加到12间分行。截至2010年底，我们在印度共有25台自动提款机。

在印尼，我们有40间分行，业务也开始上轨道。2010年，我们的财富管理业务取得良好增长，我们推出了一个加快中小型企业业务增长步伐的项目。我们在印尼的环球交易服务的能力也备受肯定，获得《财资》杂志颁发好几个奖项；这包括连续第二年获选为“现金管理新崛起银行”，连续第四年获选为“最佳贸易融资外资银行”和“最佳结构贸易方案”。

在资本市场业务这个领域，我们担任印尼卫星TBK公司总值6.5亿美元10年债券的账册管理人，我们因此赢得了《亚洲金融》颁发的“亚洲最佳高收益债券”奖项。我们也是PT Chandra Asri总值2.3亿美元5年债券的账册管理人。

4. 建立领先群伦的中小型企业业务

中小型企业是大多数经济体的命脉；在亚洲，它的重要性也与日俱增。2010年，登上财富500榜的亚洲公司有147家。随着亚洲崛起，有望发展成跨国企业的亚洲中小型企业将有增无减。

在星展集团，为亚洲中小型企业提供银行服务是关键的优先目标。我们认定我们有必要的资金，能为这些客户提供良好的服务。这股信心来自我们强劲的资产负债表、完善的信贷技巧，以及是一家生于亚洲、长于亚洲，对这个区有域深刻认知的亚洲银行。

在全球金融危机的最糟时刻，星展明智地决定：继续作我们客户的后盾。这使我们能进一步加强跟客户的关系。随着亚洲经济体强力复苏，我们在新加坡和香港的中小型企业资产在2010年分别增长了11%和12%。

为了使这些业务能更上一层楼，我们在香港、印尼及台湾增聘高级经理人员，以加强区域业务管理层的实力。我们正在制定一个区域中小型企业策略蓝图，将在2011年完成及推出。

5. 强化财富管理

亚洲正以前所未有的速度创造财富。拥有完善监管体系及卓越信誉的新加坡，有优异的条件成为“东方的瑞士”。由于星展集团具备优越的持股人结构和背景，我们被视为一家安全及可信赖的银行。全球金融危机爆发时，许多资金纷纷涌向信誉卓绝的机构，让我们因此而受益。事实上，

《全球金融》在2009年及2010年连续两年都推选我们为“亚洲最安全的银行”。

在星展致力发展成为领先区域的财富经理的同时，我们也要成为一家公认能为客户提供高素质咨询和提供以亚洲市场为中心、最优越解决方案的银行。

营运总览

我们在2010年打好基础，以实现我们在亚洲财富管理市场的目标。我们加强了管理团队，全局规划地引进了一批新成员。除了委任一名新的集团财富管理主管，我们也委任了一名首席营运总监及一名首席投资总监，以加强我们的咨询服务，并提高我们在客户服务体验方面的水平。我们也加强了新加坡、印尼、中东及印度非居民客户群的高层服务团队的阵容。

过去一年，其中一个新崛起的市场主题是人民币的逐步国际化。我们观察到客户明显有兴趣涉足具潜力成为新储备货币的人民币，并迅速采取行动以满足他们的需求。

星展集团是第一家在香港推出人民币股票挂钩票据的银行。2010年，我们也是香港其中一家率先推出人民币产品的银行，为我们的私人银行客户提供一系列能够提升投资收益的产品，包括货币挂钩票据、二级市场人民币债券及A股合格境外机构投资者基金。

我们推出两个人民币基金，分别是星展资金管理中国铁路网络机会基金及星展资金管理活力薪资基金。中国铁路网络机会基金让客户在中国大力发展高速铁道网、以推动国内联系网络时，有机会参与中国铁道工业的增长。推出这个基金使我们成为首家专为客户推出人民币基金的私人银行。活力薪资基金则聚焦于中国劳工薪资提升及内需消费增长的投资主题。这个基金也引起客户浓厚的兴趣。

在2010年，星展集团的财富管理业务继续获得业界肯定。星展私人银行在《欧万利》私人银行调查中，连续第五年（2007年至2011年）获选为“新加坡最佳本地私人银行”。在《亚元》的私人银行调查中，我们被选为“新加坡最佳本地私人银行”，并在“中国最佳私人银行”票选中名列第二（由委托管理资产规模超过2,500万美元的客户投选）。此外，我们也被金融时报集团旗下的《银行家》及《专业财富管理》推选为“新加坡最佳私人银行”。

6a. 扩大环球交易服务的交叉销售业务

2010年，环球交易服务所处理的交易资产及客户负债分别增长了54%及23%，突显了我们完整的产品配套为客户带来价值。随着亚洲区内贸易及商品需求不断增长，交易银行业务有着庞大的商机。一项有关亚洲的交易银行业务估计能带来超过900亿美元的营收，这将带给我们庞大的增长空间。

在星展集团，我们将借助业务品牌的优势，通过现金管理、贸易融资、商品融资和证券与信托服务等业务，争取显著的营收份额。以股东的观点来看，环球交易服务这项业务能获取高额的股东回报，拥有显著数额的年金收入，也提供现金流动性，这能优化星展集团资产负债表的素质。

星展集团为推动环球交易服务的品牌推出了一个积极的投资项目，以强化我们的产品提供、销售能力及增长的空间。

我们刚落实策略就奏效；星展集团争取到显著数额的亚洲区内交易流量。除了交易及现金管理业务的强劲增长，受托资产的数额也增长了19%。星展托管（DBS Trustee）在2010年获得许多公司委托，出任债券挂牌项目的债券信托人及/或支付代理人，包括新加坡航空公司、公用事业局、新加坡港务集团、新电信集团财资、新邮政、新翔集团及淡马锡金融（I）公司（Temasek Financial (I) Ltd）。星展托管也受委出任丰树工业信托及一个私有房地产投资信托的信托人。

在整个亚洲市场，星展为超过12,000个新的企业客户开设户头，并争取到超过2,200个交易银行服务项目。

在这一年里，有超过8万名企业客户，在全球105个国家使用我们的企业互联网银行服务平台 IDEAL。我们也增收了13,500名新的企业客户登录 IDEAL，其中将近45%的客户是来自新加坡以外的市场。

我们在2010年进一步巩固在业界的领导地位，成为新加坡及香港其中一家率先推出人民币交易结算项目的银行，取得13亿美元的人民币相关资产的交易。

环球交易服务在2010年赢得许多业界的奖项。其中，新加坡业务部门赢得的奖项包括最佳交易银行、最佳现金管理银行、最佳贸易融资银行及最佳次保管银行。在印度及印尼，我们的业务实力备受肯定，也赢得不少奖项。

6b. 扩大财资与市场交叉销售业务

星展财资与市场部从事外汇、利率、股票、信贷产品、债券工具的交易，并提供投资和风险咨询的服务。随着向机构、私人银行及富裕人士客户交叉销售财资与市场产品的步伐上了轨道，财资与市场部在2010年取得19亿新元的营收，比上个财政年上扬12%。

过去一年，我们为财资与市场部的业务进行避险工作。随着交叉销售的努力见到成效，来自客户的交易营收上扬48%，达6.87亿新元。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。截至2010年，客户交易所带来的营收占总营收的36%，比2009年的27%高。

在改善客户交叉销售业务的同时，确保客户获得良好的服务和适当的产品是至关重要的。财资与市场部从2009年起就着手改进检验客户适合性的审核架构，让我们更了解客户的风险偏好、经验与知识水平、投资理念及对市场风险的暴露程度。此外，我们也有一个产品风险评级架构，专门为广泛的产品评估它们的交易风险及复杂程度。当我们同时使用这两个架构时，就能更好地为客户推荐最合适的产品方案。这项计划在2010年5月全面推行。

在接下来5年，我们将投资2.5亿新元为下一阶段的财资与市场业务扩展海外市场，其中中国和印度的市场尤为重要。随着人民币日趋国际化，借助我们在大中华市场的品牌，我们将重点建立一个强大的人民币业务网，涵盖各种外汇、债券、结构产品及对冲产品方案。

香港是开展人民币产品的卓越中心。星展集团如今拥有一系列完整的人民币产品，包括外汇、利率、信贷及股票。2010年，星展是率先在香港完成岸外美元/人民币外汇掉期交易及交叉货币掉期交易的银行之一。过去一年，我们也争取到岸外人民币银行间外汇市场交易约20%的市场份额，这使我们成为领先市场的外资银行之一。

财资与市场部在2010年开展了商品衍生产品业务，以满足客户对这些产品与日俱增的需求。这主要是由于新加坡正逐渐发展成商品交易中心，再加上亚洲市场对商品需求不断增加以及近年来商品价格波动日愈剧烈所带来的需求增长。我们也开展了资产证券化业务，协助企业进一步提升它们的资产负债表素质，以降低企业的融资成本。

为了协助推动新加坡成为本区域的企业财资中心，我们尽本份培养这个领域的人才。在这一年里，我们捐献了22万新元给新加坡管理大学，为本科及研究生开办新加坡第一个专业企业财资的选修课程。

星展集团的财资与市场业务品牌的实力倍受肯定。我们在2010年赢得的奖项包括《亚洲风险》颁发的“年度区域财资机构”及“年度新加坡财资机构”；《财资》颁发的“新加坡最佳衍生品机构”；《亚洲银行家》颁发的“财资与资产负债管理产品及服务奖”；以及《亚洲金融》、《亚元》及《全球金融》所颁发的“新加坡最佳外汇银行”。

7. 重视以客为尊的银行服务体验

2010年是开启亚洲年代的年头。随着亚洲崛起，作为一家亚洲土生土长的银行拥有独特的条件脱颖而出，成为领袖群伦的亚洲银行。

虽然如此，要在竞争异常激烈，许多产品都高度商品化的银行业中脱颖而出，只有处处以客为先、以客为中心，我们才能独领风骚。

我们的目标就是要成为一家持续秉持独特“亚洲价值观”为客户服务的银行，“亚洲价值观”就是“谦恭地服务，自信地指引”我们的客户。

这是一个艰辛的旅程，需要机构每一名成员都发挥领袖的素质及坚持到底的决心；它也需要竖立一个观念，就是在每一个工作程序及细节都要从客户的立场出发。

虽然我们在这方面仍有许多工作要完成，在银行体验中贯彻以客为尊的一些重点元素已经确立。

我们设立了一个以执行总裁为首的客体验委员会来推动我们的策略性服务议程，并设法预见及解决客户对服务素质的要求。我们也推展了一个亚洲服务项目，制订了能够在未来指引我们行动的服务价值观。

此外，我们也推行了一个中央改进计划，目标是改善客户的银行体验。2010年，我们有1,000名员工为50个服务改进项目直接做出贡献。随着这些计划逐一推展落实，我们总共减少了9,600万个小时的客户等候时间。

在新加坡执行的服务改进项目包括：

- 增加员工人数，确保所有分行的柜台在尖峰时刻都在运作
- 80%的信用卡申请在5个工作日内完成处理
- 减少储蓄银行的排队时间；在2010年下半年，超过80%的储蓄银行客户都能在15分钟内获得服务。
- 自动提款机“现金不足”的每月次数减少超过35%
- 每月高达8万份的财路申请处理时间从9天降低到4天
- 简化程序，让客户更便捷开设户头。
- 将IDEAL新用户注册的周转时间加快超过50%，并将集团一些关键营运地区的电子汇款时间缩短到3小时。

为了更好地支持我们的客户在亚洲扩充业务，我们的企业机构银行家必须清楚知道自己在本地市场和区域市场的功能与职责；我们的员工也必须深具信心：他们在跨境业务网络销售产品及提供咨询服务的努力将会获得肯定。我们在2010年推出了环球跨境业务架构，以促进我们的团队合作无间，使我们能将星展集团亚洲最好的联系网带给我们的客户。

营运总览

8. 专注管理程序、人才与文化

随着星展集团目前在亚洲多个市场运作，我们必须采用一套划一的准则、政策及程序来管理不同市场的运作。

2010年，我们推行了一个区域管理架构以管理整个集团的各种不同业务；简化纵贯层叠的机构组织，推行一套规范的区域管理架构。

我们也设置了一个区域政策架构，并成立会计与营运规范小组及风险政策单位，以确保我们在整个区域的营运程序及政策的一致性。

此外，我们设立了一个企业财资部门，以便更好地管理我们的资本、回报及流动资金。这项计划将帮助我们整个集团不断地增加资产和吸收存款。

我们也设计了一个均衡计分表，追踪记录银行在各个不同领域的表现。我们的评估是根据本年度表现以及在执行策略性首要目标方面的进展来衡量。这两方面的评分比重大致相等。

我们采取步骤，通过提供内部调动的机会、培训及坚守一套划一的价值观，以强化和栽培人才。我们还成立一个人才管理架构，在机构的所有阶层辨认有潜能的员工，为每个阶层的员工量身设计培训及发展课程。

9. 加强科技与基础设施平台

2010年，科技与营运部(Technology & Operations)致力于为我们的主要业务开发一个科技蓝图，在整个区域推行统一的软件应用程序，让客户能更方便地使用我们的服务。

区域科技蓝图概括了我们在区域市场的中期业务增长计划所需的科技支援。

在过去一年里，我们着手根据这个蓝图来执行各种计划，在集团内推出了一些统一的软件应用程序。这是为了让我们在扩充区域业务时，能够采用一套统一的区域应用平台。我们也推出了一个核心银行系统(Finacle)，一个IMEX交易系统及一个专为财富管理业务而设的Avaloq平台。

在2009年中，星展集团开始推行一个两年计划，以改进系统的可靠性及坚韧性，以提高我们服务的可用度。这项计划在2010年加速进行，到目前为止，已经有超过一半的计划付诸实践。已完成的计划包括：改善服务的可用性以及主要应用程序的灾难复原能力。提升整个主机坚韧性的计划也进行得很顺利。

我们也设立了一个创新委员会，通过科技来鼓励创新及提升客户体验。在开始的阶段，委员会已确认了5大创新领域：分析、流动银行业务、客户接触点、付款、交易及中小型企业。我们预计这些创新的计划在今年就会启动步入正轨。