

铸就深远 影响

星展集团控股有限公司

2024年报



Live more,
Bank less

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，其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。

我们在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”。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》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2024年间，星展连续16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

本年报应与我们的《2024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。本年报遵循以下条规、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、2018年企业治理守则的所有重要方面，以及新加坡金融管理局(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。
- 金融稳定委员会的气候相关财务信息披露专案小组(The Task Force on Climate related Financial Disclosures “TCFD”)建议(2021年10月更新)。
- 2021年全球报告倡议组织(The Global Reporting Initiative “GRI”)标准。
- 新加坡银行协会于2015年10月发布的负责任融资指南(2018年6月修订)。
- 国际综合报告理事会制定的国际综合报告框架(2021年1月修订)。
- 可持续性会计准则委员会(The Sustainability Accounting Standards Board “SASB”)的标准，其基于金融行业中最符合我们业务组合的三个SICS行业：商业银行(Commercial Banks “FN-CB”)、消费金融(Consumer Finance “FN-CN”)和抵押贷款金融(Mortgage Finance “FN-MF”)。



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	铸就深远影响
03	星展集团简介
04	为股东实现具有影响力的增长
06	为客户创新出具有影响力的解决方案
08	为社会创造具有影响力的未来
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
18	十五载卓越领航



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。

22	执行总裁业务回顾
23	副执行总裁业务回顾
24	财务总监陈述
36	风险管理总监陈述
38	信息总监陈述
40	企业及机构银行
42	个人银行/财富管理
44	储蓄银行2024年亮点



商业模式

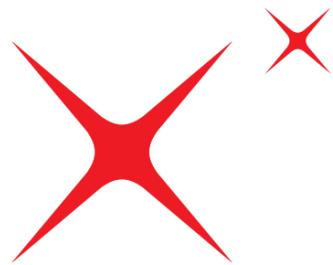
此部分讨论我们的商业模式，并提供了关于我们如何利用资源并向利益相关者分配价值的详细信息。同时，对可持续发展的承诺。

46	如何创造价值 - 我们的商业模式
48	如何开发和利用我们的资源
51	可持续发展作为长期价值的驱动力
52	支持亚洲的公正转型
53	可持续发展治理架构
54	集团资料



扫描此处参阅英文版
《可持续发展》报告

铸就深远影响



2024年是星展不同凡响的一年。得益于多年的结构性转型，我们为股东创造了巨大的价值。我们也持续为客户提供创新解决方案，并对我们所在的社区产生了积极影响。



业内人士语录：

“多年来，星展凭借其在数码解决方案方面比同行投入更多资金的决策，已获得了极为丰厚的回报。其中的关键在于星展的投资很早，规模很大。同时，与亚洲其他任何大型银行相比，星展在面向财富管理的数码服务方面做得更为出色。”

“星展推行了以经策略筛选的门户城市为重点的全球互联互通策略，并取得了显著进展。通过在这些关键地区组建本地房地产团队，星展切实助力客户拓展业务并实现业务多元化。在客户满意度和客户留存率方面，星展一直表现出色，优势显著。”

“当下，经济波动不止，对数码货币的监管审查也愈发严格，金融机构面临的风险数量与日俱增。星展在其业务网络中，风险管理能力依旧强劲，为亚洲客户筑牢银行服务的坚实根基。”

全球最佳高净值客户服务银行
欧洲货币

全球最佳房地产银行
欧洲货币

亚洲最安全银行
环球金融

以我们作为新加坡发展银行的根基，我们坚信通过善行将本行业务做好做强。《环球金融》杂志授予我们“全球最佳可持续金融银行”奖，以表彰我们在推动绿色转型中发挥的作用。此外，我们因将企业宗旨融入业务运营，也获得该杂志评为“全球最佳社会债券银行”。此外，新加坡证券投资者协会连续第二年授予我们“新加坡企业可持续发展”奖。这有力地证明了我们全方位可持续发展策略的成功。在这一策略下，环境与社会因素已深深融入我们的业务体系之中。



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。

业务亮点

收益

223 亿新元

净利润

114 亿新元

总资产

8,270 亿新元

股本回报率

18.0%

超过

280,000

企业及机构银行客户

超过

1,840 万

个人银行/ 财富管理客户

可持续发展亮点

承诺提供

890 亿新元

的可持续融资 (扣除还款)

承诺超过

1 亿新元

用于支持16个新的多年期项目以及22家“影响力企业”，以满足亚洲各地的基本需求并促进社会包容

促使超过

22,000 名员工

掌握了可持续发展方面的基础知识

吸引了超过

300

名政策制定者、商界领袖和社区杰出代表参与星展基金会举办的“超越影响力峰会”，共同应对亚洲人口老龄化挑战

补助

1,400 万新元

的日常采购补贴。这些补贴通过星展“小贩餐食”计划和储蓄银行“邻里焕新计划”(POSB Support Our Heartlands)，提供给新加坡民众

参与

270,000 小时

的员工志愿服务活动时间长



为股东实现具有影响力的**增长**

通过多年结构性转型、高股本回报率业务的拓展，以及在亚洲各地构建多元化特许经营业务的全面规划，使我们能够为股东带来超额回报。



1 市值突破 1,000亿新元

2024年5月，星展成为首家市值突破1,000亿新元的新加坡上市公司。到年底市值进一步增至1,240亿新元。2024年，星展的股东总回报率达51%，创下除危机后反弹年份外的历史新高。这一回报率由44%的股价涨幅以及7%的股息回报率构成。

2 巩固我们的财富管理特许经营业务

随着高净值客户在亚洲日益增加多元化的投资，我们的财富管理特许经营业务延续了多年来优于市场表现的态势。财富管理业务总收益攀升18%，达52.2亿新元；财富管理非利息收入飙升45%，达26亿新元，增速远超众多地区及全球同行。我们荣获《欧洲货币》杂志授予“全球最佳高净值客户服务银行”奖，充分证明了我们所取得的巨大进步。

3 深化我们在大湾区的业务

我们将在深圳农村商业银行(简称“深圳农商行”)的持股比例从16.69%提升至19.4%，借此进一步稳固了我们在大湾区的业务根基。此外，我们还深化了与中国邮政储蓄银行以及深圳农商行的合作关系，致力于拓展“跨境理财通”的产品矩阵，为客户提供更丰富的选择。

4 花旗台湾个人银行业务的收购推动了协同效益

在顺利完成对花旗台湾个人银行的整合后，客户协同效益得以持续推进。尤其是财富管理业务在过去一年的表现十分亮眼。我们成功地将合并后更为庞大的客户群体，与更丰富多元的产品体系紧密对接。台湾地区的收益增长了61%，达到创纪录的12亿新元。

5 凭借我们的全方位服务平台，深度融入印度的业务发展

印度是全球增长最快的主要经济体，我们凭借在印度广泛的业务足迹拓展了我们的业务。完成对拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)的合并后，我们目前构建起一个强大的全方位服务平台，覆盖企业及机构银行、财富管理和零售银行业务，得以更全面地参与印度的经济增长。在大型企业银行业务的带动下，我们的收益增长了25%，中小企业和零售银行业务也进展良好，发展势头强劲。

6 设立30亿新元的新股票回购计划

为进一步践行本行对资本管理的坚定承诺，本行已设立一项规模达30亿新元的新股票回购计划。依据该计划，我们将在公开市场购入股份并予以注销，这在星展尚属首次。这是本行一系列多元资本管理举措之一。过去五年间，本行通过发行红股等方式，将普通股股息提高了一倍，并不定期派发特别股息。



为客户创新出具有影响力的解决方案

我们凭借我们的技术实力、创新工作模式，以及与生态系统伙伴的紧密合作，开发创新解决方案，为1,900万客户创造更大价值。



1 大力推进人工智能策略，为客户提供更优质服务

2024年，我们在数据分析、人工智能 (artificial intelligence “AI”)及机器学习 (machine learning “ML”)方面的举措，创造了超7.5亿新元的经济价值，较上一年翻了一倍多。目前，我们构建了1,500多个模型，涵盖370多个用例。这其中包括向区域内的1,300多万客户发送了超过12亿条个性化提醒。在新加坡，接收了个性化提醒并使用我们人工智能财务规划工具的用户，其储蓄金额是未使用该工具用户的两倍，投资金额为五倍，投保金额近乎三倍。

2 加倍打击诈骗行为的工作

我们推出的一系列自助安全管理功能持续获得强劲反响。在新加坡，已有超150万客户借助这些工具防范诈骗。鉴于客户越来越希望能更好地掌控资金安全，我们新增了一些功能，让客户能更便捷地锁定储蓄资金或提交银行卡欺诈纠纷申诉。

3 巩固我们在新加坡数码支付领域的领先地位

如今，新加坡超七成的PayNow资金转账及支付业务均涉及星展客户。我们的数码钱包PayLah!已运营十年，月登录量达创纪录的4,160万次。超六成的小贩中心的扫码支付交易通过PayLah!完成，远超同行。在新加坡以外地区，280万用户可在全球超7,700万个二维码收款点进行支付。过去一年，通过PayLah!完成的跨境二维码支付交易量近乎增至此前的三倍。

4 支持企业实现供应链多元化

我们凭借在北亚、南亚和东南亚广泛的业务网络，支持客户实现供应链多元化。依托深厚的行业专业知识与创新融资方案，我们帮助客户把握投资契机、推动贸易流通。对于积极开拓亚洲市场的西方跨国企业而言，我们贯通东西方的能力为他们增添了一个额外优势。

5 面向机构客户推出全新区块链解决方案

我们推出星展代币服务 (DBS Token Services)，这是一套依托区块链技术、运用代币化与智能合约的服务体系，旨在为机构客户开启全新交易银行功能，提升运营效率。蚂蚁国际 (Ant International)是早期使用者之一，已借助该服务实现即时多币种资金与流动性管理。

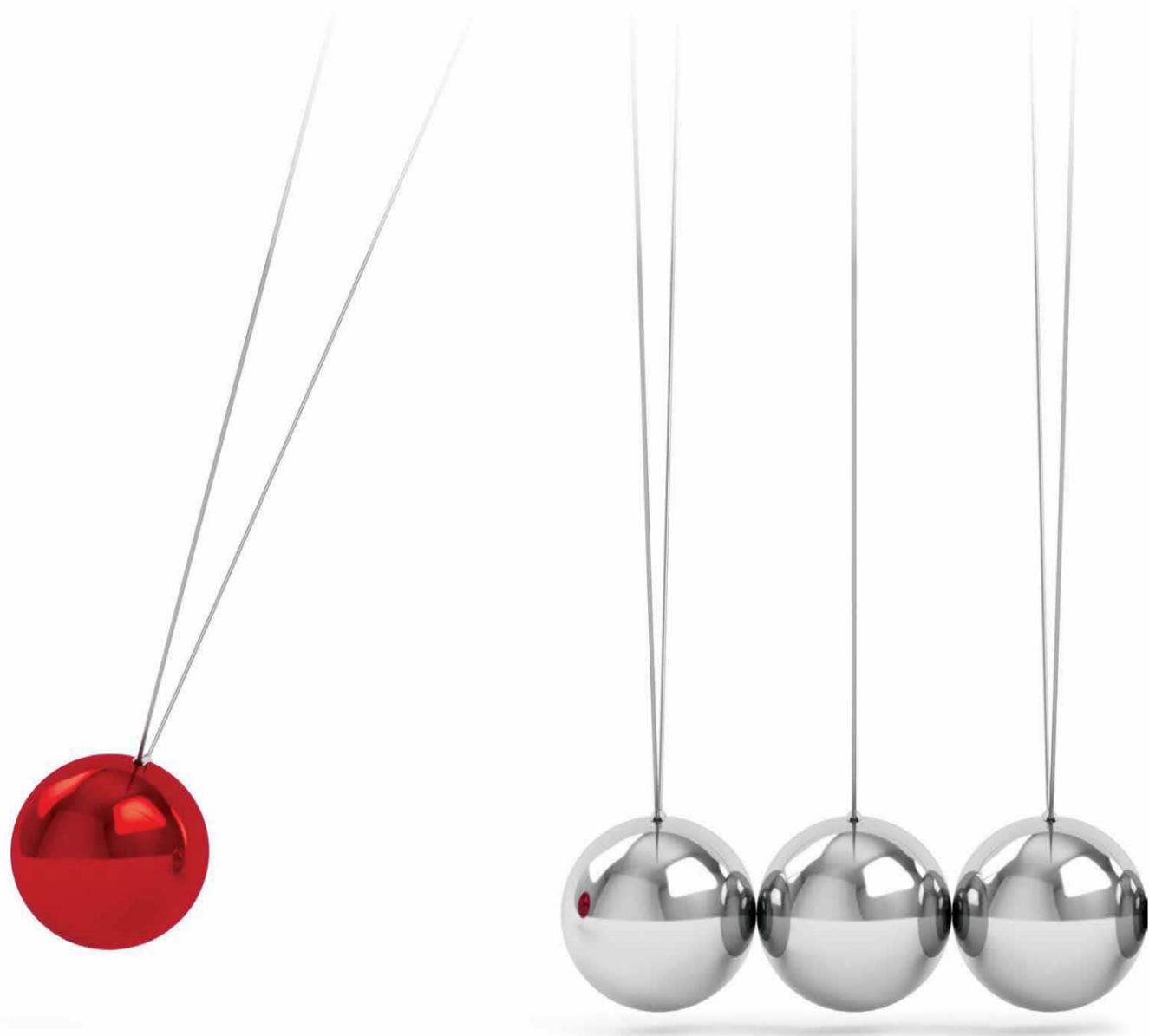
6 为中小企业适应新经济做好准备，实现长远发展

我们的“跨越商业视野”项目帮助新加坡中小企业开拓海外市场，抓住区域商业契机。自推出以来，该计划已推动了约1,000次区域商业对接与合作。我们推出了Spark GenAI计划，旨在加快中小企业对生成式人工智能解决方案的应用步伐。



为社会创造具有影响力的未来

以我们作为新加坡发展银行的根基,这份渊源让践行使命融入了我们的基因。无论是携手客户向低碳商业模式转型,还是助力弱势群体,我们始终致力于产生持久且意义深远的影响,以打造一个更美好的世界。



1 推动亚洲的脱碳进程

我们的可持续融资承诺规模(扣除还款)增长至890亿新元。其中的亮点包括,我们依据中国人民银行的碳减排支持工具发放了一笔绿色贷款,这是东南亚银行首次开展此类业务。此外,我们还策划了印度尼西亚水务领域的首个混合融资项目。该项目计划建设一座水处理厂,建成后将为包括雅加达在内的三座城市的200万居民供应淡水。

2 支持中小企业推进可持续发展进程

我们携手新加坡企业发展局,推出“ESG就绪计划”。这是一项端到端过程计划,旨在助力中小企业及中型企业打造可持续发展的能力与实力。截至目前,已有超250家企业报名参与该计划。此后,我们在台湾地区也推广了这一计划。在香港,我们与领展房地产投资信托基金(Link)和中电集团(CLP Power)携手开展了一个项目,助力领展旗下的中小企业租户向低碳运营模式转型。

3 发动各方力量,帮扶亚洲弱势群体

2024年是星展基金会成立10周年。自十年前创立以来,该基金会已支持161家“影响力企业”的发展,并在区域内开展了37个社区项目。2024年,该基金会承诺投入超过1亿新元,用于支助与合作伙伴共同开展16个新的多年期项目以及22家“影响力企业”,以满足亚洲各地的基本需求并促进社会包容。

4 应对亚洲老龄化社会的挑战

鉴于亚洲众多市场正快速迈入超老龄化社会,我们推出全新的“超越影响力奖”,以推广应对这一挑战的创新方案。我们举办了首届星展基金会“超越影响力峰会”,召集了企业界人士、长寿领域专家以及社会各界代表,共同重新诠释老龄化内涵,为老年群体挖掘社会经济机遇。

5 大力推进金融知识、数码知识普及,提升反诈意识

我们的员工携手星展基金会,以及新加坡资讯通信媒体发展管理局等生态合作伙伴,在新加坡的学校及社区中心举办互动培训班,惠及超9万名民众。这些活动传授了实用的数码知识、金融知识,还包括反诈知识,民众可现场实操学习。

6 推动区域内的员工志愿服务工作

从协助弱势群体融入金融与数码领域,到改善他们获取基本生活物资的状况,我们的员工积极投身People of Purpose员工志愿服务项目,累计贡献时长超27万小时。我们的付出切实影响了业务覆盖市场中超过22万人的生活。总体而言,我们期望员工在未来十年内累计提供150万小时的志愿服务,以回馈社会。



星展基金会携手1,300多位生态合作伙伴、受益对象以及对基金会发展举足轻重的同事共同庆祝成立十周年,回顾十年影响力。

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。



谭世才
独立董事

林颖坚
独立董事

Punita Lal
独立董事

庄凯峰
非执行董事

余林发
非执行主席

高博德
执行总裁

赵俸汉
独立董事

林之高
首席独立董事

何慶源
独立董事

Judy Lee
独立董事

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

在新加坡证券投资者协会举办的投资者选择大奖评选中,荣获“最具透明度公司奖(财务类)”。

星展集团管理委员会

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。

 Philip Fernandez 企业金融部	 吴顺喜 ⁽²⁾ 审计部	 高博德 执行总裁	 陈淑珊 ⁽¹⁾ 副执行总裁兼企业及机构银行业务部	 林淑慧 财务总监	 郑思祯 星展银行(中国)
 林子聪 星展银行(印尼)	 林森川 ⁽⁴⁾ 策略企划及转型部	 韩贵元 ⁽³⁾ 星展银行(新加坡)	 黄宇翔 信息总监	 林子建 法务与合规监管	 李映虹 人事部
 魏洪英 推广策略及传讯部	 庞华毅 星展银行(香港和北亚)	 林顺忠 全球交易服务部	 伍维洪 环球金融市场部	 黄惠锦 ⁽⁵⁾ 运营部	 黄思翰 星展银行(台湾)
 Sanjoy Sen 个人银行	 许志坤 个人银行/财富管理	 Surojit Shome ⁽⁶⁾ 星展银行(印度)	 苏建忠 风险管理总监		

所有职位信息截至2024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。

- (1) 2025年1月1日起,韩贵元接替其担任集团企业及机构银行业务部主管。
- (2) 自2025年4月1日起委任为集团运营总监。
- (3) 自2025年1月1日起委任为集团企业及机构银行业务部主管。
- (4) 自2025年1月1日起委任为星展新加坡地区主管。

- (5) 将于2025年7月1日退休。委任为银行人工智能业务高级顾问,任期至2025年12月31日。
- (6) 于2025年2月28日退休。2025年3月1日起,Rajat Verma接替其职位。

主席与执行总裁致股东书



2024年5月，星展集团迈出开创性一步，成为新加坡首家市值突破1,000亿新元的上市公司。自2009年起，即便已累计派发400亿新元股息，我们的市值仍增长至起初的四倍。

2024年，全球经济韧性十足。美国经济因消费者需求强劲，增长率达2.8%，持续超出预期。全球经济增长大体稳定。中国和香港增长有所放缓，新加坡经济则从前一年仅1.8%的增速大幅反弹，实现了4.4%的增长。印度是我们目前进行广泛业务遍布的市场，它依旧是全球增长最快的主要经济体。

这一年，通胀压力逐渐缓解。美国消费者物价指数从2023年底的3.4%降至2024年底的2.9%。基于此，美国联邦储备委员会在9月进行了四年来的首次降息，降幅达50个基点，随后又两次分别降息25个基点。其他发达市场的中央银行纷纷跟进。这些早有预告的降息举措，激发了市场活力，在下半年有力提振了金融市场。

不过，持续的地缘政治紧张局势，以及特朗普即将就任总统所带来的政策不确定性，给宏观经济状况带来了负面影响。同时，由于美联储在实现2.0%通胀目标上进展停滞，临近年末，市场对进一步降息的预期有所缓和。

在这样的大环境下，我们的财务表现稳健出色，星展集团也连续第16年荣获《环球金融》评为亚洲最安全银行。

再创佳绩的一年

这一年，星展成绩斐然，总收入达223亿新元，创历史新高。净利润攀升11%，飙升至114亿新元的历史新高。股本回报率达18.0%，在发达市场银行中位居前列。

尽管成绩亮眼，但我们实则面临诸多挑战。贷款增长持续低迷，香港和中国内地投资情绪不振，压抑了贷款需求，而中国企业更倾向于在内地获取低成本资金。尽管面临这些阻碍，我们凭借审慎的资产负债表管理策略，实现了净利息收入（net interest income “NII”）6%的增长。

2021年，在利率尚未上调之时，星展的净利息收入对美联储基金利率的敏感度为：该利率每变动1个基点，星展的净利息收入就会相应变动1,800万至2,000万新元。这意味着，在过去两年的利率上升周期里，美联储基金利率每上调1个基点，我们的净利息收入最多可增加2,000万新元。为应对利率周期反转可能带来的同等幅度净利息收入下滑，我们主动出击，增加固定利率资产，延长资产久期。再加上我们在资金来源结构方面做出的调整，到2024年，我们的净利息收入敏感度降至400万新元，有效缓冲了美联储降息冲击，也让净利息收入能随资产负债表扩张而增长。

投资者热情高涨，带动财富管理手续费和财资业务客户销售额攀升至新高，商业银行业务非利息收入因此增长22%，达创纪录的63.3亿新元。市场交易收入增长27%，至9.22亿新元。

资产质量持续稳健，不良贷款率稳定在1.1%。

为股东创造重大价值

2024年5月，星展集团迈出开创性一步，成为新加坡首家市值突破1,000亿新元的上市公司。2024年，星展的股东总回报率达51%，创下除危机后反弹年份外的历史新高。这一回报率由44%的股价涨幅以及7%的股息回报率构成。

创纪录的盈利表现，加之市场对我们持续稳健运营的信心，共同推动了这些回报的产生。这也体现出市场对星展集团特许经营业务优势的高度认可，而这一优势是我们历经15年结构性转型所铸就。

2010年，是我们携手出任主席与执行总裁的第一年，彼时，我们便立志成为“亚洲首选银行”。当时，星展主要活跃于两个市场，

业务仅在新加坡和香港具备一定规模。前一年，我们的股本回报率（ROE）仅8.4%。我们服务着500万客户，其中大部分在新加坡。在新加坡各银行里，我们的客户满意度评分垫底。

从那以后，我们取得了长足的进步。如今，市场公认我们是亚洲顶尖银行，我们也跻身全球最卓越银行之列，多次荣获“全球最佳银行”奖项便是有力证明。自2009年起，我们的净利润翻了五倍，股本回报率提升了一倍有余。我们重新夺回了在新加坡市场的份额领先地位。同时，那些有着高股本回报率区域性业务，如财富管理、交易服务以及财资业务客户销售等，目前已占了集团半数的收入。我们在亚洲的客户基础大幅扩张，如今已接近此前的四倍，达到1,900万之多，并且各个客户群体的参与度评分都很高。我们还对整个企业进行了数码化改造，实现了转型。

自2009年起，即便已累计派发400亿新元股息，我们的市值仍增长至起初的四倍。自2009年底起，星展股东总回报率在全球规模最大的100家银行中，跻身前10%。

构建强劲特许经营

星展在不同地域与业务方面建立了多元化增长的动力，这成为我们坚实的支撑，让我们能抵御特许经营业务中任一局部区域的增长放缓。

比如，在过去十年的前半段，随着中国对外开放，经济强势增长，我们顺势拓展业务，实现了我们的发展。过去几年，中国经济增速放缓，我们于是将业务增长着力点转移到印度以及台湾。

2024年，凭借涵盖企业及机构银行、财富管理和零售银行的全方位服务平台，我们深度融合入印度发展进程，在当地的收入增长

了25%。特别是，随着业务覆盖广度拓展、规模扩大，我们在印度的资产迎来强劲增长，主要由大型企业借贷业务带动，其中也包括位于古吉拉特邦国际金融科技城（GIFT City）分行的业务。中小企业业务发展势头渐好，个人银行业务也进展顺利。

在台湾，星展成功整合了花旗台湾个人银行业务，现已成为当地最大的外资银行。尽管花旗员工流失率高于预期，但我们仍持续为客户带来出色成果。得益于花旗银行客户资产组合全年效益，以及收购带来的客户协同效应，我们收入增长61%，接近预期水平。尤其是财富管理业务在过去一年的表现十分亮眼。我们成功地将合并后更为庞大的客户群体，与更丰富多元的产品体系紧密对接。

尽管中国经济增速有所放缓，但我们仍捕捉到了一些机遇。其中包括大湾区“跨境理财通”2.0版本带来的契机，以及中国企业将供应链向东南亚多元化结构的需求增长。我们实施了两项策略投资，这将为我们的长远发展奠定良好基础。我们将在深圳农村商业银行的持股比例从16.69%提升至19.4%，借此进一步稳固了我们在大湾区的业务根基。我们还将我们在星展证券（中国）的持股比例从51%提升至91%。

2024年，我们还将股权资本市场部星展唯高达（DBS Vickers）、星展数码货币交易所与财资市场业务进行了合并，成立了环球金融市场部门。此次合并带来了更强的协同效应，使我们能够更全面地满足客户需求。我们的新业务模式同样成绩斐然。由于机构投资者对数码资产交易与托管的兴趣持续升温，我们的数码资产生态系统收入目前已突破3,000万新元。

223亿新元

总收益

在各业务全面增长的推动下，总收益增长了10%，达到223亿新元。

114亿新元

净利润

净利润增长11%，至历史新高114亿新元。

18.0%

股本回报率

股本回报率维持在上一年创下的纪录水平。我们的股本回报率为18.0%，在发达市场的银行中名列前茅。

2.22新元

股息

董事会建议派发每股新元60分的末期股息，使全年普通股股息达到每股2.22新元，比上一年增加27%。

主席致辞 领导层交接

董事会与我衷心感谢高博德在担任执行总裁期间展现出的卓越领导力与奉献精神。在他的带领下，星展成功蜕变，成为新加坡最具标志性的机构之一，成长为全球金融领域的巨头。我们的股本回报率表现出色，在全球银行业中名列前茅。

我们取得的优异成绩，充分体现了高博德在过去十年推动的一系列结构性变革所带来的成效，尤其是数字化转型，以及财富管理、交易服务和财资业务客户销售等高股本回报率业务的发展。凭借高瞻远瞩的领导能力，他为星展留下了宝贵的财富，为星展在未来更上一层楼筑牢了根基。

在我们肯定高博德的卓越成就之时，也满怀期待地迎接陈淑珊将开启的新篇章。陈淑珊将于2025年3月接任他的职位。执行总裁的继任规划是一项持续十年的策略行动。我们早早确定了潜在继任者，并安排他们在关键岗位轮岗，密切考察其表现。

2021年，高博德向董事会透露，他计划在65岁退休。得知消息后，董事会立即加快了继任流程，聘请独立顾问，从六个关键维度对内部和外部候选人进行评估与对比，这六个维度包括：策略视野、领导力与企业文化塑造能力、专业知识、利益相关者管理与沟通能力、对技术及未来工作模式的熟悉程度，以及业务拓展能力。经董事会与独立顾问全面评估，陈淑珊脱颖而出，成为接替高博德出任执行总裁的不二人选。

陈淑珊经验极为丰富，曾执掌银行两大面向客户的部门：个人银行/ 财富管理(Consumer Banking Group/

Wealth Management “CBG/WM”)与企业及机构银行业务部(Institutional Banking Group “IBG”)，这两大部门占据了本行的绝大部分收入。在财富管理业务转型中，她发挥了关键作用，如今星展私人银行已位列亚洲前三。在拓展全球交易服务方面，她也成果斐然，有效扩大了本行的低成本存款基础。

在推动重大数码化项目上，陈淑珊同样表现卓越，星展数码银行(DBS digibank)、DBSPayLah!和DBSiWealth等项目都离不开她的推动。她带领企业及机构银行部团队升级了IDEAL应用程序，还落实了一组应用程序编程接口(Application programming interfaces “APIs”)套件，实现实时数码银行服务。此外，她积极推动多个人工智能模型的研发，并率先在银行内部大力应用生成式人工智能(generative AI)。

她有着丰富的国际工作经历，曾在伦敦、东京、香港等全球金融中心任职。她在政府、金融、教育、女性领导力及创业等领域的多个董事会中担任过职务。

鉴于陈淑珊过往出色的业绩、严谨的执行力以及敏锐的商业洞察力，董事会与我坚信她具备领导银行的卓越能力。我们深感自豪的是，陈淑珊是从本土成长起来的优秀人才，这彰显了我们在发展本地人才培养体系方面的坚定决心与积极作为。她深切理解新加坡民众的想法，一心想提升新加坡的国际影响力，与星展的核心使命高度契合。她已蓄势待发，必将引领星展持续迈向成功。

新的工作方式日渐成熟

为构建可持续发展竞争优势，星展持续推动数据分析及人工智能/机器学习(machine learning “ML”)应用的产业化。2024年，数据分析与人工智能/机器学习创造了7.5亿新元的经济价值，较上一年翻了一倍有余。我们还开展了多个生成式人工智能测试用例，旨在提升生产力与效率，借助更优质的客户互动、新颖的客户服务方案创造价值，同时挖掘开拓新客户群体、新市场的可能性。

三年前，星展开启了“通过客户体验进行管理”的探索，如今这一举措愈发成熟。我们围绕客户体验组建跨职能团队，开展横向架构模型，并以实时数据为导向，不断提升客户满意度，加快业务办理速度，进而推动收入增长。例如，2024年，我们将新加坡中小企业支付与收款应用程序编程接口授权的实施时间缩短了一半。在存款业务、香港中小企业业务等多个业务方面，我们的客户参与度评分也高于预期目标。

加强技术韧性和企业治理

2024年的大部分时间里，强化本行的技术韧性始终是优先事项，我们也取得了重大进展。我们优化了变更管理流程，简化了系统架构，减少了单点故障。同时，提升了事故识别与解决的速度。尽管还有少量收尾项目正在推进，但我们相信大部分技术韧性差距已经弥合。

鉴于此，2025年1月，为强化技术风险管控与监督而设立的董事会风险管理委员会技术风险委员会(Board Risk Management Committee Technology Risk Committee “BTRC”)宣告解散，转而成立了职权范围更广的董事会技术委员会(Board Technology Committee “BTC”)。董事会技术委员会承接了董事会风险管理委员会技术风险委员会的职责，同时负责监督集团技术策略与架构。在技术应用无处不在的

当下，本行需要在创新(如人工智能、区块链领域)与技术韧性之间寻求平衡，此举意义重大。

推进可持续发展议程

今年早些时候，多家大型银行退出了净零银行业联盟，这是银行业规模最大的气候相关联盟。即便如此，星展仍坚定致力于推动亚洲地区的公正转型，兼顾环境、社会与经济多方面因素。气候变化是现实难题，急迫等待解决。我们相信，在探寻方案应对环境面临的棘手问题过程中，也蕴藏着商业契机。

星展是东南亚首家设定脱碳目标的银行。在携手众多企业向低碳商业模式转型的过程中，2024年，扣除还款后的可持续融资承诺金额增长27%，达890亿新元。除资金支持外，我们还为客户经理配备了工具与商业智能仪表盘，助力他们更好地为客户的脱碳计划出谋划策。



为庆祝星展进驻印度30周年，本行举办了印新峰会，以促进两国深度交流思想、加强合作。印度商工部部长皮尤什·戈亚尔(Piyush Goyal)、新加坡内政兼律政部长尚穆根以及新加坡人力部长兼贸工部第二部长陈诗龙作为主宾出席了本次活动。

星展基金会成立十年来，已支持161家“影响力企业”的发展，并在区域内开展了37个社区项目。为进一步强化社会影响力，本行承诺在未来十年间，投入多达10亿新元的资金，并奉献150万小时志愿服务时长，用以改善低收入及弱势群体的生活与生计。2024年，我们投入了超1亿新元，用于支持各类多年期项目，满足亚洲地区的基本需求，推动社会包容。

领导层变动

除了即将到来的执行总裁人事变动，我们还对管理层进行了其他几项关键调整。

2024年5月，我们委任资深技术专家黄宇翔为信息总监。他此前就职于平安集团，负责领导技术部门，后加入星展。

自2025年1月1日起，我们委任韩贵元和林鑫川担任新职务。此前担任新加坡区主管的韩贵元，接替卸任的陈淑珊，出任集团企业及机构银行主管。原集团策略企划及转型部主管林鑫川，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28日Surojit Shome退休后，接任执行总裁一职。自2023年6月加入星展集团以来，Rajat Verma大力巩固了印度的企业及机构银行业务。

现任集团审计部主管吴顺喜将于2025年4月1日起出任集团运营总监，负责运营及转型部门。现任集团企业及中小企业银行主管顾家祥将接任集团审计部主管。

这些人事变动彰显了星展人才管理项目的优势，以及多年来构建的雄厚人才储备实力。

回报股东与员工

我们始终致力于资本管理。近年来，我们不仅大幅提升了普通股股息，还不定期发放特别股息。

2024年，我们进一步丰富了资本管理方式。2月，我们宣布实施10股送1股的红利股发行计划，这一举措使股息发放实际增加了10%。11月，我们启动了一项规模达30亿新元的股票回购计划，这是公司首次进行股票回购并注销操作。自2025财年起，我们将引入资本回报股息。

鉴于公司取得创纪录的利润且资本基础雄厚，董事会提议每股派发新元60分的末期股息。如此一来，全年普通股股息将达到每股2.22新元，较上一年增长27%。

为酬谢全体员工协助公司创下佳绩，除高级管理人员外，每位员工都获得1,000新元的特别奖金。在新加坡以外市场，这笔奖金会依据购买力平价进行相应调整。

结论

总体来看，2025年商业环境似趋稳定。不过，宏观经济与地缘政治风险依然存在。中国经济增速放缓、军事冲突，以及特朗普政府上台后关税战或升级，种种因素都加剧了不确定性。

对星展而言，利率下行也将构成潜在挑战。但我们的特许经营业务有着强大的抗风险能力，净利息收入敏感度较前几年显著降低。我们的资产负债表稳健，一直维持充足的一般准备金和资本缓冲，这有助于抵御风险。若不出现意外的全球冲击，我们预计2025年税前利润与2024年基本持平。

作为数码化转型的先锋，我们会持续投入技术研发。我们在数据领域的先发优势，已转化为竞争优势。更重要的是，员工已积极拥抱人工智能和生成式人工智能，这将从根本上变革我们的工作模式。我们也将持续推进可持续发展进程，协助客户向低碳商业模式转型，践行净零排放承诺。

多年来，星展为股东、客户、员工及社会等所有利益相关方创造了巨大价值。2024年，我们的影响力进一步提升，这是多年深耕的成果，我们始终走在银行业前列，以客户为中心，通过善行，将本行业务做好做强。

余林发
主席
星展集团控股有限公司

高博德
执行总裁
星展集团控股有限公司

十五载 卓越领航

过去15年中,星展完成了结构性转型,这不仅推动了业务的卓越发展,也为社会创造了突出效益。凭借在执行长期策略方面的严谨自律,星展始终如一地为利益相关者创造财务与非财务方面的价值。

实现可持续增长

总收益(十亿新元)

收益增长远超同行



图例 ● 星展 ● 同业平均

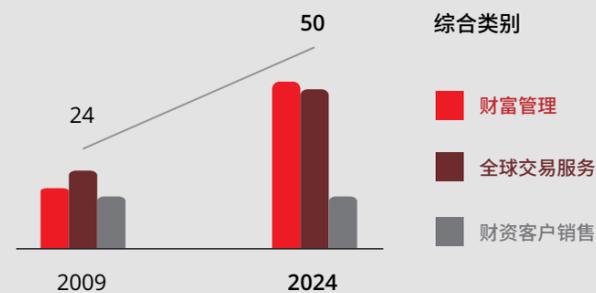
净利润(十亿新元)

自2009年以来,净利润增长至原来的五倍



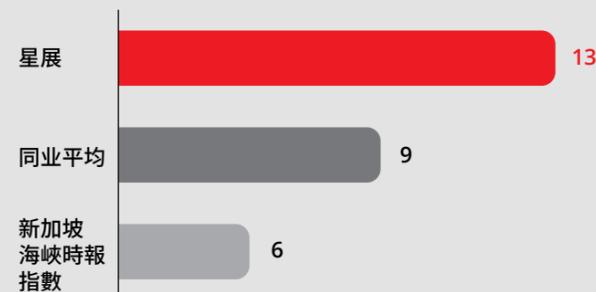
收入构成(%)

在集团收入中,高股本回报率业务方面的占比从2009年的24%提升至2024年的50%,实现了翻倍增长



股东总回报(%)

自2009年底以来,年化股东总回报率达13%



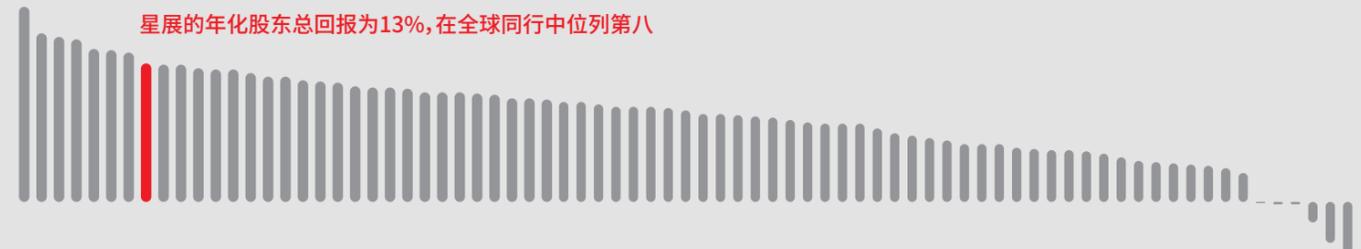
全球对比

在最新财务周期内,股本回报率达到18.0%,并且自2009年底以来的年化股东总回报率为13%,在按资产计算的全球前100大银行中,处于前10%的行列。

股本回报率

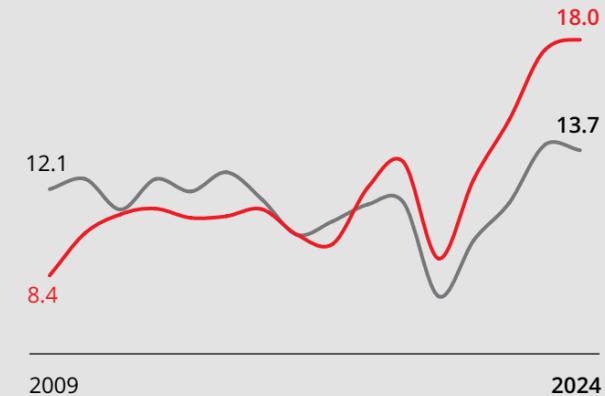


股东总回报(Total shareholder return "TSR")



股本回报率(%)

自2009年以来,股本回报率已翻倍,超越了同行。



市值(十亿新元)

2024年,星展集团的市值突破1,000亿新元,这在新加坡上市公司中尚属首次。自2009年以来,其市值已增长至原来的四倍。



秉持使命, 收获持续增长

客户

凭借我们的自然增长、策略收购举措, 以及生态系统合作伙伴关系的优势, 实现了客户规模的大幅增长。

个人银行/ 财富管理

2009	2024
490万	>1,840万

企业及机构银行

2009	2024
>180,000	>280,000

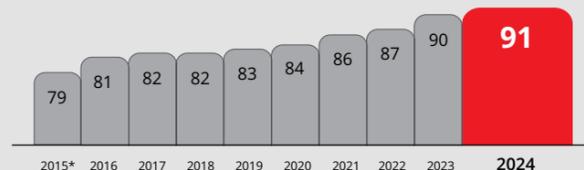
员工

我们的员工数量增长至几乎原来的三倍, 同时, 我们持续打造积极向上的工作文化。自2016年起, 我们多次荣获凯信睿 (Kincentric) /美世咨询 (Mercer) 颁发的“最佳雇主奖”。该奖项以员工意见作为极为客观的衡量依据, 旨在表彰全球范围内的卓越雇主。

员工总数



员工敬业度评分



* 自2015年起采用新方法

奖项与荣誉



连续第16年荣获“亚洲最安全银行” 2009 - 2024 《环球金融》



2022年全球最佳银行 《环球金融》



2021年全球最佳银行 《欧洲货币》



2021年度全球最佳银行 《银行家》



2020年全球最佳银行 《环球金融》



2019年全球最佳银行 《欧洲货币》



2018年度全球最佳银行 《银行家》



2018年全球最佳银行 《环球金融》

社会

通过星展基金会, 以及在我们业务覆盖市场开展的其他社区项目, 我们为社会带来了重大积极影响。

自2024年起进一步扩大对社区的投入

十亿新元 承诺在未来十年投入, 推动增进亚洲弱势群体的融入, 满足其基本生活需求

150万 小时的志愿服务时长以回馈社会 (十年内奉献)

星展基金会 - 自2014年起, 创造超越银行业务范畴的影响力

1.3亿新元 的资金投入承诺

161 家“影响力企业”获得支持

37 个社区项目在我们的六大核心市场与合作伙伴共同打造

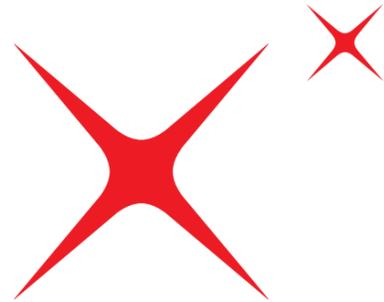
>100万 的志愿服务时长通过我们的People of Purpose员工志愿服务活动奉献

其他社区活动

2,500万新元 向新加坡国家美术馆捐赠, 以支持该美术馆通过视觉艺术讲述新加坡故事的各项工

1,050万新元 向星展“展爱同行基金”捐赠在新冠疫情期间帮扶我们重点市场中受重创的社区

执行总裁 业务回顾



还有不到一个月，我就要从星展退休了。算起来，我已经掌舵星展长达15年之久。回首往事，这无疑是我整个职业生涯中最有成就感的一段经历。2009年11月我入职这家银行时，银行业正深陷全球金融危机的泥沼。星展底蕴深厚，优势众多，在新加坡拥有坚实的存款业务根基，亚洲业务网络也颇具规模，不过，其潜力尚未被完全挖掘。一开始，我们便立志打造“新亚洲的首选亚洲银行”。几年后，金融科技来势汹汹，大有抢占我们业务空间的态度。于是，我们借助科技，进一步对银行业务进行了重新定义。在此历程中，星展凭借多项“全球最佳银行”荣誉，在业界声名鹊起。

回顾星展数字化转型成功的缘由，我脑海中浮现出以下几点。首先，我们进行的全面深入的转型。从后端的技术架构到前端的客户交互界面，我们对各个方面都进行了变革。其次，我们不再局限于各产品部门的孤立运作模式，而是开始从客户的体验旅程出发去考量问题。第三，我们对银行文化进行了革新，使员工愈发积极地接纳创新，乐于尝试新事物，并且愿意承担一定的风险。第四，我们构建了一套完善的体系来衡量转型的进展情况。

在所有这些方面中，推动文化变革无疑是最具挑战性的，但同时也最能带来变革性的影响。人们普遍认为，对于一家老牌企业而言，要实现大规模的转型绝非易事，有些公司甚至更愿意将新旧组织体系分开管理。但我们致力于让所有员工都参与到这一转型进程。不仅如此，我们并未靠强制命令来改变企业文化，而是树立了共同的愿景，并为员工配备了相应的体系和工具，帮助他们欣然接受全新的工作方式，从而创造出“精心设计的文化”。凭借自下而上的推进方式，我们成功营造出了百花齐放的

良好局面。我深刻领会到了著名管理大师彼得·德鲁克所说的“文化可以把战略当早餐吃掉”这句话的内涵。如今，星展比以往更具创业精神，更敢于冒险，更灵活且更有适应能力。

我相信，陈淑珊能让星展再创辉煌，因为我们有着与众不同的优势：

- 秉持使命感，注重协作。以我们作为新加坡发展银行的根基，为大众做实事的理念深植于我们的基因。在当下，如此一心为客户和社会带来积极改变的愿景，实属难能可贵。它促使大家齐心协力，为共同的目标全力以赴，而非将个人私利置于首位。营造充满信任的环境，不仅让我们更勇于承担风险，还能提升公司的灵活应变能力。
- 利用科学技术。我认为，我们已基本达成2014年为自己立下的目标：打造一家与别不同的银行，重新界定银行业态。不过，在未来三到四年内，我们须再迈出一大步。虽然我们已把大量应用程序迁移到新的技术堆栈，但仍有不少未完成迁移的程序。此外，我们还需进一步简化、标准化我们的架构和流程，使之更上一层楼。
- 利用人工智能，尤其是生成式人工智能。事实证明，人工智能极大地提升了我们预测客户行为和反应模式的能力，带来了变革性的影响。目前，全行运行着1,500多个模型，涵盖370多个用例，彰显我们在行业内的领先地位。但大型科技公司所拥有的模型和应用场景数量比我们多出百倍，因此我们在这方面仍有广阔的提升空间。

此外，回顾过去12个月我们所测试的各类用例，不难发现生成式人工智能必将给工作的本质以及职业形态带来深刻变革。我们必须全力以赴拥抱其中蕴藏的无限可能，这意味着我们不仅要从根本上重新审视现有的运营模式，甚至还要探索创造全新的商业模式。

- 运用“通过客户体验进行管理”的模式。未来的竞争优势将取决于我们的工作方式，而不只是我们所从事的业务。由于科技正以指数级的速度迅猛发展，未来的走向实在难以预测。我们实施了“通过客户体验进行管理”的模式，以此推动横向组织架构下的协同合作，做到完全以数据为导向，并让一线人员能够灵活地开展试验和创新。我们在“通过客户体验进行管理”方面已经取得了良好进展。我坚信，只要我们继续将其融入日常工作方式，就一定能够不断取得成功。

我衷心感谢与我一同走过这段非凡历程的董事会、集团管理委员会以及41,000名同事。正是因为携手共进，我们才得以成就这番事业。我会怀念与大家共事的情谊，怀念一家有着崇高使命的公司为一个共同目标所激励时产生的神奇力量，这个共同目标就是：丰富每一位客户的生活，推动企业转型变革。能参与其中，我深感荣幸。我坚信，在陈淑珊的领导下，星展必将日益强大。

高博德
执行总裁
星展集团控股有限公司

副执行总裁 业务回顾



在过去的15年里，星展的转型堪称卓越非凡。一系列策略举措助我们一臂之力实现华丽转身，从一家业绩不佳的本土银行，蝶变为全球最优秀的银行之一。

在这段时间里，我负责领导本行两大面向客户的部门：个人银行/财富管理部以及企业及机构银行部，这无疑是一段无比珍贵的经历。在落实数字化策略的工作中，我很快就意识到，亲自主导每一个数字化业务环节至关重要。同时，由于对公司业务的复杂性以及企业文化有着深刻的理解，我能够组建起实力强劲的团队，让团队成员充分发挥出我们的潜力。

我们的成就不言而喻。在财富管理方面，我们搭建起综合性财富管理体系的基础框架，通过研发一系列智能解决方案，进一步巩固了我们作为一家安全可靠银行的品牌定位与业务优势。如今，我们已将特许经营业务拓展为区域内规模最大、盈利性最强的私人银行业务之一。在企业及机构银行业务领域，我们通过简化客户办理银行业务的流程，成功超越竞争对手。我们之所以能够做到这一点，就是因为我们部署了一系列应用程序编程接口及数码银行解决方案。这些措施不仅实现了实时交易，还推动了我们客户的数码化转型进程。

展望未来，宏观经济环境与地缘政治局势仍充满不确定性，潜在的政策变动可能扰乱供应链，进而引发市场波动。我们正积极应对这些挑战。

在内部，我们针对各类风险参数，开展了严格的压力测试，同时借助科技手段实现流程自动化，提升应对形势变化的灵活性。

在外部，我们提供定制化金融建议、创新型套期保值与投资解决方案，以及应对供应链中断的替代策略，全力为客户提供支持。

与此同时，以生成式人工智能为代表的科技发展已引发深刻变革，且将持续颠覆现有商业模式。此外，诸多社会难题也在持续困扰全球：一是气候变化，二是人口结构变迁，三是收入不平等加剧，四是信任缺失问题。这种充满不确定性的大环境，既是挑战，也蕴藏着机遇。

为在现有成就基础上更上一层楼，我将以四个“C”阐述集团接下来的发展，即业务延续性(Continuity)、企业文化(Culture)、客户(Customer)与互联互通(Connectivity)：

首先是业务延续性。我们的总体愿景是打造成为一家“让世界更美好的最佳银行”。我们依据亚洲崛起的世纪、数码化、可持续发展等重大趋势，制定了相应策略。在可预见的未来，这些趋势不会改变。从董事会、高级管理层，到内部设定绩效评分卡的流程，再到日常管理方式，我们在整个组织中始终保持业务延续性。这确保了我们的目标明确，增强了运营韧性，维系了利益相关方对我们的信任。

其次是企业文化。作为新加坡发展银行，怀揣崇高使命，创造超越银行业务范畴的影响力，这早已深深融入我们的基因。储蓄银行“深耕邻里，以您为先”的座右铭，也同样体现了这一理念。正是企业文化将我们凝聚在一起，激励我们不断攀登新的高峰。在这个瞬息万变的世界中，我们必须持续思考新的目标运营模式、掌握新技能、探索新的工作方式，才能保持领先。企业文化是我们拥有上述能力的根基，确保我们在必要时能够实现自我重塑。

第三，客户始终是我们一切工作的核心。我们的政策与流程都贯彻了这一理念，同时向横向架构的转变也使之更加强化。因此，我们能够迅速响应客户不断变化的需求，借助基于数据的测试，优化我们的产品与服务。正是这种对客户始终如一的关注，让我们在市场上始终保持竞争力。这不仅塑造了我们提供前瞻性解决方案的能力，还让我们能够打造差异化的客户体验，最终赢得客户信任，扩大市场份额。

第四，内外部的互联互通，始终是我们业务的核心驱动力。对外，我们会持续借助广泛的区域网络及一系列数码化解决方案，更深度地融入客户业务流程与行业生态系统。对内，我们将进一步打通各业务部门间的隔阂，强化“一个银行”的综合解决方案。尽管我们已取得成果，高股本回报率业务实现快速增长，但未来之路依然漫长。

总之，经过15年的努力，我们已经成为一家业绩卓越、回报丰厚的机构，我也十分清楚我们得以成功的因素。我们2024年的股本回报率在发达市场的银行中名列前茅。尽管前路挑战重重，但机遇同样俯拾皆是。我们建立的策略优势，使得他人难以复制我们的成功，并且我们的业务正蓬勃发展，势头强劲。我们的策略愿景能让我们始终保持竞争力，在市场中持续领先。正因如此，我们完全有能力继续为股东创造丰厚回报，业绩表现也将持续优于同行。

陈淑珊
副执行总裁
星展集团控股有限公司

财务总监 陈述

2024年,我们的总收益与净利润均创历史新高,股本回报率也维持在上一年度的创纪录水平。这些成绩彰显了我们在数字化转型和灵活高效的资产负债表管理方面的卓越成效。



数字化转型与资产负债表管理成就创纪录业绩

2024年,我们再创辉煌业绩。净利润攀升11%,达114亿新元。股本回报率保持在18.0%,与前一年的历史最高水平持平,在全球发达市场银行中位居前列。

总收益增长10%,增至223亿新元。贷款增长疲软,我们将资金投向低风险证券,资产负债表得以扩张,净利息收入因此增长6%。尽管下半年利率走低,存款成本也有所上升,但净息差依旧稳定。

非利息收入表现尤为亮眼,宏观经济前景日益明朗,投资者信心大增,带动了财富管理业务蓬勃发展。因此,手续费收入增长23%,首次突破40亿新元大关,财资业务客户收入也创新高。

外汇、利率及股票衍生品业务受益于市场波动,市场交易收入强势反弹。

成本收入比维持在40%,未有变动。资产质量稳健。新产生的不良资产被资产评级上调、贷款偿还和减记所抵消,不良资产规模几乎未变。不良贷款率稳定在1.1%。特殊准备金占贷款的比例仅13个基点,仍处于低位。

两大因素使我们取得这一创纪录的业绩。

第一个因素是灵活精妙的资产负债表管理。过去两年,我们顺势受益于利率上行。之后,为提前应对利率下行冲击,我们着手锁定资产长期收益。截至年末,我们的固定利率资产达2,000亿新元,约占商业资产账簿的三分之一,涵盖固定利率抵押贷款、利率掉期交易以及固定收益证券。利率上升

时,客户纷纷把资金从往来及储蓄户头(current and savings accounts “Casa”)转投收益更高的定期存款,这有效缓冲了利率波动的冲击。

因此,净利息收入对美联储基金利率每变动一个基点的敏感度显著降低。在利率上行周期伊始,敏感度高达1,800万至2,000万新元,到2024年已大幅降至400万新元。由于利率下行的影响已不明显,当年资产负债表的扩张推动净利息收入持续增长。

第二个因素,也是更为长期存在的因素,是数字化转型。多年来,我们通过提升交易便捷性,并提供更多高度个性化定制服务,因数码化,来往及储蓄账户头存款、投资交易和支付业务领域不断扩大市场份额。过去两年利率上行期间,数码化提升存款业务竞争力,进而反映在净利息收入增长上。

2024年,利率见顶后回落,投资者热情高涨。我们在数码化技术的影响下,在投资交易领域抢占市场份额,财富管理手续费收入和财资业务客户收入因此显著提升。我们财富管理手续费收入增长45%,总净手续费收入增长23%,增速均超同行两倍。我们管理的资产规模达4,260亿新元,增长17%,其中用于投资的达到创纪录的56%。新增资金净流入210亿新元,持续保持在前两年创下的历史高位。我们坚信,凭借过去及当下持续推进的数码化努力,以及灵活高效的执行策略,我们已占据有利竞争地位,能够从容应对宏观经济趋势的波动。此外,我们在数据分析和人工智能/机器学习领域的产业化成果斐然,处于行业领先水平。我们的1,500多个模型广泛应用于370多个用例。这将进一步增强我们把握所在市场长期增长机遇的能力。

年内资本管理活动加速开展

2024年及近年来强劲的资本积累产生了叠加效应,推动我们加速资本管理行动,将盈余资本回馈股东。

2月,我们宣布10送1的红利股派发计划,同时维持原有名义股息。这一送股计划实际上让股息发放增加了10%。

11月,我们宣布首项股票回购注销计划,回购金额达30亿新元。(该计划下的回购与我们为员工持股计划行权而定期开展的回购不同。)

除上述举措外,我们还按惯例提高了普通股股息。对于2024财年,董事会提议在即将召开的年度股东大会上,批准每股新元60分的末期股息,较上次派息增加6分。这将使本财年普通股股息达到每股2.22新元,共计63.1亿新元,较上一年增长27%。2024财年全年股息是五年前的两倍。

尽管这些举措力度颇大,但预计仅会动用部分过剩资本。因此,2025年2月,董事会承诺在未来三年逐步削减过剩资本存量。首先,我们计划在2025财年每季度派发每股新元15分的资本回馈股息。在后续两年,若无意外情况,我们预计每年会通过这种方式或其他途径,派发与之相当的股息。

算上每股新元60分的普通股股息,加上每季度新元15分的资本回馈股息,年化股息达每股3.00新元。得益于我们稳健的资本状况和强劲的盈利能力,我们得以推行这些资本管理举措。

年内实现各业务全面增长

年内,在生息资产规模增长7%的强劲推动下,集团的净利息收入实现了6%的增长,达到144亿新元。净息差稳定维持在2.13%,这主要得益于固定利率资产的重新定价,以及较低的利率敏感度。尽管下半年美联储降息,但集团全年各季度的净息差依旧保持稳定。

剔除市场交易业务后,商业账簿的净利息收入实现了5%的增长。这一增长既得益于资产负债表规模的扩大,也得益于净息差扩大了4个基点,达到2.80%。由于融资成本居高不下,加上会计处理存在不对称性,市场交易业务的净利息收入仍处于负值状态。不过,随着第四季度利率下降,这种不利影响有所缓解。这一拖累部分被美国国债市场非利息收入的增加所抵消。

以固定汇率计算,贷款规模增长了3%,即120亿新元,总量达到4,310亿新元。这一增长主要由企业及机构银行客户推动。非贸易企业贷款增长了3%,即70亿新元,主要因为贷款储备情况良好,但部分增长被还款额的增加所抵消。从地域上看,新加坡和印度的贷款增长部分被香港疲软的贷款需求和贷款偿还所抵消。

贸易贷款增长了12%,即50亿新元,主要因为供应链融资的增加。

住房贷款变化不大,因为贷款发放额的增加被还款额所抵消。与2023年受调控措施影响的情况相比,市场交易有所回暖,这为新业务预订量提供了支撑。但房贷市场竞争激烈,致使定价缺乏吸引力。

以固定汇率计算,存款增长了4%,即200亿新元,总量达到5,620亿新元。其中,上半年的增长得益于定期存款,下半年则是由来往与储蓄存款带动。流动性依旧充裕,流动性覆盖率达147%,净稳定资金比率为115%,均远超监管要求。

净手续费收入增长23%,飙升至41.7亿新元,创下历史新高。财富管理手续费大幅增长45%,成为推动净手续费收入上升的主因。投资产品全面增长,银行保险业务也表现出色,表明新增资金强劲流入、资产管理额(assets under management “AUM”)规模达到历史峰值,以及资金从存款向投资领域转移。

银行卡手续费增长19%,达到12.4亿新元。这一增长主要是于花旗台湾个人银行业务全年效益,以及银行卡消费额上升。贷款相

关手续费增长16%,攀升至6.44亿新元。现金管理和贸易融资业务量稳定,交易服务手续费基本维持不变。股票资本市场活跃度欠佳,投资银行手续费下滑19%,降至1.01亿新元。

其他非利息收入增长17%,达到37.1亿新元。财资业务客户销售额创历史新高,市场交易业务的非利息收入也有所增长。

从业务范围来看,个人银行/财富管理业务收入增长13%,达到102亿新元。这主要源于净利息收入、财富管理手续费和银行卡手续费的增加,其中花旗台湾个人银行业务的整合发挥了一定推动作用。企业及机构银行业务收入下滑2%,降至91.6亿新元,因为贷款相关手续费、现金管理手续费以及财资业务客户收入的增长被净利息收入的下降所抵销。市场交易业务收入强势反弹,回升至9.22亿新元。

从地区领域来看,新加坡收入增长8%,攀升至145亿新元。资产负债表规模扩大,带动净利息收入增长;财富管理手续费、财资业务客户销售额以及市场交易业务的出色表现,则推动非利息收入实现两位数增长。香港收入增长5%,达到33.9亿新元,创历史新高。因为财富管理业务的活跃显著提升了非利息收入,完全弥补了净息差下降带来的损失。大中华区其他地区收入增长41%,达19.8亿新元。这主要得益于台湾特许经营业务规模扩大后全年效益的增加。

支出增长10%,达到89亿新元,主因为员工成本上升。其中花旗台湾个人银行业务整合因素占了3个百分点。成本收入比维持在40%,未有变动。

扣除准备金前的利润增长11%,达到创纪录的134亿新元。

资产负债表保持稳健

资产质量稳健。新产生的不良资产被资产评级上调、贷款偿还和减记所抵消,不良资产规模保持稳定。不良贷款率稳定在1.1%。特殊准备金达5.59亿新元,占贷款总额的13个基点,与一年前的11个基点水平相近,且低于周期平均水平。

一般准备金计提金额为6,300万新元,较上一年下降了19%。准备金总计65.1亿新元,其中一般准备金39.7亿新元,特殊准备金25.5亿新元。准备金覆盖率为129%,若将抵押物纳入考量,这一覆盖率达226%。

资本状况稳健。自2024年7月1日《巴塞尔协议III》最终改革措施落地实施,按过渡性安排计算,报告的普通股一级资本充足率为17.0%。若按完全实施后的标准进行模拟测算,该比率为15.1%。杠杆率为6.7%,是监管最低要求3%的两倍有余。

股东总回报

年内股东总回报率达到51%。其中,股价涨幅为44%,每股派息2.11新元(包含经调整的2023年第四季度股息以及2024年前三季度股息)。

前景

撰写本报告时,宏观经济环境展现出韧性。国际货币基金组织预计2025年经济增长率为3.3%,与2024年基本持平。随着通胀缓和,利率已下调,不过对于后续是否还有降息空间,各界仍存争议。

这些情况利好我们的业务前景。预计净利息收入将略高于2024年,因为贷款增长带来的收益能充分抵消利率下降的影响。在财富管理手续费和资金业务客户销售额的推动下,商业账簿的非利息收入有望实现较高的个位数增长。

预计特殊准备金将恢复至正常水平,占贷款总额的17至20个基点。虽然资产质量良好,但我们也关注到,地缘政治持续紧张、政策不确定性增加,可能带来潜在风险。我们持有充足的一般准备金,因此足以抵御特殊风险。

若这些预测成真,预计下一年全年税前利润将接近2024年的创纪录水平。不过,由于实施15%的全球最低税率,净利润会有所降低。

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

受各地区业务全面增长的推动，新加坡总收益增长了8%，达到145亿新元。资产负债表规模扩大，带动净利息收入增长5%，净息差则保持稳定。非利息收入攀升16%，主要得益于财富管理业务的增长。持续的新资金净流入，加之投资者情绪向好，推动更多存款投向投资产品与银行保险业务。支出增长7%，主要源于员工成本上升。扣除准备金前的利润增长9%，达到93.6亿新元。

香港方面，总收益增长5%，至33.9亿新元。净息差收窄，加上受与中国大陆利差影响，贷款需求不振，导致净利息收入下滑4%。不过，我们凭借聚焦富裕客户群体，通过增加财富管理手续费与财资业务客户销售额，不仅弥补了这一缺口，还实现了增收。同时，交易收入实现增长。支出攀升10%，达13.3亿新元，扣除准备金前利润增长2%，至20.6亿新元。

大中华区其他地区总收益增长41%，至19.8亿新元。增长主要源于台湾，花旗台湾个人银行业务全年效益，再加上业务协同效应，各类产品齐增长，财富管理手续费更是翻了一番。在大中华区其他地区里，台湾收益约占总收益的三分之二。中国大陆方面，贷款余额增多，财富管理手续费及财资业务客户销售额增长，带动总收益上升。该地区支出增长30%，扣除准备金前利润大增69%，达到6.58亿新元。

南亚和东南亚地区总收益增长10%，达到15.7亿新元，增长主要靠印度驱动。印度是除台湾外我们增长最快的市场，凭借高市值公司、中小企业及个人客户投资组合业务量的增长，我们持续扩大在印度的业务规模。印尼的增长则较为低迷，贷款和存款虽强劲增长，但净息差收窄、手续费收入下滑，两相抵消。该地区支出增长3%，扣除准备金前利润增长23%，达6.28亿新元。

世界其他地区因净利息收入和其他非利息收入增加，收入增长15%，达8.52亿新元。支出增长16%，扣除准备金前利润增长15%，至6.93亿新元。

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⁾						
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
2023年						
净利息收入	9,008	2,167	871	1,089	507	13,642
手续费及佣金收入净额	2,123	664	228	266	103	3,384
其他非利息收入	2,273	383	302	68	128	3,154
总收入	13,404	3,214	1,401	1,423	738	20,180
费用	4,792	1,202	1,011	914	137	8,056
无形资产摊销	-	-	9	-	-	9
信贷及其他损失准备	276	138	95	84	(3)	590
占联营公司及合营企业的损益份额	33	-	173	-	8	214
税前利润	8,369	1,874	459	425	612	11,739
所得税费用和非控股权益	851	296	55	100	151	1,453
净利润	7,518	1,578	404	325	461	10,286

(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

得益于花旗台湾个人银行业务的整合，个人银行/财富管理业务总收入增长13%，达102亿新元。贷款与存款规模扩大，带动净利息收入增长4%，至64.7亿新元。投资产品销售、银行保险业务手续费收入增加，加上银行卡手续费上升，推动非利息收入大增33%，达36.9亿新元。支出增加14%，至52.7亿新元。因专项拨备金增加，准备金总额增加65%至4.45亿新元。税前利润增长9%，达到44.4亿新元。

企业及机构银行业务总收益下滑2%，降至91.6亿新元，因为贷款相关手续费、现金管理手续费以及财资业务客户收入的增长被净利息收入的下降所抵销。支出增加5%，至28.2亿新元。准备金总额减少7,900万新元，降至900万新元，主要因为特殊准备金降低。税前利润下滑4%，至63.5亿新元。

财资市场总收益增长27%，达9.22亿新元，主要得益于外汇、利率及股票衍生品业务活动增多。由于员工成本和业务相关费用上升，支出增加10%至7.37亿新元。税前利润翻了两番，增至1.85亿新元。

其他部分涉及(不属于业务部门的)企业决策的结果。包括部署在优质资产上的资本收益、非核心资产销售收益以及某些其他总部项目，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^(1,2)					
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
2023年					
净利息收入	6,195	7,159	932	(644)	13,642
手续费及佣金收入净额	2,004	1,393	(13)	-	3,384
其他非利息收入	758	836	191	1,369	3,154
总收入	8,957	9,388	1,110	725	20,180
费用	4,627	2,673	84	672	8,056
无形资产摊销	-	-	9	-	9
信贷及其他损失准备	270	88	217	15	590
占联营公司及合营企业的损益份额	-	7	200	7	214
税前利润	4,060	6,634	1,000	45	11,739

(1) 不包括花旗台湾个人银行整合以及企业社会责任计提所带来的影响。

(2) 2024年，我们采用了更精细的成本分配方法。此外，经过内部架构调整，星展唯高达 (DBS Vickers) 从原本归入“其他”业务部分，改为纳入“企业及机构银行”业务部分进行业绩报告。这些调整已追溯应用于过往同期数据，对集团的总收入、总费用及净利润并无影响。

(C) 净利息收入

得益于资产负债表规模扩张,以及固定利率资产重新定价推动净息差从原有水平扩大4个基点至2.80%,剔除财资交易业务的商业账簿净利息收入增长5%,达150亿新元。

受融资成本居高不下以及会计处理不对称的影响,财资市场交易净利息收入依旧为负。这一拖累情况与上一年类似,好在财资市场交易非利息收入大幅增长,完全抵消了这一不利影响。

将商务账簿与财资市场交易业务合并计算,整体净利息收入增长6%,达144亿新元。

贷款总额增长3%,按固定汇率计算增长120亿新元,至4,370亿新元。这一增长主要由企业及机构银行客户推动。非贸易企业贷款增长了3%,即70亿新元,主要因为贷款储备情况良好,但部分增长被还款额的增加所抵消。贸易贷款增长了12%,即50亿新元,主要因为供应链融资的增加。

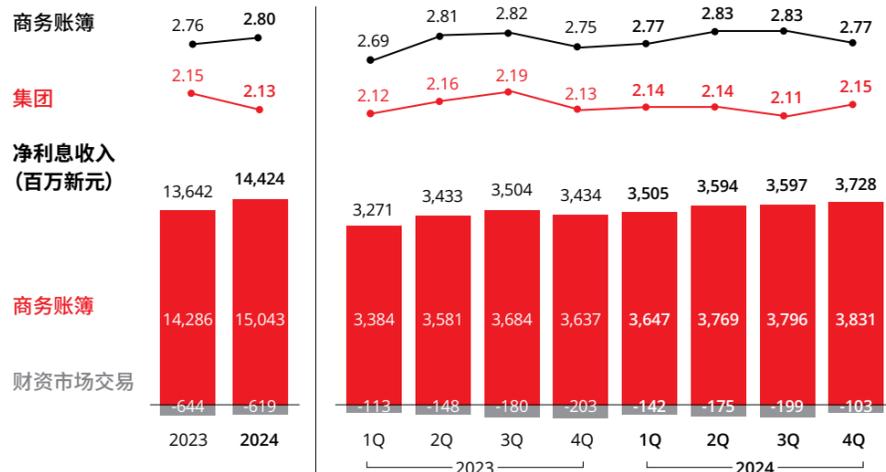
房屋贷款和其他消费贷款基本持平。尽管抵押贷款市场竞争激烈,定价不尽人意,但市场交易的回暖,还是带动了新住房贷款业务预订量的增长。

按固定汇率计算,存款规模增长了200亿新元,增幅为4%,达5,620亿新元。其中,上半年的增长得益于定期存款,下半年则是由来往与储蓄存款带动。来往及储蓄存款比率基本稳定,维持在52%。

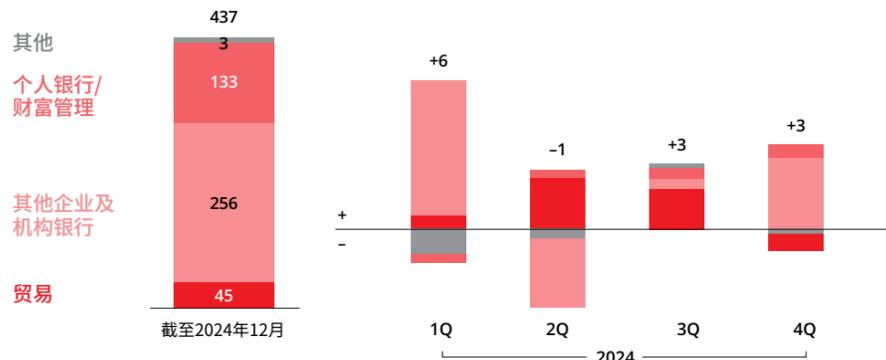
(D) 非利息收入

净手续费收入增长23%,至41.7亿新元。财富管理费用增长是主要驱动力,得益于投资产品、银行保险业务的全面增长,以及花旗台湾个人银行业务的整合,该项费用飙升45%,创下21.8亿新元的历史新高。

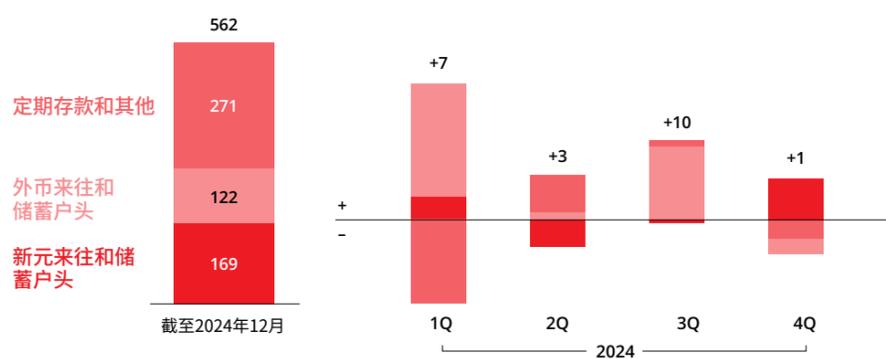
净息差(%)



贷款总额(十亿新元)



存款(十亿新元)



手续费收入

(百万新元)	2023	2024	年度同比 (%)
投资银行	125	101	(19)
交易服务 ⁽¹⁾	896	918	2
贷款相关	554	644	16
信用卡 ⁽²⁾	1,044	1,240	19
财富管理	1,505	2,183	45
手续费及佣金收入	4,124	5,086	23
减: 手续费及佣金支出	740	918	24
手续费及佣金收入总净额	3,384	4,168	23

(1) 包括贸易和汇款、担保和存款相关费用。

(2) 已支付的交换费净额。

由于财资客户销售达到创纪录、更活跃的财资市场交易以及房产处置收益,其他非利息收入增长了17%,达到37.1亿新元。

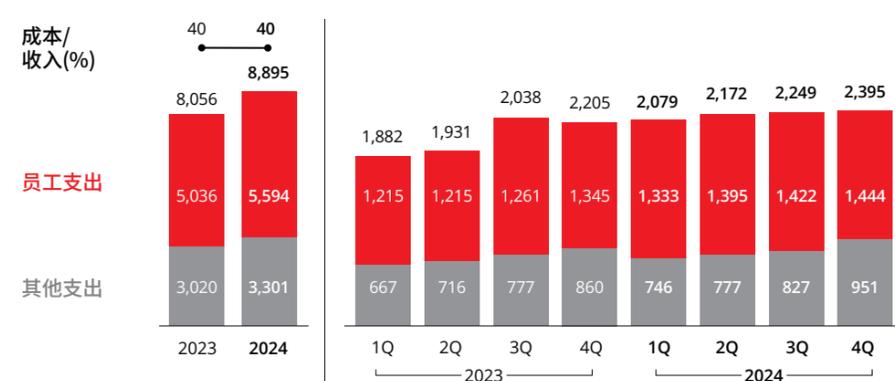
其他非利息收入

(百万新元)	2023	2024	年度同比 (%)
净贸易收入	2,866	3,381	18
投资证券净收入	217	163	(25)
其他(包括租金收入及房产和固定资产处置收益)	71	161	>100
总额	3,154	3,705	17
商务账簿	1,785	2,164	21
财资市场交易	1,369	1,541	13
总额	3,154	3,705	17

(E) 支出

支出增长10%,至89亿新元,主要因为员工成本上升。不包括花旗台湾个人银行业务的影响,开支增长7%。成本收入比维持在40%不变。

支出(百万新元)⁽¹⁾



(1) 不包括一次性项目

(F) 资产质量

新增不良资产因资产评级提升、贷款偿还以及减记等因素得以抵消,不良资产规模稳定维持在50.4亿新元。不良贷款率维持在1.1%不变。

特殊准备金为5.59亿新元,贷款额为13个基点,与一年前的11个基点水平相近,仍低于周期平均水平。一般准备金未6,300万新元。

准备金储备总额为65.1亿新元。一般准备金储备为39.7亿新元,其中包括24亿新元的一般准备金叠加。特殊准备金储备为25.5亿新元。不良资产的准备金覆盖率为129%,扣除抵押品后为226%。

(百万新元)	2023	2024
期初不良资产	5,125	5,056
企业及机构和其他	(311)	(210)
新不良资产	675	903
升级、结算及回收	(683)	(808)
注销	(303)	(305)
个人银行/财富管理	(1)	126
转化	(83)	64
期末不良资产	4,730	5,036
花旗台湾个人银行	326	-
包括花旗台湾个人银行的期末不良资产	5,056	5,036
不良贷款比率 (%)	1.1	1.1
特殊拨备金/贷款 (基点)	11	13
累计一般和特殊准备金占比:		
不良资产	128	129
无担保不良资产	226	226

2024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69至73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31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31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32页。

转型——创造愉悦体验 (20%)

向通过客户体验进行管理转型

创造策略价值，完善客户体验架构，达到“通过客户体验进行管理”

通过客户体验进行管理，提升其策略价值，增强其能力。

提供差异化的客户体验和取得卓越的成果

在整个组织中扩大客户体验进行管理的采用，进一步利用人工智能/机器学习和实验，并加深对客户至上的关注，以提供差异化的客户体验、卓越的财务成果和愉快的员工体验。

详情请参阅第32-33页。

重点领域 (40%)

提升技术韧性

强化技术治理，优化人员管理与领导力，完善系统及流程，以提升技术韧性。

详情请参阅第33页。

筑牢信任根基

完善合规框架，打造卓越客户体验，积极回馈社会，以筑牢信任根基。

详情请参阅第34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35页。

提升员工体验与效能

关注员工福祉，提升工作效能，重塑未来工作模式，推动人工智能/机器学习的产业化应用。

详情请参阅第35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

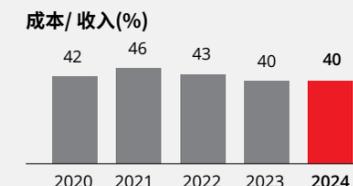
更多相关内容，请参阅第24-29页的“财务总监陈述”

商务账簿净息差扩大，手续费收入首次突破40亿新元，财资客户销售额再创新高，财资市场交易收入强势反弹，带动总收益增长10%，达到223亿新元的历史新高。



在进行增长性投资的同时保持成本效益

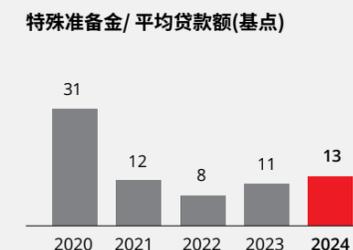
成本收入比维持在40%不变。支出增长10%，至89亿新元，主要原因是员工成本增加。其中花旗台湾个人银行业务整合因素占了3个百分点。



根据风险承受度，审慎地增加风险敞口

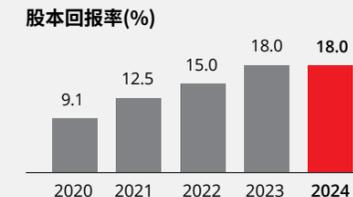
资产质量稳健。新的不良资产被还款和减记所抵消，不良资产规模保持稳定。不良贷款率维持在1.1%不变。

特殊准备金占贷款13个基点，一年前为11个基点，低于周期平均水平。一般准备金为6,300万新元，较上一年下降了19%



提供稳定的股本回报率

股本回报率(return on equity “ROE”)维持在18.0%，与上一年的历史最高水平持平，在发达市场银行中位居前列。



客户

实现跨市场和细分市场客户满意度的广泛提高

在个人银行业务和财富管理业务方面，客户参与度(customer engagement)得分均有所提升。在管理层的推动下，客户经理(relationship manager)在各个市场与客户的互动增多，客户对客户经理的咨询服务满意度颇高，并且服务的提供也更加以客户为中心。此外，我们的电话银行服务荣获行业高度认可，一举斩获27项企业奖与14项个人奖，其中包括由新加坡呼叫中心协会(Contact Centre Association of Singapore “CCAS”)颁发的亚太地区呼叫中心运营(APAC Contact Centre Operations)白金奖。

在Coalition Greenwich针对大型企业的调查指数中，我们在核心市场的市场渗透率、亚洲地区的客户满意度与质量(GQI)方面，均位居榜首。2024年，我们携手毕马威企业咨询服务私人有限公司(KPMG Services Pte. Ltd.)，对区域内中型企业及中小企业的客户参与度调查进行了重新调整。我们的中型企业和中小企业区域客户参与度指数稳稳维持在4.43的高分。我们始终致力于为客户打造卓越体验，这一努力获得了全球认可，揽获诸多殊荣。比如，《环球金融》授予我们“全球最佳企业数码银行”“亚太地区最佳中小企业银行”“亚太地区最佳交易银行”；《欧洲货币》也授予我们“亚太地区最佳现金管理银行”“全球最佳房地产银行”等称号。这些成就充分彰显了我们在确立行业标杆、推动区域创新方面的领军地位。

客户参与度评分⁽¹⁾

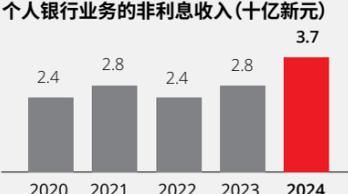
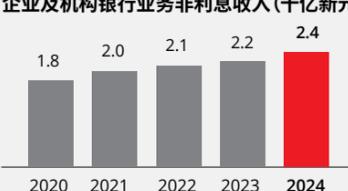
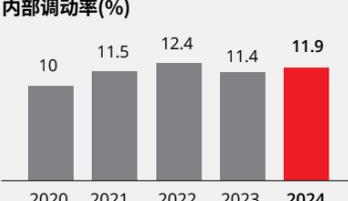
Customer engagement score “CES”

	2024	2023
个人银行业务的CES	4.29	4.22
财富管理业务的CES	4.50	4.31
中型企业及中小企业银行业务的CES	4.43	4.45
亚洲大型企业市场渗透率排名	1 st	1 st
亚洲大型企业客户满意度(GQI)排名	1 st	2 nd

(1) 评分标准:1-最差,5-最佳。
资料来源: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)以及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	在投资产品、银行保险和信用卡业务增长的带动下，个人银行业务的非利息收入飙升33%，达到创纪录的37亿新元。客户经理生产力提高、市场情绪向好，以及花旗台湾个人银行业务的整合，都为这一增长提供了有力支撑。	个人银行业务的非利息收入(十亿新元) 
		企业与机构银行业务的非利息收入增长了9%，达到24亿新元。这得益于客户关系的加深带来的贷款、财资客户销售收益以及现金管理费增加。但部分被投资银行费用的下降所抵消。	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	今年，我们的员工敬业度得分达到了创纪录的91%，比亚太地区金融服务行业的平均水平高出17个百分点，比亚太地区最佳雇主平均水平也高出6个百分点。我们在员工福祉、学习与发展、管理者效能以及调查跟进方面的得分都有了显著提高。这体现出我们始终致力于提升员工体验，以及在员工敬业度方面追求卓越的决心。	“倾听员工心声”(My Voice)员工敬业度评分(%) 
		更多“增强员工敬业度和文化”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。	
	为我们的员工提供内部调动机会，以加强职业和个人发展	我们致力于通过在本行内部提供各种职业机会来促进员工的长期专业和个人成长。我们已成功在所有核心市场推出iGrow，这是一个由人工智能/机器学习驱动的个性化职业发展工具，能够为员工量身定制职业发展建议。	内部调动率(%) 
		2024年，尽管员工离职率下降，空缺职位减少，但我们的内部流动率仍提升至11.9%。此外，得益于对内部流动的重视，40%的岗位空缺由内部人员填补，相比2023年的30%有了显著提升。	
		更多“员工发展”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。	
	维持或降低自愿离职率	整个集团的资源离职率从2023年的8.8%降至2024年的6.6%。这一方面得益于我们为提升员工敬业度和留存率所采取的系列举措，另一方面也受外部就业市场状况的影响。我们所有核心市场的离职率一直低于市场平均水平。	自愿离职率(%) 

转型-创造愉悦体验

2024年目标 成果

向通过客户体验进行管理(Managing through Journeys “MtJs”)转型	创造策略价值，完善客户体验架构，达到通过客户体验进行管理	我们进一步将“通过客户体验进行管理”深度融入工作方式，强化成果、驱动因素及推动技巧之间的关联，以实现差异化成效。为提升“通过客户体验进行管理”的效能与策略价值，我们加强高层领导对关键任务的监督，确保策略重点得到高层管理团队的认可与把控。高层管理团队借助实时数据商业智能仪表板开展评估，以便更敏捷、高效地决策。我们还识别并将相关风险和控制指标纳入绩效管理框架，确保对客户体验进行全面、有力的管理与评估。
---	------------------------------	--

转型-创造愉悦体验

2024年目标 成果

向通过客户体验进行管理转型(续)	提供差异化的客户体验和卓越的成果	我们采用全新“通过客户体验进行管理”的工作模式，优化了个人银行业务客户体验，显著提升了业务成效。
		我们的财富管理业务增长势头强劲。通过为客户和客户经理提供超个性化解决方案，客户参与度大幅提升，客户经理也积极主动地与客户沟通互动。投资及保险手续费收入同比增长52%，其中投资手续费收入同比增长58%，银保手续费收入同比增长37%。随着客户服务模式的转型，我们在大多数市场的客户满意度评分都有所提高，新加坡市场的提升尤为显著。在私人银行业务方面，我们利用数据洞察和生成式人工智能优化了开户流程。新产品的推出，以及用于客户拓展的人工智能/机器学习模型的升级，带动了私人资产销量和收入的增长。
		在我们的存款与抵押贷款业务中，我们优化客户服务流程，坚持定价原则的同时提供个性化优惠，运用人工智能/机器学习模型降低客户流失。在新加坡个人银行业务中，我们在储蓄户头、银保等多种产品上牢牢占据市场主导地位。借助人工智能/机器学习开展的营销活动，我们向超350万客户精准推送信息，推动零售投资与保险业务收入增长。近300万零售客户使用了我们的理财规划服务，八成数码银行客户能获得个人财富规划经理的专业支持。
		信用卡业务方面，我们不断完善客户体验，比如优化“Card+”应用程序。同时，针对新加坡和印度的富裕客户推出DBS Vantage信用卡，为高净值客户强化标志性的DBS Insignia信用卡服务。消费金融生态借贷业务在中国和印度尼西亚发展迅猛。我们密切管控各市场风险，使风险评估标准化，持续保障资产组合质量。
		我们深化数据及人工智能/机器学习应用，升级数码平台，推动企业银行业务流程优化。
		在中小企业业务中，即便遭遇宏观经济下行压力和激烈价格竞争，我们仍成功稳住负债余额，实现手续费收入全面增长。同时，国内支付手续费收入和业务量双双提升，在新加坡、香港和印度拓展了商户业务，将新加坡中小企业支付和收款应用程序编程接口授权实施时间缩短一半。全球供应链业务中，我们与重要伙伴协作，助力客户达成“范围3”排放及温室气体减排承诺。
		我们借助生成式人工智能总结电话银行服务中心通话记录，自动化贸易操作流程，以此提升服务质量，缩短交易处理时间。通过完善政策与流程，我们减少了贸易信贷纠纷升级，缩短开户周期，加快应用程序编程接口实施，显著提升了区域客户满意度评分。此外，在企业单证贸易市场渗透率方面，我们始终保持领先。
		尽管市场环境低迷，我们的企业外汇交易业务，收入与交易量仍实现增长。自2020年外汇业务推行“通过客户体验进行管理”的模式后，外汇利润率大幅提升。我们的数码化实力也获得外界高度认可，连续两年获评“全球最具创新力外汇银行”，还获得《环球金融》杂志授予“最佳人工智能/机器学习外汇工具”奖。个人外汇业务方面，对不同货币价格弹性的测试推动了收入增长，向客户发送个性化通知，也提高了客户在投资相关外汇需求上的参与度。
		更多相关内容，请参阅第14-17页“主席与执行总裁致股东书”。

选定的重点领域

2024年目标 成果

提升技术韧性	强化技术治理，优化人员管理与领导力，完善系统及流程，以提升技术韧性	我们在技术风险管理提升计划(Technology Risk Management Uplift Programme “T-Up”)的变更管理、系统弹性、事件管理以及技术风险治理与监督等多个工作方面稳步推进。我们强化了变更管理流程，增加关键服务的系统冗余配置，提升事件识别与解决能力，增强独立风险管控职能。首先，我们采取一系列变更管理举措来降低风险。在变更评审和审批流程中运用人工智能/机器学习风险评估，搭建类生产测试环境，并设立卓越测试中心(Testing Centre of Excellence “COE”)，进一步提升软件开发质量。
--------	-----------------------------------	---

选定的重点领域

2024年目标

成果

提升技术韧性
(续)

其次,为提升系统弹性,我们搭建了备用路径,确保系统中断时客户服务流程仍能顺畅运行。这些措施已在新加坡落地,后续将推广至其他核心市场。我们将九个卓越测试中心纳入规范化管理,成立架构审查委员会(Architecture Review Committee),降低系统复杂性,确保符合银行参考架构及卓越测试中心标准。针对部分选定系统,我们开展了不幸事件恢复切换测试,评估其运营弹性与可靠性,还制定了技术供应商治理策略(Technology Vendor Governance Strategy),强化对第三方风险的监督。

第三,在事件管理方面,我们启用了商业智能仪表盘,实时预警影响客户的各类事件,同时监测服务表现,主动排查异常,快速解决客户服务问题。我们还开发了多个人工智能/机器学习模型,提升对负面客户事件的监测能力。这些举措优化了事件的发现、上报及处理流程。

第四,我们强化了技术风险治理流程,拓宽了董事会风险管理委员会技术风险委员会(Board Risk Management Committee Technology Risk Committee “BTRC”)和高级管理层的监督范畴。随后,董事会风险管理委员会技术风险委员会由董事会技术委员会(Board Technology Committee “BTC”)取代,董事会技术委员会承接了董事会风险管理委员会技术风险委员会的职责,还肩负起监督集团技术策略与架构的重任。我们新委任了网站点可靠性工程(Site Reliability Engineering “SRE”)、技术风险以及信息技术审计方面的负责人,提升了各风险防控环节的专业实力。

我们已基本达成技术风险管理提升计划(T-Up)的目标,如今工作重点转向持续关注新加坡及核心市场的技术韧性建设。

更多相关内容,请参阅第14-17页“主席与执行总裁致股东书”和第38-39页“信息总监陈述”。

筑牢信任根基

完善合规框架,打造卓越客户体验,积极回馈社会,以筑牢信任根基

为更精准识别高风险支付交易、打击金融犯罪,我们加强扩大了人工智能/机器学习及监控技术的应用力度。在客户保护方面,我们采取了一系列防诈骗举措,比如取消数码银行的短信一次性密码,优化虚拟保险箱(digiVault)的客户使用流程。客户能通过该功能将资金在指定户头中进行数码锁定,避免资金被数码转账转出。此外,行为科学增强提升了欺诈检测水平,让我们能更有效地拦截未经授权的诈骗资金流,为客户从诈骗分子手中追回损失。利用数据分析,我们新增了“骡子户头”检测功能,得以更早发现并处理此类户头。在所有核心市场,我们还部署了更多安全工具,防范恶意软件诈骗,保护客户资金安全。

我们为超6,000名一线员工开展同理心培训,提升员工对客户的共情能力。我们还运用行为科学原理,将同理心融入服务沟通。通过优化流程、加强与客户的交流,我们从根源上解决客户负面体验问题,进一步拉近与客户的距离。如今,客户通过数码渠道就能更便捷、高效地拦截可疑交易、申请换卡,还能随时跟进争议交易的处理进度。

我们始终致力于实现净零排放未来,同时深知我们肩负着推动亚洲公正、包容转型的社会责任。我们持续完善可持续及转型融资方案,构建健全治理机制,对员工开展技能再培训,提升其能力,并借助技术与人工智能增强数据分析实力。我们加强与重点行业顶部排放企业的沟通,深入了解它们的转型路径,依据其所处行业及市场的独特情况,量身定制解决方案,提供有力支持。我们推出了针对航空、钢铁、汽车、航运行业的气候分析工具,完善压力测试风险模型,强化气候风险管理。截至2024年12月,扣除还款后,我们承诺的可持续融资金额达890亿新元。2024年,作为积极的账簿管理人,我们促成发行了380亿新元的环境、社会和治理(ESG)债券。

此外,我们与亚洲及全球生态系统中的关键参与者建立联系、开展合作,推动与政府、监管机构及行业工作组的协同行动。我们积极投身于可持续发展报告咨询委员会、新加坡可持续金融协会、世界可持续发展工商理事会等工作组,在转型规划等议题上支持制定政策与指导方针,参与推进亚洲煤电淘汰管理工作。

选定的重点领域

2024年目标

成果

筑牢信任根基
(续)

2024年,我们承诺投入超1亿新元,支持16个与策略伙伴合作开展的新多年期项目,以及22家“影响力企业”(社会企业与中小企业)。这些项目与企业聚焦亚洲地区,致力于满足基本需求、促进社会包容。这是我们加大对弱势群体扶持力度的举措之一。从2024年起的十年内,我们承诺投入多达10亿新元的资金,多达150万小时的员工志愿服务时长。为推动这项工作,星展基金会完善了治理框架与组织结构。通过与合作伙伴共同开发针对社区弱势群体的志愿者项目,员工志愿服务时长从2023年起大幅增长超30%,达27万多小时。

更多相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。

强化业务

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

在个人银行和企业银行两大业务方面强劲增长的带动下,我们的净利润达到了创纪录的114亿新元,股本回报率为18.0%。个人银行业务收入突破100亿新元,这主要得益于投资产品销售、银行保险以及信用卡业务手续费收入的增长。管理资产规模增长17%,达到4,260亿新元的历史新高,新增资金净流入210亿新元,这充分彰显了“一个银行”理念的优势,以及来自120多个国家和地区广泛客户群体的资金注入。企业银行业务在各行业领域实现了多元化增长,尤其是金融机构业务收入增长显著,交易服务和金融市场产品成为主要增长动力。依托在亚洲的策略结构和深厚的行业专业知识,我们抓住了客户投资与贸易资金流,推动了供应链的多元化发展。

在整体业务运营中,我们审慎管理资产负债表。利率上升周期伊始,净利息收入对美联储基准利率每变动1个基点的敏感度为1,800万-2,000万新元,到2024年,这一数值降至400万新元。这有效降低了利率下行的影响,使得我们在扩大资产负债表规模的同时,净利息收入仍能持续增长。

在台湾,我们成功整合花旗台湾个人银行业务,成为当地最大的外资银行,实现了成本与产品的协同效应。特别是在财富管理业务上,我们凭借更丰富的产品解决方案,达成优异业绩。在印度,随着“实体数码化”(phygital)策略的成功实施以及品牌知名度的提升,业务收入增长强劲。在大型企业借贷业务的推动下,包括古吉拉特邦国际金融科技城(GIFT City)分行在内,印度资产规模稳健增长。尽管中国宏观经济形势面临挑战,但我们的财富管理业务收入和新企业客户数量仍保持增长态势。此外,我们还增持了深圳农村商业银行和星展证券(中国)的股份。

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42-43页“个人银行/财富管理主管陈述”,以及第40-41页“企业及机构银行主管陈述”。

优化员工体验,
提高工作效能

关注员工福祉,提升工作效能,重塑未来工作模式,推动人工智能/机器学习的产业化应用

2024年星展年度员工敬业度调查“倾听员工心声”显示,我们取得了积极进展。管理者效能得分从91%提高到了92%,员工福祉得分也维持在89%的高位。生成式人工智能对话机器人“DBS GPT”和员工虚拟助理“Onebot”等提效工具有效减轻了员工的工作负担,让他们能够专注于更具价值的工作。为了提升协作能力,我们举办了200多场研讨会来增强团队效能。此外,超1,000名领导者参与了社交学习社区,共同分享变革型领导力的最佳实践经验。

我们让更多员工得以使用集成工作流程与工作台,同时提升了应用程序间的互联互通性,方便团队无缝沟通、高效协作。比如,新上线的风险管理工作台运用数据应用程序编程接口和商业智能仪表盘小部件,优化了数据可视化展示,强化了与现有风险应用程序的连接,简化了流程,让风险管理更高效。在运营管理工作台方面,我们通过自动处理服务请求、改进直通式处理流程、创建应用程序小部件等方式,减少人工操作,缩短周转时间,实现了功能升级。

我们在银行内部大力推进数据分析与人工智能/机器学习的产业化应用,成效显著。已在超370个用例中部署了1,500多个模型,通过数据分析及人工智能/机器学习创造的经济价值翻了一倍多,达7.5亿新元。另外,我们积极开拓生成式人工智能的应用,推出超20个相关用例,比如针对软件开发人员和测试人员的个性化解决方案,筑牢了持续发挥生成式人工智能价值的根基。同时,我们还完善了数据合理使用框架,将生成式人工智能相关风险纳入考量范畴。

风险管理总监 陈述

尽管宏观经济环境存在挑战，但我们凭借积极的风险管理举措，资产质量始终保持稳健。在提升技术韧性、防控金融犯罪以及管理气候风险等方面，我们取得了重大进展。



在宏观经济下行压力与地缘政治紧张局势下把控风险

2024年，尽管宏观经济环境充满不确定性，但全球经济增长仍展现出韧性。通胀压力逐步缓解，自第三季度起，各国央行纷纷降息，同时按历史标准计量的失业率维持在低位。然而，仍有一些隐忧存在。利率持续维持在高位，仍然对负债较高的家庭和企业造成压力。香港及中国等房地产市场面临再融资难题，房价趋于平稳，且因居家办公的转变，写字楼需求下降。房地产行业复苏缓慢，将持续拖累建筑、金属等相关产业。全球汽车行业，尤其是电动汽车领域，遭受了供过于求与激烈价格竞争的冲击。在中国，政府虽加大刺激举措以提振消费、缓解通缩压力，但这些措施发挥全面效果尚需时日。

中美地缘政治紧张局势，以及俄乌冲突、中东冲突，加剧了宏观经济不确定性，令市场波动加剧，这对我们的投资组合可能产生负面影响。

面对这些挑战，我们通过审查与压力测试，密切关注信贷投资组合状况。我们引入风险情景规划框架，得以设定针对性预警触发机制，并制定配套行动计划。尽管主要市场无担保个人贷款违约率上升，新加坡微型中小企业信贷项目也出现问题，但我们通过积极强化催收、优化准入标准来优化投资组合，有效缓解了这些问题。我们对中小企业投资组合展开全面审查，发现其中

大多仍有担保，融资金额也在可接受范围内。得益于稳固的财务状况，大型企业所受的影响较小。

总体来看，信贷质量持续稳健，不良贷款率维持在1.1%的低位，特殊准备金为5.59亿新元。企业信贷风险敞口主要集中于大型企业及行业顶尖企业。无担保的个人信贷规模有限，占集团风险敞口不到2%。住房抵押贷款主要分布在新加坡和香港，多为业主自住房产，抵押资产优质，贷款价值比低。我们在客户筛选与信贷审批标准上始终保持审慎。

鉴于市场波动加剧，我们针对主要由美国、中国、新加坡、印度和澳大利亚投资级金融工具构成的有价资产组合，开展了情景压力测试。测试结果显示，我们的资产组合多元化程度良好，在市场利率出现潜在不利波动时，具备较强的抗风险能力。

在市场波动环境下优化配置流动性

2024年，我们进一步强化资金状况，重点提升流动性、稳定性与抗风险能力。我们通过一系列举措实现资金来源多元化，维持充足的流动性储备（尤其是美元储备），比如扩大存款客户群体，增加存款货币种类。我们完善了流动性风险管理框架，以此应对2023年美国银行业危机期间，因数码化加速导致存款外流的潜在风险。其中一项重要工作，就是确认我们的流动资产储备足以应对大规模存款外流情况。

强化金融犯罪监测，防范诈骗以保护客户权益

我们始终积极投身于降低金融犯罪风险的工作，持续投入资金以提升监测能力，并充分借助人工智能/机器学习技术。我们构建的多层监测体系，能够不断适应金融犯罪形势的动态变化。一旦发现风险，便能迅速采取行动，并与行业内分享情报。我们的不懈努力与坚定投入收获了显著成果。例如，我们在管控涉及缅甸的资金流动方面的工作被联合国特别报告员誉为“典范”。为更好地保护客户，我们大力强化反诈举措。以数码银行登录为例，我们摒弃了短信一次性密码（OTP）方式，改用更能有效抵御网络钓鱼的身份验证方法。同时，优化了虚拟保险箱digVault（一个让客户把部分存款“锁”在指定户头的措施）的客户使用流程。我们还将行为科学理念融入欺诈监测体系，这使得拦截未经授权的诈骗资金流动的成功率提高了多达50%。

更多“预防金融犯罪”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。

实现技术风险管理的强化与韧性提升

我们顺利完成了技术风险管理提升计划（T-Up）中的整改工作，服务的可用率得以提高，恢复速度也明显加快。这些优化成果正逐步推广至我们所有核心市场。在技术风险管理提升计划实施后，我们持续聚焦于进一步强化韧性、变更管理以及事件管理等领域的风险管控与治理。

强化监督机制的落实极大提升了星展数码服务的抗风险能力。其中关键举措包括组

建架构审查委员会（Architecture Review Committee）和设立卓越测试中心，以此严格规范软件开发与测试流程。再配合端到端的服务监测，使我们得以尽早察觉潜在问题并迅速响应，及时告知客户相关情况，大幅减少了计划外停机时间。2024年，实际发生事件的数量、严重程度以及持续时长均显著下降。为强化系统韧性，提升管控的严谨度，我们成功开展了一场技术灾难恢复演练。演练期间，关键系统从主数据中心切换至备用数据中心，在备用数据中心稳定运行七天后，又顺利切换回主数据中心。此外，我们还针对另外三种潜在的系统中断情形进行了演练，旨在当真正发生系统中断时，进一步提升运营的严谨性和应对能力。

通过对专业资源进行策略投入，我们增强了技术、风险管理和审计等方面的能力，以此强化技术风险治理。我们启用了强化版的技术风险与控制库，其中涵盖150多项控制措施，并设立了独立的专题风险审查项目。通过设立专门的技术供应商治理与策略（Technology Vendor Governance and Strategy “TVGS”）项目及委员会，我们加强了对第三方的风险管理，助力高级管理层更好地进行监督。

更多相关内容，请参阅“信息总监陈述”。

强化网络攻击防御能力

面对愈发复杂的网络威胁，我们始终坚定不移地强化网络安全防护。我们构建起全面的多层纵深防御体系，将员工、客户及第三方均纳入其中，持续监测并验证各项安全管控措施。我们大力投入分布式拒绝服务（Distributed Denial of Service “DDoS”）攻击缓解工作，同时摒弃安全性欠佳的短信一次性密码（OTP）登录方式，改用数码代币。这一系列举措极大提升了我们抵御网络攻击的能力，显著降低了客户凭证遭网络钓鱼窃取的风险。这些措施有效保障了数字渠道的稳定运行，切实保护了客户的访问权限。

我们还通过多因素身份验证、微分段以及持续监测等先进安全措施，进一步筑牢网络防线。强化后的员工安全意识培训成效显著，员工报告网络钓鱼企图的数量增加了30%，网络安全培训的完成率更是达到100%。我们荣获ISO 27001认证以及新加坡网络信任标志（倡导者级别）认证，充分彰显了我们践行国际最佳实践的決心。

我们积极投身于各类行业合作，包括参与新加坡银行协会（Association of Banks in Singapore “ABS”）网络安全常务委员会（Standing Committee on Cyber Security “SCCS”），以及加入金融服务信息共享与分析中心（Financial Services Information Sharing and Analysis Centre “FS-ISAC”）。通过这些合作，我们能够主动出击，应对新型网络威胁，同时分享业内最佳实践。当下，我们正全力推进量子计算时代的筹备工作，力求降低未来技术变革带来的风险。

借助生成式人工智能与分析手段，实现风险管理变革

2024年，星展大力拓展人工智能/机器学习的应用版图，将生成式人工智能深度融入各项业务与管控职能。我们借助生成式人工智能驱动的协同助手，依托风险管理政策等知识库，升级风险管理方式，显著提升了风险管理专业人员的工作效率。自动填写环境、社会及治理风险问卷等应用极大提高了工作效率，确保了结果的一致性。我们还持续将生成式人工智能能力嵌入债务催收等工作流程，优化流程，助力实现更科学的决策。

我们先进的分析能力已经超越了生成式人工智能的范畴，得到了进一步发展。我们运用网络图分析技术，精准识别出潜在的欺诈性信贷申请人，大幅提升了金融犯罪防范能力。

考虑到生成式人工智能会带来诸如模型偏差、数据隐私等新风险，我们构建了一套完善的治理框架。数据管理办公室牵头成立专项工作组，制定生成式人工智能合规使用手册，针对可能产生重大影响的应用，开展全流程风险与管控评估。同时，设立跨职能的合规数据使用委员会，该委员会直接向风险执行委员会汇报，负责监督工作，确保人工智能的应用既合规又安全。

持续强化气候风险管理

2024年，星展大力提升气候风险管理水平。我们启用优化后的企业环境、社会及治理风险评分机制，主动识别并管控借款人面临的气候转型风险、实体风险，以及潜在声誉风险。这一举措强化了对投资组合中高ESG风险信贷敞口的整体把控与监督。我们搭建起更强大的ESG数据库，简化报告流程，确保紧跟披露标准的动态变化，及时向投资者和利益相关方传递信息。此外，我们持续完善气候转型及实体风险情景分析方法，

更精准地评估潜在风险点与财务影响，为制定行之有效的应对策略提供有力支撑。

更多“负责任的融资”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。

拓展数码资产领域的新业务

星展以严谨且可控的风险管理模式，推动数码资产领域业务增长。在既定风险框架内，为数码资产公司提供服务，并通过链上监控（对区块链活动进行监测）等有力管控手段，应对数码资产相关风险。2024年，我们开拓了多项新业务，包括与稳定币发行商达成合作，还推出加密货币期权交易及结构化票据业务。鉴于数码资产业务在银行整体业务体系中日益深入，我们专门成立集团数码资产生态系统委员会，负责评估业务优先级，同时进行风险监督。

苏建忠
风险管理总监
星展集团控股有限公司



2025年重点领域

- 强化非财务风险管理，完善治理架构、提升领导力、优化系统与流程
- 持续精进技术风险管理，聚焦事件管理、变更管理、系统韧性，强化风险治理与监督
- 主动监测宏观经济及地缘政治风险，评估其对投资组合的潜在影响
- 借助数码化转型与先进分析技术，提升风险管理能力与管控效能
- 加强气候风险管理，提升压力测试水平
- 依托完善的管控体系、先进的系统与分析工具，以及高效的沟通机制，降低金融犯罪与网络威胁风险
- 培育深厚的风险文化，尤其着重增强技术风险意识，优化相关实践 加强气候风险管理和压力测试能力

信息总监 陈述

为客户创造愉悦银行体验和履行无缝承诺的银行业务,始终是我们策略的核心。依托深厚的技术底蕴,我们持续平衡业务韧性、成本效益与创新速度,确保差异化的客户体验。



2024年概况

2024年在诸多层面堪称转型之年。自5月入职以来,我深切感受到,我们早在十多年前开启的数码化转型成效斐然,凭借现代化技术堆栈与先进基础设施,已让我们抢占先机。不过,在提升技术韧性方面,我们仍有可为。

我们的技术团队依据技术韧性规划,持续在变更管理、系统弹性、事件管理以及技术风险管控与监督等方面发力。在董事会与集团管理委员会的进一步指引下,我们的技术韧性建设取得了更大突破。

与此同时,我们不断投入微服务架构与云基础设施建设,提升系统扩展性、优化成本,还借助人工智能/机器学习,深度推进服务超个性化、运营高效化。

展望未来,我们在现代化系统设计、技术系统开发与管理自动化升级,以及培育浓厚技术风险文化等方面,还有广阔的发展空间。我们将发展愿景凝练为“R.I.S.E.”(韧性、创新、速度、效率)(Resiliency, Innovation, Speed, Efficiency),并会持续助力业务稳步前行。在持续提升客户体验的进程中,如何平衡好韧性、具有成本效益的速度与创新,是今年技术工作的重点关注。

增强韧性,加强监督

变更管理、系统韧性、事件管理,以及技术风险治理与监督,这四大技术韧性关键主题,已全面融入我们的技术风险管理提升(T-Up)计划。我们已基本达成该计划的目标,如今工作重点转向持续关注新加坡及核心市场的技术韧性建设。

系统韧性

过去一年,我们进一步重新配置了七个关键系统的前后端架构。通过解耦更多共享系统,关键服务得以通过备用渠道。这意味着,即便系统出现故障,客户仍能照常办理银行业务。我们还设计了具备自动恢复功能的额外对账方案,让客户和商户在任何时候都对交易确定性感到安心。此外,我们增加了手机银行的并发登录数量,以便更好应对客户登录量的意外激增。

凭借简化的技术架构标准、模式及配置,我们对系统进行优化,实现高可用性、快速恢复以及交易确定性。我们还为技术堆栈中的基础设施、中间件和数据库等关键应用,制定统一的架构标准。如此一来,新加坡及核心市场遭遇系统故障时,关键业务负载能迅速恢复数据。

特别值得一提的是,2024年5月,我们成功开展了一次涵盖两个关键环节的技术灾难恢复(disaster recovery“DR”)演练。为检验事故发生时的运营严谨性,我们进行了灾难恢复切换演练,用一周时间将业务切换至备用数据中心,之后又切回主数据中心。第二个环节是将工作负载或业务操作从一个大型机站点转移至另一个站点,这是灾难恢复及保障业务连续性的关键一环。这场演练在新加坡本土大型银行中开了先河,它的成功充分证明了我们在增强系统韧性方面的工作卓有成效。从那之后,我们又针对另外三种涉及关键应用程序的情况,开展了类似演练,进一步提升了应对突发状况的能力。

变更管理

我们始终致力于强化应用程序测试的严谨性,降低因变更带来的风险。自搭建近乎生产环境的测试环境后,我们已安排超100个应用程序接受这套测试流程,从而在投入正式生产前缩小误差范围,确保不会对下游环节造成影响。我们的架构审查委员会严格依照既定架构标准强化治理,有力地辅助了测试工作。

此外,我们设立了卓越测试中心,进一步提升了软件开发质量。该中心不仅明确了编写测试用例时用户故事的最佳实践方法,还制定了适用于所有应用程序的相关流程与方法,在推动测试自动化方面成效显著。其他已设立的卓越测试中心针对不同技术也制定了最佳实践,保障了服务质量与供应商管理水平的提升。

为强化对第三方供应商的全生命周期管理,我们成立了技术供应商治理与策略论坛,每季度定期开会,梳理关键技术供应商暴露出的重大风险与问题,确保与核心供应商达到策略协同。通过上述一系列举措,我们得以更有效地监督系统,为客户提供更可靠的服务。

事件管理

在突发事件管理中,尽早察觉异常状况,以便迅速响应、最大程度降低影响,这一点极为关键。过去一年,我们强化了对客户、应用程序及基础设施层面的端到端监测,监测范围覆盖服务性能等一系列的指标。

对关键客户业务流程及可能给客户带来的负面影响有了更清晰的洞察,这让客户体验更加顺畅。

得益于整合后的指挥中心与明确的操作流程,我们能够更快发现、上报突发事件,并加快系统恢复。我们通过及时推送通知,以及在系统维护和突发事件处理期间优化错误提示信息,持续提升客户体验。

技术风险治理与监督

为进一步优化技术风险治理与监督工作,我们在技术风险管理、网站点可靠性工程以及信息技术审计等多道防线都扩充了资源。我们持续强化技术风险意识,通过一系列举措,引导员工树立正确行为习惯。比如推出一份鼓励员工大胆质疑的指南,确保关键问题都能得到妥善解决。通过运用关键风险指标并优化风险评估,我们加强了对关键应用程序的监控、监督与干预能力。

在强化技术风险与控制自我评估流程方面,我们的技术风险控制库发挥了重要作用。我们会定期审查这个控制库,保证其信息连贯、实时,能精准反映本行的风险状况以及技术领域的动态变化。

成为一家人工智能驱动型银行

星展投身人工智能领域已超十年,这让我们得以在全行推动数据分析及人工智能/机器学习应用的产业化。2024年,借助1,500多个模型驱动的370多个用例,我们实现了7.5亿新元经济效益。预计到2025年,这一数码将突破10亿新元。我们还已着手运用生成式人工智能,提升员工工作效率,增强银行的抗风险能力。

JIRA Assist

我们开发了生成式人工智能工具JIRA Assist,帮助业务分析师和测试人员依据纯文本需求梳理出用户故事与测试用例。JIRA Assist整合了银行内部过往和当下的项目经验,能给出一些容易被忽略的替代用户故事和验收标准。我们还运用行为驱动开发框架,为开发人员在测试用例设计和用户功能方面提供清晰指引。

人工智能驱动的变更风险评分

如今,我们借助基于人工智能的风险评分机制,对所有变更请求展开审查,而以往这一比例仅为5%。这一举措极大地提升了工作效率,强化了变更管理,增强了系统的抗风险能力。因变更请求引发的月均事件数量下降了81%。

通过利用过往变更请求数据训练我们自己的机器学习模型,我们提高了变更请求分类的准确性,减少了潜在的人为偏差。

利用生成式人工智能提升运营效率

通过“运营流程与平台再造计划”推进运营数码化后,如今超80%能够实现数码化的流程都已借助工作流完成。截至目前,这一举措已节省了超130万员工工时的人工操作,即便业务交易量有所增长,风险事件仍同比减少15%。

此外,我们在新加坡、香港、印度及台湾的客服人员,如今配备了“客服助理”来辅助开展工作。这是一款内部开发的生成式人工智能工具,可实时转录客户咨询内容、总结要点并推荐解决方案。预计这将使客服电话处理时长最多缩短20%,既让客户直接受益,也让客服人员能腾出更多精力深化客户互动。除上述实例外,我们还确认了多个生成式人工智能用例,进一步推动运营模式变革。同时,我们也在积极探索面向客户的试点项目,比如为新加坡的企业及中小企业客户打造一款生成式人工智能驱动的对话机器人。

着力员工发展

在与技术团队的交流中,我深切感受到,我们的员工具备正确的技能和专业知识。即便如此,我们还是持续增加员工发展投入,提供更多元化的职业发展路径,推出完备的职业发展计划。

多样化的职业发展路径

星展专为技术人员精心打造的技术职业发展路径,能让我们的技术人员清晰且有条理地看到自己在本行的职业发展方向。我们设置了六条技术路线,其中融入了详尽的技能图谱与发展规划。这些内容不仅参考了信息通信媒体发展管理局的相关指引,还借鉴了其他顶尖金融机构和科技公司的成功经验。

我们的技术证书项目规划出了清晰明确、基于岗位的学习路径。这一路径不仅能有效指导员工的职业晋升,确保技能提升的连贯性,还能切实提高各特定岗位的专业水平。

如此一来,员工就能持续接受与他们岗位高度匹配的能力培训,不断提升专业素养。此外,我们还携手一家外部学习供应商,引入了一项获得行业认可的认证体系,以此来充分肯定员工在技能提升方面所付出的努力。

全新改版的杰出工程师项目

我们设立了杰出工程师项目(Distinguished Engineer Programme“DEP”),旨在提升技术专长,同时表彰优秀工程人才。该项目与银行内部其他人才项目同步推进。通过专门的技术路径,杰出工程师项目规划了清晰的职业晋升体系,助力我们打造一支技术精湛的专业团队,巩固我们作为技术驱动型企业的行业地位。我们进一步优化了杰出工程师项目发展规划,增设“资深研究员”这一最高层级头衔,用以彰显顶尖技术水平与卓越领导力。

结语

在持续奋进的征程中,我们致力践行我们的愿景:创造愉悦银行体验,助力客户Live more, Bank less. 依托深厚的技术专长,我们将凭借速度与创新,巧妙平衡业务韧性与成本效益,为客户带来别具一格的体验。

黄宇翔
信息总监
星展集团控股有限公司



2025年重点领域

- 持续简化并优化架构
- 进一步推进标准化系统和流程设计
- 借助新工具、自动化方式以及生成式人工智能,让现有系统运行更快、性能更优,在构建、部署、运维各环节都更加便捷高效
- 持续聚焦新加坡及核心市场,不断增强业务韧性
- 始终将网络韧性作为重点,优先抓好凭证管理、公有云安全以及应用程序安全
- 在团队中深入树立技术风险与变更管理意识,在追求速度与创新的同时,兼顾韧性与成本效益,强化技术文化建设

企业及机构银行

在宏观经济和地缘政治充满不确定性的背景下,企业及机构银行实现了稳健的非利息收入增长。这得益于稳固的客户关系、审慎的风险管理以及我们在数码解决方案、亚洲联系网和可持续发展方面的优势。



2024年概述

随着各国央行在抑制通胀方面取得进展,利率在2024年下半年开始下调。虽然这有助于支持业务增长,但地缘政治紧张局势造成了持续的不确定性和市场波动。在亚洲,中国经济放缓对整体商业活动产生了明显影响。

凭借强大而多元化的特许经营业务,我们实现了稳健的业绩表现,非利息收入稳步增长。这得益于不断深化的客户关系、审慎的风险管理、数码化能力、区域连通性以及可持续发展方面的领先地位。

在逆境中保持财务韧性

2024年,总收入下降了2%,为91.6亿新元。

由于资产负债表的持续增长被净息差的下降所抵消,净利息收入下降了6%。非利息收入增长9%,达到24.3亿新元,主要得益于贷款相关费用、现金管理费以及证券和信托服务费的强劲增长。鉴于我们支持客户把握市场机遇和管理风险,财资客户收入也有所增长。由于资本市场活动低迷,投资银行业务费用有所下降。

由于资产质量保持良好,准备金保持在较低水平,拨回抵消了部分额外提取的的准备金。

税前利润下降了4%,为63.5亿新元,非利息收入的稳健增长和资产质量的恢复被较低的净息差所抵消。

跨行业、跨市场的多元化增长

我们在各行业领域都有增长机会,包括金融机构(Financial Institutions “FI”)、房地

产(Real Estate “RE”)、电信、媒体和技术(Telecoms, Media and Technology “TMT”)以及食品和农业综合企业(Food & Agribusiness “F&A”)。

金融机构收入在所有地区均有所增长,特别是在香港、英国和印度。这主要得益于非利息收入的强劲增长势头,因为我们加深了对这些市场的覆盖,以捕捉资本流动。我们的交易服务和金融市场产品继续成为机构投资者和其他非银行金融机构的主要增长动力。

房地产业务抓住了伦敦和悉尼等全球门户城市不断增长的投资机会;而电信、媒体和技术业务则抓住了数据中心增长和电信整合的结构性机遇。

食品和农业综合企业业务的增长主要得益于客户活动的增加,包括在上游和制造领域的扩张,以及在餐饮业务制造业和食品服务业的企业行动。在整个价值链中,我们还提高了对全球和地区参与者的市场渗透率。

随着中国供应链继续向东盟转移,区域内贸易增长了约30%。我们在北亚、南亚和东南亚的广泛业务足迹,加上我们深厚的行业专业知识,使我们能够很好地抓住“中国+1”活动带来的投资和贸易流量。我们连接东西方的能力,为西方跨国公司进军亚洲带来了额外的利好。

星展银行印度利用我们的全方位服务平台和深化的企业关系,把握印度的增长机遇,在各个领域都取得了稳健的业绩。

通过这些共同努力,在格林威治大型企业联盟调查Coalition Greenwich Large

Corporate Survey中,客户肯定了我们作为其值得信赖的银行合作伙伴的角色,我们在客户满意度和质量方面的区域榜单上从第二名跃升至第一名,同时市场渗透率方面仍位居榜首。

在中型企业和中小企业领域站稳脚跟

继续巩固自己在中型企业和中小企业客户中的地位。利用我们的行业专长,在各个市场中扩大了中型企业客户群。通过关注连接流量、更好地预测客户需求并提供量身定制的解决方案,我们实现了非利息收入的强劲增长。

我们还加强了针对中小企业的融资和咨询服务。在新加坡,我们是向新加坡企业融资计划下的公司提供营运资金贷款的主要金融机构。在整个地区,通过活动和个性化轻推,加强了数码参与,使我们的借贷客户群增加了4%。

为了帮助企业在新经济中保持竞争力,我们开展了多项策略性的公私合作伙伴关系。在新加坡,我们推出了帮助企业拓展海外业务的“跨越商业视野”项目,以及加速采用生成式人工智能解决方案的Spark GenAI计划。

作为对位于市场领先地位的认可,我们获《环球金融》评为亚太地区最佳中小企业银行。

扩大全球交易服务,推动增长

我们的全球交易服务业务继续成为主要增长的动力,占企业及机构银行业务收入的51%。

我们增强了数码化能力、提高了技术弹性,从而能够为客户提供更多创新解决方案,促进其业务增长。

在扩大国内支付和收款授权以及实施700多项新的区域现金管理授权的带动下,区域实时交易量增长了34%。灵活的存款定价策略,使我们能够快速应对动荡的市场环境。

国际贸易、投资和汇款量的增长,提高了对安全跨境支付的需求。6月,我们与中东领先的金融机构Mashreq合作,为其亚太地区、欧洲和美洲的零售客户提供近乎即时的点对点网络跨境支付服务。该服务由Globesend提供支持,其为一种跨境支付解决方案,涵盖190个市场中的132种货币。

多年来,星展一直引领各种行业举措,探索区块链技术如何改变金融服务格局。2024年,我们推出了区块链驱动的星展代币服务,将代币化和智能合约与我们现有的银行解决方案相结合,以增强交易银行业务并为客户提高运营效率。早期采用这项服务的客户包括蚂蚁国际,其使用该服务进行即时多币种资金和流动性管理。

随着加密货币成为专业管理的另类资产类别,且越来越多的专业投资者选择了银行级托管人和交易所,我们的托管资产增长了20%。

助力亚洲转型

2024年,我们通过与客户合作,作为其脱碳流程的融资方和顾问,加强了我们在可持续发展方面的领先地位。我们的可持续融资承诺(扣除还款)增至890亿新元。

值得注意的是,团队牵头构建了印尼首个混合融资项目(包括公私部门融资和优惠资本),用于开发一座水处理厂。该项目旨在为雅加达等三个城市的200万居民提供淡水。

我们还向新加坡城市发展有限公司提供了4亿新元的贷款,用于支持自然保护和可持续发展。该笔贷款整合了与自然相关财务信息披露工作组的建议相一致的目标,其在同类贷款中具有开创性。

监管压力和消费者期望,使得企业更加迫切地需要管理价值链排放。为了管理供应商网络固有的复杂性,我们开发了由大型企业主导的各种行业解决方案,以提供营运资金并支持可持续发展成果。

百万新元	2024	2023	年度同比%
总收益	9,159	9,388	(2)
支出	2,820	2,673	5
扣除准备金前利润	6,339	6,715	(6)
准备金	9	88	(90)
税前利润	6,350	6,634	(4)

我们与开发商Sanfield合作,推出供应商支付服务计划,帮助开发可持续的建筑生态系统,这在香港建筑行业尚属首次。在新加坡,我们与新加坡企业发展局合作推出了ESG Ready计划,帮助中型企业和中小企业确定、制定和实施脱碳策略。台湾也于11月推出了类似的计划。

在集体内部,我们推出了多项举措,让员工掌握相关知识和工具,以跟上快速发展的可持续发展形势,并提供更有效的可持续发展咨询。例如,客户关系经理使用气候分析工具来更好地预测客户的预计排放绩效,并可将其可视化。

我们还开始利用生成式人工智能分析数据并填充风险问卷中的字段,该问卷是我们环境、社会和治理(environmental, social and governance “ESG”)风险评估流程的一部分。其成果不仅改进了环境、社会和治理风险分析,还提高了员工的工作效率。

为了表彰我们在可持续发展方面的领先地位,我们首次被《环球金融》评为“全球最佳可持续金融银行”。

利用技术实现新的工作方式

提供无缝、直观和高效的客户体验,一直是赢得客户的关键因素。为了实现这一目标,我们一直在打破内部隔阂,创建以数据和数码能力(包括生成式人工智能)为基础的跨职能团队。我们将这种方法称为通过客户体验进行管理(Managing through Journeys “MtJs”),这一方法在今年获得了进一步的发展势头。

其中,企业开户周转时间缩短了30%,风险检测能力提高了20%,员工生产力也有所提升。我们还推出了一款由生成式人工智能驱动的工具,帮助员工了解流程和政策。

展望未来

2025年,所有的目光都聚焦在特朗普新政府和中美贸易关系上。虽然政策波动难以预测,但其影响将是深远的;企业需要保持

灵活性,以适应这些变化。我们还预计地缘政治冲突将继续带来宏观经济的不确定性和市场波动。

另一方面,贸易和投资流的转变将有利于亚洲大部分地区。作为一家以亚洲为中心的银行,我们将继续发挥我们的优势,为寻求供应链多元化或实施“中国+1”策略的客户提供支持。

企业及机构银行已经建立了一个强大的武器库,将雄厚的财务实力、审慎的风险管理、深厚的行业知识、广泛的连接性以及数码化和可持续发展能力结合在一起。我们将继续发挥这些优势,帮助客户驾驭复杂的商业环境。

展望未来,我们将继续拓展高股本回报率的业务、规模化数码采集,并使用生成式人工智能为我们的利益相关者创造影响和释放价值。我们相信,这些优先事项将使我们能够很好地应对未来的挑战。

陈淑珊
副执行总裁兼企业及机构银行*
星展集团控股有限公司

* 2025年1月1日,由韩贵元接任星展集团企业及机构银行业务主管。



2025年重点领域

- 强化网络和连接策略,捕捉投资和贸易流量
- 加倍投入增长型市场
- 通过融资和咨询,扩展可持续发展业务
- 扩大数码采集和生成式人工智能的使用范围

个人银行/ 财富管理

我们与同行的不同之处在于，拥有无与伦比的资源和规模，能够以创新的方式提供解决方案，并坚定不移地致力于为客户谋求最大利益。通过保持业务成功并成为社会积极力量，我们会始终坚守通过善行，将本行业务做好做强。



2024年概述

个人银行/财富管理取得了一系列稳健的业绩，收入全面增长。尤其是下半年利率下调提振了投资者的信心，推动财富管理非利息收入创下新高。

花旗台湾个人业务的整合，对全年收益产生了重大影响。该特许经营业务推动了财富管理和卡费的增长，且增加了我们的存款和贷款。如今，星展银行是台湾资产规模最大的外资银行。

深化客户关系和提高生产力的努力也产生了效益。利用数据、分析和技术，我们在根据不同客户群体的需求定制产品，以及通过数码和实体接触点提升客户体验方面，取得了进一步进展。

通过加倍投入财富管理等高股本回报率项目，我们将继续加强特许经营业务；同时为客户提供更多价值，促进其财务健康。

个人银行/财富管理收入创历史新高

我们的净利息收入和手续费收入增长强劲。在全球财富管理两位数增长的带动下（包括我们的六个核心市场），总收入增长了13%，至102亿新元。税前净利润增长了9%，至44.4亿新元。

净利息收入增长了4%，至64.7亿新元，主要得益于存款和贷款余额的增加。这一增长足以抵消利率下降导致的净息差下降。

非利息收入增长了33%，至36.9亿新元。若不计算花旗台湾个人银行业务，则增长了25%。

非利息收入的增长主要由财富管理带动，因为投资者情绪高涨推动了投资和银行保险产品销售。此外，尽管竞争更加激烈，但信用卡费用也因消费增加而上涨。

在新加坡，我们在来往和储蓄户头存款、信用卡和抵押贷款方面保持领先地位。我们的银行保险业务，在新业务市场份额方面也一马当先。

财富管理：财富管理费创历史新高，推动多年优异表现

随着亚洲成为全球增长最快的财富中心之一，高净值和超高净值人士越来越多地将投资分散到该地区。2024年，来自120多个国家的客户将更多资产委托给我们管理，资金主要来自北亚、东南亚、中东和欧洲。

我们的财富管理特许经营业务延续了多年来的优异表现。在稳定的净新资金流入和强劲的手续费收入的支撑下，财富管理总收入增长了18%，至52.2亿新元。财富管理非利息收入攀升了45%，至26.0亿新元，超过了我们许多地区和全球同行。

资产管理 (Assets under management “AUM”)增长了17%，至4,260亿新元。随着我们的客户投入更多资金，投资中资产管理的比例升至创纪录的56%。我们的效率也高于本地区的其他私人银行，2024年的成本收入比为47%。

过去一年，在我们新增的私人银行客户中，有四成是财富持续增长的星展丰盛理财的现有客户。许多客户还扩大了投资组合，将私人资产纳入其中。我们还利用财富管理

和企业及机构银行团队之间的协同作用，为三分之二的企业主客户提供个人财富和企业管理方面的建议。

我们的家族理财办公室(Family Office)业务，在新加坡的市场份额持续增长。在新加坡设立的2,000多个单一家族理财办公室中，星展私人银行承接了其中三分之一以上的业务。我们在业内首创、为富裕家族提供一系列可定制投资策略的星展铸造坊：多户家族办公室可变动资本公司 (DBS Foundry Multi Family Office Variable Capital Company)，获得了地区富裕家族的持续关注。

我们广泛的多元化产品，再加上投资办公室总监的前瞻性投资见解，使我们的客户能够在多元资产投资组合中获得丰厚回报。星展杠铃(DBS Barbell)策略的表现优于同行，在同类产品中名列前5%。

我们的财富管理业务继续获得全球认可，证明了我们在财富策略方面取得的长足进步。在《欧洲货币》举办的首届私人银行奖项评选中，我们获得“全球最佳高净值客户服务银行”、“全球最佳跨境中国客户服务银行”和“亚洲最佳家族理财办公室服务银行”称号。我们还连续第三年蝉联《欧洲货币》“亚洲最佳财富管理银行”大奖。

个人银行：通过“实体数码化”(phygital)加深互动、保持客户关系

我们深知需要继续赢得客户的信任，成为他们的主要金融合作伙伴。我们主要的差异化优势之一，就是以实体数码化方式吸引、服务客户。我们将我们的数码能力与一

线分行员工和财富管理经理的专业知识相结合，通过我们的实体网络服务全球1,840万客户和用户的需求。

我们让客户能够更直观地改善自己的财务状况。在2024年，我们：

- 向本地区超过1,300万客户提供了超过12亿条个性化的人工智能轻推，指导其做出更好的投资和财务决策。在新加坡，参考人工智能轻推和使用银行人工智能财务规划工具的客户比非用户节省了双倍，投资高出五倍，投保额多出近三倍。
- 为近300万(占总数80%)符合条件的零售客户提供个人财富规划经理服务，这是新加坡银行首次向零售客户提供此类服务。这些财富规划经理为客户提供个性化建议，从他们在市场上投资的第一笔资金到他们做出的长期退休规划决策。

我们还让客户能够更轻松的管理日常银行交易，如开设新户头、付款和保护自己免受诈骗者的侵害。

我们在主要市场进一步巩固了数码交易的使用。目前，新加坡超过七成的PayNow资金转账和付款，都是由星展银行客户完成的。我们的数码钱包PayLah!投入使用已有10个年头，每月登录量达到创纪录的4,160万次，其中280万用户可以在全球超过7,700万个二维码接受点付款。在过去一年中，通过PayLah!进行跨境二维码支付的交易量增长了近三倍。

随着花旗台湾个人银行业务的整合，我们成为台湾最大的外资银行发卡机构，拥有250万持卡人。如今，我们有超过200万客户使用星展数码银行(DBS digibank)和Card+应用程序，来满足他们的银行业务和生活需求。因此，90%的交易(如汇款、交易所交易基金ETF和股票投资)现在都是以数码方式进行的。

随着诈骗案件的增多，我们还让新加坡的150多万客户能够使用自我管理的安全功能，来保护自己免受诈骗者的侵害。客户可以锁定自己的资金，防止数码转账；启动其银行卡的多重锁；管理阈值警报，以及阻止恶意软件威胁。

我们在新加坡以外的生态系统合作伙伴贷款增长依然强劲，在中国和印尼发放的贷

百万新元	2024	2023	年度同比%
总收益	10,155	8,957	13
• 零售	4,939	4,532	9
• 财富管理	5,216	4,425	18
支出	5,273	4,627	14
扣除准备金前利润	4,882	4,330	13
准备金	445	270	65
税前利润	4,437	4,060	9

款额同比增长近一倍。除消费贷款外，我们还于2024年开始通过合作伙伴的平台向印尼客户提供财富管理解决方案。

提高灵活性和生产力，更好地服务客户

我们的通过客户体验进行管理(Managing through Journeys “MtJs”)团队继续取得稳步进展，该团队由我们各个市场的2,000多名技术专家、财富经理和业务团队组成。如今，我们利用生成式人工智能缩短了私人银行客户经理就客户会议，研究和提供定制建议所花费的时间。在中国，我们通过生成式人工智能增强客户服务体验，提高了客户满意度，并推动了单位信托投资。

支持我们的客户、邻里企业和社区

在生活成本持续上升的情况下，我们希望尽己所能支持我们的客户，特别是帮助那些面临严重财务压力的客户渡过难关。

在新加坡的小贩餐食补贴计划于2024年7月结束后，我们推出了一项新的计划：即在邻里企业和指定超市购物，可获得现金回扣和折扣。自推出以来，邻里商店的商家和巴刹市场摊主，通过PayLah!交易的周末收入增加了40%。

除此之外，银行还承诺在10年内提供高达10亿新元的资金，以加强对弱势社区的支持，并促进社会影响。

我们还加强了延伸计划，加强金融和数码知识以及反诈教育。我们的员工与星展基金会合作，通过在学校和邻里社区举办互动式数码和金融知识讲习班，向约90,000人传授知识。(请参阅 储蓄银行亮点)

我们的期待

衡量我们成功与否的标准不仅是财务业绩，还有为客户和社区创造价值的能力。我

非常自豪地看到，无论在顺境还是逆境，我们业务的强劲增长都对所有利益相关者产生了有意义且持久的影响。

我们与同行的不同之处在于，拥有无与伦比的资源和规模，能够以创新的方式提供解决方案，并坚定不移地致力于为客户谋求最大利益。虽然宏观经济环境的变化和人口的快速老龄化可能会带来挑战，但我们相信它也会带来机遇。

我们将充分利用特许经营业务的所有力量，为客户提供支持，使他们能够实现财务目标。最重要的是，通过保持业务成功并成为社会积极力量，我们会始终坚守通过善行，将本行业务做好做强。

许志坤
个人银行/财富管理
星展集团控股有限公司



2025年重点领域

- 在包括南亚和东南亚在内的地区扩展财富连续性主张，巩固星展作为全球财富管理机构的地位
- 通过推进“客户体验管理”MtJs转型，最大限度地发挥生成式人工智能解决方案和产品创新的价值，深化客户关系并增加收入
- 通过专注于银行卡业务和深化钱包份额，提升整合后台湾特许经营业务的价值
- 继续推动所有接触点的实体数码化客户参与，促进社会包容性

储蓄银行 2024年亮点

深耕邻里, 以您为先

作为新加坡的重要机构, 储蓄银行一直恪守“人民的银行”的使命。从在新加坡的发展中发挥关键作用, 到为儿童发起全国性的储蓄运动, 我们对能为一代又一代的新加坡人服务而感到自豪。近年来, 我们加强了社区的数码和金融知识普及。自1877年成立以来, 我们一直致力于提供开创性的金融解决方案, 以满足新加坡人不断变化的需求。他们包括儿童、年轻人士、家庭、年长者和整个社区。

我们始终致力于回馈社会, 并为多年来一直支持我们的众多个人和家庭给予鼓励与帮助。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。

通过现金回扣、折扣和社区延伸计划, 支持邻里企业



- 在2024年7月至12月期间, 我们为在邻里商店、巴刹、小贩摊位和昇菘超市购物的顾客提供了超过200万的现金回扣和折扣。此外, 银行还将推出“Heartland Merchant Banking Package”, 为小企业提供全面的融资支持。
- 这项名为储蓄银行“邻里焕新计划”(POSB Support Our Heartlands)的倡议, 旨在推动对小企业所提供产品和服务的需求, 并振兴邻里地区。
- 自推出以来, 邻里的商家、巴刹和小贩摊主, 通过PayLah!交易的周末收入增加了40%。
- 在这项活动中, 我们还通过举办数码和金融知识讲习班, 加强了社区延伸计划, 其中也包括反诈教育。
- 星展基金会与资讯通信媒体发展管理局(Infocomm Media Development Authority “IMDA”)为期两年的合作, 于2024年12月结束;通过这项合作, 我们为“数码益终身”运动捐赠了100万新元, 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300多场讲习班(包括歌台寓教于乐路演和金融知识游戏)向约90,000名新加坡人和居民进行了宣传。



儿童

储蓄银行智能伙伴计划

- 我们将世界上第一个综合校内储蓄和支付计划推广到新加坡70%以上的学校。2017年启动的储蓄银行智能伙伴计划, 在学校环境中创建了一个非接触式支付生态系统, 以互动、参与的方式帮助年轻学生培养合理的储蓄和消费习惯。然后, 在这些学生过渡到人生的下一个阶段时, 他们就能更好地实现财务规划。
- 通过与教育部合作, 到今年(2025年), 我们将在330多所小学、中学、专科学校/励仁高级中学和特殊教育(special education “SPED”)学校完成数码支付终端的安装。我们还将为多达40万名学生提供智能手表和支付卡。
- 如今, 253所学校的约23万名学生正在使用智能伙伴的智能手表和/或智能卡进行数码支付, 比2023年170所学校的17万名学生有所增加。该计划还会资助教育部经济援助计划下的贫困学生。迄今为止, 通过储蓄银行智能伙伴获得膳食补贴的学生人数已翻了一番, 达到约3万人。



- 为了进一步在学校培养储蓄习惯, 储蓄银行发起了一项全国性储蓄活动, 鼓励新加坡三分之一以上的中小学生在2026年, 集体额外储蓄3,500万新元。
- 这一举措广受好评, 自推出以来, 已有24,000名儿童共同增加了近100万新元的储蓄。该计划还包括适合不同年龄段的教育内容, 以支持家长在家中强化理财课程。
- 为了激发儿童对金融知识的兴趣, 储蓄银行承诺在至少100所教育部小学和学龄前学校举办讲习班, 到2026年将有多达50,000名学生受益。除此之外, 储蓄银行还与视觉教育专家EYEAH!等合作伙伴, 共同开发了其他互动式金融知识普及项目。

银行还推出了储蓄银行PAssion LitSavers计划, 其目标在于培养儿童(包括弱势和高危青少年)的定期储蓄习惯。这项为期三年的计划, 旨在让11,000名5至16岁的儿童掌握基本的理财技能。

储蓄银行PAssion Run for Kids

- 新加坡同类赛事中历史最悠久的比赛, 2024年有超过9,000人参赛。该赛事由储蓄银行和人民协会(People’s Association “PA”)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, 该活动为储蓄银行PAssion Kids Fund基金筹集了约100万新元。迄今为止, 我们已筹集了约1,360万新元, 248个项目惠及了948,000多名儿童。

家庭和社区

- 我们与标志性品牌万态保育集团联手, 倡导终身财务和环境管理。这项多年期合作伙伴关系体现了我们共同的承诺, 即鼓励个人和家庭养成可持续的理财习惯, 同时培养对野生动物和大自然的欣赏。
- 作为此次合作的一部分, 储蓄银行的金融知识课程将无缝融入, 在万态野生动物保护区野生动物园内举办的全新互动学习过程和讲习班中。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。
- 此外, 储蓄银行持卡人还可享受折扣等专属特权, 为家庭增进感情和共享学习体验创造机会。



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管理局(Infocomm Media Development Authority “IMDA”)、新加坡乐龄义工组织(RSVP SG)和人民协会等机构的合作外, 我们还与新加坡网络安全局(Cyber Security Agency of Singapore)合作, 在年长者中推进反诈教育。对于有特殊需要的儿童, 我们与社区合作伙伴、特殊教育学校(special education “SPED”)和社会服务机构合作, 定期举办金融知识讲习班。这些课程包括参观银行分行, 让参与者熟悉银行服务。
- 储蓄银行仍然是唯一一家与外籍劳工中心和家庭佣工中心合作的银行, 为90多万名外籍劳工和外籍家庭佣工设立银行账户。为了深化与之合作, 我们培训了约100名外籍劳工和外籍家庭佣工, 让他们作为代表, 为9,000多名外籍劳工举办数码知识讲习班。

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。

更多“如何使用我们的资源”相关内容,请参阅第76至79页。

如何开发和利用我们的资源

利用、增强我们的资源以实现差异化；从长远考虑，最大限度地为利益相关者创造价值。更多“我们如何将创造的财务价值分配给利益相关者”相关内容，请参阅英文版第80页。

资源	指标	2024	2023	主要亮点
 <p>品牌</p> <p>强大的品牌是重要的业务驱动因素，使得我们可以超越本地范围而进行区域性竞争。</p>	<p>根据“全球最具价值银行品牌500强”报告中的品牌价值</p>	截至2025年1月 172亿美元	截至2024年1月 110亿美元	<p>2024年，星展获得了广泛的全球认可，包括Celent授予的“人工智能产业化模范银行”称号。哈佛商学院(Harvard Business School “HBS”)发表了一份关于本行人工智能策略的案例研究。这是哈佛商学院首次为亚洲银行和新加坡公司撰写与人工智能相关的案例研究。星展银行还入选了《时代》周刊“2024年全球最佳公司”榜单，在全球1,000家公司中排名第43位，在亚洲164家公司中排名第1位。</p> <p>星展还连续16年(2009年至2024年)荣获《环球金融》评为“亚洲最安全银行”。</p> <p>在《品牌金融》Brand Finance 2025年全球500强报告中，星展亦保持了东盟最有价值银行品牌的称号。</p> <p>更多“我们的成就”相关内容，请参阅第2页。</p>
 <p>客户关系</p> <p>将客户放在工作的中心，有助于我们在银行业这样一个商品化行业中脱颖而出，使我们能够建立持久的关系并加深钱包份额。</p>	<p>客户</p> <ul style="list-style-type: none"> - 企业及机构银行业务 - 个人银行业务/财富管理 <p>客户满意度评分⁽¹⁾ (1=最差, 5=最好)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 财富管理 - 个人银行业务 - 中型企业和中小企业业务 <p>客户满意度排名⁽²⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> - 亚洲大型企业市场渗透率排名 - 亚洲大型企业客户满意度排名 (GQI) 	<p>>280,000</p> <p>>1,840 万</p> <p>4.50</p> <p>4.29</p> <p>4.43</p> <p>第一</p> <p>第一</p>	<p>>280,000</p> <p>>1,790 万</p> <p>4.31</p> <p>4.22</p> <p>4.45</p> <p>第一</p> <p>第二</p>	<p>利用我们的亚洲连接和数码能力深化客户关系，继续发展我们的企业及机构银行业务。随着我们继续加强特许经营业务足迹、扩大生态系统合作伙伴关系，我们的个人银行客户群增加了50万。</p> <p>我们通过倾听客户反馈和改进关键流程，提高了各个部门的参与度得分。我们的财富管理业务参与度得分，因更主动的客户关系管理和更高的咨询服务满意度而显著提升。在个人银行业务方面，通过稳定的数码体验和跨市场间更富同理心的互动，参与度也得到了提高。</p> <p>2024年，我们与毕马威 (KPMG Services Pte. Ltd.)合作，重新制定了区域中、小型企业客户参与度调查。我们的中型企业和中小企业区域客户参与度指数保持在4.43的高分。在Coalition Greenwich针对大型企业的调查指数中，我们在核心市场和亚洲的市场渗透率和客户满意度与质量 (GQI) 方面均位居榜首。我们对提供卓越客户体验的坚定承诺获得了全球认可，并赢得了《环球金融》和《欧洲货币》授予的殊荣。</p> <p>更多相关内容，请参阅第40至44页。</p>

资源	指标	2024	2023	主要亮点
 <p>智力资本</p> <p>智力资本的一个关键类型，涉及到我们如何将业务数字化。我们的数字化转型无处不在，涵盖了技术、客户体验思维和创业文化。</p>	<p>数据和分析专家人数</p> <p>软件工程师人数⁽³⁾</p> <p>开发的模型数量</p>	<p>>1,000</p> <p>>8,500</p> <p>>1,500</p>	<p>>1,000</p> <p>>8,700</p> <p>>800</p>	<p>我们将继续致力于提升数据和分析人才的技术，同时构建新的能力，尤其是在生成式人工智能领域。</p> <p>由于我们将重点放在提高运营效率上，软件工程师的人数保持相对稳定。</p> <p>我们将继续致力于提高我们的运营标准和技术能力，以确保持续的绩效、创新和效率。</p> <p>我们在构建数据分析和人工智能/机器学习能力方面的投资继续创造更大的价值并提高效率，带来了7.5亿新元的经济价值，是上一年的两倍多。</p>
 <p>员工</p> <p>一支敏捷、敬业的员工队伍，使我们能够灵活、快速地把握良机。</p>	<p>员工⁽⁴⁾</p> <p>员工敬业度得分</p> <p>自愿离职率</p> <p>员工人均培训小时数</p>	<p>~41,000</p> <p>91%</p> <p>6.6%</p> <p>33.4</p>	<p>~40,000</p> <p>90%</p> <p>8.8%</p> <p>32.5</p>	<p>我们的员工敬业度得分继续稳步提升，在星展年度员工敬业度调查2024年“倾听员工心声” (My Voice) 调查中，达到了创纪录的91%。这一结果比亚太区金融服务业平均水平高出17个百分点，比亚太区最佳雇主平均水平高出6个百分点。</p> <p>整个集团的自愿离职率从2023年的8.8%下降到2024年的6.6%。我们对提高员工敬业度和留住员工的重视，再加上外部就业市场的状况，促成了这一比率的下降。我们所有核心市场的离职率也低于市场平均水平。</p>
 <p>资金</p> <p>凭借强大的资本基础和多样化的融资来源，无论是在繁荣期还是衰退期，我们都能为客户提供支持并且提供具有竞争力的银行服务解决方案。</p>	<p>普通股一级资本比率</p> <p>流动性覆盖率 (Liquidity Coverage Ratio “LCR”)</p> <p>净稳定资金比率 (Net Stable Funding Ratio “NSFR”)</p>	<p>15.1% (全面实施)</p> <p>147%</p> <p>115%</p>	<p>14.6%</p> <p>144%</p> <p>118%</p>	<p>股东资金的增长主要来自利润的增加，部分被股息支付所抵消。由于我们提升了客户存款并保持了多样化的批发融资，资金和流动性也保持健康。</p> <p>更多“集团财务状况”相关内容，请参阅第24页“财务总监陈述”。</p>
 <p>基础设施</p> <p>我们一流的数码和物理物质基础设施，使我们能够变得灵活、稳定。</p>	<p>数码基础设施：</p> <p>滚动四年累计支出⁽⁵⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> - 财中的新建支出 	<p>65亿新元</p> <p>28亿新元</p>	<p>59亿新元</p> <p>26亿新元</p>	<p>我们继续执行技术弹性路线图。2024年，我们对微服务架构和云基础设施进行了大量投资，以实现更高的可扩展性和成本优化，同时利用人工智能/机器学习进一步推动超个性化服务和运营效率。我们致力于为客户创造愉悦银行体验，让客户能够Live more, Bank less。在速度和创新与弹性和成本效率之间取得平衡。</p> <p>更多相关内容，请参阅第38页。</p>

资源	指标	2024	2023	主要亮点
 <p>自然资源</p> <p>我们通过我们的运营直接影响自然环境，并通过客户和供应商间接影响自然环境。</p>	<p>可持续融资：</p> <ul style="list-style-type: none"> 贷款、贸易融资和公司证券⁽⁶⁾ 	890亿新元	700亿新元	截至2024年12月，我们的可持续融资承诺（扣除还款）为890亿新元，高于上一年的700亿新元。
	<ul style="list-style-type: none"> 债券⁽⁷⁾ 	380亿新元	180亿新元	随着亚洲债务资本市场活动的复苏，星展在2024年为企业客户促成的可持续债券发行增加了一倍以上，筹集了380亿新元，为整个地区的各种绿色和社会项目提供资金。
 <p>社会关系</p> <p>我们相信，对股东的责任与对整个社会的责任相辅相成。</p>	为支持以满足基本需求和促进包容为重点的多年期计划而投入的资金价值	9,810万新元	560万新元	2024年是我们扩大承诺的第一年，计划在未来10年内，投入高达10亿新元和150万个小时的员工志愿服务，以改善弱势社群的生活和生计。我们承诺提供超过1亿新元的资金，支持与策略性社区合作伙伴共同开展的16项全新多年期计划（9,810万新元），以及22家专注于满足基本需求和促进包容性的“具影响力企业”（450万新元）。
	授予资助专注于满足基本需求和促进包容性的“具影响力企业”（社会企业和中小企业）的价值	450万新元	370万新元	我们与主要市场中志同道合的伙伴合作，制定了员工志愿服务计划，以帮助弱势群体，解决社会面临的迫切需求。与2023年相比，我们的员工志愿服务时间大幅增加了30%以上。
	有银行账户的社会企业累计数量 ⁽⁸⁾	>1,150	>1,140	2024年，客户使用星展PayLah!应用程序支付小贩中心餐费时，最高可获得3新元的现金回扣，共兑换了880万新元。
	员工志愿服务小时数	>270,000	>200,000	在小贩餐食补贴计划取得成功的基础上，储蓄银行推出了储蓄银行“邻里焕新计划”（POSB Support Our Heartlands）计划，旨在促进消费者储蓄，推动对邻里小企业所提供的产品和服务的需求。从2024年8月到12月，居民在22,000多家邻里商店、巴刹和小贩摊位通过PayLah!扫码支付购物，获得了490万新元的现金回扣。储蓄银行持卡人在昇菘超市购买指定品牌的鸡蛋和大米，还享受了价值97万新元的折扣。
日常购物补贴	1,470万新元	1,370万新元	更多“星展基金会”、“员工志愿服务”和“金融包容性”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。	

(1) 评分：1=最差，5=最佳。资料来源：基于Capgemini凯捷和Qualtrics针对财富管理业务进行的客户满意度调查；Qualtrics针对个人银行业务的调查；毕马威KPMG Services Pte. Ltd针对中型和中小企业银行客户参与度的调查。

(2) Coalition Greenwich针对大型企业市场渗透率和GQI排名的调查。

(3) 软件工程师的总数包括星展工资单和外部服务工资单上的人力资源。

(4) 该数字是指星展工资单上的长期、合同/临时雇员的总人数。

(5) 这与数码基础设施的总体投资有关，其中包括用于新许可证费用、IT计划和改进（建立）的投资，以及用于保持应用程序运行（运作）的投资。

(6) 这包括截至报告年度末，为贷款、贸易融资和公司证券提供的可持续融资总额。

(7) 这包括（星展作为活跃账簿管理人参与其中的）绿色债券、社会债券、可持续债券、过渡债券和可持续发展挂钩债券的总金额。

(8) 这一指标既包括已存入银行的社会企业累计数量，也包括通过新开发的商业影响力银行一揽子计划存入银行的中小企业数量。

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。

<p>01 可靠的银行业务</p> 	<p>02 负责任商业惯例</p> 	<p>03 创造超越银行业务的影响力</p> 
<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

可持续发展亮点 2024

强化

转型融资框架

包括完善符合条件的活动清单、加强治理，以加速亚洲的公正转型。

承诺

890亿新元

可持续融资（扣除还款，截至2024年12月）。星展还作为活跃账簿管理人，在2024年促成了380亿新元的可持续债券发行。

支持

中型和中小企业的可持续发展之路

通过跨市场策略生态系统合作伙伴关系和新举措（如新加坡的ESG Ready计划），使可持续发展融资金额几乎翻了一番。

吸引

> 220万客户

自2021年11月以来，凭借LiveBetter平台（我们的可持续生活方式和金融解决方案的一站式数码平台）。

发放

> 10亿新元

贷款，给印尼的低收入人群，作为我们在亚洲推动银行服务民主化的努力的一部分。

~ 4,000笔无担保贷款

总额达5亿新元，给新加坡中小微企业，以支持其营运资金需求。

~ 34亿新元贷款

借助优先部门贷款渠道，用以支持印度的经济和社会发展。

吸引

> 33,000名员工

参与Live Fulfilled Carnival活动，培养其成长心态，促进其职业发展。

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17个百分点。

赋予

> 22,000名员工

可持续发展基础知识，包括气候相关主题，并为200多名区域高级管理领导人提供全天培训。

强化

运营脱碳路线图

在我们的租赁和自有资产中，推行更高的能效措施。

推出

首届再生节

吸引员工（包括采购经理）和供应商参与，激发新的采购和消费方式。

强化

人工智能治理

借助扩展中的“负责任的数据使用框架”，并为生成式人工智能创建“负责任的人工智能手册”。

承诺

> 1亿新元

其中包括9,810万新元的资金，用于支持多年期计划（重点关注两个关键主题，即满足基本需求和促进包容性），同时向“具影响力企业”额外拨款450万新元。

推出

星展基金会卓越影响力系列

汇集公共、私营和社会部门的参与者，共同应对亚洲老龄化挑战。

补贴

> 1,400万新元

的日常购物给我们的客户；借助星展小贩餐食计划、储蓄银行“邻里焕新计划”（POSB Support Our Heartlands）计划。

提供

> 270,000小时的志愿服务

推动员工参与，将奉献文化深入人心。

支持亚洲的 公正转型

我们深知，自己所产生的最大影响来自于我们的贷款和融资活动。我们致力于负责任的银行实践，将可持续发展融入我们的风险管理以及我们为客户提供的贷款和银行解决方案中。

鉴于气候变化的紧迫性以及它与其他可持续发展挑战的关联性，应对气候变化是一个至关重要的优先事项。我们认为加快气候行动既是一种社会责任，是风险管理的当务之急，也是商业机会。2022年，我们针对范围3的融资排放，制定了第一套基于科

学的脱碳目标。从那时起，我们一直致力于将我们的气候雄心转化为行动，以实现现实世界中的脱碳。我们认为，亚洲的转型必须以人为本，旨在平衡社会、经济和环境因素。

作为亚洲领先的银行，我们在确保公正、包容的转型方面发挥着重要作用，从而提高亚洲日益增长人口的生活水平。我们强化了“转型融资框架”，以指导我们抓住与转型相关的商机、管理潜在风险，同时大力支持客户的业务转型。

我们支持亚洲公正转型的雄心和承诺取决于实体经济的变化，从政策和监管发展到新技术的采用。除了为客户提供创新的融资解决方案外，我们还专注于与亚洲和全球的主要生态系统参与者合作，以促进跨价值链和跨国界的集体行动与协作。

我们的气候策略

我们的雄心是实现净零未来，同时认知到我们促进公正和包容性转型的社会责任

要将星展定位为亚洲的转型银行，我们的优先事项是：

我们的融资和咨询		我们的运营
商业机会	风险管理	
提供创新的金融解决方案和咨询服务，支持客户实现可持续发展和转型	将气候和可持续发展因素纳入我们的风险管理流程，以提高客户参与度，确保我们业务的适应力	在我们自己的运营中实现净零排放 更多“我们如何管理运营排放”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。

我们的策略通过以下方式得以实现：

 建立伙伴关系，与生态系统中的关键参与者合作，推动集体行动	 利用技术和人工智能提高数据分析能力	 重新培训我们的员工、赋予他们更多的权力	 确保稳健的治理和流程
---	--	--	---

更多相关内容，请参阅英文版的可持续发展报告。

我们的2024年可持续发展报告，是根据并参考全球报告倡议组织(Global Reporting Initiative “GRI”)、可持续性会计准则委员会(Sustainability Accounting Standards Board “SASB”)，以及气候相关财务信息披露专案小组(Task Force on Climate-related Financial Disclosures “TCFD”)的建议而编制的。



可持续发展 治理结构

在星展，董事会对银行的长期成功负有集体责任，并对我们的可持续发展策略和报告负有最终责任。它为管理层提供建设性的挑战和策略建议。

为了确保强有力的治理，以监督我们气候策略的执行，并将我们的净零承诺融入业务之中，我们建立了一个新的集团气候委员会(Group Climate Council “GCC”)。该委员会作为集团可持续发展委员会(Group Sustainability Council)的一个小组委员会进行报告。其成员由来自关键部门的代表组成，他们拥有必要的知识和能力，能够为我们的气候相关举措制定策略方向。



董事会关于可持续发展的陈述

“董事会全面负责在制定星展集团策略时，考虑可持续发展问题。2024年，董事会对星展的可持续发展议程进行监督，包括确定、监控和管理重要的ESG环境、社会和治理因素，以平衡和负责任地管理业务创造长期价值为目标。在这一年里，董事会可持续发展委员会(Board Sustainability Committee “BSC”)还监督了星展转型融资方法的改进，以及使未来气候相关披露与《国际财务报告准则》(International Financial Reporting Standards “IFRS”)可持续发展披露标准保持一致的工作。”

星展集团董事会

集团资料

董事会

余林发
主席
高博德
执行总裁
林之高
首席独立董事
庄凯峰
赵俸汉
何慶源
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
何慶源
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
赵俸汉
庄凯峰
余林发
Ajey Gore
非董事成员
Marc Massar
非董事成员

薪酬与管理层发展委员会

林颖坚
主席
赵俸汉
何慶源
Punita Lal
Judy Lee
余林发

董事可持续发展委员会

高博德
主席
庄凯峰
何慶源
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*

高博德
执行总裁
陈淑珊
副执行总裁兼企业及机构银行
林淑慧
财务总监
韩贵元
星展银行(新加坡)
黄宇翔
信息总监
林鑫川
策略企划及转型部
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
吴顺喜
审计部
林子建
法务与合规监管
李映虹
人事部
林子聪
星展银行(印尼)
林顺忠
全球交易服务部
黄惠锦
运营部
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
Surojit Shome
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
海峽景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

* 所有委任截至2024年12月31日。

亚洲最稳、 世界最佳

全球最佳企业/机构数码银行
环球金融

全球最佳高净值客户服务奖
欧洲货币

全球最佳房地产银行
欧洲货币

全球最佳可持续金融银行
环球金融

亚洲最安全银行
(连续16年)
环球金融

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

 @dbs.sg

 @dbsbank

 DBS Bank



#RecyclemoreWasteless