

與管理層對話

王克活先生 — 執行董事、董事總經理 — 項目管理

追求卓越品質並著重可持續發展之概念

我們採取非常獨特的業務模式「天地模式」，於我們位於中國高增長城市黃金地段的所有項目。我們不是單純興建高端住宅、商業及零售項目，而是在建設整個新社區。因此我們十分重視環保，並以可持續發展為主要目標之一。

在選擇策略夥伴之時，我們不只著重他們的工作質量或專長，更重視他們達致「環保」標準的能力，同時要求所有策略供應商取得環境保護部認可的中國環境標誌。2010年，我們憑著在環保採購及環保辦公室管理方面的表現，獲得香港環保促進會的白金獎。

企業社會責任是公司的核心價值之一。為此，我們正使用預製組件的建築方法，不但可達致標準化運作，同時可減少工業廢料。集團於上海的創智天地項目應用此方法，成效斐然。在項目團隊的努力下，我們的項目同時取得「領先能源與環境設計」(LEED)及「中國綠色建築」兩項認證。

我們亦引進數項新措施。每兩個月，我們委託的獨立合資格測量公司便會進行「質量審核」，確保項目一切施工質量及材料均符合合同要求。為不斷地提升質量，我們進行客戶滿意度調查來提升設計、工程質量、物料使用及物業管理等服務的水平。此外，我們亦引進電子投標系統，以減少使用紙張及提升營運效率。我們力求卓

越的精神，是我們核心文化的重要一環，並反映在項目及服務的質量上。

最後，我謹藉此機會向公司致謝。本人服務瑞安集團至今30年，9年前調派上海後，見證瑞安房地產的成長步伐。在中國內地工作是本人事業中最寶貴的經驗，我仍然記得當時瑞安房地產只有兩個在上海的項目，但現在我們的項目已擴展至6個城市，並由經驗豐富的項目團隊負責管理。我們在2010年奪得在培育及人才發展方面的最佳業務實踐獎，表彰我們為員工提供各項培訓計劃及學習機會，以配合公司擴展業務的需要。我以身為瑞安房地產的一份子感到興奮，並祝願瑞安房地產在未來繼續締造卓績。



“在選擇策略夥伴之時，我們不只著重他們的工作質量或專長，更重視他們達致「環保」標準的能力。”



由左至右：
李進港先生、王克活先生、
羅康瑞先生、尹焯強先生

尹焯強先生 — 執行董事、董事總經理及財務總裁

分散融資來源以加強資本管理

身為財務總裁，我的首要工作是保障及強化集團的財務狀況。

回顧年內，我們於2010年下半年分別發行可換股債券及人民幣債券並於今年1月再發行另一批人民幣債券，成功重組債務組合。

我們將繼續以銀行借貸作為主要的融資來源。為此，我們將繼續與內地及海外銀行維持良好的關係。然而，由於中國實施新的貨幣緊縮措施，加上全球信貸環境瞬息萬變，我們選擇分散融資來源，以配合「三年發展計劃」對資本要求的增加。

9月，我們發行首批可換股債券，籌得人民幣27億元。12月，我們發行3年期人民幣計價，美元結算的合成型債券。這項十分創新的產品深受市場歡迎，獲得10倍超額認購。在此基礎上，我們於2011年1月推出相同結構的4年期合成型債券，同樣大受市場歡迎。三批債券為集團共籌集人民幣93億元，大大改善了集團的現金狀況。除了分散融資來源外，這些產品亦有助加強我們的投資者及貸款人的基礎。

集團的業務乃建立於穩固的基礎上。然而，面對內地經營環境的不斷轉變，我們決定強化業務管理工具，以應對任何潛在挑戰。因此，過去一年我們作出具體的改善及調整，包括採用更完善的現金流及成本控制系統，

以更迅速地回應業務範疇內的轉變。中央政府對市場情況的回應一般是十分迅速及有力，溫家寶總理亦已表明決心穩定樓市，對此我們不可掉以輕心。透過本公司新採用的管理工具，我們可以作出更好準備，應對未來的挑戰。

2011年，我們預期透過「三年發展計劃」加快物業發展，項目漸趨成熟後物業銷售會帶來更好的現金狀況。連同發行債券所得資金，公司已準備好實現在2012年起每年交付至少100萬平方米樓面的目標。展望未來，我們將加強調控和平衡資產與負債，從而強化財務風險管理。我們將全力確保公司具備優越條件以達致我們一貫的目標，成為中國最優秀及具創意的房地產開發商。



“透過本公司新採用的管理工具，我們可以作出更好準備，應對未來的挑戰。”

與新任 行政總裁對話



李進港先生 — 執行董事、董事總經理及行政總裁



回顧過去，我們鞏固實力；展望未來，我們前途似錦。

瑞安房地產今年一項重大轉變，是你獲委任為新行政總裁。作為集團的行政總裁，你有甚麼抱負？瑞安房地產對你有甚麼意義？

我在這家公司服務了超過25年，對羅先生的理想和為公司所創造的價值，一直欽佩有加。我在制訂集團的整體發展方針及未來的業務計劃時，定必繼續恪守這些價值觀，務使瑞安房地產繼續成為中國最優秀及具創意的房地產開發商。

“我的目標是使瑞安房地產能成為中國最優秀及具創意的房地產開發商之一。”

自集團成立以來，人們一般會把瑞安房地產與其行政總裁兼主席羅康端先生聯繫在一起。你會如何應對集團首次將行政總裁和主席職責分工這項新轉變？

我熱切期待接受這些挑戰，而且我十分清楚我將會面對的狀況。主席和行政總裁的角色及職責分工，將有助提升集團的整體效益及整體的企業管治架構。

作為集團的新行政總裁，你希望取得甚麼成績？可否闡述你對瑞安房地產的發展大計？

我的責任是規劃集團的未來發展，而我的目標，是使瑞安房地產能成為中國最優秀及具創意的房地產開發商之一。因此，我會致力提升集團的營運效率及效益、帶動業務增長、繼續引領集團朝著市場和客戶主導的方向邁進，並為集團建立商業資產管理團隊，以管理迅速擴展的投資物業

組合。我同時要繼續加強集團策略夥伴關係，以使我們能夠加快項目的發展，並善用合作夥伴的技術及專長。當公司上下同心、群策群力，發展勢頭將銳不可擋。

我同時會繼續推行集團的「三年發展計劃」並專注精簡組織架構。該計劃自2009年推行以來，我們已成功將部門數目由37個減至14個，員工數目亦由2009年的1,400人減至2010年底的1,207人。我們將加強以項目為本的管治，以達致更高效率的決策過程，因為將權力下放具備更多地方市場知識及專長的前線員工，讓我們能適時對市場變化作出更妥善的回應。集團交付的建築面積已超出了原來預測，我們現已作出更新，並上調2011年的目標數字。我們有信心可於2012年底前交付最少達100萬平方米的建築面積。