



WATER

## 長線規劃

在中國，我們的總體規劃發展項目現正趨於成熟，有助我們於2012年交付100萬平方米建築面積，再次

## 達標





“完成重組高級管理層是集團去年另一重要的成功因素。管理層重組不僅有利於應對嚴峻的市況，並為未來發展奠定穩固的基礎。”

羅康瑞  
主席

# 主席報告

儘管去年經營環境挑戰重重，仍能錄得收入及溢利增長。我們在保持平均售價大致平穩的情況下，成功實現將合約銷售量提升至527,500平方米的目標，而憑藉優越的地理位置及超卓的質素，我們所開發的物業項目亦引起機構投資者的濃厚興趣。

本人欣然報告，本集團的「三年發展計劃」過去一年取得穩定進展，儘管去年經營環境挑戰重重，集團仍能錄得收入及溢利增長。

## 財務業績改善

截至2011年12月31日止年度，集團的營業額為人民幣84.84億元(港幣102.49億元)，較2010年上升74%。股東應佔溢利為人民幣34.28億元或港幣41.41億元，較去年同期增加22%(2010年：人民幣28.09億元或港幣32.30億元)。每股基本盈利為人民幣66分(港幣80仙)，較2010年上升20%。董事會建議末期股息為港幣10仙，令本年度股息總額增加至港幣12.5仙，高於2010年的港幣11仙。

## 資產負債狀況穩健

集團的財力維持強健。於2010年底及2011年初，我們通過發行三種廣受歡迎的債券，籌得人民幣92.2億元的新資金。截至2011年12月31日，集團持有的銀行結餘及現金達人民幣63.7億元。集團的淨資產負債比率為65%，雖然高於去年水平，但在當前的市況下，仍屬可以接受的水平。2012年1月，集團通過發行2.5億新加坡元的優先票據，並於2012年2月發行4.75億美元票據，進一步籌集資金。憑著債務融資及來自物業銷售的持續現金流，集團現時財力充裕，可配合未來營運的資金需要。

## 具競爭力的市場地位

2011年，我們在保持平均售價大致平穩的情況下，成功實現將合約銷售量提升至527,500平方米的目標，表現令人欣慰。

自2010年底以來，中央政府貫徹執行維持經濟增長的策略，同時壓抑住宅物業價格的升勢，以回應市場對房價脫離人民負擔能力的關注。中央政府不斷收緊對物業銷售的限制，上海及重慶兩地甚至引入了房產稅。與此同時，為配合中央政府縮減房貸的政策，銀行已大大收緊對置業人士及開發商的信貸。

以上種種原因令住宅市場顯著放緩。自2011年第四季度以來，中國各城市的物業銷售量及房價雙雙下跌，當中以核心城市中心地區以外的發展項目影響尤甚。資產負債實力一般的開發商為加速資金周轉，不得不降價求售，以刺激物業銷情。

相對其他開發商而言，瑞安房地產站於較有利位置。我們在開發中的總體規劃綜合性大型項目已漸趨成熟，形成一個中心社區，並因地理優越及品質超卓而廣受買家歡迎。

### 強化管理

完成重組高級管理層是集團去年另一重要的成功因素。管理層重組不僅有利於應對嚴峻的市況，並為未來發展奠定穩固的基礎。

2011年，在董事會批准及管理層的支持下，本人將行政總裁的職責交託董事總經理李進港先生。悉心的規劃和周詳的籌備令移交過程十分順利。本人現在得以更加專注於主席職務，並帶領董事會，步署在現今惡劣經營環境下如何爭取主動突圍而出。本人去年特意減少在上海的停留時間，為李先生創造施展才幹空間，讓他能於最短時間內建立權威。我們正努力確保董事會與高級管理層衷誠合作，為集團釐定具連貫性的未來策略，以配合來年制訂下一期「三年發展計劃」的工作。

我們又將集團過多的37個部門精簡至13個，並下放決策權予項目總監及項目團隊，這些舉措取得顯著成效。中國房地產市場瞬息萬變，唯有迅速應對，方可穩握勝券。這也正是集團重組所取得的成果，並極有利於達致銷售目標。

為強化全新的管理方針，我們將於本年度推出長期獎勵計劃，現已獲得薪酬委員會及董事會批准。該計劃將對高級管理層的卓越表現作出長期獎勵，令公司及管理層的利益緊密相連，以實現快速而可持續的發展，推動增長。

### 機構投資者大力支撐銷情

如上文所述，儘管市況艱難，集團物業項目的整體銷情仍然令人鼓舞。憑藉優越的地理位置及超卓的質素，我們所開發的物業項目引起機構投資者的濃厚興趣。集團的非核心商業物業獲機構投資者整棟購入，對銷售業績作出重大貢獻。這些客戶包括工商銀行、平安保險等大型金融企業，以及上海、重慶和武漢的地方政府機構。

集團亦提供若干特色服務，以支持物業銷售，其中包括為集團住宅物業的買家提供三年保修服務，並在交收驗樓期間，提供及時維修服務，使我們2011年所有發展項目的首日交收率平均高達83%。

### 提升品牌知名度

近年來，我們致力通過市場推廣活動不斷提升品牌定位。2011年「瑞安中國高爾夫挑戰賽」，便是我們贊助的重要活動之一，大大提升了我們在潛在買家中的知名度。挑戰賽歷時七天，先後在七座城市進行，現場接待約6,700名客戶及相關人士。賽事獲本地及國際媒體廣泛報道，將我們的品牌呈現於全球8.8億觀眾面前。

與此同時，我們亦不忘實踐企業社會責任，務求提升品牌形象。集團取得美國「能源與環境設計」(LEED)綠色建築評估體系計劃之認證，確認我們在這方面付出的努力。另外，瑞安員工自發組織的「海鷗社」於2011年籌得善款約人民幣300,000元，更發動1,177名義工參與多項公益活動，全力支持慈善事業。為培育1,200多名員工，瑞安學院繼續籌辦培訓活動，年內舉辦的課程及研討會接近50項。

### 虹橋項目 — 上海虹橋天地

2011年，虹橋天地項目的規劃建設繼續取得進展。我們深信該項目能為集團未來創優增值。我們於2010年底購得該幅6.2萬平方米的地塊，將於2014年建成包括零售和商用物業的綜合設施。虹橋天地的購物商場將成為首個直通綜合交通樞紐的商場，開創內地先河。該商場匯聚一站式購物設施，讓零售商為顧客提供精彩繽紛的現代生活體驗，與網上購物潮流互相輝映。

虹橋天地作為連接上海第二大機場及高鐵車站的樞紐，建成後將受益於超過100萬人次的日均客流量。我們將建設一個新天地模式的零售和消閒區、提供最新及最時尚的品牌、食肆和娛樂等設施。另外，還有銷售辦事處和一座五星級國際酒店。虹橋天地將為尋求快速往來國內外的企業人員及其他旅客提供無與倫比的便捷設施及舒適和周全的服務。

### 策略性合作促進未來發展

年內，本集團的一項重要發展是與日本規模最大和知名度最高之一的地產公司，三井不動產株式會社(三井不動產)締結策略夥伴關係。三井不動產在集團的大連及佛山項目中部份地段持有權益，不僅提供資金支持，更在零售等領域發揮其專長。令人欣喜的是，三井不動產的主席和行政總裁均表示有意深化雙方的長遠合作，這將令雙方獲益匪淺。

### 邁向完成100萬平方米建工目標

當前中國房地產市況低迷，預料2012年上半年經營環境將仍然困難。中央政府英明決斷，致力壓抑樓市的過度投機，我們歡迎中國政府支持樓市有序發展及與私人市場合作，建設足夠的經濟保障房。

值得注意的是，中國房地產市場的狀況比世界上許多其他市場為佳。內地住宅買家的借貸比率並不像其他發達經濟體系的高，集團的住宅項目約有30%的買家使用現金交易。中國人民銀行的數據顯示，全國家庭儲蓄存款額於2011年底已接近人民幣34萬億元。此外，儘管當前信貸緊縮，但當抑制樓市投資和投機的目標一旦達到，中央政府便會逐步放寬貨幣政策。

在可預見的未來，大城市土地短缺加上快速的城市化進程，在黃金地段的物業(像集團所擁有的項目)將受到投資者青睞。因此，我們預料集團於2012年可實現2009-2012「三年發展計劃」所訂的100萬平方米住宅及商業項目的完工目標，並保持合理的價格水平。「三年發展計劃」的其他目標，亦將大致實現。惟受市況影響，若干項目或無法實現財務自足。

集團於2010年底購入虹橋地塊後，再無增添土地儲備。我們對2012年的市場前景保持審慎態度。我們現已擁有國內最優越的土地儲備之一，並在多個一線及二線城市擁有優質地塊，在當前環境下彰顯其寶貴價值。我們將致力於適時及迅速地開發集團已有的項目。

### 致謝

最後，本人謹向各董事之睿智意見，以及全體員工之盡忠職守與辛勤工作，表示由衷感謝。集團的成功發展，全賴大家的努力不懈。

由於市場前景不明，2012年對瑞安房地產無疑充滿挑戰。但本人深信，我們有能力實現目標，並為廣大股東創優增值。



羅康瑞  
主席

香港，2012年3月21日