

行政總裁報告

合約銷售急增 114% 至人民幣 107 億元，核心溢利增長 108% 至人民幣 15.72 億元

2011 年是本人服務瑞安集團的第 25 個年頭，也是本人擔任瑞安房地產行政總裁的第一年。年內總體經營環境受到由歐洲主權債務危機引發的全球金融危機，加上中國內地通脹急劇影響，在房地產行業方面，我們面臨中國政府推行嚴厲的調控措施及政策以穩定房地產市場的重重挑戰，有關措施主要通過調升利率及銀行存款準備金率，以及推行住房限購令來實現。

儘管挑戰重重，本人欣然匯報集團 2011 年仍然取得亮麗的業績。集團超額完成銷售目標，合約銷售金額增長 114% 至人民幣 107 億元，相應總建築面積為 527,500 平方米。其中約人民幣 58 億元或 55% 的合約銷售金額來自住宅物業銷售，平均售價增長 64% 至每平方米人民幣 28,500 元。餘下的 45% 的合約銷售金額則來自商業物業的整體銷售。

截至 2011 年 12 月 31 日，本集團未交付物業的合約銷售（包括大連聯營公司）上升至人民幣 48.77 億元，較去年 2010 年 12 月 31 日的人民幣 32.22 億元增長 51%。在市場環境不明朗的情況下，累計的較高鎖定銷售額，令集團於 2012 年的盈利前景更明朗。

非核心商業物業整體銷售，加速資產週轉，縮短投資回收周期

約人民幣 48 億元的合約銷售金額來自武漢天地、上海創智天地及重慶天地的辦公樓及附設商業面積的整體銷售。這包括於 4 月售予平安保險的武漢天地國際性甲級寫字樓企業中心 5 號，以及於 11 月售予中國工商銀行楊浦支行的上海創智天地第 C2 號地塊的辦公樓。此外，集團也於 12 月底出售重慶天地多幢辦公樓及其附設商業面積和停車場予多家第三方公司，其中包括平安集團的數家附屬公司。上述交易彰顯地理位置優越，高質量的商業物業在中國需求強勁。

「三年發展計劃」推動 2011 年盈利增長

集團於本年度內已竣工物業的總建築面積增加 57% 至 585,000 平方米，見證了我們加快集團資產週轉及發展步伐的第一個「三年發展計劃」的成功推行。

集團 2011 年的營業額大幅上升 74% 至人民幣 84.84 億元，主要由於物業銷售增長 83% 至人民幣 75.81 億元，以及租金及相關收入增加 20% 至人民幣 8.49 億元。物業銷售佔集團營業額的 89%，而租金及其他收入則佔餘下之 11%。



“「三年發展計劃」推動
2011年盈利增長。”

李進港

董事總經理及行政總裁

2011年已確認銷售的平均售價增加25%至每平方米人民幣24,600元。儘管在中國中央政府推出各種措施為樓市降溫的背景下，集團仍錄得平均售價的強勁增長，進一步突顯本集團大型綜合發展模式「整體社區」概念的成功實施及定價能力，同時也體現了我們土地儲備位置的優越性，以及集團「天地」模式的強勁品牌效應。

集團於2011年的毛利增長84%至人民幣37.01億元，而經營溢利則增長103%至人民幣31.16億元。毛利率及經營溢利率分別增加3個百分點及6個百分點，至44%及37%。

集團利潤率的上升，反映我們成功推行均衡發展的業務價值鏈、標準化、綜合項目整體規劃、產品設計、強勁的物業銷售及市場推廣能力，以及下放決策權到項目的管理系統的成果。

由於以上因素，集團於2011年錄得強勁業績，全年股東應佔溢利上升22%至人民幣34.28億元，而核心溢利則增加108%至人民幣15.72億元。

「三年發展計劃」帶來高效管理

我們於2011年取得的成果很大程度上得益於2009年推行的「三年發展計劃」的成功實施。該計劃目的是為了提供加速並可持續的增長，以及平衡短中期資金回報和長期價值增長。

為配合集團的「三年發展計劃」，我們引進了權力下放到項目的管理系統。在此管理系統下，各項目管理層得到更高的授權以使其決策能夠適時對產品發展、建築管理、價格、銷售、租賃及市場推廣計劃等作出決定。過去兩年，集團的銷售表現及售價均錄得強勁增長，再次肯定此項目制管理系統有助於有效地應對瞬息萬變的營運環境。

一如以往，我們力求將管理系統標準化及採取最佳運作方案，並制訂的標準化的營運系統，以縮短開發週期，同時在保證產品質素的大前提下，落實更具效益的成本控制系統。除了通過中央集中採購施工時的主要物料/產品，我們還和信譽高能力強的項目主承包商，機電承包商和室內裝潢承包商建立策略伙伴關係以提高效率，質量和成本管理。此外，我們還聘請認可的第三方審核師定期對各項目實施質量評核。這既保證產品達到高施工標準，同時使我們的承包商通過質量激勵計劃提高交付產品的質量。結果，我們於2011年交付「零整改」的住宅單位達83%。

投資物業組合優越，租金收入及資產質素提升

集團旗艦項目「上海新天地」於2011年慶祝10週年紀念。該項目現已成為本地和外來遊客及商務旅客在上海的必遊景點。現時，集團於上海新天地持有的已落成投資物業的總建築面積達167,000平方米，投資物業包括新天地歷史修復及娛樂區、企業天地第1期辦公樓、新天地時尚購物中心，但尚未包括新購入的瑞安廣場辦公樓和新天地朗廷酒店。此外，面積達156,000平方米的企業天地第2期和第3期(包括辦公樓及購物商場)現正在興建中，並預計將於2014年至2015年相繼落成。

2011年，集團持有的已落成投資物業總建築面積增長16%至509,000平方米。此投資物業組合產生的租金及相關收入於2011年增加20%至人民幣8.49億元。截至2011年12月31日，已落成投資物業組合的市值增長16%至人民幣179.81億元。此增長主要由於已落成投資物業組合的租金收入增加，以及新落成投資物業72,000平方米。我們的1,100萬平方米建築面積的土地儲備中，約有140萬平方米以估值列帳，餘下的以成本列帳。

貫徹環保及可持續發展、提升客戶服務及滿意度，為集團首要目標

集團作為中國一個負責任的房地產開發商，我們承諾改善業務所在地的社會、經濟及環境福祉。2009年武漢天地獲得美國綠色建築協會於就整體發展計劃頒發LEED – 鄰里開發第2階段金級規劃認證，重慶天地及佛山嶺南天地也於2011年獲同等認證，這些項目引進環保概念及策略進行設計、施工、營運綜合發展，包括集體運輸系統連接的發展，歷史建築的重新使用、保留原生樹木、安裝雨水回收及循環、室外定點供冷及供暖系統及其他等等。武漢天地及上海太平橋企業天地第2期的辦公樓，武漢天地第A4、A5、A123號地塊、重慶天地第B11及12號地塊的商業區、上海創智天地第5號地塊等，均於2011年取得LEED – 建築主體與外牆的金級預認證。

為保持產品及服務質素，集團於2009年開始採用客戶滿意度指數調查(Customer Satisfaction Index)。該指數最初僅應用於上海各項目，我們自2010年起擴展至涵蓋集團所有項目。由集團的客戶研究及標準小組與獨立研究公司定期進行調查。自從應用開始，該指數的表現一年更勝一年，商業物業和住宅物業在2011年的滿意度分別為85%和87%。

展望

全球經濟持續波動，加上市場擔心中國經濟潛在「軟著陸」可能，均顯示未來一年將繼續充滿挑戰。儘管如此，集團依然承諾通過既有的商業策略，保持競爭優勢和以爭取可持續發展。我們正在準備第二個三年發展計劃。我們的所有項目均隨著項目的整體規劃日趨成熟，取得了更高的回報率。展望未來，集團將繼續運用我們的產業專長和對市場的深度了解，把握可行的增長機遇，同時積極監察市場發展，並使商業策略能配合集團的長期業務及盈利能力的增長。

2011年是瑞安房地產表現出色的一年。我謹衷心感謝各位同事專心致志和努力不懈。我有信心，在主席及董事會的指導及支持下，我們將能於未來歲月繼續為股東創優增值。

李進港

董事總經理及行政總裁