



WOOD

增長不息

我們採納由美國綠色建築協會管理的世界知名環保建築評級制度——「能源與環境設計」LEED系統，並通過瑞安員工自發成立的義工組織海鷗社的慈善活動，體現我們的

社會責任



企業管治報告

本公司董事會(「董事會」)欣然提呈截至2011年12月31日止年度的企業管治報告。

本公司致力提升適用於其業務及業務增長的企業管治實踐，並力求在企業管治的規範與績效之間取得均衡發展。公司會不時作出檢討以確保其遵守《企業管治常規守則》(「企業管治守則」) — 附載於《香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)主板證券上市規則》(「上市規則」)之附錄14，及追貼該守則的最新修訂本。董事會相信，優良的企業管治對本公司的成功、股東價值的提升及利益相關者對本公司的信心乃非常重要。

良好企業管治實踐的豐碩成果使公司更能從眾多方面利用其競爭優勢。公司利益相關者的信任和支持推動並促進我們不斷發展壯大。在公司進行境內外資金募集以及與知名公司建立長期策略合作夥伴關係時，這些成果得以體現。從道德的角度來看，我們的誠信贏得了中國政府的信任，並因此

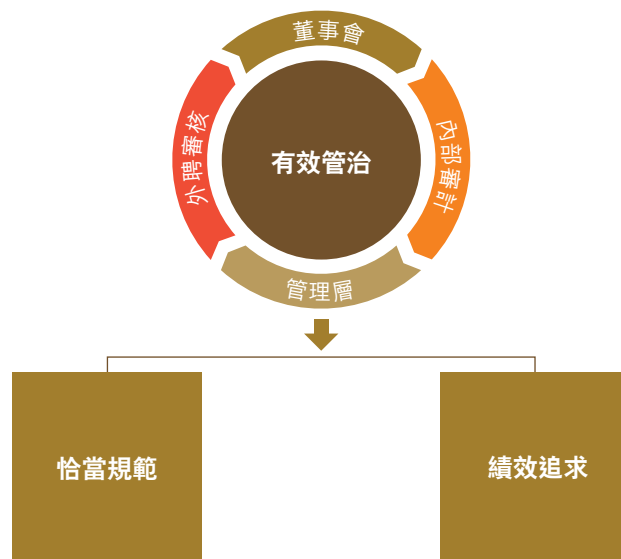
授予我們更多大型都市發展項目，例如：位於上海虹橋交通樞紐的虹橋天地項目。

本公司榮獲由多家組織頒發有關2011年度的企業管治及投資者關係獎項，詳情列載於本報告「所獲殊榮」一節

內。該等殊榮的獲得體現了本公司追求高管治水平的信念。

董事會藉此忠心感謝本年度辭任或退休的梁振英先生、鄭維健博士以及王克活先生於在任期間對本公司所作出的寶貴貢獻。

瑞安房地產企業管治體系



本公司在企業管治的規範與績效之間力求取得均衡發展。

本公司對企業管治的實踐

董事會已審閱本公司對企業管治的實踐，並已採用及改進多項有關程序及文件，詳情載於本報告內。除下文已闡明原因之有關2011年年初偏離「企業管治守則」的守則條文A.2.1外，於截至2011年12月31日止年度，本公司一直應用「企業管治守則」(附載於「上市規則」之附錄14)的原則及遵守適用的守則條文。

於本報告發出時，公司已完成所有聯交所新修訂之「上市規則」強制要求的相關企業管治實踐，該等強制要求的最遲生效日期為2012年4月1日。公司使用標準檢測清單定期檢查及檢討是否已遵守當時適用的「企業管治守則」。

董事會

董事會負責領導及控制本公司，並監察本公司的業務、決策及表現。經董事會決定或考慮的事宜，主要包括本公司的整體策略、年度營運預算、年度及中期業績、董事委任或重選的建議、重大合約及交易，以及其他重大政策及財務事宜。董事會已將公司日

常營運及行政事務委派予管理層處理。董事會及本公司管理層各自的職能已以書面確立及列載於一份文件內(見附件1)。董事會將每年對上述職能作出檢討。此外，董事會轄下已設立有關董事委員會，並向該等委員會委以彼等職權範圍載列的不同職責。

全體董事均可及時取得全部有關資料，以及獲取公司秘書(該職位向公司董事會主席及行政總裁匯報)之意見及服務，藉此確保遵守董事會程序及所有適用規則及規例。此外，書面程序

已制訂，讓各董事於履行其職務時，可在適當情況下尋求獨立的專業意見，由此而產生的合理費用由本公司承擔。

行政總裁、各董事總經理及高級管理人員均全力支持董事會履行其職責。

董事會的組成

為對良好企業管治作出決心，公司組織章程第97(1)條規定，除出現詳列於第135條的情況下，董事會成員大多數應為獨立非執行董事。

於截至2011年12月31日止年度，本公司董事會成員如下：

執行董事
羅康瑞先生 (董事會主席)
李進港先生 (董事總經理及行政總裁)
尹焯強先生 (董事總經理及財務總裁)
王克活先生 (自2011年3月16日起退休)
非執行董事
梁振英先生 (自2011年12月31日起辭任)
黃月良先生 (自2011年8月17日起獲委任)
獨立非執行董事
龐約翰爵士
鄭維健博士 (自2011年11月3日起辭任)
馮國綸博士
白國禮教授
麥卡錫•羅傑博士
邵大衛先生

因梁振英先生須專注於2012年香港行政長官的選舉，故辭任本公司非執行董事一職。梁振英先生和鄭維健博士均確認彼等與董事會並無任何意見分歧，亦無其他有關彼等辭任的事宜而須知會本公司股東。

董事會的組成反映了本公司在體現有效領導及獨立決策所須具備的技巧及經驗之間，作出的適當平衡。

目前，本公司董事會成員如下：

執行董事：
羅康瑞先生 (董事會主席、薪酬委員會成員、提名委員會主席及財務委員會主席)
李進港先生 (董事總經理及行政總裁、財務委員會成員)
尹焯強先生 (董事總經理及財務總裁、財務委員會成員)
非執行董事：
黃月良先生 (審核委員會成員、財務委員會成員)
獨立非執行董事：
龐約翰爵士 (提名委員會成員、財務委員會成員)
馮國綸博士 (薪酬委員會主席、財務委員會成員)
白國禮教授 (審核委員會主席、薪酬委員會成員、提名委員會成員及財務委員會成員)
麥卡錫·羅傑博士 (審核委員會成員)
邵大衛先生

更新後的董事名單及彼等角色與職責已刊載於本公司與聯交所網站。

各董事簡歷詳列於第104至第109頁的「董事及高級管理人員履歷」一節內。

目前，本公司共有5名獨立非執行董事，佔董事會人數一半以上。具備適當專業資格、會計或相關財務管理專長的獨立非執行董事人數超過「上市規

2011年11月3日至2011年12月31日期間，董事會半數成員為獨立非執行董事。於截至2011年12月31日止年度，除前述期間外，董事會大多數成員均為獨立非執行董事。董事會現時共由9名成員組成，包括3名執行董事，1名非執行董事和5名獨立非執行董事。

確保有效率及具效益地履行董事會的職能。獨立非執行董事獲邀出任本公司審核、薪酬、提名及財務委員會的成員。彼等積極參與董事會及委員會會議，對有關本公司的策略、表現及管理程序的事宜提供獨立判斷，並顧及全體股東利益。公司會不時安排董事會成員參觀公司項目以了解項目發展的最新情況。

委任、重選及罷免董事

本公司的公司組織章程訂明委任、重選及罷免董事的程序及過程。該副本已刊載於本公司網站供公眾查閱。董事會整體負責檢討董事會的組成、發展及制訂提名及委任董事的相關程序、監察董事委任及評估獨立非執行董事的獨立地位。

本公司每名非執行董事均獲委以3年任期，並須每3年輪席退任一次。

所有為填補臨時空缺而獲委任的董事須於其獲委任後首次股東周年大會上接受股東選舉，而每名董事(包括有指定任期的董事)應輪席退任，至少每3年一次。

則」第3.10條所規定的要求。董事會已接獲每名獨立非執行董事就其獨立性的年度確認書，並認為所有獨立非執行董事均具備「上市規則」第3.13條所載指引下的獨立性。董事會成員之間概無關連。

所有董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)為董事會帶來了廣泛而寶貴的業務經驗、知識精粹及專業技巧，以

董事會定期檢討其本身的架構、規模及組成，以確保其具備均衡且適合本公司業務需要的專長、技能及經驗。

除本公司退休董事或董事推薦之人選外，本公司組織章程第103條亦允許合資格股東提名人選競選本公司董事。相關的詳細要求和程序已刊載於本公司網站。

董事的培訓、入職及持續發展

每名新委任的董事於首次接受委任時均會獲得全面、正式及就其職位度身制訂的入職介紹，以確保該董事對本公司的業務及運作均有適當的理解，以及完全清楚其本人按「上市規則」及有關監管規定所應負的職務及責任。

董事亦將持續獲得有關法律和監管發展以及業務與市場轉變的最新消息，以協助履行彼等的職務。

董事會及董事委員會會議 會議次數及董事出席次數

本公司於2011年度舉行了5次董事會全會。本公司為符合「企業管治守則」，已為2012年度制訂其董事會定期會議及委員會會議的時間表。

各董事出席董事會會議的紀錄載列如下：

董事姓名	出席次數/任期內會議次數
執行董事	
羅康瑞先生(主席)	5/5
李進港先生	5/5
尹焯強先生	5/5
王克活先生(自2011年3月16日起退休)	1/2
非執行董事	
梁振英先生(自2011年12月31日起辭任)	4/5
黃月良先生(自2011年8月17日起獲委任)	1/1
獨立非執行董事	
龐約翰爵士	3/5
鄭維健博士(自2011年11月3日起辭任)	4/4
馮國綸博士	4/5
白國禮教授	5/5
麥卡錫•羅傑博士	5/5
邵大衛先生	5/5

會議常規及程序

全體董事均有機會在定期董事會的會議議程上加入事項。週年會議時間表及各會議的草擬議程會預先發給董事。董事會及委員會會議最少在一年前已預定日期，以便更多董事出席會議。

定期舉行之董事會會議通告須於會議舉行日期最少14天前送交全體董事。至於其他董事會及委員會會議，則一般須給予合理時間通知。董事會文件連同適用、完整及可靠的資料，最少於各董事會會議或委員會會議前3日送交全體董事，以便彼等及時了解本公司的最新發展及財務狀況，從而作出知情決定。董事會及各董事亦可於有需要時個別及獨立接觸高級管理人員。

高級管理人員出席所有定期董事會會議，及於有需要時出席其他董事會會議及委員會會議，以就業務發展、財務及會計事宜、遵守法規、企業管治及本公司其他重大事宜提供意見。

公司秘書負責記錄及保存所有董事會會議及委員會會議的會議記錄。會議記錄初稿一般會於該會議舉行的合理時間內供董事傳閱，讓彼等提出意見，而定稿則可供董事查閱。

根據現行的董事會常規，任何涉及主要股東或董事利益衝突的重大交易，將由董事會於正式召開的董事會會議上審議及處理。有利益關係的董事在會議上對彼等或其任何聯繫人士擁有重大利益的交易決定，須放棄投票，且不計入該會議的法定人數。

主席及行政總裁

於截至2011年12月31日止年度，本公司一直遵守「企業管治守則」的守則條文，惟下列所闡明之有關2011年1月1日至2011年3月16日期間偏離之條文除外：

守則條文A.2.1規定，主席及行政總裁的角色應加以區分，不應由同一人擔任。

偏離該守則條文的原因如下：

羅康瑞先生為本公司創辦人，於截至2011年3月16日，羅康瑞先生亦為本公司主席兼行政總裁。董事會認為，羅康瑞先生在本公司業務發展上獨當一面，在市場上舉足輕重，由其兼任主席及行政總裁，能為本公司提供強勢而貫徹的領導，並能在本公司邁向成熟發展階段時有效地落實業務計劃及執行決策。再者，所有重大決策均經由董事會及適當的董事委員會商議後方始作出。董事會其中包括6名獨立非執行董事組成，為其帶來獨立及不同的觀點。因此，董事會認為已具備足夠的權力平衡及保障。

在公司秘書及高級管理人員的支援下，主席負責確保董事適時獲得充分、完整及可靠的資料，並獲適當簡

介董事會會議事宜，而所有主要及合適事務亦均在同一情況下由董事會適時討論。

於2011年3月16日，本公司主席和所有董事一致同意現階段是適時把主席和行政總裁的職責及角色進行分工，以提高公司企業管治架構的有效性。

由於李進港先生從2011年3月16日起被委任為公司的行政總裁，同時羅康瑞先生繼續出任公司主席，由這時開始，本公司已完全遵守「企業管治守則」的守則條文。

主席與行政總裁的職責分工已詳載於附件2中。

進行證券交易的標準守則

本公司已採用《上市公司董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）作為董事及相關僱員進行證券交易的操守準則。

經本公司向全體董事作出具體查詢後，董事已確認彼等於截至2011年12月31日止年度內一直遵守標準守則。

為遵守「企業管治守則」的守則條文A.5.4條，本公司亦已制訂及採用有關僱員進行本公司證券交易的指引，而

該指引內容不比標準守則所訂標準寬鬆，以規管本公司及其附屬公司若干僱員所涉及的證券買賣活動，而該等僱員被認為可能擁有與本公司或其證券價值有關而未被公開的敏感資料。

本公司並無察覺有相關僱員違反該等書面指引。

董事委員會

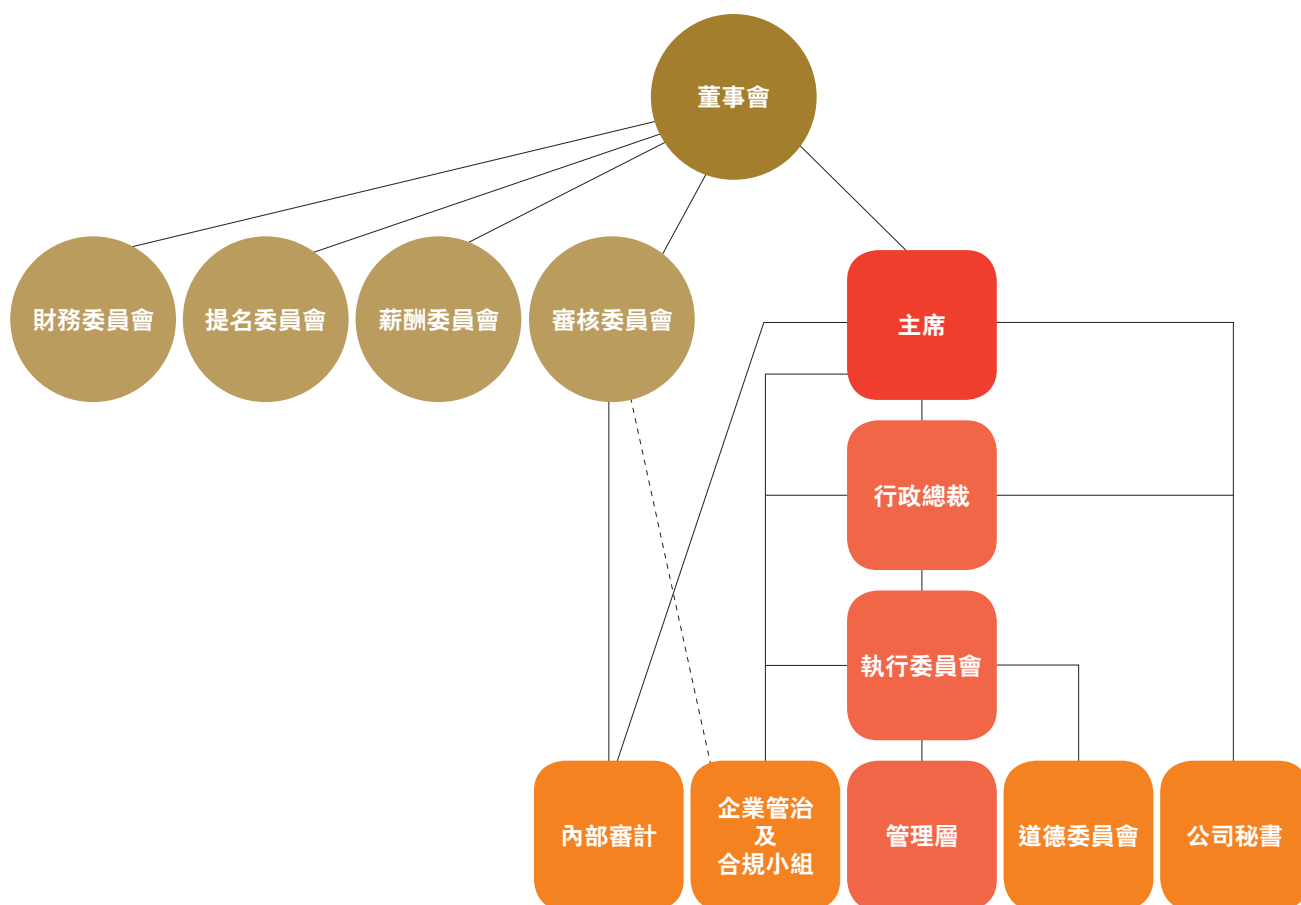
於截至2011年12月31日止年度，董事會共設有4個董事委員會，即薪酬委員會、審核委員會、提名委員會和財務委員會，以監督本公司的特定事務。

該4個董事委員會均有書面訂明經董事會批准的職權範圍，列載各委員會的主要職責。董事委員會的職權範圍已於2012年1月更新以符合「上市規則」和「企業管治守則」的最新修訂本。更新後的職權範圍已刊載於本公司與聯交所網站，供股東瀏覽。

除財務委員會外，各董事委員會大部分成員均為獨立非執行董事。各董事委員會主席及成員名單載於第200頁「公司資料」內。

本公司提供充足資源予董事委員會以履行其職責，且其可在適當情況下尋求獨立專業意見，而有關合理費用由本公司承擔。

瑞安房地產企業管治架構



薪酬委員會

薪酬委員會由3名成員組成，包括馮國綸博士、羅康瑞先生及白國禮教授，其中馮國綸博士及白國禮教授均為獨立非執行董事。薪酬委員會的主席為馮國綸博士。

薪酬委員會的主要職能為評估董事及高級管理人員的表現，並就彼等的薪酬待遇作出建議，以及評估僱員福利安排，並就此作出建議。更新後的委員會職責請參看附件3。

人力資源部負責收集及管理人力資源數據，並向薪酬委員會提出建議，以供考慮。薪酬委員會須就薪酬政策及結構以及薪酬待遇的建議諮詢本公司行政總裁。

薪酬委員會舉行會議的內容，一般為檢討薪酬政策及結構、釐定執行董事及高級管理人員年度薪酬待遇，以及處理其他相關事務。

於截至2011年12月31日止年度，薪酬委員會共舉行1次會議，3位委員會成員均出席了該次會議。

於年內，薪酬委員會的主要工作包括檢討及評估有關公司對高級行政人員，以其績效與公司業績掛鉤的長期和短期激勵計劃的提議，以及批准執行董事的薪酬待遇。委員會亦審議為僱員、董事與顧問而設的購股權計劃，



財務委員會(由左至右)：黃月良先生、白國禮教授、馮國綸博士、羅康瑞先生(主席)、龐約翰爵士、李進港先生、尹焯強先生

以及授予執行董事、高級管理層及僱員的2010年花紅。此外，委員會亦審議了薪酬政策，並決議調整各薪金範圍的中位數，以貼近市場情況。

董事於截至2011年12月31日止年度的薪酬詳列於財務報表附註10。

審核委員會

於截至2011年12月31日止年度，審核委員會由3名成員組成。審核委員會成員如下：

白國禮教授

鄭維健博士(自2011年11月3日起辭任)

麥卡錫•羅傑博士

黃月良先生(自2011年11月3日起獲委任)

白國禮教授及麥卡錫•羅傑博士為獨立非執行董事。審核委員會的主席為白國禮教授。審核委員會所有成員與公司當前的外聘核數師概無關連。

審核委員會的主要職責包括：

- 審閱財務報表及報告，並於提交董事會前，考慮合資格會計師、合規主任、內部及外聘核數師提出的任何重大或不尋常項目。

- 經參考外聘核數師所進行的工作、費用及聘用條款後，檢討與外聘核數師的關係，並就委任、續聘及罷免外聘核數師向董事會提出建議。

- 檢討本公司財務控制制度、內部監控制度、風險管理制度及相關程序是否充分及具備效益。

於2012年1月，審核委員會被委派協助董事會和董事會主席落實「企業管治守則」內有關企業管治的最新要求。審核委員會的職權範圍已作相應修改，更新後的職責請見附件4。

審核委員會聯同本公司外聘核數師已審閱本集團截至2011年12月31日止年度的中期及年度業績，內容包括本公司採納的會計原則及常規。

目前概無任何可能會對本公司的持續經營能力構成重大疑慮的重大不明朗事件或情況。

審核委員會就外聘核數師甄選、委任、辭任或罷免所持意見與董事會乃一致。

於截至2011年12月31日止年度，審核委員會共舉行2次會議，所有3位在任的委員會成員均出席了會議。

於年內，在沒有執行董事列席之情況下，審核委員會亦分別與外聘核數師、內部審計師和財務高管召開了1次會議以討論本公司相關問題。

審核委員會已於審核委員會會議上審閱內部審計師所作的風險評估，並向董事會呈交相關摘要報告。所有按香港聯交所規則必須刊發的公布及通函

草稿在正式刊發前須經委員會審閱及批註。審核委員會每半年以一份自我評估清單為工具，檢討並提高其績效。審核委員會成員定期參觀公司的項目以了解項目開發的最新進展。審核委員會亦與管理層召開了有關融資和會計問題的研討會以提升企業管治。

提名委員會

目前，提名委員會由3名成員組成，包括羅康瑞先生、龐約翰爵士和白國禮教授。龐約翰爵士和白國禮教授為獨立非執行董事。提名委員會的主席為羅康瑞先生。

提名委員會的主要職能為檢討董事會的架構、人數及組成，物色具備合適資格可擔任董事會成員之人士及評核獨立非執行董事之獨立性。更新後的提名委員會職責請見附件5。

於截至2011年12月31日止年度，財務委員會共舉行4次會議，會議的出席紀錄載列如下：

董事姓名	出席次數/任期內會議次數
羅康瑞先生(主席)	4/4
李進港先生	4/4
尹焯強先生	4/4
王克活先生(自2011年3月16日起退休)	1/2
黃月良先生(自2011年8月17日起獲委任)	0/0
龐約翰爵士	3/4
馮國綸博士	4/4
白國禮教授	4/4

提名委員會按需召開會議。於截至2011年12月31日止年度，提名委員會共舉行1次會議，3名委員會成員均出席了該次會議。與會期間，委員會成員審閱並批准有關對主席與行政總裁職責進行分工的提案；討論董事會的組成及規模；審核並同意有關新增非執行董事的提名。

財務委員會

於截至2011年12月31日止年度，財務委員會成員包括羅康瑞先生、龐約翰爵士、馮國綸博士、白國禮教授、王克活先生(自2011年3月16日起退休)、李進港先生、尹焯強先生及黃月良先生(自2011年8月17日獲委任)。龐約翰爵士、馮國綸博士和白國禮教授為獨立非執行董事。財務委員會主席為羅康瑞先生。

財務委員會主要職能為規定及監察公司的財務策略、政策和指引。

於年內，財務委員會的主要工作包括制定及擬定高階財務政策和指引；審閱並批准年度預算、利潤預測、財務計劃、財務業績以及最新的融資情況；評估有關融資、重大資產收購與出售、降低資產負債比率、分拆計劃等的提案，並向董事會就上述問題作出建議。

風險評估及管理 策略規劃

公司於2009年第三季度制訂了一份覆蓋2010年到2012年的三年發展計劃（三年計劃）。三年計劃加快了公司的發展，尤其是幫助公司轉變成為一個更以項目為主導及分權管理的組織。

於截至2011年12月31日止年度，相關的行政人員及管理層制訂了年內的策略行動計劃，並負責執行及監察該計劃以實現該等中期目標。本公司亦分別制定公司、項目及部門層面的平衡計分表，用以加強連繫及衡量個人績效為公司目標達成所作的貢獻。下一個三年計劃的擬定已於2011年第四季度開始。

資源規劃及成本監控

於截至2011年12月31日止年度，公司在資源規劃方面主要專注於通過各種方式來籌集資金，從而加速成熟項

目的發展並抓住新的項目機遇。該等工作已成功完成，使公司能在混亂的市場環境和經濟出現波動情況下繼續繁榮發展。

公司持續專注於長短期的成本管理、公司成本節約文化和行為的提升，以及審查及監控公司的各項支出。

企業風險管理

內審部每半年進行一次風險評估，並將評估結果提交本公司執行委員會（「執委會」）及審核委員會審閱。本公司正在建立一項持續性的綜合企業風險評估及管理框架，其重要步驟包括向公司引入「控制與風險自我評估過程」，使公司能夠持續地進行風險評估與管理，而不是間歇性的，並能採取「自上而下」和「自下而上」的方式，同時更能鼓勵管理層的主動參與，加強認同及負責相關的風險評估與管理工作。

審核委員會已要求管理層於每次審核委員會開會時提呈一份風險評估及管理報告。

內部控制

內審部及管理層對本公司內部控制系統（包括其附屬公司及主要聯營公司的內部控制系統）的成效進行查核。審核委員會審閱內部審計師就本公司內部控制系統的成效所提交的摘要報告，並向董事會報告該結果。

本公司亦致力於更新詳細的內部控制文件與評價系統以配合組織正在發生的轉變，包括涉及公司財務和營運過程及其關鍵控制和控制弱項的「內部控制系統」(INCOS)文件，及一個為關鍵控制實施之有效性評分的系統 (Grid Rating System)。

內部審計

於年內，內審部主管職能上向主席報告並可直接聯絡審核委員會。內部審計章程允許內部審計師可不受限制地接觸所有職能、記錄、資產及人事的資料，並在履行職務時持守適度機密。

內審部通過系統化及有紀律的手段，評估及增強公司在風險管理、內部控制及管治過程的效益，藉此協助公司實現其目標。內審部與管理層維持夥伴關係，並根據風險評估法及與本公司執委會及審核委員會商議同意後制訂每半年的審計計劃。

內審部向主席、行政總裁及有關管理層提呈多份審計報告，內容涵蓋本公司多個營運及財務程序及項目。內審部亦於每次審核委員會開會時提呈摘要報告及建議實施狀況。

誠信的企業文化

公司已制定各項政策，包括公司的《行為與商業道德規範》以管治公司商業道德及行為。公司強調誠信乃企業文化的一個重要基石及策略選擇，並視之為公司的競爭優勢之一。新員工入職後須參加一個以道德為主題的入職介紹，試用期通過後還須參加由道德委員會或高級管理層宣講的道德培訓課程。2011年年初，公司委派40多位員工以公司道德專員的身份赴港參加香港廉政公署的相關培訓。培訓後他們須向公司其他員工提供相關指導和培訓，進一步提升公司的道德意識和標準。隨後公司在香港廉政公署的協助下開發了一套培訓課程。於2011年第四季度及2012年年初，本公司已向員工舉辦了4場培訓課程。

自2011年起，於每年年底前，所有經理級別及以上的員工，以及部分指定員工必須完成一項道德培訓電子課程。課程結束後，他們須在線完成一項聲明，以承諾他們在進行商業交易時遵守公司的《行為與商業道德規範》。

反欺詐措施

舉報舞弊的《違規舉報系統》已經設立，用以舉報任何違反本公司《行為與商業道德規範》的行為及對涉及僱員、供應商、客戶及商業夥伴誠信的事宜作出的投訴。電話熱線及專用電

子郵件及郵箱已予設立，使任何投訴可直達審核委員會主席或道德委員會秘書。一份有關投訴及其跟進結果的摘要報告會於每次審核委員會會議時提交以供審核委員會審閱。

此外，於2011年2月25日道德委員會頒布了《違規舉報政策》。該政策闡明了公司對潛在違規舉報的處理方法及流程，並避免員工或前僱員惡意濫用該舉報政策。2011年3月11日，審核委員會對該政策進行了審閱及追認。

《異常事件申報程序》亦已制訂，以便涉及財務或自動化信息系統的內部控制活動人員，能有系統、及時及規範地向財務總裁報告該等事件(例如可能涉及欺詐的事件)。

反舞弊評估框架已經使用，以便個別項目及部門對潛在舞弊進行年度風險評估。評估結果已作出檢討，並建立

適當的控制措施以降低該等風險。年度評估結果將匯總後提呈審核委員會審閱。

對財務報表的責任

董事確認彼等編製本公司截至2011年12月31日止年度財務報表的責任。

董事會負責監管本公司財務報表的編製，並對其進行檢討以確保該等財務報表真實及公平地反映本公司的財務狀況，並已遵守有關的法定規定及適用會計準則。

管理層應向董事會提供充分的解釋及足夠的資料，以供董事會就提交予彼等批准的財務及本公司狀況，作出知情評估。

本公司外聘核數師就彼等對財務報表的申報責任所作的聲明，載於第127頁的「獨立核數師報告」內。

外聘核數師及核數師酬金

本公司就截至2011年12月31日止年度的審核服務及非審核服務已付或應付外聘核數師的酬金載列如下：

為本公司提供的服務	已付/應付費用(港幣佰萬元)
審核服務：	5.6
非審核服務：	6.1
總計：	11.7

與股東及投資者溝通/投資者關係

本公司相信，與股東有效溝通，乃提升投資者關係及幫助投資者理解本公司業務表現及策略的重要一環。本公司亦認為透明、及時地披露公司信息，有助股東及投資者作出最知情的投資決定。向他們呈現公司真實和公允的觀點是我們溝通活動的目標。《股東通訊政策》已於2012年2月刊載於本公司網站供股東瀏覽。

公司主動對股價敏感信息作出及時披露。審核委員會或董事委員會轄下的獨立小組先對關聯交易及重大交易進行審議及評估後，才提交股東大會審批及/或對公眾披露。

公司利用各種渠道和平台，包括年度及中期業績公告、新聞發布會和分析員簡報以及眾地產行業會議確保重要信息的及時發布。投資者通訊電子季刊為投資者提供更為及時以及與公司包括其所有項目業務發展相關的信息。2011年，公司分別在上海、武漢及重慶舉辦了多次的「投資者及分析員日」，令投資者進一步了解公司項目的開發進度以及所在城市的市場情緒。

另外，公司還經常邀請投資者和分析員參加公司特別組織的市場推廣活動，令他們了解更多公司的近況。這些自覺行動均被投資界所廣泛接受。

公司向聯交所披露的信息亦刊載於本公司網站，www.shuionland.com。公司就企業發展情況定期更新網站內容。有關財務業績、業務發展及營運的重要事項亦會通過本公司網站及時向投資者公告。有關公司公告、新聞

稿和投資者通訊的免費提示電郵會自動地發送至已登記的股東和投資者。有關項目參觀和管理會議的申請表以及與投資者關係的聯絡方法亦可在公司網站內找到。

為了維護和提高公司在金融界的曝光度，公司於年內舉辦了多次路演介紹，並參與投資者會議。管理層和投資者關係組親自會見了以百計之投資者，通過電話及視像會議討論了公司情況及其發展和策略。

2011/2012年度投資者關係重要事項

2011年度	重要事項
一月	德意志銀行投資者會議，北京 星展銀行投資者會議，新加坡 野村證券地產公司日，香港 瑞銀大中華區投資者會議，上海
三月	2010年度業績路演，香港，英國，阿姆斯特丹，美國
四月	2010年度業績路綫，新加坡，北京，上海 法國巴黎銀行投資者會議，香港 星展銀行投資者會議，香港
五月	麥格理房地產峰會，悉尼 中信亞太房地產峰會，新加坡 麥格理亞洲房地產投資者會議，香港 摩根士丹利香港會議，香港 歐洲貨幣人民幣論壇，香港 投資者開放日，上海，重慶，武漢
六月	摩根大通投資者會議，北京 野村證券地產公司日，新加坡 經濟人會議，上海 虹橋天地投資者與分析員開放日，上海
八月	2011年度中期業績路綫，香港，新加坡，歐洲
九月	法國里昂證券投資者會議，香港 瑞銀地產公司日，香港
十月	匯豐銀行亞洲房地產投資者峰會，香港 法國巴黎銀行第18屆中國年度投資者會議，青島 香港股票評論員參觀瑞安上海項目，上海
十一月	美銀美林投資者會議，北京 巴克萊投資者會議，新加坡 亞太投資者峰會，新加坡 法國里昂證券地產公司日，香港
十二月	蘇格蘭皇家銀行投資者會議，香港

2012年度	重要事項
一月	法國巴黎銀行地產公司日，香港 野村證券地產公司日，香港

本公司的股東大會為董事會及股東提供了交換意見的最佳平台。董事會主席以及審核、薪酬、提名和財務委員會主席或(於彼等缺席時)各委員會及(倘適用)獨立董事委員會的其他成員，將出席股東大會並回答提問。獨立董事委員會主席亦會出席任何股東大會回答提問，以批准須獨立股東批准的關連交易或任何其他交易。

為了在股東周年大會上更好地與股東進行交流，大會語言已改為廣東話並附英語即時傳譯。大多數董事出席了2011年5月19日召開的股東周年大會，大會為董事會與股東的意見交流提供了有效的平台。

為了更有效地促進並提供股東與公司間更直接的溝通，公司於每次股東周年大會後安排了與股東的近距離對話。該對話提供了股東與公司管理高層面對面的交談機會。很多股東出席了歷次對話。公司管理高層回答了股東的提問，並與股東們討論了公司的最新業務動態和長遠發展策略。

本公司繼續加強與投資者的溝通及關係。指定的高級管理人員會定期與機構投資者及分析員對話，讓彼等了解本公司的最新發展。對投資者的查詢，本公司會適時地提供可以公布的資料。

股東權利

為保障股東利益及權利，本公司須在股東大會上就各重大事項提呈獨立決議案，包括選舉個別董事。

股東權利及在股東大會上要求就決議案投票表決的程序，載於本公司的公司組織章程。

投票表決結果將按照「上市規則」的規定盡快刊登公布。

所獲殊榮

截至2011年12月31日止年度內，本公司榮獲了多個獎項，範圍涉及企業管治、與股東和投資者溝通，以及投資者關係，詳細的獲獎清單參見下表。

瑞安房地產獎項

獲獎時間	獎項名稱	頒獎單位/主辦單位
有關企業管治之獎項		
2011年5月	2011中國房地產上市公司50強	中國房地產測評中心
2011年6月	亞洲最佳企業管治大獎 - 2011年度傑出表現獎	《亞洲企業管治》雜誌
2011年9月	2011中國傑出房地產商	《經濟一周》
2011年12月	2011香港公司管治卓越獎	香港上市公司商會
有關與股東及投資者溝通/投資者關係之獎項		
2011年9月	房地產發展/服務組別的印刷和制作金獎 地產組別的內頁設計金獎 房地產發展/服務組別的封面相片/設計銀獎 房地產發展/服務組別的主席報告銅獎	2011國際ARC獎項
2011年12月	年報房地產組別銀獎	2011 Galaxy大獎

提升企業管治水平

提升企業管治水平並非只為應用及遵守聯交所的「企業管治守則」，亦為推動及建立具道德及健全的企業文化。本公司致力於切合實際的範圍內維持

高水平的企業管治，以強調透明度、誠信度、問責性、可持續發展及獨立性為原則。吾等將按經驗、監管變動及發展，不斷檢討及於適當時改善本公司現行的管治水平。吾等感受到股

東特別是少數股東對公司的信任，也注意到他們和投資分析界均認同公司為提升企業管治所作的努力，並給予吾等全力支持。本公司歡迎股東提供任何意見及建議，以提高本公司的透明度。

附件 1

董事會和管理層的職責

董事會的職責

董事會履行下列職責：

1. 釐定公司的整體策略及核准公司的年度營運預算；
2. 檢討公司所有重大政策事宜，例如派息及重大會計政策變更；
3. 監察管理層的表現，以確保業務營運有恰當的規劃、授權及實施；
4. 於年度內檢討公司內部控制系統的有效性，並覆蓋所有重要控制，包括財務、營運與合規方面的控制以及風險管理功能；
5. 依據審核委員會的建議批准公司的中期業績報告、年度業績報告以及相關賬項；
6. 核批公司所有未經授權予管理層的重大合約及交易事項，包括融資交易在內；
7. 依據《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》（「上市規則」），核批與在上市規則中所界定的關連人士涉及重大利益沖突的交易事項；
8. 依據董事會所訂立之提名程序、過程及標準，適當地批准所有公司董事的委任，董事的重選建議，及批准董事會主席及各董事委員會成員的委任；
9. 考慮由薪酬委員會提交的建議：(a) 公司所有董事及高級管理人員的薪酬政策和體制；(b) 非執行董事的薪酬；
10. 按開曼群島之公司法所授予的權力，執行本公司組織章程、上市規則及香港《公司收購、合併及股份購回守則》。

管理層的職責

董事會已將公司日常營運職責授權予管理層。

附件 2

董事會主席和行政總裁的職責分工

職位	職責
董事會主席	<p>董事會主席負責領導董事會制定公司的整體策略，對公司的重大發展作出決策並監督其實施，以確保公司為股東創造價值。他負責與公司策略夥伴建立良好關係，為公司創造業務發展的有利環境。作為董事會的領袖，董事會主席亦需評估董事會的發展需求，以提高董事會的整體績效並提升董事會各位成員和公司眾位未來領袖的知識和專長。</p> <ul style="list-style-type: none">• 領導董事會，使其成為達世界水準的管治組織。• 與行政總裁建立良好的工作關係，並向行政總裁提供諮詢和指導。• 與政府高層建立並保持良好關係。• 在需要時，與行政總裁及財務總裁共同作為公司策略及宏觀問題的發言人。• 給予行政總裁和高級管理人員有關公司宏觀及策略方面的建議。• 領導計劃公司三年或以上的總體規劃。• 不擔任公司管理層職務。• 與行政總裁合作，確保董事會投入足夠的精力建立公司的人材供應渠道。

附件2(續)

董事會主席和行政總裁的職責分工

職位	職責
行政總裁	<p>行政總裁負責公司的業務營運。行政總裁與各位董事總經理合作，以實現公司的業務及財務目標，向董事會建議公司發展策略，確保董事會所制定的策略及政策的有效實施，包括培養優良的企業文化。</p> <ul style="list-style-type: none">與董事會主席緊密合作，為公司制定周詳的發展策略，全面負責策略的執行及實施，包括參與業務開發，與策略合作夥伴談判，策略資源的分配以及收購和撤出投資事項。監測外界的變化並採取糾正措施。與董事會主席有效合作，即時向董事會匯報公司的進展，獲得董事會的幫助和恰當授權，確保董事會關注重大事項，並以適當形式提供重要資訊給董事會，以便董事會理解問題及提供相關意見。作為公司的行政總裁，領導管理層建議和制定執行層面的策略和政策，以有效貫徹董事會的決策。指導公司業務計劃的制定，確保項目/部門主管實施有效管理，並達成董事會成員制定的短期及中期目標。確保公司維持財務穩健並實現財務目標，根據既定的策略和原則分配財務資源。確保有效的領導力培養和繼任計劃，以便公司始終擁有高度勝任、態度積極，且忠於公司發展目標和價值觀的高級管理人員。監督公司的投資者關係，制定企業溝通策略，建立政府關係，確保公司符合監管要求，為公司營造正面的企業形象和有利的營運環境作出貢獻。

附件3

薪酬委員會之職責

1. 薪酬委員會之職責將包括：

- 就本公司所有董事及高級管理人員之薪酬政策和結構，以及為制訂該等薪酬政策確立正規和具高透明度之程序向董事會作出建議；
- 負責決定所有執行董事及高級管理人員之具體薪酬福利，並就非執行董事之薪酬向董事會作出建議。薪酬委員會所考慮之各項因素，包括：同類公司所支付之薪金；各董事及高級管理人員所投入之時間和肩負之責任；本集團內部之薪酬水平，以及是否應該按表現釐定薪酬及福利等；
- 透過參照董事會不時通過之企業目標和目的，檢討並批准本集團之薪酬；
- 檢討並批准向各執行董事及高級管理人員支付與其損失或終止聘用或委任有關之賠償，以確保該等賠償乃根據相關合約條款而釐定，若未能根據相關合約條款釐定，賠償金額亦須公平合理，及並不會對本公司造成過重負擔；
- 檢討並批准因董事行為不當而須解僱或罷免有關董事所涉及之賠償安排，以確保該等賠償乃根據相關合約條款而釐定，若未能根據相關合約條款釐定，賠償金額亦須合理適當；
- 確保任何董事及其任何聯繫人不得自行釐定薪酬；
- 就根據「上市規則」條文必須經股東批准之任何董事服務合約之投票表決，向股東提供顧問意見；及
- 檢討本集團之董事及高級管理人員報銷開支政策。

2. 根據本職權範圍履行其職責時，薪酬委員會應：

- 就執行董事之薪酬作出建議時，徵詢董事會主席及/或行政總裁之意見；
- 提供可吸引、挽留和激勵本公司之高質素執行董事之薪酬福利，但不會支付高於達致此目標所需之薪酬福利；
- 判定本集團相對於其他公司之薪酬定位。薪酬委員會成員應掌握同類公司之薪酬水平，及應考慮其相對表現；
- 密切留意宏觀情況，包括本集團內部及外間市場之薪金和僱用條件，於釐定年度薪金調整時，尤需如此；
- 確保執行董事之整體薪酬福利中，與表現掛鈎之薪酬成分應佔重大比重，並可促使彼等之利益與股東之利益趨於一致，同時亦促使各董事為本公司投入最高質素服務；及
- 確保本公司授予其董事或高級管理人員之認股權(如有)，乃符合「上市規則」第17章之規定(如適用)。

附件3(續)

薪酬委員會之職責

3. 在不損害上文列明之薪酬委員會職權範圍之一般性原則下，薪酬委員會將：

- a. 於適用情況下，執行本公司之認股權計劃(如有)或其他獎勵計劃(如有)，並向股東大會就授予董事及/或高級管理人員之認股權作出建議。薪酬委員會須向董事會建議授予僱員之全部認股權總數額(個別僱員所獲數額則由董事會酌情決定)，並就該等計劃之條款作出修訂(惟須符合具體計劃有關修訂之條文)；
- b. 與所有由本公司設立以惠及僱員、高級管理人員或董事之認股權計劃之受託人保持聯繫；
- c. 不時檢討各執行董事服務合約之條款；及
- d. 就編擬董事會向股東提交之薪酬報告(如有)，為董事會提供顧問意見。

(*集團指於有關時刻，瑞安房地產有限公司及其附屬公司和關聯公司。)

附件4

審核委員會之職責

審核委員會之職責將包括：

1. 與本集團核數師之關係

- a. 主要負責下列各項：就外聘核數師之委任、重新委任及罷免，向董事會作出建議；批准外聘核數師之薪酬及聘用條件；以及處理該核數師辭任或罷免所涉及之一切問題；
- b. 檢討並監察外聘核數師之獨立性及客觀性，同時根據適用準則檢討並監察審計程序之有效性；
- c. 制訂並執行聘用外聘核數師提供審計以外服務之政策，並就其認為必須採取行動或改善之一切事宜向董事會報告，同時建議可採取之步驟；
- d. 在審計工作開始前，與外聘核數師討論審計工作之性質及範圍；若涉及多於一間會計師事務所，應確保各事務所之間相互妥為協調；
- e. 與外聘核數師討論審計中期及全年賬目過程中產生之問題及保留意見，或外聘核數師冀欲討論之一切事宜(有需要時，應在高級管理人員不在場情況下進行有關討論)。

2. 審閱本集團之財務資料

- a. 監察本集團下列財務資料之完整性：財務報表、年度報告及結算表、半年度報告，及有需要編製和公布之季度報告；並覆核該等報告所載之有關財務申報之重大意見。委員會在向董事會提交有關報表及報告前，應特別針對以下事項加以審閱：
 - i. 會計政策及實務之任何變更；
 - ii. 涉及重要判斷之地方；
 - iii. 因審計而出現之重大調整；
 - iv. 企業持續經營的假設及任何保留意見；
 - v. 是否遵守會計準則；及
 - vi. 是否遵守有關財務申報的「上市規則」及其他法律規定；
- b. 就上文(2.a)項而言：
 - i. 與董事會及高級管理人員保持聯繫；
 - ii. 與本集團之核數師每年最少舉行會議兩次；及
 - iii. 考慮已在或有需要在該等財務報表、財務報告及結算表反映之一切重大或特殊項目；並須適當考慮任何本集團之合資格會計師、合規主任或核數師提出之一切事宜。

附件4(續)

審核委員會之職責

3. 監督本集團之財務申報制度及內部監控程序

- a. 檢討本集團之財務監控、內部監控及風險管理制度；
- b. 與高級管理人員就本集團內部監控制度有關之一切事宜進行討論，並確保高級管理人員已履行彼等在確立及維持有效內部監控制度方面之職責；
- c. 主動或應董事會的委派，就有關內部監控事宜的重要調查結果及高級管理人員對調查結果的回應進行研究；
- d. 若公司已聘用人員負責內部審計職能，應確保內部審核人員與外聘核數師妥為協調，同時確保負責內部審核職能之人員有足夠資源，並在本集團內部有適當地位，以及檢討和監察內部審計職能之有效性；
- e. 檢討本集團之財務及會計政策和實務；
- f. 審閱外聘核數師發出之「審核情況說明書」，以及核數師就會計紀錄、財務報表或監控制度向高級管理人員提出之任何重大疑問及高級管理人員作出之回應；
- g. 確保董事會及時回應外聘核數師在「審核情況說明書」中提出之問題；
- h. 就審核委員會職權範圍列明之事宜向董事會報告；
- i. 檢討本集團僱員可以在保密情況下就財務報告、內部監控或其他事宜可能出現不正常情況提出關注之安排，同時確保已設立適當安排，以就該等事宜進行公正和獨立調查，並採取適當跟進行動；
- j. 擔任監察本集團與外聘核數師關係之主要代表組織；及
- k. 考慮董事會界定之任何其他議題。

4. 企業管治職能

- a. 制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，並向董事會提出建議；
- b. 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- c. 檢討及監察本公司在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；
- d. 制定、檢討及監察僱員及董事的操守準則及合規手冊(如有)；及
- e. 檢討本公司遵守當時有效的企業管治守則的情況及在企業管治報告內的披露。

附件5

提名委員會之職責

提名委員會之職責將包括：

1. 提名委員會將每年最少一次檢討董事會之架構、人數及組成(包括技能、知識及經驗方面)，並就任何擬作出之變動向董事會提出建議以配合本公司之公司策略；
2. 提名委員會將物色具備合適資格可擔任董事會成員之人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事會提供意見；
3. 提名委員會將評核獨立非執行董事之獨立性；
4. 提名委員會將就董事委任或重新委任以及董事(尤其是主席及行政總裁)繼任計劃的有關事宜向董事會提出建議；
5. 若董事會擬於股東大會上提呈決議案選任某人士為獨立非執行董事，提名委員會將於有關股東大會通告所隨附之致股東通函及/或說明函件中，列明其認為應選任該名人士之理由以及彼等認為該名人士屬獨立人士之原因；及
6. 提名委員會將於符合當時有效的企業管治守則之情況下，就履行董事會不時委任予彼等有關委任董事之職責，行使其權力、授權及酌情權。