



行政總裁報告

集團第一個三年發展計劃已於2012年完成。該計劃旨在加速發展步伐、增加產量及提升生產力，在實施期間適逢全球經濟陷入衰退、亂局頻生，包括美國次按問題及歐債危機爆發，乃至中國政府厲行住房限價令等。因此，瑞安房地產年內的表現令人失望，一年內交付的物業不僅未能達到100萬平方米的目標，而且遜於2011年。

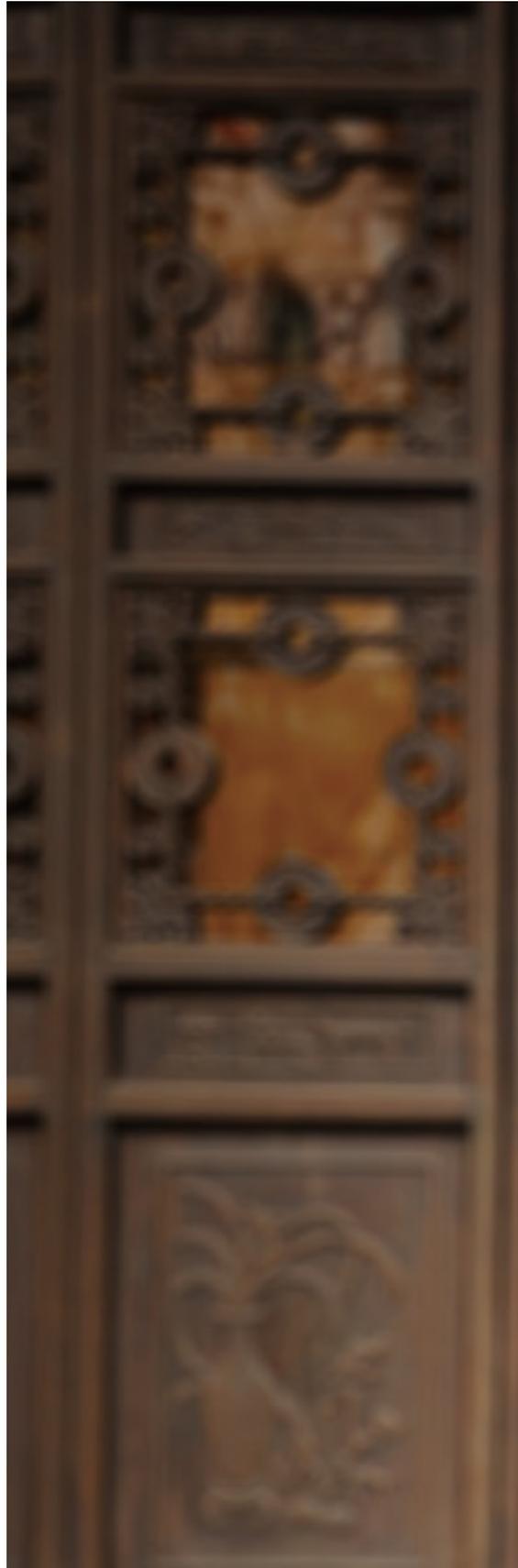
雖然集團第一個三年發展計劃未能達標，但誠如主席所說，我們期內見證了投資物業及租金收入的大幅增長。這些方面的增長是集團發展策略的主要目標，也反映在多年來堅實業績的支持下，集團整體上處於長期增長的軌跡。

摘要

儘管面對種種困難，集團於2012年成功鞏固實力。截至2012年12月31日，集團的已鎖定銷售額為人民幣63.05億元，較2011年年底的48.77億元增長29%。

集團於2013年首兩個月進一步錄得人民幣25.24億元的合約銷售金額。這些已售物業計劃於2013年及其後交付予客戶，並確認為營業額。

於2012年，來自一般物業銷售及停車位的合約銷售金額為人民幣55.62億元，較2011年的人民幣58.72億元減少5%。已售出及通過預售售出的總建築面積為260,300平方米，較2011年的221,100平方米增加18%。2012年的合約整體銷售較2011年為少。



“集團第二個三年發展計劃於2013年推出，目標放在重新定位上，同時整固實力，以確保集團未來的增長。本人深信集團的架構重組及整固過程將持續推動集團的業務增長及未來發展。”

李進港
董事總經理及行政總裁



“雖然集團第一個三年發展計劃未能達標，我們期內見證了投資物業及租金收入的大幅增長。”

年內集團已交付的上海項目包括創智天地和瑞虹新城，市場反應非常正面。前者的銷情令人滿意，兩個月內已售出約78%，而後者則受惠於年底市場的回升，於首日推售的353個單位中，超過96%獲得吸納。這些物業銷售為集團帶來人民幣20億元的總銷售額。

年內的業務亮點是推出佛山嶺南天地。該項目現已成為區內的房地產展點，吸引無數政要及其他人士到訪。佛山嶺南天地項目的設計與備受推崇的「天地」品牌一脈相承，成績十分美滿。該項目的零售及娛樂中心現有超過53個租戶，出租率高達87%，其物業銷情亦十分暢旺，所有面積較小的公寓已全部售出。截至年底為止，該項目的合約銷售額達人民幣7.2億元。集團與三井不動產株式會社(三井不動產)建立策略性夥伴關係，共同開發佛山嶺南天地第18號地塊，主要是住宅，並附設位於裙樓的社區零售設施。雙方於年內擴大合作關係，開發第6號及第16號兩幅地塊。

儘管上海太平橋及瑞虹新城的拆遷過程錯綜複雜且曠日持久，但數幅土地的拆遷工作現已完成，並已展開工程。

在上海，集團致力增加可供發展的已清理土地，除了用人幣135.56億元支付拆遷費用，並投入人民幣44.52億元購入土地。

我們相信集團於第一個三年發展計劃期內，用於拆遷上海土地的資本投資，將大大促進集團的未來業務發展。集團的太平橋項目，企業天地二期5號樓和3號樓，將分別於2013年年底及2014年落成，為集團的商業物業組合增值約人民幣120億元。

經修訂的瑞虹新城總體規劃大綱於年內公布。瑞虹天地是一個可持續發展的綜合城市重建項目，除興建住宅外，還會提供辦公樓、商舖、酒店、娛樂消閒及文化設施，成為上海全新的時尚生活熱點之一。這個一站式的零售及娛樂設施將包括容納全國最大型國際美食市場的太陽殿(Hall of the Sun)、娛樂消閒中心月亮宮(Hall of the Moon)，以及為年青購物人士提供各類運動、科技及電子玩意的星星堂(Hall of the Stars)。

位於虹橋商業區，毗鄰上海第二機場及高鐵站的虹橋天地，開發進度亦相當順利。該項目第1期計劃於2014年試業，有多幢大廈已於年內封頂，預租活動亦已展開，市場反應熱烈。

重慶天地的發展亦非常迅速。建築面積約336,000平方米的辦公樓將於2013年年底落成及入伙項目的總體規劃更趨完整和成熟，同時為項目的零售及住宅設施創造更大的協同效益。

策略及發展 — 第二個三年發展計劃

集團第一個三年發展計劃的主要目標之一是下放業務決策權，並提高整體營運效率。我很高興這個目標已經達致 — 員工總數因此由1,400名減至1,265名，部門數目也由37個減至13個，但生產力不減反增。集團於第一個三年發展計劃期內(即2010年至2012年)的落成物業總建築面積達1,612,000平方米，相對於2007年至2009年(緊貼第一個三年發展計劃的前三年)落成的409,000平方米，增長接近三倍。

集團第二個三年發展計劃於2013年推出，目標放在重新定位上，同時整固實力，以確保集團未來的增長。因此，我們將優化分權式組織架構，包括收緊集團層面的監控，並積極監察工程進度，務求及時完工。為實現這些目標及加強表現管理，我們成立了「標準化產品線」、「定制化與一站式服務」和「項目成本控制與開發進度管控」三個跨職能的專責小組。這些專責小組的工作目標及活動，將為第二個三年發展計劃的成功實施奠定基礎。

另一個目標是加快已理清工地的發展步伐，以加速套現投資物業組合的價值，並推動未來增長。除了著眼加快交付速度及提升投資回報外，我們亦務求令物業組合更加均衡。因此，集團的未來策略並非只著眼於大型項目，而是同時積極發掘及參與集團業務所在城市的中小型住宅項目。

集團重組計劃的一個關鍵方面是成立及建議分拆中國新天地。新公司負責管理及提升投資物業組合，使瑞安房地產可專注發揮作為領先房地產開發商的核心角色。

這些業務繼續得到集團的環保承諾支持。瑞安房地產致力在每個項目的每個層面落實可持續發展方針，包括於2012年6月舉辦首個以可持續發展為主題的「綠色社區•文化傳承」論壇，以分享環保經驗及探索業界的最新發展。多年來，集團有多個項目取得美國綠色建築協會的LEED – 鄰里開發第二階段金級認證。佛山嶺南天地則成為世界上首個獲得美國綠色建築協會的LEED – 鄰里開發正式版第二階段金級認證(預認證)的項目，體現集團對環保建築的承諾。

展望未來，本人深信集團的架構重組及整固過程將持續推動集團的業務增長及未來發展 — 從成立中國新天地至加強成本控制、加快交付速度以提升股東價值、縮小策略與執行的差距，以至確保為客戶提供最優質的服務等。

致謝

最後，對於主席及董事會在此挑戰重重的一年內的不懈支持，本人謹表由衷謝意，同時感激全體員工忠心耿耿、不辭勞苦 — 他們專注投入的敬業精神，將為集團未來的成功發展作出寶貴貢獻。

李進港

董事總經理及行政總裁

香港，2013年3月28日

