



集團是中國內地領先的房地產開發商之一。為精益求精，力保競爭優勢，我們已重新界定優質客戶服務的定義。佛山嶺南天地的住宅單位熱銷，除了很大程度歸功於提供獨有的三年保修保養外，實更有賴項目本身的卓越質素和個性化服務。集團的項目將於2013年引進24小時服務熱線中心及客戶關係經理。





新界定

優質定義

業務回顧



截至2012年12月31日止年度，本集團錄得營業額人民幣48.21億元，其中物業銷售和投資物業租金及相關收入分別達人民幣35.41億元和人民幣12.49億元，分別佔總營業額的73%和26%，其餘人民幣3,100萬元或1%來自於其他收入。2012年的營業額較2011年的營業額人民幣84.84億元下跌43%，乃由於年內交付並確認銷售的物業減少。2012年的租金及相關收入增加47%至人民幣12.49億元。

截至2012年12月31日，於2013年及其後交付的已鎖定銷售額合計達人民幣63.05億元（包括大連聯營公司），總建築面積為380,000平方米。

於2013年首兩個月，本集團完成合約銷售額達人民幣25.24億元，這些物業計劃於2013年及其後交付於客戶並確認為營業額。

物業銷售

已確認物業銷售

由於報告年度內已交付和確認為物業銷售的物業減少，已確認物業銷售額減少53%至人民幣35.41億元，總建築面積為199,700平方米。尤其是上海項目於2012年對物業銷售的貢獻較2011年的人民幣30.54億元（包括停車場及其他）大幅減少84%至人民幣4.89億元（包括停車場及其他）。

大連天地的已確認物業銷售額為人民幣5.09億元，其相關利潤已作為應佔聯營公司業績列賬。

於2012年，本集團發展項目的平均售價保持穩定。上海太平橋的平均售價上升6%至每平方米人民幣158,100元，上海瑞虹新城、重慶天地、佛山嶺南天地和大連天地的平均售價保持平穩。

已確認物業銷售的平均售價下跌23%，主要由於產品組合的變動。相關差異是由於2011年本集團40%的物業銷售收入來自平均售價相對較高的上海，而2012年本集團34%的物業銷售收入來自平均售價相對較低的重慶天地。



佛山嶺南天地時尚餐飲名店薈萃



瑞虹新城環集黃金地段、立體交通、人文生態、精裝品質等諸多優勢於一身

下表呈列各項目於2012年及2011年已確認銷售的情況(於扣除5%之營業稅及其他附加稅後呈列)：

項目	2012年			2011年			平均售價 增長比例 %
	銷售收入 人民幣百萬元	已售 總建築面積 平方米	平均售價 人民幣/平方米	銷售收入 人民幣百萬元	已售 總建築面積 平方米	平均售價 人民幣/平方米	
上海太平橋	157	1,050	158,100	827	5,900	148,600	6%
上海瑞虹新城	200	5,350	39,600	2,133	57,700	39,200	1%
上海創智天地							
小型家居辦公樓	53	2,700	20,800	47	2,300	21,700	(4%)
辦公樓	-	-	-	528	14,400	38,900	-
武漢天地							
B地塊住宅	1,087	52,800	21,800	-	-	-	-
A地塊住宅	151	4,700	34,100	1,491	49,100	32,200	6%
A地塊辦公樓	-	-	-	858	58,800	15,500	-
重慶天地 ¹	1,184	115,300	13,300	1,083	107,300	13,400	(1%)
佛山嶺南天地							
公寓及零售	226	13,300	18,000	695	40,800	18,100	(1%)
連排別墅	211	5,500	40,700	366	9,800	39,600	3%
小計	3,269	200,700	17,300	8,028	346,100	24,600	(30%)
停車場及其他	294	-	-	166	-	-	-
大連天地							
中/高層	414	38,000	11,600	-	-	-	-
別墅	95	4,200	24,000	332	18,700	18,800	28%
總計	4,072	242,900		8,526	364,800		
確認為：							
- 物業銷售收入 ²	3,541	199,700	18,800	7,581	329,400	24,400	(23%)
- 出售投資物業的收益 ²	22	1,000		613	16,700		
- 聯營公司收入	509	42,200		332	18,700		
總計	4,072	242,900		8,526	364,800		

1 根據重慶房地產市場的慣例，重慶天地住宅之平均售價乃按淨建築面積呈列。

2 若商業物業在開始發展前已定位於供銷售用途，其銷售額將列入物業銷售收入；若定位於持有以獲得升值或用來獲得租金收入的用途，其銷售額則列入出售投資物業的收益。



大連天地悅翠台居住社區

合約物業銷售

2012年，來自一般物業銷售及停車場（包括大連聯營公司的物業銷售）的合約物業銷售額為人民幣55.62億元，較2011年的人民幣58.72億元下跌5%。已售及預售的總建築面積為260,300平方米，較2011年的221,100平方米增加18%。產品組合的變動，令平均售價下跌20%至每平方米人民幣21,400元。

2012年，上海太平橋、上海瑞虹新城及佛山嶺南天地連排別墅的平均售價保持穩定。

2012年，武漢天地的合約物業銷售額主要來自於新開發地塊的預售，新推售項目為武漢天地B地塊第B9及B11號地塊，B地塊位於武漢長江二橋北面，於報告期內的平均售價為每平方米人民幣22,000元，低於位於A地塊的御江苑第3期的平均售價。御江苑第3期處於成熟的發展階段，座落於武漢天地正面臨江的優越位置，毗鄰武漢天地的娛樂休閒區。而武漢天地第B9及B11號地塊則座落B地塊的施工範圍，並正處於初步的施工階段。

重慶天地的平均售價下跌7%至每平方米人民幣12,700元，乃由於2012年售出較多雍江悅庭的小型園景和都市景觀單位和公寓。

2012年，本集團僅完成一項商業物業的整體銷售，總代價為人民幣1.70億元，其總建築面積為4,600平方米的辦公樓及零售物業，平均售價為每平方米人民幣37,000元。該項物業位於上海創智天地第C2 5-5號地塊。2011年商業物業的整體銷售達人民幣47.95億元，總建築面積達306,400平方米。

除了上述的合約物業銷售金額，截至2012年12月31日，共有總建築面積80,200平方米的物業已被認購並即將簽訂正式買賣協議，認購總金額為人民幣26.67億元。本集團已於2013年首兩個月成功實現人民幣25.24億元的合約銷售金額。

下表為2012年及2011年按項目呈列的合約銷售分析詳情(於扣除5%之營業稅及其他附加稅前呈列)：

項目	2012年			2011年			平均售價 增長比例 %
	銷售收入 人民幣百萬元	已售 總建築面積 平方米	平均售價 人民幣/平方米	銷售收入 人民幣百萬元	已售 總建築面積 平方米	平均售價 人民幣/平方米	
一般物業銷售：							
上海太平橋	166	1,050	158,100	877	5,900	148,600	6%
上海瑞虹新城	14	350	40,000	1,434	36,200	39,600	1%
上海創智天地							
辦公樓	69	2,600	26,500	50	2,300	21,700	22%
住宅	1,573	41,500	37,900	-	-	-	-
武漢天地							
A地塊住宅及零售	123	3,300	37,300	1,618	50,500	32,000	17%
B地塊住宅	1,376	62,500	22,000	-	-	-	-
重慶天地 ¹	792	75,800	12,700	903	79,900	13,700	(7%)
佛山嶺南天地							
低/中層及零售	493	25,400	19,400	47	2,400	19,500	(1%)
連排別墅	227	5,600	40,500	432	10,800	39,900	2%
小計	4,833	218,100	22,200	5,361	188,000	28,500	(22%)
大連天地							
別墅	84	3,500	23,800	82	3,500	23,200	3%
中/高層	387	38,700	10,000	341	29,600	11,500	(13%)
停車場及其他	258	-	-	88	-	-	-
一般物業銷售小計	5,562	260,300	21,400	5,872	221,100	26,600	(20%)
商業物業的整體銷售：							
武漢天地							
A5(辦公樓及零售)	-	-	-	963	58,800	16,400	-
上海創智天地							
第C2 5-5號地塊(辦公樓及零售)	170	4,600	37,000	600	14,400	41,700	(11%)
重慶天地							
第B12-3及B12-4號(辦公樓)	-	-	-	1,559	133,700	11,700	-
第B12-1號(辦公樓及零售)	-	-	-	1,673	99,500	16,800	-
商業物業整體銷售小計	170	4,600	37,000	4,795	306,400	15,600	
總計	5,732	264,900	21,600	10,667	527,500	20,200	

1 根據重慶房地產市場的慣例，重慶天地住宅之平均售價乃按淨建築面積呈列。

於2013年可供銷售及預售的住宅物業建築面積

下表呈列本集團於2013年可供銷售及預售的住宅建築面積約606,900平方米，涵蓋本集團六個項目：

項目		2013年可供銷售及預售的物業 總建築面積 平方米
上海瑞虹新城	璟庭(高層)	117,700
上海創智天地	江灣翰林(第311號地塊中層及連排別墅)	11,900
武漢天地	武漢天地第B9、B11和B13號地塊(低/中/高層)	113,600
重慶天地	雍江藝庭、雍江悅庭、雍江翠璟和雍江苑第5期(低/中/高層)	135,600
佛山嶺南天地	東華嘉苑第1-3期(低/中/高層)	71,200
	東華軒第1-3期(連排別墅)	25,100
大連天地	黃泥川(中層/高層)	19,400
	黃泥川(別墅)	20,900
	河口灣(中層/高層)	91,500
總計		606,900

作為提示，實際的推售日期可能會受施工進度、市況變化、政府法例的變動等因素影響。



瑞虹新城精心構築精緻生活體驗

物業投資

2012年，投資物業租金及相關收入大幅增加47%至人民幣12.49億元。其中人民幣10.56億元來自投資物業的租金及相關收入，按年增長26%，餘下人民幣1.93億元則來自酒店經營收入。

收入增加主要由於本集團現有已落成投資物業組合的租金上升，以及新購入已發展成熟的投資物業帶來的收

入，即上海瑞安廣場和上海新天地朗廷酒店。該收購已於2012年3月16日完成。

2012年，新落成投資物業(包括酒店物業)的總建築面積為149,000平方米，其中97,000平方米建築面積由本集團附屬公司持有，52,000平方米建築面積由本集團聯營公司持有。於2012年落成的兩項主要物業是總建築

面積為33,000平方米的上海新天地朗廷酒店和總建築面積為38,000平方米的佛山嶺南天地馬哥孛羅酒店。上述投資物業組合的租金及相關收入作為本集團營業額列賬。

位於大連天地的投資物業組合產生的租金收入及相關利潤作為應佔聯營公司業績列賬。

下表為按物業呈列2012年、2011年及2010年的租金及相關收入的分析，以及按物業呈列預計於2013年至2015年到期的租約佔總建築面積的百分比：

項目	物業種類	可供出租 總建築面積 平方米	租金及相關收入 人民幣百萬元			按年變動		到期租約佔總建築面積的 百分比		
			2012年	2011年	2010年	2012年	2011年	2013年	2014年	2015年
上海太平橋										
新天地、新天地時尚及 新天地朗廷酒店零售部分	辦公樓/零售	80,000	361	342	277	6%	23%	29%	22%	23%
企業天地第1期	辦公樓/零售	83,000	240	232	231	3%	-	31%	19%	41%
瑞安廣場	辦公樓/零售	50,000	101	-	-	-	-	20%	15%	8%
小計		213,000	702	574	508	22%	13%	27%	19%	27%
上海瑞虹新城	零售	47,000	54	41	45	32%	(9%)	5%	7%	14%
上海創智天地	辦公樓/零售	167,000	155	102	58	52%	76%	22%	31%	33%
武漢天地	零售	46,000	58	48	34	21%	41%	19%	27%	23%
重慶天地	零售	47,000	16	17	8	(6%)	113%	6%	8%	36%
佛山嶺南天地	零售	30,000	53	35	13	51%	169%	3%	4%	9%
杭州西湖天地 ¹	零售	-	18	18	18	-	-	54%	26%	20%
總計		550,000 ²	1,056	835	684	26%	22%	21%	21%	27%

1 杭州西湖天地可供出租總建築面積為6,000平方米，擁有餐廳、咖啡廳和其他娛樂休閒物業。根據杭州西湖天地管理有限公司與合資公司的合約，本集團對此物業享有20年的使用權，於2023年到期。

2 本集團自用辦公樓佔總建築面積29,000平方米，分別位於上海瑞安廣場(8,000平方米)、上海創智天地(4,000平方米)及重慶天地(17,000平方米)。總建築面積76,000平方米已發展為酒店物業，即上海新天地朗廷酒店(33,000平方米)、上海88新天地酒店(5,000平方米)和佛山嶺南天地馬哥孛羅酒店(38,000平方米)。



武漢天地御江苑樹立江城豪宅標杆

截至2012年12月31日，本集團附屬公司持有總建築面積約為550,000平方米的已落成投資物業組合(不包括酒店及自用物業)。

本集團已落成投資物業(不包括酒店及自用物業)的賬面值為人民幣220.89億元，相應總建築面積達550,000平方米，其中人民幣7.50億元(即賬面值的3%)來自2012年的公平值增值。增值的原因包括現有已落成投資物業組合產生的租金及相關收入有所增加(尤其是上海創智天地和武漢天地)、新投資

物業的落成，以及完成對上海瑞安廣場的收購。本集團位於上海、武漢、佛山及重慶的物業分別佔賬面值的87%、5%、5%及3%。

本集團發展中投資物業的賬面值為人民幣147.46億元，相應總建築面積達1,041,000平方米，其中人民幣19.48億元(即賬面值的13%)由2012年的公平值增值產生。增值主要由於上海太平橋項目企業天地二期、上海虹橋天地、重慶多座辦公大樓及零售購物中心、佛山嶺南天地零售及娛樂休閒區，以及位於武漢天地第A1/A2/A3

號地塊的零售裙樓的施工進度有所加快。除了重慶的超高層辦公樓外，組合內的其他項目計劃於2013年至2015年間陸續落成。

上海新天地朗廷酒店、上海88新天地酒店及新落成的佛山嶺南天地馬哥孛羅酒店的賬面值為人民幣24.35億元。這些項目均按最初的收購成本或建築造價減累計折舊列賬。

本集團於2007年或之前購入的其餘商業用途土地儲備的賬面值按成本人民幣97.89億元列賬。

下表為截至2012年12月31日投資物業賬面值及2012年公平值變化的分析：

項目	可供出租 總建築面積 平方米	2012年 公平值 增加/(減少) 人民幣百萬元	2012年 12月31日 賬面值 人民幣百萬元	賬面值/ 總建築面積 人民幣/平方米	公平值 增加/(減少)/ 賬面值 %
以公平值計價的已落成投資性物業					
上海太平橋					
新天地、新天地時尚及新天地朗廷酒店零售部分	80,000	125	6,191	77,400	2%
企業天地第1期	83,000	135	4,481	54,000	3%
瑞安廣場	50,000	65	2,741	54,800	2%
上海瑞虹新城	47,000	21	1,001	21,300	2%
上海創智天地	167,000	123	4,787	28,700	3%
武漢天地	46,000	193	1,152	25,000	17%
重慶天地	47,000	134	727	15,500	18%
佛山嶺南天地	30,000	(46)	1,009	33,600	(5%)
小計	550,000	750¹	22,089	40,200	3%
以公平值計價的發展中投資性物業					
上海太平橋	155,000	588	5,487	35,400	11%
上海瑞虹新城	19,000	44	295	15,500	15%
上海創智天地	5,000	(3)	25	5,000	(12%)
虹橋天地	233,000	421	4,458	19,100	9%
武漢天地	110,000	323	889	8,100	36%
重慶天地	493,000	427	2,890	5,900	15%
佛山嶺南天地	26,000	148	702	27,000	21%
小計	1,041,000	1,948	14,746	14,200	13%
總計	1,591,000	2,698	36,835	23,200	7%

1 於2012年落成的投資性物業在發展階段確認公平值增值人民幣4,200萬元。



位於天地湖畔的重慶天地企業天地

下表為截至2012年12月31日酒店物業的賬面值：

項目	總建築面積 平方米	2012年 12月31日	
		賬面值 人民幣百萬元	賬面值/ 總建築面積 人民幣/平方米
上海太平橋			
上海新天地朗廷酒店	33,000	1,822	55,200
上海88新天地酒店	5,000	70	14,000
佛山嶺南天地			
佛山嶺南天地馬哥孛羅酒店	38,000	543	14,300
總計	76,000	2,435	32,000



瑞虹新城 • 環庭效果圖

下表呈列已落成投資物業組合及相應的出租率：

項目	可供出租總建築面積(平方米)				出租率			本集團權益
	辦公樓	零售	酒店/ 服務式公寓	總計	2012年 12月31日	2011年 12月31日	2010年 12月31日	
於2012年前落成								
上海太平橋								
上海新天地	5,000	47,000	5,000	57,000	100%	100%	93%	97.0%
上海新天地時尚	-	27,000	-	27,000	100%	96%	89%	99.0%
上海企業天地	76,000	7,000	-	83,000	100%	100%	99%	99.0%
上海瑞安廣場	30,000	28,000	-	58,000	100%	N/A	N/A	80.0%
上海瑞虹新城								
瑞虹坊1區	-	5,000	-	5,000	100%	100%	100%	79.8%
瑞虹坊3區	-	28,000	-	28,000	98%	100%	100%	79.0%
瑞虹坊5區	-	2,000	-	2,000	53%	39%	N/A	79.0%
瑞虹坊2區	-	12,000	-	12,000	86%	N/A	N/A	79.0%
上海創智天地								
創智天地廣場第1期	29,000	21,000	-	50,000	84%	77%	81%	86.8%
創智天地廣場第2期	39,000	10,000	-	49,000	77%	79%	17%	86.8%
創智坊R1和R2地塊	19,000	11,000	-	30,000	84%	75%	39%	86.8%
創智天地C2地塊	30,000	12,000	-	42,000	54%	33%	N/A	86.8%
杭州西湖天地								
第1期	-	6,000	-	6,000	100%	100%	100%	100.0%
武漢天地								
武漢天地(第A4-1號地塊)	-	16,000	-	16,000	91%	98%	94%	75.0%
武漢天地(第A4-2及3號地塊)	-	30,000	-	30,000	84%	91%	70%	75.0%
重慶天地								
雍江苑	-	2,000	-	2,000	94%	100%	100%	79.4%
雍江藝庭(第1階段)	-	2,000	-	2,000	91%	96%	N/A	79.4%
重慶天地(第B3/01號地塊)								
第1期	-	10,000	-	10,000	97%	100%	98%	79.4%
第2期	-	39,000	-	39,000	69%	59%	45%	79.4%
佛山嶺南天地								
第1號地塊第1期	-	16,000	-	16,000	87%	22%	N/A	100.0%
大連天地								
軟件辦公樓(第D22號地塊)	42,000	-	-	42,000	76%	91%	65%	48.0%
安博培訓學校	113,000	-	-	113,000	100%	100%	N/A	48.0%
小計	383,000	331,000	5,000	719,000				
於2012年新落成								
上海太平橋								
上海新天地朗廷酒店	-	1,000	33,000	34,000				66.7%
重慶天地								
雍江藝庭(第2和3階段)	-	5,000	-	5,000				79.4%
雍江悅庭	-	6,000	-	6,000				79.4%
佛山嶺南天地								
佛山嶺南天地馬哥孛羅酒店(D號地塊)	-	14,000	38,000	52,000				100.0%
大連天地								
軟件辦公樓(D14-SO2/SO4號地塊)	52,000	-	-	52,000				48.0%
小計	52,000	26,000	71,000	149,000				
總計可供出租建築面積	435,000	357,000	76,000	868,000				
投資物業持有者：								
- 本集團附屬公司	228,000	357,000	76,000	661,000				
- 聯營公司	207,000	-	-	207,000				
於2012年12月31日	435,000	357,000	76,000	868,000				
於2011年12月31日	356,000	303,000	5,000	664,000				

附註：酒店與自用物業於綜合財務報表上分類為物業、廠房及設備。

第一個三年計劃的回顧 **2010 - 2012**

加速發展步伐及實現於2012年
建成100萬平方米的目標



本集團於2009年底，於中國房地產政策調控的嚴峻環境中，制定了第一個三年計劃，以加快發展步伐及加速資產周轉。當時集團大部分已清理的可發展用地位於重慶、武漢、佛山及大連，而位與上海市中心地段的兩個城市重建項目，拆遷進度緩慢。

本集團採用以項目為本的分權管理制度，讓項目管理團隊可作出適時的決策，同時通過與供應商及顧問的策略

性合作初步推行產品標準化，以及為高端項目引入個人化定制服務以促進銷情。

於2012年交付建築面積 100萬平方米的目標

由於市況轉變，本集團於2012年未能達到建成100萬平方米的發展目標。為更有效地管理存貨水平和資本性開支，多個發展項目的開發速度放緩。

增加產量及提升生產力

本集團於第一個三年計劃期內(2010年至2012年)建成總建築面積達1,612,000平方米的物業，為2007年至2009年間落成的總建築面積409,000平方米的3倍。由於大部分可供發展的土地均在重慶、武漢、佛山及大連，本集團過去三年落成的物業中有81%位於這些城市，只有19%來自上海的項目。截至2012年12月31日，其中有772,000平方米的物業交付予客戶，並已確認為銷售收入或

者出售投資物業。另有477,000平方米的物業已落成並由本集團持有作投資用途，71,000平方米的物業已落成並由本集團持有作酒店用途，以及292,000平方米已落成並將於2013年及其後交付予客戶。

商業物業整體銷售的新措施可增加可供銷售資源及加速資產周轉，以加強現金流量管理

截至2009年12月31日，由於持有總建築面積為650萬平方米用作商業用途的土地儲備，本集團在第一個三年計劃期內訂立一項新措施，將發展中的非核心商業物業整體出售。主要客戶為大型金融機構，購買該等物業以供其自用及投資用途。

本集團於2011年完成四項整體銷售交易，總建築面積達306,000平方米，總作價為人民幣48億元。位於上海創智天地及武漢的辦公樓合共總建築面積73,000平方米已交付予客戶。餘下位於重慶的總建築面積233,000平方米則計劃於2013年及其後交付予客戶。

本集團於2011年成功完成的交易，加速了本集團的資產周轉，並強化了本集團的現金流量管理。此外，本集團維持辦公樓的單一業權，得以提升資產管理效益。新租戶的遷入，亦對本集團在鄰近擁有的土地帶來良好的價值提升。

上海有更多已清理土地可供發展

2012年有人民幣4.89億元的已確認物業銷售額來自上海項目，而2010年和2011年則分別為人民幣22.61億元和人民幣30.54億元。這個差距於2012年擴大，原因是第一個三年計劃期內已清理的可供發展的位於上海的土地數目比較少。因此，本集團致力在上海增加已清理的可供發展的土地，並投入人民幣135.56億元的拆遷費用及人民幣44.52億元用以購買土地。

於2010年，集團以人民幣44.52億元總作價購入位於楊浦區的上海創智天

於2010年在上海購入的新土地詳情如下：

項目	物業種類	總建築面積 平方米	總土地成本 人民幣百萬元
上海創智天地第311號地塊	住宅、辦公樓、零售及酒店	159,000	1,264
上海虹橋天地	辦公樓、零售及酒店	278,000	3,188
總計		437,000	4,452

於三年計劃期內完成清理的土地此外，自2005年起，以舊的拆遷方法（單戶洽談）進行的上海瑞虹新城第6號地塊及上海太平橋第126和127號地塊的拆遷，總建築面積為292,000平方米，已在第一個三年計劃期內完成。截至2012年12月31日，本集團已支付人民幣47.05億元的拆遷費用。

地第311號地塊，以及位於上海虹橋交通樞紐的虹橋天地項目，總建築面積為437,000平方米。本集團已支付全數地價。位於上海創智天地第311號地塊的第1期住宅項目江灣翰林已於2012年10月推出預售，截至2012年底，本集團已錄得人民幣15.73億元的合約銷售額。餘下土地將被發展為作銷售用途的辦公樓及作投資用途的酒店物業。這些物業開發計劃由2013年至2015年分階段落成。位於上海虹橋交通樞紐的虹橋天地項目現正繼續施工，並計劃於2013年至2014年分階段落成。

位於上海瑞虹新城的土地（第6號地塊）已於2011年底完成清理，現正發展為總建築面積為137,000平方米的第5期住宅及零售商舖。首批單位已於2012年12月推出預售，並將於2014年交付予客戶，平均售價達每平方米人民幣44,500元。

位於上海太平橋的兩幅土地(第126及127號地塊)已分別於2011年及2012年底完成清理，現正發展為兩幢辦公樓及一座購物商場，總建築面積為155,000平方米，並將分別於2013年及2014年落成。該項目全數租出後，預計可帶來人民幣7億元的全年租金收入。

於第一個三年計劃期內展開拆遷工程的土地

得益於上海市政府於2010年推出「陽光拆遷」(經兩輪磋商及高透明度的補

償)方案，本集團得以把握機會加快拆遷步伐。上海瑞虹新城第2、3、9和10號地塊及上海太平橋第116號地塊的總建築面積為659,000平方米，截至2012年12月31日，已有80%居民同意遷置。上述地塊的拆遷預計於2013年至2014年間完成。截至2012年12月31日，本集團已投入人民幣88.51億元用於上述地塊拆遷。

本集團深信，於第一個三年計劃期內為上海土地拆遷而作出的資本投資，將於未來數年大大推動集團的業務增長。近年來，上海市中心核心地區可供公開拍賣的土地非常有限。而本集團持有太平橋及瑞虹新城兩個市區核心地段項目的重建開發權，有利於可提供充裕土地供集團日後在上海用作住宅及商業發展項目。

各地塊的拆遷進度詳情如下：

項目	於2012年 12月31日 已拆遷的百分比	可供出租 及出售 總建築面積 平方米	截至2012年 12月31日 已支付的 拆遷費用 人民幣百萬元	完成 拆遷年份 人民幣百萬元
已於第一個三年計劃期內完成清理的土地				
太平橋第126號地塊(企業天地二期5號辦公樓及購物商場)	100%	73,000	1,109	2011
太平橋第127號地塊(企業天地二期3號辦公樓及購物商場)	100%	82,000	1,502	2012
瑞虹新城第6號地塊(環庭住宅及零售)	100%	137,000	2,094	2011
總計		292,000	4,705	

項目	於2012年 12月31日 已拆遷的百分比	可供出租 及出售 總建築面積 平方米	截至2012年 12月31日 已支付的 拆遷費用 人民幣百萬元	截至2012年 12月31日 尚未支付的 估計拆遷費用 人民幣百萬元	估計完成 拆遷年份
於第一個三年計劃期內展開拆遷工程的土地					
太平橋第116號(第4期住宅)	85%	90,000	3,073	900	2013
瑞虹新城第3號地塊(瑞虹天地—月亮宮)	92%	72,000	1,477	279	2013
瑞虹新城第9號地塊(第6期住宅)	83%	84,000	1,439	500	2013
瑞虹新城第2號地塊(第7期住宅)	76%	105,000	1,314	545	2013
瑞虹新城第10號地塊(瑞虹天地—太陽宮及辦公樓)	77%	308,000	1,548	1,691	2014
總計	80%	659,000	8,851	3,915	



武漢天地已成為江城首屈一指的高端城市綜合體

租金增長、資產增值及 新完成投資物業組合

本集團已於第一個三年計劃期內完成總建築面積達319,000平方米的投資物業及酒店物業，不包括由大連聯營公司持有的投資物業。於2012年，本集團完成對上海瑞安廣場和上海新天地朗廷酒店(毗鄰位於太平橋項目的新天地)的收購，進一步壯大了本集團的投資物業組合。由本集團附屬公司持有的已落成投資物業組合(包括酒店物業)大幅增長，其總建築面積由2009年底的310,000平方米增至2012年的661,000平方米。

租金及相關收入由2009年的人民幣6.43億元增加至2012年的人民幣12.49億元。已落成投資物業的累計

賬面值由2009年12月31日的人民幣93.84億元增長至2012年12月31日的人民幣220.89億元。

本集團估計，總建築面積為1,041,000平方米的在建投資物業，於落成後以公允價值評估的發展總值將達致人民幣400億元，將為未來數年的新投資物業組合貢獻大幅增長。

收入及溢利波動

本集團於過去三年的收入及溢利出現波動，是由於上海的高毛利項目在報告年度內作出的貢獻參差不一所致。特別是，相較於2011年由上海的項目貢獻的物業銷售收入人民幣30.54億元，2012年只有人民幣4.89億元的物業銷售收入由上海的項目貢獻。

此外，如上述提及，位於多個項目總建築面積191,000平方米的住宅物業及總建築面積為102,000平方米的辦公及零售物業還未被交付並確認為收入。在以上未確認收入的項目中，153,000平方米已經預售，並將在最後正式交付手續完成后確認為物業收入。集團預計上述物業將會在2013年銷售並確認為收入。

於第一個三年計劃期內，本集團錄得人民幣90億元列賬溢利，其中人民幣25億元歸類為核心溢利。根據會計準則，投資物業的資產增值並非分類為核心溢利，但將列入資產負債表。資產價值有待於實現。

第二個三年計劃

2013 -
2015

可持續及均衡增長



第一個三年計劃的推行，為本集團締造可持續的長遠增長奠定穩固基礎。儘管本集團的營運表現因面對經營環境的挑戰而略有波動，但仍處於堅定的增長軌跡。由於本集團在回顧期內擴展投資物業組合，並分配資金進行上海土地的拆遷，本集團的負債比率處於高水平，但保持相對穩定。

第二個三年計劃將於2013年至2015年間穩步推進。本集團已制訂首要目標，加快發展上海及其他城市的已清

理土地；變現投資物業組合的價值以取得持續的溢利增長，以及降低負債水平。

集團組織架構重組

中國新天地公司(「中國新天地」)的成立

為發揮本集團物業組合的相關資產價值，中國新天地於2013年3月1日起以瑞安房地產全資附屬公司的主体以分開管理的方式開始經營，作為準備於香港聯合交易所獨立上市的一個步

驟(「申請分拆」)。從營運角度來看，瑞安房地產將成為一家專注項目開發銷售，以加快資產周轉的開發商，而資產管理的角色則交由中國新天地負責。中國新天地將主要專注於管理，設計，租賃，擴大和重建位於中國富庶城市的高端零售，辦公，娛樂以及酒店物業(除了香港，澳門特別行政區以及臺灣)。這項安排將確保本集團能以更清晰的方針，專注於兩項獨立分開的業務。

本集團現正建立及經營一個優質投資物業組合，旗下項目遍及上海及其他一、二線城市的優越地段，以提升集團在中國市場的優質品牌知名度。新成立並分開管理的中國新天地將繼續運用其在新天地、甲級辦公樓、高級零售和購物商場及五星級酒店的營運經驗，旨在提供更優越的服務及專長，以切合本地及國際客戶持續上升的需求。

截至2012年12月31日，本集團附屬公司持有總建築面積約626,000平方米的已落成投資物業組合(以評估值列賬)及酒店物業，賬面值為人民幣245.24億元。

此外，在總建築面積達1,041,000平方米的發展中投資物業中，主要的投資項目包括太平橋項目企業天地二期、連接上海虹橋機場的虹橋天地、重慶多座辦公大樓及零售購物中心、佛山嶺南天地零售及娛樂休閒區，以及武漢天地第A1/A2/A3號地塊的零售裙樓。除了重慶的超高層辦公樓外，上述投資物業組合內的其他項目計劃於2013年至2015年間陸續落成。該組合於落成後的發展總值估計將會超於人民幣400億元。該組合的潛在價值有待於實現。

中國新天地資產組合尚未定案，更詳細的資料將在得到香港聯合交易所對於申請分拆的批准後再作公佈。

沒有保證申請分拆一定發生或者何時發生。申請分拆取決於多種因素，其包括，香港聯合交易所的批復，當下的市場情況，瑞安房地產董事會的最終決定，中國新天地董事會的最終決定，瑞安房地產股票投資者和債券投資者的通過，最終的時機將取決於當下的市場情況。

房地產開發業務

在第一個三年計劃期間，基於項目制的分權管理系統有利於團隊能做出即時及市場導向的決策，特別是在銷售價格及推售時間以吻合市場環境。

儘管於第一個三年計劃期間的生產力及生產效率得到提高，本集團項目管

理團隊在執行集團計劃的交付量及預算遇到一定的挑戰，主要是由於集團開發項目的特質均為大型項目，覆蓋全方位的產品種類，從低層至高層住宅，五星級酒店，軟件辦公園至甲級辦公樓，新天地休閒娛樂區至大型購物商場。這些不同的物業類型具有不同的項目發展周期和經濟回籠報，要求不同的現金流及資本管理。

此外，在第一個三年計劃期間，集團的標準化戰略主要集中在與策略合作夥伴和顧問的合作，以加快物業開發同時確保產品質量。本集團堅信在縮短開發周期，優化不同項目的物業類型的開發成本方面仍有改善空間。



虹橋天地演藝中心



瑞虹新城的瑞虹天地薈萃了太陽殿、月亮宮、星星堂和商業連廊四大主題商業街區

在第二個三年計劃期間，本集團將進一步優化項目制的分權管理系統組織架構，包括收緊集團層面對項目開發周期的監控及積極監察發展進度，確保按時完成項目開發。本集團已成立三個跨職能及項目專責小組，以達到第二個三年計劃所定下的目標，並加強業績表現管理。

項目開發成本及交付時間控制

「產品系列標準化及發展」專責小組和「成本控制」小組將致力優化開發周期，通過進行市場研究、項目定位及建築設計時更有效地管理流程來減

少重覆或修改的工序，從而確保按時完工。該小組將與不同的項目公司團隊，根據不同建築類別及地理位置為發展成本與進度管理、建立一套公司標準。該小組亦正在營運及管理層面加強成本及進度控制、擴大物料資料庫以包括有關的成本資料，成立中央採購系統以及建立定期審核的機制。

擴展產品綫滿足更廣大的市場範圍

為了更好地應對宏觀政策環境的轉變，本集團計劃擴展住宅產品系列以滿足更廣層面的客戶的喜好及需要。「產品標準化及發展」專責小組也正在

與個別項目團隊探討進一步擴大及差別化產品的分類及定位。為了及時完工，工程成本預算及交付準則將進一步標準化。

「個性化及一站式服務」專責小組的任務和目標是發展超越顧客預期的優質價值的產品，包括提供創新的個性化產品和一站式服務。該專責小組的成員是來自本集團項目發展、銷售及市場推廣、建築及物業管理等部門的管理人員。

於2012年落成的物業與2013年及2014年的發展計劃

下表匯總了已於2012年竣工交付及計劃於2013年及2014年竣工交付的項目：

項目	住宅 平方米	辦公樓 平方米	零售 平方米	酒店/ 服務式公寓 平方米	小計 平方米	會所/ 停車場 及其他 平方米	總計 平方米
已於2012年實際交付							
上海太平橋	-	-	1,000	33,000	34,000	19,000	53,000
上海瑞虹新城	-	-	-	-	-	-	-
上海創智天地	-	-	-	-	-	-	-
虹橋天地	-	-	-	-	-	-	-
武漢天地	66,000	-	1,000	-	67,000	18,000	85,000
重慶天地	174,000	98,000	13,000	-	285,000	69,000	354,000
佛山嶺南天地	67,000	-	15,000	38,000	120,000	54,000	174,000
大連天地 ¹	96,000	52,000	-	-	148,000	82,000	230,000
總計	403,000	150,000	30,000	71,000	654,000	242,000	896,000
計劃於2013年交付							
上海太平橋	-	50,000	23,000	-	73,000	35,000	108,000
上海瑞虹新城	-	-	-	-	-	-	-
上海創智天地	53,000	-	-	-	53,000	20,000	73,000
虹橋天地	-	59,000	16,000	-	75,000	43,000	118,000
武漢天地	54,000	-	1,000	-	55,000	13,000	68,000
重慶天地	77,000	252,000	84,000	-	413,000	131,000	544,000
佛山嶺南天地	12,000	-	28,000	10,000	50,000	12,000	62,000
大連天地 ¹	33,000	-	41,000	-	74,000	24,000	98,000
總計	229,000	361,000	193,000	10,000	793,000	278,000	1,071,000
計劃於2014年交付							
上海太平橋	-	55,000	27,000	-	82,000	37,000	119,000
上海瑞虹新城	118,000	-	19,000	-	137,000	50,000	187,000
上海創智天地	-	95,000	6,000	-	101,000	46,000	147,000
虹橋天地	-	46,000	112,000	44,000	202,000	68,000	270,000
武漢天地	56,000	32,000	110,000	7,000	205,000	140,000	345,000
重慶天地	124,000	-	10,000	-	134,000	43,000	177,000
佛山嶺南天地	44,000	-	9,000	-	53,000	29,000	82,000
大連天地 ¹	91,000	-	1,000	-	92,000	43,000	135,000
總計	433,000	228,000	294,000	51,000	1,006,000	456,000	1,462,000

¹ 大連天地為本集團的聯營公司開發的一個項目。

作為提示，實際的竣工日期可能會受施工進度、市況變化、政府法例的變動等因素影響。