

CapitaLand 凯德集团在中国

—— 访凯德集团总裁罗臻毓先生



罗臻毓先生 凯德集团总裁，中国

□本刊记者 陈海燕

20 多支私募基金。截至 2019 年 3 月 31 日，集团旗下信托及基金管理总资产达 542 亿新元（超过 2700 亿人民币）。2002 年，凯德推出新加坡首支上市房地产投资信托基金——凯德商用新加坡信托，发展至今，集团旗下的房地产投资信托基金和商业信托扩展到包括腾飞房产投资信托、凯德商务产业信托、雅诗阁公寓信托、凯德商用中国信托、腾飞印度信托、凯德商用马来西亚信托和腾飞酒店信托。

记者：贵公司进入中国以来，主要开展了哪些业务？在华已取得了哪些发展成就？请对在华发展成就作一具体描述和总体评价。

罗臻毓总裁：凯德集团于 1994 年进入中国，中国是集团两大核心市场之一。今年是中华人民共和国建国 70 周年，也是凯德深耕中国 25 周年。经过 25 年的发展，凯德已在中国 42 座城市拥有 / 管理 200 多个项目，涵盖住宅、办公楼、购物中心、商业综合体、产业园区、城镇开发和服务公寓等。此外，凯德在全球拥有 10 座来福士综合体，其中 9 座都在中国（重庆来福士预计今年下半年开业，北外滩来福士项目预计 2020 年开业）。

受益于中国改革开放，凯德充分发挥外资力量，与中国共成长。凯德是新加坡在华投资最大的企业，也是进入中国最早的外资开发商。25 年来，凯德全面参与了中国房地产的市场化进程，将新加坡花园洋房概念带进中国，并引入服务式公寓。来福士综合体在中国落地，更是开创了国内商业综合体的先河。凯德的房地产基金模式，也是国内房企学习的标杆和对象。多年来，凯德以国际经验和理念、全球业务网络和资源平台，发挥自身优势，推动行业发展。与此同时，凯德还积极搭建国内外经济文化交流的桥梁，是中新政府间合作项目的重要实践者和推动力量。

目前，凯德在中国的总开发规模约 2,300 万平方米，管理资产近 2,600 亿元人民币。凯德致力于创新性地构建和实践综合体战略，以契合新型城镇化趋势，实现社会、企业、个人的可持续发展，与中国共成长。

记者：中国是一个有 13 亿人口的最大发展中国家，已成为世界第二大经济体，市场潜力巨大，面对激烈的市场竞争，贵公司有何独特竞争优势？

罗臻毓总裁：作为最早进入中国的外资开发商，凯德以独特

的竞争优势始终引领行业发展：

首先，凯德深耕中国 25 年来，在引入国际理念和经验的同时，注重本地化运营。凯德拥有广泛的全球业务网络，能够引入国际资源和先进的商业理念和经验。中国市场规模大、结构复杂、发展速度非常快，所以我们必须结合国际经验和本地化操作，才能跟上中国速度，满足当地市场和消费者不断变化的需求。

第二，凯德拥有完整的产业链和成熟的商业模式。集团业务横跨住宅、办公楼、购物中心、商业综合体、产业园区、城镇开发、酒店、服务公寓及长租公寓，以及房地产基金管理。多元业务的协同效应和所构建的综合实力，让凯德能够在快速变化的市场中捕捉机遇，穿越周期持续发展。

第三，创新是凯德的 DNA。一直以来，凯德持续推动产品和服务创新，特别是在数字化时代，更积极推进数字化创新战略，利用科技进步推动产品和服务的智能化升级，同时提升运营效率。面对未来，凯德也在积极推动商业模式创新，在新的时代和市场机遇下，拓展新的增长空间。

记者：高超的商业智慧和管理才能是企业核心竞争力的重要内容，请您结合自己多年的管理实践，谈谈个人的体会和见解。

罗臻毓总裁：凯德从 1994 年进入中国，就对中国市场抱有坚定的信念，长期深耕、共同成长是我们在中国市场不变的策略。中国的改革开放取得了巨大的成就，我们也有幸见证并受益于中国经济的腾飞。行业和市场发展变化快，但凯德始终以长远的眼光看待中国市场，不断调整发展战略，保持并不断拓展企业核心



杭州来福士中心

竞争力，坚持以引领市场的产品和服务巩固企业的行业领军地位。

凯德“不做懒惰的房东”，从产品、服务，到商业模式不断创新变革，致力于提升消费体验，以满足不断变化的需求，甚至创造需求。凯德始终贴近我们的租户和用户，让他们感受到有温度的创新，始终与我们的投资人分享果实，为他们带来合理的回报。

时代和消费者需求迭代速度快，如何始终做到领先，在激烈的市场竞争中找到产品和服务的差异化定位，引领城市生活甚至引领城市升级，这是商业地产必须面对的挑战。凯德持续优化资产配置，集中资源，提高资本利用率，寻找更有增值潜力的“价值洼地”。未来，凯德将继续深化战略布局，聚焦五大核心城市群，深入推进“综合体战略”，更好地释放全产业链价值，提升多元业务的协同和规模效应，实现投资者、运营者、消费者多方共赢。

记者：中国已成为世界上最具吸引力的投资目的地并为全球经济提供活力，面对优越的投资环境和巨大的发展空间，贵公司有何新的发展计划或战略调整？

罗臻毓总裁：面对未来，要主动拥抱变革，凯德提出三大发展基石：首先，数字化创新是赋能所有业务的核心战略；第二，提升核心业务，聚焦核心市场，扩大规模，提升综合产品力，保持领先优势；第三，洞见未来，打造具有持续吸引力的城市中心。

中国新型城镇化进程深入推进，凯德是值得信赖的城市更新合作伙伴。依托集团全产业链优势，凯德将抓住时代新机遇，获得新的增长空间，实现长期可持续发展。



重庆来福士

中国改革开放 40 余年来，经济快速增长，这为国外有实力的房地产企业提供了极好的发展机会。为进一步了解凯德集团在华发展和取得的成就，值此新中国成立 70 周年之际，本刊记者采访了负责中国业务的凯德集团总裁罗臻毓先生。

记者：请您简单介绍一下贵公司的发展概况以及目前的规模。

罗臻毓总裁：凯德集团是亚洲最大的多元化房地产集团之一，总部设在新加坡，并在新加坡上市。截至 2019 年 3 月 31 日，集团管理资产超过 1030 亿新元。凯德集团的投资组合横跨多元房地产类别，包括办公楼、购物中心、产业园区、工业及物流地产、商业综合体、城镇开发、服务公寓、酒店、长租公寓及住宅。集团业务遍及全球 30 多个国家的 200 多个城市，以新加坡和中国为核心市场，并不断开拓印度、越南、澳大利亚、欧洲和美国等市场。

凯德集团的房地产投资管理业务规模也在全球领先。旗下共管理 8 支上市房地产投资信托基金 (REITs) 和商业信托，以及