

# 首席執行官回顧

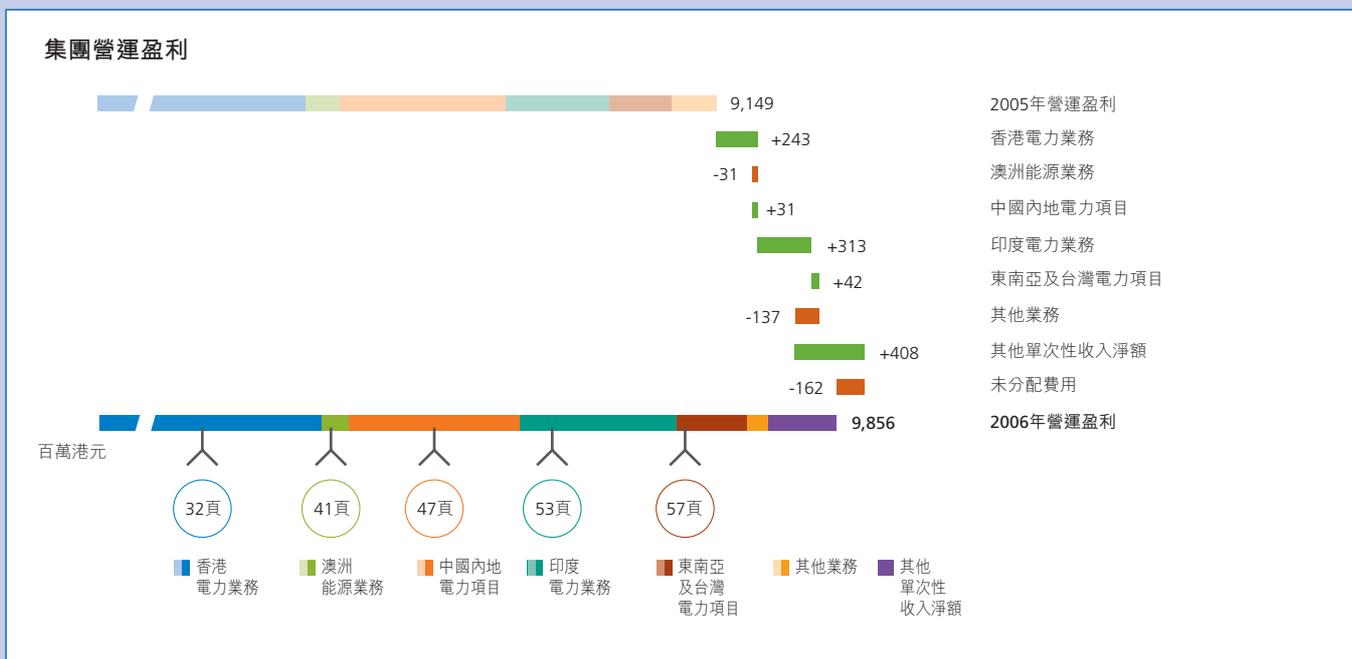


只有懂得審時度勢、  
駕馭轉變，才能成為  
業界領導。

包立賢\*

\* 包立賢為中電控股集團總裁及首席執行官，在本年報簡稱首席執行官。

中電集團於2006年的營運盈利為9,856百萬港元，較去年業績增加7.7%。包括鶴園重建項目溢利的總盈利為9,900百萬港元，比2005年度減少13.3%，原因是2005年度的總盈利包括了澳洲業務的一筆稅項綜合利益2,004百萬港元。



香港電力業務仍然是集團最大的盈利來源，於2006年內為集團作出7,290百萬港元的盈利貢獻，而2005年則為7,047百萬港元。

香港以外地區的能源業務錄得可觀增長，為集團總盈利

作出2,894百萬港元(未扣除未分配費用前)的貢獻，而去年的盈利貢獻則為2,131百萬港元。

營運盈利之中包括總額為408百萬港元的單次性收益。

在與日本三菱商事株式會社於2006年3月成立一家名為

OneEnergy Limited的策略性合營企業時，確認了一項單次性收益343百萬港元。另外，於2006年12月，集團轉讓於BLCP Power Limited的權益予泰國Electricity Generating Public Company Limited，錄得另一項單次性收益888百萬港元。然而，由於預測澳洲電力集中供應系統的電價將會下調，以及雅洛恩電廠的廠房老化將影響表現，我們就於雅洛恩電廠的投資作出823百萬港元（已扣除稅項）的減值撥備。

每股營運盈利上升7.7%至4.09港元（2005年為3.80港元），而每股總盈利則下跌13.3%，由2005年每股4.74港元（包括一筆澳洲稅項綜合利益）降至每股4.11港元。

這年報其他章節闡述中電在亞太區五個營運地點的業務表現。鑑於股東及其他業務有關人士可能關注集團前景多於往績，我們特意增加篇幅說明各項業務的營商環境及挑戰，以及業務目標和未來展望。最近會計準則及規例作出了多項修訂，也許用心可嘉，但卻未必能為一般讀者提供更清晰易明的財務匯報。為非專業會計師或金融分析師的股東設想，今年的年報特別著重以較簡易直接的方式呈報有關財務表現的資料。

在這份首席執行官回顧中，我將會以較宏觀的角度討論集團身處的經營環境、指出我們面對的具體挑戰，並臚列中電在亞洲能源市場維持長遠成功發展所必須發揮的若干現有優勢。

## 亞太區電力工業

亞太區電力工業投資者面對的營商環境，大致上受到以下三項因素的重大影響：

- 用電需求上升；
- 市場環境不斷轉變，投資現有資產和新項目的競爭激烈；及
- 日趨重要的環境事宜。

### 電力需求

隨著亞太區經濟蓬勃發展，電力需求急速上升。電力公司必須大幅擴建區內發電和輸電基礎設施，方可滿足居民的期望，以可負擔的電價隨時享有電力服務，改善生活素質。在中國、印度、越南和印尼等國家，人口龐大且不斷膨脹，整個地區的本地生產總值升幅已逼近雙位數字，因此對大規模電力工業投資的需求強勁。以中國

在亞太區發展業務／資產，對中電有多重要？



鮑俊文先生  
里昂證券研究有限公司  
(CLSA Research Limited)  
能源研究部主管

這是管理層的優先目標之一。雖然香港電力業務繼續佔中電營運盈利的大部分，但香港電力市場的發展相當成熟，用電需求增長已見放緩。於80年代，電力需求平均每年增長8.5%。到90年代，年增長放緩至4.4%。千禧年後，用電需求持續下滑，平均年增長率只有2.3%。隨著管制計劃將於2008年期滿，香港的電力業務也需面對規管機制的不明朗因素。

亞太區業務在過去十年穩定增長，佔集團盈利的比例由1996年的6%上升至2006年的29%。雖然香港業務的盈利仍然重要，但我認為在香港以外地區分散投資，不單可減低香港規管和市場風險對股東的影響，更提供了未來重大的增長機會。

雖然我不會為亞太區盈利的增長訂下具體目標，但預料這些投資的盈利貢獻將持續增加。很大程度上，這視乎市場上有沒有符合我們投資條件的商機。最重要的是，有關投資項目必須具備相對於風險程度來說合理的前景，讓我們在中至長線可為股東持續創優增值。



包立賢  
首席執行官

內地為例，總裝機發電容量在2006年增加了105,000兆瓦，目前為622,000兆瓦(作為比較，澳洲的總裝機發電容量為47,091兆瓦)，平均每五天便有一座全新的大型燃煤電廠投產。這種投資規模已超過個別政府的承擔能力，不得不依靠私人投資者積極參與。

雖然經濟增長率也許難以維持在現水平，但人均用電量仍有很大的增長空間，讓尚未嚐到完善供電服務的人士得享充足可靠的電力供應。即使全球及地區經濟出現波動，這些人士對改善生活的訴求也不會因而受到影響。長遠而言，區內發展中國家的電力需求看來大有可能持續增長。

#### 市場狀況

亞洲經過90年代後期的金融風暴後，區內電力工業增長潛力強大，對投資者的吸引與日俱增。雖然歐美電力公司陸續撤出區內市場，但實力雄厚的國家及地區電力公司正在崛起，並且能輕易獲得龐大資金。

由於電力行業的增長潛質優厚、投資者日增，加上資金成本低廉，令電力公司在購買現有電力資產或爭取新項目發展權時均面對激烈競爭。這導致投資者對項目的收益預測往往過度樂觀，或者可能為了追求增長而接受不理想的回報率，而風險溢價也可能估計不足(特別是發展中國家的項目)。尤其在現時，這些風險是真實而巨大的，例如燃料價格反覆上漲、設備供應商加價並提出較苛刻的條件(反映全球包括歐美等地對新發電設備的需求正在上升)，以及市場和規管機制前景不明朗等。

上述最後一點是能源業界必須考慮的一個重要因素。電力資產一般規模龐大、缺乏流動性，而且難以跨域提供服務。這意味著當投資者對市場、規管架構或規則作出他們認為合理的預測並進行投資，但其後市場機制或規則卻發生變化時，投資者將被迫承擔有關成本，變成「騎虎難下」。當電力市場供過於求或經濟低迷，便最有機會出現這種風險。因此，電力市場的投資者必須事前作出審慎評估，而事後則需積極管理其投資。

回顧2006年，中電在競投現有資產或新項目時均直接面對激烈競爭，結果未能投得菲律賓發電組合、昆士蘭省能源零售業務及印度的燃煤發電項目。每次競投失敗後，我們均會按照良好的管理慣例，對投標策略作出檢討。檢討內容視乎情況而定，包括集團的出價、我們認為可賺取盈利的價格，以及我們願意承擔的風險水平等。值得欣慰的是，每次事後檢討的結果均顯示，集團對相關資產或項目的出價公平，我們願意承受的風險水平恰當，而為股東創造價值的前景亦為合理。

集團未能加速擴展步伐，也許令人有點失望，但在目前的投資環境，中電審慎和嚴謹的投資態度，符合股東對董事會、董事會對管理層的授命，即是要為股東爭取長線而可持續的盈利增長。市場運轉是周期性的，所以我們除了留意市場現況，更須高瞻遠矚，力求平衡長遠的風險及回報。



→ (左) 2006年「綠樹藍天 美好明天」計劃開幕禮

→ (右) 成立OneEnergy的儀式上與三菱商事株式會社的執行役員／重電機本部長片山善朗先生會面

為此，中電在投資決策的過程中，需要作出系統化及嚴格的分析，確保能夠識別有關的規管和市場風險、客觀地評估這些風險所涉及的成本，以及採納相關紓緩風險的舉措。一旦作出投資，集團會透過諸如成本控制、與當地政府和規管機構建立合作關係、與實力雄厚的地方企業組成合營項目，以及維持投資組合多元化，以持續管理投資帶來的風險。如這年報所載述，中電日常在管理資產和投資項目方面，均有考慮上述種種因素。

## 社會責任 — 管理氣候轉變

在國際、國家、地方法律和規例的規範下，如中電般的電力公司均須以負責任的態度營運業務，確保獲得政府、社羣及客戶授予的「特許經營」。

過去18個月，在世界可持續發展工商理事會的安排下，我有機會與全球電力工業的翹楚合作。中電與另外七間在全球電力工業具領導地位的公司最近發表了一份聯合報告「Powering a Sustainable Future」。

我們在報告中重申所有作者的共同意見，就是必須由商界、政府和客戶作出努力，以處理電力行業就可持續發展所面對的主要挑戰，其中包括氣候轉變問題（請瀏覽[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)）。正如該理事會指出，電力工業是全球能源業界所面對挑戰的核心。電力既是現代生活的必需品，也是社會發展的原動力，電力到戶時是最清潔、最方便的能源載體，在能源應用中的比重不斷上升。但另一方面，電廠燃燒燃料所產生的二氧化



碳佔全球相關排放量約40%，因此大大提高了全球暖化的風險。

我們已不能再說科學界、政界及公眾對全球暖化的關注純屬杞人憂天。聯合國跨政府氣候轉變委員會（Intergovernmental Panel on Climate Change）在今年2月發表的第四份物理科學評估報告中表示：「地球空氣及海洋的平均溫度不斷提高、大面積的冰雪融化，以及地球平均水平線逐漸上升，顯示全球氣候暖化，無可置疑。」2006年10月在英國出版的Stern Review報告發出了警告：「科學證據顯示，如果對廢氣排放問題固步自封、持續如舊，由此造成的氣候轉變將越來越可能帶來嚴重和不可挽回的影響。」該報告並指出，氣候轉變將威脅全球人類基本的生存條件，包括水質、食物製造、健康、土地使用及環境等。

中電的社會責任感，促使我們積極面對氣候轉變的威脅，盡本分建立一個可持續發展的電力工業，務求在不損害環境的情況下滿足社會的用電需求。在這方面，我們進退維谷，因為基於對燃料的負擔能力和供應等因素，燃煤仍然是大規模發電的首選燃料，但至今尚未有經濟可行的大型技術方案，可收集及貯藏燃煤發電廠產生的二氧化碳。

各國政府已開始回應氣候轉變的關注。近數月來，在我們營運的地區，中國及印度均推出了強制性的可再生能源目標，而澳洲兩個省份亦訂定了新的可再生能源目標。

然而，電力公司並無製造電力需求，我們的任務只是以負責任的態度滿足電力所需。目前一些政壇人物，包括

→ 探訪山東省的長島風場



真正意識到氣候轉變風險的人士，均將注意力集中於環境規例及電力公司管制問題上，包括促使電力公司以電價作為誘因，調節耗電模式，反而忽略了耗用電力的商界及市民其實也需要改變本身對電力需求持有的態度和行為。為了解決二氧化碳排放問題，社會各界必須羣策羣力，而政治人物亦須開誠布公以建設性的態度討論各種方案。最難接受的真相是，要改善環境，所有市民和商界均須接受生活及業務營運模式的改變，並且需要公平分擔減少廢氣排放涉及的經濟成本。無論是現在或將來，我們各人對社會都負有責任。

中電在亞太區能源業佔有領導地位，在這些主要課題上，我們必須在投資決策中，考慮氣候轉變帶來的影響，在資產的持續營運、維修及改進工程方面亦然。要做到這點，我們必須建立一個燃料和科技多元化的均衡組合。在可見未來，為了以合理電價滿足用電需求，燃煤發電將繼續在區內扮演重要角色。然而，集團策略必須確認，擁有以傳統燃煤發電廠為主的發電組合，始終非長久之計，並且會備受爭議。原因是燃氣、核能及可再生能源等其他燃料日益受到重視，加上可利用煤炭內蘊含能源的嶄新科技相繼出現，例如具備收集及貯藏二氧化碳功能的綜合氣化聯合循環發電機組，將使未來的燃煤發電運作符合可持續發展的環境管理原則。

## 展望未來

為了成為亞太區電力行業具領導地位的投資者和營運商，中電必須保持競爭優勢，以使我們在用電需求增長強勁、競爭激烈、商業及規管機制不明朗和受氣候轉變影響的市場上依然成功。中電已具備加強競爭能力的條件，包括：

- 運用不同科技及燃料的專長，並在推廣及應用新科技方面卓有表現，例如早年在中國內地發展核能發電，以及在香港發展聯合循環燃氣發電技術；
- 中電業務覆蓋地域廣泛，並建立了良好的地方關係，有助我們因應業務所在地的經濟及環境因素，妥善調撥資金和作出投資決定；

- 集團的財務狀況持續穩健，有能力把握機會，一旦風險和回報合乎集團規定的投資項目出現，即有實力採取措施，推動業務增長；
- 秉持高水平的企業管治標準，包括嚴謹的內部財務及營運監控措施，因而贏得業務夥伴和支持者的信任。我們的企業管治原則亦確保集團在投資及決策過程中考慮社會及環境因素；
- 中電於2004年自訂目標，爭取於2010年前將可再生能源發電量佔總發電容量的比率提高至5%、決意於規劃建設新燃煤電廠時安裝現代化的廢氣減排設備，如煙氣脫硫裝置，並制訂和實施氣候轉變策略，以彰顯集團積極管理業務運作對環境影響的誠意。在董事會及股東的鼎力支持下，中電銳意在環境管理方面，肩負責任，躋身亞洲電力工業領導行列；及
- 憑著在區內的龐大業務規模及豐富經驗，中電享有集團運作上的協同效益。不過，由於集團近年高速擴展，我們仍須繼續努力提升企業的營運效益。

在亞太區，電力工業正經歷重大轉變，並面對各種不明朗因素。電力公司面對的挑戰是須採用符合環境管理及可持續發展原則的發電方式，以可負擔的電價，滿足與日俱增的電力需求。既有的市場地位，未必對電力公司有利；正如其他蛻變中的行業，只有審時度勢、駕馭轉變、善握機遇的公司，才能領導同儕。這是一項艱巨的任務，但我有信心中電必定能有效管理風險，成為業界領導之一。



包立賢

香港，2007年2月28日