

策略

只要我們清楚中電的價值觀及能力，便能制訂體現集團價值觀及讓我們盡展所長的策略。





包立賢*

* 集團總裁及首席執行官，在本年報簡稱首席執行官。

長久以來，中電貫徹以香港電力業務為核心的方針，成績斐然。自從新管制計劃於2008年生效以來，中電面對的規管風險看來已可控制，短期內出現競爭的威脅相對較低。有關新管制計劃的討論已成過去，中電憑著卓越的供電可靠度、電價水平及客戶服務，贏得公眾普遍的好感。儘管中電因獨家為全港80%人口提供民生必需的電力服務，所以經常受到公眾密切、持續和嚴厲的監察，但我們絕不以此為忤。雖然回報率大幅下調，但香港的電力業務依然為集團提供了一個可作持續投資的平台。

另一方面，非本港業務的經營模式各有不同，並因應時局變化及不同經驗而須作出調整。這種經驗為我們帶來一些體會。第一，「近水樓台」式的發展理念（即以鄰近市場作為開拓目標）可謂未經驗證，因為電力市場基本局限於營運當地或所屬國家而非於地區層面運作。第二，投資機會通常受特別事故影響，而且時有波動（即使以集團嚴謹的財務紀律，亦無法確保暢順、有序地落實預期可取得的各項投資項目）。第三，我們以往要求自己在特定市場上建立「具規模」業務的策略願景，未必一定管用，因為這需要假設我們經常可以正確地選出適當的市場進軍，而公司和股東又都會將所需的龐大資金投入這些市場，以構建「具規模」的業務。

我們無法肯定規管香港電力業務的管制計劃會按與現時相同或類似的形式續訂。另外，電力行業面對可能觸發經營模式轉變的環境管理問題和關注，其潛在影響見於澳洲碳污染減排法案對我們的資產負債表所構成的重大風險。因此，我們已與董事會審慎檢討了我們的策略，並確認到香港電力業務與其他市場業務的差異。

香港業務方面，我們的優先目標是持續管理中電與監管機構（即香港特區政府）的互動關係。此舉既可保障股東在現行管制計劃下的權益，亦可為2018年後的規管架構作出業務部署。有關的工作包括向香港政府作出解釋，強調我們需要一個穩定、公平而長遠的規管架構，以吸引及維持香港卓越供電質素所需龐大而長線的資本性投資。中電保持業務質素優良，至為重要。這足以影響中電與政府的關係、決定規管架構的修訂模式，而香港市民亦會根據這因素，考慮是否願意繼續信賴我們，並延續我們提供電力這基本民生服務的「社會專營權」。優秀的營運質素，有賴加強成本控制及效率，以及提升客戶服務水平。即使集團的環境管理表現已達一流水平，但我們知道社會各界仍然期望我們進一步降低排放量，包括碳排放。我們預期會進一步投資碳排放較低的電力項目，並逐漸減少燃煤發電，但政府和客戶需要先了解這些措施對電價水平、供電可靠度及能源供應的穩定性將有影響。就像供電可靠度、電力質素、電價水平及客戶服務一樣，我們認為中電卓越的環境管理表現也是一大競爭優勢，足以讓我們抗衡日後有意進軍香港電力市場的競爭。

在香港以外地區，我們因應不同市場採取靈活的發展策略，重點是建立一個邁向低碳發電的均衡組合。這種靈活性體現於不同方面。我們不再執意在選定市場建立「具規模」的業務，而在考慮參與有廣闊業務範圍的合營企業時也會審慎行事。儘管我們與OneEnergy、Roaring 40s及其他公司的合作項目符合股東利益，但我們認為仍不足以充分發揮我們的專長、資金、管理層時間與資源。傳統上，中電不是以出售項目或資產作為業務的企業。但縱使我們不會轉為從事「買賣」業務（因此舉與我們的理念不符，亦不反映電力業務的長線性質），我們卻會更靈活地考慮在甚麼時間和用甚麼方式，為資產組合創造最高價值。

在實際運作上，這涉及出售缺乏明顯增長機會的固有資產，並把握其他資產及市場的增長潛力。關鍵是按個別情況考量，並著眼於透過部分銷售、合併、分拆上市等方法來達至長遠擴展的目標。最佳時機，是當海外業務達到自給自足的規模及成熟程度，毋需中電以香港業務的信用作後盾支持，而其對資本的需求也超出中電控股經審慎考慮而提供的融資水平時。

集團在香港以外業務的表現及展望，載於本年報其他篇章。然而，為方便理解，我在此概述董事會對每項海外業務的策略方針，及配套的不同措施。

在澳洲，我們透過TRUenergy這個平台，以自然增長方式擴展業務，及因應未來的行業整固作出部署。澳洲能源行業在例如燃氣發電及新南威爾斯省的電力零售行業私有化方面，存有增長機遇。假以時日，TRUenergy將需要某種形式的外來資金，以充分把握澳洲市場的增長機會。無論如何，TRUenergy必須持續不斷改善營運表現，並且加強在上游燃氣、可再生能源及潔淨能源範疇的市場地位。TRUenergy亦須面對另一項艱巨任務，就是要管理和紓緩任何碳污染減排計劃對雅洛恩褐煤電廠營運及財務的影響。

在中國內地，我們在傳統燃煤發電領域相信沒有競爭優勢。中國在過去數年的電力改革之中，孕育了五間由國家持有重大股權的大型電力公司，形成實際的「國家龍頭企業」。在這種情況下，縱然我們的防城港電廠本身是一項具有地利擴展潛力的寶貴資產，但我們的策略仍是減少對燃煤發電作出投資。我們在可再生能源、水力發電等方面都有增長機會，在風力發電範疇尤其顯著，我們的專長和經驗正不斷增長。中電透過早期由於大亞灣核電項目與中國廣東核電集團有限公司建立的關係，為我們進一步參與拓展中的中國核電行業開闢了路徑，相信主要會在華南地區以至在中電已建立業務規模、聲譽及關係的海外市場予以發展。

印度提供龐大而長線的投資機會。雖然當地可能偶爾出現動盪或者於日後有所倒退，但社會和經濟發展的整體上升趨勢看來已經確立，因而利好電力行業。近年來，印度採取「開放」政策，接受外商投資當地電力行業，當然這個情況也可能會不時轉變。不過，我們成功投得在哈格爾的全新燃煤電廠項目便是一項例證。據我們所見，當地電力行業的發展機會遍布燃氣發電、可再生能源及輸電項目，但我們只會把握那些正在進行電力改革省份的商機。為配合增長，當地業務所需的資金規模，可能會超出中電控股準備提供融資的水平。如果發展達到這個階段，我們將需要研究其他融資方案，包括在當地上市集資。

在東南亞，我們將嚴格檢視在泰國EGCO投資的狀況。我們希望最好能加強對EGCO管理層及其發展方針的影響力與及提供更多意見，充分參與EGCO的發展，將EGCO打造成為我們在東南亞的能源業務投資平台。如果這個想法證明並不可行，我們便必須透過其他途徑，以把握區內存在的發展機遇。以越南為例，我們一直與合營夥伴三菱商事株式會社合作，探討參與當地兩項全新燃煤電廠項目的機會。這個市場對新電廠的需求殷切，發展潛力看來不俗。然而，其中難度在於如何以合理成本並在取得條件恰當的國際項目融資下，購買發電設備。中電過去在和平、防城港、BLCP及哈格爾電廠所取得的經驗，讓我們今天具備相關的寶貴專長。

無論在香港或其他地方，我們的市場策略均與中電的《氣候願景2050》相符，承諾將逐步大幅降低發電組合的碳強度。我們視環境管理責任為經濟誘因，在享有低碳發電的回報之餘，同時也可紓緩與高碳排放相關的風險及懲罰。在政府支持，特別是以提供補貼或類似獎勵而使低碳發電持續具有財政及環保效益的情況下，我們將繼續投資可再生能源。在我們擁有客戶基礎的市場（目前為香港及澳洲），我們將著眼發展增值產品，例如提供節能方案及綠色能源產品。

我們在潔淨能源的投資，無論用於開發可再生能源或減少傳統發電技術的排放量，均會以充分驗證的技術為重點。我們在澳洲Solar Systems的投資經驗，反映出投資新興技術的風險。這個領域最好留給創業資本家及其他風險胃納較強，並在新技術的認知和商業化方面較專長的人士。與此同時，我們相信有必要監察最新趨勢，以待這些技術的風險消除後，便可在資產組合中採用。集團設立的新能源項目發展部，將繼續對有關技術進行評估，並識別合適且具有持續商業效益的新技術，引入項目及營運中。其中一例是太陽能光伏技術，其成本正逐漸下降，而效率則穩步提高。

若缺乏資金，即使有策略也是徒然。我們將繼續優化財務和資本結構，使其在可預見的未來能配合業務所需。然而，我們將保持審慎，一如曾擔任主席多年的已故嘉道理勳爵所說，中電不會「為銀行的利益服務」。儘管經濟下滑，我們的財務狀況仍然穩健。中短期而言，中電有足夠「彈藥」落實上述策略。我們毋需於中電控股層面募集資本，惟需選擇性地出售非策略資產。



董事會及我個人均認為，公司的策略應配合長遠願景，帶領中電朝着中長期的發展方向前進，並擬定有關的經營模式。我們相信，中電的策略將促使集團邁向於2020年成為一家具以下特質的多元化電力公司的願景：

- 維持以香港作為基地及核心營運業務，同時面對電力規管架構變動所帶來的機遇和挑戰；
- 在澳洲電力行業整固後，持有當地一家具領導地位的上市能源供應公司的重大股權；
- 成為印度及東南亞一家上市能源公司的控權股東；
- 在華南的核能項目中擁有少數但重要的股權，並著眼在其他亞洲市場開拓這項業務；
- 如有機會，在印度及中國內地投資及營運輸配電資產；
- 大幅度退出參與中國內地的傳統燃煤發電行業；及
- 成為亞洲區內其中一家最大的潔淨和可再生能源投資企業。

我們曾經猶疑應否將這願景載於年報。原因有二：第一，日後回首前事並將實際成果比較願景時，我們可能會感到尷尬。第二是更實質的原因，根據經驗教訓，我們對自己預測未來的能力，應實事求是而且態度謙遜，因為我們未必能夠準確拿捏足以影響業務前景的事件及環境變化。中電在政策執行方面，將受到可影響整個行業的事故干擾，其中包括亞洲各國的經濟和社會發展速度、氣候變化的影響及社會對這威脅的回應、技術發展和規管轉變等。「20/20視力」是完美的，我們的2020年願景卻並不完美，因為我們預見與影響上述轉變的能力會有所改變。然而，憑著我們於業界及區內營運業務的經驗，我們必定能夠洞察勢情，並積極主動予以配合，掌握先機。



包立賢

香港，2010年2月25日