



我們清晰明瞭中電的價值觀和才能，便可制訂一套重視有關價值觀和善用我們才能的策略。

亞洲動力展承擔



集團總裁及首席執行官(在本年報簡稱首席執行官)包立賢

在這份「首席執行官回顧」中，

我希望闡釋中電如何把《價值觀架構》包含的各項價值觀承諾，以及為股東和業務有關人士創優增值的主要能力，融匯貫徹於集團的策略中。去年，我從集團層面及按集團在五大市場的各项業務，向大家匯報了董事會對中電策略的檢討結果。當時我曾經解釋，董事會及我個人均認為公司的策略應配合長遠目標，引領我們朝着中長期的發展方向及希望成為的公司前進。我認為中電的策略將促使集團邁向2020年的願景，成為一家具有以下特質的多元化電力公司：

- 維持以香港作為基地及核心營運業務，但同時面對電力規管架構改變帶來的機遇和挑戰；
- 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要股權；
- 成為印度及東南亞一家上市能源公司的控權股東；
- 在華南的核電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；
- 大致退出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及可再生能源投資企業。

本年報及隨附的《可持續發展報告》詳述中電業務於過去一年的表現。在此，我希望從策略執行和邁向「2020願景」的角度，敘述集團的表現。 

我首先要指出，中電在過去一年業績強勁。集團貫徹以香港電力業務為核心的方針，成績驕人。在香港以外地區，我們因應不同市場推行靈活的發展策略，重點是建立一個朝中電《氣候願景2050》的低碳發電業務邁進的均衡組合。

香港

在香港，我們保持供電優質、可靠，電價水平合理而客戶服務卓越、環境管理妥善的聲譽。憑著這些優越的特質，中電得以繼續享有為香港市民提供這項基本民生服務的「社會專營權」。中央與香港特區政府就香港能源供應簽署的諒解備忘錄，務須適時、順利地落實，中電才能維持供電可靠度和符合日益嚴格的環境規例要求。要確保實現諒解備忘錄的目標，中央政府與香港特區政府的支持至為關鍵。除了落實諒解備忘錄帶來的挑戰外，

香港特區政府於2020年底前提高核電和天然氣在本港發電組合中比重的建議，亦對增加在香港和內地發電及輸電設施的投資影響重大。由於這些投資規模龐大，中電固然需要充分運用專長及經驗，而資金提供者亦須給予強大的支持。我對公司的專長及經驗充滿信心，而只要我們所在營運地區的電力行業規管架構能支持和配合，我對中電的融資實力亦同樣充滿信心。

香港以外

在澳洲，TRUenergy成功投得EnergyAustralia的電力及燃氣零售業務和Delta Western售電權合約，令我們在持續的行業整固中穩佔有利位置。然而，聯邦政府未來的碳政策依然不明朗。我們仍須面對的一項艱巨任務，就是管理和紓緩任何碳污染減排計劃對雅洛恩褐煤電廠可能造成的營運及財務影響。我曾經指出，長遠而言，TRUenergy將需要某種形式的外來資金，以充分參與不斷增長的澳洲市場，這看法至今基本不變。我留意到，市場和傳媒揣測TRUenergy短期內可能在澳洲證券交易所上市（首次公開招股，即「IPO」）。雖然這是我們將會考慮的集資方法之一，但現階段仍未有任何具體計劃。在未來數月，管理層的優先目標是保持TRUenergy卓越的財務及營運表現，包括於2011年3月完成購入新南威爾斯省的資產後，確保與TRUenergy既平穩又迅速的整合。不論採取甚麼融資方式，TRUenergy的業務質素將是成功獲取外來資金的必要先決條件。

在中國內地，我們的策略是進一步整固並理順集團的燃煤發電項目，同時繼續開發潔淨及可再生的資源。我們會以發展風電和水電為主，尤其重視開發佔多數股權的風電項目，以及擴建佔少數股權的特定風電項目。中電即將投產的330兆瓦江邊水電項目，以及出售於安順2期燃煤電廠的多數股權，便是我們落實上述策略的雙線例子。另外，我們的風電組合進展理想，於2010年為中國內地的盈利作出了重大貢獻，是有關業務的亮點。

中電亦有獨特機會為中國內地的核電發展作出貢獻。在這方面，我們與中央政府大力發展內地核電的方針，以及香港特區政府提高核電佔特區電力需求比重的建議不謀而合。我們投資於為香港供電的核電站，透過提供潔淨、可靠和具成本效益的電力，支持集團的核心電力業務。我們亦會投資主要位於華南地區的其他核電廠，讓股東受惠於中電在內地核電行業所享有獨特悠久的關係和聲譽。儘管內地對核電廠長遠的業務規管架構及電價水平尚未定案，但由於政策大力支持核電工業的大規模急速擴展，加上核電對傳統燃煤發電的成本競爭力不斷提高，長遠來說，進行核電投資將會有很大機會為股東帶來合理回報。

印度方面，我仍然深信這個市場長遠可為中電提供重要的發展機會。這並非掩飾我們在當地中短期業績難寄厚望的情況，相反，集團在當地的風力發電組合增長強勁，發展中、施工中或營運中的風電項目均較集團任何其他市場要多。GPEC燃氣電廠的表現也理想，按世界最高標準衡量，其安全表現尤為卓越。我們在哈格爾的全新1,320兆瓦燃煤電廠項目進展理想，預料將於2012年5月投產。隨著有關的管理和組織能力逐步提升，我相信中電已具備所需的技術和能力，成為印度電力行業內舉足輕重的競爭者。但在參與競爭時，我們會繼續堅守項目開發的紀律，只會涉足推行電力改革的邦份，只以合理價格競投項目，並避免沾手那些長遠來說欠缺適當風險／回報組合的項目和投資。業務發展至某個階段，預料當地業務將增長至中電控股需要投入資金的地步，而所需資金規模可能令我們需要尋覓其他融資來源。就像TRUenergy業務一樣，我們屆時會探討各種融資方案，包括可能安排業務在孟買證券交易所上市。但現在來說，我相信就營運資產的規模、盈利及多元化性質而言，中電印度的業務均需達致更成熟的程度，我們才會積極考慮上市集資。

至於集團的東南亞業務，正如我們以前提及，可能需要增加我們在EGCO內部的影響力，或是重新檢視在這家公司的投資。我們曾認真考慮成為佔EGCO多數股權股東的可能性。然而，要達致這個目標，荊棘滿途。我們已作出策略性決定出售所有EGCO權益，這也是由於東南亞業務內的其他項目和集團對資金需求殷切所致。於是，我們於2011年2月出售所有於EGCO的權益。但中電與三菱商事株式會社維持良好合作關係，雙方正一同

研究在越南的發展項目。亞太區內的发展商機處處。中電持有於泰國Lopburi 55兆瓦太陽能發電項目的三分之一股權，這項目經由中電開發及管理，並為全球最大型的太陽能發電項目之一。我們在Lopburi項目的經驗，將有利中電在其他地方發展太陽能發電項目，從而建立寶貴的營運能力。隨著太陽能技術不斷進步，加上政府的明確支持，預期太陽能將在我們均衡和多元化的可再生能源組合中發揮愈來愈大的作用。

一個長遠願景

電力行業是資本密集的行業，需要作出大規模、長線的投資來建立資產，而這些發電資產可能需要多年時間才能投產和賺取盈利。中電是亞太區電力行業具領導地位的投資者及營運商之一。要大幅提升集團的整體盈利，我們必須進行龐大的新投資，也需要不斷優化集團的財務及資本架構。在落實上述的發展策略之餘，我們會避免對集團的財務狀況構成過大壓力或有損集團落實投資機會的「彈藥」，特別是由於這些機會未必會在我們主動爭取或選擇的時間出現。我深信我們擁有把握符合集團整體策略和質素要求的投資機會的所需資金。不論是股東抑或貸款者等資金提供者，均對我們賦予強大支持。我們並且具備獲取額外資金的能力，包括透過進一步出售香港以外地區的特定資產套取資金的彈性。

在去年的年報中，我曾經作出警示，中電在政策執行和實現2020年願景方面，將受到整個行業重大改變的影響，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的有關回應、技術發展和規管轉變等。我也明白，縱使我們於業界及區內營運業務的經驗豐富，可以讓我們洞察勢情，積極主動配合，掌握先機，但我們影響上述轉變的能力會因情況而有所不同。我於2000年5月加入中電擔任集團常務董事及行政總裁，憑著在公司過去十年的服務經驗、集團過去一年的業績，以及我們所涉足市場的增長潛力，我深信中電正繼續朝著「2020願景」穩步邁進。



包立賢

香港，2011年2月24日



我們經驗豐富的中場指揮官——此刻只能注視着足球的去向