



## 首席執行官策略回顧

2012年12月，我按照每年慣例，向董事會提交中電集團未來五年(即2013至2017年)的業務計劃和財務預算。在本「策略回顧」中，我會與股東分享來自該次簡報會的重要訊息，讓大家在行使股東權利和爭取權益的過程中，儼如負責督導公司事務的董事會一樣，對中電的策略、表現及前景有概括的了解。

### 中電的策略

我們的經營模式十分簡潔：中電在亞太區投資及營運能源業務，無意從事其他行業，亦不會擴展至亞太區以外地區。我們的策略亦同樣簡單直接：

- 特別注重持續提升香港電力業務的營運表現，有關業務在可見未來仍然是中電集團業務的核心；及
- 在香港以外地區，執行因地制宜、靈活變通的發展策略，重點是建立一個長遠邁向低碳業務的均衡組合。

中電現時和未來的發展方向，與這個經營模式及基本策略方針一致。一直以來，我們都會向股東及其他業務有關人士披露中電在實現策略方面的進度，並指出我們的目標是邁向「2020願景」，成為一家具有以下特質的多元化電力公司：

- 視乎電力規管架構改變帶來的機遇和挑戰，維持以香港作為基地及核心營運業務；
- 在澳洲能源行業整固後，持有當地一家具領導地位上市能源供應公司的重大權益；
- 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權益，並尋求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和營運輸配電資產；
- 大致退出於中國內地佔少數權益的傳統燃煤發電業務；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。

中電繼續穩步邁向「2020願景」。但在東南亞市場方面，我們則不再冀望能夠取得上市能源公司的控制性股權。這是因為我們考慮了多種因素，包括資本限制、其他地方的投資機會、像中電這類私營企業在東南亞這能源市場缺乏發展機會等，我們已不再認為在上市公司的控制性股權是中電應該爭取的目標。我們尚未擴展在印度和中國內地的輸配電業務，原因是私人企業在這些領域的投資空間有限。如果這些市場以合適條件開放予投資者的話，我們就絕對有能力營運及管理這些投資項目。

中電亦正朝著《氣候願景2050》的方向進發。在2007年公布願景時，我們承諾大幅降低發電組合的碳排放強度，並開展各種行動及措施，以減少集團業務本身的碳足跡，並且協助業務有關人士也紓減他們對環境的影響。

### 2012年

中電的策略，建基於兩方面的考慮。其一，香港電力需求增長放緩，加上規管風險日增，意味中電為審慎

起見，並以股東的長遠利益為前提應分散市場地域，不能只倚靠香港的單一業務。其二，即使香港以外的亞太市場或會比中電在香港的現有電力業務更為波動，但憑藉本身的核心營運、商業及財務能力，中電長遠應可在這些市場作出有效益的投資，並且取得盈利。

中電於2012年的業務表現正正反映這方面的風險：香港的規管壓力和香港以外業務盈利的不可預知性。香港業務方面，持續管理中電與香港特區政府的互動關係一向是我們的首要工作。此舉既可保障股東在現行管制計劃下的權益，亦可為現有管制計劃協議於2018年屆滿時可能出現的變化作出相應的業務部署。2012年內，香港電力業務經歷了重大爭議，涉及由於2012年1月電價上調，引起政界、傳媒和公眾的猛烈批評，以及中電作為唯一在九龍及新界提供電力這項基本民生服務的供應商而受到的嚴密及尖銳監管。

香港以外投資項目的盈利表現波動、難以預測，亦於2012年內顯現。於2011年，香港以外業務佔集團未分配費用前營運盈利的34.3%，即相關盈利10,831百萬港元中的3,711百萬港元，是香港以外業務對集團營運盈利歷來的最大貢獻。反之，於2012年，中電的香港以外業務盈利僅為2,565百萬港元，較2011年同期減少30.9%，只佔集團2012年末分配費用前營運盈利的25.7%。香港以外業務營運盈利的減少，加上雅洛恩礦場水浸事件（產生790百萬港元支出）與哈格爾及博興生物質能投資項目減值（409百萬港元），對集團總盈利均帶來進一步影響。

因此，2012年對中電集團來說是困難的一年，總營運盈利為9,406百萬港元，較2011年下跌8.8%。年內，中電面對的主要挑戰包括：

- 香港棘手的政治及規管環境；
- EnergyAustralia受到全國電力市場電力需求增長整體放緩、能源批發價受壓的負面影響；
- 哈格爾電廠出現營運及財務問題，主要由於Coal India Limited (CIL)的燃煤供應不足、不穩定及質劣；

- 中電印度風電組合的表現改善，但所提供的盈利較預期遲緩；及
- 中電投資於陽江核電站的計劃遲遲未獲審批。2011年3月發生福島核事故後，內地機關就全國核設施綜合安全檢查結果作出評核並落實有關建議，對集團亦構成影響。

中電管理層已明確並優先處理集團於2012年面對的嚴峻挑戰。本年報的其中一個主題，是描述中電為了取得股東期望的盈利升勢，在持續應對這些挑戰方面的進展。

## 展望未來

以下我將概述可能會於未來數年對中電集團各項業務造成正面或負面影響的重要因素。

### 香港

如上所述，我們的首要工作是持續管理中電與監管機構（即香港特區政府）的互動關係。近年的經驗（尤其是2012年1月上調電價事件所見）顯示，有關香港電力行業的決策，不只取決於香港特區政府，還會受到議員、傳媒及關注團體等其他人士的強烈影響。中電從中得到的啟發，是妥善管理與政府的關係，應包括以持續和有效的方式，與能影響政府政策的所有業務有關人士也建立及維持良好關係。

在香港，中電已加強管理與業務有關人士的關係，並在這方面投放更多資源。這些工作的成效對若干事項可否取得圓滿結果尤其重要，包括：

- 管理電價，包括上調基本電價和燃料價條款收費。中電將採取一切可行方法來控制成本和提高經營效率。然而，由於燃料成本不斷上漲，加上有需要避免燃料價格調整條款帳的赤字進一步顯著擴大（當中電向客戶收取的燃料費低於在發電方面支付的實際燃料成本時，燃料價格調整條款帳便會出現赤字），電價進一步上調是無可避免的。
- 2014至2018年發展計劃。有關計劃將訂出中電獲通過在現行管制計劃屆滿前剩餘年期內的資本性開支。在這發展計劃期間，我們預期相關的資本

性開支將受到嚴密監察。但正如這年報的「主席報告」所言，政府誓將高度關注增加投資對電價的影響，不過新增投資對系統及營運層面上的需要、效益或後果亦不容忽視。

- 中期檢討。現行管制計劃協議規定於2013年進行一次中期檢討。透過這次檢討，管制計劃可於中電與政府雙方同意的情況下作出改動。一如之前的中期檢討，中電將以具建設性和開放的態度與政府進行磋商。但如果修訂有欠公平、偏頗，並有違管制計劃協議作為雙方具約束力合約的基本特性的話，我們便不會接受。
- 基於中央政府與特區政府於2008年就能源合作簽訂的諒解備忘錄，中電須簽訂長期商業協議，並於粵港兩地投資所需基建設施，配合香港過渡至使用更潔淨的能源。有關協議及相關投資項目將須獲得特區政府的批准。
- 空氣質素。政府有關改善本地空氣質素的政策將在多方面產生影響，包括香港發電行業的減排目標、達致減排目標所需使用的燃料組合，以至用以增建、更換機組或提升發電容量的資本性開支。

中電要維持在香港的「社會專營權」，除了需要妥善管理與香港特區政府的關係外，更有賴保持業務的優良質素，以及在電價、可靠度、環境影響和客戶服務水平等方面獲得政府與市民的認同。在持續作出符合目標的資本及營運開支的前提下，我們將盡一切努力提升電力服務的質素。

2012年3月，中電宣布正與埃克森美孚進行磋商，將與中國南方電網（南方電網）合作向埃克森美孚全數購入其所持有的60%青電權益。中電與埃克森美孚的磋商曠日持久，就該項收購的估值及條件，中電／南方電網與埃克森美孚之間存在相當分歧。在現階段，我對早前的宣布並無任何補充，亦無法肯定中電能否或何時方會與埃克森美孚達成協議。但我強調，若最終達成協議，這將表示董事會和我確信交易條件可於日後為股東締造價值，而我亦必定會把有關條件如實向股東披露。

## 澳洲

2012年的營商環境異常困難，我們的業務備受多項外在市場因素影響，包括碳稅的引入、能源批發價下降、客戶對能源價格上升的關注、能源需求減少及對未來需求的預測大幅向下修訂，還有我們主要零售市場方面的持續高度競爭，以及新南威爾斯省和昆士蘭省對電價規管的不確定性。凡此種種，皆對業界整體有影響，使我們和主要競爭對手同樣處於艱難的營商局面。

因此，我們在澳洲專注於業務的基本因素，並以滿足客戶未來的要求作為定位。我們為業務更新品牌、使用全新的零售客戶服務及賬務管理系統、引入新的零售商品、捍衛我們的市場佔有率並優化組合內的發電盈利能力。我們繼續對尤其是有關燃氣市場的透明度和零售價格規例方面的課題積極倡議，並傳達強烈的意見。Morwell河道崩塌致使雅洛恩電廠的運作受到短暫干擾。我們全力以赴，靈活調動資源，作出了有效回應。

在營運方面，EnergyAustralia正專注推行一套改善計劃，包括：

- 全面檢討成本及流程，推行一連串管理措施以提升整個業務組合的表現；
- 應付由於能源需求增長放緩使能源批發價受壓的影響。為此EnergyAustralia需要實施有效調配發電容量可用率及能源交易活動的策略；
- Morwell河道於2012年6月崩塌後，須以具成本效益和長治久安的方法，完成雅洛恩電廠的長遠修復工程；
- 減少客戶發單及收賬方面的延誤；
- 在充滿競爭的市場上保持零售客戶數目之餘爭取提高效率；及
- 完成整合新南威爾斯省私有化計劃中收購的零售客戶基礎與TRUenergy業務的原有客戶群，包括於2014年初終止過渡期服務協議（之前擁有該項零售業務的新南威爾斯省國有企業Ausgrid會繼續於過渡期提供客戶支援服務），相信有助大幅降低新南威爾斯省電力零售客戶的服務成本。

雖然我們尚未就EnergyAustralia上市計劃的原則、時間表或條件作出任何決定，但我們曾於2012年認真考慮過這個方案。基於迫切要解決的營運問題和以上所述的大圍經濟環境，以及業務當前的盈利表現尚未達到我們認為這項業務長遠可持續的水平等原因，我們已決定擱置有關計劃。上述種種因素顯示，若EnergyAustralia業務於2012年上市，將無法充分體現中電股東在澳洲投資的價值。

在現階段，管理層繼續為EnergyAustralia的上市計劃進行預備工作，包括按上市規定作出管治上的安排，例如在2012年10月為EnergyAustralia董事會委任一名獨立主席及佔大多數的獨立董事。但不論EnergyAustralia會否上市或於何時上市，我們為預備EnergyAustralia上市而進行的工作全都以符合中電股東的利益為着眼點。

短期內，我預計中電不會在澳洲大規模投資新資產或新項目，而只會有限度地發展風力發電容量，並可能參與新南威爾斯省政府對所持國有發電資產餘下權益的私有化計劃。在過去兩年，我們已加強EnergyAustralia高層管理團隊的陣容及提升其組織實

力，該公司現已有清晰的目標及具備提升業務表現所需的能力。

### 中國內地

2012年，中電在中國內地投資的傳統及可再生能源項目表現理想，反映中電繼續採取靈活而聚焦的策略，選擇性地投資中國內地的燃煤發電及可再生能源項目，同時出售中電佔少數權益、無重大控制權且增長前景有限的合營項目(以燃煤發電為主)。我們可選擇出售項目的時間，並將視乎出售價格和條款是否理想等市場狀況而定。

預期中電在內地進行的一項主要投資，是開展防城港2期電廠項目(中電將持有其70%權益)，並將其新增的1,320兆瓦發電容量投產。防城港1期明顯是一個成功的投資項目。雖然我們必須以防城港2期本身的條件來判斷是否值得投資，但即使考慮到2期電廠使用時數可能較1期為少，防城港1期的表現已足夠為2期這擴建計劃奠定信心。

我們期望中電全資擁有的風力發電組合穩定增長，並廣泛聚焦於華南地區的項目。縱使當地的風力資源或遜於內蒙古和其他北部省份，但有關電網限制



防城港1期電廠是中電拓展內地業務的基石

帶來的影響也會較少。除了持有萊州2期49.5兆瓦項目的45%權益外，中電預期不會增加投資非全資擁有的風電項目。

中電邁向可再生能源發電，亦將包括發展佔大多數股權的太陽能發電項目。中電料將利用可能會是短暫的機會，爭取受惠於太陽能板價格的下調和尚未隨項目成本下降而調低的電價資助。相對其他可再生能源，中國內地的中小型水電項目並沒有得到電價機制的支持，因此這方面的投資步伐已經放慢。但中電在懷集和江邊項目的成功經驗，有助我們把握這類項目的投資機會。

### 核電

中電已與中廣核達成原則性協議，購入陽江核電站的17%權益。然而，由於發生福島事故及須待完成《關於全國民用核設施綜合安全檢查情況的報告》，陽江核電站的六台機組亦延遲完成。就國務院最近通過的核電安全及中長期發展規劃(2011至2020年)，中電正在評估更改陽江項目設計對整體成本的影響，以及其5號及6號機組的技術選擇，然後才呈報規管局審批，以完成收購陽江項目的17%股權。雖然集團

目前仍未有決定，但我預期中電在檢討項目成本、設備選擇及投資回報，並在可獲得所需批准的情況下，將確認投資陽江項目的原則性決定。

### 印度

新近投產的哈格爾電廠營運及財務表現欠佳，繼續是中電印度首要處理的重點工作。這項目的每個環節都備受重大挑戰，包括：

- CIL燃煤供應的充足度、可靠性和品質；
- 燃煤品質欠佳影響電廠營運的可靠性和效率；
- 哈里亞納邦購電商的信譽，及其在哈格爾電廠營運成本和可靠度受燃煤供應不足的影響下，是否仍願意履行合約責任；及
- 面對哈格爾電廠投產後差劣的財務表現，相關的項目融資安排是否仍足可支持。

上述各種挑戰直接或間接都源於燃煤供應問題。世上沒有獨步單方能夠迅速有效地解決這項目面對的種種問題。然而，中電已採取連串措施，包括採用進口煤(初期佔電廠所需燃煤量的15%，於2013年1月16日取得原則性支持、亦獲得哈里亞納邦首席邦長於近期的會議上確認將於2013年4月1日至2014年3月



往哈格爾的運煤火車 — 我們每天需要五至六列車的燃煤貨量

31日止的印度財政年度增加進口煤量)，以及改善燃煤運輸設備。

儘管於投產期間受到燃煤短缺的嚴重影響，電廠的技術表現於年內仍然得到顯著改善。電廠於2013年1月的技術可用率達96.7%，即是說假如燃煤供應到位，電廠便能全面可靠發電。雖然哈格爾電廠或許需要二至三年才能達致被視為穩定可靠的運行狀態，以提供與當初投資方案分析要求相若的回報，但透過不斷努力，中電預期在未來6至18個月，哈格爾電廠的財務及營運表現將會改善，主要原因是哈格爾電廠逐漸可在當地和國際間獲取穩定的燃煤供應，雖然有關過程可能緩慢。經考慮所有情況，我們認為於本年度的財務報表為哈格爾電廠作出350百萬港元(除稅後為315百萬港元)的撥備是合適的舉措。然而，這項目的基本因素良好：電廠由我們建造，質素優良，並會由我們有效營運；哈里亞納邦對電力需求殷切，而哈格爾電廠是極具競爭力的發電商。這些基本因素最終會為中電帶來理想的效果，但我們要付出時間、努力、資源和耐性。哈格爾電廠的問題，正是印度燃煤發電行業的寫照。我們已向印度政府各級單位施壓要求介入，以確保國家及邦政府層面的能源政策得到妥善執行。作為發電商協會(Association of Power Producers)成員，我已與印度總理會晤，並直接向他及其部門人員表達了我們的關注。

中電在位於Paguthan的655兆瓦燃氣電廠的長線投資，繼續表現理想。現行購電協議已就供氣量及燃氣價格方面的困難提供了重大保障。多年來，我們一直努力為Paguthan電廠取得穩定可靠和價格具競爭力的燃氣，假若努力未能成功，那麼電廠的經濟表現恐怕會在現行購電協議於2018年屆滿時受到負面影響。

在這情況下，我預計中電印度目前不會再進一步投資火電項目。我們將專注改善哈格爾電廠的表現，並確保Paguthan電廠有長遠的經濟前景。

我們印度的新投資項目，將以不斷擴展中電的風力發電組合為重心。為建立均衡的可再生能源組合，我們或會在研究相關項目的質素後，也考慮投資若干太陽能發電及水電項目。風電方面，相對原先的投資方案，中電某些早期投資的項目表現未如理想，主要是由於這些項目在場地進行的風力資源評估有不足之處，而風力狀況看來亦遜於長期的平均風力(尤其考慮到季候風狀況對全年風力資源的重大影響)。然而，印度風電組合的財務表現由於下列原因於年內得以持續改善：

- 測量新項目風力資源的能力有所改善；
- 透過一系列改善措施，監督和積極管理供應商對風力渦輪機的營運和維修工作，使產電量有所增加；及
- 風力資源逐漸趨向預測水平。

這些理想的發展鼓勵我們研究進一步擴展中電印度的風電投資，可能每年增加約200至300兆瓦，但擴展步伐視乎多種因素或會有變，例如整體風力發電組合的持續表現、有利的電價及規管架構得以維持、國營購電商的信譽，以及中電集團內部資本分配的整體需求及優次。

### 東南亞及台灣

我們預計不會增加在東南亞市場的投資，大概只會就於越南正在洽談並有可能實現的一個或全部兩個新燃煤發電項目作出投資。在未來12至18個月，這些經過多年開發的項目可能會有進展，屆時中電將要決定是否繼續推進，抑或是把已完成的發展所得出售套現。

鑑於中電只持有項目的少數股權且增持潛力有限，中電在台灣和平電廠剩餘的20%權益或可視為舊有資產。儘管如此，中電管理層只需向和平電廠投入有限度的時間和資源，集團便可繼續定期獲取穩定的盈利貢獻。

## 融資

過去五年，中電為配合策略的落實而作出龐大投資。雖然集團的資產負債狀況維持穩健，但基於下列原因，我們需要考慮能夠配合集團業務融資需要的方案：

- 因應集團策略把握在各業務地區的投資機會；
- 維持派發強健和穩定的股息；
- 確保良好的投資級別信貸評級；及
- 在資本方面展現審慎的取態。

因此，中電決定於2012年12月配售相等於中電當時已發行股本5%的新股。配售所得收入淨額為75.6億港元，將用以配合中電業務的預期投資需要，特別是香港電力業務的持續投資，例如內地供港天然氣的相關基建設施，以及提升中電在現有市場的發電容量，如擴建防城港電廠及發展可再生能源項目。

## 控制成本

我明白審慎的成本控制有助提升營運盈利。近年來，隨著個別業務單位趨於成熟及能力日增，集團已把職能責任及相關資源由中央下放到業務單位。我預期這個趨勢將會持續。除了提升各業務單位的自主權外，下放措施亦有助節省集團層面的成本及未分配費用。

## 總部重建

我亦明白，除發揮集團發電組合資產的潛在價值外，優化未盡其用的資產亦同樣重要。中電在香港的總部於2012年遷出舊址便是一例。2011年，城市規劃委員會批准中電的修訂發展計劃，把九龍亞皆老街總部當中一部分發展為住宅，並保留鐘樓建築作社

區用途。現址有一部分的清拆工程已於2013年2月完成。雖然我們將於2013年展開住宅項目的地基工程，但項日本身仍未有發展或獲取售樓收益的時間表。中電就契約修訂及可能需繳付的補地價等有關事宜與相關政府部門進行的磋商，過程困難且進展緩慢，反映在香港發展私有土地的障礙，並且看來是整個地產發展行業都面對的難題。中電向政府提交的建議書，經由城市規劃委員會批准，當中平衡了兩方面的利益，既保障了中電股東在重建項目中的合法權益，亦透過保留鐘樓，維護廣大市民於本港歷史建築物保育享有的權益，與政府政策配合。我們期望項目在未來12個月會取得重大進展。

中電總部於2012年5月遷往紅磡新址後，亞皆老街舊址已可進行重建。新址位處一個由中電(佔股50%)與長實共同擁有、過往表現未如理想的商場。我們取回商場最高兩層樓面，改建為辦公用途，令這項原本使用率偏低的資產得以發揮較高的成本效益。

## 締造增長

我在2000年加入中電，是集團的首席執行官。根據經驗教訓，我對集團面對的挑戰不但要有現實的看法，也需對我們克服困難的能力有信心，爭取實現願景，讓中電成為亞太區最具領先地位的負責任能源供應商，代代相承。儘管過去一年並不容易，但我在12月向董事會報告，及在這「策略回顧」中向大家匯報的中電業務，依然表現良佳、擁有穩健資產負債狀況，並極有能力貫徹我們廣泛宣揚的清晰策略，於未來年間持續締造盈利增長。



包立賢

香港，2013年2月25日