

首席執行官 策略回顧

「若然要形容集團目前的經營策略，我相信**專注**一詞最為貼切。」

這是我出任首席執行官後第一次撰寫的「策略回顧」。首先，對主席和董事會委我以重任，我深感榮幸，定必竭盡所能，不負期望。我亦要感謝前任首席執行官包立賢在過去13年奠下穩固的根基。當前急務，是在這基礎上繼續努力，使公司不斷蓬勃發展，回報股東，並造福香港和其他業務所在地的各個社群。

在履行新職時，我希望強調，集團的「2020願景」將不會有重大改變。我們將繼續恪守董事會於2009年制訂並在過去五年一直秉持的策略方針，並不時提醒自己有關願景的各項關鍵元素。

人所共知，在集團營運的能源市場上，近年的經營環境極具挑戰。中電於2013年在香港面對的規管事宜，

只是眾多例證之一，其中包括管制計劃中期檢討、2014至2018年發展計劃及2014年電價檢討等。鑑於集團部分海外業務的表現參差，我們將以強化這些業務作為短期目標。

我們會努力不懈，爭取改善持續面對挑戰的業務，提升盈利，締造我們期望的回報。未來數年，我們計劃以穩定的步伐繼續拓展業務。

在此，我會概述集團各主要業務的關鍵問題和策略方針，並聚焦討論合共佔集團收入95%的香港業務和澳洲業務。詳情則於本年報相關業務的章節討論。



專心一致

百多年來，中電經營的業務，尤其是於香港的核心業務，均營運可靠，而且業績昭彰。若然要形容集團目前的經營策略，我相信「專注」一詞最為貼切。

在香港，中電擁有受規管的縱向式綜合業務，是集團的核心業務。透過發電及輸供電網絡，為2.4百萬個客戶提供可靠度高達99.999%的世界級電力服務，必須專心一致，並且承諾事事以客為先。過去十年，我們基於多元化業務組合可提供商機及減少業務集中風險的觀點，開拓香港以外的市場，專注在選定的亞太市場，包括澳洲、印度、中國內地和東南亞等擴展業務。在這些地區，我們專注拓展電力產業鏈中容許外資建立合理營運規模的領域。

香港

2009年，我們發表了《邁向綠色珠三角——香港潔淨能源發電新路向》，勾劃出中電未來十年的「能源願景」，集團香港業務的未來發展將朝著以下三個方向提供潔淨和可靠的電力：

- 加強基建融合；
- 採用更潔淨的燃料組合；及
- 推廣能源效益。

2013年，我們作出了一些重要的決定，以實踐在「能源願景」中的承諾。

首先，正如主席在其報告中提及，中電宣布與南方電網共同收購埃克森美孚持有的青電的60%權益。青電在香港擁有三間發電廠。交易完成後，本來佔股40%

的中電將持有青電70%的控制性權益，而南方電網將持有餘下的30%權益。此外，中電亦將購入埃克森美孚所持有香港抽水蓄能發展有限公司(港蓄發)的51%權益。

收購青電的重要性，在於使中電取得核心發電資產的控制權，以改善發電業務與輸供電業務之間的協作，並且表明我們對香港電力行業的前景充滿信心，見證中電對香港的堅定承諾。一如以往，我們將繼續投資這個核心市場。在交易完成前，我們會維持與埃克森

美孚和南方電網的合作，確保業務順利過渡。重要的是，正如主席所說，我們熱切期待深化與南方電網的合作，為香港帶來更多長遠裨益。我深信，中電與南方電網建立更緊密的關係，將為我們加強與廣東省基建融合的工作定下清晰的路向。

儘管青電股權變動，但中電會繼續努力不懈地提供安全可靠電力，提升環境管理表現，為客戶帶來優質和物超所值的服務。這是中電一貫的經營方針，今後也不會改變。

「客戶服務是集團其中一個最重要的業務環節，需要處處以客為先。我認為我們在這方面表現不俗。」

管制計劃中期檢討

規管方面，我們與政府於2013年11月順利完成了管制計劃協議的中期檢討，同意引進的其中一項舉措，是成立能源效益基金，透過推動改善工程提升非商業樓宇的能源效益。中電對此表示歡迎，預期會向基金投入約70百萬港元的資金，標誌著我們向「能源願景」邁進了另一大步，體現我們積極鼓勵香港市民明智用電的目標，以及對推廣能源效益和節約能源的承諾。

發展計劃及電價模式

中電2014年1月至2018年9月的發展計劃，列明中電在未來五年為維持供電可靠度、滿足電力需求增長，以及透過供求側措施提升環境管理表現所需的工作。發展計劃預計的資本性開支共達341億港元。一如以往，我們將致力在既定時間和財政預算內，以高質素標準完成這些資本性項目。

發展計劃同時確立未來五年的核准基本電價。由現在至2018年，已批准的資本性支出連同營運成本，預計會使基本電價每年上調約1.8%。電價升幅溫和，皆因我們審慎理財，並採取各種措施來改善運作流程。

然而，不斷上升的燃料成本仍然是一大挑戰。雖然中電已盡一切努力控制發電及輸供電成本，但由於我們需要在國際市場上採購燃料，價格受全球供求決定，所以在很大程度上我們無法控制燃料成本。不斷上升的燃料成本，因此將繼續對中電香港的客戶構成壓力。為符合2015年生效、針對發電行業更嚴謹的法定排放上限，中電將需要使用更多天然氣發電，取代價格廉宜的燃煤，估計中電於2015年的天然氣用量會較2014年倍增。由於增加使用價格與國際市場接軌而較為昂貴的天然氣，燃料成本壓力將繼續上升。在更嚴格的新排放上限要求下，中電與客戶需承擔香港發電行業約90%的減排責任，中電受到的壓力將特別沉重。

我們的重要承諾，是盡力紓緩這項嚴峻挑戰的影響。同時，中電將繼續關懷社群，推出一系列計劃幫助客戶節約能源和減低電費。為提升資訊透明度和協助客戶進一步了解發電所需的燃料成本，我們在中電網站每月發表有關發電的**能源成本**和**售電量**。

我們並不樂見任何成本的增幅轉嫁給客戶，但作為一間恪守商業原則和對社會負責任的公司，我們必須致力以可持續的方式，為客戶提供安全可靠、全球讚許的供電服務。值得重申的是，中電在香港的供電可靠度達99.999%，在全球位列前茅，而電價亦較悉尼、倫敦及紐約等大城市為低。我深信，這正是我們客戶期望和應該享有的服務水平。

燃料組合諮詢

在香港，中電目前以天然氣、燃煤及核能組成的均衡燃料組合，行之有效，為客戶提供非常可靠的電力供應。每年中電均可透過調整實際的燃料組合來優化燃料成本和管理電價。政府預計於2014年上半年就未來的發電燃料組合展開公眾諮詢。對現時均衡燃料組合的任何大幅改動，必須審慎處理和周詳計劃，才可確保持續的可靠供電。正如我們在「能源願景」中承諾，中電會就各方案提供資料，協助公眾作出政策抉擇。政府和市民達成共識後，我們將全力配合，繼續為客戶提供可靠供電。

澳洲

2013年，EnergyAustralia的業務表現繼續受多個負面因素影響，包括批發電價下滑、能源零售市場持續競爭激烈，以及引入新客戶賬務管理系統Customer First (C1) 帶來的額外成本。

零售方面，電價上升、網絡成本增加、政府推出可再生能源及能源效益計劃、屋頂太陽能光伏系統及節能措施日益普及，均導致電力需求顯著回落。這個情況更因零售商之間激烈的減價戰加劇。此外，由於能源成本不斷上升、澳元匯價高企，加上全球經濟放緩，令製造業環境轉差，進一步打擊工商業的電力需求。

內部方面，推行C1引起的問題多個月來一直影響EnergyAustralia的表現，然而情況已逐漸改善。2013年下半年，C1系統已穩定下來，積壓的登記數目和未發帳單的客戶數目均顯著減少。C1現提供一個穩健平台，有助我們併入Ausgrid按過渡期服務協議提供服務的1.4百萬個現有賬戶。合併完成後，零售業務的成本將顯著下降。

2020 願景

2009年，董事會制訂了「2020願景」，務使中電成為一家具以下特質的多元化電力公司：

 香港

維持以香港作為基地及核心營運業務；



在澳洲持有一間具領導地位的上市能源供應公司的重要股權；



成為印度及東南亞上市能源公司的控股股東；



在中國華南地區的核電項目中擁有少數但能發揮作用的重要股權；



如有機會，在印度及中國內地投資及營運輸供電資產；



大致退出在中國內地傳統燃煤發電業務的少數權益；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。

附註：中電繼續穩步邁向「2020願景」。然而，由於資本限制、私營企業缺乏參與機會，以及其他地方可提供投資機會，我們不再冀望取得東南亞一間上市能源公司的控制性股權。

雅洛恩電廠及其礦場方面，Morwell河道重建工程已經完成，而勞資糾紛亦已解決。公司期待與員工共同努力，確保電廠日後運作暢順。

簡而言之，我們正積極處理內部問題，業務運作亦已有所改善。

外圍方面，由於電力批發市場繼續出現發電容量過剩和電力需求下跌的現象，批發電價持續受壓。電力需求由於多項因素而下跌，包括一些能源密集的工業無法經營，以及家用太陽能板受惠於優惠上網電價而日益普及。如前文所述，發電容量供過於求，而業界爭相興建可再生能源項目以達致澳洲可再生能源目標的情況令問題更加嚴重，影響了整個發電行業。供求情況可能需要多年時間才能恢復平衡，估計過程中殘舊和缺乏競爭力的發電廠將遭關閉。

2013年，EnergyAustralia採取了一系列措施改善業務的基本因素，希望降低成本、提升效益及強化能力。在零售方面，我們專注穩定C1系統，為整合現在仍由Ausgrid服務的EnergyAustralia客戶作準備，並透過減少呆壞帳和減省勞工成本提升營運效益。集團推行的企業成本效益計劃已見成效，並將繼續在支援職能的範疇尋求進一步的改善空間。

我們亦為發電組合推出多項舉措。EnergyAustralia完成出售於Waterloo風場的大多數股權，從中套現228百萬澳元；在雅洛恩電廠，我們則進行了一項大型的電廠優化調研，並因而調整了維修策略。

另外，我們完成購入新南威爾斯省的Mount Piper電廠及Wallerawang電廠，有助提升營運靈活性和減省電廠的營運成本。其後按市場狀況就資金和營運策略作出了檢討，決定停止營運Wallerawang電廠兩台發電機組的其中一台。

預期未來數年經營環境仍將充滿挑戰，因此，我們決定為雅洛恩電廠和其他燃氣資產的投資確認非現金會計減值及其他支出合共3,106百萬港元(已除稅)。雅洛恩電廠受到電力需求下降和維多利亞省的基載能源供過於求拖累，其實際和預測的批發電價均下滑。我們的燃氣資產則受到需求下降和氣價上升的影響。此外，現行的碳稅機制極可能被取消，對我們的燃氣電廠可能帶來不利影響。

撇除上述減值，EnergyAustralia業務組合的實力仍具相當優勢，在地域、燃料種類和營運模式上均多元化發展。除了集中在澳洲最大的零售市場維多利亞省和新南威爾斯省發展外，我們的發電資產獲得褐煤貯備、黑煤供應合約及開採權、長期燃氣合約和燃氣貯存業務的支持。這些多元化的發展和相關的靈活性，讓我們能按市場狀況有效管理發電組合的風險與商機。EnergyAustralia將繼續審視市場狀況，並會就這些市況積極檢討發電組合的最佳規模、營運策略和股權結構。

中國內地

受惠於廣西防城港電廠的可靠營運表現，加上可再生能源組合的表現改善，中國內地業務於年內創下紀錄佳績，突顯我們在內地採納專注策略的優點。我們選擇性地投資於內地的核電、燃煤發電及可再生能源項目，同時出售中電持少數權益且增長前景有限的合營項目。為配合以上策略，集團出售了增長前景有限的博興生物質能熱電廠。

有見防城港項目穩定的良好表現，我們開展了有關的擴建計劃，預計可於2014年上半年取得最終審批。

我們以擴展可再生能源發電組合為目標，除了現時非常成功的風電及水電項目外，還計劃興建更多的太陽能發電項目。集團首個佔大多數股權的太陽能項目為位於甘肅省金昌的太陽能光電廠。由於太陽能光伏技術漸趨成熟、太陽能板價格顯著下降，以及上網電價吸引，我們將繼續探索太陽能項目的投資商機。

股東可能注意到，我們在2013年9月曾作出公布，中電已經停止就購入陽江核電站17%股權與中國廣核集團有限公司(中廣核)進行的磋商，但我們對中國內地核電行業的前景仍然充滿信心。

印度

燃料供應穩定與否，一直是影響我們印度業務以至印度整個發電行業的嚴重問題。但我欣然報告，燃煤的供應情況已出現轉機。展望未來，我們對當地市場感到審慎樂觀。

中電印度在2013年下半年的表現遠勝上半年，主要由於我們現時可透過多個來源取得進口和本地燃煤供應。因此，儘管年初燃煤供應短缺，但哈格爾燃煤

發電廠仍然保持可靠運行，年內的可用率達62.8%。電廠於2013年表現強勁，可用率於12月創下98.2%的新高。我們有信心能夠維持電廠已顯著改善的營運表現。

隨著現有的本地天然氣儲備枯竭，價格相宜的天然氣供應將持續不穩定。在Paguthan燃氣電廠可作出調度的情況下，電廠的基本盈利能力是受到現有購電協議保障的。儘管如此，我們將繼續為電廠尋求其他價格合理的本地天然氣氣源。另一方面，鑑於天然氣供應嚴重短缺，導致電廠調度水平偏低，我們已應購電商要求就購電協議的條款重新磋商，並最後達成協議。此外，我們已修訂對購電協議屆滿後電廠營運剩餘價值的評估。因此，我們於2013年度作出了293百萬港元的單次性撥備，以反映有關改變。我們相信新的協議可為Paguthan電廠於購電協議餘下期限內的合約安排，建立更合理的基礎。

在燃料供應問題得到解決前，我們會在目前和可見將來繼續評估傳統發電範疇的商機，並同時專注於新的風電投資項目。現時中電已是印度領先的風電發



重要時刻 —— 首席執行官與南方電網公司王久玲副總經理及埃克森美孚國際控股副總裁Steve Kane先生在收購青電及港蓄發的簽約儀式上握手

展商，擁有超過1,000兆瓦的已承諾資產。展望未來，我們預計風電將繼續成為中電在印度擴展計劃的重要一環，並支持集團應對氣候變化的承諾。

東南亞及台灣

目前，我們在越南擁有兩個開發多年的新燃煤發電廠項目。隨著項目漸趨成熟，在未來12至18個月，中電將須決定是否繼續推進，或是把至今已完成的項目發展工作出售套現。

鑑於中電只持有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，和平電廠一直為集團提供穩定的盈利和現金流，而且中電管理層需投入的時間和資源都非常有限。

管理氣候變化

2007年，中電發表了《氣候願景2050》，自願承諾於2050年年底減低發電組合的碳強度。2010年，經檢討集團的表現後，我們決定為2020年訂立全新和更進取的中期目標。

2013年，雖然收購澳洲Mount Piper與Wallerawang燃煤電廠以及計劃增持青電股權，均拉遠了我們與上述目標的距離，但我們仍然堅守2020目標，並有信心能穩步邁進。由於以上兩個具規模的收購項目於相距不遠的時間發生，期內集團出現碳強度顯著上升的現象，但透過對零碳排放能源項目的持續和穩定投資，這狀況將可逆轉，對此我們深感樂觀。

為業務提供融資

為了支付140億港元收購青電及港蓄發，除內部現有資源及現有可動用的銀行額度外，我們簽訂了100億港元的貸款協議。我們並未就這項投資的長期融資作

最後決定，現正檢討不同方案及其對集團股本結構的影響，預期於交易接近完成時方會定案。無論如何，我可向大家保證，中電的財政狀況保持穩健，並將繼續維持一貫的審慎策略，從銀行及資本市場上獲取多元化、利率具競爭力的融資。

2013年，我們在澳洲完成了再融資計劃，獲得多間往來銀行的鼎力支持。雖然EnergyAustralia的信貸評級被列入觀察名單，但仍成功簽訂了21億澳元的銀團貸款安排，為現有銀行貸款續期和進行再融資。

我們將繼續衡量各個市場的長期融資需要，並不時審視我們的融資方案，其中可能包括但不限於貸款、債券、混合證券或股票。我們亦將定期評估本身的業務組合，並善用集團資產，把握合適的發展機會。

控制成本

隨著近年的物料、合約及勞工成本大幅上漲，集團在香港及海外均面對沉重的成本壓力。為紓緩這些壓力，我們將繼續秉持審慎理財之道、改善工作流程、提升效率及監控成本。其中一項舉措，是將集團層面的部分相關職位轉移至個別業務單位，帶來協同效應和提升營運效益。

客戶至上

客戶服務是集團其中一個最重要的業務環節，需要處處以客為先。我認為我們在這方面的表現不俗。中電在亞太區為客戶提供源源不絕的電力供應，更樂於與各業務夥伴和供應商合作，使我們得以提升客戶服務的水平。全賴他們過往的支持，中電方能成為亞太區最具規模和最可靠的能源供應商之一。此外，我們有幸能夠服務香港和澳洲的零售客戶，中電將以不斷提升客戶服務為首要目標。

展望未來

多年來，中電員工忠心耿耿，悉心盡力服務集團。現在，不少同事已屆或正步入退休年齡，當中包括一些高層管理人員。2013年，榮休的高層管理人員包括包立賢和林英偉。EnergyAustralia常務董事麥禮志於2013年12月亦宣布呈辭，我們已展開全球性招募以物色及委任其接班人。2014年，集團財務總裁高橋將於3月離職，返美與家人團聚和發展；而集團營運總監李道悟在服務公司36年後，亦將退休。我衷心感謝他們多年來辛勤工作，鞠躬盡瘁。憑藉中電完善的繼任人員計劃，管理層得以順利過渡。儘管出現人事變動，但我們將秉持董事會訂立的策略方針繼續向前。

總括而言，2013年充滿挑戰，但又令人鼓舞。如主席報告所述，我們達成了收購青電控制性股權的協議、在香港多項規管事宜上取得令人滿意的進展，以及集團在亞太區的一些投資項目表現改善。邁向新的發展階段之際，我們不敢自滿。香港瞬息萬變的社會和政治環境、區內投資項目遇到的問題、不斷轉變的業界勢態，均意味著作為一支團隊，我們必須繼續專注強化集團過去賴以成功的各種優勢。在同事的鼎力支持下，我將竭盡所能，朝着這目標努力。



藍凌志

香港，2014年2月27日



鍾家駒

中華電力見習工程師

近期中電有多位高級管理人員離職，這樣會否影響公司的運作？

絕對不會。中電成立至今超過 110 年，業務發展成熟，而且在各層面培養了大批有經驗及有才幹的管理人員。現在，各行各業均面對高級管理人員退休或因個人理由離職的現象。但重要的是未雨綢繆，制訂完善的繼任規劃程序。我們在空缺出現前，識別及培育有潛質的接任人選，確保繼任人具備接任所需的技能和經驗。我們亦會向外招聘，引進專業人才和全新技術，但如果公司的繼任計劃發揮成效，那向外招聘只屬少數例子。近來，中電有多位高級管理人員順利完成接任，包括集團首席執行官，而大部分繼任人都由內部提拔。



藍凌志

首席執行官