

首席執行官 策略回顧

「中電管理層將全力以赴，執行經修訂的投資策略，保證成功落實。為此，我們已採取措施，確保組織架構有效、資源充足和具備所需的專業才能。」





主席在他的報告中提到集團修訂了投資策略，並由董事會於2014年10月通過。有關策略可以用「專注•成效•增長」來概括，是中電一項重要舉措，隨之而來的改變將有助公司業務發展、加強我們的競爭優勢，為中電未來十年訂立明確方向。我必須指出，集團並不是要推行激進的改革，而是經過審慎規劃和深思熟慮後希望在現行策略的基礎上改進。簡而言之，經修訂的策略一方面提出面對當前挑戰要迎難而上，另一方面則為集團識別未來的發展機遇，讓我們可續創佳績。

中電管理層將全力以赴，執行經修訂的投資策略，保證成功落實。為此，我們已採取措施，確保組織架構有效、資源充足和具備所需的專業才能。我們將強化若干重要環節，包括投資審批程序、項目管理和資產管理的能力。

了解目前的業務狀況，有助我們把更新後的策略付諸實行。以下，我將總結集團於2014年的表現，並概述未來數年的主要計劃。

香港

香港的業務在2014年繼續穩步增長，並保持世界級的供電可靠度。用電需求的增長主要由寒冬和炎夏等天氣因素帶動，並於7月23日創下最高用電需求量的新紀錄。年內，營運盈利增加11.6%至7,777百萬港元。

香港的電力行業發展成熟，但在中電服務區域內，由於人口增長、基礎設施的興建和數據中心等行業的興起，用電需求持續增長。這些變化，加上以下我將概

述的因素，都顯示中電有需要繼續投資新設施，以滿足不斷增長的電力需求。

隨著香港的環保政策日益嚴謹，我們發電廠的年度排放上限於今年進一步大幅收緊35%至65%。為符合新的規管要求，我們在2015年的天然氣使用量將需較2014年增加近一倍。天然氣較燃煤要潔淨得多，但價格也較昂貴，尤其是隨著崖城氣田日漸枯竭，我們需要更加倚賴西氣東輸二線的天然氣供應，燃料成本預期將因此增加約五成。

為優化燃料的使用，並紓緩西氣東輸二線管道天然氣對電價的影響，我們採取了以下措施：

- 盡量使用價格較低的崖城氣田天然氣
- 採購和使用更多低排放煤
- 以臨時性質從大亞灣輸入額外核電
- 提高發電機組和減排設施的運行表現

近月油價急跌，由於西氣東輸二線管道天然氣價格中有一部分與油價掛鉤，若油價持續處於低水平，將有助紓緩天然氣對電價的影響。然而，整體二線管道天然氣的合約價格受一籃子因素影響，特別是管道費和其他固定成本，這些因素都與油價走勢無關。

我們成功把2015年的平均基本電價維持在低於1998年的水平，殊非易事。不過，由於燃料成本上漲，平均總電價仍需調整3.1%。我們明白電價對民生和工商業的壓力，定必繼續竭盡所能，紓緩上調電價對客戶的影響。

「自1901年成立以來，中電經歷漫長的發展，由一家香港本地公司，晉身成為今天亞太區具領導地位的能源供應商。我深信**專注 • 成效 • 增長**的投資策略，將為集團未來十年奠定堅實的成功基礎。」

2014年，我們繼續投放資源推廣能源效益，鼓勵客戶智慧用電。例如，我們完成了為期18個月的智能電錶及通訊系統試驗計劃，讓我們從中獲取寶貴資料，研究如何幫助客戶將能源效益融入生活。

我們成功收購青電的多數權益，取得發電資產的控制權，並加強了集團與中國南方電網的夥伴關係。中電以香港為基地，加上卓越的營運成績和在南中國的關係網，極具競爭優勢，足以在未來把握區內的發展商機。

規管機制的轉變是我們面對的另一挑戰。特區政府在2015年上半年將會就香港電力市場的規管架構進行新一輪的公眾諮詢。正如中電參與2014年發電燃料組合諮詢時一樣，我們將提供電能專業方面的知識和豐富經驗，促進公眾理性和知情的討論。中電在諮詢的過程中將以積極和具建設性的態度與政府及其他業務有關人士溝通。我們的目標是為香港的能源政策尋找合適的方案，在安全、可靠度、成本效益和環境表現各方面取得平衡，務求為香港市民、中電客戶和股東謀求最大福祉。

我想重申，電力行業是長期的投資，項目發展成熟往往需時十年甚至更長。因此，任何規管架構的轉變均須妥善規劃，並在合理的時間內審慎落實。中電決心努力保持卓越的營運表現，務求為社會和客戶提供最優質的服務，並供應世界級質素和可靠度的電力，滿足社會人士對我們的期望。

中國內地

集團在中國內地的表現穩定，但營運盈利下降25.9%至1,579百萬港元。

由於煤價持續向下並保持在低位，2014年中電的燃煤發電項目繼續錄得盈利。防城港電廠二期擴建工程於2014年6月啟動，並穩步開展，按進度可於2016年投產。然而，中電可再生能源項目的表現卻各有不同，詳情於本年報「業務表現及展望」中討論。

中電於2015年1月宣布有關出售中電中國天津和中電中國神木的協議已經失效，並且說明這並不會對集團的財政狀況和業務運作構成任何重大的負面影響。這發展並不代表中電策略有任何轉變，我們將繼續以全資擁有及控股項目為著眼點，整合我們在內地的業務。儘管近年中國的經濟增長稍為放緩，但內地市場的潛力仍十分吸引，我們已作好部署，迎接未來的發展機遇。我們將貫徹靈活而專注的投資方針，重點發展全新風電和太陽能光伏發電項目，以及採用高效能和低排放技術的燃煤發電項目。按地域而言，中電將集中在山東、中國西南地區，以及與香港接鄰地方這三個主要區域發展業務。

隨著中國內地電力行業繼續改革，輸配電網絡或會帶來新的投資機遇。如果條件合適，而投資機會又符合中電整體策略要求，我們有興趣在內地發展新的輸配電項目，但前提是這些投資項目的商業模式必須切實可行，而且徵地風險必須減至最低。我們將繼續留意相關的發展。

我們明白改革會帶來不明朗因素，例如電價的規管可以影響私營企業參與電力行業的意欲；天然氣供應不足也會限制燃氣發電項目在內地的發展機遇。

儘管如此，中國內地將仍是中電業務增長的一個重要市場。我們正密切留意內地的傳統及可再生能源項目的發展機會，並進一步研究參與核電投資。

印度

與中國內地一樣，印度是我們另一個重要的增長市場。

由於煤炭供應顯著改善，中電印度於2014年錄得營運盈利270百萬港元，2013年則為184百萬港元。年內，哈格爾燃煤電廠運行穩定可靠，可用率並沒有因為煤炭供應問題下跌。電廠表現得以改善，是由於中電印度團隊努力不懈，擴大煤炭供應來源，並為電廠成功爭取獲准增加使用進口煤。

中電印度在古加拉特邦的燃氣發電廠，同樣成功保持高可用率。我們和印度其他燃氣發電商面對的同樣問題，是天然氣價格高昂，使發電成本飆升，導致電廠的調度電量偏低。這是近年來整個行業面對的問題，

預期在可見的未來仍將持續。因應市況的轉變，我們已與Gujarat Urja Vikas Nigam Limited (GUVNL)重新磋商購電協議，相信經修訂後，這份於2018年底期滿的購電協議將更加清晰明確。我們現正研究發電廠未來的發展方案，包括於現址增建燃煤機組。

與此同時，我們繼續擴展在印度的可再生能源組合，特別是風電項目。在印度大部分地區，風電項目的表現均取決於季候風來臨的時間和風力的強度。2014年遲來的季候風導致風力發電量低於預期水平。儘管如此，我們對印度風電業的發展潛力信心不減，於2014年內並有逾100兆瓦的風電容量投產，使集團在印度的風力發電組合總發電容量增加至1,081兆瓦。我們正在評估投資太陽能光伏發電項目的機會，這亦是印度新政府積極開拓的範疇。

過去數年，印度電力行業充滿挑戰。展望未來，隨著新政府推行以基建發展為重點的改革，我們相信有關情況會逐步改善。同時，我們將繼續監察燃料供應，確保我們能夠可靠地營運電廠。



首席執行官向員工講解集團的投資策略

東南亞及台灣

2014年，集團在東南亞及台灣的表現保持穩定。營運盈利上升23.2%至297百萬港元。

近年來東南亞電力行業的改革進程放緩，能源項目相應減少，區內電力市場亦競爭激烈。然而，部分東南亞國家正處於發展初期，電力需求不斷上升，所以這些地區的發展機會將陸續出現。

我們未來將繼續在台灣和越南發展，也會留意在泰國、印尼、寮國和緬甸等國家發展全新項目的投資機會。

澳洲

集團透過全資附屬公司EnergyAustralia在澳洲經營的業務，持續受到饒富挑戰的市況影響。在批發市場方面，客戶日益重視能源效益、太陽能系統的普及和工業廠房關閉等因素，導致需求下跌並持續對電價構成壓力，而零售市場則仍然競爭激烈。在這困難的經營環境下，EnergyAustralia於2014年專注提升和改善營運表現、經營能力和成本架構，使營運盈利由2013年的126百萬港元上升至756百萬港元。

繼2013年穩定了綜合的客戶賬務管理系統後，EnergyAustralia就系統作出多項技術改進，成功將120萬個客戶於2014年11月從舊系統轉移至新系統。

由於採用新的客戶系統，EnergyAustralia得以終止與新南威爾斯省政府的過渡期服務協議，可進一步改善2015年及以後的零售成本，並提升流程和營運方面的效益，預期由2016年起，與2013年零售成本相比，每年可節省約100百萬澳元。但有關減省部分或會被提升資訊科技系統和推出新零售產品的支出抵銷。

聯邦政府於2014年7月廢除了「潔淨能源未來」(Clean Energy Future)法例及所有相關責任，包括碳稅機制。由於EnergyAustralia不再受惠於雅洛恩電廠獲得的過渡期資助，導致2014年下半年的盈利有所下跌。

2014年11月，EnergyAustralia宣布新南威爾斯省Wallerawang電廠永久關閉和退役，原因是批發電價持續疲弱，以及缺乏價格具競爭力的煤炭供應。另外，我們提早終止於2011年自Ausgrid承接的一份有償合約。這兩項措施均有助我們在未來減低成本。年內，為應對疲弱的市況，有發電商從供應方面著手，降低發電產能或宣布封存電廠。這些都是可預見的措施，反映市場正在消化產能過剩、用電需求下降和批發電價疲弱等問題。若批發市場產能過剩情況持續，發電資產價值或會受到影響。

根據2014年更多的鑽探數據和分析推算，EnergyAustralia與Santos合作的Narrabri煤層氣項目(EnergyAustralia持有20%股權)的燃氣總儲存量比先前預期的大幅減少，影響項目的商業可行性。故此，EnergyAustralia已為該項目減值撥備1,578百萬港元(除稅後)。

正如主席指出，澳洲市場挑戰重重的狀況將會持續。我們的策略重點是減低成本、提升營運表現、管理發電業務風險、因應新的市場模式調整業務，以及精簡零售業務流程。自年中Catherine Tanna女士加盟後，她領導的新團隊首要任務是優化營運和資產組合，為股東重新體現他們的投資之價值。Tanna女士經驗豐富、知識廣博，定可為業務帶來新景象。

管理氣候變化

2014年國家主席習近平與美國總統奧巴馬宣布，雙方承諾實踐各自的碳減排指標，為今年年底在巴黎舉行的聯合國氣候變化會議帶來新希望，令人期待各方有機會透過磋商達成新的國際氣候條約。但這也意味著自中電於2007年發表《氣候願景》以來，國家及國際層面對減碳的政策支持發展緩慢，以及集團在經營業務時面對持續不明朗的規管環境。

顯而易見，在碳排放尚未有一個較高定價的情況下，相宜的燃煤發電將繼續在滿足亞洲與日俱增的電力需求方面扮演重要角色。因此，燃煤發電項目將是具增長潛力市場中最吸引的投資機會。我們相信可再生能源也將在亞洲佔一席位，但由於相關發電成本較高，加上受其他實質因素所限，例如電網的限制和項目需依賴大面積土地配合，使可再生能源在區內的發展速度和規模受到局限。

由於上述因素，中電要實現《氣候願景2050》所訂下的中期目標將面對重大挑戰。中電的長遠目標是於2050年底前把集團發電組合的碳強度降低75%。為

此，可再生能源在集團未來的發展計劃中，將越來越重要。事實上，根據未來十年的投資策略，我們在香港以外的投資金額的50%將投入可再生能源發展項目。但單靠增加可再生能源投資並不足以實現上述嚴格的減排目標，我們還需要盡量提升集團火電項目的效益、逐漸減少對舊式燃煤發電的依賴，例如關閉澳洲的Wallerawang電廠，並繼續尋求核電項目的機會。要達到《氣候願景》的中期目標任務艱巨，政府的政策將是我們何時能夠實現這個目標的關鍵因素。無論如何，我們將繼續向目標邁進。

業務融資

融資有道對投資成功與否至關重要。在資金方面，我們的目標是維持集團現有的良好投資級別信貸評級和繼續一貫的派息政策。在未來十年，保留溢利和審慎借貸將成為主要的資金來源。我們預期投資香港和其他市場的資金比例將各為50%，而火電和可再生能源項目的投資份額也將各佔一半。一些重要的策略性投資，或需要集團採取特殊的融資措施。當這些投資機會出現時，中電將根據項目本身的條件優勢予以考慮。



首席執行官與股東分享公司未來發展計劃

我們的團隊

一間公司的表現取決於其員工，中電也不例外，員工是我們最寶貴的資產。中電擁有具備多種專長的傑出人才和出色的團隊精神，讓公司時刻引以為傲。憑藉在不同領域的專才，中電將繼續培育員工的技能，讓他們得以盡展所長，未來十年在落實集團策略方面發揮關鍵作用。身為集團的首席執行官，我必定事事以員工為優先考慮及承擔。

總結

2014年，我們專注業務的營運，改善了集團的盈利表現，並為將來的增長奠下穩固的基石。香港業務繼續表現良好，而海外整體業務表現也得以改善。

中電明白，在未來一年，每個業務都各自面對所在地市場的問題。在澳洲，市場情況預計將繼續充滿挑戰，我們正盡力降低成本及提升效益，並盡量優化營運和資產組合。然而，這些業界共同面對的問題，並無一蹴即就的解決方法；假若批發市場持續供過於求，發電資產的價值可能會難以保持。在印度，我們的重點是提高營運效率，並確保持續獲得進口煤供應，同

時拓展風電組合。在中國內地，集團繼續推進防城港二期工程，並開發可再生能源項目。在香港，集團將繼續專注營運和環境表現，並且管理成本，我們亦將積極參與有關未來電力行業規管架構的公眾諮詢。

中電在香港及其他業務所在地均熱心服務社群，這是我們承傳已久的核心價值。自1901年成立以來，中電經歷漫長的發展，由一家香港本地公司，晉身成為今天亞太區具領導地位的能源供應商。我深信「專注•成效•增長」的投資策略，將為集團未來十年奠定堅實的成功基礎。



藍凌志

香港，2015年2月26日