

## 首席執行官策略回顧



我們會努力推展各項投資、減少碳排放、進行業務數碼化、繼續以創新作為業務發展的核心，同時不斷在現有營運上力臻卓越。

藍凌志  
首席執行官

2019年，中電的業績反映了業務經歷的變化、挑戰和機遇。我們積極應對這個轉型階段，目標是締造長遠裨益，確保集團能配合未來發展需要，具備良好條件維持穩定的營運和財務表現。

年內我們的重要成果包括：

- 在香港，發展計劃進展理想，但盈利反映新管制計劃協議准許回報率下調的全年影響；
- 中國內地的低碳發電組合錄得穩定可靠業績；
- 在印度首次投資輸電資產，於這個潛力龐大的市場作多元化發展；
- 澳洲經營環境充滿挑戰，資產可用率問題、市場競爭激烈及監管干預措施，均對盈利造成影響，大大削弱資產負債表上的商譽價值；另外，因應新規管定價機制調整零售業務，並就大型發電機組面對重大限制採取相應措施；及

- 發表《氣候願景2050》修訂版，進一步更新目前及未來的投資策略。

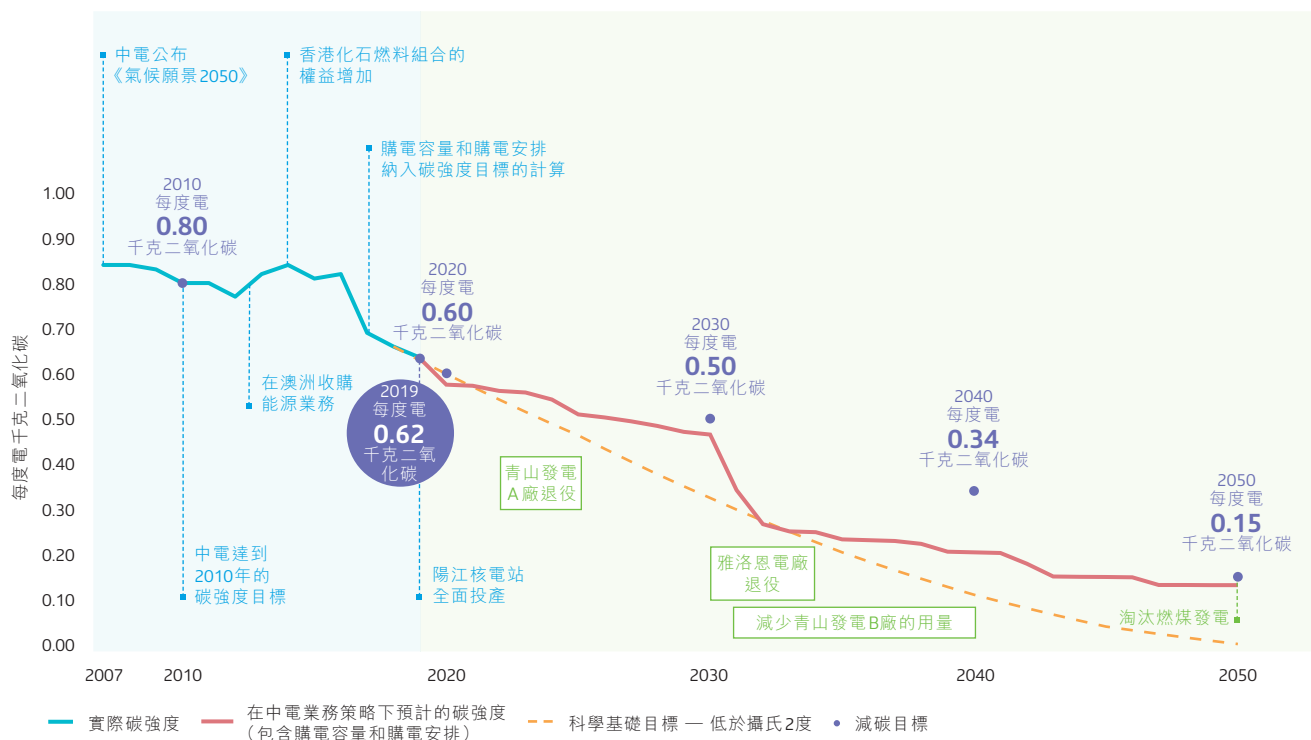
面對氣候變化加劇及其影響愈趨嚴重，減碳繼續成為中電2019年的首要目標。修訂後的《氣候願景2050》成為集團業務策略的基石，提供了路線圖，讓我們配合個別市場的政策致力減碳，亦引證中電為全球邁向可持續能源未來作出貢獻的決心。

為配合轉型至「新世代的公用事業」，中電另一項策略重點是進一步推行業務數碼化。我們專注把握機遇，中短期會以集團現時的資產基礎爭取佳績，長遠目標是以低碳方案締造可持續業績。過去一年，縱然業務及經營環境波動，這些策略繼續引領我們邁步向前。



有關《氣候願景2050》的報告全文，請瀏覽中電網站。

## 中電集團的碳強度



附註：電廠的退役時間表僅供參考。

## 香港

年內，由於大部分客戶類別的用電需求上升，香港的售電量上升1.8%。營運盈利下降13.0%至7,448百萬港元，主要因為准許回報率下調。盈利調整是預期之內，而按照現有發展計劃作出各項主要投資，今後會可見明確的盈利趨勢。

作為香港發展的重要夥伴，中電貫徹減碳、數碼化及提升能源效益的清晰策略，於2019年繼續推進多個項目。為逐步減低燃煤發電，我們於龍鼓灘發電廠作進一步投資，一台新增的燃氣機組預計於未來數月投產，而另一台機組則會於2023年投產。海上液化天然氣接收站的建造工程亦取得進展，透過直接從世界各地採購天然氣，項目將進一步提升香港能源供應的穩定性，使龍鼓灘發電廠現有的天然氣供應來源更多元化。我們竭盡本份，按進度實現香港政府於2020年底前將燃氣發電比例提高至約50%的目標。

中電對可持續發展委員會就長遠減碳策略進行的公眾參與計劃提交了回應文件。香港是一個人煙稠密的城市，對電力需求十分殷切。政府的能源政策目標，是在對環境造成最少影響的前提下，滿足市民需求，提供安全、可靠、高效和價格合理的電力服務，與中電的目標完全一致。

## 中國內地

零碳發電組合繼續是推動中國內地業務增長的主要動力，大亞灣核電站和陽江核電站為集團提供穩定盈利。我們多元化的可再生能源發電組合，包括水電、風電及太陽能光伏設施，於年內帶來更高的盈利貢獻。此外，因為煤價下調和產電量上升，防城港電廠的盈利貢獻也有所增加。整體而言，本年度的營運盈利上升5.3%至2,277百萬港元。

我們透過收購梅州平遠太陽能光伏電站(36兆瓦)的全部權益、中電萊州二期風場(49.5兆瓦)投產，以

及興建萊蕪風電項目第三期(50兆瓦)，擴大集團的可再生能源發電組合。然而，可再生能源項目的現金流卻因補貼延遲發放而受到不利影響。另外，我們又把握數碼化及市場改革帶來的機遇，開拓電力價值鏈的其他業務。集團早前宣布取得防城港高新科技園區建設增量配電網絡合約，我們很高興項目已於2020年1月開始為園區用戶供電。中電並會繼續發掘在粵港澳大灣區的發展機遇。

## 印度

由於我們在印度引入Caisse de dépôt et placement du Québec成為股東，加上Paguthan電廠的長期購電協議屆滿，導致營運盈利下降54.0%至263百萬港元。然而，在合作夥伴提供的策略支持及額外資源下，中電印度於2019年宣布在全國收購三項輸電資產。另外，集團在印度實行可再生能源投資策略已超過10年，在2019年成功從政府拍賣中投得位於古加拉特邦(Gujarat)的一個250兆瓦風電項目。待風場於2021年投產後，將成為中電集團旗下規模最大的風場。年內，因當地配電公司紛紛出現財困，導致延遲向中電印度可再生能源項目付款的情況顯著增加。

印度需要加強電網發展，才能配合全國轉型至更潔淨能源，以及使整體電力系統更趨穩定。我們樂於在當地進一步拓展這重點業務，同時把握機會建立更全面並能發揮協同效益的業務組合。

## 東南亞及台灣

由於和平燃煤電廠及Lopburi太陽能光伏電站的表現良好，東南亞及台灣市場的營運盈利上升106.8%至335百萬港元。

基於集團《氣候願景2050》定下不增建任何燃煤發電資產的策略，我們已決定撤出兩個在越南的舊有煤電發展項目。集團日後將專注尋找當地可再生能源發電的投資機會。

## 澳洲

澳洲業務經歷了極具挑戰的一年，雅洛恩電廠及 Mount Piper 電廠分別因為進行改善安全的工程及煤炭供應問題而表現下降。澳洲國家及地區政府實行新能源價格規例，亦對業績造成顯著影響。因此，營運盈利大幅下跌 52.6% 至 1,566 百萬港元。

儘管監管環境的不確定性預期在短時間內難以紓緩，我們正策略性應對相關變化。EnergyAustralia 為強化現有資產的可靠度作出投資，包括使 Mount Piper 電廠的煤炭供應來源更多元化，及提高雅洛恩電廠安全及其他營運系統的表現。雅洛恩電廠現僱用數百名員工，能每天為二百萬個家庭供應電力。我們計劃營運該電廠至 2032 年，或直至政策及監管法規許可的時限。顧及電力系統規劃需時及對當地社區的影響，我們承諾會在許可情況下，於電廠關閉前至少五年發出通知。

我們除持續優化現有業務組合，更盡己所能，為澳洲建構一個更潔淨的現代化能源系統。然而將大量可再生能源電力納入電網，會對供電造成波動，並增加對穩定基載電力的需要。因此，EnergyAustralia 購買可再生能源發電容量，同時探討增加靈活的發電方案，例如擴展 Tallawarra 燃氣電廠的可能性，及研究抽水蓄能。

客戶是我們業務和能源系統發展的核心。年內，我們不斷提升客戶體驗，藉著安全網電價的實施，推出更簡便、價格更低的新產品和服務。

## 業務數碼化

中電集團業務遍及整個能源價值鏈，每一個環節愈趨依靠智慧能源服務來支援。為了全面釋放數碼轉型的潛能，我們需要因地制宜，制定切合每個業務市場的策略和方案。

中電在 2019 年推出 Smart Energy Connect，是我們致力推行業務數碼化的最佳例證。Smart Energy Connect 是亞洲首個能源管理應用產品的線上平台，提供一系列創新、實用的應用程式，幫助區內企業和機構以更環保及智能的方式管理能源用量。

至於澳洲和香港的零售業務，我們進一步在營運及客戶服務數碼化方面作出投資。在澳洲，這些投資提升了客戶體驗，讓我們更能吸引、招攬及挽留客戶。

香港人口稠密、高樓林立，是推行能源創新的最佳試點。2019 年，我們舉辦了為期一周的國際初創加速計劃 Free Electrons 香港站活動，讓參與的公司分享及推廣他們的新構思。EnergyAustralia 又繼續夥拍全球領先的初創加速組織 Startupbootcamp，與能源行業中部分頂尖初創企業開展合作。

## 展望未來

展望未來，我們將繼續以減碳和數碼化為策略重心，管理業務營運及進行投資。在亞太區，愈來愈多機構承諾購買可再生能源，這趨勢將帶來更多機遇。中電憑藉《氣候願景 2050》的承諾及卓越的技術和營商能力，已處於有利位置，能在全球能源轉型中把握此等機遇。

在香港，我們對未來的長遠願景和信心從未動搖。集團將繼續專注落實極具挑戰的發展計劃，這些投資為未來的業務表現奠定基礎，惟在短期內會佔用集團大部分的資本性開支，加上我們的派息政策以及審慎的融資策略，所以在此期間中電在其他領域的資源投放將受到限制。然而，我們將繼續審慎地發掘有助集團邁向數碼化及低碳未來的機遇。

隨著 2019 年完結，新年伊始之際，沒有別的事情比澳洲山火更能清楚反映氣候變化的危機。毫無疑問，山火的規模、強度和破壞程度，引起了大眾關注氣候行動的迫切性。與此同時，山火凸顯了一個穩健和抗逆力強的電力系統，以及必須加快改變政策的重要性。澳洲多年來一直受山火威脅，正如香港受颱風吹襲一樣。然而，從澳洲發生的災難性山火，和 2018 年吹襲香港的超強颱風「山竹」，足見氣候事件的破壞力已達前所未見的程度。這些極端氣候事件帶來的實際影響及企業面對的相關風險愈趨明顯，所以我們在制定措施強化電力系統

時，需要考慮非常極端的情景，確保電力系統能抵禦空前惡劣的情況。此外，我們也需要加快低碳轉型步伐，同時繼續為所服務社群提供安全、可靠及價格合理的電力。

每個市場都會經歷轉型期，在任何擁有煤炭發電資產的國家，私營能源公司都需要為減碳挑戰做好準備。一如在香港和其他業務市場，中電在澳洲、印度及中國內地已準備就緒，並願意及有能力成為當地推動低碳能源轉型的合作夥伴。

面對種種變化，我有一番話想向同事說。正如主席所言，我們對年內在香港發生的一宗分判商員工致命事故深感悲痛，這提醒我們必須繼續努力，找出事故的成因並防範未然。最重要的是，中電能有今天的成就，全賴同事們每天努力不懈，辛勤工作。在此，我希望公司上下一心應對種種變化和

挑戰，使中電能在亞太區繼續服務對我們投以信任的社群。

經歷2019年的轉型過程絕非易事，集團業績明確提醒我們電力行業正面臨顛覆性的改變。儘管如此，我們會努力推展各項投資、減少碳排放、進行業務數碼化、繼續以創新作為持續發展的核心，同時不斷在現有營運上力臻卓越。我衷心感謝同事們為這些目標作出的努力，並希望大家繼續同心協力，攜手向前。



藍凌志

香港，2020年2月24日



Q

明顯地，現在很多像我這樣的青年人，都深切關注環境面對的挑戰，他們不單關心氣候變化對今天生活的影響，更憂慮到其子孫的福祉。我們見到有學生罷課，圖令更多人關注日漸嚴峻的環境危機。很多人認為能源企業有份製造危機，而非提供解決方案的一方。你對此有何回應？

呂天朗小姐

中學五年級學生

2019年中電百周年紀念獎學金得獎者

A

我完全理解你對環境的關注，而我可向你和其他青年人保證，中電不僅關心和認真對待這議題，更致力提供解決方案。毫無疑問，大氣中的溫室氣體水平正因人類活動而上升，為氣候帶來災害性的變化。中電是亞洲首家自願訂立減低業務活動碳強度目標的電力公司，並一直持續提升這些目標。你可以在本年報中了解到，我們已經不再投資新的燃煤發電資產，更會在2050年前淘汰現有項目。然而，能源轉型並非一朝一夕的事，過程中需要投資新的零碳排放電廠，以及把電力連接到各城市的輸電系統，而中電正為這方面的工作而努力。在這轉型期，我們必須細心規劃，確保供電不會中斷，為服務的社區提供可靠電力。醫院、運輸系統、數以百萬計的家庭和企業都依賴電力。因此中電倡議社會各界共同協力慎密策劃，以成功管理能源轉型的過程。我們不單有積極求變的熱忱，更將貢獻我們的專業知識和經驗，協力提供解決方案。你們的未來，將有我們同行。



藍凌志  
首席執行官