

# 首席執行官策略回顧



+ 藍凌志  
首席執行官



中電繼續向轉型成為「新世代的公用事業」的目標邁進。我們的策略建基於公司的核心價值觀及明確的淨零路線，無論當前環境出現任何外來的衝擊及難以預料的宏觀經濟轉變，該策略都是我們管理業務的首要方針。

## 藍凌志

首席執行官

在我們匯報2022年業績之際，正值面對始於歐洲而隨後蔓延全球的能源危機，而新冠病毒疫情仍持續帶來影響。年內，集團專注應對衝擊，並貫徹策略方針，在營運上落實減碳及數碼化措施。

在這艱巨時期，我們重視的不只是集團業務策略，我們亦秉持中電的價值觀架構，關懷員工、客戶、社群、環境和業務表現；在注重成果的同時，亦重視達致目標的方法。2022年，我們不僅繼續堅守策略重點，亦展現了我們的核心價值觀。

## 香港

2023年是香港業務發展的關鍵一年，我們將與香港政府商討2024年至2028年的五年發展計劃。管制計劃協議為中電在香港核心市場的業務制定了清晰框架，並提供了適度的明確性，讓我們能有信心作出投資，確保客戶享有世界級的電力服務，同時配合政府包括於2050年達致碳中和目標等政策。

我們相信，保持由現時至2028年期間的投資力度，以保障香港能源供應的穩定性和可靠度至關重要，而多元化是當中的關鍵策略。因此，中電在數十年前已跨境為香港引進核電，並於近年投資增大龍鼓灘發電廠的發電容量。海上液化天然氣接收站的建造工程早在能源危機

出現前已展開，其策略意義超乎當初的想像。該基建凸顯長遠規劃對能源業的重要性，因為投資項目通常需時多年才完成，而使用年期動輒數十年。另外，我們注意到氫能在推動能源轉型方面的潛力不斷提升，因此及早規劃，可讓我們有充足時間改造現有設施，以具成本效益及靈活的方式減少排放。

由於資本投資增加，香港能源業務營運盈利於2022年上升3.2%至8,403百萬港元。



將於2023年投入使用的海上液化天然氣接收站凸顯長遠規劃對能源行業的重要性，並將能進一步加強香港能源供應的穩定性。

當全球能源價格上升且大幅波動時，香港亦無法獨善其身。我們明白市民大眾十分關注電價水平，因此竭盡所能，採取燃料多元化策略，當中核能更發揮重要作用，以減低燃料成本飆升的影響。此外，我們透過嚴格控制成本，得以連續三年將基本電價維持在同一水平。儘管電價於年初上調，但值得注意的是，調整幅度遠低於全球多個地區的增幅。我們亦提供回扣，及推動社會各界節能。「中電社區節能基金」推出了一系列措施支援有需要家庭，包括撥款1億港元設立「中電燃料費資助計劃」。作為香港最大的電力公司，中電一向以客為先。我們的策略是致力利用嶄新科技，為客戶提供更環保的能源服務。年內，我們繼續為能源系統數碼化作出投資，範圍涵蓋智能電錶、上網電價計劃，以至電動車充電設施。我們宣布與華懋集團合作，改造其地標如心廣場的供冷系統，大大提升其能源效益，並以綠色電力證書配合，

實現零碳供冷。此外，我們正與房地產公司瑞安集團合作進行一個類似的項目，又與房地產投資信託基金領展資產管理有限公司合作，為旗下建築物提供太陽能發電設施及電池儲能裝置。這些項目體現我們落實業務策略的成果，透過夥伴合作，以「能源服務一體化」的模式，在關鍵地點發展具規模的項目，同時為我們服務的社區減碳。

2022年6月，一宗電纜橋起火事故導致幾區的供電服務中斷，影響不少客戶。我們的工程人員努力不懈，徹夜工作，於翌日早晨恢復正常供電。我們謹此再次為事故造成的不便致歉。根據2022年8月完成的事務全面調查結果，是次火警很可能是由螢光燈起火的罕見事故所導致。儘管起因罕見，我們仍以十分嚴謹的態度認真看待，並已採納調查小組提出的所有建議。此外，我們已全面檢視公司設施並採取一系列措施，將同類事故再發生的機會減至最低。



首席執行官藍凌志在香港氣候變化峰會上探討能源業減碳及可持續經濟發展的議題。

## 中國內地

建基於零碳資產組合帶來的貢獻，中國內地業務於2022年的表現強勁。年內，營運盈利較去年上升34.3%至2,229百萬港元。

核電投資項目表現穩健，為集團財務業績作出貢獻之餘，亦為香港的能源供應提供保障。其中陽江核電站因電力需求不斷攀升，更錄得破紀錄的發電量。

可再生能源組合的表現持續穩定。乾安三期風場於2022年3月展開商業營運，而包括尋甸二期風場及博白風場在內的其他可再生能源項目亦取得良好進展。這三個項目均無需依賴政府補貼。與此同時，在江蘇省一個80兆瓦太陽能項目已開始施工；而在廣東省，我們以「建設及轉讓」方式簽訂了一個100兆瓦的太陽能項目。

另外，儘管受煤價高企的影響，火電資產的盈利因電價上調而增加。

2022年，我們進一步推進以數碼化為基礎的「能源服務一體化」項目，包括與港鐵軌道交通（深圳）有限公司合作，在其位於深圳龍華區總部大樓發展分布式太陽能項目，以及對位於北京的一奇集團作出投資，開拓在大灣區的智慧能源科技業務。

為專注零碳項目，我們已出售在防城港電廠持有的70%股權，此舉可讓我們獲得資金，加快投資潔淨能源項目，繼續按計劃實踐《氣候願景2050》中的承諾。

中國市場的發展潛力龐大，對集團的貢獻深厚。除了財務貢獻外，中國內地對香港能源供應的穩定性、合理電價，以至可持續發展方面，都扮演日益重要的角色。在多元化策略的基礎上，綜合能源系統是我們未來能源發展的核心，尤其是考慮到中國政府銳意提高可再生能源整體佔比的明確方針。

展望未來，我們將繼續專注開發新的可再生能源「平價上網」項目，對當地能源供應的保障發揮重要作用，同時著眼提供可持續能源方案及加強與業務夥伴的合作。

## 澳洲

我們的澳洲業務繼續受到前所未見的狀況影響。該市場面對波動加劇已有一段時間，而我們近期的業績表現，包括2022年錄得營運虧損5,267百萬港元，更是受一籃子因素影響。

簽訂遠期能源合約對能源市場和中電來說，都是行之已久的慣常做法。在一般情況下，若發電資產可滿足合約供電量，這種做法能減低市場波動的風險及提前鎖定盈利。EnergyAustralia於2022年批發電價急升之前，已為大部分售電量簽訂合約，即售電合約的價格遠低於高企的現貨價格。與此同時，雅洛恩電廠及Mount Piper電廠分別因非計劃停電及煤炭供應低於合約規定，導致燃煤發電量短缺，EnergyAustralia因此須以較高成本為遠期合約進行結算，對其財務表現造成負面影響。

另外，由於遠期能源合約根據規定須以市值計價，而當時的能源價格高企，因此導致年底出現重大的公平價值不利變動，但隨著能源價格回落，我們在2022年12月的狀況已較半年前大有改善。這些未變現虧損是根據我們在某個時間點的持倉合約情況來計算，並會隨時間出現變化。

澳洲零售業務的表現有所改善，吸納的客戶數目增加，而客戶流失率下降，使整體客戶數目有所增長。除了推出紓困措施，支援受2022年澳洲東部水災影響的客戶外，我們還繼續幫助面對能源費用增加及生活拮据的客戶。然而，營運環境仍然競爭激烈，並預期繼續會受到政府的高度干預。

我們繼續為推動轉型至潔淨能源作出投資，發展按需求發電容量及靈活發電資產等新能源模式，發揮與可再生能源相輔相成的重要作用。我們與Edify Energy合作，在新南威爾斯州發展兩個新電池儲能項目，並研究在Mount Piper電廠現址內建造500兆瓦的電網級規模電池儲能項目。

新南威爾斯州Tallawarra電廠的第二台燃氣渦輪機組以及昆士蘭州的Kidston抽水蓄能項目繼續按計劃施工。我們已開始規劃維多利亞州的Wooreen電池儲能系統，而位於新南威爾斯州Lake Lyell的擬建抽水蓄能項目亦已展開技術研究。

在未來一年，我們將聚焦提升雅洛恩電廠的表現以及保障Mount Piper電廠的煤炭供應。我們亦正增加靈活發電容量，以支援我們的客戶業務及發電能力，從而建立強大平台，讓其他具投資潛力的公司通過締結夥伴的形式投入澳洲能源市場，支持當地的能源轉型。

## 印度

中電向CDPQ出售在Apraava Energy的額外10%權益後，雙方進一步強化了策略合作關係，使印度業務能透過資本更充裕的强大平台，加速擴展潔淨能源投資，包括可再生能源、輸電及智能電錶等項目。然而，中電完成減持Apraava Energy的交易後，錄得3,537百萬港元的虧損。

古加拉特邦新建251兆瓦Sidhpur風電項目的工程穩步邁進，預計項目可在2023年上半年全面投產。

Apraava Energy將繼續探索可再生能源領域的其他機遇。

風能及太陽能項目的總發電量較2021年有所下降，原因是天然資源減弱及出現若干一次性的營運問題，但這些問題大部分已得到解決。哈格爾電廠的營運表現強勁，但對業績的貢獻卻受到容量收費下跌影響。2022年，Apraava Energy營運盈利減少12.7%至193百萬港元。在中央政府推出的計劃支持下，當地配電公司年內就購買可再生能源電力而拖欠Apraava Energy的逾期應收賬款大幅減少。

印度的輸電資產在增添一項新的跨邦項目後，對集團業績有更大貢獻。我們認為這個範疇潛力優厚，Apraava Energy可進一步投資輸配電項目。此外，Apraava Energy準備進軍智能電錶基建市場，以最具競爭力的價格投得兩個在阿薩姆邦及古加拉特邦安裝約3百萬個智能電錶的項目。

我們深明印度的能源轉型存在獨特的挑戰和機遇。我們與CDPQ更深入的策略合作關係，提供了一個理想平台，為能源轉型作出貢獻之餘，並實現業務進一步增長。

## 努力當下 放眼未來

中電繼續向轉型成為「新世代的公用事業」的目標邁進。我們的策略建基於公司的核心價值觀及明確的淨零路線，無論當前環境出現任何外來的衝擊及難以預料的宏觀經濟轉變，該策略都是我們管理業務的首要方針。當前核心業務表現穩定，符合發展進度，讓我們駕馭挑戰，在力保卓越表現的同時，亦透過投資把握新機遇，從而實現集團本身的能源轉型，並為社會各界提供支援。

全球經歷的能源危機及價格波動，進一步凸顯仔細協調和長遠規劃的重要，以確保我們的焦點繼續投放在員工、客戶、社群、環境與業務表現上。在這時刻，我們必須堅守信念，落實以現有優勢和實力作後盾的策略，並積極把握新機遇推動業務增長。

最後，我希望就中電所有同事在過去一年為客戶、股東及社群付出的努力和貢獻予以肯定。他們在充滿挑戰的艱難時刻，仍然謹守崗位，致力維持營運安全，盡心服務客戶和社群，並互相扶持，我謹此向他們衷心感謝。

經歷種種不明朗的境況，讓我們意識到須以全新角度檢視集團業務所在的市場，並以全新目光自我檢討。公司未來的增長和成功發展已不能單靠個別資產或獨立業務單位的營運，而須依靠一個跨越地域和透過夥伴合作、既整合又多元化的營運方針。我們正昂首闊步，朝這策略方向繼續前行。



藍凌志

香港，2023年2月27日

單鍾儀女士  
股東



在全球能源市場出現超短期衝擊的環境下，集團如何實施長遠策略？



藍凌志  
首席執行官

這正是世界各地的社會、政府及社群當前面對的挑戰。要應對氣候變化，我們必須坐言起行，以避免數十年後出現災難性的後果。即使短期挑戰

往往會分散我們的注意力，我們仍須貫徹執行既定的長遠策略，逐步過渡至2050年底前達致淨零排放的目標。

我們在應對當前這些只為時數月、數週甚至數天的超短期全球衝擊和危機時，仍須繼續堅守長遠策略。原因很簡單，我們今天的抗逆力和應對短期衝擊的能力，均建基於幾十年前集團確立的長遠願景和方針上。以香港業務為例，中電早在1990年代便引入核電和天然氣，使其發電燃料組合更多元化。去年，成本穩定的核電便發揮關鍵作用，幫助我們應對全球能源危機和燃料價格飆升的影響。

我們已為長遠的能源未來作出投資，包括投資一些有助我們應對未來短期波動的資產。成功轉型的關鍵，就是在科技的配合下，作出投資為集團業務減碳，及推出有助客戶減碳的可持續能源方案，為明天以至長遠的未來建立抗逆力。