長江基建二十年的全球化及多元化發展故事 由一九九九年的標誌性交易揭開序幕

一九九九年的標誌性交易驅動發展引擎

今天當我撰寫集團董事總經理報告時,我不禁不停想起於二零一九年十二月十一日在阿德萊德 The Tunnels of Penfolds Magill Estate 特式酒窖舉行的晚宴,紀念正正是二十年前發生的一樁要事。

發生於一九九九年十二月十一日的事件仍歷歷在目,當天長江基建連同港燈與南澳州政府簽訂協議,以三十四億澳元 私有化 ETSA Utilities。



「簽署、蓋印、成事!」甘慶林先生舉起一份日期為二零零零年一月 二十九日的南澳州本地報章,該頭條新聞公佈 ETSA 交易完成。



在長江基建多年來的交易檔案庫中,旁觀者可能覺得該交易只是芸芸買賣的其中一項,但悠然回想,我意識到該 宗交易有賴多項因素促成,缺一不可(如距離交易地點阿德萊德八千六百公里外的北京,一場突如其來的大風雪)。 尤其重要的是,表面看似平凡的交易,卻足以驅動長江基建的發展引擎。

回望過去,該項收購著實是長江基建歷史中最重要的交易,足以改寫集團的命運。

當私有化完成時,ETSA 一千一百名僱員的生活頓時改變。ETSA 人員的身份由政府公用事業機構公務員轉為國際基建企業旗下附屬公司之僱員,在專業領域上有更多向上流動的機會。值得一提的是,該批原 ETSA 僱員中,約百分之四十於二十年後的今天仍在為公司服務。

ETSA 私有化項目為長江基建自一九九六年七月於香港上市以來,首項在香港及中國大陸以外的大型收購。此項 涉資三十四億澳元的協議啟動長江基建之全球化及多元化策略性發展,為長江基建演變至環球基建翹楚的故事揭開 序幕,其市值於二零一九年十二月三十一日達約港幣一千五百億元。

北京一場暴風雪如何成就阿德萊德的交易

一九九九年以前,長江基建之業務主要集中在大中華地區,投資組合包括交通及基建相關業務。

於一九九九年,藉參與澳洲煤礦場項目競標,集團嘗試踏足中國內地及香港以外的市場。當時,我們對澳洲的營商環境並不熟悉,競投最終功虧一簣。

現時回想,當年失落競投煤礦項目,其實是因禍得福。

籌備煤礦場競投時,我們與澳洲的投資業界建立了緊密聯繫。後來因緣際會,我們經介紹下得知總部設於阿德萊德,並於悉尼交易所上市的澳洲最大配氣商之一 Envestra 正進行集資,長江基建遂於一九九九年七月認購其百分之十九點九七權益,成為該公司兩大股東之一。

此乃長江基建在香港及中國大陸以外的首項投資,雖然投入的一億澳元資金相對少,且只是佔上市公司的非控制性股權(少於百分之二十),交易看來平平無奇,惟該小型投資卻是集團日後在澳洲進行更大規模投資,以至全球化擴展的前奏。

一九九九年七月的交易之所以不平凡,乃因由該宗交易開始,我們對澳洲市場,尤其是南澳州有更深入的認識。 彷彿冥冥中已有佈局安排,數月後,集團獲悉南澳州省唯一配電商 ETSA 私有化的機會。

ETSA 私有化項目涉資逾三十億澳元,被視為重大投資,並獲廣泛關注。當時很多投資者包括來自澳洲國內、美國、新加坡及其他海外投資者均表興趣。

雖然剛失落於煤礦場競投的記憶猶新,長江基建決定再接再厲,啟動盡職審查,加入競投。

長江基建遂連同聯營公司港燈,揀選一些主要行政人員,並在外聘金融顧問之協助下組成競投團隊。經過激烈競爭,長江基建通過首論及次輪競投,進入只剩下兩家競爭對手的最後階段,分別是長江基建團財團及另一外國投資者。

在最後一輪競投過程中,磋商進入僵局。長江基建財團發現難以符合政府提出的若干條件,因而欠缺信心能比 另一名海外對手優勝。

或許數月前於煤礦場競投中出局的陰影揮之不去,競投團隊感到沮喪及退出談判,並於黃昏乘航機由阿德萊德飛往 墨爾本。競投團隊之首領直接由墨爾本飛返香港,其餘隊員則在墨爾本逗留一晚。

當這些事情發生時,我正在北京出席會議,極希望能聯絡上競投團隊,看能否在最後關頭扭轉局勢。會議結束後, 我於北京約下午五時,即墨爾本時間晚上八時致電團隊,他們當時正身處由阿德萊德前往墨爾本的航機上,並預計 於兩小時後抵達。

我本應乘坐晚上七時航班由北京飛返香港,並於香港時間晚上十一時,即墨爾本時間凌晨二時抵達。如我按原定時 間啟航,根本沒有機會於南澳州政府作最後決定前接觸競投團隊。

從下午五時至六時,我坐在北京機場的候機室,無法跟招標團隊聯絡,我感到忐忑不安,恐怕過去兩個月的所有 努力將付諸流水,心想也許長江基建和澳洲的合作時機未到。

約下午六時十五分,由於北京機場受暴風雪影響,宣佈前往香港的航班將延遲兩小時起飛,頓時我有額外兩小時 跟我的團隊聯繫,為我帶來一線希望。

由下午六時至八時,我於機場候機室不停致電同事,但不得要領。及至晚上八時左右,剛聽到登機廣播,正於 那時,我終於能與其中一位留守墨爾本的團隊成員取得聯絡。由於團隊首領正從墨爾本前往香港的午夜航班上, 我無法跟他聯繫。

那時已是墨爾本時間晚上十一時,我們就幾個可令談判重啟的方案進行討論,我亦建議透過公司的財務顧問將訊息 傳遞予南澳州省政府的財務顧問。由於當時澳洲已踏入午夜,訊息傳遞花了一個多小時。該訊息為兩個團隊注入全 新動力,南澳州省政府遂激請我們盡快返回阿德萊德的談判桌。

我們的團隊和雙方的財務顧問在僅僅三小時內進行來回通話,此黃金三小時決定了成敗關鍵。

在墨爾本留守的團隊成員都趕上了早上前往阿德萊德的航班。至於已返港的團隊領袖,我們立即為他安排機位趕回 阿德萊德。

第二天,所有團隊成員各就各位,談判重新展開。繼雙方各作出一些讓步後,南澳州省政府與長江基建財團於 一九九九年十二月十一日達成協議,同時宣佈私有化 ETSA 之決定。

回首那年,當我把足以改寫命運的事件串連在一起時,感到事情的發生看似偶然但又巧妙地相互配合,ETSA項目 著實是一項奇蹟。如北京當日沒有暴風雪令航班受阻,我們將會錯過在限期前返回談判桌的機會。如果無法達成令 雙方滿意的協議,南澳州省政府定會把交易授予另一競標公司,甚或完全取消私有化。在這兩種情況下,長江基建 均會在十二個月內又一次經歷未能進駐澳洲市場的遺憾,在隨後的二十年,集團全球化及多元化的發展歷程將會 截然不同。

或許上天沒有刻意安排,但我心中毫無懸念,事件的佈局完美無瑕。

從那時起,澳洲便構成長江基建企業基因的重要份子。作為集團董事總經理,我開始近乎每月到訪澳洲,親自監督我們不斷增長的投資和營運組合,亦致力尋求可以服務澳洲的各種新機遇。

建構全球化及多元化藍圖

一九九九年南澳州交易的成功予以我們巨大鼓舞及動力,集團繼續推行全球化計劃。

於澳洲維多利亞省,集團收購了五個配電網絡的其中兩個,分別為於二零零零年購入的 Powercor 及於二零零二年購入的 CitiPower。於二零一四年,長江基建牽頭的財團於一九九九年在澳洲的首個投資項目 Envestra 進行私有化。於二零一七年,長江基建財團私有化澳洲最大多元化公用事業上市公司之一 DUET 集團。DUET 旗下四家能源公司的加入,分別是:(i) 維多利亞省之 United Energy:(ii) 維多利亞省之 Multinet Gas:(iii) 西澳州省之 Dampier Bunbury Pipeline:以及 (iv) 總部設於昆士蘭省的 Energy Developments,進一步強化集團的澳洲業務組合。現時,長江基建(聯同長江集團其他成員公司)已成為澳洲最大的海外投資者之一。

憑藉早期於澳洲之成功經驗,長江基建於二零零四年將業務版圖延展至英國。自此,集團繼續於英國的收購步伐,拼湊一籃子的優質基建資產組合,包括:UK Power Networks、Northern Gas Networks、Wales & West Gas Networks、Seabank Power、Northumbrian Water 及 UK Rails。長江基建目前為英國最大海外投資者之一,提供電力、燃氣、水處理及交通等各方面的必需民生服務。

與此同時,長江基建於二零一三年將投資組合擴展至歐洲大陸,目前的投資包括:(i)荷蘭之 Dutch Enviro Energy; (ii)葡萄牙之 Portugal Renewable Energy;以及 (iii) 總部設於德國的 ista。

於二零零七年,長江基建開始在加拿大進行投資,現時持有:(i) Canadian Power;(ii) Park'N Fly;(iii) Canadian Midstream Assets;以及 (iv) Reliance Home Comfort。

於二零零八年,長江基建首度投資於新西蘭,目前於該國擁有及營運兩項業務: (i) Wellington Electricity 及 (ii) EnviroNZ。

繼於一九九九年收購 Envestra 百分之十九點九七權益及私有化 ETSA 以來,長江基建為全球化和多元化發展奠定了 穩固基石。過去二十年來,長江基建透過一連串收購和擴展計劃,成為環球基建翹楚之一,多元化投資領域包括: 發電、輸電和配電;輸氣和配氣;輸油管道;水務和水處理;廢物管理和轉廢為能;屋宇服務基建;交通運輸; 以及基建材料。現時,長江基建的投資組合遍及香港、中國大陸、英國、歐洲大陸、澳洲、新西蘭及加拿大。

不論如何,長江基建在過去二十年業績輝煌。一九九九年私有化 ETSA 之項目別具開創性,為我們打開通往成功之門,業務自此穩步擴張。

舊雨新知 匯聚一堂

一九九九年十二月十一日尤堪紀念,當日長江基建與南澳州省政府達成私有化 ETSA 協議,開拓集團往後全球化及多元化發展之路。為紀念此特別日子,長江基建邀請所有今昔友朋及同事,於二零一九年十二月十一日在阿德萊德 The Tunnels of Penfolds Magill Estate 共聚一堂,慶祝此椿別具歷史意義之交易二十週年。

該週年晚宴讓各人有機會重返長江基建大家庭相聚。



難得聚首一堂。曾參與 ETSA 交易之重要人物及顯貴於週年誌慶中重逢,懷緬昔日時光。



由左至右:

- 長江基建副主席葉德銓先生
- SA Power Networks、Victoria Power Networks 及 Australian Gas Networks 主席 Peter Tulloch 先生
- 前南澳州省長 The Hon John Olsen

- 前南澳州總督 The Hon Sir Eric James Neal
- 南澳州總督 His Excellency The Hon Hieu Van Le
- 長江基建集團董事總經理甘慶林先生
- 前南澳州總督 Rear Admiral the Hon Kevin Scarce
- 南澳州財長 The Hon Rob Lucas



現任南澳州財長 The Hon Rob Lucas,專責財務、工業關係及公共界別,於一九九七至二零零二年間,即 ETSA 交易進行時,他亦是當時之南澳州財長。於一九九九年,在交易文件上的簽署便是由他執筆,落實私有化交易。



三位南澳州總督與甘慶林先生:

- 左一:前南澳州總督 The Hon Sir Eric James Neal (1996-2001)
- 右一:前南澳州總督 Rear Admiral the Hon Kevin Scarce (2007-2014)
- 左二:南澳州總督 His Excellency The Hon Hieu Van Le (2014至今)



三位行政總裁與長江基建主要行政人員:

- 右二:ETSA Utilities 前行政總裁(1998-2005)、
 Northern Gas Networks 前行政總裁(2005-2010)
 及 UK Power Networks 行政總裁(2010至今)
 Basil Scarsella 先生
- 右三:1999年時任獨立監管機構主席、ETSA Utilities 前行政總裁(2005-2010)及 Australian Gas Networks 現任非執行董事 Lew Owens 先生
- 左三: SA Power Networks 行政總裁 Rob Stobbe 先生 (2010至今)



ETSA Utilities 於一九九九年私有化後之首屆董事會成員。



由私有化至今仍在服務 SA Power Networks 或長江 基建集團成員公司之主要行政人員及僱員。



長江基建旗下澳洲業務之現任行政總裁及長江基建主要行政人員。

由左至右:

- Australian Gas Infrastructure Group 行政總裁 Ben Wilson 先生
- Victoria Power Networks 及 United Energy 行政總裁 Tim Rourke 先生
- Energy Developments 行政總裁 James Harman 先生
- SA Power Networks 行政總裁 Rob Stobbe 先生
- 長江基建副主席葉德銓先生
- UK Power Networks 行政總裁 Basil Scarsella 先生 (ETSA 前任行政總裁)
- 長江基建集團董事總經理甘慶林先生
- 電能實業行政總裁蔡肇中先生(當年 ETSA 競投 團隊成員)

集眾志成城之力量

在過去的二十三年,長江基建之發展充斥著各種人物和事件偶然的聯繫,種種元素構成了現在呈現於大家眼前的 長江基建大家庭。

首先,我要感謝南澳州省政府選擇我們參與 ETSA 項目,並讓我們有機會以不同方式服務當地社區。如前所述, 私有化項目為我們在澳洲及其他海外市場的各項重大投資及發展揭開序幕。於二零一二年,ETSA Utilities 更易名為 SA Power Networks,以反映我們專注服務南澳州省的決心。

就各方面而言,長江基建的故事也是一個「匯聚個人成功」及「眾志成城」的故事。自一九九九年那關鍵日子至今, 長江基建的成功要歸功於我們全球三萬多名來自不同營運單位及管理職級同事之辛勤工作和貢獻,以及他們對卓越 表現的不懈追求。我們謹藉此機會,向同事們的忠誠服務致以衷心謝意。

在一九九六年上市時,長江基建的願景是「成為一家環球基建公司 — 透過於世界各地投資及發展各類基建項目,致力締造更美好世界」。回顧長江基建自上市以來過去二十三年的發展,我可以自豪地說,我們不僅實現了當初的願景,而且更超越了我們的最高期望。未來的日子充滿挑戰,但我們將整裝待發,竭力把握與時湧現之機遇,創造命運。

集團董事總經理

甘慶林

二零二零年三月十八日