

「本人欣然在此集團董事總經理
報告中，闡述長江基建成功之道，
以及展示集團在**全球化及多元化**
發展中的重要里程碑，藉著
全球化及多元化策略實現
成為環球基建翹楚的願景。」

集團董事總經理
甘慶林



集團董事總經理報告

長江基建全球化及多元化發展歷程

二十二年前，長江基建於一九九六年七月在香港聯合交易所上市，以成為環球基建翹楚為願景，透過於世界各地投資及發展多元化優質基建項目，致力締造更美好世界。

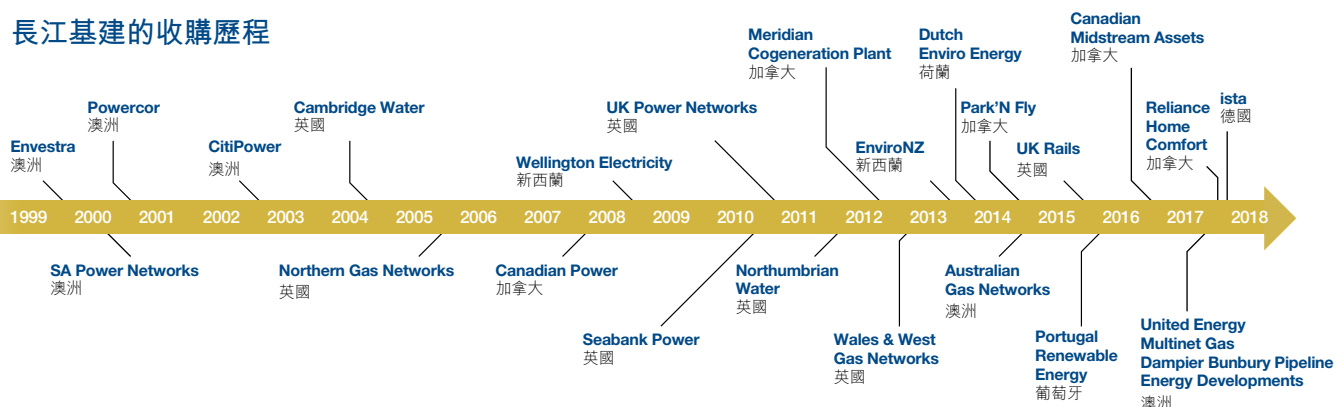
長江基建於一九九六年上市的市值為港幣一百七十億元，本以中國基建設施及大中華地區的基建材料業務為主。透過一連串全球化及多元化發展，長江基建於二零一八年十二月三十一日之市值已達港幣一千五百七十億元(市值為二十二年前上市時之九倍)。

長江基建現已發展為環球基建業界翹楚之一，業務遍及英國、歐洲大陸、加拿大、澳洲、新西蘭、香港及中國內地。本人欣然在此集團董事總經理報告中，闡述長江基建成功之道，以及展示集團在全球化及多元化發展中的重要里程碑，藉著全球化及多元化策略實現成為環球基建翹楚的願景。

連年收購優質資產

多年來，長江基建透過策略性收購優質資產，不斷擴展業務組合，成為股東回報持續增長的動力來源之一。於二零零零年至二零一八年的十八個年頭，集團每年收購的投資項目平均為一點五個。

長江基建的收購歷程



全球化發展之路

長江基建啟動地域擴展之旅，達至現時的營運規模。

在大中華地區奠立穩固根基

長江基建的早期業務集中於香港及中國內地。集團於一九九六年上市時，業務投資包括中國內地的收費道路、收費橋樑和發電廠，以及於香港及中國內地的水泥、混凝土、瀝青及石料的基建相關業務，並迅速成為大中華地區的主要基建項目投資者之一。

集團董事總經理報告

與電能實業合作擴展海外業務

隨著長江集團於一九九七年重組後，長江基建收購了香港電燈集團有限公司(「港燈」)的百分之三十五權益(港燈現更名為電能實業有限公司，長江基建目前持有其百分之三十五點九六權益)。

自此，長江基建及電能實業就許多海外擴展能源項目合作。隨著電能實業的環球業務更趨多元化，來自海外業務的盈利自二零一一年起已超過其香港業務所帶來的盈利。

於二零零九年，長江基建向電能實業出售旗下中國內地的發電廠設施。

於二零一四年，電能實業分拆旗下香港電力業務，以商業信託形式於香港聯合交易所上市。

長江基建首度涉足澳洲

於一九九九年七月，集團以一億澳元收購澳洲其中一家最大天然氣配氣商 Envestra 的百分之十九點九七權益，首度進軍海外。自此，長江基建在澳洲之業務不斷增長，涵蓋以下投資：

- ETSA Utilities (現稱 SA Power Networks) – 南澳洲省主要配電商(於一九九九年收購時的企業價值為三十四億澳元)；
- Powercor – 維多利亞省最大配電商(於二零零零年收購時的企業價值為二十三億澳元)；
- CitiPower – 為墨爾本商業中心區及市郊一帶提供服務的配電商(於二零零二年收購時的企業價值為十四億澳元)。Powercor 與 CitiPower 目前均已納入 Victoria Power Networks；
- Envestra (現稱 Australian Gas Networks) – 澳洲最大天然氣配氣商之一，於二零一四年被長江基建財團私有化(私有化時的企業價值為四十六億澳元)；及
- DUET集團 – 當時為最大之多元化公用事業上市公司之一，由四家能源公司組成，長江基建於二零一七年私有化DUET (私有化時的企業價值約為一百三十億澳元)，並將四項業務之其中三項業務的管理層與長江基建澳洲業務之管理團隊結合：
 - United Energy – 維多利亞省五個配電網絡之一，現與 Victoria Power Networks 團隊共同管理以彰顯協同效應；
 - Multinet Gas – 維多利亞省配氣業務，現與 Australian Gas Networks 團隊共同管理以產生協同效應；
 - Dampier Bunbury Pipeline – 西澳洲省主要氣體輸送管道，現與 Australian Gas Networks 團隊共同管理以產生協同效應；及
 - Energy Developments Limited – 總部設於昆士蘭省，由該公司原有團隊擁有及繼續營運發電設施，在澳洲各省份生產潔淨能源及為偏遠地區提供能源解決方案。

長江基建現已成為澳洲最大的海外投資者之一，為當地社區提供服務，於該國不同省份提供配電、輸配氣、再生能源及低溫室氣體排放之能源方案。

於英國拓展商機

於二零零四年，長江基建收購規模較小的 Cambridge Water，將業務版圖伸展至英國，此後連年持續進行收購。以下為集團在英國的主要投資：

- UK Power Networks – 擁有及管理英國十四個受規管電網的其中三個(於二零一零年收購時的企業價值為五十八億英鎊)；
- Northern Gas Networks 及 Wales & West Gas Networks (該公司持有 Wales & West Utilities) – 英國八個主要配氣網絡當中的兩個(於二零零五年收購 Northern Gas Networks 時的企業價值為十四億英鎊；於二零一二年收購 Wales & West Gas Networks 時的企業價值為二十億英鎊)；
- Seabank Power – 布里斯托附近的燃氣電廠，總裝機容量為一千一百五十兆瓦(於二零一零年收購時的企業價值為二億一千二百萬英鎊)；
- Northumbrian Water – 英格蘭及威爾斯十家受規管食水及污水處理公司之一(於二零一一年收購時的企業價值為四十八億英鎊。集團同年出售 Cambridge Water，以符合收購 Northumbrian Water 之監管規則)；及
- UK Rails (Eversholt Rail Group 之控股公司) – 英國三大鐵路車輛租賃公司之一(於二零一五年收購時的企業價值為二十五億英鎊)。透過是項投資，長江基建首度涉足英國交通基建行業。

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民生必需服務。

擴展至歐洲大陸

繼於英國成功擴展版圖，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：

- Dutch Enviro Energy (該公司擁有 AVR) – 荷蘭最大「轉廢為能」公司(於二零一三年收購時的企業價值為九億四千萬歐元)；
- Portugal Renewable Energy (該公司擁有 Iberwind) – 葡萄牙最大風力發電公司之一(於二零一五年收購時的企業價值為九億七千八百萬歐元)；及
- ista – 總部設於德國，乃輔助計量及按水及暖氣實際用量發單之服務供應商，為德國，以及法國、丹麥、盧森堡、荷蘭、挪威及瑞典等國家提供服務(於二零一七年收購時的企業價值為六十億歐元)。

版圖覆蓋至加拿大

於二零零七年，長江基建開始在加拿大進行投資，目前的業務組合包括：

- Canadian Power – 擁有安大略省、阿爾伯達省及薩斯喀徹溫省六家電廠的權益(於二零零七年收購時的企業價值為六億三千萬加元)；
- Park'N Fly – 加拿大最具規模的機場外圍停車場設施公司(於二零一四年收購時的企業價值為三億八千一百萬加元)；
- Canadian Midstream Assets – 於加拿大設有全長二千二百公里的輸油管道、兩項原油儲存設施，以及其它配套(於二零一六年收購時的企業價值為二十三億加元)；及
- Reliance Home Comfort – 加拿大最大的熱水爐及 HVAC (暖氣、通風及空調)設備租賃公司(於二零一七年收購時的企業價值為四十六億加元)。

集團董事總經理報告

版圖延展至新西蘭

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：

- Wellington Electricity – 服務新西蘭首都威靈頓及周邊大威靈頓地區之配電商（於二零零八年收購時的企業價值為七億八千五百萬新西蘭元）；及
- EnviroNZ – 該國具領導地位的廢物管理公司之一（於二零一三年收購時的企業價值為四億九千萬新西蘭元）。

環球優質資產組合

英國	歐洲大陸	香港及中國內地
40% UK Power Networks 40% Northumbrian Water 47.1% Northern Gas Networks 30% Wales & West Gas Networks 50% UK Rails 25% Seabank Power 4.8% Southern Water	35% Dutch Enviro Energy 50% Portugal Renewable Energy 35% ista	33.5% 深汕高速公路(東段) 30% 汕頭海灣大橋 51% 唐山唐樂公路 44.2% 長沙湘江伍家嶺橋及五一路橋 50% 江門潮連橋 40% 番禺北斗大橋 50% 友盟建築材料有限公司 100% 青洲英坭有限公司 100% 安達臣瀝青 100% 青洲水泥(云浮) 67% 廣東廣信青洲水泥
澳洲	加拿大	
23.1% SA Power Networks 23.1% Victoria Power Networks 26.4% United Energy 45% Australian Gas Networks 40% Multinet Gas 40% Dampier Bunbury Pipeline 40% Energy Developments 50% Australian Energy Operations	50% Canadian Power 50% Park'N Fly 16.3% Canadian Midstream Assets 25% Reliance Home Comfort	
	新西蘭	投資於電能實業
	100% EnviroNZ 50% Wellington Electricity	36% 電能實業

* 以上百分比代表長江基建於該業務之權益。

透過全球化發展，長江基建在若干國家已成為最大的海外投資者之一，並在該等國家建立別具規模的優質資產組合。憑藉龐大營運規模及重要市場地位，旗下優質資產組合於過往十年為長江基建奠立卓越營運及盈利持續增長之根基，並預期於未來繼續為集團帶來裨益。

業務多元化進程

長江基建採取雙管齊下之策略發展多元化業務。在進行地域擴展以進駐新市場之同時，集團多年來亦涉足不同業務範疇。長江基建在早年的投資集中於傳統基建業務，隨後致力建立均衡及多元化的投資組合，當中涵蓋多項資本密集且能提供穩定經常性收入及現金流之業務。

目前，長江基建在國際領域上乃最大能源基建企業之一，當中尤以受規管公用事業為主。至二零一八年，長江基建在英國、澳洲及新西蘭持有配電業務投資；在英國及澳洲持有配氣業務投資；並在英國持有水務投資。此外，長江基建在英國及加拿大投資於傳統發電廠；於葡萄牙擁有風力發電場；於荷蘭持有轉廢為能業務；並在澳洲持有再生能源及遠端能源業務。除此之外，長江基建於澳洲經營輸氣業務，以及於加拿大投資於輸油業務。

長江基建參與交通基建多年，目前在中國擁有多個公路項目，亦有投資於英國的鐵路車輛租賃，以及在加拿大六個省份提供機場外圍停泊服務的公司。

此外，長江基建於新西蘭擁有及營運廢物處理公司，於香港及中國內地經營水泥、混凝土、石料以及其他基建有關材料業務。

於二零一七年，長江基建開始拓展屋宇服務基建範疇，現投資於加拿大的熱水爐及相關設備租賃公司，以及德國的輔助計量、水與暖氣能源發單服務供應商。

多元化優質資產組合

		英國	歐洲大陸	加拿大	澳洲	新西蘭	香港及中國內地
電力	發電	Seabank Power	Portugal Renewable Energy Dutch Enviro Energy	Canadian Power	Energy Developments		
	配電	UK Power Networks			SA Power Networks Victoria Power Networks United Energy	Wellington Electricity	
燃氣	輸氣				Dampier Bunbury Pipeline		
	配氣	Northern Gas Networks Wales & West Gas Networks			Australian Gas Networks Multinet Gas		
原油輸送				Canadian Midstream Assets			
水務		Northumbrian Water Southern Water					
交通		UK Rails		Park'N Fly			中國內地收費道路
基建材料							青洲英坭 友盟建築材料
廢物管理						EnviroNZ	
屋宇服務基建			ista	Reliance Home Comfort			

如上述所示，長江基建在業務多元化的歷程上已奠下許多重要里程碑。預期在多元化發展之路上，集團將可抓緊更多有利業務增長的機遇。

集團董事總經理報告

股東價值大幅提升

經過二十二年的全球化及多元化持續發展，長江基建於世界各地參與不同的基建業務，建立了多元化的優質資產組合。期內業績表現令人鼓舞，股東價值大幅提升。

- 股價為港幣五十九元三角*，約為首次公開發售招股價港幣十二元六角五分的四點七倍；
- 市值約港幣一千五百七十億元*，為首次公開發售時的九倍；
- 自上市以來的每股累計股息合共港幣二十七元六角七分九，較首次公開發售招股價港幣十二元六角五分多逾一倍；及
- 股東年度化總回報約每年百分之十一。

* 於二零一八年十二月三十一日

自一九九六年上市以來，集團連續二十二年的盈利及現金流均支持年度股息按年增加。長江基建很可能是全球少數自上市以來一直具備能力維持年度股息連年遞增的公司之一。

致力持續增長發展

展望業務增長持續，我們將繼續採取三管齊下的策略，在全球化及多元化發展之路上向前邁進：

- (1) 持續發掘收購機遇；
- (2) 促進現有業務及新收購業務的內部增長；及
- (3) 鞏固雄厚資本實力，以投放資源予內部增長及對外收購。

長江基建在全球化及多元化發展之路上明確地取得了成功的印證，在過去二十多年一直擴大資產組合，以涵蓋更多行業和國家，維持業務增長。藉此機會，我們對全球超過三萬名從事不同營運及管理崗位的同事致以謝意，並衷心感謝他們一直以來的龐大貢獻及卓越表現。展望未來，長江基建在穩步向前邁進之同時，我們謹將集團的成就歸功於一眾為長江基建奠定成功基石的同事。

集團董事總經理

甘慶林

二零一九年三月二十日