



集團董事總經理

甘慶林

「我曾於多個場合提及這番說話但仍覺言猶未足。長江基建的成功繫於三萬多名同事的不辭勞苦、無私奉獻，甚或一些個人付出。他們不單是身處社區的無名英雄，亦是本集團的命脈與靈魂。」

集團董事總經理報告

長江基建的成功繫於長江基建大家庭三萬成員

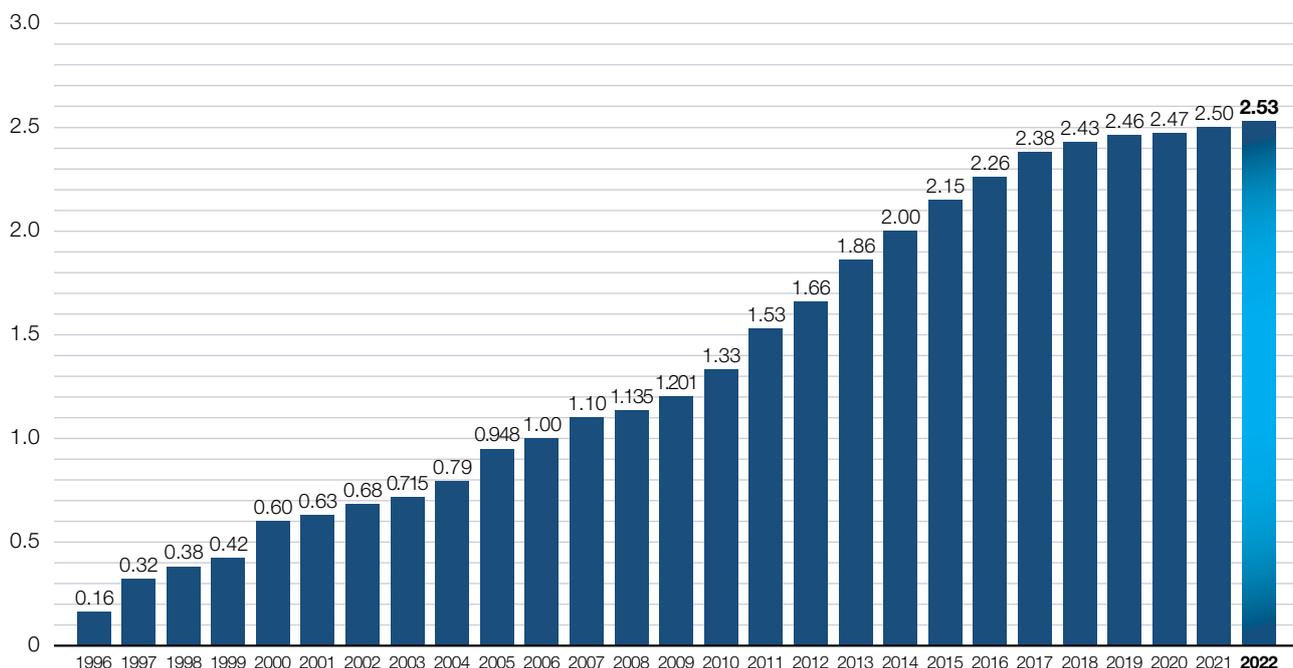
正如主席李澤鉅先生報告所述，長江基建於二零二二年錄得理想財務及營運業績。以業務所在地貨幣計算，集團的國際基建業務於二零二二年的貢獻按年上升百分之十六。縱然過去數年挑戰重重，長江基建仍繼續為股東帶來穩定增長，亦為所服務的社區持續提供民生必需服務。

少數可持續保持股息增長的上市公司之一

長江基建一向以堅韌實力和雄厚財務根基見稱。此等實力於這數年來，尤其是冠狀病毒肆虐期間歷經反覆的測試和驗證。

長江基建一直奉行審慎理財之發展方針，集團貫徹嚴謹之風險管理，及穩健之財務基礎足以抵禦連番衝擊。由於成員公司皆能於艱難時期交出優秀業績，我們有充裕的營運現金流於二零二二年度維持股息增長。長江基建乃全世界為數極少可自上市(一九九六年)後，二十六年來股息連年增長的上市公司之一。

自一九九六年上市以來每股股息 (港元)



集團董事總經理報告

增長動力源於大家庭精神

於二零二一年集團董事總經理報告，我把長江基建之成功歸因於其堅韌本質。現在，我發現有一嶄新元素，為這堅韌實力之本源。當我於二零二二年十一月前往墨爾本參與南半球公司舉辦的財務預算會議，及在倫敦參加北半球公司的財務大會時，我觀察到兩個重點：

- 我們所有成員公司於二零二二年波動及困難的營商環境中皆能達致財務目標。
- 所有成員公司均為二零二三年制訂具增幅，且充分反映自信及決心的財務預算。

分佈於全球不同地區的受規管和非受規管業務均於二零二二年取得理想的業績，我深信這不是出於偶然。我們的配電、配氣和水務等受規管業務無疑為集團構成堅實的財務基礎。與此同時，機場外圍停車場、火車租賃、廢物管理和屋宇服務基建等非受規管業務亦表現出色，業績亮麗。由此我推斷出，長江基建大家庭的「人」形成了一種文化，這種文化凝聚全集團，賦予整體韌性。

長久以來，我們一直視員工為最寶貴的資產。集團跨行業和跨地域的多元化業務能夠吸引，而更重要是，能留住合適的人才，並非一時僥倖。我們感恩已建立起一個擁有三萬多名忠心成員的大家庭，他們滿有熱誠，敬業樂業，並矢志以各自的付出締造更好的成果。我們的家庭式文化是無法被輕易複製的資產，猶如個人獨有的基因。

長江基建家庭式文化連繫多元環球業務，營造同存在感

長江基建是一個多元化的投資組合，由分佈在世界不同地區的二十多家公司組成，這些公司從事的行業各式各樣。如此多樣性的組合，成功之處在於能夠建立獨有的「家庭式文化」，這文化象徵著大家庭的團隊精神、忠誠、承諾、團隊合作、體諒和團結。這些優良質素在長江基建大家庭之三大族群中充分體現。

構成長江基建大家庭的三大族群

長江基建能夠成功駕馭過去數年的難關，實非巧合。在過去的一年裡，我們所有的成員公司均克服巨大挑戰，取得堅實成果。促成這結果的共同特點來自組成長江基建環球大家庭的三萬多名具備才華且全心奉獻的同事，他們宛如拼圖方塊，當拼湊在一起時能產生獨特的文化。

長江基建大家庭中的三大族群乃集團達致成功的關鍵因素：

- 每家成員公司的董事會成員、執行董事及高級管理層
- 長江基建總部管理團隊成員
- 所有前線及辦公室同事

(I) 長江基建各成員公司之董事會、執行董事及高級管理層備受認同

二零二二年確實是艱難的一年。長江基建及其成員公司的董事會、執行董事和高級管理層除需在諸般紛擾中保持平穩運作外，還要抗衡因通脹而衍生的挑戰，包括上漲的材料、物流和勞工成本、人力短缺等，當這些困難糾結在一起時，實在使管理層百上加斤。

分佈世界各地的許多董事會成員、行政總裁和高級行政人員長久以來一直是我們大家庭的一分子，其中多位在他們的公司成為長江基建大家庭成員時便加入我們的團隊。憑藉豐富經驗和業界知識，我們的當地管理團隊能輕鬆自若應對複雜的問題。長江基建的受規管業務縱使在極端天氣和營運困境中仍能維持平穩服務。與此同時，非受規管業務在長期合約保障下繼續產生穩定的收入。

當地管理團隊的寶貴貢獻在於為各成員公司奠定堅實基礎，並持續帶領公司跨越挑戰，續創高峰。

年內，長江基建成員公司不僅錄得令人滿意的財務表現，營運方面亦同樣出類拔萃。各成員公司在不同範疇如營運效率、技術創新、客戶服務、企業社會責任、可持續發展，以及貢獻社群皆顯卓越而獲得認可，這從世界各地知名組織向成員公司頒發的眾多獎項，可見一斑。

以下略舉集團旗下業務囊括的獎項：

- UK Power Networks在英國能源監管機構 (The Office of Gas and Electricity Markets [Ofgem]) 的二零二二年客戶服務及表現兩項衡量指標中，皆被評為配電網絡營運商之首。該公司於年內榮獲近三十個獎項，包括獲評為英國公用事業界別之最佳客戶服務機構，以及年度僱主大獎。
- Northumbrian Water 於 British Water 進行的年度英國食水公司表現調查中名列榜首。該公司亦再次成為唯一一家獲 Ethisphere Institute 列入全球最具商業道德企業名單之水務公司。
- Northern Gas Networks 之氫能家居項目在燃氣工程師及管理人員協會獎項中獲選為二零二二年之年度項目。
- Wales & West Gas Networks 於二零二二年度 Royal Society for the Prevention of Accidents (RoSPA) 健康與安全獎勵計劃中榮獲金獎。
- UK Rails 於 Global Light Rail Awards 2022 中獲頒年度技術創新大獎。
- 於澳洲能源監管機構 (Australian Energy Regulator) 發表的二零二二年度指標報告之生產力排名中，SA Power Networks、CitiPower、Powercor 及 United Energy 在十三家配電網絡供應商中分別位踞第一、第二、第三及第五位。
- Australian Gas Networks 首個可再生燃氣項目 Hydrogen Park South Australia (HyP SA) 榮獲二零二二年度南澳州省省長頒發之社區參與大獎。

集團董事總經理報告

- EDL之吉布魯 (Jabiru) 混能可再生發電站項目於二零二二年度亞洲能源獎項中榮獲年度太陽能項目獎。
- Wellington Electricity 的合辦計劃 EnergyMate 於 New Zealand Energy Excellence Awards 中獲頒 2022 Outcomes Award。
- EnviroNZ 於二零二二年度 WasteMINZ Awards for Excellence 中，分別在健康與安全，及有機物料兩個範疇獲獎。
- Reliance Home Comfort 在 Best of Home Stars Awards 2022 中獲授予供暖及製冷類別的獎項。
- 港燈獲香港工業總會頒發中銀香港企業環保領先大獎之金獎及可持續發展企業大獎，此外亦榮獲香港工程師學會製造工業及系統部之工業大獎 2022。
- 青洲英坭於香港職業安全健康大獎中獲頒傑出獎，及於二零二二年度香港綠色企業大獎中榮獲優越環保管理獎之金獎。
- 友盟建築材料獲香港品質保證局授予傑出碳中和貢獻管理大獎、碳中和貢獻先鋒機構及傑出碳中和貢獻大獎。

我們獲得的獎項無數，未能在此盡錄。事實上，幾乎每家成員公司都因其專業精神及對社會的貢獻而獲得獎勵認同。於二零二二年，長江基建成員公司在世界各地共獲得約一百七十個獎項。

(II) 總部管理團隊之引領帶出協同效應

二零二二年之所以獲得理想業績，除了憑藉各成員公司本地高級管理團隊的努力外，亦有賴總部幹練且專業的管理團隊在宏觀層面給予的引領及貢獻。

以主席李澤鉅為首的執行委員會由來自金融、投資、國際管理、法律和公共事務界別之精英專業人士組成。眾所周知，長江基建的文化不慣於委任總部人員派駐海外成員公司經營日常業務。每家成員公司的管理團隊通常都是在當地組建和培育的，但他們會與總部管理團隊保持密切聯繫。長江基建的成功秘訣在於總部與當地管理層之間的互信，總部管理層的貢獻在於能理解、鼓勵、推動和提供思想領導和指引，最重要的是能幫助成員公司提升表現，而不是直接干預其運作。

我嘗試以牛頓第二力學定律比喻總部團隊與個別成員公司當地管理隊伍之關係。牛頓第二定律表示物體加速關乎兩大變數：分別為加諸在物體上的淨力及物體的質量。如此類推，總部團隊之角色在於化身為可正面推動成員公司提速的外來力量，能使成員公司超越限制，表現卓越。他們經常關注成員公司，卻不志在操控，而是觀察如何能助上一把，及聯袂作出重大決定。

總部其中一項主要職能是在長江基建大家庭成員之間創造協同效應，加速協作並強化凝聚力。在過去這些年來，總部團隊透過以下途徑助成員公司達成成功：

- (1) 積極親身參與在成員公司所在地舉行的海外董事會會議；
- (2) 聯手進行附屬委員會及特別項目之工作；
- (3) 在各成員公司及總部之間確保無間斷的有效溝通；
- (4) 透過組織各委員會及籌辦健康與安全、風險管理、創新、資訊科技和公共關係等國際交流會議，為各成員公司創造協同效應。

總部為眾成員公司已奠立一行之有效的執行平台，以利所有公司朝著共同目標進發。

(III) 向長江基建大家庭的員工致敬

我們的基建業務組合主要由公用公司組成，提供民生必需服務，當中包括配電網絡、輸配氣網絡、水務、能源基建、交通基建、屋宇服務基建及廢物管理。在過去一年，災難性氣候事件波及不同地區，公用事業公司如同身處風眼當中，首當其衝，他們排除萬難以確保所提供的民生服務如常運作，不致受到重大干擾。

一次又一次，同事們勇於面對疫症或極端天氣事件造成的困境，肩負起供應持續、高效且無間斷之民生服務的任務，即使將自身安全置於危險之中亦在所不辭。他們追求卓越及忠誠執行任務的堅定意志，不僅在各自社區發揮舉足輕重的作用，亦有助於減輕此等自然災害造成的負面財務影響。

我曾於多個場合提及這番說話但仍覺言猶未足。長江基建的成功繫於三萬多名同事的不辭勞苦、無私奉獻，甚或一些個人付出。他們不單是身處社區的無名英雄，亦是本集團的命脈與靈魂。

長江基建代表「眾志成城」之力量

作為環球大家庭，長江基建的故事是一個「匯聚個人成功」及「眾志成城」的傳記。我們的運作如同一則方程式，當每家成員公司的員工表現出色，我們的成員公司自然也獲取成功；同樣道理，當所有成員公司都取得成功，整個長江基建集團亦一致收穫理想成績。

我們這個大家庭的每一位成員都具備忠誠、敬業、勤奮的寶貴特質。他們的存在為每家成員公司構建穩固根基，以邁向成功。

集團董事總經理報告

齊心共建光明未來

處身於環球危機及其連鎖反應一浪接一浪的時代，能保持二十六年股息連年增長的軌跡似乎非同一般。繼往開來，長江基建將繼續採取簡潔有效的發展策略：

- (1) 促進現有業務的內部增長；
- (2) 收購能帶來良好及穩定回報的新項目；
- (3) 維持雄厚之資本實力，保持穩健現金流及低負債比率；
- (4) 推進環境可持續發展業務。

隨著一度肆虐全球的疫症威脅漸次遠離，此刻回想，不管在順境和逆境中，長江基建皆與各成員公司並肩作戰。每當長江基建有新成員公司加入時，有形資產固然非常重要，但伴隨當地團隊而來的知識和經驗更是無價之寶。如今，由三萬多名成員組成的強大環球團隊已成為集團最大的競爭優勢之一。長江基建矢志繼續致力營造一種文化和環境，讓每個人置身其中均受重視，並有機會實現他們的事業夢想與抱負。

集團董事總經理

甘慶林

二零二三年三月十五日