

可持續營商模式 與創新

集團的核心業務營運若干世界最大的港口和零售店、基建公司和流動多媒體電訊網絡，在支持大眾的日常生活方面扮演著重要角色。集團持續並主動地配合社會、環境和市場狀況，竭力為所有持份者創造和賦予價值。

集團透過提供卓越的必需服務，致力維護和促進客戶的利益。面對眾多複雜和前所未有的挑戰，集團的核心業務正透過創新和協作來應對可持續發展的挑戰和機會，例如增強適應氣候變化的能力、支援服務不足的社區，以及與顧客協同實現以更為可持續的方式生活和購物。

報告的本章與環境和社會支柱中的附加內容息息相關，重點闡述集團如何以可持續發展的角度調整當前及未來的營商模式，從而創造價值。集團藉此為往後多年建立更加成功和適應力更強的業務。

集團目標

- 為顧客提供可持續產品，以投資及迎接創新來實現轉型成果

本章的內容

- 卓越服務
- 氣候適應能力
- 社會共融
- 可持續產品選擇




相關的可持續發展目標



卓越服務

集團一眾核心業務竭盡所能，滿足客戶的日常需要。為適應瞬息萬變的市場狀況，集團的業務部門定期與客戶交流，深入了解他們的興趣或關注領域。由始至終，安全都是我們的首要任務。集團穩健的管理系統，涵蓋全面的內部和外部審計流程，輔以客戶關係管理和投訴處理程序，確保質素並減少環境、安全和保安隱患。

這個有關卓越服務的議題，與集團可持續發展框架中的其他重要議題關係密切，包括：

- [供應商甄選評估](#) 
- [數據私隱與網絡安全](#) 
- [健康、安全和福祉](#) 

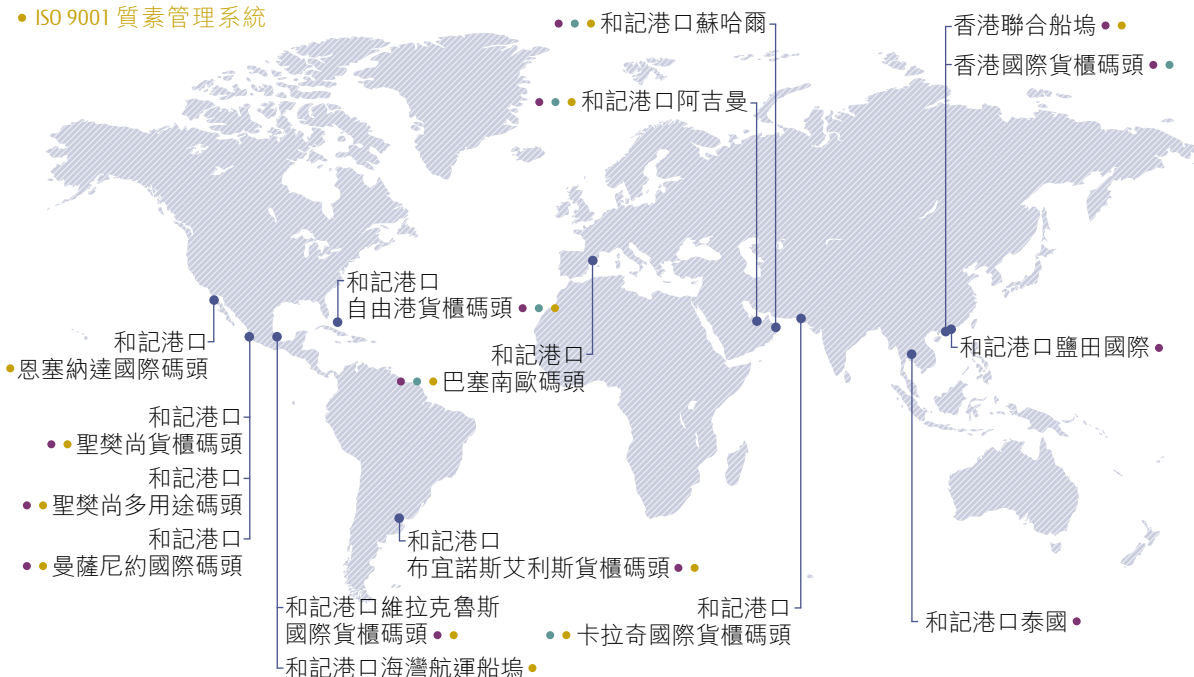
國際標準化組織 ISO 管理系統

質素管理系統、環境管理系統、安全管理系統和資訊保安管理系統透過建立和管理穩健的流程和程序，結合管理檢討、數據分析、糾正措施和審計，指導集團各業務單位以統一和可靠的方法來營運日常業務。為了向客戶和監管機構提供額外保證，集團多個業務單位都根據國際標準取得管理系統認證，以及根據行業影響來調整所需領域。例如，

零售部門於製造業務中全面實施質素管理系統。屈臣氏在中國（包括香港）的廠房，持續持有 ISO 認證。百佳的內部化學實驗室已取得 ISO 17025 認證，確認可交付獲中國和世界各地認可的有效結果。和記港口最具規模的設施當中，13 個已獲得 ISO 9001 認證，並全力支持進一步取得 ISO 14001 和 ISO 45001 認證。

圖 10 和記港口 ISO 認證

- ISO 14001 環境管理系統
- ISO 45001 職業健康與安全系統
- ISO 9001 質素管理系統





和記港口菲力斯杜港

質素與安全標準

所有核心業務的質素與安全管理系統，均闡明高級管理人員的監督工作、明確的職責分工、專責人員任命、應急處變計劃的協調方針，以及記錄保存和文件記錄的流程和程序。這些系統

亦專注識別安全隱患，以及評估和緩解安全風險。

集團多個業務部門公佈的行為準則，不僅高於監管要求，甚至在實踐中處於市場領先地位。



港口

引領行業定義和促進最佳的實務操作

和記港口是國際貨物裝卸協調協會的活躍成員，該協會是致力提高貨物裝卸和貨物運輸的安全、保安、可持續發展和效率的非牟利機構。協會透過技術專家和危險品工作小組與行業夥伴合作，得以將相關的預期標準編入並制訂於領先的實踐指南中。



和記港口維拉克魯斯國際貨櫃碼頭



提供世界一流的服務

港燈的供電穩定可靠，自 1997 年起便持續超過 99.999%，達到世界一流的水平。此業務單位已將卓越服務的承諾，納入於有關質素、客戶服務、投訴處理和企業保安的政策中，以指導員工透過持續改善來提升整體客戶滿意度。港燈的客戶服務策導委員會，參照具體和可量度的指標來監察服務的表現。另外，持份者滿意度策導委員會則負責審視客戶的投訴，確保投訴能妥善和及時解決。



港燈的供電穩定可靠，自 1997 年起便持續超過 99.999%，達到世界一流的水平。

業務持續性規劃

集團的業務持續性規劃涵蓋多個有關抗壓力、恢復和應變的共同要素。相關規劃因應各個核心業務而設。例如：作為電訊部門全面風險管理框架的一部分，旗下的業務部門已制訂業務持續性規劃和手冊，以保持網絡的抵禦力。這些政策和協議訂明危機發生後須採取的程序、管理職責、內部和外部行動方案，以及溝通渠道。在新型冠狀病毒疫情期間，這些準備工作不僅有助加快有效的決策、保障健康和 safety，同時能將服務中斷的可能性減至最低。

客戶關係管理

集團的核心業務實施多個機制來量度客戶滿意程度和了解客戶意見，以跟進投訴並採取糾正行動。例如，零售部門定期在每個市場展開顧客調查，並考慮顧客對多個範疇的滿意程度，包括店舖環境、產品種類、價格和忠誠會員計劃禮遇、員工態度和知識，以及淨推薦值（量度客戶滿意程度的基準工具）。



根據客戶服務協會的英國客戶服務指數，客戶 2022 年 7 月將 UK Power Networks 評為全英國客戶服務最佳機構。

氣候適應能力

氣候變化刻不容緩，這已不只是未來的問題，而是當今必須面對的現實。因此，氣候適應能力可被定義為：不管當今還是未來，面對全球暖化的影響時都能適應和蓬勃發展，並且有能力管理風險和把握低碳轉型的機會。

集團根據目前的業務預期和結構，識別出 10 個淨零轉型機會，以實現業務的長期轉型變革。請參閱本報告的「[減碳](#)」章節，了解集團在直營業務和更廣闊的價值鏈上，減少和消除溫室氣體排放管理方針的詳情。

迎接創新

集團處於提供突破性創新的最前線，在支援客戶大幅減少溫室氣體排放方面取得進展。

下表列出的商機，與集團的 [10 個淨零機會](#) 一致，展示出集團如何投資新的營商模式和解決方案，確保能繼續成為客戶實現淨零道路上的首選合作夥伴。



Beon Energy Solutions 在墨爾本機場開發的太陽能光電陣列

表 1 商機總結

<p>可再生和其他清潔能源發電</p>	<ul style="list-style-type: none"> 東自由港以菲力斯杜港和哈爾威治國際港為中心，銳意成為綠色氫氣樞紐，幫助客戶在停靠港口時盡量減低排放。 Northern Gas Networks、Wales & West Utilities 和 Australian Gas Infrastructure Group (AGIG) 率先展開真實試驗，展示出英國和澳洲的現有天然氣網絡可安全且經濟地轉換為 100% 氫氣。三個業務單位均已訂立天然氣網絡過渡到零碳網絡的長期目標。 集團的電網營運商不斷創新，透過分布式能源將行業領先水平的可再生能源接入電網。 除承諾到 2027 年實現淨零排放，Northumbrian Water 是英格蘭首家水務公司透過先進的無氧消化技術，成功將污水污泥 100% 轉化為可再生能源。 Energy Developments Pty Limited 遍佈全球的垃圾堆填氣、廢棄煤礦氣體，以及轉廢為能業務，幫助客戶在 2022 年減少超過 470 萬噸溫室氣體排放。 	
<p>潔淨運輸</p>	<ul style="list-style-type: none"> 為實現成為可持續供應鏈首選合作夥伴的目標，和記港口正為其港口提供廣泛的電氣化計劃，安裝移動岸電並擴展鐵路接駁網絡，幫助客戶進一步減少足跡。 UK Rails 約有 80% 電動或混合動力車卡，有利成為英國運輸業邁向淨零的首選合作夥伴。UK Rails 亦繼續研究氫氣和電池技術等資產創新，以支持英國減碳的議程。 	
<p>能源效益和智慧城市解決方案</p>	<ul style="list-style-type: none"> 電訊部門積極提供數碼解決方案和 5G 技術，協助客戶改善效益和減少溫室氣體排放。 電訊部門的數據創新業務 CKDelta，對電動汽車生態系統的所有元素及如何互動具備豐富的專業知識，致力幫助其他市場參與者部署，包括電力分銷商、充電站營運商、城市規劃者和支付解決方案供應商。 WINDTRE 的商業目標，是成為「100 個智能城市的智能合作夥伴」，為意大利的城市提供 5G 技術為本的創新，並推動能源效益和智慧交通等解決方案。 ista 是提高能源效率的產品和服務供應商，是全球翹楚之一，專門從事智能計量和計費解決方案。 Reliance Home Comfort 提供一系列綠色家居解決方案，包括效能高達 96% 的節能熱泵、智能恆溫器和無水箱熱水系統。 	



探索變天技術的界限

維港投資龐大的公益網絡和初創投資組合，是集團合作和創新的重要來源。

集團創辦人兼資深顧問李嘉誠先生，在創新和變天科技領域方面的投資名聞遐邇。李嘉誠基金會透過維港投資，支持一系列致力氣候變化解決方案的初創企業，例如探索零排放航空業務的 ZeroAvia、尋求具成本效益和本地化的綠色氫氣生產平台 Syzygy Plasmonics、用海帶製成紗線和纖維來改變全球紡織生態系統的 Keel Labs、率先使用海藻來降解包裝的 Notpla，以及從主要穀類作物捕獲和封存碳的 Loam Bio。

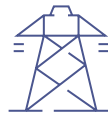
氣候適應

集團必須適應氣候變化所帶來無法避免的後果，以保護員工和資產。

2021年，和記港口為轄下的全球港口展開氣候風險評估，進一步評估氣候變化的實質影響。每個港口都根據一系列氣候風險評估，檢視潛在影響的嚴重程度和可能性。評估結果按氣候風險的類型劃分，並以承受風險程度將港口分為不同等級。2022年內，部門已為業務單位篩選出一份優先處理的港口名單，以進一步解決和監察相關的實質風險和過渡風險。

集團基建部門的業務單位正採取積極措施，以了解並保護資產免受氣候變化的負面影響。例如：UK Power Networks 的風暴應變項目已開發出先進工具，結合網絡數據和實時天氣預報，以預測故障，並為採取維護措施防患未然提供便利。UK Power Networks 正進一步改善此項目，為其業務提供更大範圍的支持。

集團在澳洲的配電企業，受氣溫上升所帶來的頻繁和嚴重森林大火影響。他們透過在地下埋入電線並在地面安裝覆蓋物，以降低受影響社區斷電的風險。Victoria Power Networks 使用先進技術，探測轄下基建附近的植被生長情況。



>15,500
公里

變電站則已安裝快速接地故障電流限制器，為超過 15,500 公里的網絡提供額外保護。

變電站則已安裝快速接地故障電流限制器，為超過 15,500 公里的網絡提供額外保護。如同設置了巨大的安全開關，線路一旦被樹木或其他物件擊中，能在幾毫秒內降低電壓水平。

氣候相關財務披露

集團的氣候變化的報告方針，符合氣候相關財務披露專案組 (TCFD) 的框架。[TCFD 報告 2021](#) 是集團首份報告，並已於 2022 年發佈，內容根據 11 項建議披露編製，涵蓋管治、策略、風險管理和指標與目標四個核心主題領域。

集團致力不斷提高每份 TCFD 報告的範圍和質素。



綜合氣候情境分析



2022年，基建部門評估了或對業務產生重大影響的氣候相關風險和機會，現正進入詳盡情況分析的階段，以助了解在2050年前4°C一切如常情境和1.5°C高過渡情境如何影響業務的重要因素。

2023年，集團將繼續加強其他核心業務的情境分析。



Beon 工程師

社會共融

可持續的企業明白為弱勢社群增加機會的責任，並透過本身的管理營運方式，以及為客戶提供產品和服務，藉培育多元化、公平與共融積極應對。

零售部門的 Superdrug，自 2015 年起便透過徵詢有色人種女性的意見和觀點作出改變，以迎合她們的美容需求。全球生活成本上漲的危機，影響全球普羅大眾的生活。為此，集團的核心業務致力透過提供價格合理、可持續產品和服務，以滿足低收入和弱勢社區的需求。



迎合弱勢群體需要

市場調查顯示，三分二的黑人和亞洲女性認為，市場的美容店舖未能滿足她們的需要。Superdrug 於是在 2016 年推出 Superdrug #美彩倩影活動，又於 2021 年委託的另一項調查，重點研究宣傳和推廣方面的代表性。其後，Superdrug 便作出 10 項短期承諾，續以改革本身的營商模式。

承諾	地位
在銷售點、網站和社會意象增加不同的代表性	✓ 2021 年已更新品牌視覺效果
增加黑人和混血創作者和品牌創始人的聲音	✓ 每月最少一次在市場推廣渠道介紹這些業務
採用「光環守則」確保員工自由和安全地梳理所有非洲髮型而不受限制或論斷	✓ 於 2021 年實施
將黑人所創立的新品牌引進市場	✓ 2021 年將庫存規模擴大 10%，並在 2022 年底前再擴大 10%
在市場上提供最多種類的自家品牌扭結、捲髮和線圈產品	✓ 2021 年實施
增加黑人所擁有品牌的數量	✓ 2021 年實現
持續開發產品，以迎合多樣化的客戶群需求	✓ 迄今為止最具包容性的自有品牌化妝品色系於 2022 年推出
為藥劑師和護士提供額外的護膚培訓，以識別和治療不同膚色人士的護膚狀況	✓ 2021 年實施
持續要求美容和保健服務供應商更包容	進行中
為銷售顧問提供額外培訓，以加深了解適合黑色和較深膚色人士使用的護膚、美髮和美容產品	✓ 於 2021 年和 2022 年期間提供培訓



3 香港教長者用手机

數碼共融

踏入 21 世紀的第二個十年，數碼化與我們的生活方式已密不可分。在帶來裨益良多的同時，也加劇了弱勢群體所面對的挑戰。在新型冠狀病毒疫情期間，在家工作、學習和娛樂日益普及。缺乏數碼知識或網絡覆蓋的人，與其他人的差距或會進一步擴大。

長者

電訊部門的關注點領域之一，是減少長者的數碼障礙。為實現在 2025 年前讓長者 100% 連線的目標，WINDTRE 與 AnyTech365 合作，為 60 歲以上人士提供量身定製的技術支援，包括提供教授如何發送 WhatsApp 訊息、使用視像電話和網上購物等智能手機基本功能的視像課程。為了增加長者享有服務的機會，3 香港透過老友記贊助計劃、「平安電話」和數據服務贊助，滿足長者的不同需要。

鄉郊連接

在集團服務的多個市場中，協助縮小一直存在的城鄉連接差距，是電訊部門的另一項優先事項。

3 英國的目標，是要到 2027 年時覆蓋達至 90% 的英國地區。為此，3 英國與英國政府和其他流動通訊服務營辦商合作，建設「農村共享網絡」，將為 280,000 個新落成住宅和 16,000 公里新建農村道路提供保證網絡覆蓋。2022 年 12 月，3 英國開始在英國首個聯合站點展開工程，預計由 2023 年初開始能改變馬爾島居民和企業的網絡連接。

3 愛爾蘭正與 Arranmore 商業委員會合作，為距離多尼戈爾海岸五公里的同名偏遠島嶼消除社會和經濟的發展障礙。除其他計劃外，3 愛爾蘭亦為島上的數碼中心配備了超高速連接和最先進的會議設施，促進遙距工作。

支援小型企業

中小企業對保持本地經濟，扮演著不可或缺的角色。在愛爾蘭，99.8% 企業僱用的員工少於 250 人。為此，3 愛爾蘭提供安全解決方案，如廣域網連接和統一通訊等一系列專為小企業而設的定製服務。在疫情期間，3 奧地利則參與了一項政府計劃，為數以千計的小型企業提供高速和免費的互聯網，同時亦透過「Drei Digitalimpuls」計劃，為小型企業提供免費的數碼檢查和培訓。

可持續發展選擇

集團透過克服日常生活中的阻礙，致力讓零售顧客更容易作出可持續選擇。其實現可持續發展目標 12(負責任的消費和生產)的方針著重於尋找解決方案，藉「善用資源做得更多更好」使業務增長不再以環境惡化為代價。

上述關於可持續發展選擇的議題與集團可持續發展框架中的其他重要主題關係密切，包括：

- 供應鏈責任
- 循環經濟

消費者偏好

根據零售部門多年來的觀察，消費者對可持續選擇的追求日趨顯著，這一趨勢令人值得鼓舞。例如，Superdrug 有關量度品牌價值和顧客關係的最新調查

顯示，超過 50% 的受訪者選購美容和個人護理產品時，會優先考慮品牌的道德規範。



屈臣氏提供的可持續選擇

最近，屈臣氏重推「可持續選擇活動」，重點推介對環境影響較小的產品。

業務部門透過與寶潔、歐萊雅、資生堂、拜爾斯道夫、葛蘭素史克、強生、花王、利潔時和聯合利華等品牌合作夥伴的密切合作，在店內和網上推出 1,600 多種具有可持續發展屬性的產品。屈臣氏更將「可持續選擇」設定為分類篩選項

之一，將產品分為四個類別：

- 潔淨美容—採用顧客可信賴的成分配製而成，進一步減少對環境的影響
- 補充、重用或更換—減少浪費
- 更佳成分或物料—有助保護生物多樣性和 / 或減少浪費的（配方）成分或（非配方）物料
- 更佳包裝—有助保護生物多樣化和 / 或減少浪費的選擇



屈臣氏店舖的補充站，有助減少包裝浪費



VEGAN SKINCARE 純素美容



B. Cosmetics 純素護膚品系列於 2017 年推出，為 Superdrug 的「做好事感覺超好」活動的一環。此專業系列已成為主流產品，Superdrug 現有 1,600 種適合素食者的產品。

自然可負擔



為回應消費者與日俱增的興趣，Kruidvat 再次推出曾於 2020 年舉辦的「自然可負擔」活動，透過推廣價格合理的品牌來促進積極的可持續影響。



為智能手機用戶提供道德選擇

道德選擇亦是智能手機設備市場等其他消費領域的新興趨勢。例如，3 丹麥為客戶提供可選擇的 Fairphone 產品而感自豪。

Fairphone 是一家總部設於阿姆斯特丹的公司，其創設初衷是為了提高公眾對衝突礦物的意識。如今，Fairphone 的使命已由負責任採購伸延至促進循環經濟，以模組式的設計製造出容易修改、更新和維修的耐用手機。



引領消費者投入循環經濟

消費者參與對於推動循環經濟至為重要，例如，回收計劃可讓消費者共同實施應對環境挑戰的解決方案，對於零售業務企業而言越來越重要。

零售



引入補充和回收服務至亞洲各地

集團的零售部門，在收集和回收個人護理與美妝產品，以及水瓶等容器方面，處於領先地位。部門與寶潔和歐萊雅等主要品牌合作，在亞洲（除印尼外）的門市推出回收計劃，並正為數個主要市場的顧客推出店補充計劃。

市場	回收	店內補充
中國內地	✓	
香港	✓	✓
印尼		
馬來西亞	✓	✓
菲律賓	✓	✓
新加坡	✓	✓
泰國	✓	
土耳其	✓	
台灣	✓	

在香港，屈臣氏在「延續美麗之旅」活動下，已在全線所有分店實施化妝品和美妝產品的塑膠包裝收集和回收；2022年收集並回收超過230,000個不同物料製造的容器。部門亦已在香港推出「膠樽回收計劃」在全港多個公共場所設置逆向自動售貨機。



菲律賓屈臣氏連續第二年與塑膠庫，這一致力於減少塑膠垃圾和減輕貧困的非牟利機構合作。



230,000
個容器

2022年，屈臣氏收集並回收超過230,000個不同物料製造的容器。

電訊部門已在大多數主要市場，實施流動通訊設備回收計劃。為回應不斷變化的消費者期望，該部門在擁抱共享經濟新商機的同時，探索「設備即服務」解決方案模型，突破固有界限，使設備使用和保養生命周期延伸至零售點之外。

3 奧地利、3 丹麥、3 瑞典、3 英國和 WINDTRE 均設定機制，讓客戶退回或舊換新用過的智能手機，並已為翻新和 / 或回收這些設備提供適當的安排。WINDTRE 和 3 瑞典於 2022 年在產品目錄中，加入了翻新智能手機服務。3 香港通過回收手機和配件計劃，在指定門市收集舊手機和配件。狀態良好的設備會被翻新並捐贈予有需要人士，而其他物料則透過政府計劃回收。

電訊



賦予捐贈設備第二生命

市面上數百萬舊智能手機可用作捐贈給有需要人士。3 英國於 2022 年改善了 Reconnected 計劃，不僅為捐贈的設備賦予新生命，同時亦幫助了英國解決最迫在眉睫的社會問題。這些經過重新包裝的舊手機，內附六個月無限數據、短訊和通話功能。3 英國與非牟利機構合作，確保這些手機能送到最需要人士的手中，例如因烏克蘭戰爭而流離失所的難民、正在尋找工作的求職者，以及擁有手機方能享有更多學習機會的學生。

