





# 可持續營商模式 與創新

集團的核心業務營運若干全球最大的港口和零售商、基建公司及流動多媒體電訊網絡，在支持普羅大眾的日常生活方面扮演著重要角色。隨著創新和科技持續變化及影響市場，集團不斷尋找機會，透過將社會、環境及市場狀況的元素納入投資過程，確保實現可持續和創新的商業模式，為所有持份者創造及賦予價值。

集團透過提供卓越的必需服務，致力維護及促進客戶的利益。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合作以應對可持續發展的挑戰與機遇，例如增強適應氣候變化的能力、支援服務不足的社區，以及協助顧客以更為可持續的方式生活和購物。

報告內的本章與環境及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，為往後多年建立更成功及適應力更強的業務奠下基礎。

## 集團目標

- 為顧客提供可持續產品，投資及擁抱創新以實現具影響力的轉型

## 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

集團的核心業務致力提供卓越服務，以滿足客戶的日常需要。各業務部門除定期與客戶交流，深入瞭解他們的興趣或關注領域外，亦留意瞬息萬變的市場狀況，時刻保持足夠的靈活性，確保提供優質的服務及產品。安全亦是我們的首要任務之一。集團採用穩健又能隨機應變的管理系統，確保能夠減少環境、安全及保安隱患。

此項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：

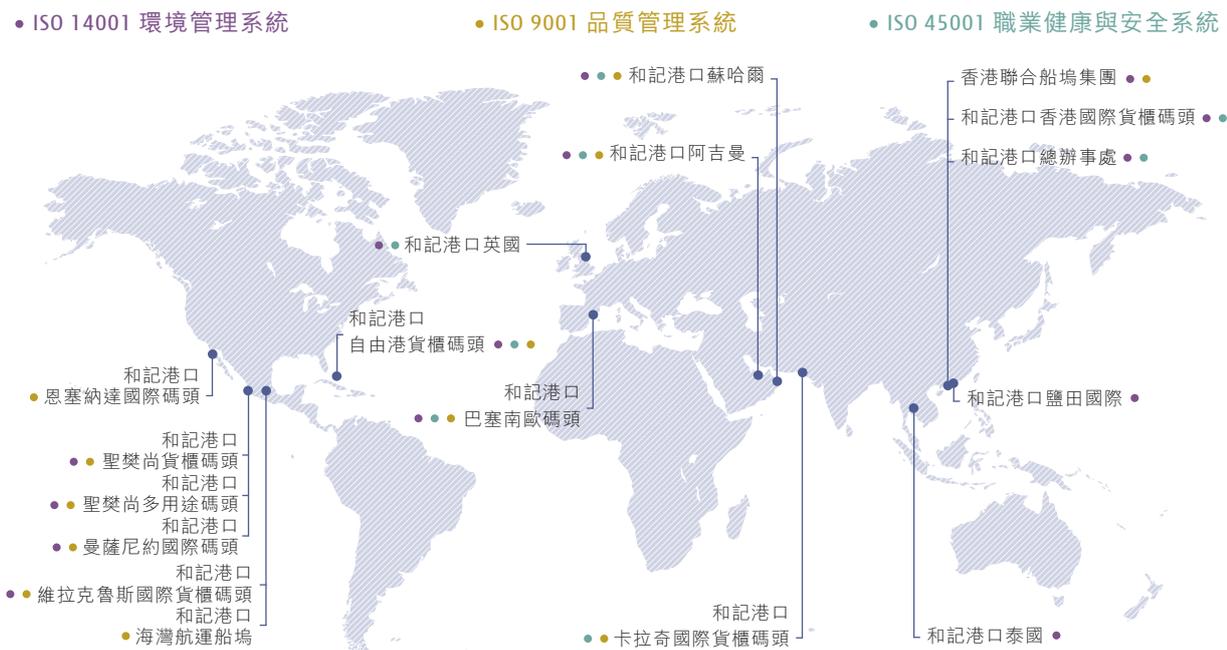
- [供應商甄選與評估](#) 
- [數據私隱與網絡安全](#) 
- [健康、安全與福祉](#) 

## 國際標準化組織 ISO 管理系統

集團業務遍佈多個行業與地區。確保質素、安全及保護員工的福祉是日常營運中的關鍵要素。國際指引和標準，例如品質管理系統、環境管理系統、安全管理系統和資訊保安管理系統，指導集團各業務部門透過建立及管理穩健的流程與程序，結合管理檢討、數據分析、糾正措施及審計，以統一和可靠的方法來營運日常業務。為向客戶及監管機構提供額外保證，集團多個業務部門均根據國際標準取得管理系統認證，以及根據需要作出

調整。例如，零售部門於製造業務中全面實施品質管理系統；屈臣氏蒸餾水中國和香港取得 ISO 認證；百佳的內部化學實驗室繼續持有 ISO 17025 認證，確認其在測試及校準方面的技術能力。和記港口網絡的設施當中，12 個港口已獲得 ISO 9001 認證，並全力支持進一步取得 ISO 45001 和 ISO 14001 認證。3 奧地利數據中心和傳輸系統已通過 ISO 27001 認證，確保技術環境符合品質或安全標準。3 英國亦已獲得 ISO 14001 認證。

圖 10 和記港口 ISO 認證（持有 ISO 認證的業務部門貢獻 2023 年港口總吞吐量 64.8%）





和記港口巴塞南歐碼頭

## 品質與安全標準

所有核心業務的品質與安全管理系統，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、應變計劃的協調方針，以及記錄和存檔的清晰流程與程序。此等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服務承諾，不僅高於監管要求，甚至反映業內的最佳實踐。

零售部門的所有自家品牌產品均經外部化驗所測試，而位於具有中度及高度社會/環境風險國家的自家品牌製造商均經過篩選。電訊部門中，3 香港亦實行一套全面的服務承諾<sup>2</sup>，目的是為其網絡覆蓋、服務修復及客戶投訴處理維持最高水平的服務質素。



港口

### 識別及解決操作安全問題

自 2014 年起，和記港口已訂立並採用一套持續改善和修訂的「全球最低安全標準」(GMSS)(當前版本為第七版)，以應對新湧現的風險領域並提高預期績效標準。根據 GMSS 進行監控，包括使用

集團的內部監管及風險管理工具，由業務部門作自我評估並報告其狀況。集團安全委員會亦進行安全審核，涉及實地考察以評估合規情況，使用「滿意/可接受/不充分」標準發佈評級。



基建

### 提供世界一流的服務

港燈的供電可靠程度，自 1997 年起便持續超過 99.999%，達到世界一流的水平。此業務部門將卓越服務的承諾，納入品質、客戶服務、投訴處理與企業保安的政策中，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

員會參照具體及可量度的指標以監察服務表現。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。

## 業務持續性規劃

隨著區域事件甚至衝突的風險日益增加，各業務部門正在制訂持續性計劃，確保營運受到最少干擾。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，「應變計劃」的制訂是為在發生火災、洪水和醫療緊急事故時得以遵循並維持營運；「網絡安全事故應變計劃」為有效識別和及時處理網絡安全事故提供操作指引。各業務部門亦度身定制「業務持續性管理政策」，作為營運受到干擾時的指引。

## 客戶關係管理

集團的核心業務實施多個機制以量度客戶滿意程度及瞭解客戶意見，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、價格及忠誠會員計劃禮遇、員工態度與知識，以及「淨推薦值」(量度客戶滿意程度的基準工具)。電訊部門亦採用多種客戶溝通系統以量度客戶的忠誠度、滿意度及熱忱，基建部門則實行全面而精簡的客戶投訴處理機制以處理客戶所關注的事項。



基建

### 以客為本的服務

Australian Gas Networks 最近檢視並修訂 2023 年的「投訴及爭議解決程序」，其概述適用於「小型客戶」投訴的程序，確保符合澳洲標準 10002:2022，即組織投訴管理指引。作為此等修訂的一部分，Australian Gas Networks 已確立投訴處理流程的完整定義作為清晰指引，確保 Australian Gas Networks 的客戶處理流程得到明確界定並可供客戶查閱。



Australian Gas Networks 員工正在處理客戶查詢

## 氣候適應能力

與過去十年相比，氣候變化和相關的極端天氣正在以驚人的速度發生。集團深明氣候變化帶來的風險，並已採取積極行動，識別氣候相關問題和尋求適應方案以作替代，其後整合至集團的過渡與減碳策略當中。

集團根據目前的業務預期與架構，識別出 10 個淨零過渡機會，以實現業務的長期轉型變革。請參閱本報告的「[減碳](#)」一節，瞭解集團在直接經營的業務及更廣闊的價值鏈上，減少或消除溫室氣體排放的管理方針。



和記港口卡拉奇國際貨櫃碼頭安裝的太陽能板

## 迎接創新

集團致力爭取突破性創新，全力支援客戶大幅減少溫室氣體排放。

下表所列的商機，與集團的 10 個淨零過渡機會一致，展示出集團如何投資新的營商模式及解決方案，確保能繼續成為客戶實現淨零道路上的首選合作夥伴。



表 2 商機總結



### 可再生和 其他潔淨能源 發電

- 於多個港口，例如位於緬甸的和記港口緬甸國際貨櫃碼頭、巴基斯坦的和記港口卡拉奇國際貨櫃碼頭、西班牙的和記港口巴塞南歐碼頭及中國內地的香港國際貨櫃碼頭裝設太陽能板項目，旨在減少對化石燃料的倚賴，降低貨櫃碼頭的碳足跡。
- Northern Gas Networks、Wales & West Utilities 與 Australian Gas Infrastructure Group (AGIG) 率先展開真實試驗，展示出英國與澳洲的現有天然氣網絡可安全且經濟地轉換為 100% 氫氣。三個業務部門均已訂立天然氣網絡過渡至零碳網絡的長期目標。
- 集團的電網營運商建立配電系統營運商且不斷創新，透過分佈式能源將可再生能源接入電網實現行業領先水平。
- Northumbrian Water 是英國首家水務公司透過先進的無氧消化技術，成功利用污水污泥 100% 轉化為可再生能源。目前，該公司擁有七個裝有太陽能光電陣列的發電站，並計劃裝設更多太陽能板。最近建立的發電站安裝了 3,600 塊太陽能板。預計該等開發項目每年將產生 1,200 萬千瓦時的綠色能源。
- EDL 及 AVR 遍佈全球的垃圾堆填氣、廢棄煤礦氣體、轉廢為能及混合可再生能源業務，協助客戶在 2023 年減少及避免排放超過 410 萬噸溫室氣體。
- Wind Tre 及 3 奧地利與當地夥伴合作，為客戶提供可再生電力和經認證的碳中和燃氣。



### 潔淨運輸

- 3 丹麥利用數據及網絡力量，為高效交通網絡規劃及工具提供深入見解，以支持優化公共運輸、電動車基建與能源系統。
- 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。2023 年，該公司進行一系列研究，探討柴電油混能車的減排機會，包括改良引擎效率、採用新鋰離子電池、更換現有車廂供暖、通風和空調系統、雙燃料和替代燃料。UK Rails 亦繼續研究氫氣驅動列車及改良引擎的可行性和安全性，以減低營運業務的排放。未來一年，該公司的目標是進行一項智能引擎開關系統的首創測試，及在環保模式下加強車廂供暖、通風和空調的研究。




### 能源效益和 智慧城市解決 方案

- 集團的數據創新及人工智能業務 CKDelta 對電動車生態系統所有元素如何互動累積專業知識，是協助配電商、充電點營運商和參與此複雜事業的其他公司等參與者過渡至電動車市場的最佳推動者。
- 和記電訊香港控股有限公司(和電香港)推出 DIGIBOX，分七個專區展示創新的 5G 應用方案為企業提供動力進行數碼轉型。
- ista 為提高能源效益產品及服務供應商的全球翹楚之一，專門經營數碼分錶及能源管理系統服務，為客戶提供創新的能源效益方案，監測耗用量和碳足跡。
- Wind Tre 繼續擴展與意大利城市的合作計劃，為智慧城市整合數碼科技。該計劃利用創新的 5G 連線科技，結合其他方案推動能源效益和智能交通，支持綠色轉型。該計劃是 Wind Tre 達成「100 個智能城市的智能合作夥伴」業務目標的一環。至 2023 年已獲得超過 25 個城市參與該項計劃。





## 展示智慧城市的應用方案

有見流動網絡及物聯網連接對香港作為智慧城市的重要性，和電香港旗下公司業務品牌 3 香港推出解決方案樞紐 DIGIBOX，旨在展示最先進的 5G 解決方案，為企業創造前所未有和塑造未來的機遇。從人工智能、區塊鏈、雲端運算以及大數據，到邊緣運算等技術，5G 在此等應用中發揮著至為重要的作用，並帶來更多可能性。DIGIBOX 設有七個專門展區，分別為智慧城市、智慧港口、智慧零售、智慧教育、智慧醫療、智慧餐飲以及人工智能與未來。每個展區均展示創新的 5G 應用方案，讓企業能夠進行數碼轉型，其中包括流動技術和科技融合等解決方案。



## 氣候適應

集團必須適應氣候變化所帶來無法避免的後果，以保護員工及資產。所有部門均根據營商環境進行個別評估。

為應對氣候相關風險而採取穩固的風險管理政策，其中適應措施同樣重要。集團基建部門提高技術設計標準，於遇上洪水危急事故時，對受影響的 UK Power Networks 資產實施防洪方案，如築建防水堤、防洪閘及臨時防洪護欄等抵禦泛濫，加強防洪能力。此外，基建部門已完成氣候情境分析

評估，並致力遵從 TCFD 的建議，識別可能遇到的氣候相關風險與機遇，此有助於評估此等因素對營運的潛在財務影響。詳情請參閱長江基建的 [2023 年可持續發展報告](#)。

2023 年，和記港口已完成全球氣候風險評估，並與集團其他業務部門一起聘請外部顧問以協助加強其策略，進行差距分析，尋求加強當前氣候相關策略，以符合最高標準，從而於隨後的可持續發展報告中披露其 ESG 相關事宜。

## 氣候相關財務披露

集團的氣候變化報告方針，符合 TCFD 的框架。[TCFD 報告 2021](#) 為集團首份報告，並已於 2022 年發佈，內容根據 11 項披露建議編製，涵蓋管治、策略、風險管理及指標與目標四個核心主題領域。集團亦致力不斷提高 TCFD 報告中所提及的範圍及建議。

基建與電訊部門依循集團的做法，亦委聘外部顧問進行 TCFD 評估。2023 年，CKHGT 亦發佈了首份獨

立的 [TCFD 報告](#)，此等業務部門與第三方專家合作，進一步優先處理重大氣候風險與機遇，並於 2023 年制訂高水平的量化模型。CKHGT 將於 2024 年匯報此項分析的更多成果。其他業務部門亦委聘外部顧問編製各自的 TCFD 報告，預計將於下年發佈。



基建

### 與 TCFD 報告建議保持一致

2023 年，基建部門於完成 2022 年 TCFD 報告後再向前邁進一步。根據 TCFD 評估建議，基建部門已開始採取措施檢討及加強其可持續發展框架、政策及披露工作，並進行獨立的氣候情境分析。分析活動為企業抵禦固有不确定因素提供深入見解，並識別氣候變化的實質及過渡影響所產生的氣候相關風險及機遇。對具有戰略意義的業務而言，結果亦有助於顯示隨著時間推移的潛在財務影響。該結果可以深化策略和決策過程，並進一步提高營運的可持續性。

## 採取措施檢討及加強其可持續發展框架、政策及披露工作，並進行獨立的氣候情境分析



集團

### 管理即將來臨的披露變化

企業 ESG 與可持續發展表現對集團的持份者日益重要。減排、目標與指標，以及循環經濟均是投資者及評級機構關注的議題，結果更可能影響財務融資選擇。

更嚴格及全面的披露要求正在制訂中，而要求因應不同的司法管轄區而有所不同。例如，歐盟的

企業可持續發展報告指令及香港聯交所採用的國際可持續發展準則理事會標準，均增加本地披露的監管要求，並將分別於 2024 年和 2025 年實施。作為一家全球營運商，集團正在密切關注此等變化，並聘請獨立顧問協助進行差距分析及準備採取必要行動，確保實現全面監管合規。

## 社會共融

可持續的企業深明為弱勢社群增加機會的責任，並應透過其管理營運的方式，以及為客戶提供的產品及服務，積極培育和推動多元與共融文化。

集團理解其在促進社會共融、聯同當地夥伴支持社區內目標群體的角色。在數碼世界的持續演進中，兒童與長者通常容易受到忽視，未能與時並進。集團的業務部門向此等支援不足的群體伸出援手，撥出資源縮減數碼鴻溝。



### 電訊

## 為兒童提供服務

NeoConnessi 是一個數碼及媒體教育項目，旨在向意大利小學推廣對上網風險與機遇的認識。Wind Tre 的 ESG 計劃目標「家庭 100% 覺醒和保護」不僅提供意見、技術支援及安全指導，同時設有一個 Facebook 群組，允許用戶討論及找到線上最近與兒童相關問題的答案，即使安在家中使用數碼產品亦能展開建設性對話，並就此提供寶貴支援。

2023 年，Wind Tre 推出「NeoConnessi 的十誡」，當中列出了提高互聯網用戶意識的 10 項原則，無論其年齡或經驗如何。此為一項共同承擔責任的承諾，目標為幫助及鼓勵線上的應有禮儀，使互聯網成為友好及安全之地，為教育界提供想法，讓父母能夠建立及管理與孩子的關係(以信任為本的網絡)。

自 2018 年起，此項目已惠及 100 多萬名學生，覆蓋 38,000 多間教室並培訓 6,700 多名教師。「十誡」是每個人均可查閱的資源，可在[線上](#) 獲取。



## 數碼共融

隨著全球從新型冠狀病毒的影響中逐漸恢復，人們日益習慣透過數碼連線設備遙距工作及獲得各種服務。連線及數碼接駁的話題已經日漸融入普羅大眾的日常生活，但礙於網絡不便及數據匱乏，某些群體（特別是弱勢社群）在數碼運動中處於不利地位。集團已經意識到此問題，集團的電訊部門一直提供支援，特別是向弱勢社群提供解決方案以應付他們的日常需求。

### 長者及弱勢市民

電訊部門的一個重點領域是減少長者的數碼障礙。例如，Wind Tre 推出 NeoConnessi 的「長者」版本，旨在透過培訓長者的基本數碼技能，積極促進長者的數碼共融。Wind Tre 亦與 Comarch Italia 合作，通過支援 SIM 卡的手環，以數碼健康監測裝置，將殘疾人士與其護理人員聯繫起來，從而提高最弱勢社群的生活質素及日常安全。2023 年，3 香港已延長老友記贊助計劃，目標是繼續支持長者通過「平安手機和數據」服務獲得其電訊服務。3 香港亦與東華三院合作，為「逆風妍展計劃」成員提供為期 12 個月的免費流動通訊服務。

### 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，為電訊部門的另一項優先事項。

3 英國的目標為於 2027 年前覆蓋達至 90% 的英國地區。為此，3 英國與英國政府及其他流動通訊服務營運商合作，建設「鄉村共享網絡」，為 28 萬個新落成住宅及 16,000 公里新建鄉村道路提供保證網絡覆蓋。3 英國亦擴大與英國國家資料庫的合作夥伴關係，該資料庫由數碼共融慈善機構 Good Things Foundation 營運，透過將其承諾的數據增加一倍至 200 萬 GB，在未來幾年內估計幫助 80,000 人聯網。同樣地，Wind Tre 亦作為「意大利最美鄉村」（Borghi più belli d'Italia）節的合作夥伴，擔任主要贊助商之一，其目標是「連接鄉村」，透過數碼連接及智能技術伴隨意大利小城市的發展。



3 香港為長者而設的智能手機工作坊

## 可持續產品選擇

集團致力按照循環經濟原則採購及設計產品，並在日常生活中為客戶提供可持續的產品選擇。作為集團可持續發展框架中可持續發展目標 12(負責任消費與生產)下所作承諾的一部分，集團專注於識別解決方案，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

根據零售部門的觀察，購物者對所購買產品的可持續發展相關細節日趨審慎，因為環境影響、產品可回收性及其生產過程等資訊已成為顧客普遍關注的事項。Superdrug 之前進行的一項衡量品牌價值及

客戶關係的調查顯示，超過 50% 的受訪者選購美容及個人護理產品時，會優先考慮品牌的道德規範。為回應上述調查結果，集團零售部門已根據顧客需求定期檢討其供應鏈及生產流程。



零售

## 屈臣氏提供的可持續選擇

2022 年，屈臣氏重推「可持續產品」活動，重點推介屈臣氏自家品牌及其他品牌合作夥伴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、利潔時及聯合利華等品牌夥伴的密切合作，在店內和網上推出更多具有可持續發展屬性的產品，由 2022 年約 9,000 種增加至 2023 年的 9,700 種。屈臣氏更增設分類篩選及商品標籤功能，將「可持續產品」分為四個類別：

- 潔淨美容—採用顧客可信賴的成分製成，進一步減少對環境的影響
- 補充、重用或替換—減少浪費
- 可持續成分或物料—有助保護生物多樣性及 / 或減少浪費的(配方)成分或(非配方)物料
- 可持續包裝—有助保護生物多樣性及 / 或減少浪費的選擇





## 通訊的可持續選擇

Wind Tre 自 2022 年起已採用一種新 SIM 卡，比標準 SIM 卡小 50%，並且由 100% 回收塑膠、採用減少二氧化碳排放的生產工藝製成。製造 SIM 卡的塑膠來自消費者棄置的雪櫃中回收的聚苯乙烯。回收的產品被分解成原材料，然後製作「成品」SIM 卡。



Wind Tre 的 100% 回收塑膠 SIM 卡

## 引領消費者參與循環經濟

消費者的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參與應對環境挑戰的解決方案，對於零售業務企業而言日益重要。



Drogas Latvia 員工與零售顧客互動



## 零售

## 引入補充及回收服務至亞洲各地

集團的零售部門，於收集及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。部門與寶潔及歐萊雅等主要品牌合作，在亞洲及歐洲市場推出回收計劃。2023年，已設立 500 多個選定品牌和供應商品牌的補充站。

市場	收集容器	店內補充*
<b>亞洲</b>		
香港	屈臣氏、百佳	屈臣氏、百佳
印尼	屈臣氏	—
馬來西亞	屈臣氏	屈臣氏
菲律賓	屈臣氏	屈臣氏
新加坡	屈臣氏	屈臣氏
泰國	屈臣氏	—
<b>歐洲</b>		
比利時	ICI Paris XL	—
荷蘭	ICI Paris XL	—
英國	Superdrug, The Perfume Shop	The Perfume Shop

註\*：適用於選定產品

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。2023年收集超過 19.6 噸容器，主要是玻璃 (57%) 及塑膠 (43%) 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智能膠樽回收機。

菲律賓屈臣氏持續與 Plastic Bank 合作，於 2023 年收集了 50 噸廢膠。自 2022 年展開合作以來，已收集 100 噸塑膠，相當於阻止 500 萬個膠樽污染海洋。此外，此次合作在沿海社區聘請工人收集塑膠，幫助他們的生計。透過此項計劃，改善 80 多個社區共 600 多人的生活。

逾 **13,400** 噸

2023 年，屈臣氏集團共收集並回收逾 13,400 噸容器 (主要是塑膠)。



香港屈臣氏的塑膠包裝與膠樽回收站

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，令設備使用及保養生命週期延伸至零售點之外。

3 奧地利、3 丹麥、3 瑞典及 Wind Tre 持續為其客戶提供可持續的智能手機以舊換新選擇，同時以折扣價向客戶提供翻新智能手機，此舉可以減少原材

料及最終產品被運送至堆填區產生的電子垃圾。3 英國推出「Three Recycle」和「Three Reconnected」回收方案，而 3 香港繼續透過「回收手機及配件計劃」為客戶提供回收服務。此計劃回收的物品（例如電池、充電器、耳機、數據線及觸控筆）會被轉運至由政府營辦的電腦及通訊產品回收計劃，或捐贈予有需要人士。



電訊

## 賦予捐贈設備第二生命

3 奧地利與「PCs for All」組織合作，收集已翻新的電腦硬件及資訊科技設備，賦予此等舊物品第二生命。2023 年，該計劃收集超過 1,300 台手提電腦和電腦顯示屏，惠及相同人數的弱勢社群。

