

可持續營商模式 與創新

集團透過營運港口碼頭、零售網絡、基建及電訊等核心業務，在支援普羅大眾日常生活方面發揮重要作用。隨著創新及科技迅速發展，集團持續致力把握機遇，透過在投資及營運中融入社會、環境及市場因素，為持份者締造長遠價值。

這份承諾體現於集團不斷追求可持續且創新的營商模式之中，藉以提供卓越的必需服務，同時維護客戶的利益。面對複雜且新興的全球挑戰，集團的核心業務正利用創新及協作力量，優先應對關鍵的可持續發展重點，包括增強氣候適應能力、提供普惠可及的服務，以及推廣可持續的生活方式和消費模式。

此報告章節與環境及社會支柱緊密連繫，重點闡釋可持續發展如何有助釐清集團調整其當前及未來營商模式的策略方針。集團正透過此舉構建更具適應能力、更負責任及更能擁抱未來的商業模式，為所有持份者創造持久價值。



集團目標

- 為顧客提供可持續產品，並投資及擁抱創新以實現具影響力的轉型

本章的內容

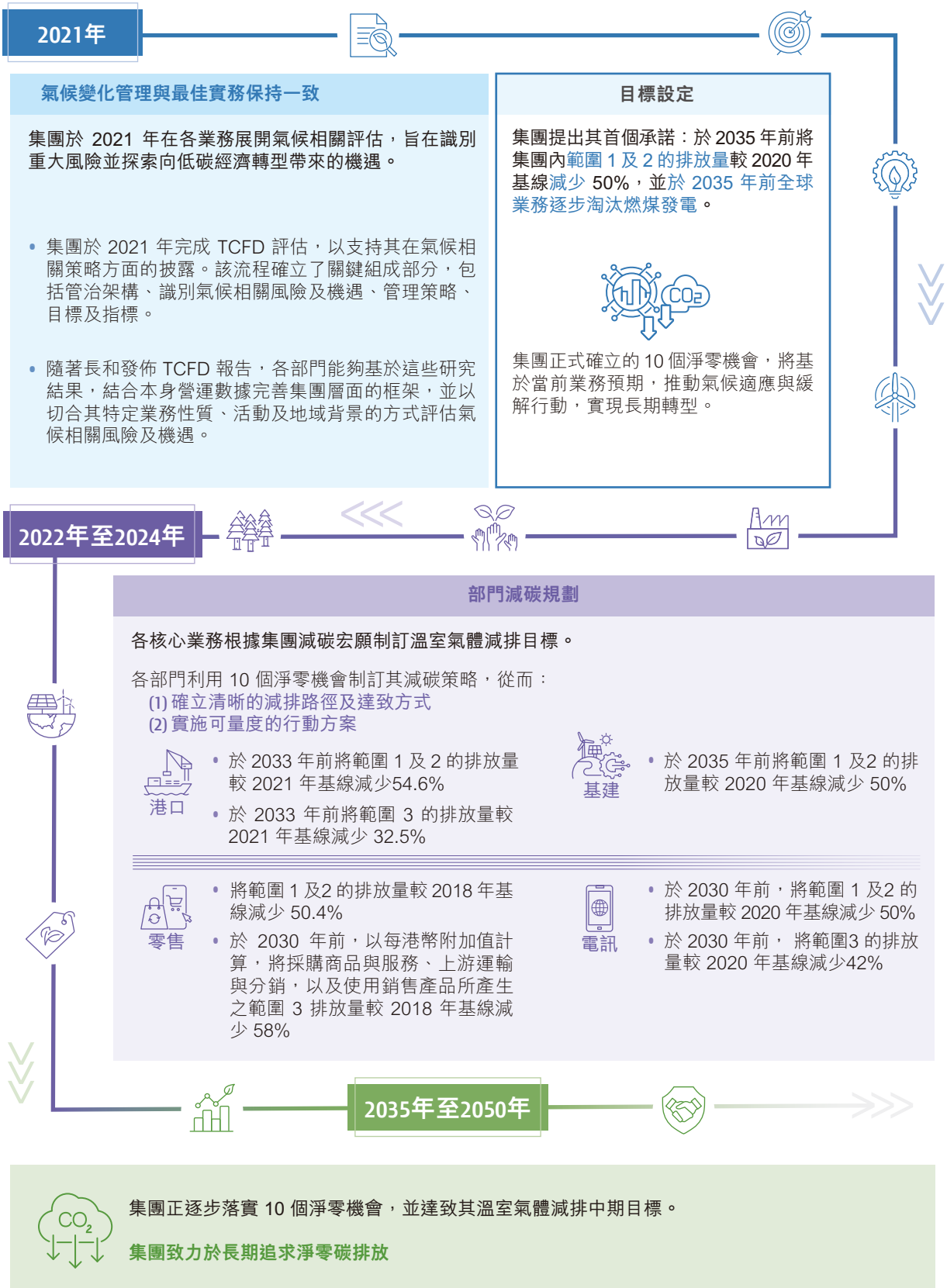
- 減碳路徑
- 氣候轉型及具適應能力的業務
- 可持續投資
- 卓越服務
- 社會共融
- 可持續產品選擇

相關的可持續發展目標



減碳路徑

集團已規劃明確路線以降低其溫室氣體排放。減碳路徑勾畫了整個進程：這是一份結構完整且符合科學的藍圖，指出排放源頭、最有效的減排方式，以及為達致淨零目標所需採取的行動。



10 個淨零機會

集團正式確立的 10 個淨零機會，將基於當前業務預期及架構，推動氣候適應與緩解行動，實現長期轉型。



可再生和其他潔淨能源

- 投資並擴展集團的可再生能源組合
- 自天然氣網絡過渡至氫能網絡
- 將領先市場的可再生能源接入電網
- 增加可再生電力的採購
- 於轉廢為能業務應用碳捕集與封存技術



氣候適應

- 保護集團成員和資產，並為不斷變化的氣候作好準備
- 對高風險資產進行定期氣候風險評估
- 保護生物多樣性，恢復健康的生態系統，並進一步加強適應力



財務與投資

- 繼續將資本開支與淨零路徑保持一致



高碳資產轉型

- 於 2035 年前全球業務逐步淘汰燃煤發電



潔淨運輸

- 增加採用電動車和混能車，並擴大基建規模
- 率先採用氫能汽車和設備
- 支持鐵路運輸轉為可持續發展模式



供應鏈溝通

- 進一步制訂供應商溝通政策
- 制訂範圍 3 減排目標



協作、夥伴關係和宣傳

- 與業界、顧客、政府及其他相關組織合作，加快轉型



能源效益

- 盡量採用可行的能源效益選項
- 利用數碼化和創新科技改造配電網絡，提高電網靈活性並減少配電損耗
- 成為 5G、物聯網應用和智慧城市創新解決方案的領導者



循環經濟與設計

- 減少、重用和回收所有形式的廢物
- 設計產品和系統時考慮循環經濟原則







碳抵銷

- 以減少集團整體的碳足跡為首要任務。碳抵銷僅用於中和集團無法消除的剩餘排放

集團氣候轉型策略概要

10 個淨零機會不只是為了回應監管要求，亦展示了集團的減碳方針和策略。其原則已融入各部門的氣候轉型策略，有助於各部門實施以下所說明措施：




可再生和其他潔淨能源發電

 港口	<ul style="list-style-type: none"> 投資於現場設置的可再生能源發電(如太陽能)，並繼續增加可再生能源的採購
 零售	<ul style="list-style-type: none"> 識別可於現場設置的可再生能源發電的機會(例如倉庫屋頂的太陽能板) 透過能源屬性證書授權購買可再生電力
 基建	<ul style="list-style-type: none"> 擴大可再生能源組合 促進減少並回收甲烷及二氧化碳(EDL 收集廢棄煤礦氣體用於發電) 迎接氫經濟(把握氫氣與沼氣發展機遇，包括 AGIG 氫園區及 NGN/WWU 生物甲烷連接項目) 開發以更潔淨方式生產產品及提供服務(AVR 擴大轉廢為能設施的碳捕集及使用容量)
 電訊	<ul style="list-style-type: none"> 配置於現場設置的太陽能發電 持續增加採購可再生電力


能源效益

 港口	<ul style="list-style-type: none"> 探索及使用尖端科技以提高效率和減排。這包括自動化、數據分析及替代燃料方面取得的進步
 零售	<ul style="list-style-type: none"> 加強所有業務部門的能源效益措施，並支持所有營運採用最佳的節能設備 將天然氣供暖轉換為電力供暖
 基建	<ul style="list-style-type: none"> 供電網絡現代化和數碼化(UK Power Networks 透過在當地電網中增加使用可再生能源，減少配電線路損耗排放)
 電訊	<ul style="list-style-type: none"> 升級至更具能源效益的無線電設備 應用智能功能，根據數據流量更有效地使用能源 升級傳輸網絡，包括虛擬化核心網絡及網絡服務 傳統網絡及設備退役 升級數據中心冷卻設備 使用人工智能驅動的數據中心能源優化工具




潔淨運輸

 港口	<ul style="list-style-type: none"> 過渡至電動設備及車輛，減少對化石燃料的倚賴
 零售	<ul style="list-style-type: none"> 增強車隊效益措施，改用較低排放的燃料，如插電式混能車或電池電動車
 電訊	<ul style="list-style-type: none"> 公司車隊過渡至電動車



高碳資產轉型

 基建	<ul style="list-style-type: none"> 減碳發電組合(港燈在 2035 年前逐步淘汰燃煤發電，並探索可再生能源、氫燃料、電池儲存及在 2050 年前進口零碳能源等新技術的應用潛力)
---	--

供應鏈溝通

 港口	<ul style="list-style-type: none"> 識別及解決價值鏈上的排放源，如設備採購等
 零售	<ul style="list-style-type: none"> 邀請按排放劃分的主要供應商加入 ClimatePartner 網絡平台，鼓勵供應商披露年度溫室氣體數據、分享溫室氣體減排策略，以及設定各自的科學減排目標 鼓勵於現場設置的可再生能源發電及採購可再生能源(例如能源屬性證書) 進一步改良運輸路線，減少業務部門運送貨物的運輸排放(公路運輸、鐵路運輸、海運、空運)，以及增加使用較低排放燃料的車隊(如插電式混能車或電池電動車) 增加轉移自堆填區的營運廢棄物量
 電訊	<ul style="list-style-type: none"> 與供應商溝通，提高數據質素並減少價值鏈的碳排放

循環經濟與設計

 零售	<ul style="list-style-type: none"> 為自家品牌的產品、包裝和營運(如第三級包裝、可持續銷售點宣傳材料)，採購更多可持續原材料 開發(自家品牌)或擴展(供應商品牌)更多可持續的多類別產品組合(食品及非食品) 改良自家品牌包裝的可回收性 與供應商合作於選定門店實行容器回收計劃
 電訊	<ul style="list-style-type: none"> 擴大使用循環商業模式，例如產品回收安排、裝置租賃及銷售翻新設備

氣候轉型及具適應能力的業務

隨著氣候變化的行動持續迫切，且為配合《巴黎協定》，集團深明進行業務減碳的重要性。氣候變化帶來的物理及轉型風險與機遇，將在短期、中期和長期內影響集團營運；必須納入集團的風險管理框架，並為業務策略發展提供重要審視角度。同時，由於這些風險與機遇在集團各業務部門各有不同，除由上而下進行分析外，亦須採取由下而上的部署。

於 2024 年 4 月，香港聯交所修訂其主板上市規則，引入 [ESG 守則](#) 的 D 部分，提出符合國際可持續準則理事會的國際財務報告準則第 52 號的新氣候相關披露要求，該準則已於 2026 年 1 月 1 日生效。集團視此為可自我評估並更新可持續發展相關策略的機會，確保最新議題納入現有可持續發展框架及重要性清單，並已因此啟動集團層面的內部評估，識別差距並採取必要跟進措施，確保全面合規。

集團管治架構制訂、對風險與機遇的識別和優先排序、集團管理策略、目標和指標等關鍵議題已在後續章節中闡述。另請參閱 [環境](#) 章節中有關減碳一節的內容，以瞭解更多資訊。



港口部門正推進邁向電動化設備轉型，以減少溫室氣體排放。

管治

集團的氣候策略管治遵循其範圍更廣的可持續發展整體管治架構。另請參閱[管治](#) 章節，以瞭解集團的綜合管治架構及相關詳情。

集團的全職可持續發展專家提供內部專業知識，負責推動識別、意識建立及管理其行業特定層面的氣候相關風險與機遇的計劃。然而，集團亦深明氣候行動進程中的若干環節需要外部專業知識，例如範圍 3 的碳足跡核算及情境分析；因此在制訂短期與長期氣候行動計劃時，集團於需要時將聘用頂尖的第三方碳排放專家提供相關技術支援。

氣候相關風險和機遇的管治





董事會						
負責監督長和的風險管理。確保長和設立適當且有效的風險管理體系。聽取可持續發展委員會和審核委員會關於氣候相關風險及機遇的報告。						
可持續發展委員會			審核委員會			
向董事會匯報氣候相關風險與機遇。集團氣候策略的推進情況作為關鍵議程進行討論。於 2025 年，委員會召開兩次會議，出席率達 100%。			審閱首要風險並向董事會匯報。確保風險識別與管理充分考慮長和的風險取向。於 2020 年，氣候變化被升級為集團整體風險。			
可持續發展工作小組						
監督並負責就氣候相關風險與機遇提供策略指導並制訂策略。						
可持續發展	風險管理	財務	內部審核	資訊科技	法律	人力資源及企業事務
牽頭制訂集團氣候策略，並與集團關鍵職能部門及核心業務通力合作。	管理企業風險框架，並監督部門層面的首要風險狀況。	監督氣候科技及解決方案的預算編製、規劃及資本開支審批工作。	對可持續發展相關控制措施進行審核，並對排放數據進行審核。	管理可持續發展數據管理平台，用於收集及追蹤排放數據。	監督當前及未來可能影響集團的氣候相關政策行動。	統籌薪酬與人才發展計劃及企業傳訊。
核心業務						
負責根據長和的風險管理政策及相關可持續發展指引，確保識別、評估和監控與氣候相關的風險與機遇。這些核心業務負責依據集團氣候策略及優先事項，實施相應的風險緩解策略。各業務部門均配備專職可持續發展團隊及由高層領導的可持續發展工作小組，定期向集團匯報進度。						

氣候風險與機遇評估

集團採取積極主動方針以識別和管理氣候相關影響，將氣候適應能力融入策略及日常營運。在部門層面，透過雙重重要性評估對影響、風險與機遇進行全面評估。

該評估考慮到財務重要性及影響重要性兩個維度，為可持續發展議題提供全面觀點。各部門亦採用情境分析法、TCFD 框架等不同方法及工具，有助對氣候相關風險與機遇進行嚴謹評估。

部門層面的評估進度

 <p>港口</p>	<ul style="list-style-type: none"> 於 2022 年，基於 RCP8.5 情境(代表「照常營業」路徑下攝氏 4 度升溫情境)開展氣候情境分析。該分析涵蓋 2041 年至 2060 年的時間跨度。此情境體現高排放假設，有助評估業務在極端氣候狀況下的適應能力。 和記港口信託亦進行獨立分析，以評估重大物理及轉型風險的財務影響。
 <p>零售</p>	<ul style="list-style-type: none"> 於 2025 年，零售部門透過與集團氣候策略保持一致，並繼續遵循 TCFD 建議進行匯報，加強對達致披露透明度的承諾。Superdrug 及 Savers 亦利用符合 TCFD 標準的工作成果，滿足英國非財務可持續發展資訊披露聲明的要求。
 <p>基建</p>	<ul style="list-style-type: none"> 選取九個主要業務部門(佔基建部門及電能實業 EBIT 及資產總值 70% 以上)進行情境分析。該部門的情境分析評估每種風險與機遇的規模及潛在影響，以及其於不同時間跨度內在高排放(或照常營業)路徑及力求實現低碳經濟的嚴格路徑下可能實現的程度。
 <p>電訊</p>	<ul style="list-style-type: none"> 於 2022 年，CKHGT 根據 TCFD 的建議，為所有業務部門制訂其氣候情境，並進行氣候風險與機遇的初步規劃。 於 2023 年，CKHGT 進一步優先處理氣候相關風險與機遇，並據此重新評估 2024 年的氣候相關影響、風險與機遇。 於 2025 年，集團與電訊部門合作，在香港電訊業務啟動氣候情境研究試點項目。該項目旨在評估潛在氣候相關財務影響，並作為實施集團整體情境分析及氣候風險與機遇管理流程的初步步驟。

為提升集團層面對於氣候相關風險及機遇的瞭解，集團基於部門評估結果進行獨立分析和整合，提供全面的集團整體視野。這項綜合分析亦為集團企業

風險管理體系的年度評估提供依據，確保可持續發展見解與更廣泛的策略風險監督保持一致。

物理風險與機遇

極端天氣事件日益頻繁，對大眾、財產、基建及服務構成威脅。另一方面，長期物理風險指氣候模式的長期變化，可能導致海平面上升或持續熱浪。這些風險將在短期、中期及長期內影響各行業及地





區，其中大型資產與基建依然特別容易受到自然天氣及氣候狀況影響。各部門已識別各種物理風險，並採取有意義的行動以理解、追蹤並應對氣候變化的影響。

物理風險驅動因素

突發風險	
洪水及風暴	更加頻繁及嚴重的風暴事件可能擾亂營運、損害資產及中斷供應鏈。降雨強度增加亦提高局部洪水風險，可能影響設施、物流路線及基建。
山火	氣溫升高和乾燥天氣加劇山火的發生頻率和嚴重程度。
極端高溫	全球暖化導致峰值氣溫上升，使全年極端高溫日數增加。
長期風險	
降水模式的變化 (乾旱、水資源稀缺)	長期降雨模式轉變可能會導致漫長的乾旱狀況和水資源減少。另一方面，雨季期間降水增加亦可能導致地表水超過其容量，淹沒附近的地區。
全球氣溫上升	平均氣溫持續上升可能會改變環境狀況，加劇與高溫相關的風險，並隨著時間的推移損害基建結構。基線溫度上升亦可能影響長遠能源需求、生物多樣性和當地氣候狀況。
海平面上升	海平面逐步上升加劇沿海地區遭受淹沒、侵蝕及海水入侵的風險，可能影響沿海設施、物流網絡及社區基建，同時需要採取長期的適應措施。

突發性氣候變化影響的成本

突發性氣候影響(例如風暴、洪水、乾旱及森林大火日趨頻繁)導致的資產受損可能會增加資產維修和置換成本，因服務中斷而出現收益損失，如適應力度被視為不夠充分亦可能對聲譽造成影響，並可能需要向監管機構報告出現的營運事故。保險費用可能會隨著時間的推移而增加。此外，一些適應措施在某些情況下可能分散其他業務目標的資源，並導致一定程度的服務中斷。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍 ⁽¹⁾			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	未能盡力適應氣候變化引起的極端天氣(例如洪水、乾旱、風暴)可能會導致資產受損、材料短缺、運輸路線受阻、勞動力中斷及海上貿易不穩。		✓	✓	影響重大
	適應由氣候變化引發的物理影響(例如颶風、暴雨、熱浪)可能會增加和記港口的風險管理成本、極端天氣阻礙造成的營運支出及用於增強設施適應能力的資本開支。		✓	✓	
 零售	由於物理氣候風險(例如風暴、颶風及洪水)而導致業務中斷的風險(例如此類天氣事件日益頻繁及嚴重可能會對屈臣氏集團的營運造成影響)。		✓	✓	影響重大
 基建	極端氣候事件的嚴重性及頻率增加可能提高資產故障風險並影響業務營運。				影響輕微 / 微不足道
	在地理位置方面，沿海和河流氾濫對英國境內的資產構成重大風險。此類洪水氾濫情況可能會造成物理損害，產生龐大的維修費用或需要透過保險理賠來恢復營運。其在澳洲的資產亦面臨沿海和河流氾濫、極端高溫及森林大火的風險。	✓	✓	✓	
	就業務分部而言，其配電業務以及水務設施及服務業務尤其易受洪水影響。河流氾濫及累積降雨可能導致關鍵電力基建及安裝於地面的變壓器嚴重入水。				
 電訊	就其受規管業務而言，監管機構批准增加資本開支以增強資產適應能力、保護環境及提升網絡可靠性，對減輕突發氣候風險對資產的影響至關重要。				影響輕微 / 微不足道
	突發性氣候變化所引發的天氣事件(例如洪水、風暴、乾旱等)導致電訊基建、營運及零售處所及其他公司資產受損，可能造成電訊部門收益減少(因服務受阻及客戶流失所致)，並產生額外成本(例如損壞修繕費用)。	✓	✓	✓	

■ 影響重大
 ■ 影響輕微 / 微不足道
 ■ 正在進行評估 / 尚未進行評估

(1) 短期、中期及長期分別界定為自報告期起計一年(包括報告期)、二至三年及三至五年。

長期氣候變化影響的成本





氣候變化的長期影響(例如平均氣溫上升與海平面上升)會令成本增加，包括冷卻成本、資產損壞、維護成本，以及熱感或水感資產、設備或組件的重置等成本。保險費用可能會隨著時間的推移而增加。此外，一些適應措施在若干情況下可能分散其他業務目標的資源，並導致一定程度的服務中斷。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	全球氣溫上升及海平面上升可能導致港口基礎設施及設備受損，並縮短資產的使用年期，亦可能引致港口建設及維修成本上升。				
 零售	<p>全球氣溫上升及需要為抵禦高溫而添置暖通空調系統，可能導致屈臣氏集團面臨能源成本上升的風險。</p> <p>氣候物理風險(如氣溫上升與海平面上升)可能引致資本開支與營運支出增加的風險(例如屈臣氏集團可能須為零售店舖及配送中心制訂並實施適應能力計劃，以抵禦長期氣候影響)。</p>				
 基建	<p>海平面上升可能導致設施嚴重入水，造成設備損壞並導致客戶供電中斷。其他長期影響(包括極端高溫與強風)對業務的影響相對溫和。</p> <p>為提升對長期氣候風險的適應能力，各業務已實行穩健措施以應對並減緩影響，包括安裝水泵及防洪屏障，並採用新設計指引以降低遭遇泛濫的機會。</p>				
 電訊	天氣現象的長期變化(例如平均氣溫上升、海平面上升)可能導致：因冷卻需求增加而令能源成本上升；維護成本上升；例如冷卻系統須更頻繁運作，或地下基建在長期潮濕環境中受損加劇；以及設備/材料重置成本增加，例如須更頻繁更換暖通空調系統/電池及其他熱感組件。				

 影響重大  影響輕微 / 微不足道  正在進行評估 / 尚未進行評估

氣候對供應鏈的影響

突發性氣候影響(例如風暴、洪水及乾旱頻發)導致供應鏈中斷，造成產品及服務供應延誤及中斷，因而導致收益減少。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				
 零售	因風暴、颶風和洪水等物理氣候風險而令整個價值鏈面臨業務中斷的風險(例如此類天氣事件日益頻繁和嚴重可能影響屈臣氏集團及其供應商的營運)。		✔	✔	
 基建	基建部門正在評估該影響。				
 電訊	由突發氣候變化引發的天氣事件導致供應鏈中斷，可能引發業務中斷，並影響電訊部門的收益，並令部門產生額外成本。	✔	✔	✔	

■ 影響重大
 ■ 影響輕微 / 微不足道
 ■ 正在進行評估 / 尚未進行評估

轉型風險與機遇

隨著全球經濟加速邁向減碳，集團面臨廣泛的轉型風險與機遇。不斷變化的氣候政策、科技進步、客戶期望轉變及日益嚴格的投資者審查，為集團各業

務領域帶來潛在財務及營運挑戰。與此同時，集團透過加強管理並借助增效措施為把握重大機遇作好準備。

轉型風險驅動因素

 <p>科技</p>	<p>倘未能採用諸如可再生能源、電池儲能及碳捕集與封存等新興技術，將可能影響集團的競爭力。</p> <p>與此同時，集團一直在多項潔淨技術領域中充當先行者，並在各業務部門採取進取方針，例如港口電動化、天然氣管網進行氫能開發、將多項達市場領先水平的可再生能源接入電網等眾多創新措施。集團亦透過採用 LED 照明、智能電錶、最新電訊網絡設備技術，以及實施需求端彈性措施降低配電網絡營運商的能源損耗，積極採納資源效率提升技術，從而降低排放量和營運成本。</p> <p>集團亦運用人工智能強化其減碳措施。例如，基建部門轄下的 Northern Gas Networks 與 CK Delta 合作，推動淨零研究村計劃，透過使用人工智能與物聯網驅動的分析技術，生成精準的家庭能源與用水實時數據，從而制訂更有效的減碳路徑。</p>
 <p>市場</p>	<p>氣候變化對市場帶來的影響方式多樣且複雜，尤其倘消費者偏向另覓更多可持續替代品，可能導致集團產品與服務的供需格局發生轉變。</p> <p>聆聽客戶需求並瞭解潛在市場轉變，既是集團競爭優勢的源泉，亦能帶來更多新增潛在收益。</p>
 <p>政策及法律</p>	<p>集團在已採取政策行動並作出氣候承諾的多個司法管轄區開展業務。倘並未能進行監測並主動應對，可能對集團的財務及聲譽造成影響。</p> <p>然而，集團認為，其中許多政策行動為其業務提供機遇，使其能夠在低碳轉型中勝任作為首選的合作夥伴。</p>
 <p>聲譽</p>	<p>若集團未能因應持份者對集團推動或阻礙低碳經濟轉型的認知不斷改變而加以調整，則可能因而受到影響。</p> <p>透過廣泛開展與持份者溝通有助確保緊貼並回應不斷變化的持份者訴求。</p>

客戶喜好不斷轉變及未能減碳

若不能與競爭對手同步實現減碳並達成既定目標，可能導致聲譽受損及收益損失，尤其當客戶喜好出現轉向，對可持續發展表現抱有更高期望或追求更低碳的替代產品。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	<p>無法滿足對可持續服務日益增長的客戶需求，可能導致消費者流失、商機錯失及收益減少(例如市場份額被注重可持續發展的同業搶佔)。</p> <p>現有貨櫃裝卸設備、泊位基建及資訊科技系統可能因無法滿足新興可持續發展需要而面臨資產老化問題，從而導致客戶流失，並對吞吐量及盈利能力造成影響。</p>		✓	✓	影響輕微 / 微不足道
 零售	若屈臣氏集團未能成功轉型至可再生能源並實現其既定能源組合目標，則將面臨財務及聲譽風險(例如可能導致收益損失、無法向注重可持續發展的合作夥伴爭取合約、因不符合環保標準而遭受監管罰款，以及於注重生態的消費者群體中喪失市場聲譽)。			✓	
 基建	政府推動電動化的政策，包括採用電動車及熱泵，可能增加用電的市場需求及客戶喜好。相反，由天然氣轉向電力或會對部門天然氣輸氣及配氣業務產生影響。		✓	✓	影響重大
 電訊	如未能跟上消費者 / 客戶對可持續發展及碳中和喜好的轉變步伐，可能導致消費者流失，造成收益損失(例如市場份額被注重可持續發展的同業搶佔)。	✓	✓		





■ 影響重大

■ 影響輕微 / 微不足道

■ 正在進行評估 / 尚未進行評估





碳的直接成本

政府政策帶來的碳直接成本可能增加營運成本。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	屈臣氏集團及其供應商因碳相關監管要求不斷演變(例如碳定價、直接與間接稅項或排放權交易制度)而面臨額外營運成本的風險(例如隨著法規演變(如歐盟碳邊境調解機制), 屈臣氏集團及其供應商可能因碳稅而遭遇成本增加)。	✓	✓	✓	影響輕微 / 微不足道
 基建	政府針對特定或所有行業實施的限制溫室氣體排放的監管政策(包括徵收碳稅)可能導致營運成本上升。對於受規管業務, 可根據監管制度將該等成本轉嫁予客戶, 從而增加客戶的成本。		✓	✓	影響重大
 電訊	目前並無政策預期在電訊市場上引起巨額直接碳成本。然而, 情況仍有待持續檢討。				正在進行評估 / 尚未進行評估

碳的間接成本

供應商承擔碳定價責任時, 其轉嫁的碳間接成本可能增加採購成本(包括資本開支和營運支出)。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 基建	碳成本上升可能影響原材料成本, 進而推高各業務部門的供應鏈成本。原材料價格上漲可能對採購活動成本產生連鎖反應。		✓	✓	影響輕微 / 微不足道
 電訊	不斷演變的碳相關監管要求(即碳定價, 包括直接及間接稅項)可能導致供應鏈合作夥伴承擔額外成本, 最終可能透過產品和服務轉嫁至電訊部門。	✓	✓	✓	影響輕微 / 微不足道





■ 影響重大

■ 影響輕微 / 微不足道

■ 正在進行評估 / 尚未進行評估





缺乏潔淨能源基建及技術影響減碳的速度及成本

經濟轉型緩慢及 / 或缺乏可再生能源發電和節能技術，可能使減碳變得更具挑戰，並增加減碳的總體成本，包括符合可再生能源要求的成本。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 基建	基建部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 電訊	可再生電力供應不足，加上數據流量需求帶動能源消耗不斷增加，導致整體能源成本上升。	✓	✓		影響輕微 / 微不足道

限制使用化石燃料影響資產價值

限制使用化石燃料可能導致「擱淺資產」風險。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 基建	對煤炭等化石燃料使用方式的嚴格限制亦可能導致擱置資產風險。		✓	✓	影響輕微 / 微不足道
 電訊	電訊部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估







■ 影響重大

■ 影響輕微 / 微不足道

■ 正在進行評估 / 尚未進行評估







政府政策不明朗影響轉型進程

政府政策不明朗及 / 或政府對能源轉型的支援不足可能增加企業投資的不確定因素。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 基建	政府及監管支援不足，以及能源轉型可持續發展欠缺規劃，可能阻礙其實現業務減碳及推動整體經濟減碳進程。此外，政府在減碳及能源轉型方面的政策頻繁變動，可能增加其相關投資的不確定因素。				影響輕微 / 微不足道
 電訊	電訊部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估

投資者喜好不斷轉變及未能減碳

未能按照投資者的期望實施氣候策略可能導致吸引投資者資金的能力下降。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 基建	基建部門正在評估該影響。				正在進行評估 / 尚未進行評估
 電訊	未能跟上投資者優先事項的轉變步伐(例如對氣候變化應對不足，未有設定 2050 年淨零目標)以及偏向對可持續發展(例如綠色債券融資)和碳中和的選擇，可能導致投資者失去信心和資金流失，令資本成本上升，並難以籌集和獲取新資本。				影響重大

■ 影響重大





■ 影響輕微 / 微不足道

■ 正在進行評估 / 尚未進行評估

氣候相關機遇

可持續發展產品及服務機遇

隨著客戶喜好不斷轉變及 / 或政府推出支持氣候轉型的政策，可能為企業發展、產品和服務創造機遇，這些機遇有助於應對氣候變化或為客戶及社會提供更低碳的替代選擇，從而有可能令收益和資產價值提升。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				
 零售	零售部門正在評估該影響。				
 基建	隨著監管政策改變及消費者喜好轉向使用更潔淨的產品，採用綠色技術且具備低碳能力的資產可能受到市場青睞，從而有可能帶來更高的收益及估值。		✓	✓	
 電訊	創新開發並推出可持續相關新產品，以及擴大現有可持續產品選擇(例如物聯網解決方案、5G 解決方案)，可能因聲譽備受客戶肯定而帶來收益增長。	✓	✓	✓	





■ 影響重大

■ 影響輕微 / 微不足道

■ 正在進行評估 / 尚未進行評估





客戶喜好不斷轉變及成功實現氣候轉型

客戶喜好越見傾向於選擇可持續發展的企業，加上氣候表現優於同業，有助於提升企業聲譽、增強客戶關注度和忠誠度，並帶來整體收益增長。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				
 零售	零售部門如能採取具體的溫室氣體減排部署並達成減排目標（例如屈臣氏集團憑藉超越同業的可持續發展措施，可吸引具環保意識的客戶，增強客戶喜好，並透過創新開發可持續美妝及個人護理產品推動收益增長），從而爭取提升客戶忠誠度與收益的機遇。		✓	✓	
 基建	隨著監管政策變動及客戶喜好轉向使用更潔淨的產品，採用綠色技術的資產或會受到市場青睞，並可能帶來更高收益及估值。		✓	✓	
 電訊	與同業相比，電訊部門如能採取強而有力的溫室氣體減排措施並達成既定減排目標，將受惠於客戶喜好及忠誠度提升，從而可能擴大市場份額，並透過創新開發可持續發展相關產品發揮收益增長潛力。	✓	✓		

降低能源成本的投資





投資能源效益及 / 或可再生能源解決方案可降低企業的能源成本。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	向節能技術（例如 LED 照明系統）轉型或訂立購電協議，可使港口部門降低營運成本、受惠於補貼及激勵措施，並減少市場波動風險。		✓		
 零售	透過採用節能系統及可再生能源爭取降低整體營運成本的機遇（例如倘零售部門為其零售店舖及配送中心投資可再生能源解決方案，或投資雲轉型，則可降低電力成本，從而減少整體營運支出並增強長遠財務可持續性）。		✓	✓	
 基建	基建部門正在評估該影響。				
 電訊	投資能源效益及 / 或可再生能源解決方案可能降低企業的能源成本。	✓	✓	✓	

■ 影響重大
 ■ 影響輕微 / 微不足道
 ■ 正在進行評估 / 尚未進行評估








氣候投資對受規管資產基礎的收益影響

受規管業務在氣候適應能力方面的投資可提升資產基礎的價值及相關收益。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				■ 正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				
 基建	按資產價值及收益計算，投資於提升資產對氣候風險的適應能力可降低極端天氣事件中資產受損或失效的可能性，從而延長資產壽命並維持其價值。就其受規管業務而言，當投入更多資本開支(包括氣候適應能力投資)時，受規管資產基礎將會增加。受規管資產基礎上升將令准許收益上升。 基建部門正在評估該影響。				
 電訊	電訊部門正在評估該影響。				

投資者喜好不斷轉變及成功實現氣候轉型

氣候轉型與適應能力的策略成功落實可能提升吸引投資者資金並降低資本成本的能力。

部門	對營商模式及價值鏈的影響	時間範圍			影響程度
		短期	中期	長期	
 港口	港口部門正在評估該影響。				■ 正在進行評估 / 尚未進行評估
 零售	零售部門正在評估該影響。				
 基建	基建部門正在評估該影響。				
 電訊	氣候轉型與適應能力的策略成功落實可提升吸引投資者資金並降低資本成本的能力。				

■ 影響重大

■ 影響輕微 / 微不足道

■ 正在進行評估 / 尚未進行評估

更多詳盡評估結果將於集團下一份可持續發展報告中披露。

增強業務適應能力

基於集團及各部門的評估結果，我們已實施一系列措施以適應並緩解氣候相關風險，同時把握陸續出現的機遇。各業務部門已建立全面的應變計劃，涵蓋疏散程序、迅速與應急服務部門溝通以及提供醫療援助。為確保隨時就緒及行動到位，透過持續測

試應急設備、定期演練及對應急團隊進行年度培訓以加強此等規程。除上述準備措施外，我們亦採取多項行動增強基建抵禦氣候相關風險的適應能力。詳情請參閱[可持續營商模式與創新](#) 章節中持續業務運作規劃一節。

基建

利用對氣候風險與機遇方面的洞察力引導策略及營運決策

基建部門透過物理風險評估，已識別易受特定災害影響的業務據點。該部門密切關注資產在不同天氣狀況下的結構性適應能力，其維護及資本投資策略旨在增強資產在氣候變化中的完整性。此外，該部門在資產設計、構建及升級標準中，主動納入未來環境適應能力考量因素。各業務部門均已制訂持續業務運作策略，以減輕極端天氣事件的影響。

基建部門的投資領域中不乏轉型機遇，尤其體現在配電領域，該領域對於滿足轉投電動化進程推動下日益增長的電力需求至關重要。電動化成功與否取決於以堅實的基建作後盾，此舉要求配電電網必須實現

擴容與現代化。與此同時，棄用高碳燃料的轉型可能影響輸氣及配氣業務，原因在於化石燃料需求可能下降及碳定價不斷攀升的影響。然而，在邁向可再生能源轉型的過程中，天然氣很可能作為基線發電的暫行解決方案，並作為煤炭等碳強度較高的燃料之替代選擇。

水務設施及服務以及運輸等其他分部面臨的轉型風險有限，且風險性質多為間接影響。這些間接影響可能源於宏觀經濟變動，如國內生產總值增長率變化或能源定價調整，其具體表現因各國轉型就緒程度而異。例如，就轉型作充分準備的國家可能受惠於經濟增長，進而為當地企業創造擴展機遇。

向淨零經濟轉型的路徑仍不明朗，且會因行業和地域而有所不同。為協助業務順應轉變，集團推行如設施現代化、電動化、可再生能源整合及其他資本增量等減碳策略。集團多元化的業務組合以及其策略方針使其在各種轉型路徑中保持適應能力，且集

團能夠充分利用向低碳未來轉型所接連帶來的機遇。集團已開展多個項目以減少其溫室氣體排放並推進其轉型工作。有關更多詳情，請參閱[環境](#) 章節中減碳一節。

電訊



將氣候策略納入持續業務運作規劃

電訊部門的業務已制訂全面應變計劃，涵蓋疏散程序、迅速與應急服務部門溝通以及提供醫療援助。為確保隨時就緒及行動到位，透過持續測試應急設備、定期演練及對應急團隊進行年度培訓以加強這些規程。除上述準備措施外，我們亦採取多項行動增強基建抵禦氣候相關風險的適應能力。

氣候變化帶來的營運風險已獲確認，而企業正透過主動應變增強適應能力。根據環境政策要求，該部門已採取以下措施：

- 進行氣候情境分析以瞭解潛在影響。
- 採取針對性風險管理及資產管理策略。

- 投資基建升級及防範措施，保障資產、營運及員工免受極端天氣事件影響。

該部門的持續業務運作計劃納入應對極端天氣事件和營運中斷等環境風險的氣候適應策略。該計劃每年進行審查並按需要更新，並透過事後分析汲取經驗，持續優化應對策略。這方針在確保持續業務運作的同時，有助長遠可持續發展並增強應對氣候變化的適應能力。

該部門亦開始將氣候相關數據納入風險監測流程，評估洪水、極端風暴和氣溫波動等潛在影響對相關基建及服務交付的衝擊。透過定期審查，確保此方針能持續適應氣候變化模式，並以增強服務持續性及提升長遠可持續性為目標。

基建



透過數碼化及工具提升適應能力

UK Power Networks 與各公用事業機構及其他組織合作，開發一個名為 Climate Resilient Decision Optimiser (CRDO+) 的數碼平台。該工具旨在保障電網免受氣候變化的影響。透過整合電力、水資源、天然氣及電訊等領域的數據，CRDO+ 可以繪製出基建系統之間的相互倚賴關係圖，從而識別跨界別風險。其後，該平台會創建新預測模型，引導公用事業公司向有需要領域進行投資以提高其適應能力。

此次合作標誌著 UK Power Networks 轉向作出更全面的危機管理及針對氣候變化挑戰的創新解決方案邁出重要一步。在互聯互通的世界中，公用事業供應商之間共享數據可提升長線投資決策，有助預防氣候變化引發的廣泛服務中斷。

港燈提升電力系統的適應能力以抵禦極端天氣

由於氣候變化帶來更頻繁的極端天氣事件，港燈已加強措施鞏固其電力網絡，確保於2100年前電力供應穩定。這些加強措施包括加固南丫發電廠的基建，以及在變電站採取先進的防洪措施。

經參考政府間氣候變化專門委員會的報告和香港的水文和天文數據及預測，主要升級措施包括：將沿海變電站的防洪牆建設或提升至主水平基準+6.0米，並確立2022年6月後落成的變電站採用新的設計指引，足以抵禦主水平基準+7.0米的洪水；並在280多個易受影響地點的設施中安裝了自動水泵、防洪護欄和多級警報系統等保護裝置。

南丫發電廠的新關鍵發電機組採用主水平基準+7.0米的抬升式基礎設計，並增設防波堤和可拆卸防洪閘門以抵禦風暴潮及越堤浪。強化監控與快速應對機制確保即便在惡劣天氣下仍能可靠運行。

港燈自1990年代起便強調預防措施的重要性，並針對近年加劇的威脅採取升級策略、完善應急裝備以及定期進行防備演練。

公司更致力於支持政府減碳目標，承諾在2050年前實現發電淨零排放。港燈透過結合氣候適應能力與可持續發展，致力維持99.999%供電可靠性，為香港的經濟和社會穩定作出貢獻。



港燈南丫發電廠

可持續投資

集團將可持續發展理念融入其資本配置策略，既重視締造長遠價值，亦致力帶來積極的環境與社會效益。透過在投資決策中將環境、社會及管治納入考慮範圍，集團支持其「專注於可持續發展」的策略目標，並推進集團整體減碳目標。







此方針貫徹應用於資本與營運支出決策，在維持財務紀律之際，將資源導向符合集團可持續發展優先事項的措施。集團對可持續投資的承諾伸延至其融資策略，透過使用更多可持續發展掛鉤工具，加強財務表現與環境影響之間的連繫。

可持續發展投資計劃

於 2025 年，集團根據長和可持續金融框架²繼續推進其可持續金融策略。該框架與主要持份者商定，並與歐盟分類法及氣候債券標準等領先標準一致。該框架使集團及其附屬公司能夠為產生可量度

的環境和社會影響的資產、項目及投資籌集債券、貸款或相關融資，並為集團在可持續發展措施方面的投資計劃奠定基礎。

可持續金融框架

 <p>可再生能源</p>	<p>開發、購置、維護及營運利用可再生能源發電的項目</p>
 <p>能源效益</p>	<p>透過開發、購置、維護及營運項目及流程令能源消耗或排放量改善至少 15%，方式包括設備及設施電動化、自動化或數碼化</p>
 <p>潔淨運輸</p>	<p>開發、購置、維護及營運碳排放量顯著更低的客運或貨運方式</p>
 <p>循環經濟與設計</p>	<p>推動材料及產品(包括包裝)的開發、可持續生產及使用，透過提高功能性、耐用性、模組化及易於維修的特點支持循環經濟，或使其可重用、可回收或可堆肥</p>
 <p>獲取基本服務—數碼共融</p>	<p>部署、擴展及升級寬頻連線服務及基建，為互聯網及數碼服務提供可靠且充足的頻寬連線</p>
 <p>緊急應變及疫情紓困措施</p>	<p>尋求減輕特定危機對目標人群影響的項目，根據宣佈緊急狀態或疫情的日期加以識別，並僅限於緊隨宣佈有關緊急狀態或疫情後期間，且在發出後在報告中據此詳細說明</p>

在可持續金融框架下，集團持續將潔淨技術投資作為實現低碳轉型的策略方針核心組成部分。該投資重點有助集團實踐可持續及淨零營運的承諾，並已在核心業務廣泛推行。

可持續發展考慮因素始終是集團投資決策的重心，尤其見於氣候適應能力及減碳方面。有關更多詳情，請參閱本報告環境²章節中減碳一節。

資本與營運支出

集團透過加強追蹤及匯報機制，提升其對可持續發展相關支出的管治水平。該等系統同時涵蓋資本與營運支出，確保各項支出與集團可持續發展目標保持一致。定期向高級管理層匯報有助進行有效監督及作出知情決策。這種結構化的方針使集團能夠具策略地配置資源，從而推動各項促進可持續發展目標的措施。

環保開支披露

集團於 2025 年全年投入 19 億美元於綠色項目，並分佈在七個主要可持續發展類別：能源效益、可再生能源及其他潔淨能源、可持續運輸系統、可持續水資源管理、循環經濟與設計、保護生物多樣性以及可持續供應鏈發展。為提高持份者對氣候相關業務影響的理解，集團正在實施一個全面的披露方法，該方法將詳細說明重大氣候風險和機遇、預計的財務影響，以及淨零轉型策略的資源需求。

按部門劃分的環保開支概要

部門	2023 年 (百萬美元)	2024 年 (百萬美元)	2025 年 (百萬美元)
港口	114.23	152.84	186.48
零售	85.04	74.08	85.58
基建	1,191.84	1,932.30	1,566.43
電訊	450.12	349.70	133.67
總額	1,841.23	2,508.92	1,972.16

按類別劃分的環保開支概要

項目類別	2023 年 (百萬美元)	2024 年 (百萬美元)	2025 年 (百萬美元)
可再生能源及其他潔淨能源	546.92	1,072.22	525.39
能源效益	920.52	864.69	676.05
可持續水資源管理	113.77	265.67	433.98
可持續運輸系統	156.90	174.69	214.44
循環經濟與設計	56.47	67.48	71.13
保護生物多樣性	46.58	63.92	50.97
可持續供應鏈	0.07	0.25	0.20
總額	1,841.23	2,508.92	1,972.16

債務融資

集團根據當前市況定期檢討其環保融資狀況。於 2024 年，集團發行了 10 億美元於 2029 年到期的綠色債券，所得款項淨額全部用於為合資格項目進行融資及再融資。資金分配決策基於與債務投資者的多次接洽，以瞭解其優先選項與喜好，且合資格項目至少符合以下其中一項環境項目類別：

- 潔淨運輸
- 可再生能源
- 能源效益
- 循環經濟與設計

分配結果已刊載於 2025 年 4 月發佈的[《長和 2025 綠色債券報告》](#) (英文版)。

集團將繼續監察市場發展，並開拓更多可持續融資機遇，以支持其長期可持續發展目標。



和記港口自由港貨櫃碼頭啟動一項價值 1 億美元的現代化項目，為該公司至今在能源效益及智慧技術轉型方面最重大的投資。

卓越服務

集團的核心業務致力提供世界級的服務，以滿足客戶的日常需要。各業務部門積極與客戶溝通以瞭解他們的關注和期望，使集團能夠適應不斷變化的市況，同時保持優質的產品及服務。

產品及服務安全始終是首要事項。一個穩健又靈活的品質管理系統持續監測、評估和緩解與環境、安全和保安相關的風險。這些綜合措施彰顯集團銳意達致卓越服務及構建可持續和以客為本的營商方式。卓越服務與集團的可持續發展框架中的其他重要議題息息相關，包括以下各項：

- [供應商甄選與評估](#)
- [數碼責任及資訊安全](#)
- [健康、安全與福祉](#)

品質管理系統

集團已為所有核心業務制訂全面的品質管理系統，旨在秉持最高標準。該等系統由高級管理層主動監督，確保各層面的問責及分工明確。專責人員負責特定任務，包括無縫協調應急計劃。

獲 ISO 9001 認證的業務部門

 <p>港口</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 和記港口阿吉曼 • 和記港口巴塞南歐碼頭 • 和記港口恩塞納達國際碼頭 • 和記港口自由港貨櫃碼頭 • 和記港口維拉克魯斯國際貨櫃碼頭 • 和記港口卡拉奇國際貨櫃碼頭 • 和記港口聖樊尚多用途碼頭 • 和記港口聖樊尚貨櫃碼頭 • 和記港口蘇哈爾 • 和記港口曼薩尼約國際碼頭 • 和記港口海灣航運船塢 • 香港聯合船塢集團有限公司
 <p>零售</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 屈臣氏實業(香港、黃埔、佛山)
 <p>基建</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 港燈 • UK Power Networks • UK Renewables Energy Group • SA Power Networks • Victoria Power Networks • United Energy • ista • Dutch Enviro Energy 旗下 AVR • 友盟建築材料 • 安達臣瀝青
 <p>電訊</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wind Tre

品質管理流程及保證

完善的記錄存置及存檔管理流程能夠確保透明度和問責性。這些系統的核心在於採用結構化的危害識別方法，隨後進行徹底的風險評估，並制訂有效的緩解策略。業務部門已制訂符合甚至嚴於監管要求的特定績效標準。在市場領先慣例的啟發下，這些標準加強了集團在卓越品質與安全管理方面的承諾，保障員工、客戶和社區的利益。

所有零售部門的自家品牌工廠均會接受由獨立第三方代理商及 / 或當地品質保證團隊定期進行的技術審核，審核頻率取決於產品的風險水平及過往審核結果。被評為「良好」的工廠每年會接受一次重新審核，而評級較低的工廠則會在三至六個月內進行跟進審查。所有自家品牌產品在生產過程中或交付前，均會經認證外部實驗室(如 Intertek)進行測試，對於風險較高的產品亦會進行後續市場監督。此外，百佳在其 ISO 17025 認證實驗室進行內部測試，確保符合國際標準。屈臣氏蒸餾水則透過將香港大埔工廠的樣本送交香港實驗所認可計劃認證的 ALS 實驗室進行獨立測試，進一步加強產品安全性，為產品品質及合規性取得額外保證。

持續業務運作規劃

隨著極端天氣事件和潛在衝突等區域事件發生的可能性升級，各業務部門正主動制訂持續業務運作計劃。

各部門特設持續業務運作管理政策，以指導在營運中斷期間針對各類主要危機(包括極端天氣事件、網絡安全事故、健康與安全事故以及環境事故)須採取的行動。這種結構化的方針確保準備就緒，保障關鍵流程，並加強集團對營運適應能力的承諾。每項計劃均經過精心設計，以配合各核心業務獨特的行業特定需求，確保有效應對各種情境，並保障業務營運正常。

零售部門已制訂一套持續業務運作計劃的部門政策，其內容經已顧及其特定業務性質、市場狀況、當地基建、經營環境及文化背景後，為各業務部門在制訂當地持續業務運作計劃上提供指引。各業務部門須組建持續業務運作管理委員會，負責定期審查及更新持續業務運作計劃。各業務部門須每年至少審查一次持續業務運作計劃，或在任何重大業務中斷發生後進行審查，並開展涵蓋關鍵危機情境的年度演練。零售部門會監測各業務部門所實施的持續業務運作策略的整體有效性。

在對事故進行調查並針對產品及服務的安全與品質議題採取糾正行動的過程中，零售部門強調及早發現問題、迅速升級處理、跨職能危機管理團隊應對以及具透明度的溝通，藉以保障客戶及公司。此外，零售部門已制訂指引，以設定危機應對程序，包括明確的投訴升級規則、危機管理團隊的明確職責及處理每種危機的關鍵原則。

電訊



風險管理及持續業務運作框架

鑑於即將面臨的風險及挑戰，電訊部門各業務已將持續業務運作計劃納入更廣泛的風險管理框架，旨在於重大事故或重要規劃活動發生時，確保網絡適應能力並盡量減少營運中斷情況以及對客戶及員工造成的影響。持續業務運作計劃涵蓋管理職責、危機期間的內外應對行動、復原及恢復措施以及與持份者溝通的方式。定期安排演練以確保核心團隊成員作好準備應付任何突發狀況，並進行事後評估，進一步提升應急計劃。

Wind Tre 自 2019 年以來一直建立其持續業務運作框架，並符合 ISO 22301 國際標準。該框架涵蓋明確界定的目標、政策、組織模型及結構化方法，包含持續進行的業務影響分析與風險評估流程，從而實現關鍵業務流程的識別及優次排序。該框架由多種核心要素構成，整合持續業務運作策略、危機管理程序、事故應變工作流程以及針對各類營運中斷的具體復原計劃。

以下是 Wind Tre 為提升營運適應能力所採取的持續業務運作措施規劃和執行方針的具體案例。

監控與匯報界面	有關界面提供行政方面的監督，以支援與持續業務運作框架有關的管理決策，同時旨在優化日常營運活動的監察工作。有關界面靈活整合框架內所有持續變動
持續業務運作框架培訓計劃	Wind Tre 為全體員工強制推行培訓課程，以增強意識並強調持續性機制的重要性
支持技術災難復原活動	關於支援關鍵持續業務運作管理流程系統的全面資訊，是確定災難復原工作優先次序的重要依據，確保資源有效分配，以保障業務持續運作並盡量降低營運風險
災難復原評估	已完成針對組織資訊科技系統適應能力和復原能力的災難復原評估。評估強調須採取改善行動，包括檢討備份政策、確保傳輸系統的地域冗餘，以及開展恢復和復原測試
災難復原計劃	災難復原計劃在 2025 年實施，持續評估和測試資訊科技及電訊網絡範圍內應用程式的災難復原狀態，確保必要時進行追蹤和升級處理。有關計劃旨在透過識別弱點並實施必要改進措施提升 Wind Tre 的災難復原能力，同時改善企業的適應能力

於 2025 年，該框架進行新一輪顧問檢討，完成改進意見的匯總工作，並檢討現行框

架狀態。此次外部意見同樣確認了所採用方法及管理方針的有效性。

客戶關係管理

集團的核心業務已實施多項機制，以量度客戶滿意度及監督反饋。這些機制能夠及時跟進投訴，並推動採取糾正措施，從而持續提升服務質素和客戶體驗。

零售

顧客喜愛指數及社交媒體聆聽

顧客調查在個別市場及區域層面同步開展。透過多管齊下的方式量度各市場的顧客滿意度和服務質素。

顧客喜愛指數

屈臣氏集團採用其專屬顧客喜愛指數評估顧客對其品牌的忠誠度和情感聯結。有關指標即時捕捉線上及線下接觸點反饋，以便由數據推動優化顧客體驗。顧客喜愛指數亦納入可持續發展相關問題，包括顧客對容器回收計劃及補充站計劃的評價，有助營運優化和可持續發展目標協同推進。

社交媒體聆聽

屈臣氏集團運用社交媒體聆聽工具監察分析數碼平台上的顧客情緒，以多變方式瞭解顧客評價和新興潮流。為強化可持續發展方面的洞察力，在聆聽框架中納入與環境和社會責任相關的關鍵字，使團隊能有效地追蹤、詮釋及回應相關反饋。

這些措施共同強化零售部門兌現提升客戶體驗的承諾，並為其營運中的針對性改進措施提供依據。



截至 2025 年 8 月，
保健及美容產品
分部的所有部門
在顧客喜愛指數
的表現評分均
高於 80
(以 100 為滿分)

電訊



結構化客戶反饋和表現監督

Wind Tre 透過多種服務特徵量度客戶滿意度，並進行品牌價值研究以評估品牌健康度與消費者認知。3 愛爾蘭設有富主動性的客戶調查及卓見計劃，利用多項業務意見調查及其他卓見提供來源，監測客戶忠誠度（淨推薦值）、滿意度（整體滿意度）及在關鍵時刻的整體體驗。3 奧地利每月開展語音及

互聯網服務調查，評估滿意度、網絡質量、定價及客服水準，同時進行淨推薦值分析。

3 香港採用諮詢後手機短訊滿意度調查，將結果納入客服績效考核，並透過專屬團隊管理多管道投訴（熱線、即時通訊應用程式、電郵），確保五日內解決並進行根本原因分析以持續改進服務。

港口



客戶關係管理

港口部門透過在各碼頭進行的結構化客戶反饋機制和表現評估，致力加強與客戶的溝通。

位於埃及的和記港口亞歷山大：客戶調查結果和營運關鍵績效指標將整合至每月界面供管理層審閱。針對關注領域制訂並實施行動計劃，持續提升服務標準。

位於阿聯酋的和記港口阿吉曼：有關工作包括積極參與政府客戶滿意度調查，透過服務櫃檯及線上管道持續收集反饋，並由專職團隊及時跟進解決問題。定期追蹤及檢討服務表現，更新客戶溝通記錄與檔案以確保服務更個人化。

位於南韓的和記港口釜山及和記港口光陽：定期與航運公司進行檢討，評估營運績效、服務可靠性、效益、溝通及資訊科技系統可用性，確保持續改進服務與客戶滿意度。



紅海貨櫃碼頭主辦客戶參與活動。

社會共融

集團深明改善邊緣化族群機遇的重要性，並在業務範圍內積極促進多元和共融。在當今日常生活以科技為基礎的數碼時代，科技帶來的益處並非人人平等可享，特別是弱勢社群。

集團透過與當地組織合作來促進社會共融，以支援服務不足的社群。鑑於數碼急速發展可能會無意中將弱勢社群(包括幼兒、長者、殘疾人士以及生活在偏遠地區的人士)排除在外，集團內各業務部門均投入資源用於提高數碼使用能力和連線方面的舉措，旨在拉近數碼落差。

數碼共融

數碼化已深深融入日常生活，方便遙距工作，讓人們更倚賴數碼連接裝置。與數碼世界接軌已成為取得重要服務和參與社會活動的必要條件。然而，礙於線上連線有限及數據匱乏使弱勢社群無法充分受惠於數碼化，城鄉之間的連接差距意味著他們往往面臨數碼排斥的問題。集團(尤其是電訊部門)深明弱勢社群所面臨的挑戰，一直致力提供針對性的支援與創新解決方案，以拉近數碼落差並滿足服務不足社區的基本連接需求。持續集中加強現有基建工作，以擴大偏遠地區的網絡覆蓋範圍。此外，我們亦實施專門計劃以傳授必要的數碼技能、提高線上使用能力並促進安全、共融的技術使用。

例如，基建部門旗下的 SA Power Networks 與 People Welfare Association Australia 合作，捐贈翻新的手提電腦，為斯里蘭卡的泰米爾兒童提供必要的數碼連線和學習機會。在電訊部門，3 丹麥透過企業合作為六年級學生開設編碼課程，培養早期科技技能；而 3 瑞典則透過為兒童、學生和長者提供補貼手機上台計劃來促進網絡互聯。這兩項舉措旨在拉近數碼落差，讓科技和數碼服務更廣泛地惠及普羅大眾，不論年齡或經濟背景。



電訊

NEOCONNESSI – 透過數碼教育支援年輕世代家庭發展

NeoConnessi 是 Wind Tre 旗下的一個旗艦數碼及媒體教育項目，旨在提升大眾對網絡風險與機遇的意識。該計劃於 2025 年完成第七期，透過向不同院校提供教育活動惠及意大利逾 200 萬戶家庭。NeoConnessi 將項目延伸至初中學校，推出聚焦數碼技能的專項課程，強化其「家庭 100% 受保護和安全」的目標。

於 2025 年，Wind Tre 亦成立 NeoConnessi 科學委員會，匯聚意大利國家警隊、意大利小兒科協會 (Italian Association of Pediatrics) 及國家心理學家委員會各方的專家力量。該協作機制確保項目從技術風險到心理健康全方位覆蓋網絡安全議題。

零售



推動數碼空間的平等連線

零售部門致力於為所有用戶打造無障礙的數碼體驗。其企業網站榮獲由香港政府資訊科技總監辦公室與平等機會委員會聯合推出的「數碼無障礙嘉許計劃」銀獎。該獎項體現部門在網站設計中的努力，致力滿足殘障人士需求，確保提供共融和方便使用的體驗。

在歐洲，eLab Milan 自 2022 年起引領無障礙行動，2025 年更達致全面符合《無障礙網頁內容指引》(Web Content Accessibility Guidelines) 標準的重要里程碑。所有歐盟業務部門均已升級網站及手機應用程式，運用 LevelAccess 和 UserWay 等先進輔助技術，提供個人化體驗與自動修復方案。

電訊



促進家庭數碼共融

Wind Tre 透過其 NeoConnessi 項目推動數碼共融，彌補科技與教育間的差距，同時培育有意識的互聯文化。在中小學舉行的主要活動方面，其推出的「現今數碼家庭，一起安全上網」(Digital Families Today: Surfing Together Safely) 的培訓課程，旨在幫助父母、祖父母及監護人引導年輕一代負責任地使用互聯

網。免費教材涵蓋關鍵數碼教育主題，促進家庭安全而有意識地探索網絡空間。

於 2025 年 6 月，Wind Tre 亦針對家長社群發起大型宣傳活動，強調引導兒童負責任使用數碼工具的重要性。該活動包括在 Mediaset 電視頻道及線上平台播放長篇影片，生動展現數碼技能方面的隔代落差。

長者及弱勢市民

集團致力於拉近數碼落差，確保弱勢社群享有安全共融的網絡連接。3 愛爾蘭透過年度活動「Tech Café」推廣數碼使用能力，由員工自願向總辦事處周邊地方社區的長者教授手機的基本操作功能。3 香港透過「關愛老友記月費捐贈計劃」支援長者，並與東華三院芷若園攜手為弱勢群體提供為期一年的免費服務計劃，滿足其通訊需求。

Wind Tre 透過 NeoConnessi 項目服務「銀髮族」，在其網站提供免費影片教程，以簡明高效的方式講解科技與互聯網使用方法。此外，作為 Borghi Connessi 項目的一部分，Wind Tre 在意大利數碼落差問題最為嚴峻的小村莊為 60 歲以上人士開設專項課程，教導如何既安全又安心地使用智能手機、互聯網及數碼技術。

可持續產品選擇

集團在其價值鏈中整合循環經濟原則，優先考慮可持續採購和產品設計，為客戶提供具環保意識的選擇。與可持續發展目標 12(負責任消費與生產)保持一致，集團專注於推動業務增長，同時發揮最大資源效益。

透過創新解決方案和優化流程，部門正在推進自我轉型，創造更高價值，同時減少對環境帶來的影響。此舉使集團能夠在業務擴展與資源消耗加劇之間脫鉤，鞏固對長遠可持續發展和負責任生產的承諾。

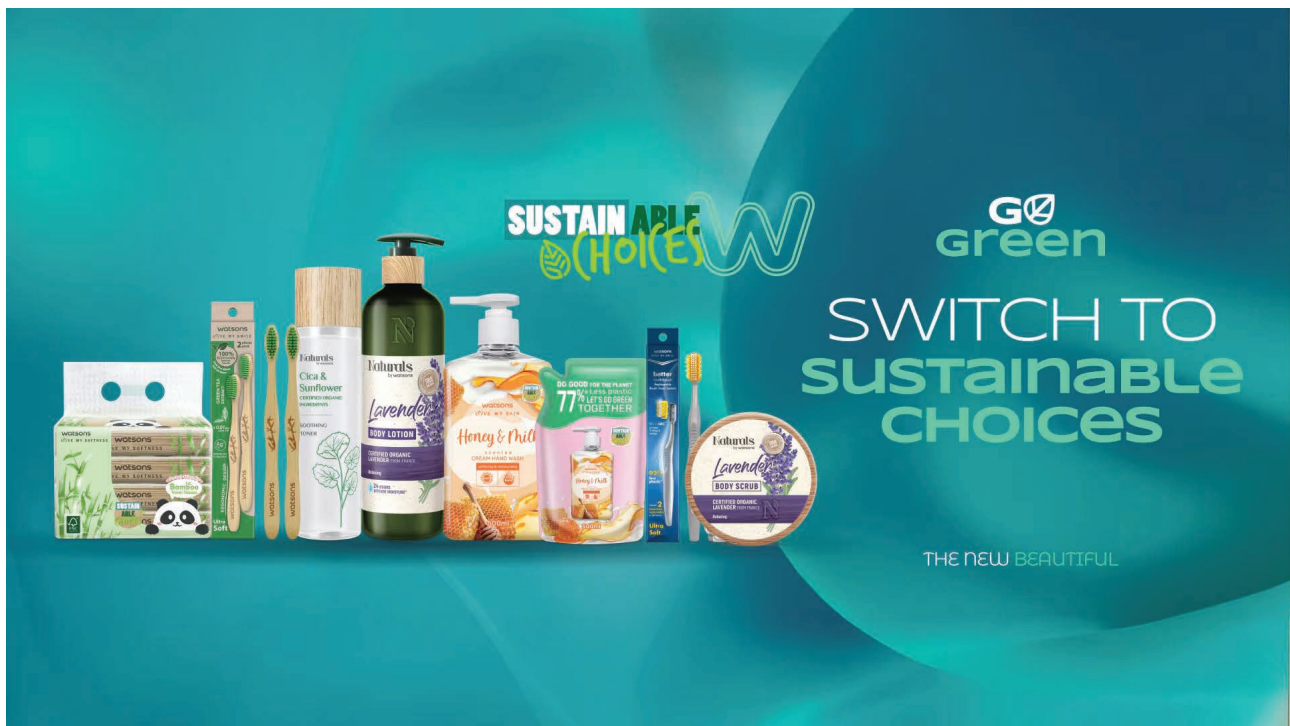
可持續產品選擇的議題與集團可持續發展框架中的其他重要議題息息相關，包括以下各項：

- [供應鏈責任](#)
- [循環經濟](#)

產品和包裝的生態設計

在[長和環境政策](#)的指引下，集團將循環經濟原則融入業務策略並積極實行，當中包括：負責任地採購原材料、優化生產流程、強化產品設計，並鼓勵更具可持續性的消費行為。核心業務部門已制訂專項指示，以提升可持續材料成分及包裝的使用比例，而鑑於零售部門直接參與自家品牌的產品設計與製造環節，其角色尤為關鍵。

屈臣氏集團與供應商在生態設計領域緊密合作，共用包裝指引並共同開發解決方案(例如回收材料含量及可回收包裝形式)。供應商亦參與工作坊、創新包裝解決方案試點計劃，而其可持續措施亦獲集團嘉許。有關交流已顯著降低原生塑膠使用量並使用創新包裝方案，從而支持屈臣氏集團的可持續發展目標。



超過 12,000 款可持續產品在屈臣氏「可持續產品」活動中入選。

零售



在生產中採用節水技術

零售部門持續推進水資源管理工作，透過提升營運效率、採用循環水系統及開展社區教育活動實現目標。為減少漏水並盡量降低營運上浪費食水，該部門在所有設施中實施先進節水技術與強化監察措施，有助優化用水、提升營運表現並支持長期資源保育。在桶裝水生產環節中，採用閉環系統減少排放並促進循環用水。用於清洗桶裝水水樽的水將重用作辦公室洗手間的沖

廁水，顯著降低用水需求，同時減少廢水產生，加強該部門對負責任用水的承諾。

部門亦透過社區參與推動更廣泛的水資源管理，包括與大學和中學聯手，舉辦參觀大埔製造基地的導賞團，並加入關於水資源及高用水管理實踐的可持續性工作坊。

零售



可持續包裝

零售部門正致力研究在可行情況下，於產品包裝中盡可能增加使用消費後回收塑膠含量。迄今，屈臣氏蒸餾水所有水瓶(不包括瓶蓋)及標籤均採用 100% 回收 PET 材料製成。近年屈臣氏蒸餾水亦推出可重用且 100% 可

回收的鋁瓶。為支援社區回收工作，零售部門正積極與當地非政府組織、學校及政府合作推廣逆向自動售貨機。目前屈臣氏蒸餾水正於百佳門市試行增設回收站，測試即將與香港政府合作推出的回收獎勵計劃。

回收材料含量

部門在可行情況下將消費後回收塑膠用於包裝。於 2024 年，零售部門塑膠包裝總量的 11.3% 採用回收材料製成，體現部門對資源效益的堅定承諾。

輕量化包裝

屈臣氏蒸餾水透過減輕水瓶包裝重量，於 2024 年減少使用 5.5 噸塑膠。

善用紙品

Superdrug 將旅行變壓器產品的塑膠包裝替換為紙盒，而菲律賓屈臣氏則將塑膠購物袋改為紙袋。這些措施合計減少使用 86.4 噸塑膠。

基建



創新改造，推動可持續水泥生產

青洲英坭透過南非駐香港及澳門特別行政區總領事館統籌，為來自 University of Pretoria 的專家團隊舉辦廠房參觀活動。此次參觀活動公開生產流程背後實況，重點呈現環保實踐、品質控制及營運效益。憑藉接待國際學者和領事合作夥伴，基建部門得以提高透明度、提升本地員工自豪感並促進跨境合作。活動推動可持續製造的對話交流，激發聯合研究的想法，彰顯該公司作為社區合作夥伴致力於共同學習和長期參與的承諾。

於 2024 年，青洲英坭觀察到本地食用生蠔後丟棄的蠔殼往往最終送往堆填區。因此，青洲英坭與在香港經營連鎖酒店業務的鷹君集團及海逸集團建立策略夥伴關係，推出蠔殼升級再造先導計劃，旨在回收棄置的蠔殼，並用作可持續水泥生產的替代原料。到 2025 年，約 53 噸蠔殼已成功轉化為可持續水泥產品。青洲英坭透過整合材料，展現出對減少倚賴化石燃料的堅定承諾，並促進更為可持續及環保的生產流程。

電訊



採用材料更少的 SIM 卡

Wind Tre 與 3 香港採用一款材料更少的 SIM 卡。該 SIM 卡較標準 SIM 卡細小 50%，由 100% 回收塑膠製成，其生產過程消除二氧化碳排放。事實上，該 SIM 卡所用的塑膠原料源自從消費者廢棄冰箱回收的聚苯乙烯，

或更確切而言，是冰箱內部的白色塑膠部件，經加工轉化為原料後製成最終「成品」的 SIM 卡。這種低影響的回收方式，正是實踐可持續發展的典範。

可持續採購

集團透過廣泛的供應商網絡採購各類產品，以維持其業務營運。為確保實踐負責任的商業常規，各業務部門遵循既定政策，與信譽良好、嚴守道德的合作夥伴開展合作，落實可持續採購與營運安排。

在零售部門內，供應商須經過預先評估程序，以確保其符合公認可持續發展標準。這些標準包括：可持續棕櫚油圓桌會議 (RSPO)、森林管理委員會 (FSC)

及森林認證認可計劃 (PEFC)。透過遵守這些標準，部門盡量減少對森林砍伐的影響，並主動為環保作出貢獻。

零售部門將可持續採購目標納入其採購員績效評估，以加強負責任採購實踐並推進可持續發展目標。此外，零售部門亦為員工和供應商提供專項培訓計劃，以增強整個價值鏈的可持續發展能力。

零售



綠色採購承諾

作為保護森林工作的一部分，零售部門制訂全面的反毀林承諾，包括：

木漿	於 2030 年前，自家品牌紙製品和包裝將完全由可持續材料 (FSC、PEFC 或回收紙品) 製成
棕櫚油	於 2030 年前，自家品牌產品所使用的全部棕櫚油必須為 RSPO 認證的棕櫚油
牛肉和大豆	承諾於 2030 年前，自家品牌產品採購「零毀林」的肉類和大豆

在促進負責任採購和可持續營運方面，零售部門引入自家品牌可持續包裝指引，同時提高對更可持續原料及材料的標準，並透過公開承諾採購「零毀林」產品、減少或優化塑膠使用。此外，該部門要求非貿易商

品必須採用負責任材料，包括 FSC 認證或回收印刷紙、含至少 50% 回收塑膠的購物袋，並引入回收紙袋。於 2025 年底前，自家品牌的存貨單位中 96% 使用更多可持續紙張(回收木漿或經 FSC/PEFC 認證)。

零售 

綠色採購承諾

各業務部門均依據綠色採購承諾設定具體目標：

零售部門目標及進展

商品類別	目標	2025 年進展
棕櫚油 (RSPO 認證)	<ul style="list-style-type: none"> 於 2030 年前，自家品牌所使用的棕櫚油 100% 為 RSPO 認證 	部門：50% Superdrug：100% Kruidvat：100% Trekleister：100%
牛肉	<ul style="list-style-type: none"> 擴大英國及愛爾蘭等低風險國家採購管道 	百佳已停止從巴西及南美其他高風險地區採購牛肉
大豆	<ul style="list-style-type: none"> 消除高風險採購管道，百佳將不再從巴西、阿根廷或巴拉圭採購大豆 	概無任何大豆製品將從巴西、阿根廷或巴拉圭進口
木漿 (FSC 認證)	<ul style="list-style-type: none"> 於 2030 年前，自家品牌紙製品將 100% 獲得 FSC 認證 	部門：96% Superdrug：100% Kruidvat：100% Trekleister：100% 屈臣氏：100%
植物性肉類及乳製品替代品	<ul style="list-style-type: none"> 於 2030 年前，將提供超過 200 種植物性肉類及乳製品替代產品 	已有超過 140 種產品上市

其他業務部門亦正朝著綠色採購目標前進。

為顧客引入可持續產品

零售部門亦在歐洲及亞洲開展多項活動，推廣更具可持續性的產品。在亞洲，屈臣氏的「可持續產品」活動現已涵蓋超過 12,000 款護膚、護髮及個人護理品類的產品。這些產品根據既定環保與社會標準而

入選，例如採用道德採購原料，並於包裝時減少使用原生塑膠。屈臣氏集團主動透過線上及線下管道與顧客交流，提升更多可持續產品的曝光率與互動性。

零售



可持續產品減碳行動

屈臣氏集團深化與 ClimatePartner 的合作，擴大碳補償計劃措施。在亞洲，75 個自家品牌產品透過投資於印尼 Rimba Raya 的天然為本解決方案以支持碳抵銷計劃。該計劃於 2023 年推出時涵蓋七大產品系列，現已擴展至香港、馬來西亞、菲律賓、台灣、泰國、新加坡、越南、印尼及土耳其的 30 個系列，覆蓋屈臣氏線下及線上門店。此次擴展彰顯屈臣氏實踐可持續發展承諾，有助顧客作出更負責的購買決定。除 Rimba Raya 的重新造林項目外，相關

措施現已延伸至中國內地定西地區的造林工作，該區域正遭受荒漠化與水土流失困擾。隨著種植耐旱本土樹種，項目致力於修復退化農田並增強氣候適應能力。除環境好處外，該措施為當地居民創造植樹造林及森林養護就業機會，其中女性從業者佔比顯著，有效促進性別平等並推動社區發展。

在比荷盧三國，Kruidvat 亦透過提供經森林保護等天然項目抵銷碳排放的產品，協助顧客理解並減少產品碳足跡。

