鳴謝

本文為編譯版本1，原文**Building a Better Tomorrow**2首刊於香港會計師公會會員雜誌《A Plus》2022年第6期。

課業簡介

|  |  |
| --- | --- |
| **活動：** | 從閱讀中學習 |
| **題目、**  **簡介及閱讀資料來源：** | **建築美好未來**1  *華懋集團副首席財務總裁曾殿科（資深會計師）認為，企業與大廈樓宇均應秉持可持續發展理念。他分享他如何引領集團實行變革，並如何透過其在各不同範疇所得的經驗讓他具有遠見及所需技能，從而持續創造價值。*  「灼見名家」經香港會計師公會授權編譯刊發，[2022-09-22](https://www.master-insight.com/%e5%bb%ba%e7%af%89%e7%be%8e%e5%a5%bd%e6%9c%aa%e4%be%86/)  <https://www.master-insight.com/%E5%BB%BA%E7%AF%89%E7%BE%8E%E5%A5%BD%E6%9C%AA%E4%BE%86/> |
| **學習目標：** | 1. 鞏固及擴闊學生的商業知識基礎，並提升他們對商業學習的興趣；以及 2. 加強學生的閱讀能力以理解商業文章／故事，並幫助他們培養終身閱讀的習慣以增潤知識。 |
| **程度：** | 中四至中六 ─   * 會計學習範疇及商業管理學習範疇的必修部分 * 商業管理學習範疇的選修部分 |
| **時間：** | 課堂外 ─ 課前預習／家課，須於課堂前閱讀文章，進行分組討論及回答相關問題  課堂內 ─ 分組交流和討論 |
| **先前已掌握的知識：** | 單元1(a) 營商環境  單元1(b) 基礎管理  單元3(a) 管理導論（於2022/23 學年中四級開始生效） |

**曾殿科**（資深會計師）每天都會思考同一個問題 ：「如何在確保集團蓬勃發展的同時，我還能在公司內部實行哪些改進，來為人類及地球帶來裨益？」這是一個難以回答的問題，但曾殿科稱，這正是他作為華懋集團副首席財務總裁在制訂重要決策時的關鍵基礎。

華懋集團是香港最大型物業發展商之一，其獨特之處在於它既非上市公司、亦不是家族企業。因此，該集團能更靈活地將其員工及可持續發展的實務，與商業收益視為同等重要。曾殿科表示：「華懋集團建基於三大基石：人、繁榮和環境。我們稱之為『三重基線』。」他補充說，該集團透過其傳承及物業資產，得以堅守三重基線。

華懋集團成立於1960年代，最初為工業大廈發展商，當時正值香港製造業發展蓬勃的時期。該集團於70年代投資農地，並以此換取沙田、馬鞍山、粉嶺及上水等市鎮的土地，繼而發展大型住宅區，以應對不斷膨脹的人口。現在，該集團則專注於發展商業及住宅樓宇，目前於香港共有約200個已竣工的住宅開發項目、八家酒店以及多個購物中心。曾殿科補充道：「華懋集團的物業組合一直有助於產生強勁的經常性現金流。該集團亦十分支持管理層在平衡與『人與環境』有關的事宜上，而非只着眼於商業回報。我很慶幸能夠成為團隊的其中一員，並以此願景來管理集團業務上的可持續轉型。」

**危中有機**

曾殿科表示，香港酒店業及物業租賃市場在過去兩年間面臨許多挑戰。他指出，與新冠疫情相關的旅遊限制及社交距離措施，令集團酒店收入及零售客流量遭受巨大影響，他稱：「集團旗下酒店所受衝擊最為嚴重，入住率與現金流雙雙驟降。」不過曾殿科指出，受益於宅度假、長期住宿套餐，以及之後為旅客提供的隔離住宿等方案，為集團維持了現金流，避免員工要被迫放無薪假或被裁員的情況。他補充道：「這有助集團緊守三重基線之一的『以人為本』。許多零售店鋪經歷長期業務低迷，再加上某些行業遭受經營限制或強制停業，有見於此，我們根據零售租戶的情況，向他們提供租金優惠。」

此外，受邊境關閉影響，市場對高檔住宅物業需求降低。曾殿科表示：「持續的邊境管制及檢疫要求，削弱香港的競爭力，以及流失跨國公司的外籍人才，而當中許多跨國公司已計劃將員工撤離香港，特別是負責區域事務的員工。同時，邊境關閉也導致來自內地的買家數目減少，而且亦有越來越多人由香港移居至其他城市，導致二手物業市場供應增加，繼而買家經常議價以爭取更低價錢。」

與此相反，一手豪宅的售價則持續上升，香港買家及內地居民均有意購入華懋集團的豪宅物業。對此，曾殿科分析道：「我們的住宅物業的優越位置與出色素質吸引了很多買家，特別是在傳統熱門區份新型豪宅物業的有限供應下，這些進行裝修後的豪宅物業就更為突出。」他認為，隨着疫情限制放寬，這趨勢仍將持續：「隨着香港的防疫措施逐漸放寬，看樓的人數亦隨之增加。」

與此同時，隨着堂食限制亦同樣逐漸放寬，市民亦開始外出活動。曾殿科期望其集團的特別項目「中環街市」亦可穩健發展。該活化項目耗資超過5億港元，由華懋集團負責管理及市區重建局負責修復翻新，令擁有82年歷史的中環街市大樓在關閉18年後擁有全新面貌。中環街市在2021年8月開放予公眾，齊集了各式餐廳、咖啡店、酒吧、商店及小型店鋪。曾殿科對於大樓得到修復翻新後煥發新活力，並同時保留了40年代的純樸魅力，他深感自豪：「一直以來，我們都以『Playground for All』作為中環街市的概念。我們一方面致力保育歷史建築物，另一方面亦致力將其轉型為結合娛樂、餐飲、零售及共享工作空間的熱點。」

曾殿科負責監督集團對改造項目的投資，他期望中環街市能夠協助小型企業的發展。他介紹道：「我們引入『Plug to operate』（即時營運）的概念，協助本地初創企業及中小型企業以最低的資本支出及營運費用來盡快開業。」經市區重建局批准，華懋集團成為中環街市的主要營運商，為期10年，正計劃於今年下半年展開第二階段的開業計劃。曾殿科續指：「我們制訂了多元化的市場推廣計劃，以吸引不同層面的訪客與不同種類的租戶。同時，我們亦期待增設一個虛擬現實區、一間科學、技術、工程及數學（STEM）商店，甚至特色零售店以至餐飲產品。」

**以可持續發展為首**

曾殿科表示，華懋集團將可持續發展放置在集團營運與發展的首要位置。於2022年1月，集團制訂了科學基礎減碳目標，並正式通過科學碳目標倡議組織（SBTi）批核。SBTi是由全球環境信息研究中心（CDP，前身為碳披露項目）、聯合國全球契約組織、世界資源研究所及世界自然基金會聯合發起的合作組織，通過規定企業減少溫室氣體排放的總量及速度，清晰指引企業未來的業務增長之路。

曾殿科指出：「2021年，集團着手制訂科學基礎減碳目標，並採納了氣候相關財務信息披露工作組的建議。此外，我們還根據該科學基礎減碳目標訂下長期目標，以致力減少溫室氣體排放。這令華懋集團成為香港第二間完成科學基礎減碳目標認證，並承諾遵照《巴黎協定》將全球變暖升幅控制在1.5度以內的地產發展商。」

為了確保可持續發展以最佳方式實踐，集團正在使用房地產科技（PropTech），這是用於解決房地產公司的需求和挑戰的先進技術和軟件解決方案。借助 PropTech，發展商及公司能夠將可持續解決方案整合至物業及設施的開發，以減少水電消耗與廢棄物，從而降低整體碳足跡。舉例說，華懋集團於2020年與一家PropTech初創公司合作，成為全球首批在建築工地使用清潔能源替代柴油的發展商之一。一般而言，建築工地以柴油發電機提供臨時電力。曾殿科回憶道：「當時我們向住宅物業項目的建築工地引入便攜式電池儲能系統，以替代傳統柴油發電機，從而降低了85%的碳排放量。」

2019年，華懋集團與中華電力有限公司簽署協議，在位於荃灣的旗艦辦公大樓推出智能科技應用措施。曾殿科介紹道：「集團與中華電力攜手合作，為我們的旗艦辦公大樓制訂節能解決方案，並訂下了未來五年內共節約14吉瓦電力的目標。」1吉瓦相當於1億瓦，足以點亮超過12億個發光二極管燈泡。曾殿科續說道：「為實現此目標，我們需要籌備計量器、節能熱泵、變速驅動及控制裝置、電動廚房、智能照明硬件、太陽能薄膜等技術，以管理如心廣場內的能源消耗情況。」近期，集團在辦公大樓測試新技術，並採用新系統提高環境清潔度，如免觸式電梯按鈕、自動消毒門把手與機械人解決方案，務求保持辦公場所的全天候潔淨。他補充道：「如心廣場以及集團的物業組合為上述新技術提供了極佳的測試機會。」

集團亦計劃在其未來的發展項目中實行相同的解決方案。曾殿科認為這將降低各個項目的碳排放，並為其他發展商樹立良好榜樣：「與建築相關的活動佔香港總用電量約九成，而相關發電所產生的溫室氣體排放量佔香港總排放量六成以上。由此來看，我認為提高房地產行業的可持續發展水平十分關鍵。人類生活方式消耗了地球上過多資源，而這些均是有限且稀缺的資源。我們務必立即行動，以身作則。」

曾殿科補充，綠色金融近年來在房地產行業愈益重要，他表示：「現在的融資合同中可能包含綠色目標的相關措施，包括提升效能、減少碳排放等。」華懋集團簽訂兩項雙邊可持續發展表現掛鈎貸款，其中一項為於2021年12月與滙豐銀行簽訂，另一項則於2022年6月與恒生銀行簽訂，兩者價值均為10億港元。此外，華懋集團與希慎興業有限公司的合資公司簽訂了129.5億港元的綠色貸款融資，為香港歷來最大金額的綠色貸款。曾殿科指出：「集團對綠色金融的追求，反映出我們致力創造綠色未來的願景，以及促進香港房地產行業的可持續發展的目標。」

**財務轉型**

作為華懋集團副首席財務總裁，曾殿科帶領集團財務職能進行轉型，並協助將會計及支付解決方案融合至相關系統及流程，並於集團內實施。他說：「我負責制訂預算、編撰報告與財務營運、管理庫務上的資本結構及流動資金，以及資本儲備投資。同時，我還就財務及資金事宜向其他部門提供建議。」曾殿科補充道，他的金融市場背景有助於其管理集團盈餘資本投資，並在投資小組委員會會議上分享意見。

曾殿科指出，協助實行變革管理是其職責中最具挑戰性的事情之一。他回憶道，他在剛上任時立即面對集團進行轉型，而當務之急就是要確保集團可平穩過渡：「我於2020年加入華懋時，集團當時已開始進行轉型，並致力重塑集團品牌，以及樹立擁有優質大廈樓宇及服務之發展商的良好形象。這涉及重大的系統改造，並需要重塑大部分的工作流程。」

當新機制實施後，曾殿科需確保集團的財務業績恰當地匯報。他解釋道：「我的首要任務是增強財務管理，因此我領導全公司上下進行預算工作，以訂立目標、規劃資源，並改進管理匯報，從而更加有效地監察公司業績。不僅如此，我們還必須在更短時間內出具報告。」

曾殿科指出，財務團隊需要過渡至新的會計系統，這亦構成了另一項挑戰。他認為，財務團隊與IT團隊需要深入溝通，以跟上改革的步伐：「這是財務人員以及會計流程的另一種變革管理形式。因此，我們聘請了一位具備會計資格與會計系統知識的外部顧問，作為財務團隊與IT團隊之間的溝通橋樑。此外，我們還成立了多個工作小組，以聯繫IT人員、相關部門及財務人員。」

**職業基石**

在30年的職業生涯中，曾殿科具備審計、企業財務與物業發展範疇等多種技能及知識。他最初於英國Touche Ross會計師事務所（現為德勤）擔任審計師，展開其財務及審計的職業生涯。他說道：「這四年的審計工作為我奠下堅實基礎，培養我從數據中提取信息的技能。我學會了如何進行分析審核，如何評估及比較不同行業的公司業績，以及如何利用同業公司的比較分析。」此外，曾殿科的審計專業知識對於他現時的職務同樣大有幫助。他補充道：「財務審核技能助我提出正確問題、確保記錄完整，及評估關鍵估算與估值。」

曾殿科認為這些經歷亦有助他在年輕時快速地提升人際交往能力。他指出：「過去那些培訓，培養出我的自信心去會見、影響及說服被我們進行審計的公司之董事與高級職員。同時，我還由此培養時間管理技能，能夠在緊迫時限內及以高水平地完成工作。」

曾殿科隨後踏足銀行及金融領域，曾任職東京銀行有限公司倫敦分行，其後返回香港並先後任職於NatWest Markets、摩根士丹利以及百慕達銀行。他說道：「我有幸參與了企業融資項目，並通過相關培訓了解企業的商業模式與估值。同時，我理解資金上的時間價值與現金流的重要性，因為即使公司正獲得盈利，但仍可能會陷入破產困境。」

曾殿科其後投身於物業發展行業，於希慎興業有限公司擔任首席財務總監，之後於香港鐵路有限公司（港鐵）任職總經理 — 財務控制，以及恒隆集團與恒隆地產有限公司任職董事 ― 集團審計。曾殿科從中掌握並增進了相關行業知識，最終為其擔任華懋集團現時職位奠定基礎。他表示：「在希慎，管理團隊經常審視其增長策略，並透過改變物業的租戶組合，或者進行翻新或重建物業來重新定位。」

在工作歷程中，曾殿科還明白到企業擁有長遠願景的重要性：「在港鐵任職時，我們會研究未來數十年的鐵路規劃、維修及資本支出周期。這使我深入了解到一家組織完善、管理良好的公司，必需擁有良好的風險管理與內部控制的框架，以長期提供高水平服務。」

**堅實基礎**

曾殿科認為，會計師技能對他整個職業生涯發揮着重要作用，並有助他在工作中持續創造價值。他表示：「會計師培訓培養出我的專業性與自律、開放創新的思維，及能適應各樣變化。這些培訓有助我分析公司的價值與風險，並確定宏觀經濟、微觀經濟或政治因素對公司的影響。」

曾殿科補充道，了解風險並知道如何規避行業的潛在風險，同樣是成為具有效率的財務領導者的關鍵要素。他指出：「我們必須了解公司及所在行業內的優勢、劣勢、機會與威脅。這將有助於與業務夥伴建立更密切的關係，並了解他們的痛點所在。」

與此同時，曾殿科還建議，會計專業人士必需學習最新知識，避免自滿，並且強調持續專業進修（CPD）的好處：「CPD十分重要，當今世界瞬息萬變，通過CPD培訓，我們能夠及時了解影響社會的最新趨勢，如新興科技等。」

**專注未來**

在閒暇時，曾殿科喜愛閱讀，並十分享受與家人共渡時光。受今年第五波新冠疫情影響，他需要在家辦公，因而有更多時間陪伴家人。他笑着說道：「我們在家一起烘焙、做運動、看電影。我們還觀看了許多Netflix和Disney+的節目。」曾殿科熱愛旅行，他期待着能再次出遊，不論是重遊舊地或是探索新的的地方。他表示：「我很懷念與親友同遊的時光，享受寧靜的氛圍，並讓我得到真正的放鬆。我還喜歡自駕遊去探索如日本、歐洲等地的不同城市。在那裏，我享受當地美食及體驗當地文化，度過美妙愜意的時光。」

未來十年，曾殿科將協助華懋集團業務繼續發展，包括與希慎合作開發位於銅鑼灣的商業項目，預計可於2026年竣工，以及東涌東的市鎮發展項目。對於後者，該項目涉及興建新的地鐵站，以擴展目前的東涌線，預計將於2029年完工。曾殿科介紹道：「這一項目是配合政府的東涌新市鎮擴展計劃，我們將在東涌東站附近興建一個非工業項目，並計劃在那裏設立購物中心、辦公室與數據中心。」

最為重要的是，曾殿科期望推動香港房地產的可持續發展，並利用他在當中所擔當的角色，為社會構建更美好的未來：「我期待我們在開展業務時，能持續集中於集團的三重基線。我們必須以身作則，將可持續發展放於首位，減少對稀缺資源的消耗，同時平衡下一代的需求。」

學生工作紙

**初階課業 ─ 課前預習／家課 （第1至4頁）**

你必須**二人一組**，閱讀題為「建築美好未來」1的文章，於課堂前**討論並完成**下列問題。

|  |  |
| --- | --- |
| **Q1** | 在文中第2段， |
|  | 1. 華懋集團是最大型物業發展商之一，其企業擁有權類型是甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 第8行提到「人、繁榮和環境。我們稱之為『三重基線』」，這陳述對華懋集團而言有甚麼意義？ *[提示：公司的願景／信念以引領其發展方向]* |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q2** | 在文中第3段，自華懋集團成立以來，有甚麼環境因素影響其發展？ *[提示： 影響商業決定的因素]* |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q3** | 在文中第4段， |
|  | 1. 自2019新型冠狀病毒病爆發以來，華懋集團面對甚麼挑戰及機遇？ *[提示： 影響商業決定的因素]* |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 「賺取利潤是每一企業追求的首要目標」。這陳述是否適用於華懋集團？為甚麼？ *[提示：公司在計劃過程中的目標設定]* |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q4** | 在文中第5段， |
|  | 1. 華懋集團在地產業的市場定位是甚麼？ *[提示：出售優質豪宅／中等入息家庭住宅／低入息家庭住宅]* |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 上述提及的住宅需求在疫情期間如何受影響？ *[提示：需求增加／保持平穩／減少]* |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q5** | 在文中第7至8段，「中環街市」項目是甚麼？ |
| |  | | --- | | 1. 項目性質 *[提示：商業樓宇發展／重建發展項目／保育活化項目]* | | 1. 目標市場 *[提示：例如，本區居民、中小型企業、初創企業……]* | | 1. 市場定位 *[提示：例如，打造為娛樂中心、集中小型企業的熱點、具特色的社區環境……]* | | 1. 為初創企業*／*小型企業帶來的好處 *[提示：有否提供支援措施]* | | 1. 中環街市由誰營運 *[提示：唯一擁有人／指定期限內的項目營運商]* 及如何維持其吸引力 *[提示：例如，市場營銷策略／計劃……]* | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q6** | 在文中第9至14段，華懋集團採取甚麼行動以實踐可持續發展呢？ |
| |  |  | | --- | --- | | 1. 在計劃過程中的目標設定   *[第9段]* |  | | 1. 能源消耗   *[第11段]* |  | | 1. 清潔及健康環境   *[第12段]* |  | | 1. 成為地產業的先驅   *[第13段]* |  | | 1. 綠色金融***\*知多一點點***   *[第14段]* |  |   ***\*知多一點點***2018年9月，證監會發表其《綠色金融策略框架》，當中涵蓋以下三大範疇：(i) 加強上市公司、基金經理及投資產品對環境、社會及管治因素（environmental, social and governance factors，簡稱ESG因素），特別是環境及氣候風險的披露及考量；(ii) 促進綠色或ESG相關投資產品的發展，提高投資者對綠色和可持續金融的認知，以及加強各方在貫徹可持續金融方面的能力，以及；(iii) 推動香港成為國際綠色金融中心。( 資料來源：<https://www.sfc.hk/TC/Green-and-sustainable-finance> ) | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q7** | 在文中第18段，內容提及哪些商業功能？它們的相互關係如何促進華懋集團的未來發展？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q8** | 在文中第23段，內容提及哪項商業功能？為甚麼它對華懋集團的長期發展十分重要呢？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q9** | 在文中第26及29段，就個人發展及企業未來發展趨勢兩方面，你從曾殿科的分享中學到些甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

學生工作紙

**基礎課業 ─ 課前預習／家課 （第5至8頁）**

你必須閱讀題為「建築美好未來」1的文章，於課堂前完成下列問題。

|  |  |
| --- | --- |
| **Q1** | 在文中第2段， |
|  | 1. 華懋集團是最大型物業發展商之一，其企業擁有權類型是甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 第8行提到「人、繁榮和環境。我們稱之為『三重基線』」，這陳述對華懋集團而言有甚麼意義？ *[提示：公司的願景／信念以引領其發展方向]* |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q2** | 在文中第3段，自華懋集團成立以來，有甚麼環境因素影響其發展？ *[提示： 影響商業決定的因素]* |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q3** | 在文中第4段， |
|  | 1. 自2019新型冠狀病毒病爆發以來，華懋集團面對甚麼挑戰及機遇？ *[提示： 影響商業決定的因素]* |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 「賺取利潤是每一企業追求的首要目標」。這陳述是否適用於華懋集團？為甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q4** | 在文中第5段， |
|  | 1. 華懋集團在地產業的市場定位是甚麼？ *[提示：出售優質豪宅／中等入息家庭住宅／低入息家庭住宅]* |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 上述提及的住宅需求在疫情期間如何受影響？ |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q5** | 在文中第7至8段，「中環街市」項目是甚麼？ |
| |  | | --- | | 1. 項目性質 *[提示：商業樓宇發展／重建發展項目／保育活化項目]* | | 1. 目標市場 *[提示：例如，本區居民、中小型企業、初創企業……]* | | 1. 市場定位 *[提示：例如，打造為娛樂中心、集中小型企業的熱點、具特色的社區環境……]* | | 1. 為初創企業*／*小型企業帶來的好處 | | 1. 中環街市由誰營運及如何維持其吸引力 *[提示：例如，市場營銷策略／計劃……]* | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q6** | 在文中第9至14段，華懋集團採取甚麼行動以實踐可持續發展呢？ |
| |  |  | | --- | --- | | 1. 在計劃過程中的目標設定   *[第9段]* |  | | 1. 能源消耗   *[第11段]* |  | | 1. 清潔及健康環境   *[第12段]* |  | | 1. 成為地產業的先驅   *[第13段]* |  | | 1. 綠色金融***\*知多一點點***   *[第14段]* |  |   ***\*知多一點點***2018年9月，證監會發表其《綠色金融策略框架》，當中涵蓋以下三大範疇：(i) 加強上市公司、基金經理及投資產品對環境、社會及管治因素（environmental, social and governance factors，簡稱ESG因素），特別是環境及氣候風險的披露及考量；(ii) 促進綠色或ESG相關投資產品的發展，提高投資者對綠色和可持續金融的認知，以及加強各方在貫徹可持續金融方面的能力，以及；(iii) 推動香港成為國際綠色金融中心。( 資料來源：<https://www.sfc.hk/TC/Green-and-sustainable-finance> ) | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q7** | 在文中第18段，內容提及哪些商業功能？它們的相互關係如何促進華懋集團的未來發展？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q8** | 在文中第23段，內容提及哪項商業功能？為甚麼它對華懋集團的長期發展十分重要呢？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q9** | 在文中第26及29段，就個人發展及企業未來發展趨勢兩方面，你從曾殿科的分享中學到些甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

學生工作紙

**進階課業 ─ 課前預習／家課 （第9至13頁）**

你必須閱讀題為「建築美好未來」1的文章，於課堂前完成下列問題。

|  |  |
| --- | --- |
| **Q1** | 在文中第2段， |
|  | 1. 華懋集團是最大型物業發展商之一，其企業擁有權類型是甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 第8行提到「人、繁榮和環境。我們稱之為『三重基線』」，這陳述對華懋集團而言有甚麼意義？ *[提示：公司的願景／信念以引領其發展方向]* |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q2** | 在文中第3段，自華懋集團成立以來，有甚麼環境因素影響其發展？ |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q3** | 在文中第4段， |
|  | 1. 自2019新型冠狀病毒病爆發以來，華懋集團面對甚麼挑戰及機遇？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 「賺取利潤是每一企業追求的首要目標」。這陳述是否適用於華懋集團？為甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q4** | 在文中第5段， |
|  | 1. 華懋集團在地產業的市場定位是甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | 1. 上述提及的住宅需求在疫情期間如何受影響？ |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q5** | 在文中第7至8段，「中環街市」項目是甚麼？ |
| |  | | --- | | 1. 項目性質 | | 1. 目標市場 | | 1. 市場定位 | | 1. 為初創企業*／*小型企業帶來的好處 | | 1. 中環街市由誰營運及如何維持其吸引力 | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q6** | 在文中第9至14段，華懋集團採取甚麼行動以實踐可持續發展呢？ |
| |  |  | | --- | --- | | 1. 在計劃過程中的目標設定 |  | | 1. 能源消耗 |  | | 1. 清潔及健康環境 |  | | 1. 成為地產業的先驅 |  | | 1. 綠色金融***\*知多一點點*** |  |   ***\*知多一點點***2018年9月，證監會發表其《綠色金融策略框架》，當中涵蓋以下三大範疇：(i) 加強上市公司、基金經理及投資產品對環境、社會及管治因素（environmental, social and governance factors，簡稱ESG因素），特別是環境及氣候風險的披露及考量；(ii) 促進綠色或ESG相關投資產品的發展，提高投資者對綠色和可持續金融的認知，以及加強各方在貫徹可持續金融方面的能力，以及；(iii) 推動香港成為國際綠色金融中心。( 資料來源：<https://www.sfc.hk/TC/Green-and-sustainable-finance> ) | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q7** | 在文中第18段，內容提及哪些商業功能？它們的相互關係如何促進華懋集團的未來發展？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q8** | 在文中第23段，內容提及哪項商業功能？為甚麼它對華懋集團的長期發展十分重要呢？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q9** | 在文中第26及29段，就個人發展及企業未來發展趨勢兩方面，你從曾殿科的分享中學到些甚麼？ |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

**挑戰題：**

|  |  |
| --- | --- |
| **Q10** | 舉出另一個商業個案例子以展示採用環境、社會及管治 (ESG) 概念是有助企業的發展。 |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |
|  | |

建議答案

**初階／基礎／進階課業─課前預習／家課**

|  |  |
| --- | --- |
| **Q1** | 在文中第2段， |
|  | 1. 華懋集團是最大型物業發展商之一，其企業擁有權類型是甚麼？ |
| 華懋集團是私人擁有的有限公司。 | |
|  | 1. 第8行提到「人、繁榮和環境。我們稱之為『三重基線』」，這陳述對華懋集團而言有甚麼意義？ |
| 這是華懋集團的願景，將三重基線的價值與收益視為同等重要，引領公司的發展。 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q2** | 在文中第3段，自華懋集團成立以來，有甚麼環境因素影響其發展？ |
| * 經濟因素： * 1960年代製造業發展蓬勃，驅動華懋集團投資在香港工業大廈的發展。 * 香港是全球金融及商業樞紐，華懋集團現聚焦發展商業及住宅樓宇。 * 社會因素：在1970年代後期，華懋集團擴展至買賣農地，發展大型住宅區，以應對香港不斷膨脹的人口。 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q3** | 在文中第4段， |
|  | 1. 自2019新型冠狀病毒病爆發以來，華懋集團面對甚麼挑戰及機遇呢？ |
| * 挑戰： * 自香港及其他國家／地區為抗疫而實施安全限制以來，例如：旅遊限制及社交距離措施，華懋集團在物業租賃市場便處於艱難時間。 * 華懋集團的營業額驟降引致現金流問題，並增加其經營風險。 * 機遇：華懋集團為本地居民及旅客提供宅度假、長期住宿套餐、隔離住宿，幫助集團維持現金流，從而避免員工被迫放無薪假或被裁減的情況。 | |
|  | 1. 「賺取利潤是每一企業追求的首要目標」。這陳述是否適用於華懋集團？為甚麼？ |
| 根據文章提供的資料，華懋集團推出新構思以維持經營所需的現金流使免於裁員。集團亦為零售租戶提供租金優惠，幫助他們在疫情下渡過艱難時期。雖然華懋集團在設定及達至利潤目標這一點上也不例外，但仍能持守『三重基線』，在艱難時期一併關顧到員工及零售租戶的需要。由此可見，問題中的陳述並不適用於華懋集團。 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q4** | 在文中第5段， |
|  | 1. 華懋集團在地產業的市場定位是甚麼？ |
| 出售優質豪宅／高入息家庭住宅 | |
|  | 1. 上述提及的住宅需求在疫情期間如何受影響？ |
| 由於香港及環球均實施安全限制，許多跨國公司將員工撤離香港，邊境關閉也導致來自内地的買家數目減少，優質豪宅／高入息家庭住宅的需求減少。 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q5** | 在文中第7至8段，「中環街市」項目是甚麼？ |
| |  | | --- | | 1. 項目性質   保育活化項目 | | 1. 目標市場   項目為所有人而發展，包括：本區居民、本地訪客、旅客、小型企業、初創企業等。 | | 1. 市場定位   中環街市以「playground for all」為定位，不但保育歷史建築，保留其歷史及文化，還能打造成結合娛樂、餐飲、零售及共享工作空間的熱點。其發展更將伸延至包含具特色的商店及虛擬現實區，將現代科技 (例如：STEM) 帶入日常生活中。 | | 1. 為初創企業*／*小型企業帶來的好處   中環街市營造了友善的營商環境，讓初創企業及小型企業能以最低的資本支出及營運費用來開業。 | | 1. 中環街市由誰營運及如何維持其吸引力  * 華懋集團經市區重建局批准，成為中環街市的主要營運商，為期10年。 * 華懋集團制訂了多元化的市場推廣計劃，以打造／建立一良好／更佳的租戶組合，能提升中環街市的知名度與營業額。[（*進階課業適用）*，亦可幫助營造中環街市的氣氛以體現華懋集團的願景／信念。] | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q6** | 在文中第9至14段，華懋集團採取甚麼行動以實踐可持續發展呢？ |
| |  |  | | --- | --- | | 1. 在計劃過程中的目標設定 | 華懋集團將可持續發展置於集團營運與發展的首要位置，並設定以減少溫室氣體排放為目標。 | | 1. 能源消耗 | 華懋集團與科技公司合作，使用房地產科技為物業及設施的開發尋求可持續解決方案，以減少水電消耗與廢棄物，例如：建築工地改用清潔能源替代柴油，降低了85%的碳排放量。 | | 1. 清潔及健康環境 | 華懋集團與中華電力有限公司合作，在其旗艦辧公大樓推出智能科技應用措施，期望在未來五年內共節約14吉瓦電力，相等於點亮超過1億個發光二極管(LED)燈泡。 | | 1. 成為地產業的先驅 | 華懋集團希望為其他地產發展商樹立榜樣，實施可持續發展方案以減少地產業的碳排放量／整體電力消耗。 | | 1. 綠色金融***\*知多一點點*** | 華懋集團在各項目均致力追求高能源效益及減少碳排放，從而獲得大額貸款，以達至可持續發展的目標。 |   ***\*知多一點點***2018年9月，證監會發表其《綠色金融策略框架》，當中涵蓋以下三大範疇：(i) 加強上市公司、基金經理及投資產品對環境、社會及管治因素（environmental, social and governance factors，簡稱ESG因素），特別是環境及氣候風險的披露及考量；(ii) 促進綠色或ESG相關投資產品的發展，提高投資者對綠色和可持續金融的認知，以及加強各方在貫徹可持續金融方面的能力，以及；(iii) 推動香港成為國際綠色金融中心。（資料來源：<https://www.sfc.hk/TC/Green-and-sustainable-finance>） | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q7** | 在文中第18段，內容提及哪些商業功能？它們的相互關係如何促進華懋集團的未來發展？ |
| * 內容提及財務管理及資訊管理 * *（初階課業適用）* 在財務團隊過渡至新的會計系統期間，由一位具備會計資格與會計系統知識的外部顧問作為財務團隊與資訊科技團隊之間的溝通橋樑。 * *（基礎及進階課業適用）* 財務團隊運用資訊科技以管理會計項目及過程，資訊科技會計系統有助財務團隊改善其工作效率與效能。 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q8** | 在文中第23段，內容提及哪項商業功能？為甚麼它對華懋集團的長期發展十分重要呢？ |
| * 內容提及風險管理 * 為管理及／或減低所預期的短期及長期風險，華懋集團可制訂計劃以作更好的資源安排，並進行組織控制，確保企業得以適切和健康地發展。 | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Q9** | 在文中第26及29段，就個人發展及企業未來發展趨勢兩方面，你從曾殿科的分享中學到些甚麼？ |
| 企業的未來發展趨勢：（例如）   * 組織應在業務計劃與實踐內融入可持續發展概念以支持其長期增長與發展。 * 會計工作將隨創新科技而不斷轉變，例如人工智能的應用。換言之，科技正塑造會計行業的未來，影響會計專業的工作性質、角色與功能。因此，終身學習對所有人都是重要的，讓大家在科技時代下緊貼世界的發展。 | |

**挑戰題：**

|  |  |
| --- | --- |
| **Q10** | 你須要找出另一個商業個案例子以展示採用環境、社會及管治 (ESG) 概念是有助企業的發展。 |
| 沒有既定答案。可邀請參與本題的學生在課堂上分享他們的調查成果，以幫助其他學生增潤知識。 | |