



(c)

2008

9

(d)

15-18

(e)

(f)

1

22.8

2009

(g)

5.

\_\_\_\_\_

---

6.

7.

8.

---

(a)

(b)

(c)

“ ” “ ”

(d)

---

9.

7

8

(a)

---

(b) \_\_\_\_\_

(c) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.

\_\_\_\_\_

11.

**2009 4**

## 1 綱要

### 1.1 研究目的

香港旅遊事務署委託伊凡士·柏（香港）有限公司（Evans & Peck (Hong Kong) Co. Ltd.）就「香港仔旅遊發展項目」的財務可行性進行前期市場研究、分析和評估其財務可行性，及建議政府最合適的執行模式。

### 1.2 背景

行政長官於「2007-08 施政報告」中提及南港島線（東段）鐵路將會在 2015 年或之前啟用。同時間，香港海洋公園正進行重新發展計劃，於 2011-12 年前將公園重新發展成一個擁有約 70 個景點的世界級海洋主題公園，並擬議在園內興建 3 間酒店配合。為應付港島南區發展的需要及增加香港仔區的旅遊吸引力以回應該區的未來旅客增長，特區政府有意發展和加強香港仔區（尤其在香港仔港灣兩岸）的旅遊設施。

旅遊事務署於 2006 年 12 月委託林陳簡建築師有限公司（LCK）就香港仔旅遊基建發展進行初步概念設計。LCK 概念設計的核心是秉承香港仔獨有“傳統漁港”及當地文化特色，以「漁人碼頭」為主題，加入新創意，重新發展及活化香港仔港灣兩岸。

於 2007 年 4 月，LCK 向南區區議會介紹其概念設計。旅遊事務署亦於 2007-08 年度諮詢有興趣參與的團體及持份者，他們大都表示認同概念設計。

為了進一步推行「香港仔旅遊發展項目」，旅遊事務署於 2008 年初委託伊凡士·柏（香港）有限公司就概念設計（因應南區區議會及其他持份者的意見作出了修改）的商業及財務可行性進行研究；並評估最可行的執行模式（例如：由私營機構或政府進行設計、建造和營運）。

商業可行性的研究於 2008 年中已有初步結論。但因為沿著香港仔港灣兩岸的一些最新發展，我們有需要重新檢討概念設計的範圍，並就不同的方案作進一步評估，確保研究能切實反映現時的情況和更加可靠。

於 2008 年下旬，金融海嘯的影響變得明顯，金融界問題的沖擊已蔓延至真實的經濟體系及嚴重影響全球以至香港的經濟活動，包括旅遊業；我們因而有需要再重新評估在全球經濟下滑情況下，「香港仔旅遊發展項目」的商業可行性。這進一步的研究及評估於 2009 年初完成。

### 1.3 研究方法

研究方法沿用下列 5 大步驟：

#### 1.3.1 市場調查 / 參與

市場調查用意是確認有潛力的投資者，探討他們對修訂後的概念設計（以下簡稱“修訂概念”）的意見，以及測試他們參與「香港仔旅遊發展項目」的興趣和承諾。

我們設計了一份問卷（見研究報告英文版附錄 1），用作搜集被訪者對現存計劃各方面的認識，以及鼓勵他們提出改善意見。問卷提交後，研究人員挑選了一些主要發展商和業界團體例如：太古集團、港鐵公司和香港地產建設商會，再作探訪，徵求更多意見及進一步測試市場興趣。

#### 1.3.2 海外例子

下列四個海外項目被認為是合適的例子，可直接作為「香港仔旅遊發展項目」的參照和借鏡，來衡量項目如何能達致成功和汲取海外經驗。

這四個海外例子分別是新加坡的 Clarke Quay 和 Boat Quay、澳洲悉尼的 Darling Harbour 和澳門的「漁人碼頭」。

每個項目均依據下列各項作出評估：

- 主要吸引之處
- 成就有多大
- 設施的組合
- 管理模式
- 市場取向

### 1.3.3 項目假設和重要的影響因素

研究過程中我們擬備了一些主要的假設和確認了一些可能會影響項目可行性的重要影響因素。這些數據資料都會用作可供選擇方案的模型制造、檢查和比較。

擬備了的假設例子包括：訪客人次預測、建造成本、旅客平均消費。重要影響因素例子包括：土地擁有權事宜、重置現有設施、陸上交通影響、泊車位供應、城市規劃的考慮和與其他項目的銜接介面。

### 1.3.4 財務模型測試

研究使用一個常規的“流動現金折算模型”去評估不同方案和選擇的價值。這個模型可推算出30年的收入及支出。

模型測試的主要輸入數據包括：時間、稅項、通脹、投資成本(CAPEX)、營運維修成本(OPEX)、資金、收益等。

模型測試計算出的結果包括一些標準財務指標（例如：內部回報率(IRR)、現值淨額(NPV)、償債率(DSCR)、動用資金報酬率(ROE)）、流動現金預測、信貸計劃及資金來源和用途。

### 1.3.5 資金 / 營運方案

研究過程最後的一個步驟及佔重較大的一部份涉及開發具潛力的財務和運作模式。此過程的起步點是由“修訂概念”開始，接著是調整訪客人次及樓面總面積而引伸出兩個方案，藉此探索如何可令項目更加吸引私營機構及公眾。

就著香港仔港灣兩岸最新的發展和目前全球性及地區性的經濟情況，另有兩個方案會進行模型測試，來探索這項目的可行性。

## 1.4 研究主要發現

### 1.4.1 市場參與意見

不同的市場參與研究結果總括如下：

- 有些大型飲食集團懷疑項目的可行性，他們就項目是否有足夠的商用樓面總面積來凝聚大量訪客的力量（尤其於平日）有所保留。
- 有些受訪者關注香港仔是否有足夠的私家車和旅遊巴士停泊設施。
- 現時有投資項目在香港仔的發展商都非常渴望有更多的投資機會。
- 任何投資模式都必須要滿足“最低回報”的營商準則。
- 受訪者一般認為政府有需要製作一份港島南區的總規劃藍圖。
- 大多數有興趣的機構都表示希望能出力籌劃和分析其他可行的發展方案。
- 任何重新發展計劃都必須要融入和維持香港仔漁村風貌的特色。
- 私營機構的參與對「香港仔旅遊發展項目」的成功極為重要。

### 1.4.2 海外例子

調查該四個海外例子所得的結論重點為：

- 關鍵是使旅遊設施成為旅客“必到地”。
- 必須樹立本身的文化特徵。
- 要有良好的餐飲、娛樂、消閒和零售配套組合，確保區域生氣勃勃。

- 可以持續不斷地轉變社區文化，吸引本地居民每年多次到訪。
- 傾向單一擁有權或簡化的管理架構，令發展有一個協調的主題，亦可以迅速地回應不斷轉變的市場需求。

當比較這些海外例子特色的時候，我們發現一些共同的因素致使它們成功。香港仔亦可能具備這些因素，他們包括：

- 位置及交通：項目位置要方便，最好能接近商業中心區及有良好的公共交通服務。香港仔港灣將會是一個重要元素來增強這項目的可行性。鄰近香港海洋公園可為項目帶來旅客亦是一個有利的元素。位處海傍是另一優勢，可展現給旅客一個更吸引人的氣氛和環境，亦可利用水上交通工具，由其他旅遊景點接載旅客到香港仔。
- 歷史背景和特徵：每個項目都需要擁有本身的特色，最好有吸引人的歷史價值和背景，這樣才可顯示其獨特之處，吸引更多旅客來欣賞，增加賣點，並不只是像一般的商場只提供吃喝玩樂的設施。

### 1.4.3 主要影響因素

由海外例子的經驗、市場的意見及研究過程所了解，影響一個旅遊發展項目的成功和營商能力有以下重要考慮因素：

#### 1.4.3.1 規劃和土地考慮

按照“修訂概念”，除了香港仔漁類批發市場、鴨脷洲利南路的工業用地和深灣遊艇俱樂部，計劃用作發展這項目的土地大多是“政府土地”。可是，一些在“政府土地”的現有設施（尤其是在香港仔的網球場／壁球場及在鴨脷洲的籃球場和足球場）需要覓地重置，以確保不影響當區居民享用消閒娛樂設施的機會，但另一方面，由於附近區域的適合地方有限，該些消閒娛樂設施未必可以重置。除此以外，區內亦有一些短期租約土地，雖然部份對項目發展未必構成影響，但有些地段（例如船廠）則需要重置，而重置這類廠房一般都是非常困難和複雜。

除卻香港仔漁類統營和漁業牌照處及部份土地暫時交由水務署／渠務署用作臨時工地（至 2009 年 2 月或之前）外，大部份納入旅遊項目的永久用地都是康樂及文化事務署轄下的康樂場所。值得注意的是這些旅遊發展項目核心部份所處的位置已被定為香港仔及鴨脷洲分區計劃大綱圖內的“休憩用地”；這表示如果土地不是按照分區計劃大綱圖所規定的康樂用途，其他用途須視乎其轉變程度和將來的實際使用用途，而需要獲得城市規劃委員會批准改劃用途或提出規劃申請。如果有需要改劃用途，法定規劃過程需時至少 15 至 18 個月，有時可能需要更長時間。這些都會增加項目變數，因而影響有意投資者的興趣。

#### 1.4.3.2 交通運輸

以往的工作報告和前期的陸上交通影響評估報告（LTIA）指出，「香港仔旅遊發展項目」將不會影響週邊的道路網絡及香港仔隧道。但這結論是基於每年一百四十六萬訪客人次的假設。

引入南港島線（東段）鐵路相當重要；因為香港海洋公園的重新發展及「香港仔旅遊發展項目」將會增加交通流量，直至有關鐵路投入服務。

#### 1.4.3.3 停車場

市場調查和訪問已經強調有需要增加私家車及旅遊巴士車位。因此，項目的最終發展勢必增加停車場，而數量方面則將大幅超出在“修訂概念”中所建議的現有水平。

#### 1.4.3.4 發展規模

為了確保項目有顯著的景點以吸引海外旅客及本地遊客每年多次到訪，項目發展必須要有合理的規模，方可容納不同類型的設施，為旅客創造一個既舒適而又可享受的空間。我們亦相信多些空間和多些設施種類可以增加旅客消費，提高項目整體營運潛力。

#### 1.4.3.5 訪客人次

訪客人次是主宰大型旅遊發展項目成敗最重要的單一元素，而這又受到其他因素的影響，例如：可供選擇的設施和服務、交通是否四通八達、項目地理位置等。

## 1.5 私營機構參與和資金安排的模型分析

參考以往由 LCK 制定的“修訂概念”，是次研究亦曾檢討各樣可增加項目可行性的方法，包括分析不同的經營模式、分階段發展、成份組裝和發掘額外的收入來源。經分析後，若要令項目由不可行變作可行，研究提議更改原先的“修訂概念”，包括商用樓面總面積需要增加 70% - 75%（至 10,000 平方米以上）；而停車場設備則需要增加 100%（至 208 個車位）。換言之，有相當廣泛的公共空間會變作商業用途來加強項目的可行性；同時，政府需要負擔項目內不能帶來收入的設施的投資和運作經費，例如旅客資料中心、休憩用地等。

## 1.6 項目財務可行性分析

修訂概念綜合從持份者所收集的意見、海外項目吸取的經驗、各種商業模式的分析和其他可提高營運可行性的方法（例如：分階段發展、成份組裝和創造額外的收入來源），研究以“修訂概念”作為基本方案（方案 A）並以我們的市場研究及技術探討作出調整，制訂出不同的方案作為財務測試。輸入模型測試的元素為：

- 投資成本（CAPEX）
- 營運維修成本（OPEX）
- 預計收入

在進行測試某些方案時，「公私營界別合作」（PPP）和「設計、建造、營運」（DBO）等承包模式均被模擬測試。以下方案均被納入財務評估分析內：

### 1.6.1 方案 A

此方案是“修訂概念”中的基準方案，訪客人次為每年一百四十六萬。

以 22 年發展權及 8% 年折息率計算，研究結果是營運資金尚欠四億五千一百萬元。那就是說，這方案並不可行，因為收入除了不能償還債務外，連抵消項目營運經費也不足夠。

### 1.6.2 方案 B

這方案假設露天餐飲和零售設施的樓面總面積增加 70% - 75%，停車場設施增加 100%，年訪客人次增至三百一十七萬五千，及私營機構承擔所有經費。

在擴闊了發展範圍後，這方案不單只解決了資金不足的問題，還可提供一億八千五百萬元的盈餘。可是，7% 的內部回報率（IRR）、8% 的股東利潤、負現值淨額（NPV）的淨資產和只有 1.7 的平均償債率均顯示這項目是財務上不可行的。

### 1.6.3 方案 C

這個方案假設每年訪客人次有三百一十七萬五千及政府直接參與（即方案 B 修改為政府負責不能帶來收入的設施的建造和營運費用）。在這些假設下，這方案能提供 9% 的內部回報率和 13% 的股東利潤。

這方案提供一個勉強可行的選擇。研究進一步使用不同融資/營運模式測試，以確定最可行的模式（見研究報告英文版附錄 7.1 - 7.6）。結果顯示，採納兩個階段的「設計、建造、融資、營運」（DBFO）模式（見研究報告英文版附錄 7.5），方案的可行性可獲進一步提高。在這些條件下，內部回報率約為 11%，淨資產收益為 14%。這在金融海嘯未發生之前（即 2008 年中以前）的私營機構來說，財務上算是可行的。

### 1.6.4 方案 D

研究開始以後，由於受到於香港仔區內進行中和其後公佈的發展計劃所影響，有必要就原有“修訂概念”下的項目面積作出檢討，以確保項目的可行性是按實際情況而作出評估。

經檢討後，發現需要剔除原本在“修訂概念”下相當部份的發展面積。被剔除的部分包括：

- 香港仔漁類批發市場
- “休憩用地”範圍內的球場
- 康樂及文化事務署正在興建中的海濱公園
- 鴨脷洲工業用地

- 深灣遊艇俱樂部
- 現存的船廠

結果顯示項目面積降低了 73% (由 17.3 公頃降至 4.68 公頃)，項目的範圍由原來的七個獨立主題區減少到兩個，即只有香港仔和鴨脷洲餐飲和娛樂區。

在這方案下，即使假設方案 A 原有的一百四十六萬訪客人次得以保留，方案仍不可行。項目的內部回報率將減為約 2%，而現值淨額為負七千三百萬元。

項目規模和設施的大幅減少，亦令到項目濃縮為一個密集式的餐飲和娛樂場所，使訪客人次風險增加；而賺取回報的設施減少，將不足以補貼項目內其他虧本設施（例如龍舟文化中心）。

發展商通常依據特定的發展規模項目以印證及確認投放的資源及收益。縮減後的規模很自然地會降低項目對他們的吸引力。財務收益和比例跟方案 C 相差甚遠，縮減後的規模和相對增加的風險意味到非財務的考慮因素會同樣主導決策，因此而影響到私營機構的興趣和參與。

### 1.6.5 方案 E

2008 年下旬，全球經濟下滑的現象在香港變得明顯。同時，港鐵公司亦確定需要鴨脷洲的一些土地，作為南港島線（東段）的工地用途。渠務署亦表示他們需要鴨脷洲的一片土地，作為「淨化海港計劃」工程項目所需的工地。項目的面積因此由 17.3 公頃進一步減到 3.63 公頃（減幅為 79%）。

按照現時項目的範圍和原概念設計預計於 2010 年有一百四十六萬的訪客人次，項目現今的淨資產收益為 -3%，現值淨額的淨資產為負七千六百八十萬元，項目並不可行。由於項目規模大幅減低，年訪客數字少於假設的一百四十六萬的訪客人次機會甚大，項目的可行性將隨著訪客人數減少進一步降低。

除了不利的財務分析結果，非財務的考慮也嚴重影響到私營機構的決策。這是因為項目面積的減幅令訪客人次會出現更多變數，導致項目吸引力比方案 D 還要低。

## 1.7 建議

即使在一個比現在較為樂觀的經濟情況下，原“修訂概念”的範圍和方案也是不可行的。要加強項目的可行性，露天美食、零售等的樓面總面積需要增加 70% 至 75%，另需要極好的運輸連接以吸取海洋公園的旅客，政府亦同時要負責項目內不能帶來收入的設施的費用。在這些改善措施下，內部回報率為 9%，在經濟較好的情況下，項目是勉強可行的。

於 2008 年中再次檢視“修訂概念”時，加入考慮了香港仔區最新的發展(即方案 D)，我們發現可用作發展的項目範圍在無可避免的情況下減少，嚴重削弱一個成功旅遊項目的娛樂及康樂設施的多元性，並降低項目的商業可行性。

於 2008 年下旬及 2009 年初，金融信貸危機蔓延至全球的其他經濟領域，並為國際間的貿易和運輸行業帶來破壞性的影響。對比上年度，2009 年 1 月長途外地旅客訪港人次下降 22.8%；由於主要外地旅客的當地經濟亦步入衰退期，訪港人次下調幅度會持續加劇。

對於有意投資項目的私營機構而言，這前所未有的全球信貸業務收縮已導致很多負面的風險情緒，衡量理想的投資項目和要求的財務回報亦變得更嚴格。信貸渠道亦越加緊縮。

以上各種因素已經促使這旅遊項目由勉強可行變到不可行，基本上亦否定了“修訂概念”中的最初結論和建議。

**基於上述各個不利因素，於 2009 年 3 月的建議是不推行這個項目，理由是項目的風險大幅度增加，在商業角度並不可行，項目亦不大可能吸引私營機構參與。**

N

