

2009年4月27日会议  
讨论文件

## 立法会经济发展事务委员会 香港仔旅游发展项目

### 目的

本文件旨在向议员汇报香港仔旅游发展项目的最新进展。

### 背景

2. 旅游事务署于2006年年底委托顾问公司就「香港仔旅游发展项目」进行概念设计，并于2007年4月向南区区议会简介顾问公司建议的概念设计大纲。南区区议会对建议表示支持，但有不少议员关注该项目可能引致的交通问题。

3. 当时的概念设计大纲属于方向性的初步研究，旨为其后详细规划及发展作参考。为了进一步探讨如何落实香港仔旅游发展项目，我们需要收集多方面的意见和数据。与此同时，由于概念设计内包括多项商业发展，我们亦希望探讨私人发展商参与发展这项目的可行性。因此，旅游事务署曾就有关概念设计与饮食业、地产行业及其它持份者（包括政府部门）接触和讨论，并于2008年年初委托财务顾问评估有关概念设计的商业及财务可行性。财务顾问的研究报告刚于本年3月底完成。

### 顾问研究报告内容重点

4. 财务顾问的研究报告重点如下 -

- (a) 外国（如新加坡及澳洲悉尼）有类似香港仔旅游发展项目的例子。它们能够成功，主要因为该些旅游项目 -
  - (i) 由单一发展商发展；
  - (ii) 靠近海岸并拥有良好的公共交通配套；
  - (iii) 拥有突出的主题及独有的特色；
  - (iv) 靠近现有的重要旅游景点（如悉尼歌剧院、悉尼海港大桥等）。

- (b) 从财务角度考虑，原概念设计由私人发展商以商业模式自行兴建根本不能够偿还债务，甚至未能抵消项目的日常营运经费。故并不可行；
- (c) 若要提高整个项目财政上的可行性，必须大幅度增加商业项目（如零售及饮食等）的建筑楼面面积，并要增加大量泊车位和有良好的交通配套，将大量游人由海洋公园和其它地区引入到建议的香港仔旅游区。同时，政府也要承担项目内不能带来收入的设施的建造费用。在此构思之下，现有的休憩用地和公共空间将要用作商业发展。但即使在这样的安排下，再加上以 2008 年上半年经济较为理想的情况（即金融海啸发生之前）作出估算，项目的内部回报率亦仅为 9% 左右，商业可行性并不高；
- (d) 推行原概念设计，将会影响到香港仔海港现有的不少设施如球场、休憩用地，要在附近觅地另行重置这些设施会十分困难。而且，根据香港仔及鸭脷洲分区计划大纲图，香港仔海港两岸现时主要为「休憩」用地及「政府、机构或社区」用地，要在这地区大量引入商业用途，须要得到城市规划委员会改划土地用途的许可，所需时间可达 15-18 个月，令此项目对私人发展商的吸引力有相当程度的影响；
- (e) 在财务顾问进行研究期间，港铁南港岛线（东段）决定动工，并须征用部份位于概念设计中的发展用地作为兴建铁路的工地；此外，考虑到香港仔海港两岸的最新发展情况，原概念设计中的一些范围也需要剔除（例如净化海港计划的工地、康文署正在兴建的公园等等）。这些因素大大影响了项目的规模，亦进一步减低了项目的商业可行性；
- (f) 受到金融危机的影响，全球信贷条件收紧，使有关项目的融资安排更加困难。考虑到现时的经济状况及可供发展的地段减少，财务顾问预计项目的内部回报率将会变为零；
- (g) 综合上述各项，财务顾问总结认为项目从商业角度来看并不可行，而项目本身亦不足以吸引私人发展商参与投资。

5. 财务顾问报告摘要的中文译本见附件一。

### 最新发展方向

6. 财务顾问的研究及评估清楚显示，就算在经济环境良好和引入大量商业元素的情况下，这个项目在财政上都只是勉强可行。基于项目的规模减少，再加上最近全球经济衰退的情势，要吸引私人机构参与发展项目将会十分困难。

7. 要提高项目的商业可行性必须大量增加商业设施，但这些发展会占用区内的现有康乐设施及休憩用地，也会阻碍香港仔两岸的景观。根据旅游发展局的资料及原概念设计的研究显示，来访香港仔的游客大多是长途外地游客。他们主要希望体会本地的东方渔港景貌及了解相关的历史及文化。项目内若有太多的商业元素和设施，未必能配合传统渔村的主题，反而有可能减低项目对游客的吸引力。基于这些考虑，我们认为不宜在香港仔旅游项目增加商业元素。

8. 我们现建议由政府自行斥资美化香港仔海滨长廊两岸和鸭脷洲大街的环境，以彰显其渔港风貌将更为实际可行，使项目能及早落实。

9. 拟议的计划将以保留传统渔村特色为主题，美化香港仔海港两岸海滨区的整体外观，加建旅游设施，以增加其吸引力。计划发展之范围如附件二所示。主要项目包括：

- (a) 改善游客于海滨区等候上落船只的设施、以渔村为题重新设计 / 建造园景建筑及种植花木等，使游客可在该处欣赏香港仔独特的渔港风情；
- (b) 增加标志和设置小卖亭售卖小食和纪念品，及向游客提供旅游资讯，尤其是关于香港仔区的传统文化及渔村习俗的简介；
- (c) 于鸭脷洲海滨区进行园景改善工程，并设置展板向游客推介传统渔村庙宇（包括“洪圣爷庙”及“天后庙”），以吸引及便利游客前往该些庙宇参观；及

- (d) 美化鸭脷洲大街及附近街道的环境，包括竖立富特色的照明系统及额外的指示牌、美化现有路面、以及增加园林摆设，以提升私人市场发展该区为手信 / 饮食区的潜力。

## 长远发展

10. 除了第 8 和第 9 段所述的美化计划之外，我们亦会与有关部门探讨一些较长远方案以加强香港仔旅游发展项目的吸引力，包括：

- (a) 发展鸭脷洲东北面海傍的部份用地为海鲜食肆

现于鸭脷洲大桥下的部份空地须预留作为兴建港铁南港岛线（东段）及「净化海港计划」的工地，因而未能保留在这项目当中。但长远来说，我们会从规划、环境、交通等方面研究能否在有关工程完成后（预计为 2015 年），把这些工地改造成以海鲜美食为主的饮食娱乐区；

- (b) 发展香港仔渔类批发市场为景点

我们会联同有关部门研究如何可在不影响渔类批发市场日常运作及附近交通的前题下，在香港仔渔类批发市场适度地提供相关的饮食及旅游设施；及

- (c) 改善鸭脷洲大街一带的交通配套

我们会与有关部门商讨，着手研究能否进一步改善鸭脷洲大街附近的交通配套，包括探讨改善连接未来港铁南港岛线（东段）利东站至鸭脷洲大街 / 海滨区的通道，使游客及市民前往该区游览更便利。

## 跟进工作

11. 我们会在 2009 年 4 月 23 日就香港仔旅游发展项目向南区区议会汇报项目的进展及发展方向，并积极听取他们的意见，以助我们推展下一步的工作。

12. 倘若政府出资进行美化计划的建议得到议员及区议会支持，我们会向立法会财务委员会申请拨款（初步估计工程费用约为 1 亿 5 千万至 2 亿元），并争取在明年内进行招标工作。

商务及经济发展局  
旅游事务署  
2009年4月



## 1 纲要

### 1.1 研究目的

香港旅游事务署委托伊凡士·柏（香港）有限公司（Evans & Peck (Hong Kong) Co. Ltd.）就「香港仔旅游发展项目」的财务可行性进行前期市场研究、分析和评估其财务可行性，及建议政府最合适的执行模式。

### 1.2 背景

行政长官于「2007-08 施政报告」中提及南港岛线（东段）铁路将会在 2015 年或之前启用。同时间，香港海洋公园正进行重新发展计划，于 2011-12 年前将公园重新发展成一个拥有约 70 个景点的世界级海洋主题公园，并拟议在园内兴建 3 间酒店配合。为应付港岛南区发展的需要及增加香港仔区的旅游吸引力以回应该区的未来旅客增长，特区政府有意发展和加强香港仔区（尤其在香港仔港湾两岸）的旅游设施。

旅游事务署于 2006 年 12 月委托林陈简建筑师有限公司（LCK）就香港仔旅游基建发展进行初步概念设计。LCK 概念设计的核心是秉承香港仔独有“传统渔港”及当地文化特色，以「渔人码头」为主题，加入新创意，重新发展及活化香港仔港湾两岸。

于 2007 年 4 月，LCK 向南区区议会介绍其概念设计。旅游事务署亦于 2007-08 年度咨询有兴趣参与的团体及持份者，他们大都表示认同概念设计。

为了进一步推行「香港仔旅游发展项目」，旅游事务署于 2008 年初委托伊凡士·柏（香港）有限公司就概念设计（因应南区区议会及其它持份者的意见作出了修改）的商业及财务可行性进行研究；并评估最可行的执行模式（例如：由私营机构或政府进行设计、建造和营运）。



商业可行性的研究于 2008 年中已有初步结论。但因为沿着香港仔港湾两岸的一些最新发展，我们需要重新检讨概念设计的范围，并就不同的方案作进一步评估，确保研究能切实反映现时的情况和更加可靠。

于 2008 年下旬，金融海啸的影响变得明显，金融界问题的冲击已蔓延至真实的经济体系及严重影响全球以至香港的经济活动，包括旅游业；我们因而有需要再重新评估在全球经济下滑情况下，「香港仔旅游发展项目」的商业可行性。这进一步的研究及评估于 2009 年初完成。

### 1.3 研究方法

研究方法沿用下列 5 大步骤：

#### 1.3.1 市场调查 / 参与

市场调查用意是确认有潜力的投资者，探讨他们对修订后的概念设计（以下简称“修订概念”）的意见，以及测试他们参与「香港仔旅游发展项目」的兴趣和承诺。

我们设计了一份问卷（见研究报告英文版附录 1），用作搜集被访者对现存计划各方面的认识，以及鼓励他们提出改善意见。问卷提交后，研究人员挑选了一些主要发展商和业界团体例如：太古集团、港铁公司和香港地产建设商会，再作探访，征求更多意见及进一步测试市场兴趣。

#### 1.3.2 海外例子

下列四个海外项目被认为是合适的例子，可直接作为「香港仔旅游发展项目」的参照和借镜，来衡量项目如何能达致成功和汲取海外经验。

这四个海外例子分别是新加坡的 Clarke Quay 和 Boat Quay、澳洲悉尼的 Darling Harbour 和澳门的「渔人码头」。

每个项目均依据下列各项作出评估：

- 主要吸引之处
- 成就有多大
- 设施的组合
- 管理模式
- 市场取向

### 1.3.3 项目假设和重要的影响因素

研究过程中我们拟备了一些主要的假设和确认了一些可能会影响项目可行性的重要影响因素。这些数据资料都会用作可供选择方案的模型制造、检查和比较。

拟备了的假设例子包括：访客人次预测、建造成本、旅客平均消费。重要影响因素例子包括：土地所有权事宜、重置现有设施、陆上交通影响、泊车位供应、城市规划的考虑和与其它项目的衔接界面。

### 1.3.4 财务模型测试

研究使用一个常规的“流动资金折算模型”去评估不同方案和选择的的价值。这个模型可推算出30年的收入及支出。

模型测试的主要输入数据包括：时间、税项、通胀、投资成本(CAPEX)、营运维修成本(OPEX)、资金、收益等。

模型测试计算出的结果包括一些标准财务指标（例如：内部回报率(IRR)、现值净额(NPV)、偿债率(DSCR)、动用资金报酬率(ROE)、流动资金预测、信贷计划及资金来源和用途。

### 1.3.5 资金 / 营运方案

研究过程最后的一个步骤及占重较大的一部份涉及开发具潜力的财务和运作模式。此过程的起步点是由“修订概念”开始，接着是调整访客人次及楼面总面积而引伸出两个方案，藉此探索如何可令项目更加吸引私营机构及公众。



就着香港仔港湾两岸最新的发展和目前全球性及地区性的经济情况，另有两个方案会进行模型测试，来探索这项目的可行性。

## 1.4 研究主要发现

### 1.4.1 市场参与意见

不同的市场参与研究结果总括如下：

- 有些大型饮食集团怀疑项目的可行性，他们就项目是否有足够的商用楼面总面积来凝聚大量访客的力量（尤其于平日）有所保留。
- 有些受访者关注香港仔是否有足够的私家车和旅游巴士停泊设施。
- 现时有投资项目在香港仔的发展商都非常渴望有更多的投资机会。
- 任何投资模式都必须满足“最低回报”的营商准则。
- 受访者一般认为政府有需要制作一份港岛南区的总规划蓝图。
- 大多数有兴趣的机构都表示希望能出力筹划和分析其它可行的发展方案。
- 任何重新发展计划都必须融入和维持香港仔渔村风貌的特色。
- 私营机构的参与对「香港仔旅游发展项目」的成功极为重要。

### 1.4.2 海外例子

调查该四个海外例子所得的结论重点为：

- 关键是使旅游设施成为旅客“必到地”。
- 必须树立本身的文化特征。
- 要有良好的餐饮、娱乐、消闲和零售配套组合，确保区域生气勃勃。



- 可以持续不断地转变小区文化，吸引本地居民每年多次到访。
- 倾向单一拥有权或简化的管理架构，令发展有一个协调的主题，亦可以迅速地回应不断转变的市场需求。

当比较这些海外例子特色的时候，我们发现一些共同的因素致使它们成功。香港仔亦可能具备这些因素，他们包括：

- **位置及交通：**项目位置要方便，最好能接近商业中心区及有良好的公共交通服务。香港仔港湾将会是一个重要元素来增强这项目的可行性。邻近香港海洋公园可为项目带来旅客亦是一个有利的元素。位处海傍是另一优势，可展现给旅客一个更吸引的气氛和环境，亦可利用水上交通工具，由其它旅游景点接载旅客到香港仔。
- **历史背景和特征：**每个项目都需要拥有本身的特色，最好有吸引的历史价值和背景，这样才可显示其独特之处，吸引更多旅客来欣赏，增加卖点，并不只是像一般的商场只提供吃喝玩乐的设施。

### 1.4.3 主要影响因素

由海外例子的经验、市场的意见及研究过程所了解，影响一个旅游发展项目的成功和营商能力有以下重要考虑因素：

#### 1.4.3.1 规划和土地考虑

按照“修订概念”，除了香港仔鱼类批发市场、鸭脷洲利南路的工业用地和深湾游艇俱乐部，计划用作发展这项目的土地大多是“政府土地”。可是，一些在“政府土地”的现有设施（尤其是在香港仔的网球场 / 壁球场及在鸭脷洲的篮球场和足球场）需要觅地重置，以确保不影响当区居民享用消闲娱乐设施的机会，但另一方面，由于附近区域的适合地方有限，该些消闲娱乐设施未必可以重置。除此以外，区内亦有一些短期租约土地，虽然部份对项目发展未必构成影响，但有些地段（例如船厂）则需要重置，而重置这类厂房一般都是非常困难和复杂。

除却香港仔渔类统营和渔业牌照处及部份土地暂时交由水务署 / 渠务署用作临时工地（至 2009 年 2 月或之前）外，大部份纳入旅游项目的永久用地都是康乐及文化事务署辖下的康乐场所。值得注意的是这些旅游发展项目核心部份所处的位置已被定为香港仔及鸭脷洲分区计划大纲图内的“休憩用地”；这表示如果土地不是按照分区计划大纲图所规定的康乐用途，其它用途须视乎其转变程度和将来的实际使用用途，而需要获得城市规划委员会批准改划用途或提出规划申请。如果有需要改划用途，法定规划过程需时至少 15 至 18 个月，有时可能需要更长时间。这些都会增加项目变量，因而影响有意投资者的兴趣。

#### 1.4.3.2 交通运输

以往的工作报告和前期的陆上交通影响评估报告（LTIA）指出，「香港仔旅游发展项目」将不会影响周边的道路网络及香港仔隧道。但这结论是基于每年一百四十六万访客人次的假设。

引入南港岛线（东段）铁路相当重要；因为香港海洋公园的重新发展及「香港仔旅游发展项目」将会增加交通流量，直至有关铁路投入服务。

#### 1.4.3.3 停车场

市场调查和访问已经强调有需要增加私家车及旅游巴士车位。因此，项目的最终发展势必增加停车场，而数量方面则将大幅超出在“修订概念”中所建议的现有水平。

#### 1.4.3.4 发展规模

为了确保项目有显著的景点以吸引海外旅客及本地游客每年多次到访，项目发展必须要有合理的规模，方可容纳不同类型的设施，为旅客创造一个既舒适而又可享受的空间。我们亦相信多些空间和多些设施种类可以增加旅客消费，提高项目整体营运潜力。

#### 1.4.3.5 访客人次

访客人次是主宰大型旅游发展项目成败最重要的单一元素，而这又受到其它因素的影响，例如：可供选择的设施和服务、交通是否四通八达、项目地理位置等。

## 1.5 私营机构参与和资金安排的模型分析

参考以往由 LCK 制定的“修订概念”，是次研究亦曾检讨各样可增加项目可行性的方法，包括分析不同的经营模式、分阶段发展、成份组装和发掘额外的收入来源。经分析后，若要令项目由不可行变作可行，研究提议更改原先的“修订概念”，包括商用楼面总面积需要增加 70% - 75%（至 10,000 平方米以上）；而停车场设备则需要增加 100%（至 208 个车位）。换言之，有相当广泛的公共空间会变作商业用途来加强项目的可行性；同时，政府需要负担项目内不能带来收入的设施的投资和运作经费，例如旅客资料中心、休憩用地等。

## 1.6 项目财务可行性分析

修订概念综合从持份者所收集的意见、海外项目吸取的经验、各种商业模式的分析和其它可提高营运可行性的方法（例如：分阶段发展、成份组装和创造额外的收入来源），研究以“修订概念”作为基本方案（方案 A）并以我们的市场研究及技术探讨作出调整，制订出不同的方案作为财务测试。输入模型测试的元素为：

- 投资成本 (CAPEX)
- 营运维修成本 (OPEX)
- 预计收入

在进行测试某些方案时，「公私营界别合作」（PPP）和「设计、建造、营运」（DBO）等承包模式均被仿真测试。以下方案均被纳入财务评估分析内：

### 1.6.1 方案 A

此方案是“修订概念”中的基准方案，访客人次为每年一百四十六万。

以 22 年发展权及 8% 年折息率计算，研究结果是营运资金尚欠四亿五千一百万元。那就是说，这方案并不可行，因为收入除了不能偿还债务外，连抵消项目营运经费也不足够。

### 1.6.2 方案 B

这方案假设露天餐饮和零售设施的楼面总面积增加 70% - 75%，停车场设施增加 100%，年访客人次增至三百一十七万五千，及私营机构承担所有经费。

在扩阔了发展范围后，这方案不单只解决了资金不足的问题，还可提供一亿八千五百万元的盈余。可是，7% 的内部回报率（IRR）、8% 的股东利润、负现值净额（NPV）的净资产和只有 1.7 的平均偿债率均显示这项目是财务上不可行的。

### 1.6.3 方案 C

这个方案假设每年访客人次有三百一十七万五千及政府直接参与（即方案 B 修改为政府负责不能带来收入的设施的建造和营运费用）。在这些假设下，这方案能提供 9% 的内部回报率和 13% 的股东利润。

这方案提供一个勉强可行的选择。研究进一步使用不同融资/营运模式测试，以确定最可行的模式（见研究报告英文版附录 7.1 - 7.6）。结果显示，采纳两个阶段的「设计、建造、融资、营运」（DBFO）模式（见研究报告英文版附录 7.5），方案的可行性可获进一步提高。在这些条件下，内部回报率约为 11%，净资产收益为 14%。这在金融海啸未发生之前（即 2008 年中以前）的私营机构来说，财务上算是可行的。

### 1.6.4 方案 D

研究开始以后，由于受到于香港仔区内进行中和其后公布的发展计划所影响，有必要就原有“修订概念”下的项目面积作出检讨，以确保项目的可行性是按实际情况而作出评估。

经检讨后，发现需要剔除原本在“修订概念”下相当部份的发展面积。被剔除的部分包括：

- 香港仔渔类批发市场
- “休憩用地”范围内的球场
- 康乐及文化事务署正在兴建中的海滨公园
- 鸭脷洲工业用地



- 深湾游艇俱乐部
- 现存的船厂

结果显示项目面积降低了 73% (由 17.3 公顷降至 4.68 公顷), 项目的范围由原来的七个独立主题区减少到两个, 即只有香港仔和鸭脷洲餐饮和娱乐区。

在这方案下, 即使假设方案 A 原有的一百四十六万访客人次得以保留, 方案仍不可行。项目的内部回报率将减为约 2%, 而现值净额为负七千三百万元。

项目规模和设施的大幅减少, 亦令到项目浓缩为一个密集式的餐饮和娱乐场所, 使访客人次风险增加; 而赚取回报的设施减少, 将不足以补贴项目内其它亏本设施 (例如龙舟文化中心)。

发展商通常依据特定的发展规模项目以印证及确认投放的资源及收益。缩减后的规模很自然地会降低项目对他们的吸引力。财务收益和比例跟方案 C 相差甚远, 缩减后的规模和相对增加的风险意味到非财务的考虑因素会同样主导决策, 因此而影响到私营机构的兴趣和参与。

### 1.6.5 方案 E

2008 年下旬, 全球经济下滑的现象在香港变得明显。同时, 港铁公司亦确定需要鸭脷洲的一些土地, 作为南港岛线 (东段) 的工地用途。渠务署亦表示他们需要鸭脷洲的一片土地, 作为「净化海港计划」工程项目所需的工地。项目的面积因此由 17.3 公顷进一步减到 3.63 公顷 (减幅为 79%)。

按照现时项目的范围和原概念设计预计于 2010 年有一百四十六万的访客人次, 项目现今的净资产收益为 -3%, 现值净额的净资产为负七千六百八十万元, 项目并不可行。由于项目规模大幅减低, 年访客数字少于假设的一百四十六万的访客人次机会甚大, 项目的可行性将随着访客人数减少进一步降低。

除了不利的财务分析结果, 非财务的考虑也严重影响到私营机构的决策。这是因为项目面积的减幅令访客人次会出现更多变量, 导致项目吸引力比方案 D 还要低。



## 1.7 建议

即使在一个比现在较为乐观的经济情况下，原“修订概念”的范围和方案也是不可行的。要加强项目的可行性，露天美食、零售等的楼面总面积需要增加 70% 至 75%，另需要极好的运输连接以吸取海洋公园的旅客，政府亦同时要负责项目内不能带来收入的设施的费用。在这些改善措施下，内部回报率为 9%，在经济较好的情况下，项目是勉强可行的。

于 2008 年中再次检视“修订概念”时，加入考虑了香港仔区最新的发展(即方案 D)，我们发现可用作发展的项目范围在无可避免的情况下减少，严重削弱一个成功旅游项目的娱乐及康乐设施的多元性，并降低项目的商业可行性。

于 2008 年下半年及 2009 年初，金融信贷危机蔓延至全球的其它经济领域，并为国际间的贸易和运输行业带来破坏性的影响。对比上年度，2009 年 1 月长途外地旅客访港人次下降 22.8%；由于主要外地旅客的当地经济亦步入衰退期，访港人次下调幅度会持续加剧。

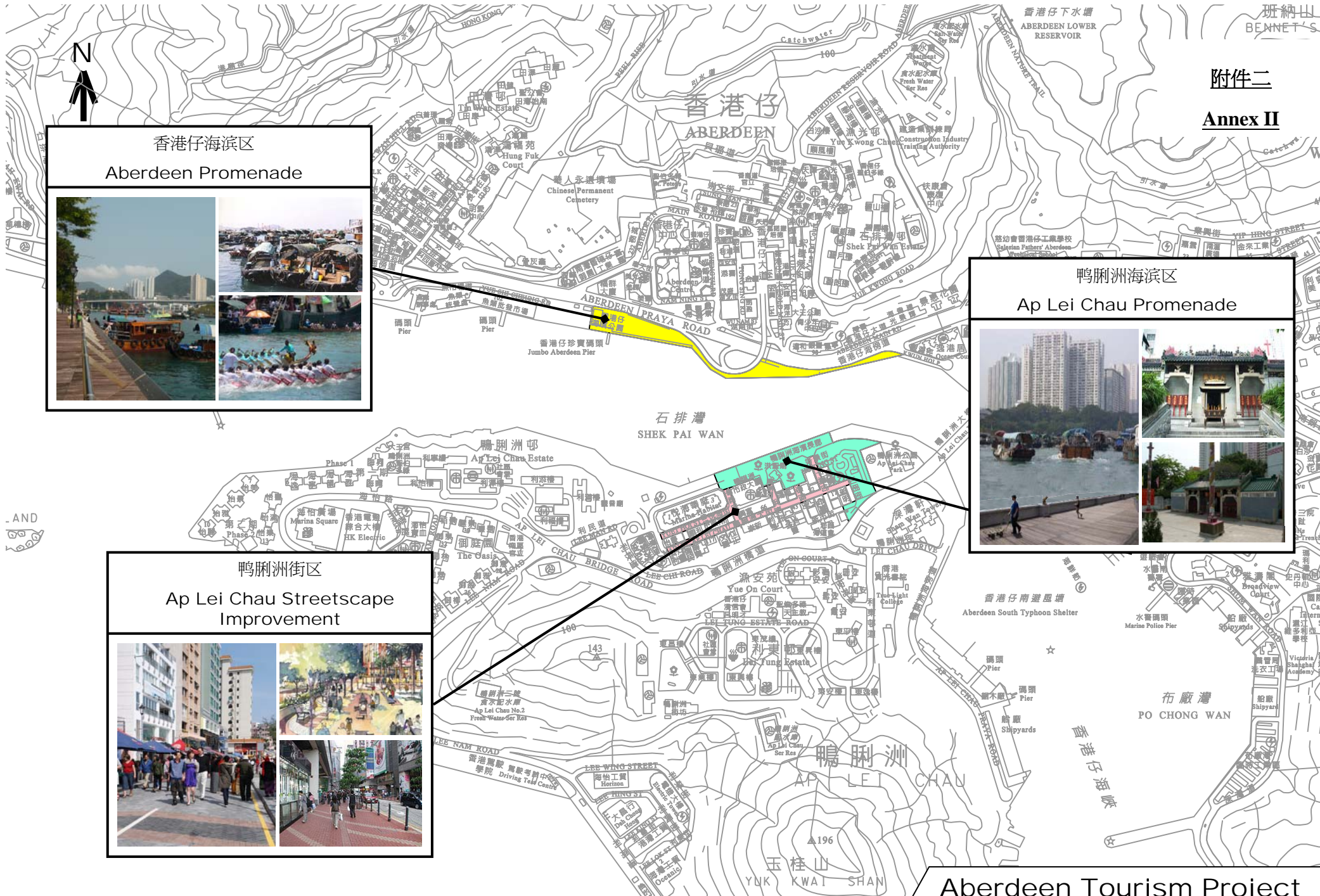
对于有意投资项目的私营机构而言，这前所未有的全球信贷业务收缩已导致很多负面的风险情绪，衡量理想的投资项目和要求的财务回报亦变得更严格。信贷渠道亦越加紧缩。

以上各种因素已经促使这旅游项目由勉强可行变到不可行，基本上亦否定了“修订概念”中的最初结论和建议。

基于上述各个不利因素，于 2009 年 3 月的建议是不推行这个项目，理由是项目的风险大幅度增加，在商业角度并不可行，项目亦不大可能吸引私营机构参与。

附件二

Annex II



香港仔海滨区

Aberdeen Promenade



鴨脷洲海滨区

Ap Lei Chau Promenade



鴨脷洲街区

Ap Lei Chau Streetscape Improvement



Aberdeen Tourism Project