

香港添馬
添美道二號
政府總部西翼二十二樓



Government Secretariat
22/F, West Wing
Central Government Offices
2 Tim Mei Avenue
Tamar, Hong Kong

本函檔號 Our Ref.: TC T2 22/25/22/8

電話號碼 Tel. No.: 2810 2911

來函檔號 Your Ref.:

傳真號碼 Fax No.: 2121 8791

香港中區
立法會道 1 號
立法會綜合大樓
立法會經濟發展事務委員會秘書
羅英偉先生

羅先生：

**立法會經濟發展事務委員會
二零一零年十二月十四日會議的跟進事項
“香港仔魚類批發市場旁邊發展飲食及旅遊相關設施的顧問研究”**

於二零一零年十二月十四日舉行的立法會經濟發展事務委員會會議上，委員曾就發展香港仔魚類批發市場一帶為旅遊景點及海鮮食肆的建議與旅遊事務署進行討論，並要求當局匯報有關此建議項目的研究結果。我們現謹覆如下：

為了全面探討建議項目，旅遊事務署於二零一一年十一月聘請了顧問，研究發展位於香港仔魚類批發市場旁邊的籃球場及小部分相鄰的市場用地作旅遊景點（包括觀景台、海鮮食肆及其他旅遊相關設施等）的商業及財務可行性。根據顧問分析的結果，相比起其他同類型的旅遊景點，建議項目缺乏多項令其可發展成為成功旅遊景點的元素，這些元素多涉及地理環境限制，而且不能輕易改變。由於項目發展規模較小，因此從旅遊角度而言，項目難以提供多樣化的食肆選擇。與此同時，項目鄰近地點缺乏旅遊景點亦令其商業吸引力不足。

研究期間，顧問曾訪問飲食界的 21 間營運商，其中只有兩間表示若政府給予一些特定條件，例如提供露天餐飲、足夠的停車位及較長的租借年期等，他們才有興趣考慮是否營運項目中建議的食肆。然而，由於項目的商業潛力較低，若政府以公帑承擔建築費並同時提供優惠條款（如長期租約及低於市價的租金）去吸引私營企業以盈利方式營運此項目，可能使其成為一個長遠負

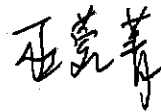
擔，未必符合公眾對善用公帑的期望。另一方面，若沒有露天餐飲設施，本項目從旅遊角度的吸引力更小，但若在香港仔魚類批發市場頂樓提供露天餐飲設施，則會令現有的籃球場不能原址重置。

基於顧問的研究結果及分析，我們認為沒有足夠理據支持以旅遊景點的形式發展香港仔魚類批發市場及附近地方。我們已於二零一三年一月向南區區議會屬下社區事務及旅遊發展委員會匯報顧問研究的結果，現夾附相關文件，以供委員參閱。然而，我們理解南區區議會正研究在「社區重點項目計劃」中撥款在香港仔魚類批發市場鄰近以地區項目的形式發展海鮮餐飲設施。

我們會繼續透過聯絡旅遊業界及旅遊發展局積極推廣，使香港仔地方特色得以廣為旅客認知。

旅遊事務專員

(巫菴菁



代行)

二零一三年九月十九日

社區事務文件 7/2013 號
(於 1 月 21 日會議討論)

南區區議會屬下
社區事務及旅遊發展委員會

香港仔魚類批發市場旁邊發展飲食及旅遊相關設施的顧問研究

目的

本文件旨在向各委員匯報有關在香港仔魚類批發市場(“市場”)旁邊,發展以海鮮飲食為主題的旅遊設施的商業及財務可行性顧問研究的結果。

背景

2. 旅遊事務署一直與南區區議會共同探討如何加強香港仔一帶及南區整體的旅遊吸引力。當中有建議將現時魚類統營處轄下的市場及相鄰的用地發展為以海鮮食肆為題的旅遊景點。為了全面研究項目的商業及財務可行性,旅遊事務署於 2011 年 11 月聘請了偉信顧問集團有限公司(“顧問”)展開研究工作,顧問的研究報告已於最近完成。

顧問研究報告內容重點

3. 建議的項目用地位於市場旁邊,主要由鄰近市場西邊的籃球場以及市場內由魚類統營處管理的變電站和垃圾收集站組成(位置圖見附件一)。項目的主要內容,是將該選址發展為一幢 4 層高的建築物,提供各類餐飲旅遊設施,包括多於一間以海鮮為主題的食肆及設立觀景台。

4. 建議的項目有兩個方案 :

“方案 1” : 新建築物的樓頂預留用作重新提供現有的籃球場。

“方案 2” : 新建築物的樓頂用作露天餐飲。

5. 項目的初步建築成本估算為 8,180 萬港元(方案 1)及 8,320 萬港元(方案 2)(均為 2012 年度的價格)。

6. 顧問評估了不同的營運模式,包括公私合營的選項,並挑選了

5 個選項作深入研究，包括租賃、外判、政府財務支援下的設計—興建—注資—經營—轉移(DBFOT)、政府及私人機構間的合資營運，及沒有政府財務支援下的 DBFOT。

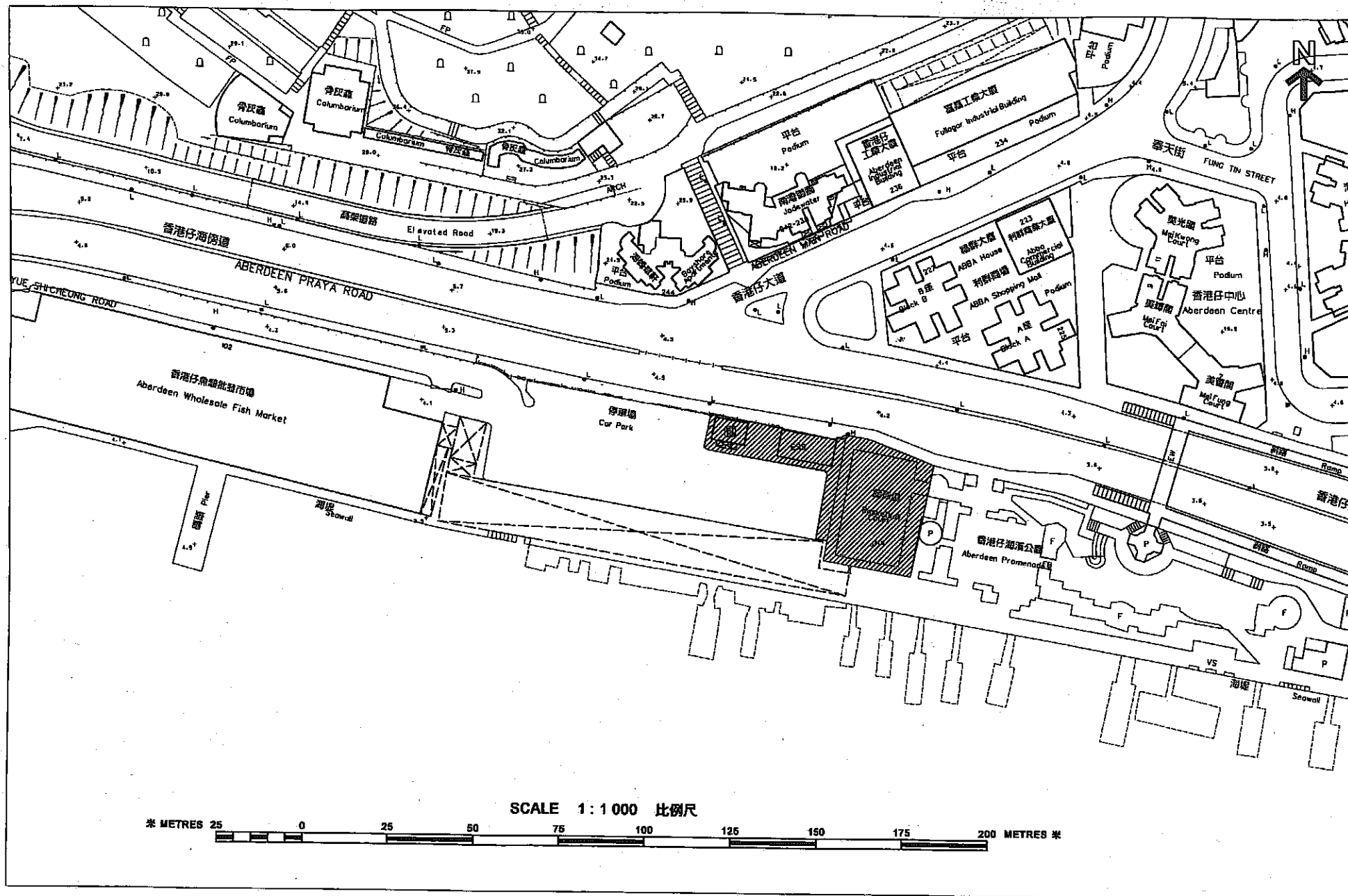
7. 根據顧問分析的結果，相比起其他同類型的旅遊景點（如珍寶王國及鯉魚門），本項目缺乏多項令其可發展成為成功旅遊景點的元素，這些元素多涉及地理環境限制，而且不能輕易改變，例如項目的發展規模、地點及缺乏足夠的停車位。由於項目發展規模較小，因此從旅遊角度而言，項目難以提供多樣化的食肆選擇。與此同時，項目鄰近地點缺乏旅遊景點亦令其商業吸引力不足。

8. 研究期間，顧問曾訪問飲食界的 21 間營運商，其中只有兩間表示若政府給予一些特定條件，例如提供露天餐飲、足夠的停車位及較長的租借年期等，他們才有興趣考慮是否營運項目中建議的食肆。然而，由於項目的商業潛力較低，若政府以公帑承擔建築費並同時提供優惠條款（如長期租約及低於市價的租金）去吸引私營企業以盈利方式營運此項目，可能使其成為一個長遠負擔，未必符合公眾對善用公帑的期望。另一方面，若沒有露天餐飲設施，本項目從旅遊角度的吸引力更小，但若在頂樓提供露天餐飲設施則會令現有的籃球場不能原址重置。

9. 基於顧問的研究結果及分析，我們認為沒有足夠理據支持將本項目以旅遊景點的形式發展。不過，我們不排除地區人士可以地區項目的形式發展規模合適的食肆。我們會透過聯絡旅遊業界及旅遊發展局積極推廣，使香港仔地方特色得以廣為旅客認知。

10. 顧問報告摘要的中文譯本見附件二。

旅遊事務署
2013 年 1 月



香港仔魚類批發市場旁邊發展飲食及旅遊相關設施的顧問研究 行政摘要

1. 背景資料

香港仔漁人碼頭的發展計劃首次於 1999-2000 年度的財政預算案中提出。香港特別行政區政府轄下的旅遊事務署（以下簡稱“旅遊事務署”）於 2005 年接手統籌香港仔旅遊發展項目並於 2006 年委託顧問公司為此項目進行概念設計。旅遊事務署亦於 2008 年委託財務顧問為此項目進行商業及財務可行性的評估，而 2009 年年初完成的研究報告顯示原概念設計在財政上僅勉強可行。

2009 年 4 月，旅遊事務署就財務顧問的評估結果向南區區議會和立法會經濟發展事務委員會進行彙報，並宣佈政府將採用務實的做法來推行香港仔旅遊發展項目。政府會自行斥資為香港仔灣兩岸的海濱長廊及鴨脷洲大街和附近街道進行以傳統漁村為主題的改善工程。

與此同時，旅遊事務署亦會探討其他長遠方案以加強香港仔的旅遊吸引力，包括研究將現時魚類統營處轄下的香港仔魚類批發市場（以下簡稱“市場”）旁邊的地段及小部分相鄰的市場用地發展為旅遊景點並設立海鮮食肆的可行性。

建議的項目用地位於市場旁邊，主要由鄰近市場西邊的籃球場以及市場內由魚類統營處管理的變電站和垃圾收集站組成。場地的總面積大概為 1,400 平方米。

本項目主要的發展要求和規劃參數包括以下幾個方面：

- (a) 將建議的項目選址重新發展為一幢 4 層高的建築物，提供各類餐飲旅遊設施，主要的規劃參數如下：
 - 最大允許的總樓面面積是 3,500 平方米；
 - 最大場地覆蓋率為 60%；
 - 建築物的建造高度最多為 4 層（不計地庫）。
- (b) 開設多於一間以海鮮為主題的食肆；
- (c) 提供旅遊設施以提昇香港仔灣的旅遊吸引力；

- (d) 將現有的籃球場重置於新建築物的樓頂；
- (e) 在新建築物的內部重新設立魚類統營處的禮品店；
- (f) 在不影響市場日常運作的前提下在新建築物的內部重設現有的變電站和垃圾收集站；
- (g) 在新建築物的樓頂設立觀景台；
- (h) 在新建築物的底層設立貨物裝卸區和私家車停車位；
- (i) 為方便遊客，在香港仔海傍道設立旅遊車上落客點。

2. 研究目標

旅遊事務署於 2011 年 12 月委託偉信顧問集團有限公司（以下簡稱“顧問”）就擬議的香港仔魚類批發市場附近發展餐飲及旅遊設施（以下簡稱“設施”）的項目（以下簡稱“本項目”）進行商業可行性研究。

具體來說，本研究的目標是：

- 評估本項目的商業潛力以及協助政府查明本項目對私營市場參與者的吸引力；
- 研究本項目在不同營運模式下（包括“公私合營”）的財務可行性並提出建議；
- 基於研究所得的結果向政府提出最適合本項目的營運模式以供考慮及採用。

3. 研究方法

用以進行本項目商業可行性的研究方法分為五個主要階段：（一）綜合體概念設計；（二）評估本項目的商業潛力；（三）分析本項目的財務可行性；（四）評核營運模式；（五）建議應採用的營運模式。

3.1 綜合體概念設計

顧問採用前文所提及的發展要求和規劃參數作為基礎，為本項目制定出綜合體概念設計（以下簡稱“概念設計”）從而令本項目的定位及對遊客、香港本地居民以及其他訪客的吸引力得到最大程度的提昇。

設計理念建議在本項目選址建造的四層高建築物（以下簡稱“本項目建築”）建造的兩間食肆皆以海鮮為主題，其中一間為中式食肆，另一間為西式食肆（或非中式）。這兩間食肆會佔據本項目建築第一、第二及第三層的大部分空間，並利用附加的如下設施以提昇本項目的整體吸引力。

- 在底層提供 10 個私家車停車位和 3 個裝卸貨區；
- 在香港仔海傍道設立旅遊車上落客點，遊客可直接步行到本項目選址；
- 在底層設立小型零售區；
- 現有的魚類統營處禮品店將在第一層重新設立，並在其旁邊設置一個公眾展覽區—展覽區將作為香港仔魚類批發市場的演示中心以及介紹香港仔漁民生活的歷史傳統；
- 在第二層設立咖啡室和酒吧；以及
- 在第三層設立可瞭望香港仔灣的美麗景色的公眾觀景台。

新建築物的樓頂則預留用作重新提供現有的籃球場（以下簡稱“方案 1”）。另一可供選擇的設計是將樓頂用作露天餐飲（以下以下簡稱“方案 2”）。為了盡可能降低建築成本以及減少對市場日常運作的影響，概念設計建議在原址保留現有的變電站以及垃圾收集站，並不會對其建築結構作出任何更改。新建築物的總樓面面積為 2,714.5 平方米。

3.2 評估商業潛力

本項目的商業潛力結合了定性分析和定量分析兩個方面。

定性分析包括：(i) 對香港本地其它同類型的發展項目進行個案研究；(ii) 檢視毗鄰的發展計劃對本項目所帶來的機遇和威脅；(iii) 透過市場探測收集私營業者對本項目的意見與看法。

定量分析則涉及透過擬議的餐飲設施的潛在市場及座位數目去估計本項目所帶來的潛在收入。估計數字通過借鑑遊客對珍寶王國的現有需求來進行驗證。

定性分析

個案研究分析

在個案研究中，顧問對香港 13 個旅遊景點進行分析（其中所選擇的 10 個旅遊景點是 2010 年度香港十大最多遊客遊覽的景點）。它們包括：

- 星光大道
- 太平山頂
- 女人街和廟街
- 金紫荊廣場
- 珍寶王國
- 海洋公園
- 香港迪士尼樂園
- 大嶼山天壇大佛
- 蘭桂芳
- 赤柱市場和美利樓
- 西貢
- 鯉魚門
- 嗶色園黃大仙祠

分析指出一個旅遊景點成功的五大主要因素包括：

- 所提供的設施具有多樣性和具有規模——一個景點如果能夠提供各種各樣的設施而且具有相當的規模就可以確保其可迎合不同階層和不同要求人士的所需。例如，如果一個景點既有美麗的景色又可以提供購物和餐飲的體驗就可以滿足大多數遊客的要求（例如太平山頂）。
- 鄰近的地區亦有其他景點——除景點自身所提供的設施外，如鄰近的地區亦可以提供其他的活動和設施將有助於吸引大批遊客到訪。這“互補效應”不但能吸引遊客前來參觀而且能令遊客在這些地區逗留較長的時間。

- **交通便利**—對於一個旅遊景點來說，遊客便於到達是一個重要的成功因素。當中包括能夠提供足夠的停車位，有公共交通工具接駁該旅遊景點；例如的士、巴士及港鐵等。
- **入場費用**—免收入場費的旅遊景點更能鼓勵遊客前往遊覽。
- **鄰近區域**—一個成功的旅遊景點不能單靠外國遊客所帶來的收入，來自本地居民的收入亦十分重要，尤其對於在旅遊景點中營運的餐飲設施。擁有廣闊而富裕的鄰近地區可以為餐飲生意帶來穩定的本地客源。例如，如果餐飲設施開設在寫字樓和商業樓宇附近將會大大提昇其商業潛力。

檢視毗鄰香港仔的發展計劃對本項目的商業潛力的影響

爲了探討毗鄰香港仔的發展計劃對本項目的商業潛力的潛在影響，顧問對以下發展計劃進行了檢視：

- 港鐵南港島綫（東段）的建造及其相關的物業發展；
- 海洋公園重新發展計劃；
- 香港仔海濱長廊及鴨脷洲大街改善工程；
- 淨化海港計劃；以及
- 南區文學徑。

市場探測

顧問聯繫了香港 82 位飲食業經營者，並與當中的 21 位進行訪談以進行市場探測，他們所經營的食肆規模各有不同，而所提供的菜式亦各異。

顧問為市場探測設計了一份問卷用以收集飲食業界對本項目以下幾個方面的看法以及意見：

- 本項目的商業潛力；

- 如本項目落實執行他們會否有興趣營運本項目擬議的飲食設施；
- 與本飲食設施相關的營運與財政上的問題；以及
- 建議的綜合體概念設計。

在市場探測完成後，顧問參考私人營業者對綜合體概念設計的評價並對概念設計進行了修改。

定量分析

爲了估計本項目所能帶來的潛在收入的合理範圍，定量分析集中在以下三個方面：

- a) 估計珍寶王國的收入。因爲其地理位置、所提供的飲食設施以及目標市場與本項目在本質上最爲接近；
- b) 透過對外國遊客以及香港本地居民的飲食消費習慣的分析從而對潛在市場進行評估；
- c) 基於本項目擬議的食肆面積大小以及所提供的座位數目，並且通過假設人均消費以及入座率以推斷出本項目飲食設施的潛在收入。

除此以外，顧問亦將本項目其他方面如就業、環境以及交通等納入考慮範圍之內及作爲評估的一部分。

3.3 財務可行性分析

在完成建議的綜合體概念設計後，顧問立即估算本項目的建築費、維修費、營運成本及回報。與此同時，本項目其他的財務假設亦在此階段建立。

就本項目的財務可行性分析，顧問建立了一個財務模型去根據不同的營運模式（已分析的營運模式詳列在第 3.4 項）及已建立的假設條件來預測本項目的收入、支出及盈利。

3.4 營運模式

顧問評估了一系列可行的營運模式，其中包括公私合營的選項。當中顧問挑選了 5 個選項作深入研究，包括：

- 選項 1) — 租賃：政府出資興建本項目的建築物，同時外判其設施管理服務予設施管理公司以管理建築物及租借食肆予私人營運商。在分析期間，選項 1 細分作 2 個副選項：選項 1a) 為政府將所有食肆租予單一的私人營運商（第一營運商），而此營運商將餐廳、咖啡室及酒吧的營運及維護外判予其他營運商。選項 1b) 為政府直接租借各間食肆予不同的獨立營運商。
- 選項 2) — 外判：政府出資興建本項目的建築物，同時外判其設施管理服務予設施管理公司去管理建築物及以營運及維護合約將其食肆外判予私人營運商。
- 選項 3) — 政府財務支援下的設計—興建—注資—經營—轉移 (DBFOT)：政府注資予私人機構去設計、興建、注資及經營整個建築物及其設施，其後在營業權完結時將設施轉移予政府。
- 選項 4) — 政府及私人機構間的合資營運：政府及私人機構組成一個合資企業去設計、興建、注資及經營整個建築物及其設施。雙方共同分擔在本項目期間產生的風險、成本及共同分享回報（假定為平均分享）。
- 選項 5) — 沒有政府財務支援下的設計—興建—注資—經營—轉移 (DBFOT)：私人機構在沒有政府財務支援或其他參與下設計、興建、注資及經營整個建築物及其設施，其後在營業權完結時將設施轉移予政府。

3.5 營運模式的建議

在分析了本項目的商業潛力、財務可行性及對以上各種營運模式進行評估後，顧問基於研究所得的結果向政府提出最適合本項目的營運模式以供考慮及採用。

4. 主要研究結果

4.1 商業潛力的分析

根據本報告定性分析的結果，相比起其他同類型的旅遊景點（如珍寶王國及鯉魚門），本項目缺乏了很多能令其可發展成為一個成功旅遊景點的因素。當中涉及多個由於項目地理環境限制且不能輕易改變的因素，如本項目的發展規模、地點及缺乏足夠的停車位。

除此之外，由於本項目發展規模較小，因此亦限制了項目本身提供多樣化食肆的選擇。鄰近地區缺乏旅遊景點亦令其難以成為一個有商業吸引力的項目。

市場探測的結果更加確定了本項目的低商業潛力及高商業風險。顧問對 21 間飲食界的營運商進行訪問，其中只有 2 間表示若政府給予一些特定條件，例如提供露天餐飲、提供足夠的停車位及提供較長的租借年期等，他們才有興趣去考慮會否營運項目中建議的食肆。

在商業潛力的定量分析的結果中可以看到本項目的潛在收入為年均 3,700 萬至 5,300 萬之間。實質回報將會取決於最後的概念設計中所提供的各種設施或服務、食肆及環境的質素、市場推廣策略的效率、香港及香港仔的旅遊界的整體發展及香港本地經濟狀況。

顧問亦對非財務上的影響進行了初步評估，發現本項目將會在營運期間最少創造 74 個職位，而且對環境或交通不會構成主要的不良影響。

4.2 本項目的財務可行性分析

本項目的建築成本估算為 8,180 萬港元（方案 1）及 8,320 萬港元（方案 2）（均為 2012 年度的價格）。

顧問根據 5 個不同的營運模式及 2 個不同的樓頂設計方案對項目的財務可行性進行評估。

方案 1— 在樓頂上重建現有的籃球場

- 在方案 1 的情況下，只有選項 1(a)及 1(b)是對政府及私營企業來說財務上均可行的做法。
- 在 5%折現率的情況下，政府能在選項 1(a)達到\$980 萬的淨現值、6.6%的內部回報率及 11.6 年的投資回收期。
- 在此選項下，私營企業（應用 20%折現率）能達到\$440 萬的淨現值、40.1%的內部回報率及 3.8 年的投資回收期。
- 在選項 1(b)的情況下，儘管政府把食肆租借予個別的營運商，所有營運商均能達到合理的投資回報。
- 由於其他的選項的淨現值均為負數，尤其是選項 3 的情況下，政府需要大量注資。因此，其他的選項均被視為財務上不可行。

方案 2— 在樓頂上提供露天餐飲

- 在方案 2 的情況下，只有選項 1(a)及 1(b)是對政府及私營企業財務上均可行的做法。
- 在 5%折現率的情況下，政府能在選項 1(a)達到\$2,240 萬的淨現值、8.5%的內部回報率及 11.0 年的投資回收期。
- 在此選項下，私營企業（應用 20%折現率）能達到\$880 萬的淨現值、58.7%的內部回報率及 3.0 年的投資回收期。
- 在選項 1(b)的情況下，儘管政府把食肆租借予個別的營運商，所有營運商均能達到合理的投資回報。
- 財務分析顯示，在方案 2 下提供露天餐飲比方案 1 的情況下提昇了政府及私營企業雙方的財務表現。
- 由於其他的選項的淨現值均為負數，因此，其他的選項均被視為財務上不可行。

敏感度分析顯示，方案 2 下的選項 1(a)（單一餐館營運商的租賃選項）的財務狀況幾乎在所有情況下（除了提高政府的折現率）仍然

可行。這意味著在本項目的各種風險及不穩定的因素下，這個選項比較能保持政府及私營企業雙方財務上的可行性。

5. 建議

在整個研究的過程中，透過評估本項目設施的商業潛力帶出一個重要的訊息—本項目在地理上的約束及限制，如面積、規模及地點令其難以獨立地成為一個在商業上可行的項目。

具體來說：

- 項目的大小及規模均較為不足，使其難以吸引足夠的人流。
- 由於地點上的限制，建議的餐飲設施缺乏足夠的停車位令這些食肆對顧客的吸引力大大下降。
- 在沒有露天餐飲的情況下，本項目難以吸引飲食界的興趣去經營食肆設施。另一方面，在樓頂上提供露天餐飲則會令現有的籃球場不能在項目場地上重建。
- 由於項目的低商業潛力，政府需要提供有吸引力的條款及鼓勵（如長期租約及低於市價的租金）去吸引私營企業的興趣。這可能會使公眾對政府有反對的聲音。
- 市場潛在收入（\$3,700 萬至\$5,300 萬之間）可能不足以產生足夠的利潤及回報使其對潛在營運商有吸引力。市場探測的採訪中，大多數受訪的飲食業營運商提出他們有很多其他較吸引而較少風險的地點去經商。事實上，大多數的營運商表示以營商角度及低風險為大前提下他們多選擇在已有相當程度人流的地點（如現有的商場或旅遊景點）開設餐廳。這些營運商也願意付出較高的租金在這些地點營運，而不是以較低的租金在沒有或低人流的地方營運。

雖然在某程度上可能會有其他方案能提昇本項目作為一個旅遊景點的吸引力，但這些必需要其他組織或機構（如魚類批發市場的商人及魚類統營處）的配合來達成。這將會對本項目產生額外的風險及不穩定因素。

財務分析顯示，若果項目實行的話，只有以政府出資興建並以租賃給予私營企業營運在財務上可行。除此之外，市場探測亦顯示了，長遠來說，由於私營企業對本項目興趣不大，本項目極可能成為政府一個沉重的負擔。

基於以上的重點結果及分析，顧問認為本項目將難以被發展為一個有吸引力並在商業上可行的旅遊景點，因此建議不應推行本項目。