

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

聯同
Roger Tym & Partners
Brooke International

檢討香港工業邨公司的角色及運作方式

最後報告 - 報告摘要



香港工業邨公司

2000年4月

報告摘要

引言及目標

引言

香港工業邨公司委託
PricewaterhouseCoopers 領
導顧問小組對香港工業邨
公司進行策略性檢討

1 1998 年 12 月，PricewaterhouseCoopers 接受香港工業邨公司委託，在羅祖添發展經濟顧問及規劃師及保柏國際物業顧問兩家公司的協助下領導一支顧問隊伍就香港工業邨公司進行策略性檢討。

研究目標

本研究項目有兩大目標：
檢討香港工業邨公司的角
色及經營方式，並對其未
來發展提出建議

- 2 本研究項目的整體目標為：
- (a) 考查工業邨公司目前的職能及運作從而就工業邨公司的日後職能提交建議；及
 - (b) 建議必要的措施，以確保工業邨公司的：
 - (i) 使命繼續符合實際需要
 - (ii) 政策及運作持續有競爭力
 - (iii) 商業營運方式仍可自給自足。

研究方針及時間表

本項目的大部分研究工作
均在 1999 年上半年內進行

3 本項目先行分析香港對於工業邨及其有關設施的需求，並對香港及地區內工業邨的供應狀況進行評估。然後我們會探討香港工業邨的市場現狀以便檢討現時市道不振的背後原因和程度。我們的市場分析涉及香港現時及未來的經濟政策，以及一系列可資借鑒的全球及地區個案。最後，我們將探討以上分析對於香港工業邨公司的策略性目標及方案有何重要啟示。

4 本項目的大部分研究及分析工作均在 1998 年 12 月至 1999 年 5 月間進行。我們以此分析工作及當時所取得的事實根據作為立論基礎。

香港工業邨公司多年來成功為從事傳統製造行業的本地及外資企業提供工業邨及有關設施

香港工業邨公司多年來所享有的競爭力正被逐步侵蝕

香港工業邨公司

經營方式及客戶基礎

5 我們的分析顯示香港工業邨公司一直成功地提供工業邨用地及物業給本地及外資公司。從其成立至 98/99 年度為止，該公司已成功進行 196 宗批地個案，期間只有 36 宗退回個案。但在亞洲金融危機的衝擊下，過去 18 個月的退回個案數字大幅增加。

6 直至 1999 年 6 月止，香港工業邨公司與大約 117 家本地及外資企業（有個別公司屬於同一集團）簽署了 140 份批地協議。這些企業當中 56% 是本地企業，其餘 44% 是外資企業。工業邨內的企業大多是從事傳統製造行業的公司，例如：飲食、紡織及製衣、塑膠（包括塑膠設備及鑄模工序）、建築（包括建材及設備維修）等傳統作業。

7 當然，亦有一些公司從事其他較具市場動力的業務，例如：電子零件、製藥、出版印刷、與港口及空運有關的運輸服務。

8 工業邨內傳統製造行業的強大比重反映了香港工業邨公司的過往宗旨：以成本價格向符合特定甄選準則的企業提供工業用地。這些甄選準則反映了以下事實：香港工業邨公司所提供的土地價值低於公開市值。但這些準則卻一直使製造業以外的企業無法租置工業邨及其有關設施。這種情況直至最近才有所改變。

9 工業邨內的就業數字一直穩步上升。相反，香港整體製造業的就業數字卻大幅下降。

競爭力

10 香港的競爭力以及香港工業邨作為香港工業用地的主要供應機構這兩大因素，初期曾令工業邨公司得益。因此，該公司的經營目標一直在於向獲批地的廠戶批授使用土地的權利而非向準投資者推銷優點。不過，香港的經濟發展模式卻表明香港工業邨公司的競爭力正逐步下降。

11 我們的分析顯示香港工業邨公司的競爭力正被以下因素侵蝕：

- (a) 80 年代末及 90 年代香港出現工業轉型，相對而言製造業逐漸式微，期間有不少企業將其生產部門遷往中

國內地以減低成本，或藉此進軍當地市場。影響所及，製造業的用地需求亦逐步下降。

- (b) **香港的競爭力正逐步下降** 香港作為製造業中心的競爭力及吸引力正逐步下降。這意味香港工業邨公司無法再倚靠香港的競爭優勢及吸引力以確保國際流動投資者或本地企業在香港投資或對香港工業用地帶來重大需求。隨著香港的競爭優勢逐步下降，香港工業邨公司的「批售建議」也顯得越來越局限。
- (c) **香港工業邨公司「批售建議」的競爭力下降** 從投資者的角度衡量香港工業邨公司在不同層面的「批售建議」，可以發現該公司的吸引力正逐步下降，而且遜於區內對手所能提供的優惠。因此，該公司不可再倚靠本地或外國企業的需求以保障成功。
- (d) **租客流失** 過去 18 個月由於亞洲金融危機的影響，退回批售個案的數字大幅增加。我們預期未來三年將有大約三分之一的廠戶撤出工業邨。在此情況下，餘下廠戶的退租壓力也越來越大。

12 我們認為香港工業邨公司必須改善其角色、服務內容及服務範圍，以反映：

- (a) **行政長官為香港所訂下的長遠目標** - 在多個重要領域內維持及促進香港作為亞洲領導中心的角色。該長遠目標意味香港將以傳統製造業以外的行業為未來的發展重點。
- (b) **開拓客源的潛在障礙** 以下各類企業均可刺激工業用地的需求：高科技公司、商業園用戶、科學園用戶以及小部份從事高增長、高增值、高科技製造行業的本地中小型企業。但困難在於這些企業的用地要求與香港工業邨公司所規定的有所不同，而現行甄選準則卻妨礙工業邨公司積極開拓這方面的客源。

13 表一總結了香港工業邨公司所面對的機會和挑戰。

表一 香港工業邨公司所面對的機會和挑戰

機會	挑戰
<p>產品：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 通過以下途徑擴闊客戶基礎： <ul style="list-style-type: none"> - 新業務 - 高增值業務、物流作業、分銷業務等 - 新型企業（如：中小型企業） • 擴展工業活動在香港的地域分佈 - 下一個工業邨的選址 • 擴大產品範圍，包括建成的廠房 • 提供輔助服務（尤其在中國內地） • 放寬租約限制 • 改變定價基準 <p>服務：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 提高工業邨管理的質素 • 發展新服務 - 既可作為後續服務的一部分，亦可提高工業邨的吸引力 <p>服務渠道：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 支援本地企業的發展（包括維繫外來投資） • 支援促進外來投資 - 但只以少量傳統製造業為對象 • 採取積極推銷策略 - 加強與外來投資的聯繫 • 在香港（與數碼港、科學園等機構）及其他地方締結夥伴關係或建立合營企業 	<p>全球性/地區性挑戰：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 對地點的要求時有不同（這是流動資金的本質使然） • 香港以外（新加坡及中國內地）的工業邨無論在數量還是質量方面所帶來的競爭均與日俱增 <p>香港本身所帶來的挑戰：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 香港的競爭力（尤其作為製造業中心）正逐步下降 • 投資者對投資地點的要求與前不同 <p>物業市場所帶來的挑戰：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 投資者（尤其是跨國企業）可能選擇其他大型基建項目（如：數碼港、科學園等） <p>香港工業邨公司本身所帶來的挑戰：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 現行甄選準則及營運方式對開拓客源構成了負面影響

本研究成果對香港工業邨公司的未來運作有何啟示

我們就香港工業邨公司的未來發展提出了數項建議

建議

14 基於對香港工業邨公司的現狀分析，我們就其未來角色及經營方式提出了數項建議。這些建議涉及以下範疇：

- (a) 企業使命
- (b) 宗旨及目標
- (c) 策略性計劃

香港工業邨公司的使命在於提供工業設施以支援香港的策略性發展

企業使命

15 我們建議香港工業邨公司的使命應為：

「提供工業用地及物業以切合具有重要策略價值的投資者的需求，藉此為香港的長遠經濟發展作出貢獻。」

香港工業邨公司的宗旨在於充分發揮該公司對於香港長遠經濟發展的應有貢獻

宗旨及目標

16 我們建議香港工業邨公司在制訂未來策略時應以下列為宗旨：

「確保批予該公司的所有土地均得到有效和有效率的運用，以充分發揮該公司對於香港長遠經濟發展的貢獻。」

17 香港工業邨公司的目標在於：

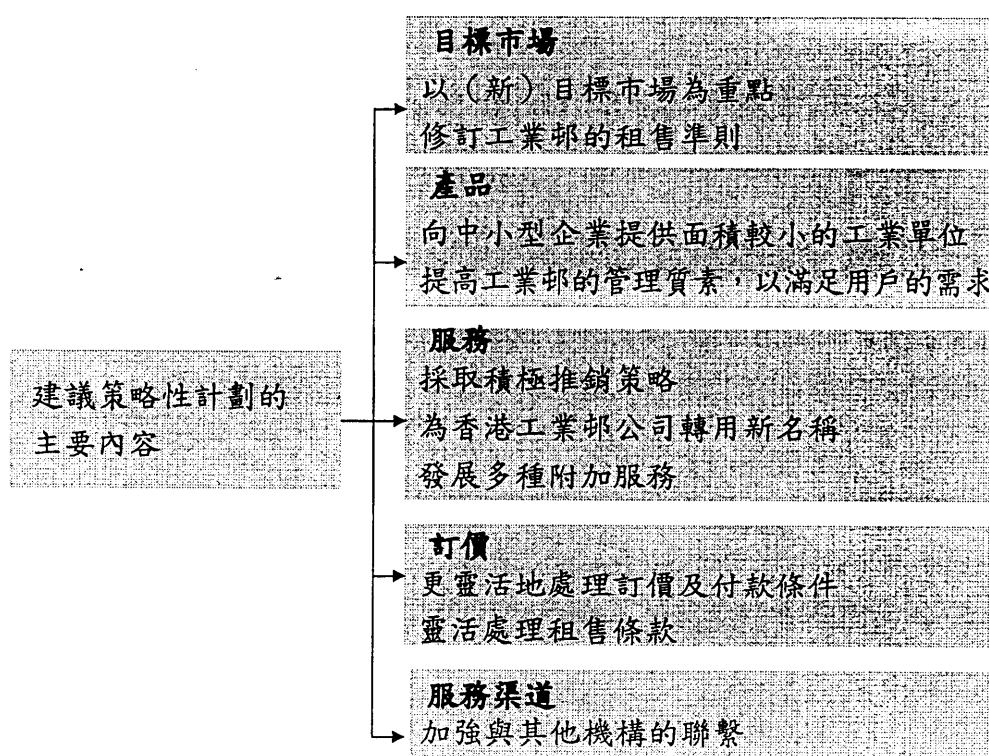
- (a) 以具競爭力的條款提供工業用地及物業
- (b) 從速審批工業邨內工業用地及物業的租售申請
- (c) 提供優質服務以滿足客戶需求。

策略性計劃

為實現其企業宗旨，香港工業邨公司必須先推行全方位策略性計劃

18 我們的分析顯示，香港工業邨公司如要實現上述宗旨和目標以提昇其競爭力，必須實施一個全方位策略性計劃。圖一歸納了該計劃的主要內容。

圖一 策略性計劃



19 該計劃由五個部分組成：

- (a) **重視目標市場** 香港工業邨公司應擴充其現時及未來設施的市場，尤其是：
- (i) 就現時工業邨的可用地而言，應重點吸納需要大量使用土地的服務行業，例如：資訊傳播業、規模較小的物流及供銷企業、類似現時租戶所從事行業的企業
 - (ii) 就現時工業邨內的退租樓宇而言，應重點吸納從事高技術行業的高增長、高增值小型企業
 - (iii) 就新落成的工業邨而言（這些工業邨的選點可與境外工業邨媲美或互補不足），應重點吸納需要優質營商環境的商戶。事實上香港工業邨公司可考慮發展多個工業邨以滿足此類用戶的不同需求。
- (b) **修訂工業邨租戶的甄選準則** 香港工業邨公司如要開拓新市場，便必須修訂工業邨租戶的甄選準則。該公司應參考其他地區或國家（例如：英國，新加坡，台灣）有關機構的類似做法，著重評估租戶對香港的經濟效益。我們認為未來的甄選準則應從以下條件挑選租戶：
- (i) 有什麼/多少「附加價值」（工業邨所提供的土地及物業如何（為何可）鼓勵該企業來港投資）
 - (ii) 會有多少「取代效應」（準客戶對以香港為基地的產品及服務供應商有何影響）
 - (iii) 能否對香港的整體經濟帶來裨益（例如：促進香港的科技發展，借助培訓提高僱員的技術水平）
- (c) **產品開發** 香港工業邨公司應以下列方式提昇其產品質量：
- (i) 將退租樓宇改建成面積較小的單位，再將單位出租予從事高增長、高增值、高技術行業（如：採用先進技術的冶金行業、樣辦、電子及成衣設計）的中小型公司
 - (ii) 現有工業邨應切合目標客戶對物業設施、質素及環境的要求。在興建新工業邨時尤其要確保有關設施切合目標客戶的實際需要

- (d) **更積極地開展推銷活動** 鑑於香港工業邨公司將有新的角色和目標，該公司應考慮採用新名稱以配合其未來發展（其中一個方案是 Hong Kong Estates (Corporation)）。此外，該公司必須更積極地開展推銷活動：
- (i) 就現有的工業邨而言，該公司的未來推銷活動應以國際上的流動項目為重點。這意味香港工業邨公司須與其他機構合力向海外投資者推介香港的營商環境（例如可與香港的外來投資促進計劃互相協調）
 - (ii) 就工業邨內的現存樓宇而言，香港工業邨公司應與公營機構（如：香港生產力促進局、香港工業科技中心）、私營機構及各大商會加強合作。
- (e) **發展附加服務** 長遠而言，香港工業邨公司應擴充其服務（例如：共用接待處、企業支援服務等），目的在於提高該公司的形象，並確保服務範圍及服務種類能與區內提供工業邨設施的其他機構看齊。
- (f) **靈活訂價** 香港工業邨公司所收取的地價現時遠遠高於區內其他地方的地價。儘管我們認為對於擁有流動資本的國際投資者而言，地價並非選擇投資地點的主要考慮因素，但我們仍建議香港工業邨公司在短期內降低地價。地價能否降低主要取決於香港特區政府的態度。這主要有兩個原因。第一，若把地價調低至該公司無法彌補成本的水平，該公司償還特區政府貸款的能力將成疑問。第二，在此情況下，該公司必須與特區政府商議財務安排，以便為香港工業邨公司的訂價工作提供指引，並容許該公司自行決定是否給予折扣優惠，只要有關措施符合香港經濟政策（如：外來投資促進計劃）的大方向。長遠而言該公司應採用不同的訂價原則：
- (i) 就**土地**而言，香港工業邨公司應從商業角度出發，並參照供地成本、香港其他地點以及區內競爭對手可供比較的地價及樓價、獲批地人的付款意欲、為香港帶來的經濟利益等因素，為每一工業邨釐定地價
 - (ii) 就**樓宇**而言，香港工業邨公司應充分發揮預期收益淨現值。這意味將樓宇租售予出價最高而且符合新甄選準則的租戶
 - (iii) 就**服務**而言，每個工業邨的收費必須完全足以支付所有開支和成本。

- (g) **靈活處理付款條件** 該公司應深入研究是否可讓租戶以其他方法支付地價，例如：分期付款，在批地期限內以租金形式支付地價
- (h) **靈活處理租售條件** 香港工業邨公司應考慮是否可靈活處理商戶的租售條件。以下事項需優先處理：
 - (i) 採用商業社會的經營方式，讓客戶無需得到香港工業邨公司的同意便可直接將其物業面積的 25% 或以下分租予第三者；
 - (ii) 提高樓宇轉讓的自由度。
- (i) **加強與其他機構的聯繫** 香港工業邨公司應與香港特區政府及從事類似或有關業務的其他半官方機構加強聯繫，以便：
 - (i) 明確香港工業邨公司的角色，為該公司擬定明確的財務安排，務求符合特區政府經濟政策的目標（包括促進外來投資的目標）
 - (ii) 協調轄下設施的推銷活動
 - (iii) 更積極地參與香港的外來投資促進計劃
 - (iv) 採取主動確保工業邨的未來用地和樓宇供應，讓香港享有長遠的最佳利益。

我們的建議對計劃中位處屯門的第四個工業邨有重要啟示

建議中的第四個工業邨

20 我們建議香港工業邨公司應押後決定是否興建第四個工業邨，直至影響工業用地供求狀況的個別不明朗因素消失為止。此舉有助香港特區政府確立其外來投資的有關政策。但我們認為該發展項目的回報不大可能填補總發展成本的四分之一。

推行建議

推行方式

香港工業邨公司應從策略及商業角度作出部署

- 21 為推行以上建議，香港工業邨公司須改善其經營方式及企業文化，以便：
- (a) 該公司可從**策略及商業**角度進行規劃及決策
 - (b) 該公司的推銷服務應**面向市場**，加強**競爭能力**，以滿足現有及未來租戶的服務需求

香港工業邨公司必須全面擴充職能，並與私營機構及其他公營機構建立夥伴關係

經營能力

22 為實現上述改革，香港工業邨公司須發展一系列嶄新職能。其中部分職能對其未來業務至關重要：

- (a) **商業及財務管理** 確保香港工業邨公司對未來角色及策略計劃的落實工作進行有效的規劃和管理
- (b) **目標為本的推銷及促進活動** 包括與其他發揮互補作用的政府機構建立夥伴關係的能力
- (c) **從商業角度進行估價、磋商及訂價** 以確保充分了解每一項目的利益與風險，以及有關決策符合香港工業邨公司、香港特區政府及香港經濟的最佳利益
- (d) **推行合約管理及技術管理** 以便各種有助香港工業邨公司推行其未來策略方向的活動均得到有效的監督。

23 我們認為香港工業邨公司應以外判方式從事下列工作：

- (a) 將退回樓宇改建成面積較小的單位
- (b) 管理改建樓宇
- (c) 向獲批地公司提供附加服務

未來組織架構

香港工業邨公司的未來架構須與其未來角色緊密配合

24 原則上我們認為香港工業邨公司的整體架構與該公司的未來角色及核心職能應緊密配合。

25 至於如何為香港工業邨公司的未來組織架構及人手編制訂出詳細建議，則並非本項目的主要課題。香港工業邨公司與科學園、香港工業科技中心公司的合併建議能否落實亦會對以上問題產生重大影響。

管治

應考慮賦予香港工業邨公司總裁更大權力

26 我們認為應下放更大權力予香港工業邨公司總裁，以便總裁可就下列事項作出決定：

- (a) 對於具有重要策略意義及（或）為香港帶來經濟利益的投資者可酌情給予地價的折扣優惠
- (b) 決策速度對於與租戶（例如：有意租用改建樓宇的中小型企業）達成批租協議可發揮重要作用
- (c) 從策略、商業及經濟角度帶來明顯利益的批地或退地申請

27 我們了解若要賦予行政總裁較大權力，便必須修訂《香港工業邨公司條例》。

撥款經費

撥款安排無需作出重大變革

28 我們不認為以上建議會導致香港工業邨公司現時由「政府貸款基金」撥款的做法出現重大變革。不過，對於可為香港帶來重要經濟利益的投資者給予靈活訂價的建議，則可能影響該公司償還政府貸款的能力。因此，該公司必須與香港特區政府就其決策自由度進行協商。

對香港特區政府有何啟示

我們的建議對香港特區政府有重要啟示

29 以上關於香港工業邨公司未來角色及經營方式的建議，對香港特區政府的下列四個範疇均有重要啟示：

- (a) **經濟政策** 政府必須決定是否（及以何方式）借助香港工業邨公司向投資者提供土地優惠。若然如此，政府必須為香港工業邨公司的政策方針提供指引，以便該公司能從商業角度作出有利決策
- (b) **與其他土地項目的聯繫** 政府應結合及進一步協調香港的各種土地項目
- (c) **與外來投資促進計劃的結合** 政府必須決定香港工業邨公司應否以更積極的方式參與香港的外來投資促進計劃
- (d) **商業支援措施** 政府應決定是否讓香港工業邨公司扮演商業支援服務推動者的角色。