

二零一四年二月六日會議  
討論文件

立法會經濟發展事務委員會  
有關香港機場管理局  
標誌商鋪招標事宜

目的

本文件旨在闡述香港機場管理局(機管局)處理標誌商鋪的(Icon Shops)招標過程，以及機管局採取的相關改善措施。

背景

2. 機管局在處理零售商舖特許經營牌照招標方面，有既定程序。零售特許經營牌照（包括標誌商舖）的招標由零售及廣告部負責。從籌劃特許經營牌照招標工作至發出有關牌照的整個過程中，相關部門會在機管局內部委員會進行討論或匯報，招標過程中不同階段的決定，均由相關內部委員會批准，而非由任何個人作出決定。

3. 一般而言，在審核招標過程中，機管局除了考慮投標者的背景、品牌、銷售能力、行業經驗、經營概念及機管局的經營牌照收益等等外，亦必須在機場商舖銷售貨品組合方面，盡量迎合不同旅客的需要。機管局會因應不斷轉變的市場趨勢及旅客需求，適時調整其商業策略。

標誌商舖的招標過程和評審工作

4. 於香港國際機場一號客運大樓東大堂增設兩間標誌商舖是機管局於2009年的新構思。機管局於2010年9月開始展開兩間標誌商舖的招標工作，並於2011年10月發出相關牌照。

5. 在標誌商舖的招標過程中，機管局的零售及廣告部曾在審視標書後，加入投標者的商品種類和於機場現有商舖的租務條

件，作為評核考慮因素，以迎合市場趨勢、平衡商舖銷售組合，以及為機場帶來最大的商業利益；並由機管局行政總裁作為主席的內部委員會作出決定。機管局認為有關決定會對機場帶來最大的整體效益，以及為旅客提供更多元化的購物體驗。

6. 在評審標誌商舖的標書時，財務回報佔評審考慮的 60%，而非財務因素佔 40%。投標者須就最低保證專利費及按協定營業額的百分比作出建議。中標者須向機管局繳交兩者中較高的費用作經營牌照費。在整個招標及評標過程中，上述評分比例（即財務回報佔 60%，非財務因素佔 40%）並沒有改變。

## 內部獨立調查

7. 機管局設內部稽核部，其主要職責是負責檢討內部監控程序是否足夠及具有成效。該部門會以風險為本的方式獨立自主地制定每年的內部稽核計劃。於 2013 年 5 月，機管局內部稽核部完成對標誌商舖招標過程的獨立調查。審核結論指出，機管局在標誌商舖招標工作上有欠周詳，以致有需要在審視標書後才調整評核考慮因素。

## 機管局董事會及其轄下委員會就調查結果的討論和跟進

8. 根據《機場管理局條例》，機管局設有董事會，負責領導和監控機管局，審議策略方案，並監察管理層的表現。董事會現設有五個委員會<sup>1</sup>，商討其專責範疇的事項，並須在每次董事會會議上向董事會提交報告。董事會轄下的審計委員會及財務委員會主要負責審閱財務報表、監督內部監控、財務監控，以及內部稽核職能等事項。

9. 機管局內部稽核部完成對標誌商舖的招標過程的獨立調查後，於 2013 年 5 月向董事會的審計委員會及財務委員會就審核結論作出匯報。審計委員會及財務委員會認同有關審核結論，並於 2013 年 8 月向董事會作出報告。機管局董事會高度重視有關標誌商舖招標事件所反映的問題。董事會雖然信納並無證據

---

<sup>1</sup>董事會現設有執行委員會、審計委員會及財務委員會、基本工程委員會、基建規劃委員會及薪酬委員會。

顯示，在標誌商鋪的招標過程中存在利益輸送，然而，董事會對於管理層處理有關招標事宜的不足之處，予以批評。董事會要求管理層檢討及改善既有程序，包括在招標前階段必須決定各項關鍵的評標因素，以避免為維護機管局的商業利益而在收標後才運用程序上容許的酌情權調整評標因素。董事會並責成機管局管理層應進一步加強內部監控及企業管治，提升機構遵守制度的文化。

## 委聘獨立顧問作全面檢討及落實改善措施

10. 機管局接納相關審核結果，亦同意招標程序有改善空間。機管局不時檢討其招標程序，並於 2012 年委聘兩家獨立顧問機構，全面檢討各方面的招標程序及內部監控框架，顧問亦已就是次招標事件所反映的問題作針對性的建議。大部分檢討已經完成，機管局亦正落實各項建議措施，務求令整個招標程序更清晰、更嚴謹。例如：機管局將在零售特許經營牌照的評標過程中，加入零售及廣告部以外的其他部門代表，加強指引，以提高過程的獨立性及專業性，並確保評標工作依照經改善的程序進行。此外，機管局亦已制定及推行全面的培訓計劃，加強員工對內部管制和企業管治的認識。

## 總結

11. 標誌商鋪招標事件經由機管局董事會及其審計委員會及財務委員會詳細討論及檢討，並已開始落實改善措施。機管局會繼續致力加強企業管治文化，改善其招標安排及程序，務求令整個招標程序更清晰和嚴謹。

香港機場管理局  
運輸及房屋局  
二零一四年一月