

政府總部
民政事務局

香港添馬添美道二號
政府總部西翼十二樓



**GOVERNMENT SECRETARIAT
HOME AFFAIRS BUREAU**

12TH FLOOR, WEST WING,
CENTRAL GOVERNMENT OFFICES,
2 TIM MEI AVENUE,
TAMAR,
HONG KONG.

本函檔號 Our Ref: L/M HAB/R&S 109(17)
來函檔號 Your Ref :

電話號碼 Tel. No.: 3509 8127
傳真號碼 Fax No.: 2519 7404

傳真文件：2509 0775

香港中區
立法會道 1 號
立法會綜合大樓
立法會秘書處
(經辦人：麥麗嫻女士)

麥女士：

民政事務委員會
啟德體育園項目的補充資料

在 2017 年 2 月 27 日的事務委員會會議上，委員要求關於啟德體育園的詳細財務預測和監管架構的資料。有關的資料載於附錄一和附錄二，供委員參考。

民政事務局局長

(羅荔丹



代行)

(代署)

2017 年 5 月 4 日

啟德體育園財務預測

目的

本文件旨在總結由營運顧問所準備的財務分析及財務預測，從而預估啟德體育園（下稱「體育園」）營運期間的財務狀況。本文件包括：

- (a) 營運顧問分析的主要結論；
- (b) 首五年營運的財務預測；
- (c) 用於財務預測的主要營運與財務假設；以及
- (d) 體育園的財務估算對於主要營運與財務假設的敏感度分析。

附件 1 為本文件的財務預測之重要說明。附件 2 列出營運顧問制定之假設。讀者在細閱本文件前請先閱讀附件 1 及附件 2。

主要結論

2. 基於後文的分析，主要結論如下：

- (a) 可持續的財務運作 — 基本方案下的財務預測反映體育園有潛質在營運初期取得盈餘（詳見表一）；
- (b) 短期風險 —
 - (i) 在建議的「設計-興建-營運」合約模式下，承辦商將承擔管理體育園營運的一系列商業風險和營運風險。由於體育園是一個全新的項目，承辦商將在首五年營運中面臨最多風險；
 - (ii) 在此期間，影響營運收入的主要風險包括零售需求與活動需求；
 - (iii) 財務分析顯示，如其他因素不變，僅零售需求比基本方案少 30% 時，項目營運的首年將出現虧損，但後續營運將略有盈餘（詳見表一）；

(iv) 財務分析顯示，如其他因素不變，僅活動需求比基本方案少 30% 時，承辦商仍有機會在項目營運首五年期間取得盈餘 (詳見表二)；以及

(v) 財務分析顯示當零售及活動需求都比基本方案少 30%，承辦商將持續出現財政赤字，並面臨周轉困難(詳見表三)。

在基本方案下的財務估算

3. 表一顯示由營運顧問對於體育園在基本方案下首五年營運¹的財務估算。

表一：在基本方案下首五年營運的財務預測

港幣百萬元 ²	2022 ³	2023	2024	2025 ⁴	2026
營運收入					
主場館	134	277	287	297	307
公眾運動場	3	7	7	7	8
室內體育館	30	63	65	67	69
公眾休憩空間	8	16	16	17	17
零售餐飲設施及停車場	173	417	523	549	572
營運收入總額	348	779	899	937	974
減：					
場地營運成本	(178)	(340)	(354)	(366)	(379)
主場館	(87)	(168)	(174)	(180)	(186)
公眾運動場	(14)	(25)	(26)	(27)	(27)
室內體育館	(22)	(35)	(36)	(38)	(39)
公眾休憩空間	(15)	(30)	(31)	(32)	(33)
零售餐飲設施及停車場	(40)	(82)	(87)	(90)	(93)
體育園整體行政開支⁵	(86)	(177)	(184)	(190)	(197)
非營運開支⁶	(33)	(81)	(99)	(103)	(107)
盈餘/(虧損) (與政府分賬前計算)	51	181	263	278	291

¹ 本文件之所以討論首五年營運，是假設體育園的營運在五年內已能達到穩定階段。財務預測亦顯示，基本方案在餘下的營運年期內能取得盈餘。

² 按當年面值計算。

³ 假設體育園在 2022 年下半年開始營運。

⁴ 2025 年的數據亦是 2017 年 2 月 27 日立法會民政事務委員會討論文件中的啟德體育園年度財務預測的數據。然而，由於部分場地所預測的維修成本有變動，因此我們微調本文件中的財務預測。

⁵ 行政開支包括管理人員、資訊科技及通訊、市場營銷、辦公室行政及保險等費用。

⁶ 非營運開支包括流動資金的成本、稅費及商業設施的資本支出。

4. 如表一所示，營運收入的主要來源為零售餐飲設施及停車場，和主場館及室內體育館的場地租金。

5. 需要注意的是，表一中的基本方案預測並未反映體育園分配給政府的收益。政府所分到的收益將令表一中的盈餘減少/(虧損擴大)，這也是政府與承辦商實行「設計-興建-營運」模式的特徵之一。關於收益分配之具體安排將在招標過程中決定。

6. 以下重點值得注意：

- (a) 零售餐飲設施及停車場營運收入的主要來源為室內體育館大樓下的零售租金收入；
- (b) 主場館營運收入的主要來源為活動機構所支付的場地租金及商務包廂的年度租金。下列表二劃分了主場館從 2022 年至 2026 年營運收入的平均比例：

表二：主場館營運收入比例劃分

收入類型	佔營運收入百分比
主辦機構所支付的場地租金	33%
商務包廂租金	29%
商業銷售包括廣告與贊助收入	16%
主辦機構支付的活動相關費用	9%
餐飲銷售佣金	8%
其他收入	5%

- (c) 室內體育館營運收入的主要來源為活動機構所支付的多用途主場租金和市民租用場地的租金收入。下列表三詳細劃分室內體育館從 2022 年至 2026 年營運收入的平均比例：

表三：室內體育館營運收入比例劃分

收入類型	佔營運收入百分比
活動機構所支付的場地租金	54%
市民租用場館及多用途室支付的租金	28%
活動機構支付的活動相關費用	7%
票務銷售佣金	5%
其他收入	6%

在基本方案下財務估算的主要假設

7. 如上所述，體育園營運有兩個主要收入來源：

- (a) 零售餐飲設施產生的收入；及
- (b) 主場館和室內體育館多用途主場舉辦活動產生的收入。

8. 關於上述收入來源的主要假設將在下文中闡述。所有財務假設以 2015 年的港幣面值計算並在基本方案下按通脹指數調整。附件 2 亦列出主要的宏觀營運假設。

9. 對於零售餐飲設施我們作出以下假設：

- (a) 承辦商會將零售場地出租，並按可出租樓面面積收取租金以及管理費用；
- (b) 體育園整體預計有 38,000 平方米可出租空間，主要位於室內體育館大樓下；
- (c) 室內體育館大樓下的零售場地租用率在營運首年為 60%，此後假設逐步提升，於營運第三年達到 85%；以及
- (d) 參考附近地區的租金水平，體育園可出租空間的租金假設平均可達每平方米每月 840 港元。

10. 對於主場館我們有以下假設：

- (a) 表四總結了主場館每年的活動時間表：

表四：主場館活動時間表

活動類型	活動日數
體育活動	
香港國際七人欖球賽	3 活動日
國際活動	8 活動日
本地活動	5 活動日
文娛活動	
國際音樂/文娛活動	8 活動日
本地音樂/文娛活動	3 活動日
其他活動	
社區活動	3 活動日

(b) 每年將租出 70 間商務包廂，每間包廂每年租金為 850,000 港元。

11. 對於室內體育館多用途主場我們有以下假設：

(a) 室內體育館每年最多只會有一分之一的日數會用作非體育活動⁷(包括舞臺或設施搭建及拆除日數)。我們假設餘下的日數室內體育館會被活動舉辦機構或公眾租用以作個人體育用途。

(b) 表五總結了室內體育館主場每年的活動時間表：

表五：室內體育館多用途主場活動時間表

活動用途	活動日數
體育用途	
體育活動	17 活動日
公眾體育用途	240 日
非體育用途	
音樂/文娛活動	32 活動日

(c) 對於公眾租用的設施及場館，承辦商將收取與康樂及文化事務署相若的收費。

⁷ 在本次財務分析中，我們假設非體育活動包括文娛、演唱會等。

敏感度分析

12. 體育園首五年的營運將會是承辦商承擔最大風險的時期。作為一個全新的項目，其取得穩定收入的時間存在不確定性。在此期間，對於承辦商與收入有關的主要營運風險如下：

(a) 零售需求 — 零售餐飲設施租金收入

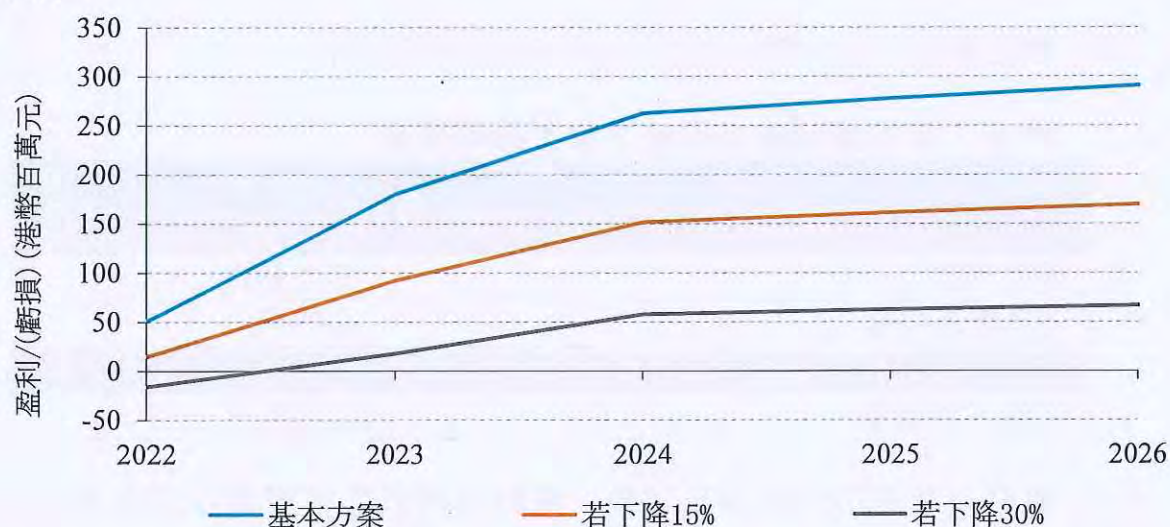
(b) 活動需求 — 主場館及室內體育館多用途主場的活動收入

13. 為了解零售需求在財政上的重要性，營運顧問為下列情況進行了敏感度分析：

(a) 零售餐飲設施首五年營運的租金及佔用率較基本方案少 15%；及

(b) 零售餐飲設施首五年營運的租金及佔用率較基本方案少 30%。

圖表一：盈餘/(虧損)敏感度分析：零售餐飲設施首五年營運的租金及佔用率減少

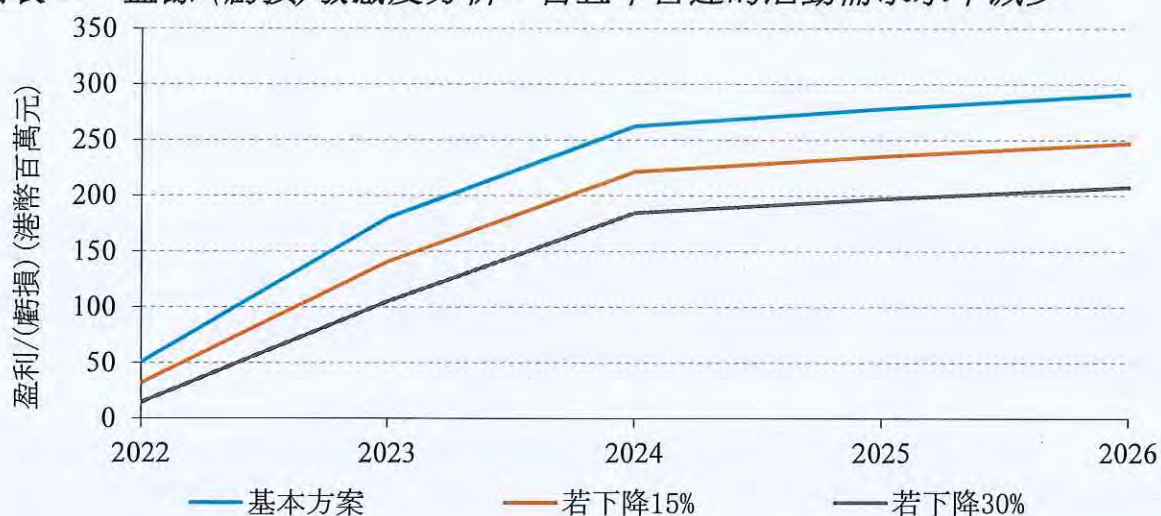


14. 從上述圖表一可見，在零售餐飲設施的租金及佔用率比基本方案少 30%此情況下，我們預計除首年外，體育園在不同情況可取得少量盈餘。以 2025 年為例，當零售需求下跌 15%，體育園營運仍有盈餘，但其盈餘會比基本方案下跌約一億港元（或少 39%）。由此反映體育園的財政表現將大大受零售租賃市場影響。

15. 為了解主場館及室內體育館多用途主場的活動需求⁸對財政表現的重要性，我們進行了以下敏感度分析：

- (a) 主場館及室內體育館多用途主場首五年營運的活動需求比基本方案少 15%；及
- (b) 主場館及室內體育館多用途主場首五年營運的活動需求比基本方案少 30%。

圖表二：盈餘/(虧損)敏感度分析：首五年營運的活動需求水平減少



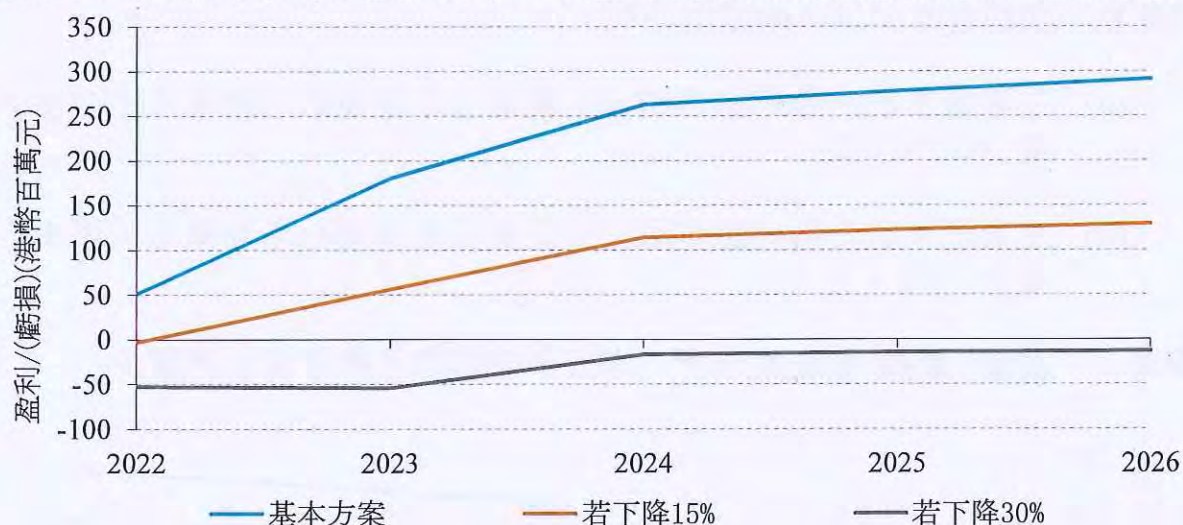
16. 從上述圖表二可見，我們預計體育園在上述三種活動需求情況均能取得盈餘。以 2025 年為例，當活動需求減少 15%，體育園營運仍有盈餘，但其盈餘會比基本方案下跌約四千萬港元（或少 15%）。由此可見，雖然活動需求對於體育園的財政表現影響力比零售需求較小，但對財政表現仍然有顯著影響。

17. 為了解零售租賃需求及活動需求兩者同時變化的財政影響，我們進行了以下敏感度分析：

- (a) 零售需求及活動需求首五年營運都比基本方案少 15%；及
- (b) 零售需求及活動需求首五年營運都比基本方案少 30%。

⁸ 在本次敏感度分析中，我們假設活動需求下降是指主場館及室內體育館多用途主場的活動日數出現同等比率的下降。除此之外，我們假設商務包廂租金都會因活動需求減少而相應下降。例如，當活動需求減少 10%，主場館的活動日數將減少至 27 天（即減少 3 個活動日數或 30 個活動日數的 10%）；而室內體育館多用途主場的活動日數將減少至 44 天（即減少 5 個活動日數或 49 個活動日數的 10%）；香港國際七人欖球賽每個活動日數的參與人數平均減少 10%。

圖表三：盈餘/(虧損)敏感度分析：首五年營運的活動需求及零售需求減少



18. 從上述圖表三可見，當活動及零售需求均下降 15%，承辦商在 2022 年將取得收支平衡，而之後年度會取得少量盈餘。然而，若活動及零售需求均下降 30%，體育園在首五年的營運將每年錄得虧損；當零售及活動需求情況持續惡化，承辦商會面對周轉困難。

19. 以上的敏感度分析並沒有考慮體育園分配給政府的任何收益或需支付給政府的最低費用。在「設計-興建-營運」模式下，關於收益分配或需支付的最低費用的具體安排將在招標過程中決定。因此，任何由承辦商分配給政府的收益將進一步減少圖表一、二、三的盈餘/(擴大虧損)。例如，當零售需求比基本方案少 30% (如圖表一所述)，體育園分配收益將有機會令營運盈餘轉為虧損。此外，當零售需求及活動需求比基本方案少 30% (如圖表三所述)，體育園分配收益將令周轉困難的情況加劇。

重要說明

本文件及其內容僅供參考。本文件以營運顧問提供予政府的資料為依據。本文件內的假設、分析及陳述並不能視為完整、準確或充份，或視為就體育園之商業或財務可行性的申述。任何人士，包括受政府邀請可能參與體育園之投標者資格預審或投標的人士，均應參照體育園投標者資格預審或招標文件(而上述招標文件仍在準備中)，以及所有其他相關資訊、進行獨立調查和分析，並諮詢適當的獨立意見。

一般營運假設

營運顧問以下列假設及方式進行本項目的營運及財務分析：

- 從承辦商角度進行分析；
- 財務預測以每個曆年作估算；
- 假設體育園於 2022 年 7 月 1 日開始全面營運，因此本項目在第一年只會營運半年；
- 通脹指數的來源為財經事務及庫務局庫務科的資料；
- 啟德發展計劃區域主要的發展規劃(包括住宅、零售、商業和公共服務)在體育園開始營運時完成；
- 體育園營運時所有基建配套設施，例如供水、排水、電力、燃氣、區域供冷和通訊都提供穩定服務；
- 往返啟德和九龍東及其內部的交通及運輸系統將比現有水平有顯著改善，以滿足體育園的交通需求。相關的交通基建將於體育園營運前啟用，其中包括啟德和土瓜灣港鐵站，以及一個能讓公眾往來啟德發展區及周邊區域的公共交通網絡；
- 啟德港鐵站與體育園之間將搭建有蓋行人通道，並在營運期間保持良好的使用狀況；
- 體育園設施將以適合大型活動、社區及商業活動為目的進行設計並定期維修保養；
- 假設香港大球場將不會與體育園直接競爭主辦活動的情況；
- 對於公眾休憩用地舉辦的活動，假設長遠來說，中環海濱活動空間將會被重新規劃，使其現有舉辦的活動在未來可能會轉移至體育園的公眾休憩用地進行；
- 政府將負責在整個營運週期為體育園的運動設施和社區設施的周期置換費用提供資金，而承辦商將負擔在整個營運週期內其他設施包括零售設施和停車場的周期重置；

- 承辦商會由有經驗的國際和本地機構及人員組成，以有效管理體育園的日常運作；
- 香港的主要貿易、投資及遊客來源地在短期內不會遭遇重大經濟衰退；
- 未來不會有重大政治事件、恐怖襲擊、健康安全問題、社會活動及自然災害嚴重影響公眾對香港的商業信心，並對體育園的商業活動、遊客與本地客源產生負面影響；及
- 在政府所採用的採購模式下，所有現金流（收益與營運成本）的風險會轉移至承辦商，而且這些風險（及其相關現金流回報）不會轉移至任何外判商或其夥伴。我們假設承辦商會自行承擔所有設施的管理與運作，或通過支付管理費用外判管理與運作，但現金流風險仍會由承辦商承擔。在實際情況中，承辦商亦可選擇採納其他公司架構（包括與第三方合作）去管理及營運這項目。

啟德體育園營運期的監察制度

當啟德體育園（體育園）進入營運階段時，民政事務局會設立監察團隊，檢視獲批「設計－興建－營運」合約承辦商的表現。承辦商須依照營運要求管理體育園，民政事務局亦會參照主要績效指標定時評核承辦商的表現，並在表現未達標的情況下作出罰款。民政事務局和承辦商將成立聯合監察委員會，定期審視報告、討論及檢討各事項。有關的安排載於隨後的章節。

甲．營運要求

2. 擬訂的營運要求將包括不少於以下要點：

場地管理	
編排場地	為體育園內所舉辦的賽事、節目和活動落實和實施增長性策略，其中包括： ● 主場館每年須舉辦至少10場足球賽事； ● 室內體育館最少三分之二的可用時間用作體育項目、活動或供公眾租用；及 ● 公眾運動場主要用作體育項目、活動或供公眾租用。
公眾和政府使用權	● 當體育園的指定體育設施未被用於舉辦活動時，設施需合理地開放給公眾用作體育活動。 ● 確保室內體育館及公眾運動場的開放安排¹不遜於現時康樂及文化事務署（康文署）同類型場地。 ● 室內體育館及公眾運動場的設施收費須參照康文署、教育機構和其他非牟利團體同類型設施的收費。

¹ 開放安排包括實際使用設施的途徑、租場安排、抽籤安排（如適用）、個人預訂及活動用途的時間分配等。

	● 政府每年可不多於七次免費使用主場館、室內體育館、公眾運動場和公眾休憩空間。
體育設施和活動的租用和報名安排	● 提供便於使用的網上平台，供公眾租用設施、辦理活動報名及支付有關費用。 ● 籌劃及提供不同的活動，包括訓練班、比賽及團體活動予公眾人士報名參加。
園區活化	在沒有節日和活動舉辦的日子，優化體育園作為人流聚集的場地。
資訊和市場推廣	策劃推廣和資訊交流，提升體育園的使用率和品牌。
膳食	為各比賽日及非比賽日活動，提供廣泛和具特色的膳食。
商業零售服務	實現具活力和商業特色的購物和餐飲設施。
活動管理	
舉辦活動	有效及安全地籌劃，組織和舉辦活動。
客戶服務	實施綜合及凝聚力的客戶服務策略，為參觀者和使用人士營造優質體驗。
噪音管理	遵守所有噪音控制的條件和要求。
設施管理	
資產管理和維修	確保體育園的設施能妥善及正常運作並在合適的情況下供節目及活動使用。
運動地面 (包括天然草坪)	提供、保養和營運室內和室外運動地面，以配合不同的體育用途，並符合主辦比賽和活動的相關標準和要求。
園藝保養	保持景觀優美並在功能上與四周環境融合。
清潔	確保環境宜人及安全。
廢物處理	增加回收再造和減少浪費。

設施安全及受到保護	防止不當行為和保護場地設施，包括提供24小時設施保安服務。
資訊及通訊技術和視頻	提供可靠和高質素的資訊及通訊技術和視聽設備，包括通達整個體育園的高效無線網絡，以提升訪客和場地租用者的體驗。
公用裝備的管理	優化公用裝備的消耗量，持續為環境作出成效。

乙. 主要績效指標

3. 主要績效指標訂出評核承辦商在營運要求下作出的表現。如在主要績效指標不達標時，合約條文中的扣減制度會令承辦商承擔財政後果。主要績效指標將不少於以下項目：

- 設施用作體育及公眾用途的情況；
- 使用情況/參觀人數和節目時間表；
- 草坪系統；
- 室內體育場館多用途地面；
- 資產維修；
- 噪音控制和管理；
- 安全及保安；
- 園藝和景觀；
- 顧客滿意情況；及
- 工作報告

民政事務局會制定各主要績效指標的實際標準和目標，並列入合約條文內。

丙. 民政事務局監察小組的成員

4. 財務委員會於2014年和2015年批准民政事務局開設及保留一個首長級丙級政務官的編外職位，以領導一個專責的項目小組，落實

體育園的規劃和興建。該小組由具有技術專長的政府人員組成，包括建築師、園景建築師、屋宇裝備工程師、結構工程師和工料測量師。民政事務局會在體育園落成後繼續擔當監察的角色。擬設監察小組成員的職位將於日後根據實際的營運經驗及需要而制定，我們預計有關人員需具備營運體育設施、設施管理、資產維修保養、財務報告及合約管理的專業知識，以確保能提供優質的服務。

丁. 委員會架構

5. 在營運期間，民政事務局和承辦商的代表將設立委員會架構檢視承辦商的表現，重點關注體育園的營運成效。

6. 高層的檢視委員會將每季度開會討論營運策略事宜，而承辦商的總公司行政總裁須出席這些會議。會議將涵蓋不少於以下事項：

- 體育園的業務計劃和策略目標
- 合約表現和對未能符合主要績效指標的罰款
- 針對表現不達標的跟進計劃
- 持續改善表現的計劃和目標
- 其他重要合約事項

7. 在聯合委員會轄下將設立小組委員會，並每月舉行會議商討營運、活動編排和維修保養事宜。負責營運體育園的行政總裁及其高級管理團隊需在這小組委員會會議上向民政事務局報告不少於以下的事項：

- 過往一個月的表現
- 過往一個月收到的活動申請及未來的活動日程表
- 過往的主要營運事宜，包括設施使用及資產維修保養
- 投訴個案和採取的行動