

## 二 · 一、投資220億港元營建 1,100萬平方呎商業綜合服務中 心「環球薈」展示香港的世界 級服務（零售、醫療、酒店、 認證、藝術、非政府組織等） 及重新規劃東涌以成就其作中 國最富庶地區珠江三角洲7,000 萬人口門廊城市之潛能

鑒於下列社區所須，我們建議在東涌區營建兩個大型項目——一為商業用、另一為社區用，兩者最終名稱有待屆時公眾決定。第一項暫且名為「環球薈」，一1,100萬平方呎商業設施（第一期二〇一六年開放，最後一期二〇二〇年開放），座落於機場現有空地。「環球薈」此名標誌著這項目作為香港這國際城市門廊如此重大——無論是從機場來的空路，還是從西面港珠澳大橋及北面屯門至赤鱸角連接路來的陸路。

東涌（向東之小溪）其名雖小，卻位處珠三角中心，逾1,600億港元新基建環繞（每位居民得200萬港元），此鎮實有更大天數——成為香港這國際都會最便利和環保的社區

第二項建設為居住城市「飛龍」，由現存新市鎮東涌及未來20至30年的鄰近填海地組成；此新城市位處7,000萬人口珠三角之基建中心，規劃人口為70萬，與我們第一個獅子山以北的新市鎮沙田相近。

未來十年逾1,600億港元興建的基建將於此區次第完成，全接通中國最富庶的地區，82,000居民每位約得200萬港元——明顯是香港紀錄，其位置之經濟與社區發展潛質應遠比我們任何現存新市鎮高。正如上海其名昭示其城「接通四海」之精神，飛龍標誌著我們這國際都會的國際胸襟；而且東涌位處香港之西，方位實非如其名，重塑後我們香港將「東有彩虹，西有飛龍」。

飛龍與環球薈為我們提供機會以（1）將所有我們學到的正面經驗付諸實行，及（2）改正過往50年建設新市鎮時犯下的所有規劃和實踐錯誤；故此我們應有信心現能乘著黃金五年無限機會的順風，營建我們未來50年最便利和環保的新市鎮。

我們建議兩個項目：（1）「環球薈」為抵達「門廊」的顧客提供我們城市最好的服務，及（2）飛龍為我們首個充分整合的環保新市鎮，到樓下的環球薈上班可做到零碳足印

我們營建新市鎮的知識以高昂學費換來，我們應能「一步到位」營建我們還未出現的最好新市鎮



經過下列考慮及其他合理理由，我們建議在香港機場管理局（機管局）主持下建造多用途商業綜合服務中心環球薈，並在政府主持下建造新城市飛龍：

（1）零售、酒店與寫字樓空間供應現已嚴重短缺，未來五至六年仍不見任何實際紓緩。

（2）這些行業的結構性需求增長（在過去兩份報告「一國一市場」概念中已討論）。

（3）這些機會極能為我們的新市民（a）製造新職位及（b）將現有職位留在香港，我們預計環球薈第一期完成後，其在此探討過的設施能支持36,000份職位。這選址的批轄土地還有另外1,000至1,100萬平方呎供物流用途，故第二期興建有期，視乎第一期營運十年後的需求；建造第二期或任何物流設施應能再創造36,000份職位，環球薈直接工作人口達72,000，相比之下機場直接聘用人口為62,000。假設飛龍人口的4%服務本土居民，此城人口達700,000時職位將再增加28,000份，計算現時區內62,000工作人口，上面所述應已為162,000人提供就業。若在職者為家中唯一工作成員，假設家庭住戶人數為三，如此環球薈和飛龍的直接就業已能支持486,000人口。

逾16個理由投資220億港元  
興建一個1,100萬平方呎的多  
用途商業綜合服務中心，於  
機場展示我們的服務，第一  
期於二〇一六年開幕，正好  
趕上當年斥資470億港元興建  
的港珠澳大橋通車

商業空間未來五至六年持續  
嚴重短缺

未來需求仍將強勁

預計機場、環球薈及飛龍共  
製造162,000份職位——這已  
可支持486,000人口，甚至可  
支持區外的雙倍就業／居住  
人口，再者第三條跑道會製  
造141,000份職位。這些設施  
的強力就業製造效應，還採  
用了最高的城市規劃標準，  
飛龍應是大家的良居

機管局預計建造第三條跑道創造141,000份職位，儘管可能並非長期，這應再可支持423,000人口；而且機管局二〇〇八年估計機場運作帶來的間接／連帶就業達124,000份職位，為直接就業的兩倍。故此機場與基建之中心的其他商業功能對創造低技術及高技術工種如何重要十分容易明白，飛龍絕不難創造足夠職位予一繁華社區。

故然我們不能斷言多少家庭會因區內區外創造之許多職位而選擇定居飛龍，不過所有現代生活之便利與環保特徵均匯聚於此最便利及環保新城，對比起境域內其他地方大多舊屋遍布，不難想像飛龍成為安居樂業的首選。

（4）在香港創造新「內涵」以吸引更多旅客使用我們機場之重要，尤其是我們快將投放860億港元現價或1,360億港元（按付款當日價格計算）加建第三條跑道。香港市民只佔我們機場使用者的30%，這來源的增長潛力不大足夠成為興建第三條跑道的理由；我們機場使用者的增長來自（1）轉機者及（2）其他乘客來源如從深圳和廣東其餘地方陸路來港的旅客，他們將成赤鱗角增長的主力。

故此香港需確保廣州和深圳加建的機場容量和國際航線不會減低對我們機場的需求，有效方法之一是確保旅客來港的原因和經驗更多，在我們機場的門廊創造香港世界級服務大型中心提供認證行業、零售、醫療、教育，為我們的跑道容量製造便利的「吸引景點」。

將香港的世界級服務置於我們機場的大門正合適，為我們的珠三角創造內涵豐富的一站式購物及確保我們第三條跑道的生命力

機管局投資1,360億港元為我們的機場建造第三條跑道，分三期建造共需28年，但其將來使用率仍是未知——我們機場70%用家非香港居民，不少轉機者可使用鄰近深圳寶安國際機場新建的第二條跑道（二〇一一年落成）及廣州白雲國際機場新建的第三條跑道（將於二〇一五年落成）。為我們機場第三條跑道的投資搭配環球薈二〇一八年全面開幕後每年近30億港元租金盈利，正好為二〇三〇年後開放之第三條跑道將來未知盈利作對沖。

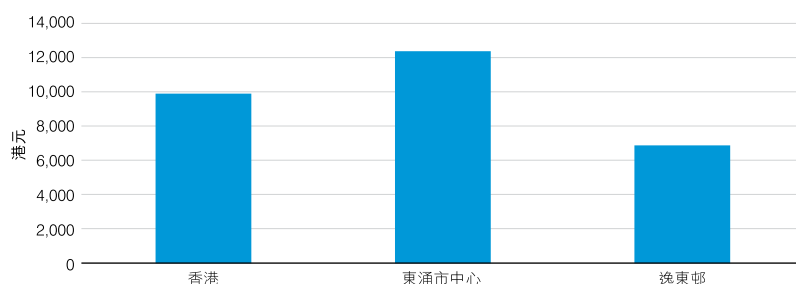
二〇一八年起環球薈每年盈利約30億港元，為二〇三〇年後開放之第三條跑道將來未知盈利正好的對沖

（5）需將被「遺忘」的過小偏僻東涌變成一正面的社區和良居，現時僅82,000居民達不到興建圖書館的200,000人口門檻，更遑論綜合醫院及其他公營或私營設施的240,000人口門檻，也就無甚就業機會予當地居民。

亟需將「情況低迷」的東涌變成一生命力的良居

儘管最新公布的收入數字中東涌的收入中位數與香港總數相若，逸東邨居民（這新市鎮一半人口）的收入明顯較低，只6,000至7,900港元。低收入居民（香港收入中位數50%或以下）佔逸東邨接近50%，近半逸東邨住戶領取綜援——為排秀茂坪邨（觀塘）、葵涌邨（葵涌）與白田邨（石硤尾）後領取綜援住戶數目第四高屋邨，而首三名全是「極舊區」——貧窮情況可見一斑。這些統計顯示新建的現代東涌吸引了一些中上收入住戶，多半由於大嶼山內提供的機會，但也有一大部分情況不佳的家庭。環球薈在他們家旁提供大量非寫字樓的服務工種，應能改善他們的處境，更增加此區作為私人及公共住宅區的吸引力。

二〇〇六年入息中位數



資料來源：香港統計處

不少非政府組織（如香港離島婦女聯會及香港政府華員會等）均曾報導東涌居民的苦況，長途與高昂通勤支出尤為嚴重問題。這情況下除了少數在附近機場工作的東涌居民以外，其餘大部分無甚機會改善他們的處境，如此製造長期低就業率及隨之而來的低生活質素。

東涌稀少的人口亦造成零售選擇限制，很弔詭竟拉高了價格，社區內低收入居民遂難負擔。關注綜援檢討聯盟、社區發展陣線及香港工會聯合會在二〇一一年分別進行多次價格調查發現，東涌日常食物及必需品價格比香港收入最高地區——灣仔——高逾10%。

（6）政府預測香港人口將增加190萬（從現時的700萬上升27%）至二〇三九年的890萬，即未來27年增加27%或每年增加70,400人（1%）。簡單來說，未來27年我們必須建造三個沙田，或每九年一個沙田，但未來九年我們全沒任何接近沙田規模的建設。

東涌居民到很遠處才找到工作

東涌日常食物及必需品價格  
比香港收入最高地區高逾  
10%

未來27年香港人口將增加  
190萬（27%）——如此我們  
必須每九年為沙田般多的居  
民尋找居住空間，但現時為  
止仍未有明白的方法製造我  
們三個沙田的第一個



(7) 我們的市民嚮往一個與香港國際都會名聲相匹配的最環保市鎮，從人口增長還是商業考慮我們都需要一個最舒適可取的生活、工作和休憩環境。飛龍和環球薈讓我們有機會利用以往十年所有的發展經驗和最新科技與設計技術以求營建一個與我們希望成為最環保國際都會此一願景相符的新市鎮。

故此，當興建飛龍和環球薈時，我們堅持採納可行方案中最嚴謹的綠色指標。雖然現時所有綠色指標中（如香港環保建築協會建築環境評估法（BEAM）、領先能源與環境設計（LEED）和三星級綠色建築設計標識）只適用於大廈和非高密度社區，我們仍然希望發揮創意，力求創造最為可持續發展的新社區。我們可為飛龍盡量引進環保措施，如採用電動車輛和單軌車、循環再用及轉化的特別系統（如水性空調系統、中央廚餘回收）等。

我們建議重新檢討北大嶼山的分區和建築計劃，以反映其成為珠三角基建網絡中心的新現實及我們擁有最環保社區之願；現行計劃已沒法處理新的優先重點，重新檢討可解除舊計劃強加我們城市規劃師及專業人士的桎梏。

進行北大嶼山發展潛力的全面研究時，所有現存規定限制（包括噪音管制區）應在新技術和其他規劃可能下重新完善。

飛龍和環球薈將採納世界最高可持續發展標準，是世界上最環保的社區

就業機會與工作者地理位置更接近可將通勤與碳足印減到最低。只在東涌與北大嶼山淺海及已受影響之海岸線填海對海洋生態影響亦相對低，同時確保「環境補償」的規模亦不止只抵銷填海所影響的生物量

飛龍應為一個獨立規劃、擁有最環保設計的市鎮——現存的分區計劃大綱圖或其他規劃限制將被新交通網絡、新技術取代

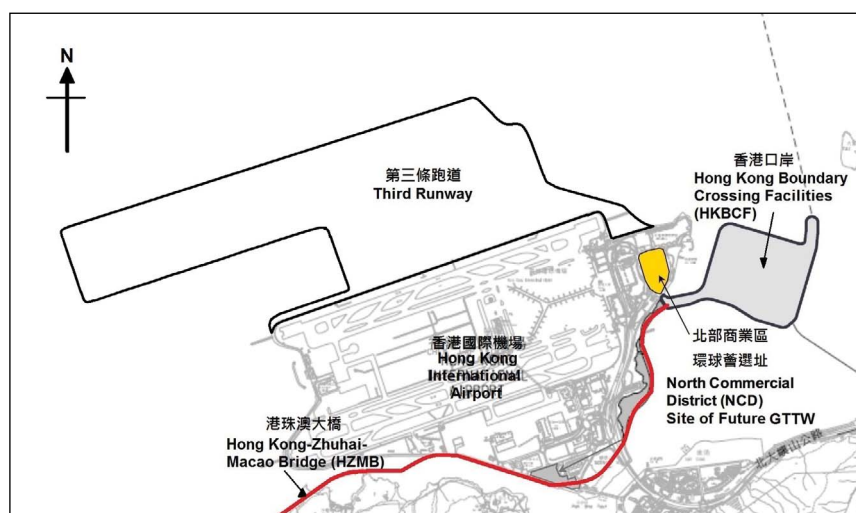
就業機會與工作者地理位置更接近，將通勤與碳足印減到最低，留給家庭、餘暇和運動多點時間。營建飛龍只在東涌與北大嶼山淺海及已受影響之海岸線填海（其邊緣為到機場之高速公路及火車軌），對海洋生態影響應較完好海岸線地區低。

營建如飛龍般規模的新市鎮需要二、三十年，填海也無可避免需要分期進行。為減少對該區居民的滋擾，我們應考慮風向及綠化新造土地以盡量減少塵埃和氣味，也應研究若第三條跑道與飛龍的填海工程一併施行，環境影響和成本方面是否可享規模經濟，同時確保「環境補償」的規模將不止只抵銷填海所影響的生物量。

（8）公眾希望住處毗鄰現有交通動脈，沒人想到仍在研究鐵路安排或公車班次疏落的地區居住。

假如填海必需分期進行，那麼在工程設計階段便必需確保塵埃和氣味問題減到最少。當第三條跑道和飛龍的填海工程同時進行時，亦可能可以達至成本和環境影響上的經濟規模

位處交通動脈的公共及私人房屋土地庫存帶來的好處





(9) 港珠澳大橋二〇一六年通車，於機場旁進入我們境內，富裕珠三角7,000萬居民將直達東涌。環球薈起初為10,000架車輛提供停泊設施（海港城容量之五倍），將來可達雙倍容量；這設施亦可座落於香港口岸之人工島上，香港口岸主要處理出入境與海關事宜，由政府營運。

現時公眾憂慮准許左軌車從內地駛入本港會引致香港路上意外，也許還可商榷，但無容置疑我們的路面也不能容納數以千計來自廣東的車輛。故此我們需要在環球薈或香港口岸的設施以供旅客泊車並乘公共或私人陸路交通工具到遊客景點

（泊後乘）到大嶼山其餘地方或市區；停泊設施當然也支援使用機場的旅客以泊後飛，不過對於只是想享用本港世界級服務的旅客來說——包括到亞洲國際博覽館欣賞表演／展覽——他們並不需要到環球薈外去（泊後一站式購物）。

(10) 選址已通過城市規劃及其他土地用途審批，工程可於環球薈獲准興建後馬上展開。

斥資470億港元興建之港珠澳大橋二〇一六年通車，為東涌帶來陸路交通，成為邊境管制站——自然創造「泊後一站式購物」、「泊後乘」（到大嶼山其餘景點或市區）或「泊後飛」中心，為我們的機場增加客源

環球薈選址已通過所有規劃審批，現不需付任何地價——故實為「統包」工程，能於開期三至五年內完成

(11) 現不需付任何地價——故環球薈唯一所需新投資為規劃與建造。此城70至80%發展總成本大概緣由於土地，環球薈實屬難得機會——實際上沒有土地成本，投資障礙甚低，總成本只約每月每平方呎1,600港元，儘管將其100萬平方呎寫字樓空間（兩期）以每月每平方呎10港元租出，投資回報仍有7.5%。



(12) 提供全面服務及住宿設施以吸引更多人使用亞洲國際博覽館，釋放其全部潛能。

政府擁有之亞洲國際博覽館為我們第二個會議中心，用家對於會議或展覽後他們與家人無甚可做可去的情況不甚滿意，使用率偏低，但其實為亞洲設備最精良的會議及展覽館之一；若一由環球薈和亞洲國際博覽館組成的全面配套在機場出現，提供容量、質量、豐富的用家經驗、便利及富競爭力的價格，香港的會獎旅遊市場份額及其會議中心/ 聚處/ 門廊國際都會之名聲可大為提高。灣仔會議展覽中心的所需額外投資應延遲直至我們發覺到環球薈的潛在協同效應能提升亞洲國際博覽館的使用率。

現不需付任何地價，唯一要解決的投資障礙是建造成本，觀乎其成本之低可在較早出租期時收取低水平租金，為非政府組織、新創業者、中小型企业及藝術家這些因傳統地區租金攀升而結業的租金難民提供急需的紓緩

環球薈為到會議及展覽的訪客提供非常大型而富趣味的「生境」，活動過後「他們仍有事幹」，吸引更多人使用隔壁的亞洲國際博覽館

(13) 我們的公共資金過往多半回報甚低且不穩定，投資美國10年國庫債券回報只為約2%，大抵趕不上香港通脹。處於結構性香港服務與空間需求，及政府1,600億港元環球薈旁新基建投資，此項目會提供比傳統公共投資組合遠高的風險調整後回報，使我們政府手上資產更多樣化。

我們將於稍後段落載述步驟，環球薈全面開幕僅短短六年就能回本，極高無借貸內部回報率達13.8%；後者即若要這項目的淨現值（或折現淨回報）變零，投資者的資金成本要高達13.8%。財政上，由於政府是我們機場的唯一擁有者，政府直接抑或交給機管局承建環球薈也可以。

(14) 環球薈界外效應強大，除了這項目極之吸引的財政回報外，這一章其後的討論載述環球薈預計會產生410億港元淨現值，商業綜合服務中心將為香港帶來龐大的界外效應及非直接回報。

全球的人才與投資者爭奪戰當中，每個城市必須展現其正面形象，若我們的市民不看好我們的政府或我們的經濟動向，實難存活致勝。環球薈和飛龍皆為目標明確的項目，回應市場已指明的方向。公眾若能支持，香港自強不息、奮發打拚的精神會被喚回，大家會重溫香港站在何方、何事何物令我城偉大，大家將昭示整個世界香港重新掌握自己的將來；這正動力將吸引人才，越來越多世界各地的認證企業和投資者前來，共同塑造香港的黃金五十年。

投資美國10年國庫債券回報只為約2%，趕不上香港通脹（最新基本率6.7%）——建造環球薈為我們的公共投資組合提供遠高的風險調整後回報。我們預計環球薈全面開幕僅六年就能回本，極高無借貸內部回報率達13.8%

除了產生410億港元淨現值，填補興建我們第三條跑道860億港元淨現值近50%，環球薈還為社會和香港的國際都會名聲提供非財政回報

環球薈和飛龍真實不虛昭示整個世界，我們香港已尋回方向及其自強不息、奮發打拚的精神

(15) 環球薈和飛龍負面效應有限，香港從未如現在我們在東涌投資基建這般多。若環球薈完全失敗，將損失220億港元，亦即之前1,600億港元東涌區基建投資的14%會化為烏有，那1,600億港元應否如此投資頓成更大問號，無法理明。看待環球薈的更合理方法，應是我們既然已為更好的將來投資了1,600億港元基建，我們應該根據對我們將來的同樣正面假設，再投資14%於新商業設施為之前的投資吸引更多用家和顧客，好保證它們成功；如此環球薈是之前1,600億港元投資的保險費。



我們也應該記住香港50年發展的第二課——地產沒有大白象！我們建了物業，空間總會填滿——可能並非立刻，但最後總沒留空，租金亦總會上升。

環球薈和飛龍負面效應有限，若環球薈完全失敗，之前總基建投資的14%會化為烏有，如此那些更大投資的邏輯也會拉倒。正面來說，營建環球薈能保證之前那1,600億港元的投資成功

記住第二課——香港地產沒有大白象，環球薈基建地利環繞，應不會是例外



飛龍投資風險極低，大多由填海而成，填海成本每平方呎250至450港元，發展地皮以總樓面面積計算逾平方呎2,000港元賣出無甚問題。人口增長及中期經濟前景下物業需求應能填補飛龍建造成本有餘，故我們不用以模型研究這過程的淨現值多大。

飛龍大多由填海而成，填海成本每平方呎250至450港元。人口增長及中期經濟前景下新地賣地價格應逾每平方呎2,000港元，營建項目理據充分，不需模型研究

（16）加強香港在珠三角的「先行者優勢」如何重要——黃金五年強勁訪港旅客數字及海外企業、人才與資金湧入香港，明顯體現了我們服務的質素與吸引力。我們鄰近腹地、珠三角與我城的距離將漸收窄，若我們現在質素距離仍大時大幅拓展服務供應的規模及多樣化，香港的區域服務中心優勢將可保持超然，環球薈可為加強香港在珠三角先行者優勢一有力因素。

環球薈為此城的服務供應拓展規模及多樣化，加強香港在珠三角的「先行者優勢」

## A. 我們在投資甚麼？

- 一1,100萬平方呎世界級商業綜合服務中心，約為尖沙嘴海港城兩倍，座落於機場的北部商業區，向世界展示香港的優質服務，主要有：
  - a) 一400萬平方呎地標商場，內有逾600間商店（多為折扣店模式）與餐廳，這增加香港總零售空間約4%。
  - b) 一100萬平方呎醫療服務中心，內有逾400張床位及手術設施，全球各地的病人均可飛來或駕車來接受我們的治療，到訪親屬可下榻於酒店並於非探訪時間在環球薈內各設施或大嶼山消閒。

- c) 一100萬平方呎寫字樓，起初為其他地區前來之租客提供廉租空間，並支援機場及提供其他從珠三角腹地吸引過來的認證服務，其高樓底亦可為藝術工作室和畫廊提供地方。
- d) 一100萬平方呎停車場，內有10,000泊位。
- e) 六至八間二至五星級酒店，共3,000房間，總樓面面積300萬平方呎，增加我們的酒店房間總數5%。

綜合服務中心分兩期完成，第一期於二〇一六年開幕，港珠澳大橋剛好於同年通車，第二期（最後一期）於二〇二〇年開幕。

|      | 綜合服務中心       |             |             | 停車場          | 酒店                    |
|------|--------------|-------------|-------------|--------------|-----------------------|
|      | 地標商場         | 醫療服務中心      | 寫字樓         |              |                       |
| 2012 | 第一期工程        | 第一期工程       | 第一期工程       | 第一期工程        | 第一期工程                 |
| 2013 |              |             |             |              |                       |
| 2014 |              |             |             |              |                       |
| 2015 |              |             |             |              |                       |
| 2016 | 第一期300萬平方呎開幕 | 第一期50萬平方呎開幕 | 第一期50萬平方呎開幕 | 第一期100萬平方呎開幕 | 第一期300萬平方呎開幕設(4至5間酒店) |
| 2017 | 第二期工程        | 第二期工程       | 第二期工程       | 第二期工程        | 第二期工程                 |
| 2018 |              |             |             |              |                       |
| 2019 |              |             |             |              |                       |
| 2020 | 第二期100萬平方呎開幕 | 第二期50萬平方呎開幕 | 第二期50萬平方呎開幕 | 待定           | 第一期100萬平方呎開幕(2至3間酒店)  |

- 一 財政參數：若以獨立及無槓桿（全股權融資）項目計算，這220億港元投資的淨現值達410億港元，二〇二〇年全面營運後六年回本。相比之下，港珠澳大橋的回本期逾36年，而廣深港高鐵的回本期亦在40至50年間。



— 項目全面完成並營運的第一整年純利達29億港元，回報為220億港元總投資的13%。這即若整個項目60-70%以借貸融資，其餘以股票融資——典型融資結構，股票回報達40%許。

— 由於不用預支高昂地價，按時調整的現金價值對於折現率的敏感度也較低，故此環球薈的內部回報率高達13.8%；故之而言，若要這項目的淨現值變零，折現率須為13.8%，如此資金成本越低項目的淨現值越高。以之比較，美國10年國庫債券回報約為2%，而我們的計算中折現率為4%，與政府的廣深港高鐵與機管局評估第三條跑道的折現率相同。

無借貸的內部回報率達

13.8%，在地產世界絕無僅有

我們下列以四個層次說明，讓讀者更了解環球薈及飛龍兩個計劃的背景原由：

1. 為香港提供的最佳服務作示範櫥窗
2. 香港於珠三角內的地利
3. 東涌——在繪圖板滯留了30年的市鎮——是時候讓飛龍高飛擺脫官僚的重量並開放環球薈予商機
4. 會獎旅遊對香港國際都會非常重要——香港必須加倍努力重建區內領導位置

## 1. 為香港提供的最佳服務作示範櫥窗

### 對香港服務的需求龐大，尤其從內地來之

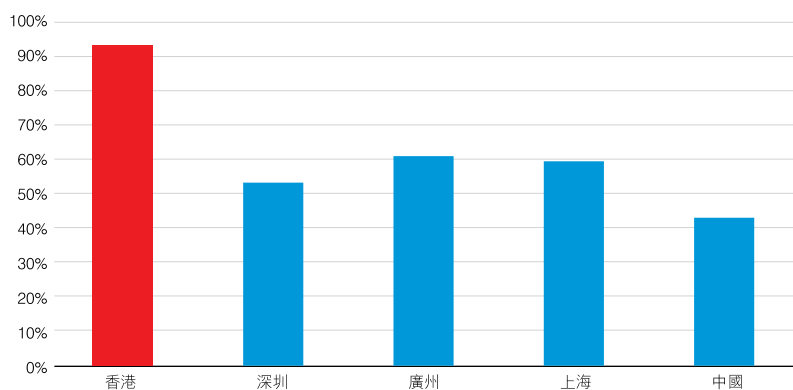
服務業佔我們生產總值93%，香港為優質服務的中心——這已在我們的第二份報告「實現香港潛能 躍升國際都會：借鏡倫敦」中解釋。

香港最近的客源來自廣東省，全國人口最多亦最富庶的地區，但其服務強度和質素遠比香港低。深圳離中環只一小時內距離，儘管人均收入全國最高（二〇一〇年為人民幣95,000圓，三倍於全國平均），服務業只佔其生產總值53%。省會廣州離香港兩小時火車車程，服務強度達60%，接近上海這中國商業發動機。

香港為優質服務的中心，服務業佔我們生產總值93%；服務業做得越大，就越有競爭力，質素越高

儘管深圳人均收入全國最高，服務業只佔其生產總值53%

二〇〇九年服務業產出佔城市生產總值(%)

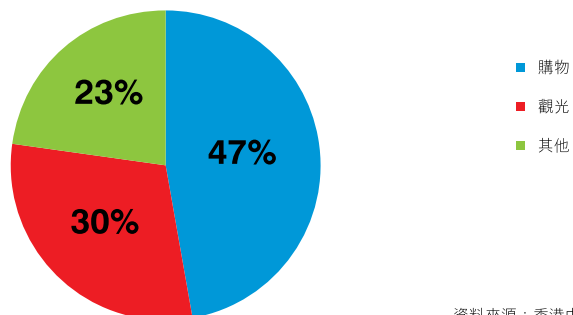


資料來源：香港統計處，中國統計年鑒2010，廣州統計年鑒2010，上海統計部門發放

服務強度和可靠性的落差令不少高收入內地市民來港享受他們夢寐以求的世界級服務。一項香港中文大學二〇一一年下半年進行的調查發現，47%受訪內地旅客來港主要目的為購物，更重要的是74%受訪者會付溢價予在香港購得的優質品牌，比同樣品牌在內地為高。

服務強度和可靠性的落差令不少高收入內地人願付高溢價以享受香港的世界級服務——調查指出30%內地旅客會付逾20%溢價

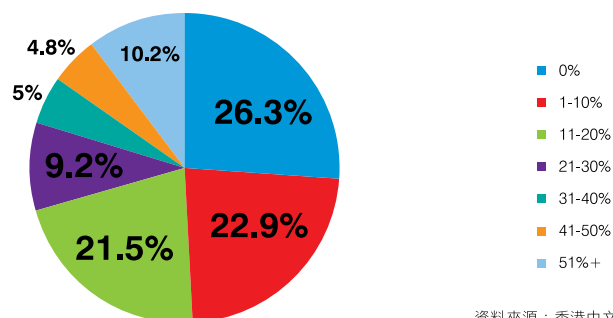
內地旅客來港主要目的（二〇一一年）



資料來源：香港中文大學市場學碩士系

還有，30%受訪者願付逾20%溢價予在香港購得的優質品牌，比同樣品牌在內地為高，20%受訪者會付逾30%溢價，驚人的還有10%受訪者願付逾50%溢價，這反映他們對香港質素的信心。

內地訪客願為香港購得的優質品牌所付溢價（二〇一一年）



資料來源：香港中文大學市場學碩士系

按道理說，若內地顧客願為非人身產品付溢價，他們更願為「信譽」產品及服務付溢價，因其多有更高考慮，如健康及醫療產品、金融資產和學歷資格等。以醫療服務為例，中國衛生部部長陳竺於二〇一一年六月在港舉行的會議中承認，內地醫療質素和操守存在廣泛問題，他更提出中國的醫療系統應按照香港的模式改進。媒體報導除了產科服務需求外，也越來越多內地人來本港的私營醫院及診所。二〇〇七至二〇一一年香港醫院接收的非本地非產科病人（多為內地人）上升50%，即約多20,000病人，升幅顯著，而這四年我們的本地增長只是24%。

內地人信賴我們的醫療服務  
——將有越來越多內地人來  
港接受私營醫院及診所的非  
產科服務

內地人亦渴望送他們的子女到香港就學，由幼稚園到高等教育如是，如二〇〇五/〇六學年至二〇一〇/一一學年內地生到本港大學的入學率上升兩倍，二〇一一年內地高考中的全部四位北京「狀元」皆選擇來港升學，儘管內地重點大學（如北京大學及清華大學）皆向其招手。

內地人信賴我們的教育服務  
——來港不只為入大學，還  
有小學甚至幼稚園

至於幼稚園和小學，那些在北區的因接近內地而受青睞，如上水許多幼稚園在學年開始前一年已經滿額，而香港教育局更要在二〇一二年香港小學統一派位前發信予合資格內地子女的家長，強烈建議他們將子女送到北區以外的地區就學，以減低北區學校的收生壓力，據估計每天逾10,000學童跨境上學。

如前討論中概述，隨著內地越來越富裕及來港困難減低，對香港服務的需求明顯強勁且上揚，由零售到教育、醫療、金融以至其他關乎「信譽」的行業。香港旅遊發展局、香港理工大學及第一太平戴維斯二〇一〇年進行一項研究，推算抵港旅客在隨後幾年每年增長14%。若要應對這上升趨勢，將我們的服務在往來內地空路和陸路門廊陳示實為合理，如此可避免我們現存設施人滿為患及加租壓力。

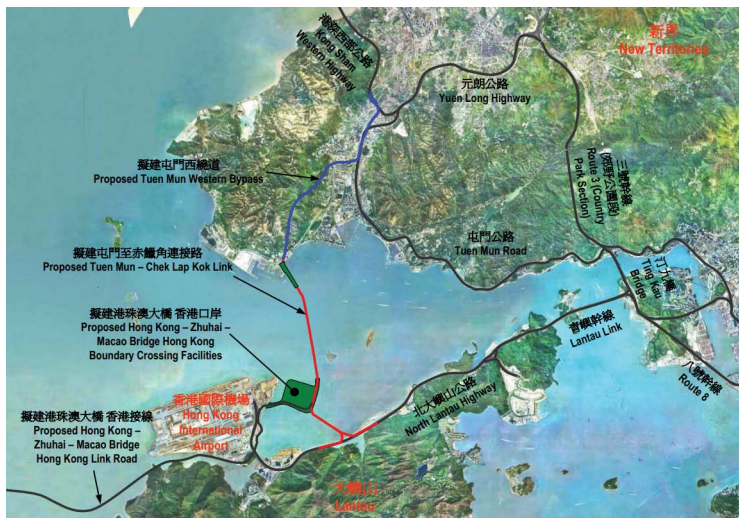
## 2. 香港於珠三角內的地利

**若泛珠三角逾7,000萬人口隨著二〇一六年起基建落成而更易來港，對香港服務的需求勢將加速增長**

港珠澳大橋香港部分已於二〇一一年十二月動工，全橋將於二〇一六年落成。屯門至赤鱗角連接路亦於二〇一一年十一月十八日立法會財務委員會通過詳細設計及撥款而開始動工，將於二〇一七年落成。另一條到屯門的鐵路正在研究中，若成事將促進往來深圳的流動。

二〇一七年港珠澳大橋及屯門  
至赤鱗角連接路已相繼落成





根據二〇一〇年廣東統計年鑑，珠三角人口逾7,000萬。全長50公里的港珠澳大橋落成之時，珠三角西岸3,000萬人口將極易來到香港機場及東涌區，只需約40分鐘就達東涌，比現在道路系統節省近四小時。再當全長9公里的屯門至赤鱗角連接路落成，深圳、東莞、惠州及廣州的4,000萬人口也可繞過擠塞的羅湖／皇崗口岸而經新設施進入東涌區。

**香港（尤其是東涌）卻極度缺少供應以應付爆炸性需求**

二〇一六年起珠三角逾7,000萬人口將比現在更易來到東涌區，如從珠海到香港節省近四小時

東涌應最能受益於將來的交通改進，但其現在的供應太少，未能應付湧入的零售及服務需求

東涌位處散射到珠三角的新舊基建網的中心，應不成比例的受益於區域的收入與服務需求增長，但其供應大體為東薈城，一「特賣場」形式供應折扣品牌產品及有限種類服務予當區住客，供應實在太少，未能應付湧入的零售及服務需求。東薈城總樓面面積40萬平方呎，內有78間店舖，遠比香港其他地標商場少，如新城市廣場（逾350間店舖）和海港城（逾700間店舖）。無論如何，東薈城受內地旅客和本地還價顧客同樣歡迎，平日已有不少內地顧客，週末更是全滿。

特賣場通常售賣上季產品，但一些商店因銷售極佳而要無甚折扣提供本季產品以滿足需求，過境穿梭車每天早上8:30至晚上10:15約每半小時一班接送顧客往返深圳皇崗到東薈城。儘管穿梭直達，交通時間仍不短，從這早期的成功故事我們清楚可知大東涌發展為服務出口中心的潛力，提供比遠多於普通零售的信譽服務，以創造對珠三角顧客的「地標」吸引力。

### 香港主要商場店舖及餐飲數字

|         | 店舖   | 餐廳  | 總面積(百萬平方呎) |
|---------|------|-----|------------|
| 海港城     | 650  | 50  | 2          |
| 新城市廣場   | 350+ | 50  | 1.5        |
| 太古城中心   | 137  | 33  | 1.11       |
| 太古廣場    | 115  | 18  | 1.1        |
| MegaBox | 108  | 37  | 1.1        |
| 又一城     | 175  | 42  | 1          |
| 圓方      | 150+ | 70+ | 1          |
| 時代廣場    | 230+ | 20  | 0.9        |
| 東薈城     | 78   | 15  | 0.5        |

資料來源：海港城，新城市廣場，太古城中心，太古廣場，MegaBox，又一城，圓方，時代廣場，東薈城

若香港不抓緊我們的「先行者」優勢增強我們服務業在東涌的容量和本領，主要基建連接的對家競爭者前海、橫琴和深圳寶安國際機場早晚會冒起並蓋過香港。若擬建港深西部快速軌道最終拍板，顧客和機遇可會被現計劃成為金融及商業中心的前海發展區及現已發展零售的深圳寶安國際機場吸走。而且競爭不只來自深圳，我們應記住珠三角如此狹窄的航道裡有五個機場，每一個都急欲擴張其航空網絡和零售業。

若香港不抓緊我們的「先行者」優勢增強我們服務業在東涌的容量和本領，競爭者前海和深圳寶安國際機場早晚會冒起並蓋過香港



儘管現況如此，東涌將憑改進的交通聯繫振翅高飛

當珠三角急速發展為南中國經濟中心，東涌面前正是黃金機會，這一只住了82,000人的新市鎮。乘簇新交通設施如港珠澳大橋與屯門至赤鱗角連接路之助，東涌再不是香港的遙遠邊塞，而變成珠三角的中心。若大東涌能建立可觀的商業質量，更多顧客或將從亞洲更遠處飛來享用這服務基地，令香港機場超越二〇一一年的5,400萬旅客人次。

乘簇新交通設施之助，東涌  
將成為香港第一並最好的門  
廊，迎接來自珠三角的7,000  
萬旅客

### 3. 東涌——在繪圖板滯留了30年的市鎮——是時候讓飛龍高飛擺脫官僚的重量並開放環球蒼予商機

讀東涌發展史時大家會發現現在東涌的82,000人口水平並不是政府計劃大嶼山的原意，政府從前有對東涌的大規模計劃，但不知為何修訂計劃和現實遠落後於原來的計劃，以致東涌人口持續低企，造成上幾章所述的社會和經濟問題。

現在的東涌人口為82,000，  
只是三十多年前政府計劃的  
三分一弱

一九八〇年代末的「港口及機場發展策略」規劃東涌為機場的支援社區，二〇一一年後可居住260,000人，其後一九九九年的「東涌及大嶼餘下的發展計劃整體可行性研究」還將東涌提升放進「北大嶼山新市鎮」（東涌及大嶼）規劃當中，可居住334,000人。

一九九九年政府將東涌放進  
「北大嶼山新市鎮」規劃當  
中，可居住334,000人

不過至今仍有效之二〇〇七年的「大嶼山發展概念修訂計劃」將東涌的規模縮減三分一至目標居住220,000人，反映自一九九九年第3A期完成後一直低企的人口水平。

二〇〇七年的「大嶼山發展  
概念修訂計劃」將東涌的規  
模縮減至居住220,000人

與市區、設施和就業中心的距離，加上本區極為有限的就業機會，令東涌乏人問津，而至今政府仍未有任何明顯努力創造鎮內就業機會，將「新」市鎮帶至臨界大小。再者，受制於香港規劃標準與準則，設立公眾設施需超過規定的人口門檻，而政府在二〇一〇年前未有任何明顯努力提供基本公民設施以吸引或留住公民——東涌市政大廈遲至二〇一〇年才開放，公眾泳池至二〇一一年，北大嶼山醫院更竟至二〇一四年。

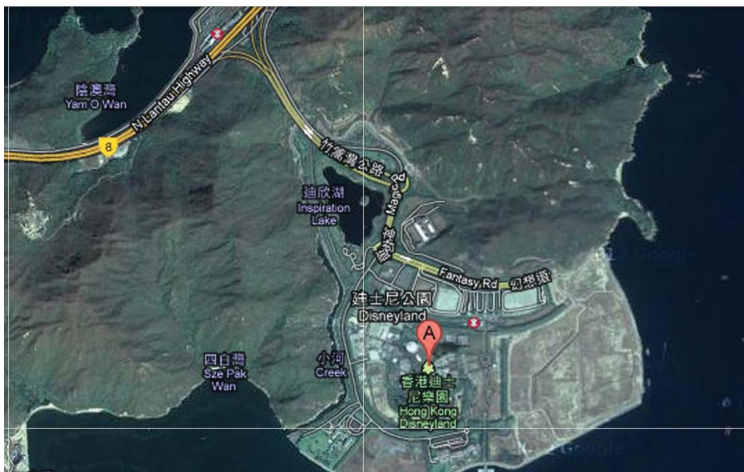
與此同時，二〇〇七年的「大嶼山發展概念修訂計劃」啟動了「東涌餘下發展計劃」，研究東涌第3及4期應如何發展。東涌東及東涌西填海為一主要研究題目，政府顧問奧雅納將於兩年之後的二〇一四年七月二十九日完成長達30個月的可行性研究。此區並不是從未發展過的選址，不是從來沒累積過任何經驗知識，而且現時及將來的基建工程（包括配合港珠澳大橋二〇一六年交通額外興建的高速公路）會創造相關資料的寶庫，實在不應需要30個月完成如此研究。其一重要時間指標，是整個大海中填出來的機場島也只花了2.5年，我們會說政府為這東涌填海研究訂下的時限似乎是「東涌永遠可多等一年／幾年……」思維的體現，此鎮的優先次序被排下去，沒反映出1,600億港元新基建及相關經濟聯繫帶來的巨大潛力。

東涌填海研究不應需要2.5年——這並不是從未發展過的選址，其優先次序應是被其他基建計劃的工作「排」下去了。比較下，偌大的機場島也只花了2.5年就填完，如此「延遲」似乎是「東涌永遠等得來」思維的體現，忽略1,600億港元新基建及相關經濟聯繫帶來的巨大潛力

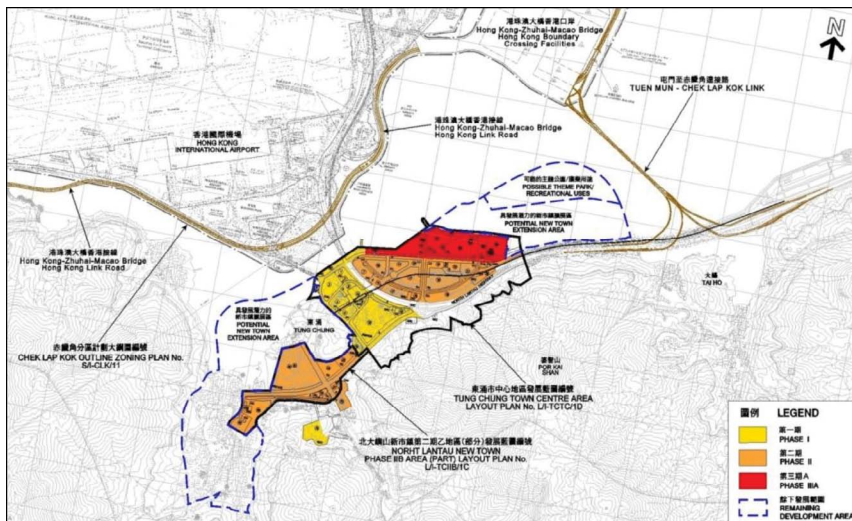


由於北大嶼山大部分海岸線已被干擾，我們認為現應委託全面檢討，確立在北大嶼山建造全球最環保高密度社區的全面潛力。在這檢討中我們假定可能劃作主題公園的40公頃改作社區用途，建造迪士尼樂園創造了約300公頃土地，其中只22公頃用作主題公園，其餘102公頃用於迪欣湖（包括30公頃鄰近康樂用地）、泊車及其他設施。將來定有地方建造新主題公園，但這能以取用配合迪士尼樂園的公共基建來滿足，應在需要時在鄰近再造新地。

現應委託全面檢討，確立在北大嶼山建造全球最環保高密度社區的全面潛力，在十二個月內完成







要將東涌發展為大致能自給自足的社區，反映其位處珠三角心臟地帶的地理經濟潛力，我們支持遠比現有東涌東及東涌西計劃大規模的填海。詳細規模應留待我們上述的全面檢討，但應大可能覆蓋現有幹線公路及鐵路以北，即大蠔和小蠔已受干擾的海岸線，及香港口岸與東涌之間（上圖）。

成本方面，可於二〇一一年十一月八日立法會財務委員會工務小組委員會的港珠澳大橋會議紀錄中找到近期的填海指標——香港口岸人工島填海約130公頃成本每平方呎244港元，這報告亦記錄機場島東面填海約65萬平方呎以建造連接路至機場成本將為每平方呎208港元。如此飛龍計劃的東涌填海成本至多大約每平方呎300至400港元，以最近二〇一一年十二月東涌市地段第55B號賣地每平方呎2,400港元為準，填海成本應能容易收回。

現時研究的填海區域以北與東邊有大幅已受干擾海岸線及低度生態區——這些應能提供巨大發展潛力

填海及其他發展成本可容易於賣地收回

香港作為國際都會，我們市民確實富有人文精神與普世價值，要求香港擁有一個與其國際都會身份所匹配、全球最環保的高密度社區。因此，我們絕不應該妥協，被現時規劃常規所限制，以致未能滿足我們的願景。飛龍新市鎮不但要符合最嚴格的環保建築標準（如香港建築環境評估標準與 PNAP 152），還應在商住區引入如電動道路運輸、水性空調系統、中央廚餘處理等環保設施。

此等環保設施將使飛龍成為全球獨一無二的新市鎮，同時向世界展示香港並非一個不顧環境的石屎森林。將高增長的商業區域、綠色環境以及重視人文的價值觀共治一爐，勢將吸引全港以至全球最出色的人才薈萃此地；這概念南韓早在十年前首爾的大型環保項目中已付諸實行。

在設計樓宇佈局時應該進行風洞模擬，確保盡量利用該區地形所帶來的強大空氣流動，把景觀盡量拓展以及避免使用空調系統。儘管為了增加開放空間可能會帶來較高樓宇，加上環繞該區的高山提供配合高樓的背景（避免高樓破壞山脊），但相信該區的發展密度應該會在6至7倍之間。

在設計這個全球最環保的高密度社區的過程中，我們絕不應被現存的規劃常規所限，否則不足以符合香港市民對可持續發展及以人為本之願景

正如東涌的發展一直只是紙上談兵，大部份在機場設計時已包括的商業與物流空間似乎亦在政府與其全權擁有的機管局的忽略與冷淡態度中陷入困境，例如機場北部商業區總建築面積約2,200萬平方呎，劃作商業及物流用地各佔一半，城規會早在13年前已批准該地發展。

機場北部商業區總建築面積  
2,200萬平方呎，是全港最大  
可即時運用之土地供應——  
全港商業空間嚴重短缺，加  
上此區之未來潛力，實應立  
刻運用該地

該地的補地價和環境影響評估均已豁免，所有規劃及建築相關許可亦已完成，而且機管局可以輕易向政府申請換地，把部份物流用地提早改作商業用途。事實上，數年前便曾有相關換地進行，支持亞洲博覽館興建，唯一的發展限制很自然地只是40至50米（或7至8層）的高度限制。正如本系列的報告詳細闡釋過，香港已深受零售、酒店、寫字樓、醫院、停車場空間不足之苦，空間不足自然轉化為租金急升甚至通脹。明白問題之急切以及該區的社會和經濟潛力，便瞭解我們實在沒有藉口再對這天賜良地視而不見，我們建議建造1,100萬平方呎環球薈假設運用此土地儲備的一半。

環球薈只使用這天賜土地資  
源的一半

北部商業區現為二號客運大樓外之航天城高爾夫球場，以及在其旁邊的一個臨時停車場，兩者的租約將於二〇一三年七月屆滿，實應釋放予環球薈興建。規劃及招標的準備應立時上馬，以趕及港珠澳大橋二〇一六年竣工。



此土地儲備現為一高爾夫球場及臨時停車場，兩者的租約將於二〇一三年七月屆滿。香港不能再承受「浪費空間」的後果——環球薈應立刻規劃及招標。

這土地儲備原作一名為「航天城」的機場城，在二〇〇一年出版之「香港機場2020發展藍圖」中可見，而在二〇〇六年出版之「香港機場2025發展藍圖」中有更詳細之計劃。儘管發展意向已擺在眼前，在「香港機場2030發展藍圖」支持興建第三條機場跑道的經濟效益計算中，卻偏偏對該區的商業發展可以帶來的龐大經濟效益隻字不提。前文已提及此大型商業發展可以提供足夠「內涵」以確保海外顧客願意經空路到港，亦即確保第三條跑道可為香港及機場帶來實際效益。我們亦估算過環球薈的淨現值為410億港元，幾乎足夠支付第三條機場跑道所需現值860億港元資金缺口的一半。

「航天城」的宏願被大衛高柏飛神秘地變走？410億港元經濟效益以及強大界外效應，香港實在不容再失

同時，在「香港機場2030發展藍圖」下，興建環球薈並不會影響第三條跑道的進度。規劃第三條跑道時預留地方作地下自動旅客捷運系統車廠，以容納其維修、存放及北部商業區其他將來需要，以及供第三條跑道容量增加帶來的機場使用者的6,500個泊車位。由於前者位於地下，後者則不屬於現時1,100萬平方呎總樓面面積之中，兩者均不會與環球薈有所衝突。

#### 4. 會獎旅遊對香港國際都會非常重要——香港必須加倍努力 重建區內領導位置

會議、獎勵旅遊、展覽與活動（會獎旅遊）是國際都會非常重要一環，這些活動帶來海外旅客，第一手體驗此地的樂趣、文化和價值，同時增進此城與世界各地的情感與經濟連繫；許多人帶著朋友、家庭、業務伙伴再回國際都會，作其顧客、遊客、投資者和未來公民。國際都會的文化歡迎旅客，香港應舉辦更多活動以展現其開放與活力；每年的七人欖球賽正體現我城的精神如何經由活動連繫全球。

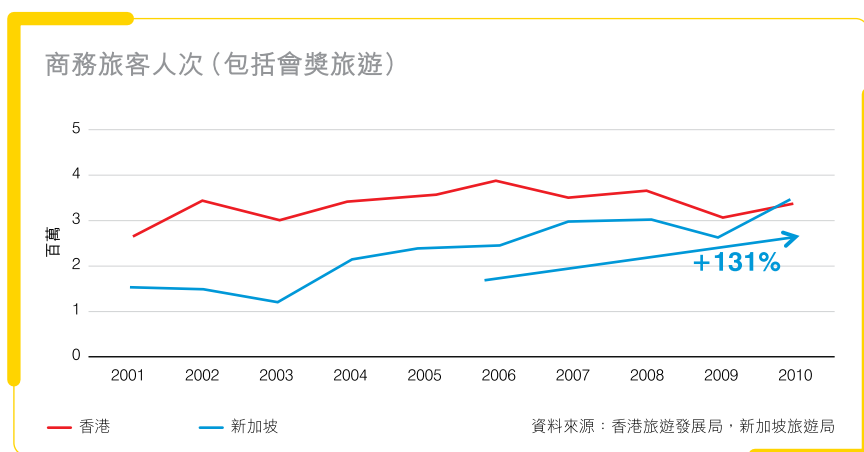
會議及展覽是香港會獎旅遊業的兩大範疇，二〇一一年香港在全亞洲展覽市場佔有率排行第三（僅次於中國和日本），先於新加坡和澳門，但新加坡和澳門在舉辦會議方面已開始超越本港——前者得新加坡會展行業協會推動並提供誘因，而後者由於賭場及相關設施之吸引。

國際都會歡迎旅客，並以會獎旅遊和活動與他們連繫

二〇一一年香港在全亞洲展覽市場佔有率排行第三（僅次於中國和日本），但新加坡和澳門在舉辦會議方面已開始超越本港



新加坡極為主動拓展其會獎旅遊業本領，定位為亞洲商務會議展覽中心；只五年內已建造三間新展覽中心，其中兩間於綜合度假村中，有大型商場及娛樂設施配合，這推動到新加坡商務旅客人次高速增長，二〇〇一年至現在增長131%，於二〇一〇年超越香港。



根據國際會議協會，至二〇一一年新加坡已連續九年位居亞洲會議活動之首。

香港的兩個主要會議展覽場地為香港會議展覽中心（香港會展）和亞洲國際博覽館（亞博館），現時前者可租展覽面積為950,000平方呎，後者則為750,000平方呎。在香港舉行的三大展覽為電子、禮品及珠寶展——全皆為輕工業。根據參展者和與展者的看法，香港作為展覽場地的主要優勢為我們的機場（故不少買家從海外飛來）、城市品牌及我城作為中國和世界各地之間跳板的角色，部分由於大部分國家來港不用簽證。內地人尤其看重並善用這連接優勢，舉例說，二〇一〇年和二〇一一年亞博館逾70%非本地參展者和34%國際旅客均來自內地。

香港作為展覽場地的主要優勢為我們的機場、城市品牌及我城作為中國和世界各地之間跳板的角色

香港的主要展覽主辦商為香港貿易發展局（香港貿發局），二〇〇八年和二〇〇九年佔整體展覽市場45%；相比之下，私人部分規模遠較小，約30主辦商（如環球資源）分佔餘下市場；這些均載於二〇〇九年十月及二〇一一年十一月香港中文大學與BMT Asia Pacific撰寫的「香港商貿展覽業概況」。雖然自二〇一〇年起再沒有準確的公開數字，香港展覽業發展關注組指出二〇一〇年及二〇一一年香港貿發局佔整體展覽市場數字仍與之前相若。

市場佔有率集中於公共部分導致兩個問題。其一，由於香港貿發局不需拓展「三大展覽」以外的展覽業務，導致展覽種類欠奉，儘管沒人肯定這三種輕工業能否長期吸引客源。私人主辦商難以進入市場與巨人競爭，舉例說，國際龍頭主辦商勵展博覽集團每年舉辦500個活動，其中只能在舉辦一至兩個，但新加坡則有九至十個。其二，香港貿發局的展覽集中於香港會展，並沒善用香港會展和亞博館的聯合容量和協同效應，這導致公眾覺得香港會展展覽場地不足，而亞博館則使用不足。舉例說，直至二〇一〇年香港貿發局舉辦的90%以上展覽活動均在香港會展舉行（二〇一一年為86%），儘管亞博館在這期間經已啟用。

二〇〇八年和二〇〇九年香港貿易發展局（香港貿發局）佔整體展覽市場45%，私人部分規模遠較小，約30主辦商分佔餘下市場

市場佔有率集中於公共部分，導致展覽種類欠奉及削弱香港會展和亞博館的協同效應

香港會展和亞博館皆由政府發起並提供資金，如時任香港經濟發展及勞工局局長葉澍堃於二〇〇三年所言，興建亞博館的原意為培養香港的會獎旅遊業，故兩個展覽場地原會平行發展。首個目標很早已達成——香港的展覽市場於亞博館二〇〇五年十二月二十一日啟用後一年增加約50%，雖然以絕對值計算亞博館仍遠落後於香港會展，儘管香港會展已有22年歷史，有更成熟的商業組合和更有限的增長潛力，亞博館相比之下非常年輕和現代。

至於第二個目標，雖然從二〇〇五至二〇〇九年亞博館於香港國際展覽的市場佔有率上升30%，其增長在二〇〇九年香港會展中庭擴建工程完成以後掉頭。此擴建工程為香港會展帶來210,000平方呎（42%）額外空間，根據二〇一〇年四月亞博館管理有限公司的立法會工商事務委員會書面提交，二〇〇七至二〇一〇年每年出租面積（量度一年內總出租會議及展覽面積）下跌8%，而香港會展則上升109%。這兩件事反映出香港會展和亞博館這兩個同屬政府擁有的場地正惡性競爭。

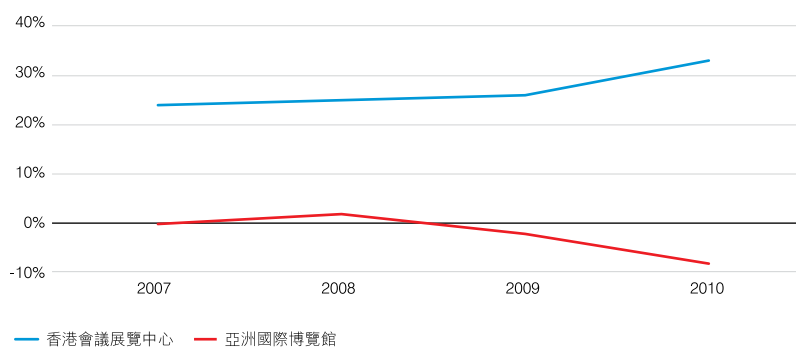
這兩個場地的管理應合併，員工薪酬應跟隨如香港（私人及公共部分）於區內展覽市場市場佔有率等關鍵績效指標制訂，以善用我們的展覽資源，並鼓勵創新。畢竟貿易發展局的主要任務是宣傳香港，而非捍衛其自身在香港的市場佔有率。

興建亞博館的原意為培養香港的會獎旅遊業，故兩個展覽場地原會平行發展

亞博館的增長在二〇〇九年香港會展中庭擴建工程完成以後掉頭，反映出兩個政府擁有的場地正惡性競爭。這兩個場地未來應歸一管理，以善用容量與機遇，有利於香港

公共部分的這兩個參與者明顯可以整合協作，善用它們的總合業務，還從兩者的設施中產生協同效應，增大香港的區內市場佔有率（包括私人主辦商）

香港會議展覽中心（香港會展）及亞洲國際博覽館（亞博館）  
出租面積按年升幅（二〇〇七至二〇一〇年）



資料來源：亞洲國際博覽館

不成比例的多用香港會展導致公眾覺得香港會展展覽場地不足，乘勢令近期香港會展第三期擴建（已在二〇〇八年施政報告中提及）討論熱烈起來，計劃徵用灣仔碼頭巴士總站和灣仔運動場。香港會展位處已完全發展的繁忙商業區當中，所有設施和道路已在新政府總部二〇一一年啟用後超荷，任何新展覽容量只會加劇擠迫。由於法律禁止於維多利亞港填海，遂不能加建酒店、寫字樓、商店和道路以配合已加建設施。更實際的解決辦法是在環球薈提升支援基建，在香港的門廊創造優質並得全面支援的展覽容量，這可減低市區設施已過分擠迫的壓力。

兩個場地的惡性競爭導致公眾覺得香港會展展覽場地不足，乘勢令近期香港會展第三期擴建討論熱烈起來

香港會展需要擴建與否仍未清晰，雖然我們可以舉到香港會展展覽場地不足例子，如二〇〇八年起年度建發Mega Show因香港會展場地限制要分兩期舉辦，而二〇一一年香港國際藝術展中不少參展商需要租用中環的寫字樓作展覽，但根據中文大學與BMT Asia Pacific的報告，二〇〇八年香港會展使用率達100%的日數只是26日，二〇〇九年為15日；較近期的公眾資料顯示，二〇一〇年十月有22日使用率達100%。

從二〇〇八至二〇一〇年香港會展似乎每年只少於一個月使用率達100%

「一展兩地」可短期解決展覽場地短缺的「問題」。自二〇〇九年起香港珠寶首飾展覽會為全球最大珠寶展，國際訪客與參展商的需求比任何一間展覽中心自己能提供的為大，二〇〇九年起同時運用兩個場地以應付需求，效果甚佳。二〇一一年來自46個國家的破紀錄3,454間參展商吸引了135個國家及地區約共45,000買家，所有攤位租出，展覽拓展至1,400,000平方呎。

「一展兩地」是合理安排公共和私人主辦商的中途站，近期的大型展覽正是成功例子

## B. 營運詳情及財務模型

世界級質素及規模之商業綜合服務中心（香港）環球薈共1,100萬平方呎，內有：

### 環球薈組成部分

|         |        | 第一期總建築面積（百萬平方呎）<br>2016年完成 | 次期總建築面積（百萬平方呎） | 總建築面積（百萬平方呎） |
|---------|--------|----------------------------|----------------|--------------|
| 綜合服務中心  | 地標商場   | 3                          | 1              | 4            |
|         | 醫療服務中心 | 0.5                        | 0.5            | 1            |
|         | 寫字樓    | 0.5                        | 0.5            | 1            |
| 停車場     |        | 1                          | 0              | 1            |
| 酒店      |        | 3                          | 1              | 4            |
| 環球薈（共計） |        | 8                          | 3              | 11           |



**a) 一400萬平方呎地標商場，內有逾600商店及餐廳**

特賣場形式為零售商、購物顧客、機場使用、訪客、就業等的多贏方案

環球薈零售部分第一期300萬平方呎將於二〇一六年開幕，為香港整體零售空間增加3%——比起過去兩年 and 五年分別約50%和90%零售總值增長，增加不算明顯。新空間大部分為「特賣場」形式，商店遠較市區大，有大型儲存空間予全港甚至亞洲的連鎖或品牌店各分店的上季存貨。商店平均面積達4,000至6,000平方呎，較香港商場之平均1,000至2,000平方呎為大。

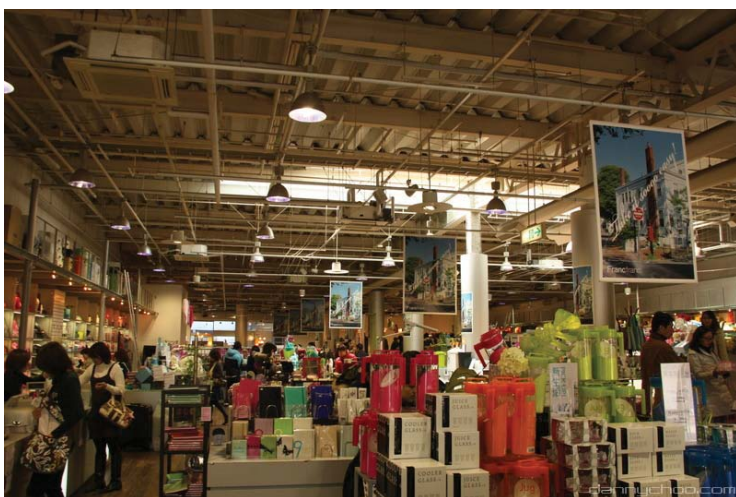
對於零售商，這低租金（開幕平均租金每平方呎20港元）、大空間但遠離市區的地點可助它們中央處理所有在市區高租金店舖（舉例說，時代廣場租金估計達每平方呎112港元，而海港城約每平方呎153港元）上季產品和品牌線於一處售賣，所有渴望折扣的購物顧客可享通常難以安排的一站式豐富選擇和便利的購物經驗，這亦讓零售商於當季過去後快速在市區高租金店舖放上新一季正價貨品，更有效運用高成本空間。



對於購物顧客，環球薈的規模和提供服務的多元化使其在剛開幕就成為地標（即值得只為此設施再來此處）。一站式的豐富選擇和便利，購物和可享用的服務（如會議、醫療、教育、娛樂、酒店等，於環球薈非商場部分）種類繁多，環球薈將成為大中華甚至全亞洲的最佳提供。顧客至少達從陸路來港的珠三角7,000萬人口，更大的顧客基數從廣東省以外從空路到來。

環球薈商場第一期300萬平方呎直與全球最大地標商場相若，如280萬平方呎之Mall of America及380萬平方呎之West Edmonton Mall，規模為全港最大，比之現時最大之海港城只200萬平方呎（逾700商店及餐廳）。

第一期零售空間租金訂於平均每平方呎20港元，與鄰近機場的東薈城名店倉每平方呎30港元相若。為確保多元化和組合能吸引人流，利潤較高之品牌店租金將訂得較高，畫廊和創作室等租金則可訂得較低。



100萬平方呎預留作第二期以應付未來需求和轉換組合。

**b) 一逾400張床位之100萬平方呎醫療服務中心**

醫療服務中心提供具規模的世界級全面醫療服務，由重大手術至身體檢查一應俱全，中心規模與仁安醫院（390張床位）相若。這設施有許多方法營運，可應付醫療旅遊，還可有訓練醫生的設備等。住院病人的訪客和親人可入住便利的環球薈酒店。



為應付潛在顧客知悉服務啟用後可能急增的需求，50萬平方呎預留作第二期。

**c) 一100萬平方呎寫字樓以提供更多認證、支援、非政府組織和其他「信譽」服務行業**

環球薈寫字樓可為地標商場及醫療服務中心的後勤辦公間，亦為教育中心、認證行業、非政府組織及其他「流動」及「信譽」行業中心提供空間。50萬平方呎預留將來擴展。

**a)至c)合稱環球薈綜合服務中心**

**d) 一100平方呎停車場，內有10,000泊車位**

配合環球薈用家而設的停車場可應付經港珠澳大橋而來的訪客，這類型的「儲存」設施最理想應是在香港口岸由政府營運，如此環球薈的寶貴空間可全用作服務而不是「儲存」。不過香港口岸的設計仍未公布，故我們假設環球薈需要為陸路來港的「中轉」點預留空間，從這入口訪客可（1）享用香港提供的最佳服務和零售設施，在香港的「閘口」——大家應該還記得——內地訪客調查指出47%受訪者來港主要目的為購物，若這主要目的可在「閘口」滿足，他們就不需再進已無甚硬件容量的市區，（2）「泊後乘」去市區地點或「泊後飛」去全球地方。

停車場第一期將有10,000泊車位，約為海港城五倍，由於南中國有車人口極多，我們預期很快可超越這倍數。舉例說，在廣州二〇〇八年每13人就有一人有車，而在深圳二〇一〇年更每六人就有一人有車，陸路會帶來許多「健康及營養必需品」顧客，如配方奶粉，他們可裝滿整車或為自己或親人「大手購入」。政府應在土地面積130公頃（差不多是維多利亞公園的七倍）的香港口岸提供更多儲存容量。

差不多所有香港服務均可在「閘口」招呼我們的顧客——可能是世界第一，令我們的城市成為世上最便利的服務中心

約47%內地訪客指出來港主要目的為購物——這可在「閘口」滿足，紓緩過度擠擁的市區設施、租金上升及通脹





**e) 六至八間二至五星級酒店，共3,000房間**

300萬平方呎全面價位供應3,000房間，可供來亞博館欣賞演奏／唱會和表演只需樸實無華住一晚酒店的觀眾，也可供來南中國開會與享用遊客設施的正價商務與度假者。這些新酒店共為全港容量增加約5%，紓緩嚴重短缺的客房供應，大家應記得過去兩年旅客人次升逾40%，客房供應只升6%。

每間酒店有400至600間房，約一半與富豪機場酒店（贏過不少獎項）與鄰近諾富特東薈城酒店的規模與質素相若。不同於市中心的獨立酒店，環球薈的酒店不用預留大量空間作會議用途，因為亞博館近在咫尺。自然的協同效應明顯見於連接香港會議展覽中心綜合建築的香港君悅酒店及萬麗海景酒店。



另100萬平方呎預留將來規劃發展或其他用途。

## **運作模式**

我們建議政府分期撥款220億港元予機管局以建造環球薈，機管局將擁有環球薈全部業權，並負責維修所有設施。服務與顧問合約可以合理價格招標得行內最好營運商，營運環球薈不同部分。

## **預計建築期限**

第一期：四年

第二期：三年

## **預計投資**

220億港元（兩期：第一期：141億港元，第二期：76億港元）

## **預計回本期**

六年（二〇二〇年全面開放後）

## **淨現值**

411億港元

（期限：30年，二〇一二至二〇四一年；名義折現率：4%）

## **內部回報率**

13.8%

（期限：30年，二〇一二至二〇四一年）



## 財務模型

### 1. 建築成本

#### 預計環球薈建築成本

|            |        | 參照單位成本<br>(每平方呎<br>港元) * | 預計單位成本<br>(每平方呎<br>港元) | 第一期總建<br>築面積(百萬<br>平方呎)<br>2016年完成 | 次期總建築<br>面積(百萬<br>平方呎) | 第一期總成本<br>(百萬港元) * | 次期總成本<br>(百萬港元) * |
|------------|--------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|
| 綜合服務<br>中心 | 地標商場   | 1,625                    | 1,600                  | 3                                  | 1                      | 5.2                | 2.2               |
|            | 醫療服務中心 | 2,600                    | 2,600                  | 0.5                                | 0.5                    | 1.4                | 1.8               |
|            | 寫字樓    | 1,625                    | 1,600                  | 0.5                                | 0.5                    | 0.9                | 1.1               |
| 停車場        |        | 575-650                  | 600                    | 1                                  | 0                      | 0.6                | 0                 |
| 酒店         |        | 2 100                    | 1,900                  | 3                                  | 1                      | 6.0                | 2.5               |
| 環球薈 (共計)   |        |                          |                        | 8                                  | 3                      | 14.1               | 7.6               |

\*除醫療服務中心外採自季度建築成本檢討，二〇一一年第三季，威寧謝：醫療服務中心以仁安醫院第一期造價（二〇一一年價格）為參照。開支分期根據下面假設第四及五點關於期限及投資。

### 2. 營運成本

#### 預計環球薈每年營運成本

|        | 參照 (佔毛利%)         | 預計 (佔毛利%) |
|--------|-------------------|-----------|
| 綜合服務中心 | 朗豪坊 (2011): 21.1  | 20        |
| 停車場    | 領匯 (2011): 41.5   | 30        |
| 酒店     | 富豪酒店 (2011): 51.5 | 35        |

營運成本多隨規模而降

### 3. 毛利

#### 預計環球薈每年毛利

|            | 參照單位毛利 (每平方呎港元)                                                                                              | 參照出租率 (%)                                                                                                | 預計單位毛利<br>(每平方呎港元)  | 預計出租率<br>(%) |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
| 綜合服務<br>中心 | 東薈城：30+                                                                                                      | 東薈城：99.4                                                                                                 | 20                  | 95           |
| 停車場 *      | 東薈城 (二〇一二年)：12<br>亞洲博覽館 (二〇一二年)：16<br>香港國際機場：<br>一號客運大樓 (二〇一二年)：20<br>二號客運大樓 (二〇一二年)：16<br>四號客運大樓 (二〇一二年)：20 | 林士街 (二〇〇九年)：47<br>大會堂 (二〇〇九年)：23<br>美利道 (二〇〇九年)：47<br>天星碼頭 (二〇〇九年)：62<br>中間道 (二〇〇九年)：50<br>領匯 (二〇一一年)：75 | 9                   | 40           |
| 酒店         | 富豪酒店 (二〇一〇年)：774<br>(日均房租)                                                                                   | 富豪酒店 (二〇一〇年)：85.8<br>富豪酒店 (二〇〇九年)：74.2                                                                   | 875-1,000<br>(日均房租) | 70-78        |

\*停車場之參照單位毛利及預計單位毛利單位為每小時港元。

## 4. 時序

|      | 綜合服務中心           |                 |                 | 停車場              | 酒店               |
|------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|      | 地標商場             | 醫療服務中心          | 寫字樓             |                  |                  |
| 2012 | 建築第一期            | 建築第一期           | 建築第一期           | 建築第一期            | 建築第一期            |
| 2013 |                  |                 |                 |                  |                  |
| 2014 |                  |                 |                 |                  |                  |
| 2015 |                  |                 |                 |                  |                  |
| 2016 | 第一期開放<br>300萬平方呎 | 第一期開放<br>50萬平方呎 | 第一期開放<br>50萬平方呎 | 第一期開放<br>100萬平方呎 | 第一期開放<br>300萬平方呎 |
| 2017 | 建築第二期            | 建築第二期           | 建築第二期           | 建築第二期            | 建築第二期            |
| 2018 |                  |                 |                 |                  |                  |
| 2019 |                  |                 |                 |                  |                  |
| 2020 | 第二期開放<br>100萬平方呎 | 第二期開放<br>50萬平方呎 | 第二期開放<br>50萬平方呎 |                  | 第二期開放<br>100萬平方呎 |

## 5. 假設

### 1. 名義折現率 = 4%

參照：4%（廣深港高鐵）

5.3%（港珠澳大橋）

6.1%（西九龍文化區）

### 2. 通脹 = 5%（二〇一二至二〇一四年）

3%（二〇一五至二〇三二年）

參照：（香港統計處）5%（二〇一一年）

3%（二〇〇八至二〇一一年）

2%（二〇〇四至二〇一一年）

### 3. 成本上升：5%

#### 4. 資本開支分期

##### 資本開支分期

|        | 建築第一期   | 建築第二期 |
|--------|---------|-------|
| 綜合服務中心 | 2-2-3-3 | 3-3-4 |
| 停車場    | 3-3-4   | 5-5   |
| 酒店     |         |       |

資本開支分期處理，綜合服務中心的2-2-2-3分期表示將於第一和第二年各用去整個項目的總資本開支20%，第三和第四年則各用去30%，如此類推。

#### 5. 財務模型期限：30年（二〇一二至二〇四一年）

#### 6. 預計租金升幅（按年）

##### 預計租金升幅（按年）

|        | 參照租金升幅（按年）                                                                           | 預計租金升幅（按年） |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 綜合服務中心 | 6%（第一太平戴維斯，一九九七至二〇一一年）<br>15%（第一太平戴維斯，二〇〇四至二〇一一年）                                    | 6%（開張後）    |
| 停車場    | 領匯（二〇〇七至二〇一一年）：4%                                                                    | 5%         |
| 酒店     | 富豪酒店：<br>（二〇〇九至一〇年）：1.5%<br>（二〇〇八至〇九年）：-16.1%<br>（二〇〇七至〇八年）：4.8%<br>（二〇〇六至〇七年）：13.6% | 6%         |

#### 7. 實用假設

##### 實用假設

|        |                                            |
|--------|--------------------------------------------|
| 綜合服務中心 | 可租用面積 = 70%                                |
| 酒店     | 毛利分布（富豪酒店，二〇一一年）：60%（客房），<br>40%（餐飲、會議及其他） |