

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 129(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
(經辦人：鍾蕙玲女士)

鍾女士：

工務小組委員會
啟德體育園項目的補充資料

在 2017 年 5 月 10 日的工務小組委員會會議上，有委員要求政府提供更多有關啟德體育園(體育園)項目的資料。有關的資料已載於附件，供委員參考。

民政事務局局長

(羅荔丹



代行)

2017 年 5 月 16 日

有關啟德體育園項目的補充資料

跟進事項 1：政府當局不會為啟德體育園("體育園")項目提供"提案誘因"，可能會導致投標者不足的市場分析

及

跟進事項 5(a)：體育園工程因流標而要從新招標，以致體育園設施未能如期開放予公眾使用，帶來的經濟損失

我們在體育園的籌劃階段廣泛接觸市場人士，收回的意見顯示，由於項目規模龐大、性質複雜和獨特，因此需要在招標期間採取特別的採購安排和提供誘因，以吸引足夠數目的投標者參與提案及提交高質素和詳盡的標書，以增加競爭和減少流標機會。

2. 為提交具質素的標書及成功營運，參與體育園項目的投標者須面對不少挑戰，包括－

- (a) 必須組織匯集各方面(包括設計、建造、場地營運、活動管理、設施管理、零售商場營運、草坪專家、市場推廣與宣傳等)專才和富經驗的團隊；
- (b) 在競投期間，須作出龐大的財政承擔，包括擬備標書時須付予上文(a)段各方面專家的顧問費用 - 我們參考了市場的意見、營運顧問以工時方法計算的招標費用預算，以及考慮了政府在進行施工前顧問研究時所需的費用¹，我們估計這個項目的投標費用約為**1 億至 2 億元**；
- (c) 在營運階段，承辦商須承受顯著的風險轉移，承擔活動需求和商業方面的風險，以自負盈虧模式營運體育

¹ 政府為體育園項目進行施工前工程所招致的開支總額約為 1 億 1,000 萬元，包括：(a) 委聘營運顧問就採購策略、業務計劃、財務預測、營運要求等提供建議；(b) 委聘技術服務顧問提供參考設計和技術規格；(c) 委聘法律顧問就草擬招標文件的營運部分提供意見；(d) 委聘工料測量顧問就招標文件內有關計算成本和編寫設計與興建部分提供建議；(e) 委聘交通影響與環境影響評估顧問；以及(f) 委聘規劃顧問協助向城市規劃委員會提交申請。項目(b)及(d)由相關的施工前工程撥款支付，其餘項目則由政府內部資源支付。我們預計投標的財團在擬備標書時所招致的費用跟上述數額相若或更高。

園，並且將收入與政府分賬；

- (d) 承辦商須籌集營運資金以開展經營體育園，它須支付 3 億至 4 億元資本投資作流動資金、家具設備、開業準備金等等才可開展體育園的營運；以及
- (e) 由於啟德的鄰近地區尚未完全發展，體育園於營運初期需要一段時間才能達致收支平衡。

3. 我們關注到如不採取任何特別措施和提供誘因，很大可能沒有足夠數量且具質素的標書(須最少三份)承投體育園項目。事實上，海外的一些大型工程項目早已有類似提案誘因的安排。

4. 如體育園工程最終因沒有足夠數量且具質素的標書而流標，我們預計需時 12 至 18 個月才可重新招標(當中或須考慮提供誘因或改變採購模式)。若工程延遲一年開展，價格將根據最新釐訂的價格調整因素以工程在 2019 年開展計算。因此，如工程需延遲一年，估計工程費用按付款當日價格計算約為 335 億元，較現時的估計工程費用高約 16 億元(即約 5%)；如延遲 18 個月，估計工程費用按付款當日價格計算約為 343 億元，較現時的估計工程費用高約 24 億元(即約 7.5%)。除工程費用外，體育園延遲落成會令公眾不能早日享用各項體育設施及休憩用地、令精英運動員損失在主場作賽的機會、令大型國際賽事和活動不能早日在香港舉辦，這些社會成本，並不能以單純金錢損失衡量。

跟進事項 2: 其他國家以"設計－興建－營運"模式興建大型場館的成功例子，並就該等項目的投標過程、營運情況及收入等方面，與體育園的"設計－興建－營運"模式比較；

及

跟進事項 4: 分析體育園的"設計－興建－營運"模式，如何能將建築期、營運期的大部分風險轉移至承辦商，並比較營運顧問曾分析的 9 種採購模式在將風險轉移至承辦商方面的利與弊

5. 海外成功使用「設計－興建－營運」(DBO)原則發展的大型場館的例子有美國亞特蘭大市的 Sun Trust Park、加拿大亞伯達省的 Rogers Place 和英國約克郡的 York Community Stadium、加拿大蒙克頓市的 Moncton Arena 等。

6. 我們曾研究的 9 個採購方案詳細比較載於附錄。
7. 在比較各採購方案時，除考慮從市場和商業角度能否吸引投標者外，我們十分重視採購方案能否達致以下三項準則，即：
- (a) 政府對體育園要有高控制程度從而達致體育發展的政策目標；
 - (b) 政府能否在營運期將營運風險轉移至承辦商；及
 - (c) 採購方案能否提升體育園的活力。

總體來說，只有(1) DBO、(2)「設計、興建、融資及營運」(DBFO)、(3)「設計及興建，再外判給私營機構營運」(DB→O)和(4)「設計及興建，再由政府營運」(DB→G) 在商業和實際上為可行的採購方案，其餘方案包括(5) 合資經營 (JV) ，(6)「興建、營運及移交」(BOT)，(7)為「設計」、「興建」和「營運」訂立獨立合約 (D→B→O)，(8)先批出「設計及營運」合約，再「興建」(DO→B)，以及(9)先委任營運商，再由營運商主導下訂立「設計及興建」合約 (O→DB)，並不實際可行。以下為四個可行的採購方案的比較：

- (a) 資本開支方面：四個可行的方案都須政府全額負責體育園的設計興建費用(即 \$319 億元)；
- (b) 營運開支方面：只有 DBO 方案無需政府負責開支，DB→O 及 DB→G 兩個方案需要政府負責全部開支，而 DBFO 方案需要政府負責大部分營運開支；
- (c) 營運收入方面：在 DBO 和 DBFO 方案下，政府須和承辦商分享收入；雖然 DB→O 和 DB→G 兩種方案讓政府收取全部收入，但在這兩種方案下，營運者沒有太大誘因或經驗提高體育園的活力，令人流和使用率下降，而收入亦大幅低於其它模式；以及
- (d) 營運風險：在 DBO 方案下，幾乎所有營運風險轉移至承辦商，而在 DB→O 和 DB→G 方案下轉移至承辦商的營運風險非常少或沒有。

跟進事項 3: 有否訂明一套關鍵績效指標(KPIs)，以確保體育園承

辦商推行體育普及化、精英化和盛事化等體育政策目標

8. 體育園大大有助我們推動體育普及化、精英化、盛事化的三大政策目標。當體育園的運作漸上軌道(大約營運 3 至 4 年)後，預計我們估計主場館全年有 30 個活動日，當中超過一半是體育活動，室內體育館的多用途主場全年有 17 個體育活動日及 240 日作公眾體育用途。公眾運動場全年有 17 個體育活動日，而其餘時間只供體育相關用途，包括學校運動會等。

9. 此外，我們已擬定一系列的績效指標，確保體育園的運作模式和活動以推動體育發展為主，包括但不限於以下重點範圍：

普及化

(a) 設施開放給公眾作康體用途情況

- 各項設施(包括公眾休憩空間、公眾運動場和室內體育館)是否根據營運要求開放給公眾使用
- 主場館是否根據營運要求安排全年最少 10 場足球賽事
- 室內體育館是否撥出不少於三分之二的可用時間供體育活動使用
- 公眾運動場及室外球場是否只用作體育活動
- 各項設施的使用率

盛事化及精英化

(b) 使用情況/參觀人數和活動時間表

- 在體育園舉辦的賽事或活動(包括重要賽事、國際級體育賽事及大型盛事)是否可達到理想的水平(包括數目、運動員和參賽隊伍等要求)
- 在各場地舉辦活動的入場人數是否可以達到預期指標

(c) 草坪系統

- 草坪的質素是否可用作高水平的比賽(例如球場會否因草坪的質素而拒絕或取消已安排的體育活動)

(d) 室內體育館地面

- 地面是否可以靈活配合不同體育項目的需要，以及公眾使用、主辦高水平比賽和大型活動的相關標準和要求

普及化、盛事化及精英化

(e) 資產維修

- 設施是否保持正常運作，並可用作舉辦各類高水平賽事，同時亦可在安全及妥善的情況下開放給市民使用

(f) 顧客滿意程度

- 市民、參賽隊伍或活動主辦機構是否滿意設施及場地管理，滿意程度能否達至預定的水平

跟進事項 5 (b)：政府當局為確保承辦商完成合約而採取的措施；及

跟進事項 6：承辦商須繳付的履約保證金數額

10. 民政事務局會設有專責的項目小組監督體育園工程，成員包括專業建築師、園景建築師、屋宇裝備工程師、結構工程師和工料測量師，以審視承辦商提交的工程資料和作出適當的跟進，以確保工程的質量符合所要求和按照預算準時完工。在營運階段，我們亦會設立專責小組監察體育園的運作，包括與體育園承辦商的代表一起恆常檢視營運表現、業務策略和計劃，重點關注體育園的營運成效，以落實合約的營運要求及主要績效指標。

11. 為確保承辦商完成合約和保障政府和公眾的利益，我們會在體育園合約條款列出承辦商需要提交的履約保證金。我們初步建議保證金額約為體育園 6 至 9 個月的基本運作開支²（在首 5 年約為 1 億 5,000 萬元至 2 億元，履約保證金將定期更新，更新時會考慮通脹的因素），以彌補政府的損失和避免承辦商輕易放棄營運體育園。此外，承辦商亦須首先投放 3 至 4 億元資金以營運體育園。承辦商所付出的保證金和其投資，以及預期在營運後期按年遞增的利潤，將有助維持承辦商在合約中保持良好的表現。

跟進事項 5(c)：承辦商須向政府繳交的固定最低款額的金額和計算方法

12. 在營運階段，承辦商須以自負盈虧方式營運整個體育園（包括社區體育設施和休憩用地），並須向政府定期繳交固定款額，以及就營運收入（即銷售總額）與政府分賬。投標者須按招標文件的要求，在其標書中提交收費建議，包括設計及興建費、向政府支付的固定款額和收入分賬百分比。標書評審委員會會按評分準則³

² 以 2025 年（即營運第三年，業務情況趨於穩定時）基本運作開支估計約為 3 億元。

³ 有關評分準則仍在擬備階段。

作出評審及向中央投標委員會作出建議。由於有關評分準則仍在擬備階段，我們未能在現階段提供評分準則的詳情和每一事項的分數比重。當我們制定評分準則後，我們會向委員會提供有關資料。

跟進事項 5(d)：在決定誰是最終成功投標者方面，政府有多大的決定權

13. 民政事務局將會成立標書評審委員會，按評分準則評審收到的標書，並將評審結果及建議提交政府中央投標委員會考慮和批准。因此，政府全權處理投標過程和決定項目的中標者。

跟進事項 7：當局曾就體育園項目諮詢意見的對象(運動員和表演藝術工作者等)，以及他們對體育園相關設施的意見

14. 在體育園的持份者參與活動中，我們委聘的營運顧問曾接觸中國香港體育協會暨奧林匹克委員會(港協暨奧委會)、香港殘疾人奧委會暨傷殘人士體育協會、香港體育學院和超過 50 個本地體育總會，以收集體育界的持份者對項目的意見，包括行政人員、教練、運動員和其他體育專業人員。另外，體育委員會轄下的啟德體育園專責小組及港協暨奧委會轄下的體育場地及設施發展諮詢委員會亦曾就項目提出建議和意見，當中的成員包括退役運動員、本地體育總會代表及音樂界代表等。

15. 此外，在去年為期兩個月的公眾參與活動中，我們透過香港體育學院和本地體育總會接觸了多名運動員、教練和體育總會代表，當中包括運動員胡兆康先生(保齡球)、耿曉靈女士(武術)和葉佩延女士(羽毛球)，教練蔡玉坤先生(壁球)及體育總會代表吳守基先生(排球和手球)等。他們都支持盡快興建體育園，並認為體育園可以吸引國際賽事來港舉行，有助推動體育運動的發展。

16. 整體來說，持份者均對體育園寄予厚望，並促請政府盡快推展體育園項目，其中較具體的意見及建議包括增加室內體育館的座位數目，提供足夠的泊車位供體育隊伍的旅遊巴士使用，以及在設計上要注意公眾運動場可能引起的聲浪。除此之外，有娛樂業界的持份者表示期望香港有一個最少提供 35 000 個座位的場館，以吸引國際和區內的娛樂盛事在港舉行和有助保持香港的競爭力，以及希望場地租金訂在合理水平。我們考慮過在諮詢期間收集到的意見後，修訂了體育園的參考設計及工程計劃的範圍，

當中包括把室內體育館主場的座位總數由 4 000 個增至 10 000 個，在多用途主場館內設置靈活的草坪系統和舞台調動裝置以配合體育和非體育活動的需要，以及加大公眾運動場的觀眾席上蓋。

17. 我們在2016年5月至7月期間進行了上述為期兩個月的公眾參與活動，期間透過意見調查、網上意見書、與各個相關團體包括鄰近體育園地區的區議會、關注殘疾人士的團體和海濱事務委員會轄下的啟德海濱發展專責小組進行簡報會，以及出席立法會議員舉辦的業界諮詢會，收集市民及持份者的意見。公眾參與活動結束後，我們共收回約6 500份填妥的問卷，大部分受訪者(90%)表示「希望」或「強烈希望」體育園項目早日施工。除了問卷外，我們同時收到約90封來自市民、體育界、立法會議員和專業團體的信件與電郵，他們都表示支持早日落實體育園項目。

18. 持份者參與活動報告和公眾參與活動報告已上載於項目的專屬網站（www.KaiTakSportsPark.hk）供委員參考。

啟德體育園：不同財務/採購方案比較

方案	政府和承辦商的成本和收入 ¹	政府的控制程度	營運期風險轉移	體育園的活力及整體收入	相關例子和利弊
<p>1. 「設計、興建及營運」(DBO)</p>	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：設計及建築費用(約 319 億元) ● 營運開支：0 ● 營運收入：固定款額 + 銷售總額分帳 <p>總承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工程合約利潤：5 億至 8 億元² ● 資本開支：約 3-4 億元 ● 營運開支：100% (20 年營運開支總額估計約 96 億元)及向政府支付的固定款額 ● 營運收入：銷售總額與政 	<p style="text-align: center;">高</p> <p>政府全資擁有，營運期內通過合約規定的主要績效指標和條款監察承辦商表現，確保達成各項體育政策目標。</p>	<p style="text-align: center;">高</p> <p>總承辦商承擔營運期間的商業風險。</p>	<p style="text-align: center;">高</p> <p>私人機構有充分商業誘因透過推廣營銷，吸引更多的活動及人流，營造一個充滿活力的體育園，亦會帶動區整體收入。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 環保署及渠務署的污泥處理設施、有機資源回收中心、綜合污物管理設施及望后石污水處理廠改善工程採用這個採購模式。 ● 海外使用 DBO 原則發展的大型體育設施包括美國亞特蘭大市的 Sun Trust Park、加拿大亞伯達省的 Rogers Place 和英國約克郡的 York Community Stadium、加拿大蒙克頓市的 Moncton Arena 等。 ● DBO 模式確保設施的設計及建築可以充分配合營運者的需求。 ● 雖然估計總承辦商有 5 億至 8 億元

¹ 本欄內容紅色代表支出項目，綠色代表收入項目

² 根據發展局針對邊際利潤的顧問研究，本地承建商在工務工程中的邊際利潤為 2%-3%。在 319 億元的資本開支中，估計總承辦商的合約額約 270 億元(即 PWSC 文件(2017-18) 2, 第 14 段(a)至(h)部分);其餘資本開支如政府聘請顧問管理合約、駐地工人的薪酬、應急費用等(即 PWSC 文件(2017-18) 2, 第 14 段(i)至(l)部分)並不屬於承辦商的合約。所以，以 2%-3% 邊際利潤計，總承辦商合約利潤為 5 至 8 億。

方案	政府和承辦商的 成本和收入 ¹	政府的 控制程度	營運期風 險轉移	體育園的 活力及整 體收入	相關例子和利弊
	府分帳				<p>合約利潤，但它同時須投入 3-4 億元作流動資金、家具設備、開業準備金等等³才可開展體育園的營運，另亦須交付相當由於 6-9 個月基本營運開支的（即約 1.5-2 億）的履約保證金。</p> <ul style="list-style-type: none"> 由於體育園規模龐大，場地多元化，體育、商業、社區活動並重，投標成本約 1 億至 2 億，建議為落標者提供提案誘因。
2. 「設計、興建、融資及營運」 (DBFO)	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> 定期付款保證：相等於承辦商的設計和興建費用(319 億元)+相關融資成本利息+最低保證股本回報，再加大部分經常性開支 營運開支：透過定期付款保證承擔大部分經常性開支 	<p>中至高</p> <p>政府在設計和興建期間並未開始為項目付款，對興建的控程度有限。</p>	<p>低至中</p> <p>政府的定期付款保證已涵蓋了承辦商所有融資成本及大部分經常性開支，所</p>	<p>中至高</p> <p>政府的定期付款保證是承辦商主要收入，在一定程度上削弱了吸引更多</p>	<ul style="list-style-type: none"> 香港從未採用這採購模式。 這個模式可將建築的付款延遲及分散在營運期，在澳洲、英國的大型場館項目中曾被使用。新加坡政府在新加坡體育城上首次採用這個採購模式，其中的一個主要目的是促進當地債項融資發展。 這模式涉及複雜的融資債項和資本

³ 在其它採購模式下，這筆 3-4 億元的資本開支亦須根據合約由不同方面分別負責。例如在 DB→G 模式下，須由政府全額負責；在 DB→O，絕大部分由政府負責；在 DBFO 模式下，由總承辦商負責。

方案	政府和承辦商的 成本和收入 ¹	政府的 控制程度	營運期風 險轉移	體育園的 活力及整 體收入	相關例子和利弊
	<ul style="list-style-type: none"> ● 營運收入：與承辦商分賬 <p>總承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：墊付設計及建築費用+融資成本及利息，但可通過政府的定期付款全數收回 ● 資本開支：約 3-4 億元 ● 營運開支：負責小部分營運開支 ● 營運收入：與政府分賬 	<p>營運期間通過主要績效指標監查承辦商表現，確保硬件和營運達到體育政策目標。</p>	<p>以商業風險轉移給承辦商的相對少。</p>	<p>流、活動及收入的誘因。</p>	<p>結構，香港政府在這方面經驗有限。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有採用這採購模式的地區曾分享 DBFO 模式並不完全理想，因政府在設計及興建階段參與程度有限，導致在設計和日後營運無法全面達致其政策目標；融資、債項和資本結構複雜亦可能導致承辦商內部出現利益矛盾及爭議。
<p>3. 「設計及興建」，再外判給私營機構營運 (DB→O)</p>	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：設計及建築費用(約 319 億元) ● 營運開支：20 年的營運開支總額估計約 90 億元 ● 外判管理費開支：20 年的管理費總額估計約 2.8 億元 ● 營運收入：100%；如有獎勵條款，在達標情況下須將收入或盈餘分賬予管理及營運承辦商 <p>「設計及興建」承辦商</p>	<p>高</p> <p>政府全資擁有。</p>	<p>低</p> <p>政府須承擔所有收入及逐年上調風險。</p>	<p>低至中</p> <p>管理費已包含承辦商的基本開支及利潤，承辦商進一步吸引人流和提升使用量的誘因有限。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 香港大球場(溫布萊管理合約)是其中例子。 ● 外判標準體育設施(如社區室內體育館)的管理比較常見，但體育園規模龐大、場地多元化，體育、商業、社區活動並重，承辦商沒有參與設計，成功經營的機會降低，承辦商亦可能就硬件是否適用提出爭拗。 ● 由於承辦商沒參與設計及興建，因此不會願意負起營運風險，政府需支付管理費並承擔所有營運開支和

方案	政府和承辦商的 成本和收入 ¹	政府的 控制程度	營運期風 險轉移	體育園的 活力及整 體收入	相關例子和利弊
	<ul style="list-style-type: none"> ● 工程合約利潤：5 億至 8 億元 <p>管理及營運承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：0 ● 營運開支：0 ● 營運收入：0 ● 管理費收入：20 年的管理費總額估計約 2.8 億元；如有獎勵條款，達標後的收入或盈餘分賬 				<p>風險。此外，因體育園整體營運的吸引力大幅減少，若未能吸引單一承辦商投標，政府便須將不同項目或合約分拆招標，並要花大量人力及資源協調及解決各承辦商之間的矛盾和糾紛，導致監察及管制問題叢生。另外，分拆不同項目或合約，將導致沒有任何一方會為體育園建立品牌及作整體宣傳推廣。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 雖然政府可以透過獎勵條款，鼓勵承辦商組織更多的活動，但由於管理費已經保證了基本收入，承辦商營造一個充滿活力的體育園的誘因不大。
4. 「設計及興建」，再由政府營運 (DB→G)	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：設計及建築費用(約 319 億元) ● 營運開支：20 年的營運開支總額估計約 92 億元⁴ ● 營運收入：100%，但實 	<p>高</p> <p>政府全資擁有。</p>	<p>沒有</p> <p>政府無法將營運期的商業及市場風險</p>	<p>低</p> <p>政府按既定採購和程序管理商業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 康文署管理的香港大球場、香港體育館(紅館)、伊利沙伯體育館以及大部分的社區體育康樂設施都採用這個模式。 ● 康文署主要負責設施管理，不善於

⁴ DB→G 模式下營運開支相比 DBO 模式略低 (DBO 模式 20 年營運開支總額約為 96 億)，因為在政府營運之下，舉辦的活動較少，所以活動相關的開支也較少。

方案	政府和承辦商的 成本和收入 ¹	政府的 控制程度	營運期風 險轉移	體育園的 活力及整 體收入	相關例子和利弊
	<p>際收入大幅少於由私人機構營運</p> <p>「設計及興建」承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 合約利潤: 5 億至 8 億元 		轉移。	設施，無法回應市場需求、吸引人流和創造活力。	以市場運作方式推廣及營銷設施（如餐飲零售、商務款待、廣告贊助）。事實上，政府內部沒有專長營銷商業設施，亦須按既定採購規則和程序管理商業設施，在回應市場需求和變化上欠缺靈活和彈性。

其它考慮過但不可行的採購方案

方案	政府和承辦商的 成本和收入	政府的 控制程度	風險轉移	體育園的 活力	相關例子的比較
5. 合資經營 (JV)	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：超過 95% 設計及建築費用 (約 303 億元) ● 營運開支/收入：0 ● 收入：在扣除所有開支後才可分享股息 <p>合資經營股東</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：不超過 5% 設 	<p>中</p> <p>政府和合營股東共同擁有及控制體育園。</p> <p>雖然政府擁有絕大部分的股權，但</p>	<p>中至高</p> <p>合營公司承擔營運期間的商業風險。</p>	<p>高</p> <p>私人機構有充分商業誘因，吸引更多的活動及人流。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 香港迪士尼樂園度假區、亞洲國際博覽館是以合資經營的例子。在迪士尼的例子，營運的經常性開支包括付給承辦商母公司的各種費用。 ● 相對會展和旅遊設施，體育園是肩負推廣體育發展使命的社會基礎建設，對於私人機構，投資回報吸引力有限。私人機構即使願意投資，估計金額也不會超過建築成本的

方案	政府和承辦商的 成本和收入	政府的 控制程度	風險轉移	體育園的 活力	相關例子的比較
	<p>計及建築費用(約 16 億元)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 營運開支:100% ● 收入:在扣除所有開支後才可分享股息 ● 其它收入:部分合資股東可能要求合營公司支付其母公司的企業管理費和其他開支;及在扣除所有開支後才可分享股息 	<p>因合營股東直接營運體育園，對項目仍有相當大的控制權。</p>			<p>5%。因此這方案並不可行。</p>
<p>6. 「興建、營運及移交」(BOT)</p>	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支:0 ● 營運開支:0 ● 營運收入:0(在某些合約中,可能獲得小比例的收入分賬) <p>承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支:約 319 億元 ● 營運開支:100% ● 營運收入:100%(在某些合約中,可能需要將小比例的收入分賬予政府) 	<p>低</p> <p>「興建、營運及移交」期間承辦商全權負責，政府的控制權有限。</p>	<p>高</p> <p>承辦商承擔「興建、營運及移交」期間所有商業風險。</p>	<p>高</p> <p>私人機構有充分商業誘因，吸引更多活動及人流。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 隧道、收費公路等有穩定收入的項目，採納了這個採購模式。香港會議展覽中心第一期也採取了這個模式。 ● 由於體育園的收入並不足以提供足夠的投資回報，市場欠缺興趣，因此這方案並不可行。

方案	政府和承辦商的 成本和收入	政府的 控制程度	風險轉移	體育園的 活力	相關例子的比較
7. 為「設計」、「興建」和「營運」訂立獨立合約 (D→B→O)	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：設計費用、建築費用約 319 億元 ● 營運開支：20 年的營運開支總額估計約 90 億元 ● 外判管理費開支：20 年的管理費總額估計約 2.8 億元 ● 營運收入：100%；如有獎勵條款，在達標情況下須將收入或盈餘分賬予管理及營運承辦商 <p>管理及營運承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：0 ● 營運開支：0 ● 營運收入：0 ● 管理費收入：20 年的管理費總額估計約 2.8 億元；如有獎勵條款，達標後的收入或盈餘分賬 	<p>高</p> <p>政府全資擁有。</p>	<p>低</p> <p>政府須承擔所有風險及逐年管理費上調風險。</p>	<p>低至中</p> <p>管理費已包含承辦商的開支及利潤，承辦商進一步吸引人流和量誘有限。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 部分康文署的室內運動館採用這個模式(即建築署設計，建築商承建，康文署外判設施管理)。 ● 這個模式適用於標準體育設施，但體育園規模龐大、場地多元化，體育、商業、社區活動並重，沒有建築商參與設計，在興建結構複雜、多個建築物互為關聯的項目時有延誤和超支的風險，因此這方案並不可行。 ● 另外，由於承辦商沒有參與設計，成功經營的機會降低，承辦商亦可能就硬件是否適用提出爭拗。
8. 先批出「設計及營運」合約，再「興	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支：設計及營運商製作設計藍本的費用，及建築費用(約 319 億元) 	<p>高</p> <p>政府全資擁有</p>	<p>高</p> <p>承辦商承</p>	<p>高</p> <p>私人機構</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 沒有建築商參與設計，在興建結構複雜、多個建築物互為關聯的項目時，將設計和建築合約分開有延誤和超支的風險，因此這方案並不可

方案	政府和承辦商的 成本和收入	政府的 控制程度	風險轉移	體育園的 活力	相關例子的比較
建」 (DO→B)	<ul style="list-style-type: none"> ● 營運開支:0 ● 營運收入:固定最低款額 + 銷售總額分帳 <p>營運承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支:約 3-4 億元 ● 營運開支:100%,及支付政府固定款額 ● 營運收入:銷售總額與政府分帳 	有。	擔營運期間的所有商業風險。	有充分商業誘因,吸引更多的活動及人流。	<p>行。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 設計者會盡量迎合營運者的要求,可能因此出現建築費用超支。
9. 先委任營運商,再由營運商主導下訂立「設計及興建」合約 (O→DB)	<p>政府</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支:營運商製作用家要求的費用,及設計建築費用(約 319 億元) ● 營運開支:0 ● 營運收入:固定最低款額 + 銷售總額分帳 <p>營運承辦商</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本開支:約 3-4 億元 ● 營運開支:100%,及支付政府固定款額定款額 ● 營運收入:銷售總額與政府分帳 	<p>高</p> <p>政府全資擁有。</p>	<p>高</p> <p>承辦商承擔營運期間的所有商業風險。</p>	<p>高</p> <p>私人機構有充分商業誘因,吸引更多的活動及人流。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在沒有設計藍本的情況下,沒有營運商有能力和興趣去簽署營運合約,因此這方案並不可行。 ● 營運商提出的用家要求未必符合成本效益,可能導致建築費用超支。