

香港房屋委員會商業樓宇小組委員會議事備忘錄

2011/12 年度商業樓宇工作計劃年終成效檢討

目的

本文件旨在闡述 2011/12 年度商業樓宇工作計劃（下稱「工作計劃」）的年終成效檢討。

背景

2. 商業樓宇小組委員會於 2010 年 12 月通過工作計劃（見 CPC 33/2010 號文件）。有關計劃的年中進度，我們已於 2011 年 11 月向委員匯報（見 CPC 38/2011 號文件）。本文件概述該計劃截至 2012 年 3 月底的整體實施進度。

成效檢討

(a) 主要工作

3. 各項主要工作的年終整體實施進度詳述於**附件 A** 一如下表所撮述，所有主要工作均已完成或如期進行／持續進行，並無延誤。

主要工作總數	2012 年 3 月底各項工作的進展 ^註	
	工作完成	如期進行／持續進行
9 (100%)	1 (11%)	8 (89%)

4. 署方於年內繼續推行策略性措施以提升商業樓宇的吸引力，以及研究可行的方案，把需求不大的零售商舖和停車場的剩餘車位改建作其他有價值的用途。署方已在五年向前推展計劃下，為轄下商場和停車場釐定優化產業的先後次序，並已在選定場地進行改善工程、重新設計行業組合和改變用途。年內，透過部分街市的改建和重整措施，以及為長期空置的檔位和舖位提供額外免租期後，零售商舖的空置率已由上

註 各項主要工作的推行進度按以下準則分類：

- 「工作完成」表示主要工作的所有工作目標已達成。
- 「如期進行／持續進行」表示主要工作的工作目標正如期或持續進行。

個財政年度的 4.9% ，進一步下降至 2012 年 3 月底的 4.3% ，較釐訂於 5% 以下的成效指標為佳。

5. 為維持房屋委員會（下稱「房委會」）轄下商業樓宇的吸引力和競爭力，已於年內推行了不同類型、不同規模，以及涵蓋各主要節日和慶典的推廣計劃。署方在房委會轄下主要商場，合共舉辦了 57 項推廣活動，包括綜藝表演、小型表演，以及嘉年華會。此外，亦為較小型的商場提供經中央策劃的季節性裝飾，以達致規模經濟效益。上述推廣活動和節慶裝飾，提高了房委會的企業形象，並使其轄下商場的顧客量平均增加約 50%，受到租戶和公眾普遍歡迎。

6. 為使顧客有更佳的購物體驗，署方為房委會轄下主要商場引入免費 Wi-Fi 無線上網服務，並已於 2011 年 12 月完成免費 Wi-Fi 無線上網熱點的安裝工程。此外，署方亦已於 21 個商場的洗手間內，安裝約 400 個省水裝置以節省用水和方便用者。

7. 房委會致力提供顧客為本的設施和服務，務求為租戶和顧客締造無障礙的環境。房委會近年積極改善轄下屋邨和商場的無障礙設施，幫助殘疾人士融入社區。2011 年，油麗商場在香港復康力量舉辦的「全港無障礙商場表揚活動」中，榮獲最高的「榮譽大獎」。

8. 截至 2012 年 3 月底，房委會轄下 118 個停車場提供約 27 000 個泊車位，平均佔用率約為 79%。為改善這些停車場設施的租賃情況，署方於彩福邨、彩盈邨、葵盛西邨、梨木樹（二）邨、漁灣邨、晉昇工廠大廈和順緻苑等合適的停車場內，把 28 個剩餘泊車位和空置地方改裝為 62 個電單車泊位。此外，為提升房委會轄下停車場的使用率，我們繼續推行「24 小時泊」時租泊車計劃，以及為大量購買泊車代用券的商戶提供八折優惠。

9. 為提升停車場的管理服務和營運效率，房委會轄下大部分停車場已完成安裝自動化設備，以及電子收費系統。此外，為支持環保，署方已選定彩德邨、油麗邨、葵涌邨和水邊圍邨的停車場，以提供電動車輛充電設施，並計劃於 2012 年中完成有關設施的安裝工程。同時，署方亦已在港島區選定漁灣邨停車場以提供同樣裝置，並會在 2012 年下半年完成安裝工程。

10. 「大本型」是房委會轄下坐落於油塘的大型商業項目，以時尚新穎定位，打造成區域商場，並訂於 2012 年中落成。我們與顧問團隊緊密合作，開展租賃與市場推廣計劃，並物色不同行業和品牌的合適租戶，分批引進商場，以配合商場的定位和主題，包括設立小型零售地帶，讓充滿創意的青年人和小商戶在此創業，建立潮流特色。我們已委聘公關顧問公司，協助制訂宣傳計劃，包括在「大本型」試業和隆重開幕前，進行一系列廣告活動和傳媒工作坊，並在商場開幕後推出一連串推廣活

動，以保持商場的聲勢。同時，我們亦已批出商場的管理合約予一家在私營商場管理方面具備豐富經驗的物業管理公司。

(b) 主要成效指標

11. 除主要工作外，工作計劃亦設立五項主要成效指標，以便評核 2011/12 年度的商業樓宇業務運作。該年度主要成效指標的年終概況見**附件 B**。各主要成效指標的目標，除 (e) 項「每個泊車位每月運作開支(折舊和差餉不計算在內)」外，均已全部達致。未能達標的項目，主要是由於購置和安裝停車場自動化設備和電子收費系統所帶來的一次性開支，以及停車場管理合約的採購模式，由攤分收入模式改為償付模式所致。雖然成本開支較高，但收入相應增加，可予抵銷。

財務成效

12. 在截至 2012 年 3 月 31 日的年度期內，商業樓宇業務的初步結算盈餘為 6.114 億元，較修訂預算盈餘的 5.248 億元為高。此項數字已計及特殊項目(由房委會撥款進行的政府項目，以及拆卸和清拆費用)的 9,970 萬元。年度收入總額為 16.209 億元，與修訂預算的 16.568 億元一致。年度開支總額(未計算特殊項目)為 9.098 億元，較修訂預算的 10.11 億元少 1.012 億元。這主要是因為實際維修及改善工程開支和其他經常開支，均較預算開支為少所致。商業樓宇運作帳目載於**附件 C**。

提交參考

13. 本文件提交委員參考。

商業樓宇小組委員會秘書劉佩菁
電話：2761 7928
傳真：2761 0019

檔號：HD3-8/CPGR/1-55/4C
(屋邨管理處)
發出日期：2012 年 7 月 13 日

2011/12 年度商業樓宇工作計劃
2012 年 3 月 31 日的進度報告

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
方針(1) 按照所訂的優先次序，改善選定屋邨的商業樓宇的質素				
1. 按照在 2010/11 年度對商業樓宇所作「優勢、劣勢、機遇及威脅」分析的結果，整合五年計劃，以釐定優化產業的優先次序	<ul style="list-style-type: none"> 選定商場進行產業優化工程，並制訂與部門整體維修及改善工作程序表互相配合的五年計劃，以確立施工的先後次序 	2011 年 第三季	<ul style="list-style-type: none"> 商業樓宇小組委員會（下稱「小組委員會」）於 2011 年 8 月通過五年向前推展計劃，按照對房屋委員會（下稱「房委會」）轄下零售設施所作「優勢、劣勢、機遇及威脅」分析的結果，釐定優化產業的優先次序。 	工作完成
2. 根據五年計劃，規劃及推展產業優化工程，重點在於改善商場進出通道、盡量改善布局設計以配合重整行業組合，以及推展符合成本效益的翻新工程	<ul style="list-style-type: none"> 就選定作出改善的商場進行可行性研究 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已成立工作小組，根據五年向前推展計劃，就龍蟠苑和坪石邨零售設施改善工程的範圍、行業組合、以及更改用途等事宜進行研究，並提出建議方案。 	持續進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 對選定作出改善的商場進行產業優化工程 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 小組委員會已於 2012 年 2 月通過安基苑商場的改善計劃。至於博康邨、華富一邨和二邨商場的改善方案，現正進行詳細規劃或技術研究，以便進行產業優化工程。 	持續進行
方針(2) 盡量提高停車場的使用率				
3. 繼續探討各種機遇，以盡量提高現有停車場的使用率，並將重點放在把剩餘停車場泊位改作其他用途	<ul style="list-style-type: none"> 選定有潛質改作其他用途的停車場，並制訂與部門整體維修及改善工作程序表互相配合的五年計劃 選定可作出改善的停車場，並進行可行性研究 	2011 年 第三季	<ul style="list-style-type: none"> 已選定房委會轄下 11 個有潛質改作其他用途的停車場，並制訂五年向前推展計劃，以釐定優化產業的先後次序。該計劃已於 2011 年 8 月獲小組委員會通過。 現正積極就彩虹邨停車場的改建工程進行可行性研究，並就華富一邨和二邨的停車場設施，研究適當的改建方案。 	工作完成 持續進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 對選定作出改善的停車場進行改建工程 	持續進行	<p>三個選定停車場的改建進展如下：石排灣邨停車場的改建工程已經完成，並租予兩個非政府機構；南山邨上層停車場改作專上教育機構的工程，亦已於 2012 年 3 月底完成；至於坪石邨停車場地下車位改作店舖的工程，則正在招標階段。</p>	持續進行
4. 檢討停車場的管理服務	<ul style="list-style-type: none"> 檢討停車場管理公司的管理合約 	2011 年 第二季	<ul style="list-style-type: none"> 經檢討房委會轄下停車場不同的管理合約模式後，小組委員會通過把 90 個停車場的管理服務，由攤分收入改為償付模式，並已於有關停車場的管理合約在 2011 年 6 月屆滿後實施。 	工作完成

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 分階段實施停車場自動化和電子收費系統 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已按合約的規定，為大部分停車場安裝自動化和電子收費系統。只有少數停車場因場地環境所限，須作進一步的技術可行性研究。 	持續進行
<p>方針(3) 改善商業樓宇的購物環境和管理服務</p>				
5. 繼續監察轄下商業樓宇的租賃要求，包括租賃條款、租金、空置率和客戶服務，以提高運作效率	<ul style="list-style-type: none"> 參照空置率、欠租率和運作開支等主要成效指標，以監察工作成效 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已參照商業樓宇營運的各個主要成效指標，密切監察工作成效，如發現任何欠妥善之處，便會採取適當行動。2012 年 3 月底的空置率、欠租率，以及運作開支與收入比率，分別為 4.3%、1.8%，以及 56.1%，明顯優於相關主要成效指標所釐訂的水平。 	持續進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 檢討租賃條款和物業管理公司的服務範圍，以加強租約管制，並確保租戶遵守在舖面設計和維修保養等方面的營運指引 	2012 年 第一季	<ul style="list-style-type: none"> 已加強商業樓宇的標準租約規定，以管制在正常營業時間不營業、濫用零售店舖，以及在店舖內打麻將的情況，並規定租戶必須遵守租約所訂明有關舖面設計和陳列的準則。 	工作完成
6. 繼續改善零售商的營商環境，為居民帶來更好的購物體驗	<ul style="list-style-type: none"> 籌劃和舉辦宣傳活動，並監察有關活動在提升顧客人流方面的成效 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已為房委會轄下主要商場制訂涵蓋 2011/12 年度主要節日和慶典的全年推廣計劃，並安排為 13 個選定的商場進行配合節慶的裝飾工程。此外，已在七個主要商場舉辦多項推廣活動，包括嘉年華會、綜藝表演、遊戲攤位、手工藝製作坊、幸運抽獎，以及禮品／現金券換領等推廣活動，令顧客人流平均上升 50%。 	持續進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 把握機遇，優化行業組合為顧客提供更多元化的購物和食肆選擇，例如出租空置舖位或重整現有物業， 	持續進行	<p>已把華富二邨兩個長期空置的舖位成功分別租予薄餅店和安老院舍，以及把位於澤安邨和麗瑤邨的兩個舖位分別租予日式食肆和安老院舍。</p> <ul style="list-style-type: none"> 已完成兆康商場、麗瑤邨及葵盛西邨的街市重整計劃，並把兆康商場的 19 個空置舖位合併，租出作漢堡飽快餐店。至於另外兩個屋邨的舖位，現正進行組合出租。 已把龍蟠苑商場管理處舊址改建成三個舖位，並成功租出其中兩個作西醫診所和洗衣店。在天恩、海麗和油麗商場公用地方所增闢的零售地方，亦已租出或正在招租。 	持續進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 在大型商場提供免費 WiFi 無線上網服務 	2012 年第一季	已於 2011 年 12 月為房委會轄下 26 個主要商場提供免費 WiFi 無線上網熱點。	工作完成
	<ul style="list-style-type: none"> 在商場洗手間安裝節約用水裝置 	2011 年第四季	<ul style="list-style-type: none"> 已在 21 個商場的洗手間安裝節約用水裝置。 	工作完成
	<ul style="list-style-type: none"> 進行研究, 以探討在合適停車場安裝電動車輛充電設施的可行性 	2011 年第四季	<ul style="list-style-type: none"> 我們已選定彩德邨、油麗邨、葵涌邨和水邊圍邨四個屋邨的停車場, 由中華電力有限公司安裝電動車輛充電設施。有關工程預期於 2012 年中完成。 港島漁灣邨的停車場已獲選定由電能實業有限公司設置電動車輛充電設施, 有關安裝工程將於 2012 年下半年完成。 	工作完成

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
7. 繼續支援為鄰近社區提供公共服務的工作	<ul style="list-style-type: none"> 贊助場地，以供推廣社區服務和舉辦慈善、文娛和環保教育活動 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已在多個商場免費提供場地，合共舉辦 31 項活動，當中六項屬慈善性質，19 項屬公民教育，五項屬文化教育和一項為環保教育活動。 	持續進行
	<ul style="list-style-type: none"> 選定合適的空置單位，以改作社區用途 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已選定 39 個空置單位改作福利用途，其中 14 個單位已完成改裝工程，18 個單位正在施工，另七個單位有待簽訂租約。 	持續進行
<p>方針(4) 將「大本型」的優良服務和購物樂趣帶給居民和社區</p>				
8. 致力把「大本型」推廣為設有不同種類食肆和零售商舖的時尚新穎購物中心	<ul style="list-style-type: none"> 繼續就設計事宜向工程籌劃小組提供意見，以配合「大本型」的市場定位 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 定期向小組委員會匯報「大本型」的發展進度和租務計劃。在取得小組委員會委員提供的意見後，工程籌劃小組已微調設計以配合「大本型」的市場定位。 	持續進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
	<ul style="list-style-type: none"> 繼續與租賃顧問和物業代理人合作，以落實各項租賃和市場推廣計劃 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已籌備成立「大本型」督導小組，就「大本型」的設計、租務及市場推廣事宜提供意見。 與顧問緊密合作，落實各項租賃和市場推廣計劃，務求物色合適租戶，以配合「大本型」的主題。 	持續進行
	<ul style="list-style-type: none"> 制訂指引，並監察商舖的鋪面設計和布置 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 「大本型」商舖的裝修手冊已定稿，並於 2012 年 3 月底就緒派發。 	持續進行
	<ul style="list-style-type: none"> 成立核心小組監察和聯繫顧問／製作公司，以便舉辦特備宣傳活動，提高「大本型」的知名度和營業額 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已成立工作小組，與獲委聘的公關顧問合作，為「大本型」推行一系列宣傳推廣活動。 	持續進行
	<ul style="list-style-type: none"> 為「大本型」舉辦隆重開幕儀式，作為主要宣傳活動之一 	2012 年 第一季	<ul style="list-style-type: none"> 為提高「大本型」在開幕前後的知名度和營業額，正詳細籌 	如期進行

業務方針				
主要工作	目標		2012 年 3 月底的進展	情況
	工作指標	完成時間		
			劃特備宣傳活動，並舉行隆重開幕儀式，作為主要宣傳活動之一，以配合「大本型」預定於 2012 年 10 月試業。	
9. 監督「大本型」的管理服務，確保其有效率地運作	<ul style="list-style-type: none"> 比對同類私營商場的管理服務水平 	持續進行	<ul style="list-style-type: none"> 已就委聘「大本型」物業管理服務公司的招標工作進行資格預審，並已於 2011 年 12 月將「大本型」的管理合約批予一家信譽良好，同時具備豐富私營商場管理經驗的物業管理公司。 	持續進行

2011/12 年度商業樓宇工作計劃

主要成效指標進度報告

	主要成效指標	2011/12 年度 目標	2012 年 3 月 31 日 的情況
(a)	零售單位空置率	低於 5%	4.3%
(b)	欠租率	低於 3%	1.8% ^{註 1}
(c)	運作開支佔總收入的 百分比(折舊和差餉計 算在內) ^{註 2}	低於 60%	56.1%
(d)	每平方米零售面積每 月運作開支(折舊和差 餉不計算在內)	低於 135 元	126 元 ^{註 3}
(e)	每個停車位每月運作 開支(折舊和差餉不計 算在內)	低於 280 元	487 元 ^{註 4}

註 1 2011 年 4 月至 2012 年 3 月的欠租率由 1.5% 至 3.4% 不等，平均欠租率為 2.3%。

註 2 在計算整體運作開支與收入比例時，開支項目包括折舊和差餉開支，以反映各項工作的整體財政表現。

註 3 數字較目標為低，主要是因為年內的維修和改善工程開支，以及其他運作開支減少所致。

註 4 停車位開支較高，主要是因為房委會停車場購置和安裝自動化及電子收費系統，以及停車場管理合約從攤分收入改為償付模式所致，而較高成本將由相應增加的收入抵銷。

香港房屋委員會 商業樓宇運作帳目 (截至 2012 年 3 月 31 日)					
2011/12 年度					
	2010/11 年度 實際數額	初步結算	修訂預算	差異	註
	百萬元	百萬元 (a)	百萬元 (b)	% (a)-(b)/(b)	
收入					
租金	1,385.6	1,574.5	1,611.8	(2.3)	
其他收入	42.1	46.4	45.0	3.1	
總收入	1,427.7	1,620.9	1,656.8	(2.2)	
開支					
薪俸	225.2	245.1	256.4	(4.4)	
地租及差餉	64.5	71.9	71.3	0.8	
維修及改善工程	79.5	105.3	125.1	(15.8)	(1)
其他經常開支	254.2	336.8	394.9	(14.7)	(2)
折舊	124.6	133.7	145.7	(8.2)	(3)
分擔機構監督及支援服務支出	16.6	17.0	17.6	(3.4)	
總開支	764.6	909.8	1,011.0	(10.0)	
未計算特殊項目的運作盈餘	663.1	711.1	645.8	10.1	
減：特殊項目					
- 拆卸及清拆費用	23.6	12.2	43.8	(72.1)	(4)
- 房委會撥款進行的政府項目	74.2	87.5	77.2	13.3	(5)
	97.8	99.7	121.0	(17.6)	
扣減特殊項目後的運作盈餘	565.3	611.4	524.8	16.5	
註					
(1) 維修及改善工程開支減少，主要是因為若干工程計劃（例如無障礙通道、日常維修保養、外部工程維修保養、雜項建築工程及樓宇裝備等）的安排有所調動所致。					
(2) 其他經常開支減少，主要是因為有關保安、顧問費用、電費及管理費的開支比預算較低所致。					
(3) 折舊開支減少，主要是因為油塘邨第 4 期建築工程項目的完工日期由 2011 年 12 月延後至下個財政年度所致。					
(4) 拆卸及清拆費用減少，主要是因為特惠津貼（東頭一邨及柴灣工廠大廈）和拆卸工程開支（何文田邨重建計劃第 3 期）比預算較少所致。					
(5) 房委會撥款進行的政府工程項目開支增加，主要是因為有關油塘邨第 4 期及寶琳路第 1 期的開支比預算較高所致。					