



從海洋公園財困看香港旅業的長困

新型冠狀病毒(Covid-19)疫情之下，已連續三個月停業的香港海洋公園近日指遭遇到開園以來最嚴峻的財務困難，更 40 多年來首度尋求政府撥款 54 億港元「救亡」；若撥款不獲批，公園下月將會倒閉。

香港海洋公園是一座集海陸動物園、機動遊戲和大型表演於一體的主題公園，於 1977 年開幕；乃全球最受歡迎及最多入場人次的主題公園之一，2012 年更獲頒有業界「奧斯卡獎」美譽的「全球最佳主題公園」(The Applause Award) 大獎。正是這個曾經令香港人引以為傲、叱咤世界旅遊界的主題公園，如今卻瀕臨倒閉，確實令人扼腕歎息。

積弱已久難捱逆境

去年社會事件和隨後接踵而至的新冠肺炎疫情令香港經濟接連受到重創；海洋公園告急，揭示了旅遊業正面臨嚴峻的困境。惟「冰凍三尺非一日之寒」，香港海洋公園其實積弱已久，過去四年連續出現赤字；在 2015-16 至 2018-19 年期間，分別錄得 2.4 億、2.3 億、2.4 億及 5.6 億港元的大額淨虧損(見附表 1)。

2019 年爆發反修例風波之前，來港的旅客人數屢創新高。2018 年全年訪港旅客達 6,515 萬人次，衝破歷年紀錄；即使 2019 年旅客數回落，仍保持在 5,590 萬人次高位(見附圖 1)。同時，近年內地民眾的消費力爆發，家庭遊、文化旅遊亦成為方興未艾的全球趨勢。海洋公園擁有背靠內地市場的優勢，除了有適合一家大小的遊戲娛樂設施之外，還有宣傳海洋生態保育的傳統和軟硬件配套，同時兼具了觀光、休閒和教育的元素；從理論上講並不難在這個歷史性的旅遊大潮中分得應有的一杯羹。

可惜的是，雖然訪港旅客總數攀升，近年日益以內地遊客為主要服務對象的海洋公園卻未能從中充分受惠，訪園遊客不升反跌。在 2016 至 2019 年的四年間，進入海洋公園的遊客人數拾級而下，從 2012 至 2015 年期間的年均 745 萬人次分別下跌至 600 萬、580 萬、580 萬及 570 萬，前後跌幅逾兩成(見附圖 2)；連累了業務收益的增長停滯不前，以至於不足以應付沉重的折舊及債務償還等財務性支出。在社會運動和新冠疫情的連番打擊下，海洋公園在今年初曾估計 2019 年 7 月至 2020 年 6 月財政年度的入園人數將跌至 330 萬人次，成為「壓倒駱駝的最後一根稻草」。

創新弱化不敵競爭

海洋公園身陷曠日持久的經營困局，箇中的原因固然有發展策略失誤、管理欠善等問題，但亦再次反映了區域競爭不進則退的道理。近二十年來，各種主題

公園如雨後春筍般在周邊地區冒起，香港本地就有迪士尼樂園與海洋公園「二分天下」，而同質的廣州番禺長隆野生動物園和珠海橫琴的長隆海洋世界等更是其直接的競爭對手，動搖了海洋公園過往獨領風騷的龍頭地位。

以長隆系為例，即使是份屬「新丁」的珠海長隆海洋世界，在開業短短數年已晉身為全球排名第 11 位的主題公園，每年吸引近 1,000 萬人次的旅客。香港迪士尼雖仍未見盈利，但近年的入園人次均穩守在每年 6 百萬以上，自 2016 年起更超越了海洋公園(見附表 2)；財務狀況亦明顯改善，2018 年的虧損 5,400 萬港元已遠低於 2017 年的 3.45 億元。相比之下，作為本地經典地標和亞洲主題樂園先驅的海洋公園，經營業績每況愈下；這的確值得檢討和反思。

開業多年的海洋公園給人予老化、落伍的印象，園內不少景點和遊戲裝置甚至數十年如一日，擴建新景點的計劃欠奉，園內大型表演項目與假日特備活動多延續舊有傳統。由於創新不足，既缺乏吸睛力，又未能不時地營造新鮮感，以吸引「回頭客」和本地的遊客，自然也削弱了「吸金力」。海洋公園亦未能發揮好自身作為保育基地及教育公園的特長，凸顯不出與一般樂園的差異性；比起一眾更新、更好玩、更「就腳」並且更少「歷史包袱」(Legacy Problem)的後起之秀，便難逃「廉頗老矣」的下場。

三大軟肋行業通病

另一方面，海洋公園還未能「免俗」於本地旅遊業常見的「軟肋」。一是流於粗放型經營，未能有效開拓高增值業務，限制了創收和盈利能力。近年亞太區大型旅遊設施大都走度假村和綜合發展路線，集觀光、住宿、餐飲、休閒服務等於一身，以求滿足不同類型訪客的需求和激發他們的消費力。在 2018 首家以特許經營營運的海洋公園萬豪酒店開通之前，園區內一直缺少住宿設施，只能招待來去匆匆的「觀光客」，無法像長隆、迪士尼那樣吸納消費力更強、逗留時間更長的「過夜客」以為及追求度假氛圍的本地和外來遊客。這或許與法例規限、管治體制等因素有關，但亦反映園方在轉型和拓展高增值業務上尾大不掉。根據公園年報，近 10 年的收入近七成來自入場券收費，銷售商品和餐飲收入一直未見起色。2019 年入園遊客人均消費只有 304 港元，還不足迪士尼人均 930 元的三分之一；當中更有 200 元屬於入場券費用，難免有「捉鹿不識脫角」之嫌(附表 2)。

二是客源偏於單一。近年香港迪士尼逐步形成了「三足鼎立」的客源格局，2019 年本地、內地和國際訪客各佔 41%、33%和 26%，比 2011 年的 31%、45%和 24%明顯更為均衡。但報導指，海洋公園至今仍嚴重依賴內地旅客特別是團體旅客，內地遊客佔其訪客的一半左右。須知大部分旅遊團在園內逗留時間短，「走馬看花」之餘，較少有機會在園內消費，帶來的增值貢獻更為有限。如此單一的客源結構，不但導致海洋公園「丁財兩不旺」，亦增加了經營風險，在一定程度上亦使得海洋公園在應對最近的逆境時缺乏韌性和抗禦能力。

三是缺少與同業之間的協同效應。海洋公園與周邊的香港仔漁港、避風塘特色餐飲業甚至南丫島漁民觀光文化村幾乎是「各有各做」，欠缺統籌與協作；未

能以整體優勢吸納更多旅客，亦浪費了「交叉銷售」甚至開拓業務增長點的機會。

在某種程度上，創新力不足、業務增值能力弱化、客源偏於單一、欠缺同業協作正正是困擾香港旅業的幾大通病，也是近期不少本地相關業者包括餐廳和零售商戶等紛紛陷入經營困難的「疫」外之因。「一葉落知天下秋」，海洋公園的困境已為香港旅遊業響起了警鐘。

疫後重振還靠革新

此外，在新冠疫情之下，旅客止步、市民禁足，世界各地的旅遊業都面臨同樣的經營困難。但近期一些海外的博物館、藝術館甚至動物園嘗試用數碼形式在網絡上「亮相」，藉此吸引眼球、聯絡客戶、推廣品牌，為日後業務重啟作好準備，更可以此探索數碼轉型和進軍創意文化產業的門路。例如，美國聖地牙哥動物園、辛辛那提動物園及溫哥華水族館等因應疫情而暫停開放，便改為在網上直播動物的日常生活，趁機開展「網上參觀」；日本橫濱八景島水族館和美國芝加哥雪德水族館近期在 twitter 和 IG 上分享休假中的企鵝在館內散步的畫面，引起網友的熱議和讚好，前者更獲超過 40 萬人次觀看。這些做法，無論是積極融合科技的創新性和前瞻視野、靈活變通的策略性思維和迎難而上的進取心態，都值得海洋公園借鑑。

對風雨飄搖的香港旅業來說，海洋公園這艘旗艦確實是「大得不能倒」；紓解財困固然是火燒眉毛的急務，但如何重整策略以挽救競爭力才是更具根本性的深層次問題；否則數十億的公帑雖可解一時之虞，卻難解揮之不去的遠憂長困。

疫情之後經濟活動將難以出現「V」型反彈；除了民眾出行的意慾仍在一段時間受到壓抑之外，社會事件對中港社會關係的破壞性影響亦有待修補。面對訪港旅客復甦需時以及消費者行為的改變，海洋公園以及香港旅遊業不可能再寄望以不變應萬變，用過去「老招式」來打贏這場前所未有的新硬仗。以求變的心態，積極引入新業務、革新服務方式、開拓包括本地客在內的新客源、建立新的推廣和客戶溝通渠道以及刷新形象，相信是海洋公園以至整個香港旅業疫後再出發的必經難關，亦是只能義無反顧堅持下去的不歸之路。

2020 年 5 月

附表 1：香港海洋公園近十年的經營狀況(單位：億港元)

財政年度	收入			成本				經營盈餘/ 虧損	淨盈餘/ 虧損
	營業收入	投資收入	其他	經營成本	財務費用	折舊撇銷	其他		
2011-2012	15.98	0.28	0.06	10.93	1.33	2.97	0.06	5.05	1.03
2012-2013	18.57	0.31	0.04	12.27	1.91	3.43	0.05	6.30	1.27
2013-2014	19.69	0.26	0.06	13.35	1.89	3.75	0.06	6.33	0.96
2014-2015	19.68	0.32	0.04	13.86	1.91	3.78	0.04	5.82	0.45
2015-2016	16.15	0.24	0.03	13.05	1.93	3.81	0.03	3.09	-2.41
2016-2017	16.20	0.23	0.02	12.90	1.90	3.97	0.02	3.29	-2.34
2017-2018	16.86	0.26	0.02	13.49	1.84	4.16	0.02	3.37	-2.37
2018-2019	17.35	0.30	0.01	15.44	1.82	0.00	5.97	1.91	-5.57

資料來源：2011 至 2019 年《香港海洋公園業績報告》；廠商會研究部整理

附表 2：香港海洋公園與迪士尼樂園訪客的人均消費額比較

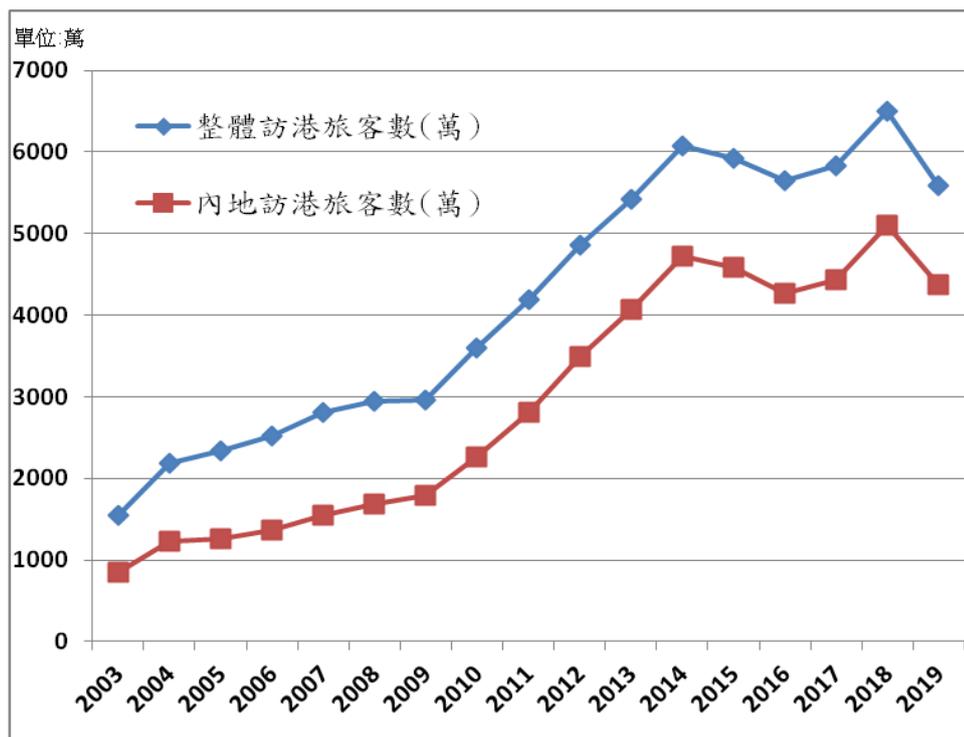
年份	香港海洋公園					香港迪士尼樂園		
	營業收入 (億港元)	入場券收入 (億港元)	訪客人次 (百萬)	人均消費 (港元)	人均入場費 (港元)	營業收入 (億港元)	訪客人次 (百萬)	人均消費 (港元)
2010	9.87	7.24	5.1	193	142	30.13	5.2	579
2011	12.49	8.82	5.9	212	149	36.30	5.9	615
2012	15.98	11.09	7.1	225	156	42.72	6.7	638
2013	18.57	12.96	7.7	241	168	48.96	7.4	662
2014	19.69	13.69	7.6	259	180	54.66	7.5	729
2015	19.68	13.94	7.4	266	188	51.14	6.8	752
2016	16.15	11.35	6	269	189	47.50	6.1	779
2017	16.20	11.35	5.8	279	196	51.18	6.2	825
2018	16.86	11.86	5.8	291	204	60.21	6.7	899
2019	17.35	11.41	5.7	304	200	60.47	6.5	930

備註：1. 香港迪士尼樂園的業績報告沒有披露入場券收入的相關數據。

2. 香港海洋公園的財政年度為當年 7 月份至次年的 6 月；迪士尼樂園則為 1 月至 12 月。

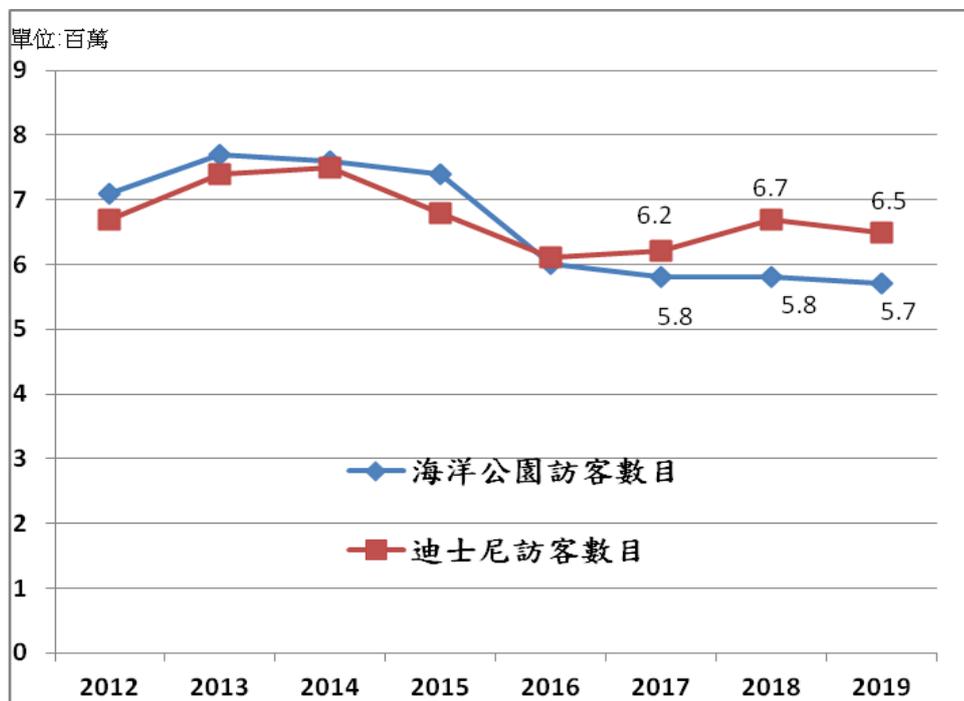
資料來源：2010 至 2019 年《香港海洋公園業績報告》；2010 至 2019 年《香港迪士尼樂園業績報告》；廠商會研究部整理

附圖 1：近年整體訪港旅客及內地訪港旅客數目



資料來源：香港旅遊發展局；廠商會研究部整理

附圖 2：香港海洋公園和迪士尼樂園的訪客數目比較



備註：香港海洋公園的財政年度為當年7月份至次年的6月；迪士尼樂園則為1月至12月。

資料來源：2012至2019年《香港海洋公園業績報告》；2012至2019年《香港迪士尼樂園業績報告》；廠商會研究部整理。