

●11 SKIES 資料圖片

機管局重整 11 SKIES 半數樓面做娛樂

陳正思：開商場無意思 冀提供可「玩足一日」體驗



●機管局商務執行總監兼 IEC Holdings 行政總裁陳正思（右）披露，項目鐵定不會沿用「11 SKIES」之名，形容目前正像「幫個仔改名」般慎重構思新名。旁為李沛鏗。

就 11 SKIES 未來「錢途」，備受各界關注。機管局商務執行總監兼 IEC Holdings 行政總裁陳正思昨首度以項目「總指揮」姿態露面，成為全場焦點（詳見另稿）。她披露，項目鐵定不會沿用「11 SKIES」之名，形容目前正像「幫個仔改名」般慎重構思新名。她又透露，由於現時項目的硬件總體質素優良、且已大致具備出租條件，因此不擬作太多改動，不過現時建築物外牆的紫色主色或會更改。

定位「世界級娛樂目的地」

硬件變動不大，招商才是主戰場。招商經驗豐富的陳正思明言「開商場無意思」，日後專責公司將採用高度商業化的營運模式，將項目定位全面轉型為「世界級娛樂目的地」，不再以傳統購物商場為主，並將純娛樂與體驗設施比例大幅拉升至近五成，其餘為特色餐飲及體驗式零售。

陳正思解釋，局方曾進行市場調查，發現市民北上主因是內地「多野玩、性價比高」，「去一次就可以過充實一日」。因此，她認為，項目不能再走傳統商場舊路，主因是市場環境已經轉變，旅客與市民追求的是獨特體驗與新鮮感。

或設高卡車場及鮮活市集

面對港人北上消費熱潮，她坦言要「阻止市民北上並不現實」，更不會將內地模式「照辦煮碗」複製，因為論價格及規模內地一定更有優勢，反而希望以差異化策略，例如加入娛樂設施，如高卡車等，以及加入寵物友善配套等，她冀新定位可「殺出血路」。

的同時，亦希望市民「在香港都可玩足一日，過得同樣充實」。

定位轉型之後，具體硬件規劃亦隨之出爐。陳正思透露，項目總樓面約380萬平方呎將一分為二：約150萬平方呎計劃預留主力用作娛樂設施，包括室內高卡車場、國家品牌車體驗館及寵物友善設施；另一半則作餐飲及零售。值得一提的是，原計劃在戶外仿效日本築地市場的直送鮮活市集，經檢視後將改為室內設置。

隨着解約協議正式公布，項目招商工作已「名正言順」全面啟動。陳正思表示，項目目標2028年底至2029年啟用，屆時大部分樓面已承租。她透露，項目正全球招商，廣邀意向書，目前反應正面，並已接觸國際知名品牌及娛樂營運商。她指出，此前因處理協議細節及籌備全新品牌名稱，而未公開招租，但市場反應相當正面，亦有營運機構主動聯絡，表達引進刺激性室內娛樂活動等合作意向。

機管局：交還硬件質素理想

招商之外，項目的競爭力亦取決於周邊基



●項目將有室內高卡車場、國家品牌車體驗館、餐飲及零售等不同戶內戶外設施，希望市民「在香港都可玩足一日，過得同樣充實」。圖為效果圖。

建能否配合。財務安排方面，財務執行總監李沛鏗表示，新世界交還的硬件質素理想，對項目的財務可持續性充滿信心。隨着項目重歸主導，其招商與營運步伐與大嶼山周邊基建緊密配合。項目將與SKYTOPIA其他板塊產生強烈協同效應，包括亞洲國際博覽館第二期（設2萬座位大型表演場地）、機場遊艇港灣（500泊位）及海濱長廊。交通配套方面，航天走廊自動駕駛運輸系統預計今年內率先啟用，3分鐘直達港珠澳大橋香港口岸，並鐵定於2028年進一步延伸至東涌市中心，全面迎合大型演唱會及過境人流。

政府發言人回應指，得悉機管局已與發展商就11 SKIES項目的營運和合約安排達成協議，稱有關協議能為項目確立清晰方向，讓機管局盡快籌備並全速推進項目的日後發展。發言人說，機管局將重新規劃11 SKIES的定位、主題、行業組合和營運模式，以配合SKYTOPIA未來的整體發展。發言人期望機管局按計劃於明年4月完成項目交接後，能盡快完成重新規劃並投入營運，配合二號客運廊及SKYTOPIA其他主要項目於2028年起逐步落成啟用。



機管局供圖

陳正思首掛帥 機管局告別被動收租

香港文匯報訊（記者 馬翠媚）新世界與機管局對「11 SKIES」項目分道揚鑣，堪稱近年本地地產及金融界最震撼的「世紀大刁」。過去市場對「11 SKIES」的憂慮，部分在於舊有的租務模式與沉重的保證租金壓力。隨着終止契據簽訂，舊協議正式歸零，機管局透過專責附屬公司 IEC Holdings「輕裝上陣」，直接主導招商與營運。更重要的是，機管局日前同步宣布高層任命，由具備豐富機場零售「賺錢」經驗的陳正思執掌 IEC Holdings，並由機場運行執行總監姚兆聰升任首席營運總監助陣，將傳統地產商

思維徹底洗牌，轉向「體驗為王」。值得注意的是，今次世紀交接對於機管局而言，最大轉變是角色的改變。IEC Holdings 的成立意味機管局將以專責公司模式主導 11 SKIES 的營運和招商，目標在全球招攬頂尖娛樂營運商及商業夥伴。換言之，機管局不再只是收取租金的一方，而是親自「落場」，直接承擔項目的商業風險與回報。

這個轉變之所以關鍵，在於它徹底改寫了機管局過往的定位。過往機管局角色主要扮演被動的「大業主」，只需將土地或空間租

予地產商或零售商，即可穩袋保證租金與分成；如今轉為直接「落場」營運與招商，市場隨即提出疑問，公營機構是否具備大型商業綜合體的營運能力？面對本港零售市道轉型、港人北上消費成風的雙重夾擊，機管局選擇由陳正思親自領軍專責附屬公司，顯然是經過深思熟慮的部署。

陳正思2012年9月加入機管局前，曾任希慎興業總監（商舖租務及市場推廣），此前在利潔時及強生等跨國企業擔任高級職位。她在機管局任內領導機場商業營運，零售業務持續增長。

專家倡設快捷通道 吸引轉機客消費

香港文匯報訊（記者 莊程敏）機管局接手新世界發展旗下的「11 SKIES」項目，學者對此有所期待，預計「11 SKIES」能與亞博館及機場周邊設施產生「化學作用」，不僅能延長旅客留港時間，更能將香港機場從單純的交通樞紐，轉型為具備豐富旅遊體驗的國際門戶。

機管局董事、立法會議員姚柏良指出，11 SKIES 未來應以「娛樂體驗」為核心，配合2028年落成、可容納兩萬人的亞博館二期室內場館，發揮協同效應。他又建議，未來可研究設立方便的快捷通道，吸引在機場等候轉機的旅客，在空檔期間短暫外出到11 SKIES消費；同時可把機場一帶的設施與大嶼山的自然生態及文化景點串連起來，讓旅客除購物娛樂外，亦能順道深度遊覽大嶼山，延長旅客的留港時間。

姚柏良認為，以室內高卡車（Go-Kart）娛樂項目為例，透過與汽車品牌的創新合作，可以為旅客提供獨特的沉浸式體驗。此外，考慮到香港機場冷鏈供應鏈的專業優勢，該項目亦具備潛力打造具特色的鮮活市場，以吸引多元化的消費群體。

學者倡解決偏遠交通問題

中文大學經濟學系副教授兼新亞書院副院長莊太量則提醒，11 SKIES有數個問題需要注意，首先是項目地點位置相對偏遠，交通成本是影響客流量量的關鍵考量，特別是對於家庭客群而言。目前的公共交通主要依賴機場快線，建議積極與港鐵探討合作方案，透過提供專屬票務優惠，降低旅客前往該處的交通負擔。第二是應致力於發展市面上缺乏的獨特項目，以提升競爭力。「例如充分利用海灣景觀優勢及

酒店配套，推廣如遊艇婚禮等創新活動，精準滿足年輕一代對於特色體驗的需求，從而創造市場差異化。」

第三是鎖定核心目標客群，如具備龐大潛力的群體為「離港旅客」。他解釋指，不少旅客在中午酒店退房後，至深夜航班起飛前有數小時的空檔，這類旅客正是極具開發價值的消費群體。若能為這段時間的旅客提供合適的消費與娛樂選擇，將能有效帶動人流。

莊太量建議，初期該局可採取短期租約（如半年期），鼓勵商戶進駐並進行試營運。此舉不僅能降低商戶的營運門檻，提高進駐意願，亦能透過市場反應篩選出最受歡迎的業態，避免初期因強制簽訂長期合約而導致招商困難。對於新加坡樟宜機場的成功經驗，他認為每個地方都有不同的供需情況，應因地制宜。

機場 SKYTOPIA 未來發展大計

第一階段：品牌重塑與交通先導（2026 年）	
專責公司營運	正式成立專責附屬公司「IEC Holdings Limited」，籌備全面接管與自負盈虧的營運架構。
品牌重塑與招商	「11 SKIES」落實改名，啟動全球招商，並確立將娛樂體驗設施比例調升至近五成的方向。
無人駕駛一期通車	連接港珠澳大橋香港口岸至航天城的無人駕駛系統（第一期）正式通車，車程僅需3分鐘。
第二階段：正式交接、實質改建與核心配套（2027 至 2028 年）	
正式接管項目	2027 年 4 月 1 日起新世界正式交還「11 SKIES」項目，機管局全面接手營運。
亞博館二期啟用	新增一座可容納2萬座席的大型室內表演場，亞博館總展覽面積提升至10萬平方米。
無人駕駛二期通車	無人駕駛系統（東涌延伸段）完工，無縫貫通東涌新市鎮、航天城與港珠澳大橋口岸。
海濱與碼頭交付	交付1.2萬平方米戶外海濱廣場、750米海濱走廊及首期500個泊位的遊艇碼頭。
第三階段：旗艦體驗落成與全面營運（2028 年及以後）	
「港版築地」招商與規劃	計劃利用機場極速冷鏈物流優勢，打造「停機坪直達餐桌」的鮮活海鮮市場與24小時夜經濟餐飲街（現正全球招商）。
旗艦體驗館洽談	正積極引入室內高卡車體驗館、國產新能源車（EV）「出海」國際旗艦展示中心及沉浸式影院。
水上運動園區規劃	探討啟用相關水體區域，長遠提供現代水上休閒運動體驗。

資料來源：施政報告、機管局

整理：香港文匯報記者 馬翠媚

香港文匯報訊（記者 馬翠媚）新世界（0017）提前終止「11 SKIES」項目合約，震撼各界。這場被市場形容為「世紀分手」的協議，表面助新世界卸下每年高達18億元的租金分成保證與巨額承擔，並獲大行初步評為正面。然而，瑞銀與花旗最新報告反映，新世界為此付出沉重賬面代價，而母公司周大福向機管局批出的「1元期權」，更埋下未來幾年潛在股本融資的隱憂。

新世界2026財年業績「見紅」蝕280億元，若撇除「11 SKIES」相關淨減值及撥備183億元等一次性因素，核心盈利達8.51億元，優於市場預期。此次「壯士斷臂」雖徹底解除2027年6月起每年最少18億元的租金分成保證，但須支付合計33億元「代價」，換來財務結構止血，但淨負債比率仍由84%急升至98%。

周大福或需巨資保持控股

市場焦點更集中於周大福企業以象徵式1元代價，向機管局授出3年期認購期權。機管局可於2027年4月起3年內，以每股3元（總行使價22.5億元）購入7.5億股新世界股份，相當於現有股本約29.8%。不過，花旗與瑞銀均指出，這項安排暗藏玄機，由於周大福目前持有新世界約45.33%股份，若機管局全額行使期權，周大福持股將攤薄至15.53%，機管局反以29.8%持股成為最大股東。

然而，合約設有嚴格前提：期權行使不能導致周大福持股低於30%，且周大福已表明有意繼續作為公司單一最大股東。券商分析認為，若機管局在限期內行使期權，周大福勢需要提前增持股份，意味新世界未來3年內極可能面臨潛在的供股或配股壓力。瑞銀因此維持新世界「沽售」評級，目標價看4元，預期股價在短暫正面反應後，或會因股本融資憂慮而回吐。

機管局：行權現時言之尚早

對於市場關注的「1元期權」會否行使，機管局財務執行總監李沛鏗昨出席活動回應時強調，行使期權設有多項嚴格的客觀限制，絕不會亦無法在不符合有關要求時行權。至於日後條件符合下會否行權，他則指現時言之尚早，需視乎未來客觀市場條件再作決定。

李沛鏗又大派定心丸，強調是次提前終止合約，新世界會向機管局支付23億元現金及10.5億元現金等價物，將全數撥歸機管局新成立的 IEC Holdings Limited 作營運用途，新公司將自負盈虧，不需額外發債或動用其他資金。由於硬件已經建設好，加上地皮本屬機管局所有，他有信心現有資源足以應付營運需要，財務上亦可持續發展。

李沛鏗又提到，近幾年機管局維持良好的營運與財政能力，甚至有能力請更多人手，財務狀況相當穩健。至於機管局未來2至3年的整體財務策略，仍以「減債」為優先目標。

新世界股價昨收報5.82元，跌3.802%，公司市值約146.47億元。



●機管局持有3年期認購期權，可於2027年4月起3年內，以每股3元購入7.5億股新世界股份。

資料圖片