

第 6 章

商務及經濟發展局
香港旅遊發展局

香港旅遊發展局：
市場推廣活動的規劃、推行及評估

這項帳目審查是根據政府帳目委員會主席在一九九八年二月十一日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

《審計署署長第四十九號報告書》共有 12 章，全部載於審計署網頁 (網址：<http://www.aud.gov.hk>)。

香港
灣仔
告士打道 7 號
入境事務大樓 26 樓
審計署

電話：(852) 2829 4210

傳真：(852) 2824 2087

電郵：enquiry@aud.gov.hk

香港旅遊發展局： 市場推廣活動的規劃、推行及評估

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2
香港旅遊發展局	1.3 – 1.5
旅發局的收支情況	1.6 – 1.10
旅遊事務署	1.11
帳目審查	1.12 – 1.13
旅發局的整體回應	1.14
鳴謝	1.15
第 2 部分：市場推廣活動的規劃	2.1
擬備業務計劃和財政預算的諮詢過程	2.2 – 2.4
審計署的意見	2.5
審計署的建議	2.6
旅發局的回應	2.7
市場推廣策略	2.8 – 2.9
審計署的意見	2.10 – 2.15
審計署的建議	2.16
旅發局的回應	2.17
第 3 部分：全球辦事處及地區代辦	3.1
背景	3.2 – 3.3
對全球辦事處的組織作出檢討	3.4
審計署的意見	3.5 – 3.7
審計署的建議	3.8
旅發局的回應	3.9
旅發局在內地的全球辦事處	3.10
審計署的意見	3.11 – 3.14
審計署的建議	3.15
旅發局的回應	3.16
內地的旅客諮詢及服務中心	3.17 – 3.18
審計署的意見	3.19
審計署的建議	3.20
旅發局的回應	3.21

	段數
第 4 部分：推行及評估大型活動	4.1
大型活動	4.2 – 4.9
審計署的意見	4.10 – 4.11
香港購物節	4.12 – 4.13
審計署的意見	4.14 – 4.19
香港繽紛冬日節	4.20 – 4.21
審計署的意見	4.22 – 4.24
新春國際匯演之夜	4.25 – 4.27
審計署的意見	4.28 – 4.36
審計署的建議	4.37
旅發局的回應	4.38
第 5 部分：推行及評估其他市場推廣活動	5.1
背景	5.2
全球推廣活動	5.3 – 5.5
審計署的意見	5.6 – 5.7
審計署的建議	5.8
旅發局的回應	5.9
幻彩詠香江的煙火表演	5.10 – 5.11
審計署的意見	5.12
審計署的建議	5.13
旅發局的回應	5.14
展銷會	5.15 – 5.16
審計署的意見	5.17 – 5.18
審計署的建議	5.19
旅發局的回應	5.20
業界訪港考察	5.21 – 5.22
審計署的意見	5.23 – 5.25
審計署的建議	5.26
旅發局的回應	5.27
內地學校推廣活動	5.28 – 5.31
審計署的意見	5.32 – 5.34
審計署的建議	5.35
旅發局的回應	5.36
顧客網站	5.37
審計署的意見	5.38 – 5.39

	段數
審計署的建議	5.40
旅發局的回應	5.41
評估市場推廣活動	5.42
審計署的意見	5.43 – 5.44
審計署的建議	5.45
旅發局的回應	5.46
第 6 部分：優質旅遊服務計劃	6.1
背景	6.2 – 6.4
審計署的意見	6.5 – 6.8
審計署的建議	6.9
旅發局的回應	6.10
	頁數
附錄	
A：香港旅遊發展局組織圖(摘錄) (二零零七年六月三十日)	67
B：香港旅遊發展局重點市場的分類	68
C：訪港旅客人次(二零零一年至二零零六年)	69
D：香港旅遊發展局2006–07年度市場推廣開支預算與來自不同市場的訪港旅客人次	70
E：“個人遊”城市(二零零七年六月的情況)	71
F：審計署就在 14 個重點市場進行的旅發局全球推廣活動的跟進調查結果進行的分析	72 – 73
G：市場推廣預算不同的國家旅遊組織可採用最佳評估做法的例子	74

第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查的背景，並概述審查目的及範圍。

背景

1.2 旅遊業是香港經濟的重要支柱之一。二零零六年的訪港旅客總數為 2 525 萬人次，而與入境旅遊相關的總開支則為 1,194 億元。

香港旅遊發展局

1.3 為推廣入境旅遊業，當局於二零零一年四月一日根據《香港旅遊發展局條例》(第 302 章) 成立一個由政府資助的香港旅遊發展局(旅發局)。旅發局前身為香港旅遊協會(旅協——註1)，由旅協改組而成。根據《香港旅遊發展局條例》，旅發局的宗旨是：

- (a) 致力擴大旅遊業對香港的貢獻；
- (b) 在全世界推廣香港為亞洲區內一個具領導地位的國際城市和位列世界級的旅遊目的地；
- (c) 提倡對旅客設施加以改善；
- (d) 在政府向公眾推廣旅遊業的重要性的過程中給予支持；
- (e) 在適當的情況下支持為到訪香港旅客提供服務的人的活動；及
- (f) 就促進以上事宜所可採取的措施向香港特別行政區的行政長官(行政長官)作出建議及提供意見。

註 1：旅協於一九五七年根據《香港旅遊協會條例》(第 302 章) 成立，屬會員制組織。在一九九九年年底完成長遠發展策略研究後，旅協理事會決定廢除旅協沿用的會員制，並將旅協改組為旅發局。《香港旅遊發展局條例》於二零零一年三月通過，以實施這些改變。

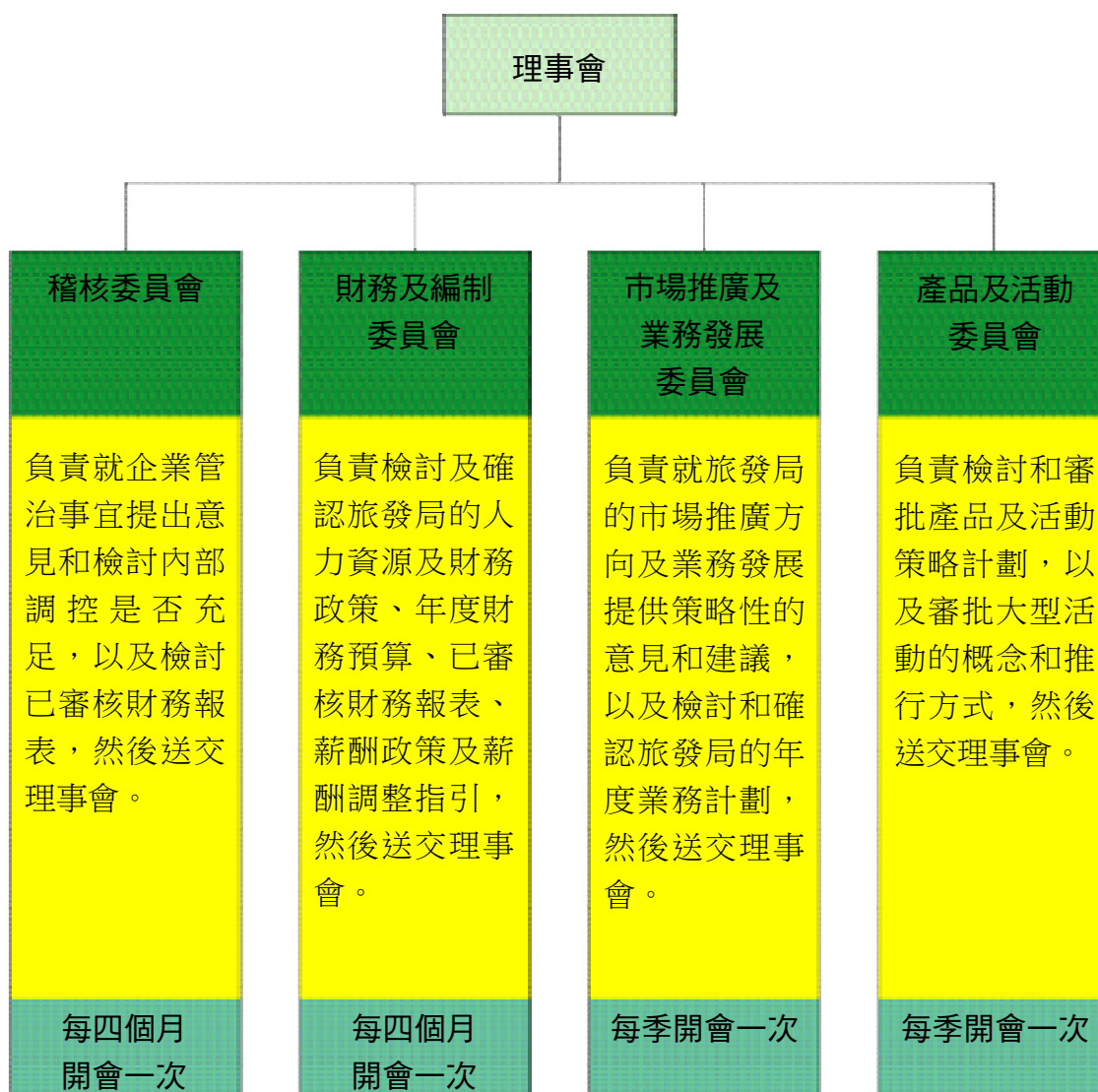
1.4 **理事會及委員會** 理事會是監管旅發局的組織，由 20 名成員 (註 2) 組成，全部由行政長官委任 (註 3)。理事會每兩個月舉行會議一次。從圖一可見，理事會轄下有四個委員會，負責監管旅發局各方面的運作。

註 2：根據《香港旅遊發展局條例》，在 20 名理事會成員中，8 人為指定人士 (即兩名客運商、兩名旅館營運人、一名持牌旅行代理商、一名旅遊經營商、一名零售商及一名食肆營運人)；其餘 12 人則並無特別指定。自旅發局於二零零一年四月成立以來，政府便一直委任旅遊事務專員為 12 名成員之一 (見第 1.11 段)。二零零七年五月，其他 11 名成員來自不同界別 (包括市場研究、法律、銀行、商界、學術界及娛樂界)。

註 3：行政長官委任理事會成員及批核旅發局業務計劃和財政預算的權力，於二零零一年四月轉授予財政司司長。其後，批核旅發局業務計劃和財政預算的權力，於二零零四年七月進一步轉授予當時的經濟發展及勞工局局長。繼政府總部於二零零七年七月一日重組後，當時的經濟發展及勞工局與當時的工商及科技局合併，並改名為商務及經濟發展局，有關權力已轉為授予商務及經濟發展局局長。

圖一

理事會轄下委員會



資料來源：旅發局的記錄

1.5 根據《香港旅遊發展局條例》，總幹事是旅發局的最高行政人員。總幹事和副總幹事負責有效率地執行和管理旅發局的事務。二零零七年三月三十一日，旅發局編制內有 327 名職員，其中香港總辦事處有 226 名職員，而 15 個全球辦事處則有 101 名職員。二零零七年六月三十日旅發局的組織圖 (摘錄) 載於附錄 A。

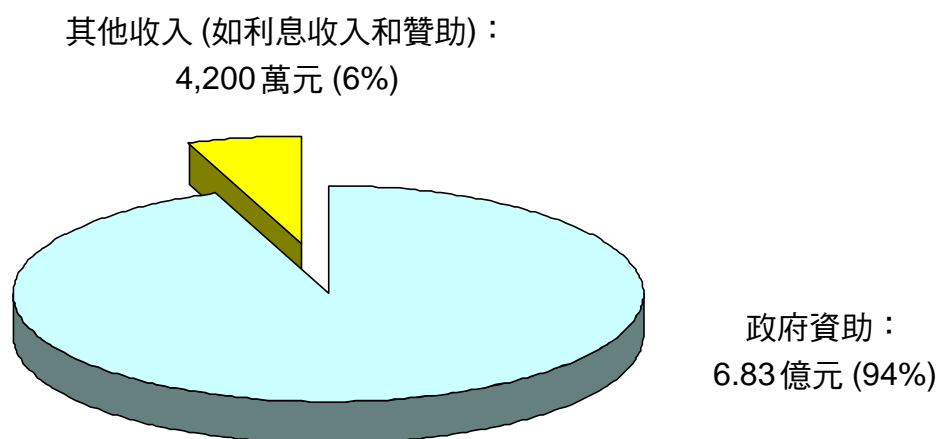
旅發局的收支情況

1.6 根據旅發局2005–06年度已審核的財務報表(下文提到的所有年份均指由四月一日起計的財政年度)，該局的收入為7.25億元，而開支則為7.24億元(見圖二)。

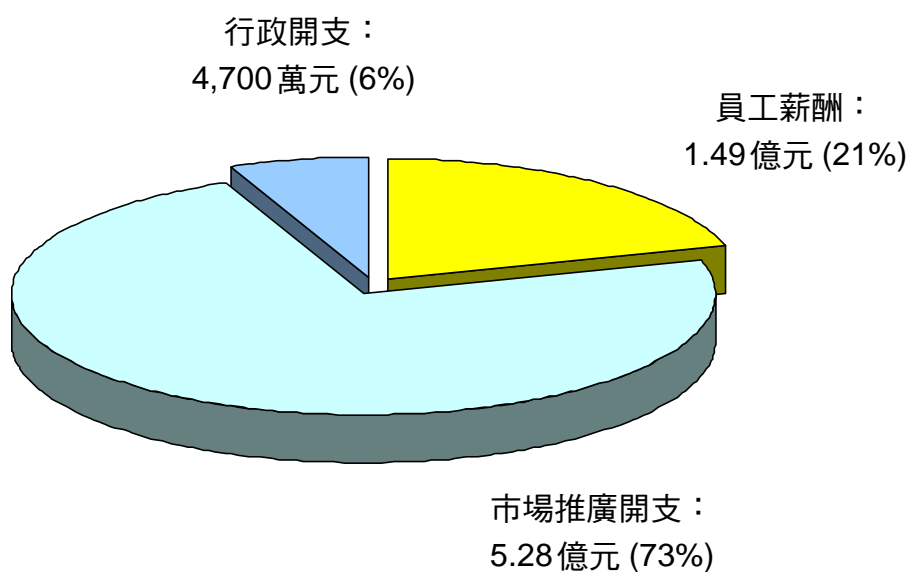
圖二

旅發局 2005–06 年度的收支情況

(A) 收入



(B) 開支



資料來源：旅發局的記錄

1.7 根據聯合國世界旅遊組織(註4)的界定，國家旅遊組織(註5)的市場推廣預算如超過 1,000 萬歐元(約 1.1 億元)，會被視為預算高的國家旅遊組織，擁有大量資源並採用更為多元化的方法評估市場推廣活動。近年，旅發局每年的市場推廣預算均遠超過 1.1 億元，因此可被視為聯合國世界旅遊組織所界定預算高的國家旅遊組織。

經常資助金及額外撥款

1.8 政府於 2005–06 年度及 2006–07 年度撥給旅發局的經常資助金分別為 4.6621 億元及 4.6615 億元(註6)。為配合多項重要旅遊設施於 2005–06 年度落成啓用，政府給旅發局預留了 4.4 億元額外撥款，以便在 2005–06 及 2006–07 兩個年度在全球進行一連串的策略性宣傳及推廣活動。此外，政府亦為旅發局預留了 3,000 萬元額外撥款，以加強優質旅遊服務計劃。

1.9 獲得該筆 4.4 億元額外撥款資助的推廣活動包括：

- (a) **2006 精采香港旅遊年(2.76 億元)** 此活動向旅客宣傳香港嶄新的形象，並將香港推廣為二零零六年“必到”之地；及
- (b) **針對家庭及商務旅客的推廣活動(1.64 億元)** 此活動以商務和家庭旅客為目標，推出多項大型活動及新穎的旅遊產品，吸引他們來港。

註 4：聯合國世界旅遊組織是聯合國的專門機構，亦是旅遊業內具領導地位的國際組織。該組織不但是一個旅遊政策事宜的全球性論壇，更是實際提供旅遊事宜技術的來源。香港是該組織的聯繫會員。

註 5：國家旅遊組織是指公營、半公營或私營的獨立自主機構，由國家成立或獲國家承認為具有能力在國家層面推廣入境國際旅遊甚至有時就入境旅遊進行市場推廣的機構。

註 6：最近數年旅發局所獲得的經常資助金如下：

<u>年度</u>	<u>百萬元</u>
2000–01	515
2001–02	506
2002–03	495
2003–04	482
2004–05	474

在二零零三年六月至二零零五年三月期間，旅發局獲政府額外撥款 3.79 億元，以推行“全球旅遊推廣計劃”，藉以振興受到嚴重急性呼吸系統綜合症爆發打擊的香港旅遊業。

由於二零零六年新景點延遲啓用，加上受到禽流感威脅，旅發局將一些推廣活動押後，並將活動規模縮小。二零零七年一月，旅發局獲得政府批准，將7,060萬元未用餘額撥入2007-08年度。

市場推廣活動

1.10 旅發局2005-06年度及2006-07年度的市場推廣活動涵蓋以下主要功能：

- (a) **市場研究** 進行市場研究，以估計旅客的需要、意見及滿意程度，並編製旅遊統計數據；
- (b) **策略籌劃** 進行策略籌劃，以制定市場推廣策略；
- (c) **市務推廣及市場傳訊** 通過各項市場推廣策略(如廣告及消費者推廣)向全球推廣香港旅遊產品、大型活動及旅遊目的地形象；
- (d) **旅遊推廣** 推廣香港成為全球業界最認知的地方，通過業界的市場推廣活動(包括旅遊業展銷會、業界推廣活動、業界培訓及業界溝通)，為旅遊業提供業務平台，把香港推廣為必到的旅遊目的地，並把香港塑造為舉行會議、獎勵旅遊、企業會議及展覽地點的最終選擇，以及開發具創意的香港旅遊行程；
- (e) **企業傳訊及公關** 與不同的相關機構／人士溝通(例如傳媒、商會、社團及社區領袖)，以使他們對旅發局的推廣策略及措施有更深認識；安排海外傳媒訪港考察；以及在16個重點市場與國家級傳媒機構合作，製作關於香港最新旅遊產品的專題故事／節目／全國性報道，並印製旅遊指南，隨雜誌及報章附送；及
- (f) **市場推廣** 確保旅客對旅程感到滿意及推動他們在香港消費、舉辦大型活動(例如新春國際匯演之夜及香港購物節)、籌辦旅遊體驗計劃，以及提供旅客諮詢服務及優質旅遊服務計劃。

旅遊事務署

1.11 商務及經濟發展局轄下的旅遊事務署於一九九九年五月成立，由旅遊事務專員掌管。該署負責制定和統籌落實各項促進旅遊業發展的政策、計劃和策略，同時負責領導和協調政府其他決策局和部門，推行對旅遊業有影響的政策和措施。旅遊事務署與旅發局及其他機構緊密合作，推動香港旅遊業的發展，並就有關旅發局和旅遊業的事宜向商務及經濟發展局局長提供意見。自旅發局

於二零零一年四月一日成立以來，政府便一直委任旅遊事務專員為旅發局理事會的成員。旅遊事務專員亦是理事會轄下全部四個委員會的成員(見圖一)。

帳目審查

1.12 審計署最近對旅發局進行了一項衡工量值式審計。審計結果載於以下兩份獨立的報告：

- (a) 香港旅遊發展局：企業管治及行政事宜(《審計署署長第四十九號報告書》第5章)；及
- (b) 香港旅遊發展局：市場推廣活動的規劃、推行及評估(本報告的主題)。

1.13 審計署就旅發局市場推廣活動的規劃、推行及評估所進行的審查，主要集中於以下各方面：

- (a) 市場推廣活動的規劃(第2部分)；
- (b) 全球辦事處及地區代辦(第3部分)；
- (c) 推行及評估大型活動(第4部分)；
- (d) 推行及評估其他市場推廣活動(第5部分)；及
- (e) 優質旅遊服務計劃(第6部分)。

審計署發現上述各方面有可改善之處，並已就有關問題提出多項建議。

旅發局的整體回應

1.14 旅發局總幹事察悉審計報告的審計結果。他表示旅發局會審慎研究審計署提出的各項建議，並在考慮建議的可行性及成本效益後，研究推行建議。他又表示：

- (a) 旅發局作為一間以成果為本的市場推廣機構，一向致力作出策略籌劃、衡量工作表現及進行跟進調查。多年來，旅發局以資訊為本的方式，因應不同市場的需要制訂針對性的策略；
- (b) 旅發局現有規劃架構清楚反映所奉行的策略籌劃原則。不過實際上，旅遊業對不能預測的外在環境(例如天災、傳染病、政治動蕩、金融危機及恐怖主義)特別敏感，因而會反覆不定，所以旅發局需在其市場推廣計劃中留有充分的靈活空間，以便能迅速回應市場的變化；

- (c) 為確保善用資源及適應不斷變化的市場環境，旅發局會不斷檢討其市場推廣工作 (包括大型活動策略) 的成效；
- (d) 在訂立主要指標及評估各項市場推廣活動和宣傳工作的表現時，必須考慮發展及建立品牌資產的工作，亦即是對旅遊目的地品牌的認識、觀感及意向；這項工作需時多年，對旅客的旅遊決定或會產生長期及短期的影響；及
- (e) 旅發局致力與旅遊業所有相關的人士／機構攜手合作，並竭力不斷改善推動他們參與／進行諮詢的程序，以便旅發局在業務規劃過程中能夠取得他們寶貴的意見。

鳴謝

1.15 在帳目審查期間，旅發局、商務及經濟發展局和旅遊事務署人員充分合作，審計署謹此致謝。

第 2 部分：市場推廣活動的規劃

2.1 本部分研究旅發局對市場推廣活動的規劃。

擬備業務計劃和財政預算的諮詢過程

2.2 旅發局管理層會擬備業務計劃和財政預算，在每年一月或二月提交理事會考慮及確認。理事會確認後，會根據《香港旅遊發展局條例》第 17B(1) 條的規定，把草擬的業務計劃和財政預算提交政府審批。擬備業務計劃和財政預算 (包括市場推廣策略及計劃) 的諮詢過程載述於下文。

2.3 **旅發局內部諮詢** 為擬備每年度的業務計劃和財政預算，旅發局總辦事處的管理層與全球辦事處的高層人員在每個財政年度會舉行三次業務計劃會議。詳情如下：

- (a) **第一次業務計劃會議** 這會議於六月舉行，旨在檢討剛開始的財政年度的工作，並探討日後或會出現的問題及機會；
- (b) **第二次業務計劃會議** 這會議於十月舉行，旨在為業務計劃和財政預算進行年中方向檢討。會議除檢討該年的業務計劃和財政預算外，還會擬備來年的業務計劃和財政預算，然後，於來年一月或二月把草擬的業務計劃和財政預算送交理事會確認；及
- (c) **第三次業務計劃會議** 這會議約於二月舉行，旨在就業務計劃和財政預算 (經理事會確認) 與全球辦事處的人員交流意見。總辦事處及全球辦事處會根據業務計劃和財政預算進行更詳細的項目規劃。

2.4 **諮詢旅遊業界** 除進行內部諮詢外，旅發局在每年一月會邀請旅遊業界代表 (包括旅遊經營商、航空公司及酒店) 出席業界交流會，討論有關香港入境旅遊的事宜。在敲定業務計劃和財政預算後，旅發局會在每年二月或三月舉行論壇 (即香港旅業展望)，向旅遊業 (二零零七年的論壇有超過 400 名業界代表出席) 宣布來年的市場推廣及宣傳活動的資料。

審計署的意見

2.5 根據最佳的運作模式，徵詢業界意見是旅遊業成功的關鍵所在，因此一有機會，特別是在考慮新策略、發展品牌及市場推廣時，便應該進行。然而，在敲定業務計劃和財政預算之前，旅發局只為旅遊業界舉行了一次業界交流會，而並無為其他與旅遊業相關的人士／機構 (例如零售及飲食業) 舉行有系統的諮詢論壇以聽取意見。

審計署的建議

2.6 審計署建議旅發局在敲定業務計劃和財政預算之前，應考慮舉辦正式的諮詢論壇，向旅遊業相關的主要人士／機構徵詢意見。

旅發局的回應

2.7 旅發局總幹事同意審計署的建議。他表示：

- (a) 除了現時事先向主要的旅遊業界的人士／機構徵詢意見外，旅發局已計劃由 2007-08 年度起，把旅發局計劃及策略的諮詢對象擴大至其他行業的人士／機構，例如零售和飲食業，以及有關學者；
- (b) 旅發局會通過與旅遊業及旅遊業相關行業的人士／機構定期舉行論壇等途徑，使諮詢及參與程序正規化；及
- (c) 諮詢及參與程序結束後，會把收到的意見摘要提交理事會的各有關委員會。

市場推廣策略

2.8 根據旅發局及當時的經濟發展及勞工局(註 7)於二零零六年六月向立法會經濟事務委員會提交一份有關旅發局 2006-07 年度業務計劃和財政預算的文件，旅發局的市場推廣策略如下：

二零零六年的策略性目標

- (a) 旅發局把握新景點落成的時機，於二零零五年五月啓動精采香港旅遊年全球推廣計劃，在世界各地提升香港的知名度、展示香港全新的形象，並期望能維持訪港旅客人次在日後的增長；
- (b) 旅發局會繼續利用香港作為一個旅遊目的地的現有優勢，包括購物、美食、中西薈萃的文化，以及對比鮮明的都會及郊野景致。旅發局亦會繼續舉辦一系列受歡迎的大型活動，包括新春國際匯演之夜、傳統節慶巡禮、香港購物節及香港繽紛冬日節。旅發局會利用以上這些旅遊特色，配合香港的新景點，把香港定位為適合不同市場及客群的多元化“必到”旅遊目的地，並藉此吸引高

註 7：政府總部在二零零七年七月一日重組後，經濟發展及勞工局與當時的工商及科技局合併，並改名為商務及經濟發展局。

效益及高潛力的客群，尤其是家庭及商務旅客，以及刺激他們在港消費；

策略重點

- (c) 為達到以上的策略性目標，旅發局在2006-07年度會繼續以精采香港旅遊年作為全球推廣工作和活動的核心。旅發局的目標是維持均衡的客源組合，令來自16個重點市場的旅客人數都有穩健的增長(見附錄B)；及
- (d) 旅發局以廣泛的市場研究為基礎，為不同市場度身設計合適的推廣計劃。旅發局維持均衡客源組合的市場推廣計劃，把焦點放在16個重點市場，它們合共佔整體訪港旅客人次約93%。**為確保投資及推廣活動有成效，從而獲得最大的回報，旅發局為這些市場編排優先次序，分為四個類別。**這四個類別(按各市場現時在客源組合所佔的比重、未來的潛力及策略上的重要性分類)包含五個首要市場、五個主要市場、五個二線市場及一個新興市場(見附錄C)。

2.9 在二零零六年九月，旅發局和經濟發展及勞工局告知立法會經濟事務委員會，市場推廣預算的分配(旅發局曾在二零零六年六月向經濟事務委員會提交該局2006-07年度各市場的市場推廣預算開支的分項數字)，是按市場的發展潛力、在該市場的業務營運成本，以及市場內目標客群分布情況而定，後者影響接觸客群所需的成本，例如在美國賣電視廣告或印製廣告品所需冠於其他地區。

審計署的意見

均衡客源組合

2.10 二零零一年至二零零六年期間訪港旅客人次的審計分析載於附錄C。審計署注意到：

- (a) 在該六年間，訪港旅客總數由1 373萬人次差不多倍增至2 525萬人次。來自內地的旅客增加205%(由445萬人次增至1 359萬人次)，而來自其他內地以外市場的旅客則增加26%(由928萬人次增至1 166萬人次)。內地旅客較大幅增長的原因是內地的外訪旅遊業迅速發展，加上內地特有的政策放寬措施(如取消旅客限額及推行“個人遊”計劃——見第3.10段)所致；

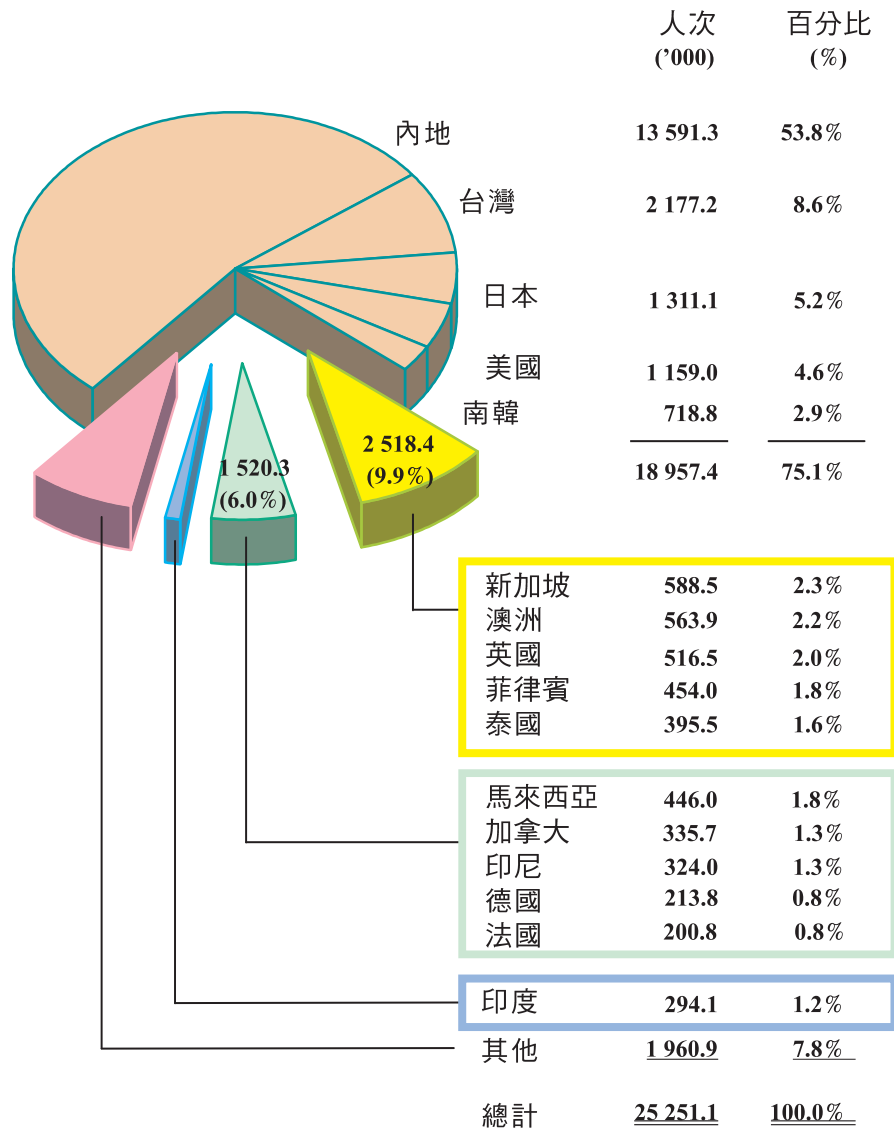
- (b) 自二零零三年起，來自內地的旅客佔訪港旅客總數逾一半以上(約54%)；及
- (c) 二零零一年至二零零六年期間，在首要市場中，來自台灣的訪港旅客減少10% (由242萬人次減至218萬人次)，而來自日本的訪港旅客亦減少2% (由134萬人次減至131萬人次)。旅發局表示，來自台灣的訪港旅客減少，主要是因為海天客運碼頭(註8)的啓用及不斷發展，讓旅客無須進入香港便可直接轉往內地城市。約20%原被列為不過夜旅客的台灣旅客，變成過境旅客，不被計算為訪港旅客。

2.11 審計署注意到，旅發局的目標是維持均衡客源組合，令16個重點市場的旅客人數都有穩健的增長(見第2.8(c)段)。根據圖三所示審計署對二零零六年訪港旅客人次的分析，五個首要市場佔訪港旅客人次總數的75.1%(包括內地(53.8%)、台灣(8.6%)、日本(5.2%)、美國(4.6%)及南韓(2.9%))。至於其他11個重點市場，其訪港旅客人次則佔訪港旅客人次總數的2.3%至0.8%不等。審計署認為，旅發局需留意來自不同市場的旅客組合，以維持均衡客源組合的目標。

註8：海天客運碼頭於二零零三年九月開始為過境旅客提供來往香港國際機場與珠江三角洲六個港口的船運轉駁服務。

圖三

二零零六年訪港旅客人次



說明：

- 首要市場
- 二線市場
- 其他市場

- 主要市場
- 新興市場

資料來源：旅發局的記錄

市場推廣預算分配

2.12 旅發局 2006-07 年度的核准預算為 7.75 億元，其中 5.64 億元為市場推廣開支(即直接分配給各市場的市場推廣開支、為支持全球市場推廣活動而需在香港支付的市場推廣開支，以及本地推廣開支)，而 2.11 億元則為員工及辦事處開支。在 5.64 億元預算市場推廣開支中，2.45 億元(佔 43%)直接分配給各市場。

2.13 旅發局 2006-07 年度直接分配給各市場的預算市場推廣開支與訪港旅客人次的比較分析載於附錄 D。審計署注意到：

- (a) 不同市場的平均每名旅客預算市場推廣開支差距甚大，由最低每名內地旅客 3.2 元至最高每名德國旅客 45.4 元不等；及
- (b) 一些較次要市場的預算市場推廣開支高於一些更重要市場。例如，英國(主要市場)的預算為 1,871 萬元，而南韓(首要市場)則為 1,430 萬元。同樣，德國(二線市場)的預算為 972 萬元，較新加坡(783 萬元)、泰國(565 萬元)及菲律賓(549 萬元)這三個主要市場的個別預算為高。

2.14 旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 市場推廣預算的分配很大程度上取決於市場的優次地位，以及多個其他涉及需制訂合理預算以支持可充分發揮有效市場推廣工作的準則。因此便會出現較次要市場獲得較多市場推廣預算的情況；及
- (b) 旅發局一直以每名旅客所需的開支趨勢來分析市場推廣開支的回報，就本年度來說，已向理事會簡報業務計劃時闡述有關資料，而且記錄在年度預算管制報告內。

2.15 正如審計署在第 2.13(a) 段提到，較次要市場(例如德國)的每名旅客市場推廣開支，高於更重要市場(例如內地)十倍以上。相比之下，來自這兩個市場的過夜旅客在香港的人均消費只是相若(二零零六年為 4,600 元)。此外，旅發局在一些較次要市場的市場推廣開支亦屬偏高(見第 2.13(b) 段)。鑑於出現這些差異，旅發局宜在年度業務計劃和財政預算中列出各個市場的市場推廣開支回報。此舉可“確保投資及推廣活動有成效，從而獲得最大的回報”(見

第2.8(d)段)。根據聯合國世界旅遊組織，進行投資回報分析(註9)有助國家旅遊組織量化在宣傳和市場推廣上作出指定投資所得的回報。事實上，旅發局曾對4.7億元額外撥款可帶來的收益進行投資回報分析(註10及第1.8段)。

審計署的建議

2.16 為了有策略地籌劃向重點市場分配市場推廣資源，審計署建議旅發局應考慮：

- (a) 因應維持均衡客源組合的策略，定期檢討來自不同市場的旅客組合；及
- (b) 在年度業務計劃和財政預算中列出各個市場的投資回報，作為分配市場推廣資源的客觀方法。

旅發局的回應

2.17 旅發局總幹事表示：

- (a) 過去數年，旅發局一直採用維持均衡客源組合的策略。旅發局根據其市場調查，維持均衡客源組合的市場推廣計劃，把焦點放在16個重點市場，這些市場合共佔整體訪港旅客人次約93%。旅發局一直密切留意旅客訪港的趨勢及市場情況，並輔以因時制宜的宣傳策略，確保來自各重點市場的旅客人數均有穩健的增長。這項審慎的策略，目的不單是盡量平衡某些市場因為突發事件而出現的風險，同時亦鞏固香港作為亞洲國際都會的地位，後者對於香港作為“必到”旅遊目的地的形象，至為重要。旅發局不斷留意來自不同市場的旅客組合，並認為現時的旅客組合適當；及

註9：根據聯合國世界旅遊組織，投資回報是量化國家旅遊組織在宣傳和市場推廣上作出指定投資所得的回報而計算出來的數字。現時，以計算投資回報作為公營機構或其他贊助團體向旅遊推廣機構撥款的理據的做法越來越常見。這種投資回報可以金錢(最常用的量度標準)、旅客數字，或其他可量化的成果(例如旅遊業就業率的增加及淡季旅客人次的增幅)作出推算，視乎在宣傳上的投資目標而定。

註10：旅發局在二零零五年六月就如何運用4.7億元額外撥款，以進行為期兩年的策略性推廣活動向立法會匯報時表示，根據其推算，利用額外撥款資助市場推廣活動將會帶來額外旅客人次120萬、額外留港日數200萬及額外旅客消費104億元。若以投資回報的角度計算，投資回報超過20倍(即每一元的投資，可以得到超過20元的回報)。

- (b) 每個市場的投資回報，是以四項主要業績指標 (包括訪港旅客人次和人均消費) 計算，這些指標載列於旅發局的年度業務計劃和財政預算內，並每年檢討兩次。根據聯合國世界旅遊組織，界定及估計回報的方法各有不同，並無劃一標準，視乎各市場推廣計劃目標而定。例如有關的回報可以金錢、旅客人次，或其他可量化的成果作出推算 (第 2.15 段註 9)。

第 3 部分：全球辦事處及地區代辦

3.1 本部分探討旅發局轄下全球辦事處及地區代辦的架構和運作。

背景

3.2 二零零七年六月，旅發局於下列六個地區分別設立了 15 個全球辦事處 (見圖四)，編制內有 101 名員工：

- (a) **美洲** 辦事處設於紐約、洛杉磯及多倫多；
- (b) **歐洲、非洲及中東** 辦事處設於倫敦、法蘭克福及巴黎；
- (c) **澳洲、新西蘭及南太平洋** 辦事處設於悉尼；
- (d) **北亞** 辦事處設於東京、大阪及首爾；
- (e) **南亞及東南亞** 辦事處設於新加坡；及
- (f) **內地** 辦事處設於北京、上海、廣州及成都。

全球辦事處負責在所屬地區進行市場推廣活動。全球辦事處在 2006-07 年度的總預算固定開支為 8,100 萬元，包括員工開支 (5,700 萬元) 及辦公室開支 (2,400 萬元)。

3.3 此外，二零零七年六月，旅發局設有七個地區代辦 (見圖四及註 11)，由該局委派的代理機構管理。這些地區代辦分別設於台灣、泰國、菲律賓、印度、意大利及美國 (三藩市及芝加哥)，負責在這些市場進行市場推廣活動。2006-07 年度的總預算代理費為 910 萬元。

註 11：一般來說，地區代辦獲得的資源較少，在組織方面較全球辦事處靈活。舉例來說，2006-07 年度 15 個全球辦事處的預算員工及辦公室總開支為 8,100 萬元。2006-07 年度七個地區代辦的總預算代理費為 910 萬元。

圖四

全球辦事處及地區代辦
(二零零七年六月)



資料來源：審計署根據旅發局的記錄編製

對全球辦事處的組織作出檢討

3.4 在二零零二年年底，旅發局完成對全球辦事處的組織的檢討。主要的檢討結果於二零零三年一月獲理事會接納，詳情如下：

- (a) 全球辦事處的組織已縮減至最小，維持在最基本的水平。旅發局會研究是否有地區需加強人手；及
- (b) 為應付市場的變化，應採納下列原則，以靈活配合全球辦事處在組織上的轉變：

- (i) 由總辦事處負責專門職務。全球辦事處應主力負責銷售及市場推廣，以及與當地旅遊業界建立關係；及
- (ii) 全球辦事處應採用“軸心與軸線”的模式。不論旅發局在何處設立據點，全球辦事處都會發揮軸心作用，以多條軸線打入各個市場。

在進行檢討後，全球辦事處的組織除於二零零六年十月把設於韓國的地區代辦升格為全球辦事處外，大致維持不變。

審計署的意見

3.5 旅發局在制訂年度業務計劃的過程中，會檢討全球辦事處和地區代辦的組織。審計署注意到：

- (a) 法國和德國是二線市場(分別自二零零二年和二零零三年起列入此類別)。法國及法國全球辦事處負責的市場的訪港旅客人次少於泰國或菲律賓的訪港旅客人次，而德國及德國全球辦事處負責的市場的訪港旅客人次則少於菲律賓的訪港旅客人次(註12)。審計署注意到泰國和菲律賓均為主要市場(分別自二零零三年和二零零四年起列入此類別)。然而，旅發局在法國和德國均設有全球辦事處，但在泰國和菲律賓則只有地區代辦；
- (b) 加拿大自二零零三年起列為二線市場，而加拿大及加拿大全球辦事處負責的市場的訪港旅客人次和泰國或菲律賓的訪港旅客人次相若(註13)。然而，旅發局卻在加拿大設有全球辦事處；及

註12：在二零零六年，泰國和菲律賓的訪港旅客分別為396 000人次和454 000人次；而德國和法國的訪港旅客則分別為214 000人次和201 000人次。旅發局於二零零七年九月向審計署表示，德國全球辦事處亦負責在荷蘭、奧地利、瑞士及俄羅斯進行市場推廣活動。因此，二零零六年德國全球辦事處所負責的市場的訪港旅客為408 000人次。此外，法國全球辦事處亦負責在比利時、西班牙及葡萄牙進行市場推廣活動。因此，二零零六年法國全球辦事處所負責的市場的訪港旅客為305 000人次。

註13：二零零六年泰國和菲律賓的訪港旅客分別為396 000人次和454 000人次。二零零六年加拿大的訪港旅客為336 000人次。旅發局於二零零七年九月向審計署表示，加拿大全球辦事處亦負責在南美洲進行市場推廣活動。因此，二零零六年加拿大全球辦事處所負責的市場的訪港旅客為418 000人次。

- (c) 歐洲方面，旅發局除了在英國、德國和法國設有三個全球辦事處外，亦在意大利這個非重點市場設有地區代辦。不過，在中東卻並無辦事處(註 14)，儘管中東的訪港旅客人次和旅客人均消費均錄得高增長率(註 15)。

3.6 旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時，告知審計署：

- (a) 旅發局明白定期檢討其全球辦事處和地區代辦以配合最新市場趨勢和旅發局市場推廣策略的重要性；
- (b) 法國和德國的全球辦事處亦分別負責處理歐洲其他法語市場(例如比利時)和德語市場(例如奧地利)的市場推廣活動，所負責的市場的規模與泰國和菲律賓的市場相若；
- (c) 泰國和菲律賓的市場由旅發局駐新加坡的區域辦事處管理。旅發局明白這兩個市場十分重要並具有增長潛力，因此已在兩地委任代辦，並認為現有架構已經足夠；
- (d) 加拿大的全球辦事處亦負責處理南美洲的市場推廣活動，所負責的市場規模與泰國和菲律賓的市場相若；及
- (e) 旅發局留意到中東市場近年表現強勁，鑑於設立海外辦事處涉及長遠開支，旅發局會審慎留意中東的增長趨勢和長遠潛力，並評估是否需要在該區設立辦事處。

3.7 審計署注意到，旅發局並未就設立全球辦事處和地區代辦制訂指引和準則。由於市場情況經常因時間而轉變，為幫助衡量現有架構是否符合已表明要達致均衡客源組合的目的及其他策略性目標，旅發局或可考慮制訂有關指引和準則。

註 14：截至二零零七年三月，旅發局在土耳其和以色列共設立了兩個地區代辦，負責在兩地進行市場推廣活動。二零零七年四月，由於財政緊絀，旅發局終止上述兩個地區代辦的代理合約。英國的全球辦事處遂負責中東各地的市場推廣活動。

註 15：二零零四年至二零零六年中東訪港旅客人次和旅客人均消費如下：

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
訪港旅客人次	91 000	121 000	150 000
旅客人均消費(元)	5,571	6,087	6,071

審計署的建議

3.8 審計署建議旅發局應考慮：

- (a) 制訂指引和客觀準則，以便決定是否在海外市場設立全球辦事處和地區代辦；及
- (b) 根據有關的既定準則，定期檢討全球辦事處的架構。

旅發局的回應

3.9 旅發局總幹事表示，旅發局致力不斷檢討有關設立全球辦事處和地區代辦的事宜，以回應不斷轉變的市場情況及配合其市場推廣策略。他並指出：

- (a) 旅發局在決定是否設立全球辦事處或地區代辦時，會考慮各種因素及準則，例如當地的外遊增長潛力、訪港旅客增長趨勢及當地市場環境(例如社會、經濟、政治及航空載客量)。旅發局會密切留意客源市場的發展，並檢討是否需要設立全球辦事處或地區代辦。旅發局會把建議提交理事會考慮和審批；及
- (b) 旅發局在二零零七年八月於俄羅斯設立地區代辦，此舉顯示該局積極回應市場發展和抓緊機遇。

旅發局在內地的全球辦事處

3.10 “個人遊”計劃在二零零三年七月推出(註16)，內地的訪港旅客由二零零二年的680萬人次增至二零零六年的1 360萬人次，並自二零零三年以來一直佔訪港旅客總人次逾半。二零零七年六月，全國共有49個“個人遊”城市(見附錄E)。

審計署的意見

需檢討內地全球辦事處的人手編制

3.11 儘管內地的訪港旅客增長率自二零零三年以來一直高企，而“個人遊”城市數目亦不斷增加，但表一所顯示的內地四個全球辦事處的人手編制則幾乎

註 16：“個人遊”計劃是在《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》的框架下引入，於二零零三年七月二十八日起推行。該計劃最初容許居於東莞、中山、江門及佛山的內地居民，在三個月內可來港旅遊兩次，每次最多逗留七天。該計劃自實施以來已擴展至內地其他城市。

維持不變。尤其是廣州全球辦事處，雖然在 49 個“個人遊”城市中有 26 個屬其負責範圍，而來自這些城市的“個人遊”旅客約佔在二零零六年訪港的 670 萬“個人遊”旅客的 88%，但該辦事處在 2006-07 年度的人手編制卻只有六名員工。另一方面，設於北京及上海的全體辦事處負責的“個人遊”城市數目雖然較少(北京全球辦事處負責六個“個人遊”城市，而上海全球辦事處則負責十個)，但其人手編制卻分別有八名及七名員工。審計署認為旅發局需因應“個人遊”城市的數目及其市場潛力，檢討內地全球辦事處的人手編制。

表一

內地全球辦事處的人手編制
及負責的“個人遊”城市數目

全球辦事處	2003-04 年度		2004-05 年度		2005-06 年度		2006-07 年度	
	員工數目	負責的“個人遊”城市數目	員工數目	負責的“個人遊”城市數目	員工數目	負責的“個人遊”城市數目	員工數目	負責的“個人遊”城市數目
北京	8	1	8	2	9	4	8	6
上海	5	1	5	7	6	8	7	10
廣州	5	14	5	24	6	24	6	26
成都	1	0	1	1	3	2	3	7
總計	19	16	19	34	24	38	24	49

資料來源：旅發局的記錄

需對並未列為高潛力城市的“個人遊”城市制訂策略

3.12 根據旅發局 2004-05 年度業務計劃和財政預算所載的內地市場推廣計劃，旅發局把 24 個內地城市列為高潛力城市，並把這些城市再細分為核心城市、高增長城市和新興城市(註 17)。根據 2006-07 年度業務計劃和財政預算，

註 17：旅發局表示該局是對內地 22 個省份、四個直轄市、五個自治區和 283 个城市進行市場潛力研究後而作出有關分類。各省市的市場潛力是該局按照第二手宏觀經濟和行業資料，因應各省市現時的发展水平和增長潛力予以評估。對於根據研究結果確定及獲列為優先處理的 24 個重點城市，旅發局已按其彼此之間地理上的鄰近位置、發展階段的相若程度、文化背景和對旅遊的渴求等因素分為三組，分別為珠江三角洲、長江三角洲和環渤海經濟區。

高潛力城市的數目已增至 30 個 (在 2007–08 年度維持不變)。這 30 個城市的詳情載於表二，其地理位置則載於圖五。

表二

2006–07 年度內地高潛力城市

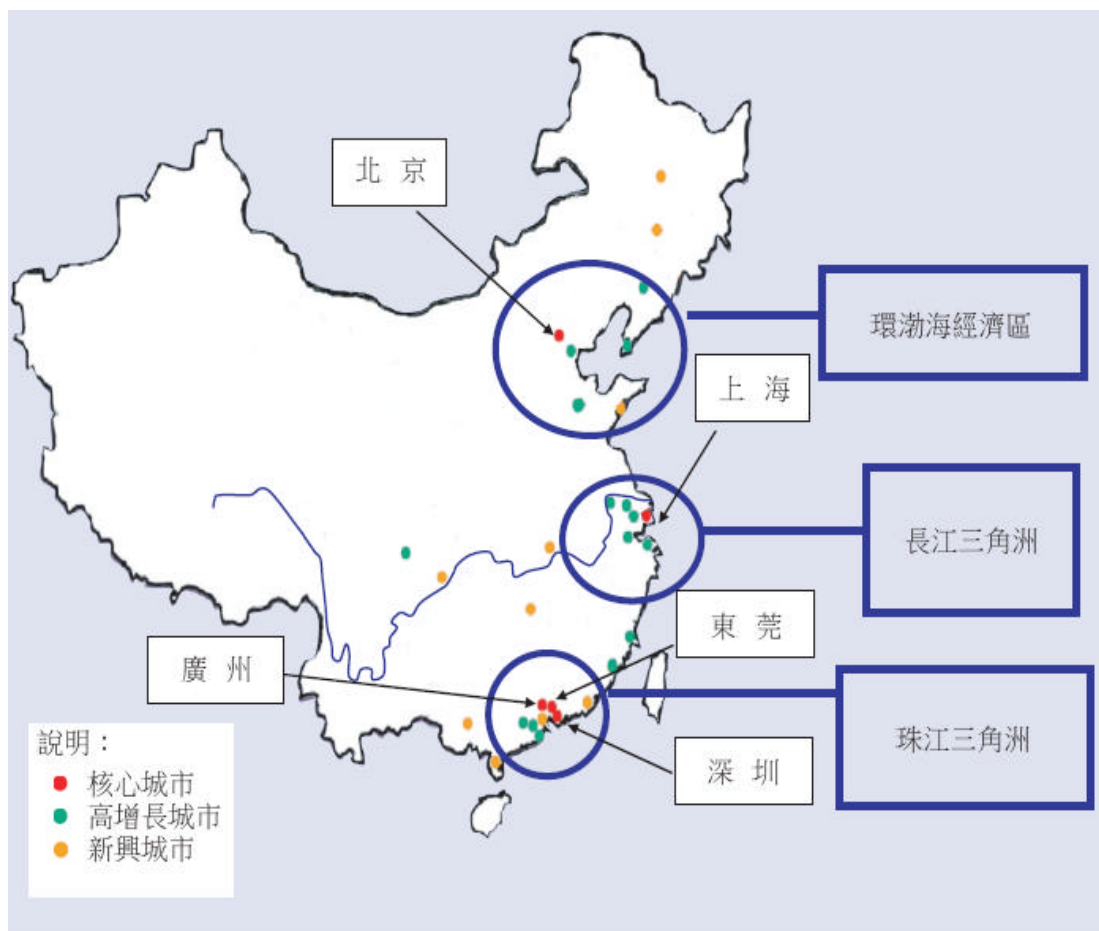
旅發局的分類及策略	珠江三角洲及廣東	長江三角洲	環渤海經濟區及東北	其他
核心城市：5 個				
維持來自這些核心城市的旅客量，並確保來自這些城市的外遊旅客人數不斷增長	東莞 廣州 深圳	上海	北京	
高增長城市：15 個				
增加對這些高增長城市的滲透率，令來自這些城市的外遊旅客人數進一步增長	佛山 中山 珠海	杭州 南京 寧波 蘇州 無錫	大連 濟南 瀋陽 天津	成都 福州 廈門
新興城市：10 個				
乘着這些城市的發展及外遊的增長勢頭，開發吸引當地居民來港的機會	江門 汕頭 湛江		長春 哈爾濱 青島 (註)	長沙 重慶 南寧 武漢

資料來源：旅發局的記錄

註：哈爾濱及青島不是“個人遊”城市。

圖五

2006-07 年度內地 30 個高潛力城市的地理位置



資料來源：旅發局的記錄

3.13 審計署注意到，業務計劃和財政預算載列對 30 個高潛力城市的特定市場推廣策略和計劃。在 30 個高潛力城市中，除青島和哈爾濱外，其餘 28 個為“個人遊”城市。在 49 個“個人遊”城市中(見附錄 E)，有 28 個被列為高潛力城市。至於 21 個並未列為高潛力城市的“個人遊”城市，其市場推廣策略則僅載於業務計劃和財政預算下為所有“個人遊”城市制訂的“個人遊”推廣計劃的部分，詳情如下：

- (a) 通過與策略伙伴合作推行的計劃，讓這些城市的居民認識有關“個人遊”申請的事宜，並就此向他們提供適時的資料；
- (b) 與旅遊業協作，以策略性手法宣傳香港的新景點，令“個人遊”城市的居民把旅遊意欲轉化為行動；及

- (c) 進行“個人遊”路演，以高檔次的年青客群為對象，因為他們較為接受“個人遊”的旅遊模式。

3.14 根據2007-08年度施政報告的施政綱領，當局會邀請旅發局加強在廣東省以外的省份的市場推廣工作。審計署認為，對於21個並未列為高潛力城市的“個人遊”城市(包括九個在廣東省以外的“個人遊”城市——見附錄E)，旅發局需考慮在其中揀選某些城市，並為其制訂特定的市場推廣策略和計劃。

審計署的建議

3.15 審計署建議旅發局應制訂市場推廣計劃和策略，以配合“個人遊”計劃逐步擴展至更多內地城市。旅發局尤其應：

- (a) 因應“個人遊”城市的數目及其市場潛力，定期檢討內地全球辦事處的人手編制；
- (b) 對於那些並未列為高潛力城市的“個人遊”城市，考慮是否需為其制訂特定的市場推廣策略和計劃；及
- (c) 鑑於內地經濟迅速增長，定期檢討經選定的內地城市(包括各“個人遊”城市)的市場潛力。

旅發局的回應

3.16 旅發局總幹事表示，旅發局已根據區域及市場的優次地位，為內地制訂全面的市場推廣計劃及策略。至於全球辦事處的人手編制方面，旅發局會根據運作需要，增減每個辦事處的人手數目。他並指出：

- (a) 旅發局定期檢討內地的市場推廣計劃及策略，以及有關的人手需求，並因應最新的市場變化及發展(例如“個人遊”城市會逐步增加)而作出調整。旅發局一直對內地全球辦事處的人力資源進行定期檢討；如理據充足並取得有關主管人員的批准，旅發局會重新分配資源或調整人手數目；
- (b) 至於北京及上海，基於兩地在商業及政治上具重要的策略性意義，派駐這兩個城市的全球辦事處的職員人數均較多。他們負責與首都的旅遊業伙伴及政府機關(中央及城市層面)保持聯繫，以及與旅發局的合作伙伴一起籌劃全國性活動。這些合作伙伴大都在北京或上海設有地區業務；

- (c) 30 個高潛力城市及所有“個人遊”城市(包括 21 個並未列為高潛力的城市)的市場推廣策略和計劃，均載列於旅發局的年度業務計劃和財政預算；
- (d) 雖然廣州全球辦事處負責的“個人遊”城市數目較多，但廣東省不少城市均人口密集，地理位置相距較近，所以在經選定城市進行的市場推廣及宣傳活動會產生附帶效應；及
- (e) 旅發局一直定期進行檢討和密切跟進內地市場的發展，同時若經選定“個人遊”城市及其他內地城市的市場潛力出現轉變，便會在需要時調整其市場推廣策略。

內地的旅客諮詢及服務中心

3.17 二零零四年十月，旅發局原則上決定開設兩間旅客諮詢及服務中心，一間設在北京，而另一間設在上海，作為借助“個人遊”勢頭的策略之一。根據旅發局進行的調查，“個人遊”較能吸引北京和上海收入較高的人士，他們較為講究、外遊經驗較豐富，而對價格的敏感度則較低。為進一步開拓“個人遊”在高檔次重遊旅客客群以外的潛力，旅發局計劃在高人流的消費旺區設立旅客諮詢及服務中心，使更多人認識香港這個旅遊目的地，以及提供資料介紹香港最新和即將舉行的活動。

3.18 二零零五年六月，旅發局告知立法會經濟事務委員會將在北京及上海設立旅客諮詢及服務中心，每年可接待合共約“100萬旅客人次”。(旅發局於二零零七年九月告知審計署該兩間旅客諮詢及服務中心每年可分別接待50萬旅客人次。)北京的旅客諮詢及服務中心已於二零零五年六月設立；截至二零零七年九月，上海的旅客諮詢及服務中心則仍未開設。

審計署的意見

3.19 2006-07 年度，北京旅客諮詢及服務中心的營運成本為 90 萬元。該中心在二零零六年接待約 33 000 旅客人次(見下文表三)，遠低於 50 萬人次的目標(見第 3.18 段)。由於越來越多人使用互聯網這種簡易方便的途徑取得旅遊資訊，對旅客諮詢及服務中心的需要可能沒那麼大。審計署認為，旅發局或有需要檢討北京旅客諮詢及服務中心使用率偏低的情況，並重新審視是否需要在北京和上海設立旅客諮詢及服務中心。

表三

北京旅客諮詢及服務中心接待的旅客人次
(二零零五年至二零零七年)

年份	二零零五年 (六月至十二月)	二零零六年	二零零七年 (一月至六月)
接待的旅客人次 (註 1)	19 945	32 836	10 229 (註 2)

資料來源：旅發局的記錄

註 1：數字包括曾接待親臨中心的旅客、電話查詢及電郵查詢。

註 2：旅發局表示，該旅客諮詢及服務中心使用率下降，是由於所處的購物中心在二零零七年一月至三月期間進行裝修工程所致，而在二零零七年四月及五月，該中心因租約期滿而關閉，並於二零零七年六月在另址重開。

審計署的建議

3.20 審計署建議 旅發局應：

- (a) 檢討北京旅客諮詢及服務中心使用率偏低的原因，並採取措施改善使用情況；
- (b) 鑑於使用率偏低，考慮可否縮小北京旅客諮詢及服務中心的規模；及
- (c) 考慮到北京旅客諮詢及服務中心使用率偏低的情況，檢討是否需要在上海設立旅客諮詢及服務中心。

旅發局的回應

3.21 旅發局總幹事同意審計署的建議。他表示：

- (a) 北京的旅客諮詢及服務中心於二零零七年六月遷址後，旅發局已把中心的面積由21平方米縮減至9平方米。旅發局認為該旅客諮詢及服務中心具重要的策略性意義，有助香港維持在首都城市北京建立的市場據點及知名度，並會繼續採取措施改善該中心的使用情況；及

- (b) 旅發局已於二零零六年年初擱置在上海設立旅客諮詢及服務中心的構思。旅發局會繼續留意當地市場的發展，並在適當時重新研究是否需要在當地設立旅客諮詢及服務中心。

第 4 部分：推行及評估大型活動

4.1 本部分探討旅發局在推行及評估在港舉辦的大型活動方面的情況。

大型活動

4.2 旅發局自二零零一年四月成立以來舉辦了多項大型活動(註 18)，部分活動的經費來自政府提供的特別非經常撥款。在 2006-07 年度，旅發局舉辦了六項大型活動。這些活動旨在展示香港在購物和飲食方面的優勢，同時突顯本地的文化和傳統，提升旅客的旅遊體驗。這樣既可吸引更多首次及再次來訪的旅客，又可鞏固香港的嶄新和富吸引力的形象。旅發局指出，這些大型活動有助增添香港作為多元化的旅遊目的地的魅力和加深旅客對香港的認識，同時亦為本港的旅遊相關行業(例如零售商和食肆經營商)提供難能可貴的機會，藉此開拓業務商機。

4.3 在 4.4 億元額外撥款(見第 1.8 段)中，已預留約 1.11 億元供旅發局於 2005-06 年度及 2006-07 年度舉辦大型活動。2006-07 年度所舉辦的六項大型活動的總開支約為 7,600 萬元(6,000 萬元為額外撥款，1,600 萬元為經常資助金)。詳情載於下文表四。

註 18：當局曾在二零零五年五月回應立法會議員的查詢時，提交旅發局在 1998-99 至 2003-04 年度舉辦大型活動開支的分析。例如在 2003-04 年度舉辦的一些大型活動的實際開支如下：

活動	實際開支 (百萬元)
美食之最大賞	2.1
中秋綵燈慶全城	9.8
香港繽紛冬日節	10.4
勁享勁賞大抽獎	18.7
新春國際匯演之夜	16.5

表四

2006-07 年度舉辦的大型活動

活動	活動日期	開支		
		經常資助金 (百萬元)	額外撥款 (百萬元)	總計 (百萬元)
傳統節慶巡禮	20/4/2006 — 5/5/2006	—	5.3	5.3
香港購物節	24/6/2006 — 31/8/2006	13.4	10.1	23.5
中秋綵燈慶全城	30/9/2006 — 15/10/2006	—	10.7	10.7
美食之最大賞	9/10/2006 — 10/10/2006	2.4	—	2.4
香港繽紛冬日節	24/11/2006 — 1/1/2007	—	12.8	12.8
新春國際匯演之夜	18/2/2007	—	21.4	21.4
總計		15.8	60.3	76.1

資料來源：旅發局的記錄

4.4 2007-08 年度將沒有特別撥款 (除了撥入 2007-08 年度的 7,060 萬元未用餘額外——見第 1.9 段) 供舉辦大型活動。因此，旅發局需為 2007-08 年度舉辦的活動訂立優先次序。

委員會的意見

4.5 在二零零六年十一月舉行的市場推廣及業務發展委員會會議上，旅發局管理層建議不在 2007-08 年度舉辦新春國際匯演之夜。管理層又以財政緊絀為理由，建議取消傳統節慶巡禮及中秋綵燈慶全城兩項活動。管理層告知委員會，舉辦新春國際匯演之夜的目的較着重於建立形象，而且匯演並無固定路線，相比之下效果不及香港購物節及香港繽紛冬日節。

4.6 在二零零七年一月為討論旅發局 2007-08 年度及往後的大型活動策略而舉行的產品及活動委員會會議上，旅發局管理層在考慮預算情況後建議：

- (a) 在2007–08年度繼續舉辦三項大型活動(香港購物節、美食之最大賞及香港繽紛冬日節)；及
- (b) 取消其餘三項活動(即傳統節慶巡禮、中秋綵燈慶全城及新春國際匯演之夜)。旅發局管理層表示匯演所需的裝置費用高昂，但投資回報卻較低，而且並無固定路線。他們認為可採用另一方式推廣香港慶祝農曆新年的文化。

4.7 產品及活動委員會贊同取消傳統節慶巡禮及中秋綵燈慶全城，但決定應繼續舉辦新春國際匯演之夜。委員會認為：

- (a) 大型活動是旅發局市場推廣工作中不可分割的一環，對維持香港全年的競爭力具策略上的重要作用；
- (b) 大型活動的開支應由經常預算資助，因為進行市場推廣需要時間作事前籌劃，如旅發局獲得的撥款不穩定，則難以推廣大型活動；及
- (c) 長遠而言，旅發局需為舉辦大型活動向政府取得穩定及持續的撥款，因此應向政府說明大型活動的成效，並以業界的意見作為依據，以及附上第三方的理據及支持。

4.8 旅發局管理層按照委員會的指示，修訂了2007–08年度的預算。

4.9 在2007–08年度的修訂預算中，為新春國際匯演之夜作出額外撥款。香港購物節的預算減少，主要是縮小重點節目及刺激消費計劃的規模(例如取消幸運大抽獎，因為根據調查結果，大抽獎並非吸引旅客來港的主要決定因素)。美食之最大賞及香港繽紛冬日節的預算維持不變。

審計署的意見

4.10 過去數年，旅發局主要是按所獲撥款來舉辦各項大型活動。審計署注意到旅發局現正為大型活動進行檢討，就以穩定持續撥款舉辦大型活動的長遠事宜向政府提供意見(見第4.7(c)段)。鑑於舉辦大型活動牽涉費用鉅大，審計署認為旅發局需早日完成有關檢討。此外，旅發局亦需因應檢討結果，加強舉辦大型活動的策略。旅發局需特別考慮下列因素：

- (a) **訂立目標並定期檢討表現是否達標** 需為活動成果訂立目標，以便評估大型活動的成效。旅發局需繼續就主要業績指標訂定目標，並在不同時間評估達標程度；及

- (b) **取得贊助** 由於大型活動為旅遊相關行業(例如航空公司和酒店)帶來直接利益，因此旅發局需繼續向私營機構取得更多贊助。2006-07 年度，旅發局得到 580 萬元舉辦大型活動的贊助費。

4.11 審計署曾研究 2006-07 年度三項大型活動的推行和評估。舉辦該三項大型活動的總開支為 5,770 萬元。研究結果匯報如下：

- (a) 香港購物節(見第 4.12 至 4.19 段)；
- (b) 香港繽紛冬日節(見第 4.20 至 4.24 段)；及
- (c) 新春國際匯演之夜(見第 4.25 至 4.36 段)。

香港購物節

4.12 旅發局自二零零二年起舉辦香港購物節，旨在：

- (a) 推廣香港包羅萬象的購物體驗，以加強本港作為區內“購物者天堂”的美譽；
- (b) 為旅遊、零售及餐飲業創造營商平台；及
- (c) 刺激旅客及本地居民消費。

4.13 為期十星期的 2006 香港購物節由二零零六年六月二十四日開始至二零零六年八月三十一日結束，有 8 000 多間零售店鋪及食肆參加(註 19)。旅發局表示，2006 香港購物節為香港帶來 3.45 億元的總宣傳價值，而舉辦 2006 香港購物節的總開支則為 2,350 萬元。主要項目包括幸運大抽獎、購物節的廣告及宣傳，以及一項重點節目(光影水躍多媒體水幕匯演)。

審計署的意見

未能全面達到表現目標

4.14 旅發局委託一間研究公司進行跟進調查，評估 2006 香港購物節的成效。主要的調查結果載於表五。

註 19：商戶必須在旅發局登記成為“旅遊服務供應商”，才可參與香港購物節。參與商戶承諾會：

- (a) 在購物節期間以折扣、贈品或其他優惠方式提供購物／餐飲禮遇；
- (b) 為幸運大抽獎提供後勤支援，以及展示香港購物節的宣傳品供顧客識別；及
- (c) 在香港購物節期間延長購物／餐飲的營業時間。

表五

香港購物節的主要調查結果

4 項主要業績指標	2005 香港購物節	2006 香港購物節	
	實際	目標	實際
活動期間訪港旅客總人次	460 萬	530 萬	490 萬
活動對訪港決定有影響	23%	23%	29%
對活動的整體滿意程度 (註 1)	7.2 分	7.4 分	7.6 分
打算再次訪港參與同類活動	65%	65%	73%
9 項其他主要調查結果 (註 2)			
訪港主要目的(為參與香港購物節)	2%	—	4%
訪港主要目的(旅遊／觀光／度假)	44%	—	49%
對延長留港時間有影響	6%	—	6%
來港前已得知該活動	40%	—	46%
往購物／用膳地點前已得知香港購物節	40%	—	50%
在參與購物節的商戶購物	93%	—	95%
在參與購物節的食肆用膳	41%	—	21%
打算日後來港度假	88%	—	94%
打算向親友推介香港為旅遊勝地	90%	—	93%

資料來源：旅發局的記錄

註 1：採用 10 分制；10 分代表滿意程度最高，1 分則代表滿意程度最低。

註 2：2006 香港購物節並沒有在這些範疇訂立目標。

4.15 如表五所示，跟進調查主要集中於旅客對 2006 香港購物節的認識、參與和滿意程度，以及購物節對他們的影響等 13 個主要範疇，大部分主要範疇的表現均較去年為佳。旅發局為四個範疇訂立了表現目標，其中一項未能達標。審計署認為旅發局需查明未能達到該項目標的原因，並採取措施在日後舉辦該項活動時作出改善。

4.16 至於餘下九個旅發局沒有訂立目標的主要範疇，審計署注意到：

- (a) 有 4% 的受訪者表示訪港的主要目的是參與 2006 香港購物節 (註 20)；
- (b) 有 6% 的受訪者表示他們會延長留港時間；及
- (c) 根據跟進調查，少於半數 (46%) 的受訪者在抵港前已得知有香港購物節。根據在各出入境管制站對離境旅客進行的一項調查，少於 30% 的受訪者在抵港前已得知有香港購物節。

這些數據顯示在日後舉辦同類活動時有改善空間。

2006 香港購物節的重點節目

4.17 旅發局委聘一間海外承辦商 (承辦商X)，於二零零六年六月二十四日至八月三十一日期間在尖沙咀舉辦名為“光影水躍”(見照片一)的匯演(註 21)，作為 2006 香港購物節的重點節目。由於承辦商 X 發展及具有該項表演的專有技術(水幕影像)，因此旅發局遂於二零零六年四月決定進行單一招標。二零零六年六月十四日，旅發局向承辦商 X 批出總值 345 萬元的合約。

註 20：根據聯合國世界旅遊組織，可用以衡量大型活動成果的一項指標是確定主要為參與該活動而到訪主辦城市的旅客所佔比例。

註 21：“光影水躍”是一項利用影像／幻燈片投影至水幕上的多媒體水幕匯演，配以互動噴泉及噴射水柱效果。匯演歷時 10 至 12 分鐘，每晚上演四次。

照片一

2006 香港購物節期間舉行的光影水躍匯演



資料來源：旅發局的記錄

4.18 根據合約，旅發局須支付承辦商 X 的四名技術人員來往法國與香港的來回經濟客位機票和酒店住宿的費用。二零零六年七月，旅發局向承辦商 X 支付 6 萬元，作為四張機票，包括三張經濟客位機票 (26,000 元) 及一張商務客位機票 (34,000 元) 的費用。旅發局在二零零七年五月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 支付三張經濟客位機票的費用，是因為只有三名技術人員 (而非合約訂明的四人) 來港為表演作出準備；及

- (b) 商務客位機票的費用，是為承辦商 X 的藝術總監支付的。他應旅發局的要求於二零零六年來港四次 (分別在二月、三月、五月及六月)，商討“光影水躍”的籌劃及推行事宜。旅發局同意向他付還二零零六年五月行程的機票費用 34,000 元，亦同意支付他四次來港的酒店住宿費用 (15,000 元)。

4.19 審計署注意到，有關合約並無條文訂明旅發局須承擔藝術總監的機票及酒店住宿費用。在支付合約規定以外的款項前，亦沒有事先取得旅發局總幹事或副總幹事的批准。事實上，副總幹事對這項安排並不知情，直至審計署在二零零七年五月 (一年後) 就此事作出查詢後才知悉。

香港繽紛冬日節

4.20 旅發局自二零零二年起每年約於聖誕和新年期間舉辦香港繽紛冬日節，旨在推廣香港多姿多采的冬日慶祝活動，吸引旅客 (尤其是來自短途市場的旅客) 來港歡度聖誕和新年，並為旅遊相關行業創造營商平台。旅發局表示，2006 香港繽紛冬日節帶來 4,500 萬元的國際宣傳價值，而舉辦 2006 香港繽紛冬日節的總開支則為 1,280 萬元。

4.21 2006 香港繽紛冬日節在二零零六年十一月二十四日至二零零七年一月一日期間於中區皇后像廣場舉行。主要特色包括皇后像廣場及毗鄰行人隧道的聖誕主題布置 (例如豎立一棵 35 米高的聖誕樹、白色小教堂和聖誕鐘樓——見照片二)。此外，冬日節期間，每逢星期五、周末及公眾假期，還有表演隊伍作現場表演。

照片二

2006 香港繽紛冬日節
皇后像廣場聖誕主題布置



資料來源：旅發局的記錄

審計署的意見

4.22 旅發局委託一間研究公司進行跟進調查，評估 2006 香港繽紛冬日節的成效。主要的調查結果載於表六。

表六

香港繽紛冬日節的主要調查結果

5 項主要業績指標	2005 香港繽紛冬日節	2006 香港繽紛冬日節	
	實際	目標	實際
活動期間訪港旅客總人次	276 萬	304 萬	299 萬
參與活動的旅客人次	595 690	375 000	345 449
對活動的整體滿意程度 (註 1)	8.5 分	8.5 分	8.3 分
打算再次訪港參與同類活動	71%	71%	69%
打算向親友推介該活動	82%	85%	94%
8 項其他主要調查結果 (註 2)			
訪港主要目的 (為參與香港繽紛冬日節)	1%	—	1%
訪港主要目的 (旅遊／觀光／度假)	80%	—	79%
對延長留港時間有影響	8%	—	10%
來港前已得知該活動	21%	—	39%
到場前已得知該活動	60%	—	73%
對訪港決定有影響	24%	—	36%
打算日後來港度假	83%	—	97%
打算向親友推介香港為旅遊 勝地	98%	—	98%

資料來源：旅發局的記錄

註 1：採用 10 分制；10 分代表滿意程度最高，1 分則代表滿意程度最低。

註 2：2006 香港繽紛冬日節並沒有在這些範疇訂立目標。

4.23 如表六所示，跟進調查主要集中於旅客對 2006 香港繽紛冬日節的認識、參與和滿意程度，以及冬日節對他們的影響等 13 個主要範疇。部分主要範疇的表現較去年為佳，而在有些範疇的表現則不如去年／維持不變。旅發局為五個範疇訂立了表現目標，其中四項未能達標。在這四項未能達標的範疇中，有三項的實際表現較二零零五年遜色。特別是活動舉行期間的訪港旅客總人次儘管上升了 8%，由二零零五年的 276 萬人次增至二零零六年的 299 萬人次，但 2006 香港繽紛冬日節的實際參與的旅客人次卻下跌了 42%，由二零零五年的 595 690 人次跌至二零零六年的 345 449 人次。旅發局表示，2006 香港繽紛冬日節參與的旅客人次下跌，主要是因為天星碼頭搬遷。由於預期碼頭搬遷會影響參與活動的旅客人次，旅發局已把活動規模縮小，並把參與活動的旅客人次目標調低為 375 000 人次。審計署認為旅發局需查明未能達標的原因，並採取措施在日後舉辦同類活動時作出改善。

4.24 至於在二零零六年沒有訂立表現目標的八個主要範疇，審計署注意到：

- (a) 有 1% 的受訪者表示訪港的主要目的是參與 2006 香港繽紛冬日節（這是聯合國世界旅遊組織建議可用以衡量活動成果的一項指標——見第 4.16 段註 20），亦有 36% 的受訪者表示 2006 香港繽紛冬日節對他們的訪港決定有影響；
- (b) 有 10% 的受訪者表示會因 2006 香港繽紛冬日節而延長留港時間；及
- (c) 根據跟進調查，少於 40% 的受訪者在抵港前已得知有 2006 香港繽紛冬日節。此外，根據在各出入境管制站對離境旅客進行的一項調查，少於 15% 的受訪者在抵港前已得知有 2006 香港繽紛冬日節。

這些數據顯示在日後舉辦同類活動時有改善空間。

新春國際匯演之夜

4.25 旅協於一九九六年首次舉辦新春國際匯演。此後每年均有舉辦，而自二零零四年起匯演改於晚上舉行。

4.26 舉辦新春國際匯演之夜旨在：

- (a) 在農曆新年期間這個傳統次旺季吸引更多旅客訪港；
- (b) 匯聚本港各處的農曆新年慶祝活動，藉以加強香港作為亞洲盛事之都及農曆新年全球慶祝中心的地位；及

- (c) 為旅遊相關行業(尤其是旅遊、零售、飲食及娛樂業)創造營商平台，並借助旅發局的全球推廣計劃創造商機或建立品牌。

4.27 2007 新春國際匯演之夜(即第12屆)於二零零七年二月十八日舉行。參與演出的包括13輛花車、15支海外及內地表演隊伍及12支本地表演隊伍(見照片三)。旅發局表示，約有20萬名觀眾(包括80 300名旅客)觀賞匯演。這次匯演帶來13.36億元的國際宣傳價值，而舉辦2007新春國際匯演之夜的總開支則為2,140萬元。

照片三

2007 新春國際匯演之夜的旅發局花車



資料來源：旅發局的記錄

審計署的意見

冠名贊助

4.28 自一九九九年起，新春國際匯演由一間公司(X公司)作為冠名贊助商，而有關的贊助協議亦已續約七次。根據協議，X公司同意支付贊助費以享有冠名贊助商的各種利益，而旅發局亦同意與X公司達成特別的商業協議(註22)。

4.29 審計署注意到旅協(見第1.3段註1)及旅發局自X公司於一九九九年成為冠名贊助商後，每次與X公司再續協議前，並無邀請其他公司競投冠名贊助。旅發局在二零零七年七月回應審計署的查詢時表示，旅發局與X公司之間有共識，X公司在延續贊助時會享有優先取捨權(縱使贊助協議並無明文規定)。因此旅發局會先接觸X公司商討再次贊助，然後才研究可否給予其他商業贊助者參與機會。

4.30 審計署注意到下列委員會的委員曾對尋求贊助一事表示關注：

- (a) **二零零六年十一月舉行的市場推廣及業務發展委員會會議** 有一名委員會成員(旅遊事務專員)表示旅發局應為大型活動尋求更多贊助。委員會認同如日後繼續舉辦新春國際匯演之夜，有關經費可來自旅發局的儲備，或可來自贊助則更理想；及
- (b) **二零零七年一月舉行的產品及活動委員會會議** 委員會主席認為應致力設法讓贊助商在活動中盡量增加知名度，以鼓勵更多商業贊助者參與。

4.31 審計署認為旅發局需要致力增加冠名贊助的收入。

花車收入

4.32 除了冠名贊助外，旅發局亦從參與新春國際匯演之夜的花車獲得收入。花車收入包括參加費以支付貨車的租金和司機的員工費用，而花車的布置費用則由花車贊助者承擔。在2007新春國際匯演之夜，旅發局在花車方面共獲得100萬元收入。審計署認為旅發局需按照市場推廣及業務發展委員會(見第4.30(a)段)和產品及活動委員會(見第4.30(b)段)的建議，尋求更多贊助。

註22：旅發局認為協議條款不能披露，這是由於資料涉及贊助協議和私人機構的商業敏感資料。根據慣常的商業做法，在未事先取得有關機構同意的情況下，不得披露協議條款。披露有關資料或會有損旅發局日後談判和盡量增加贊助收入的能力。

活動形式

4.33 二零零七年，有15支海外及內地表演隊伍參與新春國際匯演之夜。除此之外，他們亦在年初二和年初三舉行的花車展覽節目中再次表演助興。表演隊伍並無收取表演費，而旅發局會提供交通和住宿費、每日的津貼，以及半日觀光旅遊連午餐。在二零零七年一月舉行的產品及活動委員會會議上，該委員會的主席表示有需要檢討活動形式，旅發局可邀請更多本地表演隊伍參與，並減少邀請海外隊伍，旅發局應找出削減成本的途徑及方法。鑑於邀請海外表演隊伍的開支不少，審計署認為旅發局需設立機制，評估這些表演是否物有所值。

未能全面達到表現目標

4.34 旅發局委託一間研究公司進行跟進調查，評估 2007 新春國際匯演之夜的成效。主要的調查結果載於表七。

表七

新春國際匯演之夜的主要調查結果

5 項主要業績指標	2006 新春 國際匯演之夜	2007 新春 國際匯演之夜	
	實際	目標	實際
活動期間訪港旅客總人次 (註 1) :			
內地	570 000	586 000	589 000
內地以外	810 000	834 000	851 000
對活動的整體滿意程度 (註 2)	7.9 分	8.2 分	7.3 分
打算再次訪港參與同類活動	70%	70%	70%
向親友推介該活動	96%	97%	91%
8 項其他主要調查結果 (註 3)			
訪港主要目的 (為觀賞新春國際匯演之夜)	10%	—	4%
訪港主要目的 (旅遊／觀光／度假)	65%	—	71%
對延長留港時間有影響	11%	—	9%
來港前已得知該活動	52%	—	53%
到場前已得知該活動	80%	—	84%
對訪港決定有影響	55%	—	50%
打算日後來港度假	93%	—	96%
向親友推介香港為旅遊勝地	100%	—	98%

資料來源：旅發局的記錄

註 1：2006 新春國際匯演之夜在二零零六年一月二十七日至二月五日期間舉行；而 2007 新春國際匯演之夜則在二零零七年二月十六日至二十五日期間舉行。

註 2：採用 10 分制；10 分代表滿意程度最高，1 分則代表滿意程度最低。

註 3：2007 新春國際匯演之夜並沒有在這些範疇訂立目標。

4.35 如表七所示，跟進調查主要集中於旅客對 2007 新春國際匯演之夜的認識、參與和滿意程度，以及匯演對他們的影響等 13 個主要範疇。與二零零六年比較，部分主要範疇的表現較佳，而在有些範疇的表現則不如／維持不變。旅發局為五個範疇訂立了表現目標，其中兩項未能達標。兩項未能達標的範疇的實際表現較二零零六年遜色。特別是旅客對匯演的實際整體滿意程度由二零零六年的 7.9 分降至二零零七年的 7.3 分（見第 4.38(f)(ii) 段）。審計署認為旅發局需查明未能達標的原因，並採取措施在日後舉辦同類活動時作出改善。

4.36 至於餘下八個旅發局沒有訂立表現目標的主要範疇，審計署注意到：

- (a) 有 4% 的受訪者表示其訪港的主要目的是觀賞新春國際匯演之夜（這是聯合國世界旅遊組織建議可用以衡量活動成果的一項指標——見第 4.16 段註 20）；
- (b) 有 50% 的受訪者表示新春國際匯演之夜對其訪港決定有影響；
- (c) 有 9% 的受訪者表示會延長留港時間；及
- (d) 根據跟進調查，約半數的受訪者在抵港前已得知有 2007 新春國際匯演之夜。根據在各出入境管制站對離境旅客進行的一項調查，少於 25% 的受訪者在抵港前已得知有 2007 新春國際匯演之夜。

這些數據顯示在日後舉辦同類活動時有改善空間。

審計署的建議

4.37 審計署建議旅發局應：

大型活動策略

- (a) 盡早完成對大型活動的檢討（見第 4.10 段）；
- (b) 因應檢討結果，加強日後舉辦大型活動的策略（見第 4.10 段）；

評估大型活動

- (c) 查明大型活動未能達標的原因，並採取措施在日後舉辦同類大型活動時作出改善（見第 4.15、4.23 及 4.35 段）；

工作項目費用

- (d) 確保：
 - (i) 在日後與承辦商訂定的協議中，就需執行的工作項目清楚訂明費用；及
 - (ii) 若需在合約範圍以外支付費用，須事先取得有關主管人員的批准(見第 4.19 段)；

贊助

- (e) 致力增加新春國際匯演之夜的冠名贊助收益，並為匯演尋求更多贊助(見第 4.31 及 4.32 段)；及

活動形式

- (f) 設立機制，檢討表演隊伍在吸引旅客方面的成本效益(見第 4.33 段)。

旅發局的回應

4.38 旅發局總幹事表示：

大型活動策略

- (a) 旅發局在舉行大型活動方面的策略，是其年度業務計劃和財政預算及長遠企業計劃中不可或缺的一環。旅發局會因應大型活動跟進調查的結果，定期檢討和加強這方面的策略。旅發局預計在二零零七年年底完成檢討；
- (b) 旅發局明白為大型活動取得穩定撥款的重要性。旅發局已一直定期檢討大型活動(包括活動的組合和預算)，而這項檢討工作是屬於其年度業務計劃和財政預算及三年的進度計劃內的一部分。旅發局管理層會向產品及活動委員會提交有關分配撥款的建議，包括長遠而言，可否以經常性撥款舉辦具代表性的盛事；
- (c) 大型活動是旅發局海外市場推廣措施的重點項目，可全面提升香港對外來遊客訪港的吸引力和品牌資產。除了使各項為旅客提供的活動和娛樂節目更充實和多樣化外，大型活動亦有助提升旅客的旅遊體驗，以及鼓勵他們再次訪港、延長留港時間和增加消費。由於參與大型活動的旅客會向親友推介香港為旅遊勝地，這些活動亦有助建立香港的正面形象和可收口碑之效。除了令旅客

的旅遊體驗更加豐富外，大型活動亦搞活全城的節日氣氛，並為本地社區提供免費的娛樂及活動；

評估大型活動

- (d) 在調查旅客對大型活動的即時意見時，旅發局採用了四至五個主要業績指標，作為這些活動的表現目標，即：
- (i) 訪港旅客人次；
 - (ii) 對訪港決定有影響；
 - (iii) 對活動的整體滿意程度及參與活動人次；
 - (iv) 打算再次訪港參與同類活動；及
 - (v) 向親友推介該活動。
- (e) 為作長遠籌劃，有關大型活動的調查亦收集了全球恆常舉辦的旅遊盛事中常用的其他資料，例如“打算日後前往該旅遊點度假”及“打算向親友推介為旅遊勝地”。這些調查結果將有助旅發局評估有關大型活動從長遠而言是否有潛力進一步發展成為恆常舉辦的具代表性的盛事，類似里約熱內盧的嘉年華會或新奧爾良的四旬齋前狂歡節；
- (f) 旅發局一直有跟進各項大型活動的表現，以找出可作改善之處，例如：
- (i) **香港繽紛冬日節** 旅發局已留意到天星碼頭搬遷對 2006 香港繽紛冬日節訪港旅客人次、參與活動的旅客人次及旅客對該活動滿意程度的影響 (見第 4.23 段)。其他可能影響旅客人次的因素，可能是“聖誕歡樂小鎮”在過去數年均以類似形式舉辦，所以新鮮感減退，旅客的興致因而降低。旅發局會檢討活動形式，並把檢討結果提交產品及活動委員會研究；及
 - (ii) **新春國際匯演之夜** 旅客對 2007 新春國際匯演之夜的滿意程度下跌，主要是因為在匯演路線起點處的一幢建築物有火警警報，令巡遊大受延誤 (見第 4.35 段)。

旅發局會繼續密切留意各項大型活動的表現，並收集各主要相關人士／機構及業界伙伴的意見，例如有關活動能否為他們提供一個有效的營商平台等；

- (g) 旅發局一直不斷對大型活動定期進行檢討。主要業績指標一直行之有效，並能合理衡量大型活動的表現。訂立更多主要業績指標會使旅發局難以專注達致最重要的指標。儘管如此，如旅發局在定期檢討時發現出現新的情況而有此需要，定會考慮訂定新的業績指標；

工作項目費用

- (h) 旅發局會確保在與承辦商訂定的協議中，就承辦商需執行的工作項目清楚訂明費用，以及合約範圍的任何改動必須事先取得有關主管人員的批准；

贊助

- (i) 旅發局在日後與冠名贊助商訂定的協議中，將加入在延續贊助時會享有優先取捨權的條款。旅發局會嘗試盡力為新春國際匯演之夜爭取更多冠名贊助金額和取得更多贊助支持。然而，由於涉及的金額龐大，以及需在商業利益與旅發局作為公帑資助機構的角色及宗旨之間取得平衡，尋求冠名贊助誠非易事。鑑於上述困難，實有需要給予冠名贊助商優先取捨權；及

活動形式

- (j) 旅發局在籌劃每年的新春國際匯演之夜時，均會詳細檢討活動形式(包括活動項目和所涉及的費用)，以作進一步改善。旅發局致力在匯演各個相關元素的成本效益與活動的整體吸引力之間取得平衡，務求盡力妥為融合本地與國際表演隊伍的演出和節目編排。國際表演隊伍有助提高活動形象，並把匯演提升成為香港具代表性的盛事。如在活動質素方面作出妥協，將會更難獲得贊助。

第 5 部分：推行及評估其他市場推廣活動

5.1 本部分研究旅發局在推行及評估其他市場推廣活動方面的情況。

背景

5.2 除大型活動外，旅發局亦舉辦多項市場推廣活動。審計署曾研究過這些活動，現匯報有關研究結果如下：

- (a) 全球推廣活動 (見第 5.3 至 5.9 段)；
- (b) “幻彩詠香江”的煙火表演 (見第 5.10 至 5.14 段)；
- (c) 展銷會 (見第 5.15 至 5.20 段)；
- (d) 業界訪港考察 (見第 5.21 至 5.27 段)；
- (e) 內地學校推廣活動 (見第 5.28 至 5.36 段)；
- (f) 顧客網站 (見第 5.37 至 5.41 段)；及
- (g) 評估市場推廣活動 (見第 5.42 至 5.46 段)。

全球推廣活動

5.3 旅發局在 2005–06 至 2006–07 年度的兩年內，在全球推行一連串策略性推廣活動，包括 2006 精采香港旅遊年 (見第 1.8 及 1.9 段)。在 16 個重點市場推行的全球推廣活動包括電視和報章雜誌廣告、製備及派發宣傳品、消費者巡迴展覽，以及與傳媒機構合作推介香港的新景點。

推廣活動的跟進調查

5.4 旅發局委託顧問在重點市場進行跟進調查，以研究顧客外遊的意向，以及評估是否知悉旅發局的全球推廣活動和這些活動的成效。有關調查分兩個階段進行，涵蓋 14 個重點市場。第一階段在二零零五年十月至二零零六年七月期間進行，所需費用為 390 萬元；第二階段則在二零零六年十一月至十二月期間進行，所需費用為 240 萬元。

5.5 第一階段跟進調查分為活動推行之前和活動推行之後的調查，主要是跟進旅發局全球推廣活動令顧客觀感有所改變的情況；而第二階段調查則只包括活動推行之後的調查，因為當時全球推廣活動已展開。

審計署的意見

5.6 為確知旅發局全球推廣活動令顧客的觀感有何整體改變，審計署把第二階段的活動進行之後調查結果與第一階段的活動推行之前調查結果作出比較。審計署就跟進調查結果得出的審查結果載於附錄F。審計署注意到，市場推廣活動展開後，在受訪者對香港的認識和印象觀感，以及訪港的可能性和意向方面，結果不一。然而，由於旅發局在展開全球推廣活動前未有訂立目標，因此難以確知全球推廣活動是否已達致預期目標。

跟進調查的範圍

5.7 審計署注意到由於沒有包括兩個重點市場(印尼和印度)，所以跟進調查涵蓋 16 個重點市場(見第2.8(c)段)中的14個。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 印尼沒有納入調查範圍內，因在進行調查期間，印尼政局不穩，會影響跟進調查結果；及
- (b) 印度原本被納入調查範圍內，但礙於財政緊絀，最終被剔出。

審計署認為，如跟進調查能涵蓋所有重點市場會更為理想。

審計署的建議

5.8 審計署建議旅發局應：

- (a) 為宣傳和推廣活動訂立表現目標，以評估有關活動是否已有效達致預期目標；
- (b) 因應跟進調查的結果，採取措施改善其日後的宣傳和推廣活動；及
- (c) 在全球推廣活動的跟進調查中盡可能涵蓋所有重點市場。

旅發局的回應

5.9 旅發局總幹事表示：

- (a) 旅發局已分別在活動推行之前及之後進行跟進調查，評估在2005-06至2006-07年度展開全球推廣活動之前和之後的轉變。這些跟進調查直接衡量有關活動的市場推廣措施有何成效。至於活動的整體成效，旅發局是利用為活動期間而制定的已界定主要業

績指標(如訪港旅客人次、消費開支、滿意程度和再次訪港的意向)衡量；

- (b) 旅發局於整個活動期間分兩個階段進行跟進調查，評估消費者對香港的觀感有何轉變。日後進行宣傳和推廣活動時，會以調查結果作為訂立這方面表現目標的基準；及
- (c) 跟進調查涵蓋16個重點市場中的14個，旅發局認為已經足夠。雖然理想的做法是涵蓋所有重點市場，但需顧及可供使用的資源，以及特定市場情況，因為這或會影響調查結果的可靠性，一如印尼和印度的情況所示(見第5.7(a)及(b)段)。因此，旅發局認為應以靈活方式決定跟進調查的範圍。

幻彩詠香江的煙火表演

5.10 “幻彩詠香江”這項燈光音樂匯演由旅遊事務署在二零零四年一月首次舉辦，以期吸引遊客來港。幻彩詠香江融合由維多利亞港兩岸參與匯演的建築物發放的燈光(即幻彩燈光、鐳射和探射燈束)與音樂效果(註23)，展現迷人的維港夜景。此外，在特別時日(例如主要公眾假期)及旅發局舉辦大型活動期間，亦會加插煙火表演(見照片四)。

註 23：幻彩詠香江在二零零四年一月首次舉辦時，共有 18 幢港島區建築物參與。二零零七年五月，維多利亞港兩岸參與匯演的建築物已增至 37 幢。匯演的音樂和旁述每晚沿着星光大道至香港文化中心外的尖沙咀海旁，以及金紫荊廣場海濱長廊播放，並在電台播出。

照片四

二零零六年一月舉辦的幻彩詠香江和煙火表演



資料來源：旅發局的記錄

5.11 二零零四年一月，旅遊事務署首次舉辦煙火表演。此後，旅發局獲指派通過與旅遊事務署緊密磋商，舉辦煙火表演，而幻彩詠香江則仍由旅遊事務署舉辦。2004-05 至 2006-07 年度，旅發局就舉辦煙火表演批出總值 2,247 萬元的 12 份合約。該 12 份合約的詳情載於表八。

表八

2004-05 至 2006-07 年度
旅發局批出的煙火表演合約

合約	煙火表演期	表演場數	費用(元)	參與建築物數目(註 1)	每場表演每幢建築物平均費用(元)
1	27/4/2004 — 9/5/2004	10	1,835,000	10	18,350
2	30/6/2004 — 4/7/2004	5	950,000	10	19,000
3	2/10/2004 — 7/10/2004	6	1,332,000	12	18,500
4	26/11/2004 — 2/1/2005	7	1,554,000 (註 2)	12	18,500
5	11/2/2005 — 15/2/2005	5	1,350,000	12	22,500
6	1/5/2005 — 8/5/2005	8	2,160,000	12	22,500
7	25/6/2005 — 27/8/2005	11	2,673,000	12	20,250
8	23/12/2005 — 31/12/2005	3	1,900,000	不適用	不適用
9	3/2/2006 — 5/2/2006	3	1,940,000	不適用	不適用
10	24/6/2006 — 8/10/2006	9	3,780,000	不適用	不適用
11	23/12/2006 — 1/1/2007	6	2,100,000	不適用	不適用
12	20/2/2007 — 21/2/2007	2	900,000	不適用	不適用
		75	22,474,000		

資料來源：旅發局的記錄

註 1：合約 1 至 7 的煙火表演中，煙火在參與建築物的天台上燃放；而合約 8 至 12 的煙火表演則在海上進行，煙火在沿尖沙咀海旁停泊的躉船及浮躉上燃放。

註 2：二零零四年十二月南亞海嘯後取消了三場煙火表演，合約 4 的合約金額因此由 2,222,000 元減至 1,554,000 元。

審計署的意見

5.12 一般而言，把性質相若而會在一段時間內進行的工作以單一合約形式批出，會有助簡化招標方面的行政工作和達致規模效益。鑑於旅發局或會在一段時間內舉辦很多場煙火表演，該局或應檢討表演的合約安排，以期找出更具成本效益的安排。

審計署的建議

5.13 審計署建議旅發局應檢討可否採用其他合約安排 (例如定期合約)，務求使舉辦煙火表演更具成本效益。

旅發局的回應

5.14 旅發局總幹事同意審計署的建議。他表示旅發局會研究可否安排以定期合約形式舉辦幻彩詠香江的煙火表演。

展銷會

5.15 旅發局有邀請本地旅遊業經營商 (例如旅行代理商、旅遊經營商、景點經營商和酒店) 參與海外和本地展銷會。這些展銷會讓本地旅遊業經營商有機會與海外同業建立聯繫，推廣他們的旅遊產品和服務。

5.16 2006–07年度，旅發局安排本地旅遊業經營商參加海外和本地多個展銷會。旅發局表示，作出有關安排所需的直接開支 (例如搭建和租用攤位費用、租用會議室費用及設備費用) 為 430 萬元。旅發局為收回有關開支，規定參與活動的經營商須向旅發局繳付費用 (註 24)。

審計署的意見

5.17 審計署抽查本地旅遊業經營商在參與展銷會後填寫的意見評核表時發現，經營商普遍對旅發局致力為他們創造營商平台表示讚賞。他們認為展銷會有助向海外推廣其旅遊產品和服務。大多數經營商均可藉此機會認識海外同業及促成生意，又或發展及建立新的商業聯繫。他們表示日後會參與同類展銷會。

5.18 2006–07年度，旅發局從本地旅遊業經營商收取他們參加展銷會的費用共 260 萬元，佔旅發局舉辦展銷會的總直接開支的 60%。旅發局在二零零七年七月回應審計署的查詢時表示，其目標是“長遠來說收回直接開支的成本”。旅發局在 2006–07 年度未收回的直接費用為 170 萬元。

審計署的建議

5.19 鑑於旅發局尚未收回的成本金額不少，審計署建議旅發局應考慮採取措施，收回為安排旅遊業經營商參與展銷會而支付的直接開支。

註 24：本地旅遊業經營商須自行安排機票和酒店住宿，並須承擔相關費用。

旅發局的回應

5.20 旅發局總幹事察悉審計署的建議。他表示：

- (a) 旅發局過去數年在收回其安排旅遊業經營商參與展銷會的直接開支方面，已不斷有改善。可收回的成本比率由二零零四年的 50% 分別提高至二零零五年和二零零六年的 57% 和 60%；及
- (b) 旅發局會繼續提高可收回成本的水平。然而，值得注意的是，其他國家旅遊組織在收回展銷會成本方面並無標準做法，其收回成本的比例介乎零至 100% 不等。在研究收回成本的比例時，已考慮香港本身的特殊情況，例如對一些屬中小型企業的旅遊業經營商的支持。此外，旅發局協助旅遊業經營商參與展銷會的目的，是為了建立品牌及宣傳香港整體的旅遊業。此舉實際上與市場一般收取租用場地直接成本的做法一致。

業界訪港考察

5.21 旅發局有邀請海外旅遊業代表 (例如旅行代理商、旅遊經營商和旅遊產品統籌商) 來港考察，親身體驗在港旅遊的各種樂趣。舉辦訪港考察旨在使海外旅遊業界代表得知香港最新的旅遊產品，促使他們開辦訪港旅行團，並向他們的顧客推介香港。

5.22 2006-07 年度，旅發局為全球約 3 200 位旅遊業代表舉辦約 280 次業界訪港考察。旅發局在 2006-07 年度舉辦業界訪港考察的總開支為 750 萬元 (註 25)。

審計署的意見

需評估業界訪港考察的成效

5.23 在二零零六年三月舉行的理事會會議上，其中一位成員(旅遊事務專員)建議旅發局管理層可跟進由訪港考察促成的旅遊產品，藉此計算有關的投資回報。旅發局管理層同意向理事會成員提交有關資料。然而，審計署找不到證據顯示旅發局管理層曾向理事會提交有關資料。旅發局在二零零七年三月回應審

註 25：旅發局舉辦兩類訪港考察。一是“支付全數費用”的訪港考察，旅發局在航空公司和酒店的支持下，會向海外旅遊業代表提供機票、住宿和地勤支援 (例如在港的交通和膳食)；另一是“支付部分費用”的訪港考察，旅發局只會提供地勤支援。

計署的查詢時表示，難以跟進由訪港考察促成的旅遊產品，因為海外旅遊業經營商在參加完訪港考察後，需要時間來籌辦新旅遊團。

5.24 由於旅發局沒有措施評估訪港考察的成效，因此難以評估在這方面投放資源是否物有所值。審計署認同旅遊事務專員的意見，認為需要跟進由訪港考察促成的旅遊產品。審計署認為旅發局需採取適當措施，評估業界訪港考察的成效。

需分析對業界訪港考察的意見

5.25 訪港考察結束後，旅發局會要求海外旅遊業代表填寫調查表格，提出意見和建議如何改善考察(註 26)。旅發局表示，這些意見和建議有助旅發局及本地旅遊業經營商開發嶄新旅遊產品以提升旅客的旅遊體驗，並令旅遊點更具吸引力，讓旅客更感到賓至如歸。審計署注意到，旅發局曾就海外旅遊業經營商對在二零零五年五月至十二月訪港考察所作的意見進行檢討，有關工作在二零零六年三月完成。這項檢討對訪港考察(例如參加者的滿意程度)作出評估，並向本地旅遊業經營商和全球辦事處提供有關改善旅行團／旅遊產品的意見。然而，截至二零零七年八月，旅發局仍未完成就二零零六年訪港考察進行的同類檢討。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示，該局將於二零零七年十月或之前，完成對精采香港旅遊年活動舉行期間(即二零零五年五月至二零零七年三月)訪港考察的檢討。審計署認為旅發局需定期檢討海外旅遊業經營商就他們訪港考察所作的意見，並適時完成有關檢討。

審計署的建議

5.26 審計署建議旅發局應：

- (a) 採取措施評估業界訪港考察的成效；及
- (b) 定期檢討海外旅遊業經營商就他們訪港考察所作的意見(例如滿意程度)，並適時完成有關檢討。

旅發局的回應

5.27 旅發局總幹事大致上同意審計署的建議。他表示：

註 26：例如海外旅遊業代表需回答哪些旅遊景點對其市場的遊客具有吸引力，他們會向哪個客群推介這些旅遊景點，以及他們會在其訪港旅行團中加入哪些旅遊景點。

- (a) 旅發局一直通過業界訪港考察調查，跟進海外旅遊業經營商對訪港考察的意見。旅發局將於二零零七年十月或之前，完成對二零零五年五月至二零零七年三月精采香港旅遊年活動舉行期間訪港考察的調查，並會於稍後把調查結果提交理事會；及
- (b) 自2007-08年度起，旅發局會把跟進制度正規化，藉此跟進訪港考察促成的旅遊產品數目。有關的跟進結果將每年向理事會提交一次；及
- (c) 旅發局會致力確保適時完成上述跟進調查。

內地學校推廣活動

5.28 為增加內地旅客對香港遊的認識和興趣，旅發局為這些目標客群舉辦推廣活動。旅發局認為家庭客群具有很大的發展潛力，因此舉辦多項針對這類客群的推廣活動。其中一項活動以內地學校的學生和其家長為目標客群(下稱學校推廣活動)。

5.29 二零零六年五月，廣州全球辦事處與承辦商(承辦商 Y) 簽訂合約，在內地舉辦學校推廣活動。有關合約總值約為 929,000 元。根據合約，承辦商 Y 負責印製和運送宣傳品、推行活動(遍及 13 個內地城市約共 650 間學校)，以及與合作機構(註 27) 合作，這些機構主要為內地教育機構。活動的主要內容包括舉辦繪畫比賽、派發旅發局刊物，以及在學校放映介紹香港的短片。

5.30 根據合約，旅發局須支付承辦商 Y 的服務費為：

- (a) 合作機構費用(註 27) 共 522,000 元。有關合約把這類性質的費用列為校園公關賣進費(註 27)。
- (b) 推行活動的費用(例如負責活動的員工開支) 共 298,000 元；及
- (c) 印製及運送宣傳品的費用共 109,000 元。

5.31 根據合約，旅發局須在簽訂合約時向承辦商 Y 支付一筆為數 465,000 元的首期付款(即合約總值的一半)，並在承辦商 Y 完成學校推廣活動時向其支付最後付款，以清繳餘額。此外，承辦商 Y 須向旅發局提交報告，交代完成的工作及與活動有關的資料(例如照片、短片和學生的繪畫)，才能申索最後付

註 27：“合作機構”、“合作機構費用”及“校園公關賣進費”為合約內的用語，該份合約是用中文擬備。

款。此外，承辦商Y須向旅發局提交證明文件，以此作為依據，申索合作機構費用所需開支。

審計署的意見

減少工作量

5.32 根據旅發局的記錄，學校推廣活動合約共接獲三份標書，投標價格分別為153萬元、180萬元及150萬元。根據標書評核報告，由於工作量減少，投標價格分別調低至107萬元、130萬元及126萬元。投標價格最低的承辦商Y獲批予合約(註28)。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示，工作量減少一事獲得監督內地全球辦事處營運工作的總監批准。投標者在闡釋標書時獲知工作量會減少，並同意調低投標價格，然而，旅發局並無就這些改動作出書面協議。

合作機構費用

5.33 實際支付的合作機構費用(註27)約為522,000元。審計署審查了承辦商Y提供以申索該筆費用的證明文件，發現五筆涉及合共約181,500元的款項分別支付五名個別人士而非相關的機構。審計署注意到，有關的收據由這些個別人士自行證明，並沒有正式的證明(例如未蓋上機構／公司印章或無正式收據)。此外，亦沒有資料顯示這些人士是否代表任何機構收取這些款項，而開支性質一欄則列明是合作機構費用(註27)。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示，承辦商Y負責推行計劃，與合作機構(政府機構或負責為學校籌辦課外活動的認可機構)協力在不同城市的學校舉辦推廣活動，並向他們支付合作機構費用。這些費用包括與學校聯絡、為學生舉辦簡介會、派發宣傳品及進行監督工作所涉及的員工開支，以及校園媒體發布費和租用影音設備的費用。承辦商Y證明上述五筆款項是支付予合作機構的負責人員。審計署認為，旅發局需確保日後要在取得適當的證明文件後，才向承辦商付款。

在簽訂合約前付款予承辦商

5.34 旅發局在二零零六年五月與承辦商Y簽訂合約前，曾在二零零六年四月向其支付一筆為數261,000元的款項。這筆款項用作抵銷部分在簽約時需支付為數465,000元的首期付款。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示，由於要趕及在二零零六年六月學校考試期開始前展開推廣計劃，因此需

註28：承辦商Y同意，因工作量進一步減少而把投標價格調低至929,000元。

付款予承辦商，以便順利推廣計劃。此外，有關協議已獲總辦事處及旅發局法律部門的審核。審計署認為旅發局需確保只在簽訂合約後才向承辦商付款。

審計署的建議

5.35 審計署建議旅發局應：

- (a) 如在標書評審過程中，要對規定的工作加以改動（例如工作量減少），確保與投標者達成協議並以文件記錄；
- (b) 規定承辦商提交正式收據作為申索款項的證明，並在收據上清楚列明開支的性質；及
- (c) 確保在簽訂合約後才向承辦商支付款項。

旅發局的回應

5.36 旅發局總幹事表示：

- (a) 他同意第 5.35(a) 段所述的審計署建議。若出現第 5.32 段所述工作量減少的情況，應更妥善地備妥有關文件，並與投標者達成協議。旅發局會進一步收緊全球辦事處的採購政策及程序，以及通過各種溝通渠道（例如員工簡介會），定期提醒員工恪守有關政策及程序；
- (b) 規定承辦商提交正式收據作為分判承辦商申索款項的證明，並非市場慣常做法。然而，旅發局確保向承辦商付款前，有關承辦商已完成推廣計劃合約內清楚列明的具體工作；及
- (c) 他同意第 5.35(c) 段所述的建議。旅發局已提醒全體員工應在簽訂合約後才向承辦商付款。

顧客網站

5.37 旅發局通過其網站 (DiscoverHongKong) 向其全球顧客發放香港的旅遊資訊。該網站備有簡體中文、繁體中文及其他十種文字 (註 29) 可供選擇。在 2006-07 年度，該網站的運作及宣傳成本為 280 萬元。該網站的瀏覽活動情況載於表九。

註 29：十種文字為英文、日文、韓文、馬來文、德文、西班牙文、法文、意大利文、俄文及泰文。

表九

旅發局網站 (DiscoverHongKong) 的瀏覽情況
(二零零四年至二零零六年)

網站瀏覽情況	二零零四年	二零零五年	二零零六年
網頁瀏覽次數 (註 1)	7 860 萬	8 630 萬	1.483 億
網站到訪次數	1 420 萬	1 980 萬	2 920 萬
網站獨立訪客人數 (註 2)	630 萬	820 萬	1 060 萬
網站平均到訪時間	11 分 20 秒	11 分 44 秒	13 分

資料來源：旅發局的記錄

註 1：網頁瀏覽次數是指在互聯網網站載入一個網頁。

註 2：網站獨立訪客人數是指利用電腦軟件識別出並非重複計算的訪客數目 (即只計算一次)。這種追查方式有助準確識別每月到訪網站而並非重複計算的訪客數目。

審計署的意見

需改善利用網站作市場推廣的工作

5.38 聯合國世界旅遊組織表示，利用網站作市場推廣除有覆蓋全球的優勢外，還可與顧客建立雙向的溝通。只要顧客在網站登記取用資料，其個人資料便會被記錄。國家旅遊組織之後可定期以電子方式把宣傳資料發送給顧客，並可聯絡他們以了解其旅遊模式。此外，亦可借助他們對網站進行評估。事實上，使用網上平台已為大勢所趨。現時有越來越多非網站宣傳把查詢者及顧客“聯接”到國家旅遊組織的網站，他們的資料會被永久存放在網站的數據庫內，作日後市場推廣之用。

5.39 旅發局一直致力通過其網站 (DiscoverHongKong) 收集顧客的資料。網站訪客只需提供姓名、電郵地址及選擇的語言，便可訂閱每月的電子通訊 (《香港電子雜誌》)，獲得最新盛事、旅遊熱點及各種優惠的資訊。二零零七年六月，

《香港電子雜誌》的訂閱人數約有 236 000 人。審計署注意到，旅發局已收集《香港電子雜誌》約 20% 訂閱客戶的旅遊模式資料及個人資料 (例如個人狀況及興趣)。審計署認為旅發局需通過其網站收集更多顧客資料，藉以向他們進行切合其旅遊需要的具針對性市場推廣活動。

審計署的建議

5.40 審計署建議旅發局應考慮通過其網站 (DiscoverHongKong) 收集有關顧客的旅遊模式資料和個人資料，藉以進行具針對性的市場推廣活動。

旅發局的回應

5.41 旅發局總幹事同意審計署的建議。他表示，旅發局已改善其網站 (DiscoverHongKong) 上的《香港電子雜誌》訂閱表格，而有關二零零八年奧運馬術賽事的小型網站亦新近啓用，藉以收集更多顧客資料，包括旅遊模式資料和個人資料。

評估市場推廣活動

5.42 根據聯合國世界旅遊組織對 56 個國家旅遊組織進行的一項研究顯示，這些國家旅遊組織評估市場推廣活動所採用的方法不同，由簡單地監測統計數據到進行下列較複雜的研究都有：

- (a) **轉化研究** 轉化研究旨在量度通過國家旅遊組織的活動 (例如以印刷媒介進行宣傳、廣播廣告、為旅客提供資訊服務) 而增加的旅客造訪、預訂次數或收入。轉化研究必須依賴一套納入活動之中的回應機制 (例如在印刷媒介廣告中備有編碼回條或以廣播進行的推廣活動設有免費電話專線)。查詢者的姓名及地址會予以記錄，並於稍後通過調查以隨機抽樣方式再次與他們聯絡，了解他們是否確實基於所得的旅遊資訊而前往旅遊或計劃日後前往旅遊；及
- (b) **跟進調查** 國家旅遊組織通過監測各項推廣活動達致預定策略性傳訊目標的程度，跟進市場推廣活動 (例如宣傳活動) 的成效。跟進調查是可以在宣傳活動推行前及推行後進行的定量調查 (例如以郵遞、電話或親身訪問方式進行)。活動推行前調查可確知受訪者在宣傳活動推行前對某旅遊點有多少認識、興趣、造訪的意欲及可能性。活動推行後調查則在宣傳活動進行期間或結束後再次監測受訪者這方面的情況。

在這項研究中，聯合國世界旅遊組織指出有些最佳的做法，可用來評估國家旅遊組織的市場推廣活動。

審計署的意見

5.43 聯合國世界旅遊組織按照各個國家旅遊組織的市場推廣預算把這些最佳的做法分類(見附錄 G)。國家旅遊組織採用何種最佳的做法是受到有多少可供使用的資源所影響。一般來說，市場推廣預算較高的國家旅遊組織採用的最佳做法，會較市場推廣預算較低的國家旅遊組織的更為全面。預算高的國家旅遊組織(包括旅發局——見第 1.7 段)採用的最佳做法包括進行較複雜的研究，即轉化研究和跟進調查，以及採用其他較簡單的方法，例如監測統計數據、進行問卷調查，以及審視傳媒就公關活動所發表的文章。

5.44 旅發局已進行跟進調查和採用較簡單的方法，評估其市場推廣活動。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示，該局亦以更直接的方式，收集旅行代理商伙伴對由旅發局市場推廣活動促成的旅行團生意的回應，藉以評估其市場推廣活動的成效。為加強旅發局評估其市場推廣活動的方法，審計署認為旅發局需探討應否對經選定的市場推廣活動採用其他評估方法(例如轉化研究)。

審計署的建議

5.45 審計署建議旅發局應考慮探討應否採用其他具成本效益的方法(例如轉化研究)，評估經選定市場推廣活動的成效。

旅發局的回應

5.46 旅發局總幹事察悉審計署的建議。他表示，旅發局會考慮加強現行的方法或引入新方法(以最具成效者為準)，評估其市場推廣活動的成效。

第 6 部分：優質旅遊服務計劃

6.1 本部分研究旅發局優質旅遊服務計劃的運作情況。

背景

6.2 一九九九年，旅協推出優質旅遊服務計劃，對達到指定服務水平的零售商戶及餐館作出認證。二零零六年十一月，旅發局把計劃擴大至涵蓋旅客住宿服務。該計劃旨在：

- (a) 令提供服務商戶認知優質服務的重要性，以鼓勵這些商戶不斷提升服務水平；及
- (b) 幫助旅客選擇提供優質服務的商戶。

6.3 如申請商戶符合旅發局的評審準則，將可獲認證為優質旅遊服務計劃認證商戶。有關商戶可展示優質旅遊服務標誌，藉此表示其優質旅遊服務計劃認證商戶資格。二零零七年六月，共有6 536間餐館及零售商戶獲認證為優質旅遊服務計劃認證商舖及三間優質旅遊服務計劃認證旅客住宿場所。計劃的認證資格有效期為一年，須每年續證，除非在有效期屆滿之前被終止或暫停資格，則作別論。如要取得優質旅遊服務的認證資格，商戶須繳交兩項費用，分別為初次申請費用及每年續證費用。有關費用按商舖的數目(就零售商戶及餐館而言)和旅宿場所及房間的數目(就旅客住宿服務而言)計算(註 30)。

6.4 二零零七年三月，經濟發展及勞工局在回應立法會議員的提問時表示，旅發局通過下列途徑對優質旅遊服務計劃進行監察：

- (a) 檢討計劃的服務標準，以及透過專業顧問訪查認證商戶和實地評核，加強計劃的品質認證工作和監察商舖的守規情況；
- (b) 分析旅客對認證商戶的投訴個案，並跟進改善工作；
- (c) 檢討計劃的推廣及宣傳，以加強目標旅客對計劃的認識；及
- (d) 定期進行商戶意見調查。

註 30：舉例來說，二零零七年六月，就零售商戶及餐館而言，擁有 1 間商舖及 20 間商舖的初次申請費用分別為 5,000 元及 16,000 元。至於旅客住宿服務，每間設有 1 至 20 間房間的旅宿場所須繳交 5,000 元的初次申請費用，而每間設有 21 至 50 間房間的旅宿場所則須繳交 6,000 元。對於擁有多過一間旅宿場所的連鎖業務，整個連鎖業務的總申請費用可獲 10% 折扣優惠。零售商戶、餐館及旅客住宿場所的每年續證費用均為初次申請費用的一半。

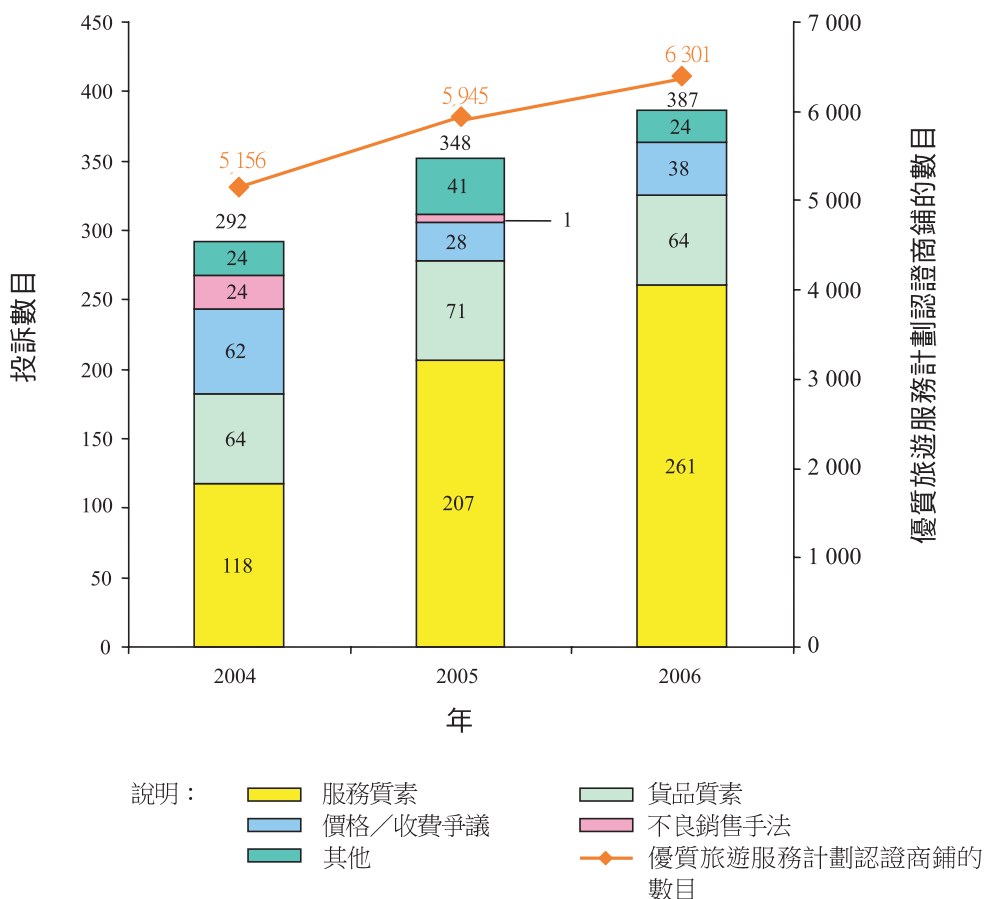
審計署的意見

接獲對優質旅遊服務計劃認證商戶的投訴

6.5 審計署就旅發局接獲對優質旅遊服務計劃認證商戶的投訴進行的分析載於圖六。審計署注意到投訴總數自二零零四年的292宗增加33%至二零零六年的387宗；而同期優質旅遊服務計劃認證商鋪的數目則由5 156間增加22%至6 301間；訪港旅客則由2 181萬人次增加16%至2 525萬人次。主要投訴的原因是服務質素欠佳，而這類投訴由二零零四年的118宗增加121%至二零零六年的261宗。旅發局表示，有關服務質素的投訴有所增加，主要是因為本地居民投訴劇增所致（由二零零四年的68宗增至二零零六年的192宗，增幅為182%）。相比之下，同期旅客對服務質素的投訴由50宗增至69宗，增幅為38%。審計署認為旅發局需調查投訴增加的原因，並採取必需的改善措施。

圖六

對優質旅遊服務計劃認證商戶的投訴
(二零零四年至二零零六年)



資料來源：旅發局的記錄

使優質旅遊服務計劃達致財政自給

6.6 在二零零六年十一月舉行的市場推廣及業務發展委員會會議上，一名委員會成員(旅遊事務專員)表示旅發局的最終目標應是使優質旅遊服務計劃可收回成本。優質旅遊服務計劃的營運開支為與認證商戶直接有關的費用，以及宣傳優質旅遊服務計劃的費用。審計署就營辦優質旅遊服務計劃的收入和開支進行的分析載於表十。該表顯示計劃在2006-07年度收入與開支的差額為530萬元，由旅發局的經常撥款填補。2007-08年度的預算差額則為590萬元。

表十

營辦優質旅遊服務計劃的收入和開支

	2006-07 年度 實際 (百萬元)	2007-08 年度 預算 (百萬元)
營運收入(註 1)	5.3	5.6
營運開支(註 2)	10.6	11.5
差額	5.3	5.9

資料來源：旅發局的記錄

註 1：收入為來自優質旅遊服務計劃認證商戶所繳交的申請費用和續證費用及售賣優質旅遊服務襟章的款項。

註 2：旅發局表示，與認證商戶直接有關的營運開支在 2006-07 年度及 2007-08 年度分別為 840 萬元及 890 萬元。宣傳優質旅遊服務計劃的開支在 2006-07 年度及 2007-08 年度則分別為 220 萬元及 260 萬元。

6.7 政府在 2005-06 年度及 2006-07 年度，為旅發局預留了 3,000 萬元額外撥款，以加強優質旅遊服務計劃(見第 1.8 段)。有關撥款用於推廣活動和擴展計劃。由於 2007-08 年度並無額外撥款，旅發局由未用餘額(見第 1.9 段)中撥出 900 萬元，以進行質素保證工作、市內推廣活動、挽留已參與商戶的工作及質素改善計劃。審計署認為，旅發局需研究如何使優質旅遊服務計劃達致財政自給。

擴展計劃

6.8 利用這筆額外撥款進行的主要工作之一，是研究可否擴大優質旅遊服務計劃至其他旅遊相關業界。二零零六年十一月，旅發局把計劃擴大至涵蓋旅客住宿場所，方便旅客物色值得信賴的住宿。截至二零零七年六月，有三間旅客住宿場所(提供 207 間房間)獲計劃認證。旅發局在二零零七年九月回應審計署的查詢時表示，該局一直以審慎方式確保能夠招攬符合嚴格評審標準的高質素旅客住宿場所。2006-07 年度及 2007-08 年度就招攬旅客住宿場所而設定的住宿房間目標分別為 200 間及 300 間。鑑於廉價住宿需求殷切，審計署認為旅發局需採取措施，鼓勵更多旅客住宿場所經營者申請優質旅遊服務認證。

審計署的建議

6.9 審計署建議旅發局應：

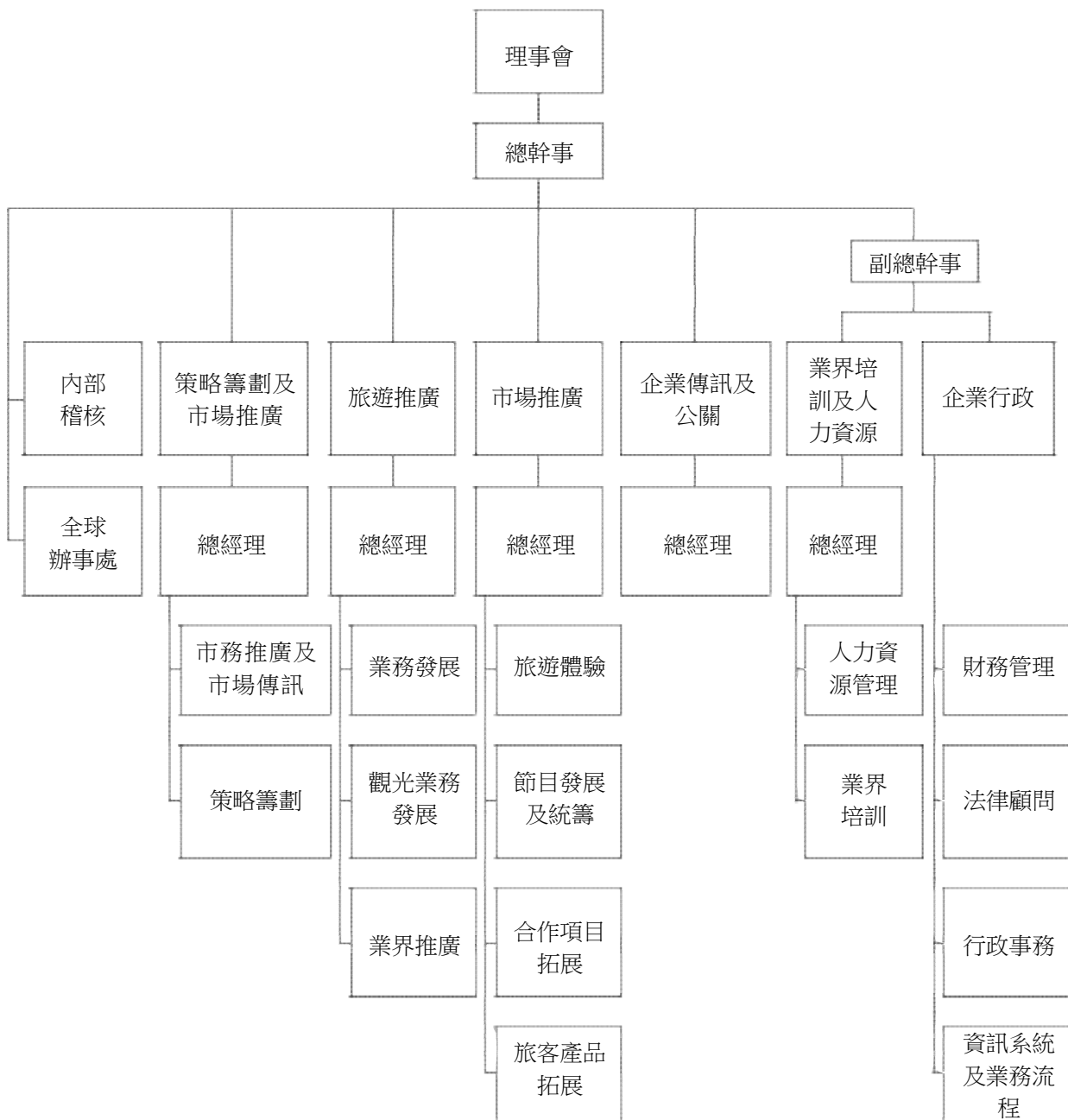
- (a) 就投訴優質旅遊服務計劃認證商戶個案數目增加的原因進行調查，並採取行動改善優質旅遊服務計劃；
- (b) 研究如何使優質旅遊服務計劃達致財政自給；及
- (c) 採取措施鼓勵更多旅客住宿場所經營者申請優質旅遊服務認證。

旅發局的回應

6.10 旅發局總幹事大致上同意審計署的建議。他表示：

- (a) 旅發局一直採取積極措施，找出投訴增加的原因。導致投訴數目上升的原因之一，可能是由於優質旅遊服務計劃經加強宣傳推廣後更為人所知，以及顧客期望提高所致。除了與優質旅遊服務計劃認證商戶的管理層會面，調查引致投訴的根本成因及找出改善措施外，旅發局亦會為商戶的前線員工提供更多服務質素培訓工作坊，藉以提升他們的顧客服務技巧。例如工作坊的培訓名額將於2007-08年度增至1 200個，並於2008-09年度再增加一倍至2 400個；
- (b) 長遠而言，旅發局的目標是收回與商戶認證直接有關的營運開支。推廣優質旅遊服務計劃的開支將繼續由旅發局撥款支付，這是旅發局推廣香港提供優質服務形象的其中一項措施；及
- (c) 旅發局現正採取積極行動，招攬高質素的旅客住宿場所參與優質旅遊服務計劃，例如與民政事務總署合作推廣該計劃，以及與有意申請認證的商戶協力提升其服務及設施水平。旅發局在招攬過程中會繼續恪守嚴格準則，使計劃的質素得到保證，不會為求爭取更多旅客住宿場所參與計劃而降低準則。

香港旅遊發展局
組織圖(摘錄)
(二零零七年六月三十日)



資料來源：旅發局的記錄

香港旅遊發展局重點市場的分類

- (A) **首要市場 (5個重點市場)** 這些市場為內地、台灣、日本、南韓及美國。旅發局在這些市場的目的是維持旅客人次的增長及數量。為此，旅發局會致力拓展至二線區域及城市，並開拓增長中的高潛力客群，例如內地的消費旅遊客群 (註1)、台灣的企業獎勵旅遊客群、於周末來港度假的日本及南韓年輕客群，以及居住在美國的亞裔人士 (註 2)。
- (B) **主要市場 (5個重點市場)** 這些市場為泰國、菲律賓、新加坡、澳洲及英國。旅發局把握航機班次增加或廉價航空公司投入服務所帶來的額外載客量，全面開拓這些市場的潛力。在東南亞市場，旅發局以增長中的家庭及年輕客群為主要目標，這些旅客對香港的新景點均極感興趣。至於長途市場，旅客的興趣則在於傳統文化，旅發局的目標是將香港列入一程多站或中途站的配套行程內 (註 3)，藉以擴大目標客群的基數。
- (C) **二線市場 (5個重點市場)** 這些市場為馬來西亞、印尼、加拿大、德國及法國，旅發局會致力鎖定及投資於有機會增長的客群，例如馬來西亞的伊斯蘭教徒客群、加拿大的亞裔客群，以及向德國旅客推介連接香港與泰國或越南的一程多站行程。
- (D) **新興市場 (1 個重點市場)** 旅發局認為印度市場潛力優厚，是一個重點市場。其他新興市場包括俄羅斯及荷蘭。這些市場仍屬於開拓及初步發展的階段。在印度，旅發局致力鼓勵高檔次的商務旅客帶同伴侶訪港，又或再次來港度假。在俄羅斯，旅發局以旅遊業界為對象，建立有效的網絡，以及增加香港的知名度和加深旅客對香港的認識。至於荷蘭，初步分析顯示其市場發展潛力優厚，旅發局會進一步研究這個國家，以釐定發展策略。

資料來源：旅發局的記錄

註 1：來自內地的消費旅客，包括以“個人遊”身分來港短暫停留、享受購物及娛樂等節目的旅客。

註 2：在美國的亞裔客群是指亞裔血統的美國人 (例如華人和越南人)。






註 3：一程多站配套行程是以特定主題如高爾夫球、鬆弛身心或美食，將香港與其他鄰近城市串連包裝。中途站配套行程是指長途航線如澳洲至歐洲，於途經香港時在港過夜逗留。

附錄 C
(參閱第 2.8 及 2.10 段)

訪港旅客人次
(二零零一年至二零零六年)

市場	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	('000)	('000)	('000)	('000)	('000)	('000)
內地	4 448.6	6 825.2	8 467.2	12 245.9	12 541.4	13 591.3
台灣	2 418.8	2 428.8	1 852.4	2 074.8	2 130.6	2 177.2
日本	1 336.5	1 395.0	867.2	1 126.3	1 210.8	1 311.1
美國	935.7	1 000.8	683.8	1 051.7	1 143.1	1 159.0
南韓	425.7	457.4	368.2	539.2	642.5	718.8
新加坡	421.5	426.2	265.7	463.9	573.3	588.5
澳洲	324.2	343.3	254.3	408.9	525.6	563.9
英國	360.6	380.0	281.3	411.3	464.6	516.5
菲律賓	293.1	329.6	234.3	336.7	391.0	454.0
馬來西亞	286.3	318.9	208.7	339.7	392.0	446.0
泰國	241.5	259.3	185.4	316.9	380.4	395.5
加拿大	249.7	265.0	186.8	273.9	308.8	335.7
印尼	212.3	223.6	165.1	232.3	260.5	324.0
印度	161.8	193.7	178.1	244.4	273.5	294.1
德國	173.4	172.7	117.0	169.7	204.6	213.8
法國	136.9	146.7	95.8	148.1	185.6	200.8
其他	1 298.7	1 400.2	1 125.5	1 426.9	1 731.1	1 960.9
總計	13 725.3	16 566.4	15 536.8	21 810.6	23 359.4	25 251.1

說明：

	首要市場		主要市場
	二線市場		新興市場
	其他市場		






資料來源：旅發局的記錄

附錄 D
(參閱第 2.13 段)

香港旅遊發展局 2006-07 年度市場推廣開支預算
與來自不同市場的訪港旅客人次

市場	2006-07 年度 預算市場推廣開支 (a) (百萬元)	二零零六年 訪港旅客人次 (b) (‘000)	每名旅客的 市場推廣開支 (c)=(a)/(b) (元)
內地	42.89	13 591	3.2
美國	36.67	1 159	31.6
日本	35.00	1 311	26.7
台灣	20.00	2 177	9.2
英國	18.71	516	36.3
南韓	14.30	719	19.9
澳洲	13.44	564	23.8
德國	9.72	214	45.4
新加坡	7.83	588	13.3
加拿大	6.57	336	19.6
印度	5.77	294	19.6
泰國	5.65	396	14.3
法國	5.62	201	28.0
菲律賓	5.49	454	12.1
馬來西亞	3.87	446	8.7
印尼	2.52	324	7.8
其他歐洲國家	9.62	617	15.6
新西蘭	0.76	98	7.8
南美及中美洲	0.74	136	5.4
其他	—	1 110	不適用
總計	245.17	25 251	9.7

說明：

	首要市場		主要市場
	二線市場		新興市場
	其他市場		

資料來源：旅發局的記錄

“個人遊”城市
(二零零七年六月的情況)

推行日期	“個人遊”城市	數目	負責的全球辦事處			
			廣州	上海	北京	成都
28/7/2003	東莞、佛山、江門及 中山	4	4			
20/8/2003	廣州、惠州、深圳及 珠海	4	4			
1/9/2003	北京及上海	2		1	1	
1/1/2004	潮州、梅州、清遠、 汕頭、雲浮及肇慶	6	6			
1/5/2004	河源、揭陽、茂名、 汕尾、韶關、陽江及 湛江	7	7			
1/7/2004	福州、杭州、南京、 寧波、泉州、蘇州、 台州、無錫及廈門	9	3	6		
1/3/2005	重慶及天津	2			1	1
1/11/2005	成都、大連、濟南及 瀋陽	4		1	2	1
1/5/2006	長沙、貴陽、海口、 昆明、南昌及南寧	6	2	1		3
1/1/2007	長春、合肥、石家莊、 武漢及鄭州	5		1	2	2
總計		49	26	10	6	7

說明： 28 個被旅發局列為高潛力的“個人遊”城市 (見第 3.13 段)

9 個在廣東省以外並未被旅發局列為高潛力城市的“個人遊”城市

12 個在廣東省並未被旅發局列為高潛力城市的“個人遊”城市

資料來源：旅發局的記錄

審計署就在 14 個重點市場進行的
旅發局全球推廣活動的跟進調查結果進行的分析

對香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動的認識程度

- (a) **全部受訪者** 全球推廣活動展開後，雖然全部 14 個重點市場的受訪者對香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動的認識程度均有所增加，但美國(5%)、加拿大(7%)、德國(6%)和法國(5%)受訪者的認識程度依然偏低；
- (b) **有意外遊人士(註)** 全球推廣活動展開後，有意外遊人士對香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動的認識程度，在 12 個市場有所增加，而在兩個市場則維持不變；

對香港作為旅遊目的地的印象觀感

- (c) **有意外遊人士(註) 和對香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動有認識的受訪者** 全球推廣活動展開後，六個市場的受訪者對香港作為亞洲必到度假目的地的觀感有所減退；七個市場的受訪者表示觀感有所加深；而一個市場的受訪者表示觀感沒有改變。此外，全球推廣活動展開後，兩個市場的受訪者對香港作為與配偶及子女同遊的亞洲理想旅遊目的地的觀感有所減退，而 12 個市場的受訪者則表示觀感有所加深；
- (d) **有意外遊人士(註)** 全球推廣活動展開後，四個市場的有意外遊人士對香港作為亞洲必到度假目的地的觀感有所減退，另外九個市場有所加深，一個市場則維持不變。此外，12 個市場的有意外遊人士對香港作為與配偶及子女同遊的亞洲理想旅遊目的地的觀感有所加深，另外兩個市場則有所減退；

受香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動吸引而日後訪港的可能性

- (e) **對香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動有認識的受訪者** 14 個市場中，有 15% 至 58% 的受訪者表示會受香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動吸引而訪港；
- (f) **有意外遊人士(註)** 全球推廣活動展開後，有 18% 至 75% 的有意外遊人士表示會受香港宣傳／2006 精采香港旅遊年活動吸引而訪港；

來港旅遊的意向

- (g) **全部受訪者** 全球推廣活動展開後，有六個市場的受訪者來港旅遊的意向減退；五個市場的受訪者來港旅遊的意向增加；而三個市場的受訪者來港旅遊意向維持不變；及
- (h) **有意外遊人士 (註)** 全球推廣活動展開後，六個市場的有意外遊人士的來港旅遊意向減退，另外八個市場則有所增加。

資料來源：審計署根據旅發局記錄進行的分析

註：全部受訪者中，部分為有意外遊人士，他們有意於未來兩年前往外地度假。

備註：14 個重點市場載列於附錄 C 的 16 個重點市場名單中 (不包括印尼和印度)。

市場推廣預算不同的國家旅遊組織
可採用最佳評估做法的例子

低市場推廣預算 (即少於 100 萬歐元)	中市場推廣預算 (即 100 萬至 1,000 萬歐元)	高市場推廣預算 (即多於 1,000 萬歐元)
監察統計數據	對比宏觀統計數據以監察是否達到旅遊目標	持續監察宏觀統計數據
對旅遊產品的查詢進行分析	審視傳媒就傳媒實地考察所發表的文章數目	審視傳媒就公關活動及傳媒實地考察所發表的文章數目及文章的宣傳等同價值
於機場及／或酒店進行問卷調查，以評估旅客逗留原因及逗留時間等	向消費者及旅遊業界進行問卷調查，以評估他們的滿意程度	就下列事項進行問卷調查，以作出評估： —消費者的個人資料和滿意程度；及 —旅遊業界活動，包括對活動的滿意程度及預算有關活動可帶來的額外旅遊收益
	間中進行評估廣告成效的跟進調查	間中進行評估廣告成效的跟進調查
	分析所收回的印刷媒介廣告中備有的回條	分析所收回的印刷媒介廣告中備有的回條，以及對廣告上的電郵地址或電話號碼作出回應的統計數據
	間中採用轉化研究的方法	對一連串活動進行轉化研究，並作出投資回報預算

資料來源：聯合國世界旅遊組織的研究調查