

# 行政院及所屬各機關出國報告 (出國類別：考察)

## 考察亞洲地區國際觀光度假區發展現況

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：技術組蕭書周科長、段維萍技士

派赴國家：馬來西亞、新加坡

出國期間：民國 99 年 7 月 21 日至 7 月 27 日

報告日期：民國 99 年 10 月 25 日

# 考察亞洲地區國際觀光度假區發展現況

## 目 次

壹、前言 .....	1
一、目的： .....	1
二、考察行程 .....	2
三、馬來西亞國情簡介： .....	2
四、新加坡國情簡介： .....	3
貳、馬來西亞雲頂高原度假區 .....	3
一、雲頂集團企業背景 .....	3
二、雲頂高原度假區開發背景 .....	5
三、雲頂高原度假區設施內容 .....	5
四、馬來西亞進入賭場之限制規定 .....	8
參、新加坡綜合度假區(Integrated Resorts, IR) .....	8
一、新加坡綜合度假區發展背景與歷程 .....	8
二、新加坡綜合度假區招標程序設計 .....	11
三、濱海灣金沙綜合度假區(Marina Bay Sands)設施內容 .....	14
四、聖淘沙名勝世界綜合度假區(Resorts World Sentosa)設施內容 .....	17
五、新加坡進入賭場之限制規定 .....	22
肆、心得及建議： .....	23
附件一、馬來西亞雲頂高原度假區照片 .....	27
附件二、新加坡濱海灣金沙綜合度假區照片 .....	29
附件三、新加坡聖淘沙名勝世界綜合度假區照片 .....	31
附件四、考察相關文件 .....	33

# 壹、前言

## 一、目的：

為繁榮離島經濟、增裕財源並推動離島觀光，民國 98 年 1 月 23 日立法院通過「離島建設條例」第 10 條之 2 新增條文，開放離島地區設置觀光賭場，排除刑法賭博罪之規定。為吸引大型投資計畫來離島進行投資，爰該條例規定賭場應附設於國際觀光度假區內，國際觀光度假區之設施應另包含國際觀光旅館、觀光旅遊設施、國際會議展覽設施、購物商場及其他發展觀光有關之服務設施。

國際博弈產業之經營發展趨勢，已從傳統附設於酒店內的賭場開發，逐漸轉變為多樣化商業娛樂設施的綜合度假區型態，在亞洲地區新加坡賭場開發案採用綜合度假區(Integrated Resort, IR)之投資開發模式，與 1965 年開始興建營運的馬來西亞雲頂高原度假區，各有其不同之開發背景與發展型態。

為瞭解亞洲地區附設賭場之綜合度假區發展現況與經驗，以新加坡 2 間新開幕綜合度假區及鄰國馬來西亞雲頂高原度假區為案例，就其開發背景、發展過程、設施項目與現況等進行考察，以利未來配合離島建設條例規定，離島地區發展國際觀光度假區之規劃業務。

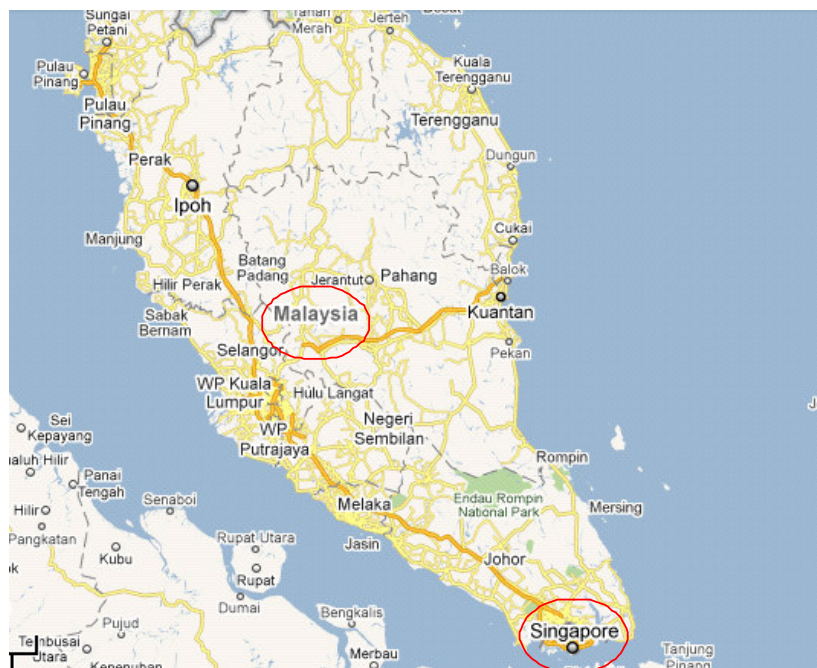


圖 1 考察國家地理位置圖(圖片來源：Google Map)

## 二、 考察行程

天數	考察行程
第 1 天	7/21(星期三)台北→馬來西亞吉隆坡
第 2 天	7/22(星期四)考察雲頂高原度假區現況
第 3 天	7/23(星期五)吉隆坡→新加坡
第 4 天	7/24(星期六)考察濱海灣綜合度假區現況
第 5 天	7/25(星期日)考察聖淘沙綜合度假區現況
第 6 天	7/26(星期一)考察新加坡公共建設與觀光建設
第 7 天	7/27(星期二)新加坡→台北

## 三、 馬來西亞國情簡介：

馬來西亞屬於聯邦國家，於 1957 年 8 月正式宣佈獨立，並在 1963 年併入沙巴與砂勞越兩州連合組成的馬來西亞聯邦，新加坡雖於 1963 年併入馬來西亞聯邦，然而在 1965 年退出宣布獨立，目前馬來西亞共有 13 州和 3 聯邦直轄區。

該國位於東南亞的核心，赤道以北，印度洋和南太平洋之間，其領土包括馬來西亞半島及東馬婆羅州的沙巴、砂勞越，面積約 32 萬 9 千平方公里，人口約 2 千 8 百萬人，由於地理條件鄰近許多國家，包括馬來西亞半島北部的泰國、南部的新加坡，婆羅州的沙巴與砂勞越兩州與印尼鄰接，其中砂勞越亦與汶萊交界，又與印度相隔於印度洋，曾被葡萄牙，荷蘭及英國等國殖民，文化相互激盪後，多元種族與多元文化為馬來西亞創造獨特的歷史與多元文化風貌。

除了少數原住民族外，主要包括三大族群，其中最主要的族群是馬來人約佔全馬人口總數 57%，另外兩大族群包括華人族群及印度族群，國語為馬來語，而一般仍廣泛使用英語，宗教信仰以回教為主，人民仍可享有宗教自由的權利。

#### 四、 新加坡國情簡介：

新加坡位於馬來半島南端，毗鄰麻六甲海峽南端，以柔佛海峽與馬來西亞相隔，又以新加坡海峽與印尼相鄰，其位居南洋交通之樞紐位置，1819 年英國東印度公司開始在新加坡建立貿易中心與殖民，逐漸發展成為南洋地區繁榮的轉運港，成為當時英國在東南亞的重要據點

自 1965 年，新加坡脫離馬來西亞聯邦獨立為共和國，至今已 45 年，國家面積約 707.1 平方公里，包括 50 多個大小島嶼，新加坡島面積約佔 90%以上，自 1950 年迄今已約有 20%的國土面積係由填海造陸所產生。

目前新加坡長居人口約 480 多萬人，公民約佔 385 萬人，其中華人占 75%，馬來人占 13.6%，印度人(淡米爾人)占 8.8%，歐亞混血人口及其他族群則占 2.4%。官方語言包括英語、華語、馬來語及淡米爾語。

## 貳、 馬來西亞雲頂高原度假區

### 一、 雲頂集團企業背景

馬來西亞雲頂集團(Genting Group)由林梧桐先生(Tan Sri Lim Goh Tong，1918~2007) 所創辦，出生於福建省安溪縣的林梧桐先生 1937 年移居馬來西亞，初期從事買賣廢鐵及二手機械開始累積資本，於 1951 年成立建發有限公司從事建築承包工作，1954 年建造吉隆坡火車站至巴生路的地下污水道工程，開始打開其知名度，並於 1957 年開始陸續建設當時馬來西亞第一大水壩-檳城(Penang)的 Ayer Itam 水壩、哥打峇魯省(Kota Bahru)的 Sultan Yahya Petra 大橋、Kemubu 水利灌溉計畫及彭亨州(Pahang)的 Cameron highlands 水壩等重大工程。

於興建金馬倫高原(Cameron highlands)水壩工程時，因當地自然風貌及涼爽氣候，林梧桐先生開始萌生在高原地區興建度假區的念頭，並於海拔將近 1800 米的烏魯加里山(Gunung Ulu Kali)，開始雲頂高原度假區的開發計畫。

雲頂高原的開發計畫，促使林梧桐先生從建築承包商逐漸擴大事業經營版圖變成現今的雲頂集團，包括 1965 年為開發雲頂高原所成立的雲頂高原有限公司(Genting Highlands Berhad)，1977 年為投資雲頂高原地區種植業而成立的農墾公司(Genting Plantations Berhad)，1984 年為投資馬來西亞地區以外的娛樂及觀光投資業務，所成立的雲頂國際公司(現為 Genting Singapore PLC)，1988 年負責發電、石油和天然氣勘探生產業務，所成立的雲頂杉源集團(Genting Sanyen Group)，1989 年為使旗下個別業務能集中管理，並拓展跨國業務，於是雲頂集團進行業務重組，成立名勝世界有限公司 Resorts World Bhd(現為 Genting Malaysia 公司)負責馬來西亞娛樂觀光業務，Genting Malaysia 又於香港成立公司，負責麗星郵輪業務並發展亞太地區的觀光旅遊事業。另外 Genting Singapore P.L.C.則統合澳洲、美國、馬來西亞、菲律賓和英國等地綜合渡假村之業務，位於新加坡的聖淘沙名勝世界，為 Genting Singapore P.L.C.於新加坡所設的子公司 Resorts World Sentosa 經營。

現今雲頂集團 Genting Group 經營業務包括休閒、電力、農業、房地產、石油及天然氣等，並跨足馬來西亞以外國家，包括新加坡及香港等地，擁有超過 35,000 名員工，4,500 公頃度假區土地和大約 133,000 公頃的造林地與農地。並包括以下 4 大經營體，依據該公司官方網站所估計，截至 2010 年 7 月為止，該集團市值已達 276 億美金。



資料來源：雲頂集團 Genting Group

圖 2 雲頂集團企業組織圖

## 二、 雲頂高原度假區開發背景

雲頂高原度假區位居海拔 1,800 公尺以上的烏魯加里山上(Gunung Ulu Kali)，該處終年氣溫維持 20 度上下，距離馬來西亞首都吉隆坡約 58 公里，位於彭亨州(Pahang)及雪蘭俄州(Selangor)接界地區。

1965 年及 1970 年雲頂高原公司分別向彭亨州(Pahang)及雪蘭俄州(Selangor)州政府申請核准轉讓 12,000 英畝及 2,800 英畝面積土地，總計 14,800 英畝，在沒有政府資金挹注下，由雲頂高原公司獨資開發。

雲頂高原山區整體開發首先由闢建 Genting Highlands Highway(68 號聯邦道路)開始，除這條通往雲頂高原地區的道路工程外，陸續再完成山區內水、電基礎設施、原始森林保育及造林計畫等工作，其後才開始分階段進行飯店、遊樂園區及纜車等各項設施開發工作，整個雲頂高原開發計畫範圍，除一般遊客熟知的山頂地區，另外還包括 Gohtong Jaya 及 Sri Layang 等地區。

雲頂高原開發之初並未有建設賭場之規劃，1969 年時任首相的馬來西亞國父 Tunku Abdul Rahman 為雲頂高原第一間高原酒店(現今為麗園酒店 Theme Park Hotel)主持奠基儀式時，才開始對林梧桐先生提出興建賭場的構想，做出考慮特許開放賭場經營之承諾，造就雲頂高原為馬來西亞第一家可合法經營賭場的度假區。

## 三、 雲頂高原度假區設施內容

目前雲頂高原度假區主要的飯店及遊樂設施均位於彭亨州(Pahang)，僅有部分道路及雲頂纜車跨越至雪蘭俄州(Selangor)範圍，自 1965 年正式開發，1971 年完成第一間旅館開始，將逾 40 年的時間，如今的雲頂高原已成為擁有 6 間飯店共計 10,000 間房間，200 餘個購物零售商店及餐館，130 萬平方英尺的室內及室外主題遊樂園，18 個會議展覽空間設施及全年各式表演活動的度假區，從業人員約計 5 萬人。

- 飯店：

為因應山頂地形及氣候環境，6 間飯店之間設有電動扶梯及空橋走廊彼此串連，2 間 3 星級飯店為 1971 年雲頂高原第一間開幕的麗園酒店，共計 236 間客

房，位於戶外遊樂園入口旁，客層定位在年輕與家庭房客；另外 2002 年及 2005 年開幕的第一酒店共有 3 棟建築物，計 6,118 間客房，外型為七彩顏色，房間設備簡易，地下層為室內遊樂場、表演場、購物商場及客運轉運站，客層多屬團體客，賭場位於地下層購物商場旁。

2 間 4 星級飯店為名勝酒店計有 834 間客房，設有地下層設有室內遊戲場、商店街及纜車站，2 樓設有小型賭場，客層定位為商務旅客，部份飯店設施之翻新工作預計於 2010 年底完成；高原酒店計 836 間客房，其中 86 間套房專屬俱樂部會員，2 樓表演廳提供定期歌舞表演節目，並設有賭場及貴賓廳，主要提供豪賭客及受邀貴賓專屬服務之賭博包廂，主要客層為高消費旅客。

而雲頂酒店定位為 5 星級酒店，共有 175 間客房，2 樓亦設有賭場與貴賓廳及高價位餐廳；Maxims 屬俱樂部會員制的飯店，客房全屬於套房類型，客層包括雲頂集團貴賓及豪賭客，並不接受其他旅客之訂房。

- 購物與遊樂設施：

位於第一酒店的第一城室內購物中心，販售各式服飾、玩具、雜貨、鐘錶、禮品、皮件、食品及餐飲店等，約 90 間品牌店面，消費客層屬一般大眾層次，另外還有保齡球館、射箭場、電動遊戲場、電影院、表演場等娛樂設施。

主題遊樂園包括戶外遊樂園(26 項機械遊樂設施)、第一世界室內遊樂園(12 項機械遊樂設施)及室內水上樂園，票價包括 3 處主題遊樂園套票，全票淡季 51 元馬幣，旺季 59 元馬幣；戶外遊樂園門票，全票淡季 38 元馬幣，旺季 44 元馬幣；室內遊樂園門票，全票淡季 26 元馬幣，旺季 30 元馬幣；室內水上樂園門票 5 元馬幣。

- 會議展覽設施

位於第一酒店內的雲頂國際會議中心（GICC）面積共計約 150,000 平方公尺，包括 9,705 平方公尺的無柱大型宴會廳(Ballroom)，可容納 2,000 名賓客舉行宴會或提供 4,200 個研討會場座位，並可隔成 2~4 間小型宴會廳，提供不同活動需求。

大型展覽場(Hall)面積共 20,000 平方公尺，約可提供 1,200 個研討會座位並



可區隔為 3 個展覽會議空間；會議室(Meeting room)面積共 22,375 平方公尺，可供 10 人至 500 人開會使用，隔間均可彈性調整運用。

- 纜車設施

為提供便捷的運輸服務及分擔山區公路運輸壓力，雲頂集團建設高原纜車(Genting Skyway)與阿娃娜纜車(Awana Skyway) 2 條空中纜車，往來山頂地區與山腰處其他景點，搭乘纜車較公路運輸節省約 20 分鐘之旅行時間。

阿娃娜纜車(Awana Skyway)1975 年由日本 Yamata 公司建造完成，全長 2.4 公里，為 35 人座雙軌對開式纜車系統，由山下站 Sri Layang 至山頂名勝酒店，中間停靠站為清水巖寺(Chin Swee)，單趟搭乘時間約需 12 分鐘，全程單趟票價為馬幣 5 元。

高原纜車(Genting Skyway)於 1997 年 2 月 21 日由義大利 Leitner 公司興建完成，並於 2002 年完成系統更新，為 8 人座單軌循環式系統，全長 3.38 公里，速度約每秒 6 公尺，平均到達山頂名勝酒店需約 11 分鐘時間，酒店住宿房客可先於 Gohtong Jaya 山下纜車站辦理住房登記手續，山上纜車站位於名勝酒店地下樓層，全程單趟票價為馬幣 5 元，考察期間適逢高原纜車歲修停駛，僅有阿娃娜纜車持續提供載客服務。

- 賭場：

雲頂高原賭場面積共計約 20 萬平方英尺，約 426 張桌台和 3,140 台吃角子老虎機，24 小時營運，除第一酒店將賭場設置於地下層，以利客運巴士站及計程車轉運站之遊客動線便利，其餘賭場均設置於飯店 2 樓，並有專屬出入口及電扶梯，賭客進出動線與酒店其他遊客有所區隔；位於第一酒店的賭場有 3 處入口，均與室內遊樂場與購物中心相連，門口雖設有保安人員，但賭場入口處與購物中心、小吃餐館的人潮，並未有明顯的動線區隔。

依據馬來西亞的法律規定，賭場禁止 21 歲以下未成年人及馬來西亞穆斯林進入，其餘人士不限國籍均可自由進入賭場，此地多數賭客為馬來西亞人，其餘為來自新加坡、泰國、印尼及中亞地區等地賭客。

各賭場外設有保安人員，檢查背包是否攜帶違禁物品、尖刀及爆裂物，於

賭場內外並不主動查驗賭客身分，賭場內多處設有 ATM 提款機供賭客領取現金或以信用卡小額借貸，室內空間有禁菸標示，但考察時發現場管理人員及發牌員並未制止賭客抽菸，濃重的菸味逸散至賭場外空間。

#### 四、 馬來西亞進入賭場之限制規定

##### (一) 禁止進入賭場規定：

馬來西亞政府禁止以下人士進入賭場並於賭場範圍逗留：

1. 21 歲以下任何國籍之人士。
2. 馬來西亞穆斯林。

##### (二) 自我隔離措施：

由雲頂馬來西亞有限公司自行發起的措施，依據該公司所製發的自我隔離申請表，其目的在防止病態賭博及宣導負責任賭博行為，民眾可自行向該公司申請自願性禁止進入雲頂高原度假區所有賭場。

自我隔離措施有效期限為 6 個月，對於自我隔離政策之申請，該公司具有撤銷權與裁決權，若出現任何一方未能遵守自我隔離措施，雙方不能採取法律或道德行動訴諸各方，而自我隔離措施也同時作廢。

## 參、 新加坡綜合度假區(Integrated Resorts, IR)

### 一、 新加坡綜合度假區發展背景與歷程

2010 年 2 月及 6 月，位於新加坡濱海灣及聖淘沙地區，2 處附設賭場的綜合度假村(Integrated Resorts, IR)相繼開幕營運，原本禁止賭博及法治嚴謹著稱的新加坡，其博弈產業合法化政策與 IR 計畫發展歷程，成為許多國家在評估博弈合法化議題時借鏡參考的對象。

新加坡政府自 2004 年 3 月 21 日首度提出准許興建附設賭場的綜合度假村計畫，並於同年 12 月請潛在投資廠商提出概念建議書，併經由公開招標審查程序，於 2006 年 5 月及 12 月相繼宣布 2 處綜合度假村得標廠商，新加坡綜合度假區之發展期程看似花費約計 6 年時間。

事實上，早於 2004 年宣佈綜合度假區計畫以前，新加坡政府早已開始針對博弈合法化及 IR 投資計畫進行各項準備工作。博弈合法化挑戰新加坡既有政府內部組織與社會制度，在新加坡帶來不小的衝擊與輿論爭議，因此在政策形成初期，首先取得政府內部共識，為就政府內部各機關對博弈合法化政策的排斥心態先進行協調作業，達成政府機關之內部共識後，再結合各機關之力，進行周延的政策評估、研提發展目標與推動策略，並共同向國會及社會各界溝通說明政府之政策變革。

同時，政府各個機關亦開始分工進行各項前置準備作業，包括擬定博弈合法化理由、檢視新加坡的經濟狀況、制度與優勢、了解公民、宗教與社會團體的觀感並協調溝通、化解既有產業對大型投資案的抗拒與排斥心態、草擬健全的賭場法制架構（包括業者背景調查、監督賭博遊戲公平、賭博遊戲及機具檢核、洗錢預防、稅賦設計、金流管制、業者經營能力、限制公民進入賭場、病態賭博防治等）、設計 IR 投資計畫投標與審標之架構程序、打造國外投資者信任的投資環境，使其他國家博弈管理機構准許該國信譽佳的博弈業者進入新加坡等事項。

上述前置準備作業所建立屬於新加坡特色的各項規定與社會保障體系，是新加坡政府說服社會各界接受博弈合法化、順利推動 IR 投資計畫、減輕對賭場合法化爭議之手段，並成為新加坡政府獨創的發展模式。

表 1 賭場合法化及 IR 發展計畫歷程表

時間		重要辦理事項
2004 年	3 月	綜合度假區可行性研究
	12 月	邀請潛在投資廠商提交概念構想書(Request for Concept , RFC)
2005 年	2 月底	概念構想書提交截止
	4 月 18 日	內閣公佈批准興建附設賭場的綜合度假村(濱海灣及聖淘沙)
	6 月 27 日	於內政部設立博弈管理處(Casino Regulatory Division , CRD) , 進行法制架構的研擬及推動
	11 月 15 日	邀請投資廠商提交濱海灣 IR 發展計畫書(Request for Proposal , RFP) 公告日期 4.5 個月
2006 年	2 月 14 日	國會通過賭場管理法案(Casino Control Bill)
	3 月 1 日	新加坡政府公佈賭場管制法(Casino Control Act)
	3 月 29 日	濱海灣 IR 發展計畫書提交截止日
	4 月 28 日	邀請投資廠商提交聖淘沙 IR 發展計畫書 , 公告日期 4.5 個月
	5 月 26 日	宣佈濱海灣 IR 得標廠商(濱海灣金沙 , Marina Bay Sands)
	10 月 10 日	聖淘沙 IR 發展計畫書提交截止日

	12月8日	宣佈聖淘沙 IR 得標廠商(Resort World at Sentosa)
2007年	1月29日	博弈管理處(CRD)檢覈濱海灣及聖淘沙計畫得標者之背景與廉潔度
	4月13日	博弈管理處(CRD)與美國內華達州賭場管制局(NGCB)簽署合作協議
2008年	4月2日	CRD 轉型為賭場管理局(Casino Regulatory Authority)隸屬內政部，負責執行賭場管制法並制定各項子法與檢查標準
2009年	1月15日	公佈賭博電子機具技術項目與檢查標準
	10月8日	濱海灣金沙提出賭場執照申請
	10月9日	聖淘沙名勝世界提出賭場執照申請
2010年	2月6日	核發聖淘沙名勝世界賭場執照
	4月26日	核發濱海灣金沙賭場執照

資料來源：新加坡賭場管制局 CRA2008/09 Annual Report

## 二、 新加坡綜合度假區招標程序設計

經過約 13 個月國會及社會大眾的密集討論及溝通後，新加坡政府於 2004 年公佈濱海灣及聖淘沙 2 處綜合度假區(IR)內准許附設賭場，新加坡 2 處綜合度假區計畫之招標程序，是由軍事採購程序調整而成的，先由新加坡旅遊局(STB)聘請專業顧問和產業人士討論評估後，草擬招標計畫書，其內容包括新加坡政府建設 IR 的目的、基地詳細背景資料、投標資格、標書內容規定、招標程序、各項評選審核標準(例如

會議展覽活動的吸引力、旅遊吸引力、建築設計、投資金額及合作夥伴的經驗與信用...等)，並要求投標者承諾願意接受新加坡政府對於清廉度與背景調查等內容。

另外聘請獨立的財務專業顧問，協助新加坡政府估算並公佈濱海灣及聖淘沙 2 處 IR 基地的土地租金價格，並公佈價格確保所有競標者公平取得所有資訊，財務專業顧問後續仍繼續參與所有競標者的財務狀況審查，以確保投標計畫之財務評估是正確可行的。

有關 2 處 IR 基地招標公告內容中的限制條件要求與評選準則大多相同，僅有背景條件、計畫目標與評選審核標準之分數權重不同，主要原因在於兩處 IR 計畫所訴諸的觀光客源與定位性質並不相同。如濱海灣 IR 計畫係為吸引商務旅遊之客層，且基地位於市中心區，需要塑造並突顯出領導都市的風貌，故建築與都市設計概念之能力所佔分數比重較高；而聖淘沙 IR 計畫係以家庭旅遊客層為主，且須維持聖淘沙島之自然生態風貌，並增加觀光娛樂設施之多元化，故觀光吸引力和貢獻度所佔配分比重較高。

表 2 2 處 IR 計畫之公告內容與評選審核標準

濱海灣綜合度假區計畫	聖淘沙綜合度假區計畫
必須具有現代化風格，建築設計要與周邊環境融合，並能突顯新加坡為亞洲領導都市的意象，規劃內容必須符合建築管理標準與都市計畫管制規定。	具世界級水準、可供家庭娛樂休憩之熱帶風情度假基地，增加新加坡觀光及娛樂功能之多元化，吸引國際遊客及投資金額。
基地出租年限為 60 年，面積 20.6 公頃，最大樓地板面積不得超過 570,000 平方公尺，最小樓地板面積不得低於 270,000 平方公尺。	基地出租年限為 60 年，面積 49 公頃，最大樓地板面積不得超過 343,000 平方公尺，規劃設計需與聖淘沙島林相環境、海景風貌及其他度假基地開發案相融合。
投資者需提供吸引民眾，具有地標性的公共設施、公共空間與景觀設施。	投資者需提供遊客中心、公眾連通空間、停車設施及主題公園等設施。政府承諾聖淘沙輕軌電車於度假區基地內設站。
<p>賭場執照營運年限與遵守事項：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投資者可擁有賭場 30 年營運權，惟需先向賭場管制局申請核發賭場執照。</li> <li>2. 政府承諾 10 年內不會再核發其他賭場執照。</li> </ol>	

3. 投資者需配合背景調查、監督控管與洗錢防制等規定。	
4. 賭場營運面積不得超過 15,000 平方公尺，賭博遊戲機台數不得超過 2,500 台。	
5. 投資者須遵守新加坡政府訂定之社會防護配套措施。	
6. 投資者應遵守賭場管制法規定的賭場稅，政府承諾 15 年內不會提高賭博稅率。	
7. 投資者之主要投資股東應遵守不得交叉持股之限制規定。	
8. 投資者於建設完成 1/2 所承諾興建之樓地板面積且投資額已達 1/2，並可開放部分設施供遊客使用時，才可申請賭場執照；且賭場執照核發後 3 年內需完成所有投資承諾項目與金額。	
審核標準： 1. 觀光吸引力和貢獻度(40%) 2. 投資金額(20%) 3. 建築與都市設計概念之能力(30%) 4. 廠商及其結盟團隊之經營能力與信譽(10%)	審核標準： 1. 觀光吸引力和貢獻度(45%) 2. 投資金額(20%) 3. 建築與都市設計概念之能力(25%) 4. 廠商及其結盟團隊之經營能力與信譽(10%)

為達到客觀、公正的評選結果，新加坡政府於設計 IR 計畫之招標程序，其招標單位、評估小組成員、審標及決標組成人員與組織，涵蓋不同專業領域與行政機關，並非由某一個行政機關包辦所有招標、審標與決標工作，或偏重某一個專業領域之分析結論。

首先由新加坡旅遊局(STB)草擬並公告招標計畫書之後，後續階段的評估、審標與決標程序，皆有不同成員與政府機關陸續參與並各司其職，其設計重點包括成立設計評估小組(DEP)納入各個不同專業領域的專家與產業界資深人士(包括都市規劃、建築、景觀、財務、藝術展覽、會展規劃...等領域)及建立專業顧問團機制，目的在於標案評估過程中引入多元及專業的分析意見。

另一項審標程序設計重點，是成立招標核准機構(TAA)及招標評估委員會(TEC)，其中 TAA 係由副總理為主席，成員由國家發展部、貿易及工業部、社會發展、青年體育部與財政部等部長級人士組成；TEC 則由政府機關常任秘書級官員組成，由財政部常任秘書擔任主席，成員包括貿易及工業部、國家發展部與法務部等機關之常任秘書。這兩個委員會在審標流程設計之任務是分離的，TEC 參考來自 DEP 及專業顧問團意見，依據招標公告的決策標準，針對各投標廠商所送的投資計畫書，提

出專業獨立的評估分析意見，並將意見提交 TAA，最後再由 TAA 進行評選與決標工作。

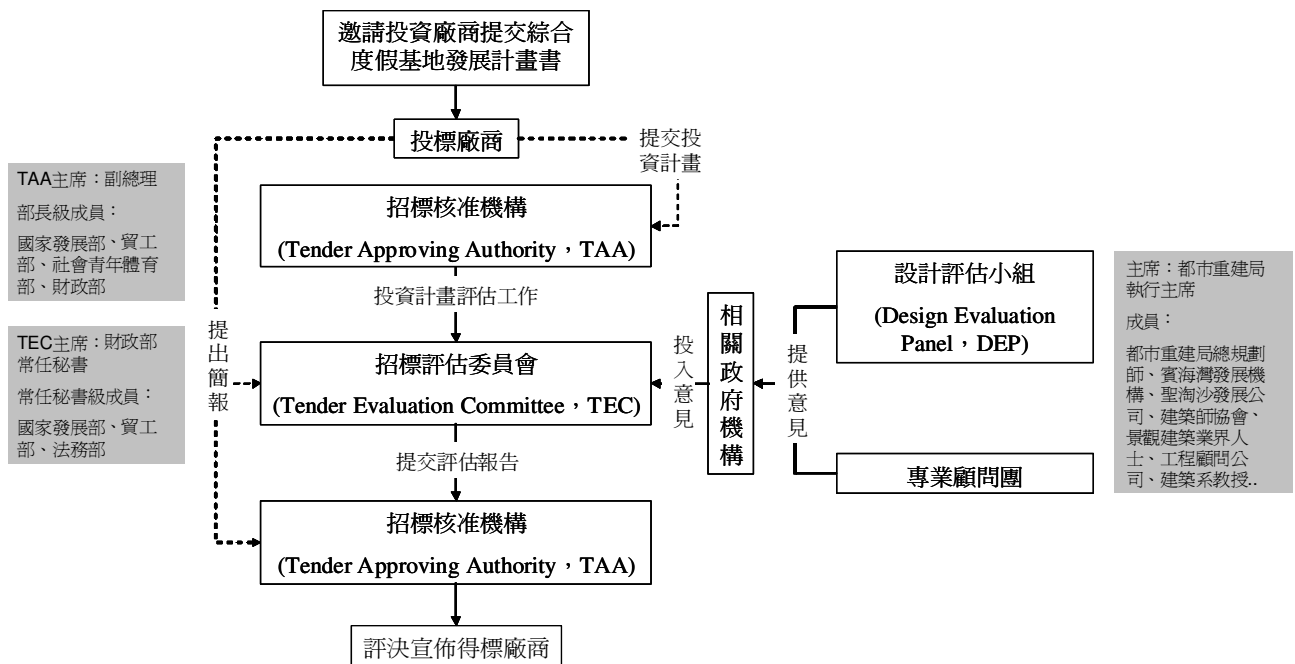


圖 3 新加坡綜合度假區投資計畫審查程序(參考新加坡旅遊局資料，自行繪製)

### 三、 濱海灣金沙綜合度假區(Marina Bay Sands)設施內容

濱海灣金沙綜合度假區位於新加坡濱海灣區，距離樟宜國際機場約 20 分鐘車程，濱海灣區總面積約 360 公頃，與新加坡的金融區相鄰，由新加坡都市重建局(Urban Redevelopment Authority, URA)負責研擬整體發展策略與規劃，並由濱海灣發展機構(Marina Bay Development Agency, MBDA)負責區內各項計畫實施與行銷宣傳工作。

濱海灣金沙綜合度假區為新加坡都市重建局於濱海灣計畫內的度假區開發案，整個濱海灣區計畫還包括有豪宅地產、金融辦公大樓、景觀摩天輪、購物中心、飯店、表演藝術中心、浮動舞台、休閒娛樂設施等各項開發計畫與公共建設。新加坡政府目前刻正興建濱海灣市區線及環線延長線地鐵系統，預計 2012 年通車。





圖 4 濱海灣區計畫圖(資料來源：MBDA 濱海灣計畫簡介)

依據濱海灣金沙提供的資料，濱海灣 IR 計畫總開發土地面積 15.5 公頃，總樓地板面積約為 581,400 平方公尺，總投資金額含土地租金約 55 億美金，由美國建築師 Moshe Safdie 設計，於 2010 年 4 月 26 日開幕營運(開幕日期較當初投標承諾晚 4 個月)，估計有 1 萬名員工，其中 7 成為新加坡人。濱海灣金沙綜合度假區各項設施如下：

- 飯店：

3 座 55 層樓高相互連通的建築外型，共有 2,560 間房間數，18 種房間類型，5 間主題餐廳，其構造傾斜角度最高達 26 度，頂樓為 12,400 平方公尺的空中花園及可容納百餘人的空中景觀台，空中花園部分種植 250 顆樹及 650 株花草植物，並擁有 150 公尺長的高空室外無邊際泳池。

空中景觀台採售票參觀，票價新幣 20 元，約新台幣 480 元，遊客可於飯店 Tower 3 售票口購票，並由專屬電梯直達上樓，如遇雷電等惡劣天氣，空中景觀台將暫時關閉。

空中花園及游泳池屬飯店住客使用，非開放參觀範圍，於本次考察期間，飯店為了吸引參觀人次，因此開放空中花園部分供購買空中景觀台門票遊客參觀，游泳池仍保留飯店房客使用，為考量安全及遊憩品質，1 樓電梯入口有進行流量管制，以避免過多人潮湧入頂樓。

- 會展中心：

5 層樓的會議展覽空間，約可提供 2,000 個展覽攤位和 250 間會議室，可容納 45,000 參觀人數，其中還包括新加坡最大可容納 6,000 人的宴會廳，面積約 8,000 平方公尺。

依據金沙會展中心的公佈資料，至 2010 年已簽約的會展活動包括：2011 年工業紡織協會國際博覽亞洲展覽、亞洲郵輪船舶展、2011 及 2012 年新加坡藝術舞台展覽、2010 及 2012 年化學染料亞州國際展、2010 年 SLV 音響與視覺博覽、2011 亞洲海洋會議、IEEE 國際工程會議、2010 年 UFI 國際展覽協會代表大會...等。

- 購物及娛樂設施：

聚集頂級精品商店、主廚餐廳、音樂劇及現場表演夜店，其中 80 萬平方公尺的購物中心，包括位於濱海灣畔的水晶宮北側-Louis Vuitton 旗艦店(預計 2011 年開幕)，購物中心約計 3 層樓，由 3 條購物大道組成，其中一條主幹道以人工運河貫穿，以並有電動船行駛期間(船票 10 元新幣)，商店販售商品主要以高級珠寶、鐘錶、精品皮件等奢侈品為主。

另位於濱海灣畔的水晶宮南側第一層及第二層為來自紐約及洛杉磯的知名夜店餐廳 Pangaea 及 Avalon，預計 2011 年開幕，並有水中隧道，提供具有話題性及奢華享受的派對活動地點。

外型如同蓮花的博物館預計將於 2011 年開幕，將展出來自世界各地的藝術作品，另外兩座劇院總共可容納 4,000 人座位，一間濱海灣金沙劇院(Sands Theater)係 Disney 戲劇製作公司及 BASE 娛樂公司共同合作，演出百老匯歌舞劇『獅子王』，另一間 Le Theater 則提供舉辦演唱會、音樂會及頒獎典禮的空間。

位於濱海灣畔的室外活動廣場(Event Plaza)約能容納一萬人，木製棧道下設有機械控制設備，可依據舉辦活動的型態，成為平面的廣場或階梯狀的休憩平台，並聯結濱海灣大道及雙螺旋橋 Double Helix Bridge，串聯成為濱海灣區帶狀休憩空間。

本次考察期間，區內諸多設施尚在施工階段，購物中心約計有 6 成商店並未開幕營運，購物中心部份樓層鄰近劇院區域，仍架設施工鷹架，並有間歇性

工程噪音，部分空間偶有出現裝潢的細小揚塵與有機溶劑氣味。室外活動廣場鄰近蓮花博物館及水晶宮的水岸邊，設有施工平台與重型機具設備，施工期間部份近岸區域設有圍籬，防止遊客接近，施工噪音頗大。

- 賭場：

經新加坡政府核准的賭場面積約 15,000 平方公尺，佔總建築面積的 3%，約 600 項桌台遊戲，1,500 台吃角子老虎機，共計四層樓的空間，貴賓區位於最高的兩層樓，擁有 30 多間私人賭博包廂，僅提供豪賭客及會員賭客進入。

金沙賭場入口處有 3 處，分別位於購物商場區內不同樓層位置，入口處設有 2 道關卡，新加坡公民及外國遊客分爲不同動線進入驗證閘口，入口屬穿透性設計，於閘口外可窺見內部吃角子老虎機與賭博桌台，但禁止由驗證處直接拍攝賭場內部空間，賭場內部空間設計，其中心位置爲透空挑高設計，室內空間高度均超過 4 米，裝潢設計以金色及紅色爲主。

新加坡公民入口動線旁設有櫃台，處理繳交入場費及辦理會員卡等事務，ATM 自動提款機設於賭場入口外，賭場內部並未設置；離開賭場時，外國遊客及新加坡公民亦分屬不同出口，並且需要再出示護照重覆驗證一次。

#### 四、 聖淘沙名勝世界綜合度假區(Resorts World Sentosa)設施內容

聖淘沙島(Sentosa)長位於新加坡南端約 4.2 公里，寬 1 公里，佔地 500 公頃，全島有 70% 爲熱帶雨林，自然生態豐富，自 1967 年英國殖民時代結束，歸還給新加坡政府後，經由投資開發成爲知名的度假地區，並以跨海大橋、聖淘沙輕軌電車及空中纜車和新加坡本島相連，島上交通包括聖淘沙巴士、輕軌捷運及沙灘小火車，整個聖淘沙島除名勝世界綜合度假區外，還有 3 處度假風景區，分別爲西勒索風景區、英比澳山頂風景區及色拉蓬風景區，遊憩景點設施包括有海底世界、蝴蝶園與昆蟲王國、探險樂園、4 D 劇場、高爾夫球場、沙灘、各式餐廳零售店及 7 間渡假飯店等。目前該島之整體發展規劃、公共建設與地產開發係由新加坡政府成立的聖淘沙發展公司(Sentosa Development Corporation)負責。



圖 6 聖淘沙島現況分區圖(資料來源：Sentosa Development Corporation)

聖淘沙名勝世界綜合度假區位於聖淘沙島北側，由馬來西亞雲頂集團 Genting Singapore P.L.C.於新加坡所設的子公司 Resorts World Sentosa 所規劃經營，位於聖淘沙島北方，與新加坡本島相望，聖淘沙捷運並於園區東部設置濱海捷運站，整體土地開發面積 49 公頃，總樓地板面積約為 343,000 平方公尺，總投資金額含土地租金約 65 億 9000 萬新加坡元，由美國建築師 Michael Graves 設計，並與新加坡當地 DP 建築師事務所共同合作。

於 2010 年 1 月 20 日首先由 4 間飯店開始分階段開幕營運，至考察期間營運的設施項目包括新加坡環球影城、4 間飯店、賭場、會議中心、表演設施，長達半公里的節慶大道包含名廚餐廳、精品名店等設施。此外，海洋生物園區、海事博物館和另外 2 間酒店將陸續於 2011 年後開幕營業，各項設施現況如下：

- 主題樂園-環球影城：

新加坡環球影城為其全球第四座主題樂園，佔地約 20 公頃，設有 7 個主題區，分別為失落的世界、遙遠王國、馬達加斯加、古埃及、科幻城市、好萊塢及紐約等區，包括有 22 項遊樂設施，其中 16 項專為新加坡設計規劃。區內遊樂設施大多已開放，其中馬達加斯加木箱漂流記預計 2010 年底開放，另外 2 座雲霄飛車因機械問題，2010 年 3 月吊銷運轉執照，暫時關閉中。

表 2 開放時間及門票價格(幣值：新幣)

	周一至五	周六、日及公眾假期
開放時間	上午 9:00 至晚上 7:00	上午 9:00 至至晚上 8:00
單日票	成人 \$ 66 兒童 \$ 48 長者 \$ 32	成人 \$ 72 兒童 \$ 52 長者 \$ 36
二日票	成人 \$ 118 兒童 \$ 88 長者 \$ 58	成人 \$ 72 兒童 \$ 52 長者 \$ 36

除上述 2 種門票外，另外尚有優先証，可優先進入遊樂設施的快速通道，毋須排隊及全年通行證，除全年無限次進入環球影城外，還享有入場優先權，外加住宿、商品和餐飲等折扣。

● 購物及娛樂設施：

1. 夢之湖：鄰近賭場主要入口，白天為造景噴泉池，每天晚間 8 時進行水舞及火焰表演。
2. 圓形劇場：位於度假區基地核心，可銜接飯店區、賭場、劇院、環球影城主題樂園及海濱區。
3. 節慶劇場：位於節慶酒店的劇場可容納 1,600 座位，演出節目『生之旅』(Voyage de la vie)結合歌舞、戲劇、搖滾樂及馬戲表演，由世界知名的舞台劇場家 Mark Fisher 負責劇目與劇場設計，演出者有來自俄羅斯、烏克蘭及芬蘭的馬戲演員、新加坡的創作歌手及美國的魔術師，票價分為 6 個票價座位區域，價格由新幣 48 至新幣 188。
4. 仙鶴芭蕾(預計 2011 年開幕)：位於海濱坊外水面上，2 座鶴狀鋼構造型，結合聲、光及水幕，展現仙鶴求偶的舞蹈動作，預計 2011 年完工開幕，表演節目對所有遊客免費開放。
5. 購物中心：『薈萃廊』位於節慶飯店及麥克爾酒店之間的室內購物商場，以零售高級精品、皮件與鐘錶為主；福廊位於度假區中間位置鄰近圓形劇場，包含各式餐飲及流行商品零售店，並銜接飯店區、賭場、劇院、環球影城

主題樂園及海濱區，成為主要的購物廊道。

6. 節慶大道：位於旅館區外沿地形坡度呈階梯狀的節慶大道，白天有各樣街頭表演，兩旁設有咖啡座，晚上節慶大道的階梯，成為夢之湖的觀眾座席。
7. 海濱坊：包括高級餐廳及戶外濱海多功能綠地廣場，廣場設有石階，可成為水域區仙鶴芭蕾舞夜間表演設施的觀眾座席，約 2,000 座位的多功能廣場。

- 會展設施：

位於硬石酒店樓下的會議中心包括可容納 7,300 劇場座位的無柱宴會廳、26 個共可提供 3,390 個座位數的多功能會議廳及 1014 個座位的劇院；另於節慶酒店設有 1,600 座位數，提供常態性表演節目的劇院。

位於度假園區內的節慶大道、圓形劇場、海濱坊及環球影城等超過 20 個室內與戶外地點，提供各類型會展活動，整個度假區共可容納約 3,5000 人的會展活動空間。

- 海洋生物園與海事博物館：

本區考察期間仍在整地施工當中，空間動線與已開放的度假區有做區隔，全區佔地約 8 公頃，其中海洋生物園區包含室內互動式海洋生物展示空間，為全球最大的水族館，可在淺池與海洋生物近距離互動，並提供海洋生物研究、保育與公眾教育等工作。海事博物館以 360 度的多媒體劇院，重現 19 世紀的航運貿易歷史，透過馬六甲海峽及亞洲各著名海港及港口城市所串聯的海上絲綢之路。

- 酒店：

共有 6 家不同風格與價格等級的酒店，包括搖滾夜店風格的硬石酒店 Hard Rock Hotel(360 間客房)、供家庭渡假的節慶酒店 Festive Hotel(390 間客房)、設計師精品酒店的邁克爾酒店 Hotel Michael(470 間客房)、尊榮奢華的康樂福酒店 Crockfords Tower(120 間套房)、包含熱帶雨林與水上樂園的 Equarius 酒店(360 間客房)及位於度假區西部的 ESPA 濱海別墅區(40 間別墅)。

於本次考察期間，僅有硬石酒店 Hard Rock Hotel、節慶酒店 Festive Hotel

及邁克爾酒店 Hotel Michael 提供一般遊客住宿服務，康樂福酒店 Crockfords Tower 僅開放豪賭客及受邀的貴賓旅客住宿，Equarius 酒店及位於度假區西部的濱海別墅區，預計 2012 年開幕，考察期間尚在施工當中，因此硬石酒店 Hard Rock Hotel 與節慶酒店 Festive Hotel 部份出入口及人行通道，因應施工階段部分封閉與管制出入。

- 賭場：

位於康樂福酒店（Crockfords Tower）地下樓層的賭場，經新加坡政府核准的面積約 15,000 平方公尺，依規定不得超過綜合度假區樓地板面積的 5%，約 200 項桌台遊戲，依新加坡賭場管制局之規定，雖於場內最多可放置 2,500 台吃角子老虎機，然雲頂集團最後決定設置 500 多台吃角子老虎機，以營造較寬闊的空間環境。共計地下 2 層樓的空間，一般賭場區位於地下 2 層，貴賓區位於地下 1 層，有專屬通道及出入口提供豪賭客及貴賓賭客進入。

聖淘沙賭場入口標誌共有 2 處，分別位於康樂福酒店大廳區域及福廊購物商場區，但進入賭場的入口處僅有一個，與金沙於不同樓層設有 3 處入口區不同，與金沙賭場一樣設有 2 道關卡，區分新加坡公民及外國遊客不同動線進入驗證閘口，相關驗證程序依據新加坡賭場管制局規定，聖淘沙與金沙賭場相同；而與金沙賭場不同的地方，在於聖淘沙賭場入口不是穿透性設計，而是設置類似屏風的假牆，因此於閘口外無法窺見內部賭場空間，且並不禁止在驗證處前拍攝。

聖淘沙賭場內部空間設計，設有特色小吃區，小吃區旁為落地窗，窗外的獨立中庭有庭園造景，並將自然光引入賭場空間內，亦有舞台區，提供不同時段的歌舞表演，讓賭客得以休憩，賭場內部裝潢以深藍及紅色為主。

## 五、新加坡進入賭場之限制規定

### (一) 入場費：

#### 1. 每日入場費：

每日入場費 100 新幣，有效期為連續 24 小時，以首次進入賭場的時間計算，24 小時內可自由進出賭場，若無使用，每日入場費將在繳費後的 30 天結束時失效。

#### 2. 每年入場費：

每年入場費 2,000 新幣，有效期為 12 個月，以首次進入賭場時間或繳付費用後的第 90 天開始計算，原則以較早發生者為準。

### (二) 入場規定：

1. 進入賭場需年滿 21 歲。
2. 新加坡公民及永久居民必須使用註明『新加坡公民/永久居民』之指定通道進入及離開賭場。
3. 新加坡公民及永久居民由專用通道進入賭場，查驗證件包括身份證、駕駛執照或新加坡武裝部隊(SAF)身分證。
4. 任何新加坡公民與永久居民未繳付入場費進入賭場，必須補交入場稅並處罰 1,000 新幣。
5. 入場費可以現金、NETS 提款卡直接扣款或信用卡支付。
6. 入場費繳付後不得退還或轉讓。
7. 外國人士必須使用註明『外國人』之通道進入或離開賭場。

外國人士之定義為，未符合新加坡公民或永久居民身分者。如遇查驗，應出示之身分證件，包括：外籍護照、短期移民証、長期探訪証和附有相片的證件或外籍護照、學生証和附有相片的證件或外籍護照、外交部發給外交使節和國際組織專業人員的身份證或工作証。



## 肆、心得及建議：

新加坡總理李顯龍於 2004 年針對綜合度假區發展計劃的聲明內容曾提到，雲頂高原度假區為新加坡發展綜合度假區提供了運作概念，新加坡政府因此期望理想中的綜合度假區(IR)，要比雲頂高原度假區更多元及豐富。

本次前往馬來西亞雲頂高原度假區考察，發現其內部設施及飯店設備、裝潢陳設風格，部分已出現斑駁與陳舊的狀況，高原酒店及名勝酒店的美食餐廳與商店街雖已完成改裝更新工程，但與周邊其他飯店及遊樂設施尚未完成改建更新的裝潢陳設相比鄰，難免帶給遊客在視覺感受與遊憩體驗上產生衝擊突兀的感覺，對於吸引遊客注意力與焦點話題方面，雲頂高原度假區和鄰國新加坡 2010 年新開幕的濱海灣及聖淘沙綜合度假區，在設施多元化及設備新穎度有所差距。

根據雲頂集團對外公佈資訊，2007 年前往雲頂高原的遊客達 2,000 餘萬人，至 2009 年為 1,950 萬位參觀者，為持續維持遊客人潮與吸引力，馬來西亞雲頂高原度假區自 2007 年開始，每年投入約 4 億馬幣，進行賭場及旅館更新整建及週邊設施的擴充計畫。

雲頂高原度假區未來需要找尋其市場差異化，劃定與新加坡綜合度假區不同的目標定位，並區隔客源，才有機會創造競爭優勢與吸引力，否則將難以與周邊鄰國(澳門、新加坡..等)同質性相當的綜合度假區開發計畫互相競爭。透過雲頂高原度假區的發展現況，可給台灣未來發展國際觀光度假區，在面臨相似的競爭環境與市場結構，帶來警示意義，找到自己的市場差異性與發展定位，是後續相關決策規劃時應注意的重點。

由新加坡的發展案例可發現，該國政府推動博弈合法化政策準備工作與發展歷程，其推動策略及原則始終服膺唯一的核心目標，就是推動新加坡成為亞洲最重要的會議展覽活動(MICE)中心城市，這個目標並非是為了建設賭場及綜合度假區訂定，而是屬於國家發展目標，附設賭場的綜合度假區並非唯一的投資建設項目。

在濱海灣及聖淘沙兩區，新加坡政府擘畫了長期的整體發展計畫，附設賭場的綜合度假區是其中一項投資建設項目，因此濱海灣及聖淘沙兩地區的各项公共建設投資定位，是相互支援與共生共榮的關係，目的在為整體區域帶來吸引力、便利性與加乘效應。

以濱海灣為例，自 1970 年代開始填海造陸約計 360 公頃的土地，新加坡都市重建局將其定位為全球企業總部與金融商業中心，並投入約 45 億元新加坡幣，建設包括濱海堤

壩、環灣濱水步道、雙螺旋橋、摩天倫、海灣劇院、濱海灣金融大樓等公共設施與房地產開發，而濱海灣綜合度假區計畫定位在商務旅宿與會展中心，另外考察期間正值施工階段的濱海灣熱帶植物公園、濱海市區線地鐵線與環灣地鐵線延伸段等建設，則提供休憩空間及便捷運輸服務。

2 處 IR 投資計畫在邀請潛在投資廠商的概念構想時，已明訂政府承諾事項及投資者應辦事項，並與社會大眾充分溝通並制定配套措施，以降低設置賭場的負面影響與疑慮，成立專業獨立的評選機構與審標程序，事前公佈的評選準則等等措施，以評選出符合『國家經濟效益』的投資計畫。

綜觀新加坡能吸引國際投資團隊投入大量資本與大規模的開發建設計畫，並且如期開幕營運，創造了吸引國際矚目及媒體的焦點話題，未來台灣發展國際觀光度假區可藉以參考的重點，歸納如下：

(一) 創造投資效益與吸引力：

1. 新加坡政府在濱海灣及聖淘沙島之整體發展計畫目標明確，相關投資建設成果已經具有實質發展規模與吸引力，使得後續在推動 2 處綜合度假區計畫，能給予投資者可預期的發展效益。
2. 招標前藉由潛在投資廠商提交的概念建議書，先了解廠商的投資概念構想，再評估綜合度假區計畫之可行性與目標效益，使得後續訂定之投資條件、限制規定、承諾事項與評選準則，更符合市場期待並增加投資誘因。

(二) 減輕社會負面影響與疑慮：

為減輕附設賭場對於社會產生的負面效益及與衝擊，新加坡政府宣佈發展 IR 投資計畫之同時，也一併宣佈防制賭博衝擊的配套措施，包括：擬定賭場管制法、成立專責的賭場管制局、設立病態賭博問題防治委員會及社區支援與輔導措施。

(三) 公布國外投資者信任的投資承諾：

IR 招標期間賭場管制法雖未立法通過，但已先公佈並承諾賭場相關限制項目、賭博稅、賭場建設面積與賭場執照特許權利，讓投資者在投標前有評估標準，

得以先行評估在新加坡建設賭場所需負擔的經營管理風險，以研擬具體可行的投資計畫，並使其他國家博弈管理機構得以准許該國的博弈業者參與投標新加坡的 IR 計畫。

(四) 政府部門的凝聚共識、分工合作與尊重專業：

1. 開放博弈合法化政策初期先凝聚政府機關內部的共識，由各部會依據自己的職掌與專業，分別與社會大眾進行政策溝通工作，並且分工合作研擬相關管制措施、投資承諾與法制架構等，最後制定賭場管制法與設立賭場管制局，有助博弈合法化推動過程，凝聚政府部門合作之力、減輕社會負面影響，有效率的發揮政策的執行效益。
2. 招標過程中雖有潛在投資者抱怨招標評選程序冗長緩慢並且官僚化，但新加坡政府仍堅持並尊重各部會機關及招標評選組織的專業意見與判斷，強調嚴格遵循評選準則的態度與立場，來化解招標過程的抱怨與不同意見。

(五) 重視專業、獨立公正的招標程序設計：

1. 為達到公正、客觀的評選結果，新加坡政府設計的 IR 計畫招標評選程序，其招標單位、評估小組成員、審標、決標之組成人員與組織，並非由同一個行政機關包辦所有程序與工作，或偏重某一個專業領域之分析結論，而是成立不同任務分工的招標評選組織，讓更多專業人員與不同的政府機關參與招標評選程序，並且獨立不受牽制的進行各項審核工作。
2. 招標公告由新加坡旅遊局(STB)擬訂公告後，投標廠商將投標計畫書遞交給招標核准機構(TAA)，並向招標評估委員會(TEC)提出簡報，而 TEC 透過設計評估小組(DEP)及專業顧問團的專業意見，提交評估報告給 TAA，最後再由 TAA 決定得標廠商。
3. 2 處綜合度假區投標計畫之決標工作，係由副總理主持，並由部長級人士組成的 (TAA)來執行，其特色在以『國家利益』的角度來做投標計畫的評選判斷，並由國家最高行政首長之層級來負責並決定綜合度假區之得標者，而非將標案決策權交由行政機關負責。

(六) 評選準則給予規劃空間，透過市場競爭機制，使投資計畫內容具體可行：

1. 2 處 IR 基地招標公告的內容，主要包括基地背景條件、計畫目標、賭場經營規定與管制事項及評選審核標準等 4 大部分，並未規定度假區的投資金額、應包含設施項目及空間大小規模，主要原因在於留給投標者自由度更大的規劃空間，新加坡政府僅需掌握其規劃內容是否符合計畫主軸與策略方向即可。
2. 未公佈政府預估的最低投資金額，而將其列為審核標準之一(分數佔 20%)，由投標者自行透過市場競爭機制，提出具有競爭性的投資金額與計畫內容。投標計畫的財務評估係聘請專業財務顧問協助檢覈其內容正確性，促使得標計畫的財務規劃是具體可行。
3. 整體計畫的執行結果，證明 2 處 IR 計畫確實能依照當初承諾的建設項目、開發期程與投資金額，如期開幕營運。