

立法會行政管理委員會  
為  
西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會  
就  
西九龍文娛藝術區發展計劃財務事宜

所聘任之專家顧問提交之

**2008年5月21日最終報告**

**2008年5月24日簡報**

黃國俊 鄒廣榮 黃紹基 翁冰

科橋有限公司: 香港大學全資附屬機構

# 簡報內容

- 1. 財務概覽
- 2. 公私合營方案
- 3. 關於“設計連建造：全包合同”
- 4. 資本成本、間接成本、營運成本
- 5. 風險、量變分析
- 6. 管理架構
- 7. 財務上的可持續性
- 8. 關於 M+
- 9. 關於餐飲、零售、娛樂設施
- 10. 監控要點
- 11. 撥款優先次序
- 12. 總結

# 1. 財務概覽

數據以現值、2008年價格算：\$ 億

	資本/造價	營運	總虧損	%
1 管理 (西九管理局)	(1,230)	(1,015)	(2,245)	9%
2 整體規劃	(34)	-	(34)	0.1%
3 M+	(4,749)	(5,917)	(10,666)	40%
4 展覽中心	(535)	281	(254)	1%
5 大型表演場地	(2,706)	1,014	(1,692)	6%
6 大劇院 1	(1,220)	(5)	(1,225)	5%
7 大劇院 2 及 中型 劇院 3	(986)	(318)	(1,304)	5%
8 中型劇院 4	(303)	(128)	(431)	2%
9 音樂廳 及 室樂演奏廳	(1,421)	(307)	(1,728)	7%
10 戲曲中心	(1,174)	(213)	(1,387)	5%
11 中型 劇院 1	(515)	(159)	(674)	3%
12 中型 劇院 2 & 黑盒 劇場 1	(699)	(213)	(912)	3%
13 黑盒 劇場 2 & 3	(320)	(140)	(460)	2%
14 黑盒 劇場 4	(195)	(104)	(299)	1%
15 廣場	(310)	-	(310)	1%
16 其他文化藝術設施	(331)	-	(331)	1%
17 運輸設施	(1,049)	179	(870)	3%
18 共用設施	(1,027)	(537)	(1,564)	6%
	小計	<b>(7,582)</b>	<b>(26,386)</b>	<b>100%</b>
19 餐飲、零售、娛樂設施	(2,765)	8,448	5,683	21.5%
	總數	<b>(21,569)</b>	<b>866</b>	
	以地價支付	<b>21,288</b>		

## 2. 公私合營方案

方案：	1A	1B	2
M+ 之標購 與營運方式	三個方案 完全一樣：設計比賽、設計、連建造 並由 非牟利團體 營運、管理、保養		
私營公司 於 演藝設施 之 參與角色	設計、連建造 不融資 不保養 不營運	設計、連建造	設計、連建造
		融資、連保養	融資、連保養
		不營運	擁有業權、並營運 3個組合發展 其中之演藝設施*
私營公司 參與程度	小	中	大
總成本：資本及營運	\$299.5 億	比 1A 還要貴 5.8%	比 1A 還要貴 8.1%
利息成本	6.1% p.a.	12.5% p.a.	12.5% p.a.
預計 造價風險	23%	29.5% (頁 34)	20.8%
營運成本 (50 年)	\$83.33 億	\$83.33 億 同 1A?	\$85.69 億 與1A 幾乎相等?
因有私營公司投資 效率提升	-	無	無
西九管理局 費用	\$21.17 億	\$21.17 億	\$21.17 億

3個組合發展 A：大型表演場地 + 酒店 2, 3 + 餐飲、零售、娛樂設施;

B：中型劇院1 + 黑盒劇場2, 3 + 酒店 1 + 餐飲、零售、娛樂設施;

C：住宅 + 其他文化藝術設施 + 運輸 + 公眾設施

### 3. 關於“設計連建造：全包合同”

設計、連建造：全包合同

慣常辦法：是分開設計、建造

須預先寫好完備的 質檢準則	先設計建築細節、再行招標
完全沒有遺漏的質檢準則：難以編訂	
空間、舒適、美感、建築細節的質量、準則，怎樣指定、說明？	空間、舒適、美感、建築細節的質量：可先審定設計建築細節、再行招標
未有建築細節，設計、連建造之承包商，為省成本，或削足適履，以付合質檢準則之最低要求	有了建築細節詳圖，對於雙方：合同造價也較為準確
缺少了建築師獨立意見	有 建築師獨立意見
或可快而省	須要更佳的專業工程管理
一旦「質檢準則」以外的問題出現，耗費更大：承包商可提出索償	或需多一點詳細建築設計的時間，但更能確保物有所值
適合簡單的、容易指定、說明質量的工程：如 土木工程項目、簡單的寫字樓建築	更適合藝術、創新、複雜的建築，如 M+及表演藝術設施
對於兩種辦法：也須先委托機構營運、才開始建築設計，至為關鍵	

## 4. 資本成本、間接成本、營運成本

資本成本	2008現 值 \$ 億	佔 建造成本 %	與行內 慣常預算比較
直接 建造成本	110.12	100%	每平方米 造價 相約
專業服務費	18.69	6% to 14.6%	6%
合約管理		8% to 9%	慣常包括在 發展商之一般利潤：即長期投資利潤之年利率為 (12.5%)，或建造成本之10% (H-11)
西九管理局費用 第 1-8年	12.30	11.2%	
預計風險	28.50	25.9%	10% 至 15% 不可預見費
大修	28.91	26.3%	比慣常預算偏高，50 年後則未有預算
購置館藏、展品開發	17.17	15.6%	若由國際博物館管理 專利費用約 1.56 億
<b>總資本成本</b>	<b>215.69</b>	<b>195.9%</b>	
以地價支付	212.88		
<b>營運虧損</b>			
核心文化藝術、運輸、共用設施	65.67		
西九管理局費用 第 9-50年	10.15		
<b>營運虧損</b>	<b>75.82</b>		
以餐飲、零售、娛樂設施之租金支付	84.48		

## 5. 風險、量變分析: 有應變計劃嗎?

量變分析	假設		對財務的影響 \$億	佔 \$21.6 億 百分比
	ST2	採購及營運時發生悲觀情況	- 57	26%
ST4	地價下跌50%	-104	48%	
ST9	3% 真實貼現率(若不是4%)	- 41	19%	
未有測試	建造成本上升 (過去30年平均每年上升超過6%，遠超過FA 假設之2%)		頭5年最重要 應予評估	應予評估
	投資回報波動 (超過3%回報均有風險 ◦ FA假設6.1%)			

## 6. 管理架構

	西九管理局費用 第1-8年	西九管理局費用 第9-50年
職員	90 (5 個部門: 行政主管, 規劃與發展, 物業, 財務, 標購. 另聘顧問)	33 (3 個部門: 行政主管, 區域管理, 財務)
職責	土地合併 與 物業 總體規劃與項目管理 策略 與商業規劃 協調文藝政策 法律, 標購 合約 財務	物業管理 區域推廣與節目 策略 與商業規劃 協調文藝政策 法律, 合約管理 標購 財務
每年	1.894 億	0.603 億
2008 現值	12.3 億	10.15 億
其他支緩	外判 顧問	其他設施獨立財政

重要問題:

1. 90 與 33 職員的職級、詳細職責、薪酬?
2. 他們之職務, 是否與外判顧問重複?
4. 外判他們的部分工作, 是否更划算?
3. 1.894 億 與 0.603 億 有細數嗎?
4. 最小的劇場, 也有營運細節。憑這些簡單資料, 可撥款 \$22.45 億 嗎?



## 7. 財務上的可持續性

現行建議：\$ 216 億「種籽資金」

資本成本：	以地價支付
營運虧損：	以餐飲、零售、娛樂設施之租金支付

50 年後，未有預留資金作：

大修：傢俱、機電設備	重建或翻修：建築框架、外牆、結構等 假設建築壽命為 50 年
------------	-----------------------------------

還需額外 \$33.8 億 種籽資金，才可達到上述目的 \*  
(即 216 億「種籽資金」之 16%)

\*33.78 億 = 206.39 億 x (1/1.04)^50 + (1/1.04)^100+...  
206.39 億 = 215.68 - 8.73 億 (購買藏品) - 0.56 億 (貨倉地價)

## 8. 關於 M+: 像龐比度嗎?

博物館	M+	所羅門古根漢博物館 (紐約)	三藩市現代藝術博物館	紐約現代藝術博物館	紐約大都會博物館	芝加哥藝術館及學院	倫敦泰特美術館	巴黎龐比度中心
展覽地方平方米	26,000	4,600	4,647	11,612	78,366	19,600	7,827	22,000
總樓面面積平方米	61,950	n.a.	20,911	73,420	200,000	64,400	43,000	103,305
展覽物品	設計、流行文化、移動影像視覺藝術	現代藝術	現代藝術	現代及當代藝術	世界最大及最好的藝術博物館之一	藝術館及學院	現代藝術	現代及當代創作，包括設計及建築
館藏/歷史/專利費	館藏費用為 \$ 17.17億在4年內完成初次收集並不斷持續	畢爾包 \$1.56億 專利費 90年代	自1935; 現有超過 22,000 件藏品	成立於 1929; 現有 150,000件 藏品	1872年開放; 現有超過2 百萬件藏品	成立於1879; 現有超過 25,000件 藏品	藏品開始於 1847; 泰特美術館 成立於 1897; 現有 65,000 件	前稱國立 現代藝術博物館， 於1947年開放; 現有 53,000件*
全職員工	336	95全職	約232	590 全職 20 兼職	1,783全職 744兼職	725全職 46兼職	1,157全職 等值	918全職 63 合約
每年持續購入藏品費用	\$2千萬	\$1千萬	\$1.1千萬	\$3.95億	\$7.74 億	\$1.25 億	\$2.64億	\$7千萬
成人入場費	\$27.5 - \$30	\$137	\$98	\$156	\$156	\$94	視情況而有所不同	\$103
每年訪客總數	1.2 – 2 百萬	0.9 百萬	0.8 百萬	2.7 百萬	超過 4.0 百萬	1.4 百萬	4.0 百萬	5.5 百萬
營運成本回收率	18 - 22%	66%	59%	57%	55%	50%	54%	27%

\* Long collection history achieved “through the generosity of artists such as Picasso, Braque, Matisse, Chagall and Brancusi, which had hitherto been passed over by other institutions.”

## 8. 關於 M+ (續): 古根漢式經營方法

財務顧問之結論:

疑問:

古根漢沒有興趣	2005 古根漢不曾發表聲明： <a href="#">聯合龐比度</a> ，加入活力星旗下，競投西九嗎？*
古根漢要：“ <i>an open purse from the government</i> ”	這結論須予證據、並實在財務數據支持。
古根漢需要 <a href="#">控制設計</a> ， 營運， 博物館管理	這不就是求之不得嗎？財務顧問不是指出“具合適資格的本地專業人仕， <a href="#">十分有限</a> 。祇有康文署員工有大型博物館經驗嗎？
	所謂大型博物館，與藝術有關的，最大祇有香港藝術博物館：但祇有 <a href="#">M+ 16%</a> 之規模 (該館收回營運成本比率祇有 <a href="#">8%</a> )
	這不是最佳的 <a href="#">知識與技術轉移的方法</a> 嗎？須知M+ 是 \$107 億的投資，不應是能者管之嗎？
十分昂貴	與財務顧問所提供 <a href="#">資料不乎</a> ：根據至今所提供資料，古根漢式經營方法或可省達 \$48 億。數目差別龐大，不可忽略。

\* Statement still available on the web: [http://www.guggenheim.org/press\\_releases/release\\_140.html](http://www.guggenheim.org/press_releases/release_140.html)

## 9. 關於餐飲、零售、娛樂設施

119,000 平方米 建築面積： 面積頗大 (2012 開始建造)	比 Elements 還要大。 為避免惡性競爭，須另闢蹊徑。
淨月租 預計 每方呎 \$30：	估價接近區內大型商場: 都不是分散店鋪
店鋪分散：租金不一定能達到預計水平， 要看人流	文化與商店融合: 是漫長的 進化過程. 倫敦劇院區 經歷超過 200 年歷史
未有規劃、分佈等資料。 店鋪分散：與文化設施是衝突或是融和？	餐飲: 文化 面積比例 = 2:5 比例頗大：不容易規劃
誰是發展商 是重要因素：不是所有發展商 都能辦好 餐飲/商場。幾乎所有成功的、 都擁有自己商場股分的主要比例	成功的商場/餐飲娛樂取決於：專業 規劃、設計、 租戶種類、租戶分佈、人流、租務管理、主題、 推廣、管理
歷史證據顯示：公營商場 大部分不是非常成功	關於西九的餐飲零售， 須慎重考慮私營參與 的程度
現時方案或已假設 西九管理局 100%全資擁有？ (不然，餐飲零售租金不足以支付營運虧損)	
比之於文化設施的營運細節，餐飲、零售、娛樂設施營運細節資料明顯不足	
是西九生命線：須有 良好的商業計劃	

## 10. 監控要點

下列資料須予公佈:

經營者的聘任	經營者招標與聘任：時間表、進度
投資回報	投資組合及回報
設計質量	設計比賽規則 (公開或邀請賽) 設計大綱, 評審準則 得獎設計
質量規範	工料質量要求文件
支出資料	每平方米造價 (CFA與 GFA)
	顧問費用
	項目與合約管理費用
	不可預見費用
	大修費用
管理架構	職員數量, 服務表現承諾及成績
使用率	旅客人數、種類
成本效益	每項設施 成本收回比率

## 11. 撥款優先次序

項目		不確定性	改進的可能性	財務重要性
1	西九管理局的管理	中 角色及職責不清	中 有改進效率的可能性	中
2a	<b>M+ (資本成本)</b>	<b>高</b> 在設計及建造採購方式下，成本、質量及結果具高度不確定性	<b>高</b> 設計競賽及顧問費除外。有改進採購方式的可能性	<b>高</b>
2b	<b>M+ (營運費用)</b>	<b>高</b> 可選方案有限	<b>高</b> 有改進營運模式的可能性	<b>高</b>
3	展覽中心	中* 若以傳統模式招標則為低。	低	低
4	大型表演場地	中*	低	中
5	大劇院1	中*	低	中
6	大劇院2及中型劇院3	中*	中 (在進度表後期)	中
7	中型劇院4	中*	中 (在進度表後期)	低
8	音樂廳及室樂演奏廳	中*	低	中

## 11. 撥款優先次序 (續)

	項目	不確定性	改進的可能性	財務重要性
9	戲曲中心	中* *若以傳統模式招標則為低。	低	中
10	中型劇院1	中*	低	低
11	中型劇院2 及黑盒劇場 1	中*	低	低
12	黑盒劇場 2 及 3	中*	低	低
13	黑盒劇場 4	中*	低	低
14	廣場	中*	低	低
15	其他文化藝術用途	中*	低	低
16	運輸設施	低	低	低
17	共用設施	低	中	中
18	零售、飲食及娛樂設施	高 在縮減M+之後面積增加。對需求、商務概念、以及與其它設施的整合方面的研究不足	高 可考慮其它營運模式如私營機構參與	高 營運的生命綫

## 12. 總結

- 1. 本報告假設：西九文藝區，須以自給自足、財務可持續的原則經營。所有資本及營運的赤字，應由40公頃土地之內的賣地及營運收益來提供。
- 2. 三個私營參與方案的比較，方法成疑。方案1B及2或未夠真實，故未能提供實用的、有意義的比較。此外，儘管在此兩個方案，有較多的私營參與，但卻沒有考慮：私營參與帶來額外的效率提升。
- 3. 設計及建造合約，作為採購模式，可能不適合M+及其它核心文化藝術設施。
- 4. 文化藝術設施：每平方米建築造價從\$22,200到\$29,200：是偏高，但若果質量有高水平，也算在合理範圍。然而，間接成本則比慣常預算偏高。
- 5. 財務顧問的量變分析，並沒有測試投資回報，及建造成本上升的風險，兩者對財務的影響。應該進行這些測試，並及早制定應變方案。



## 12. 總結(續)

- 6. 財務顧問的分析**局限於50年**內，沒有預留資金作為**50年後大修或重建**之用。以至**50年後西九文藝區**的財務，或**未能永續經營**。因此需要從資本及營運費用中省出約**33.8億** (相當於**216億**之**16%**)，作為種籽資金，投資生利，作**50年後**之用。
- 7. 在財務顧問的營運假設中，**M+**需要**107億**來建造及營運**50年**。到**2059年**，**M+**每年虧損，將佔西九文藝區**年度赤字**的**89%**。故**M+**可能會成為西九文藝區的長期財政負擔。
- 8. 根據財務顧問至今提供的資料，若**M+**由一家國際營運者營運，則可能節省的金額，粗略估計可高達 **\$48 億** (即**216億**種籽資金的**22%**)。從表面數據據看，差別很大，須予詳細研究。
- 9. 西九文藝區年度赤字只能由**餐飲、零售及娛樂設施**的租金收入填補。故**零售、飲食及娛樂設施**，是西九文藝區的生命綫。但是，相比核心文化藝術設施(**CACF**)之中、最小的劇院的詳盡營運資料，零售、飲食及娛樂設施所提供的**資料明顯不足**。
- 10. 在考慮每一個設施 / 花費的**撥款優先次序**時，需要考慮的因素包括：財務表現的不確定性，更深入的研究可能獲得的利益，以及其財務上的重要性。為使西九文藝區財務健全，須**開源節流**。下列因素至關重要：**(a) 減少間接成本**；**(b) M+**的**營運模式**；及**(c) 一個有效的餐飲、零售及娛樂的**商務計劃****。