

## 立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

### 財務小組工作進展

#### 引言

本文件旨在匯報財務小組在評估表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議在西九龍文娛藝術區(西九)發展的文化藝術設施和其他相關設施的財務要求的工作進展。我們已透過2份名為“西九龍文娛藝術區發展計劃進度報告”的文件，向立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會匯報表演藝術與旅遊小組和博物館小組提出的建議。小組委員會分別在2006年10月4日及2007年1月6日舉行的會議上，討論了兩個小組的建議。

2. 由於西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會(諮詢委員會)將根據財務小組的研究結果，制訂向行政長官提交的最後建議，但仍須對研究結果作出微調，故現階段不宜透露諮詢委員會的建議所依據的財務研究結果。然而，當局承諾在適當時候向立法會和公眾披露所有有關資料。諮詢委員會的目標，是在諮詢委員會和轄下三個小組的任期於2007年6月30日屆滿前完成商議工作。

#### 背景

3. 2006年2月，政府宣布終止「發展建議邀請書」程序，並在2006年4月，成立諮詢委員會，重新審視，並在適當情況下再確定西九核心文化藝術設施的需要，以及發展和營運這些設施的財務要求。諮詢委員會轄下設立了三個小組，分別是表演藝術與旅遊小組、博物館小組和財務小組。

4. 表演藝術與旅遊小組及博物館小組分別於2006年9月7日和2006年11月23日向諮詢委員會提交建議報告。諮詢委員會其後把兩個小組的報告轉交予財務小組研究有關的財務要求。根據諮詢委員會的職權範圍，在財務小組進行的財務評估工作有結果前，諮詢委員會不能通過表演藝術與旅遊小組和博物館小組的建議。

#### 財務小組的運作模式

#### 財務小組的職責

5. 財務小組的職責，是就發展和營運表演藝術與旅遊小組及博物

館小組所建議的核心文化藝術設施和其他相關設施的財務要求，向諮詢委員會提供意見。

### *指導原則*

6. 財務小組依循下述指導原則推展其工作：

- (a) 政府發展西九的目標，是發展一個世界級的綜合文化藝術區，在區內均衡發展藝術、文化、娛樂、商業和住宅等多元化設施，以滿足市民的期望；
- (b) 繼續把西九龍填海區的西九用地劃作發展文化藝術區用途；
- (c) 政府會繼續探討以公私營合作模式推展西九計劃，以期引入市場的創意和活力、促進文化藝術多元化、讓私營機構分擔財務風險，以及確保文化藝術區可持續營運；以及
- (d) 政府打算成立獨立的法定機構（西九管理局），推展西九計劃。這與文化委員會所提出，應以“以人為本”、“建立伙伴關係”和“民間主導”為發展西九重點原則的建議一致。

### *限制*

7. 財務小組的工作受到兩個主要限制。首先，將來在西九提供的核心文化藝術設施應建基於表演藝術與旅遊小組和博物館小組分別向諮詢委員會所提交的報告內的建議。其次，發展規範(例如：地積比率上限、住宅土地總樓面面積上限等)應建基於政府提出的“2005年10月方案”。

### *財務顧問及其職責*

8. 為協助財務小組履行其職責，民政事務局委聘了 GHK (Hong Kong) Limited 為財務顧問，就西九發展的財務事宜提供獨立的專業意見。財務顧問的小組成員包括財務專家、公私營合作專家、表演藝術場地及博物館顧問及建築師、工程師、工料測量師和土地與地產市場專家。

9. 財務顧問為不同的私營機構參與方案制訂了一系列動態的財務模式，以便對西九發展進行詳細財務研究。財務顧問的財務研究包括以下

## 主要工作-

- (a) 研究不同的私營機構參與方案(包括公私營合作模式)，以及可能適用於西九的相關本地和國際公私營合作模式的安排；
- (b) 找出可能適用於西九發展的私營機構參與方案；
- (c) 估計建議在西九發展的核心文化藝術設施和共用及基建設施的建造、營運，保養和管理成本，以及營運收益；
- (d) 因應出售西九住宅及商業用地可能獲取的土地收益後，評估西九發展的財務可行性，並建議可能提高財務可行性的方案；以及
- (e) 建議擬議成立的西九管理局的撥款安排，以及這些安排對政府／擬議的西九管理局的財務要求。

10. 財務顧問在進行財務研究的過程中，定期出席財務小組會議，匯報研究結果，並就若干主要事項，包括財務評估應採用的私營機構參與方案、進行財務評估和敏感度測試應採用的主要假設等，向財務小組徵詢指引和意見。財務顧問曾聯同財務小組向諮詢委員會、表演藝術與旅遊小組和博物館小組的委員匯報研究結果，並向他們解釋用來評估建議的核心文化藝術設施的成本和收益的方法和主要假設。

## 財務顧問的財務研究

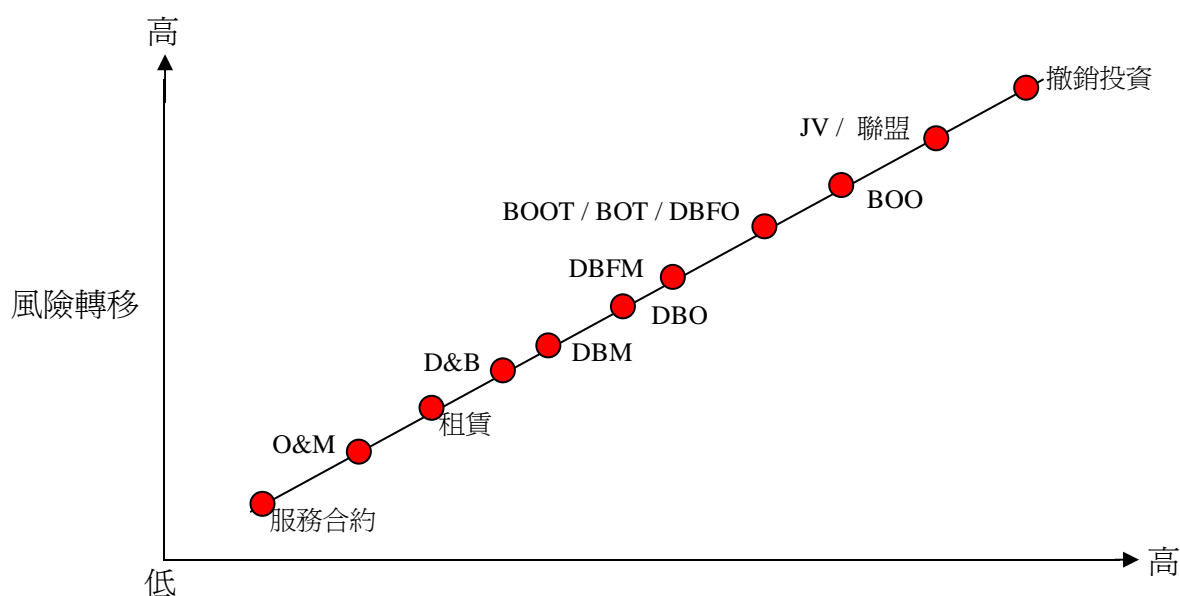
### *概覽*

11. 由於政府打算繼續探討以公私營合作模式推展西九計劃，因此財務顧問首先就可能適用於西九計劃的不同公私營合作模式進行定質分析。財務顧問亦研究了海外文化藝術界的私營機構參與經驗和公私營合作經驗，包括採用以地區為本的發展模式來發展一個文化區。顧問在研究公私營合作模式，以及海外文化藝術設施的私營機構參與／公私營合作經驗後，制訂了三個私營機構參與方案，以便就建議的核心文化藝術設施和其他相關設施進行財務評估。與此同時，財務顧問亦為西九發展擬訂了公營部門比較基準。

## 西九的私營機構參與模式

12. 財務顧問就可能適用於西九的公私營合作模式作出了仔細的定質研究。在考慮合適西九的安排時，財務顧問除研究一般的公私營合作模式外，更把研究範圍擴大至包括所有可能以合約為本的私營機構參與方案，例如外判以至完全撤銷投資。公私營合作模式的特點和定義，在於公營機構與私營機構之間如何分擔財務風險。下圖展示各種有可能出現的模式：

圖表 私營機構參與方案比較



O&M	營運及保養
D&B	設計及建造
DBM	設計、建造及保養
DBO	設計、建造及營運
DBFM	設計、建造、融資及保養
DBFO	設計、建造、融資及營運
BOOT	建造、擁有、營運及轉移
BOT	建造、營運及轉移
BOO	建造、擁有及營運
JV	合營

13. 公私營合作乃私營機構參與方案之一。儘管不同管轄區域和不同界別之間的用語或稍有差異，公私營合作的主要特點是共同分擔風險與責任、政府與私營機構訂立中至長期的合約，融資風險（指私營機構投入的資金可能產生正面或負面的回報）會令私營機構致力引入完善的管理技巧。

#### *私營機構參與和公私營合作的經驗*

14. 現時本港幾乎所有的文化設施都由康樂及文化事務署提供和營運，或透過其他公營機構或大專院校獲取經費。除管理及外判給私營機構的管理和服務合約外，本港的文化藝術界並沒有採用涉及將大量的營運風險轉移到私營機構的公私營合作模式。財務顧問分析了多個海外國家的文化藝術界的私營機構參與和公私營合作經驗，包括英國的 Royal Armouries Museum、英國的蓋茨黑德雪治藝術中心、米爾頓凱恩斯劇院和 Lowly Centre、美國洛杉磯的和路迪士尼音樂廳、西班牙畢爾包的古根漢博物館、紐約現代藝術博物館，以及加拿大的皇家英屬哥倫比亞博物館等。就上述機構經驗的分析有下列顯示－

- (a) 博物館很少能以財政自給的形式營運，事實上它們往往需要透過私人捐助，特別是政府的撥款，來補貼營運開支。博物館設施的所有建造費用事實上亦通常由公營機構承擔。公營機構通常需要撥款支付創辦或建立館藏的費用；
- (b) 同樣地，演藝場地大多有營運虧損，難以藉商業利潤來推動私營機構參與。實際上，所有演藝場地均須政府撥款資助營運和建造費用。私營機構的貢獻大多只在於捐款或贊助，而非商業投資。

#### *私營機構參與方案*

15. 財務顧問的研究顯示，適用於文化設施的私營機構參與方案很廣泛，但這些方案的實際可行性則取決於：

- (a) 就設施的興建及營運方面預計在市場上的財務可行程度。
- (b) 概括的建設成本與營運成本之間的關係 – 特別是在全期模式的運作形式下，建設及營運可行性兩方面均需達到滿意水平。

- (c) 私營界別市場上是否存在擁有合適經驗及資源的發展商和經營者。

16. 在分析最合適的私營機構參與方案時，明顯可見，一項設施／服務的商業可行性愈高，愈適合讓私營機構參與其發展及營運。然而，財務分析顯示，就建設和營運的總成本而言，建議在西九發展的文化藝術設施，沒有一項可以財務上自給自足，而市場上有相關經驗的私營機構亦不多。觀乎現時的文化藝術設施需要龐大的政府資助，這種情況是可以預料的。

17. 但是，財務顧問仍為每項核心文化藝術設施及共用設施找出有限的採購方式，並把該等採購方式合併為三個私營機構參與方案 — 每個私營機構參與方案均由不同採購方式組合而成，涵蓋一系列的可能性，並代表把風險轉移到私營機構的不同程度。這項分析使私營機構參與方案可與公營部門比較基準（即公營機構採購方式）作一比較。

### 發展模式

18. 財務顧問建議按兩種概括模式(即非組合發展模式和組合發展模式)來測試各個採購方式。財務顧問按這兩種概括發展模式制訂了三個私營機構參與方案，其中兼融不同的採購方案。下文綜述各個方案。私營機構參與方案是以上文第 15 段所載的概括準則為依據。

19. 非組合發展模式是將文化藝術設施與運輸及共用設施在財務上與賣地分開處理，至於組合發展模式，是將若干文化藝術設施及基建設施與商業及住宅項目組合一起發展和/或營運。財務顧問在財務評估中，檢測了這兩種發展模式下的三個私營機構參與方案，其中兼融個別設施不同的採購模式。

### 非組合發展模式下的私營機構參與方案

20. 財務研究考慮了兩個非組合發展模式的私營機構參與方案：

### 方案 1A

21. 在這個方案下，私營機構將根據公營機構或日後成立的西九管理局批出的設計及建造合約，以商定的價格及規格設計和興建核心文化藝術設施及共用和基礎設施。這種做法是實行工務計劃項目的傳統方式。已竣工的設施的營運、保養及管理會由不同的私營機構，根據公營機構或西九管理局批出的營運、保養及管理合約，按指定表現水平進行(即外判方

式)。其他工程(例如排水渠)的保養則假設由有關政府部門負責。

22. 這個方案不會涉及私營機構融資，亦不會以土地直接資助核心文化藝術設施和基建設施的發展和營運。發展和營運核心文化藝術設施的費用的透明度將為最高；轉嫁予私營機構的風險最低。

### **方案 1B**

23 在這個方案下，私營機構會根據公營機構或西九管理局批出的設計、建造、融資及保養合約，按指定條件及服務水平興建和保養大部分的核心文化藝術設施。在竣工後，私營機構會根據營運及管理合約，營運核心文化藝術設施及共用設施。其他工程的保養假設由有關政府部門負責。

24 正如方案 1A，這個方案亦不會以土地資助各類設施的發展和營運。不過，就轉移風險而言，這個方案是較為進取的；公營機構無須事先支付設計和興建指定表演藝術設施的費用，而是分期向私營機構付款。

### *組合發展模式下的私營機構參與方案*

25. 在這個方案(方案 2)下，售地收益直接用於資助部分設施的發展和營運。由於發展和營運核心文化藝術設施組合的費用，在較低的地價中反映出來，因此，這個方案的缺點是欠缺透明度。

### *公營部門比較基準*

26. 財務顧問擬訂了公營部門比較基準作為參考，假設西九項目由公營機構融資、擁有和營運。擬訂公營部門比較基準，目的是把它作為其中一個採購方式加以比較。重要的是，根據公營部門比較基準，不一定由公營機構負責執行所有工作(例如樓宇建造)。這是公營部門採購方式經調整風險後的成本，而按本港的做法，當中某些工作(例如建築設計、樓宇建造等)和服務(例如清潔及保安等)都會外判給私營機構承辦。

27. 外國的經驗顯示，公營部門比較基準是無法準確計算的。在英國和澳洲的現行慣例，愈來愈多人對於制定公營部門比較基準，只視之為一種參考工具。須知道公營部門比較基準不過是各類評估工具的其中一種，可用以制訂提供服務的公私營合作模式，而並非用以決定合格與否的測試。

## 地區為本的文化藝術區

28. 財務顧問的研究亦顯示，雖然一些主要國際城市的文化區是經過長時間自然發展而成的，但現時不少城市均透過以地區為本的重建和規劃過程來發展文化區，由政府引領多個公營及私營伙伴進行發展。國際經驗亦顯示，要採用私營機構參與方案發展一個文娛藝術區，就必須以全面形式規劃和發展有關地區(以地區為本的發展模式)，因為此舉能在採購過程中把文化藝術設施與商業地產發展結合。以地區為本的發展模式通常包括各式各樣的發展，而文化設施一般是區內的焦點所在。

29. 以文化發展為主導的地區有以下主要特點:

- (a) 以地區為本的發展如要有卓越的經濟和財務效益，就必須將商業和文化用途混合發展，兩者互相補足，確保區內從早到晚都有活動，商業用途的收入可補貼文化用途的支出。
- (b) 文化與商業用途之間互相支持，從而提高零售、飲食和娛樂設施的質素和價值，吸引不同界別的市民前來文化區，增加城市活力。
- (c) 以地區為本的混合發展模式旨在藉增加旅遊收益，並向全國以至國際社會展示城市的新面貌，以推動整個城市的經濟發展，提高市民生活質素。

## *財務評估*

30. 財務顧問假設採用以地區為本的發展模式，對三個私營機構參與方案和公營部門比較基準進行財務評估，包括估計核心文化藝術設施、其他文化藝術設施、運輸、共用及基建設施的建設成本，以及這些設施在扣除營運收益後的營運赤字。財務評估工作已計及成立西九管理局的費用和營運成本，包括西九整體規劃的成本。財務顧問在估計建議的文化藝術設施的成本和收益時，已參考若干海外例子作比較，包括巴黎的龐比度中心、北京新首都博物館、紐約現代藝術博物館、美國/意大利的古根漢博物館、洛杉磯的和路迪士尼音樂廳、新加坡的濱海藝術中心、悉尼歌劇院、上海大劇院、柏林的**波茨坦廣場劇院**、英國的**蓋茨黑德雪治藝術中心**等。

31. 下文載述財務顧問的財務評估所採用的研究方法、假設和發展



規範。

方法

32. 在進行財務研究時，財務顧問採取以下步驟：

- (a) 就每項設施及整幅西九用地制訂詳細的假設；
- (b) 就每項設施考慮各種採購模式，並建議合適的採購模式，將其歸納為西九的整體發展方案。根據不同程度的私營機構參與方案，制訂公營部門比較基準，以及另外三個供測試的私營機構參與方案/公私營合作模式。
- (c) 採用普遍接納的方法和根據截至 2006 年年底的一般市場情況，估計西九住宅和商業用地的地價；
- (d) 把每項設施分別當作政府擁有和營運的設施（即公營部門比較基準）及在三個不同的私營機構參與方案下的私營設施，從而估計每項設施的成本及收入，這些估計是根據下述細節而計算：
  - 項目的建造費用，包括有關顧問費用及合約管理費、相關設備及其他所需成本，例如博物館藏品
  - 任何附加的建設項目，例如博物館展覽發展項目
  - 大型的修葺及翻修工程
  - 營運，包括設施的管理、保養及營運；
- (e) 進行風險評估，藉此調整成本及收入，以期反映合適的採購方案或發展組合；並調整稅務及保險等元素，以反映公營部門比較基準的競爭性中立和確保私營機構參與方案可與公營部門比較基準作合理比較；

- (f) 因應就賣地、建造及營運的假設時間，估計在 50 年的假設計劃期(2010 – 2059)的每年的成本支出及收入（整體規劃成本支出假設在 2008 和 2009 年出現）；
- (g) 計算每項設施每年按付款當日價格計算的盈餘或赤字，並轉化為一個相當於 2006 年淨現值的數字，以顯示有關盈餘/赤字，方便與其他採購方式作比較；以及
- (h) 組合各項核心文化藝術設施、共用和其他設施的分析資料，以得出一個整體的分析結果，其中包括整個西九計劃每年按付款當日價格計算的盈餘及赤字，以及在採用不同發展模式下的淨現值。

### *主要假設及發展規範*

33. 就核心文化藝術設施而言，財務小組是根據表演藝術與旅遊小組和博物館小組的建議和指示，以及財務顧問採用的設施營運要求和分期建造與發展假設，進行財務分析。財務顧問是根據本地和海外的經驗來就核心文化藝術設施的營運，制訂各項主要假設。這些假設概述於附件1，一些海外文化設施的營運成本回收率見附件2。

34. 就西九的商業及住宅用地所帶來的收益而言，財務研究所採用的發展的規範是根據“2005 年 10 月方案”所建議的（整體總樓面面積計算是以西九的最高整體地積比率訂為 1.81，以及把住宅發展總樓面面積上限訂為不可超過西九整體總樓面面積的 20%），以及其他相關要求（包括休憩用地規定和建築物高度）。財務研究所採用的有關主要發展規範摘要載於下文表。

**表(1)：主要假設及發展規範**

地積比率	1.81 (在“2005 年 10 月方案”所建議的發展規範)
可用發展區面積和整體總樓面面積	發展區面積 40.09 公頃，整體總樓面面積 726,285 平方米(按「發展建議邀請書」的基線)
住宅發展的上限	不得超過整體總樓面面積的 20% (在“2005 年 10 月”方案所建議的發展規範) 145,257 平方米
樓宇高度限制	主水平基準以上 50 至 100 米 <sup>1</sup> ，是規劃署在 2006 年 10 月根據 2003 年 11 月公布的《香港規劃標準與準則》第 11 章而建議的
休憩用地	提供最少 20 公頃地面或在地面之上的公眾休憩用地，再加佔地 3 公頃的廣場

### 分階段發展及發展計劃的假設

35. 財務顧問假設在建議的西九管理局成立後，於 2008 年展開西九的整體規劃。第一階段及第二階段的整體規劃（包括擬定總綱發展藍圖、進行詳細的需求評估及技術研究、公眾諮詢及向城市規劃委員會申請規劃許可）預計約於兩年內完成。

36. 表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議，核心文化藝術設施的興建工作應分階段進行。財務顧問假設核心文化藝術設施會分兩個階段發展。財務顧問亦假設第一階段的規劃／設計工作會在整體規劃完成後盡快展開，而所有第一階段的核心文化藝術設施將於 2016 年啓用。第二階段的表演藝術場地會於 2026 年啓用，即第一期全部設施落成後 10 年。至於 M+ 第二階段則於 2031 年啓用。

### 財務評估的方法

37. 財務顧問以淨現值來評估假設的 50 年計劃期間預計的現金流量。這個方法利用現金流量折現技術，計算整體成本的相等現值（以 2006

<sup>1</sup> 建議的樓宇高度較「發展建議邀請書」內的樓宇高度限制更為嚴格，該邀請書在《香港規劃標準與準則》公布前發出，容許樓宇高度最高可達天蓬之下主水平基準之上 130 米，而位於天蓬範圍以外的商業門廊，其高度享有更多彈性。

年表示)，讓整個西九的設施和有關金額可作比較。西九計劃跨越多年，淨現值適宜用來評估此計劃的財務要求，以及比較不同設施的結果。

38. 財務顧問採用一系列財務規範及其他模擬假設，進行財務評估。主要假設載於下文表 2：

**表(2): 財務及模擬假設**

類別	假設	註釋
分析期	50 年（由 2010 年至 2059 年）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 假設建議的法定管理局的機構及法律規定盡快落實。</li> <li>● 假設由西九管理局負責整體規劃，於 2008 年開始，並需要約兩年完成。</li> </ul>
地價	按 2006 年年底的土地市價計算  沒有計算西九內的核心文化藝術設施及共用設施的土地成本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 反映可比較的土地價格。</li> <li>● 土地市場日後的波幅在敏感度測試中考慮。</li> </ul>
折現率	每年 4%（實質）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與政府就公共計劃所用的折現率類似。</li> </ul>
通脹率	每年 2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參考過去資料、香港特區政府預測及國際預測。</li> <li>● 在估計期長的模式，採用的通脹假設以溫和及固定為宜。</li> </ul>

## 主要結果

39. 財務小組得悉財務顧問進行的財務分析得出以下主要結果：

- (a) 表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議的核心文化藝術設施無一能夠財政自給(已同時考慮建設成本和營運成本)。只有兩個場地能夠在營運上有盈餘；這兩個場地就是展覽中心及大型表演場地。

- (b) 如落實表演藝術與旅遊小組及博物館小組所有有關核心文化藝術設施的建議，西九計劃將出現嚴重赤字。換言之，須遵守既定發展規範的商業及住宅的土地用途所衍生的收入，不足以應付核心文化藝術設施及其他相關設施的建設成本和經常赤字。
- (c) 由於預期西九計劃在建設和營運方面會有風險和赤字，市場上的機構大多無意參與發展。本地的市場亦缺乏有能力的參與者。反之，由政府給予營運資助或按合約付款，讓私營機構參與營運，有更大機會吸引私營機構參與。因此，非組合發展模式下的方案1A最宜作進一步評估。順道一提，這個方案較其他安排（包括公營部門比較基準）所產生的赤字為少。

### 下一步工作

40. 財務小組的主要研究結果已匯報諮詢委員會，其後舉行了一系列互動討論，一方面顧及提供核心文化藝術設施的理據，另一方面顧及公眾對西九用地受控制發展的期望，以期找出減少赤字的可行方案。此外，在較宏觀方面，亦考慮到政府在財政上能否負擔及西九發展所帶來的較廣泛的經濟效益。諮詢委員會將全面審視三個小組（即表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務小組）的建議，並在向行政長官提交的建議報告中，就最符合公眾利益的西九計劃未來路向提出建議。預計諮詢委員會將於2007年6月底前提交報告。我們會盡快向小組委員會作出簡報。

民政事務局  
2007年6月

西九 – 表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議的核心文化藝術設施 (私營機構參與基本情況)  
主要營運假設

I. 演藝場地

		座位數目 (最多)	使用率	平均票價	入座率	每年節目費用 (百萬元)	每年員工 費用 (百萬元)	指標性營運成本回收率 (每年的收入與支出比較 的百分比率)
第一 階段	大型表演場地	15,000	90%	\$300	72%	\$0	\$8	145%
	大劇院 1	2,200	90%	\$350	72%	\$15	\$9	98%
	音樂廳	2,000	82%	\$300	67%	\$36.8	\$9.9	81%
	室樂演奏廳	800	82%	\$125	67%			
	戲曲中心 主劇院	1,400	90%	\$200	72%	\$9	\$9	79%
	戲曲中心 小劇院	400	90%	\$100	67%			
	中型劇院 1	800	82%	\$150	72%	\$2.3	\$4.5	63%

	中型劇院 2	800	82%	\$150	72%	\$2.9	\$5.5	61%
	黑盒劇場 1	250	82%	\$100	72%			
	黑盒劇場 2	250	82%	\$100	72%	\$1.2	\$3.6	49%
	黑盒劇場 3	250	82%	\$100	72%			
	黑盒劇場 4	250	82%	\$100	72%	\$0.6	\$2.6	39%
第二 階段	大劇院 2	1,900	82%	\$250	72%	\$40.6	\$10.4	72%
	中型劇院 3	800	82%	\$150	72%			
	中型劇院 4	800	82%	\$150	72%	\$7.1	\$4.5	57%

II. M+

	總樓面面積 (平方米)		入場人數 (每年)	一般入場費 (大型的特別 展覽另收附 加費)	每年節目費用 (短期展覽及公眾節目) (百萬元)	每年員工 費用 (百萬元)	購置藏品的 初期開支 (百萬元) (註)	以後每年 購置藏品 的開支 (百萬元) (註)	指標性營運成本回收率 (每年的收入與支出比較 的百分比率)
	(在西九 內)	(在西九 以外所 設的儲 存設施 及文物 修復室)							
第一 階段	81,830	19,200	1,500,000	\$25 (\$30)	\$115  (短期展覽： \$100 – 5 個大型展覽及 15 個小型展覽  公眾節目：\$15)	\$164.9	\$1,000	\$20	17%
第一及 第二 階段	98,530	19,200	2,500,000	\$25 (\$40)	\$182  (短期展覽： \$158 - 8 個大型展覽及 23 個小型展覽  公眾節目：\$24)	\$175.7			22%



### III. 展覽中心

總樓面面積 (平方米)	使用率	入場人數(每年)	每年節目費用 (百萬元)	每年員工費用 (百萬元)	指標性營運成本回收率 (每年的收入與支出比較的百分比率)
12,500	72%	1,500,000	\$0.6	\$6.1	142%

註：已資本化，不計算在指標性營運成本回收率內。

一些海外文化設施的營運成本回收率

設施	營運成本回收率
龐比度中心	27%
昆士蘭表演藝術中心	62%
布里斯本南岸文化中心	43%
悉尼歌劇院	74%
泰特藝術館 (泰特現代藝術館、泰特英國藝術館、泰特利物浦藝術館及泰特聖艾夫斯藝術館)	54%
紐約現代藝術館	57%
新加坡濱海藝術中心	38%

註：數據由政府委聘的財務顧問提供