

二零一六年五月三十日  
討論文件

立法會民政事務委員會與發展事務委員會  
監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會

就西九文化區計劃的財務狀況及安排提供最新資料

目的

本文件繼2015年7月7日的報告後，再度向委員匯報有關西九文化區（西九）計劃的最新財務安排。

背景

2. 西九文化區管理局（管理局）於2013年7月告知立法會監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會（聯合小組委員會），管理局沒有計劃在第一批設施竣工前尋求額外注資，以補充原有的一筆過撥款。本着問責及透明的原則，管理局承諾向聯合小組委員會匯報年度財務事宜的最新進展，當中將包括各項現有預算管制措施的進度，以及西九發展計劃可能出現的改變。

**向西九文化區管理局提供一筆過撥款**

3. 於2008年7月，立法會財務委員會（財委會）向管理局批出216億元（以2008年淨現值計算）一筆過撥款，以落實西九計劃<sup>1</sup>。有關撥款詳見立法會PWSC(2008-09)31號文件，當中包括作為申請撥款基礎的核心文化藝術設施費用和購置藏品的費用。

4. 當局已於2008年告知委員政府將會負責提供其他共用和政府設施，以及進行相關的工程，例如修建道路、排水系統、消防局、公眾碼頭等，以支援整個西九（包括住宅、商業及酒店發展項目，其土地收益

---

<sup>1</sup> 財委會備悉不同類別及設施的實際資本成本將待管理局在詳細規劃和擬定預算後再行計算。

將會歸政府所有)。政府會繼續根據發展計劃另行就這些工程申請撥款<sup>2</sup>。

5. 在一筆過撥款獲得通過之後，管理局於2009年至2011年期間進行三個階段的公眾參與活動，以擬備西九的發展圖則。經全面分析公眾的意見後，管理局於2011年3月選取由Foster + Partners設計的「城市中的公園」概念圖則為主體方案，以擬備發展圖則。經過法定的規畫程序後，發展圖則獲行政長官會同行政會議於2013年1月核准，成為西九發展的基礎。於2008年擬備立法會核准的216億元撥款申請時，並未預見由Foster + Partners概念圖則提出並載列於發展圖則的新增元素（如綜合地庫及環保措施）。

6. 自2008年通過撥款以來，建築成本大幅上升。根據建築署就公共建築工程編製的投標價格指數，由2006年第三季<sup>3</sup>至2015年第四季期間，建築成本大幅增加（升幅達136%）。鑑於政府基建及公共房屋計劃相繼展開，未來數年升勢或會持續。

7. 另一方面，環球投資市場大幅波動，投資回報率顯著下降。金融市場投資回報的下行趨勢預期將會持續。即使管理局成功將年度投資回報率由2008-09年度的約1%增至近年約3-4%，實際投資回報率仍遠低於西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會建議（基本方案）於2006年所假設的6.1%。

### **以務實的方式推展西九計劃**

8. 鑑於管理局面對上述挑戰，政府與管理局於2013年6月28日宣布會按照下列原則，採取務實的方式推展西九計劃：

- (a) 嚴格控制每一設施的成本，盡可能接近基本方案預算的水平；
- (b) 着重設施的內容而不是外形；及

---

<sup>2</sup> 於2013年1月，財委會批出工務工程項目7753CL號的撥款，核准工程預算為4億7,800萬元，用作政府基礎建設工程的設計及工地勘測工作，以支援西九第一期發展。此外，毗鄰M+一帶的擬議前期工程的設計及工地勘測工作，包括地基、機場快綫隧道保護工程，以及為支援上蓋發展的基本備置工程，其費用估算為2,730萬元，有關費用由整體撥款項目支付。於2015年7月，財委會批出以下項目的撥款：i)工務小組委員會項目754CL號，核准工程預算為8億4,050萬元，用作西九基礎建設工程第1期－第一組建造工程；及ii)工務小組委員會項目763CL號，核准工程預算為29億1,950萬元，用作西九綜合地庫－首階段及第二階段的設計、工地勘測及建造工程。

<sup>3</sup> 西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會的建議乃財務顧問於2006年擬備。建築工程投標價格指數已由2006年第三季的751，上升至2015年第四季的1775。

(c) 盡快落成公園和一些文化藝術設施，供公眾享用。

9. 為處理資金不足問題，上述公布已表示公園及西九區內核心文化藝術設施將會分三批落成。此外，管理局亦會採取以下措施以推展西九計劃：

(a) 待立法會通過撥款後，政府除負責公共基建工程（道路、排水、渠務等）的開支外，亦會負責設計和興建綜合地庫基本結構部分的全部費用（不包括建築／機電裝置），以作為整個西九計劃發展的基本備置工程；及

(b) 管理局積極尋求捐款、贊助和籌款（如透過授予部分設施的命名權）。

展示主要西九設施分階段發展的大綱圖載於附件 A，而最新的落成時間表則臚列於附件 B。

## 最新發展及財務狀況

### 增加西九用地發展密度

10. 為充分發揮西九用地的發展潛力，管理局於2014年3月根據《城市規劃條例》（第131章）第16條提交規劃申請，要求略為放寬西九用地發展密度。有關申請已於2014年11月14日獲城市規劃委員會有條件通過。新增的15%總樓面面積（即增加了111,050平方米），將會根據發展圖則採納的原有發展組合撥作政府設施、商業發展項目<sup>4</sup>及管理局設施。一筆過撥款並不涵蓋發展西九設施的新增總樓面面積（約62,000平方米）的資本成本，進行有關發展須視乎資金情況。

### 文化藝術設施的發展

11. 過去一年，全部第一批設施與大部分第二批設施的設計和建設工作均有良好的進展。詳情請參閱另一份於2016年5月30日聯合小組委員會會議上討論，題為「西九文化區硬件發展的進度匯報」的文件。至今達致的主要成果和里程包括：

---

<sup>4</sup> 商業發展項目指發展圖則中的酒店、辦公室及住宅發展項目。根據經批准的第16條申請（要求整個西九用地的整體總樓面面積增加15%），有關項目的整體總樓面面積不得超過366,620平方米。

- (a) 戲曲中心的建築工程按進度將於2017年完成，並於2018年啟用；
- (b) M+展亭（前稱小型藝術展館）的建築工程即將完成，展亭將於2016年7月啟用，在M+大樓啟用前為M+提供展覽空間；
- (c) 公園和自由空間（黑盒劇場和戶外舞台）的詳細設計已於2015年第四季完成，而建築工程預計於2016年年中展開；
- (d) M+主上蓋工程現正進行，預計於2018年下半年落成；及
- (e) 演藝綜合劇場的詳細設計工作現正進行。與此同時，演藝綜合劇場和綜合地庫3B區的地基工程已於2016年1月展開。演藝綜合劇場預計約於2020年落成。

12. 如管理局於2015年7月向聯合小組委員會所匯報，第二批餘下設施（包括當代表演中心的兩個黑盒劇場）的發展工作將延至現時被廣深港高速鐵路（香港段）佔用的工地交還予管理局時。至於第三批設施（包括音樂中心、大劇院、音樂劇院和中型劇場I等場地）則尚未有確切的推展時間表。鑑於成本上升，加上管理局曾表示在第一批設施竣工前沒有計劃為一筆過撥款尋求額外注資，管理局與政府正檢討財務安排，並考慮首兩批設施的建築成本、本地藝術界情況的變化及相關持份者的意見，務求能夠落實第三批設施。

13. 根據推展西九計劃的務實方式，藝術廣場發展區（包括M+、演藝綜合劇場、其他文化藝術設施、零售／餐飲／消閒設施以及商業發展項目）將發展為「小型西九」，目標約於2020年落成。藝術廣場發展區將形成一個具備均衡土地用途組合的專區，成為西九發展早期的「重點區域」，並為M+毗鄰範圍注入活力。通達性對於吸引訪客到訪藝術廣場發展區非常重要，並有助於增加區內文化藝術設施和零售／餐飲／消閒設施的吸引力。為提升藝術廣場發展區與鄰近發展例如港鐵九龍站和圓方購物中心的連繫，一條橫跨柯士甸道西的藝術廣場行人天橋正在規劃中。待諮詢聯合小組委員會和工務小組委員會後，政府暫定於2017年上半年向財委會申請撥款。

## 文化軟件發展

14. 為迎接管理局設施落成啟用，管理局已籌辦表演藝術和視覺文化的開幕前節目，從而提升公眾關注、培育藝術人才和建立觀眾群。管理局已於2015年7月和12月向聯合小組委員會提供有關西九文化軟件發展的最新資料（立法會CB(2)1902/14-15(01)和CB(2)440/15-16(03)號文件）。有關的軟件發展對西九計劃的成功至為重要。然而，文化軟件發展的支出無可避免會增加西九計劃的規劃成本。

15. 管理局繼續籌辦一連串的節目，讓觀眾作好準備並培育青年藝術家，以迎接2018年戲曲中心的開幕。當中活動包括：「2016年度城市交流計劃（戲曲）」於2016年2月的兩齣越界演出——「《賣鬼狂想》X《香夭·生死相許蝴蝶夢（捌拾大版）》」、持續進行的「戲曲中心講座系列」和「戲曲文化交流計劃」（率領青年粵劇演員赴杭州和重慶交流）等。

16. 就建立觀眾群而言，管理局已籌辦及／或支持多種不同類型的表演藝術和視覺文化節目，包括2015年8月至2016年3月的12次「自由約」活動（吸引超過53,000人參加）、2016年2月至4月的「M+希克藏品：中國當代藝術四十年」展覽（吸引40,509人參觀）、「M+進行：藝活」、「M+放映」和「M+思考」公眾論壇系列等。

17. 此外，管理局透過不同人才培育活動，致力推動藝術和專業發展，例如2015年8月至10月的「新作論壇」、2015年8月至11月的「國際劇場工作坊節」、2016年5月初的「製作人網絡會議及論壇」，以及實習生和義工計劃，包括：「M+導賞員義工計劃」、「威尼斯藝術雙年展實習計劃」，以及M+和表演藝術部的實習計劃。

18. 管理局亦一直促進公眾與青少年的參與。M+首個大型校園計劃「M+敢探號—流動創作教室」於2016年3月至7月期間到訪45間學校和進行11次社區探訪。其他節目包括：「M+夏令營」、2015年10月和2016年3月的「Culture Mixer工作坊」（讓學生更了解西九計劃和文化區）、2015年11月和2016年4月的西九管理局工作影子體驗及2015年7月的「西九青年交流計劃」（收集管理局過去實習生的意見）。

19. 自苗圃公園於2015年7月開幕以來，管理局籌辦了12次「自由約」活動，藉以如上文所述為西九用地帶來生氣。此外，管理局亦與不同類型的其他機構合作，於苗圃公園舉辦各式各樣的活動。這些活動旨在接觸青少年、鼓勵公眾參與、培養新合作夥伴、為藝術發展提供平台，以及讓訪客體驗未來公園氛圍。苗圃公園亦提供一個良好機會，測試管

理局於擬議《西九文化區（公眾休憩用地）附例》和指引中的公園管理哲學，以期用靈活和方便使用者的模式管理公園。

20. 部分最近籌辦的節目和活動的照片載於附件C。

### **整體財務狀況**

21. 透過採納審慎的理財和投資策略，原來於2008年獲立法會通過的216億元撥款，在扣除管理局於2008年成立以來的所有支出後，於2015-16財政年度完結時已滾存至226億元。

### **投資回報**

22. 自2008年起，撥款累計投資回報截至2016年3月31日已達54億元，相當於平均每年取得3%的投資回報。管理局預期2016-17至2018-19年度期間的投資回報將再增加13億元，累計投資回報將達67億元。

### **設計及建造各項設施**

23. 根據現有資料，以及在政府如獲得立法會通過撥款將承擔綜合地庫費用的前提下，管理局估計一筆過撥款及投資收入將可應付第一批和第二批設施，以及其他相關設施（包括零售／餐飲／消閒設施和其他文化藝術設施）的設計及建造成本。然而，視乎未來工程合約的實際投標價格，或有需要調配一筆過撥款中其他部分的資金，用以支付餘下第二批設施的建造。截至2016年3月31日，已承諾的資本項目合約總額約為100億元，其中已產生的資本開支為23億元。

### **M+購買藏品費用及相關費用**

24. 管理局獲17億元（以2008年淨現值計算）作為M+購買藏品費用及相關費用，截至2015-16財政年度完結時已動用6億元。M+將在博物館開幕前和運作期間繼續擴大館藏。現時，未來三年每年購買藏品的預算為約1億元。儘管管理局董事局目前無意調整此方面的資金分配，但仍審慎管理購買藏品預算和致力尋求捐贈（實物和現金）。

## 各項設施的大型維修及翻新工程

25. 管理局設施的大型維修及翻新工程原來的預算為29億元（以2008年淨現值計算）。由於西九計劃仍處於規劃及建設階段，現時尚未有任何大型維修及翻新工程開支，而預期未來20年亦不會有相關開支。於稍後階段，管理局可能將此方面的資金用作應付其他開支。

## 規劃、項目管理及計劃

26. 撥款中有13億元已被劃分作西九的規劃以及項目管理（包括員工及營運開支）。財務顧問在估算西九計劃的資本成本時，假設有關於文化藝術設施將分兩期落成，而第一期（包括逾十個場地）會於2014-15年度竣工。由於管理局在2009至2011年需進行三個階段的公眾參與活動，從而擬備發展圖則，並於2013年宣布分批發展西九設施，意味西九計劃發展將會延長一段頗長時間。因此，西九的規劃及項目管理階段顯然會較立法會通過撥款時的預計為長。

27. 三個階段的公眾參與活動結果反映公眾及持份者支持以有機發展模式推展西九。根據現時的发展計劃，這些設施將會分三批落成，讓管理局能夠更密切監察項目成本，並因應綜合地庫發展計劃、建築價格波動、通脹、投資回報等相關因素，制訂財務策略，以善用現有資源，同時建設藝術廣場發展區，在早期階段提供足夠及具規模的設施，為區內創造活力。

28. 截至2015-16年度完結，規劃及項目管理的累計支出淨額為14億元。根據現有資料，有關支出於2018-19年度完結前預計可能再增加20億元。上述總共34億元的支出淨額，將由原先用作此部分的撥款（即13億元）和投資回報所填補。

## 經營第一批設施的營運虧損

29. 正如立法會PWSC(2008-09)31號文件提及，零售／餐飲／消閒設施的收入將用作應付各項場地／設施營運的虧損及管理局的成本。此外，根據原來的計劃，當西九由規劃階段過渡至營運階段時，估計可從2014年起取得5.5億元（按付款當日價格計算）的年度零售／餐飲／消閒設施的收入。然而，由於發展時間延長，加上大部分零售／餐飲／消閒設施位於發展的較後階段，因此西九計劃處於建築階段的時間將會較長，致使零售／餐飲／消閒設施的收入出現的時間將較原有計劃大為延遲。按現時的发展計劃只有少於35%的零售／餐飲／消閒設施會與有關

場地同時落成<sup>5</sup>。故此，缺乏足夠的零售／餐飲／消閒設施而導致租金收入不足是顯而易見。根據現有資料，管理局於截至2018-19年度預計獲得的零售／餐飲／消閒設施的收入總額不足1億元。

30. 此外，估計年度營運虧損在規劃和營運階段均遠高於預期。在計及這些因素後，估計到2018-19年度時第一批設施的營運虧損將累積至約3億元。正如於2015年7月7日聯合小組委員會會議上所匯報，管理局認為有需要重新調配撥款中的資金，藉以支援有關設施的初期營運。管理局亦正積極探討不同方法（包括但不限於成本控制和籌款機會）以解決有關問題。

## 成本控制及預算管制進度

### 成本控制措施

31. 過去一年，管理局透過以下措施控制成本：

- (a) 為所有建築項目進行嚴格的價值工程。戲曲中心、M+和M+展亭的主要工程合約均已實施成本控制措施。設計和用料均經過嚴格審查，務求在不會影響其功能及質素的情況下，降低建築成本。管理局會繼續致力確保建築設計和工程上的成本效益；
- (b) 為M+大樓採納成本效益設計，方法包括增加一層零售／餐飲／消閒設施和兩層其他文化藝術設施，以及充分發揮毗連M+大樓的零售／餐飲／消閒設施或其他文化藝術設施大樓的發展潛力。這將有助為管理局儘早帶來更多租金收入；
- (c) 公園包括自由空間（黑盒劇場及戶外舞台）的整個概念和詳細設計階段均採納簡約和功能為先的原則。於招標階段與設計及工料測量團隊合作，以吸引投標興趣和有效採購；
- (d) 採納綜合發展模式以結合中型劇場、小劇場與演藝劇場，成為演藝綜合劇場，從而達致設計效益和規模經濟；以及
- (e) 進行審慎檢討，盡量減少未來數年各部門營運開支及員工成本的增幅。

---

<sup>5</sup> 戲曲中心、M+、公園、演藝綜合劇場和藝術廣場發展區（包括辦公室／住宅發展項目）內提供的零售／餐飲／消閒設施少於西九整體零售／餐飲／消閒設施的35%。



### 其他預算管制措施

32. 為了進一步管制財政預算，管理局將繼續積極落實／考慮下列節流及開源措施：

- (a) 積極尋求捐款／贊助收入，並探討多個有潛質的籌款項目（例如於網站加入籌款功能、授予命名權、設立具慈善性質的機構提供稅務減免措施以鼓勵捐款等）。管理局現正制訂捐款和贊助政策，當中載有規管接受和管理捐款和贊助的原則和指引，以及有關在管理局內設立統籌籌款工作的架構；
- (b) 密切監察藝術廣場發展區的發展，務求能夠提早帶來零售／餐飲／消閒設施的收入，並增添區內的活力。管理局現正諮詢外界的業內專家，以制訂一套零售／餐飲／消閒設施策略；以及
- (c) 持續審慎檢討營運管理、規劃和支援成本；及透過內部營運專責小組考慮更多具成本效益的營運模式，從而優化不同文化藝術設施的功能及收入／成本組合。

### 其他融資／資金方案

33. 鑑於出現顯著的資金差額，管理局一直與政府緊密合作，藉以探討其他財務安排以解決資金不足的問題。

34. 於2015年7月7日的聯合小組委員會會議上，委員獲悉管理局對唯一可行的方案是考慮如何提前發展西九的商業發展項目以進行其他融資和資金方案。若管理局獲給予部分或全部商業發展項目的發展權（須繳付地價），管理局會有機會完成整個已規劃的建築計劃、為營運核心文化藝術設施提供經費，以及支援香港文化藝術的更廣泛發展。管理局現正着手處理將商業發展推前的不同方案，務求能夠解決資金不足的問題。

35. 管理局繼續與政府共同尋找其他方案以推展該等需要其他資金的場地，例如透過某些公私營合作形式及考慮全港在香港文化藝術發展要求方面的變化，發展預留作大型表演場地／展覽中心、現時用作苗圃公園的用地。重點是在確保有關項目在商業上的可行性的同時，亦能滿足香港作為蓬勃的文化樞紐的需要。

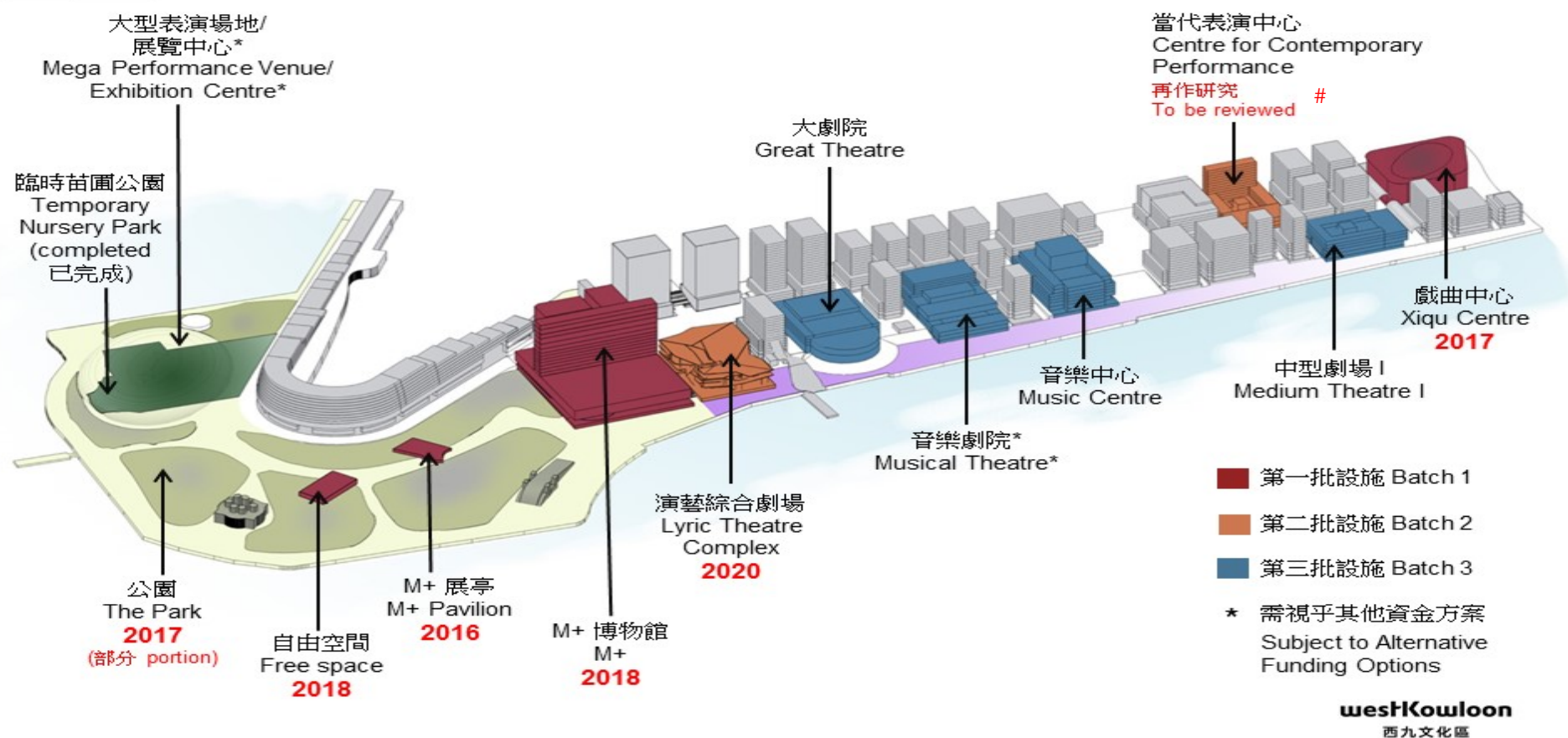
## 建議

36. 請委員備悉本文件的內容。

西九文化區管理局  
2016年5月

# 西九文化區設施(第一及第二批)預計完成時間表

## Completion Timeframe of WKCD (Batches 1 and 2) Facilities



# 因提前於演藝綜合劇場內加入中型劇場 II 及當代表演中心的一個黑盒劇場

**2013 年 6 月務實推展方案 - 分階段發展主要西九設施**  
(2016 年修訂)

第一批設施 (預計 2018 年或 之前落成)	第二批設施 (預計約於 2020 年 落成)	第三批設施* (預計 2020 年 後落成)	不分批次*
戲曲中心 (包括茶館)	演藝綜合劇場 (包括一個中型劇場和 一個小劇場)@	音樂劇院^	大型表演場地/ 展覽中心綜合大樓^
自由空間 (包括戶外舞台和黑盒 劇場)	當代表演中心# (包括兩個黑盒劇場)	大劇院	M+ 第二期
M+		音樂中心 (包括音樂廳和演奏廳)	小型戲曲劇場
公園  臨時苗圃公園**		中型劇場 I	
M+展亭(前稱小型藝術 展館)			

\* 需視乎其他資金方案

^ 建議透過某些公私營合作形式發展

@ 提前推展中型劇場 II 及當代表演中心的一個黑盒劇場成為演藝綜合劇場的經修訂方案，已於 2015 年 3 月 23 日向聯合小組委員會匯報 (見立法會 CB(2)1066/14-15(04)號文件)

# 目標落成日期再作研究

\*\* 於 2015 年 7 月落成

最近籌辦的節目和活動的照片

自由約



《賣鬼狂想》X《香天·生死相許蝴蝶夢（捌拾大版）》



M+夏令營



M+敢探號—流動創作教室



M+希克藏品：中國當代藝術四十年展覽

