

二零一八年二月九日  
討論文件

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

西九文化區計劃的最新財務狀況和加強財務安排的最新進展

**目的**

本文件匯報西九文化區（西九）計劃的最新財務狀況，以及加強財務安排的最新進展。

**背景**

2. 於 2008 年 7 月，立法會財務委員會向西九文化區管理局（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。有關撥款詳見立法會 PWSC(2008-09)31 號文件。政府會負責提供共用和政府設施，以及進行相關工程（統稱「公共基礎建設工程」），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。政府會就這些工程另行申請撥款。
3. 政府與管理局在 2013 年 6 月宣布會採取務實的方式推展西九計劃，包括分三批落成主要設施、嚴格控制成本，以及着重設施的內容而不是外形。
4. 同年 7 月，政府宣布視乎立法會是否批出撥款，準備負擔綜合地庫建造工程的全部開支，以作為支持整個西九計劃發展的基本備置工程。
5. 自 2013 年起，管理局已在不同會議向監察西九計劃推行情況聯合小組委員會（聯合小組委員會）匯報正面對的財務挑戰，亦匯報指一筆過撥款及所分配的投資收入只足以應付第一批與大部分第二批設施<sup>1</sup>的建造，而第三批設施的推展時間表則有待檢討。

---

<sup>1</sup> 第二批設施原本包括演藝劇場、當代表演中心和中型劇場 II。為了提前表演藝術場地的落成時間，管理局於 2015 年年初重組演藝劇場的設計，結合中型劇場（原中型劇場 II）和小劇場（原置於當代表演中心的一個黑盒劇場）而組成演藝綜合劇場。重組後，當代表演中心餘下的兩個黑盒劇場（即餘下的第二批設施）的發展工作將延至現時被廣深港高速鐵路（香港段）（高鐵）佔用的工地交還予管理局並需再作研究。

6. 為了讓管理局有財政能力持續營運西九的各項設施，並繼續發展餘下擬建設施，政府於 2017 年 1 月 18 日在施政報告中宣布為西九計劃推行加強財務安排。2017 年 1 月 19 日發出的立法會參考資料摘要 (SF(37) to HABCS CR 7/1/27/1) 說明了管理局面對資本資金差額和營運赤字的主要原因／情況（概要載於附件一）、西九計劃為香港帶來文化、經濟、社會和其他方面效益的策略重要性，以及將西九的酒店／辦公室／住宅用地發展權授予管理局以「建造、營運及移交」模式發展等事宜。

7. 管理局於 2017 年 2 月 21 日向聯合小組委員會匯報了西九計劃的最新進展及財務狀況（立法會 CB(1)560/16-17(01) 號文件）、加強財務安排為西九帶來的主要效益，以及有關「建造、營運及移交」發展組合（涵蓋西九的酒店／辦公室／住宅用地和展覽樞紐發展區）的主要特點。

## 西九計劃的最新發展

8. 管理局於 2017 年 11 月 21 日向聯合小組委員會簡介西九硬件發展的最新進展，當中包括香港故宮文化博物館的進展（立法會 CB(1)215/17-18(04) 號文件）。西九多項主要設施將在未來數年陸續啟用，包括戲曲中心於 2018 年年底啟用；藝術公園由 2018 年起分期開放；自由空間（包括黑盒劇場和戶外舞台）於 2019 年開幕；而 M+ 大樓則於 2019 年落成。隨着綜合地庫 3B 區的地基工程完成和立法會於 2018 年 1 月 5 日批出撥款，管理局已於 2018 年 1 月 8 日簽訂 3B 區第一份主建築工程合約，挖掘及側向支撐工程即將開展，管理局將於 2018 年 2 月為其上蓋發展演藝綜合劇場第二份主建築工程進行招標，預計約於 2022 年完工。管理局在 2017 年 6 月與故宮博物院簽訂合作協議，並獲香港賽馬會慈善信託基金落實捐助後，於 2017 年 10 月為香港故宮文化博物館的地基工程招標，預計打樁工程將於 2018 年 4 月展開。主要文化藝術設施的最新進展及預計落成時間載於附件二。

9. 管理局於 2017 年 12 月 20 日向聯合小組委員會簡介西九的文化軟件發展（立法會 CB(1)354/17-18(01) 號文件）。為實現把西九發展成為世界級的文化藝術樞紐的願景，管理局已籌辦多項開幕前節目，促進本地文化藝術發展、拓展西九的觀眾群，並鼓勵公眾和青少年參與。管理局亦已制定表演藝術場地的租用政策。

## 現時財務狀況

10. 管理局繼續採取審慎的理財和投資策略，以應付財務挑戰。原先於2008年獲立法會通過的216億元撥款，截至2017-18財政年度完結時，累計投資回報估計將達64億元，相當於平均每年取得約3%的投資回報。在扣除管理局自2008年成立以來的所有資本及營運開支後，於2017-18財政年度完結時，撥款結餘估計為168億元。一筆過撥款四個主要分項的最新財務狀況於隨後段落概述。

### (a) 規劃、設計及建造設施

11. 216 億元的一筆過撥款當中，已預留 157 億元用作設計及建造西九設施（包括文化藝術設施和零售／餐飲／消閒設施）。連同從投資回報分配至設計及建造西九設施的 21 億元，此分項的預算總額為 178 億元。截至 2017 年 12 月 31 日，已承諾的工程項目合約總額約為 119 億元，估計截至 2017-18 財政年度完結時已產生的開支為 78 億元。此外，預計截至 2017-18 財政年度完結時工程項目員工成本將為 3 億元。

### (b) M+購買藏品費用及相關費用

12. 一筆過撥款中 17 億元撥作 M+購買藏品及相關費用。預計截至 2017-18 財政年度完結時，將動用了約 8 億元購買藏品，以期於博物館開幕前構建館藏。儘管 M+ 會繼續在 M+ 大樓開幕前和運作後擴大館藏，M+ 董事局正審慎管理購買藏品的預算。現時，未來三年購買藏品的預算約為 2 億 5,000 萬元。此外，在未來三年將動用 4 億元作籌備展覽、設立圖書館和購置藏品修復工作室設備。

### (c) 設施的大型維修及翻新工程

13. 一筆過撥款當中預留了 29 億元用作西九設施的大型維修及翻新工程。然而，由於西九計劃仍處於建設階段，首批設施將大約於 2018 年至 2020 年投入營運，預期在未來 20 年亦需要支付大型維修及翻新工程開支的機會不大。管理局或有需要調配此分項的部分資金支付其他較迫切和合理的開支，例如在未來數年用於規劃、設計及建造文化藝術設施，以及西九的規劃及項目管理（詳見下文第 14 至 16 段）。

## (d) 西九的規劃及項目管理

14. 一筆過撥款當中預留了13億元作西九的規劃和項目管理開支（包括員工及營運開支）。由於管理局需時在2009年至2011年進行三個階段的公眾參與活動、於2013年完成法定程序後取得行政長官會同行政會議核准發展圖則、於2014年取得城市規劃委員會就城市規劃條例（第131章）第16條許可略為放寬西九的發展密度，以及管理局董事局決定分批發展文化藝術設施，意味整個西九計劃的發展時間表已大為延長。因此，西九的規劃及項目管理階段顯然會較立法會於2008年時通過一筆過撥款時所預計為長。

15. 此外，管理局肩負推動香港文化軟件發展及藝術教育的重要角色。因此，在西九文化藝術設施落成啟用前，管理局已動用推廣西九計劃開支用作籌辦開幕前的節目，從而提升公眾關注、培育藝術人才和建立觀眾群。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亦增加了西九計劃的規劃成本。

16. 截至2017-18財政年度完結時，規劃及項目管理的累計支出估計將為24億元，將由此分項的預留撥款和一筆過撥款產生的投資回報支付。

17. 管理局估計一筆過撥款及投資收入只足夠應付第一批和大部分第二批設施的設計及建造成本，並將於2018-19年度起錄得營運赤字。此後，當第一批和第二批文化藝術設施陸續投入營運時，管理局將面對持續增長的結構性營運赤字。

## 加強財務安排

18. 加強財務安排將為管理局提供多一項經常收入來源，以應付資本和營運開支的資金差額。管理局於2017年2月21日向聯合小組委員會匯報了加強財務安排的主要考慮和主要組成部分。在加強財務安排下，政府會把西九用地中酒店／辦公室／住宅的發展權授予管理局，包括將與展覽中心一併發展的酒店／辦公室／住宅用地（統稱為「展覽樞紐發展區」）。管理局將會就展覽樞紐發展區和其他酒店／辦公室／住宅用地的發展進行招標，以「建造、營運及移交」模式與私營機構投資者／合作伙伴發展不同組合和攤分收入。管理局不會在「建造、營運及移交」協議期內，出售任何西九物業予包括私營機構投資者／合作伙伴在內的任何第三方人士，以確保文化區有整體和全面的發展，長遠維持其完整性。私營機構投資者／合作伙伴須於「建造、營運及移交」協議屆滿時，把有關物業交還管理局。管理局於去年

2月向聯合小組委員會匯報後，已成立內部專責小組，着手為「建造、營運及移交」發展組合制定合適的發展策略，其初步建議載於下文第19至20段。

## (A) 展覽樞紐發展區

19. 展覽樞紐發展區包括展覽中心、酒店及出租辦公室，連同當中包含的零售／餐飲／消閒設施。管理局已評估下列展覽樞紐發展區的發展策略：

- (a) 採購模式—管理局將展覽樞紐發展區的發展以「建造、營運及移交」模式進行招標，邀請私營機構投資者／合作伙伴競投於「建造、營運及移交」協議期間建造和營運組合內設施的權利。
- (b) 組合的組成部分—展覽樞紐發展區內擬建的展覽中心（總樓面面積約47 000平方米）是一個能涵蓋展覽、會議和表演等不同活動的中型多用途場地。由於許多正在擴充規模的會議和展覽活動需要更多場地，而不少新活動亦難以在現有的會議和展覽場地覓得可租用的檔期，西九的展覽中心將可回應這些殷切需求。此外，展覽中心旨在為文化創意產業提供一個平台，尤其是藝術博覽會和展覽等大型藝術主題活動，需要與其他租用者激烈競爭現有場地的使用。再者，展覽中心的主場館在演唱會模式下可配置約10 000個座位、無柱及達到指定音效標準，將適合舉辦不同類型的表演活動<sup>2</sup>。毗鄰U形用地上的酒店和出租辦公室（總樓面面積約為81 066平方米）及當中包含的零售／餐飲／消閒設施（總樓面面積約為6 894平方米）將納入「建造、營運及移交」發展組合，在設計、建造和管理上可產生協同效應。
- (c) 推行策略—管理局已於2017年7月委聘項目顧問，就展覽樞紐發展區的推行策略提供建議，並對發展組合進行規劃。

---

<sup>2</sup> 管理局從2015年起已為在有關大型表演場地／展覽中心用地上，原本透過私營機構資金發展同址共設的大型表演場地的建議進行檢討。2015年11月，管理局董事局備悉初步結果顯示，由於場地限制、成本上漲，以及其他現有和已規劃的場地的競爭，在西九提供同址共設的大型表演場地在商業上或不可行。政府於2016年7月宣布將落實啟德體育園項目。啟德體育園將提供一個約50 000個座位的主場館（可轉為適合不同觀眾座位的場地配置，例如11 000、20 000及35 000個），配備具隔音功能可開合式上蓋，以及一個可容納約10 000觀眾的室內體育館，兩者皆可切合大型娛樂活動的需要。於2016年9月，考慮到擬建大型表演場地在商業上的可行性，以及吸引私營機構資金的前景，管理局董事局決定探討在原址透過私營機構資金發展一個中型多用途場所，涵蓋展覽、會議及表演等用途。

- (d) 公眾參與—管理局將於 2018 年 3 月展開新一輪的公眾及持份者參與活動，向公眾簡介展覽樞紐發展區規劃的最新進展，及收集對擬建展覽中心的意見。
- (e) 市場意向蒐集—管理局亦會進行市場意向蒐集活動，以探詢市場對項目的興趣，並收集潛在的本地及國際市場參與者的意見。潛在市場參與者包括展覽中心／會議中心及表演場地營運商、發展商、酒店東主及投資者。
- (f) 招標—在考慮和評估各項參與活動收集的意見／建議後，管理局會擬備展覽樞紐發展區的「建造、營運及移交」招標文件，於 2018 年年底進行招標。除了技術要求，投標者亦需表明與管理局攤分「建造、營運及移交」組合營運收入的比例。如立法會 CB(1)560/16-17(01) 號文件所述，管理局無需就該組合向政府支付前期款項。如投標者擬議與管理局攤分的收入不合理地低（即低於招標前的估計），管理局保留取消招標的權利。視乎所收到的標書和相關評核，預計將於 2019 年批出合約，展覽樞紐發展區將於 2023 年開始營運。

#### **(B) 酒店／辦公室／住宅發展組合**

20. 管理局已檢討下列有關酒店／辦公室／住宅部分的發展策略：

- (a) 採購模式—管理局計劃分階段以「建造、營運及移交」模式將酒店／辦公室／住宅總樓面面積（約為 285 000 平方米）的大部分發展為出租辦公室，僅小部分發展為出租住宅單位，連同當中包含的零售／餐飲／消閒設施，私營機構投資者／合作伙伴將競投於「建造、營運及移交」協議期間建造和營運設施的權利。管理局會與私營機構投資者／合作伙伴攤分發展組合的租金收入。
- (b) 招標—管理局將按照綜合地庫 2 區及 3B 區的建造計劃，分數個酒店／辦公室／住宅組合進行招標。除了技術要求，投標者亦需根據管理局訂立的招標條件（包括與管理局攤分收入的比例），就歸屬政府的前期款項出價競投。
- (c) 發展計劃—出租辦公室／住宅單位的發展計劃將主要取決於用地供應，以及立法會批出綜合地庫工程費用及相關工程的撥款時間。在立法會於 2018 年 1 月 5 日通過綜合地庫 3B 區的撥款

後，管理局計劃率先發展屬藝術廣場發展區一部分的 3B 區上蓋的酒店／辦公室／住宅項目，預計此「建造、營運及移交」發展組合於 2020 年進行招標。至於在 2 區上蓋的酒店／辦公室／住宅項目，管理局現正進行 2 區的初步設計，並預計於 2018 年年底前完成初步報告。管理局計劃於 2019 年年初向聯合小組委員會匯報 2 區的發展計劃。

## 財務預測

21. 管理局已擬備 2018-19 年度營運收入和支出的財務預測。管理局展示致力嚴格控制成本的承諾及積極進行籌款的計劃。就後者而言，西九計劃是一個以提高香港文化藝術素養為願景的全新概念。西九取得成功意味更多觀眾欣賞多元的文化藝術，提升香港藝術界在本地及國際的形象，從而更具潛力吸引來自世界各地的捐贈和贊助。管理局已制訂捐贈和贊助政策以統籌籌款活動，並已成立一個發展部門以統籌籌款計劃。此外，M+ 已推出先導會員計劃。

22. 在支出方面，管理局在擬備預測時已仔細檢視人手編制的需求，並會繼續對開設常額職位保持克制。然而，隨着西九邁進營運階段，管理局將無可避免需要增設更多職位。

23. 2017-2018 年度營運收入和支出預算，以及 2018-19 年度的預計載於附件三。

## 營運收入及支出

24. 隨著戲曲中心和藝術公園於 2018 年啟用，預計管理局於 2018-19 年度的整體折舊前營運赤字將約為 3 億 1,200 萬元。2018-19 年度營運收入和支出預計的主要財務摘要載列如下：

### 營運收入

(a) 擬建的零售／餐飲／消閒設施（總樓面面積為 138,360 平方米）原本擬為穩定的經常收入來源，以應付核心文化藝術設施的營運赤字。惟因西九發展時間延長、優先發展核心文化藝術設施的安排，以及大部分零售／餐飲／消閒設施總樓面面積位於 2 區（正由港鐵公司佔用作為高鐵的臨時工地），大部分零售／餐飲／消閒設施只能在較後的發展階段才會落成。隨著戲曲中心和藝術公

園於2018年啟用，將提供總樓面面積約7,400平方米的零售／餐飲／消閒設施（或零售／餐飲／消閒設施總樓面面積的5%）。預期管理局設施當中包含的零售／餐飲／消閒設施於2018-19年度所產生的租金收入約為700萬元。

- (b) 零售／餐飲／消閒設施預計的租金收入是參照鄰近地區目前的租賃市場而釐定。管理局已制定商業租賃指引，並會不時檢討整體市場定位、行業組合配置，以及目標租戶質素，以支持文化區的文化發展，並為區內增添活力。
- (c) 就表演藝術場地和M+所產生的營運收入而言，預計2018-19年度的場地及節目收入總額將約為1,800萬元。在戲曲中心方面，預計開幕季後的使用率約為75%（其中西九製作的節目佔10%，外界租用佔65%）。管理局於2017年12月20日的聯合小組委員會會議上，已向委員簡介了表演藝術場地的租用政策。每個場地都擁有其獨有的藝術使命。每項表演藝術設施的定價策略將鼓勵和達到地盡其用，以及推廣藝術活動，促進文化欣賞。在M+方面，2018-19年度開幕前所產生的營運收入包括會費和贊助人收入等。
- (d) 2018-19年度的其他收入預計約為4,300萬元，當中包括商務租金收入、停車場收入、節目贊助等。

#### 營運費用

- (a) 在人手需求方面，管理局預計員工總數將由2017-18年度的400名增至2018-19年度約650名，主要包括營運戲曲中心、藝術公園等設施的文化藝術人員。2018-19年度的營運員工成本預計約為3億6,000萬元，當中包括員工薪金、保險、培訓與發展、強積金計劃供款等。對於正邁進營運階段的文化藝術場地與設施，管理局將繼續規劃並審慎檢討人力資源的需求。
- (b) 管理局預計2018-19年度的節目和研究支出總額約為1億6,300萬元。該支出包括節目、研究與規劃、文化交流、公眾參與及教育活動和保險。
- (c) 場地設施管理涵蓋人手編配、清潔、建築物保養、保安及公用事業設施等，是另一主要營運費用項目。預計2018-19年度有關費

用約為8,800萬元。該預算已考慮到西九設施的營運需求，以及公園與其他公眾休憩用地24小時開放等情況。管理局會繼續檢討不同文化藝術設施的營運和管理，並研究有否更具成本效益的營運模式。

- (d) 在2018-19年度，資訊科技營運費用和博物館藏品管理費用預計分別約為4,000萬元和4,100萬元。其他營運費用（包括行政費用、場地營運費用、辦公室租賃等）預計約2億3,500萬元。

25. 隨着藝術公園、自由空間和M+等西九文化藝術設施於2019至2020年落成，管理局預期在折舊前的營運赤字將進一步增加，2019-20年度預計6億2,600萬元，2020-21年度預計7億7,100萬元。下表載列管理局於本財政年度（2017-18年度）和未來三個財政年度（2018-19年度至2020-21年度）的預測收入、支出和折舊前營運盈餘（赤字）供委員參考。2018-19年度的預算有待管理局董事局核准，而2019-20及2020-21年度的預計屬工作估算，會在較後時間更新。

(百萬元)	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
預計收入	531	615	582	626
預計支出	499	927	1 208	1 397
預計折舊前營運盈餘/(赤字)	32	(312)	(626)	(771)

## 資本開支

26. 根據最新估算，建造第一批和大部分第二批設施以及相關設施（包括零售／餐飲／消閒設施及其他文化藝術設施）的基本工程費用約為178億元（按付款當日價格估算）。如要完成餘下的設施，資本資金差額約為117億元（以2016年價格計算）<sup>3</sup>。

27. 為滿足音樂界的表演需要，管理局將優先推展音樂中心（屬於第三批核心文化藝術設施），初步建議設施包括適合用作管弦樂表演的音樂廳以及專為室樂、爵士樂、鋼琴或小提琴演奏而設的演奏廳。管理局將於適當

<sup>3</sup> 管理局估算，如要完成第三批核心文化藝術設施、第二批中餘下的兩個黑盒劇場，以及餘下的其他文化藝術設施、零售／餐飲／消閒設施和公眾休憩用地，需要的資本資金約為117億元（以2016年價格計算）（由私營機構投資的展覽中心和音樂劇院除外）。

時間與業界和持份者討論，並將按照西九的有機發展方針考慮發展大劇院及餘下的核心文化藝術設施。

28. 管理局亦會探詢市場以公私營合作形式發展西九其他項目的興趣，例如發展音樂劇院、藝術家旅舍，以及探討興建藝術學校的可能。

### **對外借貸**

29. 為了應付資本資金差額以推展餘下設施，以及中期營運赤字，管理局預期會在未來數年分批發行債券及／或借貸來籌集資金。為此，管理局將委聘財務顧問，衡量所涉利息風險和現金流需求，擬定全面及可負擔的對外借貸計劃。預計各份「建造、營運及移交」協議屆滿後，所涉及的酒店／辦公室／住宅發展項目會交還管理局，隨之帶來加強的經常收入流，讓管理局可償還對外借貸。

### **徵詢意見**

30. 請委員備悉本文件的內容。

**西九文化區管理局**

**2018年2月**

管理局面對財政困難的原因／情況概要

管理局在資本資金方面的財政困難，主要是 2006 年制定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）方案後出現以下各種發展和轉變所致—

- (a) 自 2008 年批出 216 億元的一筆過撥款以來，建築成本顯著上升（由 2006 年第三季至 2017 年第三季期間，升幅達到 136%<sup>1</sup>，或由 2006 年起按 9% 年均複合增長率增加，有別於諮詢委員會方案假設每年 2% 的升幅）；
- (b) 環球投資市場市況持續波動，投資回報率亦持續顯著下跌。一筆過撥款的實際投資回報率（2008-09 年度至 2016-17 年度期間為平均每年 3.2%）遠低於諮詢委員會方案假設每年 6.1% 的比率；
- (c) 規劃及公眾參與過程需時（歷時約四年，當中包括三個階段的公眾參與活動），令發展圖則至 2013 年 1 月才獲行政長官會同行政會議核准，在這段期間推展核心文化藝術設施的成本大幅上升；
- (d) 「城市中的公園」設計概念複雜，推展時令建造綜合地庫成為任何上蓋發展的先決條件，而且設計概念要求大樓內不同用途縱向融合，增加了建築成本，也延長完成核心文化藝術設施所需的時間；以及
- (e) 為了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 條提交了規劃申請，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（城規會）通過。有關申請增加了區內文化藝術設施、零售／餐飲／消閒設施和酒店／辦公室／住宅發展項目的樓面面積達 15%，而分配予酒店／辦公室／住宅發展項目的總樓面面積佔整體總樓面面積的比例維持 43% 不變。管理局因而需要額外資金發展區內文化藝術設施及零售／餐飲／消閒設施的新增總樓面面積。

2. 零售／餐飲／消閒設施的收入原本擬為管理局提供穩定的經常收入來源，以應付核心文化藝術設施的營運虧損，但該筆收入嚴重延遲實現。由於西九發展時間延長、用地被用作廣深港高速鐵路（高鐵）工地／施工範圍而延遲移交，以及優先發展核心文化藝術設施的安排，大部分零售／餐飲／消閒設施只會於 2022 年後才會落成。

<sup>1</sup> 諮詢委員會方案下的預計成本於 2006 年由財務顧問制定。建築署就公共建築工程編製的投標價格指數，已由 2006 年第三季的 751，上升至 2017 年第三季的 1 773。

3. 隨着西九項目進入營運階段，管理局需要就以下範疇增聘人手及／或支付額外開支，因而增加營運預算—

- (a) 項目推展及管理：「城市中的公園」設計概念要求區內不同設施高度融合，並涉及綜合地庫的發展；加上高鐵西九龍總站在西九發展，令項目推展的複雜程度遠超原先所預期。為此，管理局須就項目推展及管理建立由資深專業人士組成的強大團隊，負責規劃和統籌有關工作；
- (b) 文化軟件發展：管理局認同文化軟件發展對推廣文化區發展、加強西九與公眾的連繫，以及拓展西九的觀眾群至為重要，因此管理局肩負節目發展、拓展觀眾群和專業發展方面的新使命，以提升香港文化藝術的形象、吸引力和能力；
- (c) 商務營運、市場推廣及籌集資金：為確保管理局長遠有穩健的財政能力，管理局需聘請在商業設施（例如零售／餐飲／消閒設施）營運、管理和租賃、市場推廣、票務，以至捐款及贊助募集和管理方面具備深厚背景和實力的人員；以及
- (d) 設施管理：隨着西九從規劃階段進入營運階段，管理局需根據實際營運需要檢視和調整設施管理的預算。

## 附件二

### 西九主要設施的現況和預計落成時間

設施	狀況及目標落成日期
<b>第一批</b>	
臨時苗圃公園	已於 2015 年 7 月開放
M+展亭 (前稱小型藝術展館)	已於 2016 年 7 月開放
戲曲中心 (包括茶館劇場)	現正進行主工程 預計於 2018 年年初完工，並於 2018 年年底啟用
藝術公園	現正進行建造工程 預計於 2018 年起分階段開放
自由空間 (包括黑盒劇場和戶外舞台)	現正進行建造工程 預計於 2018 年年中竣工，並於 2019 年啟用
M+大樓	現正進行主工程 預計於 2019 年完工，並於翌年開幕
<b>第二批</b>	
演藝綜合劇場 (包括一個主劇場、一個中型劇場和一個小型劇場) (註)	地基工程已完成。3B 區的挖掘及側向支撐工程已於 2018 年年初動工。演藝綜合劇場預計約 2022 年完工
當代表演中心 (包括兩個黑盒劇場)	由於當代表演中心三個黑盒劇場的其中一個已納入演藝綜合劇場，餘下兩個黑盒劇場的發展模式有待檢討
中型劇場 II (註)	已納入演藝綜合劇場

設施	狀況及目標落成日期
<b>第三批</b>	
音樂中心 (包括音樂廳和演奏廳)	在加強財務安排下優先推展
音樂劇院	透過公私營合作形式，以私營機構資金發展
大劇院	按照西九的有機發展模式，管理局會因應需求而進行檢討並逐步推展
中型劇場 I	
<b>其他</b>	
展覽中心	將透過「建造、營運及移交」安排，與毗鄰 U 形用地上的酒店／出租辦公室組合發展
香港故宮文化博物館	將以香港賽馬會慈善信託基金的捐助推展
M+第二階段	按照西九的有機發展模式，管理局會因應需求而進行檢討並逐步推展
小型戲曲劇場	

註：

原先擬建的中型劇場 II 和當代表演中心的其中一個黑盒劇場（現稱小劇場），已納入原先的演藝劇場，組成演藝綜合劇場，以提前落實有關設施。

附件三

收入及支出預計

(百萬元)	註	2017-18	2018-19
<b>收入</b>			
投資收入	1	520	547
零售、餐飲及消閒收入	2	-	7
場地及節目收入	3	1	18
其他收入	4	10	43
		531	615
<b>支出</b>			
員工成本	5	(213)	(360)
節目和研究	6	(94)	(163)
場地設施管理	7	(13)	(88)
博物館藏品管理	8	(32)	(41)
資訊科技營運	9	(17)	(40)
其他營運費用	10	(130)	(235)
		(499)	(927)
<b>折舊前營運盈餘／（赤字）</b>		<b>32</b>	<b>(312)</b>

註：

1. 投資收入主要包括外匯基金存款的回報及銀行利息收入。
2. 零售／餐飲／消閒收入是指出租零售／餐飲／消閒設施所產生的租金收入。
3. 場地及節目收入主要包括戲曲中心的門票收入。
4. 其他收入包括商務租金收入、停車場收入及節目贊助。
5. 預計 2018-19 年度員工總數將增至約 650 名，主要增聘文化藝術人員。場地設施管理將予外判，而相關支出已包括在場地設施管理費用當中。
6. 節目和研究費用是指籌辦表演藝術節目，以及博物館展覽與策展節目的所需成本。
7. 場地設施管理費用包括人手編配、清潔、建築物保養、保安及公用事業設施。
8. 博物館藏品管理包括修復保養、儲存、運費、保險費用。
9. 資訊科技營運費用包括資訊科技物資與支援、應用程式維護及基礎建設維護的所需成本。
10. 其他營運費用是行政費用、場地營運費用、辦公室租賃等。