

二零一八年九月十一日
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

M+博物館主要工程合約

目的

本文件旨在全面交待西九文化區管理局（管理局）於 2018 年 8 月 17 日根據 M+博物館主要工程合約，決定終止聘用新昌營造廠有限公司（新昌營造）的過程及考慮。

背景

2. M+是嶄新的博物館，致力於收藏、展示與詮釋二十及二十一世紀的視覺藝術、設計及建築、流動影像，以及香港視覺文化。位於香港西九文化區（西九）的 M+大樓，是世界上最大的現當代視覺文化博物館之一，矢志躋身世界頂尖文化機構之列。冀以香港中西薈萃的歷史特色為基礎，從身處的斯時此地出發，為二十一世紀亞洲創立一座別樹一幟的新型博物館。

3. M+大樓是由瑞士建築師事務所 Herzog & de Meuron 聯同香港 TFP Farrells 和奧雅納工程顧問香港有限公司合作設計。

4. M+大樓和保護及存儲設施合共提供總樓面面積約 65 000 平方米。M+大樓由低層的橫向大樓及其上面的縱向大樓組成，大樓座落西九，坐擁維多利亞港景緻，將成為 M+和香港的地標。M+的橫向大樓將提供展覽空間和展廳並設有教學中心、流動影像中心、博物館商店及咖啡室、創作人工作室及後勤設施；而縱向大樓將設有研究中心、策展中心及置於頂層的零售／餐飲／消閒設施。

M+博物館主要工程合約

5. M+博物館主要工程於 2015 年 3 月進行招標，合約包括 M+大樓、保護及存儲設施，以及零售／餐飲／消閒及其他文化藝術設施大樓（P39B 大樓）、停車場及一些相關公共基建工程。新昌營造於 2015 年 9

月 26 日獲批工程合約，總值為 59 億 4400 萬港元。按照業界慣例及 M+博物館主要工程合約的要求，新昌營造提供美亞保險香港有限公司 (AIG) 的承索付款履約保函¹。

6. 管理局密切監察所有西九內工程承建商的表現，包括 M+工程項目，確保工程按照商定的計劃及質量要求推展，並如期在核定預算之內完成。

7. Anonymous Analytics 網站於 2016 年 9 月 28 日發表有關新昌營造母公司新昌集團控股有限公司 (新昌集團) 面臨財務困難的文章，管理局立即跟進，以確定新昌營造的情況。鑑於該文章的指控相當嚴重，而新昌集團/新昌營造的財務償付能力 (特別是其支付分判商款項以發放工資予工人) 與其能否完成 M+項目有密切關係，管理局於 2016 年 10 月外聘法律 and 破產管理顧問 (外聘顧問) 協助分析新昌營造的財務狀況。外聘顧問於 2016 年 10 月向管理層提交調查的主要結果，尤其建議如情況惡化，管理局應制定正面的風險緩解計劃。

8. 在 2016 年 11 月 8 日第 55 次董事局會議上，管理層首次就新昌營造的情況向董事局作出匯報，其後董事局一直備悉新昌營造的情況，而管理層得到管理局的批准採取必要措施。事態發展時序載列於附件一。

9. 在第 55 次董事局會議上，董事局成員備悉管理層的建議如下：

- i) 管理局應採取主動積極措施穩定 M+工程項目的推展；
- ii) 行政委員會應獲授權代表董事局帶領管理層採取行動；以及
- iii) 若新昌營造的財務狀況嚴重惡化，管理層應迅速採取行動，並在必要時進行限制性或單一招標，以保證取得所需的項目管理承建商資源至 M+工程項目順利完工。

10. 董事局成員一致通過下列決議：

- i) 授權管理層成立特定目的工具的附屬公司 (Blue Poles Limited (BPL))，旨在保障管理局在 M+工程項目的利益。
- ii) 直到另行通知，管理局董事局轉授行政委員會，並可再轉

¹履約保函能確保承包商根據合約訂立的條款及條件，盡責履行合約責任。項目擁有人是履約保函的債權人。

授行政總裁，旨在監督管理和控制 M+工程項目的完成，以便：

- a) 促使 BPL 與項目管理承建商、建築及工程分判商簽訂合約；
- b) 就 BPL 的所有資產及經營設立及登記浮動押記，以保證管理局在 BPL 的權益；以及
- c) 選定並促使 BPL 與所需的顧問、承建商及服務供應商簽訂合約，以確保 M+工程項目適時完成。

11. 在 2017 年 2 月 14 日第 58 次董事局會議上，管理層告知董事局，由於新昌營造的現金流等財務狀況惡化，在徵詢外聘顧問後，已應新昌營造的要求向主要分判商直接支付款項，以確保工程繼續進行，以及分判商的僱員按時獲分判商發放工資。管理局已從新昌營造合約的應付款項中扣除支付分判商的款項。成員亦備悉，作為一項預防措施，管理層正考慮若情況進一步惡化，可根據合約條款採取的行動。

12. 根據與新昌營造的商定，直接支付款項為暫時性的措施，並需不時進行檢討。所有直接支付的款項均按照合約規定的付款安排，以及相關分判商完工證明進行。每筆款項均由新昌營造提交明細，並經第三方合約管理人審核和批准，根據合約條款並取得新昌營造同意，直接支付款項予分判商，以確保他們及其僱員可按已完成的工作收取款項。管理局已在 2017 年 12 月立法會財務委員會（財委會）會議上說明，並於 2018 年 1 月的財委會會議再次說明有關付款安排，以回應議員對有關此項目工人延遲支薪的關注。在財委會會議的相關回應即場紀錄載於附件二。

13. 在 2017 年 3 月 28 日第 59 次董事局會議上，管理層匯報直接向分判商支付款項進展順利，M+大樓工地的工程進度因此有所改善。管理層將繼續密切監察情況。

14. 在 2017 年 3 月 30 日第 22 次行政委員會會議上，行政委員會根據董事局在第 55 次董事局會議上授權，同意再轉授行政總裁，以監督管理和控制 M+工程項目的完成。

15. 新昌集團的普通股及債務證券從 2017 年 4 月 3 日起已暫停買賣。新昌集團於 2017 年 4 月 19 日公布截至 2016 年 12 月 31 日止財政年度的經審核綜合全年業績，顯示新昌集團的業務、流動資金和財務狀況顯著惡化，但沒有就其財務及營運問題提出任何實際的解決辦法。在 2017 年 5 月 9 日第 61 次管理局董事局會議上，董事局成員批准若新昌營造在董事局

召開會議討論前出現違約情況，管理層將有權：

- i) 啟動 M+博物館主要工程合約中的違約機制並終止合約；
- ii) 要求繳付承索付款履約保函；以及
- iii) 接管工地。

16. 及後數月，管理局與新昌營造的高層繼續保持頻密的聯絡，以便董事局備悉新昌營造和新昌集團的財務狀況。管理局亦繼續向新昌營造施壓，要求增聘更多工人和挽留現有工人以提升工程進度。M+工程項目進度得以改善，支撐 M+大樓大型桁架的建造及載荷轉移的工序於 2017 年 9 月完成，是建造項目的一個重要進展。

17. 新昌集團於 2018 年 5 月 18 日發出公告，其發行的 3 億美元於 2018 年到期的 8.75 厘優先票據（2018 年票據）於當天到期贖回，但是新昌集團並沒有支付 2018 年票據項下之尚未償還款項，因此 (1) 構成其所發行的 1.5 億美元於 2019 年到期的 8.50 厘優先票據（2019 年票據）項下的交叉違約，以及 (2) 導致新昌集團及／或其附屬公司訂立的其他貸款協議項下的交叉違約。新昌營造作為 2019 年票據的擔保人，亦即是說 2019 年票據已成為新昌營造的債務，從而進一步將新昌營造推向破產邊緣。AIG 大約於 2018 年 5 月 21 日獲悉新昌集團於 2018 年票據項下的違約，故要求新昌營造和新昌集團提供 2.97 億港元的現金抵押。

18. 在 2018 年 6 月 28 日第 73 次董事局會議上，董事局獲悉詳細情況。行政總裁告知董事局，因應外聘顧問的建議，管理局應採取行動保障其利益。因此，董事局決定管理局從 2018 年 7 月起停止直接向分判商支付款項的暫時性安排。管理局這樣做是向新昌集團發出非常明確的訊息，即是要求新昌營造能承擔合約規定的全部責任。

19. 一份本地報章於 2018 年 7 月 16 日的頭條新聞，報導由於新昌營造及新昌集團面臨財務困難，所以管理局自 2017 年 2 月起直接向 M+工程項目的分判商支付款項。管理局同日發表聲明證實此項安排已存在一段時間。必須注意的是，這項安排得到業界的大力支持。有關分判商就管理局安排直接支付款項的支持信件請參閱附件三。

20. 該報章於 2018 年 7 月 17 日刊登另一篇有關向新昌營造分判商直接支付款項的報導。管理局同日會見傳媒作進一步澄清，並宣布董事局早前已決定停止向新昌營造的分判商直接支付款項。

21. 管理局一貫通過行政總裁在每次董事局會議的公開部分，向公眾

匯報不同項目的最新發展，當中包括 M+工程項目的進度。管理局分別在 2018 年 2 月 22 日、2018 年 6 月 28 日和最近一次於 2018 年 8 月 16 日舉行的董事局會議公開部分，公開表明對項目進度的關注及所遇到的延誤。

22. 在 2018 年 8 月 16 日第 74 次董事局會議上，董事局再度獲悉停止向分判商直接支付款項後的情況，以及重返合約的 60 天付款週期的安排。董事局備悉工地施工急劇放緩，部分分判商離場，以回應新昌營造未能在 2018 年 7 月向他們支付 2018 年 6 月已完成的工程費用。考慮到這一點，並因應 2018 年票據項下的違約，新昌營造無力向分判商支付款項，以及一直未能如期推展項目，管理局董事局成員一致通過，根據 M+博物館主要工程合約，從 2018 年 8 月 17 日起終止聘用新昌營造。董事局亦決定在終止聘用新昌營造後，向 AIG 要求繳付其提供的履約保函。這項行動完全按照合約條款執行。

現時採取的行動

23. 隨着管理局根據合約終止聘用新昌營造，管理局已採取行動接管工地。管理局現正進行限制性招標，從而聘任項目管理承建商接管 M+工程項目至其完工。預計是項安排需時六至八個星期，在此期間，工地已關閉，並只容許進行必需的維修及安全管理。進出工地亦受到限制。

24. 管理局擬以更替合約形式盡力穩定現時所有的 M+工程項目分判商的合約，現已着手與分判商商討，並展開更替合約的程序，至今已達成數項更替合約。

M+大樓工程進度

25. 整項 M+大樓的建造工程已完成約六成，餘下的工程在技術上及要求方面相對簡單。M+工程項目將面對延誤情況，但在聘任合適的項目管理承建商後，應可追回部分滯後。若管理局能迅速聘任新的項目管理承建商，並與所有相關分判商達成更替合約，管理局希望按先前公布的計劃，如期完成 M+工程項目，以便博物館於 2020 年啟用。

26. 由於 M+大樓位於現有的港鐵機場快線和東涌線的隧道之上，任何因 M+地基及建築工程而導致的隧道移位均是香港鐵路有限公司和管理局共同關注的重要事項。因此，施工方面須按照嚴格的技術要求，包括安裝五座大型桁架，將 M+大樓的重量安全分布在隧道上方。支撐 M+大樓的大型桁架的建造及載荷轉移工序已於 2017 年 9 月完成。M+工程項目至今已解

決了多項施工和技術方面的挑戰。值得一提的是，管理局、駐工地專業人員和建築設計團隊一直密切監察，以確保項目的質量。70 多位駐工地專業人員，以及建築設計和工程團隊的代表為此駐守工地。

27. 由於需要關閉工地及安排新的項目管理承建商，因此將產生額外成本。管理層旨在通過更有效的管理和提升進度來抵銷部分額外成本。管理局已就新的項目管理合約和現有分判商的更替合約進行項目潛在最終成本的評估，但由於涉及所有第三方的商業原因，目前並不適合討論這等數額。

徵詢意見

28. 請委員備悉文件的內容。

西九文化區管理局

2018 年 9 月

事態發展時序
(2016年11月至2018年8月31日)

1. 於2015年9月26日，西九文化區管理局（管理局）與新昌營造廠有限公司（新昌營造）簽訂主要工程合約（合約），發展西九文化區 M+（項目），合約總值約 59.4 億港元。新昌營造為新昌集團控股有限公司（新昌集團）的全資附屬公司。新昌集團於香港聯合交易所有限公司（港交所）上市。
2. 項目工程於2015年9月26日開始，預計需時40個月，實際完工日期約為2019年1月。
3. 管理局為新昌營造提供美亞保險香港有限公司（AIG）發行的 297,198,000 港元履約保函（履約保函）的受益人。
4. 管理局於2016年年底起注意到，雖然管理局向新昌營造支付工程款項，但新昌營造未能及時向分判商和供應商付款，對項目的推展產生不良的影響。
5. 自2016年11月起，新昌營造無法利用自身資源向分判商支付款項，故要求管理局就部分款項的支付作重新安排，並向管理局提供新昌營造欠款的分判商名單，欠款額龐大。
6. 管理局於2017年2月實施一項機制，向新昌營造的分判商直接支付款項。為了改善新昌營造及其分判商的現金流，由2017年1月的款項開始，付款週期亦從60天縮短至30天。
7. 新昌集團就執行董事兼首席策略官周煒先生及其關聯公司根據上市規則規定在交易時尚未披露的交易，在2017年3月30日就某些可公開的交易發佈公告。新昌集團在2016年8月2日至2016年12月27日期間，向周先生及其聯營公司提供兩筆無擔保貸款，總額為3.765億人民幣，分別於2018年11月或2024年8月或之前償還。交易公告具有以前尚未披露的關聯方交易的所有標誌，這些交易已在審計過程中確定。
8. 於2017年4月3日，新昌集團的普通股暫停買賣。
9. 於2017年4月19日，新昌集團公布截至2016年12月31日止財政年度的經審核綜合全年業績（2016年財務業績）。2016年財務業績顯示新昌集團的業務、流動資金和財務狀況顯著惡化，但並沒有就其財務及營運問題提出任何實際的解決辦法。2016年財務業績的重點分析如下：
 - 9.1 新昌集團錄得公司擁有人應佔淨虧損 27.34 億港元，以及經營現金流出淨額 13.34 億港元；

- 9.2 扣除利息、稅項、折舊及攤銷前之負盈利（EBITDA）為 40.4 億港元，有機會引致新昌營造於 2018 年到期價值 3 億美元的 8.75 厘優先票據（2018 年票據）出現違約情況，因為該票據要求 EBITDA 需為固定押記的 1.5 倍；
- 9.3 截至 2016 年 12 月 31 日，總借貸由 23.56 億港元增至 115.8 億港元，上升了 391%，總借貸當中的 57% 或 65.51 億港元分類為流動負債；
- 9.4 於 2017 年 3 月 22 日，新昌集團收到融資者的通知，要求立即償還未償還的貸款，總額為 7.96 億港元，其後新昌集團按要求作出償還；
- 9.5 新昌集團核數師羅兵咸永道會計師事務所（羅兵咸永道）在其 2016 年財務報表的免責聲明中表示「有關持續經營的多項不明朗因素」。不明朗因素存在基於以下原因（除其他因素）：
- 9.5.1 經營現金流出淨額為 13.34 億港元；
- 9.5.2 65.51 億港元或新昌集團總貸款當中的 57% 將於一年內支付；以及
- 9.5.3 各貸款協議受違約情況的威脅，使約 62.94 億港元的貸款有機會需即時償還；
- 9.6 核數師亦對新昌集團所簽訂的某些交易之付款表示憂慮，管理層未能為這些交易作出合理解釋，包括：
- 9.6.1 有關周先生及其關聯實體的交易及結餘（3.765 億元人民幣），隨後核數師要求對相關交易的批准、真確性及商業實質性進行獨立調查；
- 9.6.2 向一間建造公司作出 6.83 億元人民幣之付款，管理層未有提供充足的文件證據證明交易的性質和商業實質；及
- 9.6.3 向某些財務顧問公司支付 1.2 億元人民幣。
10. 核數師亦告知新昌集團董事正推行一系列措施以改善新昌集團的流動資金以及財政狀況，以及規範某些延遲償還金融機構的規定，視乎多項變數。由於資料不確定，例如持續增加的關注以及不足的審計證據，核數師未有於新昌集團的綜合收益表上表達意見。核數師亦於股東周年大會上退任新昌集團的核數師。
11. 於 2017 年 4 月 28 日，新昌集團公布有條件同意以 7.6 億港元出售其香港辦事處，所得款項將用作營運資金。新昌集團已於簽署買賣協議時收取初始按金 5,000 萬港元，以及進一步按金 1 億港元。餘下 80% 款項（6.1 億港元）將於 2017 年 7 月 31 日或之前完成出售事項時收取。
12. 2017 年 5 月中進行的公開資料搜查顯示，新昌集團及新昌營造已登記以下證

券：

- 12.1. 於 1992 年 4 月 7 日，新昌集團首次於其資產及物業上設立浮動押記，根據於 1992 年 4 月 7 日所定的債權證，不論現時或將來，於香港上海滙豐銀行抵押任何新昌集團及新昌營造的貸款。現時新昌集團於香港上海滙豐銀行的貸款結餘未有公開，不過根據新昌集團的 2017 年年報，其整體抵押銀行貸款預計約為 8.324 億港元。
- 12.2. 於 2016 年 9 月 21 日，新昌營造轉讓其應收款項，並根據合約向國家開發銀行香港分行（開行）為未來應收款項設立浮動押記，作為償還開行的抵押品，包括定期貸款 3 億港元；以及
- 12.3. 於 2016 年 11 月 28 日，新昌集團將其 150,000 股新昌集團控股有限公司（HC BVI）股份（抵押股份）首次設立固定押記，抵押予廣田控股集團有限公司（廣田）作為償還予廣田於 2016 年 11 月 18 日簽訂的股份押記同意書上的 1 億美元貸款（廣田押記）。廣田為一間於中國深圳註冊成立的建築集團，其股份於深圳證券交易所上市（證券代號：002482）。
13. 於 2017 年 5 月 22 日，新昌集團未有支付其於 2018 年到期票據的 1.024 億港元利息，及後於 2017 年 6 月 14 日支付其未有支付的利息。
14. 於 2017 年 6 月 14 日，廣田指出「按押記人要求[新昌集團]」釋出廣田押記，但並無顯示新昌集團已償還 1 億美元的長期貸款融資。
15. 於 2017 年 7 月 11 日，新昌集團發出聲明表示已於 2017 年 4 月 28 日根據買賣合約以 7.6 億港元出售其位於觀塘的香港主要辦公室大樓（觀塘辦公室）。
16. 於 2017 年 8 月 14 日，新昌集團：
 - 16.1. 贖回所有於 2017 年到期之 6.0 厘可換股債券，獲取 1 億美元；
 - 16.2. 自羅兵咸永道會計師事務所於 2017 年 8 月 14 日退任後，委任香港立信德豪會計師事務所有限公司為獨立核數師；以及
 - 16.3. 完成觀塘辦公室的出售，獲取 7.6 億港元。
17. 於 2017 年 8 月 25 日，新昌集團宣布相比截至 2016 年 6 月 30 日止六個月錄得盈利，預期於截至 2017 年 6 月 30 日止六個月將錄得虧損。
18. 於 2017 年 9 月 29 日，新昌集團發表 2017 年中期報告有以下財務摘要：
 - 18.1. 新昌集團的收益由截至 2016 年 12 月 31 日的 98.2 億港元，大幅減少至截至 2017 年 6 月 30 日止六個月的 34.4 億港元；

- 18.2. 2017 年首六個月，新昌集團於樓宇建造、土木工程及機電工程分類（建築分類）上，只錄得 860 萬港元的盈利；
- 18.3. 新昌集團於截至 2016 年 12 月 31 日止招致 27.1 億港元的虧損以及截至 2017 年 6 月 30 日止六個月間招致 10.7 億港元的虧損；
- 18.4. 新昌集團於截至 2016 年，於物業分類招致 29.2 億港元的虧損以及截至 2017 年 6 月 30 日止六個月間招致 12.2 億港元的虧損；
- 18.5. 新昌集團於 2017 年首半年接獲 1.36 億港元的新項目，數額相對截至 2016 年 12 月 31 日接獲 51.89 億港元的新項目，只是小部分（2.6%）；以及
- 18.6. 新昌集團手頭未完成的合約總值為 90 億港元，當中 M+項目佔 40 億元（44%）。
19. 於 2017 年 9 月 29 日，新昌集團宣布委託德勤有限公司於 2017 年 7 月 25 日就前任核數師於 2016 年獨立核數師報告中提出的審核事項，進行獨立法證審閱。
20. 於 2017 年 11 月 14 日，新昌集團就 Sugisaki Kiso 的 2.09 億港元的索償達成協議支付 4,000 萬港元。
21. 於 2017 年 11 月 18 日，新昌集團（再次）未有支付其於 2018 年到期票據的 1.024 億港元利息，及後於 2017 年 12 月 19 日支付其未有支付的利息。
22. 於 2017 年 11 月 19 日，新昌集團的 3,400 萬港元零息可換股債券已到期贖回。然而，並無公開資料披露新昌集團已贖回此 3,400 萬港元。
23. 於 2018 年 1 月 10 日，新昌集團宣布德勤有限公司於 2017 年 12 月 29 日發出法證審閱的調查報告草稿。以下是德勤有限公司調查報告草稿的摘要：
- 23.1 德勤有限公司總結管理層應負責該等已識別事項所涉及交易的商業考慮，並基於管理層對市場的理解、營運的成本及盈利的預期所作出商業決策，當中可能涉及新昌集團長遠發展的考慮。
- 23.2 德勤有限公司在評閱工作過程中並無發現有明顯證據顯示個別人員通過已識別事項所涉及交易以挪用資金或作出其他商業欺詐行為。因此，德勤有限公司表示他們未能證實有關交易導致集團有顯著及重大的經濟或財務損失。
- 23.3 德勤有限公司發現集團在集團管理及部分內控體系上存在薄弱環節，例子有新昌集團的管理層對附屬公司和關聯方的交易毫不知情，並沒有設立完善有效的管理機制。同時，部分管理人員對於識別上市規則中須予披露的交易以及關連交易的理解明顯不足。

- 23.4. 德勤有限公司發現新昌集團對重大交易並未作出清晰的定義及明確附屬公司對大士事項上的彙報要求。高級管理層一方面解釋礙於各負面因素集團未能透過一般金融機構取得貸款，因此需要通過委託貸款的方式以高昂的成本取得市場資金。同時，新昌集團下的附屬公司卻在董事局不知情的情況下，於短時間內向周先生的關聯實體提供大額貸款，突顯出管理上的潛在矛盾。
24. 於 2018 年 1 月 19 日，新昌集團對德勤有限公司的最終調查報告作出回應。獨立調查委員會接納德勤有限公司基於事實的調查結果。
25. 於 2018 年 1 月 22 日，新昌集團未有支付於 2019 年到期之 1.5 億美元的 8.50 厘優先票據中的 637.5 萬美元票息。新昌集團未有再為此未支付之票息作出任何聲明。
26. 除此以外，新昌集團於 2018 年 5 月 2 日宣布以下內容：
- 26.1. 香港上市公司保利置業集團（保利置業）正與新昌集團商討，表示有意注資新昌集團。保利置業展開盡職調查，但尚未與新昌集團達成具有法律約束力的協議；以及
- 26.2. 於 2018 年 4 月 30 日，新昌集團與香港上市公司佳兆業集團控股有限公司（佳兆業）簽訂框架協議（佛山框架協議），就中國房地產項目作業務策略合作。廣東佛山項目為是次合作的首個項目。
27. 截至此事態發展時序，新昌集團未就保利置業提供進一步消息。
28. 新昌集團宣布已分別委任 Moelis & Company 及 Kirkland & Ellis 為其財務顧問及法律顧問，協助新昌集團評估可行方案和落實完滿解決即將到期的債務問題。
29. 於 2018 年 5 月 17 日，新昌集團發表 2017 年年度報告。截至 2017 年 12 月 31 日：
- 29.1. 新昌集團的收入從 2016 年的 98.2 億港元大幅下降至 2017 年的 63 億港元。
- 29.2. 截至 2017 年 12 月 31 日止，新昌集團的淨虧損為 5.71 億港元，營運現金流為負 26.4 億港元。
- 29.3. 新昌集團的流動資產淨值約為 53.5 億港元。
- 29.4. 新昌集團的流動負債為 163 億港元，非流動負債總額為 82 億港元。
- 29.5. 新昌集團的淨資產為 117 億港元，但只有少量甚至沒有即時可變現淨值。

- 29.6. 截至 2017 年 12 月 31 日止，新昌集團的存款總額、現金及現金等價物總額為 7.84 億港元，而新昌集團並沒有足夠的現金或等價物履行付款義務。
- 29.7. 截至 2016 年 12 月 31 日止，新昌集團的營運現金流為負 13.3 億港元，而截至 2017 年 12 月 31 日止則為負 26.4 億港元。

30. 新昌集團的 2017 年年度報告描述：

- 30.1. 建造分部主要由新昌營造、新昌集團亞仕達屋宇設備有限公司及新昌營造廠（亞洲）有限公司從事及進行。建造分部是新昌集團核心的營運分類並佔集團 2016 及 2017 年利潤 99% 以上。
- 30.2. 2016 及 2017 年建造分部的盈利大幅減少，由 2016 年除稅前溢利 3.051 億港元至 2017 年除稅前虧損 772 萬港元。以下主要原因導致盈利減少：
- 30.2.1. 縮減建造分部的營運，令收益由 2016 年的 93.1 億港元減少至 2017 年的 60.6 億港元；以及
- 30.2.2. 毛利率由 2016 年的 4.7% 減少至 2017 年的 2.3%。
- 30.3. 於 2017 財政年度，新昌集團稱共獲得合共 6.19 億港元新訂單，包括以下主要合約：
- 30.3.1. 澳門路氹城新綜合度假村開發第四地段銀河度假酒店及賭場第四期的預應力預制混凝土樁工程 P4002 直接合約；
- 30.3.2. 合約編號 CV/2016/10 沙嶺墳場興建骨灰安置所的土地平整及相關基礎設施工程合約；
- 30.3.3. 大埔第 1 區體育館、社區會堂及足球場建築工程的空調裝置工程分包合約；以及
- 30.3.4. 白田邨第七期及第八期公共租住房屋重建項目建築工程的空調及機動通風裝置工程分包合約。
- 相對於 2016 年獲得的 57.82 億港元新訂單，2017 年的新訂單數量大幅減少(10.7%)。現有資料沒有解釋新昌營造如何為完成新訂單提供所需的營運資金及銀行融資（如表現及其他債券）。
- 30.4. 截至 2017 年 12 月 31 日，新昌集團有 20 項工程仍在進行，當中 17 項將於 2019 年 7 月完工。

- 30.5. 新昌集團於聯交所刊登的 2017 年中期報告及年報顯示，新昌集團截至 2017 年 11 月需於 2017 年 11 月至 2019 年 1 月期間作出以下至少共 47.38 億港元的付款：

| 日期 | 內容 | 港元 百萬計 |
|-------------------------|---|----------------|
| 2017 年 11 月 18 日 | 於 2018 年到期，價值 3 億美元的 8.75 厘優先票據之半年期票息 | 102.4 |
| 2017 年 11 月 19 日 | 贖回 3,400 萬港元的零息可換股債券 | 34.0 |
| 至 2017 年 12 月 31 日 (估計) | 結算付款予杉崎基礎株式會社 | 40.0 |
| 2018 年 1 月 22 日 | 於 2019 年到期，價值 1.5 億美元的 8.5 厘優先票據之半年期票息 | 49.7 |
| 2018 年 5 月 18 日 | 於 2018 年到期，價值 3 億美元的 8.75 厘優先票據之本金還款及半年期票息 | 2,442.4 |
| 2018 年 7 月 22 日 | 於 2019 年到期，價值 1.5 億美元的 8.5 厘優先票據之半年期票息 | 49.7 |
| 2018 年 9 月 30 日 | 一名主要股東的一間關聯公司的融資還款 | 800.0 |
| 2019 年 1 月 22 日 | 於 2019 年到期，價值 1.5 億美元的 8.5 厘優先票據之本金還款及半年期票息 | 1,219.7 |
| 總共 | | 4,737.9 |

31. 新昌集團於 2018 年 5 月 18 日宣布的 2018 年的債券 2018 年 5 月 18 日到期，但由於新昌集團仍未於 2018 年債券到期日繳付款項，因此未能贖回有關債券。這導致 (1) 於 2019 年到期的價值 1.5 億美元的 8.5 厘的優先票據出現交叉違約的情況 (2019 票據)，以及 (2) 根據其他借貸協議，新昌集團及/或其附屬公司均是當事人，並出現交叉違約的情況。
32. 新昌營造是 2019 年票據的擔保人。這即指 2019 年票據 (總值 1.5 億美元) 已變成新昌營造的債務，從而進一步將新昌營造推向破產邊緣。
33. 新昌集團與其 2018 及 2019 年票據持有人及債權人未有出現解約、續約或中止協議的情況。
34. AIG 大約於 2018 年 5 月 21 日獲悉新昌集團於 2018 年票據項下的違約情況，故要求新昌營造和新昌集團提供 2.97 億港元的現金抵押。

35. 新昌管理集團有限公司（新昌管理）為香港上市公司（證券代號：2340）並於2016年11月21日不再是新昌集團的附屬公司，於2018年6月1日宣布已與新昌集團簽訂第二份調解協議，以獲得由新昌集團償還7,580萬港元的款項。
36. 除於2017年3月27日簽訂的調解協議，為分期收取截至2016年12月31日餘下6,670港元的款額外，新昌管理較早前於2017年8月17日與新昌集團訂立補充協議，據此，還款期限由2017年7月31日延長至2018年6月1日。然而，除根據補充協議於2017年10月30日還款330萬港元外，新昌管理並無獲得新昌的進一步還款。
37. 管理局於2018年7月17日，將2018年6月28日所作的決定通知新昌營造，管理局會由2018年7月起停止向新昌營造的分判商直接支付款項，並告知未來所有工程款項將嚴格遵守合約條款，即由30天付款週期重返合約的60天付款週期。
38. 截至2018年8月17日，管理局直接支付予新昌營造的分判商的款項共15億港元。
39. 於2018年7月27日，新昌集團公布旗下一間全資附屬公司的所有股份已獲中國工商銀行（亞洲）有限公司（中國工商銀行）委任接管人接管，該全資附屬公司主要在廣州擁有一個用於租賃的商用物業。
40. 此項由中國工商銀行委任接管人的安排，是另一項有力的顯示，指出即使新昌集團進行債務重組，銀行及債權人仍然關注新昌集團於2018年票據項下的違約和瀕臨破產的狀況。
41. 新昌集團於2018年7月31日公布，倘若新昌集團未能於2019年7月31日前達成全部港交所定的復牌條件，包括潛在投資者的盡職調查、組織票據持有人委員會，及解決與周煒（前任執行董事）有關的所有新昌集團尚未償還款項的結餘，港交所將有可能取消新昌集團的上市地位。
42. 2018年8月6日，新昌集團作出以下公布：
 - 42.1. 佛山框架協議賦予佳兆業就直至2018年12月31日的每項房地產項目簽訂具體協議的優先權。佳兆業已放棄簽署進一步的具體協議；以及
 - 42.2. 新昌集團與另一名中國房地產合作夥伴（房地產合作夥伴）就有關於廣東佛山項目之佛山框架協議進行磋商，並指將就項目展開盡職調查。新昌集團並未有與該新房地產合作夥伴簽訂任何協議。
43. 儘管新昌集團在2018年5月至8月間的三個月作出多次嘗試，但仍未能為廣東佛山項目找到投資者。

44. 管理局於 2018 年 5 月中至 2018 年 8 月 17 日期間，向資深法律顧問和破產管理顧問尋求並取得意見，確定新昌營造已無力償債。
45. 合約管理人評估工程有約 48 至 50 個星期的嚴重延誤。該些延誤出現的原因，是由於新昌營造缺乏財務及資源。
46. 2018 年 8 月 17 日，管理局終止與新昌營造所簽訂的工程合約。
47. 2018 年 8 月 17 日，管理局向 AIG 要求繳付履約保函，以繳付有關管理局的損毀、損失、費用、成本或支出。
48. 2018 年 8 月 21 日，AIG 重申其要求新昌營造和新昌集團繳付 2.97 億港元的履約保函。
49. 2018 年 8 月 21 日，新昌集團自發刊發公告，不同意終止項目所提出的理由與資不抵償有關。
50. 2018 年 8 月 22 日，強制性公積金計劃管理局（積金局）展開法律行動，就新昌營造沒有為其僱員支付 2018 年 3 月至 6 月的強積金供款，向其追討 434 萬港元。
51. 2018 年 8 月 24 日，另一篇本地報章報導新昌營造捲入沙中線項目的勞資糾紛。報導引述新昌營造一位不具名員工，指新昌營造沒有支付工人 2016 年的花紅，工人正向勞工處求助，追討逾期花紅。
52. 新昌營造回覆勞工處，無力向工人支付逾期花紅，新昌營造亦不會出席與工人的調解會議。工人正計劃入稟勞資審裁處提出申索，追討逾期花紅。
53. 2018 年 8 月 27 日，堅穩工程有限公司入稟向新昌營造提出清盤呈請，原因是新昌營造未能支付 828 萬港元的工程費用，案件編號 HCCW 239 / 2018，該呈請已排期於 2018 年 10 月 31 日聆訊。
54. 2018 年 8 月 29 日，一家內地水泥公司——深圳永易通水泥制品有限公司展開法律訴訟，要求新昌營造償還 443 萬港元欠款，案件編號 HCA 2037 / 2018。
55. 2018 年 8 月 31 日，新昌集團公布中期業績報告，刊載財務資料如下：
 - 55.1. 新昌集團的收益由截至 2017 年年底止財政年度的 63 億港元下跌至截至 2018 年 6 月 30 日止六個月的港幣 34.4 億元；
 - 55.2. 建築業務截至 2018 年 6 月 30 日止六個月只錄得盈利 0.141 億港元；
 - 55.3. 新昌集團截至 2018 年 6 月 30 日止六個月的淨虧損為 6.42 億港元，已超越截至 2017 年 12 月 31 日止財政年度的 5.71 億港元淨虧損；

- 55.4. 新昌集團的流動資產淨值由於 2017 年 12 月 31 日的 53.5 億港元，明顯下降至截至 2018 年 6 月 30 日的港幣 9.024 億元；
- 55.5. 新昌集團於 2018 年 6 月 30 日的流動負債為 197.6 億港元，非流動負債總計為港幣 46.6 億元；
- 55.6. 新昌集團的資產淨值為 108.8 億港元，但只有少量甚至沒有即時可變現淨值；
- 55.7. 新昌集團存款、現金及等同現金項目總值由於 2017 年 12 月 31 日的 7.84 億港元下跌至於 2018 年 6 月 30 日的 3.52 億港元；以及
- 55.8. 新昌集團於 2018 年上半年只獲得合共 0.23 億港元新訂單，數額相對截至 2017 年 12 月 31 日止財政年度合共 6.19 億港元新訂單，只是小部分（約 3.7%）。
56. 新昌集團 2018 年中期業績報告顯示，新昌集團並未獲貸款人延期償還 50.64 億港元的逾期借貸（包括 2018 年票據及 2019 年票據），該等借貸須於貸款人要求時即時償還，並於截至 2018 年 6 月 30 日被列為流動負債。
57. 興銘吊船（香港）有限公司於 8 月 31 日展開兩項法律訴訟，入稟區域法院向新昌營造追討約 60 萬港元服務費，案件編號：DCCJ 3898 / 2018；以及入稟高等法院，向新昌營造廠（亞洲）有限公司追討逾期服務費 264 萬港元，案件編號：HCA 2055 / 2018。

Meeting of Finance Committee held on 8 December 2017

Transcript of the reply made by Mr Duncan Pescod, CEO of the West Kowloon Cultural District Authority, for the period between 00:49:00 and 00:52:45

[00:49:00]

Jeremy Tam: 主席，我想詢問關於今次撥款之後工程監管的問題。你們會否留意一下承辦商的財務是否健康，並不是只指公司在招標時的財務健康，而是指一旦中標後，往後會否監管公司的財務健康，確保財務健康並能夠完成工程。謝謝主席。

[00:49:37]

CEO: Thank you, Mr. Chairman. Yes, indeed. This is in fact one of the most important aspects of the contract management that we have. We have a system of independent contract management: they are responsible to us to ensure that on a weekly and monthly basis, all of the funding requests are submitted; they're checked; they're verified before they're passed on. So that is an ongoing process, and it's something that we actually consider to be functionally central to the way we manage these contracts, and I can assure members we will continue to do that going forward.

[00:50:17]

Jeremy Tam: 主席，在西九工程中，過往是否曾有承辦商出現財政問題，令到你們知道出現問題。到目前為止是否曾經有這種個案？多謝主席。

[00:50:36]

CEO: As far as the contractors that we're having on site at the moment, they are all the original contractors; they're all continuing to work. We do work with the contractors on a regular basis; we have a dialogue with them to make sure that they have the resources to allow them to pay their subcontractors, pay their staff and what have you. It's a difficult one to answer in the sense that all I can talk about is in respect of the work that they do for us, and I can assure you that that work is continuing apace. And as I said before, if members would like to see for themselves, you're very welcome to come down to the visit we're organising later this month.

[00:51:18]

Jeremy Tam: In this case, I can confirm that I mean all the main contractors or subcontractors are actually in a healthy state in terms of financially, and all the worker is paid as according...

[00:51:31]

CEO: I can certainly confirm that as far as our checking is concerned, all the workers are being paid on time. I can also confirm that as far as our checking is concerned, the contractors that are working on our site currently have the resources to continue their work, but as I said, I'm not giving any guarantees on other sites outside our site.

[00:51:55]

Jeremy Tam: But at least, I be like, that has been confirmed that until today, this time, I mean like, all the contractors is actually in a healthy state, I mean that is the main thing that I want to ensure. And I would like to see that to be continued if this funding has been approved, I hope the government will continue to monitor all the subcontractor and the main contractor, because the important part is we need to ensure all our workers are actually being paid, you know, as scheduled. That is the major thing, I mean, they have families too.

[00:52:27]

CEO: Of course. And I fully support that. And I can assure you that that is always our objective: to make sure that both the contractors, their subcontractors—which are equally important—and their staff are paid on time.

Meeting of Finance Committee held on 5 January 2018

Transcript of the reply made by Mr Duncan Pescod, CEO of the West Kowloon Cultural District Authority, for the period between 01:01:49 and 01:06:27

[01:01:49]

Jeremy Tam: 多謝主席。我想問一件事，其實我在上一次會議亦曾問過，究竟承辦商的財政是否健全。於上次會議中，政府方面曾回答全部都很正常、很健康，工人亦收到錢，但其實我是曾收到投訴的，我收到最少有三名人士向我表明，其實現在西九的承辦商，應該其中一個是新昌，而新昌這一個承辦商有財政問題，導致到他們很多工友收不到薪金，而亦都有說是其實他們的支薪方法而改由西九管理局直接支薪予那些員工。我想證實一下是否真有其事？謝謝主席。

[01:02:51]

CEO: Thank you, Mr. Chairman. I think, at the last meeting, actually, I commented on this item and I said at the time that as far as we're concerned, the payments are going to the workers. I in fact subsequently checked after the meeting to make sure that those payments were going to the workers through the contractor and subcontractor, and I can confirm that those payments are being made on a monthly basis. In fact, the arrangements that we have put in place are to ensure that the project continues and that workers are continued to be paid, so that's the arrangement we have in place, yes.

[01:03:30]

Jeremy Tam: 我的問題是，現在是誰負責付款？

[01:03:35]

CEO: Of course, the subcontractors and contractors are responsible for paying the wages. Our responsibility is to ensure that they pay the wages, so we receive from them the receipts from those subsequent payments to the workers and we monitor that very closely.

[01:03:55]

Jeremy Tam: 即是說新昌這一間公司是沒有財政上的問題，會令西九管理局有任何的擔憂，可不可以這樣去理解？

[01:04:06]

CEO: Mr. Chairman, I certainly would never comment on the financial stability of a listed company. All I can say is that as far as I'm concerned, the payments are going out to the contractors and the subcontractors and they are being paid to the workers.

[01:04:21]

Jeremy Tam: Okay 那是否即是你在否認西九管理局直接支付薪金給那些員工？

[01:04:30]

CEO: Mr. Chairman, we don't have a direct relationship with those workers. As I say, our relationship is with the contractor, and through the contractor, the subcontractor, and we work through that relationship.

[01:04:42]

Jeremy Tam: Okay 好。因為正如剛才所說，我是曾收到投訴的。因為就先前提到的建築商是有財政問題。而我翻查一些新聞，其實他們在去年亦有一些財政問題、一些股東的轉換、入股等等。而亦都有員工向我表示，他們收不到薪金。我可以直接告訴你，例如 M+ 鋪設地板的人，他們說已有三個月收不到薪金，我不知道發生甚麼事。而亦都有說已經不是由剛才所說的承辦商支薪給他們，而是由西九直接支薪給員工。因為正常來說應是承辦商先支薪給員工，西九再根據收據付款給承辦商。現在是變成是你們直接支薪給員工，這是投訴人對我說的。當然我是需要向你們印證的，所以我是希望知道是不是曾有這種事。多謝主席。

[01:05:55]

CEO: Mr. Chairman, I can confirm we don't pay anyone other than our own staff directly. We pay the contractor, the subcontractor, and we ensure that they pay the workers; that's the arrangement, so I can confirm we do not pay workers that are employed by other companies. That's not an appropriate arrangement.

[01:06:13]

Jeremy Tam: 主席，我希望可以很快再問一句，希望你們回去後可以再了解 M+ 鋪地板的員工是否真的已有兩、三個月沒有收到薪金，還有好像不止是薪金，好像連物料的費用你們也還未向他們付款。

[01:06:26]

CEO: I will do that.



The Hong Kong E&M Contractors' Association Limited
香港機電工程商協會有限公司

Room 1801 Tung Wai Commercial Building,
109-111 Gloucester Road, Wanchai,
Hong Kong.

Tel : (852) 2519 3226
Fax : (852) 2519 0298

2018 年 7 月 20 日

陳淑莊議員台鑑
香港中區
立法會道 1 號
立法會綜合大樓 814 室

尊敬的陳淑莊議員:

關於西九文化區 M+博物館工程款項支付安排事宜

香港機電工程商協會(簡稱「協會」)為香港機電工程商聯會(簡稱「聯會」)轄下的六個主要機電商會之一。協會會員包括業內各主要承辦商，共同承接的金額佔業內六至七成以上，協會旨在推動行業發展，積極代表機電業發聲，為香港的繁榮發展作出貢獻。

聯會於 7 月 18 日去信 陳議員就西九文化區 M+博物館工程款項支付安排事宜交流看法。本人 謹此代表協會會員，進一步向 閣下分享對相關款項支付安排的意見，以釋除疑慮。

建造業是香港發展的主要支柱之一。多年來有賴業界各持份者的默默耕耘，推動公營基建以至私人項目的開發，促進本港的經濟及民生的發展。工程分判制度是香港建造業長久以來的運作模式，發展商、總承建商及分判商共同履行責任，確保工程能順利進行及保障前線工人的生活。

在一般情況下，發展商按合約支付總承建商，總承建商再按合約支付分判商。但如果總承建商因各種原因暫時未能履行付款的責任，在與發展商磋商及雙方同意下，發展商可調整付款安排，先代總承建商向分判商支付已經核實工程所涉及的費用。現時，社會各界擔心西九文化局的做法會否涉及工程的額外開支及浪費公帑，如聯會所解釋，當中並不會因為支付工程款項的角色轉換而導至西九文化局多付工程款項，總承建商(新昌)免支付款項，或令分判商多收工程費用的情況出現。

反之，這個靈活的安排可避免工程款項的爭議，及防止工程橫生枝節拖垮進度，分判商和工人亦可以安心施工。基於對整體社會的福祉考慮，我們認為是可取及符合大眾利益的做法。

.../P.2



The Hong Kong E&M Contractors' Association Limited
香港機電工程商協會有限公司

Room 1801 Tung Wai Commercial Building,
109-111 Gloucester Road, Wanchai,
Hong Kong.

Tel : (852) 2519 3226
Fax : (852) 2519 0298

2018年7月20日
陳淑莊議員台鑑
P.2

社會亦關注工程監察角色模糊或施工管治的問題。我們認為付款安排的改動並不會影響工程持份者的責任。總承建商仍要繼續承擔商業風險，履行合約的責任，監督分判商的施工，確保工程的安全、質量和進度。

事實上，業內持份者因付款的爭議而出現拖延付款的問題屢見不鮮，為了確保業界有健康的發展，我們與聯會立場一致，支持付款保障條例的立法，以提供迅速排解付款爭議的方法。

坦誠的溝通有利共建和諧社會，我們冀望與閣下就以上的課題或行業其他議題作深入的意見交流，促進行業的健康發展。

祝
身體安康

香港機電工程商協會會長
曾慶祥 (Gilbert Tsang)

副本抄送(電郵)
立法會主席及全體議員
西九文化區管理局主席及行政總裁
發展局局長及常任秘書長(工務)
香港建造商會會長

日期：2018 年 7 月 18 日
編號：FEMC-18-EXA-010

陳淑莊議員台鑑
香港中區
立法會道 1 號
立法會綜合大樓 814 室

電郵及郵遞
(電郵：info@tanyachan.hk)

尊敬的陳淑莊議員，

關於西九文化區 M+博物館工程款項支付安排事宜

香港機電工程商聯會 (HKFEMC 以下簡稱聯會) 是本港六個主要機電商會的聯合平台，包括：

1. 香港機電工程商協會(EMCA)
2. 電梯業協會(LECA)
3. 香港電器工程商會(ECA)
4. 香港空調及冷凍商會(ACRA)
5. 香港水喉潔具業商會(PSTWA)
6. 香港註冊消防工程公司商會(FSICA)

會員業務覆蓋全港不同規模及種類的公共及私人工程，是廣受各方認受的業界代表，一直與持份者積極溝通互動去促進社會繁榮及推動行業發展。

聯會十分贊賞 閣下對西九工程項目款項支付安排的關注，日理萬機仍然能注意到貼地的行業及民生議題，實在難得，不負選民所託！

建造業的生態比較特殊，由總承建商到前線工友，中間少則有兩三個層次的分判，多則五六。分判結構是專行專業分工及生產力最優化的自然產物，非人為所致，也不可能人為改變。但無論生產鏈的結構如何，資金流的模式只有一個：由食物鏈最上層的發展商發放給第二層的承判商(數目可以為一個或多個)，然後層層向下分放，直至最前線的工友。

若然第二層的承判商只有一個，則稱為總承判商，M+博物館項目屬此類，總承判商就是“新昌”。

正常的工程款項審批及發放程序：

- 分判商每月將完成的工程量及相關價值向上層遞交，由總承建商審核及調整再整合送交發展商；
- 發展商審核及調整後通知總承建商，再按合約支付期發放；
- 總承建商收到款項後按分判合約支付期發放予分判商，然後層層下達。



日期：2018年7月18日
編號：FEMC-18-EXA-010

偶有總承建商因各種原因未能依期發放糧款，發展商權衡輕重後會和總承建商協議從應付款中扣起部份代其支付主要分判商，維持整條食物鏈資金流的暢順，讓工程能繼續開展直至情況改善，這種務實的全贏措施並非罕見，尤其是在私人項目。

發展商確實要投入較多的資源去管理這種支付模式，但卻不會因而承擔較高風險或多付工程款項。所有付予主要分判商的款項都是從原來就應該付予總承判商的糧款中扣除，一分也不會多。主要分判商亦只能收到總承建商本來就同意支付的糧款，這種情況下金額一般都會傾向保守，只有少收，絕無超收可能。而且總承建商亦會簽訂同意書確認所有支付予其分判商的款項等同已按原合約支付予總承建商，再無追討的權利。總承建商按原合約對發展商的所有責任和義務完整保留，包括分判商的工程質量和進度。

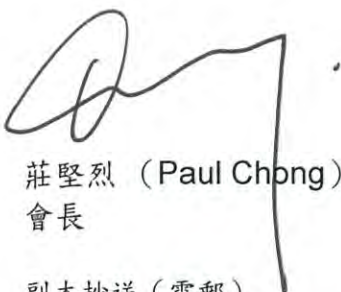
發生這種情況當然非發展商所樂見，但任由生產鏈的資金流崩潰，最終必導致項目失敗，重新招標採購的經濟損失及工期延誤案例比比皆是。

西九文化局的果斷決定是今天瀰漫推塘塞責風氣的病態社會難見的一服清涼劑，其務實，專業及勇於承擔的精神和行為完全值得肯定，表揚及讚賞；並應予以鼓勵推廣，矯正窒礙進步的但求自保不顧大局歪風，強化行業活力，效率及團隊精神，為香港再創高峯發光發熱。

不拘死條正氣承擔的機構不幸在現實社會中只屬極少數，要把行業的生態理順讓持份者公平競爭及健康發展，健全的法制才能給予較全面的支援。暢順的資金流是建造業最關鍵的元素，業界引頸以待的“付款保障法案（Security of Payment Act）”已進入最後撰寫階段，期望不久就能呈交立法會審批。

聯會盼望能與閣下及其他議員就行業各個課題交流，包括上述的特殊付款安排及立法保障，雙方增進了解，令有利整體民生的政策及措施能更有效地落實。

恭候覆示！



莊堅烈（Paul Chong）
會長

副本抄送（電郵）

- 立法會主席及全體議員
- 西九文化區管理局主席及行政總裁
- 發展局局長及常任秘書長（工務）
- 香港建造商會會長
- 香港建造業分包商聯會會長
- 香港建造業總工會理事長
- 香港機電業工會聯合會主席

Translated version of HKFEMC letter sent to The Hon. Tanya Chan

The Honorable Tanya Chan

Legislative Council Complex
1 Legislative Council Road
Central, Hong Kong

18 July, 2018

Dear the Honorable Ms Tanya Chan,

**Re: West Kowloon Cultural District (WKCD), M+ Museum
Arrangement of Payments for Construction Work**

The Hong Kong Federation of Electrical and Mechanical Contractors (HKFEMC) is the common platform of the six major electrical and mechanical contracting associations in Hong Kong, namely:

1. The Hong Kong Electrical & Mechanical Contractors' Association
2. The Lift and Escalator Contractors Association
3. Hong Kong Electrical Contractors' Association
4. The Hong Kong Air Conditioning & Refrigeration Association
5. Hong Kong Plumbing & Sanitary Ware Association
6. The Association of Registered Fire Service Installation Contractors of Hong Kong

The HKFEMC is widely recognized as the representative body for the electrical & mechanical contractors because its services to members have comprehensively covered all public and private construction projects of diverse types and sizes. As such, HKFEMC has been actively involved in communicating and working with various stakeholders of the construction industry to promote healthy development of the industry and prosperity of society at large.

We are very appreciative of the devout attention you have paid to the payment arrangements for the WKCD construction works. It is indeed highly commendable that in spite of your extensive service to society and a grueling work schedule, you have been able to focus on problems that affect the livelihood of the working people. This devotion certainly deserves the support of your voters.

The construction industry indeed has some rather unique traits. Between the main contractor and the front line worker there are usually several layers of subcontracting, from a minimum of 2 or 3 layers to as many as 5 or 6. This subcontracting structure is a natural end product of the specialized nature of the construction industry, whereby specialized trades call for specialized skills. The structure is a product of an evolution driving for high productivity and efficiency. It was not designed by any grand master, and cannot be changed by mere mortals. However, regardless of what the production model is, there is only one single model for the food chain: Cash flow starts from the very top layer, the Developer, then goes to the contractor (or contractors) at the second layer. It then further divides and gradually flows to the lower layers, until it finally reaches the frontline workers.

If there is only one contractor at the second layer, that contractor is called the Main Contractor. This is the case with the M+ Museum Project, where the Main Contractor is "Hsin Chong".

Under normal circumstances the procedure for the approval and disbursement of payments for construction work is as follows:

- The subcontractors will submit to the contractor one level above the amount of work completed and its value in dollar terms. All their submissions eventually end up with the Main Contractor, who then checks them and makes his adjustments before submitting to the Developer in its final form.
- The Developer checks the submission, makes his adjustments and then informs the Main Contractor, then makes payment to the Main Contractor according to the time frames as specified in the contract.
- The Main Contractor, on receipt of the payment, pays the sub-contractors in accordance with the time frame as stipulated in the contracts with his sub-contractors. The sub-contractors then pay their sub-contractors who are one level below them in the food chain. The money flows further down to the lower levels in similar manner.

When the situation arises whereby the Main Contractor for some reason cannot make payments for salaries and wages within the required time frame, the Developer would evaluate the circumstances and, after consultation with the Main Contractor, take the option of withholding part of the payment to the Main Contractor and use the withheld amount to pay the major sub-contractors directly. The purpose is to maintain a smooth and uninterrupted cash flow down the food chain, in order that the work can continue, until the situation has sufficiently improved. Such pragmatic practices to achieve win-win situations are not uncommon, especially in private projects.

The Developer would of course have to devote more efforts and resources to manage and administer this mode of payment, but he would at the same time avoid taking on extra risks on the project, including paying more than necessary for the work done. The Developer does not pay a cent more than necessary because every dollar he pays the sub-contractors is deducted from the sum that he would have to pay the Main Contractor anyway. Likewise, the major sub-contractors only receive from the Developer what are already due to them by the Main Contractor. As valuations of such payments are always on the conservative sign, the amounts paid are usually less than the amounts due. Thus there is no question of over payment.

To ensure that the Main Contractor does not have redress on such direct payments, the Main Contractor would have to sign an agreement whereby he confirms that the payments made by the Developer to the sub-contractors are equivalent to payments having been made to the Main Contractor in accordance with the contract. Furthermore, all the Main Contractor's responsibilities and obligations to the Developer under the contract remain intact with the Main Contractor, including the progress and quality of the work of the sub-contractors.

Situations like this are not what Developers like to see. But if the cash flow down the food chain breaks down, the project is bound to fail. The market is not short of examples of long time delays and huge economic losses for projects that had to go through re-tenders to complete the procurement process.

The bold decision of the West Kowloon Cultural District Authority (WKCD) on payment arrangements is like a fresh breeze across the stale atmosphere of society today, where procrastination and shifting blame are more prevalent. WKCD's pragmatic, professional and responsible attitude and action are worth our recognition, appreciation, and praise. One should also broadcast and encourage such work attitude, to drive away the stale atmosphere of non-action and obfuscation which hinders progress, and in its place to regenerate energy, efficiency and team spirit in the construction industry, and to help propel Hong Kong to new heights.

Unfortunately in the real world socially responsible and pragmatic institutions are few and far between. Thus if we want to instil a proper order in the construction industry whereby all stakeholders can partake in fair competition and healthy development, a robust legal system would be necessary to provide the necessary framework. The key element for the industry under this framework would be 'smooth cash flow'. In this respect, the Government's "Security of Payment Act" is now in its finishing drafting stage. We hope that it will be submitted to the Legislative Council soon.

In closing, we hope that HKFEMC can further exchange views with your good self and your Legco colleagues on the above mentioned payment arrangement and security of payment, and indeed other issues, to foster mutual understanding, and enable policies and measures related to people's livelihood to be more effectively formulated and promulgated.

Yours Very Sincerely.

Paul Chong
President

cc. (by email)

- The Chairman and all members of the Legislative Council
- The Chairman and Chief Executive of the WKCDA
- Secretary for Development
- Permanent Secretary (Works), Development Bureau
- President of Hong Kong Construction Association
- President of Hong Kong Construction Sub-contractors Association
- The Chairman of Hong Kong Construction Industry Employees General Union
- The Chairman of the Federation of Hong Kong Electrical and Mechanical Industries Trade Unions