

二零二一年五月三日
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**

西九文化區計劃最新財務狀況

目的

本文件匯報西九文化區（西九）計劃的最新財務狀況。

背景

2. 過去一年，雖然 2019 冠狀病毒病疫情帶來不少挑戰，西九文化區管理局（管理局）在不同範疇繼續取得進展。自 2020 年 6 月向監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會匯報最新財務狀況以來，管理局一直致力應付因結構性和非管理局所控制的外在因素所導致的現金流短缺問題。有關管理局自 2008 年獲批一筆過撥款以來的財務安排及所面對的挑戰載於附件一。

年度回顧

3. 2020-21 財政年度是充滿挑戰的一年。一方面，管理局必須應對疫情與嚴格社交距離措施帶來的前所未有的挑戰，包括場地長時間關閉及節目經常改期或取消，對管理局的營運以至收入造成嚴重影響；另一方面，管理層積極推出不同的創新計劃和措施，以緩解對場地租用者和藝術家等持份者的影響。

4. **M+**已於 2021 年 2 月實際完工，計劃於 2021 年年底開幕。**M+**團隊正積極籌備各方面的工作，包括運送和遷入藏品、裝置藝術品及展覽、推展特色的零售、餐飲及商業項目等。

5. 香港故宮文化博物館的大樓結構已於 2020 年 11 月竣工，按進度預計將於 2021 年 7 月前後取得佔用許可證，目標於 2022 年年中開幕。香港故宮文化博物館的團隊在策劃展覽、建立策展及博物館營運能力方面，均取得良好進展。與此同時，香港故宮文化博物館正與故宮博物院緊密合作，以落實外借予香港故宮文化博物館於開幕時展出的 800 多件文物清單，當中不少是從未在中國內地以外展出的一級文物。

6. 管理局致力支持本地文化藝術界。基於對他們的支持和跨境出行限制，2020 年大部份的表演藝術節目主要集中推廣本地藝術家。因應社交距離措施，管理局把更多表演藝術節目以網上形式推出，透過西九文化區的網站及社交媒体平台為更多公眾提供優質的藝術節目，讓表演者可繼續接觸觀眾，市場反應理想。管理局將繼續與業界探索推出節目的新模式，以擴大觀眾群及拓展網上節目可行的商業模式。

7. 廣受市民大眾歡迎的藝術公園是西九的綠色心臟，樹木和植物品種繁多，兼有一大片綠意盎然的草坪，可讓遊人飽覽維多利亞港的壯麗景緻。藝術公園為西九增添活力之餘，亦帶動人流消費以及增加餐飲和停車場的收入。

現時財務狀況

8. 管理局一直嚴守財務紀律和控制成本，成功大幅減少營運支出，並同時獲取高於預期的投資收入。2020-21 財政年度的營運支出為 9 億 100 萬元，較去年預計的 13 億 3,300 萬元減少超過 4 億元(即 32%)。此外，營運收入亦由原本預計的 3 億 4,600 萬元，增加 19% (即 6,400 萬元)至 4 億 1,000 萬元。管理局 2020-21 財政年度的營運業績因而得到實質改善，折舊及利息支出前的營運赤字由最初預計的 9 億 8,700 萬元大幅收窄及減少 50%至 4 億 9,100 萬元。詳情請參閱第 17 段表 A。

9. 原先於 2008 年 7 月獲立法會財務委員會通過的 216 億元一筆過撥款，在截至 2020-21 財政年度完結時，累計投資回報為 78 億元（相等於每年 3.1%）。由於在資本項目、博物館藏品和相關費用，以及營運開支中扣除營運收入的累計支出達 215 億元，於 2020-21 財政年度完結時，一筆過撥款的餘額為 79 億元¹。

10. 誠如早前匯報，一筆過撥款及投資收入將只足夠應付第一批和大部分第二批文化藝術設施的設計及建造。第一批和大部分第二批設施的最新成本估算與去年提交的報告估算 212 億元之內一樣。截至 2020-21 財政年度完結時，這些項目的支出為 157 億元。第二批的餘下設施及第三批設施的推展時間將取決於財政資源以及綜合地庫的完成時間。有關西九設施現況及預計的落成時間，請參閱附件二。

11. 在一筆過撥款中，有 17 億元撥作購買 M+藏品以及籌備展覽、設立圖書館和購置藏品修復工作室設備。截至 2020-21 財政年度完結時，

¹ 216 億元一筆過撥款 + 78 億元投資回報 - 215 億元累計開支 = 79 億元。

為籌備博物館開幕工作的支出為 10 億元，預計未來三年將動用 1 億元開支。此外，M+至今已接收價值約 14 億 3,000 萬元的捐贈藝術品，此乃 M+當局在批核有關藏品捐贈時作出的估值。

來年展望

管理局的優先策略

12. 管理局在繼續控制成本的同時，未來會更加專注創造收入。管理局將充分利用西九世界級的藝術資產和價值，以及其優越的地理位置和其他資產，制訂一套積極的開源策略。M+與香港故宮文化博物館兩間世界級文化博物館開幕在即，將會為西九注入新動力，提升西九在本地和國際的知名度。管理局將專注建立 M+和香港故宮文化博物館的品牌資產，並透過創新意念，為訪客帶來突破的博物館體驗，從而培育觀眾、帶動人流、建立機構和商業夥伴關係、吸引捐贈和贊助，以及增加各種收入機會，例如在本地、中國內地和海外銷售商品及刊物。此外，兩大博物館將會採取跨平台的模式，由網上體驗到實體空間，以一系列不同形式和渠道展示內容。數碼發展勢將成為後疫情時代博物館全方位無間斷聯繫觀眾的發展重點。

13. 此外，管理局將採取新模式推廣表演藝術節目，以增加觀眾數目和票房收入，同時透過觀眾參與，加深觀眾與藝術界的連繫。這種新模式包括以劇季模式、透過重點統計分析每季觀眾的結構，從而更切合地迎合不同觀眾群；另外亦會構思不同方式，更有效和多元化地利用戲曲中心中庭的開放空間。管理局又會探索方法協助表演藝術團體和藝術家在製作中運用藝術科技。管理局會大力發展藝術公園成為一個充滿活力的場地，舉行露天表演、展覽和其他活動，吸引更多訪客和商機。

14. 繼 M+和香港故宮文化博物館兩間世界級文化博物館於不久將來先後投入營運，演藝綜合劇場亦預計於 2024 年完工，西九文化區的文化樞紐角色正逐漸成形，我們期望西九會成為必到的文化和旅遊景點，帶動人流和商業發展。西九作為香港文化藝術的旗艦項目，肩負着更廣闊的策略使命，包括將香港以及區內的文化藝術場地和機構連繫起來，構成一個更大的網絡，創造協同效應和合作機會。

15. 西九佔地 40 公頃，面向維多利亞港，毗鄰高鐵香港西九龍站、港鐵西鐵綫柯士甸站和機場快綫九龍站，地理位置得天獨厚，具潛力成為粵港澳大灣區和亞洲區的文化藝術樞紐。管理局正與香港旅遊發展局商討策略，待疫情過後合力推廣西九。此外，因應國家文化和旅遊部、粵港澳大灣區建設領導小組辦公室及廣東省人民政府於 2020 年 12 月聯合公布《粵港澳大灣區文化和旅遊發展規劃》，以及《中華人民共和國國民經濟和社會發展第

十四個五年規劃和 2035 年遠景目標綱要》提出支持香港發展成為中外文化藝術交流中心，管理局將與香港有關當局探討為發展香港成為國際文化交流中心及世界級旅遊目的地作出貢獻，這點正好與西九發展香港成為國際文化大都會的願景和使命一脈相承。

16. 西九擁有世界級博物館和表演藝術場地，這個文化之都將會提升西九一帶的海濱區域成為國際品牌，為西九的商業發展項目提供獨特優勢。管理局將採取市場主導的方式，以「建造、營運及移交」模式與發展商合作，透過零售、餐飲和消閒以及酒店／辦公室／住宅發展，釋放商業土地的價值，創建一個以藝術為主題的特色商業項目，長遠帶來可持續收入，支持西九實踐文化使命。管理局來年推出第一個「建造、營運及移交」的招標項目是位於 3B 區的藝術廣場大樓商業項目，主要用作辦公室用途，整體總樓面面積約為 65 000 平方米，項目預計於 2021 年下半年招標，2024 年落成。惟目前市場在後疫情時期仍存在不明朗的因素，管理局對招標的市場反應保持審慎樂觀。

財務預測

17. 在編製最新財務預測時，管理層繼續嚴格檢視人手編制和業務的需求，從而進一步控制成本。在增加收入和減低成本的努力下，預計 2021-22 財政年度的營運業績，會比去年的預測有所改善（請參閱下文表 A）。2021-22 財政年度至 2023-24 財政年度的財務預測詳情載於附件三。未來三個財政年度財務預測的主要重點如下。

表 A：管理局的營運業績預測

(百萬元)	2020-21 財政年度 (未經審核)	2021-22 財政年度 (預測)	2022-23 財政年度 (預測)	2023-24 財政年度 (預測)
營運收入*				
- 最新預測	410	548	564	722
- 去年預測	346	364	506	不適用
營運支出				
- 最新預測	(901)	(1,643)	(2,000)	(2,178)
- 去年預測	(1,333)	(1,734)	(2,057)	不適用
折舊及利息支出前的營運赤字				
- 最新預測(a)				
- 去年預測(b)	(491)	(1,095)	(1,436)	(1,456)
- 有利變動 (a相對b)	(987)	(1,370)	(1,551)	不適用
	50%	20%	7%	-

* 基於審慎規劃，並考慮到招標的商業敏感因素，營運收入並未計算來自「建造、營運及移交」發展組合項目的預期收入。

18. 當 M+和香港故宮文化博物館開幕後，未來三個財政年度來自文化藝術及相關商業活動的營運收入將逐步增加。然而，隨着文化藝術設施陸續全面啟用，所產生的營運支出亦將大幅增加。與此同時，一筆過撥款的餘額將會隨着西九的發展逐步減少，故由這些撥款餘額所帶來的投資回報收入亦必然會持續下降。

19. 在營運支出方面，除了疫情導致文化藝術設施關閉而令 2020-21 財政年度的開支減少外，管理局亦採取措施嚴控成本。因此，去年設施管理、公用開支、資訊科技及法律費用等支出遠低於預測。但由於 M+開幕在即、香港故宮文化博物館的營運準備工作增加，以及預計疫情在 2021 年年底穩定後，西九的整體營運和表演藝術節目能夠恢復全年運作，預計營運支出總額將會由 2020-21 財政年度的 9 億 100 萬元，增加至 2021-22 財政年度的超過 16 億元，但仍較去年預測的 17 億元為低。隨着三個新場地落成，員工成本將會因員工數目上升而相應增加，預計在未來三個財政年度平均每年增加 19.1%，以應付營運所需。預計管理局的員工總數將會從 2020-21 財政年度完結時的 704 名，於 2021-22 至 2023-24 三個財政年度完結時，分別增加至 869 名、978 名和 1 034 名，與去年的預測相若。

20. 基於後疫情期的市況仍存在不確定性，管理局在編製 2021-22 財政年度業務計劃，以及 2021-22 至 2023-24 財政年度的機構計劃時，並未計及由各個「建造、營運及移交」發展項目中所獲得的收入。在第一個「建造、營運及移交」發展組合於 2021 年下半年成功招標後，管理局才能較為準確地更新財務預測。

往後發展

21. 管理局欣悉各界正熱切期待兩間世界級博物館在不久將來開幕，這亦是西九計劃以及香港文化藝術發展的重要里程碑。疫情雖然帶來前所未有的挑戰，但進一步證明文化藝術在市民大眾的生活，以及在推動新經濟和社會發展機會方面扮演重要角色。管理局將繼續盡最大努力履行使命，促進香港作為國際文化藝術中心的長遠發展，並達致西九計劃的長遠可持續性。

徵詢意見

22. 請委員備悉西九計劃的最新財務狀況。

**西九文化區管理局
2021 年 4 月**

西九計劃的財務安排及挑戰

日期	重點事件
2008 年 7 月	透過立法會財務委員會工務小組委員會文件(PWSC (2008-09)31)批出 216 億元一筆過撥款供管理局推行西九計劃。
2013 年 6 月	政府與管理局宣布會採取務實方式 ² 推行西九計劃。
2013 年 7 月	政府宣布會視乎立法會是否批出撥款，除負責公共基建工程（道路、排水、渠務等）的開支外，亦會負擔設計和興建綜合地庫基本結構部分的全部開支，以作為整個西九計劃發展的基本備置工程。
2017 年 1 月	政府在施政報告中宣布為西九計劃推行加強財務安排，並在立法會參考資料摘要 (SF(37) to HABCS CR 7/1/27/1) 中說明有關西九區內酒店／辦公室／住宅及零售、餐飲和消閒用地發展權的事宜。 預計加強財務安排可為管理局提供足夠但不過量的資源，以應付管理局自 2013 年以來多次向監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會匯報的財政挑戰。此外，管理局亦在匯報中表示，216 億元的一筆過撥款和所分配的投資收入只足夠建造第一批和大部分第二批設施 ³ ，而第二批餘下設施和第三批設施的推展計劃則有待檢討。

管理局持續面對財政困難，這是由於自 2006 年採納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，出現的各種發展和轉變，再加上過去數年西九計劃發展期間的其他外在因素所致。導致管理局面臨財政挑戰的要點和發展概述如下：

成本上升及發展時間延長

- 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 2020 年第三季期間，升幅達到 115%⁴；或由 2006 年起按 5.6% 年均複合增長率增加，有別於當年諮詢委員會方案假設的 2%）；

² 務實的方式要求西九計劃的推行包括分三批推展主要設施、嚴格控制成本及着重設施的內容而不是外形。

³ 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）的發展工作將需再作研究。

⁴ 諮詢委員會方案下的預計成本於 2006 年由財務顧問制訂。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 2020 年第三季的 1 618。

- b) 規劃及公眾參與過程歷時接近四年，令發展圖則至2013年方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；
- c) 「城市中的公園」設計概念複雜，令建造綜合地庫成為任何上蓋發展的先決條件，增加了建築成本，也延長核心文化藝術設施的完成時間；
- d) 2013年，政府與管理局決定採取務實的方式，分三批推展西九計劃，顯著地延長了計劃的發展時間；
- e) 2014年，管理局向當局提交規劃申請，要求略為放寬發展密度，從而充分發揮西九用地的發展潛力，故需要額外資金發展區內文化藝術設施和零售、餐飲和消閒設施所新增的樓面面積（15%）；

收入和支出長期錯配

- f) 零售、餐飲和消閒設施的收入原本擬為管理局提供的經常性收入來源，以應付核心文化藝術設施的中期營運虧損，但管理局獲得該筆經常性收入的時間，比原訂計劃嚴重延遲。導致現金流出現長期的時間錯配的主要原因包括發展時間延長，加上要優先發展核心文化藝術設施，以及有關用地被用作高速鐵路（香港段）建築工地／施工範圍而延遲移交（約5年）；
- g) 環球投資市場市況波動，導致一筆過撥款的投資回報率持續顯著下跌。一筆過撥款的實際投資回報率（2008-09年度至2020-21年度期間為每年為3.1%）遠低於諮詢委員會方案假設每年6.1%的比率；
- h) 從2013年起，管理局已在不同會議匯報正面對財務挑戰，而一筆過撥款及投資收入只能夠應付建造第一批與大部分第二批設施，而第三批設施則視乎資金供應情況而有待檢討；
- i) 根據2017年公布的加強財務安排，政府將西九的酒店／辦公室／住宅部分的長期發展權授予管理局。然而，大部分上蓋酒店／辦公室／住宅，以及零售、餐飲和消閒設施只會在綜合地庫完成，即2025年後才能分階段落成。
- j) 2020年3月，立法會財務委員會通過設計及興建2區綜合地庫基礎建設及相關工程的撥款。有關撥款不包括地下行車路及公共區域以外的機電以及建築和室內裝修工程設施、以及林蔭大道、海濱長廊及區域供冷系統等相關工程。預計有關工程費用相當龐大，管理局需要斥資建造，現正研究資金情況

附件二

西九主要設施的現況及預計落成時間

設施	現況及預計落成時間
第一批	
臨時苗圃公園	已於2015年7月開放
藝術展亭 (前稱M+展亭)	已於2016年7月開放
戲曲中心	已於2019年1月開放
藝術公園	藝術公園第一期及一段海濱長廊已於2018年年初開放 藝術公園第2A及2B期已於2019年3月開放 餘下的第三期已於2020年3月開放
自由空間	已於2019年6月啓用
M+大樓及修復保管中心	已於2021年2月實際完工，預計於2021年年底開幕
第二批	
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)	現正進行主工程 目標於2024年完成
中型劇場II (註)	已納入演藝綜合劇場
第三批 (需要額外資金發展)	
音樂中心 (包括音樂廳和演奏廳)	優先推展，有待管理局檢討
音樂劇院	透過公私營合作模式，視乎私營機構資金而定
大劇院	按照西九的有機增長發展模式，管理局會因應需求而進行檢討並逐步推展
中型劇場I	

設施	現況及預計落成時間
其他	
藝術、商業和展覽項目(ACE)	將透過「建造、營運及移交」模式，與毗鄰U形用地上的酒店、辦公室連同附設的零售、餐飲和消閒設施以及展覽中心一併發展。招標在2020年8月撤回。主要因為在2019冠狀病毒病疫情下，市場經濟前景不明朗，以及展覽場地的市場需求改變，令招標反應遜於預期。管理局正研究下一步方案。
香港故宮文化博物館	主上蓋建築工程於2019年4月展開，大樓結構於2020年11月竣工，按進度預計於2021年7月取得佔用許可證，於2022年年中開幕。
西九文化區管理局大樓	於2021年2月實際完工。
M+第二階段	管理局會檢視這兩個項目的需求。
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

管理局營運收入及支出預測

(百萬元)	註 1	2021-22 財政年度	2022-23 財政年度	2023-24 財政年度
營運收入				
投資收入	2	305	8	1
零售、餐飲和消閒收入	3	51	134	164
場地租用及節目收入	4	60	262	375
贊助收入	5	26	36	40
捐款	6	3	3	3
其他收入	7	103	121	139
		548	564	722
營運支出				
員工成本	8	(528)	(591)	(652)
節目和研究	9	(181)	(386)	(450)
設施管理	10	(195)	(237)	(273)
場地營運	11	(174)	(295)	(334)
博物館藏品管理	12	(78)	(11)	(10)
資訊及通訊科技營運	13	(91)	(101)	(106)
其他營運費用	14	(396)	(379)	(353)
		(1,643)	(2,000)	(2,178)
折舊及利息支出前的營運赤字		(1,095)	(1,436)	(1,456)

註：

1. 2021-22財政年度及2022-23財政年度將分別是M+及香港故宮文化博物館的開幕年。隨着演藝綜合劇場預計於2024年完工，其開幕前支出會包括於2023-24財政年度的財務預測內。
2. 投資收入主要包括外匯基金存款的回報及銀行利息收入。
3. 零售、餐飲和消閒收入是指出租零售、餐飲和消閒設施所產生的租金收入，以及零售和餐飲收入。
4. 場地租用及節目收入主要包括戲曲中心、自由空間、M+及香港故宮文化博物館的門票及場地租用收入。
5. 贊助收入提供可持續收入來源，包括資助節目和展覽的開支等。

6. 受2019冠狀病毒病疫情的持續影響以及充滿挑戰的經濟環境，預期捐款意欲將會減少。
7. 其他收入包括停車場收入，以及向租戶所收取的場地設施管理費及商務租金收入等。
8. 預計管理局於2021-22財政年度、2022-23財政年度及2023-24財政年度的員工總數將分別增至869名、978名及1 034名，其中大部份為文化藝術人員。
9. 節目和研究支出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。
10. 設施管理支出主要包括當值人手、清潔及建築物保養。
11. 場地營運主要涵蓋M+、香港故宮文化博物館及表演藝術場地的營運成本，當中包括技術及場地消耗品、散工、票務成本、場地開放成本等，以及公用開支、公園營運以及博物館保安服務的成本。
12. 博物館藏品管理包括修復保養、儲存、運費和保險支出。
13. 資訊及通訊科技營運支出包括資訊科技用品與支援、應用程式維修保養及基礎建設維修保養的所需成本。
14. 其他營運支出主要包括行政、地租及差餉、市場推廣及傳訊、法律及顧問費用等支出。