2025年10月8日 WKCDA CP/01/2025

資料文件

西九文化區發展的進度匯報

目的

本文件旨在向委員匯報有關西九文化區管理局（「管理局」）的重點工作和西九文化區（「西九」）項目最新發展情況。

概況

2. 西九是特區政府一項重要策略性文化基建投資。西九的願景及使命是建設一個充滿活力的文化藝術樞紐，提供世界級博物館和表演藝術場地，呈獻來自香港、內地和世界各地優質和多元的文化藝術節目，推廣中外文化藝術交流，以及為香港及區域培育人才和拓展觀眾。

3. 面對持續三年多的疫情、加上環球政經環境複雜多變，市民和旅客消費模式改變等嚴峻挑戰，西九仍然能在短短數年間迅速發展成為全球最具規模、最享負盛名的文化樞紐之一。2024/25 年度，超過 1 300 場展覽、表演節目和各式各樣活動在西九舉行，包括由管理局主辦、合辦以及由其他機構以場地租賃形式舉辦的文創商業活動。2024 年下半年至今多個展覽及表演節目均口碑載道，深受市民和旅客歡迎，包括 M+特別展覽「貝聿銘：人生如建築」及「香港賽馬會呈獻系列：畢加索──與亞洲對話」；香港故宮文化博物館（「香港故宮館」）特別展覽「當紫禁城遇上凡爾賽宮──十七、十八世紀中法文化交流」；西九表演藝術處（「西九演藝」）呈獻的「HKT 西九音樂節」、「自由爵士音樂節」及「西九家 FUN 藝術節 2025」。去年共有超過 1 500 萬人次到訪西九（見**附錄 A**），較 2023 年估算的 1 260 萬到訪人次，增加 26%。

4. 與此同時，管理局貫徹落實「引進來、走出去」策略，為藝術家提供重要平台，促進國際文化交流合作，包括引領高水平本地策展和原創展覽及表演藝術節目到內地和世界各地巡展、巡演，以及與國際頂尖的文博機構建立伙伴合作關係。管理局於今年 6 月首度舉辦「2025 上海西九文化周」（「上海西九周」），首次以不同藝術形式在香港以外呈獻由西九策展或協辦的文化藝術創意項目，與上海六個著名文化藝術機構及場地攜

手呈獻七大文化藝術節目，包括展覽、音樂劇、戲曲、音樂及舞蹈節目，吸引超過 30 萬名現場和線上觀眾參與。「上海西九周」一方面落實香港頂尖文化藝術節目「走出去」，另一方面推廣西九成為文創地標，發展香港為必到的文創旅遊目的地。

5. 西九是特區政府推動香港文化創意產業化重要策略夥伴。2024 年 10 月公布的《行政長官 2024 年施政報告》及同年 11 月公布的《文藝創意產業發展藍圖》提出支持管理局領頭建設香港文藝創意產業鏈，推動文創旅遊，並透過多元創新的產業化建設，優化財務可持續性。管理局的工作目標包括進一步擴大香港藝術品交易優勢、推廣西九為國際文創商業盛事場地、加強文化藝術創意項目產出，以及打造西九成為必到文創旅遊地標。自 2024/25 年度起，管理局先後推出多項措施落實上述目標，並安排多個文化藝術創意項目到內地及海外巡演、巡展，以建立西九為國際文化品牌。

建立西九為國際文化品牌

6. 管理局積極採取「引進來、走出去」的策略，建立西九為國際文化品牌。透過西九的全球合作夥伴網絡，一方面向本地觀眾呈獻多元化的國際文化藝術節目，另一方面引領本地策展和原創的展覽及表演藝術節目走向國際舞台，加強香港文化藝術創意項目產出。

7. 管理局於 2024 年 3 月首度舉辦「香港國際文化高峰論壇」，匯聚逾 2 000 名來自世界各地的文化藝術領袖及文化界人士參加，並與全球各地超過 20 間頂尖文化藝術機構簽署合作意向書，推動全球文化藝術界的長遠協作。管理局目前與全球 33 間頂尖文化藝術機構建立了合作關係（列表載於**附錄 B**），合作夥伴遍布內地各省市及全球多國，包括英國、美國、法國、日本、南韓、新加坡、泰國、澳洲、阿聯酋及卡塔爾等地，為拓展西九的全球合作網絡，以及西九推動中外文化藝術交流奠定重要基礎。

8. 作為亞洲全球性當代視覺文化博物館，M+自 2021 年開幕以來，致力引領本地策展和原創的展覽走向國際舞台。其中，M+策展的「草間彌生：1945 年至今」於 2022 至 2023 年在香港展出，其後分別於 2023 年和 2024 年在西班牙畢爾包古根漢博物館和葡萄牙塞拉爾維斯博物館展開全球巡展，展覽在全球共吸引了 165 萬名觀眾，創下香港博物館策展的展覽在香港以外參觀人次的最高紀錄。M+另一原創展覽「貝聿銘：人生

如建築」於2025年1月於M+圓滿落幕後展開國際巡展，首站上海當代藝術博物館吸引超過16萬名觀眾參觀，展覽於10月會移師多哈卡塔爾博物館阿爾里瓦克展覽館。

9. 此外，M+持續與海外文博機構合辦和合作策展重要展覽，以促進知識、專業技術和藏品交流，包括於今年3月至7月與巴黎國立畢加索藝術館合辦特別展覽「香港賽馬會呈獻系列：畢加索──與亞洲對話」，以及於2025年下半年分別與東京國立新美術館、首爾Leeum美術館、光州國立亞洲文化殿堂及蒙特利爾加拿大建築中心合辦在當地舉行的四個展覽。另一方面，M+今年初與紐約現代藝術博物館（MoMA）簽訂合作意向書，是該館首次與亞洲博物館建立全面大型合作關係，涵蓋策展研究合作和交流、藏品的修復與管理、節目交流，以及專業發展等不同領域，進一步鞏固M+作為國際級博物館的地位。

10. 香港故宮館致力推動公眾對中國藝術和文化的研究和欣賞，並與世界重要文化機構緊密合作，促進不同文明之間的對話。博物館在2024年下旬至今推出多個匯聚中外傳統文化的專題及特別展覽，包括與故宮博物院合辦「香港賽馬會呈獻系列：修明武備──故宮博物院藏清代軍事文物」及「流動的盛宴──中國飲食文化」（2025年3月至6月）等展覽，並先後與法國、卡塔爾及英國等地文博機構合辦「當紫禁城遇上凡爾賽宮──十七、十八世紀中法文化交流」（2024年12月至2025年5月）、「天方奇毯──伊斯蘭與世界文明的交織」（2025年6月至10月）及「香港賽馬會呈獻系列：莫臥兒王朝瑰寶──英國維多利亞與艾爾伯特博物館珍藏」（2025年8月至2026年2月）等促進世界不同文明對話的展覽，體現博物館在推動中外文化藝術交流中扮演的獨特角色。

11. 香港故宮館於今年11月將再下一城，與埃及最高文物委員會合辦特別展覽「古埃及文明大展：埃及博物館珍藏」，為觀眾呈獻香港首個與埃及文物當局合辦、近幾十年來規模最大、內容最全面的古埃及珍寶展覽。此外，博物館將於今年底在北京首都博物館舉辦首個館藏巡展，展示「夢蝶軒藏古代金器」。

12. 表演藝術方面，西九演藝今年繼續以不同形式與內地及海外藝術團體合作及交流，積極推動香港表演藝術節目「走出去」。其中，由西九委約創作、與香港話劇團共同主辦及製作的原創粵語音樂劇《大狀王》在內地首度巡演，今年6月及7月分別在上海和北京公演，大獲好評，兩地共23場演出均座無虛席，吸引逾35 000名觀眾入場，創下香港音樂劇在內地巡演的場次及觀眾人次紀錄。《大狀王》於8月14日展開香港第三

度公演，30 場合共約 23 000 張門票經已全數售罄。另外，雲集本地及海外歌手及音樂單位的「自由爵士音樂節」及「HKT 西九音樂節」分別在 2024 年 10 月底和 11 月初舉行，吸引超過 10 萬人次到場，其中「HKT 西九音樂節」錄得逾 6 萬人次，打破歷年西九主辦大型音樂節參加人數紀錄。西九演藝將把握西九規模最大表演藝術場地──西九演藝中心（前稱演藝綜合劇場）落成啟用的契機，進一步推動香港舞蹈、音樂劇及戲劇，尤其是長壽劇目的發展，並加強與內地及海外表演藝術團體合作及交流。

文藝創意產業化

文創商業盛事

13. 管理局銳意發展西九成為國際文創商業盛事場地，積極吸引更多文化藝術、體育、教育及慈善等活動於西九舉行。2024/25 年度，超過 500 項租用場地的文創商業活動及盛事於西九舉行，反映強勁的場地租賃需求。管理局年內支持多項文創商業活動於西九舉行，包括「香港繽紛冬日巡禮」、「香港演藝博覽 2024」、「第 18 屆亞洲電影大獎」及「2024 香港國際慈善論壇」等，同時積極與國際 IP 活動主辦方合作，吸引活動落戶西九。其中，首次於香港舉辦的咖啡文化盛事「Coffee HK x Tokyo Coffee Fest」，四天活動吸引超過 5 萬人次入場，另一活動「The Big Bounce 世界巡迴香港站」亦吸引超過 76 000 人次入場。

文創旅遊

14. 去年，西九的訪客人次超過 1 500 萬，較 2023 年估算的 1 260 萬到訪人次增加 26%，其中 M+及香港故宮館的整體訪客中，訪港旅客分別佔超過六成及七成半，反映西九正發展成為香港必到的文創旅遊地標。管理局積極開發嶄新旅遊項目，結合文化藝術元素與別具心裁的特色活動，令旅客能夠在文化氛圍之中感受與別不同的旅遊體驗，例如讓訪客在韻味獨特的茶館劇場享受融合茶藝與樂律的「西九文化區 x 香港中樂團：樂在茶時」及節慶主題活動「西九繽紛聖誕」等。

15. 管理局積極支持刺激香港夜間經濟，並持續舉辦特色晚間活動，例如「M+夜不同」於 2024/25 年度合共 6 場活動，吸引過萬人次參與，內容豐富多元，包括現場音樂表演、互動工作坊、展廳導覽和對談，為訪

客帶來博物館夜間嶄新體驗。管理局亦定期舉辦融合日與夜的精彩活動，例如融合主題市集及音樂表演的「夜樂西九」等，吸引訪客於晚間到訪西九。

16. 在推廣文創旅遊方面，管理局積極參與多個國際旅遊業界活動，例如中東杜拜旅遊展、中國國際旅遊交易會及日本旅遊博覽會，向內地及國際旅遊業界推廣西九。在「上海西九周」期間，管理局與內地品牌MANNER Coffee合作，在該品牌於內地約二千多家門市推出香港插畫師設計的限量版紙杯、包裝和紀念品，藉以推廣西九作為香港文創旅遊目的地，大受歡迎。管理局又在「上海西九周」期間舉辦旅遊業界推介會，向長三角旅遊業界推介西九作為文化旅遊、會議展覽或研學旅遊的理想目的地。另一方面，管理局持續開發新旅遊產品，包括透過携程、Klook、KKday 和購票通（Cityline）等票務平台推出博物館或表演節目套票，更會結合大型體育賽事和觀光巴士等推出套票，開發旅遊產品。目前超過一半的博物館訪客來自內地，內地訪客再訪的趨勢越見明顯，管理局正加強在內地宣傳西九的展覽和表演藝術節目，尤其是粵港澳大灣區，並優化售票渠道和推廣博物館會籍。此外，管理局於 2024 年 12 月成立一家全資擁有的特殊目的公司——西九文化區企業有限公司，以充份利用管理局的資產、資源及專長，推動產業化發展及開拓新的收入來源。該公司正推展不同項目，包括開發全新的資訊科技系統，長遠目標為業界提供服務。

17. 位於 M+對出的南面登岸設施將命名為西九碼頭（WestK Quay），預計於 2025 年第四季落成啓用。管理局正擬定碼頭日後的使用安排。

<u>擴大藝術品交易優勢</u>

18. 香港目前已躋身全球三大藝術品交易中心之列，比肩紐約和倫敦。《行政長官 2024 年施政報告》提出支持管理局推動建立完整的藝術品交易生態圈，提供高端私人藝術藏品儲存、修復和展覽設施，以進一步擴大香港藝術品交易優勢。管理局已開展籌備工作，包括進行研究及諮詢相關持份者，以吸引更多藝術品交易產業鏈持份者落戶西九。

培育人才、拓展觀眾及促進社區參與

19. 管理局一直積極加強文化軟件的發展，致力培養藝術人才，同時透過不同學習與參與活動拓展觀眾及促進社區參與（詳細內容載於**附錄C**），豐富市民的文化生活。2024/25 年度，西九兩間博物館學習活動參與人次達 108 萬人次，表演藝術學習活動則有超過 54 600 人次參與。

20. M+透過多項計劃培育人才，其中由 2020 年起展開的「希克中國藝術研究資助計劃」支持與 M+藏品對話的中國藝術新研究。另一計劃「M+/Design Trust 研究資助計劃」旨在資助以全球視野探討關於香港、珠三角地區或亞洲的設計及建築的研究計劃。此外，M+設有購藏基金委員會，為研究和購藏藝術作品及物件籌集資金，支持博物館跨領域館藏的發展，由 2017 年起合共購藏 255 件藝術、建築和設計作品，擴大了 M+藏品的廣度、涵蓋的地域範圍及歷史深度。另一方面，M+積極透過不同形式活動拓展觀眾及促進社區參與，除「M+家庭日」、社群及通達觀展活動「M+人人共賞遊」、「M+學校活動」及「M+青年部」等活動外，亦包括與非政府組織和團體合作，推出「創意樂齡」先導計劃，為長者提供為期八週的深入活動，包括博物館導賞、互動活動和工作坊等，擴闊長者對生活的想像。2024/25 年度，M+招募了 20 名實習生參加「M+實習計劃」，為來自香港多所大學的畢業生提供關於策展、博物館學習、修復和藏品管理方面的理論和實踐培訓。

21. 香港故宮館致力培育本地藝術人才，推廣中華文化傳承。2023 年 10 月至 2025 年 2 月期間，博物館舉辦「山林市城──遊歷舊園新景」專題展覽，展出八位跨領域香港藝術家及藝術家組合創作的七件多媒體作品。在今年「上海西九周」期間，博物館舉辦了「城市脈動──中國傳統文化再詮釋」展覽，展出 16 位香港藝術家的繪畫、錄像及多媒體跨領域作品，為本地藝術人才提供拓展觀眾群的機會。此外，博物館設有兩項青年人才培育旗艦計劃──「香港故宮學生文化大使計劃」及「雙城青年文化人才交流計劃」，讓來自香港及北京的學生有機會參與深度培訓、實習及文化交流。自 2022 年起，兩項計劃有超過 470 位中學及大專院校學生參與。在拓展觀眾群及促進社區參與方面，博物館舉辦了一系列適合不同觀眾的公眾活動，包括講座、工作坊、藝術表演、電影放映會、家庭日等活動，並於 2024 年起推出「小小考古學家」工作坊及「博物館歷奇親子夜」等多項嶄新活動，讓參加者以別開生面的形式體驗博物館。

22. 表演藝術方面，西九演藝繼續物色、培育和培訓有才華的年輕和新晉香港藝術家，並為他們提供更多藝術支援、資源和表演平台。其中，「西九街頭表演計劃」自 2023 年 9 月以來有超過 300 名街頭表演者參與，於 2025 年 3 月的新一輪計劃更加入為街頭表演者提供相關的培訓及交流項目，推廣街頭表演文化以及吸納更多有才華的表演者。今年 5 月，由西九與 Motion 27 聯合主辦及製作、跨媒介劇場導演林俊浩執導及本地音樂劇界團隊演出的百老匯經典音樂劇《搖滾芭比》香港版，為西九創作人系列節目之一。西九創作人系列旨在促進不同背景表演藝術家交流和合作，推廣多元化的藝術和美學，並透過駐場計劃、研究及發展、階段展演等項目，支持並推動藝術家的創作及實驗過程，催生新作。西九演藝亦於今年 5 月起推出「西九夜延場」，匯聚資深藝術家與新銳表演新秀，透過音樂、戲劇、音樂劇場和棟篤笑等多種形式，分享各自獨特的故事及呈獻精彩的卡巴萊演出。

23. 為拓展觀眾及促進社區參與，西九演藝於今年「香港藝術 3 月」的重點節目之一「西九家 FUN 藝術節 2025」呈獻近 100 項不同類型的本地及海外節目，包括表演節目、劇場體驗、戶外大型藝術裝置及工作坊，推動親子藝術共融。於今年 4 月至 5 月，由戲曲中心主辦，第五屆粵港澳大灣區中國戲劇文化節節目之一──「浙江小百花越劇團 40 周年演出」呈獻三部精品《陸游與唐琬》、《五女拜壽》及新版《梁山伯與祝英台》大受歡迎，一票難求，盡展不同年代「小百花」的舞台魅力，吸引廣大觀眾觀賞戲曲節目。

24. 管理局重視多元文化和共融，致力建立一個無障礙、人人共享的文化區。為進一步連繫社區內不同人士，包括殘疾及非殘疾人士、少數族裔等，管理局在民政事務總署油尖旺民政事務處的贊助下連續三年舉辦「共融西九社區參與計劃」，並於 2025 年 1 月擴展計劃，推出「西九共融同享月」，於區內進行 12 場無障礙及共融的藝術文化活動，並鼓勵大眾透過社交平台參與遊戲，享用西九推出的消費優惠，鼓勵社會大眾關注照顧者及被照顧者的需要，同時加強他們與社區的聯繫，促進社區共融。此外，管理局於今年 4 月推出「西九博物館社區共享計劃」，每年向弱勢社群派發 M+及香港故宮館合共約四萬張免費標準門票，鼓勵弱勢社群參與藝文活動。

工程項目

西九演藝中心

25. 正在興建的西九演藝中心將為香港、內地和國際優秀的舞蹈、戲劇和音樂劇製作提供世界級表演場地，包括 1 450 個座位的大劇院、600 個座位的中劇場和270個座位的小劇場，並設有為駐場舞蹈團體提供專用排演場地和辦公室。項目整體建築進度已完成約 84%，內部機電裝備及裝修工程正全面施工，整個項目預計於 2026 年內竣工。有關西九主要設施的現況及目標落成日期載於**附錄 D**。

2 區及綜合地庫／地下行車路

26. 面積達254 000平方米的綜合地庫和全長約1.5公里的地下行車路是西九發展計劃的重要組成部分。綜合地庫的概念是將行車交通、泊車及裝卸設施、機房和公用設施全部置於地庫，從而在地面為公眾創造一個對行人友善的環境，並將各項設施直接連接至平台。綜合地庫位於西九 2 區和 3 區，並進一步細分為 2A、2B、2C、3A 和 3B 區（綜合地庫發展分區圖載於**附錄 E**）。3A 區地庫已於 2021 完成，而 3B 區地庫將於 2026 年與西九演藝中心同時竣工和啟用。西九 2 區地庫的工程正分階段推展，目前2區綜合地庫及地下行車路的前期挖掘及橫向支撐工程已完成約26%，預計 2A 及 2B 區工程於 2027 年中完成，以配合開展綜合地庫的主體工程。西九 2 區綜合地庫和地下行車路工程、以及支援西九 2 區發展的排水、排污及供水系統工程正有序進行，以支援 2 區的分階段發展。

與鄰近地區的連接

27. 政府和管理局一直致力透過落實一系列公共基礎設施工程以完善西九的暢達性。博物館道、柯士甸道行人連接系統、藝術廣場天橋（連接西九及港鐵九龍站）經已啟用（基礎建設工程位置圖載於**附錄 F**）。另一組基礎建設工程包括為博物館道加設新出口道路的顧問研究及設計正在進行中，以改善博物館道與西九北面的對外道路網絡之間的暢達性，預計中期道路改善工程可以在 2026 年內展開，並於 2027 年完成。

28. 興建中的西九碼頭基礎建設工程進展顯著，目前上蓋混凝土結構的建造工程經已完成，正進行機械升降平台系統的安裝工程。整項工程預計於 2025 年第四季完成。

最新財務狀況

29. 2024/25 年度，西九主要表演藝術場地──戲曲中心大劇院及自由空間大盒的使用率分別達 99%和接近 90%。截至 2025 年 3 月 31 日，商業租賃組合（包括辦公室、零售、餐飲及消閒設施）的出租率達 100%。

30. 受惠於 2023 年初香港逐漸從疫情中復常，本地消費氣氛大幅改善，加上市民出境旅遊尚未完全恢復，管理局各項收入來源，包括門票收入等於 2023/24 財政年度錄得強勁增長。相對而言，儘管 2024/25 年度訪客人次及活動數目持續上升，受制於環球政經局勢不穩、市民和旅客消費習慣改變及本地市場氣氛疲弱等挑戰，年內的企業對客戶（「B2C」）和企業對企業（「B2B」）收入均有所下降。B2C 收入按年減少 23%，由 2.46 億港元降至 1.89 億港元，主要原因是門票收入減少。撇除 2023/24 財政年度一次性冠名贊助及文化體育及旅遊局轄下的文化藝術盛事基金等非經常性額外收入，2024/25 財政年度的 B2B 收入按年減少 12%，由 5.18 億港元減少至 4.56 億港元，主因是機構拓展收入（例如籌款）減少；而商業租賃及場地租用收入與 2023/24 財政年度比較則大致平穩。由於政府早年向管理局撥出的 216 億港元一筆過撥款即將耗盡，利息收入按年減少 24%，由 2.97 億港元降至 2.26 億港元。整體而言，管理局 2024/25 財政年度的基本收入按年錄得跌幅 18%，由 10.61 億港元減少至 8.71 億港元（五年財務概要載於**附錄 G**）。

31. 面對經濟不明朗因素，管理局秉持審慎理財原則，嚴格控制營運開支。整體而言，雖然 2024/25 財政年度西九的業務範圍擴大，整體訪客人數持續增加，管理局亦推出多項新猷以落實其公共使命和投資產業化項目，管理局仍然能將營運開支控制於 16.4 億港元，與 2023/24 財政年度相若。管理局 2024/25 財政年度的營運赤字由 5.78 億港元增至 7.69 億港元，但與 2021/22 財政年度的 7.72 億港元及 2022/23 財政年度的 7.18 億港元大致相若。於 2024/25 財政年度，管理局達成政府訂立的所有財務紀律關鍵績效指標，包括每三年營運赤字上限，以及員工成本佔每年總營運開支的比例上限。

32. 於2024/25財政年度，香港故宮館、M+及表演藝術處的成本回收率繼續與全球其他歷史悠久的文化機構看齊，分別為44%、44%及30%（成本回收率比較載於**附錄 H**）。管理局的成本回收率為37%；計及利息收入則為51%。未來，管理局將繼續加強全方位的內容製作能力，擴大製作及委約文化品牌（「IP」）的範疇，涵蓋原創展覽、表演藝術節目及文化活動，為西九發展成為世界級文化藝術樞紐奠下穩固的基礎。管理局亦會積極因應市場變化，推展有力的措施，增加收入及推動商業化，以達致長遠的財政可持續性。

33. 綜觀全球的文化區，管理局的一筆過撥款和自負盈虧營運模式獨特且具挑戰性。基於疫情等種種外在因素，西九區內的酒店／辦公室／住宅，以及零售、餐飲和消閒發展項目至今仍未能帶來足夠收入，彌補已落成的文化藝術設施的營運赤字。因此，儘管西九近年取得理想的營運表現，仍然面臨資金流短缺的問題。面對財政上的各種挑戰（見**附錄 I**），管理局一直致力履行以自負盈虧的方式營運西九項目的承諾，毋須政府額外注資。行政長官會同行政會議（「行會」）於2024年7月16日批准有條件地放寬2016年行會批准的西九文化區「加強財務安排」（「放寬安排」），解除西九2區住宅發展項目「只能以建造、營運及移交模式發展」的限制，允許出售該區的住宅發展項目，充分釋放並提升區內酒店、辦公室和住宅部分的發展潛力，為管理局的財務可持續性創造了必要條件。短期內，「放寬安排」將為管理局提供所需的融資條件，以及開闢更多收入來源的時間和空間；中、長期則可引入多元化的酒店／辦公室／住宅發展模式，提供所需的現金流。「放寬安排」令管理局可在不需要增加政府財政負擔的情況下，應付未來約十年的營運及預計資本開支需要，並讓管理局制定創造收入和產業化措施，實現以自負盈虧方式營運西九項目的目標。今年6月20日，城市規劃委員會批准位於西九2B區的擬議住宅發展項目的相關規劃申請，管理局會有序推進有關項目。

<u>經濟效益</u>

34. 隨着西九營運不斷拓展，對香港整體作出的經濟和社會貢獻越見明顯。根據管理局於2024年委託進行的影響力研究，西九在2024年創造約11 400個全職或與全職相當的職位，對2024年本地生產總值的貢獻總額達83.2億港元，並為政府帶來6.8億港元的稅收總額。管理局預期，

隨着更多文化藝術設施落成啟用，加上將於未來數年推出更多世界級展覽及表演藝術節目，西九將為社會帶來更大效益。

未來路向

35. 儘管面對各項嚴峻挑戰，管理局致力把西九建立為香港的文化新地標，備受國際矚目，切實豐富了香港文藝創意產業的內涵。西九兩間博物館連續兩年名列全球百大最受歡迎藝術博物館之一，成績受到內地和國際同業的高度肯定，進一步提升香港及國家文化軟實力，鞏固香港作為中外文化藝術交流中心的定位。

36. 在政府一系列的政策支持下，加上西九碼頭及西九演藝中心將陸續落成啟用，管理局將憑藉西九作為世界級文化藝術樞紐，以及文化和商業綜合發展項目的獨特優勢，透過一系列措施配合落實《行政長官 2024 年施政報告》和《文藝創意產業發展藍圖》中提出的願景和方向，全力推動香港的文化及創意產業發展，發展西九成為國際知名的文化品牌。

徵詢意見

37. 請各委員備悉西九的最新發展。

西九文化區管理局
2025 年 10 月

附錄 A

西九文化區年度概覽

2024 年訪客人次

- 西九文化區整體訪客人次：超過 15,000,000 人次
- M+訪客人次：超過 2,600,000 人次
- 香港故宮文化博物館訪客人次：超過 900,000 人次
- 表演藝術節目觀眾人次：約 260,000 人次

文創旅遊（根據 2025 年 3 月的調查結果估算）

- 博物館訪港旅客（內地和海外）的比例
  - M+：62%
  - 香港故宮文化博物館：75%

培育人才

- 2024/25 年度西九表演藝術團隊學習活動參與人次： 超過 54,600 人次
- 2024/25 年度兩間博物館學習活動參與人次：超過 1,088,500 人次（包括院校、學校、家庭、社區、青年人活動，以及詮釋、數碼及研究活等）

財政

- 商業租賃組合的出租率 ：100%（截至 2025 年 3 月 31 日）

- 2024/25 年度場地租用者活動數目：超過 500 項（包括可供租用的表演藝術場地、博物館場地，以及戶外活動場地）

社交媒體

西九各社交媒體專頁累計追蹤者：超過 1,012,750（截至 2025 年 3 月，包括 Facebook、Instagram、領英、YouTube、微信、小紅書及抖音）

附錄 B

西九文化區全球合作網絡

與香港故宮文化博物館簽署合作意向書的機構

國家及城市	機構	簽訂日期
中國內地 南京	南京博物院	2023 年 4 月
中國內地 上海	上海博物館	2024 年 3 月
法國 巴黎	吉美國立亞洲藝術博物館	2024 年 3 月
法國 凡爾賽	凡爾賽宮	2024 年 3 月
日本 東京	東京國立博物館	2024 年 3 月
西班牙 馬德里	普拉多國家博物館	2024 年 3 月
卡塔爾 多哈	卡塔爾博物館管理局 （代表伊斯蘭藝術博物館簽署）	2024 年 3 月
英國 倫敦	維多利亞與艾爾伯特博物館	2024 年 3 月
中國內地 杭州	浙江大學藝術與考古學院	2025 年 2 月
中國內地 上海	復旦大學	2025 年 5 月
埃及 開羅	埃及最高文物委員會	2025 年 6 月

與 M+簽署合作意向書的機構

國家及城市	機構	簽訂日期
法國 巴黎	龐比度國家藝術和文化中心	2024 年 3 月
法國 巴黎	巴黎國立畢加索藝術館	2024 年 3 月
日本 東京	國立新美術館	2024 年 3 月
韓國 首爾	三星文化基金會 Leeum 美術館	2024 年 3 月

卡塔爾 多哈	卡塔爾博物館管理局	2024 年 3 月
阿聯酋 沙迦	沙迦藝術基金會	2024 年 3 月
英國 倫敦	泰特美術館	2024 年 3 月
美國 洛杉磯	蓋蒂保護研究所	2024 年 3 月
新加坡	亞洲電影資料館	2024 年 3 月
泰國 佛統府	泰國電影資料館	2024 年 3 月
中國內地 上海	上海當代藝術博物館	2024 年 4 月
韓國 光州	國立亞洲文化殿堂	2024 年 8 月
澳洲 悉尼	悉尼應用藝術與科學博物館 （動力博物館）	2024 年 9 月
美國 紐約	紐約現代藝術博物館	2025 年 2 月

與西九演藝簽署合作意向書的機構

國家及城市	機構	簽訂日期
中國內地 北京	絲綢之路國際劇院聯盟	2017 年 12 月
中國內地 上海	上海戲曲藝術中心	2023 年 8 月
中國內地 上海	上海文廣演藝（集團）有限公司	2023 年 8 月
中國內地 北京	中國戲劇家協會	2023 年 9 月
中國內地 重慶	重慶市川劇院	2023 年 11 月
中國內地 石家莊	石家莊市藝術研究院	2023 年 11 月
中國內地 溫州	溫州市委宣傳部	2023 年 11 月

附錄 C

西九文化區主要
培育人才及拓展觀眾計劃概要

培育人才

管理局

- 管理局在 2024/25 年度推行五個實習計劃，為合共 102 名年青人提供獨特的實習機會，參與管理局不同業務領域的工作，拓寬他們的視野。其中，暑期實習計劃為 23 名本科生學生提供了在管理局工作的機會。

M+

- 在 2024/25 年度，M+招募了 20 名實習生參加 M+實習計劃。實習生來自香港多所大學的畢業生。M+的專業人員為實習生提供關於策展、博物館學習、修復和藏品管理方面的理論和實踐培訓。

- M+教學人員培養計劃培訓新晉藝術教育工作者。去年，M+與 41 位兼職的自由教育工作者合作，就藝術與設計教育的相關知識提供培訓，讓他們帶領館內學習活動，接觸不同觀眾，包括殘障人士、教師、學生以及各種背景的訪客。

- M+ 設有購藏基金委員會，為研究和購藏藝術作品及物件籌集資金，支持我們跨領域館藏的發展。其中，新藝術委員會（2017 年成立）旨在支持、表揚和收藏大中華地區年輕新晉藝術家的作品；視覺藝術國際委員會於（2019 年成立）旨在收藏亞洲地區與世界知名視覺藝術家的作品；設計及建築委員會（2020 年成立）旨在購藏亞洲及其他地區的設計及建築藏品。自上述委員會成立以來，已有 255 件藝術、建築和設計作品透過籌集資金購入，擴大了 M+收藏的廣度、涵蓋的地理範圍和歷史深度。

- 「希克中國藝術研究資助計劃」支持與 M+藏品對話的中國藝術新研究，體現了博物館豐富當代區域藝術對話的承諾。第三屆 2024/25 年度的獲選研究學人為作家、研究員兼獨立策展人黃梅博士。她的研究探討 1990 至 2000 年代間，中國邊疆少數民族的藝術實踐。

- 「M+/Design Trust 研究資助計劃」是一項得到 Design Trust 支持的計劃，旨在資助以全球視野探討關於香港、珠三角地區或亞洲的設計及建築的研究計劃。此計劃資助兩項獨立研究，其中一項聚焦香港，另一項則是與亞洲其他地區相關的議題。

香港故宮文化博物館

- 香港故宮文化博物館今年與復旦大學簽訂的合作備忘錄，雙方將建立專業人員交流機制，分階段開展在學術研究、公眾教育、展覽策劃等方面的培訓，並安排短期互訪，促進經驗分享與知識互通。雙方亦會探討合作開設面對公眾的博物館學培訓課程的長遠計劃。

- 舉辦「香港故宮文化博物館首項中國藝術專才培訓計劃」，並將於 2025 至 2030 年期間進行。該計劃旨在透過支持博物館員工在全球頂尖博物館擔任訪問學者，提升他們的專業水平，從而充分體現博物館致力培育本地博物館頂尖專業人才，以推動中國藝術文化研究和欣賞。

- 為了培育香港藝術人才及推廣中華文化傳承，香港故宮於博物館展廳 7 舉辦了「山林市城──遊歷舊園新景的專題展覽」（2023 年 10 月至 2025 年 2 月），有關展覽以傳統中國園林藝術為主軸，展出八位跨領域香港藝術家及藝術家組合創作的七件多媒體作品。此外，博物館亦於「2025 上海西九文化周」舉辦了「城市脈動──中國傳統文化再詮釋展覽」（2025 年 6 月至 7 月），展出 16 位香港藝術家的繪畫、錄像及多媒體跨領域作品。

表演藝術

- 茶館新星劇團是香港首個以場地為本而成立的劇團，劇團由羅家英先生擔任藝術策劃，演出茶館劇場「粵・樂・茶韻」節目，使演員和樂師獲得長期培訓及表演機會。

- 「自由空間樂團」是表演藝術處於 2021 年開展的跨界計劃，為音樂人提供定期與其他界別合作的機會，一起實驗全新編排或創作的音樂，並在自由空間內外演出。

- 教育及拓展項目「Arts Impact 創研計劃」邀請青年人才提交項目，研究如何透過拓展觀眾群及促進社區參與，連結觀眾及不同社群，以表演藝術為社會帶來正面影響。於 2025 年，Arts Impact

創研計劃 2024 獲選者把研究成果發展成公眾節目，並於「西九家 FUN 藝術節 2025」呈獻。

- 「音樂劇精武門──音樂劇作品培育計劃」匯聚了 11 位香港新晉音樂劇創意人才。經過數月精心雕琢，他們於 2025 年 6 月呈現六個其原創音樂劇作品。這些新晉創作人分成六組，在導師悉心指導下，每組完成一份約 30 分鐘的原創「音樂劇之本」（musical book）。「音樂劇精武門──音樂劇作品培育計劃」由演戲家族主辦，西九文化區擔任策略及場地夥伴，旨在培育對音樂劇具有熱忱的編劇、作曲及作詞人才，從而發掘富潛力的音樂劇作品。

- 於 2025 年，西九推出西九全新藝術領袖講座系列「西九演藝談」。講座系列提供寶貴的機會，讓業界人士與國際表演藝術界的領袖交流，共同思考藝術參與的未來與發展。首場對談「西九演藝談：克里夫・基林森爵士──共探藝術參與的未來」於 2025 年 7 月舉行。

拓展觀眾

<u>M+</u>

- M+ 透過「M+李立偉焦點談系列」及「M+思考」系列活動，舉辦了多場講座和公眾論壇，邀請了多位本地、內地及海外的講者，分享他們的真知灼見，讓公眾深入了解 M+藏品的廣闊主題。

- 截至目前為止，M+已接待香港超過一半學校參觀。年內，學習團隊擴大了學校計劃，提供大型團體參觀，讓整級小學生可以一同參觀，並讓中學生自助參觀，增加學生參觀博物館的機會。此外，M+還開展了教師參觀活動，向他們分享以藝術和設計為中心的教學內容。

- M+為非政府機構和團體提供合作計劃，並與香港社會服務聯會合作，以促進社區參與和加強藝術推廣。M+亦推出了「創意樂齡」試驗計劃，為長者提供為期八週的藝術體驗，內容包括博物館導賞、互動活動和工作坊。

- 在每個月的最後一個星期日舉辦「家庭日」活動，並在去年夏天首次推出兒童日營。兩項活動的設計均著重跨世代，讓大人和小孩都

能參與其中。這些活動包括參觀展廳、藝術創作、創意遊戲和反思。

- 於去年至今年期間，在特定月份的首個星期五共舉辦了 10 場「M+夜不同」活動。在 2024/25 年度，六場活動，吸引超過 10,500 人次參與。活動由晚上七點持續至午夜，內容豐富多元，涵蓋現場音樂表演、互動工作坊、展廳導覽和對談，每場活動均吸引數以千計的參加者。

- M+透過其多媒體中心和 M+戲院的流動影像節目，以及與香港國際電影節和東盟電影節的合作，積極培養觀眾。自 2022 年起，M+成為香港國際電影節的合作夥伴，透過特別策劃的放映、講座及電影製作人分享會，擴闊觀眾群並提升他們對電影作品的賞析品味。此外， M+自 2023 年以來，一直是由香港──東盟協會舉辦的東盟電影節的協辦單位。電影節聯繫各地觀眾、電影製作人和持份者，欣賞東盟地區電影製作人和藝術家的傑出電影作品。

- 自 2018 年起，M+戲院延續實驗性手法，呈現流動影像、聲音及現場表演的交織體驗，並促成了與西九同類機構（如自由空間樂團）的創新合作，將 M+的觀眾擴展至對音樂和表演藝術感興趣的人士。

<u>香港故宮文化博物館</u>

- 為配合專題展覽、特別展覽以及其他重要文化議題，香港故宮文化博物館提供豐富精彩的電影放映節目和映後座談會，透過專題形式，讓觀眾從不同角度加深對博物館的展覽和相關文化藝術領域的理解。

- 舉辦各類型公眾工作坊，主題包括中國書畫、陶瓷、版畫、首飾工藝製作等。其中，「小小考古學家」工作坊系列吸引了不少家庭參加者，讓小朋友體驗考古學家的發掘工作，學習愛惜文物。

- 於特定節日舉辦夜宿活動「博物館歷奇親子夜」，讓家庭參加者以別開生面的方式體驗夜探博物館，參與各種以古代宮廷人物生活為主題的親子活動。

- 重視與本地學校和教育界建立持久的夥伴關係，提供各種教育活動和資源，例如學校團體參觀、工作坊、外展計劃，以及教師／學生導覽手冊，提倡以博物館作為教育資源。

- 與教育局合辦不同形式的藝術比賽，向中學和小學學生推廣中國藝術，比賽包括於 2024/25 年度舉行的「香港故宮文化博物館珍品的故事──繪本創作比賽」、「香港故宮文化博物館珍品的故事──手製繪本創作比賽」和「穿越時空・『故』中作樂」音樂創作比賽」。博物館亦與教育局合作，舉辦講座和導賞團，為教師提供不同的專業發展機會。

- 鼓勵社會積極參與博物館的日常運作，透過導賞員和義工計劃，讓他們在不同範疇的運作提供寶貴支援，以提升訪客的博物館體驗。

- 積極推動社區外展計劃，到訪不同地區的社區中心，透過工作坊和講解，推廣中國文化及藝術。計劃旨在提升公眾對中國文化及藝術的興趣，吸引他們參觀博物館，也為無法到訪博物館的人士，提供接觸博物館展覽的機會。

- 邀請內地與海外頂尖博物館的館長和專家，擔任講座主講嘉賓，講座內容涵蓋不同範疇，包括博物館營運、考古、中國藝術、伊斯蘭藝術、中法文化交流、文物保護等。

表演藝術

- 「越台」計劃透過一系列由不同領域創意人才主持的講座、工作坊、體驗活動，緊扣日常主題，以不同形式的分享跨越舞台界限，激發參與者靈感，以全新角度發掘平凡生活中的美好，並一嘗把創意與藝術融入生活的樂趣。於 2025 年，「越台」選出現代都市生活中值得探索的主題，並舉行了相關講座及工作坊。

- 於 2025 年呈獻茶藝與樂律體驗「西九文化區 x 香港中樂團：樂在茶時」。觀眾於佈局靈感源自傳統中國茶館的戲曲中心茶館劇場，體驗昔日文人雅士品茗賞樂的情趣。在香港中樂團的樂師現場演奏悅耳的音樂下，立農茗茶茶藝師則為觀眾精心示範如何沖泡與樂曲相配的中國香茗，讓觀眾在視覺、聽覺、味覺及嗅覺的多重感官體驗下，感受中國藝術融會貫通之美。

- 與飛躍演奏香港合作，與舉世聞名的爵士殿堂「林肯中心爵士樂」聯手呈獻「飛躍演奏爵士系列」，邀請世界頂尖樂手來港演出。重量級音樂家輪流登場，讓觀眾在充滿特色的茶館劇場中，近距離感受來自紐約爵士殿堂的爵士樂體驗。

- 全新音樂系列「自由波」於 2025 年夏季揭幕，匯聚各路不同風格的先鋒單位，送上嶄新音樂體驗。透過一系列現場演出及線上節目，跨越界限，在自由空間中恣意綻放，喚醒對音樂的無限想像。第一場表演《自由波 Vol.1：Midnight Cowboy──午夜躁動》向觀眾帶來一個搖滾與詩交織的盛夏之夜。

- 逢星期五、六、日，茶館劇場「粵・樂・茶韻」為觀眾奉上不同的精選折子戲、粵曲演唱和粵樂演奏，輔以深入淺出的導賞解說，以及香茶美點。由粵劇紅伶羅家英擔任藝術策劃及導演，並帶領西九的茶館新星劇團在茶館劇場演出 ，以吸引初接觸粵劇的觀眾。

- 戲曲中心設有導賞團，以粵語、英語或普通話進行，引領參加者遊走戲曲中心各主要設施，講解每個充滿巧思的空間設計，如何配合戲曲獨特的藝術需要，及分享戲曲及中國文化的有趣知識。

- 特別為中小學生設計「粵目賞心──茶館劇場教育專場計劃」，旨在於課堂以外提供跨學科的學習體驗，激發學生對戲曲藝術及傳統文化的興趣。教育專場設茶館劇場表演和演後工作坊，結合折子戲、粵樂演奏等不同演出及導賞，讓學生近距離欣賞戲曲藝術、了解戲曲故事中所承載的中華文化。計劃另提供免費網上版粵劇賞析節目，讓學生在不受學習安排及地點限制下接觸粵劇表演及文化。

- 每月兩個星期五晚上，自由空間 Live 於自由空間留白 Livehouse 呈獻香港多元風格的爵士演出。觀眾可以隨意在留白 Livehouse 對外的戶外空間，品味手工啤酒，沉醉音樂之中；亦可在草地上野餐，為精彩的演出喝采；或者在餐廳內悠閒享用美酒佳餚，近距離感受現場音樂的魅力。

附錄 D

西九文化區主要設施的現時情況及預計落成時間表

發展批次	設施	現時情況或預計開放時間
第一批	藝術展亭 *(前稱 M+展亭)*	已於 2016 年開放
	戲曲中心 *(包括大劇院和茶館劇場)*	已於 2019 年開放
	自由空間	已於 2019 年開放
	M+大樓	已於 2021 年開放
第二批	西九演藝中心 *(包括一個大劇院、一個中劇場和一個小劇場)*[1]	現正進行主工程並預計於 2026 年完工
	中型劇場 II[1]	已納入西九演藝中心
	藝術家旅舍／公寓	管理局會按照西九的有機發展模式在稍後階段檢視並且逐步推展
	前當代表演中心 *(包括兩個黑盒劇場)*	原本擬設於當代表演中心內的三個黑盒劇場的其中一個已納入西九演藝中心。管理局會檢視其餘兩個的發展模式及選址
第三批	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	管理局會按照西九的有機發展模式在稍後階段檢視並且逐步推展
	大劇院	
	中型劇場 I	

[1] 原先擬建的中型劇場 II 和前稱當代表演中心的其中一個黑盒劇場(現稱小劇場)已納入西九演藝中心，以便提前落成有關設施。

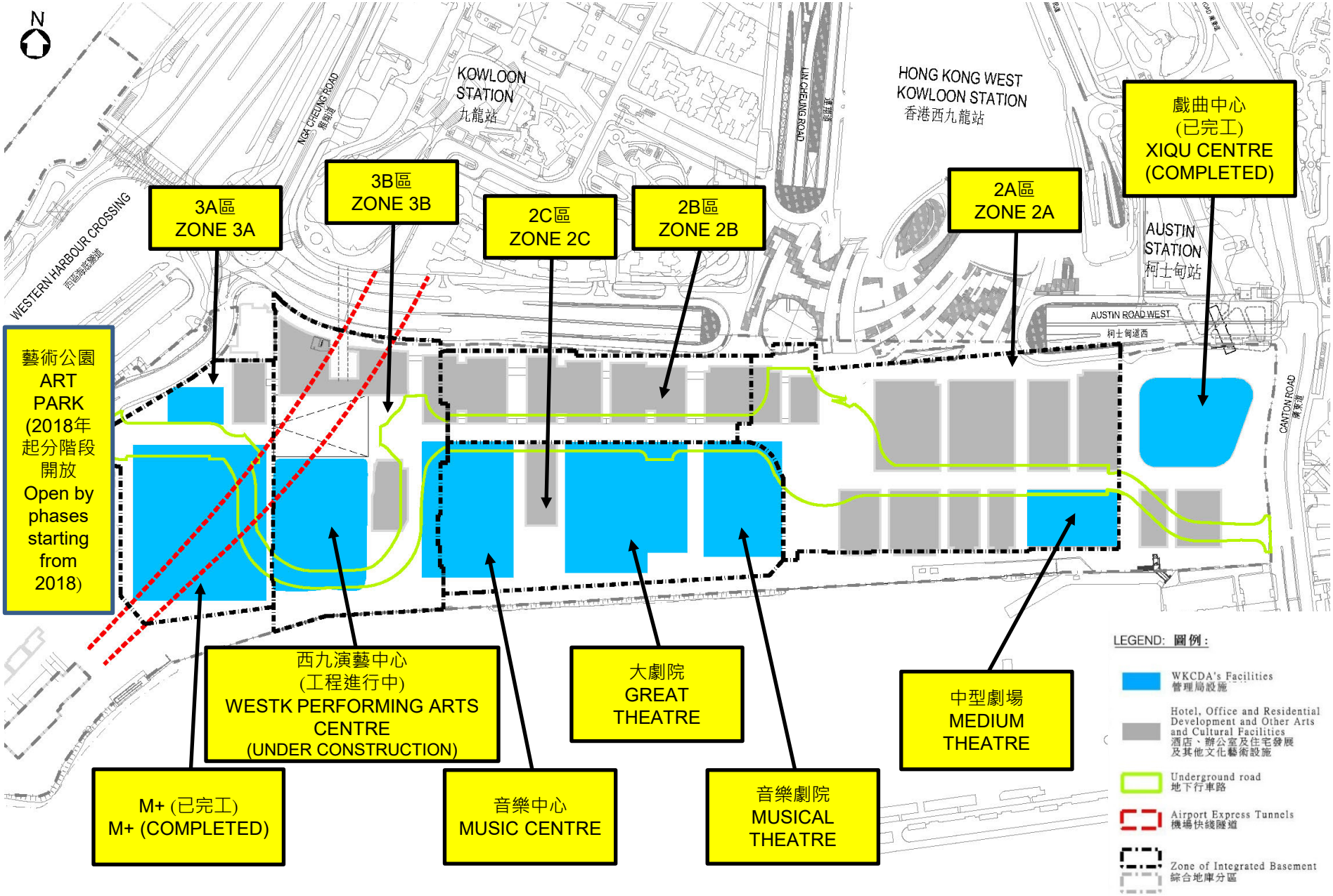
發展批次	**設施**	**現時情況或預計開放時間**
不分批次	香港故宮文化博物館	已於 2022 年開放
	展覽中心	管理局會按照西九的有機發展模式在稍後階段檢視並且逐步推展
	M+第二期	
	小型戲曲劇場	

休憩空間 [2]	**現時情況或預計開放時間**
藝術公園(約 10 公頃)	已分階段在 2018 年至 2020 年期間開放
藝術廣場及鄰近香港故宮文化博物館和展覽中心的海濱長廊(約 1.9 公頃)	鄰近香港故宮文化博物館的海濱長廊已於2022年開放，其餘休憩空間則會配合鄰近發展項目的完工時間提供
由 M+大樓至中型劇場 I 的部分海濱長廊(約 3 公頃)	鄰近 M+大樓的海濱長廊已於 2021 年開放，其餘部分則會配合鄰近發展項目的完工時間提供
海濱長廊的其餘部分及林蔭大道(約 3.2 公頃)	休憩空間會配合鄰近發展項目的完工時間提供
核准發展圖則上「其他指定用途」註明「藝術、文化、娛樂及商業用途(1)」至「藝術、文化、娛樂及商業用途(5)」地帶內的休憩空間(不少於 5.77 公頃)	

[2] 批地文件明確規定須在西九範圍內提供合共不少於 21.98 公頃的休憩空間，當中不少於 12 公頃和不少於 16 公頃須分別在批地文件簽訂之日起計五年和十年(即 2025 年和 2030 年)內提供。

綜合地庫發展分區圖
Zoning Plan of the Integrated Basement

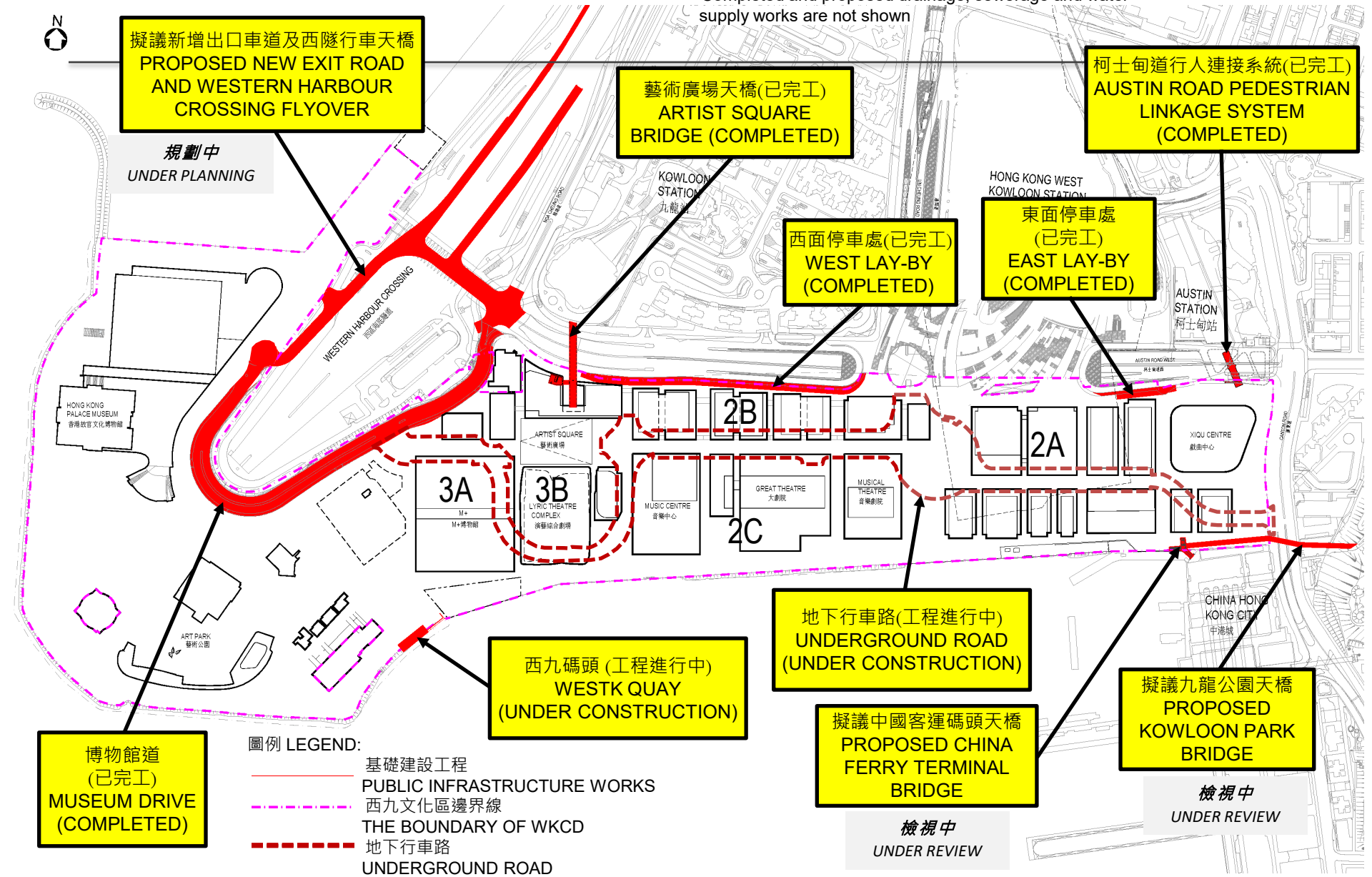
附錄 E
Appendix E



基礎建設工程位置圖
Location Plan of Public Infrastructure Works (PIW)

附錄 F
Appendix F

* 未顯示已完成和擬議的排水,排污和供水工程
* Completed and proposed drainage, sewerage and water supply works are not shown



附錄 G

五年財務概要
截至 2025 年 3 月 31 日年度之財務業績

（百萬港元）	註	2020/21 財政年度	2021/22 財政年度	2022/23 財政年度	2023/24 財政年度	2024/25 財政年度
營運收入						
入場費及節目收入	1	3	7	104	189	144
籌款收入	2	9	27	197	241	167
租賃、停車場、場地租用和零售收入	3	29	68	240	321	321
其他收入		3	6	12	13	13
小計		**44**	**108**	**553**	**764**	**645**
銀行利息及投資收入		367	323	193	297	226
基本收入		**411**	**431**	**746**	**1,061**	**871**
營運開支						
員工成本	4	(391)	(449)	(443)	(448)	(571)
節目及研究費用	5	(55)	(92)	(306)	(343)	(343)
其他營運開支	6	(455)	(662)	(715)	(848)	(726)
		(901)	**(1,203)**	**(1,464)**	**(1,639)**	**(1,640)**
未計折舊、攤銷及融資成本前之營運赤字		**(490)**	**(772)**	**(718)**	**(578)**	**(769)**

1. 入場費及節目收入主要包括展覽門票及節目門票收入。

2. 籌款收入包括贊助、捐款及會籍的收入，而不包括與工程有關的捐贈收入。

3. 租賃、停車場、場地租用和零售收入包括商業租賃和管理費收入、停車場收入、場地租用收入，以及零售和商品銷售收入。

4. 2024/25 財政年度的員工成本較以往有所增加，原因包括「防疫抗疫基金」資助的創造職位計劃於 2023 年 12 月結束。

5. 節目及研究費用包括節目和展覽的研究、開發及製作成本；以及藏品復修和保險費用。

6. 其他營運開支包括設施管理、場地管理、資訊及通訊科技、政府地租和差餉，以及市場推廣和公共關係。

附錄 H

成本回收率比較

百萬港元		2024-25 財政年度	國際參考例子 (2023-24 財政年度*)				
		西九文化區管理局	新加坡國家博物館	龐比度中心，法國 (2022-23 財政年度)	美國大都會藝術博物館	英國泰特美術館	美國現代藝術博物館
自創收入	[A]	611^	65^	374	1,188^	490^	1,152^
營運開支	[B]	(1,638)	(489)	(1,041)	(3,108)	(1,225)	(2,049)
營運赤字	**[C]**	**(801)**	**(424)**	**(667)**	**(1,920)**	**(735)**	**(897)**
成本回收率	**[A/B]**	**37%**	**13%**	**36%**	**38%**	**40%**	**56%**

▲

M+、
香港故宮文化博物館
(2024-25 財政年度)
44%

* 由於上述大部份文博機構尚未公布 2024-25 財政年度完整數據，故列出 2023-24 財政年度作參考。

^ 不包括投資收入、利息收入或藝術品捐贈以作比較。

附錄 I

西九計劃的財務挑戰

西九管理局以自負盈虧方式營運西九項目。然而，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）的建議方案後出現了各種新發展和轉變，再加上過去數年西九計劃發展期間的其他外在因素，管理局持續面對財政挑戰。

導致管理局面臨財政挑戰的主要因素和發展概述如下：

成本上升及發展時間延長

1. 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 2025 年第一季期間，升幅達到 147%[1]；或由2006 年起按 4.9%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. 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；

3. 「城市中的公園」設計概念複雜，令建造綜合地庫成為在西九 2 區和 3 區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。 此外，立法會通過的 2 區綜合地庫基礎建設及相關工程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並需由管理局承擔；

4. 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，大大延長了計劃的發展時間；

5. 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%）；

[1] 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 2025 年第一季的 1855。

收入和支出長期錯配

6. 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赤字，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，以及因有關用地（2 區）被用作高速鐵路（香港段）建築工地而延遲至2020 年才移交西九；

7. 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 2021-22 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；

8. 從 2013 年起，管理局已在不同會議匯報現正面對的財務挑戰，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文化藝術設施，而第二批的餘下設施與第三批設施則視乎資金供應情況而有待檢討；

9. 根據政府於 2016 年訂立的加強財務安排，政府將西九的整個酒店／辦公室／住宅部分的長期發展權授予管理局。然而，上蓋酒店／辦公室／住宅，以及零售、餐飲和消閒設施只能在綜合地庫完成後（即2030 年前）才能分階段落成；及

10. 以「建造、營運及移交」（BOT）模式招標的藝術、商業、展覽項目於 2020 年 8 月因疫情期間市場環境極為不利而中止，從而令長期現金流錯配情況加劇。

2019 冠狀病毒病疫情的負面影響

11. 為配合社交距離措施，管理局須不時關閉區內所有藝術及文化設施、減少場地可容納人數和縮短零售、餐飲和消閒設施營業時間，營運收入因而大幅減少。此外，管理局在疫情期間一共向零售、餐飲和消閒設施租戶提供了四輪租金優惠。與原先的財政預算比較，管理局於2021-22 財政年度的營運收入下跌近 60%，即由 2.4 億元降至 1 億元（未計及的投資收入約 3.2 億元）。

12. 持續的疫情亦阻礙了管理局的開源策略計劃。籌款活動因疫情必須推遲。由於寫字樓和零售市場持續低迷，商業租賃進度亦受到不利影響。

13. 疫情高峰期間令施工人員短缺，部分工地因需要消毒而停工，令施工進度受到影響。

14. 受疫情後市場環境不利的影響，藝術廣場大樓項目的「建造、營運及移交」招標於 2022 年 2 月未被管理局接納。 藝術廣場大樓項目在優化條款後於 2022 年 9 月重新招標，並於 2022 年 11 月批出招標。

疫後經濟環境複雜多變

15. 儘管香港在 2023 年恢復正常經濟活動，但市場氣氛疲弱和高利率環境抑制了固定資產投資，反映於樓價下跌、寫字樓空置率高企，以及全港多宗土地和物業發展項目招標流標。這些因素對西九文化區「建造、營運及移交」模式招標的吸引力和酒店／辦公室／住宅發展項目的估值均造成了不利影響。