

西九龍文娛藝術區公眾諮詢會內容記錄撮要

諮詢會 I - 表演藝術工作者及團體

日期	10月16日(星期四)下午5時30分		
大會主持	陳永華教授	藝發局藝術推廣委員會主席	
與會者	魏永捷先生	民政事務局首席助理秘書長	
	蔡淑娟女士	康樂及文化事務署副署長(文化)	
	李可堅先生	房屋及規劃地政局助理秘書長(規劃及地政)	

問：將來西九龍文娛藝術區落成後，是否有足夠的表演場地給予本地及國內龐大的戲曲藝團在港演出？藝術區內是否有適合戲曲表演的室外戲台或藝墟等，作演出及售賣戲曲商品之用？政府是否會設立有關戲曲的培訓計劃，以配合新的演藝設施？政府是否有相關的補貼或發展基金，以協助整個藝術界的發展？

答：在「發展建議邀請書」內，政府只強制性要求建議者提供核心文藝設施的最少座位數量，配套設施方面政府提供了達世界級水準的設施建議作參考，建議者可提出不同的建議，以配合藝文界的需要。因此軟件的配合空間相當大，相信建議者會聽取藝文界，包括戲曲界的意見後，才會提交建議書。此外，政府更要求所建議的管理模式必須有利於推動香港文化發展、有社區及專業人士的參與，並以有效率、財政上可行、向公眾負責及商業方式營運，務求令管理更靈活。政府已提供了一些外國及本地的營運經驗，供建議者參考。

問：政府是否有機制令發展商必須聽取藝文界的意見，如在標書或合約內訂明必須曾與某些認可的藝文團體洽商，甚至「掛鈎」？

答：政府要求的建議書必須有實際而可行的發展建議才會被接納，各個場館的管理模式亦須有藝文界中有地位的人士參與。發展商所提供的設施的運作長達三十年，政府對這方面的要求很高，例如不能只以商業為考慮等。政府並會反覆與發展商商討各項細節，當中必須有藝文界的人士參與，提供實在而具體的計劃，才能制定建議。

這並非標書，而是一份「邀請計劃書」，當中將通過一個互動的過程，達至整體規劃及綜合發展的目的。政府歡迎本地或世界各地的發展商參與是項發展計劃。文化界的意見在設計邀請計劃書時已在考慮之列，相信發展商亦會主動與文化界人士接觸，務求令建議獲選。藝發局這些諮詢會是互動的過程中一個很好的開始。關於戶外的場地，計劃書內有要求發展商起碼須規劃4個露天廣場，相信會適合如戲曲等演藝節目的演出。整個計劃希望達至幾個層面的融合及伙伴關係：政府與民間、發展商與藝文界、軟件與硬件、精緻藝術與流行文化。

問：政府是否有傾向何種演藝組織成為駐場藝團？政府對駐場藝團的營運模式以藝術性抑或商業娛樂為原則？發展商必然希望三個演藝場館可以自負盈虧，但有些本地的演藝團體有局限性(如以廣東話演出的話劇)，未必能吸引大量遊客。如沒有政府補貼，商業前景並不樂觀。政府的觀點如何？另外，天篷的設計會否阻礙空氣流通？由於清潔費用不菲，這些成本會否轉嫁到包括劇場的商戶身上，因而令租金昂貴？使用者是否可以負擔？

答：政府沒有傾向任何特定的演藝組織成為駐場藝團，主要視乎發展建議內軟件和硬件的配合及背後的理念。另外，藝團的藝術性和商業性並不互相排斥。

西九龍的發展並不表示政府不再資助或補貼藝術演出，兩件事情並不相關。

天篷的設計有地標作用，所用的原料和排放方式各有不同，既美觀亦可配合藝術區內不同需要。整個天篷會採用空氣自然流通的設計，並設有通風及導風的裝置，以防颱風吹襲。至於建築成本的問題，天篷設計只是整個發展計劃的一部份，區內還有其他基建設備如馬路及穿梭列車系統等，財政上不可能逐一分拆計算。

問：發展的地區那麼大，為何只增加三個演藝場館？政府計劃時是否有考慮現時本地的演出需求？假如連本地團體的需求也無法滿足，如何作為面向世界的設施？另外，規劃內是否有專區可提供予中型或小型的藝團作辦公室？租金方面，政府會否考慮提供優惠津貼？

答：政府在訂定核心文化藝術設施前曾諮詢藝文界、商界及旅遊界。此外，政府亦要求建議者提供其他的文化藝術設施。康文署過去的經驗是，地點優越的設施有一定的使用率。政府希望新增的文化設施可提供更多的演出機會，並激發更多的創意和活力。至於辦公室的訴求，藉著這次的諮詢會傳達予發展商，相信他們亦會作出考慮。

問：如政府對駐場藝團沒有指定的要求，發展商基於什麼原則挑選駐場藝團？挑選藝團的程序是否由發展商擬定？另外，駐場藝團是否也由發展商資助其營運開支，即駐場藝團不能再獲得政府資助？

答：政府對所有演藝場館及設施均沒有既定的管理模式，發展商可先與藝文界溝通，再對每個劇院及博物館提出不同的管理模式，並提供挑選駐場藝團的準則及原因，政府會視乎每個場館的管理理念，對建議作出詳細的考慮。

政府並沒有「駐場藝團不能獲得政府資助」的既定想法。

問： 發展商及文化界結合的理念非常好，但這份「發展建議邀請書」內沒有提出具體的方式，建議發展商如何與文化界結合。「發展建議邀請書」的自由度雖然大，但現時香港知名的發展商對發展藝術區的經驗可說非常少。政府如何保證，發展商會聽取文化界的意見？是否可在「發展建議邀請書」的條文中，或評審建議書的規條中設立機制，如評審團中必須有一半為藝文界人士，以平衡藝術和商業的原素？或者，在條文中要求發展商，在草擬建議書時，必須有一定比例，如一半或三份之一的人士需為藝術工作者或藝術行政人員？另一個方法是，要求發展商在執行建議書時，必須有全職的藝術工作者參與，以行政方式消除文化界對發展商主導計劃的疑慮。另一方面，我同意 100 至 150 座位的「黑盒劇場」是必須的，這些小劇場甚至會是最受業界歡迎、最容易滿座的劇院。單從生意的角度上看，發展商應予以考慮。最後，這個計劃最重要的是改變現時香港的文化生態，令演藝節目的場數可持續增加，這樣才可以真正幫助香港文化藝術的發展。

答： 「發展建議邀請書」內有列明，要求發展商提供參與草擬發展建議書及建議選用的管理人員的名單、採用原因及有關資料，希望藉此鼓勵文化界及發展商攜手合作，擬定可行而實際的發展建議。我們亦有要求發展商需以「發展香港文化藝術」為發展的大前提。

政府對發展商有一定的發展要求和指引，同時給予他們充分的自由度，在整個計劃中，希望由文化界與發展商所進行的良性互動所推動。在建議書的基礎上，政府歡迎中介組織如藝發局及其他民間組織充當橋樑，令訊息交流無阻。政府在評審時，亦會盡量考慮文化界的要求。由最初只有約五公頃的土地預留作一個演藝場館，演變為四十公頃的綜合區，現時政府所要求的核心文化藝術設施已遠比原先大有增加。

評審機制主要分三方面：技術、財政和營運。由於財政方面的數據屬敏感性資料，評審工作只會由政府人員負責。營運方面，康文署與民政局均有豐富的藝術行政經驗，亦明白文化界人士的期望，會盡量配合。具體來說，評審的準則主要包括以下各個範疇：理念、主題及節目內容、業務策略及營運計劃、管理模式、人事管理策略及員工結構，以及其他文化藝術設施的提供、維修及其他設施的管理等。

其他意見：

- 現時香港的劇場一般由政府補貼，私人營運則會出現虧損。政府雖表示不會因藝術區的落成而削減對文化藝術的資助，但政府一向希望由商界贊助藝術，不削減資助一說令人難以信服。故此，設立藝術發展基金，以支持培訓、演出及一切藝術活動是有必要的。
- 藝術區內如能設立供應演藝界所需的物料的商舖，甚至「物料街」，不但可以幫助演藝學生及藝術工作者解決採購物料的困難，更可吸引遊客。
- 博物館群中欠缺了「戲劇博物館」。

- 發展商應考慮為劇團提供表演後存放道具及服裝等用具的空間，令藝團可共享資源。
- 發展商的發展建議應盡量配合劇團所需的工作空間，尤其是排練室及創作工場等有特定建築要求(如用作排演的地方不適宜在建築物外建玻璃幕牆)。
- 藝團辦公室的問題可參考新加坡的“Arts Housing Scheme”，租金以非牟利團體的指標收取。
- 政府在推動中國傳統藝術時，除粵劇和戲曲外，不應忽略其他傳統藝術如木偶劇等。
- 發展商需留意，中國戲曲所需的舞台與西方劇院有很大分別。粵劇所用的戲棚以竹枝搭成，頗有特色，建議在藝術區內引入這些專供傳統戲曲藝術表演用的舞台裝置，或在非核心部份建設「戲曲城」。另外，應考慮增設街頭表演區，供青少年作各類街頭表演。
- 除三間大劇院外，發展商應考慮設立一些試驗性的「黑盒劇場」(如藝穗會的小劇場)，讓較小型或試驗性較強的團體使用。現時在香港，這類小型劇院非常缺乏。
- 在整個藝術區落成並投入運作後，藝術文化界的參與應該繼續下去，以作監察。另外，政府雖對發展建議書持開放態度，但對藝術的形式則有一定的取向。綜觀「發展建議邀請書」內對硬件的要求，主要偏重傳統藝術，忽略了新媒體及其他現代藝術，而現代藝術正正是香港將來藝術的主要發展方向。

諮詢會 II – 非表演藝術工作者及團體

日期：10月22日(星期三)上午10時30分
大會主持：曾其鞏先生 藝發局大會委員
與會者：魏永捷先生 民政事務局首席助理秘書長
鍾嶺海先生 康樂及文化事務署助理署長(文博)
李可堅先生 房屋及規劃地政局助理秘書長(規劃及地政)

問：為何政府如此有信心讓發展商提出營運文化設施的建議？發展商有什麼經驗可以說服民眾他們有營運的能力？

答：「邀請建議書」有非常詳細的發展建議、對設施的要求、營運安排及有關技術性的資料，所有資料均可在網上免費下載。有關30%文化設施及70%商業設施的比例，當中除建築費用外，亦需要考慮到其他基建設施如天篷、列車系統及海岸線的修改等費用，因此，用地上有需要訂出一個平衡點。最後的設施比例會視乎所提交的發展建議中提出的解說及大綱圖，由政府的審批小組作出審議。審議的部份有三：(一)工程技術，包括建築設計及策劃；(二)詳盡的財務安排，包括地價、收入詳情、如何資助文藝項目、博物館的運作等；(三)營運管理及維修，包括所有文化藝術設施的管理及參與管理的團體名單等。政府要求參與管理的團體必須有社會及法律認可的地位。

政府鼓勵倡議者可就不同的文化設施提出不同的管理模式，審批小組會從整體性的角度去審閱。至於文化設施多與少的問題，請留意這個計劃由最初只有五公頃演變為現有四十公頃的綜合區，政府所要求的核心文化藝術設施遠比原來的多，30%乃根據 Foster 設計的建議而定。整個計劃不是一份標書，而是邀請提交發展建議書，整個過程希望達至四個層面的融合、溝通及伙伴關係：政府與民間、發展商與藝文界、軟件與硬件、精緻藝術與流行文化。

問：基於什麼條件及因素令當局相信，發展商(即地產商)在無利可圖，或小利可圖的情況下，將有興趣及有承擔地參與這項工程計劃？

答：現時政府已收到十份意見書，相信有一定數量的發展商有興趣參與是項計劃。合作的合約將會相當詳細，當中包括所有發展的細則，可確保地產商執行合約內的要求。

問： 由誰人決定哪位倡議者可獲得發展合約？文化界人士是否可參與？以往文化設施的運作由市政局負責，將來西九龍文化設施的運作由誰來負責？根據世界各地的經驗，營運文化設施皆無利可圖。政府是否有監察機制監察唯利是圖的發展商，確保他們不會偏向牟利活動？

答： 政府明白文化藝術需要公帑資助。事實上，政府對文化活動的資助並沒有減少，但藝團需要政府資助作為收入來源的比例則在下降，主要原因是藝團引入了民間及社會的資助，這是令人欣喜的。「西九龍文娛藝術區」的發展概念正正希望發揮民間與商界的資源，政府則投入用地，供發展商運用。因此，政府在「邀請建議書」內，要求建議者詳細列出如何投放資源(尤其是財務上的安排)支持文化藝術的設施及活動運作。文件內要求發展商在提交建議書時，須保證在策劃、將來營運及管理的每個階段中有相關的業界專家參與，審核時亦會以此作為評審準則。

西九龍的發展是一個全新的、補足性的設施，不表示現時的文化設施會被取替。在資助概念上，現時政府的資助主要分兩個層面：資助演出場地及資助藝團在場內進行演出。將來使用西九龍文化設施的藝團，可以屬政府資助或由民間資助，這方面的空間很大。至於政府以後對藝團的資助政策會否因西九龍落成而改變則沒有必然性。

政府收回建議書後，須先作初步評審及審查。由於這次招標非常複雜，相信很難有一份建議書是完美的。評審小組選取能達到要求的建議書後，會向立法會報告，另外須向城規會交代所挑選的設計大綱圖(Masterplan)，聽取兩方面的意見後再作出改善，最後整份建議書會交由行政長官聯同行政會議作最終決定。

問： 政府有沒有既定的博物館的管理模式？

答： 將來博物館的管理模式現在並沒有定案，政府沒有既定的管理或營運模式，可由發展商提出不同的方案。政府的要求是將來負責管理及營運的組織，必須有公信力、社會及法律認可的地位，並有足夠的專家參與。

問： 不論這個計劃的複雜性，整個計劃仍需有清晰而簡單的問責及監察架構，像其他政府公共設施如機管局等有董事局或管理委員會，負責監管和向公眾問責。西九龍發展最重要的意義在於能推動全港的文娛藝術。然而，藝術區落成後，最主要的文化設施仍在區外，即主要文化設施的經營者依然是政府。發展商應如何為西九龍的藝術區定位？與康文署的關係又如何？是否有在節目上或技術上合作的可能性？抑或只容許發展商與非官方的團體合作？發展商又是否有渠道知道，康文署未來十年在場地設施的發展及運作、節目政策及資助政策上的改變？

答： 政府歡迎任何合作方式的建議，最主要是發展商必須對建議的可行性、背後的理念，及財務安排作出詳細的分析及提出具體可行的方案。至於將來康文署轄下的演藝及博物館設施的營運模式則仍有待研究。本月，康文署剛完成了一個有關將來博物館管治模式顧問報告的公眾諮詢，最後的建議將呈交民政事務局考慮。至於演藝設施方面，文委會的報告內亦有提及，然現時仍未有定論。定位的問題需待發展商及專家共同研究。至於問責及監察架構方面，建議發展商可參考國際間文化設施的成功例子後，再向政府建議。

所有核心文化設施的管治模式，包括成立一個組織監管所有設施，或每個場館有個別的管治組織，發展商有很大的倡議空間。文件內有重申，建議必須以「推動香港文化藝術的長遠發展及能引起公眾支持」為大前提。不同類別的文化設施可有不同的管治模式，政府對管理的問責、向公眾交代性，及專業認受性均有一定的要求。所有政策上的變動，均需要很長時間才可付諸實行。政府在這個大型計劃的立場是必須有民間參與，包括硬件和軟件，但這並不表示排除了民間與政府合作的空間。就如現時政府提供演藝場館予資助藝團演出，同時亦有純商業性的租用，這個情況在西九龍落成後相信亦會如是。

問： 建議書會否公開予公眾人士審閱？

答： 向公眾展示在審批中的建議書，相信會有一定困難。因為所有在處理中的資料必須高度保密，尤其是財務上的資料，所有資料不能被帶離處理資料的地方。另一方面亦有法律上的考慮，由於每個建議均會獨立處理，我們必須確保每個倡議者的資料不會被其他倡議者知道。如所指的是向公眾展示最後獲得行政會議同意委約的建議書，暫時政府仍未有定案，但這是可以考慮的。

問： 香港是一個世界大都會，歷年來培養出不少知名作家，在倡議的四個博物館中，是否應設立一個文學館？

答： 四個主題博物館只屬建議，文件內亦沒有否定其他任何形式的設施，相信有興趣的發展商會樂意參考閣下的意見。

問： 現時新界大部份地區均設有單車徑，港島西營盤至薄扶林亦將會設單車徑，唯獨九龍地區未有此設施。請問是否可在文娛區內設立單車徑，作為娛樂及運輸用途，令市民及遊客除捷運系統外有其他的選擇？

答： 藝術區內的海濱長廊未有詳細列明當中的設施，倡議者可在考慮運輸系統與其他地區的接駁情況後，提出各種可行的建議。

問： 根據香港歷年的發展經驗，這項發展計劃的營運模式有許多種。但如前所說，這項計劃的發展平衡點是三成文化設施及七成住宅及地產用地，發展商或可考慮在藝發局或康文署轄下成立一個「西九龍文娛藝術委員會」之類的組織，負責文化設施的管理。我本人反對用單一發展商發展整個計劃，但如政府堅持只選用一個發展商，是否可在發展商業項目中撥出部份收益，以資助文化藝術活動？文化發展若牽涉太多商業因素，是一件很令人憂慮的事。發展的契約長達三十年(地契五十年)，如發展商在十年後在財政上出現問題，政府會怎麼辦？在藝術發展的歷程中，政府是否該採取一個更主導的角色，而非完全依賴發展商？

答： 政府的最低要求是三成用地用作文化發展，政府很鼓勵發展商提供更多文化設施，而天篷的設計亦有要求至少 55%的地域需設於天篷下。事實上，這個要求已限制了發展商不能把樓宇建得太高。如發展商只負責建築，把營運交予政府，相信與大家所認同的「民間參與」的理念背道而馳。

建議書所要求的三部份(工程、財務及營運)中，每個部份均以 100 分為滿分(文件附件 3.1)。可以想像，如果發展商建議營運交還政府負責，分數一定不會太高。整個計劃主要希望發展商會負責整體性的發展，包括維修及管理。

問： 水墨會的會員及收藏家對捐贈藏品予將來收藏家們並不熟悉其管理模式的西九龍博物館會有疑慮，例如當博物館將來出現財政問題時，政府是否會參與？政府是否會為所捐贈的藏品作出信託人的安排，令藏品不會無故流失？

請簡述現代藝術館及水墨畫藝術館的設施、內容及運作目標。

答： 不同的博物館會有不同的關注，政府會與倡議者處理各個博物館需面對的問題。當我們考慮政府與民間、文化界與商界的合作時，視野應是廣闊的。香港是國際城市，西九龍的發展乃為整個亞洲區及為我們的將來而建設。倡議者必會參考世界各地的經驗，再向政府建議最適合香港的模式，過程互動而視野廣闊。事實上，西九龍的發展並不代表可以解決所有文化發展的問題。香港現有的文化發展問題並不需要等待西九龍落成後才去解決，現在便可以嘗試解決。我們相信，在這兩、三年中，有關西九龍發展的政府與民間的互動過程仍會持續，甚至延至挑選了合適的倡議者後。

問： 文化區的發展如何配合文委會的建議？文委會提出文化藝術教育是文化發展最重要的一環，但在文化區內除博物館外，並未要求發展教育的空間及其比例。建議多時的視藝學院是否會在考慮之列？建議視藝學院可與現代藝術館或設計藝術館結合。此外，建議文化區考慮提供空間予藝術家/藝團/藝術教育團體作工作室及辦公室，讓文化藝術人士留駐。另外，在 Norman Foster 的天篷下，如何吸引國際級的建築師為各個藏館設計具特色的建築？

答：文委會對西九龍文娛藝術區的理念，已被納入設計比賽的文件。文委會的報告提出了「以人為本」、「建立伙伴關係」和「民間主導」的原則，認為其文化設施必須：(i) 與區內的非文化設施融合，以產生最佳的凝聚效應，創造一個活潑開放的文化空間；(ii) 應與香港現在和未來的大型文化設施互相配合，確保資源有效運用；(iii) 必須配合香港文化發展的長遠需要，應考慮有關的「軟件」內容，並在發展過程中，促成發展商與文化界的伙伴關係，讓文化界參與區內設施的策劃及將來的運作。

在核心文化藝術設施以外，政府非常歡迎建議者提議興建其他的文化藝術設施，以增添該區的活力及匯聚效應。藝術教育的設施、工作室及辦公室等，只要有充份的理據支持，都可列在建議之內，供政府考慮。「發展建議邀請書」內所列的博物館主題只是政府的建議，歡迎建議者提出其他主題供政府考慮。至於建築設計方面，每個在文化設施區內的建築物都應別具建築特色，這不會受天篷的限制，建築師仍可各展所長。

問：政府有否要求發展商承諾每年在藝術區內舉辦多少個演藝節目？如沒有的話，政府會否擔心場地會被長期空置，變成一個外表漂亮但未被充分利用的文化區？另外，政府對這個新場地是否有建議的租金上限？如發展商沒有提倡藝術的使命，政府如何保障藝團/租用者？

答：政府鼓勵建議者與本地及海外文化機構、專家及業界合作，構思如何在區內提供文化藝術設施及活動，讓藝術工作者發揮創意。在提交的建議書中，政府除了要求設施硬件達到一流水平，亦會審閱在文化設施內提供的活動內容及營運建議。政府會評審建議者提交的詳細業務計劃，包括其管理理念和營運模式、節目計劃、業務策略和人力資源策略等，確保其建議對香港長遠文化發展有利。此外，政府會監察有關設施的運作、保養及管理質素，以期達到政府期望的服務水平。政府寄望設施會以有效、靈活、高效率及採取商業運作的手法經營。在評估建議者的業務計劃書時，收費政策會是其中一個考慮項目，需在用者的負擔水平、市場競爭及需求各方面取得平衡。

問：是否有渠道讓有興趣的發展商得知民間團體或市民希望設有的文化設施，以幫助發展商籌劃計劃書？此外，發展區有 40 公頃，交通配備必須安排妥善，否則如影響了人流，將令發展商難以應付 29.4% 核心設施的建築及營運成本。

答：政府希望透過各類研討會或諮詢會，讓文化藝術界發表他們對西九龍文化藝術區設施的意見，提供給發展商考慮。交通方面，在本區以北，有機鐵九龍站，有正在設計中而途經本區東部的九鐵南環線西九龍站，及巴士總站等，提供快捷方便的集體運輸交通接駁。

問： 是否可在露天場地安排「排演坊」，給予藝術人士排練的方便，同時吸引旁觀者，引發其對藝術的興趣？

答： 政府鼓勵建議者提供可與文化藝術設施配合的各種活動，以增添區內文化設施的吸引力及活力。露天廣場乃為戶外文娛活動而設，建議者可在業務建議書內，向政府提議相關的活動。

問： 西九龍文娛藝術區未必能夠兼顧到香港每一個文化藝術團體的需要。對於在藝術區外的文化藝術團體，政府在未來會給予甚麼支持？此外，為避免藝術區變為文化主題公園，博物館必須與社會建立密切的關係，不可脫離社會需要。為促進發展商與藝術界的合作，建議藝術界成立一個特定組織及機構，方便發展商諮詢及收集藝術界的意見。

答： 西九龍文娛藝術區是推動香港文化藝術長遠發展的其中一項主要項目。政府會繼續支持及推動文化藝術的整體發展。政府要求將來負責管理及營運的組織，必須有公信力、社會及法律認可的地位，並有足夠的專家參與。

其他意見：

- 「西九龍文娛藝術區」的營運模式不論由發展商或政府負責均不是理想的做法。地產商沒有發展文娛藝術區的經驗或相關網絡，能力令人懷疑。另一方面，由於本地的創作活力主要來自民間，若由政府直接營運文藝設施，會有政治干擾藝術的憂慮，其官僚管治亦會削弱民間的創作活力。建議政府考慮撥出賣地收益，或規定發展商把投資額的5%或以上，成立一個「西九龍文娛藝術區」的發展基金，把營運工作交予藝術家、藝術團體、藝術教育工作者及有關商業人士所組成的董事會，以制定營運的政策及方針及發展本地的文化事業。另外，建議政府制定政策並參考外國的經驗，撥出1%的建築費用作購買本地藝術家的作品，或資助他們製作配合環境的藝術品，以確保發展商支持藝術家在公共空間從事創作活動。此外，在藝術區中，文化設施與地產用地的比例不應比建議中(即30%文化設施及70%商業設施)的比例少，而將來的博物館群中有「香港當代藝術館」則值得支持。總括而言，建議應由藝術界所組成的基金會或董事會負責發展及營運整個藝術區，更重要的是，審批標書的小組必須有藝術界中有廣泛代表性的人士參與，審批過程亦必須具透明度，保密的要求可要求藝術界人士遵守。
- 2003年5月，一群熱愛水墨畫的人士組成了水墨會。水墨會是一個非牟利諮詢組織，歡迎發展商、政府及藝術界就西九龍文娛藝術區的問題向本會徵詢意見。本會能協助有關方面向世界主要的博物館及大學邀請顧問包括策展人及學者，參與籌辦具世界級水平的水墨博物館。有關管理模式方面，應該向著名的博物館諮詢。許多博物館都會由文化界和對藝術有興趣的人士組成董事局負責管理，當然還包括商界，因為博物館的營運經費十分龐大。此外，我們希望政府能參與其中。任何一間博物館亦應該有其主要的藏品。如果有政府的參與及管理得宜，相信香港有不少世界級的收藏家會考慮將藏品捐贈予博物館。這是政府、商界及藝術界三方面合作的成果。

諮詢會 III – 發展商、商界及藝術界

日期： 10月31日(星期五)下午5時30分
大會主持： 黃景強博士 藝發局副主席
與會者： 魏永捷先生 民政事務局首席助理秘書長
鄧燕群女士 康樂及文化事務署助理署長(演藝)
曹萬泰先生 房屋及規劃地政局署理常任秘書長
關柏林先生 西九龍文娛藝術區發展統籌辦公室主管

問： 為何政府規定參與發展商必須有發展三十億元的建築項目經驗？這只會造成只有長江及新鴻基等主要發展商才有資格提交建議書？這是否公平？如果其他發展商想參與，就必須組成財團，為何不將整個項目分階段完成？香港是否需要四間博物館、三間劇院呢？由 Frank Gehry 設計的畢爾包古根漢美術館就改變了西班牙畢爾包這個城市的面貌，新加坡的 Esplanada 亦是另一個突破。香港政府應放寬三十億這個限制。

答： 整個發展需要超過 240 億的資金，而要求有 30 億的發展經驗，只是一個實力的指標。全港有不下四至五間發展商有此經驗，小的發展商亦可組成財團參與，並非沒有發展機會。至於分期建築的問題，事實上，所有文化設施及其他設施均會分期落成。

政府曾作諮詢，綜觀現時已有的公營博物館，香港確有建築這幾個主題博物館的需要，能幫助香港成為國際都會。政府亦有參考 Frank Gehry 設計的畢爾包古根漢美術館的例子，可見一個成功的博物館對當地文化的深遠影響。

問： \$240 億元的造價是如何計算出來？這個數字是否官方認可？\$240 億元是否包括了 30 年的管理及營運開支？

答： 240 億是個粗約的估計及初步指引。政府的基線計劃(Government's Baseline)是按 2002 年國際性的概念設計比賽中所採立的冠軍設計而定，計劃內的建築成本是 240 億，當中並未包括營運費。營運所需的資金必須在發展計劃內清楚列明。此外，全港有 30 億發展經驗的發展商超過十間，並非只有兩間。

問： 香港需要一個有合乎國際水平的音樂廳，為何邀請書內並無提及？

答： 三個劇院、四個博物館及一個演藝場館，是政府所列的部份最基本文娛設施。只要有充份的理據支持，政府非常歡迎提交的建議書內有其他文化藝術設施的建議，包括音樂廳。

問： 是否可在音樂廳內考慮設置富中國色彩的樂器，如編鐘、雲南的水鼓及全中國最大的鼓及鑼等，展示中國的文化特色？此舉不但能吸引遊客，更可藉此安排參觀樂團排練及導賞活動等。

答： 除核心文化設施外，政府對區內其他文化設施的建議持開放態度。如文化界認為有興建其他文化藝術設施的需要，如音樂廳，相信發展商會將之列入考慮範圍。

問： 有關西九龍落成後營運及節目取向的問題，請問如何體現文委會報告所提出的「民間參與」？是否再有公帑「包底」的情況出現？

答： 在硬件及軟件的伙伴關係上，政府希望建議人士參考外國的經驗，並仔細觀察香港的情況後，再向政府建議。在資助概念上，現時政府的資助主要分兩個層面：資助演出場地及資助藝團在場內進行演出。將來硬件的資助也許不再需要，而軟件的資助則是開放的。將來使用西九龍文化設施的藝團，可以屬政府資助或由民間資助，這方面的空間很大。西九龍的發展是一個補足性的設施，而不同的場館亦可有不同的營運模式，視乎發展商與文化界的互動結果。

文化界的人士或需考慮，基於資源所限，到底業界需要劇院、音樂廳，抑或兩者皆要？請留意多功能(Multi-function)的做法是不可行的。因此，在建議給發展商時，請先考慮業界內的真正需要。

問： 由發展商發展文化藝術設施似乎很奇怪，因為發展商的著眼點是賺錢，而文化藝術則是提升市民的創意和生活質素，兩者大相逕庭。為何政府不將賣地的收入用來發展文藝設施？相信成效會較這樣的構思為佳？

答： 香港現時的理財政策是賣地及稅收等收入需歸入一般性收益(general revenue)，再從中分配給不同的社會需要，即賣地後的錢不會立即分配予文化設施。因此，邀請商界的參與是有需要的，政府亦不會藉以不履行責任。西九龍是整體性的發展，如何「斬件」？這不是發展商和文化界之間的強迫婚姻，一方有財力，另一方則有需求，雙劍合璧下，將來的設施應可運作得更好，甚至有牟利的可能。香港是一體的，我們都是香港的一份子。事實上，許多發展商是支持文化界的。

發展商的憂慮也許在營運文化設施上。事實上，建議人士並不一定需要自己去直接營運所有設施。

問： 整個發展計劃的指引含糊、缺乏研究、諮詢、政策及視線。如此龐大的工程，需要處理的問題很多，如何謂一流的藝術中心？怎樣的環境才可吸引外地一流的藝術家？西九龍的設施如何配合本地其他設施才不會浪費資源？如何建立自己的特色？如何推動本地藝術發展？目標觀眾群是誰？如何回應他們的需要？怎樣的管理架構才能達到有關目標？如何監察整項工程的運作？總而言之，政府需訂立文娛藝術區的文娛政策，不能把責任推給沒有營運經驗的發展商。另外，必須有機制保證文化界的參與是一個真正的伙伴關係。

關於營運博物館，根據有關數據顯示，藝術館每年有六千萬赤字，劇院每年虧損一千萬(不包括節目開支)，因此估計將來西九龍文娛藝術區的營運每年需虧損超過三億。如何達到收支平衡？現時政府的資助是 1:99，而香港藝術館的入場費是\$10。如要提高至\$990 才達到收支平衡，有可能嗎？如何利用區內其他設施補貼 99%的文化支出？若將文化設施娛樂化，必定要迎合大眾口味，這樣具前瞻性、另類或有深度的文化節目將難以生存，那算是一流的藝術文化中心嗎？地產商又是否願意承擔難有金錢回報的項目？又將以什麼模式運作？

答： 四個博物館的主題是經過研究和諮詢的。

「發展建議邀請書」內所列的博物館主題只是政府的建議，歡迎建議者提出其他主題供政府考慮。政府所建議的四個主題均有其理據：在藝術界的大力推動下，前市政局的年代已通過需要在九龍公園興建「當代藝術館」；水墨藝術是中國文化藝術的重要支柱，並對其他鄰近地區如日本及韓國等地的藝術發展有深遠的影響；設計博物館的建議是由於近年香港培養出許多優秀的設計師，享譽國際；博物館的設立亦可向青少年推廣設計藝術。電影博物館則由於香港電影事業發展蓬勃，亦有一段輝煌的發展史。電影博物館會以互動及比較生動的展覽介紹有關主題，而現有的電影資料館只以收藏和研究電影為主，兩者有不同的角色。

政府並非招標，而是邀請各界提交發展建議書，希望藉以得到更完善、更確實的建議，而不再採用以往政府發展文化設施的模式。

問： 如何評審建議書？過去，大多數投標項目都會批予價高者如長江集團。政府如何保證這次評審是公開、公平及公正？公眾及文藝界人士會否獲邀參與評審？如果這次結果又是以財務收益為大前提，政府又會如何交代？

答： 這個計劃的發展目標是文娛藝術區而非地產區，因此文化設施及營運是首要的考慮條件。至於文化界參與評審的過程，由於商業資料非常敏感，這是有困難的。政府將沿用一套行之有效的辦法，由專業的公務員組成評審小組，不會有外界的參與。但評選準則方面則希望文化界能給予具體的意見，而在最後落實前，這個建議必須得到全香港人的支持。

問： 有什麼機制能保證文化界能參與地產商的策劃？網上的發展建議書全件中寫的是「政府鼓勵倡議者與本地及海外的藝文界團體締結伙伴關係」，這是沒有約束力的。建議應立條例，要求發展商提交曾諮詢的藝文團體名單，甚至要求有藝文人士加入決策的董事會等。在監管方面，應成立董事局，負責所有節目策劃及監察長達 30 年的營運。此外，香港在新媒體方面非常落後，是長期受忽略的。

答： 將來西九龍的監察是開放的，原則是必須有效益及可向公眾問責。至於文化界如何與發展商合作，這是一個互動的過程。地產商與文化界皆是自由人，政府很難要求兩者必須以特定的模式合作，應由兩方面自由決定合作的方案。這類諮詢會相信能幫助整個互動的過程。

問： 香港現時很缺乏大型場地舉行流行音樂會(Pop Concerts)，是否可建築一個超過四萬人的場館(如日本的 Tokyo Dome)，供流行音樂演唱會如「維港巨星匯」之用？

答： 政府除了提出核心文化設施以外，對其他建議均持開放的態度。至於大型演藝場館方面，政府的要求是建築一個最少能容納一萬位觀眾的場館。如技術上及財政上能配合，發展商可向政府建議一個可容納更多人的場館以切合需要。

四萬人的場館於投資上相當昂貴，而發展區內是否能安置如此龐大的場館也是值得懷疑的。

問： 建議政府對西九龍的發展採取一個「理性干預」(Smart Intervention)的態度，成立一個監察組織，讓文化界與發展商溝通，例如由立法會成立一個專責小組，監察整個招標過程。

整個發展有 1/3 是文化設備，2/3 是商業部份，政府如何確保發展商會跟進文化界的訴求？對發展商有沒有明確的指引？

答： 全個發展區內皆建築文化設施是不可能、也不需要的，而在「發展建議邀請書」內的只是基本要求，並不表示不需要其他設施。在考慮及評選中，政府希望文化界可多給予意見。在計劃正式落實前，亦需要全港市民的認同和接受。

問： 在財政方面，政府是否有實際指引給予發展商？而作為香港文化地標的發展商是否會負擔起發展文化的長遠計劃？還是仍由政府負擔責任？長遠來說，政府在這計劃中擔任什麼角色？

答： 政府在邀請書內，有列明倡議者必須提供整套可行而自給的財務計劃建議。倡議者必須在財務上，承擔文化藝術設施首三十年的營運，管理及維修的全部開支。將來在項目發展協議中訂定的營運管理制度內，政府仍然會參與監管工作。

問： 發展文藝項目跟商業項目所需的經驗可謂截然不同。雖然文藝設施只佔整個西九龍項目的三分之一，卻是最主要的部份；但政府要求發展商必須具備 30 億工程項目的經驗，似乎只是針對其餘三分二的工程而訂的要求。政府如何保證發展商在發展時，能文藝與商業項目並重？

答： 三十億工程項目經驗的要求，是有實際需要，以確保倡議者有足夠財力及經驗，履行此項龐大的發展計劃。這並非等如政府忽畧文藝專長的重要性。在邀請書文件內，我們有列明要求倡議者必須提供其隊伍中專業人才的詳細資料，包括建築師，工程師，以及具備豐富文藝設施運作，管理及維修經驗的專才。

問： 建議者是否需要預先為每一個場地伙拍營運機構？如果沒有，會否影響評分？可否將其中一間劇院改為音樂廳？

答： 建議者須要就核心文藝設施的營運及管理模式提交詳盡的建議。政府鼓勵建議者與本地及海外文化藝術機構和專家合作，規劃及管理這些設施。如已經找到合適的合作伙伴，會有助政府就未來營運者的管理能力作出評核。

如果音樂廳的設施不符合建議書內劇院的技術要求，則不可以用來取代三個劇院之一。

問： 在建議書內，除天蓬及核心文藝設施外，建議者可就總體發展大綱的其餘部份作出建議。這樣，要將土地分拆作拍賣會較為容易。政府負責興建文藝設施，而其他則公開拍賣，讓商業項目跟文藝設施分開。

答： 整個發展區的規劃大綱圖，必定要整體考慮，包括設計及財務兩方面。如果將商業區及文化區分開處理，政府首先要製訂一個基於政府並不熟識的商業性假設而訂立的規劃大綱圖。此舉實在非常危險，因為最後的成果，很有可能沒有應有的連貫性，以及財政上不能達到平衡。此外，由賣地所得的收入，將要納入一般性收入，在資源分配過程中，文化藝術設施的建設，未必可以獲優先配給。

- 問：藝術教育和古典音樂作為民間一項最普及的藝術形式應該受到重視。另外，地產商或發展財團的需要與藝團的需要如何能取得平衡？
- 答：建議書內要求發展財團與文化藝術界建立伙伴關係，策劃、設計及營運文化藝術設施。
- 問：假如西九龍的發展、設計及運作均需達到世界水準，請問政府負責策劃此項發展計劃的官員、將來評估以及決定獲選發展商的官員又是否達到此水平？如有錯誤，如何對得起全香港市民？市民如何參與？另外，世界各地均未有地產商有發展文娛區的經驗，如何有信心將來的營運者有此經驗？
- 答：西九龍文化藝術區的發展模式，並非全新概念。1984年批出的會展一期，也是基於同一概念，而成績也是有目共睹。今次發展計劃龐大，政府必定全力以赴，務求達至一個令文化藝術界及全港市民滿意的成果。另外，政府並非要求發展商自行營運西九龍文化藝術區，而是必須夥拍有經驗的營運機構及人士，更要接受有公信力的監管機構及制度所監管。
- 問：按照計劃，演藝設施將於2010年啟用，政府在此日期前是否有培養本地演藝人材的配套計劃？是否要依賴由外國進口人材？這會直接影響未來的門票收益及財務安排。
- 答：政府鼓勵建議者與本地及海外文化機構、專家及業界合作，提議如何在區內提供文化藝術設施及活動，讓藝術工作者發揮創意。政府一向重視培養本地的藝術人才及行政人員，香港演藝學院，大學及民間的藝術學院都在培養人才方面貢獻力量。康樂文化署轄下的演藝和博物館場地，均由富經驗的藝術行政人員和專家管理和安排節目，他們日後定能在新的文娛藝術區發揮作用。西九龍的發展深受本地和海外人士的關注，日後定會吸引各界的精英齊來參與它的建設工作。
- 問：博物館是蒐集收藏品的地方，並非展覽場地。政府會否提供足夠資源去蒐集藏品？在西班牙的畢爾包，人們不單止是參觀古根漢博物館的外貌，而是要去欣賞博物館內的現代藝術藏品。政府會否提供資源為香港搜集一些能達至古根漢博物館水平的藏品？政府何時開始搜集藏品？
- 答：無論博物館是甚麼主題，搜羅展品都有很多不同的方法，例如透過租借、購買或捐贈的形式，當然還有要解決版權的問題。政府轄下的博物館和電影資料館都提供租借展品的服務。程序就跟博物館之間相互租借展品的一樣。成功的建議者最好能與本地及國際的博物館建立密切的合作關係，以便日後工作。

其他意見：

- 雖然目前政府面對財赤問題，但亦不應以此為藉口，將西九龍的發展權判予商界。如果政府真的如此關注西九龍文娛藝術區的未來發展，就應該以土地拍賣方式，將收益用來發展文藝設施。這樣，政府既可藉賣地收益來紓緩財赤，同時又可以將文藝設施交予一間非牟利機構負責營運，兼且向公眾建立負責任的形象。
- 文藝設施是講求內容(節目)和設施(建築)。所有世界級城市的文藝設施都有豐富的內容。現時本港的博物館尚未有很好的藏品，那麼未來四個博物館又會有甚麼呢！
- 香港需要一個具國際性水準的音樂廳，以吸引不同國籍及層面的觀眾。把一個劇院變成多功能表演場地是不可行的。
- 希望能設立一個「亞洲音樂中心」，讓古典音樂繼續發展及進行研究和保存。
- 文化界對整個發展計劃均抱有理想及渴望。很高興知道政府對此計劃持開放的態度。但最重要的是發展商可以告訴文化界，如何能達到文化界的理想，而非在現階段便考慮成本效益的問題，或困在如需要一項設施便必須放棄其他設施的層面上。
- 以往香港的發展缺乏文化特色和美感，應多參考外國的例子。在可持續發展上，藝術教育是必須的，如視覺藝術學院，或兒童博物館等。此外，發展商可參考外國私營博物館(如畢爾包的古根漢博物館)的營運模式，並可參考國內的書城，其聚集文化界內人士於同一建築內的做法。文化界與發展商應多溝通，以便達至雙贏的局面。
- 香港現時沒有一個音樂廳的舞台可容納數百人的樂團及合唱團。此外，各個場館的自然音響效果亦未如理想，遠遠落後亞洲其他地區如日本的地區性音樂廳。

西九龍文娛藝術區專題諮詢會 內容記錄撮要

諮詢會 IV – 文藝設施的管理及營運模式

日期：11月25日(星期二)下午5時30分

大會主持：陳永華教授	藝發局推廣委員會主席
與會者：陳達文先生	藝發局主席
魏永捷先生	民政事務局首席助理秘書長
蔡淑娟女士	康樂及文化事務署副署長(文化)
林天星先生	西九龍文娛藝術區發展統籌辦公室總工程師

問：「發展建議邀請書」內提供了三個海外的文化設施，包括新加坡的濱海藝術中心(Esplanade)、紐約的大都會博物館(Metropolitan Museum of Art)及現代藝術博物館(Museum of Modern Art)、及倫敦的泰德現代美術館(Tate Modern)，作為建議者建議營運及管理模式的參考例子，是否暗示了將來四個博物館的館藏取向及營運模式？

答：文件內所列的外國文化設施純是作為參考的例子，政府並沒有任何取向。建議者可就不同的核心文化設施建議不同的營運模式。

問：如何成為駐場藝團？駐場與非駐場藝團在使用場地上有什麼分別？

答：駐場藝團並非強制性要求，而是供發展商考慮的建議。政府鼓勵建議者能與藝術團體建立伙伴關係，互相配合，因此並沒有列出任何駐場藝團的準則，評審小組會就提交的建議作出評審。

問：藝發局作為政府與地產商的橋樑，並有監察藝團的經驗，會否參與西九龍文化設施的營運？

答：在法例上，藝發局可參與文化設施的營運及管理工作，視乎建議者會否建議與藝發局合作。

問：「藝術村」的概念是怎樣的？其設施及財政是否由建議者負擔？

答：藝發局提出了一些非核心文化設施，如音樂廳及書城等，供建議者參考。「藝術村」是建議之一，讓不同的藝術團體能進駐西九龍文娛藝術區，繼續發揮創意。「藝術村」沒有特定的經營模式，可由建議者提出建議。

問： 政府如何監管西九龍計劃？

答： 政府對此項計劃有三個層次的監管：

1) 評審建議者的建議時，所建議的管理模式必須具備以下元素：有利於推動香港文化的長遠發展及獲得公眾支持、有效率及以商業方式營運、財政上可行、向公眾問責、管理團體/組織須有法律及專業的公信力、及公開讓社區及專業人士參與。在某些情況下，政府可與中選者終止營運合約。營運期一旦終止，政府會要求中選者支付「履約保證金」，以保障納稅人的利益；

2) 簽約後任何土地改建必須得到政府的批准才可進行；及

3) 建議的機制內必須有公眾參與及問責制度。

此外，加入其他文化設施以配合核心設施的建議，相信會獲得加分。

問： 「發展建議邀請書」同時邀請海外國際級的文化藝術團體參與運作，會否減低本地藝團參與計劃的機會？

答： 整個計劃的目標是令香港達至一個國際性大都會，而保留及發揚本地文化亦相當重要。海外藝團的參與並沒有絕對的優勢，兩者應可兼容。

問： 政府會否對發展商訂下利潤管制？

答： 這個計劃有4個階段：1)整體規劃；2)收集建議；3)與中選者磋商及簽約；及4)動工。現時屬於第2階段，談「利潤管制」似乎言之過早，政府需待收到建議時才有具體的考慮。

整個計劃將以商業設施的利潤，作為興建及營運各項文化設施的費用。營運期長達三十年，發展商是否能從中獲得利潤，主要視乎他們的建議(如需要政府補貼或補地價予政府等)，及十年後地產市場的發展。

問： 政府如何保障市民將來可以合理價格享用區內的文化設施？

答： 西九龍的落成與政府資助的增減並沒有必然性。現時，政府的資助主要分兩個層面：資助演出場地及資助藝團在場內進行演出。將來使用西九龍文化設施的藝團，可屬於政府資助或由商業資助，政府給予發展商在業務策略上的空間相當大。現時亦有非政府的演出場地提供文娛節目，這些節目的票價均由市場決定，相信西九龍落成後亦如是。

政府要求建議者詳列其業務策略，當中包括租用的政策和收費政策。如公眾人士認為收費及票價建議是業務策略的重要考慮之元素，政府歡迎大家就此提供意見，讓政府於評審時參考。

問：評審團中是否容許本地藝文界人士參與？政府會否擔心發展商主導了香港文化藝術的方向？文化藝術團體是否可提交建議書予政府，再由發展商結合建議後交予政府考慮？是否可在建議書內列明，將來的管理層需有若干比例必須為藝文界人士？此外，政府如何衡量評審結果是否獲得公眾支持？如何保證獲選的是最有利的管理及營運模式？是否有客觀標準？是由政府判斷，抑或由公眾或藝文界投票後決定？

答：公眾的參與在各個階段中均有滲透，在第3個階段中更會公開結果。在計劃落實前，獲選的建議必須得到公眾的認同和支持，因此整個計劃並非由發展商主導。

政府歡迎各界人士就文化藝術設施的營運模式積極發表意見，以協助政府落實這方面的評審細則。

問：政府有什麼監察的機制？有什麼部門會參與監察？另外，如將來的文化設施有管理委員會，誰擁有最後的決策權？

答：監管機制視乎獲選建議所提議的營運模式而定，決策權亦與營運模式息息相關。如前所說，政府可在有需要時與中選者終止營運合約，另選合適的營運者，但會要求中選者提供「履約保證金」，以確保核心文化設施在三十年的營運期內有理想的營運及管理水平。

問：是否容許文藝界人士在平衡利益後，組成代表團進入評審小組？此外，西九龍計劃與香港長遠的文化政策有什麼關係？政府是否有未來十年至五十年的文化藝術發展藍圖，欲體現於西九龍計劃？政府應清楚表示計劃的目標是作為香港地標，抑或為長遠的文化藝術發展，好讓文藝界人士有符合現實的期望。

答：西九龍的發展是個很好的契機，有助政府在文化事務中聚焦，但這個計劃不能解決所有文化發展問題，這些問題亦不需要等待西九龍落成後才去解決。整個計劃發出了一個很重要的訊息：文化對我們的城市是重要的。此外，文藝界人士組成代表團進入評審小組的建議的利益衝突問題不可能真正解決。

問：建議者是否需要提供負責營運每個文化設施的人選？是否需要為場地的主要管理人士提供其履歷表？此外，「駐場藝團」的定義和角色是什麼？是否容許超過兩個「駐場藝團」？

答：建議者須就核心文化藝術設施的營運提交人力資源策略，如組織架構及主要管理階層的組成，包括其應有的資歷及經驗，以確保設施的營運能達到專業水平。劇院綜合大樓之設計將有足夠的設施提供予兩個駐場藝團使用。由於

駐場藝團並非強制性要求，建議者在提交建議書時可就駐場藝團的數目、性質及活動作出建議。

其他意見：

- 此計劃不宜有商業元素在內，並反對由地產商主導。
- 租用政策必須考慮本地團體是否能負擔，並應以高使用量為大原則。
- 評審小組可考慮讓藝發局主席及一位擁有豐富發展文化藝術區經驗的海外資深專家參與，以令人信服。
- 西九龍文娛區應發展其獨特性格，一個城市的文化性格該由政府的文化政策來決定，如培養藝文界人材等。

諮詢會 V – 評審準則

日期：11月26日(星期三)下午5時30分

大會主持：曾其鞏先生

藝發局大會委員

與會者：陳達文先生

藝發局主席

魏永捷先生

民政事務局首席助理秘書長

蔡淑娟女士

康樂及文化事務署副署長(文化)

林天星先生

西九龍文娛藝術區發展統籌辦公室總工程師

問：除「發展建議邀請書」的圖則外，是否可為發展商、建築師及工程師以軟件形式，提供多些計劃整個西九龍區的圖則？另外，碼頭是否為長期使用？如屬長期使用，可否移往別處？

答：西九龍網頁載有所有設施的圖則名單，歡迎有興趣的人士以電郵或書信方式與統籌辦公室預約時間閱覽，或按指定價錢購買。至於網頁上沒有提供的圖則，可與個別政府部門如水務處索取。另外，碼頭並非強制性要求，政府只要求建議者考慮如何興建碼頭。碼頭是長遠性建設，建議書內已列明碼頭的用處，但沒有訂明碼頭的位置。政府建議的位置在地盤南面，以便靠近其他交通網絡。

問：此項目座落於油尖旺區，評審準則是否有考慮到當地社區的意見？這個項目除了令附近的樓宇升值5至10%外，對區內的市民有什麼好處？文藝設施最後會否變為補習中心或綜藝館，而沒有使香港成為真正的文化大都會？文藝界意見雖然重要，然而文藝界與社區人士所關注的有別，社區及區議會的意見是否更重要？

答：政府曾就西九龍計劃向油尖旺區的區議會作出匯報，相信建議者會建議如何處理技術、人流及交通等會影響社區的問題。有需要時，政府會再諮詢區議會。整個西九龍計劃的定位是必須有助香港整體的文化發展，區內的設施是全港性的。然而，評審準則關注整體性之餘，亦會注意社區內的意見。政府歡迎社區人士建議，如何在評審準則內加入地區性的意見。

問：評審團是如何組織的？各個參與部門如何分配人手？誰有最終的決定權？行政長官抑或曾司長？能否透過某種方式影響最終的評審結果？社會盛傳已「欽點」某一地產商重標的情況是否屬實？如比賽中獲勝的建築師參與技術投標，是否有絕對的優勢？

答：「欽點」純屬子虛烏有，如此大型的工程透明度很高。評選程序在倡議者於期限前提交建議後，在強制性要求中合格的建議書將交予三個評審小組，營運、保養及管理小組會由民政事務局牽頭，三個小組均包括相關的政府部門

同事。政府會與得分最高的一個或更多倡議者磋商細節，然後提交城規會及立法會，最後才交由行政長官及行政會議決定是否與中標者簽約。三個評審小組的成員均是公務員，以解決利益衝突的問題。

政府將設一個由房屋及規劃地政局統籌的「評審委員會」，下設這三個評審小組。三個小組的評審建議會交予「評審委員會」考慮，如有需要會就細節與建議者作澄清。

問：營運文化設施相信會虧蝕，現時政府面臨財赤，將來該如何運作文娛區？財政上政府需補貼多少？如何保證營運、維修或其他方面不會出現問題？天篷在技術上是否可行？整個過程有多公開？建議提高技術及財政的比重、考慮單一招標或會造成壟斷情況，及多聽取公眾意見。

答：技術、營運及財務均有其重要性，故最後決定平均分配分數。天幕設計是概念性的建議，雖然現時世界上仍未有如此大型的天幕，政府已對技術作出詳細評估，初步認為技術上可行。天篷設計的要求亦詳列於建議書內，建議者需要考慮風力及防火等問題，並需要提交技術可行性研究報告。

問：建議額外設施如音樂廳會獲得加分，是否表示會超越 100 分的上限？從發展商的角度，西九龍的核心文化設施並不足夠，但增加文化設施會減少商業項目、增加建築成本，及加重長達三十年的營運負擔。建議其他文化設施只屬於技術建議 (100 分中的 35 分) 及營運建議 (100 分佔 60 分) 中其中一個部分，可否更仔細說明，假如建議興建一個音樂廳如何獲得加分？

答：關於營運、保養和管理核心及其他文娛設施的評分共有 60 分，分為 7 個項目，其中一項是「其他文娛設施」，當中的考慮包括設施的主題及內容、管理策略、節目政策、與核心文娛設施的配合，以及業務策略。其他文娛設施如音樂廳的評分會在這裡反映出來。政府歡迎公眾對這部分 7 個項目的比重給予具體的意見。

因增加其他文化設施而加的分數除反映在「技術建議」及「營運建議」外，如財務上可行，亦會在「財務建議」中反映。

問：有何機制防止現時參與評審的高官在退休後與本計劃出現利益衝突？評審委員的名單將來是否會公開？公眾人士是否有機會參與評審的過程？

答：政府內部對公務員在公職範圍內涉及任何利益衝突的可能性有很清晰而嚴謹的指引。參與評審建議書的公務員中，有利益衝突的公務員必須抽身而退。對於退休公務員亦有相關的機制，透明度很高。現時，評審的名單暫未落實，日後將與各政策局商議是否適合公開名單。

公務員事務局對退休官員出任其他職位有一套很嚴謹的程序。退休的公務員如出任任何職位均須向政府申請，須說明僱主的身份、工作性質及薪酬等。政府會向其曾任職部門徵詢意見。相關的部門會評估是否存在利益衝突，才考慮是否作出批准。

問：藝發局是法定機構，政府是否會考慮讓藝發局參與評審程序，令計劃不至淪為地產項目？

答：由於藝發局並非政府部門，因此不會成為評審小組的一員。待評審結果公佈後，相信政府會再諮詢各部門及/或有關團體，作為香港發展藝術的唯一法定機構，反應藝文界的意見，藝發局是義不容辭的。

問：評審時希望政府能關注「人力資源及員工架構」一項。另外，是否能評估一下現時文藝工作者的發展空間是否能配合十年後西九龍的落成？

答：不論有沒有西九龍計劃，藝術人材及觀眾的培訓均是政府需要解決的問題。

問：「發展建議邀請書」內提出，倡議者須適當地評估公眾對西九龍區內的運輸服務、行車路及行人路的整體需求。政府過去曾做過相關的研究，請問公眾如何能索取這些資料？

答：倡議者可參考政府基線計劃(Government Baseline)中為西九龍發展所做的「運輸及交通影響評估研究」。報告已收錄於「發展建議邀請書」第二冊中的光碟內，及上載於西九龍文娛藝術區的網址。

問：在「發展建議邀請書」的第四章內提到，音樂廳不應在考慮之列，然而所有諮詢會中均有提及音樂廳。根據現時的要求，發展商不能考慮音樂廳的建議，請有關部門盡快澄清。

答：「發展建議邀請書」第四章只指出 Foster Scheme 所建議的音樂廳並未被採納於政府基線計劃及核心文化設施內。但政府要求建議者提供其他文化藝術設施，以配合核心設施和豐富文化區的內容。故此，建議者可提出興建音樂廳。只要有理據的支持，建議定會得到充份的考慮。

問：評審過程公開而具透明度，個別建議書的分數是否會公開？在當初的設計比賽中，在技術上得分最高的計劃沒被選中，是否因為 Foster 的聲譽？

答：概念規劃比賽的評審程序，遵循國際比賽的一般慣例，亦得到香港建築師學會的讚同。整個評審過程，都是以不記名的方式進行。在未有比賽評審結果

前，評審團以及技術評估委員會的成員，均無從知道參賽者的身份。當評審團選定得獎作品後，當局亦祇有向評審團及公眾公布五位得獎作品作者的名稱。(再者，評審過程中，當局並沒有就作品給與技術評分。)

西九龍文娛藝術區建議書的評審程序，會採納類似的模式。政府不會公布個別建議書的評分。

其他意見：

- 建議者如建議興建額外文藝設施應獲得大幅加分，以平衡文化設施與地產項目30%與70%的比例。整個計劃應以文藝設施為重心，現時技術、財務及營運三方面的評審分數均為100分，未必可達至發展文藝的真正目的。
 - 應容許遵守嚴謹利益衝突操守的法定機構參與評審過程。
 - 不應待評審結果公佈後才諮詢文藝界，因無法比較不同建議書的優劣。
 - 整個評審中沒有著重「文藝概念」，只有技術建議中「核心及其他文藝設施和休憩用地的概念設計」佔100分的35分，絕對不足以證明此項計劃以文藝為重心的合理性。「文藝概念」應獨立評估，而「文藝」和「休憩」亦不應相提並論。
 - 在公佈評審結果時，請向市民公佈中選的計劃如何體現政府在未來三十年的文化視野。
 - 現時的評審準則只以發展商的考慮而定，並沒有文藝發展的視野，政府應以發展文藝為己任，而非為發展商打算。
 - 應設立國際首創的「世界發明博覽中心」，展覽全世界的科技發明，有助長遠的科技教育。
 - 評審時應著重建議者的營運能力，當中應考慮到市民的負擔能力，令每個市民均可受惠於計劃的文藝氣息。
 - 音樂廳的「聲響設施」(acoustics)十分重要，請發展商視為興建音樂廳的主要考慮。
 - 建議四項評審準則分別為：

-文藝設施的設計/技術/營運等	100分
-其他項目*的設計/技術/營運等	100分
-財務建議	60分
-總體計劃	40分
- *包括休憩、商業、娛樂、住宅、公用設施、天篷、穿梭列車系統及碼頭等

西九龍文娛藝術區座談會 內容記錄撮要

日期：2004年2月9日(星期一)下午6時30分
大會主持：陳永華教授 藝發局藝術推廣委員會主席
與會者：陳達文先生 藝發局主席
盧景文教授 藝發局藝術支援委員會主席
馮浩賢先生 民政事務局首席助理秘書長(文化)
鄧燕群女士 康樂及文化事務署助理署長(演藝)
關柏林先生 西九龍文娛藝術區發展統籌辦公室主管

問：政府應留意新加坡濱海藝術中心(Esplanade)的情況，包括天篷玻璃會漏水、清潔困難、空調昂貴、颱風會令露天廣場成為「風口」、天篷的建築成本昂貴，將成為香港人的負擔、Foster 的設計令場館缺乏彈性，以及管理模式不詳等問題，引以為鑑。

天篷的清潔及通風設備問題是值得關注的。此外，獨立財務評估應在政府選擇了候選倡議者後再進行，亦不一定要交予學術機構，應委託予合適的機構。另外，政府評審倡議者的財政建議時，如倡議者獲得額外資金如私人基金等，贊助部份文藝設施的整體營運，由於不需要耗費公帑，亦不需以商業活動的經濟回報間接補貼文藝設施，應考慮給予額外評分。

答：天篷是2001年舉辦的國際比賽中的冠軍作品的主要設計概念。現在政府正廣邀建議書，為西九龍文娛藝術區建議更詳盡的發展路向，包括天篷的各項技術性細節。如最後政府評審過遞交的建議書後，認為天篷的設計技術上不可行或非物有所值，政府會重新檢討整個發展方向，如有需要包括放棄天篷。但在未收到詳細設計之前及未有實質證據證明天篷的「不可行」我們是不應貿然改變發展方向的。

政府現正等待倡議者建議，提出文藝設施與商業活動的財政安排的新思維。

在財務評估上，公眾應有一些可信的參考數字，以比較及了解倡議者在財政上的安排。倡議者在地價等的計算方法各有不同，這會影響其營商策略，尤其是提供「其他文藝設施」及30年的營運期間所需的資金等。獨立的財務評估如包括地價、建築費、各項「其他文藝設施」的成本，以及營運與維修費等資料，將有助公眾了解倡議者在整個發展計劃中，是否獲得合理回報。

問：問卷的計算基準以個人抑或團體為單位？會否分開處理？此外，由單一發展商發展整個計劃或有壟斷的問題，政府會否為此設立機制？

答：問卷的分析將由專家負責，至於計算的基準，我們會聽取專家的意見。問卷表達了公眾的意見，可作為政府及發展商的參考。

政府會以嚴謹的態度處理建議書，確保獲選的建議書符合高水準的要求。至於地價的問題，土地有價，如擱置太久，也是一項社會成本。此外，單一發展的好處是可確保在這個發展項目中，市民對文藝設施的需求得以實現，而不會完全偏向地產項目。

財務上的安排最重要的不單是地價的計算，其實建築期間所需的資金安排及借貸利息亦非常重要。最理想的做法是在可能範圍內讓倡議者儘快完成商業及住宅部份以商業回報支持文藝設施的興建及營運，同時以低息借貸，減低發展成本。

問：會否請藝團以長期合約形式如一年在「西九龍」演出？是否有其他合作形式？

答：政府現邀請倡議者提交發展及營運文化藝術設施的建議，與藝團的合作及其模式是提交建議者可考慮的重點之一。

根據藝發局所搜集到的意見，每個場館應容納超過一個藝團，這與一個藝團獲得「長期合約」的訴求似不一致。但另一方面，若從令演出節目多元化的角度上考慮，應盡量避免「長期合約」與多元化的原則之間可能產生的衝突。

問：在收集建議書前，政府會做什麼？將來如何評審？

答：現時有關部門正忙於籌備各項有關收取和評審建議書所需的準備工作。我們正諮詢文化界和建造及地產界的專業團體對於西九龍文娛藝術區的意見，特別是將來評審建議書需注意的事項。諮詢的結果將用來調整評審建議書的指引，以期更符合市民的期望。此外，我們亦需裝修特定用於收取、儲存和評審建議書的場地。

問：哪個機構委託 Norman Foster 設計天篷？是否私人發展商？

答：概念規劃比賽的冠軍作品是由「新鴻基發展有限公司」委託 Foster & Partners 設計的。

問：現時的表演藝術均需補貼，發展商能否為長達 30 年的營運期提供足夠資金，並能每年提供適當的增長？相對 250 億的建築費來說，以今天的價值計算，一個中型劇場 30 年的運作費連建築費及維修保養，應不超過 15 億。政府是否需要為此而以土地與發展商作交換？若政府財政緊拙，一個長期的財政監管是必須的。

答：政府希望可善用西九龍的土地，同時建設達高水平的文藝設施。事實上，除西九龍外，其他如體育及基建項目均會嘗試與私人機構合作發展。待接到建議書後，政府會評審發展書是否能達到期望。

問：如視藝學院設於各藝術博物館中，如何訓練出完整的視覺藝術家？政府應著重訓練完整的視覺藝術家，並應設商業藝廊群。

答：藝發局的建議是，除建議設立獨立的視藝學院外，四個博物館應設有能配合視藝學院教育用途的相關設施，令學生可從中溶匯所學。

四個博物館的主題只屬建議，可由倡議者根據不同的考慮自行提議。事實上，四個博物館以外的附加設施如學術或商業的建議，均是倡議者發揮創意的地方。

問：整個計劃的受眾是大中華的旅遊人士抑或外國人？相比內地，香港有什麼獨特之處以吸引遊客？政府對藝術的發展是否有明確方向？「西九龍」的藝術方向是否由發展商建議？如受眾是本地居民，如何確保 2010 年時本地有足夠的觀眾群，以支持整個文娛區？抑或發展觀眾群的方向也需由發展商建議？

答：「西九龍」的服務對象是開放的，不需限制特定的觀眾群。整個計劃希望達至幾個層面的融合及伙伴關係：政府與民間、發展商與藝文界、軟件與硬件、精緻藝術與流行文化。「西九龍」是一個充滿創意和合作的地方，應可兼容並包。

問：如現時強調「必要時，可由政府作額外資助」，會否令發展商有依賴政府的心態？

答：「發展建議邀請書」內要求，倡議者須列明財務上的安排，包括是否需要政府資助。現時，政府對此安排未有表示意見。

問：商業教授藝術是否算是有經濟效益的項目？廣告、商業電影與平面設計是否屬於藝術項目？

答：這些均是商業與藝術的結合，可算藝術項目之一。

問：「場地性格化」如何運作？如何成立「表演藝術統籌委員會」？

答：不同的場館由不同的組織管理及設立駐場藝團均可達至藝術發展的多元化。各個場地的統籌需由一個認可的委員會負責，同時，委員會可充當不同管理組織的溝通橋樑，具體的情況則取決於將來各個組織的協商。

問：發展藝術區的同時應發展觀察群，全民教育可締造文化氣候。但近日新高中課程發展卻明顯不重視藝術教育，如此宏偉的計劃應與教統局的教育政策整體配合。

答：現時有關部門正在向教統局了解情況及進行跟進。

其他意見：

- 在財務評估中，2010 年的地價是難以預知的，唯一的評估方法是與政府自行管理的做法相比，包括考慮由此計劃而衍生的經濟利益等。30 或 50 年後的地價升跌對現時公眾及發展商的利益來說並不重要，重要的是現時這塊土地的價值。
- 政府應擱置計劃，留待下一屆政府再作決定。地產商插手亦會令社會大眾疑慮。此外，政府如因赤字問題而尋求地產商參與發展，會有後遺症。天篷的設計亦不適宜香港的天氣，應重新設計。
- 由於地價難以預測而發展商需要負擔各項文藝設施的發展，在商言商，或會令計劃成為另一個「數碼港」。此外，天篷的設計太昂貴，將成為港人一個沉重的負擔，政府應以悉尼歌劇院為鑑。
- 現時資金氾濫，銀團借貸不成問題，重要的是地價成本。
- 新加坡的濱海藝術中心(Esplanade)沒有漏水的問題，海旁氣氛亦不錯。天篷設計未必是壞事。
- 文娛區內應設一個大型圖書館，規劃上每個場館及設施應有充足而舒適的空間。
- 同意設立「中國文物博物館」，建議增設中國少數民族的文化藝術展覽。此外，由於中國是最早接觸非洲的民族，建議在「中國文物博物館」內，或另設博物館，介紹非洲少數民族的文化藝術。

「西九龍文娛藝術區」學術性財務評估研究簡報會 內容記錄撮要

日期：2004年5月10日(星期一)下午6時正
大會主持：陳永華教授 藝發局大會委員及藝術推廣委員會主席
與會者：陳達文博士 藝發局主席
許焯權博士 香港大學文化政策研究中心
黃國俊博士 香港大學文化政策研究中心

問 這份評估報告以政府原則及商業原則，比較文藝設施營運上的差異，在商業部份是否已考慮到整體設計或規劃上的差異，如酒店及住宅的不同組合？

答 商業部份的設計或規劃可能性非常多。由於酒店的市價很參差，數據不太可靠，因此未有包括在評估內。這份評估報告只提供一個基礎，並不排除興建酒店的可能性。酒店可提高商場的格調，增加客源，令消費者和遊客的數量有保證。這需要由發展商發揮創意和提供更多資料，才可進一步作出評估。

問 評估報告所採用的容積率是多少？假如容積率提升至3或3.5，對評估結果有什麼影響？

答 容積率以政府的「發展建議邀請書」中所訂的1.81為基礎。容積率是樓面面積相對地盤面積的比例，即整體發展的密度。容積率愈大，可建築的樓宇愈多，但建築費亦會同時增加。評估報告中假設，發展項目的樓價約\$7,000/呎，總建築成本連天篷約\$3,000/呎，故樓面地價約\$4,000/呎。如容積率提升一倍，即樓宇面積增加一倍，樓面地價維持\$4,000，地價則提升一倍，而基金及營運收入等亦會相應增加。

問 天篷的建造費預算基於什麼假設？

答 天篷的設計尚未有詳細圖則，評估的數字乃參考 Foster 方案中提及對天篷設計的要求，包括其跨度、鋼材數量、環保及風力的要求等，計算鋼材、玻璃及金屬的所需數量，並根據「發展建議邀請書」內天篷須有55%覆蓋率的要求估算天篷的表面面積，由此推算出天篷的成本約\$10,000/平方米。最終的實際數字須視乎詳細的設計內容。

問 商業部份的估價為\$364億，其中住宅佔總樓面面積40%，估計是否過高？估價是否包括酒店？

答 如前述，初步評估並未包括酒店，而住宅佔總樓面面積40%亦只屬假設。根據 Foster 的概念，40%的住宅可分佈於「西九龍文娛藝術區」的東部(文化設施區)及西部(商業門廊)。住宅不一定作出售用途，部份住宅可設計為建築成本及樓

價較高的酒店式服務住宅(serviced apartment)。

問 評估報告指出，劇院 A,B,C 在商業原則運作下，估計利潤為\$8,800 萬。假設有三個駐場藝團，平均每個藝團每年將有\$2,933 萬收入，即每週\$56 萬淨票房收入。假設 400 座位的劇院每週有 5 場表演，一週共有 2,000 觀眾購票入場，平均票價為\$280。如分高、中、低票價，即淨利潤票價須為\$400、\$280、\$160，不包括學生、長者等優惠票。但事實上，400 座位的劇院只能演中型製作，並非百老匯式音樂劇，而票價亦不可能提高至如報告所評估的水平。

答 百老匯的平均入座率約 67%，平均票價為港幣\$480。評估報告採用百老匯數據作為營運三個劇院的假設。目前香港的文化節目不能在同一演出場地作長期表演，難以降低成本，同時亦缺乏如百老匯般的市場推廣資源。但將來香港有可能達致百老匯的水平，因「西九龍文娛藝術區」在東南亞區是獨一無二的。評估報告亦指出：比之於紐約百老匯的 39 個劇院，400 座位偏低，2,000 座位偏高。如 2,000 座位稍減，以補 400 座位的不足，將有助經濟效益。

問 水墨及設計美術館的預算基於什麼假設？

答 由於香港沒有水墨或設計館，兩者的預算皆參考了香港藝術館的數據，從而作出評估。

問 評估報告內指，現代美術館如以政府原則營運將虧損 2 億 500 萬，而以專營權的營運模式則只虧損 7,000 萬。是否有真實的參考例子？因後者的成本只是前者的三分之一。

答 專營權有具體的案例作參考，但由於詳情較為敏感，不方便公開。主要的數據乃參考台灣一個以專營權運作的現代博物館，此館仍在籌劃中，其數據則參照在歐洲擁有同一專營權的博物館。評估報告參考了兩者的數字，並就香港的成本及運作情況作出了調整。

西九龍文娛藝術區專題研討會 「發展理念與藝文界期望」討論撮要

日期	:	2005年3月18日(星期五)	
時間	:	下午6時至8時	
地點	:	香港歷史博物館演講廳	
大會主持	:	曾其鞏先生	
與會者	:	馬逢國先生 SBS, JP	香港藝術發展局主席
		馮浩賢先生	民政事務局首席助理秘書長(文化)
		曾柱昭先生	康樂及文化事務署助理署長(文博)

1. 香港人口在日佔時期後不斷增加，大量人士從國內遷來，帶來祖先的傳統文化，從衣食住行中衍生出不同的文化藝術，如煮食及雕刻等。藉著西九龍文娛藝術區的發展，市民應考慮如何將這些民間藝術整理，把文化及傳統承傳。

回應 「文化」的定義十分廣泛。政府投放資源以支持的「文化」事務泛指兩方面：1)不同的藝術工作（包括表演藝術及視覺藝術等）2)本港的古物古蹟工作。前者創新而有前瞻性，能帶動文化及創意產業；後者如設立博物館等屬傳統的保護與保存。

現時，香港歷史博物館內展出的「香港故事」正好展示各種傳統技藝，香港文化博物館亦銳意保存粵劇的文物，康文署及教統局亦正從不同層面在學校推動粵劇文化。

香港應善用現存的傳統文藝資源如考古、民間藝術、古建築等，使之成為本地文化的支柱，從而進一步開拓文化的生存空間。

2. 當西九龍文娛藝術區發展計劃落成後，康文署及藝發局的角色是什麼？政府會否削減藝發局的資源？將來藝術區落成後，大部份專業的藝團或會在該藝術區內演出，現時康文署的場地是否能讓其他業餘的藝團使用？

回應 政府將不會減少投放於文化藝術的資源，西九龍文娛藝術區亦將與現有的文藝設施互相補足，為藝文界帶來額外的文藝設施和資源。

西九龍文娛藝術區並非獨立存在的項目，如四間博物館將是本港現有的廿多間博物館以外所增設的設施。除核心文藝設施外，藝術區內將有百分之七十的其他設施，當中可建立藝術村或其他藝文界所需的設施，令整個藝術區充滿藝術氣氛，從而吸引人流。

西九龍文娛藝術區發展計劃是特區政府以寶貴的土地資源交予商界，由商界投放資源於文化藝術領域，嘗試以藝術和商業結合的模

式發展藝術文化。

從藝術空間而言，西九龍文娛藝術區約等於全港百分之二十至三十。政府同時可透過相關的政策，發掘更多現有空間，並將之變成藝術空間。藝發局亦銳意為業界爭取把空置的學校或工廠大廈，以及在商業發展的項目中騰出空間，讓藝文界使用。

3. 外國的創意工業經過三、四百年的發展孕育而成，香港的創意工業則仍屬起步階段。在推動文化及創意產業的發展上，政府應作出更大的承擔。

回應 文化及創意產業是近年興起的經濟發展重點，其定義是以創意為增值的手段，透過知識產權保障相關行業。政府的藝術政策可帶動文化及創意產業的發展，將藝術品及服務變成有市場價值的產品。政府的角色是促進者，透過建立宣傳及製作的平台，讓商人與藝文界交流互動，從而推動整個文化及創意產業。

西九龍文娛藝術區是個啟動商界投入資源，發展文化及創意產業的嶄新嘗試。另一方面，文化藝術的產業化則可進一步鼓勵更多商人投入資源，支持文化藝術的發展，兩者可說相輔相成。如此藝術工作者將有更多發展的空間，從而發展出更多有潛力的文化產業，創造經濟活力。

人力資源對文化及創意產業的發展非常重要。政府可鼓勵及協助各大專院校及教育機構儘快提供藝術人才的培訓，長遠而言，確保文化藝術的持續發展。

4. 西九龍文娛藝術區建成後，如何提高戲曲界，特別是粵劇界的演出機會？

回應 戲曲界最關注的是表演場地的短缺問題。政府現正改善高山劇場的設施，為戲曲界提供常設的表演空間。

5. 政府有意將高山劇場作為粵劇的發展基地，將來的西九龍文娛藝術區與高山劇場會否引致資源重疊？如高山劇場落實為粵劇演出的基地，會否影響粵劇於西九龍文娛藝術區的演出機會？

回應 政府所發出的「發展建議邀請書」中沒有強制性要求倡議者在西九龍文娛藝術區內設立戲曲的演出場地，不同的倡議者亦各有不同的建議包括在「其他文藝設施」中。戲曲界可把握諮詢期的機會，主動向政府提出意見。

6. 若西九龍文娛藝術區只為國際級的演出提供場地，粵劇於西九龍文娛藝術區演出的機會是否等於零？以中國戲劇而言，是否只有崑曲（世界文化遺產）才有資格於西九龍文娛藝術區內演出？

回應 建立西九龍文娛藝術區的目的是推動本土的文化藝術，因此，藝術區內將包容各種不同的本地藝術，而政府亦致力關心粵劇的推動及保存。

7. 文學藝術是文化的靈魂。文學界曾多次反映，建議於西九龍文娛藝術區內建立「文學館」，而政府已表示「暫未有建文學館的打算」。諮詢的作用為何？

回應 政府要求倡議者在建議書中提出對西九龍文娛藝術區的發展理念。藝術區內除有各項核心設施外，亦有其他文藝設施，仍有許多供藝文界發展的空間。在諮詢期內，政府歡迎市民就文藝設施提出意見。

西九龍文娛藝術區未必能容納所有的藝術形式。要推動文學藝術，可從三方面著手：恒常的活動空間；發表的渠道；及建立業界交流的平台。文學界可針對文學發展的困難，說服政府增加資源，協助文學藝術的發展。

8. 現時，香港仍未有明確的文化藝術政策。在未有政策基礎前，將龐大的藝術區交予商界發展，而藝文界反而未能參與計劃，這似與「以民為本」的理念背道而馳。

回應 文化委員會的政策建議書是香港文化政策的基本藍圖。政府在逐步落實政策建議書的各項建議時，同時推動西九龍文娛藝術區的發展，可為藝文界爭取更多社會及空間資源。

商業與文化並不對立。在歷史上，許多藝術因獲得商界的 support 而發展蓬勃。政府鼓勵商界投入資源，長遠而言將有利文化藝術的發展。

9. 現時，香港的藝術發展受到什麼限制？

回應 在過去的文化發展歷程中，演藝場地主要由政府管理。相對其他國家，香港政府在藝術文化的投入與成效雖並非很理想，本地各種不同形式的文化依然發展蓬勃。過去文化藝術必須由政府補貼，以扶掖不同文化類型的發展。文化及創意產業的發展將讓創作與商業結合起來。文化與商業並非互相排斥，優質的文化藝術可帶來商機。

10. 如不建設西九龍文娛藝術區，如何運用港幣三百億元的資源發展香港的文化藝術？

回應 在政府計劃發展西九龍文娛藝術區初期，公共資源有限，與商界締結伙伴是發展香港文化藝術的最佳方案。若不實行現有方案，是否有大量資源能投放於文化藝術是一大疑問。

11. 西九龍文娛藝術區計劃是否一項實驗？如要進行實驗，應從小實驗開始，抑或大實驗？

回應 西九龍文娛藝術區計劃並非完全是個實驗，早在文化委員會的政策建議報告中已提及，結合商界力量發展文化藝術的重要性。

12. 香港的海底隧道是本港公商合作的基建計劃。近日，該隧道在財政上出現了問題。西九龍文娛藝術區計劃同時涉及藝術發展、旅遊，及其他範疇，比香港隧道更複雜，政府必須考慮，如何避免相同的財政風險出現。

回應 大會堂及文化中心落成時曾受到批評，從歷史的角度看，三十年後，市民或會認同西九龍文娛藝術區是個值得發展的計劃。高雅藝術須由政府投入資源保存及推動，長遠而言，藝術要能衍生商機，方有更大的發展空間。

13. 文化源自民間，在建立大型的博物館時，應多關注民間藝術的發展，如表演空間的發展及藝術教育等。

14. 長遠而言，政府應考慮是否需要預留土地及資源，以配合時代的變遷及未來的發展需要。

15. 營運期長達 30 年之久，期間政府必須參與其中，而非完全交予發展商之手。政府會否成立獨立的工作小組，以監察西九龍文娛藝術區的營運及管理？該工作小組必須包括藝文界的專才及獨立人士。

回應 西九龍文娛藝術區的營運模式應有高透明度、有各界參與、財政上可行，及可持續發展。政府現正評估各倡議者所提出的營運模式是否能達到這些目標，市民可就倡議者提出的發展方案向政府提出意見。

16. 香港回歸前沒有發展基層文化，民間亦缺乏動力，令香港的基層文化缺乏基礎。西九龍文娛藝術區的討論中缺乏培養觀眾及開拓藝術市場等軟件發展。藝發局可考慮促請政府在制定政策前多關注基層文化的發展，及增加投放予發展文化軟件的資源。此外，香港社會需找出有效發展文化及創意產業的方案。

17. 政府有否考慮商界在西九龍文娛藝術區應扮演的角色？是否應由商界主導整個藝術區的運作？政府的文化政策能否解決藝文界與商界之間的衝突？

回應 要擴大文化藝術的市場，藝術推廣的深度和廣度非常重要。商界有很多資源和空間可用作發展藝術，如商場、住宅、商業大廈等可擺放藝術品或舉辦藝術表演。政府的角色是促進者，創造讓藝術與商界結合的平台，鼓勵兩者建立伙伴關係。

18. 香港缺乏文化政策的遠景，過去有關西九龍文娛藝術區的討論亦欠缺發展理念的探討。藝發局應協助政府落實文化委員會政策建議報告中的建議，把握西九龍文娛藝術區的契機，為香港塑造未來的文化遠景，當中包括文化硬件及軟件的發展、藝術教育的配套及文化交流等。香港必須有完整的文化定位，方可為藝術區訂出發展路向。文化藝術的發展方向不應由發展商決定。

19. 西九龍文娛藝術區發展計劃會否引發標籤效應，令市民誤解只有能容於藝術區內的才是值得發展的藝術？此外，政府應就區內其他文藝設施如何提昇本土的藝術發展給予指引。

回應 西九龍文娛藝術區只是香港藝文發展的一部份，我們應聚焦的是整體的文化遠景。現時，教統局的教育改革正正是提昇文化素養的新措施。政府非常重視青少年的藝術素養，如鼓勵學生觀賞藝術演出及參觀博物館等。此外，政府亦希望提高市民欣賞文化藝術的水平。以近期在本港舉行的「法國印象派畫展」為例，透過舉辦大型展覽，市民有更多欣賞藝術品的機會。

20. 西九龍文娛藝術區計劃會否令市民誤解，能討好商界的才是優秀的藝術？政府是否曾考慮，由商界主導的藝術發展將產生哪些後果？

21. 藝術表演的商機會否令藝團不斷重演能賺錢的劇目，而不再創作新劇目？商業與藝術是否真有相輔相成的作用？

回應 由於公共資源有限，西九龍文娛藝術區計劃是一個很好的開始，帶動商界投入資源發展藝術。

22. 在可行的範圍內，教育界人士應全力推動藝術教育，並倡議政府投放更多資源發展文化軟件，以配合硬件的發展。

西九龍文娛藝術區專題研討會 「可行的管理模式」討論撮要

日期：2005年3月21日(星期一)
時間：下午6時至8時
地點：香港歷史博物館演講廳
大會主持：陳載灃博士
與會者：方毅先生 民政事務局助理秘書長(文化)
鄧燕群女士 康樂及文化事務署助理署長(演藝)
楊慧儀女士 香港藝術發展局委員

1. 政府應考慮成立法定組織，管理西九龍文娛藝術區。該法定組織必須有藝文界、市民及政府官員的參與，落實民間主導的理念。現時，香港的文化及創意產業正在起步，政府應訂立法例，如文化及創意產業的母法，在母法下再訂立博物館法等，仔細探討發展文化及創業產業的方向。另一方面，藝文界應開始集合界內的專才，共同思考在西九龍文娛藝術區發展中的角色。

2. 政府不需為藝術區撥款成立營運基金，藝術區的營運資金應來自該區的經濟活動收益。

回應 西九龍文娛藝術區內將有不同設施，現階段政府希望各界人士可針對區內各項設施提出可行的管理模式的意見，協助政府與倡議者磋商。

3. 表演團體於西九龍文娛藝術區發展計劃中可享有什麼福利？是否能獲減免場地租金或撥款資助？是否需要自負盈虧？如有撥款資助，政府應成立獨立的委員會進行審批，以確保公開、公平、公正。

回應 現時，政府正考慮三位倡議者所提出的營運模式，包括長遠對香港藝術發展的好處、能否得到社會支持、各界人士的參與、靈活及高效率的營運模式、是否有新思維，以及法律及財政上的承擔。政府亦會與中標者磋商藝術團體參與管理的模式。

4. 藝發局是否對可行的管理模式有特定的看法？

回應 藝發局對西九龍文娛藝術區的管理模式暫未有特定看法。藝發局是法定組織，有責任反映藝文界的意見。在專題研討會上收集到的公眾意見經整理後，將選取長遠而言最有助香港藝文發展的建議，向政府提交意見書。

5. 博物館應各自成立法定組織，由該法定組織制定該館的營運模式。此外，政府應成立博物館法，制定收集藏品的法例。

6. 粵劇界人士支持西九龍文娛藝術區的發展，並促請政府關注粵劇所需的演出場地，如可容納 1,000 至 1,200 位觀眾的劇院，讓粵劇界在藝術區內有演出的機會。

回應 政府發出的「發展建議邀請書」中雖沒有規定倡議者必須在藝術區內設立專供粵劇界使用的場館，但政府非常鼓勵倡議者提供各項其他文藝設施予不同的藝術界別，以豐富區內的文化氣息。

7. 西九龍文娛藝術區是一個很好的契機，改善社會對男女關係等固有觀念，開啟市民大眾的創意思維。
8. 西九龍文娛藝術區的管理模式將影響藝文界將來使用該區的方向。政府應設立「西九龍文娛藝術區管理委員會」，該管理委員會必須有民間參與，並與藝文界共同思考整體藝術發展的路向。政府應盡早成立該管理委員會，甚至讓該組織參與政府與倡議者的磋商。該管理委員會成立的目的並非管理藝術區內的文化設施，而是管理整個藝術區的營運資金，及該藝術區如何配合整體的文化政策等較宏觀的事宜。
9. 藝術發展應「無為而治」，由商界資助亦是有效的做法。政府應確保中標者能提供低消費的環境，供市民享用區內的設施。
10. 獨立營運的「西九龍文娛藝術區管理局」可有效管理博物館的硬件，但難以管理藝術和文化發展。文化源自民間，政府在該發展計劃的角色是監管基金的運用、確保人流和市民的參與。
11. 西九龍文娛藝術區內設立的水墨博物館應展示及收藏優秀的中國水墨藝術作品。水墨會同意成立「西九龍文娛藝術區管理局」，局下應設不同的委員會，並設立行政總裁、館長、行政人員，及藝術策展人等職位，各自管理相關的範疇。
12. 「西九龍文娛藝術區管理委員會」只適宜管理該區的文化設施，非區內的商業或地產設施。
13. 就電影界而言，過去政府從沒有扮演任何角色，亦沒有具體的藝術政策，此「積極不干預」政策讓電影界發展蓬勃。因此，政府不需干預西九龍文娛藝術區的管理，以貫徹「大市場，小政府」的理念為佳。

回應 文化委員會的政策建議報告書正是政府文化政策的藍本。政府不會對不同的藝術形式作出價值判斷或取捨，然而，具傳統價值的精緻文化及較前衛的藝術形式或須依賴政府支持，方可讓市民有接觸和

欣賞的機會。

14. 在西九龍文娛藝術區計劃中，藝術行政人員的角色十分重要。現時香港在藝術行政人員的培訓上仍未蓬勃，建議政府關注這類專才的培訓，同時撥出資源，訓練專業的藝術行政人員。

回應 政府非常關注培訓藝術行政人員的工作。近兩年，政府直接或間接推動不少相關的培訓課程，如浸會大學將於今年九月開辦視覺藝術學院，政府已為該學院覓得一所歷史建築物作臨時校舍，同時進行撥款，讓該學院建立更大的校舍。政府亦為香港演藝學院覓得擴充該校的地點，令學院有更大的發展空間。現時，在藝術中心報讀藝術課程的學生人數每年逾 8,000 人，各大專院校亦有開辦不同的藝術課程，如中大的藝術管理課程等。教統局亦會提供不同形式的貸款，鼓勵辦學團體就社會需要舉辦各類有關藝術的培訓。現時距西九龍文娛藝術區落成尚有七至八年，政府正利用這段時間，積極培訓專業的藝術家及藝術行政人員。

15. 西九龍文娛藝術區的發展模式似在德國與英國的發展模式之間。藝文界除關心該區的持續性及資金投入外，更注重管治的模式。管治人才非常重要，現時香港的文化管理人才是否足以應付將來西九龍文娛藝術區的發展？

回應 在不同的發展過程中，西九龍文娛藝術區計劃對文化管理人才的需要或有所不同，現階段難以斷定目前文化管理人才是否足夠。

16. 政府會否考慮與發展商制定約章，確保發展商履行承諾？此外，如何防止香港培訓的藝術行政人才外流？

回應 藝術行政人員的交流不但能促進不同地區的交流，亦能把外國的寶貴經驗帶進香港，豐富本地藝術行政人員的視野。

17. 專業的藝術行政人員須掌握推廣及宣傳藝術的技巧。現時，香港的藝術行政人員培訓課程並未完善，學生或未能準確掌握藝術行政的整體理念。

回應 藝術中心所開辦的藝術行政人員訓練課程嚴謹，由香港的專業藝術行政人員擔任主講，可為有志投身藝術行政行業的人士提供專業的訓練。

18. 現時，西九龍文娛藝術區發展計劃最重要是制定一套完善的機制，在管理區內的地產發展同時，另行建立可凌駕於發展商的機構，負責文化設施的營運及文化藝術的發展。政府不應將西九龍文娛藝術區的發展及管理交由單一發展商負責，以免該區受該發展商的營運

表現所影響。在該管理架構下，可成立不同的委員會，成員包括政府代表、藝文界代表、地產管理專才、專業人士，及國際專業人士等。此外，政府應考慮分期發展西九龍文娛藝術區。

19. 政府應關注西九龍文娛藝術區的財政穩定性，在管理上應採取不干預政策，以保障藝術發展的自由。

回應 西九龍文娛藝術區的管治模式將不會限制文化藝術的發展方向。政府將與倡議者商討管理架構的組成。

20. 西九龍文娛藝術區的定位如何？該區在香港整體文化發展中佔什麼位置？該區如何有效推動本地的文化藝術？西九龍文娛藝術區必須有清晰的定位，才能決定最合適的管理模式。

21. 如何在政府或商界間找出具成本效益的管理模式，以推動文化的風氣？如政府成立「西九龍文娛藝術區管理委員會」，其成員必須包括藝術家、政府代表及教育專家等。如該區同時用作推動旅遊業，則必須加入旅遊界的專才。

22. 節目營運者最關注是演出場地，政府應考慮採用非單一管理模式，如此文藝設施的管理者間將有良性競爭，藝文界亦有更多的發展空間。

23. 藝文界人士建議政府關注本港整體的城市規劃、人流及交通等，為東九龍及西九龍文娛藝術區提供相關的配套設施。