

西九龍民間評審聯席會議 第二稿 《重構西九》計劃書

1 背景

1.1 無論是回歸前或後，香港從未有機會詳細整理、分析、檢討、研究和開拓文化政策，以制訂符合香港文化發展的藍圖，釐定香港文化長遠而多面的需要。有的只是分散、零碎的研究。

1.2 1996 年和 1997 年，一向大力興建文娛設施和舉辦表演活動的兩個市政局，首次提出了就表演藝術、博物館和圖書館政策的五年計劃。奈何，兩市政局在千禧前夕被解散。

1.3 1998 年，規劃署委約顧問進行《文化設施需求及制訂規劃標準與準則之研究》，確定香港需要一個新的演藝場地。

1.4 同年，香港旅遊協會聘請何弼博士進行可行性研究，評估文化設施的需求。何排除了天馬艦、舊啓德機場等地，選擇在西九龍填海區興建一座地標式的國際級表演場地。

1.5 2000 年 5 月，文化委員會（下稱文委會）成立，是「高層次的諮詢組織」，負責就文化政策及資源分配的優先次序，向政府提出建議。

1.6 同年，規劃地政局（現為房屋及規劃地政局）主催在西九龍填海區進行設計比賽。文委會認同西九龍文娛藝術區（下稱西九區）的發展，可是，計劃由規劃當局主導，文委會角色被動，只能從旁就香港文化發展的角度，跟進設計比賽的進程。

1.7 文委會分別在 2001 及 2002 年提出諮詢文件，並就制訂文化藍圖在社會各界進行廣泛諮詢。

1.8 2001 年 4 月，規劃地政局舉辦西九龍填海區概念規劃比賽。2002 年 2 月，當局公佈比賽結果，由 Foster & Partners 所領導的小組的作品獲得冠軍。同年 9 月，政府成立西九區發展計劃督導委員會，由政務司長曾蔭權親任主席。

1.9 在 2002 年，康文署委約了三份顧問研究，分別是《有關在香港提供區域/地區文化及表演設施的顧問研究報告》，以及就博物館和圖書館的發展進行的研究報告。三分研究經過公眾諮詢，於 2003 年內完成。民政局並沒有公開報告內容。

1.10 文委會經過近三年的工作，在 2003 年 3 月 31 日向特首提交了《文化委員會政策建議報告》，並在同日解散。

1.112003 年初，西九督導委員會同意西九區設施的核心文藝設施應 包括：一座劇院綜合大樓、一個大型室內表演場地、博物館群，以及多個舉行文娛活動的廣場。

1.122003 年 9 月，政府公布西九龍文娛藝術區發展建議邀請書（下稱邀請書），對象是在發展、銷售及管理大型混合用途物業發展方面具經驗的財團。建議書列明西九區佔地 40 公頃，其中三分一用作發展文娛設施，三分二則 用作商業投資，商業投資的收益將用以補貼文化設施的興建和營運三十年。

1.132004 年 2 月，民政事務局終於回應文委會在 2003 年提交的政策報告，但回應沒有訂明行動綱領和具體執行政策建議的時間表，只承諾「逐步落實報告內的政策建議，亦會竭力促進政府跨部門的合作，引動和結合民間力量，創造一個可以讓文化藝術蓬勃發展的環境」。

1.14邀請書發出後，在 2004 年 6 月截止之日，共有五個聯合財團及獨立人士遞交建議書。政府於同年 11 月宣佈入圍的三家財團，分別是香港薈萃有限公司、藝林國際有限公司以及活力星國際有限公司。

1.15政府安排三家入圍財團在兩個地點舉行公開展覽，以便收集市民的意見。第一輪展覽在 2004 年 12 月日開始在科學館舉行；第二輪展覽在 2005 年 2 月 5 日至 3 月底在香港大會堂舉行。

1.16在 3 月底諮詢期完結後，政府將以「單一發展」方式與最後入選的發展財團再協商，預定用一年時間討價還價，最後決定發展藍圖，交由立法會和城市規劃委員會考慮。

1.17政府把西九龍文娛藝術區發展建議諮詢期延長至 2005 年 6 月 30 日。

2 「西九聯席」提出《重構西九》的建議

2.12004 年 11 月 11 日，西九龍民間評審聯席會議（下稱西九聯席）成立，西九聯席期望能以最客觀、公開、公平及具最高透明度方式去負起推動民間審議西九區的任務。長遠而言，西九聯席期盼建立一個具持續性、前瞻性及有生命力且扎根於香港，面向國際的文化智囊。

2.2在去年 12 月 12 日的論壇上，西九聯席通過的立場是：「**暫停三揀一、全民全速再規劃**」。西九聯席至今 (a) 共舉行四次公開論壇和多次會議，(b) 在西九展覽場地舉辦義務導賞團，向市民派發問卷，呼籲市民「暫停三揀一」，(c) 與市民社會共同搜集、研習、討論、分析有關西九龍的資訊，並出席多個由大學和民間團體主辦的西九論壇，協助西九的公眾諮詢及教育。(論壇撮要和問卷分析上 載於西九聯席網站)

2.3西九聯席首段日子的工作，大都圍繞「暫停三揀一」；自2004年12月的論壇後，聯席開始與多位學者、專家與市民探討「全民全速再規劃」的各種可行性和應有的公民社會參與。西九聯席深信，一個民主，有參與性，包容多元文化、有彈性、有高透明度的「再規劃」過程是必須的。要讓公民社會「擁有」方案，才能讓《重構》計劃具持續的生命力，為西九策劃一份包容、多元透明的藍圖。因此，「再規劃」的過程，要跳出西九，要放眼整個香港的「文化願景」及「城規願景」。換言之，「西九願景」的規劃，不僅關乎西九，也關乎香港作為有民主與多元文化的大都會的建設。

2.4從第一段「背景」可見，西九聯席認為，**西九發展計劃是跳過了文化政策制訂的很多步驟，有很多不足之處：**

2.4.1香港作為有民主與多元文化的大都會，是可以把這潛能發展成為優勢的，而西九在當中扮演重要角色。可是，香港仍缺乏發展民主與多元文化大都會的願景。

2.4.2過去七年所做的文化政策「研究」，過分零碎，範圍狹窄，缺乏串連和橫向聯繫，亦無機制容許公民社會全面參與。

2.4.3這些「研究」在不同時期由不同部門或諮詢委員會牽頭進行，沒有資源的整合，也沒有利用研究的結論進行跟進、繼續開發和拓展的工作。

2.4.4多項研究提議，民政事務局和康文署的角色與功能必須重整。可是，政府的文化架構至今未有「拆牆鬆綁」，康文署仍主導文化設施的管理和文化公共資源的分配，根本沒有吸收民間智慧與開發公民社會的全面參與。

2.4.5西九發展由規劃地政局主導，邀請書內只有強制性的硬件，至於文化願景、城市規劃策略等全部從缺。西九計劃與同期進行的文委會政策報告是雙線並排進行，但沒有充分的協調和溝通。

2.4.6西九計劃將按三部分進行評分：(1) 技術建議（總體概念設計、天蓬設計及技術評估、項目管理）；(2) 財務安排；(3) 營運、維修及管理建議。可見，文化願景的制訂，並不在西九計劃當中佔任何位置及分數。

2.5西九聯席認為，按香港作為有民主與多元文化大都會的目標，首先需要一個有公民社會意識，尊重民主程序，有本地與國際視野，強調規劃與文化並重的文化智囊組織，以彌補現時缺乏文化內涵的城規和城市發展。

2.6西九聯席倡議成立這個文化智囊組織（暫名「文化都會智庫」），負責「文化願景」和「城規願景」的研發和討論，再制訂「西九願景」的城規大綱。「文化都會智庫」要重視研發、調查、全民參與和諮詢，落實軟硬件並重的設計，而每個階段都要充分反映市民的參與和發展，以及市民、政府、商界三方合作的理念。

2.7文化都會智庫是「複合型、跨政策」的智囊，其籌組和發展模式可有多種，我們分析利弊如下：

方案一：民間主導

- 成立民間主權的智庫，廣納跨界別跨專業人士，主導倡議、研究及諮詢，制訂文化願景，再向政府商界提交報告；邀請政府及商界代表參與平台，並資助智庫的營運。
- 利：獨立於政府的架構和運作，在公民社會的認受性較強，提出的意見會較「中立」。
- 弊：民間的熱誠會逐漸降溫，資源不穩定，要經常發動募捐工程，很難長期運作；政府和商界不是主權者，未能「共同擁有」整個過程，不會作出積極的承擔，也未必會認真考慮智庫的意見。

方案二：商界主導

- 由一個或多個企業支持發起的智庫，架構類似私人基金會，邀請政府代表及公民社會參與，制訂文化願景。
- 利：由商界參與，初期的資金和行政支援較充裕，日常運作會較暢順。
- 弊：商界的「企業市民」意識不強，沒足夠「誘因」讓企業對政策研究和倡議工作有持續性的興趣和長期的承擔；公民社會對智庫的透明度和認受性較弱，甚至對商界動機抱懷疑態度。

方案三：三方合作

- 成立有政府、商界 和公民社會代表參與的「三方合作」模式。西九聯席建議「三方合作」模式的發展步驟如下。(1) 公共政策的制訂需要政府的參與，「文化願景」是跨部門的公共政策制訂過程。「文化都會智庫」必須先由公民社會與相關政府代表共同成立，以有效及透明的公共政策來落實香港「文化願景」及「規劃願景」。西九聯席認為公民社會代表應包括公民社會代表包括公民社會組織代表、文化與藝術界人士、創意產業界從業員、教育界人士、文化策劃等專業人士、工商界人士、普選立法會議員、民選區議員。智庫可引入推選制度，細節交由公民社會討論。政府代表建議由政府 高層擔任，協調不同部門，提供資源和支援，但秘書處必須獨立。《重構西九》的程序應先由「文化都會智庫」審視文化政策及設計「文化願景」，再透過參與式的 規劃過程來訂定「規劃願景」，最後才發展成為「西九願景」，制訂分階段發展的藍圖。(2) 有了藍圖之後，西九聯席建議設立「臨時西九管理局」負責策劃、統籌西九的具體規劃和興建。西九聯席建

議在西九發展第一階段展開後，「臨時西九管理局」才過 渡至一個法定組織(暫名「西九管理局」)繼續其工作。「臨時西九管理局」的管治應以市民、政府、商界「三方合作」為本，讓多方持份者能夠有代表參與其中。

- 利：智庫促使政府各部門認真研究和以「融會貫通」眼光審視文化政策，制訂願景，並向市民問責；商界缺乏文化策劃經驗，三方的對話和合作，能縮窄各方之間的距離，三方可共同「擁有」整個願景制訂的過程。
- 弊：民間對政府不信任，擔心政府會「偷換概念」，擔心太過「接近權力核心」，是被政府「收編」，喪失獨立性；三方平起平坐討論政策願景，在香港未有先例，需要時間磨合。

西九聯席初步選擇了方案三，主要理據如下：

- 方案一的民間智庫可以獨立分析和批判政策，但很難影響和說服政府改變政策。
- 方案二的組織透明度較低。
- 方案三是政策制訂的範式轉向 (paradigm shift)，能夠逐步促使政府接受「橫向、複合型」的跨政策思維，開創政府、商界與公民社會共同問責的可能性。西九聯席深明這方案有一定的挑戰性，成功 與否均有風險，但認為「三方合作」是個積極、與時並進的做法，值得嘗試、實踐。
- 方案三的成功，有賴多個政府政策局和部門之間的適應和協調，我們建議政府代表由政府高層擔任，是為確保來自不同部門的政府代表能夠積極參與和合作。
- 智庫是個公平、公開，有多方持份者參與，向市民問責，受公眾監察的獨立機制，因此，政府代表作為持份者參與智庫，並不代表他們就此「操控」智庫，智庫的運作是經過多方持份者參與的集體決策，不是一個人說了就算。
- 我們期望「文化都會智庫」不單是 為了西九發展，更是為了香港作為有民主與多元文化的大都會的可持續性發展。智庫可在香港與世界文化組織交流合作上擔當重要角色。這個由公民社會與相關政府 代表共同成立的智庫，運作一段時間與發展了「有彈性與包容的藍圖」後，可考慮過渡至一個法定組織繼續其工作。

2.8經過初步的研究和分析，並與不同市民、文化、財務和公共管治的專家學者討論後，我們從「文化願景」、「城規願景」至「西九願景」出發，提出《重構西九》的建議。

2.9提出《重構西九》前，聯席的核心成員曾反思和考慮兩個基本問題：一，西九為何要與文化發展拉上關係？二，西九的策劃和將開創的新管治架構，又與現有的文化架構、設施管理有怎樣的關係？

2.10「文化發展」需要「叢集效應」(clustering effect) 的原因：

- 聯席認為，西九是一個契機，讓香港建立與發展較為有「內斂性」與有國際視野的文化與規劃策略、願景與內涵，而政府投資西九的價值，在於讓人才發揮「叢集效應」。
- 聯席沒有踏進政府的「愈高愈大愈美麗」思維的圈套，我們不接受大而無當，欠缺內涵的「巨廈型」文化建築。聯席認為，文化設施不單是一些表演場地和博物館。一些與研究、交流、培育和實驗有關的文化設施，若能夠「叢集」在一起，互相依附，將能夠讓研發的專家學者和藝術工作者匯聚，在毗鄰的空間工作、交流、創新、創作，發揮叢集和協同效應。在創新科技領域，設立推動科研的孕育中心 (incubation centre) 和科學園等設施，也是源於叢集效應的概念。
- 聯席認為，香港除了需要一些比現存的更有彈性的大型文化空間與設施以外，更需要區域性的、植根和服務社區的、以提升市民的文化參與空間為使命的文化設施與網絡。這些設施與網絡的規劃策略，應是「分散建設」但互相聯繫與補足，讓每個社區的人文空間得以提升，讓弱勢社群有較均等的文化權。這些都是「區域性」文化設施的建設原則。

2.11現有「區域性」的文化設施和管治架構如何與時並進，邁向三方合作和民間主導？

- 香港現有的區域性文化設施，大多由康文署管理，權力集中，手法未能與時並進，與文化界和公民社會缺乏平起平坐的關係。
- 文化委員會的政策建議報告，已倡議「民間主導」為最終目標，而區域性文化設施更需要權力下放，更新營運策略，建立高透明度的管治架構與互相聯繫的網絡。
- 聯席認為，西九發展可以刺激這方面的討論和改革，「文化都會智庫」是倡議文化管治改革的「火車頭」，應與民政事務局轄下的文化法定組織和諮詢委員會(包括藝術發展局、演藝、博物館等諮詢委員會)繼續探討文化管治的各種可行性。我們建議，文化管治也需要「革命性和具創意」的思維，讓

區域性的設施得以更新，更有效益地使用，讓管治權力下放，最終達致「民間主導」。

- 在思考上述問題後，聯席認同西九是香港文化發展的重要里程碑。西九的文化建設必須有文化內涵，該項目才不會淪為好大喜功的空?(即「大白象」)；而文化設施的叢集效應和分散式網絡是相輔相成的策略，可以互補長短，均是香港的「文化願景」和「城規願景」的主要部分。

3 文化願景

3.1 西九聯席認為，香港的文化願景應「與世界不同地區的多元文化接軌，同時發展本土文化」。我們建議，成立一個有政府與公民社會參與的智囊組織「文化都會智庫」，專責文化願景和城規願景的研發、制訂和諮詢工作，再發展以市民、政府、商界三方合作為本，讓多方持份者能夠有代表參與其中的建設與管治模式。

3.1.2 回應「文化全球化」問題

要與「世界不同地區的多元文化接軌」，香港必需先處理「文化全球化」以及文化從屬經濟化的趨勢，例如社會對流行全球的強勢文化產品或價值觀盲目接受，令自我文化內涵變得模糊。世界各地處理文化「全球化」問題的方法主要有三種：「自我保護」、「完全隔離」、「互動發展」。

- 以「自我保護」式處理全球化的國家，以日本為表表者。日本對保存自我身份及文化下了很大功夫，他們認為，日本的文化和藝術是日本人獨有的，是外國人不可侵犯的。
- 古巴對全球化就採取「完全隔離」政策，拒絕國人使用外國(尤其是美國)製造的貨品，排他性很強。
- 第三種，「互動發展」的意思是，對外來的文化採取靈活、理性、開放、前瞻、磨合、包容、有生命力的共同發展的態度，對本土文化也有多元、多層次的理解。這是讓不同想像的文化民主地發展的一份承擔。

3.3 分析香港的現有條件，我們認為第三種方式較適合香港。推動「互動發展」的文化發展，首先要在全面知識基礎上策劃，作出專業研究；因此極需對香港以外地區的文化有認識，對全球文化發展有視野，對發展本土文化有承擔的專業工作者與市民參與和支援策劃工作。

3.4 「互動發展」應以文化願景為基礎出發，「跨越」純由經濟、政治和社會角度去考慮文化發展的片面視野(如文化消費、文化旅遊、宣傳教育等)。「互動發展」要包含以上文化、社會、政治、經濟及以外的各種功能之間的多元互動和辯證，才可提昇市民的文化交流空間與機會，提昇香港文化整體的水平，以致發揮培育創意

的作用，使香港有更好的推動公民社會與開創公共空間的能力與條件。「互動發展」不排除文化願景能令經濟和社會更有創意地發展，而且也包含教育和環保的發展，使城規更有彈性，更有前瞻能力，使香港各方面都可更持續地發展，更上一層樓。

3.5「互動發展」的程序是：有系統地在概念發展、研究規劃與具體實踐三個層次上探索和合作。

3.6「互動發展」的夥伴以香港十八區的公民社會及文化界為基礎，互動對象是香港市民，以致鄰近、第三世界、各華語和華裔、亞洲以及全球的公民社會及文化界。

3.5「互動發展」的程序是：有系統地在概念發展、研究規劃與具體實踐三個層次上探索和合作。

3.6「互動發展」的夥伴以香港十八區的公民社會及文化界為基礎，互動對象是香港市民，以致鄰近、第三世界、各華語和華裔、亞洲以及全球的公民社會及文化界。

3.7香港的整體文化願景是和公民社會及文化界共同提昇發展社區文化，合作拓展「跨越」社區文化的規劃，以提昇社區文化服務的水平。同時，以文化推動創意、推動經濟和社會的發展。

3.8香港和鄰近地區的文化願景，是邁向地區的文化、經濟、民生體制的互動、評議和合作，規劃工作可由地區文化發展與創意產業發展的研發與規劃開始，為香港及鄰近地區推動文化與創意產業的教育，培育，融資和支援服務計劃。

3.9香港和各華語和華裔地區的文化願景推展要注重跨越地區的評論工作，發展實驗性藝術的契機，尤其是傳統和當代藝術，文化和科技之間的跨越、實驗和評議的規劃；具體建立實驗藝術計劃／理論研究機制和網絡。

3.10 香港和亞洲與第三世界的文化願景首先是回應全球化策略，因此有需要強化地區-本土的文化網絡-規劃地區文化對策的研發工作，方能超越紙上談兵的階段，共同發展對策。同時，為地區網絡建立交流合作的平台，由合作研發，邁向文化學者藝術家互換，藝術村機制的建立，將這些概念及工作帶入香港十八區的社區文化，令香港的公民社會及文化界對亞洲與第三世界的文化情況有更進一步了解，相互啓發創意，打好長遠合作基礎。

3.11 香港和全球合作的文化願景，是推動公民社會，保護公共空間，拓展無限創意的契機。規劃工作可以先由世界及香港文化交流政策和策略的比較和評議開始，研究世界各地文化交流機制和組織強弱，機會和危機，為香港訂定和規劃長遠文化交流的政策和策略，文化交流機制的策劃。

3.12 整體地說，沒有文化的交流就沒有文化的發展；香港的文化願景是通過有研究基礎，有公民社會概念，有彈性，有高透明度，有系統，有策略與包容的過程。這

過程 應可使香港十八區的公民社會文化工作者彼此間建立互動，並和鄰近地區，華語和華裔地區及亞洲地區以致全球文化同步地拓展文化力量。

3.13以上的文化願景議案由概念，規劃至實踐三個層次大略總結如下圖；實踐方面如何辯證地由概念，規劃發展至具體的政策，策略，最後導致具體的文化機制和組織的建立，也回應到研發，藍圖，軟件，最後到硬件配合的程序。

聯席認同，文化設施可以是多樣和多元的，不只局限於博物館和劇院。例如服務香港社區的世界文化交流組織和計劃；拓展華語和華裔文化、為藝術界服務的藝術實驗和研究的組織和計劃；培育人才，促進文化經濟互動，為香港及鄰近地區文化發展與創意產業發展開發組織和計劃；以及不斷辯證推動公民社會公共空間的文化智庫：

工作地區	全球	亞洲與第三世界	華語和華裔地區	鄰近地區	香港十八區
概念	承擔文化使命 - 推動公民社會,公共空間-拓展無限創意				
	聯合亞洲,第三世界,華語和華裔地區,鄰近地區與香港,回應全球化策略,發展對策				
	推展華語和華裔文化評論,發展跨越實驗				
				文化經濟民生體制互動,評議和合作	
規劃	世界及香港文化交流合作政策和策略訂定和規劃				
	強化地區-本土的文化網絡規劃-地區文化對策的規劃				
	傳統和當代藝術,文化和科技-跨越實驗和評議的規劃				
				鄰近地區文化與創意產業發展計劃研發的規劃	
				社區文化拓展 跨越規劃	
實踐	全球-地區-本土跨文化交流合作網絡(展示和研發)計劃				
	地區-本土文化交流合作機制 (內展和外申) 建立計劃				
	華語和華裔實驗藝術計劃/理論研究機制建立計劃				

				香港及鄰近地區文化與創意產業教育服務計劃
				提昇社區文化服務計劃

3.14程序上，我們希望通過文化願景的討論，再去探討城市規劃的願景；沒有以上兩方面的討論和研發工作，西九的願景就容易虛浮。

目標	文化願景-->	城規願景-->	西九願景-->	西九建設
執行組織	「文化都會智庫」			「臨時西九管理局」

3.15任何願景的討論，都應該是一個有彈性與可持續的過程，也是發展必經的策略行動；願景的討論，應包括四項元素：

- 研究與策劃的方法；
- 交流與合作的取向；
- 服務與教育的目標；
- 理論與實驗的裝備。

這四項元素經討論後，應該穿插在所有的未來的文化藍圖，設施規劃，研發和軟硬件的設計內容裡。

3.16有了以上的基調，西九聯席建議成立「文化都會智庫」，專責研發具國際視野的香港文化願景、城規願景，推動藍圖的策劃工作，內容可包括：

- 策劃香港如何從文化角度回應政治經濟主導的全球化趨勢，提出文化主導的策略去有效地推動經濟發展（包括創意產業、文化教育、媒體產業、都市規劃等的發展策略）；
- 策劃香港如何承擔推動多元世界文化的責任，推動本土、地區與世界，在經濟、政治、社會、環境生態、科技和文化之間的互動。

3.17在討論成立「智庫」的建議過程中，西九聯席曾探討以下三個問題：

「文化都會智庫」會否權力過大及過分集中？

- 在聯席的構思裡，智庫並非一個「超級」權力架構，智庫需要公民社會與政府的合作夥伴，我們認同目前文化管治架構的不足，期望智庫能透過研究，提出文化願景和文化管治新思維，成為改革文化管治的催化劑，長遠來說，促使政府重組政策局，成立可以回應和實踐文化願景的文化局等。

- 再者，聯席不認為智庫的牽頭人能夠獨攬大權，成為文化「沙皇」，智庫是個具制衡力量，有公民社會參與的機制，其認受性來自高透明度的運作和充分的民間參與，其政策建議需要經過多方辯論、分析、合作制訂，不是任由長官意志決定。立法會是「智庫」的重要持份者，而立法會剛成立、由梁家傑議員擔任主席的「西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會」，應成為立法會的常設小組，並有代表參與智庫的工作，承擔監察和制衡智庫的重要角色。

香港有否成為文化都會的條件？

- 聯席明白，有不少人對香港的文化現況感到悲觀，認為港人的文化參與率較低，藝術教育在學校被邊緣化等，也因此認為香港仍不具備足夠「文化能量」，沒有成為文化都會的條件。
- 聯席同意目前的文化現況確實不太理想，但不同意香港沒有成為文化都會的基本條件。香港是個自由、開放、包容的城市，香港有條件成為文化交流和實驗的場域，香港絕對可以把握作為國際交流中心的契機，發展成為國際文化都會。因此，文化設施的興建，必須包涵這個願景，而「文化都會智庫」更有必要成立。西九是智庫的理想基地，我們建議成立的西九管理局，日後可以從西九的營運收益投入資源，承擔支持智庫營運和發展的責任，詳情請閱第 5.2.6 段。

「文化都會智庫」的公民社會代表，應以怎樣的方式產生，確保這些代表能向公民社會問責？

- 智庫需要市民與政府合作的管治架構，與此同時，智庫更需要有認受性的公民社會代表，我們建議引入選舉機制，智庫應提供足夠資源，協助公民社會制訂民主（詳情請參閱 5.2.6 段）、公平公開的選舉細則，進行選舉代表的工作。

4 城規願景

4.1 城市規劃必須由文化願景和城市文化研究開始。城規策略、公共空間的營造，城市建設的文化內涵，均與包容、多元、有彈性的文化願景息息相關。

4.2 一個城市的「品牌」策略，可包括地標的建設，然而，更重要的是城市規劃能展現的文化內涵。城市「品牌」有著向內和對外的功能。向內，品牌能夠凝聚民心，促進人民的文化向心力和認同感；對外，品牌為城市塑造形象，建立國際文化定位。沒有文化的城市，建設不了城市品牌。

4.3城市文化需要包容、多元、有彈性地不斷發展，因此，**城規策略首要的考慮，是要從文化角度出發以形塑城市文化的氛圍**，而不單是城市文化硬件的建設。西九聯席認為，一個有文化願景的城規策略，應有三方面的功能：

- 培育市民的文化觸覺和了解，建立廣泛而多元的基本文化知識
- 擴大市民的文化視野，加深市民對世界不同文化的認識與批判能力，並開拓其對本土與世界文化之間深度互動的能力
- 透過文化去營造富朝氣活力的公共空間，推動公民社會的可持續發展

4.4 舉例說，若「發展文化都會」是香港的文化願景，城市規劃就應當側重有利於建立和拓展創意的叢集效應(clustering effect)，而不是側重於建狹義的、分散的社區服務設施；公共空間的規劃，也要留意對象的擴大，需要服務來自全球不同角落的文化工作者。因此，一個有「文化願景」的規劃方案，就應包括為短期互訪交流而建的居住設施，而微觀至指示牌的語文等，也要注意。

4.5現時的西九發展模式有一定的叢集效應，可是缺乏文化都會的願景，只是就文化設施/硬件進行規劃，這是因為發展商並無文化策劃的經驗。這是邀請書的先天缺陷。

4.6西九聯席建議，由「文化都會智庫」負責文化願景和城規願景的研發和討論，再制訂「西九願景」的城規大綱。現時的城規和城市發展缺乏文化內涵，我們希望「文化都會智庫」能夠填補現時政府架構的不足，為未來的城市規劃注入文化願景的元素。

4.7 「文化都會智庫」需要考慮的問題，包括如何回應「城規願景」而全面檢討文化內涵，軟硬件設施的規劃。我們認為，文化設施的興建不必過分集中，但也不能毫無策略地分散，需要的是全方位的策略和研究。聯席必須說明，「叢集效應」是指策略性地把某些設施匯聚，並非指一個很大的文化區。叢集效應能促進人才的互動，是「質」而非「量」和有多少樓面面積的問題。同樣來說，在區域層面，文化設施如何與其他社區和公共設施相配合和呼應，產生協同效應，也是智庫需要討論的問題。

4.8我們認為，香港的城市規劃，應是一個有以下能力的完善機制：

- 具靈活彈性
- 因時制宜
- 設計符合多元服務對象
- 可迅速回應環境及社會文化變遷
- 結合城規願景和文化願景
- 能夠自我完善

為此，我們為西九策劃、建設一份有彈性與可持續的藍圖。

5 西九願景

5.1西九的規劃是個有彈性與包容的藍圖，我們建議其策劃過程必須有公民社會的全面參與，其持份者、議程和工作內容如下：

議程 \ 目標	文化願景	城規願景	西九願景	持份者
公民社會參與工作	公民社會參與文化願景工作	公民社會參與城規願景工作	公民社會參與西九願景工作	公民+政府
研發工作	專家+政府推動文化願景研究和發展工作	專家+政府推動城規願景研究和發展工作	專家+政府推動西九願景研究和發展工作	專家+政府
有彈性與可持續的藍圖策劃工作	市民專家發展商政府共同策劃文化願景藍圖	市民專家發展商政府共同策劃城規願景藍圖	市民專家發展商政府共同策劃文化西九願景藍圖	市民+專家+政府
建設	市民專家政府進行文化願景的軟硬件管治財務建設工作	市民專家政府進行城規願景的軟硬件管治財務建設工作	市民專家政府進行西九願景的軟硬件管治財務建設工作	市民+專家+政府+發展商

5.2西九聯席有下述七點的「西九願景」，期望能成為有彈性與包容的藍圖的考慮原則：

5.2.1 西九必須要是一個由市民共同參與創造的、有文化內涵的地標

政府邀請書中表明西九區必須以天篷作為地標，引來社會的爭議。西九聯席認為，以 30-60 億的昂貴造價興建與文化沒有關係的天篷作為地標，是本末倒置。西九聯席認為「地標」可以考慮作為城市品牌的策略，但地標必須要有文化願景的內涵，必須符合發展文化都會的願景，地標不必很大，也不需要很貴。我們認為，如果西九是一個由市民共同參與創造的、有文化內涵的公共空間，**西九整體就會是一個展現民主、多元的都會文化的地標**，不需要再建造硬件式的地標。

5.2.2 西九應是發展文化和城規政策的基地

我們認為，西九最重要的是一個推動研發、專業討論和市民參與的智庫。新成立的「文化都會智庫」應該設在西九區，發揮叢集效應，負責「研究與策劃」、「交流與合作」、「服務與教育」及「理論與實驗」，成為西九營運的大腦。

5.2.3 西九應先由市民與政府合作發展「願景」，後由市民、政府與企業三方合作建設與管治

西九聯席建議成立有政府、商界和公民社會代表參與的「三方合作」模式，而其發展步驟應如下：

1 「文化都會智庫」之成立

公共政策的制訂需要政府的參與，「文化願景」是跨部門的公共政策制訂過程。「文化都會智庫」必須先由公民社會與相關政府代表共同成立，以有效及透明的公共政策來落實香港「文化願景」及「規劃願景」。西九聯席認為公民社會代表應包括公民社會組織代表、文化與藝術界人士、創意產業界人士、教育界人士、文化策劃等專業人士、工商界人士、普選立法會議員及民選區議員。智庫可引入推選制度，細節交由公民社會討論。政府代表（包括工商及科技局、民政事務局、財經事務及庫務局、教育統籌局及經濟發展及勞工局）應由政府高層擔任，以協調不同部門，提供資源和支援，但秘書處必須獨立。

2 《重構西九》之程序

我們認為整個管治模式理應由「文化都會智庫」制定，但鑑於政府和社會各界均期望西九盡快上馬，西九聯席的構思，是在「文化都會智庫」制定文化願景和城規願景後，設立「臨時西九管理局」，負責策劃、統籌西九的具體規劃和興建。「文化都會智庫」應為臨時西九管理局提供「政策指引」，而管理局的管治架構，應該比現時的法定組織更為進步、包容，讓多方持份者能夠有代表參與其中。

《重構西九》的程序應先由「文化都會智庫」審視文化政策及設計「文化願景」，再透過參與式的規劃過程來訂定「規劃願景」，最後才發展成為「西九願景」，制訂分階段發展的「有彈性與包容的藍圖」。有了藍圖之後，西九聯席建議設立「臨時西九管理局」負責策劃、統籌西九的具體規劃和興建。

3 「臨時西九管理局」之成立

「臨時西九管理局」的管治應以市民、政府、商界「三方合作」為本，讓多方持份者能夠有代表參與其中。西九聯席建議在西九發展第一階段展開後，「臨時西九管理局」才過渡至一個法定組織繼續其工作。這法定組織暫名為「西九管理局」。

我們認為，除了「文化都會智庫」這個「大腦」要以公民社會與政府合作運作外，西九的策劃、統籌，至落實規劃和興建等過程，也必須有一個市民、政府、商界「三方合作」的管治模式，以充份顯示由下而上，由公民社會推展的政策制定過程。三方合作模式與現時政府的模式相比，更能公平地下放權力。

4「西九管理局」之成立

而法定組織「西九管理局」也應是一個以三方合作為本的機構，主要職責是根據文化都會智庫所提出的文化願景和城規願景，負責策劃、統籌西九的規劃和興建。西九管理局成員應包括公民社會代表（包括公民社會組織代表、文化與藝術界人士、創意產業界人士、教育界人士、文化策劃等專業人士、工商界人士、民選立法會議員、民選區議員），政府各相關政策局的代表（工商及科技局、民政事務局、財經事務及庫務局、教育統籌局及經濟發展及勞工局）以及商界三方。與「文化都會智庫」一樣，西九管理局需要有認受性的公民社會代表，我們建議按文化都會智庫的做法，引入選舉機制，由管理局協助公民社會制訂民主、公平公開的選舉細則，進行選舉代表的工作。

我們認為在西九發展第一階段展開後，「臨時西九管理局」才渡至「西九管理局」法定組織繼續其工作，不過細節仍然應該依照有彈性與包容的發展原則，隨著社會文化的變化，以公民社會由下而上的原則提出，並在適當時候作出改變。

5.2.4西九應該是有彈性與可持續地分階段發展的公共空間

既然「西九願景」具有彈性，需要回應時代的轉變，「文化都會智庫」制訂了西九規劃總綱，其發展就可分階段進行。西九聯席的建議，是在每個階段透過招標，由不同的發展商競投發展權，而全盤計劃則由「西九管理局」統籌，擔任橋樑角色，讓西九區的規劃在每個階段間得到互相呼應和銜接。

我們認為，第一階段的建設，可以有彈性的發展原則，逐步推行。

5.2.5西九應有獨立的研發、規劃、建造、營運和發展資源，以保障其為可持續經營的公共空間

無論西九採用怎樣的發展模式，我們建議政府從賣地收益取一個百分比，將該資源注入西九管理局，由西九管理局負責營運和管理。聯席建議，該筆資源可有四方面的用途：(a) 文化研究及發展 (b) 制訂有彈性與包容的西九藍圖（包括諮詢和市民參與）(c) 文化軟件的發展及營運 (d) 文化硬件的建造，管理及保養。其中，(a) 及 (b) 項，應由西九管理局投入以西九為基地的「文化都會智庫」負責，讓智庫承擔文化願景研究、制訂西九藍圖和促進公民社會等工作。我們建議，四個用途所需資源的比例，可參考下表：

研發與倡議			文化軟件發展及營運		文化硬件建造，管理及保養	
文化願景研究及發展	制訂西九基建藍圖	推動公民社會參與	軟件發展	軟件營運	整體硬件建造	管理保養
5%	5%	5%	5%	40%	30%	10%
15%			45%		40%	

以上建議的百分比，是參考和根據早前香港大學就西九財政安排所做的研究報告作出，絕非不可更改的數字。我們提出上述建議，希望引發各方的積極討論。

這個 15:45:40 的比例，是反映了西九聯席對文化願景研發和制訂有機藍圖及公民社會參與的重視。在文化發展問題上，政府向來重硬件不重軟件，按上述的比例，研發、公民社會參與，以至文化軟件的營運，將可獲得較多的資源。

聯席明白以上的撥款建議，與政府一貫的財政安排和資源分配策略有不相同之處，但是，若我們認同西九發展是個促進香港成為文化都會的契機，就必須有創新的「專用」開支方案。我們不會低估社會各界在「應撥多少資源予西九文化建設和營運」問題上的紛紜意見，然而，若撥款方案能夠經過由下而上的醞釀，在立法會和公民社會經過高透明度的討論，決策過程絕不能繞過立法會，方案應有一定的認受性和持續性。

聯席認為，在西九展開第一階段工程時，立法會應已通過西九管理局成為法定組織的有關法例，賦予西九管理局在財務安排上的法定權力。我們深信，有立法會的支持和社會的共識，這個較為不尋常的財務安排既能配合西九的有機發展，也不會打亂政府的整體公共財務政策。

5.2.6 西九規劃總綱應與海港發展和鄰近社區環境發展相互呼應

西九不是一個單獨的個體，西九區的文化含量必須覆蓋西九附近的地方，特別是油尖旺和深水步區；西九發展要顧及全港的文化分佈。現時的西九發展，未有考慮整個九龍區的城市空間規劃。《重構西九》必須先有一個規劃總綱，並與附近區域的融合作整體考慮，不能割裂。西九龍地區為維多利亞港的一重要部份，西九的發展藍圖應被視為海岸資源的一部分。西九願景應與海港發展呼應，思考如何利用維港製造兩岸文化設施的叢集效應。

5.3 《重構西九》的議程和時間表

西九聯席支持在西九龍發展文化區，發揮叢集效應。社會上有意見認為，西九規劃已進行數年，要從新「再規劃」，是讓過去做的工作白費了。我們不認同這個概念，任何「再規劃」的過程，皆在現行的基礎做起，不是從零開始。從促進廣泛市民參與的角度，我們不能被「時間表」牽著鼻子走；不過，我們也想強調，《重構西九》並不會無限期拖延西九的發展。

政府建議的時間表，是利用 2006 年與「中標」的發展商討論細節，在 2007/08 年開展西九工程。本計劃書提出的方案，包括成立「文化都會智庫」和「臨時西九管理局」，可在本年下旬及明年初開展。研發和市民參與工作同步進行，約一年時間制訂有彈性與可持續的西九藍圖，然後開始分階段的執行，所需時間大致與政府提出的時間表相約，不會拖延西九的發展。然而，我們也意識到三方合作和公民社會參與的模式，也許需要更長的磨合期。西九聯席認為，只要公眾明白和能夠參與整個過程，社會可以接受西九建設時間表的順延。

時間表	2005	2006	2007	2008
議程 / 機制	公民社會全面參與 -->			
		成立「文化都會智庫」，制訂「西九願景」負責研發和諮詢 -->		
		「文化都會智庫」策劃「西九願景」「有彈性與包容的藍圖」 -->		
		成立「臨時西九管理局」，統籌西九的硬件軟件建設		

我們必須指出，許多政策在推行時有延誤情況，是由政府施政透明度的不足引起。在西九議題上，若政府在 2002 年 4 月至 2003 年 9 月這段期間不採用閉門由內部制訂發展建議書的方法，而是與公民社會共同規劃西九的發展，就不會引起今天的爭議。

因此，以上提議的時間表，應就著實際情況的發展，而可以彈性地處理。

5.4按照「暫停三揀一、全民全速再規劃」的立場，西九聯席建議以上《重構西九》程序所制訂的藍圖中，第一階段應只發展約 20%的土地，用以籌集必要資金及建設最急需的文化設施。其餘約 80%的土地應開闢作為開放式的「中央公園」，開放給市民使用，以誘發其對公共空間使用的想像力。然後再依據藍圖的其它階段，與整體海港與社區規劃的需要再進一步的發展。

6 《重構西九》的諮詢工作方向

西九聯席是公民社會組織，我們推動《重構西九》，是個有機、有彈性與包容的過程。本計劃書是《重構西九》的第二稿，是策劃文化都會發展和「西九彈性與包容的藍圖」的起步。一如西九的規劃，《重構西九》也要不斷回應香港社會政經情況的改變，藍圖需要具彈性，經過集思廣益，接納意見，作出修訂，自我完善。

西九聯席就《重構西九》的第一稿曾作廣泛諮詢，對象包括政府、發展商、立法會、政黨、專業團體、文化及創意產業界人士、公民社會組織等。我們期望計劃書能得到各持份者的熱烈討論。現在西九聯席把各方意見歸納成爲《重構西九》的第二稿。西九聯席會繼續爲第二稿作廣泛諮詢，計劃在政府的西九諮詢期完結前，以第二稿的最後修訂稿遞交政府。

西九龍民間評審聯席會議
2005年5月