
資料摘要

文娛藝術區的管理、營運及財務安排： 西班牙阿班多爾巴拿的個案

1. 引言

1.1 立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會(下稱"小組委員會")在2005年2月4日的會議上，要求資料研究及圖書館服務部就海外地方相若文化藝術設施的管理、營運和財務事宜提供資料。本資料摘要向小組委員會提供與西九龍文娛藝術區相若的西班牙阿班多爾巴拿(Abandoibarra)計劃的個案資料。

1.2 資料研究顯示，在多個海外地方，有很少文娛藝術區發展計劃的規模可與西九龍文娛藝術區相比。外地著名的文化景點，例如英國的 Tate Modern、Lowry 及 Eden 博物館、加拿大的皇家安大略省博物館新館、美國的和路迪士尼演奏廳和新加坡的濱海藝術中心，大都屬文化設施而非文娛藝術區。另一方面，一些地區的發展計劃，例如英國的碼頭區、都柏林的碼頭區發展計劃，以及維也納的多瑙城，其規模可能與西九龍文娛藝術區近似，但該等計劃的主要目的是促進商貿發展。

1.3 今次研究揀選阿班多爾巴拿計劃，因為該計劃在多方面均與西九龍文娛藝術區相若，包括發展規模、以文化作為策略性市區規劃的重點、把海濱用地打造成新的文化地標，以及把商業和住宅發展與文化設施融合。¹ 此外，阿班多爾巴拿以公私營機構合作模式建立了一所享負盛名的博物館，相關經驗對發展西九龍文娛藝術區具參考價值。

1.4 附錄載列了阿班多爾巴拿計劃與西九龍文娛藝術區發展計劃的比較。

¹ 作為2004年第五屆歐洲都市及地區規劃獎得獎作品之一，阿班多爾巴拿計劃被譽為"一項令人印象深刻的垂範，在(畢爾包)市中心創造了新的文化及商業區，並提供住宅樓宇、公共設施及開揚的綠化空間"。European Council of Town Planners (2004)，第9頁。

2. 阿班多爾巴拿計劃的核心設施

2.1 阿班多爾巴拿計劃是畢爾包市區重建計劃的重心項目。畢爾包是畢沙卡伊亞省的首府，位處西班牙北部大西洋沿岸巴斯克自治區之內，人口約100萬。阿班多爾巴拿是一個佔地348 500平方米的河濱地區，處於畢爾包都會區的心臟地帶。

2.2 阿班多爾巴拿計劃於1998年正式展開，提供下列各項核心設施：²

- (a) 多個地標基建項目，包括古根漢博物館、Euskalduna 會議大樓暨演奏廳，以及一所海事博物館；
- (b) 600個豪宅單位，面積共達78 500平方米；
- (c) 73 500平方米的辦公室，包括一所供畢沙卡伊亞省政府使用的辦公大樓；
- (d) 25 500平方米的購物及休閒中心；
- (e) 5 500平方米的店舖；
- (f) 15 000平方米的大學設施，包括一所圖書館；
- (g) 一間13 000平方米的酒店；及
- (h) 120 000平方米的綠化區，包括一條3公里長的散步長廊。

² 資料取自 <http://www.bilbaoria2000.com/2engl/2areas/1Abandoibarra/paginas/00.html> [於2005年3月登入]。

3. 阿班多爾巴拿計劃的發展

背景

3.1 畢爾包市議會在1987年制訂畢爾包市區分區計劃大綱圖(下稱"畢爾包分區大綱圖")，首次展示發展阿班多爾巴拿的構思。畢爾包分區大綱圖是重建畢爾包的總綱計劃。在80年代，畢爾包不僅是西班牙最受污染的地區之一，亦因主要經濟行業(如採礦、冶金、製造業和造船業)嚴重衰退而迅速沒落。畢爾包分區大綱圖認定阿班多爾巴拿乃"機會之地"的典型，因為當地經歷了非工業化及經濟衰退，只剩下國營而使用率低的港口和鐵路設施，以及已荒廢的工業用地；再次發展該區，便可帶動畢爾包的市區重建。

發展計劃的主題

3.2 畢爾包分區大綱圖以文化為發展主題，試圖把阿班多爾巴拿的河濱用地打造為新的文化休閒地標。該項文化發展計劃將與商業及住宅發展融為一體。畢爾包分區大綱圖的總體構思是把阿班多爾巴拿發展為一個多用途地區，既包括文化和專上教育設施，亦包含與旅遊相關的基礎建設、公營和私營機構的辦公室用地，以及豪宅區。發展計劃的最終目標是將畢爾包的形像，由一個正衰退的勞工密集製造業城市，轉型為一個經歷工業沒落後重現生機並擁有"文化魅力"³的新都會，以吸引高增值服務，特別是銀行和保險、高科技及專業商貿等服務。

概念規劃比賽

3.3 為了就阿班多爾巴拿計劃徵求詳細的發展建議，畢爾包市議會在1993年舉辦了一項國際性都會規劃比賽，邀請各界人士為阿班多爾巴拿提出概念規劃。美國建築師 Cesar PELLI 提交的設計在比賽中勝出。Cesar PELLI 的設計是把超過200 000平方米地方指定作地標基建及專上教育的用途。儘管如此，該規劃設計其後被多番修改，主要是迎合物業市場的需求上升，以及更顧及公眾用地的安排，但畢爾包分區大綱圖以文化為重點的原則沒有改變。

³ Bianchini and Parkinson (1993)，第80頁。

4. 阿班多爾巴拿計劃的管理、營運及財務安排

管理

4.1 負責管理阿班多爾巴拿計劃的並不是政府或單一私人發展商，而是一間名為 Bilbao Ria 2000 (下稱"畢爾包2000公司")⁴ 的非牟利有限責任公司。畢爾包2000公司於1992年成立，是一家"以公共機構為股東的私人公司"，並由兩組公共機構以同等持股量擁有：⁵

- (a) 由西班牙中央政府透過經濟發展部及多間附屬公司擁有，即 SEPES (一間公營物業公司)、畢爾包港口管理局、RENFE 及 FEVE 兩間國營鐵路公司；及
- (b) 由地區性及區域性公共機構擁有，即巴斯克政府、畢沙卡伊亞省議會、畢爾包市議會及巴卡爾多市議會。

4.2 畢爾包2000公司的董事局由上述公共機構的20名高層代表組成，由畢爾包市長擔任主席；副主席由西班牙中央政府發展部基建及規劃國務秘書長擔任。

4.3 畢爾包2000公司的職權範圍是"重建畢爾包都會區內的破落地區及荒廢工業區，以協助畢爾包達至均衡發展及使其更具凝聚力"。⁶ 該公司的職能包括：

- (a) 統籌及推行與市區規劃、交通及環境有關的行動；
- (b) 訂定各項發展計劃的時間表；
- (c) 進行所需地盤工序，然後將發展計劃交予私人機構採取行動；及
- (d) 物色投資者及財務方案。

⁴ 畢爾包2000公司的網址：http://www.bilbaoria2000.com/2eng1/1br_2000/paginas/01.html [於2005年3月登入]。

⁵ 同上。

⁶ 同上。

4.4 畢爾包2000公司是由西班牙中央政府轄下工務運輸及環境部(現稱發展部)倡議創立，標誌著畢爾包市區規劃的新管理模式，讓各個層面的有關各方均可參與其中：各市議會傳統上擁有市區規劃及推行規劃的權力；巴斯克政府擁有財政權；而西班牙中央政府則擁有畢爾包大部分土地。有關當局一直期望由多間公共機構合作成立一間公司，可為阿班多爾巴拿計劃提供充分支援，並把官僚程序減至最少，令發展計劃可加快推行。

營運

4.5 畢爾包2000公司以180萬歐元(1,820萬港元)股本成立，一直以財政自給的模式運作，其營運開支則透過出售由有關各方擁有並轉讓予畢爾包2000公司的土地之收益來支付。

4.6 畢爾包2000公司採用分拆招標模式推行阿班多爾巴拿計劃。該計劃被分拆為若干個招標項目。由畢爾包2000公司擁有的土地並不是批予單一私人發展商作綜合發展，而是拆細為多幅土地，再分階段批予不同的發展商作發展用途。根據 Bilbao Metropoli-30 (一個由巴斯克當局倡議成立以推動公私營合作重建畢爾包的協會)提供的資料，由於有關當局希望吸納私人發展商參與重建畢爾包，故此沒有考慮選用單一發展商負責整項阿班多爾巴拿計劃。

財務安排

4.7 阿班多爾巴拿計劃的財政乃透過出售阿班多爾巴拿的土地而達致自給自足，毋須公營機構直接注資。畢爾包2000公司的有關各方把它們在畢爾包和巴卡爾多市中心區所擁有的土地轉讓予畢爾包2000公司，而畢爾包市議會和巴卡爾多市議會則為該等土地重新分區規劃。畢爾包2000公司對土地發展的投資，是利用私人銀行貸款，修改及整理各幅土地，然後把土地轉售予私人發展商。賣地收益會用來資助在該區未能財政自給的發展計劃，例如畢爾巴古根漢博物館。

4.8 迄今唯一的賣地記錄是一幅購物中心用地，該購物中心由法國、美國及巴斯克公司組成的財團經營。一所名為 Deusto 大學的私立大學已承諾以阿班多爾巴拿作為其新圖書館的選址，而畢沙卡伊亞省政府亦會將其辦事處遷至阿班多爾巴拿。有關當局現正制訂措施以吸引國際投資者，但未有商業辦公室用地及住屋發展計劃的具體安排。

5. 阿班多爾巴拿的畢爾包古根漢博物館

5.1 畢爾包古根漢博物館(下稱"古根漢博物館")一直是阿班多爾巴拿發展計劃的重心項目；巴斯克當局視之為畢爾包新的文化象徵。該博物館由美國建築師法蘭克蓋瑞(Frank GEHRY)設計，1994年動工，1997年10月落成啟用。古根漢博物館位於畢爾包市中心的舊港口碼頭區，佔地46 000平方米，展覽場地有11 000平方米，包括19個陳列館。博物館建築費約1億美元(7億8,000萬港元)，其中30%由150間私人公司支付。⁷

6. 畢爾包古根漢博物館的發展

背景

6.1 古根漢博物館計劃於1991年2月展開，當時巴斯克當局的高層官員與位於紐約的所羅門古根漢基金會(Solomon R. Guggenheim Foundation)(下稱"古根漢基金會")接觸，提出有關振興畢爾包的建議。與此同時，古根漢基金會正與多個城市磋商，包括日本東京，以及馬德里、巴塞羅那等西班牙城市，研究可否為古根漢的藏品及展品興建另一個展館。8個月後，巴斯克當局與古根漢基金會就興建古根漢博物館簽訂初步協議。不足3個月後，該項博物館計劃便獲敲定。

協議

6.2 巴斯克當局同意負責為古根漢博物館的興建及營運提供資金。古根漢基金會則負責營運該博物館；在設計階段督導博物館建築師；及審批地盤平面圖、截視及立面圖、樓面平面圖、輔助設施和物料、裝置與擺設的選材。在1994年簽訂的管理合約中，巴斯克當局不容許古根漢基金會在未獲其同意前，於歐洲開設其他博物館，但一項早於古根漢博物館提出的奧地利建館計劃則屬例外。古根漢博物館如期並按預算落成啟用。

⁷ Lowry (2002).

公眾就古根漢博物館計劃的爭議

6.3 據報導，古根漢博物館計劃因其協議的磋商過程秘而不宣、成本高昂，以及依賴美國的技術等，而遭畢爾包的市民和議會批評。⁸ 一項於1992年進行的古根漢博物館可行性研究預計，該博物館每年可帶來1,400萬美元(1億900萬港元)收入，其中約有一半來自私人贊助，一半來自每年約600 000人次的參觀者。然而，一些學者質疑該可行性研究對博物館的參觀人次和收入估計過高，亦無充分評估多項不利因素，例如畢爾包對遊客缺乏吸引力、巴斯克自治區的藝術愛好者不多且文化基礎設施發展不足，以及西班牙對文化活動的私人贊助紀錄欠佳。⁹ 而在經濟嚴重衰退之際興建一座地標式建築物的構思，亦引起工業界不滿，業內人士認為興建新的工廠較推廣該市的文化形象更為可取。

6.4 儘管如此，據報導，當被譽為前衛傑作的古根漢博物館啟用後，巴斯克人越來越支持該項計劃。¹⁰

7. 畢爾包古根漢博物館的管理、營運和財務安排

管理

7.1 博物館於1992年至1996年建造期間，巴斯克政府與省議會成立了一個聯營集團，負責監察古根漢博物館的規劃和建造過程。自1996年起，古根漢博物館已交由一個巴斯克當局擁有大多數投票權的基金會管理。該基金會負責審批每年的展覽節目及財政預算，並監察行政人員的任命。

⁸ Bradley (1997) and Kaufman (1997).

⁹ 同上。

¹⁰ Bradley (1997), Kaufman (1997), and Guggenheim Museum Bilbao celebrates one-year anniversary with unprecedented success, *Press Release*, 2 November 1998. Available from: www.guggenheim.org/press_release/release_80html [於2005年3月登入]。

營運

7.2 古根漢博物館一直由古根漢基金會營運。該基金會的主要職責有：¹¹

- (a) 提供其永久館藏的輪換精選藏品；
- (b) 督導及管理藏品添置計劃；
- (c) 提供藏品管理服務；
- (d) 拓展博物館管理、館長研究及節目編排等方面的教育項目；及
- (e) 就職員的聘任提供意見。

財務安排

7.3 根據為期20年(可延長至75年)並具約束力的合約，古根漢博物館由巴斯克當局斥資興建及擁有。據報導，總投資成本包括建築費用(1億美元或7億8,000萬港元)、營運開支(例如實物裝置維修、公用設施、經常費用及薪酬開支)，以及古根漢基金會提供的館長及行政服務。¹² 此外，巴斯克當局已承諾為新的西班牙及巴斯克藏品提供5,000萬美元(3億9,000萬港元)撥款，以及向古根漢基金會另行繳付2,000萬美元(1億5,600萬港元)，作為使用其博物館名稱長達20年的費用。¹³ 投資涉受的各項開支均由巴斯克自治區政府及畢沙卡伊亞省政府藉加稅平均分擔，而毋須倚賴西班牙中央政府的基金。

8. 畢爾包古根漢博物館的表現

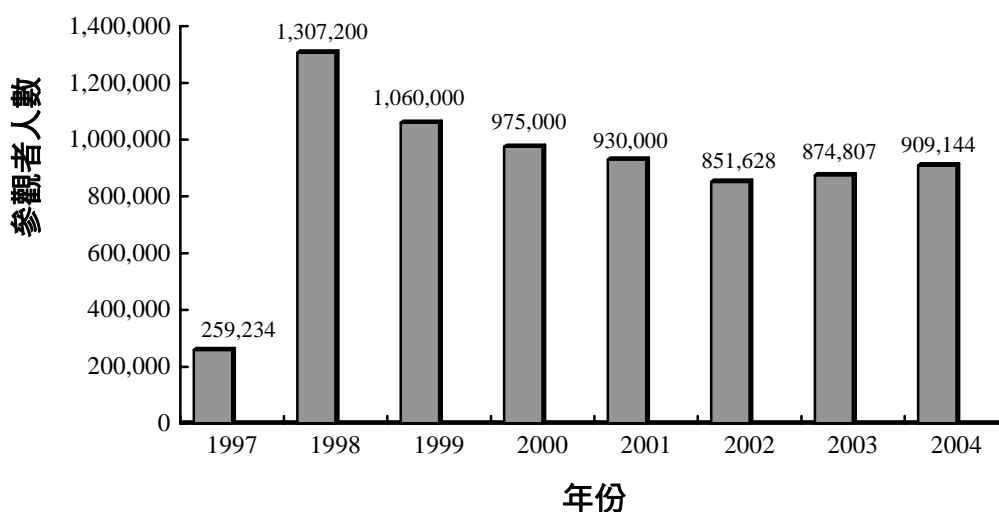
8.1 據古根漢博物館表示，該博物館對巴斯克自治區有正面的經濟影響。經過7年營運，古根漢博物館的財政自給自足水平維持約70%，是歐洲其中一個財政自給自足水平最高的文化機構。如表1所示，過去7年，古根漢博物館共吸引了720萬名參觀者。雖然參觀人數在1998至2002年期間持續下降，但過去兩年已有輕微回升。

¹¹ Bradley (1997) and Kaufman (1997).

¹² 同上。

¹³ 同上。

表1 —— 畢爾包古根漢博物館1997至2004年的參觀人數



資料來源：資料由古根漢博物館提供。

8.2 古根漢博物館提供的統計數字顯示，過去7年，到古根漢博物館參觀的遊客，他們的消費為巴斯克自治區的本地生產總值帶來合共11億7,000萬歐元(119億港元)進帳。同期，古根漢博物館亦為巴斯克庫房帶來2億歐元(20億港元)的額外收入。巴斯克當局投入古根漢博物館的初期直接投資，據報導已差不多全數付還。¹⁴

黃少健
2005年3月14日
電話：2869 9621

資料摘要為立法會議員及其轄下委員會而編製，它們並非法律或其他專業意見，亦不應以該等資料摘要作為上述意見。資料摘要的版權由立法會行政管理委員會(下稱"行政管理委員會")所擁有。行政管理委員會准許任何人士複製資料摘要作非商業用途，惟有關複製必須準確及不會對立法會構成負面影響，並須註明出處為立法會秘書處資料研究及圖書館服務部，而且須將一份複製文本送交立法會圖書館備存。

¹⁴ Bradley (1997) and Kaufman (1997).

附錄

西九龍文娛藝術區發展計劃與
阿班多爾巴拿計劃對照表

	西九龍文娛藝術區 發展計劃 ¹⁵	阿班多爾巴拿計劃
位置	• 一幅位於西九龍填海區的海濱用地。	• 一幅位於畢爾包都會區心臟地帶的河濱用地。
用地面積	• 40公頃。	• 38.5公頃。
目標	• 提升香港作為世界級文化城市的地位	• 振興畢爾包。
甄選規劃 概念	• 透過舉辦國際性概念規劃比賽以揀選一個概念方案。	• 透過舉辦國際性概念規劃比賽以揀選一個概念方案。
核心設施	<ul style="list-style-type: none"> • 3個劇院； • 1個演藝場館； • 由4間博物館組成的博物館群； • 1座藝術展覽館； • 1個海天劇場； • 最少4個廣場；及 • 覆蓋發展區最少55%面積的天蓬。 	<ul style="list-style-type: none"> • 兩個博物館； • 1個會議暨演奏廳； • 大學設施； • 購物及休閒地區；及 • 辦公大樓及豪宅單位。
負責機構	• 單一私人發展商。	• 1間以公共機構為股東的私人公司。
發展主題	• 以文化為發展主題，並把商業和住宅發展與文化藝術及休閒設施融為一體。	• 以文化為發展主題，並把商業和住宅發展與文化藝術及休閒設施融為一體。
發展模式	• 採用單一發展模式。獲選的發展商負責為發展計劃設計及融資、把整項工程完成，以及負責所有核心文化藝術設施的營運、保養和管理事宜。	• 採用分拆招標模式進行。有關用地分拆為多幅較細土地，批予不同的發展商作發展用途。
財務安排	• 以出售用地範圍內的住宅及商業物業所得收益資助各項文化藝術設施。	• 以出售用地範圍內的土地所得收益資助各項文化藝術設施。
土地處置方式	• 批地。	• 賣地。

¹⁵ 資料來自邀請提交香港西九龍文娛藝術區發展建議書。

參考資料

1. *Abandoibarra Regeneration Project and New Southern Railway Line, Bilbao*. Available from: <http://www.ceu-ectp.org/e/awards/bilbao.html> [Accessed March 2005].
2. *Agents of the Revitalization Process*. Available from: http://www.bm30.es/mov_uk.html [Accessed March 2005].
3. *Bilbao, Spain*. Database on Good Practice in Urban Management and Sustainability. The European Commission. Available from: http://europa.eu.int/comm./urban/casestudies/c010_en.htm [Accessed March 2005].
4. Bradley, K. (1997) *The Deal of the Century – Opening of the Guggenheim Museum Bilbao, Spain – Includes Interview with Thomas Krens*. Available from: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1248/is_n7_v85/ai_19628875/print [Accessed March 2005].
5. *Can Culture Lead Urban Regeneration?* Locum Destination Review.
6. European Council of Town Planners. (2004) *5th European Urban and Regional Planning Awards 2004: Results and Report of the Jury*.
7. *From Bilbao to Brazil?* (2000) *Art News Online*. Available from: http://www.artnews.com/pastarticle.cfm?art_id=628. [Accessed March 2005].
8. Gomez, M. and Gonzalez, S. (2001) A Reply to Beatriz Plaza's "The Guggenheim – Bilbao Museum Effect". *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.25.4, December.
9. Gonzalez, M. (1993) Bilbao: culture, citizenship and quality of life. In: Bianchini, F. and Parkinson, M. (ed.) *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience*. Manchester University Press.
10. Gould, W. (2001) *Spanish Lessons for Milwaukee*. Available from: <http://www.jsonline.com/news/metro/may01/bilbao06050501a.asp?format=print> Accessed March 2005].
11. Guggenheim Bilbao. (2004) *Impact of the Activities of the Guggenheim Museum Bilbao in the Economy of the Basque Country during the year 2004*.
12. Guggenheim Bilbao. *Results 2004*.

-
-
13. *Historia*. Available from:
<http://www.guggenheim-bilbao.es/ingles/historia/contentido.htm> [Accessed March 2005].
 14. 邀請提交香港西九龍文娛藝術區發展建議書。資料來源：
http://www.hplb.gov.hk/wkcd/eng/public_consultation/intro.htm [2005年3月登入]。
 15. Kaufman, E. (1997) *The Globalized Guggenheim Blossoms in Bilbao*. *The Art Newspaper*, October 1997. Available from:
http://www.jasonkaufman.com/articles/globalised_guggenheim_blossoms_i.htm [Accessed March 2005].
 16. Kerexeta, G. and Ibarzabal H. (2003) *Reflections on Urban Revitalization Strategies in Old Industrial Regions: the Case of Bilbao*. Paper presented at the European Association for Evolutionary Political Economy 2003 Annual Conference.
 17. Lowry, P. (2002) *Places: A Steel Town Turns Itself Around as City of Ideas*. Available from:
<http://www.post-gazette.com/lifestyle/20020618lowry0618fnp5.asp>. [Accessed March 2005].
 18. *Magazine Bilbao Ria 2000*. June 2004, No.9. Available from:
http://www.bilbaoria2000.com/2engl/8revista/09_pdf.html [Accessed March 2005].
 19. *Magazine Bilbao Ria 2000*. May-October 2002, No.5. Available from:
http://www.bilbaoria2000.com/2engl/8revista/05_pdf.html [Accessed March 2005].
 20. Marshall, R. ed. (2001) *Waterfronts in Post-industrial Cities*. Spon Press, London and New York.
 21. Matarasso, F. (2001) *Recognizing Culture: A Series of Briefing Papers on Culture and Development*, published in partnership by Comedia, the Development of Canadian Heritage and UNESCO with support from the World Bank.
 22. *Metropolitan Bilbao, Spain: Strategic Plan for the Revitalization of Metropolitan Bilbao*. Available from: <http://www.bm30.es> [Accessed March 2005].
 23. *Metropolitan Bilbao: On the Move*. Available from:
http://www.bm30.es/mov_uk.html [Accessed March 2005].
-
-

-
-
24. Plaza, B. (1999) *The Guggenheim - Bilbao Museum Effect: A Reply to Maria V. Gomez "Reflective Images: the Case of Urban Regeneration in Glasgow and Bilbao"*. Joint Editors and Blackwell Publishers Ltd.
 25. Plaza, B. (2000) Evaluating the Influence of a Large Cultural Artifact in the Attraction of Tourism: The Guggenheim Museum Bilbao Case. *Urban Affairs Review*, Vol. 36, No.2, 2 November, pp.264-274.
 26. *Progress Report 1998: Cultural Centrality*. Available from: http://www.bm30.es/plan/stat/prs6_uk.html [Accessed March 2005].
 27. *Project: Bilbao, A Radical Transformation. International Association Cities and Ports*. Available from: http://www.aivp.org/article863_english.html. [Accessed March 2005].
 28. Rodriguez, A, Martinex, E. and Guenaga, G. (2001) Uneven Development: New Urban Policies and Socio-spatial Fragmentation in Metropolitan Bilbao. *European Urban and Regional Studies* 8(2), pp.161-178.
 29. Rodriguez, A., Guenaga G. and Martinez, E. (2005) *Bilbao: Case Study 2*. Available from: http://www.ifresi.univ-lille1.fr/site/2_Recherche/22_Programmes/225-URSPIC/Cases2/Bilbao/BILBAO02.htm [Accessed March 2005].
 30. Rodriguez, A., Martinez, E. & Guenaga G. (2005) *Bilbao – Spain: Abandoibarra*. Available from: http://www.ifresi.univ-lille1.fr/site/2_Recherche/22_Programmes/225-URSPIC/Raphtml/Bilbao/BILBAO02.htm [Accessed March 2005].
 31. Shostack, H. (2003) *The West Kowloon Cultural District: Capital Arts Funding in Hong Kong and Abroad*. Legislative Attachment Programme. Hong Kong, Legislative Council Secretariat.
 32. *Statement on the West Kowloon Cultural District Project* delivered by the Chief Secretary for Administration in the Legislative Council of Hong Kong, 10 November 2004.
 33. Swyngedouw, E., Moulaert, F. and Rodriguez, A. (2002) *Neoliberal Urbanization in Europe: Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy*. The United States, Blackwell Publishing.
 34. *The Case of Bilbao – Spain* (2002). Workshop 8, International Symposium, Rendez-vous Montreal 2002.
 35. *The Museums of Bizkaia: the Guggenheim Bilbao Museum*. Available from: http://www1.euskadi.net/kultura/patrimonio_cultural/bizkaia20_i.htm [Accessed March 2005].
-
-

36. *Trading on Culture: Planning the 21st Century City* (2001). UN – Habitat.
37. van den Berg L., Braun, E. & van der Meer, J. (1997) *Metropolitan Organizing Capacity: Experiences with Organizing Major Projects in European Cities*. Ashgate.
38. Wong, K.C. & Hui, C.K. (2004) *An Academic Financial Study for the West Kowloon Cultural District*. Centre for Cultural Policy Research, the University of Hong Kong.