

立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會建議報告

目的

本文件載列西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會(以下簡稱“諮詢委員會”)的建議、有關的融資安排和公眾參與活動。

諮詢委員會的建議

2. 二零零六年四月，行政長官委任諮詢委員會及其轄下三個小組(分別是表演藝術與旅遊小組、博物館小組和財務小組)重新審視西九核心文化藝術設施的需要，並在適當情況下再確定有關需要，以及評估這些設施的財務要求。諮詢委員會及轄下三個小組用了十五個月時間，廣泛諮詢本港藝術界和相關團體，以及與他們深入討論，以擬備建議。他們亦參考了在香港舉行的經驗交流會及海外考察所收集的海外專家的意見，以及在這期間進行的三份顧問研究。實際上，諮詢委員會對核心文化藝術設施的建議是本港藝術界的廣泛共識。至於融資安排的建議，是參考了財務顧問的報告才擬定，有關的建議旨在確保西九的文化藝術設施可以有穩定的資金來源，以及能以財政自給的方式持續營運。諮詢委員會建議報告載於**附件 A**。

西九計劃的未來路向

3. 政府在今天公布諮詢委員會的建議後，隨即展開為期三個月的公眾參與活動，目的是讓市民和相關界別了解建議內容，並就建議發表意見。倘若建議獲得市民普遍支持，我們會着手落實有關建議，首要是透過立法，成立西九管理局，接手西九計劃的總體規劃和個別設施的籌劃工作。公眾參與活動的資料載於**附件 B**。議員亦可瀏覽西九網站 www.hab.gov.hk/wkcd，查閱有關活動的詳情。

徵詢意見

4. 議員請省覽諮詢委員會報告書內容及公眾參與活動的詳情。

民政事務局
二零零七年九月

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

建議報告書



2007 年 6 月

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會建議報告書

目錄

	頁
摘要	
第一章	1
西九龍文娛藝術區發展計劃的背景	
1.1 西九發展計劃的背景	1
第二章	6
諮詢委員會及轄下三個小組運作模式	
2.1 西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會及轄下三個小組的目標	6
2.2 諮詢及商議過程	7
第三章	16
主要考慮因素	
3.1 政府的文化藝術政策	16
3.2 西九作為一項文化藝術計劃	17
3.3 香港現有的文化藝術設施	18
3.4 香港文化藝術發展的長期基建需求	21
3.5 本港及西九的文化和創意產業增長與發展	25
3.6 在消閒與旅遊業方面的效益	29
3.7 西九與周邊社區的聯繫	30

第四章	31
表演藝術與旅遊小組就核心文化藝術設施提出的建議	
4.1 建議的表演藝術場地	31
4.2 表演場地及其他設施的建議的背後理據	33
4.3 演藝場地匯聚並與商業設施融合	42
4.4 文娛和旅遊業的角度	42
4.5 管治模式及管理策略	44
4.6 相關的藝術文化設施	45
4.7 理順現有文化設施	47
4.8 與周邊社區的融合	47
第五章	48
博物館小組就核心文化藝術設施提出的建議	
5.1 M+ (Museum Plus)	48
5.2 M+ 在香港的定位	52
5.3 發展 M+ 的臨時措施	53
5.4 展覽中心	55
第六章	56
財務小組的建議	
6.1 背景	56
6.2 指導原則、局限及規限	56
6.3 財務分析方法、私營機構參與方案及公營部門 比較基準	58
6.4 五十年項目計劃估計的建設成本及營運赤字	61
6.5 主要研究結果	65
6.6 減少資金差額的可行措施	70
6.7 經濟影響評估	79
第七章	83
諮詢委員會的建議	
7.1 西九的願景	83
7.2 建議	85
7.3 一個為香港的未來的合時和有價值的策略性 投資	100

第八章	103
未來路向	
8.1 成立西九管理局	103
8.2 文化軟件和配套措施	108
8.3 公眾參與	115

附件

- 附件 **A** : 「發展建議邀請書」－強制性要求及其他主要基線
- 附件 **B** : 職權範圍和委員名單
- 附件 **C** : 表演藝術與旅遊小組諮詢活動蒐集所得的意見摘要
- 附件 **D** : 博物館小組諮詢活動蒐集所得的意見摘要
- 附件 **E** : 西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會及轄下三個小組的諮詢工作及會議時間表
- 附件 **F** : 香港的演藝設施
- 附件 **G** : 香港的博物館設施
- 附件 **H** : 西九龍文娛藝術區博物館和表演藝術與香港創意產業關係顧問研究摘要
- 附件 **I** : 西九龍文娛藝術區發展計劃經濟影響評估摘要
- 附件 **J** : 財務顧問研究結果摘要
- 附件 **K** : 有用連結/參考資料

摘要

西九龍文娛藝術區發展計劃的背景

- 1.1 有關把西九龍填海區發展為文化藝術區的意念在 90 年代末提出並展開討論。2001 年 4 月，政府舉辦一項概念規劃比賽，邀請世界各地參賽者提交將西九龍填海區發展為綜合文娛藝術區的概念方案。
- 1.2 2002 年 2 月，評審團選出冠軍作品。2002 年 9 月，政府成立西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會負責推展西九計劃。督導委員會以冠軍作品作為勾劃總綱發展藍圖的基礎。
- 1.3 在 2002 至 2003 年間，香港面對因亞洲金融風暴衝擊而引致的經濟衰退，香港財政狀況因而非常緊絀。「沙士」爆發令經濟進一步惡化。在這些情況下，政府認為鼓勵私營機構投資是推行計劃的最佳方法。因此，在 2003 年年中政府決定發出「發展建議邀請書」，引入市場主導的私營機構融資，以推展西九計劃。立法會議員對該構思反應良好，並促請當局以堅定的決心推行有關計劃。
- 1.4 建議書的提交期限於 2004 年年中屆滿。其後，香港經濟開始復甦，市民更關注生活環境的素質，並更渴望參與公共事務。儘管發出「發展建議邀請書」前已進行諮詢，市民仍開始就邀請書的不同範疇發表意見，特別是西九發展計劃採用單一發展模式、不設地積比率限制、興建巨型天篷的強制性要求，以及沒有充分諮詢文化藝術界。為了取得各界對三份入圍建議書的進一步回應，政府在 2004 年 12 月至 2005 年 6 月期間進行公眾諮詢。諮詢結果顯示，大部分市民仍然支持盡快開展將西九龍填海區發展為綜合文化藝術區的計劃。不過，相當多意見反對單一發展模式及建議者所提出的高密度發展方案。社會普遍支持成立專責及非牟利的法定機構監督這項計劃。

- 1.5 為回應公眾的意見，政府在 2005 年 10 月宣布，在原來的「發展建議邀請書」加入新的發展規範。然而，所有建議者均沒有清晰和正面表明，加入這些新增發展規範後，是否仍然有興趣繼續參與西九計劃。現實是，若按照「發展建議邀請書」的程序推展西九計劃，根本不能同時滿足市民的期望，又能對市場提供足夠的吸引力。因此，政府在 2006 年 2 月決定終止「發展建議邀請書」程序。
- 1.6 為發展西九的新路向打好穩健基礎，行政長官在 2006 年 4 月委任西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會和轄下三個小組(即表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務小組)，負責重新審視和在適當情況下再確定西九核心文化藝術設施的需要。

諮詢委員會和轄下三個小組的工作

- 2.1 諮詢委員會曾邀請各小組就核心文化藝術設施和相關的財務要求提交建議，以便諮詢委員會從整體角度考慮整項計劃。
- 2.2 表演藝術與旅遊小組和博物館小組在 2006 年 5 月至 6 月期間分別進行諮詢，就興建核心文化藝術設施的需要和主要要求，徵詢專家、持份者及市民的意見。兩個小組接獲的意見顯示，市民要求政府早日實施西九計劃，並增加對文化軟件的投資。市民亦就建議興建的各項核心文化藝術設施的技術問題發表意見。
- 2.3 此外，博物館小組邀請了來自澳洲、美國、日本和法國的博物館專家來港，就博物館規劃和管理交流意見，分享經驗。博物館小組亦在 2006 年 7 月中前往倫敦、巴黎、紐約及三藩市的 10 多家博物館／相關機構參觀考察。同時民政事務局委聘顧問對西九的文化藝術設施與香港創意產業發展的關係進行研究。

- 2.4 爲了加深持份者對建議的了解並尋求他們的共識，博物館小組在 2007 年年初與關注團體及有關人士舉行了八次茶聚，並爲在各大學修讀相關學科的研究生舉行一次簡介會，解說博物館小組建議在西九設立的文化機構 **M+** (或 **Museum Plus**) 的背後的理念及框架。表演藝術與旅遊小組亦於 2007 年 6 月舉行了三次茶聚，向相關團體解釋其建議。
- 2.5 爲了協助財務小組，政府在 2006 年 8 月聘請財務顧問研究多個公私營合作方案，並因應其他小組及政府有關部門所提的意見擬訂西九計劃的財政模式。政府經濟顧問應財務小組要求，也就西九計劃進行了經濟影響評估。
- 2.6 諮詢委員會收到表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務小組的建議報告，並作出仔細考慮後，根據其理念及目標，全面審視了西九應提供哪些核心文化藝術設施，以及發展西九計劃應採納的最適當的及財政上可行的方案。

主要考慮因素

- 3.1 在重新審視原來的核心文化藝術設施的過程中，諮詢委員會及轄下三個小組在制訂建議時已考慮多個課題：

3.2 政府的文化藝術政策

政府的政策方針是營造一個有利表達自由和藝術創作的環境，並鼓勵社會更廣泛地參與文化活動。這個政策包括以下四個重要元素：

- 尊重創作表達自由
- 提供參與接觸機會
- 鼓勵多元均衡發展
- 支援環境空間條件(場地、撥款、教育及行政等)

這政策符合香港作為一個自由、多元和開放社會的核心價值。政府是促進者，因此不會對文化藝術釐定官方定義，或影響藝術創作的具體操作或創作內容。但政府會致力確保文化藝術的創作與表達自由，以及提供一個積極支援發展的環境。

3.3 西九是一項文化藝術計劃

西九計劃應該是實施現行文化藝術政策的一項重大措施。文化藝術的投資並非完全由需求帶動，而是偏向由供應和理念主導，但同時緊守公共資源承擔中的審慎理財原則。

3.4 香港現有的文化藝術設施及長期基建需求

香港自 2000 年以來已無新的公共演出場地落成；而全港性大型演藝場地更是自 1989 年香港文化中心建成以來，未有增添。雖然香港經濟在過去十年經歷很大的波動，但本地文化藝術界仍然蓬勃及多元發展。香港的演藝團體、表演／活動和觀眾數目不斷增加。

位於中心地帶的演藝場地嚴重不足，未能應付日益增加的需求。由於本港演藝場地不足，很多經典海外製作被迫放棄來港公演的計劃，致令香港的觀眾喪失觀賞更多優質製作的機會，口碑再好的製作亦財政上無法支持。場地不足除窒礙香港創意產業多元健全地發展外，亦局限了新進小型藝術團體的發展。與此同時，近年來社會有強烈的聲音，要求為粵劇表演提供專用場地。

在博物館方面，有空間不足的困擾，而且沒有建築獨特的旗艦博物館，展現香港和區內的文化特色，特別是現代／當代文化藝術，難免令博物館的視野與角色模糊。

3.5 文化和創意產業增長與發展

博物館及表演藝術可以作為發揮推動創意產業增長的工具，特別從宏觀上改善創意產業的生態。博物館和演藝活動可以為創意產業提供研究素材，增添富新意又具藝術價值的意念，而不會有太多市場因素的考量，同時也是創意產業從業員透過表演、展覽、會議、研討會和交流等活動交流與合作的平台。在產品製作方面，博物館和演藝活動讓市民透過展覽的作品和演出，體驗藝術。博物館和演藝活動對推廣創意產品也肩負重要角色。博物館、演藝活動和創意產業是發展活力充沛的文化環境必不可少的環節，能促進經濟發展，有利社會穩定，並可提升城市的整體競爭力，而且在全球化的趨勢下，更有效地保持本身的優勢。

3.6 在消閑與旅遊業方面的效益

西九龍文化區發展計劃如順利落實，定必可成為主要的旅遊景點。旅遊業界表示十分希望西九龍文化區發展計劃早日落實，因為他們恐怕香港在面對鄰近城市的競爭時，會逐漸失去優勢。旅遊業界和文化藝術界的軟件配套若能有更多連繫和合作，西九的影響力將可擴至最大。

3.7 西九與周邊社區的聯繫

西九的規劃和概念發展應考慮地區的獨特和豐富的文化與精神。當局亦須致力確保西九的文化藝術設施，是地區的文化藝術團體和廣大市民，尤其是周邊社區的居民，可以接觸和能負擔的「公共財富」。

諮詢委員會的建議(已考慮三個小組的建議)

西九的願景

- 4.1 諮詢委員會認為，在任何現代化的知識型經濟中，**文化和藝術方面的公共開支應被視為一項投資，與其他大型公眾投資同樣重要**。其對表達自由及多元發展、創意及創新、社區建設及發展以至社會和諧團結的貢獻，不應亦不能單獨或主要以財政收益來衡量。文化藝術的投資不應只為符合市場的需求，它必須是前瞻性的投資並以願景帶動。西九就是這樣一項文化和藝術方面的投資。
- 4.2 **西九不只是匯聚和結集的文化藝術設施**。西九應具有以下願景 —
- (a) 成為一個設有優質文化、娛樂及旅遊節目的**綜合文化藝術區**，對本地居民和世界各地遊客均具有必須到此一遊的吸引力；
 - (b) 是一項**配合長遠發展香港文化藝術所需基礎設施**的重要措施；
 - (c) 凝聚一股推動力，促進**文化及創意產業的自然發展**；
 - (d) 成為**吸引和培育人才**，以及促進國際文化交流和**合作的文化樞紐**；
 - (e) 成為**提高生活質素的推動力**，在交通便利、自由開放、環境寬敞和生氣盎然的海旁，提供多類型的文化、藝術和娛樂設施及活動供市民享用；以及
 - (f) 西九憑藉其在內地和香港之間的計劃鐵路網絡的優越位置，發展成為**珠江三角洲地區的文化門廊**。

核心文化藝術設施建議

a) 為文娛藝術設施制訂均衡發展組合，適當安排分階段發展及預留土地，使有關設施可以自然增長

- 4.3 演藝設施方面，諮詢委員會建議提供共十五個不同類型及規模、為不同表演藝術而設的表演藝術場地，包括在第一期發展計劃的十二個場地(施工期開展後五至六年左右完成)及在第二期發展計劃提供另外三個場地(視乎第一期設施投入運作後的需求情況而定)。
- 4.4 整體來說，建議的演藝場地與香港表演場地的座位總數比較，增幅是 37%。這一系列表演場地的組合，可達致以下目的：提升藝術素質、滿足既定需求、彌補市場不足、應付觀眾人數不斷增加的需要，以及培養年青的藝壇新秀。建議中各場地的發展模式已特別因應本地表演藝術界各種有關藝術形式的長遠發展需要來設計。
- 4.5 在建議的十五個演藝場地中，音樂廳和室樂演奏廳應設於同一座具地標建築特色的獨立建築物。戲曲中心應為一座獨立的地標建築物。大劇院和大型表演場地亦應為獨立建築物。其餘設施應適當地組合起來，以產生協同效應和提高效益。
- 4.6 日後成立的管理機構必須建立各個場地的藝術特色，與表演藝術團體在管理場地上攜手合作，並主辦優秀的藝術節目。
- 4.7 為盡量發揮演藝場地的旅遊效應，應制訂考慮周詳的總綱發展藍圖，適當地把演藝和其他與藝術有關的設施，以及商業、飲食和零售等設施滙聚一起，以滙聚人流，產生協同效應。零售商店的組合，應可反映西九作為文化樞紐的特色。
- 4.8 在博物館方面，諮詢委員會建議，建立名為 **M+** 的嶄新文化機構，它的使命是聚焦於二十及二十一世紀的「視覺文化」——一個發展潛能豐富的領域。

- 4.9 「視覺文化」的範圍廣泛，涵蓋多個饒富趣味的範疇。「視覺文化」一詞指依賴視覺表達的文化範疇，涵蓋各式各樣的跨媒體創意活動和經驗。「視覺文化」不僅包括視覺藝術(例如裝置、繪畫、攝影和雕塑)，還包括建築、設計(例如時裝、平面和產品設計)、活動影像(例如電影、錄像和電視)及流行文化(例如廣告和漫畫)。**M+**應從香港的角度及現今的角度出發，配合世界視野，呈現二十及二十一世紀的視覺文化。建議的四個初步大組別為活動影像、流行文化、設計，以及視覺藝術(包括水墨藝術)。
- 4.10 **M+** 的管治架構內應有適當的保障設施，確保 **M+** 享有獨立策展權及管理自主權。
- 4.11 考慮到須確保西九這項佔地四十公頃的計劃的發展和營運能維持財政自給自足，諮詢委員會建議，把 **M+** 的區內淨作業樓面面積減少 30%，並調整被削減面積後 **M+** 各階段的發展規模，即第一期佔 70%，第二期佔 30%。**M+** 的面積縮減後也不會破壞其理念。**M+** 最終得出的總樓面面積為 78 750 平方米，其中 61 950 平方米位於西九區內，16 800 平方米位於區外。區內的總樓面面積會按 70%與 30%的比例分配，第一期為 43 365 平方米，第二期為 18 585 平方米；這項修訂已獲博物館小組同意。經修訂後的 **M+** 總樓面面積，與紐約現代藝術博物館及倫敦泰特現代藝術館等外國著名博物館仍然相若，而香港現有公共博物館的總面積會因此大幅增加 52%。
- 4.12 諮詢委員會亦建議興建臨時 **M+**。臨時 **M+** 的功能與西九日後永久的 **M+** 相若，但規模卻小得多。臨時 **M+** 將成為培訓專業人員的平台，並為公眾提供藝術教育，還會用作研究用途，並著手蒐集藏品，為日後的 **M+** 奠定穩固的基礎。
- 4.13 諮詢委員會亦建議在西九興建展覽中心。展覽中心應優先給予文化藝術、創意產業和與西九節目／活動有關的用途使用。展覽中心會有與 **M+** 不同的身份。

4.14 諮詢委員會就每項核心文化藝術設施作出的建議，載於下列一覽表-

(I) 表演場地

類別(第一期)	座位數目	主要用途
大型表演場地	15 000 (最多)	大型活動、大型娛樂節目及流行音樂會
一個大劇院	2 100 至 2 200 (合共：2 200) (最多)	適合長期演出的海外製作，西方歌劇和中國戲曲、戲劇、芭蕾舞、現代舞蹈、音樂劇、兒童表演節目等
兩個中型劇院	各 500 至 800 (合共：1 600) (最多)	戲劇、音樂劇、舞蹈，適合本地製作
四個黑盒劇場	各 150 至 250 (合共：1 000) (最多)	前衛/實驗戲劇、新進藝術工作者的製作、喜劇、兒童劇等
一個音樂廳	2 000 (最多)	管弦樂
一個室樂演奏廳	800 (最多)	室樂、爵士樂、鋼琴或小提琴演奏等
戲曲中心 (表演場地) (小劇院)	1 400 (最多) 400 (最多)	粵劇、其他形式的中國戲曲及音樂表演
廣場	最少 30 000 平方米	大型戶外活動、馬戲、商業活動、音樂會
合計：	24 400 (最多) (第一期)	
類別 (第二期)	座位數目	
- 一個大劇院 - 兩個中型劇院	1 900 (最多) 各 800 (合共：1 600)(最多)	
合計：	27 900 (最多) (第一及第二期)	

(II) 博物館設施

類別	面積	概念
- 具博物館功能的文化機構(取名為 M+或 Museum Plus)，聚焦 20 至 21 世紀視覺文化 - 初步四大組別(以筆劃序)包括 - 流行文化 - 活動影像 - 設計 - 視覺藝術(包括水墨藝術)	總樓面面積 - 78 750 平方米 包括 西九用地: 61 950 平方米 西九以外用地 : 16 800 平方米 M+將分階段發展，第一期提供淨展覽面積三分之二，其餘三分之一於以後階段提供	一個前瞻的文化機構，從香港角度出發，並配合世界視野，聚焦 20 至 21 世紀的視覺文化
展覽中心	淨作業樓面面積 - 10 000 平方米	以財政自給形式運作，聚焦文化藝術、創意產業和與西九有關的活動

b) 地標式機構及新管治模式

4.15 諮詢委員會認為適宜以應邀參賽的形式，發展三個核心文化藝術設施(**M+**、戲曲中心和音樂廳／室樂演奏廳)成地標建築，作為西九的象徵和重點建築物，以增加美感，吸引市民和世界各地的遊客。

4.16 諮詢委員會建議以新管治模式管理和運作各項核心文化藝術設施，並獨立於政府架構之外和享有自主權。不同類型的核心文化藝術設施可以不同方式營運。採取新管治模式將令西九核心文化藝術設施的管理及管治與國際做法接軌。

c) 演藝場地匯聚並與商業設施結合

- 4.17 所有核心文化藝術設施應適當地匯聚，以產生協同效應和提高效益，但上述三個設施基於其功能、特色設計及獨特形象，應為獨立建築。情況合適下，核心文化藝術設施亦應與西九內的零售、飲食及娛樂設施匯聚，以產生協同效應，並達致日夜都能吸引人流。核心文化藝術設施附近亦應預留地方興建設施，以便在西九發展和推動創意產業，例如出版、廣告、設計、視覺藝術、電影工作室等。
- 4.18 當局必須通過審慎的整體規劃，並提供內部運輸接駁，確保方便鄰近社區人士來往西九，而這些地區與西九亦有完善的連繫。

d) 預留給藝術教育、國際文化機構及文化交流和國際機構的空間

- 4.19 諮詢委員會認同在西九項目內藝術教育、培育人才和藝術團體、以至文化交流的重要性。因此，應預留空間作下列用途：
- 駐場藝團
 - 藝術家及藝術團體的會議室及共用設施
 - 藝術教育場地
 - 藝術及文化資料中心、國際會議／活動／節目等
 - 國際藝術及文化機構駐香港辦事處

e) 與周邊地區的聯繫

- 4.20 政府應致力把西九的文化藝術設施和整體規劃與周邊地區結合，以期在附近一帶締造適當的文化氛圍。

f) 充裕的休憩空間和朝氣蓬勃的海濱地區供公眾使用

- 4.21 為回應越來越多要求降低建築物密度的趨勢、公眾對優質海濱規劃日漸提高的意識，以及公眾對生活質素的熱切追求，諮詢委員會建議，發展西九計劃應以政

府在 2005 年 10 月發表的方案所載列的發展規範，以及規劃署建議的更嚴格樓宇高度限制為依據，有關情況撮述如下：

- (a) 把整片西九用地的整體最高地積比率訂於 1.81 的水平，總樓面面積約 726 000 平方米；
- (b) 限制住宅發展計劃的面積不得超過西九的總樓面面積的 20%；以及
- (c) 樓宇高度限制幅度為主水平基準以上 50 至 100 米(較「發展建議邀請書」內的樓宇高度限制更為嚴格，該邀請書規定樓宇高度最高達天篷之下主水平基準之上 130 米，而位於天篷範圍以外的地方，其高度則享有更靈活的彈性)。

g) 審慎及具透明度的融資方式

- 4.22 諮詢委員會接納有關的財務評估結果，即上述所有核心文化藝術設施，均不能彌補營運、保養及建設成本。因此，如沒有政府資助的話，交由私營機構以全程公私營合作模式負責發展或營運有關設施的空間非常有限。如落實表演藝術與旅遊小組及博物館小組所有有關核心文化藝術設施的建議，並沿用原先的發展規範，西九計劃將出現嚴重資金差額(西九計劃的估計建設成本及營運赤字超出商業及住宅用地的估計賣地收入)。

上述研究結果與國際經驗相符。國際經驗顯示，文化設施一般虧本經營，在建設成本及營運費用方面，均需大量公帑資助。

- 4.23 諮詢委員會在制訂西九融資方式時所訂的原則如下：

- (a) 融資方式應能提供穩定的撥款，有利文化藝術設施的發展(不應受地價波幅影響)；
- (b) 融資方式應保留最大彈性，在西九覆蓋範圍內儲

備土地，以便香港建立國際文化樞紐的地位，不單應付現時供不應求的情況和進一步由供應引發的需求，並滿足因加強藝術教育、擴大觀眾層面和推廣文化旅遊而衍生的進一步需求等；

- (c) 融資方式應要確保工程計劃從速完成，我們現時把西九土地閒置的機會成本很高；以及
- (d) 融資方式應是政府可負擔得起的，而且可確保核心文化藝術設施可以自負盈虧的方式維持下去。換言之，西九管理局應有足以支持核心文化藝術設施營運的收入來源，無須政府直接資助。

4.24 根據上述指導原則，諮詢委員會建議採納下列融資方案：

- (a) 資本成本由立法會一筆過撥款(大約相等於西九的住宅用地、商業用地內的酒店和辦公室部分的預計土地收入)支付；及
- (b) 將零售／飲食／娛樂用地撥歸西九管理局，以期藉租金收入為該局提供穩定的經常收入來源，解決核心文化藝術設施的營運赤字問題。

h) 均衡發展組合既可量入為出，亦可減少所需的一筆過撥款

4.25 為確保西九這項佔地四十公頃的計劃的發展和營運能維持財政自給自足之餘，同時又遵守低密度發展規限(見上文第 4.21 段)，諮詢委員會建議採取一系列措施，以減少有關資金差額。建議的措施，旨在一方面減低建設成本和營運赤字，另一方面增加土地資源可帶來的收入。這些措施包括：

- (a) 縮減核心文化藝術設施的規模，騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途；

- (b) 把酒店與零售／飲食／娛樂設施的總樓面面積分別降低三分之一及 20%，騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途，使西九長遠來說，有潛力發展為商業中心區以外的辦公室區樞紐。在西九發展辦公室也能為西九的零售／飲食／娛樂設施帶來平日的消費者；以及
- (c) 調整西九管理局與政府之間就建造及保養共用設施及基礎設施的撥款責任—政府負責建造及保養運輸及共用設施，因為這些設施都是為配合整個西九(包括住宅、商業和酒店發展項目)而設；西九管理局負責建造及保養公眾休憩用地、停車場和穿梭列車系統，因這些設施與西九的運作有直接關係。

4.26 在參照建議的融資方案及減少西九發展計劃資金差額的措施後，建設成本會減至 192 億元(按 2006 年淨現值)，土地收入則減至 189 億元(按 2006 年淨現值)，可見建設成本差額幾乎被消除淨盡。修訂營運赤字(按 2006 年淨現值估計為 67 億元)可全數由零售／飲食／娛樂設施衍生的修訂淨租金收入(按 2006 年淨現值估計為 75 億元)支付。換言之，政府須向立法會申請一筆過撥款約 **190 億元**(按 2006 年淨現值)，以便在四十公頃的西九用地內以自負盈虧方式，發展和持續營運西九文化區內各項設施。

4.27 考慮到填補西九發展計劃資金差額的一系列措施後，諮詢委員會建議採用均衡的發展組合，其中包括佔總樓面面積 36%的核心文化藝術設施。這些設施會與佔總樓面面積 15%的辦公室、16%的零售／飲食／娛樂設施、8%的酒店，以及最多 20%的住宅適當地融合。此外，西九會有 23 公頃的公共休憩用地，當中 15 公頃於地面，3 公頃為廣場和 5 公頃設於公共平台之上。

4.28 諮詢委員會認為，隨著經濟強勁復蘇，財政狀況穩健，西九計劃實是為香港未來而進行的一項合時和有價值的策略性投資。西九計劃是政府推廣香港文化藝術活動的重要措施，支持香港長遠發展及作為國際大都會的重要策略。政府經濟顧問對西九作出的經濟影響評

估確定，投資西九不但可以帶來大量的有形經濟效益，為香港經濟增值，創造就業機會，增加旅客消費，亦會帶來多項顯著的無形效益，推動創意經濟的發展，培育本地人才，吸引並留住投資者和人才，提升生活質素，加強與珠江三角洲的經濟融合，推廣香港作為國際都會的品牌形象。

成立西九管理局

4.29 諮詢委員會建議政府應着手擬訂所需的立法建議，以便盡快在可行情況下成立西九管理局。管理局應廣泛代表各界，以推展西九計劃。

4.30 西九管理局應致力達到下列目標 —

- (a) 為香港作為國際文娛藝術中心的長遠發展作出貢獻；
- (b) 協助提供優質的文娛藝術設施和服務；
- (c) 豐富文化生活及滿足本地社區的需要；
- (d) 加強和促進商界與文娛藝術服務提供者之間的伙伴關係；
- (e) 鞏固香港作為優越旅遊勝地的地位；以及
- (f) 確保按照《西九管理局條例》的指定目標，妥善運用西九的土地、財政和其他資源。

4.31 成立西九管理局，主要是推展建基於諮詢委員會和轄下三個小組經詳盡審議後所提出的西九核心文化藝術設施。管理局因此應按照諮詢委員會和轄下三個小組建議所訂的明確規範，以及政府進行的公眾諮詢和公眾參與活動的結果而行事。

- 4.32 西九管理局必須履行的職能與責任，包括整體規劃西九文化區的發展事宜；計劃和執行歸屬西九管理局的土地的使用，以達致指定的目的；通過各種途徑發展、營運、保養和管理西九文化藝術設施和運輸及相關共用設施，包括與私營機構或非政府機構簽訂設施的設計及建造合約、合夥協議和其他協議；監督西九的財務事宜，確保各項文娛藝術設施在整個項目期間在財政上可持續營運；以及就包括整體規劃的重要事項諮詢公眾。
- 4.33 通常適用於根據法例成立的公共機構的公眾問責和制衡措施，亦應同時適用於西九管理局，以確保公眾利益。
- 4.34 西九管理局須待賦權法例制訂後成立。當局有需要考慮是否需以行政方式成立臨時管理機構或督導委員會，盡快推展初期的籌劃工作，例如制訂整體規劃、就個別設施進行詳細的規劃研究，以及為西九管理局招聘高層職員。

文化軟件和配套措施

- 4.35 諮詢委員會認同，要充分實現西九的願景和目標，不但取決於在適當時候發展擬議的核心文化藝術設施所界定的文化硬件，同時亦有賴於適時推行全面策略，發展文娛藝術、娛樂和創意產業的軟件和人才配合。
- 4.36 諮詢委員會考慮了表演藝術與旅遊小組及博物館小組就文化軟件提出的意見後認為，發展文化軟件的策略涵蓋多個不同範疇，詳情載於下文（請參閱詳盡報告第 8.2.2 至 8.2.21 段）－
- (a) 為主要的專業演藝團體訂定合適的撥款及評核制度；
 - (b) 加強對培育新進年輕藝術家的支援；

- (c) 推動和提高本地藝術及文化界的能力；
- (d) 檢討現時康樂及文化事務署轄下表演場地和博物館的運作模式，以便與國際慣例接軌；
- (e) 為藝術家的創作設立和維持以社區為本的另類藝術空間；
- (f) 加強文化藝術方面的人力培訓；
- (g) 加強藝術教育和培養觀眾計劃，以增進公眾對文化藝術的興趣、瞭解和欣賞能力；
- (h) 繼續支持粵劇的保存、推廣和發展工作；
- (i) 加強文化交流和合作，建立全球網絡；
- (j) 為推動香港文化和創意產業而制訂有系統且互相配合的策略；以及
- (k) 加強香港發展文化旅遊的策略。

4.37 諮詢委員會認同，重視「西九」的硬件設施之餘，亦需要同樣甚至更為着重上述軟件的發展措施。諮詢委員會認為，關乎文化藝術的長遠增長和發展的實際計劃和措施，並不屬於委員會的職權範圍。這些措施應由政府在西九計劃以外諮詢本港藝術團體和有關各方後制訂。

未來路向－公眾參與

5.1 自西九的「發展建議邀請書」發出後，這項計劃一直成為公眾關注和討論的議題。在 2004 年 12 月至 2005 年 6 月這段較早期間，公眾的討論重點往往集中在發展模式(即單一發展模式)、大型天篷、私營機構的建議等方面，而非核心文化藝術設施的需要和主

要要求。因此，表演藝術與旅遊小組及博物館小組重新審視和再確定核心文化藝術設施的需要時，已透過不少渠道徵詢公眾對擬議設施的意見，包括舉行公開諮詢會和與有關界別(特別是文藝界、旅遊界和娛樂界)舉行聚焦小組會議。此外，兩個小組也分別參與海外專家來港舉行的簡介會，並透過海外訪問蒐集國際經驗。這些工作已令文藝界大致上對核心文化藝術設施的內容達成共識，並構成諮詢委員會建議的基礎。

- 5.2 不過，無論兩個小組如何努力，諮詢工作又如何徹底，並不表示以後無須進一步諮詢公眾或讓公眾參與。無論是本地藝術團體還是這些團體以外的人士，都一直要求就這項重要計劃進一步表達和交流意見。此外，公眾也應有機會了解整項計劃的內容、實際發展規模和西九順利落成所須涉及的公帑數目。
- 5.3 除要重新審視西九所需的核心理文化藝術設施外，諮詢委員會還明白到，這項計劃能否順利完成，須視乎其財政可行性，而財政可行性又取決於發展規範和城市規劃理念。因此，及早讓公眾參與，會有助爭取公眾支持建議的融資方案和將來城市規劃委員會順利擬備各項相關圖則。最後，我們也期望透過公眾參與，讓公眾了解西九管理局的擬議架構。
- 5.4 考慮上述因素後，諮詢委員會建議政府應在決定未來路向前，根據諮詢委員會的建議展開公眾參與活動。
- 5.5 擬議中公眾參與活動的目的，是要爭取公眾支持委員會的建議，以協助政府早日決定未來路向。這項活動屬西九計劃後期階段的各項具體建議的首項公眾參與活動。有關方面會在成立擬議法定組織的立法建議和根據法定規劃程序擬備的總綱發展藍圖有定案後，再次諮詢公眾。
- 5.6 由於西九計劃的規模龐大，應盡量讓公眾參與其中，以便為這項有助香港長遠發展的投資項目爭取所需的民意支持。因此，在發表諮詢委員會提交的報告

時，政府應公開讓公眾索閱委員會在審議過程中曾考慮的一切相關資料。

- 5.7 公眾參與活動可在諮詢委員會向政府提交報告後展開。儘管諮詢委員會和轄下各小組已完成任務並會在2007年6月底解散，但每位對這項豐富多姿的策略性投資項目充滿承擔和熱誠的成員，會樂意以個人名義支持這項讓公眾參與的活動。

第一章

西九龍文娛藝術區發展計劃的背景

西九龍填海區(以下簡稱「西九」)將會是二十一世紀香港都會文化的焦點，能激發一個更活潑的文化環境，引動市民更熱衷地投入文化活動。西九龍填海區的設施，除了要在外觀、感性與知性層面，彰顯平等、公眾參與的理念外，.....更要與時並進，超越商業和實利的考慮，回應香港作為一個大都會在國際交流和文化發展上的長遠需要和挑戰。

*(摘錄自 2001 年 4 月西九〈概念規劃比賽資料文件〉
附件 5「文化委員會的理念」)*

1.1 有關把西九龍填海區發展為文化藝術區的意念在 90 年代末提出並展開討論。2001 年 4 月，政府舉辦一項概念規劃比賽，邀請世界各地參賽者提交將西九龍填海區發展為綜合文娛藝術區的概念方案，以透過這發展項目「提升香港作為亞洲主要文娛藝術中心的地位，並為維港勾畫新風貌」。負責審核參賽方案的評審團由 Lord Rothschild 為首，成員包括知名人士或本地／海外相關行業的專家。

1.2 2002 年 2 月，經過嚴謹的評審程序後，評審團從 161 項來自世界各地的參賽作品中選出以 Foster and Partners 領導設計的作品為冠軍。得獎作品在 2002 年 3 月至 10 月期間，在全港 12 個地點展出。同時，民政事務局和康樂及文化事務署（以下簡稱「康文署」）為藝術界、文化界、商界及旅遊界，就西九龍文娛藝術區的文化藝術設施舉行一連串諮詢會。

1.3 為了將西九計劃從構思階段推展，西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會於 2002 年 9 月成立，由政務司司長擔任主席，負責籌劃和指導落實該計劃。督導委員會以 Foster and Partners 設計的冠軍作品為基礎，並根據文化界在討論會上提出的意見和其他得獎作品的意念作出若干修訂，擬出總體發展計劃。

1.4 在發展西九計劃的初期，香港受到亞洲金融風暴衝擊，面對歷史上幾乎前所未有的經濟衰退，香港財政狀況因而非常緊絀，2002 年和 2003 年的財政赤字分別高達 600 億元和 700 億元。在 2003 年初，失業率更攀升至 8%。「沙士」爆發令經濟進一步惡化。在這些情況下，雖然盡早推行西九計劃可創造就業機會、推動經濟發展和提高市民信心，然而，任何大型公共投資都會引起關注。政府因而認為鼓勵私營機構投資是推行計劃的最佳方法。因此，在 2003 年年中政府決定發出「發展建議邀請書」，引入市場主導的私營機構融資，以推展西九計劃。從實際和營運

角度看，私營機構參與計劃可引入新概念以管理和營運文藝設施、提高成本效益，以及有利文化藝術設施與零售／飲食／娛樂設施的融合，提升區內的人流和設施使用率。當局在發出「發展建議邀請書」前，曾向立法會規劃地政及工程事務委員會簡介西九計劃，委員反應良好，並促請當局以堅定的決心推行有關計劃。

1.5 政府在 2003 年 9 月發出「發展建議邀請書」，期望擁有完善設施的西九項目，能令香港成為區內最富有活力的文化、藝術和娛樂中心；為市民和遊客提供廣泛的文娛康樂活動；以及建構一個創意集中地，讓本地藝術界人士進一步發揮他們的才華。為了達到這些目標，建議者必須符合若干強制性要求，這些要求大部分是與區內核心文藝設施有關。「發展建議邀請書」中的強制性要求及其他主要發展規範的概要，載於附件 **A**。

1.6 2004 年 6 月建議書的提交期限屆滿時，政府共收到五份建議書。經初步評選後，其中三份建議書符合所有強制性要求而獲接納作進一步評審。

1.7 當時香港經濟開始復甦，經歷「沙士」後，市民更關注生活環境的素質，並更渴望參與公共事務。儘管發出「發展建議邀請書」前已進行諮詢，市民仍開始就邀請書的不同範疇發表意見。很多人關注西九計劃採取單一發展模式和不設地積比率限制；一些專業人士對在這塊貴重海旁地皮上興建巨型天篷的強制性要求有所保留；部分文

化藝術評論人則宣稱，社會對於建議在西九興建的文藝設施，以及為提供設施定下基礎的文化政策均討論不足。

1.8 為了取得各界對三份入圍建議書的進一步回應，政府在 2004 年 3 月宣布進行公眾諮詢，收集市民對入圍建議書和西九其他範疇的意見。諮詢期由 2004 年 12 月至 2005 年 6 月。其間，政府舉行了廣泛的諮詢活動，並委聘獨立顧問分析收到的公眾意見。根據獨立顧問的分析結果，大部分市民仍然支持將西九龍填海區發展為綜合文化藝術區，並應盡快開展計劃。不過，對於如何推展計劃，相當多意見反對單一發展模式及建議者所提出在這個海濱地皮上推行的高密度發展方案。社會普遍支持成立專責及非牟利的法定機構監督這項計劃，而不是單純依賴政府與該私人發展商之間的合約關係。立法會於 2005 年 1 月通過動議，要求政府成立法定的西九龍文娛藝術區發展管理局。

1.9 政府仔細考慮過所收到的公眾意見後，在 2005 年 10 月宣布，在原來的「發展建議邀請書」加入新的發展規範，以回應公眾在諮詢期間所表達的關注。新增規範包括把最高地積比率定為 1.81 倍；規定住宅發展不得超過總樓面面積的 20%；要求中選建議者先支付 300 億元成立獨立基金，確保區內文藝(及其他共用)設施可持續營運；以及成立法定機構推展西九計劃。當局要求入圍建議者表明，加入這些新增發展規範後，他們是否仍然有興趣繼續參與西九計劃。

1.10 建議者在 2006 年年初回覆政府，但他們沒有作出清晰和正面的回應。現實是，若按照「發展建議邀請書」的程序推展西九計劃，根本不能同時滿足市民的期望，又能對市場提供足夠的吸引力。因此，政府在 2006 年 2 月決定終止「發展建議邀請書」程序，並着手訂定推展西九計劃的其他方案。

1.11 根據意見調查及在公眾諮詢期間收到的意見，雖然部分人士對計劃某些範疇有所保留，公眾原則上是支持早日落實西九計劃的。民意亦強烈要求政府不應放棄西九計劃。就此，政府在規劃西九的其他發展路線時，考慮到以下五項因素：

- (a) 善用過往就西九所取得的工作成果；
- (b) 依照原定目標，發展一個世界級綜合文娛藝術區；
- (c) 保留西九計劃用地為文娛藝術區的規劃；以及
- (d) 堅守文化委員會在其《政策建議報告》內提出的原則發展西九，特別是「建立伙伴關係」、「民間主導」和「以人為本」三項。

1.12 為發展西九的新路向打好穩健基礎，當局必須重新審視和在適當情況下再確定西九核心文化藝術設施的需要。因此，行政長官在 2006 年 4 月委任西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會和轄下三個小組(即表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務小組)。

第二章

諮詢委員會及轄下三個小組運作模式

2.1 西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會及轄下三個小組的目標

2.1.1 2006 年 4 月，行政長官委任西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會(以下簡稱「諮詢委員會」)，重新審視和在適當的情況下再確定是否有需要興建「發展建議邀請書」所界定的西九核心文化藝術設施，以及就西九提供核心文化藝術設施及其他文化藝術設施的理據和財務要求，向行政長官提出建議。

2.1.2 與此同時，行政長官委任了三個小組(即表演藝術與旅遊小組、博物館小組和財務小組)，協助諮詢委員會審視是否有需要興建原「發展建議邀請書」所建議的表演場地、博物館及藝術展覽中心，以及興建和營運所建議設施的財務要求。

2.1.3 諮詢委員會共舉行了七次會議，制訂西九計劃的大綱，審議小組所擬備的報告和顧問研究及多項因素，以及完成向政府提交的建議報告。諮詢委員會、表演藝術與旅遊小組、博物館小組和財務小組的職權範圍及委員名單，載於**附件 B**。

2.2 諮詢及商議過程

公眾諮詢

2.2.1 諮詢委員會從整體角度考慮整項計劃，曾邀請各小組提交報告和其他有關資料，以便進行商議。爲了執行諮詢委員會所委託的工作，表演藝術與旅遊小組和博物館小組都非常明白公眾的意見是不可或缺的。爲此，他們在2006年5月至6月期間分別進行諮詢，就興建核心文化藝術設施的需要和主要要求，徵詢專家、持份者及市民的意見。

2.2.2 諮詢小組通過報章廣告、網頁公告(www.hab.gov.hk/wkcd)、電台廣播、新聞稿等，廣泛宣傳上述公眾諮詢工作，並向逾1 200個不同的持份者及關注團體發出邀請信。他們一共舉行了四次諮詢會、七次特定界別的專題小組會議和三次簡介會，以收集公眾意見。此外，表演藝術與旅遊小組和博物館小組分別收到15份及28份書面意見，以及38項及30項透過公共事務論壇網站提交的意見。

2.2.3 在諮詢過程中，公眾表示支持把西九發展爲世界級的綜合藝術、文化、娛樂及旅遊區，及應加快有關工作，早日落實計劃。其主要意見如下：

整體

- (a) 核心文化藝術設施應可配合香港文化藝術的長遠發展；
- (b) 藝術、文化、娛樂及商業設施應匯聚一起，以營造氣氛，能吸引日夜人流，為該區產生協同效應；
- (c) 西九的軟件發展與硬件發展同樣重要，政府應投放更多資源發展文化軟件；以及
- (d) 西九的文化藝術設施應顧及培育有潛質的藝術家、推廣藝術教育及拓展觀眾網等因素，並以逐步發展的方式發展各項設施，以確保維持彼此之間的互惠互利及相輔相成的效果。

表演場地

- (e) 絕大部分意見支持在西九興建專為粵劇及其他中國戲曲的演出場地；
- (f) 應在西九興建音樂廳。音樂廳是世界級文化藝術區不可或缺的設施；
- (g) 應興建更多小型劇院，以滿足不同表演團體和不同藝術形式的需要。這概念十分配合西九所倡議的多元文化和創意氛圍；以及
- (h) 支持興建大型演藝場地，吸引國際團體前來舉辦音樂會及娛樂節目。香港體育館自啓用以來，一直被用作為流行音樂會及娛樂表演的場地，但由於體育館並不是演藝專用場地，因此有很多局限。

博物館

- (i) 西九應有多個不同的博物館主題，展示本地居民獨有的身份和特色，豐富香港文化。建議的藝術主題以現代藝術、當代藝術、水墨藝術為主。其他熱門的主題包括流行文化、活動影像及設計；
- (j) 博物館的建築應可反映本身獨有的身份；
- (k) 博物館與娛樂及購物設施可以結合，以吸引更多人流；
- (l) 不論博物館的主題是甚麼，館藏對於博物館是否成功及能否建立本身的身份和特色，起著關鍵作用。由於蒐集藏品需時，所以應盡早開始蒐集；
- (m) 長遠而言，隨著西九新博物館設施的落成，應擬定現有博物館的整體定位，以及現有博物館與西九博物館的關係。

藝展中心

- (n) 支持在西九興建藝展中心，因為這既可為本港藝術家提供另一些展覽及陳列場地，也可作為舉行國際藝術交流、藝墟、藝術品拍賣等活動的平台。

旅遊業及其他

- (o) 西九為本港旅遊業的發展提供寶貴機會，可以吸引大量遊客前往一遊；以及
- (p) 西九不僅為本港的文化發展提供前所未有的機會，也增添了面積廣闊的休憩用地，供市民享

用。區內應設有大量綠化的休憩用地。

2.2.4 表演藝術與旅遊小組及博物館小組舉行公眾諮詢活動時所收集的詳細意見，分別載於**附件 C** 及 **D**。

海外經驗

2.2.5 除在香港收集公眾意見外，諮詢委員會及有關小組特別在討論期間，參考多個海外國家的經驗。例如，博物館小組邀請了來自東京、紐約、倫敦、巴黎、三藩市和墨爾本的博物館專家及藝術行政人員徵詢意見¹。表演藝術與旅遊小組也和享負盛名的國際文化活動主辦機構舉行會議。博物館小組亦前往巴黎、倫敦、紐約及三藩市多家著名博物館參觀考察²。

2.2.6 此外，當局委託了多家顧問機構進行更深入研究工作。政府委聘的財務顧問³已就布爾斯本、畢爾包和多倫多的文化藝術設施公私營合作模式進行個案研究。此外，財務顧問也參考了倫敦、新加坡、墨爾本、洛杉磯、格茨海德及溫哥華的文化藝術設施。香港大學文化政策研究中心進行的顧問研究，則審視了紐約、倫敦、紐卡素、光州、

¹ 簡報撮要載於博物館小組提交諮詢委員會的報告附件 8。請瀏覽 www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc/20061124report.pdf。

² 考察報告載於博物館小組提交諮詢委員會的報告附件 9。請瀏覽 www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc/20061124report.pdf。

³ 請參閱第 2.2.10 段。

金澤、墨爾本及上海等地的文化藝術設施情況⁴。

2.2.7 參考外地經驗所得的主要結論如下：

- (a) 很多城市透過興建文化藝術設施，建構自身的形象與特色；
- (b) 許多最成功的文化發展都是以地區為基礎的計劃，當中會混合商業、住宅和社區用途，在功能和財政上與文化藝術設施相輔相成。推展像西九這類混合用途的地區發展項目，最有效的方法是成立獨立的發展局或非牟利機構，專責有關工作；
- (c) 在許多情況下會成立一個運作獨立的法定組織，監察混合用途地區的規劃、發展和營運。這個安排更提供所需的靈活性和效益，並能平衡政府和有關私營機構的利益；
- (d) 文化設施大都不能自行承擔營運和維修開支；而能夠收回建設成本的，為數更少。這樣會嚴重限制分擔風險的公私營合作安排，有關安排必須向私營機構提供經濟誘因。如有私營機構參與，參與形式通常是服務合約或租約；

⁴ 香港大學文化政策研究中心《西九龍文娛藝術區博物館、表演藝術與香港創意產業的關係顧問研究》（2007年4月）。

- (e) 新博物館主題的選擇，必須顧及多項因素，其中包括可能是主觀、以理念為本或意料之外的因素；
- (f) 採用令人有深刻印象和地標式的建築設計，以及建築物周邊的寬闊空間及建築物內部的充裕空間，是最有利於博物館的發展，特別是就吸引參觀者入場而言。這個準則在某程度上也適用於表演場地；
- (g) 就當代博物館而言，必須採用活動式牆壁或間隔，以靈活安排空間，配合不斷轉變的藝術表達形式；
- (h) 博物館及表演藝術直接和間接地影響創意產業的生態。另一方面，創意產業也同樣影響博物館及表演藝術的生態。這兩種生態的相互影響，有助促進社會的文化生態蓬勃和積極發展；
- (i) 文化生態在吸引人才和投資、促進旅遊業、建立歸屬感、團結社會和城市長遠發展等方面作出貢獻，有助城市建構自身的形象，從而增強競爭力，在全球一體化的趨勢下，得以佔據較有利位置；

- (j) 日後當實施西九項目時，需要進一步研究如何制訂西九的可持續發展策略，例如進行市場調查、與其他本地及文化機構建立協作、進行人力研究等；以及
- (k) 應有靈活的場地租賃政策、引入本地伙伴及贊助商，以及提供足夠位於市中心的優質場地，以吸引海外著名長壽表演節目來港演出。

諮詢委員會及其小組的審議工作

2.2.8 表演藝術與旅遊小組和博物館小組在擬備建議時，分別召開了九次和十四次會議，兩個小組並舉行了一次聯合會議。兩個小組就所收到的意見及建議，以及小組擬提交的建議內容進行深入商議和討論。兩個小組的建議報告已提交諮詢委員會，並分別於 2006 年 9 月 7 日及 2006 年 11 月 23 日的諮詢委員會會議上討論。諮詢委員會把兩個小組的建議轉交財務小組作財務評估。諮詢委員會就初步財務評估，要求表演藝術與旅遊小組及博物館小組進一步審視與其建議有關的事宜。此外，爲了加深持份者對建議的了解並尋求他們的共識，博物館小組在 2007 年年初與關注團體及有關人士舉行了八次茶聚，並爲在各大學修讀相關學科的研究生舉行一次簡介會，解說博物館小組建議在西九設立的文化機構 **M+** (或 **Museum Plus**) 的背後的理念及框架。表演藝術與旅遊小組亦於 2007 年 6 月底爲相關的團體舉行了三次茶聚。

2.2.9 諮詢委員會爲了提高審議過程的透明度，採用了更公開的方式讓公眾參與其中。除因過早披露而引起誤會的財政資料及方案外，所有會議議程及其他文件均上載網站，並在諮詢委員會會議後發放新聞稿。民政事務局亦定期向立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會，匯報西九計劃的最新進展。

2.2.10 由於諮詢委員會特別負責就發展西九的財政要求，向行政長官提供意見，因此，財務小組的工作對諮詢委員會的最終建議至爲重要。財務小組召開了七次會議，討論核心文化藝術設施及其他藝術文化設施的財務要求，以及營運西九核心文化藝術設施的多個公私營合作方案。政府爲了協助財務小組，在 2006 年 8 月聘請了 GHK(Hong Kong)Limited 有限公司擔任財務顧問，研究多個公私營合作方案，並因應其他小組及政府有關部門所提的意見制訂西九計劃的財政模式。財務小組在整段期間與財務顧問一共舉行了六次會議，以監察它的工作和給予所需指引及督導。財務小組亦於 2007 年 5 月初安排一次簡報會讓財務顧問向諮詢委員會及其他小組的成員簡報其財務評估所採用的方法和評估結果。

2.2.11 財務小組與表演藝術與旅遊小組及博物館小組不同，後者可繼續他們的工作，直至向諮詢委員會提交報告。財務小組則需要就數項基本要點，徵詢諮詢委員會的政策指引，使小組更有建設性地進行審議工作。這些互動

的討論包括財務規範、發展規範和可取的融資模式。財務小組考慮了諮詢委員會的指引，於 2007 年 5 月 14 日向諮詢委員會提交報告。

2.2.12 諮詢委員會收到表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務小組的建議報告，並作出仔細考慮後，根據其理念及目標，全面審視了西九應提供哪些核心文化藝術設施，以及發展西九計劃應採納的最適當的及財政上可行的方案。諮詢委員會的建議報告是在這個基礎上擬訂的。

2.2.13 諮詢委員會及轄下三個小組所舉行的會議時間表、表演藝術與旅遊小組和博物館小組所籌辦的諮詢活動的時間表、博物館小組邀請的海外博物館專家名單、博物館小組代表團訪問的海外博物館 / 文化機構名單、表演藝術與旅遊小組和博物館小組所舉行的茶聚及簡介會、以及財務顧問的簡介會，載於附件 E。

第三章

主要考慮因素

在重新審視原來的核心文化藝術設施的過程中，諮詢委員會及轄下三個小組在制訂建議時已考慮多個課題。

3.1 政府的文化藝術政策

3.1.1 對西九最重要的是政府的文化政策。「文化」是一個常用卻難於準確界定的詞語。「文化」一詞可包含三層的意義：日常文化、高雅文化和精神文化。政府可以及應該透過政策來作出適當影響的範疇，主要是高雅文化(即文化藝術)方面。

3.1.2 香港的「文化政策」主要指文化藝術政策。政策方針是營造一個有利表達自由和藝術創作的環境，並鼓勵社會更廣泛地參與文化活動。這個政策包括以下四個重要元素：

- 尊重創作表達自由
- 提供參與接觸機會
- 鼓勵多元均衡發展

- 支援環境空間條件(場地、撥款、教育及行政等)

這政策配合香港作為一個自由、多元和開放社會的核心價值。政府是促進者，因此不會對文化藝術釐定官方定義，或影響藝術創作的具體操作或創作內容。但政府會致力確保文化藝術的創作與表達自由，以及為此提供一個積極支援發展的環境。

3.1.3 政府的文化政策，大致上與文化委員會(以下簡稱「文委會」)於 2003 年 4 月發表的政策建議報告中，提出就推動香港長遠宏觀文化發展的六項原則和策略一致⁵。政府仔細研究該報告後，於 2004 年 2 月作出回應，採用該報告為香港的文化政策藍圖，同時接納報告提出的大部分建議。

3.2 西九作為一項文化藝術計劃

3.2.1 西九是一項文化藝術計劃，而不是一項地產發展計劃。政府承諾不會邀請地產發展商發展和營運西九的文化藝術設施。換言之，西九計劃應該是實施現行文化藝術政策的一項重大措施。

3.2.2 在現代的知識型經濟中，文化和藝術的開支是被視為一項“投資”，與創新科技或教育的投資同樣重要。

⁵ 六項原則是「以人為本」、「多元發展」、「尊重表達自由、保護知識產權」、「全方位推動」、「建立伙伴關係」及「民間主導」。詳情請參閱以下網頁：
www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc/20060421cc02.pdf。

文化藝術的投資是一項強化社區建設與發展及促進社會和諧與凝聚的投資，不應亦無法以財政收益來衡量。這意味着文化藝術的投資並非完全由需求帶動，而是偏向由供應和理念主導，但必須緊守公共資源承擔中的審慎理財原則。

3.3 香港現有的文化藝術設施

3.3.1 政府一直密切留意香港文化藝術設施的使用情況。政府在表演藝術及旅遊小組與博物館小組在審議西九的核心文化藝術設施時，已向兩個小組提供本港場地的所有相關資料，以供參考。表演藝術及旅遊小組與博物館小組已知悉本港現有的文化藝術設施，故在重新確定西九核心文化藝術的需要時，避免了提出缺乏理據的重疊設施。

現有的演藝設施

3.3.2 截至 2006 年底，香港有 26 個演藝場地，提供合共 75 626 個座位。其中 15 個場地由康文署管理，可提供最多 33 379 個座位。其餘並非由康文署管理的 11 個演藝場地，則提供 42 247 個座位。

3.3.3 康文署管理的 15 個演藝場地，大致可分為三類：演藝專用場地；設備一般的場地及用作表演場地的體育／娛樂場地。基本上，康文署轄下的演藝場地採用綜合用途設計，適合不同類型的表演藝術和社區活動，與藝術

相關活動則有優先使用權。換言之，這些場地並不是專為藝團而建的。

3.3.4 隨着多年來演藝界不斷發展，位於市中心地帶的演藝場地嚴重不足，未能應付日益增加的需求。這些演藝場地的極高使用率(達至／接近 100%)及未能成功申請租用場地的個案數字(平均約 45%)，均證明社會對演藝場地的需求殷切。康文署對大部分的演藝場地補貼由 50%至 90%的營運開支，而只有香港體育館有 92%的盈餘。

3.3.5 至於 11 個非康文署的演藝場地，大部分是由非牟利團體／大專院校營運，或是把非演藝場地(例如會議及展覽設施)改作表演用途。這些場地，例如香港藝術中心、香港會議展覽中心、新光戲院和藝穗會，都是使用率極高。

3.3.6 香港現有的演藝設施載於附件 F。

現有的博物館

3.3.7 截至 2007 年 4 月，香港有 26 所博物館(包括電影資料館)，其中 15 所(連同電影資料館)由康文署管理。其餘的十所規模較少，由大專院校、非牟利或私人團體、懲教署及香港警務處營運。康文署管理全港約 94%的博物館空間(150 768 平方米)，其餘的 6%(10 420 平方米)由其他政府部門及非政府團體管理。

3.3.8 2006 年的香港人口與博物館的比例是每 290 410 位市民就有一所博物館，相比美國的 30 560:1、日本的 172 110:1⁶及北京的 99 174:1⁷的比例為低。同時，根據《世界博物館》2002 年的資料顯示，倫敦有 203 所博物館，洛杉磯有 52 所，紐約有 107 所，巴黎有 211 所及東京有 121 所。與這些城市相比，香港 26 所博物館的數量是遠為遜色。

3.3.9 另一方面，康文署博物館的入場人次有著穩定的增長，從 2000 年的 335 萬人次升至 2003 年的 424 萬人次，2006 年更升至 436 萬人次。康文署每年舉辦約 110 個展覽及 20 000 至 25 000 項教育節目。於 2005 至 2006 年度，康文署資助這些博物館 78%(香港太空館)至 99%(李鄭屋博物館)的營運開支。

3.3.10 在十所非康文署的博物館當中，兩所大學博物館，具有濃厚教育功能。東華三院文物館及保良局歷史博物館則介紹這兩所慈善團體的歷史和服務。香港海事博物館、香港醫學博物館、香港賽馬博物館及人類民俗館屬私營博物館，介紹有關香港歷史、都市生活及相關行業的專題。懲教署及香港警務處各自擁有自己的博物館，介紹部門的歷史和職能。

3.3.11 香港現有的博物館設施列於附件 G。

⁶ 王宏鈞編，《中國博物館學基礎》，上海，2001。

⁷ 北京市文物局，2006。

3.4 香港文化藝術發展的長期基建需求

3.4.1 雖然香港經濟在過去十年經歷很大的波動，但本地文化藝術界仍然蓬勃及多元發展。舉例說，根據粗略估計，香港的演藝團體超過 1 000 個，當中大多數屬小型及業餘藝團。透過康文署和香港藝術發展局(以下簡稱「藝發局」)各類支援，2005-2006 年有約 560 個藝團舉辦合共 4 780 項表演／活動，吸引觀眾達 240 萬人次。近年，越來越多本地藝術家贏得國際獎項，例如李嘉齡、張煒晴、沈靖韜等。

3.4.2 藝團近年也較活躍於舉辦大型活動和推廣項目，以推動社會對表演藝術的欣賞。舉例說，香港管弦樂團去年在紅磡舉行一場戶外表演，吸引達二萬名觀眾；香港中樂團在過去數年的夏季都會舉辦一次以樂器為主題的社區活動，吸引數以千計的參加者。劇場組合和香港小交響樂團在香港體育館合辦兩場表演，有逾二萬觀眾出席。同時，獲藝發局支持的對外文化活動顯著增加，顯示本港藝團應其他地方的著名文化機構邀請，展開對外文化交流活動的數目大幅增加。

3.4.3 過去幾年，獲藝發局資助的視覺藝術家和團體的數目和種類大增、視覺藝術界別對石硤尾賽馬會創意藝術

中心⁸的建立反應熱烈；透過博物館和藝廊委託製作的本地藝術作品日益增加及視覺藝術教育的不斷發展；均顯示本地視覺藝術和其他視覺文化界別同樣發展蓬勃。

3.4.4 許多藝術品經銷商、設計師、建築師及與創意產業有關的人士都曾經對現有展覽空間不足表示關注，例如：空間及設施不足、租用程序繁複等。從博物館小組的公開諮詢會、特別會議及聚焦小組會議收集到的回應都支持開闢一個讓本地藝術家展示他們的藝術作品的藝術空間。商業場地(例如香港會議展覽中心)和非商業場地(例如香港大會堂和中央圖書館的展覽廳)的高使用率顯示有急切需要去增加空間，以舉辦藝墟、藝術品拍賣、展覽和其它與創意產業有關的活動。

3.4.5 社會有強烈的意見指出本港文化藝術基建的不足，窒礙了文化藝術界的發展。就表演藝術而言，香港自2000年以來已無新的公共演出場地落成，最後一間落成的是元朗劇院；而全港性大型演藝場地更是自1989年香港文化中心建成以來，未有增添。

3.4.6 本地和海外演藝團體均表示安排舉辦長期表演的檔期越來越困難，顯示對合適表演場地的需求甚為迫切。因此，本地文化藝術界的發展受下列因素所制肘：

⁸ 賽馬會創意藝術中心是民政事務局、香港賽馬會、香港浸會大學、香港藝術發展局和香港藝術中心的聯合倡議。旨在將一座位於石硤尾的空置工廠大廈化身成為藝術家和設計師的家，使他們可以為社會推廣創意工作和凝造文化藝術空間。

- (a) 很多擬到香港作長期公演的經典海外製作，由於無法取得本港演藝場地的足夠檔期而被迫放棄計劃，致令香港的觀眾喪失觀賞這些優質製作的機會；
- (b) 同樣，不少有水準的本地製作因為需要為劇本、舞台和服裝投入大量資源，卻未能在主要場地取得足夠的檔期，而失去製作和表演的熱情，令本地觀眾無法欣賞有水準的演出。觀眾層的拓展對藝術界的健康發展至為重要；
- (c) 口碑再好的製作(特別是舞台製作)亦因為場地不足而不能增加演出場次，藉此減低製作成本，以致財政上無法支持。場地不足窒礙香港創意產業的發展，亦令很多藝術團體或藝術家／技術人員需要依賴政府的資助才能維持下去；以及
- (d) 由於缺乏適合不同類型的藝術表演(例如新進、前衛或實驗性演出、兒童表演、小規模演出等)的高水準專用場地，局限了新進和小規模藝團的發展，因為這些藝團根本無法與其他大型藝團競爭使用康文署場地。本港演藝場地亦欠缺為藝團而設的專用駐場設施。

3.4.7 與此同時，近年來社會有強烈的聲音，要求為粵劇表演提供專用場地。粵劇源遠流長，豐富多彩，是香港最具特色的本土傳統藝術。粵劇界向來都是自給自足，但在過去十年，隨着私營戲院相繼結業，表演場地買少見少，威脅整個行業的生存。因此，表演場地是否足夠便成為粵劇界能否繼續傳承開拓的關鍵所在。

3.4.8 博物館亦有空間不足的困擾。舉例說，香港藝術館需要在非常有限的空間處理包羅不同時期的中西藝術的藏品和展品，難免令博物館的視野與角色模糊，以及影響展覽的效果。文化博物館亦開始出現類似的問題。此外，由於藏品數目不斷增加，大部分博物館都面對藏品貯存地方不足的問題。博物館需要把部分館藏貯放在館外地方，而這些地方的環境狀況未必理想。

3.4.9 博物館委員會⁹於 2004 年 11 月成立，就香港公共博物館服務向民政事務局局長提供意見。博物館委員會在最近向政府提交的建議報告中，建議發展建築獨特的旗艦博物館，這博物館可以座落於西九龍文娛藝術區，從可資使用的專題和藏品展現香港和區內的文化特色。委員會不贊成早前的建議在西九龍文娛藝術區興建現代藝術、水

⁹ 政府回應文化委員會的建議，在 2004 年 11 月成立博物館委員會。博物館委員會的任期在 2007 年 1 月 31 日屆滿。博物館委員會就公共博物館服務向民政事務局局長提供意見。民政事務局委任了 22 名非官方成員加入委員會。博物館委員會下設兩個小組委員會，分別是博物館服務發展策略小組委員會及博物館服務管治小組委員會。

墨、設計及活動影像的不同主題的博物館。該委員會支持設立一所單一的現代／當代藝術館作為旗艦博物館，透過策展活動，融合不同專題和獨特的香港當代藝術形式及設計，為香港成為國際文化活動樞紐作出貢獻。

3.4.10 香港已多年沒有投資在主要的藝術文化設施，我們現時的演藝和博物館設施已漸漸落後於當代的標準。社會近年對生活質素的問題越來越重視，中產階層尤甚。這可以反映於市民對於藝術欣賞、文化、文物、降低建築密度、寬敞環境、空氣質素、優質海濱等方面的日益強烈的訴求。由於運輸網絡改善，加上推出內地居民個人遊計劃，我們的目標觀眾群亦擴大至包括內地，尤其是珠江三角洲地區。與此同時，上海、曼谷、深圳等鄰近城市已投入大量資源，改善藝術文化設施。政府必須立刻回應藝術文化設施不足的問題，以保持香港作為優質都市的競爭力及達至市民的訴求。西九計劃在實施細節上雖然仍有分歧，市民仍希望計劃能盡早開展，這足以反映社會在這方面的共識。

3.5 本港及西九的文化和創意產業增長與發展

3.5.1 根據中央政策組在 2003 年委託顧問進行的〈香港創意產業基線研究〉，「創意產業」一詞是指運用和使用創意、技術及知識產權，去生產和分發具社會及文化意義的產品與服務的一組經濟活動。換言之，這是一個可發揮

創造財富和職位潛力的生產機制，箇中特色是透過產生及／或運用知識產權，去創造財富和職位。

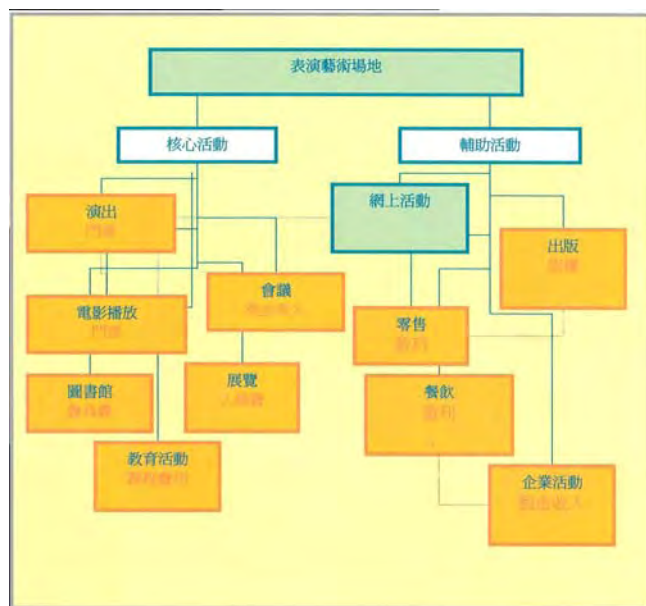
3.5.2 根據本港和英國所採用的定義，表演藝術是 11 個創意產業範疇之一。不過，博物館由於屬非牟利性質，而且須依賴公營或非政府機構資助，因此目前不列作創意產業。

3.5.3 雖然如此，在博物館小組的要求下，民政事務局委聘顧問對西九的博物館和表演藝術與香港創意產業的關係進行研究，以找出兩者之間的連繫，以及西九的設施對本港創意產業的發展的影響¹⁰。

3.5.4 根據研究結果，在西九核心文化藝術設施進行的活動，應能透過運用表演、刊物、研究、出售複製權等知識產權，或透過提供例如博物館管理、技術／後台支援、餐飲、場地租賃和管理、教育節目等服務，創造財富及職位。這些活動的價值鏈現說明如下：

¹⁰ 《西九龍文娛藝術區博物館和表演藝術與香港創意產業的關係顧問研究》。見註 4。

圖 2：表演藝術場地的價值鏈——以林肯表演藝術中心為模型



3.5.6 除收入的考慮因素外，我們必須指出，博物館及表演藝術可以作為發揮推動創意產業增長的工具，特別從宏觀上改善創意產業的生態。

¹² 《林肯演藝中心的經濟角色及影響》，由經濟發展研究組在二零零四年十月發表。

3.5.7 具體而言，博物館和演藝活動可以支援創意產業，為該產業提供研究結果，增添富新意又具藝術價值的意念，而不會太重視市場因素。博物館可透過展覽藝術、創意作品和研究結果，提供不同種類的啟發思維，讓創意產業不斷創新發展。博物館和演藝場地也是創意產業從業員的交流與合作平台，他們透過表演、展覽、會議、研討會和交流等活動，建立各種網絡。

3.5.8 很多演藝場地和博物館與教育機構和創意產業從業員亦有合作。舉例來說，茱莉亞音樂學院(Juilliard School)位於林肯中心(Lincoln Centre)範圍內，兩者有著緊密合作¹³。位於柏林的 ZKM 藝術與多媒體博物館是另一成功例子，它包括媒體博物館、當代藝術館，以及多個機構和研究部門，展示了博物館如何與創意產業合作。ZKM 藝術與媒體博物館除了保存和展覽藝術作品外，還積極參與包括各式各樣的數碼藝術品、數碼音樂產品和視覺影像的製作，例如音樂與原聲學院(Institute for Music and Acoustic)提供製作音樂產品的製作室；電影學院(Film Institute)則提供製作電影的基礎設施¹⁴。

3.5.9 在產品製作方面，博物館和演藝活動讓市民透過展覽的作品和演出，體驗藝術，再輔以推廣和教育工作，更可促進消費活動和拓大觀眾層面。換言之，亦即培養消

¹³ <http://www.lcinstitute.org/wps/myportal/lut/p/kcxm1/0wcA1NLTeQ!!>。
另外請參閱 <http://www.juilliard.edu/>

¹⁴ <http://on1.zkm.de/zkm/e/uebersicht>

費者欣賞創意作品的知識與品味。博物館和演藝活動對推廣創意產品也肩負重要角色，創意作品如錄音製品等通常與表演藝術互相掛鈎——很多演奏會和音樂表演均錄製成數碼影音光碟(DVD)、錄像光碟(VCD)或光碟(CD)發行，這種方式直接影響創意產業製品的分配。

3.5.10 總括來說，博物館、演藝活動和創意產業是發展活力充沛的文化環境必不可少的環節。各環節自成體系，但卻又互相影響，它們建構成爲“文化生態”¹⁵。文化生態若果能夠健康而又持續地發展，對城市發展十分重要，並可鞏固城市的形象，促進經濟發展，有利社會穩定，並可普遍提升該城市在吸引投資、人才和遊客等方面的整體競爭力，而且在全球化的趨勢下，更有效地保持本身的優勢。

3.5.11 就西九龍文娛藝術區博物館和表演藝術與香港創意產業的關係顧問研究的行政摘要載於附件 H。

3.6 在消閑與旅遊業方面的效益

3.6.1 西九發展計劃不單爲本港的文化發展，也爲旅遊業提供寶貴的發展機會。旅遊業多年來認爲香港沒有足夠的文化和娛樂活動，吸引旅客延長留港時間；而很多海外

¹⁵ “文化生態”是指一個綜合的文化環境，由相輔相成的活動和秩序，促進了文化的傳承和發展，從而使多元化、多層面而又息息相關的文化活動達至平衡。直接來說，這是指由多個機構和從業員，例如：博物館、劇院、媒體、藝人、觀眾、藝術經紀人、教育工作者，以及政策制定者等組成的綜合網絡所衍生的一個文化客觀環境。

表演節目也未能找到合適場地在香港長時間演出。在 1998 年，香港旅遊協會向立法會匯報，建議增建文化藝術表演場地。同年，行政長官在《施政報告》中建議把香港發展成為亞洲文化藝術中心，而其中一項主要計劃便是發展西九。因此旅遊業是西九計劃長久以來背後的其中一項推動力。

3.6.2 根據外國多個經驗如倫敦的 West End，紐約的 Museum Mile 和百老匯、墨爾本的聯邦廣場和維也納的 MuseumsQuartier，西九龍文化區計劃如順利落實，定必可成為主要的旅遊景點。表演藝術及旅遊小組曾諮詢旅遊業界意見，業界表示十分希望西九龍文化區發展計劃早日落實，因為他們恐怕香港在面對鄰近城市的競爭時，尤其與夜生活更熱鬧繽紛的都市競爭時，會逐漸失去優勢。有鑑於此，當局在重新審視西九的文化藝術和其他設施時，亦必須從消閑和旅遊角度加以考慮。

3.7 西九與周邊社區的聯繫

3.7.1 西九位於九龍市區西部。西九的規劃和概念發展應考慮地區的獨特性和豐富的文化與精神。當局亦須致力確保西九的文化藝術設施，是地區的文化藝術團體和廣大市民，尤其是周邊社區的居民，可以接觸和負擔的「共同財富」。

第四章

表演藝術與旅遊小組就核心文化藝術設施提出的建議

4.1 建議的表演藝術場地

4.1.1 表演藝術與旅遊小組在考慮到各有關觀點(主要包括該小組對西九的目標、透過公眾諮詢會和與不同界別舉行聚焦小組會議收集到的意見、相關數據與趨勢等)，之後，就西九的表演場地提出多項建議。

4.1.2 表演藝術與旅遊小組認為，西九的文化藝術設施應力求提升卓越的國際藝術水平，配合西九成為世界級文化藝術區的目標。有關設施應以逐步擴展的方式發展，並分階段建造。因此，應盡快在西九發展計劃第一期提供最迫切需要的演藝場地。其後各期設施落成的確實日期，應由當時的市場力量決定。

4.1.3 各項建議摘錄如下 —

第一期發展計劃

- 一間戲曲中心，包括一間 1 200 至 1 400 座位的劇院、一間 400 座位的小型劇院、一個「戲曲茶座」及其他附屬設施如設備完善的排練室、小型展覽廳等；
- 一個包括合唱團席位及最多 2 000 座位的音樂廳；

- 一個 600 至 800 個座位的室樂演奏廳；
- 一個 2 100 至 2 200 個座位的大劇院；
- 兩間各有 500 至 800 個座位的中型劇院；
- 四個各有 150 至 250 個座位的黑盒劇場；以及
- 一個最多 15 000 個座位的大型演藝場地，座位配置靈活，可改為較小型的場地。

第二期發展計劃

- 設有 1 800 至 1 900 個座位的大劇院；以及
- 兩間各有 500 至 800 個座位的中型劇院。

4.1.4 從上列建議可見，表演藝術與旅遊小組建議的核心文化藝術設施，比「發展建議邀請書」原來建議的顯著增多。香港面對欠缺文化藝術設施的問題，需要興建新的設施以彌補不足，建議中的文化藝術設施，將會使香港的演藝場地座位總數增加 37%。文化藝術界多年來對優質設施需求甚殷，在表演藝術與旅遊小組工作早期進行的諮詢期間，有關界別人士的訴求更强。表演藝術與旅遊小組的建議，是因應這些人士的需求，作出確實回應。

4.2 表演場地及其他設施的建議的背後理據

戲曲中心

4.2.1 粵劇是中國主要的地方戲曲之一，盛行於華南的粵文化。與中國其他戲曲一樣，粵劇是一種糅合音樂、歌唱、武術、雜技和演技的中國傳統藝術。粵劇這種本土藝術形式在本地孕育發展，是香港文化的代表。

4.2.2 我們收到的公眾意見，全部都贊成在西九設有供粵劇演出的專用場地，有關場地也可以提供給其他中國戲曲表演使用。戲曲包括粵劇、崑曲、京劇及所有其他種類的中國歌劇。粵劇演出場地可以有助保存這傳統藝術，及將這藝術向本地市民以至遊客推廣。

4.2.3 我們建議在西九興建戲曲中心，回應了市民及粵劇界提出需要有合適的表演場地，以及推廣和發展粵劇藝術的意見。從策略的角度來看，戲曲中心可以幫助西九成為一個重視中國傳統文化及確立中國傳統文化的社會地位的地方。戲曲這門傳統藝術，與其他形式的藝術互相輝映，令西九成為香港這個國際大都會不可或缺的一部分。戲曲中心還可顯示我們支持保存和發展中國傳統文化。

4.2.4 建議的戲曲中心內的大劇院將提供專業藝團及大型表演使用，而小劇院則給與新進藝人和表演藝團作表演和訓練用途，讓新一輩藝人有機會磨練技藝，有助粵劇

界有效地培育接班人。這個場地既有助培育演藝人才，又可拓展觀眾網。

4.2.5 特別設計的傳統中國文藝表演，例如折子戲，可安排在戲曲茶座式的場地演出。觀眾可以一邊享用中式茶點，一邊在舒適輕鬆的氣氛中欣賞表演，對旅客別具吸引力。

音樂廳及室樂演奏廳

4.2.6 由於管弦樂表演場地使用率甚高，加上西九的文化藝術設施應與海外綜合文化區分庭抗禮，故需要在西九興建一個音樂廳。香港市中心目前只有香港文化中心(文化中心)音樂廳(2 019 個座位)和香港大會堂(大會堂)音樂廳(1 434 個座位)，可提供管弦樂演奏專用的音響設備。雖然沙田大會堂、荃灣大會堂和屯門大會堂的演奏廳也適合管弦樂表演，但這些場地都位於市區外圍或更偏遠的地區，而且也不是專為管弦樂表演而建造的。這三個場地的使用率也都很高，根本不能紓緩文化中心和大會堂音樂廳的需求壓力。

4.2.7 於 2005 至 2006 年度，文化中心和大會堂音樂廳的藝術相關活動佔用比率分別高達 97%和 92%。這些場地除了要應付香港主要管弦樂團的租用外，亦須應付各個藝術節及藝團／非牟利機構舉辦的文化及其他活動的申請。很明顯，香港現時的音樂廳設施已不敷應用。香港的

管弦樂表演團體預計，在未來十年左右觀眾人數會大幅增加，因而進一步帶動對管弦樂的表演及場地的需求。

4.2.8 此外，例如洛杉磯的迪士尼音樂廳這類的地標式音樂廳，會有助塑造西九成為世界級的綜合文娛藝術旅遊區。收到的公眾意見亦認為西九不可缺少音樂廳，因為音樂廳是世界級文娛藝術區必須的設施。

4.2.9 表演藝術與旅遊小組除建議在西九設立音樂廳外，還建議設立一個 600 至 800 座位的室樂演奏廳，同時可作為樂團演奏的場地。表演藝術與旅遊小組注意到，香港欠缺專用的室樂演奏場地。現時各類音樂演奏活動，從鋼琴獨奏、獨唱及樂器獨奏、弦樂四重奏到大型樂團及室樂團演奏等，都是在不同的非專用場地演出。目前例如大會堂音樂廳及文化中心音樂廳這類的表演場地太大，不適宜進行小型演出。更重要的是，室樂對音響效果的要求很高，是不可能與流行音樂和音樂劇等其他音樂藝術形式共用場地。西九的室樂演奏廳，會填補現時獨奏及室樂演奏場地的空白。此舉亦特別有利培育香港的年青音樂家。

4.2.10 表演藝術與旅遊小組認為，特別設計的音樂廳和專用的室樂演奏廳需有用作管弦樂表演用途的明確身份。音樂廳和室樂演奏廳應設於西九的同一座建築物內，以求相得益彰，也可為這藝術形式建立鮮明形象。

劇院和「劇院區」的構思

4.2.11 2003 年 9 月發出的原「發展建議邀請書」指定興建的核心文化藝術設施，包括一座劇院綜合大樓。大樓內設三間劇院，分別提供至少 2 000、800 和 400 個座位。建議興建劇院綜合大樓，目的是解決場地不足的問題。表演藝術與旅遊小組根據其職權範圍，重新深入審視興建劇院綜合大樓的需求，結論如下：

- (a) 由於西九的演藝設施是為將來規劃，因此，原有「發展建議邀請書」提出在劇院綜合大樓提供的三間劇院（參閱第 2 及第 3 章），是不足以應付日後需要的。隨着各界不斷致力推廣演藝教育和拓展觀眾網，預料各類藝術表演的觀眾數目會與日俱增，對表演場地的需求也會隨之而上升，因此，應預留合適的地方，以應西九的劇院逐步發展的需要；
- (b) 西九演藝設施的使命是培育藝壇新秀，既要為具規模的演藝團體提供機會，也要顧及嶄露頭角並有優秀作品的中小型藝團。這對促進本港演藝界的蓬勃和多元發展，極為重要。我們需要興建更多不同座位數目的劇院，以滿足不同使用者的需要；以及

- (c) 要達至整合和凝聚的效果，類似倫敦 West End 的「劇院區」構思，會較單幢式的劇院大樓來得合適。

4.2.12 「劇院區」的構思包含了街頭劇院的元素。「劇院區」是高雅藝術和流行藝術共存的場所，不同藝術形式和中小型演藝團體也可以此為演出平台。「劇院區」應設有大小不同的劇院(特別是中小型劇院)，這些劇院須配置靈活多變，不僅適用於戲劇演出，也可用作不同的藝術表演，例如歌劇、舞蹈、流行音樂會、爵士樂演奏、「棟篤笑」、多媒體表演、實驗劇，以及遊客節目等。此外，可以將兩三間規模不同的劇院組合在同一座設有餐飲和商業設施的大樓內。劇院可集中於兩三條街道，而街道的設計應方便街頭表演，以吸引本地遊人和外地遊客。

4.2.13 收集所得的意見顯示「發展建議邀請書」中提出興建的三間劇院未能滿足需求。這些意見都贊成設立規模不同的劇院的構思。此外，「劇院區」的構思亦廣為文化藝術界所接受。劇院場地的嚴重不足及康文署現時的場地租賃模式，都是窒礙國際音樂劇團不把香港作為優先巡迴演出地區的原因。以高度商業模式運作的長期公演音樂劇，最少需要演出兩三個月才符合商業原則（參閱第 3 章），因此，表演藝術與旅遊小組認為有需要興建劇院，用作長期公演海外製作的音樂劇，以免香港在這方面的競爭力落後於鄰近城市。

大劇院

4.2.14 表演藝術與旅遊小組建議在西九興建一個 2 100 至 2 200 個座位的表演場地，以供長期演出國際(例如來自倫敦 West End 及百老匯)及本地音樂劇，以吸引本地及海外的觀眾，及鄰近擁有龐大市場潛力的珠江三角洲觀眾。本地文化藝術界及著名海外表演機構，十分支持在西九興建大劇院。劇院可供長期公演的音樂劇，以及符合商業原則的商業創作節目演出之用。不過，大劇院並非只作長期公演音樂劇的專用場地，還可用作舉辦其他類型的表演節目，例如音樂演出及歌劇等。

中型劇院

4.2.15 表演藝術與旅遊小組建議在第一期興建兩間中型劇院，各提供 500 至 800 個座位。表演藝術與旅遊小組研究過香港現時提供的表演場地後，注意到香港欠缺 500 至 800 個座位的表演場地。統計資料顯示，在 2005 至 2006 年度未能成功租用康文署轄下中型場地的申請當中，涉及藝術相關活動的日數為 1 127 天；未能成功租用文化中心劇場及大會堂劇院的申請所佔日數則分別為 306 天(27%)及 383 天(33%)。若把有關租用場地的電話查詢包括在上述數字內，則超額申請場地的情況應更為嚴重。香港需要這兩間中型劇院，以填補現有中型劇院嚴重不足之數，對促進演藝界蓬勃發展和培植中型演藝團體起重要作用，並協助拓展觀眾網，有利未來發展。

黑盒劇場

4.2.16 本港目前只有寥寥幾間座位少於 250 的小型劇院(黑盒劇場)，而這些劇場都不是康文署的表演場地，例如香港藝穗會的小劇場(80 個座位)和劇院(100 個座位)，以及香港演藝學院的演奏廳(202 個座位)和實驗劇場(240 個座位)。有見及此，表演藝術與旅遊小組建議興建四個各設 150 至 250 個座位的黑盒劇場，以應付日益殷切的需求。在西九興建黑盒劇場，有助新進藝團不斷創新和積極發展。公眾諮詢蒐集的意見顯示有需要興建黑盒劇場，為本地中小型藝團提供更多發展機會。社會對上述規模的場地確有需求，這類場地適合上演小型實驗劇藝節目、當代舞蹈藝術節目、電影放映、獨奏會、爵士樂演奏、木偶戲、兒童及闔家歡節目。黑盒劇場有助營造一種氣氛，鼓勵新進藝團展示其作品，亦有助發揮西九應有的協同效應，吸引年青觀眾到西九欣賞表演。

4.2.17 中小型演藝團體在考慮到觀眾人數及財政負擔能力等因素後，會認為這兩間中型劇院和四個黑盒劇場適合上演小型實驗製作。這些設施旨在培育新進藝人及創作人才。表演藝術與旅遊小組認為，作為世界級文娛藝術區，西九應為高水準及高素質的表演提供表演場地。因此，新進藝團及其表演節目須達到一定的藝術水平，才能在西九的劇場演出。

大型演藝場地

4.2.18 表演藝術與旅遊小組再次確認需要按照「發展建議邀請書」的要求，興建一個最多設有 15 000 個座位的大型演藝場地。香港並無座位逾萬的演藝專用場地，可作舉行大型表演和流行音樂會之用。雖然香港體育館能彌補這方面的不足，但由於這個場地並非演藝專用場地，所接獲的投訴甚多，包括音響、燈光、換景系統，以及舞台布景和道具的貯存空間等。在香港體育館舉行各項表演，也使正常的體育或社區活動不能在該場地舉行。此外，該處設備落後，有礙吸引國際流行音樂會和大型娛樂節目、巡迴各地的管弦樂團來港演出。

4.2.19 公眾諮詢會蒐集所得的意見，亦認同有需要興建一個大型專用場地。基於市場對適合上演娛樂節目及舉行大型國際會議的場地確實需求甚殷，加上主辦機構認為使用非專用場地演出受到種種限制，同時考慮到公眾的意見，表演藝術與旅遊小組建議興建一個最多設有 15 000 個座位、座位配置靈活的大型演藝專用場地。

廣場

4.2.20 在「發展建議邀請書」的公眾諮詢和表演藝術與旅遊小組所蒐集的公眾意見中，市民都表示支持西九設有大量休憩用地和綠化地帶。表演藝術與旅遊小組一致同意，西九的設立，不僅是發展香港文化一個千載難逢的機

會，亦為市民提供一幅廣闊的海旁休憩用地。闢設休憩用地的作用如下：

- (a) 區內遍設舒適的園景休憩用地，讓公眾作康樂和消閒之用。廣場可吸引遊人，尤其是一家大小在區內閒逛。公眾可在寬廣的空間、輕鬆愉快的氣氛下欣賞區內景致。在闢設藝術和康樂特色兼備的廣場方面，當局可以借鑑芝加哥千禧公園的經驗；
- (b) 上述休憩用地具有濃厚藝術潛力，除了可用作舉辦收費的戶外臨時有蓋或露天表演(例如索拉奇藝坊之類的表演)外，還可用來進行免費文娛表演活動，供市民觀賞。休憩用地的表演活動，應與在表演場地舉辦的收費表演相輔相成，讓文化藝術得以深入民間，從而促進藝術教育和拓展觀眾網。休憩用地可為具創意的新進藝人提供參與戶外表演的機會。此外，廣場亦可用以展出視覺藝術；以及
- (c) 休憩用地應能吸引更多人流，並提供活動空間，讓觀眾在演藝節目舉行前後流連。

4.2.21 表演藝術與旅遊小組建議在西九內不同地點闢設廣場，總用地面積不少於 30 000 平方米(3 公頃)，以提供更廣闊的公眾休憩用地。

4.3 演藝場地匯聚並與商業設施融合

4.3.1 在 2006 年 9 月底，表演藝術與旅遊小組應諮詢委員會的要求，開會商議演藝場地如何匯聚的事宜。小組建議，音樂廳和室樂演奏廳應設於同一座具地標建築特色的獨立建築物。戲曲中心應為一座獨立的地標建築物，並能展現戲曲的特色和獨特文化風格。大劇院和大型演藝場地亦應設於獨立建築物。小組表示其餘設施應適當地組合起來，以產生協同效應和提高效益。然而，小組對實際的集匯模式持開放態度。此外，小組認為中型劇院和黑盒劇場應與商業設施適當地結合。

4.4 文娛和旅遊業的角度

4.4.1 毫無疑問，西九融合文化藝術娛樂元素，以及提供充足的零售／飲食／娛樂設施，定能吸引海外旅客到訪。此外，區內具地標建築特色的建築物、廣闊的休憩用地及海濱長廊，對旅客來說也別具吸引力。

4.4.2 表演藝術與旅遊小組的共識是，考慮周詳的規劃總綱可以匯聚人流，吸引遊客，是西九能否成功發展為藝術、文化、娛樂和商業的綜合區的重要因素。為達到這個目標，必須把藝術和文化設施，以及其他如飲食和零售等設施匯聚一起，產生協同效應，營造區內熱鬧氣氛。

4.4.3 基於這個原則，零售設施應分散在整個文化區，方便本地遊人和遊客，以收群組發展之效。應避免在西九重複開設在其他商場常見的商店，而零售商店的組合，應可反映西九作為文化樞紐的特色。同時，應鼓勵國際知名食肆在西九開設分店，而飲食設施必須適當地融入藝術和文化設施之中，讓觀賞表演的人士(表演前後晚膳)與其他人士一起共度閑暇，營造氣氛。迷人的海濱景色是西九的特點，必須妥善運用，以吸引遊客。

4.4.4 地標式建築物(如建議的戲曲中心、音樂廳等表演場地)亦可吸引遊客；此外，一個設計合宜的海濱長廊，加上例如由表演藝術與旅遊小組建議興建的香港巨眼摩天輪設施，會進一步吸引遊客。

4.4.5 除硬件外，在西九提供的藝術、文化和類似購物及餐飲等商業活動的種類，必須是多元化，能恰當平衡國際與本地的元素，配合香港作為一個大都會級的旅遊目的地，提供細緻、有品味、令人激賞及有趣味的賣點。這些賣點不應只局限於戶內活動，亦應包括類似街頭表演的戶外活動。西九的硬件及軟件可以攜手為遊客提供一系列包含相當國際內容的多元選擇。

4.4.6 旅遊業界和文化藝術界的軟件配套若能有更多連繫和合作，西九的影響力將可擴至最大。例如對愛好中國傳統藝術的海外遊客來說，「折子戲」是一個賣點，將來

的演藝場地管理層亦可考慮這項目。為此，香港需要設立一個架構平台，有助兩個界別持續溝通和交換意見，並訂出良方，方便遊客取得西九的文娛藝術節目資料。此外，香港可設有簡便易用的售票系統，供海外人士在網上訂購西九各類表演的門票。

4.5 管治模式及管理策略

4.5.1 在西九計劃的各個發展階段中，都有人提出成立獨立法定機構，監察西九各項文化藝術設施的規劃、建造及管治工作。

4.5.2 表演藝術與旅遊小組在職權範圍內討論西九核心文化藝術設施時，已研究過該些設施的理想管治模式及管理策略。在考慮公眾意見及參考海外經驗後，小組同意在適當時候成立獨立法定機構，肩負起為政府發展西九的責任，是一個理想的做法，亦合乎文化委員會提出的原則。有關擬議法定機構的結構、權力、職務和責任會在第八章進一步闡釋。

4.5.3 關於演藝場地的管理模式，有人指出場地管理機構必須力求確立各個場地的藝術特色。管理機構應籌辦及推出節目，藉此建立場地的特色及觀眾群，而不應單純負責場地的租賃事宜。此外，管理機構應與表演藝術團體（尤其是相關的駐場藝團，即主要使用有關場地作為其基地的

表演團體）攜手管理場地，並在藝術教育、培養觀眾及社區參與等工作上，制訂積極而進取的策略。在這個前提下，不同場地的營運模式應有所不同，但都是以自負盈虧及津貼模式為主，而津貼金額會因場地而異。舉例來說，主要用作上演長期音樂劇的劇院，或可以透過自負盈虧方式營運，但音樂廳卻需要依賴其他收入來源作為補貼。此外，對部分場地來說，混合模式營運是可行的做法。

4.5.4 在草擬《西九管理局條例》時，應對管治模式作出進一步的討論及諮詢，尤其是相關業界的意見。

4.6 相關的藝術文化設施

4.6.1 把西九發展為世界級綜合文娛藝術旅遊區，是西九計劃的目標。管理機構須在附近闢設一些周邊設施，以產生匯聚效應，此外，亦應預留地方興建設施，在西九發展和推動創意產業，例如出版、廣告、設計、視覺藝術、電影等。建議中還包括大型書城、畫廊、電影中心等。雖然這些設施中有部分可以商業形式營運，但為使這些設施能在香港的經濟氣候下持續經營，以孕育西九文化氛圍，管理機構有需要為這些與藝術有關的商業設施訂定合宜的租賃政策。日後成立的西九管理局應考慮上述建議。

4.6.2 為配合表演藝術與旅遊小組支持在表演場地設駐場藝團的原則，管理機構應預留地方，興建駐場藝團所

需設施和藝團職員及成員的辦公室。表演藝術與旅遊小組普遍認同，應為部分經常使用音樂廳和大劇院 I 等設施的演藝團體，給予駐場安排，但無須在表演場地之內提供駐場藝團所需設施，因為有關設施可在區內其他地方提供。這些設施應集中在一座或兩座十分接近表演場地的建築物內，以便創作人才和藝團職員匯聚於區內和經常到來，從而產生協同效應。有需要為駐場藝團及其他演藝團體訂定獨立租賃政策，以便把租金定於這些藝團能負擔的水平。

4.6.3 此外，亦有建議在區內設立香港文化藝術資訊中心。中心會作為推廣藝術文化節目的平台，更重要的，是協助推介本地的藝術文化人才，因為世界各地人士均可隨時透過該中心獲得這些人才的資料。這會為文化藝術界締造商機。

4.6.4 管理機構亦需要預留地方闢設適合的藝術教育場地，例如芭蕾舞訓練學校和音樂學校等，以助推廣藝術教育和培育新進藝人。

4.6.5 最後，管理機構亦應預留地方給與宴會和會議設施。這些設施可適當地與核心文化藝術設施融合，產生所需的協同效應。這些設施需求日增，所賺取的收入可補貼西九其他利潤較少／非牟利設施。

4.7 理順現有文化設施

4.7.1 香港的表演場地需求日增，加上配合文化藝術和社會需要的新型設計場地極為短缺。建議中的西九文化藝術設施將可紓緩表演場地短缺的問題，而西九也應預留空間，以應付區內文化藝術活動的長遠自然增長。隨着西九設施的落成，預期政府將可更有效地檢討康文署轄下現有演藝設施的情況，並在檢討的過程中，考慮到演藝市場不斷轉變的需要和本地藝壇的演變情況。預期未來西九的管理機構會與其他公共場地的管理機構維持緊密聯繫，以便彼此配合和合作。

4.8 與周邊社區的融合

4.8.1 為依從融合規劃的概念，西九的文化藝術設施必須致力與周邊地區完全融合，以營造西九與毗鄰地區的共同文化氛圍。此外，西九的演藝設施應與演藝團體及區內觀眾融合，並在價格上可以負擔，以鼓勵他們盡量參與，培養他們對西九的歸屬感，及以西九為傲。

4.8.2 表演藝術與旅遊小組提交諮詢委員會的報告全文(英文版)可於以下網頁查閱：

<http://www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc20060907CC02.pdf>。

第五章

博物館小組就核心文化藝術設施提出的建議

5.1 M+ (Museum Plus)

5.1.1 博物館小組在諮詢公眾及聽取本地和海外專家的意見後，找到一個饒富趣味而且發展潛能豐富的領域，可籠統歸類為「視覺文化」。從多次諮詢和接觸市民所收到的建議主題中，超過 60%與這個範疇有關。

5.1.2 「視覺文化」的範圍廣泛，涵蓋多個在公開諮詢期間提出的饒有趣味的範疇。「視覺文化」一詞指依賴視覺表達的文化範疇，涵蓋各式各樣的跨媒體創意活動和經驗。視覺文化是沒有固定框架的概念，儘管難以界定，但又靈活多變，提供空間以探索新境界，而且因應情況轉變而推陳出新。因此，「視覺文化」不僅包括視覺藝術(例如裝置、繪畫、攝影和雕塑)，還包括建築、設計(例如時裝、平面和產品設計)、活動影像(例如電影、錄像和電視)及流行文化(例如廣告和漫畫)。

5.1.3 基於以上所述，博物館小組認為，在西九發展視覺文化，既可充分回應公眾意見，也足以使人信服，可以切合初步考慮因素，例如與西九願景的兼容性、可持續性和可行性。而且，這與發展西九的目標也屬相關，使西九

成為世界級文化藝術區，彰顯香港這個東西薈萃之地獨有的文化地位，從而反映我們的多元文化遺產，以及展示我們在文化遺產持續發展工作方面的充沛活力。

5.1.4 博物館小組的意見認為，「**M+**」(或 **Museum Plus**)是負責蒐集、保存、研究、教育及展示視覺文化的最理想文化機構。**M+**不只是一所博物館或一個建築空間，而是嶄新的文化機構，其使命是從香港的角度及現今的角度出發，配合世界視野，專注於二十及二十一世紀的視覺文化。**M+**採取開放態度，靈活多變、高瞻遠矚、旨在引發、教導和吸引市民、鼓勵對話、互相切磋、攜手合作、探索多元、促進創意。

5.1.5 博物館小組清楚知道，博物館的角色迅速轉變。很多高瞻遠矚的博物館現已不再以「博物館」自居，而是自視為「中心」或「平台」，尋求社會參與，從而配合社會的發展步伐。除了購買、保存、研究及展出人類的實物文化外，這些博物館也從引發、傳達、吸引、啓迪之中，達到研究、教育、欣賞和消閑的目的，以提高市民的生活質素。博物館小組顧及這個趨勢，並接納視覺藝術為饒富趣味而且發展潛能豐富的領域，因此小組認為，在西九建立單一的文化機構，比維持「發展建議邀請書」規定建立的四個傳統博物館更為理想。

5.1.6 **M+**的主要職能包括：(a)建立和保存藏品；(b)教育和外展推廣；(c)展覽和陳設；以及(d)研究和出版。**M+**

必須可與世界各地知名博物館媲美，符合最高專業水平。

5.1.7 建議 **M+**的設施包括展覽廳和後勤設施、推廣及教育中心、圖書館暨文獻庫、放映設施、書店、駐場藝術家工作室、餐飲和商店等設施，以及戶外空間。

5.1.8 建議的四個初步大組別(以筆劃序)為活動影像、流行文化、設計，以及視覺藝術(包括水墨藝術)。在發展過程中可探討新的組別分類。鑑於 **M+**的性質及不斷轉變的環境，博物館小組認為現階段應採取廣泛而全面的收藏策略。視覺文化範圍廣泛，既不固定，又互相重疊和富彈性，因此，西九日後負責推展視覺文化的機構應秉持高瞻遠矚的態度，務求靈活多變、兼收並蓄。在這方面，上述的四個初步建議的視覺文化組別將會相互關聯，又可能經常重疊。**M+**不但會確認這些聯繫，而且要力促其成，在收藏、保存、研究、教育和展示方面，推動組別之間的跨界別溝通與對話。

5.1.9 有意見認為，水墨藝術是中國對世界文化的重要獨特貢獻，而香港的藝術家也曾促成這種藝術形式的演進，加上香港具備這方面的專門知識和資源，因此水墨藝術應獨立作為一個大組別（甚至設置獨立博物館），以全面和有系統地向世界展示這種傳統藝術。博物館小組在深入考慮後，並不贊成上述建議，因為水墨藝術是視覺藝術中不可分割部分。將水墨藝術分割出來只會令它邊沿化，與**M+**力求達致互相融和的遠大理想相違背。雖然如此，博物

館小組同意必須在收藏策略中充分反映水墨藝術在香港的獨特性。

5.1.10 **M+**將分期發展。初步發展指標如下：

	首期	續期	最終面積 ¹⁶
地盤面積 ¹⁷	37 500 平方米		
總樓面面積 (估計)	81 000 平方米	44 000 平方米	125 000 平方米
淨作業樓面面積	49 000 平方米	26 000 平方米	75 000 平方米
淨展覽面積 ¹⁸	20 000 平方米	10 000 平方米	30 000 平方米

如果全面落實建議，將使香港博物館的總樓面面積增加78%。以此計算，更比許多世界類似性質的知名博物館為大，例如巴黎龐比度中心是 112 523 平方米、倫敦泰特現代美術館為 43 000 平方米，而紐約現代藝術館為 73 420 平方米。

5.1.11 **M+**的建築設計應具特色、創意及前瞻性。當局應舉行建築設計比賽，選出 **M+**的最佳設計。

¹⁶ 表內數字純屬建議性質，須經日後籌劃 **M+** 的博物館專家和規劃師進一步核實。

¹⁷ 小組是根據淨面積是總面積的六成、樓高五層，以及館內五成是空地的假設來制訂地盤面積。

¹⁸ 根據基準調查結果和來自不同方面的資料，通常會把四成的淨作業樓面面積訂為展覽範圍。第一期的淨展覽面積是以龐比度中心和紐約現代藝術館現時的平均淨展覽面積作基準而釐訂的。

5.1.12 至於 **M+**的管治模式，最好由設有獨立信託人委員會的法定機構負責管治。藏品擁有權可以公共信託形式持有，並受信託人監管。西九管理局的組織架構內應有適當的保障措施，確保 **M+**享有獨立策展權及管理自主權。

5.2 **M+**在香港的定位

5.2.1 **M+**性質新穎開放、靈活多變、高瞻遠矚，加上策展角度嶄新，很可能會影響香港文化生態。**M+**必須納入香港藝術文化發展的整體策略，以實踐拓展多元化文化環境為目標。

5.2.2 雖然 **M+**與康文署管理的公共博物館的若干藏品可能有所重疊，但若兩者並存則可提供兩個不同的策展取向，豐富香港文化生態。兩者應有許多機會互相合作和對話，包括分享資源及研究結果、建立更廣闊的觀眾網絡、攜手舉辦活動等。良性競爭在許多其他地方的博物館是普遍存在的現象。因此，**M+**和各博物館之間應維持良性競爭，這有利於所有博物館持續改善其節目編排和服務，令觀眾受惠。由於博物館小組十分重視 **M+**的策展工作的專業性和獨立性，因此建議將兩者的合作方式，交由 **M+**和其他博物館的專業館長，以及西九管理局進一步研究。

5.2.3 博物館小組知悉博物館委員會¹⁹最近向政府提交報告，建議將來如何改善康文署管理的博物館服務。博物館小組相信，無論公共博物館制度日後如何發展，都不應影響 **M+**與公共博物館將來的合作。

5.3 發展 **M+** 的臨時措施

5.3.1 從 **M+** 計劃通過後，直至 **M+** 正式啓用之間的一段過渡時期必須善加利用，為 **M+** 奠定穩固基礎。**M+** 需要很長時間規劃、建立藏品和觀眾，發展專業知識和網絡。諮詢小組建議在過渡期內採取以下的發展步驟。

諮詢委員會

5.3.2 政府接納 **M+**計劃後，應盡快成立一個由博物館專業人員，以及各大組別的相關專家組成的諮詢委員會，專責對 **M+**的規劃、實施、建議的收藏及籌款策略、推廣計劃，以及如何加強相關公眾教育活動提供意見。

臨時 **M+**

5.3.3 為加強 **M+**的發展動力，並逐步建立穩固的基礎，建議盡快物色場地作為 **M+**的臨時館址。臨時 **M+**的功能與日後西九的永久 **M+**相若，但規模卻小得多。臨時 **M+**將成為培訓專業人員的平台，並為公眾提供藝術教育，以提高他們對文化藝術的認識、了解和鑑賞能力，從而培養

¹⁹ 請參閱註 8 有關博物館委員會的介紹。

及維持公眾的興趣。臨時中心還會用作研究用途，並著手蒐集藏品，為日後的 **M+** 奠定穩固的基礎。

專業培訓

5.3.4 諮詢小組建議加強藝術、技術及管理技巧的教育及培訓（尤其是在高等院校），以便為 **M+** 建立一支人手充裕的專業隊伍。鑑於培訓一批勝任的館長及各領域的技術人員需時很長，有關的培訓工作應盡早展開。

培養和教育觀眾

5.3.5 博物館小組明白到需要為 **M+** 培育龐大的觀眾。博物館小組大力建議在各層面推廣藝術教育，以提高市民對文化藝術的認識、了解和鑑賞能力。藝術教育可以像專業培訓一樣，由學校、相關的政府部門及高等教育院校籌辦。

本地和全球網絡與現有機構的聯繫

5.3.6 臨時 **M+** 應開展與本地和全球文化合作伙伴建立及維持強大網絡，以吸引活動、捐贈和贊助。

5.4 展覽中心

5.4.1 香港嚴重缺乏可進行文化藝術活動的優質展覽用地。博物館小組考慮所收集的公眾意見後，建議在西九設立展覽中心，代替「發展建議邀請書」原先建議的藝展中心。展覽中心應以財政自給形式運作，由獨立機構負責監督其管理事宜。

5.4.2 展覽中心應優先給予文化藝術活動、創意產業和與西九有關的用途使用。此外，中心可預留某些時段或給予租用優惠供進行相關用途，以推廣文化藝術和創意產業。展覽中心設立後，可經常舉行與文化藝術和創意產業有關的大型活動(例如藝術節、工藝品拍賣、設計展、文化會議等)和不同用途(部分可能有別於傳統形式)的活動，以增加西九的吸引力。

5.4.3 展覽中心會有與 **M+** 不同的身份。建議淨作業樓面面積維持在「發展建議邀請書」原先建議的 10 000 平方米；而該地段兩成面積應為空地。中心應獨立運作，樓高最多兩層，內部空間應靈活安排，以便進行各式各樣不同性質的用途／活動。

5.4.4 博物館小組提交諮詢委員會的報告全文(英文版)可於下列網頁查閱：

<http://www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc/20061124report.pdf>

第六章

財務小組的建議

(重要註釋：除非文中另有說明，第 6.1 至第 6.6 節有關財務分析的所有數據，均為 2006 年淨現值[Net Present Value]。)

6.1 背景

6.1.1 財務小組的職責，是就發展和營運其他兩個小組所建議的文化藝術設施的財務要求，向諮詢委員會提供意見。為協助財務小組的工作，民政事務局委聘了 GHK(Hong Kong)Limited 為財務顧問，進行詳細財務研究，以評估西九計劃的財務要求。

6.2 指導原則、局限及規限

6.2.1 財務小組依循下述指導方針推展工作：

- (a) 因應市民的期望，發展世界級的文娛藝術區；
- (b) 繼續把西九龍填海區的西九用地劃作發展文娛藝術區用途；
- (c) 探討以公私營合作形式推展西九計劃，以期引入市場的創意和活力；及

- (d) 成立獨立的法定機構，推展西九計劃。

發展規範

6.2.2 2005 年 10 月，政府在回應公眾的意見時，建議在進行西九「發展建議邀請書」的過程中，新增一些發展規範(以下簡稱“2005 年 10 月方案”)。財務小組須嚴格根據這些發展規範，評估擬議文化藝術設施的財務要求。發展規範包括：

- (a) 整塊西九用地的最高整體地積比率訂為 1.81，而整體總樓面面積則約為 726 000 平方米；以及
- (b) 住宅發展的總樓面面積上限不可超過西九計劃的整體總樓面面積的 20%。

6.2.3 此外，規劃署根據 2003 年 11 月公布的《香港規劃標準與準則》的第 11 章，建議就西九發展設定新的建築物高度限制，把建築物高度限為主水平基準以上 50 至 100 米。這些限制是發展規範的一部分，作財務評估之用，並較在《香港規劃標準與準則》第 11 章公布前發出的「發展建議邀請書」所定的限制更嚴格。根據原「發展建議邀請書」的規定，天篷之下的建築物高度最高為主水平基準以上 130 米，而天篷以外的商業門廊的高度限制則更加靈活。

6.2.4 財務小組的工作有兩大限制。首先，日後西九的核心文化藝術設施是建基於表演藝術與旅遊小組和博物館小組所提出的建議(即開支方面)。其次，發展規範(例如：地積比率上限、住宅土地總樓面面積上限等)是建基於政府2005年10月方案(即收入方面)。

6.2.5 財務顧問在評估發展和營運核心文化藝術設施的成本和收入時，參考了有關的本地設施和類似的海外設施。財務顧問與民政事務局及各有關政策局和部門緊密合作，設定非常詳細的假設，用以估計西九各項設施的建設成本及營運收入和成本。此外，也要注意的，在現階段西九並無任何總綱發展藍圖，而且各項設施的設計及日後的運作模式架構，又或將會採用的任何公私營合作安排均尚未制定，因此，所需的財務要求必須根據多項假設來評估。故此，該報告所載述的財務要求評估應從這個角度來考慮，並需要因應詳細的規劃和轉變的情況予以調整。

6.3 財務分析方法、私營機構參與方案及公營部門比較基準

6.3.1 財務顧問以淨現值來評估項目計劃期間(為期50年)預計的現金流量。這個方法利用折現現金流量技術，計算整體成本的現值，能簡易地比較不同的設施或採購方案。淨現值最適宜用來評估此跨越多年的計劃在財務上的要求，以及比較不同設施之間的財務要求。

6.3.2 財務顧問按兩種發展模式來研究可行的私營機構參與方案。根據第一種發展模式(即非組合發展模式)，文化藝術設施與運輸及共用設施財政獨立，不受賣地收入影響。根據第二種發展模式(即組合發展模式)，若干文化藝術設施及基建設施會與商業及住宅組合一起發展。財務顧問在財務評估中，檢測了這兩種發展模式下的三個私營機構參與方案，其中兼融個別設施各種各樣的發展模式。

非組合發展模式下的私營機構參與方案

6.3.3 財務顧問考慮過的非組合發展模式私營機構參與方案有兩個：

方案 1A

6.3.4 在這個方案下，私營機構將根據公營部門或日後成立的西九管理局批出的設計及建造合約，以商定的價格及規格設計和興建核心文化藝術及共用設施。這種做法是推展工務計劃項目的傳統方式。建成後的設施的營運、保養及管理會由不同的私營機構，根據公營部門或西九管理局批出的營運、保養及管理合約，按指定表現水平進行(即外判方式)。工程(例如渠道)的保養則應由有關政府部門負責。

6.3.5 這個方案不會涉及私營機構融資，亦不會以土地直接資助核心文化藝術設施和基建設施的發展和營運。採用這個方案，發展和營運核心文化藝術設施的費用的透明度將為最高；轉嫁予私營機構的風險最低。

方案 1B

6.3.6 在這個方案下，私營機構會根據公營部門或西九管理局批出的設計、建造、融資及保養合約，按指定條件及服務水平興建和保養大部分的核心文化藝術設施。在竣工後，私營機構會根據營運及管理合約，營運核心文化藝術設施及共用設施。工程的保養應由有關政府部門負責。

6.3.7 一如方案 1A，這個方案不會以土地資助設施的發展和營運。不過，就轉移風險而言，這個方案是較為進取的；公營部門無須事先支付設計和興建指定表演藝術設施的費用，而是定期向私營機構付款。

組合發展模式下的私營機構參與方案

6.3.8 這個方案(方案 2)以賣地收入資助部分設施的發展和營運。發展和營運組合內的核心文化藝術設施的費用，在較低的地價中反映出來，因此，這個方案的缺點是欠缺透明度。這樣，政府會被指繞過立法會，或向私營機構輸送利益，這兩點都是「發展建議邀請書」備受批評的地方。

公營部門比較基準

6.3.9 財務顧問擬訂了公營部門比較基準作為參考，把西九項目視作由公營部門融資、擁有和營運。通常擬訂公營部門比較基準，目的是把它作為其中一個發展模式加以比較。須指出的是，根據公營部門比較基準，有關工作(例

如樓宇建造等)不一定全部由公營部門執行。這是公營部門參與發展模式經調整風險後的假設成本，而按本港的做法，當中某些工作(例如建築設計、樓宇建造等)和服務(例如清潔及保安等)都會外判給私營機構承辦。

6.3.10 外國的經驗顯示，公營部門比較基準是無法準確計算的。從英國和澳洲制訂公營部門比較基準的現行做法來看，他們日漸傾向於只把比較基準用作參考。要指出的是，公營部門比較基準只是眾多評估工具的其中一種，可以在擬訂公私營合作的服務營辦模式時使用，但本身並非驗證有關模式成功與否的準則。

6.4 五十年項目計劃估計的建設成本及營運赤字

6.4.1 財務顧問估計的建設成本和營運赤字是根據下列有關發展和營運計劃的假設而制定：

年份	發展/營運計劃
第一期: 2008	成立西九管理局
2008-2009	西九管理局完成制訂總綱發展藍圖
2010	50年項目期開始 - 賣地 - M+ 設計比賽及展開其他設施的詳細規劃、設計及建造工程
2015	所有第一期核心文化藝術設施、其他文化藝術設施、運輸設施、共用設施和工程竣工
2014起	各項文化藝術設施分階段啓用
第二期: 2022-2025	規劃/設計第二期的演藝設施，以及建造這些設施
2026	第二期的演藝設施啓用
2028-2030	詳細規劃/設計及建造第二期 M+
2031	第二期 M+ 啓用
2059	50年項目期完結

6.4.2 估計建設成本包括下列項目：

- (a) 表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議的核心文化藝術設施、其他文化藝術設施、運輸及共用設施和工程的建設成本；以及
- (b) 日後西九管理局由 2008 年至 2015 年第一期核心文化藝術設施完成為止的營運成本，包括 2008 年至 2009 年的整體規劃成本。為進行財務評估，上述營運成本會化作資本支出，以便與西九營運期間的營運赤字區分。

6.4.3 營運赤字包括以下項目：

(a) 核心文化藝術設施、其他文化藝術設施、運輸及共用設施、工程的營運赤字；以及

(b) 西九管理局的營運成本(主要用於區內管理)。

6.4.4 下文撮述以 2006 年淨現值計算三個私營機構參與方案和公營部門比較基準的建設成本和營運赤字。

建設成本和營運赤字(淨現值(億元))摘要

成本 / 赤字	私營機構 參與 方案 1A	私營機構 參與 方案 1B	私營機構 參與 方案 2	公營部門 比較基準	公式
建設成本	(216)	(220)	(163)	(217)	(a)
營運赤字	(84)	(84)	(86)	(111)	(b)
融資費用	-	(13)	(8)	-	(c)
赤字總額	(300)	(317)	(257)	(328)	(d) =(a)+(b)+(c)

() = 負淨現值

估計地價收入

6.4.5 財務顧問根據 1.81 倍的地積比率、住宅發展上限為整體總樓面面積的 20%和表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議興建的核心文化藝術設施所佔總樓面面積，估計西九商業及住宅用地的地價收入為 209 億元(以 2006 年

淨現值計算，並假設於 2010 年賣地)。財務顧問是按照廣為接受的方法和 2006 年年底的一般市場情況得出該估計數字。結果顯示，估計地價收入遠低於建設成本及營運赤字，現表列說明如下：

建設成本及營運赤字與地價收入比較(淨現值(億元))

成本／收入	私營機構 參與 方案 1A	私營機構 參與 方案 1B	私營機構 參與 方案 2	公營部門 比較基準
建設成本與營運赤字總額	(300)	(317)	(257)	(328)
估計地價收入	209	209	142	209
資金差額	(91)	(108)	(115)	(119)

() = 負淨現值

6.4.6 私營機構參與方案 2(組合發展)的部分建設成本通過較低的地價反映出來，因此，這個方法的缺點，是建設及營運成本欠缺透明度。基本上，私營機構參與方案 1A 與私營機構參與方案 1B 的基本成本相若，但在計入融資費用和更高的風險溢價後，私營機構參與方案 1B 的成本便較高。同時值得注意的是，採用較傳統私營機構參與方式的私營機構參與方案 1A 下的資金差額，較其他兩個私營機構參與方案和公營部門比較基準為小。

6.5 主要研究結果

6.5.1 財務小組得悉財務顧問進行的財務分析得出以下主要結果：

- (a) 在同時考慮建設和營運成本後，建議的核心文化藝術設施無一能夠財政上自給自足；
- (b) 只有兩個場地能夠在營運上有盈餘，就是展覽中心及大型表演場地；
- (c) 如落實表演藝術與旅遊小組及博物館小組所有有關核心文化藝術設施的建議，並沿用原先的發展組合，西九計劃將出現嚴重資金差額；
- (d) 財務顧問亦曾試探市場對全程公私營合作模式的反應，發現由於預期建設和營運方面會有風險和赤字，市場的興趣非常有限。本地的市場亦缺乏有能力的參與者。反之，讓私營機構參與營運而政府加以資助的模式，有更大機會吸引私營機構參與。因此，西九項目大多應採用傳統的設計及建造合約，並另行批出營運及管理合約。

上述研究結果與國際經驗相符。國際經驗顯示，文化設施一般虧本經營，在建設成本及營運費用方面，均需大量公帑資助。要維持文化藝術設施的長遠營運，應有足夠的經常收入。財務顧問提供一些相關海外設施的成本回收率載列如下，以供參考：

海外設施	成本回收率*
龐比度中心(法國)	27%
昆士蘭演藝中心(澳洲)	62%
英國倫敦南岸中心	43%
悉尼歌劇院(澳洲)	74%
泰特現代美術館(英國)	54%
紐約現代藝術博物館(美國)	57%
新加坡濱海藝術中心	38%

* 這個百分率是自行衍生的收入佔營運成本的百分率(%)，折舊、稅項、利息和購置藏品成本並不包括在內。

6.5.2 考慮到上述結果，財務小組同意財務顧問的總結意見，認為西九項目採用全程公私營合作發展模式，要求私營機構出資發展及保養設施，並長時期營運有關設施的空間非常有限。此外，場地之間的互相補貼的空間亦有限。因此，就私營機構參與西九文化藝術設施的發展和營運而言，方案 1A 應是較可取的方案。

6.5.3 財務小組本可完成工作，把上述研究結果提交諮詢委員會。然而，爲了協助諮詢委員會在成本計算小組支援下進一步商議西九計劃，財務小組認爲必須就主要發展規範請示諮詢委員會，以尋求處理龐大資金差額的方法。

諮詢委員會的指示

6.5.4 諮詢委員會接納財務小組在制訂西九融資方式時所訂的下列原則：

- (a) 融資方式應能提供穩定的撥款，有利文化藝術設施的發展(不應受地價波幅影響。財務顧問指出，過去十年的地價長期趨勢顯示相當大的波幅，地價高峰時約是低谷時的三或四倍)；
- (b) 融資方式應保留最大彈性，在西九覆蓋範圍內儲備土地，以便香港建立國際文化樞紐的地位，不單應付現時供不應求的情況和進一步由供應引發的需求，並滿足因加強藝術教育、擴大觀眾層面和推廣文化旅遊而衍生的進一步需求等；
- (c) 融資方式應要確保工程計劃從速完成，我們現時把西九土地閒置的機會成本很高；以及

- (d) 融資方式應是政府可負擔得起的，而且可確保核心文化藝術設施可以自負盈虧的方式持續營運。換言之，西九管理局應有足以支持核心文化藝術設施營運的收入來源，無須政府直接資助。

建議融資方案

6.5.5 財務小組選定並評估了多個融資方案。根據財務顧問的分析，並顧及上述指導原則，以及各方在西九發展計劃公布初期發表的意見，財務小組為西九計劃建議下列融資方案。

政府一筆過撥款和把零售／飲食／娛樂設施撥歸西九管理局

6.5.6 這個方案需要政府先撥款予西九管理局，以支付第一期和第二期的核心文化藝術設施、其他文化藝術設施、運輸及共用設施、工程、整體規劃、區內地方管理及工程項目管理所需的建設成本，以及零售／飲食／娛樂設施的建設成本。來自西九用地的土地收入不會與發展和營運核心文化藝術設施直接掛鉤，但政府會把用作發展零售／飲食／娛樂設施的商業用地撥歸西九管理局，讓西九管理局發展並出租這些設施，以賺取持續收入來補貼文化藝術設施及其他有關設施的營運赤字。財務顧問估計，在項日期內，零售／飲食／娛樂設施的租金收入總額較西九的營運赤字為大。不過，租金收入和營運赤字可能會在計劃期內有所波動。在土地收入方面，政府須放棄零售／飲食

／娛樂設施用地的土地收入。如果採納此融資方案，西九計劃在營運上將可自給自足，政府只須撥款支付西九的建設成本便可。

6.5.7 財務小組亦研究了其他融資方案。由於這些方案有不少缺點，故並不可取：

- (a) 政府一筆過撥款支付建設費用和營運赤字－由於撥款承擔額龐大，可能難以說服公眾和立法會支持；
- (b) 把西九納入為工務計劃，政府支付各項設施工程所需的費用，並每年撥款填補營運赤字－把發展工作交由西九管理局負責較為適宜，因為西九管理局可提供平台，讓文化藝術和專業界別有機會積極參與；
- (c) 政府一筆過撥款支付建設費用，並利用部分土地收入來填補營運赤字－土地價格會波動，而且會涉及政府土地收入與公共開支掛鉤；及
- (d) 把全部土地收入用來資助建設費用和營運赤字，差額則由政府一筆過撥款填補－同樣地，土地價格會波動，亦會涉及政府土地收入與公共開支掛鉤。

6.6 減少資金差額的可行措施

6.6.1 估計西九需動用大筆撥款，遠超於西九土地資源可帶來的收入，因此財務小組考慮若干不同方法，務求減少所需資金，並縮小預計土地收入及總赤字之間的資金差額。要達到這個目的，大致而言，只可採用兩個概略的方案—(a)放寬發展規範以增加西九範圍內的土地收入(例如放寬 1.81 倍的地積比率或住宅發展上限為整體總樓面面積的 20%)；或(b)縮減核心文化藝術設施的規模，以騰出更多總樓面面積作賣地之用，同時減少核心文化藝術設施的發展及營運成本。財務小組認為第一個方案不止涉及財務考慮因素，應該從較廣闊的社會、政治和規劃層面加以探討。考慮多項措施後，財務小組按照財務顧問所作初步估計，在 2007 年 3 月 26 日向諮詢委員會請示。

6.6.2 諮詢委員會指示：

- (a) 2005 年 10 月方案所訂發展規範應維持不變。雖然提高 1.81 倍的地積比率及/或放寬住宅發展限於整體總樓面面積的 20%的規定可帶來更多收入，對減少資金差額起着正面的作用，但該等措施將會引起爭議，很可能會面對社會、政治及規劃方面難以解決的障礙，因而無法達到早日開展西九計劃的政策目標；

- (b) 自給自足，量入為出，即西九文化藝術設施的建設成本及經常費用，應完全由西九 40 公頃土地衍生的收入來應付；
- (c) 財政上的長遠可持續性，即西九文化藝術設施的營運不應倚靠政府的經常資助或成為公共財政負擔；
- (d) 有機發展，即預留足夠土地，讓西九日後可進一步發展；
- (e) 應採用比較實際的分階段發展做法；及
- (f) 財務小組應聯絡兩個諮詢小組，研究如何減少所需撥款。

6.6.3 財務小組建議的措施，旨在一方面減低建設成本和營運赤字，另一方面增加土地資源可帶來的收入。西九龍具備長遠發展的潛力，可在商業中心區以外範圍發展優質辦公室設施，進一步促進本港的發展，使香港繼續享有國際金融商業中心地位。因此，財務小組認為，建議的措施落實後騰出的總樓面面積，應一律撥作辦公室發展用途。

6.6.4 財務小組在 2007 年 5 月 14 日進一步請示諮詢委員會。諮詢委員會原則上通過採納政府一筆過撥款，並把零售／飲食／娛樂設施的商業用地撥歸西九管理局的融資方案。諮詢委員會亦通過採取一系列措施，以縮減資金差額：

- (a) 縮減核心文化藝術設施的規模，而 **M+**和具地標特色的演藝設施的建築設計時間表應保持一致；
- (b) 把實行上述措施後騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途；
- (c) 降低酒店、零售／飲食／娛樂設施的總樓面面積，騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途，但應靈活處理應否把總樓面面積 28 000 平方米(佔酒店整體總樓面面積的三份之一)的酒店用地撥作發展辦公室用途，以便在賣地時由市場力量決定適當的酒店／辦公室組合；以及
- (d) 西九管理局負責興建休憩用地、穿梭列車系統和停車場，其餘的運輸及共用設施和工程則由政府透過工務計劃另行撥款興建。

下文分析這些措施。

(a) 縮減核心文化藝術設施的規模；把騰出的總樓面面積撥作發展辦公室用途

(i) 縮減 **M+ 的面積；調整 **M+** 第一期與第二期的發展面積；降低淨作業樓面面積與總樓面面積的比率；把騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途**

6.6.5 財務小組注意到，**M+** 的建議總樓面面積高於世界各地同類著名博物館(例如龐比度中心、泰特現代藝術館或紐約現代藝術博物館，見第 5 章)的總樓面面積。財務小組在 2007 年 4 月 17 日諮詢博物館小組後，認為 **M+** 的大小應有空間可縮減，而縮減後也不會破壞其理念，同樣可達到規模經濟的預期目標，因此建議減少 **M+** 所需的淨作業樓面面積。財務小組建議採取下列措施：

- **M+** 於區內的淨作業樓面面積減少 30%；
- 規模縮減後的 **M+** 按 70% 與 30% 的比例分兩期(第一與第二期)發展；區外面積(貯存館藏及修復文物用地)於第一期發展；以及
- 把淨作業樓面面積與總樓面面積的比率降至 1:1.5。

6.6.6 實施上述措施後，**M+**最終得出的總樓面面積為 78 750 平方米，其中 61 950 平方米位於西九區內，16 800 平方米位於區外。區內的總樓面面積會按 70%與 30%的比例分配，第一期為 43 365 平方米，第二期為 18 585 平方米；修訂總樓面面積已經過博物館小組的審議。總樓面面積修訂後，與紐約現代藝術博物館及倫敦泰特現代藝術館等外國著名博物館仍然相若，因此博物館小組認為，**M+**縮減規模，分期發展，亦不會嚴重影響其願景及宗旨。不過，博物館小組認為，為使建築物的建築設計得享最大的彈性，針對 **M+**規模施加的限制應僅限於總樓面面積，不應規限其淨作業樓面面積。

(ii) 降低表演藝術場地淨作業樓面面積與總樓面面積的比率；把騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途

6.6.7 財務小組注意到表演藝術與旅遊小組就表演藝術設施提出的建議，只是以座位數目為基礎。表演藝術設施的空間規定須達到世界級水平，加上某些設施須採用地標式設計，因此，財務顧問估計這些設施的建設成本和營運赤字時，以 1:1.5 作為淨作業樓面面積與總樓面面積的比率。

6.6.8 財務顧問進行的敏感度測試當中，其中一項是按較低的淨作業樓面面積與總樓面面積比率(包括原「發展建議邀請書」所用的 1:1.25 比率)，估計核心文化藝術設施的建設成本及營運赤字。財務顧問表示，由於文化藝術設

施的特定要求，加上部分設施應採用地標式設計，故把比率降低至 1:1.25 未必完全可行。不過，財務顧問認為，把表演藝術設施的淨作業樓面面積與總樓面面積的比率微調至 1:1.4 亦屬可行。

6.6.9 表演藝術與旅遊小組已知悉，表演藝術設施的淨作業樓面面積與總樓面面積的比率建議降低為 1:1.4。小組對此並無異議。

(iii) 統一具地標特色設施建築設計比賽的舉行方式和時間

6.6.10 諮詢委員會認為，應縮短博物館小組建議的 **M+** 建築設計比賽時限(第 5.1.11 段)，以邀請賽取代公開賽，並就具地標特色的演藝場地(即戲曲中心及音樂廳/室樂演奏廳)舉行建築設計比賽(邀請賽)。此舉可統一 **M+** 和採用地標式建築設計的演藝設施的發展時間表。實施這項措施對建設成本和營運赤字的影响輕微。

(b) 降低酒店及零售／飲食／娛樂設施的總樓面面積，把騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途

6.6.11 財務顧問假設，在西九興建三家合共提供 1 400 間房間的酒店，會佔用 84 000 平方米的整體總樓面面積。財務小組認為，把上述總樓面面積的三分之二(即 56 000 平方米)作酒店用途，已相當可觀。因此，可以騰出 28 000 平方米的總樓面面積作辦公室之用。

6.6.12 財務顧問亦假設，在扣除核心文化藝術設施、其他文化藝術設施、共用設施，住宅以及酒店設施之後，餘下多達 148 609 平方米的總樓面面積，會全部撥作零售／飲食／娛樂設施之用。財務小組認為，鑑於核心文化藝術設施的規模亦擬縮減，零售／飲食／娛樂設施的規模也可縮小。財務小組建議把用作零售／飲食／娛樂設施的總樓面面積縮減 20%(即 29 609 平方米)，並把騰出的總樓面面積改作發展辦公室用途。

6.6.13 實施上述措施後，騰出供發展辦公室用途的整體總樓面面積達 107 683 平方米，估計地價為 24 億。這個面積的辦公室用地規模合理。財務小組認為，在西九提供這類甲級辦公室用地，使西九長遠來說，有潛力發展為商業中心區以外的辦公室區樞紐。在西九發展辦公室也能為零售／飲食／娛樂設施帶來平日的消費者。

6.6.14 財務小組考慮諮詢委員會在 2007 年 5 月 14 日會議席上提出的意見後，進一步建議在決定總樓面面積達 28 000 平方米的酒店用地(佔酒店整體總樓面面積的三分之一)應否撥作辦公室發展用途時，應予彈性處理，以確保在土地出售時由市場力量決定適當的酒店／辦公室組合。由於這個組合將取決於市場，財務小組認為無需對預計土地收入作出任何調整。

(c) 西九管理局負責興建休憩用地、穿梭列車系統和停車場，其餘的運輸及共用設施和工程則由政府負責興建

6.6.15 嚴格來說，道路、排水渠、消防局、公眾碼頭等運輸及共用設施和工程都是為配合整個西九(包括住宅、商業和酒店發展項目)而設，因此不應該列作西九管理局的核心職責。財務小組認為，一如其他公共和基建設施，這些設施和工程如由政府負責興建和保養，會更為恰當。不過，財務小組認為公眾休憩用地、停車場和穿梭列車系統與西九的運作有直接關係，因此應由西九管理局負責。

6.6.16 然而，我們需要區分財政承擔與發展要求和監察。從消費者角度來看，西九管理局有責任確保基建和共用設施(特別是運輸設施)完善。

6.6.17 如實施建議的融資方案和上述措施，建設成本會減至 192 億元，土地收入則減至 189 億元，可見建設成本的資金差額幾乎被消除淨盡。修訂營運赤字(估計為 67 億元)可全數由零售／飲食／娛樂設施衍生的修訂淨租金收入(估計為 75 億元)支付。換言之，政府須向立法會申請一筆過撥款約 190 億元(按 2006 年淨現值)，以便在四十公頃的西九用地內以自負盈虧方式，發展和持續營運西九文化區內各項設施。

6.6.18 如實施上述建議措施，建議的西九發展組合與「發展建議邀請書」所列的發展組合比較如下：

建議發展組合			發展建議邀請書		
設施	總樓面面積 (平方米)	佔整體 總樓面 面積 百分比	主要建設	總樓面 面積 (平方米)	佔整體 總樓面 面積 百分比
M+	61 950 ²⁰	8%	博物館群	94 187	13%
展覽中心	12 500	2%	藝展中心	12 500	2%
演藝場地	188 895	26%	劇院綜合大樓	107 263	15%
小計	263 345	36%	小計	213 950	30%
其他文化藝術設施	15 000	2%	其他文化藝術設施	(歸入以下)	
共用設施	20 000	3%	其他(包括政府、機構或社區設施及公用事業設施)	20 000	3%
小計	35 000	5%			
住宅：別墅及住宅單位	145 257	20%	商業/辦公室、酒店/住宅、娛樂/零售/餐廳	總面積為 492 335 平方米(或 67%)，包括上述其他文化藝術設施	
酒店	56 000	8%			
辦公室 ²¹	107 683	15%			
零售／飲食／娛樂設施	119 000	16%			
小計	427 940	59%			
總計	726 285	100%	總計	726 285	100%

²⁰ 不包括西九用地以外整體總樓面面積 16 800 平方米的貯存室和修復實驗室。

²¹ 這與第 6.6.14 段的建議配合。它包括總樓面面積 28 000 平方米由市場力量決定是否用作發展酒店或辦公室的用地。

6.6.19 財務顧問估計，西九的地面約有 15 公頃的公共休憩用地和 3 公頃的廣場。此外，另有 5 公頃的公共休憩用地將設於平台及天台花園，令西九的總公共休憩用地面積達 23 公頃。

6.6.20 財務小組報告已上載於西九網頁
<http://www.hab.gov.hk/wkcd/>。

6.7 經濟影響評估

6.7.1 政府經濟顧問應財務小組要求，在 2007 年 1 月至 5 月期間，就西九計劃進行經濟影響評估。

6.7.2 西九是政府對文化藝術發展的一項重大投資，亦是支持香港作為創意經濟體系和國際都會長遠發展的一項重要策略。西九計劃除會帶來重大的有形經濟影響外，也會帶來顯著的無形效益。

6.7.3 有形經濟效益包括短期而言，西九設施建造工程能提高本地生產總值，創造就業機會；長遠而言，西九設施的運作和管理，以及在各文化藝術場地舉行的節目涉及的經濟活動亦同樣能提高本地生產總值，創造就業機會。旅客(包括受西九吸引而訪港和延長留港的旅客)消費和本地遊人消費也是令經濟顯著增值，創造就業的一個重要來

源。政府經濟顧問在評估這些有形經濟效益時，已顧及西九發展對經濟的直接、間接和隨來影響²²。

6.7.4 在參照了減少西九發展計劃資金差額的措施後(見 6.6 段)，經濟影響評估指出西九計劃將為香港帶來下列主要有形經濟效益：

(a) 在所有第一期核心文化藝術設施啟用後，西九將為本地生產總值帶來 26.6 億元的增值額²³。在第十六年²⁴，即所有第二期核心文化藝術設施啟用後，其增值額貢獻將上升至 52.8 億元。在所有核心文化藝術設施的運作趨於成熟後，在第三十年起，西九將為本地生產總值每年帶來 56.7 億元的增值額。在共四十六年的營運期內，西九將為香港經濟累積帶來 710.4 億元的增值額(以現值計算)。

(b) 在所有第一期的核心文化藝術設施啟用後，西九將創造合共 9 980 個職位，到了第十六年，更會增至 20 080 個職位，及至第三十年，將進一步增至 21 540 個職位。

²² 直接影響是西九所產生的活動直接引致的影響。間接影響來自支援有關活動所需的中間投入的資源。隨來影響是由於整個經濟增加開支所引起的「乘數效應」。

²³ 除非文中另有所指，經濟影響評估中所列的款額，均以 2006 年價格計算的實質款額表示。除非文中另有所指，有關創造職位所有數字均以相等於全職職位計算。

²⁴ 第十六年指西九所有第一期的核心文化藝術設施啟用後第 16 年。

- (c) 在所有第一期的核心文化藝術設施啓用後，預計大約會有 240 萬名遊客參觀西九，包括約 90 萬名參觀西九展覽／藝術表演的遊客，以及另外 150 萬名到西九觀光的遊客。到了第三十年，到西九參觀的遊客人數每年將逾 450 萬人，為香港帶來額外每年 37.2 億元的收益。
- (d) 預計西九建造工程(包括住宅及商業部分)可創造大約11 020個建造業及相關職位，相等於約 33 700工作年的職位。建造業對整體經濟的外溢效應，將進一步衍生18 360工作年的職位。就經濟收益而言，建造工程開支和對經濟的相關刺激，將為香港經濟合共帶來157億元的增值額(以現值計算)。

6.7.5 除帶來顯著的有形經濟效益和就業機會外，西九亦是一項重要的策略性投資，有助長遠提升香港作為國際都會的地位和競爭力，並帶來許多無形經濟效益，包括：

- a) 推動創意經濟的發展；
- b) 培育本地人才；
- c) 吸引和留住投資者與人才；
- d) 提高生活質素；
- e) 加強與珠江三角洲的經濟融合；以及
- f) 建立香港國際都會的形象。

6.7.6 概括而言，經濟影響評估的結論是，西九計劃能帶來顯著的有形經濟效益和就業機會，以及各項重要的無形經濟效益。財務小組認同是項經濟影響評估的結論，認為西九是香港的一項重要的策略性投資，亦建議公開經濟影響評估的結果，讓市民能從恰當的角度考慮西九計劃的財務要求。

6.7.7 西九經濟影響評估摘要載於**附件 I**，以供參考。

第七章

諮詢委員會的建議

(重要註釋：除非文中另有說明，第 7.1 至第 7.2 節有關財務分析的所有數據，均為 2006 年淨現值[Net Present Value]。)

7.1 西九的願景

7.1.1 諮詢委員會認為，在任何現代化的知識型經濟中，文化和藝術方面的公共開支應被視為一項投資。這項投資的重要性，可與任何其他大型公共投資相比。其對表達自由及多元發展、創意及創新、社區建設及發展以至社會和諧團結的貢獻，不應亦不能單獨或主要以財政收益來衡量。

7.1.2 文化藝術的投資不應只為符合市場的需求，它必須是前瞻性的投資並以願景帶動。西九就是這樣一項文化和藝術方面的投資。政府表明發展西九的目標，是發展一個世界級的文娛藝術區——一個既匯聚本地文化特色和傳統文化，又能開拓國際視野的新天地，以豐富香港及鄰近地區人民的文化藝術生活、創造就業機會、促進旅遊業發展，以及使香港成為世界級的文化大都會。這目標與現行的文化藝術政策是相輔相成的。

7.1.3 諮詢委員會本著這個宗旨，在再次確認和建議西九核心文化藝術設施由公帑資助時，認為西九不只是匯聚和結集的文化藝術設施。西九應具有以下願景：

- (a) 成為一個設有世界級文化藝術設施、地標式建築、優質文化、娛樂及旅遊節目的綜合文化藝術區，對本地居民和世界各地遊客均具有必須到此一遊的吸引力，能夠令香港成為國際文化大都會，並提升香港成為亞洲國際都會的形象；
- (b) 是一項配合長遠發展香港文化藝術所需基礎設施的重要措施，與政府的文化政策一致，即營造有助培養對藝術創作和表達自由的環境，保持文化藝術蓬勃發展和多姿多采的特色，以及鼓勵更多社會人士參與文化藝術活動；
- (c) 凝聚一股推動力，促進香港文化及創意產業的自然發展；
- (d) 成為吸引和培育人才，以及促進國際文化交流和合作的文化樞紐；
- (e) 成為提高生活質素的推動力，在交通便利、自由開放、環境寬敞和生氣盎然的海旁，提供多類型的文化、藝術和娛樂設施及活動供市民享用；以及

- (f) 跨境基礎設施因應中央政府的第十一個五年計劃而得以加強，而西九憑藉其在內地和香港之間的計劃鐵路網絡的優越位置，發展成為珠江三角洲地區的文化門廊。

7.2 建議

7.2.1 諮詢委員會在審慎考慮三個小組的建議後，就西九的發展提出了若干建議，現載述於下文數段。

- a) 為文娛藝術設施制訂均衡發展組合，適當安排分階段發展及預留土地，使有關設施可以自然增長**

7.2.2 諮詢委員會建議為文娛藝術設施制訂均衡發展組合，以配合香港文化藝術界的長遠發展需要，並建議適當安排分階段發展，使有關設施可以隨着時間自然增長。

表演藝術場地

7.2.3 演藝設施方面，諮詢委員會建議接納表演藝術與旅遊小組的建議，提供共十五個不同類型及規模、為不同表演藝術而設的表演藝術場地，包括在第一期發展計劃的十二個場地(項目開展後五至六年左右完成)及在第二期發展計劃的另外三個場地(視乎第一期設施投入運作後的

需求情況而定)，現將其摘錄如下：

第一期發展計劃

- 一間戲曲中心，內有一間劇院(1 200 至 1 400 個座位)、一間小型劇院(400 個座位)、一個「戲曲茶座」及其他附屬設施如設備完善的排練室、小型展覽廳等；
- 一個音樂廳，座位以 2 000 個為上限，另包括合唱團席位；
- 一個室樂演奏廳，有座位 600 至 800 個；
- 一個大劇院，有座位 2 100 至 2 200 個；
- 兩間中型劇院，各有座位 500 至 800 個；
- 四個黑盒劇場，各有座位 150 至 250 個；以及
- 一個最多設有 15 000 個座位的大型表演場地，座位配置靈活，可改為較小型的場地。

第二期發展計劃

- 設有 1 800 至 1 900 個座位的大劇院；以及
- 兩間各設有 500 至 800 個座位的中型劇院。

7.2.4 整體來說，上述演藝場地遠遠超過「發展建議邀請書」的原來建議，與香港表演場地的座位總數比較，增幅是 37%。

7.2.5 一如在第四章有關表演藝術與旅遊小組建議的分析，這一系列表演場地的組合，可達致以下目的：提升相關藝術形式表演的藝術素質、滿足既定需求、彌補市場不足、應付觀眾人數不斷增加的需要，以及培養年青的藝壇新秀。考慮到現時本地表演藝術業的生態，上文建議的表演場地有充分理據支持。現時表演藝術生態的特色是少數大型專業團體獲得政府經常性資助，其餘大部分是規模較小的藝術團體，其中很多是依賴康文署和香港藝術發展局提供場地或節目為本的支持；此外，還有少數商業藝團。建議中各場地的發展模式(例如將以財政自給形式運作的大型表演場地和大劇院，而其他場地則會以相關本地藝術團體和本地觀眾能負擔的方式營運)，已特別因應本地表演藝術界各種有關藝術形式的長遠發展需要來設計。

7.2.6 諮詢委員會強調，有必要舉辦高質素、高水平的表演，以確保各個演藝場地在藝術方面力臻完美，配合西九發展成為世界級文娛藝術區的理念。

博物館

7.2.7 在博物館方面，諮詢委員會贊同博物館小組的建議，建立名為 **M+** 的嶄新文化機構，它的使命是從香港角度及現今角度出發，配合世界視野，聚焦於二十及二十一世紀的視覺文化。此外，建議的四個初步大組別(以筆劃次序)為活動影像、流行文化、設計，以及視覺藝術(包括水墨藝術)。**M+** 有別於早前建議由四個主題博物館組成的博物館

群，它致力創建一個創新平台，以超越傳統博物館的一般展示模式的手法與方式，詮釋及展示視覺文化。**M+**培育具前瞻性和靈活開放的概念，強調最大的跨界別交流及最少的限制。擬建的 **M+** 將會在館藏和策展取向上，與現有的公共博物館配合和互補。這亦與博物館委員會設立當代視覺藝術的旗艦博物館的建議相符。

7.2.8 諮詢委員會認同博物館小組的期望，認為 **M+** 應設有地標式建築物，並且可與世界各地知名博物館媲美，符合最高專業水平。

7.2.9 考慮到須確保西九這項佔地四十公頃的計劃的發展和營運能維持財政自給自足，諮詢委員會建議按財務小組的評估，把 **M+**的區內淨作業樓面面積減少 30%，並調整被削減面積後 **M+**各階段的發展規模，即第一期佔 70%，第二期佔 30%。**M+**最終得出的總樓面面積為 78 750 平方米，其中 61 950 平方米位於西九區內，16 800 平方米位於區外。區內的總樓面面積會按 70%與 30%的比例分配，第一期為 43 365 平方米，第二期為 18 585 平方米；這項修訂已獲博物館小組同意。經修訂後的 **M+**總樓面面積，仍然與紐約現代藝術博物館及倫敦泰特現代藝術館等外國著名博物館相若，而香港現有公共博物館的總面積會因此大幅增加 52%。

7.2.10 諮詢委員會亦接納博物館小組有關興建臨時 **M+** 的建議。臨時 **M+** 的功能與西九日後的永久 **M+** 相若，但規模卻小得多。臨時 **M+** 將成為培訓專業人員的平台，並為公眾提供藝術教育，還會用作研究用途，並著手蒐集藏品，為日後的 **M+** 奠定穩固的基礎。

7.2.11 諮詢委員會亦參照博物館小組的意見，建議在西九興建展覽中心，而非「發展建議邀請書」原先所建議的藝展中心。展覽中心應優先給予文化藝術、創意產業和與西九節目／活動有關的用途使用。展覽中心應以財政自負盈虧形式運作，由獨立機構負責監督其管理事宜。中心可預留某些時段或給予租用優惠供進行相關用途，以推廣文化藝術和創意產業。

諮詢委員會就每項核心文化藝術設施作出的建議，與「發展建議邀請書」階段發表的建議的比較，載於下列一覽表。

(I) 表演場地

「發展建議邀請書」規定		諮詢委員會的建議		
類別	座位數目	類別(第一期)	座位數目	主要用途
演藝場館	最少 10 000	大型表演場地	15 000 (最多)	大型活動、大型娛樂節目及流行音樂會
劇院綜合大樓	三個劇院，座位數目分別為最少 2 000、800 和 400	一個大劇院	2 100 至 2 200 (合共：2 200) (最多)	適合長期演出的海外製作，西方歌劇和中國戲曲、戲劇、芭蕾舞、現代舞蹈、音樂劇、兒童表演節目等
		兩個中型劇院	各 500 至 800 (合共：1 600) (最多)	戲劇、音樂劇、舞蹈，適合本地製作
		四個黑盒劇場	各 150 至 250 (合共：1 000) (最多)	排練、實驗戲劇、新進藝術工作者的製作、喜劇、兒童劇等
音樂廳	沒有規定	一個音樂廳	2 000 (最多)	管弦樂
		一個室樂演奏廳	800 (最多)	室樂、爵士樂、鋼琴或小提琴演奏等
戲曲設施	沒有規定	戲曲中心 (表演場地) (小劇院)	1 400 (最多) 400 (最多)	粵劇、其他形式的中國戲曲及音樂表演
海天劇場	[座位約 5 000 個座位 – 但非強制性]	不建議		
廣場	最少 4 個	廣場	最少 30 000 平方米	大型戶外活動、馬戲、商業活動、音樂會
合共：	最少 13 200 + 戶外座位	合計：	24 400 (最多) (第一期)	
		類別 (第二期) ²⁵	座位數目	
		- 一個大劇院 - 兩個中型劇院	1 900 (最多) 各 800 (合共：1 600) (最多)	
		合計：	27 900 (最多) (第一及第二期)	

²⁵ 建議視乎屆時的市場情況發展第二期的場地，但總綱發展藍圖應為此預留土地。

(II) 博物館設施

「發展建議邀請書」規定		諮詢委員會的建議		
類別	面積	類別	面積	概念
博物館羣組 (設有四個不同主題的博物館)	淨作業樓面面積最少 75 000 平方米	- 具博物館功能的文化機構 (取名為 M+ 或 Museum Plus)，聚焦 20 至 21 世紀視覺文化 - 初步建議四大組別 (以筆劃序) 包括 - 流行文化 - 活動影像 - 設計 - 視覺藝術 (包括水墨藝術)	總樓面面積 - 78 750 平方米 包括 西九用地: 61 950 平方米 西九以外用地: 16 800 平方米 M+ 將分階段發展，第一期提供淨展覽面積三分之二，其餘三分之一於以後階段提供	一個前瞻的文化機構，從香港角度出發，並配合世界視野，聚焦 20 至 21 世紀的視覺文化
[四個主題是 • 現代藝術 • 水墨 • 設計 • 活動影像]				
藝展中心	淨作業樓面面積最少 10 000 平方米	展覽中心	淨作業樓面面積 - 10 000 平方米	以財政自給形式運作，聚焦文化藝術、創意產業和與西九有關的活動

b) 地標式設施及新管治模式

7.2.12 諮詢委員會認為適宜以應邀參賽的形式，發展三個核心文化藝術設施(**M+**、戲曲中心和音樂廳／室樂演奏廳)成地標建築，作為西九的象徵和重點建築物，以增加美感，吸引市民和世界各地的遊客。

7.2.13 諮詢委員會參照表演藝術與旅遊小組與博物館小組的意見，建議以新管治模式管理和運作各項核心文化藝術設施，並獨立於政府架構之外和享有自主權。換句話說，各項核心文化藝術設施不會像現有的公共文化藝術設施一般，由康文署直接管理。演藝場地方面，非政府的場地管理機構必須籌辦及推出優秀的藝術節目，並與表演藝術團體(尤其是駐場藝團)攜手合作，力求確立各個場地的藝術特色。至於 **M+**，諮詢委員會在考慮博物館小組的建議後，同意受託人委員會的營運和管理應不受西九管理局控制，但在架構上不應脫離西九管理局。與此同時，應確保策展獨立、專業水平精益求精、衷誠合作，以及向公眾負責。採取新管治模式將令西九核心文化藝術設施的管理及管治與國際做法接軌。

**c) 「演藝場地匯聚並與商業設施結合」以產生協同效應
和提升對遊客吸引力**

7.2.14 諮詢委員會建議，由於部分藝術表演場地的功能、特色設計及獨特形象，故應為獨立建築。惟除此以外，所有核心文化藝術設施應適當地匯聚，以產生協同效應和提高效益。情況合適下，核心文化藝術設施亦應與西九內的零售、飲食及娛樂設施匯聚，以產生協同效應，並達致日夜都能吸引人流。核心文化藝術設施附近亦應預留地方興建設施，以便在西九發展和推動創意產業，例如出版、廣告、設計、視覺藝術、電影工作室等。同時，應盡量發

揮西九獨有維港海景這優美背景的特色。換言之，不應再推展原有「發展建議邀請書」中，把該區分為三個特定區域(即文化設施區、娛樂中樞區及商業門廊)的發展概念。亦應放棄大型天幕。這個綜合策劃方法對實現西九成為文化及創意產業推動力的使命大有幫助，西九會促進藝術及文化界別的跨界別交流及協作，以至藝術界及其他界別的交流及協作。鑑於西九佔地的規模，其後的整體規劃中需顧及西九的可達性及對外連繫，並提供內部運輸接駁，包括穿梭列車系統。

d) 預留給藝術教育、國際文化機構及文化交流和國際機構的空間

7.2.15 諮詢委員會認同在西九項目內藝術教育、培育人才和藝術團體、以至文化交流的重要性。就這些目的，諮詢委員會考慮過表演藝術與旅遊小組的建議後，建議應預留空間作下列用途：

- 駐場藝團
- 藝術家及藝術團體的會議室及共用設施
- 藝術教育場地
- 藝術及文化資料中心、國際會議／活動／節目等
- 國際藝術及文化機構駐香港辦事處

e) 與周邊地區的聯繫

7.2.16 諮詢委員會亦建議政府致力把西九的文化藝術設施和整體規劃與周邊地區結合，以期在附近一帶締造適當的文化氛圍。此外，政府亦應確保文化藝術設施的收費水平是本港文化藝術團體可以負擔得來的，並開放予廣大市民使用，以建立市民對西九的歸屬感和自豪感。

f) 充裕的休憩空間和朝氣蓬勃的海濱地區供公眾使用

7.2.17 為回應越來越多要求降低建築物密度的趨勢、公眾對優質海濱規劃日漸提高的意識，以及公眾對生活質素的熱切追求，諮詢委員會建議，西九計劃應以政府在原「發展建議邀請書」過程中於 2005 年 10 月發表的方案所載列的發展規範，以及規劃署訂定的更嚴格樓宇高度限制為依據，有關情況撮述如下：

- 把整片西九用地的整體最高地積比率訂於 1.81 的水平，總樓面面積約 726 000 平方米；
- 限制住宅發展計劃的面積不得超過西九的整體總樓面面積的 20%；
- 樓宇高度限制幅度為主水平基準以上 50 至 100 米(較「發展建議邀請書」內的樓宇高度限制更為嚴格，該邀請書規定樓宇高度最高達天篷之下主水平基準之上 130 米，而位於天篷範圍以外的商業門廊，其高度則享有更靈活的彈性)；以及

- 提供 23 公頃地面或地面之上的公共休憩空間，包括面積不少於 30 000 平方米，可供舉行戶外表演節目的廣場。

雖然放寬上述一項或以上發展規範可大幅增加收入和減少發展西九的資金差額，但諮詢委員會仍建議保留這些發展規範，以積極回應公眾的期望，並盡力在生活質素事宜與公共投資金額之間取得所需的平衡。

g) 審慎及具透明度的融資方式

7.2.18 諮詢委員會考慮財務小組的建議後，接納有關的財務評估結果，即上述所有核心文化藝術設施的收入，均不能彌補營運、保養及建設成本。在兩個小組所建議的十五個表演藝術場地、博物館及展覽場地當中，預計只有兩個場地，即大型表演場地及展覽中心，在營運上可賺取盈利。因此，如沒有政府資助而又以全程公私營合作模式進行計劃的話，交由私營機構負責發展或營運有關設施的空間非常有限。再者，現時並無一個具備實力的市場營辦者同時有能力興建及營運文化藝術設施。故此，私營機構的參與可能只限於服務合約和租用場地。這些結論與本地及海外的相關經驗一致，即藝術及文化設施的發展和營運需要政府龐大資助。私人資金一般也會以捐贈和贊助形式出資。

7.2.19 諮詢委員會同意財務小組根據以下指導原則，研究融資方案：

- (a) 提供穩定的資金來源，以推動藝術和文化發展；
- (b) 保持最大的靈活性，以建立具國際地位的文化樞紐；
- (c) 確保計劃早日完成；以及
- (d) 是政府所能負擔的，並確保核心文化藝術設施在財政方面的可持續性。

7.2.20 諮詢委員會考慮各界對西九發展計劃初期發表的意見(包括立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會多份報告所載的意見)後，建議採納財務小組就西九計劃提出的融資方案，即：

- 資本成本由立法會一筆過撥款(大約相等於西九的住宅用地、商業用地內的酒店和辦公室部分的預計土地收入)支付；以及
- 將商業用地作零售／飲食／娛樂用途的部分撥歸予西九管理局，藉租金收入為該局提供穩定的經常性收入來源，解決核心文化藝術設施的營運赤字問題。

實際上，西九管理局制訂了西九總綱發展藍圖，訂明核心文化藝術設施和住宅、酒店及商業發展項目的概略後，會發展和管理核心文化藝術設施和須與該等設施融合的零售

／飲食／娛樂設施。但西九管理局不會參與住宅、酒店及辦公室用地的審批事宜。政府會按照一般賣地程序批出這幾類用地。

h) 均衡發展組合既可量入爲出，亦可減少所需的一筆過撥款

7.2.21 鑑於西九計劃預計的資金要求甚巨，會遠超西九的土地資源所能帶來的收入，以致出現龐大資金差額(見第六章財務小組建議)，諮詢委員會建議財務小組根據以下原則，考慮一些可行的方案：

- (a) 2005 年 10 月方案內的發展規範，應維持不變；
- (b) 西九應分階段發展，並應利用西九用地的土地資源達致財政自給自足；
- (c) 長遠而言，文化藝術設施應以自負盈虧方式維持營運；及
- (d) 有關的調整不會有損表演藝術與旅遊小組及博物館小組建議的設立核心文化藝術設施的目標。

7.2.22 諮詢委員會同意財務小組的建議，認為應採取以下一系列措施，以填補有關資金差額：

- (a) 縮減核心文化藝術設施的規模，並理順 **M+**和具地標特色的演藝設施的建築設計時間表；

- (b) 把實行(a)項措施後騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途；
- (c) 減低酒店及零售／飲食／娛樂設施用地的總樓面面積，把騰出的總樓面面積撥作辦公室發展用途，但在決定總樓面面積達 28 000 平方米的酒店用地(佔酒店整體總樓面面積的三分之一)應否撥作辦公室發展用途時，應予彈性處理，以確保土地在出售時，由市場力量決定適合的酒店／辦公室組合；以及
- (d) 西九管理局負責休憩用地、穿梭列車系統及停車場；其餘的運輸及共用設施和工程則由政府透過工務工程計劃另行撥款興建。

7.2.23 實施上述建議的融資方案(第 7.2.20 段)和各項措施(第 7.2.22 段)後，建設成本會減至 192 億元，土地收入則減至 189 億元，可見建設成本差額幾乎被消除淨盡。修訂後的營運赤字(估計為 67 億元)可全數由零售／飲食／娛樂設施衍生的修訂後淨租金收入(估計為 75 億元)支付。因此，諮詢委員會建議政府向立法會申請一筆過撥款約 **190 億元**(按 2006 年淨現值)，以便在四十公頃的西九用地內以自負盈虧方式，發展和持續營運西九區內各項設施。按以上一筆過撥款，諮詢委員會建議發展下述西九發展組合：

發展組合	總樓面面積	佔整體總樓面面積比率
M+²⁶	61,950平方米	8%
展覽中心	12,500平方米	2%
演藝場地	188,895平方米	26%
小計	263,345平方米	36%
其他文娛設施	15,000平方米	2%
共用設施	20,000平方米	3%
小計	35,000平方米	5%
住宅：花園住宅及分層住宅	145,257平方米	20%
酒店	56,000平方米	8%
辦公室 ²⁷	107,683平方米	15%
零售／飲食／娛樂設施	119,000平方米	16%
小計	427,940平方米	59%
總計	726,285平方米	100%

這將會是個均衡的發展組合，其中包括佔整體總樓面面積 36%(相對於「發展建議邀請書」的 30%)的核心文化藝術設施。這些設施會與佔整體總樓面面積 15%的辦公室、16%的零售／飲食／娛樂設施、8%的酒店，以及最多 20%的住宅適當地融合。

²⁶ **M+**在西九區內的佔地。

²⁷ 為給予彈性，其中 28 000 平方米的總樓面面積可視乎當時的市場需求撥作辦公室或酒店發展用途。

7.2.24 鑑於擬議中的廣深港高速鐵路終站將設於西九以北的綜合發展區，西九可憑藉本身的戰略性位置善用其酒店、辦公室、零售／飲食／娛樂設施的預計總樓面面積，成為珠江三角洲的文化門廊。

7.2.25 財務顧問粗略估計，西九地面會有大約十五公頃的公共休憩用地／綠化地帶和三公頃的廣場。此外，另外五公頃的公共休憩用地將設於平台及天台花園，換言之，西九的總公共休憩用地面積達二十三公頃。

7.3 一個為香港的未來的合時和有價值的策略性投資

7.3.1 諮詢委員會認為，隨著經濟強勁復蘇，財政狀況穩健，現在是政府為港人作出這項重要策略性投資的最佳時機。西九計劃是政府對香港文化藝術基建的一項重要投資、推動香港文化藝術活動的重要措施；以及支持香港長遠發展及作為國際都會的重要策略。政府經濟顧問對西九作出的經濟影響評估(見第六章)確定，投資西九不但可以帶來大量的有形經濟效益及就業機會，亦會帶來多項顯著的無形效益，現簡略重述如下：

a) 有形經濟影響

- i) 西九在合共四十六年的營運期內，將為香港經濟累計帶來 710.4 億港元的增值額(以現值計算)；
- ii) 第一期核心文化藝術設施全部投入運作時，將創造 9 980 個職位，而職位數目將分別在第十六年及第三十年增至 20 080 個及 21 540 個；
- iii) 所有第一期核心文化藝術設施投入運作後，估計遊客數目約為 240 萬人；在第三十年，到訪西九的旅客數目估計每年可超過 450 萬人，每年為香港帶來 37.2 億元的額外收益；以及
- iv) 西九建造工程(包括住宅和商業部分)估計可創造 11 020 個建造業及相關職位。建造工程開支加上相關的經濟刺激，將為香港經濟帶來共 157 億元的收入(以現值計算)。

b) 無形經濟效益

西九是一項策略性投資，可透過下列無形經濟效益，長遠提升香港作為國際城市的地位和競爭力：

- i) 藉著匯聚及融合文化機構、藝術團體和藝術人才，推動蓬勃文化活動和創意經濟的發展；
- ii) 培育一群能夠吸收新知識、具有創意思維和終身學習的本地人才；

- iii) 透過各種伙伴合作項目，吸引並留住在文化藝術範疇以及文化和創意產業方面的投資者和人才；
- iv) 為市民提供欣賞文化藝術的多元途徑，藉此紓緩壓力，抒發情感和發揮想像力，從而提升生活質素；
- v) 加強與珠江三角洲(以下簡稱“珠三角”)的經濟融合。珠三角地區正逐步轉向側重高增值和以知識為本的生產活動。西九位處廣深港高速鐵路的建議終點站附近，有很大潛力匯聚各行業和各方人才，對經常往返珠三角的人士尤其吸引；以及
- vi) 香港可利用這些嶄新和具創意的元素，提升國際都會的形象，並且將這個形象傳遞予市民和本港以外其他地方，藉此推廣香港作為國際都會的品牌。此外，香港是一個包容多元文化和創新意念的開放城市，發展西九可進一步強化這個形象。

7.3.2 盡早發展西九至為重要。如項目一再拖延，這幅優質海旁用地會繼續無限期空置，並不符合公眾的最佳利益。

第八章

未來路向

8.1 成立西九管理局

8.1.1 因應上一章載列的建議，諮詢委員會建議政府應着手擬訂所需的立法建議，以便盡快在可行情況下成立西九管理局。

8.1.2 國際經驗的分析結果顯示，成立一個專責、以地區為本的發展及／或營運管理局，可增加私營機構參與大型公共發展計劃以及有關計劃的管理和融資的潛力。成立由不同界別廣泛代表組成的西九管理局，負責推展西九計劃，亦符合政府現行文化政策所提出的“建立伙伴關係”、“民間主導”和“以人為本”的原則。

擬議西九管理局的目標

8.1.3 西九管理局應致力達到下列目標：

- (a) 為香港作為國際文娛藝術中心的長遠發展作出貢獻；
- (b) 協助提供優質的文娛藝術設施和服務；
- (c) 豐富文化生活及滿足本地社區的需要；
- (d) 加強和促進商界與文娛藝術服務提供者之間的伙伴關係；

- (e) 鞏固香港作為優越旅遊勝地的地位；以及
- (f) 確保按照《西九管理局條例》的指定目的，妥善運用西九的土地、財政和其他資源。

西九管理局的職能

8.1.4 成立西九管理局，主要是推展建基於諮詢委員會和轄下三個小組經詳盡審議後所提出的西九核心文化藝術設施。管理局因此應按照諮詢委員會／小組建議所訂的明確規範，以及政府進行的公眾諮詢和公眾參與活動的結果而行事。若政府採納諮詢委員會／小組的具體建議，例如場地設施的類型、用地面積、座位數目及樓面面積等，則西九管理局不應在未得到政府明確許可下，偏離有關建議。不過，若果建議構思需要進一步研究討論，以達到理想目標，例如在設計和匯集設施方面，西九管理局應可靈活地發揮更多創意，尤其是需要考慮相關持份者的意見。為達致上述目標，西九管理局必須履行下述職能與責任：

- (a) 根據有關的分區計劃大綱圖所訂下的發展規範與諮詢委員會及其三個小組的建議，以及「發展建議邀請書」所訂下的其他相關規定，整體規劃該區的發展事宜；
- (b) 計劃和執行歸屬西九管理局的土地的使用，以達致《西九管理局條例》指定的目的(例如：若零售／飲食／娛樂用途的商業用地歸屬管理局，可與文化藝術設施產生協同效應，並提供穩定的經常收入)；

- (c) 通過各種途徑發展、營運、保養和管理西九文化藝術設施和運輸及相關共用設施、包括與私營機構或非政府機構簽訂設施的設計及建造合約，合夥協議和其他協議，成立附屬公司、信託或其他非牟利機構以便營運、保養和管理所有文化藝術設施和運輸及相關共用設施；
- (d) 發展和出租西九的零售／飲食／娛樂設施；
- (e) 根據西九管理局與公共或私營機構簽訂的協議，監察有關機構推行西九計劃的表現；
- (f) 監督西九的財政(包括管理種子資本基金)和確保可應付整個項目期間持續的資金需要；以及
- (g) 就包括整體規劃的重要事項諮詢公眾。

西九管理局的權力

8.1.5 一般而言，西九管理局應具備權力，處理有利於或有助於履行其職能的事務。西九管理局應具備所需的法定權力，履行《西九管理局條例》所訂明的職能。這些權力主要包括：

- (a) 規劃和建造文化藝術設施(以及在撥歸西九管理局的土地上所規劃和建造的零售／飲食／娛樂設施)；
- (b) 通過與其他機構所達成的私營機構參與協議和合作協議(制訂特別保障措施，確保 **M+** 策展獨立及管理自主)，或以自行處理方式，營運、管理

和保養西九的文化藝術設施、運輸設施和相關的共用設施；

- (c) 發展和出租西九的零售／飲食／娛樂設施，以賺取收入，補貼西九文化藝術設施和相關的共用設施的營運費用；
- (d) 持有政府所批撥的種子資本基金，並在獲得財政司司長批准後，把無需在西九計劃中即時動用的款項作投資用途，以及進行借款或籌款；
- (e) 按適當情況批准／釐定文化藝術設施、運輸設施和相關的共用設施的收費及費用；
- (f) 在立法會批准下，制訂附例，以執行《西九管理局條例》所訂明的職能；
- (g) 聘任僱員，並釐定聘任條款及條件，但最高層人員的委任須符合政府不時就非政府公共機構制訂的一般指引的規定；
- (h) 審批文化藝術設施、運輸設施和相關的共用設施的業務計劃和年度預算；以及
- (i) 確保制訂有關西九博物館的專業操守指引，以及妥善保管其館藏。

公眾問責

8.1.6 西九管理局在運用權力和履行職能時，應受妥善的問責措施規範，以加強其公眾問責性和透明度。這些措施應包括下列各項：

- (a) 西九管理局應根據《防止賄賂條例》(第 201 章)，受指定為公共機構；
- (b) 所有西九管理局的董事會成員 / 董事應由行政長官委任，並須申報利益；
- (c) 任命公職人員按其公職身分出任西九管理局董事會的成員；及
- (d) 主席及行政總裁應因應立法會要求，出席立法會會議(包括事務委員會、委員會或小組委員會等)，答覆立法會議員在會上的提問或會後的書面提問。

制衡措施

8.1.7 為保障公眾利益，西九管理局應受以下措施制衡：

- (a) 西九管理局擬備的總綱發展藍圖及其後的任何改動，均應獲得城市規劃委員會(以下簡稱“城規會”)批准；
- (b) 西九管理局在使用土地時應遵守適當條款；
- (c) 西九管理局的帳目報表及核數師報告應呈交立法會省覽，而西九管理局的資源運用應受到審計署署長審查；
- (d) 西九管理局應就關乎西九發展的重要事宜諮詢公眾(包括立法會)和政府。若成立諮詢／使用者小組，它們的成員應包括多方面代表，並廣泛及

適當地代表文化藝術界、相關的專業團體、旅遊界、區議會、立法會等；及

- (e) 西九管理局應向政府提交業務綱領和業務計劃的擬稿，以供批核。

中期安排

8.1.8 西九管理局須待賦權法例制訂後方可成立。諮詢委員會認為，在向立法會提交條例草案和審議有關條例草案時，當局有需要考慮是否需以行政方式成立臨時管理機構或督導委員會，盡快推展初期的籌劃工作，例如制訂整體規劃、就個別設施進行詳細的規劃研究，以及為西九管理局招聘高層職員。

8.2 文化軟件和配套措施

8.2.1 諮詢委員會認同，要充分實現西九的願景和目標，不但取決於在適當時候發展擬議的核心文化藝術設施所界定的文化硬件，同時亦有賴於適時推行全面策略，發展文娛藝術、娛樂和創意產業的軟件和人才配合。在擬議核心文化藝術設施的整個諮詢和商議過程中，藝術和文化界人士不斷呼籲，在發展西九硬件的同時，應給予軟件發展同等的優先處理，甚至更優先的考慮。

8.2.2 諮詢委員會認為，發展文化軟件的策略涵蓋多個不同範疇，詳情載於下文各分節。不過，諮詢委員會同時

表示，關乎文化藝術的長遠增長和發展的實際計劃和措施，並不屬於委員會的職權範圍，因此應由政府在西九計劃以外諮詢本港藝術團體和有關各方，然後制訂。

a) 為主要的專業演藝團體訂定合適的撥款及評核制度

8.2.3 諮詢委員會注意到，政府長久以來為演藝團體提供不同形式的支援，包括向選定的主要演藝團體定期發放資助，向其他團體提供有時限的資助或計劃資助，提供租用政府場地租金津貼或減免，以及提供所需設施及項目演出的協作。上述措施的主要目的，是希望這些團體能製作卓越的藝術節目，嘗試新的意念和新的藝術形式，培育人才，推廣藝術教育，以及提高市民的藝術欣賞力，從而促進香港演藝界的長遠發展。由於政府計劃在西九增設非政府管治模式的演藝場地，加上演藝界可能出現的演變，我們實在有需要檢討現行對演藝團體實施的撥款與評核制度，以推動表演藝術界的長遠發展。

8.2.4 諮詢委員會注意到，民政事務局自 2007 年 4 月起，負責向十個主要演藝團體提供綜合現金津貼形式的經常資助金。民政事務局在諮詢表演藝術資助委員會後，正就撥款制度進行檢討，尤其是在藝術成果、對社會的貢獻、可量化的成績和有效管治等各方面訂定表現指標和基準，從而為專業演藝團體找出最合適的撥款及評核模式。根據這項檢討的結果，對香港文化軟件的發展有深遠的影響，而香港的文化軟件又與西九息息相關。

b) 加強對培育新進年輕藝術家的支援

8.2.5 諮詢委員會認為新進藝術家是文化藝術長遠發展最重要的資產。西九龍文娛藝術區會提供適當的場地，讓他們發揮潛質及盡展所長。當局應適時地採取策略性措施，支援他們的成長與發展。

8.2.6 諮詢委員會知悉政府由 2007 至 2008 年度起把香港藝術發展局(以下簡稱“藝發局”)的經常撥款提高，主要是為了作制訂策略性措施，以支援新進藝術家的專業發展，去追求藝術上的卓越成就。藝發局現正制訂新支援計劃，並會密切徵詢民政事務局和康樂及文化事務署的意見，計劃包括撥款資助、場地資助，以及為不同類別的年輕和新進藝術家安排實習。

c) 推動和提高本地藝術及文化界的能力

8.2.7 諮詢委員會認為確保本地的藝術及文化機構有能力和藝術造詣，善用西九所提供的世界級核心文化藝術設施，以符合西九的理念，是十分重要的。諮詢委員會知悉民政事務局現正研究各種可行方法，提高已確認有潛能的專業藝團的能力，讓這些藝團成長和發展，以便日後抓緊西九所提供的額外機遇。

d) 檢討現時康樂及文化事務署轄下表演場地和博物館的運作模式，以便與國際慣例接軌

8.2.8 諮詢委員會認為，西九的表演藝術場地和博物館採用非政府的管理模式，會對現時康樂及文化事務署轄下表演場地和博物館的運作模式有所影響。鑑於將來的西九核心文化藝術設施會涉及大量藝術行政和場地管理工作，委員會建議政府藉此機會檢討現時康樂及文化事務署轄下表演場地和博物館的運作模式，以改善藝術行政和場地管理工作，並提供有關的在職培訓機會。

8.2.9 諮詢委員會備悉康樂及文化事務署會在 2007 年 6 月，為在轄下十一個表演藝術場地推行場地伙伴計劃而發出建議邀請書。此舉的主要目的是，使這些場地與藝術團體或機構，在藝術發展方面建立緊密的伙伴關係。這個計劃會大大改變表演藝術場地的管理制度。至於公共博物館方面，政府已原則上接納博物館委員會的建議，通過成立法定的博物館管理委員會，把康樂及文化事務署轄下所有公共博物館的管理工作公司化。更改制度預期需時數年。

e) 為藝術家的創作設立和維持以社區為本的另類藝術空間

8.2.10 諮詢委員會認為，西九的成功並不單靠核心文化藝術設施的吸引力和在西九舉辦的活動，還須有賴如何把藝術文化根植在廣大社群中，以及社會如何為創意藝術人才提供培育的場地。

8.2.11 委員會得悉政府透過不同措施來開闢另類藝術場地，例如改建舊的建築物等，以鼓勵市民發揮創意。委員會希望可看見更多計劃得以落實。

f) 加強文化藝術方面的人力培訓

8.2.12 諮詢委員會認同，大幅增加文化藝術設施和文娛節目，會相應增加多個文化藝術工作範疇的人力資源需求，這些範疇主要包括表演藝術、博物館規劃、博物館管理和節目編排、與藝術有關的技術支援、藝術行政和藝術評論。諮詢委員會強烈建議，政府應與文化藝術界和教育界攜手合作，制訂有條理的策略，使能適時應付有關需求。

8.2.13 諮詢委員會知悉，民政事務局和香港藝術發展局一直都有就這方面緊密工作。當局會在短期內進行一項與藝術有關的人力供求整體研究，確定和擬訂所需要的特別培訓和教育計劃。與此同時，當局亦會推出合適的藝術行政短期實習計劃。

g) 加強藝術教育和培養觀眾計劃，以增進公眾對文化藝術的興趣、瞭解和欣賞能力

8.2.14 諮詢委員會認為，當前急務，是採取適當措施，加強藝術教育和培養觀眾計劃，以增進普羅大眾(特別是年輕一代)對文化藝術的興趣、瞭解和欣賞能力。

8.2.15 諮詢委員會留意到，過去數年，康文署、各大專業藝術團體和藝發局在推廣藝術教育和擴大觀眾層面方面，做了許多工作。委員會認為，應在西九落成前把這些工作變得更有系統和更具策略性，並把範圍擴大至更多學校和社區，其中，以提高學生和公眾對藝術的欣賞和認識尤為重要。

h) 繼續支持粵劇的保存、推廣和發展工作

8.2.16 諮詢委員會認為，為配合把戲曲中心發展為西九核心表演場地之一的建議，有關當局應繼續努力保存、推廣和發展粵劇，使它成為香港獨特的本土藝術形式。

8.2.17 諮詢委員會留意到，民政事務局和康文署一直與粵劇發展諮詢委員會、粵劇發展基金和粵劇界密切研究多項措施，緊密合作，以達至上述目標。

i) 加強文化交流和合作，建立全球網絡

8.2.18 諮詢委員會認為，必須把握西九滙聚多項核心文化藝術設施所產生的協同效應，加強文化交流和合作，藉此建立國際網絡，以協助香港成為國際文化大都會。由於西九已預留不少地方供知名的國際文化機構設立駐港辦事處，這項工作尤為重要。

8.2.19 委員會留意到，政府在過去十年一直致力透過多項措施，推動文化交流和合作。這些措施包括與多個國家簽訂文化交流和合作的諒解備忘錄、支持訪港與外訪文化交流計劃等。委員會支持政府委聘顧問在藝文界協助下進行一項研究的建議，以評估和審視現時文化交流和合作的方式和措施，從而確定未來可予改善的地方。

j) 為推動香港文化和創意產業而制訂有系統且互相配合的策略

8.2.20 諮詢委員會認為，由於西九匯聚多項文化藝術設施，加上是創意活動和人才的集中地，西九在推動香港文化和創意產業方面，會擔當重要和關鍵的角色。委員會認為，有需要制訂有系統且互相配合的策略，推動香港的文化和創意產業。因此，委員會歡迎政府決定委派決策局重組後新增的商務及經濟發展局，負責帶領這方面的工作。

k) 加強香港發展文化旅遊的策略

8.2.21 諮詢委員會認為，若能充分發揮西九各項核心文化藝術設施和相關活動的吸引力，西九會為香港進一步發展和推動文化旅遊提供寶貴的機會。委員會建議政府、文藝界、旅遊界和其他相關業界一同為未來數年如何推動文化旅遊訂出更完備的策略和措施。

8.3 公眾參與

8.3.1 自西九的「發展建議邀請書」發出後，這項計劃一直成為公眾關注和討論的議題。在 2004 年 12 月至 2005 年 6 月這段較早期間，公眾的討論重點往往集中在發展模式(即單一發展模式)、天篷、私營機構的建議等方面，而非核心文化藝術設施的需要和主要要求。因此，表演藝術與旅遊小組和博物館小組重新審視和在適當的情況下再確定核心文化藝術設施的需要時，已透過不少渠道諮詢公眾對擬議設施的意見²⁸，包括舉行公開諮詢會和與有關界別(特別是文藝界、旅遊界和娛樂界)舉行聚焦小組會議。此外，兩個小組也分別參與海外專家來港舉行簡介會，並透過海外訪問蒐集國際經驗。

8.3.2 這些工作已令文藝界大致上對核心文化藝術設施的內容達成共識。不過，無論兩個小組如何努力，諮詢工作又如何徹底，並不表示以後無須進一步諮詢公眾或讓公眾參與。無論是本地藝術團體還是這些團體以外的人士，都一直要求就這項重要計劃(尤其是 **M+** 這概念)進一步表達和交流意見。此外，公眾也應有機會了解整項計劃的內容、實際發展規模和西九順利落成所須涉及的公帑數目。

²⁸ 請參閱第 2 章。

8.3.3 除要重新審視西九所需的核心文化藝術設施外，諮詢委員會還明白，這項計劃能否順利完成，須視乎其財政可行性，而財政可行性又取決於發展規範和城市規劃理念。因此，委員會相信，及早讓公眾參與，會有助爭取公眾支持建議的融資方案和其後城市規劃委員會擬備的各項相關圖則。最後，我們也期望透過公眾參與，讓公眾了解西九管理局的擬議架構。

8.3.4 考慮上述因素後，諮詢委員會建議政府應在決定未來路向前，根據諮詢委員會的建議展開公眾參與活動。

8.3.5 為盡量擴大公眾參與活動的範圍，諮詢委員會建議把下列組別列為諮詢活動的主要對象：

- (a) 立法會和相關諮詢及法定組織*
- (b) 藝文界*
- (c) 旅遊及相關專業界別*
- (d) 公眾人士*

8.3.6 諮詢委員會認為，擬議中公眾參與活動的目的，是要爭取公眾支持委員會的建議，以協助政府早日決定未來路向。這項活動屬西九計劃後期階段的各項具體建議的首項公眾參與或諮詢活動。當局會在成立西九管理局這個擬議法定組織的立法建議和根據法定規劃程序擬備的總綱發展藍圖有定案後，再次諮詢公眾。此外，當局也會在適當時諮詢相關界別人士。

8.3.7 諮詢委員會相信，由於西九計劃的規模龐大，應盡量讓公眾參與其中，以便為這項有助香港長遠發展的投資項目爭取所需的民意支持。委員會因此進一步建議，在發表委員會提交的報告時，政府應公開讓公眾索閱委員會在審議過程中曾考慮的一切相關資料。

8.3.8 建議公眾參與活動在諮詢委員會向政府提交報告後展開。儘管諮詢委員會和轄下各小組已完成任務並會在 2007 年 6 月底解散，但希望每位對這項豐富多姿的策略性投資項目充滿承擔和熱誠的成員，會樂意以個人名義支持這項讓公眾參與的活動。

附件

- 附件 **A** : 「發展建議邀請書」— 強制性要求及其他主要基線
- 附件 **B** : 職權範圍和委員名單
- 附件 **C** : 表演藝術與旅遊小組諮詢活動蒐集所得的意見摘要
- 附件 **D** : 博物館小組諮詢活動蒐集所得的意見摘要
- 附件 **E** : 西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會及其轄下三個小組的諮詢工作及會議時間表
- 附件 **F** : 香港的演藝設施
- 附件 **G** : 香港的博物館設施
- 附件 **H** : 西九龍文娛藝術區博物館和表演藝術與香港創意產業的關係顧問研究摘要
- 附件 **I** : 西九龍文娛藝術區發展計劃經濟影響評估摘要
- 附件 **J** : 財務顧問研究結果摘要
- 附件 **K** : 有用連結 / 參考資料

「發展建議邀請書」－強制性要求及其他主要基線

(a) 建議者的能力

建議者應具備處理大型物業發展項目的相關經驗，擁有營運管理大型辦公室及／或零售設施和市場推廣的能力（詳情載於「發展建議邀請書」第 2.2.3(c)段）。

(b) 與發展計劃有關的要求

- (i) 提供下列核心文化藝術設施：
 - 一座由三間劇院組成的劇院綜合大樓，劇院的座位數目分別為最少 2 000 個、800 個和 400 個；
 - 一個可容納最少 10 000 個座位的演藝場館；
 - 一個由四間不同主題的博物館組成的博物館群，淨作業樓面面積合共最少 75 000 平方米；
 - 一座淨作業樓面面積最少 10 000 萬平方米的藝展中心；
 - 一個海天劇場；以及
 - 最少四個廣場。
- (ii) 提供一個最少覆蓋西九發展區 55%土地的天幕。
- (iii) 拆卸並重置尖沙咀消防局。

(c) 提交建議書須符合的條件

- (i) 有關「發展建議邀請書」第 2.4.9 段所訂截止遞交建議書日期的要求；以及
- (ii) 有關「發展建議邀請書」第 2.5.2 段所訂的由一名建議者提交多份建議書的要求。

(d) 其他主要基線要求(非強制性要求)

- (i) 地積比率：1.81 倍；
- (ii) 博物館群內的四所博物館以“現代藝術”、“電影”、“水墨”及“設計”為主題；
- (iii) 於區內提供穿梭列車系統；
- (iv) 於地面或高於地面的 23 公頃的休憩用地(包括佔地 3 公頃的廣場及佔地 3 公頃的海天劇場)；
- (v) 住宅/飲食/娛樂設施；
- (vi) 商業設施、辦公室用地及酒店；以及
- (vii) 住宅樓宇。

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

職權範圍

根據現行的文化藝術政策，以及考慮到香港目前現有的設施 —

- 重新審視和在適當的情況下再確定當局於 2003 年 9 月發出的「發展建議邀請書」所界定的西九龍文娛藝術區 (西九) 核心文化藝術設施^註的需要，以滿足本地文化藝術界的訴求和需要，並吸引遊客。
- 在適當和有需要的情況下，就西九提供核心文化藝術設施及其他藝術文化設施的理據，以及興建和營運有關設施在財務上的要求，向行政長官提出建議。

^註 「發展建議邀請書」中界定的核心文化藝術設施如下：

- (i) 一座由三間劇院組成的劇院綜合大樓，劇院的座位數目分別為最少 2 000 個、800 個及 400 個；
- (ii) 一個可容納最少 10 000 個座位的演藝場館；
- (iii) 一個由四間不同主題的博物館組成的博物館群，主題由建議者提議。淨作業樓面面積合共最少 75 000 平方米；
- (iv) 一座淨作業樓面面積最少 10 000 平方米的藝展中心；
- (v) 一座海天劇場；以及
- (vi) 最少四個廣場。

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

表演藝術與旅遊小組

職權範圍

根據現行的文化藝術政策，以及考慮到香港目前現有的設施，就下述事宜向西九龍文娛藝術區（西九）核心文化藝術設施諮詢委員會提供意見－

- 從各方面，特別在豐富表演藝術及促進旅遊業的角度，考慮當局於 2003 年 9 月發出的「發展建議邀請書」中所界定的核心文化藝術設施內各個表演藝術場地^註的需要及主要規格；以及
- 西九其他文化藝術設施的需要（博物館及藝展中心除外）。

^註 有關的演藝設施包括：

- (a) 一座由三間劇院組成的劇院綜合大樓，劇院的座位數目分別為最少 2 000 個、800 個及 400 個；
- (b) 一個可容納最少 10 000 個座位的演藝場館；
- (c) 一座海天劇場；以及
- (d) 最少 4 個廣場。

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

博物館小組

職權範圍

根據現行的文化藝術政策，以及考慮到香港目前現有的設施，就下述事宜向西九龍文娛藝術區（西九）核心文化藝術設施諮詢委員會提供意見 –

- 擬議的西九四個博物館的需要及有關博物館的主題^註；
- 加入其他主題的博物館的需要；
- 主題確定後，在可能範圍內建議每個博物館的規模和主要規格；以及
- 藝展中心的需要及主要規格。

^註 建議書只須載列一個博物館群，由四間不同主題的博物館組成，淨作業樓面面積合共最少 75 000 平方米。該四個“擬議博物館主題”分別為：

- 現代藝術博物館
- 水墨博物館
- 設計博物館
- 電影博物館

上述主題在「發展建議邀請書」內並非強制性要求。

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

財務小組

職權範圍

根據表演藝術及旅遊業小組及博物館小組所建議的核心文化藝術設施，就發展和營運有關設施對財務的要求，向西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會提供意見。

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

委員名單

主席：政務司司長

委員：周梁淑怡議員，GBS，JP (兼表演藝術與旅遊小組召集人)
張建東議員，SBS，JP (兼財務小組召集人)
(由 2006 年 4 月 6 日至 2006 年 9 月 4 日)
夏佳理議員，GBS，JP (兼財務小組召集人)
(由 2006 年 9 月 5 日起)
羅仲榮議員，GBS，JP (兼博物館小組召集人)
陳智思議員，GBS，JP
何承天先生，SBS，JP
何栢霆先生
葉國謙先生，GBS，JP
劉千石議員，JP
馬逢國先生，SBS，JP
毛俊輝先生，BBS
湯柏燊教授
曹誠淵先生，BBS
榮念曾先生
盛智文博士，GBS，JP
民政事務局局长

秘書：民政事務局首席助理秘書長(西九)1

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

表演藝術與旅遊小組

委員名單

召集人 ： 周梁淑怡議員，GBS，JP

委員 ： 簡寧天先生
 陳達文博士，SBS
 詹瑞文先生
 錢敏華女士
 周凡夫先生
 周振基博士，BBS，JP
 高德禮先生
 高志森先生，MH
 林奕華先生
 盧景文教授，BBS，JP
 吳杏冰女士
 蘇迪基先生
 董耀中先生，JP
 黃耀明先生
 胡恩威先生
 葉詠詩女士，JP
 茹國烈先生

秘書 ： 民政事務局助理秘書長(西九)2

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

博物館小組

委員名單

召集人：羅仲榮議員，GBS，JP

委員：謝俊興先生
祈大衛博士
杜柏貞女士
馮美瑩女士
何慶基先生
徐文玠女士
林漢堅先生
劉小康先生，BBS
李民偉先生
羅啓妍女士
羅榮生先生，BBS，JP
龍炳頤教授，SBS，JP
施南生女士
黃英琦女士，JP
王松基先生(王無邪)
黃景強博士，BBS，JP
伍步謙博士，BBS，JP
楊春棠先生
嚴迅奇先生
嚴瑞源先生

秘書：民政事務局助理秘書長(西九)1

西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會

財務小組

委員名單

召集人 ： 張建東議員，SBS，JP
(由 2006 年 4 月 6 日至 2006 年 9 月 4 日)

夏佳理議員，GBS，JP
(由 2006 年 9 月 5 日起)

委員 ： 陳淑莊女士
鄭慕智先生，GBS，JP
陳永華教授，JP (由 2006 年 4 月 6 日至 2006 年
12 月 31 日)
張仁良教授
周永成先生，BBS，JP
何承天先生，SBS，JP
郭炎博士(由 2006 年 9 月 5 日起)
李敬天先生
李聯偉先生，JP
梁永祥先生，JP
呂慧瑜女士，JP
馬豪輝先生，JP
蘇孝良先生
陳智文先生
韋智理先生(由 2006 年 9 月 5 日起)
盛智文博士，GBS，JP

秘書 ： 民政事務局首席助理秘書長(西九)2

表演藝術與旅遊小組諮詢活動蒐集所得的意見摘要

公眾諮詢活動蒐集所得的意見綜述如下－

- (a) 西九應發展為世界級的綜合藝術、文化、娛樂及旅遊區，對本港居民和遊客均具有吸引力。
- (b) 各有關方面須攜手合作，加快工作，以便早日落實西九發展計劃。
- (c) 西九的文化藝術設施應足以配合香港藝術及文化的長遠發展需要；以及協助保留和維持本港演藝界多姿多采的特色。
- (d) 藝術、文化、娛樂及商業設施應集中一起，營造氣氛，日夜都能吸引人流到該區，從而產生協同效應，營造熱鬧氣氛。
- (e) 政府重視硬件發展之餘，應同樣着重軟件的發展，否則，日後西九的設施落成時，我們將會面對創意人才供求失衡帶來的問題。
- (f) 有建議支持在西九提供教育場所，包括設立與藝術有關的機構，培育有藝術天份的青年人。此舉有助拓展不同表演藝術的觀眾網。
- (g) 很多意見支持在西九興建專為粵劇演出而設的場地，而這場地同時亦應用作所有中國戲曲表演之用。對於保存和推廣這些寶貴的藝術形式，這是不可或缺的。況且，新光戲院在 2009 年結業，實有迫切需要提供粵劇演出場地。
- (h) 粵劇界建議在戲曲劇院提供 1 200 至 1 400 個座位，以及在小型劇院提供 400 個座位，供培養新進人才之用。

- (i) 作為世界級文娛藝術區，西九必須設有配備高水準音響設備的專用音樂廳。
- (j) 很多人支持「劇院區」的構思。這概念能提供不同規模的表演場地，以滿足不同表演團體和不同形式藝術活動的需要。小型劇院也能有助營造一種氣氛，鼓勵新進藝團展示其作品，吸引年青觀眾到西九欣賞表演。
- (k) 劇院附近應設有餐廳、茶座及商業畫廊。這些設施可以增加人流，為該區的文化氣氛增添熱鬧色彩。
- (l) 市場對專為上演娛樂節目及舉行國際會議而設的大型演藝場地確實需求甚殷，有意見認為，這場館應有 15 000 至 20 000 個座位。
- (m) 娛樂業界的意見認為，西九須有戶外表演場地，以供舉行世界級戶外表演之用。有意見支持興建海天劇場和四個廣場，因為這些設施可作提供免費娛樂節目之用，令該區成為精緻藝術與流行藝術共治一爐之地。
- (n) 為迎合遊客及海外表演者的不同需要，應在西九興建不同級別和風格的酒店，包括要有精品酒店在內。
- (o) 應盡量利用海景此優美背景吸引遊客。
- (p) 有建議設立書城和各式各樣的高級食肆，以便把西九發展為美食中心。

博物館小組諮詢活動蒐集所得的意見摘要

(a) 公眾對西九的期望

大致上，公眾支持政府把西九發展為世界級文化區。公眾特別指出：

- (i) 西九的文化藝術設施須顧及培養新進藝術家、促進藝術教育和拓展觀眾層；
- (ii) 西九的文化藝術設施必須以有機方式發展，從而令各種不同設施都能互惠互利；
- (iii) 西九發展計劃應透過提高本地藝術的價值，以及改善現時不足之處，以促進香港藝術發展；
- (iv) 寄望西九具有國際視野之餘，亦能兼顧本土藝術；
- (v) 西九是探索香港文化的起點；以及
- (vi) 應以現時的年輕人為西九的主要目標對象。

(b) 博物館

(i) 博物館主題

四個擬議博物館主題

2. 大部分意見支持西九博物館主題應多元化，以展現本港的特色、促進香港的文化。博物館主題應盡量有趣，務求吸引遊客，特別是小童。市民較喜愛主題博物館。

3. 支持採用「發展建議邀請書」中四個擬議博物館主題的人士認為，現代/當代藝術博物館對展示香港的藝術創作，使香港藝術界掌握國際趨勢，以及推廣本地藝術、培養本地藝術家至為重要。電影博物館可介紹本港電影業的驕人成績，令人對電影藝術留下良好印象，以及培育人才。此外，活動影像(包括數碼及媒體藝術)或是未來十年的焦點所在。水墨博物館或會成為全球首間以此為主題的博物館，有助推廣(包括書法在內的)中國水墨藝術。未來，水墨藝術在其理論、系統和風格方面仍會有很大變化，可扮演中國傳統

藝術與當代藝術之間的橋樑。設計博物館可生動地展示設計師如何影響人們的生活，激發年青一代對設計的興趣。

4. 對四個擬議主題有所保留的人士認為，主題背後的理據並不充分，這些主題局限性太大，難以應付不斷轉變的多媒體藝術形式。這些主題亦太過着重視覺藝術，不能吸引普羅大眾。擬議主題亦與現有康文署博物館部分主題重疊，這樣可能會引致藏品徵購方面的衝突。西九博物館設施的主題應具教育意味及富趣味性，能吸引年青人，並應具強烈的本地特色和反映本港市民的生活。

(ii) 主題建議

5. 博物館小組共接獲 66 個主題，可分為四大類，即藝術、歷史/人文科學、創意和其他，詳見下文：

- 藝術

6. 建議的主題主要是現代藝術、當代藝術和水墨藝術。一般認為有需要加強藝術教育、培育年輕藝術人才、推廣和展示本港的藝術發展、促進本地藝術界與海外藝術界的交流。近年，香港急切關注藝術形式日益增加的趨勢，以及在當代生活中加入藝術元素，令本港市民受惠的需求。現代/當代藝術博物館無疑可為香港樹立一個進取及新的文化形象，並作為本地藝術界與國際藝術界交流的橋樑。

7. 水墨藝術是中國文化獨特而恒久的特色，一直扮演傳統與當代中國藝術之間的橋樑。水墨藝術博物館的構思獨特，將成為全球首間以此為主題的博物館。香港擁有豐富的水墨藝術收藏品和專門知識。在教育方面，水墨藝術博物館可推廣中國藝術，平衡學校視覺藝術課程對西方藝術的側重。香港藝術博物館和西九的博物館可分別收藏古代及當代水墨藝術作品。

- 歷史/人文科學

8. 很多意見建議採用流行文化的主題，特別是締造本地特別文化景象的知名人士，如張國榮、梅艷芳、鄧麗君、羅文等。本地流行文化有助建立我們的文化特色，展示本港娛樂業的成就，吸引香港和海外遊客。

9. 有意見支持發展兒童博物館，因為投資在兒童身上是香港的長遠目標。兒童博物館將成為培育年青一代的有效平台，與學校知識相輔相成，吸引一家大小參觀。

10. 鑒於西九位處海旁，加上香港的歷史與生活與海上運輸息息相關，有意見建議發展海事博物館。海事博物館可提供從香港和南中國海角度出發的海事歷史和主題資料，引發公眾對船隻和海洋世界的興趣。

- 創意

11. 很多意見支持發展介紹香港創意產業(特別是設計及電影業)發展的博物館設施。這些意見認為，“設計”對所有人的生活都十分重要。成立設計博物館有助彰顯本港的設計成就，在區內發展設計的知識基地，建立國際交流和資訊發放的平台。設計博物館不應只着重香港的設計，而應同時注重亞洲設計。由於“設計”是前瞻的概念，該博物館宜發展為展出設計作品的“設計中心/機構”，以及研究中心暨國際設計論壇。

12. 香港電影一般被視為香港文化代表之一。電影博物館可促使公眾關注活動影像，包括數碼及媒體藝術。活動影像或會是未來數年焦點所在。設立電影博物館亦可在電影院以外的地方教育市民和學生有關電影作品的知識，並讓市民欣賞電影藝術。這類博物館可以博物館或機構的形式設立。

- 其他

13. 有意見建議在西九設立一座包括不同主題的博物館、一座體育博物館和園景公園。

(iii) “博物館” 或 “中心”

14. 公眾對採用“博物館”一詞還是“中心”一詞來形容西九博物館設施，意見紛紜。有些人認為，「發展建議邀請書」上所載的“博物館”定義過於狹窄，因此不能配合西九的發展需要。如把設施命名為“中心”，或可吸引更多遊客，並可妥善地融合設計、活動影像、媒體藝術、流行文化和粵劇等主題，以助創意產業發展。

15. 部分人士對採納“中心”一詞持保留意見，因為這個用語不像“博物館”，沒有普遍接納的定義，因此會令遊客感到混淆。一個“中心”在功能及長遠發展方面，永不能及得上“博物館”。後者可通過其主題、藏品及建築設計建立獨有特色，吸引遊客；而前者會減低博物館的特色，令贊助及捐助意欲減少，更可能令參觀者卻步。如最後接納興建大型博物館，應同時設立中小型博物館群，使之更多元化，並充分發揮香港的本地特色。

(iv) 西九博物館與現有公共博物館的關係

16. 有意見認為，在西九發展博物館時，應制訂現有博物館的整體定位，以及現有博物館與西九博物館的關係。部分建議把現有博物館的主題移到西九博物館，其他意見則建議把所有現有博物館重置到西九，匯聚各家博物館，方便遊人。

(v) 藏品

17. 許多意見認為，藏品對博物館是否成功和確立特色非常重要。因此不論性質為何，西九的博物館應考慮可否獲得充足的優質藏品，以及在籌備早期開始蒐集藏品。部分意見更提倡設立館藏發展局，推動香港的收藏文化。因此，財政因素（如蒐購高質素藏品所需的資金）至為重要。

18. 一些意見認為，展覽/節目比藏品為重要，而撥款應用於節目安排而非蒐購和保存藏品。

(vi) 其他

19. 許多意見認為，未來應訂博物館法，確保西九博物館的管治工作更為完善。

20. 部分意見支持在西九發展地產項目，所得收入可支持該區文化藝術發展的經費。

21. 部分意見認為西九博物館的建築應反映博物館的獨有特色，並建議舉辦建築設計比賽，從中挑選最佳設計。

22. 展覽空間的靈活性非常重要，對展示當代藝術尤為重要。

23. 博物館及展覽設施可與娛樂及購物設施融合，以吸引人流。配套設計如書城、圖書館等令人尤感興趣，亦可配合西九。

(c) 藝展中心

24. 大部分意見支持在西九設立藝展中心，理由是可為不同的藝術形式及本地藝術家作品提供另一個展覽空間，以及國際藝術交流的平台。這個展覽空間可展示香港藝術創作，為藝術發展及本地藝術家（特別是新進藝術家）提供更多機會，鞏固香港藝術價值，並改善現時藝術空間不足的問題。少數意見關注，藝展中心將與其他現有的大型及固定的展覽空間類似。無論如何，藝展中心不應替代西九的博物館。

**西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會及
其轄下三個小組的諮詢工作及會議時間表**

**I. 諮詢委員會、表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務
小組會議日期一覽表**

諮詢委員會

第一次會議	2006 年 4 月 21 日
第二次會議	2006 年 6 月 26 日
第三次會議	2006 年 9 月 7 日
第四次會議	2006 年 11 月 23 日
第五次會議	2007 年 3 月 26 日
第六次會議	2007 年 5 月 14 日
第七次會議	2007 年 6 月 1 日

表演藝術與旅遊小組

第一次會議	2006 年 4 月 24 日
第二次會議	2006 年 5 月 16 日
第三次會議	2006 年 6 月 22 日
第四次會議	2006 年 7 月 6 日
第五次會議	2006 年 7 月 8 日
第六次會議	2006 年 7 月 17 日
第七次會議	2006 年 8 月 11 日
第八次會議	2006 年 8 月 25 日
第九次會議	2006 年 8 月 26 日

第十次會議 2006 年 9 月 26 日

第十一次會議 2007 年 4 月 19 日

博物館小組

第一次會議 2006 年 4 月 24 日

第二次會議 2006 年 5 月 15 日

特別會議 2006 年 6 月 13 日

第三次會議 2006 年 7 月 4 日

特別會議 2006 年 8 月 3 日

第四次會議 2006 年 8 月 8 日

第五次會議 2006 年 9 月 1 日

特別會議 2006 年 9 月 8 日

第六次會議 2006 年 9 月 22 日

第七次會議 2006 年 9 月 27 日

第八次會議 2006 年 10 月 10 日

第九次會議 2006 年 10 月 20 日

第十次會議 2006 年 10 月 31 日

第十一次會議 2006 年 11 月 15 日

第十二次會議 2007 年 4 月 17 日

財務小組

第一次會議 2006 年 4 月 28 日

第二次會議 2006 年 9 月 26 日

第三次會議 2006 年 10 月 27 日

第四次會議 2006 年 11 月 20 日

第五次會議 2006 年 12 月 18 日

第六次會議	2007 年 1 月 30 日
第七次會議	2007 年 4 月 30 日
表演藝術與旅遊小組及博物館小組聯席會議	2006 年 11 月 11 日

II. 表演藝術與旅遊小組和博物館小組舉辦的諮詢活動一覽表

公開諮詢會

場地

表演藝術與旅遊小組

2006 年 6 月 1 日	上環文娛中心演講廳
2006 年 6 月 2 日	九龍九龍公園香港文物探知館演講廳

博物館小組

2006 年 5 月 29 日	九龍九龍公園香港文物探知館演講廳
2006 年 5 月 30 日	中環下亞厘畢道 2 號香港藝穗會地下藝穗會劇院

聚焦小組會議

表演藝術與旅遊小組

2006 年 5 月 9 日	與粵劇界舉行會議
2006 年 5 月 22 日	與旅遊業界舉行會議
2006 年 5 月 26 日	與文化及娛樂節目主辦機構舉行會議
2006 年 6 月 2 日	與粵劇班政家舉行會議

2006 年 6 月 17 日 與香港八和會館舉行會議
2006 年 7 月 13 日 與 Really Useful Company
Asia Pacific 行政總裁舉行會議

博物館小組

2006 年 5 月 11 日 出席由國際藝評人協會、亞洲藝術文獻庫、東京森美術館歌德學院舉辦的研討會
2006 年 5 月 23 日 與政府及非政府博物館館長舉行會議

博物館小組介紹會

2006 年 6 月 6 日 與香港水墨會會面
2006 年 6 月 13 日 與香港國際電影節協會、香港設計總會、Para/Site 藝術空間和香港國際藝評人協會會面
2006 年 6 月 21 日 與獨立藝術家會面

III. 應博物館小組邀請來港的海外博物館專家名單

Kate Brennan 女士 澳洲墨爾本聯邦廣場行政總裁
Tony Sweeney 先生 澳洲墨爾本活動影像博物館總監／行政總裁
長谷川祐子女士 東京都現代美術館總館長
Michael Knight 博士 三藩市亞洲藝術博物館策略計劃和合作副總監暨中國藝術高級館長

Kara Lennon 女士	龐比度中心顧問(國際關係)
Joël Girard 先生	龐比度中心總裁外事顧問

IV. 博物館小組考察團在 2006 年 7 月 17 至 25 日期間曾訪問的海外博物館／文化機構

巴黎	(a) 龐比度中心
	(b) 法國文化部
	(c) 布朗利博物館
倫敦	(d) 泰特現代美術館
	(e) 設計博物館
紐約	(f) 現代藝術館
	(g) P.S.1. 當代藝術中心
三藩市	(h) 亞洲藝術博物館
	(i) 探索博物館
	(j) 三藩市現代藝術館
	(k) 狄楊博物館

V. 博物館小組在提交報告後舉辦以 M+ 為題的茶聚和簡介會

2007 年 3 月 8 日	與香港博物館館長協會茶聚
2007 年 3 月 12 日	與藝術品經銷商和個別關注人士茶聚
2007 年 4 月 4 日	與本地藝術家茶聚
2007 年 4 月 10 日	與藝術學者茶聚
2007 年 4 月 13 日	與文評人、藝評人和收藏家茶聚
2007 年 4 月 24 日	與個別關注人士茶聚
2007 年 5 月 7 日	與多媒體藝術家和流行文化專家茶聚
2007 年 5 月 15 日	與設計師和建築師茶聚
2007 年 5 月 28 日	為相關學科的大學研究生舉行簡介會

VI. 由財務顧問舉行的簡介會

2007 年 5 月 7 日	為諮詢委員會、表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財務小組委員就財務評估結果舉行的簡介會
----------------	--

VII. 由表演藝術與旅遊小組舉辦的茶聚

2007 年 6 月 21 日	粵劇界
2007 年 6 月 22 日	中小型藝團
2007 年 6 月 29 日	其他藝人及藝團

香港的演藝設施

場地	設施	座位數目
康文署場地		
1. 香港文化中心	音樂廳	2,019
	大劇院	1,734
	劇場	496
2. 大會堂	音樂廳	1,434
	劇院	463
	演奏廳	111
3. 葵青劇院	演藝廳	905
	演講室	98
4. 荃灣大會堂	演奏廳	1,420
	文娛廳	280
5. 屯門大會堂	演奏廳	1,372
	文娛廳	300
6. 沙田大會堂	演奏廳	1,372
	文娛廳	300
7. 元朗劇院	演藝廳	919
	演講室	100
8. 牛池灣文娛中心	劇院	354
	文娛廳	106
9. 西灣河文娛中心	劇院	471
	文娛廳	110
10. 上環文娛中心	劇院	480
	演講廳	150

場地	設施	座位數目
11. 高山劇場	劇院	1,031
12. 大埔文娛中心	演奏廳	756
13. 北區大會堂	演奏廳	498
14. 香港體育館	表演場	12,500
15. 伊利沙伯體育館	表演場	3,600
	小計：	33,379
非康文署場地		
16. 香港會議展覽中心	展覽廳 3	7,000
	大會堂	3,000
	會議廳	1,800
	演講廳 1	637
	演講廳 2	336
17. 新光戲院	舞台	1,033
18. 香港藝術中心	壽臣劇院	439
	Agnes b 電影院	193
	麥高利小劇場	80
19. 香港演藝學院	歌劇院	1,181
	戲劇院	415
	音樂廳	382
	演奏廳	202
	實驗劇場	240
	舞蹈排練室 I	120
20. 香港藝穗會	小劇場	80
	劇院	100

場地	設施	座位數目
21. 浸會大學	大學會堂	1,346
22. 理工大學	賽馬會綜藝館	1,084
23. 中文大學	利希慎音樂廳	265
	邵逸夫堂	1,438
24. 城市大學	惠卿劇院	374
25. 香港國際展貿中心 (九龍灣)	展覽館 A	1,300
	展覽館 B	1,500
	地下展貿廳	1,000
	寰宇廳	1,500
	宇宙廳	1,000
	演講廳	702
26. 亞洲國際博覽館	表演場	13,500
	小計：	42,247
	合計：	75,626

香港的博物館設施

博物館	啓用年份	總樓面面積 (展覽面積)	展覽主題
康文署博物館			
1. 李鄭屋漢墓博物館	1957	185 平方米 (93 平方米)	展覽李鄭屋東漢古墓出土的陶器、青銅器及其他有關文物。
2. 香港太空館	1980	8 110 平方米 (1 600 平方米)	博物館內展覽有關航天任務和航天科技的展品，並設天象節目和全天域電影放映。
3. 上窖民俗文物館	1984	500 平方米 (450 平方米)	在歷史悠久的上窖村展覽昔日農具等文物和一座灰窖。
4. 茶具文物館	1984	2 985 平方米 (603 平方米)	展覽中式茶具，並介紹中國的品茗、陶瓷和篆刻藝術。展品由羅桂祥基金捐贈。

5. 香港鐵路博物館	1985	6 500 平方米 (6 380 平方米)	在舊大埔火車站原址展覽舊式火車，並介紹鐵路交通的歷史。
6. 三棟屋博物館	1987	2 000 平方米 (1 300 平方米)	在歷史悠久的荃灣三棟屋客家圍村展覽客家日用品等文物。
7. 羅屋民俗館	1990	230 平方米 (124 平方米)	在柴灣名為「羅屋」的古客家村屋展覽客家日用品等文物。
8. 香港藝術館	1991 ^註	17 530 平方米 (6 019 平方米)	展覽中國古代珍品、書畫、具歷史意義的畫作，以及當代香港藝術創作，並舉辦有關古今中外藝術的短期展覽。
9. 香港科學館	1991	13 500 平方米 (7 250 平方米)	專題介紹各門科學技術，例如氣象、生命科學、力學、水與波、電訊等，並設互動展品。

^註 自1962年大會堂成立「香港美術博物館」，到1975年分拆成「香港藝術館」和「香港歷史博物館」。表內所示「啓用年份」為兩館遷往現址的啓用年份。

10. 香港歷史博物館	1998 (見註釋)	17 500 平方米 (8 135 平方米)	專題介紹香港史前時期至二十世紀的歷史，另設有關本地民間風俗、自然生態等其他主題的展覽。
11. 香港海防博物館	2000	34 200 平方米 (8 135 平方米)	專題介紹香港海防歷史，設有演講廳和古蹟徑。
12. 香港文化博物館	2000	32 000 平方米 (7 500 平方米)	展覽香港文化遺產，分多個主題展館介紹新界文物、粵劇、趙少昂教授書畫等，並舉辦短期展覽。
13. 香港電影資料館	2001	7 200 平方米 (214 平方米)	專題介紹香港電影歷史，舉辦影片欣賞和展覽，並備存電影資料庫供公眾查閱和作研究用途。
14. 香港文物探知館	2005	4 948 平方米 (1 337 平方米)	展覽香港的出土文物、古蹟和建築文物。

15. 孫中山紀念館	2006	2 560 平方米 (450 平方米)	展覽與孫中山先生有關的歷史文物，並就孫先生的生平和於十九世紀末至二十世紀初的改革與革命史蹟作出介紹。
16. 屏山鄧族文物館	2007	820 平方米 (191 平方米)	展示各項與鄧族成員有關的文物，並介紹屏山文物徑內的古蹟和樓宇。
非康文署博物館			
17. 香港大學美術博物館	1953	2 250 平方米 (1 083 平方米)	大學博物館，舉辦各項與大學教育角色有關的藝術、歷史和文化展覽。
18. 香港中文大學文物館	1971	3 200 平方米 (850 平方米)	大學博物館，與香港中文大學藝術系緊密聯繫，舉辦各項中國古物、中國書畫和當代藝術的展覽。
19. 東華三院文物館	1971	690 平方米 (368 平方米)	由東華三院營運的博物館，專題介紹東華三院的歷史及其醫療服務，輔以文物、照片和文獻展品。

20. 警察博物館	1988	570 平方米 (203 平方米)	政府部門博物館，專題介紹香港警務處的歷史，並展出文物、照片、槍械、毒品和三合會歷史資料等。
21. 香港賽馬博物館	1996	558 平方米 (353 平方米)	由香港賽馬會營運的博物館，專題介紹香港賽馬會和本地賽馬的歷史。
22. 香港醫學博物館	1996	876 平方米 (702 平方米)	由香港醫學博物館學會營運的博物館，專題介紹本港醫療服務的歷史，並展出與醫學科學有關的文物。
23. 保良局歷史博物館	1998	333 平方米 (250 平方米)	由保良局營運的博物館，專題介紹保良局的歷史，以及該局為本港婦女提供的照顧和保護。
24. 人類民俗館	2000	1 000 平方米 (328 平方米)	私營博物館，專題介紹民俗學和民間風俗，尤其是與中國有關的課題，輔以文物和照片展品。

25. 香港懲教博物館	2004	480 平方米 (326 平方米)	政府部門博物館，專題介紹懲教署的服務和歷史。
26. 香港海事博物館	2005	463 平方米 (140 平方米)	由一董事局營運的非牟利私營博物館，專題介紹香港的海事歷史，並舉辦與航運業有關的專題展覽。

西九龍文娛藝術區發展之
博物館和表演藝術與香港創意產業的關係顧問研究
(香港大學文化政策研究中心
二零零七年四月)
行政摘要

I. 背景及論點摘要

1. 是項研究主要探討博物館和表演藝術與創意產業之間的關係，並希望探討香港西九龍文娛藝術區的發展方向。
2. 博物館和表演藝術與創意產業的關係可以從三個層面去理解：一，博物館和表演藝術可作為打造城市品牌和推動城市發展的工具；二，博物館和表演藝術及其產業鏈，分別表現出創意產業的特質，博物館、表演藝術和創意產業三個範疇有著相互的影響；三，博物館和表演藝術可作為推動創意產業及其他界別的工具。
3. 香港博物館的發展主要由政府主導。人均博物館的比例相對紐約和倫敦為低（紐約和倫敦的人均博物館比例較香港高約八至九倍）。香港表演藝術的發展相對博物館的發展較少政府主導的成份，但仍然相當依賴政府的資助。香港創意產業的發展仍然在萌芽階段，政府主要支持電影和設計業的發展。
4. 為研究上述三個層面的關係，我們選擇了以下幾個個案：
 - 以英國的紐卡素－蓋特謝德、澳洲墨爾本的聯邦廣場、日本的金澤廿一世紀美術館、美國紐約的百老匯劇院作為研究個案，研究文化設施的興建對城市發展的影響。
 - 分析英國泰特畫廊、紐約現代藝術博物館、林肯表演藝術中心及新加坡的濱海藝術中心的收入來源，以研究博物館和表演藝術本身如何作為創意產業。

- 分析紐約百老匯劇院的支出、德國卡爾斯魯的 ZKM、倫敦的維多利亞與亞伯特博物館和紐約林肯表演藝術中心的運作模式，研究博物館、表演藝術和創意產業之間緊密的關係。
5. 從宏觀的角度分析上海、新加坡和倫敦，可見博物館和表演藝術活動與旅遊業、創意產業的總增加值和就業人口有著正面的、積極的關係。以上三個個案都表明了隨著經濟的成功，文化亦會蓬勃發展的道理。
 6. 在上海，博物館和表演藝術團體的數目在過去幾年間快速地增長，創意產業的總增加值在過去四年間增加了 75%。2004 年，上海有 60 個私人博物館，並計劃於 2010 年之前興建 100 間博物館。表演藝術團體數目在六年間上升了三倍。自 2004 年創意產業中心的成立至今，上海已授牌及興建了 75 個創意產業園區。
 7. 新加坡正努力成為亞洲的新創意中心，為文化活動制定了發展策略。文化活動在過去幾年間有穩定的增長。自 2001 年，新加坡濱海藝術中心及其他大型的藝術場地落成後，總展覽日數大大的上升。2003 年新加坡創意產業的總增加值佔生產總值的 3.88%。
 8. 倫敦的文化藝術活動有蓬勃的發展，吸引了市民和遊客的積極參與。倫敦的創意產業成為職位增加的第二大來源（每五個新增的職位就有一個是與創意產業有關的）；創意產業總產出在全國佔第二位（僅次於商業服務）。預料創意產業會於 2020 年取代商業和金融服務業成為僱用最多就業人口的行業。英國政府希望使英國成為世界的創意中心。
 9. 博物館和表演藝術設施的建設與相關的文化及社會政策的實施可以打造城市品牌，而城市品牌亦會為經濟、社會安定及競爭力的發展打造一個有利的環境，就如紐卡素－蓋特謝德、聯邦廣場、金澤和紐約百老匯這些個案一樣。

10. 上述個案說明文化設施的興建本身未必會有助打造城市品牌，而需配合文化節目策劃和政策才能帶動城市的發展。一個突出的城市品牌為社會各方面帶來好處。在吸引投資、人才和旅客、同時又促進了社會融合、提升市民的身份認同感方面都有顯著的幫助。
11. 表演藝術已經被界定為創意產業，然而博物館是否屬創意產業則備受爭議。本報告將回顧博物館的定義；傳統的定義中，博物館為非牟利的機構，但我們認為博物館活動是可以獲取盈利的，例如策展專業的投入和產出，收藏品的出租，版權費的管理等。因此博物館在一定程度上是符合創意產業的定義的：即透過知識產權及與知識產權有關的活動以創造財富和就業。目前世界各地的博物館除了接受政府資助或私人捐贈之外，還會利用各項資源獲取盈利，而這一部分的收入普遍佔總收入的20-80%。
12. 博物館和表演藝術的活動與創意產業關係緊密。博物館和表演藝術的輔助活動例如研究與出版、教育服務、再製權的貿易、軟件、資訊科技、建築、展覽及平面設計等都毫無疑問是屬於創意產業的範疇。
13. 博物館、表演藝術和創意產業之間互惠互利，關係密切且不能分割，是興旺的文化現象的一部份。
14. 博物館、表演藝術和創意產業有各自的生態系統，而這些生態系統之間有著互動的關係，構成「文化生態」。在其中一個生態系統上的投資會產生倍數效應並有助其他行業及整個文化生態的發展。一個健康且具可持續性的「文化生態」在城市的發展上亦扮演著重要的角色。
15. 我們界定文化生態得以蓬勃並帶動城市發展的四個主要範疇，分別是資金來源及管治模式、節目策劃及研究、教育及培訓和跨界別合作等。

II. 研究在西九龍文娛藝術區發展的應用

16. 根據個案研究、聚焦討論和訪問所得的結果，本報告就西九龍文娛藝術區的發展提出以下的策略，主要針對四

項原則：即資金來源及管治模式、節目策劃及研究、教育及培訓和跨界別合作等來訂立西九龍文娛藝術區的發展方向，使之成為改善文化生態、帶動城市發展的一個項目。

(a) 資金來源及管治模式

- 建議核心博物館和表演場地、中央監督架構以「不直接干預」或非牟利的管治模式運作，接受政府部分的資助
- 其他組織、機構、小型場地或獨立藝團的資金來源和管治模式不應統一，而應採取多種模式並存及多元化發展
- 建議邀請私人公司和創意產業發展文娛藝術區內的商業活動，或租用區內的場地
- 制定一系列的博物館的條例和政策去保護收藏品以鼓勵私人捐贈

(b) 節目策劃及研究

- 建議成立一個專責組織負責區內文化節目策劃，特別是公共空間的文化節目策劃
- 節目策劃應利用地理特色，並應鼓勵公眾參與和溝通
- 西九龍文娛藝術區應同時為本地市民及遊客服務－文化節目策劃應滿足本土及國際的需要
- 就文化長遠發展進行研究及制定政策
- 成立一個獨立於其他架構的智庫，邀請政府派出代表加強政府和智庫之間的溝通
- 智庫可擔任本地藝團和國際顧問組織的溝通管道

(c) 教育及培訓

- 文娛藝術區內應包括不同類型的學校和研究機構，提供藝術教育、藝術教學、創意教育以滿足人才上的需要
- 發展藝術行政服務出口
- 香港應發展成為中國的合作夥伴，在策展和管理方面回應中國的需要
- 西九龍文娛藝術區應作為一個培育人才和實習技能的場地

- 為藝術行政及管理提供有序的人力資源發展計劃
- 西九龍文娛藝術區將會增加對有遠見的策展人和藝術管理者的需求

(d) 跨界別合作

- 西九龍文娛藝術區的發展不應獨立於西九龍的整體發展，而應與現存的地區和附近的社區整合發展
- 提出主動的文化發展政策和跨部門的合作
- 跨主題的博物館和表演藝術場地可鼓勵博物館和表演藝術與創意產業的合作
- 由傳媒業協助發展商業劇場
- 發展文化和商業揉合的活動使收入來源多元化
- 成立輔助部門促進藝術界別和創意產業的合作，推廣跨界別的活動
- 成立更多中介組織鼓勵藝術和商界之間透過贊助和夥伴活動建立更緊密的關係

(e) 可行的發展模型

- 蓋蒂中心為文化設施提供了一個綜合性模型可作參考
- 匹茲堡文化區提供發展模式：包括了住宅和商業元素
- 當局應關注國際的發展以釐定文化生態的指標以發展西九龍文娛藝術區

西九龍文娛藝術區發展計劃的經濟影響評估

**(財政司司長辦公室經濟分析及方便營商處
經濟分析部
2007 年 5 月)**

行政摘要

[重要提示： 除另有訂明外，此附件內提及的款額，均是按二零零六年實質價格計算，而有關就業的數字，則以相當於全職職位來計算。]

I. 引言

1. 西九是對香港文化藝術基礎建設的一項重大投資，不單在推動本港文化藝術活動方面踏出一大步，也是一項支援香港作為創意經濟體系和國際都會長遠發展的策略。西九預期除了可帶來巨大的有形經濟成果和就業機會外，也會產生多方面重要的無形效益。

2. 有形的經濟影響主要是西九基礎建設建造工程、西九場地及設施的管理和運作，以及西九舉行的節目、展覽和表演所帶來的增值和就業機會。西九開始運作後，遊客和市民因而增加的消費，也是經濟影響的主要來源。本文件載有這些經濟成果的粗略估算。

3. 西九的無形經濟效益涉及很多不同的範疇，包括促進知識型經濟的發展、推動創意產業和創新活動、培育和匯聚人才、吸引投資者、提高生活質素、加強與珠三角的經濟融合和提升香港的國際都會形象等。

II. 有形的經濟影響

(a) 施工期的經濟影響

4. 按現值計算，西九的建造和相關的管理及顧問服務(包括兩期核心文化藝術設施和商住部分)估計約要耗資 182.6 億元，而為經濟帶來的增值額按粗略估計應約為 157 億元。在就業方面，西九的整項建造工程預料可創造 11 020 個建造業及相關行業的職位，提供約共 33 700 工作年的建造業就業機會，其中包括第一期(2008-2016 年)核心文化藝術設施、支援設施和物業項目創造的 10 040 個職位(30 600 工作年)，以及第二期(2022-2031 年)核心文化藝術設施創造的 980 個職位(3 100 工作年)。建造支出產生的連帶影響，會刺激其他經濟環節的支出，額外創造 18 360 工作年的職位。

(b) 西九開始運作後的經濟影響

5. 西九的文化藝術設施開始運作後，將有三類主要的活動會帶來經濟增值額和創造職位，包括西九及其核心文化藝術設施的管理、日常運作和設施保養方面的支援服務，以及西九節目、展覽和演藝節目所涉及的各種活動。我們粗略估計這些活動在 2015 年，共可直接帶來 8.8 億元的經濟增值額及創造 3 740 個就業機會，並穩步增加至 2031 年的 13.2 億元和 5 650 個就業機會。隨着西九的展覽和節目精益求精，增值額和就業機會會進一步增加至 2045 年的每年 14.2 億元和 6 080 個職位，然後穩定下來。

(c) 遊客和市民增加消費

6. 西九開始運作後，將有三個增加本港消費的主要來源。第一，一些沒有西九也會來港的遊客(基本客群)將逗留較久，並增加消費以參觀西九及／或出席西九的節目。第二，一些原本無意來港的遊客或會因西九而來(引來客群)。第三，市民會因前往西九及出席西九的節目而增加消費。

7. 考慮遊客及市民的其他開支會有抵銷效應的情況後，我們的粗略估計是上述三個增加消費之來源，會在 2015 年帶來 10.6 億元的增值額和創造 4 380 個職位，並穩步增加至 2031 年的 28.8 億元和 11 630 個職位，然後約在 2045 年穩定下來，屆時每年的增值額為 30.8 億元，而創造職位的數目則是 12 430 個。這些數字已計及遊客消費增加的直接、間接和隨來影響，但並未計及他們在門票／入場費上的支出所帶來的影響，這些消費已計在第 5 段所載的數字內。

8. 由於乘數效應，上文第 5 至 7 段闡述的有關影響，對經濟還會帶來間接及／或隨來的影響。總括來說，包括直接、間接和隨來影響的總經濟影響，估計在 2015 年為本地生產總值帶來 26.6 億元的增值額和創造 9 980 個職位。第二期的核心文化藝術設施啓用後，對遊客的吸引力會上升，為本地生產總值帶來的增值額和創造的職位數目也會分別穩步增至 2031 年的 52.8 億元和 20 080 個，然後進一步增至 2045 年的 56.7 億元和 21 540 個。

III. 無形經濟效益

9. 鑒於全球經濟日益一體化，尤其是內地的發展瞬息萬變，香港必須繼續在經濟和其他方面與時並進，以適應客觀環境變化。由於區內城市的基建設施和傳統形式的競爭元素持續迅速改善，香港必須強化軟件質素方面的競爭力，包括品味、風格、創意等方面。文化藝術百花齊放的環境，有助締造協同效應，與現代化的國際金融及商業中心地位互相配合，既可提升效率和競爭力，也能吸引人才和投資者。事實上，隨着內地和區內日益繁榮，市場對文化、創意和藝術質素的需求，也大大增加。因此，西九是一項策略投資，長遠可藉以提升香港作為國際城市的地位和競爭力。

(a) 推動文化活動和創意經濟的發展

10. 西九作為綜合文化藝術樞紐，匯聚文化機構、藝術團體和藝術人才，將可牽動和帶領文化創意產業的成長和發展。這主要可從下列幾方面分析。

- 西九將會建造 15 個演藝場地，一方面可處理現時演藝界場地不足的問題，另一方面又可刺激表演藝術作為一種藝術和具商業潛質的創意產業的發展。現時出現一個趨勢，就是演藝團體(特別是劇團)的門券收入足以維持藝術製作節目，這點正好反映上述潛質。
- 建議中的博物館 **M+**是前瞻性的全新文化機構，將以靈活手法展示 20 至 21 世紀的視覺文化，並作出新的詮釋，從而促進互補和溝通。**M+**提供別具創意的平台，推動視覺文化領域下多種跨媒體活動的發展，當中包括視覺藝術(例如裝置藝術、繪畫、攝影及雕塑)、建築、設計(例如時裝、平面和產品設計)、活動影像(例如電影、錄像和電視)及流行文化(例如廣告及漫畫)。
- 在創意產業的價值鏈中，建議中的 **M+**和演藝設施及節目可提供人才、意念、製作地點、試點、市場及發行渠道。根據海外經驗，博物館能夠為創意產業提供支援和注入活力，途徑包括啟動和展出創意作品和研究成果；充當平台供創作人交流、溝通和合作；作為孕育創作人才和新意念的苗圃，以及為創意產業提供林林總總的教育及培訓支援。
- 在建議中的 **M+**和演藝設施舉行的節目、展覽和演藝節目，對創意作品的觀賞和推動有刺激作用，因此對創意產業的產量深具影響。公眾透過體驗藝術，會培養出知識、品味和興趣欣賞創意及購買創意產品和服務，範圍包括廣告、平面設計、電腦軟件、建築、室內設計、工藝品、採購藝術品、舞台設計、服裝設計和媒體廣播等。
- 科技進步令博物館和表演藝術更能透過不同的途徑，越跨不同的創意產業，並進入創意製作和教育的領域。這令西九除了擔任收藏和展出藝術品及舉行演藝節目的傳統角色外，還可產生強大的推動力，令建議中的 **M+**和演藝設施以及現有的文化藝術設施，與創意產業的發展更加融合。

- 興建展覽中心可促進藝術和創意產品市場的發展，並為藝術展覽、拍賣和有關創意產業的研討會和展覽等提供平台。這些活動目前面對場地不足及場租高昂的困難，如加以推廣，可有助提升香港作為亞洲國際都會的地位。

11. 西九可提供大量機會讓公眾加深了解香港本土的文化和藝術，也可促進香港與世界各地的文化交流。市場的品味和喜好往往植根於社會風俗和文化，因此公眾對不同文化藝術的認知、欣賞和參與，可有助他們更能適應不同地方的市場動態和應付跨文化管理的挑戰，以及對環球商機的觸覺更加敏銳。透過文化交流，香港亦將更能領會其他地區的風俗、生活方式和工作習慣，同時亦可更有效地使海外顧客和商業伙伴了解我們的風俗、生活方式和工作習慣。這樣，在環球商業競爭中產品和服務日趨專門化和切合個別市場需要的情況下，香港公司就更有把握成為市場先驅。

12. 文化藝術的欣賞往往能夠激發創意思維和藝術意念，這兩者都是創意產業價值鏈和其他市場創新活動的要素。對文化演變和突破的了解，可以培養出對創作和表達自由的崇尚，再而令人追求和勇於革新和思變。因此，百花齊放的豐盛文化藝術氣氛，其實是很多創新經濟活動背後的推動力，當中包括創意產品及時裝設計、建築新模式，以及開創新的消費體驗、推行新的管理概念和採用新的企業策略。

(b) 培育本地人才

13. 西九可為本地文化藝術界的長遠發展提供平台和帶來協同效應，並鼓勵文化藝術界力臻完美和嘗試新的概念和藝術形式，以及在社會上推廣藝術教育和對文化的欣賞。文化藝術是知識寶庫的組成部分，而知識是心智成長及深入了解世界發展和人類文明的要素。因此，推動文化藝術有助為香港培育和匯聚能夠吸收新知識、具有創意思維和勇於終身學習的人才。認識不同的文化和價值觀，也有助人才在全球不斷變化的環境中把握機遇和應付挑戰。因此，具備欣賞文化藝術的知識和能力，應有助提升本港人才和人力資本的整體質素和效率。

(c) 吸引和留住投資者與人才

14. 不少投資者和人才越來越明白到，文化涵養對現代生活和創意思維均有助益，因此，他們在覓地發展業務和事業時，更重視自由開放、蓬勃發展的文化環境。此外，提供文化教育和接觸文化的機會，可提高社會對不同標準、文化和價值觀的包容能力，從而增加香港對海外投資者和人才的吸引力，有利建立充滿活力和創意的經濟體系。

15. 西九計劃旨在興建綜合文化樞紐；在這個計劃下進行的各種伙伴合作項目，可提供大量新機會，吸引投資者持續投資於文化藝術活動以及文化和創意產業，促進相互的發展和利益。海外經驗顯示，發展文化樞紐可推動城市更新和重塑品牌形象，帶來更多創意產業和其他商業活動的投資，對經濟產生多重連鎖效應。

(d) 提高生活質素

16. 文化藝術是現代生活日益重要的一環，尤以香港這個國際都會而言。多元化的文化藝術活動，不單為現代生活增添姿采，亦可讓市民抒發情感和發揮想像力，有助紓緩個人壓力。此外，越來越多意見認為，認識文化藝術和相關歷史可加強本土歸屬感和社會凝聚力。這會有助促進社會和諧，從而提高港人的生活質素。

(e) 加強與珠江三角洲(珠三角)的經濟融合

17. 面對其他新興經濟體系以低成本帶來日趨激烈的競爭，珠三角地區正逐步轉向側重高增值和以知識為本的生產活動。香港在華南地區發揮國際商業中心的獨特功能，在這個過程中定可擔當極其重要的角色。香港須增強其在傳遞全球市場資訊和意念方面的優勢，以助推動這個提升過程和抓緊由此衍生的機遇。作為國際都會，香港接觸大量世界各地不同的文化和價值觀，透過推廣文化藝術活動，可更有效地發揮華南國際商業中心的作用。

18. 此外，西九地理位置優越，亦有利香港與珠三角的經濟融合。西九龍是廣深港高速鐵路的建議終站；只要善用跨境運輸聯繫，該區有很大潛力匯聚各行業和各方人才，對經常往返珠三角的人士尤其吸引。在區內發展西九，透過提供文化藝術活動、寬敞的環境和卓越的地標，可增強該區的吸引力。另外，西九的區位優勢也可促進香港與珠三角的文化交流，對兩地文化及創意產業的合作大有幫助。

(f) 建立香港國際都會的形象

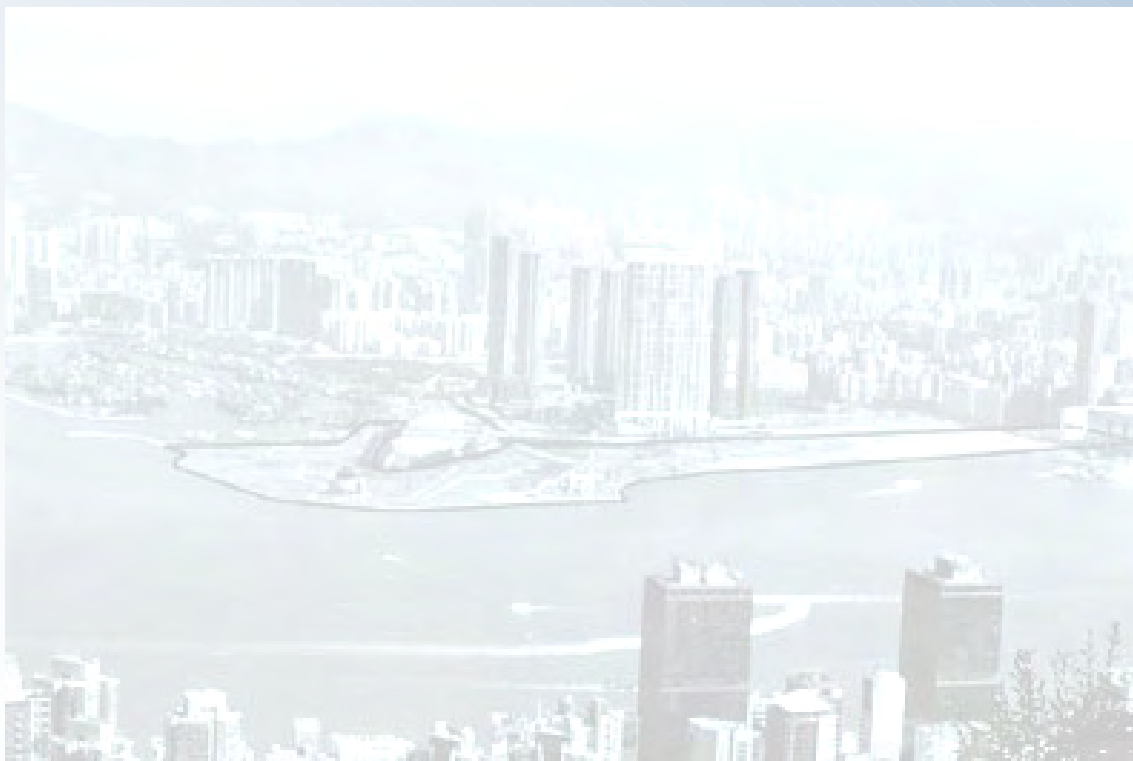
19. 充滿活力的文化藝術生態環境，有利香港推廣其國際都會品牌形象。香港可利用這個嶄新的元素，塑造國際都會形象，並且將這個形象傳遞予市民和本港以外其他地方。此外，香港是一個包容各種不同文化和創新意念的開放城市，發展西九可進一步強化這個形象，展示其所蘊含的精粹和核心價值，並且為香港建立矚目的文化和建築地標。

財務顧問研究結果摘要

(本附件(即第 46 至 71 頁)可於另一檔案下載。)



財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜



最後報告
摘要（中文譯本）
二零零七年四月

在此，**GHK**希望向曾為本顧問工作付出努力的單位，包括財務小組的成員、民政事務局以及其他有關政策局及政府部門致謝。財務顧問在擬訂各項假設時，均曾與民政事務局及有關政策局和政府部門商議。財務顧問亦曾受民政事務局邀請出席財務小組的會議，匯報工作進度和主要分析結果，及聽取小組成員的回應及指引。

本報告所展示的資料及分析只適用於西九龍文娛藝術區的顧問工作。對第三者使用這些資料及分析，**GHK**概不承擔任何責任。

此中文譯本只供參考，內容以英文原文為準。

本報告中所有數據均已化成整數以便展示。報告中的個別數字之和可能因進位關係而不等於其總數。

() 表示負值

西九龍文娛藝術區 發展目標及背景

第1頁

政府的目標是在西九龍發展一個世界級的文娛藝術區，匯聚本地、傳統以及國際文化元素，提升香港市民和旅客的文化藝術生活，同時使香港晉身國際文化大都會的行列。

二零零三年九月，政府發出「發展建議邀請書」，邀請私營機構參與發展西九龍文娛藝術區（西九）。經過廣泛的公眾諮詢，政府於二零零五年十月在「發展建議邀請書」的框架下提出新增的發展規範和條件以回應公眾的關注（名為「二零零五年十月方案」）。在其後的回應中，各建議者均不願意進一步推展其建議方案。

鑑於公眾要求與市場反應有一定距離，政府於二零零六年二月宣布終止「發展建議邀請書」程序，並重新檢討整個西九發展項目。政府亦成立了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），重新審視並在適當情況下確定西九核心文化藝術設施的需要。

諮詢委員會轄下設有三個小組：

- 財務小組負責根據表演藝術與旅遊小組及博物館小組的建議，評估發展及營運核心文化藝術設施的財務要求。
- 博物館小組負責審視興建博物館及展覽場地的需要。
- 表演藝術與旅遊小組負責審視興建表演場地的需要。



委聘西九財務顧問 顧問研究的目標與範圍

第2頁

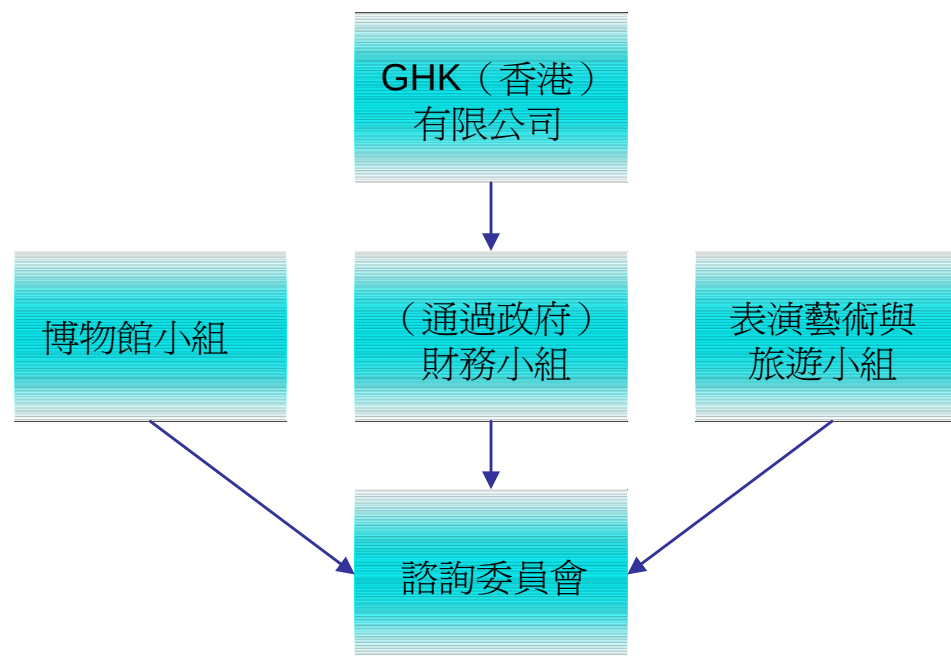
為協助財務小組履行其職責，政府委聘了GHK（香港）有限公司為財務顧問。財務顧問的小組成員包括 Positive Solutions（表演藝術顧問）、LORD Cultural Resources（博物館、美術館及展覽場地顧問）、卓德·萊坊（土地及地產市場專家）、奧雅納工程顧問（工程師及公私營合作專家）及栢建（香港）有限公司（建設本值專家）。財務顧問的角色，乃就發展西九項目的財務事宜向政府提供專業及獨立的專家建議，並透過政府向財務小組提出有關建議。

顧問研究的目標是透過制定一系列靈活的財務模型來評估在不同的公私營合作模式下，博物館小組及表演藝術與旅遊小組所建議的核心文化藝術設施和西九的共用設施所衍生的財務要求。

具體而言，顧問研究的範圍包括：

- 評估資本、營運、保養和管理的成本，以及營運收益
- 財務可行性和可能提高財務可行性的方案
- 不同的公私營合作模式，包括可能適用或不適用於西九發展的模式
- 建議中的法定機構的撥款安排，以及這些安排對政府或建議中的法定機構的財務要求

顧問研究負責就博物館小組及表演藝術與旅遊小組所提出的發展目標和建議，評估潛在的財務要求。



西九核心文化藝術設施及共用設施 博物館小組和表演藝術與旅遊小組的建議及「發展建議邀請書」的要求

第3頁

表演藝術與旅遊小組和博物館小組分別於二零零六年九月七日及十一月二十三日，向諮詢委員會提交有關西九表演藝術和博物館設施的建議。建議包括有關設施的數目和規模，但有關建議較為概括。

博物館小組理想中的西九，將會具有豐厚的「視覺文化」發展潛力。博物館小組認為「M+（Museum Plus）」是負責蒐集、保存、研究、教育及展示視覺文化最為理想的文化機構。M+將會是單一的文化機構，聚焦於二十至廿一世紀的視覺文化，以靈活開放態度，從「香港角度」、「現今角度」，配合「世界視野」展示視覺文化，並促進伙伴合作、多元互動及跨界別交流。博物館小組提議分階段興建M+，第一階段將涵蓋三分之二的設施，而儲存設施及文物修復工作室則可以在西九以外興建。此外並建議興建一個展覽中心。

表演藝術與旅遊小組建議，第一階段應興建十二個表演藝術場地和面積達三公頃的廣場；然後視乎未來需求，在第二階段興建另外三個場地。表演藝術與旅遊小組並倡議，表演藝術場地和設施應適當地聚集一起，並與西九的商業設施結合，俾能吸引人流，產生協同效益，增添活力。

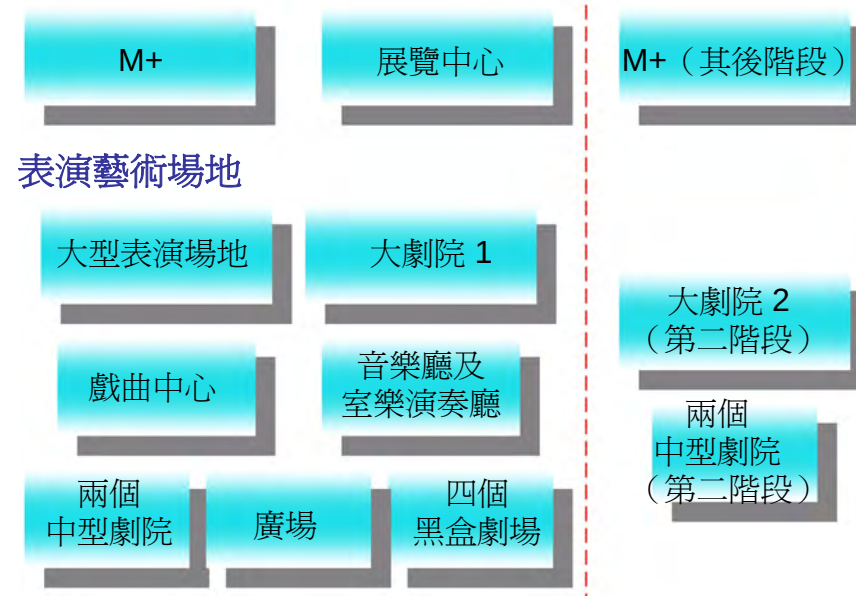
根據「發展建議邀請書」，其他納入西九的輔助設施包括：其他文化藝術設施、包括穿梭列車系統在內的運輸設施、其他共用設施，以及基建和工程項目。

表演藝術與旅遊小組和博物館小組所建議的核心文化藝術設施

M+ 及展覽中心

第一階段

其後階段



M+ 內展覽館的面積（30,000 平方米），相當於香港文化博物館相關設施（7,500 平方米）的4倍

大型表演場地的座位數目（15,000 座位）是香港體育館（12,500 座位）的1.2倍

其他表演藝術場地的座位數目（12,900 座位，不包括戲曲中心內類似「戲曲茶座」的地方），相當於香港文化中心相關設施（4,249 座位）的3倍

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

西九核心文化藝術設施及共用設施 主要發展規範和營運及財務假設

第4頁

西九財務分析乃基於多個整體的**地盤發展規範**，包括：

- 發展區面積為**40.09公頃**（根據發展建議邀請書所載）
- 劃定為「其他指定用途」註明「藝術、文化、商業及娛樂用途」（現行用途分區）
- 地積比率為**1.81倍**（根據「二零零五年十月方案」），整體總樓面面積**726,285平方米**
- 住宅面積限定為不高於整體總樓面面積百分之二十（根據「二零零五年十月方案」）
—按地積比率**1.81倍**計算，總樓面面積為**145,257平方米**
- 3公頃**的廣場（表演藝術與旅遊小組的建議）
- 在地面或以上水平，提供**20公頃**的公共休憩用地，這不包括廣場（根據發展建議邀請書所載）
- 停車場及上落客貨設施為附屬設施，這些設施可被豁免計入總樓面面積內（財務顧問的假設）
- 穿梭列車系統的車站和廠房可被豁免計入總樓面面積內（財務顧問的假設）
- 僅為**M+**舉辦國際建築設計比賽（博物館小組的建議）
- 淨作業樓面面積對總樓面面積比率：
 - M+**為**1:1.67**（博物館小組的建議）
 - 表演藝術場地為**1:1.5**（財務顧問的假設）
 - 展覽中心為**1:1.25**（根據發展建議邀請書所載）
- 建築物高度限於主水平基準以上五十至一百米（規劃署的建議）

核心文化藝術設施的主要**營運假設**包括：

- 所有核心文化藝術設施均達到世界級水平（政府的目標）
- 所有表演藝術設施應盡量以自負盈虧的形式營運（表演藝術與旅遊小組的建議）
- 在所有現存文化及娛樂設施繼續營運的情況下，市民對建議中的核心文化藝術設施仍然需求甚殷（表演藝術與旅遊小組及博物館小組之意見）：
 - 表演藝術場地 – 高使用率 / 高觀眾人數水平
 - M+**每年訪客人數的目標為**250萬人次**
- 營運初期數年為成本和收入的成長期（財務顧問的假設）
- 對表演藝術場地及展覽中心的需求漸進地增長至營運的第三十年（財務顧問的假設）

發展組合

	總樓面面積（平方米）	佔總樓面面積的比率
M+*及展覽中心	111,030	15%
表演藝術場地	202,389	28%
小計	313,419	43%
其他藝術文化用途	15,000	2%
共用設施	20,000	3%
小計	35,000	5%
住宅：別墅及住宅	145,257	20%
商業：酒店及零售 / 飲食 / 娛樂設施	232,609	32%
小計	377,866	52%
總計	726,285	100%

* 並不包括**19,200平方米**總樓面面積的西九區外儲存設施及文物修復工作室

主要的**財務假設**包括：

- 項目期 – 由**2010年起50年**（假設在**2008及2009年**會有規劃方面（包括整體規劃）的開支）
- 地價 – **2006年**第四季估值
- 實際折現率 – 每年百分之四
- 通脹率 – 每年百分之二
- 不包括商業贊助及籌款活動以外的捐獻

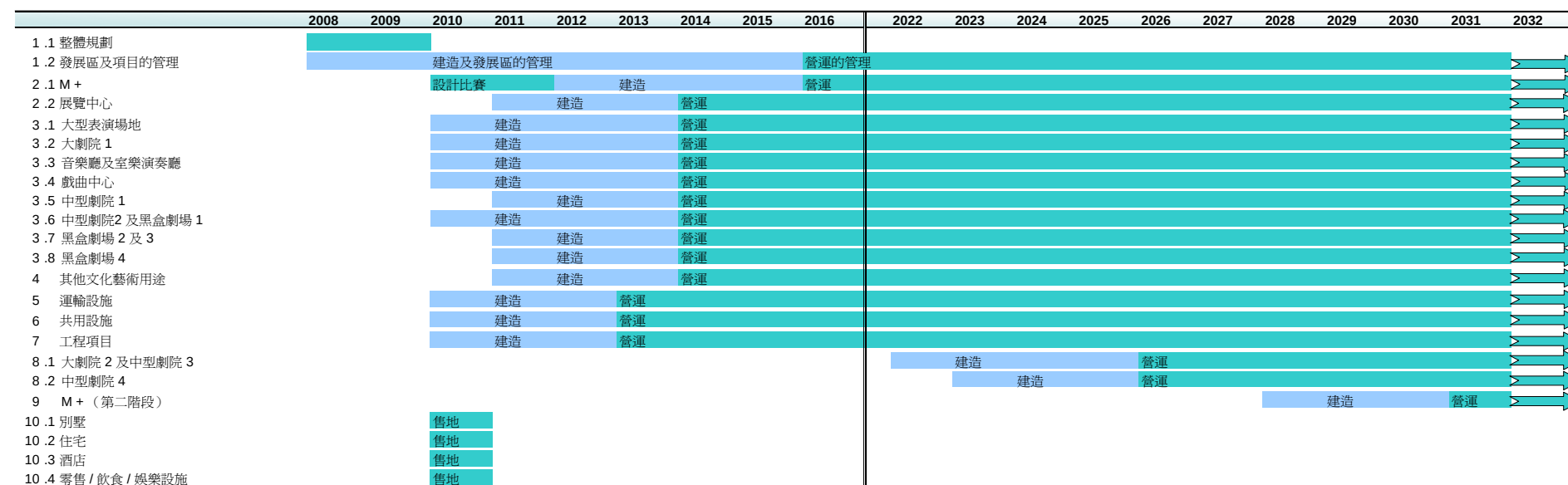
分階段發展及發展計劃

第5頁

西九項目的整體規劃假設會在二零零八年，待建議中的法定機構的立法程序完成後便展開。就第一及第二階段設施的整體規劃（包括擬定總綱發展藍圖、進行詳細的需求評估及技術研究、為住宅項目申請規劃許可，以及公眾諮詢）假設約在兩年完成。同時假設售地會在二零一零年整體規劃工作完成後盡快進行，而土地契約在二零五九年期滿。

發展區及項目的管理會在二零零八年展開，並覆蓋整個分析期至二零五九年止。管理共分為兩個階段：(i) 由二零零八年起至二零一五年止，主要是建造工程及發展區管理，及(ii) 由二零一六年起，主要是營運管理。

發展計劃



財務報告概要



財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

西九的公私營合作及私營機構參與計劃

第6頁

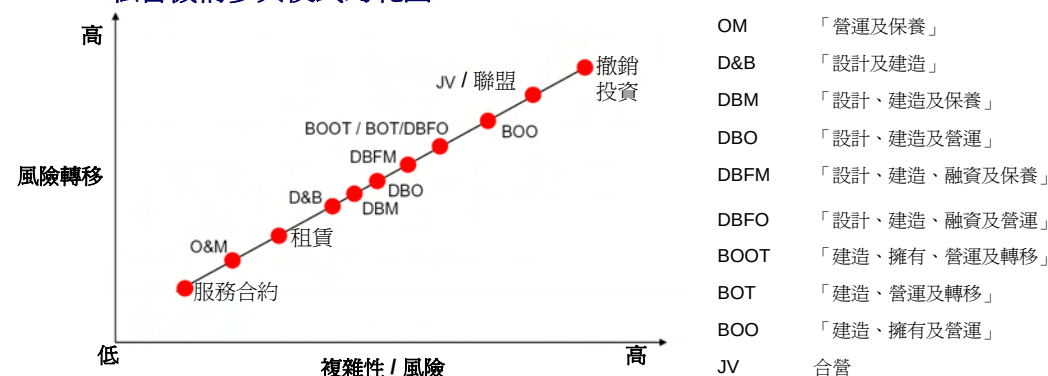
由私營機構協助公營機構提供傳統的公共服務乃國際趨勢，方式包括簡單的清潔服務外判合約，以至把舊有國營工業上市集資（撤銷投資(divestiture)）。不同方式的定義和特點，將取決於公營機構與私營機構之間如何分擔風險。附圖展示各種有可能出現的模式。

公私營合作乃私營機構參與的採購方案之一。儘管世界各地和不同界別之間的用語或稍有差異，公私營合作的主要特點是**共同分擔風險與責任**、政府與私營機構訂立**中長期的合約**，而當中涉及的**融資風險**會令私營機構更致力引入完善的管理技巧。本研究採用這四項特徵來制定公私營合作的定義。

本研究探討了有關香港及世界各地文化藝術界別在私營機構參與及公私營合作方面的經驗。差不多全部現有的文化設施均由康樂及文化事務署提供及營運，或是由專上教育或其他機構所資助。根據分析，幾乎所有可能在西九發展及營運的各類文化設施和相關的共用設施均屬虧本。大部分文化設施均無法負擔營運及保養的成本，且甚少能回收任何資本成本。因此，由私營機構帶頭發展或經營這類設施的空間相當有限。在差不多所有例子中，設施發展及營運均需要政府大幅資助。私營機構投入的資金大多是捐款。

分析顯示公共資助的方式種類和程度差異很大。常見的方式包括資本開支、其他補助及貸款、土地及物業發展權、發展綜合計劃及規劃增益（地契或規劃條件中要求私營機構提供某些設施或服務），上述方式大多已在香港使用。因此研究的重點應就政府補貼西九發展找出效率最高及最符合成本效益的資助程度、資金來源及補助方式。

私營機構參與模式的範圍



博物館及表演藝術場地無法負擔其營運成本

設施	自生收益#佔營運成本*的百分比
法國龐比度中心	27%
澳洲昆士蘭表演藝術中心	62%
英國南岸文化中心	43%
澳洲悉尼歌劇院	74%
英國泰特藝術館（包括泰特現代藝術館、泰特英國藝術館、泰特利物浦藝術館及泰特聖艾夫斯藝術館）	54%
美國紐約現代藝術館	57%
新加坡濱海藝術中心	38%

* 未計算折舊、稅項、利息及購買博物館藏品的成本

包括場租、入場費、售賣商品、租金、商業贊助、籌款活動以及其他雜項的收入

文化藝術區的地區為本發展模式及負責機構

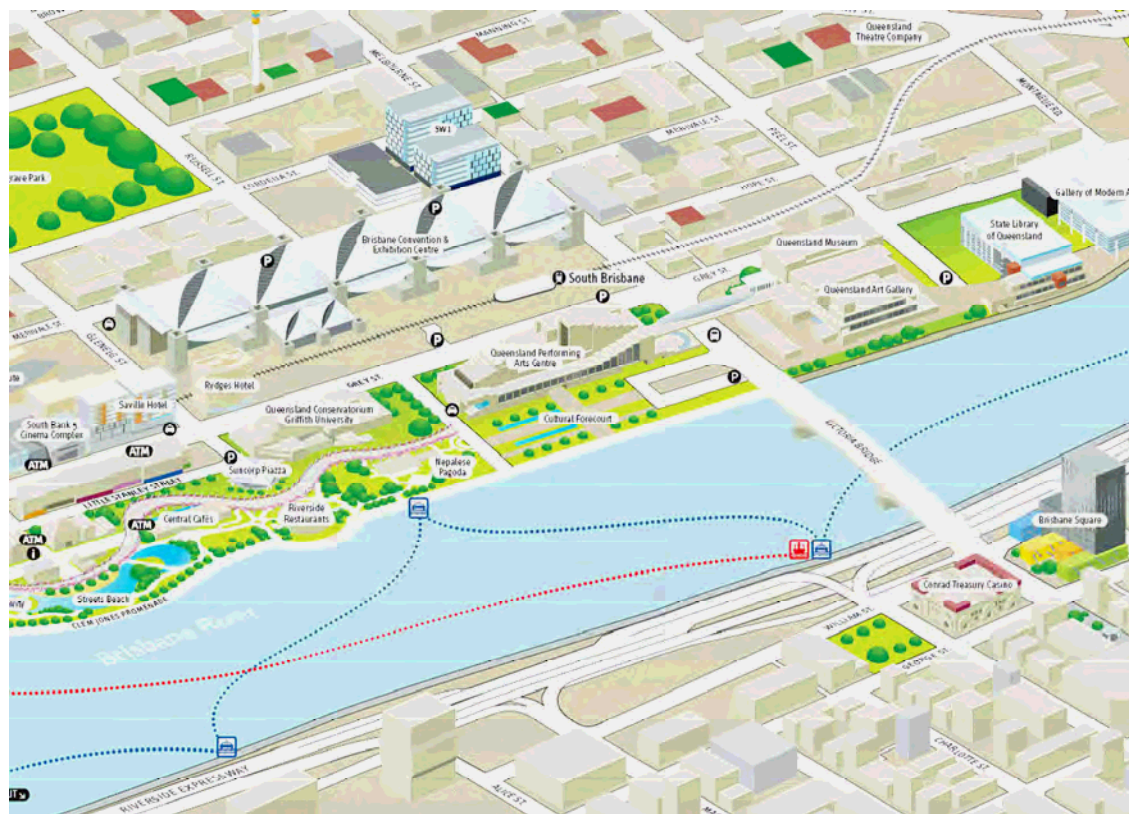
第7頁

現今世界各大城市，不少均透過以地區為本的規劃過程來發展文化區。在多數情況下，政府引領多個公營及私營伙伴開發一個提供文化和商業設施及相關的基礎建設，及令廣大市民受惠的綜合發展項目。

在世界各地其他城市，這一類以文化發展主導的地區可歸納出以下的經驗：

- 從營運角度看，文化設施通常會帶來虧損 – 且甚少可回收任何的資本開支，因而嚴重限制了一些需要共同分擔風險的私營機構參與方案的機會。
- 差不多所有文化設施的建造均由公營部門直接資助，或是透過一系列公營部門的藝術、地方、區域及全國資助計劃獲得大量補貼。
- 即使由政府帶頭的發展項目曾向私營伙伴尋求協助，這些機構往往是非牟利性質，例如信託基金和基金會。私營機構所投入的資金，通常是以捐款或贊助形式提供。
- 私營機構的參與，通常只限於服務合約或租賃協議，但委託專業的營運或製作公司經營某些表演藝術場地的做法亦很普遍。
- 在多數例子中，均已成立一法定組織作為負責監察綜合發展區的規劃、發展及營運的自主單位。
- 由於政府向文化發展提供極高額の資助，所以政府往往能透過協議節目編排及派員加入管理委員會以維持高度的監管。
- 很多發展項目旨在達致文化發展、市區重建，及經濟和旅遊發展等政策目標，而這些項目所帶來的經濟和社會效益則提供理據以支持龐大的公共開支。

澳洲布里斯班的南岸文化專區



圖片來源：南岸管理局

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

合適的公私營合作及私營機構參與方式

第8頁

下圖就財務顧問所劃分的主要文化設施及共用設施類別，列出各有可能出現的私營機構參與方式。文化設施的私營機構參與方式為數不少，但實際的潛力乃基於：

- 就設施的建造及營運方面，預計在市場上的財務可行性。
- 概括的資本成本與營運成本之間的關係 – 特別是在全期模式的運作形式下，資本及營運可行性兩方面均需達到滿意水平。
- 私人市場是否存在擁有合適經驗及資源的發展商和營運者。

商業可行性較高的設施，可以透過傳統由政府採購方式提供，但應優先考慮私營機構參與及共同分擔風險的方式，以切合政府的意願，即以公私營合作模式發展西九。

在分析最合適的私營機構參與方式時，明顯可見，一項設施／服務的商業可行性愈高，愈適合讓私營機構參與其發展及營運，亦愈有機會制定出結合市場回報與政府資助的可行方案，從而鼓勵私營機構參與。在探討和建議每項核心文化藝術設施及共用設施的私營機構參與方式及方案之時，均以上述準則作為基礎。

實際上，財務分析顯示，當考慮資本及營運兩方面的成本，只有極少數的設施在財務上是可行的；而私人市場上的發展商和營運者亦寥寥可數，因此合適的私營機構參與方式為數有限。

私營機構參與的資本方式												
私營機構參與的營運方式												
核心文化藝術設施 / 共用設施	規劃增益	發展綜合計劃	建造 / 設計及建造	設計、建造及保養	設計、建造及營運	設計、建造、融資及保養	建造、擁有、營運及轉移 / 建造、營運及轉移 / 設計、建造、融資及營運	建造、擁有及營運	合營 / 聯盟	服務合約	營運、管理及保養	租賃
大型表演場地		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
大劇院		X	X			X				X	X	X
音樂廳		X	X	X		X				X	X	
戲曲中心		X	X	X	X	X				X	X	
中型劇院	X	X	X			X				X	X	X
黑盒劇場	X	X	X	X	X	X				X	X	X
廣場	X	X	X	X						X	X	
M+		X	X	X						X		
展覽中心		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
穿梭列車系統	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
道路	X		X							X		
公共休憩用地	X		X							X		
其他政府、機構或社區設施	X		X	X	X	X				X		

財務報告概要

G H K

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

公營部門比較基準（PSC）與篩選私營機構參與（PSI）方案

第9頁

本研究對每項核心文化藝術設施及共用設施的不同私營機構參與採購方式進行了財務分析，並與公營部門比較基準（反映公營部門現行的採購方式）作出了比較。不同的採購方式組合構成了一系列私營機構參與方案。就不同的方案，顧問測試了個別設施可行的採購方式。

方案

公營部門比較基準是公營部門根據慣常的採購做法經調整風險後的成本，但這並不等於由公營部門負責執行所有工作。在香港，這包括外判部分服務給私營機構承辦，例如樓宇設計、樓宇建造，以及清潔和保安等服務。

私營機構參與採購方式的測試主要以兩個大方向進行：非組合發展模式和組合發展模式，顧問並以此制訂了三個私營機構參與的方案。除了一些較商業化的場地，大部分的核心文化藝術設施均假設由非牟利機構運作，這與國際慣常做法相符。

在所有的私營機構參與方案下，發展區及項目的管理均由建議中的法定機構負責。在公營部門比較基準的方案下，這方面的工作由政府部門負責。

核心文化藝術設施及共用設施		方案 1 - 非組合發展模式 私營機構參與方式		方案 2 - 組合發展模式 私營機構參與方式 方案 2	公營部門比較基準 PSC	商業及住宅 (第一期)	總樓面面積 (平方米)
		方案 1A	方案 1B	方案 2		C.1 住宅 C.2 酒店 1 C.3 酒店 2 C.4 酒店 3 C.5 零售 / 飲食 / 娛樂 C.6 零售 / 飲食 / 娛樂	145,257 39,500 22,250 22,250 108,609 40,000
第一階段							
1 管理及整體規劃							
1.1 整體規劃	建議中的法定機構的顧問	建議中的法定機構的顧問	建議中的法定機構的顧問	HAB + OGD + 顧問			
1.2 發展區及項目的管理	建議中的法定機構	建議中的法定機構	建議中的法定機構	CEDD, LCSD, OGD提供協助			
2 博物館及展覽地方						發展綜合計劃 A	總樓面面積 (平方米)
2.1 M+	DC, DB + OMM (由NPO負責)	DC, DB + OMM (由NPO負責)	DC, DB + OMM (由NPO負責)	DC, DB + LCSD, ASD, EMSD		3.1 大型表演場地	
2.2 展覽中心	DB + OMM	BOT	BOT	DB + LCSD, ASD, EMSD		C.3 酒店 2	22,250
						C.4 酒店 3	22,250
						C.5 零售 / 飲食 / 娛樂	108,609
3 表演藝術設施							
3.1 大型表演場地	DB + OMM	DBFM + OM	發展綜合計劃 A	DB + LCSD, ASD, EMSD			
3.2 大劇院 1	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DB + LCSD, ASD, EMSD		發展綜合計劃 B	總樓面面積 (平方米)
3.3 音樂廳及音樂演奏廳	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DB + LCSD, ASD, EMSD		3.5 中型劇院 1	
3.4 戲曲中心	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DB + LCSD, ASD, EMSD		3.7 黑盒劇場 2 及 3	
3.5 中型劇院 1	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	發展綜合計劃 B	DB + LCSD, ASD, EMSD		C.2 酒店 1	39,500
3.6 中型劇院 2 及黑盒劇場 1	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DB + LCSD, ASD, EMSD		C.6 零售 / 飲食 / 娛樂	40,000
3.7 黑盒劇場 2 及 3	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	發展綜合計劃 B	DB + LCSD, ASD, EMSD			
3.8 黑盒劇場 4	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM (很可能由NPO負責)	ASD, C + LCSD, ASD, EMSD			
3.9 廣場*	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DB + OMM (很可能由NPO負責)	ASD, C + LCSD, ASD, EMSD		發展綜合計劃 C	總樓面面積 (平方米)
4 其他文化藝術用途	DB + OMM (很可能由NPO負責)	BOT	發展綜合計劃 C	ASD, C + LCSD, ASD, EMSD		4 其他文化藝術用途	
5 運輸設施						C.1 住宅	145,257
5.1 穿梭列車系統	DBO	BOT	BOT	DBO		5.2 道路及行人設施	[規劃增益]
5.2 道路及行人設施	DB + M	DB + M	發展綜合計劃 C	DB + TD/HyD		5.3 公眾碼頭	[規劃增益]
						5.4 停車場	[規劃增益]
5.3 公眾碼頭	DB + M (與休憩用地結合)	DB + M (與休憩用地結合)	發展綜合計劃 C	DB + LCSD, ASD, EMSD (與休憩用地結合)		6.1 公共休憩用地	[規劃增益]
5.4 停車場	DB + L	DB + L	發展綜合計劃 C	ASD, C + L		6.2 消防局、警崗及垃圾收集站	[規劃增益]
6 共用設施						6.3 公廁	[規劃增益]
6.1 公共休憩用地	DB + M	DB + M	發展綜合計劃 C	ASD, C + LCSD, ASD, EMSD		總寫	
6.2 消防局、警崗及垃圾收集站	DB + 政府部門	DB + 政府部門	發展綜合計劃 C	ASD, C + 政府部門		ASD 建築署	
6.3 公廁	DB + M	DB + M	發展綜合計劃 C	ASD, C + 政府部門		BOT 建造、營運及轉移	
7 工程項目						C 建造	
7.1 西區海底隧道入口輔道	DB + WHC	DB + WHC	DB + WHC	DB + WHC		CEDD 土木工程拓展署	
7.2 包圍通風大樓的建築	DB + MTRCL / WHC	DB + MTRCL / WHC	DB + MTRCL / WHC	DB + MTRCL / WHC		DB 設計及建造	
7.3 其他地盤工程項目	DB + 政府部門	DB + 政府部門	DB + 政府部門	DB + 政府部門		DBFM 設計、建造、融資及保養	
第二階段							
8 表演藝術設施 (第二階段)						DBO 設計、建造及營運	
8.1 大劇院 2 及中型劇院 3	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM	DBFM + OM	DB + LCSD, ASD, EMSD		DC 國際建築設計比賽	
8.2 中型劇院 4	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DBFM + OM	DBFM + OM	DB + LCSD, ASD, EMSD		EMSD 機電工程署	
9 M+ (第二階段)	DB + OMM (很可能由NPO負責)	DB + OMM (由NPO負責)	DB + OMM (由NPO負責)	DB + LCSD, ASD, EMSD		HyD 路政署	
						L 租賃	
						LCSD 康樂及文化事務署	
						M 保養	
						MTRCL 地鐵有限公司	
						NPO 非牟利機構	
						OGD 其他政府部門 (即所有相關部門)	
						OM 營運及管理	
						OMM 營運、管理及保養	
						TD 運輸署	
						WHC 香港西區隧道有限公司	

*包括一個小型天篷

就非組合發展模式的採購方式而言，**方案 1A**代表公營部門向私營機構轉移較低水平的風險，而**方案 1B**則代表較高水平的風險轉移。具體而言，在可行情況下**方案 1B**均盡量採用考慮項目全期成本的採購方式。

方案 2把一些文化設施的羣組結合商業設施成為文化／商業的發展綜合計劃，亦把部分共用設施結合住宅成為發展綜合計劃，從而增加採用較高水平風險轉移的採購方式的機會，及／或容許個別發展綜合計劃中的成本和收益互相補貼，並按這些假設評估其財務要求。

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

財務分析結果 已採用的表現衡量標準的說明

第10頁

分析結果分三個方式展示：付款當日價格、淨現值及二零零六年的價格。付款當日價格計入通脹因素，而淨現值則把未來的資金流量折現至一個等同現今價值的數值；兩者計算的西九總赤字均已包含分析期內所有的成本及收益。二零零六年的價格提供資本成本及單一年的營運成本，它並未考慮分析期內所有年份的數據，因此不能與付款當日價格和淨現值作比較。

	建造		營運				大修	營運			
	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年	第七年	第八年	第九年	第十年	總計
第一年的價格 (\$) (a)	(1,000)	(1,000)	(600)	(400)	(200)	(200)	(1,000)	(200)	(200)	(200)	(5,000)
通脹指數 (b)	1.000	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195	
付款當日價格 (\$) (c)	(1,000)	(1,020)	(624)	(424)	(216)	(221)	(1,126)	(230)	(234)	(239)	(5,335)
折現因素 (d)	1	0.943	0.889	0.838	0.790	0.744	0.702	0.662	0.624	0.588	
現值 (\$), 在第一年 (e)	(1,000)	(962)	(555)	(356)	(171)	(164)	(790)	(152)	(146)	(141)	(4,436)

() 表示負值 / 負數的現金流量 / 負數的淨現值
付款當日價格 (c) = (a) x (b); 現值 (e) = (c) x (d)

分析結果之間的差別：

	所有資本	每年營運赤字	付款當日價格	淨現值
二零零六年的價格				
所有資本成本 (\$)	(3,000)		(3,146)	(2,752)
營運成本 (\$)		(200)	(2,189)	(1,684)
總赤字 (\$)			(5,335)	(4,436)

折現因素考慮每年百分之二的通脹率及假設為每年百分之四的實際折現率：
 $(1+2\%)*(1+4\%)-1 = 6.1\%$

所有資本成本包括發展成本及大修費用。

付款當日價格總額意指項目期內的成本總值，包括發展成本、大修及更新費用，以及營運赤字，亦包括每年百分之二的通脹。
付款當日價格總額 = 第一年至第十年間，每年付款當日價格(c)的總和

淨現值總額意指使用現金流量折現法，以6.1%的名義折現率來計算項目期內的成本總值，包括發展成本、大修及更新費用，以及營運赤字。
淨現值總額 = 第一年至第十年間，每年付款現值(e)的總和

二零零六年的價格把所有成本和收益當成在二零零六年產生，以提供資本成本及一個有代表性的年份的營運成本。它並未考慮通脹、折現或融資等因素。

財務報告概要

G H K

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

財務分析結果 結果的應用及詮釋方法

第11頁

M+
M+ (第二階段)
展覽中心

大型表演場地
大劇院 1
大劇院 2 (第二階段)
音樂廳及室樂演奏廳
戲曲中心
中型劇院 1
中型劇院 2
中型劇院 3 (第二階段)
中型劇院 4 (第二階段)
黑盒劇場 1
黑盒劇場 2
黑盒劇場 3
黑盒劇場 4
廣場

管理及整體規劃
其他文化藝術用途
運輸設施
共用設施
工程項目

所有資本指建造期間核心文化藝術設施及共用設施的所有成本（稱為初期資本），包括整體規劃、發展區及項目的管理、建造及相關費用，以及合約管理，並經風險調整，再加上籌備展覽（包括建立館藏及圖書館的成本），以及大型修葺的費用（儘管設施已經投入運作這仍算是資本成本）。

每年營運赤字涵蓋營運期間所有核心文化藝術設施及共用設施的成本及收益，以及發展區及項目的管理。這是當各項設施全面投入運作後一個有代表性的年份的赤字。

方案 PSI / PSC (百萬元)

	2006 年的價格			淨現值	付款當日價格
	所有資本	第一階段設施 於2023年	第二階段設施 於2035年	總盈餘/ 赤字	總盈餘/ 赤字
M+及展覽中心	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)
表演藝術場地	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)
其他設施	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)
總赤字	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)	(XXX)
售地收益				XXX	XXX
資金差額				(XXX)	(XXX)

資金差額定義為計算售地收益後的赤字。

淨現值是表達財務要求最清晰的指標。

以淨現值計算的總赤字，意旨在二零零六年作出相等的前期投資金額，將足夠支付在兩年的規劃及假定的五十年項目期內，文化藝術設施及相關設施的資本成本及營運赤字，但條件是投資回報率相等於計算淨現值6.1%的名義折現率，以及每年現金流量的實現時間及幅度與假設相符。

財務分析結果

方案 1A

第12頁

方案 1A 是非組合發展模式的方案，並為兩個非組合發展模式中較保守的一個。此方案所包含的採購方式及特點概括如下：

- 採購方式為「設計及建造」及與私營機構訂下營運、管理及保養合約，這適用於所有核心文化藝術設施及共用設施，惟以下除外：
 - M+ 包含一項國際建築設計比賽
 - 穿梭列車系統，假設為「設計、建造及營運」
 - 公眾停車場為「設計、建造及租賃」
 - 工程項目的「營運、管理及保養」假設由相關的政府部門／機構負責

以二零零六年的價格計算，資本成本約為三百七十億元，第一階段設施的營運赤字約為每年五億元，第二階段設施的營運赤字約為每年一億元。

M+ 及展覽中心約佔每年營運赤字總數的百分之八十。這主要為M+的經營成本所致，因事實上展覽中心的收益預計可抵付營運成本。整體而言，第一階段的表演藝術設施的營運赤字約為每年一千五百萬元，第二階段的設施約為每年四千四百萬元。預期在第一階段興建的大型表演場地會帶來盈餘，其餘全部表演藝術設施每年均會帶來赤字，而在第一階段的赤字大部分可由大型表演場地的盈餘抵銷。這說明為何第一階段設施的總赤字較第二階段的為低。

以淨現值計算，所有設施類別（在考慮資本及營運兩方面的收支後）均帶來一定程度的赤字：M+及展覽中心一百三十億元；表演藝術場地約一百億元；其他設施七十億元。以淨現值計算的總赤字為三百億元，按付款當日價格計算相當於一千零三十億元。

把售地收益計算在內，負數的淨現值表示資金差額為九十億元，按付款當日價格計算相當於七百七十億元。

方案 1A：非組合發展模式
 建造部分主要為「設計及建造」合約，
 營運部分主要為「營運、管理及保養」合約

（百萬元）

	2006 年的價格			淨現值	付款當日價格
	每年營運赤字				
	所有資本	第一階段設施 於2023年	第二階段設施 於2035年	總盈餘 / 赤字	總盈餘 / 赤字
M+ 及展覽中心	(12,135)	(393)	(74)	(12,687)	(56,935)
表演藝術場地	(17,087)	(15)	(44)	(10,149)	(29,405)
其他設施	(8,103)	(81)		(7,114)	(17,048)
總赤字	(37,325)	(488)	(118)	(29,950)	(103,388)
售地收益				20,901	26,466
資金差額				(9,050)	(76,921)

總赤字：三百億元淨現值
資金差額：九十億元淨現值

財務分析結果

方案 1B

第13頁

方案 1B 同樣是非組合發展模式的方案，以風險轉移而言則較方案1A 進取。此方案所包含的採購方式及特點概括如下：

- 採購方式為「設計、建造、融資及保養」以及與私營機構訂下營運及管理合約，這適用於所有核心文化藝術設施，惟以下除外：
 - M+ 包含一項國際建築設計比賽
 - 展覽中心假設為「建造、營運及轉移」
- 共用設施的採購方式為「設計及建造」及保養，惟以下除外：
 - 穿梭列車系統及其他文化藝術用途，假設為「建造、營運及轉移」
 - 公眾停車場為「設計及建造」及租賃；廣場為「設計及建造」及「營運、管理及保養」
 - 工程項目的「營運、管理及保養」假設由相關的政府部門／機構負責
- 以表演藝術場地而言，「設計、建造、融資及保養」的方式可能較難推行，原因之一是場地的營運及管理與設備的保養有很大程度的關聯。因此，「設計、建造、融資及保養」合約假設只涵蓋建築物結構的保養。

以二零零六年的價格計算，資本成本約為三百八十億元，第一階段設施的營運赤字約為每年五億元，第二階段設施的營運赤字約為每年一億元。展示這些成本的分項數字是為方便比較。

以淨現值計算，所有設施類別（在考慮資本及營運兩方面的收支後）均帶來一定程度的赤字：M+及展覽中心約一百三十億元；表演藝術場地約一百二十億元；其他七十億元。以淨現值計算的總赤字為三百二十億元，按付款當日價格計算相當於一千三百七十億元。

把售地收益計算在內，負數的淨現值表示資金差額為一百一十億元，按付款當日價格計算相當於一千一百億元。付款當日價格在方案 1B 下較高，因為假定了在「設計、建造、融資及保養」的合約期間每年支付同等金額（按實值計算）的合約費，而在方案 1A 這方面的費用是在前期支付。

方案 1B：非組合發展模式

主要為結合建造和維修的「設計、建造、融資及保養」合約，營運部分主要為「營運及管理」合約

(百萬元)

	2006 年的價格			付款當日	
	每年營運赤字			淨現值	價格
	所有資本	第一階段設施 於2023年	第二階段設施 於2035年	總盈餘 / 赤字	總盈餘 / 赤字
M+ 及展覽中心	(12,126)	(393)	(74)	(12,707)	(58,516)
表演藝術場地	(17,633)	(15)	(44)	(11,757)	(58,380)
其他設施	(8,103)	(81)		(7,226)	(20,047)
總赤字	(37,862)	(488)	(118)	(31,690)	(136,944)
售地收益				20,901	26,466
資金差額				(10,789)	(110,477)

總赤字：三百二十億元淨現值

資金差額：一百一十億元淨現值

財務分析結果

方案 2

第14頁

方案 2 為組合發展模式的方案，包含了A、B及C三個發展綜合計劃，把部分核心文化藝術設施及共用設施結合商業及住宅項目。

此方案所包含的採購方式及特點概括如下：

- 展覽中心假設為「建造、營運及轉移」，一如方案 1B
- 採納A、B及C三個發展綜合計劃：商業的發展綜合計劃中包括大型表演場地、一個中型劇院及兩個黑盒劇場。其他文化藝術用途及部分共用設施則與住宅項目結合起來。若表演藝術設施不在發展綜合計劃內，則其採購方式為「設計、建造、融資及保養」及與私營機構訂下「營運及管理」合約。
- M+為「設計及建造」並包含一項國際建築設計比賽
- 穿梭列車系統則假設為「建造、營運及轉移」
- 廣場為「設計及建造」及「營運、管理及保養」

以二零零六年的價格計算，資本成本約為三百八十億元，第一階段設施的營運赤字約為每年五億元，第二階段設施的營運赤字約為每年一億元，這代表所有設施在非組合發展模式的方案下之成本。這是因為二零零六年的價格，作為一個衡量表現的標準，只能顯示某一個代表年份的運作，而並不能像淨現值和付款當日價格一般可以反映整個分析期間的情況。因此利用二零零六年的價格來展示與商業及住宅發展組合成發展綜合計劃的影響是不行的。

當設施包含於發展綜合計劃中，以淨現值或付款當日價格計算的整體成本均歸入已減低的地價中。這明顯有欠透明度，並構成此方案的其中一個缺點，因為每項設施及其對赤字的影響較非組合發展模式的方案模糊。

以淨現值計算，所有設施類別（在考慮資本及營運兩方面的收支後）均帶來一定程度的赤字：M+及展覽中心一百三十億元；表演藝術場地約八十億元；其他五十億元。以淨現值計算的總赤字為二百六十億元。按付款當日價格計算相當於一千一百五十億元。以淨現值計算，總赤字均低於非組合發展模式的方案，原因是部分設施的成本已歸入已減低的地價中。

基於進行組合發展模式，售地收益以淨現值計算約為一百四十億元，較方案 1A 及 1B 為低。把售地收益計算在內，負數的淨現值表示資金差額為一百一十億元，按付款當日價格計算相當於九百七十億元。

方案 2：組合發展模式
三個發展綜合計劃，把商業和住宅發展與
部分核心文化藝術設施及共用設施結合起來
發展綜合計劃以外的核心文化藝術設施，
主要採用「設計、建造、融資及保養」及「營運及管理」合約

（百萬元）

	2006 年的價格			付款當日	
	每年營運赤字			淨現值	價格
	所有資本	第一階段設施 於2023年	第二階段設施 於2035年	總盈餘 / 赤字	總盈餘 / 赤字
M+及展覽中心	(12,126)	(393)	(74)	(12,707)	(58,516)
表演藝術場地	(17,443)	(15)	(44)	(8,339)	(43,359)
其他設施	(8,103)	(81)		(4,674)	(12,976)
總赤字	(37,672)	(488)	(118)	(25,719)	(114,851)
售地收益				14,243	18,035
資金差額				(11,477)	(96,816)

總赤字：二百六十億元淨現值
資金差額：一百一十億元淨現值

G H K

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

財務分析結果 方案 PSC

第15頁

公營部門比較基準是一項粗略估計，假設西九項目由公營部門負責執行，計算經風險調整後的成本。制訂公營部門比較基準是作比較用途，而該基準是政府在考慮以公私營合作模式提供服務時，可能採用的評審工具之一。它並不是一項決定合格與否的測試。

公營部門比較基準並不代表由政府建造及營運所有設施，因為這並非政府的慣常採購方式。相反，正如現行做法一樣，此方案假設私營機構會承擔所有建築合約；同時，相等於樓宇項目價值之百分之十五的項目會由建築署設計，而其餘百分之八十五則為結合設計和建造工作的「設計及建造」合約，這亦與政府的慣常做法一致。假設政府部門負責設施的營運，包括「營運、管理及保養」及外判清潔及保安等服務。

此方案的採購方式及特點是由政府部門負責核心文化藝術設施及共用設施的「設計、建造及營運」，惟以下除外：

- 黑盒劇場 4、廣場以及共用及其他設施由建築署（或其他政府部門）設計、建造合約，及由政府部門營運
- M+包括一項國際建築設計比賽
- 穿梭列車系統，假設為「設計、建造及營運」
- 公眾停車場由建築署設計、建造合約及租賃

以二零零六年的價格計算，資本成本約為三百七十億元，第一階段設施的營運赤字約為每年六億元，第二階段設施的營運赤字約為每年二億元。建造工程同樣是由私營機構承擔，因此該部分的成本與私營機構參與的方案相似。營運赤字會較高，皆因員工數目較多、薪酬結構有所分別，及產生收益的機會較為有限。

一如私營機構參與的方案，以淨現值計算所有設施類別均帶來一定程度的赤字：M+及展覽中心一百三十億元；表演藝術場地約一百二十億元；其他設施七十億元。以淨現值計算總赤字為三百三十億元（一百三十三億元 + 一百二十三億元 + 七十二億元 = 三百二十八億元）。按付款當日價格計算相當於一千二百億元。

售地收益與方案 1A及1B 相同。儘管公營部門比較基準的方案下這些收益會成為一般售地收益的一部分，這個方案的資金差額（總赤字減去售地收益）可與私營機構參與的方案作比較：負數的淨現值約一百二十億元，相當於按付款當日價格計算九百三十億元。

方案 PSC：

主要為「設計及建造」合約，並由政府部門負責營運
少數小型設施為建築署「設計及建造」合約
並無法定機構

（百萬元）

	2006 年的價格			付款當日	
	淨現值			價格	
	每年營運赤字				
	所有資本	第一階段設施 於2023年	第二階段設施 於2035年	總盈餘/ 赤字	總盈餘/ 赤字
M+及展覽中心	(12,135)	(433)	(80)	(13,319)	(60,708)
表演藝術場地	(17,109)	(127)	(75)	(12,249)	(41,705)
其他設施	(8,161)	(85)		(7,238)	(17,521)
總赤字	(37,405)	(645)	(155)	(32,806)	(119,933)
售地收益				20,901	26,466
資金差額				(11,905)	(93,467)

總赤字：三百三十億元淨現值

資金差額：一百二十億元淨現值

G H K

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

財務分析結果

設施分析結果的討論

第16頁

在任何私營機構參與或公營部門比較基準的方案下，考慮資本及營運兩方面的收支後，沒有一項核心文化藝術設施或共用設施獨立地在財務上是可行的。沒有一項設施的淨現值是正數。此項研究結果十分重要，因為它表示各個場地不能互相補貼，並且需要某些形式的外來資助，不論是現金或物資。如果單靠市場力量，更沒有一項設施能通過個別的投资評估，因而無法得以建造。縱然是有較具商業價值和初步預計能自負盈虧的大型表演場地及展覽中心，在現有的所有方案下都得出負數的淨現值。

M+是最昂貴的設施。本報告的結果一直顯示，除了各項資本成本外，每年的營運赤字亦是造成負數的整體淨現值的主要因素。第一階段呈現一百二十億元的淨現值赤字，而第二階段將出現額外九億元的淨現值赤字。

縱然排除資本成本的因素，亦只有兩個核心文化藝術設施可獨立營運，即在營運上得出正數的淨現值：展覽中心及大型表演場地。這表示其他設施即使由建議中的法定機構負擔建造和大修的費用，仍需要倚賴資助才可運作下去。

研究結果之間的差異，在於設施所選的採購方式和是否採用組合發展模式。具體的差別在於：

- 營運成本的淨值（即使在風險調整前，公營部門比較基準方案的數值仍比私營機構參與的方案為高），因其員工數目較多、薪酬結構的分別及產生收入的機會較為有限
- 營運風險的調整（由政府營運設施的風險較高）
- 資本風險的調整（隨不同採購方式而變化）：在「建造、營運及轉移」及「建造、擁有及營運」兩種方式下數值最低，而加入設計比賽的合約方式則數值最高。
- 融資（只包括在「設計、建造、融資及保養」、「建造、營運及轉移」以及「建造、擁有及營運」的合約）
- 合約付款時間表（「設計、建造、融資及保養」及「建造、營運及轉移」的採購方式，假定為每年支付同等金額；按實值計算，即數額隨著通脹調整）。這只會影響付款當日價格，對淨現值並無影響

核心文化藝術設施的分析結果，於二零零六年的淨現值（百萬元）

	方案 1A	方案 1B	方案 2	方案PSC
第一階段				
1 管理及總體規劃	(2,117)	(2,117)	(2,117)	(2,196)
2 博物館及展覽地方	(11,777)	(11,797)	(11,797)	(12,370)
2.1 M+	(11,551)	(11,551)	(11,551)	(12,046)
2.2 展覽中心	(226)	(246)	(246)	(324)
3 表演藝術設施	(8,488)	(9,875)	(6,457)	(10,304)
3.1 大型表演場地	(1,733)	(2,188)	-	(2,092)
3.2 大劇院 1	(1,198)	(1,403)	(1,403)	(1,420)
3.3 音樂廳及室樂演奏廳	(1,678)	(1,917)	(1,917)	(2,042)
3.4 戲曲中心	(1,352)	(1,549)	(1,549)	(1,583)
3.5 中型劇院 1	(649)	(736)	-	(860)
3.6 中型劇院 2 和黑盒劇場 1	(877)	(995)	(995)	(1,126)
3.7 黑盒劇場 2 和 3	(440)	(494)	-	(550)
3.8 黑盒劇場 4	(284)	(317)	(317)	(344)
3.9 廣場*	(276)	(276)	(276)	(286)
4 其他文化藝術用途	(294)	(331)	-	(294)
5 運輸設施	(972)	(1,047)	(679)	(971)
6 共用設施	(1,854)	(1,854)	-	(1,898)
7 工程項目	(1,878)	(1,878)	(1,878)	(1,878)
小計	(27,379)	(28,898)	(22,928)	(29,912)
第二階段				
8 表演藝術設施(第二階段)	(1,662)	(1,882)	(1,882)	(1,945)
8.1 大劇院 2 和中型劇院 3	(1,250)	(1,418)	(1,418)	(1,419)
8.2 中型劇院 4	(412)	(464)	(464)	(526)
9 M+ (第二階段)	(910)	(910)	(910)	(949)
小計	(2,572)	(2,792)	(2,792)	(2,894)
總計 核心文化藝術設施及共用設施	(29,950)	(31,690)	(25,719)	(32,806)
售地收益	20,901	20,901	14,243	20,901
總計 (包括售地收益)	(9,050)	(10,789)	(11,477)	(11,905)

* 假設廣場的發展包括一個小型天篷

註：在方案 2 下售地收益包括發展綜合計劃 A、B 及 C

財務分析結果 整體結果的討論

第17頁

即使計入售地的收益，分析結果仍顯示一個明顯的資金差額，不論是私營機構參與還是公營部門比較基準的方案。在分析期間，赤字介乎淨現值九十億元至一百二十億元，以付款當日價格計算則相等於七百七十億元至一千一百億元。

以淨現值或付款當日價格計算，方案 1A 的資金差額均為最小，分別是九十一億元及七百七十億元。就總赤字而言，方案 1A 比方案 1B 需要較少的資助，以淨現值計算大約少百分之五，如果包括售地收益，則大約少百分之十六。

方案 1A 主要包括「設計及建造」及與私營機構或非牟利團體訂下的獨立營運合約，而在方案 1B 下，核心文化藝術設施盡量採用全期模式的方法，主要是「設計、建造、融資及保養」的採購方法。比較方案 1A 與 1B，有兩個因素影響資本成本：方案 1A 的風險調整較少（較有利），而且不需要融資成本，所以方案 1A 比方案 1B 需要較少的資助。方案 1A 及 1B 的分別只在於個別設施的採購方式有差別，例如 M+ 及廣場的採購方式在兩個方案下是相同的，運輸及其他設施亦然，惟穿梭列車系統在方案 1A 為「設計、建造及營運」，但在方案 1B 下為「建造、營運及轉移」。

若與方案 2 比較總赤字是不恰當的，因為該方案的定義包含了部分售地收益。若計入售地收益後，資金差額約為一百一十五億元，數額高於方案 1A 及方案 1B。在方案 2 中，如果文化藝術設施與商業項目結合作綜合發展，其風險溢價假設為「建造、擁有及營運」的風險溢價，因為該項設施將持續由公營部門以外的機構擁有及營運，這樣它的風險溢價便會較方案 1B 下的「設計、建造、融資及保養」合約為低。不過，建造與營運設施的融資成本及所需回報均超過所減少的風險，所以其成本較其他方案為高。其較高的成本則反映在方案 2 估計的較低地價上。

公營部門比較基準的估值高於所有私營機構參與方案。然而，這個公營部門比較基準的制訂只是為了作比較之用，它並不是一項決定合格與否的測試。

（百萬元）

方案 1A			方案 1B		
	淨現值	付款當日價格		淨現值	付款當日價格
所有資本	(21,618)		所有資本	(22,008)	
營運	(8,333)		營運	(8,333)	
融資	-		融資	(1,349)	
總赤字	(29,950)	(103,388)	總赤字	(31,690)	(136,944)
售地收益	20,901	26,466	售地收益	20,901	26,466
資金差額	(9,050)	(76,921)	資金差額	(10,789)	(110,477)

方案 2			方案 PSC		
	淨現值	付款當日價格		淨現值	付款當日價格
所有資本	(16,287)		所有資本	(21,682)	
營運	(8,569)		營運	(11,124)	
融資	(864)		融資	-	
總赤字	(25,719)	(114,851)	總赤字	(32,806)	(119,933)
售地收益	14,243	18,035	售地收益	20,901	26,466
資金差額	(11,477)	(96,816)	資金差額	(11,905)	(93,467)

各採購方式的財務分析顯示，大部分核心文化藝術設施的採購應使用傳統的「設計與建造」合約，並由建議中的法定機構發出有關合約，同時亦應為私營機構及非牟利團體參與營運締造最多機會。方案 1A 正是評估這個模式之成本的最佳方案，因此財務顧問建議，在適當的情況下採用此方案作為敏感度測試和評估融資方案的基礎。

不過，而建議中的法定機構能夠評估其他的私營參與模式亦甚為重要，這包括根據其制訂的整體規劃及發展大綱按個別項目的情況考慮採用一些「全期模式」、「組合式發展」或其他的模式。

敏感度測試

測試目的及方法

第18頁

財務顧問的工作重點在於研究不同的私營機構參與／公私營合作的安排。可是，分析結果一直顯示，無論選擇哪個方案，均不會影響赤字的整體幅度。無論是私營機構參與或公私營合作的安排，西九項目的資金差額仍然相當龐大。然而，考慮到發展規模和發展組合的重要性後，到目前為止，本分析顯示實質發展規範的更改，會比改變私營機構參與或公私營合作的採購安排，更有機會收窄資金差額。

敏感度測試探討預期的資金差額幅度，以及其對若干主要因素之改變的敏感度。測試涵括基本成本估算的潛在幅度、實質發展規範及財務假設。部分發展規範可能在某程度上受到建議中的法定機構所控制；其他因素，如土地買賣市場則不受影響。

上文提到，方案 1A 為進行測試的最佳方案（然而融資成本是以方案 1B 進行測試，因為在方案 1A 下，其採購方式並不涉及存在風險的私人資金，所以沒有融資成本）。

所有測試均以「其他情形均若相同」的假設為基礎 – 所以只有接受測試的因素及有直接關係的變數會出現變化，其他因素則保持不變。在所有敏感度測試中，可發展的總樓面面積的上限為726,285平方米。在某些情況下，如果核心文化藝術設施的總樓面面積減少，則零售／飲食／娛樂設施的總樓面面積會增加，令總樓面面積的總和維持在726,285平方米的水平。然而，地積比率和住宅總樓面面積的上限假設會維持不變，因其為「二零零五年十月方案」的一部分，所以沒有納入測試範圍。

樂觀及悲觀的結果（影響成本及收益升跌的主要假設）

目的：具體說明基本情況的估計的潛在變化

售地收益的變化（+10% 及 -50%）

目的：考慮地產市場較基本情況（即現狀）強或弱對整體財務的影響

資金成本加權平均數的變化（12.5% +/-2.5%）

目的：考慮融資成本變化的影響。這個變數的幅度相對容易確定，但具體的數值則難以估計

通脹及成本上升率的變化（通脹 2% +/-0.5%，成本上升率 0%（按實值計算） +/-0.25%）

目的：考慮員工成本和建造成本相對通脹的上升速度的影響

折現率的變化（4%（按實值計算） +/- 1%）

目的：考慮改變前期資金所得的投資回報對應付未來赤字的影響

計劃延期兩年展開

目的：考慮計劃延期的影響

縮減 M+ 的規模（減少一至三成的淨作業樓面面積，加上限制第一階段只提供佔總數七成的淨作業樓面面積）

目的：考慮縮減M+、區外儲存庫及文物修復工作室規模的影響

淨作業樓面面積對總樓面面積比率的變化（M+ 由1:1.67至1:1.5, 1:1.4 或 1:1.25; 表演藝術場地由1:1.5 至 1:1.4, 1:1.3 或1:1.25）

目的：考慮各類建築物採用不同淨作業樓面面積對總樓面面積比率的影響

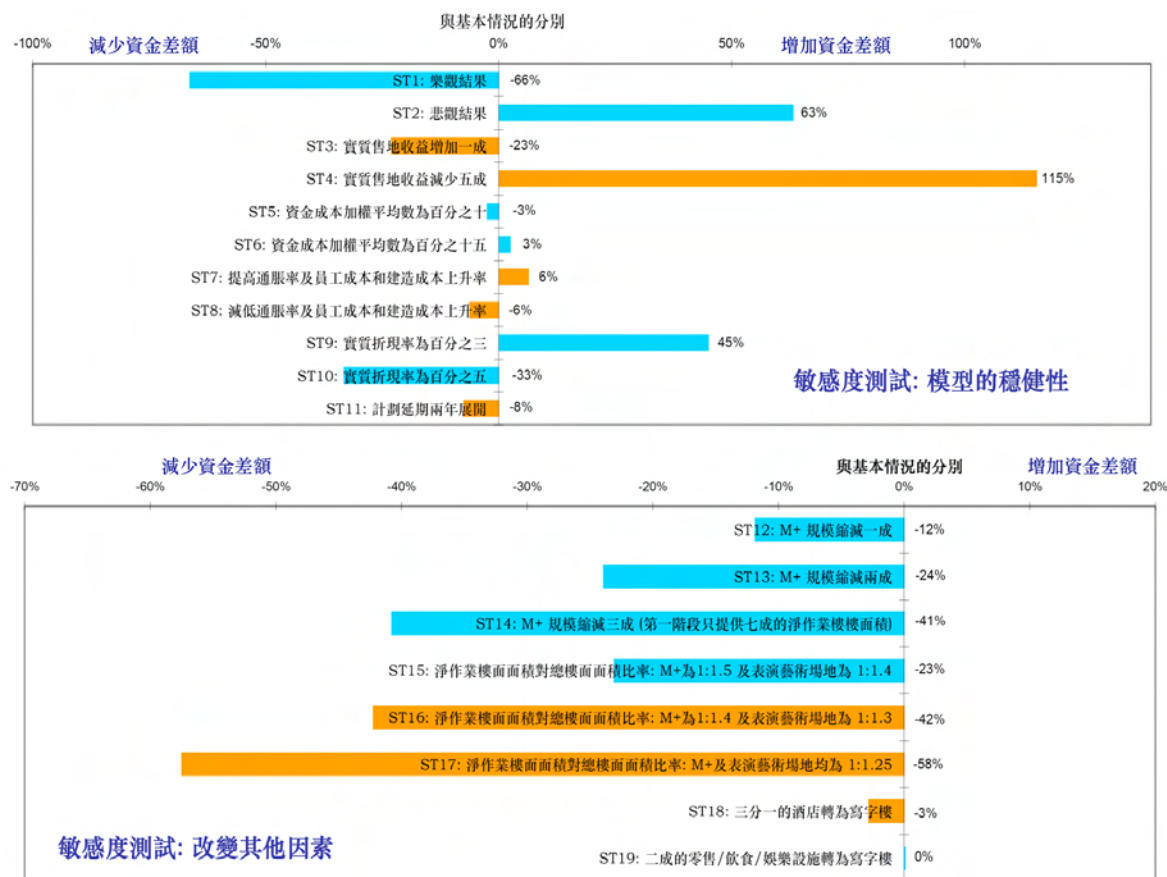
商業用途組合的變化（三分一的酒店用途轉為寫字樓用途；二成的零售／飲食／娛樂設施用途轉為寫字樓用途）

用途：考慮改變商業用途組合的影響

敏感度測試 結果及討論

第19頁

敏感度測試的結果以淨現值計算，以比較各測試之間及之內的結果（資本、營運、融資或售地收益的影響）。下圖顯示測試兩類因素對整體資金差額的影響：模型穩健性及其他因素的測試。能縮窄資金差額的（圖之左方）為有利因素；擴大資金差額的（圖之右方）則為不利因素。



樂觀及悲觀的結果顯示核心文化藝術設施及共用設施成本及收益估算高低的潛在幅度。該幅度範圍是-66%（縮窄資金差額，即有利因素）至+63%（擴大資金差額，即不利因素）。

敏感度測試顯示，售地收益的下降對資金差額有最大的影響，可使差額擴大約115%。這主要是由於所選擇的潛在收益變化幅度較大：+10%及-50%，反映香港地產市場的波動情況。

一如預期，那些同時改變總赤字及騰出總樓面面積作商業發展的因素，對赤字減去售地收益的結果有一定的影響：

- 假設核心文化藝術設施使用更低的淨作業樓面面積對總樓面面積比率，即1:1.25，其中包括M+及表演藝術場地，可縮窄資金差額約58%。不過，大幅減少淨作業樓面面積對總樓面面積比率實際上未必可行，即使可行，亦可能會限制建築物的功能及設計的靈活性
- 降低M+三成的淨作業樓面面積，並限制第一階段只提供七成的淨作業樓面面積，同樣有重大的影響。赤字比基本情況少約41%，資金差額減少三十七億元
- 其他因素，如資金成本加權平均數、商業用途組合、各類成本的上升速度等，均對結果有若干並不顯著的影響

沒有一項測試可將總赤字減少至淨現值二百三十億元以下，即使售地收益由建議中的法定機構享有，也沒有一個敏感度測試可完全消除資金差額。

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

財務分析的結論明確地指出一個龐大的資金差額。（負數的）淨現值是資金差額最清晰的指標，即是：

- 方案 1A：（九十一億元）
- 方案 1B：（一百零八億元）
- 方案 2：（一百一十五億元）

敏感度測試顯示有數個因素可能擴大或縮窄這個資金差額。因此這個差額的最終幅度將難以確定。然而，這些測試可提供一些融資政策及決策方面的指引，有助縮窄資金差額。

儘管淨現值是資金差額最清晰的指標，計算淨現值時，此數值一定會被實際折現率影響，即敏感。參考政府規劃公共項目常用的折現率，財務分析使用百分之四的實際折現率。雖然可使用另一個折現率，但定於此水平是為較宏觀的經濟管理，且該水平是受非政策能控制的經濟因素所影響。舉例來說，在方案 1A 下，如果折現率減至百分之三，資金差額會上升至一百三十一億元，如果這個折現率增至百分之五，資金差額則會下降至六十億元。

有三類因素將會影響這個資金差額：

- 不會受制於發展或融資政策之因素，例如：
 - 成本及收益估計方面的樂觀和悲觀結果
 - 資金成本加權平均數的變化
 - 通脹及成本上升速度
 - 住宅及商業用地地價的變化
- 受制於發展或融資政策之因素，例如：
 - 縮小M+的規模
 - 減低淨作業樓面面積對總樓面面積比率，但這對設計及實施可能有負面影響

- 需要改變目前的發展及規劃政策之因素，例如：
 - 限制住宅發展的總樓面面積
 - 地積比率

敏感度測試顯示不會受制於發展或融資政策之因素的「利好」變化可能縮窄資金差額，但是由於不受政府控制，這些因素並不會影響西九項目的發展及融資政策。

敏感度測試亦顯示受制於發展或融資政策之因素的「利好」變化可能縮窄資金差額，雖然減低淨作業樓面面積對總樓面面積比率後可能有負面影響，但是仍然值得考慮透過改變這些因素來收窄資金差額。

需要改變目前的發展及規劃政策之因素亦可通過增加售地收益收窄資金差額，有關的發展規範已在「二零零五年十月方案」及其後的指引中落實，因此在財務分析中維持不變。

資金差額的幅度顯示，若發展和規劃政策不變，各項縮窄資金差額的措施及採購方式的選擇均不會完全消除資金差額。財務顧問因此探討了數個消除這個資金差額的合適方法。

這項資金差額的估算已包含商業贊助和籌款活動，但並未有計入其他的捐獻，例如龐大的慈善捐款，因為規劃目標是不應依靠這些收入來源。融資方案的評估因此假設，這個計算出來的資金差額就是對政府的財務要求，這資金差額沒有計入此類捐款的數額。若有這些捐款，所需的政府資助將可減低。財務顧問確認了四個融資方案，並將之納入評估當中。

融資方案	優點	缺點
融資方案1：利用土地及「種籽資金」填補總資本及營運赤字： 政府把西九土地及「種籽資本」撥給建議中的法定機構。該機構繼而出售所有分配作住宅及商業用途的土地，並使用其收益建造核心文化藝術設施。「種籽資金」則用來進行投資，並支付建造成本的不足餘額及補貼核心文化藝術設施的營運赤字。	機制簡單，可設立投資基金，直接由建議中的法定機構監控 無須每年預算及向政府申請補助金 獨立性較強，促使其嚴格控制預算	需要政府一筆過撥款提供龐大的前期「種籽資金」 利用售地收益補貼赤字 – 但市場波動，地價不明確
融資方案2：利用土地及「種籽資金」提供資本成本，並提供補助金補貼營運赤字： 政府把西九土地及較少量的「種籽資本」撥給建議中的法定機構。正如融資方案1，該機構利用售地收益及「種籽資金」建造核心文化藝術設施。而政府則向建議中的法定機構提供補助金，以持續補貼核心文化藝術設施的營運赤字。	減少政府一筆過撥款提供前期「種籽資金」的需要	需每年預算及向政府申請補助金 獨立性較低，控制成本的誘因較少 收入來源不穩定，須視乎公眾對西九的評價而定 利用售地收益補貼赤字 – 但市場波動，地價不明確
融資方案3：利用土地及「種籽資金」提供資本成本，包括零售、飲食及娛樂設施的資本成本。以零售、飲食及娛樂設施的租金收入補貼營運赤字： 這方案採用與融資方案2相同的方法提供建造成本，但這方案只出售住宅及酒店用地，保留零售、飲食及娛樂設施用地，並由建議中的法定機構負責發展這些商業設施，為未來提供可靠持久的收入來源，以補貼核心文化藝術設施的營運赤字。	無須每年預算及向政府申請補助金 獨立性較強，促使其嚴格控制預算 有潛力進一步融合零售、飲食及娛樂設施和廣泛的西九設施，以助建構主題及舉辦大型活動，產生協同效益 這方案對售地收益的依賴最少	需要政府一筆過撥款提供前期「種籽資金」，並喪失部分售地收益 建議中的法定機構扮演公共發展商的角色 – 需要多方面的技術 建議中的法定機構需要時間累積經營零售、飲食及娛樂設施方面的經驗 利用售地收益補貼赤字 – 但市場波動，地價不明確
融資方案4：由政府資助資本成本，並撥地予建議中的法定機構。建議中的法定機構利用售地收益及其投資回報，提供收入來源補貼營運赤字： 在這方案下，政府支付所有資本成本的前期費用。政府將西九土地撥給建議中的法定機構，再由這個機構出售商業及住宅用地，並將其收益當作「種籽基金」進行投資，以補貼核心文化藝術設施的營運赤字。	無須每年預算及向政府申請補助金 售地收益的淨現值龐大，具有潛力補貼營運赤字 獨立性較強，促使其嚴格控制預算	需要政府提供最大筆的前期投資 利用售地收益補貼赤字 – 但市場波動，地價不明確

各方案所需的融資成本摘要 於二零零六年的淨現值（億元）

第22頁

在四個融資方案下，所需的融資成本總額、形式及時間均有所不同。

由於每個方案有其優缺點，方案的選擇取決於政策。

方案 1A

資本成本	融資方案 1	融資方案 2	融資方案 3	融資方案 4
資本成本（建造及大修）	\$216	\$216	\$247#	\$216
來自售地收益的政府資助	\$209	\$209	\$170	-
資本成本方面政府須提供的資金	\$7	\$7	\$77	\$216
營運成本				
營運赤字	\$84	\$84	\$84	\$84
補貼營運赤字的方法	「種籽資金」	補助金	租金收入	售地收入
營運成本方面政府須提供的資金	\$84	\$84	-*	-**
對政府的財務要求				
政府透過給予土地的資助	\$209	\$209	\$170	\$209
喪失的售地收益（零售 / 飲食 / 娛樂設施）	-	-	\$39	-
政府須透過財政預算提供的資金（非經常性）	\$91	\$7	\$77	\$216
政府須透過財政預算提供的資金（經常性）	-	\$84	-	-
總計	\$300	\$300	\$286	\$425**

方案1與方案2需要同等淨現值的資金，但其透過財政預算提供的資金屬「種籽資金」而非補助金

營運成本由持續的補助金所支持，因此方案2需要財政預算提供最少的前期資金

在方案3下，零售 / 飲食 / 娛樂設施的租金收入用以資助營運成本，以淨現值計算的總政府資助最低，約為二百九十億元

在方案4下，售地收益用以填補營運赤字，以淨現值計算的總政府資助最高但這可填補在可見未來的營運赤字

註：

計算出來的資金差額指對政府的財務要求，這並未計入在商業贊助和籌款活動以外的捐款。若有這些捐款，所需的政府資助將可減低。

包括零售 / 飲食 / 娛樂設施資本成本的淨現值 = 31 億港元（包括建造及大修成本）

* 零售 / 飲食 / 娛樂設施租金收入的淨現值 = 94 億港元（約每年5.91億元），這帶來約10%的安全界限； $(\$9.4 - \$8.4) / (\$8.4) = 12\%$

**在方案4下，政府透過土地資助營運赤字，帶來約150%的安全界限； $(\$20.9 - \$8.4) / (\$8.4) = 148\%$

G H K

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

建議中的法定機構需要擔當的主要財務角色包括：

- 擬備發展綜合計劃，組合文化、商業及共用設施，以達致整體規劃的目標，制定財務上最為可行的方案
- 採用分擔風險的私營機構參與協議，互相補貼各項設施，並在有需要時直接資助或互相補貼文化設施
- 制定商業計劃及發展綜合計劃並向私營機構及非牟利機構提出有關建議
- 代表公營部門簽署分擔風險的私營機構參與合約，確保雖然該法定機構獨立於政府，但仍會顧及公眾利益
- 作為涵蓋西九發展用地之土地儲備的負責機構
- 持有及分配收入，收入來源包括：為西九而成立的基金、租賃或發展西九區內的地盤，以及營運任何可產生收益的商業或其他設施

財務顧問提議，建議中的法定機構應該透過法規成立。政府已清楚表明要建立一個獨立的法定機構，即西九管理局（建議中的法定機構），在適當的階段接替政府目前的角色推行西九發展計劃。預期建議中的法定機構的角色及功能將反映上述的財務要求，但必須強調這須經過公眾諮詢以及通過成立建議中的法定機構的特定立法程序予以確立。



附錄：設施的詳細分析結果 於二零零六年的淨現值（百萬元）

第24頁

方案 1A				方案 1B				方案 2				方案 PSC		
	所有資本	營運	資本及營運	所有資本	營運	融資	資本、營運及融資	所有資本	營運	融資	資本、營運及融資	所有資本	營運	資本及營運
第一階段														
1 管理及整體規劃	(1,256)	(860)	(2,117)	(1,256)	(860)	-	(2,117)	(1,256)	(860)	-	(2,117)	(1,304)	(893)	(2,196)
1.1 整體規劃	(30)	-	(30)	(30)	-	-	(30)	(30)	-	-	(30)	(30)	-	(30)
1.2 發展區及項目的管理	(1,226)	(860)	(2,086)	(1,226)	(860)	-	(2,086)	(1,226)	(860)	-	(2,086)	(1,273)	(893)	(2,166)
2 博物館及展覽地方	(5,967)	(5,809)	(11,777)	(5,960)	(5,809)	(27)	(11,797)	(5,960)	(5,809)	(27)	(11,797)	(5,967)	(6,403)	(12,370)
2.1 M+	(5,492)	(6,059)	(11,551)	(5,492)	(6,059)	-	(11,551)	(5,492)	(6,059)	-	(11,551)	(5,492)	(6,554)	(12,046)
2.2 展覽中心	(476)	250	(226)	(468)	250	(27)	(246)	(468)	250	(27)	(246)	(476)	151	(324)
3 表演藝術設施	(8,128)	(360)	(8,488)	(8,469)	(360)	(1,046)	(9,875)	(4,951)	(909)	(597)	(6,457)	(8,145)	(2,159)	(10,304)
3.1 大型表演場地	(2,576)	843	(1,733)	(2,688)	843	(342)	(2,188)	-	-	-	-	(2,576)	484	(2,092)
3.2 大劇院 1	(1,162)	(36)	(1,198)	(1,212)	(36)	(155)	(1,403)	(1,212)	(36)	(155)	(1,403)	(1,162)	(258)	(1,420)
3.3 音樂廳及室樂演奏廳	(1,351)	(327)	(1,678)	(1,410)	(327)	(180)	(1,917)	(1,410)	(327)	(180)	(1,917)	(1,351)	(691)	(2,042)
3.4 戲曲中心	(1,117)	(235)	(1,352)	(1,165)	(235)	(149)	(1,549)	(1,165)	(235)	(149)	(1,549)	(1,117)	(466)	(1,583)
3.5 中型劇院 1	(491)	(158)	(649)	(512)	(158)	(65)	(736)	-	-	-	-	(491)	(370)	(860)
3.6 中型劇院 2 和 黑盒劇場 1	(665)	(212)	(877)	(694)	(212)	(89)	(995)	(694)	(212)	(89)	(995)	(665)	(461)	(1,126)
3.7 黑盒劇場 2 和 3	(305)	(135)	(440)	(318)	(135)	(41)	(494)	-	-	-	-	(305)	(245)	(550)
3.8 黑盒劇場 4	(185)	(98)	(284)	(194)	(98)	(25)	(317)	(194)	(98)	(25)	(317)	(192)	(152)	(344)
3.9 廣場 *	(276)	-	(276)	(276)	-	-	(276)	(276)	-	-	(276)	(286)	-	(286)
4 其他文化藝術用途	(294)	-	(294)	(294)	-	(37)	(331)	-	-	-	-	(294)	-	(294)
5 運輸設施	(1,144)	172	(972)	(1,144)	172	(75)	(1,047)	(603)	-	(75)	(679)	(1,144)	172	(971)
5.1 穿梭列車系統	(603)	-	(603)	(603)	-	(75)	(679)	(603)	-	(75)	(679)	(603)	-	(603)
5.2 道路和行人設施	(120)	(22)	(142)	(120)	(22)	-	(142)	-	-	-	-	(120)	(21)	(142)
5.3 公眾碼頭	(25)	(4)	(29)	(25)	(4)	-	(29)	-	-	-	-	(25)	(4)	(29)
5.4 停車場	(395)	198	(197)	(395)	198	-	(197)	-	-	-	-	(395)	198	(197)
6 共用設施	(1,369)	(485)	(1,854)	(1,369)	(485)	-	(1,854)	-	-	-	-	(1,369)	(529)	(1,898)
6.1 公共休憩用地	(923)	(478)	(1,401)	(923)	(478)	-	(1,401)	-	-	-	-	(923)	(521)	(1,445)
6.2 消防局、警崗及垃圾收集站	(421)	-	(421)	(421)	-	-	(421)	-	-	-	-	(421)	-	(421)
6.3 公厕	(24)	(8)	(32)	(24)	(8)	-	(32)	-	-	-	-	(24)	(8)	(32)
7 工程項目	(1,838)	(40)	(1,878)	(1,838)	(40)	-	(1,878)	(1,838)	(40)	-	(1,878)	(1,838)	(40)	(1,878)
7.1 西區海底隧道入口鋪蓋	(266)	(40)	(306)	(266)	(40)	-	(306)	(266)	(40)	-	(306)	(266)	(40)	(306)
7.2 包圍通風大樓的建築	(407)	-	(407)	(407)	-	-	(407)	(407)	-	-	(407)	(407)	-	(407)
7.3 其他地盤工程項目	(1,166)	-	(1,166)	(1,166)	-	-	(1,166)	(1,166)	-	-	(1,166)	(1,166)	-	(1,166)
小計	(19,996)	(7,382)	(27,379)	(20,330)	(7,382)	(1,185)	(28,898)	(14,609)	(7,619)	(700)	(22,928)	(20,061)	(9,851)	(29,912)
第二階段														
8 表演藝術設施（第二階段）	(1,228)	(434)	(1,662)	(1,284)	(434)	(164)	(1,882)	(1,284)	(434)	(164)	(1,882)	(1,228)	(717)	(1,945)
8.1 大劇院 2 及 中型劇院 3	(939)	(311)	(1,250)	(982)	(311)	(125)	(1,418)	(982)	(311)	(125)	(1,418)	(939)	(480)	(1,419)
8.2 中型劇院 4	(289)	(123)	(412)	(302)	(123)	(39)	(464)	(302)	(123)	(39)	(464)	(289)	(238)	(526)
9 M+（第二階段）	(394)	(517)	(910)	(394)	(517)	-	(910)	(394)	(517)	-	(910)	(394)	(555)	(949)
小計	(1,621)	(950)	(2,572)	(1,678)	(950)	(164)	(2,792)	(1,678)	(950)	(164)	(2,792)	(1,621)	(1,272)	(2,894)
總計 核心文化藝術設施及共用設施	(21,618)	(8,333)	(29,950)	(22,008)	(8,333)	(1,349)	(31,690)	(16,287)	(8,569)	(864)	(25,719)	(21,682)	(11,124)	(32,806)
售地收益														
	-	-	20,901	-	-	-	20,901	-	-	-	14,243	-	-	20,901
10.1 別墅			1,624				1,624			發展綜合計劃 A	1,610			1,624
10.2 住宅			13,874				13,874			發展綜合計劃 B	836			13,874
10.3 酒店			1,453				1,453			發展綜合計劃 C	11,796			1,453
10.4 零售/飲食/娛樂			3,949				3,949				-			3,949
總計（包括售地收益）	-	-	(9,050)	-	-	-	(10,789)	-	-	-	(11,477)	-	-	(11,905)

* 包括一個小型天篷 () 表示負淨現值



完

財務報告概要

財務顧問：西九龍文娛藝術區發展及相關事宜

有用連結 / 參考資料

1. 發展建議邀請書
<http://www.hplb.gov.hk/wkcd/eng/ifp.htm>
2. 諮詢委員會
<http://www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/intro.htm>
3. 表演藝術與旅遊小組報告
http://www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc/20060907CC02_app.pdf
4. 博物館小組報告
<http://www.hab.gov.hk/wkcd/eng/cc/doc/20061124report.pdf>
5. 財務小組報告
<http://www.hab.gov.hk/wkcd/>
6. 香港文化政策
<http://www.legco.gov.hk/yr05-06/english/panels/ha/papers/ha0407cb2-1609-1e.pdf>
7. 經濟影響評估
<http://www.hab.gov.hk/wkcd/>
8. 博物館和表演藝術與香港創意產業的關係顧問研究
<http://www.hab.gov.hk/wkcd/>

西九文化區計劃的願景

大型的文化藝術計劃 —— 豈只是文化藝術設施的匯聚，它是……

- 重要策略性投資—文化藝術是為香港未來的投資，旨在提升多元表達，推動創意，促進社區發展及社會和諧。
- 綜合式的文化藝術區—匯聚世界級的文化藝術設施、才華橫溢的藝術人才、地標式的建築物和不容錯過的優秀節目，從而把香港塑造成一個國際文化都會。
- 提供有效促進香港文化藝術長遠發展的基建—西九文化區內的文化藝術設施，符合長遠發展的需求。
- 推動文化創意產業的動力—推動香港文化及創意產業的有機成長及發展，為整體香港經濟帶來正面效益。
- 匯聚人才的文化樞紐—吸引及培育人才，亦能推動國際文化交流和合作。
- 市民同享的公共空間—開拓廣闊的公共空間、生氣蓬勃和交通便利的海旁，為市民帶來歡樂，提高生活質素。
- 與珠三角緊密連繫的文化門廊—西九文化區憑藉其在香港和內地之間的計劃鐵路網絡的策略性位置，發展成為區內文化交流的樞紐。

文化藝術設施多元優化 分期興建 並預留土地發展

- 西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會，主要由於自藝術及文化界的專家組成，他們建議興建以下文化藝術設施：
- ★ 十五個不同類型、規模的表演藝術場地，分兩期發展，適合不同藝術形式，如下表所示：

表演藝術場地	最多可容納座位	主要目的
第一期		
大型表演場地	15 000	大型盛事，大型娛樂節目及流行音樂會
大劇院	2 200	適合長期上演的本地及海外製作，西方歌劇和中國戲曲、戲劇、芭蕾舞、現代舞蹈、音樂劇、兒童表演節目等
音樂廳	2 000	管絃樂
室樂演奏廳	800	室樂、爵士樂、鋼琴或小提琴演奏、四重奏
戲曲中心 (表演場地)	1 400	粵劇、其他形式的中國戲曲及音樂表演
(小劇院)	400	
兩個中型劇院	各800	戲劇、音樂劇、舞蹈，適合本地製作
四個黑盒劇場	各250	前衛 / 實驗戲劇、新進藝術工作者的製作、喜劇、兒童劇等
第二期		
大劇院	1 900	適合長期上演的本地及海外製作，西方歌劇和中國戲曲、戲劇、芭蕾舞、現代舞蹈、音樂劇、兒童表演節目等
兩個中型劇院	各800	戲劇、音樂劇、舞蹈，適合本地製作

這一系列大大小小的場地，有助提升藝術質素，舒緩目前場地短缺的問題，填補市場上的缺口，以及孕育年青和新進的藝術家。

- ★ 一所嶄新和具前瞻性的文化機構，具有博物館的功能，定名為“M+”，聚焦於二十及二十一世紀的視覺文化，並發展以下四個初步組別：

- 設計
- 流行文化
- 活動影像
- 視覺藝術(包括水墨藝術)

- ★ 一個以財政自負盈虧形式運作的展覽中心，優先給予文化藝術有關用途使用。

- ★ 預留空間作下列文化藝術用途：

- 駐場藝團
- 藝術家及藝術團體的會議室及共用設施
- 藝術教育場地
- 藝術及文化資訊中心，國際會議 / 活動 / 節目的場地等
- 國際藝術及文化機構駐香港辦事處

地標式的建築物和嶄新的管理模式

- 以應邀參賽的形式，將M+、戲曲中心、音樂廳 / 室樂演奏廳設計成地標式的建築物。
- 構思中的所有文化藝術設施，將來會由非政府機構管理，致力追求卓越藝術和建立場地特色。



匯聚場館 與商業設施融合

- 核心文化藝術設施適當地匯聚，以產生協同效應和提高效益；同時與西九文化區的零售、飲食及娛樂設施融合，吸引人流及遊客。
- 把西九的文化藝術設施和整體規劃與周邊地區結合，以期在區內及附近一帶締造文化氛圍。

充裕的戶外空間 朝氣蓬勃的海旁 聯結彼鄰社區供市民休憩其間

- 西九文化區將作低密度發展，提供充裕的戶外空間，予市民大眾於海旁休憩，其樂無窮。該區的發展及高度限制如下：

- 整體最高地積比率訂於1.81倍的水平，整體總樓面面積為726 000 平方米
- 限制住宅發展計劃的面積不得超過西九的整體總樓面面積的20%
- 樓宇高度限制幅度為主水平基準以上50至100米

- 提供23公頃的公共戶外休憩空間，當中15公頃為地面空間，3公頃為廣場，其餘5公頃為公共平台花園。

- 西九文化區將與鄰近社區緊密相連，成為一個讓普羅大眾一家大小共同享用的休憩和玩樂的地方。

審慎及具透明度的融資方式

- 擬定融資方案時，根據以下指導原則：

- 提供穩定的撥款，有利文化藝術的發展
- 保留最大的靈活性，建立香港成為具國際地位的文化樞紐
- 確保計劃早日完成；以及
- 是政府能夠負擔的，確保有關文化藝術設施在財政方面的可持續性

- 建議採用以下融資方案：

- 由立法會一筆過撥款約190億港元(2006年的淨現值)^註，以支付西九發展的資本開支。該筆款項大約相等於西九文化區內的住宅、酒店和辦公室用地所得的預計土地收入。
- 將零售 / 飲食 / 娛樂的用地撥歸西九管理局，藉租金收入為該局提供穩定的經常收入來源，以填補核心文化藝術設施及其他設施的營運虧損，以及支付西九管理局的營運經費。

這方案可令廣達40公頃的西九文化區，能在自給自足，並可持續發展的情況下營運和發展。

合時和有意義的投資

- 這是一項重要的策略性投資，除了提升市民生活質素，亦同時令香港發展成為一個創意經濟體系和文化都會，預計會帶來大量的有形經濟效益，例如增加本地生產總值、旅遊收益和創造就業。
- 會帶來重要的無形經濟效益，亦同時推動創意經濟的發展，培育本地人才，吸引投資者，加強與珠三角的經濟融合，以及盡快推廣香港作為國際都會的形象。

西九管理局

- 成立獨立法定機構西九管理局，適時接管和推展西九文化區的發展計劃。

- 西九管理局將由具廣泛代表性的文化藝術界和社會其他相關界別人士組成。管理局將負責西九文化區的整體規劃，透過非政府及私營機構不同形式的參與，建造、營運和管理各項文化藝術設施。

- 制訂一系列的措施，以加強西九管理局的公眾問責性和透明度。這些措施包括把西九管理局指定為《防止賄賂條例》（第201章）轄下的公共機構，規定董事會成員必須申報利益，任命公職人員為西九管理局董事會的成員，並要求其主席和行政總裁出席立法會會議，答覆議員的提問。

- 採取各項對西九管理局的監察制衡措施，以保障公眾利益。這些措施包括由城市規劃委員會批核總綱發展藍圖，設定土地用途限制，向立法會提交帳目報表及核數師報告，在適當時諮詢有關人士，以及提交業務綱領和業務計劃予政府批核。

加強文化軟件

- 政府將與本地文化藝術界合作，採用適時的措施，強化和發展文化藝術的軟件和人力資源，以落實西九文化區的願景和目的。這些措施主要包括如下：

- 為主要的專業演藝團體訂定統一健全的撥款及評核機制
- 加強對新進藝術家的支援
- 強化文化藝術方面的人才培訓
- 加強藝術教育和培養觀眾的計劃
- 促進文化交流和合作
- 改善文化藝術場地的管理

期待收到你的意見

請於2007年12月12日或之前用下列方法提出意見：

- 填寫意見，交回心願咭
- 參與網上討論或填寫網上心願咭（網址：www.hab.gov.hk/wkcd）
- 參與公眾論壇（詳情載於上述網站）
- 把書面意見寄交：香港灣仔港灣道12號灣仔政府大樓25樓

民政事務局

傳真：3102 5997

電郵：wkcd@hab.gov.hk

藝術家眼中的西九

^註2006年的淨現值以折現現金流量法計算，假設名義折現率為每年6.1%，將項目期內所有現金流量折現為2006年的相等現值。如於2008年撥款，項目期內的現金流量則會折現為2008年的相等現值，所需的撥款額將為214億港元。



心願咭

您的意見將有助政府策劃如何推展西九文化區，請就下列各個主題提出意見，並點選適當的空格，亦歡迎您在每個主題下填寫您的心願。

(I) 整體願景

西九文化區，將會發展成為一個綜合文化藝術區，匯聚世界級文化藝術表演節目、展覽和設施，把香港塑造成為國際文化大都會。

十分同意 ☐ 基本上同意 ☐ 部份同意 ☐ 不同意 ☐

我的心願是：

(II) 文化藝術設施的多元發展組合

西九文化區的文化藝術設施將會是多元的發展組合，適當地分期興建及預留土地，使有關設施有進一步發展空間。

十分同意 ☐ 基本上同意 ☐ 部份同意 ☐ 不同意 ☐

我的心願是：

(III) 匯聚的協同效應

核心文化藝術設施將會適當地與西九文化區的零售、飲食及娛樂設施匯聚及融合，以吸引人流，增加對遊客的吸引力。

十分同意 ☐ 基本上同意 ☐ 部份同意 ☐ 不同意 ☐

我的心願是：

(IV) 低密度發展，寬敞開放的海濱公園供市民大眾使用

西九文化區擁有海濱長廊，市民可盡覽維港兩岸的美麗景色。它將會作低密度發展，及與鄰近社區緊密聯繫，為市民大眾提供充裕的戶外空間。

十分同意 ☐ 基本上同意 ☐ 部份同意 ☐ 不同意 ☐

我的心願是：

(V) 審慎及具透明度的融資方式

為長遠達致財政上自給自足，建議的西九管理局將獲政府一筆過撥款，該筆撥款大約相等於西九文化區內的住宅、辦公室及酒店用地預計所得的土地收入，以支付西九文化區的資本開支。零售、飲食及娛樂用途的商業用地租金收入將用作補貼西九文化區的營運費用。

十分同意 ☐

基本上同意 ☐

部份同意 ☐

不同意 ☐

我的心願是：

(VI) 管治模式

成立西九管理局。該管理局是一個有廣泛代表性的獨立法定組織，它會透過合適的私營機構參與模式，策劃、發展和營運西九文化區的設施（住宅、酒店及辦公室設施部份除外）。西九管理局的運作將具透明度和問責性，並會就所有重要事項，諮詢市民大眾。

十分同意 ☐

基本上同意 ☐

部份同意 ☐

不同意 ☐

我的心願是：

(VII) 加強文化軟件

為實現西九文化區的願景和目標，政府將與文化藝術界合作，推行適切的措施，強化文化軟件，以促進藝術團體、新進藝術工作者、藝術教育、觀眾拓展、人力資源規劃和訓練、文化交流等方面的發展。

十分同意 ☐

基本上同意 ☐

部份同意 ☐

不同意 ☐

我的心願是：

其他心願

我的其他心願是：

回應者資料

年齡

12以下 ☐

12 - 19 ☐

20 - 29 ☐

30 - 39 ☐

40 - 49 ☐

50 - 59 ☐

60以上 ☐

性別

男 ☐

女 ☐

居住地區

香港島 ☐九龍 ☐新界或離島 ☐其他 (遊客/非本地居民) ☐

職業(請說明)

教育程度

專上程度 ☐中學程度 ☐小學程度 ☐

凡在本心願咭所提供的回應者資料，會供政府用作與西九文化區計劃有關的所有合法用途，並可能會向其他政府決策局/部門及參與這次公眾諮詢過程的獨立顧問披露這些資料。