

## 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](http://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<sup>1</sup>。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<sup>2</sup>。

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<sup>3</sup>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](http://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](http://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<sup>4</sup>。

#### 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；

---

<sup>4</sup> 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，為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，並為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 月底為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，滙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**。