

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，在原来的「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	
<ul style="list-style-type: none"> • 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> - 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日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。