

西九龍文娛藝術區

公營機構與私營機構合作發展

1. 香港測量師學會原則上支持讓私營機構參與融資、規劃、建造、營運、保養和發展等各項工作的構思。政府可藉邀請來自私營機構的倡議者提交建議書而取得一些政府機構不一定具備的創意和專業知識。
2. 然而，必須考慮的是過去曾有一些邀請私營機構參與的計劃並不十分成功，甚至引起廣泛的關注，因為公眾認為當局在投標協商及計劃推行階段曾袒某些發展商。因此，當局必須制訂詳盡的計劃並向相關行業和市民大眾加以解釋。

工程計劃

3. 這項大型工程計劃佔地40公頃，將會提供下列設施：
 - 一座劇院綜合大樓，內設3個劇院，合共3 200個座位；
 - 一個可容納最少10 000個座位的室內演藝場館；
 - 一個博物館群，由4間不同主題的博物館組成，面積合共75 000平方米；
 - 一座面積10 000平方米的藝術展覽館；
 - 一個供噴水、燈光及激光表演的海天劇場；
 - 最少4個廣場；
 - 一個旅客捷運系統；
 - 一座消防局綜合大樓；
 - 一個碼頭；
 - 商業、住宅及酒店發展項目；及
 - 覆蓋大部分文化藝術設施的天蓬。
4. 倡議者將會制訂發展計劃，適當地把文化藝術設施與商業、住宅及酒店發展項目融合，藉以盡量提高受益。為使這項發展有利可圖，計劃的大部分收益將會來自商業及住宅物業的租售。

採購方案

5. 可供選擇的採購方案有很多，如何決定最合適的方案則須視乎政府對所涉及的費用承擔、風險及管理責任的立場而定。以下表列者為主要的考慮因素。

方案1 政府負責發展(類似新市鎮發展的模式)

方案2 設立管理局負責發展(地下鐵路的模式)

方案3 以分批招標形式由多個私營機構推行

方案4 單一私營機構負責發展

方案5 單一私營機構分階段推行

從政府的角度而言，上述方案的利弊如下：

方案	最初融資 承擔	對規劃/設計 的控制程度	土地及法律 方面的風險	推行計劃 方面	市場轉變 的風險	設施需求 量的轉變風險
1	高	高	低	控制：高 風險：低	高	低
2	中	中	低	控制：高 風險：低	高	低
3	低	低	高	控制：低 風險：中	中	中
4	低	低	中	控制：低 風險：高	低	高
5	低	低	中	控制：低 風險：中	低	中

可取的方式

6. 雖然政府可藉把風險轉移至倡議者而得益，但最終納稅人仍要負擔所涉及的開支。因此必須小心釐定採購策略以確保以下各點：
- 政府向倡議者清楚表明其就推行工程所訂的底線。
 - 採取有系統的推行模式以確保政府能負擔有關費用。
 - 倡議者的建議書必須能讓當局按清晰明確的標準加以評估。
 - 應由最有能力管理風險的一方承擔風險，政府應與倡議者分擔風險，以確保能合乎最高經濟效益。
 - 政府不應受任何在批出合約後始作出的改變所限制。

面對的挑戰

7. 就西九龍文娛藝術區這樣大型和複雜的工程計劃而言，所需面對的最大挑戰就是一方面要確立政府在邀請提交建議書和公平評估該等建議書時的底線，另一方面則要靈活地鼓勵創意及處理在漫長的施工期所出現的問題。上述兩方面的要求必須取得適當的平衡，這項發展計劃才能得以成功。

工程計劃及財政安排

8. 提加建議邀請書內已清楚訂明核心文化藝術設施的落成日期為2010至2012年，即工程計劃在2006年展開後的4至6年內。政府要求倡議者首先落成該等核心設施，藉以加強控制發展計劃的整體質素，但問題是有關的初期資本支出會因此而大大提高，若非同時提供高利潤回報，倡議者可能會因為所牽涉的風險太高而認為發展計劃不夠吸引。本學會建議當局採取更為靈活的方式，容許以可獲利潤較高的設施逐步資助利潤較低的設施，藉以減低倡議者的風險。

土地事宜

9. 建議的批地程序並不可取，倡議者所投資的金額龐大，但批地的條件卻不夠嚴謹，因而要承受過多風險。若出現糾紛，政府的議價能力並不高，原因是屆時已投入了一定的財力物力、解決糾紛需時，而取消有關工程合約又會帶來不良的影響。基於同樣原因，建築規約條款似乎亦屬多此一舉。
10. 核心文化藝術設施及公用地方等等的不可分割業權的分配安排有欠理想。由於所涉及的標準及服務各有不同，維修責任的分配便會變得複雜。

單一招標安排

11. 政府認為單一招標安排是最佳的安排，比“綜合發展”模式更理想。然而，此安排卻可能會出現上文所述的各項問題，例如偏袒某大發展商、需要適當分擔風險、需要處理在計劃施工期將會出現的問題，以及政府可能受任何在批出合約後始出現的改變所限制等。本學會認為，從合約及技術的角度而言，這項發展計劃是可以及應該分拆為多項工程招標，並且不會導致其設計或營運受損。
12. 若採用單一投標安排，政府似乎太早便作出過多的承擔。假如在訂定合約數年之後，由於社會、經濟或人口方面的變化而真的有需要修訂或重新分配有關設施的話，政府可以怎麼辦？

香港測量師學會的專業知識

13. 鑒於這項地標發展計劃對香港特區的未來有深遠影響，本學會歡迎有此機會就該發展計劃的採購策略提出意見。雖然本學會的意見主要集中於大原則上，但本會深信該等原則正是影響這項發展計劃的成敗的基本因素。鑒於這項計劃目前正在籌備階段，有關的建議若獲政府採納的話，應該可以輕易納入以後各期的採購程序之內。
14. 本學會隨時樂意為政府就各項事宜提供專業意見以及本地與海外的專業人才。

香港測量師學會

2003年11月14日