

「香港工程」就西九龍文娛藝術區發展計劃呈交的文件

「香港工程」是一個由文化、創意界別人士組成的民間組織。由於成員對西九龍文娛藝術區的規劃和發展十分關注，故於二〇〇三年十一月五日籌辦一個研討會，邀請個別講者、業界人士及公眾就西九龍計劃表達意見。

會後，「香港工程」草擬了一份意見書，表達組織對該計劃的初步意見。

本文件集包括以下內容：

1. 「香港工程」就西九龍計劃的意見書（見「香港工程」對於西九龍文娛藝術區的立場與呼籲）
2. 「西九龍文娛藝術區」研討會撮要及紀錄
3. 「香港工程」的創立宗旨及背景資料（見研討會紀錄附件一）

我們視西九龍計劃為「香港工程」重點關注項目之一，亦願意夥同社會各專業人士、團體以至政府組織，日後就該計劃開展更深入的討論，令整個規劃內容更完善。

「香港工程」

二〇〇三年十一月十七日

查詢

電話：2768-8678

傳真：2712-8200

電子郵箱：ada@filmworkshop.com.hk

「香港工程」對於西九龍文娛藝術區的立場與呼籲

「香港工程」成員來自創意產業，宗旨是凝聚彼此的專業經驗與智慧、視野和想像力，攜手努力，願為香港未來描繪創意藍圖，並與社會各方積極力量合作，推動香港成為一個先進而具文化影響力的國際都會。

基於此，我們藉著多元化創意理念，共同分享一個目標，為香港在我們國家，亞洲，以及世界的文化創意藍圖，尋求香港本身的文化特色和文化定位。

由於「西九龍計劃」已定為文化項目，我們作為創意業界的專業人仕，理所當然關注項目的內容及真正意義。

就西九龍文娛藝術區的規劃與拓展，我們曾舉辦過一次研討會，報告將遞交社會關心人仕及政府有關部門，作參考和回應。我們最關注的一個核心問題是：

這項計劃能否有效促進本土文化的發展，並有利香港創意產業的發展？

在這立場上，「香港工程」對於西九龍文娛藝術區計劃提出下列看法：

I. 方向定位：文化承擔

西九龍計劃既然被確認為「文化項目」而非「地產項目」，政府應堅守「文化發展」這目標的態度和精神，帶動香港文化地位的提升、展現香港文化的宏遠視野、和配合香港整體文化政策的制訂與執行。

因此，特區政府有責任予以承擔落實，根據公平、公開、公正的原則，跟相關的組織團體討論合作，研究出一套可行的辦法。正如文化委員會在〈政策建議報告〉（2003年3月）所言，「西九龍文化區的誕生，是一個千載難逢的機會」，我們必須珍惜這個機會，共同努力，切勿半途而廢或改變初衷。

II. 規劃判準：文化邏輯

西九龍計劃既屬「文化項目」，特區政府在規劃和拓展上切切不可純粹從商業營運角度（例如成本計算、談判對象、績效檢驗等）出發考慮，因而忽略了文化創意界的意見及需要。例如，對於「是否該把營運、保養及管理的工作批予單一發展商？」這個極具爭議性的問題，特區政府不可只考慮「哪種方式最方便於營運、保養及管理？」，而該同時考慮「哪種方式最有利於促進和提升香港文化的發展？」。再例如，對於計劃績效的要求和審核，特區政府不可只考慮「西九龍計劃是否已達成營運、保養及管理目標？」，而

該同時考慮「西九龍計劃是否確已帶動香港文化的整體發展？」。我們相信，既然是「文化項目」，就必須把思維判準建立在「文化邏輯」之上，不可用單純的「商業邏輯」取代和檢驗一切。

III. 合作參與：制度保障

西九龍計劃既屬「文化項目」，特區政府有責任保障文化創意界的參與機會，無論在計劃內容、評審過程、具體執行、監督機制等各方面皆須納入文化創意界的代表；這意味，政府不應只是零散而片面地諮詢文化創意界的意見，亦不應過分樂觀地期待發展商主動跟文化創意界聯手合作。我們認為，西九龍計劃的主導角色不應局限於特區政府和發展商，而該在運作制度上充分保障文化創意界的參與權利，讓「文化創意界 — 特區政府 — 發展商」組成三角伙伴，合作推動西九龍計劃的圓滿落實。

基於上述看法，在這階段，「香港工程」對於西九龍計劃提出下列意見：

1. 認真檢視西九龍文娛藝術區與香港整體文化政策之間的關係，對西九龍計劃展現充分的承擔意志，不可輕易退卻或把責任全部轉移到營商者身上。
2. 「文化創意界 / 公眾 — 特區政府 — 發展商」之間必須有更充足的時間、用更全面的方式進行對話，全面檢視計劃的定位、政府的角色、規劃內容等未盡釋疑的地方。
3. 重新檢視招標邀請書內所列項目內容和要求，尤該考慮對文化創意界的需要和訴求，並確保計劃項目促進本地文化發展，並提供可持續發展的支援配套設施，例如人才培訓、教育、實驗、研究與發展等。
4. 提高招標過程的透明度和公開評審標書的準則，尤其需要在制度上保障文化創意界有充分的參與和發言權力。
5. 認真考慮文化委員會在〈政策報告書〉內所列「區內不同設施之間的融合」、「與區外設施的融合」、「重視文化軟件」等三項提醒，注意跨區和跨界別之間的配合協調。
6. 若政府就上述議題有明確的政策和策略，政府宜披露更多資料以釋公眾疑慮；若上述議題需要更充裕的時間蘊釀社會共識，政府應考慮延後招標截止日期。

二〇〇三年十一月十七日

「西九龍文娛藝術區」研討會

撮要

「香港工程」舉辦的「西九龍文娛藝術區研究會」匯集了多位講者、與會人士的意見（詳見《研討會紀錄》）。會議雖未有就個別議題達成共識，但眾多講者的發言揭示了西九龍文娛藝術區計劃的複雜性，並觸及該計劃如何進一步完善、理順規劃內容和落實執行等關鍵問題。

本撮要嘗試歸納各方意見，羅列主要問題所在。

宏觀議題

- 1) 西九龍計劃書雖建議興建文娛藝術區，亦列明承辦的發展商需興建指定的文化建設，但不少意見指政府並未明確宣示政府在這個計劃內，如何承擔推動本港文化發展的責任，因而令公眾人士對政府的意圖、計劃的目標和推動文化發展的步驟感到疑慮（段 27-29, 54, 55, 60）。
- 2) 視西九龍計劃作推動本港文化發展的旗艦，則不能迴避文化定位和長遠文化策略的問題。缺乏這方面的思考不單令計劃的目標和定位不清楚，也令規劃當局失掉篩選的準則，亦難以檢視和評估計劃的成效。會議就這方面提出的疑慮包括（段 9-10, 12-13, 33-36, 50）：
 - 西九龍計劃並未釐清香港的文化藍圖，也沒有交待計劃在藍圖中所佔的位置。
 - 現時也沒有適當機制，建立理性對話的平台，從而討論、評估和勾劃香港的文化藍圖。
 - 計劃也未有檢視香港的文化藍圖跟國際的、區域的、地區的發展有什麼關係。
 - 迄今也未有詳細而科學化的研究/調查，檢視和估量香港未來的文化定位、文化藝術市場 / 文化消費模式和習慣的現況和預測，以至文化遊業的經濟分析。
- 3) 某些關乎文化政策的核心議題，包括文化藝術教育、人材培訓、推廣/培育觀眾群、對外營銷等政策，未有在整體藍圖中呈現。而這些議題既影響到個別文化設施如何釐定其內容、功能和效用，又對本港文化生態環境產生深遠的影響（段 46, 49；其餘見計劃內容部分）。

- 4) 與會人士就西九龍計劃的商業模式也有疑慮。計劃書指發展商除興建指定文化設施外，還需夥同本地藝術組織，負責營運、保養和管理有關設施。有意見指：
- 地產發展項目與文化事業項目的「利益並不統一」，而且有可能出現文化事業需要長期補貼的問題（段 19, 51）。
 - 其次，計劃也沒有交待日後發展商轉移文化事業項目時的機制，以及日後的補貼模式等問題（段 16, 20-21）。
 - 縱使發展商承擔投資文化設施，發展商經營文化項目的目標不一定配合社會大眾推動文化發展的期望。如何確保兩者目標一致，必須引入某種監管的制度（段 21, 45, 63）。
 - 本地市場的體積、文化內容的吸引力和供應是否可以支持文化設施的商業模式也屬疑問（段 21, 29, 52, 62, 63）。

計劃內容

- 5) 針對計劃書建議興建的文化設施，與會人士提出不少意見，從中反映計劃書在設定西九龍項目的文化設施時，對掌握文化發展的趨勢、本地文化環境的狀況、藝術工作者的需要和期望仍有一定距離。
- 計劃書建議的設計博物館，無論概念和規劃模式都顯得過時，而且不一定符合推動設計藝術的目標。反之把資源投放到藝術教育、設計教育更重要。另一項選擇反而是籌辦一所設計學院，將更符合設計界的需求和長遠文化發展的利益（段 39, 49）。
 - 亦有意見表示水墨博物館的建議符合興建和發展具本地文化特色的目標。民間團體已為籌辦該館提供了大量準備工作，可望建成一間具專業標準和出色的博物館。業內人士也相信該館會能吸引本地及外地觀眾（段 40-41）。
 - 電影業人士認為 IMAX 模式的商業經營模式不會成功，而且也沒有本地特色。若要興建影院，宜考慮興建一間可容納千人的有規模影院。另一種選擇是興建藝術電影院，補充現時電影資料館或商營藝術影院不足之處。至於建議的電影博物館，其規劃和概念也追不上媒體變化的趨勢。未來影像媒體博物館的方向，應循新媒體、多媒體（包括電影、數碼媒體、電視、廣告、以至動畫和遊戲）的方向發展（段 43-44, 54）。

- 另有與會人士表示，雖然歡迎建議中興建當代藝術館的構思，但認為該館的角色和功能，應以教學/教育、研究、促進交流、鼓勵創作的功能為主，而非純用作粹純展示藝術品（段 45）。
- 文化場址要適應本地劇團的需要，應同時考慮場館設施對劇團資源所造成的影響，以及配合演出的環境和要求。場館的規劃也應該具靈活性和彈性，並可以組合成不同的建築群，切合本地規模較少的劇團的生態環境（段 48, 50）。
- 商業用的多功能場館可以引入競爭，因香港表演事業對能納容一萬至一萬五千人的優質場館仍有需求。過往這類場館的規劃和興建過程鮮有吸納業界的需求，故政府宜吸納業界對場館設施和要求的專業意見。香港也可以考慮一些更大的場館，如 Hong Kong Dome 一類能容納四萬至七萬人的場館，以滿足大型表演、娛樂、體育和典禮活動的需要（段 65）。
- 另一種意見更指建議書的文化項目，可透過重新規劃尖沙咀海旁、尖東和舊水警總局，使之成為一個結合文化、旅遊和商業功能的區域，較之西九龍計劃的文化項更具效益，所需時間也較短（段 53）。

時限、諮詢程序

- 6) 有意見指西九龍計劃既涉及重大投資，也載負推動本港文化發展的期望，但箇中涉及的問題既廣且深，有需要作進一步的討論。若果眾多問題於明年三月標書截止限期前未有令公眾滿意的解答，是否應該提出新的時間表（段 12, 39, 58）。
- 7) 亦有意見認為計劃縱使落實，也應該以分階段的方式施工，藉此容許更大的彈性檢視前期的工作，並有更大的空間調適計劃的內容（段 49）。
- 8) 回應重點(2)設立諮詢和討論平台的觀點，有意見指政府宜推動廣泛的諮詢、小組討論及重點研究，讓公眾對計劃有更詳細的了解、促進交流、蘊釀社會共識（段 12, 45）。

「西九龍文娛藝術區」研討會

「香港工程」主辦

二〇〇三年十一月五日

研討會紀錄

會議由馬家輝博士主持。馬博士是香港城市大學中國文化研究中心主任，也是「香港工程」籌備委員會成員之一。

第一部分：開幕致詞

「香港工程」主席徐克生先致詞¹：

1. 「香港工程」於今年三、四月間蘊釀成立。這段期間香港面對「沙士」疫潮的衝擊，陷於緊張的局勢；每天從媒體聽到病人人數增加、看到前線醫務人員努力工作，本人跟多位文化界朋友，感到大家需要做點什麼，但卻不知從何入手。過去一段時間，隨著中國踏進現代化和開放之路，作為中國人我們固然感到歡喜，但過程中反而把香港忽略了。自己是香港人，但跟其他香港人一樣；我們在此地成長，但工作或思考的視點都放在海外。
- 2 「沙士」疫潮使香港陷於低谷，但我們相信香港會跨過這段低潮，並期待新轉機的來臨。由最初的盼望，到我們看到疫潮期間醫護人員發揮專業力量，作出貢獻，自己才突然醒悟，新的轉機事實上由我們自己創造，並不能等待「它」自自然然降臨。由此我意識到我們必須積極做點工作。身邊不少來自創意界別的朋友，因而聚在一起，商談如何利用本身的專業，為疫潮過後的香港及未來的發展，打造更有利的環境。當時談不上具體的計劃，也不知從何開始，但我們一夥人認為「香港工程」的名目是一個好的起點。透過二、三十人的初步討論，我們認為既然成員多來自創意產業界別，最好是利用「香港工程」這項計劃，凝聚專業經驗、智慧、創意和想像，聯同社會上其他積極力量，共同描繪香港的創意藍圖，積極推動香港的城市發展，成為一個有文化影響力的國際都會。這項工作不能單靠少數人參與便成事，故此需要匯聚更多積極的力量。

¹ 關於「香港工程」的背景資料，見附件一。

3. 因為種想法，於是有「香港工程」的成立。它的目標是希望從文化創意的角度來建設香港，它不帶政治色彩，也沒有政治企圖。「香港工程」是一個來自民間的自發性團體，現時以擔保有限公司的形式註冊，日後或許發展為一個非牟利機構。
4. 組織的活動大抵有兩個範疇。其中一個部分是發揮智囊的角色；「香港工程」約二、三十位的成員，對創意、啓發性的事務都感興趣，也有意就這些事務表達意見和推動事情發展。第二部分是個別活動計劃，我們希望透過專責小組的方式來推動某些事情。在籌組初期，成員討論「西九龍文娛藝術區」的計劃時，對該計劃十分關注，故有籌辦今天研討會的建議，並希望透過邀請不同界別人士參與討論，以開放的態度進行交流，讓與會人士對「西九龍文娛區」有更深入的了解和討論。這次研討會的目標旨在引發更多討論，並期待各界人士積極的參與。

第一部分：主講嘉賓發言

5. 主持鳴謝劉小康先生義務設計「香港工程」的徽章，並介紹「西九龍文娛藝術區」計劃的背景資料。主持表示「西九龍文娛區」的討論已持續一段時間，而且據政府公布的資料，計劃涉及多項具體的內容，但過往媒體的討論很多時只集中在個別議題，反而忽略了整全性的討論。「西九龍文娛區」計劃事實上涉及定位、概念、營建、經營以至跟文化的關係，這些議題引伸不同的可能性。「香港工程」舉辦今次研討會，並非針對港府公布的「西九龍文娛藝術區」邀請書作批評，而是希望就邀請書內所列內容的可能性，探討其利弊。在這前提下，今次研討會繼邀請四位嘉賓從文化、經濟、社會學角度及台北創意政策的經驗，談論「西九龍文娛藝術區」計劃之外，還會就邀請書內所列的建議，邀請五位來自不同界別的代表發表意見。最後，研討會將開放討論，邀請台下與會者發言。

四位主講嘉賓分別是：

榮念曾先生〔進念廿十面體總監〕

王于漸教授〔香港大學經濟及金融學院教授〕

呂大樂教授〔香港中文大學社會學系教授〕

龍應台教授〔香港城市大學客座教授、前台北市文化局局長〕

榮念曾發言

6. 本來準備了一篇文章跟大家討論，不過文章已在《明報》刊登，故內容不需要重覆了。² 我一直以來十分關注西九龍計劃，包括它的文化定位、對社會發展的影響、對文化體制、營運、管理體制的影響，也期待西九龍的發展如何跨進一步，助香港發展成為一個文化大都會。大家都關注這些問題，而且亦思考透過什麼方法、何種程序達致這些目標。
7. 今日我希望集中討論的，是如何建造「平台」的課題；正如「香港工程」嘗試做的，就是要建立一個開放討論的平台。這種平台實在重要，它是中性的、理性的和有國際視野的，而且也尊重知識和研究力量。但我常常思考這種平台如何才能持續。我同時期望，像「香港工程」這樣的平台可成為一種制度，持續發展下去，這也是香港未來需要的民間智庫。
8. 在這裡不得不提「文委會」；它本來是一個可供交流和討論的平台，但今年三月以後，工作完成後文委會好像無疾而終。個人對文委會是有意見的，因為它未能催生一個集三個部門〔政府、非政府組織及商業部門〕而成的對話平台，討論如何策劃和推動香港未來的文化藍圖。我為何要在此提及文委會和它的報告書呢(文化委員會政策報告)？事實上兩者跟西九龍計劃有很大關係。西九龍計劃與香港的文化藍圖是互相配合的；談到文化藍圖，便會觸及硬件、軟件、短線、長線的策略，我們也會觸及在什麼機制下推動計劃發展。而且計劃更不能單從香港內部著眼，還要檢視鄰近地區及國際文化發展的趨勢，因為香港事實上有能力對鄰近地區、亞洲區以至國際舞台的文化發展扮演一定角色。若果沒有一個文化藍圖，我們怎樣可以策劃西九龍的發展呢？同樣道理，若沒有就文化藍圖進行研究、沒有深入討論、缺乏有效的討論機制，策劃文化藍圖的工作也無從談起。這些問題不單是個人的思考，大眾也應該參與討論，民政事務局及有關機構也需要作回應。這是我在這裡重提文委會角色的原因。本來這個機制可以成為一個探討本港文化藍圖的平台，有了這項基礎，才可以深入探討西九龍計劃，但三月以來文委會工作結束後留下了一段空白，政府或公眾如何填補這段空白，是我們應該思考的問題。
9. 儘管現況未如理想，我們應該積極想辦法把事情做好。剛才主持提及西九龍建議書內容的漏洞，包括諮詢的工序、審核準則由誰人訂定等問題，從建議書內容也沒有反映出一個香港文化視野和國際視野。這是十分可惜的事情，因為若果建議書內沒有這種視野，很難令地產發展商及本地文化界協力推動香港成為文化都會，達致如期的目標。但這缺陷未嘗不是好事，正因為有「留

² 榮先生曾就「西九龍文娛藝術區」發表評論文章，該篇名為「兩個題目和三點建議—關於西九龍計劃」的文章，見附件二。

白」，我們有空間為西九龍計劃填補不足之處。

10. 個人認為現在最需要處理的，是促進三個部門之間的合作和對話。這是指政府部門、非政府部門和商界〔地產發展商〕有一個開放的、非政治性的對話平台，促進彼此間合作，並在這過程中互相影響和學習。重要的是我們在這過程中了解自己不知道什麼。個人對地產商沒有了解，也不懂得他們處事和估量投資項目的方法，但我認為文化界是需要了解他們的想法，因為沒有這種知識文化界難以和地產商對話和合作。同樣，地產商也希望知道文化界的想法；什麼是文化視野？什麼是文化都會？是不是興建數個劇院便是文化大都會呢？文化硬件需要軟作配合，若軟件沒有視野，最終是否可達致文化大都會的目標呢？若處理這些問題時缺乏有深度的研究，所謂大都會計劃可能只是個一篤便破的泡沫。又或者像星加坡的情況，興建了一個偌大的 Shopping Mall，除了吸引海外一流的藝術團體到當地表演外，對當地的文化究竟帶來什麼影響，種種問題仍有待考察和解答。
11. 我們需要一些量度「發展」的工具，這些包括評估社會發展的工具、文化發展的工具，這些工具現時仍然缺乏。若果我們漠視不足之處，西九龍計劃或許又再次淪一個地產項目。如何發展這種工具卻需要投資，也需要大家有耐性發展知識工具，並利用它協助我們未來的發展。我認為現時整個大環境的氣氛是很反知的，但批評以外更重要的是開展下一步工作。剛才提到要發展知識工具、對話平台，但涉及的資源如何籌措呢？自己跟一些地產商談過，問他們過往沒有關心文化，現在趕忙關心文化發展，這背後的心態是否需要檢討呢？若地產商現在開始關心文化，我們如何把握機會讓他們更加關心，透過日後的游說和商議，讓他們也關心文化遠景，而不是單單考慮眼前的利益。這種對話也適用於政府與文化界，甚至是文化界內部亦然。
12. 我希望這次會議讓我們了解到未來溝通平台、網絡應如何建立，以及這機制如何令各界開展理性對話。關於西九龍計劃，我有幾點關注：距提交標書的日期只有不足六個月，要求發展商、文化界和政府短期內有上述的對話，似乎並不現實。若果要趕工，這當然要加把勁，若情況真的不可能，我們應該站出來告訴政府，現在的時間表並不可行。當然，大家應該在提出新時間表時，具備可行的方案，包括公眾諮詢、小組討論、研究應如何進行，否則暫緩限期的要求又再次被解讀為政治姿態。這些工作也需要更多支持，包括其他非政府組織以至政府組織持理解的態度。
13. 西九龍發展計劃是個重要契機，它有潛力令香港的文化體制在亞洲區內扮演更重要的影響力。個人多年來在其他地方汲取的經驗，讓我深信香港有發展成為文化大都會的潛力。

14. 主持補充資料：Danny 剛才提到的文委會政策報告也提到西九龍計劃，並就該計劃提出一些指導性原則。內容有三點：一，是以人為本，究竟最後會否演變成以商人為本，這點有待觀察。另一點是建立夥伴關係，但是否屬「應酬關係」也需要大家關注。第三是民間主導，但最終會否變成「民間誤導」？除原則性要點外，報告也提出三點較具體的關注，包括西九龍文化設施之間的配合、西九龍與其他區域之間〔如維港兩岸設施〕的配合，以及重視文化軟件的發展。西九龍發展計劃最終是否符合文委會這個高階層諮詢組織所列的原則，也是我們值得留意的。

王于漸教授發言

15. 多謝大會邀請我發言。個人對文化事務沒有深入認識，也沒有就這方面進行研究。在沒有準備下便應邀出席，只好談談一些個人想法。個人對文化的理解有二，一者它是文化遺產、其次是活生生的文化，即我們還在創造的文化。我今天想談的，是利用經濟學的觀念，分析文化事業的商業模式〔Business Model〕。我不希望用經濟學的術語來討論，反而希望透過一個故事來說明問題。
16. 我在十多年前看過一篇分析意大利歌劇歷史發展的研究，作者也是一位經濟學家。先從簡單的想法入手，任何商業模式都有一些資本投資，我姑且把它當作硬件/軟件的投資，文化事業那些屬硬件，那些屬軟件我也不大清楚，但剛才講者還提及另一種投資，即研究與發展的費用，這部分的投資不容易全數歸類作軟件投資，但肯定是一種持續的東西。文化事業需要的研究與發展究竟是什麼也很難說得清楚，我姑且稱之為“Vaporware”。除基本投資，應該還有經常的收入和支出。文化事業的 Vaporware 也可以算作經常性支出，因為這部分對事業尤其重要。此外，西九龍文化藝術區內還有一種東西，例如公共交通的設施，用經濟學的術語這些是 capital “T”的部分〔Terminal Transfer〕。意思是最終轉移的部分，它可以是收益部分或支出部分的轉移，也可以是兩者的轉移。舉一例，若地產商把樓宇售出後，虧損的部分則轉移比政府，那虧損部分用什麼方法來持續經營則是一個需解決的問題。最後，文化事業也講求對象或顧客，則觀眾/對象在哪裡？另外，文化工作者又在哪裡？是從外地輸入？抑或本地培養？這些都是重要的問題。
17. 介紹了多個術語，現在讓我們進入意大利歌劇商業模式的分析。意大利歌劇大抵始於十七世紀，此後維持近三個世紀的生命力，在這段期間有蓬勃的創作。但現今意大利歌劇雖然仍是文化產業，但活力不再。有趣的是，在十八、十九世紀時的意大利歌劇院，有十分完善的商業模式。當時所有歌劇院都有一個老板，而他則同時經營兩種事業；他既擁有一間歌劇院，同時有一間賭場，而且兩者是接鄰的。當時的顧客在賭場玩耍後，便到歌劇院聽歌劇，而

且是家庭娛樂的一部分。從賭場賺取的錢，則用作 R&D 支持歌劇創作。整個事業有清楚的模式，既有資本投資、固定收入、研究支出，而後者則支持大量文化工作者創作新的劇目。這模式也有明確顧客群，部分人士對賭博有興趣，部分則聽歌劇。從這個模式我了解到更重要的一點，即「賺錢的」與「花錢的」都屬同一個擁有者。兩者有密切關係，因為這意味賺錢的商人不會只顧賺錢而不顧投資。

18. 這個意歌劇的商業模型可謂十分完善而且各環節互相配合。但後來卻土崩瓦解，原因是意大利在統一後政府受一股道德思維的約束，決定禁賭，令整商業模式失效。但由於市民的不滿，政府因此介入資助歌劇演出，提供市民娛樂。這做法雖然保持了歌劇的演出活動，把它變成一種文化遺產事業，但缺乏商業模式的支持，歌劇失出了活生生的文化活力，過往 R&D 的投入也隨之消失，變成沒有新的創作。
19. 西九龍計劃的核心問題，在於收入部分和支出部分的不統一。這是說西九龍計劃固然有有價值的資產，如土地、興建的樓房等等，但如何把這些賺錢的利益，轉移到支出部分則欠缺清楚的模式。而且文化事業和西九龍的商業項目〔不論不同型式的地產項目〕，兩者沒有必然的關係。事實上任何房地產項目，到可以用作支持文化事業；例如在其他黃金地段〔如淺水灣〕撥出土地興建房地產項目，把部分收益投入西九龍文化藝術區也可以，後者甚至可以完全是文化建設或公園。問題的徵結是，若參考意大利歌劇難得成功的例子，則西九龍計劃並沒有解決地產項目〔賺錢部分〕與文化事業項目〔支出部分〕之間的必然關係；現時西九龍計劃把兩者放在一起，只是一種巧合！若未能解決這徵結，將出現追求益利與開發文化事務的目標並不結合。
20. 還有另一個問題是關於“BOT” (Build, Operate and Transfer)，核心的問題是最終轉移的是什麼東西？這關乎發展商日後建成設施後將把哪一部分的東西轉移。這裡涉及兩個問題：第一，地產/發展商的營利部分是否可以持維支持文化事業。其次，就算我們假設有一個發展商能把商業項目跟文化事務項目結合，甚至投資在設施、演藝、人才培訓、鼓勵創作等活動，但日後若把這部分文化事務轉移給政府，政府仍要解決如何籌措持續資源的問題。總括而言，西九龍計劃需要解決營利部門與開發文化事業部門兩者利益不結合的問題，也要考慮日後「轉移部分」的機制和模式。
21. 更重要的是，西九龍計劃的文化內容究竟是什麼？這必然跟觀眾/顧客有關，單靠香港約七百萬人的口，是否可以支撐西九龍龐大的文化事業呢？這點好令人懷疑。譬如倫敦的歌劇，它的生存有賴大量的美國遊客，亦即靠外來的客人。美國的遊客群屬高消費能力的遊客，故花一、二百鎊買門券不足為奇。但香港的顧客在哪裡呢？究竟我們是否期望來自內地、印度、北美的顧

客來支持有關業務？我們必須仔細思考富裕的顧客群從何而來。若缺乏這種外來資源，則文化事業仍然需要長期補貼。若以補貼模式來考慮，則現時西九龍計劃並沒有清楚解決營利項目與補貼項目利益不結合的問題。正由於這問題懸而未決，文化事業需要長期補貼，為了確保資源可以從營利項目轉移到文化事務，我們可以預見政府日後需要有一個龐大的部門來監察它的運作。故此我認為西九龍計劃裡有一些基本、結構上的誘因問題，迄今似乎未有妥善解決。

呂大樂教授發言

22. 本人近年的研究興趣大抵放在全球化、國際城市等議題，這些問題跟今日大會討論的文化基建有密切關係。回顧過去廿五年世界各地城市的發展，城市出現了很有趣的變化。在七十年代中期或以前，大部分工業國家的城市均出現嚴重的問題，社會學裡研究城市的學者，多關心城市的罪惡、暴力，或城市的財務危機。箇中原因很多，包括工業衰落、納稅人口遷出城市等轉變，令城市面臨財務危機，甚至破產，無力支付各種社會服務的支出。在座不少人或許曾看過“Warriors”這部電影，內容談及一群黑幫開會後首領遭殺害，結果這群萬克頓的街頭黑幫坐地鐵回家，沿途還要不繼廝殺。這套電影或許說明當時紐約的治安問題如何嚴重。另一套名為「鐵甲威龍」的電影，也以抵特律市的工業衰退作背景。故當年談及城市，大都跟罪惡、破產等問題有關。
23. 近廿五年則有所不同，城市有很大的變化。這個轉變過程大抵在七十年代中後期，而且來得隱晦。箇中的變化或許大家都會察覺；譬如 Loft Living、大大小小文化區的出現、創作人為了爭取更大的創作空間〔包括低賺租金或知性的空間〕，遷入幾乎遭放棄的舊城區，其結果則慢慢又改變該區的地貌，使之成為文化社區。另外隨著中產階級生活方式的改變，不少人不一定結婚、生兒育女，也不用考慮子女學校網的問題，並且對城市、購置物業從新產生興趣。這種種變化為城市注入新的元素。同時，地方政府也有很大的改變。經歷城市破產的年代，中央政府減少了對地方政府的支持，故地方政府也需要重新謀求新的方向來發展。故這廿五年以來，我們多了很多新的詞彙，例如企業家城市；也有不少城市努力改造城市的空間，例如把一些從前沒有商業價值的地區重新發展為有商業潛力的地方。
24. 經常外遊的人士或會注意到，各地城市近年都有興趣做以下的東西：一，積極辦各類型的盛事，就如香港近日也準備搞東亞運動會。當然，我們不知道這類運動會的成效。一如南韓政府感到頭痛的問題是，如何處理世界盃期間興建的球場。其中位於濟州島的西歸浦球場，可容納數萬人，但當地只有百多萬人口，如何善用足球場成為一個困難的問題。但近廿五年為何各地城市

都爭相舉辦盛事，原因是他們相信活動可以賺錢，例如獲取轉播費、贊助費等等。其次，不少人認為這是宣傳一個城市的好方法。現在對外宣傳一個城市，不會強調什麼工業，反而娛樂、優閒、消費等成為重要元素。

25. 第二個情況是不少城市都努力把舊的東西資源增值。例如英國北部的城市，前身是工業重鎮，但 Bedford 把已荒廢的紡織廠重新塑造成博物館，這類例子舉不勝數，但大多數情況都是把從前被視作失敗的像徵，重新變成文化遺產的一部分。當然個別例子會以展覽館、博物館的形式呈現，但更多是只保留外貌，內籠卻是商場、餐廳等設施，這類用途在各地隨處可見。不單建築物作上述用途，某些活動也開發成新的事業。例如英國的足球活動被視作有潛力的商業活動，故球場的包廂也改作豪華用途，以高昂的費出租。
26. 第三個現象是不少城市都大力發展文化旅遊。例如各地城市爭相興建歌劇院、博物館，或如西九龍計劃的建築群。若果認真做一次研究，或許不難發現凡是位於河邊、湖邊、海邊的城市，都建有海洋博物館、海洋公園等東西。又若旅遊人士稍加留意，不難發現世界各地城市也有 IMAX 影院立足，甚至是旅遊團指定的景點。同樣的項目在各地層出不窮。當然，箇中有個別成功的例子，譬如 Guggenheim Museum Bilbao，另外 Barcelona 也是成功的例子。但也有令人擔憂的地方，因為各地建築群愈來愈相似，例如愈來愈多全天候的購物商場、主題化的環境、提定的境點如 IMAX、海洋公園等，情況似乎是各地爭相興建同類的建築，分別可能只在於外貌，甚至連廁身 Science Museum 的遊客可能也分不清自己在那個城市感受某種經驗。這種劃一化效果是令人擔心的情況。
27. 在這種競爭的環境下，若果要興建的計劃並非世界級或獨特的計劃，失敗的風險十分高。西九龍計劃值得思考的地方是，若果今時今日要興建這種計劃，是否需要做到頂級的水平？而且也涉到計劃是否有本土特色？若果未能做到這些要求，在面對其他同類競爭時，將面對十分艱難的局面。
28. 個人不會批評西九龍是一個好大喜功的計劃；搞文化有時免不了好大喜功。令人擔心是西九龍計劃只「好大」，但沒有「功可喜」。我也不擔心政府沒有世界級的志願，從近年施政可見，港府的政策都有世界級的宏願，但令人不明白的是，為何所世界級的事情都集中在香港，那倫敦、紐約不知還可以做什麼！如何實現才是最令人擔心的地方！
29. 此外另一個問題也值得關注，即使有一個一級的場地、獨特的建築，這個設施要吸引來自世界各地人士參觀，必須有本土獨色，否則只會淪為某個電影鏡頭的一角或雜誌裡的硬照。若沒有人對它的內容感到興趣，並且願意再次參觀，這種設施注定失敗。就算 Bibao 亦有本土文化的內涵支撐才成事，不

少人會認為 Bibao 吸引人的地方是它能反映巴斯克文化、創作的面貌，若沒有這種元素，它也只會是一座建築物。故西九龍計劃不能迴避內容的問題，這是說我們應該放什麼文化內容在西九龍這個龐大計劃裡面，而且主事的官員及各界人士有決心承認/肯定本地的文化創作。

龍應台教授發言

30. 當我還在台北的時候，大抵於一兩年前開始關注西九龍計劃。那時候是站在台北的立場、從競爭的角度來看問題，但誰不知事過景遷，今天卻是站在香港的角度關心這個項目的發展。今天我以一個長期觀察、關心文化，又喜歡香港和居港人的身份來說話，提出一些對西九龍計劃的觀察。
31. 港府西九龍計劃的網站做得很好，我在那裡找到計劃的邀請書，以及超過 38 條問題及釋疑的資料。³ 估計當中八成五的問題都跟工程有關的，例如交通設施、海港工程等等，但只有約百分之十的問題是觸及我們會議上討論的主題 – 文化軟件的問題。從政府回覆問題的答案裡，令我想到很多事情。其中一條問題是很重要的，它問：“Is there any available market study on arts and cultural activities in Hong Kong?” 而政府的回答卻是：“Government has not conducted an overall market study on arts and cultural activities in Hong Kong.” 這是說政府尚未有就香港藝術文化活動進行一個全面和宏觀的調查。另外一個我注意到的問題是：“What is the importance of local cultural and artistic content in your assessment?” 這涉及在整世界級建築或豪華計劃裡，本地藝術家究竟扮演什麼角色？而政府的回覆則是：“Government will assess Proposals with reference to [...] their enhancement of the local arts and cultural scene, their promotion of local cultural heritage, their openness to local community involvement and their scope for development of local talent.” 這種回答，態度也是頗模糊的。還有：“Is there any market analysis or feasibility study which has resulted in the selection of the preferred themes for the Museum Cluster? What were the rationale and reasons for the selection of these themes as oppose to others? Are there any data available to back up the selection?” 至於是否根據研究或調查結果來決定選擇這樣的而非其他的博物館群，政府則如是說：“The preferred themes are intended to complement and enhance the existing provision of museum services in Hong Kong and have been put forward after careful study, research and consultation with the arts community, rather than reliance on data as such.” 這無疑說周詳的、科學的研究調查是欠奉的！

³ 據政府網頁資料，共列 43 條問題及回覆；詳見www.hplb.gov.hk/wkcd/chi/news.htm

32. 當然，由於個人掌握的資料不算詳細，也只屬個人觀察，我的見解可能是錯誤的。但剛作講者也談及，西九龍計劃還包括三個表演廳等等的建議，但重要的問題是，在這些決定的背後，它有沒有科學化、學術性的調查作依據？還有很多相類的疑問，例如計劃中提到有兩個駐場藝術團計劃，但為何是這個數目，這也需要合理的解說。政府的想法是讓地產商跟藝術家商議，自行探討合作的關係。但這裡有一個問題，就是說究竟我們是否只被動的觀賞，就算是邀請海外藝術家來港作表演已感到滿足，還是提出某種「焦點」，例如培養本地藝術家 / 團體的發展，這亦涉及競爭的關係和資源分配的問題，政府有需要提出明確的政策焦點。
33. 個人認為西九龍是香港最後一塊寶貴的地段，它要花約二百五十億元的投入，若理想地說，地產商、政府和文化界可以從那方面補強。我認為有兩個層面：分別是經濟及文化方面的思考。從經濟角度來看，香港地產商的能力是國際知名的，他們可以發揮很大的效用。但有兩點是重要的，第一是進行內需市場的分析，這包括分析現存文化設施的運用狀況到底是怎樣？譬如某些博物館投入大但到訪的人卻少，有些則有人滿之患，這供求之間的關係需要精確的調查來估量。其次，藝術市場分析是調查市民的消費行為，如不同類型的演出，它的經常人口是多少、調查對象經常月入是多少？願意花錢在那些文化活動？願意花多少在票價？一個月觀看多少場戲？又或西洋歌劇的經常人口是多少等等的問題，這些問題需要透過非常細仔的研究調查才能解答。還有更多的研究調查可以做，包括薪金結構跟文化消費行為的關係，如月入兩萬元港幣的家庭，它們會把資源投放在那種文化支出上？再如本地的新觀眾，譬如說十五歲以上的人口，他們的文化需求有沒有辦法了解，又或他們的需求跟現有文化服務的提供是需求匹配還是有落差？根據這些研究才能就未來文化市場進行預測。當這些內需市場的研究做好了，我們才能知道西九龍計劃裡應該包括什麼文化建設。
34. 研究的課題還涉及內需市場的經濟分析、旅遊(觀光)、城市營銷效應的分析。香港是一個觀光的城市，觀光業為城市也帶來收入，究竟西九龍計劃落實後，我們預測它為旅遊業帶來什麼經濟效益，又營銷香港這個城市形象的效應有多少呢？要解答這些問題也需要跟第一圈的城市作比較，例如跟上海、北京、深圳、台灣等進行競爭力分析；第二圈的比較可包括東京、京都、漢城等，第三圈則包括澳門城市等。當然，進行這些比較時將觸及香港的定位或是它的轉型問題，譬如過往香港以亞洲消費天堂的美譽見稱，若果這角色日後被上海取代，那香港改變的方向是什麼呢？這些問題都應該先想清楚。
35. 文化層面的考慮可分開三條線。文化層面的問題跟經濟問題不一樣，後者或可全交由地產商處理，文化問題則不可以。原因是地產商在商言商，但文化

層面的問題卻跟教育、國家認同、城市的軟件有關，這些不是地產商可以處理的問題，而是政府需要面對的問題。其次，一個城市是屬於市民的；西九龍不單是一項工程，也是屬於市民的，這涉及「文化權」的問題。市民是否有權先了解它預設的設施、為誰提供服務？若果有研究調查能反映市民的文化消費狀況，當中又發現有相當低的人口比例有消費高檔文化的習慣，那將來西九龍的設施是不是應該優先滿足一般市民的文化需要，而不是為高雅歌劇院而設？隨之而來的，還有老年人、外地勞工、身心障礙者的文化權等等，這些群體究竟用了多少文化設施？這些說，誰屬於這個城市呢？香港將來要投資發展的，是粵劇還是歌劇？是文學還是表演藝術？這些問題都牽涉文化權與城市定位的問題。這些問題若沒有清楚的答案便動工，十數年後才回頭檢視，到時或許會有不少問號。

36. 文化層面的第二個方向，是創意產業的現況圖到底是什麼。政府是否已有一個產業狀況的圖譜呢？八大類的藝術，文學、表演藝術、視覺藝術等等，我們要怎樣把這個圖譜畫出來呢？各類型藝術的資源分配是怎樣的呢？只有畫出這個圖譜，我們才能知道西九龍計劃是否要補充從前不足的地方。若按照英國創意產業的分類，創意產業有十三類，那香港的創意產業結構、現況是怎樣的呢？缺乏這類產業結構的分析研究，將很難決定西九龍計劃應該強調那方面的創意產業。此外還有創意產業的國際競爭力分析。到底香港的假想敵是誰？西九龍計劃中有一個水墨館的設施。這建議很有意思，因為過去三年台北市也曾討論過是否成立一個水墨博物館，但後來計劃胎死腹中。今天我發現同類項目在西九龍計劃中出現，我感到十分興奮。不過重要的問題是，究竟這個決定背後的理據是麼？為何是水墨館呢？這個館未來的收入分析是怎樣？它的國際競爭力又在那裡？
37. 最後我強調的是，文化是一種社會教育，這是第三個層面，也是身份認同的問題。或許我們應該說，西九龍不是一個工程計劃，而是一個文化計劃；換個角度看，到底香港要教育出怎樣的下一代？我想這問題若沒有問清楚，西九龍計劃可能難以動手。計劃在 2020 年完成，我們是否應該這樣想，現在七歲的香港小孩，介時透過西九龍計劃達到怎樣的人文素養、文化提升、文化的內涵呢？現在計劃西九龍的成年人，或許要思考培育下一代人材/觀眾的問題：是每天讀《倫敦時報》的香港人？是讀《老子》、《莊子》的香港人？是兩種文化都很淺，兩邊都達不到的香港人？還是兩邊文化都很深入的人呢？2020 年的香港，距 97 年以前的香港是很遠了，也應該有非常不同的變化，但介時香港跟上海、深圳、台北或其他城市的差異是什麼呢？本身又有什麼文化的獨特性呢？西九龍計劃有否承擔起推動未來文化發展的厚望？若這些問題現在沒有想清楚，恐怕有負這麼重要的一塊地和如此龐大的投資。
38. 從我這個旁觀者的角度看，西九龍計劃不只是地產開發項目、不只是經濟投

資、不只是觀光事業、不只是文化產業，它事實上是一個文化政策的實現。文化政策體現的是一個城市整體的遠景，讓自己知道站在那裡，準備到那裡去。如果這個遠景沒有經過深刻的思考，還沒有經過社會公開的討論跟辯論，未有各階層交流而達成共識，西九龍這一塊寶貴的土地就變成一個硬體工程，這是今天與人士都會憂慮的。

第二部分討論

主持介紹聽講席多位嘉賓，邀請他們就西九龍計劃中具體的項目發展意見。

39. **劉小康**先生：我先申報資料。自業界獲悉西九龍計劃公布後，幾個設計師協會以聯名方式向港府呈交意見，希望建立一個設計博物館。西九龍計劃把這項建議包括在內，業界也感到高興。但當我看過邀請書的規範 (specifications) 條文後，卻感到頗失望。因為內容反映他們並不了解現代設計的情況，比如說它建議的分類方法顯得過時。或許我們先撇開建議書的內容，而從以什麼方法把事情做得最好的角度看，則我們需要反思興建設計博物館的目標是什麼？若果目標是要推廣設計，是否做一個博物館是最好的選擇？若果要建造一個博物館，它的形式應該怎樣才會吸引人們到訪呢？以個人經驗而言，我很少到博物館，那地方造訪一次可能已經夠了。設計跟其他藝術形式或許有點不同，它的特點是最好的作品並不一定在博物館，反而是在市場找到。若果我們真的要建造一件硬件，並利用它、透過它推動設計藝術，則它的形式應該如何？從這種要求看，建議書所列的設計博物館顯然並不符合我們的要求。最後我想提出一點，若進行一項到訪博物館的習慣調查，了解有多少人有興趣到博物館欣賞設計，結果可能發現有興趣的人士不多。儘管如此，若我們往前看，我會考慮設計教育的問題。故此，西九龍涉及的龐大資源，若部分用作推廣設計，則這筆資源應投放在博物館，還是建立一間新的設計學院？我認為這問題應慎重思考。同樣的問題也在其他領域呈現，譬如把資源放在興建電影博物館還是建立一間電影學院；又或興建一間現代藝術博物館還是新的視覺藝術學院？現在只有很短的時間去考慮這些問題，似乎太過倉卒了。
40. **龐俊怡**先生：我是代表水墨會發言的。呂大樂教授曾提到當各地大興土木興建同類設施時，城市怎樣保持本身的獨特性。我認為香港是唯一一個城市有能力建造一座最好的水墨博物館。因為香港有最好的收藏，也有眾多的出色的 Curators 和學者。其他城市也有考慮相類的項目，故此我們希望政府能興建這樣的博物館，而且由私人市場來推動。當然，現時建議書並非完善，但透過發展商、藝術家的合作，亦可以把內容加以完善。故此未來九年尚有很多工作要做，但我們對這份藍圖持樂觀的態度。

41. (水墨會另一代表**董建平**女士)：龍教授曾說三年前台北曾考慮設立水墨館，剛巧我們也是三年前有同樣的構想。就西九龍計劃而言，究竟它的目標是為本地藝術市場抑或是國際市場呢？Actually, we are aiming at both. Hong Kong Arts Festival started in 1970. It is now thirty years, and we are really proud to say the artists we are bringing are world class. I have been watching at the attendance of it and these thirty years it is an amazing growth. For the visual arts, I am very much involved in the last twenty years. For the Ink Museum we have proposed, we have actually asked the advisors from all around the world, local academics, curators from Metropolitan Museum, and everyone in the ink arts or Oriental Arts Department is partnered by the committee (of the Ink Society). We want to do it because we would like to make the Ink Museum something world standard that the tourists will come, especially like the Bilbao will go for the Bilbaoers. Mr Danny Yung has mentioned that there should be more dialogue between the government, artists and developers. This is the right direction. That's why we form a non-profit making organization, and will open very neutral and willing to talk with all developers on a friendly basis. I think Professor Wong has mentioned that 文化設施需要財務承擔的問題，實際上據我所知現在世界各地的博物館也是虧本的；它們都要一部分依靠政府資源、一部分來自博物館的董事局、商界、企業、基金會、捐贈基金等資源才能運作。我希望這西九龍這項重要的項目必須要大家共同的努和和合作，否則不會成功。
42. **陳嘉上**先生發言：我自己檢視西九龍計劃的規範條文時也問同一個問題，即為何有這種規定〔指興建電影博物館〕。事實上現時香港已有一個電影資料館，而且辦得不錯。儘管我們在電影館開館前已知道它的地方有限，未有足夠的空間發展。按現時建議書的規劃，七萬五千平方米預留作四個博物館之用，若以平均數計，或許每個館至少有約一萬八千平方米的面積可供應用。現時電影資料館也只有七千多平方米的面積。換句話說，預見的電影博物館將較資料館的面積大一倍。從實用的角度講，我主張利用現時我們已有的，或最好的東西加以運用。或許可以問：香港電影文化需要什麼？電影界又需要什麼？我嘗試把同的選擇提出來：由最實用的、最少風險的選擇到最大膽、冒險的選擇。
43. IMAX 影院是最有膽的選擇，因為它一定倒閉！呂大樂教授講得沒錯，有 IMAX 的地方大多是沒有文化的，因為它們要靠這種電影院為它裝身。IMAX 是一種娛樂模式，縱使它的商業模式是否可持維也是一個問題。香港作為一個生產電影的重鎮，竟然以 IMAX 代表它的電影文化，這點令自己感覺頗難受。但我

為何以 IMAX 為例呢？因為香港實在需要一間戲院。若問我香港這個電影生產中心，竟沒有一間可容納超過一千人的戲院，實在令人覺得有點不可思議。在西九龍計劃提出的初期，我曾表示，香港要經營一間有規模的戲院有頗高風險的，但若果在補貼模式下經營一間為香港電影業服務的戲院，則可能有好的效果。它有象徵的意義，標誌香港電影工業的重要性；市民也會享用這種有規模的電影院；它可以提供很多的選擇(上映的電影)、可以成為本地電影首映禮的地方等等。這是其中一種選擇。另一種選擇 – 藝術電影院，香港現時也沒有一間好的藝術電影院。香港百老匯電影中心正努力向這個方向邁進，但我們仍未有一間藝術電影院播映舊的藝術電影。電影資料館有播放本地舊電影，但外國的舊電影片只能靠 VCD、DVD 市場來滿足需要。從推動電影文化、電影教育的角度來看，這種情況並不令人滿意，但要推動藝術電影，則需要有長遠的投資。

44. 至於電影資料館的問題，它缺乏足夠的空間發展，這點大家都知道。為何不考慮把電影資料館遷入西九龍，令它變成一個既有檔案功能和展覽功能的博物館？也可以考慮把資料館的放映/展覽功能遷往西九龍，現址〔西灣河〕則用作研究和保存電影資料之用。但令人擔心的是，類似西九龍建議的電影博物館在其他地方也有，例如 BFI 的 Museum of Moving Images，但它倒閉了。它的功能有點像西九龍計劃的建議，即展覽電影百年以來的拍攝方式是怎樣、展示舊物等等活動。但這類參觀活動基本上是一次性的，大家不會有興趣再次觀看。更大的問題是現在的青少年根本不看電影，他們感興趣的是時下的 Moving Images 是怎樣產生的？Computer Flash 是怎樣做的？卡通的製作過程是怎樣？Video Games 是怎樣製作的？若果我們今時今日仍停留在推廣廿四格電影膠卷的層次，可能會重蹈 BFI 的覆轍。現時世界上有兩間較著名的 Moving Images 博物館，一間在紐約，另一間在英國的 Bedford。事實上這兩間館在八零年代以後都改變了功能，加入了很多數碼元素。英國的 Museum of Photography, Film and Television 便是其中一例。這些問題和發展令我們可以拓寬視野，想想所謂 Moving Images 為何只包括電影？本港有很強的電影、廣告的文化，為何我們不加以利用？為何我們不考慮一間 Media Museum？這些問題可能演成新的選擇。我們應該從電影中釋放出來，以不同媒體的呈現展示 Moving Images，這或許是更佳的选择。最後，我固然樂於見到香港有一間電影博物館，但我希望提出一點，我們還有很多選擇，故此不應受因建議書的規範而窒礙了不同的潛力，尤其 Moving Images 的內涵是如此豐富的。
45. 文晶瑩小姐 (Para Site 代表)：多謝香港工程邀請 Para Site 發言。表達我們的想法前，我想談兩項前提。我跟在座講者都有同樣憂慮，認為西九龍文娛藝術區的文化政策應有更廣泛的諮詢，才決定究竟有什麼設施、營運方法、財務安排等等細節。當然，建議書內提出興建當代藝術館，Para Site 雖然表

示支持，但我們的態度是開放的。第二個前提是建議政府成立一個有廣泛代表性的組織或基金會來營運文娛藝術區，而不是現時建議的，由發展商自行尋找藝術團體作合作夥伴。至於當代藝術館的內容，也不應只包容個別藝術團體的意見，反而應鼓勵更多團體就它的內容表達意見。其次，本地藝術發展一向在幾方面較薄弱，包括藝術家的培訓、觀眾群的建立、研究、交流和討論等，故興建的藝術館應是以研究為本。甚至可以不是一間藝術館，而是一間研究中心。我認為該所研究中心宜具備支援充足的藝術家工作室；它提供充足的資源和時間讓藝術家創作高質素的作品；具國際視野，並建立交流平台，讓外地及本地的藝術家可以交流或合作創新的藝術，甚至可扮演聯繫角色、加強交流。它亦可以籌辦研究生課程 (Postgraduate Programs)，提供培訓的機會。當我檢視計劃書內當代藝術館的規劃條文時，我感覺它是為展示藝術品而設的。我認為這種展示功能應是藝術館的一部分，但不是主要的；重要的反而是它的教育、培訓和研究功能。我們建議這類多功能的博物館在其他地方亦有成功的例子，德國的ZKM及日本的Centre for Contemporary Arts 是好的參考例子。

46. **胡恩威先生**：或許我以兩個身份來發表意見。第一種是建築設計的角度，第二是劇場導演的身份。從專業的角度而言，Foster 的得獎設計是一個建築設計，而不是一個規劃概念。關於這點在業內已有很多的討論，大家的意見也認為天幕設計只是一個外觀，就算是 Foster 本人事實上對香港本土文化內涵的認識也十分不足。但這裡反映一個問題，政府以為挑選一個「有型」的設計，就可以達到一如 Guggenheim (Bilbao) 所達到的效果。事實上就算以營銷的角度看，Foster 的設計現在也顯得落伍。另外一點是，整個計劃要到 2012 年完成，介時的文化景像究竟是怎樣的？事實上未來數年，傳統的博物館可能面對很大的危機，原因是隨著資訊科技和全球化的轉變，文化景觀和狀況會有很大改變，故未來有很大變數。最大的問題是港府考慮西九龍的規劃時，仍沿用七、八十年代的模式，以二十世紀的思維來規劃廿一世紀的事情。結果完成後只會興建更多的古董！
47. 此外，香港的文化發展過往有很強的活動取向 (event-based)，它著重營辦個別活動 (例如維港匯)，而不是著重 Human Capital Development，即著重人力資源的培養。故此，在規劃如此龐大的計劃時，必須要考慮人力資源的套配；譬如展覽、策劃人的培訓、市場管理人材的培訓、藝術創作家的培訓等等。而且國際文化潮流也在變，近年討論的創意工業，又或者遊戲工業吸納大量傑出的設計人材等情況，正好說明這種不斷變化的狀況。故作為一個香港人，我希望見到西九龍計劃完成後，它能適應那個時代人們的需要。
48. 至於較具體的內容，包括計劃書建議的三個表演場地及四個博物館。我認為政府漠視了過去二十年來文化界多次提出的訴求，即香港的文化發展應著重

文化人材的培育，而非重蹈以活動為本的方向。倫敦之所以成為文化中心，是因為大量人材湧入；香港要仿效，也需要某種基建讓來自內地、鄰近地區的不同人材，以香港為創作的地方。從這種角度考慮，西九龍的場館規劃並不需要只講求大，反而是按靈活性、彈性，把大大小小的場地/設施組合成有機的建築群，效果一如倫敦的 Covent Garden 一樣，內有不同叢集 (Clusters)。若果政府心目中的想法只是邀請 Lion King 這類國際大團充塞龐大的文化場館，這做法無助培育本地藝團。若政府考慮西九龍計劃是要配合文化工業的發展，則整個規劃也有不同的改變。確實的是，高檔藝術 (High Arts) 需要補貼，又如昆曲這些有歷史、文化和研究價值的藝術，補貼在所難免，但若果是要發展文化工業，它的模式/類別是什麼？是百老匯歌劇？究竟政府是否知道百老匯歌劇也面臨影響力下滑的趨勢。我認為政府必須要認清楚它想要的是什麼？並且應由專業和具相關知識的人來做，而不是由一班不通曉事情的規劃者，加上一班不通曉事情的地產發展商來決定這個重要的項目。

第三部分：公開討論

49. **劉小康**：先回應龍應台教授的意見。雖然龍教授強調要進行現況分析後才決定興建什麼，但我們也應該向前看。若果以現時的狀況判斷是否興建，結果很可能是放棄有關計劃。我反而認為藝術教育是重要一環，政府也必須有配合的政策。我所指的不單是為藝術家而設的藝術教育，更要包括中、小學教育。至於設計界強調的計設教育也希望是當中重要的一環。因為西九龍計劃要在十年後完成，藝術教育、培育觀眾群因而顯得十分重要，因為我們必須確保那時有足夠的觀眾群支撐整個文化建設。另一點或許是地產商也歡迎的，我認為這個計劃不需要一次過便完成。因為分階段興建可以預留更大的空間才展用途。
50. **蔡錫昌**：龍教授的見解十分有見地。不過香港的情況跟台灣不同。香港過往是殖民地，而本土自我意識則是較近代才成長的，而且日後也要朝著家、國的方向發展。另外，LCSD 也有做過研究，不過當中缺乏詢問業界（藝術家）或使用者的意見。香港的藝術場館有不少出錯的地方，那些跟公廁、街市、垃圾房網在一起的是其中一種〔例如上環文娛中心〕；葵清劇院是個好場館。它最初設七百個座位，後來諮詢區議會後增加至九百個座位，但場地擴展後藝團的製作費卻因而「一闊三大」，而對藝術家的資助又沒有多少，故沒有多少藝術家可以支撐的。至於場館大了，又引伸出觀眾與舞台的距離太遠而失出焦點的問題。這可說是另一個奇怪例子。至於文化中心的 Studio Theater 有四層高，要行樓梯上去看戲。後來增設電梯，問題才算解決，這是另一種有問題場館的例子。香港現在比較合用的場館，仍然是興建於 1962 年的大會堂表演廳！

51. **王于漸**教授回應台下發問，文化事務是否有效益的問題。王教授：我不是說文化事務有沒有效益，而是說以意大利歌劇為例，說明營利部分與文化部分有很好的配合。但西九龍的情況是，若果當中有不少文化設施要補貼的，那它的商業模式如何配合？按現時的資料顯示，它的商業模式並未完整。我不再重覆剛才的觀點了，簡單地講是賺錢的部分與花錢部分兩者的利益並不統一，這是第一個問題。其次，若到時要轉讓（花錢部分），它的利益又該如何分配。至於文化事業的效益問題，我想政府思考這問題時認為高檔藝術（如歌劇）是可以賺錢的。意思是如果香港要成為一個吸引外資駐港的亞洲總部，提供某些高檔的文化服務或許是一種吸引他們的策略，但我們不要忘記縱使成功，則利益也不是歸個別發展商所有，而是整體社會獲益的（因為來港設立辦事處的投資者可以選擇其他地方如中環，故所帶來的利益跟西九龍沒有關係）。這也是我剛才所指「利益不統一」的意思。這個問題也不是地產商單方面可以解決，事實上需要政府在過程中扮演一定角色。
52. 另一點其他講者也提及，香港既要發展本土文化事務，但也需要知道市場、顧客在那裡。以香港約七百萬人的口，要養活這麼龐大的博物館，實在令人難以想像。因此必須吸引外地觀眾，但你要提供什麼文化內容呢？若果只是提供其他地方也有的內容，這是低增值的服務。這好比外地遊人來港購買GUCCI手袋，最大的利益也歸該公司所有，在香港所能創造的就業機會也很少。要提供如此龐大的文化娛樂區眾多的文化服務，在初期本地的節目可能不夠吸引，故進口一些外來貨（如Lion King）也無可厚非，這種做法短期五至十年或許是可以的，但外來貨畢竟對本地文化、經濟沒有增值作用，長遠而言香港也必須培育本身豐富的文化內容，但這個過程必須有政府介入才能成事。
53. **胡恩威**：發展香港文化的方式，有一種想法或許在時間上會較快見到成果。現在尖沙咀的文化區域是否可以考慮改建，把西九龍計劃裡的一些功能，例如水墨館、電影博物館等放進去。因為這種做法可能更具成本效益；把尖沙咀海旁、尖東、連同水警總局重新進行規劃，或許可以在更快的時間塑造一個文化區，而這個區域跟旅遊事業及商業活動，也會產生協同效益。
54. **蔡甘銓**：大家期望西九龍計劃是一個推動文化發展、培育人材的計劃，這種想法是否「表錯情」。細看西九龍計劃的用心，它多次強調旅遊業、興建地標，這跟文化發展和培育人材根本風馬不及。故文化界提出的是一種訴求（例如興建電影學院等），但政府似乎從未有明確表示這種方向。這裡引伸的問題是究竟政府盤算的，是麼發展模式，是雪梨歌劇院地段的模式嗎？若果如是，則政府必須要估量不同的收益（包括來自旅遊業的收益）是否可以收回投資。若果不是這樣的模式，而是把博物館等等文化設施放進西九龍計劃，則本人

是歡迎興建一個新媒體的博物館 (New Media Museum)。

55. **張炳良**：剛才的討論似乎有兩種不同主張，一種是強調文化政策（教育、推廣等等），但這種政策訴求不一定需要透過西九龍計劃去實現。西九龍計劃的著眼點是另外的目標 – 把香港變成盛事之都、吸引遊客、搞賺外匯的活動，這是以產業角度來考慮問題。當然，我們仍然可以問這種賺錢的模式，或建議的設施組合是否真的有使用者呢？這關乎顧客在那裡的問題；正如王教授所言，西九龍的文化內容又是否可以吸引遊客/國際口味呢？若這兩種方向都放進西九龍計劃，一者目可能並不融合（如本地創作不足以吸引國際旅客），亦可能令兩者都做得不好。至於商業模式的問題，王教授認為並不完整（或不成功）；雖然個人反對政府現時完全放手，交由發展商提出建議的做法，但撇開這個立場，我們也不能排除有意競投的發展商會視項目為一項產業投資，並找到合適的夥伴，找到成功商業模式的機會。
56. **文晶瑩**：有一點資料補充，在建議書內已列明發展商有協助本地文化發展的角色。而且政府在過往的場合也表示，將來的標書也需要文化界的接受才能成事；建議書也列明需要本地文化藝團作夥伴。故此文化發展的訴求跟西九龍計劃並非兩個分割的方向。
57. **陳載澧**：我想提出就本地文化發展的一些特點。第一是大眾文化與小眾文化之間的界限十分分明，但兩者互不相干亦沒有相互的影響。另外一項特點是雅俗的分野，高雅的如歌劇，俗的如街頭表演、占卜算命等等，雅俗文化之間也沒有多少互動，甚至俗的文化（廟街、大撻地）更有消失的跡象。第三類「有文化」與「冇文化」之別，有文化（Non-public）即是說它沒有在公眾的領域呈現，也沒有參與的機會。我認為西九龍的計劃是大有可為的，希望它的實踐能把上述三種原來界限分明的文化類別，能夠互相貫通。
58. **蔡錫昌**：個人同意榮念曾所言，西九龍計劃不是一個單一的項目，它應該有多層次的文化藍圖，而且也需要更多對話。現時距標書截止的日期不足半年，時間不足以作充份討論。大會究竟有沒有一些建議下一步如何做？
59. **徐克**：香港工程的成員也需要會討論下一步怎樣做。我們現在沒有答案，但希望除香港工程有更多人參與討論，並合力把事事做好。
60. **陳嘉上**：我想補充講者曾指出的問題，政府現在的處理手法，好像把文化發展與商業發展兩項截然不同的目標混淆了，而且兩者亦很難融合為一。王教授較早前跟我談及一點，他指出若果不清楚要投資的是什麼東西，如何合理地進行商業計算呢？西九龍計劃的文化內容，決定所需的投資費用，從而可以估量要用多少錢才能賺取利益，並回饋計劃中需要經營的文化內容。但若

果計劃中的文化內容都是虧本的，我敢斷言如何盤算也不會得益。在這種情況下，地產商有何得益？若果我們說，就文化內容進行投資，可以得出一個優質文化生活的無形資產，這或許對地產商來說是一種效益。這種利用無形資產或文化意像資產帶來地產效益的情況不是沒有先例，試看 YOHO Town 的例子也是標榜某種生活態度而促銷樓房的。我只想說，政府在規劃西九龍的時候，必須要清楚想達到的目標是什麼？否則只會又再興建大量建設，但卻是那些樓下是垃圾房，樓上是劇院，雖滿足了雙方的訴求，但卻令彼此討厭對方！

61. **譚兆璋**：我本身是展覽業協會的成員，我認為會上講者關注的問題很重要，尤其是西九龍計劃的策略地位是什麼，以及要進行深層研究來協助政府進行選擇和決策。講者提到不少的 strategic platforms，如文化城市等地位，這些都是要進行討論的問題。自己曾參與世界博覽會的工作，籌備期間大會更出版了一部八百多頁的文獻，內容涉及多項討論（如名牌效應也成為專章），香港工程應積極考慮把不同意思結集成書，尤其在某些策略性問題上匯集不同意見，向政府建議解決方案。
62. **余志明**：若果要協助地產商解決問題，重點是如何為房地產項目增值，除此途外沒有其他。政府的思路很簡單，交由一發展商發展，用地產項目補貼文化項目，類似的例子是 MTR 的物業發展，也是以地鐵沿線物業增加公司的利益；CyberPort 也用同樣手法發展科技項目。但問題是用什麼文化項目才可以取得這種效益，這問題才是最大的困難。
63. **呂大樂**：過往公共政策的討論，很多時都提出「三贏、四贏」等局面，彷彿不同的利益團體最終都有滿意的結果。有時這種想法過份樂觀。西九龍計劃事實上有不少隱藏的矛盾；從過往不少經驗可印證這種憂慮，例如大埔的一個地產項目，當中有一個小白鷺餐廳、民俗博物館，但它的效果強差人意。對地產商來說，該項計劃已達到目的，保護了景觀不受阻擋。故此，博物館可以變成主題公園、Moving Images Museum 可以變成一間不談電影，但有新奇玩意任人娛樂的東西，地產商不一定關注這些項目是否真的推動文化發展，它們為地產項目帶來的效應才最重要。公眾討論好多時都會指出這些矛盾如何透過溝通獲得解決，但我們卻極少認真看待這類潛藏的矛盾和問題，直至出了問題後才會面對。其次，現實世界裡，商業機構較清楚掌握市場訊息（market signal），其他機構（非商業）好像完全忽視市場訊息；例如全中國大約有一萬個以上的主題公園，據說當中有七、八千個是不再運作的；又例如「大觀園」這類景觀全國有超過廿五個，但大抵它們的式樣都是相同的。事實上各地有不少項目，看似成功但卻以失敗告終；倫敦則有人籌辦一個以足球為主題的博物館，但該館不久就結束。無人會想到球會的球場也有自己的博物館，何以倫敦的足球博物館竟以倒閉告終。為什麼主題公園這類商業

模式會不斷複製？為何不少城市會不計後果，舉出學習 Bilbao、Barcelona 的遠大目標？原因是它們大多囿於本身的盲點：某城市的人總認為自己的文化如何吸引，而且會吸引外地觀眾，就算心底話不同，在公眾政治的討論裡（如議會）也不會承認這種盲點；譬如我們怎會接受南中國文化不夠吸引呢？簡單來說，不少項目是在沒有合理評估的情況下決定上馬的，但其後果可能是極嚴重的。

64. **主持總結：**今天的討論或多或少觸及多個議題：包括西九龍的文化定位、文化視野、究竟要什麼內容、諮詢過程是否足夠（篩選諮詢意見有否偏頗）、審批標書的準則是什麼、過程和機制是怎樣？還有是計劃書內提及的營運、保養和管理等問題如何處理，還有是頗受爭議的單一發展商模式等問題，文化建設/軟件支援的問題（教育/人材培訓）。這些問題都需要政府、文化藝術工作者及公眾進一步討論和回答。
65. **增補資料：**研討會結束後，**李進**先生曾接觸「香港工程」，表達就西九龍計劃的意見。鑑於李先生呈交的書面意見，跟西九龍計劃中場館的規劃有關，故值得收錄在本報告之內。意見如下：意見指現時適合商業大型表演的場館，選擇不多。由於大型表演需要的空間、舞台及配套設施有頗高的要求，現時的合符條件的幾乎是限於香港體育館。但該館不論在價格或設施方面缺乏競爭力，故西九龍計劃若能考慮提供多於一個能容納一萬至一萬五千人的場館，對本地表演事業的發展將更有利。其次，多用途的場館必須要設及不同表演目的需要（例如流行文化的表演以至表演藝術目），但過去這類設施在規劃和興建的過程中，未有諮詢或吸納業界就場館要求的專業意見，故出現場館名為多用途，實際上卻未適應業界的專業需要。為免重蹈上述問題，政府宜諮詢業界的意見。第三，幾乎每一個國際城市都有一個 Dome，香港也應有有一個 Hong Kong Dome。它的功能是滿足容納超過四萬至七萬人的大型表演、娛樂、體育和典禮活動。

《 附件一 》

「香港工程」(Project Hong Kong)的宗旨

我們來自創意產業，攜手努力，凝聚彼此的專業經驗與智慧、視野和想像，為香港未來描繪創意藍圖，並與社會各方積極力量合作，推動香港成為一個先進而具文化影響力的國際都會。

「香港工程」(Project Hong Kong)為不涉及任何政治色彩的自發性民間組織，已進行社團註冊的法律登記程序，並會作出「有擔保有限責任公司」(Limited by Guarantee) 的註冊，以符合未來的活動需要。

「香港工程」(Project Hong Kong)將推動以「設計香港」(Designing Hong Kong)為題的系列活動，「西九龍文化計劃研討會」是該系列活動的首個項目。

籌委會成員

歐陽應霽	作家
陳嘉上	電影導演
陳志雲	傳媒工作者
張智強	設計總監
鄭兆良	時裝設計師
張志成	電影導演
劉小康	合伙人 - 靳與劉設計顧問
劉細良	總編輯顧問
梁文道	媒體工作者
羅啟妍	設計師
馬家輝	文化評論員
蒲錦文	執業會計師
施南生	電影工作者
施蒂雯	
陶威廉	廣告人
徐克	電影導演
黃英琦	律師、香港當代文化中心主席
胡恩威	劇場導演
莫健偉	
楊志超	GOD 創辦人
余志明	商人

《附件二》

榮念曾，「兩個題目和三點建議 — 關於西九龍計劃」

原文刊於 2003 年 11 月 5 日《明報》·世紀版

我們期待能在此，借此機會，在理性的交流過程中建立真正共識，為社會發展作出應有的承擔。西九龍只是一個概念的開端，往後的工作並不一定局限在這一發展項目，而是發掘整個香港，甚至鄰近亞太地區的文化發展潛力。

西九龍計劃罕有地提供了一個機會，建立平台讓香港鮮有交流的地產發展界和文化藝術界對話。我們先撇開政府這次標書內容粗略，時間表倉促的問題不去談，純由如何建立健康建設性對話開始。

真正的共識

首先，我希望雙方放下對彼此的一些偏見；譬如地產發展界可能會認為文化藝術界自溺、不吃人間煙火、犬儒或只屬裝飾娛樂性邊緣行業，譬如文化界可能會覺得地產發展界只是一批唯利是圖兼短視，並缺乏文化視野的投機分子。

我們期待能在此，借此機會，在理性的交流過程中建立真正共識，為社會發展作出應有的承擔。在這個共識上，尋找並專業地「研究」，共同將香港建設成世界級文化大都會。西九龍只是一個概念的開端，往後的工作並不一定局限在這一發展項目，而是發掘整個香港，甚至鄰近亞太地區的文化發展潛力。

有了共識，才能發展互信，下一步是共同探討研究西九龍計劃在香港整體文化、經濟、社會和都市發展的位置。我們更能看到的是這個計劃如果成功，這個跨越經濟和文化領域的個案將對鄰近地區有正面、積極和長遠的影響。因此計劃必須多個層面切入研究和發展，尤其是文化發展和創意工業生態，發揮它們應有潛力。

作為文化界的一分子，我關注的是香港長遠文化定位和整體社會發展前景這兩條題目，同時關注的是西九龍發展計劃和這兩個題目的關係。

長線的投資

(一) 香港文化定位，和鄰近地區經濟、文化、體制和社會發展有一定互動；更重要的是香港如何善用一國兩制提供的實驗空間，前瞻處理「世界」文化發展題目，通過有「世界」視野去發展文化，自會為香港及鄰近地區營造公民社會和

有創意的社會經濟環境。大膽前瞻實驗和對世界文化承擔，文化都會理念實現就不遠了

(二) 香港的社會發展，和鄰近地區的經濟，文化，體制和社會發展同樣唇齒相依；香港社會發展相比鄰近地區，其實已有更好的文化法治基礎。加上一國兩制所提供的廣大演繹空間，如能妥善利用，香港的第三部門（非盈利非政府界別包括文化界），對整體經濟發展，尤其是文化服務行業，會有更積極的回饋。

西九龍發展計劃和文化定位的關連，無可置疑；但和社會發展和第三部門發展的關係，更不容忽視。我對地產界和文化界有以下基本建議；

(一) 文化生態：發展界需要明白文化藝術和第三部門的生態力量，包括它們和政府之間的互動關係；文化界也有需要了解地產經濟體制的運作，包括利益集團之間的競爭關係。有了了解，才能坦率溝通，共同建立真正對話的基礎。雙方在公平公開公信的環境下尋找雙贏的合作。譬如雙方有需要明白創意教育、人力培訓、技術轉移、市場品牌、行銷策劃，以及基金會的概念，因為這些都是協助建立健康文化生態的關鍵；尤其是基金會，可以令文化藝術界更多元，並獨立於政府；這些對目前文化策劃，經營和管理的運作有一定正面的影響。

(二) 世界視野：發展香港的大前提是將這個城市建立成為「自成一格」的國際文化大都會；地產界和文化界有責任拓展香港的世界文化視野和承擔世界文化發展的職責，才能明白何謂「自成一格」，什麼是國際文化大都會。譬如世界文化和創意工業網絡的建立，發展文化智庫的方向，都是世界大都會的前設，也是西九龍計劃應有的元素。譬如令香港發展成為世界文化衝突提供一個緩衝和交流區。

(三) 社會承擔：兩個界別認識文化發展和都市發展的互動並對兩者有所承擔；尤其是公共藝術和公共空間，兩者對推動都市計劃和社會生活質素有其必要性。西九龍計劃策劃有需要應用公共藝術和公共空間的概念。毫無疑問，堅持公共藝術和公共空間設置對鄰近地區的文化發展和城市發展有引導性影響。公共藝術和公共空間是有基的發展，因此涉及軟硬件的配合。有了體制化的公共藝術和公共空間，令西九龍計劃整體發展更為有機，更有生命力。

西九龍計劃的發展工作是不能是純為短線利潤的「投資」，這裏的「投資」是長線和對社會的投資。因此不能草率了事，也不能急功近利只做門面功夫，更不能純由經濟或純由藝術角度下手。我們都同意，這樣的工作責任重大，對文化界和地產界都是沒有先例的挑戰，需要非常專業的精神和運作。

招標書的問題

目前的招標書中最大的問題，也是最大的契機就是很多地方的留白，很多地方的模糊，很多地方不專業和不全面，尤其是在建議的文化硬件組合背後沒有恰當的數據支援，包括宏觀文化、經濟、管理和策劃的理念。更不用談招標計劃書裏有關文化軟件的缺席。

這些都可以調整，只要我們用更專業、更清晰、更有系統和自我評核的方法和工具，去研究和籌劃。我們就當這是一張白紙，一個新的開始，我們這裏有的是更大的空間，可以更有創意地為香港甚至亞太地區建設破天荒的文化和創意工業區的模式。