

## 文化項目公私營合作的關鍵要素 ——「西九」項目淺析

### 緒論

香港特別行政區政府（以下簡稱「港府」）自 2003 年在西九龍文娛藝術區（現稱西九文化區，以下簡稱「西九」）項目中引入私營機構進行合作，至 2006 年宣布計劃調整，期間爭議不斷。本文分析西九項目採用公私營合作模式的合理性，探討公眾參與對於該模式細節修正的意義，並試圖指出導致西九項目進展緩慢的根本原因，提出借用私營機構的優勢，促進文化項目發展的建議。

### 不斷擴大的功能和規模需求

1998 年，香港旅遊協會向立法會建議興建「新國際演藝場館」，以進一步加強香港在文娛方面的吸引力。次年，受委託方在研究報告提出建議選址於西九龍地皮後，港府希望產生匯聚效應，將規劃擴大為「西九龍文娛藝術區」。其後幾年內，公眾及相關團體不斷向政府進言，提出文化硬件齊全、休憩用地開闊等期望。面對不斷擴大的功能和規模需求，單憑港府的預算難以支撐西九項目的建設和後續營運，引入私營機構的資金和營運方式自然成為當時最好的出路。

公私營合作模式能利用公營部門和私營機構各自的資源和長處，使兩方共同承擔責任和風險，從而取得更加優質、更具效益的成果，自上世紀七十年代起，已被英美等國廣泛使用。香港在早年亦開始應用該模式來發展不同項目，如西區海底隧道和亞洲國際博覽館等，但與其他世界級城市相比，香港的公私營合作項目相對少，至目前為止仍處於探索發展階段。

作為公私營合作上的實驗性項目，西九項目這個「香港有史以來最大型的文化項目」從概念提出至今二十年，經歷了眾多風波，加之私營機構的助力也受多種客觀條件限制，因此其進展緩慢。或許，公眾應該降低對西九項目的期望，甚至只考慮建造一個緩解香港演藝場地壓力和帶動經濟的綜合場館？

## 公眾參與的重要意義

2003年，港府向私人發展商提出西九「發展建議邀請書」引起社會爭議。對此，港府在之後兩年開展公眾諮詢，當中包括使用公開展覽、研討會和派發意見卡等形式。公眾團體亦自發組織多次會議、論壇和提交意見書等活動，積極參與西九項目研究和建議。2005年10月，港府根據市民期望，取消單一發展模式，引進新發展規範和條件。然而，次年2月港府在多方壓力下，宣布推倒重來。

公眾促使西九公私營合作模式細節作出修正，並曝光不規範行為，已充分說明了公眾對於文化項目有建議和監督等重要意義，也體現了香港文化政策在近二十年逐漸出現的「描述式」(Descriptive Policies)<sup>1</sup>風格。

## 建立機制才是順利發展的關鍵

有人將西九項目的問題歸咎於公私營合作，而筆者認為問題的根源，在於不規範的操作左右了決策的公正性和持續性，影響了西九項目的進度及效果。

西九項目的推進，需要完善的機制作為保障。2008年成立的西九文化區管理局和今年3月成立的公私營合作項目委員會，都是保障機制上的里程碑。筆者盼望西九項目能夠不斷完善該架構，同時對於決策和執行流程的相關機構和人員，能制定嚴格的約束，形成有力的內外監督，以私營機構的優勢促進公共項目的順利進行，用文化帶動社會的發展。

## 參考文獻：

費約翰著，江靜玲編譯。《藝術與公共政策》。台北：桂冠圖書公司，1995年。

## 作者介紹：

謝意，香港中文大學文化管理文學碩士課程在讀學生。曾於多個綜合性藝術機構實習。

---

<sup>1</sup> 費約翰著，江靜玲編譯，《藝術與公共政策》(台北：桂冠圖書公司，1995年)，頁101。