

1. 背景及要題

1.1 研究

「有關在香港提供區域／地區文化及表演設施的顧問研究」在二〇一一年年底至二〇二二年年中期間進行。研究的目標如下：

- 清晰評估社會對區域和地區層面的文化和表演設施的需求
- 根據這些需求，確立對設施的要求
- 檢討及重新界定現有文化及表演設施所擔當的角色。若有需要重整現有設施，提供有關建議並編訂一套「重整計劃」
- 若有需要提供更多的區域性和地區性文化及表演設施，探討對有關設施的要求並編訂一套「提供新設施的策略計劃」
- 就各項計劃，建議一套有效的實施方法，包括加強私人機構參與。

必須注意重整計劃和提供新設施的策略計劃，均是顧問的獨立建議，而不是政府目前的施政承諾。顧問建議的實施將會取決於政府的決定。

是項研究分為四個階段，包括：

- 第一階段：背景研究
- 第二階段：區域性／地區性文化設施的需求評估
- 第三階段：現有的區域性／地區性文化設施的重整計劃
- 第四階段：發展新區域性／地區性文化設施的策略計劃。

1.2 背景研究

背景研究包含六方面的研究工作：

1.2.1 政策方向及課題：轉變中的背景

顧問檢討了香港和海外有關藝術發展和文化設施政策的資料。香港在考慮和擬訂一套文化政策時，已反映了很多文化政策方面的主要國際趨勢；民政事務局現主導擬訂政策的工作。這項研究展現了獲得支持的政策範疇：

- 為所有人提供文化及藝術教育
- 公共藝術和利用非專用設施舉辦文化活動
- 私人機構參與文化發展
- 為文化設施創造藝術形象
- 為藝術發掘新的資助和管理模式，以減低節目和設施的資助水平，現時的資助相對國際標準屬於高水平
- 在香港各個地區推動文化活動以吸引遊客
- 加強區議會在社區發展方面的角色和功能。



香港在考慮和擬訂一套文化政策時，已反映了很多文化政策方面的主要國際趨勢。

1.2.2 目前的設施供應結構和管理安排

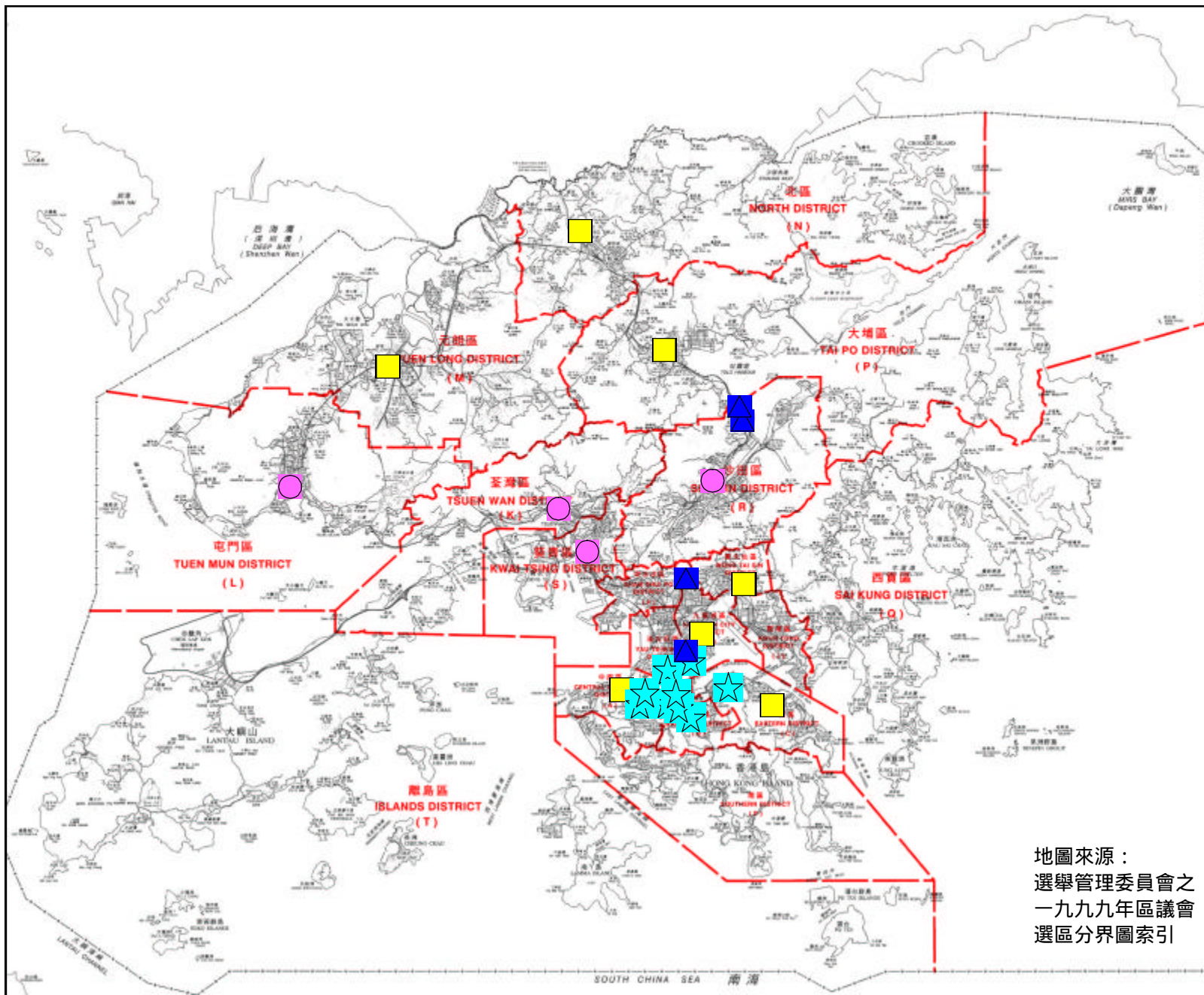
背景研究探討了現有和已規劃的文化設施和非專用設施的資料和使用情況。研究確認了二十四個主要的文化設施（見表一和圖一），表演藝術是這些設施的節目的重要一環，這些設施的設計大致上已考慮這些表演的需要。研究亦檢討了非專用設施如社區會堂、學校和康樂設施的分佈和使用情況。

表一：香港的文化設施

文化設施	地區	種類	管理機構	啟用年份
香港文化中心	油尖旺	全港性設施	康樂文化署	1989
香港大會堂	中西區	全港性設施	康樂文化署	1962
香港演藝學院	灣仔	全港性設施	香港演藝學院	1985
香港藝術中心	灣仔	全港性設施	香港藝術中心	1977
香港藝穗會	中西區	全港性設施	香港藝穗會	1983
香港體育館	油尖旺	全港性設施	康樂文化署	1983
伊利沙伯體育館	灣仔	全港性設施	康樂文化署	1980
香港會議展覽中心	灣仔	全港性設施	香港會議展覽中心	1988, 新翼 1997
新光戲院	東區	全港性設施	新光戲院	1972
沙田大會堂	沙田	區域性設施	康樂文化署	1987
荃灣大會堂	荃灣	區域性設施	康樂文化署	1980
屯門大會堂	屯門	區域性設施	康樂文化署	1987
葵青劇院	葵青	區域性設施	康樂文化署	1999
元朗劇院	元朗	地區性設施	康樂文化署	2000
上環文娛中心	中西區	地區性設施	康樂文化署	1988
牛池灣文娛中心	黃大仙	地區性設施	康樂文化署	1987
西灣河文娛中心	東區	地區性設施	康樂文化署	1990
高山劇場*	九龍城	地區性設施	康樂文化署	1996
北區大會堂	北區	地區性設施	康樂文化署	1982
大埔文娛中心	大埔	地區性設施	康樂文化署	1985
香港浸會大學大學會堂	九龍城	其他場館	浸會大學	1978
香港理工大學賽馬會綜藝館	油尖旺	其他場館	理工大學	2000
香港中文大學利希慎音樂廳	沙田	其他場館	中文大學	2001
香港中文大學邵逸夫堂	沙田	其他場館	中文大學	1981

* 高山劇場重建後於 1996 年重開

康樂文化署：康樂及文化事務署



圖一：
文化設施的分佈

圖例

-  全港性設施
-  區域性設施
-  地區性設施
-  其他場館

地圖來源：
選舉管理委員會之
一九九九年區議會
選區分界圖索引

背景研究分析了設施在租用和出席兩方面的使用情況、租用成本和安排，以及員工組合和管理安排。設施提供和管理方面的主要課題和含義包括：

設施的提供

- 香港一直是由公共機構主導提供文化設施
- 香港所提供的表演藝術設施的整體數量，較其他國際城市為低，尤其是小型（設少於五百個座位）至中型（設五百至一千個座位）的設施
- 香港缺乏為主要的創作團體而設的駐場設施
- 作實驗表演的「另類空間」有限

設施的地點和分佈

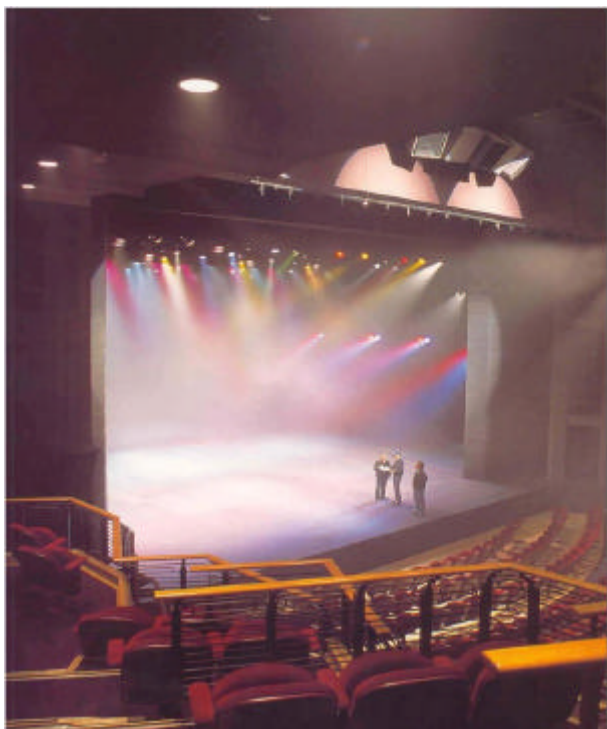
- 香港大部分的文化設施皆可容易地利用公共交通工具到達
- 全港性的文化設施主要集中在市中心
- 區域性和地區性的文化設施遍佈香港各處
- 若以區域和地區作為提供設施的基礎，普遍認為設施的提供存在不足之處

設施的設計

- 大部分的設施均以綜合文化場所的形式建設，當中包括多個多用途場地
- 設施依照了某些模式和標準設計，很少考慮特定的社會需求
- 文化設施的性質和分佈欠缺多樣性，正妨礙香港的藝術發展
- 香港新建的區域性和地區性文化設施，其過高的設計標準與其區域性和地區性的功能並不相符
- 在香港市區內的一些文化設施，其環境並不理想（位於街市之上、後台通道不足、不受觀迎的氣氛、欠缺臨街面）

設施的使用和參與情況

- 公共文化設施的整體使用率，在過去十年持續增長
- 公共文化設施的使用相當理想，主要用作文化用途
- 公共文化設施上演很多種類的文化節目
- 康樂及文化事務署（下稱康樂文化署）資助多類在公共文化設施上演的文娛節目
- 在過去十年，康樂文化署舉辦的室內文化節目的出席率維持在 68%和 77%之間
- 訪港旅客很少使用現有文化設施



兩個新建的文娛中心均達到非常高的國際標準，似乎增加了大眾對地區性文化設施的標準的期望。

（相片：葵青劇院演藝廳）



（相片：元朗劇院）

設施的運作及管理

- 公共文化設施的資助水平非常高
- 私人文化設施的租用成本明顯地較公共設施的水平為高，這包括一些大學的場地
- 若租場費用是按座位數目計算，兩個新建的區域性和地區性文娛中心（即葵青劇院和元朗劇院）的租用成本，與香港文化中心的水平相約
- 非專用設施的租金，明顯地較專用設施為低
- 跟本地設施比較，海外文化設施的內部推廣功能普遍較強，資助水平也較低

設施的建設

- 在其他國際城市，設施的擁有權較為分散，不同層次的政府部門亦有參與設施的發展
- 國際設施採用多種不同的管理和擁有權模式，同時，海外設施的種類和規模的選擇也較香港的為多
- 香港有機會採用新的設施擁有權和管理模式（內部、外判或公司化）
- 香港有機會推動私人機構提供文化設施
- 香港的公共文化設施，成本高且需長時間發展
- 透過採用另類的發展過程和確保設施的技術設備配合其計劃的用途，或有可能減低設施的發展成本
- 有機會讓政府和其他界別合作發展文化設施
- 有機會為不同規模和種類的設施設定比照樣板

非專用設施

- 利用非專用設施進行文化活動是其他國家在文化發展方面的一個特色
- 一系列的因素正妨礙香港利用非專用設施
- 香港的社區中心和社區會堂集中在發展公共房屋的地方
- 社區中心和社區會堂被用作多種社區活動；常見的文化用途包括社交舞班、粵劇排練和表演，及青少年活動
- 有機會更好地利用學校及社區中心和社區會堂舉辦文化活動
- 學校和室內康樂設施是按人口分佈提供的
- 學校和室內康樂設施很少被用來舉辦文化活動
- 有些少機會，在歷史建築物內創造小型的表演場地，但有相當大的機會，透過推動公共藝術和使用內部空間如建築物大堂，在公共地方提供展覽場地。



利用非專用設施進行文化活動是其他國家在文化發展方面的一個特色。這些用途在香港正受多種因素所限制。然而，藝術界和公眾人士廣泛支持這些用途。

(相片：香港公園花園廣場)

1.2.3 已規劃的未來設施

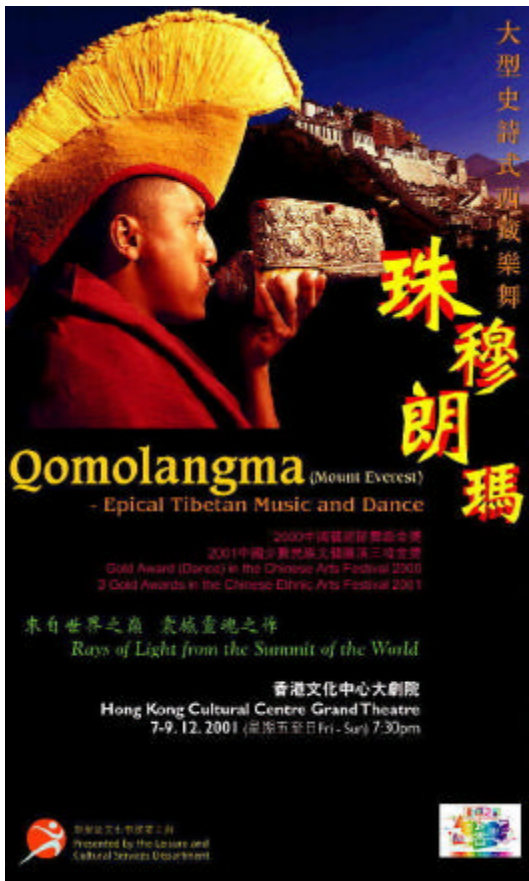
是項研究確認多個為專用文化設施和非專用設施物色地點的規劃提案：

- 西九龍填海區的藝術區將會是發展新文化資源的主要焦點；現時沒有其他建設專用文化設施的確實計劃。
- 正在進行之中的香港仔港灣專題研究包含一些娛樂和表演設施的提案。
- 現有數個有關可作演出之用的靈活場地的提案，包括「有關對大型體育和康樂場館的需求的顧問研究」建議在美孚提供一個設五千個座位的室內體育館，代替現有的伊利沙伯體育館。
- 香港藝術發展局在其三年計劃書中建議多個文化設施項目。這些建議大多涉及改造重用非專用設施。
- 前臨時市政局和前臨時區域市政局已物色了多個可以用作文化發展的地盤。

1.2.4 民意調查

一項民意調查在二〇〇一年十一月至十二月期間進行，透過電話訪問約一千五百個香港市民，以收集其在使用區域性和地區性文化設施方面的資料及其對這些設施的意見。結果概要如下：

- 在區域性和地區性文化設施舉辦的文娛活動的參與率，在過去數年似乎有增長
- 活動的吸引力和資料的提供，是鼓勵市民參與文娛活動的主要因素。這些因素，相對於把文化設施設在更近居所的地方的考慮，更為重要
- 近年的經濟不景問題沒有嚴重地影響使用者的文化習慣。然而，調查也示意一些使用者會在經濟條件轉好或活動費用明顯降低時，更樂意地參與活動
- 市民大致上滿意在地區大會堂和文娛中心舉辦的文娛活動的性質
- 市民滿意香港現有區域性和地區性文化設施的可達性和質素。對設施是否足夠的問題則意見分歧
- 市民支持利用非專用設施（包括學校）進行更多文化活動
- 區域性和地區性文化設施的使用者，傾向是曾接受較高水平的教育和有較平均數為高的個人收入的人。



活動的吸引力和資料的提供，是鼓勵市民參與文娛活動的主要因素。這些因素，相對於把文化設施設在更近居所的地方的考慮，更為重要。

1.2.5 實地考察及諮詢

背景研究也包含一連串的實地考察和諮詢活動。顧問參觀了超過五十個場地，亦訪問了多個主要機構，包括場地的經理和營運者、演藝團體、設施的租用者和代表團體，以及透過舉辦區議會諮詢會收集區議員的意見。受訪者關注的事項包括：

- 較舊的文娛中心出現老化問題
- 不理想的鄰近環境，尤其是較舊的文娛中心
- 附屬服務的提供和質素，是很多場地的問題
- 希望公共設施的管理更有彈性，包括希望有時可獲更大的運作自主權
- 有需要創造更佳的場地形象，包括有更多的臨街面
- 租用主要場地的競爭很大
- 相對於公共文化設施，私人文化設施的租用成本很高
- 利用歷史建築物和其他非專用設施進行文化活動，要面對特別問題
- 改善現有和提供新的文化設施，要面對長期的資源問題，以及在資源的籌組和提供時間方面的限制
- 有關拓展觀眾、推廣藝術教育、公共藝術和私人機構參與方面的需要
- 有需要邁向為特定目的提供特定設施的方向，即為專業的用途提供高質素的專門設施，以及為社區用途提供適度質素的、靈活性高的設施
- 在葵青區和元朗區新建的兩所文娛中心，似乎增加了大眾對地區性文化設施的標準的期望
- 普遍支持利用學校設施作更多社區文化用途。



有需要邁向為特定目的提供特定設施的方向，即為專業的用途提供高質素的專門設施，以及為社區用途提供適度質素的、靈活性高的設施。

(相片：香港文化中心)

1.2.6 國際經驗

在六個城市（新加坡、墨爾本、倫敦、阿姆斯特丹、紐約和多倫多）進行的國際個案研究，強調了一些可以供香港借鑒的經驗，包括：

- 在部分的個案研究城市，在提供文化服務方面，地區層面的政府擔負起更為重要的角色
- 相對於香港，大部分的個案研究城市有更多種擁有和管理文化設施的方式
- 按人口比例計算，大部分的城市擁有更多的設施，尤其是小型的設施
- 與香港比較，個案研究城市透過更多的資助途徑支持藝術發展，資產發展、運作和管理較少依靠單一層面的政府資助
- 推廣和拓展觀眾的資源，較多是在場館層面提供
- 一如香港，大部分的個案研究城市正在發展城市文化計劃和政策。文化和創意工業在本地經濟、就業和服務方面所擔當的角色，以及透過拓展觀眾計劃、藝術教育和外展節目在社區發展藝術，是這些計劃漸現的兩項重要主題，可供香港借鑒
- 雖然很多城市是在較廣的文化政策和策略架構中發展設施，但是個別設施的規劃普遍是獨特的和涉及特定的可行性研究
- 不同的公共、私人和非牟利機構合作發展文化設施，在很多其他城市是很普遍的。



國際城市透過更多的資助途徑支持藝術發展，資產發展、運作和管理較少依靠單一層面的政府資助。

（相片：倫敦 Globe Theatre）

2. 需求評估

2.1 方法

顧問已進行一項需求評估，確認對重整和新建設施的需求，以便為區域性和地區性層面的文化設施編訂一項提供策略。這項策略將會提供一個架構，以便建議的個別設施在日後進行更詳細的規劃。在是項研究中，「訴求」一詞是指主要機構認為有需要的事項，而「需求」一詞則指有充分理據支持和可以清晰評估的訴求。然而，需求評估的方法強調文化需求是不能單靠分析使用設施、參與活動和人口分佈等的統計數據「計算」出來；也要考慮很多無形的問題和因素，例如政府優先處理的問題（「政策主導」的需求）、藝術工作者的期望和文化活動的供應（「供應主導」的需求），以及各界已作出的訴求。這項分析假設設施和節目會繼續受政府資助，定價因而會維持在目前水平。如在未來降低資助水平，預期需求將會隨之而減低。

是項研究採用的需求評估方法，因而類似其他國家在宏觀層次採用的方法，即考慮一系列的因素（包括影響文化需求的因素，再根據這些因素的重要性以專業判斷分配比重），以及一些可以量化的資料。這項分析基於主要機構對需求的定性觀感，以及可以計量的因素，包括：

- 藝術團體的需求和訴求
- 區議會和地區藝術團體的需求和訴求
- 其他藝術活動主辦者的需求和訴求
- 透過分析申請場地失敗的數字，估計未能滿足的需求和訴求
- 訪港旅客的需求和訴求
- 民意調查結果所顯示，香港市民的需求和訴求
- 居民人口的水平、分佈和特徵的改變
- 現有文化設施在十八區的分佈情況
- 分析現有提供的不足和弱點。

2.2 結果

有關全港性及區域性和地區性層面的文化設施，需求評估的結果綜合如下：

全港性設施	區域性／地區性設施
<p>基於下列各項，需求將有重大的增長：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 藝術發展的政策支持 • 維持經濟和旅遊業增長的政策期望 • 優化市民的生活質素和營商環境的政策期望 • 預期的人口增長 • 基於持續的推廣和拓展觀眾活動及藝術教育，公眾參與文娛活動的水平正在上升 	<p>基於下列各項，需求將有重大的增長：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 藝術教育的政策支持 • 地區藝術活動和社區參與的政策支持 • 預期的人口增長和分佈 • 公眾參與社區文娛活動的水平正在上升
<p>下列各項將滿足部分需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 如發展西九龍藝術區的承諾 • 限制社區和非專業的團體使用高質素的文化設施 • 改造非專用設施成專用設施（如歷史建築物 and 工業樓宇／倉庫） • 短暫使用非專用設施作文娛活動（如商業設施、公園和其他公共地方） 	<p>下列各項將滿足部分需求：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 現有區域性／地區性文化設施的剩餘容量 • 給予社區和非專業的團體優先使用區域性／地區性文化設施的權利 • 改造非專用設施成專用設施（如住宅樓宇和政府樓宇） • 短暫使用非專用設施作文娛活動（如公園和其他公共地方、社區會堂和學校禮堂）
<p>訴求大致上與需求和設施規劃一致。</p>	<p>整體訴求高於可以量化的需求，也沒有任何重要的設施計劃。應在逐案的基礎上檢討地區訴求。</p>

根據上文第 2.1 節的需求評估所考慮的各項有關因素，十三個地區對區域性和地區性層面的特建設施的需求概要如下：

地區	優先次序	備註	滿足需求的方法
觀塘	高	目前有高度的需求	提供新設施
深水埗	稍高	目前有稍高的需求	提供新設施
西貢	稍高	中遠期會有稍高的需求	提供新設施
離島	稍高	中遠期會有稍高的需求	提供新設施
九龍城	稍高	遠期會有稍高的需求	提供新設施
北區	稍高	遠期會有稍高的需求	提供新設施
大埔	一般	目前有一般的需求	提供新設施
南區	一般	目前有一般的需求	提供新設施
油尖旺	一般	目前有一般的需求	提供新設施
東區	一般	目前有一般的需求	重整現有設施
沙田	一般	目前有一般的需求	重整現有設施
屯門	一般	遠期會有一般的需求	重整現有設施
元朗	一般	遠期會有一般的需求	重整現有設施

註：其餘的五個地區（中西區、葵青、荃灣、灣仔和黃大仙）沒有需要進行有關現有或新設施的行動。

中期：2008 年至 2012 年；遠期：2013 年及以後

3. 建議的策劃

3.1 策略架構

現有設施的分佈和等級制度之分析，以及需求的分析，顯示多項轉變已經發生，以回應市民需求和品味的轉變、香港地理環境（即人口分佈和道路和鐵路的交通網絡）的轉變，以及投資和管理設施的行政管制方面的轉變。這意味香港需要一個較主動和透明度較高的新架構，以重整現有設施和發展新的設施。

是項研究考慮了四個選擇方案（見表二），並建議一個具有兩個層次的新架構：

- 全港性設施（包括專門場館）
- 社區設施（包括跨區文化設施及地區文化設施）。

表二：文化設施規劃架構的選擇方案

	方案一	方案二	方案三	方案四 (最可取的架構)
描述	現行的分類	現行有關新建的藝術場館的規劃準則*	方案二 + 新的層次以促進藝術設施的縱向聚集	方案一、二和三之混合方案
等級制度	全港性場館	全港性設施	全港性設施 ----- 專門場館**	全港性設施 (包括專門場館)
	區域性場館 ----- 地區性場館	社區設施	社區設施	社區設施 (包括跨區設施及地區設施)
評審的表現	現有架構作有限度的重要改變，延續目前的低效率情況。	對現有架構的重整沒有作用，不能改善運用現有區域性設施的效率。	最能滿足藝術界的需求，但架構之實施將需要相當多的資本和管理資源。	平衡藝術界和社區的需求。成本效益最高。

* 「香港規劃標準與準則」第三章第九節

** 規劃概念以促進藝術設施的縱向聚集（見「香港規劃標準與準則」第三章第九節）：在同一地點內，建設單一或少數相關之藝術界別或功能所需的各類設施，例如，一個設表演、排練、訓練和研究等設施的舞蹈中心。設施的聚集和駐場的藝術團體會幫助專門場館建立場地形象和加強觀眾的忠誠度，令場館可以吸引遍佈全港的觀眾和參與者，以及吸引有特別興趣的遊客來港。

新架構的主要目標是更有效地分配設施，以滿足藝術界已特別確認的需求和整個社會較廣泛的需求。必須注意某些設施可能同時具備全港性和社區的功能。

表三展示了在這個架構下，全港性和社區層面的文化設施的特徵。

表三：全港性和社區層面的文化設施的特徵

全港性文化設施		社區文化設施	
一般的設施	專門場館	跨區文化設施	地區文化設施
服務範圍			
<ul style="list-style-type: none"> 全港市民 大部分訪港旅客 		<ul style="list-style-type: none"> 最多四至五個地區 	<ul style="list-style-type: none"> 一個地區或地區內的一個鄰舍
地點			
<ul style="list-style-type: none"> 主要集中在市中心，聚集成「文化區」 從香港各處前往皆可容易到達的地點 		<ul style="list-style-type: none"> 利用公共交通工具，從服務範圍各處前往皆可容易到達的地點 行人可容易到達的地點 	
功能與角色			
<ul style="list-style-type: none"> 限制作文化表演之用（大型多用途場地除外，如香港會議展覽中心和香港體育館） 多類場地以配合所有主要表演媒體的活動 作為國際性巡迴演出的主要表演場地 作為香港主要的專業演藝團體的主要表演場地或駐場基地 服務一些擁有全 	<ul style="list-style-type: none"> 在一個地點，整合單一或少數相關藝術界別或功能所需的各類設施 作為香港主要的專業演藝團體的主要表演場地或駐場基地 服務一些擁有全港性和旅客市場的小型或專門的專業演藝團體 	<ul style="list-style-type: none"> 用作舉辦一些大型的社區文化表演活動 用作舉辦一些大型的「節慶」及公民活動 用作舉辦一些參與性的文化活動 多類高質素或適度質素的場地以配合大部分媒體的活動 有限度地用作國際性巡迴演出 香港主要的專業演藝團體用作巡迴演出的場地 	<ul style="list-style-type: none"> 用作舉辦日常的參與性社區文化活動和定期的社區文化表演活動 用作舉辦一些中小型的地區「節慶」及公民活動 基本質素及靈活性高的室內或室外場地以配合所有藝術界別的活動 舉辦「外展」節目的場地，可能用作香港的小型或專門的專業演藝團體的駐場基

全港性文化設施		社區文化設施	
一般的設施	專門場館	跨區文化設施	地區文化設施
港性和旅客市場的小型或專門的專業演藝團體 <ul style="list-style-type: none"> • 用作舉辦一些大型的社會「節慶」及公民活動 		<ul style="list-style-type: none"> • 作為擁有社區市場的小型或專門的專業演藝團體的表演場地或駐場基地 	地
設施			
<ul style="list-style-type: none"> • 具備各種大小的場地 • 最高質素或達國際標準的設施 • 提供一些專門的設施，如工作室和黑盒劇場* • 較大型的設施將（在場址或有聯繫的地點）提供全面的輔助設施，包括餐飲、貯存、前台服務和辦公的地方 	<ul style="list-style-type: none"> • 專門設施的大小和提供將取決於場地的功能 • 最高質素或達國際標準的設施 • 提供設施作表演、排練、練習和研究等用途 • 將提供全面的輔助設施，包括餐飲、貯存、前台服務和辦公的地方 	<ul style="list-style-type: none"> • 高或適度質素的標準設施 • 一些跨區文化設施可能專注發展專門媒體 • 提供專門的參與性和練習（如舞蹈／音樂）設施 • （在場址或有聯繫的地點）提供少量的輔助設施，包括餐飲和貯存設施及工作坊 	<ul style="list-style-type: none"> • 靈活性高的表演和參與性地方（場地大小也有靈活性），包括用作舉辦集體參與的活動的大型地方（如露天劇場和運動場）。簡單和創新的標準設施，包括室外和臨時地方 • 基本的技術設備，配合大部分演出和參與性媒體 • 提供基本的排練和練習設施 • 基本的輔助設施，包括貯存和共用的辦公地方

全港性文化設施		社區文化設施	
一般的設施	專門場館	跨區文化設施	地區文化設施
管理			
<ul style="list-style-type: none"> 由下列機構負責全日制的專業管理： <ul style="list-style-type: none"> 政府部門或其他公共機構 非牟利團體 擁有或管理設施的私人機構 駐場的藝術團體 以合約形式聘用的私人管理公司 透過公共與私人機構合作（PPP）**方案的安排，由上述機構組成的合作夥伴 		<ul style="list-style-type: none"> 由下列機構負責專業管理： <ul style="list-style-type: none"> 政府部門 非牟利團體 以合約形式聘用的私人管理公司 駐場的藝術團體 透過公共與私人機構合作（PPP）**方案的安排，由上述機構組成的合作夥伴 	
其他特徵			
<ul style="list-style-type: none"> 可用多種不同的擁有權模式，包括公共、非牟利和私人機構 某些設施可作為香港主要的專業演藝團體的永久駐場基地 非專用設施也可在全港性的層面上作出貢獻 	<ul style="list-style-type: none"> 設施可作為香港主要的專業演藝團體的永久駐場基地 可能由現有文化設施或非專用設施改造而成 	<ul style="list-style-type: none"> 由政府擁有 部分設施可能是非專用的 	<ul style="list-style-type: none"> 由政府或社區擁有 可能與其他公民設施共用同一地盤 部分設施可能是非專用的

*實驗或沒有固定模式的劇場，可以容易地改變形狀以滿足每種表演的需要（這類演出通常需要很少的佈景和道具）。

**見下文第 4.3 章

3.2 現有設施的重整計劃

3.2.1 角色及功能

顧問為目前由康樂文化署管理的設施編訂重整計劃，作為是項策略的前半部分。表四展示每個現有設施的特定提案，包含設施老化問題、藝術界別方面的設計長處，及外部環境；這計劃亦考慮其為新設施的遠期發展，可以放棄某些現有設施及釋放資源的能力。

表四：康樂文化署設施的重整計劃

設施	建議的主要用途層次	整體遠景
香港體育館及伊利沙伯體育館	全港性	<ul style="list-style-type: none"> 為大型商業製作提供商業娛樂設施。 為非文娛用途（即體育活動，是最為優先的用途）及公民活動提供設施。 在其他地點建設新設施後，可重建作其他用途。
香港文化中心	全港性	<ul style="list-style-type: none"> 在制訂西九龍的總體規劃時，儘快探討香港文化中心的發展方向。 專注於全港性的專業藝術文化活動。 只在為增加收入的情況下，有限度地出租場地作業餘的文化活動或非文化活動。 在達到理想的設施使用率之餘，預留時間作維修工作。 根據國際標準，發展前台服務和各類客戶服務。 待西九龍填海區發展計劃完成後，在遠期有可能進行重建。
葵青劇院	全港性（專門場館）	<ul style="list-style-type: none"> 在短期內發展為戲劇的專門場館。 可考慮讓專業的戲劇藝團長駐場館。 在劇院大堂及附近地方舉辦文化活動。 與駐場的藝團合作，積極尋求私人贊助。
香港大會堂	社區（跨區設施）	<ul style="list-style-type: none"> 專注發展為跨區社區文化設施，但繼續發揮其全港性設施的功能。 有可能通過藝術夥伴關係，繼續發展為全港性音樂藝術的焦點。 改善計劃應針對建築物的年齡和用途。 應採取措施美化建築物的外部環境，讓它因應其地點的重要性發展成具吸引力的公共地方。 提供更多機會，利用設施的外圍地方舉辦文化活動。



香港文化中心將會重整為一個全港性文化設施，集中發揮其全港性的專業藝術和文化功能。香港大會堂將會重整為一個跨區社區文化設施，但會繼續發揮其全港性設施的功能。

(相片：香港文化中心音樂廳)



(相片：香港大會堂劇院)



葵青劇院將會重整為一個戲劇表演的專門場館。

(相片：葵青劇院)

設施	建議的主要用途層次	整體遠景
沙田大會堂	社區（跨區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 專注發展為跨區社區文化設施（演奏廳），大部分時間用作社區文化用途。 • 確保設施服務的每個地區，在需要利用大型演奏廳舉辦社區活動時，均可同樣獲得優先租用的權利。 • 通過藝術夥伴關係，在短期可能發展為全港性舞蹈藝術的焦點。 • 在短期維持文娛廳的專業戲劇用途。 • 文娛廳和附屬設施在遠期用作社區文化用途。 • 利用設施的外圍地方舉辦文化活動，及聯同公園的露天劇場編排節目。
屯門大會堂	社區（跨區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 專注發展為跨區社區文化設施（演奏廳），大部分時間用作社區文化用途。 • 確保設施服務的每個地區，在需要利用大型演奏廳舉辦社區活動時，均可同樣獲得優先租用的權利。 • 文娛廳和附屬設施用作社區文化用途。
元朗劇院	全港性（專門場館）	<ul style="list-style-type: none"> • 發展為中國音樂和戲曲、及兒童藝術的專門場館，但繼續發揮其社區設施的功能。 • 透過與專業的文化團體發展夥伴關係，可能用作藝團的駐場基地。 • 考慮發展後台空間，用作舉辦兒童活動的臨時小型劇場。 • 亦尋找機會，在有需要時利用鄰近的聿修堂，舉辦地區文化活動。
荃灣大會堂	社區（跨區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 專注發展為跨區社區文化設施（演奏廳），大部分時間用作社區文化用途。 • 確保設施服務的每個地區，在需要利用大型演奏廳舉辦社區活動時，均可同樣獲得優先租用的權利。 • 可能與一個專業的音樂藝團發展夥伴關係。 • 文娛廳和附屬設施用作社區文化用途。
大埔文娛中心	社區（地區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 在短期繼續用作社區文化用途。 • 當新的社區文化設施在中期落成後，現有設施可變為非專用設施（由教育署管理之學校），社區有機會與學校共用設施作文化用途；有待進行詳細的可行性研究。
北區大會堂	社區（地區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 在短期及中期繼續用作社區文化用途。 • 當新的社區文化設施在遠期落成後，設施可變為非專用的公民設施，社區也有機會共用設施作文化用途，或重建作其他用途；有待進行詳細的可行性研究。

設施	建議的主要用途層次	整體遠景
牛池灣文娛中心	社區（地區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • <u>方案一</u>：有鑑於更多的藝術團體將會發展特定的表演場地，這個設施應繼續用作地區社區文化用途，或 • <u>方案二</u>：發展為藝術團體的駐場基地及表演場地，而其他設施則用作舉辦更多的社區文化活動，或 • <u>方案三</u>：放棄現有的設施／地盤，及興建全新的地區社區文化設施。有待進行詳細的可行性研究，或可透過公共與私人機構合作（PPP）*方案資助發展。
上環文娛中心	社區（地區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • <u>方案一</u>：放棄現有的設施／地盤，及興建全新的地區社區文化設施。有待進行詳細的可行性研究，或可透過公共與私人機構合作（PPP）*方案資助發展，或 • <u>方案二</u>：評估是否可以重新設計，在不用重建的情況下解決一些主要的共用地點問題。有鑑於更多的藝術團體將會發展特定的表演場地，這個設施應繼續用作地區社區文化用途，或 • <u>方案三</u>：發展為藝術團體的駐場基地及表演場地，而其他設施則用作舉辦更多的社區文化活動：但在遠期並不適合。
高山劇場	社區（地區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 重整為地區社區文化設施。 • 可利用附近公園的地方，專注發展中國戲曲的專業用途和適合兒童及家庭的節目。與康樂文化署的康樂事務部建立工作關係，共同發展公園。
西灣河文娛中心	社區（地區設施）	<ul style="list-style-type: none"> • 繼續作為地區社區文化設施。 • 可考慮發展為中、小型的專業藝術團體的駐場基地，專注小型的專業藝術用途，包括適合年輕人和讓他們參與的表演藝術。

*見下文 4.3 章

3.2.2 現有設施的管理安排發展

現有設施的重整計劃亦受一些意見和特定提案所支持，這些意見和提案針對計劃實施的管理安排。要注意這些有關管理安排發展的意見，有待在一項管理研究中進一步探討。

邁向公共文化設施公司化

在遠期若某些設施公司化，這可能是以這個安排為基礎：政府保留建築物的擁有權，並把設施長期租予一個非牟利機構，讓其運作設施。公共文化設施公司化的計劃，在實施之時，可以考慮下列各項的管理安排發展：

- 利用一套漸進式的方法實施
- 應為每個設施制訂一項聯繫其業務計劃的服務水準協定，設定清晰的目標和服務水平
- 每個設施應有獨立的法律地位；一個營運者也可以運作一組的設施
- 一個或一組設施的管理委員會，應包含社區、商界、藝術界和其他有關的代表和專家
- 根據已接納的業務計劃，應為每個或每組設施制訂資助協定，指定服務水平和社區取用政策，作為政府資助的回報
- 新設施在開始服務之前，應編訂一套清晰的、能配合現有設施之業務計劃的開幕和發展計劃。

康樂文化署文化設施的管理安排建議

為邁向上述的公司化之路，在進行重整計劃之時，可以執行一些特定的、尤其是在推廣範疇內的步驟。這包括下列各項建議：

- 加強節目安排和推廣的功能，顧問建議：
 - 給予場地經理更多參與節目安排的機會
 - 由個別或一組設施的推廣及計劃小組，制訂一套推廣及發展計劃，清晰地說明設施的發展方向、已接納的目標和實施方法
 - 應展開觀眾調查，以收集現有觀眾的詳細資料（如透過售票系統收集訪客資料），及確認市場不足之處
 - 應透過發展顧客聯絡會議和區議會諮詢會議的現有角色，建立社區諮詢團體（對社區文化設施尤其重要）
- 為場地定位和建立形象：顧問建議在推廣計劃加入一項定位聲明，讓人注意設施致力培養的主要特徵，及透過節目安排、推廣活動和設施運作的其他範疇，讓大眾知道。亦建議推廣經理繼續在藝術團體和設施之間，為拓展觀眾探求長期的夥伴關係。這應建基於現行的拓展觀眾方案，包括開放日、大堂演出和學校節目。

- 發展贊助和商業夥伴關係：顧問建議在短期進行試驗計劃，為香港文化中心及葵青劇院和元朗劇院等新設施，開發與商界合作的策略。建議在中期進行譬如員工培訓的計劃，以支援設施實施這些策略。



應該加強公共文化設施在節目安排和推廣方面的功能。

3.3 提供新設施的策略

需求分析的結果和重整計劃的模式顯示，直到二一六年，香港需要提供一些新的文化設施。然而，分析也顯示香港需要一個新的過程，以規劃、資助和管理新設施：

- 讓更多的主要機構（包括專業的演藝和社區團體）參與這個過程
- 改變政府的角色，從純粹作為唯一的提供者變成作為包含夥伴和推動者的角色
- 達到政府在資產的發展和運作兩方面均符合成本效益的目標
- 反映國際最佳的規劃、資助和管理做法的趨勢。

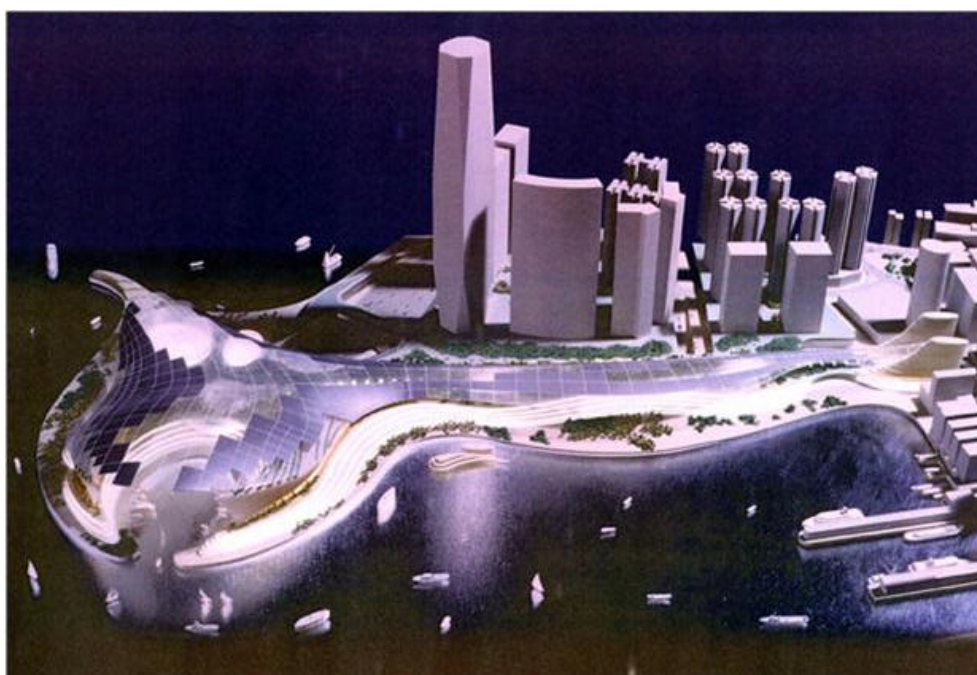
是項策略的建議包含全港性和社區層面的設施，以及非專用設施。建議的策略模式和提案與香港規劃標準與準則的方式是一致的。

3.3.1 新全港性設施的發展策略

是項策略辨識和配合西九龍藝術、文化／娛樂區的發展，這項計劃將會在香港創造首個由私人機構主導發展的專用文化區。

在遠期可以考慮依照規劃署的文化設施研究（1999 年）的建議，在港島的中環或灣仔區推廣另一個藝術區。新設施的選址可以考慮添馬艦的地盤或中環灣仔填海區的其他地方，或者是在伊利沙伯體育館的地盤，假若該館重建作其他用途。然而，顧問建議在建設這些發展計劃中任何的新設施之前，應該經過第 4.2 節所闡述的可行性研究過程。

是項策略也支持與其他機構發展夥伴關係以支援文化發展。這些提案將會以與其他政府部門、主要機構、高等教育機構、以及文化界代表發展夥伴關係以資助及發展全港性設施為基礎。現存的主要例子包括與香港藝術發展局合作實施其現行的全港性設施提案。顧問建議在以合作夥伴形式發展任何新設施之前，也應該經過第 4.2 章所闡述的可行性研究程序。



新的文化資源將會集中在西九龍藝術、文化／娛樂區。

（相片：西九龍藝術區設計比賽的得獎作品）

3.3.2 新社區設施的發展策略

是項策略建議提供兩大類的社區設施：跨區設施和地區設施。

跨區設施

跨區社區文化設施的主要任務是滿足社區對較大型和質素較佳的設施的需求；為符合成本效益，只可為一組地區提供一個設施。這些設施會用作舉辦較大型的社區文化表演和參與性活動，和地區社團的公民活動，及成為專業的藝術表演在全港性設施以外地方的主要焦點。這些設施也可能適合用作某些主要藝術團體的駐場設施。在香港各處的跨區設施，將會提供不同功能和設計的設施。如上文 3.2 節所述，跨區社區文化設施的提供將會以現有的地區大會堂為主。未來設施的提供將會反映以下模式：

- 設施將位於在其服務範圍內，非常容易到達的地點
- 可由康樂文化署的有關部門，在諮詢其他政府部門和社區後，規劃設施
- 設施可能會與其他具全港性或地區性功能的文化設施，或其他社區和公民用途的設施，共用地盤。

顧問已評估對新跨區文化設施的需求。滿足此需求的主要發展是一個名為「跨區社區文化中心」（CDC）的設施。跨區社區文化中心內的主要空間將會是一個大型的演奏廳，它會提供達專業標準的設備，及容納約八百至一千人。這個設施一般會有一個特別設計的演奏廳和附屬設施。這個設施一般也會有一個約設五百個座位、採用靈活性高的劇院模式，和適合較小型的創作的輔助空間。大致上可以透過重整四個現有設施，滿足對這類設施的需求（見表四）。表五展示新建跨區社區文化中心的提案。必須注意這個提案有待進行第 4.2 節所建議的技術和市場可行性研究。

表五：新跨區社區文化中心的發展策略的概要

地區	新設施	備註
觀塘、黃大仙、九龍城和西貢	在觀塘建設新的跨區社區文化中心，提供大型及中型的場地	在觀塘預留作文娛中心用途的地盤（或觀塘市中心，有待在市區重建局的重建計劃中物色） 康樂文化署通過 PPP* 方案主導發展

備註：初步建議，有待進行詳細的規劃和可行性研究。建議是否施行，端賴政府決定。

* PPP 方案 - 公共與私人機構合作方案（見下文 4.3 節）



新的跨區社區文化設施，將會成為專業的藝術表演在全港性設施以外地方的主要焦點，它也會用作舉辦較大型的社區文化表演和參與性活動，和地區社團的公民活動。



(相片：屯門大會堂演奏廳)

地區社區設施

上文第 2.2 節已列明地區對文化設施的需求。為滿足地區在社區層面的未來需求，新發展主要是環繞創做一個名為「社區文化中心」(CCC)的新設施模式。社區文化中心將會發展為地區藝術和創作活動的主要焦點，也可能會為外展節目提供場地，亦有可能成為小型或專門的演藝團體和地區藝術團體的駐場基地。每個設施將有不同的功能和設計，這取決於一系列的因素，而這些因素將在個別的可行性研究中逐案探討。

然而，顧問期望 CCC 的發展原則會著重以**共用社區設施和資源為基礎**，**靈活使用空間**作多種文化、公民和社會用途，以**特別減低社區設施的資本和運作成本**，相對現有的獨立文娛中心建設模式。這些原則包括：

- CCC 應位於地區中心、大部分市民可容易到達的地點
- CCC 可以由康樂文化署的各個部門、其他有關政府部門如民政事務總署和教育署聯合規劃，及在諮詢社區後，擔負起提供社區設施的責任。發展可以由康樂文化署主導
- CCC 一般會與最少一個社區設施如圖書館、室內體育館、社區會堂、學校、博物館或歷史建築物，和社會或福利設施共用地盤
- CCC 將會有如會議室和工作坊的設施，讓地盤內的所有使用者共用
- CCC 可以成為跨區社區文化中心發展的一部分，這包括重整現有的文娛中心和地區大會堂
- CCC 可以成為學校村規劃的一部分
- CCC 可以透過修建一些未被充分利用的現有樓宇提供，例如空置學校、辦公室、社區會堂和歷史建築物
- CCC 可以整合，而不是重複，文娛中心和社區會堂的部分功能，這些功能如消遣和興趣、被動式的運動和社交活動，可以與文化活動相輔相成
- 舉辦文化和社交活動是 CCC 的主要用途。預期 CCC 不會提供全部現有社區中心和社區會堂在福利和緊急事故方面的功能。

顧問建議 C C C 的主要空間是一個設四百至六百個座位、採用靈活模式的演奏廳。雖然作表演活動是設施的主要目的，但是設施的靈活性將可讓其適合用作多種社區公民和社會功能。

設計這些空間的主要問題是讓其在進行表演時，營造正確的表演氣氛，予人空間是固定表演場地的感覺。它們的設備將較現有社區會堂的設備為佳，但不會到達現有文娛中心的水平。設施的設計，會讓其在有需要時，可以利用到訪演藝團體帶進的額外設備。

就藝術節目安排和設施運用而言，每個 C C C 將會在諮詢地區藝術團體、當地學校、其他教育和社會機構、主要機構、康樂文化署的拓展觀眾部門和其他部門，以及教育署之後，以當地專長的藝術為發展焦點。實際上，康樂文化署可能會在初期負責當地節目的安排，包括支援專業的藝術團體的外展節目，預期康樂文化署的節目安排的重要性會隨著時間減低，相對社區的節目安排。

就設施管理而言，預期每個設施的管理安排可能會有所不同，取決於共用地盤的問題和設施的性質。可以由單一政府部門如康樂文化署管理，或以合約形式聘用獨立的團體如地區藝術團體，或為此特別成立的社區團體，或是透過合約安排，採用各方案的不同組合。某些 C C C 也可採用與專業的演藝團體合作的安排。每個設施的運作政策，如租場手續、費用和租用時間，也將會按社區需求、整合文娛中心和社區會堂功能的程度，和可行性研究¹的結果，而有所不同。可行性研究和其中的公共與私人機構合作（P P P）²方案的評審，將會為新 C C C 設施探討最合適的管理安排，考慮多個因素，包括表六所列的優點和缺點、個別發展的特別問題（如地點、社區和目的）、有關當時政府政策、程序和法例的問題。

¹ 見下文第4.2章

² 見下文第4.3章



社區文化中心將會發展為地區藝術和創作活動的主要焦點。每個設施的功能和設計會因應當地的特徵而有所不同。

(相片：溫哥華高貴林 Evergreen Cultural Centre)



社區文化中心內的空間將具備靈活性，讓社區舉辦一系列的公民和社會活動。這個新的社區文化中心概念將整合社區會堂和文化設施的功能。

(相片：新加坡 Tampines East Community Club 之 Tampines Cultural Centre)

表六：社區文化中心的不同的管理安排的潛在優點和缺點

管理安排	潛在優點	潛在缺點
政府部門－康樂文化署	<ul style="list-style-type: none"> 運作文化設施的知識 政府系統的知識 與其他政府部門的關係 	<ul style="list-style-type: none"> 保持政府作為提供者而不是推動者的角色 對社區發展沒有幫助 沒有充分利用場地經理對地區的認識 可能對地區合作關係的發展產生負面的影響 與社區有些少距離 成本效益較低
獨立的承辦商如地區藝術團體或為此特別成立的新社區團體	<ul style="list-style-type: none"> 直接代表社區及其文化抱負和需求 政策發展和節目安排具靈活性 較不受政府結構和官僚作風的限制 更多機會向其他夥伴籌募經費 	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏管理設施和治理社區的經驗 需要投資在培訓和開發方面 政府缺乏這種運作形式的經驗
與專業的演藝團體合作的安排	<ul style="list-style-type: none"> 與社區共同開發項目的機會 分擔節目安排的工作 分擔成本：藝團可能有其他資助的途徑 為設施建立形象 可能幫助解決駐場設施不足的問題 	<ul style="list-style-type: none"> 駐場設施的專業藝團的需求與廣大社區的需求之間的衝突 為設施建立錯誤形象的風險 專業的藝團也可能欠缺管理設施和治理社區的經驗

表七概述發展社區文化中心的優先地區。然而，要注意這些提案有待進行下文 4.2 節所提及的技術和市場之可行性研究。

表七：新社區文化中心的發展策略的概要

地區	地點	可能的發展方案	備註
離島	東涌	由康樂文化署通過 PPP* 方案發展	預留作文娛中心或社區會堂用途的地盤
九龍城	東南九龍填海區	由私人機構或非牟利機構發展	
北區	粉嶺	由康樂文化署通過 PPP* 方案發展	預留作文娛中心用途的地盤
西貢	將軍澳	由康樂文化署通過 PPP* 方案發展	預留作文娛中心或社區設施用途的地盤
深水埗	在麗閣邨的重建計劃中，下移東京街的部分路面及在其上建設平台	由康樂文化署通過 PPP* 方案發展	在房屋署的長沙灣土地重整研究中物色地點
南區	香港仔	由私人機構或非牟利機構發展	有待物色地點或包含在南區的其他發展計劃之內
大埔	大埔	由康樂文化署通過 PPP* 方案發展	有可能作為試驗計劃，以測試概念的可行性 預留作文娛中心用途的地盤
油尖旺	西九龍填海區	由私人機構或非牟利機構發展	與全港性設施一起發展 在房屋及規劃地政局的西九龍文娛藝術區計劃中物色地點

* 見下文 4.3 節

備註：初步建議，有待進行詳細的規劃和可行性研究。建議是否施行，端賴政府決定。

3.3.4 非專用設施的策略

是項策略辨識到非專用設施也可為香港的文化表演和發展作出重要的貢獻。在某些地區，所有的新設施可能以此方式提供。策略特別顯示非專用設施可以為提供新設施作出貢獻的地方。提供這些設施的計劃，將由其他政府及非政府機構所制訂，這包括其他文化界別的主要機構和私人機構。

社區中心和 社區會堂

現有的社區中心和社區會堂，將會繼續按照其現時的分佈情況，為提供文化設施作出有限度的貢獻；亦沒有任何整體改善計劃的建議，以加強其舉辦文化表演活動的能力。預期新社區會堂設施的標準和管理將會加強社區會堂在舉辦地區文化活動方面所作出的貢獻。必須注意的是，上文建議的社區文化中心，其概念是整合社區會堂和文化設施的功能，而不是重複提供設施。

學校

政策發展已經促使學校開放其設施供社區使用，作社會及文化用途如工作坊和會議。然而，現有學校禮堂的設計，無論是實體設計、技術規格，還是其在學校範圍內的位置，常常令它們不適合用作舉辦表演活動。現有學校缺乏擴建和提升的機會，也是值得注意的地方。然而，香港在發展新學校和教育設施時，可以透過下列各項加強全港和社區層面的文化設施的提供：

- 邁向專門化的發展，當一間學校或高等教育設施希望在表演藝術方面發展某種強項時，它將會需要一個專用的小型設施。
- 較大型的文化設施，可能會適合用於未來的學校村概念，它可以同時發展為社區的文化中心。
- 在一些設施非常有限的地方，可以考慮改變一些學校禮堂的基本設計，包括其在學校範圍內的位置，以確保學校安全、公眾人士容易來訪和容易管理等。



新的社區會堂和教育設施可以加強其在舉辦社區文化活動方面所作出的貢獻。

公園、露天劇場和公共地方

是項策略認為，公園、露天劇場及其他公共地方，如建築物前面的海濱長廊和廣場，可以在所有不同的層面上，加添重要的表演和參與性設施，這包括永久和臨時的、用作舉辦如非正規的街頭劇場、裝置藝術和其他免費表演節目的設施；這些空間尤其適合用作舉辦社區節慶活動和其他盛事。那些較正規的休憩場地，如公園內的露天劇場和廣場，及用作搭建臨時建築物的地方，可以利用永久的舞台和可伸縮的上蓋，舉辦正規的表演活動及盛事。

是項策略支持「文化公園」的劃定和運作。設在公園和其他地方的文化設施，其發展和管理會因此得以正式化。維多利亞公園、香港公園、九龍公園和新市鎮的公園等可以提供露天和臨時的表演場地。同樣地，西九龍、東南九龍和西貢的海旁，以及香港仔港灣等地方，應加設海濱長廊，以創造及更好地運用這些空間。市區內的公共地方，會加強全港性和社區層面的設施的提供；新市鎮的公園和廣場，則會在社區層面作出重要貢獻。



公園、露天劇場及其他公共地方，如海濱長廊和廣場，可以在所有不同的層面上，加添重要的表演和參與性文化設施，這包括永久和臨時的設施。

(相片：香港文化中心廣場)

歷史建築物

是項策略支持將歷史建築物重新運用，無論是作為合適的藝術表演場地，還是從滿足保護香港文物古蹟的文化目標的角度來看，都有它的潛在貢獻。儘管部分歷史建築物可能較適合用作舉行某些藝術界別的活動，如視覺及媒體藝術，研究顯示大部份的歷史建築物在創造表演空間時大多受到局限。

其他建築物和設施

是項策略辨識到，改造建築物和空間作文化、社會和社區用途可能為滿足需求作出貢獻，例如：

- 工業樓宇及倉庫 – 改造全座或部分建築物為（永久的或臨時的）藝術空間、藝術團體的辦公室和工作室，及小型表演場地。例子包括由冷藏庫改造而成的香港藝穗會，以及一個舞蹈團體曾短暫利用工業樓宇作其駐場基地。
- 住宅或商業樓宇 – 包括改造較舊的、天花較高的建築物（尤其是市區內較舊地區的臨街建築物），成為藝術空間及藝術團體的辦公室和工作室。由住宅和商業樓宇改造而成的藝術空間的例子包括：由住宅樓宇改造而成的 Para Site 藝術空間、由商店和住宅樓宇改造而成的上海街藝術空間展覽廳和工作坊，以及由村屋改造而成的 Museum of Site。
- 政府樓宇 – 包括改造剩餘的地方為臨時的藝術空間。例子包括短暫地利用油街的前政府倉庫和馬頭角的前牛棚發展一條「藝術村」，利用一所前軍用醫院的部分空間作為中英劇團的駐場基地，以及由香港仔一所前警署改造而成的蒲窩青少年中心。

藝術團體一般的需求，是基本和高可塑性的空間，有足夠的天花高度、有電力供應，以及提供如上落貨和停車設施的輔助設施。利用其他建築物和設施作被視為公眾娛樂的表演和展覽，有時會受制於發牌和規劃的限制 – 例如，公眾娛樂場所的發牌條件或許包括對人群控制以及防火和滅火等措施的要求；利用住宅及政府樓宇作文化及表演設施有可能需要向城市規劃委員會申請規劃許可。



改造剩餘的地方為臨時的藝術空間
可以為滿足文化需求作出貢獻。

（相片：牛棚藝術村）

4. 策略的實施

新設施的發展策略因此建議提供少量、具適度的質素而靈活性高的社區設施。顧問強調這是一項策略性研究，具體的開支提案必須經過政府考慮。個別設施的提案亦需要進行詳細的可行性研究（包括在當地進行詳細的市場評估），和考慮一系列的因素如：

- 適合發展的地盤的供應情況
- 政府撥款情況
- 物色合適及願意合作的私人機構發展夥伴
- 在綜合發展計劃中，其他設施的規劃及發展。

取決於上述因素，實施策略的一些主要課題現概述如下。

4.1 組織責任

顧問就各有關機構的責任安排作出下列建議，有關建議的執行將視乎政府對是項研究的結果和建議的取向而定。

- 民政事務局將負責制訂有關重整計劃和設施發展策略的政策和策略，並取得政府同意、提倡有關策略、統籌所需資源以實施有關策略，以及協調有關政府部門，並為這些部門提供政策上的支持以便實施策略。
- 康樂及文化事務署（康樂文化署）將負責研究重整計劃的成本效益，及其對運作、資源、財政、以及組織結構和人事編制的影響、進行員工諮詢、實施重整計劃、並在民政事務局的指引下，採用和實施被接納的管理上的轉變。在遠期，康樂文化署更會負責為現有及新的設施編訂詳細的業務計劃和管理計劃，並聯同其他有關部門，為新設施進行可行性和市場研究。
- 民政事務總署將負責在其現有及未來的遠期計劃中採用新設施的提案，特別是包含社區文化中心的聯用大樓項目。
- 教育署將負責統籌包含社區文化設施的學校村發展項目。
- 民政事務局、康樂文化署、民政事務總署及教育署將會得到其他政策局和政府部門的支援，特別是規劃署和地政總署。規劃署將按需要為建議的文化設施物色合適的地盤，並透過制訂或修改有關的規劃圖則預留用地。地政總署將會在進行詳細可行性研究時，提供有關土地和資助發展方法的意見。

上述組織在跟進和推行文化及表演設施的計劃時，須要與地區和文化藝術界緊密聯繫，徵詢他們的意見。

4.2 可行性研究

新設施的發展策略，和重整計劃中有關重建現有設施的建議，均強調為每項發展投資進行可行性及市場研究的重要性；這與國際做法是一致的，亦考慮到所有提案均以是項初步的策略性研究為依據。其後進行的詳細可行性研究，將以範圍界定的形式，向政府或其他主要機構展示能夠滿足一套特定文化目標的選擇方案，以及有關設施的市場需求、設計、規劃及發展，和財務方面的影響。在建立最可行的方法以達到目標之同時，這項研究可以向主要機構證明某些提案或方案是不合適進行的。

4.3 資助文化設施的發展

預期上述的社區設施發展策略將可由不同的主導機構施行，包括私人機構、非牟利機構、有關的公共機構，及由兩個或以上的上述機構組成的合作夥伴。然而，新文化設施的發展亦可能會提供機會，採用公共與私人機構合作（P P P）方案中的另類政府資助方法。由效率促進組推廣的P P P方案，包括私人資金方案（P F I）、合資企業、合夥公司、投資及特許經營。此外，效率促進組更鼓勵外判管理和其他服務，而現有文化設施已採用這套做法。P F I方法可能會特別適合文化設施的發展，這可包括私人機構參與建造及／或為公共機構維修設施，或透過參與設施的設計、建造、融資及／或運作工作，資助個別發展項目，私人機構可向政府直接或按設施的使用情況收取費用以收回成本。所有的P P P方法需為公共發展項目進行財務評審，探查項目的風險和回報水平，以確保私人機構在建造、擁有權和運作方面的參與，以及公共機構在地價、合約和收入保證方面的貢獻，均定在合理水平。因此，顧問建議為所有的新文化設施進行P P P評審工作，作為上文提及的可行性研究的一部分。

一些設施的發展有可能提供機會，讓私人機構更直接地參與發展，這將有甚於現今香港的情況。然而，策略也同時辨識到，從傳統商業角度來看，任何文化設施的發展和運作在財務方面均不大可能是可行的；尤其是在一個高土地成本的環境下（如香港），相對於其他模式的商業和住宅發展而言。在這種環境下，應透過多個合作方案鼓勵私人機構參與，方案包括統稱「規劃增益」的獎勵方法，以及其他的公共與私人機構合作模式如交叉補貼和發展合作夥伴等。

發展新的社區文化設施，有可能透過釋放一些用於發展其他社區設施的現有或已落實的資源來資助。例如，一個社區文化中心有可能整合一個社區會堂和一個文娛中心的功能，因此只需建設一個單一設施代替兩個分開的設施，而一些現有或已規劃作社區會堂或文娛中心用途的地盤也因此可用作其他用途。



新文化設施的發展有可能提供機會，讓私人機構參與發展，或採用另類的政府資助方法。

(相片：中文大學利希慎音樂廳)

4.4 發展及運作成本

每一個新的文化設施的資本成本（土地成本除外）將因應其規格而有所不同，設施規格將取決於在設計和發展過程所得的諮詢結果。然而，顧問建議採用下列的「資本預算」作為資本開支的上限，預算的水平是根據國際經驗和比較本地的設施而定：

- 跨區社區文化中心：約一億七千五百萬港元
- 社區文化中心：約六千萬港元

營運成本方面，新的跨區社區文化中心，例如建議設在觀塘的設施，其營運成本是根據現時康樂文化署的有關員工的薪津，以及文娛中心和地區大會堂の間接成本和運作成本而估算的。利用一個稍作修改、由三十五名員工所組成的管理結構和人力資源組合作估計，設施的運作成本每年一千零五十萬港元，加上康樂文化署總部提供支援的間接成本，總運作成本每年三千四百萬港元³。至於新的社區文化中心的營運成本，則以康樂文化署典型的單位成本，加上顧問所建議的管理結構和員工組合（包括聘用合約制員工）而估算出的，這項單位成本包含員工薪津、間接成本和運作成本。一個聘用約八名員工的社區文化中心，員工成本估計達每年二百一十萬港元，總運作成本每年四百五十萬港元。

³ 員工成本包括長俸制及合約制員工，但並不包括駐場服務的承包商及兼職員工（兼職帶位員及票務助理）。

4.5 實施

有關發展社區層面的特建設施的建議概要如下：

設施	服務地區	地點
跨區社區文化中心 (CDC)	觀塘、黃大仙、九龍城及西貢	在觀塘預留作文娛中心用途的地盤 (或在市區重建局的觀塘重建計劃中物色)
社區文化中心 (CCC)	離島	在東涌預留作文娛中心或社區會堂用途的地盤
	九龍城	東南九龍填海區
	北區	在粉嶺預留作文娛中心用途的地盤
	西貢	在將軍澳預留作文娛中心或社區設施用途的地盤
	深水埗	在長沙灣土地重整研究中物色
	南區	有待物色
	大埔	在大埔預留作文娛中心用途的地盤
	油尖旺	在西九龍文娛藝術區計劃中物色

政府應按需求的優先次序編制一個靈活的發展程序表。這個程序表將受一系列的因素影響，例如：

- 適合發展的地盤的供應情況
- 政府撥款情況
- 物色合適及願意合作的私人機構發展夥伴
- 在綜合發展計劃中，其他設施的規劃及發展。

這個發展程序表應作定期檢討及修訂，以考慮新發展區的規劃及發展的轉變，如規劃意向及人口預測的轉變。

顧問預期規劃及設計一個新的文化設施（包括進行詳細的規劃及可行性研究）會花上兩至三年時間，確實時間將取決於發展的規模。設施的建造將需要額外的兩年時間。