

舊海運大廈
上岸開始

一切從1964年
我首次踏足香港
在舊海運大廈上岸開始

—
連納智先生 · CBE · AM
行政總裁

營運回顧

一切從1964年
我首次踏足
香港在



舊海運大廈 上岸開始

一切從1964年
我首次踏足香港
在舊海運大廈上岸開始.....

—

連納智先生，CBE，AM
行政總裁

一切從1964年
我首次踏足
香港在





（圖片由九龍倉集團有限公司提供）

從1964走到2012

1964年，我只有13歲，在客輪上第一次遠望九龍。當年，父母帶著我往英國途中，路經香港，在九龍半島的舊海運大廈泊岸，僅數百米之遙，就是今天的西九文化區。做夢也想不到50年後，我會帶領這舉世矚目的文化建設項目。

最近，我看了一套1938年製作的電影，昔日香港的景觀面貌躍於眼前，牽動我心。香港令我著迷，今天我亦成為了這國際大都會的居民。香港，有著綽約的風姿、迷人的景致、時尚的格調，以及東西文化的交光互映。這匯聚各地文化的中國名城，總是叫人讚嘆不已。

1975年，我第二次到訪香港，航機降落在令人難以忘懷的啟德機場。我順道到廣州一帶地方訪問了三天，這也是我首次踏足中國，嘗試了解香港的根源。回想起來，那次訪華之旅，確實讓我認識到中國在過去30年所經歷的巨大轉變。

今天，身處2012年的香港，我帶領著一個充滿挑戰的項目，期望可以令香港的文化生活煥然一新，使香港能在中國以至世界舞台上別樹一幟。

我們即將興建多項卓爾不凡的設施，為本地藝術及香港藝術家提供更多創意空間，並拓展文化區內各類文化藝術

活動的觀眾群。此外，我們亦將開拓一個香港前所未有的大型公共新天地，讓你我共享西九。

近日發佈的《世界文化名城報告》明確指出，一個城市的文化生活，與她作為金融中心的實力和吸納優秀國際人才的優勢有莫大關係。該報告參考了倫敦、紐約、巴黎及上海等國際大都會的發展，闡明多姿多彩的文化活動是造就世界名城的一種要素。我們的任務，是確保未來數年香港能與世界的主要城市並駕齊驅。

最重要的是，我們要把昔日「香江」的一片土地，塑造成精彩、迷人、能啟發靈感，以及令人鼓舞的文化新天地。

今天能夠與大家攜手，推展這個前所未有而且工程時間緊湊的龐大項目，真是莫大的榮幸。未來，我們將繼續仰賴你們的支持和關懷，協助我們實現這個目標。

我期待在2020年重臨香港，看看我們努力實現西九願景的成果。相信我們，西九將令你喜出望外！

化不發 無心插柳 柳成蔭

20



有心栽花花不發
無心插柳柳成蔭

茹國烈先生
表演藝術行政總監

有心栽花 花不發

有心人插無心柳

「有心栽花花不發，無心插柳柳成蔭。」無意之中，我深深體會到這句老諺語蘊藏的大智慧。

於龍年新春期間舉辦我們首個節目《西九大戲棚》的想法，其實由一頓在西貢吃到最平常不過的晚飯而起。

去年四月，我們密集地舉行了一連串與持份者見面的活動。為了慰勞自己，我決定吃一頓美味的海鮮晚餐。當我偕同朋友經過西貢碼頭，看見一個用竹棚搭成的大戲台時，才意識到那天正是天后誕。

那個西貢之夜，我隨意地在戲棚附近走走，就聽到觀眾此起彼落的歡笑聲，看到小孩子在棚內棚外東奔西跑，更嗅到可口美味的中式小吃。突然間，我靈機一閃，此情此景不就是西九文化區在農曆新年期間所需要的嗎？於是乎，我們就在2012年1月份在西九搭起大戲棚。

回想起來，過去我或許太專注於案頭的工作，太記掛如何建設最先進的文化設施，而遺忘了西九項目的最根本——我們的設施及不同形式的文化藝術應有一個共同目標，就是令人快樂。看到《西九大戲棚》內觀眾的快樂笑臉，

尤其是上了年紀的「老友記」，我就感到莫名喜悅。

為期七天的大戲棚活動，同時也大力推動了西九戲曲中心的設計工作。我們有意在戲曲中心的設計注入大戲棚這種開放的空間感，讓節日的熱鬧氣氛植根於西九。

建築物及設施是整個西九項目中最實在的部分，而節目及藝術內容，則是無形的，會不斷演化流轉。節目的內容為興建戲曲中心帶來不少啟發，而戲曲中心的建築設計對我們制定節目亦有莫大關係。

《西九大戲棚》先拔頭籌，成績令人鼓舞，使我們有信心延長明年大戲棚的節目，並於今年稍後舉辦其他節目如《自由空間音樂節》。「自由空間」(Freespace)是一個玩現場演奏的場地，亦有表演空間供實驗劇場發揮，並設有一個戶外舞台。我們希望透過「自由空間」把最新的hip hub概念帶到香港。

文化藝術的花蕾正在待放，我期望這個偌大的文化樂園能讓繁花綻放，灼灼其華。

21





梨園

譽享

西九大戲棚

香港八和會館演出

西九大戲棚文化區管理局

主辦

文武文

東將恭師元藝刀

溫士瑜 鄭國森 陳國威 王紹賢 龍貫天

全藝色聲

慶新迎舊銀風金

溫士瑜 鄭國森 陳國威 王紹賢 龍貫天



(甲) 表演藝術

管理局致力以藝術及專業的方式發展西九文化區，使西九成為香港表演藝術場地的核心。我們的目標是吸納專才投身西九，共同創造、製作、學習及演出各式各樣的表演藝術。

管理局設計西九設施時，會切合不同規模之本地表演藝術團體的需要。我們一方面務求在管治、藝術作業、營運及服務範疇達致最高標準，另一方面亦會力求超越現時行業內的模式。

我們將創造更多有形和無形空間，以鼓勵探討和實驗各種形式的表演藝術，並藉此締造跨界別交流的機會，即不再局限於表演藝術，而是表演藝術與其他領域如視覺藝術、娛樂及科技的交光互映。

管理局的使命是開拓一個崇尚專業的環境，讓下一代傳承。我們將傳授和傳播知識，豐富每個人的藝術修養。我們不僅致力把公眾帶到西九，更會透過各種途徑，為全香港送上多姿多彩的藝術。

為確保未來西九的文化藝術設施符合用家及社會大眾的期望，我們年內積極與本地文化藝術界建立夥伴關係。

經過多場與個別人士的圓桌討論會議，以及多輪與文化藝術界及其他相關界別持份者的小組討論，我們蒐集了不同類別使用者的意見，並向他們介紹了西九項目的最新發展。

表演藝術團隊的職務不僅是設計及營運表演藝術場地，還包括制定節目方向及研究工作，以及培育人才、拓展觀眾群，這些工作將由目前直至場地開幕為止。

我們已開始籌備及支持不同的臨時節目，以拓展觀眾群；建立西九獨特的面貌；聯繫社會，以及為業界培育專才。所有項目都有一個共同焦點，就是與其他藝術形式如視覺藝術及文學等進行跨界別的交流，並繼續作為西九文化區的核心主題之一。

農曆新年期間，管理局舉辦了首個大型文化節目《西九大戲棚》，在繁華的尖沙咀廣東道未來戲曲中心的選址，搭建了一個提供800座位的大戲棚，並設置售



賣民間手工藝及小食的攤檔。過去30年，巨型戲棚在市區可說是難得一見，《西九大戲棚》以矚目建築營造出懷舊氣氛，令觀眾耳目一新。

承蒙香港八和會館襄助，《西九大戲棚》雲集眾多名伶，上演多齣賀歲粵劇及折子戲。門票於開售當日迅即售罄，為期七天的節目廣受市民歡迎，吸引逾12,000名觀眾入場欣賞。

透過《西九大戲棚》，我們把構思一一落實，展現了我們對未來戲曲中心的願景。是次除了促成管理局與本地粵劇界的策略性夥伴關係外，我們更有機會與M+團隊於場內呈獻當代視覺藝術展，並以馬拉松式放映多套電影，為傳統表演抹上現代藝術的色彩。

由於觀眾反應熱烈，我們正計劃將《西九大戲棚》發展成每年的盛事。於2013年，《西九大戲棚》的節目將延長至三週，並引入其他表演藝術及農曆新年的文化活動，給觀眾帶來更全面的文化體驗。

此外，我們已經與多個藝術團體、教育機構及社區合作，推出一系列節目及活動，以培育藝術人才及拓展觀眾，為西九發展文化軟件。我們於去年7月至今年1月與文化葫蘆合作舉辦了為期七個月的《油麻地文化藝遊》計劃，鼓勵社區參與文化藝術。與香港當代文化中心合辦的《Make a Difference (MaD) @ 西九》活動則在西九龍海濱長廊舉行，鼓勵年青人及學生積極在開放的空間體驗及創作藝術。

藝術及行政人才的需求日益殷切，故管理局全力推動及支持有關培育專才及創意學習的培訓計劃，以培育一些能幹的藝術行政人員，去管理未來的設施和策劃優秀的文化藝術節目。

我們聯同香港大學及英國Clore領袖培訓計劃，推出了亞洲首個文化領袖培訓計劃《文化領航學程》。2011年，我們亦與香港藝術行政人員協會合辦為期三天的《文化領袖論壇》，為國際及本地文化領袖提供聚首一堂的機會，在論壇中分享真知灼見。

西九項目現已進入設計及建造階段，表演藝術團隊一直努力不懈，確保在籌備戲曲中心設計比賽的過程中，考慮到用家及持份者的意見。督導委員會及評審團亦有藝術界別的參與，確保他們的意見能融入該比賽的規劃以至評審過程。

與此同時，我們將推行多項主導計劃及夥伴計劃為團隊培育人才，為預計於2015年起陸續落成的中央公園及其他表演藝術設施作好準備。在設施的規劃過程中，我們將因應項目的進展而與持份者展開更深入的對話。我們將繼續盡心盡力，與各界持份者保持切實有效的溝通。

表演藝術行政總監茹國烈先生領導的表演藝術部，於成立首年只有三人，至今已擴展成10人團隊，並會陸續增聘更多長期職位。我們擁有節目策劃、項目研究及技術發展的專長，正準備吸納更多場地管理及營運的專才，以應付西九項目在營運規劃期內的工作，並會增添節目策劃的人手，務求於明年推出更豐富的節目。

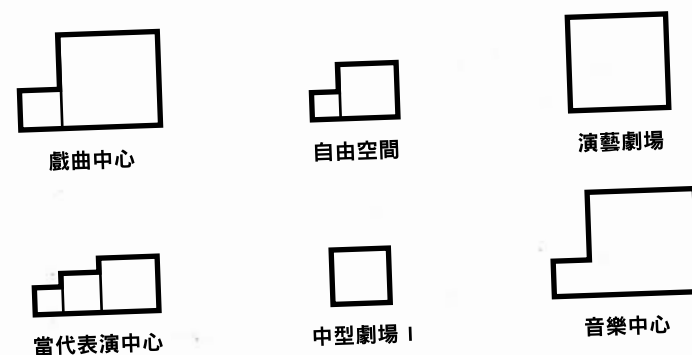
發展規劃：分階段及場館群

西九文化區將分為兩階段發展：

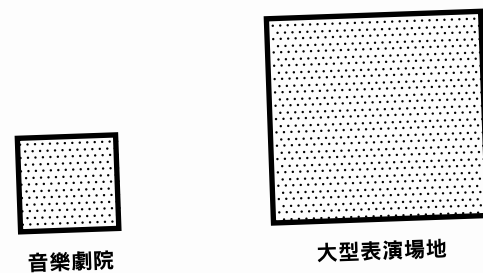
第一階段預計約於2020年完成，包括三個中心：戲曲中心、音樂中心、當代表演中心，還有演藝劇場、中型劇場I、自由空間等。

兩個商業化經營的場地，包括音樂劇院及大型表演場地，可能會透過其他融資模式推展。

第一階段表演藝術設施



以其他融資模式推展的設施



第二期設施的發展方向將視乎第一期設施的使用情況，現暫定有大劇場、中型劇場II或室樂廳、戲曲中心內的小型戲曲劇場。分段發展模式不但有助文化區有機成長，也能促進區內藝術設施的協作。

香港人 也會 愛藝術



只要有機會
香港人也
會喜愛藝術

—
李立偉博士
M+行政總監

只要有機會香港人

香港人，你真的不愛藝術？

「你就是那個興建西九博物館的傢伙！」
的士高速繞過添馬艦的迴旋處，驚魂未定之際，司機突然轉身，用好奇的眼神瞪著我。

「我想你知道，香港人不會真的關心文化呀！他們心裡只念著錢——還有購物。」

的士越過一輛黑色轎車快速地駛入港灣道，他若不是及時煞車，恐怕已撞向香港會議展覽中心外那條長長的私家車和的士車龍。行人道上熙來攘往，人潮在行人天橋川流不息地走過。那天，香港國際藝術展正式開幕。

「香港人不關心文化，更遑論當代藝術……」

這番話我聽過無數遍，然而，我一次又一次發覺實情絕非如此。香港國際藝術展在數天時間內，已吸引近70,000人參觀，當中大部份是香港人，他們不

惜花費數百元，只為看看這個展覽。大多數人都不是來購物的，反而是帶著好奇心，從一個攤位逛到另一個攤位，邊走邊看。

我不知道為甚麼香港人要一代又一代延續這個「傳言」——香港人（他們當然不是說自己，而是說其他香港人）不關心文化。慶幸，從我的所見所聞，證明他們都錯了。讓我們一起回到數個月前，即去年五月至今年一月，並由香港島的灣仔走到新界的火炭吧。在《伙炭藝術工作室開放計劃》舉行的首個週末，數以千計人懷著好奇心，穿過一座又一座工廠大廈，尋找棲身於各類商業活動中的藝術工作室。那裡沒有清晰的指示，好不容易才會找到目標，但過程卻非常刺激！那個地方處處滲透出投入感和好奇心！跟那種「只想著金錢和購物」的消極說話相距十萬八千里。

回到今年三月中，我坐的那輛的士堵塞在荷里活道與鴨巴甸街交匯處，

我敢肯定的士司機當時很奇怪行人道上不知從哪裡冒出一堆人來，在畫廊間進進出出。再一次，「漠不關心」的香港人走上街，成為藝術擁躉！

香港國際藝術展、伙炭藝術工作室、Art Walk——這三個節目截然不同，卻有一個共通點，就是吸引了成千上萬的香港人走出家門欣賞藝術！而能夠團結他們的，就是那一睹當代藝術的機會。話雖如此，其實一年365日你都可以接觸藝術。但更深層的意義是，他們不約而同地願意撥出時間，盡情投入於開放、好客、親切而非少數人專享的藝術中。所有節目都彷彿嘹亮地高呼：「這是為你而設的！歡迎你！這不是只招待少數人的。」在Art Walk舉行期間，畫廊的大門不只為大人物而開。剎那間，你就成為藝術社群的一份子。

我希望將來M+博物館同樣予人賓至如歸的感覺，因為我們有匠心獨運、計劃周詳的建築，加上親切友善的職員，他們不會監控或管制你，反而為你提供稱心如意的服務，或會在入口處設置茶座或咖啡館歡迎你。在這裡，你可放開懷抱，在家外仍有置身家中的舒適感覺。

香港觀眾都有非比尋常的好奇心，一有機會，就會接二連三表達他們的熱情。我相信，那位的士司機不惜賠上乘客的健康和安全也要吐之而後快的「傳言」，將於不久徹底消失。香港人——其實如所有人一樣——固然喜愛金錢及購物，但只要給予機會，他們也同樣喜愛藝術！

(乙) M+

2011-2012年是未來西九視覺文化博物館M+首次全年度擁有自己的團隊。該團隊由M+行政總監李立偉博士領導，編制尚小，但陣容正不斷擴充。

在本年度，M+的工作已由與持份者交流意見和定立基本願景，逐漸過渡至多個範疇的具體決定及工作，包括確定發展圖則內M+大樓的選址、規模及風格，以至策展首個公開展覽。



2011年秋季，管理局為西九項目舉行了第三階段公眾參與活動，M+團隊的負責人會見了多達1,200名持份者，包括藝術家、設計師、建築師、作家、畫廊創辦人、博物館同業、收藏家，以及其他對未來視覺文化博物館感興趣的人士。他們清晰地表達了意見，大力支持M+的發展大計，即興建具香港角度及國際視野的博物館，包含並融合視覺藝術、設計、建築、電影及各範疇的流行文化。上述一切由「現今」角度出發，以「從內向外」的意念發展，建設舉世矚目的博物館，演繹西九的願景。



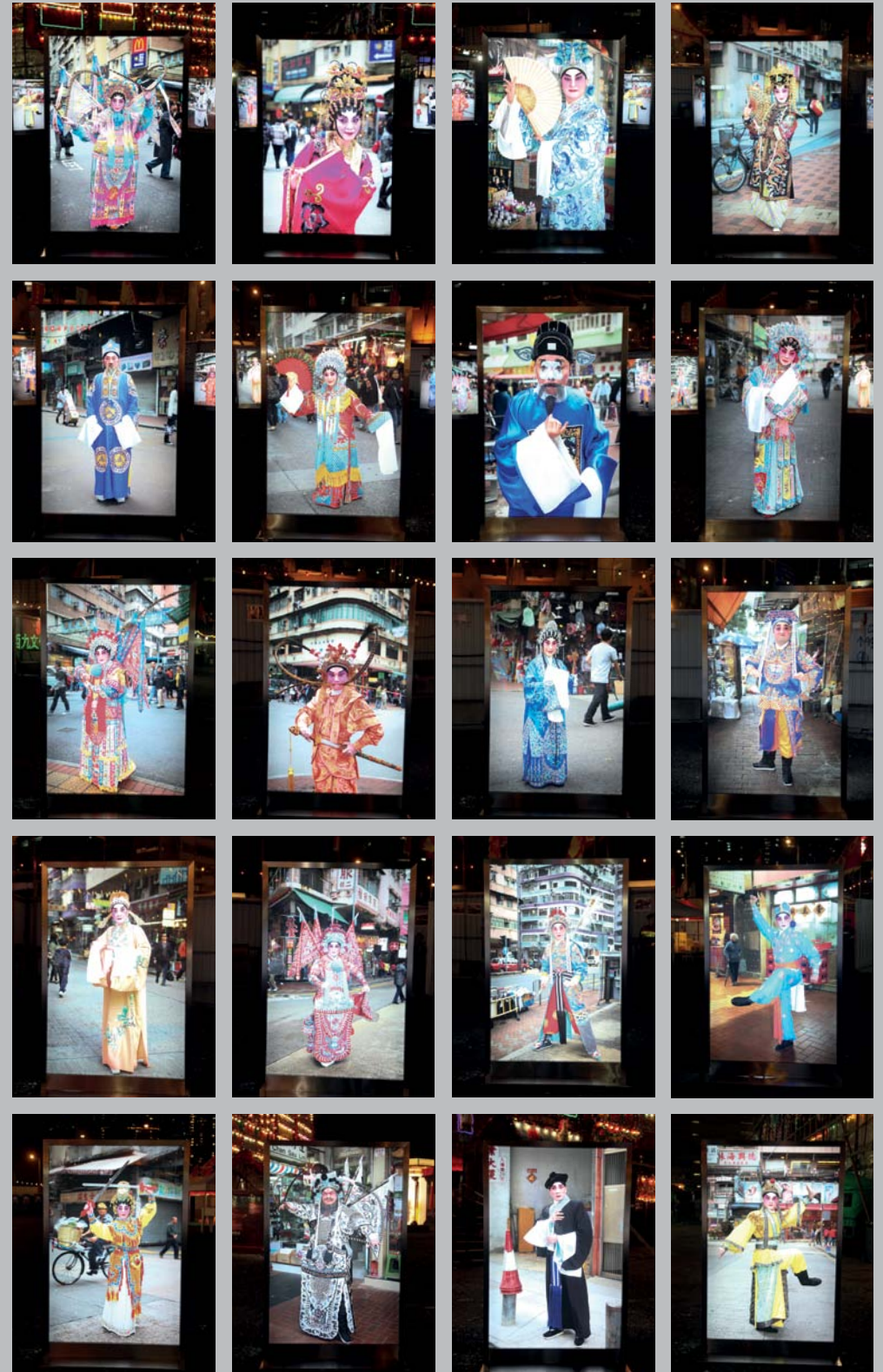
《新年十二獎旗》
陳餘生



《望江樓》
朱興華



《粵劇名伶肖像》
吳爾夫



此外，我們的設施及館藏將需要約60,000平方米的樓面面積，包括一個在文化區內保存及儲存藏品的設施。此外，M+將座落於文化區西面，毗鄰中央公園，有別於原先建議在文化區東面興建。

年內的主要工作進展：

01 展開與持份者的對話——聆聽及爭取支持，以制訂博物館的願景	02 聘任了一支核心策展人及支援團隊
03 就西九發展圖則提交M+的觀點	04 將博物館發展理念融入M+大樓工程時間表及設施用途分配表
05 制訂館藏策略及政策	06 構思M+開幕前的節目——《M+進行》及籌辦首輪展覽

首個《M+進行》展覽由M+與管理局表演藝術部合辦，於2012年農曆新年為西九打響頭炮。《M+戲棚展》委託了五位當代香港藝術家，包括朱興華、陳餘生、吳爾夫 (Michael Wolf)、楊嘉輝及朱力行創作，在宏偉的傳統粵劇戲棚內舉行展覽。跨越50年的世代，由數碼藝術到現代水墨畫，這大型文藝節目為未來繽紛的西九初試啼聲。整個《西九大戲棚》仿如未來文化區的縮影，讓不同的藝術形式交光互映。戲棚閉幕那天，我們以馬拉松式連續播放五部與粵劇有關的港產經典電影。《M+大戲院》由資深電影人羅卡及藝術家周俊輝策展，吸引了4,500多名觀眾入場欣賞。



《西九大戲棚》展覽及電影馬拉松由M+團隊策劃和籌辦，適逢第一期「M+10周學習計劃」同期舉行，能夠讓三位年青策展人參與其中。我們在首個項目所得到的經驗，有助我們籌劃緊接推出的更大型活動《M+進行：油麻地》，展覽於2012年5月向公眾開放。



位於砵蘭街的環保回收公司為
《M+進行：油麻地》其中一個作品地點



《捍衛核心價值是最核心的核心價值》
關尚智 + 黃慧妍



《Fantomas》
余力為

在香港 亦是 史無例的



西九發展不只在
全球是獨一無二
在香港亦是史無前例的

陳文偉博士
項目推展行政總監

西九發展 已在全球是

那是西九的起重機嗎？

美國總統艾森豪威爾曾說：「計劃不算是甚麼，策劃才是一切。」雖然這個說法未必完全適用於西九文化區的發展計劃，但可以肯定的是，於較早前展開並持續進行的策劃工作，對西九這個項目確實是舉足輕重。

策劃需要時間。以西九來說，策劃過程已超過十年。今年，有一次（其實這情況已遇過十多次了）有人跟我說：「陳博士，你的項目終於開始動工？！」為免令人失望，我每次都盡我所能作出一個最有說服力的回覆。我知道，他們必定看到西九工地上的起重機，這跟我每朝經過西區海底隧道時所看見的情況一樣。那些起重機，其實是用來興建高鐵西九龍總站。

然而，我們的項目正按計劃推展。

策劃的功夫畢竟是值得的。西九文化區的發展在全球是獨一無二，在香港亦是

史無前例，而對我的團隊來說，西九絕對是一個精彩及有意義的項目。凡有項目管理經驗的人士都知道，如果從項目的策劃開始計算，大型工程需時較長（或許容我補充一句，以我這個年紀，時間甚至過得更快）。透過多個階段的公眾參與活動，我們充分了解到香港人、持份者，尤其是藝術家的期望。隨著我們陸續為地標建築物舉辦設計比賽，我們正式由規劃期進入建築階段。

像其他大型項目一樣，西九每天都有數以百計大大小小的事情在運作。我和我的團隊在這發展過程中定當竭心盡智，依時並按預算興建西九，希望使社會大多數人士都感到稱心滿意。在不久的將來，我應該會在西九文化區迎接你們。

(丙) 項目推展

西九發展圖則的擬備工作於本年度完成。管理局在2011年9月30日至10月30日舉行的第三階段公眾參與活動，展示了根據 Foster + Partners《城市中的公園》概念方案而制訂的建議發展圖則。

西九發展圖則獲得公眾支持。管理局參考了在第三階段公眾參與活動所蒐集的意見，進一步完善發展圖則，在12月30日把圖則呈交城市規劃委員會（「城規會」）考慮，並附上整套有關規劃、城市設計、景觀及不同技術範疇的評估報告等參考資料。

城規會於2012年3月9日召開會議考慮西九的發展圖則，同意公布該圖則及其註釋，供公眾查閱。《西九文化區發展圖則草圖編號S/K20/WKCD/1》於2012年3月30日刊憲，以供公眾查閱及作出申述，為期兩個月。整個法定規劃程序預計可於公眾查閱期屆滿後九個月內完成。

興建工程預計於2013年開始，而首批設施包括戲曲中心第一期、自由空間及中央公園部份地方預定於2015年起陸續落成。

西九文化區其中一個最重要的核心文化藝術設施乃戲曲中心。它將是一座精心打造的世界級設施，為香港保育和發展粵劇及其他中國戲曲文化的大本營。

戲曲中心將座落於柯士甸道西與廣東道交界，位置優越。戲曲中心第一期包括一個提供1,100座位的戲曲劇場及一個可容納280人的茶館。它將成為西九文化區內的地標建築之一，成為遊人到訪文化區的東大門，更是矗立在廣東道的文化藝術標誌。

年內，管理局展開了戲曲中心設計比賽，以物色世界級的設計團隊去構思富創意的設計方案，以及協助管理局推展戲曲中心的興建項目。

在獨立專業顧問的支援及督導委員會的指導下，管理局已於2012年3月初就戲曲中心的設計比賽發出意向書邀請，讓有意參與比賽的公司或機構參加資格預審。與此同時，管理局亦就聲學設計顧問及劇院設計顧問發出意向書邀請，以便



合資格並獲選的顧問可被推薦予入圍的設計團隊選擇，一同參與設計比賽，以確保戲曲中心能達到優質的劇院及聲學標準。

業界對意向書邀請的反應理想。管理局致力確保比賽能順利完成，讓勝出的設計團隊可於2012年年底前為戲曲中心展開詳細設計的工作。

繼戲曲中心設計比賽後，管理局計劃在2012年第三季推出M+博物館及其中一個小型展覽館的設計比賽。此分階段的安排可讓管理局從中汲取經驗，令過程更順利，且更具成本效益。

西九文化區一向強調「西九 你我文化新天地」。管理局會因應公眾的期望，在文化區建設一個獨特、以使用者的需要為依歸及以文化藝術為主題的中央公園。該公園位於區內的海角地段，是西九的主要設施，供各界公眾人士享用。西九中央公園不僅是休憩地方，更是視覺藝術的展覽場地，並設有室內表演藝術場地「自由空間」及戶外大型演出場地。

管理局將於2012年年底委聘顧問負責中央公園的建築設計工作。為了在過程中有效監督進度及提供建議，管理局於2012年3月成立了中央公園發展工作小組，成員包括具相關專業資歷的董事局及委員會成員、管理局行政總裁、相關專業機構的代表。該工作小組將負責聯繫社區和文化藝術團體的相關持份者，聽取他們對中央公園之設計及興建的意見。

西九項目的發展將需要緊密配合其他社區及政府設施及相關的工程（統稱為「公共基礎建設工程」），例如道路、排水、排污及食水供應系統等。該等配套設施用以支持區內的文化藝術場地、住宅、商業樓宇及酒店發展項目。公共基礎建設工程將由政府負責，另行撥款興建。

年內，管理局與土木工程拓展署及民政事務局就公共基礎建設工程的事項舉行多次會議。鑑於工程的規劃及銜接因素，管理局與土木工程拓展署將會簽訂委託協議，由管理局進行部分公共基礎建設的設計、工地勘察及建造，以配合緊迫的實施時間表，以及更妥善地協調工程銜接事宜。

委託協議的確實範圍及細節，需視乎公共基礎建設工程與文化藝術設施的迫切性及配合情況而敲定。

財務管理 不僅是科學 也是一門藝術



財務管理不僅是科學
也是一門藝術

林綺華博士
財務行政總監

財務管理 不僅是科學

甜夢

在全球金融市場動盪環境下，能令我在夜裡保持平靜的，是伴隨我超過20年的《寧靜禱文》：「上帝賜給我平靜去接受我所不能改變的；給我勇氣去改變我能改變的；並給我智慧去分辨這兩者。」

我的工作極具挑戰性，但感謝上帝，我幾乎每晚都能安睡。我每天早晨做的第一件事，就是張開眼睛注視世界動向，豎起耳朵留意生財之道：今天人民幣兌港元是甚麼價位？怎樣才可以零風險賺取比目標更高的回報率？

像很多財務把關人一樣，我的工作是務求在爭取更多投資回報的同時，亦要確保政府的撥款用得其所，物有所值。眾所周知，管理局獲注資一筆11位數字的巨額公帑，我必須以最審慎方式管理這筆資金。管理局由零開始去建設一個文化區，也許需要動用更多資金，所以我們必需好好運用一分一毫，致力為香港市民謀福祉。

我認為，要兩者兼得不僅是科學，也是一門藝術。

過去四年，全球爆發了兩場金融危機，影響遍及所有人，尤以海外的文化藝術界更深受打擊，許多藝團被大幅削減預算，甚至面臨結業的境況。可幸的是，西九尚未有巨額支出，但我們卻不能因此而鬆懈，因為我們還未制定各項目的開支。

不是每一個問題都有顯易的答案，但我不會太過擔心。我只是一個懂得發問的學生，並嘗試找出答案。管理局將需要發展一套健全有效、財政上可持續發展的經營模式，結合良好的管治制度，並時刻謹記去平衡短期目標與長遠利益。

世界瞬息萬變，所以我需要加緊工作和與時並進，方能追上時代的步伐。猜猜是什麼，那就是這工作有趣的地方呢！

(4) 0.52468

(丁) 財務

214530153.1265412.12165+232156-21-+5526=0.225613/54121356*

透過積極的管理，財務部在年內成功使撥款增長4.1%至超過230億港元；制定了截至2014/15財務年度的三年事務計劃；啟用新的企業資源規劃系統，以及推行電子資料管理系統。

隨著西九項目的工作日趨繁重及複雜，財務部逐步增加人手，從初期只有七名職員，至2012年3月已增至15人。新增的人手用以加強管理局的企業管治及監控，特別是庫務運作、投資及資金管理、財務管理及相關的會計事務、資訊科技系統發展及管理。

截至2012年3月31日止的財政年度，管理局的投資回報率提升至年率 4.1%，高於去年的年利率3.4%。有此成績，乃由於積極管理投資組合，以及持續多元化資產配置的組合及分散風險。

由於投資及利息收入多於開支，管理局的資金總額於2011/12財政年度已由223億港元增至231億港元。於2012年3月31日，管理局存放於金融管理局的長期投資總額達113億港元（包括投資收入）。投資回報率於每年一月釐訂，而2011年及2012年的回報率分別定為年率6.0%及年率5.6%。餘下的118億港元資金則由管理局的庫務組管理，並投放於銀行存款及人民幣債券。

於2011/12財政年度，管理局在獲得董事局及財政司司長批准後，將30.8億港元轉換為人民幣，另外32.4億港元轉換為美元，以進一步提升回報率。截至2012年3月31日年度，管理局的人民幣及美元存款／投資淨未實現匯兌收益為7,300萬港元。

由於項目現金需求尚待確定，撥款的大部份存放於短期銀行存款，透過積極管理存款的投放，獲取了包括外匯收益／虧損的平均年回報率為2.6%（撇除外匯收益／虧損則為1.9%），且高於去年的年率1.4%。為分散交易對手風險，董事局於2011/12年度批准增加10家銀行於管理局的認可銀行名單，使可投放存款的銀行總數增至34間，此舉亦有助提高銀行存款的平均回報。認可銀行名單與其最高交易限額於每年六月／七月評估。

165+232156-21-+5526=0.225613/545448746542314564548-6415121356*

此外，管理局制定了2012/13至2014/15財務年度的三年事務計劃及2012/13年度的業務計劃，設定了管理局未來三年的框架、目標及里程碑，並獲董事局於

3 | 2012年3月批准有關計劃。

於2011年10月，管理局制定了會計政策手冊，作為財務會計的基本書面指引。該手冊作為管理局會計政策的政策聲明，並將貫徹執行。

管理局已更新企業資源規劃系統的會計模塊，並於2011年4月投入服務，這不僅改善了內部監控及營運效率，更加強匯報功能，配合未來擴展的需要。

管理局亦重新檢討工程項目的採購及變更管理程序，以及其相關的財務授權權限，以應付西九發展圖則於2011年年底呈交城市規劃委員會後，陸續展開的主要設計顧問協議及建造工程合約的採購工作。董事局於2012年3月批准一套新修訂的基本工程項目採購程序。

因為年青 有更多空間 去創新



正因為年青
我們有更多空間
去創新

—
鄺配嫻女士
人力資源行政總監

為年青我們 提供更多空間

由零開始

許多人以為從事人力資源管理的，都是整天躲在辦公室內埋首工作。但我卻相信，作為管理人是需要走出辦公室，主動接觸同事及與持份者保持緊密聯繫，掌握市場脈搏。在加入西九文化區管理局的頭數個月，我主動拜訪了10多個本地藝術團體，希望了解他們如何為人力資源的規劃定位，我們又如何攜手為香港百花齊放的藝術界提供源源不絕的人才？

藝術令人著迷，即使像我這樣來自商界背景的人士亦會有所共鳴。我們也面對著同一個挑戰：如何找到及挽留合適的人才，使其盡展所能。

本地藝壇經常鬧人才荒，很多年青新一代不熱衷投身文化藝術工作。若與西方社會相比，目前本地藝術行業的吸引力實不足以挽留高質素人才。

歐美世界的市場有著完全不同的生態，首屈一指的藝術機構儼如一家商業機構

般經營，藝術家及藝術行政人員都能享有一個更受尊重的地位、更清晰的前途。其實理由很簡單，因為文化藝術早已成為當地人生活的一部分。

想不到拜訪了歐美多家主要藝術機構後，我依然覺得西九文化區是一個獨特的地方。我們希望為這個期待文化沃壤的地方作出新的改變。憑藉良好的資源規劃，我們將可給本地藝壇注入新血，並吸納更多專才——無論是來自本地、內地或海外，都歡迎他們加入我們的行列，分享西九的願景。

在與本地藝團協作下，我們希望不單能找出吸納各地人才的良方，更可在藝術行業建立及開拓更多具結構性及專業發展的途徑，培育出優秀的新一代藝術和文化工作者。

西九文化區管理局畢竟成立不久，正因為年青，憑著所擁有的資源、人才及堅毅的精神，我們有更多空間去創新以實現西九的願景。





(戊) 人力資源

延續2010年的發展動力，人力資源部繼續盡心盡力，配合管理局的願景及目標，擔當其具策略性的關鍵角色，招聘及培育熱心於文化藝術的優秀人才，以及營造健康的工作環境，使管理局成為高效運作的機構，有活力、有朝氣的工作場所。

管理局不斷努力招聘、培育，以及挽留優秀的專業人才。截至2012年3月31日，管理局共有106位職員，其中99名為直接聘任職員，另外七位為臨時文書人員。除此之外，我們亦招聘了28名臨時職員，支援公眾參與活動及《西九大戲棚》等多個項目。

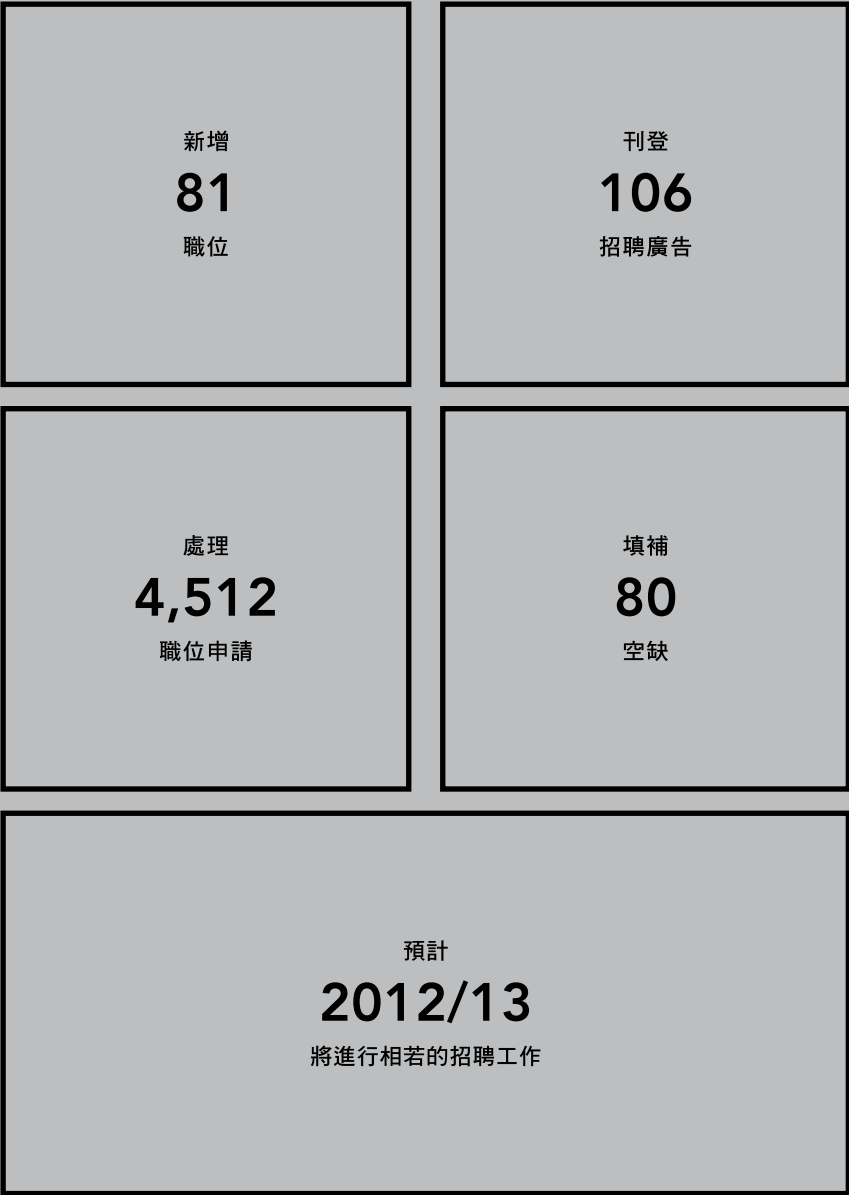
年內，最重要的招聘工作是為視覺藝術、表演藝術及項目推展等團隊聘任了數個重要職位，包括資深策展人、教育策展人、博物館技術員、表演藝術高級經理，以及建築項目主管。

鑑於資料管理日益重要，我們推行了一套新的電子資料管理系統，以統一及精簡內容管理的流程。該系統有助減少紙張的用量，優化管理局的紀錄管理，並設有網絡存取管理及其他保安功能，保障資料機密。

2011年5月，管理局遷往尖沙咀的新辦事處，拉近與西九文化區的距離。是次搬遷工作過程暢順，有賴管理局內跨部門的協作包括辦公室行政組、資訊科技組及項目推展部的支援。

小統計

管理局於2011/12年度聘請了多少人？



香港「一定得」的精神



建設西九需要香港
「一定得」的精神

陳家耀先生

傳訊及推廣行政總監

建設 西九需要

八號熱帶氣旋警告信號現正生效.....

2011年9月29日

今天是個大日子。管理局董事會主席將會在西九文化區一個大型帳篷，為長達一個月的西九第三階段公眾參與活動揭幕。出場的陣容包括行政總裁、西九發展圖則的主腦 Norman Foster 勳爵。

早上6時30分

如常起床。昨晚睡得很熟，因為活動的準備工作順利，大家也蓄勢待發。

然而，漫天烏雲，強風凜凜。收音機傳來了晴天霹靂的消息——八號熱帶氣旋警告正在懸掛，且在今天持續生效。

開幕禮泡湯了。心裡咒罵這場颱風令幾個月以來的心血化為烏有，我又埋怨自己，為甚麼會生出在西九「實地」舉行開幕禮如此「大膽」的主意。

早上8時45分

返抵辦公室，驚訝地發現行政總裁也回來了。向他匯報了事態的最新發展，並聽取他的意見及指示。感激他與我們風雨同路。

管理局的要員例如發展委員會主席及諮詢會主席紛紛致電關心事態發展。同事也陸續打電話來詢問有甚麼幫得上忙。他們的來電令人感到振作。

早上11時

開始展開公開「救亡」行動。我們有兩個方案：

1. 若果在下午較早時份改掛較低的警告信號，開幕禮會在舉辦第三階段公眾參與活動展覽的九龍公園進行；或
2. 若屆時未能改掛較低的警告信號，便會舉行臨時記者會，簡單宣佈活動正式展開。

下午1時

午飯後，情況似乎有轉機。有消息指，天文台會在下午稍後時間改掛較低的熱帶氣旋警告信號。辦公室又逐漸熙攘起來，因為同事陸續歸隊，開始執行我們的「救亡」行動。

下午3時

眼見還沒有除下八號熱帶氣旋警告信號的消息，緊張的氣氛再襲我們。此時，工作人員已趕不及重開九龍公園。因此，我們要放棄在九龍公園舉行開幕禮的方案了。

時間一分一秒地溜走，我們似乎未能在下午這個方便傳媒採訪的時間召開記者會。

下午4時10分

終於看到曙光了。天文台改掛三號熱帶氣旋警告信號。這時已來不及舉行開幕禮，但我們立即採取行動落實二號方案，紛紛致電各大傳媒，並把握最後一分鐘佈置記者會的場地。記者會座無虛席，我們的努力沒有白費。

下午5時30分

發展委員會主席、諮詢會主席及Norman Foster勳爵冒著滂沱大雨

準時抵達記者會。陣容到齊，此刻，終於可鬆一口大氣。

下午7時30分

目送最後一隊電視攝製隊離開。記者會進行得十分順利，電台及電視台也開始在晚上報導第三階段公眾參與活動的新聞。

真是有驚無險的一天！不過，還得看明天的報紙才知道最後成果呢！

後記

即使面對著各式各樣（包括大自然）的挑戰，香港「一定得」的精神往往都能讓我們堅持到最後。實現西九願景的旅程既漫長又艱險，因為我們正開闢一條在香港甚至全世界都前所未有的道路。去年九月那「不平凡」的一天，正正體現了西九管理局年青團隊的熱忱和毅力。

(己) 傳訊及推廣

西九管理局是一家開放及有承擔的機構，十分重視與公眾及傳媒保持密切的雙向溝通，以提高透明度，加深外界了解我們的營運情況。於報告年度，傳訊及推廣部完成了三個階段的公眾參與活動，以聽取各界對西九發展圖則的意見；為管理局多個首辦的藝術節目進行宣傳及推廣工作，並為西九首個藝術場地的設計比賽展開宣傳。

年內，第三階段公眾參與活動順利進行，亦標誌著管理局為擬備西九發展圖則而展開的公眾參與活動已圓滿結束。西九的建議發展圖則於2011年9月30日至10月30日舉行的第三階段公眾參與活動中公開展出。該圖則以Foster+Partners設計的《城市中的公園》為基礎，並揉合過去兩年來在公眾參與活動所歸納的意見及喜好。



管理局在九龍公園香港文物探知館舉辦了為期一個月的西九發展圖則展覽，共吸引超過19,000人參觀。展覽的焦點是一個巨型的1:250實物比例模型，讓公眾了解未來文化樞紐的模樣，以及各文化藝術設施的分佈位置。除了每天舉行公眾導賞團外，我們為學校安排了32場導賞活動，共有逾1,100名學生參加。此外，我們亦舉行了16項活動，包括三場公眾簡介會/社區簡介會、八場研討會/圓桌討論會議、

神奇吸力 把人們帶到 西九去



西九，擁有神奇
吸力把人們帶到西九去

駱基道先生
總法律顧問

西九，擁有 神奇吸力

應戰

獵頭公司問我有沒有興趣擔任西九文化區管理局的總法律顧問，我說會考慮一下，稍後再答覆他。

究竟要考慮甚麼：建設文化區跟我過去負責的香港大型項目，例如新機場、九廣鐵路西鐵工程、東鐵支線及九龍南線等工程所牽涉的繁複法律工作有何分別？

一切都是新的開始，所以我料想會面對類似我在臨時機場管理局及前新機場工程統籌處所遇到的挑戰及難題。有待開墾的西九地段會有當年新機場的土地及建築問題，十分棘手。此外，與香港鐵路的兩條隧道、西區海底隧道、大型雨水排放暗渠、海水冷卻系統及總沖廁水管的銜接，亦相當難處理。更別說那些排山倒海的建築工程合約，當中暗藏了錯綜複雜的銜接及風險分配問題。

政府、立法會、審計署及廉政公署定必盯緊管理局的管治及財務狀況。至於區內的交通運輸、公共設施及公共服務基建，則有賴政府的支持。

我們不少精神、心思都放在向城規會呈交發展圖則一事上。興建地標建築物牽涉屋宇署，需經該署審核及測試建築方法及材料。西九項目容易成為公眾及傳媒的關注焦點，而環境及可持續發展這問題更事關重大，環境保護署及環保人士都積極參與討論。其他如電訊供應及公共運輸方案，皆需要深思熟慮。

保險同樣十分重要，需配合由成立期至規劃期、施工期及營運期等不同階段的需要。我們必需細心分析當中的風險，以獲取切合需要的保障及價值組合。

從應付法律挑戰的角度來說，在管理局初成立的數年間，焦點將落在建築工程上，然後才是藝術，所以首要決定施工的原則及事務，範疇由項目管理方向以至合約模式。此外，亦要制定不同的方法及程序去處理不同的變動及修訂，以及承建商因施工期延長及工程費用增加的申索。

多年以來，我都是以相類似的方式處理這些事務，而我在考慮是否接受管理局的任命時，腦海裡便浮現出千百個大同小異的情景。

有一點我非指出不可。除了不需將乘客由甲地快捷地送到乙地外，令西九有別於機場或鐵路的項目，是她擁有神奇吸力，能把不同年齡、不同階層的人士引到西九，去享受最美妙的音樂、舞蹈及戲劇；欣賞精湛的藝術；品嚐美酒佳餚；體驗精彩的娛樂，甚至只是休息輕鬆一下，這些都能在維港風光及醉人景觀的映襯下一一做到。西九是與別不同的，能參與其中絕對是值得。

工作真的需要 多才多藝



在西九管理局工作
真的需要多才多藝

黃寶兒女士
行政總裁辦公室總監

在西九 管理局工作 真的需要

西九萬事通

……話雖如此，在管理局工作，真的需要多才多藝呢！

先受過良好的全人教育，再經過專業的法律訓練，所涉獵的東西應該夠深夠廣吧。律師需要有本事及能力去理解、分析及處理各種事務——這亦是作為行政總裁辦公室總監的先決條件和所需特質。

有人認為辦公室總監的職位不過是行政總裁的私人助理。這種說法未必不可能（雖然事實上可能性不大），除非西九已是一個發展成熟的項目，根本不需要持份者的參與；無需與政府聯繫；沒有政治議題，以及在我們安然處理大量日常工作時不會陷入公關困局。

在2010年接受這份工作時，我以為我的雙重職責是領導秘書處（另有支援團隊），接待訪客及陪同行政總裁出席晚宴、開幕禮及表演節目，向香港大眾介紹行政總裁，並協助他適應本地政治環境、風俗及文化。然而不久，現實給了我一記當頭棒喝，我發現所謂秘書處原來只有我一個人，而且給予的適應時間極短，卻期望我能馬上理解整個項目。我第一個老闆上任不到五個月便辭職了。

後來情況大有改善，但工作量卻以倍數

增加。過去一年發生了很多事情，包括我的第二任老闆履新；董事局主席（我另一位上司）換人；西九邁向一個又一個新里程，代表這個打從構思階段便被認定失敗的項目正式落實開展。

我們的辦公室總是熙熙攘攘，接待過的賓客有外國顯要、各國領事、藝術家、專家、做銷售的、傳媒、政界及文化界的持份者、學生，還有熱衷了解西九項目的海外文化和政府機構人員——這是工作有趣的地方。然而，每逢董事局會議或委員會會議之前，我們總要窮盡平生所學，確保文件達到一定水平，而偏偏這些需要我們大費周章的文件總是來之不盡——這是工作乏味之處。

在這裡，沒有一天是過得沉悶的。從敏感的本地政治課題、公關事宜、不同部門的工作進度，以至出席哪些開幕禮及演出，我都要擔當行政總裁的顧問。

人生本就變幻莫測。我原想發展音樂事業，後來卻當了律師，如今我又回到藝術的懷抱，參與區內最大型的文化項目。我的夢想成真了，亦衷心祝願香港夢想成真——願西九讓香港這個首屈一指金融中心，終有一天堪與西方的文化之都互相砥礪。

(庚) 內部審計

內部審計部在管理局內具獨立職能，以協助董事局檢討管理局的營運及內部監控系統。內部審計乃向審計委員會報告，該部在年內進行了多項審核，以評估內部監控的健全性及成效，所涵蓋的主要風險範疇包括：

- 企業資源規劃系統第一階段的實施
- 企業管治
- 定期存款
- 銀行帳戶及付款的運作
- 業務夥伴於表演及文化節目的參與
- 採購
- 資訊科技備份及災難復原計劃

內部審計部已經發出審計報告，內有審計結果連同改善建議，供有關的營運部門跟進。此外，內部審計部定期向審計委員會匯報審計結果。

過去一年，內部審計部委聘風險管理專業顧問共同參與風險管理項目，工作包括：

- 修訂現行風險管理政策的草案
- 與所有委員會主席及管理層團隊進行會議，確認及討論管理局的策略風險
- 向管理層團隊、審計委員會及董事局匯報結果及建議

此項目制定出的風險管理政策旨在辨認並主動管理風險，已獲得董事局批准。