

第 4 章

投資推廣署

維港巨星匯

這項帳目審查是根據政府帳目委員會主席在一九九八年二月十一日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

本報告亦載於審計署網頁 (網址：<http://www.info.gov.hk/aud/>)。

香港
灣仔
告士打道 7 號
入境事務大樓 26 樓
審計署

電話：(852) 2829 4210

傳真：(852) 2824 2087

電郵：enquiry@aud.gov.hk

維港巨星匯

目 錄

	段數
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2 – 1.6
維港巨星匯	1.7 – 1.9
公眾對巨星匯的關注	1.10 – 1.11
關於巨星匯的帳目審查	1.12 – 1.14
維港巨星匯獨立調查小組	1.15
投資推廣署署長的整體回應	1.16
第 2 部分：計劃的構思及批准	2.1
提出和批准計劃建議	2.2 – 2.6
計劃的可行性評估	2.7
審計署的意見	2.8 – 2.13
當局的回應	2.14 – 2.15
籌辦匯演方案的分析	2.16
審計署的意見	2.17 – 2.19
當局的回應	2.20
建議的評核	2.21
審計署的意見	2.22 – 2.26
當局的回應	2.27
採用政府贊助的方式資助計劃	2.28 – 2.29
審計署的意見	2.30 – 2.35
當局的回應	2.36 – 2.37
第 3 部分：計劃的監察	3.1
計劃的監察機制	3.2
審計署的意見	3.3 – 3.5
當局的回應	3.6
投資推廣署在監察計劃方面擔當的角色	3.7
審計署的意見	3.8 – 3.19
當局的回應	3.20
具透明度及向公眾負責	3.21
審計署的意見	3.22 – 3.25
當局的回應	3.26
風險管理及應變計劃	3.27

目 錄 (續)

	段數
<i>審計署的意見</i>	3.28 – 3.29
當局的回應	3.30
第 4 部分：巨星匯的籌辦工作	4.1
籌辦巨星匯的種種問題	4.2 – 4.5
入座率	4.6
售出的門票	4.7 – 4.8
<i>審計署的意見</i>	4.9
免費派發的門票	4.10
<i>審計署的意見</i>	4.11 – 4.12
門票滯銷的原因	4.13 – 4.21
當局的回應	4.22
滾石樂隊演唱會一波三折	4.23
<i>審計署的意見</i>	4.24 – 4.27
藝人演出陣容有變	4.28
<i>審計署的意見</i>	4.29 – 4.31
當局的回應	4.32
美商會呈交有關巨星匯的經審計帳目	4.33
尚未完成的工作	4.34
當局的回應	4.35
第 5 部分：巨星匯的評估	5.1
巨星匯的目的	5.2 – 5.3
巨星匯的兩個主要項目	5.4 – 5.6
巨星匯的效益	5.7 – 5.8
<i>審計署的意見</i>	5.9 – 5.10
製作及播放一小時的電視特輯	5.11 – 5.12
<i>審計署的意見</i>	5.13 – 5.18
當局的回應	5.19 – 5.20
審計署的民意調查	5.21 – 5.25
<i>審計署的意見</i>	5.26 – 5.27
第 6 部分：經驗教訓及審計署的建議	6.1
巨星匯計劃的獨特背景	6.2 – 6.5
應汲取的重要教訓	6.6 – 6.17
<i>審計署的建議</i>	6.18 – 6.19
當局的回應	6.20 – 6.21

目 錄 (續)

	頁數
附錄	
A：紓困措施及恢復經濟措施撮要	63
B：重建經濟活力策略小組成員及職責範圍	64 – 65
C：重建經濟活力工作小組成員及職責範圍	66
D：大事年表	67 – 70
E：傳媒報道節錄	71 – 73
F：演唱會所涉座位的使用情況分析	74
G：各場演唱會所派發的免費門票的分項數字	75
H：審計署就巨星匯的民意調查	76 – 82

第 1 部分：引言

1.1 本部分載述這項帳目審查的背景及目的。

背景

爆發嚴重急性呼吸系統綜合症

1.2 香港在二零零三年三月爆發嚴重急性呼吸系統綜合症（“沙士”），令社會面對重大的挑戰。“沙士”疫症在香港持續超過三個月，約有1 755人受到感染，其中300人不治。“沙士”不單打擊了醫護界，對於香港整體經濟、就業、學生上課及其他多方面也有極嚴重的負面影響。舉例來說，飛機乘客人數下跌約70%。酒店入住率（以往一般均超過80%）下跌至大約20%，部分酒店的入住率更一度低至單位數字。此外，“沙士”引起社會上極大的恐懼和憂慮。然而，憑着社會各界齊心協力，香港最終成功控制疫情。二零零三年六月二十三日，世界衛生組織（世衛）宣布把香港從疫區名單中除名。

經濟紓困措施

1.3 自“沙士”爆發後，香港的經濟以及在國際的形象嚴重受損。為了應付疫症造成的影響，行政長官在二零零三年四月二十三日宣布，政府會撥款118億元推行紓困措施，以協助市民渡過難關，並恢復香港的經濟。有關的紓困措施及恢復經濟措施撮述於附錄A。當局在為經濟紓困措施提供的118億元撥款中，預留了10億元，準備在國際和本地展開大型宣傳推廣計劃，以協助各種經濟活動恢復正常。財政司司長也在同日向立法會財經事務委員會簡介有關的經濟紓困措施。

重建香港經濟活力的活動

1.4 二零零三年五月十二日，財政司司長向財經事務委員會簡介重建香港經濟活力的整體方針，並告知事務委員會，當局已成立兩個專責小組：

- **重建經濟活力策略小組（策略小組）** 策略小組由財政司司長擔任主席，成員包括六名政府官員，以及19名商界人士、學者及其他有關人士，負責就重建香港經濟活力的策略方針提供意見；及

- **重建經濟活力工作小組（工作小組）** 工作小組由財政司司長擔任主席，並由策略小組的六名政府官員出任成員，負責監督及統籌各項重建經濟活力計劃的推行情況。

投資推廣署署長是策略小組和工作小組的秘書。策略小組和工作小組的成員及職責範圍分別載於附錄 B 及附錄 C。

1.5 世衛於二零零三年五月二十三日撤銷對香港的旅遊警告後，政府當局於二零零三年五月二十九日向財經事務委員會簡介其建議，尋求立法會財務委員會批准開立為數10億元的新承擔額，以便提供資金進行重建香港經濟活力的活動（下稱“**重建經濟活力的活動**”）。財務委員會於二零零三年五月三十日的會議上通過該活動的財務建議。

1.6 投資推廣署署長身為投資推廣署的首長，是負責管理重建經濟活力的活動共10億元承擔額的管制人員，他會按照工作小組的指示管理有關的承擔額（註 1）。

維港巨星匯

1.7 為響應重建經濟活力的活動，香港美國商會（美商會）於二零零三年六月五日建議舉辦一項娛樂盛事——這項盛事其後定名為維港巨星匯（下稱“**巨星匯**”）。巨星匯定於二零零三年十月十七日至十一月九日期間在夏慤道添馬艦舉行。

1.8 二零零三年七月二日，美商會向工作小組講解有關建議，並獲工作小組原則上支持。二零零三年七月十二日，工作小組“**通過撥出上限為1億元的款項給投資推廣署，由該署用以承擔**”美商會籌辦的巨星匯的開支。政府與美商會先後於二零零三年七月三十一日、八月二十九日及十月三日就巨星匯簽訂三份具法律約束力的諒解備忘錄。二零零三年十月十日，政府與美商會簽訂正式協議（下稱“**協議**”），訂明雙方在舉辦巨星匯和承擔有關開支方面的責任。

1.9 根據協議，政府同意支持巨星匯，並以贊助形式，承擔巨星匯開支與收益之間的差額，但贊助額不會超過1億元，這也是政府就巨星匯承擔的付款上限。二零零四年二月二十七日，美商會向政府呈交巨星匯的經審計帳目。有關帳目顯示，在計及1億元的贊助額後，這項計劃所引致的虧損為625,000元。

註 1：如二零零三年十月十一日的財經事務委員會文件（立法會CB(1)14/03-04(02)號文件）所載，所有與重建經濟活力的活動有關的擬議支出項目，均須提交工作小組審批。工作小組不會直接審批外間團體舉辦重建經濟活力活動的撥款申請。適當程序是：首先必須確定負責的決策局／部門，由該局／部門審核有關建議，並以主辦、協辦或贊助者身分接辦該項目。負責的決策局／部門會提交撥款申請，由工作小組審批。申請如獲工作小組通過，投資推廣署署長會藉撥款令，把已核准的撥款額轉撥予有關決策局／部門的管制人員。

公眾對巨星匯的關注

1.10 重建經濟活力的活動推出後，其中一些活動備受市民關注。至於重點活動之一的巨星匯，在籌辦演唱會期間遇到各種問題（見第 4 部分），引來大量的負面宣傳，也令市民極度關注巨星匯的財政安排詳情及成本效益。

1.11 關於巨星匯始末的大事年表載於附錄 D。

關於巨星匯的帳目審查

1.12 基於上述情況，審計署於二零零三年十月底展開帳目審查，以探討政府當局在籌劃、監察和推行巨星匯方面的角色。審查工作集中於以下範疇：

- (a) 計劃的構思及批准（第 2 部分）；
- (b) 計劃的監察（第 3 部分）；
- (c) 巨星匯的籌辦工作（第 4 部分）；
- (d) 巨星匯的評估（第 5 部分）；及
- (e) 經驗教訓及審計署的建議（第 6 部分）。

1.13 是次帳目審查主要研究有關籌劃、監察和推行巨星匯的政府記錄。巨星匯的主辦單位（即美商會）和次承辦商都是私營機構，不屬於審計署的職權範圍。政府與美商會簽訂的協議，規定美商會最遲須在二零零四年二月二十八日向政府提交一份巨星匯的經審計帳目。然而，該協議並無訂明審計署有權索閱美商會和次承辦商的記錄及帳目。

1.14 展開帳目審查時，審計署曾向美商會索閱該會及次承辦商有關巨星匯的記錄。二零零三年十一月十一日，美商會拒絕審計署的要求，主要理由是巨星匯的帳目會經由私人核數師及獨立調查小組獨立審核。因此，審計署基本上只就政府備存的記錄進行研究。

維港巨星匯獨立調查小組

1.15 在審計署展開帳目審查後不久，政府當局於二零零三年十一月初宣布，鑑於市民對巨星匯的關注，行政長官會委任獨立調查小組調查有關處理巨星匯的事宜。二零零三年十二月十二日，行政長官委任一個共有兩名成員的非法定獨立調查小組。小組的職權範圍如下：

- (a) 研究工作小組審批美商會的巨星匯建議的程序；

- (b) 評核美商會在籌辦、管理及執行巨星匯各方面的工作過程及政府審視美商會在這方面的工作的角色；
- (c) 研究在有關程序與過程中，有否缺失之處，及有否任何方面須為缺失負責；
- (d) 就日後政府倘需贊助同類型活動，提出相關的改善建議；及
- (e) 在二零零四年三月三十一日或之前 (註 2) 向行政長官提交報告，臚列調查結論和建議。

投資推廣署署長的整體回應

1.16 投資推廣署署長對帳目審查的整體意見如下：

- (a) 投資推廣署是政府的投資推廣部門，於二零零零年七月成立，專責為香港引進在經濟上和策略上具重要意義的投資項目，並致力保留這類項目。該署所聘用的人員都擅長投資推廣工作或在這方面具有潛能。投資推廣署的架構和工作程序，全為投資推廣的目標而制定。該署進行投資推廣工作時，在贊助活動以及為活動主辦者提供有限支援方面，累積了若干經驗。投資推廣署本身並不主辦或協辦任何大型活動；
- (b) 二零零三年四月，在“沙士”危機的高峰期，財政司司長要求投資推廣署署長負起有關重建經濟活力的額外職務。具體而言，該署受命為重建經濟活力提出構思和制訂整體策略；為兩個由財政司司長擔任主席的專責小組 (分別是由政府官員組成的工作小組，以及由該工作小組的政府官員加上社會人士組成的策略小組) 提供秘書處服務；為 10 億元的重建經濟活力活動撥款擔任管制人員；以及按照工作小組核准的安排，向推行活動的單位分配有關款項。投資推廣署亦自然成為第一聯絡站，匯集各界有關重建經濟活力的構思和建議。該署設立了傳真熱線和指定電郵戶口，共接獲公眾人士逾 150 項建議和意見；
- (c) 投資推廣署承擔的重建經濟活力工作，全由三個一般職系人員在其正常職務以外兼理。工作小組共審議了 95 項重建經濟活力的建議，並對其中 84 項給予批准；

註 2：在二零零四年二月中，調查小組公布提交報告的期限已延至二零零四年四月三十日。

- (d) 就巨星匯而言，當時的美商會主席 (亦為策略小組成員) 在六月初與投資推廣署接觸，提出舉辦一項大型國際娛樂盛事的構思，並表示美商會會主辦該項活動，但需要政府大力給予財政資助。在該月稍後時間，投資推廣署與相關部門召開會議，研究該構思較深入的細節。各部門普遍表示原則上支持這項構思，但卻認為計劃頗具雄心。有鑑於此，同時考慮到所尋求的贊助金額，會議認為美商會應直接向工作小組提出其建議；
- (e) 在考慮如何處理美商會的建議時，政府當局 (透過工作小組) 作出多項決定，特別是：
 - (i) 支持美商會在極短的時間內推出一項頗具雄心的計劃；
 - (ii) 把票價訂在一般商業水平；及
 - (iii) 擔當贊助人而非主辦者或協辦者的角色，由政府的投資推廣部門作為指定的負責部門；及
- (f) 審計署所提事項，幾乎全部源自上述其中一項或多項決定。事後看來，當日所做的各項決定，當然可以在某些方面作不同的處理，但此說忽略了當時政府所面對的特殊情況 (註 3)。

註 3：審計署完全明白促使巨星匯舉行的所有獨特情況 (包括但不限於第1.16(e) 段所述的那些決定) (見第6.2 至6.5 段的審計署評論)，並已對這些情況加以適當的考慮。事實上，審計署對巨星匯的意見和結論主要通過應用基本管理原則得出，審計署認為，這些原則在任何情況下 (不論是普通或特殊情況) 均應予遵行。因此，儘管審計署明白政府當局當時所面對的特殊情況，但仍認為可從巨星匯這項活動汲取多個重要教訓，有關詳情載於第6.6 至6.17 段。

第2部分：計劃的構思及批准

2.1 本部分探討政府評估和批准巨星匯這項建議的過程。

提出和批准計劃建議

2.2 二零零三年四月，當局在為經濟紓困措施提供的118億元撥款中，預留了10億元，以在“沙士”疫情受到控制後舉行重建經濟活力的活動，在國際和本地籌辦大型宣傳推廣計劃，協助各種經濟活動恢復正常（見第1.3段）。二零零三年五月底，當局提出在該活動下，舉辦數項大型體育和文化活動。二零零三年五月二十九日的財經事務委員會文件和二零零三年五月三十日的財務委員會文件均指出，這些大型活動既可吸引全港市民參與，讓他們再次感到“香港安好”，又可招徠更多遊客，間接產生正面的宣傳效應。文件亦指出，這類超級大型活動能否成事，會視乎能否安排到數項備受歡迎的國際級表演。由於這些項目檔期緊密，排期不易，加上有關的磋商涉及商業敏感資料，因此當時未能提供進一步詳情。

2.3 根據二零零三年五月三十日的財務委員會文件，這些大型活動的暫訂預算開支為2億元。不過，財務委員會在批准重建經濟活力的活動的承擔額時，未獲提供這些大型活動的開支細目。由於財務委員會文件只載述重建經濟活力的活動下所舉辦的各項活動的概要，部分議員認為，政府當局稍後應向立法會有關的事務委員會簡介這些活動的進一步詳情。為此，政府當局承諾定期向財經事務委員會匯報有關活動的最新情況。

2.4 審計署注意到，政府當局在二零零三年四月向財經事務委員會簡介整套經濟紓困措施時強調，有關措施已充分考慮社會上的需求及疫症對本地經濟造成的影響。政府當局認為社會人士、商界和政府必須齊心協力，才能化解疫症帶來的危機，並協助香港渡過難關。在這方面，財經事務委員會普遍同意，重建經濟活力的活動會有助重建香港的國際形象，並可恢復旅客和外商對本港的信心，令他們確信香港是一個安全的地方，以及香港的經濟活動已回復正常。財經事務委員會成員促請政府當局邀請商界和社會人士參與推行各項活動，並就各項細節諮詢有關的事務委員會。

2.5 為響應重建經濟活力的活動，美商會於二零零三年六月五日向投資推廣署署長推介籌辦一項大型國際娛樂盛事的建議，該項盛事名為“香港國際秋日節”（其後改名為維港巨星匯）。根據建議，美商會擬於二零零三年十月至十一月，在添馬艦推出一連串世界級娛樂節目（見第1.7段）。二零零三年六月二十日，投資推廣署署長把美商會的建議告知策略小組。二零零三年六月二十六日，政府代表與美商會舉行非正式會議。會上，政府代表認為，巨星匯的構思很好，但雄心頗大。當時的建議是，美商會應向工作小組正式講解該建議。

二零零三年七月二日，美商會向工作小組講解該建議。工作小組原則上支持有關建議，但美商會須提交詳細的預算，供投資推廣署審核並令該署滿意。二零零三年七月十二日，工作小組通過撥出上限為 1 億元的款項給投資推廣署，由該署用以承擔巨星匯的開支。會上，主席強調，政府只會擔任贊助人，而美商會須負責策劃、籌辦和推行整個活動。二零零三年九月，策略小組就重建經濟活力的活動舉行會議。會上，美商會強調，其會員為了造福香港，自願付出時間和努力，義務主辦巨星匯這項活動。

2.6 舉辦巨星匯的主要目的，是提升本港市民的士氣、促使香港的經濟活動恢復正常、刺激本地消費和旅遊業，使本港經濟回復增長、令國際社會和內地人士認同應前來香港營商和觀光。

計劃的可行性評估

2.7 美商會建議在短短三個月左右的時間內籌辦一連串大型娛樂節目，邀請多位著名海外藝人擔綱演出，實在頗具雄心。這項大型盛事包括 16 場具規模的露天節目 (主要是流行曲演唱會)，在香港以至整個亞洲均無先例。要在緊迫的時限內完成這項創舉，巨星匯從開始便難以肯定其成功機會 (見第 2.8 至 2.13 段)。

審計署的意見

2.8 審計署認為，當局在評估計劃是否可行時，應已全面考慮下列因素：

- (a) **構思的可行性：市場是否接受這個構思** 在香港，戶外的流行曲演唱會不屬於文化主流。香港從未舉辦過這類盛大的流行曲演唱會，所以很難肯定舉辦一連串這類型的演唱會能否吸引到足夠的觀眾入場觀看，使計劃取得美滿成績。此外，亦甚少證據顯示政府當局或美商會曾進行任何市場調查，證明在數星期內舉辦一連串演唱會的構思會受歡迎；
- (b) **演唱會的籌辦時間：是否有足夠時間籌辦大型匯演** 審計署曾諮詢專業的演唱會籌辦機構。這些機構表示，要策劃和籌辦由多位國際知名藝人擔綱演出的大型音樂匯演，需要很長時間。巨星匯訂於二零零三年十月中舉行，美商會只有三個月時間與藝人洽商。由於籌辦時間短促，到了二零零三年七月，演出的藝人陣容仍只屬暫訂性質，因為他們在演唱會舉行期間，可能有其他工作安排。事實上，實際演出的藝人與暫訂陣容有顯著分別 (見第 4.28 至 4.31 段)；

- (c) *推廣／宣傳和售票時間：向旅客推廣演唱會的時間是否足夠* 如第2.2段所述，在重建經濟活力的活動下舉辦大型活動，目的是要招徠更多遊客，間接產生正面的宣傳效應。旅遊事務專員在二零零三年十二月回應審計署的查詢時表示，向長程旅客市場推廣節目，通常需要大約六至九個月時間才見成效，而短程旅客市場則需要大約三個月。推廣／宣傳和售票時間短促，令主辦單位難以透過海外售票增加收入（見第4.17至4.21段）；及
- (d) *舉辦能力：美商會是否具備舉辦匯演的專業知識* 美商會在一九六九年成立，代表在香港的各類美國商業機構。美商會的使命，是“促進美國、香港和中國內地之間的商業發展，並提高香港作為國際商業中心的地位”。美商會體育及娛樂委員會的一些成員，曾有舉辦娛樂和體育活動的經驗，例如為美國迪士尼公司和美國職業籃球協會舉辦活動。不過，對於舉辦需與眾多國際知名藝人聯絡洽商的大型演唱會，美商會本身並無經驗。既然美商會並非專門從事娛樂業務，過往亦沒有舉辦大型演唱會的經驗，政府應否同意支持美商會的建議，由該會舉辦這類大型音樂匯演，是一大問題。

2.9 對任何創意計劃而言，成功與否是未知之數，若這項計劃涉及龐大金額，更應小心研究計劃的可行性，這才是良好的管理做法。可行性研究應以市場調查為依據，並應由經驗豐富的機構進行。

2.10 巨星匯是在“沙士”過後舉行的活動，目的在於振興本港經濟，由於這項活動迅速推出，因此可能沒有足夠的時間進行全面的可行性研究。儘管如此，有關方面仍應考慮第2.8段所述的四個因素，以評估該計劃會否受歡迎和籌辦得當。無論如何，當政府未確定計劃能夠成功便投入大量公帑，都是不符合公眾利益的做法。

2.11 政府代表注意到，巨星匯的構思很好，但雄心頗大，因此認為應向工作小組講解該建議，供其考慮（見第2.5段）。然而，審計署未能找到任何文件，以證明在二零零三年七月二日工作小組審議美商會建議的會議上，有關方面已全面分析和討論構思的可行性和籌辦演唱會的時間等重要因素。工作小組並無要求美商會提交：

- (a) 美商會過去成功籌辦同類活動（即大型露天演唱會）的記錄；及
- (b) 顯示連場演唱會會受歡迎的證據，例如：市場調查。

2.12 由於沒有文件可證明工作小組已考慮上述事項，審計署不能確定，出席工作小組會議的政府代表基於什麼理由信納美商會有能力在短短三個月內成功

籌辦一連串大型演唱會。審計署認為，政府就該計劃所涉及的風險取得的資料及分析，不足以讓其在接納美商會的建議前作出適當的評估。

2.13 政府在沒有進行適當的可行性評估下決定資助巨星匯。整項計劃是美商會一項未經實踐的商業構思，但卻獲准展開，並獲得政府大力給予財政資助。根據與美商會簽訂的協議，政府擁有巨星匯的知識產權、贊助權及其他有關權利。美商會及負責籌辦巨星匯的專門公司(即紅紙有限公司)則(為全港市民)擔任託管人，託管政府根據有關協議授予、編配或轉讓給美商會的權利。該協議容許美商會與有關的專門公司推廣、經營及管理巨星匯，為期五年，至二零零八年十二月底為止(見第4.34(c)段)。在上述期間，美商會可享有任何有關這些權利的收益。儘管巨星匯無利可圖，但巨星匯如深受歡迎和成功舉行，在未來五年，美商會(或該專門公司，視乎情況而定)或可因使用有關的知識產權、贊助權及其他權利所帶來的商業機會而有某種形式的得益。

當局的回應

2.14 財政司司長表示：

- (a) 他接納審計署的意見，即工作小組並未全面探討第2.8至2.13段所提出的各項因素(即構思的可行性、演唱會的籌辦時間、推廣／宣傳和售票時間及舉辦能力)，便接受美商會的建議，由政府擔任一項娛樂盛事的贊助人(該項盛事其後定名為“維港巨星匯”)，提供最多1億元的贊助。然而，為公平起見，他希望回顧當美商會提出舉行巨星匯的建議時，香港所處的特殊情況；及
- (b) 當美商會在二零零三年七月二日向工作小組講解巨星匯的建議時，香港經濟受到“沙士”嚴重打擊，市民極感消沉，並要求政府採取緊急行動，令經濟重上軌道，重振香港的聲譽，並提升市民的士氣。那時，政府剛展開為數10億元的重建經濟活力的活動，這項活動將由政府、商界和市民大眾共同參與。美商會(一個商界團體)正是在這個背景下提議在二零零三年十月至十一月期間舉行巨星匯。這項建議實際上意味着，美商會只有三個月進行所有策劃、籌辦和推行工作。有見及當時的特殊情況(特別是當時社會普遍認為亟需採取一些行動，重振香港的聲譽和提升市民的士氣，加上考慮到匯演的擬議舉行時間和可能帶來的裨益等)，工作小組於是對美商會的建議給予原則上的支持。

2.15 投資推廣署署長表示：

構思的可行性(第2.8(a)、2.9及2.11(b)段及第1.16(f)段註3)

- (a) 美商會原先的建議，是在亞洲舉辦一項別開生面的世界級娛樂盛事，內容包括連串現場表演和繽紛的娛樂節目，在一連四個周末舉行。建議的票價相對低廉，由100元至150元，市民大眾大多負擔得來。撇開時間緊迫的問題，單看這個構思本身，“天皇巨星加低廉票價”的安排，美商會可能因此認為沒有需要進行任何市場調查來確定活動會否受歡迎。此外，任何這類市場調查，如果是在二零零三年七月十二日前進行的，都會因為有關方面決定把票價訂在市價水平而變得徒勞無功。一旦政府已決定贊助這項盛事，而所有活動需要在不足100日內推行，則再把有限的時間花在市調調查上，只會令問題惡化；及

知識產權的託管權（第2.13段）

- (b) 知識產權的託管權可能並不寶貴。有關方面從沒有預期巨星匯會有利可圖，反而一直認為該項活動會嚴重入不敷支，因此需要尋求贊助。即使門票售罄，巨星匯也必定出現淨額赤字，不過，政府須提供的資助額肯定會有所減少。所有來自二零零三年巨星匯的收入均會納入有關帳目。投資推廣署看不到在隨後數年巨星匯可產生任何可觀得益和帶來重大商機。

籌辦匯演方案的分析

2.16 推行計劃時，必須探討所有可行方案以達到計劃目的，這是基本的管理原則。就大型計劃而言，實在有需要進行正式的方案分析，以決定最佳的推行方法。

審計署的意見

2.17 審計署注意到，並無文件證明政府曾作出另一些考慮，例如，自行舉辦巨星匯並研究以下方案而不贊助美商會舉辦該計劃：

- (a) 由政府內部籌辦演唱會；及
- (b) 透過競爭性甄選程序把計劃外判給私營機構主辦。

2.18 *由政府內部籌辦演唱會* 康樂及文化事務署(康文署)對籌辦活動具有豐富的經驗，當局應考慮由該署推行有關計劃。這個方案相對於外判方案而言，政府可對計劃的籌劃、監察及推行作出更有效的管制。此外，由於政府可全面取得有關資料，因此可提高整個過程的透明度。政府亦更容易邀請社會各界人士(包括商界)參與(財經事務委員會提出的建議——見第2.4段)，並就推行各項活動引入競爭。

2.19 透過競爭性甄選程序把計劃外判給私營機構主辦 政府藉着這個方式，通過競爭性招標程序取得私營機構的服務。牟利或非牟利機構 (例如美商會) 可應邀提交籌辦巨星匯的建議書。競爭性招標是政府把計劃判給私營機構承辦的一種辦法，既公平又合乎成本效益。如採用這個方案，政府可要求具有相關經驗的機構競投籌辦巨星匯，然後評估不同投標者提交的建議書，挑選最合適的主辦機構。

當局的回應

2.20 財政司司長表示，重建經濟活力的活動和在活動下舉行的巨星匯均屬新猷。巨星匯是由名為美商會的商界組織發起。政府不採取在正常情況下的做法，沒有考慮就此進行招標，一方面是因為巨星匯是美商會的創新構思，另一方面亦因為美商會在策劃和籌辦匯演的多個範疇上均義務提供服務及專家意見。一如政府與美商會訂立的協議，美商會負責根據商業原則和匯演的整體目的策劃、籌辦和推行匯演。政府是贊助人，為匯演的淨額赤字提供以 1 億元為上限的贊助。

建議的評核

2.21 根據管理計劃的良好做法，在推行任何計劃前，特別是一些牽涉很多不明朗因素的創新計劃，應先進行業務策劃。妥善的業務策劃須符合多項條件，其中之一是對業務構思作全面探討，包括考慮以下問題：

- (a) 要達到什麼整體目的？
- (b) 有關產品 / 服務是否真的有市場需求？
- (c) 涉及什麼風險？
- (d) 在資源上的需求為何 (包括人力資源、財政資源及其他設施)？

正式的業務計劃一般都會交代這些問題，並會包括一份財務計劃或財政預算。

審計署的意見

2.22 如第 2.5 段所述，工作小組主要基於美商會在二零零三年七月二日所作的講解，便接納該會主辦巨星匯的建議。美商會並無提交正式的業務計劃給政府考慮。鑑於涉及大額公帑，加上該計劃是一項創舉，審計署認為美商會應為巨星匯提交正式的業務計劃給工作小組批准，以交代第 2.21 段所述的問題。由於欠缺這類業務計劃，政府手上可能沒有所需的詳細資料 (例如：市場分析、風險評估及人力資源計劃) 以進行適當評核。

2.23 在二零零三年七月二日的會議上，工作小組原則上同意支持美商會的建議，但美商會須提交詳細的預算，供投資推廣署審核並令該署滿意。美商會應投資推廣署的要求，在二零零三年七月六日向政府提交“機密預算概覽”。根據美商會提交的詳細預算，該計劃的估計開支為 1.162 億元(見表一)。

表一

根據美商會在二零零三年七月六日提交的詳細預算
巨星匯的估計開支

	(百萬元)
場地搭建 / 設施 (註 1)	15.4
場地運作 (註 1)	15.8
藝人酬金 (註 2)	73.3
電視製作 (註 3)	7.8
市場推廣及宣傳 (註 3)	3.9
	——
總計	116.2
	=====

資料來源：投資推廣署的記錄

註 1：財政預算提供了搭建舞台及基本技術設施、後台和更衣室設施、觀眾席和相關設施、公用設施和服務，以及人手和管理等支出項目的分項數字。

註 2：財政預算提供了藝人和活動支出的分項數字。

註 3：無提供分項數字。

2.24 根據工作小組的要求(見第2.23段)，投資推廣署須審核巨星匯的預算成本。審計署注意到，投資推廣署沒有向康文署和香港電台等具有娛樂事務經驗 / 專業知識的政府部門求助，也沒有委聘演藝行業的專才審核美商會的巨星匯計劃詳細預算。投資推廣署只是以“常識”去審查美商會提交的詳細預算是否完備和合理。由於欠缺專業意見和有關國際藝人身價的資料，投資推廣署未能妥為評估美商會在詳細預算中所列的場地搭建和運作以及藝人酬金等成本是否合理。至於電視製作和市場推廣 / 宣傳，美商會並無就這些項目提供任何分項數字。在這種情況下，投資推廣署同樣未能妥為審核這些項目的預算成本。

2.25 審計署無法確定，投資推廣署基於什麼理由信納美商會的巨星匯詳細預算對政府來說是合理和可以接受的。審計署也不清楚投資推廣署有否按工作小組的規定對美商會的預算建議進行適當的評核。政府在接納美商會的計劃建議前，似乎不知道巨星匯的詳細預算所載的各開支項目是否合理。

2.26 審計署注意到，美商會在二零零三年七月六日提交的詳細預算可能只屬指示性質。但鑑於工作小組是以此為依據，在二零零三年七月十二日批准美商會的建議，並作出為巨星匯提供撥款的重要決定，所以，審計署認為投資推廣署應更全面審核有關預算，如有需要，應在審核的過程中尋求專家的協助。

當局的回應

2.27 投資推廣署署長表示，二零零三年七月二日，工作小組根據非常概括的總成本估計及最低收入預測，對巨星匯這項活動給予原則上支持。美商會估計巨星匯需要大約 1 億元的財政資助，並於二零零三年七月六日向投資推廣署提交概略預算，以便該署在二零零三年七月十二日前作出審核。由於該份預算仍然只屬指示性質，他認為不能對其進行審計署在第 2.24 段所建議的深入分析。

採用政府贊助的方式資助計劃

2.28 根據美商會在二零零三年七月六日提交的詳細預算建議 (見第2.23段)，估計政府須承擔籌辦巨星匯的大部分成本。表二為美商會的預算建議撮要。該表顯示，以政府資助金承擔的開支，佔估計總開支的 86%。

表二

美商會在二零零三年七月六日提交的巨星匯預算撮要

	(百萬元)
開支 (包括場地搭建 / 運作、藝人酬金、電視製作，以及市場推廣及宣傳——見註 1)	116 (100%)
減去：收入 (包括票房收入、電視播映權和商業贊助——見註 2)	16 (14%)
以政府資助金承擔的淨額赤字 (註 3)	100 (86%)

資料來源：投資推廣署的記錄

註 1：分項數字載於第 2.23 段表一。政府與美商會在二零零三年十月十日簽訂協議，把估計開支修訂為 1.362 億元。根據截至二零零三年十二月三十一日的紅紙有限公司經審計帳目，總開支為 1.558 億元。

註 2：在 1,600 萬元總收入當中，票房收入估計為 1,120 萬元。政府與美商會在二零零三年十月十日簽訂協議，把估計收入修訂為 5,910 萬元，包括 5,250 萬元的票房收入(見第 4.7 段)。根據截至二零零三年十二月三十一日的紅紙有限公司經審計帳目，所得收入為 5,520 萬元，包括 4,960 萬元的票房收入。

註 3：政府與美商會在二零零三年十月十日簽訂協議，把需以政府資助金支付的款額修訂為 7,710 萬元（佔估計開支的 57%）。根據截至二零零三年十二月三十一日的紅紙有限公司經審計帳目，政府需付出的資助金為 1 億元（佔總開支的 64%）。

2.29 工作小組在二零零三年七月十二日的會議上通過巨星匯計劃，當時主席強調“政府只會擔當贊助人”及“美商會須負責策劃、籌辦和推行整個活動”。在該項計劃，政府只準備擔當贊助人，並把贊助金額上限訂為 1 億元，似乎是有意局限本身的角色和責任。

審計署的意見

2.30 投資推廣署署長告知審計署，在執行有關巨星匯計劃的職務時，他採取了“不干預”的方式，因為政府無意“事無巨細地過問”有關計劃。政府與美商會在二零零三年十月十日簽訂的協議，也訂明政府擔當贊助人的角色。根據該協議：

- (a) 政府承諾支付美商會1億元“贊助費”，倘若淨額赤字最終低於該金額，贊助額也會相應減低；及
- (b) 政府有權要求美商會提供與巨星匯有關的資料，例如業務計劃、預算和經審計帳目。然而，關於政府作為贊助人有權查閱美商會關於巨星匯的記錄這點，協議卻無提及。

2.31 工作小組當時最關注的，顯然是盡快推出巨星匯。因此，工作小組在接納美商會的建議，讓其籌辦巨星匯時，根本沒有考慮其他推行計劃的方法。因急於推行計劃，工作小組也沒有充分考慮採用贊助方式資助計劃的影響。

2.32 一項計劃的贊助額通常只佔其總收入一個小部分。由於估計政府須承擔巨星匯的大部分成本，政府選擇以贊助方式資助計劃，並非完全恰當，因為這個做法等於是把巨額的公帑交給受贊助機構，但又不作出足夠的監控。在這方面，審計署認為以贊助方式資助巨星匯，與管理政府資助金的相關指引所訂的良好做法不符。

2.33 根據一九八八年政府發出的《雜項資助金——管理及控制政府資助金的指引》，贊助是指給予某機構一筆通常是象徵式的款項，以協助該機構支付部分運作開支，並藉此對機構的目的表示支持。政府對其贊助機構的監控一般都較寬鬆，接受其他形式政府資助的機構相對會受到較嚴格的管制。接受其他形式政府資助的機構一般須遵守的規定包括：

- (a) **監控及程序** 受資助機構必須遵守若干基本條款和規則，並須盡力提高運用資助金所得的經濟效益。另一方面，如屬贊助，政府只會審視成績，檢討是否達到贊助目的；及
- (b) **查閱記錄** 政府(包括審計署)可隨時查閱受資助機構的記錄和帳目而不會受到阻撓。此外，如該機構超過50%的收入來自政府，審計署可進行衡工量值式審查。不過，就贊助而言，政府一般不可以查閱有關機構的記錄和帳目。政府只會審查其贊助機構的經審計帳目，以取得該機構活動的最新資料。

2.34 考慮到政府支付巨星匯的大部分成本，加上有必要交代這筆巨額公帑的用途，審計署認為，採用贊助方式資助這項計劃，似乎不是恰當的做法。審計署看不到有任何文件，可證明在決定採用贊助方式資助巨星匯前，當局已充分研究這個做法與其他資助方案(例如給予其他形式的政府補助)的相對利弊，並已把有關資料提交工作小組考慮。

2.35 根據巨星匯的贊助安排，政府放棄了大部分監控計劃的權利，而這些權利通常適用於主要由公帑資助的大型計劃，再加上政府沒有妥善評估計劃的可

行性及主辦機構的經驗，所以實在沒有足夠把握保證巨星匯會受到歡迎和成功舉行 (第 4 部分探討籌辦演唱會時遇到的問題)。

當局的回應

2.36 財政司司長表示，考慮到政府需提供的贊助金額甚巨，可能高達 1 億元，工作小組在二零零三年七月二日的會議上決定對美商會的建議原則上給予支持，並指示投資推廣署審核美商會提交的詳細預算，然後把撥款申請提交工作小組進一步審議。在二零零三年七月十二日的會議上，工作小組審議投資推廣署提交的美商會預算撮要。投資推廣署根據這份撮要，尋求工作小組批准由政府為美商會建議的巨星匯提供最多 1 億元的贊助。工作小組在這個會議上批准投資推廣署的申請，並清楚表明，政府只會擔當贊助人，而美商會須負責策劃、籌辦和推行整個活動。一如在推行重建經濟活力活動的其他措施時，當局會為有關計劃確定一個負責接辦計劃的部門，就巨星匯而言，工作小組委託投資推廣署擔任負責部門。該署須因應政府和美商會的角色 (即政府為贊助人，而美商會則負責策劃、籌辦和推行活動) 監督計劃的推行情況。

2.37 投資推廣署署長表示，工作小組的意向和決定十分明確，就是政府應只擔當贊助人，美商會負責策劃、籌辦和推行整個計劃。因此，投資推廣署署長在執行工作小組的決定時，其主要職責是確保美商會向工作小組講解時所承諾的項目均得以落實。有關協議的條文相當於一項贊助安排 (見第 2.33 段)。

第3部分：計劃的監察

3.1 本部分研究政府監察巨星匯計劃的情況。

計劃的監察機制

3.2 任何計劃要取得成功，事先必須策劃妥當。策劃工作應早在計劃的構思階段展開，策劃時必須就計劃的提供、監察及評估，研訂出一個設計周密、記錄齊備的方案。大型計劃要順利推行，監察工作便須嚴謹縝密，以確保達到預期成績。有效的監察是良好計劃管理工作的重要一環。巨星匯由政府根據一項贊助安排資助。不過，鑑於涉及巨額公帑，加上受委託推行這項創新計劃的機構並無豐富的經驗，政府仍有需要設立有效的監察機制，確保有關計劃按照既定的方案進行。就此而言，政府曾在二零零三年十月告知財經事務委員會，當局已設立監察機制，要求負責的決策局／部門監察該等受委託進行重建經濟活力活動下各個項目的外間團體的表現（見第3.8(c)段）。

審計署的意見

3.3 審計署注意到，政府並無設立有效的機制監察巨星匯，以保障政府的利益。審計署更特別留意到，政府並無在諒解備忘錄及協議（見第1.8段）清楚臚列以下要求：

- (a) *制訂主要進度目標，並要求有關方面定期向政府匯報達標進度* 由於開始時並無就巨星匯計劃訂立進度目標，所以政府不能有效監察巨星匯的推行進度。舉例來說，有關方面並無就落實演出陣容、展開宣傳／推廣工作和發售門票等設定目標日期，因此，儘管投資推廣署署長曾極力促請美商會早日落實演出陣容，但當宣傳及發售門票的工作延期時，政府便無法採取有效的行動予以處理；
- (b) *政府有權查閱有關巨星匯的所有記錄及帳目* 政府與美商會磋商期間，並無確立其查閱巨星匯記錄及帳目的權力（包括查閱專門公司，即紅紙有限公司，所備存的記錄及帳目），所以無法取得全部所需資料，例如所支付的藝人酬金及這些酬金是否合理，以確保巨星匯計劃的監察和推行工作具有透明度和向公眾負責（包括向立法會財經事務委員會匯報）。關於缺乏透明度和未能向公眾負責的詳情，載於第3.21至3.25段；及
- (c) *評估有關人士（包括服務提供者及觀眾）的回應* 政府並無要求美商會評估有關人士（尤其是演唱會觀眾）的回應和向政府作出匯報，

以致政府無法持續有效地監察有關回應和在巨星匯後進行適當的檢討(亦見第5部分)。

3.4 審計署認為，當局應就巨星匯設立有效的監察機制，尤其應制訂進度目標，以便監察及評估巨星匯計劃。關於這點，審計署注意到，對於籌辦娛樂活動素有經驗的康文署便設有完善的機制(註4)，可監察轄下的受資助藝術機構。

3.5 二零零四年三月，康樂及文化事務署署長在回應審計署的查詢時指出，巨星匯並非完全可與香港藝術節相比，因為前者是一次性的活動，後者則每年舉行，由康文署提供經常資助。儘管如此，註4所載述對受資助機構的監察措施，有些仍可應用於日後舉行的一次性大型活動。這些措施包括：雙方共同議訂活動範圍及預算；政府可以無阻撓地查閱記錄及帳目；要求取得經審計帳目；以及政府列席受資助機構的監管組織的會議。她又提出下列各點供審計署參考：

- (a) 當推出一一次性的文娛活動時，康文署根據“無須通過招標而聘用藝人／採購關於表演藝術及有關活動的服務的程序”評估和批准每項建議。這是一套另定的程序，由當時的庫務局局長在二零零零年特別批准。有關程序讓康文署在聘用藝人和採購與文娛活動有關的服務時可獲豁免遵從政府的《物料供應及採購規例》訂明的正常招標程序。除非有關服務是整套提供，否則這項豁免不適用於後勤輔助及支援服務，這類服務可通過有關規例訂明的正常招標程序採購；及
- (b) 上述程序是在兩個市政局解散時制訂。當時，兩局各自負責批准本身的文娛活動。制訂上述程序，是有鑑於聘用藝人和採購有關服務需要專業判斷，涉及對每項建議的優點進行定質評估，而且，政府一般的物料及服務採購程序不能有效地應用在這方面的

註4：康文署用以監察轄下受資助藝術機構的機制包括：

- (a) 研究藝術機構提交的撥款申請、同意藝術機構的活動範圍及預算，以及每年與藝術機構訂立撥款協議；
- (b) 安排政府代表列席各有關藝術機構的管理委員會／理事會／執行委員會／一般委員會，並以觀察員身分出席會議；
- (c) 保留權利可以無阻撓地查閱(包括由審計署查閱)藝術機構的記錄及帳目；
- (d) 要求藝術機構提交經審計帳目及年報；
- (e) 康文署財務小組檢討藝術機構所訂的內部財務及會計程序；及
- (f) 康文署人員檢定藝術機構所籌辦活動的質素，包括進行衡工量值式審計工作，以及審視機構是否遵守資助指引和撥款協議。

事宜上。與《物料供應及採購規例》一樣，這套另定程序的精神同樣是設立具透明度、公平、公開和負責的制度，並提供保障，以防個別人員對有關事項行使過度的酌情權、存有偏好或偏見。該程序亦訂明應如何通過表現評核、文件和報告監察經核准的計劃。

當局的回應

3.6 投資推廣署署長表示：

- (a) 巨星匯不是一項政府計劃，而美商會亦並不是獲政府委託代為推行這項計劃。投資推廣署監察巨星匯時採取的方針，是確保各個承諾的項目得以落實，並全力支援主辦單位，但後者須自行訂立進度目標（亦見第 3.2 段審計署對需監察計劃的看法）；
- (b) 投資推廣署定期而且頻密地與美商會負責巨星匯的主要工作人員聯絡（在巨星匯舉行期間差不多每天聯絡），包括召開小組會議、互通電話、發送電郵等，以監察計劃的進展及巨星匯的推行情況，並視乎情況所需，提供意見及協助，例如協助租用場地和取得各類許可證；與負責滾石樂隊巡迴演出安排的律師聯絡；就推廣、宣傳及公關事宜提供意見；提供可給予商業贊助的機構名單；協調電視特輯拍攝工作的後勤安排等；及
- (c) 此外，由於巨星匯是一項迅速推行的計劃，時間極其緊迫，美商會（身為主辦單位）需要同時進行多項工作。在理想情況下，該等工作可能會依次按序執行。

投資推廣署在監察計劃方面擔當的角色

3.7 如第 2.30 至 2.35 段所述，政府以贊助形式參與該計劃，其在監察計劃進度方面擔當的角色，未有清楚界定。投資推廣署署長聲稱，為免“*事無巨細地過問*”美商會推行計劃的工作，所以該署採取“*不干預*”的方式。結果，投資推廣署對巨星匯計劃監察不足（見第 3.8 至 3.19 段）。

審計署的意見

投資推廣署署長身為負責部門的管制人員所擔當的角色

3.8 二零零三年五月三十日的財務委員會文件載明，“投資推廣署署長會按照工作小組的指示管理有關的承擔額”（見第 1.6 段）。如第 1.6 段註 1 所述，對

於在重建經濟活力的活動下舉辦的項目，當局必須確定負責的決策局／部門，由該局／部門審核有關建議，並以主辦、協辦或贊助者身分接辦該項目。就巨星匯而言，當局指定由投資推廣署負責審核有關建議及接辦巨星匯，因此，投資推廣署署長已有特定的角色，就是被確定為負責接辦巨星匯的部門的管制人員。如二零零三年十月十一日的財經事務委員會文件(立法會CB(1)14/03-04(02)號文件)所載：

- (a) 各決策局和政府部門負責各自工作範疇內的重建經濟活力項目；
- (b) 必須確定負責的決策局／部門，由該局／部門審核有關建議，並以主辦、協辦或贊助者身分接辦該項目。負責的決策局／部門會提交撥款申請，由工作小組審批；
- (c) 某個項目如獲工作小組通過，有關決策局／部門的管制人員會監督該項目的推行情況；如外間團體獲委託籌辦有關項目，管制人員會監察該團體的表現；及
- (d) 有關項目完成後，負責的決策局／部門會根據所述目標，評估項目的成效，並按核准預算提交完整的帳目報表。

3.9 根據《公共財政條例》(第2章)，管制人員對所管制的總目或分目中的一切開支，須予負責及交代。管制人員在履行職責時，應確保所負責的部門提供優質、高效率、合乎經濟原則和具成效的服務(參閱財經事務及庫務局於一九九五年三月發表的《政府財政管理人員實務守則》第1.07段)。

3.10 投資推廣署是負責審核巨星匯建議及接辦巨星匯的部門，而投資推廣署署長身為該部門的管制人員，卻採取“不干預”的方式來進行監督和監察，實未能符合財經事務委員會文件所載的要求。該文件載述，有關決策局／部門的管制人員會“監督該項目的推行情況；如外間團體獲委託籌辦有關項目，管制人員會監察該團體的表現”(見第3.8(c)段)。

遵守協議條款

3.11 二零零三年十月十日，政府與美商會訂定協議，訂明雙方關於巨星匯的責任。政府根據該協議監察巨星匯計劃。正如協議附表五第(1)(g)段所載，美商會須在合理切實可行範圍內，盡快擬備下列資料，並把資料提交政府：

- (a) 業務計劃；
- (b) 預算；
- (c) 預算的檢討；及

- (d) 巨星匯的經審計帳目(須包括收入分析, 以及資金來源及運用表), 並最遲在二零零四年二月二十八日提交。

3.12 然而, 審計署發現, 美商會沒有向政府提交任何正式業務計劃。巨星匯的“業務計劃”只是美商會在二零零三年七月二日向工作小組進行講解時採用的資料, 以及二零零三年十月十日(僅在匯演開始前一星期)的協議所載的“指示建議”。同樣, “預算”只是美商會於二零零三年七月六日提交的“機密預算概覽”(見第2.23段), 以及二零零三年十月十日協議所載的“指示預算”。

3.13 如第2.21段所述, 一項新計劃要推行成功, 就必須有妥善的業務策劃。提交業務計劃, 是向決策者講解商機, 以便決策者評核擬議計劃的正式做法。決策者根據業務計劃所載的商機批准活動計劃後, 必須跟進業務計劃和預算的各項修訂。為確保有關方面不會未經適當授權而修改已核准的業務計劃, 密切監察對業務計劃所作的重大修訂是必須的。

3.14 二零零三年七月二日, 美商會向工作小組講解有關建議時, 把原先建議的“娛樂匯演”描繪為綜合節目匯演, 不但包括流行曲演唱會, 還有其他形式的娛樂節目, 例如“一家親同樂日”、“美國職業籃球運動會及激運會”、“喜劇節”和“香港食品節”。這個娛樂匯演的構思儘管在二零零三年七月十二日獲工作小組通過, 其後卻基本上演變為音樂匯演。

3.15 審計署未見有任何證據, 可證明工作小組曾正式評估或批准改變巨星匯的性質(由包羅萬有的娛樂節目變為演唱會)。由於這項改變對成本及巨星匯的觀眾對象均構成影響, 因此需經過適當評估並取得正式批准。有關巨星匯改易性質和演出陣容的詳情, 載於第4部分。

3.16 審計署注意到, 投資推廣署對於巨星匯是否按照核准“業務計劃”推行的監察, 不足以讓其確保工作小組原先通過的業務構思不會未經適當批准而出現重大修改。美商會沒有就巨星匯提交正式的業務計劃, 使投資推廣署難以有效監察情況。

工作小組批出計劃的條件

3.17 二零零三年七月十四日, 投資推廣署通知美商會, 工作小組已在七月十二日的會議上同意基於以下各項理解, 以淨額赤字1億元為上限, 承擔美商會的匯演建議的開支:

- (a) 匯演的詳細預算和所有帳目報表會經投資推廣署審核和批准;
- (b) 美商會應完全負責匯演的籌辦、運作和推行;

- (c) 定價策略應按各場演出的性質和叫座力審慎檢討，以期使匯演盡量符合營商原則；及
- (d) 應加緊尋求和爭取更多商業贊助，以增加收入來源。

3.18 審計署認為，投資推廣署署長既然是指定接辦巨星匯計劃的負責部門管制人員，理應監察巨星匯計劃，以確保該計劃符合工作小組批出計劃時所依據的各項理解／條件（見第 3.17 段）。關於巨星匯的詳細預算／帳目報表的審核／批准事宜（見第 3.17(a) 段），如第 2.22 至 2.26 段及第 3.12 段所述，投資推廣署確實監察不足。至於美商會努力爭取更多商業贊助的問題，審計署注意到，遲至二零零三年十月十日（僅在匯演開始前一星期），投資推廣署仍假設機票和酒店房間費用（估計約 800 萬元）會取得商業贊助，因而無須支付。結果，機票和酒店房間費用所得的商業贊助甚少，有關方面須就此支付 1,030 萬元。

3.19 審計署認為，投資推廣署在監察美商會方面，應擔當更積極的角色，以確保巨星匯按照工作小組批出計劃時所依據的各項理解／條件進行。

當局的回應

3.20 投資推廣署署長表示：

投資推廣署署長身為負責部門的管制人員所擔當的角色

- (a) 投資推廣署署長是總目 79 的管制人員。該總目涵蓋投資推廣署在投資推廣方面的工作。為方便起見，資助整項重建經濟活力活動的 10 億元承擔額，也納入總目 79 之內。就巨星匯而言，投資推廣署先獲工作小組指派審核美商會在二零零三年七月二日向工作小組進行簡介後所提交的詳細預算，並隨後根據工作小組二零零三年七月十二日的決定，成為負責部門，與美商會訂立贊助安排。一如任何贊助安排，該署的職責是確保各個承諾的項目得以落實（亦見第 3.2 段審計署對需要設立有效的監察機制的看法及第 3.6(b) 段投資推廣署署長的看法）；
- (b) 如第 3.8(b) 段所述，當局必須確定負責的決策局／部門，由該決策局／部門審核有關建議，並以主辦、協辦或贊助者的身分接辦有關項目。因此，在監督項目的推行情況，以及在監察獲委託籌辦項目的外間團體的表現方面，負責部門的參與程度會視乎其身分而定。如第 3.6(a) 段所解釋，美商會並不是獲政府“委託”推行巨星匯。美商會主動提出舉辦這項活動，以響應政府的重建經濟活力活動，並建議一項贊助安排，供政府考慮。工作小組接納了美商

會的建議，並決定由政府擔任贊助人，而美商會則為活動的主辦單位；

- (c) 如第 2.36 段所述，投資推廣署獲指派擔任負責部門的角色，該署須因應政府和美商會的角色（即政府為贊助人，而美商會則負責策劃、籌辦和推行活動），監督巨星匯計劃的推行情況。把投資推廣署的角色形容為“被確定為負責接辦巨星匯的部門”，是過分簡化的說法。如第 3.20(b) 段所解釋，負責部門可以主辦、協辦或贊助者的身分，負責接辦某個重建經濟活力活動下的項目，而每種身分都對負責部門的參與程度有不同的要求；
- (d) 他只是就巨星匯這項活動的推行採取“不干預”的方式，因為這應該是美商會作為主辦單位負責的事情。這種“不干預”的方式並非指他擔任監察角色時的做法。第 3.6(b) 段已解釋過投資推廣署如何密切監察匯演的進展，並說明了該署為主辦單位提供何種程度的協助；

遵守協議條款

- (e) 贊助協議所用的“指示建議”及“指示預算”字眼，可能會令人覺得政府是在期待美商會在較後階段提交最終建議及最終預算。這確實是有關協議最初於二零零三年七月草擬時政府的意願。可是，贊助協議的洽商過程頗多來回討論，所用時間較原先預期為長。其間美商會也同時與政府磋商以制訂巨星匯的“業務計劃”。該業務計劃基本上已涵蓋各主要環節，例如市場推廣策略、商業贊助安排、門票的訂價策略及銷售、場地布置、舞台搭建、節目編排及財政預算等。基本上，這些事項全部互有關連，由策劃到推行都一同推展。贊助協議實際上在較後階段才簽訂，當時“業務計劃”及“預算”差不多已經敲定，因此，協議所載的“指示建議”及“指示預算”，其實是來回討論的業務策劃過程的結果，而非“指示”這個修飾語所暗示的前期先導工作（註 5）；

註 5：以“指示建議”及“指示預算”的形式製備的所謂“業務計劃”及“預算”似乎在相當後的階段才敲定，當時有關協議已即將在二零零三年十月十日簽訂。事實上，協議規定美商會在合理切實可行範圍內，盡快把業務計劃及預算提交政府（見第 3.11 段）。如第 2.21 段所述，根據管理計劃的良好做法，在推行任何計劃前，特別是一些牽涉很多不明朗因素的創新計劃，應先進行業務策劃。審計署認為，有關方面應在適當時候提交正式業務計劃（包括預算），以便政府能在掌握充分資料的情況下，作出批准巨星匯和有關撥款的決定。

- (f) 美商會在二零零三年七月二日首次向工作小組講解建議。當時有關建議的最終目的是“*配合政府重振香港經濟活力的措施，首次舉辦一項矚目的大型娛樂盛事……透過匯聚一眾舉世知名、極具吸引力的演藝巨星參與演出，令香港成為國際焦點，藉以大大刺激投資*”。初步指示性的節目編排以音樂項目為主，並加插其他形式的娛樂表演，以豐富節目內容。在計劃的推展過程中，由於出現各種限制，部分體育項目未能落實舉行。不過，巨星匯的首個周末仍安排了兩場“一家親同樂日”。在推展過程中，節目編排出現變動在所難免，但並無大幅偏離原先的建議，所舉辦的仍然是一項國際娛樂盛事，由世界級演藝巨星擔綱演出(註6)，而且，當制訂計劃綱領時，亦已向工作小組及策略小組作出簡介。美商會在二零零三年九月一日向策略小組講解巨星匯的進展情況；

工作小組批出計劃的條件

- (g) 關於第 3.18 段，他注意到審計署的意見是，投資推廣署當時應尋求專家協助，對美商會提交的初步指示預算進行更全面的審核。在第2部分，政府當局已作出回應，解釋巨星匯計劃在如何特殊的情況下產生和得到工作小組批准。有關巨星匯這項活動的特殊業務策劃過程亦載於第 3.20(e) 段；及
- (h) 在商業贊助方面，值得注意的是，投資推廣署已提供不少意見和協助，讓美商會盡量獲得商業贊助。這種做法已超越一般贊助人的角色範圍，但卻與工作小組的意願相符，就是美商會應致力使巨星匯符合營商原則。在提交修訂預算時，假設機票和酒店住宿獲得贊助，是反映當時的情況。當時美商會仍在與多個準贊助商洽談，一切尚未敲定。投資推廣署無法估計準贊助商會作出什麼決定，因為這是私營商業機構的商業決定。

具透明度及向公眾負責

3.21 若私營機構在某項政府計劃的參與程度較高，則管理這些計劃時，需要處理一個重要課題：使用公帑要具透明度和向公眾負責。政府致力確保私營機構參與公共服務的過程公開和透明。根據效率促進組二零零三年八月發出的政府指引《公營部門與私營機構合作的簡易指引》，政府在公私營機構合作上的

註 6：如第 3.15 段所述，由於匯演性質的改變(由包羅萬有的娛樂節目變為演唱會)對成本及巨星匯的觀眾對象均構成影響，因此需經過適當評估並取得正式批准。這項改變亦可能影響到巨星匯節目的吸引力。審計署認為，有關改變與原先建議有重大的差別，需要得到工作小組正式批准。

基本角色之一，是要確保採購過程透明和廉潔。如考慮以公私營機構合作的方式提供高風險和矚目的服務，便須特別注意以下事項：

- (a) 在監察／檢討過程中，盡量增加透明度和公眾參與的機會（見第 3.22 至 3.25 段）；及
- (b) 風險管理及應變計劃（見第 3.27 至 3.29 段）。

審計署的意見

3.22 巨星匯顯然是政府歷來贊助／資助的一個最盛大的流行曲演唱會。巨星匯是 10 億元重建經濟活力的活動的重點項目，對很多香港人來說，甚至是整個活動中唯一較受注目的計劃。因此，巨星匯有較大可能成為高風險及矚目的計劃。政府從開始便應知悉，公眾對該計劃的透明度、公眾參與／諮詢的程度，期望甚高。政府必須盡量增加該計劃管理工作的透明度，從而維持公眾的信心（見第 3.21(a) 段），這點至為重要。

3.23 當局可定期諮詢立法會財經事務委員會或向該事務委員會簡報巨星匯計劃的進度，藉此增加計劃的透明度，並加強向公眾負責。此舉有助公眾參與計劃的監察／檢討過程（見第 3.21(a) 段）。二零零三年五月二十九日，財經事務委員會舉行會議，討論重建經濟活力的活動。會上，有一名委員關注到各決策局的局長何時能作好準備，就計劃的細節向各有關的立法會事務委員會進行簡介。投資推廣署署長表示，各決策局局長會在屬於其職責範疇的計劃細節落實後，安排向有關的事務委員會進行簡介。二零零三年五月二十九日的財經事務委員會文件述明，投資推廣署署長會定期向該事務委員會匯報在重建經濟活力活動下提出的申請的最新情況。二零零三年五月三十日，當財務委員會批准開立為數 10 億元的新承擔額，以進行重建經濟活力的活動時，有委員促請政府當局在可行的情況下，盡早向有關的事務委員會匯報重建經濟活力的活動下各項活動的進一步詳情。二零零三年五月三十日的財務委員會文件述明，投資推廣署署長會定期向財經事務委員會匯報在重建經濟活力的活動下推行的活動的最新情況。

3.24 在二零零三年六月十二日的立法會經濟事務委員會會議上，當局向委員簡介振興經濟和促進旅遊業的措施，當中包括舉辦大型活動和主題活動，以提升香港作為亞洲最佳旅遊城市的吸引力和競爭力。然而，有關活動的詳情卻未見提供。除是次簡介外，當局一直沒有向立法會提供重建經濟活力的活動下各項活動的詳情（特別是美商會提議舉辦巨星匯作為重建經濟活力的活動下一個大型活動），直至二零零三年十月十一日（僅在匯演開始前數天），當局才在財經事務委員會特別會議上回應公眾對巨星匯的關注。會上，事務委員會主席指

出，政府當局只曾在二零零三年六月十二日向經濟事務委員會進行簡介，除此以外，未有向其他有關的事務委員會簡介重建經濟活力的活動下各項活動。他又提及，雖然政府當局在二零零三年五月三十日尋求財務委員會批准撥款時曾作出承諾，表示會定期向財經事務委員會匯報重建經濟活力的活動下各項活動的進度，但直至應財經事務委員會要求而安排的該次特別會議前，政府當局並沒有這樣做。

3.25 審計署認為，政府當局應設立一個機制，以定期向立法會提交重建經濟活力的活動下各項主要活動的進度報告。由於巨星匯是該活動下一項大型活動，政府當局應更頻密地向財經事務委員會簡介巨星匯計劃的進度，以便該事務委員會知悉更多有關巨星匯的進展情況，從而加強向公眾負責。

當局的回應

3.26 投資推廣署署長表示：

- (a) 美商會在二零零三年六月底／七月初為巨星匯這項構思制訂各項細節，並在二零零三年七月二日講解建議，而工作小組其後於二零零三年七月十二日通過由政府提供贊助。美商會於是着手在不足 100 日內展開有關計劃，時間十分緊迫；
- (b) 投資推廣署在二零零三年七月成為負責接辦有關計劃的部門。由於立法會在七月中開始夏季休會，該署沒有足夠時間在休會前向有關的事務委員會作出匯報。立法會夏季休會後的首次會議在二零零三年十月八日舉行，而財經事務委員會的首次會議則定於二零零三年十月九日舉行。財經事務委員會原定於九月二十五日召開特別會議，讓政府當局就重建經濟活力的活動 (其中包括巨星匯活動) 作出進度報告。基於多項原因，該會議最終延至二零零三年十月十一日舉行；及
- (c) 事後看來，他同意應在立法會夏季休會期間召開財經事務委員會特別會議，向事務委員會匯報美商會籌備巨星匯的工作。

風險管理及應變計劃

3.27 如第 2.28 段所述，政府須承擔籌辦巨星匯的大部分成本。因此，政府要承受主要的風險，就是巨星匯可能達不到預期的成績及未能發揮預期作用。

審計署的意見

3.28 一項如巨星匯般高風險及矚目的計劃，應加倍注重風險管理及制訂應變計劃（見第 3.21(b) 段）。然而，根據審計署所能確定的資料，並無文件證明這些重要事項曾在策略小組／工作小組會議上提出討論。政府並無擬備任何風險管理或應變計劃，藉以正式確定、分析和處理計劃的風險。

3.29 由於巨星匯並無任何正式的風險管理或應變計劃，所以政府不能主動處理在計劃推行期間遇到的問題。這些問題包括表演者的名單在相當後期才決定、推廣和宣傳時間不足，以及負面消息出現，其中以滾石樂隊事件觸發的負面消息最為顯著（見第 4 部分）。

當局的回應

3.30 投資推廣署署長表示，由於巨星匯不被視為一項政府計劃，因此，就第 3.21 段及第 3.27 至 3.29 段而言，政府並無需要把匯演當作一項政府計劃來管理（註 7）。

註 7：關於透明度和向公眾負責這兩方面（見第 3.21 至 3.25 段），二零零三年五月二十九日的財經事務委員會文件和二零零三年五月三十日的財務委員會文件已指出，投資推廣署署長會定期向該事務委員會匯報在重建經濟活力的活動下推行的活動的最新情況（見第 3.23 段）。至於風險管理及應變計劃這方面（見第 3.27 至 3.29 段），審計署認為政府應確保有適當的風險管理及應變計劃。然而，如第 3.28 段所述，並無文件證明這些重要事項曾在策略小組／工作小組會議上提出討論。

第4部分：巨星匯的籌辦工作

4.1 本部分探討巨星匯的種種問題及問題成因。

籌辦巨星匯的種種問題

4.2 巨星匯於二零零三年七月獲得通過，而有關活動亦已於二零零三年十月十七日至十一月九日在海旁的添馬艦舉行。巨星匯以維港景致及香港的空中輪廓為背景，共舉行了16場演唱會，其間天氣良好，即既不寒冷，亦無下雨。(中間內頁照片一至四載有其中數場演唱會的情況。)然而，巨星匯的演唱會卻出現各種問題，以致引起傳媒的負面報道。

4.3 當局推行重建經濟活力的活動，目的是讓市民再次感到“香港安好”，並產生正面的宣傳效應(見第2.2段)。巨星匯是該活動的重要項目之一，事前預計能引起正面的宣傳效應。在投資推廣署所保存的記錄中，有902篇是本地傳媒在二零零三年七月二十七日至二零零四年一月十五日期間對巨星匯作出的報道(註8)。然而，審計署在分析該署所保留的巨星匯剪報後，發現極大部分傳媒對巨星匯的報道都較為負面。現把分析結果概述如下：

- (a) 有635篇傳媒報道(71%)是負面的；
- (b) 有147篇報道(16%)是正面的；及
- (c) 有120篇報道(13%)為中立或同時載有正面及負面報道。

4.4 審計署選取了數篇傳媒報道，載列如下。另有更多報道節錄於附錄E。

本地傳媒：

- “巨星匯已經曲終人散，但並未如事前預期般大獲成功而產生正面的宣傳效應，……可惜，由於當局好大喜功，主辦單位事前又嚴重低估了組織籌辦演唱會的難度，以致各項安排一塌糊塗，令整個巨星匯黯然失色。處理疏失、事故頻仍的新聞，為全球各大傳媒廣泛報道。巨星匯的公關工作徹底失敗……”(《英文虎報》，二零零三年十一月十日)；
- ““巨星匯”要查些什麼？……事實上，“巨星匯”這一事項，從構思到實行基本上並無問題，對推展本港的旅遊業和“盛事之都”形象是好事，美國商會參與疫後振興的熱情也應該歡迎；但問題

註8：在1505篇本地傳媒報道中，有603份剪報(40%)是關於事實的報道。審計署實際用了902篇本地傳媒報道進行有關分析。

在於政府要拿出一億公帑來“包底”，那就不能不對整個演出工作的質量也來“包底”，政府不能變了“贊助商”，光出錢，不問事。作為美國商會，不是演出專業公司，事前對困難估計不足，或者情有可原；但有關部門對美國商會的能力也“估計不足”，那就有問題矣……”（《大公報》，二零零三年十一月十一日）；

- “1 億元；滾石樂隊；滿城風雨——但我們感到滿意嗎？……但是從一開始，巨星匯就已經問題重重，例如主辦單位究竟向滾石樂隊支付了多少酬金，甚至他們到底會否來港表演，都成疑問。立法會議員質疑為何巨星匯由美商會主席所擁有的紅紙有限公司籌辦……其他問題包括票房欠佳，以及答允演出的藝人相繼辭演等。此外，電視特輯何時完成製作及播放，仍是未知之數。多名立法會議員及娛樂事業行內人士指出，巨星匯最大的問題，是處理失當……”（《南華早報》，二零零三年十二月二十五日）；

海外傳媒：

- “過度揮霍的盛事……香港政府擬就巨星匯管理不善及嚴重超支的問題展開調查……雖然香港海旁的戶外場地，是舉行演唱會的絕佳地點，但政府動用了港幣1億公帑承擔活動開支，結果卻票房欠佳，推廣及宣傳又不足……”（《Australian Financial Review》，二零零三年十一月十一日）；及
- “……作為一項推廣措施，巨星匯的構思不當。活動花了納稅人太多金錢，卻根本無法達到預期成效……”（《Media Magazine》，二零零三年十一月十四日）。

4.5 傳媒普遍認為舉辦巨星匯的原意很好，但整個匯演似乎問題叢生。輿論批評巨星匯的籌辦方式欠妥；政府對該計劃監督不力；而整項活動缺乏透明度；入座率低而且宣傳不足。有關的負面報道主要針對演唱會在安排和籌辦方面的種種問題。在審查政府的記錄後，審計署留意到籌辦巨星匯的問題如下：

- 入座率（見第 4.6 至 4.21 段）；
- 滾石樂隊演唱會一波三折（見第 4.23 至 4.27 段）；及
- 藝人演出陣容有變（見第 4.28 至 4.31 段）。

入座率

4.6 巨星匯的入座率由以下兩個項目組成：

- 售出的門票
- 免費派發的門票

售出的門票

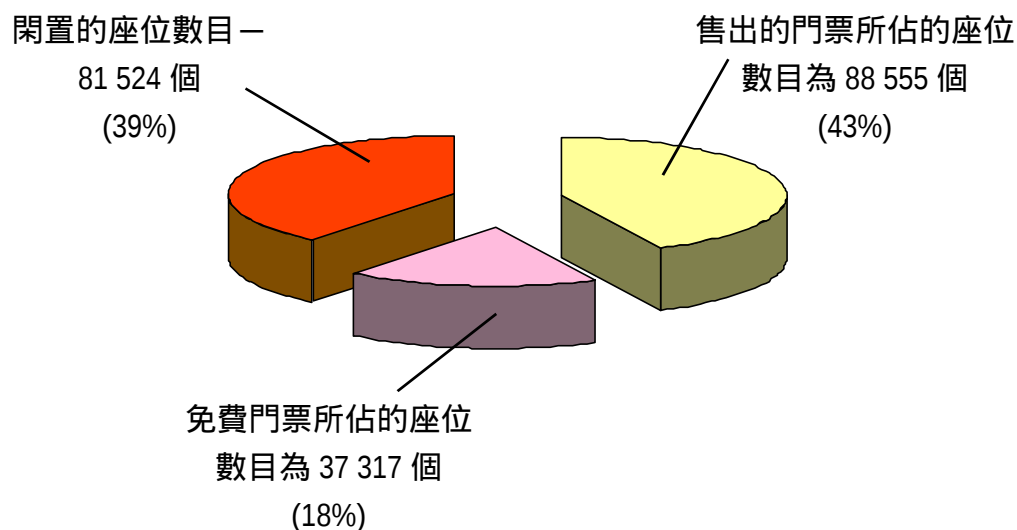
4.7 二零零三年十月十日，按 50% 的入座率計算，巨星匯的票房收入預計為 5,250 萬元 (不包括滾石樂隊演唱會的收入)。實際的門票收益，在計及滾石樂隊演唱會的 2,280 萬元收入後，甚至更低，只有 4,960 萬元。

4.8 圖一及圖二分別載列巨星匯所涉座位的使用情況及觀眾入場人數分析 (另有更多詳情載於附錄 F)：

圖一

演唱會所涉座位的使用情況分析

(全部演唱會所涉的座位總數 — 207 396 個)



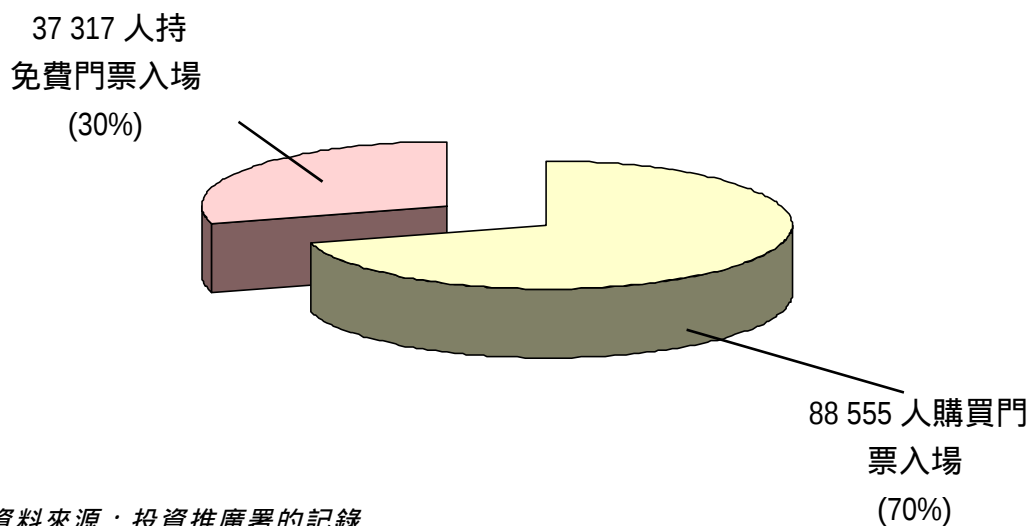
資料來源：投資推廣署的記錄

註：觀眾入座率 = 61% (即 43% + 18%)

圖二

巨星匯觀眾入場人數分析

(觀眾入場總人數 — 125 872 人)



資料來源：投資推廣署的記錄

審計署的意見

4.9 審計署認為平均售出的門票數目佔全部演唱會所涉座位總數的 43% (見圖一)，並不令人滿意。而各場演唱會售出的門票分項數字更加顯示，各場演唱會售出的門票數目，差距很大。表三顯示下列情況：

- (a) 有 1 場演唱會沒有售出任何門票 (註 9)；
- (b) 有 11 場演唱會售出的門票低於 50% (即 15% 至 48%)；及
- (c) 有 4 場演唱會售出的門票超過 50% (即 57% 至 89%)。

註 9：有關在二零零三年十月二十四日舉行的演唱會 (即巨星匯開始後的一星期)，在十月二十二日，即原本由三隊組合擔綱演出的演唱會的前兩天，主辦機構宣布，英國組合 Atomic Kitten 未能來港演出。經諮詢政府後，美商會決定舉行一場免費演唱會，而非把該場表演取消。

表三

各場演唱會售出的門票數目分析

演唱會	演唱會日期 (2003 年)	演唱會所 涉的座位 數目	售出的門 票數目	百分比
	(a)	(b)	(c)	(d)= $\frac{(c)}{(b)} \times 100\%$
t.A.T.u. 和 Twins	10 月 24 日	13 151	不適用	不適用
亞洲人氣偶像之夜	10 月 31 日	13 151	1 994	15%
Gary Valenciano (兩場演唱會)	11 月 2 日	26 302	4 092	*16%
Gipsy Kings、Danny Diaz 和李孝利	10 月 30 日	13 151	4 119	31%
Craig David	10 月 18 日	13 151	4 218	32%
Neil Young 和 Michelle Branch	11 月 6 日	13 151	4 636	35%
Jose Carreras、Charlotte Church 和 香港管弦樂團	10 月 20 日	13 151	4 811	37%
Prince 和莫文蔚	10 月 17 日	11 751 (註)	5 124	44%
Westlife、Energy 和許慧欣	10 月 25 日	13 151	5 958	45%
一家親同樂日 (兩場演唱會)	10 月 18 及 19 日 (日場)	26 302	12 632	*48%
Air Supply、陳奕迅和鄭中基	10 月 26 日	13 151	7 514	57%
Santana 和許志安	11 月 1 日	13 151	11 457	87%
滾石樂隊 (兩場演唱會)	11 月 7 及 9 日	24 682	22 000	*89%
整體		207 396	88 555	43%

說明：* 數字代表兩個演唱會總數的百分比。

資料來源：投資推廣署的記錄

註：在這場演唱會，大會應表演者要求，移除大約 1 400 個座位，以增加會場氣氛。

免費派發的門票

4.10 如第 4.8 段圖二顯示，主辦機構共派發了約 37 000 張的免費門票，當中包括：

- (a) 因舉行免費演唱會而派發的 12 500 張門票；
- (b) 透過民政事務總署及香港公益金派發兩場一家親同樂日約 3 000 張的免費門票給一些貧苦家庭；
- (c) 把 1 500 張首場演唱會的免費門票送給醫院管理局，請該局分發給員工，以嘉許他們對抗“沙士”的英勇表現；
- (d) 發出了約 8 000 張免費門票給贊助商、傳媒、籌辦機構、藝人、學校及製作公司；及
- (e) 發出了約 12 000 張贈券 (美商會並未提供分項數字)。

更多有關免費門票的分配詳情載於附錄 G。

審計署的意見

4.11 派發的免費門票數目相等於觀眾入場人數的 30%。即使不把一場免費演唱會計算在內，派發的免費門票亦佔了觀眾入場人數的 22%或差不多四名觀眾當中，就有一名觀眾是持免費門票入場。審計署關注到，派發大量的免費門票，特別是巨星匯初期的演唱會，會給人演唱會市場反應欠佳的印象，這可能令其後一些演唱會的票房受到影響。此外，審計署注意到有投訴指派發免費門票對已購票入場的觀眾不公平。

4.12 關於在二零零三年十月二十四日舉行一場免費演唱會的決定落實後，有關門票隨即於二零零三年十月二十三日以先到先得的方式，在 18 個售票處派發給公眾，每人最多可索取門票四張。所有免費門票在 35 分鐘內派完。審計署的公眾意見調查結果 (見第 5.26(d) 段) 顯示，有 51% 的受訪者反對派發門票，37% 支持。至於每人可獲四張免費門票的安排，59% 的受訪者認為每人四張門票“太多”，32% 則表示“合理”。由於籌辦這些演唱會涉及公帑，若每人只派發兩張免費門票，會有更多家庭有機會欣賞該場演唱會。

門票滯銷的原因

4.13 審計署發現門票滯銷的主要原因是：

- 市場反應冷淡；

- 籌辦匯演的時間不足；
- 宣傳匯演的時間不足；及
- 門票發售時間太短。

市場反應冷淡

4.14 審計署曾就巨星匯進行公眾意見調查，結果發現不少香港市民基於多項共同的原因，沒有入場觀看巨星匯演唱會。（有關調查的詳情載於第 5.21 至 5.27 段）。歸納普遍的原因包括：“門票貴／無多餘錢”、“對音樂匯演無興趣”、“無時間／太忙”及“演出者不夠吸引”。當局或美商會應早在構思階段便進行市場調查，研究在香港舉行大型流行曲演唱會的匯演是否可行（見第 2.8(a)段），然後制訂適當的市場推廣策略。

籌辦匯演的時間不足

4.15 巨星匯計劃於二零零三年七月十二日獲工作小組批准後，美商會只有三個月時間籌辦巨星匯事宜。審計署曾向一些演唱會的籌辦機構查詢，了解要妥善策劃和籌辦連串演唱會所需的時間。而康文署亦是審計署查詢的對象之一，該署告知審計署，以香港藝術節為例，每年舉行的香港藝術節，策劃工作早在兩至三年前已經展開。聘請流行歌手演出，所需的時間則可能較短，因為這些藝人的受歡迎程度及身價往往波動較大，以致影響他們的演出檔期及聘用條件。

4.16 顯然，要在短短三個月內匯聚一眾國際、區內及本地的知名藝人同台演出，實在過於倉卒。礙於時間限制及所涉工作甚為複雜，美商會在較後階段才能落實整套節目編排。有關的節目編排在二零零三年九月十二日至十月十五日期間分階段敲定，而整套節目編排直到巨星匯正式揭幕前兩天才告塵埃落定。節目編排遲遲未能落實，拖累了為個別演出藝人進行的宣傳工作，也令門票發售時間變得緊迫。

宣傳匯演的時間不足

4.17 二零零三年十二月，香港旅遊發展局（旅發局）回應審計署查詢有關在海外宣傳演唱會的事宜時表示，要得到成效，對於長途旅客市場來說，匯演宣傳工作需時六至九個月，而對於短途旅客市場，三個月已經足夠。有關方面須在該段時間內安排各項宣傳活動，以便來港的人士可預訂旅行團及酒店。由於籌辦巨星匯的目的之一，是吸引海外遊客蒞臨香江，因此，必須做足海外宣傳，才能成功。

4.18 工作小組於二零零三年七月二日進行磋商時，旅遊事務專員曾表示，必須要有充裕的時間來推廣巨星匯活動。在二零零三年八月一日的策略小組會議上，主席亦促請美商會尋求旅發局協助宣傳巨星匯。美商會為旅發局預留了每場演唱會最多 500 張門票，但據美商會表示，直至二零零三年十一月三日，旅發局未能售出任何門票。然而，旅發局於二零零三年十二月告知審計署，該局雖然沒有參與門票分銷，但曾與海外旅行社聯絡，為旅行團預留門票。該局曾協助日本的旅行團預訂滾石樂隊、Neil Young 及 Michelle Branch 演唱會的門票。在二零零三年十一月十五日的財經事務委員會特別會議上，美商會亦承認遊客對巨星匯所知不多。

4.19 至於本地宣傳工作，審計署注意到美商會曾經使用本港兩家電視台的服務，在電視上播放政府宣傳短片，宣傳巨星匯。不過，這些宣傳短片播放了不足十天，便於二零零三年十月九日停播，因為其中一家電視台指巨星匯屬商業性質，政府新聞處(新聞處)於是決定在節目表上抽起有關的政府宣傳短片。審計署注意到有關的政府宣傳短片被抽起後，美商會只安排向本港兩家電視台購買廣告時段，播放最後一個周末演唱會的宣傳片段。直至二零零三年十月二十日(即第五場演唱會的舉行日期)，新聞處才要求其他決策局及部門合作，在政府樓宇的公眾地方張貼巨星匯的宣傳海報。

門票發售時間太短

4.20 一些演唱會籌辦機構告知審計署，門票通常須在正式演出前一個半至兩個月預早公開發售。門票數量越多，發售時間越須盡早開始。投資推廣署署長在二零零三年十月十五日的傳媒簡報會上，亦稱必須在至少一個月前公開發售門票。審計署注意到，以香港藝術節來說，門票在正式演出前兩至三個月已開始公開發售(更在正式演出前四個月接受預訂)。這些演唱會籌辦機構又告知審計署，如果演唱會的目標觀眾以中年人為主，則需要更長時間引發他們的興趣。

4.21 審計署分析過美商會為巨星匯每場演唱會預留的發售門票時間，結果發現售票期往往相當短，由最短的 17 天至最長的 51 天不等。表四顯示下列情況：

- (a) 8 場演唱會的售票期為一個月或不足一個月；及
- (b) 8 場演唱會的售票期超過一個月。售票期最長為 51 天。

表四

各場演唱會可供售票的日數

演唱會	演唱會日期 (2003 年)	開始售票日期 (2003 年)	售票日數
售票期為一個月或不足一個月 (即 31 日或少於 31 日) 的演唱會：			
Atomic Kitten、t.A.T.u 和 Twins	10 月 24 日	10 月 8 日	17 (註)
亞洲人氣偶像之夜	10 月 31 日	10 月 10 日	22
滾石樂隊	11 月 7 日	10 月 15 日	24
滾石樂隊	11 月 9 日	10 月 15 日	26
Prince 和莫文蔚	10 月 17 日	9 月 19 日	29
一家親同樂日	10 月 18 日 (日場)	9 月 19 日	30
一家親同樂日	10 月 19 日 (日場)	9 月 19 日	31
Air Supply、陳奕迅和 鄭中基	10 月 26 日	9 月 26 日	31
售票期超過一個月 (即超過 31 日) 的演唱會：			
Jose Carreras、Charlotte Church 和香港管弦樂團	10 月 20 日	9 月 19 日	32
Gipsy Kings、 Danny Diaz 和李孝利	10 月 30 日	9 月 26 日	35
Craig David	10 月 18 日 (夜場)	9 月 12 日	37
Gary Valenciano	11 月 2 日	9 月 26 日	38
Gary Valenciano	11 月 2 日	9 月 26 日	38
Neil Young 和 Michelle Branch	11 月 6 日	9 月 26 日	42
Westlife、Energy 和許慧欣	10 月 25 日	9 月 12 日	44
Santana 和許志安	11 月 1 日	9 月 12 日	51

資料來源：維港巨星匯網站的資料

註：有關方面在演唱會舉行前兩天，即二零零三年十月二十二日，宣布 Atomic Kitten 不能來港演出。結果有關方面舉行了一場免費演唱會。

當局的回應

4.22 財政司司長表示：

免費派發門票

- (a) 對於美商會決定把首場演唱會的部分門票免費送給醫院管理局員工，以嘉許他們對抗“沙士”的英勇表現，工作小組予以支持。同樣，對於美商會決定通過民政事務總署及香港公益金把兩場一家親同樂日的部分門票送贈給貧苦家庭，工作小組亦予支持。這三場表演每場實際派發的免費門票數目，由美商會決定。不過，工作小組不認為派發免費門票的數量過多；
- (b) 當政府知悉在二零零三年十月二十四日舉行的演唱會，三隊組合之中有一隊未能來港，工作小組便建議美商會讓市民免費入場觀賞該場演唱會。至於派發門票的安排，包括每人可獲派發的免費門票數量，則由美商會決定；

門票滯銷的原因

- (c) 關於門票滯銷的各種原因(見第 4.13 至 4.21 段)，事後看來，工作小組同意，為期四周的巨星匯是一項雄心極大的活動，因為在僅僅三個月的時間內，共要籌辦 16 場高質素的表演。工作小組同意票房和觀眾入座率可能受多項因素(即市場反應冷淡、籌辦巨星匯的時間不足、宣傳巨星匯的時間不足及門票發售時間太短)影響；

宣傳匯演的時間不足

- (d) 他希望重申，工作小組決定美商會須負責策劃、籌辦和推行巨星匯，包括宣傳和推廣巨星匯的活動。政府(包括新聞處)無須負責宣傳／推廣或協助美商會宣傳／推廣巨星匯的活動。儘管如此，在籌備及舉行巨星匯期間，新聞處仍出於善意，不時在溝通及宣傳等方面向美商會提供協助和意見。舉例來說，新聞處曾協助分發傳單及海報，使該等傳單及海報得以在政府海報張貼的地點、地鐵、九鐵及高等教育院校張貼；安排在添馬艦四周掛上彩旗；就加強宣傳的事宜提供傳媒的回應和建議；並在二零零三年十月二日至九日期間安排播放巨星匯的政府宣傳短片；及

- (e) 須予指出的是，播放政府宣傳短片和分發傳單及海報的時間取決於美商會何時敲定節目編排及藝人陣容。

滾石樂隊演唱會一波三折

4.23 有關籌辦巨星匯的另一個問題是滾石樂隊演唱會一波三折，事件始末載於下文表五。

表五

與滾石樂隊演唱會有關的事件始末

(a) 二零零三年八月下旬	美商會代表與滾石樂隊經理人透過電郵及電話磋商，就演出 (包括酬金、大約表演日期等) 大致達成協議。
(b) 二零零三年九月三日 (星期三)	美商會宣布舉辦巨星匯，由國際及亞洲藝人 (包括滾石樂隊) 參與演出，是史無前例的音樂盛事。截至該日，美商會準備就即將舉行的表演與滾石樂隊經理人作最後磋商。
(c) 二零零三年十月一日 (星期三)	合約文件備妥，待雙方簽署。
(d) 二零零三年十月二日 (星期四)	美商會簽妥合約文件，並送交滾石樂隊經理人。約在同一時間，美商會代表向滾石樂隊經理人支付相等於酬金 50% 的訂金，並隨後以信用證支付酬金餘額。
(e) 二零零三年十月三日至八日 (星期五至星期三)	滾石樂隊經理人未有簽署合約文件，並拒絕讓美商會公布滾石樂隊來港演出的日期和開始發售門票。

表五 (續)

(f) 二零零三年十月八日 (星期三)	滾石樂隊經理人在與美商會的電話會議中，確認香港之行已經談攏，但必須先解決滾石樂隊擬在其他地方舉行演唱會的問題，方可落實來港演出。美商會與投資推廣署署長催促滾石樂隊經理人在翌日午夜前回覆作實，並告知對方如未能在限期前覆實，會被當作取消協議。
(g) 二零零三年十月九日 (星期四)	美商會與投資推廣署署長告知滾石樂隊經理人，一到十月九日午夜，有關要約應視作撤回，香港方面會在翌日以書面作實。
(h) 二零零三年十月十日 (星期五)	美商會落實撤回要約的決定，當時，投資推廣署署長亦在場。美商會代表透過電郵，正式通知滾石樂隊經理人有關香港的立場。
(i) 二零零三年十月十三日 (星期一)	滾石樂隊經理人宣布，滾石樂隊如期來港表演。
(j) 二零零三年十月十四日 (星期二)	美商會與投資推廣署署長同意接納滾石樂隊的立場。滾石樂隊經理人在同日確認，樂隊在香港演出的日期可以公布；門票可公開發售；而滾石樂隊會在他們的工作日內簽妥合約文件，並即時寄交美商會。
(k) 二零零三年十月十五日 (星期三)	美商會收到由滾石樂隊經理人簽署的合約文件。門票在香港公開發售。

資料來源：立法會文件及投資推廣署的記錄

審計署的意見

4.24 滾石樂隊原本不在二零零三年七月的藝人演出陣容之列。直至二零零三年八月下旬，美商會才與滾石樂隊經理人大致達成協議。不過，在樂隊並未作

出切實承諾前，美商會於二零零三年九月三日宣布滾石樂隊會來港參與巨星匯。二零零三年十月十日，由於滾石樂隊經理人未有簽署合約文件，並拒絕讓美商會公布確實的表演日期，美商會因此宣布會把要約撤回。然而，二零零三年十月十三日，滾石樂隊經理人表示樂隊會如期來港表演。二零零三年十月十五日，美商會宣布滾石樂隊在香港的演出會如期舉行。

4.25 審計署留意到，美商會在二零零三年九月三日宣布滾石樂隊會來港演出時，僅與滾石樂隊經理人大致達成協議，並未得到樂隊切實承諾參與演出。其後在二零零三年十月十四日，美商會才終於與滾石樂隊經理人簽訂正式協議。

4.26 美商會認為該會有合法權利拒絕接納合約，並維持早前的決定，向滾石樂隊經理人重申，由於滾石樂隊經理人未能在指定的限期前作覆，因此已把合約取消。美商會最終決定完成有關合約，是考慮到滾石樂隊可為巨星匯作壓軸表演，掀起這項活動的高潮，而不少市民都希望欣賞到滾石樂隊在香港現場表演。

4.27 滾石樂隊最終為巨星匯壓軸演出，但事件過程一波三折，為傳媒廣泛報道。滾石樂隊演唱會一再變卦，安排混亂，令人覺得籌辦工作協調不足。

藝人演出陣容有變

4.28 第三個關於巨星匯籌辦的問題是藝人演出陣容有變，巨星匯最後敲定的節目編排，與原先在二零零三年七月建議的名單有重大分別。

審計署的意見

4.29 藝人演出陣容受到多項因素影響，包括藝人在匯演舉行期間是否有空檔演出；他們是否有興趣參與巨星匯的演出；以及他們所收取的酬金是否合理。由於主辦單位只有極短時間接觸海外知名藝人及與他們洽談，演出陣容未能盡早落實。巨星匯在三個不同階段的原訂與實際節目編排，載於表六：

表六

巨星匯原訂和實際的節目編排

美商會於二零零三年七月二日提交工作小組的建議	二零零三年十月十日的協議	二零零三年十月十七日至二零零三年十一月九日的實際表演節目
(a)	(b)	(c)
亞洲流行歌星周杰倫和 Twins	亞洲人氣偶像之夜： “ Fly to the Sky ” Shine、Boy ʒ、盧巧音、梁詠琪、鄭希怡和 “ S ”	亞洲人氣偶像之夜： Seven、Shine、Boy ʒ、盧巧音、梁詠琪和鄭希怡
一家親同樂日	一家親同樂日 (兩場演唱會)	一家親同樂日 (兩場演唱會)
Santana 或 Enrique Iglesias	Santana	Santana 和許志安
香港食品節 / 亞洲樂隊	——	——
香港食品節 / 爵士樂節	——	——
Bruce Springsteen 和 the E Street 樂隊	——	——
維港古典音樂之夜	Jose Carreras、Charlotte Church 和香港管弦樂團	Jose Carreras、Charlotte Church 和香港管弦樂團
李玟	——	——
Elton John	——	——
喜劇節	——	——
Gospel Brunch 由 James Brown 擔綱演出	——	——
Kylie Minogue	——	——
Linkin Park	——	——
美國職業籃球運動會及激運會	——	——
美國職業籃球運動會 / 亞洲樂隊 / F4	——	——
“ Viva Las Vegas ” 由 Tom Jones 和 Annie Lennox 擔綱演出	——	——

表六 (續)

美商會於二零零三年 七月二日提交工作小組 的建議	二零零三年十月十日的 協議	二零零三年十月十七日至 二零零三年十一月九日 的實際表演節目
(a)	(b)	(c)
——	Air Supply、鄭中基和 陳奕迅	Air Supply、陳奕迅和 鄭中基
——	Craig David	Craig David
——	Gary Valenciano (兩場演唱會)	Gary Valenciano (兩場演唱會)
——	Gipsy Kings 和 Danny Diaz	Gipsy Kings、Danny Diaz 和李孝利
——	Neil Young 和 Michelle Branch	Neil Young 和 Michelle Branch
——	Prince	Prince 和莫文蔚
——	Twins、t.A.T.u. 和 Atomic Kitten	t.A.T.u. 和 Twins
——	Westlife、Energy 和 許慧欣	Westlife、Energy 和 許慧欣
——	“奧舞族”慈善首演 (註)	——
——	——	滾石樂隊 (兩場演唱會)

資料來源：投資推廣署的記錄

註：由於“奧舞族”慈善首演改在本港另一個地點舉行，因此不包括在巨星匯項目內。

4.30 關於“亞洲人氣偶像之夜”，美商會其後在二零零三年十月十日將藝人“Fly to the Sky”和“S”加入在演出陣容之中。不過，他們在門票開始發售後數天退出表演。結果，主辦單位須向已購買這場演唱會門票的人士退款。

4.31 藝人演出陣容出現重大變動，導致節目編排遲遲才能落實，拖累了為個別演出藝人進行的宣傳工作，也令門票發售時間變得緊迫 (見第 4.16 段)。

當局的回應

4.32 財政司司長同意，節目編排在相當後期才敲定或會影響可供宣傳和出售門票的時間，不過，他很想再次回顧在提出舉辦巨星匯的構思時的情況。當時，社會普遍認為急需採取行動。

美商會呈交有關巨星匯的經審計帳目

4.33 巨星匯 16 場演唱會於二零零三年十一月九日結束。根據協議附表五第 1(g)(iv) 段，美商會在二零零四年二月二十七日呈交有關二零零三年巨星匯的專門公司 (即紅紙有限公司) 的經審計帳目。表七載列了根據經審計帳目得出的巨星匯收支結果與美商會早前所作預算的比較。

表七

巨星匯預算及實際收支的比較

收支項目	美商會 2003 年 7 月 6 日呈交的 “機密預算概覽” (a) (百萬元)	美商會 2003 年 9 月 22 日的“指示預算” (夾附於 2003 年 10 月 10 日的協議) (b) (百萬元)	紅紙有限公司 2004 年 2 月 27 日 呈交的經審 計帳目 (c) (百萬元)
收入			
· 票房收入	11.2	52.5	49.6
· 贊助	1.6	3.1	4.9
· 其他	3.3	3.5	0.7
總收入	16.1	59.1	55.2
開支			
· 藝人酬金	73.3	85.8	89.1
· 運作	31.2	30.4	32.2
· 市場推廣	3.9	6.2	5.9
· 電視製作	7.8	6.6	7.7
· 保險	(已納入藝人 酬金內)	4.7	6.6
· 場租	(假設免費)	2.5	2.1
· 機票 / 酒店	(假設獲得贊助)	不適用 (假設價值 800 萬元 的機票和酒店房 間費用會獲得贊助)	10.3
· 其他	—	—	1.9
總開支	116.2	136.2	155.8
估計差額 (註)	100.1	77.1	100.6

說明：* 經審計帳目顯示的總開支 1.558 億元並沒有提供分項數字。這些開支分項數字是根據紅紙有限公司在二零零四年三月二十二日向投資推廣署呈交的補充資料得出的。

資料來源：投資推廣署的記錄

註：為方便比較，這項差額並無計及政府提供的 1 億元贊助費。

尚未完成的工作

4.34 雖然巨星匯已經結束，審計署注意到，政府仍須監察一些尚未完成的工作。政府尤其需要確保其與美商會訂立協議所取得的權利得到適當行使。該等尚未完成的工作包括：

- (a) **播放電視特輯** 根據二零零三年十月十日的協議，美商會須把巨星匯的精華片段製作成一小時的電視特輯。政府有責任確保該電視特輯在全球播放，並盡可能讓更多觀眾收看，以達到推廣香港的目標；
- (b) **善用表演藝人的形象** 為了盡量提高巨星匯的效益，政府需要根據二零零三年十月十日的協議，充分利用表演藝人的個人形象，以及巨星匯各場表演及相關活動的電視片段和節目，致力推廣香港 (參閱協議附表三)；及
- (c) **移交知識產權** 為符合全港市民的利益，美商會應在二零零八年十二月三十一日移交有關巨星匯的一切知識產權和特權 (註 10)，並應簽立所需的契據和文件，使移交生效 (參閱協議條款八)。

當局的回應

4.35 財政司司長表示，當局將跟進第 4.34(a)、(b) 及 (c) 段開列的一些尚未完成的工作。

註 10：根據政府與美商會共同的理解，知識產權主要指“維港巨星匯”的品牌、所製作的一小時電視特輯，以及其他可能在二零零三年巨星匯舉行時製作的錄影節目。

照片一

觀眾在添馬艦的場地觀賞二零零三年十一月二日的表演
(參閱第 4.2 段)



資料來源：政府新聞處拍攝的照片

照片二

二零零三年十月十八日在日間舉行的一家親同樂日
(參閱第 4.2 段)



資料來源：政府新聞處拍攝的照片

照片三

觀眾正在觀賞二零零三年十月二十五日的
Westlife、Energy 及許慧欣演唱會
(參閱第 4.2 段)



資料來源：政府新聞處拍攝的照片

照片四

觀眾正在觀賞二零零三年十一月二日的 Gary Valenciano 演唱會
(參閱第 4.2 段)



資料來源：政府新聞處拍攝的照片

第5部分：巨星匯的評估

5.1 本部分探討巨星匯的效益。

巨星匯的目的

5.2 要衡量一項計劃能否有效地達到預定的目的，就必須在開始時清楚訂明一些可量度的表現目標，以便按目的衡量實際的表現。更重要的是，所定的表現目標須與預定的計劃目的相關。同樣重要的是，應設立妥善的機制，以便收集實際表現的資料，供分析和評估計劃之用。

5.3 二零零三年七月，投資推廣署署長代表美商會把撥款申請提交工作小組審批。舉辦巨星匯的目的包括提高本港市民的士氣、鼓勵本地消費、促進旅遊業發展，以及向國際社會和內地人士推廣香港（見第2.6段）。重建經濟活力的活動獲得10億元撥款（見第2.2段），巨星匯是其中的一項大型節目。動用公帑贊助巨星匯的理據是，巨星匯是國際娛樂盛事，有助振興香港經濟，並可提升香港作為亞洲國際都會的形象。形形式式的表演節目，預期可鼓勵本港市民恢復參與文娛活動，並吸引海外遊客來港欣賞。由備受歡迎的國際知名人士支持香港，加上在外國播放有關電視特輯，巨星匯應極具國際宣傳價值。

巨星匯的兩個主要項目

5.4 巨星匯包括兩個主要項目，分別是一連四個周末，在添馬艦舉行連串世界級演唱會，以及把演唱會精華片段製作成一小時的電視特輯，在美國和其他主要海外市場廣為播放。

5.5 二零零四年一月十五日，投資推廣署署長告知立法會，這兩個主要項目已經完成。投資推廣署署長匯報，巨星匯的各場演唱會共有超過10萬名觀眾入場。事實上，實際入場觀眾人數合共有126 000人（見第4.8段圖一及圖二）。至於電視特輯，投資推廣署署長重申，政府期望該電視特輯廣為播放，藉此進一步向世界各地宣傳香港；推廣香港作為“盛事之都”的形象；向海外人士強調一個信息：香港經歷“沙士”一疫後，不僅已恢復昔日的步伐，而且變得更為活力充沛，幹勁十足；以及最終鼓勵更多海外人士來港營商和旅遊。

5.6 審計署認為，雖然這兩個主要項目已經完成，但仍應檢討巨星匯作為重建經濟活力的活動一項大型節目的效益，以評估有關提高本港市民士氣和吸引更多遊客來港的目的有否達到。

巨星匯的效益

5.7 為了衡量巨星匯的效益，投資推廣署署長在二零零三年七月提交工作小組的撥款申請中，訂立了下列兩項表現目標：

- (a) 爭取 88 000 名觀眾參與這項盛事；及
- (b) 透過美國廣播公司的網絡，在美國播放有關電視特輯，讓 1 億個可以收看電視的家庭收看。

5.8 雖然 88 000 名觀眾的目標已經達到，審計署發現巨星匯有些演唱會入座情況未如理想。審計署亦發現美國有 1 億個家庭收看該電視特輯的目標亦未能達到。整體而言，巨星匯能否有效地達到其包括提高本港市民的士氣、鼓勵本地消費、促進旅遊業發展，以及向國際社會和內地人士推廣香港的目的，是有疑問的。詳情載於第 5.9 至 5.18 段。

審計署的意見

評估 88 000 名觀眾的目標

5.9 演唱會的觀眾入場人數是 126 000 人，超過 88 000 名觀眾的目標。然而，審計署注意到，投資推廣署署長在二零零三年七月撥款申請所定的 88 000 名觀眾的目標，是只按八場收費節目計算（註 11）。投資推廣署署長估計，如票價定於 100 元和 150 元，各場演唱會的入座率會“接近滿座”（即 80% 至 100%）。隨着工作小組在二零零三年七月十二日決定把票價定於市場水平後，美商會在二零零三年九月呈交的修訂收入預算中，調低估計入座率至 50%。入座率是以購買門票入場的觀眾人數計算。結果顯示，觀眾入座率實際是 61%（見第 4.8 段圖一），超過入座率為 50% 的修訂目標。不過，如第 4.8 及 4.9 段所述，剔除持有免費門票入場的觀眾後，平均入座率只達到全部演唱會所涉座位總數的 43%，個別演唱會的入座率由 15% 至 89% 不等。結果顯示，巨星匯各場演唱會未能符合期望，有些演唱會入座情況未如理想。

註 11：二零零四年二月，投資推廣署署長在回覆審計署的查詢時解釋，二零零三年七月撥款申請所載的 88 000 名觀眾的目標，是根據下列假設訂定的：

- 匯演為期四星期，共有 16 場節目，逢星期五晚有一場，星期六和星期日有三場；
- 估計匯演場地的座位有 12 000 個；
- 星期五的節目會滿座（即 100%）；
- 至於星期六和星期日的節目，觀眾只須購買一張入場證，便可觀看三場節目。估計在每個周末共有 1 萬名觀眾（或 83% 入座率）觀看三場節目；及
- 整體而言，匯演會達到 88 000 名觀眾的目標（即 $12\,000 \times 4 + 10\,000 \times 4$ ）。簡而言之，根據投資推廣署署長原先的估計，合共只會舉辦八場收費節目。

評估以家庭計算的電視特輯收視率

5.10 投資推廣署署長表示，有關電視特輯會透過美國廣播公司的網絡在美國播放，讓 1 億個家庭收看。然而，審計署發現，有關電視特輯很少機會可以在美國廣播公司的網絡播放，而美國有 1 億個家庭收看該電視特輯的目標顯然未能達到。詳見第 5.11 至 5.18 段。

製作及播放一小時的電視特輯

5.11 美商會在二零零三年七月二日直接向工作小組作出講解，為巨星匯尋求政府財務支持。在進行講解時，美商會建議，為了讓全球知道香港已回復正常：

- (a) 美國廣播公司會在黃金時段播放有關電視特輯，讓美國 1 億個可以收看电视的家庭收看；及
- (b) 美商會會與 Music Television (MTV) 商定安排，以期在全亞洲播放該電視特輯，並會免費向英國廣播公司和其他電視網絡提供該電視特輯，以期在全球播放。

5.12 投資推廣署在二零零三年七月提交工作小組的撥款申請亦載有類似目標（見第 5.7(b) 段）。財經事務委員會亦曾在不同場合獲告知這些目標，例如：

- (a) 二零零三年十月份的財經事務委員會文件（立法會 CB(1)14/03-04 (02) 號文件）載明，“..... 將會製成電視特輯，於假日黃金時段在美國全國放映。這套錄影帶亦會發給全球其他電視網絡播放，讓世界各地及多達 5 億個家庭收看。單是透過美國的電視網絡而收看到這個節目的家庭，便預計達到 8 000 萬個，觀眾人數超過 1 億。”；及
- (b) 二零零三年十一月十五日在財經事務委員會的特別會議上，投資推廣署署長在回應一位立法會議員就該電視特輯的收視提出的問題時表示，“美商會已落實安排，由美國廣播公司在美國播放整個一小時的電視特輯。該公司的節目有 8 000 萬個家庭收看，觀眾可達 1 億至 1.5 億人.....另一方面，亦會向其他電視網絡免費提供該節目，目標是使全球有超過 5 億人收看該節目。在選擇播放該節目的網絡時，籌辦單位考慮的因素包括有關的播放時間及收看的觀眾人數等。”（參閱該會議紀要第 44 段）。

審計署的意見

電視特輯的收視率

5.13 該電視特輯的製作成本為770萬元。究竟美國會否有大約 1 億個家庭收看該電視特輯，是證明巨星匯價值的一項重要考慮因素。然而，審計署對這個估計，即美國會有 1 億個家庭收看該電視特輯的估計，持保留意見，因為根據互聯網上的資料，審計署發現以下統計數據 (註 12)：

- (a) 美國有 1.084 億個家庭收看電視 (二零零三年九月)；
- (b) 在過去 40 年，美國最受歡迎的電視節目的收視率只有 5 000 萬個家庭；及
- (c) 美國廣播公司在二零零三年年底和二零零四年年初每星期的黃金時段最高收視率為 920 萬個家庭 (見第 5.15(c) 段)。

5.14 儘管投資推廣署署長是負責把撥款申請提交工作小組審批(見第 5.7 段)，但並無證據顯示他曾試圖核實撥款申請中有關電視特輯的收視率估計是否合理。假如當日提供了一個務實的估計，則有關計劃會否依然獲批尚未可知。

在美國播放電視特輯

5.15 近期的發展顯示，巨星匯的電視特輯並非透過美國廣播公司的網絡在美國播放，而是在 MTV 及 MTV2 網絡播出。關於在 MTV 及 MTV2 網絡播放電視特輯的安排，美商會的代表承認，安排在美國的電視網絡播放特輯殊不容易。在商討播放安排時，他表示“關於網絡，我們差不多是受人施捨，並無選擇”。在這方面，審計署注意到，MTV 及 MTV2 網絡的收視率，無法與美國廣播公司網絡相比，因為後者是美國的主要全國性網絡之一 (註13)，屬於免費的網絡，美國所有收看電視的家庭都可以接收到 (即網絡覆蓋 1.08 億個家庭)。另一方面，MTV 及 MTV2 網絡屬於收費有線電視網絡，以家庭計算的收視率遠低於美國廣播公司網絡。審計署還留意到，美國的有線電視網絡超過 100 個。MTV 及 MTV2 是兩個聯營網絡，特點如下：

註 12：有關 (a) 項及 (b) 項統計數據由尼爾森媒介研究公司收集和公布 (<http://www.nielsenmedia.com>)。有關 (c) 項統計數據則由 Television Bureau of Advertising 公布 (<http://www.tvb.org/rcentral>)。

註 13：除了美國廣播公司外，美國的主要全國性網絡還有哥倫比亞廣播公司和美國全國廣播公司。

- (a) MTV 及 MTV2 網絡以十來歲至三十來歲的樂迷為主要對象。MTV 是一個以特輯 / 單元連續劇集為主的電視網絡，而 MTV2 則是以音樂為主的電視網絡；
- (b) MTV 及 MTV2 在美國分別覆蓋 8 500 萬個及 4 800 萬個家庭；
- (c) MTV 及 MTV2 的以家庭計算的收視率，遠低於美國其他主要全國性網絡。舉例來說：
 - 以美國 2003–04 電視季度的首 20 周計算 (該季度由二零零三年九月二十八日完結的一周開始)，美國廣播公司網絡最高的每周黃金時段收視率為 920 萬個家庭，而 MTV 最高的每周黃金時段收視率則只有 110 萬個家庭；及
 - 儘管互聯網上沒有關於 MTV2 的以家庭計算的收視率，但 MTV2 覆蓋的家庭數目較 MTV 為少，如巨星匯的電視特輯安排在 MTV2 的黃金時段播放，相信收視率會較 MTV 的 110 萬個家庭為低；及
- (d) MTV 和 MTV2 只吸引年青一輩的觀眾，對於主要目標對象如營商、投資或旅遊人士而言，吸引力並不太大。

5.16 鑑於在美國，MTV 和 MTV2 以家庭計算的收視率少很多，原先期望美國有 1 億個家庭收看該電視特輯的目標，顯然無法達到。此外，由於 MTV 和 MTV2 主要吸引年青一輩的觀眾，在這些網絡播放該電視特輯，能否達到推廣香港形象和吸引海外人士來港營商和旅遊的目的，也成疑問。

5.17 根據投資推廣署的記錄，電視特輯在美國先後播放三次，其中兩次安排在家數目覆蓋較少的 MTV2 網絡(見第 5.15(c) 段)播放，第一次的播放時間為二零零四年一月二十二日晚上九時(東岸標準時間)，第二次則為二零零四年一月二十五日晚上十一時，第三次則安排在二零零四年二月八日午夜於 MTV 網絡播放。在第三次播放中，美國只有 20 萬個家庭收看(註14)。假設收看第一次和第二次播放的觀眾人數與第三次相同，估計收看該三次播放的家庭總數只有 60 萬個。負責與網絡接觸的美商會代表告知投資推廣署，美商會只有權在每個市場播放電視特輯三次，不管是在收費有線網絡或在其他電視網絡播放，也計算在內。換言之，該電視特輯已在美國播放了三次，再不能在美國任何的網絡播放。

註14：尼爾森媒介研究公司證實，美國有 224 000 個家庭收看在 MTV 網絡播放的電視特輯。

5.18 收看上述三次播放的家庭總數只有不足 100 萬個，僅佔原先估計在美國會有1億個家庭收看該電視特輯的目標不足 1%，審計署對此關注。審計署認為，政府在審批某一計劃時，應時刻確保計劃建議所載的各項效益預測可靠無誤。

當局的回應

5.19 在評估巨星匯時，財政司司長表示，政府有權持續使用錄影的剪輯片段及其他未使用的電影片段，這些片段的內容都主要是國際知名人士支持香港。在考慮巨星匯的效益時，需一併考慮取得這些支持的潛在價值。

5.20 投資推廣署署長表示：

- (a) 在二零零三年七月二日的會議上，美商會把電視網絡的覆蓋程度，表述為匯演計劃其中一項預期利益。工作小組考慮到巨星匯可帶來的可觀得益，原則上支持美商會的建議，並請投資推廣署先審核美商會的詳細財政預算，然後把撥款申請提交工作小組進一步考慮；
- (b) 投資推廣署在二零零三年七月提交的撥款申請中提及“爭取88 000名觀眾觀賞巨星匯”的目標及“美國有1億個可以收看電視的家庭收看該電視特輯”的預計數字，這些估計數字均來自美商會。當他在二零零三年七月把撥款申請提交工作小組審批時，引用了這些數字作為預計利益；
- (c) 引述估計觀眾入座率及一小時電視特輯的預計收看人數，是為了以此作為表現指標，方便工作小組評估贊助協議的成本效益。匯演的主要目的(事實上也是重建經濟活力的活動整體目的)，是在“沙士”疫症後，促使各項經濟活動回復正常，推廣旅遊業及商業，以及提高本港市民的士氣和信心。該兩個表現指標不應視為匯演本身的目標(註 15)；
- (d) 二零零三年十一月十五日的財經事務委員會特別會議紀要，引述他表示“美商會已落實安排，由美國廣播公司在美國播放整個一小時的電視特輯。該公司的節目有8 000萬個家庭收看，觀眾可達1億至1.5億人”。這些數字是指可以透過電視網絡收看這個節目

註 15：審計署認為，表現指標和表現目標均是衡量表現的方法，有助評估一項計劃是否有效達到預定目的(見第5.2段)。

的觀眾人數 (見第 5.11 及 5.12 段的有關資料)，不應理解為預計真正收看節目的家庭 / 觀眾人數；

- (e) 正如第 5.13 段載述，“美國有 1.084 億個家庭收看電視”，以及“在過去 40 年，美國最受歡迎的電視節目的收視率只有 5 000 萬個家庭”；假如把表現指標詮釋為設定目標，即“美國有 1 億個家庭收看該電視特輯”，便會有誤導之嫌。從表面看來，這項指標根本從開始便無法達到；及
- (f) 關於美國廣播公司網絡在美國播放電視特輯，事實上，巨星匯的電視特輯曾有機會在美國廣播公司家庭台網絡播放 (註 16)。然而，負責這個電視特輯的美商會代表認為，美國廣播公司家庭台在收視率及承諾重複播放次數方面，均較 MTV 遜色。因此，美商會決定不在美國廣播公司家庭台播放。

審計署的民意調查

5.21 審計署注意到，投資推廣署署長沒有為衡量巨星匯的效益而設立任何可收集全面表現資料的機制。舉例來說，他沒有計劃進行任何民意調查，以蒐集公眾對巨星匯的意見。在二零零三年十一月 / 十二月，審計署委託一家研究及調查機構，就巨星匯展開兩項調查，分別是公眾意見調查和觀眾意見調查。

5.22 **公眾意見調查的範圍** 公眾意見調查在二零零三年十一月二十七日至十二月十日期間進行，以抽樣方式致電訪問了 2 026 名香港居民，詢問他們對巨星匯效益的意見、對巨星匯的整體評核，又請他們從金錢價值的角度評估巨星匯、說明前往或沒有前往觀賞巨星匯的原因。至於曾入場觀賞的受訪者，則請他們對有關演唱會作出評估。

5.23 **觀眾意見調查的範圍** 觀眾意見調查在二零零三年十一月六日至十一日期間進行，對象為二零零三年十一月六、七及九日巨星匯最後三場演唱會的觀眾。他們獲邀在網上對巨星匯演唱會的各方面表現作出評核 (註 17)。

註 16：美國廣播公司網絡及美國廣播公司家庭台網絡均由迪士尼公司擁有。美國廣播公司網絡是美國的一個主要全國性網絡，屬於免費網絡，可以讓美國全數共 1.08 億個可以收看電視的家庭收看，美國廣播公司家庭台網絡則屬於收費有線電視網絡，網絡覆蓋 8 400 萬個可以收看電視的家庭。以美國 2003-04 電視季度的首 20 周計算 (該季度由二零零三年九月二十八日完結的一周開始)，美國廣播公司家庭台網絡最高的每周黃金時段收視率為 110 萬個家庭，遠低於美國廣播公司網絡的收視率 (920 萬個家庭)。

註 17：這是一項網上調查，有關演唱會的觀眾獲邀填寫載於特定網站的調查問卷 (見附錄 I 第 19 至 23 段)。

5.24 **調查結果的代表性** 雖然兩項調查以不同類別的香港市民作為對象，但必須把兩項調查的結果綜合分析，以期從較全面的角度作出適當詮釋。在詮釋調查結果時須注意一點，即公眾意見調查旨在蒐集15歲或以上的市民的意見，以期取得具高度代表性的資料。另一方面，觀眾意見調查結果，卻不是代表所有巨星匯觀眾的意見。正如上文解釋，觀眾意見調查的對象，只是最後三場演唱會的觀眾，而回應率僅為6%（註18）。雖然觀眾意見調查有其局限性，但調查有助從實際觀看巨星匯最後幾場演唱會的觀眾收集到一些與質量有關的資料，以幫助分析公眾意見調查的結果。此外，從觀眾意見調查收集得的意見，特別是回應人士對問卷中沒有既定答案的問題所發表的意見，非常有用，亦富啟發性。

5.25 **調查結果不能單獨作為決定性的證據** 有一點必須指出，兩項調查的結果只代表受訪者的主觀意見。雖然有關結果不能作為決定性的證據，但對巨星匯進行衡工量值式的評估時，這些資料提供了有用的參考意見。

審計署的意見

5.26 兩項調查的結果如下（詳情載於附錄 H）：

- (a) **市民對巨星匯效益的意見** 根據公眾意見調查結果，60% 受訪者認為巨星匯大體上失敗。具體來說，56% 表示巨星匯無助振興經濟，43% 認為巨星匯未能吸引遊客，42% 相信巨星匯損害了香港的國際形象，而 36% 則認為巨星匯未能向世界說明香港已脫離“沙士”的威脅，只有 8% 認為巨星匯成功；
- (b) **從金錢價值的角度評核巨星匯** 為了探討有關的公帑開支是否值得，調查請受訪者從金錢價值的角度評核政府在三項文康活動的支出。該三項活動分別是巨星匯、皇家馬德里球會訪港作賽，以及一年一度的香港藝術節。結果顯示，有 79% 受訪者認為邀請皇家馬德里球會訪港作賽的公帑開支實在值得，65% 表示每年用於舉辦香港藝術節的公帑開支也實在值得。約 79% 的受訪者認為巨星匯的公帑開支並不值得，只有大約 15% 認為值得。總括來說，調查結果顯示，市民普遍認為巨星匯的開支並不值得；
- (c) **市民支持動用公帑提升香港的形象** 公眾意見調查顯示，有 31% 受訪者認為政府在籌辦這些活動所動用的公帑，應超過每名市民

註 18：就這類網上調查而言，6% 的回應率不算太低。然而，由於只有這個水平的回應率，調查必定會出現一定程度的系統性偏差（例如，對那些積極表達意見的觀眾較為有利）。

15 元的水平，但 44% 卻認為不應超過 15 元。事實上，每名市民 15 元，或即 1 億元的總數，是政府這次投入巨星匯的公帑總額。換言之，不少受訪者會支持政府撥款舉辦同類型的盛事，以提升香港在“沙士”疫症過後的形象，但只有 15% 認為巨星匯的開支實在值得；

- (d) **市民對巨星匯運作情況的評核** 儘管市民對於巨星匯場地及雲集本地和國際表演者“綜合演出”的安排有頗為正面的評價，但 70% 受訪者認為宣傳工作不足夠，55% 表示票價過高，51% 反對政府以英國女子組合 Atomic Kitten 未能演出為理由而決定免費派發二零零三年十月二十四日演唱會的門票。至於巨星匯入座率欠佳的原因，受訪者最普遍的回應包括：宣傳推廣不足、籌辦安排欠佳、演出者不夠吸引力及票價過高等。因此，一般市民似乎認為問題的癥結並不在於巨星匯的構思，而在於巨星匯的策劃及籌辦。大概由於這次的經驗欠佳，57% 受訪者不支持每年舉辦類似巨星匯的音樂活動。至於曾入場觀賞巨星匯的受訪者（只佔公眾意見調查全部受訪者一個十分低的比例），一如所料，他們給予較為正面的評價；
- (e) **觀眾的意見** 根據觀眾意見調查所得的意見，部分觀眾支持籌辦這類演唱會的構思，認為添馬艦是理想的場地，並怪責傳媒作出負面報道。然而，很多人批評主辦單位缺乏經驗、宣傳推廣不足、門票訂價不恰當，以及不喜歡本地和國際藝人綜合演出的安排。一個有趣的現象是，那些在網上以英語回應觀眾意見調查的人士，一般對巨星匯較為正面，而以中文回應的人士，則傾向於較多批評。這種“語言上的劃分”，可能是由於巨星匯較能吸引英語人士所致；及
- (f) **曾入場觀賞巨星匯的人士給予較多支持** 曾入場觀賞巨星匯的人士（根據公眾意見調查及觀眾意見調查）整體上似比不曾入場觀賞的人士（根據公眾意見調查）對巨星匯有較正面的評價。這一點很容易理解，因為入場觀賞已是支持這項活動的具體表現。

5.27 整體來說，兩項調查均顯示，曾入場觀賞巨星匯的人士，都喜歡演出的節目。大部分回應人士認為，傳媒的負面報道及公開言論既不公平，也不合理，損及巨星匯的口碑，令一般市民望而卻步，導致巨星匯的整體入座率偏低。不過，市民普遍認為巨星匯的開支並不值得。儘管不少受訪者都會贊同政府撥款籌辦同類型的盛事，以提升香港在“沙士”疫症過後的形象，但巨星匯已留下負面的形象。

第6部分：經驗教訓及審計署的建議

6.1 本部分載述應從巨星匯計劃汲取的重要教訓及審計署的建議。

巨星匯計劃的獨特背景

6.2 巨星匯是在香港經濟受到“沙士”嚴重打擊時推出的計劃。當時，政府急需使經濟重上軌道及提高市民的士氣，情況相當特殊。由於事情已經刻不容緩，政府又渴望盡早體現巨星匯帶來的好處，所以政府接納美商會提出的巨星匯建議，並把巨星匯交由該商會自行策劃和籌辦。美商會屬非牟利團體，而且自願免費提供服務，因此，政府沒有經過競爭、甄選及招標程序，便接納其提議。

6.3 鑑於情況特殊，政府一開始便已界定本身的角色為贊助人，不打算事無巨細地過問計劃的各項安排。政府採取“不干預”的態度履行贊助人的職責，既沒有正式審核美商會的建議，也沒有評估在如此短時間內推行巨星匯的可行性；在與美商會簽訂的協議中，並無訂明使用公帑須遵守的條款及條件，也沒有保留查閱美商會記錄的權力。結果，政府失去監控巨星匯計劃的能力。整體來說，審計署認為，政府渴望振興經濟，在監察巨星匯計劃時，偏離了基本管理原則。

6.4 巨星匯問題叢生。大部分問題的主要成因是：要在太短時間內做太多事情。事實上，在匯演結束後，政府與美商會均有檢討，承認在三個月內籌備16場演唱會，實在雄心極大。政府承認有關方面可能低估了籌辦巨星匯的複雜程度。在二零零三年十二月的一次傳媒訪問中，當時的美商會主席也承認，從巨星匯汲取了教訓，明白到巨星匯的時間應該縮短，表演項目也應該減少。

6.5 巨星匯的主題是要提高本港市民的士氣，並向全球展示香港已擺脫“沙士”疫潮和回復昔日的活力，仍然是世界級城市。然而，巨星匯未能達到它的目的。巨星匯的不利消息對各有關方面均造成負面影響，多少有損香港及主辦單位的形象。考慮到第5部分所述的審查結果，審計署對巨星匯的效益存疑。

應汲取的重要教訓

6.6 根據第1至5部分所述的審查結果，審計署認為，應從巨星匯計劃汲取多項重要的教訓。詳見下文第6.7至6.17段。

需要審慎評估計劃的可行性

6.7 香港的發展日新月異，加上市民的期望和需求也不斷提升，政府會繼續有需要展開類似巨星匯的創意計劃。這類計劃多會讓私營機構參與進行。如計

劃牽涉巨額公帑，則不論在任何情況下 (即使亟需推行有關計劃)，政府也應該在計劃的構思階段審慎評估其可行性。在評估的過程中，政府需要徹底考慮多項因素，包括構思的可行性、推行計劃的時間，以及參與計劃的私營機構的能力等 (見第 2.7 至 2.13 段)。

需要進行方案分析以決定推行計劃的最佳方法

6.8 籌辦大型計劃時，政府需要進行正式的方案分析工作，以決定推行計劃的最佳方法。政府應慎重考慮的方案包括：由政府內部推行計劃，以及透過競爭性招標程序，把計劃外判給私營機構承辦 (見第 2.16 至 2.19 段)。

需要在評核計劃建議時審核業務計劃

6.9 在展開任何計劃前，應先進行業務策劃，這是管理計劃的良好做法。政府在評核計劃建議時，需要徹底審核有關的正式業務計劃，包括詳細的預算 (見第 2.21 至 2.26 段)。

需要採用最合適的方式資助計劃

6.10 如私營機構的參與程度較大，則政府在評估最合適的資助方式時，便需要依循現時管理政府資助金的相關指引行事，緊遵所載的良好做法。一個主要由政府提供資金的計劃，未必適宜採用贊助安排 (見第 2.28 至 2.35 段)。

需要設立有效監察計劃的機制

6.11 有效的監察工作，是妥善管理計劃的要素。即使計劃急需推行，政府仍須設立監察機制，確保計劃按照既定的方案進行。政府尤須在計劃開始時訂立進度目標，以便有效地監察計劃的推行 (見第 3.2 及 3.3(a) 段)。

需要確保管制人員妥善履行監察角色

6.12 大型政府計劃的管制人員受託管理巨額公帑。在任何情況下，管制人員均須採取一切所需行動，有效地監察計劃，確保用於計劃的公帑得到良好的效益 (見第 3.8 至 3.10 段)。

需要提高透明度和進一步向公眾負責

6.13 運用公帑必須具有透明度和向公眾負責。這是管理政府計劃必須注意的重要問題。對於私營機構參與程度較高，並屬於高風險和矚目的計劃，政府有需要在監察／檢討過程中，盡量提高透明度和公眾參與的機會。如有需要，可

定期諮詢立法會或向立法會簡報計劃的進展，加強向公眾負責 (見第 3.21 至 3.25 段)。

需要擬備風險管理和應變計劃

6.14 對於高風險和矚目的計劃 (如巨星匯)，政府須特別注意風險管理和應變計劃。如有需要，可考慮依循有關的良好做法擬備風險管理和應變計劃，藉此正式確定、分析和處理計劃的風險 (見第 3.27 至 3.29 段)。

需要確保有足夠時間籌辦大型計劃

6.15 若準備推行大型計劃，則在任何情況下 (即使亟需推行有關計劃) 均應在構思階段評估是否有足夠的籌備時間 (見第 4.13 至 4.21 段)。

需要設立妥善的表現衡量架構以評估計劃效益

6.16 策劃任何大型計劃時，應同時着力訂定衡量表現的安排。這有助評估計劃是否已達到目標。不管是用於內部管理或向外匯報，表現資料可讓各相關人士和管理層就表現作出有依據的結論，並可按需要採取行動，以糾正問題 (見第 5.6 及 5.21 段)。

需要評估私營機構伙伴訂定的表現指標和效益預算是否合理

6.17 管理層決定是否批准計劃時須考慮多項因素，當中包括私營機構伙伴訂定的表現指標和效益預算。因此，有關建議書必須就表現指標和效益預算提供可靠無誤的評估，而政府亦應制訂適當的措施，用以評估表現指標和效益預算是否合理 (見第 5.9 及 5.18 段)。

審計署的建議

6.18 根據巨星匯計劃所揭示的教訓，審計署建議財政司司長應提醒所有管制人員：

需要審慎評估計劃的可行性 (第 6.7 段)

- (1) 在開展涉及巨額公帑的創意計劃之前，盡可能先進行可行性研究，審慎評估是否有成功的把握；
- (2) 如急需推行計劃 (譬如一些須快速完成的計劃)，則向批核當局提供全面的資料，說明計劃本身的風險和所涉及的具體風險，以便當局評估計劃的可行性；

- (3) 如需與私營機構緊密合作，則要求有關的私營機構提供過往推行類似計劃的業績記錄，以便評估這些機構能否達到計劃預期的成果；

需要進行方案分析以決定推行計劃的最佳方法 (第6.8 段)

- (4) 進行方案分析，協助主管當局掌握足夠的資料後才決定推行計劃的最佳方法；
- (5) 盡可能依循競爭性招標程序，為計劃甄選服務供應商；

需要在評核計劃建議時審核業務計劃 (第6.9 段)

- (6) 就大型計劃而言，確保有關方面擬訂正式的業務計劃供主管當局批准；
- (7) 審慎研究業務計劃所載的預算建議，確保各項開支合理；
- (8) 如計劃涉及技術／專門課題，確保具相關專業知識的政府部門參與評核計劃建議，並按需要委聘外間專家協助評核工作；

需要採用最合適的方式資助計劃 (第6.10 段)

- (9) 依循有關資助金、採購服務及私營機構參與服務的政府指引，緊循所載的良好做法行事；
- (10) 凡涉及私營機構的計劃，必須評估這些機構參與計劃的不同方式，並因應情況，揀選最合適的方式。如政府須為有關計劃提供巨額資助，而且承擔了計劃的大部分成本，則一般不應以贊助方式參與該計劃；
- (11) 至於大部分成本由政府承擔的計劃，確保與主要服務供應商簽訂的協議，明文准許政府查閱與計劃有關的所有帳目和記錄；

需要設立有效監察計劃的機制 (第6.11 段)

- (12) 確保有關方面訂立主要進度目標，並定期提交達標的進度報告，以監察計劃的推行；
- (13) 至於主要由政府資助的計劃，確保政府取得有關該計劃的所有資料，以履行必要的公開資料規定，因為使用公帑須具透明度，並要向公眾負責；

需要確保管制人員妥善履行監察角色 (第6.12 段)

- (14) 採取有效的行動監察大型計劃，以期履行管制人員的監察角色；

需要提高透明度和進一步向公眾負責 (第6.13 段)

- (15) 推行高風險和矚目的計劃時，充分考慮市民對透明度和向公眾負責的期望，並採取特別措施，監察計劃的進度；
- (16) 考慮是否有需要就計劃的進度，定期諮詢相關的立法會事務委員會或向這些委員會匯報，以便市民能夠參與監察／檢討計劃的過程，並提高計劃的透明度和加強向公眾負責；

需要擬備風險管理和應變計劃 (第6.14 段)

- (17) 藉有系統的風險管理和應變措施，確定、分析和處理計劃本身的風險和所涉及的具體風險。在這方面，或有需要擬備正式的風險管理和應變計劃，以便負責策劃和監察計劃的各有關當局商議；

需要確保有足夠時間籌辦大型計劃 (第6.15 段)

- (18) 必須評估是否可以在指明的時限內完成計劃。如有需要，向具備相關專業知識的部門及外間專家徵詢意見；

需要設立妥善的表現衡量架構 (第6.16 段)

- (19) 在計劃的策劃階段，致力發展一套妥善的表現衡量架構，以助評估計劃的成本效益；
- (20) 收集和分析實際表現的資料，評估計劃能否取得預期成果，以評定計劃的成本效益；及

需要評估私營機構伙伴訂定的表現指標和效益預算是否合理 (第6.17 段)

- (21) 採取適當步驟，確保私營機構伙伴在其建議書訂定的重要表現指標和效益預算可靠無誤。

6.19 就巨星匯計劃而言，審計署建議投資推廣署署長應：

跟進與巨星匯有關的各項尚未完成的工作 (第4.34 段)

- (1) 密切監察現時手上各項尚未完成的工作的進度，在適當時候向立法會財經事務委員會匯報結果；
- (2) 善用與美商會所訂協議的合約權利宣傳香港；

- (3) 在行使合約權利方面，如有需要，諮詢其他決策局和部門的首長，如旅遊事務專員、廣播處長、康樂及文化事務署署長及新聞處處長，請他們提供支援；

留意巨星匯電視特輯在外地的播放和收視情況 (第5.11 至5.18 段)

- (4) 監察美商會安排播放電視特輯的進展，如有需要，向美商會提供支援，盡量安排電視特輯在多個不同的電視網絡播放，包括本地和中國內地的電視網絡；
- (5) 電視特輯在美國及其他海外國家播出後，以家庭數目為單位，確定收視率；及
- (6) 聯絡旅遊事務專員，研究盡量利用巨星匯的電視特輯，協助宣傳香港。

當局的回應

6.20 財政司司長表示：

- (1) 他很想再次回顧巨星匯的建議獲得批准時的特殊情況。美商會在二零零三年七月二日向工作小組提交巨星匯的建議。巨星匯的主要目的是在“沙士”告一段落後，鼓勵恢復正常經濟活動；推廣旅遊業和商業；以及提高本港市民的士氣和信心。鑑於巨星匯將為香港帶來可觀得益，在審議過有關預算後，工作小組在二零零三年七月二日認為這項建議值得支持，並在二零零三年七月十二日通過一項建議，由政府以贊助形式，承擔巨星匯的淨額赤字最高1億元；
- (2) 政府作為贊助人，確信巨星匯的主要項目已經落實。不過，事後看來，當局認同巨星匯仍有可改善的地方；及
- (3) 當局知悉審計報告指出應汲取的教訓，以及提出的建議。然而，當局所面對的挑戰是，當再次遇到類似二零零三年第二和第三季在香港出現的特殊情況時，政府應如何應用該等教訓和建議。如非出現“沙士”過後亟需重建香港經濟的特殊情況，遇有類似巨星匯這類由商業組織發起和籌辦的活動，政府未必會提供贊助。政府以贊助形式為巨星匯提供財政資助 (作為重建經濟活力的活動的一部分)，只屬一次性的安排。

6.21 投資推廣署署長表示：

- (1) 無可否認，第 6.7 至 6.18 段所提述的建議都是良好的管理做法，為政府的大型創意計劃，特別是牽涉巨額公帑的計劃，提供了管理方面的有用參考資料。然而，巨星匯並非一項政府計劃，在進行評估時，理應考慮政府與美商會之間的贊助安排，並應顧及重建經濟活力活動的特殊背景 (亦見第 3.2 段審計署對計劃需作監察的意見)；及
- (2) 他完全接納審計署在第 6.19 段建議投資推廣署採取的跟進措施。事實上，該署已着手推行當中不少措施。他亦接納審計署就巨星匯本身的推行工作作出的大部分結論，但對於把政府當作協辦人而非贊助人，並據此提出的批評，以及一些未有充分反映當局在當時的特殊情況下所面對的限制而提出的批評則除外。

紓困措施及恢復經濟措施撮要

行政長官在二零零三年四月二十三日公布一系列措施，以紓緩“沙士”疫症對香港經濟的影響。現撮述該等措施如下：

- (a) 為了降低受疫症打擊行業的營商成本，政府會減免差餉、水費、排污費及工商業污水附加費，為期一季或四個月。此外，政府亦會為公共屋邨的大部分商舖及由政府管理的某些物業租約減免三成至一半的租金，為期一季，有關補助的總金額約達 10.9 億元。
- (b) 政府會為受疫症打擊的行業，包括旅遊、飲食、娛樂，以及小巴、校巴和旅遊車減免牌費，為期一年，有關補助總數為 2.8 億元。
- (c) 政府會為普羅市民減低差餉、水費及排污費，為期一季或四個月，有關補助達 17.7 億元。政府亦會為納稅人退還部分薪俸稅，總數約達 23 億元。
- (d) 政府會為受疫症打擊最嚴重的行業設立由政府作保證人的 35 億元貸款計劃，通過銀行為有關行業提供短期貸款，以支付僱員薪金，保障員工就業。
- (e) 政府會開創 21 500 個培訓及短期職位，為受疫症打擊行業的工人加強服務培訓。這些工人會為有需要的長者及貧困人士提供清潔及維修等家居服務，並參與清潔香港的工作。有關開支為 4.3 億元。
- (f) 政府會預留 10 億元，在疫症受控制後，於國際上及香港本地推行大規模的宣傳及推廣措施，協助各項商業活動回復正常。
- (g) 政府會預留 13 億元，作為防治疫症及有關的醫療研究和加強公共衛生工作之用。政府亦會申請撥款 2 億元，為醫護人員提供協助，以及為他們提供專業培訓。
- (h) 政府在未來六個月內，不會提出任何調整政府收費的建議。

資料來源：二零零三年四月二十三日的政府新聞公報

重建經濟活力策略小組成員及職責範圍

I 主席

財政司司長

II 成員

- 香港科技大學工商管理學院院長；
- 香港中華廠商聯合會會長；
- 香港旅遊發展局主席；
- 香港城市大學社會科學部講師；
- 香港機場管理局主席；
- 香港日本人商工會議所會頭；
- 香港工業總會主席；
- 香港英商會主席；
- 歐洲商會委員會駐香港辦事處主席；
- 香港總商會主席；
- 香港銀行公會主席；
- 香港美國商會主席；
- 香港中華總商會副會長；
- 香港青年協會總幹事；
- 香港貿易發展局主席；
- 香港政策研究所主席；
- 香港零售管理協會主席；
- 香港明天更好基金行政總裁；
- 香港中國企業協會副會長；

附錄 B
(續)
(參閱第 1.4 段)

- 工商及科技局局長；
- 經濟發展及勞工局局長；
- 財經事務及庫務局局長；
- 民政事務局局長；
- 行政長官辦公室主任；及
- 政府新聞處處長

III 秘書

投資推廣署署長

IV 職責範圍

- (a) 在“沙士”疫情受到控制後，就重建香港經濟活力所需採取的措施，向政府提供意見。
- (b) 協助政府擬備和推行一套整體計劃，展開推廣香港的活動。

資料來源：財經事務委員會的文件

重建經濟活力工作小組成員及職責範圍

I 主席

財政司司長

II 成員

- 工商及科技局局長；
- 經濟發展及勞工局局長；
- 財經事務及庫務局局長；
- 民政事務局局長；
- 行政長官辦公室主任；及
- 政府新聞處處長

III 秘書

投資推廣署署長

IV 職責範圍

- (a) 在“沙士”疫情受到控制後，就重建香港經濟活力所需採取的措施，向行政長官提供意見。
- (b) 擬備和監督推行一套重建香港經濟活力的整體計劃，使香港經濟恢復增長。

資料來源：財經事務委員會的文件

大事年表

二零零三年三月至六月	“沙士”疫症在香港爆發，導致約 1 755 人受到感染，其中 300 人不治。
二零零三年四月二十三日	為了應付“沙士”疫症造成的影響，行政長官宣布撥款 118 億元推行紓困措施。在這筆撥款當中，有 10 億元會預留以展開大型宣傳推廣計劃，以協助各種經濟活動恢復正常。
二零零三年五月十二日	財政司司長告知財經事務委員會委員，當局已成立兩個專責小組，即策略小組和工作小組。策略小組的成員包括政府官員、商界人士、學者及其他有關人士，負責就重建香港經濟活力的策略方針提供意見。工作小組則由策略小組中的政府官員組成，負責監督及統籌各項重建經濟活力計劃的推行情況。
二零零三年五月二十九日	政府當局向財經事務委員會簡介其建議，尋求立法會財務委員會批准開立為數 10 億元的新承擔額，以便提供資金進行重建經濟活力的活動。
二零零三年五月三十日	財務委員會通過重建經濟活力的活動的財務建議。投資推廣署署長是負責管理這項活動共 10 億元承擔額的管制人員，他會按照工作小組的指示管理有關的承擔額。
二零零三年六月五日	美商會向投資推廣署署長推介籌辦一項大型國際娛樂盛事的建議，即在二零零三年十月／十一月於添馬艦舉行“香港國際秋日節”（其後改名為維港巨星匯）。
二零零三年六月二十日	投資推廣署署長把美商會的建議告知策略小組。
二零零三年六月二十六日	政府代表與美商會舉行非正式會議，認為巨星匯的構思很好，但雄心頗大，並建議美商會應向工作小組正式講解該建議。

附錄 D
(續)
(參閱第 1.11 段)

二零零三年七月二日	美商會向工作小組講解舉辦巨星匯的建議。工作小組原則上同意支持有關建議，但美商會須提交詳細的預算，供投資推廣署審核並令該署滿意。在會議席上，旅遊事務專員表示，必須要有充裕的時間來推廣巨星匯。
二零零三年七月六日	美商會向政府提交“機密預算概覽”。在預算中，美商會把票價定於相當低的水平(100 元及 150 元)，因此假設演唱會的入座率會接近滿座(約 12 000 個座位的 80% 至 100%)。估計從巨星匯所得的收入(包括票房收入、電視播映權和商業贊助)為 1,600 萬元，而估計開支則為 1.16 億元。以政府資助金承擔的淨額赤字估計為 1 億元。
二零零三年七月十二日	工作小組通過撥出上限為 1 億元的款項給投資推廣署，由該署用以承擔巨星匯的開支。在會議席上，康樂及文化事務署署長表示票價應定於市場水平，以增加收入。主席強調政府只會擔任贊助人，而美商會須負責策劃、籌辦和推行整個活動。
二零零三年七月三十一日	政府與美商會簽訂諒解備忘錄，訂明第一期的贊助費(2,500 萬元)。
二零零三年八月一日	美商會向策略小組簡介巨星匯。策略小組主席促請美商會尋求旅發局協助宣傳巨星匯。
二零零三年八月四日	政府向美商會支付為數 2,500 萬元的第一期款項。
二零零三年八月十三日	美商會與紅紙有限公司(美商會的專門公司)簽訂諒解備忘錄。根據該備忘錄，紅紙有限公司負責按其與美商會商定的形式，為巨星匯進行籌辦、管理、推行及推廣的工作。
二零零三年八月二十九日	政府與美商會簽訂諒解備忘錄，訂明第二期的贊助費(2,500 萬元)。

附錄 D
(續)
(參閱第 1.11 段)

二零零三年九月一日	政府向美商會支付為數 2,500 萬元的第二期款項。同日，美商會向策略小組匯報巨星匯的最新進展。
二零零三年九月二十二日	美商會制訂巨星匯的“指示預算”。在該預算內，美商會已按工作小組的建議修訂票價，並同時把原來假設各場表演“接近滿座”的入座率修改為平均入座率 50%。根據該預算，估計收入為 5,910 萬元，而估計開支則為 1.362 億元。估計差額為 7,710 萬元。
二零零三年十月三日	政府與美商會簽訂諒解備忘錄，訂明第三期的贊助費(2,500 萬元)。同日，政府向美商會支付第三期款項。
二零零三年十月十日	政府與美商會就巨星匯簽訂正式協議。根據協議，美商會須擬備相關資料，並把資料提交政府，包括業務計劃、預算，預算的檢討，以及最遲在二零零四年二月二十八日提交巨星匯的經審計帳目。
二零零三年十月十一日	立法會財經事務委員會召開特別會議。財政司司長向事務委員會匯報有關重建經濟活力的活動下各項活動的最新資料。財經事務委員會首次獲悉政府贊助美商會舉辦巨星匯的安排。會上，委員對巨星匯的成本效益問題極表關注，並就巨星匯的籌辦事宜提出質詢。
二零零三年十月十五日	政府向美商會支付最後一期的贊助費(2,500 萬元)。同日，投資推廣署署長和美商會主席召開記者招待會，解釋滾石樂隊恢復演出的原因。
二零零三年十月十七日	巨星匯舉行首場演唱會，由 Prince 演出。主辦單位把大約 1 500 張門票免費派發給醫院管理局的員工，以嘉許他們對抗“沙士”的貢獻。
二零零三年十月二十二日	巨星匯主辦單位宣布，由於英國組合 Atomic Kitten 的一名成員患病，無法來港參與演出，因此原訂演出的演唱會不會收費。所有免費門票於 35 分鐘內派畢。
二零零三年十月三十一日	工作小組就巨星匯召開會議。主席在會上承認，各有關方面可能低估了所涉問題的複雜性，在短時間內籌備這項活動確實甚具雄心。

附錄 D
(續)
(參閱第 1.11 段)

二零零三年十一月五日	在立法會會議上，財政司司長公布政府會成立調查小組，調查有關處理巨星匯的事宜。
二零零三年十一月九日	巨星匯的最後一場演唱會由滾石樂隊演出，差不多全場滿座。
二零零三年十一月十五日	財經事務委員會就巨星匯召開特別會議。根據會上提交的臨時收支報表資料，巨星匯所得的收入為5,290萬元，而開支則為1.529億元。估計以政府資助金承擔的淨額赤字為1億元。在該次會議，投資推廣署署長向事務委員會報告，美商會已落實安排，會在美國的美國廣播公司網絡播映巨星匯的電視特輯。
二零零三年十二月十二日	行政長官委任一個共有兩名成員的非法定獨立調查小組。小組會在二零零四年三月三十一日或之前向行政長官提交報告。
二零零四年一月二十二日	一小時的電視特輯在美國 MTV2 網絡播映。
二零零四年一月二十五日	電視特輯在美國 MTV2 網絡重播。
二零零四年二月八日	電視特輯在美國 MTV 網絡重播。
二零零四年二月十日	調查小組公布，提交報告予行政長官的期限已延至二零零四年四月三十日。
二零零四年二月二十七日	美商會向政府提交截至二零零三年十二月三十一日其專門公司 (即紅紙有限公司) 的經審計財務報表。根據該經審計帳目，活動的總收入為 5,520 萬元 (不包括政府提供的 1 億元贊助)，總開支則為 1.558 億元。

註：有關滾石樂隊演唱會事件始末的大事年表載於第 4.23 段表五。

傳媒報道節錄

本地傳媒：

- “ 巨星匯公帑開支 必須公開帳目 投資推廣署和美商會均出於善意是毋庸置疑的。……評論者現時提出的問題，更多是關於巨星匯的撥款如何分配及是否用得其所。……香港市民有理由要求全面和詳盡的會計報告，但據悉當局不會提供有關資料，委實令人失望…… ” (《南華早報》，二零零三年九月十二日)；
- “ 盛事盛不起來 公帑白白浪費 Prince、滾石樂隊都毫無疑問是世界知名的表演者。他們來香港表演或開演唱會本該是一件盛事、本該可以成為吸引遊客的焦點；然而卻因為種種的人為安排失當、宣傳不力、訊息混亂，令這些演唱會、令這個“維港巨星匯”反而成為市民不滿的焦點、成為公眾的笑柄，甚至成為公眾及觀眾卻步的節目。這怎不令人搖頭歎息、怎不令人痛心不已呢…… ” (《蘋果日報》，二零零三年十月十八日)；
- “ 亡羊須速補牢 “維港巨星匯”安排混亂問題愈演愈烈，賣座欠佳、不同票價座位不分，以至歌星臨時退出等等，本來已經夠負面 令人擔心香港最終會金錢及名譽“雙輸”…… ” (《明報》，二零零三年十月二十三日)；
- “ “維港巨星匯”失誤必須追究 ……毫無疑問，舉辦“巨星匯”的構思和出發點是正面的，人們不會、也不應懷疑美國商會助港疫後振興的誠意；但是，整個事件暴露出來的，是工作缺乏透明度，完全“黑箱作業”，市民大眾根本不知道政府投資推廣署和美國商會之間是怎麼談、怎麼撥款、怎麼“包底”、怎麼劃歸知識產權的，一切一切，市民大眾是完全不知道，議員則部分知道部分不知道…… ” (《大公報》，二零零三年十月二十九日)；
- “ 巨星匯亂局不容重演 ……“維港巨星匯”負面新聞多多，效果不佳。事實已經說明政府所託非人……政府與美國商會的五年營辦權合約極不合理……政府有關部門在對“巨星匯”缺乏深入了解，對事件的效果及前景沒有準確評估…… ” (《文匯報》，二零零三年十月二十九日)；

- “ 危機管理極差 ……維港巨星匯負面新聞不斷，嚴重損害香港聲譽，但特區政府未有認真做好危機管理的工作，尤其是向公眾解釋和與傳媒溝通的工作，以致不斷有新的質疑湧現，令到這個醜聞雪球愈滾愈大，令人懷疑特區政府掌握民情的能力和應變能力…… ” (《明報》，二零零三年十月三十一日)；
- “ 巨星匯的政治與行政責任 維港巨星匯已經淪為市民茶餘飯後的笑柄……即使從危機管理的角度看，政府的表現也極差勁。任由謠傳滿天飛，“ 內幕消息 ” 愈出愈多，也不採取斷然措施，迅速作出全面澄清，就濫用公帑、利益衝突等嚴重指控，作出反擊。問責制也存在不少漏洞。清晰的是，部門主管要負行政失當的責任…… ” (《信報》，二零零三年十一月三日)；
- “ 安排混亂帳目兒戲 巨星匯不能不究責 ……過去一段時期，社會輿論對“ 巨星匯 ” 已極度不滿，但當時的批評只集中在節目安排混亂、宣傳不力，特別是滾石樂隊“ 不嫁又嫁 ” 的醜聞。但現在看來，節目安排的混亂，絕對比不上帳目混亂更令人震驚。一個音樂會，竟可以虧蝕一億元，如何教人相信…… ” (《東方日報》，二零零三年十一月十六日)；
- “ 維港巨星匯一億元帳單 納稅人元氣大傷 香港的納稅人須悉數支付政府“ 包底 ” 的“ 維港巨星匯 ” 的一億元，因為這項具爭議的音樂盛事的收入未能達到原定目標……最終的資產負債表仍待擬備，但政府昨天公布的初步數字顯示，活動的收入為五千二百九十萬元，但成本則暴漲至一億五千二百九十萬元——較原先計劃超支三千六百萬元。成本包括每場表演的酬金，但並未說明是多少…… ” (《南華早報》，二零零三年十一月十六日)；
- “ 巨星匯響警號 管治不改前景堪虞 巨星匯由構思、執行到善後，均赤裸裸揭示政府從管治思維、公共行政、危機應變到處理政策失誤各方面的不足與流弊……投資推廣署明顯監管不力，未能確保巨星匯順利舉行及宣傳充足；把巨星匯全權交予詹康信夫婦擁有的公司，與美商會的交涉，透明度完全欠奉…… ” (《香港經濟日報》，二零零三年十一月十九日)；

海外傳媒：

- “ “ 巨星匯 ” 全城不歡樂 ……近日，香港美商會在港舉辦的連場音樂會，已淪為城中的笑柄。由取消演出至派發免費門票，盡最後努力提高入座率，撐場面，甚至把部分座位拆去，營造全場滿座的假象等等，香港這個巨星匯波折重重，問題接二連三…… ”(《亞洲華爾街日報》，二零零三年十月二十二日)；
- “ 維港巨星匯成為眾矢之的 惹起香港市民對政府不滿 巨星匯並非一無是處。政府贊助舉辦一連十五場搖滾音樂會，原意在向全世界宣告香港已從早前春天的“ 沙士 ” 疫症中完全復元。巨星匯場地以迷人的維港景致為背景，在燈火璀璨的高樓大廈襯托下，Prince及Santana等國際巨星輪流獻藝，展開連場世界級演唱會，而本周終於輪到滾石樂隊登場。然而，這項活動成為眾矢之的，成為港人對政府不滿的焦點。納稅人意識到他們要承擔費用，很多人認為購買一張門票就等如付雙倍的價錢，因此入座情況一直欠佳…… ”(《時代雜誌》(亞洲版)，二零零三年十一月十日)；及
- “ 香港納稅人須為巨星匯支付一億港元 預計香港的納稅人須為巨星匯支付 1 億港元 (1,280 萬美元)的帳單。這項由政府贊助的音樂巨星匯於上周末曲終人散，入座情況毫不理想。原為振興香港經濟和激勵港人士氣的活動，結果卻失敗收場。安排滾石樂隊演出方面一片混亂、半數座位空置、海外表演者酬金高昂，更有部分表演者臨時退出等等，令納稅人感到氣憤莫名…… ”(《路透社新聞》，二零零三年十一月十五日)。

資料來源：投資推廣署的剪報

附錄 F
(參閱第 4.8 段)

演唱會所涉座位的使用情況分析

演唱會 日期 (2003 年)	演唱會	所涉的座 位數目	售出出的 門票數 目	免費的門 票數目 (註)	觀眾入場 人數	觀眾入 座率
		(a)	(b)	(c)	(d)=(b)+(c)	(e)=(d) ÷ (a)
10 月 17 日	Prince 和莫文蔚	11 751	5 124	5 347	10 471	89%
10 月 18 及 19 日(日場)	一家親同樂日 (兩場演唱會)	26 302	12 632	3 377	16 009	61%
10 月 18 日	Craig David	13 151	4 218	2 722	6 940	53%
10 月 20 日	Jose Carreras、 Charlotte Church 和 香港管弦樂團	13 151	4 811	967	5 778	44%
10 月 24 日	t.A.T.u.和 Twins	13 151	不適用	12 494	12 494	95%
10 月 25 日	Westlife、Energy 和 許慧欣	13 151	5 958	473	6 431	49%
10 月 26 日	Air Supply、 陳奕迅和鄭中基	13 151	7 514	783	8 297	63%
10 月 30 日	Gipsy Kings、 Danny Diaz 和 李孝利	13 151	4 119	503	4 622	35%
10 月 31 日	亞洲人氣偶像之夜	13 151	1 994	2 742	4 736	36%
11 月 1 日	Santana 和許志安	13 151	11 457	695	12 152	92%
11 月 2 日	Gary Valenciano (兩場演唱會)	26 302	4 092	2 202	6 294	24%
11 月 6 日	Neil Young 和 Michelle Branch	13 151	4 636	3 200	7 836	60%
11 月 7 及 9 日	滾石樂隊 (兩場演唱會)	24 682	22 000	1 812	23 812	96%
	整體	207 396	88 555	37 317	125 872	61%

資料來源：投資推廣署的記錄

註：免費門票包括在二零零三年十月二十四日舉行免費演唱會派發的門票。

附錄 G
(參閱第 4.10 段)

各場演唱會所派發的免費門票的分項數字

演唱會日期 (2003 年)	演唱會	贊助商	傳媒	民政事務 總署及香港 公益金	醫院 管理局	樂隊 / 籌辦機構	宣傳	酒店	學校	製作 公司	贈券 / 其他 (註 1)	免費 演唱會	總計
10 月 17 日	Prince 和莫文蔚	160	18	—	1 500	390	22	—	352	—	2 905	—	5 347
10 月 18 日及 19 日(日場)	一家親同樂日 (兩場演唱會)	260	16	2 763 (註 2)	—	290	48	—	—	—	—	—	3 377
10 月 18 日	Craig David	160	18	—	—	591	22	4	—	—	1 927	—	2 722
10 月 20 日	Jose Carreras、 Charlotte Church 和香港管弦樂團	160	18	—	—	62	18	45	—	—	664	—	967
10 月 24 日	t.A.T.u 和 Twins	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12 494
10 月 25 日	Westlife、Energy 和許慧欣	160	98	—	—	100	28	24	—	10	53	—	473
10 月 26 日	Air Supply、 陳奕迅和鄭中基	160	128	—	—	35	28	62	—	12	358	—	783
10 月 30 日	Gipsy Kings、 Danny Diaz 和李孝利	160	98	—	—	134	28	30	—	12	41	—	503
10 月 31 日	亞洲人氣偶像之夜	160	98	—	—	450	28	102	—	54	1 850	—	2 742
11 月 1 日	Santana 和許志安	160	58	—	—	68	28	22	—	19	340	—	695
11 月 2 日	Gary Valenciano (兩場演唱會)	320	228	—	—	577	44	12	—	—	1 021	—	2 202
11 月 6 日	Neil Young 和 Michelle Branch	160	98	—	—	161	26	76	—	13	2 666	—	3 200
11 月 7 及 9 日	滾石樂隊 (兩場演唱會)	320	68	—	—	100	34	8	—	431	851	—	1 812
	總計	2 340	944	2 763	1 500	2 958	354	385	352	551	12 676	12 494	37 317

資料來源：投資推廣署的記錄

註 1：美商會沒有為這個類別提供進一步分項數字。

註 2：美商會給予民政事務總署和香港公益金 6 600 免費門票。不過，由於時間緊迫，美商會相信免費門票不能全都及時派發。因此，美商會扣除 3 837 張免費門票，以反映只有 2 763 人入場觀賞該兩場演唱會。

審計署就巨星匯的民意調查

二零零三年十一月／十二月期間，審計署進行了兩項調查，蒐集市民及觀眾對巨星匯的意見。該兩項調查的詳情載於下文。

公眾意見調查(第 2 至 18 段)

2. 這項調查在二零零三年十一月二十七日至二零零三年十二月十日期間進行，目的在於評估一般市民對巨星匯的意見。調查主要針對下列範疇進行：

- 市民對巨星匯成效的評價(見下文第 4 及 5 段)；
- 從金錢價值的角度評估巨星匯(見下文第 6 至 8 段)；
- 市民對巨星匯運作情況的評價(見下文第 9 至 11 段)；
- 確定前往／沒有前往觀賞巨星匯的原因(見下文第 12 至 16 段)；及
- 確定曾入場觀賞人士對巨星匯的評價(見下文第 17 及 18 段)。

3. 審計署在上述調查訪問了2 026名15歲或以上的香港居民。訪問透過電話進行。審計署先隨機選出一些電話號碼，再按電腦所產生的數字調整號碼，然後，根據最終得出的號碼聯絡受訪住戶。若該戶有多於一位人士可供訪問，則選即將生日的一位。

市民對巨星匯成效的意見

4. 調查人員問市民對巨星匯整體成效的意見。結果顯示，有60%受訪者認為這項活動大體上失敗，只有8%認為成功，18%持中立意見，而14%則拒絕置評。

5. 市民認為巨星匯不算成功，無助香港經濟復興，亦未能吸引遊客前來香港或提升香港的國際形象。約36%受訪者認為，巨星匯未能向世界說明香港已擺脫“沙士”的影響，但32%則認為巨星匯已達到這方面的目的，詳見下表。

市民對巨星匯成效的意見

巨星匯成效	同意	不同意
(a) 巨星匯可算成功	8%	60%
(b) 巨星匯有助香港經濟復興	15%	56%
(c) 巨星匯吸引遊客前來香港	25%	43%
(d) 巨星匯提升香港的國際形象	23%	42%
(e) 巨星匯向世界說明香港已擺脫“沙士”的影響	32%	36%

從金錢價值的角度評估巨星匯

6. 調查人員繼續問受訪者，政府在三項文康活動的開支是否值得。該三項活動分別是維港巨星匯、皇家馬德里球會來港作賽，以及一年一度的香港藝術節。

7. 結果顯示，在三項盛事之中，79% 的絕大多數受訪者認為政府投入 82 萬元邀請皇家馬德里球會來港作賽，實在物有所值，只有 15% 認為不化算。同樣，差不多三分二 (65%) 的受訪者表示，每年斥資 1,700 萬元於香港藝術節，實在物有所值，18% 認為“不是”。至於維港巨星匯，只有 15% 受訪者認為耗資 1 億元舉辦這項活動實在物有所值，但高達 79% 受訪者認為“不是”。詳見下表。

市民對三項盛事是否物有所值的看法

項目 (及成本)	每位市民的成本 (元)	認為值得	認為不值得
(a) 維港巨星匯 (1 億元)	15.0	15%	79%
(b) 香港藝術節 (1,700 萬元)	2.6	65%	18%
(c) 皇家馬德里球會來港作賽 (82 萬元)	0.1	79%	15%

註：從 100% 中扣減認為值得及不值得的百分比後，所得差額代表無意見或拒絕置評的受訪者百分比。

8. “沙士”過後，政府撥款 10 億元推行宣傳活動，換言之，按 650 萬人口計算每名香港市民須承擔 150 元。政府資助巨星匯 1 億元，即每名市民須承擔 15 元。當問到每名市民應付出若干以資助舉辦巨星匯這類節目時，31% 受訪者認為，政府籌辦這類節目的開支，應高於每名市民 15 元的水平，但 44% 認為應在該水平以下。四分之一的受訪者 (25%) 沒有回答這個問題。

市民對巨星匯運作情況的評價

9. 關於市民對巨星匯運作情況的評價，調查結果顯示，多達 70% 受訪者認為巨星匯的宣傳工作不足夠，只有 15% 認為足夠。至於巨星匯的地點，59% 受訪者認為添馬艦是舉行巨星匯的合適地點，而 22% 則認為選址不當。

10. 對於“中西薈萃”的構思 (即對於本地藝人與國際藝人同台演出的接受程度)，39% 受訪者表示接受這個構思，而 35% 則認為構思欠佳。另有 17% 持中立意見。

11. 票價方面，55% 受訪者認為訂價普遍太高，而 35% 則認為合理。至於政府免費派發二零零三年十月二十四日原由 “Atomic Kitten/t.A.T.u./Twins” 等擔綱演出的演唱會門票一事，逾半 (51%) 受訪者不認同政府的決定，而 37% 則表示認同。調查人員亦詢問受訪者對每人獲派四張免費門票的意見：59% 認為“太多”，32% 認為“合理”，僅 2% 認為每人四張門票“太少”。

前往 / 沒有前往觀賞巨星匯的原因

12. 為了確定巨星匯整體入座率偏低的原因，調查人員請所有受訪者試作解說。調查結果顯示，51% 受訪者認為是宣傳不足的緣故。較多受訪者提出的其他原因包括：“主辦單位沒有經驗 / 安排混亂” (26%)、“演出者不夠吸引力” (20%)，以及“門票太貴” (19%)。12% 受訪者未能就這個問題提供確實的答案。

13. 絕大多數受訪者 (96%) 沒有看過巨星匯任何一場演唱會，只有 3% (即 71 位) 受訪者表示曾前往觀賞，平均每人看了一場。

14. 在沒有看過巨星匯的受訪者當中，30% 指出是“票價太貴 / 沒有多餘錢”的緣故，較多受訪者提出的其他原因包括：“對這類音樂節目無興趣” (23%)、“無時間 / 太忙” (23%)，以及“演出者不夠吸引力” (21%)。

15. 另一方面，調查人員詢問了上述 71 位 (即 3% 的受訪者 —— 見上文第 13 段) 看過巨星匯的受訪者，請他們解釋入場觀賞的原因。逾半 (51%) 受訪者聲稱是因為巨星匯的表演單位或製作具吸引力，18% 表示因為獲得贈券，13% 則表示為了陪伴家人、朋友、同事和同學，所以才前往觀賞 (註)。

16. 為了衡量市民是否接受每年舉辦類似巨星匯的音樂節目，調查人員問所有受訪者是否歡迎這個構思。調查結果顯示，57% 不支持，33% 表示“應該”舉辦，10% 沒有明確意見。

曾入場觀賞人士對巨星匯的評價

17. 這部分的目的，是衡量曾入場觀賞人士對巨星匯的評估，因此，下文的討論以上述 71 位演唱會觀眾的意見為依據 (見上文第 15 段)。

18. 首先，這些受訪者須用 0 至 100 分評定他們對巨星匯的整體欣賞程度。調查所得的平均分數為 62 分。至於演唱會個別方面的問題，55% 受訪者表示滿意各表演單位的整體表現，22% 表示不滿意，另外 22% 的答案是“一半半”。在這批人士當中，71% 表示滿意演唱會的整體製作水平，只有 12% 在這方面有負面意見。

觀眾意見調查 (第 19 至 28 段)

19. 這項調查於二零零三年十一月六日至十一日進行。九名工作人員向巨星匯三場演唱會的入場觀眾派發單張。該三場演唱會分別是一場“Michelle Branch/Neil Young”演唱會 (二零零三年十一月六日夜場) 及兩場滾石樂隊 (二零零三年十一月七日及九日夜場) 演唱會。

20. 每份單張均印上獨有的辨識編號。工作人員在添馬艦正門入口、中信大廈、添美道及龍匯道交界處三個地點派發單張。共派出 12 065 份，都是邀請巨星匯的觀眾登入指定網站 [http://hkupop.hku.hk/Harbour Fest](http://hkupop.hku.hk/Harbour_Fest)，完成一份網上調查問卷。

註：由於這個子樣本只包括 71 位受訪者，人數十分有限，可能沒有代表性，因此有關數字應只供粗略參考之用。

21. 調查單位共收到902份屬於初步有效的問卷。研究小組隨即核實該902份問卷。首先，17份因欠缺個人資料而作廢，餘下885份進入下一核實階段。有8份的編號重複出現，於是，每個個案只接受最後遞交的一份問卷。另外有156份因單張編號無效而作廢。結果，最後總共剩下721份(即902減[17+8+156]=721)有效的問卷。

22. 在這721份有效問卷當中，有20份屬於懷疑個案，它們的互聯網規約地址重複出現。研究小組根據問卷上的時間標記、送出電郵網站的性質，以及問卷的內容進行審查，最後確定3份問卷屬於重複提交，所以都把它們從資料庫刪除。餘下的718份問卷(721減3)，便是最後樣本數目的問卷。

23. 由於回應率很低(發出12 000份單張，只收回700多份問卷)，所以難免會有較大的系統性偏差，所得的定量意見不能代表所有的入場觀眾。不過，很多回應人士在回答無既定答案的問題時，都表達了對巨星匯的意見，所以調查結果十分有用。他們的意見摘錄如下。

無既定答案問題的意見摘要

24. 審計署網上調查問卷設有一欄：“請隨意發表你對巨星匯的其他問題、建議及意見”，結果總共得到530項意見。這些意見可以歸納為三類，即正面意見、負面意見及其他意見。

25. 廣義而言，該三場演唱會的觀眾對舉辦巨星匯的基本構思表示滿意。巨星匯是一項文化活動，目的於在提升香港的形象和振興本地經濟。然而，由於在事前準備工作及運作安排上明顯出現很多問題，部分回應人士亦提出負面意見。

26. 正面意見撮述如下：

- (a) **構思上佳但由缺乏經驗的主辦單位推行** 大多數回應人士認為，籌辦巨星匯的基本構思很好，而且確有需要，因為香港缺乏這類型的大規模文化活動。然而，很多回應人士表示，籌備時間太短，而且認為主辦單位不是籌辦音樂盛會的內行人士，所以不是籌辦巨星匯的合適人選。舉例來說，有批評指主辦單位錯誤挑選表演嘉賓，所以未能迎合本地中國觀眾的口味。因此，建議在未來舉辦類似節目時，應由本港或國際娛樂製作公司籌辦；

- (b) **添馬艦作為匯演場地可謂選址理想，但仍有可作改善的地方** 大部分回應人士均認為添馬艦是舉行巨星匯的合適場地，以香港璀璨的維港景致及優美的空中輪廓為背景，實在有獨特的吸引力。很多回應人士建議，應把添馬艦列為日後舉辦同類型節目的永久場地。然而，部分人士不滿地點不便，由地鐵站步行至添馬艦的距離較遠；輪候入場的時間亦很長。此外，有需要改善人群控制措施。一些回應人士更對惡劣天氣的緊急應變安排表示關注；及
- (c) **巨星匯應每年舉辦一次** 大部分回應人士表示有興趣再次觀賞巨星匯的演唱會。他們支持政府每年都舉辦這項音樂盛事，認為可加強本港社會的文化藝術氣氛，也可令本港經濟有所得益。

27. 另一方面，負面意見亦可以歸納為以下幾點：

- (a) **事前宣傳不足** 絕大多數的回應人士認為，巨星匯的宣傳推廣工作整體上嚴重不足，很多甚至表示對售票安排一無所知。大多數回應人士均認為，這項盛事應加強宣傳推廣工作，尤其是表演嘉賓名單及節目表詳情，更應大事宣傳。有些回應人士建議，日後的主辦單位應參考香港藝術節的宣傳策略。此外，很多回應人士都主張在海外進行推廣，以吸引更多遊客來港欣賞巨星匯；
- (b) **票價太貴** 不少回應人士都承認，對本港一般的中國籍群眾而言，巨星匯門票普遍訂價過高，尤其是較年輕的一群，根本負擔不起這樣昂貴的門票。節目安排亦被指過份緊湊，演唱會在十分短促的時間內連場上演，要觀眾接連多晚購票入場實在不切實際。很多回應人士一再提出香港藝術節，認為這項節目的程序安排恰當，可供參考；
- (c) **“中西薈萃”的構思不奏效** 表演嘉賓基本上甚受觀眾歡迎。不過，主辦單位大事宣傳的所謂特色，即本地與國際巨星同台“綜合”表演，卻被觀眾批評不及預期精彩，因為實際上，本地和國際藝人只是在同一舞台上演出，而不是在演唱會中“合作”獻藝。另一方面，回應人士大多相信，本地和國際藝人根本不應在同一個演唱會演出，因為他們各有不同的觀眾對象；及

- (d) **飲食服務欠佳** 所有論及會場內飲食服務的人士，都幾乎一致表示負面意見，因為他們需要排隊輪候至少 45 分鐘至 1 小時，才能在會場內購得飲品。大部分都要求增設啤酒檔位。至於流動洗手間的整體衛生情況，回應人士認為大致可以接受，但很多卻指出應在場內增設洗手間。

28. 最後，同樣值得注意的一點是，該三場演唱會的觀眾大多相信，本港新聞媒體有很多報道，加上立法會議員的批評，都對巨星匯的整體成績構成不利影響。大部分回應人士認為，這些負面報道及公開言論既不公平，也不合理，損及巨星匯的口碑，令一般市民望而卻步，導致巨星匯的整體入座率偏低。