

致 歐詠琴小姐

立法會秘書處西九龍文娛藝術區發展小組委員會
中環昃臣道三號立法會大樓

歐小姐：

多謝您五月六日的來信

本會根據 貴委員會來信中所提的問題，敬答如下：

I. 水墨會對西九龍文娛藝術區發展的土地交讓/出售之意見

水墨會會員於二零零五年五月六日曾出席西九龍文娛藝術區發展小組委員會會議，會上提及香港文化活動缺乏資源之相關問題。現時香港政府對文化活動的資助僅佔整個政府總開支約 1%，而我們卻有數以百萬計的學生與成人支持和參予各類型的文化活動。因此，水墨會歡迎任何額外資助以改變這種局面。

西九龍文娛藝術區的文化設施組合的建築和運作，由土地發展商以高地價去交換不失是一個可接受的提議。問題在於需要多少資金才足夠承擔四所一級博物館及其他文化設施的運作。由於三間最後入圍的發展商的財政提案暫不公開，所以本會只能懇請政府仔細研究其財務提議，保證有足夠的儲備金去營運國際級博物館和文化設施。這亦可以避免政府因發展商管理不善的情況下被迫在三十年營運限期前接管所有文化設施。

原則上，水墨會是完全支持從勝出的地產發展商以最高地價去交換興建及營運西九龍文娛藝術區的文化設施。

II. 倡議建立一個法定團體監管西九龍文娛藝術區的建設和運作

導言

- (1) 在二零零三年當水墨會擬出首份建議書中倡議設立法定團體去監管日後水墨博物館的運作時，出發點是基於博物館需要收藏家捐獻藝術品來建立起收藏系列。世界上只有少數博物館由於其特殊環境，從設館開始就擁有一大批收藏品。大部份博物館都必須依靠收藏家和慈善家的協助逐漸豐富博物館的收藏。
- (2) 普遍而言，香港大部份的慈善家和地產發展商都並不太熱衷資助文化活動。
- (3) 香港收藏家以往非常願意捐出或借出藝術品予香港的博物館，可是他們對現時西九龍文娛藝術區的商辦模式存疑，躊躇應否一如以往的作出承諾。這皆因發展商建議的運作模式從未試用過，收藏家難以確定他們的專業性和管理水平。
- (4) 所以文化設施管理方式實是整個西九龍方案的重要關鍵。在二零零三年水墨會成員在這問題上的考慮是推介一可接受的管治模式。這包括一個經過實踐證明行之有效的公共信託運作模式，如美國許多世界級博物館的運行模式，或者是一個香港藝術團體所熟悉的法定團體模式。若要移植公共信託模式到本港使用，就必須要有一套完善的公共信託法制，換言之，香港特區政府須要立法去完成，或是將有關的條款列明在勝出的發展商的未來信託基金法律條文中。
- (5) 縱使香港有一套公共信託法律法規，香港尚欠缺一群有錢及有識之仕，樂於資助藝術與文化活動，又安心讓藝術行政人員專業地去管理文化設施。假以時日，香港是會培養出這批人仕，但現在在這龐大的工程方案去作嘗試似乎太冒險。
- (6) 餘下就是以法定團體營運文化活動的模式，香港是有這方面的經驗。香港藝術發展局便是成功的典範，它的成立是依照香港藝術發展局條例(第 472 章)，同時我們亦有由法定團體管理的文化組合建設，如香港藝術中心就是依據香港藝術中心條例(第 304 章)下創辦的，又如香港演藝學院，就是按香港演藝學院條例(第 1135 章)下開辦的。

過往的法定團體管理方式或令某部份藝術團體感到不滿意，但至少這是香港市民所熟悉的模式，而且我們可以在原有基礎上繼續改進。

- (7) 除上述之理據外，法定團體的運作亦有其他相配的法制去支持其運作，例如廉政公署條例，就適用於部份法定團體。而且法定團體亦會被納入立法局的監察之下。

- (8) 自二零零三年十二月本會發表建議書後，喜見三間發展商的提案中至少有一間已倡議設立法定團體去監管西九龍文娛藝術區的文化設施的運作。

管理方式

- (9) 水墨會認為對於西九龍文娛藝術區中的每所擬建的博物館和文化設施，都因為不同的藝術形式而導致每個博物館的運作都有自己的優先考慮次序、不同運作和應關注的事項。所以我們鼓勵每所博物館和文化設施都應有各自的法定團體去達成其獨特的要求。
- (10) 水墨會亦認為整個西九龍文娛藝術區應有一整區的法定團體與勝出的發展商商議處理所有與西九龍文娛藝術區有關之事宜，如資源分配、協調博物館和其他文化設施的活動。每所擬建的博物館和文化設施應有一位代表參予這個西九龍文娛藝術區的法定團體，去商討資源的分配和討論如何將所有活動協調。詳見附表(一)之西九龍文娛藝術區之管治架構表。
- (11) 水墨會因未有機會接洽其他對西九龍文娛藝術區有興趣的藝術團體討論其所需要和期望，所以不擬對其他博物館和文化設施在此表達意見。水墨會只針對擬建之水墨博物館的法定團體結構提出意見。詳見附表(二)之水墨博物館管治架構表。
- (12) 水墨博物館法定理事會將制定水墨博物館的政策和指導方針，並監督水墨博物館總裁履行職責。總裁將負責水墨博物館的管理和日常運作。
- (13) 法定團體應遵守國際博物館協會不時發佈的政策、常規和指引。尤其要遵守國際博物館協會道德守則，並應盡可能採納其他世界級博物館就博物館管理和運營而採用的良好慣例，包括制定接受和處理捐贈（無論是藝術作品還是現金捐贈）的政策。詳見附表(三)摘自國際博物館的道德守則。
- (14) 香港特別行政區政府希望通過引進商界人士，在西九龍文娛藝術區嘗試一種不同的博物館營運模式。為此，水墨博物館的理事會/董事局成員會至少應由以下群體組成：
- (a) 商界人士：
由來自商界的精英組成，希望他們將其獨特見解和營商技能帶入博物館運營之中，就博物館管理提出革新觀念並帶出企業家的視野。
- (b) 來自藝術社區或與其相關的人士：
例如專家、學者及與藝術社區和本地藝術家關係密切，且通曉水墨傳統問題和方向，又明白水墨傳統在現代社會運作的人士。他們應對博物館管理具有經驗或理解並尊重管理的獨立性，又能夠輕易把握商界人士所提供契機。在這種新的運營模式中，他們將成為藝術社區和商界之間溝通的基本橋樑。

- (c) 慈善家和收藏家：
他們是水墨博物館的重要支柱，願意向水墨博物館提供資助或捐贈藝術作品。雖然中標的發展商將提供必要的資金以資助水墨博物館的營運，但如果我們想擁有一家世界級的博物館，資助和捐贈是多多益善的。
- (d) 其他行業的專家：
在水墨博物館的整個籌建及營運期間，不同的發展階段需要不同的專業知識，比如，在施工階段，歡迎建築師和工程師等專業人士提供博物館設計和施工的建議，在博物館處於營運期之時，我們可能需要銀行家或其他財務顧問監控各項財務事項和要成立的信託資金。為了使博物館的運作具有高度的專業水準，法律、公關和推銷等方面的專業知識的人仕也是極為重要的。
- (e) 發展商代表：
發展商代表應在理事會中佔據一席之地，以便確保整個文化區開發的連貫性和一致性。
- (f) 政府代表：
由於政府在整個項目享有剩餘利益，政府在理事會中應有代表。

上述人士所屬的範疇並不互相排斥，因為商界精英可能是慈善家，建築師或工程師可能是收藏家。

- (15) 政府應儘快設法定團體，使它儘快與發展商就水墨博物館的規劃和施工進行緊密合作。法定理事會成員的首次任命可以由發展商決定並由政府認可，任期固定，比如說兩年，在兩年之後，理事會應自行選任成員填補空缺職位。

總裁

- (16) 我們在 2003 年 12 月草擬的建議書中已經建議應當任命一名總裁，總裁會負責水墨博物館的營運，由一名館長和一名行政總監協助其工作（“管理小組”）。由管理小組支援的總裁將就博物館的活動向理事會/董事局負責。總裁必須具有營運世界級博物館所必須的知識和視野。總裁的招聘應在世界各地進行，選擇最合適的人仕。

諮詢理事會

- (17) 為了使水墨博物館擁有全球性的網絡並利用博物館業內人士和研究機構的專業知識，應當設立一個諮詢理事會或委員會以協助水墨博物館理事會的工作。水墨會非常樂意聯絡本會已組成顧問團的專家，他們都是在這範籌內的著名學者和館長，看他們是否願意擔任水墨博物館的顧問。

獨立管理政策

- (18) 水墨博物館的管理政策絕不能因香港新營運模式而打折扣，這一點是絕對重要。除了受資金和藏品調動的限制外，理事及其管理職員應根據主題的需要完全有自主權去設計及展示藏品。

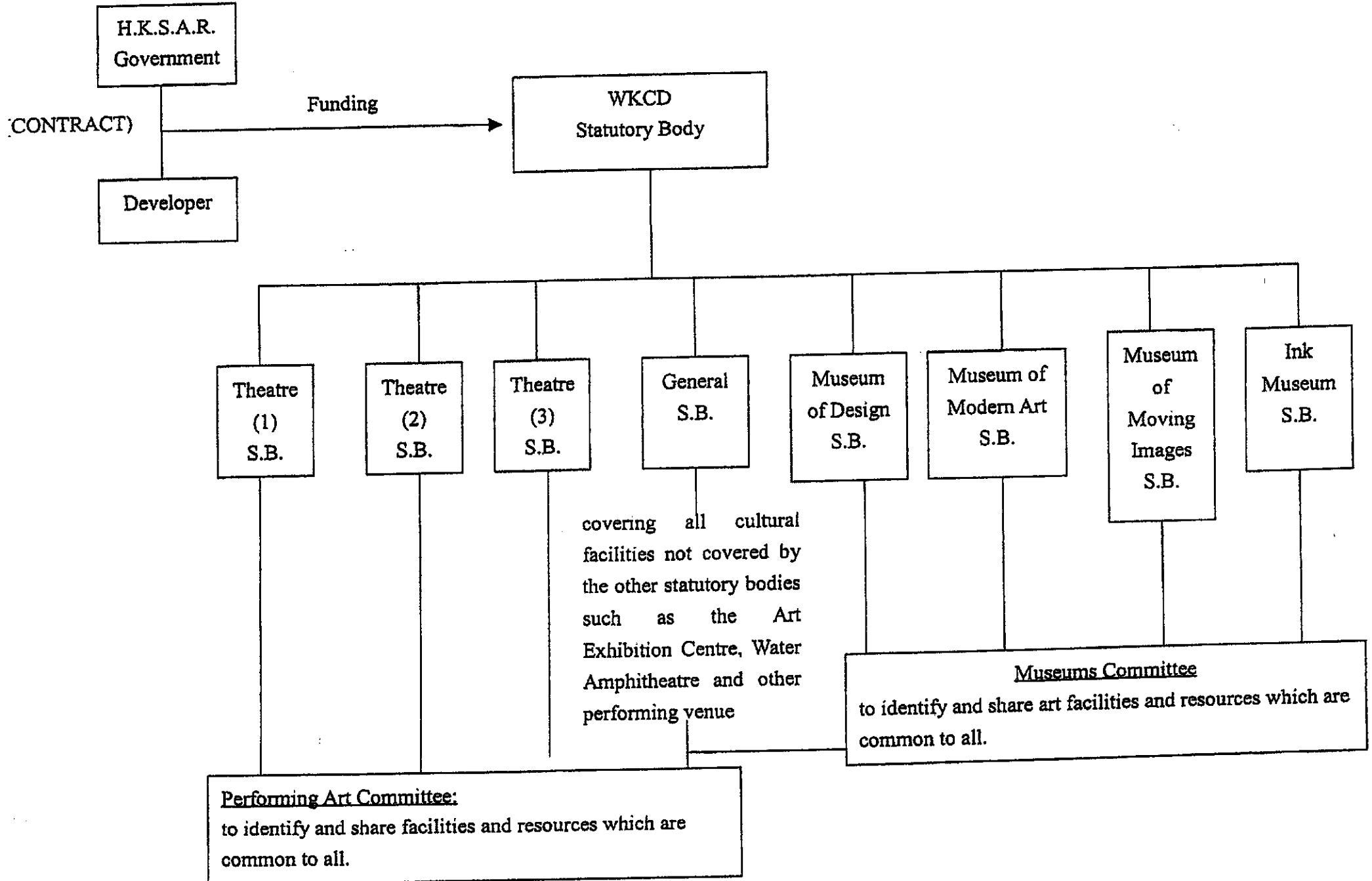
上述為水墨會對管治架構的初步構想，當政府宣佈選定西九龍文娛藝術區的發展商及公開其管治架構的建議書後，本會會員將繼續觀察及作進一步討論，並且向貴小組委員表達本會之意見。

金董建平
水墨會副主席

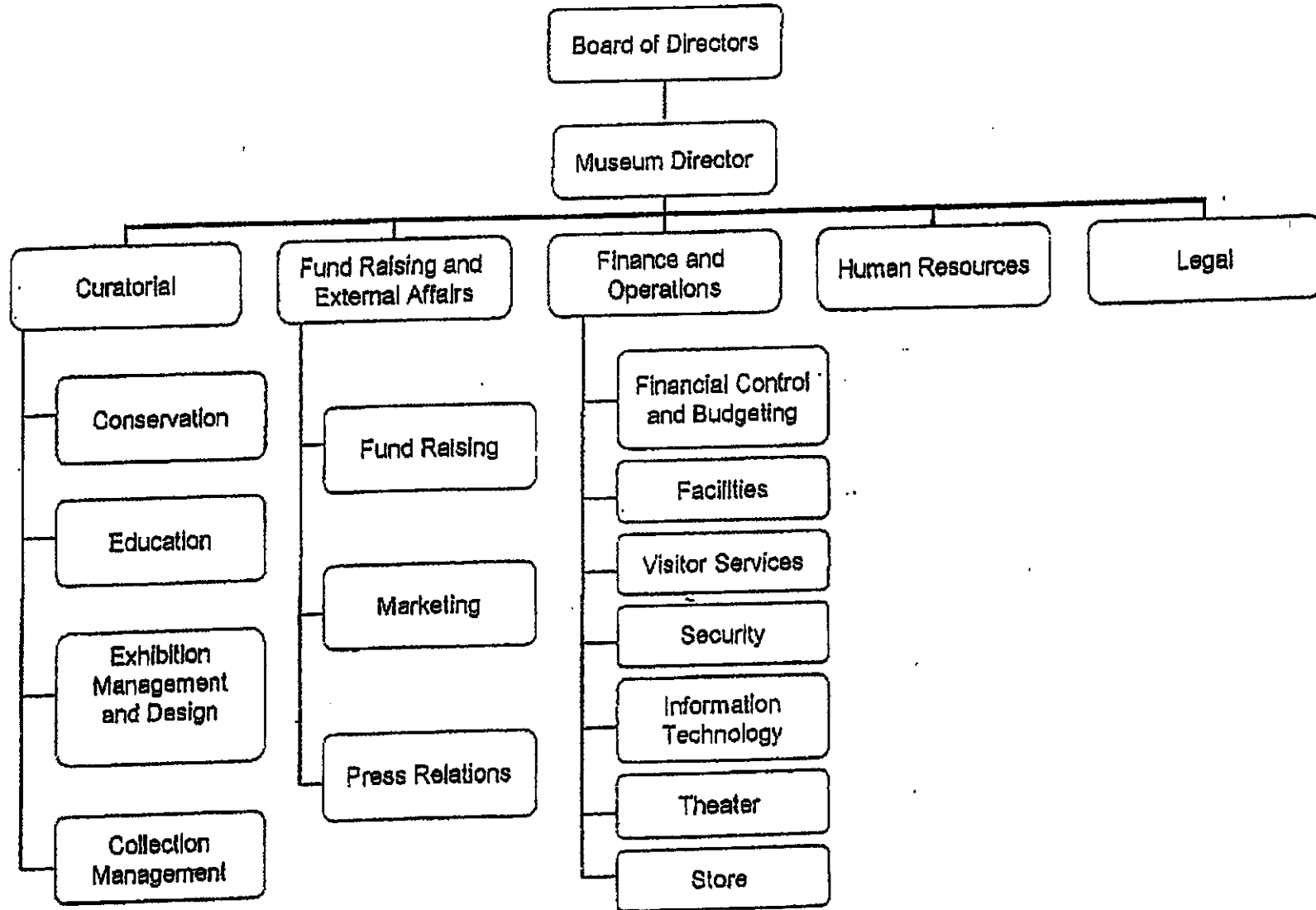
龐俊怡
水墨會副主席

二零零五年五月二十日

Schedule 1



PROPOSED ORGANIZATION CHART OF THE INK MUSEUM



Schedule 3

CODE OF ETHICS FOR MUSEUMS - Summary

Introduction

The root value for all museums, the tie that connects all of us together despite our diversity, is the commitment to serving people, both present and future generations. This value guides the creation of and remains the most fundamental principle in the following *Code of Ethics for Museums*.

Code of Ethics

Museums make their unique contribution to the public by collecting, preserving, and interpreting the things of this world. Although diverse in their missions, they have in common their nonprofit form of organization and a commitment of service to the public.

Taken as a whole, the museums collections and exhibition materials represent the world's cultural common wealth. It is incumbent on museums to be a resource for humankind and to preserve that inheritance for posterity.

Museums are grounded in the tradition of public service. They are organized as public trusts, holding their collections and information as a benefit for those they were established to serve. Members of their governing authority, employees, and volunteers are committed to the interests of these beneficiaries. The law provides the basic framework for museum operations. As nonprofit institutions, museums comply with applicable laws and international conventions, as well as with the specific legal standards governing trust responsibilities. This *Code of Ethics for Museums* takes that compliance as given. But legal standards are a minimum. Museums and those responsible for them must do more than avoid legal liability, they must take affirmative steps to maintain their integrity so as to warrant public confidence. They must act not only legally but also ethically. This *Code of Ethics for Museums*, therefore, outlines ethical standards that frequently exceed legal minimums.

Loyalty to the mission of the museum and to the public it serves is the essence of museum work, whether volunteer or paid. Where conflicts of interest arise—actual, potential, or perceived—the duty of loyalty must never be compromised. No individual may use his or her position in a museum for personal gain or to benefit another at the expense of the museum, its mission, its reputation, and the society it serves.

For museums, public service is paramount.