



香港博物館館長協會

回望與前瞻：香港博物館事業的發展

2009年2月

香港九龍尖沙咀梳士巴利道10號香港藝術館轉

c/o Hong Kong Museum of Art, 10 Salisbury Road, Tsim Sha Tsui, Kowloon, Hong Kong

電郵 email : [info@hkcurators.org](mailto:info@hkcurators.org)

(筆者按：本文原題為《十年回望：香港博物館事業的發展》，發表於 2008 年 12 月出版的《香港視覺藝術年鑑 2007》。現所提交立法會之文件為 2009 年 2 月修定版本(第 2.2 段至第 4 段節錄)，特此說明。)

## 2.2 「西九龍文娛藝術區」：從四所旗艦博物館到 M+

### 2.2.1 「西九龍文娛藝術區」的來龍去脈

政府表示「西九龍文娛藝術區」的發展概念始於「早於 1996 年，當時的香港旅遊協會進行了一次廣泛的訪港旅客調查，並在 1998 年向立法會建議香港增設新的文化演藝場地。」<sup>1</sup> 同年的施政報告中特首董建華首次提出要興建一個設備先進的新表演場地，至 1999 年施政報告更提出要興建「達到世界水準，讓香港有條件成為亞洲盛事之都」的大型演藝中心。<sup>2</sup>西九龍填海區最南端那片原作為交通樞紐及休憩用地的地段<sup>3</sup>，因而發生重大改變。

由於要改變填海區(連同周邊地區)的土地用途，所以政府先從規劃署入手，「規劃署在 1999 年委託進行的「文化設施：需求及制訂規劃標準與準則顧問報告」和民政事務局及康樂文化事務署在 2002 年委託進行的「有關在香港提供區域／地區文化及表演設施顧問報告」不約而同地指出，香港需要更多的文化藝術場地，以應付不斷增加的需求。此外，規劃署在研究過程中曾廣泛諮詢藝術團體。規劃署的研究報告考慮了藝術界的建議，提出一個橫向發展的「藝術區」，以達到匯聚效應。」同時，又透過香港旅遊協會在 1999 年 2 月完成《嶄新表演場地可行性研究》，進一步規劃，並建議西九龍填海區作為選址。如此這般，政府繞過了社會的討論及文化界的關注，在 1999 年底，由立法會的財務委員會及民政事務委員會通過「西九龍填海區」的新規劃，接納把該區建成一個「世界級的綜合文娛藝術表演區」。<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> 2004 年 11 月 24 日當時的政務司司長曾蔭權在立法會會議上就涂謹申議員的提問所作的口頭答覆。

<sup>2</sup> 《施政報告 1999》第 136 段。

<sup>3</sup> 《立法會財務工作小組委員會討論文件》，1998 年 9 月 23 日。立法會 PWSC(98-99)17 號文件，見 [www.legco.gov.hk/yr98-99/chinese/fc/pwsc/papers/pw230917.pdf](http://www.legco.gov.hk/yr98-99/chinese/fc/pwsc/papers/pw230917.pdf)。

<sup>4</sup> 《立法會財務委員會參考文件 西九龍填海計劃 — 檢討土地用途及刪除建議的道路及基建工程》，立法會 FCRI(1999-2000)18 號文件，見 [www.legco.gov.hk/yr98-99/chinese/fc/fc/papers/fi99-18c.pdf](http://www.legco.gov.hk/yr98-99/chinese/fc/fc/papers/fi99-18c.pdf)。

經過 2001-2002 年間舉行的規劃比賽，2002 年 9 月政府成立由政務司司長作主席、多個部門首長為成員的督導委員會，決定以 Foster 的設計作西九的總藍圖，並於 2003 年中決定發出「發展建議邀請書」(亦即後來被輿論稱為單一招標者)，引入私人發展商全盤建造及營運整個「西九龍文娛藝術區」內的商業及文化設施，此舉引來社會的不滿，更普遍認為是「政府向發展商輸送利益」，雖然當時的三大入標財團及政府積極推銷，但社會輿論的反對聲音不絕，加之立法會議員「紛紛倒戈」(先前的規劃及財務方案均由立法會通過)，並成立了「西九小組委員會」跟進西九發展，政府不得不把諮詢期延長，最終更透過加入新條款，使原先入標的財團卻步，並於 2006 年 2 月終止原本「發展建議邀請書」的程序，繼於同年 4 月，由特首曾蔭權委任成立西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會及轄下三個小組(表演藝術與旅遊小組、博物館小組及財政小組)，負責重新審視「西九」的規劃。

經過重新研究，三個小組於 2007 年中相繼完成報告，同年 9 月政府發表報告，將 40 公頃地皮內的物業發展地段抽起，交由規劃署重新規劃，透過傳統賣地方式出售。以整幅地皮地積比率 1.81 倍計算，預計賣地收入約 190 億元，政府建議一筆過先行撥款 190 億元，以作為「西九」的建造及營運基金。並於立法會公聽會上明確提出期望將於 2009 年成立西九管理局，管理局的工作將集中在興建和營運區內文化設施。2008 年 2 月向立法會提交《西九龍文化區管理局條例草案》，同時申請撥款興建文化設施，包括首期 M+博物館和部分表演場地，首期的 70%設置將於 2014 至 2015 年落成。當第二階段設施動工時，政府會再申撥第二筆注資，約於 2031 年全部落成。5 月政府建議將撥款額增至 216 億，7 月 3 日立法會三讀通過《西九龍文化區管理局條例草案》，216 億的撥款亦相繼於 7 月 4 日通過。早在 7 月 1 日民政事務局已成立西九辦公室，而「西九龍文化區管理局」(下稱「西九管理局」)亦將會於年底前成立，經過十年反覆，「西九」項目正式展開。

### 2.2.2 從文委會建議的四所旗艦博物館到博物館小組提出的 M+

在 1999 年重新規劃「西九龍填海區」的用途時，政府尚未提及在區內建置新的博物館，2002 年 11 月發表的諮詢文件中始提出了「旗艦博物館」(Flagship

Museum)的構思<sup>5</sup>，而當時的建議仍只是一所新博物館，且主題亦未有定案。但到了 2003 年政府發出的西九龍計劃的招標文件「發展意見邀請書」中，便提出建設「現代藝術博物館」、「水墨畫博物館」及「電影博物館」和「設計博物館」等四個主題博物館作為「政府意向」，不過，政府從未詳細交代如何決定這四所博物館的主題，而三個入圍財團，亦只是緊貼「政府意向」。<sup>6</sup>

2006 年 4 月，政府成立了三個獨立的小組以重新檢視西九的文化設施，博物館小組主要就博物館的主題進行研究，並於 2006 年 11 月小組提交報告，提出「建議在西九設立一家具前瞻性的全新文化機構，取名為 M+ (或 Museum Plus)，主力發展視覺文化，以代替原「發展建議邀請書」內提出的四所博物館。」<sup>7</sup> 並強調「M+是一嶄新的文化機構，從香港的角度出發，並配合世界視野，專注 20 至 21 世紀廣義的視覺文化。」<sup>8</sup> 雖然由四個主題博物館又回到一個博物館，但其建議的主題「即設計、活動影像、流行文化，以及視覺藝術(包括水墨藝術)。」與先前的四個博物館如出一轍。最明顯的改變是基於財務小組的建議將原來擬興建的博物館縮減兩成多規模，總樓面由 11.1 萬平方米減至 8.75 萬平方米。

報告指出 M+ 是「一家全新形式的文化機構」，抱持獨特的策展理念，主要特色包括：(a) 從香港角度展示視覺文化；(b) 從現今角度展示視覺文化；(c) 展現視覺文化的多元性；(d) 以靈活開放態度展示視覺文化，容納新的詮釋，鼓勵互動交流；(e) 透過與公眾持續對話，鼓勵市民參與，從而展示視覺文化；以及 (f) 展示視覺文化的同時，尊重策展人和其他專才的專業知識。而其主要職能則包括：(a) 建立和保存藏品；(b) 教育及外展推廣；(c) 展覽和陳設；以及(d) 研究和出版。<sup>9</sup>

報告建議的 M+，顯然是一個折衷方案，而且頗多灰色地帶，不少專業團體

---

<sup>5</sup> 《文化委員會諮詢文件》。2002 年 11 月，4.16 段。

<sup>6</sup> 恆基(香港薈萃)的《香港薈萃 文娛藝術區發展計劃》建議的四所博物館為：現代藝術館、水墨書畫館及電影博物館、設計博物館。信和(藝林)的《我們的藝林》建議的四所博物館為：現代和當代藝術博物館、現代水墨畫博物館、生活藝術和設計中心、移動影像及科技工作室。新鴻基及長實(活力星)的《西九龍文娛藝術區 香港的文化願景》建議的四所博物館為：現代藝術博物館、電影活動影像博物館、設計博物館、兒童互動博物館。

<sup>7</sup> 《西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會博物館小組工作報告》。2006 年 11 月，第 6 段。見 [www.hab.gov.hk/wkcd/chi/cc/doc/20061123MAGReport\\_c.pdf](http://www.hab.gov.hk/wkcd/chi/cc/doc/20061123MAGReport_c.pdf)。

<sup>8</sup> 同上註，第 14 段。

<sup>9</sup> 同上註，第 15 段。

與輿論均對此表示疑慮，2007年10月，香港博物館館長協會向當局及立法會提交的「香港西九文化區發展計劃意見書」中，就對M+的建議提出幾個最根本的問題：

一). 報告稱M+是「全新」概念的博物館，有博物館小組成員則指這是以法國龐比度中心(The Georges Pompidou National Center of Art and Culture)為藍本，不過，龐比度中心成立至今已三十年(1977-2007)，其營運模式已非甚麼「全新」概念；而且文件所見M+的職能，亦只是現時博物館的已有的最普遍功能而已，何之為「全新」，文件中沒有交代；

二). 主題以視覺藝術為主，與現時的香港藝術館及香港文化博物館，存在着角色重疊的問題，日後只會造成對藏品和展覽的惡性競爭，繼而造成嚴重的資源浪費。而重覆這些主題是否能發生廣泛而持久的吸引力，值得深入研究；

三). 藏品能決定了博物館的定位、未來的發展方向，博物館小組認為M+要「專注20至21世紀廣義的視覺文化」，其「收藏策略應該廣泛而全面。」而政府亦表示將會預留約10億作購藏經費，但此金額是根據那些品類的價值估算出來？在沒有清晰的購藏方向及政策下，M+如何建立藏品定位？

四). 報告中反覆強調「策展理念」，只就策劃構思個別展覽而言，忽略整體「策展方向」的重要性。所謂策展方向，是以長年的展覽，構成一組具有延續性、相互扣連的企劃，從短期到中期目標的逐步實踐，繼而建構博物館的長遠整體方向，建立自己的特色和品牌形象；更透過有意識的展覽群組的企劃，並配合各種活動，促使不同的社群參與，從而有效地與社會產生對話交流，帶動社會思潮，以確立其在社會中的角色及影響力。不過，文件中連M+的四個主題的內容及相互關係亦未能清晰界定，更遑論「策展理念」及「策展方向」；

五). 任何規劃都需要合理的財政和人力資源預算，展覽與表演不同，場館不可以用場次來規劃入場人數和進行分流，以現時建議的博物館面積，同時可容納的人數亦必定有一個上限。政府消息表示M+每年可吸引二百多萬人次，就以現時的大型藝術展覽為例，一般能吸引二十多萬人次計算，即M+每年至少要辦八個如此級數的展覽。但這類展覽，不單費用高昂，且籌備經年，在財務、人力資源、場地安排及技術的配套上，根本難以達成。

由此可見，不論是小組的建議，還是政府的預算，均反映其欠缺周密，亦沒有具體的數據支持，結果再次落入閉門造車的局面。然而，從 2007 至 2008 年，本會從多次參與立法會的小組委員會及民政事務局的討論，得到的印象是各方人士都以務求「西九盡快上馬」為目標，細節則留待「西九管理局」去研究。雖然，這是求同存異的方法，但實際就是把種種問題與危機，交給未來的營運者。

### 3). 未來香港博物館事業的危與機

#### 3.1 新管治架構與新博物館

西九管理局將在年底成立，負責統籌西九龍的規劃、文化設施的籌備和興建，以至日後西九龍文化設施的營運。由於管理局是一個具有實權及可動用龐大資金的執行機構，故其主席及其行政總裁，還有五名文化藝術界的代表，尤其引起社會的關注。早前一些法定團體出現問題如旅發局，及政府近期公報聘任副局長及政治助理的風波，使社會對政府的直接委任存有戒心。因此，若政府未能慎重處理，勢必再引起輿論抨擊，最終可能阻礙管理局正常運作及工程進度。

大型博物館需要一個嚴密的管理系統及眾多的專業團隊的協同運作，方可發揮功能。博物館小組的報告在「管理」方面提出「成立法定機構和獨立信託負責管治 M+。」隨着管理局成立，其轄下的博物館委員會亦將相繼成立以負責籌劃及管治 M+。這個博物館委員會或獨立信託機構的產生辦法、運作模式及相關的法律問題，實有待管理局盡快展開進一步研究。

此外，本港現時的大型博物館均為公營博物館，而私營博物館則多屬小規模，營運模式較為單一，如果 M+ 是偏向「民營化 PPP(Public-Private Partnership)」營運模式的話，則不能直接移植現時公營博物館的架構。由於現時 M+ 只具粗略構念，政府應盡快落實執行報告書中「為 M+ 物色臨時館址，以增強西九發展勢頭，並為培訓 M+ 的專業人員和建立 M+ 的龐大觀眾羣提供平台」的建議，以測試其運作及主題的可行性，要求試行者提出「一年計劃」和「三年預案」。當「一年計劃」完成後，必須提交評估報告，並進行公開討論，以讓專業界及公眾能參與考評，以檢證其素質，從中驗證各個主題及對其「策展理念」的社會認受性。如果這「一年計劃」獲得成功，則其「三年預案」可順序實踐，以作為 M+ 的前

導性宣傳單位，並在發展中預估日後出現的種種變數，加強 M+的成功機會。

過去十年，政府只不斷成立(非專業)委員會，反覆討論，不單未能紓解現存博物館所面對的問題，以締造更有利博物館發展的環境；反而使香港的博物館建設長期停滯，致令本土文博事業受到極大阻礙。反觀香港鄰近珠三角地區如廣州、深圳及澳門近年大興博物館事業，其他重要城市如北京、上海，更是一日千里，香港早已從十年前的領先地位，變成如今的墮後形勢。若西九管理局成立後，依然重蹈覆轍，以非專業人士代替業界參與，則整個項目最終難免變成「大白象」。

### 3.2 博物館行業的前景和人力資源的需求

除了新架構及建築硬件外，軟件配套亦非常重要。香港藝術發展局的期刊《藝萃》最近以《西九軟著陸：藝術行政人員成關鍵》為題，探討香港目前文化藝術行政人員的數量及分佈，並預警未來業界人力資源，可能出現供應困難。<sup>10</sup>

據文中羅列的數據指，當西九文化區第一期核心藝術文化設施落成後(2014-15 年間)，可直接增加 3,740 個職位，其中 820 個為核心藝術文化設施的管理及營運職位。而 2007 年本港全職藝術行政人員的數目則約為 876 人，即未來需要比現時多近 1 倍的專業人員以應新增職位的需求。<sup>11</sup> 文中又預估西九文化區內的博物館設施 M+將開設的藝術行政人員職位數目約為 400 人，而現職於康文署文物及博物館事務科之行政人員數目約為 257 人。從表面數字而論，即未來需要比現時多近 1.6 倍的專業人員需求。<sup>12</sup>

本會在 2008 年 5 月 9 日立法會民政事務委員會討論「加強文化藝術軟件及培育人才的措施」的會議上指出，若未來的 M+ 若專注 20 至 21 世紀廣義的視覺文化，並以四個大組別，即流行文化、活動影像、設計及視覺藝術(包括水墨藝術)，而現職康文署具相關工作範疇經驗及專業之人員數目，實只有 100-120 人左右，以此計算，則未來需要比現時多近 4 倍的專業人員需求。<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> 香港藝術發展局藝術推廣及外事部編：《藝萃》03.2008 Vol. 2，頁 3。

<sup>11</sup> 同上註，頁 4。

<sup>12</sup> 同上註，頁 6-7。

<sup>13</sup> 香港博物館館長協會呈交立法會民政事務委員會「加強文化藝術軟件及培育人才的措施」的文件，2008 年 5 月 9 日。見



現時香港中文大學、浸會大學視覺藝術學院、香港藝術學院，均已開辦文化藝術管理的課程，香港演藝學院及香港大學專業進修學院，亦計劃於開辦演藝管理課程，這將未來業界提供新血。然博物館行業除要求學術理論外，更講求實踐，海外的大型博物館往往設有專職部門，為在學人士提供見習、實習的機會，甚至設立學藝員的制度。不過，以現時公共博物館的工作量及人力資源緊拙的情況而言，實難有提供足夠的員額，以配合大學的課程需要。

博物館的人力資源的問題，究其遠因，是政府過去對文化產業的忽視，缺乏長遠規劃；近因則是過去十年康文署轄下的公共博物館人力資源增長停滯，其人手組織基本仍維持在前兩個市政局年代的編制。然而，在 2007 年 6 月 1 日，多份報章突然發佈康文署博物館研究「公司化」的消息，並預期三年內(2010 前)完成<sup>14</sup>，這反映政府當局仍以博物館「公司化」，作為配合西九發展措施(及手段)。若此落實，可以預期屆時博物館的人力市場將出現重大變化，但這會是有利於現存的博物館及新博物館的營運？還是為未來增加不明朗因素？當局實需周詳考慮和部署。

由此觀之，政府應盡快展開認真務實的「文化藝術人力需求研究」，為未來的人力資源需求，訂出明確的發展方向，並透過政策及調撥資源，鼓勵並配合教育機構培訓切合需要的人才，同時為有志於文博事業的新一代，締造前景。

#### 4). 結語

或許喋喋不休的討論，令彼此都忽略了一個最重要的環節，當政府、商界、傳媒大談博物館及文化設施的成本效益，強調自負盈虧的時候，我們實在要問這是為何而建？難道我們的社會已把培育下一代視為投資回報的工具？當那些教人眩目的「世界級」、「國際級」口號充斥於不同的報告之中，誇談帶動旅遊、提升國際形象之際，我們實在要問這是為誰而建？難道我們的社會已把建立溫暖家庭視為向鄰里炫耀的手段？我們的長官領導們、議員們、委員們，你們是否可以

---

[www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ha/papers/ha0509cb2-2395-1-c.pdf](http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/panels/ha/papers/ha0509cb2-2395-1-c.pdf)。

<sup>14</sup> 「港研博物館公司化」。2007 年 6 月 1 日《星島日報》，A20 版；「政府研究博物館公司化」。2007 年 6 月 1 日《新報》，A06 版；「長期入不敷支港博物館擬公司化」。2007 年 6 月 1 日《明報》，A10 版；「港博物館擬公司化吸客」。2007 年 6 月 1 日《文匯報》，A14 版。



就像大多數市民一樣，以平常心走進我們的博物館，自由自在消磨一個下午，逛逛展覽、參加活動、聽聽講座、導賞，看看學生們寫寫畫畫、聽聽觀眾的評語，同時更讓自己也成為真正的用家，然後再想想如何老老實實建好一座大家的博物館。