

立法會西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

西九文化區 M+

目的

本文件旨在詳細介紹發展具博物館功能的前瞻性文化機構 – M+，作為西九文化區(以下簡稱「西九」)核心文化藝術設施的建議。

背景

2. 2003年9月，當局發出「發展建議邀請書」，提出把西九發展成世界級的文娛藝術商業區。「發展建議邀請書」強制要求興建四所「電影」、「現代藝術」、「水墨」和「設計」為主題，以及淨作業樓面面積合共不少於75 000平方米的博物館群，以及一個藝展中心。

3. 在西九「發展建議邀請書」中止後，政府於2006年4月委任西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會(以下簡稱「諮詢委員會」)轄下的博物館小組，就原先建議的四個博物館的需要及主題、其他主題的博物館的需要、博物館的規模和主要規格，以及藝展中心的需要及主要規格等各方面提出建議。

博物館小組的審議過程

4. 博物館小組曾在2006年5月中至6月中進行公眾諮詢，收集公眾對擬在西九設立的博物館的意見。期間，博物館小組舉辦了兩場公開諮詢會、一次聚焦小組會議和三場簡介會，亦還透過廣告、電台廣播、新聞稿和邀請信，廣泛宣傳公眾諮詢。諮詢期間共收到二十八份意見書和三十項意見。博物館小組還邀請了六位博物館專家¹來港，與小組交流

¹ 該6個博物館專家包括澳洲墨爾本聯邦廣場行政總裁 **Kate Brennan** 女士、東京都現代美術館總館長 **長谷川祐子** 女士、三藩市亞洲藝術博物館策略計劃和合作副總監暨中國藝術高級策展人總監 **Michael Knight** 博士、龐比度中心總裁外事顧問 **Kara Lennon** 女士及總裁顧問 **Joël Girard** 先生，以及墨爾本澳洲活動

有關博物館方面的意見。博物館小組也在 2006 年 7 月中組織代表團，前往巴黎、倫敦、紐約和三藩市，參觀超過十間博物館和相關機構²。

5. 在 2004 年至 2006 年期間，即「發展建議邀請書」時期至博物館小組期間，共接獲公眾提出六十六項博物館主題，當中約百分之六十與視覺文化有關。博物館小組根據以下的初步考慮因素，審視和評估收到的主題：

- (a) 建議的博物館主題是否有助發展西九成爲匯聚本地、傳統和國際元素的世界級文化藝術區的目標，以及維持香港作爲一個中國特別行政區，將中國文化與世界其他文化接軌的文化地位；
- (b) 建議的主題能否反映香港的文化特色；
- (c) 建議的主題能否配合博物館的發展，使博物館成爲履行保存、研究、詮釋及教育等核心功能的文化機構；
- (d) 是否具備龐大潛力，維持本地和海外訪客的興趣；
- (e) 是否有足夠的專業人員，爲博物館的管理及策展提供持續支援，以及就加強博物館館藏、發展、研究及教育的角色給予意見；
- (f) 是否具備龐大潛力發展優質的館藏，並提出具創意的詮釋；及
- (g) 有關主題能否豐富香港的文化生態。

博物館小組及諮詢委員會提交的 M+ 建議

視覺文化

6. 「視覺文化」的範圍廣泛，涵蓋多個在公眾諮詢

影像中心總監／行政總裁 **Tony Sweeney** 先生。

² 往訪的博物館和相關機構包括法國的龐比度中心、法國文化部和布朗利博物館，倫敦的泰特現代美術館和設計博物館，紐約的紐約現代藝術博物館和 P.S.1 當代藝術中心，以及三藩市的亞洲藝術博物館、三藩市探索博物館、三藩市現代美術館和狄楊博物館。

期間確認有共同興趣的範疇。廣義來說，「視覺文化」是指依賴視覺表達的文化範疇，涵蓋各式各樣的跨媒體創意活動和經驗。視覺文化是沒有固定框架的概念，儘管因此而難以界定，卻因此而擴闊了可供探索的範圍，同時亦提供了因應環境的轉變而加以更新的可塑性。視覺文化不僅包括視覺藝術(例如裝置、繪畫、攝影和雕塑)，還包括建築、設計(例如時裝、平面和產品設計)、活動影像(例如電影、錄像和電視)及流行文化(例如廣告和漫畫)。

7. 「視覺文化」與發展西九成爲世界級文化藝術區的目標息息相關，以彰顯香港的獨特文化定位，在反映香港文化的多元性的同時，也表現了我們對文化的持續發展所作出的各種貢獻。

初步涵括的四個組別

8. 博物館小組考慮到視覺文化所涵蓋的範圍廣泛，建議初步涵括以筆劃序爲「活動影像」、「流行文化」、「設計」和「視覺藝術」(包括水墨藝術)四個組別，並在發展過程中，依據專家和參觀者的意見而作出審視。該四個組別的簡介如下：

(a) 設計

「設計」的內容包括但不限於建築、廣告、時裝、平面設計、工業設計、城市規劃、產品及通訊、服務及系統等範疇。設計是人類改變環境的能力。設計涉及改變，與改善我們日常生活質素有密切的關係，並具有強烈的前瞻性。

(b) 活動影像

「活動影像」是視覺文化中一個主要及發展迅速的範疇，涵蓋電影、電視、媒體藝術、數碼藝術和其他跨界別的藝術形式。它是一種主流的表達方式，涉及個人創意及集體演繹，能有力地呈現人類的經驗、大眾的關注及理順社會的真理。「活動影像」的跨學科本質令它能有效地融和例如視覺藝術、設計、流行文化等其他藝術形式，以產

生強而有力的藝術表現形式及協同作用。

與香港相若的現代國際都會均有它們的獨特文化、自己的視野、聲音及節奏。「活動影像」正能有效地捕捉和活現這些特質。香港電影獨有的特色足以證明活動影像在香港視覺文化方面舉足輕重的地位。

(c) 流行文化

「流行文化」是香港的重要文化資產，它包括但不局限於大眾傳媒的資料、玩具、漫畫、衣飾和時裝，遊戲等。它是一種與我們的日常生活息息相關的文化表象。

二十世紀初，香港已發展出它的獨特、豐富及多元的「流行文化」，有關文化具有強烈而豐富的傳統色彩，對亞洲國家以至很多海外社會產生了深遠的影響。博物館小組認為雖然本地的流行文化在香港舉足輕重，但「流行文化」的展示範圍應超越香港，涵蓋亞洲，以及世界其他地方的流行文化，因為部份這些文化不停與本地文化互動及影響本地文化，這個範疇尚待全面探索。

(d) 視覺藝術(包括水墨藝術)

「視覺藝術」可包括但不局限於種類繁多的視覺表達形式，例如陶瓷、素描、裝置、繪畫、攝影、版畫製作、新媒體(例如數碼藝術、互聯網、錄像，以及包括活動影像的其他表達形式)、雕塑等。「視覺藝術」所涵蓋的是很廣泛，除了聚焦香港藝術，亦應專注中國和亞洲其他地區的藝術，並包括國際的範疇。二十及二十一世紀的水墨藝術反映了中國歷史悠久的書畫傳統的傳承，水墨藝術更在香港探索出現代模式的創新發展，令它大放異彩。

9. 日後的機構不但能夠認知這些組別之間的關聯，更應推動組別之間的跨界別溝通與對話。

嶄新的文化機構

10. 爲了靈活涵蓋這四個初步組別，建議設立一所嶄新的文化機構，即 **M+** 的概念。**M+** 是超越一所博物館或一個建築空間，它是一個視覺文化的平台、一個高瞻遠矚、靈活多變及具社會觸覺的思維，鼓勵對話及提供意念、展品、教育和娛樂。**M+** 的形式是開放的，它鼓勵市民、專業人士和世界各地的專家攜手合作、互相切磋及跨界別意見交流。

「現今角度」與「香港角度」

11. 爲了使 **M+** 更貼近觀眾，會以「現今角度」展示視覺文化，即是將每一個意念或展品與現今(及未來)的觀眾的經驗連在一起。**M+** 作爲香港的文化機構，將會以「香港角度」理解和詮釋事物，令觀眾感受到獨特的香港社會與文化的觀點。

二十及二十一世紀的視覺文化

12. **M+** 透過「現今角度」及「香港角度」，將會聚焦二十及二十一世紀的視覺文化。這時期可以使觀眾更能體現 **M+**，令他們投入及感受親切。這時期亦是香港的文化及社會歷史有長足發展的時期。

空間需求

13. 基於視覺文化的範圍和性質，**M+** 的規模和內部空間的靈活性便是重心所在。**M+** 的空間必須能夠靈活多變，並能容納種種迅速更新及變化的意念。

專業標準

14. **M+** 必須達到等同世界級設施的最高國際標準，這些標準包括專業操守、研究、策展、修護、詮釋、展示、展覽、管理和運作等。

管治模式

15. **M+** 應採用嚴格的管治模式，最好是具獨立信託的法定機構，這可以確保策展獨立、專業水平、合作，以及向

公眾負責等原則。

收藏策略

16. 至於收藏策略，**M+**將以香港為起點，再推展至中國其他地區，然後及於亞洲，最終至世界其他地方的作品。

社會的參與和回應

17. 社會的參與是令 **M+** 能夠蓬勃發展及注入活力的不可或缺的元素。**M+** 必需設有專責推廣和教育中心，推行藝術教育及培養觀眾計劃。

設施

18. **M+** 的設施包括展覽廳、推廣及教育中心、圖書館暨文獻庫、放映設施、駐場藝術家工作室、書店、後勤設施、餐飲和商店等便利訪客的設施。**M+** 亦應具備靈活的戶外空間，以供戶外活動之用。

臨時 M+

19. 為展開 **M+**所需的籌備工作，應盡快設立臨時 **M+**，它的功能與西九日後的永久 **M+** 相若，但規模卻少得多。臨時 **M+** 會成為培訓專業人員的平台，也是為公眾提供藝術教育的平台。臨時 **M+** 將會進行研究，並著手蒐集藏品，為日後的 **M+** 奠定穩固的基礎。

樓宇規定及建築參數

20. **M+**的建築設計必須凸顯它的特色，亦要與整個西九融合，特別是與周邊設施配合，以方便遊人輕鬆參與西九的各類活動。將會為 **M+**舉行建築設計邀請賽。

21. **M+**的擬議總樓面面積為 78 750 平方米，其中 61 950 平方米位於區內，16 800 平方米位於區外。區內的總樓面面積會按 70% 與 30% 的比例分期發展，第一期為 43 365 平方米，第二期為 18 585 平方米。兩期的淨展覽面積分別為 16 000 平方米和 10 000 平方米。財務評估所採用的假設時間表是第一期在 2015 年落成，而第二期則在 2031 年

落成。

採納西九 M+建議的理據

配合轉變中的博物館角色

22. 新博物館的發展應如新的文化機構一樣，以願景及前瞻性帶動。由於與參觀者及新媒體的溝通和對話日漸重要，博物館在現今社會的角色因此而急速轉變。博物館過往為公眾利益而主要肩負收集、記錄、保存、展示和闡釋物質資料和相關資料³。時至今日，社會期望博物館能與社會溝通，亦要與社會一同發展。博物館除了購藏、保存、研究和展示藏品外，也會與社會溝通和對社會引起啟發，以達至人類和自然界物證的研究、教育、消閒及鑑賞目的，從而提高人類的生活質素⁴。M+ 的構思與博物館當代角色和功能相符。

建立香港成為國際文化都會以達成西九願景

23. 在知識時代中，許多現代國際城市不單只大力投資於商業、金融、科技和教育，更投放大量資源來發展文化藝術，這不但豐富了市民的傳統和文化生活，還提升了創意經濟體系的競爭力。許多現代國際城市現時都設有世界級的博物館，透過當代視覺藝術及文化，展示城市的文化身份和創意能力。這些博物館有能力和潛力隨時間靈活改變，並為觀眾帶來與他們日常生活息息相關的獨特互動經驗；它們不單只對參觀者，甚至對全球藝術家、策展人和文化機構都有強大而持久的吸引力。這些當代博物館並非只依賴卓越的藝術和作品，也是透過出色的節目和寬敞的創意空間，展示委約的創新藝術作品，使作品穿梭於空間之中和與參觀者互動，以引發、取閱及娛樂參觀者。這些博物館亦是正式和非正式學習的環境，及為觀眾提供親身體驗。它們與傳統博物館形式已相距甚遠，它們不再只是貯存、研究和展示藏品的空間，而是記憶庫，以及與參觀者一同體驗，為人們帶來全

³ 這是博物館協會採納的舊定義。博物館協會會在 1889 年成立，是最先以照顧博物館和展覽館利益的博物館組織。該協會至今依然完全獨立於政府，由會員提供經費。博物館協會現時約有 5 000 名個人會員、600 名機構會員和 250 名公司會員。

⁴ 聯合國教育、科學及文化組織、博物館協會和國際博物館協會現時採納的博物館角色。

新知識的實驗室。

24. **M+** 的概念和願景大致與世界級當代視覺藝術及文化的博物館一致。**M+** 是對國際上對當代視覺文化創意作品日漸濃厚的及時回應。**M+** 可以令香港在世界文化藝術地圖中出現，它有助實現把香港發展為國際文化都會的西九目標和願景。

加強香港的博物館服務及與現有博物館互相配合

25. 香港現有二十九間博物館，其中十六間博物館和一間電影資料館由康樂及文化事務署(以下簡稱「康文署」)管理，而其餘十二間博物館則分別由大專院校、非牟利或私人機構和其他政府部門管理。本港的博物館及其主題載於附件 A。在人口與博物館數目的比例方面，香港約每二十五萬名市民就有一間博物館，與其他現代城市和國家相比，比例則相對較低。根據 1996 年的研究結果，美國的比例是 30 560 比 1 及日本的比例是 172 110 比 1。在 2006 年，北京的比例是 99 174 比 1。此外，根據《世界博物館》在 2002 年提供的資料，倫敦有 203 間博物館、洛杉磯 52 間、紐約 107 間、巴黎 211 間和東京 121 間。**M+** 會強化香港整體的博物館服務。

26. 康文署管理的博物館和電影資料館大致可分為藝術、歷史和科學三類，它們擔當強化市民對這些範疇的鑑賞能力、興趣和認識的角色。康文署的博物館的參觀人數穩步增長，由 2000 年的 341 萬人次增至 2003 年的 468 萬人次，以及在 2007 年超越 500 萬人次。然而，現時仍沒有一所康文署博物館或其他博物館是專注於二十至二十一世紀視覺文化或當代視覺文化，及採取 **M+** 的策展方向和概念。**M+** 將與現有博物館服務互相配合，為豐富及多元的香港文化生態增添魅力。

借助現時在視覺文化和藏品的優勢

27. 博物館小組建議的「設計」、「活動影像」、「流行文化」及「視覺藝術」(包括水墨藝術)四大初步組別之間互相關聯，甚至重疊。我們同意這幾個視覺文化範疇在香港有較大的優勢，亦有潛力透過 **M+** 委約的作品和節目，以創意

方式展現。

28. 現時康文署博物館的視覺文化藏品豐富，共有約 62 400 件，包括繪畫、書法、陶瓷、印刷、攝影、雕塑、裝置、時裝、包裝、海報、漫畫書、玩具等。這些藏品現存放於香港藝術博物館、香港文化博物館和香港歷史博物館。除此以外，香港電影資料館藏有超過 7 000 部與香港有關的電影及 815 000 件與電影有關的視聽資料，M+ 可以善用這些一直貯存着的藏品，它應有很大的發揮空間。

29. 現時的私人珍藏中包括一些重要及著名的電影、當代藝術和流行文化作品藏。這些珍藏將能進一步豐富 M+。這些私人藏品與政府藏品一樣，面對缺乏合適的博物館空間展示。只要 M+ 按世界級機構規劃和運作，相信很多私人收藏家都會願意借出其珍藏給 M+ 展出。

建構國際文化交流與合作的平台

30. M+ 是規劃成爲一所開放、具世界視野及高瞻遠矚的世界級文化機構，它應有龐大潛力透過與世界著名的文化機構的合作計劃，及舉辦匯聚世界各地人才的國際文化活動，而發展爲國際文化交流與合作的平台。在過去數月，有不少海外重要的博物館機構曾表示對 M+ 有興趣及探討與 M+ 合作的可能性。

有助發展文化及創意產業

31. 根據民政事務局就博物館小組要求而進行有關博物館和表演藝術與創意產業的關係的研究，博物館可以是創意產業的工具，因爲博物館可以投入研究成果和不著重市場價值的創意和藝術意念。博物館可以透過展示藝術及創意作品和研究成果，注入不同的新思維，而令創意產業蓬勃。很多博物館已經與教育機構和創意產業的公司合作，例如位於德國卡魯斯的 ZKM 便是一個好例子，它擁有媒體博物館、當代藝術博物館及不同的機構和研究部門。ZKM 除保存和展示藝術作品外，還積極參與數碼藝術、數碼音樂和視覺影像等的製作。由於 M+ 聚焦於廣意和多變的視覺文化範疇，它需要有寬敞的空間，以展示委約的創意作品，亦需要有清晰視野，發展成爲一所互動的教育與學習機構。M+ 對香港的

文化與創意產業的發展幫助最大。

***M+*的估算財務需求**

32. **M+** 的財務要求是由政府聘請的財務顧問所估算的，財務顧問是爲了協助諮詢委員會評估西九項目的財務要求而聘請的。有關的財務要求是基於諮詢委員會的建議，以及 **M+**的面積、空間和相應的支援要求而估算的。

規模和面積需求

33. 正如其他當代文化機構，要實現 **M+**的願景，至爲重要的是提供自由開放和多用途的空間。**M+**的室內空間必須寬敞和可靈活變化，以便回應和配合視覺文化瞬息萬變及多元的特質。預算 **M+**的總樓面面積爲 78 750 平方米(包括西九區內和區外設施)，較巴黎龐比度中心的總樓面面積少百份之三十，但與倫敦泰特現代藝術館(包括將於 2012 年落成的擴建部分)和紐約現代藝術博物館(包括博物館以外的設施)的總樓面面積相若⁵。然而，**M+** 26 000 平方米的估計淨展覽面積則屬合適。鑑於有需要提供條件讓 **M+**發展成爲一所長遠的文化機構，上述 **M+**的規模可算審慎合理。若果縮減 **M+** 的面積，只會削減 **M+**的能力，令 **M+** 難以實現願景和與世界級當代視覺文化博物館機構媲美。

人手及專業知識要求

34. 爲了達到可與全球享負盛名的博物館媲美的最高專業水平，**M+**在董事、策展、管理、財務、設計等方面均必須有足夠的人員及專家提供支援。我們預計 **M+** 的第一及第二期分別需要 320 名及 336 名相等於全職的員工，包括主管，以至策展及內務管理的各階層員工。與下列全球主要文化機構的員工數目相比，預計 **M+**的人手準備實屬審慎和合理。

⁵ 巴黎龐比度、倫敦泰特現代藝術館(包括擴建部分)和紐約現代藝術博物館(包括博物館範圍以外的設施)的總樓面面積分別是 112 523 平方米、66 400 平方米和 73 420 平方米。

文化機構	員工數目
龐比度中心	918 名常額員工 63 名合約員工 36 名其他員工
泰特藝術館（包括泰特現代藝術館、泰特英國藝術館、泰特利物浦藝術館及泰特聖艾夫斯藝術館）	1,157 名全職員工
紐約現代藝術館	590 名全職員工 20 名兼職員工 200 名義工及實習員工
三藩市現代藝術博物館	232 名員工(根據員工名單估計的數字)
紐約大都會博物館	1,783 名全職員工 744 名兼職員工 1,300 名義工及實習員工
芝加哥藝術博物館	725 名全職員工 46 名兼職員工 790 名義工及實習員工

35. 至於 **M+** 所需員工組合方面，大部分所需的具經驗及專門知識的員工，例如行政、市場推廣、宣傳、展覽管理、公關、財務等方面人員，均可以在香港其他不同行業獲得。不過，我們需要填補某些範疇所欠缺的專家，主要包括在視覺文化方面擁有國際經驗及網絡的策展專家。倘若 **M+** 的規劃能夠具備可媲美世界級機構的視野、規模和資源，便應該能夠在初期從其他地方聘請到有關專家。在此期間，我們應該在未來數年，透過臨時 **M+** 的課堂和訓練，開展適當的教育和培訓工作，以及在本地和海外相關文化機構安排實習，以培育本地專家。

發展參數

36. 比較本地和國際機構的有關參考資料後，採用下列的主要建築規格、發展和營運假設：

	第一階段	第二階段
(a) 西九區內面積(總樓面面積)	43 365 平方米	18 585 平方米
(b) 西九區外面積(總樓面面積)	16 800 平方米	--
(c) 設計及建造	5 年	3 年
(d) 預計開幕年份	2015	2031
(e) 參觀人數	1 200 000	2 000 000 (結合第一及第二階段)
(f) 每年舉辦的特別展覽次數	4	7 (結合第一及第二階段)
(g) 平均入場費	27.5 元 (2006 年價格)	30 元 (2006 年價格) (結合第一及第二階段)
(h) 相等於全職的員工數目	320	336 (結合第一及第二階段)

37. 財務顧問⁶ 估計的 M+資本成本、營運成本及收入如下：

	第一階段	第二階段
(i) 資本成本	42 億 6,600 萬元 (2008 年淨現值)	4 億 8,300 萬元 (2008 年淨現值)
(ii) 每年營運結果 ⁷		(結合第一及第二階段)
• 營運收益	6,700 萬元	1 億 500 萬元
• 營運開支及調整	3 億 7,000 萬元 (3 億 300 萬元)	4 億 8,800 萬元 (3 億 8,300 萬元)
• 營運赤字	(2006 年價格)	(2006 年價格)

⁶ 民政事務局在 2006 年委聘 GHK(HK) Ltd. 評估西九計劃的財務要求。

⁷ 開始營運後第 10 年的年度營運業績，其時成本和收入已穩定於長遠趨勢上。

值得注意的是，估計的資本成本、營運成本及收益，以及所採用的營運假設，均是爲了估算 **M+** 的財務要求，以及西九其他所有文化藝術設施的財務要求而設定的。實際的財務要求須由西九管理局，以及日後實際負責發展和經營 **M+**的機構計算。

M+主要財務資料的摘要載於附件 **B**。

民政事務局
二零零八年五月

香港博物館一覽表

(截至 2008 年 5 月)

博物館	主題
康文署博物館	
1. 李鄭屋漢墓博物館	展覽李鄭屋東漢古墓出土的陶器、青銅器及其他有關文物。
2. 香港太空館	博物館內展覽有關航天任務和航天科技的展品，並在天文館放映天象節目和全天域電影。
3. 上窰民俗文物館	在歷史悠久的上窰村展覽昔日農具等文物和一座灰窰。
4. 茶具文物館	展覽中式茶具，並介紹中國的品茗、陶瓷和篆刻藝術。展品由羅桂祥基金捐贈。
5. 香港鐵路博物館	在舊大埔火車站原址展覽舊式火車，並介紹鐵路交通的歷史。
6. 三棟屋博物館	在歷史悠久的荃灣三棟屋客家圍村展覽客家日用品等文物。
7. 羅屋民俗館	在灣仔名為羅屋的古客家村屋展覽客家日用品等文物。
8. 香港藝術館	展覽中國古代珍品、書畫、具歷史意義的畫作，以及當代本地藝術創作，並舉辦有關古今中外藝術的短期展覽。
9. 香港科學館	專題介紹各門科學技術，例如氣象、生命科學、力學、水與波、電訊等，並設互動展品。
10. 香港歷史博物館	專題介紹香港史前時期至二十世紀的歷史，另設有關本地民間風俗、自然生態等其他主題的展覽。
11. 香港海防博物館	專題介紹香港海防歷史，設有演講廳和古

	蹟徑。
12. 香港文化博物館	展覽香港文化遺產，分多個主題展館介紹新界文物、粵劇、趙少昂書畫等，並舉辦其他短期展覽。
13. 香港電影資料館	專題介紹香港電影歷史，舉辦影片欣賞和展覽，並備存電影資料庫供公眾查閱和作研究用途。
14. 香港文物探知館	展覽香港的出土文物、古蹟和建築文物。
15. 孫中山紀念館	展覽與孫中山先生有關的歷史文物，並就孫先生的生平和於十九世紀末至二十世紀初的改革與革命史蹟作出介紹。
16. 屏山鄧族文物館暨文物徑訪客中心	展示各項與鄧族成員有關的文物，並介紹屏山文物徑內的古蹟與建築。
17. 葛量洪號滅火輪展覽館	展示「葛量洪號」的重要歷史及獨特的消防文物，並輔以多媒體介紹，以增進市民對香港海上救援工作的認識。
非康文署博物館	
18. 香港大學美術博物館	大學博物館，舉辦各項與大學教育角色有關的藝術、歷史和文化展覽。
19. 香港中文大學文物館	大學博物館，與該校藝術系緊密聯繫，舉辦各項中國古物、中國書畫和當代藝術的展覽。
20. 東華三院文物館	由東華三院營運的博物館，專題介紹東華三院的歷史及其醫療服務，輔以文物、照片和文獻展品。
21. 警察博物館	政府部門博物館，專題介紹香港警務處的歷史，並展出文物、照片、槍械、毒品和三合會歷史資料等。
22. 獅子會自然教育中心	展示大自然的美麗及宣揚環保訊息。
23. 香港賽馬博物館	由香港賽馬會營運的博物館，專題介紹香港賽馬會和本地賽馬的歷史。
24. 香港醫學博物館	由香港醫學博物館協會營運，專題介紹本港醫療服務的歷史，並展出與醫學科學有關的文物。
25. 保良局歷史博物館	由保良局營運的博物館，專題介紹保良局的歷史，以及該局為本港婦女提供的照顧和保護。
26. 人類民俗館	私營博物館，專題介紹民俗學和民間風

	俗，尤其是與中國有關的課題，輔以文物和照片展品。
27. 香港懲教博物館	政府部門博物館，專題介紹懲教署的服務和歷史。
28. 香港海事博物館	由一董事局營運的非牟利私營博物館，專題介紹香港的海事歷史，並舉辦與航運業有關的專題展覽。
29. 孔憲紹博士伉儷中醫藥博物館	透過種類繁多的展品及互動展品來展示中國傳統醫學歷史。

(以啓用年份排列)

M+	本地／國際參考例子																																																														
	第一階段	第二階段	第一及第二階段合計																																																												
<p>1 建築規範</p> <p>為一座獨立的地標式建築物；M+須符合氣候控制及保安方面的國際標準；為一個收集藏品的機構，並擁有合適儲存設施、文物修復工作室及人員編制，及能管理所有不同物料的藏品。用作短期展覽的展覽廳的面積須足以展示世界各大博物館的巡迴展覽，和儲存即將展出的展品。</p> <p>(a) 西九區內的樓面面積 西九區內的總樓面面積</p> <table border="1" data-bbox="163 220 1899 273"> <tr> <td>43,365 平方米</td> <td>18,585 平方米</td> <td>61,950 平方米</td> </tr> </table> <p>包括： 展覽廳淨面積</p> <table border="1" data-bbox="163 294 1899 346"> <tr> <td>16,000 平方米</td> <td>10,000 平方米</td> <td>26,000 平方米</td> </tr> </table> <p>(b) 西九區外的樓面面積 西九區外所設的儲存設施及文物修復工作室的總樓面面積</p> <table border="1" data-bbox="163 367 1899 420"> <tr> <td>16,800 平方米</td> <td>- 平方米</td> <td>16,800 平方米</td> </tr> </table> <p>樓面面積總計 (西九區內及區外)</p> <table border="1" data-bbox="163 441 1899 493"> <tr> <td>60,165 平方米</td> <td>18,585 平方米</td> <td>78,750 平方米</td> </tr> </table>	43,365 平方米	18,585 平方米	61,950 平方米	16,000 平方米	10,000 平方米	26,000 平方米	16,800 平方米	- 平方米	16,800 平方米	60,165 平方米	18,585 平方米	78,750 平方米	<p>巴黎龐比度中心 - 112 523平方米 紐約現代藝術博物館 - 73 420平方米 泰特現代美術館 - 43 000平方米</p>																																																		
43,365 平方米	18,585 平方米	61,950 平方米																																																													
16,000 平方米	10,000 平方米	26,000 平方米																																																													
16,800 平方米	- 平方米	16,800 平方米																																																													
60,165 平方米	18,585 平方米	78,750 平方米																																																													
<p>2 主要發展假設</p> <p>(a) 建造展開的時間</p> <p>(b) 設計及建造</p> <p>(c) 預計開幕時間</p>	<p>第一階段</p> <p>5 年 (包括一年用作舉辦建築設計賽)(邀請形式)</p> <p>2015</p>		<p>第二階段</p> <p>3 年</p> <p>2031</p>																																																												
<p>3 總資本成本 (百萬港元，2008年淨現值)</p> <p>(a) 設計、規劃及建造成本</p> <table border="1" data-bbox="163 808 1899 850"> <tr> <td>2,215 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>346 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>2,561 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>基本成本的估算 = 建造樓面面積 X 每平方米建造樓面面積的單位建造成本 (港元，2006 年價格) X (1 + 間接成本 %) X (1 + 風險溢價 %)</p> <p>(a) 西九區內</p> <table border="1" data-bbox="163 913 1899 1123"> <tr> <td>(i) 建造樓面面積 (假設總樓面面積：建造樓面面積 = 1:1.3)</td> <td>56,375 平方米</td> <td>24,161 平方米</td> <td>80,535 平方米</td> </tr> <tr> <td>(ii) 每平方米建造樓面面積的單位建造成本</td> <td>24,200 港元 (二零零六年價格)</td> <td>22,200 港元 (二零零六年價格)</td> <td>- 港元 (二零零六年價格)</td> </tr> <tr> <td>(iii) 間接成本 (即顧問費用 + 合約管理費用)</td> <td>20.1 %</td> <td>20.1 %</td> <td>- %</td> </tr> <tr> <td>(iv) 評估得出的風險溢價</td> <td>29.2 %</td> <td>23.0 %</td> <td>- %</td> </tr> </table> <p>(這是以較採用簡單/標準的方式 (即按估計基本費用的一定比率來計算應急費用) 更嚴格的方法計算出來的。)</p> <p>(b) 西九區外</p> <table border="1" data-bbox="163 1165 1899 1281"> <tr> <td>(i) 建造樓面面積 (假設總樓面面積：建造樓面面積 = 1:1.2)</td> <td>20,160 平方米</td> <td>- 平方米</td> <td>20,160 平方米</td> </tr> <tr> <td>(ii) 每平方米建造樓面面積的單位建造成本</td> <td>15,000 港元 (二零零六年價格)</td> <td>- 港元 (二零零六年價格)</td> <td>- 港元 (二零零六年價格)</td> </tr> <tr> <td>(iii) 間接成本 (即顧問費用 + 合約管理費用)</td> <td>20.1 %</td> <td>- %</td> <td>- %</td> </tr> <tr> <td>(iv) 評估得出的風險溢價</td> <td>29.2 %</td> <td>- %</td> <td>- %</td> </tr> </table> </div> <p>(b) 其他資本成本</p> <table border="1" data-bbox="163 1312 1899 1354"> <tr> <td>1,630 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>87 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>1,717 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> </table> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>分項數字</p> <table border="1" data-bbox="163 1375 1899 1470"> <tr> <td>(i) 藏品</td> <td>1,214 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>- 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>1,214 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> </table> <p>(為配合M+的地位和特色，M+ 需建立具規模及具吸引力的館藏。藏品總成本包括M+第一階段投入運作時建立初期館藏所需的10億港元 (二零零六年價格)，以及其後每年的館藏預算2,000萬港元 (二零零六年價格)。)</p> <table border="1" data-bbox="163 1596 1899 1680"> <tr> <td>(ii) 籌備展覽</td> <td>352 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>87 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>439 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> <tr> <td>(iii) 文物修復工作室設備</td> <td>41 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>- 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>41 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> <tr> <td>(iv) 設立圖書館</td> <td>24 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>- 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>24 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> </table> </div> <p>(c) 大型維修及翻新成本 - 每20年進行一次</p> <table border="1" data-bbox="163 1701 1899 1743"> <tr> <td>421 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>50 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>471 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> </table> <p>(d) 總資本成本</p> <table border="1" data-bbox="163 1764 1899 1806"> <tr> <td>4,266 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>483 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> <td>4,749 百萬港元 (二零零八年淨現值)</td> </tr> </table>	2,215 百萬港元 (二零零八年淨現值)	346 百萬港元 (二零零八年淨現值)	2,561 百萬港元 (二零零八年淨現值)	(i) 建造樓面面積 (假設總樓面面積：建造樓面面積 = 1:1.3)	56,375 平方米	24,161 平方米	80,535 平方米	(ii) 每平方米建造樓面面積的單位建造成本	24,200 港元 (二零零六年價格)	22,200 港元 (二零零六年價格)	- 港元 (二零零六年價格)	(iii) 間接成本 (即顧問費用 + 合約管理費用)	20.1 %	20.1 %	- %	(iv) 評估得出的風險溢價	29.2 %	23.0 %	- %	(i) 建造樓面面積 (假設總樓面面積：建造樓面面積 = 1:1.2)	20,160 平方米	- 平方米	20,160 平方米	(ii) 每平方米建造樓面面積的單位建造成本	15,000 港元 (二零零六年價格)	- 港元 (二零零六年價格)	- 港元 (二零零六年價格)	(iii) 間接成本 (即顧問費用 + 合約管理費用)	20.1 %	- %	- %	(iv) 評估得出的風險溢價	29.2 %	- %	- %	1,630 百萬港元 (二零零八年淨現值)	87 百萬港元 (二零零八年淨現值)	1,717 百萬港元 (二零零八年淨現值)	(i) 藏品	1,214 百萬港元 (二零零八年淨現值)	- 百萬港元 (二零零八年淨現值)	1,214 百萬港元 (二零零八年淨現值)	(ii) 籌備展覽	352 百萬港元 (二零零八年淨現值)	87 百萬港元 (二零零八年淨現值)	439 百萬港元 (二零零八年淨現值)	(iii) 文物修復工作室設備	41 百萬港元 (二零零八年淨現值)	- 百萬港元 (二零零八年淨現值)	41 百萬港元 (二零零八年淨現值)	(iv) 設立圖書館	24 百萬港元 (二零零八年淨現值)	- 百萬港元 (二零零八年淨現值)	24 百萬港元 (二零零八年淨現值)	421 百萬港元 (二零零八年淨現值)	50 百萬港元 (二零零八年淨現值)	471 百萬港元 (二零零八年淨現值)	4,266 百萬港元 (二零零八年淨現值)	483 百萬港元 (二零零八年淨現值)	4,749 百萬港元 (二零零八年淨現值)	<p>可供比較例子的範圍 — 每平方米建造樓面面積相等於14,300港元 (柏林猶太博物館) 至 41,100港元 (紐約現代藝術博物館)。有關財務顧問就西九計劃擬備的資本成本國際比較例子詳情，請參閱附錄1。</p> <p>標準方法 - 15%的固定百分比</p> <p>非常難以比較，而初期館藏亦需要一段長時間建立。捐贈、展品借用及合作安排亦屬重要。</p> <p>每年購置藏品開支的可供比較例子範圍 — 相等於1,100萬港元 (三藩市現代藝術博物館) 至 7億7,400萬港元 (紐約大都會博物館)。有關財務顧問就西九計劃擬備的營運成本國際比較例子詳情，請參閱附錄2。</p>		
2,215 百萬港元 (二零零八年淨現值)	346 百萬港元 (二零零八年淨現值)	2,561 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																													
(i) 建造樓面面積 (假設總樓面面積：建造樓面面積 = 1:1.3)	56,375 平方米	24,161 平方米	80,535 平方米																																																												
(ii) 每平方米建造樓面面積的單位建造成本	24,200 港元 (二零零六年價格)	22,200 港元 (二零零六年價格)	- 港元 (二零零六年價格)																																																												
(iii) 間接成本 (即顧問費用 + 合約管理費用)	20.1 %	20.1 %	- %																																																												
(iv) 評估得出的風險溢價	29.2 %	23.0 %	- %																																																												
(i) 建造樓面面積 (假設總樓面面積：建造樓面面積 = 1:1.2)	20,160 平方米	- 平方米	20,160 平方米																																																												
(ii) 每平方米建造樓面面積的單位建造成本	15,000 港元 (二零零六年價格)	- 港元 (二零零六年價格)	- 港元 (二零零六年價格)																																																												
(iii) 間接成本 (即顧問費用 + 合約管理費用)	20.1 %	- %	- %																																																												
(iv) 評估得出的風險溢價	29.2 %	- %	- %																																																												
1,630 百萬港元 (二零零八年淨現值)	87 百萬港元 (二零零八年淨現值)	1,717 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																													
(i) 藏品	1,214 百萬港元 (二零零八年淨現值)	- 百萬港元 (二零零八年淨現值)	1,214 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																												
(ii) 籌備展覽	352 百萬港元 (二零零八年淨現值)	87 百萬港元 (二零零八年淨現值)	439 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																												
(iii) 文物修復工作室設備	41 百萬港元 (二零零八年淨現值)	- 百萬港元 (二零零八年淨現值)	41 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																												
(iv) 設立圖書館	24 百萬港元 (二零零八年淨現值)	- 百萬港元 (二零零八年淨現值)	24 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																												
421 百萬港元 (二零零八年淨現值)	50 百萬港元 (二零零八年淨現值)	471 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																													
4,266 百萬港元 (二零零八年淨現值)	483 百萬港元 (二零零八年淨現值)	4,749 百萬港元 (二零零八年淨現值)																																																													

國際比較基準一覽 - 建造成本(財務顧問GHK(HK)(香港)有限公司擬備)

博物館	所在地	總樓面面積 (平方米)	淨樓面面積 (平方米)	資料來源	展覽場地面積 (平方米)	資料來源	建築師	資料來源	成本	附註	資料來源	開幕年度	建築需時	資料來源	每平方米建造樓面面 積的單位成本(包括內 部裝修;以下數據轉 換成港元,2006年的 價格)請參閱以下註釋
北京首都博物館	中國	63,800	未能提供	3	未能提供	未能提供	AREP 與 中國建築設計研究院	4	十二億三千萬人民幣	假設是建造成本(包括內部裝修但不包括展覽費用)	3	2005	四年	3	26,200
龐比度中心	法國	103,305 [112,523]	未能提供	3 [7]	22,000	5	Renzo Piano、Richard Rogers 與 Gianfranco Franchini	3	五億七千六百萬法郎	1999年的價格,是翻修費用	3	2000	1996年至2000年(翻修)	3	不適用(為翻修項目)
									七億五千萬法郎	1972年的價格,是建築物及設備的費用	3	1977	1972年至1977年(新建建築物)	3	29,600
泰特現代美術館	英國	43,000	34,500	7, 3	7,827	3	Herzog and de Meuron	3	一億三千四百萬英鎊	改建發電廠場地的費用,包括地價和移除機器的費用	3	2000	1997年至1999年	3	30,300
泰特現代美術館新翼	英國	23,400	未能提供	3	七千平方米予一文化機構使用	3	Herzog and de Meuron	3	二億一千五百萬英鎊	2006年的價格,估計所需的費用	4	2012	未能提供	4	不適用(仍在規劃當中)
曼徹斯特帝國戰爭博物館北館	英國	9,000	6,500	2	未能提供	未能提供	Daniel Libeskind	2	三千九百萬美元	假設是建造成本(包括內部裝修但不包括展覽費用)	2	2002	1997年至2001年	2	23,200
柏林猶太博物館	德國	15,000	12,000	2	未能提供	未能提供	Daniel Libeskind	2	四千萬美元	建築物成本,六千二百萬美元總建造成本(包括裝備和藝術品布置)	2	2001	1989年至1999年(從設計比賽至項目完成)	2	14,300
紐約現代藝術博物館	美國	58,527 (不計館場外的設施) [73,420]	未能提供	3 [7]	11,612	3	Yoshio Taniguchi	3	四億二千五百萬美元	假設是建造成本(包括內部裝修但不包括展覽費用)	3	2004	未能提供	3	41,100
三藩市現代藝術博物館	美國	20,911	13,800	3, 6	4,647	3	Mario Botta	1	六千三百萬美元	假設是建造成本(包括內部裝修但不包括展覽費用)	1	1995	未能提供	1	23,900
丹佛藝術博物館新翼	美國	14,600	未能提供	2	未能提供	未能提供	Daniel Libeskind	2	七千五百萬美元	假設是建造成本(包括內部裝修但不包括展覽費用)	2	2006	2000年至2006年(從設計比賽至項目完成)	2	24,600

資料來源:

- 1 www.structurae.de
- 2 www.daniel-libeskind.com
- 3 博物館或政府網站
- 4 其他網站
- 5 博物館小組報告
- 6 Lord Cultural Resources
- 7 博物館管理者

附註:

此列表裡的建造成本已根據公布之各區域和國家投標價格指數轉換成現價格,並且參考已公布之各國本地建造成本轉換成香港建造成本數字。

國際比較基準一覽 - 營運成本(財務顧問GHK(HK)(香港)有限公司擬備)

附件B - 附錄2

博物館	龐比度中心	資料來源	泰特美術館 (泰特現代美術館、泰特英國美術館、泰特利物浦美術館和泰特聖艾夫斯美術館)	資料來源	紐約現代藝術博物館	資料來源	三藩市現代藝術博物館	資料來源	紐約所羅門古根漢博物館、拉斯維加斯所羅門古根漢文化遺產博物館和威尼斯古根漢收藏館	資料來源	紐約大都會博物館	資料來源	芝加哥藝術館及學院	資料來源
所在地	法國		英國		美國		美國		美國 / 意大利		美國		美國	
開幕年度	1977年	1	1897年 (被稱為英國國家藝術館)	1	1929年成立	1	1935年 (被稱為三藩市藝術博物館)	1	1930年代成立	1	1872年	1	1879年成立	1
博物館描述	著眼於現代和當代創作的中心	4	泰特英國美術館展示英國藝術；泰特現代美術館展示國際現代藝術；泰特利物浦美術館展示英國及國際現代藝術；泰特聖艾夫斯美術館展示現代和當代藝術	1	現代及當代藝術博物館		768,483	2	現代藝術博物館	1	全世界最大和質素最高的博物館之一	1	藝術博物館及藝術學院，世界頂尖博物館之一	1
總樓面面積(平方米)	103,305 [112,523]	1 [6]	泰特現代美術館: 43,000	6	73,420	6	20,911	1	未能提供		約 200,000	1	64,400 (總面積) · 43,900 (淨面積) - 不包括天台設施	1
展覽場地面積(平方米)	22,000	4	泰特現代美術館: 7,827	1	11,612	1	4,647	1	4,600 (紐約); 600 (拉斯維加斯)	1	78,366	3	19,600	1
成人入場費(港元)	\$103	1	泰特聖艾夫斯美術館: \$87, 其他美術館免費	1	\$156	1	\$98	1	\$137 (紐約); \$152 (拉斯維加斯); \$103 (威尼斯)	1	自願性, 建議收費是\$156	1	\$94	1
訪客人數	每年五百五十萬人次	4	泰特英國美術館: 一百六十萬人次; 泰特現代美術館: 四百萬人次; 泰特利物浦美術館: 六十萬人次; 泰特聖艾夫斯美術館: 二十萬人次; 總數: 六百四十萬人次	2	二百七十萬人次 (2004/05)	4	八十萬人次 (2004)	2	九十萬人次 (紐約)	1	在過去幾年, 每年多於四百萬人次	1	一百四十萬人次 (2005)	1
員工人數	918 名常額員工, 63 名合約員工和36名其他員工	2	1,157名全職等值員工, 包括15名短期合約員工和34名固定期限合約員工	2	590名全職員工、20名兼職員工、約200名義工和實習生	5	232名 (根據員工名單估計)	2	95名全職員工(紐約)	3	1,783名全職員工, 744名兼職員工及約1,300名義工和實習生	5	725名全職僱員工, 46名兼職員工及790名義工和實習生	5
每年營運成本(以百萬港元計) - 不包括採購藏品、折舊和利息	\$930	4	\$1,185 (2005/06 - 包括產生自生收益所需成本、舉辦籌款活動所需成本、其他途徑賺取資金所需成本、投資管理成本、舉辦慈善活動所需費用、管治方面成本和其他資源的耗用)	2	\$1,108 (2005/06 - 包括博物館管理和其輔助服務、展覽、其他博物館節目、銷售及輔助活動所需費用、公共服務、會員招募和服務、設備、保安及其他服務、公眾資訊、行政和其他營運上的開支)	2	\$249 (2003/04 - 包括節目安排所需費用、行政、財務、會員招募及服務、博物館商店、藝術家畫廊、設備租用、停車場及輔助設施)	2	\$401 (2004 - 包括展覽及項目、巡迴展覽、博物館管理及藏品保養、訪客服務、教育、輔助設施開支、管理及一般輔助性服務和籌款活動。)	2	\$2,132 (2004/05 - 包括博物館管理、教育和圖書館、會員招募及服務、營運、一般行政、輔助活動及借貸利息)	2	\$486 (2004/05 - 包括博物館管理、圖書館、藏品、特別展覽、博物館教育、其他節目、輔助活動、管理和一般行政、招募會員和籌款活動)	2
自生收益佔營運成本的百分比 - 不包括採購新藏品、折舊和利息	27%	4	54% (2005/06 - 包括商品銷售收入、入場費、其他慈善活動收入、贊助和其他籌款途徑所得收入和其他收入來源)	2	57% (2005/06 - 包括入場收費、會員費和輔助活動所賺收益)	2	59% (2003/04 - 包括博物館商店收益、入場費、會員費、博物館導賞團和特別節目、設備租用、藝術家畫廊、輔助設施、停車場、展覽及其他收益)	2	66% (2004 - 包括會員費、特別節目收益、入場費、巡迴展覽收費、專營權及版權費和輔助活動所賺收益)	2	55% (2004/05 - 包括入場費、會員費、輔助活動和其他收益)	2	50% (2004/05 - 包括入場費、會員費、特別展覽、其他節目收入、輔助活動和其他收益)	2
僱員成本佔營運成本的百分比	50%	4	40%	2	未能提供		未能提供		未能提供		未能提供		51% (2004/05)	
每年採購藏品的成本 (以百萬港元計)	\$70	4	\$264 (2004/05)	4	\$395 (2005/06)	2	\$11 (2003/04)	2	\$16 (2004)	2	\$774 (2004/05)	2	\$125 (2004/05)	2

附註: 外幣兌換率: 1 美元 = 7.8 港元, 1 英鎊 = 15.2 港元, 1 歐羅 = 10.3 港元

資料來源:

1 博物館或政府網站

2 年報

3 Lord Cultural Resources

4 博物館小組報告

5 Directory of the American Association of Museums 200

6 博物館管理者