



香港博物館館長協會

香港西九文化區發展計劃意見書

**2007 年 10 月 23 日**

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)

# 香港博物館館長協會

## 香港西九文化區發展計劃意見書

### 2007 年 10 月 23 日

本會一向支持把西九龍填海區發展成一文娛藝術區域，以進一步提高本港的文化素質，並提升國際文化地位。同時，配合廿一世紀的文化產業發展的新方向，與及社會民眾的需求。

政府就西九文化區的文化藝術設施、財務安排及旅遊發展，進行重新研究，於 9 月發表報告，政府構思將 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。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。

當政府向立法會正式提交《西九管理局條例草案》時，會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，兩筆資金合共約 190 億元。西九文娛區名義上是自負盈虧，由物業發展補貼文化設施，但實際帳目上「土地收益」和「文化設施開支」分開處理。

本意見書是本會就政府的新方案，提出我們的專業評估及策略建議。

#### 一. 成立西九管理局

我們認為成立一個西九管理局，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，是當前急務。由於現時所有關西九龍的建議，仍留於非常概念化的階段，只有成立一個具有實權的執行機構，方可盡快訂定及落實計劃。但我們對西九管理局有以下的關注和建議：

- 一) 西九管理局應為法定組織，以法律方式清楚釐定管理局的使命、權限、組成成員、遴選機制、資金來源、運作方式等等，並以立法方式引入相關專業守則(例如國際博物館議會的專業道德守則)，要求管理局成員和有關職員恪守；
- 二) 管理局及其屬下機構應如公務員一樣受最嚴格的防止賄賂條例規管；

- 三) 管理局的組成應以能平衡專業、公眾和政府的關注和利益為依歸，我們建議管理局可有約三分之一成員來自沒有利益衝突和崇高地位的專家顧問，以及有代表性的文化、演藝和博物館專業團體。產生辦法可以是委任、在文化界內互選產生，或兩者兼有；三分一為有普選成份的代表，例如區議會及立法會普選議員；其餘議席為相關政策局或部門的代表。這樣的組成方式一方面可引入民間和業界的聲音，更重要的是有利互相監察和平衡各方的利益；
- 四) 若立法會最終通過以一筆過撥款或分期注資的方式，向管理局投入政府建議的一百九十億元，作為營運基金。則管理局在運用這筆基金時，必須遵守現時各公營機構所受的法律條例監管，而且需要每年向立法會提供財政報告，以便立法會監察及政府審計處定期審核，以防止濫用及浪費公帑；
- 五) 在西九龍規劃和籌建階段，各項建築工程及土地使用，應以政府一貫城市規劃程序處理和確立，西九管理局可負責土地的具體規劃和設計(例如以公開比賽的方式進行，或聘請著名建築師負責)，由於西九龍計劃牽涉極其龐大的資源投放，一切重要合約應以行之有效的方法，例如公開投標進行；
- 六) 西九管理局的主要職責應是規劃、設計、興建和營運未來西九龍的文化藝術設施，不應牽涉過多與此無關的商業活動，防止引起管理局與民爭利的非議或與商界出現私相授受的嫌疑，但我們並不反對管理局保留及擁有部份物業或特許專營權益，以租金及其他專利收益，支付管理局及文化藝術設施的經常性營運開支，這樣可為未來的管理區提供穩定的財政來源，對西九文化設施的長遠發展有利。

## 二. 澄清對博物館營運的謬誤

在提出本會對建議深入探討之前，我們認為有需要澄清幾個坊間普遍存在的謬誤，以免這些錯誤的看法扭曲了香港博物館事業的健康發展。

### **1) 香港博物館入場人數偏低？**

在 2006 年審計署研究公營博物館營運的審計報告中，批評部份博物館附屬設施(例如香港文化博物館的大劇院、部份博物館的演講廳等)使用率偏低，可惜的是這個意見卻被傳媒和部份對博物館認識有限的文化界人士歪曲為香港博物館入場人數偏低，甚至不少傳媒大字標題香港博物館「門堪羅雀」，這個批評是完全沒有事實根據的。1999 年美國博物館協會(American Association of Museums)研究了全美 700 所博物館，得出以下的博物館平均入場數字：

表一

	自然/科學類 博物館	藝術類博物館	歷史類博物館	其他專題博物 館
平均每年入場 數字	243,913	140,724	96,774	94,262
賺取的運作經 費比率	31.4%	23.3%	27.0%	32.8%

相比之下，不少香港公營的小型博物館，例如茶具文物館(入場人次為 193,899)、香港海防博物館(178,522)、香港太空館(770,554)，入場人數相對來說一點也不遜色，不少更遠超這個平均數值，更遑論香港的大型博物館。

在 2004-05 年度，香港科學館的入場人次為 810,804；香港太空館是 770,554；香港歷史博物館是 643,958；香港藝術館是 317,694；香港文化博物館是 644,485，換言之，香港的主要博物館，單以入場人數以論，與其他地區博物館比對，可謂絕無遜色。

## 2) 文化藝術的投資是一種浪費？

坊間有部份人認為文化藝術的投資是一種浪費，本會實在不敢苟同。博物館是經濟學上典型的公共物品(Public goods)，博物館的三大功能：研究、教育和保存，對社會的貢獻皆是廣泛和整體性的，很難由個別入場人士願付的入場費反映出來。單以教育而論，便一向是各國重點資助的項目，例如香港財政司 2005-06 年的預算案，政府的整體開支總額為 2,478 億元，教育開支佔 23.5%(約 582 億)，遠超其他所有項目，反觀政府在博物館方面開支，在 04-05 年度約為 3 億 6 千 9 百萬，只及整個教育開支的 0.6%。此外，博物館亦有帶動旅遊業的作用，假若只考慮博物館本身收入，便大大低估了博物館對社會的整體盈利貢獻。

近期，我們的毗鄰城市如澳門、廣州、深圳等，不單高速發展商業展覽設施，投放在文化設施上的資源，亦不遺餘力。若本港仍不急起直追，這對彼此在城市的軟實力競爭上，快將造成差距；而且，直接經濟如旅遊、飲食及服務行業的收益，亦將受到影響。

## 3) 博物館的營運可以自負盈虧？

在一份討論法國博物館私營化的文章中，Francoise Benhamou 直接指出博物館的商機只是一個幻象，可以說沒有一所博物館是可以自給自足的，例如世界首屈一指的羅浮宮(政府資助水平約 80%)和 Musee d'Orsay，法國文化部在 1993 年估計，每位觀眾政府要分別津貼 15.4 及 12.3 歐元(約 155 及 124 港元，香港每位公

營博物館觀眾的資助額約為 79 港元)。而一項巴黎著名博物館的研究顯示，博物館附帶商業活動(例如售賣畫冊、紀念品等)的收入亦只是聊勝於無，絕大部份特備展覽，亦是依賴贊助以獲致收支平衡的。

現時政府屬意以先注資，成立基金的模式，對博物館的營運，尤其在創立初期，無疑起了穩定作用。而日後以租金及其他專利收益，支付管理局及文化藝術設施的經常性營運開支構想，亦有一定的可行性。

但無論資助的方法為何，基本上博物館的核心業務本身是非營利性的。要注意的是，博物館兼營非直接相關的商業活動的資助方式其實並不足取，理由有四：(一)不少國家的法律不容許以非牟利方式註冊的團體進行商業活動；(二)商業活動可能會扭曲和凌駕博物館的真正工作；(三)經營這些商業活動可能會對博物館形象帶來負面影響，從而減低私人和私人機構的贊助意欲；(四)博物館專業人員，未必適合或擁有相關知識去經營與博物館無關的商業活動。

#### **4) 博物館營運管理非常講求彈性靈活，不適合由政府直接營運？**

和其他文化產業一樣，博物館的營運需要一定的創意和靈活性，尤其在博物館營銷(Marketing)、策劃展覽及活動的包裝上，但這只是博物館館長很少部份的工作，根據世界普遍公認的博物館定義(附件一)，博物館的使命是蒐集、保存、研究和教育，在藏品鑑定、文物修復、專科或博物館學的研究、展覽內容的準確性和教育性、文物的收藏/展示環境要求等等，全部皆有極嚴格的專業及道德守則(例如 ICOM Professional Code of Ethics)需要遵守；文物的儲存、登記、運輸、借出、藏品資料登記、修復記錄等，則必要建立一套非常嚴謹的程序，以保證文物能得到適當的照顧，不會因意外受損或遺失。以公營博物館而論，政府對程序的重視，員工受嚴格的防止賄賂條例和公務員事務條例監管，對博物館的營運是有一定的好處。我們並不是說公營博物館必定比私營博物館優勝，事實上公私營博物館的營運模式，各自有其優點和缺點，認為政府不適合參與直接營運博物館這個謬誤，世界上不少殿堂級的公營博物館可為最佳的反證。

#### **5) 策展人=博物館館長？**

隨著博物館事業在二十世紀蓬勃發展，博物館已成為多功能的文化機構，館長(Curator)絕不只局限於策展工作。除藏品管理、研究和展示等傳統範疇外，更日趨專業和多元化。因此，我們博物館的同業，都會在其館長職稱上附加自己的專業，如考古、歷史檔案、中國文物、當代藝術、修復、藏品管理、教育等。而其工作範疇則廣涉不同的學科知識和實務工作，由藏品彙編到拓展服務，由文物修復到教育推廣，由學術研究到策劃展覽等。

在當代藝術圈，流行以非博物館人員策劃藝術展覽，或以「獨立策展人」的身份

主導策展工作。從狹義而言，他們在策展方面的職責與館長有部分相似之處；然而，「策展人」這職稱的含意，卻遠未能涵蓋現代博物館館長所面對的各種專業工作範疇。

博物館館長是務實認真的專業工作，但這與創意思維並不對立，反是相輔相成。博物館的工作是要以堅實的專業經驗結合創意，充份發揮其專業團隊精神，去履行它的社會責任和發展多元化服務。作為專業的博物館人員，不應空談創意，而忽視專業知識和實務經驗。正因為我們的工作需要照顧不同的訴求，以貫徹博物館的理念和目標，並遵守國際認可的博物館專業道德守則和相關法例，沒有足夠的專業知識和營運經驗，我們的創意便無從落實，這個基本邏輯和相關的客觀標準，實不應與創意混淆。

### 三. 切實進行數據搜集和分析，展開專家辯證

政府成立了三個獨立的小組以重新檢視西九的文化設施。可惜的是，本會會員雖囊括全港絕大部份在職公私營博物館館長、專家及學者，是本港唯一及最具代表性的博物館專業團體，卻被政府排除在博物館小組之外，為此我們不能不表示極度遺憾。

反觀現時報告中有關博物館的部份，不難發現其內容含糊，而且留於概念化、口號化，缺乏量化資料及科學理據，正是說明在草擬過程之中，欠缺專業界別的參與。

本會因而促請政府儘快切實進行數據搜集和分析，並展開專家辯證。

以下本會將就新建議的(M+)博物館的理念、主題、組織、架構、收藏、策展方向、社會角色及資源預算等範疇，進行深入探討：

#### **1) M+是甚麼？**

這是一個最根本的問題，在現時的文件中說「M+ (或 Museum Plus)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。M+ 採取開放態度、靈活多變、高瞻遠矚，旨在引發、教導和吸引市民探索多元、促進創意。」但這一段廣告式的介紹，能具體說明其性質嗎？同樣的術語，可以套用於一所學校、一本雜誌、一個網頁，這到底是不是一所合乎國際水平的博物館？

有博物館委員會成員指這是以法國龐比度中心(The Georges Pompidou National Center of Art and Culture)為藍本，是「全新」概念的博物館。不過，所謂藍本，是指那方面呢？其主題？組織架構？還是收藏、策展方向？再者，龐比度中心成立至今，剛好三十年(1977-2007)，它以巴黎國立現代藝術館龐比度中心為主體，配合設計中心與影院及參考資料庫等構成一個綜合文化機構，其營運模式已非甚麼「全新」概念。此外，龐比度中心運作經年，有頂尖的現代藝術藏品和崇高的地位，M+是一個全新的博物館，無論在人才、藏品、資金和地理位置，皆遠遠不及，香港社會的藝術參與亦遠遜外國，龐比度中心是否一個適合的參考對象，也是一個極大的疑問。

若比較報告中介紹 M+內容的用詞遣語，的確與龐比度中心的網上自我介紹有類同之處(附件二)。如果小組直接選擇以龐比度中心為藍本，便應提供更多參考資料及數據，詳述其優點與不足之處？並應與其他國際博物館機構作比較，以說明其在為藍本的可行性和合理性。

若果 M+是「全新」概念的博物館，則理應有一套理念作為基礎，能具體說明其與現時博物館的不同之處，或以研究結果支持其為「全新」概念的說法。矛盾的是文件一再強調它是超越現行的博物館，「定位超越一座博物館。」但當提到 M+的職能時，文件提供的「(a)建立和保存藏品；(b)教育及外展推廣；(c)展覽和陳設；(d)研究和出版。」其實只是現時博物館的最普遍功能而已。

當然，報告只屬概念性建議，但現時的定義，留於空泛，且太多不確定性，若不盡快釐清，恐對日後發展局落實執行計劃，構成極大困難，若屆時才驗證其可行性，甚至是要從頭做起，最終造成整個計畫的滯後及延誤，絕非所願。而且，在現階段的不確定情況下，其他機構如現行博物館、大專院校及其有志參與協助的民間團體，也難提供有效的協助。

本會建議政府可在民政事務局進行「全港文化藝術人才需求研究」的同時，對 M+進行務實而深入的研究。本會建議組成專家團隊，從兩方面着手：一方面鎖定幾個可以作為藍本的機構，作為模式，深入分析比較，並其模式在本港條件下的可行性。另一方面，從本港的社會需要、文化因素、人文條件、經濟條件，甚至民眾口味、市場需求等，進行數據搜集及系統分析，並以研究的成果決定最終可行的博物館模式，進而亦可以此作為主題、組織、架構、收藏、策展方向、人力資源及社會角色的定位指標。

## 2) 如何設定這四個主題？

打從政府在西九龍文娛藝術區「發展建議邀請書」中，建議設立四所不同主題的

博物館，即「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」，到現時合併為一個博物館而分設四個主題，包括：(i)設計；(ii)活動影像；(iii)流行文化；以及(iv)視覺藝術(包括水墨藝術)。其基本內容改變不大，這是否意味政府早已有定案？

可是，自 1990 年代以來，政府成立一個又一個的委員會，亦在 2003 年發表由康文署聘顧問公司進行的博物館服務及管治模式的報告。雖然，各報告一致認定香港需要更多的博物館，但只有文委會的報告，舉例式地提議過類似的主題博物館，然而政府或現時報告並沒有提出所屬意的這四個主題是基於甚麼準則而建立？亦沒有提出可供參考的支持數據？

本會在 2006 年的意見書中已提出過，上述主題實在過份集中在視覺藝術方面，而且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。從普羅市民或遊客的立場來看，題材或許過於專狹，是否能發生廣泛而持久的吸引力，值得商榷。

事實上，四個主題本身並不是問題，都具有本身的可行性。對於這四個主題，在報告書中亦未有具體定義，「流行文化」一項尤其空泛。不過，報告書中亦留下伏筆，指「在發展過程中可探討新的組別分類」，即現時所設定主題尚有修訂空間。本會一貫強調博物館主題應百花齊放，過去，本會亦曾建議過「運輸博物館」、「兒童博物館」、「運動博物館」、[金融博物館]、「香港飲食文化博物館」等，總之，題材愈多元化愈好。其中如「兒童博物館」之設立，對普及推廣文化藝術，吸引群眾、培養觀眾群，意義尤大。

所以本會促請政府搜集更多數據資料，除康文署提供有關本地現行博物館的資料外，更重要是同類主題的其他國際博物館的相關數據，作為對此四個主題的可行性檢定準則，並作為日後發展局落實博物館主題的重要參考理據。

**本會提議可作為決定主題的客觀準則：**

- 一) 博物館題材是否對香港的文化、歷史、藝術、科學發展有特殊的重要性？
- 二) 有關此題材的產物的保存是否有迫切性，是否不作收藏的話，相關產物會很快在歷史洪流中湮滅？並對日後研究這個文明做成缺失？
- 三) 有關題材是否有重要的教育、研究和歷史、文化意義？
- 四) 同樣主題的博物館在中國及亞洲是否普遍，是否能建立一所有特色的博物館？
- 五) 主題對香港市民和遊客是否有吸引力？
- 六) 博物館的題材或藏品範圍會否和現有的博物館重疊，會否出現競逐文物的問題？如何協調？

- 七) 比對於亞洲甚至世界，香港能否在這主題上有相對優勢，收集到足夠有份量的藏品？
- 八) 香港以至世界在這方面的可供收藏品是否豐富，是否有信心能收集到足夠的可供收藏品作建館之用，若是，可供收藏品的來源為何？若否，又如何解決建館藏品不足的問題？
- 九) 在初步評估所需建館和蒐藏費用後，政府以至社會資源是否足夠支持建立這個主題的博物館？
- 十) 香港現時是否有足夠的博物館專業人材籌建有關的博物館？若否，如何解決人材不足的問題？
- 十一) 主題是否過於傾斜某一主題，不利日後博物館的營運？

### 3) 組織、架構

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。現時報告在「管理」方面只提出「成立法定機構和獨立信託負責管治 M+。」這法定機構和獨立信託是如何產生？以何種形式運作？它與管理局的關係如何？報告內沒有進一步說明。

**博物館基金會在香港未有先例**，其運作方式與一般慈善信託基金，亦未盡相同。然而，在過去的討論中，均只見有要求成立博物館基金會的聲音，卻未有能拿出具體的方案建議，其實，基金會的模式的差異亦相當大，因應其權責範圍的不同，其所涉及的法例亦有差別。因此，博物館基金會亦是籌備需時的重要環節，若不及早進行研究，恐屆時出現混亂。

此外，成功的博物館都有一套有效配合其獨特發展模式的管理系統。就本港現時的情況而言，主要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博物館，管理模式較為單一，如果，日後的 M+是偏向「民營化 PPP(Public-Private Partnership)」管理模式的話，則不能直接移植現時公營博物館的架構。因此，在借鑑其他博物館主題的同時，必須同時考察其管理模式。

誠如附件二中所見，龐比度中心轄下有兩個大的部門：National museum of modern art/Center of industrial design 與及 Department of cultural development，並多個行政及技術支援單：1) the Public and Educational Action Unit；2) the Safety and Building Unit；3) the Communication Unit；4) the Publishing Unit；5) the Legal and Financial Unit；6) the Production Unit；7) the Human Resources Unit；8) the IT Unit 等。由此可見，大型博物館的營運，除負責展藏的部門外，還需眾多專業單位的配合。

由此觀之，當研究軟件配套問題時，不能只集中在文化或藝術管理方面的人材，更不可能只重視所謂「策展」的人材，應當全盤考量各種相關的人力資源問題。

#### 4) 藏品建立、管理及拓展

藏品是一所博物館的靈魂，它有能決定了博物館的定位、未來的發展方向，甚至成為日後成敗的關鍵。

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。」而政府則表示將會預留約十億作購藏經費。聽起來，前者是雄心壯志的宏大理想，後者是慷慨無比的支持。但如放眼當代藝術市場，再盤算一下，十億實在不能買到多少件具代表性的藝術品。而且，十億是根據甚麼基數估算出來？它是分年定額撥發？還是一筆過撥款？分配比例如何？其運作機制、權限如何？監察和審核的機制如何？畢竟，這些都是公帑，必須慎重處理，以防浪費。

此外，要建立並發展出一套有系統而可觀的收藏，殊非容易，往往是天時、地利、人和的結合。但最先決條件，是建立明確方向和範圍。

國際知名的博物館均以收藏見稱，但如大英博物館、羅浮宮、大都會美術館這類包羅萬有的博物館，不單以雄厚國力作為後盾，更是特定歷史條件下的產物，其他後起的博物館，難望背項。近代的博物館，都偏向特定範圍，如紐約現代美術館、古根漢美術館，都設定以現代(甚至當代)為收藏範圍。而且，一般大型博物館在規劃之初，已成立其專家顧問團，以協助建立其收藏。

現時所見，M+根本沒有明確的收藏方向和範圍可言。顯然，這是由於其主題不夠明確所致。四個主題之中只有視覺藝術，比較容易畫出界線。不過，這部份亦是最有機會與現行博物館產生重疊，甚至惡性競爭的。而且，除了收藏方向外，藏品清單的釐定、藏品的選擇，更需極其專門的經驗和專業的知識，故必須有專家參與。

因此，本會建議，對進行 M+務實而深入研究的同時，組成專家顧問團，以協助建立其收藏系統，並初步形成一個長遠的專家顧問團基礎，為日後的 M+提供有力的支援。專家顧問團可就以下三方面，發揮其積極作用：1). 藏品清單的釐定；2). 入藏標準的訂立； 3). 購藏預算的建立。

本會亦建議，在落實 M+的主題及收藏方向後，盡快組成專門工作小組，專責進行蒐集、採購，更重要是建立與收藏家、藝術家及企業的人脈網絡，推展捐獻的遊說工作，這有助博物館獲得最好的藏品的同時，亦促進社會對文化事業形成贊助的風氣。

此外，**藏品管理和維護**是一門專業，現時，香港擁有在這方面專門知識及經驗的人員及所需的設施，都集中在公營或大學的博物館。若需落實報告中 M+要「盡早開始蒐集、採購和建立藏品」的建議，則必須先行解決如何暫置藏品的問題，更須考慮藏品管理和維護的長遠策略。現時建議的博物館設施的佔地面積，已一再被縮減，這意味着未來博物館能用作存置藏品，甚至借展品存置所需的空間(合乎國際標準的庫存設施)，將會更受限制。如要發展離館庫藏，則藏品與物流管理的系統，將更為複雜和所需更多資源。這些都是在籌劃整個館的初段，已必須關注和慎重處理的課題。

## 5) 策展方向與社會角色

報告中對策展一項反覆強調，並提出種種要求，但對其他各個對博物館發展同樣重要的專業環節，卻含糊帶過。而且，在策展的要求上，只重「理念」而非專業和經驗，反映報告內容缺乏全面考慮。籌劃展覽，絕非單靠「理念」，更重要是其專業水平和經驗。

坊間流行的獨立策展人所強調的「策展理念」，由於策展人往往是着重於個別展覽方案的構思方面。然而，作為博物館館長的專業，除卻策劃構思個別展覽之外，還須考慮展覽與活動、與館的整體發展的相互配合，這是從「策展理念」，提升至「策展方向」的層次。

所謂策展方向，其實不單指對個別展覽的構思，**高水平的策展方向**，更是以三年及五年的展覽計劃的形式，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。因為，一所博物館的成功，絕不是依靠一、兩個展覽來支持，而是在長期的展覽系統中，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。

本會建議，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。以現時建議的四個主題，要求試行者，必須提出「一年計劃」和「三年預案」，而非以個別展覽方式，進行測試。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，並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。若「一年計劃」已見其不足和困境，則政府及社會猶可及時作出修正，不致全盤失

敗。畢竟，這是一項前所未有的龐大文化投資。

## 6) 資源預算

任何規劃都需要合理的資源預算，這最基本包括了財政和人力資源兩方面。現時的報告在這兩方面均未觸及。財務方面，雖由財務小組作出了總額上的盈虧預估，但細項的如常年經費、展覽預算、購藏經費等，都應該有一定的基準。對應開支的預算，同樣要有收入的預算。縱使主要財政來源將依賴撥款，但只要設施不是全部免費的話，總得計算入場數字，並預計從中可得到的收入，以此作為日後計算撥款比例的重要數據。

政府消息表示 M+每年可吸引二百多萬人次，這預測不僅太樂觀，且欠缺客觀數據支持。就算如國際著名的紐約現代藝術博物館擴建後，每年入場的二百萬人，當中亦只有約一百二十萬人是付費入場的，香港 M+在聲譽、藏品都遠遠未及，如何能得出二百萬人次的估計呢？而這二百萬當中又有多少是付費入場的呢？

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、叫好叫座的展覽，才可達到這預計。但搞一個大型展覽，如《國之重寶》或《印象派》這類展覽，不單費用高昂，且籌備經年，單是佈展也要整個月的時間。在財務、人力資源、場地安排及技術的配套上，根本難以達成。

而且，必須指出一點，與表演場館不同，展覽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是一個限制。因此，對入場人數、常年經費和展覽預算，必須進行更精確的估計，因為，這直接影響撥款比例和財政預算。

此外，部分博物館小組成員向外表達其對人力資源方面的預計時，往往只強調香港缺乏「策展」專才。這是對人力資源預計的嚴重傾斜。正如本會在文件前部份強調，「軟件配套，不能只集中在文化或藝術管理方面的人材，更不可能只重視所謂「策展」的人材，應當全盤考量各種相關的人力資源問題。」

由於現時具博物館經驗的人員主要集中在公營博物館，因此，坊間便流行着一種想法，就是把這時的公營博物館「公司化」，使原為公務員隊伍的博物館人員流入市場，加大供應人力市場上的未來需求。更有認為政府應全盤放棄現時所管轄的文化設施及人手，交給商業市場營運。這是極度危險的做法。

首先，現時所有先進地區，都是公營與民營設施相互並存，以達至多元發展與互補不足。使人力資源的培養和流動，都得以穩定。再者，如果全盤交由商業市場營運，一則提供服務的水準，難由公眾監察；而且，支付不起的民眾、弱勢社群更往往成為犧牲品。「領匯」就是一個明顯的例子。

本會促請政府盡快進行「全港文化藝術人才需求研究」，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，鼓勵教育機構培訓切合需要的人材。

同時，本會認為，政府不能因發展西九，而減少、甚至抽空對現時所管轄的文化設施的資源投入。因為，香港的文化不可能只單靠西九來支持，而且，現在更是透過現有文化設施，大力推展觀眾培養的重要時刻，更應增投資源，加強發展。如果政府本末倒置，則將來西九便難以成功，而數十年建立起來的文化事業亦毀於一旦。

#### 四. 博物館法是保證西九成功的重要基石

本會過去多年透過書面及會議等不同渠道，多次向文化委員會、民政事務局及康樂及文化事務署反映，要求訂立博物館法，及採用聯合國轄下的國際博物館議會(**International Council of Museums**)的博物館定義(附件一)，現時部份政黨及民間團體，亦已漸接受立法的觀點。可惜的是，有關建議仍未獲得政府的重視。

在欠缺博物館法的前題下，本會非常擔心政府日後如何能對西九龍計劃的發展作出有效的約束和監管。在取消單一招標後，由於政府仍傾向以「公私營合作」方式推展文娛藝術區，倡導成立法定機構進行管理，但這是否就能保證在西九建立的是真正的博物館將是一個重要的問題，此外，我們亦一直非常留意報章和諮詢會所發表的意見，發現雖然國際間已有公認的博物館定義，但可能由於對博物館認識不深或其他考慮，博物館的定義和功能經常被無意或有意的歪曲，這種情況實對香港文化藝術發展有害無益，我們認為博物館法的設立是刻不容緩的，也是西九能否真正成功的重要基石，只有設立博物館法，清楚確立博物館的定義和營運要求，才能確保日後西九龍計劃無論以何種方式運作，皆能建立真正的博物館，把香港建設成真正的文化藝術之都。

以「數碼港」計劃為例，這個計劃只是要求地產商興建寫字樓，供電腦科技公司租用，骨子裡其實是一個非常簡單的商業計劃，結果由於合約過份有彈性，政府最後無法作出有效的監管而淪為地產項目。近期的一連串保育事件，正說明法律條文過時或不健全，所造成的混亂，就連政府自己亦無清晰指標，致造成的社會爭議和資源(包括公帑、社會與文化資源)的消耗。

要解決以上的問題，設立博物館法是刻不容緩的，英國早於一八九一年已頒布「博物館與體育館法」(**The Museum and Gymnasium Act 1891**)，日本亦早在一九五一年施行「博物館法」，美國規管博物館的法例散見於各種法例中，但亦有主要為博物館而設的法規，例如藝術、人文及博物館修正案(**Arts, Humanities and**

Museums Amendments)、彌償法(Indemnification Law)、聯邦扣押豁免法(Federal Immunity from Seizure Act)等等，博物館定義則由美國國會法案 U.S.C. section 9172 紿出(附件一)，中國亦有完整的博物館法規，包括「中華人民共和國文物保護法」、「省、市、自治區博物館工作條例」、「北京市博物館條例」、「革命紀念館工作試行條例」、「博物館藏品管理辦法」、「博物館安全保衛工作規定」及「文物藏品定級標準」等。香港是個先進、且講求法治的社會，是否也應該參照先進國家的博物館法而立法，使本港的博物館能更蓬勃地發展？

一部完整的博物館法規應對以下事項作出規範：

- (一) 博物館之定義、種類；
- (二) 博物館之目的、功能；
- (三) 博物館之設立、系屬、地位；
- (四) 博物館之設置標準、組織架構、人員資格；
- (五) 博物館之經營管理及財務制度；
- (六) 政府對博物館之資(獎)助、社會對博物館之支持贊助。

## 五. 提出清晰、具認受性的文化政策

西九龍不能只有建築硬件，而沒有軟件的配合，所指的軟件，其中一項就是文化政策。不必諱言，政府制定的文化政策，其實就是透過宏闊而深入生活的各式各樣措施，改變和塑造民眾的思維與行為。故此，在民主社會，民眾參與制定文化政策，亦是大勢所趨。

過去，由文化界提出的，又或它們促請政府制定的政策，其實多是關乎文化中「狹義」的藝術部分。這種既定的思維，不單普遍存在於政府和民眾中，就是文化界裡面，亦有許多人抱持這種觀念。

當然，文化界不可能代表所有範疇提出廣義的文化政策，全面的文化政策應由政府來總其成，不過，文化界(或其他不同界別、階層)亦應提出其對整體文化的願景，並就其狹義範疇提出的文化願景作出規劃建議。由狹義文化範疇的規劃工作和其成果，帶向廣義的文化範疇，如整個社會的文化義涵(cultural significance)和社會價值(social value)。當然，這些內容都不可能天馬行空地構作出來，又或是照搬外國經驗，而是必須建基於精心策劃的研究調查和數據分析的基礎。

本會建議政府應提出一套清晰、具認受性的文化政策。而制定文化政策，應先擬定文化規劃工作與建立有效的方法學。

文化規劃工作的基礎，源於我們對一系列關乎文化問題的發問，這亦是我們了解自身文化背景、脈絡的認識過程。制定出研究策略與精選出規劃方式，以利數據資訊的收集，建立兼具量化(Quantitative)和質化(Qualitative)的研究方法。這是文化規劃工作的起步。

量化的方法，一般是進行各種數據和資料的收集，量化與質化方法，本身就是一種互補的做法。過去政府官員答問或提出政策時，所持的數據往往只是量化了的資料，欠缺質化的整理，做成一種科學化的錯覺，甚至只是製造藉口。

質化的方法，著重於「資料收集的策略」，即選擇採用最合適的方法以取得最精確合用的資料。如「西九」計劃牽涉各種複雜的專業課題，故不能全然以民意向導為依歸，不同專業界別及團體的研究結果及回應，亦是重要的參考。因此，不論政府或民間團體，當他們提出新方案，除了提供量化的民意基礎外，更應提出足夠的質化理據。同樣，在制定文化政策的前期工作中，決定如何將各種數據和資料的收集，是非常重要的步驟。現時本港常用的方法，就先前文委會和現時「西九」而言，主要都是透過公開徵集建議書和調查機構進行街頭問卷調查及電話訪問，作為數據及資料來源。而所得資料，尤其公開徵集所得，僅作羅列參考，亦未有系統的分析，故其諮詢對規劃工作，實沒有多大作用。

調查研究的工作和成果，有助政策制定者掌握一個地區(社區)人民的文化認同和文化願景，同時亦讓該地區(社區)的人民更能對自身的文化、歷史和價值觀有清晰的了解。而把該地區(社區)人民的文化認同和文化願景的調查發現的結合起來，所呈現的就是該地區(社區)的「文化意涵」(cultural significance)和「社會價值」(social value)。制定廣義的文化政策或狹義文化建設項目時，必須與民眾建立共識，因為該地區(社區)的人民的價值標準和期望與一套文化政策的有效施行與否，息息相關。

因此，在規劃過程中，政府應作為總其成的角色，而由不同社區或界別匯聚資訊(包括量化和質化的數據)時，民間機構或專業團體便擔當了非常重要的角色，尤其他們所接觸的特定的社群，能提供較具體的資料，而且亦有聯繫其他民間團體，加強民意基礎的作用。同時，在規劃與自身相關的課題時，亦能照顧其他社群的需要，保持建議的專業性和開放性。從民間平台製造聲音，讓民眾與政府(其實政府的成員，亦是民眾的一部分，他們亦同樣生活於此)意識到該等課題或範疇的重要性。

此外，作為民眾，當出現正反相方意見分歧時，應當如何判斷誰是誰非。其實，先前所提出的方法學，亦可作為民眾，又或是參與者互相監察評估的尺度。

## 六. 結語

作為香港唯一的博物館界專業團體，我們對 M+ 實有很高的期望，可惜以目前 M+ 的方向和構思，以專業的角度分析，再參考外國的經驗，我們不能不說成功的機會不容樂觀，總結來說，現時的 M+ 有以下的問題：

- 一) 部份主題和現時的博物館服務有嚴重的重疊，現時香港藝術館有頗多藏品和水墨藝術有關，而香港文化博物館和香港歷史博物館亦收藏了大量例如漫畫、海報、時裝、演藝界物品等和流行文化相關的藏品。以目前 M+ 的構想，日後只會造成對藏品和展覽的惡性競爭，政府投入大量資源，結果只是重覆現有的博物館服務，無論從那個角度來看，都是嚴重的資源浪費；
- 二) 流行文化並不是一個好的博物館題材，從世界上沒有一間流行文化博物館已可為佐證，流行文化的問題，由於在前文已有不少篇幅論述，不贅；
- 三) M+ 的概念其實一點也不新，不少只是抄襲現有博物館(例如龐比度中心)的理念，卻忽略對基礎因素的分析和比對，證明同一個概念在香港可行；
- 四) 博物館小組不斷強調 M+ 的概念很「新」，卻拒絕進一步釐清那些含糊不清的概念，並把責任完全推到未來的館長身上，這樣的規劃博物館方法，十分罕見。一個「新」的概念，不等於一個好的概念，更絕不等同於一個可行的概念，西九博物館小組實在有責任釐清 M+ 的概念，並提供理據證明自己的概念設實可行；
- 五) 西九文件提出在規劃期間，政府先撥出十億，然後在開幕後每年撥出二千五百萬作購置藏品之用，我們認為是不足夠的。隨著中國的崛起，藝術品的價格不斷上升，就是東南亞稍有名氣的藝術家，作品價值也由數萬以至數十萬不等，大師級的作品更動輒以百萬甚至千萬元計，以目前的撥款，只能買到數十以至數百幅藝術品。現在香港藝術館有超過一萬四千件藏品，大師級作品不計其數，M+ 要追上香港藝術館的規模，亦不知要到何年何日，更遑論與世界級的博物館比肩；
- 六) 政府估計 M+ 每年參觀的人數為每年 200 萬，我們認為是大過樂觀了。觀乎外國頂級的藝術類博物館，每年參觀人數能超過 100 萬的亦屈指可數，例如香港人非常熟悉位於西班牙 Bibao 的古根漢博物館，有頂級的博物館設計，亦有古根漢博物館世界一流的現代藝術品，每年入場人數也只是約九十萬，究竟西九 M+ 有何獨到之秘，可吸引比世界級博物館更多的入場人數？
- 七) 香港有不少值得收藏的文物，由於缺乏相關的博物館收藏，正不斷在歷史長河中消失。據聞預計在 09 年開幕的上海海事博物館，對香港海事博物館的藏品虎視眈眈，正洽商把藏品買走，這只是一個比較顯著例子，更多香港重要的文物正不知不覺中流失，尤其是非物質文化，香港本來有一個大好機會去擴展現時的博物館服務，西九博物館小組卻捨此不顧，寧願去

重覆現時博物館的工作和服務，我們對此深感惋惜。

本會在仔細考慮後，要解決現在的困局其實並不困難，只要由多元化入手便可以了。我們建議 M+的四個主題，可保留現代藝術和活動影像，其他題材則可考慮以兒童博物館、交通博物館、金融博物館或運動博物館代替。這個方案有多個好處：

- 一) 有效解決 M+和現有博物館藏品範圍和服務重覆的問題；
- 二) 加重科學或歷史類的博物館，可大幅減少對藏品經費的要求，大部份歷史文物皆可以捐贈形式獲得，無需購買；
- 三) 外國經驗證明，兒童博物館不但是非常受歡迎的博物館類別，更可有效培養兒童對參觀博物館的興趣和習慣，為 M+和香港的博物館培養未來的觀眾；
- 四) 解決現時太著重於視覺藝術，目標觀眾層大狹窄的問題。根據外國的研究所得，科學類博物館一直是入場人數最高、最受歡迎的博物館類別，以香港科學館為例，06-07 年度的入場人數為 754,030，一所優質的兒童博物館，要達致這個入場數字殊不因難，只要其他 M+博物館的題材能吸引 20 至 30 萬的入場人數，200 萬的入場人數便不再是一個遙不可及的幻想；
- 五) 香港由一個小漁村發展成世界頂級的交通樞紐，和世界最重要的金融中心之一，有大量的文物值收藏，當中的成功經驗和故事實是香港人的無價共同財富。交通博物館是一個很流行的博物館題材，金融博物館世界上為數則較少，是一個比較新的博物館類別，例子可參考世界各大的交通博物館、瀋陽金融博物館、Museum of America Financial History、The Museum of Money and Financial Institutions 等等。假若能在博物館內加入互動展品，介紹交通科技，闡釋經濟理論、金融政策、財經工具的背後原理，對香港人和遊客必定會有很大的吸引力和教育意義。

無論如何，我們衷心希望 M+能夠排除萬難獲得成功。最後，我們對政府有以下的忠告：

- 一) 由最近公佈得知政府有意在北角油街建立臨時 M+，我們非常贊成有關的安排，在此我們促請政府要借此機會，為臨時 M+定下清晰的服務標準和入場人數指標，以測試 M+的「新」概念是否可行，假若不能達標，便應早為之計，以免日後的 M+成為超級大白象才後悔便太遲了；
- 二) 絶對不應以現有博物館資源，包括人力、藏品、資金，去投入 M+博物館的籌備和建設工作。原因以下：I) 西九博物館小組不斷強調 M+是「全新」的概念，和現有博物館的運作方式和理念完全不同，所以館長和工作人員亦理應由即將成立的西九管理局甄選出任，以有效貫切這些「全新」的理念，假若日後 M+不幸失敗，亦不會讓政府及有關工作人員無辜成為代罪羔羊；II) 現在公營博物館的資源和人手已嚴重不足，除非政府願意投入額外資源和招聘大量人手，亦實在沒有能力充任一間展覽面積等同美國紐約 MOMA 的新

博物館的籌建工作；III) 把現有博物館藏品，調往 M+展出是一個不明智的安排，一來不利 M+建立自己的特色，試想像觀眾到香港不同的博物館參觀，所見竟是同一類同一批展品，這樣的安排我們看不出有何吸引力可言。至於博物館小組認為可以不同策展理念去展出藏品的說法亦非常牽強，到現時為止博物館小組仍未提出甚麼具體有創意的策展理念估且不論，就是有好的策展理念，在原有博物館實行便可以了，不喜歡的話，亦可以安排一些臨時展覽的方法解決，假如 M+原來只是提供一個展覽場地去實踐新的策展理念，為甚麼不在西九的藝術展覽中心試驗，何需浪費數十億元畫蛇添足去多建一間展覽館？IV) 以現在規劃 M+的規模，足以淘空現有的博物館的人力和藏品，假若 M+不幸失敗，香港多年建立的博物館事業將毀於一旦，屆時不單是西九的災難，毫無疑問將蔓延為整個香港文化界的災難；

- 三) 現有的入場人數估算實在是太樂觀了，政府實在有責任審視所有假設數據，提出令人信服的理據去支持有關假設，並以此重新計算有關的財務安排，否則，如我們不幸言中，未來的 M+很快便會陷入財政危機，要求政府加碼注資，西九能自負盈虧將成為另一個空話；
- 四) 未來的西九管理局，必須要有博物館專業人員，去甄選適當的館長，並監督和領導 M+博物館的籌劃和興建，M+的建議現在仍只是一堆空泛的理念，這艘大船能否成功駛出大海，抑或將背負鐵達尼號的咀咒，西九管理局作為船長，是否有足夠的專業能力去駕馭將會是成敗的關鍵！

孫子兵法有云：「勝兵先勝然後求戰，敗兵先戰然後求勝。」M+是勝兵抑或敗兵，便由各位自行評定了。

## 附件一

### 博物館定義

#### 1. 國際博物館議會(ICOM)

「博物館是一個**非牟利**、向公眾開放、為社會和社會發展服務的常設機構。為了研究、教育及消閒的目的，**蒐集**、保存、研究和展示藏品及傳播相關知識，藏品可來自自然界或人類的文化遺產。」不少國家的博物館定義也以此為依據。

(A nonprofit making, permanent institution, in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for the purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.)

#### 2. 中國

早在五十年代已明確指出，博物館是「科學研究機構，文化教育機構，物質文化與精神文化遺存或自然標本的主要收藏所。」中國文化部文物事業管理局於一九七九年六月頒布了一個「省、市、自治區博物館工作條例」，其第三條可以視為中國公認的博物館定義，條文是：「博物館通過**徵集**收藏文物、標本，進行**科學研究**，舉辦陳列展覽，傳播歷史和科學文化知識，對人民群眾進行愛國主義教育和社會主義教育，為提高全民族的科學文化水平，為我國社會主義現代化建設做出貢獻。」於 2000 年 9 月 22 日於北京市第十一屆人民代表大會常務委員會第二十一次會議通過的「北京市博物館條例」第二條：「博物館是指**收藏、研究、展示**人類活動的見証物和自然科學標本並向社會開放的**公益性機構**。」

#### 3. 台灣

草擬中的台灣博物館法，把博物館定義為：「本法所稱之博物館，係指從事歷史、民俗、美術、工藝、自然科學等原物、標本、模型、文件、資料之**蒐集**、保存、研究、展示，以提供民眾學術研究、教育或休閒之固定永久而非為營利之教育文化機構。」

#### 4. 日本

於一九五一年施行了「博物館法」，該法第二條(定義)為：「本法例中，「博物館」是指**收集、保管、培育、展覽**及以**教育**為目的供公眾利用有關歷史、藝術、民俗、產業、自然科學等資料，並進行**教育、調查研究、消閒**所需活動的機構(根據社會教育法公民館除外；根據圖書館法，圖書館除外)。這些機構由地方公共團體、民法第 34 條之法人、宗教法人、或法定之其他法人(獨

立行政法人除外)，根據第 2 章之規定註冊而開設。」(民法第 34 條的法人是為祭祀、宗教、慈善、學術或技藝而設的公益機構，假若為牟利機構，必須得主務官廳特別批准。)

## 5. 英國

英國博物館協會(UK Museum Association)的定義為「為公眾利益而收集、記錄、維護、展示及闡釋物證和傳達訊息的機構。」英國博物館主管機關「博物館與美術館委員會」(Museums & Galleries Commission)所出版的「英國博物館註冊準繩」(Guidelines for a Registration Scheme for Museum in the United Kingdom)，在第三頁載有博物館定義，除了採用了英國博物館協會的定義外，更加入九點以闡釋委員會對該定義的理解，其中第六點說明「闡釋」應解釋為包括展示、教育、研究和出版等博物館工作範疇，第九條則把「公眾利益」演繹為非牟利機構，列明博物館的收益只能作內部運作之用，不能把收益分配予股東。

(The definition adopted by the UK Museums Association in 1984: “A museum is an institution which collects, documents, preserves, exhibits and interprets material evidence and associated information for the public benefit.”)

## 6. 美國

美國國會法案 U.S.C. section 9172 定義博物館為 “A public or private nonprofit agency or institution organized on a permanent basis for essentially **educational or aesthetic** purposes, that utilizes a **professional staff, owns or utilizes** tangible objects, **cares for** the tangible objects and **exhibits** the tangible objects to the public on a regular basis。”。雖然美國不少州沒有清晰負責監管博物館的機構，這部份的政府工作(包括審核博物館的資格和績效)由美國博物館協會(American Association of Museums)所承擔。該協會把博物館定義為：「一個**非營利**的永久機構，主要非為組織臨時展覽而存在，可免除聯邦或州立政府之所得稅；對公眾開放，為公益經營，並為公共教育及消閒目的而**維護、保存、研究、闡釋、裝置和展示教育與文化價值的物件或標本**，包括藝術的、科學的(有生命或無生命的)、歷史的和技術的物件。」

(A nonprofit permanent establishment, not existing primarily for the purpose of conducting temporary exhibitions, exempt from federal and state income taxes, open to the public and administered in the public interest, for the purpose of conserving and preserving, studying, interpreting, assembling, and exhibiting to the public for its instruction and enjoyment objects and specimens of educational and cultural value, including artistic, scientific (whether animate or inanimate), historical, and technological material.)

## 附件二

### Organization of the Centre -- Departments and units

The Georges Pompidou National Center of Art and Culture has two departments, the Musée national d'art moderne / Centre de création industrielle (National museum of modern art/Center of industrial design) and the Département du développement culturel (Department of cultural development), in addition to several units. The Centre is associated with two organizations: the Public Reference Library and the Institute for Music/Acoustic Research and Coordination (IRCAM).

The Centre Pompidou is run by a board of directors headed by a chairman. The managing director, who acts under the authority of the chairman, is responsible for the management and administration tasks.

The Centre's units are as follows:

the Public and Educational Action Unit

the Safety and Building Unit

the Communication Unit

the Publishing Unit

the Legal and Financial Unit

the Production Unit

the Human Resources Unit

the IT Unit

The Centre Pompidou also has an Office for audiovisual cultural action and a Digitization office, as well as an Accounts office.

### Mission of the Centre

In a unique location under one roof, the Centre Pompidou houses one of the most important museums in the world, featuring the leading collection of modern and contemporary art in Europe, a vast public reference library with facilities for over 2,000 readers, general documentation on 20th century art, a cinema and performance halls, a music research institute, educational activity areas, bookshops, a restaurant and a café. Unswerving in its interdisciplinary vocation and its core mission - to spread knowledge about all creative works from the 20th century and those heralding

the new millennium - each year the Centre Pompidou holds thirty or so public exhibitions plus international events - cinema and documentary screenings, conferences and symposiums, concerts, dance and educational activities - many of which go on to other venues in both France and abroad.