



**香港海事博物館  
意見書**

**提交**

**香港特別行政區立法會  
民政事務委員會**

**2008年1月11日**

## 內容

1. 香港海事博物館的使命
2. 場館與地點
3. 問題
4. 規管架構
5. 經費
6. 主要用詞
7. 結論

### 附件

附件1：Maritime Museums in Port Cities (港口城市的海事博物館)

附件2：Pier 8, Star Ferry Piers, a permanent home for the Hong Kong Maritime Museum  
(在天星碼頭的8號碼頭設置香港海事博物館永久館址)

附件3：Museum governance in Hong Kong: a position paper (香港博物館的管治：立場文件)

附件4：Maritime Museum funding (海事博物館的經費)

## 1. 香港海事博物館的使命

1.1 香港海事博物館的使命，是激發公眾人士對船運及海洋世界的興趣，並特別着重華南沿岸與附近海域及香港發展為主要港口及航運中心的歷史掌故。本館亦重點展示多個世紀以來中國、亞洲及西方在船艦建造、海上貿易與海洋探索，以及海戰方面的主要發展與交流歷史。

1.2 本館由香港的國際航運界發起成立，以履行上述使命。儘管多年來均有意見建議政府設立一所海事博物館，但政府一直沒有行動。因此，本地國際航運界採取主動，填補這個缺口。

1.3 香港的過去與航海可說是密不可分，世界上沒有其他地方的人民像香港居民一樣，與海洋、船舶及港口作業有如此多的密切聯繫。

1.4 然而，由於政府沒有制訂恰當的文化政策，這方面的精彩歷史卻一直受香港的博物館所忽視，甚或被冷落一旁。

1.5 我們認為，當香港海事博物館於2005年在本地國際航運界的發起下設立時，香港實早應設有一所海事博物館，這方面的耽延導致香港在迅速發展中，喪失了不少海事文物，而這些文物或已被毀，或已流失海外。即使在本館成立後，由於博物館經費不足，本地珍貴的海事文物仍會不斷失去，或被出售到境外。然而，由於本館能作為與其他海事博物館及中國新設海事博物館聯繫的橋樑，香港海事博物館若獲得充分扶助，有機會成為中國重要的海事博物館，可聚焦介紹海外貿易及其對中國本土海事航運的影響。

1.6 本館因此認為，若香港沒有像世界其他同級的港口城市一樣，擁有一所海事博物館，便不能稱為"亞洲國際都會"。我們相信香港海事博物館具有良好往績，不但營運符合國際標準，而且是對香港及地區的海事歷史進行有質素研究的中心。

## 2. 場館與地點

2.1 博物館要成功發展，除了要有良好的管治和組織及充足的經費外，還需要兩項不可缺少的理想要素，就是空間寬敞和布局靈活的場館，以及位於適中的地點。

2.2 博物館必須有足夠的場館空間，展覽重要的館藏展品。

2.2.1 海事博物館尤其需要寬敞的場館容納大型展品。

2.2.2 香港海事博物館目前兩個展館的總面積為500平方米，每個展館僅有23米長，10.5米寬，樓底高度約3米。世界其他媲美香港的港口城市的海事博物館，都不會有這麼細小的展覽空間。

2.2.3 香港海事博物館需要的空間，最少是現有展館的4倍，有這樣的空間才足以充分展示香港海事的歷史，而更理想的展館，最少是相當於現有空間10倍的地方。

2.3 博物館的地方除了要夠用作展覽藏品外，還須配合館方的其他需要，包括設置行政所需的辦公室、圖書館、儲物空間、舉行特別展覽的額外展出空間、可供出租舉辦節目的空間(以供增加收入)、博物館商店、咖啡室，還要在附近提供日後擴展的地方。

2.4 海事博物館除需要寬敞和能靈活配合的場館，還須位於適中的地點。世界主要海事博物館大部分都位於或接近歷史名城的港口的中心地點。附件1載有一份這類博物館的名單。因此，香港海事博物館亦應設於維多利亞港海旁。

2.4.1 該類博物館絕大部分亦獲免費或以象徵式收費提供場館，而且往往設於文物建築內。

2.5 本館曾向政府產業署建議，把天星碼頭的8號碼頭空置的地方批予香港海事博物館。有關地方總面積約有2 400平方米，約是本館現有展館、辦公室及商店面積的4.5倍。整項建議詳載於附件2，有關內容包括：

2.5.1 批准香港海事博物館把8號碼頭的空置地方改建作博物館用途，並以無條件資助方式或按長期租約提供有關地方。本館建議租約為期50年。

2.5.2 本館亦已建議上述地方若不能以無條件資助方式提供，便以免租方式或象徵式租金租予本館。

2.5.3 為與其他政府博物館看齊，本館亦建議上述地方免繳差餉，或按與商業樓宇不同的標準評估應課差餉租值。

2.5.4 本館亦希望日後8號碼頭的地方不敷應用時，政府會樂意接受本館申請使用鄰近地方進行擴展。

2.6 本館相信，把香港海事博物館整合進中區海旁發展計劃內，可賦予該計劃一個規劃大綱中沒有的文化設施，而這設施不但便於前往，為人樂見，更與海港有密切關係。

2.6.1 坐落於新地點的香港海事博物館，亦可成為中區海旁發展項目西端的焦點，使中區渡輪碼頭及海旁地區更具吸引力。

2.6.2 中區海旁尚需數年才會發展完成，若香港海事博物館能在現有場館的租約於2010年8月底終結時或之前遷至8號碼頭，亦能有助令市民大眾對海旁發展計劃更添好感。

### 3. 問題

#### 3.1 香港海事博物館面對的迫切問題有兩項：



長遠經營前景，這方面需要：



面積較大的永久場館，設於有經營條件的地點，並有可供擴展的空間；



為場館添置設備及進行改建提供非經常撥款資助；



為博物館提供應付長期收支不平衡問題的財政資助；及



一旦不再有營運下去的條件時，本館關閉的時間表。

3.2 這兩項問題關係密切。若本館未能找到解決第一項問題的方法，第二項問題便會即時開始產生影響。因為沒有明朗的前景，員工士氣會大為低落，他們會隨之辭職，而且本館會無法聘請到人手接替。本館欠缺永久場館和穩健財政基礎的時間越久，缺乏明朗前景便猶如慢性毒藥，最終會令本館可能關閉。

#### 3.3 因此，香港海事博物館要決定何時結束營運，便取決於兩點：



香港海事博物館基金會(下稱"博物館基金會")對是否有經費的關注；及



香港海事博物館有限公司(下稱"博物館有限公司")對租用本館現有臨時場館的決定。

#### 3.4 經費

3.4.1 香港海事博物館儘管位置較為偏遠，而且場館未如理想，但仍能從其營運收入中收回成本20%至25%的經費，達至國際的有關標準。但本館每年仍虧損約港幣350萬元。本館曾進行兩輪成功的籌募經費活動，所得款項用於建設場館及添置設備，並可容許本館以現有規模營運至2012年年底。

3.4.2 本地國際航運界是本館主要的贊助者，但他們基於業務經營所需，亦要慎用資源，而且若有博物館顯然未得到政府資助，有意贊助的人士亦很難相信該博物館的營運能力和是否可靠。因此，本館不能期望在未來5至7年再進行大型籌募經費活動，而沒有政府支持，本地國際航運界亦極可能認為沒有理由再提供贊助。

3.4.3 有鑒於此，博物館基金會上次在2007年12月10日舉行會議時，宣布若再無其他額外扶助，博物館基金會認為該基金會只能繼續資助本館，直至2011年12月31日。博物館有限公司董事局屆時如無法向博物館基金會保證已覓得未來出路，董事局便會立即指示結束博物館有限公司。

3.4.4 上文提到本館可營運至2012年年底，則理論上2011年12月31日的期限會讓本館有6個月時間處理館藏，另有6個月時間按照租約條款整理場館，以備交還業主。但基於場館與員工士氣兩項因素，本館實際可以經營的時間會短得多。

### 3.5 場館與員工

3.5.1 博物館有限公司董事局的研究重點，是本館至2011年12月31日及其後12個月是否仍能經營，而其中一項關鍵問題，是能否確保本館獲提供場館。

3.5.2 本館現有位於美利樓的場館將於2010年8月31日租約期滿，除非獲延長租約，否則便須騰空場館交還業主，並無寬限期。整修場館以交還業主需時3至6個月，而由於要拆除展館家具陳設，本館可能最遲在2010年5月便要停止業務。

3.5.3 博物館有限公司董事局因此面對兩個關鍵問題，就是應否續租，以及業主(領匯管理有限公司)是否願意繼續租出場館及條款為何。

3.5.4 **博物館有限公司董事局認為，除非博物館與藏品獲保證有明確未來前景，否則繼續租用美利樓並無意義。**若無明確前景，最佳做法會是至2010年8月31日時，另覓地方儲存本館藏品，並削減人手，只保留保養館藏所需的少數高級人員，直至2011年12月31日博物館基金會指示結束博物館為止。

3.5.5 搬移館藏及整修展館以交還業主，至多需時6個月，因此在租約期滿最多12個月前，便須決定續租與否。若無法確保有營運前景，博物館有限公司董事局在2009年5月時，便須決定在博物館基金會2009年6月的會議上，向基金會建議不再續租。屆時閉館過程便會展開。

3.5.6 領匯管理有限公司亦可能認為基於股東利益，決定不與香港海事博物館續訂租約。

3.5.7 故此，到了2009年年中，除非香港海事博物館有明確而具體的前景，否則屆時很可能要展開閉館工作。

### 3.6 時間表

簡單來說，若到了2009年春季，仍未能就新的永久館址、經費來源及營運模式作出決定，便會出現下表所述的情況：

<u>日期</u>	<u>行動</u>
2009年5月	博物館有限公司董事局決定向博物館基金會建議不再續租美利樓場館，至2010年8月31日時，把藏品儲存起來及保留骨幹人員
2009年6月	博物館基金會舉行會議，通過博物館有限公司的決定—— <b>對員工士氣及博物館的實際營運條件造成重大打擊</b>
2009年秋季	博物館有限公司另覓地方臨時存放館藏
2010年3月	按照合約，須對骨幹人員以外的其他專業人員發出解聘通知的最後日期
2010年4月	博物館商店停止營業
2010年5月	博物館有限公司大部分職員離職，關閉博物館，把館藏移至其他地方臨時存放
2010年6月至8月	整修美利樓場館，使之恢復原狀
2010年8月31日至 2011年12月31日	香港海事博物館處於"休止狀態"，理論上若獲提供永久館址，可以恢復經營
2011年12月31日	博物館基金會作出指示，結束博物館有限公司及處理藏品
2012年1月1日至 2012年6月30日	把藏品交還捐贈者／借出者、移交其他地方或出售
約在2012年6月30日	博物館有限公司完成結束程序，遣散所有職員
2012年6月30日之後	博物館基金會解散

### **香港海事博物館結束時間表**

3.7 博物館有限公司最遲須在2009年5月，即18個月內知悉博物館是否有肯定的前景。若在18個月內，政府明示或暗示香港的海事歷史對公眾無大意義，不值得提供具體扶助，本館的未來命運便會如此決定。



## 4. 規管架構


4.1 本館認同需要一個設計妥善，並最好由博物館界自行管理的規管架構。


4.2 香港目前並無這樣的規管架構，只有一些就政府博物館訂立的相關法例。


4.3 本館認為香港應訂立涵蓋政府博物館與獨立博物館的有效博物館政策。


4.4 為此，本館曾向博物館委員會提交建議，述明本館認為應如何修改香港現有的體制模式，照顧博物館及文物界(不論屬於政府還是獨立機構)的需要，以及配合制訂有效的博物館及文物政策，並對有關政策作出檢討。

4.5 本館建議的模式參考了大學教育資助委員會的架構，並載於本意見書的附件3。本館認為，設立該架構可作為一個平台，討論和處理以下事項：


 決定香港適宜有哪些博物館類型"組合"，以及政府文化政策的策略目標；


 為香港的博物館界制訂國際認可和協調的規管架構，包括訂出最低營運標準的全港性認可制度；


 為本港獲認可的博物館分配公帑撥款；及

 把博物館服務單位集中化。

4.6 本館完全贊同上述認可制度，但亦強烈認為：

 有關制度不應只由康樂及文化事務署(下稱"康文署")或民政事務局制訂和管理；

 有關制度應一視同仁地適用於全港所有博物館，包括政府博物館和獨立博物館；

 有關制度應訂出博物館獲得認可的最低標準；及

 認可制度不可被政府用作官僚操控的工具。

4.7 本館亦認同政府須在任何博物館政策中，清楚闡明獨立博物館可接受及不可接受的法定管治模式。

## 5. 經費

5.1 從上文可見，經費是香港海事博物館未來前景的關鍵所在。

5.2 應民政事務局之請，本館最近曾就國際上海事博物館的經費問題提交文件。有關文件略經擴充的版本，載於本意見書附件4。

5.3 香港海事博物館目前的營運開支，每年約為450萬元，當中約有100萬元從總收入中收回，赤字為350萬元。相對之下，17所政府博物館每年的財政預算合共有2億9,174萬7,000元，即每所博物館約為1,720萬元。

博物館	2006-2007年度 收入淨額(元)	2006-2007年度 開支淨額(元)	收入相對於開支 的百分比(%)
香港歷史博物館(及分館)	2,776,000	61,246,000	4.5
香港藝術館	5,794,389	66,853,548	8.7
香港海防博物館	690,000	13,983,000	4.9
香港文化博物館(及分館)	2,243,000	75,768,000	3.0
茶具文物館	790,662	7,649,962	10.3
香港科學館	5,025,000	63,720,000	7.9
香港太空館	9,728,000	36,831,000	26.4
香港電影資料館	590,812	35,829,397	1.6
平均數	3,454,733	45,235,113	7.6
香港海事博物館	977,000	4,470,000	21.9

### 康文署轄下的8所博物館與香港海事博物館的收支比較

5.4 香港海事博物館與大部分其他博物館一樣，不能把門票價格訂定於符合經濟效益的水平。

5.5 本館職員的薪酬和生產力水平，與政府博物館比起來亦不相稱。薪酬佔本館總支出略多於50%。但與康文署轄下博物館相比，本館職員的薪酬只佔該署同等職級人員薪酬的55.5%至70%。

5.6 總而言之，附件4提出兩點：

5.6.1 香港海事博物館需獲提供非經常撥款資助，以供獲取新場館及把場館改建作博物館用途。正如該附件所示，世界各主要海事博物館均獲當地政府提供這類資助。

5.6.2 香港海事博物館需要持續獲得資助，以彌補經營開支與營運收入之間必然出現的差額。

5.7 本館確信，在8號碼頭設立更大的新香港海事博物館，可大大改善本館現時的表現業績。本館預期，隨着參觀人數增加(預計將為現時每年約5 000人的3

倍)，加上有較大的商店、博物館咖啡室，以及可供舉行特別展覽及出租的展覽地方，即使營運成本增加，本館仍將能收回超過成本30%的經費。

## 6. 主要用詞

6.1 在本文及附件中有一些主要用詞反復出現。但須強調的是，這些用詞與政府在有關博物館的討論與文件中常見的用詞不同，因此要闡明這些主要用詞的涵義。

6.2 本館對下列主要用詞有如下的定義：

博物館	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、展示及提供藏品和傳播相關知識，藏品可來自自然界或人類的文化遺產，並由博物館以信託人身份代社會保管。
政府博物館	一所符合上述定義的博物館，並由政府提供經費，職員亦為公務員，而且是作為一個政府部門來營運(例如任何康文署轄下的博物館)。
獨立博物館	一所符合上述定義的博物館，並由慈善信託、慈善信託擁有的擔保有限公司或有限法律責任公司、註冊社團或類似的法律實體獨立經營，而且經由非政府渠道獲取其部分或全部經費(例如香港海事博物館)。

## 7. 結論

7.1 本館管理層確信，現在是香港填補博物館界中一個重大缺口的時候。世界其他同級的港口城市均設有海事博物館。

7.2 香港一直躋身全球十大商業港口之列。開埠百多年以來，香港擁有悠久的海事歷史和傳統。

7.3 香港是港口城市，市民生活與海洋息息相關。

7.4 政府在過去15至20年間頻頻設立博物館，但忽略了本地海事歷史。在2005年，本地國際航運界創設一所獨立博物館，以搶救和修復本港的海事文物。

7.5 本館認為，現在政府應當對本地國際航運界的創舉作出回應。香港應有一所設於適當地點的海事博物館，配合其"亞洲國際都會"的地位。

香港海事博物館

2008年1月2日