

二零二一年五月三日  
討論文件

立法會發展事務委員會與民政事務委員會  
監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會

**M+發展的最新進展**

**目的**

本文件旨在向委員匯報 M+在硬件和軟件發展方面的最新進展，包括有關博物館開幕的最新安排。

**背景**

2. 位於西九文化區（西九）的 M+是香港嶄新的視覺文化博物館。M+從香港出發，以當下的角度和放眼全球的視野，聚焦 20 及 21 世紀的視覺文化。為了實現其願景和使命，M+自 2008 年起一直致力於四方面的工作：建立專業團隊、蒐羅館藏、興建博物館大樓，以及在開幕前持續舉辦各種節目，以加深公眾對 M+的認識。

3. 西九文化區管理局（管理局）於 2020 年 6 月 1 日向監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會（聯合小組委員會）匯報 M+發展的最新進展（立法會 CB(1)668/19-20(03)號文件）。管理局於 2021 年 1 月 18 日向聯合小組委員會進一步匯報西九 3 區的最新發展（立法會 CB(1)403/20-21(03)號文件），當中包括 M+大樓連同修復保管中心和西九文化區管理局大樓（前稱 P39B 大樓）。

**建築工程進度**

4. 本部分向委員匯報 M+項目建築工程的最新進展，當中包括以下六個主要組成部分：

(a) M+大樓的總樓面面積合共 65 000 平方米，當中包括 17 700 平方米的展覽空間、6 400 平方米的零售、餐飲和消閒空間、約 8 000 平方米的辦公室空間及相關設施，以及一個提供約 150 個泊車位的停車場；

(b) 修復保管中心——樓高 8 層，提供藝術品儲藏、藝術品修復工作室及相關設施；

(c) 西九文化區管理局大樓——樓高 16 層，為管理局的總部，附有其他文化藝術設施以及零售、餐飲和消閒空間；

(d) 毗鄰 M+大樓的停車場，位於藝術公園下方，提供 210 個泊車位；

(e) 區域供冷系統，服務整個 3 區及其他鄰近設施；及

(f) 相關公共基礎建設工程，包括污水泵房。

上述的項目(a)及(b)與 M+的營運直接相關。

### **建築工程進度最新進展**

5. 上述毗鄰 M+大樓的停車場、區域供冷系統、公共基礎建設工程和污水泵房工程已經完成並全面運作。

6. M+大樓和修復保管中心已於 2020 年 12 月 24 日獲發佔用許可證，而西九文化區管理局大樓的佔用許可證亦已於 2021 年 1 月 29 日取得。合約管理人隨後於 2021 年 2 月 11 日就整項工程發出實際完工證明書。工地目前仍有一些最後裝修工程正在進行，其中包括博物館商店、餐飲場所，以及環境美化工程。展廳正安裝展出展品的牆體及進行其他工程，為裝置藝術品作好準備。另外，與申請公眾娛樂場所牌照相關的小型工程亦同時進行。目前預期 M+將於 2021 年年底向公眾開放。

7. 位於 M+內的 F 區停車場已於 2020 年 12 月 30 日正式開放予公眾使用，而所有 M+職員亦已於 2021 年 1 月遷進於 M+大樓及修復保管中心的新辦公室。通往 F 區停車場的一段公共地下行車路已竣工並向公眾開放。有關道路將在適當時候交予運輸署及路政署管理及保養。

8. 西九文化區管理局大樓 6 樓至 12 樓內管理局總部的裝修工程預期將於 2021 年 4 月底完成，現時在香港不同地點工作的管理局職員將於 2021 年 5 月遷入。

9. 建築安全是管理局的首要考慮。管理局和承建商與分判商緊密合作，以有效控制和減低安全風險。截至 2021 年 2 月 28 日，M+項目的須呈報事故率為每 10 萬工時 0.13 宗意外，較管理局董事局所訂的目標 0.25 低約 48%。於 2020 年全年，工地最高峰時平均每日有 2 000 名工人工作，而截至 2021 年 3 月底，已降至約 500 名工人。

10. 為了將 2019 冠狀病毒病的感染和傳播風險減至最低，M+工地已採取多項預防措施，包括測量體溫、健康申報制度、清潔及消毒環境等。M+項目工地內並無工人確診 2019 冠狀病毒病的個案。僅在 2020 年 8 月 16 日於 M+工地辦公室出現一宗職員感染 2019 冠狀病毒病的確診個案。密切接觸者已獲識別並接受檢測。為預防病毒進一步傳播，相關人士進行自我隔離，涉及場所亦已消毒，其後沒有相關傳播個案。

### **成本和法律事宜的最新進展**

11. 由於項目原本的總承建商新昌營造廠有限公司（新昌營造）於施工期出現重大延誤，加上新昌營造隨後因無力償債及無法支付就工程項目而聘用的分判商和工人而被管理局終止聘用，因此預計 M+項目（包含上文第 4 段所述六個主要組成部分）的最終成本將高於原本的合約金額 59 億 4 400 萬港元。管理局於 2018 年 9 月以新的項目管理承建商替代新昌營造時，新昌營造與其分判商之間已有不少尚未解決的申索和工程變更，其中部分分判商隨後訂立合約更替，其他分判商則被指定為管理局擁有的 Blue Poles Limited 的行業承造商。隨着項目現已實際完工，以及行業承造商的工程大致完成，項目管理承建商與合約管理人現正致力解決這些申索和工程變更，從而與超過 260 家行業承造商結清最終賬目。

12. 高等法院於 2020 年 4 月 2 日的簡易判決裁定管理局向美亞保險香港有限公司（AIG）追討 M+項目的 2 億 9 719.8 萬港元保證金勝訴，AIG 須向管理局支付該筆款項，並另付利息 3 020 萬港元。該判定債項已於 2020 年 4 月 14 日支付予管理局。然而，AIG 後來就裁決提出上訴，聆訊日期定於 2021 年 9 月 10 日。

13. 至於與新昌營造的爭議，管理局正在與新昌營造的聯席臨時清盤人一起解決合約爭議。按有關合約規定，除非經雙方同意，否則須在項目實際完工後方可將爭議轉介仲裁。由於項目現已實際完工，因此合約雙方現在均可考慮通過仲裁解決爭議。

14. 管理局一直在評估因新昌營造延誤、違約和隨後被終止聘用而產生的全部費用、損失和損害。如上文所述，項目管理承建商與合約管理人仍在努力解決申索和工程變更的事宜，透過與 260 多家行業承造商結清最終賬目，從而全面及徹底地確定 M+項目的最終成本。項目的最終成本將在項目實際完工後一年保養期屆滿，以及與所有行業承造商結清最終賬目後確定。自 2018 年終止聘用新昌營造以來，管理局已支付額外費用，包括與新昌營造的分判商訂立合約更替或直接指定為行業承造商所產生的費用、項目管理承建商的費用、員工成本／經常性開支和預付款項、逾期完工而產生的合約管理人／留駐工地人員的費用，以及新行業承造商完成新昌營造未完成或遭

漏工程的費用。由於管理局仍在進行成本審核工作以及可能與新昌營造進行仲裁，因此管理局未能在目前的階段提供最終成本的詳細分項，以保障管理局於仲裁過程中的商業利益。

## 博物館發展

### 管治及藏品

15. 管理局於 2016 年 4 月註冊成立 M Plus Museum Limited 作為管理局的全資附屬公司。**M Plus Museum Limited 董事局**（M+董事局）亦隨後成立以取代博物館委員會（於 2008 年至 2016 年期間運作）的職能，負責制訂 M+的願景、使命，以及與博物館和其營運專業標準相關的策略、政策及守則。監督 M+藏品購藏事宜的臨時購藏委員會（於 2012 年至 2016 年期間運作）於 2016 年 5 月正式成為 **M+購藏委員會**，並作為 M+董事局的小組委員會。M+會定期審視其收藏政策，如有任何修訂，會向管理局董事局報告。若修訂涉及管理局董事局在收藏方面的角色，或涉及對財務控制和管治有影響的事項，則須先諮詢管理局董事局。於 2019 年 7 月獲 M+董事局批准並於 2019 年 9 月向管理局董事局報告的最新版 M+收藏政策載於**附件一**。

16. 隨後，M+董事局另再成立兩個小組委員會。**M+預算及財務委員會**於 2019 年成立，負責支援、審議及通過博物館財務表現、業務規劃及預算的相關事宜；而 **M+企業及合伙業務委員會**（前稱 M+餐飲及零售委員會）於 2018 年成立，負責支援、審議及通過博物館的零售及商業策略。兩個小組委員會的職權範圍載於**附件二**。

17. 自 2012 年起，M+一直蒐羅世界級的藏品，以此構成這座視覺文化博物館的「骨幹」，藏品會持續用於和配合短期展覽，以及博物館內的公眾節目和教育活動。視覺文化的三個主要範疇為：設計及建築、流動影像和視覺藝術，而香港視覺文化則是與前述三個範疇交疊的第四個領域。所有購藏均嚴格遵循 M+收藏政策中清楚列載的程序和決定因素。此外，M+亦已制訂載於**附件三**的藏品管理政策，而有關政策已於 2014 年 2 月獲管理局董事局批准。

18. 截至 2021 年 2 月底，M+藏品和 M+希克藏品包含 7 875 件作品，其中約 23%（約 1 820 件作品）出自香港創作者之手。此外，M+亦設立了 M+檔案藏品，當中包含約 47 013 項資料，其中約 37%（約 17 300 項資料）來自香港，而 M+圖書館特藏則包含 461 項資料。

19. **M+ Collections Trust** (信託) 於 2017 年 3 月成立，是為持有所有 M+ 藏品 (M+ 藏品系列) 的權益，以保障社會大眾的利益，目的是將 M+ 藏品系列的法律擁有權與實益擁有權分開，以避免館藏日後可能被人不當地出售或移除。**M Plus Collections Limited** (受託人) 是信託的公司受託人，其董事局 (受託人董事局) 定期舉行會議，自成立以來，受託人董事局已舉行八次會議。M Plus Museum Limited 會向受託人董事局提交季度報告，內容包括新近入藏並移交信託的作品、在 M+ 短期展覽中展出的 M+ 藏品系列作品，以及外借予其他世界知名博物館／機構的藏品。

### **博物館開幕節目**

20. 在 M+ 大樓和修復保管中心竣工之後，M+ 正全力進行大樓內各個空間的最後裝修工程，並將 M+ 館藏遷進修復保管中心。博物館內部即將開始裝置 M+ 館藏的作品和物件，以期在 2021 年年底向公眾開放。

21. 開幕節目包括一系列主題展覽，展出 M+ 不同研究範疇和重點領域的藏品。展品將在博物館的 33 個展廳展出，展覽包括介紹香港獨特視覺文化的「**Hong Kong: Here and Beyond**」；按時序探究 1970 至 2000 年代中國當代藝術發展的「**M+ Sigg Collection: From Revolution to Globalisation**」；按主題與時序探討國際設計與建築並包括香港與世界各地創作者的「**Things, Spaces, Interactions**」；按主題與時序探討國際視覺藝術並包括香港與世界各地創作者的「**Individuals, Networks, Expressions**」，以及由著名的英國雕塑家安東尼·葛姆雷於 2003 年聯同逾 300 位廣東村民製作超過 100 000 件泥塑並以此創作成大型裝置藝術「**安東尼·葛姆雷：土地**」。開幕展覽將展出約 1 500 件 M+ 藏品系列的視覺藝術作品、流動影像作品，設計品和建築檔案資料。在開幕展覽之後，展品會定期更換，以展出 M+ 藏品系列中的其他作品、物件和資料，並定期提供新內容，以供本港、區內和全球觀眾學習和欣賞。此外，M+ 還設有三間戲院，每年將放映約 700 齣電影，涵蓋藝術電影及流行新片。M+ 博物館館長於 2020 年 6 月 1 日舉行的聯合小組委員會會議上曾匯報這些開幕節目的最新進展。

22. 除了以藏品為主的展覽，M+ 還將定期舉辦論壇、研討會和工作坊等公眾活動，以及適合家庭和兒童、學生和青少年、成人和長者的各類教育活動。在年底盛大開幕之前，M+ 將持續以各種形式與公眾接觸交流。網上活動方面，M+ 將推出五段影片，包括一段與當代藝術家 Nalini Malani 對話的影片、兩段關於家庭創意手作的影片，以及兩段以青少年為對象、與新晉電影製作人對話的影片。「M+ 敢探號」將會繼續走訪校園，還可能會前

往西九海濱，與市民互動。除此之外，兩輛由委約藝術家設計的流動戶外快閃手推車，將於這個夏季準備就緒，讓兒童參與由藝術家為他們設計的實作體驗活動。為了解學校對 M+ 的期望，M+ 設立了教師圓桌會議，定期與中小學教師交流。此外，M+ 亦將招募約 200 名 M+ 導賞員和導師，為他們提供帶領活動技巧的培訓。在正式開幕前一個月，M+ 將提供照顧不同能力人士、學生、社區和家庭需要的培訓，並試辦活動。

23. M+ 開幕活動將以三個週末的慶祝活動拉開序幕，歡迎來自不同背景和社區群體的公眾人士參與。透過這些特別設計的節目，觀眾可從不同的切入點享受博物館空間，及探索精彩內容。此外，我們亦為觀眾創造各種機會與不同領域的創意人才交流會面。希望我們設計的活動，能令觀眾體驗視覺文化和博物館如何與他們的日常生活息息相關。這些豐富多元的活動包括對談和導賞、現場表演、工作坊、感官體驗、放映和數碼節目。

24. 在三個週末的慶祝活動之後，M+ 將推出一系列節目，以吸引來自本地和國際的不同觀眾。每天恆常舉辦的活動，包括以多種語言進行重點導賞團和即興短講，訪客可隨時參加。M+ 將提供免費資源，例如三個重點主題的錄音導賞，以及載有活動建議的紙本導賞，令訪客的體驗更加豐富。團體參觀方面，訪客可參加 M+ 為學校、非政府機構和私人團體特別設計的導賞團和工作坊。在週末，M+ 將定期舉辦家庭日活動，提供有趣且互動的節目，歡迎一家大小參與。通過這些節目活動，M+ 希望成為一個學習社群，培養同理心、包容不同觀點和價值觀、啟發創造力並激發新的學習方式。

### 於 2020 年培育人才及開拓觀眾群的工作

25. 為令 M+ 節目能夠接觸最多的觀眾群和服務最廣大的公眾，M+ 致力建立廣泛多元的觀眾群，同時在香港推廣視覺藝術與文化，並培育本地藝術家和創作者。

26. 儘管疫症肆虐，但 M+ 於 2020 年仍然能夠在藝術公園的藝術展亭（前名為 M+ 展亭）舉辦博物館開幕前的兩個展覽，並開放予公眾人士參觀。「『希克獎 2019』展覽」（2019 年 12 月 7 日至 2020 年 5 月 17 日）展出六位希克獎入圍藝術家的作品，兩年一度的希克獎旨在表彰在大中華地區出生或工作的藝術家<sup>1</sup>。香港藝術家楊嘉輝憑裝置作品《消音狀況 #22：消音的柴可夫斯基第五交響曲》獲頒首屆希克獎。「謝淑妮：與事者與事」

<sup>1</sup> 每屆希克獎評審委員會均由國際藝壇翹楚組成，他們根據候選藝術家過去兩年的作品選出六位在大中華地區出生的入圍者，入圍藝術家受邀參加「『希克獎』展覽」，其後由評審選出得獎者。

(2020年7月1日至11月1日)展出由現居洛杉磯的香港藝術家謝淑妮創作的雕塑及裝置作品，以回應由 M+與香港藝術發展局合辦、備受讚譽的2019年威尼斯雙年展香港展覽「謝淑妮：與事者，香港在威尼斯」。

27. 一如所有博物館、表演藝術場地和其他公共娛樂場所，藝術展亭於2020年因為2019冠狀病毒病疫情而多次關閉。M+積極應對這種困難情況，為兩個展覽製作多元化的網上活動，例如「希克獎2019」展覽的Instagram Live 短講和策展人虛擬導賞，以及謝淑妮與策展人李綺敏網上對談，講解展覽「謝淑妮：與事者與事」。儘管這兩個展覽曾多次暫停開放，但仍有1 232人參加相關公眾活動。

28. 其他計劃在2020年和2021年於香港和海外舉辦的公眾活動均已轉為網上活動，觀眾踴躍參與，令人鼓舞。

29. 「M+ 思考與 M+ 寰遊：Archigram 城市」是聯同香港大學建築學院和上海當代藝術博物館於2020年11月舉辦的一系列網上活動。這些公眾活動邀請香港、中國內地以及世界各地的建築師、學者、學生及公眾與Archigram的成員交流，介紹Archigram這個具影響力的實驗建築團體的作品，以及M+新近收藏的Archigram檔案。與香港大學建築學院合辦的「M+ 思考」有2 146人收看網上直播；而與上海當代藝術博物館合辦的「M+ 寰遊」，最高峰時網上觀眾人數高達12 551人。

30. 「『希克中國藝術研究資助計劃 2020』公眾講座——彌散性宗教與中國前衛藝術的起源」藉着對中國前衛藝術與民間祭祀的對比考察，從內在意圖和視覺表徵入手，分析前衛藝術在主觀創作意識之外所汲取的資源。活動共有16 321人於網上收看。

31. 與新加坡國家美術館攜手合辦的「M+ 寰遊 x 新加坡國家美術館：如何令博物館在當下更有意義？」，從同為亞洲嶄新博物館的角度出發，審視在2019冠狀病毒病疫情及其餘波下，博物館所能發揮的作用。共有428人觀看兩場公眾論壇的網上直播。

32. 「M+ 網上放映：擱置與重生」是最新的「M+ 放映」系列活動，於2021年3月舉行，而第二部分則將於2021年5月舉行。活動探討1970年代和1980年代世界局勢風雲變色期間，影響世界各地電影文化的社會經濟狀況。活動亦設多場座談會，探討與選映電影相關的主題與概念。於3月舉行的第一部分共有566名觀眾。

33. 「M+ 思考 | 焦點談：理解觀眾：中國藝術博物館的不同之道」於 2021 年 3 月 29 日舉行，邀請五位內地和香港的頂尖博物館專業人員聚首，探索當下不同規模和特性的博物館是如何想像和定義觀眾、如何與之交流互動。活動共有 26 321 人參與。

34. M+一直為教育工作者、學生及社區人士籌辦各類活動，以期與公眾交流，並分享 M+項目的最新發展。在 2020 年夏天，M+為教師舉辦了五場以網上藝術教學為主題的活動，共有 270 位教師參加。為配合校園防疫措施，2020 年至 2021 年度流動創作教室及展覽空間「M+敢探號」的大部分現場活動均改為網上進行。M+委約藝術家王天仁以全新作品《拾萬個為甚麼？》為基礎，構思了多項由藝術家主導的活動，並開發一系列網上教學資源。「M+敢探號」製作的影片教學資源於 2020 年底推出，截至 2021 年 3 月已有接近 90 000 人次收看。在學校復課後，M+團隊便與王天仁重返校園，截至 2021 年 3 月已舉行 32 節課室學習活動，與接近 800 位學生交流合作。

35. 除了展覽及校園活動，M+教學團隊亦為各年齡層的觀眾推出不同計劃，致力介紹 M+的團隊工作、館藏和發展策略。「藏品的相遇」是為成人觀眾而設的活動，每次邀請兩位策展人介紹兩件 M+藏品。由 2020 年 5 月至 9 月，5 場網上直播節目共有 561 位觀眾，而隨後上載的節目錄影（截至 2021 年 4 月）亦有約 2 700 人次觀看。在這個充滿挑戰的一年，為了與家庭觀眾保持互動，團隊推出了一系列影片及四組網上資源，把創意手作和 M+藏品連繫起來，截至 2021 年 3 月共有約 27 000 位家長和他們的子女參與其中。為接觸香港年輕觀眾，M+教學團隊與香港青年協會及 M21 媒體空間合作，推出網上對談節目討論當下與年輕人相關的議題，自節目於去年 9 月推出以來，已有超過 200 000 人次收看。

36. 附件四載列了 M+於 2020 年 1 月至 2021 年 5 月期間舉辦的主要文化藝術計劃及公眾活動，以及當中的參加者或受惠者人數。

### 徵詢意見

37. 請委員備悉 M+發展的進度。

西九文化區管理局  
2021 年 4 月



# M+ 收藏政策

2012年6月12日經西九文化區管理局董事局通過

2019年7月12日 M+董事局批准最新修訂

2020年12月31日 M+董事局批准最新所做的檢討

## 目錄

1. 目的 .....	3
2. 背景 .....	3
3. 綱要 .....	4
4. 收藏策略 .....	4
5. 程序與收藏之授權.....	12
6. 藏品註銷與處置作業.....	16
7. 操守及標準.....	17
8. 捐贈及遺贈條件.....	19
9. 收藏政策檢討.....	19
附件一.....	20
附件二.....	21
附件三.....	22
附件四.....	24
附件五.....	25

## 目的

1 本政策旨在制定指導 M+購置藏品的短中期策略。隨着 M+的館藏不斷增加，本政策會定期檢討修訂。

## 背景

2 博物館小組（MAG）於 2006 年 11 月 23 日向西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會匯報之內容如下：

鑑於 M+的性質及不斷轉變的環境，博物館小組認為現階段應採取廣泛而全面的收藏策略。建議如下：館藏應聚焦二十及二十一世紀視覺文化，以香港的視覺藝術、設計、影像及流行文化為中心，然後向外擴展至中國不同地區，亞洲以至世界各地。香港有豐富的水墨作品收藏。M+應吸納這批收藏，以展示此藝術形式的重要性及與其他藝術形式產生互動之特性。

3 報告亦要求 M+：

收藏、保存、研究及展出，並通過傳達、啓迪，達到研究、教育、欣賞和消閒，達到鼓勵大眾享受欣賞人類的物質文化和周遭環境的目的。

4 西九文化區管理局（「西九管理局」）財政計劃撥出港幣十七億元作為 M+「收藏及與收藏相關的開支」，當中九億七千三百萬元專供採購初始藏品之用。M+在 2012 至 13 年度首次購置藏品，收藏工作會持續至博物館開館及以後。購置藏品的實際時間，須視乎時機而定，並會先諮詢策展購藏小組的意見（見第 43 段）。關於策略、條件及審批程序，見本文件「購藏策略」及「程序」環節。

5 在 2011 年 2 月、3 月及 10 月與相關各方舉行的一系列圓桌會議，集中討論了購置藏品和展示館藏的議題。本文件所列之意念即來自這些會議，這些意念亦已在會上評估。在這些圓桌會議後，最初制定的政策在 2012 年 6 月 12 日送呈西九管理局董事局批准。此政策在 2014 年曾經檢討，西九管理局董事局在 2015 年 3 月 24 日批准經修改的政策。在 2017 年，此政策又經第二次定期檢討。

## 綱要

6 M+以立足香港的全球視野出發，正在蒐羅一批世界級藏品，以代表二十及二十一世紀的視覺文化。在 2006 年博物館小組提出建議後，M+管理層進一步發展 M+視覺文化藏品的範疇，即把視覺文化定義為包括三個領域：設計及建築、流動影像、視覺藝術。在 M+管理層和相關人士進一步商討後，又建議把香港視覺文化列為與上述三者互相交織的第四領域。與前三者不同的是，香港視覺文化是在地理和主題上很獨特的領域，與博物館的所在地點相關，其功能是加深與這個地方的聯繫；並且與前述三個領域互為經緯，貫穿這三者並將它們維繫在一起。香港視覺文化包括流行文化、通俗物質文化、印刷文化和傳媒文化等各個方面，它們或許無法很恰當地歸入原有三個主要領域的類別之下（見第 35 段）。水墨藝術是香港視覺文化的重要部分，也是視覺藝術領域的基石之一，其範圍是十分國際性和跨地域，契合於博物館的全球視野。這批藏品成為博物館的「骨幹」，不斷與博物館舉行的短期展覽、節目和教育活動交流對話。館藏為當代藝術提供歷史參照，而這些短期活動則不斷重新詮釋、再評估及重寫這批館藏的意義。

7 M+所希望做到的，不僅是蒐羅能反映其時代和地域特色的藏品，一如紐約現代藝術博物館（MoMA）和巴黎龐比度中心（Centre Pompidou）等世界級博物館，都是在特定時間和特定環境中蒐羅積累館藏。參觀 M+藏品的人會感受到自己既身處香港、中國和亞洲，同時置身於世界。因此，M+的最終目標，是積累一批能從香港的角度觀照世界的藏品，與香港現今在世界中的地位相關的種種事物，將成為獨特的濾鏡，讓人透過它觀看視覺文化在全球的發展。

8 蒐羅館藏牽涉三大要素——策略、研究及機遇。由於不斷有新研究和難以預料的機遇，策略自然和難免會受到影響和評估，會演化和調整，以配合這些研究發現和機遇。

## 收藏策略

### A. 建立館藏

9 收藏視覺文化作品的策略，或會隨藏品增加而變化發展。現在建議的策略旨在建立 M+的館藏。

10 (i) 建立館藏的重要一環，是請私人收藏家及基金會捐贈整組藏品或成批的藝術品。本策略提出，將 M+購藏基金的一部分用作「種子資金」，並參考潘札/德奧菲（Panza/d'Offay）模式，採取「部分捐贈、部分購置」的方式（見附件二）。

(ii) 另一件重要之事，是直接從畫廊、拍賣會、藝術家及私人收藏家購入藝術品，以及靠收藏家和藝術家捐贈和遺贈個別作品，以補上述那些藏品之不足。

11 M+亦會直接委約藝術家創作各種有潛力納入館藏的作品。這些做法清楚顯示，蒐羅 M+的館藏是個自然演進和變動不居的過程，策略只能在部分地加以囿限。

## B. 有先見之明的收藏

12 「及早購藏還是等待歷史驗證？」——這是重要的策略性問題，但答案很視乎館藏中已有甚麼藏品，尤其是從捐贈所得的藏品。大體來說，大家看一下擁有世界級藏品的歐美藝術機構，就知道它們會盡早購置藏品，這種做法的風險是：有些納入館藏的藝術品，從歷史角度看在當時或許並不「重要」。而普遍的看法是，只要有一成納入收藏的作品，日後能成為有歷史價值的藏品，這種風險還是很值得冒。這並不代表揀選及購置藏品時無須嚴謹行事。然而，根據第 18 至 22 段所述的模式，相較於外圍地區（亞洲以外），收藏核心地帶（香港）的作品更應獲賦予較大靈活性。

## C. 收藏的優先考慮因素

13 M+收藏策略會受以下優先考慮因素影響，包括：（I）三大主要關注事項，即年代、地域，以及反映視覺文化複雜性的各範疇，以及（II）與作品質素和性質有關的七大購藏準則中的一項或多項。

### （I）主要關注事項

#### 藏品的時期

14 「M+將成為嶄新的文化機構，其使命是從香港、當下的角度出發，配合宏觀及具國際性的視野，專注於收藏以及展示二十及二十一世紀的視覺文化。」（2006 年博物館小組報告）

15 要如上引的博物館小組文件所說，以「當下的角度」收集藏品，則須靈活看待藏品構成所代表的時代。這表示，整個館藏上溯至多久之前的時代，或者下述每一範疇的藏品應有多全面，其決定因素應當和將會是：各自的作品和領域，以及所屬意的展示邏輯。收藏本身並非最終目標，所以決定收藏甚麼的準則，應是我們期待藏品可以發揮甚麼樣的功能。

16 以「當下的角度」出發收集藏品，不只是收藏最新作品那麼簡單，而是要洞悉文化創作的最新發展，用敏銳的時代觸覺挑選藏品，令所購置的藏品，無論是當代作品還是古物，都能與當代文化現今的潮流、討論和研究息息相關，以達到我們的目標，即建立新型文化機構，以反映香港的文化混雜狀態、當代特點和迫切要務。

17 以「當下的角度」為方針收集藏品，表示每一範疇都有相似的時間起始點，但它們的形成和發展須衡量諸多因素，如整個館藏的總體構成、館藏中不同範疇的優勢與需要，以及面對瞬息萬變的文化景觀，作品具有甚麼當代意義。這最終令我們難以為這些要點定出準確和硬性的年代和時期。另外，大家還要知道，展覽不會受藏品所屬的時期限制。館藏所涵蓋和處理的歷史敘述不斷變化，我們必須利用臨時展覽為外部元素來予以加強和補充。

#### 館藏的地域特點

18 M+的館藏可被視為好幾個同心圓，象徵在這全球化世界中，不同地域之間的相對應關係。藏品的核心將是香港視覺文化，而代表這種香港視覺文化的事物，就是由香港藝術家和製作者創作的重要作品，它們能提供豐富的脈絡，反映這個城市的創意發展；這些核心藏品體現了我們對於實體、視覺及文化的本地特色的重視。

19 涵蓋流行文化的香港視覺文化，是收藏的優先重點，它貫穿於第 6 和第 32 至 34 段所界定的所有三個收藏領域；另外，一些香港本地特有的創意實踐，是具有固有的跨領域和跨國界本質，這也會由香港視覺文化來呈現。這些或許能反映香港獨有的一些實踐在此地區和國際所產生的文化影響，或者一些領域實踐的國際語言，是如何在香港得到表現。M+建立視覺文化藏品的一個重要目標，是要補其他公共機構（見第 35 段）擁有的藏品之不足。對於在香港其他公共機構付之闕如的收藏領域，尤其是建築，M+會盡力廣泛深入地蒐羅收藏。

20 由這個焦點向外擴展，將是來自中國其他地區豐富和包羅廣泛的視覺文化藏品。而亞洲其他地區的藝術品也應大量納入，以反映這些地區之間的聯繫，這是很自然也十分重要的一點。本館的目標是蒐羅一批有分量的東亞視覺文化國際藏品。香港是聯繫東亞、東南亞和南亞的樞紐，這個館藏利用這種地利優勢，致力反映亞洲鄰近地區的豐富多彩的面貌和廣闊涵蓋範圍。

21 從香港、東亞、東南亞和南亞這些內圓再往外延伸，本館藏品會反映本地、亞洲區和全球文化生產網絡的歷史意涵，以令觀眾更細緻了解亞洲不同地區的文化混雜情況，以及它們與世界其他地區的關係。

22 在選擇來自亞洲以外的視覺文化作品時，我們行事必須有策略和精準。這絕非各自為政的操作，而是以聚焦的方式蒐羅館藏。因此，對於某位藝術家和/或某件作品為何應納入館藏，必須提出充分的理據和（或）詳細說明。例如，藝術家/創作者因遷移或定居而與香港、其周邊地區及亞洲有直接關係，會是合理的理據。對於我們所在地區的藝術家和製作者有重要影響，以及受到源自亞洲的視覺文化和哲學的靈感啟發，也可成為充分理由。此外，我們所在地區的視覺文化與亞洲以外的某些作品之間，若有在美學、形式和哲學上有類同或近似之處，可以作為把作品納入館藏的重要原因。

#### 重點領域

23 近年來，視覺文化中最引人入勝的作品或元素，多半來自設計及建築、流動影像、視覺藝術這些不同領域交會之處。在全球許多地方，都可以看到這種跨領域的創作方向，但亞洲特別是香港靈活多變的創作氣氛使之更形加強，在亞洲和香港，不同專業和領域之間的協作與跨界交融，成為許多實踐的常態。這點在一個現象中也清晰可見，那就是流行文化、通俗物質文化、印刷文化和傳媒文化等在香港根基深厚的各層面，與設計及建築、流動影像和視覺藝術有成果豐碩的關係，並與一個或以上的這些領域互相重疊。把香港視覺文化列為第四個重點領域，並把流行文化包含於其中，將更為強化和固定這種情況。

24 不同類型的視覺文化之間的關係已日趨複雜。由於這種發展趨勢，視覺藝術與其他視覺文化範疇之間原本涇渭分明的界限（這種分野主要源自西方）業已重新建

構。今天許多藝術生產方式或其他創作形式，都可歸入多種不同類別，而 M+藏品正要反映出這些跨領域模式內的重要交流有何意義。

25 M+採取這種嶄新和較為全球化的「藝術」概念，再結合靈活的「跨界別」意念，以此為方向蒐羅 M+的藏品，並以之為入門路徑去或獨立或整體地研究和探索視覺文化的不同層面，同時保持每一類型和實踐方式的特點和歷史。

26 現今新概念、新科技和生產方式急速發展，在所有視覺文化範疇，可供收藏的媒介主要有素描、電子媒介、電影、版畫、裝置藝術、無形創作品、繪畫、攝影、印刷品、雕塑、模型、檔案，以及大量生產的物品，但也不限於上述這些。這些媒介每一種都需要截然不同的保存要求，因此必須仔細記錄它們所需的方法，以便給予特殊的保護。

27 因此，當務之急是要為性質短暫的藝術品制定清晰的收藏策略。在當代藝術生產中，表達的模式日新月異，如以時間為基礎的藝術作品或表演藝術，又或者由容易變質物料製成的作品，都已經成為影響和界定當代藝術歷史走向的重要潮流。期望某一物件或藝術品會永久存在的想法，已愈來愈受人質疑。雖然有些博物館原則上不會收藏壽命短暫的作品，但 M+認為應以作品在藝術和文化上是否重要來評價它，而並非其是否能長期存在，並尊重藝術家在構思某件作品或物件時，希望它具有的性質，我們會小心記錄各種相關的保存需求。

28 香港其他公共機構，可能已有不少某些視覺文化領域的藏品。M+支持以長期和短期借用的方式，向其他機構借來展品，以有效地運用資源，並避免不必要的重複。

### 收藏領域

29 M+的藏品不只限於下列領域的物品。另外，有鑒於不同領域之間的相互關係愈來愈密切，部分所列的作品或媒體類型，並非專屬於某一領域或類別，而是可歸入多於一個的下列領域。



30 每一領域的藏品都會附有資料檔案，包括草圖、短期印刷品、研究模型、視聽材料，這些東西對於記錄和詮釋作品發揮很大作用。

31 隨着 M+ 策展團隊的專業知識增加，館方會逐漸就每個領域制定具體的路線圖。

#### (a) 設計及建築

32 蒐羅設計及建築藏品的原則，是既視「設計」及「建築」為類別，又視之為過程，透過製成品及物料，反映橫跨不同領域的設計實踐的脈絡和維度，這些領域包括建築、傳達設計、工業設計、家具、室內設計、時裝及數碼化設計，並且揭示它們在社會/文化/科技方面的意義。

#### (b) 流動影像

33 影像藏品包括錄像、電影、實驗電影、紀錄片、動畫和數碼媒體，藉以探索藝術、歷史、科技和影像媒體的創意運用，以及這種媒體與當今議題的關係，還有它對於促成公眾討論的作用。

#### (c) 視覺藝術

34 視覺藝術藏品覆蓋廣泛的媒介，從繪畫、水墨、雕塑、裝置、印刷品、素描和攝影，乃至可變媒介和以時間為基礎的作品，如表演藝術、錄像、數碼和聲音藝術，這批藏品反映今天藝術創作的重大歷史發展和日益擴大的界限。

#### (d) 香港視覺文化

35 香港視覺文化是在設計及建築、流動影像和視覺藝術以外的第四領域，與這三者相輔相成。在原有三個者之外新增的這一領域，在地域和主題上有特定針對性，而關於其定位，有一點必須知道：香港一些具規模的公共文化機構，都已投入大量資源蒐羅可界定為流行文化的藏品，而 M+ 視流行文化為香港視覺文化的重要部分。具體來說，香港文化博物館、香港歷史博物館和香港電影資料館，已有不少與電影、流行文學人物、電影明星、時裝、漫畫、印刷品、平面設計和攝影等相關的藏品。在設計

及建築、流動影像、視覺藝術這三個 M+原有的收藏領域中，以及在許多包括這三個領域的媒介中（見第 26 和第 32 至 34 段），流行文化都是常見的固有元素，它還包含在香港視覺文化這個大類別之內。藉着強調可以用跨領域和國際的角度來加以詮釋，以及把流行文化置於更大、更龐雜的香港視覺文化領域之內，M+會提出新方向來處理這個本地相關機構已涵蓋和處理的豐富題目。若與其他機構的興趣有重疊之處，M+會致力與它們定期溝通，分享關於購藏的資訊，以避免工作重複和浪費資源。除了收藏，M+還致力舉辦主題展覽和其他公眾節目，以反映香港視覺文化的跨國本質和影響。

## （II）收藏準則

### 出色的創意與美學質素

36 所購藏的藝術品、設計作品或電影作品的創意與美學質素，應是其所屬的創作類別、藝術風格或歷史時期中，以及其所屬的特定文化傳統中，最出類拔萃者。作品應能顯示某一特定技巧的重要發展，體現卓越工藝和製作手法，並增進人們對某類藏品創造過程的了解。

### 歷史與紀錄方面的重要性

37 作品應具有下述在歷史與紀錄方面的重要性：應對博物館所藏的藝術、設計、建築、流動影像作品的歷史有重大貢獻；應由重要藝術家或創作室創作、並且製造年份可考的作品；有顯著的來源出處，關乎重大的社會、文化或政治事件；能為某一產業及（或）行業的運作方式提供證據；因關乎超卓創意、知識探索、社會評論，以及研究與教育價值等原因，而被視為十分重要。作品應有助我們更了解館藏中的其他藏品；能為某種生活方式提供記錄；能以特別令人回味方式，反映某一時期的品味。

### 建立館藏

38 今天 M+館藏已有了穩固的基礎，這全賴藝術家、創作者和收藏家慷慨捐贈重要藝術品，M+的目標是加倍努力，籲請更多人向本館捐贈藝術品。

## 起催化作用

39 館藏的質素高低與否，不是單靠個別藝術品的品質，亦視乎以不同組合方式把這些作品放在一起時，它們可以如何述說二十及二十一世紀視覺文化的多元故事。建立館藏是逐步積累的過程，現有藏品將影響日後的收藏方向。

## 狀況

40 要納入館藏的作品，其狀況必須是該類作品中最佳者，如需要修復作品，亦應在不損害作品原本特質的原則而完成。策展人會評估考慮納入藏的作品的情況，有必要時徵詢修復專家的意見，以確保它們日後適合在博物館展出。

## 歸屬問題與真確性

41 對於所有建議納入收藏的藝術品，策展人員有責任盡量準確地確定其歸屬與真偽。若得知藝術品是以非法方式收藏和取得，必不可購入或建議館方購置。

## 合法所有權

42.1 作品應有合法所有權，並且可不受阻礙地獲得，不帶任何約束或限制條件。若約束和限制條件不可避免，而館方又認為可以接受，則須視乎該藝術品的購買價格或價值，由 M+董事局或西九管理局董事局批准。對於考慮購藏的作品，必須盡一切努力確定其合法所有權及來歷出處。捐贈者簽署捐贈契約之日，或以財務安排購藏的作品完成付款之日，即所有權轉移之時。我們依據 M+藏品管理政策第 1.3 章（見附件三）所列的原則，制定了盡職調查政策和具體程序，並會予以遵行。

## 授權協議

42.2 若某些作品因性質所限，其合法所有權在 M+收藏該作品後無法讓渡，則可藉獲取授權協議的方式來收藏。這種作品包括但不限於電影、錄像和其他數碼作品。授權應是永久、不可撤銷，並且最好是容許再轉授權。

42.3 若以授權協議方式收藏作品，相關策展人須提出書面說明，列舉獲取該授權協議之理據。此類收藏將根據本政策所列之程序審批。

## 程序與收藏之授權

### A. 收藏條件

43 M+可以通過購買、捐贈、遺贈、交換、轉讓、授權或委約等方式獲得藏品，而所動用的資金可以是本身的資金，或者指定供收藏之用的外界捐款。建議收藏的作品須經策展購藏小組嚴謹檢視和仔細討論，小組成員包括 M+副總監及總策展人和其他相關策展人員。必要時，M+博物館館長也應加入小組。所有建議購置的藏品，均須得到 M+博物館館長同意後，才能呈交上級審批單位批核。

44 長期借用藝術品通常是替代藝術品捐贈的做法。一般來說，如果擁有藝術品或特定物品的團體，並非不能出售作品的博物館、信託基金或其他相類似組織，M+不會向這些團體長期借用藝術品。否則博物館可能會淪為「櫥窗」，被用作展示日後放到市場買賣的藝術品，耗用博物館的資源成本（保險、修復等）為該藝術品作認可及驗證。世界各地主要博物館大都採取這種嚴格態度對待長期借用藝術品。M+藏品管理政策第 3.3 章（見附件四）已詳列長期借用藝術品的安排。

45 博物館決定購置藝術品時應堅定不移，不應因為一些實際問題，例如儲存限制、安裝規範或其他類似問題，而放棄收藏某些重要或主要作品。

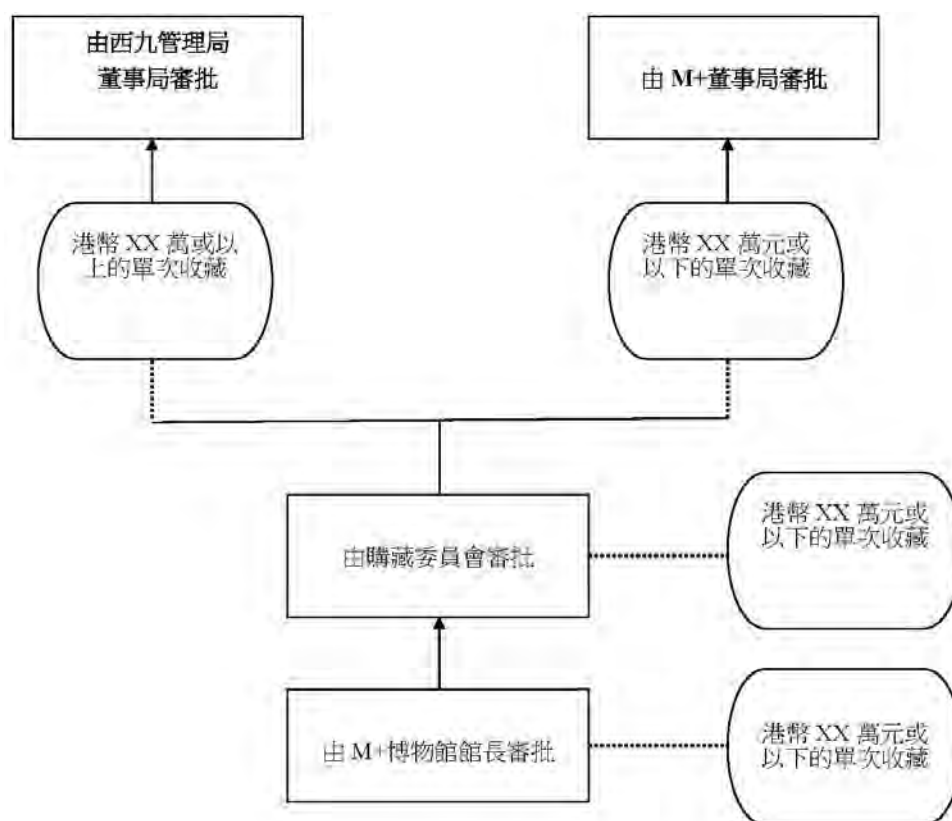
46 收藏的授權和程序會因藝術品價格或公平市值而有所不同，惟收藏準則維持不變。

47 館藏的發展，必須依循策展人員的建議和指導，並須符合博物館的政策和功能架構。策展人員的建議，應當是以其專業知識和書面說明所列舉的研究為依歸。建議收藏的藝術品會依照收藏準則所列適用的標準來評核，策展人員同時亦須對建議收藏的藝術品進行盡職調查，這屬收藏程序的一部分。遇有特殊情況，有關策展人員須在對收藏建議作出最終決定之前，準備一個案例研究以供討論。M+副總監及總策展人將負責監督盡職調查之程序。

## B. 收藏程序及授權

48 購買或由捐贈或遺贈獲得的作品，須視乎單次收藏<sup>1</sup>作品的購買價或公平市值，由不同級別的審批單位<sup>2</sup>批核：

- 價格/價值在港幣 XX 萬元或以下的收藏，由 M+博物館館長審批。對於 M+博物館館長在兩次購藏委員會會議之間有權批准的總購買價格/價值，購藏委員會可隨時調整其上限。<sup>3</sup>
- 價格/價值在港幣 XX 萬元或以下的收藏，由購藏委員會審批
- 價格/價值在港幣 XX 萬元或以下的收藏，由 M+董事局審批
- 價格/價值在港幣 XX 萬或以上的收藏，由西九管理局董事局審批



<sup>1</sup> 如果作品是個別地（而非一組不可分割的作品的一部分）出售，並且個別定價，那麼每件作品都會被視為單次購藏，即使在單次交易中向同一賣家同時購入兩件或以上來自同一藝術家的作品。

<sup>2</sup> 根據西九管理局的授權指南。

<sup>3</sup> 臨時購藏委員會和購藏委員會分別在 2014 年 9 月底和 2016 年 5 月 10 日把相關總購買價格/價值設定為不多於港幣 XX 萬元。

## 書面說明

49 所有由 M+博物館館長以及購藏委員會審批的收藏，必須提交書面說明。M+博物館館長須每半年向 M+董事局和西九管理局董事局報告經其批准之收藏。

50 在需要購藏委員會、M+董事局或西九管理局董事局審批收藏建議時，每件建議收藏的藝術品，都須付書面要求批准及書面說明以供討論，書面說明須附上作品照片，以及解釋和說明其背景資料的影像。在提出收藏建議之前，每件建議收藏的作品均須經策展人員或館方指定人員檢驗。

51 書面說明的內容包括：

- 基本目錄資料
- 適用於被考慮收藏的作品的的所有準則
- 藝術家履歷（如適用）
- 解釋作品對館藏有何重要性的論述
- 建議收藏的作品的市場價格簡介，以及經議價後博物館可享的減幅，或捐贈品的價值
- 作品購買價格或公平市值的證明，這適用於特殊情況，如高價格的作品（來自二級市場價值為港幣 XX 萬元，或來自一級市場價值為港幣 XX 萬元）
- 對於修復、儲存及安裝和拆卸等後續成本的估計，這點適用於特殊情況，例如大型裝置作品
- 修復情況報告——這點適用於特殊情況，如非常脆弱或極易受環境影響的作品

52 對於超過 M+博物館館長審批權限的作品，如獲有關審批單位出席及投票的成員中過半數支持，即通過收藏該作品的建議。

53 關於上述的港元金額上限，「購買價格」是指購置希望納入館藏的作品交易金額，包括拍賣行佣金（如適用）。

54 若定出公平市值的唯一原因，是要確定作品該由哪一個審批單位批核，則可由 M+博物館館長粗略估計該價值。

C. 收藏港幣 XX 萬元或以上作品之程序（單次收藏）

55 所有呈交購藏委員會考慮的收藏建議，均須由策展人提出，並得到 M+副總監及總策展人推薦和 M+博物館館長批准。向購藏委員會推薦作品的策展人，須提交前述之書面說明，並參與購藏委員會的所有審議討論。

56 作品如有必要進行獨立評估，購藏委員會須通過決議，採取必要程序要求由無利益衝突的（I）專家顧問或（II）認可的藝術品經銷商或拍賣行協助評估。

57 不同級別的審批單位可為收藏談判設定條件和價格上限。所有談判均須按照已批准之價格和審批單位設定之條件及價格上限，由 M+博物館館長委任之 M+成員進行，另須有由 M+博物館館長委任之見證人在場，這名見證人可以是另一名 M+成員、西九管理局其他部門的高級人員，或者購藏委員會成員。談判的重點和結果須記錄在案，並向審批單位報告，如情況許可，談判小組在完成交易前應尋求審批單位原則上批准。

58 所有經購藏委員會批准、價值港幣 XX 萬至不多於 XX 萬元的作品，會提交 M+董事局批核；價值港幣 XX 萬元或以上的作品，則會呈上西九管理局董事局審批。視屬何種情況而定，M+董事局或西九管理局董事局會擔當「購藏委員會」的功能，成為負責審批收藏建議的單位。

59 對於須由拍賣購入的藝術品，若其金額為港幣 XX 萬以上至 XX 萬元，M+須向購藏委員會委員會成員提交附有圖片的說明摘要；若金額為港幣 XX 萬以上至 XX 萬元，M+須向 M+董事局提交有關文件；如金額為港幣 XX 萬元或以上，有關文件則須呈交西九管理局董事局以決定競投條件，例如獲批准的價格，以及包括所有拍賣行佣金和稅款的價格上限。相關審批單位可召開電話會議，以決定 M+是否競投和競投條件，並在必要時尋求審批單位給予進一步指示。競投將按照購藏委員會/ M+董事局/ 西九管理局董事局定下的條件，由 M+團隊成員或由 M+博物館館長指定的人士進行，並

由 M+博物館館長指定的見證人在場見證，此見證人可以是另一名 M+成員、西九管理局其他部門的高級人員，或者購藏委員會成員。如 M+博物館館長委任專業代理人代表 M Plus Museum Limited 競投拍賣，則其佣金將計入購買該藝術品成本的一部分。採用的競投方式（包括電話競投、親身到場、委託競投、網上競投或其他方式，如博物館人員親身出席拍賣會，並以電話向投標代理人發出指示）將視乎個別情況而定。

60. M+管理層會每半年向 M+董事局及西九管理局董事局報告所購入或獲捐贈的藏品，並至少每年一次按地區和藏品範疇，提交一份 M+藏品分析，俾使董事局成員知悉。

#### D. 委約作品的購藏程序

61 對於所有由館方委約的作品，M+會要求獲得優先購買權。作品完成後的決策過程，會按照收藏或捐贈建議的相同方式處理。與作者商議後的最終價格，將扣除已由 M+支付的製作費用。

#### E. 管治

62 西九管理局已成立藏品信託為藏品的合法擁有者以持有館藏（以及其他收藏及收藏品），藏品信託在法律上獨立於負責 M+日常管理和運作的法律實體。

#### F. 共同持有權

63 M+只會在特殊情況下考慮共同持有權。在這種情況下，為免出現不明確之處，協議詳情和各方的權利與義務都會清楚記錄在案。

#### **藏品註銷與處置作業**

64 所謂處置作業，是指永久結束 M+館藏中某作品的藏品身分，這種做法只會在特殊情況下執行。如果對某作品實行處置作業，有違 M+以購買、捐贈、遺贈或其他形式獲得作品時所定的條款，則該作品不會被處置。另見 M+藏品管理政策第 2 章（附件五）。



- 65 出售藏品所得的款項會撥入藏品信託以供購買 M+館藏之用。
- 66 在出售由捐贈或遺贈獲得的藝術品後，以其所得收益購入的藏品，將仍冠以原捐贈者或遺贈者的名義。
- 67 此外，註銷藏品會以「註銷博物館藏品條件之總原則」為依據，該原則已列入國際現代藝術美術館和收藏委員會於 2009 年 11 月 10 日在墨西哥聯邦特區舉行大會通過的決議之中。

### 操守及標準

- 68 M+在搜集藏品的過程中，須以負責任的態度行事，以保存人類藝術和文化遺產為己任。禁止從事非法、有違道德或不負責任的藝術和視覺文化作品交易。M+尤其關注館藏中的藝術品必須有合法所有權，並且出處確實無訛，符合國家及國際的道德標準。
- 69 M+不應以與作品的品質或重要性無關的原因為由而不予收藏，如藝術家、設計師或作家的性別、種族、政治聯繫、民族或宗教信仰。
- 70 (i) 對於一切與收藏相關的活動，M+博物館館長、博物館員工、購藏委員會、M+董事局，以及西九管理局董事局成員和任何其他負有責任的人士，均應盡力及早預計和處理任何有利益衝突，或可能發生利益衝突的情況，無論這種的利益衝突是直接還是間接的。與收藏建議有衝突的所有利益關係，都須在與相關收藏建議的討論開始前，以書面形式向 M Plus Museum Limited 申報；而提交西九管理局董事局的收藏建議，則向西九管理局申報。涉及利益者不會被要求退出相關會議，但不會被計入會議法定人數。該人士不應在任何關於該收藏建議的問題中投票，不應影響或試圖影響收藏決定，不應利用或企圖利用所得信息圖利，或使 M Plus Museum Limited 和西九管理局以外的團體或人士得益，令 M+蒙受損害。如所申報的是重大利益（由審批單位的主席判斷）或是直接金錢利益，申報人應退出會議，並將所有相關文件退還審批單位的秘書。如秘書在舉行會議前，已得知某成員涉有直接金錢利益或重大利益，則不應把相關文件交予該人士。所有關於利益衝突的個案和處理該衝突的決定，都應在會議紀

錄中記錄在案。如有任何 M Plus Museum Limited 和西九管理局員工，被發現濫用其職位，或違反上述有關利益衝突的要求，將受紀律處分和（或）被即時解僱。如有任何僱員和董事局/委員會成員被發現濫用其職位，或違反上述有關利益衝突的要求，將受刑事制裁，如被控以普通法中公職人員行為不當的罪行。

(ii) 西九管理局行政總裁、M+博物館館長、博物館員工，以及能接觸有關藏品機密資料的西九管理局員工（相關西九管理局員工），若其私人收藏藝術品活動與博物館收集藏品的活動並無利益衝突，則此等人員的私人收藏活動是容許的。所有博物館員工及相關西九管理局員工，須每年向 M+博物館館長申報其私人購藏、每件價值超過港幣 X 萬元的藝術品或設計產品，以及從何購入這些物品；另外，其私人售出、每件超過港幣 X 萬元的藝術品或設計產品，同樣須要申報。西九管理局行政總裁和 M+博物館館長須每年向 M+董事局主席申報其私人購藏、每件價值超過港幣 X 萬元的藝術品或設計產品，以及從何購入這些物品；另外，其私人售出、每件超過港幣 X 萬元的藝術品或設計產品，同樣須要申報。

71 關於收受利益和禮物，M+博物館館長和博物館員工應遵守西九管理局「員工守則」內的有關規定。簡單來說，除非事先獲得西九管理局董事局特別許可，M+博物館館長和博物館人員不得以職務身分，收取來自與 M Plus Museum Limited 或西九管理局有商業往來人士的禮物或利益。若 M+博物館館長和博物館員工在私人情況下，獲與 M Plus Museum Limited 或西九管理局有公務往來之人士，向其提供禮物或利益，他們應向西九管理局董事局授權的人員（「指定人員」）申請許可。若 M+博物館館長和博物館員工在私人情況下，獲與 M Plus Museum Limited 或西九管理局沒有公務往來之人士，向其提供與藝術或博物館有關的禮物或利益，他們應向指定人員申報該等禮物或利益。指定人員即西九管理局行政總裁或由其授權之人士。

72 收藏品的金錢價值，無論是購買價格還是捐贈或遺贈品的公平市值，均只限由 M+博物館館長披露。

73 如賣主、捐贈者或遺贈者要求將收藏品的價值保密，M+博物館館長應徵詢西九管理局總法律顧問的意見，有必要時徵詢外部法律顧問的意見。

74 除非得當事人同意，M+不應公開捐贈者或遺贈者的身分。

#### 捐贈及遺贈條件

75 M+不接受附帶條件的捐贈或遺贈藏品，除非該等條件獲 M+董事局批准，如金額超過港幣 XX 萬元，則須得到西九管理局董事局批准。

#### 收藏政策檢討

76 購藏委員會及 M+董事局應最少每兩年一次檢討本收藏政策，任何修訂均須得到 M+董事局批准（若修訂涉及西九管理局董事局在收藏方面的角色，或關乎會影響到財務控制和管治的事項，則須先諮詢西九管理局董事局）。任何已批准的修訂均須向西九管理局董事局報告。

參考文件

澳洲國立美術館 2006 年購藏政策

新西蘭蒂帕帕國立博物館 2008/2009 年報

加拿大國立美術館 2011 年購藏政策

美國藝術館館長協會 Professional Practices in Art Museums 2011 年版

愛爾蘭現代藝術博物館購藏政策及程序

法國國立現代藝術博物館龐比度中心購藏政策

朱塞佩·潘札·德·畢歐莫伯爵（Count Giuseppe Panza di Biumo）是重要的收藏家，蒐集早期美國抽象表現主義、早期普普藝術、美國簡約主義，光與空間藝術，以及概念藝術。他於 1984 年與洛杉磯當代藝術博物館和 1991 年與古根漢美術館的交易，成為私人收藏家向博物館轉讓重要藏品的楷模。這兩間博物館向這位收藏家支付了估計約兩成至兩成半市價，既代表博物館的承擔，又補償收藏家當初購入藏品的大約費用。支付的金額（分別為一千一百萬美元及三千萬美元）在博物館的規模下仍是一重大的金額。

安東尼·德奧菲在 1980 年至 2002 年間在倫敦擁有一間著名畫廊。在 2006 年，蘇格蘭國家美術館及泰特美術館以二千六百五十萬英鎊，由德奧菲那裏取得共七百二十五件的藏品。這批藏品當時市值一億二千五百萬英鎊，亦即館方只花了市值的百分之二十一點五。2000 年，著名德籍猶太裔畫廊負責人兼收藏家海因茨·貝格魯恩以一億二千萬歐元向德國柏林市賣出一批他度藏的現代藝術傑作，包括畢加索、阿爾伯托·賈科梅蒂、喬治·布拉克、保羅·克利和亨利·馬蒂斯的作品，價格僅市值的十分之一。貝格魯恩藏品現為柏林國家美術館館藏的一部分，還有一家博物館以他的名字命名。

### 1.3 盡職調查、真確性、合法所有權、來歷出處

（參閱《M+收藏政策》第 41 段及 42 段）

依據國際博物館協會的《專業倫理守則》（2017 年）和國際檔案理事會《專業倫理守則》（1996 年）所制定的準則，M+ Ltd.應履行妥善的盡職調查，確保它收藏或借來的所有作品，皆有清晰無瑕的來源出處，藉以保障 M+ Ltd.並最終保障 M+ Collections Trust 不會涉及可能出現的擁有權爭議。盡職調查既適用於收藏，也應盡一切可能的努力，同樣應用於借入的藏品。

M+ Ltd.在收藏某件作品之前，須盡力嚴謹查證其來歷出處，以確定 M+ Ltd.能取得其完整所有權。這種調查包括（但不限於）：

- 該作品所有權的歷史
- 該作品曾保存在甚麼國家及其時間
- 該作品的展覽歷史（如有）
- 該作品的出版紀錄（如有）
- 除了擬向其購買的賣家或捐贈人外，是否有任何人、公司、政府聲稱擁有該作品的所有權
- 該作品是否出現在相關的被盜藝術品數據庫
- M+ Ltd.是在何種情況下獲得收藏該作品的機會

對於所有收藏和借來的藝術品，M+ Ltd.在批准收藏和借入之前，應盡力向賣家、捐贈者和借出方索取關於其所有權歷史的一切資料，以及準確的書面紀錄。從這種研究所得的紀錄，應直接用作最終決定是否收藏或借入作品的依據。

如有必要，M+將盡一切努力擴大盡職調查的範圍，不局限於由賣家、捐贈者或借出方提供的資料，以確定該作品完整的擁有權歷史。

並非所有作品都有完整的擁有權歷史，或其來歷出處中全無空白之處。作品並不因此就必然不能收藏或借入。在這些情況中，是否收藏或借入該作品的決定，應考慮到缺乏擁有權紀錄所帶來的相關風險大小。《收藏政策》第 42 段提供有關收藏的規定：

「若〔合法所有權的〕約束和限制條件不可避免，而館方又認為可以接受，則須視乎該藝術品的購買價格或價值，由 M+董事局或西九管理局董事局批准。」

在考慮收藏檔案藏品時，以上所列的決定因素同樣適用。詳細指引載於程序手冊中有關檔案的部分。

### 3.3 長期借用

長期借用是指長達數年的藝術品借用，而提出長期借用的建議，常用於代替捐贈。

《收藏政策》第 44 段描述了可考慮長期借用作品的決定因素。

從館藏中長期借出作品，應依照與所有外借藏品相同的條件，但應受借用協議規限，而此協議會每三至五年檢討一次。

為確保長期借出的藏品得到適當的展示和標明借出方的資料，M+可要求借入方在借用期內，提供有關長期借出作品的最新攝影紀錄和狀況報告。另外亦可安排現場探訪，以確保長期借出的藏品是以適當方式展示，並準確標明借出方的資料。

M+ Ltd.也應考慮以借用期長達十年的方式長期借入作品。對於長期借入的作品，應在借用協議中訂明最初的借用年期，不可不設定期限。借用期屆滿後，如雙方同意可予以續借。



## 2. 藏品註銷與處置作業

如《收藏政策》第 64 至 67 段所說：「所謂處置作業，是指永久結束 M+ 館藏中某作品的藏品身分，這種做法只會在特殊情況下執行。」（第 64 段）而「註銷藏品會以『註銷博物館藏品條件之總原則』為依據，該原則包含在國際現代藝術美術館和收藏委員會於 2009 年 11 月 10 日在墨西哥聯邦特區舉行大會通過的決議〔2011 年 6 月修訂〕之中。」（第 67 段）

根據管理協議，M+ Ltd. 有權代表 Collections Trust 從其館藏中註銷藏品。然而，這須按照信託契約內的條款進行。要把某作品從 Collections Trust 中註銷，須事先得到西九管理局、M+ 董事局、博物館館長和保護人（如信託契約所規定）書面批准方可進行。在獲得各方批准後，註銷藏品的建議須得到 M+ Collections Ltd. 董事會大會一致通過。

決定某一作品應否註銷，所根據的標準包括但不限於以下各項：

- 該作品不再與 M+ 的使命相關（所有作品須在創作者過世五十年後，方可考慮註銷）
- 該作品屬於多餘或重複，並且無助於研究或學習
- M+ 接到法庭命令，要求將該作品歸還原來和合法的擁有者；或 M+ 認為歸還該作品，符合 M+、M+ Ltd.、M+ Collections Ltd.、Collections Trust 或西九管理局的利益。
- M+ 無法以負責任的方式保存該作品，或者妥善照料或保存該物品過於困難，或無法做到。

對於已註銷的作品，處置方法有幾種，包括但不限於轉讓、出售或交換。來自已註銷作品所得的一切收入，將用作購置其他作品之用。

**M+預算及財務委員會**

**職權範圍**

M+預算及財務委員會的職權範圍如下：

- a. 在提交 M+的年度業務計劃及機構計劃予 M+董事局核准之前，先審閱並通過有關計劃；
- b. 根據財務預算檢討季度財務表現；
- c. 確保 M+管理層制訂有關財務監督的政策，並將其納入財務框架；
- d. 找出與 M+業務相關的重大財務風險；
- e. 在審計 M+的法定財務報表之前，先審閱有關報表；
- f. 因應需要與核數師會面，以確保重大財務事宜得到處理；
- g. 監督任何其他重大財務事宜；及
- h. 因應需要向 M+董事局及其他管治團體提供相關報告。

## M+企業及合伙業務委員會

### 職權範圍

M+企業及合伙業務委員會的職權範圍如下：

- a. 通過 M+在商業方面的整體策略，包括零售、餐飲、活動租賃及舉辦、出版、授權和贊助。
- b. 通過有關零售、餐飲的營銷政策及程序。
- c. 通過餐飲合伙業務策略和邀請合作伙伴的方法。
- d. 通過選擇出版機構的策略。
- e. 通過有關活動租賃及活動舉辦的定價結構。
- f. 通過商品及服務的贊助政策，並監督邀請贊助商的流程。
- g. 就成立 M Plus Museum Limited 附屬公司（「M+企業」）之事宜向 M+董事局提供意見，包括但不限於：
  - (i) 創建 M+企業；
  - (ii) 制訂 M+企業的管治架構；
  - (iii) 建議理想的架構並提出過渡計劃；及
  - (iv) 擬訂 M+企業章程／常規以供 M+董事局審議。
- h. 按要求向 M+董事局及其他管治團體提供報告。

M Plus Museum Limited  
**藏品管理政策**

2014年2月17日經西九文化區管理局董事局通過

2019年12月11日 M+董事局批准最新修訂

# 目錄

釋義

目的

背景

綱要

章節

1.	收藏與藏品登錄	10
2.	藏品註銷與處置作業	13
3.	借展	14
4.	交予本館託管之物件	17
5.	藏品修護、照管與保存	17
6.	風險管理與保險	18
7.	文件紀錄、藏品紀錄和清單	19
8.	接觸藏品	20
9.	權利與複製	21
10.	藏品管理政策之檢討	21
	附錄一	21

## 釋義

除非在文中語境另作別解，本政策中重要用詞釋義如下。

- **藏品登錄**——把物件正式納入博物館館藏的過程。博物館獲得一件物件而且其實體擁有權完成轉移到博物館後，就會予以正式登錄。**已登錄入藏**即表示已完成上述程序。
- **登錄日期**——購入物件付款之日期，或捐贈物件的捐贈契約獲副署之日期。
- **收藏**——獲得物件的合法所有權以將之納入館藏的過程。這包括靠購買、捐贈、遺贈、委託、部分購買 / 部分捐贈、惠允捐贈，以及以捐款購買所得的藏品。
- **收藏檔案**——與物件收藏有關的所有資料、通信和文件紀錄的檔案。
- **收藏政策**——M+制訂的《收藏政策》包含有關蒐羅M+藏品的宏觀策略和程序，此政策經西九管理局批准，並不時修訂。
- **管理局或西九管理局**——西九文化區管理局的簡稱。
- **借入方**——向物件的合法擁有者要求借入該物件的一方。外借展品時，借入方是指要求借用本館藏品的機構或獲批准一方。借入展品時，借入方是向外界機構或人士要求借用物件的M+ Ltd.。
- **編目**——根據國際博物館協會或國際檔案理事會等組織所制定、有關博物館和文獻檔案的國際通行準則，有系統地記錄館藏物件的資料。
- **館藏 (或M+藏品系列)** ——M+所有已登錄入藏的物件，包括M+藏品、M+希克藏品、M+檔案藏品和M+圖書館特藏。
- **藏品管理系統**——存放物件編目資料的電腦資料庫，是該等資料的權威來源（現在使用的是博物館系統「The Museum System」，簡稱TMS）。
- **狀況報告**——描述物件的物理和概念完整性之報告，查證其物理狀況，並評估其脆弱程度。情況合適時，此報告應文字與圖片兼備，使用標準化詞彙，可能的話採用科學記錄方法。
- **版權**——創作品作者專有的法律權利，用以管理該作品的複製、演繹、傳播和「向公眾展示」。

- **修護**——旨在保護文物，並使之可為現今和未來世代接觸的一切措施和行動。修護包括預防性修護、補救性修護和修復。所有措施和行動都會顧及文物的意義和物質特點。
- **館藏遞送員**——負責確保在包裝、運送、從包裝取出、重新包裝時，以及如須安裝和拆卸時，藝術品得到妥善處理的借出方代表；在檢查借展品狀況時，館藏遞送員亦須按要求在場負責。
- **託管協議**——規範託管物件的委託保管條件的法律契約。
- **託管物件**——不屬於本館擁有，但由於鑑別、研究、檢驗或為了考慮收藏等不同原因，暫交本館保管的物件。保管不涉及在法律上擁有權的讓渡。
- **副總監（藏品及展覽）**——M+副總監（藏品及展覽）
- **副總監及總策展人**——M+副總監及總策展人
- **藏品註銷**——把已登錄入藏的物件，正式從館藏永久移除。
- **捐贈契約**——規範捐贈條件的法律文件，用於藏品捐贈或資助購買藏品的捐款。
- **盡職調查**——在決定採取某行動之前，須盡一切努力徹底查清有關之事實，尤其是在收藏或使用某物件前，須查明該物件的來源和歷史。（國際博物館協會《專業倫理守則》，2013）。
- **ICA**——國際檔案理事會（International Council on Archives）
- **ICOM**——國際博物館協會（International Council of Museums）
- **借入展品**——因臨時展覽、研究或評估等需要交到M+手上，但不屬於M+藏品系列的物件。
- **機構檔案**——由M+檔案室蒐集、保存和公佈的機構檔案。
- **知識產權**——與「非物質」財產有關的一組法律權利。與M+和西九管理局最直接相關的知識產權包括版權、精神權利、出版權、註冊商標、設計權。
- **借出方**——合法擁有借展物件的機構或個人
- **捐贈書**——用於向M+藏品系列捐贈物件的書面文件
- **授權許可**——知識產權持有者根據特定條款和細則向另一方授予權利之協議。
- **借展**——物件從一方暫時轉移到另一方，但不涉及擁有權的讓渡。
- **借用協議**——借出方和借入方之間就借用物件所訂立的契約，具體描述該物件的細節，並列明借用條件及雙方各自的責任。

- **藏品禁止外借期**——不向外借出藏品的一段限定時期。不外借藏品通常是出於一些特定情況，例如裝修工程、建築物擴建、臨時的員工人手調配限制。
- **長期借用**——借用期長達數年的藏品借用，一般為期三至五年。
- **管理協議**——M+ Collections Ltd.與M+ Ltd.在2017年3月30日簽定的管理協議契約。
- **博物館館長**——M+博物館館長
- **M+**——M+博物館
- **M+檔案室**——藏品及展覽部轄下的團隊，負責保存檔案藏品和機構檔案，並為之編目和公諸於眾。
- **M+董事局**——M+ Ltd. 的董事局
- **M+藏品**——M+藏品系列中除M+希克藏品、M+圖書館特藏和M+檔案藏品以外的所有物件。
- **M+檔案藏品**——隨M+藏品系列而納入館藏的檔案資料。
- **M+ 藏品及展覽部（或藏品及展覽部）**——M+轄下的部門，負責範圍包括照管藏品、執行展覽計劃、圖書館和檔案室。此部門由以下小組組成：文獻庫與圖書館、藏品管理（登記、紀錄管理、版權事務）、修復、展覽及陳列展示（展覽管理、設計與佈展），以及國際關係。
- **M+ Collections Ltd.**——M Plus Collections Limited的簡稱，根據《公司條例》註冊成立的擔保有限公司，由西九管理局全資擁有。
- **M+ Collections Trust**——由西九管理局根據2017年3月28日簽訂的M+ Collections Trust Deed成立之信託。
- **M+圖書館特藏**——納入M+藏品系列而其性質屬於出版物的物件，內容不限，不論以文字為本與否，商用或公開流通與否。
- **M+借展小組**——M+員工組成的小組，負責評估所有藏品的借展要求。M+借展小組包括博物館館長、副總監及總策展人、副總監（藏品及展覽）、藏品記錄及管理主管、資深藏品管理主任（借展及展覽），以及相關的策展和修復人員。
- **M+ Ltd.**——M Plus Museum Limited的簡稱，根據《公司條例》註冊成立的擔保有限公司，由西九管理局全資擁有。
- **M+希克藏品**——獲一位瑞士收藏家捐贈及向他購入的一批藏品，涵蓋由1970年代至今的中



國當代藝術作品。

- **物件**——藝術品、器物和物品、檔案文獻，以及出版物。
- **物件檔案**——把M+藏品系列中物件及 / 或其創作者資料有系統地編彙而成的檔案。
- **物件號碼**——賦予已登錄入藏的物件的獨有永久識別號。
- **外借展品**——M+藏品系列物件暫時轉移到另一機構或一方，以供展覽或陳列展示之用。
- **政策**——指會不時修訂的本藏品管理政策。
- **預防性修護**——旨在避免和盡量減少物件未來劣化變質和毀損的一切措施和行動。
- **程序手冊**——由M+編製並不時修訂的藏品管理程序手冊。
- **提案策展人**——負責擬定收藏建議，供相關審批單位考慮的策展人。策展人是直接處理藏品的博物館專業人員，並負責藏品的詮釋、展覽、研究和出版工作。
- **來歷出處**——有關某物件擁有權的歷史，這種文件紀錄有助確定該物件的合法所有權和真偽。
- **購買協議（前稱「購藏協議」）**——規範物件購買條款的法律契約。
- **補救性修護**——為遏止某一或整組物件現有毀損過程或補固它們的結構，而直接施加之上的行動。
- **修復**——為促進觀賞、了解和使用，而直接施加於單一而穩定的物件的所有行動。
- **科學記錄方法**——採用合適和標準化的方法，產生有關物件的準確、全面和永久的紀錄，以助於持續監察該等物件。
- **簡化購買協議**——買賣雙方就購買價值較低物件所用的協議。
- **臨時號碼**——所有由M+保管的物件和已獲建議收藏的物件，都會獲編獨一無二的識別號。物件登錄入藏後，其臨時號碼就會由物件號碼取代。
- **信託契約**——2017年3月28日簽訂的M+ Collections Trust Deed。
- **受託人**——即 M+ Collections Limited。
- **西九管理局董事局**——西九文化區管理局董事局。

## 目的

- 1 藏品管理政策關乎照管物件及與之相配套的文件紀錄。妥善的藏品管理令博物館能兼顧照管藏品的責任、監察任何相關風險，並確保以最有效率方式令藏品惠益公眾。
- 2 本藏品管理政策（政策）之目的為以下述方式盡量減低M+藏品系列蒙受的風險：
  - 定立M+ Ltd.照管和處理M+藏品系列的原則；
  - 指明負責照管M+藏品系列的人員
- 3 本政策是以程序手冊為依據，該手冊載有能將此政策應用到M+日常活動的詳細指示和工作流程。

## 背景

- 4 M+藏品系列由以下機構擁有：
  - 西九管理局
  - M+ Ltd.
  - M+ Collections Trust之受託人M+ Collections Ltd.
- 5 西九管理局是香港特別行政區政府根據《西九文化區管理局條例》（第601章）所成立的法定機構。
- 6 M+ Ltd.是西九管理局全資擁有的附屬公司，負責規劃、設計、營運、管理、修護和其他方式處理M+的藝術文化設施及相關或輔助的設施。
- 7 M+ Collections Ltd.是西九管理局全資擁有的附屬公司，其成立的目的包括：
  - 擔任Collections Trust（見第 10 段）的受託人；
  - 持有M+藏品系列的法律權益，以保障香港社會的利益。

- 8 該受託人委託M+ Ltd.負責M+藏品系列的日常管理。
- 9 西九管理局成立M+ Collections Trust 旨在：
- 以當代視覺文化的發展為重點推動文化發展，藉此令香港社會受惠；
  - 促進世界各地的學習和教育；
  - 令受託人能持有M+藏品系列的法律權益，以保障香港社會的利益。
- 10 現時由西九管理局和M+ Ltd.擁有的M+藏品系列，將會轉移到M+ Collections Ltd.，由它擔當Collections Trust的受託人；新登錄入藏的物件會繼續轉移。根據M+ Collections Ltd.與M+ Ltd.簽定的管理協議，M+ Ltd.會負責M+藏品系列的日常管理工作。

## 綱要

- 11 M+正以立足香港的全球視野，蒐羅一批代表二十和二十一世紀視覺文化的世界級藏品。本政策是管理該藏品的指導文件，藉着相關程序，具體說明和描述某物件在M+ Ltd.和經歷的生命周期。《收藏政策》就收藏策略和收藏程序制定範圍，本政策與之相輔相成，明確指出M+在管理藏品方面所負的責任。
- 12 本政策旨在確保一切與照管藏品有關的重要決定，都能及時作出；所有必需的文件紀錄都能迅速編製或獲得，並且妥為保存。
- 13 本政策所描述的主要藏品管理活動，分列於以下小標題：
1. 收藏與藏品登錄
  2. 藏品註銷與處置作業
  3. 借展品
  4. 交予本館保管之物件
  5. 藏品的修護、照管和保存
  6. 風險管理與保險
  7. 文件紀錄、藏品紀錄和清單

8. 接觸藏品
9. 權利與複製

# 1. 收藏與藏品登錄

## 1.1 收藏

14 如《收藏政策》所述：「M+可以通過購買、捐贈、遺贈、交換、轉讓或委託等方式獲得藏品，而所動用的資金可以是本身的資金，或者指定供收藏之用的外界捐款。」

15 所有物件，無論透過購買或捐贈所得，其提案策展人都須為之撰寫詳細報告，內容包括物件外觀描述、來歷出處、狀況、出版歷史，以及其對M+藏品系列的重要性。物件的狀況，連同在照管與保存方面預計所需的條件，應與M+的修復和藏品管理政策團隊一同合作評估。

16 所有收藏建議均會由策展購藏小組審閱和討論，該小組成員包括副總監及總策展人與其他相關M+策展人，必要時博物館館長也會加入。

17 收藏某物件與否之最終決定權屬於相關的審批單位（博物館館長、購藏委員會、M+董事局或西九管理局董事局）。授權收藏的程序見《收藏政策》第43至61段的規定。

### 以購買方式獲得之藏品

18 購買藏品所用的資金，可以是M+ Ltd.本身的資金，或由第三方捐贈、指明用於部分或全數資助購買某藏品的資金。物件的合法所有權在付款後會馬上讓渡。

19 藏品之購買是由購買協議或簡化購買協議所規範；採用何種協議視乎該協議中對象物件之價值（包括風險與複雜程度）及締約各方而定。博物館館長會根據程序手冊所列的相關程序，不時檢討可用簡化購買協議購買之物件價值。

### 藉捐贈或遺贈獲得之藏品

20 藏品捐贈是由捐贈契約或捐贈書所規範。採用何種文件視乎捐贈品的價值、捐贈風險與複雜程度，並由博物館館長按程序手冊所列的相關程序決定。

21 在捐贈或遺贈的情況下，在簽定捐贈契約、副署捐贈書後，物件的合法所有權就會由捐贈者讓渡到M+ Ltd.；如捐贈契約或捐贈書包含捐贈生效前須達成的條件，則合法所有權會待該等條件達成後始讓渡。（見《收藏政策》，第75段）

## 1.2 藏品登錄

22 經由收藏過程取得物件的合法所有權或許可，並且其實物已移交M+ Ltd.保管後，該物件就會登錄入藏。物件一經登錄，就會轉移予信託人M+ Collections Ltd.。

## 1.3 盡職調查、真確性、合法所有權、來歷出處

（參閱《收藏政策》第41段、42段及47段）

23 依據國際博物館協會的《專業倫理守則》（2017）和國際檔案理事會《專業倫理守則》（1996）所制定的準則，M+ Ltd.應履行妥善的盡職調查，確保它收藏或借來的所有作品，皆有清晰無瑕的來歷出處，藉以保障M+ Ltd.並最終保障M+ Collections Trust免於涉及可能出現的擁有權爭議。盡職調查除了適用於收藏，也應盡一切可能的努力應用於借入的展品。

24 M+ Ltd.在收藏某物件前，須盡力嚴謹查證其來歷出處，以確定M+ Ltd.能取得其合法所有權。這種調查應包括（但不限於）：

- 該物件所有權的歷史
- 該物件曾保存在甚麼地點及其時間
- 該物件的展覽歷史（如有）

- 該物件的出版紀錄（如有）
- 除了擬向其購買的賣家或捐贈人外，是否有任何人、公司、政府聲稱擁有該物件的所有權
- 該物件是否出現在相關的被盜藝術品數據庫
- M+ Ltd.是在何種情況下獲得收藏該物件的機會

25 對於所有收藏和借入的展品，M+ Ltd.在批准收藏和借入之前，應盡力向賣家、捐贈者和借出方索取關於其所有權歷史的一切資料及準確書面紀錄。此等調查所得的紀錄，應直接用作決定最終是否收藏或借入物件的依據。

26 如有必要，M+將盡一切努力擴大盡職調查的範圍，不局限於由賣家、捐贈者或借出方提供的資料，以確定該物件完整的擁有權歷史。與物件之收藏和借入有關的原盡職調查資料及紀錄，須永久存檔供日後參考。

27 並非所有物件都有完整的擁有權歷史，或其來歷出處中全無空白之處。物件並不因此就必然不能收藏或借入。在這些情況中，收藏或借入該物件與否的決定，應考慮缺乏擁有權紀錄所帶來的相關風險大小。《收藏政策》第42段提供有關收藏的規定：「若〔合法所有權的〕約束和限制條件不可避免，而館方又認為可以接受，則須視乎該藝術品的購買價格或價值，由M+董事局或西九管理局董事局批准。」

28 在考慮收藏M+檔案藏品和M+圖書館特藏藏品時，上列決定因素同樣適用。詳細指引載於程序手冊中有關檔案和圖書館的部分。

#### 1.4 狀況報告

29 所有收藏物件，經檢驗後，修復團隊須為之編製一份準備入藏狀況報告。此文件旨在作為該物品納入收藏時狀況之紀錄，並為日後的照管、保存和陳列提供指引參

考。

## 2. 藏品註銷與處置作業

- 30 如《收藏政策》第64至67段所說：「所謂處置作業，是指永久結束M+館藏中某作品的藏品身分，這種做法只會在特殊情況下執行。」（第64段）而「註銷藏品會以『註銷博物館藏品條件之總原則』為依據，該原則已列入國際現代藝術美術館和收藏委員會於2009年11月10日在墨西哥聯邦特區舉行大會通過的決議〔2011年6月修訂〕之中。」（第67段）
- 31 根據管理協議，M+ Ltd.有權代表M+ Collections Trust從其館藏中註銷藏品。這須按照信託契約內的條款進行。要把某物件從M+ Collections Trust中註銷，須事先獲西九管理局、M+董事局、博物館館長和保護人（如信託契約所規定）書面批准方可進行。獲各方批准後，註銷藏品的建議須於信託人M+ Collections Ltd.董事會大會上一致通過。
- 32 決定某一作品應否註銷，所根據的標準包括但不限於以下各項：
- 該作品不再與M+的使命相關（所有物件須在創作者過世五十年後，方可考慮註銷）
  - 該作品屬於多餘或重複，並且無助於研究或學習
  - M+接到法庭命令，要求將該作品歸還原來和合法的擁有者；或M+認為歸還該作品，符合M+ Ltd.、M+ Collections Ltd.、M+ Collections Trust或西九管理局的利益
  - M+無法以負責任的方式保存該作品，或者作品損壞至無可修補，妥善照料或保存該作品過於困難，或無法做到
- 33 對於已註銷的作品，處置方法有幾種，包括但不限於轉讓、出售或交換。來自已註銷作品所得的一切收入，將用作購置其他作品之用。



### 3. 借展品

34 M+為推進其使命，希望與其他機構合作，藉館際互借計劃，令公眾有更多機會接觸其M+藏品系列中的物件，前提是這種做法不會影響長期修護和M+的教育、研究與展覽需要。評估借展要求時，必須考慮要求借展該物件的展覽在藝術史和學術上的價值，還須視乎物件的狀況，以及它是否適宜運輸和陳列。

#### 3.1 外借展品

35 由博物館館長擔任主席的借展小組，負責審核和討論外借藏品事宜。每一外借要求都須根據程序手冊中關於借展一節所列的標準來審議，並由博物館館長最後批准。

36 展品獲批准外借後，藏品及展覽部轄下的藏品管理組，應根據程序手冊所列的程序管理該借展品，並確保所有借展品都有書面的借用協議予以規範。

37 根據程序手冊中的相關程序，所有借出展品都應徵收標準的借用費（行政費）。此標準借用費會不時修訂，並由博物館館長批准施行。

38 關於獲准外借的展品的摘要報告，須於每次M+董事局舉行會議時呈交該局，並應根據管理協議的規定，每季呈交M+ Collections Trust。

39 M+在決定是否外借藏品予個別展覽時，會根據聯合國教科文組織《關於禁止和防止非法進出口文化財產和非法轉讓其所有權的方法的公約》（1970）的定義，考慮準備展出該藏品的展覽，是否可能展示被盜或從來源國家非法進出口的物件。

##### 3.1.1 與借展相關的成本

70 M+所有與外借展品有關的開支，將由借入方悉數承擔，當中包括但不限於以下各項：

- 借用費
- 符合博物館標準的包裝和裝箱
- 藝術品運輸服務
- 海關手續
- 任何必需的裝框、裝裱、加裝墊料或玻璃的工作
- 媒體的複製與轉移
- 保險
- 修復（如有需要）
- 館藏遞送員費用（如有需要）
- 從第三方取得版權許可的費用（如有需要）

### 3.2 借入展品

- 41 若為展覽、公眾節目或已獲批准的研究之需要，M+可向外界借入展品。向機構和個人借入的物件，可借用一段具體指定的時期，並可根據雙方協議續借或延長借用期。
- 42 策劃M+展覽的策展人會負責挑選借入展品，並進行研究以確定物件的所在地點、法律擁有權、借出方的借用條件，以及物件是否可供外借。挑選借入展品後須呈交博物館館長由其最終批核。批核後，經博物館館長簽署的展品借入申請書將發送予借出方作考慮。
- 43 借入展品須由借用協議規範，借用協議列明所有借用條件，並包括關於該物件的必要資料和要求。借出方須提供有關借入展品的保險金額，以供購買保險之用。而借出方所提出的保額，須經策劃該M+展覽的策展人審核和同意。
- 44 M+向外借入物件時，即成為借入方，須承擔借出方就借入展品所定的相關費用，當中包括但不限於第40段所描述者。這些費用將構成展覽或研究計劃預算的一部分。

45 M+將視借入物件等同本身藏品，以相同標準照管，並恪遵與借出方達成的協議。

### 3.3 長期借用

46 長期借用是指長達數年的藝術品借用，而提出長期借用的建議，常用於代替捐贈。

《收藏政策》第44段描述了可考慮長期借用作品的決定因素。長期借入展品的首個期限應於借用協議中定明，絕不應不設期限。

47 從館藏中長期借出作品，應依照與所有外借藏品相同的條件，但應受借用協議規限，而此協議會每三至五年檢討一次。

48 為確保長期借出的藏品得到適當的展示和標明借出方的資料，M+可要求借入方在借用期內，提供有關長期借出作品的最新攝影紀錄和狀況報告。另外亦可安排現場探訪，以確保長期借出的藏品是以適當方式展示，並且準確標明借出方的資料。

### 3.4 物主不明或被遺棄的借展品

49 在某些情況下，M+手上或會有一些無法歸還其合法擁有者的物件。如遇這種情況，M+應盡一切必需之努力聯絡借出方，或進一步研究該物件的法律地位。

### 3.5 藏品禁止外借期

50 藏品禁止外借期是博物館不向外借出藏品的一段限定時期。不外借藏品通常是由於一些特定情況，例如裝修工程、建築物擴建、臨時的員工人手調配限制。

51 如遇這種情況，M+會在其網站和其他公眾平台發佈藏品禁止外借期的日期。如有欲借展一方，其展覽期於在藏品禁止外借期的日子之內，其借展要求將不會獲考慮。

## 4. 交予本館託管之物件

- 52 M+在考慮是否收藏物件以納入館藏時，或須暫時保管該等物件。託管物件的主要目的，是為對該物件進行實物檢驗，以決定是否收藏，但也可能出於諸如研究、鑑別或修復等其他原因。
- 53 是否保管某物件，最終由副總監及總策展人、藏品及展覽部的藏品記錄及管理主管決定，他們會考慮要求的迫切性，以及本館是否有照管該物件所需的資源。M+ Ltd. 會與物主簽定託管協議，訂明在轉移和託管期間的責任。物件的擁有權仍由物主持有，M+ Ltd.只擔任寄託人，直至其合法所有權透過購藏協議或捐贈契約讓渡，或該物件歸還其合法擁有者。
- 54 交給M+託管之物件，在移交到M+手上前，須先獲賦予臨時號碼，並在藏品管理系統中為之開立紀錄。
- 55 所有託管物件都必須有與之相配套的文件紀錄（託管協議、收據、往來書信等），並由藏品及展覽部的藏品管理團隊處理。所有物件都必須先獲副總監及總策展人和藏品記錄及管理主管核准，M+員工或代表才可將之收下保管。

## 5. 藏品的修護、照管與保存

- 56 M+將根據最嚴謹的國際標準保存藏品，以維持其完整性和重要性，以裨益於現今世代和後世。M+會制定長遠的保存修護策略，這策略也會反映公眾對於接觸藏品的要求、研究與展覽的需要、資金和人手，以及藏品照管的迫切性。
- 57 藏品應當穩固地安置於充裕、環境條件適當的空間內，以供長期保存，以免藏品接觸過多會導致其劣化變質的主要媒介。藏品的狀況將不斷受定期監測，並會根據展出或儲存的物件的脆弱性，為其制定修護方案，並予以執行。儲存設施和展覽廳的環境條件會定期測量和監察，以符合建議遵從的國際標準。M+會以最高標準來處理

和安裝藏品，以利於其保存。M+對於借出和借入的物件，都會以一貫的保存標準處理。

58 藏品及展覽部的修復團隊會擔當協調角色，制定和實行預防性修護措施，並負責所有與補救性修護和物件修復有關的行動，包括以相關的文件紀錄報告物件的狀況。為確保所採取的是最佳做法，並符合國際關於修復的專業倫理守則，修復員會恪遵國際通行的專業指引和倫理守則，包括由美國文物保存學會、歐洲維護修復師組織聯會、加拿大專業修復師協會發表的指引和守則。

59 如果某物件需要補救性處理或修復，修復團隊會顧及文化財產的完整性，採用最低程度和可逆轉的干預手段，致力保持它原有的材料成分和重要文化特質。該物件的原意、用途、歷史和來歷出處證據，都必須予以尊重。修復工作應以各種適當的方法小心記錄，包括在情況許可時採用科學記錄方法，以及任何其他相關調查方式。

## **6. 風險管理與保險**

### **6.1 風險管理與保險**

60 對於會對M+藏品系列整體、個別物件和M+大樓造成部分或全面毀壞或損失的潛在危險，須予以周詳和持續的檢討，藉此進行風險管理。M+會採取措施避免此等事態發生，一旦發生，則盡量減低其影響。

61 為藏品投保是風險管理不可或缺的一環。已納入M+藏品系列、M+長期或短期借入的物件，都會購買保險。藏品及展覽部會根據相關的購藏協議或借用協議，確保藏品或借予M的物件都獲保險保障。

### **6.2 保安**

62 接觸藏品實物會受限制。負責管理藏品的員工會監督其他M+和西九管理局員工及訪客接觸藏品。

63 在M+大樓落成前，藏品會存放於本地和國外數個設施，這些設施均符合博物館保安和溫濕度控制標準。藏品及展覽部會限制和監督人員進入這些儲存設施。

64 當物件須在M+、儲存地點和外部機構之間轉移時，藏品及展覽部有責任確保已實行一切保護措施，將風險減至最低。

65 藏品及展覽部會根據保安和建築物管理指引，負責為藏品協調M+的緊急事態和災難應變計劃。

## 7. 文件紀錄、藏品紀錄和清單

### 7.1 文件紀錄

66 文件紀錄是博物館研究藏品的主要工具，有助加深人們對藏品及其文化和歷史意義的了解。

67 所有收藏活動都會產生文件紀錄，內容關乎物件的歷史、識別、狀況、地點和其他事項。保存這種文件紀錄是所有M+員工長期肩負的責任，尤其是策展、藏品記錄及管理、文獻庫及圖書館，以及修復團隊。

68 存放文件紀錄的主要地點是藏品管理系統，它是館藏中所有物件的權威資料來源。與各種藏品管理活動有關的紙本文檔，會補充藏品管理系統資料之不足。

69 M+會由其策展部與藏品及展覽部，保存準確和最新的紀錄，內容關於館藏中所有物件的識別、地點和狀況，以及如展覽、借展、研究等持續活動，還有與捐贈者、藝術家和學者之間的往來通信。這些紀錄會根據有組織和條理清晰的歸檔系統來保存，並且會定期篩選和評估合適的紀錄，移入機構檔案。所有與M+藏品系列有關之收藏、借展或託管物件的協議正本，均應由藏品及展覽部保存。

70 大體而言，與藏品有關的文件紀錄會將公開，讓M+以外的研究人員查閱作研究之用，以及供（內部及外部）稽核之用，惟須考慮商業機密和藏品保安的各種

敏感問題。

## 7.2 物件識別

71 所有由M+照管的物件，都會開立藏品管理系統紀錄和編列物件號碼。

72 所有物件和檔案都會根據國際通行的博物館、檔案和圖書館標準編目。

## 7.3 清單和位置管理

73 藏品管理團隊有責任為藏品和借予M+ Ltd.的物件編製準確清單和所在位置資料。清單紀錄應包含所有由M+ Ltd.負責的物件的最新位置，無論該位置是臨時還是永久。物件的位置紀錄會保存下來，以編製每一物件位置的歷史。藏品管理團隊會按照以藏品管理系統產生的清單，定期隨機抽查物件的位置。

## 7.4 機構檔案

74 M+將致力建立機構檔案，目的是記錄M+這個機構的起源、發展、活動和成就。為達成這一任務，機構檔案中有永久價值的M+紀錄將會獲挑選，加以保存並公諸於眾。

75 機構檔案會按照國際標準保存、儲藏和編目，並提供給M+員工和其他合資格的研究者使用。大體而言，限制僅應設於某些敏感文件或系列，尤其是與購買藏品有關的商業條件、某些涉及機密條款的捐贈、受託人的活動、現有交易，以及員工事宜，以保障個人資料私隱權和M+ Ltd.、M+ Collections Ltd.、M+ Collection Trust和西九管理局的利益。

## 8. 接觸藏品

76 M+的目標是盡量向現今公眾與後世廣泛公開藏品。M+會藉博物館大樓中之常設展廳、藏品和臨時展覽、研究中心，出版物，以及網站和其他網上環境及電子媒

介，以安全的方式開放藏品予公眾研究和觀賞。

## 9. 權利與複製

77 M+收藏物件納入館藏時，會按香港法例第528章《版權條例》的法律規定，致力確保其版權已轉移予M+ Ltd.或授權M+ Ltd.使用。

78 此外，M+將制定具體程序，以規範與藏品的權利和複製相關的問題，以此作為程序手冊的一部分，並會確保M+員工明白自己在與這些權利有關的問題上的責任和義務。

79 M+的目標是盡可能為其活動和照管的物件獲得知識產權和適當的知識產權特許，以此作為藏品管理過程的一環，並以負責任的方法管理相關風險。

80 M+ Ltd.致力為其藏品製作全面和優質的視覺紀錄，並以適當的方式廣泛公開這些影像和其他複製品。

## 10. 藏品管理政策之檢討

81 本政策每兩年會由M+檢討一次，而任何對於本政策之修訂，都須經M+董事局批准方可施行。

82 程序手冊會視乎需要檢討，務令M+的程序與本政策保持一致，並且符合有關藏品管理實務的國際標準。



## 附錄一

### 國際標準條文來源

1. ICOM – International Council of Museums 國際博物館協會
  - a. CIDOC – International Committee for Documentation 檔案委員會
  - b. CIMAM – international Committee for Museums and Collections of Modern Art 國際現代藝術美術館和收藏委員會
2. ICA – International Council on Archives 國際檔案理事會
3. AIC – American Institute of Conservation 美國文物保存學會
4. ECCO – European Confederation of Conservator-Restorers' Organisations 歐洲維護修復師組織聯會
5. CAPC – Canadian Association of Professional Conservators 加拿大專業修復師協會

**在 2020 年 1 月至 2021 年 5 月期間  
M+培育人才、開拓觀眾群及社區參與的主要計劃和公眾活動**

項目／計劃	日期／時期	參加者／受惠人數
<b>培育人才</b>		
M+ / Design Trust 研究資助計劃公開講座	2020 年 9 月 22 日及 29 日	360 位參加者
2021 年度 M+ / Design Trust 研究資助計劃	持續進行	不適用
<b>實習和義工計劃</b>		
M+實習計劃 • 2020/21 年度	持續進行	10 位實習生
第 58 屆威尼斯雙年展的威尼斯雙年展實習計劃	2019 年及 2020 年	10 位實習生（威尼斯展覽） 1 位策展助理（威尼斯展覽及香港回應展）
M+導賞員義工計劃	持續進行	136 位導賞員（2019 年） （將於 2021 年 4 月重新招募、接受申請）
<b>開拓觀眾群</b>		
「希克獎 2019」展覽	2019 年 12 月 7 日至 2020 年 5 月 17 日	6 474 位參觀人士
謝淑妮：與事者與事	2020 年 7 月 1 日至 11 月 1 日	4 318 位參觀人士

<p>M+ 網上放映：擱置與重生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 第一部分：擱置的觀點</li> <li>• 第二部分：中斷的影像</li> </ul>	<p>2021年3月11日至21日</p> <p>2021年5月6日至16日</p>	<p>第一部分： （專題放映）566位觀看人士 （座談會）195位觀看人士</p> <p>不適用</p>
<p>M+ 思考與 M+ 寰遊：Archigram 城市：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archigram 城市網上研討會</li> <li>• M+ 思考：Archigram 城市-就是 Archigram！</li> <li>• M+ 寰遊 x 上海當代藝術博物館：Archigram 城市</li> </ul>	<p>（第一部分：居住） 2020年11月4日、 （第二部分：具象呈現） 2020年11月6日、 （第三部分：傳播） 2020年11月10日</p> <p>2020年11月13日</p> <p>2020年11月21日</p>	<p>2 668 位報名人士</p> <p>2 146 位現場網上觀看人士</p> <p>1 323 位報名人士 644 位觀看網上直播人士</p> <p>網上觀看人士最高人數達 12 551 人</p>
<p>M+ 思考   焦點談：理解觀眾：中國藝術博物館的不同之道</p>	<p>2021年3月29日</p>	<p>26 321 位觀看人士</p>
<p>藝術+女性主義：維基百科編輯馬拉松 2020</p>	<p>2020年3月7日</p>	<p>38 位參加者（31 位親身參加及 7 位網上參與）</p>
<p>藝術+女性主義：維基百科編輯馬拉松 2021</p>	<p>2021年3月13日</p>	<p>52 位參加者（均於網上參與）</p>
<p>維基百科亞洲月 2020：展覽歷史編輯馬拉松</p>	<p>2020年11月28日</p>	<p>30 位參加者（17 位親身參加及 13 位網上參與）</p>

M+線上黑客松——物件之城	2020年8月1日至15日	30位參加者
「藏品的相遇」網上講座	2020年5月28日至9月24日	561位現場參加者 2 728次YouTube觀看次數（截至4月23日）
M+ 寰遊 x 新加坡國家美術館：如何令博物館在當下更有意義？	2021年2月23日至24日	428位參加者
「希克中國藝術研究資助計劃2020」公眾講座——彌散性宗教與中國前衛藝術的起源	2021年3月2日	16 321位網上觀看人士
「全然開放：21世紀博物館的學習體驗」講座系列	持續進行	不適用
<b>促進公眾、社區及青年人參與</b>		
<p>學校活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M+敢探號——流動創作教室（由於2019冠狀病毒病疫情，本來計劃於2020年7月至2021年2月間到訪校園和社區的活動，更改為一系列網上教學資源）</li> </ul>	持續進行	86 956位網上參與人士
<p>家庭活動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>我的博物館系列</li> <li>創意點子坊系列</li> </ul>	2020年8月至12月	<p>17 872位網上參與人士</p> <p>9 179位網上參與人士（截至2021年3月）</p>

青少年活動		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• M+M21 漫談創意系列</li> </ul>	2020年7月至2021年2月	200 072 位網上參與人士
M+網上教師活動		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 實驗教學——教師與藝術家對談</li> </ul>	2020年7月30日	64
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 疫情下的藝術教學</li> </ul>	2020年7月31日	77
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 打破沉默——從課堂討論到共學</li> </ul>	2020年8月1日	21
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「水」和「蘋果」——藝術教學的可能性</li> </ul>	2020年8月22日	53
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以寫生為藝術學習體驗</li> </ul>	2020年12月19日	55
M+ 故事	持續進行	不適用