



香港博物館館長協會  
對文化委員會諮詢文件意見書

## 本會簡介

香港博物館館長協會是在一九八九年，於職工會登記局註冊成立，受職工會條例所管轄，並在一九九六年，將國際博物館議會(International Council of Museums，簡稱 ICOM) 對博物館館長的專業要求和行為規範列入會章，要求各會員恪守。現時，協會是本港唯一代表博物館界別的非官方組織，會員來自 20 間公營及私營博物館，包括康樂及文化事務署轄下的公立博物館、古物古蹟辦事處、藝術推廣辦事處、兩所大學博物館及香港賽馬博物館。

## 意見摘要

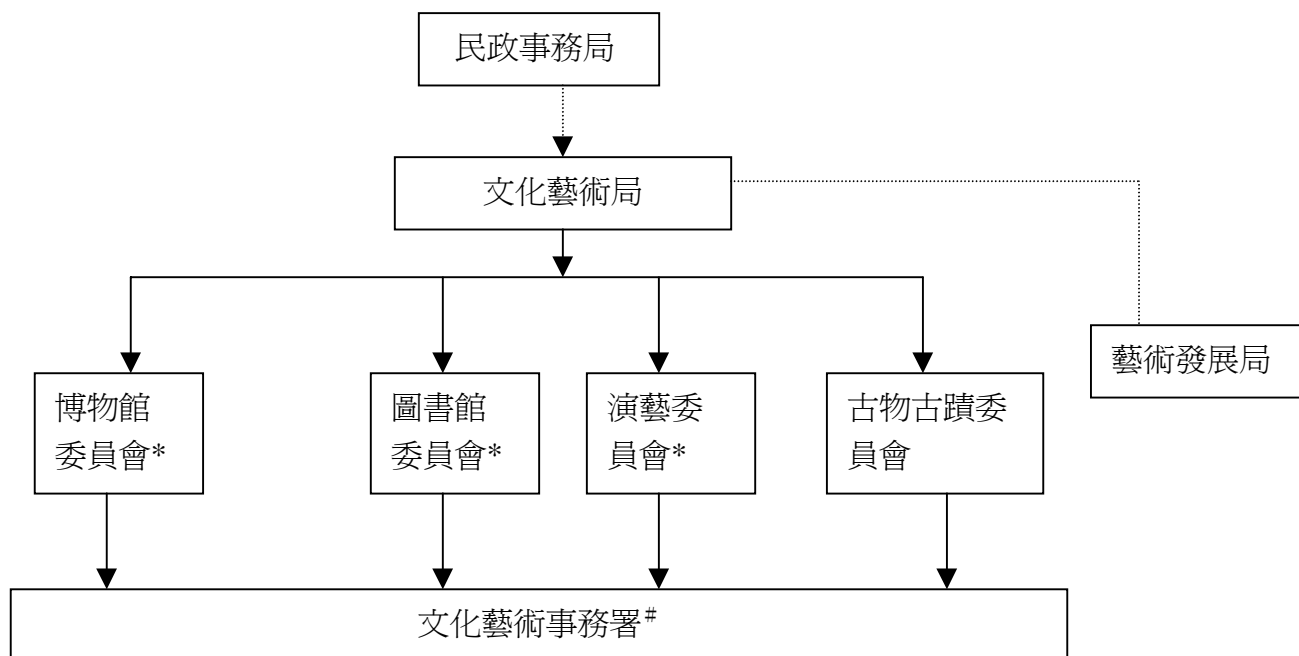
在細閱文化委員會第二份諮詢文件後，本會原則上同意文委員提出「以人為本」、「多元發展」、「尊重表達自由，保護知識產權」、「全方位推動」和「建立伙伴關係」這些基本理念，亦欣慰文委會能充分了解文化藝術教育的重要性。綜觀整份文件，以第三章和第六章寫得最好，本會同意當中的絕大部份意見。

可是，在這些理論背後，卻沒有充份地和客觀地對現時文化服務的運作狀況和條件作出檢視和分析，所以，文件內不少內容和理據都非常粗糙（詳見附表點 4、8、15、21、22、23），尤其是在第四及第五章出現的建議，更有自相矛盾之處（詳見附表點 10、11、16、21、23），亦和文件基本理念不符（詳見附表點 21、27）。現將本會對文委會諮詢文件的整體意見摘錄如下：

- (一) 建議成立一個「文化藝術局」，負責全盤制訂香港的整體藝術文化政策、審批藝術文化開支預算及監管全部有關委員會的運作。
- (二) 我們認為「民間主導」的意義，應在文化政策制訂、文化資源分配策略上引入民間的參與和意見，而不是引入民間運作取代專業的文化設施管理和營運。
- (三) 「一站式的撥款機制」有違「多元發展」的理念，應以「多元的撥款機制」為發展策略。建議保留藝術發展局，以清晰的功能界定，輔以文化藝術局下各專責委員會，提供不同資助或合作的機會予文化藝術團體，以「多元的撥款機制」為發展策略。

- (四) 由政府委任的管理或撥款委員會，容易受政府操控，影響公信力；故建議文化藝術局、各委員會及藝術發展局的委員應主要由文化界推選或經民間選舉出任。
- (五) 諮詢文件顯示文委會對博物館、圖書館和演藝場地的定義、功能和運作都缺乏認識和了解；但卻在康文署所聘請的各相關範疇的專業顧問研究完成前，便急不及待地在諮詢文件中提出框架性的建議，是不恰當和不合理的做法。
- (六) 任何管治模式上的改動，均必須以保留和發展現有的專業人材為大前提。博物館、圖書館、演藝場地的管理和文化節目的策劃都是極度專業的工作，現有的專業人材經過多年在職訓練、進修，積聚豐富的工作經驗，並與各地同行保持聯絡、密切交流。專業知識的保留、延續和穩定性，是維持高服務水平的最重要因素。
- (七) 「駐場藝團」的建議有礙藝術的多元發展。香港的優秀演藝團體眾多而大型場館十分有限，由少數藝團獨攬大型場館的節目編排，難免會使特定團體佔有更大的場地佔用優勢，損害其他表演藝術團體的利益，影響公平競爭；亦減低大多數未能入圍的演藝團體和藝術界別租場的機會，扼殺藝術的多元發展。
- (八) 我們認為將圖書館及演藝場地性格化的建議，不利文化藝術設施與地區融合，亦對居於不同地區的市民不公。
- (九) 基於運作效率、人材交流和資源共享的好處，我們認為應維持現有把所有博物館置於同一管理架構下的做法，反對文委會把大博物館交予博物館委員會，小博物館仍由康文署管理，無端製造兩層管理架構的建議。
- (十) 諮詢文件中有多項資料性的錯誤引述，刻意誤導公眾，使他們對康文署產生誤解。

本會認為諮詢文件中所建議的未來文化架構應進一步作出如下的改進：



\* 是否成立這些委員會及其權限，博物館、圖書館及演藝場館應採取那種管治模式，須待相關專業顧問完成其研究，及部門在參考顧問建議及廣泛諮詢業界、員工後才最後定案。

# 建議的文化藝術事務署應是一個公營的專責部門，並同時負責管轄電影資料館、電影節目辦事處、藝術推廣辦事處、文物修復組等專職組別／單位。

## 本會對文委會諮詢文件的詳細回應

點	原文	建議
1	<p>1.21 建立伙伴關係：政府必須在文化事業上投放適當資源，更要鼓勵民間參與，建立政府、工商界和文化界之間的合作關係。</p>	<p>一) 本會同意應推動政府、工商界和文化界之間的合作關係，但要注意和清楚演譯究竟所指的是甚麼合作「關係」，工商界的參與，尤其是金錢上的投資(可能美其名為捐獻)很多時都不是無償的，近日大英博物館為收 1500 萬元的資助而甘願展出劣質畫作,招致舉世譴責，便是其中一個可悲的例子，香港現仍未有「博物館法」，有關的危險性不能小覷。</p>
2	<p>1.21 民間主導：長遠而言，民間團體應成為文化發展的主要力量，政府應逐步減少在文化設施和活動上的直接參與和管理。</p>	<p>一) 我們同意「民間主導」的理念，但民間主導應為決策層面的民間主導，而不是運作性的低層次民間主導。本會建議政府應設立文化藝術局，成員由專業團體／界別、地區代表、及服務使用者以民選方式選出，達致民間決定香港的文化發展和文化資源調配的政策；</p> <p>二) 在運作層面上，盲目鼓吹民間主導其實無助香港的文化發展。一個地區的文化能否蓬勃發展，最重要是取決於當地的文化環境是否有利民間文化藝術的生存，假若文化環境不佳 一市民文化水平低下、私人贊助文化節目風氣薄弱、稅制不配合、缺乏切合香港的文化政策、沒有「博物館法」等，那麼無論是怎樣的民間主導，民間的文化藝術發展仍會舉步維艱，不成氣候。假若能解決窒礙香港文化發展的問題，民間的文化藝術生態自會蓬勃發展，民辦文化藝術的比例亦會自然上升。以人為方法減少政府參與</p>

		<p>和管理文化設施，只是強行把現有文化設施的管理模式作出釜底抽薪式的改變，在此姑勿論是否可行，肯定的是香港的文化環境並沒有實質的改善，香港人所能享受的文化節目亦不會增加，這樣的所謂「民間主導」，又有甚麼意義？</p> <p>三) <b>世界上根本沒有一個國家或地區的文化設施和文化活動，完全可以由民間管理和提供。</b>例如在文化發達、崇尚商業運作的美國，仍有 40%的博物館為公營，餘下的 60%為私營，而這個比率在過去 25 年並沒有改變過。在 5.10 中，文件提議政府應由一個「管理者」逐步變為「促進者」，我們認為是文委會在參考外國例子時，錯誤理解政府在文化發展實際擔當的角色。</p> <p>四) <b>其實公營和私營機構，各有各的優缺點和侷限，預設某一管理制度必定優於另一制度是不科學亦不合乎事實的</b>，香港大球場把管理外判的失敗經驗，便是一個值得汲取的教訓。在研究某一文化設施的管理模式時，應考慮多方面的因素，例如成本效益、服務的水平 and 延續性、市場情況、監管所牽涉的隱藏成本和難度等等，在未經詳細和專業的研究前，實不應草率妄下判語。</p>
3	第三章 文化藝術教育	<p>一) 我們基本上支持本章的意見，但要推行有關建議，實在需要多個界別作出整體配合，因此，<b>本會建議可成立一個跨界別、高層次的文化藝術局，統籌有關工作。</b></p>

		<p>二) 博物館界亦願意全面配合，進一步加強在文化藝術教育上的工作，擔當更積極的角色。</p> <p>三) 關於點 3.11 的「大學收生」部份，我們認同關於「大學在收生時要重視學生的文化藝術表現」的建議，但<b>我們並不希望文化藝術單單成為另一個考試科目</b>，文化藝術教育的目的是提高學生的人文素質和培養創意思維，要重視的是參與過程，而不是成果，假若把文化藝術變成一個考試科目，只會把學生的注意力引導至技巧的訓練和測試的結果上，反不利整體社會文化藝術質素的提高。</p>
4	4.3 最後，亦是最重要的，便是過往二十年落成的設施大都由兩個市政局透過政府部門管理，缺乏一套清晰的政策，鼓勵和帶動民間參與。	<p>一) 康文署其實有清晰的理想、使命和信念，以博物館為例，每一間公營博物館皆有詳盡的使命和政策，認為政府缺乏一套清晰的政策，未必符合事實。此外，這些政策大都是由過去民選的市政局和區域市政局所制訂，文委員的批評無疑抹殺了兩個市政局多年來由民間主導的大原則。若文委員認為康文署的政策在鼓勵和帶動民間參與上有所欠缺，成立超過兩年的文委會理應作出具體建議，而文委員作為最高層次的文化政策顧問機構，康文署自當會從善如流，單以政策不同便輕率批評康文署政策不清晰是不恰當和武斷的。</p>
5	4.9 在兩個市政局管理的時代，公共圖書館服務的定位，主要是為市民提供消閒閱讀。香港已逐漸轉變為一個資訊密集、知識為本的經濟體系。我們建議，公共圖書館應定位為一個幫助全港市民獲取知識、開拓視野和自我增值的文化設施。	<p>一) <b>文委會輕視消閒閱讀的重要性，把閱讀功利化，轉變為追求知識、自我增值的手段。對此，我們不敢苟同。</b></p> <p>二) 眾所周知，消閒性閱讀刊物有吸引讀者使用圖書館，提升閱讀風氣的功用。此外，閱讀一本好書，就像看一齣話劇、聽一首音樂，本身便是一種享受，又何需計較能得到甚麼好處？甚麼知識？難道閱</p>

		讀金庸小說、苦海孤雛、雙城記、動物農莊、唐詩三百首是浪費時間嗎？我們無意貶低閱讀的知識功能，但把圖書館定位為獲取知識的文化設施，我們認為是不恰當和不必要的。
6	4.9 圖書館「性格化」：除中央圖書館外，其他圖書館大抵上只有大小而沒有藏書類別、服務對象之分。我們建議，強化部分圖書館在某些項目上(如商業、電腦技術、兒童書刊)的館藏，這有助圖書館建立鮮明的性格，也可達達致較佳的整體資源效益。	一) <b>本會不同意圖書館性格化的建議</b> ，現時全港有 61 間固定圖書館，分佈在全港不同地區，以人為的方法把圖書館性格化，根本不可能切合該區讀者的口味和需要，只會無端造成讀者的不便，對不同區域的市民亦不公平。 二) <b>本會建議應把圖書館分為一般圖書館和研究圖書館兩類</b> ，除了中央圖書館外，政府應考慮在交通便捷的地點建立更多不同專題的研究級圖書館。此外， <b>政府亦應盡快和大學磋商，開放其圖書館設施，讓有志追求高階知識的讀者使用。</b>
7	4.14 根據國際博物館協會的定義，博物館的基本功能是收藏、研究、展覽和教育。	一) 博物館的基本功能應包括修復。
8	4.16 2001/02 年度的總開支為 4.2 億元，其中展覽項目的開支約 5 千萬元。	一) 資料誤導。5 千萬元是單指短期專題展覽的特殊開支，若把常設展覽的日常營運開支，教育推廣活動的製作經費，文物保存和陳列的費用都計算在內，與展覽項目有關的開支其實遠超 5 千萬元，幾達 2 億 8 千萬。
9	4.18 我們認為公共博物館在藝術和中國文物方面的館藏有重疊和不協調的情況。我們建議，統整有關博物館的收藏，讓個別博物館有更清晰的定位。可考慮的發展方向是：將香港藝術館發展為中國文物館，香港文化博物館發展成為嶺南文化或民俗文化博物館。	一) 早於 2001 年 10 月，康樂及文化事務署已就各博物館館藏分工和定位的問題，向文委會博物館工作小組提出和諮詢文件 4.18 類似的具體建議，可惜的是，在會議後，工作小組對有關建議並無回應，延誤有關的重整工作。
10	4.19 除上述統整外，我們建議就博物館全盤發展的需要，建立一個反映本地以至鄰近地區文	一) 文件中有多處地方出現構想不一致的問題。這裡是「一個」旗艦博物館，但在 4.23 卻提倡有多於一間的旗艦博物



<p>化特色的「旗艦博物館」(可考慮現代藝術館及水墨博物館等)。</p> <p>4.23 政府應逐步加強民間參與博物館的發展。我們建議設立「博物館管理委員會」的法定組織，統籌公共博物館的整體發展，並訂定個別博物館(尤其是「旗艦博物館」)的角色定位和分配政府撥款。我們亦建議設置類似信託委員會的機制，負責「旗艦博物館」的管理和資源拓展。基於資源運用的考慮，我們認為康文署應繼續管理小型的博物館。</p>	<p>館。在諮詢文件的英文版本中，這個問題更加顯現。”flagship” Museum(s) 在 4.19 和 appendix 11 為單數，在 4.23 則為複數。更重要的是，在文件中我們完全找不到文委會有任何實質論據以支持有關建議，事實上，本會亦不明白把部份博物館標籤為「旗艦」後究竟有甚麼好處。</p> <p>二) 除了現代藝術館及水墨畫博物館(註)外，本會認為香港亦缺乏了不少對香港文化、經濟或歷史有特殊重要性的專題博物館，例如影藝博物館和交通博物館便是最佳的例子。</p> <p>三) <b>本會對如何界定「旗艦」博物館有疑問，博物館有大有小，主題各不相同，藏品千差萬別，要釐定出客觀的劃分標準十分困難，事實上亦不可能存在清晰的劃分界線。</b></p> <p>四) 文件中看不到「旗艦」博物館在法律上或政府資助上，和「非旗艦」博物館有甚麼分別。在 4.23 中，「旗艦」和「非旗艦」博物館唯一的分別是「旗艦」博物館應設立信託委員會。<b>綜觀外國的經驗而言，是否設立信託委員會，只是博物館採取那一種管治模式的問題，和博物館的大小無關</b>，例如台灣的古宮博物館便直接隸屬於行政院，羅浮宮則只設有由政府及業界代表組成的董事局 (Le Conseil d'administration)，反過來說，信託委員會的設立，在小型博物館中亦十分普遍。以博物館專業角度來看，文委會的建議實在令人費解。</p> <p>註：本會認為水墨博物館應為水墨「畫」博物館或水墨「藝術」博物館，否則會讓人誤以為是展覽墨水的博物館。英文亦應由 “Ink Museum” 改為 “Ink Paintings Museum” 或 “Ink Art Museum”。</p>
--	---

11	<p>4.20 小型專題博物館的發展近年備受重視。由於規模較小，題材較專，這類博物館不但能靈活反映社區的文化特色，亦較容易由民間參與營運。我們建議政府應訂定措施(如批地優惠、稅務寬免)，鼓勵發展此類博物館。</p> <p>4.23 基於資源運用的考慮，我們認為康文署應繼續管理小型的博物館。</p>	<p>一) <b>本會反對把博物館強分大小，由博物館委員會和康文署分別管理的建議。</b>以現時的運作經驗而論，大小博物館能集中在同一管理架構之下，更能有效地分享行政支援、文物修復、專業培訓、藏品借調等有限資源，達致更佳的成本效益。況且博物館的大小分際並無客觀標準，人為劃分弊多於利。</p> <p>二) <b>本會雖然對文委會提出鼓勵小型博物館發展的建議感到欣慰，但在香港設立「博物館法」之前，我們不能不對有關的建議有所保留。</b>沒有「博物館法」，小型博物館的營運便完全不受監管，最終只會導致大量良莠不齊的博物館出現，絕非香港之福。例如上環曾出現聲稱為「中國石刻博物館」，但卻是售賣未經鑒證文物的商店，容易令人對博物館的功能產生誤解。</p> <p>三) 在二零零二年初，文委會博物館工作小組曾立項討論博物館的定義、功能及角色問題。在會中，文委會邀請了三個私人組織/代表列席會議參與討論，當中包括某商業機構的代表，但偏偏把業界內最具代表性的專業機構和團體拒諸門外。對此，本會深表遺憾，<b>這次事件清楚表明，作為香港最高層次的文化政策顧問機構，對博物館的定義、事務和功能的認識也非常膚淺，更令本會深信一套完善的「博物館法」，是香港博物館業能健康發展的基石。</b></p> <p>四) <b>4.20</b> 一方面表明小型博物館較容易由民間參與，在 <b>4.23</b> 文委會卻反倒是建議小型博物館應保留在康文署內，前言不對後語，顯示文件的建議不少流於粗糙、不成熟和不專業。</p>
12	<p>4.21 私人企業：商業贊助可為博物館帶來重要資源。應靈活使用場館(如舉辦非展覽活動、開放場館命名權)，爭取贊助。</p>	<p>一) <b>本會不反對更多地引入私人資源，但首先必須要制訂嚴謹的博物館道德和專業守則</b>，以免出現博物館為了乞求贊助，扭曲了博物館作為教育、研究、展示和文物保存這些基本使命的弊端。</p>

13	<p>4.21 其他博物館：．．．香港亦有條件發展成爲一個中國文物藝術的展覽平台和展銷、鑑證中心。</p>	<p>一) <b>文物的展銷和鑑證並不屬於博物館的功能。</b>事實上，文物展銷有違博物館保存文物的使命，因此，國際博物館議會(ICOM)才會在其專業道德守則(Code of Professional Ethics)中，對此有明確的規限，可以說，博物館根本不應亦不可成爲任何形式的文物展銷中心；至於鑑證，雖然這是不少博物館專業人員的其中一項日常工作，但把博物館推廣至成爲監證中心，當中卻涉及大量的法律和實際困難，所以到目前爲止，世界上仍沒有一間有公信力的博物館願意公開爲私人提供鑑證服務。</p>
14	<p>4.5 在文化委員會推行研究期間，政府亦委聘顧問，分別就圖書館、博物館和文娛演藝場館服務進行研究。文化委員會相關的工作小組也參與了這幾個顧問的研究過程。這份諮詢文件主要集中在我們在政策層面的建議，而上述顧問研究則包括服務運作等執行層面的建議。</p> <p>4.22 康署最近委聘顧問，研究公共博物館的未來管理模式。我們仍未知悉顧問的建議。在現階段，我們有以下看法：</p> <p>4.23 政府應逐步加強民間參與博物館的發展。我們建議設立「博物館委員會」的法定組織，統籌公共博物館的整體發展，並訂人個別博物館(尤其是「旗艦博物館」)的角色定位和分配政府撥款。我們建議設置類似信託委員會的機制，負責「旗艦博物館」的管理和資源拓展。基於資源運用的考慮，我們認爲康文署應繼續管理較小型的博物館。</p>	<p>一) <b>本會認爲在專業顧問報告完成之前，推出框架性的建議是不恰當的，會影響專業顧問的獨立性。</b></p> <p>二) 政策層面和服務運作層面其實並非如以文件所述能完全割裂處理。但是諮詢文件卻急不及待地推出架構重整的建議，而架構和管治模式，正正是博物館顧問的研究範疇，文委會雖承認仍未知悉博物館顧問的意見，卻越俎代庖，先爲顧問定下架構框架(成立博物館委員會)和管治模式(「旗艦博物館」設立信託委員；小博物館仍歸康文署管理)的結論，是不負責任的做法，犯了嚴重的程序錯誤。</p>

15	<p>4.24 博物館員工的專業水平，對博物館的長遠發展十分重要。現時公共博物館館長需同時負責研究和展覽策劃以外的其他職務，這情況並不理想。我們建議，調整博物館的管理架構，強化博物館內的專業分工。</p>	<p>一) 除了研究和展覽策劃，博物館館長的專業工作還包括博物館管理、文物蒐藏、文物修復、教育推廣、藏品管理等工作。此外，博物館作為獨特的文化設施，其管理自有相當的專業性和特殊性，無論在設施管理、行政架構、人事選用、形象建立，皆要切合每間博物館的獨特文化定位、藏品類別和運作理念，才能充份發揮有效的內部資源，讓觀眾有一個難忘的參觀經驗。4.24 認為博物館館長的專業工作只包括研究和展覽策劃，是由於不了解博物館館長的工作而出現的誤解。</p>
16	<p>4.31 在現階段，由私人機構代替康文署營運大型場館的條件尚未成熟。我們建議，政府挑選一個大型場館，以試驗計劃形式，把場地管理(連同節目編排)外判。視乎試驗計劃的結果，政府應檢討引入民間參與場館管理的可行性和策略。</p> <p>4.31 我們建議政府挑選若干具「性格化」潛質的全港性/專題性場館，以招標形式引進「駐場藝團」，讓其負責場館的主要節目安排。</p>	<p>一) 一方面說「在現階段，由私人機構代替康文署營運大型場館的條件尚未成熟」，卻立即建議「政府挑撰一個大型場館，以試驗計劃形式，把場地管理(連同節目編排)外判」，前後矛盾，令人難以理解，亦顯出整份諮詢文件撰寫粗疏、理念混亂。</p> <p>二) 既然香港的大型專業演藝場館已有「優秀」的設施和管理人才，又何必外判，多此一舉？更重要的是，外判的得益者只是私人公司，私人公司的參與絕不等同於民間參與，引入民間參與可在決策層面作試點，例如成立有民意和專業基礎的演藝委員會，制訂出場地租用的政策，根本無需以外判試驗計劃的結果作為前題。</p> <p>三) 大型場館使用人數眾多，無論成敗皆影響至巨，根本不宜作外判試點。況且，大型場館多為成功的場館，就算外判成功，也不代表甚麼，不能達到試驗的目的。最後，把成功的大型場館外判予私人公私，卻把較難營運的中小場館留給康文署員工，亦絕不公平。</p> <p>四) 現時專業藝團在適合其演出的場館，已享有租用的優勢，一旦改為由駐場藝團決定場地的節目安排，只會讓有關藝團擁有絕對的租用優勢，加上香港文化藝術圈子狹窄，藝團間關係複雜微妙，這樣的安</p>

		排，只會進一步損害其他表演藝術團體的生存空間，有違公平競爭原則。
17	4.31 場館「性格化」及與專業藝團的伙伴關係:我們建議政府挑選若干具「性格化」潛質的全港性/專題性場館，以招標形式引進「駐場藝團」，讓其負責場館的主要節目編排。這可以建立場館的鮮明個性，有助觀眾拓展。康文署(場館硬體的管理者)及駐場藝團(場館節目的策劃者)結為伙伴，有助建立一個鼓勵民間參與的環境。	<p>一) 場地管理和節目編排是互相扣連的工作，不宜強行分拆。</p> <p>二) 引進「駐場藝團」，讓其負責場館的節目安排，難保不會把該場館變為駐場藝團的禁臠，結果可能反而扼殺或削弱了其他藝團使用場地的機會，不利香港文化藝術的「多元發展」。在細想有關建議後，我們實在想不到有甚麼方法，可保證「駐場藝團」會比署方員工更公平、公開和公正地處理節目的安排和場地使用的機制。</p> <p>三) 香港現有 15 個由康文署管理的大型文娛演藝場館，分佈在全港不同角落，是否每個場館皆適合改建和加入適當的設備，以切合不同「性格化」演藝活動的要求，是一個疑問。人為的把場館「性格化」，也不可能切合當地社區的需要，反不利文娛設施與社區的融合，亦對居於不同社區的市民不公，假若我們把西灣河文娛中心轉變為粵劇基地，難道要居於新界西北的粵劇愛好者，永遠也要長途跋涉到港島東欣賞心愛的粵劇演出嗎？</p>
18	5.8 在第四章中，我們提出設立「圖書館管理委員會」及「博物館管理委員會」等架構。這些管理委員會的成員應主要來自民間，讓政府與民間建立合作關係。在文娛演藝場館的管理上，我們亦建議透過外判試驗計劃和場館性格化，建立與民間文化藝術組織的伙伴關係，引入民間參與。	<p>一) 本會重申在專業顧問研究報告完成之前，推出框架性的架構建議是不恰當和不合理的。</p> <p>二) 博物館、圖書館和演藝場地的管理是專業工作，在運作層面加入「民間」參與是不合適的，這樣只會令外行左右內行，除了無助提升服務水平，更可能令專業質素下降，服務倒退。合理的「民間參與」應是有民間聲音的決策局，訂定這些文化設施的發展和運作策略，然後以專業人員負責執行，才是合理的運作模式。</p>
19	5.9 在不少地區和國家，工商界是文化藝術界的重要伙伴;香港的情況並非如此。香港實行簡單和低稅政策，稅務優惠不是鼓勵	一) 文委會的建議其實並無新意，只是康文署推行多年的計劃，例如香港文化博物館的徐展堂館和香港藝術館的虛白齋展覽廳便是最佳例子。

	<p>商界資助文化藝術的重要誘因。我們建議，政府訂定一些措施(如開放場館設施的命名權、設立贊助人獎項)，鼓勵工商界對文化活動的支持和參與。</p>	
20	<p>5.10 民間主導是基本方向：……我們要指出的是：民間主導是香港文化進一步發展的重要策略，亦是其他世界級文化大都會的普遍經驗。</p>	<p>一) 如前所述，本會認為民間主導的要義應為政策層面的民間主導。在運作層面上，「民間主導」這個理念本身並無助香港的文化藝術發展，把民間主導看成是香港文化進一步發展的策略，是倒果為因的錯誤看法。</p> <p>二) 以博物館的長遠發展而言，本會認為單單討論民間和政府的角色是不足夠的，要香港博物館事業能健康發展，只能建基於專業、民間和政府的互補和合作關係上，並不存在誰主導誰的問題，而是在不同層面上扮演著不同的重要角色。</p> <p>三) 要一個地區的博物館事業能夠蓬勃發展，政府在財政上的支援是不可或缺的，無論是直接的資助，例如撥款、免費(或低價)撥地、成立基金，抑或以較間接的形式扶助博物館的發展，例如稅務減免、成立文化獎券(英國)或容許博物館經營與博物館業務沒有直接關係的商業活動等。在可見的將來，政府在財政方面的承擔仍是十分重要的。至於在宏觀條件上持續改善博物館的發展環境，例如建立博物館監管法例和機制、完善文物保護法、制訂合適的稅制等，當然也需由政府主導。</p> <p>三) 但在另一方面，考古發掘、文化古蹟的界定及保護、文物的認證和購藏、本科和博物館學上的研究、展品的設計和演繹、文物的修復和保存、博物館運作和管理等等，便應屬於博物館專業人員的主導範疇了。</p> <p>四) 在民間參與方面，本會一直以為一個健康的社會，應有一個公私營博物館皆能</p>

		<p>蓬勃發展的環境。問題是，由於博物館有收藏一個社會歷史文化財富的責任，我們雖樂見個人及機構更多的參與和關心博物館事務(例如建立私人博物館、捐獻或借出文物、參與博物館義務工作等)，但在香港能建立基本的博物館監管法例和機制前，我們對香港在私營博物館的發展，不能不持審慎的態度，畢竟只有合乎專業水平、藏品修復保存完善的博物館，才是對香港社會有利的。</p> <p>五) 博物館最終的服務對象是市民，而絕大部份的博物館皆直接或間接受公帑資助，所以本會一向認為博物館在不扭曲其使命的前題下，理應盡量照顧市民的要求和需要，本會亦鼓勵會員博物館可因應各自的情況，多建立溝通機制，讓市民有更多的渠道提出意見和監管其運作。</p>
21	<p>5.10「民間參與」作為過渡策略：在第一次公眾諮詢期間，有不少意見指出，民間尚未有足夠條件(如人才、社會環境)實踐民間主導。我們同意這個觀點。民間逐步參與公共文化設施的管理，是一個必經的過渡。在這個過程中，政府一定要在資源投放上維持適當的承擔。公務員隊伍中有一群管理文化事業的優秀人才，可以在過渡過程中擔當重要角色。</p> <p>5.10 政府角色的轉變：在政策層面，政府應決定有關文化發展的宏觀政策，包括調撥文化發展的整體公帑水平和促進跨部門合作。在執行層面，政府應由一個「管理者」逐步變為「促進者」(康文署三個藝團成功公司化、國際電影節移交藝發局，都是這個角色轉變的例子)。</p>	<p>一) 康文署三個藝團是在 2001 年四月才公司化，試驗只有短短年多時間，仍在政府三年經費保證期之內，現在便急不及待宣佈有關的公司化計劃為成功例子，實言之尚早。況且成功與否，應以客觀指標以多角度評核，在沒有專業評估報告之前，便主觀地預設這些藝團公司化為成功，未免流於輕率。</p> <p>二) 本會不同意把公司化、外判等同於民間主導，把政府文化設施交予私人公司管理，只會令文化設施的運作更商業化，根本和民間主導的真正理念是兩回事，文委會在文件中卻經常偷換概念，暗地裡把私人公司等同民間，本會實在不明所以，亦不知道理何在？</p> <p>三) 如前所述，世界上根本沒有一個國家或地區的文化設施會完全由民間管理，究竟政府管理和民間管理的比例為何，取決於不同國家或地區的社會情況和文化藝術發展的成熟程度，實難一概而論，文委會沒有經過深入研究，即武斷地認為「民</p>

	<p>間逐步參與公共文化設施的管理，是一個必經的過渡。」，更進一步認為政府的角色只應該是「促進者」，本會實在不敢苟同。</p> <p>四) 隨便把文化設施私有化是十分危險的，以博物館為例，假若私有化出現甚麼亂子，市民損失的將不單只是一個假日的好去處，而是見證香港文化、藝術、歷史、科學發展的珍貴文物，這個損失將是永遠的，亦無法事後彌補。</p> <p>四) 一方面文委會認為政府的角色應為「促進者」，在 4.20 表明小型博物館較容易由民間參與，在 4.23 文委會卻反而建議小型博物館應保留在康文署內，前文不對後語。<b>這種立論糊塗，建議矛盾的情況，綜觀整份諮詢文件，隨處可見。</b></p> <p>五) 文委會在討論民間參與這課題時，經常出現簡單的二元邏輯，政府管理必定不佳，民間管理必定較為優勝，先不論這個看法本身完全沒有客觀事實支持(香港大球場外判失敗的例子可引以為證)，單以公務員身份來劃分政府民間是不合理的，不少博物館館長、圖書館館長、文化經理和其他康文署全工，本身也是文化藝術的愛好者、參與者，難道他們一旦加入政府，他們的文化素養會突然變質，和「民間」斷然決裂，再不屬於民間一份子？況且，在可見的將來，文化設施的營運也不可能自負盈虧，就算引入「民間」參與，他們亦必然最終受「薪」於政府，難道所謂政府民間，只是由不同合約條款所決定？</p> <p>六) 博物館、圖書館、演藝場館管理和文化節目策劃皆為極度專業的工作，現有的專業人材，是經過多年在職訓練、與外國同行密切交流、不斷在職進修才能培養出來的，專業知識的保留、延續和隱定性，是維持高服務水平的最重要因素。<b>本會認</b></p>
--	--



		為任何管治模式上的改動，皆應以保留和發展現有的專業人材為大前題。
22	5.15 文署的員工薪酬及部門開支(主要包括場館/辦公室的經常支出，和長期合約員工的薪酬)佔總開支的四分之三；而用於主辦節目、展覽、購藏、宣傳及其他方面的開支，約佔兩成。	一) 文件在 5.14 所列的數字和 5.15 所作的演繹，有強烈的誤導成份，事實上自文委會諮詢文件推出以來，已不斷有被表面數字誤導的人士，攻擊康文署浪費了四分之三的文化開支在員工薪酬和部門行政開支上。本會鄭重重申，以博物館為例，部門開支包括博物館的常設展覽和經常活動的開支，絕不如 5.15 所云，用於主辦節目、展覽、購藏、宣傳及其他方面的開支，只佔兩成。對文委會不求甚解，有目的地處理和演繹有關的數字，誤導公眾，本會深表遺憾。
23	5.26 政府部門接受贊助須經一定的審批程序(需要考慮贊助商形象及利益衝突等因素)，所得現金贊助亦多要上繳庫房，導致政府部門不積極爭取贊助。以康文署為例，2001/02 年度所有文化藝術節目(包括演藝、展覽)取得的現金贊助，只有約 3 百萬元，相對於 22 億元的開支實屬微不足道。	一) 文委會認為現時康文署所獲文化藝術方面的贊助不多，問題是政府在審批程序中，需要考慮贊助商形象及利益衝突等因素，本會不明白的是，難道民間運作的文化設施在爭取贊助時便無需考慮贊助商形象及利益衝突？ 二) 自 1991-2001 十年內，單單康文署博物館所獲得的資助便達 6,268 萬元，香港藝術館在過去五年，獲贈超過 300 多件藝術品，總值逾 2,000 萬元，而各博物館獲捐贈的文物，亦接近二萬件，不少更是無價的歷史文物。文委會單以去年的現金贊助為例子，不考慮其他非現金的捐贈，並不能真實反映現實的情況。 三) 文件中以為康文署在接受贊助時，所得現金贊助亦多要上繳庫房，是文委會不理解政府運作才會出現的誤解。事實上，有關部門只要在接受贊助時，開一獨立賬戶，便可保留有關贊助於部門內，作贊助者所指定的用途，以去年為例，大部份康文署的贊助，便是以這個方式處理。
24	5.28 提升專業支援：專業人才對圖書館及博物館的發展十分重要。政府應透過內部培訓或外	一) 本會原則上歡迎文委會提升專業支援的意見。對可考慮外聘專業職級員工的建議，本會一直抱持非常開放的態度，較

	聘專業職級員工，提升專業人員的比例。	近期的例子有文物修復組由於內部缺乏金屬修復的專材，便從英國以合約形式聘請專家來港出任有關工作，但 <b>本會認為培養本地專材，是香港文化藝術能否長期健康發展的關鍵</b> ，所以在招聘外來專業人材前，必須先考慮內部員工能否勝任有關的工作。
25	5.29 整體文化行政架構	一) 本會建議成立一個由民間組成的文化藝術局，制定香港的文化政策，並監督康文署或建議的文化藝術事務署及其屬下文化設施的運作。本會不贊同文委會的架構性建議，理由如下：一) 康文署和其他文化機構仍是舊瓶新酒，無法體現文委會所不斷提倡的民間主導策略；二) 文化政策是需要隨著社會環境改變而不斷調整的，不可能沒有一個文化藝術局，肩負起為香港文化發展導航的重責；三) 把香港發展為國際文化大都會，是所有市民的共同願望，仍把文化藝術工作置於責任龐雜的民政事務局之下，只顯出政府根本不重視文化；四) 很少國家或地區會沒有相類的文化藝術局，香港實在是「雞立鶴群」，是極罕有的例外，事實上本會亦不明白為甚麼文委會一直對民間要求設立文化藝術局的訴求如此冷淡。
26	5.30 在新架構內，民政事務局將負責調撥資源予「圖書館管理委員會」及「博物館管理委員會」。前者將負責管理所有公共圖書館；後者負責撥款予主要博物館。[見 4.13 及 4.23 段]	一) 本會反對在專業顧問研究完成前，提出任何框架性的建議。
27	5.32 我們建議成立一個「文化基金會」，負責目前康文署及藝發局對藝團的所有撥款，並處理所有文化藝術活動計劃的資助申請。 5.33 「文化基金會」應是一個法定組織，主席和成員由政府委	一) <b>文件建議文化基金會委員應全部委任，這和民間主導明顯背導而馳，建議和策略有根本性矛盾。</b> 二) 任何撥款機制，也不可能做到完全公開、公平及公正，難免有主觀成份，文化藝術更是如此，假若採取文委會所建議的單一撥款機制，藝術團體在申請資助時，

	<p>任，主要來自民間。基金會在處理撥款申請時，必須考慮前文第 5.2 至 5.10 段所提的原則，</p> <p>5.34 落實新架構後，藝發局可以解散。「文化基金會」初期的資源，應主要調撥自藝發局及康文署。我們預期，一個非直接隸屬政府的獨立基金會，可以更靈活地爭取政府以外的資源。成立基金會，有下列三個主要優點：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 清晰的角色定位：現時康文署和藝發局有分工不清和角色重疊的問題。在新架構下，民政事務局將全權負責政策制定及整體資源調配；「文化基金會」將按照民政事務局的整體政策作出撥款；康文署則主要負責場地管理和文化藝術的推廣。現時民政事務局、康文署、藝發局分工不清的問題可以解決。</li> <li>● 單一撥款機制：基金會將採「一站式」的撥款機制。這有助全盤、宏觀和具效益的資源分配，也有利公平競爭和多元發展。</li> <li>● 引入民間參與：基金會的成員，應主要來自民間，體現民間參與的精神。政府應考慮設立一個如現時藝發局「藝術界別推選代表」的機制，確保有足夠的民主參與。</li> </ul>	<p>一旦失敗，便完全沒有其他機會，不利文化藝術百花齊放。可見<b>單一撥款機制</b>，和「<b>多元發展</b>」的理念是相違背的。</p> <p>三) <b>文化撥款之權完全置於一個委員會之下，而委員卻由政府委任，政府只要緊握委任權，自能輕而易舉地操控香港文化藝術的發展空間。這樣的集權機制，十分危險。</b></p> <p>四) <b>本會建議保留藝發局甚至建立新的撥款組織，發展多元撥款機制。</b></p> <p>五) 藝發局的撥款機制一直為文化界所詬病，本會認為最主要的原因是藝發局的委員主要從藝術界別選出，可是香港的文化藝術圈子十分狹窄，結果是撥款政策制訂者、撥款審批者和受資助文化工作者的關係千絲萬縷，糾纏不清，這樣的情況又那能不出亂子。<b>本會建議無論是現在的藝發局或日後的基金會，應全部或部份引入民選委員，以作平衡監察。此外，政策制訂者絕不應同時負責撥款的審批，事實上，本會認為受嚴格公務員條例和防止賄賂條例監管的公務員，是最適宜肩負撥款審批工作的人選。</b></p>
28	<p>5.36 現屆藝發局成員任期在 2004 年底完結，我們建議「文化基金會」應在 2004 年初成立，並在 2005 年接管藝發局及</p>	<p>一) 如前述，本會反對解散藝發局。</p> <p>二) 文化架構重組是不能輕忽的大事，尤其是文委會的諮詢文件是如此的粗糙和犯駁，本會認為有需要作更多的專業研</p>

	康文署的部分職能。成立「圖書館管理委員會」和「博物館管理委員會」，則可視乎實際情況，在適當時間落實。	究，按實際情況，小心規劃和佈署，實不應現在就草率定下一個急迫的時間表。
29	5.38 古物古蹟辦事處：由於職能的制肘，辦事處在執行保存和維修歷史建築物工作時，遇到頗多困難。要更有效地保護香港文物，必須在規劃和土地利用程序上，以立法或行政手段，加強對古物古蹟的保存。我們建議，政府考慮把古物古蹟辦事處涉及規劃和土地利用的職能，撥歸房屋及規劃地政局。	<p>一) 本會認為把古物古蹟辦事處和博物館分置在不同的架構之下，不利辦事處或博物館內的博物館館長的專業發展和交流。此外，無論是把古蹟改建為博物館、展出和研究發掘出來的文物，抑或文物的修復和保存工作，古物古蹟辦事處和博物館的相互合作皆是密不可分的，強行分拆，最終只會不利文物保護工作。</p> <p>二) 本會建議把古物古蹟諮詢委員會的職能強化，並升格為有實權的古物古蹟委員會，使其可以更有效執行及監督保護文物及歷史建築的有關工作。</p>
30	5.40 在向政府提交最後報告後，文化委員會的主要任務基本完成，可以解散。	一) 在香港未成立文化藝術局之前，本會認為有需要保留文化委員會，以檢討和制訂香港的文化政策。但為了體現民間主導，除少數政府代表之外，應全面取消現行的委員委任制，並由文化藝術界別內推選代表配合一定數目的地區民選委員取代。

# 「文化委員會諮詢文件」意見書

香港博物館館長協會

二零零一年六月二十六日

## 香港博物館館長協會簡介

香港博物館館長協會是在一九八九年，於職工會登記局註冊成立，受職工會條例所管轄。

協會成立初期，會員只包括政府博物館館長職系的同工，一九九六年，經會員大會正式通過，將會員資格擴大，只要在合乎國際博物館議會(International Council of Museums, 簡稱 ICOM)所定義的博物館內工作的博物館專業人員，皆可申請成為會員。協會現有會員 135 名，來自 20 間公營及私營博物館，包括康樂及文化事務署轄下的博物館、古物古蹟辦事處、藝術推廣辦事處、兩所大學博物館及香港賽馬會博物館。

除了一般工會的角色外，本會的工作目標還包括：

- 1) 鼓勵及支持博物館管理專業的建立及發展；
- 2) 增加社會對博物館的本質、工作及社會角色的了解及知識；
- 3) 增進博物館之間及博物館專業人員之間的合作及互助；
- 4) 提升及宣傳有關博物館學及其他有關博物館管理及運作的知識；及
- 5) 爭取博物館專業獲社會所重視。

## 博物館的角色

中國早在二十世紀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大陸公定的博物館定義，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。」

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，係指從事人類文化、自然歷史等原物、標本、模型、文件、資料之**蒐集、保存、培育、研究、展示**，並對外開放，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。」

而國際博物館議會(ICOM)則定義「博物館是一個**不追求營利**、向公眾開放、為

社會和社會發展服務的常設機構。爲了**研究、教育及娛樂**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。博物館亦包括公開開放的動物園、植物園、水族館、歷史紀念物、宗教建築、史蹟、遺址及自然風景區。」不少國家的博物館定義也以此爲依據。

雖然不同國家及地區對博物館定義或許略有不同，但博物館最基本的三大功能：一) 蒐集保存有價值的物品；二) 進行研究工作；三) 實施實物教育，是國際社會所公認的。當然，作爲一個地區的歷史、文化和科技發展的大觀園，博物館更有吸引旅客，促進當地旅遊業的重要作用。

香港並未制訂博物館法，亦無官方或學術上公認的博物館定義，但本會認爲，博物館在保存、研究和教育上的角色是無可爭議的，所有博物館的工作和服務，也應以這三個主要角色爲依歸。

## 香港博物館發展環境剖析

本會一向致力推動香港博物館事業的發展，希望香港能孕育出現國際級的博物館，公私營博物館能百花齊放，讓香港能成爲真真正正的文化之都。

但本會深深明白到，博物館的發展是不能一蹴即就的，要香港的博物館能像大英博物館或羅浮宮般蜚聲國際，短期內是不可能的，這些博物館皆經過數百年的發展，才有現在的規模。要發展香港的博物館事業，本會認爲必須先了解香港本身的條件和局限，才能制定出一個合理的發展方向。基本上來說，香港的博物館發展環境有以下的特色：

一· 香港沒有博物館法，亦缺乏完善的文物保護法和其他相關法規，對博物館的組成運作，以至徵集、收藏、管理和修復方面作出規限和要求。本會雖在 1996 年的周年會員大會上通過，把國際博物館議會(ICOM)的專業道德守則(Code of Professional Ethics)納入會章，要求所有會員恪守，但本會並沒有法定權力要求業界遵守同一守則；

二· 相對外國來說，香港的私人或商業機構贊助博物館的氣氛十分冷淡，早前電訊堡(前香港電訊旗下的科學性博物館)的倒閉和香港醫學博物館的財政危機便是明顯的例証。值得一提的是，在其他國家，私人機構對文化事業的贊助亦遠遠未能減輕公帑支出，近年在歐洲進行的一次調查顯示，就算是被認爲對文化藝術事業的商業贊助最慷慨的意大利，私人機構贊助的總金額只佔政府文化開支的 6-7%；

三· 香港的稅制不利鼓勵私人或機構捐贈文物予博物館；

四· 香港基本上是一個功利社會，市民的文化意識普遍不高，要提高市民對文化活動的認識、興趣和參與，需要在教育和推廣方面作長期的努力；及  
五· 香港博物館的發展歷史很短，根據文獻記載，香港第一所符合現代博物館定義的博物館是在十九世紀末設立，位於昔日大會堂的一所「博物院」，但大會堂在 1947 年被完全拆去，博物院內大部份的藏品亦不知所蹤，新的博物美術館則要到 1962 年才誕生，可以說，香港博物館事業雖說已有一百二十年歷史，但真正起步只不過是最近四十年的事。

## 公營博物館的運作和管理模式

雖然世界博物館的管理及運作模式多種多樣，但可大致可歸類為以下四種主要管治形式：一) 直接管轄模式(line departments)；二) 間接管轄模式(arm's length institutions)；三) 非牟利或慈善機構(non-profit making or charitable organisations)；及四) 私人擁有(private ownerships)。

Mark Schuster (Associate Professor of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology, USA)在一本於 1998 年出版，集合多位博物館學專家研究「博物館及建築遺產私營化」的論文集內，在總結論部份內強調：

**“For privatization, publicization, or hybridization to work well, a clear net of laws normalizing various alternatives for organizational structure, e.g. non-profit status, has to be clearly in place. As more and more examples are accumulated and organizational learning can take place. It will become clearer what forms work best in which circumstances in which places. For the moment, and perhaps forever, it would be ill-advised simply to push one organizational form over another.”**

在博物館學上，對不同運作模式的優劣仍未有一致的公論，所以本會認為對博物館的管理及運作模式應持開放持平的態度，在詳細研究香港本身的社會因素和實際情況後，比較和選取合乎大眾利益的模式。

## 與收藏家的關係

一間博物館在國際上的地位，其中一個重要的衡量因素是其藏品的數量和素質。獲得收藏家長期借出或捐贈藏品，無疑是博物館提升藏品數量與素質的有效辦法，所以博物館與收藏家保持良好的關係是極為重要的，。



本會認為，博物館和收藏家多接觸、多合作，維持良好關係固然不可或缺，但更重要的始終是提升博物館的學術地位和專業聲譽，讓收藏家確信他們所捐贈的文物，都會得到良好的照顧，同時能為社會帶來重大裨益。香港藝術館在多年前獲贈虛白齋珍藏，便是最佳的例證。

## 與學校的關係

博物館的目的是保存、研究和教育，對學校作出教育支援是應有之義，而博物館亦應盡心盡力配合社會的教育需要，與教育界保持一種互相合作、相輔相成的雙向關係。

此外，由於博物館的教育對象亦包括學生以外的大眾，所以本會認為博物館在教育工能上應保持適當的平衡，讓學生、教師、市民和其他博物館使用者(例如遊客、學者)皆能各取所需、有所裨益，達致全人教育、終身學習、弘揚中國文化等崇高目標。

一般來說，博物館可在五個方面對學校作出有力支援：(1) 作為一個實物教育場地，提供一個在學校環境無法達至的多元接觸、啟發思考的教學模式；(2) 博物館的工作人員可協助老師，更深入地向學生講解有關的專門知識；(3) 透過博物館的服務，協助老師解決日常所遇到的教學難題；(4) 製作教材及其他節目供老師教學之用；及(5) 部份昂貴的設備或器材，並不是每間學校都能擁有，博物館能在這方面作出配合，以較合乎經濟效益的方法服務全港學校。

## 民間主導抑或政府主導？

以博物館的長遠發展而言，本會認為單單討論民間和政府的角色是不足夠的，要香港博物館事業能健康發展，只能建基於專業、民間和政府的互補和合作關係上，並不存在誰主導誰的問題，而是在不同層面上扮演著不同的重要角色。

要一個地區的博物館事業能夠蓬勃發展，政府在財政上的支援是不可或缺的，無論是直接的資助，例如撥款、免費(或低價)撥地、成立基金，抑或以較間接的形式扶助博物館的發展，例如稅務減免、成立文化獎券(英國)或容許博物館經營與博物館業務沒有直接關係的商業活動等。在可見的將來，政府在財政方面的承擔仍是十分重要的。

至於在宏觀條件上持續改善博物館的發展環境，例如建立博物館監管法例和機

制、完善文物保護法、制訂合適的稅制等，當然也需由政府主導。

但在另一方面，考古發掘、文化古蹟的界定及保護、文物的認證和購藏、本科和博物館學上的研究、展品的設計和演繹、文物的修復和保存、博物館運作和管理等等，便應屬於博物館專業人員的主導範疇了。

在民間參與方面，本會一直以爲一個健康的社會，應有一個公私營博物館皆能蓬勃發展的環境。問題是，由於博物館有收藏一個社會歷史文化財富的責任，我們雖樂見個人及機構更多的參與和關心博物館事務(例如建立私人博物館、捐獻或借出文物、參與博物館義務工作等)，但在香港能建立基本的博物館監管法例和機制前，我們對香港在私營博物館的發展，不能不持審慎的態度，畢竟只有合乎專業水平、藏品修復保存完善的博物館，才是對香港社會有利的。

博物館最終的服務對象是市民，而絕大部份的博物館皆直接或間接受公帑資助，所以本會一向認爲博物館在不扭曲其使命的前題下，理應盡量照顧市民的要求和需要，本會亦鼓勵會員博物館可因應各自的情況，多建立溝通機制，讓市民有更多的渠道提出意見和監管其運作。

## 新博物館的建設

一直以來，民間有不少建立新專題博物館的建議，和世界各國的情況一樣，博物館的題材可以是多種多樣的，有些較偏向小眾趣味，但有些則對保存一個國家或地區的歷史文化遺產有非常重要的意義，博物館能否百花齊放，民間和政府的參與都是不可或缺的。

在現行法例下，完全私營化的博物館，可隨意調整其管理目標及營運方式，政府對其運作是無權過問的，但若公眾要求政府興建新的專題博物館時，政府應如何取捨？參與程度爲何？私人承辦，抑或直接管理？很明顯，這些問題沒有簡單的答案，需要因應情況作個別考慮。在這裡，本會亦不可能對所有新博物館建議進行深入的討論，只能列出較重要的考慮因素，希望能有助釐清思路，提供討論基礎。

### 新博物館的社會價值

最重要的考慮因素當然是新博物館的藏品是否爲社會重要的文化遺產，它的題材是否有重要的教育和研究意義，文化委員會和政府可根據這方面的評估，決定在這新博物館的興建和管理上的參與程度，對於社會價值極高的博物館，或它的藏

品對社會來說是「不容有失」的，政府除了應全力支持其興建和長期運作外，更重要的是必須確保它的營運能符合嚴格的博物館專業及道德準則。

本會認為，現有不少新專題博物館的建議，例如交通運輸博物館、現代藝術博物館、影藝博物館、水墨畫博物館等，皆有重要的保存、研究和教育意義，本會支持興建這些新博物館的構思，並希望有關方面能盡快進行可行性研究。

### 新博物館的財政可行性

博物館有保存國家和世界歷史文化遺產的神聖使命，假若一間博物館由於財政出現困難，導致運作不良甚至倒閉，那麼香港市民所損失的，絕不單單是一個假日的好去處，而是失去一些無法彌補的社會財產。在接納興建新博物館的建議時，政府有責任確保其日後運作能有長期而穩定的經費，方法可以是由政府直接管理、提供長期資助或成立營運基金(Endowment funds)等。

### 本地博物館專業人材

新博物館能否有足夠的博物館專業人員去策劃、興建和管理。本會認為，**博物館的策劃和日後的管理工作是不容割裂處理的，在策劃興建階段，可參考外國的成功例子，但更要聽取本地博物館專業人員的意見**，原因如下：

- i) 只有本地博物館專材才可能清楚了解本地文化、歷史和社會環境，讓藏品在徵集、購藏和展示上切合本地的情況和需要；
- ii) 在藏品的徵集過程中，館長會建立起廣泛的人際網絡和渠道。與收藏家維持長期良好的關係是非常重要的，假若在策劃階段和日後管理出現大換班的情況，便會硬生生把這個網絡切斷，嚴重影響新博物館的運作；
- iii) 一間博物館的藏品動輒數以萬計，爲了保持對藏品的購藏、分類、保存、展示和研究的延續性，實有必要維持館員敘用的相對穩定，中國於 1986 年 6 月 19 日頒佈的「博物館藏品管理辦法」第四條，便明確要求：「藏品保管是博物館一項經常性的重要業務工作，應由館長分工負責領導。必須設立專門保管部門或配備專職保管人員。保管人員必須實行崗位責任制，并保持相對穩定。」；
- iv) 新博物館的設計總是基於一套政策和理念，硬體的設計理念應和日後的運作理念相一致，假若在設計階段和管理階段在人事上出現斷層，便可能出現理念銜接的問題，造成硬體與軟體不相適應，結果不是博物館的定位形象模糊，便是出現運作不暢順的情況。

## 結語

香港的博物館的發展歷史很短，在過去數十年才有較長足的發展，不應諱言，香港在博物館的發展環境上，仍有很多不足和未如人意的地方，較諸外國積數百年的博物館發展經驗，擁有遠較完善的法制、稅制和社會環境，情況完全不同，很多外國的常見模式，以目前來說，未必適用於香港。

本會在考慮最新的博物館發展方向和香港的實際情況下，認為香港博物館發展的大方向應為：

- 一． 宏觀來說，首要應先改善香港的法制、稅制及其他配套措施，從根本改善公私營博物館長遠發展的社會環境；
- 二． 避免好高騖遠，各館應仔細分析其在藏品徵集上的長短處，結合香港的社會需要，制定一套合乎香港實際情況的購藏和發展政策，以期在個別範疇或專題上創出特色和成績，成為著名的地區博物館；
- 三． 加強各博物館在其專業範疇和博物館學上的研究工作，提高博物館工作的專業性和學術水平，但在展品的演繹上，在不扭曲其教育功能的情況下，可盡量照顧觀眾的口味，順應世界教育娛樂化(Edutainment)的潮流；
- 四． 興建更多專題博物館，擴展香港的博物館服務；
- 五． 環顧現時的情況，香港缺乏博物館相關法例、稅制不利文物捐贈、土地價格高昂、社會贊助博物館風氣薄弱，可以斷言，香港並未具備建立大型私營博物館的條件，但本會明白到，改善博物館的發展環境，並不是一朝一夕的事，所以本會認為可先考慮以其他方式，例如設立博物館發展基金，讓小型私營博物館有更大的發展空間。