

## 博物館館長協會

### 對西九龍文娛藝術區發展計劃的意見 (2003)

我們贊成在西九龍填海區發展成文娛藝術區域，內裡包括有博物館群，演藝場地及大型劇院等文化設施。就着博物館群的興建，本會有以下的意見：

#### 基本概念和誘因

博物館最基本的功能有三：一) 蒐集及保存有藝術、歷史、科學或社會價值的文物；二) 進行研究工作；三) 實施實物教育。由此可見，博物館實為一個國家或地區非常重要的文化教育機構。由於香港的博物館發展只有短短的四十年，根據我們對世界上二十五個國家的博物館發展概況所作的研究顯示(見附表一)，以人均博物館的數目計算，香港每三十三萬五千人才有一間博物館，遠不如其他國家和地區。因此，若要把香港建設成文化之都，圖未來百年樹人之計，香港在博物館的建設上實有急起直追的必要。

除了發揮人文教育的功能外，博物館建設在文化旅遊方面也起着重要的功用。以現今世界旅遊業的趨勢而言，文化旅遊無疑是香港最值得考慮的方向，而香港文化特色的保存、文物古蹟的修復維護、博物館的興建發展，是香港能否展現其獨特文化的一項重要指標。有研究估計到 2004 年，只要能吸引旅客在港多留半天，每年旅遊業收益便會增加 110 億港元，而隨著中國自由行的逐步開放，旅遊業對香港的經濟貢獻只會有增無減。以康樂文化事務署屬下的十三間博物館為例，每年運作經費約為 4 億港元，但可以吸引超過 460 萬的市民和遊客前來參觀，誠然是非常合算的投資。

## 博物館主題要多元化

博物館總的類型大致可分為藝術性的、歷史性的和科學性的，但主題卻可以千般百樣，所以博物館群的興建更應朝着多元化的方向進行規劃，避免題材過於專狹，令日後可以維持廣泛而持久的吸引力。以外國的博物館群為例，位於美國華盛頓 The Mall 的 Smithsonian Institution 轄下的博物館群就有 American History Museum, American Art Museum, Natural History Museum, Freer Gallery of Art and Arthur Sackler Gallery (為一亞洲藝術館), African Art Museum, Arts and Industries Museum, Hirshhorn Museum (為一現代藝術館), National Air and Space Museum, American Indian Museum, National Postal Museum, Renwick Gallery。其他值得借鑑的例子還包括位於英國利物浦的 National Museums and Galleries on Merseyside、美國聖地牙哥市的 Balboa Park、德國柏林的 Museums Island 等等。這些成功的博物館群都以題材豐富著稱，市民遊客雖然興趣各有不同，總能在眾多的博物館中找到心頭好，目不暇給、百到不厭。

## 藏品是博物館建設的最重要因素

有內才有外，決定興建那些博物館時，除了主題要多元化之外，還要作認真研究，看看藏品的來源和數量是否足夠支持一所新的博物館的成立。簡單的說，應該是先有藏品，才有博物館。如果只顧興建博物館的硬件，而忽略藏品的因素，博物館是很難運作成功的。

藏品的甄選蒐集是曠日持久的硬工夫，除非有收藏家作一次過的大批捐贈，否則絕難在短時間內速成。所以，在博物館的籌劃階段，實在需要一些對相關題材熟悉的博物館專業人員去協助搜集有關藏品，否則建成的博物館也只能說是一座沒有靈魂的地標。

## 互利互補，主題切忌重複

在建議興建任何博物館前，必須先參照現有博物館的主題，避免出現主題重覆、爭奪藏品的情況。

有人說歷史類博物館揭示的是過去，文化藝術類博物館所反映的是現在，科技類博物館所著眼的是未來。在選擇博物館的主題上，我們認為可以依賴四個標準作出客觀衡量：一) 有關題材是否在香港的文化、歷史或未來發展上有特殊的重要性；二) 現存的文物是否足以支持有關博物館的興建；三) 有關題材是否對市民或遊客有吸引力；四) 有關題材是否有重要的教育意義。因此，博物館的興建應以大眾利益為依歸，避免變成為小眾服務的裝飾品。在審視香港的博物館發展情況後，我們認為運動博物館、現代藝術博物館、自然歷史博物館、玩具博物館、電影博物館、兒童博物館、海事博物館、交通博物館等，皆為本港現時所缺乏的，無論從文化歷史的保存弘揚、對市民旅客的吸引力和從教育角度來看，皆是非常值得考慮興建的主題博物館。

## 專業運作，建設達國際水平的博物館

博物館的管理與一般展覽中心不同，博物館的核心功能包括購藏、修復、研究、展示和教育，其日常的有效運作端賴具備有專業知識和經驗的人員負責，但眾所週知，專業人員是需要時間去培訓的，如果在同一時間落成四所大型博物館，我們預計本地的博物館專業人員將在未來會變得非常吃緊，有關方面實有需要早為之計，現在開始著手培訓足夠的專業人員以承擔重任，否則這些博物館的素質恐怕很難達到預期的水平和效果。

一所優秀的博物館，除了建築外觀能夠彰顯博物館的主題外，館內設施更要配合將來運作的需要，無論是展覽廳、文物修護工場、藏品庫、物流及運輸安排、人流控制、工作室、演講廳等輔助教育設施的設計，以至環境調控、保安、照明、消防、公眾廣播系統、地面及牆身處理、去水、供電、樓面負重、區域劃分、觀眾分流等等，皆有其獨特的要求，在博物館籌劃和設計的最早期階段，實在必需要有博物館專業人員的參與。此外，有關專業人員亦需盡早為博物館確立一個清晰的定位，釐定博物館的蒐藏、展覽和教育政策，然後展開藏品的徵集蒐藏，為博物館日後的建設運作打下堅實的基礎。事實上，在博物館的設計和建築流程當中，通常要照顧和考慮藏品的特殊需要，愈早得知藏品的種類、展廳設計理念、展示形式和庫存要求，對博物館的建設愈有幫助。例如香港科學館在建築設計初期，已預留足夠的運輸通道及展館高度，以容納國泰航空公司送出的 DC-3 型客機，科學館的外牆亦是特別安排在客機搬入後才興建的，若果先建館後安排展品，可能就只好削足適履了。

此外，為避免博物館的設計和日後的運作出現斷層，博物館專業人員的延續性是非常重要的，主要原因有三：一) 博物館的設計理念和運作理念要有一致性，否則便會因人事變動，出現建築和運作需要鑿枘不入的問題，結果是設計時所付出的心血不單付之流水，反成日後運作的掣肘；二) 和收藏家長時間所建立的良好合作關係，亦會因此而中斷，影響日後藏品的蒐集和借展；三) 一間博物館的藏品成千上萬，要熟悉所有藏品實需長時間的培訓，假若籌劃和日後運作完全由不同的人負責，結果不單研究上出現斷層，藏品知識的傳承亦大受影響。

#### 獨立運作，避免因商業考慮而扭曲博物館使命

鑒於博物館乃國際間公認最重要的文化教育機構，因此無論是聯合國教育、科學及文化組織(UNESCO)、國際博物館議會(ICOM)或大部份國家的博物館協會皆不

會把營利博物館(profit-making museums)界定為博物館。箇中原因很簡單，這類博物館很可能為了營利或其他目的，而放棄或扭曲了博物館的研究、保存和教育功能。

事實上，很多外國的研究都發現博物館的商機只是一個假象，甚至可以說沒有一間博物館是可以真正做到自給自足的，即使是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，政府在每位觀眾要分別津貼 15.4 及 12.3 歐元(約 116 及 93 港元)。另一項巴黎著名博物館的研究亦顯示，博物館附帶的商業活動收入(例如售賣畫冊、紀念品等)亦只是聊勝於無，絕大部份特備展覽亦是「虧本」的。

由於營運博物館本身根本是無利可圖，商辦機構若不是把博物館過分娛樂化和庸俗化，以期提高收益，便是把博物館視為包袱，敷衍了事，以期減少損失，因此若以平衡營運收支的方式經營博物館，結果只會對博物館的水平帶來負面影響。所以我們不同意由私人機構以商業原則和手法去營運西九龍博物館群，而是由發展商每年在西九龍其他發展項目的收益中，撥出一個百份比給政府，再由政府安排博物館群的營運和開支，只有這樣，日後博物館的水平和服務質素才有保證。

## 結論

我們樂見政府把西九龍填海區發展成一文娛藝術區域，亦願意隨時為有關計劃提供專業意見。我們相信只有在西九龍興建主題豐富的博物館群，由博物館專業人員籌劃營運，而政府又能提供穩定的營運資金及作出適度的監管，西九龍文娛區必能成為東南亞最重要的文化樞紐，對提高香港市民的文化素質，振興香港的文化旅遊發揮積極的作用。

附表一

世界二十五個國家/地區博物館數量、國土、人口比照表

國家/地區	統計年度	博物館數目	面積(平方公里)	人口數(千)	人口：館(萬人/館)
挪威	1993	475	386,974	4,262	0.897
澳洲	1991	1893	7,682,300	17,336	0.916
奧地利	1993	712	83,853	7,861	1.104
瑞典	1993	776	449,964	8,642	1.114
意大利	1992	3442	301,263	56,411	1.639
德國	1993	4682	356,545	79,500	1.698
匈牙利	1993	529	93,033	10,341	1.955
加拿大	1990	1352	9,976,139	26,992	1.996
荷蘭	1993	732	41,548	15,131	2.067
美國	1996	約 8300	9,372,614	253,887	3.056
英國	1996	1700	244,100	57,367	3.375
葡萄牙	1993	310	92,072	10,582	3.414
瑞士	1993	197	41,293	6,832	3.468
希臘	1993	268	131,990	10,269	3.832
法國	1992	1300	551,602	56,720	4.363
西班牙	1994	758	504,750	39,053	5.152
羅馬尼亞	1993	404	237,500	22,749	5.631
南斯拉夫	1994	177	102,173	10,570	5.972
波蘭	1993	567	312,683	38,244	6.745
台灣	1998	232	36,190	22,148	9.547
俄羅斯	1993	1478	17,100,000	148,100	10.020
日本	1996	720	377,748	123,921	17.211
烏克蘭	1993	271	603,700	52,057	19.209
香港	2001	20	1,098	0.672	33.542
中國	1996	1210	9,600,000	1,185,000	97.934