



OUR HONG KONG
FOUNDATION
團結香港基金

藝術創新 研究系列(一)

釋放博物館潛力
蛻變管治新模式

關於作者

張信剛

張信剛教授為臺灣大土木工程學士（1962），美國斯坦福大學結構工程碩士（1964），美國西北大學生物醫學博士（1969）。

他先後任教於美國布法羅紐約州立大學（1969-76），加拿大麥吉爾大學（1976-84）及洛杉磯南加州大學（1984-90）。1990年出任香港科技大學工學院創院院長，1994年任美國匹茲堡大學工學院院長，1996年任香港城市大學校長及大學講座教授，2007年退休。

近年來他在清華大學、北京大學、山東大學、上海交通大學、中歐國際商學院及土耳其海峽大學講授人文通識課程；是北京大學、清華大學、西安交通大學、東北大學及北京外國語大學的名譽教授。

張信剛曾發表英文學術論文百餘篇，研究專著兩集，獲得一項加拿大專利；並曾出版有關教育、文化與文明的中、英文著作十一部。

他近年來的學術興趣主要在歐亞大陸上各文明的發展與交往，特別是「絲綢之路」上的文化交流。

張教授為英國皇家工程院外籍院；國際歐亞科學院院士。於2000年獲法國政府頒授「法國國家榮譽軍團騎士勳章」；2002年獲中國香港特別行政區政府頒授的「金紫荊星章」；2009年獲頒「法國國家學術棕櫚司令勳章」。

張教授曾擔任香港文化委員會主席（2000-03）、香港創新科技顧問委員會委員（2000-04）、香港司法官員推薦委員會委員（1999-2005）等公職。

龐俊怡

龐俊怡於 1991 年美國賓夕凡尼亞州大學 — The Wharton School 畢業，畢業後回港到紹榮鋼鐵有限公司打理家族生意。龐俊怡現任點心電視有限公司董事，希望藉著推廣大眾文化及娛樂，能夠促進中港溝通及文化交流。

龐俊怡曾出任非牟利機構的職務及多項公職，包括：於 2005 至 2010 年期間出任香港演藝學院校董會成員，並於 2012 年獲加許為榮譽院士；於 2006 至 2012 年期間出任香港藝術中心監督團成員及於 2005 至 2010 年期間出任亞洲藝術文獻庫董事會成員。

龐俊怡現時為 M Plus Museum Limited 董事局成員及購藏委員會成員；香港藝術館之友信託基金主席以及康文署新成立的博物館諮詢委員會成員；自 2003 年起，龐俊怡亦為三藩市亞洲美術館董事會成員。

龐俊怡醉心當代水墨藝術及熱愛收藏水墨作品。於 2003 年，龐俊怡與其他水墨畫愛好者一起創辦水墨會，並出任副主席。水墨會為非牟利機構，致力推廣中華傳統水墨文化。

楊寶蓮

楊寶蓮是團結香港基金政策研究院的研究員，主要負責藝術創新領域的研究。在 2016 年加入團結香港基金前，楊寶蓮曾於金融界工作六年，為摩根士丹利、摩根大通及香港金融管理局服務。一直以來，她對古今中外的藝術文化都有濃厚興趣，曾參與法國攝影師 JR 的「Inside Out」公共藝術項目、在巴塞爾藝術展期間為日本藝術家村上隆籌辦展覽，又於香港的社區中心擔任義工，主持兒童講故事工作坊。楊寶蓮是恒生學者、尤德學者和丹尼爾·薩克斯學者，於普林斯頓大學威爾遜公共及國際事務學院獲得學士學位，亦曾就讀牛津大學，精通粵語、普通話、韓語和日語。

前言

發展香港 文化創意產業

文化、文化產業、文化創意產業

「文化」一詞雖然常見，卻難以定義。它的英文和法文對應詞是「Culture」，拉丁文詞源為「Cultus」，有「培育」的意思，與中國古籍中的「文治教化」頗為接近。近世學者從這一含義中造出「文化」這個漢語新詞彙。

「文化」可以有廣義和狹義兩種界說。廣義而言，「文化」指某一社群的共同信念或行為準則，包括語言、衣著、飲食、節慶、禮儀、信仰等；狹義而言，它意指文學、藝術、哲學等反映共同價值觀和審美情趣的較高層次的心智活動。

「文化產業」是一個社會的經濟生活中的組成部分，可以包含飲食、娛樂、旅遊、出版、宗教用品等產業。近年來，國際社會普遍認識到創意在現代經濟中的重要性，因此出現了「文化創意產業（Cultural and Creative Industries）」的概念與類別。

根據聯合國統計機構的分類並參照香港的具體情況，統計處將香港的文化創意產業分類為：

1. 藝術品、古董和工藝品；
2. 文化教育及圖書館、檔案保存和博物館服務；
3. 表演藝術；
4. 電影，錄像和音樂；
5. 電視及電台；
6. 出版；
7. 軟件、電腦遊戲及互動媒體；
8. 廣告；
9. 設計；
10. 建築；
11. 娛樂服務。

以上 11 個類別的綜合產值從 2005 年到 2014 年平均年增率為 8.6%，而香港本地名義總產值在同一時期的年增率則是 5.4%；這些文化創意產業的綜合產值 2014 年佔香港本地總產值的 5%。香港近年就業人數增長較緩，年平均增長率僅為 1.3%。；文化創意產業同期的增長率為 2.4%，2014 年約佔香港總就業人數的 5.7%。

由以上數據可見，發展香港的文化創意產業可以並且應該是香港文化以及經濟的發展策略中值得重視的領域。香港特區政府於 2009 年接受經濟機遇委員會的建議，致力於發展「六大優勢產業」，其中包括本小組所探討的文化創意產業。此後，特區政府已對這六大優勢產業投入額外資源以期它們進一步發展。

近年來，隨著全球畫廊的進駐，拍賣市場的蓬勃，國際畫展的興旺，香港已贏得了「亞洲藝術樞紐」的美譽。十餘年來，香港已經積極投資建設西九龍文化區，期望它成為一個整合良好的文化藝術娛樂區，令香港成為一顆璀璨的文化明珠。

發展文化創意產業的 長遠意義

團結香港基金建議推廣音樂美術以及發展文化創意產業的長遠意義可以分為三個層次。

首先，普及和提高香港市民對音樂與美術的欣賞，是促進個人身心健康，提升社會整體素養的有效良方。市民素質的提高有益於人際關係的融洽，進而可以促進社會各群體間的和諧。

進而言之，成功發展文化創意產業可以增加就業，有助於經濟繁榮。香港目前極需尋找經濟發展的新增長點。文化創意產業的增長既不搶奪既有的工作崗位，也不加重現有公共設施的負擔。旺則大眾受益，淡亦無損於社會。

在更高層次，文化創意產業之興旺必然會導致香港與周邊地區的更多接觸與合作，有助於消弭香港與內地之間的隔閡，有利於國家的整體建設。這將是對香港和對全中國巨大而無形的益處。

總體建議： 建立夥伴關係， 民間主導

在文化創意產業的各個範疇中，本小組經過考量，決定選出幾個側面（facets），依次予以論述分批發表相關的策略建議文件。第一個建議文件是關於博物館的管理；其次還將包括美術、音樂、流行文化等。

這幾個方面代表香港具有發展潛力的文化創意領域，卻又是目前並未受到社會高度關注的產業。

在依次對幾個側面進行論述之前，團結香港基金對特區政府的總體性建議是：**建立夥伴關係，支持民間主導。**

政府應該在文化創意產業方面投入適當資源（如財政、土地、現有場所、修改法規等），以加強文化產業基礎設施和發放種子基金等方式鼓勵民間參與，建立政府（包括行政機構及議會）、工商界、文化界之間的良性互動和夥伴關係。

根據「一國兩制」的構想，香港將會維持資本主義主導的經濟體系，民間的投資與管理應該是文化創意產業的主要力量。這不但是香港文化與經濟發展的圭臬，也是「一國兩制」設計中香港運作方式的體現。

當然，發展香港的文化創意產業必須先認清香港的文化定位。香港位於中國嶺南地區的珠江口，具有任何其他中國城市所無法比擬的地理位置與歷史條件，長久以來是中國文化與西方文化的交匯處，也是中國文化的良好展示窗口。

香港特區政府 2000 年任命的文化委員會經過三年研討、考察與廣泛諮詢，於 2003 年向行政長官呈交了《政策建議報告》，得到歷屆特區政府民政事務局和康樂文化署等有關機構認同；其中部分建議業已付諸實施。

這份報告中的第二章為《香港文化定位》，論述精簡清晰。茲引述若干語句如下：

- 「香港文化是中國文化的一部分。」
- 「香港人口中的絕大多數雖是華裔，但非華裔居民所組成的社群，賦予香港多元繽紛的國際色彩……『一本多元』正是香港獨特文化定位的最好寫照。」
- 「植基於中國文化而又兼容其他文化，正是香港文化發展的特色和優勢。不確認這一點，香港便沒有自身的定位，文化交流便沒有意義，香港亦不能成為中國文化進一步發展的動力。」
- 「回顧過往一百五十年，中國和世界的形勢不斷變化，但香港作為中國與世界交往的橋樑這角色並沒有改變。香港今後必須保持和發展這一角色。」
- 「作為中國的一個特別行政區，香港的文化定位就是：香港要成為最能與國際接軌的現代化大都市。」

以上所引語句已經刊印十三年有餘，但對今日思考香港文化創意產業，仍應有重要參考價值。

1900 年，八國聯軍佔領北京，中華帝國因為無法適當回應挑戰而陷於生死存亡的關頭。當時中國社會精英的回應有康有為、梁啟超等主張君主立憲和孫中山等號召肇造共和；康有為、梁啟超和孫中山都是出生於珠江三角洲的廣東人。

這個現象絕非偶然。既然嶺南自秦漢以來已是中華文明的一部分，又與海外交往頻繁，這幾位嶺南人士的作為應是地理環境和歷史積澱的交互作用。

一百餘年之後，中國政府提出「一帶一路」戰略。這為香港帶來了全新的機遇。「一帶一路」海上和陸地路線包括幾十個國家和將近世界一半人口。香港位於中國南方的珠江口，是秦漢以來以及今日的東西文化交匯點，又是中華文明的出海口。具有這樣的地理與歷史條件，香港不僅需要在金融和貿易方面成為重要平台，還需要積極推動「一帶一路」沿線各個國家和城市間的文化交流，從而對自身、國家和世界做出有益的貢獻。

一個社會安定，經濟繁榮，文化蓬勃的香港是香港市民與全中國的福祉，是團結香港基金的最高期盼。

報告摘要

香港大部分的公共博物館皆由康樂及文化事務署（康文署）營運。博物館由優質的專業人才管理，坐擁不少重要館藏，也舉辦過很多出色的展覽以及外展教育活動。根據近年的意見調查，超過九成的訪客均對他們的博物館體驗感到「滿意」或「非常滿意」。然而，即使香港博物館界擁有上述優勢，它們在各個指標和國際認同方面仍然有進步的空間。香港的博物館不論在訪客人數、會員數量、網絡知名度及旅遊景點排名等都未能追上國際水平。同樣重要的是，本地博物館的法律地位亦未如理想。目前我們的博物館仍受殖民時代的《公眾衛生及市政條例》所規管，當中與博物館相關的條文只有一小段，夾雜於下水道、排水渠、公共屠房、墳場、圖書館及文娛中心等議題之間，未免不合時宜。

本報告認為博物館管治需要轉為政府資助、自主營運的模式，才能充分發揮香港博物館的潛力。此舉將是針對現時博物館以康文署管轄部門方式運作的一大改進。我們建議政府制訂法例，成立法定博物館管理委員會，以及藝術、歷史及科學三大範疇的博物館諮詢委員會。康文署的現有職員將可以選擇轉職至該署的其他部門，或離開公務員體制，投身新的博物館管理委員會。政府對博物館的撥款也維持在目前水平。

我們首先會總結過去有關香港博物館管治的討論，並介紹四份不同報告的建議重點。此四份分別在 2003、2006 及 2007 年撰寫的報告均曾促請政府把康文署博物館改革為自主的博物館管理委員會。雖然博物館管治模式的議題在過去已被多次提出，但現在正值政府投入大量資源興建香港藝術館新翼及翻新其他主要博物館之時，我們認為這是重提改革的良機。誠然，政府為博物館界投放的實體基建投資，若能配合針對博物館管治模式上的改善，必能收相得益彰之效。一個政府資助、自主營運的管治模式將可激發博物館以至其員工的整體潛能。

本報告有別於過去有關博物館管治的報告；他們主要偏重於理論性的理據，而我們則重點著眼於全球博物館界一股不容忽視的趨勢：公營資助博物館紛紛透過立法及改革轉向自主營運的模式。雖然民營博物館，如美國大部分著名的博物館，並不在本報告討論之列；從分析倫敦、墨爾本、巴黎、馬德里、阿姆斯特丹、東京及新加坡等地多個數一數二的博物館，我們可以看到這些極受歡迎的公營博物館均成功透過立法及改革，增加行政自主，從而達到更高的效益。事實上，位於香港西九文化區、立志成為亞洲 20 及 21 世紀視覺文化藝術標誌的 M+ 博物館，也採用了這個管治模式。儘管有些在亞洲極具人氣的博物館仍以政府部門的方式管理，例如台北的故宮博物院及位於首爾的韓國國立中央博物館，我們認為，這兩所博物館的訪客人數高企，是歸因於一些香港不能複製的獨有優勢。

我們所建議的政府資助、自主營運的管治模式將包含一個法定的博物館管理委員會，建立多元化的經費來源，以及脫離現行的公務員體制。本報告接著會說明此模式所能帶來的至少三項明顯好處。第一，法定的博物館管理委員會能有助促進博物館融入廣大社群。在合適的條件下，委員會不但能幫助博物館籌組資源，亦能為高層管理團隊給予意見，同時提供適當的制衡。本報告也會指出剛被新的博物館諮詢委員會（MAC）所接替的康文署博物館專家顧問委員會（MAPs）的不足之處，並建議政府在成立及委任法定博物館管理委員會時，可參考本地及海外的最佳做法。值得注意的是，我們所提出的法定方案容許政府參與（但絕非微觀管理）博物館的管治，特別是在任命委員會的成員方面。實際上，我們預期政府在香港的博物館改革後，仍會繼續為本地博物館界的发展擔當積極及舉足輕重的角色。

第二，脫離政府架構能讓博物館的經費來源更趨多元化。此舉不但能引入企業贊助及私人捐款，也有助鼓勵博物館開拓其他收入來源。目前來自私人界別的資金非常有限。本報告建議政府至少需維持現時對博物館界的撥款水平，同時鼓勵私人界別作出捐助，以擴大博物館的整體經費預算。這尤其能提升展覽質素，並增加投放於教育及外展活動的資源。事實上，各個政府資助、自主營運的博物館，如：大英博物館（倫敦）、國家美術館（倫敦）、泰特博物館（倫敦）、維多利亞與亞伯特博物館（倫敦）、維多利亞國家美術館（墨爾本）、羅浮宮（巴黎）、及荷蘭國立博物館（阿姆斯特丹）等，它們的政府資助及自營收入均各佔一定比例。更重要的是，多個近年改革至自主管理模式的博物館，如普拉多博物館（馬德里）及東京國立博物館（東京），它們經重組後的財務報表分析均清晰顯示其自營收入呈上升的趨勢。

第三，放棄對公務員體制的過度依賴能改善現時博物館的人力資源管理，讓制度更開放、多元及富彈性。目前的公務員體制不但壓抑了員工的工作潛能，也阻礙博物館招攬最合適的人才，尤其是中高層的職位。泰特及維多利亞與亞伯特等英國博物館致力確保其聘任制度的透明度，以吸引各色各樣有心投身博物館管理的人才。參考荷蘭的改革經驗，我們建議政府為現有康文署職員提供福利保障的條款，以確保博物館能順利過渡至法定的自主委員會體制。事實上，一個有關荷蘭博物館界的就業分析顯示，博物館界別的就業數字在改革後有所上升。此數據支持了我們的論點——博物館的整體資源增加能帶動有關的就業數字上升而非下跌。

最後，我們回顧全球有關博物館管治的法例，並建議香港參考一系列的本地及海外相關條例，以成立一個新的法定組織以管理博物館、訂立博物館管理委員會的職權及責任、並在過渡期間的職員聘用條文中保障現時康文署博物館職員的福利。

我們明白博物館管治模式的改革絕非萬應靈丹，但成立法定自主的博物館管理委員會明顯能創造必要條件，有助活化我們的公共博物館，並賦予管理層自主權，為整個博物館業界注入新能量，帶動各方面的改善——不僅增加持份者的參與度，凝聚私人界別的支持，更能成就有利的公共教育成果，造福香港。

目錄

1.	引言：博物館為香港文化藝術之瑰寶	13
1.1	本地博物館獲得高水平的滿意度	15
1.2	香港博物館界缺乏活力及認知度	17
1.2.1	參觀人士數目	
1.2.2	會員或「博物館之友」人數	
1.2.3	網絡知名度	
1.2.4	旅遊景點排名	
1.3	香港缺乏專門的博物館法例	25
2.	過去立法會對博物館管治之討論	26
2.1	《文化委員會政策建議報告》（2003年）	28
2.2	康文署《關於香港公共博物館及香港電影資料館管治模式的顧問研究》（2003年）	28
2.3	審計署公共博物館服務報告（2006年）	29
2.4	《博物館委員會建議報告》（2007年）	29
2.5	民政局決定在現有架構改善博物館服務（2010年）	30
2.6	自 2010 年來改善博物館服務的措施	30
3.	博物館管治之全球趨勢	32
3.1	博物館管治的各種模式	34
3.2	政府資助、自主營運的博物館：大勢所趨	36
3.2.1	倫敦：大英博物館、國家美術館、泰特博物館、維多利亞與亞伯特博物館	
3.2.2	墨爾本：維多利亞國家美術館	
3.2.3	巴黎：羅浮宮	
3.2.4	馬德里：普拉多博物館	
3.2.5	阿姆斯特丹：荷蘭國立博物館	
3.2.6	東京：東京國立博物館	
3.2.7	新加坡：新加坡國家博物館	
3.2.8	香港：西九文化區M+	
3.3	細看由政府管轄及營運的最受歡迎博物館	40
3.3.1	台北：故宮博物院	
3.3.2	首爾：韓國國立中央博物館	

4.	政府資助、自主營運的博物館管理委員會之優勢	42
4.1	透過管理委員會架構與更廣大的社區融合	45
4.1.1	康文署博物館諮詢委員會的不足	
4.1.2	法定組織——公共服務行之有效的解決方案	
4.1.3	兩層管治架構的理據	
4.1.4	政府參與及甄選管理委員會成員	
4.1.5	海外管理公營資助、自主營運博物館的最佳做法	
4.2	開拓博物館的經費來源	48
4.2.1	康文署博物館的自營收入低	
4.2.2	香港文化藝術贊助之現況	
4.2.3	向博物館界引入私人資金	
4.2.4	倫敦、墨爾本、巴黎及阿姆斯特丹等地博物館的多元資金來源	
4.2.5	馬德里及東京兩地博物館日益增加的自營收入	
4.3	開放、多元及富彈性的人力資源架構	53
4.3.1	以公務員體制聘用博物館職員之缺點	
4.3.2	泰特博物館及維多利亞與亞伯特博物館的人力資源管理方法	
4.3.3	荷蘭博物館界改革後的就業增長	
4.3.4	為現有康文署博物館職員提供的聘用條款保障	
5.	就香港博物館制定法例之建議	58
5.1	澳洲：《1966年維多利亞國立美術館法》	58
5.2	西班牙：《2003年普拉多博物館法例》	58
5.3	英國：《1983年國家文物法》和《1992年博物館及藝術館法》	59
5.4	新加坡：《1993年國家文物委員會法》	59
5.5	日本：《1999年獨立行政法人國立文化財機構法》	60
5.6	荷蘭：《1993年國家博物館私有化法令》	60
5.7	香港：《醫院管理局條例》(1990年)、《機場管理局條例》(1995年)及《西九文化區管理局條例》(2008年)	61
5.8	關於香港訂立博物館條例的建議	62
6.	結語	63



1

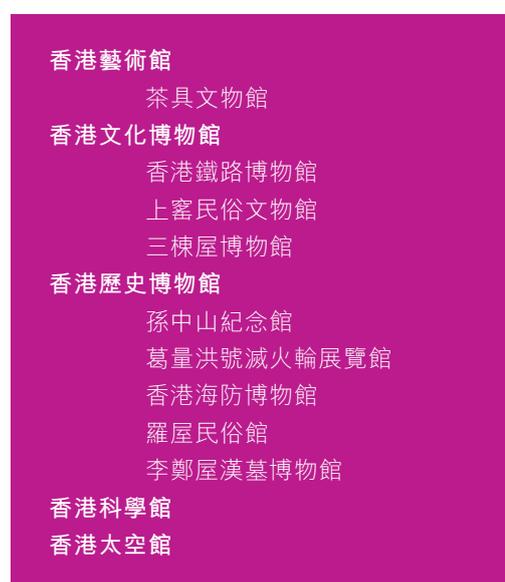
引言： 香港的博物館為 文化藝術之瑰寶

本報告定義「博物館管治」為領導和管理博物館的體制。此體制包括制定博物館的發展方向、策略及重點，為管理團隊提供支持及指導，並為博物館的各個環節進行監督及監察，從而提高博物館對持份者和廣大社群的問責性。除了西九文化區的 M+ 視覺文化博物館，目前香港大部分的公共博物館均由隸屬民政事務局的康樂及文化事務署（康文署）管轄（見圖1）。

康文署直接由政府資助，其中「文物、博物館及展覽」範疇於 2016-17 年度獲分配的開支預算為八億元¹。

¹ 民政事務局網站：
http://www.hab.gov.hk/tc/policy_responsibilities/arts_culture_recreation_and_sport/arts.htm

► 圖1：康文署轄下博物館

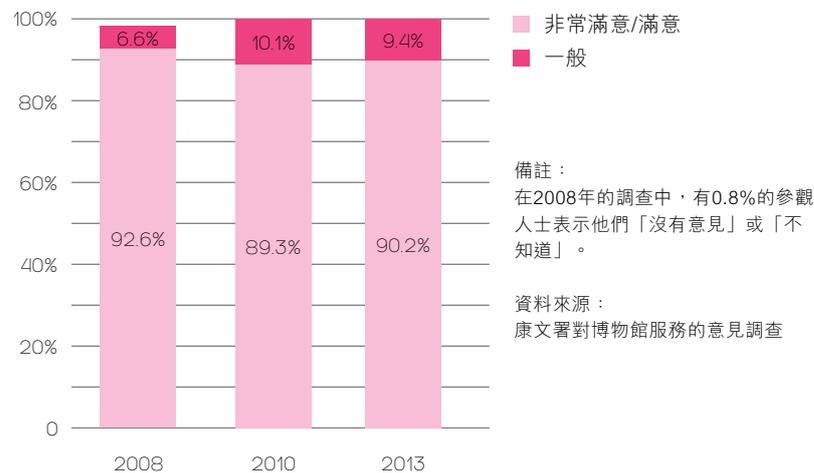


資料來源：康文署

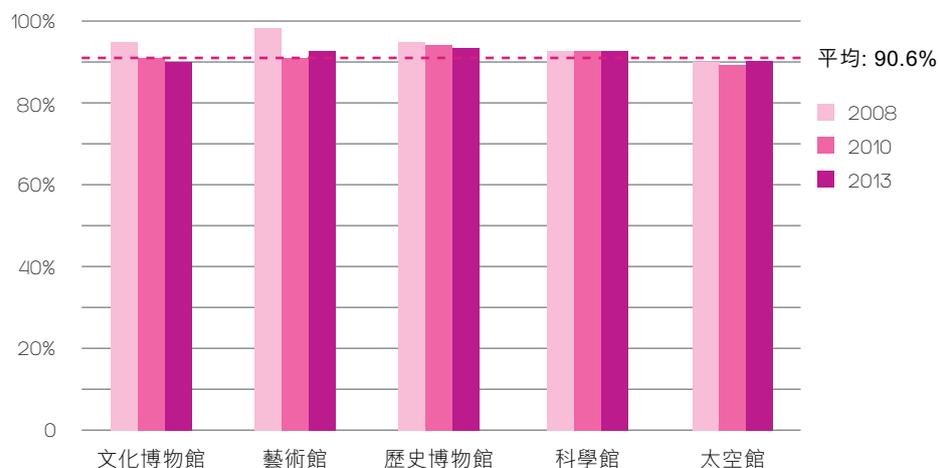
總體而言，康文署博物館一直深受訪客歡迎。根據 2008、2010 及 2013 年進行的意見調查，參觀人士均高度滿意他們在博物館的體驗。有接近九成受訪的參觀人士對康文署博物館感到「非常滿意」或「滿意」（圖2）。在 2008 至 2013 年期間，有 90.6% 的參觀人士對康文署轄下的五大博物館表示「非常滿意」或「滿意」（圖3）。

一直以來，參觀人士也非常滿意康文署博物館的教育及推廣活動。2010 年康文署所進行的意見調查發現曾參與教育及推廣活動的人士只佔總參觀人士的約 10%，但當中有高達 85.4% 的參加者對他們的經驗感到「非常滿意」或「滿意」。

► 圖2：康文署博物館的參觀人士滿意度

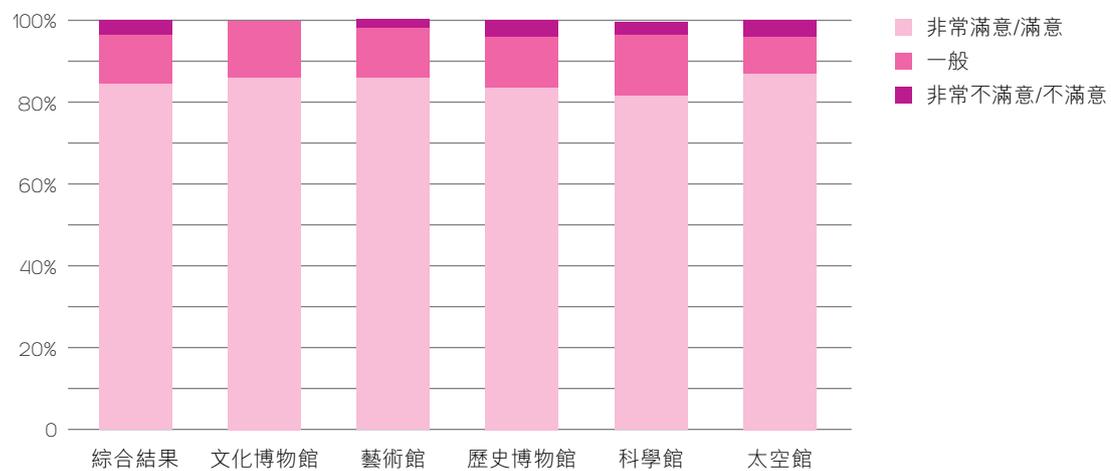


► 圖3：對五間主要康文署博物館的整體體驗感到「非常滿意」或「滿意」的參觀人士比例



資料來源：康文署對博物館服務的意見調查

► 圖4：參觀人士對教育和推廣活動的滿意度



資料來源：2010-2011年康文署對博物館服務的意見調查

儘管本地的博物館能獲得參觀者的高水平滿意度，但我們認為康文署博物館仍然缺乏活力，亦未能得到應有的國際認同。

1.2.1 參觀人士數目

博物館的積效指標有很多種，而其中一個客觀的量度標準就是參觀人士的數目。香港在這方面的表現可謂強差人意，且別說擠身世界首20名參觀人次最多的藝術博物館之列（圖5），就連在亞洲地區也無一博物館能上榜（圖6）。

► 圖5：世界首20名參觀人次最多的藝術博物館

	博物館名稱	城市	入場人次
1	羅浮宮	巴黎	8,600,000
2	大英博物館	倫敦	6,820,686
3	大都會藝術博物館	紐約	6,533,106
4	梵蒂岡博物館	梵蒂岡	6,002,251
5	國家美術館	倫敦	5,908,254
6	故宮博物院	台北	5,291,797
7	泰特現代藝術館	倫敦	4,712,581
8	國家藝廊	華盛頓特區	4,104,331
9	隱士廬博物館	聖彼得堡	3,668,031
10	奧塞美術館	巴黎	3,440,000
11	維多利亞與亞伯特博物館	倫敦	3,432,325
12	索菲亞王后國家藝術中心博物館	馬德里	3,249,591
13	薩默塞特府	倫敦	3,235,104
14	韓國國立中央博物館	首爾	3,129,680
15	現代藝術博物館	紐約	3,084,624
16	龐比度中心	巴黎	3,060,000
17	東京都美術館	東京	2,772,829
18	韓國國立民俗博物館	首爾	2,762,143
19	普拉多博物館	馬德里	2,696,666
20	國立新美術館	東京	2,466,311

資料來源：2015年《藝術新聞》

► 圖6：亞洲首10名參觀人次最多的藝術博物館

	博物館名稱	城市	入場人次	世界排名
1	故宮博物院	台北	5,291,797	6
2	韓國國立中央博物館	首爾	3,129,680	14
3	東京都美術館	東京	2,772,829	17
4	韓國國立民俗博物館	首爾	2,762,143	18
5	國立新美術館	東京	2,466,311	20
6	維多利亞國家美術館	墨爾本	2,411,311	21
7	上海博物館	上海	1,923,504	29
8	東京國立博物館	東京	1,914,880	30
9	澳洲動態影像中心	墨爾本	1,343,450	42
10	中國美術館	北京	1,190,000	50

資料來源：2015年《藝術新聞》

► 圖7：康文署博物館 2015-2016 年入場人次

文化博物館		歷史博物館	
香港文化博物館	430,000	香港歷史博物館	764,000
香港鐵路博物館	224,000	孫中山紀念館	64,000
上窰民俗文物館	40,000	葛量洪號滅火輪展覽館	88,000
三棟屋博物館	91,000	香港海防博物館	127,000
		羅屋民俗館	13,000
		李鄭屋漢墓博物館	37,000
藝術館		科學館	
香港藝術館	118,000	香港科學館	1,125,000
香港藝術館 (2014-2015年度)	414,000	香港太空館 (展覽及天象廳節目)	534,000
茶具文物館	215,000		

資料來源：康文署

相比之下，在眾多康文署博物館中，香港科學館的參觀人次最多，2015-2016 年度共有 1,125,000 人次入場（圖7）。由於香港藝術館自 2015 年 8 月起閉館進行翻新工程，所以該館於 2015-2016 年度所錄得的 118,000 人次並不具代表性。惟即使在 2014-2015 年度，該館錄得的入場人次亦只有 414,000，表現有待改進。

1.2.2 會員或「博物館之友」人數

其次，我們以博物館會員或「博物館之友」等組織作為衡量博物館社區參與及外展工作的成功指標。這類會員組織是博物館的核心支持基礎，能協助募捐及促進社區參與。「香港藝術館之友」的會員數目很少，僅有 750 人，跟外國一些比較成功的「博物館之友」計劃有天壤之別。除此以外，香港康文署旗下的其他博物館似乎還未有推出「博物館之友」計劃。

會員制度形形色色，在不同制度下，會員的承諾與義務也各有不同。舉例稱，普拉多博物館除了成立本地的「普拉多博物館之友基金會」，亦開辦「普拉多博物館美國之友」組織，致力於海外推廣以得到美國人的支持。泰特現代藝術館則由一個涵蓋所有泰特博物館的會員制度所支持。龐比度中心把會員分為「贊助人」及「會員卡持有人」，前者成員所捐贈的金額明顯較後者的多；在 62,000 位會員當中，僅有 2,000 名屬「贊助人」。雖然博物館會員組織的結構五花八門，但無論是何種形式，這些海外例子皆值得香港借鏡，作為本地博物館力爭上游的目標。

► 圖8：世界各地主要博物館的會員組織

博物館	會員組織	會員人數
泰特現代藝術館	泰特博物館會員 (適用於所有泰特博物館)	100,000
大英博物館	大英博物館會籍	70,000
國家藝廊	「圈子」、「展覽圈子」及「高塔計劃」會籍	70,000
龐比度中心	龐比度中心會籍	62,000
維多利亞與亞伯特博物館	維多利亞與亞伯特博物館會籍	41,700
普拉多博物館	普拉多博物館之友基金會	30,000
奧塞美術館	奧塞美術館會籍	18,846
梵蒂岡博物館	梵蒂岡博物館藝術贊助人	2,500
香港藝術館	香港藝術館之友	750

資料來源：個別博物館

1.2.3 網絡知名度

第三，我們以臉書 (Facebook) 上的「讚好 (Like)」數目作為指標，量度各頂尖博物館於互聯網上的知名度 (圖9)。其中，在巴黎、紐約及倫敦的頂尖博物館的臉書專頁均吸引到超過100萬個「讚好」，而香港太空館和香港科學館僅能得到1萬多個「讚好」。許多康文署博物館看來並沒有開設官方的臉書專頁，在網上推廣方面似乎有些落伍。

1.2.4 旅遊景點排名

最後，與其他主要城市相比，香港博物館作為旅遊景點的吸引力也相對薄弱 (圖10)。例如，倫敦的大英博物館、國家美術館和維多利亞與亞伯特博物館均穩佔該城市的貓途鷹 (Trip Advisor) 旅遊景點排行榜的三甲位置。同樣，巴黎的奧塞美術館和羅浮宮分別排名第一及第三位。馬德里的普拉多博物館以及阿姆斯特丹的荷蘭國立博物館，也各自名列其城市的榜首。在貓途鷹旅遊景點排行榜中，紐約、東京、首爾、台北、北京及上海等地的博物館，亦較香港的博物館得到更佳排名。香港歷史博物館是唯一能儕身香港旅遊景點首 25 位的博物館，位列第 11。

► 圖9：世界首20名參觀人次最多的博物館所獲的臉書「按讚」數目

博物館名稱	城市	臉書「按讚」數目
羅浮宮	巴黎	2,237,660
現代藝術博物館	紐約	1,921,383
大都會藝術博物館	紐約	1,775,673
大英博物館	倫敦	1,239,999
泰特現代藝術館	倫敦	992,420
普拉多博物館	馬德里	874,213
國家藝廊	華盛頓特區	792,023
國家美術館	倫敦	779,730
奧塞美術館	巴黎	697,471
龐比度中心	巴黎	597,835
維多利亞與亞伯特博物館	倫敦	530,689
史密森博物館	華盛頓特區	495,719
巴西銀行文化中心	里約熱內盧	387,201
索菲亞王后國家藝術中心博物館	馬德里	345,656
荷蘭國立博物館	阿姆斯特丹	306,705
梵蒂岡博物館	梵蒂岡 (羅馬)	201,806
維多利亞國家美術館	墨爾本	120,663
故宮博物院	台北	85,465
隱士廬博物館	聖彼得堡	55,664
國立新美術館	東京	21,696
韓國國立中央博物館	首爾	15,733
香港太空館	香港	13,457
香港科學館	香港	10,249

資料來源：臉書。資料於2016年10月收集。

► 圖10：2016年10月選定城市的貓途鷹旅遊景點排行榜

	倫敦	巴黎	馬德里
1	大英博物館	奧塞美術館	普拉多博物館
2	國家美術館	巴黎鐵塔	雷蒂羅公園
3	維多利亞與亞伯特博物館	羅浮宮	提森博內米薩博物館
4	倫敦塔	巴黎聖母院	聖地牙哥班拿貝球場
5	大笨鐘	盧森堡公園	馬德里皇宮
6	邱吉爾戰時客房及博物館	聖禮拜堂	索羅利亞博物館
7	步行遊覽團	巴黎歌劇院	觀光遊覽團
8	國會大廈	橘園美術館	國家考古博物館
9	塔橋	亞歷山大三世橋	密室逃脫遊戲
10	聖詹姆士公園	塞納河	城市遊覽團
11	自然歷史博物館	凱旋門	私人遊覽團
12	劇場和表演	聖心堂	文化遊覽團
13	海德公園	私人遊覽團	索菲亞王后國家藝術中心
14	城市遊覽團	瑪萊區	塞拉伯博物館
15	華勒斯典藏館	美食遊覽團	聖米格爾市場
16	西敏寺	巴黎聖母院大教堂塔樓	普拉多大道
17	博羅市場	城市遊覽團	西貝萊斯廣場
18	倫敦眼	羅丹美術館	格蘭維亞大道
19	密室逃脫遊戲	密室逃脫遊戲	德波神廟
20	攝政公園	蒙馬特區	馬約爾廣場
21	私人遊覽團	文化遊覽團	聖方濟各皇家大教堂
22	布里克巷音樂大廳	聖日耳曼德佩區	大地女神噴泉
23	Up at The 02	西堤島	加迪亞諾博物館
24	肯頓水門市場	聖路易島	薩拉曼卡區
25	空中花園	雅克馬爾安德烈博物館	佛羅里達聖安東尼皇家教堂

► 圖10：2016年10月選定城市的貓途鷹旅遊景點排行榜 (續)

	阿姆斯特丹	紐約	墨爾本
1	荷蘭國立博物館	中央公園	墨爾本板球場
2	安妮之家	大都會藝術博物館	墨爾本皇家植物園
3	梵高博物館	9/11國家紀念博物館	戰爭紀念館
4	馮德爾公園	洛克斐勒中心觀景台	環城電車
5	城市遊覽團	曼克頓天際線	品酒之旅
6	約丹區	高架公園	維多利亞國家美術館
7	私人遊覽團	百老匯	步行遊覽團
8	閣樓上的吾主博物館	城市遊覽團	街區拱廊
9	鴿舍教堂	大中央車站	坎貝爾港國家公園
10	阿姆斯特丹中央圖書館	費里克收藏博物館	維多利亞州立圖書館
11	密室逃脫遊戲	百老匯表演	觀光遊覽團
12	步行遊覽團	帝國大廈	墨爾本博物館
13	觀光遊覽團	世貿中心遺址	墨爾本動物園
14	喜力體驗館	步行遊覽團	發現摩天台88
15	博物館廣場	布萊恩公園	拉佛球場
16	遊船河	自由神像	墨爾本舊監獄
17	電阻博物館	世貿中心一號大樓觀景台	國家體育博物館
18	紳士運河	聖巴德利爵主教座堂	聖巴德利爵主教座堂
19	荷蘭國家歌劇及芭蕾舞團	世貿中心遺址博物館工作室	南岸
20	阿提斯皇家動物園	史丹頓島渡輪	澳洲動態影像中心
21	皇帝運河	無線電城音樂廳	維多利亞市場
22	中央車站	洛克斐勒中心	維多利亞國家美術館伊恩波特中心
23	林布蘭故居紀念館	私人遊覽團	墨爾本遊客中心
24	微生物博物館	大都會藝術博物館修道院分館	費茲羅花園
25	美食遊覽團	紐約公共圖書館	移民博物館

► 圖10：2016年10月選定城市的貓途鷹旅遊景點排行榜 (續)

	東京	首爾	台北
1	新宿御苑	首爾地鐵	象山自然步道
2	明治神宮	韓國戰爭紀念館	貓空纜車
3	淺草	景福宮	龍山寺
4	淺草寺	北漢山國家公園	中正紀念堂
5	東京地鐵	城市遊覽團	故宮博物院
6	烹飪課程	昌德宮	台北101
7	東京都政府辦公大樓	韓國國立中央博物館	陽明山國家公園
8	東京鐵塔	明洞購物街	臺北市立動物園
9	上野恩賜公園	漢江公園	私人遊覽團
10	江戶東京博物館	N首爾塔	北投溫泉
11	東京晴空塔	仁寺洞	忠烈祠
12	文化遊覽團	北村韓屋村	台北101觀景台
13	台場	清溪川	國立臺灣大學
14	千鳥淵	弘益大學商圈	鐵路
15	澀谷站前十字路口	南山公園	的士和接駁車
16	根津美術館	奉恩寺	行天宮
17	武士博物館	汝矣島漢江公園	西門町
18	國技館	汝矣島公園	北投圖書館
19	銀座	特麗愛 3D 美術館	貓空山
20	東京車站	東大門設計廣場	台北孔廟
21	六本木之丘森大廈展望台	昌慶宮	松山文創園區
22	秋葉原	蠶室棒球場	大安森林公園
23	東京國立博物館	三星美術館 Leeum	臺北市兒童新樂園
24	課程和工作坊	梨花女子大學	禮品和特色商店
25	代代木公園	曹溪寺	華山1914創意文化園區

► 圖10：2016年10月選定城市的貓途鷹旅遊景點排行榜 (續)

	北京	上海	香港
1	慕田峪長城	上海外灘	香港天際線
2	私人遊覽團	私人遊覽團	天星小輪
3	頤和園	上海環球金融中心	太平山山頂
4	八達嶺長城	上海馬戲城	步行遊覽團
5	城市遊覽團	外灘萬國建築博覽	天壇大佛
6	天壇	上海博物館	香港電車
7	黃花城長城	豫園	南蓮園池
8	箭扣長城	東方明珠廣播電視塔	大嶼山
9	故宮博物院	舊法租界	志蓮淨苑
10	文化遊覽團	黃浦江	維多利亞港
11	居庸關長城	上海宣傳畫藝術中心	香港歷史博物館
12	景山公園	濱江大道	龍脊
13	雍和宮	上海中心大廈	海洋公園
14	遠足和露營旅遊團	和平飯店	跑馬地馬場
15	頤和園長廊	上海城市規劃展示館	香港迪士尼樂園
16	北海公園	浦東新區	香港公園
17	太和殿	外灘三號西餐廳	萬佛寺
18	朝陽劇場	上海猶太難民紀念館	寶蓮禪寺
19	國家大劇院	金茂大廈	私人遊覽團
20	798藝術區	上海歷史博物館	尖沙咀海濱長廊
21	故宮御花園	龍華寺	西貢
22	天安門	復興公園	昂坪市集
23	午門	朱家角古鎮	天際100香港觀景台
24	攝影遊覽團	舊城	赤柱
25	一日遊	新天地	長洲

我們的博物館界不僅欠缺應有的活力及國際認可度；在法律層面上，香港亦缺乏具體的博物館法例。為管理博物館的運作，海外一般制訂了專門的博物館條例（圖11），香港的做法卻有別於海外。我們的博物館仍受殖民時代的《

公眾衛生及市政條例》所規管，當中與博物館相關的條文只有一小段，更將博物館管治與下水道、排水渠、公共屠房、墳場、圖書館及文娛中心等相題並論。如此簡要的條文並未能為香港博物館訂立專業合適的管治模式。

► 圖11：博物館管治法例的海外例子

司法管轄區	法例	博物館
英國	1963年《大英博物館法》	大英博物館
	1983年《國家文物法》	維多利亞與亞伯特博物館 科學博物館 皇家軍械博物館 英國皇家植物園 國家陸軍博物館
	1992年《博物館及藝術館法》	國家美術館 泰特博物館 國家肖像美術館 華勒斯典藏館
澳洲	1966年《維多利亞國家美術館法》	維多利亞國家美術館
法國	1992年12月22日通過的編號92-1338法令，成立羅浮宮公共機構	羅浮宮
西班牙	2003年11月25日通過的第46/2003法例，規管普拉多博物館	普拉多博物館
	2004年3月12日通過的第433/2004號皇家法令	
	2011年11月18日通過的第1713/2011號皇家法令	
荷蘭	1993年《國家博物館私有化法令》	國家博物館
	2015年12月9日通過的法案涉及合併及修正有關文化遺產的規例(《文物法》)	公共博物館
日本	1999年《獨立行政法人國立文化財機構法》	國立文化財機構：東京國立博物館、京都國立博物館、奈良國立博物館、九州國立博物館
新加坡	1993年《國家文物委員會法》	國家文物委員會：新加坡國家博物館、亞洲文明博物館、土生華人文化館、新加坡集郵館、鴉片山崗戰役紀念館
香港	《公眾衛生及市政條例》	康文署博物館

過去立法會對 博物館管治之討論

2

康文署博物館目前屬政府轄下的部門，我們認為應通過立法和改革，將博物館轉為政府資助、自主運營的管理模式。事實上，就最理想的博物館管治模式，香港有過不少討論。下文將首先重溫四份相關報告。這四份報告均建議改革康文署博物館，由法定博物館管理委員會（Museums Board）接管，與我們的觀點不謀而合。政府正為擴建香港藝術館及修繕其他主要博物館投入大量資源，實在是重新審視此議題的良機。我們認為，只有同時改革博物館的管治，對博物館設施的投資才會有所回報。

2.1 《文化委員會政策建議報告》（2003年）²

文化委員會於 2000 年由香港政府成立，是高層次的諮詢組織，負責文化政策及資源分配的優先次序向政府提出建議。其首要任務是制訂本港文化長遠發展的原則和策略。2003 年，委員會向政府提交《文化委員會政策建議報告》，建議設立法定博物館管理委員會，逐步

加強民間對博物館發展的參與。博物館管理委員會將統籌博物館的整體發展，訂定個別博物館的角色定位，以及分配政府撥款。報告特別指出，世界各地的大型博物館大都由信託委員會管理，建議香港的博物館採用類似的管理機制和資源發展模式。

² 《文化委員會政策建議報告》，頁33

2.2 康文署《關於香港公共博物館及香港電影資料館管治模式的顧問研究》（2003年）³

康文署於 2002 年委聘德勤管理建築有限公司及洛德博物館與文化規劃管理公司，就香港公共博物館及香港電影資料館的管治模式進行研究。根據研究的行政摘要，香港博物館面對的兩大管治問題，包括欠缺能明確代表社群及專家的委員會組織架構，以及欠缺博物館條例以

確立其法律地位。研究最後建議政府委任博物館管理委員會，監督香港博物館系統的運作。

此外，顧問亦建議通過博物館條例，為上述博物館管理委員會提供法律依據，並且訂立委員會的一般條款。

³ 德勤管理建築有限公司及洛德博物館與文化規劃管理公司：《關於香港公共博物館及香港電影資料館管治模式的顧問研究》，2003年5月

4

審計署，同前引，2006年3月

審計署於2006年發表一份有關公共博物館服務的報告，其中一個章節涉及博物館的管治及策略規劃。審計署在報告重申上述兩份文件的建議，認為民政事務局及康文署應借鑑海外城

市在管治博物館方面的做法，設立法定管治機構。審計署亦建議訂立法例來規管香港的博物館，包括設立公共博物館的管治組織和規管架構。

5

《博物館委員會建議報告》，同前引，2007年

為跟進《文化委員會政策建議報告》及《關於香港公共博物館及香港電影資料館管治模式的顧問研究》所提出的建議，政府於2004年11月成立博物館委員會，負責就公共博物館服務向民政事務局局長提供意見。

2007年5月，博物館委員會向政府提交建議報告，重申有需要成立一個專門的法定的管理委員會。具體而言，委員會建議設立兩層結構的公共博物館管治架構，包括一個法定博物館管理委員會，以及數個管理特定博物館群的小

組委員會。按此建議，博物館管理委員會的功能包括制訂公共博物館長遠發展策略、分配資源，以及設立標準和服務表現指標，而每個小組委員會則負責監察相關博物館群的管理及營運。

有關的賦權法例將清楚載列公共博物館的定義和使命，以及為成立單一管理委員會及多個小組委員會訂定條文，例如職權範圍、權力和責任等。

2.5 民政局決定在現有架構改善博物館服務 (2010年)⁶

雖然以上四份報告均指出有需要成立法定博物館管理委員會及制訂賦權法例，但當局於2010年決定公共博物館繼續由康文署管理，同時認為應強化博物館的公眾使命，以及訂定更明確的定位和目標。

當局指博物館並非單一組織，每間博物館的主題、使命、規模、架構、文化、教育和歷史意義、社會支持及財政狀況都不盡相同，而且獨特的歷史和文化背景對博物館的管治架構也有所影響。因此，當局認為不宜用單一的模式來管理所有博物館。

當局特別提及設立法定博物館管理委員會對財政的影響，預期政府需要提供的撥款水平，不會較康文署現時的恆常開支少。此外，公共博物館移交法定博物館管理委員會後，如現時在公共博物館工作的公務員未能轉職至其他部門，政府可能要支付離職補償。

當局認為應維持現行的博物館管治模式，並承諾在現有框架下改善博物館的營運。

⁶ 「博物館服務的未來發展」，立法會民政事務委員會資料文件，2010年2月

2.6 自2010年來改善博物館服務的措施

政府於2010年決定繼續由康文署管理公共博物館後，採取了多項措施，在維持現有管治架構的同時，清楚確立博物館的定位和目標。政府為博物館發展的新方向制訂了以下目標，包括為每間公共博物館建立更清晰的定位；加強博物館在教育方面的角色；分別為隸屬藝術、歷史及科學三個範疇的博物館成立博物館專家顧問委員會，並透過委聘客席策展人及培養新晉藝術家，提升民間參與；加強文化軟件和專業知識；以及採取較為靈活的手法，利用多元化渠道推廣和宣傳展覽及活動。

時至2016年，政府正為擴建香港藝術館及修繕其他主要博物館投入大量資源，我們認為這是重新討論博物館管治的良機。只有同時改善康文署博物館的管理模式，對博物館設施的投資才能用得其所。

藝術界以至普羅大眾應已留意到，香港藝術館在2015年至2019年閉館以進行擴建及修繕工程，政府為工程投放約9億3,440萬元（圖12）。藝術館大部分設施未能符合現今要求，尤其是欠缺舉辦大型展覽的空間。因此，政府希望透過擴建及修繕現有設施，將展覽空間增加

42%。此外，工程亦會提供更多空間，加強藝術館對本地的關注。館方不但會重設「香港藝術展覽廳」，更會在新翼大樓設置雙樓層高的展覽廳，展出香港藝術家的大型實驗性作品。

除了香港藝術館外，政府亦於2015年起，分階段更新四間康文署博物館的常設展覽，預算支出總額約6億1,600萬港元（圖12）。由於科學館的展品開始折舊，而且展出之技術未能與時並進，政府正改建及更新六個現有展廳。香港文化博物館中一個文物館和一個導賞廳將改建為兩個新展廳，其中一個展廳將從宏觀角度呈現香港文化獨特之處，另一展廳則向深具影響力的本港現代華文小說作家金庸致敬。香港歷史博物館將更新「香港故事」展覽，採用嶄新科技和創意手法，務求讓參觀者耳目一新。至於香港海防博物館，由於其空間配置、人流安排以至展覽形式均有改善空間，該館將全面翻新，令展覽內容更豐富，展現形式更具吸引力。雖然我們支持這些設施上的改進，但我們始終認為，要實際推動本港博物館未來的發展，必須改革博物館的管治模式，而非單單改善硬件配套。

► 圖12：博物館更新工程的詳情及預算開支

博物館	工程時間	詳情	預算開支（百萬港元）
香港藝術館	2015 年至 2019 年	將展覽空間增加 42%（由原來的 7,080 平方米增至 10,073 平方米），加強藝術館對本地的關注。工程包括增設展覽廳、翻新現有展覽廳、重置並改善藝術館的附屬設施，以及增設入口和戶外休憩空間。	934.4
香港科學館	2015 年至 2020 年中	將現有的「生命科學廳」改建為「生物多樣性展廳」及「古生物展廳」；將「職業安全健康展覽廊」部分範圍改建為「地球科學廳」；更新現有的「兒童天地」、「交通廳」、「家居科技廳」及「食品科學廳」。	76
香港文化博物館	2015 年至 2019 年年底	將「新界文物館」改建為「香港文化廳」；將「視聽導賞廳」改建成「金庸展廳」。	43.5
香港歷史博物館	2015 年至 2021 年年中	更新「香港故事」常設展覽，讓參觀者透過嶄新體驗認識香港歷史。	466
香港海防博物館	2015 年至 2018 年年底	更新有關海防的常設展覽及古蹟徑，以期更生動和全面展現香港軍事防衛歷史。	30.8

備註：香港科學館工程的預算開支不包括為「兒童天地」及新的「生物多樣性展廳」裝設系統和設備所需的设计連施工費用，總額為 1,807.5 萬元。
資料來源：立法會文件

3

博物館管治之 全球趨勢

在這一章，我們會脫離過往同類報告偏重理論的方向，更深入討論全球公營博物館採用自主管理模式的大勢。儘管當中也包括一些個別例子，本報告會詳述部分全球最知名的博物館如何透過立法及改革，紛紛轉向這個「政府資助，自主營運」模式。

3.1 博物館管治的各種模式

首先，圖13顯示了我們改編自洛德博物館與文化規劃管理公司的各種博物館管理模式。若我們想像把各模式放在同一個頻譜之上，「公營」派系的一端是以政府部門的方式營運，而私人擁有的博物館則屬另一端的「私營」派別。處於「公營」與「私營」之間的，是政府

資助、自主營運的管治架構，即博物館由政府撥款資助，但相比以政府部門方式運作的博物館，它們在行政上更為自主。此外，我們留意到在政府資助、自主營運的管治模式中，也有不同的體制結構。圖14列出了詳情。

► 圖13: 博物館管治的各種模式

因素	以政府部門方式運作	政府資助、自主營運	私營資助、獨立管理	開放予公眾的私人收藏
所有權	政府	政府、企業或基金會	非牟利團體	個人或家族
董事局	諮詢性質	管理或諮詢性質	管理性質	諮詢性質
資金	政府撥款	政府撥款或自營收入	私營資助	私營資助
捐款	較不常見	較常見	最常見	較不常見
職員	公務員	公務員或受聘於博物館	受聘於博物館	受聘於博物館
例子	康文署博物館（香港） 故宮博物院（台北） 韓國國立中央博物館（首爾）	大英博物館（倫敦） 國家美術館（倫敦） 泰特博物館（倫敦） 維多利亞與亞伯特博物館（倫敦） 維多利亞國家美術館（墨爾本） 羅浮宮（巴黎） 普拉多博物館（馬德里） 荷蘭國立博物館（阿姆斯特丹） 東京國立博物館（東京） 新加坡國家博物館（新加坡） M+（香港）	現代藝術博物館（紐約） 大都會藝術博物館（紐約） 惠特尼美國藝術博物館（紐約） 費里克收藏博物館（紐約） 波士頓美術館（波士頓） 芝加哥藝術學院（芝加哥） 蓋蒂博物館（洛杉磯）	龍美術館西岸館（上海） 余德耀博物館（上海） 兩依藏博物館（香港） 一新美術館（香港）

資料來源：團結香港基金會改編自洛德博物館與文化規劃管理公司的《博物館管理手冊》 備註 7

備註 7: Lord, Gail D., and Lord, Barry 《博物館管理手冊》

► 圖14：政府資助、自主營運管治模式的不同結構

博物館	機構類別	董事局	政府資助比例	職員
英國				
大英博物館	非政府部門的公共行政機關 (NDPB)，由文化、媒體及體育部管轄	信託董事會	38%	受聘於博物館，享有公務員退休金福利
國家美術館			52%	
泰特博物館			34%	
維多利亞與亞伯特博物館			31%	
澳洲				
維多利亞國家美術館	澳洲經濟發展、勞工、運輸及資源部轄下的法定管理局	信託委員會	52%	受聘於博物館，享有公共服務職員的薪酬及退休金福利
法國				
羅浮宮	文化部轄下的公共行政機構 (Établissements publics administratifs)	管理委員會	50%	68%為公務員，其餘為合約員工
西班牙				
普拉多博物館	文化部轄下的「特別」公共機構	普拉多董事局	46%	大部分為公務員
荷蘭				
荷蘭國立博物館	私營基金會	監察委員會	31%	受聘於博物館
日本				
東京國立博物館	文化廳轄下的獨立行政法人國立文化財機構	特別諮詢委員會 外部評估委員會	58%	受聘於博物館，享有公共服務職員的薪酬及退休金福利
新加坡				
新加坡國家博物館	國家文物委員會，為文化、社區及青年部轄下的法定機構	董事局	個別博物館的資料不詳	公務員
香港				
M+	M+ 博物館有限公司，為《公司條例》下的擔保有限公司，是西九文化區管理局的全資附屬公司。西九文化區管理局為香港特別行政區政府成立的法定機構。	董事局	不適用（博物館並未全面營運）	受聘於博物館
康文署博物館 (建議的改革方案)	成立一個法定的自主博物館董事局	博物館管理委員會，以及藝術、歷史及科學三大範疇的博物館諮詢委員會	維持目前水平，但引入私營資助	公務員可轉職至康文署的其他部門，或過渡至直接受聘於博物館

資料來源：團結香港基金

我們建議成立法定的博物館管理委員會，以及藝術、歷史及科學三大範疇的博物館諮詢委員會，以改革康文署博物館的管治模式。此舉將能擴闊博物館的資金來源。而現職的康文署公務員將可選擇轉職至該署的其他部門，或過渡成為博物館直接聘用的職員。

本報告調查了幾個全球首屈一指、訪客量稱冠的博物館，揭示博物館透過立法及重組轉向政府資助、自主營運的管治模式乃大勢所趨。本報告將不會討論私營博物館，例如美國大部分的著名博物館。但從倫敦、墨爾本、巴黎、馬德里、阿姆斯特丹、東京、新加坡及香港等地的例子可以引證，儘管公營博物館的歷史和社會淵源各有不同，在 20 世紀末至 21 世紀初這段期間，無論與政府的關係如何密切，眾多博物館皆紛紛投向更自主的管治模式。

3.2.1 倫敦：大英博物館、國家美術館、泰特博物館、維多利亞與亞伯特博物館

1753 年英國國會立法通過在倫敦成立大英博物館。該博物館是全球首個國立公共博物館，成立之初已免費開放讓「好學和好奇之人」⁸ 參觀。大英博物館的誕生源於醫生、博物學家及收藏家漢斯·斯隆爵士（Sir Hans Sloane, 1660-1753）的遺願。他將整個收藏，包括超過 71,000 件書籍、手稿及自然標本全數交給英皇佐治二世，以遺贈予國家，並藉此換取 20,000 英鎊給他的繼承人⁹。在博物館成立約二百年後，1963 年的《大英博物館法》始為博物館管治在法律上訂立條文及原則，列明博物館歸由信託董事會所管理。讓博物館獨立於政府的安排在 1992 年的《博物館及藝術館法》中也進一步被確定。時至今日，大英博物館已被歸類為非政府部門的公共行政機關（NDPB），亦因為國家帳目的原因而被列為中央政府部門的一部分。

同樣位處倫敦的國家美術館，擁有全球首屈一指的西歐畫作館藏。它的成立也是有賴於個人收藏家，特別是風景畫家喬治·博蒙特爵士（Sir George Beaumont, 1753-1827）。他於 1826 年承諾將他的畫作個人珍藏饋贈給國家，條件是當局必須提供合適的地方展出及保存畫作。¹⁰ 1992 年的《博物館及藝術館法》成為該館的規管法例，訂明了有關博物館信託董事會的成立、章程、功能以及財產運用的條文。與大英博物館一樣，國家美術館獨立於政府，屬非政府部門的公共行政機關，由文化、媒體及體育部間接管轄。

泰特博物館的歷史也同出一轍。1889 年，因精製食糖而發跡的工業家亨利·泰特（Henry Tate）將自己的英國藝術收藏捐贈給國家，結果創立這個專為英國藝術而設的博物館。這所博物館選址於一個舊監獄，於 1897 年起向公眾開放¹¹，但直至 1932 年該館才正式命名為泰特博物館。其後，泰特博物館的利物浦分館、聖艾夫斯分館及泰特現代藝術館分別於 1988、1993 及 2000 年開幕。¹² 跟國家美術館一樣，雖然泰特博物館的歷史可追溯到 19 世紀，但要到 1992 年《博物館及藝術館法》通過，該館才正式確立由信託董事會所管理。泰特博物館同樣屬文化、媒體及體育部轄下的非政府部門公共行政機關，由政府間接管轄。

最後，維多利亞與亞伯特博物館最初成立於 1852 年，創館宗旨為致力讓大眾接觸藝術、教育勞動階層、啟迪英國設計師及生產商。博物館在 1857 年遷移到現時地址。時至今日，該館的永久館藏已有逾 230 萬件工藝品，種類之廣涵蓋建築、傢具、時裝、紡織、攝影、雕塑、畫作、珠寶、玻璃、陶瓷以及其他界別¹³。該館同樣始於 19 世紀，但要到 1983 年《國家文物法》通過後，才有法例訂明博物館的主要目的及其信託董事會的法定權責。¹⁴ 作為一個文化、媒體及體育部旗下的非政府部門公共行政機關，博物館同樣不直接隸屬於政府。

8 · 9

大英博物館網站：http://www.britishmuseum.org/about_us/the_museums_story/general_history.aspx

10

國家美術館網站：<https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/organisation/constitution>

11 · 12

泰特博物館網站：<http://www.tate.org.uk/about/who-we-are/history-of-tate>

13

維多利亞與亞伯特博物館網站：<https://www.vam.ac.uk/>

14

維多利亞與亞伯特博物館網站：<http://www.vam.ac.uk/content/articles/freedom-of-information/>

15

維多利亞國家美術館網站：<http://www.ngv.vic.gov.au/about/>

16

澳洲維多利亞國家美術館信託委員會 (2015) 《維多利亞國家美術館年報 2014/15》2016 年 10 月 5 日擷取自網頁：<https://www.ngv.vic.gov.au/wp-content/uploads/2015/10/NGV-2014-15-Annual-Report.pdf>

17

Bodenstein, Felicity and Poulot, Dominique (2012) 「由政治到政策：法國國家博物館發展二十年 (1989-2012)」，《歐洲博物館政策 1990-2010：商討政治與專業的烏托邦》，瑞典林雪平大學電子出版，頁 15

18

Ibid., p. 16

19

Bodenstein, "National Museums in France", p. 300

20

1992年12月22日通過的編號92-1338法令

21·22

Bodenstein, Felicity (2011年4月)「法國的國家博物館」，《歐洲國立博物館建築風格 1750-2010》，瑞典林雪平大學電子出版，頁313

23

Moustaira, Elina (2015)「公共及私人藝術品收藏：法例比較研究 - 第六章：博物館管治」，《SpringerBriefs in Law》，Springer國際出版社，頁68

24·25

荷蘭國立博物館網站：<https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/history-of-the-rijksmuseum>

26

Engelsman, Steven (1996)「荷蘭博物館私有化：十二年後」，《博物館國際期刊》48號4期

27

Bina, Vladimir《荷蘭博物館政策》，教育、文化及科學部

28

Engelsman, Steven (1996)「荷蘭博物館私有化：十二年後」，《博物館國際期刊》48號4期

29

Bina, Vladimir《荷蘭博物館政策》，教育、文化及科學部

30

Boylan《歐洲博物館現時的管治及管理趨勢》頁211

3.2.2 墨爾本：維多利亞國家美術館

維多利亞國家美術館於 1861 年創立，是澳洲現時最古老及最多訪客的美術館¹⁵。美術館擁有該區最重要的藝術館藏，包括多達 7 萬件來自當地及國際藝術家的手筆，媒介橫跨建築、時裝設計、聲音舞蹈以至當代藝術等多個範疇。在美術館成立過百年後，1966 年《維多利亞國家美術館法》確立了該館的法定地位，並隸屬於經濟發展、勞工、運輸及資源部¹⁶。根據法例，博物館由信託委員會管理。委員會全權負責博物館的館藏、節目及展覽，並需向創意產業部部長匯報。

3.2.3 巴黎：羅浮宮

法國的羅浮宮於 1793 年起開放予公眾。到 20 世紀，羅浮宮與其他法國國家博物館組成法國國家博物館聯會 (RMN)，該聯會直接隸屬於法國文化部¹⁷。1990 年國家博物館聯會成為了公共工商機構 (EPIC)¹⁸。在新的行政架構下，國家博物館聯會仍能保留它們的公共機構地位，舉例稱，它們按公法體制由國家所擁有，受公帑資助，並由公務員負責管理¹⁹。同時間，基於公共工商機構的公私並行特質，博物館可以根據私法體制，自行運用收入以資助其活動。到 1992 年，當局正式宣佈羅浮宮為公共行政機構 (EPA)²⁰，代表羅浮宮屬國家擁有，隸屬文化部，但管理上則以一所自主國家博物館的方式，由該館的董事局負責管治²¹。特別在財務上，博物館只要得到董事局的批准，就可將自營收入直接投放於資助該館的項目²²。由 2003 年開始，法國政府在公共行政上逐步引入成果為本的管理方式，羅浮宮因而在行政及管理上享有更大自主度。

3.2.4 馬德里：普拉多博物館

在西班牙方面，普拉多博物館所處的建築由查理三世下令興建，不過是費迪南德七世的決定將其建立為新的畫作及雕塑皇家博物館。這所皇家博物館其後更名為普拉多博物館，並在 1819 年首次開放給公眾參觀。直至 20 世紀，博物館一直屬於文化部轄下的政府部門，但隨著與該館相關的法例及法定架構於 2004 年獲准變更，博物館便開始大幅革新、力求現代化。現時博物館仍隸屬文化部，但其行政地位已變成「特別」公共機構²³。這個轉變是為了增加管理的彈性，加強服務表現，並強化博物館的自資能力。根據 2003 年 11 月頒佈的《普拉多博物館法》，現時的普拉多博物館擁有屬於自己的管治條例、財務預算及董事局 (Real Patronato)。其後有關法例的修改亦得到皇家法令批准，於 2004 年 3 月 12 日通過。

3.2.5 阿姆斯特丹：荷蘭國立博物館

荷蘭國立博物館最先在 1800 年開放予公眾，原址海牙²⁴，到 1808 年遷址阿姆斯特丹，館藏主要包含畫作及歷史文物²⁵。直到 20 世紀，荷蘭國立博物館以政府部門的方式管理，隸屬於文化部，當時文化部負責博物館的人事任免，但建築維修、安裝保安系統或新電源插座等則由房屋部負責²⁶。從前博物館總監大多由知名學者出任，而非具經驗的行政人員²⁷。1988 年荷蘭國家審計署的報告指出這種博物館管理架構過時，並列出一系列荷蘭博物館營運的問題²⁸。其後，國會在 1993 年通過了《荷蘭博物館私有化法令》，為 24 所國立博物館轉型為私營基金會鋪路²⁹。當中，荷蘭國立博物館正式在 1995 年實行私有化，政府將管理權責轉移給博物館的內部行政部門，成為一個具監管委員會的私營基金會。除了博物館的政策及預算變得更有彈性，政府對於一些重要事項亦能保留控制權，例如博物館所在地的土地業權³⁰。

3.2.6 東京: 東京國立博物館

東京國立博物館的起源追溯到 1872 年，當年文部省在東京大成殿舉辦日本首個公眾展覽³¹。博物館於 1875 年轉由內務省管理，館藏分成八大類別，包括自然、農業與林業、工業、藝術、歷史、教育、法律及土地與海洋³²。其後，該館於 1889 年成為日本宮內省的一部分，再於 1947 年轉移至文部省，並改名為東京國立博物館³³。一直到 20 世紀末期，日本政府才著手改革博物館，逐漸採用更自主的管理模式³⁴。1999 年日本政府頒布《獨立行政法人通則法》作為行政改革的一部分。在眾多的國立行政組織中，政府根據以下三個準則改革部分組織為獨立行政法人：（一）該組織的活動及產出對維持國民生活穩定及社會進程非常關鍵；（二）組織的工作不需直接由政府控制，但若由私人界別控制及運作則可能會有管理不善的風險；（三）組織的工作需由一個獨立法人專門管理³⁵。2001 年，東京國立博物館、京都國立博物館與奈良國立博物館成為首三間由獨立行政法人國立博物館運作的國立博物館。至 2007 年，獨立行政法人國立博物館與獨立行政法人文化財研究所合併，成為獨立行政法人國立文化財機構。

3.2.7 新加坡: 新加坡國家博物館

新加坡國家博物館於 1849 年成立，成立初期是博物館暨圖書館，原址在萊佛士書院³⁶。其後在 1863 年搬遷到市政廳，再於 1874 年移交至殖民政府³⁷。萊佛士圖書館及博物館大樓於 1887 年開放，博物館的主要擴建工程亦於後期展開³⁸。1960 年博物館與圖書館分拆，改名為新加坡國家博物館，以彰顯其建設國家的角色³⁹。到了 1989 年有建議提出成立一個單一機構管理文物事宜。同年，文化藝術諮詢委員會建議新加坡政府成立一個新加坡國家藝術協會、一個文學局及一個國家文物基金會，以促進當地的藝術與文化發展。該建議成就了今日新加坡國家藝術理事會（NAC）、國家圖書館管理局（NLB）以及國家文物委員會（NHB）的創立。國家檔案館、國立博物館及口述歷史部門於 1993 年 8 月合併成國家文物局，一同隸屬於當時的新加坡新聞及藝術部。國家文物委員會位於新加坡市政區的心臟地帶，其誕生將會為公民及文化區的發展踏出一大步。現時，國家文物局是一個設有董事局的法定機構，由新加坡文化、社區及青年部管轄。

31 · 32 · 33 · 34

《2016年國立文化財機構概要》擷取自網頁：http://www.nich.go.jp/wp/wp-content/uploads/2016/08/gaiyo2016_e.pdf

35

Oka, Mariko 《日本國立藝術博物館的管治：獨立行政法人法的影響》，美國大學，2004年

36 · 37 · 38 · 39

同上

40 · 41 · 42 · 43 · 44

M+博物館發展進度匯報 (2016年6月21日) · 立法會民政事務委員會與發展事務委員會、監察西九文化區計劃推行情況聯合小組委員會

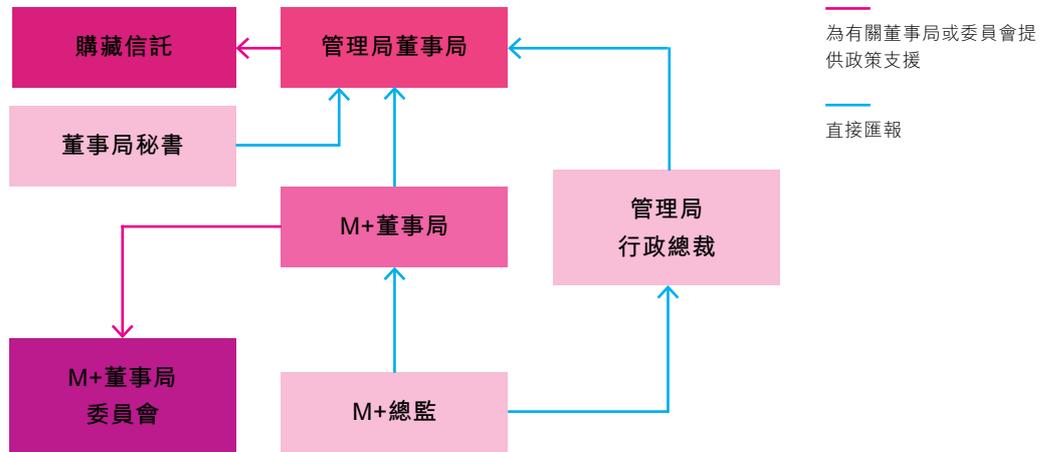
3.2.8 香港：西九文化區M+

立志成為亞洲 20 及 21 世紀視覺文化藝術標誌的香港西九文化區 M+，也在短短數年間內逐步邁向自主管治。M+ 原本是西九文化區管理局旗下的功能部門，後來於 2016 年 4 月 14 日成立現時的獨立管理架構，即 M+ 博物館有限公司。該公司為根據《公司條例》（第 622 章）註冊的擔保有限公司，設有自己的董事局，是西九文化區管理局的全資附屬公司⁴⁰。新成立的 M+ 博物館董事局已接替原有西九文化區管理局董事局轄下的博物館委員會的職責⁴¹。西九文化區管理局仍維持對 M+ 有限

公司的整體監察及財務控制權，而有關策展、節目安排、收藏和購藏等事宜則由 M+ 董事局負責⁴²。改革至自主管治的模式可以釐清M+的法律地位，清除各持份者及伙伴包括參展藝術家、潛在捐贈者及其他將來可能合作的國際博物館對 M+ 博物館身份模糊不清的疑慮⁴³。除此之外，更自主的管治架構亦保證 M+ 作為西九文化區內唯一的視藝場地，能由最合適的人選管理，透過大型展覽、教育中心、動感影像中心以及研究中心，全權為博物館籌備和製作節目內容⁴⁴。

► 圖15：M+博物館管治架構

落實與監督



管理局董事局於2014年6月27日通過以上架構模式

資料來源：立法會文件

當然，以上所有例子均證明政府資助、自主營運的博物館是全球趨勢，但若因此認為博物館管治可以有一套放諸四海而皆準的既定方式，則未免過於簡單。且看位列亞洲最受歡迎博物館榜首的台北故宮博物院與首爾韓國國立中央博物館，它們在 2015 年分別吸引了超過 500 萬及 300 萬名訪客，而兩所博物館皆由當地政府以公營部門的方式管轄。然而，我們認為參觀人數高企並不一定代表博物館的管理完善，優良的管治制度應往往能同時帶動民間及私人界別作廣泛的參與。儘管如此，單憑兩所博物館的參觀人數，就值得我們去探究它們有何特別之處，能造就吸引訪客的能力。

3.3.1 台北：故宮博物院

由政府以部門方式管理的台北故宮博物院雖然極受歡迎，但我們認為這是基於博物館的一些獨特優勢，此特殊例子在香港無法被輕易複製。

首先，故宮博物院的館藏無可比擬，由西周的銅器到明朝水墨畫，每件皆是中國藝術的無價珍寶。這些藝術品本來收藏在北京紫禁城內，其中很多重要的藏品於 1948 年被移往台北。這個關鍵的歷史決定為故宮博物院豐富的館藏奠定根基。直至 1949 年，博物館已經收藏了超過 5 萬件古董、600 件畫作和書法作品、545,000 件珍稀書籍及文獻，共計 608,985 件文化瑰寶。⁴⁵

其次，故宮博物院在台灣的政府架構中享有崇高地位。故宮博物院直接由台灣行政院監察，宗旨為「整理及保管原國立北平故宮博物院及國立中央博物院的文物藏品」，以及透過修復和推廣中國古代文物，達致博物館應有教育社會的作用⁴⁶。

45

Samuels, A.J. (2010) 「中國藝術在台北故宮博物院的戲劇性歷史」，擷取自網頁：<https://theculturetrip.com/asia/taiwan/articles/the-dramatic-story-of-chinese-art-at-taipei-national-palace-museum/>

46

故宮博物院 (2016) 「現行組織與職掌」，擷取自網頁：<https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=03001504>

3.3.2 首爾：韓國國立中央博物館

一如台北的故宮博物院，首爾的韓國國立中央博物館同樣以政府部門的形式運作，該館的參觀人次也高踞亞洲榜首。但有別於故宮博物院，韓國國立中央博物館的參觀人士主要是來自於首爾首都圈的當地人口。

根據韓國國立中央博物館的官方數字估計，在2015年的三百萬名訪客當中，只有13萬人來自外地，即有超過95%參觀該館的人士為韓國人。雖然博物館承認其計算方式未必準確——工作人員以目測判斷訪客是本地還是外地人，有可能將外貌與韓國人相似的亞洲人混淆，低估了外地訪客的數量——但若說博物館的參觀人士主要來自當地也實不為過。

事實上，首爾首都圈人口稠密，為博物館提供了龐大的本地客源。根據大韓民國統計廳的2015年人口住宅總調查，首都首爾圈的人口（包括首爾、仁川及京畿道）為2527萬4千人，佔南韓總人口的49.5%⁴⁷。這代表首爾是繼日本東京橫濱市、印尼雅加達，以及印度德里、北方邦及哈里亞納邦後，排名全球第四大的建成市區。

當然，首爾首都圈的龐大人口並非博物館入場人次高企的唯一原因。另一重點是韓國政府及國民均普遍重視學習國家歷史及文化。這從韓國的教育制度可見一斑。在韓國被稱為Suneung的大學學科能力測驗（CSAT）中，韓國歷史、韓文、英文及數學是學生準備升讀大學的四個必修科目。韓國國立中央博物館既然是韓國歷史及文化的標誌，所以該館的訪客有相當大的比例是學生，也造就了博物館成為不可多得的教育工具。

在探討過台北故宮博物院及韓國國立中央博物館後，我們可以看到兩所博物館無論在館藏、行政架構以及對遊客和本地人的吸引力各方面都擁有獨一無二的優勢，這些都是香港難以複製的。再者，雖然這兩所博物館的參觀人次雄踞亞洲榜首，但我們仍然相信單憑訪客量多寡並不一定能代表博物館的管治架構完善。相反，本報告認為相較以政府部門的方式運作，一個政府資助、自主營運的管治模式更能帶來明顯的益處，為博物館業界注入活力，吸引私人界別的支持以及廣大社群的參與，最後自然能帶動訪客人數的增長。

► 圖18：2016年世界最大建成市區排名

排名	地理位置	市區	估計人口
1	日本	東京—橫濱	37,750,000
2	印尼	雅加達	31,320,000
3	印度	德里、北方邦、哈里亞納邦	25,735,000
4	南韓	首爾—仁川	25,274,000
5	菲律賓	馬尼拉	22,930,000
6	印度	孟買、馬哈拉施特拉邦	22,885,000
7	巴基斯坦	卡拉奇	22,825,000
8	中國	上海	22,685,000
9	美國	紐約、新澤西州、康涅狄格州	20,685,000
10	巴西	聖保羅	20,605,000
51	中國	香港	7,280,000

資料來源：Demographia

政府資助、自主營運 的博物館管理委員會 之優勢

4

在前一部分，我們展示了不少全球知名的公營博物館都紛紛轉向一個更自主的管治模式，即使當中有例外個案，但大勢所趨是不爭的事實。然而，不同的博物館在實行此模式時也會有些微的差異及變化，詳情可見圖14。

首先，在政府資助、自主營運的管治制度下，政府對博物館管理委員會的介入程度可以有極大的差異。單就博物館的管治機構類型而言，有的可以由一個總體法定機構同時管理多個博物館（即類似我們提議給香港設立的博物館管理委員會），亦有個別博物館直接受政府資助，但自主營運，沒有額外的管治層作監督。而視乎不同因素，政府資助、自主營運博物館的員工可以是公務員或非公務員。

我們相信這些細節有需要由香港博物館發展的不同持份者作公開商議及辯論。本報告會在本章分析各種管治方式的差異，並選取與香港最為相關的海外例子，為香港的未來路向作出建議。我們也研究了香港的法定組織作為本地的參考個案。本報告所提議的政府資助、自主營運博物館管治模式，應由一個法定的博物館管理委員會所管理，發展多樣化的經費來源，並脫離公務員體制。這模式能帶來至少三個明顯好處：（一）管理委員會架構能有助促進博物館與廣大社群融合、（二）令博物館經費來源更趨多元化、（三）人才聘任及管理更開放、多元及富彈性。

► 圖19：詳細提案—香港的政府資助、自主營運博物館管理委員會

	管理委員會	經費	人事
詳情	法定的管理委員會，並由該委員會負責監督藝術、歷史及科學三大範疇的博物館諮詢委員會。	維持現時政府撥款水平，但引入其他私人資助。	公務員轉職到康文署其他部門或過渡成為博物館受聘員工。
補充說明	通過委任管理委員會成員及當然成員，政府繼續在博物館管治上發揮積極作用。	多元經費來源將為博物館，特別是教育及外展項目，注入額外資源。	要解決現時人事管理的不足，必須脫離公務員體制。聘用條款保障將能釋除康文署現職職員的憂慮。
相關海外參考例子	<p>同類型的機構例子有日本的國立文化財機構及新加坡的國家文物委員會，兩者均管理當地多所重要的國立博物館。</p> <p>在管理委員會中的政府參與及代表方面，其中一個最相關的例子是墨爾本的維多利亞國家美術館，它的信託委員會由總督會同行政局委任，並受總理管制。</p>	倫敦、墨爾本、巴黎、阿姆斯特丹、馬德里及東京等地的博物館都有多元經費來源的各種例子。	倫敦的泰特博物館及維多利亞與亞伯特博物館在人才聘用上均力求多元，而荷蘭的改革則包括在聘用條款中為現職博物館界的公務員提供保障。

48
立法會民政事務委員會
(2007年6月28日)「博物館
委員會建議報告」，頁28

首先，法定的管理委員會能有助博物館與廣大社區作更深入的融合。事實上，在適當的條件下，博物館管理委員會的制度能促進相關範疇的專家及人才參與管理，他們的經驗能針對博物館的具體需要⁴⁸。博物館管理委員會可以幫助匯集資源，支持博物館發展，亦能為高層管理團隊給予意見，同時提供適當的制衡。

委員會可以是一個管理委員會，對博物館負有最終法律責任；亦可以是一個諮詢委員會，為更高級的管理層提供意見。我們的建議是一個由香港特別行政區政府成立的法定博物館管理委員會。

4.1.1 康文署博物館諮詢委員會的不足

康文署在 2010 年 10 月分別就藝術、歷史及科學三個博物館領域，各自成立了專家顧問委員會（MAPs），以加強博物館作為政府部門的問責性，並讓公眾參與博物館的管理。惟這三個諮詢委員會並非管理委員會，沒有權力於博物館推行真正的改革。本地博物館不但在訪客數目、會員人數、網絡知名度及旅遊景點排名上節節落後，私人界別的參與及支持也有限，至於以公務員體制聘用博物館職員的不足亦沒有得到解決。本報告會在其後章節再作闡述。

的而且確，專家顧問委員會（MAPs）在其運作的六年間，似乎一直被現時體制所限，有關博物館策略定位、營運發展及人力資源等決策仍然高度集中在康文署的層面。雖然政府在 2016 年 10 月 20 日公布成立一個新的博物館諮詢委員會（MAC），以及三個分別就藝術、歷史及科學範疇而設的常設專責委員會，以接替舊有的委員會，但我們認為缺乏一個法定的博物館管理委員會，將仍然很難改變現狀。因為新的諮詢委員會可能跟舊有的委員會一樣，淪為康文署一個匯報既定決策的地方，而非在本地重要的博物館發展議題上擁有實質話語權的管治機構。

4.1.2 法定機構——公共服務行之有效的解決方案

與其滿足於一個對博物館業界發展影響極微的博物館諮詢委員會，我們建議政府成立一個法定的博物館管理委員會，由此委員會負責監督三個分別有關藝術、歷史和科學範疇的諮詢委員會。

香港透過成立法定機構以提供重要的公共服務已有多年的成功往績，當中的例子包括醫院管理局、機場管理局及西九文化區管理局。以法定機構作管治的模式一直行之有效，政府應因循過往經驗，成立博物館管理委員會。

4.1.3 兩層管理架構的理據

本報告提倡的兩層管理架構包含一個總體的法定博物館管理委員會，並由該委員會監督各諮詢委員會。此架構與 2007 年博物館委員會建議報告的提議一致。以單一的博物館管理委員會管理多間博物館的概念，亦符合現時日本和新加坡的做法。在日本，國立文化財機構管理東京、京都及其他城市的國立博物館；它們的宗旨為保育日本物質文化資產，在本土及國際間傳揚日本的歷史及傳統文化。至於新加坡的國家文物委員會則負責管理重要的國家博物館；它們致力培養國民對國家的欣賞及歸屬感，以文化遺產作為社會黏合劑，團結當地種族多元的社會。在國際層面，國家文物局力求打造新加坡成為地區文化樞紐，吸引來自世界各地的訪客。

對香港而言，一個總體的管理委員會能為博物館業界訂立發展方向及策略，並分配資源；而各個諮詢委員會則可就其藝術、歷史或科學範疇，向相應的博物館管理層提供營運上的意見。兩種委員會若只取其一，都可能會造成缺失。因為單一的管理委員會如沒有諮詢委員會的協助，或會令所訂立的營運策略及目標過於籠統，未能顧及不同範疇博物館的個別需要和

特點。而且，部分博物館可能欠缺競爭力，資源不如其他博物館充裕，需要額外的支援爭取撥款。相反，如果只建立諮詢委員會而缺乏一個法定的管理委員會提供總體支持，則各諮詢委員會可能會採用不同的發展策略和積效評核指標，令整個管理體制變得支離破碎，不能充分匯集各館資源並促進相互合作。我們相信一個兩層的管治架構，即針對個別公共博物館範疇的諮詢委員會，再由一個法定的博物館管理委員會作監督，就可以避免以上問題。

這個管治制度的主要優點包括為各個博物館建立一個鮮明的形象，並能透過表現及管理監察，增加博物館對公眾的問責性及透明度。法定管理委員會與屬下的諮詢委員會在財務、策劃、採購、購藏及管理、人事及節目安排上將能更有彈性、更自主。當博物館能夠控制自己的預算，保留營運收入，它們會更有動力擴闊經費來源，籌措捐款，並製造自營收入。總而言之，博物館的運作和管理將更貼近社會大眾和持份者，加深社區的參與及融合。

4.1.4 政府參與及甄選博物館管理委員會成員

更重要的是，這個法定方案可以讓政府參與（但不是微觀管理）博物館的管治，特別是在任命管理委員會及諮詢委員會的成員方面。政府參與法定機構管理的例子包括：食物及衛生局局長在醫院管理局所扮演的積極角色，以及政務司司長在西九文化區管理局中擔任董事局主席一職。

我們發現不同國家的政府對其博物館管理委員會的投入程度及角色都稍有不同。以西班牙為例，普拉多博物館的董事局主席是該國的文化大臣，而西班牙的國王與皇后則是榮譽主席。博物館董事局內亦有共 12 位當然成員，包括馬德里市長、內務部秘書長、財務及預算部秘書長、文化部副秘書長，及其他政府官員。而另一邊廂，荷蘭的教育、文化及科學部部長由 2012 年開始已再沒有參與委任荷蘭國立博物館監察委員會的成員。

就香港而言，我們贊同德勤管理建築有限公司及洛德博物館與文化規劃管理公司的建議，認為政府應負責委任本報告所建議的博物館管理委員會成員。馬德里的普拉多博物館與阿姆斯特丹的荷蘭國立博物館，分別代表了政府參與博物館董事局的兩個極端，而墨爾本的維多利亞國家美術館則是最貼近香港的例子。根據《維多利亞國家美術館法》，該館的信託委員會由 11 名成員組成，其中四名成員分別需要在大學、區域性藝廊、商業管理及金融領域中有傑出表現⁴⁹。委員會需接受總理的指示及控制，而委員會主席則需向創意產業部部長匯報。委員會成員亦是由總理提名，並由總督會同行政局委任。

香港方面，政府可委任當然成員，並保留成立新博物館、合併或關閉現有博物館的決定權。此舉能讓博物館的管理在改革途中及往後盡可能保持最高水平的穩定性，而政府亦能繼續肩負維持博物館體制的整體健康之責。

4.1.5 海外管理政府資助、自主營運博物館的最佳做法

除此之外，我們建議政府借鏡外國的最佳做法，以確保本港的博物館管理委員會能提供優良的管治。例如，大英博物館訂立了一套管治原則及程序，當中包括行為準則政策。該政策乃參考了英國內閣發布的公共機構委員會成員行為守則《諾倫公職人員七項原則》，以及由英國文化、媒體及體育部和英國慈善委員會就利益衝突政策、信託人利益和慈善團體及信託人之間的交易所訂立的指引。我們認為《諾倫公職人員七項原則》對公職人員尤為相關。

49

維多利亞國家美術館信託委員會(2015)《維多利亞國家美術館年報 2014/15》擷取自網頁：<https://www.ngv.vic.gov.au/wp-content/uploads/2015/10/NGV-2014-15-Annual-Report.pdf>

► 圖20：《諾倫公職人員七項原則》

無私	公職人員的行事應只以公眾利益為依歸。
正直	公職人員必須避免對外界人士或機構負有足以影響他們履行職務的任何責任。他們不應藉著行事或決策，替自己、家人或朋友獲取金錢或其他物質上的利益。他們必須申報及解決任何利益衝突及人事關係。
客觀	公職人員的行事及決策必須公平公正，舉薦時應以最佳事實為證，撇除歧視及偏見。
問責	公職人員需對他們的決策及行動向公眾負責，在需要的時候必須接受審查，以確保問責性。
公開	公職人員的行事和決策應公開透明，除非有合法及清晰的理據，否則不應向公眾隱瞞資訊。
誠實	公職人員應該誠實。
以身作則領導社會	公職人員行事應以身作則實行上述原則。他們應積極宣揚及奮力支持原則，並願意挑戰任何不良行為。

自主的博物館管理委員會能帶來的第二項好處，是可以鼓勵博物館開拓多元經費來源。以政府部門方式管理的博物館，幾乎完全依賴政府撥款，就如現時香港康文署轄下博物館的情況。因為同一原因，企業及個人捐贈者都欠缺捐助或贊助博物館的意欲，而博物館自身亦缺乏足夠的誘因去創造額外收入。改革至政府資助、自主營運的管治模式將有助改變博物館收入架構，令收入來源更具多元化。

4.2.1 康文署博物館的自營收入低

在香港，康文署博物館目前獲得極少的企業贊助及個人慈善捐款。除了香港賽馬會對康文署博物館所作的一些捐助外，整體私人界別的參與可謂非常有限。舉例稱，香港藝術館及轄下分館在 2015 至 2016 年間，相較其 9175 萬港元的總支出，共獲得了三萬港元的現金贊助及 254 萬港元的自營收入。至於香港歷史博物館及轄下分館，相較其 12325 萬港元的總開支，共獲 1466 萬港元的現金贊助和 595 萬港元的自營收入。香港太空館更沒有得到任何現金贊助。此外，博物館的商店本來可以發展為額外的自營收入來源，現時卻外判了給書店。

雖然有些人可能感到資助藝術的文化在香港未成氣候，但我們認為這是現行以政府部門方式管理博物館所引致的結果，而非單單因為企業及個人捐贈者無心資助。部分人可能會辯稱香港的低稅制降低了捐助意欲，但亦有人會認為低稅制令可動用收入增加，變相為慈善事業創造空間。

► 圖21：2015-2016年康文署博物館財務數據（百萬港元）

博物館	支出	收入	現金贊助
香港藝術館及及轄下分館 註1	91.75	2.54	0.03
香港歷史博物館及轄下分館 註2	123.25	5.95	14.66
香港文化博物館及轄下分館 註3	112.35	3.25	1.33
香港科學館	94.26	11.01	5.78
香港太空館	62.02	7.90	NIL

資料來源：康文署

註1
包括香港藝術館和茶具文物館。

註2
包括香港歷史博物館、孫中山紀念館、葛量洪號滅火輪展覽館、香港海防博物館、羅屋民俗館和李鄭屋漢墓博物館。

註3
包括香港文化博物館、香港鐵路博物館和上窰民俗文物館。

4.2.2 香港文化藝術贊助之現況

為了解現時香港對藝術及文化的資助情況，我們分析了顧資銀行的《百萬美元捐贈者報告》，該報告收集了香港、美國、英國及其他國家超過 100 萬美元慈善捐款。根據報告，香港針對「藝術、文化及人文」的捐款由 2014 年的 4000 萬港元增加至 2015 年的 5700 萬港元，兩年都佔本地全部慈善捐款（不包括對國際組織的捐款）的 5%。在 2015 年，「藝術、文化及人文」的捐款總額在香港本地慈善捐款中排行第五，位列「基金會」、「高等教育」、「人類服務」及「政府」之後，但排名高於「健康」、「公共及社會福利」、「環境」及「宗教」等範疇。與此同時，美國與英國同年所得的「藝術、文化及人文」捐款分別於當地排名第五和第四，佔全部本地慈善捐款的 8% 及 3%。此結果顯示無論在香港、美國還是英國，相對於其他慈善範疇如「高等教育」及「健康」，「藝術、文化及人文」界別對捐款者的吸引力都差不多。事實上，香港於 2014 及 2015 年所獲得的「藝術、文化及人文」捐款金額顯著，意味本地並不缺乏捐助博物館的動機，博物館只需要製造合適的條件，包括脫離政府部門的架構。我們認為改革現時康文署博物館的管治模式，可以吸引私人界別的支持，讓博物館的潛力充分釋放。

4.2.3 向博物館界引入私人資金

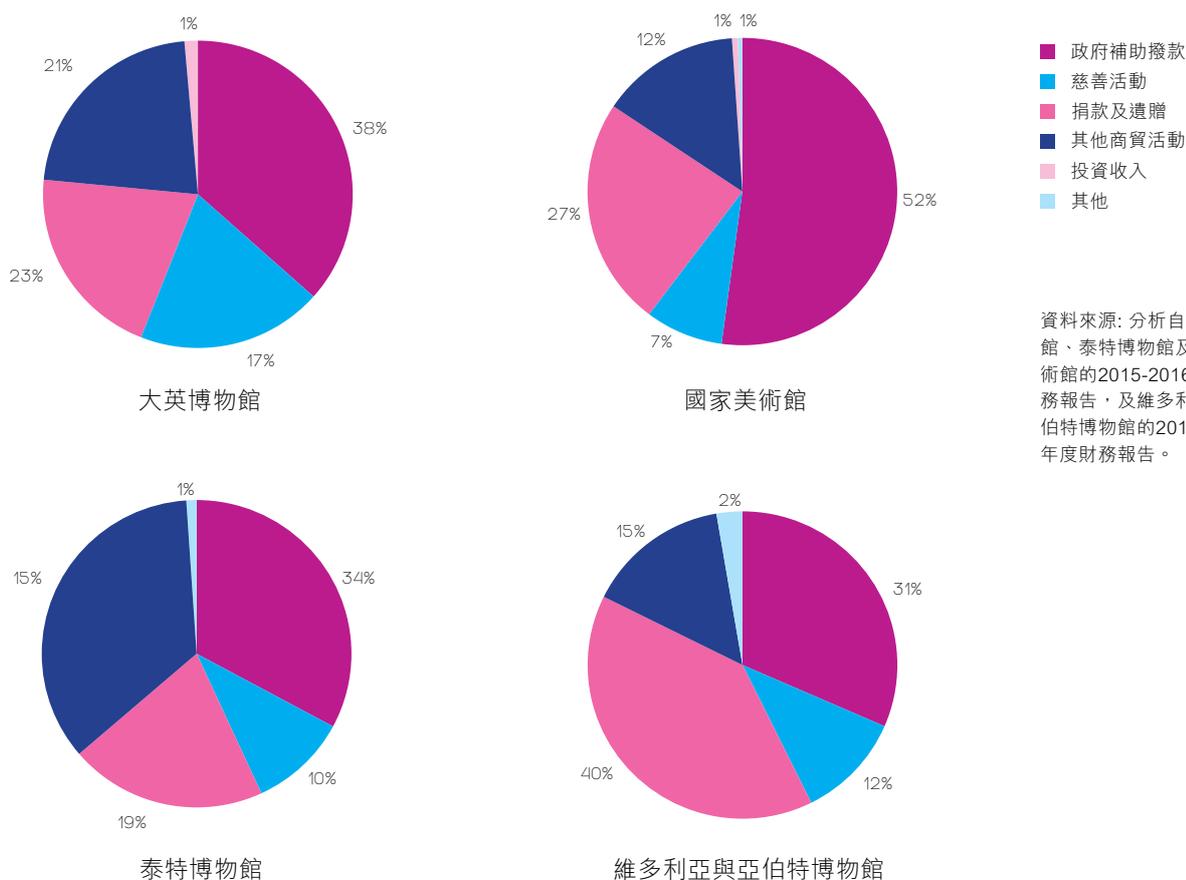
我們需要明確指出，本報告建議的博物館改革並不包括削減政府對博物館的撥款。相反，我們提議政府在推行種種活化博物館界別改革的同時，維持現時對博物館的撥款水平。如此，改革所引入的私人界別資金就能提升博物館的整體經費，這將對博物館和社會大眾都有利。事實上，私人界別的資金很大可能會用作籌辦更高質素的展覽以及增加教育活動，讓大眾受惠。從本報告對倫敦、墨爾本、巴黎及阿姆斯特丹的研究個案可以看到，政府資助、自主營運的管治模式可以為博物館帶來多元化的經費來源。本報告亦研究了馬德里的普拉多博物館和東京國立博物館的財務報告，兩所博物館的改革相對較近期，亦證明了改革後的自營收入有所增長。

4.2.4 倫敦、墨爾本、巴黎及阿姆斯特丹等地博物館的多元資金來源

就本報告研究過在倫敦的四所博物館，包括維多利亞與亞伯特博物館、泰特博物館、大英博物館及國家美術館，它們的政府補助撥款比例分別為 31%、34%、38% 及 52%。由圖22可見，其餘資金來自於捐款及遺贈（由泰特博物館的19%至維多利亞與亞伯特博物館的40%不等）、慈善活動（由國家美術館的 7% 至大英博物館的 17% 不等），以及其他商貿活動（由

維多利亞與亞伯特博物館的 15% 至泰特博物館的 36% 不等）。當中的慈善活動包括「維護、研究及保育」（包括用於研究及購藏的資助）、「公眾展示及相關活動」（售賣指南、講座、借出館藏的收入，並包括推廣及支持公眾展示的项目資助）以及「慈善交易」（入場費、展覽項目贊助及會員費）。而商貿活動則包括任何向顧客售賣產品或服務的淨收入，例如：國際巡展、諮詢服務及零售。

► 圖22：大英博物館、國家美術館、泰特博物館、維多利亞與亞伯特博物館的收入來源分項百分比



資料來源：分析自大英博物館、泰特博物館及國家美術館的2015-2016年度財務報告，及維多利亞與亞伯特博物館的2014-2015年度財務報告。

50
紐約時報 (2016年3月15日)「歐洲博物館借鑑美國捐款模式」

51
阿布扎比羅浮宮是一個由阿聯酋及法國合建的美術館，雙方在2007年簽訂聯合協議，博物館於2015年開幕。

52
Oliver, Georgina (1999)

53
Bodenstein and Poulot (2012)，頁16

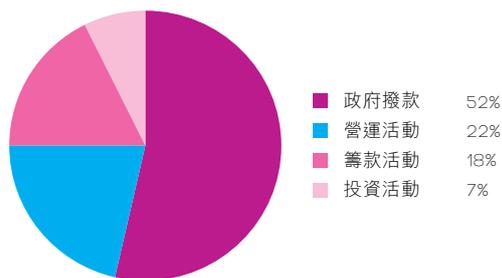
在墨爾本方面，維多利亞國家美術館在 2015 財政年度得到澳洲州政府及洲政府機構撥款 5300 萬澳元，佔全年總收入的 52%。該館積極尋求及依靠商界和私人界別的資金及實物捐助，籌得的資金佔全年經費的 18%，即 1850 萬澳元，當中包括籌款活動所得的現金及非現金捐款，以及遺贈和慈善基金的資助。這些善款收入有助美術館舉辦展覽及活動，讓更廣泛的社會大眾參與。連同營運活動的收入，維多利亞國家美術館的自營收入共有 4130 萬澳元，佔總收入的 40%。營運活動收入包括展覽及活動入場費、零售商店收入、會員費、現金贊助、實物贊助、零售及活動餐飲、廣告、活動費、預訂費、場地租賃及館藏租賃等。

巴黎政府在授予博物館新的自主行政機構地位後，變相鼓勵了如羅浮宮等博物館透過發展博物館商店及尋求私人贊助，開拓額外資金來源。以羅浮宮為例，法國政府資助佔整體經費的比例一直下降，由 2002 年的 57% 下跌至 2014 年的 50%⁵⁰。從羅浮宮的財務報告分析顯示，該館在 2014 年的總收入為 2.04 億歐元，當中一半即 1.02 億來自於政府撥款，另一半

則為自營收入。自營收入來源包括：門票售賣（6500 萬歐元）、贊助及媒體合作（1300 萬歐元）、資產增值（1300 萬歐元）、館藏相關收入（500 萬歐元，當中包括 DVD 製作、紀錄片資源及海外展覽的專利收益），以及阿布扎比羅浮宮項目⁵¹（500 萬歐元）。的而且確，法國的國家博物館現時已採用明確的手段吸引來自個人、組織及企業各種支持⁵²，再不會如昔日政府營運時般迴避贊助。由此可見，新法例有效鼓勵博物館以創新方法和創業精神，開拓更多資金來源，提升博物館在財務上的可行性⁵³。

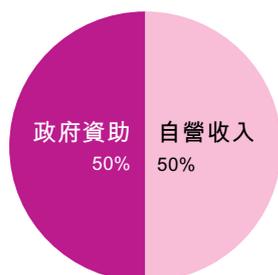
至於阿姆斯特丹的荷蘭國立博物館的資金來源也非常多元化。在 2015 年，荷蘭教育、文化及科學部向博物館撥款 3680 萬歐元，佔該館整體收入的 31%。其餘 69% 為該館的自營收入，總額約 8300 萬歐元。事實上，荷蘭國立博物館在 1993 年成為政府資助的私營基金會之後，透過開闢新的收入來源，已轉型成為一所文化企業⁵⁴。博物館也增聘了該館發展辦公室的人手，由 2009 年的三名員工增加至今日的 15 名⁵⁵。

► 圖23：維多利亞國家美術館的收入來源分項百分比



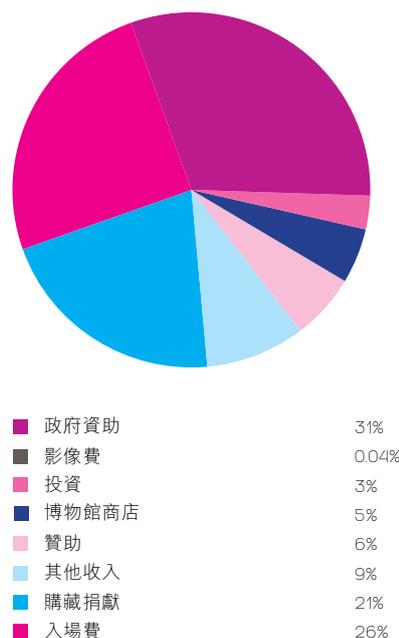
資料來源：分析自維多利亞國家美術館2014-2015年報。

► 圖24：羅浮宮的收入來源分項百分比



資料來源：分析自羅浮宮2014年報。

► 圖25：荷蘭國立博物館的收入來源分項百分比



備註：由於四捨五入，以上百分比總和未必為100%。
資料來源：荷蘭國立博物館2015年度財務報告

4.2.5 馬德里及東京兩地博物館日益增加的自營收入

相對其他城市，馬德里及東京的博物館改革較為近期。透過分析兩地博物館改革前後的政府資助與自營收入比例，我們可以看到博物館管治模式對分散資金來源的影響。普拉多博物館在 2003 年改革之後，在財政上更為自主，能自我控制收入和支出預算。如圖26所示，該館的自營收入有明顯的上升趨勢，足以彌補政府撥款的下降。在米格爾·蘇加薩（Miguel Zugaza）的領導下，普拉多博物館在 2004 年舉辦了首個企業籌款活動，成功得到如西班牙對外銀行及溫特圖爾基金會的踴躍捐助⁵⁶。

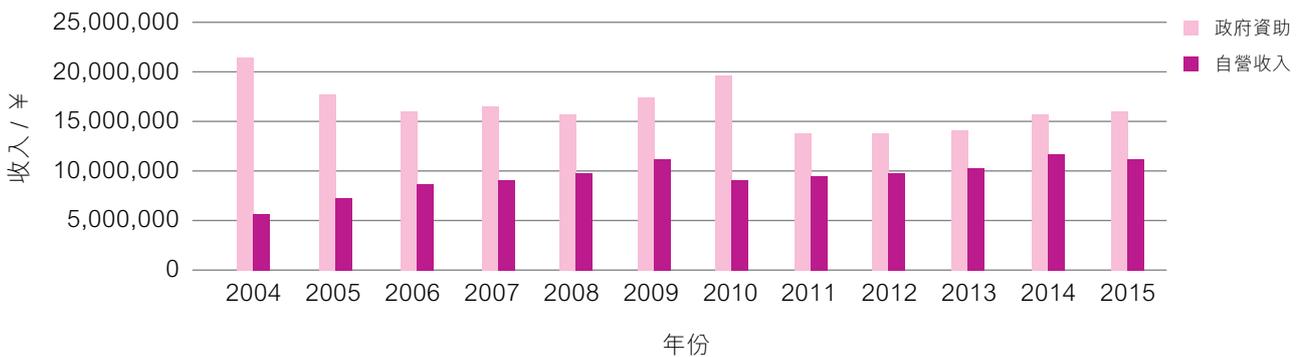
博物館也設計了一系列的自家商品，從珠寶、絲巾，到與貝拉斯克斯名畫《宮女》（Las Meninas）相關的紀念品⁵⁷。由於香港沒有削減博物館政府撥款的財政壓力，改革後只要維持現時的撥款水平，就可以吸引私人界別的支持，擴大博物館的整體經費資源。

同樣地，我們觀察到東京國立博物館自從在 2001 年成為獨立行政法人國立博物館，及於 2007 年成為獨立行政法人國立文化財機構後，過去 15 年的自營收入一直穩步上升。東京國立博物館的自營收入包括入場費、展覽收益、場地租金、捐款，以及其他各式各樣的收入。

► 圖26：普拉多博物館的政府資助與自營收入比較



► 圖27：東京國立博物館的政府資助與自營收入比較



成立法定博物館管理委員會的第三個理據，是可以讓博物館管理脫離公務員體制，令人力資源管理更具彈性。雖然在此管治模式下，有些海外博物館仍以公務員形式聘用員工，例如法國、西班牙及新加坡的博物館，但本報告主張博物館完全脫離公務員體制，由現職公務員自行選擇轉職到康文署其他部門，或成為建議的博物館管理委員會的受聘員工。以公務員體制聘任博物館職員的弊端人所共知，而從荷蘭的改革經驗顯示，為現職康文署員工提供聘任條款保障，能確保現職的公共博物館職員有序地離開公務員架構，轉投成為博物館員工。

在此要釐清一點，本報告建議的博物館改革不包括遣散員工。相反，改革很可能可以增加博物館界別的就業數字，因為新的管治體制預料能引入更多私人界別的資金，令博物館整體經費更充裕，可以擴充人手，並擴大其外展和教育活動。現時的公務員也將在新體制中受惠，因為他們很有可能在與新聘請同事的互動及良性競爭之中，找到工作的衝勁，締造博物館、職員及社會大眾的三贏局面。

康文署現時聘請了約 440 名公務員擔任博物館工作，詳情可見圖28。

4.3.1 以公務員體制聘用博物館職員之缺點

以公務員體制聘用博物館職員的種種問題一直存在。雖然博物館可以聘用專業人才，但相比在公務員體制以外，人才在成為公務員以後可能會欠缺激勵。部分公務員可能「每日上班等下班」，也有可能覺得自己的工作重覆沉悶，處處受制肘。

香港的公務員制度對職級升降十分嚴謹，規定定期需要作調配。即使職位調配只在藝術、歷史、科學及保育等四個博物館範疇間發生，但也曾有過一些情況，如一名負責傳統國畫的策展人被調派至有關當代藝術的職位。雖然調配可能增加公務員的多元能力，但做法難以培養公務員長期擔任特定職位所需累積的經驗、才能和人脈。對於一些面向藝術社群的職位，員工可能在建立了人際網絡後被調職，這對藝術界別的影響特別嚴重。

此外，康文署博物館聘用正在職業生涯中期的專業人士的能力有限，較高級的職位只能透過升遷較低級的員工來擔任。這完全窒礙了博物館為特定職位從本地及海外聘用合適人選的能力。另外，單一文化的工作環境或會降低博物館在回應全球藝術、歷史及科學趨勢的靈敏度和創意。

► 圖28：康文署博物館職員數目 (截至2016年4月1日)

博物館	職員人數編制	
香港文化博物館及轄下分館 註1	72	註1 包括香港文化博物館、香港鐵路博物館及上窰民俗文物館
香港藝術館及轄下分館 註2	90	註2 包括香港藝術館及茶具文物館
香港歷史博物館及轄下分館 註3	102	註3 包括香港歷史博物館、孫中山紀念館、葛量洪號滅火輪展覽館、香港海防博物館、羅屋民俗館及李鄭屋漢墓博物館
香港科學館	92	
香港太空館	69	
非物質文化遺產辦事處及轄下博物館 註4	16	註4 包括三棟屋博物館
總計	441	

最後，香港的博物館現時在知識輸出方面遠遠落後於其他城市的博物館。其中一個原因是在現時人事招聘的制度下，博物館很難聘請擁有博士學位，或有豐富工作及出版經驗的專業人才。全球頂尖博物館的策展人都會定期為學術期刊撰寫文章，但香港則不然。在備受推崇的學術期刊中，例如：夏威夷大學出版社的《亞洲藝術檔案》（Archives of Asian Art）或蘇黎世雷特伯格博物館發行的《亞洲藝術》（Artibus Asiae），都很難找到康文署博物館策展人所發表的學術文章。

若康文署博物館可以脫離公務員體制，直接控制人事任命，將會令人力資源管理更有彈性。這不單有利於現時架構，更能惠及 M+ 博物館。M+ 雖由獨立的董事局管治，但人事任命，甚至薪金調整都仍然由西九文化區管理局決定，這無疑是限制了 M+ 博物館管理人力資源的權力。M+ 員工亦要面對不必要的文書工作及繁文縟節，如審查職員開支的規則，這做法在世界各地博物館並不常見。

4.3.2 泰特博物館及維多利亞與亞伯特博物館的人力資源管理方法

英國的博物館，例如泰特博物館和維多利亞與亞伯特博物館，特別熱衷於招攬對博物館管理職業有熱誠的多樣化人才。所有就業機會和工作職責都會在網上公佈，讓任何有心並持合適資歷的人士應徵。雖然博物館重視對創新意念的適應力和回應度，但不設自動調職機制，讓人才才能留在特定崗位專注發展。博物館也能為任何程度的工作職位聘用人才。即使它們已經建立了一個包含英國、歐洲、亞洲及北美人士的多元文化工作團隊，仍致力於增進博物館職場的多樣性及平等機會。

4.3.3 荷蘭博物館界改革後的就業增長

我們明白博物館界憂慮改革可能令現職員工被遣散，但荷蘭的例子可以證明博物館在改革後因為整體經費得以提升，有關的就業數字也會增加而非減少。事實上，從圖29可見，荷蘭24所國家博物館在1995年轉型為私營基金會之後，當地博物館界別的就業數字，截至2013年，也一直顯著持續地增長。

58
教育、文化及科學部
(1994年12月31日)「荷蘭的國家博物館及博物館服務的獨立：背景及紀錄」
荷蘭賴斯韋克

59
同上

60
同上

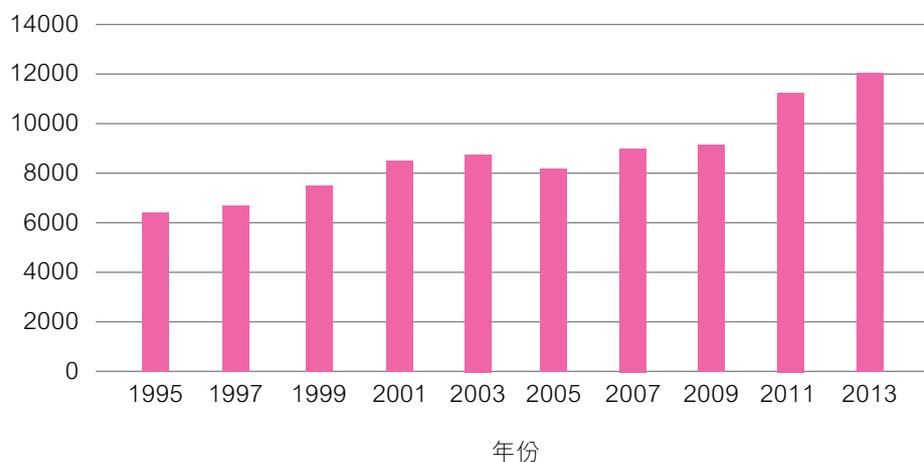
61
同上

4.3.4 為現有康文署博物館職員提供的聘用條款保障

此外，借鏡荷蘭改革的經驗，為現職公務員提供聘用條款保障能有效確保公共博物館的現有員工有序地離開公務員體制並成為博物館職員。在荷蘭改革之時，當地職員與現時香港的公務員一樣，十分重視其公務員的身份地位⁵⁸。許多公務員都擔心在博物館獨立成為基金會之後，會失去工作和退休金福利⁵⁹。

雖然今日香港博物館公務員的情況和條件與當年荷蘭實行改革時有所不同，但我們仍參考當地經驗以說明為受改革影響的康文署員工提供聘用條款保障的重要性。荷蘭的博物館改革為私營基金會，代表員工無可避免地會失去公務員的身份，但政府透過與受影響的1500名員工簽訂集體員工協議，平息了公務員的憂慮和不安。該協議列明博物館員工的狀態會與公務員不相伯仲，改革前後的薪酬差異非常少⁶⁰。事實上，《國家博物館及博物館服務（自主地位）法案》包含了有關由公務員架構轉職到基金會的人事安排細則⁶¹。這項法定保證尤能有助爭取博物館員工對改革的廣泛接受，讓博物館得以順利過渡至政府資助、自主營運的管治模式。

► 圖29：1995-2013年荷蘭博物館界的職員數目



資料來源：荷蘭中央統計局 StatLine數據庫

就香港博物館制定 法例之建議

5

正如本報告早前指出，海外地區通常有專為博物館訂立的法例，但本港的博物館仍受制於殖民時代的《公眾衛生及市政條例》，內文亦只簡短提及到博物館的管治，並與下水道及排水渠、公營屠房、墳場、圖書館和文娛中心相提並論。本節將檢視世界各地的博物館條例作為香港可考慮的方案，立法釐訂新設博物館管理委員會的角色和職責，以及改革和過渡期間的人力資源管理事宜。

世界各地的博物館條例範圍各有不同，例如澳洲和西班牙會為每間博物館制訂獨立的法例；英國為管理多間博物館的信託委員會立法，確立其角色和職責；新加坡和日本通過法律成立全新機構，以管理多間國立博物館；荷蘭則以立法形式，為24間國立博物館的私營化奠定法律基礎。

5.1 澳洲： 《1966年維多利亞國立美術館法》

按照《1966年維多利亞國立美術館法》（National Gallery of Victoria Act 1966），維多利亞國立美術館被定為法定機構。根據法令，受託人委員會獲指定為美術館的理事機構，直接向藝術部長報告。委員會負責管理、促進、發展和維護美術館的土地和資源，包括

七名由藝術部長委任的成員，以及四名由董事會同議會委任的成員，各有不同資歷。該法令同時規定受託人委員會成員的任期和會議次數，並授權他們在與美術館土地相關的事宜上制訂附例、簽訂租約，以及授予許可。

5.2 西班牙： 《2003年普拉多博物館法》

《2003年普拉多博物館法》（Museo del Prado Law 2003）將普拉多博物館改革為特別的公營機構。博物館具有特別的自治地位，擁有獨立的管理委員會，同時與政府保持密切聯繫⁶²（博物館主席由教育、文化和體育部長

擔任）。根據該法，普拉多博物館可在法律框架內履行職責，並享有管理自主權。在經濟資源方面，博物館有多項收入來源，包括商業活動、資產、贊助及捐款。

62

G D Lord：「民間社會模式對博物館管理和領導的影響」（The Impact of Civil Society Models on Museum Management and Leadership），於2007年國際博物館協會維也納會議上的演講，頁4

5.3

英國：

《1983年國家文物法》及 《1992年博物館及藝術館法》

《1983年國家文物法》（National Heritage Act 1983）分別為維多利亞和阿爾伯特博物館、科學博物館、軍械庫和皇家植物園設立了信託委員會，各自向文化、媒體和體育大臣負責。這些委員會負責營運、管理、發展和維護上述博物館及其珍貴藏品。首相會委任 12 至 20 位具備相關知識和技能的成員，以履行委員會的職能。

《1992年博物館及藝術館法》（Museums and Galleries Act 1992）分別為國家美術館、泰特美術館、國家肖像館和華萊士收藏館設立了獨立的信託委員會。該法詳細列明各委員會的設立、章程、職能和財產，並界定了各委員會的一般職能，以及各委員會組成公司的權力。此外，各委員會收購、處置、借入和借出畫作或其他物品的程序亦有詳細說明。該法令更包括適用於個別受託人委員會的附表，詳細列出與委員會的地位、組成、議項、給予成員的津貼、印章和報告相關的事宜。

5.4

新加坡：

《1993年國家文物委員會法》

《1993年國家文物委員會法》（National Heritage Board Act 1993）將國家文物委員會定為新加坡文物的監護機構，屬文化、社區及青年部轄下的法定委員會。根據法令，委員會由主席、副主席，以及10至25名成員組成。委

員會成員除了負責管理博物館及其財產，亦要負責與文物古跡、國家名勝和國家藏品相關的政策，從而促進教育、國家建設和文化理解。該法令更授權國家文物委員會委任博物館董事及職員，並為特別事項成立專責委員會。

5.5

日本：

《1999年獨立行政法人國立文化財機構法》

《1999年獨立行政法人文化財機構法》列明各文化財機構及其目標，並詳細說明了其高級管理層和員工的組成。該法令還列出各文化財研

究所的職責，包括管理博物館、收集和保護有形文化遺產、向公眾展出文物，以及透過研討會、刊物等教育公眾。

5.6

荷蘭：

《1993年國立博物館私有化法令》

荷蘭議會於1993年通過《1993年國立博物館私有化法令》（Privatisation of National Museums Act 1993），隨即展開國內所有國立博物館的私營化程序。雖然該法令在2016年被《文物法》取代，但它對推動荷蘭博物館

私營化並改革成為由基金擁有，發揮了重要作用。法令明言：「我們認為，將現有國立博物館服務私營化，以基金形式營運，乃最適當做法。」法令包含10項條文，其中關於博物館公務員安排的第5條和第6條至為詳盡。

香港：《醫院管理局條例》（1990年）、《機場管理局條例》（1995年）及《西九文化區管理局條例》（2008年）

醫院管理局（醫管局）於1990年由香港政府成立，並獲政府資助，負責管理公營醫療系統。醫管局由行政長官委任的主席領導，專責處理醫院的人手、設施、服務和收費，向香港特區政府負責，並與制訂本港整體醫療政策的食物及衛生局局長緊密合作。目前，醫管局轄下有42間醫院。按照《醫院管理局條例》第13條，個別公營醫院設有醫院管治委員會，以監察醫院在運作和財務方面的表現，並參與醫院和社區的協作活動。此外，局方亦成立了港島、九龍和新界三個區域諮詢委員會，以了解地區的醫療服務需要，並聽取地區對資源分配的意見。

機場管理局（機管局）於1995年成立，是負責營運、發展及管理香港國際機場的法定機構。機管局由董事會管理，而董事會由主席、行政總裁及8至15名其他成員組成。除了香港國際機場外，機管局亦可能參與在機場島進行、與機場有關的貿易和工商業活動。與醫管

局類似，《機場管理局條例》亦授權機管局成立委員會，處理財務、審計、業務發展等專門事宜。該條例亦訂有附例，詳細規定機場的使用、所有人員的行為以及限制區內的交通。

西九龍文化區管理局根據《西九文化區管理局條例》成立，負責將指定土地發展為綜合藝術文化區，並提供、營運及管理相關設施。董事局是西九文化區管理局的管治機構，由主席、行政總裁、8至15名其他成員，以及三名公職人員組成。董事局下設三個獨立委員會，包括審計委員會、M+董事局和行政委員會，負責處理有關西九文化區發展的具體事宜。行政委員會之下又設有四個小組委員會，包括發展委員會、表演藝術委員會、薪酬委員會和投資委員會。此外，局方根據條例第20條設立了諮詢會，收集公眾對有關管理局職能事宜的意見。

上文檢視了不同類型的博物館法例，我們建議香港考慮新加坡，設立一家新的機構以管理博物館；參考澳洲的法例，規定法定博物館管理委員會的角色和職能；並借鑒荷蘭的做法，在博物館條例中加入條文，列明康文署博物館員工在過渡期間的福利。

新加坡的《1993年國家文物委員會法》明確規定了國家文物委員會的職能，包括：

1. 透過收集、保存、詮釋和展出文物和檔案，以新加坡人民的祖傳文化，以及他們與東南亞、亞洲以至世界的聯繫為背景，探討和呈現其遺產和國家認同；
2. 透過委員會的收藏品及委員會認為適當的其他方式，促進公眾對藝術、文化和文物的認識、欣賞和理解；
3. 推動與新加坡文物有關的組織的成立和發展；
4. 就與新加坡文物有關的事宜向政府提供意見；及
5. 履行任何其他成文法授予委員會的職能。

澳洲的《1966年維多利亞國立美術館法》明確列出信託委員會的章程和組成方式，規定委員會由藝術部長管轄，並由11名董事會同議會任命的成員組成：

- a. 其中一人須於維多利亞洲其中一所大學的視覺藝術學科擔任高級學術職位；
- b. 其中一人須具有與維多利亞洲藝術館相關的經驗；
- c. 其中一人應是藝術部長認為在工商管理範疇有特長的人士；
- d. 其中一人應是藝術部長認為在財政範疇有特長的人士；
- e. 其餘七人由部長藝術部長提名。

根據荷蘭的《1993年國立博物館私有化法令》第5條，博物館轉為由私人基金營運後，所有原來的工作人員將根據民法中的合同繼續獲得僱用，由過渡期開始計算。除非工作人員本身為臨時工，否則應獲終身聘用，其職責應與改革前盡可能接近。法令第6條則詳細說明了退休金的安排。

此外，香港的博物館條例亦可考慮本地為醫管局、機管局、西九文化區管理局等法定機構制訂的法例，尤其應列明相關政府決策局和部門如何在本港博物館的發展上，繼續扮演積極和重要的角色。



6

結語

從本文可見，各地著名博物館以政府資助、自主營運的管治模式乃大勢所趨。我們建議香港成立法定博物館管理委員會，尋求多元化的資金來源，並脫離公務員體制。此舉有多重好處，包括令博物館與廣大社會有更佳融合、資金更為多元、更能吸納各種人才，令人手調配更為靈活。立法會曾就博物館改革有過多番辯論，最後未竟全功，實屬可惜。我們認為，當前政府正投入資源改善博物館的設施，乃重新討論這議題的合適時機。只有同時改革博物館的管治，對博物館設施的投資才能有所回報。雖然改革博物館管治模式並不代表一勞永逸，但設立法定博物館管理委員會並制訂賦權法例，將為本港的公共博物館增添生氣、改善管理，以及為整個領域注入新動力，帶來各方面的改進，最終令普羅大眾受惠。

參考文獻

Audit Commission, "Report No.46 of the Director of Audit - Chapter 5: Provision of Public Museum Services", from http://www.aud.gov.hk/pdf_e/e46ch05_summary.pdf

Bina, Vladimir, "Netherlands", Ministry of Research, Education and Science, the Hague, http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/The_Netherlands.pdf

Bodenstein, Felicity and Poulot, Dominique, "From Politics to Policy: Two Decades of National Museum Development in France (1989-2012)", in *Museum Policies in Europe 1990-2010: Negotiating Professional and Political Utopia* (EuNaMus Report No.3), Linköping University Electronic Press, 2012

Bodenstein, Felicity, "National Museums in France", in *Building National Museums in Europe 1750-2010*. <http://www.ep.liu.se/ecp/064/014/ecp64014.pdf> Linköping University Electronic Press, April 2011.

Boorsma, Peter B., Privatizing the Muse 'and all that Jazz. In "Privatization and culture: experiences in the arts, heritage and cultural industries in Europe" Boorsma, Peter B., Hemel, Annemoon V., Wielen, Niki V. D. (Eds.), Springer, 1998.

Boylan, Patrick J. "Current Trends in Governance and Management of Museums in Europe", in Genoways, H. "Museum philosophy for the twenty-first century". Lanham, AltaMira Press, 2006, p. 202-204

British Museum 2015-2016 Annual Account

British Museum Act 1963, from British Museum website, <https://www.britishmuseum.org/PDF/BM1963Act.pdf>

British Museum website, "Management and Governance", http://www.britishmuseum.org/about_us/management.aspx

British Museum website, "General History", http://www.britishmuseum.org/about_us/the_museums_story/general_history.aspx

Compendium - Cultural Policies and Trends in Europe, "Spain, Public institutions in cultural infrastructure", 24 June 2015, <http://www.culturalpolicies.net/web/spain.php?aid=73>

Corbos, Razvan-Andrewi and Popescu, Ruxandra-Irinia, "Prado Museum - Successful Model for Raising Competitiveness in the Romanian Cultural Organizations in the Context of Urban Development", as found in *Management & Marketing*, volume X, issue 2/2012

Council of Trustees of the National Gallery of Victoria, Australia, "NGV Annual Report 2014/15", from <https://www.ngv.vic.gov.au/wp-content/uploads/2015/10/NGV-2014-15-Annual-Report.pdf>.

Culture and Heritage Commission, "Cultural and Heritage Commission Report 2003".

Decree no. 92-1338 of 22 December 1992, Creation of the public establishment of Musee de Louvre, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006080556>

Development of Museum Legislation as a Basis for National and International Museum Policy and a Factor for Museum Practice Development: Policy Brief, 2014.

Engelsman, Steven, "Dutch National Museums go 'private'", in *Museum International* no. 192 vol. 48, 1996

Engelsman, Steven, "Privatisation of national museums. The example from in the Netherlands" lecture at the National Museum of Western Art in Tokyo, 11th December 2000

Engelsman, Steven, "Privatization of Museums in the Netherlands: twelve years later", in *Museum International* no. 48 vol. 4, 1996

Feldstein, Martin S. "The economics of art museums". Chicago: University of Chicago Press, 1991

Fuchs, Dale, "Spotlight: The art of financing the Prado" in *New York Times*, 24 December 2004, <http://www.nytimes.com/2004/12/24/business/worldbusiness/spotlight-the-art-of-financing-the-prado.html>

G. D. Lord, *The Impact of Civil Society Models on Museum Management and Leadership*, speech at the 2007 International Council of Museums conference in Vienna, p. 4.

Home Affairs Bureau, from http://www.hab.gov.hk/en/policy_responsibilities/arts_culture_recreation_and_sport/arts.htm

Hong Kong Maritime Museum. Submission by the Hong Kong Maritime Museum to the Home Affairs Panel of the Legislative Council of the HKSAR, LC Paper No. CB(2)737/07-08(01).

Korea Culture and Tourism Institute. "A Study on the Improvement of Museum and Art Gallery Support Act." 2012.

Law 16/1985 on Spanish Historical Heritage and Royal Decree 620/1987, http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/spain/spa_law_16_1985_engtof.pdf

Law 46/2003 of November 25, Museum del Prado, "legal information", <https://www.museodelprado.es/en/legal-information>

Legislative Council Panel on Home Affairs. Committee on Museums: Recommendation Report, LC Paper No. CB (2)2042/06-07(05).

Legislative Council Panel on Home Affairs. Culture and Heritage Commission Policy Recommendation Report, Government Response, LC Paper No. CB(2)1532/03-04(01).

Legislative Council Panel on Home Affairs and Panel on Development. Update on the Development of M+, Joint Subcommittee to Monitor the Implementation of the West Kowloon Cultural District Project, LC Paper No. CB(2)1766/15-16(03).

Legislative Council Panel. Future Development of Museum Services, LC Paper No. CB(2)858/09-10(01)

Legislative Council Secretariat. Enhancement of museum services, LC Paper No. CB(2)238/14-15(06).
Legislative Council Secretariat. Measures to enhance museum services, LC Paper No. CB(2)803/12-13(06).

Lord Cultural Resources Planning & Management Inc. & Deloitte & Touche Management Solutions Ltd. Consultancy Study on the Mode of Governance of Hong Kong's Public Museums and the Hong Kong Film Archive, May 2003.

Lord, Gail D., and Lord, Barry. "The manual of museum management." Lanham, AltaMira Press, 2009

Lord, Gail Dexter. "Impact of Civil Society Models on Museum management and Leadership", *Tetradia Museiologias*, no. 5, Kaleidoskopio, Athens, 2008, International Council of Museums conference, Vienna, speech, 2007.

Ministry of Education, Culture and Science. "Autonomy for the National Museums and Museum Services in the Netherlands: Background and Documentation." The Netherlands, Rijswijk, 31 December 1994.

Moustaira, Elina, "Art Collections, Private and Public: A Comparative Legal Study - 'Chapter 6: Governance of Museums'", *SpringerBriefs in Law*, Springer International Publishing, 2015

National Gallery 2015-2016 Annual Account

National Gallery, "Organisational Structure", <https://www.nationalgallery.org.uk>

National Gallery of Victoria website, "About Us", from <http://www.ngv.vic.gov.au/about/>

National Heritage Act 1983, from The Official Home of UK Legislation, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1983/47/contents>

National Palace Museum. (2016). Current Organization and Tasks. Retrieved from <https://www.npm.gov.tw/en/Article.aspx?sNo=03001504>

Official Pamphlet on Fundacion Museo Reina Sofia, http://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/descargas/folleto_fundacion_eng_22122015b.pdf

Oka, Mariko. "The Governance of National Art Museums in Japan: The Impact of the Independent Administrative Institution Law." American University. 2004

Oliver, Georgina. "Corporate Sponsorship: A Sea Change for French Museums". *Museum International*, 51(2), 1999, 24-28.

National Institutes for Cultural Heritage. "Outline of the National Institutes for Cultural Heritage 2016", from http://www.nich.go.jp/wp/wp-content/uploads/2016/08/gaiyo2016_e.pdf.

National Museum of Singapore website, "History", from <http://nationalmuseum.sg/about-nms/history>

Provision of Public Museum Services, Audit Commission: Leisure and Cultural Services Department, March 2006.

Recommendation Report of Consultative Committee on the Core Arts and Cultural Facilities of the West Kowloon Cultural District, Subcommittee on West Kowloon Cultural District Development, WKCD-398, 27 September 2007

Report of the Museums Advisory Group, Consultative Committee on the Core Arts and Cultural Facilities of the West Kowloon Cultural District, WKCD-361 CC/16/2006, 23 November 2006

Rijksmuseum website, "Supervisory Board and Board of Directors", <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/organisation-chart/supervisory-board-and-board-of-directors>

Sabau, Maria Fernandez, March 2012, Lord Cultural Resources, <http://www.lord.ca/Media/CMA-Presentations/MariaSabau-Museums-and-Government-Eng.pdf>

Samuels, A.J., "The Dramatic Story of Chinese Art at Taipei's National Palace Museum", from <https://theculturetrip.com/asia/taiwan/articles/the-dramatic-story-of-chinese-art-at-taipei-s-national-palace-museum/>.

Statistics Korea. "Complete Enumeration Results of the 2015 Population and Housing Census."

Tate 2015-2016 Annual Account

Tate, "Who We Are", <http://www.tate.org.uk/about/who-we-are> accessed 19 August 2016.

The New York Times. "European Museums Adapt to the American Way of Giving." March 15, 2016"

The New York Times. "Spotlight: The art of financing the Prado." December 24, 2004.

UK Charities Act 2011, from The Official Home of UK Legislation, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25/contents/enacted>

UK Government. The Department for Culture, Media and Sport. Culture White Paper 2016: Museum Sector Submission.

UK Museums and Galleries Act 1992, from The Official Home of UK Legislation, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1992/44>

Update on the development of M+, Joint Subcommittee to Monitor the Implementation of the West Kowloon Cultural District Project, Legislative Council Panel on Home Affairs and Panel on Development, LC Paper No. CB(2)1531/14-15(02), 19 May 2015

Update on the development of M+, Legislative Council Panel on Home Affairs and Panel on Development Joint Subcommittee to Monitor the Implementation of the West Kowloon Cultural District Project, LC Paper No. CB(2)1463/14-15(03), 19 May 2015

Victoria & Albert website, "About Us", <https://www.vam.ac.uk/info/about-us>

Victoria and Albert Museum 2014-2015 Annual Account

鳴謝

We would like to thank Mr. C. H. Tung, the Chairman of Our Hong Kong Foundation, for his encouragement and support for this report.

We would also like to express gratitude to members of the “Arts Innovation” Task Force, including Professor Wing Wah Chan, Deputy Director of the Hong Kong School of Professional and Continuing Education of The University of Hong Kong and Head of Centre for Creative and Performing Art. We would also like to thank Mrs. Eva Cheng, Executive Director of Our Hong Kong Foundation, and Mr Stephen Wong, Deputy Executive Director and Head of Public Policy Institute at Our Hong Kong Foundation.

We would also like to thank members of the Foundation’s Research Council:

1. Mr. Bernard Charnwut CHAN, President of Asia Financial Holdings and Asia Insurance;
2. Dr. John Chan, Chairman and non-executive Director of RoadShow Holdings Limited;
3. Mr. Sew-Tong Jat, Senior Counsel, Chairman of Minimum Wage Commission;
4. Mr. Franklin Lam, Founder of HKGolden 50;
5. Mrs. Fanny Law, Member of Executive Council, HKSAR Government;
6. Prof. Chack-Fan Lee, Chancellor of Chu Hai College of Higher Education;
7. Mr. Antony Leung, Group Chairman and Chief Executive Officer of Nan Fung Group;
8. Prof. Chung-Mau Lo, Chin Lan-Hong Professor and Chair, Hepatobiliary and Pancreatic Surgery and Head, Department of Surgery, HKU;
9. Prof. Francis T. Lui, Director, Center of Economics Development, HKUST;
10. Prof. Richard Wong, Professor of Economics and Philip Wong Kennedy Wong Professor in Political Economy, HKU;
11. Prof. Suk-Ying Wong, Associate Vice-President and Professor, Department of Sociology, CUHK;
12. Mr. Peter Woo, Executive Chairman of Wheelock Holdings Pte Limited;
13. Mr. Joseph Yam, The first Chief Executive, Hong Kong Monetary Authority; and
14. Prof. Eng-Kiong Yeoh, Director of JC School of Public Health and Primary Care, The Chinese University of Hong Kong, CUHK

In addition, the authors are immensely grateful for the valuable input of the following local and overseas experts on museum governance. We note that the paper is not necessarily reflective of the views of these interviewees:

1. Alice Mong, Executive Director, Asia Society Hong Kong
2. Alison Lee, Manager, Governance, Policy and Planning, National Gallery of Victoria (Melbourne)
3. Anais Aguerre, Head of International Initiatives, Victoria & Albert Museum (London)
4. Chun Tong Yeung, Director, Sun Museum
5. Daniel Fung, Barrister, Des Voeux Chambers
6. David Fishel, Director, Positive Solutions (Brisbane)
7. Doryun Chong, Chief Curator, M+
8. Dos Elshout, Faculty of Humanities, Department of Cultural Studies, University of Amsterdam (Amsterdam)
9. Elizabeth Tang, Manager, Corporate Communications, Strategic Communications & Digital, National Heritage Board (Singapore)
10. Eve Tam, Director, Hong Kong Museum of Art
11. Florian Knothe, Director of University Museum & Art Gallery, University of Hong Kong
12. Fumio Nanjo, Director, Mori Art Museum (Tokyo)
13. Fung Kwok Ma, Legislative Councilor, Sports, Performing Arts, Culture and Publication Functional Constituency

14. Judith Nesbitt, Director of International Partnerships, Tate (London)
15. Jung-han Ryu, Associate Curator, Planning and General Management Division, National Museum of Korea (Seoul)
16. Kin Sum Li, Assistant Research Professor, Department of History, Baptist University
17. Lynn Fung, Director, Liang Yi Museum
18. Maki Akiyama, Chief Officer, Planning/Research Promotion, General Affairs Division, National Institutes for Cultural Heritage (Tokyo)
19. Nadja Race, Head of International Engagement, British Museum (London)
20. Nikki Ng, Group General Manager, Sino Group
21. Oscar Ho, Director, MA Program in Cultural Management, Chinese University of Hong Kong
22. Puay Peng Ho, School of Architecture, Chinese University of Hong Kong
23. Robert Oosterhuis, Research Coordinator Culture and Media, Ministry of Education Culture and Science of the Netherlands
24. Sheila Watson, Senior Lecturer, University of Leicester (Leicester)
25. Shunsuke Fukushima, Chief Officer, Office for Art and History Museum Promotions, Fine Art Division, Cultural Properties Department, Agency for Cultural Affairs-Japan (Tokyo)
26. Siu Kee Ho, Associate Professor, Department of Fine Arts, Chinese University of Hong Kong
27. Sophie Kammerer, Head of Louvre Conseil, Musee du Louvre (Paris)
28. Tina Pang, Curator, M+
29. Víctor M. Cagiao Santacruz, Coordinador General de Programación y Operaciones, Museo Nacional del Prado (Madrid)
30. William Lim, Managing Director, CL3
31. Yan-chi Choi, Visual Artist
32. Yeewan Koon, Associate Professor, University of Hong Kong

We would also like to thank those who kindly facilitated our research and interviews with various overseas museums:

1. Antony J. Chan, Head, Arts and Creative Industries, British Council
2. Byungchae Yu, Consul (Culture & Public Relations), Consulate General of the Republic of Korea in Hong Kong and Macau
3. Gavin McDougall, Director, Public Affairs, Australian Consulate-General Hong Kong & Macao
4. Howard Tsz Ho Fu, Vice-Consul (Political), Singapore Consulate General to Hong Kong & Macao
5. Mariko Honda, Economic Researcher, Consulate-General of Japan in Hong Kong
6. Mihyun Park, Culture, Public Information Section, Consulate General of the Republic of Korea in Hong Kong and Macau
7. Sherry Chen, Deputy Director, Information Division, Taipei Economic and Cultural Office
8. Zoé Simard, Cultural Attaché, Consulate General of France in Hong Kong and Macao

Last but not least, we would also like to acknowledge research assistance by Lily Yuen, Natalie Lau, Hilaire Wong and Margaret Chung.

關於團結香港基金

團結香港基金是於 2014 年 9 月在香港註冊的非牟利組織。其宗旨是集合本港、內地和國際精英，以香港長遠和整體利益為出發點，為香港政府、公共服務機構及廣大市民提供多元化的公共政策研究、分析和建議，務求促進香港社會和諧、經濟繁榮及可持續發展。

免責聲明

本報告僅供說明，並非對任何行業或經濟每項重大事實的全面分析。事實陳述乃從可靠來源獲得，但團結香港基金或任何聯屬公司不會就其完備性或準確性作出聲明。本報告中所有估計、意見及建議構成截至本報告日期的判斷。團結香港基金不會就使用本報告或其內容而產生的任何直接或由此招致的損失承擔任何責任。本報告不應與任何合約或承諾予以依賴。

如英文版本與中文版本有任何不一致或不清晰之處，請以英文版本為準。



OUR HONG KONG
FOUNDATION
團結香港基金



政策研究院
PUBLIC POLICY INSTITUTE

團結香港基金

香港中環干諾道中88號
南豐大廈19樓

二零一六年十一月

ourhkfoundation.hk