

## 「博物館公司化」歷年發展 (1998-2010)

撰 林嘉敏、周苑瑩

「博物館公司化」是香港特別行政區政府由1999年開始討論的改革項目，旨在研究本港由民政事務總署營運的14間博物館獨立於政府的可能性，從而改善博物館使用率偏低、制度僵化等問題。整個項目經過接近十年的討論，政府先後成立兩個委員會跟進與提交報告，分別為2000-2003年的文化委員會和2004-2007年的博物館委員會。兩份報告均傾向支持博物館獨立於政府的運作模式，認為有效促進香港博物館的發展。最終民政事務局於2010年2月召開傳媒簡報會，正式否決博物館公司化建議。

資料來源：

- 本地各大報章
- 香港特別行政區政府新聞處新聞公報
- 立法會會議紀錄
- 「文化委員會」網站
- 《審計署署長第四十六號報告書》
- 《博物館委員會建議報告》
- 《立法會民政事務委員會：博物館委員會建議報告》

### 1998年

11月

特區政府委聘前市政總署署長林志釗為顧問，研究未來文化藝術及康樂體育服務的行政架構。有關報告於1999年2月提交。<sup>1</sup>

### 1999年

3月26日

政府公布《文化藝術及康樂體育服務顧問報告》(顧問：林志釗)，以及對報告的初步回應。

民政事務局局長藍鴻震表示，要積極考慮引入更多外界參與，以改變文康服務絕大部份由政府直接管理的情況。政府已接納報告三項主要建議：

1. 成立「康樂及文化事務署」；
2. 成立「文化委員會」，就修訂整體文化藝術政策及撥款優先次序，向政府提供意見；
3. 擴大現有外判計劃的範圍，引入更多的私人參與。

藍並指，將成立專責小組，積極研究將部分服務「公司化」的可能性。<sup>2</sup>

## 2000年

4月1日

文化委員會成立。成員包括：張信剛（主席）、文樓、伍淑清、李焯芬、林在山、馬逢國、盛智文、黃英琦、戴希立、羅啟妍、關善明。另四位「當然成員」為四個法定組織（古物諮詢委員會、香港演藝學院、香港藝術中心及香港藝術發展局）主席。兩位「政府成員」為民政事務局局长、康樂及文化事務署署長。民政事務局首席助理秘書長魏永捷時為該委員會之秘書。<sup>3</sup>

## 2001年

3月

文化委員會發表第一份諮詢文件《人文薈萃 日新又新》<sup>4</sup>，並舉行三次大型公開諮詢會。

文件指，香港的文化藝術發展中，「建立伙伴關係」及「民間主導」是主要的原則及策略之一。長遠而言，民間團體應成為推動發展的主要力量，而政府則逐步減少其直接參與和管理。

文化委員會轄下之「博物館工作小組」正初步探討，博物館之間在功能和角色上有所重疊，其管理和運作模式及購藏、展覽和教育政策，是否有改變的必要。

3月5日

《星島日報》報導，文化委員會主席張信剛表示將個別政府部門「公司化」，是其中一個重要的發展方向，以增加民間參與及資源，引入不同的經營方式。<sup>5</sup>

## 2002年

6月

康文署委託「洛德博物館與文化規劃管理公司」及「德勤管理建委有限公司」，研究香港公共博物館及香港電影資料館的管理模式。

9月10日

《明報》報導，文化委員會成員黃英琦稱，博物館公司化最大好處是便利人才流通，「外國學成歸來的，不用排大隊等入政府」。公司化亦意味資源的平均分配，如大學博物館亦可申請政府資助。<sup>6</sup>

10月15日

《明報》報導，文化委員會主席張信剛接受該報專訪時表示，委員會將建議政府透過提高組織架構的效率，增加文化開支的成本效益，而「公司化絕對是其中一個可行性」。<sup>7</sup>

11月6日

文化委員會發表第二份諮詢文件《一本多元 創新求變》<sup>8</sup>

有關博物館管理架構，委員會認為政府應逐步加強民間參與博物館的發展，建議設立「博物館管理委員會」統籌整體發展，訂定個別博物館的角色定位、分配撥款等。另外，博物館應建立廣泛的伙伴關係，如本地私人收藏家、私人企業、學術界及其他博物館，以開拓資源。

文件再次強調第一份諮詢文件中的六大原則，其中「民間主導」被視為發展的基本方向。執行層面上，政府應逐步由「管理員」逐步變成「促進者」。將康文署三個藝團成功「公司化」<sup>9</sup>，即屬這種角色換變的例子。

主席張信剛於發布會上強調，成立「博物館管理委員會」不等如私有化或公司化。成員黃英琦則表示，博物館公司化有助提升服務質素，解決現存問題如資源重疊、文化推廣缺乏創新等。<sup>10</sup>

11月8日

文化委員會主席張信剛於立法會民政事務委員會會議上，回應李卓人議員提問「設立管理委員會是否等同公司化」，指設立目的是精簡設施運作、提高專業水準，並在管理方面增加民間參與。<sup>11</sup>

2003年

3月31日

文化委員會呈交「政策建議報告」。該份報告強調「以人為本」及「民間主導」兩大原則，大部份內容與第二份諮詢文件相同。<sup>12</sup>同日，文化委員會成員任期結束。

6月13日

康樂及文化事務署於2002年6月委聘兩間公司就香港公共博物館及香港電影資料館的管務模式進行研究。有關報告於立法會發表，提出以下十項建議：

1. 草擬和制定博物館條例；
2. 草擬和制定博物館條例的彌償條款；
3. 為博物館進行內部分工調整，以反映以社群為中心的特點；
4. 把所有博物館劃歸一個博物館委員會監督；
5. 依據服務水平協議，為各博物館設立一個「共享服務部門」，提供文物修復等一般共通服務；
6. 考慮把博物館納入教育統籌局職權範圍內，以便與教育界建立更有效的合作關係；
7. 准許博物館保留門票收益及自行賺取的收入；
8. 為香港的博物館擬定一份總體發展計劃，並進行關於不同檔案資料館的研究；
9. 引入一套現代化的質量管理方式，以評核博物館的問責性及表現；以及
10. 按「平穩過渡」原則處理員工安排，以現有僱用條件繼續聘用現有員工，以保留人才及確保繼續維持服務。<sup>13</sup>

2004年

2月27日

政府回應文化委員會「政策建議報告」，表示已接納當中九成建議，而報告中有關重組文化行政架構的建議，則考慮再設立三個諮詢委員會蒐集意見。

前文化委員會主席張信剛表示，報告的核心正是架構調整，此重點被否定，「寧願（政府）坦白說不做更好」。前委員會成員黃英琦質疑，委員會花三年時間研究，現在政府再倡設立另外三個諮詢委員會，是對諮詢架構的污辱。<sup>14</sup>

10月25日

民政事務署助理秘書長（文化）方毅於記者會上表示，政府將於2004年年底成立演藝事務諮詢委員會、博物館諮詢委員會及圖書館諮詢委員會，直接向民政事務局局長提供意見。

前文化委員會成員黃英琦批評此諮詢架構缺乏權力，亦不及文化委員會宏觀和高層次，只是「門面功夫」。<sup>15</sup>

2005年

11月1日

民政事務局成立「博物館委員會」，跟進文化委員會和顧問公司的建議，就公共博物館服務向局長提供意見。

成員包括：伍步謙（主席）、龍炳頤（副主席）、陳國超、陳東岳、周永成、周奕希、杜柏貞、范耀鈞、何超瓊、葉國謙、簡永楨、郭少棠、郭炎、林筱魯、劉智鵬、羅啟妍、羅榮生、潘萱蔚、冼玉儀、施展望、唐大威、葉智榮、民政事務局首席助理秘書長（文化）和康樂及文化事務署助理署長（文博）。民政事務局總行政主任（文化），民政事務局總行政主任（文物）為該委員會秘書。<sup>16</sup>

## 2006年

3月31日

《審計署署長第四十六號報告書》就現時博物館的管治及策略規劃方面提出以下意見：

1. 沒有明確的博物館法；
2. 宜為公共博物館設立法定的管治機構；
3. 就博物館的發展制訂長遠策略計劃。

報告建議民政事務局局長和康樂及文化事務署署長與博物館委員會磋商，考慮訂立法例規管公私營博物館，並借鑒海外的管治方法，設立法定機構。財政方面，博物館九成四的營運開支來自政府撥款，入場人數與使用率偏低，建議康文署可尋求商業贊助或適當加收入場費。<sup>17</sup>

## 2007年

5月

博物館委員會完成《博物館委員會建議報告》<sup>18</sup>，在管治模式方面有以下建議：

1. 提出五個改革方案：一、維持原狀；二、法定博物館管理委員會；三、為每個博物館群成立委員會；四、獨立的非牟利機構；五、非法定公營督導組織；<sup>19</sup>
2. 支持博物館群獨立運作，改善官僚架構問題，「將公共博物館公司化，由按法規成立的單一管理局管理，是值得推薦的做法……建議法定博物館管理委員會盡可能在三年內成立」；<sup>20</sup>
3. 為準備公共博物館由政府營辦轉為長遠由博物館管理委員會管理，成立臨時博物館管理委員會。<sup>21</sup>

博物館法方面，報告在彌償安排指現香港私營博物館的數目不多，無迫切需要規管。「為使新的管治架構能盡可能於三年內成立，有關法例主要會就成立法定博物館管理委員會及相關事宜訂定條文。」<sup>22</sup>

5月30日

政府發表新聞稿〈政府接納改善公共博物館服務的建議〉<sup>23</sup>，民政事務局局長何志平稱「政府原則上同意委員會的所有建議，並會詳細研究，以期制訂仔細計劃落實建議。」

6月8日

立法會民政事務委員會就《博物館委員會建議報告》作出回應，表示原則上支持，但於三年內成立法定管理委員會有困難，並要「特別並小心留意博物館現職員工對改革建議所關注的事項」。<sup>24</sup>

7月

民政事務局局長何志平離任，由曾德成接替。

何志平早前表示支持《博物館委員會建議報告》。

8月

《大公報》報導，香港電影資料館關注小組成員謝建輝表示有關報告未有回應2003年的報告，解決香港欠缺《電影資料館條例》的問題，更意識不到資料館與博物館各自的定位，將兩者混為一談。<sup>25</sup>

## 2010年

2月1日

民政事務局舉行傳媒簡報會，表示否決公司化建議，全港14間博物館維持由康樂及文化事務署管理。另外成立三個博物館專家顧問委員會（藝術、歷史及科學）。<sup>26</sup>

保留管理權後，民政事務局十一年來首次招聘博物館公務員，共有七十個空缺職位。<sup>27</sup>

10月20日

民政事務局公佈成立三個諮詢委員會（藝術博物館諮詢委員會、歷史博物館諮詢委員會及科學博物館諮詢委員會），任期兩年。

局長曾德成表示該委員會成立目的為「令博物館的管理及營運更緊貼社會需要」、「加強博物館在教育方面的角色……並制訂更具活力和創意的計畫來吸引年青觀眾」。

委員會成員包括：羅榮生（藝術博物館諮詢委員會主席）、伍步謙（歷史博物館諮詢委員會主席）、錢大康（科學博物館諮詢委員會主席）等人。<sup>28</sup>

<sup>1</sup> 〈政府公布文化藝術及康樂體育服務顧問報告〉，香港特別行政區政府新聞處，1999年3月26日。  
<http://www.info.gov.hk/gia/general/199903/26/0326234.htm>

<sup>2</sup> 同註1

<sup>3</sup> 文化委員會網站「成員名單」  
<http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/membership.asp>

<sup>4</sup> 《文化委員會諮詢文件》，載於文化委員會網站，2001年3月。  
[http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/images/consultation\\_paper/2001ConsultationPaper.pdf](http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/images/consultation_paper/2001ConsultationPaper.pdf)

<sup>5</sup> 〈不可用炒樓心態看待 張信剛「灌溉文化要慢慢來」〉，《星島日報》A11，2001年3月5日。

<sup>6</sup> 〈倘公司化恐籌款更難〉，《明報》A16，2002年9月10日。

<sup>7</sup> 〈文委會下月發第二份諮詢文件 張信剛倡文化設施公司化〉，《明報》A16，2002年9月10日。

<sup>8</sup> 《文化委員會諮詢文件》，載於文化委員會網站，2002年11月。  
[http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/images/consultation\\_paper/2002ConsultationPaper.pdf](http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/images/consultation_paper/2002ConsultationPaper.pdf)

<sup>9</sup> 1999年2月，前臨時市政局通過將前市政總署轄下三個藝團（香港中樂團、香港舞蹈團及香港話劇團）公司化的準則。2001年4月1日，香港中樂團、香港舞蹈團及香港話劇團正式公司化。三個團體由新公司接管，獨立運作，唯初期仍獲政府維持資助。

<sup>10</sup> 〈工會：迴避解決員工安排〉，《香港經濟日報》A30，2002年11月7日。  
〈圖書館博物館擬公司化 文委會諮詢文件倡漸進民間主導 以法定組織更新管理〉，《文匯報》A02，2002年11月7日。

<sup>11</sup> 《民政事務委員會會議紀要》，立法會CB(2)590/02-03號文件，2002年11月8日。  
<http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/ha/minutes/ha021108.pdf>

<sup>12</sup> 《文化委員會政策建議報告》，2003年3月31日。  
[http://www.hab.gov.hk/file\\_manager/en/documents/policy\\_responsibilities/CHC-PolicyRecommendationReport\\_C.pdf](http://www.hab.gov.hk/file_manager/en/documents/policy_responsibilities/CHC-PolicyRecommendationReport_C.pdf)  
[http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/policy\\_recommendation\\_letter.asp](http://www.smart-streaming.com/client/chc/bak/chinese/policy_recommendation_letter.asp)

<sup>13</sup> 《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》，立法會民政事務委員會會議紀錄，立法會CB(2)2355/02-03(06)號文件，2003年6月13日。  
<http://www.legco.gov.hk/yr02-03/chinese/panels/ha/papers/ha0613cb2-2355-6c.pdf>

<sup>14</sup> 〈重組文化架構研究3年無下文 政府未納關鍵建議 黃英琦斥污辱諮詢架構〉，《明報》A12，2004年2月28日。

<sup>15</sup> 〈文化檢討換湯不換藥 藝團憂新諮詢會變「花瓶」〉，《星島日報》A17，2004年10月26日。

- <sup>16</sup> 《博物館委員會建議報告》附錄四〈博物館委員會成員名單〉，2007年5月。  
[http://www.hab.gov.hk/file\\_manager/chs/documents/policy\\_responsibilities/arts\\_culture\\_recreation\\_and\\_sport/Museum\\_Report\\_c.pdf](http://www.hab.gov.hk/file_manager/chs/documents/policy_responsibilities/arts_culture_recreation_and_sport/Museum_Report_c.pdf)
- <sup>17</sup> 《審計署署長第四十六號報告書》第五章〈提供公共博物館服務〉(撮要)，2006年3月31日。  
[http://www.aud.gov.hk/pdf\\_c/c46ch05\\_summary.pdf](http://www.aud.gov.hk/pdf_c/c46ch05_summary.pdf)  
〈過分依賴撥款建議尋求贊助〉，《星島日報》A06，2006年4月27日。
- <sup>18</sup> 《博物館委員會建議報告》，2007年5月。同註16。
- <sup>19</sup> 報告在附錄14陳述各方案的利弊，載於《博物館委員會建議報告》，頁55。同註16。
- <sup>20</sup> 《博物館委員會建議報告》第六章，頁28。同註16。
- <sup>21</sup> 《博物館委員會建議報告》第六章，頁28。同註16。
- <sup>22</sup> 《博物館委員會建議報告》第六章，頁30。同註16。  
〈博物館的第一步〉，《信報財經新聞》P44，2007年6月8日。  
〈突然轉向 令人費解 博物館報告另有所圖？〉，《大公報》A05，2007年8月26日。
- <sup>23</sup> 〈政府接納改善公共博物館服務的建議〉，香港特別行政區政府新聞處，2007年5月30日。  
<http://www.info.gov.hk/gia/general/200705/30/P200705300247.htm>
- <sup>24</sup> 《立法會民政事務委員會：博物館委員會建議報告》，立法會CB(2)2042/06-07(05)號文件，2007年6月8日，頁4-6。  
<http://www.legco.gov.hk/yr06-07/chinese/panels/ha/papers/ha0618cb2-2042-5-c.pdf>
- <sup>25</sup> 〈博物館資料館功能相異〉，《大公報》A05，2007年8月26日。
- <sup>26</sup> 〈博物館拒公司化議員憂續噍公帑〉，《東方日報》A31，2010年2月2日。  
〈政府拒博物館獨立 政黨憂窒礙文化發展〉，《明報》A09，2010年2月2日。  
〈本港14所博物館仍由康文署管理〉，《星島日報》A19，2010年2月2日。  
〈14博物館公司化被拒〉，《太陽報》A08，2010年2月2日。
- <sup>27</sup> 〈博物館官僚營運噍資源〉，《東方日報》A27，2010年2月6日。  
〈博物館官僚管理續噍資源〉，《太陽報》A04，2010年2月6日。
- <sup>28</sup> 〈政府成立公共博物館諮詢委員會〉，香港特別行政區政府新聞處，2010年10月20日。  
<http://www.info.gov.hk/gia/general/201010/20/P201010200228.htm>