

### 私博館風潮系列三

明年開幕的一新美術館，雖趕上了近期民間紛紛建私博館的風潮，但因先天條件不足，僅能靠擁有多年博物館管理經驗的楊春棠設計打救。楊春棠曾經於香港大學美術博物館工作超過三十五年，是香港少數對博物館運作瞭如指掌的人，本應退休的他對博物館並未死心，去年在孫少文的邀請下，擔任一新美術館總監。仿如回到港大般，一新美術館資源有限、欠缺藏品，楊春棠當機立斷便是去借藏品，或買些具升值潛力的藏品。

與過去兩期介紹的皇家博物館、兩收藏不一樣，一新沒有有利的位置，沒有豐富的館藏，一切從零開始，是真正正正的考驗。

文、攝：香港文匯報  
記者 伍麗微



■觀塘一帶工廈翻新後，大批甲級寫字樓進駐。

一新美術館位於觀塘SML大廈內，此乃孫少文的物業，大部分樓層用作集團寫字樓，而四樓的室內空間與戶外平台則用作美術館場地。在觀塘海濱芸芸甲級寫字樓中，一新的位置顯得有點尷尬。這裡沒有歷史悠久的街道、建築，沒有活化的古蹟，也沒有中上環的畫廊古董舖作陪襯，僅有一個好處——觀塘海濱對開的空地因「起動九龍東」計劃，慢慢發展為一個集文娛休閒設施的場地。

「沒辦法啊，我也知道這個位置很難吸引人流，但香港不是只有一個西九（文化區），也可以有一個東九。這邊人口愈來愈密集，未來會需要更多文化場所。」楊春棠笑言。

#### 先天條件不足

美術館室內佔地五千呎，戶外平台佔地四千呎，被周圍的工廈包圍，景觀一般，但適合用來做戶外展覽。「我們是工廠大廈活化的博物館，不像政府的博物館從頭規劃建館，譬如西九找名建築師設計一個場館，場館本身已經是一件藝術品；或是古蹟建築，本身已經是歷史文物，但一新美術館是先天不足的，沒辦法用建築物本身去吸引人流。」工廈活化是個潮流，最近藝發局才把黃竹坑 Genesis 工廈十二樓活化成藝術場所，佔地一萬呎的空間被切割成十七個三百至四百呎的獨立工作室，以三分一市價出租，是全港首個專為視覺藝術而設的藝術空間。藝發局現正計劃於大埔及香港仔建設類似的藝術空間。

本港藝術場地不足不是新鮮事，一新的萬呎空間說大不大，說小也不小，「我們沒辦法和人家比，我們不會苛求自己做故宮、羅浮宮或M+，人家五臟俱全基都有，而我們沒有好的藏品、沒有很現代化的設施，只能盡量做一間符合水平的博物館。我們不能保證博物館將來可以達到世界一流的水平，我們的資源也做不來，但我們會在有限的資源、有限的空間下，把重心放在做教育活動上。」

楊春棠口中的有限資源真的很有限，一般博物館看重的館藏一件都沒有，只能去跟人借，「等於像以前在港大一樣，」他無奈地說。博物館沒有藏品是很吃虧的事，等於圖書館沒有書，要花很多時間、資源去建立館藏，「當然孫少文先生本身有收藏，但這屬於他個人的財產，不是基金會的，這要分清楚。」一新美術館是孫少文基金會轄下的組織，所有營運開支均由基金會承擔。

以前在港大美術博物館工作時資源不足，作為館長的楊春棠想方設法、四處尋覓，早期以超低價買下一些木刻、油畫，又長期間人借藏品搞展覽。他說一新的定位與港大美術博物館沒太大分別，同樣以辦教育展覽為主，「大師級展覽辦到了對我們而言只是錦上添花而已。」記得他在港大辦過一個瓷器碎片展，原來「垃圾」也有展出價值。「如果在國家級博物館做瓷器碎片展，人家會有錯覺以為你沒錢。其實瓷器碎片是在古代的垃圾桶發現的，因為製成品總有一些不合標準，一定會被人敲碎丟到垃圾桶，現在考古學家就從垃圾桶裡找回這些碎片來研究。」這些碎片在當時不是藝術品，因為不是最好最美的，但它卻是歷史的見證物，證明當時的人做過一些產品，「這就有教育價值，當

時在港大要善用資源做這些，因為沒有包袱嘛，你想睇完美的藝術品，不是來這裡，是去香港藝術館、故宮、上海博物館，但想睇古代的垃圾，就來這裡。」

但港大美術博物館歷史悠久，本身就是一張很好的名片，人家一看，樂於借展品，一新美術館太新，尚未累積口碑，未必所有人都願意借自己的珍藏出來。「我不是說基金會很窮給不起錢，但一個出色的文化場所，不是看其規模大小，而是看它能夠影響到多少人。」楊春棠有一個小小的野心，希望為一些有潛質、但未成名的藝術家提供一個平台，去介紹他們的作品。譬如學校的美術老師就是他的目標，「他們本身有一定美術修養，但我們對香港美術老師的成就、風格不甚知曉，我們可以去看看有那些好的，但埋沒在學校二三十年的美術老師，把他們抽出來，讓大家知道他們不僅是美術教師，更是藝術工作者。」

#### 民間殺出血路

歐美、日本許多財團一邊賺錢，一邊不忘文化教育，紛紛建設私人博物館，變相成一種軟實力。中國社會沒有這種傳統，「中國人對博物館教育要有新思維，以往一直倚賴公家資源，讓大學、政府去做博物館教育，但香港的學校也在轉型，分公立、津貼、直資，一樣可以做得很好。民間可以做得多一點，不要倚賴政府去做。」

博物館也是教育事業之一，而教育事業是恆久不變的，值得投放心力、資源去做。政府有政府的角色，但楊春棠認為民間力量不可小覷，做得好、得人心，自能營運下去。像位於中環舊碼頭的香港海事博物館便是一個成功的例子，2005年由航運界人士成立，設館於赤柱廣場美利樓樓下，當時高達82家公司有份資助營運。但博物館因地處偏僻、財政負擔沉重，曾一度傳出結束營運。後來博物館入紙申請中環八號碼頭作新址，政府認為它與香港歷史博物館長期展覽的「香港故事」有相輔相成的效果，經討論後批出土地，海事博物館從原有800平方米擴展至4400平方米，之後更獲政府撥款資助。

「你不會懷疑香港政府養不起一間博物館，那一新在觀塘能否有十年呢？我可以答是有的，只要一開博物館是非牟利、注重教育的話，是可以做下去的。香港海事博物館由民間經營，但政府把中環舊碼頭這個好位置給了它，這個地方不是私人物業，而是政府地方，如果這間博物館經營有法，有其價值、效益，自然有人奉獻資源。一新雖然是孫少文轄下的機構，但孫少文基金會不是只有孫生的錢，大家都可以捐錢，做得好就有人支持，如果經營有道的話，可以贏得很多人支持。」

因而從訪問最初他便強調非牟利這個字眼，他說如果不是以基金會的名義去經營的話，公眾很容易誤解，認為是牟利賺錢的，「就像一間社企和一間茶餐廳，同樣是一碟火腿通粉，同樣要十五塊，你可能去社企，因為他們不是牟利的，賺的錢只是回到社企的戶口裡，它開一家餐廳也是幫助社群、推動社會發展。」

博物館是源遠流長的文化事業，香港人要開始做，「不要擔心將來有甚麼結果，因為不做就永遠都不會有結果。」楊春棠言語間閃爍着一份過來人的智慧。

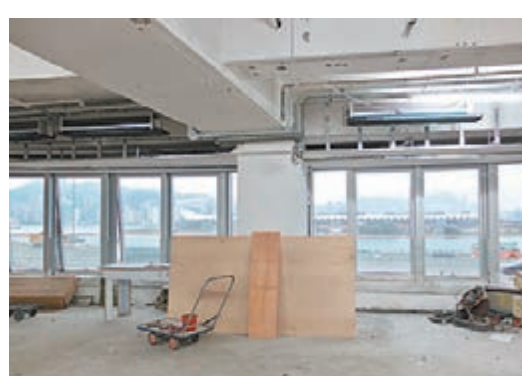
# 一新美術館 工廈裡撒藝術種子



■一新美術館館長楊春棠。



■寫字樓對開空地放置了不少藝術品，加上即將開幕的一新美術館，顛覆大眾對九龍東的想像。



■一新美術館佔地近萬呎，分室內和戶外空間。



■戶外空間被四周的工廈包圍，景觀欠缺，楊春棠表示會加以佈置，開幕時會以全新面貌示人。



■觀塘海濱長廊橋底空地公共藝術處處，為枯燥的工業區添上文藝氣息。

#### 何謂非牟利？

私人博物館用私人兩個字，毫無疑問是私人出錢，但私人也有兩種類型，一種是純粹私人公司運作，另一種以非牟利組織運作，也就是賺不賺錢的分別。要分別牟利與否，最好的界定是組織是否向政府註冊為慈善團體。若已向香港稅務局註冊為慈善團體，其收入和支出都受限制，但可藉由公開籌款，或公私部門捐贈來獲得經費，公眾捐贈予機構可以申請扣稅。

由於孫少文基金會是已註冊的非牟利團體，轄下的機構包括一新美術館也是非牟利組織。內地很多私人博物館被詬病，也是因為其中很多不是非牟利的機構。

博物館在定義上必定是非牟利機構，但博物館只是個名稱，原則上任何人都可以使用。以非牟利這一定義即可否決一些讓人疑惑甚至誤解成博物館的地方，如古董舖、畫廊、拍賣行。

#### 內地私博館表表者

常說內地私博館質素參差，但上海的幾家私博館，包括「龍美術館」、「德美術館」（余德耀私人美術館）、「吳美術館」都是業界的表表者。尤其是由收藏家劉益謙、王薇夫婦建立的龍美術館，是目前內地最具規模及最有實力的私博館。龍美術館開幕僅兩年，已先後在上海浦東及西岸館，兩館合共佔地3.3萬平方公尺。

作為新理益董事長的劉益謙與妻子均出手闊綽，每年香港春、秋拍，均攜團隊前來購入大批藏品。兩人的收藏口味也不一樣，劉益謙專收古代書畫、古董和近現代傳統作品，至於王薇則喜歡民國老油畫、革命題材及當代藝術作品。

有別於其他私博館，龍美術館可媲美國家級博物館，走專業路線，顧問團中有中央美院美術館館長王璜生、中國博物館副館長陳履生等人。博物館亦注重公共教育，除了設專業團隊做研究工作，每年暑假亦針對老人和學生，開設美術暑期班，讓公眾了解藝術。

#### 人才培訓不夠全面

香港近年增設各類文化管理課程，政府開始有意識地提升以往冷門的學科，但本地藝術發展慢、師資不足，新開的課程也未必能夠符合業界要求，往往只着重行政方面的培訓，忽略專科學識。楊春棠強調，博物館人才不等於行政人才，像他本身便是修讀歷史出身，在博物館工作後再修讀博物館學相關課程。

博物館不同於其他專業學科，屬人文學科，因應不同的藝術範疇又分不同的專業，必須讀通文學、文化、歷史、藝術等學科，加上實地工作後，更要處理行政、公關等事宜，少一分學識都不能。楊春棠便說，年輕一輩經常捉錯用神，只着重管理訓練，忽略學問培養的重要性。「大學教的是很表面的東西。」

他提醒新一代的博物館人，不要忘記「持續進修」，並笑言：「我做博物館三十多年，如果法國畢加索博物館請我去做，我也要想一下，要重新讀書啊。」