

# M+ 收藏政策

2012 年 6 月 12 日經西九文化區管理局董事局通過  
2025 年 12 月 4 日 M+ 董事局批准最新修訂

## 目錄

1. 目的 .....	3
2. 背景 .....	3
3. 綱要 .....	4
4. 收藏策略 .....	4
5. 程序與收藏之授權.....	12
6. 藏品註銷與處置作業.....	16
7. 操守及標準.....	17
8. 捐贈及遺贈條件.....	19
9. 收藏政策檢討 .....	19
附件一.....	20
附件二.....	21
附件三.....	22
附件四.....	24
附件五.....	25

## 目的

1 本政策旨在制定指導 M+購置藏品的短中期策略。隨着 M+的館藏不斷增加，本政策會定期檢討修訂。

## 背景

2 博物館小組（MAG）於 2006 年 11 月 23 日向西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會匯報之內容如下：

鑑於 M+的性質及不斷轉變的環境，博物館小組認為現階段應採取廣泛而全面的收藏策略。建議如下：館藏應聚焦二十及二十一世紀視覺文化，以香港的視覺藝術、設計、影像及流行文化為中心，然後向外擴展至中國不同地區，亞洲以至世界各地。香港有豐富的水墨作品收藏。M+應吸納這批收藏，以展示此藝術形式的重要性及與其他藝術形式產生互動之特性。

3 報告亦要求 M+：

收藏、保存、研究及展出，並通過傳達、啓迪，達到研究、教育、欣賞和消閒，達到鼓勵大眾享受欣賞人類的物質文化和周遭環境的目的。

4 西九文化區管理局（「西九管理局」）財政計劃撥出港幣十七億元作為 M+「收藏及與收藏相關的開支」，當中九億七千三百萬元專供採購初始藏品之用。M+在 2012 至 13 年度首次購置藏品，收藏工作會持續至博物館開館及以後。購置藏品的實際時間，須視乎時機而定，並會先諮詢策展購藏小組的意見（見第 43 段）。關於策略、條件及審批程序，見本文件「購藏策略」及「程序」環節。

5 在 2011 年 2 月、3 月及 10 月與相關各方舉行的一系列圓桌會議，集中討論了購置藏品和展示館藏的議題。本文件所列之意念即來自這些會議，這些意念亦已在會上評估。在這些圓桌會議後，最初制定的政策在 2012 年 6 月 12 日送呈西九管理局董事局批准。此政策在 2014 年曾經檢討，西九管理局董事局在 2015 年 3 月 24 日批准經修改的政策。在 2017 年，此政策又經第二次定期檢討。

## 綱要

6 M+以立足香港的全球視野出發，正在蒐羅一批世界級藏品，以代表二十及二十一世紀的視覺文化。在 2006 年博物館小組提出建議後，M+管理層進一步發展 M+視覺文化藏品的範疇，即把視覺文化定義為包括三個領域：設計及建築、流動影像、視覺藝術。在 M+管理層和相關人士進一步商討後，又建議把香港視覺文化列為與上述三者互相交織的第四領域。與前三者不同的是，香港視覺文化是在地理和主題上很獨特的領域，與博物館的所在地點相關，其功能是加深與這個地方的聯繫；並且與前述三個領域互為經緯，貫穿這三者並將它們維繫在一起。香港視覺文化包括流行文化、通俗物質文化、印刷文化和傳媒文化等各個方面，它們或許無法很恰當地歸入原有三個主要領域的類別之下（見第 35 段）。水墨藝術是香港視覺文化的重要部分，也是視覺藝術領域的基石之一，其範圍是十分國際性和跨地域，契合於博物館的全球視野。這批藏品成為博物館的「骨幹」，不斷與博物館舉行的短期展覽、節目和教育活動交流對話。館藏為當代藝術提供歷史參照，而這些短期活動則不斷重新詮釋、再評估及重寫這批館藏的意義。

7 M+所希望做到的，不僅是蒐羅能反映其時代和地域特色的藏品，一如紐約現代藝術博物館（MoMA）和巴黎龐比度中心（Centre Pompidou）等世界級博物館，都是在特定時間和特定環境中蒐羅積累館藏。參觀 M+藏品的人會感受到自己既身處香港、中國和亞洲，同時置身於世界。因此，M+的最終目標，是積累一批能從香港的角度觀照世界的藏品，與香港現今在世界中的地位相關的種種事物，將成為獨特的濾鏡，讓人透過它觀看視覺文化在全球的發展。

8 蒐羅館藏牽涉三大要素——策略、研究及機遇。由於不斷有新研究和難以預料的機遇，策略自然和難免會受到影響和評估，會演化和調整，以配合這些研究發現和機遇。

## 收藏策略

### A. 建立館藏

9 收藏視覺文化作品的策略，或會隨藏品增加而變化發展。現在建議的策略旨在建立 M+的館藏。

10 (i) 建立館藏的重要一環，是請私人收藏家及基金會捐贈整組藏品或成批的藝術品。本策略提出，將 M+購藏基金的一部分用作「種子資金」，並參考潘札/德奧菲（Panza/d'Offay）模式，採取「部分捐贈、部分購置」的方式（見附件二）。

(ii) 另一件重要之事，是直接從畫廊、拍賣會、藝術家及私人收藏家購入藝術品，以及靠收藏家和藝術家捐贈和遺贈個別作品，以補上述那些藏品之不足。

11 M+亦會直接委約藝術家創作各種有潛力納入館藏的作品。這些做法清楚顯示，蒐羅 M+的館藏是個自然演進和變動不居的過程，策略只能在部分地加以圍限。

## B. 有先見之明的收藏

12 「及早購藏還是等待歷史驗證？」——這是重要的策略性問題，但答案很視乎館藏中已有甚麼藏品，尤其是從捐贈所得的藏品。大體來說，大家看一下擁有世界級藏品的歐美藝術機構，就知道它們會盡早購置藏品，這種做法的風險是：有些納入館藏的藝術品，從歷史角度看在當時或許並不「重要」。而普遍的看法是，只要有一成納入收藏的作品，日後能成為有歷史價值的藏品，這種風險還是很值得冒。這並不代表揀選及購置藏品時無須嚴謹行事。然而，根據第 18 至 22 段所述的模式，相較於外圍地區（亞洲以外），收藏核心地帶（香港）的作品更應獲賦予較大靈活性。

## C. 收藏的優先考慮因素

13 M+收藏策略會受以下優先考慮因素影響，包括：（I）三大主要關注事項，即年代、地域，以及反映視覺文化複雜性的各範疇，以及（II）與作品質素和性質有關的七大購藏準則中的一項或多項。

### （I）主要關注事項

#### 藏品的時期

14 「M+將成為嶄新的文化機構，其使命是從香港、當下的角度出發，配合宏觀及具國際性的視野，專注於收藏以及展示二十及二十一世紀的視覺文化。」（2006 年博物館小組報告）

15 要如上引的博物館小組文件所說，以「當下的角度」收集藏品，則須靈活看待藏品構成所代表的時代。這表示，整個館藏上溯至多久之前的時代，或者下述每一範疇的藏品應有多全面，其決定因素應當和將會是：各自的作品和領域，以及所屬意的展示邏輯。收藏本身並非最終目標，所以決定收藏甚麼的準則，應是我們期待藏品可以發揮甚麼樣的功能。

16 以「當下的角度」出發收集藏品，不只是收藏最新作品那麼簡單，而是要洞悉文化創作的最新發展，用敏銳的時代觸覺挑選藏品，令所購置的藏品，無論是當代作品還是古物，都能與當代文化現今的潮流、討論和研究息息相關，以達到我們的目標，即建立新型文化機構，以反映香港的文化混雜狀態、當代特點和迫切要務。

17 以「當下的角度」為方針收集藏品，表示每一範疇都有相似的時間起始點，但它們的形成和發展須衡量諸多因素，如整個館藏的總體構成、館藏中不同範疇的優勢與需要，以及面對瞬息萬變的文化景觀，作品具有甚麼當代意義。這最終令我們難以為這些要點定出準確和硬性的年代和時期。另外，大家還要知道，展覽不會受藏品所屬的時期限制。館藏所涵蓋和處理的歷史敘述不斷變化，我們必須利用臨時展覽為外部元素來予以加強和補充。

#### 館藏的地域特點

18 M+的館藏可被視為好幾個同心圓，象徵在這全球化世界中，不同地域之間的相對應關係。藏品的核心將是香港視覺文化，而代表這種香港視覺文化的事物，就是由香港藝術家和製作者創作的重要作品，它們能提供豐富的脈絡，反映這個城市的創意發展；這些核心藏品體現了我們對於實體、視覺及文化的本地特色的重視。

19 涵蓋流行文化的香港視覺文化，是收藏的優先重點，它貫穿於第 6 和第 32 至 34 段所界定的所有三個收藏領域；另外，一些香港本地特有的創意實踐，是具有固有的跨領域和跨國界本質，這也會由香港視覺文化來呈現。這些或許能反映香港獨有的一些實踐在此地區和國際所產生的文化影響，或者一些領域實踐的國際語言，是如何在香港得到表現。M+建立視覺文化藏品的一個重要目標，是要補其他公共機構（見第 35 段）擁有的藏品之不足。對於在香港其他公共機構付之闕如的收藏領域，尤其是建築，M+會盡力廣泛深入地蒐羅收藏。

20 由這個焦點向外擴展，將是來自中國其地地區豐富和包羅廣泛的視覺文化藏品。而亞洲其他地區的藝術品也應大量納入，以反映這些地區之間的聯繫，這是很自然也十分重要的一點。本館的目標是蒐羅一批有分量的東亞視覺文化國際藏品。香港是聯繫東亞、東南亞和南亞的樞紐，這個館藏利用這種地利優勢，致力反映亞洲鄰近地區的豐富多彩的面貌和廣闊涵蓋範圍。

21 從香港、東亞、東南亞和南亞這些內圓再往外延伸，本館藏品會反映本地、亞洲區和全球文化生產網絡的歷史意涵，以令觀眾更細緻了解亞洲不同地區的文化混雜情況，以及它們與世界其他地區的關係。

22 在選擇來自亞洲以外的視覺文化作品時，我們行事必須有策略和精準。這絕非各自為政的操作，而是以聚焦的方式蒐羅館藏。因此，對於某位藝術家和/或某件作品為何應納入館藏，必須提出充分的理據和（或）詳細說明。例如，藝術家/創作者因遷移或定居而與香港、其周邊地區及亞洲有直接關係，會是合理的理據。對於我們所在地區的藝術家和製作者有重要影響，以及受到源自亞洲的視覺文化和哲學的靈感啟發，也可成為充分理由。此外，我們所在地區的視覺文化與亞洲以外的某些作品之間，若有在美學、形式和哲學上有類同或近似之處，可以作為把作品納入館藏的重要原因。

#### 重點領域

23 近年來，視覺文化中最引人入勝的作品或元素，多半來自設計及建築、流動影像、視覺藝術這些不同領域交會之處。在全球許多地方，都可以看到這種跨領域的創作方向，但亞洲特別是香港靈活多變的創作氣氛使之更形加強，在亞洲和香港，不同專業和領域之間的協作與跨界交融，成為許多實踐的常態。這點在一個現象中也清晰可見，那就是流行文化、通俗物質文化、印刷文化和傳媒文化等在香港根基深厚的各層面，與設計及建築、流動影像和視覺藝術有成果豐碩的關係，並與一個或以上的這些領域互相重疊。把香港視覺文化列為第四個重點領域，並把流行文化包含於其中，將更為強化和固定這種情況。

24 不同類型的視覺文化之間的關係已日趨複雜。由於這種發展趨勢，視覺藝術與其他視覺文化範疇之間原本涇渭分明的界限（這種分野主要源自西方）業已重新建

構。今天許多藝術生產方式或其他創作形式，都可歸入多種不同類別，而 M+藏品正要反映出這些跨領域模式內的重要交流有何意義。

25 M+採取這種嶄新和較為全球化的「藝術」概念，再結合靈活的「跨界別」意念，以此為方向蒐羅 M+的藏品，並以之為入門路徑去或獨立或整體地研究和探索視覺文化的不同層面，同時保持每一類型和實踐方式的特點和歷史。

26 現今新概念、新科技和生產方式急速發展，在所有視覺文化範疇，可供收藏的媒介主要有素描、電子媒介、電影、版畫、裝置藝術、無形創作品、繪畫、攝影、印刷品、雕塑、模型、檔案，以及大量生產的物品，但也不限於上述這些。這些媒介每一種都需要截然不同的保存要求，因此必須仔細記錄它們所需的方法，以便給予特殊的保護。

27 因此，當務之急是要為性質短暫的藝術品制定清晰的收藏策略。在當代藝術生產中，表達的模式日新月異，如以時間為基礎的藝術作品或表演藝術，又或者由容易變質物料製成的作品，都已成為影響和界定當代藝術歷史走向的重要潮流。期望某一物件或藝術品會永久存在的想法，已愈來愈受人質疑。雖然有些博物館原則上不會收藏壽命短暫的作品，但 M+認為應以作品在藝術和文化上是否重要來評價它，而並非其是否能長期存在，並尊重藝術家在構思某件作品或物件時，希望它具有的性質，我們會小心記錄各種相關的保存需求。

28 香港其他公共機構，可能已有不少某些視覺文化領域的藏品。M+支持以長期和短期借用的方式，向其他機構借來展品，以有效地運用資源，並避免不必要的重複。

### 收藏領域

29 M+的藏品不只限於下列領域的物品。另外，有鑒於不同領域之間的相互關係愈來愈密切，部分所列的作品或媒體類型，並非專屬於某一領域或類別，而是可歸入多於一個的下列領域。



30 每一領域的藏品都會附有資料檔案，包括草圖、短期印刷品、研究模型、視聽材料，這些東西對於記錄和詮釋作品發揮很大作用。

31 隨着 M+策展團隊的專業知識增加，館方會逐漸就每個領域制定具體的路線圖。

#### （a）設計及建築

32 蒐羅設計及建築藏品的原則，是既視「設計」及「建築」為類別，又視之為過程，透過製成品及物料，反映橫跨不同領域的設計實踐的脈絡和維度，這些領域包括建築、傳達設計、工業設計、家具、室內設計、時裝及數碼化設計，並且揭示它們在社會/文化/科技方面的意義。

#### （b）流動影像

33 影像藏品包括錄像、電影、實驗電影、紀錄片、動畫和數碼媒體，藉以探索藝術、歷史、科技和影像媒體的創意運用，以及這種媒體與當今議題的關係，還有它對於促成公眾討論的作用。

#### （c）視覺藝術

34 視覺藝術藏品覆蓋廣泛的媒介，從繪畫、水墨、雕塑、裝置、印刷品、素描和攝影，乃至可變媒介和以時間為基礎的作品，如表演藝術、錄像、數碼和聲音藝術，這批藏品反映今天藝術創作的重大歷史發展和日益擴大的界限。

#### （d）香港視覺文化

35 香港視覺文化是在設計及建築、流動影像和視覺藝術以外的第四領域，與這三者相輔相成。在原有三個者之外新增的這一領域，在地域和主題上有特定針對性，而關於其定位，有一點必須知道：香港一些具規模的公共文化機構，都已投入大量資源蒐羅可界定為流行文化的藏品，而 M+視流行文化為香港視覺文化的重要部分。具體來說，香港文化博物館、香港歷史博物館和香港電影資料館，已有不少與電影、流行文學人物、電影明星、時裝、漫畫、印刷品、平面設計和攝影等相關的藏品。在設計

及建築、流動影像、視覺藝術這三個 M+原有的收藏領域中，以及在許多包括這三個領域的媒介中（見第 26 和第 32 至 34 段），流行文化都是常見的固有元素，它還包含在香港視覺文化這個大類別之內。藉着強調可以用跨領域和國際的角度來加以詮釋，以及把流行文化置於更大、更龐雜的香港視覺文化領域之內，M+會提出新方向來處理這個本地相關機構已涵蓋和處理的豐富題目。若與其他機構的興趣有重疊之處，M+會致力與它們定期溝通，分享關於購藏的資訊，以避免工作重複和浪費資源。除了收藏，M+還致力舉辦主題展覽和其他公眾節目，以反映香港視覺文化的跨國本質和影響。

## （II）收藏準則

### 出色的創意與美學質素

36 所購藏的藝術品、設計作品或電影作品的創意與美學質素，應是其所屬的創作類別、藝術風格或歷史時期中，以及其所屬的特定文化傳統中，最出類拔萃者。作品應能顯示某一特定技巧的重要發展，體現卓越工藝和製作手法，並增進人們對某類藏品創造過程的了解。

### 歷史與紀錄方面的重要性

37 作品應具有下述在歷史與紀錄方面的重要性：應對博物館所藏的藝術、設計、建築、流動影像作品的歷史有重大貢獻；應由重要藝術家或創作室創作、並且製造年份可考的作品；有顯著的來源出處，關乎重大的社會、文化或政治事件；能為某一產業及（或）行業的運作方式提供證據；因關乎超卓創意、知識探索、社會評論，以及研究與教育價值等原因，而被視為十分重要。作品應有助我們更了解館藏中的其他藏品；能為某種生活方式提供記錄；能以特別令人回味方式，反映某一時期的品味。

### 建立館藏

38 今天 M+館藏已有了穩固的基礎，這全賴藝術家、創作者和收藏家慷慨捐贈重要藝術品，M+的目標是加倍努力，籲請更多人向本館捐贈藝術品。

## 起催化作用

39 館藏的質素高低與否，不是單靠個別藝術品的品質，亦視乎以不同組合方式把這些作品放在一起時，它們可以如何述說二十及二十一世紀視覺文化的多元故事。建立館藏是逐步積累的過程，現有藏品將影響日後的收藏方向。

## 狀況

40 要納入館藏的作品，其狀況必須是該類作品中最佳者，如需要修復作品，亦應在不損害作品原本特質的原則而完成。策展人會評估考慮納入藏的作品狀況，有必要時徵詢修復專家的意見，以確保它們日後適合在博物館展出。

## 歸屬問題與真確性

41 對於所有建議納入收藏的藝術品，策展人員有責任盡量準確地確定其歸屬與真偽。若得知藝術品是以非法方式收藏和取得，必不可購入或建議館方購置。

## 合法所有權

42.1 作品應有合法所有權，並且可不受阻礙地獲得，不帶任何約束或限制條件。若約束和限制條件不可避免，而館方又認為可以接受，則須視乎該藝術品的購買價格或價值，由 M+董事局或西九管理局董事局批准。對於考慮購藏的作品，必須盡一切努力確定其合法所有權及來歷出處。捐贈者簽署捐贈契約之日，或以財務安排購藏的作品完成付款之日，即所有權轉移之時。我們依據 M+藏品管理政策第 1.3 章（見附件三）所列的原則，制定了盡職調查政策和具體程序，並會予以遵行。

## 授權協議

42.2 若某些作品因性質所限，其合法所有權在 M+收藏該作品後無法讓渡，則可藉獲取授權協議的方式來收藏。這種作品包括但不限於電影、錄像和其他數碼作品。授權應是永久、不可撤銷，並且最好是容許再轉授權。

42.3 若以授權協議方式收藏作品，相關策展人須提出書面說明，列舉獲取該授權協議之理據。此類收藏將根據本政策所列之程序審批。

## 程序與收藏之授權

### A. 收藏條件

43 M+可以通過購買、捐贈、遺贈、交換、轉讓、授權或委約等方式獲得藏品，而所動用的資金可以是本身的資金，或者指定供收藏之用的外界捐款。建議收藏的作品須經策展購藏小組嚴謹檢視和仔細討論，小組成員包括 M+副總監及總策展人和其他相關策展人員。必要時，M+博物館館長也應加入小組。所有建議購置的藏品，均須得到 M+博物館館長同意後，才能呈交上級審批單位批核。

44 長期借用藝術品通常是替代藝術品捐贈的做法。一般來說，如果擁有藝術品或特定物品的團體，並非不能出售作品的博物館、信託基金或其他相類似組織，M+不會向這些團體長期借用藝術品。否則博物館可能會淪為「櫥窗」，被用作展示日後放到市場買賣的藝術品，耗用博物館的資源成本（保險、修復等）為該藝術品作認可及驗證。世界各地主要博物館大都採取這種嚴格態度對待長期借用藝術品。M+藏品管理政策第 3.3 章（見附件四）已詳列長期借用藝術品的安排。

45 博物館決定購置藝術品時應堅定不移，不應因為一些實際問題，例如儲存限制、安裝規範或其他類似問題，而放棄收藏某些重要或主要作品。

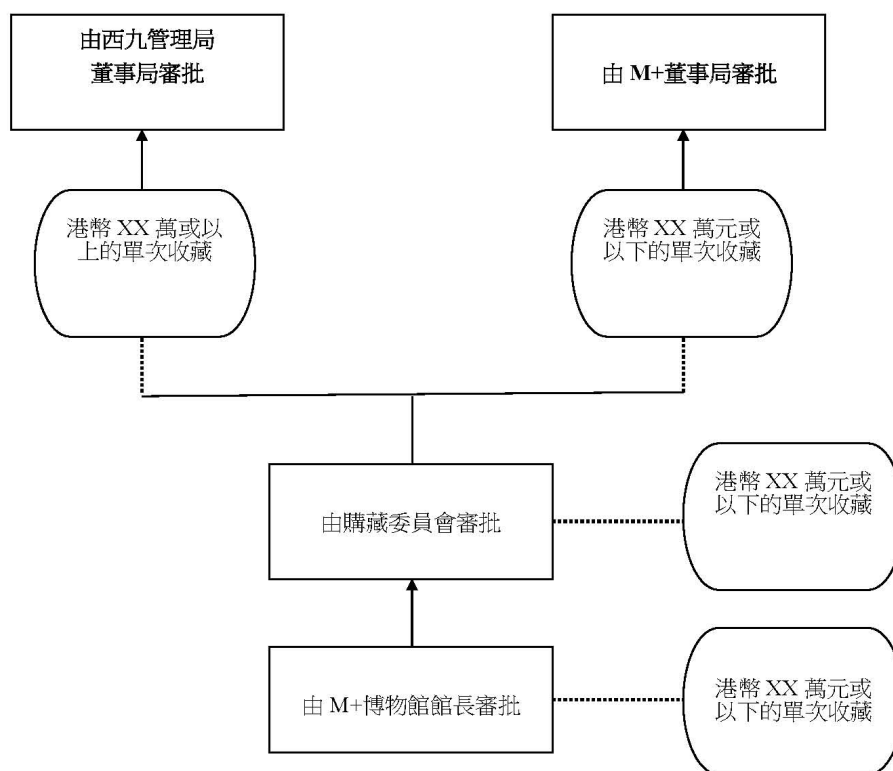
46 收藏的授權和程序會因藝術品價格或公平市值而有所不同，惟收藏準則維持不變。

47 館藏的發展，必須依循策展人員的建議和指導，並須符合博物館的政策和功能架構。策展人員的建議，應當是以其專業知識和書面說明所列舉的研究為依歸。建議收藏的藝術品會依照收藏準則所列適用的標準來評核，策展人員同時亦須對建議收藏的藝術品進行盡職調查，這屬收藏程序的一部分。遇有特殊情況，有關策展人員須在對收藏建議作出最終決定之前，準備一個案例研究以供討論。M+副總監及總策展人將負責監督盡職調查之程序。

## B. 收藏程序及授權

48 購買或由捐贈或遺贈獲得的作品，須視乎單次收藏<sup>1</sup>作品的購買價或公平市值，由不同級別的審批單位<sup>2</sup>批核：

- 價格/價值在港幣 XX 萬元或以下的收藏，由 M+博物館館長審批。對於 M+博物館館長在兩次購藏委員會會議之間有權批准的總購買價格/價值，購藏委員會可隨時調整其上限。<sup>3</sup>
- 價格/價值在港幣 XX 萬元或以下的收藏，由購藏委員會審批
- 價格/價值在港幣 XX 萬元或以下的收藏，由 M+董事局審批
- 價格/價值在港幣 XX 萬或以上的收藏，由西九管理局董事局審批



<sup>1</sup> 如果作品是個別地（而非一組不可分割的作品的一部分）出售，並且個別定價，那麼每件作品都會被視為單次購藏，即使在單次交易中向同一賣家同時購入兩件或以上來自同一藝術家的作品。

<sup>2</sup> 根據西九管理局的授權指南。

<sup>3</sup> 臨時購藏委員會和購藏委員會分別在 2014 年 9 月底和 2016 年 5 月 10 日把相關總購買價格/價值設定為不多於港幣 XX 萬元。

## 書面說明

49 所有由 M+博物館館長以及購藏委員會審批的收藏，必須提交書面說明。  
M+博物館館長須每半年向 M+董事局和西九管理局董事局報告經其批准之收藏。

50 在需要購藏委員會、M+董事局或西九管理局董事局審批收藏建議時，每件建議收藏的藝術品，都須付書面要求批准及書面說明以供討論，書面說明須附上作品照片，以及解釋和說明其背景資料的影像。在提出收藏建議之前，每件建議收藏的作品均須經策展人員或館方指定人員檢驗。

51 書面說明的內容包括：

- 基本目錄資料
- 適用於被考慮收藏的作品的的所有準則
- 藝術家履歷（如適用）
- 解釋作品對館藏有何重要性的論述
- 建議收藏的作品的市場價格簡介，以及經議價後博物館可享的減幅，或捐贈品的價值
- 作品購買價格或公平市值的證明，這適用於特殊情況，如高價格的作品（來自二級市場價值為港幣 XX 萬元，或來自一級市場價值為港幣 XX 萬元）
- 對於修復、儲存及安裝和拆卸等後續成本的估計，這點適用於特殊情況，例如大型裝置作品
- 修復情況報告——這點適用於特殊情況，如非常脆弱或極易受環境影響的作品

52 對於超過 M+博物館館長審批權限的作品，如獲有關審批單位出席及投票的成員中過半數支持，即通過收藏該作品的建議。

53 關於上述的港元金額上限，「購買價格」是指購置希望納入館藏的作品的交易金額，包括拍賣行佣金（如適用）。

54 若定出公平市值的唯一原因，是要確定作品該由哪一個審批單位批核，則可由 M+博物館館長粗略估計該價值。

C. 收藏港幣 XX 萬元或以上作品之程序（單次收藏）

55 所有呈交購藏委員會考慮的收藏建議，均須由策展人提出，並得到 M+副總監及總策展人推薦和 M+博物館館長批准。向購藏委員會推薦作品的策展人，須提交前述之書面說明，並參與購藏委員會的所有審議討論。

56 作品如有必要進行獨立評估，購藏委員會須通過決議，採取必要程序要求由無利益衝突的（I）專家顧問或（II）認可的藝術品經銷商或拍賣行協助評估。

57 不同級別的審批單位可為收藏談判設定條件和價格上限。所有談判均須按照已批准之價格和審批單位設定之條件及價格上限，由 M+博物館館長委任之 M+成員進行，另須有由 M+博物館館長委任之見證人在場，這名見證人可以是另一名 M+成員、西九管理局其他部門的高級人員，或者購藏委員會成員。談判的重點和結果須記錄在案，並向審批單位報告，如情況許可，談判小組在完成交易前應尋求審批單位原則上批准。

58 所有經購藏委員會批准、價值港幣 XX 萬至不多於 XX 萬元的作品，會提交 M+董事局批核；價值港幣 XX 萬元或以上的作品，則會呈上西九管理局董事局審批。視屬何種情況而定，M+董事局或西九管理局董事局會擔當「購藏委員會」的功能，成為負責審批收藏建議的單位。

59 對於須由拍賣購入的藝術品，若其金額為港幣 XX 萬以上至 XX 萬元，M+須向購藏委員會委員會成員提交附有圖片的說明摘要；若金額為港幣 XX 萬以上至 XX 萬元，M+須向 M+董事局提交有關文件；如金額為港幣 XX 萬元或以上，有關文件則須呈交西九管理局董事局以決定競投條件，例如獲批准的價格，以及包括所有拍賣行佣金和稅款的價格上限。相關審批單位可召開電話會議，以決定 M+是否競投和競投條件，並在必要時尋求審批單位給予進一步指示。競投將按照購藏委員會/ M+董事局/ 西九管理局董事局定下的條件，由 M+團隊成員或由 M+博物館館長指定的人士進行，並

由 M+博物館館長指定的見證人在場見證，，此見證人可以是另一名 M+成員、西九管理局其他部門的高級人員，或者購藏委員會成員。如 M+博物館館長委任專業代理人代表 M Plus Museum Limited 競投拍賣，則其佣金將計入購買該藝術品成本的一部分。採用的競投方式（包括電話競投、親身到場、委託競投、網上競投或其他方式，如博物館人員親身出席拍賣會，並以電話向投標代理人發出指示）將視乎個別情況而定。

60. M+管理層會每半年向 M+董事局及西九管理局董事局報告所購入或獲捐贈的藏品，並至少每年一次按地區和藏品範疇，提交一份 M+藏品分析，俾使董事局成員知悉。

#### D. 委約作品的購藏程序

61 對於所有由館方委約的作品，M+會要求獲得優先購買權。作品完成後的決策過程，會按照收藏或捐贈建議的相同方式處理。與作者商議後的最終價格，將扣除已由 M+支付的製作費用。

#### E. 管治

62 西九管理局已成立藏品信託為藏品的合法擁有者以持有館藏（以及其他收藏及收藏品），藏品信託在法律上獨立於負責 M+日常管理和運作的法律實體。

#### F. 共同持有權

63 M+只會在特殊情況下考慮共同持有權。在這種情況下，為免出現不明確之處，協議詳情和各方的權利與義務都會清楚記錄在案。

### **藏品註銷與處置作業**

64 所謂處置作業，是指永久結束 M+館藏中某作品的藏品身分，這種做法只會在特殊情況下執行。如果對某作品實行處置作業。另見 M+藏品管理政策第 2 章（附件五）。



65 M+ Ltd.有責任代表 M+ Collections Trust 從其館藏中註銷藏品。這須按照信託契約內的條款進行。任何作品的處置，均不得有違 M+以購買、捐贈、遺贈或其他形式獲得作品時所定的條款。要把某物件從 M+ Collections Trust 中註銷，須事先獲西九管理局、M+董事局、M+博物館館長和保護人（如信託契約所規定）書面批准方可進行。獲上述書面批准後，註銷藏品的建議須於受託人董事局會議上獲全體成員一致通過。

66 對於已註銷的作品，處置方法有幾種，包括但不限於按照信託契約進行轉讓、出售或交換。經 M+購藏委員會事先以書面要求，從經妥善註銷的物件獲得的收入，均應用於購置任何擬納入信託館藏的物件。若售出的作品乃經捐贈或遺贈獲得，則以由此獲得的收益所購藏的作品，將仍冠以原捐贈者或遺贈者的名義。

67 此外，註銷藏品會以「註銷博物館藏品條件之總原則」為依據，該原則已列入國際現代藝術美術館和收藏委員會於 2009 年 11 月 10 日在墨西哥聯邦特區舉行大會通過的決議〔2011 年 6 月修訂〕之中。

## 操守及標準

68 M+在搜集藏品的過程中，須以負責任的態度行事，以保存人類藝術和文化遺產為己任。禁止從事非法、有違道德或不負責任的藝術和視覺文化作品交易。M+尤其關注館藏中的藝術品必須有合法所有權，並且出處確實無訛，符合國家及國際的道德標準。

69 M+不應以與作品的品質或重要性無關的原因為由而不予收藏，如藝術家、設計師或作家的性別、種族、政治聯繫、民族或宗教信仰。

70 (i) 對於一切與收藏相關的活動，M+博物館館長、博物館員工、購藏委員會、M+董事局，以及西九管理局董事局成員和任何其他負有責任的人士，均應盡力及早預計和處理任何有利益衝突，或可能發生利益衝突的情況，無論這種的利益衝突是直接還是間接的。與收藏建議有衝突的所有利益關係，都須在與相關收藏建議的討論開始前，以書面形式向 M Plus Museum Limited 申報；而提交西九管理局董事局的收藏建議，則向西九管理局申報。涉及利益者不會被要求退出相關會議，但不會被計入會議

法定人數。該人士不應在任何關於該收藏建議的問題中投票，不應影響或試圖影響收藏決定，不應利用或企圖利用所得信息圖利，或使 M Plus Museum Limited 和西九管理局以外的團體或人士得益，令 M+ 蒙受損害。如所申報的是重大利益（由審批單位的主席判斷）或是直接金錢利益，申報人應退出會議，並將所有相關文件退還審批單位的秘書。如秘書在舉行會議前，已得知某成員涉有直接金錢利益或重大利益，則不應把相關文件交予該人士。所有關於利益衝突的個案和處理該衝突的決定，都應在會議紀錄中記錄在案。如有任何 M Plus Museum Limited 和西九管理局員工，被發現濫用其職位，或違反上述有關利益衝突的要求，將受紀律處分和（或）被即時解僱。如有任何僱員和董事局/委員會成員被發現濫用其職位，或違反上述有關利益衝突的要求，將受刑事制裁，如被控以普通法中公職人員行為不當的罪行。

(ii) 西九管理局行政總裁、M+博物館館長、博物館員工，以及能接觸有關藏品機密資料的西九管理局員工（相關西九管理局員工），若其私人收藏藝術品活動與博物館收集藏品的活動並無利益衝突，則此等人員的私人收藏活動是容許的。所有博物館員工及相關西九管理局員工，須每年向 M+博物館館長申報其私人購藏、每件價值超過港幣 XX 萬元的藝術品或設計產品，以及從何購入這些物品；另外，其私人售出、每件超過港幣 XX 萬元的藝術品或設計產品，同樣須要申報。西九管理局行政總裁和 M+博物館館長須每年向 M+董事局主席申報其私人購藏、每件價值超過港幣 XX 萬元的藝術品或設計產品，以及從何購入這些物品；另外，其私人售出、每件超過港幣 XX 萬元的藝術品或設計產品，同樣須要申報。

71 關於收受利益和禮物，M+博物館館長和博物館員工應遵守西九管理局「員工守則」內的有關規定。簡單來說，除非事先獲得西九管理局董事局特別許可，M+博物館館長和博物館人員不得以職務身分，收取來自與 M Plus Museum Limited 或西九管理局有商業往來人士的禮物或利益。若 M+博物館館長和博物館員工在私人情況下，獲與 M Plus Museum Limited 或西九管理局有公務往來之人士，向其提供禮物或利益，他們應向西九管理局董事局授權的人員（「指定人員」）申請許可。若 M+博物館館長和博物館員工在私人情況下，獲與 M Plus Museum Limited 或西九管理局沒有公務往來之人士，向其提供與藝術或博物館有關的禮物或利益，他們應向指定人員申報該等禮物或利益。指定人員即西九管理局行政總裁或由其授權之人士。

72 收藏品的金錢價值，無論是購買價格還是捐贈或遺贈品的公平市值，均只限由 M+博物館館長披露。

73 如賣主、捐贈者或遺贈者要求將收藏品的價值保密，M+博物館館長應徵詢西九管理局總法律顧問的意見，有必要時徵詢外部法律顧問的意見。

74 除非得當事人同意，M+不應公開捐贈者或遺贈者的身分。

### **捐贈及遺贈條件**

75 M+不接受附帶條件的捐贈或遺贈藏品，除非該等條件獲 M+董事局批准，如金額超過港幣 XX 萬元，則須得到西九管理局董事局批准。

### **收藏政策檢討**

76 購藏委員會及 M+董事局應最少每五年一次檢討本收藏政策，任何修訂均須得到 M+董事局批准（若修訂涉及西九管理局董事局在收藏方面的角色，或關乎會影響到財務控制和管治的事項，則須先諮詢西九管理局董事局）。任何已批准的修訂均須向西九管理局董事局報告。

參考文件

澳洲國立美術館 2006 年購藏政策

新西蘭蒂帕帕國立博物館 2008/2009 年報

加拿大國立美術館 2011 年購藏政策

美國藝術館館長協會 Professional Practices in Art Museums 2011 年版

愛爾蘭現代藝術博物館購藏政策及程序

法國國立現代藝術博物館龐比度中心購藏政策

朱塞佩·潘札·德·畢歐莫伯爵（Count Giuseppe Panza di Biumo）是重要的收藏家，蒐集早期美國抽象表現主義、早期普普藝術、美國簡約主義，光與空間藝術，以及概念藝術。他於 1984 年與洛杉磯當代藝術博物館和 1991 年與古根漢美術館的交易，成為私人收藏家向博物館轉讓重要藏品的楷模。這兩間博物館向這位收藏家支付了估計約兩成至兩成半市價，既代表博物館的承擔，又補償收藏家當初購入藏品的大約費用。支付的金額（分別為一千一百萬美元及三千萬美元）在博物館的規模下仍是一重大的金額。

安東尼·德奧菲在 1980 年至 2002 年間在倫敦擁有一間著名畫廊。在 2006 年，蘇格蘭國家美術館及泰特美術館以二千六百五十萬英鎊，由德奧菲那裏取得共七百二十五件的藏品。這批藏品當時市值一億二千五百萬英鎊，亦即館方只花了市值的百分之二十一點五。2000 年，著名德籍猶太裔畫廊負責人兼收藏家海因茨·貝格魯恩以一億二千萬歐元向德國柏林市賣出一批他收藏的現代藝術傑作，包括畢加索、阿爾伯托·賈科梅蒂、喬治·布拉克、保羅·克利和亨利·馬蒂斯的作品，價格僅市值的十分之一。貝格魯恩藏品現為柏林國家美術館館藏的一部分，還有一家博物館以他的名字命名。

### 1.3 盡職調查、真確性、合法所有權、來歷出處

（參閱《M+收藏政策》第 41 段及 42 段）

依據國際博物館協會的《專業倫理守則》（2017 年）和國際檔案理事會《專業倫理守則》（1996 年）所制定的準則，M+ Ltd.應履行妥善的盡職調查，確保它收藏或借來的所有作品，皆有清晰無瑕的來源出處，藉以保障 M+ Ltd.並最終保障 M+ Collections Trust 不會涉及可能出現的擁有權爭議。盡職調查既適用於收藏，也應盡一切可能的努力，同樣應用於借入的藏品。

M+ Ltd.在收藏某件作品之前，須盡力嚴謹查證其來歷出處，以確定 M+ Ltd.能取得其完整所有權。這種調查包括（但不限於）：

- 該作品所有權的歷史
- 該作品曾保存在甚麼國家及其時間
- 該作品的展覽歷史（如有）
- 該作品的出版紀錄（如有）
- 除了擬向其購買的賣家或捐贈人外，是否有任何人、公司、政府聲稱擁有該作品的所有權
- 該作品是否出現在相關的被盜藝術品數據庫
- M+ Ltd.是在何種情況下獲得收藏該作品的機會

對於所有收藏和借來的藝術品，M+ Ltd.在批准收藏和借入之前，應盡力向賣家、捐贈者和借出方索取關於其所有權歷史的一切資料，以及準確的書面紀錄。從這種研究所得的紀錄，應直接用作最終決定是否收藏或借入作品的依據。

如有必要，M+將盡一切努力擴大盡職調查的範圍，不局限於由賣家、捐贈者或借出方提供的資料，以確定該作品完整的擁有權歷史。

並非所有作品都有完整的擁有權歷史，或其來歷出處中全無空白之處。作品並不因此就必然不能收藏或借入。在這些情況中，是否收藏或借入該作品的決定，應考慮到缺乏擁有權紀錄所帶來的相關風險大小。《收藏政策》第 42 段提供有關收藏的規定：

「若〔合法所有權的〕約束和限制條件不可避免，而館方又認為可以接受，則須視乎該藝術品的購買價格或價值，由 M+董事局或西九管理局董事局批准。」

在考慮收藏檔案藏品時，以上所列的決定因素同樣適用。詳細指引載於程序手冊中有關檔案的部分。

### 3.3 長期借用

長期借用是指長達數年的藝術品借用，而提出長期借用的建議，常用於代替捐贈。

《收藏政策》第 44 段描述了可考慮長期借用作品的決定因素。

從館藏中長期借出作品，應依照與所有外借藏品相同的條件，但應受借用協議規限，而此協議會每三至五年檢討一次。

為確保長期借出的藏品得到適當的展示和標明借出方的資料，M+可要求借入方在借用期內，提供有關長期借出作品的最新攝影紀錄和狀況報告。另外亦可安排現場探訪，以確保長期借出的藏品是以適當方式展示，並準確標明借出方的資料。

M+ Ltd.也應考慮以借用期長達十年的方式長期借入作品。對於長期借入的作品，應在借用協議中訂明最初的借用年期，不可不設定期限。借用期屆滿後，如雙方同意可予以續借。



## 2. 藏品註銷與處置作業

如《收藏政策》第 64 至 67 段所說：「所謂處置作業，是指永久結束 M+ 館藏中某作品的藏品身分，這種做法只會在特殊情況下執行。」（第 64 段）而「註銷藏品會以『註銷博物館藏品條件之總原則』為依據，該原則包含在國際現代藝術美術館和收藏委員會於 2009 年 11 月 10 日在墨西哥聯邦特區舉行大會通過的決議〔2011 年 6 月修訂〕之中。」（第 67 段）

根據管理協議，M+ Ltd. 有責任代表 M+ Collections Trust 從其館藏中註銷藏品。這須按照信託契約內的條款進行。任何作品的處置，均不得有違 M+ 以購買、捐贈、遺贈或其他形式獲得作品時所定的條款。要把某物件從 M+ Collections Trust 中註銷，須事先獲西九管理局、M+ 董事局、M+ 博物館館長和保護人（如信託契約所規定）書面批准方可進行。獲上述書面批准後，註銷藏品的建議須於受託人董事局會議上獲全體成員一致通過。

決定某一物件應否註銷，所根據的標準包括但不限於以下各項：

- 該物件不再與 M+ 的使命相關（所有作品須在創作者過世五十年後，方可考慮註銷）
- 該物件屬於多餘或重複，並且無助於研究或學習
- M+ 接到法庭命令，要求將該物件歸還原來和合法的擁有者；或 M+ 認為歸還該物件，符合 M+、M+ Ltd.、M+ Collections Ltd.、Collections Trust 或西九管理局的利益。
- M+ 無法以負責任的方式保存該物件，或者妥善照料或保存該物件過於困難，或無法做到。

對於已註銷的作品，處置方法有幾種，包括但不限於按照信託契約進行轉讓、出售或交換。經 M+ 購藏委員會事先以書面要求，從經妥善註銷的物件獲得的收入，均應用於購置任何擬納入信託館藏的物件。若售出的作品乃經捐贈或遺贈獲得，則以由此獲得的收益所購藏的作品，將仍冠以原捐贈者或遺贈者的名義