

三載傳承使命不移 館長吳志華盼財政可持續

# 港故宮館穩步行 經營文化兩相衡

## 吳志華小檔案

### 履歷

- 2019年8月起：擔任香港故宮文化博物館館長
- 2014至2019年：香港康樂及文化事務署副署長

### 經驗

- 在博物館策劃及管理方面擁有逾30年經驗

### 學歷

- 香港中文大學歷史學學士、哲學碩士和博士
- 悉尼大學博物館學研究文憑



掃碼睇片

香港故宮文化博物館（以下簡稱香港故宮館）本月2日迎來開幕三周年，雖然經歷新冠疫情的洗禮，但該館能逆流而上，去年度全年業績顯示，營運狀況甚為理想。不過館長吳志華指出，縱觀全球的博物館，要做到收支平衡是不可能的事，因為博物館並非以盈利為目的，必須貫徹文化傳承的初心，幫助市民建立文化自信，但亦要做到財政可持續。

圖/文：康志強



“博物館並非以盈利為目的，必須貫徹文化傳承的初心。”

剛歡度開幕3周年大日子，吳志華表示，香港故宮館已建立良好的聲譽和口碑，有信心該館可成為亞洲幾間最好博物館之一，相信達標並非太難的事，「我哋舉辦嘅展覽深受中外觀眾的讚賞，其質素和水平於區內處於領先地位，但仍要努力嘅係現時館藏藏品數量還需提升。」

### 觀眾一半內地三成本地

香港故宮館繼首年參觀人數達126萬人次後，接着的兩年，每年參觀人數達到100萬人次水平。總結香港故宮館有好開始，吳志華認為，能有此成績一方面感覺喜出望外，另一方面感覺則是仍需努力，「我覺得我哋優勝嘅地方在於我哋係一間新館，應變能力好強，可以去摸索及體驗環境和觀眾反應。而且我哋有歷史包袱，可以較易進行變革，唔似一間做了幾十年嘅館，要去改變會好困難。」

吳志華續說，「疫情過後，不單止香港，中國內地以至全世界，在旅遊模式和消費模式上都有很大的改變。而這對香港故宮館來說，可以是一個挑戰，同時亦是一個機遇。」他解釋指，內地參觀博物館熱潮，在2023年疫情過後，於2024年急速上升，以今年農曆春節為例，內地非遺旅遊如潮州古城就逼滿遊客，而不是過往的單純購物遊，而有幸地香港故宮館剛好也趕上這趟快車。據他透露，現時該館一半觀眾來自中國內地，兩成來自海外包括東南亞國家，另三成則來自本地。

另外，香港故宮館開幕至今，年輕人的參與十分重要。吳志華表示，最新統計顯示，該館34歲或以下的參觀者佔六成，他們來博物館並非打卡，而是來深入了解文化和歷史，「我哋期望令香港青少年在文化傳承和創新上可以更多參與。雖然教育界已努力進行中國歷史和中華文化的教育工作，但相信可以做得更加深入。教育工作者及文化工作者可以加強合作，將歷史文化融入當代生活，幫助年輕人建立文化自信和國民身份認同。」

談及香港故宮館最新營運狀況，吳志華強調每分錢都要用得其所，並以高質量發展為策略，做到財政可持續發展，營運要講求效益，支出要謹慎，並努力開源，人力資源要運用恰當：「以最少嘅人做最多

嘅嘢。」

### 消費意欲低迷暫不加價

香港故宮館是一間收費博物館，一般門票的票價為70元，若要同時參觀如「天方奇毯——伊斯蘭與世界文明的交織」特別展覽，收費則為150元。對於香港故宮未來如何開拓收入來源，吳志華表示，暫時不會加價，因為現時環球政治不穩定和經濟下滑，市民消費意欲低迷，該館門票加價要視乎市場的承受力，現時未必是合適時間。「一般門票暫時不會加價，但特別展覽嘅門票價格要視乎成本和市場反應，採用浮動票價係合適嘅做法。」吳志華說。

不過吳志華透露，財政收入多元化是他努力的目標，例如正尋求與更多的旅遊機構合作，並吸引海外遊客到該館參觀。當中東南亞國家如印尼、泰國和菲律賓，會做多些市場推廣，相信旅客會願意花費入場參觀高質素的展覽。另外，該館亦會透過文化產業開拓收入，如場地租用、開拓文創產品以至教育工作坊。

一間博物館除了專業的策展和管理團隊外，吳志華透露，展覽導賞員及義工更是不可或缺，而香港故宮館擁有這方面最高質素的員工。他指，該館現時約有導賞員150人，他們社會閱歷深，其中有退休校長，部分曾修讀藝術專業，至於義工則有500人。他憶述，該館2022年開館招聘義工時，報名人數達千多、兩千人，場面墟口，「招聘義工唔一定學歷好就得，其實要有不同社會界別人士參與先至啱嘅。而我哋招聘準則係你可以付出幾多時間，參與我們嘅文化傳播工作。」

## 館長談做館長 三大元素必備

管理像香港故宮館這樣的文化機構，館長究竟要具備怎樣的資格。吳志華表示，那就要具備三大元素，第一是視野，如何推動文化傳承和向世界傳播中國文化的工作；第二是管理，善用資源，達致最大的文化和經濟效益；第三是溝通，館長非閉門工作，要接觸不同界別人士，包括向商界尋求贊助和捐贈，館長就要掌握好的溝通技巧。

「我之前在康文署工作時要管理員工2,000人，現時博物館員工有200人；以前我負責管理100個文化場地，現在只有1個博物館場地。但現時工作的難度和面對的挑戰比以前高和多，因為大家都期待香港故宮館要達到亞洲最高水平。」吳志華不諱言說。

談到公餘時間個人會有何嗜好，吳志華笑言，除看書和做運動外，最近一年多，在晚間會抽出約20分鐘時間去看看內地社交平台，以即時掌握到內地民眾所思所想。



香港故宮館經常有學生前來參觀。

遊客到訪香港故宮館絡繹不絕。

