

HIST5559：香港的古物與古蹟

期末報告

題目：從饒宗頤文化館看歷史建築活化成效

講師：蕭麗娟教授

學生：陳浚希 (1155139451)

遞交日期：2019年12月10日

2008 年發展局首推出「活化歷史建築伙伴計劃」，邀請非牟利機構參與歷史建築保育，並以社會企業的模式，提供服務或營運業務，從而推動歷史建築的「活化再利用」。¹在第一批共七個歷史建築活化項目中，位於九龍荔枝角青山道 800 號的「前荔枝角醫院」不但是面積最大，約 32,000 平方米，也是歷史最為久遠，可以追溯到清朝末年。

一、 歷史沿革

1887 年（光緒 13 年），清政府的粵海關設立「九龍關」分關，負責對英國殖民統治的香港島與九龍半島徵收關稅和查緝走私。1891 年，九龍關在中英陸上邊界的荔枝角山崗上修建深水埗關廠，以其依山近海、居高臨下的地理優勢，監視海上船隻活動和辦理過境物品徵稅。可是 1895 年關廠落成後不久，清政府便在 1898 年租借新界予英國，深水埗關廠於是關閉。²

20 世紀初，英資公司開始從華南招募大量「契約勞工」到海外充當苦力。1904 年，太古洋行向殖民政府租用舊深水埗關廠的營房遺址，以興建一所華工屯舍，作為華工出洋前的集合點和臨時居所。直至 1906 年底，洋行與南非的礦業公司終止招工合同，荔枝角屯舍不再收容採礦華工。這兩年間，共有 1,741 名華工曾在屯舍暫住。³

1908 年初，殖民政府將屯舍用作扣押華工的草房棚屋，用「英式砌磚法」(English Bonding)

¹ 「活化歷史建築伙伴計劃：第一期活化計劃」，「香港歷史文物-保育•活化」網頁：<https://www.heritage.gov.hk/tc/rhbtp/buildings.htm>。

² 蕭國健：《饒宗頤文化館的前世與今生——歷史與文化》，2018 年 8 月，頁 8-9。

³ 蕭國健，頁 16。

改建成多座紅磚矮屋，作為隔離病人的檢疫站，以防範天花、霍亂等疫病蔓延。荔枝角檢疫站具備基本的醫療和衛生設施，也有廚房和宿舍，但只運作了兩年（1910 至 1912 年）。⁴

1921 年，為解決域多利監獄人滿之患，殖民政府將已停用的荔枝角檢疫站重新修葺，成為九龍首座拘留營，收押男性囚犯。到了 1931 年更在山坡更高位置加建女性囚倉，整合成大型而低設防、男女分囚的荔枝角監獄。1937 至 1938 年間，男性和女性囚倉先後關閉，男性囚犯搬到剛落成的赤柱監獄，女性囚犯則移到旁邊的新監獄（今荔枝角收押所）繼續服刑。⁵

原監獄建築於同年改為傳染病院，專門治療癩瘋病人，高地的舊女性囚倉是醫院，低地的舊男性囚倉則是療養院。戰後，香港多次爆發大規模疫病，荔枝角傳染病院負責隔離治療肺結核、天花、白喉和霍亂病人，至 1975 年瑪嘉烈醫院啟用，接收了所有傳染病人。⁶

1975 年荔枝角傳染病院變成精神病院，為青山醫院轉介的精神病人提供復康和職業治療。2000 年將仍有 400 個病人留醫的醫院改為長期護理院，易名「荔康居」，只對病況穩定的精神病人提供過渡居所和簡單照護。2004 年「香港明愛」接管其護理服務後，「荔康居」亦停止運作，從 1938 年起便提供各種醫療服務的「荔枝角醫院」終於結束救治病患的使命。⁷

儘管建造時間有不同，後來因應功能轉變又進行過加建、改建，但近百年歷史的檢疫站和醫院建築物仍然得到保留，因此甚具保育價值。整個建築群於 1996 年被古物諮詢委員會列為「三級歷史建築」（2010 年 6 月獲正式確認），⁸更在空置四年後被政府納入首批活化計劃。

⁴ 蕭國健，頁 21。

⁵ 蕭國健，頁 27-28。

⁶ 蕭國健，頁 31-32。

⁷ 蕭國健，頁 40。

⁸ 即「具若干價值，並宜於以某種形式予以保存的建築物；如保存並不可行則可以考慮其他方法」。參見古物諮詢委員會及古物古蹟辦事處訂定的評級指引。

二、 活化計劃

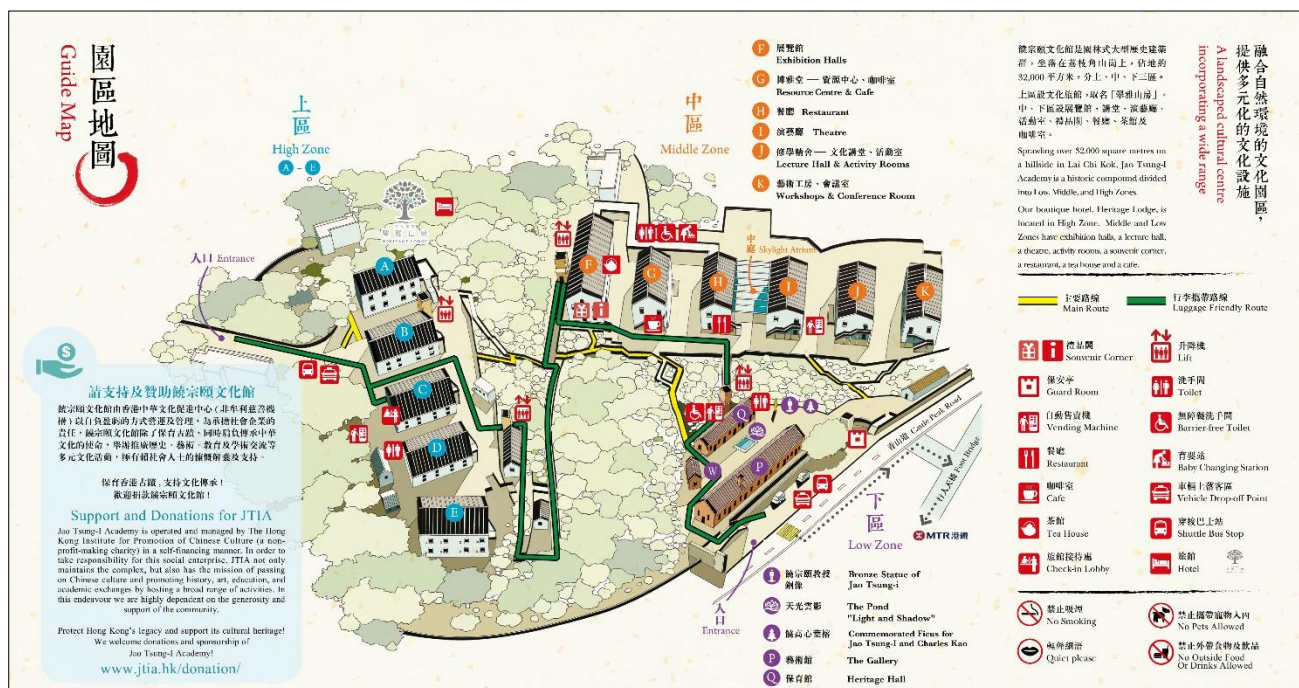
「活化歷史建築伙伴計劃」提倡非牟利團體直接參與歷史建築的修復、活化及日常營運，作為本港文物保育發展的新方向。當中「前荔枝角醫院」項目總共收到 10 間非牟利機構提交的活化建議書，經過文物保育專員辦事處和活化歷史建築諮詢委員會評審後，最終由香港中華文化促進中心(The Hong Kong Institute for Promotion of Chinese Culture)獲得營運權。

中華文化促進中心（下稱「中心」）以「香港文化傳承」為主題，提出將富殖民時期建築特色的醫院建築群改造成包容多元文化的「文化村」，作為推廣中華文化和香港文化的平台。其理念得到政府認同，並且建議命名為「饒宗頤文化館」(Jao Tsung-I Academy)，以表揚其名譽會長饒宗頤教授對中華文化——尤其是敦煌研究的貢獻。⁹

中心的活化計劃是：饒宗頤文化館（下稱「饒館」）按照地形山勢和原來的建築物分佈，分成下、中、上三個功能區。下區是整個館區的入口，也是最早發展的區域，保存了 1910 年檢疫站的三幢單層長型紅磚屋，是最珍貴的歷史建築，因此不會作太大改動，以突顯原貌。其中兩幢磚屋用作介紹建築群歷史的保育館，以及舉辦專題展覽的藝術館，兩屋之間加設了荷花池，命名為「天光雲影」，以美化景觀、滋養生態。在兩屋盡頭，還豎立了饒宗頤教授的銅像，以資紀念。中區的六幢雙層紅磚屋落成時間較晚，建築風格亦較簡單，昔日是醫院病房，如今通過重新間隔擴充室內的可用空間以作多元化用途，包括提供餐飲、演藝和活動的場地。再結

⁹ 參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。

合室外空地，設置露天茶座，又在中庭位置加蓋玻璃天幕，打造成寬廣的消閒休憩空間。上區的五幢雙層紅磚屋同樣是較少內部裝飾的後期建築物，因此在不與原貌相衝突下加入古典優雅的中式裝修和家具，改建成文化旅館「翠雅山房」(Heritage Lodge)。旅館主張環保及節約概念，配合居高臨下的地勢和綠樹環抱的景觀，營造出親近自然、簡樸幽靜的住宿空間。¹⁰三個區域位處山崗不同高度，因此從前便修築了山路和階梯。可是為方便遊客、提供無障礙通道，饒館興建了四組升降機，將彼此連結起來；為與周遭環境相協調，升降機外牆還採用了與歷史建築相似的紅磚堆砌，並進行垂直綠化，無論在實際功能和視覺感官上都發揮良好效果。



饒宗頤文化館地圖（照片提供：饒館網頁）

¹⁰ 謝正勤：《活化歷史建築夥伴計劃-改建荔枝角醫院為香港文化傳承：文物影響評估報告-文物保育計劃書》，2009年10月，頁22-23；蕭國健，頁60-67、87-89。

從上可見，儘管建築群的歷史價值各有高低，饒館都一併保存及活化，而不會取捨拆建。通過有限度的修復、可逆性的加固和加建，使歷史建築復現風貌，並得以重用、發展新功能。通過與自然環境融合，將曾是檢疫站、監獄和醫院的歷史建築轉營為富人文氣息的文化地標。我們不難從饒館活化計劃中發現「保育與發展是並存而非對立」的重大原則，那麼饒館是否確實做到兼顧文物保育與商業發展呢？本文以饒館為研究個案，正是要通過審視其營運情況，探討活化歷史建築計劃的實踐成效。

三、 營運成效

活化計劃推出的目的是鼓勵文物保育的非政府參與。為了提升非牟利團體和社會企業參加的興趣，政府透過非經常性撥款，承擔翻新工程的費用和提供早期營運的資助，並收取象徵式租金，以減輕營運機構的財政壓力。但活化項目須自負盈虧，因此只有不斷創新和謀求發展，營運機構才能持續經營，而歷史建築亦能擺脫過去「保存即保護」的靜態思維，從更新發展中獲得積極的保護，同時發掘自身的無限可能性，甚至帶來創造性社會效益。

根據政府資料顯示，前荔枝角醫院活化項目自 2011 年 1 月至 2013 年 9 月進行翻新工程，政府前後共撥款 2 億 7 千萬元作工程開支，再加上 2014 年初正式營運時給予的 457 萬元營運資助，饒館是第一期活化計劃中政府投資最多的項目。¹¹與此同時，營運饒館的中華文化促進中心亦先後撥出約 1,200 萬元作行政開支。¹²儘管營運期間政府僅收取饒館每年 1 元租金，但饒館仍面對龐大的開銷，特別是每年接近 200 萬元用於歷史建築群的維修保養。¹³由此可見一個歷史建築活化項目的耗資相當巨大，而其能否持續經營，收支平衡是絕對的關鍵。可是饒館是對公眾開放、不收入場費的，其大部分展覽亦不另收費，所以必須有其他收入支持這些免費服務，以及清潔、維修與管理等開支。

饒館通過提供不同類型和規模的展覽或活動場地，給團體或個人租用，以獲得租場收入。

而為了促進文化交流和建立友好關係，饒館會分別向文化、教育、藝術團體以及慈善、非牟利

¹¹ 「第一期活化歷史建築伙伴計劃進度（截至 2019 年 7 月 18 日）」，「香港歷史文物-保育•活化」網頁。

¹² 「銀杏館不獲續租 Jimmy's Kitchen 集團接手 饒館營辦者年蝕 800 萬」，《明報》，2016 年 6 月 30 日。

¹³ 參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。

組織提供八折和六折的租金優惠。¹⁴

以下區的藝術館為例，兩個展覽室合共 188 平方米，可舉辦不同類型的文化藝術主題展覽，場租為每節 2,770 元及 4,160 元。目前藝術館正舉行為期兩個多月的《「安住當下」繼程法師書畫展》，對饒館而言這種展期以數月計的展覽可帶來穩定的租金收入。又如中區的演藝廳，面積約 225 平方米，設有 94 個觀眾席，適合舉行演藝或講座活動，場租為每節 3,990 元及 5,990 元。今年 8 月演藝廳便曾舉辦多場「小丑玩轉實驗室」表演劇，過去亦有舉辦崑曲演唱、西洋音樂會和名人分享會等，使用率相當高，活動主題亦很廣泛。¹⁵而面積僅 39 平方米的會議室，可舉行最多 20 人的小型會議，場租為每節 1,000 元及 1,500 元。¹⁶這些價目說明饒館可以通過出租室內場地，獲得可觀的收入。這不但是善用十多幢建築物的空間資源，而且能夠把握本港近年文藝與社區活動租用場地供不應求的機遇，吸引不同團體組織前來饒館舉行各類大小活動。

隨著饒館的知名度提升，越來越多商業公司、文藝團體和非牟利組織租用這裏的場地。比較能突顯饒館尊重多元的例子是，不同宗教團體亦會在此租場，舉辦如禪修營、退修營和瑜伽營等。另一方面，饒館也會與政府部門合作，在此協辦多屆學生朗誦節，以及民政事務署策劃的社區活動。多樣化的活動形式和租場團體不但豐富了饒館作為文化平台的內涵，更反映饒館受各個界別歡迎，將得到他們長期支持和租用場地，並且帶動他們界別的人士前來參觀饒館、認識饒館。現時，饒館場地的出租率平均達到 60-70%，周末繁忙時段更時常「爆滿」，情況比營運初期大大改善，所以場租收入已成為饒館兩大收入來源之一。¹⁷

¹⁴ 「場地租用指南」，更新日期 2019 年 7 月 1 日，饒宗頤文化館網頁：<https://www.jtia.hk/>。

¹⁵ 參見饒宗頤文化館網頁「活動回顧」。

¹⁶ 以上場租收費資料參見「場地租用指南」，註：同一場地的兩個價目分別是非繁忙時段（前者）和繁忙時段（後者）的收費，而展覽與活動場地的每「節」時間長度各有不同。

¹⁷ 參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。



演藝廳（照片提供：饒館網頁）



會議室（照片提供：饒館網頁）

翠雅山房是饒館另一個主要收入來源，89 間雙人房間分標準客房、特色客房和雅緻套房三個級別，可接待約 200 人。旅館的目標顧客，是以蒞臨饒館參加展覽、講座和會議的外國人

士為主。¹⁸提供便利的住宿服務既可增加他們選擇饒館作為舉辦活動場地的誘因，亦可鼓勵他們在饒館長時間逗留，參與其他館內活動和享用這裏的餐飲設施，從而產生協同效應。

根據一份調查文件顯示，翠雅山房於 2017 年的每晚房租由 440 至 1,980 元不等，月租則是 17,000 元，在全港同類型提供青年及非牟利學術、文化團體住宿的旅舍中屬中上的收費水平。¹⁹不過與其他旅舍比較，翠雅山房位處市區邊緣，交通方便又不失幽靜，加上有優美的園林景色和完善的場地配套，故仍有一定吸引力和競爭力。2015 年翠雅山房的入住率為 80%，與同期全港酒店平均入住率 86%的水平十分接近，足見其開業時間雖短，表現已相當理想。²⁰然而，2019 年中持續多月的社會運動導致整體經濟環境轉差，外國團體和旅客來港活動及住宿的數字大幅下降，令翠雅山房的客房入住率偏低，房租收入也相應減少。²¹為此，翠雅山房制定了多款促銷策略，以吸納不同客源，例如是為本地市民和附近居民提供獨特住宿體驗，為情侶提供周年紀念優惠，為養狗人士開辦寵物友善客房派對等。²²由此可見，活化歷史建築一旦發展商業化，業務和收入必不能迴避受市場經濟的波動影響，但同時營運機構會因應市場需求和社會狀況，積極創新和靈活變通，方能使歷史建築保持活力和發揮最大效益。

¹⁸ 例如在文化講堂或演藝廳舉行講座的外國學者、在藝術館展出紫砂茶壺的內地工藝師、在會議室開會的外國商務人士。參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。

¹⁹ 其他旅舍的每晚房租最低是 299 元，最高可至 2,090 元，月租則由 14,000 至 25,000 元不等。參見青年廣場管理諮詢委員會秘書處、新世界設施管理有限公司：「2018 至 2019 年度青年廣場設施的租金及優惠檢討報告」（文件 YS/5/2017），2017 年 11 月。

²⁰ 「餐飲服務招標章程」，公佈日期 2016 年 1 月 5 日，引自饒宗頤文化館網頁：「旅遊業資料便覽」，旅遊事務署網頁：https://www.tourism.gov.hk/tc_chi/papers/papers_fact_sheets_2016.html。

²¹ 參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。

²² 參見翠雅山房網頁「優惠推廣」。



客房（照片提供：翠雅山房網頁）

除了租場和旅館收入外，饒館還通過出租舖面予餐廳和咖啡店，提供餐飲服務，從而獲得舖租收入。現時在中區的兩幢紅磚屋，分別有連鎖咖啡店 Pacific Coffee 和高級餐廳「悅滿軒」進駐。餐廳是通過合約形式每三年招標，以挑選合適的經營伙伴。饒館自 2014 年運作以來，已轉換三次餐廳經營者，先後是「銀杏館」、「頤膳房」和「悅滿軒」。

2016 年饒館曾因為不與銀杏館續約而鬧出風波。根據館方說法，能夠中標的餐廳經營者須符合多個要求，包括承擔社會責任，聘請一定數量的長者和少數族裔。其次是公司背景，能夠支持到餐廳的持續經營，以及具備在歷史建築營運餐飲的經驗。最重要的是食物質素，並能夠與饒館產生協同效應。具體的表現為：餐廳的陳設與餐單能夠與饒館的文化主題相協調，能夠配合饒館定期推出的宣傳計劃和推廣活動，為饒館舉辦的儀式、婚宴、會議等供應餐飲；食物的款式和口味更要切合各階層的需求和消費能力，從而吸引饒館以外的人士——如附近居民和上班族——到餐廳用膳，擴大客源，增加收入。²³

²³ 參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容：「饒宗頤館分店不獲續租 銀杏館：當年做開荒牛 今天新約卻批予大財團」，《立場新聞》，2016 年 6 月 28 日；「拒與銀杏館續約被轟 中華文化促進中心否認承諾簽 10 年約 讚新租客有 3 大優點」，《明報》，2016 年 6 月 29 日；「饒館認虧蝕 指新餐廳助拓收入 稱銀杏館未結合飲食文化」，《明報》，2016 年 7 月 1 日。

饒館提出這些要求是無可厚非的。由於地處偏僻，餐廳平日較少外來人士光顧，所以經營者必須有「守生意」的本錢和長遠發展的策略，這樣卻對實力雄厚的連鎖飲食集團較為有利，饒館因而被批評唯利是圖、欺負社會企業。事實上，活化歷史建築並沒有硬性規定讓社企承租商舖，但作為非牟利團體經營，饒館已自覺承擔並推廣社會責任的實踐，因此在招標條款中加入相關要求。對於願意承擔社會責任的商業公司，館方認為應該給予機會，讓非牟利團體與企業合作，以期產生更有助於活化項目經營和發展的效益。²⁴

而且合約還規定，假如餐廳的經營情況理想，饒館將獲得租金以外的分成。不過館方聲稱餐飲服務帶來的收入只佔饒館總收入的 5%，即使盈利翻倍亦難以彌補經營的巨額支出。²⁵

據饒館總幹事黎業榮曾表示，通過以上三項業務經營所得的總收入，佔總支出的 80%，但假如計及活動贊助和外間捐助，便可達到收支平衡。²⁶這樣表示沒有捐助的話，饒館將面臨經營困難，入不敷支。而副總經理李高凱盈亦指出，銀行或基金對饒館籌辦的活動的資助均屬一次性，難言很充裕。²⁷由此可見，雖然到訪饒館的人數屢創高峰，甚至比預計數字更高，²⁸但是缺乏進取性的收入來源，只能依賴被動的收租和不穩定的熱心捐助，卻又容易受經濟環境的波動所影響，成為活化歷史建築項目經營難以持續發展的一大風險。

²⁴ 參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。

²⁵ 「拒續約爆風波 銀杏館與饒館負責人互數不是」，《東網》，2016 年 6 月 30 日。

²⁶ 「饒宗頤館引入『3D』漢字體驗」，《星島日報地區報（九龍西區）》，2017 年 1 月號。

²⁷ 曾經資助饒館活動的銀行和基金包括：恒生銀行、工商銀行、上海商業銀行、伍黎宜慈善基金、新世界集團慈善基金、衛奕信基金等。參見饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士的訪問內容。

²⁸ 原本預計每年造訪人次為 11.5 萬人，但實際每年造訪人次達到 26 萬人。參見「第一期活化歷史建築伙伴計劃進度（截至 2019 年 7 月 18 日）」，「香港歷史文物-保育•活化」網頁。

四、 總論

綜述所見，前荔枝角醫院藉著「活化歷史建築伙伴計劃」重獲新生，轉營為饒宗頤文化館，有三大好處：一、延長保存歷史建築，作為社會發展的見證、人類文明記憶的載體；二、給歷史建築賦予當代價值，以地盡其用，發揮社會和商業效益；三、給市民大眾提供歷史和文化教育。第一及第三點構成「保育」，而第二點則是「發展」。保育與發展的準則很難拿捏，也沒有標準的公式，但目前的共識是要成功保育歷史建築，商業化發展似乎不可或缺。因為商業發展是為了支持文物保育與文化推廣的開支，以及維持市場上的競爭力，讓活化歷史建築得以長遠營運下去。

饒館通過名人效應達到「建立文化品牌、提升旅遊知名度和市場招徠能力」，實現了「遊客認知功能、公眾教育功能、古蹟審美功能、文化傳播功能」²⁹，是發展的極大優勢。可是饒館的地理位置頗不方便，文化定位稍欠吸引力，保護歷史建築既花費浩大又限制了發展，令商業活動產生的經濟效益不容易支持到活化項目的自給自足，如此下去將無法經營。一方面饒館應不斷嘗試新方法增加收入來源，另一方面政府亦應檢討是否需要引入恆常的資助，在不損害營運機構積極性的情況下，透過諸如獎金計劃，鼓勵表現良好的活化項目獲得更多資源投入再發展。目前饒館巧妙地利用捐助來替補收入的不足，基本達到收支平衡，而且多年來未曾向政府申報經營赤字，故我認為饒宗頤文化館是本地活化歷史建築計劃的一個成功案例。

²⁹ 郭春慧：〈旅遊項目開發中名人效應的有效利用〉，《山東商業職業技術學院學報》14卷3期（2014年6月），頁1-3。

附錄：訪問記錄

日期：2019 年 11 月 26 日下午（歷時約 50 分鐘）

形式：電話訪問

受訪者：饒宗頤文化館副總經理李高凱盈女士

註：以下對話內容經過書面化處理，並按受訪者要求不公開部分內容。

提問者：陳浚希（陳）

受訪者：李高凱盈（李）

陳： 首先，請問當初政府推出活化歷史建築計劃時，為甚麼你們會有興趣投標前荔枝角醫院這個項目呢？

李： 我們的母組織「中華文化促進中心」已有 30 年歷史，宗旨是推廣中華文化，所以我們希望將此處打造成一個「文化村」，作為一個推廣中華文化和香港文化的平台。

陳： 中華文化的領域很廣大，那麼會何會以饒宗頤先生命名呢？

李： 這背後有一個故事。話說最初我們得到這個項目時，計劃將其命名為「文化傳承」，因為我們希望讓人感覺中華文化並不「老土」，而是和我們的生活息息相關的。但後來政府指饒宗頤教授作為中華文化促進中心的名譽主席（註：名譽會長），他進行過敦煌研究，與中心也有很多合作，是「香港之寶」，對中華文化的貢獻很大，值得表揚，建議冠其名。我們跟饒教授商談，他亦不介意，我們求之不得，所以用他的名字來重新命名。不過並非整個文化館都是關於饒教授，我們希望是一個文化的場地，

可以讓不同人做不同的文化推廣。我們只有一個常設館，擺放一些饒公的研究和藝術品。目前這個展館正在關閉維修，因為有兩個吊櫃已使用一段時間，開始出現危險，為了公眾安全而暫時閉館，即使是職員也不能進入。維修是通過批出一份工程合約，由承辦人員把吊櫃拆除，預計工程直至過年才能完成。

陳： 那使用饒宗頤先生之名有否想過達到「名人效應」來吸引更多市民參觀文化館？

李： 以饒教授命名純粹是政府的決定，因當時科學園的「金蛋」（註：會議中心）以高錕先生命名，政府希望將兩者以「一文一武」的概念包裝，表彰兩位各自在文化和科學方面的成就。我們接受了這個提議，但沒有想過借饒公之名作推廣。至於名人有否增強人氣，事實上文化館開放之後，有很多參觀者表示本來對饒宗頤不太認識，亦有一些鍾愛中國文化的參觀者是慕名而至，反而感到失望，因為關於饒公的展覽僅得一個展館，仿佛被我們的名稱欺騙。

陳： 目前文化館既有展覽館，也有活動場地，這個規劃是如何構思出來的？

李： 這個設計從一開始已經有，我們有份參與這個項目由保育到活化的整個過程。最初的構思已是山頂有酒店，中區有活動室和多用途展覽的地方，下區則主要是展示這裏的歷史和舉行文化展覽。正如之前所述，我們的原意是建造文化村。當有外國學者蒞臨，可以住在酒店，然後在下面的講堂或演藝廳舉行講座。曾試過有一些茶壺的工藝師，他們的紫砂茶壺很寶貴，不願離身，所以他們在上面酒店住，在下面做展覽正合適。又例如一些會議，有本地人和外國人出席，這些外國人在上面酒店住，便會在這裏開會。這個意念不止是香港文化，其實是一種可持續（sustainable）模式：

不但酒店有收入，租場也有收入，然後由這些收入來支持其他免費提供的服務，例如是不收費的展覽，以及對公眾開放（open to public）、不收入場費的園區。

陳： 要達到「可持續」，收支是很重要的關注點。請問文化館有哪些收入來源，實際收入又有多少？

李： 這方面我不便透露，以往也不曾公開，但我可以回答：如果沒有捐款（donation），是不夠用的。我們有相當的比例（proportion）是來自捐款的，尤其是市場的波幅很大，而我們的收入主要是酒店和租場兩方面，餐飲有少許分成，我們也有收租，除此以外我們沒有其他收入。我們的文化節目是收支平衡的（break even），不會有額外收入。

陳： 那麼捐款是來自中華文化促進中心、政府，還是外界呢？

李： 政府是沒有捐款的，政府的支持就是以每年一元租金批出這幅地給我們使用，但我們須承擔相應責任，例如是聘請一定數量的員工（employ certain number of people）、自行負責維修和營運（maintenance and operation），並且自負盈虧。我們每年維修保養的開支（maintenance budget）需要約二百萬元，這是由於這裏空間大，建築物多，不同於其他歷史建築是單幢式，所以每一座建築物都要定期修理。至於中心也不會直接資助，因為它是一個 NGO 而非基金（foundation），但它會協助我們籌款。一些有心人士會捐款，我們也會推出計劃（program）來得到公眾資助（public sponsorship），過往有銀行和公司資助我們的教育計劃，例如早期的恒生銀行和現時的工商銀行、上海商業銀行，還有伍潔宜慈善基金、新世界集團慈善基金、衛奕信基金等。這些

資助均屬一次性，難言很充裕。

陳： 既然每年僅維修費用已花二百萬元，這些捐款是否足夠維持收支平衡？

李： 若然不平衡，我們早就結業了！換句話說，假如沒有捐款，可能我們需要更節省成本才能維持下去。況且我們是社會企業（social enterprise），不會有盈餘，即使有盈餘也要再投入（reinvest）到文化館項目裏。我們希望達到這樣的財政穩健，但暫時不能，特別是目前處境十分艱難。正如之前所述，酒店和租場是主要的收入來源，支持館內其他開支，例如是清潔和維修（R&M）；以往酒店的收入還可以，可是近月本港旅遊業的不景氣，造成酒店收入偏低，有影響整體收入。

陳： 請問中華文化促進中心有沒有擔當甚麼角色，例如是制定策略、檢討營運表現等？

李： 文化館是自行決策的（make decision），但中心有一個委員會（executive committee）監察項目的大方向，至於日常運作就由我們的 CEO 負責，中心甚少干預。

陳： 文化館是歷史建築，那麼你們在制定發展策略或平日運作方面有沒有被文物保育所局限，被逼擱置或需要作更改、微調？

李： 我們是一口釘都不能加，任何改動都必須申請。我一時之間想不起有甚麼例子，但我們也不會做「為非作歹」的事（註：意思是刻意破壞歷史建築的行為）。不過這裏分為一間間小屋，每間小屋應付不到超過一百五十人的室內活動，我想這就是你所說的局限，但其實不論是否歷史建築都有其承載力限制（capacity limitation）。另一點是我們不准許明火，譬如不可以燒烤，目的是保護歷史建築。例外是餐廳，因為裏面有滅火器和抽油煙機。

陳：說起餐廳，之前的銀杏館鬧過一些風波，請問是否介意講述當中事件的緣由？

李：這件事提起真是一場惡夢！其實我們在這件事上很無辜，因為我們每個程序都做足，有一個處理投標的委員會（tendering committee）去挑選，卻被外界渲染成欺負銀杏館。但假如我們不做重新招標（retendering exercise），可能又會被人指是私相授受。而我們從銀杏館的合作中體會到，僱用長者是不錯的，所以我們把這項要求加到投標條件裏，即是無論是誰中標都必須分擔我們的社會責任（social commitment）。這些資訊是對所有投標者公開的，委員會逐項計分也是十分透明的，但不幸地，計分後有一間投標者的分數是比銀杏館更適合，卻恰巧不是 NGO。然而它願意承擔相關的社會責任，我們就想為何不將社會義務（social responsibility）引入到商業公司（commercial company）呢？銀杏館固然會繼續這個做法，但我們希望有更多的個體（entity）做類似的事，所以才決定在合約完結（end of contract）時跟銀杏館中止合作，絕不是「趕走」它。我知道銀杏館當時是賺錢的，因此對被逼結業感到氣憤，便向外界說沒有錢賺，形容在此經營是很艱辛。

陳：當年代替銀杏館的餐廳是否仍在經營？

李：我們又換了另一間，目前是第三間，銀杏館之後是「頤膳/頤膳房」，現在變成「悅滿軒」。故此我們並非針對個別餐廳，但凡中標經營者都要履行相關責任，例如是聘請年輕（註：未有工作經驗、學歷不高）或年長（註：已退休）人士，我們會監察它招聘的情況，不會撒手不理，所以當時被指罵實在無奈。取代銀杏館的頤膳房不再經營，也是同一個原因：在其合約將完結時，我們重新招標，審核所有分數。我們的

原意是引入不同的經營者，讓更多人享用。

陳： 所以你們是傾向於每隔幾年合約到期就撤換經營者來保持新鮮感？

李： 此其一。但若然它能通過公平的計分方法，得到委員會的挑選，我們也會跟它續約。計分具體有幾項要求，包括承擔社會責任、跟我們產生協同效應（**synergy**）——能否實踐我們的目標（**serve our purpose**）——以及食物的質素如何；經營者的公司背景也很重要，是否支持到餐廳的持續經營，因為在這裏開業未必能賺錢。我們會提供比市面更低的租金優惠給餐廳，如果它的業務表現好，我們則會得到額外的分成，但對我們而言這不是甚麼很大的收入來源。

陳： 請問你如何看待歷史建築通過活化項目，既保存自身的歷史價值，亦賦予新的意義，譬如公眾教育或其他用途，以獲得新生命？

李： 我僅代表文化館項目回答，我們在保存歷史價值和進行公眾教育方面，我給予很高的分數，因我們確實做到，而且我們亦能鼓勵到社區人士（**community**）前來並享受這裏。然而我們有很多掣肘，政府的要求很嚴厲（**rigid**），譬如政府沒有資助。試想像一個屋主出租房屋但多處破爛漏水，他卻以廉租為由不負責跟進修理，結果我們必須動用本可服務公眾的資源撥去修補房屋。

陳： 請問政府有沒有批出歷史建築經營權的年期，或是假若經營不理想時收回的條件？

李： 坦白說，大家都是摸著石頭過河，你問政府亦不知如何回答。最初政府推出第一期活化計劃時，批出的合約是「3+3」（註：即三年固定合約及三年可續期合約），我們因面積大，所以合約是「5+3」。現時第一期的活化項目大部分已續約一次，正準備

簽第三次約，也是「3+3」，但有部分條款會更改。這次我們需要重新遞交一份報告書，看能否承擔新的條件，才決定是否續約。政府會審視我們過往有沒有履行第一張合約的條款，譬如答應招聘的人數，假若實際聘請的員工數目太少，政府會過問。又例如我們每年都會提交報告給政府，遞交報告和營運表現也是決定續約的因素。不過我認為如非有重大過失，政府都不會中途「踢你走」。政府還有一個小組監管各個活化項目的執行情況，定期巡視有否妥善管理，仔細到監察樹木的生長是否伸出園區外而需要砍伐。這雖然是政府的責任，但是應該鼓勵更多人做。

陳： 如果做到社區參與或公眾參與，相信還會提高對歷史建築活化的投入度。那麼請問文化館有沒有一些與社區互動，或是交流，主動吸引更多社區人士前來參觀，而不是等待他們慕名而至？

李： 你的問題分開兩方面。第一，我們有沒有社區活動（community activities）。我們有市集，有時不同社區的活動也會在此進行，我們跟民政事務署亦有合作，組織一些學生團、導賞團（guided tour）。第二，是我們有做市場推廣（marketing）介紹我們的項目，讓更多人知道和前來參與我們的活動，而針對不同的目標群組（target groups），我們會有不同的活動。

陳： 例如有甚麼目標群組是你們做過或想做的，去吸引他們更常參觀文化館？

李： 我們有一個「潮蒲饒館」，是市集，目標對象是文青、年輕人。我們有些節目例如是「活字生香」，對象就是學生和家庭，我們會舉辦工作坊讓他們參與。我們有公開宣傳這些節目資料，也有寄信給不同學校讓他們安排一班班學生前來。我們還有一些

歷史的節目，也是邀請學校來聽一個小型而有趣的香港歷史講座，然後帶他們看展覽和逛饒館，這些都是團體形式前來。另一方面，由於這裏的環境，最近多了市民前來舉行禪修營，教會在此舉辦退修營，還有人來參加瑜伽營。我們這裏對所有宗教都歡迎，所以不同團體也可以使用這裏的設施，租用我們的活動室。

陳： 請問你們的活動室經常租出還是空置較多呢？

李： 我們的出租率越來越好，因為始終需要一段時間讓更多人知道，所以到現在才開始有很多公司、團體、NGO 前來租用我們的場地。目前的出租率大約有 6-7 成，平日當然較少，但周末時常爆滿。另外，我們開始辦理婚禮。我最開心的是，每年朗誦節亦會在此舉行——今年取消了三天——能夠看見學生們在這裏唸詩和比賽，甚至面對著樹木和植物練習，氣氛很好。

陳： 我要訪問的問題已差不多了，謝謝你接受訪問。