



▲文化博物館內的粵劇館為嚴瑞源的得意傑作。

## 博物館的市場策略

# 嚴瑞源

70 聯合歷史

「為何市民不到博物館？」博物館收藏人類文化精華，理應老少咸宜，雅俗共賞，何以總不能吸引市民入內，將文化普及？前香港文化博物館總館長嚴瑞源，不斷捫心自問，終於為博物館走出新方向。

歷史藏品相對文物建築，由於體積細，可移動，當然較易保護，但是收藏於博物館內的古物，要發揮其價值，就有賴展覽策劃者的心思。

**嚴**瑞源曾辦過慈禧太后的美容展覽，結果大受歡迎。原來某天途經商場，他見美容院林立，靈機一觸，何不以美容為題，介紹慈禧太后美容秘訣？展覽介紹了宮廷藥方，如何保養秀髮，防止白髮出現，而保護皮膚嬌嫩白皙，亦有一套不傳之秘……結果市民排隊苦候三小時，也要入內參觀。

### 慈禧美容大揭秘

前人辦博物館，只知保存珍貴文物，缺乏吸引觀眾的竅門，結果曲高和寡，跟大眾脫節。嚴瑞源的理念則不一樣，展覽沒人流，怎算成功？

博物館究竟有甚麼功能？博物館用公帑經營，如何回饋大眾？嚴瑞源在博物館工作十多年，從管理荃灣三棟屋、鐵路博物館及上 民俗文物館，後來一手策劃香港文化博物館，都抱同一心願——「敞開博物館大



門，把以往不進館的人變成參觀者。」

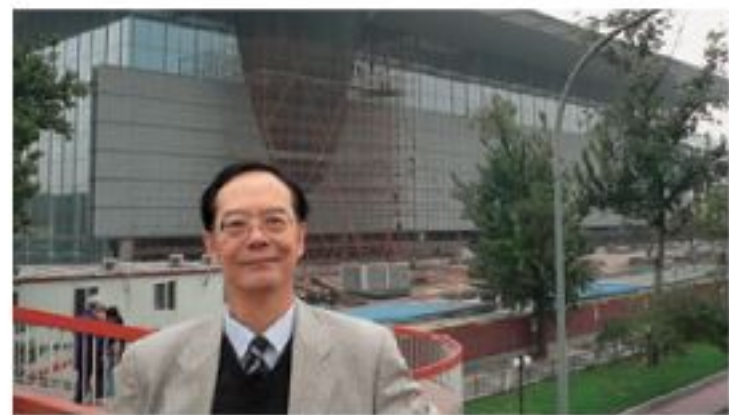
香港文化博物館座落於沙田，零零年啓用，為本港最新和規模最大的博物館。博物館以「文化」定位，目標是貼近市民大眾生活，引起彼此共鳴。「香港已設歷史博物館、海防博物館、藝術館、電影資料館等專題展覽館，新博物館以綜合定位，涵蓋內容更廣。」

## 有共鳴才有人流

香港文化博物館有六個常設展覽廳，計有粵劇文物館、兒童探知館、徐少昂藝術館、新界文物館等，涵蓋文化、藝術、歷史等題材，可謂老少咸宜。定期更新的專題展覽廳，題材更包羅萬象，舉辦過「乾隆八旬賀壽」展，可飽覽清代國宴的隆重場面，也辦過海報展、漫畫展等。「博物館最難吸引年輕人，漫畫展正好建立他們的參觀習慣。」

嚴瑞源認為一所綜合性博物館，要切合不同層面人士所需。「到博物館參觀，通常不會單獨一人，因此要成為家庭節目，兒童館不可少。」嚴瑞源現時為北京首都博物館興建中的新館出任顧問，亦以為兒童展館，應列為重點項目，因為教育正是博物館的主要功能之一。北京市民最重視子女教育，先打動孩子，才能闖府統請。

當初，北京邀請他出任首都博物館的顧問，也是受文化博物館的兒童展館所吸引。該館設有多項互動學習設施，還有懷舊玩意試玩等，寓學習



▲嚴瑞源現為北京首都博物館之高級管理顧問。



## 首辦粵劇展

訪問甫開始，嚴瑞源亦提及其得意傑作——粵劇文物館。他曾負責管理荃灣三棟屋古蹟。「三棟屋只是一間地方色彩濃厚的古屋，沒有任何藏品，於是我便思量，有甚麼值得收藏。」粵劇為廣東民間藝術精粹，不少戲寶膾炙人口，流傳民間，是港人的集體回憶。他決定收藏粵劇藏品，當年亦未有同類大規模的收藏。

此後，他積極聯絡八和會館及粵劇人士，一點一滴地累積。「我曾在三棟屋一間小展館，連續三年舉辦粵劇展，勾起市民興趣及匯聚有心人捐贈。」現時，文化博物館珍藏過萬件粵劇藏品，還將神功大戲棚搭建出來，讓觀眾親身踏足罕至的戲棚後台。

嚴瑞源表示經營博物館像營商，除了市場策略，展覽主題是關鍵所在。以沙田大會堂籌辦的慈禧太后展覽為例，因美容為題大受歡迎，才沒有白費遠道故宮借出的藏品。「愛美是女人天性，慈禧為了保持青春美麗，無所不用其極，御醫搜羅各種藥材，給她內服外敷。」御用配方千奇百怪，效果不得而知。可是，從慈禧護膚美容的工夫，已可窺見宮闈動員之廣。



## 人類「睇火」49萬年

嚴瑞源談起歷史文化，興致勃勃，滔滔不絕。可是，論及現今的歷史教育，不期然慨嘆，學生總對歷史提不起勁。他曾翻閱過歷史課本，只見年份、人名、地名等資料充斥，也難怪學生吃不消。

他認為學習歷史其實相當有趣，因為想像空間遼闊。他談起最近重訪北京周口店猿人洞遺址，人類始祖五十萬年前，已開始用天然火（如閃電產生的火種）煮食取暖。可是要等到一萬年前，



▲嚴瑞源在文化博物館開幕之前，介紹其獨特風格予參觀之立法會議員。

人類才懂得以人工方法取火。當中跨越的四十九萬年，如何防止火種熄滅？對早期人類生活又有何影響……「若教授此段歷史，能以「如何防止火種熄滅」為題，讓學生思考討論，必然相當有趣。」

要學生重拾對歷史興趣，有趣的博物館素材，有天也許會成為攻玉之石。



▶嚴瑞源曾負責籌建文化博物館，並擔任首任館長。

### PROFILE

#### 嚴瑞源小檔案



- 66-70 中大聯合歷史系
- 70-74 於美國俄亥俄州州立大學修讀文學歷史碩士，後返港工作
- 74-79 再到英國牛津大學修讀歷史碩士，後留英工作
- 79-81 先後於中大與港大任職助教
- 81-87 任職古物古蹟辦事處
- 87-91 區域市政總署博物館館長
- 91-03 負責香港文化博物館的籌劃並擔任總館長
- 03起 退休後獲邀到北京擔任首都博物館高級管理顧問