

西九文化區管理局的組成

最近有關西九的討論，似乎較集中於未來負責西九文化區的營運問題，而核心問題，環繞著未來西九管理局的組成和運作。

有關西九管理局的組成，最大的爭議是委員的任命。很明顯，不少人對由政府委任管理局成員沒有信心。事實上，政府過去在委任議會成員的紀錄，合理地令人沒有信心，很多時候政府委任成員時，不單是找尋適當的相關專業人士，還夾雜著其他原因，包括委任與建制關係良好人士，即使他/她們的相關專業令人懷疑，也加進些少非建制內人士，有時候為求製造政治平衡的裝飾性效果，即使這些非建制派代表在業界內欠認受性，仍敷衍委任。結果，專業質素被犧牲，追求的是運作上的暢順方便，再加點政治上的淘脂抹粉。

這裏也反映出我們現時面對的最大問題，是今天香港的議會制度，在高度政治化環境下，官員關注的是如何在無風無浪情況下暢順運作，而政黨只需要有自己的影像存在，被犧牲的是專業質素和具長遠視野的籌劃。西九是個高度專業化的項目，如果將來西九管理局繼續根據這思維模式來設立，後果肯定是災難性的。

但是，如果以為可透過選舉來代替委任管理局成員，將會是個更大的錯誤。相信大家會明白，有選舉並不表示就有民主，否則我們也不用批評那八百人選舉團這類的機制。基本的問題是：如果不能夠合理、公平地界定選民，怎能談得上民主？藝發局的所謂選舉制度是個鮮明例證，視藝界的選舉基本上由一、兩個大畫會所操控，而選出個資深畫家對規劃一個文化區，包括建築設計、設施選擇、員工專業培訓、建立社區和國際博物館網絡，可以有多大的專業貢獻令人懷疑。而未來的 M+ 從視覺藝術擴展至更闊更廣的視覺文化，究竟又如何界定選民範疇？個人認為，藝發局的「選舉」，是個製造民主假象的錯誤，如果還繼續甚至擴張這個錯誤，將會令人萬分遺憾。

況且未來西九管理局需要的專業人士，除了文化藝術界外，還需要規劃、財務、建築、商業等等界別的人士，我們需要有多少個選舉始得避免只有局部民主？抑或只是給與文化界一個「民主」特權？

可悲的是，我們好像困在個死胡同內，一方面我們不信任政府的委任機制，另一方面所謂民主選舉代表是個行不通的自欺欺人玩意。其他地方的重要文化機制都是由政府委員，以保證最不同類型的專業人士得以全面發揮其功能，當然這些委員也包括其他非專業考慮，但政府高層需要承擔因為作出錯誤決定的政治後果。香港的問題，最終是因為現時的政治架構內高層欠缺民主認受性，我們轉移在中

層這個專業層次，尋求民主假象的慰藉，最後形成民主非民主、專業非專業的怪現象。

坦白說，除了希望盡快落實高層民主外，現時實找不到更好的解決方法。但如果要作選擇，我寧願選擇委任制度，而不會選擇一個不平衡、欠代表性和未必能發揮專業功能的界別選舉。不過這個委任制度機制，必須具備兩個先決條件：1) 政府必須以包容態度根據專業需要委任適當人士，當中不應涉及政治或行政方便的考慮；2) 是建立一個透明的運作機制和獨立的監察制度。現有委任制度不是理想機制，唯有透過監察制度和高透明度的運作彌補其不足。

當然，這監察制度應該是扶持未來西九文化區得以專業、負責任的運作，而不是阻礙其發展。芸芸的監察制度中，我最感不安的是分階段撥款機制的建議。最近審計署對旅發局的批評，令人深覺要嚴緊監察 NGO 財政開支。但分階段撥款，將嚴重騷擾和局限文化區的長遠規劃。這裏暫且不談興建文化設施這類漫長的大型工程，即使個別活動，以籌劃重要展覽為例，由研究到落實動不動要花上七、八年，容易受到撥款不明朗的影響。而在購買藝術館藏時，如果因不能確定整體撥款，員工不能在預算上作全面的規劃以建立基本館藏，購買時因而往往傾向較保守地購買較便宜作品，不會「先洗未來錢」地冒險買較昂貴的作品，而購藏展品講求機遇，不能先買次要作品，待後多點資金才買主要作品。

現有機制如審計署已證明可以作出有效監察，加上立法局民意代表的參與，相信可以在不影響西九文化區的專業運作和長遠規劃的情況下，作有效和負責任的監控。

未來的西九管理局的責權還需清晰釐定，以保障文化藝術活動，在配合文化區的整體發展方向和滿足公眾的文化訴求的大前題下，不會受到高層的越界干擾。

西九文化區不能解決所有香港文化發展的問題，但它肯定能夠帶入一股前所未見的文化發展新動力。文化藝術的發展，需要有包容胸襟、對創意的尊重和對專業運作的執著，西九管理局必須落實上述條件，因為西九成功與否，這個管理局將扮演一個決定性的角色。

何慶基

中文大學文化管理碩士課程主任