

「中介軟件」的培訓

何慶基

〔本文將於《信報》發表，現傳遞與委員會成員供參考之用〕

西九文化區登場，像打開了潘特拉箱子，香港文化發展種種問題，如欠整體政策、漠視弱勢社群文化需要、教育和觀眾培養工作不足，還有軟件問題等等，瞬間蜂擁而出，西九計劃無意間已推動了一次本地文化的大規檢。西九沒可能亦不應解決所有本地文化發展問題，但這些問題確直接影響西九的成敗。

芸芸議題中最為討論的，正是「軟件」培訓的問題。本地文化發展重「硬件」輕「軟件」早為文化界咎病，經過上世紀八、九十年代文化發展的「硬件狂潮」後，我們終於要求落實軟件培訓。

文化中介的斷層

如果「軟件」是指文化發展內「人」的元素，其範疇會是極遼闊。但文化生態圈環環相構，確要全面觀之，缺一不可，只要個別環節出現斷層或不平衡，其傷害力會頗全面。如以「生產、中介和消費」的社會生產過程來看藝術發展，香港文化生態中三環節皆待拓展，當中以「中介」最疲弱。「中介」指創作者與觀眾間的中間人，透過籌組節目以至演繹推介等工作把藝術帶到觀眾，當中包括藝評人、藝術行政人員和教育工作者等。

過去本地資助政策偏重「生產」，主要支持表演或展覽的製作和展出，忽略中介者的角色。這不平衡導至生態斷層，結果是苦心經營的製作無人觀賞、展覽觀眾寥寥可數、傳媒反應冷淡，投入金錢心思最後也是浪費。當年成立藝發局時，已致力推動發展較全面的文化生態圈，即使近年藝發局在資助政策上亦努力推動中介工作如藝評，惟長久的漠視，以及支援中介工作的外圍配套匱乏，令培養中介軟件仍進展緩慢。

培育中介的困難

以策展為例，儘管本地有不少兼具才華熱情的新進，但他/她們大都只能偶爾替民間藝術空間任客席策展人。民間機構的財政和運作規模均細小，且策劃時間往往短促，難讓策展人深入全面研習策展工作。近年政府博物館開始接受客席策展人參與籌劃，提供了較全面而專業的學習空間，是值得稱許的開放表現。但策展就正如其他專業一樣，需要長時間的浸淫摸索，獨立策展完成一展覽後復要望天打卦等待另一機會，不利持續發展和學習，何況獨立策展跟固定地在大型博物館內任職策展差異巨大，後者在工作上需要配合本身機構的發展目標、整體節目策劃思維、機構文化及其運作架構特色，而需要參與的工作範疇亦為廣闊。

更大的問題是，大型文化機構如博物館，需要多類型的專業員工。現在有關博物館「軟件」的討論，都是清一色只談最為「搶眼」的策展人，但博物館還需要負責監察、紀錄和運輸展藏的註冊主任、展覽設計員、操控保安和場地質素(溫度、濕度和光度的調控)的場地經理，藏品整理及維修，還有負責籌款、市場推廣、設計、出版、展覽安裝和管理、教育…林林種種，複雜萬分。況且西九的 M+，其規模等同英國泰德當代藝術館，非任何本地的藝術館可比擬，當中需要「軟件」的數目之多和專業類別之廣，自然十分厲害。

如何於幾年內培養大批達國際水平的「中介軟件」，將是西九特別是 M+ 需要首要處理的難題。大學可以大量增開課程，但本地資深文化管理人才而又有空或興趣教學的，數量相當有限，加上近年有不少本地資深文化管理人才北往工作，令欠缺專業導師嚴重局限了課程的發展。

另一方面，我們也得承認，在文化管理上香港仍有很多地方要跟人家學習，特別是像 M+ 此類大型機構，有必要邀請海外專家幫助培訓本地人才。吊詭的是文化管理有強烈的本土性，藝術的選取和展藏，演繹，機構運作、以至觀眾的期盼等，均受本地文化影響，特別是強調以本地視野去策展、重視本地流行文化的 M+，在軟件培訓上又不能忽視本土性。如何建立配合本地發展條件和文化特色，又能合乎國際標準的培訓機制，是個巨大挑戰。

增資源開放空間

優秀文化管理者，須具備技術及專業知識、批判能力和創意等三條件，在各類文化管理課程紛紛推出之際，須關注課程的質素和全面性，畢竟文化管理不是把幾科藝術課與管理課混合即成，而是十分專門的學問。

除培育新進外，為已在業內在職員工提供進一步培訓亦極重要，既然有些員工已積累相當經驗，在推動專業管理和演繹上會事半功倍。民間組織自由度大卻為資源所限，令踏上專業運作的路途步履遲緩；政府機構較具專業規模但亦較多制約規限，令演繹和冒險舉步為艱，前者需要增加資援、鼓勵專業培訓，後者要拆牆鬆綁，讓員工有更大空間去演繹和嘗試，以營造新景象。

文化都會不可能瞬刻建成，文化軟件更是長遠投資。值此西九文化區開展之際，重整本地文化軟件的培育，倒是重要的第一步。

〔作者為前香港藝術中心展覽總監、藝發局創局成員、上海當代藝術館創館館長，現任中文大學文化管理課程主任。〕