

香港文化

政策，機關藏在骨子裏，往往不動聲色，卻有牽一髮動全身的威力。例如為改善公帑問責性、減少貪污濫權而設立的藝團公司化制度，在受資助藝團引入董事局，開始時無甚爭議，後來才知為難藝術家。1980年代，英國工黨推動公共服務改革（Public Sector Reform），香港政府主張減少干預，裁減規模，邁向服務型政府。在文化方面，要求藝術團體進行公司化，人員編制脫離公務員架構，離開政府的直接管轄。審計社會（Audit Society）開始隨着公營服務外判和公司化出現，政府不管轄藝團，但審核藝團。

管理概念始於九七

香港藝術發展局（下稱「藝發局」）在1997年委託永道顧問公司（Coopers & Lybrand）檢討資助制度，1999年，藝發局依研究報告改革資助方式，確立「計劃資助」、「多項計劃資助」、「一年資助」和「三年資助」。規定「一年資助藝團」成立董事局，按照規章營運，完善管理。藝團受政府公帑資助，政府要藝團每年匯報，列明公帑用途，成本效益。千禧年後，藝術管理成效變成資助指標之一，藝團為求爭取政府的資助，藝術管理的人才培訓也隨之受重視。政府用

藝團公司化有利藝術發展嗎？

公帑外判文化責任及區隔風險，衍生了一系列的架構及人員，但香港的社會文化背景，是否適合呢？當民政局要為藝發局尋找委任委員的時候，也沒幾個人選可用，藝團又能夠找到幾個適合的董事呢？在市政局年代，香港話劇團、香港舞蹈團、香港中樂團是政府直屬藝團；由公務員管理。在2001年的民政局年代，政府包養不再，三個藝團完成公司化改革後，各自成立董事局，學習自負盈虧，要在市場與藝術之間，摸索一套可行的營運企劃（Business Plan）。這是重大的文化變革，驚動了藝團的權責和領導。政府開始透過董事局將「一臂之隔」管理原則（Arm's Length Principle）付諸實行，收緊藝術總監的權力，以董事局名義聘請行政總監（Executive Director），此職位有如商業機構的行政總裁（Chief Executive Officer, CEO），位高權重薪酬豐，當年大部分由前公務員擔任。受政府委任的董事局主席，權力往往凌駕於藝



術總監及行政總監，以往由藝術總監及藝團經理（Company Manager）兩權分立的領導層，變成由董事局主席、行政總監及藝術總監三分權力的局面。

文化是講究專業判斷力的，藝團董事局取代了市政總署文化組的資深政務官，以一大群藝術愛好者取代一小隊專業人士做判斷，是否好事？扶立眾多藝團，方向各異，是否真的做到百家爭鳴？有心與有力，往往不是並存，好似賞花與栽花，是兩碼子的事。

藝團私有化的後果

故此，董事局主席和行政總監除了認識和愛好藝術，必須具備領導才能、非牟利團體運作經驗、藝術產業知識，否則，藝團運作有如無舵小舟，遲早隨風浪擱淺。

外國也經歷藝團私有化熱潮，但這是要

有先設條件的：社會的藝術品味和評論通達、社會名流和企業熱中文藝事業、政府有專責的文化局和文化官員、藝團眾多、場地眾多等等。現時藝團的三權分立局面容易產生摩擦。董事局盡是社會賢達、退休公務員，是代表政府監察藝團；藝術總監對藝術創作有獨立見解；行政總監要周旋於董事局主席和藝術總監之間，在藝術卓越和市場效益之間拉鋸，稍有處理不善，兩面不是人。要知道，三權分立看似文明，一但發生權力爭拗，行政壓力和負擔會相當沉重。為了避免爭執，只能各方討好，於是就形成藝術平庸的現象。

行政總監最忌見到董事將公營藝術機構，當成自己的公司，用私人意氣來主導藝術方向和人員任免，不理會公共利益和藝術目標，違背政府「一臂之隔」的原意。這樣不單加重行政壓力，也影響藝團聲譽，對公營團體和董事局內的賢達，賠上不菲的代價。藝術管理不是商業管理，不以圖利為單一目標，最重要是維繫藝術家的創作環境，同時要保住藝團的聲譽。

