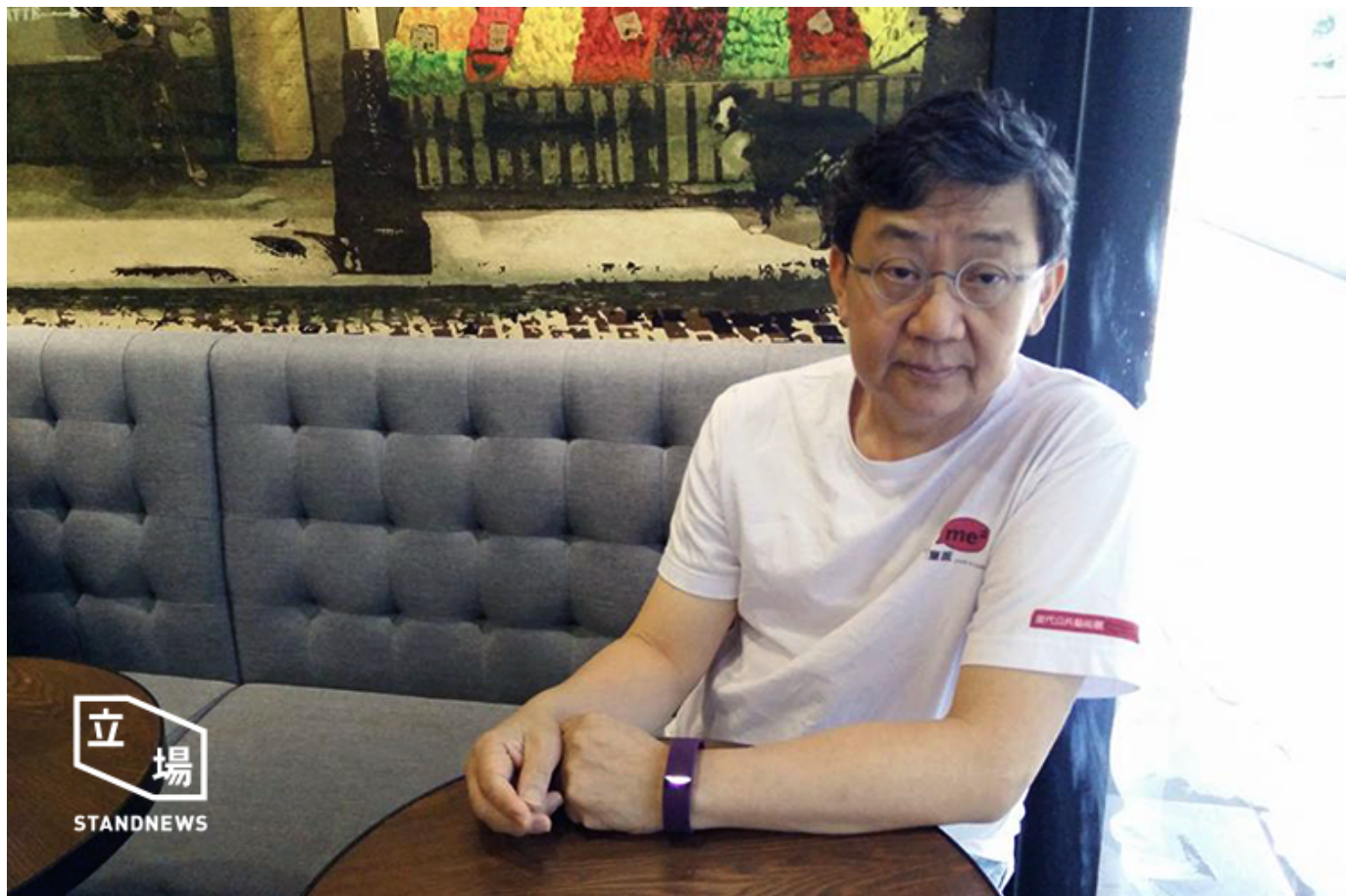


# 【說書・人】專訪何慶基：藝術行政不止賣飛 策展人須提出文化視野

立場報道 | 2016/8/22 — 18:38



曾任香港藝術中心展覽總監，現任文化管理文學碩士課程主任的何慶基

【說書・人】系列：訪問作者，介紹新書。說書，也說人。

八大院校近年相繼開辦文化管理課程，每年畢業生數以百計。以西九文化區早前招聘助理策展人 (assistant curator) 為例，就吸引接近 2,300 人應徵。

對，是二千人爭一個位，一份藝術文化的工作。

廣告

你可能浮現幾個疑問：（1）香港有那麼多人立志投身藝文界嗎？（2）符合資格的人有那麼多嗎？（3）其實策展人做甚麼的？

曾任香港藝術中心展覽總監，現任文化管理文學碩士課程主任的何慶基，近日出版新書《拆剪剪——何慶基展覽策劃故事》分享在港從事策展工作超過三十年的經驗。他感嘆，香港目前的文化管理和藝術行政，往往離不開賣飛，一言以蔽之——「全部好技術性」。他認為，策展人應當有能力，居於藝術家和觀眾之間，以展覽回應時代，提出新穎的文化視野。

## 廣告

### 滿城盡是策展人之後

策展人 (curator)，意指藝術機構的管理人，同時擁有演繹文化藝術藏品的能力。20 世紀初，藝術家開始兼任策展人，例如印象派的首場畫展，就是畫家自發策劃舉辦。隨著藝術機構發展得愈來愈大，運作愈來愈複雜，策展人的身份逐漸進入專業化階段。

何慶基 2010 年曾經發表文章〈滿城盡是策展人〉，分析西九文化區落實推行以來，「到處都有人以策展人自居」的現象。事隔六年，他認為西九在港製造藝術狂想 (fantasy)，吸引了外國藝術品牌進駐，院校紛紛開設文化管理課程，製造出一片「藝術遍地開花」的局面。

「做策展人好容易。喺冷巷掛些畫，印些卡片，就可以了。策展人的身份突然好濫，是多了機會，可以試，但也有危機，就是人們沒有發現搞展覽的複雜性。」

近年大小藝術機構都喜歡邀請「獨立策展人」籌備展覽，當中更不乏主打年輕策展人的計劃。看似機會處處，但何慶基不感樂觀。他指出，藝術機構一般以項目資助為生，「找到錢，就找個客席來幫幫手」。策展人受命以來，通常只有三個月時間準備，訂立題目，找適合的藝術家。

「心情急躁，總是在趕時間。即使找到有趣的議題，也因為太短時間，研究不足，結果展覽沒有充份的演繹，很多都質素偏低。」

時間所限，香港的策展特色於是傾向行政管理。何慶基眼中，所謂「文化管理」或「藝術行政」，不是市場營銷，就是品牌形象，「全部好技術性，而且都未到好專業的層次」。他不否定展覽有推廣的需要，但認為一場展覽的好壞遠不止於此。他指出，典藏管理、裝箱運輸，甚至保安，各個層面都需要專人負責，「而策展人正是這些人的領隊」。

何慶基認為，策展人一定要懂得藝術行政，寫計劃書、找贊助人、管理人事等等，「但如果只停留在這個層次，永遠都只是行政人員」。他直言，策展人更需要理解藝術、觀眾的期望，以至整個社會文化的現象，從而通過展覽提出新視點，「超越藝術行政，正是今次出書想呈現的策展人面貌。」

## 策展人漸受重視之前

「每個機構的特色和觀眾都不一樣，策展人跳來跳去，好難發展到演繹文化的關係。」何慶基指，物理空間和機構的變化，影響著策展人的規劃，故「獨立策展人」漸成風氣，其實並不理想。

回歸前後出任藝術中心展覽總監的何慶基，憶述當年尚有全職策展人的職位，讓他可以作長遠規劃，針對時代環境去做展覽。就像踏入九十年代之後，他以「香港文化系列」串連藝術中心的展覽，集中討論香港人文化身份。廿年過去，他感嘆今日藝術中心連「展覽總監」一職不見了，只剩下「展覽技術部」，其他統統以「節目」主導，難以再作有系統的中長期規劃。

何慶基認為，策展人的工作，就是將藝術帶去觀眾那裡，中間每一步都不只是執行，更多是思考。從最開初藝術的定義，到怎樣選擇展品，然後如何串連展品與香港文化，面向甚麼觀眾，甚至怎樣佈置空間，如何陳設展品，他直言：「每一項都涉及價值判斷。文化管理不只是做推廣宣傳，所以我總是覺得應該是『文化中介』，而非『文化管理』。」

演繹文化的過程複雜，何慶基直言最需要處理的是道德議題。策展人沒有專業資格考試，道德操守依賴從業員自律。藝術品獲得大型藝術機構收藏之後，同類藝術品的市場價格自然上升，故博物館管理購藏的職員應該避嫌。美國有法例打擊人們以非牟利免稅機構賺錢，但香港沒有相關的規定，何慶基認為，責任在於個人。「道德的事，大家有個共識就好，最重要還是同業互相監察 (peer group pressure)。」

隨著大型藝術三年展和雙年展愈開愈多，博物館和藝術機構遍地開花，何慶基相信展覽愈多，策展人的角色愈是重要。藝術大師的作品不斷陳示，策展人的演繹功夫考驗就更大；藝術新晉的作品，亦需要策展人的全新定義。西九文化區 M+ 展亭首場展覽開幕在即，M+ 博物館的新任總監亦將於年底上任。他認為，香港培養本地策展人之餘，亦需要加強不同崗位的藝術行政人員訓練，才能夠減少輸入海外專家，真正做到建構香港人自主的文化設施。

任教文化管理接近十年，何慶基樂見年輕人對於藝術行政和策展工作感興趣。他笑言，過往覺得出書「浪費紙張」，或者是「自大狂的表現」。教書之後，他卻認為書本是學生重要的啟導，「我們需要培養新一代，希望透過書寫過往的策展經驗，用比較批判的角度看展覽背後的運作。至於技術層面，我還想寫另一本書呢。」

[關於我們](#)    [客戶查詢](#)    [技術支援](#)    [私隱政策](#)

© 2016 立場新聞. All rights reserved.