

座談實錄一：行政院新聞局

座談講員：

陳鴻元/ 堡壘電影公司副董事長、前甲上娛樂公司總經理、邁拓娛樂總經理
李竹君/ 電影《殺手歐陽盆栽》製片人(曾志偉監製/九把刀原著/孔玟燕導演)
廖旭翎/ 中環娛樂集團國際業務行銷經理、電影《赤壁》行銷企劃
林尹川/ 九川媒體公司製作人
李良玉/ 利達亞太創意中心電視電影部副總經理
高婉綺/ 威秀影城公共關係部經理

時間：2007年6月9日(星期一)，1:30pm。

地點：行政院新聞局第一會議室

主持人：陳俊哲/ 行政院新聞局電影處處長

紀錄：黃建翰、吳佩璐

電影處長：

今天非常高興能有這麼多位電影界的朋友，來參加本次的座談會，我深感榮幸。本座談會主要的目的是為台灣電影界培訓最缺乏的製片人才，以好萊塢的運作而言，製片人是電影的靈魂，他們有靈敏的嗅覺能發掘出觀眾需要的題材，並控制電影的產製流程，從資金、主創團隊的選擇、發行、廣告行銷、法律、版權等議題，是一部影片成敗的關鍵。我們從產業界甄選出學員代表台灣去美國美國加州大學洛杉磯分校(UCLA)培訓，由於每位學員來自不同的專業背景，有些是在製片、發行、行銷、後製、電視製作等，因此所得到的心得也不同，經過他們表述之後會更貼切。能藉由這次論壇的機會與諸位交流一些意見與問題，我認為是相當有意義的，最終交流的成果我們會放在台灣電影網，希望經過本次的活動能提升台灣電影製作、發行、映演的表現。在發表前，先請負責規劃促成此次UCLA製片人培訓計畫的李天鐸教授為我們致詞。

李天鐸：

本計劃受到局裡大力的支持才能實現，很是感謝。台灣電影目前需要拉高格局，不能再僅以導演為核心，如果要向上提升，勢必先突破這個界限。這些學員到美國UCLA接受專業的製片人課程訓練，課程授課的老師都是好萊塢頂尖的參與者，如改拍促成港片《無間道》改拍成《神鬼無間》(The Departed)的製片人、新力片廠與派拉蒙電影公司的高層主管、幾位知名的獨立製片人，還有實地參訪華納片廠等等。雖然美國的產業環境與台灣不同，但希望經過他們對相關知

識的沉澱與整理，能為台灣電影界注入新的活力。在這次培訓的過程中，十分感謝局裡的鼎力支持，體認製片人才的缺乏是台灣電影界最弱的環節，專業人才的培訓是必須要做的，並從過往的輔導政策中，重新開創一個新的格局。而在本次論壇結束後，還會陸續在台灣藝術大學與高雄電影資料館，針對不同的角度發表心得，歡迎大家踴躍參與。

陳鴻元：

首先感謝新聞局電影處大力的支持與李天鐸教授的規劃，要不然我們沒有辦法去 UCLA 接受訓練。這個課程對我而言是相當的珍貴，雖然有些議題是老生常談，但有些是台灣電影界從未嘗試過的。我們的課程為期約三個禮拜，這是從八周的課程濃縮而來。我個人受益最大的是，了解一位製作人的工作是很重要的。UCLA 培訓課程裡的一位老師曾問我們說，是否願意花生命中 7 年的時間去拍一部電影？這可能要有很大的熱忱才行。在這次的課程中，會發覺目前好萊塢也是面臨極大化與極小化的問題，就小型獨立製片而言，如果製作成本超過 150 萬美金，大部分比較會獲利。就我個人了解，美國一年平均拍攝五百多部影片，實際進入市場的發行體系頂多到三百部，所以有一半以上的影片是丟到倉庫，或直接進入有線電視系統、DVD 的發行。假如影片沒有在戲院上映，觀眾是完全沒有印象，所以製片人的第一要務是，挖掘題材。挖掘題材首先就得考慮觀眾是誰，如何賣出去，要先知道市場在哪裡，再回去頭想如何把劇本呈現出來。台灣的電影工作者很多沒有去思考這個問題，就去拍電影。就我的觀點而言，很多電影從一開始就不應該拍出來的。

這回到一個問題，甚麼樣電影在商業市場裡觀眾會想看。就我的觀察，所有的東西都回歸到一個元素，也就是故事，一個好的故事。像好萊塢龐大的體系，他們也是在尋找故事，故事並不單純只是創意，找到好的故事是要藉由其他的管道，例如報紙上的報導、暢銷書排行榜、熱門的電玩，這些都能發展成故事；所以身為製片人的第一課題是要大量的閱讀，吸收各種不同的資訊，藉由這些資訊取得素材，再檢視這些素材適不適合改編成電影。最好這個素材是暢銷書、電玩、好的文章，因為它有基本的群眾基礎。從好萊塢近幾年的經驗，許多暢銷書幾乎都改編成電影，然而這可不是近期的現象，從好萊塢初創期就如此了。

所以，劇本的創意並不只是憑空想像，同時也希望從其他的媒介去改編成視覺的媒介，但是很多台灣的電影創作者並不是這樣想，很多導演是以個人的生活經驗在寫故事，很久沒有看到台灣的電影創作者改編其他的暢銷素材，這可能也是台灣商業電影一直停滯在哪裡的原因。但是要一位創作者去其他媒介尋找題材也是很困難，因為幾十年來台灣通俗小說的創作並不興盛，例如要拍攝中國特有

的武俠片，很難找到新的題材，因為金庸、古龍的都被改編完了；就偵探小說而言，台灣有誰寫偵探小說呢？

這次的課程對我最大的震撼是，好萊塢對於三幕劇的強調，就我的了解，在國內不論電影學院、製片、編劇訓練班，對三幕劇並沒有過多的著墨。其實打開好萊塢電影史，90%以上電影都是三幕劇，有人認為導演昆汀塔倫提諾 Quentin Tarantino 拍攝的影片好像不是三幕劇，但實質去解讀他的電影，其實是解構三幕劇。基本上，三幕劇還是商業電影的黃金定律。台灣一直沒有注意三幕劇的形式，從新電影開始就走向散文式、個人生活經驗為基調的電影，但這卻不是三幕劇的重點，結果導致台灣電影不講究故事，使得觀眾不願意購票進戲院，尤其當故事內容與一般現實生活並沒有太大的差異，無法提供娛樂與吸引力。

好萊塢的電影產業最重要的就是故事，教授製片的老師對我們說，最重要的三樣東西就是：故事、故事、故事。這是所有好萊塢製片公司都在強調的事情，他們翻拍 (remake) 世界各地賣座的電影，例如日本的《七夜怪談》香港的《無間道》、《槍火》、韓國的《駭人怪物》等；然而，這波亞洲電影的改編風潮卻沒看到台灣電影，這凸顯出台灣電影故事的枯竭。如果諸位有心從事電影工作，首先就要先找故事，再談其他，千萬不要再全然的以個人經驗為主軸，因為這樣的電影，台灣已經太多了，我們需要有戲劇張力的電影。

李竹君：

大家好，先跟諸位報告我們去 UCLA 培訓三週所學到的東西，我是一位非常資淺的製片人，在我還沒受訓之前，我先思考對這套課程的期許，以及我個人認為一位製片人因該要有哪些基本的工作，尤其面對台灣電影製作的困境，我們要有甚麼方式突破。電影製片人的首要工作是題材的開發與選擇，題材牽涉的故事，跟用甚麼方式表現它 也就是選擇甚麼樣的類型 (genre)。製片人如何開發這個故事與他的個人品味與人文藝術哲思的素養有關，例如李安的製片人是哥倫比亞大學比較文學的博士，他能如此稱職，主要在於他文史哲的背景、電影美學的品味、題材的敏銳度、以及他商業的頭腦。

第二項工作就是，是談判的技巧，製片在有了故事大綱後，就會有買賣版權的問題、幕前幕後的製作人員所遇到的法律問題，都需要它去解決。當然這些條文的談判都是需要經驗的累積，才能擬出一份非常完善的合約，才能保護自己與受益合夥人。製片人並不是要具備十八般武藝，我認為製片人團隊需要律師與會計師。

第三是製作團隊的選擇，例如導演、編劇的選擇。會拍動作片的導演不一定

會拍愛情片，要找到適合拍攝題材的導演，並且還要為導演安排最佳的製作團隊，如美術指導、剪接、攝影等，這些都是製片人的重要工作。

台灣電影走向導演制的主要原因在於，導演決定太多事情，因為資金都是導演找來的，導演有過多的權力決定自己想拍攝的題材，而忽視了目標觀眾。因此如何幫導演募集資金就是製片人重要的課題，這是台灣目前最大的困難。有了題材、製作團隊、要去推銷這個製片計畫，希望有任何企業、政府單位等能青睞這個計畫。影片完成之後需要上片，需要在國內廣告、公關、行銷、異業結盟、找戲院通路等；上完片之後，還要找海外的發行，需要參加具有市場展的影展，而且每個影展又有不同的屬性，假如影片是寄望得獎又必須選定特定的影展，以增加影片的曝光度。

此外還有電視、DVD、飛機、飯店等版權。從 UCLA 的培訓課程得知，好萊塢從前製到上映、附屬市場發行結束是 7 年一個週期，這是很長的週期，所以從事這一行需要很大的熱忱。受訓之後，了解製片人所需要的工作與我預想的十分接近，不過我獲得很好的啟示是，製片人不能包山包海全都要做。好萊塢處理的方式是成立製片人團隊，也就是一群製片人，做專業的分工，這需要許多個案的經驗與練習。台灣目前缺的就是製片人，台灣目前的製片人較接近於 line producer，也就是現場的執行製片，而不是宏觀規劃與掌舵者。我認為製片人如同班級的班導師，而導演則是班長。另外一個啟發則是對劇本的評估，製片人最重要的工作就是評估將要拍攝的劇本到底合不合格，這包含劇本是否能符合目標觀眾、是否有商業潛力、是否可以立即進行製作，或者還有缺點需要修改，這是在 UCLA 培訓課程收穫最大的部份。

廖旭翎：

中環娛樂集團是從《詭絲》開始，之後陸續參與有《天堂口》、《蝴蝶》、《赤壁》、《梅蘭芳》。在來到中環娛樂之前，我在美商福斯做發行業務，其實工作相當輕鬆，因為電影的創意、影片國外都拍好、預告片也剪接的相當精緻，我的工作只要把影片在地化。幾年前我到製作部門時開始有感觸，因為製作所牽涉的範疇相當廣，除了把製作做好之外，從一開始的籌拍、主創團隊的選擇、拍攝、後製、交片等、其實整個流程上，還有很多事要做，例如在開鏡當天就可以舉辦開拍記者會、影片還沒拍完時就已經要到國外賣版權，賣版權要用哪一個素材、又用哪一個點子切入、要賣到那個市場，美國或歐洲、要參加哪一個影展，直到後端，影片在國內上片結束，也要開始交片給買片的國家，交片的規格是甚麼等等，這個過程是很漫長的。如同培訓課程教授的話，每個領域都很專精，因為牽涉到法律的問題，例如智慧財產權、保密、財務、避稅、資金營收等。例如《赤壁》

它的資金來自韓國、台灣、香港、大陸，但面臨哪個國家要先匯入資金就產生一些問題，因此國外就衍生出收款的機制，統一由收款機制匯出給製作公司，而這些大大小小在製作之外的議題都是需要考慮到的。

這次受訓我特別著重在創意發展的階段，好萊塢對於劇本的開發所投入的精力與資源是相當可觀。比較有趣的部分是劇本創作，就是有一批人專門在寫劇本，定期投稿，劇本是商業考量下的產物，不是導演個人的故事，這個劇本是要賣錢的。當劇本賣出後，各片廠會對劇本進行審核，通過層層的篩選後到最高決策單位。好的劇本甚至會造成片廠間的競爭，這是其他各國電影產業所沒有的機制。對於劇本素材的開發，不論是漫畫、遊戲、小說等，需要花相當長的時間。在培訓課程中看到一個實例，從一篇報導文章的啟發，到這篇文章改編出的第一稿劇本、創意人員修改過後的第二稿、第三稿到最後拍出來的結果，這段期間非常漫長，內容也隨著異動。

這個機制在台灣並不常見，劇本定稿之後，導演不因該太主觀干涉，並要能接受主創團隊對於劇本的建議，許多台灣導演過於堅持自己作品的走向，然而這樣卻使作品離市場越來越遠。好萊塢的創作者會把自己定位為受雇者，而不會有藝術家對於美學的執著，編劇可以負責修改別人的劇本，導演可以編導自己以外的作品，而且作品假如未達到一定的水準，甚至會停拍，這是屬於專業分工的部分，不會拘泥於自己的作品。我覺得台灣因該提升製片格局，學習好萊塢對於劇本題材的開發以及創意發展上專業分工的型態。

林尹川：

數位化會帶給影視產業很大的巨變，電視與電影之間的界線會越來越模糊。就台灣而言，對電影有夢想的人幾乎都從事於電視或廣告界，期待未來有更多的機會，這也是我參與這次培訓計畫的主要原因。拿好萊塢與台灣的產業狀況相較實在有天壤之別，好萊塢是非常成熟的商業機制，把電影產業當成汽車、電腦產業來看待，這跟台灣電影從業人員比較不同的地方，每一個環節都是以影片能否被消費者接受為考量，如果一部影片只是拍片人員自己喜歡，這並沒有達到最大的經濟與社會效益，而似乎是一個浪費資源的事情。

好萊塢的大片廠每年都會注意暑假的檔期，他們稱為帳篷柱，片廠會依賴暑期的大片的利潤來支撐當年的營運，以及其他拍片計畫，例如《蜘蛛人》系列、《變形金剛》等。台灣要能試著以商業角度出發，平衡藝術與商業的發展。其次是製片人制與導演制兩個不同的模式，台灣是導演制行之有年，導演一人要承擔龐大的事物，有時又身兼故事原創者，實在是太辛苦了，因此我認為需要有經驗的製片人擔任商業與藝術創作之間溝通的角色。製片人就如同車輪的軸心，車輪

的轉動以軸心為依歸，如此才能運轉順暢。製片人了解整個故事與產製的所有環節，當製作過程遇到任何的困難，他可以找到最適合的人來解決問題，例如尋找資金，讓導演專心的從事創作。另外我依然強調劇本的重要性，例如三幕劇的元素，千萬不要輕視它，除非已經對三幕劇非常的熟練，這是戲劇的基礎，從基礎才能衍生出個人的風格。

李良玉：

UCLA 的培訓課程是很全面性的，從片廠制度的發展、如何會轉變成製片制。我今天的報告主要分成幾個部分，首先，從過去的發展歷史觀點來看美國與台灣，為何前者會演變成製片制，後者會成為導演制。其次是介紹製作人在前製、拍攝與後製的主要任務。

好萊塢電影裡在 1930 年代產業已經興起，同時也產生明星制度，現在的好萊塢電影都是明星掛帥；另外在發行上面，戲院幾乎都是由片廠所控制。1950 年代之後，電視興起，電影步入衰退。1960 年代後，電影結合巨星，如瑪莉蓮夢露、伊莉莎白泰勒等。1980 年代，片廠與媒體機構結合發展出許多主流片商，與此同時明星制度與效應開始建立起來。美商八大控制製作、發行、映演通路，在反托拉斯法下，製作與發行分離，因此才有資金流入獨立片商。從這些歷史我們可以了解大片廠為何能控制大部份的影片，而預算兩百萬美元就屬於獨立片商，可想而知美國的產業規模。

台灣的狀況可能是因為國府遷台，把整個政府控管的製片體系帶入，之後陸續有台語片、軍教片、愛情文藝片興起，才衍生出低成本的獨立製片策略，導演成為影片的主導。在新電影時期，以侯孝賢、楊德昌、張毅等，在市場與口碑上開創出一片天地。1990 年代，製片主要依賴政府輔導金，除此之外侯孝賢、楊德昌、蔡明亮、焦雄屏、徐立功等，是能從國際市場上募得資金的導演與製片人。緊接著進入後新電影時代，主要是李安與蔡明亮，因為他們的影片能在國際影展成功，他們把華語電影成功推到好萊塢，運用兩岸三地的人才與資金進軍好萊塢。如今我們進入所謂的 M 型社會，同時我們也進入 M 型電影。台灣目前現況不是低成本的獨立製片，就是如同中環娛樂運用兩岸三地的資金製作《赤壁》這樣大型的商業電影。

身為一個製片人的主要工作，在前製的階段，主要著重在題材，以及透過三幕劇的型態去說故事，UCLA 培訓課程裡的一位製片人指出哈里遜福特所主演的《證人》是三幕劇的經典，大家可以試著研究這部電影。兩年前我在騰達電影公司製作一部輔導金補助的影片《神選者》，當時得到一千萬的輔導金，整體預算

是在三千萬，這部影片從劇本、選角是以商業的角度來思考，例如我們會注意演員卡司是否有海外市場預售的潛力，是否有知名的明星能在影展或國內行銷上造成一些話題，最後的選項才是採用新人。身為一位製作人一定要能明瞭影片的製作預算，因此才能規劃要選用哪個導演、製作團隊，而不會超出整體的預算，這是在開拍前就要設想好的。

另外一項就是資金的來源，如現金投資人、銀行貸款等。好萊塢有完工履約保險，這是類似一種保險的制度，承保機構會有監督的人員，如果影片未按計畫完成，承保機構必須負責，但在此之前必須付給承保機構一筆費用，大約是成本預算的 2-3%。在國際的預售上，由於我之前是負責購片的業務，因此了解購片的費用，主要是根據影片的類型、觀眾喜好度而有所不同。就好萊塢的影片而言，出售給英國市場大約是總製作成本的 10-12%、法國則是 8-10%、日本是 8%、義大利為 5-7%、台灣為 1%。在國內發行方面，如果影片交由美商發行，但必須要付出二至三成的預算，這都要納入整體的考量。

另外在許多國家都相當歡迎電影能在當地拍攝或後製，他們會有一些補助金的措施。在拍片階段，美國的製片人指出，如果明星有好的心情，整個拍攝過程會相對順利，例如約翰屈伏塔不喜歡住在飯店，因此製片人必須找出新的方式，如直接在當地租一棟別墅，我想這是製片人必須要細心考量的。在後製階段，製作人必須找出整體的製作藍圖，如配樂、特效等相關技術的資訊都要相當熟悉。最後，影片完成後進入宣傳與發行的階段，在美國國際發行上，幾乎達到四千個拷貝的規模，預算是相當的高。但獨立製片有其操作的方式，例如將影片帶到影展去，像美國的日舞影展，主要取向是低預算的獨立製片，也就是低於一千萬美金；二月的柏林影展則是最大的歐洲電影國際市場展，注重同性戀與政治的議題；五月的坎城影展是全球最大影展之一，包含影展與市場展；九月的多倫多影展，標榜類型電影與全球首映的影展，因此製片人可以根據自己影片的類型針對不同的影展屬性去做宣傳。

高婉綺：

我目前在威秀影城與威秀電影負責公關，過去曾在美商博偉擔任發行與宣傳的工作，我個人的背景主要是在影片的發行，在 UCLA 的培訓課程讓我學到很多製作的部分。一位優秀的製片人在製作影片之前，就先要有許多後續考量，例如要如何推銷這部影片、影片的賣點等，畢竟拍電影的目的主要是為了賺錢。在 UCLA 我對 Loy Lee 這位講員印象非常深刻，他是美國一位相當知名的韓裔製片人，把許多優秀的亞洲電影翻拍成好萊塢，如將香港《無間道》翻拍成《神鬼無間》(The Departed)、將日本《七夜怪談》重製成《午夜兇鈴》(The Ring) 等。他的成功之道在於，設立了一個網路社群，統合所有參與者的創意，並共同

尋找成功的可能，也因此他有相當豐厚的製片人人脈。另一位老師則向我們展示他如同 Google 的人脈資料庫，只要輸入關鍵字，對方的工作經歷、背景、與哪些人有關係、彼此在何時通過電話以及內容等。

再來我想介紹美商八大發行商，以美國市場去年的排行，第一名是派拉蒙，去年賣座電影包含《變形金剛》、《史瑞克 3》；第二是華納兄弟，推出《哈利波特》與《我是傳奇》；第三是迪士尼，賣座電影有《神鬼奇航》、《料理鼠王》；第四是新力，它與迪士尼在台灣的代理商皆為博偉，推出影片有《蜘蛛人 3》、《惡靈戰警》；第五為環球，有《神鬼認證 3》；第六是福斯，推出了《終極警探》、《博物館驚魂夜》、第七是新線，賣座片有《尖峰時刻 3》、第八是米高梅。去年美商八大發行商佔全美票房 88% 的票房收入，而獨立製片旗下眾多的影片才占 12%，可見獨立製片在台灣與美國都是相當艱苦的工作，但近年來我們也見到許多小兵立大功的例子。台灣電影的製作依靠著輔導金政策，但比較少看到商業電影，台灣需要商業電影，讓電影從市場回收成本，以獲利再投入下一部影片的製作，而且規模可以越拍越大，如此才能形成良性循環。去年周杰倫拍攝的《不能說的秘密》，姑且不論美學，它是相當成功的商業電影，我們希望未來台灣有更多這樣的電影。

在故事方面，培訓課程的製片講員相當強調 Logline，我們也被訓練要寫 logline，也就是用簡單的三到四句話，把一部電影的故事劇情賣點寫出來，讓製片主管很容易定位影片的市場，觀眾也很容易了解電影的類型。在美國知名的製片人指出，如果你的創意無法寫在一張名片的背面，那麼你的創意就不夠明確。Logline 是一部電影的中心賣點，如果到電影公司推銷你的創意，對方就是要看你的這句話，至於故事的內容與結構則是從這句話慢慢衍生與修改。一個好的故事因該是可以用簡單的幾句話表達出來，製片人就會認為這是值得拍攝的電影。

另外則是影片的類型，有幾個類型是較容易拍攝（producible）與賣座，首先是鉅片類型，如《變形金剛》、《蜘蛛人》、《魔戒》、《哈利波特》系列等；另一種則是有一個固定的故事架構去延伸，例如《007》系列，我們知道主角是從是甚麼樣的人、從事甚麼工作，依據故事的架構，持續拍攝出新的續集。其次是愛情喜劇電影，因為它不需要大場面、大特效，只故事要溫馨感人，如《頭彩冤家》在台灣票房不錯，這些都是小兵立大功的例子。最後是恐怖片，在一個固定空間裡發生的恐怖片，例如《奪魂鋸》、《空中危機》、《赤眼玄機》，這些場景都是在片廠裡搭設出的。我們在培訓課程裡參觀華納片廠，發現片廠裡搭蓋出各式各樣的場景，如此可以節省成本並控制拍攝的進度。如果國片的製作預算不夠，我們可以想一些好的故事，參考上述的架構，用很低的成本拍出賣座的電影。

電影處長：

過去台灣電影是由大公司來拍攝，不管是中影、學者、龍祥、年代等，一年拍攝五至十部影片，大公司拍攝電影有它的優勢。之後台灣電影的優勢慢慢流失，東南亞市場的消逝、國內市場受到電視與休閒活動多元化的影響慢慢流失，大公司就停止拍片。目前則是小公司拍片，人數約是四到五個人，台灣出現很多的導演工作室，它的好處是操作靈活，相對缺點就是專業分工的不足，如導演兼編劇又行銷，整體效果不佳。我們知道電影是典型的知識經濟，製作成本高、複製成本高，商業大製作電影由於包含較多元素，因此比低成本電影有更高的回收機會。然而台灣的特殊點是市場較小，無法像韓國一樣依靠本國市場自給自足，因此大製作成本就需考量到海外市場，而海外市場最大的就是中國大陸，過往因為政治因素，協調相對困難，風險也提高，因此跨國合作成為一條新的路。

近兩三年來，我們的輔導政策分成兩大部分，著重在人才培訓，也改變以往輔導金制度，不會要求票房的回報；另外一方面是三千萬元以上的策略性投資，如果成本過高就以開發基金投資，不限制成本，投資額度不超過 49%。此外在資金上還有一億元的薦保金融資，透過槓桿投資放款到 12 億，由於薦保基金承擔較多風險，會提高銀行的投資意願。希望未來台灣電影會有更多的大成本製作，涵蓋商業的元素與企業管理制度，資金更容易從市場回收。我們發現電影產製現況有改善，很多大的企業如中環、鍊德、明基、鴻海等都會進來投資內容產業，因為這是相當有前景的產業。另外，世界各國本國電影的市場佔有率約 20%，台灣目前為 1.5%，發展的空間還很大，假如台灣民眾對於本土電影多一些關注與支持，我想要成長到 5%是很有機會的，就像韓國對於本國電影的認同度很高。諸位如果有對於以上發言內容有意見，歡迎提出討論。

陳鴻元：

我想補充一點，很多人提出台灣需要大電影，然而台灣缺少資源，從製作團隊到資金到市場，台灣單獨自製大片是相當危險的事情，像中環跨國合製的《赤壁》又是另一件事情，導演吳宇森有國際知名度，能在國際市場上進行版權的預售。之前我們的學員有提及好萊塢電影針對不同市場的預售金額，然而除好萊塢電影之外，99%的電影沒有這個行情。因此回歸到根本，還是在故事，如小成本獨立製作的電影《鴻孕當頭》(Juno)，它是去年獲利率最高的電影，這些電影之所以被引進到其他市場，主要還是在於故事。越是獨立電影越需要好的故事，因為他沒有特效去支持。就特效而言，台灣的技術在十年內或許都比不上好萊塢，所以製作大電影我認為是危險的。

另外中國電影是否可以進入美國市場？Roy Lee 認為不可能，因為沒有一個

國家的電影能成功打入美國市場，美國是一個很封閉的市場。就亞洲電影而言，要進入歐美市場，本身就有局限性，因為歐美把亞洲影片視為藝術電影，他們不習慣看字幕，因此假如要經略美國市場，以賣出翻拍版權的方式是比較可行的。我們需要認清自己的長處，知道我們的觀眾在哪裡，如果有心製作電影，先拍給台灣人看，再拓展出去到亞洲市場。我們的市場在亞洲。當影片在中國大陸、東南亞賣座，好萊塢或許會把它買來重拍，但好萊塢不會直接把影片拿去市場放映。

廖旭翎：

我想就預售版權的議題做個補充。《詭絲》、《天堂口》都有預售，但是通常影片在戲院上映之後，就變的很難賣。我們要如何維持片商看過整部影片之後，還很樂意購買，我想這是很困難的。預售是一個策略，也就是預售的價格相較於影片的價值，讓買家覺得是值得的就可以預賣出去。以《詭絲》的概念而言，它是好賣的，因為它呈現出一個好點子：如果有一天有人抓到世上第一隻鬼，再加上類型是恐怖片，這是全世界，除中國大陸市場之外都接受的元素。此外在影展的預告片內，呈現出戲劇的張力與細緻的場景，就可以賣到海外市場。所以我個人認為賣片沒有那麼悲觀，預售是必須要做的。

很多人在拍攝電影前會先預設影片的預算，然而事實上是要先推估各個市場所帶來的預售收入，再去思考製作預算，因為賣片是一個市場機制，不能盡如人意。預賣都是需要經驗的積累，要持續觀察市場的趨勢，如華語的大型古裝武俠類型，它的市場價值一直在起伏，要先觀察市場走向，再回頭預測影片的製作成本，這是一個比較實際的狀況。很多導演會有一個迷思，認為自己拍得不錯，但是為何賣不出去，這是因為影片就是有個文化的隔閡，此外在市場上行銷影片，必須要面對大量高品質的影片競爭，因此要如何成功行銷，我想除了影片的品質外還要有行銷策略去營造出影片的價值。

➤ 問題：

我想請問廖先生一個問題，一個製片人應該怎麼去評估一部影片合理的預算？例如你有個故事，想要拍多大規模，才是一個適合的製作。像之前香港《無間道》故事劇本出來了，原來投資是準備拍成一個中小型的警匪片，但是到了寰亞電影公司就覺得可以提高製作成本，請幾位影帝演出，所以才有現在的成功。以製片人的角色，你怎麼去評估電影的製作、認定它的規模大小？我再舉個實際例子，就貴公司的《赤壁》，宣稱投注八千萬美金，我感到非常疑惑，一部華語古裝片竟動用到八千萬美金去拍攝，請問你預估回收是多少？能不能把你們比較專業的角度與大家分享，怎麼去做一個合理的評估。

廖旭翎：

這問題其實很難回答，以《赤壁》而言，它的元素是比較具備市場的潛力，因為在韓國、日本、亞洲地區《赤壁》的歷史故事是大家比較耳熟能詳，此外還有很多三國題材的線上遊戲等等。因為這是吳宇森擔任導演的片子，而且這是他從好萊塢回來所拍的第一部華語片，加上卡司陣容，其實這是有商業價值的！我們也做影片預賣，在去年柏林影展就開始，而且很快就賣出，因為它是一個比較大型的案子，交給美國比較著名的 sells company 來處理。大部分歐洲的人對於戰爭、史詩類型比較有興趣，加上裡面的卡司有梁朝偉這些演員，導演更是吳宇森，因此基本上是被市場接受的。

同樣我們分擔風險方式，在亞洲的部份我們是拍兩集，所以它基本上是兩部電影，因為這個故事架構非常大，而且亞洲觀眾對這個故事是相當的了解，若你把它拍的太淺、太短肯定被觀眾批評，所以在亞洲方面，《赤壁》會是兩部電影。但在歐洲市場來說，可能不大講究文化深層的部份，三國的歷史背景就是簡單三個國家的對立，加上一些場景與戰爭特效。能銷售出去主要原因是預算大，且合作對象也是比較頂尖的，包含特效，整個影片計畫的實質讓它在市場上是好賣的。至於它的製作規模大，反而是可接受的，因為它的風險變大，相對地價值也變大。這個也許不是亞洲常見的例子，因為《赤壁》真的是比較大的案子。

我再由其他方面來說，像之前陳鴻元有提到，中國大陸龐大的市場潛力。其實我們在製作宣傳《詭絲》時學到很大的教訓，因為沒有注意到鬼片在中國大陸是不被接受的，所以還是需要去考慮整個市場的問題，因此《詭絲》最終會有兩種版本，一種是國際版，一種是剪過的版本。《詭絲》讓我們知道中國大陸這塊市場的潛力，我們也頻繁地與中國大陸合作，這主要用意是要讓當地知道該片是可以上映，這也是我們後續《天堂口》、《梅蘭芳》都與他們合作。

另一方面提到預算部份，每部片都希望有各自的市場佔有率，我們會根據好萊塢電影的預算評估機制做調整。好的劇本相當重要，因為它能幫助預算的估算，有時候好劇本可使明星降低片酬，更讓他們比較願意參與電影拍攝，所以我覺得整個影片計畫出來，後續發展會比較好預測。而故事、演員也比較好敲定，相對上也可以從這些元素去預測，這部片在國際上可以賣多少錢，因為有導演、編劇和故事，這些也是片商願意出資最關鍵的要素，最後再回推拍片的成本是否合理。《梅蘭芳》在中國大陸有極大發展潛力，中國觀眾了解這個題材，所以在中國市場上推廣或是發行《梅蘭芳》是可預期的，如此票房上會比較穩定，之後再一步一步去推估預算，若這樣的投資合作都是合理的話，我們就會去執行。

李天鐸：

我認識很多的製片人，從中國大陸華誼兄弟的王中軍、香港寰亞的莊澄、美國《魔戒》的製片人 Barrie M. Osborne、在南加大（USC）教書，同時也是製片人的 Joseph Cohn；另外在美國 UCLA 電影製片培訓課程時碰到兩個人，一位是 Roy Lee，另一位是在湯姆克魯斯所成立的製片公司任職的製片人 Sebastian Twardosz。這些製片人都有一個特色，都非常溫文儒雅、有耐性，他們是可以和你坐下來談三天三夜故事的人。他們都很清楚內容的來龍去脈，手機與電腦裡隨時都可以掏出一大堆資料跟你溝通，這些人都懂得如何跟觀眾溝通。回過頭看，台灣電影界往往缺少這類型的人，台灣有很多有個性、主觀意識很強的導演，中間缺少專業的製片人，例如楊德昌是個真正的藝術家，他就是典型很有主見、很執著、對藝術很著迷的人，以楊德昌的才氣，一生中不該只拍八部片，應該有四十多片，可以像黑澤明一樣留下許多作品。楊德昌的生命中少了類似我先前提及的製片人，如果由製片人去負責籌資、協商、賣片、發行、上映的瑣事，自己專心於創作，那今天楊德昌的產量就不只是些數目。

我覺得台灣電影界少了這樣溫文儒雅的人，能夠有很好的表達能力、有果斷的執行力、有很玄奧的想法。如同電影《魔戒》的製片人 Barrie M. Osborne 跟我提及的，電影這個藝術行業的創作，是由一連串藝術家匯聚積累而成的。一個電影計畫的啟動，第一個涉入的藝術家就是製片人，因為製片人能敏銳的察覺或能極賦想像的構思出一個好的故事題材，而且是對觀眾有感染力的題材，為此他設法尋找資金、找優秀的導演、找編劇。第二個涉入的藝術家則是編劇，是他把一個粗略的故事變成有情節、有結構的劇本；第三個涉入的則是導演，是他把劇本從紙本最終呈現到銀幕上。當然這三者的順序在不同計畫案的執行中，會有不同的排列，但基本上是如此。我覺得台灣缺少這個環節，整個計畫案發展流程都不完備。我在美國 UCLA 的培訓課程中也有聽到，要為你的拍片計畫隨時準備好一個計畫書。但是台灣現在連一本具備法律公信的計畫書都做不出來，這個計畫書不只是拿來申請輔導金的文字資料，而是有具備法律效力與詳實可信的數據資料與協定契約的募資文件。先前學員們也都講到好萊塢利用各種手段、方式去開發劇本，但我們還是不要忘記，好萊塢拍十部賠八部。儘管如此，好萊塢認為更要小心地去製作，然後就靠賺錢的兩部來弭補其他影片的虧損。高風險就是整個行業的特色。

在台灣往往拍了一部電影，賠錢之後就沒有下一部，這就是台灣整個結構上的大問題，產業裡缺少製片人，只有導演出來拍片，導演變成了麵包師，做完了麵包到街上去兜售，這不就是我們蔡明亮導演的作法嗎？把片子拍好了，到各個學校去賣票，這不是長遠的辦法。台灣的電影市場競爭很激烈，消費者一天只有

24 小時，然而他們的選擇卻很多元，這需要運用相當多的策略才能吸引消費者購票進戲院，要使用相當的手段，才能夠掌握消費者的心，但是還是有失敗的可能。如同陳鴻元他們提及的，好萊塢為了降低風險，控制故事題材與類型，因為觀眾熟悉這些題材風險比較低，但是電影終究是 risky business。

廖旭翎提及《赤壁》的預算都經過精算，但是企劃人員還是提心吊膽，除非首週開出穩定的票房，噩夢才算度過一半。因為這個行業的創製特性是如此繁瑣，這便需要多元的團對來通力合作，導演則專門負責創意構思、美學實踐，很多現場雜務是需要不同的團隊來處理，還需要有法律、會計、財務、行政等人員，來處理相關事宜。所以我看到這些製片人，像是中國大陸華誼兄弟的王中軍就是個典型，他玲瓏八面，能夠跟你談很久，然後很耐心地把報表都解釋出來給你聽，說明影片是如何運作，然後把你說服，期望你能投資他的影片，這些製片人都有這樣的特色。

像香港製片人吳思遠也是位侃侃而談、誠誠懇懇的人，剛提及《無間道》的莊澄，你從來不會去想像一位有紳士風範、學哲學的人會去經營電影，然後可以同時平衡經營者與創作人之間的衝突。在好萊塢把《無間道》轉換成《神鬼無間》的製片人 Roy Lee，也具有上述的特質。我覺得台灣缺少了這種有魅力的人，台灣電影有太多楊德昌，都很有理想，都是藝術家，還有很多半調子的；另外我們產業缺少一些可以追溯的參考數據與成功案例，我覺得很可惜。

現在我們為了華語製片人的專案找了很多資料，最後會編纂成一本製片人的手冊。我們找尋許多英文參考資料，到了電影資料館與台灣藝術大學去找資料，有關於電影製片人的書，一本都沒有！我們到世新大學去找也沒有，有的是布列松的研究、侯孝賢的電影分析、希區考克電影鑒賞，我們不貶低這些，只是這不是電影世界的所有，電影的創製實踐是一個漫長現實化的過程，沒有這樣的過程，最後的美學文本不會出現，所以我們應該正視這個過程的本質，如此未來才能有更多、更豐富的文本可供閱讀。

➤ 問題：

美國的製片人其實對於數據，尤其是對市場的數據是相當重視。例如：研究某類型電影過去五年內的票房成績，此外也會研究美國所有大城市的市場，比較前五大城市的票房收入，然後從這些數字去推估一部電影到底值不值得去投資。因為大家都關心台灣電影，我覺得以後台灣的電影應該是走向華語電影，我比較好奇的是資源與產業鏈結構比較完整的中環，它與華語電影界的互動、參與程度是如何？與香港、中國大陸的合作又是如何？只是單純提供資金，還是會涉

入故事的題材，所以我想了解他跟華語世界的互動的關係。

廖旭翎：

其實我們在選擇片子時是沒有設限。會變成中、港、台或亞洲區這樣合作的模式，包括《赤壁》跟日本或韓國 ShowBox，我覺得這是個趨勢！最簡單的原因是台灣市場真的很小，如果只設定在小的市場自給自足，幾乎已經限制拍片的規模。當你要去做大案子的時候，一定要找個伙伴，中國擁有龐大的市場，不可能不找他合作，所以會去找一個中國的夥伴。根據每個案子合製的情形都有不同，一方面資金來源不一樣，可能 100%都來自於自己的資金、也有可能只有 30%，甚至更少，每次談的合作條件也不一樣，這其實這並沒有脈絡可循，因為涉入不同，投資獲得的版權可能僅限於亞洲區域或其他國家。

中環對於整個劇本一定會有創意的涉入，但也不意味著完全的參與，基本上我們是希望中環是有涉入的，從剛開始的一些協議到劇本，我們會給些回應。每個國家、每個合製希望怎麼運作，中環都會給劇組這邊比較大的空間。像《赤壁》由資深的吳宇森執導，我們偶爾會去了解狀況，但不會去干涉製作；在後製則有彈性空間，比如說《天堂口》後製整個移回台灣，在這邊做，所以在創製銷的階段都會有參與。例如《赤壁》在亞洲區整個雜誌的行銷，梁朝偉和林志玲成為《美麗佳人》的封面人物，這也是中環去協調，所以在行銷上也有可能有涉入，因為每部影片都根據合製合約，所以有不同層次上的參與。

➤ **問題：**

我目前是在英國針對影音產業做研究，我對產業、製片人，一直有長期的關注。我覺得像類似這樣的場合，從 2003 年開始陸續在李天鐸教授的主導下，已經有好幾場，但是今天比較難得的是，每一位培訓成員的背景差異很大，在場也有很多資深電影人、獨立製片公司或是微型娛樂事業的負責人。我想請教陳鴻元先生在這幾年來經營微型娛樂事業上，它的挑戰、機會、威脅在哪裡？我的問題是試圖把大家拉進台灣的範圍內，台灣的經營問題與機會在哪裡？那政府單位可以扮演的角色又在哪裡，我希望以您身為經營人的角度來談。

陳鴻元：

的確這次在美國 UCLA 電影製片培訓課程中，吸收了很多好萊塢的制度和片廠的作法，可是我認為 90%不適合台灣，因為我們沒有那樣的環境，所以我覺得最珍貴的是，學到好萊塢對於故事的開發和怎麼去評估題材的商業價值。你說

到台灣的微型娛樂事業，我是第一次聽到，其實台灣都是獨立製片、相對於美商，都是獨立的發行商。就我的了解，西片的發行其實也是在很艱困的情況下，所以整個市場大片廠占據大概 70%以上，其他的 30%是獨立片商，所以市場並非想像中的那麼好。

從兩方面來講，就發行而言，要怎樣在好萊塢大片廠壟斷市場下，獲得生存空間，我個人的作法也是一直在建立人脈。我們引進片子，大部分是預買好萊塢的獨立製片，這些電影都尚未完成。第一個購買決策是故事，特別的故事；其次是這部電影在美國由誰發行，如果不是由大片廠，或者是其他小片廠發行，我們盡量不去接洽，因為經由片廠發行的影片表示有一定的市場規模在支撐，所以我們基本上能夠跟在台灣的好萊塢八大片商競爭，就是在買片時更加審慎。

如同李教授提及降低風險的道理，我們需要知道所有相關的資料、故事，票房紀錄。票房紀錄從五年內壓縮到兩年內，這是因為市場變動太快，三年前的票房數據現在都不太準確。舉個例子，有一部華納的影片，台灣分公司單是廣告就花了一千六百萬台幣，他們在台灣上映用了一百二十個拷貝，一個拷貝五萬塊台幣，這些拷貝都從澳洲進口，這些拷貝在字幕上的費用就超過四百萬台幣，所以整個廣告行銷費用就一千六百萬再加上拷貝費用，就超過兩千萬，但票房不到四百萬。這是因為他們行銷企劃的擬定，是以《駭客任務》(The Matrix) 做參考根據，認定這個導演以前拍過《駭客任務》，是個大熱門巨片。

因此參考五年前的資料很危險，你只能看近兩年的記錄而已，這目的是讓電影製作風險降低，所以相關參考資料收集的越詳細越好。如同先前發言所指出的，電影發行像在賭博，電影發行商是職業賭徒。他跟一般人不一樣的地方在於，前者要做非常多的分析，後者則是靠運氣。發行商透過各種相關分析、資料搜集，最後決定要不要賭，然而風險還是存在。

製作方面，我是個新進的製片，我們的片子還沒完成，對我們來說最主要的市場 - 中國大陸，因為兩岸政局關係，我們進入中國市場的時間點已經是晚了，台灣進入大陸市場的優勢已漸漸消失，現在幾乎都已經很難。其實整個大陸的商業市場，我個人認為比台灣還要進步，如果你看過《集結號》、《蘋果》，他們商業元素的製作都比台灣強。以我們這些新進的製片而言，大陸不需要我們，他們找香港的製片人即可。另外，如果你發掘到很好的題材，可是你是個新人，那就要找資深的製片與你合作，所以我們去找曾志偉，目的是希望藉著他的人脈能夠進入大陸市場，希望能與有市場接觸經驗及賞識新秀的人提攜，如果只是我跟李竹君製作這部電影，相信這電影一輩子都製作不出來。

另外我強調一點，其實台灣在亞洲區域的電影製作成績不是那麼好，我認為

未來如果有機會製作下一部電影，前提必須是第一部電影是成功的，才有第二部電影的可能；第一部電影至少要在台灣成功，才能外銷到其他國家去，所以我很重視本土觀眾的反應，例如「三和娛樂」能不斷製作影片，其實是因為他們第一部影片《十七歲的天空》的成功，由於在國內票房成績不錯，再加上是同性戀的題材，才能順利賣出海外版權，也奠定第二部電影發展的空間。因此有好的票房成績之後預賣會更順利，所以我認為想要成功，首先要有人願意和你合作，其次是籌畫的第一部電影要成功，才有推出第二部電影的機會。

問題：

我想請問李竹君，我在 2006 年訪問台灣 46 位的製片人，大家給我的感覺是，每個人都看到兩岸三地那一片市場，但是卻摸不著。我想請問：今天一位資淺的製片人，要觸及兩岸三地不論是資金也好、發行的資源也罷，要用什麼樣的基礎去評估這樣的可行性？我覺得台灣製片人都懂兩岸三地的人脈關係，但重點是如何去接觸到那些人，胳膊怎麼伸出去，我想這都是大部分製片人的疑慮。

李竹君：

我和大家分享我們做這個案子所遇到的困難，我想一定也是未來各位遇到的難題。在因緣際會之下我參與這個案子，因為我在輔大教書，每個學期我都會出作業問我的學生，如果你們要當一個製片人，最想要改編誰的作品，學生都提出九把刀。一直以來，我都覺得一定要改編流行文化的作品，才能有行銷上的優勢，因為這些作品在市場上已經被接受、認識、閱讀過。好幾個學期下來，我的學生回應非常多都是九把刀，由於我長期在大學任教，可能跟年輕學生有比較多的接觸，所以我聽到很多，而且看到很多流行文化現象，我發現到九把刀的確是個流行勢力。後來我把九把刀介紹給導演，評估過後也覺得它有商業價值，故事也有商業元素。

我們面臨的第一個問題是要找一個很適合的編劇，把它改編成導演最能發揮的形式，而且有賣座潛力的作品。事實上台灣並沒有太多編劇，且大部分都是業餘的，職業編劇大多是寫電視劇的。基本上電影與電視在編劇結構與美學上是不一樣的，所以你要找到好的編劇真的很困難，歷年來我和陳鴻元幾乎面試過所有優良劇本獎的得主，也讀過很多在校生與畢業生的稿件，但其實大家的經驗也不夠，能夠把劇本編好嗎？說真的有點困難，而專業的編劇適不適合這個題材呢？他的美學方式是適合導演嗎？這又是另外一個問題，所以這些都是有待解決的。

此外，我們有好的組合，包括故事、原著知名度、導演風格、發行等，我們

必須去找投資者，但台灣的投資者大多並不習慣投資娛樂事業。一般而言，投資者分成兩種：一個是原來就從事娛樂事業；另外一種，非娛樂事業的金主，例如郭台銘，他很富有，但缺乏娛樂產業運作的經驗。面對不同的投資者有不同的困難，面對非娛樂投資者的你要去解釋、教育、溝通；而娛樂事業的投資者，他可能比你還更精明，設想的題材也許不是你正在操作的產品，所以這通通都是問題的來源。我們非常幸運的找到娛樂界頗負盛名的曾志偉，以他的力量來幫助我們進入兩岸海岸三地，這我相信這是個很大的助力。

因為我和陳鴻元兩人的背景，可能在香港、大陸方面都沒有力量與經驗，在人脈與資源方面比較依賴曾志偉，另外遇到的瓶頸是文化隔閡的問題，雖然兩岸三地都是講華語，但是文化品味不同。同樣的，台灣喜歡的劇本，在香港、大陸也不見得會被全盤接收，例如《瘋狂的石頭》在大陸賣座，但因為文化隔閡，在台灣不見得每個人都會喜歡，知道哪裡是笑點等，所以我想這也是未來進入兩岸三地除了合製外，要滿足當地的品質，還得去適應很多不成文、甚至朝令夕改的法律規定。此外，我們還遇到一個棘手的問題，既然是商業電影，那最重要的就是卡司，觀眾要看明星，但是台灣缺乏明星，這個是我們的難題。

問題：

我有個問題想要請教廖先生，台灣電影產業有個很根本的問題，好萊塢有大片廠與獨立製片的機制，可製作出很多的主流影片和獨立電影。我覺得中環從發行開始到現在，一直想要擔任台灣主流片廠的角色，究竟製作這麼多部影片下來，你覺得這個可行性如何？然後台灣的創意人才、資源到底扮演什麼樣的角色？

廖旭翎：

我就所知的部分回答。我覺得這是個很奇妙的演變，中環原先是光碟製造商。就硬體與軟體兩方而言，光碟是硬體，但當你將硬體賣給海外市場，久了後，就會思考是否也把一些內容（軟體）放到光碟上一併賣到海外，因此就會想進入了軟體內容的領域。從發行環節開始，電影產業是在賭博，而要如何降低風險，就要整合下游的資源，包括像是 DVD 租售、亞藝影音這樣的通路，其實大家知道電影的通路不只是家庭錄影帶、電視、網路等，其他通路都一直是多層次的，所以透過這樣的方式是在降低風險。在這樣情況下電影市場其實是垂直整合的方式運作，購片的人也應該知道內容是相當競爭的，有時候要去搶購影片，然後創造很多的議題。所以中環想嘗試成為內容提供者，在因緣際會下，往產業鏈上游走一點點，進入製作的部份，當然這個策略顯然是更大的賭局。

其實我們製作時也沒有想太多，每一部影片都學到不同的東西，像《詭絲》是個很好的開始，其實那時候我們沒有準備很好，很多東西都是自己運作，整個產製流程都走過，包含發行、賣版權等，到現在《軌絲》有些發行也還沒做完，所以這樣走來，到下一部影片《天堂口》時，我們開始去跟 sells company 建立夥伴關係，當然我們還是保留亞洲地區的銷售版權。我們持續在製片，也拍獨立影片，例如張作驥導演的《蝴蝶》，同樣的我們也合製《赤壁》這樣大規模的商業電影，這都是一路上摸索出來的，怎麼去降低電影的風險，怎麼去擴展通路、讓內容越來越好。其實很多東西我們也沒有答案，但是就是一部一部在持續的運作。

問題：

我記得兩年前李安回來的時候，他一開口就講到現在台灣電影產業的問題，電視要負起非常大的責任，因為電視與電影在戲劇內容的製作是很類似的，可是台灣的電視台一直沒有扮演好角色，把資源帶到電影產業。就電視電影而言，除了僅存的公共電視「人生劇展」之外，其餘都萎縮了。我想請問林尹川，是否可以您在電視製作的專業背景，來談電影與電視間的關係與您個人的觀察？

林尹川：

之前李安導演回來曾說台灣的電影被電視影響很深，其實就歷史上來講，好萊塢也是如此，當年電視的出現也嚴重影響了好萊塢電影的票房。我覺得那是電視與電影兩者本質上的不同。電影對觀眾而言，就是你要花錢買票去觀賞，電視對觀眾而言則是免費的，電視主要的目的就是要留住每個觀眾，讓他們看完廣告電視最主要的營收來源，並接續看下一段節目，電視就是持續收看的模式，因此電視與電影的本質上是很不一樣的。

先前有提到為什麼台灣電視的資源沒辦法回流到電影圈裡，我認為電視的製作成本上比電影低很多，相對風險也較低，所以大家寧可承擔比較低的風險。尤其台灣電影過往這幾年，沒有好的票房成績，我想可能是因為這個原因，相對而言，電視界比較沒有這麼蕭條，因為老實說電視界的人比較商業化。

就像從電視領域成功轉型成為國際大導演的 Steven Spielberg，他是位商業片導演，我想他過去的電視背景使他有商業敏感度。我個人認為，當然也是有很多電視人是追求藝術創作，所以我覺得人才部分電視電影是可以互通的。以好萊塢而言，這幾年我們在 HBO 頻道上，看到很多叫好叫座的影片，也是由電影人製作。由於拍攝電影的成本太高，他們無法實現創作理想，就轉到電視圈發展，

當這樣的題材或是手法在電視上獲得成功，再回去提案給電影投資者，就比較有能力去說服別人，如同我剛剛提及的雙方人才是可以互通的，所以台灣還是有機會。像剛提到公視「人生劇展」的部分，也就是電視電影，這兩年「人生劇展」好像縮編很多，人生劇展以公視來說偏向藝術性。

另外還有幾個電視台，他們嘗試製作不同的東西。例如，緯來電影台他們有很商業的電視電影，或是八大電視台想朝商業與藝術兼顧。然而為什麼這些電視台有這樣的需求呢？或是希望製作這些電視電影？可能是因為數位化的來臨，數位電影、電視未來的需求量非常大，可是目前在華語的數位內容其實是不夠的。一旦數位化後，電視台需要有內容播放，這是個契機，所以大家如果對電影有興趣，就要把握任何機會磨練技術、累積經驗，拍廣告、拍電視都好，只要持續練下去就有成功的機會。

問題：

我想要請教李良玉，您先前提及關於後製的角色，您過去也曾擔任《神選者》這部影片的製片，提到勞資的糾紛與很多的問題，為何《神選者》已經拍攝完畢但始終還沒上映，請問是哪個環節出了問題？另外不論是華語或世界，我聽到很多製片人都說台灣的後製頗具實力，但很多電影創作者跟我說，今天要去找「太極」合作，它給我開出個天價，因此創作者幾乎觸碰不到後製的資源與硬體。以您在業界多年的經驗，您個人的觀察是什麼？為什麼台灣獨立製片人碰不到後製的資源？

李良玉：

我想先補充電視電影的部份，其實我覺得今天台灣的電視產業變成這樣，可以歸因於台灣的有線電視非常發達，有很多頻道可以去看電影，基本上大眾根本不需要出門，光是一家四口出門看電影，可以算一下費用會有多高。回應有關於後製和參與製作電影方面的問題，其實我個人將近十年都從事購片與發行的業務，所以我們很清楚當初在考量要買哪些影片的時候，不管是它的內容或是行銷手法，在發行時是可以用商業片、藝術片或是所謂影展的片子來包裝。我涉入製作的部份大概四年，進入了後製公司讓我了解到，雖然目前台灣的電影多半是走影展路線，但即便如此，每部影片也得做沖印，也是一部一部的從沖印開始，剪接，然後到現在有 2D 和 3D 的特效製作。

我的前公司「太極」、「騰達」到現在的「利達」都是以廣告為主，實際上他們的機器與等級都是非常高階，價格非常昂貴，所以只用在廣告部份，例如「利達」有 Motion control，其實《詭絲》也有使用到這部器材。不管是「利達」還

是「太極」都是做廣告將近二十多年，尤其是「利達」。在技術方面，其實公司內部人員都會這些專業技術，可是沒有擔任協調溝通的製片角色。在 2D、3D 這部分主要還是以廣告製作為主，所以我們會發現大片商像是中環，他們都會把一些影片拿去香港去做後製，那是因為他們認為台灣沒有一些成功的案例。

今天必須去維持一系列的合作，好比有一部最棒的機器，也要有有美學涵養與熟悉所有製作流程的人，參與剪接、特效、機器、調光、負片整個流程，因為當兩家公司配合的時候，除非這兩家有策略聯盟，不然是非常容易出問題。實際上現在科技的發達，不管是 2D、3D 特效或是調光技術都已經是相當成熟。我進入後製領域，發現不管是從攝影機 從 35 釐米到 HD，甚至到所有 RED ONE 4K 的攝影機，未來成本降低的可能性非常大的；像 35 釐米的底片就相當昂貴，新導演可能沒有把握時就多拍幾次，製作成本就會提高，但現在的 HD 和 RED ONE 他們是完全採用數位檔案，所以對現在的新導演來說，在製作花費上不會減低，但可以降低成本。現在已經有越來越多的導演在使用 HD，其實只要燈光、攝影使用得當，成品也是可以非常有電影感的，所以在這方面的技術方面要多做培訓與宣導，其實很多業界已經在開始做這樣的東西，我覺得這是很好的契機，所以可以降低整個的製作成本，卻不會影響品質。

問題：

我這邊有個問題想請教一下，據我所知「信義威秀」也發行很多國片如《練習曲》、《紅氣球》等。同樣的，製片人要不斷尋找發行管道，可是他們沒有這樣的人脈關係，人脈對製片人很重要，所以我不知道「信義威秀」你們給台灣獨立製片怎樣的機會，那他們的門檻到底在哪裡？那到底台灣獨立製片的發行和映演到底可以扮演什麼樣的角色？

高婉綺：

美國華納已經從威秀影城撤資，現在都是台資跟港資。你剛剛提到的《練習曲》和《紅氣球》，其實這些電影可能不是商業電影，但是他們在威秀都能有映演的空間，這是我覺得與其他家影城比較相較下，威秀對台灣電影比較支持。此外我們也會辦特映會來吸引口碑，例如《練習曲》的首映，就是在威秀影城辦的。在西門町的戲院辦首映會是要付錢的，在「威秀」是不用錢的，所以我們很鼓勵與戲院合作的廣告看板，戲院內外的空間版面、戲院的定期刊物都能多介紹這些國片。

還有就是協辦金馬影展的部份，2007 年 8 月西門町「日新戲院」變成威秀

旗下戲院，所以現在是「日新威秀」，2007年「日新威秀」也有加入金馬影展。其實電影有好口碑就有機會上院線，加上觀眾也是會挑戲院，所以你擁有比較好的觀影條件，票房自然就會比較好、片商也比較會賺錢。威視電影之前成立專門獨立的發行部，發行過好萊塢的《豪門保母日記》、《關鍵危機》、《無敵審判》，而日片的部份有《死亡筆記本》的系列；去年的泰國片《連體陰》賣的非常好，接下來還有兩部泰國鬼片，其實影片來源非常的廣。

華語片《如果愛》就是由威視電影發行，只是當時發行部還沒有正式成立，是由部門內的員工在操作，之後我們和 STAR TV 合作，不過威視電影只做代理發行。另外「星空傳媒」有部電影《謎屍》，是由徐克導演、李心潔、梁洛施和張震主演，由威視來做宣傳，當然威視行銷國片的時候，威秀影城會給最大的支持，像這樣電影票房通常都做的起來，也希望當票房提升的同時，片商也能多分到一些利潤，能夠賺到下部片的成本，這樣就會變成一個良性的循環。

問題：

與會中一直提到劇本是相當重要的，請問目前國內除了有電影優良劇本競賽的管道外，不知道各公司有沒有公開在徵求劇本，那如果說我現在有劇本，那要怎麼去讓他變成一部電影呢？

李竹君：

這行業人脈關係很重要，在這行業有兩種很重要的特性，第一是靠天吃飯，不管是你怎樣努力，也不見得會成功；第二是處理人的事情，我們是資淺的製片人，希望建立自己的人脈，那當然創作者也非常希望有管道可以接觸，我們有時也找不到好的創作人才；有非常多的學生想要發表作品，不知道要給誰，像今天這樣的場合非常歡迎大家互相的交流。我再補充一下，任何電影都有一定的公式、步驟，它的概念就是「舊瓶裝新酒」，這有兩個前提，第一它必須是賺錢的，第二它必須是新酒，故事要有高概念，這決定電影上映後會不會賣座。高概念就是用三句話闡述你故事的賣點，讓觀眾立刻可以很清楚地知道你勾勒的故事內容。如此，觀眾可以掌握電影的內容，我覺得這是很重要的。

電影處長：

那如果在場與會者沒有其他問題，我們今天的座談會就到此結束，我們用最熱烈的掌聲給這幾位學成歸國的主講人，謝謝他們帶給我們這麼多豐富的內容並涵蓋多方思考面項。他們提到不只是國內、國外的影片來當作現今電影製作與製片的一個借鏡，在此以熱烈的掌聲為今天的座談會做個完美的結束。