

## 座談實錄二：台灣藝術大學

---

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

李良玉 / 利達亞太創意中心電視電影部副總經理

葉佳鑫 / 山水國際娛樂股份有限公司製片/導演

林尹川 / 九川媒體公司製作人

陳 薇 / 三乘影像事務所總監暨電影事業部監製

陳首至 / 好力客創意有限公司 / 監製、電影獨立製作人、Cultural Exchange  
Visiting Artist, Jeonbuk Independent Film Association

時間：2007年6月13日(星期五)，1:30pm

地點：台灣藝術大學電影系

主持人：廖金鳳/ 台灣藝術大學電影系主任

紀錄：黃建翰、陳思勻

---

廖金鳳：

感謝諸位今天的光臨，今日是製片人計畫成果的發表，目前電影製片的教育難以制度化、有系統的進行，其主要原因在於製片需要相當多實務的歷練，這方面的師資不易尋找，而能了解製片並解釋透澈的人才多在業界發展。在台灣，製片的相關知識與人才都很缺乏，難以形成一有系統的組織。我個人參加目前新聞局策略輔導金的專案，其中發現許多提案者連自己的目標市場與界定都不清楚，

## 電影製片人與創意管理

因此今天希望遠赴 UCLA 電影製片課程培訓的學員們能與我們多分享：一個計劃的開發、劇本的目標市場、發行、資金等等議題。我們先請堡壘電影公司副董事長陳鴻元先生發言。

陳鴻元：

大家好，先簡介我們在 UCLA 三週的電影製片人培訓概況，其中課程分成三部分，首先是好萊塢的歷史沿革，從 1930 年代片廠成立的背景到反托拉斯法，把映演、經紀部門分割出去，如何形成現在八大片廠全球的發行網。若單就經紀公司而言，大型經紀公司掌控知名的導演、編劇與演員的經紀權，因此可以主導影片的成型。好比掌握好的小說與故事題材，經紀公司可以整合旗下的人才與資源，進而形成一個提交給片廠的拍片計畫、或讓片廠去競標。

第二部份為故事的開發，這是我們課程的重心：一個電影題材從無到有的過程，題材要如何尋找等。在其中的一堂課裡，老師為我們展示了一部電影從頭到尾的過程，電影題材是從報紙上的一篇報導獲得，這篇報導之後改編為《衝浪女孩》，短短的文章內介紹夏威夷的幾位女孩熱衷於衝浪的故事，作者以中年人的角度讚頌這些女孩對青春的熱情。如此的文章可能感動某位製片人，並將文章交付給製片公司發展出這部電影。

這個案例告訴我們一部電影可以從任何地方找到題材，如何辨識一個題材是否能成為電影，其中有一些準則，這個準則就是三幕劇，必須審慎分析該題材是否可以發展成三幕劇。三幕劇在臺灣其實並未受到關注，然而在好萊塢則十分重視，90%的電影都是三幕劇，好萊塢認為三幕劇是商業電影的基礎，相對之下臺灣電影對故事內容不夠重視，很少是三幕劇的結構，尚未了解三幕劇的結構就轉而做形而上的故事，容易忘記如何去說故事，以致於與觀眾漸行漸遠，這是本次受訓對我影響最大的觀念，整個電影拍攝最重要的還是故事本身。

第三部份是電影的行銷。電影完成之後要如何進入市場，如何接觸觀眾。這牽涉兩個層面，一是各個影展，參與影展的目的主要是把影片推銷給片商，例如每年二月的「日舞影展」( Sundance ) 與柏林影展，日舞影展是美國的獨立電影影展，針對低預算一千萬美金左右的獨立製片，而柏林影展為歐洲最大的電影國際市場展，其主要訴求是政治性與同性戀議題。至於每年五月份全球最大的坎城影展，是全球片商到場挑選適合國內發行影片的時機，另外，九月的多倫多影展則是標榜類型電影以及全球首映，每個影展都有不同的特色，必須了解各個影展的訴求才能有利於行銷。進入市場的第二個層面是針對觀眾行銷，不同的產品有不同的行銷方式，但基本行銷理念是一致的。

李良玉：

大家好，我這次去美國受訓受益良多，在受訓過程中，從好萊塢的歷史脈絡

## 電影製片人與創意管理

以及大片廠的發展，可以了解製片人制度為何會完整的發展，其中各大片廠每年都會推出暑期的鉅片，在大片廠之下還會成立專門製作、發行獨立電影的「副廠牌」，如福斯(Fox)片廠旗下的 Fox Searchlight Pictures，鎖定發展特定預算與類型的電影。如果臺灣要與好萊塢合作的話，針對影片的預算與類型，可以與這類獨立品牌合作與投資；若單就法國的發展而言，除了沒有龐大的資金規模外，創意發展上較為多元，法國的導演制與製片制都同樣存在；而臺灣因為歷史背景的關係，使得最早的電影製作是由官方來主導，後來發展成官方輔導與個人創作為主，致使發展成導演制。

此外我也了解到製片人的三項最主要工作，分成前製、製作與後製作業。製作人很重要的要擁有一個獨特的故事，製片人要對任何資訊有敏感度，它可能來自於新聞、雜誌、書籍、網路等各種媒介，此外並將蒐集到的資訊統整歸檔。當找到獨特的內容後，要在短時間內用最簡短的方式，把內容推銷給片廠或投資者，如此才能引起投資者進一步了解劇本的機會。好萊塢片廠除了每年的暑假大片之外，也會拍攝一些容易賣座的影片，如運用特效與拍攝浩大的場景、喜劇、恐怖等類型影片，其中一些在攝影棚拍攝的恐怖片，如《奪魂鋸》是能控制預算並賣座的類型，這也是臺灣可以嘗試的方法。

除了故事外，重要的是如何找到資金，如私人資金、片廠、獨立片商、銀

行、完工履約保險等。完工履約保險目前在好萊塢實行，也就是製片人給保險公司製作成本的 2%-3%的保險金，如果將來影片有發生任何問題，保險公司會接管並完成影片的保險機制。另外還可以藉由國際版權的預售機制獲得資金，就好萊塢影片而言，預售版權可以從英國市場獲得總製作成本 10-12%的資金、法國約是 8-10%、日本約 8%、義大利是 5-7%、臺灣是 1%。過去我在與片商接洽時，他們會告訴我影片的製作預算，我們可以推估 1%大約是多少錢，當然這是一個參考的基礎。

過去臺灣電影如有還不錯的卡司，可以在日本市場賣到十到十二萬美金，但目前幾乎沒有這樣的行情。我們操作影片的國際預售，基本上是依照電影的卡司陣容，尤其是在亞洲地區，而在歐洲則著重在導演。如果影片卡司有周杰倫或 F4 或許可以賣到一百萬美金，甚至於更高。我們在企劃時會考慮明星有多少預售價值，市場主要針對於日本、香港還是中國大陸。此外還可以爭取政府的補助金與減稅制度，目前與加拿大或法國合製影片都有一些減稅的機制。另外製片人須著重人脈的經營，如明星以及導演的關係，這有助於製片人掌控影片製作預算。

以我之前參與製作《神選者》的經驗而言，當時我們獲得新聞局一千萬元輔導金，也找到私人資金五百萬，在加上騰達與太極本身是後製公司，以這樣的模式完成一部電影。在製作階段上，等資金到位之後就可以開拍，製片人的首要任務就是影片要依照預算 ( on budget ) 與進度 ( on schedules ) 執行。此外，也

## 電影製片人與創意管理

要讓製作團隊的成員彼此開心合作，因為在拍攝階段時常會有意想不到的衝突。從我任職後製階段後，我發現後製對於影片影響很大，尤其科技日新月異，許多影片已經不需要底片拍攝，而是用數位攝影，所以當製片人了解後製的技術與設備，其實可以幫新導演節省很多成本，用較低的預算達到相同的效果。另外製片人對於配樂等方面都要全方位的吸收相關知識，就好萊塢而言，製片人對於影片最後呈現出的整體風格必須相當清楚。

**葉佳鑫：**

我從功能性角度分析製片人的角色，各位在看好萊塢電影的製作成員會發現，製片有超過十個不同的職位名稱，如 executive producer、co-producer、producer、associated producer、line producer、production manager、unit production management 等。美國電影的產業機制，分工非常細，製片人主要可以分成四種主要類型，它們之間的分工可以沒有任何關係，通常也沒有一個人能精通所有的工作。第一種是 creative-typed，主要任務是發展故事，第二是 financing-typed，處理募資、融資、財務的問題，第三是 deal-making-typed，處理法務、經紀人、合約的部分，第四種則是 nuts & bolts-typed，類似執行製作人。

Creative-typed producer 需要大量的吸收資訊，要有挖掘故事題材的敏銳

度，將一粒石頭變成一顆鑽石是需要相當長的時間來執行，身為一位製片人當閱讀到劇本後，需要學會寫 coverage，這是最基本的工作，也就是闡述你所讀到的劇本，用一到三句話把故事中心主旨說完。

我舉出兩部影片為例，一部是《麻辣女王》的 logline：『一場選美比賽遭受恐怖威脅，一個男人婆的女警假扮選美佳麗，臥底辦案的故事。』在 logline 裡每個字都是重要的，當你讀到男人婆就知道是喜劇片，恐怖威脅透露出含有動作元素，選美比賽便有辣妹、泳裝等，這些都是賣錢的創意。片廠每年收到成千上萬的劇本，但是真正執行的或許只有兩百多部影片，他們沒有時間看那麼多的劇本，所以只要看劇本前的 logline 寫得不好，就會直接刪除。要推銷個人的創意，並定需要先引起讀者的興趣，才會進而了解後續。

另一部是獨立影片《鴻孕當頭》的 logline：『面臨著無預警的懷孕，一位十六歲的女孩帶著她未出世的孩子做了不尋常的決定。』很清楚了解，這是一個十六歲女孩未婚懷孕的故事，它沒有清楚寫出主角做的決定，如此一來容易勾起讀者的興趣。在 logline 之後，是三百字的故事大綱、第三便為故事摘要，約佔兩頁的篇幅，需把故事從頭到尾說一遍。最後則是劇本的評論，包含故事概念、角色、人物關係、對白、是否符合三幕劇的結構、有幽默的劇情、影片的商業性等。寫 coverage 是讓我們分析一個劇本、以及如何讓它更好，這是製片人最基本與最重要的工作，如此才能輔助導演與編劇。

## 電影製片人與創意管理

在融資的部分，製片人必須準備兩件事情，首先要定位影片，如劇本要賣給誰？那些觀眾會進戲院？好萊塢的方式是將觀眾切分成四個區塊：男性與女性；年輕與年老。年輕與年老的界線為二十五歲。當然也有針對全年齡層的电影，如哈利波特系列、皮克斯動畫系列。另外針對二十五歲以上觀眾的电影相對較少，這是由於此年齡層的觀眾都需要工作，進電影院的次數相對較低，不過還是有成功的案例，如《佐賀的超級阿嬤》。針對二十五歲以下的觀眾，主要是所有恐怖片的類型，如《惡靈古堡》、《絕命終結站》等。在性別層面而言，針對女性的電影主要的類型是愛情喜劇，如《慾望城市》、《穿著 Prada 的惡魔》；而男性方面則是史詩片，如《神鬼戰士》等等。一部成功的電影甚至可以從原先設定的觀眾區塊向其他區塊擴張。

定位的另一面向是影片的卡司、導演，我可以舉一些成功的案例，例如《心靈角落》的湯姆克魯斯、《火線交錯》裡的布萊德彼特。如何用好的卡司替影片加分，這對影片有很大的影響。好萊塢的體制裡是會將導演視為明星，以定位出目標觀眾、主要卡司，估算出製作成本及行銷計畫，以此為基礎才能順利的尋求資金挹注。

再來我想聚焦在執行製作人 ( line producer ) 的層面。執行製作人要時常顧慮到兩個部份：set piece、money shot。前者是精心製作的場面，可能是一場打



鬥或追逐的橋段，所有的 007 電影都有用到 set piece，另一個讓人印象深刻的就是《駭客任務 2》裡在高速公路追逐的戲碼，這場戲砸了三千萬美金拍攝，其中花了五百萬美金建一條高速公路，很明顯得是想用這場戲提升影片的製作品質，Set piece 另一大功能是放在電影的預告片裡，吸引觀眾進戲院。而 money shot 顧名思義是需要花很多錢拍攝，再來便是一個鏡頭拍攝出的經典畫面，這個畫面通常是以創新的方式拍攝，當然也有不用花太多錢就成功的例子，如《七夜怪談》裡貞子從電視機爬出來後，導演如何呈現她的眼睛，這就是 money shot。以上都是製片人在製作時可以思考的內容。

陳首至：

我是臺藝大電影系畢業、畢業後從製片助理做起，並有機會拍攝自己的影片，也受到韓國政府的補助到韓國拍片。我試圖將這次培訓及學校的電影教育做些結合，其中我個人認為最重要的還是故事，以前在學校我們會缺乏說故事的能力。說故事的能力不只是導演要有，製片人也需要，他要說給投資者聽，讓他們願意掏錢出來投資。過去我們在學校聯合製作影片時，每個人都要掏出一萬多塊錢來當製作費，導演或編劇要把每位出資的同學當成客戶，說服每一位同學，讓他們願意投資這部影片。

另外不論影片的前置策略或發行、行銷，最終還是要回歸故事層面。因此製片人要訓練寫 coverage、logline，這是為了說服觀眾與片商，讓他們願意購買

## 電影製片人與創意管理

我們的影片。由於片商收到的劇本太多，無法有太多的時間仔細閱讀每一個劇本，因此身為製片人就要用短短的兩三句話，引起片商投資的意願，因此以說故事的技巧就顯得格外重要。

以後如果有機會拍攝自己的影片、不論獨立製片或者聯合實習，我認為一個觀點相當的重要，那就是要擁抱群眾，當你擁抱群眾，群眾才會擁抱你，屆時再談論形式與風格，不是一開始拍片就選擇楚浮 ( François Truffaut ) 的風格，我想沒有人會青睞你。找尋拍攝題材上，盡可能不要到網路及 PTT 上找，此外可能當下年輕人受到廣告、音樂錄影帶與多媒體的影響，希望把畫面拍的唯美、新奇，然而內容卻沒有深度與內涵，因此還是要回歸到說故事的能力。

林尹川：

製片人首先要對影音產業有熱情，再來要具備其他方面的知識及敏感度，如此才能成為一位稱職的製片人。這次在 UCLA 製片培訓課程，對我而言，學到最多的就是故事層面；其次是影音產業與商業機制之間的關係，兩者是相當密切的。

在故事層面上，最重要的就是三幕劇結構，以此為基礎累積製作經驗，也往往在熟悉三幕劇結構後，才有解構它的可能。另外則是說故事的能力，這不僅是

導演與編劇需要，製片人也同樣如此，所有參與創製的人員都要了解劇本。對於影音產業有興趣的人，應該培養出研讀劇本的能力，不要只看自己有興趣的劇本，而是要盡可能閱讀各式各樣的劇本。

在商業機制上，美國以及華語電影界有一個趨勢，當在前製期間時，行銷的策略就可以開始執行，例如開發特殊的道具與劇情結合，或許就可以成為另一筆資金的來源，我想這是一位了解故事的製片人該有的想法。例如在《我的希臘婚禮》裡有一瓶清潔劑，很自然的融入劇情，這需要製片人與廠商的相互協調，除了解決道具問題外，還增加額外的資金投資。不論是好萊塢或是世界各國的電影產業都是需要廣泛的資金來源，因此要如何善用行銷資源與商業連結是相當重要的。此外，影片可以透過影展行銷，這看似已經進入後製階段，然而其實在前製時期就需要考量進去，因為每個影展有不同的調性與喜好類型，在寫劇本及製作前，就該先定位出影片要參加那一個影展。

我想要建議有志從事製片工作的人，應該要吸取各式各樣的資訊，如好萊塢的經紀人制度、電影產業、投資公司等，此外除了電影之外的議題都要涉獵，還需要多讀劇本以及電影，一些低成本、不賣座或直接發行 DVD 的電影都需要了解，從成功及負面教材中學習，盡量把握任何創作的機會，尤其數位化之後產業界線模糊及網路媒體的興起，目前已有許多電視臺投入電視電影的製作，未來臺灣也將邁入數位電影的紀元，因此不論在電視界或廣告界都是磨練技巧累積實力

的地方。最後，我們要多了解自己的優勢以及擅長之處，以此優勢作為我們未來發展的方向。

陳薇：

我是以製片公司的角度觀看 UCLA 製片培訓課程。從 UCLA 回來之後感到很沮喪，我認為臺灣沒有機會，因為當了解好萊塢影片的製作成本都是五、六億臺幣起跳，獨立製作至少也是二到三億臺幣，相對之下臺灣旗艦型的輔導金最多幾千萬罷了；而華語電影或外語電影是否能打入美國市場，答案是否定的，因為除了武俠片或重拍的影片外，幾乎沒有任何商業機會。

但我在 UCLA 製片培訓課程學到了一些很重要的觀念，臺灣影像工作者相當缺乏提案 ( pitch ) 能力，也就是如何吸引別人注意並接受你的計畫。這是臺灣影像教育較少觸及的，就我而言，要如何說服客戶付出大筆的資金拍攝這部廣告，要如何讓對方相信你並且能做得很好，這很重要，如此便是推銷的技巧。好萊塢電影產業把推銷放在產業鏈的前端，讓別人相信你並且執行這個計畫，並不是寫好一份完善的計畫書、或是很好的故事內容就能做到，這些都是排在第二順位，第一是先讓別人相信你，並願意與你交朋友。

另外就是人際網絡的經營，讓你的人脈能隨時提供給你所需要的資源，這是

製片人的首要課題。製作層面上，發展具有本土文化特色並且學會推銷影片，把行銷變成一個標準化的流程，如此才有機會向外拓展到海外，讓顧客願意買單。

有志從事影像製作的人要持續拍攝作品，因為 DV 等數位器材與軟體的普及，使得製作門檻降低，提供一個低成本的創作環境，當作品累積到一定份量，品質才能提升，此外也要讓更多的人欣賞與討論你的作品。諸位學子在畢業之後，進入了業界，要了解分工的重要性，導演、製片人、攝影師專注在其專業的領域。最後，不管是在未來在製作影片或人生規劃，我們都要有自己的觀點。

**廖金鳳：**

前一個段落已經向大家介紹過關於他們在 UCLA 上課的經驗，現在我們看看現場有沒有來賓有問題，可以提出來一起討論。

**問題：**

很高興今天能有這樣的機會參加這個座談會，希望各位就 UCLA 製片培訓課程中的所得，從學院教育的角度談談：如果以「製片培訓」來說，將他發展成一個教學領域，或者是系所未來發展方向，可否提供我們一些可能的建議。

**陳鴻元：**

因為我不是教育方面的專家，所以這只是一些我個人的看法。在這些訓練過

## 電影製片人與創意管理

程中，從他們的電影榮景、好萊塢的制度、歷史沿革介紹、經紀公司的成立及運作等等，發現其中與好萊塢的興盛有 80% 是無關的，因為他們的工業體系太過龐大，臺灣沒有這樣子的體系存在，好萊塢的經驗我們也只能當做參考，甚至無法界定臺灣有沒有那樣的環境，比如說拍片的預算，他們現在的片廠一部片子預算大約在六千五百萬美金上下，獨立製片大約是兩千萬美金，原因是他們具有全世界的市場，但臺灣沒有這樣的優勢。

回到教育體系方面，有關電影教育在培養製片人才是一套放諸四海皆準的準則，如果在臺灣能夠有的話，對於有心從事製片的學生，必須去教導他們如何開發題材、如何去推銷這個事情，這是相當重要的流程，剛剛葉佳鑫講到 coverage，是指當你讀完一個劇本或者一本小說，你怎麼去評斷它並寫出三句話的 logline，講出這個故事所指為何，再評論它如果發展成電影，能否讓它變得更好，這些技巧上的東西是要不斷練習的，當然也有喜好的問題，那就是另外一個層面了。

另外一個重要觀念便為三幕劇，在 UCLA 製片培訓的課程中，老師用哈里遜福特主演的《證人》及《美國心玫瑰情》來解釋這個觀念，它的第一幕劇是什麼，到哪裡是第一幕，到哪裡是第二幕，然後第二幕劇裡是怎麼樣，第三幕是怎麼樣，他們都有提及，我覺得這好像是國內的電影教育裡比較少做的分析，這是

一個相當好的方法讓學生充分了解並運用三幕劇、創作或者解析三幕劇，這是我的一點淺見。

李良玉：

上半場我們曾經談到製片的四種分類，在訓練未來 creative- typed producer 的層面可以是原創、re-make、或者可以從某些作品發想，由此方面不斷訓練，至於 financing- typed producer 可以讓他們藉由小的案子練習，不一定得找到多龐大的資金，可以以尋找置入性行銷代替等，當初我們在做《神選者》時，也有相當多所謂的置入性行銷，廠商提供電腦、手機在電影中做為道具的使用，當然在做置入性行銷的動作時，必須注意到運用這些資源的畫面，是否會有演員的代言問題，例如周杰倫代言 MOTOROLA 的手機，然而在電影裡使用的卻是 NOKIA 的手機，就會出現矛盾，所以導演在拍攝置入性行銷的鏡頭時，要特別留意，這些觀念都可以在訓練過程中被提醒，還可以利用各種不同課程來刺激製片的創意、想法。除了尋找資金之外，尚可以藉由學校中跟電影人熟識的老師、系主任們，拓展人際關係，讓學生有機會在專業製片公司或導演等等之下，有實習機會，甚至於讓學生參觀、觀摩拍片現場的運作。

葉佳鑫：

其實這次 UCLA 的製片實務計畫，是兩年的課程，但我們只用了三個禮拜

## 電影製片人與創意管理

儘可能的把所學到的經驗與內容帶回來。而關於臺灣的電影教育，我覺得還沒有辦法做到一個完整兩年的教學學程，沒有足夠的經驗去處理出整個教育的內容，但是學校裡相關電影實作的課程，其實應該給學生一些更貼近實境的訓練。像美國的學生在「初級電影製作」的課程中，就有基本的融資規劃與預算編列的議題，比如說在預算中什麼是 above the live、below the line，一個獨立融資的商業考量下，對於一個想要做製片人的學生是個很好的練習，我建議學校邀請在業界中擁有實際操作經驗的製片人，請他們分享。這些是我的一點看法，雖然我是在美國受的電影教育，所以對於臺灣的電影教育狀況並不是那麼熟悉。

陳首至：

以前在臺灣受電影教育的經歷來看，我覺得電影製片有幾個東西需要大家注重，這些幾乎是以前學生時代完全沒有接觸過的。第一個是開發題材的能力，第二便是與企業的結合，譬如在拍攝前如何想像畫面與廠商形象間的結合，或者跟哪一家廠商做異業結盟，即使沒有得到他們實質上資金的資助。第三，培養閱讀的能力，閱讀腳本的能力，和寫腳本的能力不同，是儘可能的快速、準確的閱讀完一個完整的電影腳本。第四便是在製作、拍攝的部份溝通能力非常重要，尤其製片人，有點像專案經理的角色。

另外，我建議在每一部聯合實習要拍攝前，可以試著說服念商業、EMBA



相關科目的朋友，如果我們的片子三十萬，你願不願意買，讓他們來當業主而非老師，老師可能注意你製作的角度、拍的好不好、說故事的能力等等，但是他們看的角度不同，用比較商業的考量來分析，如果你們花了二十萬，有沒有機會拿的回來，我覺得拍片的費用不是撒出去就算了，無論如何，甚至僅僅百分之一的機會都有必要回收，讓下一部片子能夠經營，另外是後期有關行銷與發行，這幾個區塊是臺灣電影教育有待加強的部分，謝謝。

林尹川：

基本上與前面相同，不過製片實務方面，好萊塢也沒有專門的製片學教師，他們多半請有實務經驗的人來教授，假設今天臺灣開這樣一個系、所，可以向外系借才，向商學院聘請行銷、財務的師資，行銷學中有相當多理論可以運用在電影裡，比如行銷準則、確立目標群體、組織管理等等，每一個劇組就像一個公司，公司裡頭有董事長、總經理、財務部主任等等，其實都可以套用到電影的經營管理上。

第二是法學院，法務學對影音產業非常重要，好比著作權、一開始題材製作的意向書、賣到哪一國、怎樣的金額、多少的授權金等等，每一個環節都需要注意，再來是語言表達的能力、大眾傳播學或心理學，這些都會幫助你處理案子。然而也需要讓學生有機會參與實習，或者提供交換學生的管道到香港、日本、大陸，畢竟到香港或大陸比歐美來得便宜，語言又通而且與臺灣相比之下更蓬勃，

## 電影製片人與創意管理

如此一來就有更多的機會，也可向香港借鏡，了解他們怎麼渡過九七後的低潮，以至如今發展出具有香港風格的影片，符合華語片市場，或者了解大陸怎麼朝好萊塢體系發展，這些都是我們可以借鏡的地方。

問題：

我想請問陳鴻元先生，您最近實際製作幾部片子，能否談談國片面臨如今的困境？

陳鴻元：

我先簡單介紹一下現在手上製作的兩部電影，兩部電影的規模不大一樣，一部我們暫定叫做《殺手歐陽盆栽》，這部片子是根據九把刀的短篇小說改編而成，它目前得到新聞局策略性輔導的一千六百萬補助金，另外還有從香港曾志偉先生那邊來的資金，及我個人跟創投公司籌募到約兩千萬上下的金額，這部片子 below the line 預估在臺幣三千萬上下，再加上卡司費用，整部製片費用預估會在臺幣六千萬上下，六千萬對臺灣電影來講不算是小製作，當然就不能只靠臺灣市場回收，所以它的目標是亞洲市場，中國大陸是一個相當重要的市場，我們正透過曾志偉先生，尋找大陸的合拍公司，取得大陸合拍的審核，以便進入大陸市場，日前大陸市場因為《色·戒》引起爭議，再加上前陣子聖火傳遞及西藏、四

川的問題，讓他們在電影的審核上更加嚴格，我們受到通知目前不便送審，如今送審一定不會通過，因而建議我們等到奧運結束後，大陸的言論市場與電影審查市場才會再開放，因此該片現在是延緩的。

另外暫定叫《練戀舞》的片子，它的 below the line 預估七百萬，卡司的費用 ( above the line ) 在三百萬上下，整體製作預算約一千萬，這部片子跟《殺手歐陽盆栽》不大相同，《練戀舞》鎖定在臺灣市場，因為他是跟臺灣有關的題材，所以我們希望靠臺灣回收，回收成本後，再進軍海外其它市場，這做法有點像《十七歲的天空》，當年是臺灣賣座後才有海外版權、銷售的可能性，我們如此做估算。

臺灣的電影環境是否嚴苛？我們認為我們了解市場在哪裡，像《殺手歐陽盆栽》這個題材，九把刀兩岸三地都有他的讀者群，他本身就是個暢銷小說作家，殺手系列也非常暢銷，有它的背景在，所以我們把它的製作預算放在六千萬左右。而《練戀舞》這個題材，有感人之處也有商業可行性，但不是那麼大的商業走向，是臺灣人較喜愛的東西，因此把它的製作預算控制在一千萬以內，根據我們想像的市場去籌募資金，製作我們想製作的電影，這是我們目前的情況，謝謝。

問題：

請問李良玉小姐，身為一個製片人，但在臺灣教育中，包括很多學導演的同

## 電影製片人與創意管理

學身上，總覺得導演是最大的，很少人認為製片才是操控全局者，他總是退居到很後面的位子，在導演的絕對美學中，包含製片的商業考量、成本回收效益，您如何擺盪，找一個平衡點？

李良玉：

實際上我製作過《神選者》，目前手上也有袁和平導演的一部片子，暫時稱做《碧血沙城》，這部片是與好萊塢、香港合作的，以及另外一部跟香港導演陳果、法國製片聯合製作，法國日前也正往好萊塢模式發展，先談談剛提出來的問題，「怎麼樣在導演跟製片之間尋找一個平衡點」，通常我參與製作除非是該劇本打動了我，要不然就是我非常喜歡這個導演，我才會主動爭取這個案子。

我覺得臺灣現在有一個現象，尤其是新導演，他們沒有經驗但是有非常多的想法跟理想，做為製片比較不適合干預導演創作面的東西，但我會在卡司上與導演做協調、商量，因為卡司是我們未來在國際賣片或上映後，比較能夠回收的元素，導演儘可能發揮創意，製片就必須控制如何讓他在不超支 ( on budget )、不超時 ( on schedule ) 之外，確保拍出來的成品是具有觀眾市場，另外，可以在進入籌備期之前，先把故事大綱發給一些較為熟悉的發行商、DVD 商，與他們討論，如果這樣的製作，這樣的卡司，發行商是否會有興趣。就目前我所碰到的導演都還挺通情達理，對於我在卡司上面的選擇，並不太會有特別堅持或者是反

對的情況。利達目前也收到不少劇本，甚至於現在我們也有非常多人，希望能夠藉由後期跟新導演一起做投資、一起合作。現在剛畢業的學生他們也都意識到這個問題，他們可能對於自己的創作較為堅持，但是在卡司上是可以溝通，他們也知道若影片裡有知名演員，在發行時可以加分，也就是說，只要我們儘可能在故事面、創意面讓他們有空間發揮，通常新導演都能夠接受。

在做《碧血沙城》時，我們與導演發生了一些創作層面的問題，幫袁導演找資金的過程中，也順勢讓案子成形為香港、臺灣與好萊塢之間的合作，好萊塢投資了一半的資金，但他們卻認為原始劇本的格局、故事走向與卡司有必要更換，而香港認為是他們提出來的案子，且當初定位這個劇本格局較像香港的大型電視劇，有別於跨國電影的規模，不管是好萊塢或者是香港、臺灣，我們都提出了一些編劇名單，那時我找了寫《天關雙俠》的陳宇蕙，她曾在網路上被喻為女金庸，最後決定由陳宇蕙來寫這個劇本。我們從去年六月一直到今年四月都在開發這個劇本，差不多到了四月底，第一稿才全數完成，等到劇本完成後，便繼續尋找資金。

陳果的案子，因為我本身留法認識了法國的製片，他們非常崇拜陳導演，剛好我跟陳導因為某些關係有相當好的交情，也做了一段時間的預售，因而認識了一些可以預購的公司，由此看出人脈的重要性，以至於今天我能夠變成這部片的製片了。

## 電影製片人與創意管理

問題：

請問葉佳鑫先生，您認為類型片在臺灣的發展可能性高嗎？其中有什麼問題，尤其您在臺灣及美國都曾受過教育，是否能給大家一個建言？

葉佳鑫：

類型片這個觀念，今天來到現場的大家，包括我們在內，都不是一般的電影觀眾，我們一天到晚都在看電影，不管好壞一併吸收，不過就一般的電影觀眾而言，大多為了娛樂，當然也會有很多不同的因素。我認為觀眾都非常聰明，他們永遠都看得出哪裡拍的不好，不應該這樣拍，但觀眾的要求其實沒有太過嚴苛。

平常我們所熟悉的比如說動作片、科幻片、喜劇片、歌舞片、恐怖片、懸疑片、同志片、運動片，之所以提及類型，是因為觀眾聽到就大概知道電影談論的主題，對這個電影有一些基本認識，但有些片不會變成類型片，像我們不會認定懷舊片是類型片，我們不會說外遇片是類型片，類型片在歷史、市場的淘汰下，依然會有固定觀眾群，比如說西部片在某一時期非常受歡迎，但現在可能沒人敢拍西部片，我認為當選擇要拍類型片的同時，你必須考慮該類型在市場上的接受度，因為教育觀眾是一件吃力不討好的事情，要讓一個從不知道一件事到學會一件事的人了解其中的規則，可能要花好幾千萬的預算，包括廣告、宣傳，這都是

為了告訴觀眾這個東西是新鮮的、從來沒有看過的，如此一來你的挑戰會更多。

《無間道》就是典型類型片，在臺灣《無間道I》賣的很糟，我不曉得是一百萬還是多少，但是到《無間道III》的時候它可以賣三千萬，這便是類型片發揮作用的效果。

臺灣目前的市場就這麼大，跟人口數有很大的關係，所以你片子再怎麼賣，大概可以估計某一種類型他的觀眾群、票房會是多少，基本上，如果你只有在臺灣市場，一百萬美金上的案子都蠻難回收的。這兩年的趨勢是做極小片或極大片，中間的片子沒有人要做了，極大片目標就在全華人市場，好比《英雄》、《十面埋伏》、《無極》等等，去年比較有趣的例子是《不能說的秘密》，它的製作預算不到兩百萬美金，算是個小製作，但單就大陸市場就已經能夠回收，投資者早已精算過整體票房預估，無論臺灣賣的怎麼樣，在開拍的階段就知道不會賠錢。如果以最悲觀、最悲觀的角度來看，通常以臺灣票房市場的表現來說，一百萬美金以下的案子，就市場規模來說，是較沒有辦法得到的回收。

以目前臺灣在操作的幾種類型，比較能在低預算 ( low budget ) 中獲得較高回收的，分別是喜劇片、恐怖片及屠殺片，我覺得懸疑片是可以嚐試的一種，但是基本上懸疑片的困難是劇本的問題，因為它需要很精準的橋段。另外，有很多原創導演，他們想做一些從來沒有做過的東西，並不能說完全會被否定，但因為每個時代、每個人都在尋找 flesh air，都在尋找一個可以讓人驚艷的東西，以美

## 電影製片人與創意管理

國獨立製片來說，每一年都有數千部的獨立製片，然後這些許多很小製作、小卡司的片子，大概每年會凝聚到某一部片，然後該片就會變極大，在票房上創造極高的回收，像是以前李安的《喜宴》，去年是《小太陽的願望》，還有一部是《Once》，它的預算好像是二十萬美金。

問題：

請問陳首至導演，如果從好萊塢的商業模式再回看我們國片不健全的環境當，其實有相當多的部分很難實現。您曾在韓國拍片，就您的經驗，韓國拍片市場跟臺灣有什麼不一樣？

陳首至：

我記得韓國電影原本也是跟臺灣差不多，大家都不願意看國產片，傾向買好萊塢的帳，直到一部叫《魚》的電影才讓整個電影工業逐漸復甦，有點像臺灣當時的《藍色大門》，只可惜臺灣那一波沒有帶起來，再回到韓國這邊，因為《魚》讓韓國的學者有點訝異，其實這部片子我看過，我認為根本不好看，但就他們的觀點而言，那部片子開始營造出讓他們願意看國產片、國產電影的一個形象，所以觀眾才會慢慢開始回籠。

另外諸位也一定知道韓國對於電影工業的保護，在韓國的各個戲院中一定會



看到韓國國產片，不會只有好萊塢，跟臺灣是截然不同的，可能他們的片量較大，而且觀眾也喜歡看自己本土的片子，在文化面、民族性等等，會造成一些小小的影響。再來就是像影片的外銷，比臺灣來的早些，很多日本的歐巴桑喜歡裴勇俊，或者我們會知道某些韓國的藝人，不過其實電影只是他們文化工業的一個小部份，包括他們的創意產業、時尚，或是歌手，都相當有企圖地推到亞洲各地，也促成 Rain 的影片會開始跟美國做合作。

我有一個韓國朋友，曾經在韓國的電影界工作過，後來在小學教電影，當時我覺得很荒唐，小學生念什麼電影，我不曉得是我太狹隘還是真有這麼一回事，他們的確有個團隊在小學裡開始教，不管是簡單的影像製作，或開始培養小朋友觀賞電影的能力，藉由這個部份來培養韓國小朋友的愛國情操，以及他們的觀影能力，我覺得還蠻震驚的，怎麼會有小學生念電影。

另外便是企業的結合，像 Samsung 或現代汽車，他們不得不，或是義務性的提供某一個部份來做韓國電影，可能是因為退稅、減稅等等政策，很多片子都會有這幾家大廠的影子，再加上他們現在開始做活動，邀請很多海外的電影工作者共同參與文化交流，有很多印度、新加坡或香港的朋友，都會到韓國跟他們的電影工作者做文化與意見上的交換，藉此了解各個國家的電影工業，獲取相當不同的相法，做為他們劇本的靈感之一。

問題：

過去台灣的電影到國外參展只要能夠得獎，便決定了這個導演的價值，如此一來造成國內很多導演拍片都相當浪費，畢竟一個新導演的一部新作品可能就定位了這個導演的價值與風格，所以不斷出現以藝術為理由的電影，請問林尹川小姐，以您學經濟的角度而言，妳會如何控制導演的成本，另外妳覺得導演應該要有怎樣的想法與準備。

林尹川：

臺灣很多導演可能會覺得自己沒有太多機會拍片，以致於出現在拍攝第一部影片時，成本無法控制的狀況，因為他們會覺得有可能現在拍的電影，就會是他們人生中唯一的一部，這便是導演制的問題。導演制培養了很多充滿夢想的導演，其中又包括了兩種，一是拿自家房子抵押拍電影，就算賠錢也是賠自己的，沒有金主會給你壓力，但如果今天拿了企業投資的錢，卻完全依照個人想像拍電影，單純為了拍電影而拍電影，而無視於經濟效益的考量，如此一來要承擔的風險就是以後沒有任何投資者願意拿出資金，除非你自己賺得到錢，賣了房子再來拍電影，不過這關乎個人的名譽。

很多導演在成本的控制上有些問題，第一，拍片過程中難免會有些許浪費，比如一開始的前製作業不夠詳細，規劃不夠仔細，分鏡表畫的不夠周詳，或是不

斷更改想法，就會浪費過多底片，每一吋的底片都是很貴的，這就必須在籌備期做好相關配套來控制。另外，導演通常有很多想法，不一定要整個片子從頭到尾洗出來，至於到哪家洗、後製送去哪一家、應該要用哪些攝影器材，有太多專業層面是導演無法掌握的，在他不清楚的情況之下，也許許多部份是可以節省成本之處，這些資訊的提供不應該完全都在導演身上，此時就是製片應該提供資訊的時刻，一個好的製片除了幫助這個案子完成拍攝、宣傳以外，還需要在片子製作的過程中，想辦法解決任何問題，這些都牽涉到成本控制，在前製的部份，如果製片跟導演可以一起同心協力合作幫忙節省成本，那導演就可以真的很專心在他的藝術創作部分，心無旁騖應該可以做出更好的作品。

問題：

請問陳薇小姐，依我所知您跟侯導很熟，侯導拍片很慢，好比《海上花》可以拍個半年、一年，然後演員們一個個都在等他，這樣的拍片風格相當像歐洲，他認為有很多標準模式不適合箝制住導演，但對於一個製片人來講，每一天都是很大的耗損，想請問陳小姐對於這方面的想法。

陳薇：

我認為製片基本上沒有辦法教，國內這麼多電影學校，包括我自己也在臺灣受電影教育，我相信老師很努力的希望讓學生做好一部電影，他們已盡心設計課

## 電影製片人與創意管理

程，但國內欠缺的是國際觀和創造題材的能力，這與個人特質有關，臺灣這麼久也就只有一個王偉忠。

關於標準化作業流程，就如同剛剛所說，我跟侯導合作其實只有廣告，其他便是台北光點工作，我沒有辦法真的談他在拍電影時的狀況，只能針對幾個在臺灣我合作過的導演，說明他們每個人的狀況。我跟侯導合作過的只有臺灣上市的麒麟啤酒系列，在那個廣告片裡頭，有一個坪林火車站的場景，我們重複拍了好幾次，我認為導演一定對那個場景有特別的想法，所以他認為可以拍、不能拍，或是拍完後不滿意需要再回去重拍。就一個製片人來看，必須要知道導演隨時可能會有突發性的要求，或是拍攝過程隨時會有意料不到的狀況，有可能是當天天氣不好、或當時演員的狀況不對，也可能因為要拍攝的火車一天只有兩班，拍完第二班還是沒有拍出導演想要的畫面，但卻因為當天已經不會有火車經過了，而不得不拔營歸去。因此我會認為一個好的製片，必須事先預料到這些狀況，然後在前製期就能將這些不確定性評估在預算內，例如多保留三個預備工作天，讓整個預算與進度保持隨時可以變動的彈性，這就可以大幅降低超出預算的機會。如果在影片製作結束，最後結算時，還是超支，這就是當初預算的評估出了問題。我看法是如此，基本上還是從一個廣告製片的角度來看這些事情。

另外好比鍾孟宏導演，最近拍的《停車》入圍了坎城「一種注目」的單元，

以前也是從拍廣告片起家，在他剛從芝加哥回國後我們就認識了，他是經過標準化作業流程訓練出來的，而且沒有忘記想拍自己的片子，所以很堅持這種態度與理想，我必須說，在他最巔峰的時期接的廣告片常常就超過一千萬臺幣。《停車》開拍前，他接了一支中國運動品牌的廣告，這個廣告預算大概兩億臺幣。依他的《停車》與《醫生》兩部電影來看，《醫生》的預算大概兩、三百萬臺幣，但他跟我講的故事內容與拍出來後的完全不一樣，而《停車》他企圖想用一個流程化拍攝方式。不過最重要的還是依每個導演習慣的方式拍戲，畢竟中間過程還是有一些改變的。

蕭雅全導演在 2000 年入圍了坎城影展，應該也是同樣的單元，他是我蠻要好的朋友，以前從拍公益廣告片、短片開始，受的是廣告的訓練，一開始跟謝屏翰導演一起合拍政府單位的廣告，我必須說我後期與他合作過的一些片子，讓我有點受不了他，因為是太好的朋友了，會覺得有太多的堅持，怎麼會不了解廣告程序是這樣子，我剛剛也提到王財祥導演，他是國內非常知名的導演，從司迪麥拍到現在，他的廣告片都是兩千萬預算，跟他合作機車廣告也都超過一千萬，後來他拍了《逃亡者的恰恰》，但不是很賣座，可是他非常了解標準化作業流程。

還有一個例子是非常知名的廣告導演，彭文淳導演，他曾經拍過《歌舞中國》，以前他的廣告片預算也都是超過一千萬而且與國際製片合作，資金可能來自新加坡或其它地方。以上這些導演我都親身合作過，他們很懂廣告，大多數時

## 電影製片人與創意管理

間都在拍廣告影片，原因很多，第一維持創作，第二是維生，再來便是忘不了想拍電影的夢想，我相信每個人都想往這個方向努力，但你必須先了解這些流程，才能打破這些流程往前走。這是我的看法，所以我覺得一個好製片跟導演合作，你要確定你想買的東西，若今天跟蕭雅全、鐘孟宏、侯孝賢合作，其中想要的東西是完全不相同的，你必需知道他們需要什麼，用什麼方式可以買到他們所要的，我覺得這相當重要。你要怎麼去做才會讓人家把你想要的東西給你，如此一來就不會有超支的困擾，當然還是會有無法避免的情況發生，例如颱風，這便是風險所在，但製片就是要能冷靜的處理突如其來的事情。

李天鐸：

聽完了幾位參與培訓同仁的發言，做為負責此次 UCLA 製片人培訓計畫的統籌規劃人，我覺得好像應該補充幾個觀點。美國 UCLA 的培訓課程是依照全球最大電影產業體制的運作來做內容的規劃，那這跟台灣淺薄型的電影體系有什麼關連？其中有幾個關連，在這邊應該再闡述說明一下，讓美台二者的電影創製經略的共通性可以呈現。第一，UCLA 這個計畫的成行，也是因為當年一個小事件而引發。那時新聞局的周培姬處長和很多電影人一起到坎城去宣傳台灣新興電影，隨行也有人為企劃中的新作做預賣，有一個外國片商對其中一部作品很有興趣，周處長便很熱心的在旁幫忙敲邊鼓，結果片商問了一個問題：這部片的線上

( below the line ) 與線下 ( above the line ) 的預算各是多少，在場負責的人員居然答不出來，也不曉得他是不懂什麼叫線上，什麼是線下，還是真的沒有精確數字。一個創作團隊到國外去做預售 ( pre-sale )，連最基本的企劃、一個具有可信度的預算都拿不出來。這使得周處長認為，對台灣電影產業而言，一個專業且具國際視野的培訓計畫是有迫切性的必要。

第二，在全球化競爭如此激烈的情況下，不論是美國拍大預算的影片，或者是台灣拍低成本的小片，好萊塢商業電影或是台灣個人式電影，都要講究精確的企劃與行銷佈局，用一個周密的製作以及創新的手法，來幫助電影在市場上的成功，不是說拍藝術片或是個人式電影就不需要精確的企劃與行銷佈局。法國拍了許多藝術電影，他們也很重視藝術電影的行銷佈局，但是今天在臺灣卻仍然有許多導演認為我們拍電影不需要，講求精確的企劃與行銷佈局是好萊塢的方式，太商業了！。但事實是，不管臺灣或任何國家，只要是拍電影，長片、短片、藝術片、紀錄片等等，都要講求精確的企劃與行銷佈局，這不是好萊塢的專屬模式，這是電影的根本模式。也就是說，學習如何把一個原始概念、創意做出合理的詮釋，如何將故事說好，這是電影吸引觀眾的關鍵。有題材後，要如何向投資者提案 ( pitch )，如何寫一份完整的企劃書，就成為找資金的重點，企劃書裡不能只是人事物錢的說明，而要有信實的數據、市調、歷年記錄，與具法律效益的相關資料做佐證。在好萊塢，製片人將企劃說明書 ( prospectus ) 送到投資者手裡，或是融資銀行，會因為有這些透明化的數據與財務狀況，讓投資者與銀行評估風

險之後，還是願意投資電影的拍攝。可是目前臺灣的電影環境還做不到，不只是在各個學校，或是在業界，都沒有這樣導向的教育與經驗傳承，甚至還有老師、導演認為，我們拍的是第三世界電影，不需要這些，需要資金找輔導金就對了，政府的錢是不必還的。這是台灣電影界裡最可怕的心態，也是台灣電影產業淪落到現今這般低靡處境的癥結。

但是我們應該了解，好萊塢從 1920 年代片廠制度興起，就有垂直整合的能力，從製作、發行、映演，全部都有詳細的規劃與規矩，也就是說他們從 80 年前就有電影是一種商品的概念，而且不論是以商業為導向的類型電影，或者是獨立製作、藝術性高的影片，都要經過審慎的計劃，像是 2007 年上映的低成本《小太陽的願望》( Little Miss Sunshine )，在日舞影展得獎後，行銷運作還是不斷的持續進行，播放預告片，架設官方網站等等，將這樣的概念放到臺灣的電影產業裡來檢視，就可以看出兩者之間的差異，這也是我們最欠缺的地方。

第三，王家衛導演拍片的拖拉散漫已是眾人皆知的「神話」，或說是「佳話」，侯孝賢導演也有同樣的情況，但這兩位導演最近一個拍了美國製作的《我的藍莓夜》，一個拍了法國資金的《紅氣球》，都順利的在幾個月內結束拍攝進度，這兩部影片比之前的作品遜色嗎？其實不盡然，問題在於當這兩位導演和國外電影體系合作時，國外可是有一套講求創意與效益的制度在運作，但是國內卻缺乏這樣



的一套運作制度。不論是哪一個行業都要有嚴謹的制度與準則，來維持整個產業的秩序，對應到電影產業來說，不管今天製片人手裡有多少預算，導演有多少經驗，演員有多少支持者，從前期、拍攝期到後期，所有參與拍攝的工作人員，不論是在技術上或是在心態上，應該要有製作電影應當有的專業準則，這是對自己工作的尊敬，不能敷衍了事，若是沒有了這個，造成的影響不只是擔誤了所有工作人員的時間與精力，也打亂了片商發行的佈局、行銷宣傳的進度、戲院檔期的安排，還把資金給虛耗了，所造成的後果是投資者再也不願意碰電影了。

最後，好萊塢採用知名明星，利用類型元素、三幕劇敘事結構，這些是從幾十年來經略所累積的運作法則，這些法則讓好萊塢的知道這是規避風險的不二法門。根據統計，好萊塢的電影十部裡會賺的只有兩部，儘管他們已經這麼周密的控管，還是不能保證每一部影片都會成功，電影這個行業的特性就在於高風險，一種極端的投資。在好萊塢要跟投資者或是銀行提案，一次至少要能有五部以上的影片，包含了製作成本較大的案子，和預算較低的小片，這是為了將風險平均分散到這五部影片上，讓投資者或銀行有機會回收，這就是包案 ( package ) 的概念。《臥虎藏龍》、《不能說的秘密》的製片江志強說過，今天整個華語地區的电 影局勢，不能只看一部影片的成功，來推論說接下來的電影就會有好的票房，因為任何成功的經驗都無法被複製。而臺灣目前最需要的是製片管理 ( production management )，除了在影片製作的數量管理之外，製片要整理出一套完整的創製與經營的模式，這樣電影的製作效率才能提高，投資者才會對一

## 電影製片人與創意管理

個有創意、有條理的製作團隊產生信心，願意投資。讓影片在一個講求創意巧思與效益管理的體系中運作，投資者、銀行、片商、企業家，才會願意把資金投入到電影產業裡。電影製作的重點是要將電影當成「創意經濟」( creative economy )的一環，既然是創意經濟就要講究精確的企劃與行銷佈局，既追求創意亦講求效益，可是台灣電影界在這方面還差得很遠呢！

廖金鳳：

難得今天有這個機會，這此的議題在學校中我們沒有辦法提供，也沒有辦法如此透徹，涵蓋層面廣，我在這裡也學到相當多東西，萬分感激各位。