

序

在正式閱讀本書之前，對一位讀者而言，如果你認為電影這個意涵多元的媒介，「單只是」一個藝術創作者--導演，實現意理想像與世事體驗，展現個人風格印記的藝術形式，那請不必浪費自己的寶貴時間，即刻把書闔上。這不是一本你要的論著。

• • •

電影是當代最昂貴、最複雜的娛樂與藝術形式，其運作有具備著一種獨特的多重屬性。表意層面，它是創意巧思、美學意理的具體表徵，一種意義的建構與再現的象徵符號，是整體社會「上層結構」(superstructure)的一部份，這是文化性。但從生產實踐層面來看，是絕對經濟的，是社會經濟基礎(infra-structure / base)的一環，涉及廣大的資金運轉、高度密集的勞力、與複雜的生產分工與合作、精密企畫的發行、與社會群體性的映演。而這個經濟屬性所生產出來的成品，除了具備一般工業成品均有的使用價值與交換價值，並且它又與社會其它機構有著密切的關聯。當這個經濟與文化兩屬性一旦運行於社會，就必須然與主導社會物質生產分配、集體信念、美學價值、政治律法等權力體系形成一種張既張弛又呼應的辯證關係。

因此我們不能只是將電影看做是「作者」展示個人世界觀的「圖框」，我們

必須將其置放在寬廣的經濟、政治、文化脈絡裡，正視它的創製實踐過程與產業構面。電影創製實踐的關鍵在於，在高美學素質、系統化，且追求經濟效益的命題下，充分掌握一條以「資金募集/原創構思/作品創製/行銷發行/映演販售/社會附加」緊扣而成的結構鏈，而掌握這個運作的核心人物就是製片人(producer)或是製片團隊(producing team)。

製片人或是製片團隊在一部電影計畫實踐過程當中到底扮演著哪些功能？首先，電影既是一種藝術創作，製片人或是製片團隊必須具備了電影基本的藝術與美學修為；其次，電影是一種創意產業，對於創意的發想與來源必須具備有相當的敏銳程度，對於電影題材、故事來源與類型發展，都應有獨到的洞察能力與見解；其三，電影產業是依賴合約關係而加以運作，包括與創作人員之間勞務與報酬關係、製作、發行與映演之間權利與義務的履行，乃至影片牽涉到繁複的智慧財產權，製片人或是製片團隊更需嫻熟相關的法務知識與合約簽訂；最後，電影既是一門生意，製片人或是製片團隊必須通曉電影的商業運作、財務融資、發行與行銷策略以及行政管理的相關過程。因此，製片人或是製片團隊除了必須有足夠的電影美學與藝術認知之外，還必須對電影作為一種經濟產業，作為一種商品，以及整個電影市場的運作特質要有充分的認識。製片人的角色與任務，監製《臥虎藏龍》、《英雄》、《不能說的秘密》等影片，香港安樂影片有限公司總裁江志強指出：

...身為一個製片人除了要找到大家都滿意的導演，和一個好的題材，製片人要整合所有的製作團隊，像是找製片經理、攝影、剪接等，組織起一個工作環境。電影的開拍是一個大團體，不是幾十個人而是幾百人，不同於一幅畫作，畫幅畫，一個人也許幾個月就可以完成的，電影則是幾百個人要同心協力把導演心裡想的完成，絕非一個人關在家裡就可把電影做好。製片人就是把這些人組織起來，將資金籌募起來，把發行安排好，是身為一個製片人的工作。(請參閱第二章)

然而，這正是台灣電影最欠缺的環結。自八〇年代台灣新電影以來，電影一直以「導演作為至尊無上的作者」的角度來看待，導演被視為一個創作家、藝術家，過於強化導演在影片生產過程的重要性，對於電影原有的商業特質，置若罔聞，更使製片團隊淪為導演助理與或行政管理的角色，弱化了電影製片人在一部電影生產過程中，扮演著題材開發、財務融資、發行行銷、法務管理等多重職能的統籌性角色。這便是為什麼台灣有知名的導演、演員、攝影師、錄音師等，卻連一個稱得上全方位的製片人都沒有。這裡要再重申一遍：全國稱得上全方位製片人的，一個都找不到。然而在好萊塢電影體系裡，以製片人為主軸的製片團隊卻是運作關鍵。

台灣電影的枯竭已不是近一兩年的事了。自九〇年代中期以來，台灣電影平均每年的產量在二十部上下起伏，政府的輔導金成為支撐這些影片的主要金

源，它們每部影片的製作格局框限在一千五百萬左右的資金現實中，既無法在市場形成穩定的「(投資)創製/發行/映演/觀眾(回收)」循環，也培養不了一群恆常且專業的攝製與經管人才，結果當它們進入市場面對多樣影音產品的挑戰，往往輕易的就被一齣偶像劇或 HBO 重播的影片所替代。弄得國產影片每每五天便宣告下檔已是悉鬆平常之事。於是幾年下來，台灣電影已形成一種仰賴進口影片(好萊塢為大宗)為貨源，以發行(代銷)與映演(通路)為經營主體的依附型態，而這使得近 97%的年度票房盡悉為外片所攻佔。只有 2008 年因《海角七號》的賣座而讓國產影片票房的佔有率竄升到 12.09%。

如今我們企望台灣電影能有所起色，必須認清幾個現實。首先，處在眼前開放競爭的環境，還是單憑政府幾億的輔導金，再靠台灣兩千多萬人的市場，根本不可能支撐起一個自給自足的電影產業，一定要有海外市場的納入才行。而這個市場，最便捷的即是文化屬性鄰近的中國大陸與香港。因此台灣電影在營運導向上，首先就必須維持相當的年產量，以形成一個常態性的供需鏈，並且具備「經略華語區域市場」的企圖，以擴大經濟規模。(有關當前華語電影市場形構的剖析，請參閱第一章)。其次，就像任何一項成功產業，作品(產品)本身必須具備突創性，在主題意理的取材與敘事運鏡的調度巧思，須由在地經驗的反思與寫照，提昇到「提供跨地區族群的大眾生命中一段無可替代的視聽奇觀與心靈律動」的層次。這是今日電影產業處在高度競爭局面下，價值核心之所在，任何補貼措施，都只是外部的充要條件而已。其三，應該正視負責統

籌「資金募集/原創構思/作品創製/行銷發行/映演販售/社會附加」的製片人制度在臺灣電影體系建立的可能，畢竟如江志強所說的，電影的開拍不是幾十個人，而是幾百人同心協力把導演心裡想的完成，製片人就是把這些人組織起來，將資金籌募起來，把發行安排好。

· · ·

本書的啟始應回溯到 2006 年初的一趟日本東寶電影製片廠的訪問，當時我們站在黑澤明拍攝《七武士》的小溪旁，負責接待我們的製片人講述著四十餘年前的場景方位，與現今片廠運作的種種，並很隨意的提到日本電影團體剛完成的一項培訓計畫。該計畫由日本三大電影機構中選派了九位新生代製片人到好萊塢，接受一套，由美國加州大學洛杉磯分校(UCLA)結合華納、派拉蒙、福斯等片廠，特別「客製」為期八週的電影製片企劃與經管的訓練。細問該項培訓的動機與內容，讓我驚悟到：在全球化的時代，市場的藩籬急速消弭，就連日本這個世界第二的電影國，都必須對原本以國家疆界為範疇的營運模式做整備，以跨地區跨族群競爭的思維為主軸，開創新局。那台灣呢？

半年後 我們走訪了推動電影發展最具野心的韓國，親身體驗到韓國電影振興委員會(KOFIC)在整體影音產業環境改善與人才培育上的積極作為，也驚覺韓國電影的營運已經走向以企劃性製片為主軸的企業集團式的結構，其功能在於垂直與水平整合創作資源，對應外來的競爭，尤其是美國。那以導演個體戶

式為運作主軸的台灣又該如何？

返國後藉由幾次會議的場合，將日韓走訪的心得與疑惑，陳述給當時新聞局電影處周蓓姬處長，她很有所感，同時早也體認，政府的電影輔導政策，除了系列的補助方案，在呈現空白的製片人才培育上亦應有「遠見性」的措施，但當時礙於經費的現實而無法有立即的行動。隨後我也獲英國劍橋大學的邀請擔任訪問教授一年，有關電影製片人才培訓之事便擱置下來。直到 2007 年中，在英國意外的接到周處長的電郵，告知經費已有著落，委請我即刻著手製片人才培訓系列計畫，而本書即為此系列計畫的具體成果。

• • •

在密集的聯繫下，2008 年初行政院新聞局正式委託美國加州大學洛杉磯分校，針對台灣的製片規模，辦理獨立電影製片人培訓課程，挑選 12 位傑出電影工作者，前往進行為期三週的訓練，課程包含了獨立製片的運作策略、資金籌措、電影由企劃構想到發行映演的實例等，當然還有八大片廠 (studios) 的製片營運的法則，由 UCLA 的教師，以及一群優秀的好萊塢片廠製作人授課。為了強化製片人在台灣電影產業運作的必要性，與分享美國電影製片培訓課程的成果，四個月後特別於新聞局、台灣藝術大學、高雄電影資料館，舉辦了三場座談會，邀請參與培訓的學員現身說法，並與國內電影專業人士與學子做意見交流，期望能截長補短，吸收好萊塢製片體系的成功經驗，為台灣電影帶來嶄新的視野與發展契機。有關培訓成果說法與意見交流實錄即為本書的第二部份。

於此同時，我們籌組了一個八人的研究團隊，同步的進行兩項工作。首先是，密集的走訪香港、北京、上海等地、代表性的電影機構與傑出製片人，就當前華語電影與相關影音娛樂產業的募資創製、行銷發行、映演市場的現況，還有未來的走勢做深度的專訪，並將訪談內容做成詳細的實錄。觀眾才是電影

的老闆！要說一個好的故事，最重要的是聽故事的人願意一直聽你說下去。在拜訪施南生女士、莊澄先生和陳可辛先生這幾位華人地區舉足輕重的製片人時，他們都不約而同提及「吸引觀眾的創意」才是電影永續經營的關鍵。一個傑出的電影製片人應該站在更高、更客觀的格局看待電影，要能透過對市場的了解與分析，發展多元類型的電影吸引不同族群的觀眾；再藉由專業的金融、法律和管理知識實現電影的製作。他們精闢見解均呈現於本書的第三部份。

我們另一項同步的工作是，本書的主體，第一部份「華語電影製片實務」的編整。在這部份我們以好萊塢為模本，廣泛的參閱有關的書籍文獻與數據檔案，並與第二、三部份的專業創製人士談話實錄做比對，依循一部電影計畫案的實踐過程，由市場環境、製片任務分工、資金籌募、創製拍攝、行銷發行，到相關法律權益，逐章做統合評析。希望能透過這些參照比對了解現在華語電影產業的生態變化，看見台灣與其他華語地區電影產業發展的落差，並且藉由透析好萊塢製片人系統如何營建出龐大的電影王國，以作為建立台灣電影製片體系的藍圖。談到電影的製片體系，毫無疑問，全球運作最具戰略統合性，也最具爭議性的，非好萊塢莫屬。本書對好萊塢的參照，並非意欲做全盤性的體系挪移，畢竟與它類比，台灣，甚至整個華語電影產業，在規模上、在結構上都相去甚遠。在此好萊塢對我們而言，是一個創製實踐的概念，取的是其實踐的作為：「不論是製作上億美金的超級鉅片，或是區區百萬的獨立影片，都一律要講求企劃募資的用心、創意構思的素質與嚴謹的發行映演佈局。」

• • •

本書耗時長達三年，這其間給與我們無私幫助的人士，實在是太多了。除了於後頁專列致謝的國內外電影前輩先進，還有參與美國加州大學洛杉磯分校獨立電影製片人培訓的 12 位傑出電影工作者之外，我們尤其要感謝新聞局電影處前處長周蓓姬女士，她對台灣電影向上發展的執著與「力求紮根，不求短線業績」的遠見，促使系列計畫得以推動，本書因而誕生。我們也要感謝接任的兩位處長，陳俊哲先生與現任的江志寬先生，給與本計畫持續的支持。此外，新聞局電影處田又安女士，從本計畫在構思階段便一直給予無止的幫忙，亦是讓我們感激，她是本計畫另一個誠敬的推手；還有謝敏鴻先生，對我們不勝其煩的叨擾，提供無怨的協助，真是叫人難忘。

最後，感謝一路合作的劉現成教授與研究同仁，大家有緣在一塊完成了一項漫長且具突創性的計畫。人生能有幾個三年，能為社會完成幾個有意義的計畫？希望未來能再續前緣，一起再做幾個值得的好案子，那將是人生，非常爽，非常酷的事！

李天鐸 謹記

2009. 5. 8.

