

訪談紀錄一：香港寰亞綜藝集團行政總裁 莊澄

受訪者：莊澄

香港資深電影監製及製片人，2004年榮獲《商業週刊》(Business Week)評選為「亞洲之星」。早年以創作出身，1983年在新藝城之母公司金公主娛樂擔任創作主任。1994年與同事共同創辦寰亞綜藝集團有限公司，負責電影製作及宣傳推廣的職務，1995年晉升為製作總監。現職為寰亞綜藝集團執行董事、行政總裁，出品的傑出作品包括《我和春天有個約會》、《無間道》系列、《頭文字 D》、《傷城》、《夜宴》、《集結號》等；同時亦出任香港電影金像獎及香港電影編劇會副主席。

訪談日期：香港銅鑼灣寰亞綜藝集團 / 2008年7月9日

訪談人員：李天鐸、劉現成、葉天慧、林芝因

訪談紀錄：林芝因

李天鐸(以下簡稱李)：寰亞綜藝集團有限公司可以算是亞洲相當成功的華語電影公司，從自行製作和合資上製作的電影上在港、中、台都創造許多票房佳績，開始到現在製作出許多膾炙人口的電影，可否請您簡單敘述這五、六年貴公司的營運狀況或是改變呢？

莊澄(以下簡稱莊)：我們成立於1994年，以電影《我和春天有個約會》為起頭，這幾年來最大的改變就是在2005年，林建岳先生入股我們公司，當時最大的股東不是他，半年之後他就成為最大的股東。剛開始的兩、三年我們沒有去找資金的作業，到第二年一家美國在香港的集團進來投資約佔一半，說是一千萬美金，但實際進來是五百萬美金，後來1995年做了一個電影基金便開始拍攝電影。林先生進來之後我們資產也變得多一些，差不多是三億多一點，想當然爾電影成本上也可以提高一些，規模上也可以大上許多，小電影則可以拍多一些，2002年就拍了《無間道》系列三集，之後就是《投文字 D》，現在給人的印象寰亞是拍大電影，但其實以前都以小規模電影為主，像《我和春天有個約會》就是三百萬，到目前為止按照比例來算這還是最賺錢的片。

李：不管是電影製作或是發行，寰亞綜藝集團在港、中、台都有相當多的經驗，

想請問貴公司本身面對香港這樣的電影環境有什麼樣的發展計劃？

莊：先講我們自己五年內的變化，《無間道》之後 2004 年底我們到新加坡上市，但 2007 年就轉回私有股份化，因為電影事業還不夠活躍。當初之所以不選在香港，是因為電影公司在香港上市，業績不夠理想，吸引力也不夠，便到新加坡試試看。2003 年時大陸市場開放，可以經營發行電影，但是最近一年來大陸審核卻比當初更加嚴格，如成龍和爾冬陞的於日本拍攝的《新宿計劃》，本來要同大陸合拍但最後還是不了了之，對大陸而言就變成是引進外片。張艾嘉《一個好爸爸》開始核准是合拍片，之後卻變成進口外片，目前中國大陸的狀況上還不夠穩定。寰亞公司的《神槍手》《出水芙蓉》還有和英皇合拍的電影，都沒有被批准。

過去幾年電影局勢比較寬鬆，如今審批的條件卻越來越嚴格，對於歸類玩笑片或是黑社會文化的電影不易通過審核，偶爾卻可以輕易過關，很難拿捏電影的分級。當電影審批嚴格時，香港電影氣氛也隨之不好。最近幾個月寰宇要賣，如果賣不成就是價錢的問題，鄒文懷先生已經把嘉禾公司賣給大陸橙天集團。很多電影上市公司都不理想，在台灣和東南亞地區票房不盡理想，開放大陸以後有好些，但最近趨勢上不甚理想，只希望奧運之後會有所改變。

李：除了電影市場環境上的問題以外，您覺得以香港電影公司或是亞洲地區的電影發展，以後未來可能會面臨什麼樣的問題？

莊：現在最大的問題是人才。有一次我們到老闆林建岳先生那開會，由於環境比較熟悉，當我坐下來之後，就會仔細觀察當天開會的情況，發現進來開會的人員都是四、五十歲，只有少數是三十歲左右，這讓我突然意識到一些香港電影發展的問題，當前許多香港電影創作人或是導演都是四十至六十歲的年紀。想想徐克都要六十歲，許鞍華都將近六十多。這要是在二十年前，像吳宇森六十幾歲這樣的導演，我們都認定他是老導演了。

我常常講一個笑話，二十二年前我們還小，吳宇森四十初頭在拍《英雄本色》，我們說很厲害，四十歲還在拍戲還沒死。當時我們還年輕，才二十多歲，總覺得他離自己很遠。那時高志森、霍耀良約二十三、四歲，很年輕就拍了不少電影，當時黃小偉二十九歲才拍第一部電影，現在反觀香港比較賣座的電影，《周星馳的功夫》、《長江七號》、周杰倫的《頭文字 D》，比較起來這些是可以賣到大陸、台灣和東亞地區片子，你看有什麼特別？裡面有許多高科技在裡

面，甚至是大型武俠劇，除了動作本身以外還有很多電腦繪圖，以《變形金鋼》(Transformers)例，除了科技是尖端，還有許多年輕團隊在其中，《功夫熊貓》(Kung Fu Panda) 背後團隊裡有很多中國人，甚至有香港的年輕人在片中擔任顧問，再回頭檢視香港的問題，香港電影工作團隊裡，新一代年青人和創意並沒有跟上時代潮流。三十年前徐克回香港拍片，裡面有許多特技，雖然效果很簡單，但觀眾看得很過癮，因為這些是在其他導演的手法中是看不到的。

面對創意想法我們還是有的，整個行業卻是老化，出現接班人材的斷層。我們做電影的，你問青少年去看什麼電影，你就會瞭解市場趨勢，在大陸周星馳的《長江七號》其中七仔角色是小朋友的最愛，可是青少年還是喜歡周杰倫，《不能說的秘密》在大陸還是一億票房，在我們眼裡這電影是老套的，就算是周杰倫的歌，我們這輩或許聽不懂，潮流上還是喜歡周杰倫。有一次朋友兩個小孩在對話，聽了一會兒我也聽不懂，朋友說：「那是他們的頻道，你聽不懂的，頻率不同收不到。」越來越多這樣的問題，好的壞的都有，但這將來是他們的市場，也將會是一個隱憂。

現今中國片裡，像是《黃金甲》和陳凱歌的《無極》，兩個老導演使用很多特技，有名的演員，卻都被罵得很慘，比較好的狀況是一邊罵一邊看，這樣下去也不是辦法，罵久了也就不願意去看了，從前的黃金導演如今卻和文化脫節。大導演裡最好的是馮小剛，他創造觀眾的情緒，《集結號》雖然拍出戰爭片的氣氛，但是和外國電影，像《搶救雷恩大兵》(Saving Private Ryan)這類的影片，還是有一段落差的，不過這部片至少焦點仍環繞在市場上，至少讓人覺得這片還有些新潮或者進步的思維在裡面。二、三十年前的電影是在領導潮流，潮流一向是年輕人所創造出來的，如今人老了只能追趕潮流。這種情形不只出現在香港，在中國大陸或台灣，都同樣出現這樣的問題。

《功夫熊貓》片子一出來，大陸的網友說為什麼熊貓是我們的，功夫也是中國人的，《功夫熊貓》拍得那麼賣座，我們卻沒有，或許他結論不太對，主要是我們創意不好沒有技術，但更複雜的應該是我們對市場的瞭解不夠，面對發行網絡不夠大，怎麼去拿美元拍電影，怎樣走進歐美市場。網路上以為《功夫之王》(Riddan Kingdom)是中國人拍攝的，其實並不是，大陸票房本身佔了一億五千萬，票房看起來不錯，但相較成本還是微不足道，主要市場還是在美國。問題來說還是在自己，從《黃金甲》、《無極》、《夜宴》是不夠理想的片子，但因為《夜宴》的藝術指導葉錦添將此片藝術造詣提升到一境界，所以當賣到日本時還有一定的價值，現在遇到的問題是人才，五年以後難道還是我們同樣的這批人在做，現在這個時代或許我們能用簡單的劇本架構將訊息轉變成一個好故事，還是可以表現得不錯，但是當潮流與文化追不上之時，我們是否能將大戲做好，能把戲做好嗎？能賣座嗎？

剛剛所說的是創作方面，那演員方面，成龍、周潤發五十多歲，劉德華也已經四十七、八，現在年輕人會問誰是許冠文，去大陸談發行時，他們就會問許冠文是誰？台前台後都一樣有斷層！

李：依您現在看香港電影的發展，對於各亞洲地區有什麼優勢？

莊：現在優勢方面是對台灣市場比較了解，對歐美市場了解多一點，國際化多一些，除此之外沒有其他優勢。我們還有一個比較大的缺點，人工和租金比較貴，因此許多電影都於泰國和北京拍攝或後製。這是雞與雞蛋的問題，電影越拍越少，工作人員也不能多留，以前一年兩部電影，現在一年銳減一部，總不能要他一直留在這裡工作，這個也是很大的問題。

李：《頭文字 D》是一個將台、港、日成功結合的電影案例，不知道對您現在製片上或是合作上有什麼實質的幫助或是走向呢？

莊：《頭文字 D》開始時我們很擔心，拍攝時是 2004 年，漫畫本身是十年以前的流行產物，擔心的是十年前紅極一時的漫畫到了今日是否還有一樣的魅力存在，這是第一個問題；再來找主角的問題，本來沒想到是周杰倫，戲裡主角是一個傻傻悶悶的，像不愛說話的小朋友，雖然有許多人可以演這個角色，但要選角實在是決定電影的關鍵之一。我舉個例子《秋天的童話》，這部電影，裡頭的主角是船頭尺，故事是根據編導的朋友所寫的，如果那個角色是黃光亮和大傻成奎安來演出的話肯定是不會成功的，所以不能找一個真的沒有什麼才華，或者悶悶的人來演。另外，再以周杰倫為例，雖然我們對周杰倫的印象，他是一個很悶的人，可是才華洋溢，一出來你就會想盯著看，他吸引目光，雖然價碼也不便宜，但是他也看到這個電影的潛力。找一個歌手來當演員，不是誰都可以做，這幾年看起來最棒、最適合的就是周杰倫。

《頭文字 D》經驗，開啟了以日本漫畫來改編電影的風潮，所以現在很多人去日本買漫畫來改編，日本公司就會說先緩一緩，評估是自己是否也能拍，所以你說有什麼影響，最主要發現這塊方向不錯，但也遇到你拍別人也想要拍，同樣的反應，再去買版權也比較困難。

劉現成(以下簡稱劉)：剛才您提到香港演員或是製作電影的人才有趨近老化的

現象，而電視和電影圈的人才常需要彼此交流，那香港電視台是否能在這方面提供一些幫助？

莊：現在很矛盾的是，為什麼電視台會沒有人材，電視台在 70 年代剛開始時，只有 TVB 和亞視，導演想要拍什麼，就會給你拍什麼，那時還是使用底片拍攝的，當然也不是重點。現在 TVB 是上市公司，必須以最低的成本達到最高的效果，有時必須捨棄一些品質僅用一些低成本的方式來表現，節目水準上也會有些差距。因此我認為做電影或是做電視會做得很好的人，本身一定要很愛電影或很愛電視的。現在很多人批評真正愛電視的人，肯定不會向他們這樣子做，像是《獎門人》¹節目裡頭，女的穿泳衣、男的穿成這樣，完全是很奇怪，不管怎樣當然有人看，做報紙和做媒體，你要找人看很容易，蘋果或是東方風月版，想當然爾很多人要看，你再問問自己是不是真的要這樣子，《秋天的童話》裡周潤發說一句髒話，無線電台就把他刪掉，但像《獎門人》這樣的節目還是出現在電視節目，其實是可以做更有意義的，或許你可以培養一個像杜琪峰一樣的人才，他也是 80 年代的監製和導演，周潤發出來做《大時代》人家也覺得不錯，這時候已經不指望電視台出來的人。

我也是電視台出來的，當時月薪才一千，給明星交通費也差不多一千元，我們想要將節目品質做到完美，反觀現在變成上市公司以後僅追求利潤，所以本身變得很卑劣，追求利潤和愛電影兩者無法兼得。台灣的邱瓊寬投資拍攝譚家明的《父子》，雖然一定會虧本，但是遇到一個愛好電影的人，她願意投資下去。當然，最好的狀態是愛電影又有很多資金可以發揮。以前香港金公主院線的背後的出資者全是大老闆，一下就拿一億或是幾千萬來拍電影，90 年代黑社會插手進入電影業，這些老闆後來覺得這個事業不能再投資了，也就不拍了。

劉：所以說人材外，那電視台在資金上或是其他方面有沒有對香港電影業有影響？

莊：香港現在有個難以判定好或不好的現象，目前雜誌、電影界或是娛樂界都是富豪第二代在做，除林建岳本身也是，新世界老闆在北京做娛樂事業，李嘉誠的兒子也在幫楊紫瓊製做音樂公司，這些人可以使作業資金流動很順利，是其中好的現象，但由於資本額充足，某些虧本對他們來說並不重要，顯然易見娛樂事業已非他們的主業。以前鄒文懷還有邵氏就是做電影起家，從電影賺錢後再發展其他事業，後來第二代經營德寶企業，以拍電影行銷自己的品牌，更

¹ 編者註：香港無線電視自 1995 年起播出的遊戲節目。

顯得電影事業和往昔已有不同。或是電影公司拍電影想找劉德華或是周潤發，另一家公司馬上再追加更多金錢，請這些明星來拍攝自己公司的影片，電影生態已經迥然不同，好像小孩在玩遊戲，本來是一塊、兩塊在玩，突然有個大人進來就十、二十塊，馬上亂了變成不是娛樂，只想到要怎樣拿到那個錢。很多電影人說最好的狀態是沒有老闆，沒有人給天王巨星那麼多錢，拍電影時就用年輕人，誰都不計較，就像 80 年代剛開始，沒有人計較，在公司的年輕人充滿熱情你叫他走他都不願意走。

李：在目前華語電影方面，關於資金有哪些來源？

莊：大部份公司由老闆出錢，上市公司則自己籌措資金，融資有但是很少，少到那樣的投資比較無關緊要，其他多數是公司間的合作比較多：像香港和大陸之間的合作，多數都是公司之間的合作，很少像美國一般銀行就可以融資之類的，主要銀行對華語地區電影合約要求很高。舉例來說寰亞賣電影給台灣，台灣則要賣給另一家公司，銀行必須重新調查那家公司信用好不好，但美國銀行有專門為電影做的信用調查，因此我們賣法國公司銀行就可以馬上通過，但是當我們賣的對象是亞州的華誼兄弟銀行就會有許多問題，所以最好的方法還是拿房子來抵壓吧！

李：如果和銀行打交道還是要有信用、穩定性也要高，這也是寰亞最大的優勢，有系統、有品牌、有成就。

莊：還有帳目也清楚，一開始我們想做這個公司，也許電影沒有大家想的好看，或許是不賺錢的，但我們對觀眾一定是不欺騙，更不要讓觀眾有被騙的感覺。

李：一部電影的雛型始於製片團隊、導演與編劇共同發展，而製片人更是電影製作中的重要統籌者，對於貴公司來說製片人是誰在扮演這樣的角色？會遇到什麼樣管理的問題嗎？

莊：一般是我在做，所以你剛剛提到《夜宴》裡面的製作，最難管的是創作人。一般老闆自己當監製，最大的問題是創作人看不起，因為他會覺得你不懂，這點很難像美國一樣，有時候製片人常常是律師或是會計師，以系統來說國外是

比較好。香港人則是你要懂，我才和你談，要不就和你打太極，所以最困難的就是這裡。有人說，怎樣做很好的監製，「我看戲很多，你肯定沒我看得多」，其實卻不是看戲的問題，反而是你對電影的創作需要有一點功力，人家才會尊重你，你才可能真的去監製。

香港的製片人有兩種：一種是本身是製片經理，如今天你要拍什麼地方，租金是多少，導演幾點以後你不能用場地，預算超過你不能用。做了十幾年，老闆給他當製片人，基本上也只是預算上的監製。在美國製片人的定義是，從找錢、找來創作人，要和投資人負責，也要和每公司每一個部門負責。但香港不是，大部份的監製也沒有做這兩方面，通常只做一邊，就是預算控制，另一種是導演本身自己做，以前即興的導演，製片的過程都自己來，其實這樣管理是很困難。

我就製片人對於導演的管理有三種方式：一種是年輕導演，你給他發揮的空間再拉回來，「現在沒有發展的項目，聽我的，我說了算。」第二種是有經驗，但有時眼光不夠精確，再或者曾經是大導演，作品現在比較跟不上時代，管理起來很花時間，要每天和他討論，盯得很緊，此外又要幫助他，最近我有個導演，已經得過最佳導演，從他給的劇本中選一部出來拍，除了控管預算之外，還要此分析給他聽：「主角裡三個都有背景，故事反而會模糊焦點，某個角色戲份不要就可以省一些錢。」他回去想了一個月，告訴我，「還是想拍，我覺得很重要。」我告訴他只要預算控制下，你可以拍這段鏡頭，但等電影完成後，你還是會想剪掉，他又說：「不會！一定不會！」拍完後，他就打電話給我，「莊澄，我真的要把他拿掉。」這就告訴他一個很好的經驗，因為我們很坦白的說出來，也沒有馬上就否決他，感情就建立在上面，雙方信任度上也提高，這種導演你要花的心思也是最多的。

最後一種像是馮小剛，杜琪鋒本身，你想過的事情他們也想過，還沒拍前你可以和他深談一次，當他有新的想法時會找你討論，想要走不同的行銷方向時也會需要你的幫助，溝通時間會比較多，劇本出來時也會需要溝通。等開拍時，你就不用特別去關心他，因為他比你付出得更多，他有更多不能承受失敗的理由，此時就要讓他去，到拍攝殺青前後再來看，看完以後我們再給意見，有時後會有一大堆人給意見，但他總會單獨的和我談一次，因為大導演裡有一些遊戲規則，如果你想要批評他也不能再眾人面前，或者你覺得拍太好也不能太過份讚美他，到後面就容易有麻煩，不能前面說好後面又說不好，他會受不了，管理者需要掌握心理層面，就像兩個高手過招一般，中間都像是心靈談話，又像是教學生一樣，和大導演開拍前的討論是最重要的。

李：請問一下寰亞還有像您一樣多方位的製片人嗎？目前寰亞的電影投資的狀況？

莊：沒有，只有我。一年約有六、七部。《集結號》我們也有投，《投名狀》我們投一半，那個片子差不多三千萬美金，現在投資回收還差一點點，美國那部份還沒有定案。去年的《集結號》在大陸成績還不錯，是兩億六千萬，《投名狀》是兩億。寰亞的合作多是以資金對半這樣的模式，執行對像就是華誼兄弟公司為主要，像《投名狀》本身就是陳可辛拍完再剪片，有問題再和我討論，而我必須監製電影在亞洲上映的版本。

李：電影的題材是票房的重要元素，可能來自於某一概念、創意、小說等方法，關於貴公司題材研發的部份，是如何取決導演和故事之間的發展？

莊：通常導演會找幾個故事，再從中挑選，這是一種。另一種是我們有故事，像《頭文字 D》日本漫畫改編，再找導演來拍，我們都是以經驗來看劇本決定是否能進市場裡，差不多前製要一年左右。鄭秀文的《夢幻廚房》是由書改編，若以改編電影來看書寫得不夠完善，但是裡面的主角很適合鄭秀文演，導演看過之後也覺得書不夠好，便找人來修改，拍三個月就上映，或許有很多部份是不理想，其中卻有幾場戲是非常棒的感覺，劉德華到現在還常常說懷念那樣的畫面。一般電影都是拍攝一年，像《傷城》就是如此，《頭文字 D》光版權都談了兩年半，因為很多國家都有去問這個片子，2002年我們去問的時後，日本當時本身電影不景氣，現在只要電視劇賣得好，換成電影都會賣座，日本認為老外不夠懂亞洲文化，最好還是由亞洲人來拍，依照當時狀況韓國電影還沒起來，因此就是我們香港為第一優先選擇，由寰亞雀屏中選。

李：能不能請您介紹一下寰亞綜藝的組織隸屬關係？

莊：寰亞綜藝是豐得麗控股下的公司，和我們一樣同屬其下的還有東亞唱片製作公司，另外還有一個經紀公司，該公司底下有鄭秀文、吳彥組這些明星等。當有電影開拍時明星可以來幫忙，也可以利用電影或是唱片來捧紅藝人，公司彼此之間可以互相配合幫忙。

李：謝謝您，特別抽空時間與我們見面，分享您多年監製的經驗，特別是面對管理人的部份和未來電影產業的方向，希望下次還有機會可以和您請教。