

## 訪談紀錄六：香港安樂影片有限公司總裁 江志強

---

受訪者：江志強

香港安樂影片有限公司總裁，並為張藝謀海外的製片發行人，是亞洲地區深具影響力的發行商與製片商。製作過的電影包括《臥虎藏龍》、《英雄》、《不能說的秘密》、《我的野蠻女友二》、《色戒》、《霍元甲》等，其中《臥虎藏龍》一片更將亞洲電影推向國際舞台，獲得 2001 年奧最佳外語片等多項大獎。2006 年以香港製片人身份獲邀入圍奧斯卡評委。

訪談時地：香港金鐘安樂影片有限公司/ 2008 年 7 月 8 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)：**安樂是一個港、中、台，包括國際相當重要的電影公司，在發行和製作電影皆有傑出的成績，想請問一下安樂最近營運狀況？

**江志強(以下簡稱江)：**安樂源自我父親所創立的戲院，從 1960 年起開始經營戲院到 1980 年代進入發行、進口的業務，直到 97 年才開始製作，現在安樂公司在香港和大陸除了有戲院，還是有經營發行業務，在香港發行自己拍的電影和發行進口片，而大陸則是發行國產片。經歷 97 年後開始製作自己電影直到現在，裡面最主要的業務是拍安樂自己的電影，我們公司的是以戲院起家，後來發展成發行商，先發行後進口片，發行國產片，最後再製作拍國產片。

**李：**因此貴公司是以戲院起家，那又是如何從戲院轉型成發行和製作電影，在 97 年決定改變的主因是什麼？

**江：**戲院當初開始做發行，是因為影片數量不夠映演，所以轉變成自行發掘進口片來放映，後來公司發現不能只靠美國商發行片子給我們，因此轉變成尋找電影來發行，到了 97 年要買一部片都變得相當困難，每一部片子所費不貲，好的電影也不多，記得當時我們想和片商購買某部電影，片商的簽的合約是只能在香港發行，僅有五年版權，更不包括電視版權，就要一百二十五萬美金，甚至發行商

還對我們說一百二十五萬美金還不夠，所以公司只好將那一百二十五萬美金拿來拍電影。發行電影前途很困難，逼得我們只好拍電影，像之前找李安來拍電影，其實公司在那樣的狀況下也算有點是走投無路。

李：台灣在製作人制度上發展有別於好萊塢電影的方式，依您多年的自身經驗，電影製片人的角色定位是什麼？

江：做為一個製片人，最重要的是找到一個題材，或找到一個導演，而導演有一個好的題材，兩個一起合作，將一個題材拍成電影，而怎樣去拍成電影就是製片人的工作，再者找到一個題材和導演，從題材拍成一部電影，將成果發行，也是製片人的工作。也可以另一種，你從喜歡的書裡發掘題材，將這本書拍成一個電影，這裡談的一切都是製片人的工作。

李：以您多年製片的經驗，對於自己製片人角色定位和需求會是什麼？

江：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、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，一個人也許幾個月就可以完成一幅畫，電影則是幾百個人要同心協力把導演心裡想的完成，絕非一個人的關在家裡就可把電影做好。製片人就是把這些人組織起來，將資金安排起來，把發行安排好，是身為一個製片人的工作。

李：美國本身有完善的銀行機制提供電影資金的需求，但亞洲華語電影製作部分較無此機制，想請問以華語地區的電影資金是什麼樣方式居多？或是對華語電影製作融資有什麼建議？

江：資金來源有很多方面，大部份華語電影都是老闆自己出錢拍片，並向銀行貸款，如寰亞、英皇等都使用這樣的方式。我們公司本身也是這樣，並非每部電影都會尋求外資。如本身已有上市股票的寰亞，當公司要尋求資金時，投資者一定會問起這個電影是否賺錢，首先就要說服投資者這個電影會賺錢的可能性，銀行也不會輕易借公司錢，一定相對會要求抵押物品，但其實另一方面來說銀行也是投資報酬率較高的方式，因為銀行只會要求利息，利息最低可以到 2%，而投資者要求的是分紅，我賺了一億元，卻必須給投資者 50%，也就是五千萬，但銀行

僅需要給他利息，那為什麼還需要投資者呢？所以本身是矛盾的。當然不是每一個人都會有能力，可以不去找投資者，所以像是《無間道》就沒有投資者。拍電影永遠是融資，融資有利有弊，也有相對的風險，電影投資是高成本，回本也會很高。相較貸款和尋找投資者，選擇貸款方式多時回本多，遇上賠錢的話相對虧損也高，因此對自己的電影有信心時，自己貸款，回本也高，反之如果沒有就要去找投資者，沒有賺也不至於損益太多。

李：貴公司具有許多製作電影成功的經驗，因此當貴公司尋求投資時是否這些經驗會變成你們的優勢？

江：我們公司不具有投資條件，每一個人第一句話就會問我：「你自己怎麼不投資？」我們和寰亞本身都非常不適合找人投資，因為往往大家都會反問我們相同的這句話。但是施南生就俱備這樣的條件，因為她本身是一個製片人，並非是一個投資者，所以像我們最終以銀行貸款為多。

李：那想請問一下您有什麼條件，向銀行貸款？在融資方面普遍還是以貸款為最主要的方式嗎？

江：拿自己的房子去抵押，用什麼樣的方式都可以，以前用房契或是和任何可抵的東西，有各式各樣的方法，像銀行貸款是最好的方法，最高也是 5%~6% 最低 2%，看你和銀行的關係，當然賠也是自己賠。每個公司有一套自己和銀行的默契，英皇和寰亞也有自己的銀行的關係。我們拍周杰倫的片時，銀行相信我們，就會先貸款給我們，每一個人和銀行的關係各有不同。當初我們拍《臥虎藏龍》，沒有銀行願意相信我們，我們和 SONY 公司合作，SONY 公司和我們簽約表示願意幫我們發片，也簽定 Negative pickup deals，有了此合約的聲明，銀行就會接受貸款，因為 SONY 和銀行以建立長久的信任關係。

李：那從《臥虎藏龍》一路拍過來，在兩岸三地拍了相當多膾炙人口的電影，您覺得製片裡珍貴或是印象深刻的經驗是什麼呢？

江：對於電影我覺得非常樂觀的，我認識許多投資電影的老闆，甚至台灣以前做電影的老板，只要看長遠一點，懂得用心去做是非常樂觀。我的心得是，「勇於創新，永遠不要跟風」，香港和台灣電影 90 年代票房一片慘淡，我是這麼想的，因為那時的電影內容雷同性過高，像「賭神五」系列，凡是票房好的電影，類似的影片就會出現，毫無創新價值。除了內容以外，一個演員紅了，大家都搶著找

他拍片，一個人同時要拍七、八片電影，當時電影的潮流便是跟風。為什麼八十年代香港電影票房能夠長紅，就是因為徐克等人勇於創新，有人選擇拍成龍的武打電影，有人就拍喜劇等，在那個年代勇於創新就能創造出一種新的風采。因此，就是不要跟風，到現在為止只有那個年代電影是從不重覆內容的，李安也告訴我，他一生都不重覆自己的片，重覆自己等於告訴自己：「完蛋，你自己回家好了」，所以我總是告訴自己，勇於創新，永遠不要跟風。

**李：那想請問你在大陸合作這一塊，有什麼樣的問題嗎？**

江：沒有問題，非常好。沒有什麼特別困難的地方，大陸是個拍電影地方，只要不要拍意識形態或政治類型，不要找自己的麻煩，或是顛覆性的題材，必須瞭解這樣的問題，要去大陸合作就要明白這些題材可能會出現的問題。以生意的角度來看，大陸是非常歡迎，公司拍片這些年來一點問題都沒有。

**李：您公司現也拍攝了十多部電影，依您看華語地區的市場發展和走向？**

江：非常好，我告訴你，從吳宇森的《赤壁》觀點來看，過去從來沒有非英語系的電影可以拍成，這是投資成本很高的電影，全球歷史上沒有一部非英語的片可以達到這樣的水準，但我相信這個戲可以拾回成本，也等於華語電影的戲漸漸走出來了。

**李：《不能說的秘密》可說是年度賣座影片，當初合作的狀況如何？**

江：那是個很好的經驗。是我的意念，創新，因為他不是第二集。那個案子是周杰倫先提出來。他是一個很好玩，又很聰明的人，當初開拍周杰倫都會去觀察別人怎麼拍片，相當用功的一個人，只要決定要拍戲，就拍，只是一句話的事情。我很堅定相信的一個事情，中國電影只要你保持勇於創新。周杰倫是一個成功的例子，但也有失敗的例子，電影這個行業很怪，都只有成功的例子，我告訴別人失敗的，別人都不願意去聽。

**李：那當初周杰倫是怎麼找到您，您怎麼幫他去發展那樣的案子？海外的發行？**

江：這百分之百是周杰倫的，如果成功百分之百是他的。我只是給一些意見，提

供工作人員給他，但這部戲大部份都是讓他自己去發揮。其實台灣有個人叫黃志明，他是非常能幹，當時這個片是黃志明幫助他很多，不是我。海外的發行？那就是我。資金也是我。

**李：那剛剛您對電影失敗的地方有怎樣的看法？**

江：我覺得失敗，對我來說最興奮的是失敗的，失敗會讓我學到東西。

**劉現成(以下簡稱劉)：有關《不能說的秘密》合作的方式是如何運作嗎？發行區域是如何調配？**

江：最主要是他本身也有投資，徐立功也有，只有發行上歸我負責。發行區域是全球，因為只有我懂這一塊。我心裡有三種電影，譬如第一、地區片，具有區域性專門拍給當地的人看的，往往是喜劇片，因為會有對白，只有當地觀眾會懂；第二、是亞洲的電影，亞洲地區是給亞洲人看的，像周杰倫的電影；第三、是全球可以看的，像《臥虎藏龍》這類，全球電影往往都會是動作戲的市場，因為肢體動作是最能夠讓全球都懂的。我們努力去發展亞洲這些國家，地區這個就交給當地做電影的，成本比較低一點。

**李：那以您立場上來看，經營地區或亞洲的市場那您自己具備怎樣的條件？**

江：這個也許不需要什麼條件的，我喜歡什麼就會什麼，我喜歡什麼都做，不會只單單只做國際片，和不同人接觸會學到不同方面的經驗，反而覺得不一定要大電影，各方面的電影都要兼顧，包括藝術電影，不要說我只喜歡大的片，其實我很愛電影，從小我很愛看電影，除了電影生意之外，愛電影是我成功的一個因素，面對每一部電影都非常用心，我本身也進口很多藝術的電影，對電影要是沒有熱情何不直接去經營股票。

**李：您對過去經營像是李安、張藝謀的華語大片電影上，這些成功的經驗是否讓您的公司更有優勢？**

江：一點都沒有，但我瞭解到誰是老闆，這個行業的老闆是看電影的觀眾，拿台幣兩百元出來的才是老闆。觀眾不看幕後的，觀眾要的只是看電影這單純的事情。所以他們不會管誰是監製或是什麼人物，電影的賣不賣，最重要的就是有沒有吸引力，所以成功與不成功就是看這些。其實張藝謀不是每一個電影都賣，張

藝謀之前拍過一部全球都不賣的電影，包括台灣，為什麼不賣了？題材不賣，演員不賣，某些成本的電影，在於你如何把一個「想法」包裝到老闆喜歡，只要老闆們願意付兩百塊台幣，他們想要得到電影上的滿足，為什麼《色戒》賣那麼好，不是李安，是梁朝偉演得很好，還有找一個從沒見過面的湯唯，這兩人的組合是李安成功的重要因素。《色戒》本來主角不是梁朝偉，是梁家輝，還有想過吳大偉，你明白嗎？如果電影是他們演味道就完全不一樣了，所以電影不是單靠導演，真的要靠很多東西的，更不是全靠演員，像《無間道》及其他類似的電影就是這樣成功的。

李：最後想請教您對台灣電影未來發展的看法？

江：我覺得台灣其實比香港好，台灣有很成功的電視業，台灣電視裡有很多偶像劇是非常成功，台灣比香港好的優點就是台灣有個強大的電視文化，在背後培養新生代演員和導演，這是非常重要的。現在美國最紅的演員都是從電視劇出來，日本、歐洲也日如法泡製，你看最紅的威爾史密斯(Will Smith) 還有湯姆，克魯思(Tom Cruise)都是電視台發掘的。反觀，香港的電視十多年來一蹋糊塗，當年香港電視大紅大紫時，電影也跟著大發利市，等到電視走下坡時，全部電視台都去買韓劇或是台灣的電視劇，接著全部的工作人才也失去機會工作，現在都還是80年代的演員像周星馳等，沒有新世代演員，這樣香港非常危險。台灣的電視開放，鼓勵新導演、新演員，甚至香港還在用從台灣出身的演員金城武、顏行書等，香港反而都沒有新生代，所以電影與電視相輔相成，息息相關。

李：台灣本身有很多問題，包括國際化、台灣新導演缺乏視野，或是缺乏您這樣的製片人？

江：《不能說的秘密》是一個百分之百台灣的故事，什麼都是台灣，香港賣一千五百萬，去年全香港賣座第二，你說為什麼？台灣電影能賣到五千萬，就是一個很好的例子。年輕一輩的導演常常以國際電影節的獎項作為目標，拍起來鮮少注意到觀眾的需求，我持著不一樣的心態去看，當這些片在海外揚名，如金熊、金獅獎，而拿最佳影片最大獎的，往往是最不賣錢的，那表示我們觀眾是不喜歡，觀眾是我們的老闆，他們就是不喜歡就代表不夠吸引他們，年輕一輩說要參加電影節，往往找的題材或是內容，以為就是觀眾想要的東西的，他以為有名聲就是一切，常常不小心脫離了現實面。其實不是說電影節不好，藝術要有藝術的空間，藝術也是有必要的，影展裡的人和我說過：「我們要把電影藝術發揚光大，

電影人要給藝術創作的空間，觀眾要的我們一定不要，《不能說的秘密》肯定賣但我們不要。」電影節是另一種作為藝術的發展型態，兩者是兩碼子的事，但首先觀眾是一個聲音，觀眾的聲音很重要，所以《不能說的秘密》是很好的電影，看戲是看故事動人。

李：您覺得在香港《不能說的秘密》能如此賣座，以您分析有哪些有哪元素？

江：香港觀眾是看戲的，《我的野蠻女友》也是我們拍的，只要電影好看他們就看，我付六十塊港幣花兩小時，要得到娛樂，就是娛樂，兩小時充份的娛樂。

李：在電影娛樂性方面要足夠，台灣是不是還不夠高？

江：這就要怪蔡明亮，媒體誇得太高。我昨天和侯孝賢開玩笑說你什麼時候要拍商業片。媒體對於電影市場具有一定的影響力，媒體的渲染會影響觀眾對電影的看法，但觀眾是否喜歡又是一回事。我覺得最終台灣新聞局一定要把電視做好，以亞洲國家來說，日本電影很發達，就算最近較低迷，但是還是百分之五十利潤，日本電視台向來都全力支持日本電影，兩者不可分割的，而香港政府雖然有一些輔導金之類的，但還是無法解決實質的問題。

李：那請問您在映演部份有多少銀幕？

江：沒有特別計算，公司在北京有一些戲院，但都不大，我在 1983 年就在大陸開戲院，但主要不是為了賺錢的。我認為只要大陸沒有新戲院，票房就起不起來，《臥虎藏龍》時票房收三千萬，但當時大陸沒有新的戲院，《英雄》一片映演時，戲院已經增加到兩百間，所以票房就有一、兩億，如今大陸的戲院增加至兩千多家，票房甚至可以增到二、三十億，所以我認為目前在大陸戲院多寡對於票房的深具影響力，因此我蓋戲院的理由是希望票房可以更好。

李：與美國電影公司合作請問有什麼心得嗎？

江：你要幫他賺錢，他就是你的朋友，你要拍到能讓他賺到錢的電影。西方人很好，因為動機很明顯，就是我們一起來賺錢，所以沒有秘密，不能賺錢你就不是他們的朋友，他們除了相當重視電影的故事，故事角色部份也造成他們成功的因

素之一。我拍了《霍元甲》，他們就告訴我外國人喜歡李連杰，美國人很喜歡李連杰，最喜歡看李連杰打成龍的功夫，我才知道原來美國人黑人和墨西哥人喜歡看打中國拳之類的。

李：完工履約保險是電影取得銀行融資重要的方法，在華語地區您是怎麼運行融資或是預購這方面的問題？

江：完工履約保險是當你到銀行貸款時，必需做一些技術性程序，至於預購方面只要有能力的話，就有預購，但機會鮮少，總是要等拍完才能夠賣出去。在大陸裡有一些基金方式，目前還是不太理解那些運作方法，還是用我自己的方式來做，對我而言花錢在好的故事上比花在應酬上面更重要。

李：感謝您今天百忙之中抽空接受我們訪問，關於電影的發行與製作上提供許多專業的意見，也提供許多對拍攝影片的新視野，希望下次能夠有機會在訪問您。