

## 訪談紀錄二：製片人兼導演 吳思遠

---

受訪者：吳思遠

香港著名導演、資深監製，屢創香港類型電影之風氣。曾在 1970 年代執導一系列賣座武打片。1973 年推出法庭影片《法外情》捧紅劉德華；又將喜劇元素加入功夫片中，栽培成龍主演《蛇形刁手》、《醉拳》等片，震驚中外影壇。之後啟用新銳導演徐克拍攝《蝶變》，開創武俠片新的風格；《賭聖》將周星馳捧成巨星。此外，吳思遠為第一批進軍中國大陸市場的香港電影人，其監製大陸合拍片《新龍門客棧》、《青蛇》、《黃飛鴻之獅王爭霸》、《宋家皇朝》等都曾在內地創下極高的票房紀錄。吳思遠現為香港電影工作者總會會長、UME 國際影城董事長。

訪談時地：福華大飯店 / 2008 年 8 月 2 日。

訪談人員：李天鐸、吳忠諺、黃建翰

訪談紀錄：吳忠諺、黃建翰

---

李天鐸（以下簡稱李）：我們正進行華語電影產業的研究，試圖理解華語電影界未來發展趨勢，並針對電影製片的環節做深入探討。吳導演在中、港、台有豐富的製片經驗，我們想請教您對於華語電影未來的走向？台灣、香港與中國大陸三者各自扮演何種角色、優勢與發展問題？是否有台灣可以參考與借鏡之處？另

外，依照您豐富的製片經驗，是否與我們談及製片人的角色與職責？

吳思遠（以下簡稱吳）：目前香港相當依賴內地市場，其中有利有弊，好處為市場規模，壞處便為內地審片標準模糊，香港的毛病便為市場過小，勢必需要依賴華人、國際市場，重點就在於需要整合華人傳統市場(台灣、內地、香港等等)。反觀台灣電影界的毛病，不是一年兩年便會有成效的，過去台灣發行商的水準素質不足，非企業家式的投資，沒有計畫的發行，顛倒了 Cable、DVD 等等的發行順序，若成效不彰便向海外買幾部片平反虧損，也漸漸導致國片放映率下滑，這顯示出台灣影業沒有長遠的計畫。

以下羅列幾項台灣現今問題，第一，院線上映，台灣目前發行主要掌控在美商，造成如此的現況最主要問題為缺乏組織系統及長遠眼光，政府也缺乏一套保護本土電影之政策，應更嚴謹控制國片與外國片之比率，以免導致現今外商控制主權，本土電影無處上演、缺乏宣傳之窘境，政府勢必建立一套正規且健全的國片發行、上映窗口，並且確立上映窗口等系統，DVD、Cable 發行的時間制度等；第二便為製作，電影最主要原則便為故事，人花錢看電影只有兩個考量，一為好奇，好奇故事劇情；二便為崇拜，崇拜明星、導演、製片人，但現在的電影做不到這兩點。

現在台灣的電影大多依靠輔導金，一千萬以下的小製作，為了達到輔導金的

要求而東省西省，長期以來的小製作電影引不起觀眾興趣，觀眾大可付相同的錢看高品質的電影；小製作是一種培養新人的搖籃，但正規電影是不可如此操作的，而且現在的電影遠遠落後觀眾的進步，

過去香港電影界總引導潮流，像徐克的《新龍門客棧》，讓觀眾感覺到新鮮，現在我們電影才華、投資、技術的進步都追不上觀眾的進步，尤其跟美國好萊塢比較，觀眾沒有必要花一樣的錢卻看較差的電影。製作方面需要建立真正的電影工業，而不是當做一個賺錢的工具，玩玩罷了，需要有規模的長遠計畫，包括培養明星、導演。香港電影也遇到相同的問題，拍來拍去總是那幾個明星(劉德華、周潤發)、導演，電影工業在這段時間裡幾乎是繳白卷、吃老本，在時間的推移下，這幾個明星應該成為老生，但現在依然當他們的小生，新生代不是不成器，就是不夠氣候，東南亞(印尼、馬來西亞)的本地電影現在慢慢崛起，他們有自己的電影文化，有自己的明星，以至於現在不一定需要依賴華語片的版權。

以前華語片可是很流行的，曾經風靡韓國、東南亞市場，目前卻遇到許多問題。台灣的一大問題便為缺乏優秀的製片人(producer)，此製片人並非出資者，出資只是基本的，需要對所有事務了解與掌控，包括對劇本、明星、找尋資金、預算編列、控管進度、發行安排等等一切，需要非常清楚了解其中的運作與特點，了解劇本找哪位明星最好，找哪個導演最佳，讓他發揮特長，避掉他可能會出現的問題，這是製片人的職責。台灣另外需要企業界的投資，電影不論大製作、小

製作對企業界來說都無法比擬的，但不能讓企業界帶著玩票性質參與，不是說想搞電影就投資，不能是這樣的心態。

李：那大陸方面呢？您的看法？

吳：大陸方面我相當了解，在內地我有八家電影院，大約有五、六十個銀幕左右營運都相當好，票房居全國前三名。大陸長遠來看，發展是絕對好，沒有疑問，所以台灣如果有遠見，應該針對這點做發展，不管發行還是製作，當年邱順清剛擔任台北中央電影公司總經理，就到香港問我該怎麼做，我建議他說：中央電影公司要在香港建立一子公司，在香港出資製片。因為我當時已看見大陸市場會崛起，畢竟要開放也是先開放香港，借用香港為橋頭堡，順勢進入大陸市場，隨著經濟發展，是看得出這些端倪的，文化產業必然也會隨著經濟蓬勃發展。

過去中國大陸的電影不能視為產業，因為它幾乎都掌握在政府手裡，製片者全是國營出來的，現在這些國營背景的製片人幾乎已解體，民營、合營已經起來了，民營電影的起頭，大陸早已從根本變化，台灣必須非常注意，想要出頭就必須抓緊時機，大陸的電影事業由國家絕對壟斷轉變成為民營企業為產業主導。中國電影集團不是以獨資的形式參與電影製作，好比我現在正跟中國電影集團合拍的電影，就可運用他們的行銷、發行網的優勢。現在大陸有三十六條院線，這些位於大城市的院線票房就佔了全國的百分之八十，這說明了大城市票房較高，還

有一些小地方還沒起來，等到小地方起來了，市場就難以估計了。這天一定會來，只是時間長短罷了。

歐洲為什麼電影不行，因為他們本身的電影人口少，英國本土自己很賣座，但是無法行銷到海外；德國電影也靠自己，幾乎無法跟美國相較；美國是電影人口最大的，所以他有這個本錢先把自己的市場整合好，有基本的收入，再行大筆投資。大陸的重點就在於市場，這個市場目前雖然無法看到，但長遠以來是樂觀的。現今在某種程度或某種類型的電影，大陸是可行的，如果是台灣的社區生活、青春校園等等的題材在大陸是肯定不行，但如果吳宇森的《赤壁》沒有了大陸市場，那幾乎沒有任何回本的空間，他上集做到三億多人民幣。如果沒有大陸市場，無法有這樣的票房，大陸市場看似很難進入，不過策略對了很容易回收。台灣電影知道市場的重要性，是否可以進軍大陸，是否可以與大陸合作，利用大陸的資源與市場，其實不難成功，但有些電影類型是完全沒有機會的，那就不用多想。

現在的電影人口結構也發生了很大的變化，以前看電影的人現在都不看了，我的電影院裡百分之八十都是年輕人，年齡層在 30 到 35 歲之間居大多數，因此現在的題材應該要傾向年輕化，不能再用老一輩的標準去評判電影，畢竟目標族群已改變，有著老觀點的人早已不看電影，又何需用老觀念拍電影呢？因為高科技發展的步伐太快，把娛樂事業推到一個嶄新的情況中，因此不論香港、台灣、大陸，都必須要把大環境的變遷列入電影企劃製作的考量，要拍真正年輕人喜歡

的電影，包含天馬行空的空間，高想像的題材，結合高資本等等，這就需要看近來年有沒有這樣一個有想像力的人，像當年的 Steven Spielberg，有這樣一個領袖便會引起大家的模仿，當年我拍的拳腳武打片，好比《醉拳》，引起一個模仿潮流，像《新龍門客棧》、《東方不敗》、《黃飛鴻》，都掀起潮流，現今就等待一個電影奇才的出現，讓年輕人也感覺到新鮮，屆時會全部改觀。如果缺少一個創新、石破天驚的局面，就會一再重複過去的風格。

李：當年的黃飛鴻是嘉禾出品，您是總監製，導演是徐克，您大概介紹一下當時您扮演的是何種角色，嘉禾又是怎樣的角色以及與徐克之間的關係。

吳：徐克是我發掘的，他的第一部電影是《蝶變》。在那之前的《醉拳》創下紀錄，我不斷思索是否能夠突破，也不甘於現狀。當年不斷發掘新的途徑，徐克就是在這樣的情況下發掘得，但《蝶變》當初不特別賣座，卻走出一條新武俠片之路，雖然當時沒有被接受，不過它的影響卻是有目共睹的，後來的《黃飛鴻》、《笑傲江湖》等等，也相當火紅的。現在徐克年紀大了，一個人一老他以前的爆發力就不復從前。一個奇才的出現真能創造時代，而如今我年紀大了，想歸想，但沒有衝勁做，畢竟年紀大了與觀眾之間還是有落差的。

製片人第一要懂市場，第二知人善用，第三要懂劇本；知道每一個市場的特性與電影族群，每個細節要非常清晰，不能沒有計畫，以免大筆投資付諸流水，

拍電影都是帶領潮流的，那些大眾沒有興趣的電影是絕對不可行的。帶領潮流有一定的風險，而跟風的風險較小但創造不出奇蹟，你必須清楚你的定位。

電影是個奇妙的組合，當你組合的好時，那爆發力是不容小覷的，其中劇本最重要，我認為劇本的重樣性是超過導演。劇本就像個藍圖，如果藍圖本來就不好，有再好的工匠也沒用，好比《無間道》劇本相當好；如果只有好劇本也是沒用，需要好土壤，讓它孕育發芽，而《無間道》的土壤就在於林建岳有財力，可以把梁朝偉、劉德華拉進來，而且還有劉偉強、麥家輝兩位導演組合在一起，當這些組合對了後，就會有它的能量。

李：製片人在台灣是比較少被著墨的。台灣的企業家對於電影的投資，常常因為沒有製片人來統籌，而出現問題；其次是當企業家把錢丟出來後，沒人管理，一般在美國，製片人便負責統籌管理這些問題，控制花費、報告開支。以您的經驗，當年拍片您如何控管這些資金走向？

吳：在台灣與香港的部分，發行與製作是兩回事，製作的金錢歸製作，發行的部分歸發行，像當年《新龍門客棧》的製作部份全是我的投資，台灣的中影版權則是在我快把電影拍完後，他們買過去的，算是一種掛名，發行的資金與製作的資金不會混在一起。如果當時要監管導演的拍片情況，我們有製片處理，製片制度相當清楚、完善，好比預算列表（演員費、製作費、資源等等），還有每日拍攝的開支列表，有一個相當完整且清晰的系統控管支出與拍攝的情況。

李：台灣就是缺少拍片與資金投入中間的控管者，也就是製片人，導致太多的投資案最後不了了之。沒有這些控管的製片人，那些想投資電影的企業家絕對不會進來，他們也曾經透露錢絕對不是問題，但必須讓他們了解資金最後走向，花費項目等等，也就是要對財務有相當完善的了解、掌握。

吳：例如美國哥倫比亞公司，出資拍片，管理部門管理資金、融資等等，其中一定有製片人一職，之下還有 line producer 等等，每個單子都有人簽名，一切清清楚楚。尤其現在香港制度相當清楚，不會有以前吃錢的問題，每個款項都相當分明，財務透明度高，每天的 diary reporter 一定要做的好，每一天記帳，哪些是流動資金，哪些是固定的，攝影師一部片的月薪等等。

李：對於未來五六年內，台灣與香港在華語電影世界能扮演甚麼樣的角色？各自的發展又是為何？想請教您的看法。

吳：港台之間很艱苦，台灣兩千三百萬人口再加上香港的六百萬人口，大約三千萬人口，再加上星馬海外，需要好好整合才行得通，鞏固住基本盤，但問題是台灣的創作面已出現斷層，香港也接近斷層，李安也曾說過，到台灣拍片找不到專業人才，要不然就是原先的製作人員早已轉行。台灣電影某種程度而言，變成一些文人雅士來主導電影創意。這些脫離不了作者電影的範疇，過於小製作，無法



爭取到觀眾進戲院，作者離觀眾相當遙遠，讓他們難以捉摸、了解，而且都把焦點放在是否獲得國際影展的肯定上，本末倒置，不能將電影工業放在以拿獎為目標上。例如美國是以市場為主，不以獲得獎項為主，電影是需要龐大資金投資的藝術，這個相當詭譎，異於一般，需要投入大量金錢，便需要審慎考慮回收、成本。電影藝術跟經濟、資金綁在一起，在某種程度上，既是商品也是藝術品。

李：現在您看華語電影的資金來源，是否能與金融體系做連結？有一次我與鄒文懷茶敘，他說台灣沒有公司只有個人，沒有公司就沒有辦法處理這些事情，等於現今只有拍電影，而沒有電影產業，沒有系統。

吳：目前沒有，香港只有少數，大部分是即興的投資，多數都是玩票性質，大陸部分的資金系統也是混亂，你可以發現大陸電影的片尾名單出品人相當多，每個人都想掛名，資金來源始終沒有辦法有系統。另外提到，所謂的大片，一定需要北美市場，單靠華人地區，有點吃力，《臥虎藏龍》、《英雄》在北美都很賣座，但美國從以前先簽合約轉變到看作品後再簽合約，導致後來的《墨攻》少了北美市場，這是一個估算上的錯誤。

李：日前我們依照票房報表觀察，華語片在台北有八百萬已不容易，國產片台北市賣五百萬是巔峰，港片大概八百萬，華語大片可能可以破三千萬，例如《詭絲》有三千多萬，《黃金甲》四千初頭，《投名狀》六千多萬是相當好的成績，如您剛剛提出的問題都出現了，電影規模小的話無法跟上時代，觀眾不會進入戲院。這

## 電影製片人與創意管理

出現了一個奇特的現象，電影有許多類型，有西部片、武打片，結果出現了另外一個類型叫做「國產影片」，相當多的觀眾遇到國產片幾乎不支持，票房又怎會好，有太多拿了輔導金的電影，票房慘不忍睹，輔導金制度立意甚好，培養新的導演，讓他們有機會嘗試，將來有公司可以開發他們，不能長期靠輔導金做為資金的來源，限縮在小的製片規模，引不起觀眾的慾望。

黃建翰（以下簡稱黃）：吳導演在大陸投資戲院，關於戲院方面的經營權、所有權，官方是否有些設限？對於經營企業的風險會不會很大？

吳：大陸過去電影院不讓外人來投資，後來便改變策略讓民營也可投資，也開放給香港，但外商不能超過百分之五十，電影院在大陸屬於大眾娛樂，不能一概而論，必須要看地點的選擇與大業主的條件，大業主希望是片源要多，大陸電影院長期來看也是很好，短期內有一定的風險。之前奧運會期間，中國電影集團發行《赤壁》，使別片子不能上，維持了三個禮拜，最後不得不放別影片，才有新片上檔。很多片子是中國電影集團發行，而且外片的進口也是他們管理，所以他們有權阻擋其他片子進入市場，讓某部片子獨大，因此中國市場有審批制度及人治因素，目前尚未穩定，有違自由經濟體系的運作，例如奧運期間官方絕對不會讓太多大片進來，奧運對票房有絕對的影響。

黃：另外，剛剛提及到香港製作人員出現人才斷層的問題，明星同樣也是，為什

麼會有這樣的問題，畢竟香港也有產業在運作，同時也跟大陸有合拍，怎樣的因素造成這樣的斷層？

吳：香港影業的斷層就是這些製作人包括導演都裹足不前，沒有冒險精神，缺乏進取心態，不敢用新人。畢竟用新人有一定的風險，如果完全不敢冒險，長久一來，便會缺乏活力，沒有新人便沒有活力，一個演員演久了觀眾多少會有點厭倦，老一輩即將被時間沖散，新一代的沒有接班人，不然就是不成氣候，缺乏獨當一面的演員，讓這些導演、製作人不斷繼續找老演員。這個行業大家都在尋求保險，想要安全，久而久之就漸漸低迷了。過去拍片哪裡有大明星，那時候大明星都由大公司所有，我們只能去挖掘明星、導演，不斷嘗試。這批新浪潮導演，包括許鞍華、徐克、嚴浩，這些都是新導演，除了這一代，更新一代的導演做的不是那麼好，他們影像處理相當強，但是內容乏善可陳，戲劇張力不足以吸引觀眾，難以產生共鳴，這跟新一代的成長環境相當有關係，新一代的環境充斥著太多影像相關產物了。

黃：吳導演之前製作過相當多的電影，這些舊的影片累積在片庫中，如何運用管理、它的價值為何？

吳：價值相當難說，現在媒介多了，因此它會有一定的價值，至少會有電視、Cable、DVD 販售、手機、網頁、海外版權等等，我自己的公司會處理相關的事項，會再做整理，畢竟電影院再上映的可能性是零。現在電影保存相當容易，可

## 電影製片人與創意管理

以數位化，而且可以再做後製的調整。我想電影產業需要一套縝密的管理思維，從劇本開發、募資、製作、發行、片庫管理都需要長遠的規劃，因為電影是知識產權的產業。

李：聽到吳導演過去的製片經驗以及目前在中國大陸經營映演市場的觀察，讓本研究收穫良多，希望有機會能再向您請教。