

訪談紀錄三：製片人/導演 陳可辛

受訪者：陳可辛 (Peter Ho-San CHAN)

著名的香港電影編劇、導演與製片人。1991年首次執導《雙城故事》後，接續導演過《金枝玉葉》、《風塵三俠》、《甜蜜蜜》等廣受觀眾喜愛的電影。《甜蜜蜜》更獲得香港電影金像獎最佳電影等九項大獎，陳可辛亦獲最佳導演。1998年，陳可辛遠赴美國為夢工廠 (Dream Works SKG) 執導首部好萊塢電影《情書》(The Love Letter)，兩年後返港成立 Applause Pictures 公司，並開始關注亞洲地區的華語電影市場合作，分別和泰國、日本、韓國以及新加坡的製作單位合作監製《晚娘》、《春逝》、《三更》、《見鬼》、《金雞》等。2005年，轉往中國大陸發展，作品《如果愛》與《投名狀》，票房雙雙告捷，並分別獲台灣金馬獎最佳導演、與華語電影各大頒獎典禮的肯定。

訪談時地：香港觀塘 Applause Pictures/ 2008年7月10日

訪談人員：李天鐸、劉現成、葉天慧、林芝因

訪談紀錄：葉天慧

李天鐸(以下簡稱李)：好久不見！我們正在編纂一部華語電影製片實務的專書，因此有了這次前來香港訪談華語電影傑出人士的機會，在前幾天的訪問過程中，我們的訪談對象都不約而同地提到您，認為您是表現最傑出優異的電影製片人，所以我們今天一定會把握機會，向您好好請益。我們都知道你曾經在好萊塢拍戲，可不可以就從這開始，請您先介紹一下當時的時空背景，當初您在香港已經拍攝了幾部頗具知名度的作品了，為什麼會選擇離開香港，到好萊塢發展呢？

陳可辛(以下簡稱陳)：這是大環境的問題，在華語影片的發展歷程中，香港電影業一直處於強勢地位，我們把電影視為工業，台、星、馬、日、韓都看作勢力範圍之內。

九〇年代初期，為了因應景氣低迷，我結合大牌卡司與成本較低的時髦武俠風格拍攝《金枝玉葉》與《東方三俠》，儘管這兩部戲都不是當時流行的武俠電影，片商仍有發行的意願，這就是當時香港電影的強勢之處，精簡製作的港片不但能維持收支平衡，也保有了一定的市場佔有率。直到九五、九六年開始，台灣的觀眾徹底不看港片，華語電影市場更加冷淡，港片鋒頭明顯減弱。香港導演是不會放棄尋找生存空間的，我轉往美國拍戲，並藉此機會觀摩好萊塢的電影工業制度。

電影製片人與創意管理

李：好萊塢的製片人制度被視為是讓電影產業蓬勃發展的關鍵之一，在你真正地經歷過這個制度之後，帶給你什麼更深入的想法呢？

陳：身為一個導演，我馬上就能感覺好萊塢的製片人與片廠制度對導演創作的限制，甚至可以說是會為導演帶來很大的困擾；也許不是每位導演都會有這種感覺，但華人地區一般仍是以導演主導電影製作，好萊塢的製片模式相信會讓華語導演們很難適應。

美國人的共事態度則視乎其後隱藏的利益，為達目的可以待你極好，利益衝突時卻會不惜反目，是在商言商的目的導向；但是中國傳統文化中，注重人與人之間的尊重，這是固有的根基，給予導演足夠的創作空間是華語電影產業一貫的默契；我在擔任監製的時候，可能會透過引導、利誘的方式達成目的，但大多數時候還是尊重導演的決定，不太會因循好萊塢的製作體系。

好萊塢的專業分工有時也淡化了領導者的地位，製片人只是片廠分派下來的傳話者，片廠才是真正的出資者，但是偌大的片廠也無人擁有當機立斷的決策權；討論事情時，每個人都必須根據自己的專業表達意見，以免被視為不盡責，七嘴八舌，難以下定論。在好萊塢拍戲一定要找到最終、最有力的決策者，我為美國夢工廠執導的電影《情書》時，因為監製史匹柏的妻子正是同片女主角 Kate Capshaw，才幸運地擁有與投資者直接溝通協調的管道；但是為了表示自己尊重專業，老闆也不能完全做主，這是商業社會必要的管理方式，因此史匹柏在協調的過程通常會隱身其後，讓每位相關的參與者都有發言機會，最後再做出決議，在這之中就不可避免地浪費了許多金錢與時間。

在美國執導的經歷讓我認清了片廠制度運作的困難與繁複，已不僅止於中西方的文化差異；經過多人審慎的評估之後，創作的風險被降到最低，因為就算參與評估的眾人都有試圖冒險的心態，每個人選擇冒的風險也不一樣，互相妥協的結果，最終當然會製作出近乎零風險的產物，這個產品被稱作「商業電影」；但這也同時意味著，好萊塢生產的商業電影作品不會有任何獨特的風格，因為任何獨樹一格的創作都會引來批判聲浪。

李：這麼說來，製片人制度讓電影進入商業體制的同時，也使電影的創作空間受到諸多限制；亞洲電影是不是值得效法這樣的制度呢？

陳：在美國執導的經驗還是給我很多收穫，好萊塢有些制度仍然值得學習，他們運用法制分配權力，有系統地與導演協調和處理問題，經費運用和進度都被嚴格的規劃與掌控，沒有任何人可以隨心所欲；導演工會訂立了許多保護導演創作權利的規範，剪接時，製片人不可以進入剪接室，否則可能會被

提告；剪接完成後，就算製片人對影片內容有所質疑，也必須透過 test screen 來檢視；甚至，導演工會還會要求製片人必須為戲保留一定幅度的經費，做為後製特效、配樂等的基本成本；好萊塢為此投入非常大量的資金，用循規蹈矩的方式保留導演的權利，也同時管控導演。

畢竟資方手上有足夠的金錢和權力，很容易找到鑽法律漏洞的方式；例如 test screen，選擇不同的地點，觀眾的組成就會截然不同；如果製片方不滿意你的小眾作品，可以故意把 test screen 安排在最熱鬧的場地放映；再不然，最後從 500 位觀眾中挑選出的 20 位 focus group，製片方也很容易安排自己的人參與其中；這些都是操控導演創意的手段。

但換一種角度來看，好萊塢也的確發展出一個有系統的電影製作機制。在那幾年，我實際體驗了這樣的機制，也明白自己不喜歡這樣的機制：除非是有一個從頭到尾都非常滿意、無須修改的劇本，我才能的好萊塢拍片。我在香港拍戲養成的習慣是，只要劇本中的某些元素和精神吸引我，我就會開始製作這部電影，其餘的部份則是在拍攝過程中創作完成，所以拍戲中途常會稍微調整戲的細節；在好萊塢是很難這樣做的，儘管他們也會給導演彈性的修改空間，但修改過的電影作品，通常會產生更多和資方之間的矛盾。

李：亞洲地區一貫以導演為中心製作電影的方式，有可能像是好萊塢一樣，創造出屬於華人、甚至全世界的商業電影嗎？

陳：製作電影的模式的不同，讓東、西方的電影差別很大，前幾天我和製片人韓三平先生在上海討論過這個現象：中國壓根兒還沒有商業導演。韓三平說：「可辛，雖然你很懂得商業運作，但你還不是一位商業導演，只能說是一位很懂得商業運作的導演；因為你從頭到尾沒有想過要拍一部商業電影，你只是很懂得用商業的元素包裝，把那些不夠商業的作品商業化了。」的確，《投名狀》就是如此。

韓三平又說：「好萊塢充滿著商業導演。」不過這話就有待商榷了。在好萊塢，大部份的導演連說話的權利都沒有！有時候看到報章雜誌的影評在評論導演的表現，其實這是沒什麼意義的，片廠制度下的導演甚至沒有機會參與創意構思，工作只是盡量把劇本拍得好一點，說得更坦白些：只是一個技術工作人員而已，對他們而言，拍片就是幹活。當然，並非每位導演都是如此，不過真的能夠跳脫窠臼的也不過寥寥數人，就像是每種行業做到最頂尖的地位時，都會出現表現特別優異的人士。

所以最大的分別是，中國一直由導演主導電影作品的創意，在劇本發展分場大綱(treatment)時，香港導演通常已經加入整個電影企畫了；當然，導

電影製片人與創意管理

演與製片方面都有追求商業利益的潛在共識，我們也會相信導演欲拍攝的是一部商業電影，但最終作品呈現的商業性與否，50%以上的決定權仍然是基於導演的意願。如果導演反對把商業元素放進影片裡，監製可能會一次又一次、沒完沒了地與導演溝通協調，但到了決定關頭，還是以導演的考量為主。

李：這麼一來，製片人在華語電影中扮演什麼樣的角色呢？

陳：製片的主要工作是幫導演解決問題，有時導演沒辦法關注到電影全方位的事務、有時導演的想法過於主觀投入而不夠周延，但是製片人卻不會有導演所感受到的壓力，因此能站在較客觀的角度為其分析問題。

過去幾年，我當監製的機會比當導演多，我個人認為，不會認為自己非當導演不可，導演是我的興趣、監製是我的專業；優秀的製片人對整個電影產業發展是非常重要的，華語電影圈裡，好的導演很多，好的製片人卻很少見，一位導演一年最多拍兩部戲，一位製片人卻可以同時監製好幾部作品，對整個電影工業的貢獻更大。

在當監製時，香港導演是我首選的合作對象，不是他們的創意比中國或台灣導演好，而是他們能夠明白市場的需求，有追求商業利益的意願，身為監製的我就需要花太多心神在作品的商業性上較勁。不可諱言，有時會因此讓電影變得不夠精緻，所以這是需要平衡的，在不同的製作費與冒險之間嘗試不同的可能。其實大部份合作的導演都是舊識，我也很清楚香港導演的思維模式，因此也會希望可以和新導演合作，才能擦撞不一樣的火花。

李：在擔任監製角色時，你是怎麼管理整個電影製作過程的？你與投資人和導演又要如何溝通想法呢？

陳：其實這件事情是很難說得清楚的，華語電影一直沒有建立起好萊塢的制度與法律，在管理來說，我們仍然是用一個不是太好的方式，你可以形容這是「人治」，真要一言以蔽之，就是「監製說什麼就是什麼」吧！這句話聽起來很不合理，但基於我對市場的了解與敏感度，只要我相信自己對導演的要求不是因為個人的喜好，而是站在一個客觀的立場思考整部電影，我就可以肯定自己的判斷或要求是正確的。

這麼多年來，我和許多不同的投資人合作，其中有些人是不懂電影的，有些是基金的投資，我會透過所有可能的管道去募集製作經費，因此大多數時候已經沒有主要的股東，不會造成任何投資人擁有絕對的權力，監製就可以有效地發揮功能。

在我從事電影製片工作以來，我沒有與外行的老闆合作過，那樣的合作

模式太累了，雖然錢容易到手，但是用意卻不明確，而且要喝酒...我最不會喝酒了，不但無法與老闆們應酬；而且我不喝酒、不到夜店，也就遇不上這些老闆，他們都在酒酣耳熱之際談成幾千萬的投資計畫，我根本沒有類似的機會。

不過，說真的，我很不喜歡應酬，這些老闆認為自己投資的是幾千萬、拍兩部戲，然後興頭一過就不玩了，錢賠了也沒關係，我覺得這樣很划不來。這些動輒投資幾千萬、甚至幾億元¹的老闆，都有幾十億的身家；但是我投資的是自己的事業、我的一輩子，無論他們投資多少錢，都不及我的一輩子，我覺得我自己投資的比他們多太多了！

我覺得人生沒有幾個 wave，如果我現在做的這件事情是對的，就像是我現在開始與大陸合作拍片，我會非常謹慎地去找我的投資商；不只是有錢而已，大陸現在有錢的人太多了，尤其是外行的...外行老闆投資電影一定虧錢，因為他們對這個產業不了解，其實電影投資幾乎都是賠錢收場，就算是美國八大公司也一樣；但對整個娛樂產業鏈來說，製作電影就像是火車頭的作用，雖然大部份的時候都虧錢，卻帶動了整個產業後續的商品效應：像是電視、錄影帶、歌手...等。

如果我找人來投資製作電影，他是肯定虧錢的，所以我通常找發行商合作。發行商是穩賺不賠的，他只要電影院開門就有 50% 的票房收入進袋，再加上可以得到 10%~15% 的發行費，儘管在投資製作時虧本了，也能在發行電影時賺回來。

要請人投資，當然要找一位肯定可以從中賺錢的投資人，因此，發行商是我最喜歡的資金來源，他們了解電影這個產業的特質，而且兩方都會對作品有責任感；找到有共生關係的投資者，他們很清楚這項投資的利弊，也就免去許多爭執。

像台灣的蔡松林、王應祥、楊登魁等老闆，當年是以買片為主，我與他們的關係還算是相敬如賓，畢竟我不是他們最重要的收入來源嘛！王晶、徐克與他們的牽扯較深，這兩位導演是當時的票房保證，和老闆們就很容易吵架了，因為老闆們總是會不斷地投入更多資金，想要換得主導電影的權利。當時台灣老闆們操控了香港電影的整合，成為主導者，香港電影非常依賴台灣的市場，而台灣的市場又維繫在二、三個人手上，香港電影的沒落亦因於此。當然，這不是任何人的錯，大家都是為了自己生意著想，時勢所趨。

¹ 編者註：此篇所提的金額都是港幣。

和發行商合作的時候，通常他們不太會限制電影的走向；在電影的籌備時，會經過非常嚴謹的評估過程，二千萬港以下的案子通過 green light 之後就可以開始執行，但如果是超過二千萬以上的企劃，還必須通過對方董事會的核可；電影進入製作階段之後，就與雙方長期合作出的信任與默契有關了。

與導演的關係就更難說得清楚了，因為這牽涉的是人與人之間的互動。我是個導演，我也一直警惕自己，不要換了位子就換了腦子、在擔任監製時就忘記自己是個導演了；因為我是個導演，所以才能當一個好的監製，我能夠了解導演在拍戲時的那種痛苦與壓力。兩個人合作一定會意見不合的時候，溝通是非常重要的，如果雙方認知互異，我只能拿出一把尺：「這樣會不會賣錢？」對身為監製的我而言，只有電影是否能賣座與我有關，電影好不好看就是導演的事了。

電影好不好看是很主觀的，監製的想法也不能代表全部的觀眾，票房是否能開出紅盤也不只是電影好壞的問題，還掌控在明星、宣傳等方面；但是在某些時候，因為自己也是導演，有時我反而會同意放棄一些小原則，例如選擇一個不夠紅、但非常適合角色的演員；或者當發現導演某場戲拍得不夠好的時候，我也能了解，其實導演心裡是清楚要怎麼樣才能拍得好的，可能是當天環境、天氣、時間的限制，讓導演拍不到想要的畫面；這個時候，我會選擇讓導演重新補拍，儘管會超出預算，但是卻讓戲更好。身為導演的我，讓擔任監製時的我更能夠將心比心。

李：您從美國回來之後開始發展泛亞洲計畫，但當時的華語電影市場早就大不如前了，為什麼您還會有整合亞洲市場的想法呢？

陳：我從好萊塢回來之後，香港的電影已經完全停頓了；在發展泛亞洲計畫時，我就知道這是一個過渡期，真的把亞洲整合成同一個市場其實是不太可能的事！那時我到亞洲各地去找資金和合作導演，我就跟韓國的導演說，我曾經經過香港電影的起落，韓國電影現在發展得很好，但是有一天，他們仍然必須面對美國大片的挑戰。

每一個地區的电影產業起飛，都是因為該地區經濟開始繁榮，這無關國家政府的電影政策，而是因為社會的活力，讓國家文化與人才應運而生。香港經歷了七〇年代左派運動、保釣之後，土生土長的香港人也正留學歸國，那時的電影人才開始真的對這片土地產生認同感。韓國在軍人政府垮台之後，所有的文化都起來了；今天的中國大陸也是如此。

只要電影開始賣座，每個環節都會貴，需要的資金就會越來越多。地區電影發展經過一段時間之後，製作費用不斷高漲，明星酬勞越來越貴，原本一億人民幣的製作費可以拍出像好萊塢鉅片等級的製作，但是過幾年之後，

會發現錢好像變小了，必須投入好幾倍的資金才能得到相同的成果。就像今日的韓國，製作成本還沒有明顯的成長，但是宣傳與發行費用已經從以前的一百萬美金到現在的五百萬美金。

推行泛亞洲計畫，是為了讓亞洲電影的資金有合作的機會，那時的日本與韓國電影都曾經打入香港市場，連泰國片也曾經得到不錯的成績，感覺是一個百花齊放的年代，很適合發展這樣的計畫。泛亞洲計畫最重要的目的，就是讓觀眾對亞洲電影保留一定的興趣，儘管只能維持 5%~10% 的市場佔有率，我們也不能讓好萊塢電影變成觀眾唯一的選擇。

做這件事，除了要自強，更是為了延遲好萊塢電影佔領整個電影市場版圖的時間。其實如果好萊塢電影好看，那麼站在觀眾的立場，也沒有什麼對抗的必要；但我去過好萊塢，所以我能夠預料好萊塢的電影不會創造出更好的作品了，他們只想要提供觀眾最基本的娛樂。不談文化立場，整個世界連選擇更好的電影藝術機會都沒有，所以這個計畫勢在必行。

另一方面，我站在香港電影導演的立場，當時的香港電影產業非常需要這樣的就業機會，否則連拍片的機會都沒有了。那時香港的電影已經非常式微，《三更》到韓國宣傳時，發行公司要求我不要帶演員同行，以免觀眾認為《三更》是一部香港電影而抗拒走入電影院。我們迫切地需要和各地合作，《見鬼》、《三更》、《春逝》、《晚孃》...其實都是合資的電影，其中也不乏本土的電影，只是希望透過投資的方式建立合作關係。

我很慶幸自己從美國回來之後，選擇經營亞洲市場，這讓我可以運用的亞洲地區資源比別人更多，我覺得這樣的累積是很有用的，讓我在各地得到很多朋友與工作夥伴，這是最珍貴的部份。直到近期拍攝《投名狀》與《如果愛》時，我仍運用了當初在亞洲地區建立起的人脈，包括作曲、演員等，《投名狀》的後製是在泰國完成；《如果愛》則使用了韓國的演員。

李：中國大陸成為華語電影的新興市場，發展的速度非常地驚人，根據您近年前進內地發展時的觀察，中國大陸的電影產業和市場目前真實情況為何呢？

陳：中國電影產業從國營轉至民營將近十數年，但國營事業忽略市場需求的特性仍然存在。內地每年生產的 400 部影片裡，商業電影大約只有 20 部，通常在內地得獎的電影，是我們連聽都沒聽過的，會進一步參與國際影展也只有少數幾部，甚至有 300 部影片沒有實際上映。

一般人很難想像：大陸拍戲機會太多了！一位有錢老闆投資拍戲，就像

電影製片人與創意管理

是買一部車一樣，不太需要理由，大陸版《九降風》的導演才 23 歲，卻已經拍過三部戲了。大陸每位電影系畢業的學生，只要不是太笨，25 歲以前都可以拍一部戲，沒有一個地方比在中國大陸容易當導演，電影頻道花費約 60~100 萬就能提供一個拍戲機會，一年好幾百部製作，電影學院的畢業生都供不應求。但不健康的民營與政府心態，沒有辦法有系統地建立產業結構，得到拍戲的機會太容易，年輕一輩排斥正規的監督與檢驗制度，就很難培養出電影工業的人才了。

從二〇〇四年開始，我從亞洲轉戰到大陸市場；在此之前，大陸的審批、發行、市場與回收都有許多潛在的問題，我一直認為時機尚未成熟。其實，一九九七年起，就已經有許多香港電影公司與內地合拍作品，卻只是讓不景氣的市道雪上加霜；那時為了順應內地的審批制度，電影作品必須有很大的讓步，香港電影商不只賠上了製片成本，更賠上了廣大市場對香港電影的信任度與好感。

那樣的合拍電影根本沒有為市場觀眾著想，完全沒有合拍的精神！電影風格仍然是由香港方面主導，可是像黑道、妓女、警察貪污等題材，根本不可能在大陸上映，製片商就把大陸地區不能播放的部份硬生生剪掉，剪得牛頭不對馬嘴，最後大陸票房沒有增加，卻讓大陸民眾更常購買盜版了，因為盜版反而才是電影的真正版本。在短短幾年之內，香港電影在大陸的市場就毀了！香港電影重蹈在日、韓、台等地的覆轍，讓自己在觀眾心目中留下最糟糕的印象。

過去的兩三年，我進入內地製作《如果．愛》與《投名狀》，開始了解內地的制度，很清楚地感受到大成本製作成為全世界電影的趨勢，觀眾們只看大片，這個問題在大陸更為嚴重。從家庭影音設備發明之後，電影的特質就被改變，我們不再需要立即觀看上映的電影。我們小時候的經典名片，每年都會在戲院重覆上映，以滿足沒有看過、或欲重新欣賞電影的觀眾，而且仍然有非常好的票房；但是現在二輪電影已經不再吸引人，觀眾不一定需要走入戲院才能看電影，而且也不再具有電影下檔的時間限制。

在現今發行制度還不完備的情況下，家庭影音與網上下載的收費很難管理，成本回收少，我們沒有監控制度、更有很多很多的盜版。像是美國電影的家庭影音收入約佔整部電影的 1/3，這是我們很難做到的；香港幾千萬票房的戲，可能錄影帶只能賺入一百萬；大陸二億票房的大型製作，錄影帶的利潤卻只有三百萬元；完全不成比例。

在我們經營的這個市場，如果觀眾選擇利用家庭影音來觀看電影，幾乎就等於了電影的滅亡；觀眾走入戲院看電影的情形已經被改變，喜劇、愛情電影很快就會製成家庭影音商品上市，小型製作不得不添加一些嘩眾取寵的

元素吸引觀眾。

中國電影市場的特色是票房越好、口碑越壞，去年開始，已經發展到不可理喻的階段。就像韓三平說的，我只是用很多商業元素把自己的電影包裝起來，但是已經做得非常辛苦。我以為已經拍了自己歷年來最商業化的一部戲，我們總是把電影的希望寄託在好萊塢，但再看到同年暑假的《蜘蛛人3》，打破了電影產業有史以來的世界票房紀錄，卻也得不到觀眾好的評價，我開始覺得電影真的沒了！儘管中國可以用五年、十年追上世界的水平，但是觀眾卻已經不太講究電影的質素了。

對於大陸地區的觀眾而言，電影是很貴的消費，80元人民幣的票價，比香港、台灣還貴，更何況是與他們的平均收入相比；因此，對大陸的觀眾而言，能夠進入電影院裡欣賞電影是很大的權力展現；票價太高，以至於大片獨佔鰲頭。

《赤壁》在本月的10日於大陸上映，9日的深夜裡就有一大群人開始排隊，趕著看凌晨的第一場戲；我有一個圈外的朋友，明明第二天要上班、還是願意半夜去看，因為他對所有的大片著迷，同一部電影還可能重覆看二、三次；但另一方面，他也絕對不會為小成本的電影走入電影院，無論戲的口碑有多好。所以你可以理解，電影的好壞已經不再重要，觀眾只接受大成本的製作。

盜版的確對大陸市場造成了影響，不過，如果我是一個生在大陸的電影迷，我也會想要看盜版，因為盜版才是導演真正的版本！所以他也不太算是太嚴重的影響。追根究底，大陸正在執行的是一個與現實、與老百姓脫節的審批制度；但審批制度是政治上不能改變的事實，讓現在中國大陸維持和諧的政策，如果有更動可能會讓整個船都翻掉，如果我們想要進入一個市場，就必須遵守該地的法律。

很多人心中有個疑問：如果中國共產黨想要抓拿盜版商，怎麼可能抓不到呢！我大膽地往好處想，也許中國大陸也希望他們的人民有一個管道接受世界，如果有一天，他們真的改革開放了，中國的老百姓也可以很快地調適過來。說老實話，他們的官員也在看盜版，對於這些政治上難以改變的問題，他們用一個心照不宣的方式，讓老百姓得到抒發的管道...不過這純粹是我個人的幻想了，很難求證。

李：無論如何，大陸地區勢必成為華語電影最重要的市場，而香港電影產業最大的籌碼，無疑是優異的實作經驗與運作制度了。

陳：香港經驗的獨特之處在於沒有政府的資助與干預；作為英國的殖民地，儘管在香港電影最繁盛的時候，文化創意產業仍得不到政府的關注與重視。在自生自滅的環境中發展，讓我們一直很務實：不把自己當作藝術家、也不認為電影就是偉大的藝術，我們正在從事一種工業、一種商業，藝術價值就留待一百年之後的人去評斷吧。

其實相較於好萊塢的工業化，香港電影的制度仍顯不完備，但香港影業與台灣和內地電影產業最大的差別，就在於對市場的敏感度。「這部戲拍不好、就沒有下一部戲了！」這是非常簡單的邏輯；我常常說，這樣的認知已經融在香港每位電影人的身體裡了，從入行教育起就是這樣，儘管留學回國的電影人較偏重藝術取向，但也會很快被前輩們同化。七〇年代，新浪潮電影盛行時，台灣與香港的作品仍有明顯的分別，香港總是得以窺見市場主導風格的脈絡；當時華語市場低迷，香港電影不忘考量商業因素，我們至今都不能明確地說，「市場取向」是資方影響，或原本即是香港電影一貫的生存之道。

李：台灣的電影產業正在力圖振興，我們正在觀察與研究，台灣的電影產業是否有更多發展的可能性？

陳：現在正是華語電影發展的起飛期，香港已經找到在產業中的定位，中國大陸的市場開放，雖然政治政策仍不穩定，但基本上是往好的地方發展；相較之下，台灣電影近年來一直未能突破僵局。我一直期待台灣除了發行之外，能製作更多優質的電影，所以也一直在思考：如何把台灣納入整個大中華電影市場體系？香港有很好的實作經驗與運作制度、大陸有廣大的市場與人才，但我認為台灣導演的創造力也很有發展機會。

李：面對全球化，華語電影未來是值得讓人期待的嗎？華語電影應該怎麼調整經營方針，才可以讓觀眾接受？我們又該如何做呢？

陳：在我個人而言，我仍然會繼續多拍電影，多半會是大成本的製作了，這是時勢所趨；不過大成本的定義很模糊，也許有人認為，二億元以上的投資算是大成本了，但是被視為大片的《功夫灌籃》成本卻不到二億元。除了錢，題材也會決定一齣戲的規模，《長江七號》的成本不高，但沒有人會認為它不是大片；只要你在宣傳上用心，五千萬以上的電影就有機會被包裝成大型的製作了！

《投名狀》因為明星和戰爭題材，很難節省預算；但是華人的電影如果要持續發展，必須要嚴格地控制預算，讓一部電影的成本維持在「講中文的人看」就可以回收的範圍內！這是最重要的一件事。在過去的二、三十年，香港一直沒有做到這件事，我們太過依賴外國市場，不過當時的市場是東南

亞一帶，我們的電影佔有優勢地位。如今，我們的外國市場變成歐美國家，該地區的觀眾大部份對於華語電影是沒有需求的，可以看、可以不看。

我們一些揚名海外的導演常常被華語觀眾責備，說他們過於賣弄武俠元素，其實他們也是身不由己。要通過中國的審批制度，他們不得不拍一些虛幻的題材；如果是中國版的《蜘蛛人》，你可能也找不到任何反派，因為大陸官方認為，只要和現實有關的負面題材都將帶給社會不良觀感。這麼一來，所有好萊塢常用的戲劇類型都不可能在大陸拍攝，華人導演為了生存，只能選擇與現實無關的題材。

另一方面，投資二億多元的大片，在大陸地區只能回收一半不到的成本，勢必得爭取海外的市場；但歐美國家就是只看飛來飛去的武俠故事，你不飛起來、觀眾就不會走入戲院。《投名狀》儘管運用了許多商業元素，對他們而言還稱不上是武俠片或功夫片；這也許是李連杰進入國際市場以來，最少電影院願意放映的一部戲了，李連杰在戲中的打鬥場面少，歐美觀眾就不肯買帳！《投名狀》在他們的心中是主流的戰爭文藝片，是給知識份子看的，大部份的觀眾如果要看同樣類型的電影，他們也不會想看華人演員的詮釋。

所以這是很矛盾的事，我們為了討中國觀眾喜歡，所以投資了巨額成本；又為了回收成本，拍了中國觀眾不喜歡的題材。但無論中國觀眾對題材的接受度如何，只要他們願意因為電影的規模走入戲院、電影仍然可以開出亮眼的票房，電影的投資者就會繼續做下去。如果觀眾真的不喜歡這樣的局面，他們應該用「拒看」來反應；批評的話語可以聽而不聞，「錢」才是決定電影商業命運的關鍵。

我們覺得這個局面非常混亂，歐、美、日、韓也已經對華語電影非常反感。就像二十年前的香港與台灣，華語電影的外銷仍只是與少數幾位歐美地區的老闆合作，他們喜歡什麼的題材、我們就提供什麼樣的故事，市場反應越來越差，我們節約成本、壓縮品質，降價求售。最後，中國觀眾還是沒有看到自己想要看的故事。

所以當務之急，是把電影製作成本降低至八千萬至一億元，在這樣的預算裡，運用所有可以使用的資源，提升電影品質。除此之外，也可以多嘗試其他類型的電影，我們還有許多華人電影中很少運用的題材尚未開發；無論如何，重要的是提供觀眾好看的故事；現代風格的電影也應該開始被拍攝才行。然後再運用聰明的宣傳方式，把電影塑造成大型的製作，讓一年只看三、五部大片的觀眾選擇華語的大片，留住華語的票房；這麼一來，既讓華語電影有了發展的空間，也培養了華語觀眾的視野；他們會開始懂得分辨戲的好壞，久而久之，就能夠接受更多類型或較低成本的電影了。

另一方面，我們還要讓新進導演有機會拍攝一些大約五、六百萬的小成本電影，這樣的投資最主要是為了培養人材，五、六百萬的成本在中國市場很容易回收，雖然利潤不多，但還可以當作片庫使用，而新的導演也得到發揮的空間，並提供給產業新的想法。

大陸市場每年有 30% 的增長空間，我們可以預見有一天大陸將會達到好萊塢的製片規模，因為長相和語言的相似，觀眾根本感受不到地區的分別，現在許多港台明星演出大陸人，觀眾也很能接受；可惜的是儘管大陸現在有很多硬底子演員，卻很少明星，相信八〇年代的新進演員可以改善這個現象；而大陸官方還有針對華語電影的保護政策，都提供給華語電影一個很好的發展平台，華語市場一定要盡快整合！

李：今天聽您這麼分析華語電影產業，真獲益良多，尤其您對市場的觀察，實在是精闢透徹、見解獨到；希望日後能有機會邀請您前來台灣演講，與更多人分享這些想法！