

## 訪談 五：

香港有線娛樂/ 驕陽電影有限公司行政總裁 徐小明、

驕陽電影有限公司監製兼 總裁 張 龍

---

受訪者：徐小明、張家龍

徐小明，曾任香港麗的及亞洲電視演員、導演及香港電影監製，前麗的電視監製，前亞洲電視監製，及前無綫電視監製，在 1999 年，擔任英皇電影集團的行政總裁。現為有線娛樂有限公司執行董事、有線衛星電視營運總裁兼有線寬頻高級管理人員，驕陽電影有限公司及驕陽音樂有限公司行政總裁。

張家龍，驕陽電影有限公司監製兼副總裁，監製的代表作品有《墨攻》、《雙子神偷》、《跟蹤》等。

訪談時地：香港荃灣有線娛樂有限公司/ 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

---

天 以下簡：兩位好！此次前來香港訪談最主要的目的是，審視華語電影現行的運作系統。驕陽電影公司隸屬於香港有線娛樂，在短短幾年之間經營得有聲有色，製作的電影作品更是廣受好評，非常值得台灣作為借鏡，可否先請徐總裁介紹「驕陽電影有限公司」的源起？

徐小明( 徐)：在八〇年代執導《霍元甲》和《木棉袈裟》等作品之後，我回到電視圈工作，現在是有線集團(i-cable)旗下的有線衛星電視營運總裁和有線娛樂有限公司執行董事；我經歷了香港電影最蓬勃的年代，更對當今的產業狀態有所感慨，華語電影產量漸少，作為一個愛好電影的人，我決心成立驕陽電影有限公司，負責投資、製作及發行電影等相關業務之營運及管理，從導演工作擴展到電影製片人、監製、投資者的角色。

驕陽電影在二〇〇五年成立，隸屬於香港有線寬頻通訊有限公司轄下，因為集團擁有四個電影頻道和推廣電影的娛樂平台，具備合適的發展條件，又對華語電影在國內與國際市場的遠景充滿信心，因此決定善用有線集團的

強大製作實力與技術，並以集團一貫的專業審慎方式管理電影業務，同時投資國際級大製作和創意與質素兼備的中小型電影，製作更多的優質電影供本地及海外觀眾欣賞，也為業界培育更多人材。

：驕陽電影的定位與發展方向？

張家龍(張)：在香港，電影的電視播映權多由「香港有線電視台」(Hong Kong Cable Television)或「衛星電視台」(Star TV)收購，但是近年來華語電影產量下降，對需要持續放映影片的電視台而言，實在是供不應求。

香港有線電視台的電影頻道對於影片的需求量極大，每年必須投入相當龐大的預算購買電影版權；我們有線電視台本身擁有四個電影頻道，包括一個華語電影頻道、二個英語電影頻道、還有一個是日、韓或其他歐洲語言的電影頻道；因為電視台的經營是二十四小時不間斷地放送，若每部戲一年約能播放四至五次，配合每週新片、每月鉅片、或假期特別放映等企劃，一個電影頻道每年約需購入一百多部新片，再配合內部的舊片庫才足夠使用。

華語電影產量大減，造成電視台就算有足夠的預算，也買不到新片的窘境，有線電視台旗下成立驕陽電影公司，從購買新片版權的預算中，調撥部份經費拿來製作華語電影，一方面可以放在自己的電影頻道播出，擴充片庫；另一方面又能突破無線電視台(TVB)壟斷香港藝人資源的現況，讓電影演員為香港有線電視台的「娛樂新聞頻道」注入新題材；更進一步地為電影提供更好的宣傳；影視合作，相輔相成、相得益彰。

徐：投資華語電影雖有虧損的風險，但附加價值更大。以前有線電視台只是播放節目的平台，二〇〇〇年開始進一步專注經營新聞、體育和電影頻道。如今，新聞頻道已經頗具公信力，體育頻道雖收益高卻沒有庫存價值，但以上二者都只能吸引到特定的觀眾族群，「電影」卻是普羅大眾的娛樂，發展空間與市場價值實不容小覷。

有線電視台的電影頻道每年支出近億港幣購買電影版權，只能擁有二年的播送權，自製的電影可以在戲院上映，也可以在電視中播出，如能成為電視台的片庫，一年 20 部、十年就是 200 部，累積下來非常可觀。中國大陸的

電影消費市場逐漸成型，CEPA<sup>1</sup>帶來的新機遇、人民生活質素持續上升、對娛樂節目的需求增加以及知識產權保障加強等因素，令中國大陸的市場充滿發展潛力，香港電影在內地擁有很好的發展機會。對有線公司而言，驕陽電影的經營不但能累積電視台的片庫，更能凝聚人才，培養經驗，贏得娛樂產業市場的領先地位，是集團長遠發展的關鍵所在。

：請問兩位怎麼看待好萊塢電影對華語電影市場的影響？

徐：香港現在就像是八〇、九〇年代的台灣，在電影院對華語電影保護政策逐漸開放之後，好萊塢大軍壓境，佔領了大部份院線銀幕，華語電影產量下跌，形成惡性循環。

張：爲了吸引消費者目光，多數華語電影公司投身大成本影片製作，這是一個無可奈何的決定，卻更把華語電影導向負面的發展。華語電影每年只專注製作幾部大片，根本無法支撐整個市場需求。例如香港，每年上映的 300 部電影中，幾乎有 250 部是好萊塢製作，而真正賣座的電影不到 20 部，票房比華語電影差的亦不在少數，但是華語電影產量不足，電影院不得不播放大量的好萊塢電影維持營運。

好萊塢電影長期佔據銀幕，華人觀眾日漸習慣其敘事手法，開始認爲華語電影的詮釋方式深奧難解；年輕一代在成長過程中，好萊塢電影建構了他們看世界的角度，屬於自己的文化和情感投射慢慢消失。新的華語電影作品開始模仿好萊塢式的劇情結構與表達方法，其中卻潛藏一個被長期忽略的問題：「仿西方敘事的華語電影也許可以拍得像外國片一樣好，但又有多少機會可以做到『青出於藍、更勝於藍』？」

每一年，好萊塢除了讓人印象深刻的大型製作外，其實更多的是小規模電影的生產。片廠將小型影片與大成本電影的版權聯合出售，共同打造好萊塢電影的市場佔有規模。市場佔有率決定了誰是主流，美國電影中的愛國思想、英雄主義，成爲全球觀眾都能接受的主題，但是，華語版的《空軍一號》如果推出，票房肯定不理想！

---

<sup>1</sup> 編者註：CEPA 指的是定於 2004 年 1 月 1 日開始實施的《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》。根據 CEPA，香港多種服務業的公司將可以在內地享有非常優惠的市場准入措施，而且這些條件遠遠優於中國大陸加入 WTO 時對其他會員國所承諾的，因此，CEPA 可以爲香港的服務型經濟體系帶來巨大的利益。

徐：我一直都相信，電影可以打動人心、跨越人類交流的限制，向世界介紹自己的文化和語言，就像是好萊塢電影帶動的西式潮流；華語電影要重新站穩市場，影片規模不是重點，票房的好壞亦非電影公司可以控制，但影片的品質務求精良，大型電影的製作當然必須嚴謹以待，投資小型製作亦能培養如導演、演員等新一代的電影人才。因此有線集團相當支持驕陽電影的運作，只要企劃合宜即樂意投資，驕陽電影已規劃了長期的經營目標，希望能讓華語電影回復生氣。

：接續徐先生的話，驕陽電影會用什麼方式來確保電影的品質呢？

張：我主導了驕陽電影 80% 以上的電影企劃案，在我看來，一部電影的誕生沒有固定模式，不像電視劇或一般產品的流水作業。製片人可能會透過和導演、編劇甚至是與其他製片人之間的互動，形成幾個不同的構思，再與發行商或投資老闆充份討論後，才能兼顧創意表現與市場需求，選擇最適合的主題繼續發展。

驕陽電影旗下分為三個部門，各自負責製作、發行、宣傳等工作，在公司決定投資一部電影之後，製作部門即有專門的人員監控該戲的預算、進度、構想是否符合原企劃內容等，並按時回報，以確保質素與財務均受到嚴格監控。

根據拍攝的鏡頭數和底片使用量，製片人大約可以評估該影片的實際進度；而多數的開支又和底片用量有關，故亦能藉此了解預算是否在合理用度。透過每部電影各自的監督和財務管理人回報每日通告內容，製片人無須親臨拍片現場，即能根據這些特定數據了解影片的拍攝狀況，同時監督數個電影企劃案的執行過程。

但畢竟電影是創意產出的過程，給予導演良好的創作空間才能得到最佳成果；製片人必須深知每位導演對作品求好心切的態度，在電影開拍之後仍與導演保持良好的溝通，對無預期的超支、進度延遲或改動劇本等問題開放適度的彈性討論空間，透過監督人員每日回報的內容，適時針對實際拍攝狀況溝通與調整作法，才能讓電影作品更臻完美。

：與中國大陸合作或跨國投資是現在華語電影的趨勢，驕陽電影的計劃？

張：有線集團資金充裕，對驕陽電影的營運非常支持，100 萬美金以下

的低成本電影製作多為獨資，偶而為了藉此建立與合資者後續的合作關係，才會與其他公司聯合製作。

電影的投資金額龐大時，驕陽電影也會選擇和其他地區的公司合作，確保當地發行量。《墨攻》找到日本和韓國的投資者後，為了讓影片品質更好，驕陽把大陸地區的發行權讓與華誼兄弟，使預算大幅提升到 1600 萬美金。

對驕陽電影而言，邀請其他投資者聯合製作電影的主要目的不是融資，而是經由不同的合作夥伴創造更多市場。因為對中國大陸的市場和發行模式不夠熟悉，在內地的發行通常必須透過與當地投資者合作。而大型製作通常期望進入國際市場，所以會尋求歐、美、日、韓等地的合作對象，跨國合資籌拍電影，藉重各國投資者在地經驗發行，亦進而學習各個地區的發行模式，一方面在香港運用，也期許自己有一天可以走出香港，為未來發展奠定基礎。

為了平衡內地和台灣的經營，驕陽電影也投資了《夏天的尾巴》，可是投資台灣電影的風險很大。普遍來說，台灣導演個人的色彩太強，台灣的消費者不支持國片，香港消費人口有限，而大陸市場則常常會受制於政治因素無法發行台灣電影。簡而言之，整體市場仍無法承受對台灣電影過大的投資金額，因為回收極難。

徐：其實這是一件很可惜的事，台灣曾經是香港電影非常重要的市場，儘管當時只有 2000 萬人不到，卻可以回收一部戲三分之一至一半的成本。而且台灣電影對香港電影的發展影響非常大，過去包括瓊瑤的文藝片風氣、《龍門客棧》的武打浪潮、甚至是大場面的戰爭與歷史影片，都曾引領了華語電影的流行趨勢。

：台灣的電視台雖然也有投資電影，但是規模和驕陽電影有很大的不同。驕陽電影未來的經營規模會持續擴大嗎？

張：台灣的東森電視台、緯來電視台等電影頻道，作業內容是購買電影版權與播出，投資電影也只是為了提供電視台使用，因此對一部戲的投資金額約為 300~400 萬台幣。驕陽電影則比照一般電影製作公司的營運模式，放眼華語電影的消費市場，投資的影片規模龐大，又由於和有線電視台同屬一個集團而能共享部份資源，港台兩地經營電影的目的與方式有很大差異。

作為一個完整獨立運作的電影公司(film company)，驕陽除了監製與發行自身投資製作的電影，亦為國內外其他電影製作公司操作香港市場的發行。

從宣傳、向各大戲院洽談上映事宜、找廠商製作影片 DVD、規劃物流、分派零售商等工作都是獨立完成，當然，電視播出的部份會直接交由有線電視台處理；至於台灣和中國大陸的發行，儘管多與當地的發行公司合作，也仍是由驕陽電影主導整個發行企劃。

張：爲了整體的經營與市場考量，我們有時候會把部份作品排到明後年再發行；而公司爲了保留彈性調度空間，通常也會掌握比預計發行數更多的影片。

徐：其實目前我們手上還擁有 3 部尚未上映的完整作品，但因爲二〇〇八年驕陽電影只計劃發行 12 部作品，而迄今七個月內，已發行國內外影片共 9 部，未來只要在五個月內發行 3 部電影即達成年度目標，因此不急著讓作品進入市場，要把這些作品留待最適合的時機發行。

驕陽同時致力於製作與發行業務，經營規模已在穩定中逐漸成長，不但與美國的溫斯坦影業(The Weinstein Company)建立長期的合作關係，固定爲其在港發行新片；每年也將籌備五至十個企劃、投資拍攝四到五部新戲。配合策略性的市場推廣計劃，驕陽電影將繼續著眼於發展長遠的、可持續的業務，重振香港電影聲威。

：非常謝謝兩位與我們分享這些寶貴的經驗，驕陽能夠如此有規模、有系統地經營電影公司，讓製作電影不再只是期待短期獲利的投機、而是實事求是的長遠投資規劃，真的非常值得華語電影產業學習；我個人也非常期待以後能看到貴公司更多優質的作品！