

## 訪談紀錄七：電影工作室有限公司執行董事 / 施南生

---

受訪者：施南生

施南生為香港知名電影人，也同時為製片人，被美國權威雜誌《綜藝》(Variety) 評為世界上最有影響力的 50 位電影人之一。曾主持政論節目《風波裡的茶杯》和《在晴朗的一天出發》，並曾擔任香港寰亞電影公司副總裁、香港東方娛樂集團資深顧問、香港電影工作室公司總裁，是影視製作及行銷的專業電影人。

訪談時地：香港九龍塘電影工作室有限公司/ 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)：您好，今天非常榮幸能夠與您見面，也相當高興您有此時間容許我們向您請教問題。目前我們正編纂一部華語電影製片實務的專書，彙整好萊塢等各地電影製作的體系或運作程序等，並與華語電影做比較與省思，因而想向您請教。依您過去的經驗，未來如何將電影製片建立一套完整的制度與系統呢？因電影是一項耗費巨資的產業，且頗具風險。

施南生(以下簡稱施)：在華語電影中，電影製片尚未制度化，若要制度化，我認為並非難事。第一，電影產業中過去的資金大多是個人性自有資金，而非大量募集其他資金，如此一來不需要有製片制度的運作。個人性的投資只要有單據回來，經過確認即可。但是一個產業如果沒有跟財務金融結合在一起便無法形成產業系統。

最重要的是這幾年產業變化很快，往年拍片的資金不過幾千萬，如今動輒上億元。在過去的五年到十年之間，可以明顯地看到幾乎大部分經濟發達的國家都非常賣力發展文化創意產業，雖然每個國家定義不同，但都差不多十幾項，電影總是十幾項其中的龍頭，而且涵蓋非常大的範圍，舉凡音樂、文化、建築、服裝等等，而有創意產業指標的國家或發達國家，都尋求高增值的產業。1997年英國首先推動創意產業政策，將電影亦包含在推動的政策之內，在許多地方掀起一股風潮。這股風潮亦成為2007年上海國際電影節的軸心議題。因為電影的滲透力很強，但華語電影的發展還不到這種程度。

台灣電影近二十年來不斷萎縮，大陸也還沒完全開放，而香港既有的優勢也在這二十年磨損的很嚴重，如果大家對華語電影尚抱著希望，便需要經濟構成的型態來發展電影，如此一來華語電影必然會產生在世界上的影響力與文化價值。如果有規劃的建立基礎，它的發展速度便會加快，中國的經濟發展能量這麼大，總有一天會到達那個目標，但是如果能夠加快達到，我想這會是一個比較健康的發展。

改革電影產業第一步就必須先了解制度上的問題，缺少健全的制度即無法

讓產業透明制度並不難，許多人早已嘗試過；第二是幕前幕後的人才不足；第三便是對電影整體文化人才的培育，有一批對電影文化有興趣的人，才會參與電影或做觀眾、持股者。

我先前提過，產業一定要與財務金融結合，要不然都是個人投資。個人投資我通常都會有五點原則，第一是錢；第二為是否具有讓人感興趣的電影劇本；第三，有無優秀的幕前幕後人才；第四，是否有特殊的平台，好比發行、宣傳、電視台通路、廣告等；第五則是否為個人資金。通常我遇到的投資者都是只有錢，缺乏其他的可能。這樣的合作大多是個人出資(personal cast)而且缺少規範。所謂海外的融資都有一套規範，一億美金的戲會有他們特定的規範與系統，當然也有銀行專業融資的配套措施，現在香港也引進了這個制度。在 2003 年的 SARS 時期，我們開了一個電影製作的檢討會，其中我提出這套方法，讓大家嘗試做做看。當初沒有銀行進行相關的電影融資，所以聘請英國蘇格蘭皇家銀行專人出面規劃操作整個運作方式，而後政府也出資做相關的融資事項，以致如今有銀行開了部門專門做創意產業，運作了近兩年的時間。

大陸目前也有許多人想做這些制度，銀行會分析你的劇本、卡司、一份上映窗口的清單或預售版權等加以評估，而主要的評估依據是以買家的信用。依照這些標準，銀行根據你拿來的條件，借貸給你不同比率的金額，其中組合與條件的變化相當多。另外，銀行以一套完工保險制度的系統確保一切依照計畫行事。

## 電影製片人與創意管理

這個制度根據你的資金、計畫行程表來監督電影完工，每天派人到拍攝現場監督、考察你的拍片記錄(diary reporter)，或製片人每個禮拜填寫報告向完工保險公司交代。雖然有些資金是固定的，但有部分是流動性的資金，必須交代那些資金的開支，如果超支就必須從不影響整體製作的部分彌補。

另外完工保險公司在開拍前都會讓主要參與人員進行體檢(醫院是完工保險公司認可的)，以免中途產生問題影響行程，並且替演員買保險，讓你不可能不按照原定計畫照表拍攝。尚有現場現金保險，丟了現金還有補貼。另外如果你取景過遠，與沖片地點有段距離，那它的收費也就越高。它先杜絕所有可能會發生的意外，除了保險與完工保險制度、銀行財務安排機能，還有法律上的整套制度來連結一切事項，讓電影拍攝過程體現它該有的權利與責任。現在我碰到很多跨地區的合作，常常會因為文化差異跟法律觀念產生不必要的誤會，日本人守法，香港也相當規矩，大陸卻沒有法律概念，常常不遵守合約上的條例，這是各地文化上的差異問題，需要時間來改變，也需要找到熟悉的夥伴。

李：那未來的製片人呢？

施：製片人有很多種，雖然創意是不可或缺的，但也有不懂這些的製片人。正規一點的，你可能必須要有這些經驗並且規規矩矩的摸熟一切，以免到了賣片之時

無法賣出去，可能文件沒處理好，沒有把一切弄清晰，又或者沒有辦法打平成本。

李：香港有沒有比較熟悉這一切的公司？

施：香港有些公司也做了很久，在過去的時間裡犯了錯也就學到了教訓，現在很多 post-production 非常複雜，日新月異的科技我們都快跟不上，制度也會跟著改變，不過最主要的問題是人才問題，好的故事不等於好的電影，電影尤其需要編劇，找一個懂電影、視覺語言的人寫劇本，但人才卻相當缺乏，第二，像當時《赤壁》來內地拍，竟然找不到一個好的第一副導演，這在過去，訓練是相當嚴謹的，一年拍三百部電影，從小成本的電影訓練到大製作，現在卻出現技能不足的現象，人才有相當嚴重的斷層，包括：美術、武術指導、音樂、發行等。而我們非常重視電影的後製效果(post-production)，但現在幾乎都將片子送往泰國、澳大利亞、東京進行後製，大陸、台灣也都沒有。

製片人不是一朝一夕可以訓練出來的，需要累積很多經驗、人脈、犯了很多錯誤，才會對創意、人才有正確的判斷，進而組成、控管工作團隊間關係；這方面香港的人才也相當缺乏。

李：依您在華語地區豐富的經驗，您對於將來中國大陸發展的看法。

施：需要一點時間吧，現在雖然鬧得沸沸揚揚的。雖然開放了那麼多年，很多人

## 電影製片人與創意管理

揣測電影市場未來的走向，但多數抓不到重點，把一切看的太輕易、太遙遠、太輕浮，美國市場有時候連歐洲電影都進不去，更何況華語電影呢？整個電影制度更不用說了，他們的法律與承諾方面需要非常大的加強，有太多片子才剛拍好，不久在電視上就已開始播送，如此一來如何做行銷？中國公司常依靠著雄厚背景與一點小聰明，卻沒有抓準目標，這樣的情況又以年輕人為最甚。應該規矩做事，該有的步驟不能省略，規矩的做事非常容易成功，必須調整態度，瞄準目標下手，規規矩矩一步一步操作便不容易做錯。

李：如果照目前的情況看來，香港在資金或運作有什麼優勢？

施：香港電影業本身沒有什麼優勢，但是香港有一大批跟國際打交道長達二十幾年的電影人，很多大片與香港人有合作，我覺得「製片人」這個環節香港人對華語電影的貢獻很大，但香港電影目前處於一個相當不利的情勢，投資人就是這麼多，有些投資人會常陷入一個迷思，認為合拍一定賺錢，總是要讓片子合拍，如此一來給了我們很多機緣，但也多了限制，香港必須要有制度來限制合拍的數量。香港有很多的電影工作者對華語電影有一定的貢獻，這段時間大陸開放，大陸也有很多優秀的電影人，其中很成功的例子都是跟香港人有密切的關係。

李：香港有哪些穩定性的投資者呢？

施：目前就是寰亞、英皇、美亞、寰宇、有線電視、東方，都是用自己組織內的錢直接拍片。

李：我們在看華語電影將來要發展的話，如果在電影製片上不走向制度化、財務透明化，將來各地的有組織的金融資本不會願意進來，目前台灣這方面尤其如此。

施：我覺得台灣有機會做，但是需要花很大的力氣，大陸也有很多問題，有許多不適合拍戲的制度，台灣的部分則有足夠的文化深度，相當多元，有原創作品像漫畫、音樂、舞台劇等等，也有電影方面的人才，台灣人才相當好用，資歷深且懂國語，需要的只是一個推手，將這些制度建立、組織起來，並且需要一個把電影中許多的元素組織起來的人才，基本上台灣都有對合約的尊重與概念，也懂得跟國際打交道，這些概念非常重要。

李：還有一個問題是現在大家都在談跨國合作，台灣最急切的也是跨國合作，在跨國合作中你覺得最困難的地方在哪？

施：從製片人的角度來看，其實每部戲都很麻煩，談跨國合作，我覺得最重要的是合作夥伴。我相信對於一個完全沒有跨國合作經驗的製片來說，沒有合作夥伴是最困難的。只要在性情、相互認知、理性程度各方面中，有好的合作夥伴，一切問題皆可迎刃而解的。

## 電影製片人與創意管理

李：相當感謝您今日的撥冗與我們深談，讓我們收穫良多，希望下次還有如此機

會與您見面，謝謝！