

訪談紀錄八：中環國際娛樂事業總經理 / 吳明憲

受訪者：吳明憲

曾任二十世紀福斯影片公司資深行銷企劃經理，成功發行行銷，《關鍵報告》、《星際大戰二部曲》、《紅磨坊》、《英雄》、《魔戒三部曲：王者再臨》、《蝴蝶效應》、《十面埋伏》、《歌劇魅影》等票房口碑影片。曾於影藝學苑、世新大學講授「電影發行與行銷實務」。現任中藝國際影視暨中環國際娛樂事業總經理。

訪談時地：台北中環國際娛樂事業有限公司 / 2009 年 9 月 25 日

訪談人員：李天鐸、陳思勻、謝康

訪談紀錄：陳思勻

李天鐸 (以下簡稱李) : 謝謝您今天抽空接受訪問，今天來拜訪一來是因為目前正在研究整個華語地區電影產業的發展，我們知道中環近年來和福斯合作，製作、發行了不少影片，包含了《詭絲》、《赤壁》，首先想先了解中環娛樂的運作與脈絡。

吳明憲 (以下簡稱吳) : 其實中環做電影已經有很久的時間了，最早是從 1997 年成立的中藝電影公司，當出成立的原因是因為中環本業是做光碟，還有投資一些美華影音，軟體的一些產業，所以它對於所謂的影片、軟體，裡面的內容

電影製片人與創意管理

(content) 的東西，非常有興趣，所以在 1997 年成立中藝電影，中藝電影公司最主要的業務就是去引進國外的電影回來做發行，從 1997 到現在也十多個年頭了，當中累積了很多經驗，因為一開始中藝成立的時候，發行都是自己來，但是過去以來都還是美商體系的天下，所以以電影劇情片這樣的身份來做發行是很辛苦的，我們在第三年的時候，開始跟福斯做策略聯盟，就是我們代理影片回來，電影戲院這一塊交給福斯，但後續像是 DVD，家庭娛樂、電視版權的部份，則由中藝處理，因為跟福斯合作這個契機之下，翁先生 (翁明顯) 對於影片拍攝也很有興趣，後來就成立了中環娛樂，中環娛樂當初成立，希望是整合中環集團旗下娛樂事業成為一家娛樂公司，目前以中環娛樂的角色定義會比較著重在拍片、製片還有藝人經紀這部份，所以中環娛樂事業分兩個部份來看，一個是中藝電影公司，就是純粹的代理發行，中環娛樂的部份就會涉及到製片跟藝人經紀。

李：那中環娛樂旗下的藝人有哪些位？以演藝為主？

吳：對，是以演藝為主。其實中環娛樂成立才 2 年，所以在藝人經紀這一塊，我們是跟嚴柔儀小姐合作，後來就成為藝人經紀的總監，我們目前旗下有楊佑寧，中環娛樂經紀部門成立是希望能夠扶植一些能夠演戲的明星，以戲劇表演為主。除了楊佑寧，現在還有林志玲的戲劇約，所以如果是要找林志玲拍片，是要透過中環娛樂來洽談，另外因為嚴柔儀小姐的關係，我們跟路嘉怡也合作很久了，還有蔡燦得，目前都有一些電影和舞台劇的演出。但我們同時也在評估，在藝人經

紀發展的這部份是不是可以更多元化，所以我們也在考慮一些不是以戲劇為主的演員。

李：中環娛樂從 2003 年開始跟福斯合作，目前已經合作多少部了？

吳：在中環集團之前其實也有 co-production，投資《雷霆戰警》，我們跟福斯合作第一部是《詭絲》，是真正我們第一部自己拍攝的電影，之後有《天堂口》，然後是今年的《赤壁》，另外我們也投資張作驥導演的《蝴蝶》，還有今年年底要發行的《梅蘭芳》，作品就是這五部。

李：五年五部算不錯的成績了。想再跟您討教的是，中環的定位是想以大一點的製作規模，以整個華語地區為目標的？

吳：不過我們算是初試啼聲，所以當初在規劃的時候就希望朝規模大一點的方向製作。我想中環當初在拍戲有它的考量，因為從一個獨立片商開始要涉足到製片部份，又沒有足夠的經驗，所以希望能先參與大的 project，先把中環娛樂的知名度建立起來，那中環之後的方向不見得都是以大規劃的製作為主，只要有好劇本，像是《海角七號》這種很適合在台灣發行的影片，比較小規模的、優質的，我們也會考慮做投資。

李：是不是陸陸續續還會有案子像《傾城之戀》這類的？

電影製片人與創意管理

吳：《傾城之戀》是剛成立的時候有看過的劇本，但目前沒有確切要拍攝的計劃。

中環娛樂目前在製片的部份已經投入了相當比例的金額，所以我們現階段要做的事情是要評估，評估這五部的投資是否能回收，除此之外，也要對未來的方向做一些調整，目前到《梅蘭芳》為止，我們短時間不會再考慮去做投資，就是看這一輪，五部片下來之後，我們的方向該怎麼走。

李：如果中環娛樂投入一部影片的製作，是不是有什麼樣的機制，去監製、掌控影片的進行？

吳：前幾部比較大的片子，是屬於委外的方式合作，然後在這個過程中我們學了 know how，那以後如果是規模小的製作，我相信我們是能夠運作的。我們目前製片的編制有四位，當然如果以這樣的編制去開發處理一個大預算的製作是比較難的，但是因為有了先前合作的經驗，我們希望這四位開始可以處理比較小的製作，從無到有，從沒有劇本的發展，到實際拍攝，訓練他們實際上的操作經驗。當然我們也不排斥 co-production 的部份，但我們的製片也要真正參與。

李：如果是《赤壁》或《梅蘭芳》，這兩部片的型態是如何？

吳：如果是《赤壁》或《梅蘭芳》來說，中環的角色比較像是 co-production，也就是說，它的資金龐大，我們佔其中百分之幾這樣的方式來合作的，只是以工作人員的角度來說來說，在拍攝的時候，沒有人員現場參與影片的進行是比較可

惜的地方。

李：但是我們去看《赤壁》，字幕上面也是有葉如芬、黃志明。

吳：這兩位是我們在拍《詭絲》就已經合作過的製片，那他們在這方面都有一定的經驗跟資歷，當時在做《赤壁》，中環的製片體系還不夠成熟到可以去監督整個拍攝過程，所以請他們代為監製，也就是說他們是真的到片場去了解整個影片的拍攝進度與情況。

李：這就是國片的一個問題，忽略掉監控(supervising)的機制。如果國片今天要繼續走，這會是一個很大的障礙，我們現在要研究的是，將來如果要跨國合作，資金投資下去之後，必須是要百分之百的準確。但是目前國片還是缺乏這樣的機制，中環是目前國內少數幾家具有這種監製經驗的電影公司，如果以這樣的經驗，之後製片編制會不會有擴充的計劃？

吳：中環目前編制內的四位製片參與是比較少的，我們現在的規劃是先停下腳步來看這幾次的合作，當然這五部的合作下來，我們四位製片學到了如何去監督合作的部份，譬如說在權力的洽談，或者是在預算上的掌控。基本上中環對電影製作這一塊還是非常有興趣，只是我們現在就是要深入去掌控所有的流程，而不是委外，不再只是出資，然後驗收成果。之後的編制是否會在擴充，當然還是要先將目前四位製片訓練到可以獨當一面，從無到有紮紮實實的參與，這樣我們才會

電影製片人與創意管理

再考慮這一塊市場是否值得我們去投資，因為我們也有感覺今年的國片表現還算亮眼，這可能是因為有新的導演，新的工作人員加入，讓國片看起來似乎比較活絡。

李：想請問像葉如芬、黃志明到了片場是扮演什麼樣的角色？

吳：葉如芬、黃志明他們到了現場要去看我們的預算投入是否有正確運用，拍攝是否在進度之內，如果出了額外的狀況，就要知道是什麼原因產生的，他們在現場就能去了解，但還是沒有參與到整個電影製作較深度的層面。

李：所以國內還是缺少了製片管理(production manager)這類的人材。中環是有這樣的製片體系與機制在運作。請問，中環娛樂這樣的公司，全部的編制大約多少人？

吳：基本上我們還是覺得製片這部份還是需要合作的，每個製片各有專精，中環也有自己的發行，所以整個案子的評估，我們從前期一直到後期的發行、行銷都可以一起評估這個計劃會不會成功，例如像置入性行銷，都是我們可以整合的資源。中環娛樂的部份就指之前提過的製片，還有經紀人體系，這樣總共八位。

李：如果您自己評估，中環在華語片市場的優勢有哪些？

吳：對我們來說，經驗會是很重要的優勢，因為我們有五部電影的經驗，像是《詭

絲》或是《天堂口》，這樣子的 co-production，我們就學習到在跨國合作的時候，有哪些部份是我們應該要注意的，若是以一個投資者的身份來說，我們也會比較清楚知道我們的要求是什麼，來評估和判斷一個 project 是否可以執行。如果是我們要獨立 handle，或是主導一個片子的時候，我們會知道預算的掌控，還有在發展階段我們可以評估是否可行，所以我們的優勢就是經驗的累積，不管是在 co-production，或是在獨立製片上都有一定的經驗可以去做傳承。

李：這也是目前台灣電影界，比較缺乏的部份。

吳：我們也不敢說我們有多少的經驗，但至少我們已經在做了，也還在學習，可能還是要跟不同的人合作，所以我們還是會去香港拜訪一些知名的製作公司或製片人，看看是否有機會可以合作，如果之後有這樣合作的機會，我們公司這四位製片一定會到現場學習。

李：像《赤壁》這樣一部電影下來，除了經驗之外，最大的收穫是什麼？

吳：以《赤壁》對我們的收穫，先不管實質的票房收益，能夠參與這樣的製作，對公司本身的形象上也是有正面的幫助，另外跟吳宇森的團隊合作，我們可以看到、學習到的東西也更多，因為它不只台灣的資金，還有日本、韓國的資金進入，還有跟中影的合作，所以我們可以看到一個跨國性的合作的型態，然後在跨國性的發行上，彼此會分享資料，學習不同國家的做法，互通有無，這都是很好

電影製片人與創意管理

的收獲。其實我們還牽涉到賣片，賣片對我們來說也是一個很好的經驗，就是電影拍出來之後，怎麼到國際市場上銷售。

謝康（以下簡稱謝）：國際市場的反應，需要使用多少的資源，和怎樣的團隊合作，然後主要的國際市場目標觀眾族群，這些都是屬於發行的評估範圍之內？

吳：我們在台灣做發行有一段時間，可以利用我們在行銷的經驗進行初步的評估，這樣的影片是否可以吸引現在的觀眾，再考慮這個案子值不值得去做投資。

如果有發行的體系在，讓通路更加穩固的時候，在製作上也會比較安心，以中環來說，目前持有 30%威秀的股份。像江志強先生，他在香港有戲院，這樣他在製作和發行時，會事半功倍。

李：您這邊有製片、有經紀人還有發行通路，中環這樣在台灣來說，是一個最完整的體系了。

吳：如果以整個中環娛樂體系來看的話，因為中環在娛樂這一塊已經投資很久，像我們剛剛提到的中藝和中環娛樂，這只是娛樂體系裡的兩家公司，若以中環來說，已經有做垂直整合的部份，因為我們從最源頭有製片，有藝人經紀，之後有中藝電影做發行，再加上 30%威秀的通路，得利影視，家庭 DVD 的部份，出租通路有亞藝影音，所以我們算是最完整的一個體系，當然之後在中環、中藝、威秀的整合，還有和不同的合夥人與投資者之間的整合，要到一個很完美的階段還

是需要一點時間。

謝：現在在評估是否投資電影，是比較看重台灣，還是大中華區，或是其它的國際市場？

吳：以整個投資的眼光來看，不只是以大中華區，是要以整個亞洲，所以考慮到這樣的市場之下，我們的製作一定是要走 co-production。當然《海角七號》是非常成功的，它有很深的台灣特性，所以要走出台灣進入到國外市場，它是否能夠讓觀眾有認同是一個問題。從投資者的角色來看，製片還是以整個亞洲區為主，北美我們不敢講，因為北美又是一個更不一樣的制度，好萊塢體系已經太成熟了，很難去跟他競爭，我們會以亞洲市場為主，跟韓國、日本這些區域的合作會是一個重點，台灣還是有他的市場，我們不覺得台灣可以放棄，不過就要先評估投資規模，最後還是要回歸，投資和回收是否能達到平衡，台灣這邊我們還是會進行，就著重在小而美案子。

李：想請問像張作驥的《蝴蝶》是有什麼樣的吸引力讓你們去投資？

吳：其實是中環提供的資金的挹注，讓導演將影片完成，我們只是補足後面資金的部份。

李：還想再想問的是，中環這樣的一個集團，對於電影的製作，會是一直持續下去嗎？

電影製片人與創意管理

吳：其實對於電影，如果以中環的角度來說，不能只單純看製片的部份，要連發行也一起看，因為我們的製片體系成立的時間還不夠長，若只單看製片的部分會不夠，中環從 1997 年開始，製作越來越多元化，表示中環對於電影還是有理想，希望能做一些規劃，希望我們台灣的電影產業可以起來，以中環投資者的角色，是會持續進行這樣子的運作，但是我們也必須要回歸到經營者的責任，投資還是得有一定比例的回收，總不能一直將資金投入一個看不到未來的產業，所以我們現在就是要做好一個守門員的角色，好好的規劃經營，好好的評估。

李：所以，以目前這五部電影來看，中環是沒有回收？

吳：其實是沒有。像是《詭絲》是一部質感非常好的電影，在台灣的票房其實也不俗，大約有兩千多萬，在那時候算是還不錯的成績，但是他的影評的關係，在銷售上面其實是非常辛苦，又因為題材的關係無法進入大陸市場，所以整體評估下來，《詭絲》和《天堂口》這兩個計畫，損失是比較很大的。

李：因為我們之前密集的訪問了幾位中國大陸、香港的製作人、導演，像是陳可辛、吳思遠，還有施南生。施南生就提到，電影這個行業就是比誰犯錯多，誰的腳步快，誰能持續的去拍攝，所獲得的經驗就會比別人多。您剛剛提到經驗上的累積，我覺得真的很有價值，她的意思是說，犯錯少的話就比較不能得到什麼不一樣的經驗，犯錯多的話表示後續的製作就會越來越精準，但是一般投資者都不

能忍受犯錯，所以常常有人拍一拍就放棄了，其實很多行業都是如此，但是電影這個行業不能用商管，或是一般的傳統產業的計算、評估方式。

吳：我覺得翁先生對於電影這一塊還是有他自己的想法，但是中環是一個上市公司，還是要對投資者負責，基本上我們整個中環娛樂體系，包括中環跟中藝，現在開始會比較緊密的合作，因為以前比較沒有一個主要的人在控管一切，所以翁先生是希望我過來之後，能夠做好所有的評估，然後要做製片，或是其他部份，再繼續進行，就是要審慎而小心。之前翁先生接受媒體訪問時也提到，對於電影製作這一塊，短時間內是不會投資。但是，不見得每一個計畫案要獲利才可以做，因為我們還有中藝，如果在發行這部份是有盈餘的，讓這兩邊的收支平衡差距不大，其實都是會考慮做電影製作這一塊。甚至於我們還考慮以後的投資不一定是電影，電視劇也都可以考慮。

李：以好萊塢體系來看，通常是以十部影片做為一個評估的循環，因為他們大約十部影片裡只有一、兩部影片賺錢，中環目前製作了五部電影，以執行層面來看還算是剛發展中，對於電影這個行業還得有耐心。不過台灣大部份的投資者都是拍了一部就收，這是相當可惜的地方。但以國內的製作公司而言，我還是覺得中環有這五部影片製作的經驗是很值得的。

吳：成立中環娛樂公司，這家公司的業務，多半是在製片跟藝人經紀，所以這家公司其實是可以跟其它資金合作的，目前我們製作的資金 100%是中環，但是我

電影製片人與創意管理

們有了五部片的 know-how，我們就可以尋求外面的資金，變成 co-production 的模式，這個部份也是我們未來規劃的一個方向。其實台灣還是有很多資金，而中環起步早，我們就會有比較多的機會可以獲得這些資金，而不是全部由中環集團過來，我們可以透過跟其他人合作，獲得不同的製作經驗與更多元的資金管道，我們可以拍出一些很好的電影，但互助合作才是最重要的，如果一個製片想要所有東西都自己處理，真的很困難。

陳思勻 (以下簡稱陳): 不知道中環未來是否也會利用「package」的方式，來尋找資金或者是合作方式。

吳：中環這五部作品，摒除掉《蝴蝶》，其實另外四部都是大製作，中環很少自己拍一部預算較小的電影，所以我們公司還是需要時間進行完整的規劃，那會不會同時並進，我覺得目前以製片的部份來說，co-production 會是主要的方向。

李：這也是一個未來的趨勢，好萊塢目前也是以這樣的方式在運作。

吳：如果亞洲在 co-production 的運作上有不錯的成果，好萊塢也會比較注意到，或許還有可能買劇本，像是《無間道》就是一個很好的例子。《無間道》中環也有投資，所以翁先生對於電影還是很有興趣，只是之前沒有專門的人幫他做評估跟規劃，因為我之前在福斯是做發行，所以現在會先試著從發行的角度，來評估整個電影製作的可行性。

李：謝謝您跟我們分享了中環近期來電影製作的經驗，我們也很期待《梅蘭芳》上映之後的票房，如果中環可以依照這樣的步調與方式，繼續朝製片人、合資、發行這樣的一個模式運作，尤其中環已經累積了五部大片的製作經驗，一定能夠成為國內電影產業相當出色的公司。謝謝您今天撥空，有機會再向您請教。