

第四章

電影製片人與製作

從好萊塢電影製片的角度來看，製作過程可細分為五個階段，包括：開發、前製、拍攝、後製、發行與宣傳。開發期始於製片人確定拍攝題材並與編劇、導演共同開發故事，當故事發展至一階段後，開始遴選演員與工作團隊，經製片團隊、編劇、導演合力完成電影劇本與電影企劃案，憑藉著完整的電影企劃案尋求投資者，直至獲得明確資金決定開拍，進入前製期。

好萊塢前製階段以製片團隊為重心。在製片團隊裡，監製是整個影片計畫的最高負責人，製片團隊以製片人為統籌核心，下屬成員依照大小職務分配，層層負責，並且每日回報職務執行進度。一般而言，製片團隊的職務包括企劃與行政、資金募集等等，處理相關「線上」(above the line) 事務，從分析劇本、組成工作團隊、選角、勘景、各式行政法律事務、確認投資者、洽談贊助者、詳列製作預算、排定拍攝進度與通告、行銷規劃、後製工作規劃等等。他們大多不涉入影片的創製實踐，也不到影片攝製與後製現場。等到所有工作分配完成，便進入拍攝期，若前製階段的計畫越周密詳細，拍攝期所遭遇到的風險相對就會減少。

拍攝階段除了攝製過程，其他工作大多是文書作業上的編列，以便於製片團隊對電影拍攝行政支援與管控，負責這類工作的人，有製片經理 (Production Manager)、執行製片 (Line Producer)、或是製片主任 (Unit Production

Manager) 等等，負責處理相關「線下」(below the line) 事務。他們從計畫案進入綠燈期(green light)後，即開始涉入籌備，並親自參與攝製與後製直到影片殺青，全程跟隨創製團隊，提供一切的行政支援，並緊密的控管攝製進度與預算花費，將每日的進度與花費準確的回報監製與製片人。他們的存在與負責美學呈現的創製團隊形成一種制衡張力。

後製階段中，製片團隊工作大致分為三部分：審核各項支出並進行必要的核銷工作；第二是擬定後製流程表及為電影上映、發行與宣傳做準備；第三是計畫電影映演與宣傳事宜。在宣傳及發行方面，製片團隊往往需要有市場敏銳度與商業化概念，美國電影製作的宣傳活動通常於電影開發前就進行策劃，並非到了電影拍攝完成後才開始，台灣相當缺乏這樣的行銷與宣傳概念。以《功夫熊貓》(Kongfu Panda)為例，在電影正式上映半年前，便於各戲院放映人物造型、趣味預告、置入行銷宣傳等等短片，而台灣多以完成電影後才尋求發行商，較少有整體行銷計畫。

本章著重於美國好萊塢的組織架構，以製片團隊的面向闡述、分析電影拍攝過程中各個職位間不同的工作職責，並與台灣電影攝製環境比較。

壹、故事元素與預算編列

劇本是將電影轉化為視聽影像前的藍圖，更是一部作品的靈魂，過於抽象的情感無法被具體呈現，所以必須將情感加以戲劇動作化，才具備引人入勝的特

質。而製片人需從獲取故事、開發題材、聘請編劇修改，選擇導演、攝影師，甚至完成電影企劃案決定演員及工作人員，都得拿捏與電影故事間的關聯性，並定位自己的格局與故事規模，藉此評斷故事是否可行。¹由此，以下從製片角度說明電影故事須具備的特質、要素或問題。

故事題材的起源很多，可能來自某一概念、創意、文字或是著名小說、散文、電影、舞台劇...，但其中共通之處便是製片人需要清楚了解故事中的創意與賣點，它是讓電影締造高票房的重要元素。其次，製片人必須提出一個完整且具說服力的企劃書，以吸引片廠、發行商與投資者進而投資電影；通常投資者需要根據劇本內容策劃宣傳內容，因此劇本確立後才開始募集資金，並藉由製片、導演、編劇共同編列的正式企劃書向投資者推銷。企劃書等於一個小型的紙上電影，審理企劃書的投資者就是電影的第一批觀眾，其中企劃書的內容包含封面、片名、故事摘要、故事、劇本大綱、劇本評論、演員、導演、製片與主要工作人員名單或經歷、發行計劃、預算、進度表、財務狀況、市場分析...，在獲取適當題材後，製片人最基本也最重要的工作是寫出logline，用一到三句話描述故事中心主旨。山水國際娛樂股份有限公司葉佳鑫製片指出在logline中每個字都是重點，提示該電影的賣點、元素與影片類型。美國好萊塢片廠每年收到成千上萬的劇本，但是真正執行的或許只有百來部，片廠沒有時間詳看每一個劇本，所以相當重視logline。²故事摘要最重要的特質在於讓製片團隊便於分析劇本，進而加以修改，如此才能輔助導演與編劇，讓製片主管清楚定位影片市場，也讓觀眾了解電影類

型。堡壘電影公司副董事長陳鴻元曾指出，若創意無法寫入一張名片中，那麼開發後的故事就不夠明確。³在logline之後是故事大綱，約佔兩頁篇幅，把故事從頭到尾敘述一遍，投資者會依照附上的故事、劇本大綱，來判斷該題材是否值得投資。

最後則是劇本的評析，包含故事概念、角色、人物關係、對白、影片的商業性、是否符合三幕劇結構等。三幕劇 (beginning / middle / end) 是好萊塢慣用的電影結構，好萊塢百分之九十的電影都為三幕劇形式，他們認為三幕劇是商業電影的基礎，因此在找尋故事的同時，也評斷是否能將該故事改寫成三幕劇架構⁴。三幕劇的結構概念可擴展為吸引力 (attraction)、期待 (anticipation) 與滿足 (satisfaction)，在三幕劇的第一段落創造吸引力，鋪陳故事劇情並安排轉折吸引觀眾；第二段落製造衝突形成預期心理、期待；第三部分角色面對衝突直至懸念全數解釋達到滿足並形成意外。

通常投資者需要由劇本了解該片的未來企劃與宣傳動向，因此在劇本確立後才開始募集資金，並藉由製片、導演、編劇、共同編列的正式企劃書向投資者推銷。電影企劃書詳細內容請參閱第三章。

發展劇本前製片人必須考量著作權和財務狀況，若電影劇本以現有的小說、戲劇、書籍、歌詞改編成，則製片人須先獲得版權。而確立故事題材前，製片團隊應經過大量市場調查，分析過去五年內相似題材的電影，比對該電影的製作成

本、演員、導演、工作人員與院線上映情況、票房。

在市場調查中，分析指標為市場可能性 (marketability) 與可放映性 (playability)。市場可能性或可行銷度：了解哪些因素吸引觀眾看電影、怎樣的電影類型吸引怎樣的觀眾，以定位影片觀眾群；可放映性指的為一部電影能否帶給觀眾滿足。

市場研究在於了解觀眾群，定位劇本目標觀眾及行銷等。依現今市場而論，恐怖片的可行銷度相當高，市場容易定位又是類型片之一。類型片指的是含有既定的元素與概念，不需經過大量的廣告行銷便能輕易讓觀眾了解電影的內容。以推銷鬼片為例，只需提及：「這是一部類似《七夜怪談》的鬼片」，觀眾與片商便能了解其電影內容，這樣的概念對於可行銷度有絕對的影響。通常類型片在市場上擁有固定的觀眾群，其中包括動作片、科幻片、喜劇片、歌舞片、恐怖片、懸疑片、同志片、運動片等，當選擇要拍類型片的同時，必須分析該類型在市場上的接受度、口碑與可放映性。⁵而臺灣缺乏類型片概念，致使影片製作面與發行面難以掌控、定位與專業分工，製片人無法根據類型製作，發行商沒辦法據此做市場分析與觀眾群鎖定。

確認故事題材具有開發價值後，開始聘請導演、卡司等，依照電影題材選擇適合拍攝的導演與貼近劇本角色形象的演員，提高觀眾認同感。⁶在定位出目標觀眾、主要卡司與導演後，估算出製作成本及行銷計畫，以此為基礎才能順利的

尋求資金挹注。

每部電影劇本的成形過程都不同，基本上從概念開始發展，直至故事大綱、分場大綱、整體製作大綱，以屆完成劇本，過程中可能出自不同劇作家之手。有些製片會雇用一組編製團隊，讓劇本創意在多數編劇協調下完成，更貼近觀影大眾。在故事從概念轉換成劇本的同時，編劇需著墨在重新組織角色、角色背景、故事情節與故事核心理念。

好萊塢製片對於劇本概念會有一定的想法與輪廓，不但是考慮到後續發行、行銷等，更需慎選編劇。每個編劇所擅長的題材、風格都不盡相同，製片人必需從中選擇出能夠勝任的編劇。

美國好萊塢製片巴克豪頓 (Buck Houghton) 曾針對電影劇本提出諸多需關注的問題，其中指出雖然改編創作能夠省下大筆開發題材的成本，但需審慎處理版權問題，且小說與短篇故事大部分著重於人類內心世界，而電影因其視覺化特性使得敘事難以達到文字般深入。⁷另外製片人必須清楚了解劇本的核心主旨，讓電影發揮視聽渲染力使核心價值觀與訴求能夠深植人心。

在開發題材前也需審慎分析市場與卡司，讓演員貼近角色形象、勝任演出，發揮其市場價值。而編寫劇本過程中要不斷修正劇本對白，使角色臺詞符合明星形象，並斟酌每個事件、情緒與動作的戲劇張力，及故事推動中是否有太過隱晦的敘事方式。另一方面，編劇需要特別留意故事的平衡與節奏，尋求最適合劇本

的節奏推動電影劇情。好萊塢為避免劇本節奏紊亂或角色過多混淆視聽，會以表格方式列出各個角色與橋段的多寡，以控制劇本節奏。表4-1 即為一典型的範例。另外在編寫劇本的同時，也必須審慎分析宣傳走向，因觀眾始終對於電影名稱、劇照、明星、預告等等帶著一點先入之見。

表4-1：劇本平衡衡量表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.Ben				■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■
2.Jeramy									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3.Kim		■	■																		
4.Jimmy				■	■	■														■	■
5.Amy	■							■													
6.Tyder		■				■		■													
Love														■			■	■	■		
Action				■	■	■	■	■	■							■					■
Extras	■	■	■	■										■							

資料參考：Buck Houghton, *What A Producer Dose* (Los Angeles: Silman-James Press, 1991), P. 20.

編寫劇本的過程中，儘可能刪減不必要的場景、角色、事件、道具等，為避免成本透支，尋找故事或編寫劇本的同時，避免觸及過於龐大的故事背景。在完成劇本且資金確立後，電影製作即進入前製階段。前製階段最重要便為劇本分析 (script breakdown)，製片經理或製片主任必須將劇本中所有元素編列、整理，

電影製片人與創意管理

包括每場戲的所有演員、衣著妝容、道具、場地、佈景、特效與所需工作人員人數等，並將所有資料彙整製作成「分場分景表」、「順場表」與「拍攝日程表」⁸，第一助理導演於拍攝階段根據以上三表控管拍攝進度與狀況。而製片經理會依照劇本編列預算細目，與製片人、導演衡量每場戲的必要性，減少非必要的場景與分鏡以降低開銷。

在製片人與導演討論過電影的拍攝內容與日程表後，製片經理將繼續規劃電影製作成本的初步預算。包括可能會使用的拍攝場地、臨時演員、交通工具、道具和畫面比例等等，直到電影通過初步綠燈評估⁹並簽訂契約進入開發階段，初步預算才能較為準確的估算，其中拍攝場景、特效、化妝都是在工作開始後才定案的。另外製片會計需要詳列並保留每日的費用紀錄，陳述、報告每日影片預算是否超支並適時給予修正。

不管是傳統紙上作業或以電腦軟體輔助，初步預算編列過程大致相同，製片經理需要從劇本中分析每個元素，並將可能花費的金額列出。美國電影產業相當重視誠信，因此編列預算的同時，凡觸及開銷支出，不論金額大小都會照表列入預算內，而這些雜項往往會佔總體預算的18%~32%。

在編列初步預算時，拍攝尚未開始進行，故僅以初步估計為主，因此雜項是製作層面的預算編列中相當重要的一環。未開始進入拍攝階段前，都以租賃拍攝場地、聯絡費用、伙食、交通、額外花費、器材底片為主，這些雜項支出是預算

中必需編列的部分，其牽涉的層面較廣，難以準確預估，而演員或主要工作人員薪資較易協調。¹⁰

好萊塢編列預算通常使用專業軟體，不僅便於更改也提供諸多資料庫供參考，譬如拍攝計畫、攝影場景、道具和額外福利、外國貨幣兌換等。預算編列的過程大約需要一至二週的時間，在完成預算後，製片經理、導演和製片人皆需簽字通過最後預算。為預防拍攝期間預算超支，製片團隊需擬定替代方案供導演選擇，以控制成本。

在前製階段時，若劇本分析與分鏡編寫越精密，越可節省拍攝時間；也可聘請能配合劇本要求，且酬勞較低的演員，先安排拍攝排練，讓導演能更深一層了解劇本的意念，增加導演對演員、演員與演員間的默契，節省正式拍攝時間與底片；服裝、道具方面可尋求廠商免費贊助，場地則盡量避免偏遠場景的拍攝，以節省開銷。¹¹

在前製期中會有三次重大會議，第一次的劇本會議主要以製片、導演、藝術指導(Production Designer)及攝影指導(Director of Photographer)為主，根據劇本內容討論影片中的視覺風格；在分場分景表、順場表、拍攝日程表與預算表皆已製作完成後，召開第二次劇本會議，依分場分景表、順場表與拍攝日程表統籌製成預算表，與各工作人員討論預算分配；最後便召開演職員會議，讓導演針對影片拍攝內容、鏡頭處理方式與所有演職員、工作人員溝通、協調。劇本會議是

前製期相當重要的程序，目的在於讓創製團隊中的所有工作人員皆能充分獲得溝通與相互協調，國內則缺乏如好萊塢般的劇本會議，因而在拍攝時期容易產生拍攝停滯、延遲或效率不佳的狀態。¹²

貳、製片人與導演

1950年代中葉，法國導演楚浮在《電影筆記》中提及作者論概念，對電影界產生了極大的影響，使得導演地位從工匠之流一躍而起，成了一部電影最主要的領導者，因作者論的崛起，也間接影響了導演制的電影製作模式。¹³導演制度與製片制度各有優劣，製片制必須向投資者負責，其背負的商業利益，審慎控管製片過程；而導演制以導演創意主導一切，如此一來易流於曲高和寡。身兼導演及製片人的陳可辛曾提及至美國好萊塢執導的經驗：「好萊塢運用團隊的專業分工分配權力，有系統地與導演協調、處理問題，在經費的運用及拍攝進度上都被嚴格的規劃與掌控，沒有任何人可以隨心所欲的左右電影走向，但好萊塢的專業分工有時也淡化了領導者的地位。當片廠是真正的出資者時，製片人就成了片廠傳話者，缺乏當機立斷的決策權，使得片廠制度運作產生相當多困難及流程繁複性。另外，因為經過多人審慎的評估，每個人都必須根據自己的專業表達意見，使得彼此間的合作與討論難以下定論，創新的風險也被降到最低，便會製作出近乎零風險的『商業電影』」。¹⁴

在因緣際會下，與日本合作的王也民導演說道，日本製作電影都會成立一類

似監製體系的製作委員會，每個委員皆是股東，參與影片製作監督。另外，委員會的成員中常會有以電視台或出版社代表，因此能夠整合監督與跨平台資源，《鬪茶》就是由「鬪茶製作委員會」所製作，且資金皆由台灣與日本的資方所投資，所以導演與製片地位相對，拍攝進度、預算、進度都依照開會決議執行，讓導演專心於創作。這與台灣有相當大的不同，台灣多半以導演自行籌措資金，產生導演即是投資者，掌控電影製作的運作，讓進度、預算、選角、行銷等無法由製片控管，以致於放任創作也放任市場。¹⁵

製片制度中，一部電影企劃案的成形階段是製片團隊、導演與編劇共同發展，三方皆是電影的靈魂人物，缺一不可，而製片人更是電影製作中的主要統籌者，其下又有許多不同的職掌控管著不同的工作小組，以下提及製片人與導演、第一助理導演、卡司、藝術指導間的組織、工作關係，及各工作小組的工作內容，並比對好萊塢製片制度與台灣導演制間的差別。

電影製片團隊下有許多架構機制，控管每個製作過程，其中每個工作人員的工作細項都不儘相同。美國製片團隊與台灣有相當大的差別，主要因素也在於製片制與導演制間的不同，臺灣因為歷史背景的關係，使得最早的電影製作由官方來主導，後來發展成官方輔助與個人創作為主，致使發展成導演制。導演工作內容除了包括題材尋找、修改完成劇本外，又或者導演自行尋找資金，等到資金取得才開始尋找製片工作團隊，因此台灣電影創製的運作通常以個人式的工作室為單位，而美國則是以法人組織的製片公司(production company)為核心。台灣在

電影製片人與創意管理

電影製作過程中，導演具有高度的主導性，而製片成了執行導演命令的工作人員，這使得複雜的電影攝製過程中缺乏了明確分工與制衡的機制，致使本土電影失去了產業運作的可能性。

電影攝製因為作業過程的繁雜，需要有完整且專業的組織架構，特別是獨立製片，從融資、拍攝、銀行交涉，到簽訂合約等。電影攝製成員組織大致分為製片團隊與創製團隊，製片團隊成員的任務與分工請參閱本書第二章。

負責一部電影創意美學實踐的創製團隊，其運作的核心是導演組，其主要成員包括：導演、第一助理導演(First Assistant Director)、第二助理導演(Second Assistant director)。¹⁶

導演是在電影製作中負責詮釋劇本，扮演著拍攝過程中的領導者，通常導演被認為是一部影片的作者，除了在攝影機前指導演員動作和對白外，經營整個電影製作環境，包括工作進度、預算支出、工作氛圍等。在前製作業中，導演與製片、編劇確認最終腳本，再分別與藝術指導等決定電影藝術走向與風格，最後製作分鏡劇本。後製作業便與剪接師們剪輯影片，與錄製音效、對白、影像及音效合成效果。

談到製片人與導演的關係，泰德霍普(Ted Hope)曾說製片組的工作是「幫助導演將他的理念呈現在影片上，並維持製作過程中的工作氣氛與默契，處理、安排各項事宜，讓導演專心一致在藝術創作上」。¹⁷製片人該巨細靡遺地統籌處理

所有行政細節，幫助導演完成電影，在製作環境與成本壓力中尋求平衡點，並於前製階段讓導演了解預算情形，依照每個電影企劃案所編列的預算，適當控管拍攝支出。好的導演能善用每個不同的元素使其產生情緒與氛圍，更優秀的導演能節省成本，創造出預想中的效果。

三乘影像事務所總監暨電影事業部監製陳薇在座談會中曾經提及，當以製片角度選擇導演時，需要了解所選擇導演的性格、情緒、拍攝風格、喜好與人際關係，避免拍攝現場可能會有的衝突、狀況或突發性要求，事先預料到這些情況，編列入預算中，就不會有超支的情況發生。¹⁸

第一助導是導演的助手，雖然隸屬於導演組，但負責聯繫導演與其他工作人員的行政性工作，代表導演與製片團隊、工作人員溝通。在前置階段，第一助導會依照導演與藝術指導設定的視覺風格，與製片團隊協調並尋找適合場景、演員、工作人員等。第一助導不干涉工作人員的調度、管理，該方面由製片團隊統籌控管。在拍攝階段，第一助導協助導演攝製，代表導演協調、控管工作人員，依照分場分景表、順場表與拍片進度日程表(Daily Shooting Schedule)安排每個場景道具、演員、工作人員等，調配工作項目予其他團隊，並指揮各組工作事項，通知攝影師、燈光師，導演所要求的拍攝方式及當日的拍攝行程等。第一助導必須了解每個鏡頭的拍攝內容及拍攝時間長短，記載所有拍攝現場訊息，了解演員開拍前動向，擺設是否依照導演安排，讓所有工作人員完成當天所有工作事項，以掌控現場拍攝進度，並協助第二導演組 (second unit)。在拍攝期間尚得安排

電影製片人與創意管理

演員休息相關事宜及處理下次拍攝之事前聯絡事項，且回報製片人所有狀況，製片團隊需要了解每日的拍攝進度直至拍攝期結束。

通常第一助導處理拍攝現場，執行製片負責安排通告時間，而第二助理導演聯絡第二天拍攝人員與狀況處理，整理並發出通告表 (call sheet)，第二助理導演是導演與第一助理導演的助手，安排事務性工作、文書處理或部分現場調度，依工作日誌報表 (Daily Production Report) 回報。導演有時也會有特別助理的編列，處理導演工作上的瑣事。

在美國好萊塢，製片經理、製片主任與執行製片的角色、工作職責會相互重疊、合併或是直接替代，當電影製作規模較小時，製片經理可能直接擔負製片主任的工作項目，或是由製片經理轄下的助理全權統籌；而執行製片與製片經理亦負責將每天「拍片進度日程表」與「拍片財務報表」向製片人報告。另外製片主任又常常與第一助理導演分擔工作任務。

在台灣第一助理導演與第二助理導演稱為副導演與助理導演，其工作職責分為美規與日規兩種¹⁹，美規的副導工作內容較偏向執行製作，負責幫助導演於前製期與製片協調拍攝行程計畫，在拍攝現場負責場面調度，而助理導演則協助副導控管拍攝現況或發出通告等，日規的副導負責監督藝術相關組織內容。

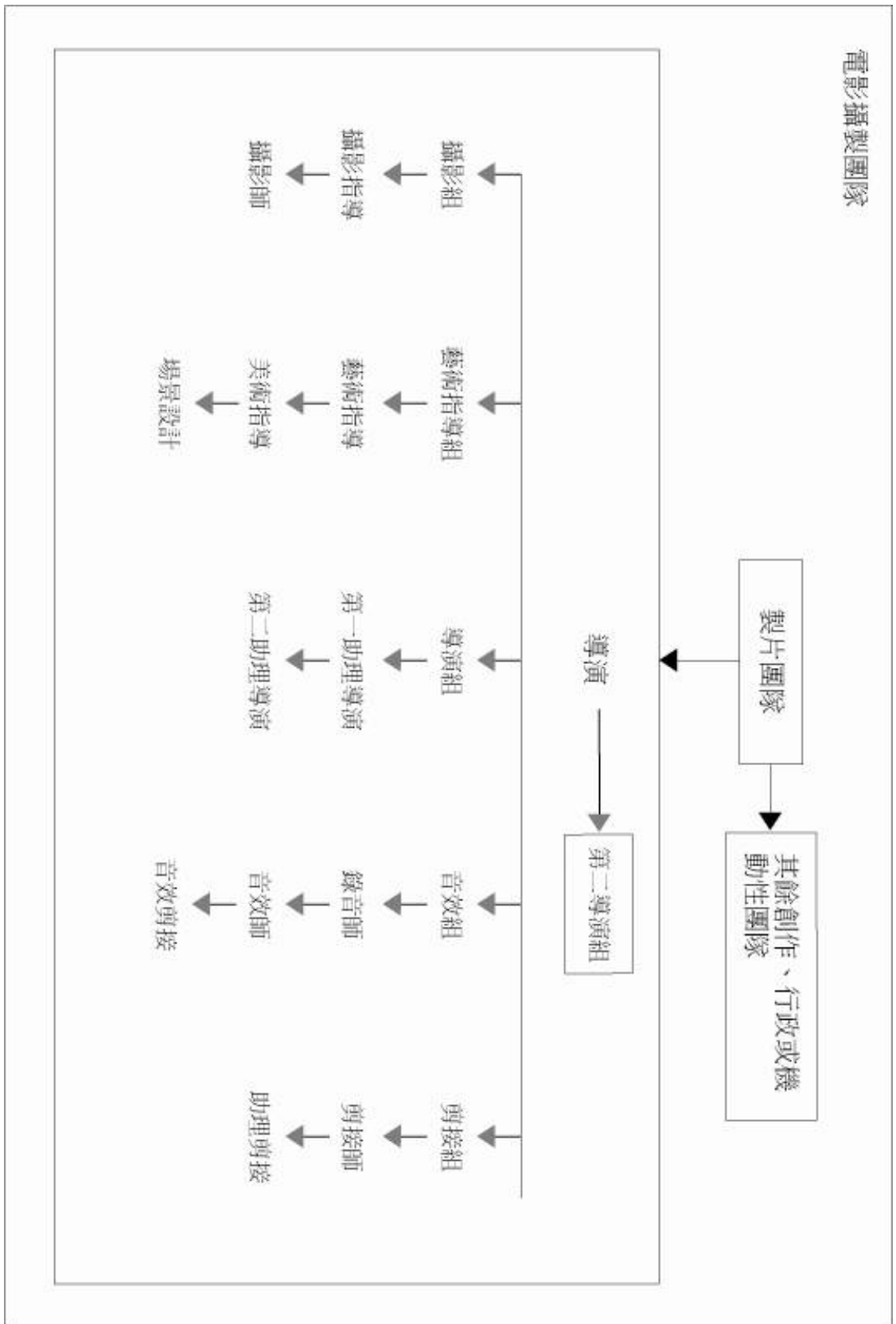
導演組中尚有場記 (Continuity Girl / Boy)。當劇本完成後，在前製階段導演會將文字劇本改寫為分鏡劇本。分鏡劇本是拍攝時最主要的參考依據，場記會

依照每日拍攝情況填寫至場記表(Continuity Sheet)，確保戲劇的連戲(continuity)，並紀錄每一個鏡次的時間、攝影機位置、角度，擺放的道具、演員走位、對話等。這便於其他創製成員了解拍攝狀況與剪接師剪輯影片，以衡量每個片段的時間，控制節奏與影片長度。場記表是後期後製的重要資料。

對白指導 (Dialogue Director) 於每場戲開拍前，與每個演員進行一次對白指導，確認每句對白的情緒與口氣，並與導演做協調。

創製團隊有時會有第二導演組(second unit director)之編制，在於製作大場面或者特殊場景時的場面調度，指導特殊的場景拍攝等等，像《搶救雷恩大兵》(Saving the Private Ryan)裡的諾曼地登陸場面。整體的電影拍攝的任務編制，除了導演組外，尚有藝術指導組 (production design team)、攝影組 (camera team)、燈光組 (gaffer team)、電工組 (electrician team)、錄音組 (sound recording team)、剪接組 (editing team)、成音組 (sound design team)、道具、服裝等；其餘創作、行政或機動性團隊又有編劇組 (scriptwriter team)、公關組 (publicity unit)、服務組、運輸、設備管理、急救人員等等。

圖 4.2 電影攝製團隊組織架構



製片團隊與導演組必須密切配合，並協調成本預算問題，了解導演組對於影片製作的需求，而導演組與其他工作人員間的會議或溝通，也需要製片團隊的協助，以便隨時掌握狀況。

美國電影攝製團隊採專業分工制度，通常有百人工作小組的組織規模，而台灣的攝製成員編制大約三、四十人左右，許多職務由同一人負責，無形中加重了工作人員的辛勞。台灣製片組僅有製片、執行製片、製片助理及劇務四人，其中製片人的工作內容包含編列財務預算、負責控制拍片進度與預算執行，以及拍攝現場的所有行政支援和工作人員的管理，為電影攝製團隊的負責人；而執行製片包含勘查場景等工作，統籌片場的製片事務；製片助理則負責編列資料與核對開銷；劇務主要為發通告、安排現場工作人員的工作細項與起居。

參、製片人與主要創製成員

一、演員

通常電影攝製團隊中卡司 (cast) 分為主要演員 (principal cast)、次要演員 (supporting players)、特約演員、臨時演員、替身與特技演員。主要演員與次要演員即男女主角與配角；特約演員指的是名氣或戲份較次要演員更少；臨時演員為沒有對白或不需連戲者；替身是替代主要演員執行較高難度的動作或特別演出的鏡頭等；特技演員則為擁有特殊技藝為劇情所需要者。以製片觀點分析主要演員又可分為職業演員與非職業演員。²⁰

演員是一部電影中最能吸引觀眾注意的元素，好萊塢電影攝製在遴選演員時，導演與製片人會根據劇本與電影的定位來選擇。以製片觀點選角時，必須衡量電影製作的成本預算、影片的類型調性與明星的市場價值，控制電影成本在不超支的情況下達到最佳的市場潛力，通常大卡司具有可觀的市場潛力，較易爭取投資者或融資機構的資金挹注，但成本與風險就相對較高；而演員的市場價值取決於卡司名氣，不同的卡司對票房有不同的影響，這也影響到製片人對於日後宣傳的佈局與票房收益。以導演觀點選擇則須關注演員的個人特質與對角色的詮釋，並分析明星特質是否與劇本相符；有些導演會選擇非職業演員，以呈現自然不造作的演出。

在好萊塢由製片人與導演決定主要角色後，會經由選角指導（Casting Director）決定其餘配角。²¹選角指導通常具備有敏銳的觀察力，依照劇本中對每個角色的刻劃不同而甄選適合的演員。好萊塢對電影中每個角色人物的呈現相當要求，舉凡配角、替身到臨時演員都務求符合劇中的特質與現實感，但台港電影卻常出現選角上的輕忽草率，常常為了節省預算，以現場的幕後工作人員、或親朋好友來充當臨時演員，甚至於配角，這往往降低了情節的說服力與精緻度，而拉低電影素質，這也是台灣缺乏專業分工體系而出現的問題。

近十年來台灣電影市場每況愈下，需要大量資金投入的電影產業無力培養明星或人才，而本土明星自然也無法生存，紛紛投向海外或其他可能發展，香港亦

然。香港的吳思遠導演曾說，電影製作需要大規模的長遠計畫，更要有冒險進取的勇氣，當導演、製片與投資者裹足不前，缺乏冒險精神，便使得產業難以注入新血，導致現今香港出現了演員上的斷層。²²製片人施南生也提及過去的電影有一定的產量，讓演員及電影工作人員不斷訓練，而如今卻因為懼怕風險而漸漸退卻，產生工作人員技能不足的種種問題。²³這同樣也是台灣電影漸趨萎靡的寫照。反觀，美國好萊塢的演員工會保障演員的勞保福利、工作機會、醫療保險、提升專業能力等等，並介入演員與電影製作公司，負責監督兩方的往來一切與合約相符，而國內演員工會對演員與電影製作公司間並沒有硬性的規定與保障，另外，好萊塢尚有經紀人與經理人制度，前者擔任電影工業中的經紀事項，後者負責打理演藝人員的生活或事業，協調與完整電影工業體系中攝製過程的整合。其中演員工會與經紀人、經理人制度於第六章詳細說明。

二、藝術指導

在好萊塢的電影攝製團隊中除了主要核心人物：製片、編劇、導演外，還有許多專業團隊執行與輔助電影攝製，負責每個不同的攝製過程，其中藝術指導組負責以藝術類型事務為主，其下又細分為藝術指導(Production Designer)、美術指導(Art Director)與場景設計(Set Designer)。

藝術指導主要負責規劃與統籌所有電影的藝術風格，並交予其他團隊製作，其地位僅次於導演又高於其他負責執行面的團隊；在藝術指導之下的美術指

電影製片人與創意管理

導需協助藝術指導分析電影時代背景，執行並控管其他團隊。在大規模的電影製作中，會另外編列場景設計以分擔職責，讓電影拍攝過程更加詳細。在電影攝製正式進入拍攝階段前，藝術指導會與導演經過大量的資料蒐集與考察決定電影視覺，根據劇本設定的時代背景統籌與規劃所有電影中的燈光、攝影、特效、服裝、道具、場景等，並建立草圖、製作模型、電腦模擬、提出電影整體色調與場景擺設，再和製片人與導演共同討論；製片人則需特別控管提案中可能花費的成本，經過雙方的協調與認可才會進入拍攝階段。

以往傳統華語電影的製作，只有美術指導一種職稱，工作內容涵括了電影本身視覺風格、美工、道具、佈景、服裝、化妝和特效等，現今受到好萊塢電影職掌分類的影響，職位和工作項目分工比往昔更加明確。以《梅蘭芳》為例，導演陳凱歌特別請到藝術大師梅蘭芳先生之子梅葆玖做為電影的藝術指導，負責規劃整部電影的藝術風格走向，依梅葆玖先生身為北京京劇院梅蘭芳京劇團團長，對於《梅蘭芳》片中的京劇身段、劇場、服裝、妝容，甚至於京劇橋段，都有其精湛且深入的瞭解，使得《梅蘭芳》在整體視覺上表現出十足華麗的時代感，而強化了劇情的張力與奇觀性；而該片的美術指導則是由柳青執行規劃內容。另外，莊澄也指出，寰亞製作的《夜宴》，其藝術指導是曾獲得奧斯卡最佳美術設計的葉錦添擔任，他將片裡的場景、人物、色調、道具與服裝等，揉合東西方美學視覺隱喻，並與劇情、人物個性做呼應，因而使得《夜宴》在日本特別受到矚目，

一上映便具有相當好的優勢，由此可見藝術指導在電影攝製過程中的重要性。

三、攝影指導

在好萊塢的電影攝製團隊中，以一相互監督與配合的方式，做為組織架構中相互制衡的重要元素，讓製片除了商業考量外，也能兼顧導演負責的藝術層面，並層層控管與協調。若說藝術指導組是一部影片視覺元素的創塑者，那麼攝影組則是這些視覺元素的展現者。在攝影組中分為攝影指導(Director of Photography)與攝影師 (Cameraman)²⁴，而與攝影組相互配合的是場務、電工人員與燈光師。

攝影組中的攝影指導負責提供視覺畫面或調度執行與建議，通常攝影指導在大規模的電影製作中並不直接掌鏡，而是由攝影師負責。攝影師須依照導演、藝術指導與攝影指導的要求，運用光影色調、鏡頭運動、框格構圖等技術，來展現一幕幕鮮活如真的鏡像世界。此外攝影師必需瞭解攝影器材、底片、鏡頭的特性與燈光效果。在美國好萊塢，攝影人員通常一組4至10人，依照當日拍攝需求增減人數，而場務、電工人員與燈光師皆由攝影指導挑選。這些涉及行政資源的部分都需經製片經理同意，另外，攝影師有權更動這些職位。

在以製片的角度選擇攝影指導時，除了成本考量外，另外會以其過去整合攝影、場務、電工與燈光之績效及曾參與過的電影攝影成就來衡量，而導演則以其攝影與燈光的藝術風格呈現為主要考量依據。美國好萊塢製片巴克豪頓 (Buck

Houghton)曾提出以三種面向區別攝影師層級,其一為瞭解機器、燈光設計與電影,並能清楚表達真實畫面。第二為具備獨特風格的攝影師,好比《大國民》(Citizen Kane)中特殊的色調對比。第三種則為技術精確,能夠呈現不同拍攝手法與風格的攝影師。通常攝製團隊選擇攝影師會依照導演以及藝術指導的風格設定來選擇適合該風格的攝影師。而在前製階段,若製片團隊提早聘請攝影指導或攝影師,便能提高攝影師和工作團隊間的合作默契,讓電影攝製過程更加順利。

四、相關創製人員

好萊塢的攝製團隊中尚有道具、服裝、特效等小組,在電影前製階段,藝術指導會統整場景和服裝,讓畫面保持同樣的風格,而製片人和導演也會決定所有道具、服裝等的預算標準。其中道具組會在預算編列中特別增設guess項目,目的在於備用替換耗損性高的道具,以避免道具毀損影響電影拍攝進度使預算超支,由此可見好萊塢對於預算編列的重視程度。而在服裝組(wardrobe)中的服裝設計師(Wardrobe Supervisor)必需經過大量的資料搜尋與考究,以製作專門配合電影的服飾,利用演員穿著表現電影中角色的身份、地位與個性,讓觀眾能從服裝瞭解電影呈現的時代和生活背景。特效組方面則需仔細設定每個環節,保障演員安全。早期電影製作以鏡頭和特殊效果各項技術來配合,如今電影運用電腦特效製作成為主流,在道具、服裝與特效方面,製片人必須經過嚴密評估,以最小成本達成最大效果。

除了拍攝的工作小組以外，美國的獨立製片團隊皆會額外聘雇場景經理 (Location Manager)，目的是協尋拍攝場景，讓租賃場地發揮其經濟效益，避免不必要的開支。在挑選拍攝場景的同時，製片人、製片經理、場景經理、導演與影師都需一併到當地勘察，衡量場景需求、鏡位空間、光線變化、現場色調、水電、衛生、技術配合與預算等，一旦找到適合的外景現場，場景經理便依照當地法條申請拍攝，安排交通、場地租借、人力、電力、木匠等。在電影開拍時，交通有運輸組專司其職，負責處理運輸設備或器具，好比貨車、轎車、移動式攝影機等。台灣的電影拍攝沒有設置場景經理的職務，通常由執行製片負責勘景，而交通部分則由各組自行負責開車。

在好萊塢的製片體系，由製片人負責引領協助所有的團隊，職責分掌一環扣著一環，鮮少有人身兼數職的狀況，比較台灣製片不足的部份，缺乏專業人材處理電影製片中細節的部份，對於預算編列不夠清楚或是一人必須身兼數職等，使得電影攝製中常常缺乏明確分工與制衡的機制。

最後，總結電影創製團隊的組織成員與職位，克里芙(Bastian Cleve)在《電影製片管理》(Film Producer Management)書中，就好萊塢低成本的獨立製片為參照，歸納出一個粗略的表單：²⁵

Production Manager / Production Coordinator / Production Secretary /
First Assistant Director / Second Assistant Director / Script Supervisor /
Director of Photography / Camera Operator / First Assistant Camera
Operator / Driver of Camera Van / Second Assistant Camera Operator /

Key Grip / Driver of Grip Truck / Key Gaffer / Dolly Grip / Electrician / Driver of Electrical Truck / Costume Designer/ Assistant Wardrobe / Grip / Wardrobe Supervisor/ Sound Recorder / Driver of Wardrobe Van / Makeup / Hair / Assistant Makeup and Hair / Boom Operator / Art Director / Prop Master / Set Dresser / Assistant Art / Prop Department / Production Assistant / Craft Service / Production Assistant / Driver of Prop Truck / Still Photograph / Production Accountant / Painter / Carpenter / Operator of “Honey Wagon” / Editor / Assistant Editor / Sound Editor。

肆、後製與行銷發行準備

在電影後製層面，其中包含沖片、剪接、特效、音訊等。在電影拍攝完成後，通常由攝影師負責沖洗，並交予剪接師負責剪接出最初版本，再由導演剪輯並置入音效。在後製作業中的音訊部分，則分為配樂、混音與後製音效。配樂必需輔助電影情節，而製片人與導演需要掌控電影與配樂的比重以免配樂喧賓奪主。混音為平衡配樂、對話、環境音，使聲音自然化。另外，後製音效便是將大量的音效、對話及環境音處理到完美狀態，再將電影拷貝剪接成各式各樣的形式，配合不同媒體播放。

後製階段中所有流程都由專業人員來負責，製片人要確定進度，並監督未來可能發行的影音娛樂版本是否以最初的電影設定為主，而製片團隊除了需要瞭解後製的技術與設備，以節省電影製作成本外，許多製片人追求效率以及品質，常會將底片沖印、剪輯、混音等部分送往泰國處理，因泰國的剪輯設備齊全、後製

環境佳且工資較為便宜，成了許多好萊塢製片人心目中的後製天堂；另外，若製片人特別注重品質且有較寬裕的預算，也會把後製送往日本或澳洲。

在電影剪接完成後必需經過多次的修改，首先剪出導演所認可的版本，再經由製片人找尋的樣本觀眾做調查，綜合樣本觀眾、股東及投資人的意見，正式混音製成母帶後才會正式發行。在電影試片的部份可分為後製與行銷階段，後製階段針對發行商或評論界的意見來做局部的修改，而行銷時期的試片常常由發行公司舉行並經由不同途徑抽樣觀眾，依據觀眾滿意度與建議來決定廣告策略²⁶。好萊塢的行銷通常於前製期，甚至於開發期便已開始策劃與佈局直至發行，因而在電影上映後不須再由製片人親自宣傳或再策劃，綜觀台灣的電影行銷，僅有少數影片公司有完善的行銷計畫，但多半的影片缺乏全盤的規劃，通常由導演在拍攝完成後，再自行推動行銷運作。以上種種跡象皆呈現了許多台灣因缺乏團隊的組織架構，造成許多執行上的問題，導致電影產業運作失調，資金不願意注入等。另外電影攝製過程中牽涉發行與其中攝製過程需擬訂的詳細契約與法律條款於第五、六章說明介紹。

註釋

¹ 美國制片制度有別於台灣的導演制，在好萊塢，製片取得劇本後，甚至於確立企劃發展後才開始決定導演，而台灣普遍是導演決定劇本再找製片公司或製片人。

² 根據葉佳鑫於座談會的發言。請參閱本書第二部份，座談實錄二。

- 3 根據陳鴻元於座談會的發言。請參閱本書第二部份，座談實錄一。
- 4 根據陳鴻元於座談會的發言。請參閱本書第二部份，座談實錄二。
- 5 李天鐸，《全球華語電影創作人暨製片論壇紀事錄》(臺北：新聞局，2005)，
120-121。
- 6 導演與卡司詳細介紹於第二點。
- 7 Buck Houghton, *What A Producer Dose: The Art of Moviemaking* (Los Angeles: Silman-James Press, 1991), p. 2-4.
- 8 分場分景表以場景為區別，統整所有相同場景的場次中所有演員與道具，而順場表按照劇本順序列出場次，較分場分景表更為複雜與清楚，標示出所有演員、道具外，還需列出每一場次中的工作人員、攝影器材等；拍攝日程表為拍攝期每日工作內容，提供效率掌控的最主要依據。
- 9 好萊塢透過開發期的「綠燈評估機制」(green light)，確保電影創意具有一定的開發與製作價值，幫助電影製片人在高風險的電影產業環境裡，以穩健的製作基礎避免電影製作的風險。
- 10 詳細預算編列方式請參照第二章末附表好萊塢、邵氏電影公司預算格式。
- 11 葉如芬、吳凡，《電影〇制片》(臺北：書林出版，2007)，96-97。
- 12 李祐寧，《如何拍攝電影；影夢人生---李祐寧》，(臺北：商周出版，2000)，374。
- 13 李祐寧，241-243。
- 14 根據陳可辛與本研究的訪談。請參閱本書第三部份，訪談紀錄三。
- 15 台灣電影網，上網日期：2008年10月9日，
(<http://www.taiwancinema.com/ct.asp?xItem=57110&ctNode=259&mp=1>)
- 16 Buck Houghton, p. 68-91。
- 17 葉如芬、吳凡，134。
- 18 根據陳薇於座談會的發言。請參閱本書第二部份，座談實錄二。
- 19 吳麗雪，《製片變什麼把戲？》，(臺北：禾馬文化，2004)，89-90。
- 20 李祐寧，340-344；吳麗雪，87-88。

- ²¹ 選角指導 (Casting Director), 也可稱做選角主任 (Casting Manager), 過去台灣沒有這個職位, 多以星探取代之。
- ²² 根據吳思遠與本研究的訪談。請參閱本書第三部份, 訪談紀錄二。
- ²³ 根據施南生與本研究的訪談。請參閱本書第三部份, 訪談紀錄七。
- ²⁴ 台灣攝影組中有攝影師、大助與二助, 攝影師為主要拍攝人員, 大助、二助為協助攝影師的助理。
- ²⁵ Bastian Cleve, *Film Production Management*, 3rd ed. (Boston: Focal Press, 2005), p 104-106.。
- ²⁶ 吳麗雪, 148-149。