

座談實錄三：高雄市電影圖書館

座談講員：

李竹君 / 電影《殺手歐陽盆栽》製片人 (曾志偉監製/九把刀原著/孔玟燕導演)

廖旭翎 / 中環娛樂集團製作暨海外發行部資深經理、電影《赤壁》行銷企劃

陳 薇 / 三乘影像事務所總監暨電影事業部監製

葉佳鑫 / 山水國際娛樂股份有限公司製片/導演

陳首至 / 好力客創意有限公司 / 監製、電影獨立製作人、Cultural Exchange
Visiting Artist, Jeonbuk Independent Film Association

時間：2008年6月17日(星期二), 2:00pm

地點：高雄市電影圖書館

主持人：李天鐸/ 實踐大學媒體傳達設計學系教授

紀錄：吳佩璐

主持人 / 李天鐸：

今天這五位貴賓來到南部跟大家會面，希望能夠透過這次機會與大家進行電影製片的交流，他們是今年初新聞局薦送到美國加州大學洛杉磯分校(UCLA)接受密集三個禮拜的電影製片培訓課程。課程主要是在理解美國片廠運作和製片人制度。座談的形式是請他們幾位在第一輪時間各花十五分鐘時間把他們的心得與諸位做簡單的勾勒，接下來再簡單與各位與會者做討論。現在我們就請他們五位來為我們談談。

李竹君：

大家好我是李竹君，很高興可以跟大家在高雄交流。這次非常榮幸有這個機緣與十二位同學一起去美國 UCLA 研習，新聞局希望藉由這個機會提升國內製片人的專業水準，因而讓我們做三禮拜的短期進修，在此先跟大家報告在 UCLA 學習經歷，也讓大家有個概括的藍圖，知道電影、電視製作人、廣告影片的製作人有哪些不同，先談談到底製片人該學哪些東西？要做什麼？

製片人要做的事情很多：第一是對於題材的開發題材與選擇，無論是怎樣文字都可以讀，它可以給你想法與創意，讓你發展成為一個劇本或成為一部影片，所以不論是報章雜誌、新聞、文學作品、舞台劇和以前已經存在的故事都非常值得去閱讀。在美國培訓過程中發現，台灣喜歡使用原創劇本，而美國好萊塢則偏好改編故事。不管是文學作品、舞台劇、報紙頭條等等，他們認為這樣比較有力宣傳，且已經過市場淘汰，因此要保有製片人閱讀習慣。

若在美國的超級市場上，隨意問人說：「你的劇本最近寫的如何？」可能會同時有一百個人回頭，因為好萊塢、美國東岸紐約、西岸洛杉磯寫劇本維生的人非常多。劇本是電影的開端，沒有劇本很難繼續推展，台灣非常缺少編劇人才。好萊塢視電影如商品，決定商業元素後再決定題材，有了題材尋找適合編劇。而台灣電影題材大多由導演創作劇本為主，因此出現導演決定電影內容，忽略了市場、觀眾需求。現在台灣電影界欠缺，因為部份專業的編劇都在做電視，寫電影的人才比較少。

再來，製片人需要在題材包裝好後找尋資金，當然在包裝過程中可與尋找資金可同時進行，另外需尋找主創人員。包括導演，要去衡量導演與題材拍攝的契合度，有些導演適合拍古裝片卻不見得適合拍時裝劇；有些適合拍喜劇不見得適合拍愛情故事，所以要找適合美學風格的導演來拍。台灣導演說故事的能力比較不足，可能因為延襲台灣新電影運動的教育與思潮趨勢影響，台灣導演比較會把電影當做表達特別的議題而非故事，說故事的方面可能比較需要加強、多訓練，且也需多訓練比較多用商業語言的導演，這是我們比較欠缺的。除了導演之外，還有其他組創人員，重要的主創人員包括攝影師、剪接師、場景設計、配樂...等等。不同情況下，這些人導演可能有自己的班底，但也可能需要製片人來組織團隊。

倘若投資方經過提案後對你的故事有信心，認為它不僅有商業價值且幕後工作人員強大，甚至與你談及卡司陣容。通常投資者最在乎卡司，對此會有許多意見。台灣較欠缺明星，沒有明星一年可能拍不出幾部電影，以至於難以培養明星。所以我們為了市場行銷華語地區的市場，合作案是將所有華人地區明星拉在一起，這是我們目前台灣的方式。投資者有很多種，包括是對於娛樂產業相當了解的，他本身就是投資娛樂產業人；或非娛樂產業的人，但卻對娛樂產業投資相當有興趣，相較之下後者為少數，希望未來台灣會越來越多。台灣情況與美國情況較為不同，美國有股票分析師專門分析娛樂產業發展概況已行之有年，百年來的電影工業早已有公式能計算，哪部電影有哪些元素、卡司、場面爆破，能夠賺進多少的票房。台灣沒有這樣龐大的資料庫，且大多是失敗的案例，相信投資者看到都望而卻步。

關於投資金錢方面的，目前是以政府補助與其他金錢來源、尋求業界支援為主，在資金與包裝接近完成就要開始動工，此時會遇到許多技術上的問題，使得依靠製片團隊與參與現場的執行製片。技術層面上尚有後製，目前後製以送往泰國為最大宗，泰國可說是全世界後製的天堂，因為技術好、設備好且人工最便宜。香港的彭氏兄弟跟美國影星尼可拉斯凱吉合作的《無聲火》(Bangkok Dangerous)，也全在泰國拍攝與後製，這樣的趨勢在未來會更加顯著。後製完工後，製片人還得評估各地上映可能的票房，以確定戲院的通路，然後再做行銷與宣傳。在台灣如果電影上映表現非常好，能夠在國際性影展上賣到很好版權費，需要了解各影展的特色，參加哪些市場展以販賣國際版權，或者參加放映以尋求曝光機會或爭取獎項。

這些都是製片人應該走的流程，「製片是第一個進入電影製作，也是最後一

個離開電影製作的人」。美國曾有研究指出，一個電影週期約是七年，好萊塢以七年的時間製作宣傳放映一部電影，《穿著 PRADA 的惡魔》小說版本相當具有電影感，幾乎都已把場次分好，即使小說以如此完整，尚需要五人編劇團隊經過漫長開發期才能把小說改編成劇本，開發期是很漫長的，電影從零到至上映是需經過相當漫長的時間考驗。

最後，製片人需具備處理人與人之間問題的人格特質，對電影也要有一定的熱情，若一部電影需要七年的製作時間，雖然這是美國的电影生態，不見得能適用在台灣的電影現況，但可視為他一模式或藍圖，提供未來新一代製片人再製作電影可以按圖索驥。

葉佳鑫：

好萊塢若以七年來完成電影所有流程，在台灣大概以兩年為主，若我們以七年去拍的話可能就完全沒有競爭力。剛才竹君提了很多，如果大家熟悉好萊塢的生態，能夠在片頭或片尾看到許多製片人的職稱。美國電影的產業機制分工相當細，製片職稱多因為製片工作分四種不同的方向，很難有人可以將四種面向都兼顧到，我以四種不同工作來說明，製片人要在電影所擔負的角色。第一個 creative-typed producer，主要任務是發展故事，第二個是 financing-typed producer，處理募資、融資、財務的問題，第三個是 deal-making-typed producer，處理法務、經紀人、合約的部分，第四種則是 nuts & bolts-typed producer，類似執行製作人。

創意部分主要是把生活經驗、文學作品、友人經驗等原始素材開發成一部電影，故事開發為電影可說是石頭變成鑽石的過程，既漫長又艱辛。一個故事如何去判斷是否可開發，從 coverage 下手，何謂 coverage？好萊塢一年收到上萬本劇本，但實際上能夠開發的只有兩三百本，在劇本上附了幾頁摘要，其中明白寫著劇本內容，是否值得推薦、值得投資拍攝，這就是 coverage！它是最基本的形式。coverage 裡面包含 logline，以三句話把故事扼要括述說，若一部電影主旨無法在三句話中清楚表明，大概難以引起觀眾的興趣。Logline 中包含許多資訊，每個字都要仔細去推敲，當片廠看到有興趣的 logline 他才會考慮繼續談，以電影《麻辣女王》的例子來看：「一場選美比賽遭受恐怖攻擊，一個男人婆的女警假扮選美佳麗，臥底辦案的故事。」在這裡每個字都是重要的，當你讀到男人婆就知道是喜劇片，恐怖威脅透露出含有動作元素，選美比賽便有辣妹、泳裝等，這些都是賣錢的創意。

一個好的 creative producer 必須知道怎樣讓故事更好，coverage 有兩個部份，一個是 comment，一個是 note，前者需必須分析故事的概念、角色人物關係、對白幽默性，好萊塢的對白有些設計的相當巧妙，而這些對白是吸引力的重要因素。在故事結構方面，便是三幕劇的結構，它源自是亞里斯多德提出的戲劇概念，經過了兩千多年好萊塢還是以它為發展基礎，透徹了解三幕劇才能自由發展成自己說故事的方式。Note 部分為重編或修改，讓劇本變的更好，而中間過程必須重組劇本內容。

我們在美國 UCLA 上課時曾提到《碧海嬌娃》(Blue Crush)，這部電影是關於夏威夷三個衝浪女孩的故事，原始的題材是來自七頁的雜誌文章，最後變成電影。文章與電影時是兩回事，文章內容相當深入，探及人類學層面，談及夏威夷原住民的生活經濟狀況、男性沙文主義世界，更提到在這島嶼上的酒鬼父親、單親家庭和較不健康的家庭，描述那些喜歡衝浪的女孩要怎麼有自己的一席之地。但最後電影呈現地相當勵志。片廠監製相當清楚女孩衝浪的概念和未來潛在銷售機會，電影劇情描述夏威夷年輕女孩與美國本地的橄欖球隊男生發展出一些愛情故事。先不論文章或電影是否是好作品，在發展過程中其實有很多商業考量，《碧海嬌娃》沒有在台灣上映，但在海外有一定的知名度與受到歡迎。

談及如何尋找資金？就要告知投資者為什麼這個電影企劃案能夠暢銷，這有兩個基本功課，一個是電影的定位，第二是如何包裝。電影定位在於你的目前觀眾，並決定電影格局，以大略預估投入的預算可否回收。好萊塢的觀眾分類其實很簡單，分成四個象限分類：男生、女生、年輕、年老。在十年前年輕與年老界線是三十歲，如今美國已轉變為二十五歲，沒有人要拍電影給較年老的電影觀眾群，多數定影定位於十五歲以下。所謂的四個象限是怎麼定義，第一個是Four quadrant，如《哈利波特》皮克斯動畫，觀眾群涵蓋四個族群。目標觀眾所定二十五歲以上的電影在市場是極為少數，要消費者到電影院需要更強的動力，這幾年如《佐賀的超級阿嬤》、《色戒》、《一路玩到掛》(The Buck List)都是這類型的電影。二十五歲以下的觀眾群，有《決命終結站》(Final Destination)、《惡靈古堡》(Resident Evil)、《玩命快遞》等；而以性別分類，女生部份為《慾望城市》、《穿著PRADA的惡魔》，男生部份就是戰爭、史詩片，如《神鬼戰士》。而愛情喜劇通常能夠跨越性別。以上談及的是最原始的設定。某些電影的族群是可向外擴張的，《色戒》就是一例。

明星、卡司是投資者非常重視的部份，像最近《鴻孕當頭》(Juno)，若沒有Ellen Page的演出，應該沒有辦法賣出如此漂亮的票房。兩年前的《衝擊效應》(Crash)打敗了《斷背山》，它是Art House的電影，影星珊卓布拉克佔居重要角色，她本人透露對這個劇本有興趣才答應擔綱演出，絕不是用可觀的價碼接這個電影，以成為這電影的製片人作為交換，讓她的電影人生旅程中能夠有幸參與奧斯卡，甚至獲頒最佳影片，這是決定性的關鍵！這樣可以吸引好萊塢明星願意接觸相關電影誘因，前幾年的《心靈角落》(Magnolia)中的湯姆克魯斯或是《火線交錯》(Babel)布萊德彼特都是以小配角參與電影演出的。當你確定了卡司與觀眾後，才能初步確立電影預算，後期電影要如何行銷，有這些準備之後才能去說服投資者。

電影執行過程中，如何做一個好的執行製片(line producer)，我想提出兩個概念：set piece與money shot。set piece是使用較創新的場景，大部分適用追逐打鬥的橋段，以動作取向讓觀眾印象深刻。所有的007電影都有用到set piece，《駭客任務2》裡在高速公路追逐的戲碼也是一例，這場戲砸了三千萬美金拍攝，其中花了五百萬美金在洛杉磯郊外建立了兩英哩的高速公路，set piece需要大量時間處理，比一般的文戲需要做更完整的計畫。當然也有比較便宜的set piece，好

比《驚魂記》(Psycho) 中的浴室殺人橋段。身為nuts & bolts-typed producer，在執行層面上必須去思考有沒有這些元素可以放在預告片內，引起觀眾興趣，促使進電影院看電影。而money shot，顧名思義是需要花很多錢拍攝，以創新的方式拍攝出經典畫面，當然也有不用花太多錢就成功的例子，如《七夜怪談》裡貞子從電視機爬出來後，導演如何呈現她的眼睛，這就是money shot。而《六號出口》片末可以裝人的冰櫃其實也是money shot。製片在電影製作過程中，對於電影影響成敗相當大，以上都是製片人在製作時可以思考的內容。

廖旭翎：

我想和大家分享一些工作上的經驗與想法，台灣電影上的創意與技術有一定的水平，後製部分有台北影業與利達的努力。我們參與了《詭絲》、《赤壁》、《天堂口》的後製，讓我們發現台灣與澳洲、紐西蘭成本上有些許差異，但是品質上是差不多的。然而在台灣為什麼電影這麼難做？這回歸到製片人的角色，過去電影製作被歸類於藝術創作形式，忽略了電影的商業機制，認定電影是個夢想並非一定要賺錢。不過這與市場脫節，我曾經在八大、福斯做發行業務，他們有資料庫可供參考並做財務分析，這是間接的帶出電影製片的機制，電影除了創意外，也需精算市場條件。《詭絲》是我們第一部片子，那時還做了觀眾預測，透過媒體公司找尋觀眾，分析愛看驚悚片、男女比例等。依照觀眾給予的意見去修改電影結局，但導演有時候會有自己的包袱，要說服某部份剪掉是很難取捨，唯有電影從業人員聽到其他意見與反應才有異動，這是在好萊塢開發期已採用的方式。

第二，好萊塢開發期相當重要，從原始素材到延伸劇本，投入了相當多的人力與金錢，像劇本可能從首稿到第七、八稿，但相對的，好萊塢的創意來源較為豐富，美國有個成熟的機制Pitch Market，同樣是片廠競爭劇本，創意提供者提出能被接受與拍攝的電影，讓片廠以能夠取得劇本得到最好創意來製作電影，這是台灣或其他電影市場沒有的機制。我認為這樣的機制是控管電影在製作過程中經過諸多考量且揉合不同意見與說法，把故事修改至最完美的方式。在商業上這較能被市場所接受，這是在美國UCLA上課後另一個感想。

在拍片的同時就要考慮電影未來在市場上的價值，讓整體製作或資金掌控在預估範圍內，以處理可能發生的相關變數。電影製作完成後，必須以過去同類型電影比較與估算票房，分析Video、電視版權與海外版權能否取得好價錢，海外版權通常需要保守估計，因為各地文化性差異。好萊塢的市場較為強勢，台灣市場較小且大家幾乎都看好萊塢片，對國片市場打擊頗大，而我相信國片依然有機會把版權賣到歐美，但可遇不可求的，必須先面對現實問題。在考慮海外發行時，先著眼於華語地區，鞏固這個區塊，包含韓國、星馬地區等，從此進行較為精確的市場收入預估，會是比較容易達到的目標。

陳薇：

我目前在三乘影像事務所工作，大部分是做廣告影片的製片，在廣告影片中

是監製的角色。當一個影片有機會形成時，需要推薦適合的導演、攝影師、美術指導、工作人員，並想辦法利用客戶給的時間和預算去完成，因為是廣告，所以承擔的任務是銷售商品。我過去做了許多廣告影片，往往每個廣告界的傑出人才，不管是導演、製片心中都想要拍自己的電影，但這之間有很大的落差，如今電影界並沒有把電影當做廣告般的以銷售為目的來經營。在美國製片培訓課程與好萊塢工作人員合作後，我個人感觸，第一是提案的能力（Pitch），台灣比較缺乏這方面的訓練，提案是門藝術，得讓人相信並願意投資，如同方才提到每支最普通的片平均都要花五六千萬，美國方面只要電影成本小於兩、三千萬便稱作獨立製片，而在台灣業界就算加入新聞局輔導金一千萬，預算上還是差距太大，整體電影製作成本是沒辦法相提並論的。再來是美國經紀人的完善制度，任何想法都屬於個人資產且可被銷售與被經紀，靠人脈推廣出去，不像台灣創作者懼怕被抄襲的恐懼，我想這也是專業分工以及對專業人才的尊重，讓整個電影產業的成熟度到了另一個境界。

95年開始做廣告，很常跨國開會與合作，像之前的TOYATA的Yaris廣告影片，30秒的動畫4支片子成本大概一千多萬，如今手邊還繼續做它的新片，預算越來越高。最近上片的YAMAHA的摩托車廣告，二到三十秒有實拍也有動畫影片，基本上是六百萬以上的價格。台灣的廣告業非常成熟，這些費用都比電影業成本來的高，電影界要拍九十分鐘的片預算卻跟30秒的廣告片一樣。廣告界的分工相當精細且流程標準，就像是好萊塢電影的流程，為的是那精緻的幾秒鐘。我要提出的是在工業上的成熟度是不一樣！這並非是在打擊國內同業相關的從業人員，而是要期許在這方面繼續努力。

在美國UCLA上過製片人Roy Lee的課，他很明白提出華人只有拍武俠片有機會進好萊塢市場，其餘都沒有機會。像《七夜怪談》是劇本買下後請國外演員重拍後，好萊塢才覺得有市場潛力，在這樣現實條件下，我們能做什麼？運用自己的文化背景、具有文化性的想法與概念轉化成另一種故事或視覺，無論如何都要擁有自己的東西，而非一味的把那樣的模式套用在台灣電影上我認為那樣是沒有機會的。

新科技的發展越來越重視數位電影趨勢。李屏賓攝影師前陣子在紐約拍《紐約我愛你》使用HD的攝影機，他知道各地最好的器材與技術和人才，但去非常沮喪的告訴我們，因為時代的進步讓每個人都能擔任攝影師，HD攝影機與底片的光比不同，過去沖片完成前一切只能想像，控制光的對比亮部與暗部為五比一，而使用數位攝影機，為了將來可以更動調光，把光比調成三比一，中間的灰階可以保留，因為這樣的發展使得所有的人都能當攝影師，所以他覺得藝術創作的過程都被剝奪了。相信大家對於數位電影有所期待，雖說科技不斷進步，但以電影來說他還是個手工業，電影的美好是在於手工人性化的過程，不管是未來都能在電影保持著熱情，期待未來且相信自己，找到自己的視野與角度，真正了解到自己的角度才能走的出去。並顧及華人市場，整個華人市場或中國市場是有機會，我認為走出個人視野是很重要的，很感謝有這機會能到美國去參觀學習到最成熟的電影工業運作機制，然而，我需強調若一味地抄襲美國是不切實際的。

陳首至：

我想先說有關於HD的部份，前些日子我們公司用HD拍了TVBS成龍公益短片，拍完後才是惡夢的開始。由於目前台灣HD的市場還不很成熟，很多問題無法克服。就我個人經驗曾在韓國用HD攝影機去拍了一部電影，這樣的科技讓攝影師成為可替代品，因為還有一位電腦調光的專業技術人員，如此一來少了手工業的創作手感。

跟大家重複剛剛提及的製片概念，若要從事製片工作，剛開始要進行資料、文字、影像搜集，儘可能搜尋創意；第二，腳本發展；第三是進行卡司與工作團隊的找尋與分析；第四進度控管、執行；第五影片成型的宣傳、公關的費用，其中宣傳公關費用可能會比製作費用還高；再來影片映演，最後是DVD與周邊的商品販賣。

以上是我在美國UCLA電影製片培訓所獲得的概念，然而對我來說，最重要的是腳本的發想，過去沒有注意到這部份，像剛剛葉佳鑫說的logline，如何用兩、三句話說服客戶買我們的創意，這溝通說故事的能力是非常重要的！說故事的能力並非只有編劇、導演才有的能力，好比製片。每個工作的人員都需要說故事的能力，把想法推銷給朋友們，讓他們能夠理解。第二是三幕劇，台灣導演習慣描述概念上的東西，但那樣表現相當鬆散的，且很多人沒辦法掌握，當藉由議題被炒作後，就很難吸引消費者再進戲院觀看了。因此要回到拍攝影片、故事的本身。學校經驗上的傳承，從沒教授關於拍攝後映演的部份，拍完片子後應該去想著是否有可利用價值，試著賣給電視台或是媒體，雖然機會不高，但決定拍攝就應該審慎分析。

李天鐸：

接下來，看看在場諸位有沒有對他們幾位論述有什麼特別意見或想要請教的？或針對某點需要特別再提及的有關這方面的說明？

問題：

我以前是唸廣告的，學的是怎麼銷售，過去我喜歡看些商業片，大眾喜歡看那種影片，然而在接觸電影後才發現，台灣電影似乎要有偉大的藝術觀念才能搬的上檯面，而非商業片取向；好萊塢卻是著重於商業利益，如此一來年輕人如何調適？

廖旭翎：

電影無論好壞，我不喜歡這樣區分，不是說商業片就好、沒有這樣的邏輯。像台灣有侯導、有蔡明亮導演的相關類型片，就是少了某些類型的電影。好萊塢領土大、人口多，市場上分類相當細，有主流、商業、非商業等範疇。這與好壞無關，拍攝商業片投資金額大，回收風險也大。而類似的《小太陽的願望》和《鴻

電影製片人與創意管理

孕當頭》等較小的獨立製片，回收成本就小。這樣東西很難定義。拍電影是很開心的事，如今卻演變成像是爲了拍電影抵押房子、家產，好比變質的一種苦行方式。基本上，藝術分很多不同形式，如同電影，像喜劇是其中一種表現方式。好萊塢的商業片有一定的水準，那是因為普羅大眾能接受的，並非以藝術成就取捨，不然會陷入無解的辯論中。

問題：台灣現今電影生態依然朝著藝術層面在走嗎？

陳薇：

我不認為是如此，台灣並非完全，也不一定是朝向藝術層面發展，我會以電影主觀好、壞區別，我喜歡的是好看的片子。國內有些導演較難懂。若創作者還不夠成熟，就貿然採取藝術電影的形式拍攝，很難做出讓人了解的電影，而不是藝術片就不好看。我覺得應該先定位自己的格局與形式，問自己想拍什麼，畢竟是自己的選擇。先別考慮市場該怎麼走，成功模式沒有機會複製，很多時候受天時、地利與人和。

李竹君：

其實端看工作權限而有所差別，導演與製片人的定位不同，看待事情的角度就有所差異。若是導演的話，就忠於你原始的創作理念！但身為製片人，在整合電影時必須以商業作為優先考量，由於電影的特殊性太強，過程中非常耗費資源、人力與金錢，不像小說家、畫家或雕刻家的創作，製片人需要平衡藝術與商業，這是導演與製片間的不同。

藝術電影與商業電影到底孰好孰壞？如同兩位看法，沒有好或不好的分別，商業與藝術的分野也不很清楚。若要精細去界定它的話，二次世界大戰後歐洲的藝術電影較貼近藝術電影的定義，過去我在南加大的碩士論文研究現代主義電影，學習到的幾乎都是好萊塢的架構、公式。什麼是藝術電影？什麼是商業電影？有清楚的框架與公式，我清楚知道他們個別的元素是什麼，但也沒有完全的藝術電影和商業電影。這其實是經營者與創作者間的平衡，並非商業跟藝術是完全不能融合的。

現今台灣有很多新興製片人，感受到一股新氣象。們在往新的題材、多元的題材開發，發展類型電影，像是葉育萍製作《宅變》或是《十七歲的天空》，走向商業且清楚的類型片。類型概念就是在商品上貼上標籤，清楚標明商品的內容提高辨識度，觀眾就很清楚了解電影主題，這是商業電影很重要的元素。這些台灣的年輕製片人似乎漸漸了解台灣不能只有蔡明亮、侯孝賢、張作驥這些導演，雖然這三位風格與走向不太一樣，但作品都是以議題取勝而非劇情，與這些導演合作需要文、史、哲背景與品味。製片人就像是班級的班導師，導演好比班長。

葉佳鑫：

不需如此悲觀，我想從比較不同的角度來回答你的問題。王家衛的第一部電影是《熱血男兒》，張曼玉、劉得華主演的。大家認識他是因為他拍了《2046》、《花樣年華》等，看似變成個藝術大師、製片，其實他非常懂商業編劇的架構。王導演有在寫劇本，只是用記安這個筆名（出自《東遊記》）。好比侯孝賢、蔡明亮導演在做《悲情城市》、《愛情萬歲》前，都是經過市場上的考驗的。蔡明亮是個非常好的電視編劇。他的《海角天涯》在電視史上是廣為認同的單元劇，侯導在拍《悲情城市》之前，故事內容是完全受過市場考驗的。台灣有一些導演在很多基本的東西還沒確認之前就放膽一搏，野心大當然是好事，但練好基本功還是很重要的。

網路上有一部短片《鬼印》受到諸多迴響，導演柯孟融他不過 24、25 歲，經過了幾年的努力拍了第一部長片《絕命派對》，現在正在後製。是台灣第一部真槍實彈的血腥屠殺片，就像《奪魂鋸》、《柯洛佛檔案》一般。從業界角度來看，有新的東西是好事，對於新電影人來說，我覺得知道自己要什麼是很重要的。另外對類型片（genre）這邊我做些補充。像喜劇片、恐怖片、武俠片、歌舞片、同志片、科幻片都是類型片....類型片是被發明出來的歸納方式。在市場上被認可後形成類型。就像個層級，今天若想喝一瓶可樂是不會去買柳橙汁的。

葉佳鑫：

電影裡還有一大部分不能歸納的，我們把它歸類為劇情片；類型片比較易定位觀眾群，不過像劇情片就難以認定。李安的類型電影做得相當好，他完全知道怎麼在商業市場操縱類型；《斷背山》賣的是同志片，但他也是類型片，《色，戒》雖是劇情取向，但有某種程度的情色元素。李安很聰明，他知道觀眾想要看到什麼，但觀眾其實也沒有要求這麼多，沒有看到預期場景也不會太要求、不會過於挑剔。這些其實對於新的創作者來說是可以作為憑藉的。業界永遠不斷在尋找新的可能與氣象作為啟發，如果你有這樣的特質不用擔心伯樂找不到你。好比去年的奧斯卡就是《小太陽的願望》，今年就是《鴻孕當頭》，接下來一部音樂片叫《Once》，都是獨立製片。美國獨立製片沒有分藝術片或商業片定義，只有分獨立製片與片廠製作。片廠一年大概生產兩、三百部電影，而一年中有數千部獨立製片，也有不是很成熟的片子，但就會有一部讓大家聚焦且投資報酬率高的作品產生，像李安的《喜宴》就是這樣的例子。

李天鐸：

台灣電影過去是商業性走向，常有人覺得新電影時期也是關鍵因素，新電影之後開始很多後輩也模仿侯孝賢、楊德昌的模式，走向了另一個風味。記得胡金銓導演曾說台灣、香港沒有資格去談類型，兩者市場相加起來不到兩千萬！就像是方才葉佳鑫提到美國觀眾分類：「四個象限男、女、老、少」，小市場要拍電影就要選擇「主類型」模式，若是要區分觀眾群會使市場目標太過狹隘。當年的邵氏電影公司、國泰電影公司和過去的中央電影公司，定位全都是主類型，大市場為主，除非不計回收的宣導片。第二，拍主類型的影片要讓六歲到六十歲的人進入戲院同聲叫好是具有難度的，它的價值並非不如一般人稱道的藝術片般，反倒是

電影製片人與創意管理

藝術片才好處理。因為目標觀眾都是知識份子，訴求準確。台灣要走向大市場，需帶動六歲到六十歲的區塊，如果台灣無法帶起潮流，還是依賴小眾市場的話，已被好萊塢侵占過多的電影人口，台灣很難再以本土電影力挽狂瀾了。

美國好萊塢相當清楚經營商業片並非易事，爲了控制與降低風險。一部電影在故事開發期就耗費了許多時間，花盡所有力量處理劇本稿件以達到降至風險的機率；以龐大預算行銷也是爲了提高電影成功率。台灣試圖在大市場取得成功，想必會遇到胡導演所說的話，有多少創作者能夠讓商品具有市場價值？香港的陳可辛《投名狀》就有能力把問題控制住。我曾發現台灣的國片票房平均都在幾百萬之間，價值也只有在這範圍之內，《九降風》對觀眾而言是商品，但是價值卻難以評估。商品必須要有具有難以取代的價值，這是台灣必須再深思的部分。

另外，台灣每拍一部電影似乎就嚇走一批投資人，在一個完全沒有系統效能的產業裡，沒有投資者敢再耗費資本投資電影產業。幾年前新聞局曾想湊合業界與企業老闆來聯合投資電影，在開完會每個人都抱有雄心壯志，但提出帳務希望可以透明化，在台灣根本做不到，一開始的預算企劃不夠清楚，執行回收也不完整，這些都是台灣電影產業的大問題！創意的管理很重要，台灣需要回到大市場的定位，但如今面臨了難以回頭的窘境。人才、視野必須掌握妥善，並帶動華人地區的六歲到六十歲的觀眾，不同品味意見相融是較難，在台灣的創作成熟度都落差很大。

李竹君：

台灣的市場規模太小，所以電影工作者常說要穩固華人市場，但以我個人的經驗，其實海峽兩岸三地是有文化隔閡的，同樣劇本台灣觀眾能接受並非香港和大陸就能接受。《瘋狂的石頭》一劇雖然在大陸賣得這麼好，但在台灣，因為各種原因，經過評估過後，沒有上演。即使兩岸三地都同文同種，但還是需要突破文化隔閡的。

廖旭翎：

兩岸三地的合作除了文化隔閡之外，在相互合作方面也有不少需要突破之處。若要形容中環與大陸中影合作的《梅蘭芳》與《赤壁》的經驗，便是：「生不如死」四字可說明。香港的運作速度相當快速，國際性也高，但題材上走到瓶頸；而中國電影市場還不完全開放，具有強烈國營色彩，實際執行與國際觀尚落後香港和台灣，但他們市場關係使得不需外銷即可回本，因此內地對海外投資較不積極。與大陸合作必須配合該地的創作模式，並且利用他們龐大的市場，這過程是需要克服的。如今合拍都以歷史、武俠等類型範疇為主，其他部分有待觀察與磨合。

陳首至：

韓國人口大概五千萬人，是台灣的兩倍。韓國在市場上不僅有退稅政策、鼓

勵企業支持拍片，並限制戲院演出外國電影的比例多寡，且政府也策略性地推動文化創意產業，藉由觀光客、機場稅或週邊製造業等等方面把稅收補齊，如此對電影工業的支持相當重要的，讓電影工作者有機會被觀眾看到，這是台灣較為忽略之處。

問題：

我從事有線電視業，我們旗下的月刊與雜誌都有提供電影劇照宣傳管道。國外劇照相當精緻，好比《哈利波特》。以我所知美國設計劇照會同時找了好幾個不同類型的設計師設計再挑選，如今也是用這樣的方式製作嗎？劇照與廣告對於電影是相當重要的宣傳，我想另外了解台灣和美國間的作法有何不同？

廖旭翎：

如今大家對於宣傳、行銷越來越重視，好萊塢在行銷素材包括海報、廣告預告片等都投注相當多經費，好萊塢投入的宣傳費能夠在台灣製作一部電影。《詭絲》的劇照是伊朗籍的攝影師所拍攝，預告片在澳洲剪輯，效果相當好。片子完成製作後進入市場競爭與好萊塢競爭，因此需要考量對手的使用素材和塑造成大器感，在素材方面勢必有點投資。過去用素材來反映電影價值，能比較省行銷的預算，但如今《詭絲》、《天堂口》、《赤壁》、《梅蘭芳》都運用高預算推廣電影。

陳薇：

電影的觀眾是買個想像，通常我們對外來文化較有好感。我有個好朋友是東京影展亞洲之風單元的選片人，我相當訝異他選中台灣的電影，但他也強調異國情調的優勢，外來的文化提供了很多想像空間與新鮮感，我們對自己的本土電影較嚴苛。

李竹君：

以前在迪士尼工作的時候，有個部門是專門生產宣傳材料，好比立牌（standee）等等。其中主管對於key art的選擇有一定的原則。key art為電影海報中的主要視覺風格，例如顏色、字型或賣點等。在我的印象中，當時發行《花木蘭》的海報上的key art都是美國設計者設計的，在總部有經驗的主管曾帶了些被淘汰的key art回台灣給大家看，其中被淘汰的就將近二十種。而他特別提到，「絕對不能在海報上運用角色的背面面對觀眾。」在諸多電影海報中，我對《變臉》（Face Off）的設計印象相當深刻，他們對於這部份宣傳毫不手軟，所有設計都於美國製作再空運來台，如此一來大大提高質感，也相對的成本也增加不少。

李天鐸：

國內外電影票價沒多少差別，但兩者區別在於電影本身的價值，追究產品價

電影製片人與創意管理

值的話，西方花了許多功夫在提高影片價值，而台灣作品的額外價值不大，對消費者而言，以同樣價位選擇，當然挑選外片。在文化行銷的趨勢下，現今電影應該是「價值創造一定要大於價格」。國片總無法突破，有太多的影片能夠在電視上觀看，要讓消費者到戲院買票看戲有些困難，也因此影片價值就越來越重要。台灣有線電視相當發達，一家四口到戲院消費與租借DVD，或觀看電視間的價格與價值的相異，相信消費者能夠衡量。

李竹君：

我一直有個疑問，不曉得現在的主要電影觀眾多大年紀，我自己也在輔大教書，每週都問同學這週看了哪些電影，但是沒人看電影且全都是電腦下載，這讓我非常困惑。印象中我一直以為高中、大學生是主流觀眾群，在電影定位上都以高中、大學生族群為主，例如《十七歲的天空》、《宅變》與《九降風》等。為什麼會拍出這樣的產品，當然還有其他客觀與主觀的因素，也包括創作者年齡與製作預算。

我曾和另一位製片人研究主觀眾群，但結果還未確定，社會新鮮人是我們研究後的結論，社會新鮮人的約會活動總是看電影，這是牢不可破的鐵律。是否國片應該符合社會新鮮人的年齡層呢？好萊塢電影也有青春片，像《舞力全開》就是瞄準大學生的電影。但大部分好萊塢主流的電影都以較成熟的演員、題材為主。台灣未來要走的方向除了藝術電影之外，還要走向大眾市場，題材、成熟度要提高。

廖旭翎：

先前我也曾經想過這樣的問題，也試著去了解觀眾的人口地理變項，只能推論看電影是個相當奢侈的行為！我問過許多人，大家對進戲院看電影略有疑慮，覺得不需要這麼急著看電影，很快就會下線到DVD租借市場。一段時間後電視也會開始播映，會首週（輪）到戲院看電影的「絕對是約會活動」。後來個人發現，會至信義威秀看電影的是家境較優渥、上層社會、偏留學或旅外歸台的這個族群為主，那是該地區的主消費族群。台灣電影需要與許多不同娛樂產業競爭。歐美電影院不會有大夜場的存在，而台灣的休閒育樂與夜生活太過蓬勃。許多廠商或業界總是去評估其他電影的競爭性，卻忘了其他娛樂形式可能帶來的衝擊，好比球賽、海洋音樂季等。記得《十面埋伏》首映會的隔天是海洋音樂季，原先評估以為會去參加海洋音樂季是我們觀影目標觀眾，但他們卻沒去看電影！電影相當現實，若首週沒有到一定的票房成績的話，其後發酵作用可能就難以發揮了，電影可能因為天候狀況、景氣、選舉受影響。娛樂產業是個無形商品的，它並非必要，這是個很大的特質。重度觀影者通常對電影具有好奇與期待，另一族群則是媒體人或媒體相關科系，有些是暑假大片會概括到其他學生族群，不過以上的兩個族群會是真正的觀影人口。

陳薇：

希望在座諸位，不管未來如何都對自己要有信心，在電影相關業界工作要有自己的看法，努力往目標前進，別為了因應潮流做些不相信自己的考量。想要成功就需要走入國際舞台，讓人家看得起或認為可以與你平起平坐，而非侷限於台灣本土，我認為那是相當重要，這過程會很艱辛困苦，但唯有這樣才能與他人競爭。

李天鐸：

我們謝謝五位遠道而來的主講者，也謝謝各位與會者一同參加盛會。方才答問之間把台灣潛在問題勾勒出來，好比後端的宣傳素材、市場、創作、學校教育與學生訓練等等。如此看來台灣電影似乎仍存在許多尚待解決的問題。不管如何，我們還是得努力建構系統化的電影整體環境，謝謝大家。