

「影視產業管理」系列

全球華語影視 產業與管理

卓伯棠 主編



www.cosmosbooks.com.hk

- 書名** 全球華語影視產業與管理
主編 卓伯棠
出版 天地圖書有限公司
香港皇后大道東109-115號
智群商業中心13字樓（總寫字樓）
電話：25283671 傳真：28652609
香港灣仔莊士敦道30號地庫/ 1樓（門市部）
電話：28650708 傳真：28611541
九龍尖沙咀彌敦道74-78號文遜大廈2樓2A（門市部）
電話：23678699 傳真：23671812
印刷 亨泰印刷有限公司
柴灣利眾街德景工業大廈10字樓
電話：28963687 傳真：25581902
發行 香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓
電話：2150 2100 傳真：2407 3062
出版日期 2008年12月/ 初版・香港

（版權所有・翻印必究）

©COSMOS BOOKS LTD.2008

序 言

本書文稿源自「全球華語電影產業與管理高層論壇」之講稿，事緣我們「電影電視與數碼媒體藝術（製作）碩士」班開設一門名為「媒體管理講座」的課程，正準備邀請華語地區在影視產業方面，擔任投資、製作、發行及市場管理方面的翹楚前來作一系列的講座。為慎重其事，徵得前「德寶電影公司」資深負責人冼杞然，寰亞電影公司發行部負責人朱任之，以及聯美（UA）院線總經理陳子良，共同策劃，從擬定講座題目，參加的人選等細節，最後決議將論壇分為兩次，時間從05年11月至06年4月結束，分別邀請21位嘉賓：香港藝術發展局主席馬逢國、香港導演會永遠名譽會長吳思遠、寰亞電影公司行政總裁莊澄、東方影業總裁黃百鳴、安樂影片公司江志強、香港有線電視節目執行董事徐小明、嘉禾娛樂事業集團陳鄒重珩、洲立電影發行公司翁棟良、英皇電影行政總裁利雅博、美亞電影集團李國興、香港沙龍電影公司汪長禹、美國Lion Rock負責人張家振、特納國際亞太區副總裁陳永光、北京保利博納電影發行公司總經理于冬、中國電影集團耿西林、北京紫禁城電影公司書記閻于京、總經理張強、廣東省電影公司總經理趙軍、台灣名製片家徐立功、新加坡媒體發展管理局電視電影發展司長文樹森、新傳媒星霖電影公司總裁雲暉翔等，加上冼杞然與陳子良一共23位講者。

這次跨年度的論壇，也得到了香港特別行政區政府民政事務局的贊助，同時我們也邀請了國內、台灣、新加坡、澳門及香港等地40多間大學選派一位修讀相關科系的同學參與此次論壇。論壇中來自各地的電影產業專家，就他們各自管理公司多年的親身經驗，作了有系統的闡述，對現實問題作出了反思，並且對未來的發展作了前瞻性的預測。香港的馬逢國的「香港政府如何扶持電影產業」提出了政府應扮演的角色，提出了自由市場自有其規律，介入不宜太多，反之，政府應提供自由而公平的創作環境，保持信息的流通，保護知識產權，設立電影基金，以及有系統培養具有國際視野的專業人才等方面着手。吳思遠「香港與國內合拍片及市場現狀」回顧港片八十年代繁盛時佔據了台灣、星馬等市場，隨着經濟萎縮，電影亦隨之滑落，他相信香港電影的未來在中國大陸，特別是CEPA之後，香港片成為國片，加上合拍，成立控股公司等優惠政策，希望香港影人抓住此機遇，推動國內更加開放，減少框框，如電影分級制，容許更大創作空間、拍攝更多種類更有特色的電影。莊澄「兩地合拍片的融資與管理」則以其寰亞電影公司製作的《無間道》系列為例，說明電影三大部門——製作、營銷與市場推廣的重要，尤以市場推廣為關鍵，它主宰一部電影的成敗，進一步闡述國內與海外市場所佔的份額，而且，不同市場有不同需要，極需精準掌握。荷里活製片人張家振的「荷里活電影融資及製片現況」以吳宇森導演為例，道出了香港電影人在美國立足的來龍去脈。更鼓勵年輕人要有好的意念、橋段，還要懂得包裝，就算拍獨立電影亦可透過

「預賣」或拍完後再找公司發行。如需向銀行貸款，須備「拍攝完成保險」將所有合約作抵押，銀行才會借錢給你。他鼓勵同學將自己喜愛的意念拍出來。陳永光「時代華納的危機處理」以他服務的美國媒體巨人「時代華納」2001年與「美國在線」合併為例，見證2003年科技網泡沫爆破，股票全線下挫，在存亡關頭，公司不得不當機立斷撤換領導團隊，原來「美國在線」全部退場。新的團隊直接跟全球員工對話，承認錯誤，馬上實施危機處理：（一）把美國在線棄掉；（二）把旗下200多間公司分兩大戰略集團；（三）將新的戰略傳達給所有員工。同時形成三大戰略：①核心專業，做到行業中最好。②尋找公司各部門彼此合作。③追求成長。最後公司站穩了腳，並且繼續成長。這是一個很生動的個案研究。

國內的于冬「國內電影市場管理的基本實況」與耿西林「中國電影管理體制及運營模式」分別梳理了中國早期由單一中影公司統購包銷的壟斷局面，到1993年改革發出「3號文件」，允許各製片廠自行拍片與發行院線開始，是一種質的變化，加上引進外片。2000年至02年組建了35條院線到05年至38條110家影院2,300張銀幕，票房亦由02-03年9億元，05年已達20億，06年26億，影片產量亦由03年的140部到06年的400部，增幅驚人，但能上映的只有40部左右。所以于冬說必須多拍觀眾喜愛而有商業價值的影片。趙軍的「中國電影發行的新形勢」同樣探討市場的發展，着重「三點一線」即重點城市北京、上海、廣州及長江（一線）票房佔全國80%份額，他更以韓國票房05年的9億美元，日本22億美元作比較，特別是國片票房

已微壓進口大片票房，佐證了國片仍大有可為。中國應拍片多元化，創作內容更豐富。同時結合香港影人的經驗和資源，達到互補互榮。閻于京與張強的「中國電影的市場營銷」從國內發行傳統模式講起，條列電影投產的決定有一定的風險，加上近年來觀眾流失或觀影方式已改變，如網上、手機或電視等，形成了另一種新的、潛力巨大的市場，業者須正視。張強更強調由於票價貴，發行體制存在問題、盜版等都將觀眾趕出戲院。更甚的是國內電影教育出現了偏差的問題，如學生不是比講好的故事、比作品好看；而是比誰拍得難看、看不懂為崇尚，令人費解。所以國片正處在內憂外患的地步。香港可以在這方面有所作為，加上人們對電影文化追求的狂熱，電影仍充滿希望。特別是新媒體網絡時代的來臨，已發生翻天覆地的變化。紫禁城電影公司2004年開始搞互動電影，由網民投票選小說改編電影。今後應貼近大眾，利用網絡，由網民選舉一定會受歡迎，他們將中國電影寄託在年輕一代的身上，值得深思！

台灣의徐立功「台灣電影融資及市場」和「《臥虎藏龍》的融資實況」詳述他與李安從合作拍《推手》開始，到《喜宴》到《臥虎藏龍》的完成，巨細無遺，從他的心路歷程看到了台灣電影數十年來的起伏興衰，兩人被喻為「伯樂」與「千里馬」，特別是《臥虎藏龍》的融資，從台灣、香港到美國，可謂一波三折，最後終得成功。其間我們看到了李安電影路的艱辛與堅持，也體會了李安自己走到戲院看觀眾的反應，在意觀眾是否看懂他的作品。無疑，他是真心擁抱觀眾的導演。新加坡的文樹森

曾參與港、台、新加坡的媒體工作逾三十載，他的「新加坡電影及媒體發展」見證了新加坡政府拓展影視、新媒體的努力和眼光。在面對亞洲地區如韓國、泰國、印度及越南等近年電視節目的冒起，新加坡政府資助有創意的劇本，為它們尋求投資，並着意打造自己成為IP right的中心，可見政府對「軟力量」的重視。雲暉翔在他的「新加坡的電影」也不約而同地強調新加坡「雖小，但，有龐大的理想與夢想」展示自信，除了不缺席電影產業而組建「電影委員會」，於1998年成立「星霖電影」直接投資拍攝電影，積極尋求跟各國合作模式：如台灣、紐西蘭等。一，可以分散投資風險。二，可以藉此進入新的市場。每年拍7-8部影片，已初見成效，不難成為亞洲新的亮點。

這次「全球華語電影產業與管理高層論壇」21個講座，電影產業管理層精英盡出，從他們多年來親身參與實際的工作經驗，日常所碰到的困難或新的變化出現，如何因應當時所作出的判斷，所提出的解決方法是否有效？這些都是最可貴的經驗，是教科書所沒有的。如今，將之整理出版，惠及後學，自有它的價值。在此，特別再次感謝冼杞然、朱任之、陳子良三位勞心勞力，還有所有講者，沒有他們，不會有這次跨年度的高層論壇。更要向我的研究生吳晶說一聲謝謝，她花了不少心血在編務及校對上。我們MFA全體同學幫忙打字、整理稿件，在此一併致謝！

卓伯棠

目錄

第一部份

政府如何扶持電影產業	馬逢國	012
香港與國內合拍片及市場現狀	吳思遠	055
兩地合拍片的融資與管理	莊澄	090
從新藝城到東方影業	黃百鳴	116
香港在全球電影市場的角色	江志強	146
電視頻道在電影融資的角色	徐小明	162
外國片在香港市場的發行策略	翁棟良	174
嘉禾電影與海外發行網絡探討	鄒重珩	182
香港與國內合拍的問題	利雅博	192
華語電影產業論壇	汪長禹 李國興 冼杞然 陳子良	195

第二部份

荷里活電影製片與管理	張家振	217
------------	-----	-----

跨國媒體「時代華納」的危機處理	陳永光	233
跨國媒體在中國發展的前景	陳永光	252

第三部份

國內電影及市場管理的基本實況	于 冬	262
中國電影管理體制及運營模式	耿西林	279
中國電影的市場營銷	張強 閻于京	315
中國大陸市場發行之我見	趙 軍	349

第四部份

台灣電影融資及市場管理	徐立功	366
《臥虎藏龍》的融資實況	徐立功	406

第五部份

新加坡的電影	雲暉翔	422
新加坡電影與媒體發展	文樹森	435

中. 港. 台. 新 電影管理高層雲集

全球華語電影產業市場與管理高層論壇

Global Chinese Film Finance, Marketing & Management Forum 2005

月14日 (期一)	10:00-12:30 開幕典禮 香港在全球電影市場所扮演的角色 江志強先生 (安樂影片有限公司執行董事) 地點: 賽馬會師生活動中心ACC 109室	14:00-16:30 十年來外國片在國內的市場探討 耿西林女士 (中國電影集團總經理) 地點: 星島傳理中心S1102室
月15日 (期二)	10:00-12:30 中國電影的營銷 張強先生 (北京紫禁城電影公司總經理) 閻于京先生 (北京紫禁城電影公司書記) 地點: 星島傳理中心S1102室	14:00-16:30 座談 汪長禹先生 (香港沙龍電影有限公司董事) 李國興先生 (美亞娛樂資訊集團有限公司主席) 陳子良先生 (UA院線總經理) 沈杞然先生 (著名導演) 地點: 星島傳理中心S1102室
月16日 (期三)	10:00-12:30 中國國內電影市場及管理的現況 于冬先生 (北京保利博納電影發行有限公司總經理) 地點: 賽馬會師生活動中心ACC 109室	13:30-15:30 香港及國內華語電影發行之現狀 吳思遠先生 (香港電影導演會永遠名譽會長) 15:45-18:45 新加坡電影投資市場的潛力 雲暉翔先生 (新加坡新傳媒星雲電影私人有限公司總裁) 地點: 賽馬會師生活動中心ACC 109室
月17日 (期四)	10:00-12:30 台灣電影融資及市場管理的問題 徐立功先生 (台灣名製片家) 地點: 賽馬會師生活動中心ACC 109室	13:30-15:30 香港影視產業的管理 *暫定題目 徐小明先生 (香港有線電視有限公司電視節目部執行董事、 有線衛星電視有限公司營運總裁、驕陽電影有限公司總裁) 15:30 論壇閉幕禮 香港浸會大學吳清輝校長主持 地點: 賽馬會師生活動中心ACC 109室

2005年10月25日 政府如何扶持電影產業
2005年11月8日 香港與國內合拍片的融資及管理

主講嘉賓: 阮健國先生 (香港藝術發展局主席)
主講嘉賓: 莊澄先生 (廣亞綜藝集團執行董事)

電話: 3411 7579 / 3411 7395 (查詢請向小組)

網址: www.hkfu.edu.hk/~civm/filmforum2005 電郵: civmfa@hkfu.edu.hk

香港浸會大學傳理學院電影電視系 主辦

歡迎業界踴躍參與



政府如何扶持電影產業

香港藝術發展局主席 馬逢國

卓伯棠博士：浸會大學在這兩個月期間將舉辦「全球華人電影產業管理及高層論壇」。有關電影的Finance, marketing, management等方面。我們邀請到香港的、中國國內的、台灣的、新加坡甚至美國，包括投資電影以及管理電影的人過來，跟同學共同分享一下他們的經驗。我們這個論壇的第一講的講者，就是今天請來的馬逢國主席。他是香港藝術發展局的主席。他在電影界有相當長的時間了。如果我沒記錯，他應該是從70年代或者80年代開始就進入電影界，所以他是一個資深的電影從業人員和電影管理人才。他在這個行業裏已經20、30年了，他對香港電影業的整個狀況，現在他擔任香港藝發局的主席，我想就他的角色來說，我們請他來講香港政府對香港電影這塊扮演甚麼角色，應該扮演甚麼角色。將來的發展，或者今天扮演甚麼角色。政府是不是要投好多錢去呢？怎麼去資助現在比較低迷的電影業呢？馬先生應該是最好的人員來講。馬逢國先生將講半小時到40分鐘，其他時間將開放給大家提問和討論。特別是希望MFA三年級的同學，這個課程對他們來說是必修課，他們先前也做過一些資料準備，希望他們能提出一些問題出來。我們現在歡迎馬主席！

馬逢國主席：謝謝卓伯棠！

今天非常難得有這樣的一個機會和大家坐在一起來討論我們共同關注的問題。卓伯棠找我的時候，讓我去講這個課題，我就跟他說，兩年前，你們系主任找我說要開一個master programme的時候，我就說，我想報讀當第一個學生。這個是真話，一點不假。

卓：我在，我作證。

馬逢國主席：這個是真事。因為我跟大家，在學術上來說有很大的距離。坦白說我今天連這個學位都沒有。大家可能不相信是吧。所以我也希望再自我增值，在持續進修的路上做一點事，所以我真的想報讀。可是呢，我真的沒有這個時間，也達不到最基本的入學條件。所以今天來給大家講話，我就覺得很怪，我今天抱着自己也是個學生的心態來和大家交換意見。我也想來學一點東西。我也希望通過和你們的接觸，瞭解到，未來我們這個行業的接班人到底是怎麼看待這個行業的。你們的理想是甚麼，你們想幹甚麼，你們想怎麼幹。然後來預測一下我們這個行業未來的發展會是甚麼樣。這個是我的課題啊，我希望這個目的可以達到，但也許不能完全達到，我想可以達到一部份起碼。今天我希望用一個很直接很平等的交流的態度來進行這個探討。

那我就進入今天要探討的題目。卓伯棠給我提出一個題目就是讓我講「政府如何扶持電影產業」。我覺得這個題材很有意思，很有意思在哪呢，最開始，我想先問大家幾個問題，方便我們跟着進行的一個討論。第一個問題就是：大家如何理解「政府」，因為這裏提出政府如何扶持電影產業。有關這個題目，我就想甚麼是政府，我們對這個政府怎麼看待，我們對它有甚麼期望，它應該是扮演甚麼角色。我不知道大家有沒有思考過這個問題。但是我覺得呢，政府這個議題啊，不光是電影學生要思考的，而且是我們生活裏面每個人都應該思考的問題。政府到底是甚麼回事？政府跟我們的關係是甚麼樣？如果我們沒有解

決好這個問題啊，那我們今天這個題目就很難進行很有效的探討。真是第一個，我等下希望你們有三個回應。你們先思考一下，等一下答覆我，當作我們一個討論。有三個同學可以提出來，政府是甚麼。第二個詞呢，就是「如何扶持」，「扶持」這個字本來就包涵了一個判斷。這判斷是甚麼呢？這個行業有問題。因為有問題你才需要扶持。沒有問題幹嗎扶持它呢？就像一個小孩子又跳又跑，幹嗎要扶持他？不需要。你扶持成了你阻礙了他。我的理解是，大家有個概念就是說，香港這個電影行業有問題，這就已經有一個判斷。所以這個呢不需要探討了。看來大家也同意，除非有人提出異議。第三個詞「電影產業」。大家怎麼樣去理解一個產業。我也希望大家等一下能有三個理解可以提出來。我希望大家搶着提出你們的看法，甚麼是產業，或者甚麼叫電影產業。那我就提出來兩個問題，希望每個問題有三個答案。我不知道有沒有人主動來講。

首先我們來講「政府」，大家如何理解政府？有沒有？你的理解很簡單的，可能幾個字，幾個詞，功能啊，角色啊，特別是來自內地的同學或者是台灣的，哪裏的都可以，政府應該是甚麼樣，有沒有人能答。答錯了沒關係的。

政府在電影產業中的角色

同學：監管跟引導。宏觀調控。

馬逢國：我寫下來，這個很有意思的。然後第三

個，有沒有？沒有啦？政府跟大家的關係那麼淡薄啊？大家都沒感覺啊？

同學：領導。

馬：用領導規管這個詞行不行？

好，那然後下來第二個問題呢？第二個問題就是說，如何去理解產業或者電影產業。說實在的，我第一次講課，所以我現在很興奮。你們覺得電影產業有何特徵？如何去界定？你們將來要投身的行業啊，怎麼沒有感覺啊？

問：電影的製作，然後銷售，就好像商品那樣，把電影看作一個商品。簡單來說就是批量生產。

同學：首先是市場，然後這個產業不同於一般的小規模作坊式生產，它的規模應該達到一定程度，所以第二個是規模，第三個就是它有一個流程，第四個就是它有一定的標準。

問：跟電影產業有關聯的經濟活動。

馬逢國：兩個問題，六個答案，一個有傾向性的判斷。卓老師我可以走了，大家都有答案了。某種意義上解決了這個問題。如果大家都可以很清晰的去理解我們今天所探討的這個問題，對我們政府的職能有個很確切的認知，對我們的產業有個真正的瞭解，這個議題已經解決了。那接下來就是說這個產業有問題，需要政府扶佐，政府大概能知道他能作些甚麼的話，那問題就解決了。政府做他應該做的事情去扶助一個行業。我的理解就這樣子。我為甚麼要問這個問題呢，其實呢作為一個開端，我們首先要正確的理解，我們對於政府職能的理解，還有對