

THE BIG PICTURE

MONEY AND POWER IN HOLLYWOOD

大銀幕後°

好萊塢錢權祕辛

Edward Jay Epstein 著 宋偉航 譯

★《娛樂周刊》年度好書★

一趟刺激的旅程，走過之後，你看電影再也不同以往。——《商業周刊》

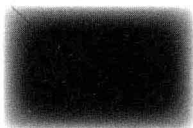
THE BIG PICTURE

MONEY AND POWER IN HOLLYWOOD

大銀幕後°

好萊塢錢權祕辛

Edward Jay Epstein 著 宋偉航 譯



大銀幕後——好萊塢錢權祕辛

作者：Edward Jay Epstein

譯者：宋偉航

出版三部總監：吳家恆

執行主編：曾淑正

美術設計：Zero

發行人：王榮文

出版發行：遠流出版事業股份有限公司

地址：台北市南昌路二段 81 號 6 樓

電話：(02) 23926899 傳真：(02) 23926658

郵撥：0189456-1

著作權顧問：蕭雄淋律師

法律顧問：董安丹律師

2011 年 1 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價：新台幣 450 元

缺頁或破損的書，請寄回更換

有著作權・侵害必究 Printed in Taiwan

ISBN 978-957-32-6742-3 (平裝)

 遠流傳媒網 <http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

The Big Picture: Money and Power in Hollywood by Edward Jay Epstein

Copyright © 2005 by E. J. E. Publications, Ltd., Inc.

Complex Chinese translation copyright © 2011 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with E. J. E. Publications, Ltd., Inc. c/o Janklow & Nesbit Associates through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

國家圖書館出版品預行編目資料

大銀幕後：好萊塢錢權祕辛／Edward Jay Epstein 著；

宋偉航譯。--初版。--臺北市：

遠流，2011.01

面：公分。

譯自：The Big Picture: Money and Power in Hollywood

ISBN 978-957-32-6742-3 (平裝)

1. 電影 2. 產業發展 3. 美國

987.7952

99024963

目錄

Contents

第 1 章	新舊好萊塢	5
-------	-------	---

PART I

江山代有新制

第 2 章	造物主	32
第 3 章	全球美國化	95
第 4 章	好萊塢六巨頭	104
第 5 章	夢想交換中心	118

PART II

欺人的藝術・藝術的自欺

第 6 章	受苦受難開發記	142
第 7 章	放行的綠燈	153
第 8 章	預備製造假相	162
第 9 章	燈光，鏡頭，開拍	168
第 10 章	點點滴滴	178
第 11 章	假相大功告成	186

PART III

招徠觀眾

第 12 章	打知名度	192
第 13 章	趕觀眾進戲院	200
第 14 章	進攻號角響起	203

PART
IV

好萊塢的經濟邏輯

第 15 章	爆米花經濟	210
第 16 章	外面的世界	218
第 17 章	DVD 革命	224
第 18 章	電視授權的暴利	234
第 19 章	商品授權	241
第 20 章	前事不忘，後事之師	245
第 21 章	米達斯公式	252

PART
V

好萊塢的社交邏輯

第 22 章	到好萊塢一遊的票友	260
第 23 章	集體的靈犀	268
第 24 章	新興的精英階層	273
第 25 章	好萊塢的工作和玩樂	310
第 26 章	作假的文化	317

PART
VI

好萊塢的政治邏輯

第 27 章	腦中的畫面	336
第 28 章	遊戲規則	342
第 29 章	好萊塢眼中的世界	350
尾聲：好萊塢的過去與未來		363
後記：電視大亨崛起		379
致謝		386
註釋		388

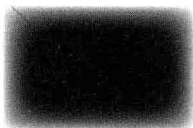
THE BIG PICTURE

MONEY AND POWER IN HOLLYWOOD

大銀幕後°

好萊塢錢權祕辛

Edward Jay Epstein 著 宋偉航 譯



目錄

Contents

第 1 章	新舊好萊塢	5
-------	-------	---

PART I

江山代有新制

第 2 章	造物主	32
第 3 章	全球美國化	95
第 4 章	好萊塢六巨頭	104
第 5 章	夢想交換中心	118

PART II

欺人的藝術・藝術的自欺

第 6 章	受苦受難開發記	142
第 7 章	放行的綠燈	153
第 8 章	預備製造假相	162
第 9 章	燈光，鏡頭，開拍	168
第 10 章	點點滴滴	178
第 11 章	假相大功告成	186

PART III

招徠觀眾

第 12 章	打知名度	192
第 13 章	趕觀眾進戲院	200
第 14 章	進攻號角響起	203

PART
IV

好萊塢的經濟邏輯

第 15 章	爆米花經濟	210
第 16 章	外面的世界	218
第 17 章	DVD 革命	224
第 18 章	電視授權的暴利	234
第 19 章	商品授權	241
第 20 章	前事不忘，後事之師	245
第 21 章	米達斯公式	252

PART
V

好萊塢的社交邏輯

第 22 章	到好萊塢一遊的票友	260
第 23 章	集體的靈犀	268
第 24 章	新興的精英階層	273
第 25 章	好萊塢的工作和玩樂	310
第 26 章	作假的文化	317

PART
VI

好萊塢的政治邏輯

第 27 章	腦中的畫面	336
第 28 章	遊戲規則	342
第 29 章	好萊塢眼中的世界	350

尾聲：好萊塢的過去與未來	363
後記：電視大亨崛起	379
致謝	386
註釋	388



新舊好萊塢

The Two Hollywoods

諸神的黃昏*

一九四八年三月二十日，好萊塢眾家精英頂著結冰的低溫和凜冽的狂風，魚貫走過成排的新聞攝影機，準備進入洛杉磯的神殿大會堂（Shrine Auditorium），參加第二十屆奧斯卡金像獎頒獎典禮。進入會堂，眾人發現舞台改裝為碩大的生日蛋糕，擺了二十個巨型的「奧斯卡」獎座，權充二十根蠟燭。

那一晚，各家片廠可資慶祝的事可真不少。他們拍的電影放眼世界的藝術形式，堪稱民主之最，蔚為全美大眾最主要的付費娛樂。一九四七年，全美約只有一億五千一百萬人，但是，一般一個禮拜就會有九千萬人次以平均四毛錢的票價去看一場電影。如此龐大的人潮湧進戲院，等於全美有活動能力的人口每三人就有兩人是往電影院去的，還不是耗費鉅資進行全國大促銷才有的結果。這一大批人單純只是習慣要看電影，不管住家附近的電影院在放什麼片子，固定就是要去看一看。

這些進戲院的人，大部份也沒有要專程看哪一部片子。他們看的一般先是一段新聞短片，然後是一段喜劇短片如〈三個臭皮匠〉（Three Stooges），接著是連環卡通如〈飛天大戰〉（Flash Gordon），再來是卡通

* 譯註：諸神的黃昏——原文作 The Twilight of the Gods，乃北歐神話預言諸神大戰導致世界毀滅的傳說，作曲家華格納（Richard Wagner, 1813-1883）名劇《尼布龍根的指環》（Der Ring des Nibelungen）的最後一部也以此為名。

短片如〈兔寶寶〉(Bugs Bunny)；一部 B 級劇情片^{*}，像是西部片，最後才是正角上場¹，美國於一九四七年那時候，電影院可是比銀行還要普遍，全國的社區電影院總計達一萬八千家，每一家只有一間放映廳，一屏銀幕，一具擴大機（擺在銀幕後面），一間小放映室，一處大門華蓋。每一禮拜，一般都在禮拜四，「優比速」(UPS) 的快遞貨車就會到電影院來拿走前一禮拜播的片盤，同時送上新的。戲院在大門華蓋上面放上新片片名、在地方報紙登載放映時間表——大概就是那時候戲院為電影打的廣告而已。

這些電影和短片幾乎全都出自當時七大片商旗下經營的地區交易所。這七大片商又分別隸屬當時好萊塢的七大片廠：派拉蒙 (Paramount)，環球 (Universal)，米高梅 (MGM)，二十世紀福斯 (Twentieth Century-Fox)，華納兄弟 (Warner Bros.)、哥倫比亞 (Columbia)，雷電華 (RKO)。這幾家電影公司以約莫一世代再多一點的時間，就將操縱美國大眾看什麼、聽什麼的機制練得爐火純青，幾近乎無人得以遁逃。這樣的機制，總而名之，就叫作「片廠制」(studio system)。

而這些片廠也有共同的淵源：默片時代播放影片的騎樓商場、五分錢電影院、展覽廳。各大片廠的開山祖師，個個都是白手起家、自學而成的猶太人，也都是在十九世紀末至二十世紀初被東歐大移民潮推送到美國來。全都做過出賣勞力的工作，如撿破爛、賣毛皮、跑腿小弟、屠夫、舊貨商、推銷員，後來才轉行改放電影，而且，發現這一行多的是忠心的影迷，尤以英文還不熟練的移民更是狂熱，市場的競爭相當激烈呢。為了凌駕對手，他們憑直覺自然認為上上之策，就是追求後來經濟學家口中說的「規模經濟」(economies of scale)。「米高梅」的創辦人路易·梅爾 (Louis B. Mayer, 1884-1957) 循借貸的門路，將他名下的戲院從麻州海佛希爾 (Haverhill) 的一家戲院，擴充成好幾家戲院，集結成所謂的「院線」(circuit)——之所以叫「院線」，是因為他們當時多半利用單車將一部電影的片盤從一家戲院送到另一家戲院去放映（當時播放場次的間隔排得還很緊，有的時候一家戲院已經在放第一卷片盤，最後一卷片盤還在另一家戲院沒放完），這樣，他便能將他向片商交易所租

來的同一部電影，在多家戲院裡面同時放映——自然也多幾倍票房。院線又再擴展之後，這些創業幹才便也成立自己的交易所，自己當起片商，將電影發行給其他戲院老闆。不過，他們賺的錢還是以自家戲院「票房」(box office)的進帳為主——會叫作「票房」，是因為那時賣票收到的現金，全都鎖在戲院辦公室的盒子裡。

再到後來，他們發現沒辦法從獨立片廠那裡定期拿到影片，這些新興的片商便再跨出下一步，改由自己拍起了電影。一開始，他們的片廠都設在美東地區，但在十九、二十世紀之交，製片量大增，「愛迪生托辣斯」^{*} 施加的壓力便也與日俱增。「愛迪生托辣斯」是湯瑪斯·愛迪生(Thomas Edison)成立的法人組織，負責處理美國電影攝影機和放映機的基本專利⁺。幾家新生的電影公司動不動就被「愛迪生托辣斯」抓進法庭告上一狀，持續不斷的官司壓力，逼得這幾家公司決定搬到美洲大陸的另一頭再起爐灶，離東岸的「愛迪生托辣斯」律師群愈遠愈好。加州一座新闢的小村，「好萊塢」，就此雀屏中選，成為幾家新片廠的新家。

不出一世代的时间，這幾位創業尖兵幾乎就從「布衣」(或毛皮吧)邁向「卿相」了。到了一九四〇年代，幾家片廠老闆領的高薪已經躍居世上數一數二。由於同都出身寒微，暴享鉅富自然洋洋自得，紛紛自命為「大亨」(mogul)——這樣的封號雖然未盡適當，因為這一個英文字原本是指穆斯林的獨裁君主^{*}，卻也就這樣和他們合體，成了他們那個人的一部份。路易·梅爾剛移民到美國時，靠撿破爛維生。他的女婿大衛·塞茲尼克(David Selznick, 1902-1965)說過，梅爾十九歲時的身家連「買一份三明治的錢」都沒有。但是，到了一九四七年，梅爾已經是全美薪酬最高的企業主管，每年從「米高梅」領走一百八十萬美元的薪資。

* 譯註：所謂「B級劇情片」(B feature)——在這年代，指拍攝品質較差、片長較短片子。

✧ 譯註：「愛迪生托辣斯」(Edison Trust)——是「電影專利公司」(Motion Picture Patents Company)於當時的俗名，雖然名之曰trust，但不是信託的意思，而是「托辣斯」(壟斷)的意思。

✧ 譯註：「基本專利」(basic patent)——所有對等專利當中第一件收錄進資料者。

* 譯註：Mogul——發音出自十六至十九世紀統治大半個印度半島的蒙兀兒王朝。

這幾家片廠於一九四七年總共製作了近五百部的電影——劇情片和B級片都有。²雖然幾家的行銷策略未必完全相同，但是，美國電影界在一九四七年的樣貌算是相當單純。像是把電影授權給電視或其他媒體放映，或把電影裡的角色權授給玩具、電玩、T恤等等商品廠商作發行這類事情，那時候的片廠都還不懂。外國的市場是有一些票房收入沒錯，但大部份會被高額關稅吃掉——例如英國訂的進口關稅就高達百分之七十五——而且，歐洲和亞洲國家泰半對「通貨回流」(currency repatriation)訂有限制。因此，外國的獲利幾乎沒辦法回收到美國來。

總之，片廠的利潤幾乎只從一個源頭來：美國的票房。一九四七年，美國六大片廠的營收，超過百分之九十五出自他們電影於北美各戲院票房的收入（行話叫「租金」，因為這收入其實就是戲院向片廠「租」片子來放而要付的錢）。總計達十一億美金，排在雜貨店和汽車銷售後面，算是美國零售業的第三大。

這樣的「橫財」，各家片廠撿起來真是輕而易舉，因為各家戲院幾乎全都掌握在他們手裡。「米高梅」、「華納兄弟」、「派拉蒙」、「二十世紀福斯」、「雷電華」都有自家的連鎖戲院，票房收入佔他們總營收近半。「哥倫比亞」和「環球」則是透過旗下的片商，因此於戲院的掌握沒有前述幾家那麼直接。美國、加拿大各大城市的首輪戲院，也就是影片首演的地點，就這樣大部份都在片廠的掌握之下。新片在這些首輪戲院上映，隨之而來的影評、宣傳、口碑才是片子最重要的廣告。片廠旗下既然有那麼多直營的戲院，自然大可自行決定他們出品的片子首演要在哪裡？要挑何時？又要上映多久？等等。首輪放映的時間一般可以長達數月，片廠便可趁這期間安排後續在社區戲院放映的事宜。例如，一九四七年，薩繆爾·高德溫(Samuel Goldwyn, 1879-1974)的名片《黃金時代》(*The Best Years of Our Lives*)，首映已六個月，在紐約的亞士都大戲院(Astor Theater)卻還沒下片，而這一家戲院便是「米高梅」透過子公司「洛伊斯影城」，納入旗下的。^{*}

不止，這幾家大片廠連獨立戲院也幾乎全都納入掌握，社區戲院和二輪院線自也在內。片廠用鐵腕契約牢牢箝制這些戲院，強制他們要放

哪幾支片子（一般是十支），俗稱「包片」（block；賣片花），戲院老闆不依還不行。戲院若是不肯播包片，那就一部片廠的電影也要不到——也就等於是沒有大明星助陣來吸引影迷進戲院看戲了。只有幾家放映外國片的藝術電影院，有本錢拒絕大片廠雷厲風行的「盲目投標」（blind bidding）制。

這幾家大片廠不僅有辦法操縱旗下影片的放映業務，連放映的營收都任由他們壟斷。大明星，大導演，大劇作家，不管是哪一類別的影人，在那時候都別想分一杯羹。製片一樣休想。雖說是有罕見的例子，參與影片拍攝的人員是可能分到了一部份的淨利，但是，片廠收到的戲院「租金」，就絕對不容他人染指。

而那時發行和行銷的成本都不高，對於片廠更是莫大的助力。由於那時的新片只在幾處大城的一小撮戲院裡作首映，之後才會移往別的地區放映，因此，同樣一批影片的拷貝和海報，就可以在美國的東北部用過之後搬到南部和西部再用。發行的成本因此不會有多少。一九四七年，一部片子的發行成本平均是六萬美元左右而已。不止，那時候還不需要遍及全國的廣告攻勢，地區性的廣告費用一大部份也都是戲院那邊在付，明星上電台、拍新聞片為片子作宣傳也都免費。所以，那時的廣告預算，一部片子平均不到三萬美元。

影片的租金收入扣掉這些發行和廣告的成本後，便都是片子的「純收入」（net receipt）。一九四七年，各家片廠的純收入總計約九億五千萬美元。

所以，若要賺到利潤，各家片廠當然就要把製作影片的成本壓低在純收入的總和之下。而各家片廠為了放大「規模經濟」的效益，弄出來的作業模式形如「電影工廠」（film factory），職員和設備可以二十四小時輪班。攝影棚用長長一大排弧光燈（arc lamp），就可以打出看不到陰影的強光，人造的氣候變化有機器幫忙颳風、下雨、飄雪，海上的浪頭

* 譯註：洛伊斯影城（Loews Theatres; Loews Incorporated）成立於一九〇四年，北美歷史最老的連鎖電影院，二〇〇六年和 AMC Theatres 合併。一九二四至一九五九年也在米高梅的旗下。

也可以在室內游泳池翻攪出來。異國場景可以在露天片廠複製，擺上道具間拿出來的道具，一個個臨時演員身穿戲服穿梭其間就成了。例如「米高梅」一九四七年拍冒險片《三劍客》(*The Three Musketeers*)，背景設在十七世紀的法國，但全片都是在「米高梅」自家的攝影棚和露天片廠裡面攝製。

片廠的技術設備一般會有同步背景投影機，工作人員可以從豐富的影片資料庫調出所需的資料片，和正在拍攝的演員或第二工作組拍的影片疊起來，看不出破綻。片廠也有動畫攝影機，可以翻拍縮小版的模型、戲偶或其他複製品，製造出景象全尺寸的錯覺。而這些當然也需要一批五花八門的大軍作支援，如電氣技師、攝影師、裁縫師、化妝師、搭景師、錄音師等等領週薪的技術人員。「米高梅」設於寇佛市(Culver City)的製片廠，於一九四七年算是最大的一家；他們就可以同時在攝影棚內開拍六部電影。有生產線一般的人力、物力和場地，劇情片不出一個月就可推出一部，有的B級片連一個禮拜都不用就可以問世。

有了這類工廠作業的體系，各大片廠也就可以嚴格管制自家的產品。佛蘭克·卡普拉(Frank Capra, 1897-1991)一九三九年寫過一封投書給《紐約時報》(*The New York Times*)，指出「單單是今天，就有六名製作人批准了手上約百分之九十的劇本，剪好了手上約百之九十的影片。」³ 這些製作人是直接向片廠廠長負責，片廠廠長再直接向片廠老闆負責。

至於可以吸引觀眾進電影院的大明星，片廠則以合約把他們綁死，即俗稱之「明星制」(star system)。一九四七年，四百八十七名男演員和女演員就被這樣的合約綁住——這類招牌名號，如平·克勞斯貝(Bing Crosby, 1903-1977)、鮑伯·霍普(Bob Hope, 1903-2003)、貝蒂·葛萊寶(Betty Grable, 1916-1973)、賈利·古柏(Gary Cooper, 1901-1961)、英格麗·褒曼(Ingrid Bergman, 1915-1982)、亨弗萊·鮑嘉(Humphrey Bogart, 1899-1957)、克拉克·蓋博(Clark Gable, 1901-1960)、約翰·韋恩(John Wayne, 1907-1979)、亞倫·賴德(Alan Ladd, 1913-1964)、葛雷哥萊·畢克(Gregory Peck, 1916-2003)，都在內。這樣的合約一般一簽就是七年，

擋下了這些演員在別的地方演出的機會，也有「續約選擇權」(renewal option)，所以，這些大明星在合約期間形如片廠的「動產」，片廠派給他們的角色一定要接，要他們出席的宣傳場合也一定要全力以赴。若是沒有乖乖配合，可能會被留職停薪。一九四七年，拉娜·透納(Lana Turner, 1921-1995)就這樣挨了「米高梅」一記悶棍，因為她一開始不願接片廠派給她演的《三劍客》角色。由於沒有奧援，正值明星事業高峰的她，很可能就此再也沒戲可拍了。所以，最後她還是向「米高梅」的安排屈服，接下了那一角色。

除此之外，片廠也可以將旗下的簽約明星外借予別的片廠，叫價超過簽約的價碼，再把多出來的價差收進自己的口袋。瓊·克勞馥(Joan Crawford, 1905-1977)簽在「米高梅」旗下的時候，一九四二年就被外借到「哥倫比亞」拍《他們都吻過新娘》(*They All Kissed the Bride*)，貝蒂·戴維斯(Bette Davis, 1908-1989)簽在「華納兄弟」旗下時，也曾在一九四一年外借到「雷電華」拍《小狐狸》(*The Little Foxes*)。

片廠和明星簽的約，一般也讓片廠有權單方面決定明星的公共形象，以配合電影的宣傳活動。這樣一來，表示明星受訪的腳本該怎麼寫，片廠其實都有權利主導，連明星公開發言、拍照擺的姿勢、該鬧些什麼花邊新聞，片廠一概有資格去管。連明星的長相、髮色、生平，他們一聲令下就可以要人家要改。姓名就更不在話下，而且，還少有一字不改的命運。例如，伊瑟·丹尼洛維奇(Issur Danielovitch)的名字就改成了寇克·道格拉斯(Kirk Douglas, 1916-)，麥里昂·莫里遜(Marion Morrison)改成了約翰·韋恩，伊曼紐·葛登堡(Emmanuel Goldenberg)改成愛德華·羅賓遜(Edward G. Robinson, 1893-1973)。

片廠當然也要投桃報李，除了提供簽約明星年薪、大片裡的角色，還在片廠旗下擁有或操縱的媒體——包括新聞片和影迷雜誌——幫明星多作曝光和宣傳。不過，不論明星能在片廠的庇蔭下面享有多少曝光的機會，明星領的薪水比起他們為票房創造出來的額外盈餘，一般還是偏低。一九四七年，連最風光的當紅巨星如克拉克·蓋博，一部片子拿的報酬平均還不到十萬美元。合約到期以前，明星就算於影迷間愈來愈

紅、在娛樂媒體上面的鋒頭愈來愈健，也絕對無權開口要提高報酬。「明星制」其實等於交了一把尚方寶劍給片廠，任由他們透過他們捏塑出來的人物，為產品打上品牌——例如「詹姆士·賈克奈（James Cagney, 1899-1986）警匪片，「羅伊·羅傑斯（Roy Rogers, 1911-1998）西部片」、「克拉克·蓋博愛情片」——充份壓榨明星光環的利益。

好萊塢的片廠一鎖死了演員的片酬，就有辦法控制產品的成本。其實，那時候，他們拍的片子幾乎沒有賠錢的。一九四七年攝製電影的成本，連片廠的經常帳也算進去的話，平均一部只有七十三萬二千美元，而片廠每出品一部劇情片，純收入平均高達一百六十萬美元。⁴片廠拍電影真是好賺！就算賣得較差的片子，利潤只有幾千塊，但賣座大片發行海外吸引到的洶湧人潮，還是可以讓《黃金時代》這樣的名片利潤超過五百萬美元。

只是，片廠大亨出品這些東西，要的不僅是利潤而已。暴富未必可高枕無憂，他們也要有尊榮、欽羨、地位來鞏固他們的身價。這一則等式裡的「社會」面，早在二十年前就已經有了正式的名份，一九二七年，路易·梅爾在國賓大飯店（Ambassador Hotel）的一場晚宴，向在座的三十五名影壇高級主管提議，請大家一起想出一種作法來表彰好萊塢（也就是他們這一幫人）的成就。集思廣益的成果，就是要成立美國電影藝術科學院（Academy of Motion Pictures and Sciences; AMPAS，簡稱：影藝學院），每年辦一場盛會，頒發「影藝學院獎」（Academy Awards，俗稱「奧斯卡獎」）給表現傑出的影人。⁵

一九四七年，奧斯卡獎的最佳影片頒給了「二十世紀福斯」的《君子協定》（*Gentleman's Agreement*）。《君子協定》改編自蘿拉·霍布森（Laura Z. Hobson, 1900-1986）的同名小說。這一部黑白片囊括了好幾位片廠的簽約演員，葛雷哥萊·畢克、賽莉絲特·賀姆（Celeste Holm, 1917-）、約翰·嘉菲爾（John Garfield, 1925-）、桃樂賽·麥瑰（Dorothy McGuire, 1916-2001）。摩斯·哈特（Moss Hart, 1904-1961）改編的劇本，即如大部份的好萊塢劇情片，經典的敘述元素盡現於斯：有起，有承，有闕；有上升，有回落，有矛盾，有衝突，有解決。^{*}裡面還有一