

訪談紀錄四：北京電影學院教授導演 / 鄭洞天

受訪者：鄭洞天

中國著名電影導演。1976年起執教於北京電影學院，從事電影創作，評論和理論研究。1981年導演的《鄰居》為其代表作之一，榮獲第二屆中國電影金雞獎最佳故事片獎，文化部優秀影片獎。此後導演的主要作品有《鴛鴦樓》、《秘闖金三角》、《人之初》、《故園秋色》及多部電視劇。1992年任北京青年電影製片廠廠長。現任北京電影學院導演系教授、博士生導師，中國電影導演協會秘書長。

訪談日期：北京電影學院導演系 / 2008年11月17日

訪談人員：李天鐸、黃建翰、陳思勻、吳佩璐

訪談紀錄：陳思勻

李天鐸（以下簡稱李）：我們正在編纂一部華語電影製片實務的專書，目前已經匯整了好萊塢、日本、韓國的資料，現在我們要回到華語電影上，審視有關華語電影的運作，以及製片人系統，然後我們可以將好萊塢的運作，跟大陸、香港或是台灣的做比較。今天來跟您討教兩個主要問題，一是中國大陸現在最新的電影狀況，跟未來的方向，二是想請您談談有關製片人在當前大陸電影產業的角色與情況。首先是不是請您先介紹一下中國大陸現在最新

電影製片人與創意管理

的電影發展狀況。

鄭洞天 (以下簡稱鄭): 現在中國大陸的情況是這樣子的, 從 2000 年開始, 正式提出產業化這個方針之後, 整體上發生了相當大的變化, 這個變化對我們來說還是好的, 因為它終於承認電影是一個產業, 所有東西就按產業規矩來運作。但若從產品來看這七年拍的電影, 未必產業化, 就是還是有很多非產業化的產品。了解中國大陸的情況, 是必須要了解一個很漫長的過程, 要是突然的從現在局面來看, 似乎跟以前差不多, 沒什麼太大的變化, 但是其實的差別很大。

一個是民營資本成為中國電影主要的投資支柱, 所有的大片都是民營資本投入, 就是說, 即使政府仍然投入經費, 但這些錢已經決定不了整個產品在市場上流通的競爭力。我具體用數字來說明, 最近七年的變化很快, 無論是電影的數量, 或者是市場的票房, 每年都是遞增 20% ~ 30% 的比例, 等於說是從七年前的 10 億到去年的 36 億, 這是整個國內的影院票房, 也包含了後電影 (電視裡的電影) 的部份, 而去年海外的版權銷售收入則有 60 億。按今年 (2008 年) 的情況, 影院票房突破 45 億, 甚至 50 億都沒有問題, 因為今年超過 2 億的片子到目前為止有 5 部, 接下來還有《梅蘭芳》和《赤壁 2》, 如果這兩部也超過 2 億的話, 7 部片子就超過 15 億, 所以今年過 45 或 50 億是都沒有問題的, 那麼再加上電影頻道, 也就是後電影的部份, 今年能突破

70 億也沒有問題。

但這個速度就學者的角度來看是比較冷靜的，第一個是因為總水平很低，因為 13 億人口，而且是 400 部的產量，拿這樣一個總票房去平均，其實連韓國一個 4000 多萬人的國家的水平都沒有到達，所以總量並不高，加上觀看人次就很低了。第二個實際上真正演的影片，不管是 40 億的票房還是幾億的票房，它包括了 20 部的美國電影。

李：所以您剛剛提的年度總體票房數字，包括了其他國家進口電影的票房收益？

鄭：是的！國片我之後再單獨說，因為現在這些數字都有年報了，也就是說中國大陸電影從去年開始，有 3 份都是官方在上半年出版的資料，一個是《產業年報》，這個是由北京電影學院管理系出的，第二份是藝術評論委員會出的《藝術報告》，還有一本是《製片報告》由產業研究中心出的，這 3 本書就把前一年具體的數字統計出來，以前是要自己在家裡做算術，因為一部片通常演 3 週，在中國電影報只能看當週的票房，將每個禮拜的票房數字加起來，如果報紙不登了就代表下片了，現在有了這個年報記錄，就可以知道去年的 36 億票房是來自多少部電影。

我們號稱是 400 部產量，但這產量裡，第一有 1/3 的影片是在電影頻道

電影製片人與創意管理

播出的，這種影片是用數位機器拍攝的，在電影頻道播的影片是無法進入院線，因為這種影片的預算低，通常是 100 萬人民幣以下的製作水平，最後的出路就是當成是電視電影賣給電影頻道。還有 1/3 它進不了主流院線，現在中國大陸的主要院線有 38 條，3000 多將近 4000 面銀幕，但是這 38 條院線只涵蓋了 30 多個城市，那麼 30 多個城市以外的中國絕大部份地區，包括縣城、農村，就出現了另一種所謂的「二級市場」。

李：「二級市場」？這是個很新鮮的名詞，似曾聽過卻又滿模糊的，您能不能詳細描繪一下它的情況？

鄭：這個市場它上映的比較晚，也有不同的方法播放，有的是在電影院，更多的是在放映隊，放映隊因為現在政府全力的支持農村放映，號稱 2131 工程，就是 21 世紀，每 1 個農民，每 1 個月，看 1 場電影，也就是 21 世紀的 3 個 1。政府花錢建立了幾千個放映隊，這個錢全部由政府買單，這也是 2000 年以後的事，農民看片是不收錢的，但是誰把片子給放映隊呢？這個是當地政府和中央財政撥出來的錢，從製片這邊用很低的價位買影片，然後交給放映隊，然後放映隊放給農民看，這是現在中國的一個很大的放映市場，就是「二級市場」，但這個市場還包括一些在 38 個院線演完下片的片子，「二級市場」也演，除了一級院線有上映的片子以外，也會收購一級市場不要的片子，這個每年有交易會在主導，也有幾條專門是「二級市場」的院線，屬

於半官方色彩。現在政府很重視「二級市場」，以前總有人說觀眾人次少，其實我們農民現在看電影比城裡人多，因為他不用花錢，除了西部山區，那種特別遠的地方比較難之外，大的地區是真的可以做到一個月看一場電影，但大部份平原地區的農民，有時一個月還不只看一部電影，因為他一場至少就看兩部，這部份就消化了 400 部影片裡的 1/3。

剩下 100 部左右，包含政策允許的最新的美國電影進口的 20 部影片，稱之為分帳影片。這分帳的意思是，美國進口一部影片，放映總收入，美國可以分到 13%，大陸則拿其餘的 87%，全中國進口的所有影片，只有這 20 部可以分帳。這個比例是美國在全世界放映收入最低的了，這是當初 WTO 談判時就定好的比例，而且一直到現在都不變，美國當然會覺得不公平，但它還是接受，因為它現在的用意是讓這 20 部電影來熟悉中國觀眾，同時也改變觀眾的觀影習慣，它們寧可吃虧。

我們限制 20 部這確實是不太講理，因為當年進入 WTO 的時候，簽的是前 3 年，之後逐年增加到 40 部為限，但現在都過了快 10 年，為什麼還維持在 20 部呢？我們的理由是不對等，因為我們都允許美國影片每年有 20 部可以進入中國市場，但為什麼美國卻連一部中國影片都不保障。另一個理由是，進電影不一定要進院線，那我們的音像系統，所有音像商店，賣正版影片的，有很多美國電影，雖然都是一、兩年前的舊片，但是幾乎都能買到，全是正

電影製片人與創意管理

版而且價格便宜，因此中國並沒有歧視，每年也都是進好幾百部的美國電影。

就這 36 億票房，來自於 20 部美國大片，和 100 部左右的國產電影，國產電影中包括了 10 部左右的豪華大片。

李：豪華大片一直是近些年大陸電影發展最為人關注的焦點，可否請您特別剖析一下？

鄭：我們現在定位大約是製作成本 8 千萬以上稱之為大片，以《集結號》為代表，就是去年馮小剛的作品，8 千萬是當時他們測算可以在國內做到 2 億的票房，就能不賠本的最低限，就是一定要爭取賣到 2 億，賣到 2 億沒有別的收入的話，按票房分成，因為現在像馮小剛、陳凱歌他們這樣的電影，原則上可以跟院線分到 40%，這是最高的數字了，一般的電影是 20%--30%，因為他們說他們還要宣傳費等等額外的開銷，如果是 8 千萬賣 2 億是正好打平，這就是 8 千萬的由來。但是一年能賣到 2 億的片子，從前 2 年來看，不論是國產影片或者是美國影片，大概是 3 到 5 部，但是今年就突破了，今年有 7 部，而這 7 部還都是國產，因為 CEPA 以後香港片就算是國產片了，香港片算國產以後，就形成了由港、中、台合作大片的一種機制，現在幾乎是 3 個地方的老闆主要目標都在大陸市場，只要把大陸市場票房升到 2 億以上，這個片子的主要成本就回收了，然後再爭取像日本、韓國等海外市場。

當然最大的片子像是《赤壁》，它就一定要到美國上映，如果不進入美國市場，它 5 億人民幣的投入會無法回收，《赤壁》的上集賣到 3 億，如果下集再賣到 3 億，兩個票房加起來才 6 億，6 億和院線分成之後，真正回收的只有回 2 億多（6 億裡的 40%），它一開始就瞄準美國市場。所以現在大家拼命說《赤壁》有問題，原因是在於他們不理解《赤壁》這部影片不是為中國人拍的，它一定要為美國觀眾拍。於是《赤壁》就一定要套用「特洛伊」，它不能真說三國，真說三國美國觀眾沒有一個人看得懂，但它一說美人計，所有人都看懂了。然後吳宇森讓林志玲上銀幕，然後 3 億票房裡有很大的成份，跟這個是有很大的關係的，而且林志玲上集戲很少，下集她的戲變多了。於是所有熱愛三國的人們就非常痛苦，因為這個故事被改編成這樣。但他們不知道這都是為了要讓美國人看懂，從文化的議題上它肯定不成功，但從投資的意義上，也還不一定《赤壁》套用「特洛伊」的模式會成功，因為《赤壁》在美國是 2 集合在一起，不分上下集，所以下集必須在國內上演以後，它才能在美國上映，所以現在還檢驗不出在美國能賣多少。那現在《赤壁》2 集在大陸各拿到 3 億的情況，他應該可以在美國拿回另外一半，現在在日本也有 1 千多萬美金的回收，美國還要承擔 7、8 千多萬的票房才回得來。但是從《臥虎藏龍》以後，沒有一部超過 4 千萬美金，大約都是 1 千多萬就結束了，就連這次《功夫之王》純好萊塢電影，也都只在北美市場拿到 6 千萬票房就收片了。

我們觀察近幾年大陸電影的票房繼續向上成長的核心，最重要就是大片的發展，因為大片支撐了大半壁的江山。美國片明顯的平均票房下降，以前90年代的時候，1年10部，10部的時候，破1億票房的大約有3、4部，現在20部了以後，反而1年只有1、2部可以過1億。一個是因為觀眾熟悉美國電影了，另一個是因為更多的注意力集中在國內大片，就是兩岸三地合作的影片。我一直說現在是上帝給的最後時機，為什麼呢？因為從劉德華、梁朝偉這批人，這一批40多歲都快50歲的明星，還在演英俊小生，但是由於3地的特殊文化溝通之後，所以他們還具有號召力，因此現在大片還能採用這些明星，目前還能保持上億的票房。最近的《畫皮》就是由年輕演員，不是一線演員，趙薇還好一些，其它演員不能算是最頂級的，但是都賣到2億。這個電影拍的一點都不好，但就說明還有一點生命力，但是我一再說的，明星號召力沒有多少時間，因為現在的明星總有一天都是要老的，那之後怎麼辦？完全靠明星來支撐大片市場，這樣很不牢靠。但是大片又是產業化市場的基礎，這種規律不能改，一個健康的市場應該是大片、中片、小片平衡，不是只單有大片的產出，或者只有能力製作小型影片，但這是一種非常理想化的電影產業生態，就連美國在內，能維持這種理想狀態也只是很短的一段時間，也就是片廠時期，有所謂的大型A級片與中低的B級片。但現在的美國電影，不論是片廠或獨立製片，它們的預算都很高，也是一種不正常的狀

態。不只是美國，而幾乎是每個國家都是這樣，現在更糟，是什麼都不行，最好的時機已經過去，新的一種平衡又還未形成，所以我們現在還是在一個原始期。

觀眾還有一點看電影的熱情原因是在於明星吸引度，另一個是大片的題材，如果一開始集中在武打，觀眾很快就煩了，這個時候就開始出現其它樣式的影片，像是陳可辛的《如果愛》，當代歌舞片，另一個是《集結號》。《集結號》在裡頭功勞最大，它會成功的原因是讓所有覺得自己有冤枉的中國人出一口氣，它裡面的時間是從 49 年開始，49 年以來所有的中國人都覺得自己很委屈，就類似《海角七號》，所有被人瞧不起的人突然間覺得自己挺可愛的，就這麼一個原因。所以商業市場最後還是一個感情訴求，它有各種賺錢的技倆，但這個技倆最後依托於什麼？就是要跟買票看電影的觀眾有情感上的共同，這就是為什麼前幾年武打大片到了第 3 年就不行了。《無極》那部就特別慘，就因為戲裡的那些人觀眾沒有關係，但第 4 年馬上就開始變化，《如果愛》還有後來的《投名狀》，然後《集結號》，包括周星馳的《長江七號》、周杰倫的《功夫灌籃》，這些電影都和老百姓有點關係，而且覺得這些小人物的命是觀眾所能理解的東西，不是那些武打英雄。

這個變化是拍大片的人，包括這些老闆，監製出品人，他們即時調整，所以大片沒有因為《無極》那幾部片子而倒臺，而且今年特別突出，就是年

電影製片人與創意管理

初那幾部都很好，然後也有幾部特別不好，像是《江山美人》，這是因為製片人的理性成份和非理性成份交雜，他一但發現別人賺錢的時候，他的對非理性就出現了，當所有人都不賺錢的時候，製片人的理性就上升了，永遠是這個規律，就是市場不景氣的時候，所有製片人都特別聰明，其實現在華語市場有意思的大老闆就幾個，這幾年的大片真正核心的就是這 3 個人，林建岳、楊受成、江志強，他們 3 個人是所有大片的主投資者和後台。

江志強是職業監製出品人，他不光是有一定的實力，最關鍵的一點是，他研究市場走向，因為他是從發行美國片出身，於是他關注市場規律，他一般投資的大陸影片都比較成功，沒有大失敗過，而且他投資的影片在美國也沒有大挫敗，林建岳和楊受成兩個人是家族企業，但是在這兩個人的家族企業，電影投資不是主業，房地產或者是證券市場才是主業，所以他們投資電影的時候，有對的時候，但多數是隨意型，不像過去邵逸夫他們是專業的監製出品人，他們所有決定是按電影規律做的。但這兩個人就是老闆，像是去年林建岳投資姜文的《太陽照常升起》，這是近幾年華語市場投資最失敗的電影，沒有一個老闆看到這樣的劇本會投這麼多錢，他至少投入了 4 千多萬，至少有 2/3 是他的資金，這種電影拍了根本是白扔錢，但是因為老闆大，所以不檢討也不調整。

中國現在最大的監製出品人應該算是韓三平，韓三平控制的資金最多，

但他近 6、7 年來，他號稱他投資的片子，沒有一部是第一投資人，他永遠是第二、第三，甚至於更後，他投資的條件是以大陸市場的收益分成做為他的投資底限。例如影片在大陸可以有 2 億票房，然後分成之後可以回收 6 千萬，他就投 6 千萬，其實他到現在也沒有投過這麼大的影片，但是他可以和香港、台灣的老闆談各種各樣的合作。由於這些片子要在大陸拍，而且最後的主要市場回收靠大陸，在這樣的情況下，那些老闆給的條件也相對的比較優惠。因為老闆都不是只做一部，都是想在這次合作之後還有下次，就像好萊塢到現在 14 年，分成比例還維持在 13%，都是想著將來，所以中國電影集團公司在所有大片裡所佔的優勢是得便宜的。

就我的了解，最值得研究的是江志強，但是江志強最低調，從來不公開、透露所以關於影片的消息，但是一出手就能發現他的深謀遠慮，像《赤壁》這種事他絕不介入，他知道什麼時候該介入，什麼時候不介入。因此現在考察大陸電影，一個是現在基本現狀如何形成，就是說，好像誰到這邊來都能賺錢，其實未必，包括《畫皮》都賺錢，也可以研究他的基本原因，當然《畫皮》的好處是給人一個信號，不是最頂級的明星還有號召力，這是可以給一些人啟發，他用不起李連杰可以用甄子丹，他還是可以賺錢。

反過來更要注重的是剩下的影片怎麼辦？我剛剛說將近 100 部進院線，真正能夠賺錢，1/10 都不到，那麼中、小型影片靠什麼？就靠多渠道，就是

電影製片人與創意管理

說院線回收一部份，然後爭取二級院線，再賣音像權、電影頻道，因為現在電影頻道資金越來越雄厚，《集結號》這樣的影片可以在半年的時間給他，出到 2 百萬的收購價，2 百萬都可以拍一部小片子，當然這是像《集結號》這種大一點的片子。那麼其他的片子的公開收購價是 80 到 120 萬，也就是為什麼 1/3 的片子直接賣給電影頻道就結束了，因為這個收購價足夠支應成本，然後電影頻道自己還製作 110 部左右的電影，所以實際上年產量應該算 510 部電影，這是到去年的資料。今年現在估計不會增加太多，因為前兩年都是每年增加 30 部的數量，今年因為電影局不鼓勵增加數量，因為越增加其實名聲越不好，第一，因為觀眾看不了，第二，是會多出許多粗製濫造的影片。

李：我確定一下，您剛剛提到的 36 億，就是這 100 國產電影加上美國片？

鄭：對，因為去年的統計，二級市場還沒包含在裡面，因為那個錢很少，而且是資金有回收到製片方的才算片，如果是政府投入的就不算。今年我看報紙上的宣傳，二級市場會變成一個很重要的數字，所以今年的統計會增加一大部份二級市場的數字，今年比較有起色。當年開始做二級市場時，投資人就問電影局，農民都看到電影了，但他們拿不到錢，他們白拍了，電影局說別著急，這是需要一段時間的，當農民看電影變成一種固定的習慣以後，他們就開始用廣告賺錢，不是直接跟農民要錢，在電影播放前加入廣告，而這個廣告是當地的廣告商提供，然後再把這筆錢還給投資人。

現在最重要的部份就是，除了製作成本在 8 千萬以上的影片，其餘約 90 部片子，能不能也在院線把錢賺回來，這是一個問題。今年只有一部《十全九美》賺了，就是調侃的、瞎胡鬧的戲，不一定要大明星，但一定要鬧的很厲害，滿足時下青年的口味，像是網路遊戲那種味道，年紀大的人完全無法接受，但對這批年青人在網路上互相使用的語言，在電影裡出現，對他們而言就非常習慣，大概 3 百萬不到的影片，賺到 4 千萬票房，超過前 2 年的《瘋狂的石頭》。我們所有人都說《瘋狂的石頭》是一種方向，就是它片子拍的好，能賺錢是它的本事，雖然它成本壓的很低，但是它高度的智慧，我們希望多出這樣的片子，但後來發現，這樣的編導人員不夠。

院線在填大片的空的時候，比如 1 個月 1 部華語大片，2 部美國大片，當中一定會有空檔，哪怕是空一個週末，1 年還是需要 20、30 部這樣的小片來填補，是觀眾願意進戲院看的影片。我們現在統計，36 億按 13 億人，1 張票賣 30 元（平均 38 條院線得票價），平均還不到 1 億人次，13 億人口只有 1 億人進戲院看電影，而且這 1 億人次並不是真的有 1 億人。實際上真正看電影的集中在 1 千多萬人，就是月收入平均在 5000 人民幣以上，或是家庭經濟較好，這種人是中國電影的基本觀眾，那麼他們看什麼電影呢？就是《十全九美》這種電影，包括了《長江七號》，說明了看電影的年齡層越來越低，但這群觀眾很難讓電影票房在往上長了，年齡稍大的觀眾來看電影，除非是

電影製片人與創意管理

他有特殊需求，就是他想看點影像、看點文化，這樣的人才能繼續支撐票房的擴散，可是現在電影滿足不了他的需求，他就不看了，而且像劉德華這樣的明星，他們是不感興趣的，何況現在還有 DVD，加上過半年電視上就看得得到，他們就更不會進戲院了。

票房還在繼續成長，但我說這其中非理性的成份越來越高，若按美國，過去的香港、日本、韓國的平均觀眾人次為標準，中國的票房市場至少要有 2 百億，但是現在離這個數字還太遠，為什麼太遠？因為觀眾人口沒有增加，而這群看電影的觀眾所喜愛的電影是很狹隘的。看起來市場很繁榮，但真正賺錢的老闆並不多，他基本還是在一個原始期的投資心態，無暇做一點善事，現在只有華誼兄弟，他們 1 年出 12 部，其中有 4 部扶植青年導演，而且他們扶植青年導演的費用比一般都要高，可以到 3 百萬或 4 百萬，賠了也不怕，有一個馮小剛就可以把賠的錢賺回來。如果這樣的老闆有 10、20 個，那麼慢慢的青年導演有可能出頭。我的觀念是青年導演靠 1 百萬培養不出來，好像給了他機會，但是這還不具備、不夠拍稍微專業化一點的電影，應該是 3 百萬左右，如果是用數位機器拍，大約是 180 萬到 2 百萬，才能有正式一點的工作團隊，包括燈光、職業演員。但這種體制，如果是過去國營的製片廠，它還有可能來想這些問題，現在都是散的，一個一個的民營老闆，現在只有華誼兄弟有簽約導演，別的老闆沒有，那麼在這種情況下，沒有人來管誰來

負責扶植、培養青年導演，所以實際上真正的製片人的權威性，在中國還沒有形成。

李：目前中國大陸產製這麼多的影片中有沒有與金融資本結合的？或是說當前金融資本與電影產業的聯結關係如何？

鄭：現在中國大陸最成功、最符合規矩的製片人，應該就是王中軍，他能想出第一次用銀行貸款的方式來拍《集結號》，這個事當然是一拍即合，如果只有銀行想出這個主意，王中軍不知道的話，也做不成，就是說別的老闆還沒有想到能不能找國有銀行貸款。《集結號》一開始要做一個大戰爭的場面，要請一個韓國特技隊，這一請就是幾千萬的費用，他一下子拿不出來，也擔心有風險，這時候招商銀行想擴大自己的業務範圍，國外都有風險投資的方式拍電影，中國還沒有，雖然招商銀行還不是風險投資銀行，但是它可以嘗試風險投資的方式，剛好這時候馮小剛要拍《集結號》，馮小剛在中國是一個有名聲的導演，而且劇本剛好是一個主旋律的劇本，政府一定會支持，加上王中軍當時希望擴大資金的投入，幾個因素加在一起，就實現了第一次國有銀行投資私營電影公司，而且支撐了整個拍攝期間的現金 4 千多萬，和其餘的前期、後期的製作費用，加總大約 5 千萬，這是一個很好的案例。

當時招商銀行辦事的人非常聰明，他說他知道電影界的毛病是借錢容易還錢難，因為票房的錢不是馬上就會回到製片人手裡，都是在電影院的售票

電影製片人與創意管理

口裡，電影院什麼時候回院線，院線什麼時候回製片人，是相當耗時又有打不完的仗。因為要統計票房，又要考慮到分成，所以招商銀行跟華誼簽了協議，上面明確寫著，《集結號》全部的收益，優先還給銀行，不論收到多少錢，在收影片回收到 5 千萬利潤之前，都是屬於銀行的，也就是說要先將銀行貸款的部份還完，才能回收自己的利潤，當時王中軍他們需要這筆錢，所以他們接受了。招商銀行還提出一個主意，就是所有演《集結號》的電影院，必須設一個招商銀行的帳戶，每天從電影院統計好的款項，直接進到招商銀行帳戶，如此一來，當天的票房收入有多少、分成之後能夠回收多少都一清二楚，所以中國終於實現了每天結算時，知道當天影片到底賣了多少錢。

為什麼會這樣說，是因為我們廣電總局的電影局裡有一套電腦終端，是全國大約 800 多家電影院的電子售票系統，每天都會回報，這樣的系統已經 3 年多了，所有的電影院的電子售票系統，是由廣電局出錢裝的，電影院要裝了這樣的系統才能進院線，因為要控制票房收入的實際情況。電影院也有對策，他們有自己的軟體可以破除這樣的系統，所以等於是白裝了。但是招商銀行做到了中國第一次，於是很快的 3 個月之內，它投資的錢就回來了，因為帳戶裡的錢都在它那兒，它就按協議跟院線去分，該給多少給多少，所以它非常快就把錢給回收，這件事無形中幫了王中軍很大的忙。王中軍這次前所未有回收的快速，而且特別清楚，這件是今年上半年發生的，中國電影

最有意義的一件事，非常符合製片制度，也有其它銀行想要做同樣的事，但是這種事情很難整合，我們也可以這樣說，是招商銀行看得準，除了馮小剛本身所具有的知名度，也因為題材的關係，讓這個片子可能的市場潛力評估就會容易一點，這是一個很特殊的案例。

現在還有 30 家左右的國營廠，國營廠的廠長們，幾乎可以忽略不記，他們還不算是一個製片人的做法，他們基本上界乎於原來的行政長官，因為他主要錢的來源，有一度主要業務是天天找各種老闆談合作，但是後來發現拿不到多少錢，所以到了 90 年代後期，忽然政府又要重新拍電影，所以後來所有的國營廠長，他們最主要的工作，就是到省裡面的宣傳部去要錢。這樣子的狀況我覺得早晚有一天會消失，但是現在會在中國持續一段時間。

現在 400 部電影，至少有 70、80 部是國營廠出的，政府投錢的，這種片子我現在把它歸納叫「政績電影」，也就是政治電影，題材為一個省或者一個市出了個模範、優秀的共產黨員、值得國家表揚者，就拿這樣的人物拍成電影，這個錢肯定是沒有任何老闆會出，只有國家會出，國家出完錢，拍完電影，這個電影就是在開人民大會的時候放一場，於是就說某某省今年拍了一部電影，歌頌省出了一個模範，所以這種電影處處是為了當地的政府官員表現出他的政治業績，說得在挖苦一點，它是人民大會堂首映篇，因為人民大會堂是最高規格，一到人民大會堂就會請來國家領導人，人民大會堂大概

電影製片人與創意管理

有 700 多個位子，這是很風光的事。但是這部電影就演這一場，花了 100 多萬，甚至還更高，就演這一場，演完這一場這部電影的目的就達到了，反正這個錢是國家的，這是非常要不得的。

30 個省、市，至少一個省一部，有的還拍了 4、5 部，這是廣電總局給錢，這個制度非常特別。所以說，台灣有輔導金扶植青年導演，雖然你們那邊有人說，輔導金把台灣電影毀了，但它至少培養了藝術片，大陸每年拿輔導金絕對比台灣多，就是拍這種「政績電影」，這是政治特點，它拍完就扔了嗎？不是，它有一個 5 個 1 工程，就是除了金雞獎、百花獎，由廣電部發的，還有一個獎高於這些獎，叫 5 個 1 工程獎，中共中央宣傳部辦的，5 個 1 工程是這樣，雖然現在不只 5 個 1，也就是每一個省市，包括解放軍，包括國家部委，每一屆評獎，現在是 3 年一屆，一本書，一篇論文，一臺戲，一部電影，一隻歌，這是 5 個 1，每年要出一部優秀的作品，然後現在還擴大到廣播劇什麼的，這個獎是最高的。因為這個獎牽涉到各級宣傳官員的升官、仕途，所以各級領導都很在意，而且這個獎還有獎金，所以為了人民大會堂首映要拍，當然不能保證在人民大會堂首映就一定會得這個獎，但是首映後就會是候選之一，這個事嚴重影響真正產業化的體現，因為畢竟還有一部份電影是不在經濟運作裡面，同時分散了很多人的精力。

說是人民大會堂演一場，還是有的電影是要爭取更多觀眾看，可能是配

合一些學習的東西，於是觀眾就認為國產片難看，國產片就是專門教育人的，所以他們不相信國片已經有變化了，變好看了，因為他們看國產片是不用花錢的，不看白不看，看完之後覺得還是跟以前的片子一樣，這也會影響其他不是由政府出錢所拍攝的國片的價值。這種「政績電影」是要做，因為每一個國家要宣傳自己的英雄模範，但是這部份在全世界早就被電視替代了，電視都可以做，公共電視不用錢，觀眾也可以隨便看，同樣是花國家錢，為什麼不讓這些東西拍成電視呢？其實很多他們拍攝的對象已經被電視宣傳過了，所以電影再拍沒有用，但是就是要拍，就是政績，跟蓋一條路是一樣的。

廣電總局它同時要政績的部份，更要 GDP 的部份，就是 36 億這個增長對它們而言更重要，就是上層來考察，總不能說拍了多少模範，而是要能告訴上層今年看電影的觀眾是不是比去年多，這是更實在的業績，所以他們在大片上映的檔期是非常保護的。一般是 12 月初美國大片就沒有了，一直到春節，2 個月不能演，這段時間全部給國產片，這是計劃經濟的特色，美國的方式、香港的方式混在一起，成為現在的大陸電影機制，我這是叫「現狀的無奈」。

黃建翰（以下簡稱黃）：：鄭教授，您剛剛說的國營片廠出產的影片，一般觀眾看得到嗎？

鄭：看不到，就真的是最極端的，拍的最難看的電影，真的就只放人民大會

電影製片人與創意管理

堂一場，但是稍微好看一點的，就是當地政府出錢的那些人認為，這部電影值得宣傳，值得要讓當地的老百姓看一看，它就會想一個辦法進院線，或是在當地用公映的方式播放。我也拍過兩部，票房還都蠻高的，有一部到 4000 萬票房，為什麼能到那個票房數呢？就是因為還是有需要，就是當地政府認為可以讓更多人看，而事實上也好看，那就成了。

黃：所以現在大陸的電影營運是以民間資金為主了？

鄭：資金投入肯定是以民營為主，就是 400 部電影當中，包括剛剛國營片廠和中國電影集團的部份加在一起，我相信不到 1/3，就是總投資額，這個數字沒辦法找，因為製片人不公佈自己的投資額，所以基本主投資額還是來自於民營資本，來自於港、台，但是最後收益這個部份，是怎麼樣分配就不太清楚了。現在等於國有的電影企業，就是以中影集團為代表，它的主要回收就是靠 20 部美國大片的分成，因為美國拿走 13%，電影院和院線大概要拿到 60%，還剩下 20% 左右是中影集團的。這個壟斷，誰都不高興，美國人不高興，院線也不高興，更多的是其它的電影集團不高興，說為什麼只有中影集團一家可以進口，但這件事是沒辦法，第一，這是一個永遠有的錢，它要養中影集團，第二個就是說，這個審查不能說給上海進幾部，給瀋陽進幾部，那就亂了，它不好控制。

李：我想請問其它的電影集團，它們都是很有歷史，組織很龐大的，現在營運狀況如何？

鄭：都是靠不當電影為主業經營的，就是靠電視或者是房地產、遊樂園，像是上海的文廣集團，它變成是不單做電影，電視、電影所有的事都在一個文廣集團裡面，誰都不虧錢，因為電視永遠是賺錢的，都是用這樣的方式來運作，沒有一個國有企業是單靠自己拍電影還能賺錢。

李：所以能進口影片的還是只有中國電影集團，那如果是合拍合製的呢？

鄭：合拍公司它是經由一個審查，一個辦事機構，誰合拍，或者是找外方都可以找任何集團，民營也可以，沒有數量上的限制，現在希望越多越好。

李：那每一年的進口片 50 部，這個規定是不是請您說明一下，這對台灣電影進入大陸有什麼影響？

鄭：不是，它現在是這樣，20 部是分帳，剩下還有 50 個份額，分給全世界進口的影片，台灣電影也在內。就是一口價買斷，一口價就是 2 萬美金左右不二價，以前是 1 萬美金，現在多一點可以到 2 萬，至於在中國賣的多好就管不著了，台灣也算是進口份額裡面，所以現在台灣業者要求說能不能按照香港的 CEPA 來進口，但是台灣政府不同意，我一採用這樣的方法就變成一國兩制了，那現在又在想一個變通的方式，就是說待遇按照 CEPA，但是說

電影製片人與創意管理

法不按照 CEPA，但是台灣得要有一個主事者，像香港有一個吳思遠，有關電影的事找他就行了，何況香港政府有專門管電影的機構，但是台灣哪一個協會是頭？陸委會不行、新聞局不行，因為這都是政府機關，那我們就要跟民間洽談，但民間誰都說自己是頭，朱延平說自己是頭，蔡松林也說自己是頭。誰能代表台灣電影從業人員？就是說，我們跟主事者談了，簽定了協約，所有台灣電影從業人員都承認。

李：現在的電影監製出品人應該都要像江志強那樣，但是他們都沒有江志強那樣的才能，雖然江志強很低調，但是實際上，許多精確的評估與判斷都是他決策的，您剛剛提的都對，到今天還是寰亞、英皇等公司在掌握電影產業的運作，因為它們有這樣的人才，它們是香港的製作公司，卻連台灣拍的《不能說的秘密》都參與製作、發行的部份。我覺得華語電影最後會出現幾個監製出品人，不一定是投資人，但他是職業製片人，人家光是看到製片人的名號就會自動跟過來了。

鄭：對，這就是電影產業的成熟，一個是風險投資，一個是職業製片人，我認為這兩個是電影真正軌道化的標誌。

李：我覺得剛剛提到的製片人，都有可能走到這種軌道，如果華語電影再多幾個這樣的製片人，局面就會活絡了。台灣本土市場太小，出不來大製片人，

就算出了一個《海角七號》，這也不代表可以做長久，可是江志強的特色是，他自己有院線，他還跟美國人做生意，他在跟大陸這邊根基也深。

鄭：所以大陸頒他兩次最佳製片人獎，像李安的片都是江志強在打理。陳可辛是另一個傑出的專業製片人，就是說他懂得每個電影怎麼去實踐，像是《如果愛》或者是《投名狀》，他確實是思考很多。

現在應該說是香港製片最不好的時候，就是真正有專業能力的製片都退休了，而新一代的還沒起來，於是就產生了現在這種情形。另外是黑幫消失了，就是黑幫控制香港電影業其實也不壞，因為黑幫用的那幾個算計的人還是懂電影，但是都過去了。所以現在是香港最不好的時代，以它們投資大陸的片子可以感覺到盲目的，10 個明星往裡頭堆，這是非常違背製片規律的，這是一種集體屠殺，就是一夜之間誰也不要看了。

李：剛剛您提的王中軍的案例非常好。

鄭：這是新鮮事，而且第二個案例還沒有發生，這有幾個因素，一個是因為招商銀行的領導開明，或者說他眼界寬，別的銀行不敢，這個就是中國特色的風險投資，因為招商銀行它之前的超過千萬的貸款，從來沒有過在半年之內全部收回，而這個收回也帶動了王中軍的收益，他也從來沒有把握在上映這麼短的時間之內回收。

電影製片人與創意管理

李：香港的施南生提到，如果電影產業沒有跟金融體系接軌的話，就不可能產業化，另外就是還要有專業製片人。導演的使命是花錢，就是要把片子拍好，要和金融體系結合一定要有大製片人，因為大製片人才是管要錢和收錢，然後大製片人底下要有好的製片，然後一般投資者要看就是看製片人是誰，好萊塢電影拍出來，光是看製片人的部份就 7、8 個，這 7、8 個人不是乾領薪水的，是負責募資、行銷、佈局等等的。所以導演到現場要拍片了，那之後的事情大概都已經安排好了，發行、或者是商品授權，都一次談定了。好萊塢籌拍大約 2 年，拍攝期 3 個月，但是台灣不一樣，台灣是拍的時候，將來行銷發行的錢都不知道在哪裡，所以一個產業循環運作，還是需要大製片人，這是一個產業成熟的標誌。像中國市場這麼大，如果沒有一個製片人還是無法順利運作。我覺得中國這麼大的市場，如果不能連接金融體系，就跟沒有大製片人一樣沒有辦法順利運作。

鄭：1985 以前是一共 26 個國營電影製片廠，由廣電總局分配生產任務，就北影廠 15 部，上影廠 15 部，長春廠 12 部，青年電影製片廠 4 部，這是電影的年計劃，如果有錢就可以多拍，那錢哪兒來？就是拿著國家分派給你的這 4 部去銀行，銀行就會給錢了。在 1985 年以前，只要拍完，電影局通過，拿著拍好的片子去中影公司，中影就會收購，65 萬一部，這是公訂價，貸款的時候如果是 1 部貸款 30 萬，4 部 120 萬，然後中影收購的錢是總共是 260 萬，

還了銀行貸款的錢，還賺了 140 萬，都是賺國家的錢，而且不用繳錢，只要今年的任務完成了，明年拿著廣電總局的任務單，就可以到銀行去貸款了，這還跟金融體系有關係，還是一個標準的計劃經濟，不管電影拍的如何，都是 65 萬收購。但是現在是再也沒有這樣的機會了！那時候是廠長說今年要拍四部，就到學校裡來問有哪幾個老師今年可以來拍片，就當導演了，沒有找劇本、找錢這回事，就直接拍了，但也就只有那幾年。

李：我一直很好奇的，也是大陸現在少了的部份，就是招商銀行中間的這個角色，如果在好萊塢，銀行跟製片人中間會有一個履約保證人、保險公司，那招商銀行有沒有中間這樣的機制。如果一般中間沒有這個機制，那有沒有監管的機制？

鄭：在拍攝現在是保險公司說了算，以前好萊塢現場是導演最大，再來是製片最大，現在是保險公司最大，因為它是管所有的部份，它連接了投資者、製片人。

李：我請問過寰亞的莊澄，香港監管的機制怎麼執行，寰亞是不跟銀行借貸，而是集團內部給錢的，他們有另外一種機制，拍片現場是有一套監管流程，我想大陸應該要將這樣的模式建立起來。

鄭：現在可能牽涉到的是民營資本，但是它的地位還是比國營片廠低，現在

電影製片人與創意管理

還是由國營出頭、由政府說話，但專業製片人肯定是獨立的，它不能依附政府，這樣的人或者是監管的機制在大陸還不行。像是現在律師可以處理小的民事案件，但是只要稍大一點的案件，就是由國家指派律師了，指定的律師背後一定有背景，因為現在還在往民主化社會走的初期，所以對於個人的、法人的、獨立的司法權也好，公認、客觀的程度比較低，所以這種監督的機制還沒有辦法成形，離出現還需要一段時間，不像好萊塢是已經有完整的法律制度來保障電影運作，也有專業的律師處理相關的案件，它們之所以成功，除了產業本身的興盛，也因為有輔助的娛樂法律條文。不過目前中國也正在修法，有一條電影促進法，預計明年可以通過，如果通過的話，這個法就屬於國家層級的法律，未來不論是國產影片或者是民營製作的影片，能夠較有權力監控電影的製作。

李：現在中國市場變化太快，像您提到的「二級市場」和招商銀行的例子，都是以前沒有聽過的事情，而且您都用數字說明，就顯得非常清楚，讓我們可以知道現在中國電影產業的整個脈絡，還有未來發展的方向，今天真是謝謝您給我們上了一課。