

以製片角度談電影產製： 從好萊塢製片人與美國商業電影談起

郭東益*

《摘 要》

本文以電影產業中的製作人（或其帶領的製作公司）為討論中心，希望能從典型電影討論的作者（導演）風格討論或電影之於媒體產業的產業／市場分析取向之外，以電影製作的層次討論：電影作為文化媒介產製出的產品，具有的諸多產品特性，使其需要大量的協調力量，即管理階層的控管；在媒合文化素材與商業思維之下集體產生的電影作品，必須透過製作人所處之核心位置運籌帷幄之下，才能在現存分工化的電影產業及市場中完成產製到流通的各個階段。

從好萊塢龐大、完整且極商業取向的體質出發，本文以現今「高概念」取向的好萊塢電影產業為討論的另一重點。並輔以好萊塢製片的資料分析，希望能以本文的初步結論，提供現今電影產業分析與發展的新角度。

關鍵字：好萊塢、高概念、商品化、創意管理、電影產業、製作人。

* 郭東益現為交通大學傳播研究所研究生。

E-mail: flyingcowboy.ct91g@nctu.edu.tw

壹、前言

被視為每年影壇盛事，同時也以獎勵美國傑出商業影片為主旨的奧斯卡金像獎，每屆都在全球的注目之下，頒發許多肯定電影從業人員的獎項，當到了整個典禮的最高潮，也就是最佳影片獎項的頒發時，領獎的不是導演、不是該片的主角，更不是出錢的片商老闆，而是所謂的製片人（producer）。這是因為整部影片的成功，不只要靠導演的風格才華、演員的精湛演出，也不是片商砸大錢就可以達到的，以上各元素都必須要透過縝密的規劃與運用，這部電影才有成功的可能。一位稱職的製片人，能夠使這一切成為可能，也難怪這座最佳影片獎，只有製片人才受之無愧。本文的目的便是想以電影製片人為中心了解電影工業的製作結構、好萊塢電影產製各環節中創意、勞力與資本間的關係，以及製作人在商業體制動態存在下的重點位置。

本文透過文化產業的勞動管理結構角度了解美國商業電影的製作。在文化產業運行的動態過程中，勞方與資方的科層關係是維繫生產持續的基礎；在文化產業規模的巨型擴展之下，勞方與資方的關係無法只是單純的上對下關係。文化產製從一開始的贊助，演變到職業化市場，乃至於職業化勞力形成的過程當中，管理階層的興起，代表了專業複雜化的訴求使得文化產業對創意經理人（creative managers）的需求，已經與生產創意的符號製造者（symbol creator）及科技工作者（technical craft workers）¹等同重要，甚且過之而無不及，因為管理者能夠發揮減低風險、拓展流通空間的規劃與管理功能。用這樣的結構解釋現今電影產業的製片人制度，便能瞭解製片人是電影文化工業運作與勞資結構維持的重要部份。

一部影片能否拍成、能否成為一部在品質與商業上成功的電影，製片人在其中扮演舉足輕重的角色，這在重視商業市場與文化產業的美國電影—尤其是好萊塢—產製當中更為明顯。從歷史脈絡來看，好萊塢的電影工業已經成為文化工業商品化的典範，其特有的類型結構、明星制度與片廠制度，其實也代表了電影文化商品化的軌跡。從這樣一個分工專業、層次分明的文化產製結構之中，可以發現到許多屬於文化面、社會面及

¹ 創意製造者（primary creative personnel）包括音樂家、劇本家、導演和雜誌記者等人，主要負責文本的產出；科技工作者（technical craft workers）則主要負責科技導向的任務，比如聲音配樂、攝影等，這個角色雖然也牽涉到創意製作，但不是文本最核心的概念部分（Hesmondhalgh, 2002:34,53）。

經濟面上錯綜複雜的交互影響。70年代起，美國電影業出現了所謂「高概念」(high concept)取向的製作方式，不同於早期片廠時代的電影生產線產製方式以及60至70年代獨立製片高度實驗風格的多元性藝術影片製作，高概念製作著重電影作品敘事簡明、賣點明顯的製作元素，在今日的好萊塢成為最主要的製作方針，這是美國電影在當代經濟與制度因素所形成的現象，也是創意發揮與商業控管交互影響下的結果。在美國，許多商業電影製作人在發展製作計畫時，為了資金的籌募以及影片的收益，都會將高概念的理念實踐在電影產製的各個環節（從集資、製作、甚至行銷），藉此發揮控管創意及產製符合產品預期的功能，造就了今日好萊塢商業電影具有的典型商業氣息，而製作人也因為協調與合作的對象比其他職務廣泛，對於高概念精神的掌握也較其他人員（例如導演）透徹，也說明了製作人對商業電影的重要性。

本研究屬於一個論述與資料的統整，藉由美國電影工業的發展與現存結構分析、透過商業電影沿用的「高概念」取向，以及好萊塢製片的現存資料整理等方面的文獻整理探討，試圖以政治經濟取向的商品化解讀、援引文化工業和產業的概念，並以勞動與創意管理人的論述，解釋電影產業中製片人的角色定位功能與重要性，尤以最為完整的好萊塢商業製片為主要討論範圍。

本文第一部份重點放在美國商業電影基本環境的文化產業及商品化解讀，從文化產業商品化產製的觀點討論電影產業的典型架構談起，並解析當前深受高概念取向影響的好萊塢商業電影，初步帶出商業製作所著重的商品特質，為後文電影工業產製管理結構的基礎；第二部份則試圖透過管理階層的論述，從產業的勞動與資方之間的結構面向，了解管理階層在控管創意的文化產業的重要性，並凸顯電影產業中製片人在上回應資方，在下協調人員及進度的功能；最後第三部份則以電影產業的角度具體討論製片人在電影產業的位置，從基本的電影製作有別於其他媒介製作談起，了解可能因個案性質具有製作因素流動性的電影工業，需要有製片人的功能發揮穩定功能，而後再將主題帶回到美國好萊塢的電影產製方式，從歷史的簡述再看製片人在當代美國電影產業的興起。透過本文的整理，本文希望可以瞭解在具有健全結構的好萊塢電影工業中，製片人是如何在其中佔有重要影響力，也使得其電影商品化成為全球成功的典範。

貳、電影產業/好萊塢產品產製的特性

在瞭解製片人在電影產業產製的結構位置與意義時，必須先認識電影作為一門文化創意產業的基本樣貌，進而瞭解電影成為文化商品所具有的矛盾屬性及其衍生

的風險，如此方能瞭解製片人在電影產業中的角色之重要性。

一、文化創意產業/電影產業產製體系的本質

電影做為文化商品的核心角色，產業特性自當符合文化創意產業的定義²。Hesmondhalgh(2002)提到文化產業完全依賴創意及個別性，產品的地方傳統性、地方特殊性，甚至是工匠或是藝術家的獨創性，強調產品的生活性和精神價值內涵，這樣的解讀已有別於早期文化工業論述只強調大量、均一化及商品化的技術複製文化生產理念，也因此，文化產業產製文化商品的過程中，其特有的風險和不確定性的考量也隨之浮現。

首先，創意的行為來自藝術工作者賦予創意本身特有的藝術價值，這點其實是相悖於資本主義商品化過程及資本家掌控勞力所經常遵循的資本積累(accumulation)要求，因為藝術產品必須強調某方面的來源及實體製造者的特殊之處，這便屬於藝術家的資本概念，就電影來說，一部影片必須要有導演等作者(auteur)作為特出性的號召，才會有獲利的機會，導演的藝術創作便是資本積累的來源，於是，知名導演特出的藝術價值便享有待價而沽的優勢，資本家無法全然控制藝術資本的價格機制，凸顯出藝術家-資本主義者的矛盾關係，特別是當藝術家在資本主義文化生產過程中被當成某種資本處理的時候，導演的信譽與能力成為電影產製的關鍵之一。

此外，藝術家在資本主義勞動過程中的相對自主(relative autonomy)環節為產製過程帶來不少立即的問題。因為藝術只能來自無拘束、無商業壓力干擾的自由環境，這種企業規範的豁免權影響文化產品的產製效率，也就是說藝術家的特殊勞動行為給資方帶來許多受雇勞動力的不確定性，這對資本家而言，象徵了組織管理難度的提升，以及投資成本的持續增加。換言之，公司給予符號創造者有限的自由創造空間，希望能創造具原創性及特出性的熱賣產品，這也表示了公司還是在控制與放任之間掙扎，無法擺脫商業上的評估。因此這類「創意職業」(creative occupation)的藝術家對資本家來說，其實代表某種程度的組織問題(Hesmondhalgh, 2002; Ryan, 1991)。所以，電影作為一項文化商品必須依循一定程度的產製原則，除了符合藝術

²何謂文化創意產業？聯合國教科文組織(UNESCO)，對文化創意產業的定義為「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質上是無形資產與具文化概念的，而且這些內容通常由智慧財產權的保護，並以產品或服務的形式呈現。」；文化創意產業的基本生產流程則是創造(概念執行)→再生產(複製)→流通(行銷、廣告、包裝、銷售)，轉引自郭宣豔，2003/1/15，《網路社會學通訊》期刊 28 期。

創作之外，還需配合來自電影產業本身的諸多商品化要求，諸如資金規劃、拍攝進度要求、宣傳映演策劃，乃至於票房考量等等，到處可見藝術家和資本家間交互使力的痕跡。

此外，文化商品的不確定性尚可從文化產業與生俱有的高度風險中推知。Hesmondhalgh(2002)認為，如電影這類的文化產業是一項十分冒險的事業，這項產業之所以冒險，是因為閱聽人對文化商品的使用是十分反覆無常難捉摸的。文化產業獲利來自使用者對文本的消費，然而使用者的口味是很難確定的。除了消費者需求的難以捉摸，文化產業所製造的成品中，大部分是非生活必須的隨機消費品，變動較大的交換價值（exchange-value）重於使用價值（use-value），這都使得文化商品的運作和其他典型工業化產品不同，且更需要斟酌（Ryan, 1992）。由於電影商品本身的交換價值的意義遠大於使用價值，再消費的可能性極低，尤其隨著電影產品在市面上的曝光時間長度和頻率愈來愈高，都會降低觀眾對電影的新鮮感和消費興趣，這是電影商品化面臨的最大風險。

再者，一個公司的文化產品往往需要依靠其他公司或機構的幫助，才能廣為閱聽消費者所知，這表示公司並無法百分之百掌控其他公司對推廣該產品的設計及規劃。使得文化產業比起其他產業多了很多獲利的不確定性（Hesmondhalgh, 2002），電影產業更是服膺這樣的邏輯。Ryan(1992)將電影定義為「半私有財」（Quasi-private goods），而半私有財投資獲利、再製產品的唯一方式，便是讓其不停演出、流通³。由於電影在技術上是無法供個人或小眾消費使用的⁴，故在半私人場所（如戲院）連續放映或展示變成電影必要的獲利來源，這便建立起了屬於半私有財中的製作人-展示者的關係，基於這種合作關係，半私有財的價值實體化系統才能成立，加上發行體系加入運作擴張製作規模及回收空間，屬於生產半私有文化產品的電影產業，便以製作業/發行業/映演業的架構存在⁵，這個現象便說明了電影產品的推廣過程大量依

³電影的區域發行只需要數百（最多數千）個複製品，一個電影拷貝的費用，僅需數百美元，但是它的製作成本可以達到數千萬美元，現在成本上億的影片也在所多見，不過基本上電影的機械式的複製性，是其利潤的根本來源。

⁴從二十世紀初至今，新型電影技術的發明擴展，鼓勵了資本家對電影事業的投資，儘管從片廠制度以來引進了技術合成和勞力部門的觀念，電影本身還是包含了極高的勞動價值，製作成本的昂貴程度使得該產品不能製造給個人擁有；同樣地，重複放映技術（即放映業）也是所費不貲，複雜且容易受到破壞。

⁵展示者代表擁有展示技術的單位，包括劇院、重播機器及員工等，半私有財的展示者就如同私有財形式結構中的零售商是基本而必要的部分，是半私有文化商品流通的必要技術元素。製作人-展示者的關係是流通系統的核心，發行部門（distributor）便被認為是擴充的半私有財環節。

賴其他機構的配合和推廣，也順帶提高了風險（如電影評論有時有益於電影宣傳，有時卻只有反效果，這也讓片商對影評人是又愛又恨）。

基於上述有關商品產製對文化實體從本質上的不同，到運作上的結合（抑或收編），文化產業以及商品化過程所產生一系列具有矛盾內涵的特性，便正如 Ryan(1992) 所說，藝術家-資本主義者矛盾關係產生了一連串產製上的經濟結果，創意過程也帶來了經濟上的不理性（irrationality）⁶。除了來自原著性與獨特性的文化韻味（aura）展現外，文化商品的獲利性還要面臨觀眾品味忠誠變異、文化商品的價值利潤轉換以及各部門配合推廣的風險。電影產業作為一個文化產業，尤其牽涉層面更廣，製作/發行/映演三部門鼎立的產業結構，無形增添電影商品的不確定性和風險，下個部份將以好萊塢電影為分析主體，瞭解好萊塢電影作為一門文化創意商品化所面對的風險和不確定性。

二、好萊塢電影製作產業面向討論

（一）好萊塢是一門特出卻又典型的電影產業

電影原是一種文化實體，作為文化產業的一大要角，電影更是一樣具有獨立特性的文化商品。這部份對全球規模最大電影製作據點 - 好萊塢 - 做其文化產業面向的討論，企圖了解其強勢發展的脈絡之下，是如何與電影產業的特性相扣連。

首先，電影內容的類型化（genre）最能說明，電影作為一項文化商品必須依循一定程度的產製原則，除了符合藝術創作之外，還需配合來自電影產業本身的諸多商品化要求。Ryall (2000: 104)對好萊塢類型的分析中，認為不管是歷史取向或是理論取向的類型研究，對類型的社會與文化功能都是討論重心，然而，類型更代

發行公司常同時和製作公司同盟，或者是獨立的發行單位，其作用都在管理收益的確實性和權利，將所製作產品的價值最大化。為了這個目的，發行商的工作通常還包括了片源的持續供應與影片的宣傳工作。總體來說，製作部門、發行部門和展示部門也建立了特有的商業邏輯；其中包含了對放映戲院的合作、影片檔期的規劃等，這也常使得製作業、發行業、映演業之間產生垂直整合。

⁶ 當討論到源自於 Weber 等學者的「理性化」概念時，可以參考理性化的最佳例子：麥當勞化（McDonaldization）。麥當勞公司藉由其公司運作及店面經營及管理的極度理性化，使其在全世界都獲得商業上的成功，而在文化意義上更成為一種理性化實踐的指標，而所謂的麥當勞化也不只是代表一種商業體制的全球擴張而已，而是一種商業經營乃至於社會文化運作的精神，且正隨著全球化的腳步擴展。基本上，麥當勞化背後所代表的立意，就是基於理性化的精神，朝著效率（Efficiency）精確計算（Calculability）可預測性（Predictability）以及嚴密控制（Control）等四個大方向實踐的結果（Ritzer, 2000）。

表了一種政治知覺，是一個資本主義者轉化意識型態以達到市場流通穩定的機制。

此外，由於電影製作的條件限制，如資金障礙、製作／發行／映演部門的配合等，電影產品亟需仰賴一定程度的大眾消費以達到基本獲利，所以電影製作很難超脫大眾娛樂的最低形式。Bywater & Sobchack (1989)便發現電影工業受到「給觀眾他們想要的」這項哲學主宰，但電影工作者 (filmmakers) 除非用票房收入證明，不然根本無法確定觀眾要的是什麼，對情況的未知造就了一個視金錢和運氣為成功不二法門的制度與生態。挑選成功的電影劇本憑藉的是和挑選賽馬冠軍相同的「秘方」⁷。於是，如同在任何工業會發生的情形一般，電影是為了謀求利潤而大量生產、銷售的產品，所以電影製作最上層的行政主管不是創作的才藝人士，而是具有強勢手腕的資本家。電影的主要推動力，是獲利動機而不是藝術動機 (Bywater & Sobchack, 1989; 李顯立譯, 1997)。

再從製作規模的角度來看，好萊塢製作費用於 80 年代起急速膨脹，此時期每一部影片平均製作費用較前期幾乎成長了兩倍。到了 90 年代，平均每部電影製作費用到達二千六百萬美元，而全國戲院聯映的費用為一千二百萬美元，若再加上利息和基本開銷，一部影片從無到有，一直到在戲院上映，最少得花上四千萬美元⁷，也就是說，平均一部電影得賺上四千萬以上才能回本 (這四千萬主要來自電影票房和錄影帶市場) 就是這些驚人的開銷壓得整個電影工業喘不過氣來，成本壓力影響更為深遠的是，它徹底改造了 90 年代的電影工業，超級大製作電影(blockbuster mentality) 掛帥的世代正式來臨 (李達義, 2000: 135)。其實，真正造成驚人製作費為所謂的線上支出⁸。我們無須再舉出片酬動輒上千萬的好萊塢明星當例子，現在連名導演們一部片拿上百萬也不再是新聞 (超過五百萬的也不在少數)，甚至連劇本費用也有達百萬之譜。因此，製作類型化、商業取向電影以及因應成本擴展製作規模便是好萊塢用來解決藝術創作和資本獲利本質矛盾衝突的方法。

⁷ 根據馮建三譯《全球好萊塢》一書，2003 年好萊塢每部片平均製作與行銷費已超過八千萬美元 (馮建三譯序, 2003)

⁸ 製作費用可分為線上 (above the line) 及線下 (below the line) 費用，線上費用是指演員、導演、製片之酬勞，以及其他在製片進行前的費用，比如說洽購劇本或小說版權。線下費用包括所有器材、拍攝素材和其他酬勞支付 (Pincus & Ascher 著, 王瑋、黃克義譯, 1992: 192; 李達義, 2000: 135) 線上與線下勞工的分別，通常被用來解釋文化產品產製時勞力所貢獻的內容分別，Lash & Urry 認為，現今電影製作在上游方面藉由「創意或線上 (above-the-line) 勞動」(如明星、導演、編劇與製片) 成本的分割；在下游它們則透過「技術或線下 (below-the-line)」的勞動成本分割，達成了彈性的要求。(Lash & Urry, 1994)

從來自電影類型化以及電影產業製片動機與規模的相關論述中，我們可以了解，電影製作在好萊塢電影產製中萌芽茁壯、甚至在現在影響著國際化電影產製的走向，因此從好萊塢的角度來了解電影製作的產業化結構，不管是內容、產品形式、還是製作過程等面向的探討，當能提供一個較完整的討論取向。

（二）商品化、「高概念」的好萊塢電影製作

好萊塢工業體系藉由類型及其主題象徵的建立，先與觀眾建立觀看習慣的連結，製造了許多內容與範圍類似，觀眾卻能持續接受的影片，建立的方式可能有題材的選擇、風格的建立以及明星制度的運用等等，其中還包含了對意識型態的輸出，讓消費者同意類型精神，進而對某類型影片產生固定消費，加上市場上其他媒介文化的支援，能夠達到某種霸權或文化支配，如此固定消費的行為，便是電影商品化的最大目標。在這些某種程度上脫胎自藝術，卻不符合藝術的獨特創作精神的類型化電影產製，在高度工業化的好萊塢電影產業尤其重要（Kellner, 2000）。上述很明顯的顯示出藝術家與資本主義之間所存在的矛盾，資方以例行性和規範性的創作原則——類型電影——來約束藝術家，無異是相悖於藝術創作中相對自主的原則，從這點便可以看出電影產製當中，製作部門便是文化商品化導致矛盾產生的起始點。

從商品化這點切入好萊塢的電影製作，說明了電影產品作為文化原料加工而成的商業性成果，在其利益來源評估難以掌握的風險脈絡下，出現了對內容產製上的許多具有「創作之外」的限制，從最典型的、續集電影、到近年來為好萊塢商業電影製作所服膺的「高概念」（high concept）原則皆是，或許電影的製作可以在這些所謂的「限制」之下，在美學、技術等內容層次不斷地作創新或突破。

高概念的製作取向大約出現在 70 年代，當時是美國電影的「後古典時期」（post-classic period）的後期，電影製作走向開始參考其競爭對手——也就是電視節目——對於觀眾接受度的商業考量模式，高概念就是一個起源於電視與電影產業的製作策略⁹。Wyatt(1994)以 “the Look, the Hook, and the Book” 一句扼要地解釋何謂「高概念」。所謂 “look” 便是一部影片的賣相，其中可能包括了視覺印象的吸引力（如故事、明

⁹ 後古典時期指的是美國電影產業在片廠制度於 50 年代起，面臨法規限制與電視競爭而漸趨沒落的時期，在這段期間電影工業面臨新的媒介整合，除了獨立製片的興起，也有更多新導演出現，帶來了新的製作方式與風格。另一方面，電視節目為迎合收視觀眾的胃口，會針對製作內容做出分類，電影製作在獨立製片興起後產量增加，也必須做出類似的分類工作以備行銷推展，具有高概念特性的影片，因為觀眾接受度高，所以具有穩固的票房回收實力，自然成為製作業與資方都喜愛的主要製作類型。

星或與流行的契合)¹⁰；而“hook”則是講求有充分的市場商機，具有暢銷前例(pre-sold)可循的製作題材自然具有一定的商機¹¹；“book”指的則是電影文本簡單扼要的情節主軸與劇情鋪陳，以求大多數觀眾的理解與接受，以這些「高概念」的標準來看，許多具有高度藝術價值、但可能曲高和寡的藝術或實驗影片，自然是製作單位眼裡不易賺錢的「低概念」(low concept)影片了。也因為高概念取向高度商業考量所帶來的利基，近幾十年來的主流電影製作，幾乎都是高概念影片的天下，學者並相信，高概念不會只存在一段時期，而會一直持續下去(Wyatt, 1994: p190)，而其符應的商業電影製作走向與市場導向製作思維，也會持續在電影產業裡成為主流。

以好萊塢的大型影片的製片家為例，傑瑞·布洛克海默(Jerry Bruckheimer)是一位完全從商業出發的製片人，廣告總監出身的他所製作的影片通常都包含了商業賣座強片所具備的元素，也就是所謂的當代好萊塢主流生產、具有高票房潛力的高概念(high concept)影片：簡單但引人注目的類型電影¹²劇情、由受歡迎的流行演員主演、具高宣傳價值的附加商品(如主題曲、原聲帶等)(Wyatt, 1994: 1-12)以他製作的商業影片為例，多屬於重視感官與具有高度市場利基的「高概念影片」。從1983年的《閃舞》(Flashdance, 1983)起，布洛克海默的影片都帶有十分商業性的製作風格(the style of production)(Wyatt, 1994: 16-20)，《閃舞》的歌舞片類型與當時流行歌曲結合；《捍衛戰士》(Top Gun, 1986)以帥氣的空軍為主題、搭配MTV式的音樂搭配，創造了一時流行；《比佛利山超級警探》(Beverly Hill Cops, 1984)系列將主角艾迪·墨菲(Eddie Murphy)的戲謔風格與動作片型相互結合，這些電影在當時都以新鮮的劇情類型、商業風格化的敘事與類型元素的搭配，使這些原本就針對商業市場所規劃的影片，在票房銷售上都十分成功¹³，而相關的文化產品(如流行歌曲、影片所塑造出的票房明星)也成為流行文化市場的常勝軍¹⁴。

¹⁰ 電影海報與宣傳文宣便是一個展示電影賣相的最好媒介，由海報版面的配置與宣傳文案其實就可以辨別出該部電影是高概念電影還是低概念電影。

¹¹ 許多改編自暢銷文本與媒介的素材，如音樂劇、小說、電視影集等，被改編成電影版本，便是製作人認為該題材有一定利基，在觀眾接受度上具有穩定性，自然符合高概念高行銷度的考量。

¹² 主要是如《捍衛戰士》《赤色風暴》(Crimson Tide (1995))的動作劇情片，或如《閃舞》、《女狼俱樂部》(Coyote Ugly, 2000)等音樂片)等，商業氣息濃厚。

¹³ 廣告業出身的布洛克海默在80年代與名製片唐·辛普森(Don Simpson, 於1996年逝世)於80年代所製作的影片，如「閃」片、「比」片及其續集、「悍」片與90年的《霹靂男兒》(Days of thunder)共在全球創下三兆元的收入，而他們的影片所捧紅的巨星如艾迪·墨菲、湯姆·克魯斯，其影響更是巨大(Fleming & Giles, 1995)。

¹⁴ 在製片搭檔辛普森逝世後，布洛克海默製作的一連串由迪士尼出資的影片，如《絕地任務》(The

「高概念」的存在，說明了以商業為取向的電影製作，的確影響了電影文本在敘事與風格等方面的走向變化，以及好萊塢市場結構上的改變電影製作的影響(Wyatt, 1994)。商業電影的製作成品，其商品操作的比重往往大於創意的開發與試驗。作為一個文化原料轉化來的電影成品，其商品化的本質仍是令其逃脫不了生產體制的控管及制度化；加上電影製作的高成本呈現了一個互為因果的循環：明星的身價大幅提昇了製作成本，這樣的成本讓投資人更為保守、更公式化的為影片尋求票房保證，而所謂的票房保證恰好是為明星量身打造了頂級的身價(李達義, 2000: 135-38)。不過，若以比較正面的說法解讀，先不談好萊塢在產權或發行層面的強勢獨佔，好萊塢或「傾向」好萊塢的生產體制，其實也透過了對掌握市場口味亦步亦趨的「商業取向」，提供了電影新形式另類的嘗試機會。這也是文化與商業矛盾關係的典型寫照。

高度商品化訴求的產業結構造成一系列現象：一方面在數據上，好萊塢電影公司獲利報酬率越來越低；另一方面，許多電影的工作者，包括明星、導演、編劇和一群各式各樣的經紀人開始賺取越來越多的報酬(這也連帶提高了影片的製作成本)從 50 年代起，美國電影工業的片廠制度受到「派拉蒙判例」(Paramount Decree)的法規限制以及新媒介(主要是電視)競爭等方面的影響，開始面臨體質改變，主要的電影製作佔有率幾乎為獨立製作取代，原有片廠轉為製作少量卻成本甚鉅的巨型影片(film spectacular)(Aksoy & Robins, 1992)¹⁵，在這些鉅片可能帶來的高票房下，其實也有著巨量的成本抵消，這使得原有的大型片廠只能所能賺的淨利越來越少。60 年代，好萊塢大製片廠出品的電影的邊際利益(the profit margins)是百分之三十至百分之五十之間，也就是平均每部片可賺百分之三十到五十，80 年代，這個數字降到了百分之二十，若取平均數則在百分之八到百分之十五。這樣的變化反映了電影公司經營的困難與挑戰，若再考慮電影事業高風險的特性，電影的製作方向因應了市場

Rock, 1996)《空中監獄》(Con Air, 1997)《世界末日》(Armageddon, 1998)《珍珠港》(Pearl Harbor, 2001)，到今年暑假甫上映的《神鬼奇航：鬼盜船魔咒》(Pirates of Caribbean: the curse of the black pearl)等，票房成績都十分可觀。《時代雜誌》(2001)分析，從 80 年代與唐·辛普森合作製片的時期開始，布洛克海默以對幽默題材、流行音樂、動作場面的使用改變了電影業的製片方式，估計由布洛克海默所製作的商業影片已在全球收入約 11 兆(包括電影票房與之後的錄影帶與電視放映)(Cagle, 2001)。

¹⁵ 針對獨立影片從 50 年代起，在市場的出現量開始大於主流片廠的過程與說法，Aksoy & Robins 是引述 Stroper & Christopherson 對美國電影工業後福特專殊化轉向的論述，雖然 Aksoy & Robins 認為 Stroper & Christopherson 所主張「這樣的轉變是多元的正面結果」抱持著質疑的態度，畢竟他們的說法常忽略掉了娛樂企業的產權與發行網絡的掌握其實立意依然不變，所謂的獨立也不盡然是真的獨立。不過 Stroper & Christopherson 所觀察的獨立影片製作興起，的確是影響美國電影工業一個不爭的現象。

商品越來越多（有來自主流片廠，且又有更多的獨立影片）商品壽命越來越短的情形，好萊塢必須找來更具利基的製作元素（如類型故事、明星名導等），並且輔以大量的宣傳策略以求在短期內獲得最高的市場銷售，這些因素都使得好萊塢的電影製作成本越來越高，也出現了 90 年代好萊塢天文數字的製作費與電影製作路線愈趨單一化的趨勢（李達義，2000:139）。

這裡所提到的製作路線單一化的趨向，其實就是所謂高概念製作方向的採用，從 70 年代起，好萊塢影片開始在既有類型之上發展更具商業利基的製作路線《大白鯊》（*Jaws*, 1975）創造了前所未有的票房、以及與票房與周邊商品接連大賣的《星際大戰》（*Star Wars*, 1977）這些影片的票房在當時都具有破記錄的可觀成績¹⁶，這些影片的成功慢慢建立了高概念的製作模式，在跟隨既有成功片種並圖求新意的傾向，大型製作的高概念影片成本節節高升，加上投入鉅額的行銷手法，大型電影的（甚至獨立製作公司集資的大型影片）製作路線單一化的生態也逐漸建立。而許多在 60 及 70 年代隨著獨立製片興起的實驗性與前衛導演，就算藝術地位崇高如馬丁·史科西斯（*Martin Scorsese*）以及法蘭西斯·科波拉（*Francis Ford Coppola*），都必須透過高概念元素的運用來證明自己在商業電影的製作能力，進而保障自己在業界繼續被採用的可能（*Wyatt*, 1994: 191-94）。再以布洛克海默以往的製作的影片為例，他製作的電影和許多類型的導演合作過¹⁷，但特別的是，和他合作過的導演，甚至建立起較長期的合作關係的，在拍片當時幾乎都是新人導演，而且都是來自從事重視商業設計的廣告業界¹⁸。這一點不但說明了如布洛克海默這般以商業為取向的電影製作，強勢地影響了電影文本在敘事與風格等方面的走向變化、導演的個人掌控也在製片經驗較深的背景下，往往只在形式風格的展現，以及累積個人聲譽的目的，也說明了好萊塢市場結構上的商業類型取向，影響或改變了電影製作高概念的專一化走向（*Wyatt*,

¹⁶ 《大白鯊》一片是美國影史上第一步票房破億的影片（而且票房高達兩億六千萬美元），也是當時（1975）年的影史票房冠軍，後來 1977 年的星際大戰也有衝破兩億一千萬的驚人成績。

¹⁷ 和布洛克海默有較頻繁合作關係的導演並不多，其中只有東尼·史考特（*Tony Scott*，與布洛克海默合作過的作品有《捍衛戰士》《比佛利山超級警探續集》《赤色風暴》《全民公敵》*Enemy of the State*（1998）...等），以及麥可·貝（*Michael Bay*，其導演作品《絕地戰警》一、二集（*Bad Boys*, 1995 & *Bad Boys II*, 2003）《絕地任務》《世界末日》《珍珠港》，都是由布洛克海默擔任製作）。

¹⁸ 從早期《閃舞》導演亞卓·連恩（*Adrian Lyne*）東尼·史考特、麥可·貝，到 1996 年起《空中監獄》導演賽門·偉斯特（*Simon West*）《驚天動地 60 秒》（*Gone in 60 Seconds*, 2000）導演多明尼克·西納（*Dominic Sena*）其中後面三位導演更是來自同一間廣告公司（*Propaganda*）（*Maximillian*, 1998）。

1994)。

從上部份所提到的高概念與類型化電影內容製作在好萊塢在製作時的典型方向，推演到電影產業的產製人力結構，資方企業企圖以例行性和規範性的創作原則（例如類型電影）來約束藝術創作者，其相悖於藝術創作中相對自主的原則，為的乃是獲利的保證，因此可以看出，電影產製當中，製作部門往往是文化創意商品雙方矛盾的主要戰場。

在高度不確定、高度風險需要掌控的情形之下，電影產業作為一個文化產業，需要有一個不同於文化商品最核心的藝術創作之管理階層，以解決上述有關電影製作經濟面上的種種問題與矛盾。此階層並不是完全的資方企業，他們必須為企業主們（真正的資方）提供整體規劃方案，並執行管理規劃，讓該項產品的製作得以實現並運行，更進一步將電影商品所具有的高不確定性以及風險降到最低，並使流通與價值實現可能性最大化。其中包含許多不屬於藝術創作概念，卻屬於文化商品的必要手段，如藉由以新技術再建構製造方法的方式改編藝術作品、大量化的生產，以及規劃商品壽命曲線以整理行銷方法策略等，這些都需要管理階層作主導或參與的工作。

就屬於半私有財的電影工業來說，勞動成本偏高又難以化約，且以電影和其他娛樂文化產品一般有生命週期的考量來看，電影必須立即地引起市場注意以匯集觀眾，此時，電影產製便急需管理階層 - 也就是製作人 - 在產品製作前期收集足夠成本（包括經費成本與人力成本）確定電影產品的發行單位；並在影片完成後從事與發行業協調關於宣傳和通路規劃的工作，在這種結構的商品構成中，管理階層所需負責的產品流通，相較於藝術創作者階層（包括了導演、編劇、演員等）自然面臨更多方面的責任（例如來自資方、資本主義原則等）。

（三）好萊塢化的強勢電影製作

在我們將電影製作的討論面向從商品屬性拉大到製作活動的規模，製作人的位置意義將越形明顯，尤其是現今全球化風潮下電影產業越來越重視的跨國聯合製作。現今各國電影產業試圖利用跨國方式的電影製作，對幾十年來蠶食鯨吞本國電影市場的好萊塢美國勢力做出反擊，但某方面卻引起了另一種好萊塢模式「複製」的爭議（Miller et al, 2001；馮建三譯，2001:156）。不過有關文化侵略或傾銷等相關批判論述，本文將不再贅述，我們更想討論的是，在好萊塢藉由發行網絡及產權的深度建構之下，其「好萊塢化」的電影製作在哪些方面展現了強勢的影響力量。

好萊塢電影除了上述的風險存在之外，亦曾面臨到流通環節的歷史問題。前述

指出文化創意產品極度仰賴其他文化機構的推波助瀾，才得以創造消費的可能機會，電影更因此形成以製作業/發行業/映演業為整體的產業結構。好萊塢八大片廠制度首先在 50、60 年代，因為電視媒體的出現，導致電影票房下滑，出現「好萊塢將死」的危機。當家庭錄影帶、有線電視和付費頻道的出現，衝擊到全美電影院業者，重構整個電影產業。多元發行管道幫助了製片商，讓製片商的收入增加。此外，隨著放映環境的改變和廳數的增加，電影需求量也隨之提高。多元的流通環境和主/次級市場要求條件不同，Wasko(1994)的著作觀察指出 90 年代票房成績成為電影未來一年收成如何的指標，換言之，映演期間有高票房，則有線電視和錄影帶市場就愈受歡迎。這些原則促使好萊塢大型公司在 80 年代著手整合併購映演市場，其目的不外乎是為求完整控制自己的產品，一旦有了電影院的所有權，就可以好好培育自己公司的電影主動建立觀眾群，其後更整合兼營發行業務，好萊塢大公司們成為同時佔有製作、發行與映演部門的巨型電影事業集團(Wasko 著，魏玟譯，1999)。

以美國為最初發展基地的好萊塢電影產業，在本身生產體制的規模化建置下，展現了高度的商業競爭潛力，然而在創意重製開始出現貧乏，或是美國市場已不能滿足該產業的經營規模等影響下，好萊塢開始將其標的放在全球的格局，不管是流通發行管道的無遠弗介，還是區域人力的生產整合，好萊塢某方面來說不再只是來自美國的電影工業，而是全球電影產業的分工頂端。Miller(2001)等人（馮建三譯，2003）在分析好萊塢在全球脈絡下所扮演的影響角色時，採用了「新國際的文化勞動分工」(New International Division of Cultural Labour, NICL) 的概念，Miller 認為，現今的好萊塢是全球的，好萊塢趁著全球化的自由經濟浪潮，並憑藉基於資本邏輯的著作權法規在全球法理情境的被採納，現正在全球的影視市場盤據主導的地位，以 NICL 的概念解釋其生產層面，更可說明其電影產品的製作拉大到了全球性的跨國脈絡，其中牽涉了好萊塢在進入彈性專殊生產模式之後，所進行的產品分化和垂直解體，將電影類型的製作以契約的方式外包給獨立的製片人，在分散化促進的跨領域發展之下，專殊化的製作公司能彈性地提供勞務，全球各勞動市場集合多樣的技術（甚至創意）勞力，並藉此建立高動態的製作部門與制度化的基層設施，其中更包括了以契約為基礎的跨國合製行為、藉由區域組織影響國家開放政策，甚至透過行銷網絡對觀眾的「監理」(魏玟，2003)讓生產、流通乃至消費，經由好萊塢建立的分工體系，成為分工流程中的一部份（觀眾也不例外），這便是新國際的文化勞動分工。

以 NICL 為討論點來闡述好萊塢（或好萊塢傾向）的製作規模的勢力養成，甚

至是解釋現今在國際電影產業方興未艾的跨國合製風潮時，提供了一個描述全球脈絡下電影產業的面向。姑且不論將好萊塢置於分工頂端的說法是否有簡化動態之虞（魏昶，2003），面對 NICL 提出的許多論點，我們更值得注意的是，不只是好萊塢，全球的電影產業都面臨著一個議題：跨領域的經濟力量所帶來的電影製作規模與階層結構的重整。自由經濟的發展促使各國家的本國產業必須走向往外發展之路，而與文化相關的媒體事業，往往迸發明顯而激烈的衝突，這樣的現象在國際電影產業的討論已是屢見不鮮。我們或可將之解釋為前面所提的資本家／藝術家矛盾衝突的放大，在其中，好萊塢的確佔有極大的影響力。至少其分割化、層次化的製作走向，的確影響著國際電影產製的模式。

McMurria (2001) 在以合資趨勢解釋 NICL 的現勢也提到，跨國的區域整合為了對好萊塢帶來的大量商品做出競爭，便開始採取合資合製的方式，企圖製作出能與好萊塢一較長短的電影商品，結果或許真的在票房上有所斬獲，不過其製作方式、內容風格，都有著另類的「好萊塢」影子：類型電影的出現、製作規模也採分割化外包的製片製作，甚至影響到國際集團的整合併購（Miller et al., 2001；馮建三譯，2003）。McMurria 也提到了「跨國製片人」的出現，在多國合製基金與多國人才的分工現勢之下，製片人以跨國的脈絡來說，更凸顯了其對電影製作的影響，因為電影製作的資金籌集、人才招募、及製作過程之中人、事、地的協調，在多國進行的脈絡下，將提升到更複雜的層次，而這正是製片人的典型職責¹⁹。

本部份以好萊塢的諸多特性出發，藉由電影商品化觀點，以及全球化脈絡的國際分工觀點等層次，在矛盾和風險性上作電影製作面的基本討論。透過對好萊塢的典型模式在製作層面上的了解，也彰顯出電影產製勞動關係中，管理階層是其中不可忽視的切入點，尤其當產業的資本與生產規模愈形擴張，其中的勞動層次必須隨之建立更明確、更有效率的結構，這都依賴管理階層的運作和規範，其重要性也越突顯，所以，管理階級（製片人層次）的興起在文化產業和商品化的過程中，是可

¹⁹近幾年好萊塢製片布洛克海默所製作的影片，開始走出其典型全在美國製作出品的傳統模式，開始尋求與外國（主要為愛爾蘭與英國）聯合製作影片的情形，不管是在澳洲拍攝的《搶錢袋鼠》（Kangaroo Jack, 2003）、題材來自愛爾蘭的《鏢而不捨》（Veronica Guerin, 2003），以及大場面的《亞瑟王》（King Arthur, 2004），其拍攝場地、人力及後製階段，都開始有了美國之外的人力加入，針對這個現象，Miller 等人(2001)所採用的 NICL 論述試圖解釋這樣的情況，認為這樣提升至跨國層次的國際分工，不但有利於製作成本、人力運用、也有利於內容與市場的調適，這樣的現象已不只限於線上勞工的創意利用，而包括了線下勞工的效率流通（Miller, 馮建三譯，p83-84; p178-180）。

以理解的，因此，下個部份便著手討論管理階層在勞動與控制當中，如何發揮該角色所具備的功能。

參、創意的管理與電影產業

本部份將就文化產業的人力面向作討論，也就是關於產業的人力以及創意的管理部份。首先，我們將重點放在文化產業中管理階層對創意產製的重要性，藉由管理層級在製作上的控管，其產製出的文化產品始能更符合產業與市場的走向，製作的過程也能更有效率、節省更多成本，這也是管理階層出現在文化產業(甚至其他類型的產業亦然)最主要宗旨。透過管理階層方面討論的鋪陳，我們可以和電影製作業的製作人環節對照，以求更了解製片人在產業產製與創意成型之間，複雜而又重要的位置。

一、 創意管理者的出現

藝術傳統是一種需要想像與天賦的創意工作，創作者必須要有自己的空間可以工作，並且可免於被期待的限制，尤其是來自商業上。因此，依資本主義的資本積累邏輯來看，藝術創作是和其相衝突的非理性過程。藝術勞動象徵了個人可在工作場所享有主動權、創意和原創性等要求，提供了藝術勞工用來抵抗對於資本企業控制的一個物質基礎。於是，有關資本產品和文化商品循環的討論，一直以來都試圖發展出一套可以讓藝術家創造出具有才氣又「可銷售」(marketable)作品；同時也保證創意產製是在公司的掌握之下的勞動管理系統，這套管理系統勢必會立下規則、比例和創作時間，使勞動耗費減至最低，換句話說，便是減約了勞動所帶來的風險，尤其是藝術創意方面 (Ryan, 1992:104)。

過去有關勞動減約 (labor reduction) 的討論，通常以 Braverman 的論述最具代表性，他的論述直接處理了資本主義之下勞動過程的轉換。勞動是由「構思」單位 (預視、想像與設計的能力) 及「執行」單位 (執行概念的能力) 所構成，在勞動商品化的過程中，資本將構思與執行分開處理：構思能力、權力集中在經營管理階級身上，並剝除原本屬於勞工的知識和技術，這形成了勞工的籌碼減少，造成勞動的被矮化 (degradation of labour)，同時也確保了資本家對勞動過程的進一步有效控制，其中的經營管理階級的身份可能是資方的一部份，也可能是資方利益的代表 (Picard, 1989; 馮建三譯, 1994:172)。Braverman 的勞動減約概念點出了，管理階層被授權來剝奪勞工的構思能力，達到勞動減約的目的。

然而，基於藝術商品來自於創意的特出要求，文化產業和藝術創作的勞動過程略有不同，相對於傳統製造業的技術工人，文化工作者和藝術家的勞動被平凡化、知識技術被剝離的可能性較低，甚至與此趨勢相反，這主要是因為文化工作者往往因其創意知識的特異性，賦予產品本身可銷售的價值，再者，個人創意和知識多來自於天賦或輔以長期訓練而成的，情境之下往往和典型管理的效率訴求有所違背，Braverman 所分析的制式化和技術矮化的科學管理就變得在創意為主的產業脈絡中，有再解釋與探討的必要。其中有別於典型製造業管理階層的創意管理者便是創意類文化產業的討論重點之一。

二、創意管理者職務的轉變

大約自 19 世紀晚期和 20 世紀早期起，資本企業家逐漸進入印刷、劇場和音樂公司的經營，之後更涉入了電影和錄音公司的建立，表演者和管理者（如演員和經理人）等等原本為夥伴的合作關係也漸漸轉變成勞資契約關係，不過仍然是偏向老闆-工藝員工（master-craftsman）的模式，創意管理者（creative manager）多少也和財務管理者（financial manager）不同，相對於財務管理者要以明顯的控管去指導發展勞動工作的流程，創意管理者不以下達命令或硬性規則的方式，反而是透過合作的關係，是相互討論、協調和妥協的迂迴過程和創意勞工共處。這表示了屬於文化產業的生產方針依舊維持在藝術性的考量上，主要仍關心藝術作品的卓越和原創性，所以創意管理者是「相對地」較不專注於商業經營的責任，產製過程也較能保證勞工相對的獨立性（Ryan, 1992:110-11）。

不過，創意管理階層的出現，就代表資本家企圖以正式權威的方式在非理性的勞動過程灌輸科層控制的架構。這種藝術和創意的管理組織在目的上脫離不了對達成指定結果和目標的保證，但是過程必須是基於被管理的勞工們的協調和共識，也因此讓創意產製過程變的更不確定²⁰（Ryan, 1992: 120-122）。

但是在 20 世紀中期之後，經濟和競爭情形已經威脅到文化產業的獲利，像 1950 年後的電影和廣播工業，甚至是早期的印刷業，創意管理者就必須以商業嗅覺和組織技巧緩和藝術家的感性問題（temper artists' sensitivity）（Ryan, 1992:123），調和的過程中，

²⁰換句話說，創意管理者是可以讓整個緊張、衝突和妥協勞資交互過程變的和諧一致，不過在大部分案例中，管理者和勞工多少都是「命令者與被命令者」的關係，而不是共事同儕。尤其當創意產製過程越來越具有資本產製的一般形式，從資本家分身出來的管理階層便反應出在工業或企業脈絡下的協調工作，雖然無所不在，更是絕對必須存在的現象，因為它間接掩飾了勞動成為資本附屬品的事實。

利潤問題將遠大過藝術概念的堅持。尤其在文化產業已經成熟到以大量資本姿態出現之後，指定安排給管理階層所享有的協調權更會開始干涉到概念創作（conception）過程，於是工作型態便不再純粹只為藝術目的，而必須涵蓋在資本邏輯中，文化勞工將不再具有控制產品的權力，創意管理者才是創意概念本身最具決定性的一個角色（Miege, 1989: 29）。除了介入概念創作的階段，創意管理者更進一步被編入在藝術計畫團隊²¹中，他們在執行階層的高階位置更象徵了企業想在計畫團隊中有更多控制權的一個舉動，這導致「執行製作」（executive producer）角色的出現，具有藝術產製與創意管理雙重能力的藝術領導者，其權力展現看似為了對抗資本的商業控制，其實是要達成隱藏在形構策略下的商業獲利目標（Ryan, 1992: 167）。總的來說，管理者將積極介入勞動過程中，使得創作過程能花費最少時間，同時也具有可銷售的型態品質（Ryan, 1992: 126; Miege, 1989: 28-9），如此一來，創意管理者也面臨了專門化（professionalize）的處理，製作（producing function）和指導功能（directing function）從固定的階層細分出來（見圖一），前者更能專注於組織目標的達成。這樣的概念套用在電影產業的職務結構，便可以這樣說明：製作人階層處於科層制的脈絡之下，主要關心行政工作，導演則具有較少的組織權力，仍被認為是藝術計畫團隊的一部份。

功能		計畫中的定位	職業
概念	設計（大綱）	製作者	管理者、製作人、編輯等
	實行（規劃）	實行者	作家、作曲家、設計師等
執行	詮釋（指導）	指導者	導演/播、總編輯、副編、工作室導演/播、基層管理者（floor manager）等
	執行（表演）	表演者	演員、音樂家、舞者、記者、製圖家等

表一 企業的文化商品產製組織圖（Ryan, 1992: 115）

資本訴求進入了文化創意產業的經營，同時也帶進了分工的概念。在創意產製過程，勞動工作室化的分工制度區隔了設計創作和表演創作（見表一）。在文化企業中，有利潤的商品需要一套市場趨向的產品規劃策略，而且既然設計和詮釋對於創意的產出

²¹ 計畫團隊是一個屬於創意產製階段的職務組織(structure of position)，在多樣任務和權威關係組成的文化生產背景中的特殊合作模式，和那些對非標準生產所必須存在的勞工夥幫(gang-labour)類似。此外，計畫團隊和成員不必然會和組織中的創意部門相連結的(Ryan, 1992:125)。

具有關鍵性，資本家便以「具備這些功能的所有權」(proprietorship, 包含了著作權等權利)等法定權威來保障商品資產，再將其轉換為一種對創意勞動過程的科層控制。再者，相對於大部分產業，文化商品是一個有關版權和再製權的複雜系統，而不是資本社會的一般規則(也就是薪資關係)，所以無形中強化了管理者做為資本家代理人的地位(Ryan, 1992: 116 ; Miede, 1989: 45)。

從資本家觀點，20 世紀以來創意管理階層的強化、指定的勞工政策和流通(circulation)²²系統的控制，已讓創意勞工達到一定程度的組織目標。創意管理者在接手整個計畫以及分配勞工的同時，已經讓創意生產的關鍵時刻達到有效控制，讓形式規範和工作品質足以對應市場需求(Ryan, 1992: 117, 120-23)。創意管理者處於科層的高階，足以運用合法權威的行政權介入監控概念創作，甚至進而編列進入執行階段的控管，可以瞭解到創意管理者的資方色彩益加濃厚，與文化勞動者的關係中，控制管理的成分逐漸被突顯。

三、創意管理者的控制形式：形式構成 (Formation)

20 世紀以降，資本商業主義進駐文化產業領域，創意管理者在其中扮演資方角色，依科層制度授權的行政權監控著創意的產製過程與成果。因為概念和執行兩階段都必須被監督以達具體透明，形式構成(format or formation 或簡稱形構化)的要求便在這種理性化控制過程中逐漸被實行，形構化的形式降低了創意產製過程中協調的可能性，並轉變成公式性的工作限制，使產製更加偏向資本產製的企業模式。因此，一般的創意管理者便是透過所謂的「形構」進行創意干涉和監督工作。

由行規、範例、常規或是類型等等原則累積而成的形構化，是企業企圖利用的一種創意控制的形式，藉由形構化便能面對在產品擴張環境下的文化市場的不確定性。製作者不以作者概念為起頭，而是先利用市場調查找出潛在市場要求和目標觀眾族群，這便是形構化從利益邏輯出發影響創作成份的典型方式之一²³。在形構化的系統下，創意管理者負有指導創意政策的任務，他們必須提出工作形式的計畫²⁴讓員工遵循。創意管理者將預設形式的規則目的挪用來設計作品，並以商業潮流為依歸。這不只是簡單可扭轉的非意圖侵入(unintended encroachment)的問題，而是一個傾向將文化產品推向主控模式的發展過程，值得一提的是，在這樣的標準化過程中，文化商品還必須依其屬性持

²² 流通包含行銷(marketing)、宣傳(publicity)和發行批售(distribution & wholesaling)三部分。

²³ 還有本文第二部份所提的類型化製作，也是形構化的典型。

²⁴ 計畫就是潛藏之組織版本的具體化運作，其創作基本上就是按照企業想要的樣品來進行。

續地被標誌為特殊的、有才氣的²⁵ (Miege, 1989: 29)。

形構化的最完整解釋就是一套依商業主義所定義的創意政策系統，用以指導藝術計畫團隊創作出可預測的、可銷售的產品，藉此藝術文化最後便能確實附屬於所屬的行政系統之下 (Ryan, 1992: 159-164)。藉由將創意的產製轉進公司規則所管制的過程，形構是用來理性化原本屬於個人化的想像創意過程，驅動藝術創作朝向企業所投資的特定文化形式。企業成功地在產製策略中制訂規則，讓創意產製過程更像是積累命令結構下的附屬者。

以形構化的觀點來看，文化企業理性化最重要的組織效果就是創意管理。以電影製作為例，形構產品的組織導致導演被限制只處理執行階段的效果，使其成為另一種配合公司利害關係的執行勞工 (executant-employee)，限制他們的創意思象來配合形構的指定領域，如此一來，藝術家傾向便可以照商業邏輯走，使其專職化。文化產品的企業型式結構中，創意控制中樞的提升，如執行製作人，更是關鍵性地強化和正名化了形構機制，如此一來，公司管理就能保證創意計畫的擬定是能夠回應不穩定的市場。像這樣管理控制層面的擴散，製作人工作和行政工作連結在一起，就可以在創意計畫的策略層級上建立起公司的有效控制 (Ryan, 1992: 181)。由這一點，我們可以清楚瞭解，創意管理者將形構化視為在概念創作和執行階段的指導原則，便象徵資方控制創意勞動的一個具體化行為，其主要目的和考量就是因應市場變化的不確定性，降低利潤追求的風險。

綜合創意管理的討論面向及文化產品製作與控管之間的關係，接下來本文將創意管理階層的角色特性與電影產業的特殊屬性做對照。電影產業相較其他文化相關產業，在製作面上有著無法以企業為單位做到專質資產累積的行為，其人力與資金一樣，需要以影片為單位做募集和協調的動作，在類衍生自彈性分殊化產業形式的個案類企業 (Project-based Enterprise) 裡，製片人的中間位置具有樞紐地位，也使得要成為製片人，通常也必須具有一定的心理素質。

肆、製片人在典型電影產製的角色討論

一、製片人對電影製作的意義

如果我們要討論製片人在電影產製流通過程之中的角色及重要性，本部份所提

²⁵就如好萊塢組織和明星制度牢不可破的關連，因為這個制度標準化地生產著每一個看似特異、不同形象，卻又各有其商業與文化象徵的明星 (Miege, 1989: 29)

的製作／發行／映演的基本結構提供了一個多層次的探討方向：製作人不只是單純地尋找資金拍片，也不只是幫助工作團隊拍出理想、具有質感的電影作品，在電影產業特殊的個案導向運作模式所帶來的特別條件下，身為製片人，在一部影片的商業化運作過程當中，必須以文化實體的商品化理念在創制產製與行銷的重疊區域裡扮演協調、甚至主導的角色，以求在創意的產製與資本的積累中取得最好的市場效果。

本部份將以電影產製結構特性及商業化行銷過程中「製片人」扮演的角色及執行的任務為出發點，來討論一部來自完整產製流通結構的影片，是如何透過製片人從製作、發行及行銷等商業化面向的設計與運作以達到文化產業的基本目標：市場獲利的成功。

（一）個案導向（project-based）的電影製作產業

從經濟學的角度來說，電影產業有其獨特的產權與工作結構，尤其是其中的製作業。一部電影的製作，從人力組織的面向看來，是類似一種建立於契約關係所建立的工作行為。Defillippi & Arther (1998) 認為，電影製作業和許多以承接案件的工作組織為主的產業（如建築營造業）一般，都是以個案為基礎(project-based)的組織。這類的企業組織被認為和典型企業體累積核心資產及專質性資產的傾向不盡相同。

現在的電影產業生態，已經不是如早期由大型片廠垂直整合式的管理，而是眾多媒體集團規模擴展的形勢之下，仍然是各家製作公司林立的情形，這些持續製作電影產品供市面發行流通的公司並不直接經營產品流通的發行與映演，它們與隸屬大型企業的發行商或出資單位建立契約關係，並以一部電影為單位，向外招募人才（其中導演、編劇、演員等熟為人知的電影創意勞動代表，到許多從事更技術性的製作人力如攝影指導、剪接師、音效師，甚至特效人員等等）。

Defillippi & Arther (1998) 從兩個角度來描述這樣子的電影製作脈絡：從產業的角度來看，製作公司主導製作所帶來的電影製作業運作，其中勞工與公司之間，並沒有長期的合約關係，各公司也不像一般的製造產業，擁有專有的製造工具。這和電影市場充滿需求面的不確定性與易變性有關。也因此凸顯了製片人（及其製片團隊）在核心能力都分散在各個勞動者的情形下，肩負了鑑識與招募各類人手的管理任務。

再從職業的角度來看，製片人及製作公司獨立存在的現象，也使得該工業出現了兩個類型：多從好萊塢大型片廠取得製作資金的核心類（core groups，應該就是所謂的大型主流電影製片）和以獨立製片人或不固定資金來源的外部組（peripheral

groups)。依其核心或外部的位址差異，其電影製作的習性也會不同。

從個案導向的角度看電影產業時，我們可以解釋幾個來自電影製作業的現象²⁶，其中重要的一點是：職業的可動性反而帶來了產業的穩定（Defillippi & Arther, 1998）。不管是製作人與片廠間的製作契約關係，還是導演、演職員與製作人的契約關係，製作成員的高流動性，其實才能促進產品在質量的多元選擇性，贏取資方的挹注，甚至是觀眾票房的認同，這些現象的確都顯示，電影製作業式以個案為基礎進行的，而製片人往往在製作的整體上，都是個案代表，一般認為代表電影作者的導演（甚至編劇）其實只是契約關係中的一個勞動部份，如果這些人在內容的代表性之外，想要真正主導完整的製作過程，他們同成都要靠加入製作人團隊，才能達到這個目標，這也可以解釋，許多好萊塢的強勢導演，常也能在製片人名單中找到他們的名字²⁷

（二）電影製作中的製作人的影響與分配

電影製作的發展過程依照著六個基本階段：集資、找尋及配置人力、製作、後製、發行及映演（Faulkner and Anderson, 1987；轉引自 Zuckerman & Kim, 2003:33-34）。而在大型以及獨立的製片結構之間，這六項製片的基本階段都是存在的。任何一階段沒有充分的支援或參與，都有可能導致整個電影計畫失敗，所以，由於負責集資、監督及驗收初步成果的製片人，在這六個階段幾乎都有參與。製片人必須確保每一環節的最低不確定性，對商業影片來說，這個責任在實現剩餘價值，尤在映演階段，與市場對手的競爭情形最為明顯。

至於成本和利潤的關係上，電影製作的經濟來自於製片人（有些也包括了發行商）；在總收入的分配上，扣除了給放映商與發行商平分的展示成本（包括影片出租總額，也是最大的分額）以及發行商的宣傳成本之後，剩下的再由製片人和發行商平分（Hesmondhalgh, 2002）。在這種原則之下，顯示了整個產製與流通進程的拓展和積累基準，以這個流通過程中，製片人這個單位有著與發行、映演同樣的利潤分配位置，也因此中間的利害與共生關係，與其製造的電影產品息息相關，不過在電影製作的核心過程中，製作人及其帶領的製作業，往往背負著產品製造過程制度化與

²⁶例如製作的策略往往重於製作企業體的形式、製作的過程與結構，以及資本的投資都是暫時性的；製作過程中大部分人力常常處於待命狀態（idleness）而且製作過程以及工作內容往往牽涉了師徒制的人員分配與雇用...等等（Defillippi & Arther, 1998）

²⁷如好萊塢導演 Steven Spielberg 所導演的影片，幾乎都是他設立的「安培林（Amblin Entertainment）」製作公司所製作，他也通常都擔任製片人或執行製片（executive producer）的角色。

多樣化交錯帶來的多重風險；所以要了解一個電影產業的組織並分析其或競爭能力，製作人相關環節的討論，會是複雜而重要的一環。

二、回到美國好萊塢：簡述電影的商業化環境

電影作為一個文化產業，電影文本的「商品化」，固然是生產面的基本論點，不過我們也必須從其產製到流通的過程加以解釋。在美國好萊塢強勢而又完整的電影產業體系之下，不管是好萊塢典型體制內，或是模式刻意異於好萊塢主流商業取向影片的藝術影片市場化，美國好萊塢電影的商品市場特性展露無遺，市場區隔對於美國電影產製環境在獨立片廠與大型片廠間的共存的影響便是明顯例子。

回顧好萊塢及其他文化產業的發展歷史，大型主流與獨立的製作雙階結構一直存在。首先在 70 年代起，隨著片廠制度消失後的新彈性製片方式以及新媒介（如電視）的競爭，好萊塢主流片廠的新世代隨著賣座強片（blockbuster，例如前面提過的《大白鯊》（Jaws, 1975）與《星際大戰》（Star Wars, 1977））的出現而開始，主流片廠出資的大型製作²⁸開始在技術面與市場面做發展，這也使得發行的片廠和製作人／製作公司之間開始成為一種合作（甚至是控制）的關係，而不只是單純的大量資金提供及產品流通。此外，隨著資方的對其他媒介與流通系統的整合，大型電影製作往往成為整個市場產品的一環，本土之外的市場走向以及電影放映後的其他媒介流通也成為了大型電影製作時的一個考量重點（如錄影帶市場、有線電視市場）（Gomery, 2000:24）。美國的好萊塢大型製片，自然在規模經濟的帶動下成為市場佔有的一大主流。

在好萊塢八大片廠逐漸成為電影市場主流角色之際，其間有許多小型的獨立製片公司起起落落，但在其中獨立製片的製作人一直扮演重要的位置。在片廠制度受到電視媒體影響而崩潰、美國政府於 1948 年判決禁止派拉蒙壟斷發行與映演業後，獨立製片開始得到穩定發展的空間；獨立製片的製片人常與片廠分享利潤，作為片廠在合資、提供製作基礎及成品發行的回報。也因此，獨立製片的影片往往在當時市場佔有大宗比率²⁹（Zuckerman & Kim, 2003:34）。

²⁸ 這些製作原來可能是獨立性的，但在資方的推動下轉變成一個組裝性的系統（package system）；（Staiger, 1982, 轉引 Gomery, 2000:24）

²⁹ 在獨立製片人之外，美國電影業界也有「獨立發行商（independent distribution）」，從 30 年代生產發行 B 級片（B-movie），被稱為小片廠（micro-studio）的 Momogram 與 Republic 公司（這

在 1980 年代到 90 年代初，獨立影片在大型影片製作之外有了新的特性，這種新的工業結構起源於：1. 錄影帶媒體的擴散造成影片需求量激增。2. 以宣傳獨立影片為主的日舞影展漸漸受到重視。3. 低成本的影片如《性、謊言、錄影帶》在評論與商業上的雙贏。4. 獨立製片公司如 Miramax 在影片成績上的接連成功（如《亂世浮生》(1992) 及《黑色追緝令》(1994)）。用 Peterson & Berger(1975；轉引自 Zuckerman & Kim, 2003:35)的工業集中與區隔的關係模式來解釋，在大型片廠在集中產製高概念的公式性票房影片之際，獨立影片滿足了大型製作所出缺的利基，這便是市場區隔下所形成的製作生態，也因此，我們常在資本面與內容面來定義美國的獨立製片，其中最簡單的定義便是「非好萊塢」，然其同樣急切於尋找區隔化的觀眾市場，其動機其實與好萊塢典型格局的動機，相差無幾。

檢視目前美國好萊塢影片製作環境的商業角度，Zuckerman 與 Kim(2003)說明了目前的大型製片與獨立製片標示了市場佔有、電影類型以及受評論方向等面向上的不同。基於電影文化產業的矛盾屬性，劇情片的完整製作本身充滿了開放性，而成功往往由票房上的表現來界定；所謂的開放性來自於不同領域的參與者（從演員、導演，到發行商、放映商，甚至觀眾），這也是我們之前所提的不確定性。因此商業劇情片製作上必須注意：多跟隨成功經驗、類型優勢；製片主導者必須參照既有模式並避免沒有重複價值的演員或拍片計畫。(Zuckerman & Kim, 2003:33)。至於獨立性強的非商業取向影片，雖然製作內容上有著更多元的發展空間，不過仍然有著面對市場與出資企業的成品壓力，製片在這樣的製作脈絡中，會將焦點放在影片的經費控管以及推銷包裝。綜合兩方的表現，其實只要是具有商業化發展機會的規模

製作，作者都不會視為應決定電影命運的人，製片往往才是那雙重要的推手。

到這裡為止，本研究以電影產業源自文化商品的矛盾性與風險之探討，並融合電影產業結構特性中創意產製之勞動關係相關論點，試圖以具有相當規模、勞動層次十分典型的好萊塢電影工業的結構現況為例，從好萊塢典型卻又難以匹敵的組織架構來解釋「製片人」這個職務與角色，探討在具有勞動層次與經營規模的電影產業中所代表的意義，說明有特屬業界結構、明確市場區隔等特色的電影產業，電影

些公司維持到電視興起的年代便倒閉)；到 80,90 年代供應低成本商業片的「小八大 (mini-majors)」如 Libra Films, New Yorker 等。這些公司都代表了現今獨立發行業的經營方向：匯集藝術或低成本商業片，藉此經營好萊塢八大片廠的獨佔資源之外的市場佔有 (Zuckerman & Kim, 2003:34)。

製片人在其職務上其實是有相當程度的影響力，也在高度人力流動的生態下具有維持產業運作（包括業界間協調、資本回收確實等）穩定的作用。這應說明了電影作為文化商品的許多特殊性質，在製片人的管理角色發揮之下，都能能夠有所掌控，並能發揮將風險降到最低的作用，在藝術文化表意以及商業市場供需之間，取得適當的平衡點。

伍、結論

一部電影的製作從產業的角度來看，是一個工業化設計的過程。這意味著電影作為一個商品，是一個集體製作的行為，一般對於電影內容的分析，導演風格的作者論述，往往把其討論範圍侷限在內容及作者的脈絡上；而現今對電影產業的論述分析，或著重在產權的集中與全球貿易脈絡下批判取向的解讀，或是行銷面的市場解讀，然而本片研究最主要的目的在於，希望透過製作業的核心——製片人的觀點，討論其勞力結構與管理取徑，對應於電影製作產業的特性，說明當我們企圖將電影作為文化商品來討論時，考量到製作結構上的影響，以及製片人對於電影商業化運作的重要份量，並不比一般我們常討論的導演、企業主等階層來的少。

本研究目前只以美國好萊塢商業電影的製作做為例子，當然這不能代表全部，但透過本研究對美國商業製片人在製作過程與製作取向上所做的整理與初步分析，至少證明了商業製片在製作的理念與模式上，的確是典型現在好萊塢電影工業的運作模式：奠基於彈性化的基礎，藉由製片的勞動管視協調，為美國本土（甚至全球）市場提供具有好萊塢特性與精神的電影商品，並自信滿滿地挾其製作經驗與優勢，大步邁向電影工業全球分工格局的領先位置。

相信透過本研究的結論，可以對於其他領域的電影產業（例如美國好萊塢之外的藝術電影製作、以及美國境外的國家（商業）電影製作）的製作環節，能提供初步討論發展的空間，以及各類電影產業問題的解讀角度。

參考書目

- 李達義。《好萊塢、電影、夢工場》。台北，揚智。2000
- 郭宣韀（2003, Jan, 15）。出版與文化產業：出版產業的文化特性與產業定位[Online]. Available: <http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/28/28-28.htm>

- 魏昶 (2003年10月)。從在地走向全球：台灣電影全球化的類型初探，「2003 聚焦台灣電影研討會」論文，台北，國立台灣藝術大學電影學系。
- Bywater, Tim & Sobchack, Thomas. (1989). *An Introduction to Film Criticism*. 李顯立譯 (1997), 《電影批評面面觀》。台北：遠流。
- Miller, T., Govil, N., McMurria, J. and Maxwell, R. (2001). *Global Hollywood*. 馮建三譯 (2003), 《全球好萊塢》。台北：巨流。
- Mosco, V. (1996). *The Political Economy of Communication: Rethinking and Renewal*. 馮建三、程宗明譯 (1998), 《傳播政治經濟學：再思考與再更新》台北：五南。
- Picard G. R. (1989). *Media Economics*. 馮建三譯 (1994), 《媒介經濟學》台北：遠流。
- Pincus, E. & Ascher, S. (1992). *The Filmmaker 's Handbook*. 王瑋、黃克義譯(1992), 《電影製作手冊》台北：遠流。
- Wasko, J. (1994). *Hollywood in the Information Age: Beyond the Silver Screen*. 魏均譯 (1999), 《超越大銀幕：資訊時代的好萊塢》台北：遠流。
- Aksoy, A. & Robins, K. (1992). *Hollywood for the 21st Century: Global Competition for Critical Mass in Image Markets*. *Cambridge Journal of Economics*, 16, 1-22.
- Cagle, J. (2001, Jun, 4). PEARL HARBOR ' S TOP GUN. *Time*. 157(22), 68-71.
- Defillippi, R. J. & Arther M. B. (1998). *The Paradox in Project-based Enterprise: the case of Film Making*. *California Management Review*. 40(2), 125-139.
- Fleming, C. & Giles, J. (1995). "Hollywood ' s terrible twosome." *Newsweek*. 125(17), 58-59.
- Gomery, D. (2000). *Hollywood as industry*. In John Hill and Pamela Church Gibson (Eds.), *American Cinema and Hollywood: Critical approaches*. New York: Oxford.
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The Culture Industries*. London: Sage.
- Kellner, D. (2000). "Hollywood film and society" In John Hill and Pamela Church Gibson (Eds.), *American Cinema and Hollywood: Critical approaches*. New York: Oxford.
- Lash, S. & Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage.
- Miege, B. (1989). *The Capitalization of Cultural production*. New York: Journeyman Press.
- Ritzer, G. (2000). *The McDonalidization of society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ryan, B. (1992). *Making capital from culture*. New York: Walter de Gruyter.
- Ryall, T. (2000). *Genre and Hollywood*. In John Hill and Pamela Church Gibson (Eds.), *American cinema and Hollywood: Critical approaches*. New York: Oxford.

Wyatt, J. (1994). *High concept: Movies and the marketing in Hollywood*. Austin: University of Texas Press.

Zuckerman, E. W. & Kim, T. Y. (2003). The critical trade-off: Identity assignment and box-office success in the feature film industry. *Industrial and Corporate Change*, 12(1), 27-67.

The Analysis of Filmmaking in the Perspective of the Producer: The Case of the Hollywood Motion Picture Industry and Its Major Motion Pictures

Tong-Yi Kuo*

ABSTRACT

Rather than taking the normal approach of auteur or market analysis, the article analyzes the characteristics of motion picture industry by focusing on the role of the the producer(and their production company). The article argues that motion picture, as a cultural product, needs a powerful manager (in Motion picture industry, it means the Producer and his/her company) to control the uncontrollable varieties, which are only happened with cultural production, especially under the specialized cultural industries (including the motion picture industry).

We refer to the analysis of Hollywood/USA film industry to develop our thesis, for its huge, completed and business-based constitution, the basic production approach of High Concept is mentioned to explain the way Hollywood works in their commercial aspects. Through the knowledge of the producers in typical motion picture production like Hollywood in USA, we shall have more perspectives to understand, analyze, and develop the motion picture industry in other background nowadays,

Keywords : Commoditize, Creativity Management, High Concept, Hollywood, Motion Picture Industry, Producer.

* Tong-Yi Kuo is a graduate student of the Institute of Communication Studies, National Chiao-Tung University. E-mail : flyingcowboy.ct91g@nctu.edu.tw