

電影○製片

電影
工場

①

策畫：吳佳倫
作者：葉如芬
撰稿：吳凡
編輯：周佩蓉



製片人是電影當中第一個參與及最後一個離開的人。

——Michael Wiese，好萊塢製片人



推薦序—愛戀電影，動手學做吧	01
前言—製片是一個魔術師	03
自序—關於做製片這件事	03
電影製片人格十大特質	03
<hr/>	
I. 歡喜做，甘願受—葉如芬的製片經驗	
從咖啡館開始	12
一腳踏入製片工作	12
踏入電影工作的第一步—《春花夢露》	12
從做中學—《美麗在唱歌》與《放浪》縱橫國際的七年	13
另一個階段：駕威象起飛	22
「我在這個工作中，一直都很快樂」	25
葉如芬的充電器	35
附：葉如芬的電影製片經驗	60
<hr/>	
II. 製片功課—電影製片工作實務	
製片工作與製片制度	80
製片組的編製	80
製片工作的範疇	80
開發期 / 籌備期 / 拍攝期 / 後製期 / 發行與宣傳	
製片流程	80
選擇合作的導演 / 劇本分析 / 企劃 / 集資：錢進電影十一式 / 預算：線上與線下	
/ 選角 / 組成工作團隊 / 勘景 / 安排進度 / 拍攝現場 / 行銷發行 / 法律與合約	
製片最重要的二項工具：會議與表格	120
製片與導演：地位平等的合夥人	120
製片與副導演：關係緊密、相互配合	112
電影飛行計畫：跨國製作	112
台灣拍片習俗	150

<hr/>	
III. 製片實務—《等待飛魚》的製片經驗	
100	《等待飛魚》的起源與資金
120	《等待飛魚》企畫範本
120	《等待飛魚》的製片工作流程
120	《等待飛魚》的個案經驗
120	附：《等待飛魚》預算分配表
120	附：《等待飛魚》前製日程表
112	附：《等待飛魚》拍攝日程表
130	附：《等待飛魚》後製日程表

<hr/>	
IV. 製片人的下午茶：葉如芬vs.黃志明	
160	投入製片的過程？先搞定地攤
170	製片工作中最困難的部分：錢！
200	作者論導向與商業導向的電影製片模式不同
220	跨國合作—《雙瞳》的製片經驗
230	製片人的下一部電影
230	給想要投入製片工作者的建議

光碟目錄

附件一	行政院新聞局電影長片輔導金企畫案格式
附件二	行政院新聞局九十四年度國產電影長片輔導金辦理要點
附件三	行政院新聞局九十五年度電影短片輔導金實施要點
附件四	公共電視台九十五年度公開徵案公告
附件五	公共電視台「2006 第五屆觀點短片展」公開徵選辦法
附件六	經費預算細項
附件七	試鏡個人基本資料表範本
附件八	演員合約範本
附件九	工作人員合約範本
附件十	電影編劇合約範本
附件十一	影片攝製合約書範本
附件十二	導演合約範本
附件十三	場地租借協議書
附件十四	電影合夥放映契約書
附件十五	音樂授權合約書
附件十六	通告單 (Call Sheet) 範本
附件十七	請款單範本
附件十八	報帳單範本
附件十九	場記表範本
附件二十	每日工作報表範本

推薦序——

愛戀電影，動手學做吧！

文/葉月瑜

學做電影一問

這幾年看過最好看的電影書是李安導演口述、張靚蓓整理的《十年一覺電影夢》。這本書不僅將一個電影夢的實現娓娓道來，而且做夢的人，還在夢想成真後，慷慨地將自己怎麼做夢，和如何辛苦成夢的過程，和眾人分享。

這在割喉競爭的創意工業中，是非常罕見的。每當我的學生問我看什麼書好呢？我的回答總是：「李安這本。」因為他對剛要入行，或是想要入行又對這行懵懵懂懂的人，是一本很引人入勝的電影工具書。

他告訴你，做電影的幾個重要的步驟：挑選劇本、修改劇本、資金的籌措、賣片花、拍攝、後製、發行、推廣、影片的收視評論和獲獎……等等。在這幾個環節中，會遇到的辛苦是什麼，問題是什麼？怎麼解決？解決問題過程中溝通的重要，和在溝通與堅持己見中如何求取平衡？這麼多要知道的東西，要去問誰？要怎麼學？做電影真是不易，既然如此，是不是要知難而退？

如果因此而知難而退，那就永遠只能當個看電影或是評電影的人，而與做電影漸行漸遠，就只能做做夢，但夢始終難圓。

做電影很少是靠運氣，而是在不斷演練和實踐的過程中，學到的歷練和所養成的技巧和智慧，才能做好一部電影。做電影需要的是對那光影閃動下的世界的無可名狀的迷戀，一種對自己的愛戀和對事物的好奇與探究；做電影要有毅力耐力體力武力腦力，還要有一點智力。智力的養成自然需要大量閱讀的牽引，所以光靠李安夢的解析恐怕很不夠，學做電影需要一套有系統的讀書計畫。

學做電影二問

電影工具書系列的出版填補了這個在台灣電影出版長久以來的空缺。但你可能又要問，現在能做電影嗎？答案是：隨時隨地，特別在台灣。為什麼呢？

電影是在台灣第二次作為非漢族殖民地時來到台灣，也就是日據開始的那年。就目前的文獻來看，台灣人很難能參與電影的製作，有的話多半擔任輔助的工作。所以今天我們看三、四十年代的所謂台灣影片，完整有規模的，只能看看清水宏為松竹拍的國策電影《沙鷺之鐘》。到了國民政府從日本手中接收台灣後，有志做電影的，住在台灣的人（包括大陸過來不知不覺就定居下來的），一則只能拍很低很低成本的台語片，二則就是要進入國營片廠工作，兩者對新人來說，都是封建的學徒制，做電影都是要靠對師父的尊敬和服侍，或者是仰賴仁者的出現，慧眼識才，才能一圓導演之夢。

到了新電影時期，有了政策上的轉變，遂有了新人和「小成本精製作」等方針的推出挽救國片，讓真正的新人能有機會做電影。但在新電影和其後續都證明無法救市之後，台灣電影一下變得無所適從，現在島上電影的樣態是影展很多，但國片出產很少而觀眾也很少看國片。這樣的兩極生態代表的是片廠的消逝，國家政策的式微（是好事），和隨之而起的獨立製片，徘徊於商業與公共文化之間的電影機制。

兩極徘徊的獨立製片好像喻示兩邊都到不了岸的兩難尷尬。但這也恰恰是台灣電影文化一消一長的弔詭之處。由於大製片的匱乏和超低的製片量，導致電影產業的不在，但俯首可見，台灣的影業仍以流動、游擊性、暫時性的組織方式存在，對有心做電影的人不啻為一契機。目前做電影的選擇，不光只有傳統的電影（如類型片、偶像片等等），還有所謂後電影的百家爭鳴。舉凡網路、數位錄像、非劇情、紀錄片、短片、動畫、電視；眼見全球整年七百多個各式各樣的影展，傳統的電影發行與映演機制已經有了很大的變化：上院線縱然很重要，四大影展縱然仍是全球媒體聚焦所在，但對愛做電影的人來說，電影的地平線已伸長加深許多，任憑遨遊，全在乎你的目光放在哪裡？

所以在台灣你可以將電影當成言情言志的表達，也可以將電影放回傳統，做成消費性的文化商品，更可以把電影社會化、政治化，做成凝結社區意識的觸媒，在台灣這樣什麼都可並存的解構社會，各類的電影都會有觀眾，都會有市場。如果將目光射出島國，放眼隔鄰，又可以發現亞洲區域是仍可開發的一塊寶地。就人口而言，亞洲的市場潛力足以匹配美國加日本和歐洲，近期泛亞合製風起雲湧，看準的就是亞洲區語言和文化的相似徵候和迷人的些許差異，再加上這塊昏睡中的電影市場潛力無窮，新新亞洲電影參與的傳媒地理形構讓人期待。亞洲的電影人和準電影人都必須做好準備，練就一身技藝，待市場甦醒後，方不後悔當初。但要了解區域，先要知道在地。

學做電影三問

怎麼拍電影寫劇本，搞製片做發行？圖書市場這類書都不缺，那為什麼要這套書？她的特點在哪裡？由吳佳倫老師所策劃的電影工具書系列針對過往同類書籍的片斷性和外來性，做出相應的反省和調整，務求兼具知識論的普遍性和在地條件記錄的特殊性。這套書最吸引人處是口述歷史，將第一線做電影的人的經驗記錄下來，用實證及對談，有條理的將工業運作的現實面，用立體的方式呈現出來。這樣的方法一方面為本土電影工業發展做了記錄，二方面補遺了西文工具書譯本的生疏與遙遠。這套書顯然是為台灣的讀者設計的，她的目的想讓愛做電影夢的台灣人有個具體實在的電影認識論，每本專題在濃郁的台灣性之外，所收錄的基本知識又是普遍的，跨穿區域、語言、文化、國籍的界限。

愛戀電影的人，動手做吧！

前言——

製片是一個魔術師

書系策劃 吳佳倫

協同作者 吳凡

電影到底是商業產品還是藝術創作，一直是爭論不休的問題。電影基本上是一種經濟活動，是為了娛樂廣大的消費觀眾而製造出來的「產品」，必須透過觀眾的消費來證明它的價值。但是，有趣的是這個「產品」與其他的產品生產機制全然不同，每次都得用完全不一樣的原料、每次過程都不相同的加工，還無法立即的量產，這就是電影！每部電影都是獨特的，沒有兩部電影會有一樣的劇本、導演、演員、工作人員或一樣的拍攝條件，這也是電影獨特之處。

電影製作中的每個職務、每項工作，都不是你坐在家裡看書就可以學會的，一定要真的去「做」！英國獨立製片人葛洛夫（Elliot Grove）曾說：「我沒有受過任何的電影教育；我所知道關於電影的所有事情，都是從觀察和執行中學習到的。（“Everything I have learned, I have learned by watching and doing.” Grove, 2004, p.1）」好萊塢有句話說：「沒有人知道任何事！（Nobody knows anything）」因為拍電影的時候，沒有什麼事情是絕對可以，或是一定不可能。如此說來，你現在應該立刻放下這本書，去拍電影！

不過，在去拍電影之前，還是請你先繼續閱讀這本書出版的理由。《電影○製片》這本書，是希望透過台灣電影製片工作者葉如芬的實務經驗，有系統地介紹製片工作的範疇，讓在學以及有志從事電影製片工作的人，能夠清楚地了解製片工作的內容，以及製片制度的重要性，並在日後的實際工作中得到驗證。

製片是一個魔術師，懂得運用特殊的技巧與知識，完成令人覺得不可思議的藝術與娛樂活動。製片的工作繁雜且瑣碎，擔任製片需要有一點手法、一點詭計，才能有效地去執行所有的工作，讓一部電影順利完成。這本書裡透露了葉如芬擔任製片的訣竅，這些訣竅不需要照本宣科，讀者需要自行融會貫通，才能真正進入製片的世界。

自序——

關於做製片這件事

製片人 葉如芬

這本書是關於製片的工具書，雖然我覺得現在還不到出個製片回憶錄之類的年紀，關於做製片這件事，到今年距離我踏進這行已是13年，13年裡，電視劇、紀錄片、電影，都在我的工作範圍裡，也跑了不少的國家合作拍片，所以算是累積了一些經驗，所以也藉由這本書跟讀者分享，但是還是要特別強調，就是即使是拍片的經驗，也是我個人的感受所累積的，拍片這件事，經驗只是提醒我在面對各種狀況下可以有點判斷，但是不代表就是完美，我也有失敗的時候，到今日為止，我還是不斷的學習各種新的影片科技的趨勢，也不斷的修正自以為應該是要如此製作的規則，只是稍微比別的製片幸運一點，有機會不只在台灣這個島嶼製作影片，而是走出這個環境，跟國外的工作人員一起工作，所得到的一些影響。另外我很堅持做製片這件事，到目前我從來沒想過換個職位，也因為很堅持，所以才可以在這本書裡，稍微提供製片的一些作法，謝謝書林出版公司願意規劃這樣的書籍出版，謝謝佳倫想到找我，因為台灣還是有一些不錯的製片啊！！

另外最重要的是感謝吳凡，這本書沒有她來不厭其煩的訪談我，執筆寫出來，我根本想不出時間來下筆寫文章，就不會有這些內容，還一度遇到她的電腦當機，我可以想像那種悲慘。

最後還是要說，書中出現的所有工作合照照片，裡面的每個人，都是協助我，讓我可以發揮我的製片工作，並容忍我的壞脾氣的老闆、導演們、優秀的演員及工作同事們！！

希望這本書能夠幫助一些很想瞭解或是想參與電影製片工作的朋友們，提供一些參考。

電影○製片

吳凡○著
葉如芬○



電影製片人格的十大特質

雖然不管什麼工作都很辛苦，但是想要從事製片工作，一定要能吃苦耐勞。

製片人是什麼樣子？很多人都想做製片，但是想要勝任製片工作，需要具備很多特質和性格。台灣資深專業電影製片人葉如芬就列舉出「製片人的十大特質」：

一、要會說話。台灣很多製片比較安靜，不說話，但是製片就是要靠嘴巴，要說服導演，說服投資者，說服工作人員喜歡這個導演，說服廠商贊助，說服國外工作人員合作，協調能力強，要懂得人際關係，能言善道。導演可以有各種個性，可以沉默，但是製片一定要會說話。

二、要有冷靜的頭腦。應變能力強，遇到事情發生的時候要冷靜。拍片的時候會有很多需要臨時應變的情況，即使已經準備周全，製片也要隨時在備戰狀態，解決臨時發生的問題。

三、要有強壯的心臟。導演有導演的壓力，像是面對創作、不知道拍得好不好、能不能超越前面的作品、觀眾會不會喜歡等壓力。製片則要承受來自財務和人員控管的壓力，如果什麼東西失控，這部片就沒有了。因此，製片一定要有一顆強壯的心臟，抗壓性要強。

四、要對數字敏銳。製片是管錢的人，要對數字負責，要會評估預算、掌控數字。製片和錢財是等號，規劃財務其實並不難，每個人都會對薪水有多少，規劃怎麼花費到吃飯、加油、房租，轉換成拍片，一百萬、一千萬、一億，都要規劃支出分配，而且必須是可執行的，要給自己壓力不要

超支，對投資者負責。有時候考慮創作要不要超過預算這條界線，或許差那麼一點卻可以有很好的效果，製片就必須做出決定，並且承擔後果。

五、要細心且不怕麻煩。製片要管很多大大小小繁複瑣碎事情，所以一定要能細心安排、處理。當然，可以抱怨、可以碎碎唸，但是抱怨完還是要繼續做。

六、要有領導者氣勢。要會組織人員、安排人員、管理人員，要懂得人性心理。製片是一個領導者，要有那個氣勢，才能管理協調工作人員。

七、要了解劇本，懂得文字轉換成影像的可能性。

八、要了解導演的才華與個性。

九、要有不斷學習的精神。以上所有的條件都可以經過磨練而進步。電影不能固守傳統，製片一定要大量地看電影，包括好萊塢影片和國片，也要同時大量吸收新的電影技術知識，例如「中間數位」(DI)是什麼，製片必須要知道，才能和導演與攝影師溝通；泰國有很好的音效工作室，價錢只比台灣稍微高一點點，如果不是輔導金的案子，就可以送到泰國製作。國內影片有預算的限制，也許不能做到好萊塢的規模，但是有些特效可以輔助創意。除此之外，每次工作過程中的文書都要留下來，透過這些紀錄，可以學習並印證自己的經驗。

十、要有絕對的熱情。在台灣的环境，想要從事製片工作的人一定要對電影製片懷抱熱情，因為喜歡這件事情，才會努力地去學、去做。

part.1

歡喜做，甘願受

葉如芬的製片經驗

從咖啡館開始

葉如芬自稱學生時期不是一個好學生，不太喜歡唸教科書，就喜歡到處晃來晃去。她從景文工商電子科畢業，卻對電子沒有興趣，只喜歡看電影。畢業以後，當時剛好流行看錄影帶，於是她就到公館的前衛視聽工作室打工。前衛視聽工作室收集了非常多的經典電影，但是很雜很亂沒有分類，客人常常會詢問「這部影片好不好看？」「那部電影在講什麼？」，如果不了解電影，很難回答客人的問題。於是她開始一一觀看所有影片，接觸到威斯康堤（Luchino Visconti）、安東尼奧尼（Michelangelo Antonioni）、《單車失竊記》（The Bicycle Thief, 1948）、《八又二分之一》（8½, 1963），並自己找書看，認識了法國新浪潮、義大利新寫實主義，然後將錄影帶整理、分類。在前衛視聽室打工的二年裡，累積了她對電影的知識和基礎。

雖然對電影有興趣，想從事電影相關工作，但是卻不知道該怎麼開始，葉如芬就在新店開了一家咖啡廳，當時她二十一歲。咖啡廳是餐飲業，好像與電影八竿子打不著關係，但是葉如芬打從心裡熱愛電影，所以

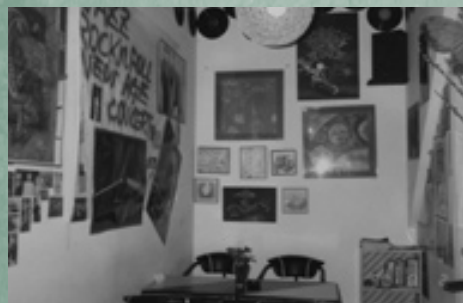
這個咖啡廳裡有著很多電影的痕跡。當時她非常迷費里尼（Federico Fellini）的電影，於是借用了費里尼的片名，將店名取為「八又二分之一」；除此之外，她還在店裡定時舉辦電影放映，播放她蒐集來的經典電影。

咖啡廳經營了一年又十個月，期間的大小事務，從採買到服務，都由葉如芬一手包辦，這段時間，她開始察覺自己對「經營」有著天生的敏感度，不論是咖啡廳的財務控管、人員管理、工作規劃，都能得心應手。咖啡廳經營得很成功，但是葉如芬還是一心想要有拍影像的經驗，於是和朋友一起花了十萬元買下日本進口的半職業型VHS攝影機，開始拍工商簡介、結婚錄影、廟會等等，只要有機會，什麼都拍。

除了自己拍東西，透過朋友的介紹，葉如芬也曾經到華視的一個劇展當助理。第一天早上大概五、六點的的通告，她一到就被叫去買早餐，買完早餐跟著劇組坐巴士到青年公園旁邊的私人馬場拍攝一場戲，但是在現場沒有人告訴她要做什麼，一直等到中午，再被派去買便當，其他什麼事也沒做，就這樣在拍攝現場坐了一整天，也不知道助理這個工作到底是在做什麼，這是葉如芬對製片工作的第一次接觸。



●葉如芬(中)在前衛視聽工作室打工時留影



●葉如芬開的咖啡廳裡貼滿了電影海報

一腳踏入製片工作

1993年，就是中華民國電影年，葉如芬無意間看到報紙上電影年教育訓練班開班授課的消息。當時有好幾個班別，包括「攝影班」、「製片班」、「錄音班」等等，開咖啡廳的經驗，讓她覺得自己擅於統籌規劃，而且有很強的執行能力，她覺得「當製片好像也不錯」，於是就去報名「製片班」。當時面試的評審是焦雄屏和王志成，當他們知道她是電子科畢業的時候，王志成說了一句「電子科和電影都是『電』嘛！」葉如芬就這樣被錄取了。當年報名的人很多，只取十個正選班學生，葉如芬一直到現在也不知道她為什麼被錄取，還開玩笑說「可能焦老師就是喜歡我這種胖胖的吧！」由此，葉如芬一腳踏上了製片這條路。

製片班的課程約為期兩個月，每週三次，由三位外國老師授課，王志成、劉怡明幫忙翻譯。其中兩位老師泰德·霍普（Ted Hope）與詹姆斯·夏慕士（James Schamus）來自美國好機器影片公司（Good Machine），也是《推手》、《喜宴》的製片；另一位女老師克蒂絲·瓦尚（Christine Vachon）則是美國獨立製片人。這兩個月的課程對葉如芬的影

響很大，課程結束後根據課程內容出版的《製片班隨堂筆記》以及課程講義，一直跟著葉如芬經歷所有的製片工作，與她的實務經驗逐一印證或修正。正如霍普（1993, p.1）所言：「製片的過程中很重要的一點是組織的方法，即管理的方法。」製片班教給葉如芬的不僅是製片工作的內容，更重要的是製片管理的觀念，《製片班隨堂筆記》至今仍是她的案頭聖經，在製片工作遇到困難時拿出來翻讀、尋找靈感。

一開始的《春花夢露》

在製片班課程期間，葉如芬結識了電影年決選的六部企劃案中的一位導演，林正盛。製片班結業大約是一九九三年五月左右，林正盛想要籌拍十六釐米短片《傳家寶》，葉如芬便和林正盛及他的妻子柯淑卿一起投入籌備的工作，還搬去和林正盛夫婦一起住，把家裡當辦公室。當時《傳家寶》完全沒有經費，葉如芬不只沒有薪水，還得自己出錢加油、開車載著柯淑卿到台東找景、找演員。雖然工作得很愉快，但是生活現實不容忽視，九三年年底，葉如芬發現自己的積蓄已經所剩無幾，連房租都付



●葉如芬(持拍板者)在《春花夢露》中擔任場記

不起，這時剛好之前製片班同學開了公司，接下華視的連續劇《人生一大事》，找她當執行製作，於是葉如芬就暫別林正盛的電影，投入電視的製片工作。

《人生一大事》的導演是宋存壽，在苗栗苑里拍了三個月。這是葉如芬第一次正式參與製片工作，就擔當執行製作的重任。剛開始葉如芬也不知道怎麼做，就參考製片班的書，找演員、找景、做通告單。她每天早上六點起來買早餐、發通告、買便當、煮咖啡、安排交通住宿、從台北調臨時演員，拍攝期間道具和製作助理受不了苦就跑掉了，所以她還要身兼道具，借掃把畚箕，每天拍完之後，除了倒垃圾，她還不能休息，要貼發票、作帳算錢，就這樣完成了她的第一部戲。這部連續劇給了葉如芬很大的磨練，不但讓她接觸到製片工作中大大小小的項目與細節，書本裡的知識轉變成實務經驗，更重要的是，因為這部戲給她很大的自主權，只要不超支，她可以全權處理預算的分配和使用，這給了她預算掌控的訓練和經驗。

一年後，林正盛將《傳家寶》寫成長片劇本，得到了國片輔導金，葉如芬便離開電視劇月薪四萬塊的工作，再度回到電影製作的環境。

當時《春花夢露》是由李道明老師的多面向工作室製作，多面向工作室已經有完整的製片組，於是葉如芬只好擔任場記，並自願參與後製工作，想要學習電影製作的完整流程。《春花夢露》進入後製期後，並沒有專職的製片，音樂版權沒人談、對白沒人管、片中廣播的聲音要錄製沒有人處理，葉如芬便開始接手，自己打電話談錄音室、跑去內政部著作權協會詢問音樂版權的事宜。就這樣電話一通一通打、地方一個一個跑，完成了《春花夢露》的後製工作，這也是她參與的第一部電影。

完整的第一部《美麗在唱歌》

隔年，林正盛的《美麗在唱歌》再度獲得輔導金，由中影製作，葉如芬擔任執行製片，此後她就一直從事製片工作。葉如芬從未受過實務的製片訓練，她從實做中學習，遇到疑難困惑就去翻書；要找贊助，就寫企劃案，翻電話簿找廠商一個一個寄，看有沒有人回覆；預算不會寫，就向別人借來參考，不知道價格就打電話去問；談演員和工作人員，也不知道要怎麼談，薪水應該要給多少，就問他們之前做過什麼，拿多少錢；就



●葉如芬(穿卡其色背心)與《美麗在唱歌》工作人員合影

這樣旁敲側擊、觀察學習，一步一步累積經驗，成為一個專業的製片人。

和林正盛合作第三部電影《放浪》對葉如芬來說也是一個很重要的轉捩點。從《放浪》開始，葉如芬開始調整自己製片的角色，她認為製片與導演應該平行分工，因為她的工作是一部電影的製片，不是一個導演的製片，製片的判斷必須被尊重。另外，《放浪》是日本NHK第一次在台灣投資，林正盛邀請徐立功擔任製片人，因為這次合作，因緣際會之下，葉如芬便被延攬進入縱橫國際影視股份有限公司。

縱橫國際的七年

葉如芬在縱橫國際的第一個案子是連續劇《歡喜人家》，再來是李巨源、馮光遠的電影《為人民服務》，之後就維持大約一年一部電影、一部連續劇的工作量。在縱橫國際工作七年，徐立功給葉如芬很大的空間，每個案子只告訴她投資的總預算金額，其他部分都讓她自由運作，從不干涉她的工作與決定。

縱橫國際對葉如芬最大的影響是跨足國際製作。《歡喜人家》有

一小部份需要到中國拍攝，葉如芬從來沒有去過北京，就這麼帶著《製片班隨堂筆記》和一個助理到了北京電影製片廠，與李小婉、李少紅的榮信達公司合作。北京的製片組和台灣不同，是學習美國片廠（Studio）的制度，葉如芬也從中學習不同的製片方式。《歡喜人家》的合作經驗奠定了日後《人間四月天》到中國製作的基礎。

《人間四月天》雖然是電視連續劇，但卻是以電影的規模拍攝；二十集的電視劇，共計花費新台幣三千萬元，第一次大規模把製作拉到中國、第一次到英國拍攝，拍攝過程非常波折。徐立功雖然給葉如芬非常大的空間，但也使得葉如芬承擔非常大的壓力。丁亞民在《追尋人間四月天》裡曾敘述：

「徐立功是我見過最厲害、最恐怖的製作人。厲害之處在於他一點都不厲害；恐怖之處在他從不擔心……走進縱橫國際公司，你會訝異、這樣盛名的公司，只有五六名成天擔心公司要垮的女員工，整天愁眉慘霧的隨著老闆不知算計的信念起舞、崩潰以及順從。」（丁亞民，2000，p. 63）



●葉如芬(左邊戴墨鏡)與《放浪》工作人員合影



●葉如芬與縱橫國際老闆徐立功合影

《人間四月天》在展開籌備之際，尚未找到資金，但是因為徐立功覺得「這個案子他喜歡，所以要做、所以只能去做」（丁亞民，2000，p. 64），即使資金不確定，也從未要求導演刪劇本。這樣的信念其實也影響了葉如芬。葉如芬雖然秉持著美式製片制度的概念，但非常尊重導演的創意與要求；她拍電影從來不是為了賺錢，而是為了實踐她對電影的熱情。

後來，葉如芬原本要加入《臥虎藏龍》的劇組，但是被徐立功指派負責同為縱橫國際的電影案子《夜奔》，赴中國和紐約拍攝。其後又隨丁亞民導演的《候鳥》去溫哥華拍攝；《候鳥》之後，又暫時請假外借，與蔡明亮導演合作《你那邊幾點》，其中三分之一的戲到法國拍攝。每一個案子都到不同的國家、與不同國籍的製作團隊合作，讓葉如芬培養相當深厚的跨國合作的製片經驗。

另一個階段：駕威象起飛

二〇〇四年葉如芬離開縱橫國際。葉如芬在縱橫國際的後期，有一些新導演會到縱橫國際尋求合作，她發覺這些導演對製片和預算的概念

非常薄弱，需要專業製片的協助，但是在縱橫國際，葉如芬必須遵照公司的決定，無法選擇自己想做的案子，而公司的案子無論在題材上或風格上都有一定限制，加上二〇〇四年有很多新的製片公司成立，於是促使葉如芬離開縱橫，成立了「威象國際影視公司」。

葉如芬成立威象是希望可以借助她自己多年的製片經驗，幫助新導演完成拍電影的夢想，期望開創一些新的東西。她覺得很多新導演很有潛力，只是沒有機會；威象國際二〇〇五年的兩部電影，劇情長片《等待飛魚》的導演曾文珍和短片《海巡尖兵》的導演林書宇，都在葉如芬的協助下有很好的成績。她也相當看好《我叫阿銘啦！》、《終身大事》的導演陳芯宜，威象目前正在籌備她的劇情長片《流浪神狗人》。

除了拍劇情片，威象也製作紀錄片。葉如芬沒有一定要做什麼、一定不要做什麼，她希望公司的發展可以很多元化，她也從各種不同案子中學到不同的經驗。最近有一部動畫片找她做監製，她的反應是「好啊！沒做過，做做看。」這樣彈性而開放的態度，為新導演提供了無限的可能性；而無限的可能性，正是電影的本質。



●威象國際2007年最新製作《流浪神狗人》英文文宣

「我在這個工作中，一直都很快樂」 / 葉如芬

李安曾說：「我真的只會當導演！」葉如芬也說：「我就只會當製片，別的我也不會！」葉如芬天生就對製片工作有相當的敏銳度，什麼事情該注意、什麼事情有問題，她都能察覺並想出解決的方法。對葉如芬來說，沒有什麼事情是困難的，並不是因為她有什麼過人的智慧，而是她相信，遇到不會的事情，只要有心去問、去學、去做，就會完成，而這也是想要從事製片工作的人需要學習的精神。

葉如芬談到在拍《美麗在唱歌》的時候曾說：

「那時每天除了睡覺就是工作，每天都很高興，做那麼愉快的事情怎麼會不高興呢？看到毛片就很高興，愈做愈高興，這就是我喜歡做的事情，後來才知道這就是製片的工作，也發現我做製片工作可以做得很好。」

從事製片工作到現在，雖然有很多抱怨，但葉如芬從來沒有想要

轉行，也從來沒有因為困難辛苦想要放棄製片工作，更從來沒有厭倦過這份工作，而且做得很快樂，這是一件非常難得而幸福的事情。在台灣，從事電影工作的人大部分都想要當導演，很少人喜歡從事繁瑣的製片工作，加上電影完成後所有的光環都會落在導演頭上，製片這種「為人作嫁」還可能吃力不討好的工作便被視為畏途。

但是葉如芬從製片工作中獲得很大的成就感。對她來說，每部電影都是獨一無二的，當她看到她製作的影片呈現在螢幕上，無論是賣座、獲得好評、或是入圍影展，她都覺得很滿足；當她看到一個新導演的契機，幫助他／她在正常合理的制度下、按照規劃逐步完成一部電影的時候，她也覺得滿足。而這個正常、合理、專業的製片制度，正是台灣所缺乏的。

大部分的台灣電影不管過程，只看結果。雖然過程再亂還是可以拍出一部片子，而且也可能是好電影，但是葉如芬深切地希望台灣可以建立一套完整的製片制度，每部電影都要有完整的規劃，按照程序去執行，在這樣的模式下，工作人員可以領到合理的酬勞，拍攝期會比較順利而有效率，經費也可以有效掌控。

從事製片工作到現在，葉如芬一路摸索，而有現在的成績。她也非常樂意與他人分享她的製片經驗，有些事情是她試過行不通的，有些方法是她試過比較好的，這些經驗都非常可貴而值得借鏡。當然，她不否認，經驗有時也會妨礙她做一些比較大膽的判斷，比如說她覺得三和娛樂國際投資《十七歲的天空》需要很大的勇氣，也曾斷言《無米樂》上院線會賠錢。

製片工作其實也是不斷的學習。葉如芬認為，製片不能完全倚賴經驗，更要不斷地學習，多看電影、多觀察別人怎麼做，多吸收新的電影知識、尤其是新的技術，還要多充實自己，多看書，多練習英文；尤其是英文，如果要跨國製作拍攝，英文是重要的溝通語言。如此不斷虛心學習，才能成為一位專業的製片。

葉如芬的電影製片經驗

年度	電影	導演	製作預算	備註
1996	《美麗在唱歌》	林正盛	新台幣1,200萬	
1997	《我的神經病》	王小棣	新台幣1,000萬	
1997	《放浪》	林正盛	新台幣1,200萬	日本NHK資金
1998	《為人民服務》	李巨源	新台幣1,000萬	
1999	《夜奔》	尹祺	新台幣2,000萬	北京、紐約 溫哥華
2000	《候鳥》	丁亞民	新台幣2,000萬	
2001	《你那邊幾點》	蔡明亮	新台幣3,000萬 (線下預算，不含線上預算)*	法國
2001	《鹹豆漿》	王明台	新台幣830萬	
2004	《心戀》	尹祺	新台幣1,600萬	法國
2004	《天邊一朵雲》	蔡明亮	新台幣2,000萬 (線下預算，不含線上預算)*	
2005	《等待飛魚》	曾文珍	新台幣1,200萬	蘭嶼

*「線上預算」與「線下預算」的定義請見本書第二章。



●葉如芬於紐約拍攝《夜奔》

葉如芬的充電器

以下是葉如芬個人非常喜歡且經常閱讀的書籍。對電影製片工作有興趣的人，葉如芬建議應該廣泛閱讀各種類型的小說、漫畫等多元的書籍。在跟編劇、導演討論劇本的時候，除了可以提供一些不同的角度及觀點，甚至可以隨時想到或看到新的創意，衍生出一部新的作品。另外，各地及各種類型的電影雜誌也可以多翻閱，製片需要知道電影的發展，有什麼新的技術，可以提供製作電影時的判斷。

參考書籍

1. 《電影製作手冊》(The Filmmaker's Handbook)，Edward Pincus 等 / 著，王璋、黃克義 / 譯，1993，遠流出版社
2. 《認識電影》(Understanding Movies)，Louis D.Giannett / 著，焦雄屏等 / 譯，1993，遠流出版社
3. 《雕刻時光—塔可夫斯基的電影反思》(Sculpting in Time)，安德烈·塔可夫斯基 (Andrey Tarkovsky) / 著，陳麗貴、李泳泉 / 譯，1993，萬象出版社
4. 《夢是唯一的現實—費里尼自傳》(I, Fellini)，C. Chandler / 著，黃翠華 / 譯，1996，遠流出版社
5. 《奇士勞斯基論奇士勞斯基》(Kieslowski on Kieslowski)，Krzysztof Kieslowski / 著，唐嘉慧 / 譯，1995，遠流出版社
6. 《溫德斯論電影》(Emotion Pictures)，溫德斯 / 著，孫秀蕙 / 譯，1994，萬象出版社
7. 《小津安二郎的電影美學》(OZU)，Donald Richie / 著，李春發 / 譯，1983，中華民國電影資料館出版
8. 《蝦蟆的油》(黑澤明自傳)，黑澤明 / 著，林雅靜 / 譯，1994，星光出版社
9. 《製作紀錄片》(Directing the Documentary)，Michael Rabiger / 著，王亞維 / 譯，1995，遠流出版社
10. 《小川紳介的世界》，小川紳介 / 著，馮艷 / 譯，1995，遠流出版社

11. The Film Director's Team, by Alain Silver and Elizabeth Ward, 1992, Silman-James Press
12. The Producer's Business Handbook, by John J. Lee, Jr., 2000, Focal Press

製片訊息的網站

1. <http://home.pchome.com.tw/enjoy/kevin630417/> 大腳Free Lance製片俱樂部
(已停站，只剩留言板)
2. <http://www.cfbox.tw/cgi-bin/pfb/forum.pl> 製片論壇，提供各式各樣的製片資訊交流，找人、找景或是找奇怪特殊的美術道具，都可以上去詢問或是刊登
3. <http://www.entertainmentpartners.com>
這是美國通用的一些製片軟體表格，可以上網參考或是購買
4. 其它專業網站如柯達電影藝術 (http://www.tw.kodak.com/TW/zh-tw/motion/motion_home.html)，提供一些技術問題的參考，還有香港、泰國、澳洲、大陸的電影特效公司及聲音製作公司，都有網站可上去瀏覽了解。另外，影展的網站也是很好的訊息來源，很多影展有電影投資企劃的徵選，包括釜山影展的PPP、香港投資會HAF、鹿特丹影展的CineMart等等，都可以上網查詢參考。

電影的訊息網站

- <http://www.apple.com/trailers/> Movie Trailers——國外電影預告片
- <http://movies.muzi.com> 木子電影——大陸/香港/台灣電影資料
- <http://tpbo.wretch.cc> 台北票房情報網
- <http://movie.gio.gov.tw> 台灣電影網 (新聞局電影處)
- <http://movie.cca.gov.tw> 台灣電影筆記 (國家電影資料館)
- <http://www.atmovies.com.tw> 開眼電影網——台灣電影放映訊息
- <http://ent.sina.com.cn/> 大陸新浪網娛樂新聞——大陸影視動態