邵逸夫1963年攜電影《武則天》至坎城影展，被譽為東方偉大的製片家。（天映娛樂〔Celestial Pictures〕提供）

香港有個荷李活（1958-1978）

電影狂人、導演、明星、編劇

黃建翰　作

「我們在全世界有自己的戲院，有自己的戲，要放就放、要拿下來就拿下來，要捧什麼明星就可以捧什麼明星」（註1）——黃家禧，邵氏兄弟（香港）有限公司電影製作總監

近十年來中國大陸電影市場蓬勃發展，成為華語電影的生產中心，大型的影視公司透過投資海外影視項目、收購國外製片公司等方式，學習好萊塢的產業佈局與商業模式，業界甚至提出挑戰好萊塢的目標。不過早在1960年代，一家打著「邵氏出品、必屬佳片」的香港機構已朝這目標邁進。在數位時代接觸到邵氏電影，讓我獲得一種觀影的樂趣——主創人員如何在攝影棚內運用佈景、模型、燈光、色彩與攝影技巧，將故事轉換為真實，甚至比真實還真實。這引發我探求邵氏——仿效好萊塢片廠制度——是如何運作的，進而填補華語電影在大片廠時代的歷史空白。本文聚焦在邵氏電影的創意管理制度，探究這麼多經典作品是如何產生的？是什麼樣的市場環境會造就如此龐大的電影機構？當初片廠的硬體規劃、製片制度、人才管理是什麼情形？電影大亨、導演、明星、編劇等電影工作者之間，有何愛恨的權力糾葛？以及邵氏對華語電影的影響。本文研究時期設定在1958年到1978年之間的20年，這是邵氏最興盛的年代，尤其是前10年，被視為邵氏的黃金時代，演員陣容堅強，製片規模龐大，獲利豐厚。

邵氏電影公司是邵氏家族電影機構的總稱，廣義而言包含邵氏

FA160-3.indd 20　2015/8/25 下午 05:26:16

邵氏製片廠辦公樓一隅。（陳煒智提供）

兄弟公司、邵氏父子公司，此外早期在上海成立的天一公司和香港的南洋電影公司都應包括在內。（註2）本文所指的邵氏是1958年在香港成立的邵氏兄弟公司，（註3）它是一個垂直整合製作、發行、影院的公司，發行網涵蓋東南亞、台灣、美加地區。邵氏崛起歸因於主要競爭對手，國際電影懋業有限公司（電懋）老闆陸運濤與常務董事周海龍、製片經理王植波等多位高階主管，1964年在台灣參加亞洲影展時招逢空難，使電懋經營陷入困境；接著1966年左派的長城影業公司受到文化大革命的波及，停滯製片業務。（註4）雄霸華語影壇二十多年的邵氏，全盛時期每年產量超過35部，約占香港總產量的三分之二以上，員工多至1700人，除了匯集上海與台灣影人外，其中還包含來自日本的導演井上梅次、攝影師西本正、音樂師服部良一、韓國導演鄭昌和、申相玉等技術人員。

邵氏製片廠

1957年，已邁入五十之年的邵逸夫剛到香港，他帶著滙豐銀行「無限度透支」的授權書，暫居在旺角邵氏大廈七樓的斗室裡。（註5）「東方之珠」對他而言並不陌生，他的大哥邵醉翁曾在九龍北帝街設立片廠，後交由二哥邵邨人的「邵氏父子」公司管理，負責製作影片給東南亞的院線。該院線由三哥邵仁枚與邵逸夫共同經營，並提供拍片所需資金。不過令邵逸夫焦慮的是，此時「邵氏父子」生產的影片粗製濫造在市場上處於劣勢；九龍城的片廠因都市計畫而轉售，但興建新片廠則遲遲未見下文，這對他的電影事業構成危機。（註6）在念及手足之情與振興製片業務之間，邵逸夫最終決定與「邵氏父子」切割，此舉也將他的電影事業帶入高峰。

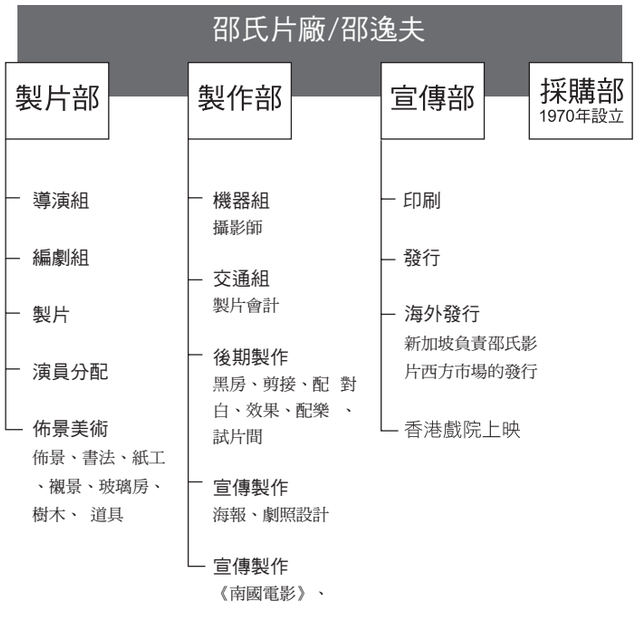
為了滿足東南亞院線的片源需求，1958年邵逸夫在香港成立邵氏兄弟（香港）公司，（註7）並在九龍清水灣削山填海建設邵氏片廠，第一期廠區於1961年11月正式啟用。歷年的建設下來，片廠面積達200萬平方尺，快步穿越也要40分鐘以上。（註8）其中設有攝影棚16座、置景間18個、四棟員工宿舍、三棟辦公樓、兩間餐廳、彩色膠片沖印廠、配音間、各種技術室、歷代道具與服飾，並養馬匹以及狗演員。外拍攝製場地則有山頭、河道、樹林，其中搭了許多可長期使用的佈景，從古色古香的長安大街、古塔、寺觀，到現代化的夜總會、酒樓。邵氏片廠內軟硬體設備一應俱全，每年產量可高達40至50部影片，是當時遠東規模最大的。（註9）就現在的眼光而言，也是前無古人，後無來者。

邵氏片廠的組織結構主要包含宣傳部、製片部、製作部與採購部（圖1）。（註10）宣傳部是最早成立的單位，負責電影的發行。製片部是創意開發的核心，（註11）包含導演組、編劇組、製片、佈景美術。劇本定稿後，由製片部籌備拍攝，首先決定工作人員和演、職員，包含製片、副導演、攝影、佈景、燈光、武術指導等。之後製片將召集所有工作人員，確定拍攝的細節，並與導演商定主、配角人選，最後才正式開機。（註12）

邵氏集團出版的《南國電影》畫報。（天映娛樂〔Celestial Pictures〕提供）

FA160-3.indd 21 2015/8/25 下午 05:26:17

製作部主要包含拍攝期間所有後勤支援單位，如機器組、交通組、後製等等。開鏡後，製作部每天兩點鐘要開會，出席者包含美術部、廠務部、甚至化妝、梳頭的工作人員。會議的目的在檢討之前拍攝的問題，並商討明天拍攝的流程，以求影片按照進度完成。（註13）另外製作部旗下有《南國電影》、《香港影畫》雜誌，是邵氏對外最主要的宣傳媒介。採購部於1970年成立，負責拍片道具的統一購買，若未預先申請，即使是一件小道具也張羅不到。曾經拍片臨時需要十幾個雞蛋，製作團隊不可以到餐廳取，必須要由採購部對外購買，期間一、二百人的製作團隊因此閒置。（註14）



邵氏片廠組織架構

資料來源：整理自李韌。〈三十年河東，三十年河西——邵氏兄弟（香港）公司電影製作總監黃家禧訪談〉。《北京電影學院學報》6（2003）：94-97；王麗明編。《佈景魔術師：陳其銳、陳景森父子的佈景美學》。香港：香港電影資料館，2013。

在《故都春夢》飾演關繡珠的凌波。（天映娛樂〔Celestial Pictures〕提供）

以獲利為首要目標的邵氏，不惜投入大筆資金拍片。1969年製片主任鄒文懷接受媒體訪問時指出，每部戲的成本約為80萬至150萬港幣（約當時30萬美元），要到國外取景的較大規模影片，成本可能超過200萬港幣；而當時獨立製片公司每部片的成本約50萬港幣。（註15）到1970年代初，每部成本已升至250萬港幣，每年製作40至50部影片，共支出一億多港幣。在1970年代中葉，每年的影片獲利可達650萬美金。（註16）這顯示在電視尚未普及的年代裡，電影是一盤獲利不菲的生意。

邵氏片廠資金充足且設備完善，所有制作環節皆可自給自足。片廠成為一部電影製作機器，導演拍攝完畢之後，有專人剪接、配音，流水線的產制方式使拍攝效率極大化。這些優勢凸顯在邵氏與電懋的惡性競爭中，邵氏屢屢搶先拍攝完畢，占儘先機。導演何夢華回憶搶拍《故都春夢》（1964）時，（註17）邵氏所有片廠皆在趕搭佈景，他負責後半部大帥府的戲，僅一個大帥府就有六、七個大佈景，睡房、大廳，還有柴房。人力方面，動用羅

FA160-3.indd 22 2015/8/25 下午 05:26:17

《後門》海報。（天映娛樂〔Celestial Pictures〕提供）

《後門》劇照。（天映娛樂〔Celestial Pictures〕提供）

臻、岳楓、何夢華三位導演，分早、中、晚三班拍攝。演員則穿梭在各大片廠間，並根據每場戲的內容更換戲服。而副導演則負責片廠間的溝通協調工作，以確保拍攝進度能順利銜接。《故都春夢》日以繼夜地拍，拍完立刻剪接。三個錄音室，一個配對白，一個配雜音，一個配音樂，同時進行。最後影片的拷貝也在片廠內沖印。整部影片只花了約七天就製作完成。何夢華說：「我拍到最後一天，很晚了，下班後和工作人員吃宵夜，回家睡足一日一夜。翌日打開報紙，看到電影已經上映了，速度實在快得厲害！」。（註18）

電影狂人

邵逸夫主宰這個電影王國。不同於其他製片家，如張石川、羅明佑、張善琨、李祖永、陸運濤，邵逸夫曾擔任過攝影師、場記，並具備影片發行放映的經驗，這些實戰經驗，使他能瞭解不同地區、不同時代的觀眾需求。（註19）「他（邵逸夫）是一個真正的電影內行人，不像有的老闆只管出資本，催促導演加速拍攝以及關注上映後賣座與否，把影片純粹當做商業買賣，不關心品質，也不懂得欣賞」，以台灣新銳導演之姿，被挖角到邵氏的潘壘說。（註20）

邵逸夫是電影狂人，自稱世界上看電影最多的人。他每天穿著西裝、梳著油頭，坐勞斯萊斯汽車去上班。他將車內的酒吧改裝成小型辦公桌，以便在上班的路上，將今天交辦的事項寫在紙條上，到片廠後發給幕僚；下班回家，在車上讀劇本。他早上九點準時進片廠，之後巡視攝影棚、錄音室、製片部、宣傳部，一天工作16小時，數十年如一日。（註21）

作為片廠的最高領導者，邵逸夫對每一個製片環節有最終裁決權，他甚至可以指派導演與明星參與任一個電影項目。邵逸夫喜歡掌握每個細節，不論大小事必躬親。他會親自主持製片會議，坐在主位的他，兩側坐著導演、編劇及主要工作人員，一同討論拍片需求與構想。他會詢問導演新戲的重點與目的，並仔細聆聽回答內容。當編導看到邵老闆指尖上的香煙輕敲桌面時，他們知道會議即將結束，因為沒「開綠燈」：不同意拍攝。（註22）如果確認開拍，劇本必須要經過他審閱；（註23）片中插曲錄音前，他要先聽試唱；（註24）導演拍攝完畢後他會看毛片以瞭解拍攝進度，這是他每天到片廠的第一件工作。片廠內設有試片間，他的辦公室旁也有一個小放映室。（註25）邵逸夫通常站著看片，偶爾一邊看還一邊作甩手運動，看完之後他會提出一些建議，但並不會強迫製作團隊執行。不過若是影片粗製濫造，他會立刻銷毀膠片，下令重拍。唯有經過邵逸夫核可，影片才能對外發行。（註26）

因此，邵氏影片的成敗，可以說是由邵逸夫的專業判斷與市場趨勢所主導。他的經營理念為：一切以觀眾需求為最高考慮，不論是故事劇本、導演與明星的選用都以票房記錄為依歸，這也容易造成當某部電影在市場賣座後，往往就會拍攝同類型、同導演與演員的跟風作品，（註27）例如《西遊記》（1966）在新

FA160-3.indd 23 2015/8/25 下午 05:26:17

加坡獲得歡迎，隨即下令拍攝《鐵扇公主》（1966）、《盤絲洞》（1967）、《女兒國》（1968）等系列電影。（註28）但是市場需求也不是無限上綱，邵氏還是會製作一些小眾的藝術電影，例如《畸人豔婦》（1960）、《後門》（1960）等，只是這類型所占的比例很低。（註29）

在邵氏興盛時期，每週邵老闆會邀約旗下的導演到他家裡吃飯，桌上擺滿著佳餚與剛蒸好的肥美螃蟹，不過大家遲遲未拿起筷子，因為這雖名為一場宴席，實際上卻是一場另類的工作協調會。席間諸位導演輪流報告自己的工作進度、新的拍片計畫、以及執行上面臨的問題。（註30）由於在飯桌上，氣氛較為融洽，邵老闆會傾聽需求並與導演協調出解決方案，這凸顯在以人為本的電影業裡，邵逸夫重視與員工的溝通，一切以和為貴。

排行老六，人尊稱「六叔」的邵逸夫，成長於寧波鎮海經商世家，從小接受傳統儒家教育，之後赴上海英文學校「青年會中學」深造，能說流利英語、國語、寧波話、上海話、廣東話。邵逸夫崇尚務實、勤儉、靈活的經營思維，做生意方面在商言商，追求獲利最大化，不過也不失對人的尊重與關懷。（註31）他重視人才，演員鄭佩佩說：「現在有哪個老闆有那麼樣的氣魄膽色，可以這樣毫無限止地造就新人？」（註32）對待資深員工則展現出雪中送炭的精神。例如，導演張徹約滿後仍住在邵氏的宿舍裡直到去世、不計前嫌接納「叛將」導演李翰祥、邀請同樣受胃疾所苦的潘壘一同赴菲律賓接受手術（註33）、部份明星窮途了倒之際也曾多次資助、他牽掛著片廠的基層工作人員，計劃籌拍新片，讓他們有工作。（註34）或許人們會說這只是回報曾經為他賺進大筆鈔票的人，但並不是每位老闆有這種胸襟。

邵氏電影的成績，邵逸夫扮演極為關鍵的角色，身兼老闆與製片人的他，既懂劇本與製作，又有資本與發行管道，能決定是否開戲，所有權力一把抓，效率極高。然而，邵氏最為人所詬病的就是沒有採取獨立製片人以及分紅制度，因此錯失鄒文懷、許冠文、李小龍等人才。如張徹的觀察，就製片人的專業與經驗而言，很少人能超越邵逸夫自己，要授權給不如己者，確是一件難事。此外，邵逸夫做生意習慣獨資，自負盈虧，不喜歡與人合夥分利潤。（註35）而要運轉如此龐大的片廠，旗下又有一大批員工，勢必有可觀的固定成本，這可能是影響當時決策的原因之一。然而，邵逸夫對老員工終身的關照，也補償缺乏分紅制度的不足。這些都凸顯出邵逸夫像一位中國傳統家長式的領導者。

影武者

如果說邵逸夫是勵精圖治的賢君，那鄒文懷就是輔佐盛世之能臣。人稱「小諸葛」的鄒文懷為廣東大埔縣人，畢業於上海聖約翰大學新聞系，能說「無破綻」的上海話，是位橋牌高手。曾在香港英文虎報The Standard擔任記者、在美國新聞處主管《美國之音》廣播節目，1958年被邵逸夫延攬擔任宣傳部主任，在李翰祥前往台灣自立門戶後接掌製片業務，坐上邵氏的第二把交椅。片廠大小事務，皆先透過他出面處理，或者由他報告給邵老闆。精明幹練，擅長與人溝通的鄒文懷與幕僚何冠昌、梁風等，做出一系列改革，將邵氏帶入事業的頂峰。首先，確立事後配音的拍片模式，因為黃梅調電影唱詞部分是由專人配唱預錄的，演員只對嘴拍攝；另外拍動作片時，使用的手持攝影機則無法現場同步錄音。事後配音也讓不能說標準普通話的演員——主要是香港年輕一輩——能參與演出，擴充演員陣容。影片亦可針對不同市場，配成當地的語言。其次，收購啟德機場四個報廢的飛機庫，將其改裝成影棚，並充實錄音棚與彩色沖印等後製設備。（註36）鄒文懷另一項建樹是廣納人才，「我最佩服他的一點是慧眼識才，只要對公事有利，絕不斤斤計較」，（註37）潘壘說到。這些措施增加邵氏片廠的製作效率與產量。

1968年鄒文懷升至副總經理兼製片主任，不過他卻漸漸遠離決策核心，取而代之的是總務主任方逸華。鄒文懷遂於1970年離開邵氏，創立嘉禾電影公司，一同跟進的有其幕僚群與演員王羽、導演羅維、徐增宏、黃楓等。關於鄒的離開，業界的說法為其功高震主，邵逸夫遲遲未升他為總經理，並拒絕採納分紅制度。（註38）另一可能原因是，鄒所主管的製片部門從過去自主拿捏拍片預算與聘用人才，到後來製作經費受到總務部處處核實，使他的權力受到制肘，同時又要安撫導演與製作團隊的反彈，而感到左右為難。（註39）

與他交鋒的是曾以「Mona方」之名在舞廳駐唱，有「磁性歌后」之稱的方逸華。在未進邵氏前，她曾為邵氏幕後配唱許多歌曲，

FA160-3.indd 24 2015/8/25 下午 05:26:17

如〈花月假期〉、〈垂死的天鵝〉等。在邵逸夫的邀請下，1969年方逸華加盟邵氏採購組，她發現劇組有浮報開支與製作浪費的情形，例如申報30位武行，實際只有23位到場；飯費與便當費重複報銷等。加上製片成本與薪資逐年上升，造成公司經營的負擔，因此方逸華推行核實支付來杜絕弊端，每月為公司節省數十萬港幣，不過也造成員工不小的反彈。（註40）1973年方逸華入主製片部，裁減冗員，嚴格控制預算與進度。新政策體現在導演的合同條款上，例如拍片不得超支，否則公司有權停拍及追償損失；執行導演工作期中請病假，必須提出醫生證明；期限內未完成影片，除歸還預支款項外，再付賠償金港幣50萬等。（註41）甚至，為了節省開支，規定住在宿舍內的演員要自行負擔煤氣費。（註42）方逸華還有另外一個身分為邵逸夫的紅粉知己，因此被影人稱為「西太后」，意味著大權在握，甚至可以推翻邵老闆的決策。（註43）在方逸華的緊縮政策下，華麗的大卡司製作少了，改為拍攝中低成本影片，使公司轉虧為盈，不過邵氏電影也就不再獨領風騷。

導演：創作「一腳踢」（註44）

邵氏效法古典好萊塢採用基本導演制，即長年聘用一批固定的導演，由片廠編排及分配拍攝工作。例如市場對功夫片有需求，製片部就會分派給某位導演負責，由導演尋找合適的編劇來企劃故事，劇本完成後再提交給製片部討論與修改。（註45）在片廠裡，導演最具有「話事權」，擁有至高無上的權威，因為他們為電影的成敗負一切責任。當時尚未有美術指導的編制，一切佈景、道具、服飾造型等都要經過導演確認。導演也會尋找演員，並提交名單給製片部審核，或者直接任用邵氏簽約演員。（註46）不過在拍攝武打畫面時，由於大部份的導演皆缺乏武術背景，因此場面調度皆仰賴武術指導。導演會先把構想與武術指導溝通，再讓他們安排動作。（註47）少數武術指導最後成為導演，如執導《少林三十六房》（1977）的劉家良。為了提高拍片技術與工作效率，邵氏短期聘用日本導演、攝影師、錄音師和特效師。（註48）

儘管編劇、剪接、製片等都是公司指派的，輩份高的導演還是有一群合作習慣的工作班底，甚至「御用」的明星。張徹的「張家班」最具代表性，其中包含狄龍、姜大衛，武術指導劉家良、唐佳，攝影師宮木幸雄等。後期演變成為張徹帶領桂治洪、孫仲、鮑學理等年輕導演，由他們負責拍攝，張徹常常只決定題材、參與劇本定稿、安排演員卡司、最後掛名並擔任監督的角色，評估毛片是否需要重拍。這種「聯合導演」的模式，演變成為監製與執行導演制度，影響至今。（註49）

關於製片主導權，邵氏片廠並沒有一個固定的運作模式，要開拍哪一類型的電影，最主要的因素還是在市場。（註50）十分注重觀眾喜好與盈虧的邵氏，甚至會針對新加坡或台灣的需求而訂製影片。（註51）邵氏給導演的創作自由度很大，導演何夢華指出，只要不抵觸公司利益，拍甚麼都可以。對於老闆交辦的劇本，導演甚至有選擇不拍的自由。（註52）然而，李翰祥在拍完叫好又叫座的《梁山伯與祝英台》（1963）後突然脫離邵氏，其中原因之一是要爭取更多的創作自由。（註53）他說道：「導演是藝術工作者，不說有拍的自由嘛至少該有不拍的自由，如果托辣斯組織（邵氏）真是成立了。哪還有容導演討價還價的餘地？上面要什麼你拍什麼，毫無選擇。」（註54）李翰祥的觀點，隨著電懋的式微，邵氏在港台市場取得唯我獨尊的地位後，恰好得到了驗證。一向拍攝文藝片的導演陶秦私底下抱怨，連自己也要接拍武俠電影了。（註55）

製造明星

明星是一部電影賣座與否的關鍵之一，邵氏明星初期是透過重金挖角而來，例如李麗華、林黛、樂蒂等，之後轉為系統化地培養大量的新秀。這主要是因為，工廠化的拍攝方式，需要大量的演員。另一原因是當時大牌明星氣焰過高，女主角片酬高達整部影片預算的三分之一，拍片遲到導演也不敢糾正，明星的權力凌駕導演之上，使得導演在拍片上難以管理。（註56）因此1961年，邵氏於九龍太子道新法書院成立「南國實驗劇團」，培育新一代演員與編導人員。南國實驗劇團對外招考，錄取者要經過各六個月的專業訓練與實習，課程完備包含演技指導、舞蹈、京劇、武術、藝術與戲劇理論與文史知識等，結業後成績優異者留團服務，給予待遇。（註57）鄭佩佩就是第二期培訓出來的學員，結業

FA160-3.indd 25 2015/8/25 下午 05:26:17

後她與邵氏簽下七年的基本演員合同，同期的還有江青與李菁。（註58）「我們傾聽他們（演員），照顧他們的起居，提供舒適的生活環境、服飾，解決他們的社交問題，唯一管不著的是他們的感情生活。」邵逸夫用英語接受媒體採訪時表示。（註59）1971年邵氏與香港電視廣播有限公司（TVB）合作，成立「電影電視演員訓練中心」，對外招生，表現優異者會獲得邵氏長達五年的演員合同，公司安排拍片，不得自行對外接戲。（註60）同時，簽約新人必須住在片廠宿舍，接受統一管理，每日九點報到拍片。

除了拍電影外，邵氏會透過旗下的《南國電影》及《香港影畫》雜誌包裝、推銷不同類型的明星形象，例如杜娟的野女郎、樂蒂的古典美人、淩波的易服公子、姜大衛的冷傲青年等等。（註61）為了提高知名度，這些明星必須出席各地的電影首映與國際影展。此外也需積極參與社會活動，例如花車遊行與時裝走秀。甚至成立邵氏影友俱樂部加強與影迷們的互動。（註62）在許多公益與慈善活動上，可看到邵逸夫率領旗下明星參加，以提昇明星在社會的地位。（註63）這一切都是增加明星的歡迎度，進而帶動票房。

在人力管理上，邵氏多採用合約制。初期挖角過來的大牌明星，每部電影簽約一次。（註64）而新進演員則簽基本演員合約，分成八年、五年、三年期，月薪港幣200元，不會國語還要扣除50元；（註65）到1970年代，月薪增加到港幣1,000元。（註66）「基本演員合約條件很嚴苛：合約期內不准結婚；不准接其他工作；一切宣傳活動要聽從宣傳部分派，不准抗拒；邵氏有優先權續約等等。」演員顧媚表示。（註67）因此邵氏的合約被戲稱為「賣身契」，其中的優先續約權十分吊詭，它像是一道金箍咒牢牢控制住員工。當勞動合約期滿後，員工私下與其他公司簽約，邵氏則以握有優先續約權為理由，要求員工對外毀約，其餘法律責任由邵氏扛起。（註68）

此外，導演與演員一樣簽複數年合同，合同內寫明期間必須要完成多少部影片。以何夢華的導演合同為例，一簽就是三年，一年要完成四部電影。大體上，一部文藝片的製作日程約為40至50天，（註69）功夫片則比較長約120個工作天，（註70）若一年都拍攝功夫片頂多完成3部。由於其他變數，有時一年半才完成一部作品，導致許多導演與演員就欠下許多「片債」。如果合同期過半仍未達到每年拍片的數量標準，製片部會規劃哪幾部影片由他們參與。（註71）然而要如何認定這些片債，就容易造成雙方的分歧。尤其邵氏的工資普遍低於獨立製片的薪資水準，但如果違約去接外面的案子，則為面臨邵氏巨額索賠的訴訟。（註72）根據媒體報導，動作明星陳觀泰在邵氏的前六年簽基本演員合約，每年拍四部戲，第一年每部片酬為4,500元港幣，不過再未進邵氏前，已有公司願意給出每部片酬15,000元港幣。合同進入第五年，陳觀泰認為已為邵氏拍攝了29部電影，超過合約要求的六年24部的規定，因此自行接拍《螳螂與詠春》，此舉被邵氏告上法院，邵氏認為陳所拍的29部其中至少七部為客串，雙方認定的片債差距頗大，對簿公堂。（註73）簽訂長達五年以上的合約，並規定一年需要完成的拍片量，成為邵氏控管員工的一種手段。

另外一個加深勞資之間矛盾的是，邵氏員工的薪酬是固定的。即便公司有時會發放獎金，對員工而言，這非制度性的安排。隨著海外市場的發展，外地片商願意根據明星與導演的票房號召力，來支付更高的版權費用，不過員工卻未受益，專業的人才一直賺不到合理的報酬，造成許多不滿。到後來甚至發生徒弟的收入比師父還高的情況，因為徒弟沒簽合約，可以到外面拍片。（註74）以長合約管理創作人才，到後期漸漸不符合電影產業的發展趨勢，而這也反映在專業人才的流失與製作水準的下降。

編劇：故事寫手

劇本往往是電影創作的核心，賦予一部電影靈魂。然而在邵氏工廠化的製片環境下，劇本是如何誕生的呢？邵氏片廠內設有編劇組，有專業的編劇，如程剛、王卜一、杜雲之、丁善璽等，負責從名著與創作小說中挑選故事，評估是否需要購買其電影版權。公司獲得版權後，會交由編劇寫成大綱，對此感興趣的導演會加入劇本的開發，最後由編劇整理成為劇本。（註75）許多編劇會向導演「推銷」原創的故事，導演認可後會向製片部提案，通過後便開始寫成劇本。另一種創作方式為，製片部主導故事命題，由編劇落實為劇本，最後供導演挑選拍攝。（註76）在邵氏任職八年的邱剛健就是以這樣的方式工作，他沒有寫原創劇本，而是在聽完導演的創意概念後，用自己的思維寫故事。他

FA160-3.indd 26 2015/8/25 下午 05:26:17

《愛奴》劇照。（天映娛樂〔Celestial Pictures〕提供）。

的作品《愛奴》（1972）是改編自邵逸夫喜歡的日本電影《刺青》（Irezumi，1966）。（註77）《愛奴》完稿後一度成為「倉底」劇本，最後被導演楚原發掘與修改。

邵氏部分導演具有自編自導的才能，例如李翰祥、張徹、岳楓、程剛、楚原等。然而，大量的拍片需求，使得導演不會有充裕的時間寫好劇本，有時一邊寫、一邊拍，有時甚至連劇本都沒有就開鏡了。（註78）因此邵氏會仰賴外部專業的編劇快手，例如有「劇本工廠」綽號的司徒安，他的製造流程為，先依片方題材需求定出故事大綱，再交由旗下四位寫手分別負責故事的起承轉合，最後由司徒安銜接彙總，他可以在24小時內出貨。（註79）另一位快手是與張徹共同創作《獨臂刀》（1967）的倪匡，他的寫作方式十分符合邵氏快、狠、准的製片方針。倪匡不到邵氏坐班，而在家裡創作，計件論酬。創作前，有時跟邵逸夫一起到銅鑼灣吃飯談故事，或與演員一起聚餐，觀察他們最近的狀態，之後一個星期就可以把劇本交出來，而且能包含導演要求的創意元素。倪匡的劇本開放給導演自由改動，從不過問。（註80）

如同管理導演與演員，邵氏對編劇採用合約制。以邱剛健為例，他一年要寫四個劇本，初期每個劇本領取3,000港元酬勞。若一年內少於四個劇本，則未來要償還。（註81）處在片廠體系下，編劇雖然創作自由，不過作品時常被導演刪改以符合拍攝的需求，甚至領導高層也會暗示「偷師」歐美與日本電影的橋段，這使得劇本的原創性與創作的自主性大打折扣。當時評論家寫到：「一般演出人和製片人，都以重視編劇為幌子，實際上操大權的老闆心中早有腹案，劇作家不過是代筆的傀儡而已。」（註82）

邵氏技術人員通常有簽訂合約，為了提高製片效率，他們住在邵氏影城內的職工宿舍，常駐人員包含木工、電工、佈景師、美術人員、錄音師、攝影師等，約有500多人。武術指導則以部計算酬勞，一部1,500元港幣；武師以日計酬，分成40、60、90港幣三種。（註83）邵氏技術員工輪班作業，一天三班，每班約八小時，此外員工都需嚴格遵守合約內容，並接受低工資，他們缺乏職業保障以及升遷制度。（註84）

邵氏遺風

全盛時期的邵氏，片廠停滿了汽車，攝影棚外停著馬車，旁邊站著劇務、場記與坦胸露背的武師而顯得十分擁擠；張徹坐在導演椅上喊著Action，姜大衛立刻跳上馬車叼著煙，副導吳宇森則在一旁記錄鏡頭的擺放；另一個影棚裡，佈景師拿著草圖指揮木

FA160-3.indd 27 2015/8/25 下午 05:26:17

工班搶搭擂台，上頭寫著「俄國大力士比武台」幾個大字；剛換好古裝的汪萍則在副導的帶領下走出化妝間準備上工；旁邊的三個錄音棚則忙碌地運作，一個在配樂、一個在錄普通話對白、另一個在錄刀械碰撞的音效；邵逸夫則自信地帶領外賓參觀這個東亞最大的片廠。

邵氏夢工廠的成功，結合天時、地利、人和。1960年代電視尚未普及，電影是主要的大眾娛樂。1964年電懋的突然隕落，使邵氏缺少競爭對手，取得獨佔市場的優勢。緊接著文革期間，香港左派影業停滯拍片。在地利上，香港是英國殖民地，相對於台灣、新馬，政府干預少；此外，香港有眾多的上海影人，製片人才豐富。在人和上，老闆邵逸夫是專業的製片人，勤奮並有充足的資金；副手鄒文懷的放權與改革，廣納賢才。只要有能力，對邵氏有價值，不論是曾經跳槽的員工，都願意網羅。（註85）加上自行培育明星與編導，人才濟濟，因此能以專業分工的形式進行生產。只可惜沒有在片廠制度下，演化出題材開發與人才管理的創新機制——類似獨立製片人制度。這是經營創意產業需思考的課題，因為最重要的資產還是在人，以長合同綁住新人，能使培育的心血不外流，穩定製作環節；但長遠而言缺乏利潤分享機制，降低創意人員的向心力，不僅造成勞資雙方的對立，也可能對製作品質造成負面的影響。

在管理上，邵氏中央集權、追求效率及利益的風格，大幅度壓縮編導人員的創作自由，然而片廠豐富的資源與大量的拍片需求，使編導能嘗試拍攝文藝、歌舞、宮闈歷史、武俠、功夫、風月、社會寫實等多樣類型，並從中積累寶貴的經驗，進而創新，例如改革傳統神怪特效風格的武俠片，為寫實陽剛的「新派」武俠電影；吸收日本人才的拍攝技術，推出香港第一部彩色國語闊銀幕電影《千嬌百媚》（1961），提升華語電影製作水準。邵氏另一貢獻為傳承1949年以前上海電影製作經驗與人才，並投入大量資本拍攝國語片，使香港突破以粵語電影為核心的發展格局，進而開發全球華人市場、奠定香港為東亞電影製作與發行的樞紐。（註86）雖然邵氏的風華已被人所淡忘，且大片廠制度也不符合當代的環境，但邵氏培育出的人才、開創出的電影類型、樹立的製片管理制度，卻持續影響今日電影的製作與文化。

註釋

1. 陳靜。〈邵氏電影每一部都掙錢——邵氏兄弟（香港）有限公司電影製作總監黃家禧專訪〉。《南方人物週刊》2005，第4期：34。
2. 黃仁。〈邵氏公司的特色和影響〉。《當代電影》3（1997）：23-29。
3. 黃仁。〈邵氏公司的特色和影響〉。
4. 劉輝。〈邵氏兄弟（香港）公司大製片廠制度分析〉。《電影藝術》6（2005）：182-187。
5. 攜帶授權書一事由邵逸夫親自告訴張徹。張徹。《張徹——回憶錄・影評集》。香港：香港電影資料館，2002：43。
6. 鐘寶賢。〈兄弟企業的工業轉變——邵氏兄弟和邵氏機構〉。黃愛玲編《邵氏電影初探》，香港：香港電影資料館，2003：1-13；杜雲之。《邵氏電影王國秘辛》。台北市：你我他電視雜誌社，1979。
7. 趙衛防。〈五六十年代競爭格局中的香港國語電影工業——兼論邵逸夫與陸運濤之間的競爭〉。《當代電影》4（2006）：71-76。
8. 張徹。《回顧香港電影三十年》。香港：三聯書店，1989。
9. 黃仁。〈邵氏公司的特色和影響〉。
10. 李翱。〈三十年河東，三十年河西——邵氏兄弟（香港）公司電影製作總監黃家禧訪談〉。《北京電影學院學報》6（2003）：94-97。
11. 根據潘壘回憶，在1963年前後，邵氏尚未有製片部的編制。潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》。台北市：財團法人國家電影資料館，2014：228。
12. 關永析。〈發展中的香港電影事業〉。《香港影畫》1969，第43期：48-49。13. 夏祖輝、曹莊生口述，胡卿旋整理。〈談佈景憶邵氏風光〉，《古裝・俠義・黃梅調》。香港：三聯書店，2004：272-273。
14. 吳君玉整理。〈何夢華〉，《摩登色彩——邁進1960年代》。香港：香港電影資料館，2008：256。
15. 關永析。〈發展中的香港電影事業〉。
16. 當時匯率約為1美元兌換4或5港幣。香港電影資料館，鄒文懷訪問稿，1997年2月27日；何夢華訪問稿，1997年11月21日。轉引自鐘寶賢。《香港影事業百年》。香港：三聯書店，2004。
17. 邵氏與電懋搶拍《啼笑姻緣》，最終邵氏版本搶先上映，影片名為《新啼笑姻緣》，在台灣名為《故都春夢》。（編按：當年邵氏與電懋公司競拍《啼笑姻緣》，片名幾番更改，最後於台灣地區上映之片名，邵氏版為《故都春夢》，電懋版為《京華春夢》。）
18. 吳君玉整理。〈何夢華〉：248。
19. 黃仁。〈邵氏公司的特色和影響〉。
20. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：231。
21. 張徹。《回顧香港電影三十年》。
22. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：231。
23. 黃仁。〈邵氏公司的特色和影響〉。
24. 顧媚。《從破曉到黃昏——顧媚回憶錄》。香港：三聯書店，2006：95。
25. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：231。
26. 陳靜。〈邵氏電影每一部都掙錢——邵氏兄弟（香港）有限公司電影製作總監黃家禧專訪〉：34-35；張徹。《回顧香港電影三十年》。
27. 李翱。〈三十年河東，三十年河西——邵氏兄弟（香港）公司電影製作總監黃家禧訪談〉。
28. 吳君玉整理。〈何夢華〉：246。
29. 黃仁。〈邵氏公司的特色和影響〉。
30. 吳君玉整理。〈何夢華〉。

FA160-3.indd 28 2015/8/25 下午 05:26:18

31. 趙衛防。〈五六十年代競爭格局中的香港國語電影工業——兼論邵逸夫與陸運濤之間的競爭〉。
32. 鄭佩佩。〈我，邵氏和香港電影〉，《香港的「中國」——邵氏電影》。香港：牛津大學出版社，2011：122。
33. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：314。
34. 陳靜。〈邵氏電影每一部都掙錢——邵氏兄弟（香港）有限公司電影製作總監黃家禧專訪〉：34-35。
35. 張徹。《回顧香港電影三十年》。
36. 張徹。《回顧香港電影三十年》。
37. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：228。
38. 張徹。《回顧香港電影三十年》。
39. 黃卓漢。《電影人生：黃卓漢回憶錄》。台北市：萬象圖書，1994：176。
40. 黃卓漢。《電影人生：黃卓漢回憶錄》：176。
41. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：306。
42. 魏君孑主編。《武俠大宗師張撇》。香港：三聯書店，2012：89。
43. 杜雲之。《邵氏電影王國秘辛》。
44. 一腳踢，意指一手包辦。
45. 劉成漢。〈三個訪問：邱剛健〉，《香港武俠電影研究（1945-1980）》。香港：市政局，1981：205-206。
46. 李翱。〈三十年河東，三十年河西——邵氏兄弟（香港）公司電影製作總監黃家禧訪談〉。
47. 吳君玉整理。〈何夢華〉。
48. 傅葆石、劉輝。〈在香港建構“中國”：邵氏電影的大中華視野〉。《當代電影》，4（2006）：64-70。
49. 蔡瀾。《吾愛夢工廠：蔡瀾的電影現場》。濟南：山東畫報出版社，2011：124。
50. 李翱。〈三十年河東，三十年河西——邵氏兄弟（香港）公司電影製作總監黃家禧訪談〉。
51. 陳靜。〈邵氏電影每一部都掙錢——邵氏兄弟（香港）有限公司電影製作總監黃家禧專訪〉：34-35。
52. 吳君玉整理。〈何夢華〉：246。
53. 黃卓漢。《電影人生：黃卓漢回憶錄》：115。
54. 胡蝶。《胡蝶回憶錄》。台北市：聯合報出版，1986：265。
55. 該部影片為《陰陽刀》（1969）是陶秦唯一一部武俠作品，同時也是遺作。潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：290。
56. 胡蝶。《胡蝶回憶錄》：264。
57. 賈亦棣。〈創立南國實驗劇團的旨趣〉，《影劇二十年》。台北市：正中書局，1975：32-35。
58. 鄭佩佩。〈我，邵氏和香港電影〉，《香港的「中國」——邵氏電影》。香港：牛津大學出版社，2011：121。
59. 天映娛樂。〈電影香江——儷影傾情DVD〉，台北市：得利影視，2004。
60. 黃愛玲編。《邵氏電影初探》：250。
61. 容世誠。〈塑造形象／建構身分——從《南國電影》到《香港影畫》〉，廖金鳳、卓伯棠、傅葆石、容世誠編，《邵氏影視帝國：文化中國的想像》。台北：麥田出版，2003：243-265。
62. 吳昊主編。《百美千嬌》。香港：三聯書店，2004。
63. 陳鴻烈。〈憶邵氏明星制度〉，吳昊編，《男兒本色》。香港：三聯書店，2004。
64. 劉輝。〈邵氏兄弟（香港）公司大製片廠制度分析〉。《電影藝術》6（2005）：182-187。
65. 黃卓漢。《電影人生：黃卓漢回憶錄》：125。
66. 香港電影資料館，鄒文懷訪問稿，1997年2月27日；何夢華訪問稿，1997年11月21日。轉引自鐘寶賢。《香港影事業百年》。
67. 顧媚。《從破曉到黃昏——顧媚回憶錄》：95。
68. 顧媚。《從破曉到黃昏——顧媚回憶錄》：107。
69. 黃愛玲等。《香港影人口述歷史叢書之三：楚原》。香港：香港電影資料館，2006。
70. 以《少林三十六房》為例。陳靜。〈邵氏電影每一部都掙錢——邵氏兄弟（香港）有限公司電影製作總監黃家禧專訪〉：34-35。
71. 李翱。〈三十年河東，三十年河西——邵氏兄弟（香港）公司電影製作總監黃家禧訪談〉。
72. 吳君玉整理。〈何夢華〉。
73. 呼延笑。〈陳觀泰與邵氏的「好聚」「壞散」〉，《四海影視》1977，第六期：26-27。
74. 蒲鋒、劉嶔整理。〈鄒文懷：我對自己所做的事沒有失望〉，《乘風變化——嘉禾電影研究》。香港：香港電影資料館，2013：160-161。
75. 關永析。〈發展中的香港電影事業〉。
76. 劉成漢。〈三個訪問：邱剛健〉，《香港武俠電影研究（1945-1980）》。香港：市政局，1981：205-206。
77. 邱剛健於1966至1974於邵氏公司任職編劇。黃國兆。〈編劇：邱剛健〉，焦雄屏編，《香港電影風貌》。台北市：時報文化，1987：120-131。
78. 吳君玉整理。〈何夢華〉。
79. 薛后。《香港電影的黃金時代》。香港：獲益出版，2000：331。
80. 吳君玉整理。〈何夢華〉。
81. 邱剛健進入邵氏工作的時間約為1966年。劉成漢。〈三個訪問：邱剛健〉。
82. 賈亦棣。〈電影戲劇的編劇問題——與姚克先生一席談話〉，《影劇二十年》。台北市：正中書局，1975：99。
83. 1960年代的酬勞水準。劉成漢。〈三個訪問：韓英傑〉，《香港武俠電影研究（1945-1980）》。香港：市政局，1981：211-212。
84. 鐘寶賢。《香港影事業百年》：201。
85. 潘壘口述，左桂芳編著。《不枉此生：潘壘回憶錄》：236。
86. 劉輝、傅葆石。〈序言：香港的「中國」〉，《香港的「中國」——邵氏電影》。香港：牛津大學出版社，2011。

黃建翰，美國南加州大學傳媒管理碩士（University of Southern California, Master of Communication Management），影視經理人與研究者，專攻娛樂產業運營、新媒體發展、東亞影視歷史，目前任職於北京。

FA160-3.indd 29 2015/8/25 下午 05:26:18