



從「電影電視系」到「電影學院」再以「製片管理碩士」打響名堂

香港浸會大學自 1968 年開設傳理系，70 年代已有電影課程設置。據逝世的「傳理系之父」余也魯教授生前，於 2010 年 2 月 17 日從媒體得悉「電影學院」成立後，在給我的信中說：「…記得 1970 年代，在傳理系增加影藝事業，請得 Dr. Alton Everest (從美) 來協助籌劃，邀得胡金銓前來上課……浸大能讓此專業在艱辛中傳承下來。30 年後的今天，能夠如此壯大的景象建立一間電影學院，委實不易…。謹數語致賀辭，並祝對亞洲和世界產生大且深遠的影響。」可以說，電影學院的建立也是傳理前輩的宿願。



「傳理之父」余也魯教授生前的心血

早在 1991 年傳理系升格為傳理學院，影藝專業亦改為電影電視系。而我亦是在那年正式加入電影電視系(在這之前三年為兼職講師)成為浸大教職人員，一直至 2001 年我從伊利諾大學香檳校區完成春季班的教學(講授「香港電影與全球化」一課)任務回港，七月正式接任電影電視系主任一職，我隨即展開創建三年制「電影電視與數碼媒體製作(藝術)碩士」(MFA)課程的工作。因為我在伊利諾大學期間，已開始搜集美國設有此課程的幾間大學相關的資料，並順道走訪幾位認識且任教有關此專業的教授。其後，我們用在課程中的「數碼媒體」或「新媒體」就是當時他們的建議，我覺得非常適合，於是我們後來開的兩個碩士課都採用了。MFA 的課在經歷多個委員會的審議與評核後通過，於 2003 年正式准予設立招生。但由於當時沙士盛行，迫得延後至第二年即 2004 年的春季開課。所以，第一屆的同學當年的暑假三個月假期作為第二個學期上課，於同年的九月秋季升讀第二年。一轉眼 MFA 已經是第十三屆入學了。



香港電影滑落 浸大負起培養人材重任

2008 年，香港電影從 90 年代初滑落已多年，導致人材流失與凋零已到青黃不接的地步。是故，電影界透過特區政府的電影發展局，希望浸會大學能扛起培育未來電影人材的擔子，我接到這個訊息後，即與校長吳清輝及董事會主席黃英

偉反覆思考，也覺得我們是八間大學中唯一有電影專業設立的大學，應責無旁貸，在得到當時的商務及經濟發展局長劉吳惠蘭、電影發展局主席蘇澤光的支持下，我與我的同事即着手建構「電影專業高級文憑」課程，下設：〈一〉導演與編劇。〈二〉影視表演。〈三〉攝影燈光與美術指導。〈四〉後期製作(錄音與混音)等，為高級文憑課程。我特別邀請吳清輝校長一起到電影發展局做了一次課程規劃的報告(我於 2013 年也受邀加入了電影發展局)，以示浸會大學的全力支持。就這樣，於 2009 年開辦了「電影專業高級文憑」課程。而同時，大學為配合發展，將原有的「電影電視系」和「電影電視與數碼媒體製作碩士」共三個課程合併升格為「電影學院」。同時用「電影學院」的名譽向電影發展局申請補助並獲該局撥款三百三十九萬元，大學亦特別借出一千五百萬作為開辦電影學院之用。

電影學院創立，政府、民間同支持

當電影學院成立的消息傳出後，香港賽馬會隨即來電聯絡我們，他們在電話中告訴我「馬會慈善信託基金」希望可以幫到新成立的電影學院，於是雙方經數次來回互訪，最後他們慷慨捐助一千二百四十六萬元，我們特將該筆款項全數用作購買電視廠棚所有的器材設備，且全屬高清級別。我們亦將該電視廠棚以「香港賽馬會慈善基金」命名以茲紀念。我亦隨後決定將該廠棚撥作「電影專業高級文憑」和「電影電視與新媒體製作碩士」兩個課程作教學之用。

可以說，2009 年成立「電影學院」是浸會大學發展的一個重要里程碑(吳清輝)。也為香港及大中華地區的電影業提供優秀人才，培育擁有國際視野及創意思維新一代電影人(王英偉)。正正配合推動香港電影業持續發展，茁壯成長，栽培更多技藝與創意兼備人才(劉吳惠蘭)。蘇澤光更代表電影發展局祝願電影學院繼往開來，與時並進，讓香港電影繼續發熱發光。



在電影學院成立三年後，即 2012 年與本校的國際持續學院合作，開辦第四個課程：「新媒體與影視創意寫作(榮譽)文學士」，目的培養日益蓬勃的創意產業，包括新媒體的劇本創作人材，該課程設在浸大石門校區。

縱觀電影學院四個組成課程，可以說都偏重在做內容，或者說製作。換句話說都屬於傳統電影教育所涵蓋的三個板塊：一、劇本。二、導演。三、製作(包括動畫)。做製作做內容當然重要，但是，隨着時代的演進，近年中國電影電視產業的高速發展，加上新媒體如網上視頻的加入更是如虎添翼，銳不可擋。

應重視佔 80%產業鏈的份額

試看中國電影票房，2015 年已高達 420 億多，比 2014 年增加 36%。而今年(2016 年)僅二月份的票房已有 69 億。如果從產業鏈的終端—戲院的票房也就是收成來看，分析後我們會發現一部電影從製作到回收這整個流程，也就是電影的整個產業鏈中，製作祇是其中的一個部份，或是可以說是一小部份。而更大的部份，或者說是份額或板塊，如：題材開發、製片管理、融資、宣傳、市場行銷與戲院管理等，都是很重要甚至是掌握專業咽喉命脈的板塊。很可惜，卻為傳統電影教育所忽視，或者說沒有給予應有的重視。

舉一個例子來說明這些份額或板塊的重要，某公司要拍一部影片，當然先得有劇本，然後找導演、演員、各部門的工作人員(如攝影、燈光、佈景、服裝等)，還有各種器材(如影機、燈、收音機、軌道、發電機或水車等)、道具、交通、膳食、住宿等，浩浩蕩蕩數十、百甚至數千人，用數個月的時間完成拍攝。然後做後期包括剪接、配音、混音、特效科技等繁瑣工序，整個流程下來需要花上 1-2 年時間，才能放到戲院上映(如果沒有被院線發行或檢查斃掉的話)。

如果該片的票房一億，到最後分帳的時候，各板塊分配到的比例如下：一、戲院佔 50% (即 5,000 萬)；二、發行 25% (2,500 萬)；三、行銷 6% (600 萬)；四、製作公司，即片主 18% (1800 萬)。也就是說，片主用那麼多的錢，請那麼多的人員，用那麼多的時間與精神，結果回收祇佔 18-20% 不到。如果片主投入 5,000 萬製作，最後會虧損約 4,000 萬。在正常情況下，一年 100 部影片推出市場，80 部會虧本，10 部會打平，祇有約 10 部能賺錢，問題是你拍攝的那部片子是不是那幸運的 10 部其中的一部了。

創立「影視與新媒體製片碩士」回應產業的發展

從上面的數字可以看到整個電影產業鏈的板塊結構，製作祇佔其中的 18-20% 份額，一小塊而已，而佔 80% 最大板塊的長久以來被忽略了。幾年前，約 2010 年我們審視了整個中國影視與新媒體的產業發展，才猛然醒悟，我們的電影教育一向偏重製作(甚至被誤會為技術)，而忽略了其他板塊。最低限度，如放眼中國大陸電影這幾年的發展，每年增幅超過 30% 的勢頭下，我們的電影教育，特別是電影學院在課程結構的安排上，必須回應它高速增長的需求，而環顧周遭特別是兩岸三地的大學，特別在研究院(即碩士)層面都沒有這類課程的設置。為甚麼要在研究院層面？最主要原因是本科學生從中學踏進大學的階段，很難要求他們有管理層級的學識經驗與思維。所以，我覺得影視產業管理方面的課程安排，放在研究生層面比較適合。



於是，2012年在電影學院成立後三年，新設的幾個課程基本上已上了軌道，我們即着手籌劃開辦第五個課程—「電影電視與新媒體製片管理碩士」。一邊設計課程內容，一邊以電訊聯絡北京與香港各有關的電影公司，詢問有關這類人材的需求，經過調查和得到的答案令我們信心大增，市場缺少這方面的專業人材，也鮮有大學開辦這方面的課程。最後，我們將課程內容聚焦在一題材開發、融資、製片、宣傳、市場行銷與戲院管理等六大板塊，再補以電影電視法規、劇本分析與讀書工作室等。至於講師的配置，則以業內資深即每個部門高階主管擔任，務求同學在課堂上學到的正是今日產業各部門應用的知識而無絲毫隔閡，畢業後進入產業馬上可以上手應用。

各大小影視公司都有我們的畢業生

而事實上，我們第一、二屆畢業的同學進入影視與新媒體相關的公司不同的崗位，高達 96%，每一屆總有一、二位同學進入他(她)們喜歡的金融業，其實也沒有離開本專業，因為我們有融資類的科目。一、二屆共 100 位畢業生就業率超高的數字與表現，證明了我們當初設計課程內容與聘任的專業老師基本上準確，也切合了影視產業高增長對人材的需求。放眼北京，今日少少有關的影視公司幾乎都有我們的畢業生。



講一個我們的畢業生在北京告訴我的故事，有兩家電影公司在做一個合作的項目，各派出去洽談的人員在見面的地點赫然對方的來人竟然是自己的同班同學。這不是故事，是真人真事。由此可以證明我們的畢業生遍佈各大小公司，且能力受到肯定。

2016年，沿着一、二屆畢業同學的腳印，第三屆同學亦將健步入產業的各個崗位。我們有理由相信，本屆同學的就業率將會接近百分之百，應該不會有懸念。理由是他們都具備三項能力：一、有專業知識且能應用。二、英語能力強。三、知識廣，有應變能力。而事實上打從他們進來之前的一關面試(面對面)考核，我們從他們日常所看的電影、小說與書籍着手，聽他們回答時思維、應變能力以及創意思維等，評估他們是否熱愛這個行業是否適合這個行業的特質等，還有他們的外語能力也是納入考慮的因素。



產業講座與讀書會培養多元價值

一旦他們被錄取進來，除了上面列出的主要課程即六大領域(或板塊)外，我們更額外增加：

- 〈一〉產業講座—邀請嘉賓包括各大公司的負責人，管理層與導演等做講座，如吳思遠、江志強、蕭若元、莊澄、張堅庭、羅啟銳、林超榮與列夫等。不同的講座讓同學更深入瞭解今日產業不同工種最新的知識與訊息。
- 〈二〉工作坊式的讀書會—每一年會選讀 45-50 本不同範疇的書給同學細讀，包括 1. 電影營銷與管理：(Brand Hollywood)、(So you want to be a producer)、《2015 中國電影產業研究報告》、《電影商業》與《全球華語影視產業與管理》等。2. 經濟與商業：《藍海策略》、《長尾理論》、(Good to Great)、《21 世紀資本論》、(The Great Escape)、(The Economy of Inequality)、《大數據》與《管理學精要》等。3. 心理與政治：《九型人格》、(The End of Power)、(Why the West Rules for Now)、(Why the Nation Fail)、(L'empire Immobile)、(The Art of Thinking Clearly)等。4. 創意與廣告：《全球文化戰爭》、《讓品牌飛》、(Think Simple)、(Creativity Inc.)、《逆向創新》與《小品大牌》等。5. 新科技：《物聯網革命》、《第三次工業革命》、《機械人革命》、(Robots will Steal Your Job, But that's OK)、(Resource Revolution)與(Rise of the Robots)等。6. 如何精簡說故事與其它：(Do Story, How to tell your story so the World Listens)、《簡單：打破複雜 創造絕對優勢》、(The Black Swan)與《震撼主義》等。

這些書每年都作一些調整，即是說每年會刪除幾本，再補充幾本，盡量補些新出版的書。讀書會這科沒有學分，但一定要上課參與。平均每星期報告 2-3 本，看書的厚度而定，讀完後必須在堂上作報告一本一小時十五分鐘，要令到在課堂聽的同學都能懂這本書的內容細節，也就是說聽的同學也讀了這本書。讀書會的目的是，同學能在短期內掌握課程內容以外，世界上各領域最新的各項研究或發現的知道成果，培養多元面向的價值觀。我常常跟同學說，做管理的人如果他(她)的知識不豐富又何以管人？巴菲特說過，人一生最大的缺陷不是沒有接受(正規)教育，而是他放棄了後面繼續學習(如看書)的機會。也有人說，不怕別人比你聰明，最怕人家比你聰明，又比你努力。也就是說，讀書增加知識是一生一世的事，千萬不可忘記。

我們的同學來自不同的地方、不同的專業、不同的背景。但，今日大家能一起走進知識的海洋，暢開胸懷，互相激盪，希望能廓清迷思，廣納百家，厚積知識，該是多麼痛快淋漓盡致的事！事實上，三屆同學實踐下來，沒有學分的讀書會一課，已成為「電影電視與新媒體製片管理碩士」班最重要也最有收獲的科目之一。

卓伯棠

香港浸會大學電影學院創院教授及首任總監 (2009-2014)、
「電影電視與新媒體製片管理碩士」課程主任 (2013-2016)

4.2016