

### 3年內轉型為資本經營 五年內打入海外市場

中國由以投資和出口發展的前30年，步入依靠自身知識、創新能力來提升經濟增長。歸納於輕資產之一的電影具有很強的自主創新能力，市場潛力非常大，加上近年內地先後頒佈《文化產業振興規劃》、《金融支持文化產業振興和發展繁榮的指導意見》等政策，大力促進電影發展，從中國電影行業人士角度看，票房一百億、二百億、哪怕千億，體量還算是小。

宋岱指出電影企業要隨着環境改變與時俱進，否則會被淘汰：「現時銀都必須在未來3年迅速發展起來，從過去的產品經營、資產經營基礎上，迅速進入到資本經營上。銀都未來的定位是視聽產品的內容供應商、專業發行商、院線建設的投資運營商及新媒體的視聽產品的投資開發商，所以在未來3年，銀都每年最少投資2億5千萬製作不同規模的電影，並維持每年生產量在15-20部左右。發行方面不僅發行自家公司的視聽產品，同時也發行其他公司的產品，保障收入增長。在投資方面，將聯合內地一到兩家電影公司和基金公司，在3-5年間建立一條覆蓋全國、符合國際標準的院線，並建設和發展網路及新媒體，當然最重要還是培養各方面的人才。」

中國電影的本土市場非常旺盛，電影也經常在國際影展中獲獎，但其影響力仍然不足以影響到海外的華人，宋岱指出解決方法只有一個，就是推廣海外市場。「首先，要保證中國電影有可以在海外放映的院線及頻道，再來是借助互聯網和新媒體，以高速傳播發揚中國的電影和文化，從而改變一代人，甚至兩代人的生活方式。」

六十年風雨中前進

宋岱盼把「把關人」角色做好。



# 借《一代宗師》揚帆啟航 宋岱冀銀都再創高峰

香港的光景，而銀都前身是從長鳳新、南方開始，伴隨着香港電影走過了超過一半世紀。銀都的六十年一甲子，見證時代的變遷繁華，也歷經磨難。在中國和香港電影扮演了獨特的角色，帶領香港電影業有了一個很好的發展，作出了輝煌的貢獻！被香港電影人形容為香港電影界的中流砥柱。對每一代銀都人來說有非比尋常的感受，對作為掌舵人來說更是意義深遠。現任銀都董事長兼總經理宋岱就有極深刻的體會。

文稿整理：焯鈴 記者：陳敏娜

宋岱是經濟學碩士、高級經濟師。赴香港工作前擔任西影廠副廠長、西影股份有限公司總經理、副總裁。05年從內地到港加入銀都機構有限公司，轉眼6年光景，適逢今年是銀都60周年，宋岱接受媒體訪問時，回望過去，已協助處於積弱的銀都脫離困境；展望將來，他希望帶領銀都再創事業新高峰！



「05年正值香港電影市場最低迷時，整年才出產47部電影，總票房只有4億，比60億的輝煌時期差距甚遠。當時宋岱來銀都之後，得知它已經虧損十多年了，主業凋零，產業鏈破缺。05年之前的七八年間，除了掛牌之外，只參與投資五部電影，三至四部電視劇，而且這五部電影是『加樺』性質的，都是『三無項目』，無製作權、無發行權、無版權。沒有版權就意味只是一個項目融資而已，並不是在做電影，這對於一家電影公司來說是很可怕的。」

### 廿字真言改弊病

宋岱肩負解決銀都虧損10多年的毛病，用3個月進行全方位的調查和研究，才找出公司的弊端是團隊老化、主業凋零、員工凝聚力削弱等。宋岱提出「二八原則」，即8個問題、8個舉措，保護銀都最珍貴的資源——人。

「當時中聯辦領導給我贈送了16字的工作方針：『凝聚人氣，加強管理，擴大生產，扭虧為盈』。後來我又添加了『增強影響，提高素質』這8個字。在05-09年底，我秉持着這20字真言，以恢復性生產為主，共拍了52部電影、5部電視劇，其中獨自投資和主投的電影有21部，與其他公司合作拍攝的則有31部。同時，銀都對片庫進行開發和修復，將固定資產如物業、樓盤等透過出租和合作，提升經營效率和為公司提供較為固定的收入。這些措施提升了銀都在行內的影响力，並獲得中聯辦領導、總局領導的高度評價，公司更從06年開始保持年年盈利，當中主業生產的盈利由最初只佔20%多，到去年已超過90%。現在銀都追求在穩健中發展，將遠期目標與現時實際情況緊密結合，透過團隊的高素質、年輕化、知識化去應付越來越多變化的環境與開放的電影市場。」

### 兩岸三地的電影橋樑

以前香港電影進入內地是有配額限制的，嚴格來講港台電影是不允許進入，只有銀都有資格，即使和銀都合作，只有出品方寫明是銀都才有資格進入內地市場，可惜隨着04年港府推出CEPA協議後，銀都失去了優勢，兩地的電影交流由單一渠道變為多個渠道，迅速改變了香港電影的蕭條局面，大量的香港電影公司開始將目光轉向仍處於開發中、龐大的內地市場。

宋岱笑言：「銀都的重要性雖然被削弱，但長遠來看仍是有益處。以前我們長期着重融

合，CEPA正意味大融合時代的來臨，我們順勢改變策略為『立足香港、依託祖國，面向世界』。CEPA簽訂後，很多香港電影公司陸續北上，我們也北上，只是我們是屬於顯性融入中國電影的『北上』。我們堅守作為香港電影公司的定位，製作港味電影的同時，亦協助其他香港電影公司了解內地電影產業，提供周全和完整的服務。其實早在CEPA簽訂前，大眾戲稱我們是『民營的電影發展局』，在97年回歸後，我們希望能夠在人心的回歸方面起到作用，將國家的主流價值體系通過潛移默化的方式，貫徹在每一個專案中，使其能夠符合國家的法律、法規及主流價值。」

### 為港片進入內地把關

作為連接香港和內地的橋樑，銀都一直充當「把關人」的角色，如拍攝《竊聽風雲》時，就劇本問題、人物、故事情節設計等與監製爾冬陞、導演麥兆輝等商談了4次，經過反覆精剪才通過審查；邵氏出品的《翡翠明珠》充斥惡搞、低俗的情節時，銀都亦提議修改，令該片最終順利打入內地市場。「基本上每一家和我们合作過的公司、劇本，都會出現過這樣的問題，我們所能做的就是讓他們進入內地市場之前，幫電影把關，提出可行性的修改建議，不至於讓電影血本無歸，算是一種保護吧！此外，香港和內地的社會背景、觀眾的思維方式不完全相同，我們利用發行公司在內地的優勢，收集內地觀眾的意見，加以分析研究，調整工作方案，從而幫助香港電影人了解內地觀眾的喜好。」

### 堅守健康娛樂的精神

隨着內地市場開放，作為中國電影在境外的唯一一家電影機構，銀都一直堅守自己的文化使命——「導人向善，導人向上」。宋岱直言：「50年代的銀都被稱為『一股清流』，戰

後大量移民進入香港，造成很多社會問題，為給市民提供廉價的娛樂，電影業推出了不少『七日鮮』影片，但這些都是品質差、粗製濫造的，因此銀都前身的長鳳新參與『粵語片清潔運動』，試圖堅持健康娛樂的精神。當時很多導演如杜琪峯、許鞍華的前幾部電影都是和銀都合作的，體現那時代香港人的生活和心態，豐富了香港電影的風格，甚至影響了往後的金像獎，現時很多金像影片如《天水圍的日與夜》、《歲月神偷》正是走這種路線。即使以商業為重，娛樂當頭，我們仍然堅持『向善向上、以質為先』的人文精神，連出版界、文化界也與我們同樣堅持，這些堅持構成了現在的香港精神。」

## 銀都精神愛電影愛國更愛人 對王家衛深信不疑

角度來看，這個項目的風險亦有限。我曾認真研究過他的電影，像《花樣年華》、《愛神》、《一代宗師》，甚至他第一部電影《旺角卡門》，它們的敘述方式極具荷里活的影子，因此我相信他可以同時兼顧商業和藝術，更重要的是他是個負責任、非常敬業的導演。

「現時導演和演員不再是一家獨有，我們堅守『不求所有，但求所在』，《一代宗師》正是這個理念的實際體現。這次找到多家有實力的夥伴合作，整合了業內資源，擁有了很強的競爭力，我們也可以在這個過程中歷練隊伍，加強團隊的市場運作、影片發行及團隊合作能力。」

### 給優秀電影人好的平台

銀都雖然於1982年11月才成立，但前身曾是香港電影最具資歷的長城電影製片有限公司、鳳凰影業公司、新聯影業公司及南方影業，廣義上其實已過了60年，宋岱坦言：「銀都對中國電影的認同和鍾情，鏗而不捨追求理想的信念，對社會的責任感，甚至無數個銀都電影人多年來無怨無悔的付出和努力，才令銀都60年依然屹立不搖。銀都的精神航標是——銀都的作品導人向善、導人向上，我們愛電影，堅持拍好的電影，不趨附，不自信，堅持拍高質素的電影，不為單純的短評的利益所動！我們愛國，在融合的背景中尋求自己的定位。我們愛人，尊重銀都每一個職員及行內的電影人，給優秀電影人及新人一個好的平台、好的機會，以後也會堅持下去。正因為秉持着『愛電影、愛國、更愛人』的精神，才能保證銀都電影的品質。」

### 睇重王導的國際影響力

可是王家衛一直以慢工出細貨見稱，而且擅拍文藝片，《一代宗師》卻以商業元素為重，銀都要承受頗大的風險，但宋岱深信王家衛在國際影壇的影響力足以彌補這些問題：「華人導演中，只有張藝謀、李安和王家衛具有國際影響力，王家衛在歐洲的市場甚至高於前兩位導演的。他在國際影壇樹立了自己的藝術風格，並得到廣泛認同。現在的導演資源被各個機構把持着，大導演就更別說，所以這次是個非常難得的機會。即使從商業



宋岱(右)對王家衛信心十足。