



《老井》劇照

《紅高粱》劇照



“邵氏”的勃興 ——香港式的荷里活

（一）邵逸夫

邵逸夫先生（他是我老上司，二十年的老闆，理應尊敬，但為行文方便，以下略去“先生”的稱呼）名仁楞，字逸夫。他的名字鮮為人知，是中國人所謂“以字行”，原因可能是仁楞二字雙聲疊韻，不好唸（故他的英文名字是 Run Run）。“楞”還可能有人不認識。但他兄弟幾位，多數以字行，他大哥邵醉翁，二哥邵邨人，都是字而非名（名字我不知道），只有三哥邵仁枚是用名字（字山客）。為什麼多以字行？原因以我不知其名而不清楚。惟據仁楞、仁枚這兩個名字看來，當是以仁字排行，要第三個字是木旁。他們的下一代則以“維”字排行，第三字加金旁，如邵邨人的兒子維鏌，邵仁枚的兒子維錦，邵逸夫的兒子維銘和維鍾。

邵氏公司前身是上海的“天一”公司，由邵醉翁主持，後來老二邨人和老三仁枚、老六逸夫，離開上海分途發展。邵邨人在香港，由一家現已拆卸的北河



邵逸夫



邵仁枚



戲院做起，發展成整條院線，也從事製片業務，和“電懋”分庭抗禮，惟處在弱勢。故“邵氏”非待邵逸夫而後有發展。香港原有的“邵氏”，稱為“邵氏父子”（指邵邨人和他的兒子維鏐）公司，邵逸夫主政後的“邵氏”，稱為“邵氏兄弟（指他和邵仁枚）公司”。“父子公司”退出製片業務後，成為一個戲院集團，是“嘉禾”院線的一部分。

邵邨人是忠厚長者，但也是老式生意人，他能從一家小戲院做到擁有一個戲院集團，自是有老式生意人的一套克勤克儉工夫。然而，這一種性格是不能促成電影“起飛”的，故即與“電懋”相較也處於弱勢。且他對電影只是當作生意來做，對電影本身也缺乏熱忱和認識。邵逸夫就完全不同，他少年時在他大哥的“天一”公司做攝影師（這也是鮮為人知的事了），對電影本身有興趣，而又有很高的天資去領悟一切（經前面述及的，他對傳統戲曲是否自然發音問題的見解，可以看出，他顯然並未在傳統戲曲方面下過功夫），做生意的本領自也不弱，他和他三哥仁枚，離開上海之後，是去星馬闖天下的，兩兄弟在新加坡和馬來西亞創立了一大片事業，屬下戲院數以百計，還有遊樂場、房地產等等，規模之大，遠非在香港的邵邨人所可比擬。

隨着香港的繁榮，社會各方面進步發展神速，香港政府又不同台灣、新加坡、南韓等多事干預電影，

香港電影本已具備了“起飛”的條件。邵邨人的性格自不能促成“起飛”，鍾啟文也不是，故要待邵逸夫自新加坡來香港“邵氏”主政，而“起飛”，才得實現。沒有他，香港電影也終會有一天“起飛”不過時間會較晚，面貌也會不同。也許要待雷覺坤（“金公主”院線負責人）、潘迪生（曾一度是“德寶”院線的負責人）而後“起飛”，天下事總是“時勢造英雄”，也必然有“英雄造時勢”的成分。

邵逸夫之成為使香港電影“起飛”的人，正是時勢與英雄的配合。第一，他本人的性格、天資及對電影的熱忱；第二，他的錢，由於他在新加坡的財力龐大，新加坡和香港的銀行融資相通，他可以在香港銀行無限額透支（據他那時親口告訴我）；第三，他是新加坡兩個平起平坐（他和邵仁枚）的老闆之一，並不需要惟新加坡之命是從（如鍾啟文，甚至作為他二哥的邵邨人），而他也有自己獨立的見解。香港在所有中國人社會（包括新加坡）中最不保守，政府也少干預，本是具有“起飛”的較佳條件，但若處處聽命於新加坡，則無異把較有利的條件降低至同新加坡一樣，這也是由於邵逸夫之來才得以打破。

邵逸夫當年治事之勤，是我生平罕見，他坐的勞斯萊斯是名貴豪華的車，車裏有酒吧，他改裝成小型辦公桌，連途中的時間都不浪費。他每天早上從家裏到公司，照例就在車裏寫下交辦的事，拍紙簿上寫着



蠅頭細楷，鄒文懷每天都會拿到這樣一張條子，何冠昌和我（那時我在邵氏還未任導演，擔任的是編劇主任，作為他重要幕僚之一。鄒和何是所謂“宣傳部主任”和“副主任”，都全然“名不符實”，他們實際上亦執掌公司大權）亦如是。一直到我改任導演，我才不再收到這樣的條子。下班回家，邵逸夫在車裏則多數看劇本。勞斯萊斯是奢華的車，但對他來說，並非奢侈（雖說他擁有不同型號的這名牌車共三輛之多，此外，還有平治六〇〇和林肯大陸型各色名車），他利用坐車的時間做事，那種名車確是行駛得較為平穩。

邵逸夫的勤力之另一收穫，是健康良好。雖然他每天上午九時必到辦公室，卻數十年練拳不綴。練的是什麼拳？我沒看見過，不知道。但那決不是老年人晨運的溫和的太極拳之類。他告訴我每天練拳時要“紮馬”（站馬步）四十分鐘，必混身見汗才罷。六十歲以上還對熟朋友表演踢腳，說“試試對我肚子打一拳！”每天必做摔手運動一百下，如起身略晚時間不夠，就在到了辦公室看試片時（他每天到辦公室第一件事，是看各導演昨天拍的毛片，即國內叫做樣片的），不坐下，站着看，同時做那一百下摔手運動。他晚上常會有應酬，平時也並不很早睡，但每天九時上班前，都要做兩小時以上的運動，數十年如此，勤力和毅力都非一般人所能，故晚年仍是健步如飛，後來我怕和他一起走路，因為我這方面十分差勁，小他

十七歲之多，還常常要他放慢腳步或停下來等我，未免慚愧後生。到七十歲以上時，他改練氣功，對這我不懂也不大信，不敢妄說。

邵逸夫絕頂聰明，領悟快。一句話只要說一半他已明白你的意思，極其冷靜理智。這在有時候會成為缺點，因會看來顯得無情，影響人對他的向心力（“嘉禾”首腦諸人之脫離“邵氏”獨立，這是主要原因之一），但他對於金錢的態度，確極理智，且不能用奢侈、節儉這些話來解釋。在私生活上，錢多到他那樣，已難分什麼叫侈？什麼叫儉？他初到香港來時，每部片投入的資金，十倍以上超過當時一般影片的成本，建設“邵氏影城”的投資，更是當時的天文數字。他是那種善於運用錢，而非“愛”錢，認為錢越多越好那種。在香港一度地產炒得很熱的時候，有人願意出四十億港幣，再另予一塊同樣大小的地（地點自較僻遠，但對電影製片廠說，這一點並無關係），來換取“邵氏”廠地。邵逸夫對我說：“張徹，四十億那麼多錢擺在前面，自然心動。但我再一想，我這樣年紀（那時他在七十歲左右），這些錢不過是銀行裏一個數字，我怎麼用得到？就不想麻煩了。”面對這樣巨額的金錢，態度如此理智，小地方更不用說了。有一次他對我談起他夫人，他說：“我對六孀（我一向稱他六先生，稱他太太為六孀）講，到處去玩玩，散心，飛機坐頭等，酒店住最好，帶人陪伴，不要買鑽戒！”



因為前面那些是實際享受而鑽戒不是。他深明錢“生不帶來，死不帶去”之理，也無意多積聚錢留給子孫，他曾對我說：“只要他們不太亂來（指他兩位公子維銘和維鍾），到他們下一輩也用不完，我再多弄錢給他們幹什麼？”故他晚年在捐錢為公益方面，十分慷慨，每年香港藝術節他例必捐款。另外還捐款給學校、建醫院。只近來捐給國內學校的，便數以億計。故現代的“資本主義”和“資本家”，已全然不同於十九世紀，這一點，香港新華社的許家屯先生，可能最明白。

（二）“邵氏”興衰

我在“邵氏”工作超過二十年，在現代人說，是很“老派”的夥計了！我參與“邵氏”之興，而在眼看已無可為時才離開，“眼看他起朱樓，眼看他樓塌了”！不過，我倒並無有些“邵氏人”滿腹牢騷或感慨多多。也許是因為我把這件事的因果看得通透，但比我不容易而看得更通透的人還要推邵逸夫！這是他用大半生時間經營的自己的事業，卻如此提得起，放得下！頗有梁武帝“自我得之，自我失之”的氣慨。

基本上，“邵氏”的興衰，是美國影都荷里活興衰的縮影。香港產業發達的過程自遲過美國也快過美國，故“邵氏”興於荷里活已日趨衰落之時，而興衰過程也比荷里活“濃縮”了。這是隨着社會經濟發展

而興，隨着社會經濟更進一步發展而衰。所以我前面說，邵逸夫來香港時，香港電影已具備了“起飛”的條件，而荷里活與“邵氏”的衰落，也非任何個人力量所能阻止。明乎此，自不會有牢騷和感慨。然而邵逸夫是當事人，能如此提得起放得下卻非容易！後來，“德寶”與“邵氏”在商談續租“邵氏”院線的問題。有說“邵氏”將收回自營，我是覺得不大可能，因不合邵逸夫的性格。此書出時，這事當已“塵埃落定”，且看我判斷對否。

荷里活與“邵氏”之興，是由於社會經濟發達，人們需求大量娛樂，故產生了“製造夢境的工場”（許多人如此形容荷里活，後來也同樣用這話形容“邵氏”）。但產業更進一步發展時，人們的娛樂廣了，科技的發展也與之配合，“外”可旅遊，“內”可看電視，對大量生產的工場（片廠）式電影便不能感到滿足。因此，電影便須改變其生產方式。故而荷里活與“邵氏”都不免就衰。我在二十年前去美國，看荷里活當年的“大公司”片廠都在紛紛改拍電視，而後來“邵氏”片廠也由“港視”使用在拍電視，正是如出一轍，反沒有一些“邵氏”舊人那麼“感慨萬千”，就因為早知總有那麼一天，勢所必然，就不知來得遲早而已。

為什麼電影廠都改拍電視？荷里活與“邵氏”皆然。就是因為電視要每天長時間播映，需要大量製作，正好承接了當年電影的工場式生產。邵逸夫之難



能處，便是“邵氏”的電影事業結束，卻不是他個人事業的結束，他從香港最重要的電影公司首腦，變成香港最重要的電視公司（電視廣播有限公司）的首腦。這一方面由於他本身的條件、地位、財力；另一方面也恰巧“港視”的董事會主席出缺，選他繼任，也還是“英雄”、“時勢”的道理。

現在電影觀眾不接受工場式的大量生產，要看這種工場產品，在家裏看電視好了，何必坐車買票到電影院裏看？因此，電影就必須每一部片是一件新事實，才能不同於工場生產式的電視，故而從美國到香港，電影製作都從“大公司”演變成獨立製片人的制度，由“大公司”來選擇適合的製片人予以財務及發行的支持，美國的“八大公司”後來和香港的“嘉禾”、“金公主”等皆如此。那“邵氏”為什麼不能這樣做呢？這是由於性格問題。香港這種做法，是從“嘉禾”開始的，鄒文懷和邵逸夫的性格基本不同（這要在第三章裏說）。邵逸夫當然看得出電影的趨向，何況我還一再向他建言，他每次聽的時候都似動容，未必不以為然，但事後總不見實行。他習慣於親自掌握一切，不大能放手。我想突破這一點，曾組織了半獨立的“長弓”公司拍戲，結果在權力和金錢的支配上都出現甚多問題，終於仍不能不宣告結束，重回“邵氏”。

以後，我明白“邵氏性格”很難與獨立製片人制



方逸華（左）與邵逸夫

度並存，也不再向他進言。老實說，以製片人的立場言，很少有人能高明過邵逸夫自己，要把“權力下放”給不如己者，確是一件難事。但今天是一個必須將“權力下放”的世界，若講勤力，鄒文懷遠遜於邵逸夫，可能就因為這個“缺點”，鄒文懷能把“權力下放”給許多不如己者，缺點就成了優點。

從另一個角度看，駕御若干獨立製片人也不是一件容易的事，鄒文懷和雷覺坤（“金公主”負責人），也有他們頭痛的問題。邵逸夫如肯做，花精神來做，自應不會遜於鄒、雷，但他那時已年逾七十，可能也如搬遷“邵氏”廠地一般，“不想麻煩了”。問題在他並無理想的接班人，他兩位公子維銘和維鍾，我都認



識而並無深交，從表面看，兩位都是翩翩佳公子，教育程度一流，聰明且有風度，但兩位都似無意接班，且似對電影並無熱忱。他們兩位在新加坡，不大肯來香港，而且逐漸收縮“邵氏”在新加坡和馬來西亞的電影生意，改向別的方面發展。當然，我這是皮相之談，究竟是他兩位無興趣而邵逸夫讓方逸華接班，抑或是他們兩位因方小姐之故才缺乏興趣和熱忱？這是他邵家家務，外人無法知道也不必深究。

還有很重要的一點，是“人治”和“法治”的問題。雖然邵逸夫年事已高，但做“港視”的董事局主席仍勝任愉快，原因是“港視”是“法治”，在邵逸夫出任主席前已有完備之制度。邵逸夫主持重要會議，決定大計，他頭腦敏銳依舊，開會決策是不需體力的，故雖八旬老翁亦勝任愉快。“邵氏”一貫是“人治”，過去一直由他躬親細務，七八十歲了，自不能且也不願如此做，接班人自很難有他同樣才具，則衰落自是必然了。

“邵氏”之興衰，代表了香港電影很長的一個階段，這一節只是緒論，下面將分節來述。

（三）清水灣建“影城”

邵逸夫初來香港時，香港最好的片廠是仍在“電懋”手中的“永華”。其實，它也不夠施展，廠地周圍