

Chapter I

The Manager

- (I) 從自我修煉到陪伴藝人成長，本章帶你拆解經理人的內功與外功。掌握界線、溫度和關鍵小事，在巨星與新人之間精準調節，當那個敢說真話、也懂保持距離的專業推手。

你好，我是你的經理人

香港的藝人真幸福。因為香港經理人是全能的，我們既是經理人，也是經紀人，也是公關，也是律師，一個人至少打四份工。在荷里活，經理人、經紀人、公關和律師是四個不同的團隊，有時候還有一個商業經理（Business manager）處理財務。簡單說說：

經理人（Talent manager）

經理人是藝人公司的 CEO，他們負責藝人每天的事情，是名副其實的大內總管，要和藝人其他團隊包括經紀人、公關、律師溝通。最重要的是，他們會長遠規劃藝人的星途。在大多數美國省份，當經理人是不用考牌的，也不用跟從演藝人協會的指引，只有經理人協會（Talent Manager Association, TMA）列出一些職業道德的準則給會員。他們的分成也不受規管，全看藝人願意給多少。近年，經紀人和經理人的界線似乎模糊起來，有一些荷里活藝人終止了跟經紀公司的合作，改為讓自己的經理人和律師去洽談工作。雖然經理人在法律的層面是不能幫藝人接工作的，除非有持牌的經紀人或律師陪同，否則會令分成和合約無效，但他們仍然可以給藝人提供建議。當然，讓經理人去做經紀人的工作，在美國是一個非常有爭議的做法，

也只有一些比較大牌的藝人可能會這樣做。很多時候經理人也會擔當藝人作品的執行製片人或監製，也會有電影和電視劇方面的分成，就像奇洛李維斯的經理人就是 The Matrix 的執行製片人和監製。

經紀人 (Talent agent)

經紀人會為藝人爭取項目和洽談合約條款。很多經紀人同時也是律師，例如 Gigi Hadid 的經紀人。藝人可以同時和幾間經紀人公司合作，各自負責藝人的不同業務，例如一間負責電視電影，另一間負責商業合作。跟經理人相反，在美國加州，經紀人公司是需要牌照的，還要支付 5 萬美元的擔保金，法律也規定了經紀人的分成不多於 10%。如果藝人是演藝人協會的會員，經紀人公司也會受到演藝人協會規管。經紀人公司有時候也會承包幾個藝人、導演等的組合給製作方，然後收取承包費，當然承包費會比原本的分成高，也可能包括其他後續製作的分成。後來美國編劇協會舉行大型罷工，認為當中有利益衝突，經紀公司不能再為美國編劇協會的會員收承包費，也不能擁有超過 20% 的製作投放。你可能聽過 Creative Artists Agency (CAA) 和 William Morris Endeavor (WME) 這兩間經紀人公司，他們也在積極拓展不同經紀人範疇以至其他收入來源，包括運動員經紀人、品牌市場推廣、顧問諮詢等。

公關 (Publicist)

公關是藝人的品牌策略經理，主要為藝人塑造正面的公眾形象、爭取媒體版面和曝光、管理聲譽，並通過媒體關係、活動

策劃、危機控制和品牌一致性營造熱點，推動藝人的發展。公關也是說故事的人，通過精心策劃的採訪、活動等，確保藝人持續獲得關注。他們通常都是按月收費的，因為收費不菲，而且不是短期內就有效果，所以除非是大牌藝人，其實很多藝人不一定有自己的公關。

律師 (Lawyer)

律師的角色就比較明顯，這裡專指娛樂律師 (Entertainment lawyers)，我就是在南加州大學古爾德法學院修讀娛樂法律碩士學位的。他們擁有娛樂行業的專業知識，需要理解行規和不同角色，例如藝人、導演、編劇、製作公司等權利和利益，才能清楚了解怎樣從法律層面去保護他們的客戶。娛樂律師可以代表藝人或製作公司，如代表藝人一方，他們除了擁有洽談藝人工作的能力，還能幫忙物色經紀人，或介紹娛樂界高管，給藝人帶來機會。有時候律師是按時間收費的，但大多數情況，律師就是藝人團隊的一部分，是藝人的專屬代表律師，在美國慣例擁有至少 5% 的分成。

相對來說，香港經理人就是上述的四合一。香港經理人要幫藝人處理每一天所需；管理藝人團隊；要長遠規劃藝人的星途；要有客戶的網絡，爭取項目和洽談合約條款；也要有媒體的網絡，爭取正面的曝光率，規劃藝人的品牌故事，解決公關危機等。當然有一些公司只會做經紀人的角色，或按個別藝人的需求來判斷需要安排什麼資源，分成也往往根據每一個人和公司有所不同。但你算算荷里活不同崗位的分成，再看看香港經理

人負責的範圍，這不是心中有數嗎？

我常常說香港經理人是萬能的，既是藝術指導也是造型師。作為經理人需要很有美感，因為藝人整體造型的大方向、拍攝時的美態、活動穿什麼衣服、照片怎樣挑選，我們都要給最大的建議及解決方案。我們還要有很廣泛的知識，每天都要學習不同的東西，以處理不同環境的事情，接觸不同的藝人、不同的客戶等。我記得有一次安排一位藝人拍了一套港產片，講她是一個酒保，我便跟她一起學了兩星期調酒。台慶要表演打鼓，我便跟藝人一起學了一星期打鼓。簽了港隊足球前鋒安永佳，我便需要了解多一點足球圈是怎麼運作吧？簽了港隊重劍一哥何瑋桁，我便需要了解多一點劍擊是怎麼一回事，是嗎？藝人想推出歌曲，我需要給他最全面的建議及介紹適合的音樂團隊。藝人想吃最近最紅的餐廳，well, everything is just a phone call away. 這就是經理人的藝術，也算是魔術吧。

香港經理人暫時是不需要考牌的，但截至今日，內地的經理人公司需要至少兩位持牌經理人才能運作。香港演藝人協會的運作跟荷里活有很大的差別，也沒有特別規管經理人的運作模式。所以當人人都能當明星、網紅、經理人的年代，是否需要進一步規管或至少建立職業道德準則來保持專業度呢？

你好，我是你的經理人。

小錦囊：經理人 vs. 助理

不要將經理人和藝人助理混淆。藝人助理負責藝人的日常生活、規劃工作行程、交通食宿、通告聯繫、梳化服（梳頭、化妝、服裝）、現場支援處理突發的情況，也可能有時候會處理社交媒體經營及生活瑣碎的事情等，是藝人的貼身保母。助理是經理人團隊的其中一個崗位，但有時候藝人也會私人聘請。經理人和助理中間還會有執行經理人、助理經理人等崗位。

經理人是怎樣煉成的

很多人會問，經理人是怎樣入行的？你要做醫生，就要讀醫科，然後實習；你要做律師，就要讀法律，然後找師傅實習；你要做會計文員，就先讀會計，再上網求職。但經理人卻沒有一個很直接的入行途徑。大家常常覺得娛樂公司很神秘，大概是因為娛樂公司很少貼出招聘啟事，因為這個行業沒有必修科。可能你會讀傳播系（南加州大學的傳播系 2026 年就開始有一科是研究 G-Dragon 對 K-Pop 的影響力；哈佛大學英文系就有一科是研究 Taylor Swift 歌詞與文化），可能你會讀電影，可能你會讀音樂，但娛樂行業真正注重的不是證書，而是實戰經驗。也可能因為我們合作的都是公眾人物，所以聘請團隊會比較低調，大多數也是行內人或朋友介紹。我就是由爸爸的唱片公司朋友介紹入行的，我覺得在那個年代，我也算是少數入行時沒有什麼經驗的人。

說完入行的來龍去脈，但到底經理人是怎樣煉成的？如果沒有什麼經驗，很多時候都是由助手做起的。我有一個在溫哥華認識的朋友，大學畢業，入行時即使已經有幾年香港大廣告公司的工作經驗，都是由助手做起。她今天已經是某娛樂公司高管，也是很多年的汗水磨練而成的。我自己大學畢業回來，雖

然一進公司已經是經理，但是也發現只有由低做起才能充分理解這個行業的運作、規則、常理等。或許，因為這個行業要自己摸索，沒有一板一眼的道路，正是這個行業吸引之處。

經過二十多年的歲月，在不同的娛樂公司工作，遊走不同的範疇——唱片、演唱會、電影、電視、大型活動、時裝週、電影節等，與不同的藝人共事，每一天，每一個經歷，每一個人，都把刀慢慢磨利。說到磨利刀，又怎能不提有一次我跟張敬軒和王菀之到澳門出席一個演出，合約說明要唱三首歌，結果卻被幾個大漢用牛肉刀恐嚇，最後唱了兩天演唱會？

因此，經理人也沒有什麼煉成配方，但是有一些個人特質可以分享一下：

出現（Show up）

這是作為經理人的首要條件，**無論是在辦公室或外面工作，或前往探班，或跟藝人在電話聊聊，每一天都要 Show up。**只有出現才能把握機會，創造運氣。我們的工作模式是一個團隊，只有出現才能讓隊員清楚知道我們的共同目標，就是做好眼前的事情。也只有經理人出現藝人才能放心。我試過騎馬發生意外，做了一個全身麻醉的手術，口裡縫了四十針，五癆七傷，但出院第一天，我家也不回，拿著拐杖就去看沈月拍攝雜誌，因為我知道她相信的是我，我不能令她無助。

智慧型進取 (Smart aggressive)

無論什麼行業都要持之以恆和埋頭苦幹，但這不等於讓你當一隻牛，而是要懂得聰明地工作。應該注重主動性，運用智慧、策略，精準及果斷地獲取優勢，而非衝動或者麻木地處理事情。就如你會根據環境的變化調校音響的聲量，而並非一直以最大聲對抗環境，這是愚蠢型進取 (Dumb aggressive)。

堅毅 (Grit)

什麼是 Grit ? Grit 是一種情商。美國賓夕法尼亞大學的 Angela Duckworth 就形容 Grit 為「對長期目標的熱情與堅持」。事實上在這個行業如果沒有熱情，很難堅持。我們的工作時間很長，而且很難控制自己的時間表，往往大家放假的時候，我們就在工作。例如我有很多年的元旦都是跟隨藝人跑倒數活動，沒有辦法和朋友慶祝；聖誕也要出差，唯有穿著聖誕襪上機，自我安慰；就連好朋友結婚我也沒有辦法參加，藝人朋友結婚卻是要參加的。時間不是跟著你走，而是跟著藝人工作走。工作環境有時候（尤其是拍戲）也不好受，例如我陪舒淇拍攝《刺客聶隱娘》的時候是冬天，高山還下著雪，因為太冷，衣服跟身體每一次摩擦都像刀割一般。如果不是有熱誠，不是為了走更遠的路，又怎能堅持呢？

成長性思維 (Growth mindset)

由心理學家卡蘿·德威克 (Carol S. Dweck) 提出，認為才可以通過努力、堅持與學習而提升。關鍵在於你看事情的觀點，包括挑戰觀：將挑戰視為學習的機會，而並非一種威脅；

努力觀：相信努力是提升能力的必經之路，而非只靠天賦；批評觀：從反饋中學習，而非否定批評；他人成功觀：怎樣去學習他人的成功，而不只是感到威脅等。**在娛樂行業，應盡可能多涉獵，保持開放心態，不要怕吃虧，不要怕失敗，從前輩身上學習，從後輩身上學習，從藝人及客戶身上學習，什麼都學，擴闊視野，成功了繼續做，失敗了再研究改進，才會讓自己不斷成長。**我記得鄭秀文的經理人郭啟華曾經問我：「我的客戶有這樣的要求，你怎樣看？」當時我很驚訝，為什麼他竟然會問我意見呢？他是我一個很佩服的經理人前輩，因為他每天都在學習，好奇心特別強，也不介意和後輩交流，所以我覺得他的成功秘訣之一就是不停聽取不同人的觀點與意見，不停改造自己。

做好充分的準備 (Be well prepared)

無論是跟客戶洽談工作，還是有事情跟藝人溝通，還是每次出席活動拍攝，我覺得只要事前做好充分的準備，贏面已經有 80%，其餘 20% 就取決於臨場的應變，這樣事情才能有把握地控制。當然你會說這樣會不會太「控制狂」，那你想要一個有把握的結果，還是一個隨意的結果呢？

建立良好的關係 (Build rapport)

娛樂行業是人與人的行業，待人接物的手腕很重要，溝通是一門要用時間去領悟的修煉。與對方有良好的關係，就能產生和諧、信任與舒適感，無論做什麼都能事半功倍。因為到最後，**對方只會記著你給了他們什麼感覺，不會記著事情本身是什麼。**

除了這些個人特質，對我來說，擁有高尚的情操、專業操守和懂得尊重也是非常重要的。如果繼續寫會沒完沒了，所以只談上面最重要的幾項。

我相信有了這些特質，你不但能煉成經理人，還能煉成很多其他角色。

單打獨鬥 vs. 專業推手： 你需要經理人的五個訊號

在社交媒體的年代，藝人和網紅都很容易直接接觸到觀眾。觀眾都注重真實感，所以他們不再披上「設定人格」，而是展現真實的性格和才能；也不喜歡「受控」於娛樂公司，而是用自己的模式營運自己。

近年也有好幾個自己管理自己的藝人和網紅，既要顧及演出，又要做自己公司的 CEO，現在的年輕人非常有魄力，也非常知道自己要的是什麼。他們不是沒有經理人，而是自組團隊，所以經理人可能是藝人哥哥，可能是藝人朋友，然後團隊每一個人都向藝人老闆報到。有一些藝人和網紅很聰明，他們知道自己需要什麼崗位的人，就找一些有相關工作經驗的行內人去幫忙。比如說，你作為新進歌手，又怎能知道歌曲是怎樣派上台的呢？所以需要一些有經驗的兼職宣傳人員幫忙。你又怎能知道歌曲是怎樣放上平台的呢？所以也需要一些專業的歌曲分銷團隊幫忙。做了自己的 CEO，才知道原來經理人需要管理那麼多事情，是嗎？成功的獨立藝人和網紅都是創業家，付出了非一般的努力，因為你就是整個團隊。如果說經理人是四合一，獨立藝人和網紅就可能是金剛合體。