

## 第一章

# 全球化與當前華語電影產業的形貌

電影產業作為超越百年的媒體娛樂產業，儘管歷經了各種娛樂形式與各樣媒體科技的變化，不僅未見萎縮，反而融匯了一路走來所遭遇過的競爭者，包括電視、影音業與數位科技媒體等等，這使得產業的規模與範疇隨著時間的積累而逐漸擴大加深。這可以從世界各國近年來在電影娛樂事業的發展狀態，即已不辯自明。像一些新興的國家或地區，如中國大陸，在 2008 年電影總收益（包括戲院票房、電影頻道與海外收入等）達 84.33 億元，比 2007 年成長了 25.38%，中國已連續維持了六年超過 20% 成長。<sup>1</sup> 至於執世界電影產業之牛耳的美國，雖然在 2008 年飽受金融風暴的打擊，年度國內電影票房仍有 96 億美元，與 2007 年的 96 億 8000 萬元相較之下，僅微幅下降 0.8% 而已，但是 2008 年海外票房則高達 96 億美元，創歷史新高，比前一年成長了 4%。<sup>2</sup>

在世界一片電影業蓬勃的榮景當中，再回看台灣電影業發展的概況。根據行政院主計處公布的資料指出，2006 年台北市首輪院線片票房總收入為新台幣 26.8 億元，相較於 2005 年增加了 0.2%，其中外國電影票房為 25.4 億元、港片及中國片 1 億元、台灣自製的電影僅為 4000 萬元，外片是國片 63.5 倍；而在電影事業銷售額方面，2006 年總計為 144 億元，年增 9.6%，其中以映演業 62.9 億元及發行業 56.6 億元為最大宗。<sup>3</sup> 在 2008 年台灣出現了《海角七號》的熱潮，讓台灣本地電影在台北市票房的佔有率竄升到 12.09%。<sup>4</sup>

從這樣的統計當中，揭示了二個問題框架，其一是，這樣的統計數字推翻了過去台灣電影業萎縮的刻板說法，台灣電影市場跟世界電影的發展趨勢是一樣的，基本上是呈現微幅上升的走向；其二是，電影業最根本的問題在於製片業不興，這體現於國片在票房的佔有率與製片業在電影事業銷售總額的佔有率，二者所佔的比例皆相當渺小，即是一個相當顯著的例證。

何以台灣電影製片業在市場上或產業競爭上，居於如此弱勢地位呢？經過我

## 電影製片人與創意管理

們長期的觀察與研究，台灣電影業過去以來，特別是從 1980 年代以降，看待電影業，一直存在著一股極為強烈的反商情結。在這股過度地歌頌藝術成就而貶抑商業價值的情結，逐漸讓台灣電影背離了產業化與市場機制的運作，使得台灣自製的影片成為本地電影觀眾視為畏途、避之唯恐不及的商品，而這與電影作為一項兼容美學與產業運作的本質，似乎是失之偏頗。

電影是一門融匯藝術創作與商業運作的媒體娛樂形式，因此，電影除了是一門藝術，在評論體系中，由電影導演集這樣的藝術光環與成就於一身。然而，電影作為一項娛樂形式，還有另外一個身份，那就是電影更是一項生意 ( business )，一項產業。在電影商業運作的過程中與產業專業分工的角色上，還有一項長期以來被忽視的角色，那即是電影「製片人」( producer )。過往台灣的電影界，過於強化導演在影片生產過程的重要性，對於電影原有的商業特質，置若罔聞，更使製片淪為導演助理與或行政管理角色，弱化了電影製片在一部電影生產過程中，扮演著題材開發、財務融資、發行行銷、法務管理等多重職能的關鍵性角色。

電影既是一門結合了商業與藝術的娛樂形式，其中電影製片人的職務便是集藝術、創意、商業與管理於一身的關鍵性角色。在一部電影的創製過程當中，電影製片到底扮演著哪些功能？首先，電影既是一種藝術創作，製片人必須具備了電影基本的藝術與美學修為；其次是，電影是一種創意產業，對於創意的發想與來源必須具備有相當的敏銳程度，對於電影題材、故事來源與類型發展，都應有獨到的洞察能力與見解；其三，電影產業是依賴合約關係而加以運作，包括與創作人員之間勞務與報酬關係、製作、發行與映演之間權利與義務的履行，乃至影片牽涉到繁複的智慧財產權，製片人更需嫻熟相關的法務知識與合約簽訂；最後，電影既是一門生意，作為一位電影製片人必須通曉電影的商業運作、財務融

資、發行與行銷策略以及行政管理的相關過程。因此，電影製片人除了必須有足夠的電影美學與藝術認知之外，還必須對電影作為一種經濟產業，作為一種商品，以及整個電影市場的運作特質要有充分的認識。本章即從電影製片人的角度，來闡述電影的經濟特質與當前電影市場的運作概況。

## 壹、好萊塢全球雄霸的現實

在全球電影發展的景觀當中，美國可以說是世界電影產業活動最為活絡的國家，美國好萊塢更是全球電影商業發展的核心所在，舉世公認的全球「夢幻工廠」。美國何以能有此令譽，主要是好萊塢的電影產業是類似工廠生產線的方式，標準化生產過程，得以大量製造相似的影片，創造市場獨衷的各式電影類型；產業專業分工精細，片廠不僅發展出由製片人專司行政管理與市場運作，如此創造出以製片人為核心的生產制度。<sup>5</sup>因此，美國電影其在國內與海外市場的發展狀態，成為我們一窺電影產業、電影市場與製片制度三者緊密交織互動的典範。

截至 2008 年 12 月底為止，美國擁有 3 億 552 萬人口，全國計有 38794 個銀幕，國內票房為 96 億美元，國外票房為 99 億美元，本地電影在國內票房市場的佔有率高達 90%，而來自世界非歐美地區的電影僅佔市場的 1%，若從數字的角度來看，其實美國人觀看電影的習慣比印度還要封閉，印度電影在本地市場的佔有率為 76.5%，來自北美的影片佔 17.9%，其餘則是來自亞洲與歐洲。<sup>6</sup>美國眾多的

人口，位居英語世界的核心，本地電影在市場上高度的佔有率，造就了今天美國好萊塢影業其在產業發展上所獨有的競爭優勢。

這些年來美國國內電影市場雖然呈現微幅成長的狀態，但是，整個市場其實已漸趨飽和，再成長的空間有限，因此，更重要的是來自海外的票房收益，從表 1-1，統計從 2003 年到 2007 年美國電影在全球票房的分佈與統計，將可以發現全球電影市場規模龐大，比北美市場大二倍到三倍之多，而且未來深具發展潛力。在 2007 年，根據統計指出，美國主要片廠的海外市場收入，即上升了 9%，達 94 億美元。在海外市場中，以亞太地區最具發展潛力，其中又以中國市場最為顯著，2007 年美國電影在中國市場上便取得 1 億 5800 萬美金營收，比前一年增加了 38%。<sup>7</sup>

表 1-1 全球電影票房統計表(2003-2007)

單位：十億美元

年	北美	歐盟	亞太地區	拉丁美洲	共計
2003	9.17	6.04	4.12	0.74	20.07
2004	9.22	8.66	5.90	1.09	24.87
2005	8.83	7.47	5.73	1.06	23.09
2006	9.14	8.49	6.60	1.24	25.47
2007	9.63	8.92	6.92	1.25	26.72

資料來源：The Motion Picture Association of America, retrieved on January 5, 2009

(<http://www.mpa.org/>)

表 1-2 2007 年美國製片機構國內票房佔有率

片廠	票房	百分比 ( % )
派拉蒙 ( Paramount )	14 億 9000 萬美元	16
華納 ( Warner Bros. )	14 億 4200 萬美元	15
迪士尼 ( Disney )	13 億 3600 萬美元	14
Sony	12 億 2400 萬美元	13
環球 ( Universal )	11 億美元	11
福斯 ( Fox )	10 億美元	11
新線 ( New Line )	4 億 8500 萬美元	5
獅子門 ( Lionsgate )	3 億 6800 萬美元	4
米高梅 ( MGM )	3 億 6300 萬美元	3
其他	7 億 8400 萬美元	8
年度票房總額	96 億美元	100

資料來源： *Variety*, January, 7-13, 2008, p. 10.

1950 年代以前戲院票房是電影唯一的收入來源，此後電視、影音 ( video 或譯為錄影 ) 等相關媒體播映市場逐漸成為電影業重要的營收來源。在 1983 年電影發行商的總收入中，戲院佔 39.2%、錄影帶佔 13.4%、電視為 47.4%，而到了 1993 年電影的收入分佈完全改變，錄影市場佔 47.7%、電視為 33.7%，戲院僅佔 18.6%，如此電視與錄影的版權交易成為電影發行商與製片人，在電影產業的

商品流通與籌募資金的過程當中，相當重要的經濟利益來源與交易洽購的標的。

<sup>8</sup>根據娛樂市場研究機構調查指出，在 2007 年美國電影娛樂市場（這裡電影娛樂市場是指由電影、音樂與運動等公共娛樂形式所組成的發行商市場，在電影娛樂部分，分為票房與影音市場二大區塊）中總產值為 480 億美元，其中單單由家庭影音市場即達 247 億元，佔總產值的 57.1%。<sup>9</sup>由此可見，影音市場在電影產業的重要程度。

除了影音市場之外，網路與個人數位系統等新興的媒體，雖然其營運模式與獲利基礎仍未明朗，但已逐漸受到電影業的注意，這包括相關製片人與編劇等相關的工會組織。在 2007 年 11 月間美國編劇協會（Writers Guild of America，簡稱 WGA）與製片人聯盟因在影視劇網路下載的利潤分成部分歧見頗深，編劇協會發動罷工抗議，導致金球獎頒獎典禮僅以播報方式舉行，並差點讓 2008 年第 80 屆的奧斯卡頒獎停辦，最後經過多方的折衝之後，達成協議同意支付編劇工會成員作品的網路播放版稅。電影的網路與數位流通在市場與產業上，經濟效益已逐漸浮現，未來勢必將成為電影新增的重要映演窗口。在美國，這麼多細碎、動態的「映演」窗口一一浮現，這意味著在美國電影的生產過程當中可以挹注更多的資金，這些資金會在後續的相關窗口中獲得回報，這種額外預算的機動性，其實是美國好萊塢影業提高其海外競爭力與支配全球市場的重要因素所在。<sup>10</sup>

美國電影產業上，大致可以分成二大層次，一是美國電影協會（Motion

Picture Association of America, 以下簡稱 MPAA ) 下的會員, 共有 7 家, 包括 Buena Vista Picture Distribution ( Disney 集團下發行公司 )、米高梅片廠 ( Metro-Goldwyn-Mayer Studios Inc. )、派拉蒙片廠 ( Paramount Pictures Corporation )、Sony Pictures Entertainment Inc.、20 世紀福斯片廠 ( Twentieth Century Fox Film Corporation )、環球片廠 ( Universal City Studios ), 華納兄弟片廠 ( Warner Bros. Entertainment Inc. ); 二是 MPAA 附屬公司或者聯營公司, 即俗稱的獨立製片公司。在美國與全球市場的結構上, MPAA 成員下的 7 家公司其票房的佔有率已高達 70% 以上, 餘下的才由獨立製片公司分食。( 見表 1-2 )

表 1-3 美國電影平均製片與行銷成本(2001-2007)

單位：百萬美元

年份	MPAA 成員		MPAA 附屬公司/聯營公司	
	影片平均成本	影片平均行銷費用	影片平均成本	影片平均行銷費用
2007	70.8	35.9	49.2	25.7
2006	65.9	34.5	30.7	17.8
2005	63.6	36.1	23.5	15.2
2004	65.7	34.8	29.0	11.4
2003	66.3	39.5	46.9	15.1
2002	47.8	30.4	34	12.6
2001	47.7	31.0	31.5	9.5

資料來源：The Motion Picture Association of America, retrieved on January 5, 2009

(<http://www.mpa.org/>)

美國雖擁有穩固的國內與海外市場，在電影製作的成本規模上高於世界其他國家或地區。然而，依循著美國電影產業結構的二大層次，各自在製作的成本規模上有所差異。從表 1-3 中可以看出，MPAA 旗下成員在 2001 年平均拍攝成本 4770 萬美元，宣傳成本為 3100 萬美元，經過六年的時間，到了 2007 年拍攝成本升高到 7080 萬美元，宣傳成本為 3590 萬美元，合計一部電影的總成本已超過 1 億美元以上。而在 2007 年最突出的例子，即是《蜘蛛人 3》。SONY 影業當《蜘蛛人》一、二集，全球累積的票房高達 16 億美元之後，挾著這二集的高票房與知名度，以影史上超高成本 2.58 億美元，製作了第三集，並號稱將宣傳與發行的費用逾 1 億美元。這種不斷拉高成本的風氣，亦影響了獨立製片的製作規模，從 2001 年總成本為 4100 萬元，到了 2007 年已竄升到 7490 萬元，這樣的成本規模其實跟大製片廠已不分軒輊了。

美國電影製作與宣傳的成本高昂驚人，特別是 MPAA 旗下的 7 個成員，這樣成本就像一道高大的城牆一般，建立起一道市場進入障礙的藩籬，不僅讓旗下成員牢牢地鞏固市場，讓本地新的競爭者很難進入市場，那些所謂的獨立製片，嚴格來說，也必須依附在這樣的體系才能生存。而在影片的生產成本上之所以會出現主要片廠與獨立製片之間的差異，最關鍵的是在於發行與票房分成部分。在



表 1-4 中，美國主要片廠與映演機構從票房收入中各對分 50%，在片廠收入的 50%當中，其中 50%是發行費用，有 38%是支付製作成本，餘下的 12%部分是這些片廠所專有的，即是最低營運費用（overhead fee）。<sup>11</sup>

在票房收入中，主要片廠特別享有營運費用的分成，此部分的費用與成本是指一般片廠經常性支出的成本，例如像片廠人事營運費用、攝影棚或錄音室租用、或購置道具，皆可被視為營運的成本。<sup>12</sup>此外，還包括這些發行商進行大規模市場調查與相關產業研究費用，以及在開發新的企畫案之際，用於篩選與進行可行性評估相關的費用。<sup>13</sup>這部分的成本往往成為大片廠隱瞞盈餘、規避分成的重要手段，其中最著名的案例即是《來去美國》( Coming To America )，此片的編劇包可華 ( Arthur Buchwald ) 因未依約獲得利潤分成，向派拉蒙影業提出控告，派拉蒙提出此片雖有 2.5 億美元票房收入，但是製作成本 5700 萬美元，營運費用高達 3600 萬美元，最後與戲院分成，整部影片尚處於虧損的狀態。<sup>14</sup>

表 1-4 美國發行與映演財務分成比例

票房收入 ( 100% )	發行分成的 組合 ( 50% )	最低發行費用 ( 50% )	25
		最低經管營運費用 ( Minus overhead fee, 發行分成的 12% )	6
		拍攝成本 ( 發行分成的 38% )	19

## 電影製片人與創意管理

	映演分成 ( 50% )		50
	共 計		100

資料來源：Louise Levison, *Filmmakers and Financing: Business Plans for*

*Independents* (Boston: Elsevier, 2003), p. 67.

從票房收入上，享有戲院分成營運費用，這些主要片廠更重要的優勢在於上下游之間產業的垂直整合完整，在多重展映窗口部分，從戲院、電視、影音到其他窗口擁有市場整合的優勢，加上穩定成長的海外市場，這是一般獨立製片所望塵莫及的。如果進一步檢視獨立製片的財務流向，主要片廠的優勢與支配地位則會更加的顯著。這些獨立製片在沒有明星、片廠與下游龐大發行體系的支援，必須運用有限的製作與宣傳成本，緩慢逐步地取得市場的支持。

近年的獨立製片當中，有二個相當成功的案例，一是《小太陽的願望》( Little Miss Sunshine ) 一是《鴻孕當頭》( Juno )，《小太陽的願望》預算 800 萬美金，2005 年夏天分別在加州與亞利桑納州花 30 個工作天拍攝，一年之後，2006 年 8 月由 Fox Searchlight 在美國發行，並獲得獨立精神獎最佳影片與四項奧斯卡提名，最後全球的票房超過 1 億美金。至於，《鴻孕當頭》也與前一部電影有著相似的命運，預算是 650 萬美金，2007 年春天在溫哥華花 30 天的拍攝完畢，同年的 12 月由 Fox Searchlight 在美國發行，同樣獲得獨立精神獎最佳影片與 4 項奧

斯卡提名，全國票房更高達 2 億美金。<sup>15</sup>這兩部電影有著相似的運作過程，低於千萬的成本與製作期，相似的類型（家庭喜劇），同樣的發行公司與獲獎過程，更是似乎已經成為美國獨立製片成功的運作模式。

在電影的製作上，主要片廠的優點是可以獲得雄厚的資金與相關資源，背後更有龐大的發行體系，這使得創作人員可以無後顧之憂，專心致力於創作，勿須憂心商業運作與市場的變動。缺點是片廠擁有全部掌控權，電影的創造性與可塑性相對降低。至於獨立製片部分，從題材資金，甚至到發行映演與海外市場的推廣，有些過程必須事必躬親，一點一滴逐步地做出績效來，相對的，創作者擁有較多的自主權，未來可以分享的效益空間會更大。

## 貳、電影產業高風險的運作特質

電影的製作是高度人力密集與知識密集的生產過程，必須整合各方專業領域的創意與創作，於是創意的管理與生產流程的控制，成為商品產出的關鍵過程。電影內容的新穎性，每週都有首映的電影，但是每部電影僅有一次的首映，而且不管是首輪的或是二輪以上的電影院，都需要源源不斷的新片，影音市場或者是電視的電影頻道，一樣需要新的片源使影音店或頻道可以運用首播的影片來吸引觀眾。雖然在影史上，在市場上，續集電影那麼多，但是沒有一集是重複的，觀眾不只看這些續集電影特有的熟悉元素，更重要的是在這些新的續集電影裡還有

哪些新的看頭。再看美國主要片廠，其歷久彌新的原始動力，即是到現在仍然維持每年製作 20 到 40 部的新電影產量。此外，更可以藉由各種不同獨立製片方式，來營造相異於主流市場之外新的題材或嶄新型態電影的出現，以作為產業或企業創新與活化的功能。

除了創新與新穎的特質之外，電影作為一種商品，還可以從兩個基本面向來加以分析，一是物質性的特質；一是非物質性的特質。在物質性方面，電影是由底片所攝製出來，這個有形的電影底片成為其從製作、發行到映演等過程物質交易的基本形式，但是這些交易卻是以第二個非物質性的面向為基礎，也就是坐在電影院的觀眾，以一種精神的狀態來觀賞並消費連續投映的影像，所以，這種消費其實可以說是觀眾對愉悅體驗期待的消費。<sup>16</sup>這種商品在交易過程中物質性與非物質性的落差，即成為電影其產業具有高度不確定與高度風險的特質所在。

電影發行商以拷貝（物質性交易）的形式在戲院放映，觀眾購票（物質性交易）進入戲院觀賞電影，所得到的滿足卻是體驗性質的感受，是非物質性的交易過程。根據創意經濟學者凱夫斯（Richard E. Caves）的研究指出，像電影這類的創意性的產品是屬於「體驗性」的產品，消費者滿意度是一個主觀性的問題。儘管電影生產過程當中，製作者非常投入，非常在乎買家的需求，但是他們仍不確定其產品是否真的會受到消費者的青睞，這即是好萊塢業界他們所習稱的電影業的「不可預知」特性。<sup>17</sup>電影消費者是哪些人，電影公司通常把觀眾鎖定在是

年輕觀眾，約是 12-24 歲的年輕人，這個年齡層觀眾，消費能力有限，品味的變異性較大，加上一部電影從開發、製作到上映，大約需要花 5-7 年的時間，這很有可能造成製片在開發一部電影時所設定的彼時年輕觀眾，迨電影上映之後早已「老」去，而此刻所謂的年輕觀眾，這其實已和原先預設的市場訴求對象完全是兩回事。

像電影這樣娛樂經濟或創意產業，由於從開發到上市面見觀眾，每一部電影生產與消費過程，都是非常獨特的經驗，一部電影成功了，很難複製相同的成功經驗在另外一部電影上，因此，在電影商業的運作經驗，很難複製所謂的成功營運模式。

電影這個行業到底風險有多高呢？根據一般電影界的經驗，普遍認為 10 部影片當中，大概有 6、7 部電影是處於虧損的狀態，<sup>18</sup>也就是用 10 部影片中餘下的 3、4 部電影，藉以賺回大部分過去投資失利的影片，這是一種近乎賭博性質的投機性產業。然而，電影耗費鉅資，投入龐大的人力物力，有幾家公司經得起這樣的投資，獨立製片常常由 1、2 部電影的成敗，便可左右了一家公司的浮沈起落，僅有像美國主要片廠規模的電影企業才經得起這樣的風險。一般美國主要片廠的影片大約是拍攝成本的 2.5 倍的票房收入，才能攤平投資的成本。<sup>19</sup>以當下美國主要片廠其製作成本超過 7000 萬美元加以估算的話，一部電影在美國票房需達 1 億 8000 萬美元以上，才會出現收支平衡的狀態。可是，在 2007 年，美

國共發行了 590 部電影，票房超過一億元僅有 28 部，卻佔總票房的 47.4%。<sup>20</sup>由此可知，在戲院所上映的大部分影片大多處於虧損的狀態。

電影產業到底有哪些風險？至少三大風險因素，包括完工的風險（completion risk）、演出風險（performance risk）及財務風險（financial risk）。完工風險在於電影是投資龐大，曠日廢時，從開發、攝製到完工，這期間的生產過程存在著瞬息萬變的動機與關係；演出風險則是當電影上映前夕，明星的訴求是否奏效，必須直接面對觀眾與影評的挑剔回應，使得電影業在精確地預測收入與獲利上相當困難。最後是財務風險，投資者投下鉅資，最關注的是能否取得回報，然而面對財務的風險卻始終存在，而且有增無減。<sup>21</sup>

一部電影從開發、製作到上映，其所經歷的時間相當漫長，大約需要 36 個月的時間，在如此耗時的生產過程中，單單開發階段便費時 18-24 個月。從風險評估的角度，來進一步強調電影開發階段在電影製作（包括開發、製作與發行等）過程當中作為規避風險的重要性。從時間因素來看，開發期佔有整個製作過程約三分之二的時間，可是投資的金額卻不到製作成本的十分之一，但是在 5 年後的投資報酬率高達 300%。<sup>22</sup>而在電影企業內部，從企畫的開發、故事與題材的選擇到開拍許可，都有一套非常嚴謹縝密的審核流程，這些繁複的作業流程，即是在檢視當電影的產製要進入最花錢的拍攝階段之前，建立一套規避風險因素的內部管理機制。

## 參、發行是電影產業運作的樞紐

電影產業是環繞著影片的攝製與觀眾消費而生的產業，但是，在電影整個產業的運作流程中，電影發行卻是電影商業運作的樞紐所在。發行公司取得電影放映權之後，接下必須安排影片上檔，首輪戲院成為兵家必爭之地，過去美國主要片廠之所以可以取得市場優勢，關鍵的策略即是控制著首輪戲院，建立與首輪戲院的緊密關係之所以重要，主要是以下三個原因：首先是，藉此可取得大量的生意；其次是，製片人從首輪的放映中，取得電影尋租過程中最豐厚的收入；最後，可能也是最重要的，控制這些重要戲院，在效果上，也控制了取得電影上映的流通管道，藉由這樣的途徑，為個別影片的定價取得測試之所。<sup>23</sup>

發行的工作即是將電影這項商品行銷上市的過程。因此，除了排片上檔之外，另一個重要的工作即是行銷。在電影生產的成本支出上，除了製作成本之外，還有另一筆行銷費用的支出（見表 1-3），這筆支出費用幾乎是製作成本的一半。這筆行銷費用主要是用於電影發行，而在行銷費用中，主要包括拷貝費及廣告費用（Prints & Advertising，簡稱 P & A），而其中電影發行重要的關鍵即是廣告費的運用。根據 MPAA 統計，在 2007 年電影最重要的廣告媒體是電視，佔總支出的 35.5%，其次則是報紙有 10.1%，網路廣告僅佔 4.4%，而其他的非媒體部分則佔 21.8%。<sup>24</sup>

由於票房收入與媒體廣告的密集程度有著相當密切的關係，所以電影公司對廣告依賴甚深，特別是在電影上映的首週，舉辦熱鬧的電影首映會，在這個造勢活動上眾星雲集，吸引無數媒體的焦點，而上映的前後，媒體上的電影廣告，即以如排山倒海之勢，在各式各樣的媒體上密集轟炸，所有這些活動與媒體廣告最重要的目的是取得首週的電影票房聲勢，往後發行商即根據第一週的票房，再決定是否需要繼續投入發行費用。在上映首週之後，廣告效果逐漸遞減，由於電影的消費是群聚性的觀看，接下來電影相關話題會在人際之間，或者其他非媒體的管道間逐漸發酵，口碑(word-of-mouth)即成為讓這部電影能否繼續延燒下去的關鍵，此際發行商再進行影片宣傳時，必須再另闢蹊徑，才能累積票房的實績。

25

一部電影在發行階段投下鉅資，進行各種行銷推廣活動，成為觀眾獲知這部電影相關內容的基礎，使這部電影至少擁有一定的知名度。除此之外，當電影在戲院上映前夕，電影公司用盡所有的資源以創造其在電影市場的聲勢，期望可以在首輪戲院的票房價值。到目前為止，儘管新的映演管道不斷地問世，電影新的獲利來源亦在增加當中，然而，戲院是電影第一個發行窗口，一部電影的品牌建立、口碑與聲譽，以及其娛樂價值，都是以戲院發行的聲勢與票房的價值為核心，最後也成為這部電影在接下來各式的窗口，作為版權交易過程中討價還價的重要依據。



## 肆、國際市場與跨國合資合製

儘管像美國這麼龐大的電影市場，大部分的電影其國內票房大抵僅能支應製作與發行的成本，真正讓這些跨國電影企業可以獲得豐厚利潤是來自國際市場的收入。在 2007 年中，北美票房 96 億美元，全球票房幾乎超過則高達 267 億美元（見表 1-1），這也是世界其他的國家或地區所望塵莫及。像美國這些跨國電影企業發展歷史悠久，對於影視娛樂業擁有豐厚的商業運作經驗，面對電影經營環境的高風險與投機性，這些跨國影業已發展出永續經營的二大策略：第一是大規模的操作策略，並將這樣的策略貫徹到所有電影資產運作過程中，使他們以少數大賣成功的機會來彌補多數影片的虧損。第二個策略是建立發行系統，這個系統不僅可以保障自己的產品進入市場，更可以提供一個穩定的收入來源。<sup>26</sup>更重要的是，這樣的發行體系是全球性的發行網絡，這即可以進一步解釋為何發行費用如此之高，這些主要片廠其發行與宣傳費用不僅橫跨各式各樣的映演窗口，而且更以世界為市場，此即是美國影業擁有堅實競爭力的優勢基礎。<sup>27</sup>

美國電影這種全球發行網絡到底是如何運作？在 2007 年，由 SONY 影業出品的《蜘蛛人 3》，可以進一步勾勒這些跨國電影企業如何執行其大規模操作的策略，並藉此來凸顯其全球性發行體系的競爭優勢。首先，這部電影是不只是續集電影，更是改編自漫畫的電影，本身已極具知名度了，前面二集在全球的票房

已高達 16 億美元，電影公司號稱這部電影成本是 2.58 億美元，而其中更用 1 億美元來從事全球性的宣傳與發行。從 2007 年 4 月下旬開始造勢，在全球各地舉辦巡迴首映會，5 月開始在 105 個國家超過 11000 個銀幕正式上映，在北美、拉丁美洲、歐洲首週票房成績不惡。在亞洲，包括在華人地區、日本、韓國，在泰國、新加坡、菲律賓及馬來西亞等都有單日最高票房成績（見表 1-5）。它並在印度取得 1700 萬美元的票房，成為歷年來好萊塢影業進軍印度電影市場最成功的一部。<sup>28</sup>這種全球同步，聲勢浩大的宣傳與發行效應，除了直接反映在首輪的電影票房之外，因這樣的高知名度與密集曝光，其效應將會延續到接下來全球性相關的映演窗口，包括二輪影片、影音市場，以及多頻道電視等相關的世界市場。

表 1-5 《蜘蛛人 3》北美暨亞太地區放映概況表

地區	拷貝與銀幕數	票房概況
北美	北美 4253 個銀幕	首週北美票房為 1.51 億美元
日本	822 個銀幕	首週票房 2650 萬美元，2007 年 4 月 16 日在東京舉行世界首映會
韓國	683 個銀幕上映	首週票房 1830 萬美元，首日入場人次高達 50.2 萬，超越當地《韓流怪嚇》( <i>The Host</i> ) 45 萬人次紀錄。累計票房 457 萬 7000 人次。
中國	520 個拷貝	檔期正逢五一黃金週，全國票房累計 1.3 億人

		民幣。
台灣	全台 193 個拷貝，臺北市 66 個，加上 IMAX 立體電影 1 個特殊拷貝。	2007 年 5 月 1 日在台上映，宣傳費用 2000 萬元台幣。大台北的票房 1720 萬元台幣( 僅次於 1997 年《侏羅紀公園 2》的 1820 萬元 )，全台 3500 萬元，北市總票房約為 1 億 2662 萬元台幣。
香港	122 個銀幕	首映 738 萬港幣，刷新《功夫》首映最高紀錄 404 萬港幣；總收入 5500 萬元港幣

資料來源：劉現成，〈亞太華人地區電影產業跨界互動趨勢〉《電影欣賞》，第 133 期，2007 年 10-12 月號，39-49。

從過去到現在，美國影業除了將全球視為產品銷售的市場之外，更積極從世界各地尋找電影創製相關的資源市場，其中最重要的資源是人才，好萊塢就像一個大熔爐，匯聚來自世界各地的電影專業人員，這成為美國電影具有全球特性的因素之一。1990 年代之後，香港的武打動作片受到世界影壇的矚目，吸引了香港電影人才紛紛進入好萊塢發展，在演員方面有成龍、李連杰、周潤發，在導演方面則有吳宇森、徐克、陳可辛，技術人員則有武術指導袁和平等；至於，在台灣部分則有李安，中國則有演員鞏俐、章子怡，而泰國則有彭順( Oxide Pang )、彭發( Danny Pang ) 兄弟等，這些來自亞洲的人才，陸陸續續成為好萊塢影業大熔爐的成員。

此外，好萊塢影業積極在全球尋找資源，除了積極吸納人才，並積極開發世界各地相關主題的題材，以亞洲題材為例，像《末代武士》( The Last Samurai )、《藝妓回憶錄》( Memoirs of a Geisha )，迪士尼除了拍攝華人耳熟能詳的故事《花木蘭》，影片加入亞洲的元素，像《神鬼奇航 3：世界的盡頭》( Pirates of the Caribbean: At Worlds End ) 片中即涉及到亞洲素材與角色。在千禧年之後，積極購置亞洲的電影重拍版權，如日本《七夜怪譚》、韓國的《我的野蠻女友》( My Sassy Girl )、泰國電影則有《69 兩頭勾》( Ruang talok 69 ) 等等。<sup>29</sup>長期以來，好萊塢影業對香港電影高度關注，取得重拍的版權，包括：《無間道》、《見鬼》、《傷城》、《江湖大嫂》( 香港片名為《大佬愛美麗》)、《新紮師妹》與《大事件》，其中最具代表性的是《無間道》，經美國電影公司改編成《神鬼無間》( 港譯《無間道風雲》)( The Departed )，並獲得 2007 年 79 屆奧斯卡最佳影片、導演、改編劇本和剪輯等四個獎項。

二次大戰後，好萊塢影業興起國外製作的風氣，這些片廠在世界各地製作影片，運用外國的場景與低廉的人力，使得「逃外攝製」( runaway production ) 型態蔚為風潮。<sup>30</sup>所以，這種援用外國場景的國際合製可以說是電影業跨界製作的初始型態。最能體現電影產業跨界合作的產銷方式即是跨國合製 ( 或稱為合拍 )。何謂跨國合製，即是涉及到不同國家間任何有關攝製與商業協定的組織合作型態，從合資—這代表合夥人是提供資金投入的重要角色，到完全的合製，這

包括對創意、藝術與資金的貢獻都是均等的關係。根據過去研究指出，跨國合作的動機，包括：是進入合作伙伴與第三市場最便捷的途徑；對外國場景的需求；共同承擔資金的規模與風險；向合作者學習等等。<sup>31</sup>而今進入二十一世紀，這種電影業國際合作的風氣，在世界各地正如火如荼地開展著，儼然已成為電影產業跨界流動的重要機制與景觀。

### 伍、生機與變異無窮的中國市場

隨著亞洲經濟的發展，中國逐漸躍升為全球經濟舞台上的要角，激化了媒體娛樂市場與相關產業的發展，特別是當中國大陸電影票房每年皆有二位數的成長幅度，其電影市場深具開發潛力。在這樣的市場驅力之下，不僅創造了中國電影產業的活力，也牽動了華語地區電影發展的能量，更吸引了來自全球電影業競逐這塊市場。華語電影市場，這個未來有潛力竄升為全球最大的電影市場，以中國 13 億人口為核心，涵蓋了台灣、香港、新加坡以及世界其他華人聚集地，在相似文化、語言與地緣關係的基礎上，這些國家或地區各自發展出各自的電影產業與市場風貌。

截至 2007 年為止，中國人口有 13 億 2070 萬人，是全球人口最多的國家。電影產業與市場發展，方興未艾，近五年來，不論從製片數量、戲院數、國內票房或海外收入，幾乎都處於巨幅的成長趨勢(見表 1-6)，根據中國大陸官方統計，在 2007 年，中國電影總收入突破 67 億元，在國內票房部分收入為 33.27 億元，加上 20.2 億元海外銷售收入及 13.79 億元電影頻道播放電影收入，比 2006 年成

## 電影製片人與創意管理

長了 17%，其中，國產影片票房達到 18.01 億元，占總票房的 54.13%，本地電影的市場佔有率首度過半。<sup>32</sup>而截至 2008 年 6 月為止，全國主流電影院線市場(不含二級市場和農村市場)票房已超過 16 億元，放映場次達 230 多萬場，觀眾 6000 多萬人次，比 2007 年同期分別增長 45%、29%、33%。而在國產影片的票房已超過 9 億元、也比前一年同期增長超過了 50%。<sup>33</sup>

表 1-6 中國大陸電影產業概況表(2003-2007)

年份	製片 部數	影院 家數	銀幕數 量(塊)	電影 總收 入(億 元)	票房 (億 元)	國產 片(億 元)	進口 片(億 元)	海外 收入 (億 元)
2003	140	872	1581	22.00	9.5			5.50
2004	212	1188	2396	36.00	15.00	8.25	6.75	11.00
2005	260	1243	2668	48.00	20.00	13.70	6.30	16.5
2006	330	1325	3034	57.30	26.20	14.42	11.78	19.10
2007	402	1427	3527	67.26	33.27	18.01	15.26	20.20

資料來源：趙衛防，〈香港電影產業模式對內地的啟示〉，《當代電影》，2008 年第 3 期，2008 年 3 月 1 日，62。

在中國大陸電影市場一片欣欣向榮之際，特別是本地電影票房市佔率超過 50%，成為中國大陸官方宣揚政績的重點項目之後，再仔細檢視 2007 年在中國大陸賣座電影的組成概況(見表 1-7)，在十大賣座影片當中，有六部美國的大片在中國市場上取得相當好的票房成績，包括：《變形金剛》(Transformers)、《蜘蛛人 3》(Spider-Man 3)、《哈利波特：鳳凰會的密令》(Harry Potter and the Order

of the Phoenix )、《神鬼奇航II：加勒比海盜》( Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest )、《007 首部曲：皇家夜總會》( 007: Casino Royale )、《博物館驚魂夜》( Night at the Museum )。單以《變形金剛》就有 3760 萬美金 ( 約 2.77 億人民幣 )。至於進口影片所累積的年度票房總收益合計達到 15.26 億人民幣。至於其他四部電影，包括《投名狀》、《集結號》、《色·戒》、《滿城盡帶黃金甲》等這些影片，被認為是中國電影或華語電影，嚴格來說都是跨界合作的影片。

表 1-7 2007 年中國十大賣座電影排行表

排序	片名	製作來源	票房 ( 百萬美金 )
1	《變形金剛》	美國	37.6
2	《投名狀》	中國 / 香港	26.5
3	《集結號》	中國 / 香港	24.8
4	《蜘蛛人 3》	美國	19.8
5	《哈利波特：鳳凰會的密令》	美國	19.4
6	《色·戒》	美國 / 中國 / 香港 / 台灣	18.9
7	《神鬼奇航II：加勒比海盜》	美國	17.0
8	《007 首部曲：皇家夜總會》	美國	12.6

9	《博物館驚魂夜》	美國	8.8
10	《滿城盡帶黃金甲》	中國 / 香港	8.3

資料來源：*Focus 2008: World Film Market Trend* (Cannes: Festival de Cannes, 2008), p. 49.

目前中國大陸在電影製片的成本規模，大約可以區分為三個等級，首先第一個是鉅片等級：這些通常指超過億元人民幣的大成本、大投資等跨國合製性質的電影，如《英雄》、《無極》、《夜宴》、《滿城盡帶黃金甲》、《赤壁》、《集結號》、《投名狀》這些電影都超過億元人民幣的投資；其次是，中型規模的影片，大多是指在一千萬元人民幣左右的中型投資的電影，每年數量約有 10-20 部，如《茉莉花開》、《理髮師》、《青紅》、《向日葵》；最後是小成本的電影，這些電影的成本約在數十萬元到 500 萬元人民幣左右，每年產量約在 200 部上下；如《瘋狂的石頭》、《我們倆》、《江城夏日》。在 2007 年中，中國本地電影超過 1000 萬投資不到 50 部，200 萬以下投資佔年產量的三分之一，在票房上，超過 1000 萬的本地電影，少於 30 部，票房大多集中於少數的鉅片。<sup>34</sup>

中國的電影體制，從製片機構到放映單位皆直接隸屬於國家。直到 1980 年代之後，受到經濟改革與對外的開放，原來國有體制受到巨大的衝擊。2001 年加入世界貿易組織 (WTO)，更加速了國際接軌的步伐，因此目前中國電影業的資金來源，已趨向多元，這包括國家資金、電影基金資助、跨國媒體集團、國內



業外投資、風險投資、金融投資、贊助型態、個人投資、預賣版權、置入性廣告等型態。相關研究更指出，根據 2006 年獲得公映許可證影片其投資構成，至少可以分成 12 種組合，其中純粹國有製片的數量僅佔 1 / 5 而已，國家片廠結合民營電影企業與境外製片機構，成為中國當下製片業資本組合的主要構成方式。<sup>35</sup>

近年來，中國電影市場成長快速，吸引來自全球各方的投資者，於是跨國合製的資本組合更將中國電影的資本運作推向更為專業的方向。2005 年由英國渣打銀行、Film Finances、Cine Finance 以及日本的 Gage 電影公司，共同成立了電影相關的基金，積極投入電影製片的投資。同年《夜宴》以版權抵押的方式獲得深圳發展銀行 5000 萬人民幣銀行授信，這是中國國內銀行第一次為電影項目提供貸款。張藝謀執導的《滿城盡帶黃金甲》由北京新畫面影業與安樂（北京）管理諮詢公司投資 3 億 6000 萬，獲得美國保險公司 Cine Finance 完工履約的保險，順利取得英國渣打銀行的融資。<sup>36</sup>國際創投基金也將注意轉移到中國電影的投資上，美國 International Data Group (IDG) 在中國推出 2 億美元的「新媒體基金」，2007 年 7 月即投入了中博影視、中影集團、印象創新等投資高達 5000 萬美元，與中影第一部合作的電影是《胡同裏的陽光》。<sup>37</sup>此外，香港製片人施南生，聯合民營電影發行公司保利博納、《墨攻》電影日籍投資人 Satoru Iseki、韓國投資者李柱益創設了「A3 國際亞洲電影基金」，基金的規模 1 億美元，計畫 5 年 30 部電影，其中以中國電影為主。<sup>38</sup>

國際資金關注於鉅片的投資，至於佔產量多數的小成本電影，則以來自電影頻道為大宗，以隸屬於中影集團的中央電視台第六套頻道 ( CCTV6 ) 為例，1995 年成立以來，在 2004 年之後每年廣告額已超越 7 億人民幣，躍居為中國電視媒體廣告收入第 5 名，每年投資約 2 億資金，拍攝 100 部左右的電影。<sup>39</sup>如今，來自電視業的資金，已成為中國電影在生產上非常重要的基礎。

## 陸、委縮與區域聯結的香港電影

在 2007 年，香港全年票房總額為 10 億 1091 萬港元收益，自 2001 年之後首度突破 10 億港元，較 2006 年度成長了 11.46%。電影票房成長的原因，包括這一年度多家嶄新型態的戲院開幕，如 3D IMAX 影院、機場戲院更引入 4D 超立體巨幕影館。然而，相對於市場的成長態勢，反觀香港本地電影年產量僅 50 部，票房 2 億 2700 萬港幣，市場佔有率 22%，創下了年度生產電影部數與本地電影票房新低的紀錄 ( 見表 1-9 )<sup>40</sup>。在 2008 年暑假檔期中，票房市場雖暢旺，票房 2000 萬港元以上的電影多達 9 部，但是 8 部是美國電影，另一部則是亞洲跨國合製的華語大片《赤壁》，票房 2400 多萬元。在暑假檔期中，香港本地攝製的影片僅有《天水圍的日與夜》、《內衣少女》、《親愛的》等 3 部影片，大多票房成績不佳。<sup>41</sup>從年度產量與票房數字，從港片在華語暑假電影市場的缺席，香港電影發展的危機已逐漸浮現。

表 1-8 香港電影票房統計表 ( 1997-2007 )

單位：港幣/元

年份	本地電影產量	本地電影票房收入(百萬元)	總票房收入(百萬元)
1997	94	547	1156
1998	92	421	1088
1999	146	352	916
2000	151	382	964
2001	126	456	1034
2002	92	352	908
2003	97	433	899
2004	64	403	953
2005	55	308	947
2006	51	282	907
2007	50	227	1010
2008	53	251	1086

資料來源：鍾寶賢，〈香港電影業的興衰變換 ( 1997-2008 )〉《當代電影》，2007 年第 3 期，69。

香港本地市場過去扮演著市場前哨站的角色，但是長期以來對國際市場依賴甚深。香港對境外電影市場的依賴，於今特別是面對中國電影市場的興起與高度的市場能量，更吸引了大批香港電影工作者與資金湧向中國，這對香港在製片上有重大的影響，在市場的品味與故事題材的選擇上，必須投合中國電影市場與國際資金的偏好，致使電影產業呈現真空的狀態。然而，受制於中國審批制度的喜惡，早已抹煞了香港過去故事題材豐富多元與有自身特殊的類型經驗，諸如像黑社會電影、賭片、神怪電影、三級片等，而原來這些非常有香港特色的電影類型，

在過度依賴中國大陸市場之下，已逐漸抹煞香港電影產業特色與豐富多元的性格。

長期以來，香港一直以亞洲的金融中心與進出中國市場的門戶自居，而在全球電影業的發展與分工上，香港相當善用這樣的角色與位置。文前曾提到國際資金湧進中國電影製片業，在這股熱潮中，香港電影業即扮演著投石問路的角色。日本的艾迴娛樂公司（Avex）在 2008 年與香港電影業分別成立相關電影基金。其一是，以 5000 萬美金與香港寰亞綜藝集團合營 Pamien Film Fund Limited，其中寰亞佔 50% 的股權，日本艾迴持有 40%，餘下的 10% 股權則由艾迴娛樂在香港的子公司艾迴亞洲有限公司所持有。這家公司提供資金及參與製作，其所製作的電影將由艾迴負責南韓和日本的發行，而寰亞則會負責中國、香港、台灣及東南亞地區。其二，是艾迴娛樂亦結合江志強的香港安樂影片公司，以 1675 萬美元共同建立了電影基金公司 Irresistible Films，這家公司由製片人施南生及陳永雄負責管理。<sup>42</sup>像寰亞、安樂影業這些香港電影公司，不僅在香港電影製片上早已深具實際績效，更在以中國為市場訴求的華語電影上，運作多年，深具經驗，成為美國、日本等國家的娛樂產業攜手合作、建立聯繫的重要對象。

香港影業除了結合跨國資金與中國影業積極投入電影的製作之外，更積極介入中國戲院的開發。根據中國電影發行放映協會和中國電影製片協會發表的

《2007 中國電影市場報告》，曾經針對年度票房收入超過 200 萬元人民幣以上的

中國內地戲院進行排行調查，年收入為 200 萬無以上的影院共有 286 家，來自香港資金的戲院則有 17 家。在這個排行榜中，深圳嘉禾影城排名第二；由香港製片人吳思遠旗下的 UME 國際影城集團所投資的五家戲院均名列其中；而江志強安樂公司名下的深圳百老匯、北京新東安、北京東方新世紀和武漢天匯等戲院也在其中；其他港商包括由麗新集團、洲立影業與中國數碼公司等所投資的戲院，都在排行榜中。<sup>43</sup>這些香港電影業者成為中國加入世貿組織 ( WTO ) 開放外資進入戲院業的經營，以及中國大陸與香港簽訂「關於建立更緊密經貿關係的安排 ( Closer Economic Partnership Arrangement ， 以下簡稱 CEPA ) 」加強貿易交流協議下最大受益者。

香港電影在產業的運作上，以商業利益與價值為基礎，發展出與美國好萊塢影業相仿的製片人制度。在 1950 年代，邵氏兄弟公司開啟了香港電影產業大片廠時期，以香港作為製片的基地，以台灣作為最重要的人才來源與市場基礎，並擁有亞洲與歐美的發行網路，到了 1960 年代更創造了片廠發展的黃金年代，掀起了華人世界黃梅調電影與武俠片的風潮。

1970 年代之後，嘉禾影業創立，大幅變革邵氏的片廠制度，實行外判製作，並引入了分紅制度，將影片的攝製部分外包給由獨立製片公司，建立了香港影業的衛星公司制度，並在母公司與衛星製片公司之間建立起了「獨立製片人制度」。在這樣的製片人制度之下，母公司自組院線，並將資金挹注到具有商業價值的導

演或明星組成的衛星製片公司，為其製作並提供影片，甚至將發行、宣傳與製片這些相關業務委外經營，省卻了過去片廠必須負擔龐大的營運與人事成本，在企業的經營上深具彈性，較能夠應付大環境與產業的景氣變化；另一方面，在題材上，這些獨立製片人受到的干預較少，故事與內容變得更為豐富多樣。<sup>44</sup>在 1970 年代之後，香港電影工業在製片人制度上的演化與變革，在權衡營運效率與產業創新之間，創新因素不僅取得了主導的地位，更成為香港電工業往後持續不斷的競爭優勢所在。<sup>45</sup>

## 柒、市場脫節與困頓的台灣電影

若從表 1-9 台北市首輪院線上映部數與票房數來加以檢視的話，台灣電影製片的最高數量是 2005 年的 25 部，本地電影的票房僅有 4246 萬台幣，這意味著每部影片的平均票房不到 200 萬，以現今華語影片的成本規模來看的話，可能連支付發行的成本都不夠。到 2007 年台灣本地電影票房達 1 億 9882 萬元，可以說創近年來歷史新高的紀錄，但是市場佔有率僅佔有 7.38% 而已，相較於外片每年皆有 25 億左右之票房，佔有率達 90% 以上。

表 1-9 台北市首輪戲院映演統計表

單位：新台幣/元

年份	國產影片	港陸影片	其他外國影片
	上映部數/票房/百分比	上映部數/票房/百分比	上映部數/票房/百分比

第一章 全球化與當前華語電影產業的形貌

2002	16	25	207
	52,166,168	31,436,925	2,274,628,072
	2.21%	1.33%	96.46%
2003	18	31	192
	5,962,575	125,240,867	1,876,909,632
	0.3%	6.2%	93.5%
2004	24	31	234
	29,049,650	90,295,815	2,456,416,731
	1.13%	3.5%	95.37%
2005	25	27	284
	42,469,745	102,889,020	2,526,747,432
	1.59%	3.85%	94.56%
2006	18	22	269
	43,392,928	99,174,172	2,535,874,266
	1.62%	3.70%	94.68%
2007	22	20	354
	198,820,828	59,692,517	2,436,621,127
	7.38%	2.21%	90.41%
2008 年 1~12 月	26	29	343
	305,426,019	176,307,967	2,044,388,015
	12.09%	6.98%	80.93%

資料來源：行政院新聞局

表 1-10 2007 年台灣五部代表影片票房概況表

單位：新台幣/元

片名	票房	映演	發行	紀錄
《變形金剛》	186,869,392	166 天 19 家戲院	UIP 發行	年度賣座第 1
《色戒》	136,214,760	93 天 19 家戲院	博偉發行	年度賣座第 4

《投名狀》	70,086,790	41 天 18 家戲院	甲上發行	年度賣座第 7
《不能說的秘密》	26,648,843	61 天 17 家戲院	博偉發行	
《練習曲》	8,941,331	79 天 6 家戲院	華納發行	

資料來源：台北票房情報網，上網日期：2008 年 7 月 5 日，(<http://www.taipeiibo.com>)

在台灣電影發行的市場上，外商獨佔的情形嚴重，根據統計在 2005 年美商公司華納、博偉、福斯及 UIP (環球、派拉蒙) 的營收占外片市場總值的 74%；如果再加上福斯公司代理華商的影片票房，佔外片市場總值 83.3%。<sup>46</sup>在外片發行市場中，除了美商之外，還有其他外商，如在 2004 年，在台灣成立了「甲上娛樂 Applause Entertainment」，2007 年改組為「發行拳發行公司」，發展出可以連結香港、台灣、中國大陸、亞洲地區及歐美市場的電影製作、融資和發行的網絡。<sup>47</sup>以表 1-10 來比較台灣電影各片種的票房，最賣座的《變形金剛》是 UIP 發行的，《色戒》、《不能說的秘密》這二部與台灣有較深關係的影片，甚至 2008 年在台灣超過一億台幣的票房的《海角七號》，皆由美商博偉發行，華語片《投名狀》是港商甲上發行。在 2007 年最具話題性的台灣電影《練習曲》亦是由美商華納發行。因此，在台灣戲院票房市場上，幾為外片票房所壟斷，但是其實更重要的關鍵卻是台灣在電影發行市場的集中程度，可以說幾乎為外商所壟斷。

在電影製作方面，過去在台灣電影史上扮演著舉足輕重角色的中央電影公



司，已走入歷史，台灣相當缺乏像香港的寰亞這類的大電影企業，所以電影業在資金來源上更加不穩定。近年來，民間或來自企業或來自創投的資金興起。在 2007 年台灣首富曾經信誓旦旦欲成立「神風特攻隊」電影基金，藉以推動台灣製片業，最後只聞樓梯響，未見具體的實踐與成效。來自好萊塢，在 2002 年成立的得藝國際媒體 ( Double Edge Entertainment )，後來相繼引入台灣明基集團、台新以及中信等金融集團的入股與投資。在 2005 年成為行政院開發基金第一家投資的數位內容公司，即擴增資本額至 5.04 億元，並入股台灣 3D 動畫公司西基電腦動畫( CG )，成為最大股東。雖然這家公司獲得行政院開發基金的挹注，甚至取得政府鼓勵電影投資抵減稅等優惠待遇，但是這家公司以投資外片為主，對於台灣本地電影製作業的幫助有限。

在台灣眾多的民間資金中，以中環集團對於電影投資較為積極。這個集團是以光碟片為核心事業，相繼投資了中藝、得利影視、亞藝影音、華納威秀影城等企業，從拍片、電影發行、戲院經營、影音版權商與出租影片通路商，產業上下游之間垂直整合，掌握片源成為集團實現跨窗口的優勢。早期投資過外片，像《魔戒》三部曲，亞洲合拍電影如《雷霆戰警》、《全職殺手》等，近年來更投資於大型的華語片製作，如《詭絲》、《天堂口》、《赤壁》與《梅蘭芳》，亦投資於台灣張作驥導演的《蝴蝶》。然而，由於近年來中環集團在電影所進行的投資過於龐大，和預期的回收有相當的距離，所以也將暫緩電影製片的相關業務。因此，在

台灣，這些民間或來自企業的資金，往往以投資報酬作為挹注最主要的動機，對於缺乏市場吸引力，以及欠缺縝密商業規劃的台灣製片業來說，往往無法獲得這些民間機構或企業界的青睞。

當前台灣電影最重要的資金，是來自政府津貼的輔導金，根據新聞局在發佈資訊指出，近年來，政府編列電影總預算在 2002 年 1 億 8000 餘萬元，2003 年為 2 億 6000 餘萬元，2004 年為 3 億 4000 餘萬元，2005 年近 2 億 4000 萬元，2006 年近 3 億 8000 萬元。這些預算用於台灣電影在「製作」、「行銷」和「上映」等各個環節的政府輔導措施，<sup>48</sup>而其中最重要的項目是電影製作的輔導金，輔導金不僅支撐著當下台灣電影生產數量的基礎，亦是台灣電影在資金籌募上非常重要的來源。

一般申請電影輔導金，在理想的情況之下，電影製片應當早已參與進行企畫案的運作，也就是與企畫書相關項目的籌畫工作，包括劇本、預算、市場預測、工作時程與團隊組合，應當皆已經過製片專業的考量與計算，理想的狀態是電影開發時期已完畢，按照電影製作時程過去的經驗，大約花了 18 至 24 個月左右的時間，餘下大約花 12 個月的時間進行製作工作。

然而，這些大半以編導為製作核心的輔導金電影，當他申請到輔導金之後，有可能將整個電影產製的時程，壓縮在一年半的期限內執行，也許可能又得重新

回到最初開發企畫相關工作的階段，諸如，有些企畫案此時也許需要重新開始尋找製片人，來讓整個電影企劃案可以順利運作。然而，這些已申請到輔導金的電影，其與政府的合約、劇本的版權、資金挹注的標的，大都掌握在申請到輔導金導演的手上，此時的製片人，僅只是為這些電影處理瑣碎的製作庶務，說穿了其實只不過是電影的製片總管罷了。而從電影開發階段到上映，這些導演必須事必躬親，身兼製片事務，在雜務纏身之餘，其實已經無暇無力處理一部電影的美學或藝術創意。

電影申請到政府輔導金，有了第一筆數額龐大、不求回報的資金，意味著電影未來的籌畫方向，市場的回收並非最主要的考量因素，導致了長期以來台灣電影與市場需求嚴重脫節的現象，這種脫節的現象最後形成了文前特別提到，即是台灣電影的反商情結，這種情結其實是電影業界無法製作出迎合本地市場需求影片的藉口與反挫心理，在這種情結作祟之下，更貶抑了電影製片在整個電影產製環節的重要性與商業運作的關鍵位置。因此，台灣電影亟需建立一個以市場法則與商業運作為導向的產業發展方向，更需建立以電影「製片人為核心的產業管理制度」。

---

## 註釋

<sup>1</sup> 《光明日報》，2009年1月13日。

- <sup>2</sup> *The Hollywood Reporter*, retrieved on January 5, 2009  
( <http://www.hollywoodreporter.com/> )
- <sup>3</sup> 行政院主計處，上網日期：2008年10月10日，(<http://www.dgbas.gov.tw>)
- <sup>4</sup> 資料引自行政院新聞局網站，上網日期：2009年1月10日，  
( <http://info.gio.gov.tw/public/Attachment/911315292258.doc> )
- <sup>5</sup> Kristin Thompson and David Bordwell 原著，陳旭光、何一薇譯，《世界電影史》(北京：北京大學出版社，2004)，39-40。
- <sup>6</sup> *Focus 2008: World Film Market Trend* (Cannes: Festival de Cannes, 2008) p. 36-39, 49.
- <sup>7</sup> *The New York Times*, January 27, 2008.
- <sup>8</sup> Richard Caves 原著，孫緋等譯，《創意產業經濟學：藝術的商業之道》(北京：新華出版社，2004)，163。
- <sup>9</sup> *Industry Profile: Movies & Entertainment in the United States* (New York: Datamonitor, June, 2008), p. 6.
- <sup>10</sup> Albert N. Greco 編，饒文靖等譯，《媒體與娛樂產業》(北京：清華大學出版社，2006)，101。
- <sup>11</sup> Louise Levison, *Filmmakers and Financing: Business Plans for Independents* (Boston: Elsevier, 2003), p. 66-68.
- <sup>12</sup> Harold Vogel, *Entertainment Industry Economics: a Guide for Financial Analysis* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), p. 108-109.
- <sup>13</sup> Richard Caves 原著，孫緋等譯，109。
- <sup>14</sup> 高紅岩，《中國電影企業發展戰略研究》(北京：北京大學出版社出版，2007)，  
157。
- <sup>15</sup> Greg Marcks, "The Rise of the Studio Independent," *Film Quarterly*, Vol. 61, No. 4, Summer 2008, p. 8-9.
- <sup>16</sup> John Sedgwick and Michael Pokorny, "The Characteristics of Film as a Commodity," in John Sedgwick and Michael Pokorny eds., *An Economics History of Film* (London: Routledge, 2005), p. 10-13.
- <sup>17</sup> Richard Caves 原著，孫緋等譯，4-5。
- <sup>18</sup> Harold Vogel, p. 3.
- <sup>19</sup> Louise Levison, p. 65-67.
- <sup>20</sup> The Motion Picture Association of America, "2007 US Entertainment Industry Market Statistics," retrieved on January 5, 2009  
(<http://www.mpa.org/> )

- <sup>21</sup> Jehoshua Eliashberg, Anita Elberse and Mark A. M. Leenders, "The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions," *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, November-December 2006, p. 642-643.
- <sup>22</sup> John J. Lee and Rob Holt, *The Producer's Business Handbook* (London: Focal Press, 2006), p. 110-111.
- <sup>23</sup> Mae D. Huettig, "The Motion Picture Industry Today," in Philip Simpson, Andrew Utterson and K. J. Shepherdson eds., *Film Theory IV: Critical Concepts in Media and Cultural Studies* (New York: Routledge, 2004), p. 257-291.
- <sup>24</sup> The Motion Picture Association of America, retrieved January 5, 2009 (<http://www.mpa.org/> )
- <sup>25</sup> Barry R. Litman, *The Motion Picture Mega-Industry* (Boston: Allyn and Bacon, 1998), p. 46.
- <sup>26</sup> Colin Hoskins et. al., *Global Television and Film: An Introduction to the Economics of the Business* (New York: Oxford University Press, 1997), p. 51.
- <sup>27</sup> Benjamin M. Compaine & Douglas Gomery 原著，詹正茂等譯，《誰擁有媒體？大眾傳媒業的競爭與集中》(北京：中國人民大學出版社，2006)，524-525。
- <sup>28</sup> *New York Times*, August 8, 2007.
- <sup>29</sup> 美國好萊塢影業取得電影重拍權，在日本部分尚有《咒怨》、《迴路》(Kairo)、《談談情，跳跳舞》(Shall We Dance)；韓國方面則有《觸不到的戀人》(Il Mare) 之外，《我的老婆是老大》(My Wife Is A Gangster)、《我的野蠻女友》(My Sassy Girl)、《逃回監獄》(Jail Breakers)、《黑道千金逼我嫁》(Marrying The Mafia)、《中毒》(Addicted)、《鬼鈴》(The Phone)、《殘駭線索》(Tell Me Something)、《鬼魅》(A Tale Of Two Sisters)、《原罪犯》(Old Boy)；泰國部分尚有《無聲火》(Bangkok Dangerous)、《鬼影》(Shutter)、《連體陰》(Alone) 等等(以上的電影片名，以台灣的譯名為主)。
- <sup>30</sup> Toby Miller, Nitin Govil, John McMurria and Richard Maxwell 原著，馮建三譯，《全球好萊塢》(臺北：巨流圖書公司，2003)，90。
- <sup>31</sup> 更進一步的說明可以參考 Colin Hoskins et. al., p. 102-104。
- <sup>32</sup> 《人民日報》(海外版)，2008年1月21日。
- <sup>33</sup> 《人民日報》，2008年8月3日。
- <sup>34</sup> 尹鴻，〈2007：中國電影掃瞄〉，《藝術評論》，2008年第1期，2008年1月1日，20。
- <sup>35</sup> 唐榕，〈電影投融資：現狀透視與體制建設〉，《當代電影》，2007年第5期，

- 2007，年5月1日，122-124。
- 36 唐榕，〈亟待挖掘的中國電影投融資「鑽石礦」(上)〉，《中國電影市場》，2007年，第1期，5。
- 37 中國電影集團網站，上網日期：2008年7月5日，  
(<http://www.chinafilm.com/gzzy/jtzc/20070705/40362.html>)
- 38 《經濟日報》，2007年6月26日。
- 39 時聲，〈電影頻道 CCTV6 進一步打造文化消費強勢產業鏈〉《市場觀察》，2005年12期，2005年12月，105-106。
- 40 香港影視娛樂網，上網日期：2008年8月，(<http://film.hktdc.com>)
- 41 石琪〈《親愛的》港片生死之危〉，《明報》，2008年9月2日。
- 42 香港影視娛樂網，上網日期：2008年8月，  
(<http://www.hkfilmart.com/newsread.asp?newsid=2657>)
- 43 香港影視娛樂網，上網日期：2008年6月，  
(<http://www.hkfilmart.com/newsread.asp?newsid=2575>)
- 44 鍾寶賢，《香港影視業百年》(香港：三聯書店公司，2004)，226-233。
- 45 趙衛防，〈香港電影產業模式對內地的啟示〉，《當代電影》，2008年第3期，2008年3月1日，58-62。
- 46 王清華，〈2005年電影市場總覽〉，《中華民國95年電影年鑑》，台北：行政院新聞局，2007。
- 47 發行拳發行國際有限公司，上網日期：2008年7月5日，  
(<http://www.armfilms.com.tw/>)
- 48 〈我國電影輔導措施之探討〉《中華民國96年電影年鑑》(台北：行政院新聞局，2008)。