

第五章

電影製片人與發行

邁入二十一世紀，電影產業面臨新型態傳播科技（網路、手機、數位電視）與休閒娛樂（電玩、MP3 播放器等）的挑戰，必須持續回應調整與收編整合；同時產業內部競爭也日趨白熱化，電影院裡每週約有五部新片上映、影音出租店貨架上則有琳瑯滿目來自各國的 DVD、電影頻道也全天候播送各類型影片。在如此多元的影音消費環境及有限的休閒時間下，觀眾可自主決定花費多少預算、何時、何地觀賞哪部電影，如何吸引觀眾消費並顧及電影美學，不啻是製片人必須思考的課題。

電影產製趨勢日漸朝向 M 型化發展，一端是訴求高概念(high concepts) 跨國明星、高預算（國際資金）、大場面（拍攝著名景點、運用特效）的鉅片（blockbusters）；而另一端則是標榜低預算、原創性的獨立製片。鉅片的主題、角色可化約成獨特的預售形象，成功地與商品銷售機制融合一體；獨立製片則擅長運用奇特的創意、口碑、媒體議題作為行銷策略，使看電影成為一種文化風尚。然而，電影作為一個文化商品不變的法則是：如何向觀眾說一個好故事。

如同前時代華納（Time Warner）執行長史提夫羅斯(Steve Ross)指出的：「我們不是經營電影產業，而是知識產權(intellectual property)的產業」。¹電影產業的商業模式已經蛻變，戲院票房不再直接反應盈虧，而是透過版權的經

營管理、多層次的發行窗口、授權週邊商品等獲取利潤，使投入高達上億美金的好萊塢鉅片能降低融資風險，而這類影片建構媒體事件(media events) 提供異業的聯合行銷(tie-ins) 成為媒體集團下附屬部門(家用影音、主題公園) 的獲利引擎、且在海外市場容易發行、獲利高。²

電影經過精心策劃的創製階段，重要的是如何吸引觀眾消費，而其中最關鍵的因素，除了以內容品質為核心外，發行與企劃也是整體行銷的一環。獨立製片缺乏大片廠(major studios) 在發行網絡與跨媒體整合行銷的優勢，所以更需以獨特的創意與精準的行銷策略去開拓市場。³本章是從製片人的角度探討電影市場與發行，主要是以好萊塢的經驗為基礎，並試圖與華語電影產業做連結。文內編撰邏輯是根據行銷思維，即是以市場(觀眾) 需求為核心，再探討製作、發行環節。此外，由於美國與台灣的電影發行業務主要是由大片廠所掌控，因此在本文的討論裡，發行商與片廠的角色有所重疊。⁴

壹、發行的首要：觀眾與市場

電影做為一種文化商品，在創造最大商業利益為前提下，最理想狀態是開拍前就已經定位出影片的目標市場。製片人必須要了解市場，即指「觀眾」，每部影片的主要收入來源，此外產製決策也根據目標觀眾的興趣與市場反應，而更動調整，因此市場研究是製片人的首要任務，好萊塢的製片人在找到觀眾

感興趣的故事之後，必須思考以下問題：

首先，可能觀賞電影的人口區塊有多大？影片的目標觀眾是誰？為界定出目標觀眾的輪廓，製片人需研究各大城市的市場規模、觀眾的娛樂消費行為、媒體使用資料等。觀眾會依據性向、年齡（18-24、18-34、25-34、25-44、25-54、45 以上、55 歲以上）、生活風格（外向的成人、富裕成人、高教育成人、城市年輕人、職業婦女等）、家庭結構、族裔、教育程度區隔成幾個不同的觀眾客層，以便於設定行銷策略並產製滿足特定消費族群的電影。

舉例而言，好萊塢將觀眾區隔成四個區塊：男性與女性；年輕與年老（以 25 歲為分界）。當然也有針對全年齡層的電影，如哈利波特系列、皮克斯動畫系列。另外針對 25 歲以上觀眾的電影相對較少，這是由於此年齡層的觀眾都需要工作，進電影院的次數相對較低，不過還是有成功的案例，如《佐賀的超級阿嬤》。針對 25 歲以下的觀眾，主要是所有恐怖片的類型，如《惡靈古堡》(Resident Evil)、《絕命終結站》(Final Destination)等。在性別層面而言，針對女性的電影主要的類型是愛情喜劇，如《慾望城市》(Sex and City)、《穿著 Prada 的惡魔》(The Devil Wears Prada)；而男性方面則是史詩片，如《神鬼戰士》(The Gladiator)等。一部成功的電影甚至可以從原先設定的觀眾區塊向其它區塊擴張。⁵

其次，近 5 年內，尋找至少 5 部相似題材的電影，檢視觀眾的回應。為降

電影製片人與創意管理

低風險，片廠運用歷史數據、統計分析、焦點團體、深入訪談等方式，推估影片的獲利，預先設定導演與主要演員，並作為擬定行銷與產製決策的依據。

檢視上述兩個重點問題，也就是估計電影的製作及發行成本，這使製片人可預測這部電影總收入 (gross receipts) 以及能分享多少淨利。如果以上兩個問題是正面的，代表收入與成本比例至少要 2 比 1；換句話說，發行商預測的淨利 (net income) 至少是預期製作成本的兩倍。⁶ (參照表 5-1) 但若缺少動態的消費者數據或資料範圍太小、難獲得製作成本的比較，則製片人應擱置計劃的進行。製片人須了解各主要市場對每部影片的創意、觀眾、獲利表現的回應，只有當製片人分析這些來自主要市場發行商的回應，才能做出最佳的產製判斷。

表 5-1 電影開發可行性評估範例

(單位：百萬美金)

項 目		收 入	支 出	總 計
發行商	全球預測總收入	188		
	最低戲院分成費、 發行行銷宣傳費		133	
	淨利			57
製作成本	負片成本與製片融資		20	
	支出 (實際的估計成本)			

總淨利			37
發行商淨利：製作成本	2.85:1		
可行性評估	可行		

資料來源：John J. Lee and Rob Holt, *The Producer's Business Handbook* (Oxford: Elsevier, 2006), p. 3.

一、國內市場

國內市場是一個國家電影產業興盛的基礎，這主要牽涉到兩大因素，首先是龐大的內需市場，如美國、印度，而擁有世界最多人口的中國大陸，則被視為即將興起的影視消費大國。⁷美國市場由於觀眾能支付在休閒娛樂的資金較高，娛樂鉅片在本地市場即可回收製片成本，海外市場的收入是額外淨利。香港資深製片人吳思遠指出，「美國是電影人口最大的，所以它有這個本錢先把自己的市場整合好，有基本的收入，再行大筆投資；大陸的重點就在於市場，這個市場目前雖然無法看到，但長遠以來是樂觀的，現今在某種程度或某種類型的電影，大陸是可行的。」⁸

其次是國內市場支持本國電影，如東亞新興的產製中心——韓國，當地觀眾熱愛國產電影，創造出一部又一部刷新票房紀錄的影片，好萊塢電影甚至無法與其匹敵；有國內市場的支持形成產製的良性循環，進而能將影片外銷至海外市場。而美國、印度、日本市場則同時擁有上述兩大因素。國內市場對於電影

產業的興盛有關鍵性的影響，中國電影集團董事長同時也是製片人的韓三平表示，「我們必須要呼籲，重視與保護華語電影的發展，其中市場最重要，而中國大陸是華語電影的僅存的根據地，目前華語電影在中國的市占率為56%，華語電影是華語電影人的飯碗，因此兩岸三地要團結，鞏固好市場。」⁹

台灣電影市場規模約為 55 億新台幣，每年約有三百多部影片在市場上流通。外片與國片的票房呈現兩極化發展，以 2006 年為例，年度賣座影片《神鬼奇航 2：加勒比海盜》(Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest)可以創造 3 億的票房；而最賣座的國片《詭絲》卻只有 4400 萬，兩者相差近七倍。就藝術電影在台灣市場的獲利潛力而言，以獲得台北電影節首獎、金馬獎年度最佳台灣電影、入圍威尼斯影展的《一年之初》為例，該片只獲得 220 萬的票房，就此票房數據而言，製片人很難對附屬窗口的收益作樂觀的預測，要如何回收 1600 萬的製作成本與行銷支出，成為一項棘手的難題。¹⁰

二、地緣文化市場 (geo-cultural market)

在全球與國家市場之間，還存在區域市場的層次：地緣文化市場，這是連結相近地理區域、語言與文化的多國市場，意味著擁有共同文化傳統、語言、宗教及相同殖民經驗的國家，可以結合成為一個全球性的區域市場。此外觀眾偏好消費與自己的語言(笑話、俚語)、文化、歷史、宗教觀接近的影音產品，

他們能認同其中的風格、價值、信仰與行為模式，這些產品對他們而言，具有文化接近性 (cultural proximity)。 ¹¹

秉持著地緣文化市場的觀念，以華語作為語言主體的大中華地區，包含中國大陸、台灣、香港、新加坡、馬來西亞的華人社群，可視為一個華語電影市場。具有遠見的電影人提出泛亞洲 (pan-Asia) 電影的概念，身兼 Applause Pictures 行政總裁與導演的陳可辛提出「聯合亞洲其他國家和地區共同融資、製作發行、分攤費用，各方獨享本地發行收益的產業模式，使其有足夠的條件製作亞洲電影」之概念。Applause Pictures 推出《春逝》、《晚孃》、《見鬼》、《三更》系列等賣座電影，這些作品的特色在於運用在地的題材、語言、演員、主創人員，使影片內容不像一般的本國電影，而是有每個地方的味道，泰國人看會認為是泰國的電影，韓國人看是韓國人的電影。¹²另一個運用泛亞洲電影概念的是陳凱歌的《無極》，他啟用各國明星以便於打入當地市場，如中國大陸的劉燁和陳紅、香港的謝霆鋒與張柏芝、韓國的張東健及日本的真田廣之。

泛亞洲電影試圖把亞洲整合為一個共同市場，新加坡三百萬人口、香港六百萬、台灣兩千萬、韓國四千萬、泰國六千萬、日本一億多人口，總計接近美國市場的規模，重要的是，尚未納入擁有十三億人口的中國大陸。如同參與《墨攻》製作的韓國寶藍娛樂 (Boram Entertainment) 製片人李柱益表示：「泛亞合拍片能帶來更充足的後製人才、進一步降低市場風險以及制定更寬裕的預

算。最終，亞洲將湧現成為一個大市場，或者至少是一個相互依賴程度更強的區域」。¹³

中環娛樂集團製作暨海外發行部資深經理廖旭翎指出，在拍片的同時就要考慮電影未來在市場上的價值，讓整體製作或資金掌控在預估範圍內。此外，在考慮海外版權發行時，由於各地文化的差異，因此需要保守估計。製片人應先著眼於華語地區，鞏固這個區塊，包含韓國、星馬地區等，從此進行較為精確的市場收入預估，會是比較容易達到的目標。¹⁴

三、國際市場

雖然國內市場是產業興盛的基礎，但不意味著缺少龐大的市場規模，就無法造就成功的電影產業，有「東方好萊塢」之稱的香港是最貼切的案例。以香港將近 660 萬的人口規模，是難以支持電影產業的產製循環，因此香港電影必須將市場範疇跨足海外，從發軔初期粵語片的廣東市場、進入國語片時代的台灣、東南亞星馬市場、進而在功夫片鼎盛時期外銷至日本、歐美的唐人街，至於後 CEPA (Closer Economic Partnership Arrangement) 時代，則積極整合至中國大陸市場等，都可看出香港電影向外經略的歷史脈絡。¹⁵

在探討好萊塢電影產業方面，美國娛樂文化的精緻度、生活風格的吸引力、嘆為觀止的特效與奇觀 (spectacle)，再加上各國市場的開放，導致好萊

場擁有支配全球電影市場的能力。好萊塢對國際市場的重視，來自海外戲院票房、付費頻道、家用影音等版權收入，已超過本地市場收益。以 2007 年而言，國際市場票房收入創新高，達到 171 億美金，而國內市場則是 96 億美金。¹⁶國際市場持續擴張，觀眾每年成長 18%，就複合年成長率而言，約每 4 年成長一倍。¹⁷美國電影平均一半以上的獲利來自國際市場，國際與本地市場的觀眾數比例，平均是 8 比 1。對製片人而言，他們的影片大約六成（或更多）的收入來自國際觀眾。

從香港與美國的個案得知，不論一國市場規模的大小，國際市場的收益都扮演舉足輕重的角色。

在約翰理與羅伯霍特 (John J. Lee. and Rob Holt) 所著的《製片人商業手冊》(*The Producer's Business Handbook*) 認為，製片人籌劃的影片需具備下列特質：要能在全球市場發行、具備獲利潛力、包含獨特的創意想法。為了要拓展國際市場，製片人須朝下列目標執行：¹⁸

1. 經營與大型電影機構的關係，如同發行商重視與戲院的關係。
2. 國際大型電影機構是以發行業務為核心，鎖定目標觀眾以及運用影片行銷的力量，並且合理的處理每一事，以正面的角度去看待影片的開發以及市場的利潤。
3. 各家電影機構有其獨特的行銷優勢，例如美國的大片廠各有其擅長能力

以及發行特定類型影片的成功經驗。

4. 預先規劃、了解每個市場的法令規定，在完片之前獲得發行合約與執照。

貳、發行的類別與運作模式

如第一章提及，發行是電影產業的樞紐與命脈，製片人要用何種窗口將影片展示給最多的目標觀眾、戲院要如何獲得穩定的放映片源、商業利潤要如何回饋到製作端、行銷、宣傳策略的擬定，以及週邊的商品授權等，都需經過產業的咽喉「發行」。一部具有非凡藝術價值的影片，如果沒有經過發行機制與市場互動，就如同曠世鉅作被遺留在陰暗的抽屜內，沒有機會放映給廣泛的觀眾，無法展示作者對於故事的創意，更無法回收製作成本以及獲取利潤；影片既無法獲得社會共鳴，也無法創造任何價值，只能隨著時光消逝而被人遺忘。

發行是電影業的核心。好萊塢的大片廠皆以發行為重心，這是因為發行影片的利潤高過製作、風險較低、可以累積大量的影片、直接與市場連結；韓國電影產業基於相同的邏輯，也是由少數幾家大型的發行商所寡占(oligopoly)，以垂直整合產業鏈，包含製作、發行、映演環節。¹⁹事實上，電影發行業務需要足夠的影片量以達到經濟規模，不然投入的單位成本相當龐大，以美商二十世紀福斯而言，在臺灣市場平均一年發行量約 35 到 45 部，一個月平均有 3 到 4 部上映。²⁰更重要的是，在穩定的供片下，發行商在安排檔期與銀幕數量上擁

有很大的優勢。如同夢工場 (DreamWorks, SKG) 併入派拉蒙時，創辦人大衛葛芬 (David Geffen) 所言：「我們曾經希望能拍攝足夠的影片達成經濟規模，合理化我們發行影片的成本。不幸地，我們從未達到。」²¹

為塑造一部叫好又叫座的影片，製片人在選擇發行商的重要度不亞於選擇導演。稱職的發行商會通盤規畫行銷策略，回收製作成本，並將合理的利潤回饋給製片端。事實上，具有發行合約的影片能確保基本的製片資金。約翰理與羅伯霍特認為，製片人在決定投入拍攝前，最重要的是先與發行商接洽，討論製片計畫、劇本的可行性、發行通路等，因為發行商能察知未來市場的走向，哪些影片可能會賣座，如此一來也避免製片人血本無歸。在瑞內哈曼 (Renee Harmon) 所著的《初級電影創作商業指南》(*The Beginning Filmmaker's Business Guide*) 中建議，不需要為了尋找發行商或投資者，而投入大筆資源製作樣帶 (demo tape)，因為樣帶無法確保最終完片的品質，此外，投資者不會因為幾分鐘的片段，而決定投入鉅額資金。²²回觀《海角七號》導演魏德聖籌拍《賽德克巴萊》，為了讓投資者對該片風格有可依循的想像，他花費 250 萬拍攝一段 5 分鐘短片，結果仍舊乏人問津。²³因此製片人募集資金的關鍵在於影片企畫的完善度，包含導演、卡司、劇本、創製人員、映演檔期、附屬窗口的發行、行銷策略等，為降低不確定性，甚至需要訂定法律合約。

一、獨立發行

在好萊塢，製片人的計畫如果無法獲得片廠的青睞，就只能採取獨立發行。這意旨在片廠體系外，透過小規模的融資製作與非主流發行體系運作的低預算電影。²⁴在獨立發行的模式下，製片人更需專注在影展的參與、映演折帳比例、廣告行銷等環節。影展附屬的市場展 (film markets) 是製片人進軍海外市場的關鍵，它提供預售 (pre-sales) 版權、海外發行的機會，並打破由片廠壟斷的發行市場。預售版權合約是製片人向銀行貸款的核心與最主要的擔保物。預售版權的買家通常在影片發行前 9 個月就已經接洽，如此買家可以參與影片發展，能跟製片人順利的合作以及預期市場對影片的反應。國際的市場展有坎城影展 (三月)、AFM (洛杉磯，二月)、MIFED (米蘭，十月)；亞洲則有香港國際影視展 (三月)、釜山影展 (十月)。然而，製片人也必須要思考不同影展的屬性，以及參展的行銷支出，包含展場租金、試映拷貝、文宣、機票、食宿等。

二、片廠合作發行

電影發行業所需要的經濟規模，已經成為一道難以跨越的進入障礙 (barriers to entry)。就美國而言，純粹的獨立製片已經很少見，大部分的製作公司不論在製片資金或發行上，都與大片廠有合作關係。²⁵在家用影音的發行上，獨立製片人也必須與大片廠結盟，因為只有大片廠有實力與連鎖的量販

零售商斡旋。²⁶片廠扮演銜接電影創作與市場之間的橋梁。

好萊塢的大片廠是跨國媒體集團旗下的部門之一，其它還包含電視、出版、音樂、網路等部門，大片廠能運用跨媒體交互宣傳（cross promotion），²⁷ 掌控最佳的戲院與檔期、供應全國廣告活動的資金，因此與大片廠合作已經確保最重要的戲院發行，更能達成跨媒體行銷的綜效。大片廠包含發行主流、獨立影片的部門，也與獨立製片公司簽訂發行合約，例如迪士尼（Disney）擁有發行主流影片的 Buena Vista、專門發行獨立影片的 Miramax，並與 Live Planet、Boxing Cat 等製片公司簽有發行合約；時代華納屬下則有 New Line、Fine Line；Sony 旗下則有 Sony Picture Classics 等獨立影片發行商。²⁸因此獨立製片人可與大片廠轄下的獨立發行公司合作，透過其市場操作的經驗與海外發行網絡，使影片能有效率的在全球市場上映；然而由於藉由片廠的發行體系，需支付發行費（約為所有發行窗口收入的三到四成），²⁹讓與部分的版權與利潤的分成等，製片人利潤因此縮減。

大體而言，只有擁有人脈以及有成功票房紀錄的知名製片人，能有機會與大片廠合作。³⁰約翰理與羅伯霍特將獨立製片人與片廠合作分成三種模式：片廠製片人（in-house）、影片完工交易（negative pickup）、片廠純粹發行，上述的順序通常就是獨立製片人與片廠合作的進展模式。³¹有時片廠認定獨立製片的具有一定的品質，也會直接購買整部影片。

一、片廠製片人 (in-house)

獨立製片人受聘於片廠，運用其資源發展計畫，他提供故事的發想、控制製作預算與流程、協調外景製作成員與片廠行政部門；片廠提供影片製作軟硬體、資金與商業資源（法務、會計）。在這種模式下，影片由片廠製作，因此它將會擁有最細緻的製作品質、最頂尖的演員陣容與創製人員、最佳的宣傳。³²在片廠體系下製片人無須擔心融資與尋找發行商。製片人有創意自由，但最終的創意控制權在片廠。片廠擁有負片、版權、附屬窗口的發行權。製片人領取製作費，通常有淨利與總收入的分享。

二、影片完工交易 (negative pickup)

影片完工交易是片廠購買影片的發行權，但不提供製片資金。影片完工交易合約的簽訂，可能在一部影片製作之前、製作期間或之後。³³在此模式下，製片人負責故事的發想、並有能力完成融資、前置、拍攝過程。他可獲得片廠製作體系的支援，並獲得片廠的發行合約，依談判將合約分成全球、美國或國際市場，合約可確保銀行貸款或股權融資 (equity financing)，³⁴甚至吸引其他的投資者。在版權歸屬上，影片版權通常歸製片人，而發行權歸屬片廠。由於片廠不投資製片，因此製片人擁有較自由的創作空間，然而片廠可能有最終的剪接權。

片廠的發行合約，作為製片人向銀行貸款的基礎，此外還必須要有銀行與完工履約保險（completion bond）的合約關係，並提供一個或多個影片完工交易、片庫資產、預售合約做為製片貸款的擔保物。擔保物的價值需同等或超過負片的成本以及貸款利息。保險公司向銀行保證，影片將依合約明定的日期發行，劇本的創意元素將忠實呈現，不會被任意更改。1990年代後，逐漸攀升的製片、行銷成本，使影片完工交易日漸成為好萊塢運作的常態，這是因為製片人無法單獨負擔龐大的資金，而需要透過銀行融資；對於需要維持固定發行量的片廠而言，也降低投資多部影片的巨額資金壓力。³⁵李安執導的《臥虎藏龍》就是運用影片完工交易與SONY片廠合作，由SONY片廠負責影片發行，雙方有合約之後銀行才願意貸款。³⁶

三、片廠純粹發行

製片人負責影片的故事發展、融資、製作，以及部分或全部的發行費用，因此所有的版權都握在製片人手裡，他只要支付片廠發行費。製片人進入片廠的發行體系，是最複雜的關係，不過製片人能獲得完全的創意自由與最高的利潤回報。片廠的發行單位提供初期發展製片與行銷的諮詢、以及戲院、家用影音的發行。

四、片廠購買獨立影片

通常片廠看準某些獨立影片具有市場潛力與行銷度，經過洽商之後，會購買影片的全球發行權，負責主要戲院的發行上映（單獨支付發行費用），並且獲得影片五成的淨利。片廠購買下獨立製作的影片，這是製片人夢寐以求的事，他們可以預先獲得一筆額外的資金以及影片五成的淨利。

對製片人而言，最關鍵的莫過於獲得媒體集團所屬的戲院與電視網的發行合約，這對一部的電影預售、融資、全球獲利等等，有決定性的影響。對股權融資者而言，與片廠或電視網的合作是依照合約內容，相反的缺少片廠的發行通路，獨立電影很難達成收支平衡。沒有發行影片以及相關收入，影片的完成只達成基本拍攝目的。製片人應該在影片初期發展階段，規劃後續的發行合約。

約翰理與羅伯霍特認為，獨立製片人與片廠在簽定合約時，需要專業的律師與會計師協助，此外也要注意許多合約要點：³⁷

1. 影片創意的控制權。
2. 負片與版權的歸屬。
3. 戲院發行契約的細節（最低的廣告預算與首映的銀幕數、檔期）。
4. 發行費、片廠的責任以及利潤、片廠的參與度、公司內部製片人的利潤分享。
5. 利潤的定義（通常是合約內最重要的內容）以及製片人與發行商之間

對於影片發行權利的分配。

參、發行的手段：行銷與廣告

每部影片提供獨一無二的娛樂體驗，因此必須量身訂製其行銷策略，而策略的擬定主要是根據影片的類型與目標觀眾。娛樂行銷不只聚焦在電影本身，同時也包含週邊商品的開發特許、銷售、使用權。由於電影負片成本(negative cost) 高，³⁸複製拷貝與發行成本(P&A, prints and advertising) 亦越來越昂貴，再加上市場需求不確定性極高，因此投資行銷預算，提高觀眾進戲院的意願，似乎是根本的策略。近些年來好萊塢片廠投入在影片行銷的資金平均約達製作成本的一半，大部分的行銷資金運用在廣告上，其中電視廣告為最大宗，占總廣告成本的 35.5% (尚未包含有線電視)。³⁹

製片人參與所有行銷事宜，包含策略發想、預告剪接、選擇最具代表性的影像運用在海報與平面媒體上、安排明星宣傳照，並與媒體購買、廣告公司合作，以確保目標觀眾接收到正確的訊息。⁴⁰片廠的發行業務包含安排映演檔期、拷貝數量、媒體廣告、海報設計、參加影展、各發行窗口的行銷活動等；在海外發行業務上，則包含字幕、配音、明星巡迴、刪剪爭議的內容以符合在地文化。

好萊塢大片廠由於整合內部製作及獨立製片的片源，並在海外市場發行當

地的影片，因此能累積足夠的發片量與多元的類型，所以與戲院或是異業廠商的行銷合作、甚至在媒體宣傳上，大片廠有更多的資源與籌碼去運作。⁴¹也由於有足夠的發片量，在眾多影片的割喉競爭下，大片廠可以鞏固戲院檔期，尤其是黃金檔期——暑假，發行商無不希望能搶到最好、最多的銀幕數量，因為掌握到戲院檔期才有更多行銷合作的談判籌碼。⁴²值得一提的是，發行商運用整合行銷的策略，不論是透過集團的各媒體通路，還是媒體購買，僅能為產品加分，而無法改變產品的本質，電影的賣座與否還是回歸市場機制，影片內容的品質才是最關鍵的。

一、行銷活動 (campaign)

電影行銷是一種創造、執行廣告及推銷的過程，是經過長時間的規劃與管理，目的是使影片從眾多的競爭者中脫穎而出，並帶給觀眾滿足。行銷對於一部電影的賣座扮演越來越關鍵的角色，發行商為了要吸引觀眾首先專注在行銷環節上，他們投入大量的廣告行銷預算，把電影包裝成為一個事件 (event)，此因行銷活動能創造口碑提升總體營收。製作人應該聘請行銷專家，參與每個製作階段，並當影片通過綠燈評估期 (green light) 時就應建構整體行銷計畫。發行商投資龐大的資金在廣告行銷，能拉抬影片在戲院與附屬窗口的氣勢，同時也能壓制小成本、本地的電影，在高風險的環境下使其無法競爭。⁴³雖然發行商投資大量資金於品牌塑造上，可是大部分的電影無法在單一窗口達到收支

平衡。

行銷活動是影響觀眾購票最重要的手段，而預告片 (trailer) 是最常運用與最有說服力的行銷工具，它是從影片的素材中挑選最具張力的鏡頭，透過電視與戲院強力播送與促銷，吸引大眾的關注與對影片的興趣；即使在影評不佳的狀況下，還是可以吸引一定數量的觀眾。發行商通常在首映的前四週就必須向目標觀眾傳達關於電影類型 (劇情、喜劇、動作冒險、浪漫片)、劇情、風格、人物角色、卡司等資訊，目的在形塑高品質的形象。

二、電影作為廣告媒體

電影已成為另類的廣告媒體，可以觀察到特定商品置入其中，以期獲得在各級附屬窗口重複曝光的廣告效果。對於獨立製片公司而言，更可以運用置入式廣告 (product placement) 與聯合行銷平衡製作預算；對於廣告主與廠商而言，這些置入式廣告可能比傳統廣告更能直接觸及特定的觀眾族群。⁴⁴從 1970 年代開始，電影公司認清週邊商品所能帶來的利益，尤其是在《星際大戰》(Star Wars) 週邊商品獲得廣大迴響之後。⁴⁵他們將影片名稱、角色、影像、音樂等，特許給廠商製造成各種商品，賺取巨額的特許費。更重要的是，這些商品反而成為行銷電影的另一股力量。

(一) 置入式廣告

置入式廣告又稱置入式行銷 (placement marketing)，意旨刻意將產品、行銷觀念或品牌符號，以不經意、結合劇情或畫面的手法置入電影中，以期透過上映的曝光率，讓觀眾留下對商品的印象，繼而在電影外的真實市場中達到行銷商品的目的。⁴⁶置入式廣告主要透過三種形態：在畫面中出現、台詞中提及、演員使用商品。⁴⁷由於電影有明確的目標觀眾，因此可以鎖定特定的消費族群，做品牌的置入性行銷。例如，《慾望城市》出現的 Chanel、Vivienne Westwood、Prada 等時尚品牌；《007：量子危機》(Quantum Of Solace) 中出現的 Omega 手錶、Sony Ericsson 手機、可口可樂等。從實務面而言，製作電影的過程需要無數的道具與場景，如果所有道具與場景需要自行製作與搭設，勢必要支出一筆可觀的費用。具有行銷觀念的製片人，在劇本發展階段，就可將電影中需要的物品與相關廠商合作，如此降低製片的成本。

(二) 聯合行銷 (tie-ins)

聯合行銷是企業相互利用對方的資源優勢，把另一種產品的行銷作為自己銷售的媒介和橋梁，達到雙方品牌的傳播。⁴⁸聯合行銷是好萊塢的金雞母，電影的人物、片名、影像可與遊戲、出版、玩具、服飾、速食產業結合，透過共同的行銷策劃，達到最高的綜效 (synergy)。聯合行銷主要意義在擴大電影行銷宣傳規模、資源共享，另一部份的意義是可透過與不同類型產業及商品的合

作建立更多元的觀眾族群。⁴⁹例如，迪士尼推出《超人特攻隊》(The Incredibles) 時，在全國麥當勞門市，同時推出主題兒童餐、販售電影週邊商品、玩具，電影獲得額外的電視與平面廣告，擴大宣傳效果，為賣座奠定良好的基礎。製片人參與聯合行銷的授權裡，可以獲得利潤，在規劃時必須與熟習授權的法律顧問在電影上映前共同討論。

(三) 商品銷售 (Merchandise)

商品銷售與聯合行銷之間的界線十分模糊，它是指那些以電影主題、片中角色或影像為藍本所製造的商品，這些商品單純以販售為目的，而跟其他產品或服務沒有關聯。⁵⁰發行商對有獨特概念的電影會建構授權(franchises)機制，將電影內的元素製造成各種商品，例如玩具、服飾、電玩、書籍、食品等。大體上，四成的週邊商品在上映前銷售。⁵¹大片廠明瞭銷售電影週邊商品不只產生巨額利潤，同時這些商品也達到行銷電影的目的。製造商支付特許費給片廠，約是商品零售銷售額的 6-8%。以迪士尼為例，特許費每年為它貢獻約五億美金的利潤，單是當年的《獅子王》就衍生超過一億美金的零售銷售額；⁵²在《魔戒》三部曲中，每一集為 New Line 賺進 5500 萬美金的特許費，⁵³有時特許費所創造的獲利比票房還高，但前提是影片廣受市場歡迎。

好萊塢的高概念電影由於可被化約成為單一的預售形象 (例如，明星、改編自暢銷書籍)，已經成功地與商品銷售的機制融合一體。週邊商品的銷售如

同電影的行銷手法：這些商品藉由複製電影內的角色、音樂、動作、場景延長電影的商品生命週期。⁵⁴此外，商品銷售不只維持電影在市場的形象，同時使媒體集團重視旗下媒體與週邊商品之綜效。⁵⁵

肆、電影發行窗口

具有議價能力的發行商運用差別訂價 (price discrimination) 的策略：對不同需求彈性的消費族群索取不同的價格，圖取更高的利潤。應用在電影產業上，即是區分成不同的發行窗口，首要的是戲院，其次依序為家用影音產品、付費頻道、無線電視網等。隨著在不同窗口中放映，觀影的成本與獲利能力逐漸降低，不過累積的利潤幾乎也回收最初的製作成本。影片在一個窗口累積足夠的利潤後才會進入下一個，經歷所有窗口的時間約 5 到 8 年。多元的附屬窗口擴大整體電影市場，同時也加劇彼此間的競爭，因為進入戲院的觀眾不會重複在家用影音或付費頻道消費，反之亦常。每個窗口的觀眾有其獨特屬性，這是根據他們的生活風格而不是經濟條件。

一、戲院

戲院是電影首要的展示櫥窗，第一個與觀眾互動的映演窗口，戲院塑造電影的商品價值，同時也是品牌、口碑效應、娛樂價值樹立的地方。其中首週票房數據是影片在商業上成功與否的指標，發行商可以從此數據預測電影的總收

入，更重要的是首週票房的成績會影響附屬市場(ancillary markets , 如 DVD、有線電視、電視網、網路下載、隨選視訊) 的獲利能力，而這是製片人最高的獲利來源。雖然觀眾已經在家裡擁有許多娛樂設備，但戲院觀眾數在過去十年仍持續成長，MPAA (Motion Picture Association of America) 指出美國市場總票房從 1997 年的 62 億成長到 2007 年的 96 億美金。⁵⁶

戲院的營收是如此關鍵，製片人與片廠會計畫各種行銷活動與廣告，來刺激消費。這些行銷策略包含，媒體議題的塑造、映演檔期安排。每部影片的戲院觀眾規模會根據訴求的目標觀眾、行銷活動的動態、媒體購買與促銷的熱度等因素而變動。其中兩個主要的行銷活動要素，決定上映前兩週的票房：首先是電視廣告如何吸引特定的目標觀眾；其次是針對目標觀眾的電視行銷檔期頻率與到達率之高低。值得一提的是，從好萊塢的經驗而言，行銷與廣告資源投入的多寡，與戲院的觀眾數、附屬窗口的營收呈正比，因此如果影片無法在戲院上映或是小規模上映，則觀眾將容易將影片定位為低成本、低品質，連帶影響附屬窗口的收入。

二、家用影音發行 (home video/DVD)

雖然發行商投資大量行銷預算在戲院窗口，但平均而言，影片 96% 的潛在觀眾，未進戲院，他們會在附屬窗口上觀看影片。在美國市場，家用影音的發行是片廠最大的利潤來源，2007 年家用影音創造 229 億美金的產值。⁵⁷家用影

電影製片人與創意管理

音發行 (DVD、錄影帶) 是電影下檔後最早的附屬窗口，通常是在戲院發行完畢後的第 6 個月才開始，先以租賃的形式，下檔一年之後，才改成零售商品，兩者營收比約是 4 比 6。

對大部份的影片而言，家用影音的淨利占電影計畫總收入的四成，是最高的單一營收項目。一般的影片在美國戲院票房上賺取 5 億美金，則在家用影音的發行上會賺取額外的 7.5 億美金(營收變化主要是根據影片的目標觀眾)⁵⁸事實上，大部分的電影在完成家用影音的發行後，才能達到收支平衡。家用影音之所以扮演如此重要的角色，是因為市場規模從特定地區擴大成為全球；此外，觀眾一般認為擁有影音產品的價值高過租賃，他們樂意建構屬於自己的家庭片庫。不過，近年來 DVD 出貨量有趨緩的趨勢，電影產業推出藍光(Blu-ray) 的新格式做為拯救方案。⁵⁹

三、付費有線電視

電視與電影有密切的發展關係，電視產業已成為電影主要的銷售市場與投資者。電視作為培育電影明星、創製人才的搖籃與行銷新片的平台，電影片庫則成為電視主要節目內容。美國是如此，歐洲是如此，日本更是如此。從 1970 年代中期開始，有線電視成為蘊藏龐大利潤的市場。有線電視頻道成為下檔影片再發行的窗口之一，約於下檔後一年，在付費頻道上播放。付費頻道成為電

影產業穩定的獲利平台，大片廠以套裝 (packages) 的形式售出影片，賣座影片的獨家放映權，甚至會引起頻道商相互競標，有時為了鞏固片源，頻道也會與片廠簽下長期的發行合約。不少大片廠甚至經營付費電影頻道，時代華納旗下的 HBO (Home Box Office) 是其中最成功的典範，該頻道縮短影片下檔後到附屬窗口的發行時程，並提供沒有廣告穿插的電影，提升有線電視的價值。值得注意的是，版權費是製作人從此窗口所獲得的唯一收入，他們無法分享額外的利潤，其中獨家首映版權是最大的單一收入。

香港驕陽電影公司副總裁張家龍表示，電影頻道對於影片的需求量極大，尤其近年來華語電影產量下降，每年必須投入相當龐大的預算購買電影版權；因為電視台的經營是二十四小時不間斷地放送，若每部影片一年約能播放四至五次，配合每週新片、每月鉅片、或假期特別放映等企劃，一個電影頻道每年約需購入一百多部新片，再配合內部的舊片庫才足夠使用。⁶⁰

四、無線電視網 (network television)

在戲院下檔後兩年，電影進入無線電視網的窗口，這時電影的獲利能力已經降低。電視網首映是觀眾第一次可以免費觀賞影片，更重要的是，幾乎全國的觀眾能在同一時間內收看影片。

五、其他附屬版權

製片人應該研究、規畫、開拓每一部影片合適的版權領域。許多非傳統的附屬版權可能超過傳統的獲利領域（票房），例如商品的置入、電影原聲帶、出版、玩具、遊戲、手機下載、異業結盟等。此外，必須正視新媒體的潛在商機，好萊塢大片廠共同經營 Movielink 網站，提供 DVD 新片的付費下載，一方面打擊盜版，另一面也迎合數位發行的潮流。⁶¹由上述各要點可得知，製片人的任務是了解獲利、評估版權、溝通與管理授權關係、建立時間表等，使版權可以創造最大的獲利為目的。

伍、附屬市場的資產管理

好萊塢不單純依賴戲院作為唯一的獲利來源，多元的發行窗口意味著分散風險、利潤來源多樣化。附屬市場的版權預售是電影籌資的管道之一，能使更多的資源帶入製作端，為產業帶來良性的循環。製片人考量每部影片的整體表現與獲利動態是很重要的，他必須務實地從各附屬窗口推估可能回收的資金，這需要參照過去相似題材與製片規模的影片收入。

成功的製片人會統籌規畫、管理一部影片從戲院檔期到所有附屬窗口發行的流程，他們了解到這是拓展觀眾與利潤的商業策略。從好萊塢的經驗而言，一部電影有二千萬美金的票房獲利，可能會被戲院、電視行銷活動的支出所抵銷，這表示單純依賴戲院票房是無法達到收支平衡。然而在考量附屬窗口的整

體收益後，電影產製則成為一個合理的商業行為。(表 5-2) 事實上，附屬窗口的版權收入才是製片人最主要的獲利來源。

表 5-2 美國戲院與家用影音發行營收範例 (百萬美金)

來源		收入	支出	總計
戲院發行	票房總營收	24		
	戲院分成(Film Rental)		12	
	發行費		4.2	
	直接發行	廣告	24	
	支出	拷貝	3	
	營收			
家用影音 發行	影片總營收	36		
	發行費		12.6	
	直接發行支出		5	
	營收			
總計		60	60.8	-0.8

資料來源: John J. Lee and Rob Holt, *The Producer's Business Handbook* (Oxford: Elsevier, 2006), p. 56-57.

製片人必須規劃所有附屬窗口的發行時間表，窗口的時間周期不能任意縮短或延長，因為這會嚴重影響到電影的價值。一般而言，好萊塢在影片上映的前後會規劃所有窗口的發行週期，例如在首映前的 6 到 12 個月，就會推出電玩遊戲、平裝書；首映後的 4 到 6 個月，才有錄影帶出租或銷售、一年之後在付費有線電視上播放、兩年後才會在電視網上播放。為了在各版權領域成功，製片人需即早計畫，評估每項版權領域，透過研究發現每部影片的潛在價值，聘請產業專家與律師協助談判與草擬合約。

歷年所累積而成的片庫，給予大片廠強大的市場影響力，同時也是持續收益的來源，這可平衡年度的製片收入。⁶²片庫是媒體集團持續累積獲利的資產，可作為拓展其他媒體版圖的經濟基礎，即是影片經過重新包裝與促銷，可以發行 DVD、轉售或成為銀行貸款的抵押品，隨著電視頻道與新媒體的蓬勃發展，可授權給電視網、有線電視頻道、網際網路與手機平台業者，更可運用在主題公園上。派拉蒙曾經計畫出售夢工廠的 59 部影片，以減輕財務負擔，據估計可以賣到 8.5 億到 10 億美金，單是片庫價值已經超過當初合併成本的一半 (16 億美金)。⁶³

1999 年馬來西亞 Usaha Tegas Sdn. Bhd.集團，以 6 億港幣(約 0.7 億美金)

購入全球最大華語片庫：邵氏兄弟的 760 多部電影版權。經過數位影像修復後，這些影片已發行至家用影音、網路與付費頻道等窗口。每當舊電影重新發行，就會為其帶來新的生命，也為製片人帶來豐厚的版權收入。例如，迪士尼的經典卡通每過 7 年，鎖定新一代的小孩與父母為市場，以家用影音的形式重新發行，為迪士尼帶來豐厚的利潤。

一部電影的目標觀眾會隨著觀眾年齡的增長而不同，舊的影片能訴諸新一代的觀眾，市場因而擴大；因此每 5 年要重新分析目標觀眾，並用新的發行策略重新包裝（新瓶裝舊酒），這會幫助製片人重新評估影片在附屬窗口的版權價值。影片市場每隔 7 年為一發展週期，觀眾進入新的年齡層，生活風格與喜好的電影類型也跟著改變。7 歲的小朋友被視為最小的觀眾族群、接下來為 14 歲的年輕觀眾、21 歲為年輕成年人、28 歲開始要組織家庭的成年人等，因此即使是舊影片還是持續有新觀眾族群產生。片庫需要持續的評估與重新鑑價，使舊觀眾保持新鮮感，並且開拓新的觀眾群。

為了達成維持製片量及累積片庫資產的目標，驕陽電影公司每年籌備五至十個企劃、投資拍攝四到五部新片，雖然有虧損的風險，卻能創造更大的附加價值。驕陽所屬的有線寬頻通訊有限公司轄下的電影頻道，每年支出近億港幣購買電影版權，不過卻只能擁有二年的播送權；然而，自製的電影不但可在戲院上映，也可以在頻道中播出，歷年累積下的影片數量來非常可觀，如能成為

電視台的片庫。⁶⁴

陸、台灣電影發行的困局

台灣電影界時常是導演身兼製片、編劇、發行等多項角色，缺少專業的分工，然而並不是因為導演一權獨大，也非專業發行、行銷機構付之闕如，國片不想面對的真相是一發行商不願意發行。導演鄭文堂認為國片最大的困難在行銷，這包含策略執行以及資金問題，他表示自己對行銷有想法，但不知道做法。此外，現在很多國片的資金只夠拍片，根本就沒有錢做行銷。⁶⁵然而，發行商卻認為國片困境不是出在行銷環節，而是產品本身，因為國片本身與市場有一段距離，與消費者想要的、期待的有很大的差距，難以產生共鳴，有時即使是免費贈送電影票，成效也不佳，因為觀眾不想浪費這個時間。⁶⁶

在產業結構上，〈台灣與韓國電影產業發展的比較〉一文中指出，台灣電影的致命癥結為，製作業多達 593 家，發行業竟有 1320 家，可是竟然連一個像韓國一樣的領導型電影片商 (Showbox、CJ Entertainment) 都沒有。⁶⁷產業結構零散既無法優化產業鏈的運作，同時也缺乏能與國家政策對應的「實踐者」。在戲院發行上，台灣的映演業無銀幕配額制度 (Screen Quota System)，⁶⁸完全處在自由經濟的體制下，而且多半為國人所經營，如同前甲上娛樂總經理陳鴻元說明，「坦白的說，台灣的國產影片在排片上映方面其實並沒有太多

的困難，目前的戲院業者從沒有預設立場不排國片，只要他們認為一部國片具備一定程度的票房吸引力，上片即不會有太多的阻礙。全看影片的素質而定。」

⁶⁹事實上，國片與藝術片在院線只有一週的保障檔期，當票房不如預期，就將面臨下檔的命運。

探究發行商的獲利模式，70%來自行銷活動整體性，另外30%來自娛樂驅力（entertainment power）。也就是，發行商70%的決策是根據觀眾對於影片故事的型態，以及影片類型的感情強度，這些元素將會被用在30秒的電視廣告與戲院預告片。而其餘則根據影片的娛樂驅力，也就是觀眾離開戲院時的觀感。⁷⁰娛樂驅力會形成口碑效應，決定上映後期觀眾人數的增長。國片缺乏類型電影，導致可行銷度（marketability）低，觀眾無法明瞭電影是關於喜劇、愛情、動作、恐怖等類型，缺乏這些訊息發行商無法與觀眾進行溝通，以及行銷議題的塑造。前景娛樂負責人黃茂昌指出，「台灣缺乏的是類型這個概念，導致產業鏈前後端無法契合」⁷¹。相反地，有明確的類型就比較容易吸引特定的觀眾族群。以《宅變》為例，由於有明確的恐怖片類型，創下當年度國片票房第二名的成績，並且容易銷售海外的版權。國片所面臨的產銷問題，最終的原因還是在內容品質是否具有市場競爭力。

好萊塢大片廠在海外市場除了發行自己的電影外，同時也發行當地的影片。如前幾年的《功夫》、《天邊一朵雲》、到創下賣座紀錄的《海角七號》都

是由外商發行，可預見未來的國片也都傾向此模式。在外商的強勢競爭下，本土發行商鎖定經營「非好萊塢電影」的市場，但隨著總統戲院停映、真善美戲院的暫停營業，更突顯映演通路不足的問題。⁷² 台灣的電影發行市場幾乎被外商占據，它們能掌控全國最佳的戲院與檔期，此外跨國媒體集團所屬的電影頻道也已全面滲透有線、衛星電視等窗口。

台灣電影無整體的窗口發行策略，導致產製的惡性循環。國片通常在幾家小規模的戲院倉促下檔之後，不到半年就在有線電視窗口上播放，縮短發行窗口時間表的結果，使影片價值嚴重萎縮，更加深看國片不需去戲院的印象。台灣有線電視窗口約有十個電影頻道，大部分播放好萊塢與香港電影，而無線電視窗口僅存公共電視的《經典電影院》節目。吳思遠分析台灣電影的發行環節，最主要問題為缺乏組織系統及長遠眼光，政府也缺乏一套保護本土電影之政策，應更嚴謹控制國片與外國片之比率，以免導致現今外商控制主權，本土電影無處上演、缺乏宣傳之窘境，政府勢必建立正規且健全的國片發行、上映窗口，並且確立 DVD、Cable 發行的時間制度等。⁷³

柒、結論

發行是電影產業鏈最重要的環節，它銜接創製與市場，使電影成為文化商品，並以直接或間接的方式提供製片資金。片廠是發行環節中最關鍵的角色，

透過其深入全球的跨媒體發行網絡、整合行銷策略、對映演窗口的議價能力，使影片能在市場上迅速地提高知名度，拉抬首週票房成績，進而在附屬窗口及週邊商品上持續獲利。而獲得票房肯定與知名度的影片，可將其中的創意元素（故事、明星、肖像、音樂）製成週邊商品販售或與異業廠商聯合行銷，甚至授權給產業競爭對手——電玩、音樂、電視、行動增值服務上，達成收編其他娛樂形式的目的。此外，電影不只販售娛樂體驗，更將其中的時段賣出給廠商，做為商品、品牌置入的載體。電影——發明自十九世紀的娛樂產物，能否經得起數位時代的考驗，顯然是無庸置疑的。

就商業電影的運作邏輯而言，當拍攝完片的一刻起，它的價值只是完成一半，最重要的還在後續的發行規畫，因為那是回收製作成本與獲得觀眾共鳴的關鍵。以好萊塢的產業運作，從劇本的編寫、製作、映演、發行、授權等，是經過一連串縝密的籌畫，製片人需要平衡電影的雙重屬性——藝術與商業，如果缺乏商業環節的支援，製作規模與藝術呈現勢必大打折扣。

實務層面，製片人的製片企畫書要完善詳實，在企畫尚未啟動前，就須先與發行商討論市場可行性與發行通路。⁷⁴事實上，除非確保發行通路，銀行不會貸款給獨立製片人。另外從發行營運的觀點，必須要維持一定的拍片量，其中少數的賣座影片才能彌補大部分影片的虧損，也只有達到一定的經濟規模，才能降低發行成本、鞏固發行銀幕數量與檔期。

由於電影投資的高風險性，因此需要專業的經營管理機制與由律師、會計師、行銷專家所組成的團隊通盤規劃，從市場的評估、版權獲得、發行模式、廣告行銷策略、到附屬窗口、片庫管理等環節。值得注意的是，電視戲劇節目的產製、發行管理也契合本章概念的主軸。如同成功推出《17 歲的天空》、《宅變》的三和娛樂創辦人葉育萍表示，全球電影市場充斥著各式各樣的影片，要使影片脫穎而出，除了影片本身的品質與精準的行銷策略外，更要靠長期的操作才會使觀眾留下印象。另外也要開創國際市場，依據影片的元素（題材、卡司、幕後人員、行銷）早日規劃可賣出的海外市場與金額。⁷⁵

註釋

¹ Edward Jay Epstein, *The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood* (New York: Random House, 2005), p. 219.

² Tino Balio, "A Major Presence in All of The World's Important Markets: The Globalization of Hollywood in The 1990s," in Steve Neale and Murray Smith eds. *Contemporary Hollywood Cinema* (London: Routledge, 1998), p. 58-73.

³ 本文所指的大片廠是：華納（Warner Bros.）、派拉蒙（Paramount）、迪士尼/博偉（Walt Disney/ Buena Vista）、新力/哥倫比亞（Sony/ Columbia）、二十世紀福斯（Twentieth Century Fox）、環球（Universal）。2007 年六家片廠在北美市場的票房市佔率高達 87.6%，以及囊括國際市場一半以上的票房。參引自 *Studio Market Share*, Retrieved October 5, 2008 (<http://www.boxofficemojo.com/studio/>).

⁴ 台灣發行市場是由美商所寡占，2006 年四家發行公司的市佔率高達 82%，分

- 別為博偉 (含哥倫比亞) 的 38%、二十世紀福斯 17%、UIP (環球、派拉蒙) 16%、華納 11%。王清華。〈2006 年電影市場總覽〉,《2007 年 台灣電影年鑑》, (台北市 : 新聞局, 2007), 頁 234-261。
- ⁵ 根據葉佳鑫於座談會的發言。請參閱本書第二部份, 座談實錄二。
- ⁶ John J. Lee and Holt Rob, *The Producer's Business Handbook* (Oxford: Elsevier, 2006), p. 2.
- ⁷ 2008 年中國大陸可統計的票房超過 45 億人民幣 (約 224 億台幣)。根據鄭洞天與本研究的訪談。請參閱本書第三部份, 訪談紀錄三。
- ⁸ 根據吳思遠與本研究的訪談。請參閱本書第三部份, 訪談紀錄二。
- ⁹ 根據韓三平與本研究的訪談。請參閱本書第三部份, 訪談紀錄九。
- ¹⁰ 台灣電影市場的規模, 約是台北市票房的兩倍。王清華, 〈2006 年電影市場總覽〉,《2007 年 台灣電影年鑑》, (台北市 : 新聞局, 2007), 頁 234-261。
- ¹¹ Joseph Straubhaar. 蘇宇鈴譯。〈全球、區域與國家在世界電視生態的結構層次〉, 李天鐸編,《重繪媒介地平線》, (台北 : 亞太圖書, 2000), 頁 43-91。
- ¹² 《三更》由香港、韓國、泰國各自創作的三段式恐怖片、《三更 2》是由韓國、日本、香港。參引自戴平, 〈泛亞洲化是香港新出路〉,《亞洲週刊》, 2003 年 1 月 5 號, 頁 48。
- ¹³ 葉月瑜著, 王湖譯, 〈中國和泛亞電影 : 一個批判性的評價〉,《電影欣賞》, (台北 : 國家電影資料館, 2007), 133 期, 頁 62。
- ¹⁴ 根據廖旭翎於座談會的發言。請參閱本書第二部份, 座談實錄三。
- ¹⁵ CEPA 即是《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》。關於安排的政
策請參考〈更緊密經貿關係的安排〉, 香港工業貿易署, 上網日期 : 2009 年
1 月 5 日, (http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/index.html).
- ¹⁶ *MPAA 2007 Theatrical Market Statistics*, Retrieved September 7, 2008
(<http://www.mpaa.org/researchStatistics.asp>).
- ¹⁷ John J. Lee and Rob Holt, 2006. p. 40.
- ¹⁸ John J. Lee and Rob Holt, 2006. p. 42.
- ¹⁹ 李天鐸、黃建翰, 〈光影幻象與漢江奇蹟 : 台灣與韓國電影產業發展的比較〉,《電影欣賞》, (台北 : 國家電影資料館, 2007), 133 期, 頁 8-26。
- ²⁰ 涂銘, 〈好萊塢電影在台灣市場的行銷運作與策略〉, 李天鐸、范盛保、邱誌
勇編,《影音美學與創意行銷研討會》, (臺南 : 崑山科技大學, 2007), 頁
152。
- ²¹ 〈獨立製片難生存 夢工廠嫁入派拉蒙〉,《商業週刊》, 2005 年 12 月 26 日,
頁 164-165。

-
- 22 Renee Harmon, *The Beginning Filmmaker's Business Guide: Financial, Legal, Marketing, and Distribution Basics of Making Movies* (New York: Walker and Company, 1994), p. 96.
- 23 〈海角七號見證台灣電影新時代〉,《亞洲週刊》,2008年9月28號,頁48-49。
- 24 Bob Berney, "Independent Distribution," in J. E. Squire ed., *The Movie Business Book* (New York: Fireside, 2004), p. 376.
- 25 William. M. Kunz, *Culture Conglomerates: Consolidation in the Motion Picture and Television Industries* (Oxford: Rowman & Littlefield, 2007), p. 51-52.
- 26 Frederick Wasser, "Ancillary Markets- Video and DVD: Hollywood Retools," in P. McDonald & J. Wasko eds., *The Contemporary Hollywood Film Industry* (Malden: Blackwell, 2008), p.127.
- 27 交互宣傳乃指,媒體集團擁有多種媒體形式,集團所有影音與宣傳內容可以在媒體之間進行相互的市場推廣,例如將電影內容置入電台、電視台談話節目和雜誌文章。
- 28 1993年迪士尼收購 Miramax;同時 Turner Broadcasting System 合併 New Line,1996年時代華納又合併 Turner Broadcasting System。有關於 Miramax 與 New Line 兩家獨立片廠的發展歷程,請參閱 Justin Wyatt. "The Formation of the 'Major Independent': Miramax, New Line and the New Hollywood," in Steve Neale and Murray Smith eds. *Contemporary Hollywood Cinema* (London: Routledge, 1998), p. 74-90.
- 29 Paul A. Baumgarten, Donald C. Farber and Mark Fleischer, *Producing, Financing and Distributing Film* (New Jersey: Limelight Editions, 2004), p. 59.
- 30 Renee Harmon, p. 74.
- 31 John J. Lee and Rob Holt, p. 23-24.
- 32 Trisha Curran, *Financing Your Film: A Guide for Independent Filmmakers and Producers* (New York: Praeger, 1986), p. 22.
- 33 Janet Wasko. *How Hollywood Works* (London: Sage, 2003), p. 86-87.
- 34 股權融資:藉由發行公司普通股、優先股以獲得融資的方式。
- 35 Yannis Tzioumakis. *American Independent Cinema: An Introduction* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2006), p. 249.
- 36 根據根據江志強與本研究的訪談。請參閱本書第三部份,訪談紀錄六。
- 37 John J. Lee and Rob Holt, p. 22.
- 38 負片成本包含劇本版權的獲得、前製(劇本發展、場景設計、卡司、服裝)、線上成本(主角、導演、製片人、編劇)、線下成本(場景搭建、工作人員)、後製成本(剪接、字幕、影音特效、配音)。

- 39 2007 年，MPAA 會員平均一部影片的負片成本為 7080 萬美金；行銷成本為 3590 萬美金。其中電視網 (network TV) 佔 21.6%，地區電視台 (spot TV) 佔 13.9%。參引自 *MPAA 2007 Theatrical Market Statistics*, Retrieved September 7, 2008 (<http://www.mpaa.org/researchStatistics.asp>).
- 40 Al Lieberman and Pat Esgate, *The Entertainment Marketing Revolution: Bringing the Moguls, the Media, and the Magic to the World* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002), p. 49.
- 41 2004 年的《功夫》、2008 年度賣座國片《海角七號》皆由博偉發行。
- 42 涂銘，〈好萊塢電影在台灣市場的行銷運作與策略〉，李天鐸、范盛保、邱誌勇編，頁 151。
- 43 Tino Balio, p. 60.
- 44 Janet Wasko 著，魏均譯，〈超越大銀幕〉，(台北：遠流，1999)，頁 370。
- 45 Janet Wasko 著，林佑聖、葉欣怡譯，〈認識迪士尼〉，(台北：弘智文化，2001)，頁 69。
- 46 吳佳倫，〈電影行銷〉，(台北：書林出版，2007)，頁 51。
- 47 Janet Wasko, p. 155.
- 48 吳佳倫，頁 62。
- 49 吳佳倫，頁 32。
- 50 Janet Wasko 著，魏均譯，頁 353。
- 51 Janet Wasko, p. 165.
- 52 Edward Jay Epstein, p.226.
- 53 Ian Markham-Smith, *Lord of the Rings Films and Products Set to out-magic even Harry Potter*, Retrieved February 14, 2009 (<http://info.hktdc.com/imn/01122804/films05.htm>).
- 54 Justin Wyatt, *High Concept: Movies and Marketing in Hollywood* (Austin, Texas: University of Texas Press, 1994), p. 148.
- 55 Justin Wyatt, p. 133.
- 56 *MPAA 2007 Theatrical Market Statistics*, Retrieved September 7, 2008 (<http://www.mpaa.org/researchStatistics.asp>).
- 57 *The Format War Cost Home Entertainment in 2007*, Retrieved November 2, 2008 (<http://www.videobusiness.com/article/CA6524463.html?desc=topstory>).
- 58 John J. Lee and Rob Holt, p. 52-53.
- 59 〈銷售趨緩 DVD 好日子不再〉，《商業週刊》，2005 年 9 月 5 日，頁 141-142。
- 60 根據徐小明、張家龍與本研究的訪談。請參閱本書第三部份，訪談紀錄五。
- 61 張士達，〈新片網路付費下載與 DVD 上架同步〉，《中國時報》，2006 年 4 月 4 日，D5 版。

- ⁶² Martin Dale, *The Movie Game: The Film Business in Britain, Europe and America* (New York: Cassell, 1997), p. 23.
- ⁶³ 夢工廠的片庫包含《史瑞克》、《神鬼戰士》、《美麗境界》、《搶救雷恩大兵》等。參引自〈獨立製片難生存 夢工廠嫁入派拉蒙〉，頁 164-165。
- ⁶⁴ 根據徐小明、張家龍與本研究的訪談。請參閱本書第三部份，訪談紀錄五。
- ⁶⁵ 〈鄭文堂：振興電影要跨部會來做〉，《Taiwan News 財經文化週刊》，2006年4月13日，頁46。
- ⁶⁶ 陳鴻元、黃茂昌，〈電影產業的產製與行銷〉，李天鐸、范盛保、邱誌勇編，頁62。
- ⁶⁷ 李天鐸、黃建翰，頁22。
- ⁶⁸ 銀幕配額制度，即是政府規定戲院每年必須放映固定天數的國產片。
- ⁶⁹ 李天鐸、黃建翰，頁16。
- ⁷⁰ John J. Lee and Rob Holt, 2006. p. 8.
- ⁷¹ 陳鴻元、黃茂昌，〈電影產業的產製與行銷〉，李天鐸、范盛保、邱誌勇編，頁69。
- ⁷² 本土發行商在市場的經營困境，請參閱，王晶盈，〈從兩家戲院看台灣電影發行產業〉，(台北：國家電影資料館，2006)，127期，頁69-72。
- ⁷³ 根據吳思遠與本研究的訪談。請參閱本書第三部份，訪談紀錄二。
- ⁷⁴ 關於企劃書的項目，請參照第四章。
- ⁷⁵ 葉育萍，〈談《17歲的天空》國際行銷賣埠〉，《2004國際女性製片、發行、行銷論壇》，(台北：台灣女性影像學會，2004)，頁23。