

第二章 電影產業分析

第一節 全球電影產業的產值及產量

以全球三大洲在 2003 年的市場產值來看，美洲的市場最大，為 393.7 億美元，佔全球市場的 51.6%；歐洲及中東市場次之，為 226.1 億美元，佔 30.0%；最後是亞洲市場，為 132.7 億美元，佔 17.6% (表 二-1)。合計全球 2003 年的電影產業總產值為 753.3 億美元，以單一市場來看，美國為最大的市場，產值達 342 億美元，佔全球市場的 45.5% (PriceWaterhouseCoopers, 2004)。

上述的產值計算，只計入當年度的「電影戲院票房」及「家庭錄影帶」兩項收入，實際的總產值則遠大於此。一部電影的營收來源可以分為四類，分別是：

- (一)戲院票房收入(Box Office)；
- (二)家庭錄影帶收入(Home Video，即 DVD 及錄影帶等的租售收入)；
- (三)電視等媒體授權收入(TV)；
- (四)週邊商品授權收入(merchandise)。

由於一部電影所能帶動的週邊效益非常廣泛，而且非常久遠，因此電影被稱為影音內容(audiovisual contents)產業的龍頭。

值得提出說明的是一點是，**電影產業的產值仍然遠大於遊戲軟體產業**。以 2004 年為例，電影產業僅在戲院票房及家庭錄影帶兩項的全球總收入即超過 750 億美元，而全球的遊戲軟體產業(包含 console games、handheld games、pc games、online games、wireless games 等)在 2004 年的總產值則為 245 億美元 (PriceWaterhouseCoopers, 2005)。一般媒體所報導的遊戲產業產值已超越電影產業，是由於誤用了比較的基準點：在遊戲產業的部份，常將遊戲的軟、硬體(包含 SONY 的 PS2、微軟的 XBOX 等遊戲機)產值加總計算，而在電影產業的部份，則只計算戲院票房收入。事實上，國際專業媒體的措辭上便相當嚴謹，

例如美國 BusinessWeek 在 2005 年 2 月 28 日的一篇報導中提到”...The worldwide video game industry, with revenues of \$24.5 billion last year, overtook movie box-office receipts,” 句中很清楚地用專業術語"movie box-office receipts" 來陳述是以電影的戲院票房收入來作比較，而不是很籠統地宣稱遊戲產業已超越電影產業的規模。

表二-1 全球電影產業的產值及成長率

單位：百萬美元

區域	1999	2000	2001	2002	2003p ^{#1}	2004	2005	2006	2007	2008	2004-08 CAGR
美國	24,501	26,274	28,961	31,703	34,288	36,806	39,752	42,285	44,532	46,616	
成長率%	5.1	7.2	10.2	9.5	8.2	7.3	8.0	6.4	5.3	4.7	6.3
歐、中東、非	11,628	14,258	16,798	19,877	22,612	25,645	28,735	31,608	34,364	36,910	
成長率%	1.7	22.6	17.8	18.3	13.8	13.4	12.0	10.0	8.7	7.4	10.3
亞太	10,513	11,257	12,067	12,578	13,267	14,006	14,810	15,529	16,301	17,281	
成長率%	3.3	7.1	7.2	4.2	5.5	5.6	5.7	4.9	5.0	6.0	5.4
拉丁美洲	996	1,115	1,185	1,270	1,301	1,345	1,417	1,487	1,559	1,630	
成長率%	15.4	11.9	6.3	7.2	2.4	3.4	5.4	4.9	4.8	4.6	4.6
加拿大	1,748	2,098	2,503	3,376	3,857	4,280	4,720	4,989	5,296	5,589	
成長率%	0.5	20.0	19.3	34.9	14.2	11.0	10.3	5.7	6.2	5.5	7.7
Total	49,386	55,002	61,514	68,804	75,325	82,082	89,434	95,898	102,052	108,026	
成長率%	3.9	11.4	11.8	11.9	9.5	9.0	9.0	7.2	6.4	5.9	7.5

註 1：2003 年及以後的資料為預測值。

註 2：產值計算以戲院票房及家庭錄影帶兩項收入為依據。

資料來源：Global Entertainment and Media Outlook: 2004-2008, PriceWaterhouseCoopers.

在亞洲市場，台灣在 2003 年的總戲院票房收入為 1.23 億美元，在東亞地區排名第三，僅次於日本的 17.58 億美元及南韓的 5.50 億美元，超過香港的 1.03 億美元及中國大陸的 0.99 億美元(表二-2)。但是如果放大到整個亞太地區來作比較，則台灣排名第五，次於日本、印度、澳洲、及南韓。

表二-2 亞太地區電影戲院票房(BOX OFFICE)收入

單位：百萬美元

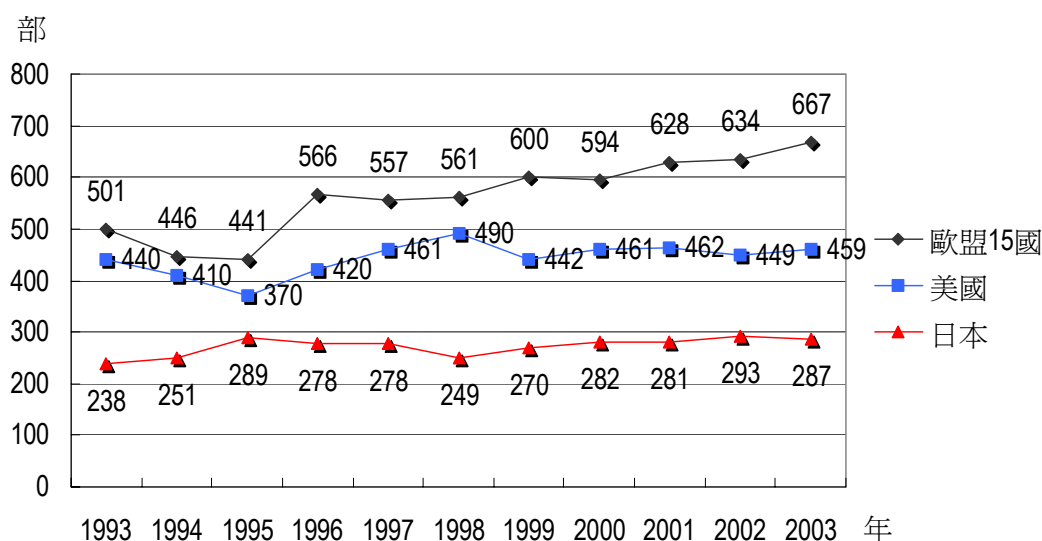
區域	1999	2000	2001	2002	2003p ^{註1}	2004	2005	2006	2007	2008
日本	1,581	1,479	1,731	1,701	1,758	1,819	1,900	1,982	2,066	2,152
南韓	267	299	440	541	550	572	592	612	632	653
台灣	154	171	153	157	123	133	152	171	182	193
香港	120	133	126	110	103	111	120	129	139	148
中國	105	101	77	110	99	109	121	128	136	145
泰國	67	70	64	74	86	89	94	104	110	117
新加坡	72	65	66	63	67	67	72	73	79	80
菲律賓	49	57	58	59	59	60	62	65	67	70
巴基斯坦	23	18	18	19	20	20	21	22	23	23
馬來西亞	19	17	19	20	18	19	22	22	25	26
印尼	74	66	77	74	74	76	77	80	82	84
印度	562	637	643	600	630	659	691	731	772	813
澳洲	457	448	527	548	562	586	616	646	676	707
紐西蘭	70	62	73	83	85	91	93	94	101	103
合計	3,620	3,623	4,080	4,159	4,234	4,411	4,633	4,859	5,090	5,314

註 1：2003 年及以後的資料為預測值。

資料來源：Global Entertainment and Media Outlook: 2004-2008, PriceWaterhouseCoopers.

至於電影產量 (以當年度有進行戲院放映的影片為計算基準，而非單純統計製作量)，在 2003 年，歐盟 15 國一年生產 667 部電影，美國生產 459 部，日本則有 287 部(圖二-1)(European Audiovisual Observatory, 2004)。

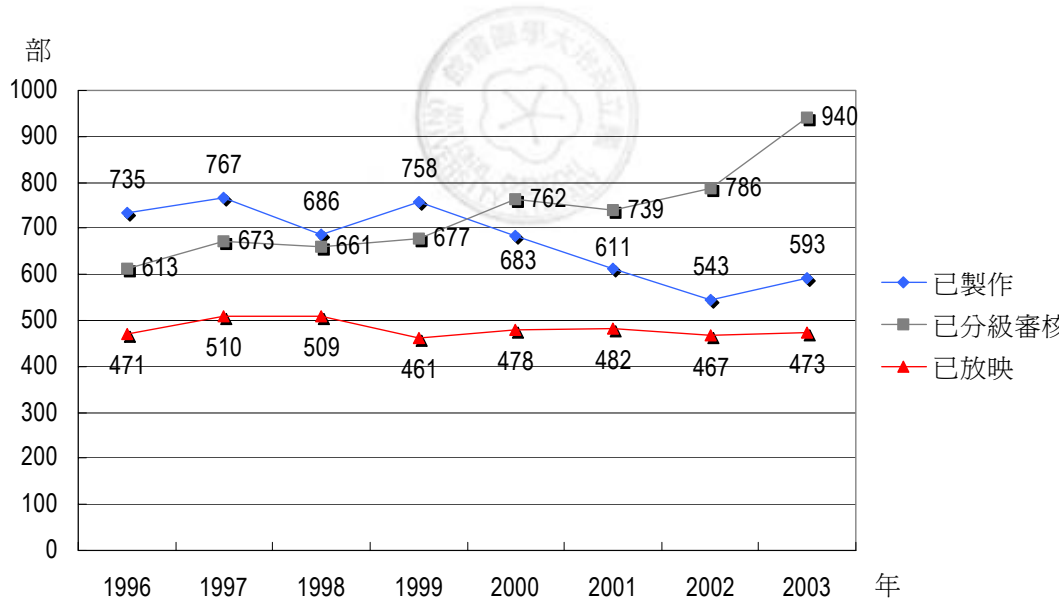
圖二-1 全球主要地區的歷年電影製片量



資料來源：Focus 2004, European Audiovisual Observatory

如果單看美國市場，2003 年美國共上映了 473 部電影，包含 459 部新片，以及 14 部舊片重新上映，然而，實際影片的製作量更高，達 593 部(圖 二-2)。影片未在當年度上映的原因，可能是因為戲院檔期安排在下一年度，或是電影公司對分級審核(rating)的結果不滿意，如果只是因為一小部份的暴力鏡頭而被歸為 R 級(限制級)，會縮小觀眾群及票房收入，因此電影公司會考慮重新剪接後再次送審分級。另外，也有一些影片並不安排戲院上映，或只安排幾家戲院放映後，便直接進入所謂的 Direct-to-Video (DTV)市場。這類影片主要的收入來源為 DVD、錄影帶等在大賣場或錄影帶租售店的銷售(即家庭錄影帶市場)，以及在電視、網路等媒體上的播放。而是否曾在戲院上映過，也會影響往後在家庭錄影帶及電視等市場上營收的多寡。曾進入戲院發行的影片，即使僅有短短數天或數個戲院，也可以賣到比較好的價錢，因為能進入戲院發行，多半代表影片有一定的品質，而且也已具有一定的行銷知名度。

圖 二-2 美國地區的歷年電影製片量



資料來源：US Entertainment Industry: 2003 MPA Market Statistics,MPAA

依據美國電影協會 MPAA(Motion Picture Association of America)的資料估算，美國一年在電影製作方面的總投入超過 200 億美元，在電影行銷方面(美國境內)的總投入約 100 億美元，合計約 300 億美元。對照表 二-1 中的資料，美國境內的電影戲院及家庭錄影帶兩項收入合計即已超過 350 億美元，足以回收總

投入成本，若再加上電視及週邊商品的龐大授權收入，以及與美國國內市場規模相當的國際市場收入，不難看出為何美國每年會投注如此龐大的資金在電影產業。

目前全球的電影產業仍以美國好萊塢居領導地位，產業機制也比較完整、成熟，因此，在後續的產業分析上，將會以好萊塢的運作模式為主軸，並以台灣地區的產業實際運作情況作對照說明。



第二節 電影產業鏈

電影產業依照產銷流程，分成四大環節：(一)開發(Development)、(二)製作(Production)、(三)發行(Distribution)、(四)映演(Exhibition)。在此補充說明的是，通常「映演」是指稱戲院放映，但是我們在此擴大解釋，泛指影片在各類平台及通路的放映和銷售。

在圖 二-3 中，我們以不同階段的運作主體，串連出完整的產業鏈；而在圖 二-4 中，則以價值活動來描述這四個環節的運作情形。兩相對照，可以更清楚了解整個電影產業的運作。

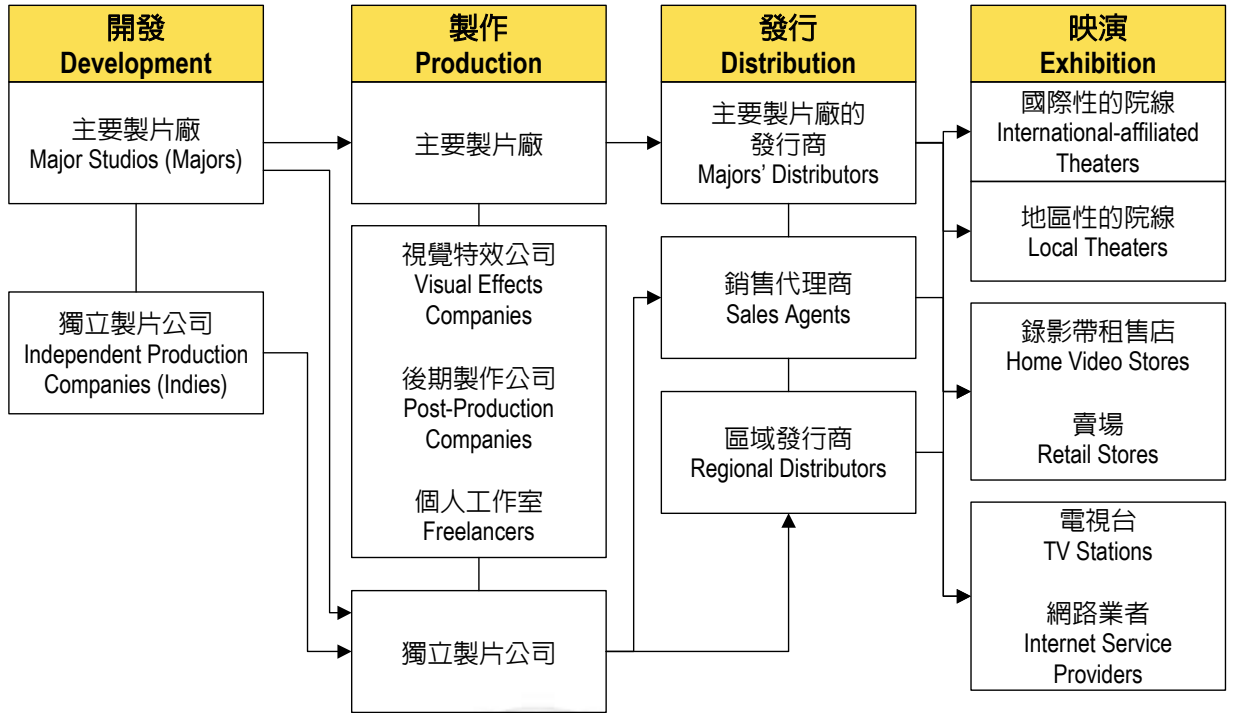
好萊塢電影產業的運作方式以「主要製片廠」(major studios 或簡稱 majors)為軸心，其組織橫跨產業的各個環節(圖 二-3)。現存的主要製片廠有七家(表 二-3)，其中新力剛在 2004 年 10 月買下另一家主要製片廠米高梅(MGM，Metro-Goldwyn-Mayer)。夢工廠(DreamWorks SKG)因為歷史不若其他製片廠悠久，而且規模也小很多，嚴格來說，好萊塢有時並不將其視為主要製片廠。

表 二-3 美國七家主要製片廠(MAJOR STUDIOS)

主要製片廠	其他附屬的製片廠或獨立製片公司
華納(Warner Brothers)	New Line Cinema、Castle Rock Entertainment、Fine Line Features、Warner Independent Pictures
迪士尼(Walt Disney)	Buena Vista、Hollywood Pictures、Touchstone、Miramax
新力(Sony Pictures Entertainment)	Columbia Pictures、TriStar Pictures、Screen Gems Pictures、Sony Pictures Classics、Metro-Goldwyn-Mayer Pictures (MGM)、United Artists Pictures (UA)
環球(Universal Pictures)	Focus Features
福斯(Twentieth Century Fox)	Searchlight Pictures
派拉蒙(Paramount Pictures)	Paramount Classics
夢工廠(DreamWorks SKG)	DreamWorks Animation、DreamWorks Live Action

資料來源：Houlihan Lokey Howard & Zukin，太極影音科技公司，2005 年 8 月

圖二-3 電影產業價值鏈



資料來源：太極影音科技公司，2005年8月

圖二-4 電影產業價值鏈中的各項價值活動

開發 Development	製作 Production			發行 Distribution	映演 Exhibition
<ul style="list-style-type: none"> 尋找故事題材(story) 撰寫大綱(treatment) 撰寫劇本(script) 籌集資金 洽談發行商 建立主要團隊 製作確認(greenlight) 	前期製作 Pre-Production	製作 Production	後期製作 Post-Production	<ul style="list-style-type: none"> 各項版權買賣 市場行銷 拷貝及寄送電影底片 週邊商品製作/銷售 戲院檔期安排 錄影帶及DVD通路的安排 	<ul style="list-style-type: none"> 行銷宣傳 戲院放映 週邊商品銷售 錄影帶及DVD租售 電視放映 其他平台播放
	<ul style="list-style-type: none"> 劇本編修 製作故事劇本(storyboard) 尋找及確認演員(casting) 製作設計(production design) 尋找拍攝場景 準備食物, 住宿, 交通等後勤支援 	<ul style="list-style-type: none"> 拍攝(shooting) 	<ul style="list-style-type: none"> 音樂及聲音處理(music & sound) 剪接(editing) 發行商確認 底片輸出(film out) 		

資料來源：太極影音科技公司，2005年8月

至於 1950 年代開始興起的獨立製片公司，雖然沒有七家主要製片廠充分的產業整合能力，但是憑藉著好萊塢完整的產業資源，也能夠與主要製片廠相抗衡，製作出像《芝加哥(Chicago)》、《冷山(Cold Mountain)》、《魔戒(Lord of the Rings)》等大製作、全球賣座的電影。

一、開發(Development)

凡事起頭難。一家電影公司，不論是主要製片廠或獨立製片公司，都想要從無數的創意構想或劇本中發掘出閃亮的鑽石，可惜的是，這個時候你認定是鑽石的礦石，在別人眼中只是一顆毫不起眼的石頭，實在引不起大家的興趣。要證明你的確慧眼獨具，你需要把它提鍊出來，但，這需要大量的資源。這是真的，提鍊鑽石需要耗用足以供應一座小城鎮的龐大的電力。

所以，這個時期主要的工作便是「去找到好的案子」以及「讓這個好案子能夠進入製作」。在商業上，必須讓投資者及發行商對這個案子產生興趣，讓他們願意共同承擔風險，以獲取豐厚的報酬，即便此時僅有的只是一本劇本，一本數十頁或數百頁的文字劇本。在法律上，則必須謹慎地釐清所有的智財權關係(chain of titles)，並確認屆時利潤分配的條件，避免到時電影一旦賣座，有人忽然蹦出來主張他的智財權，要分一杯羹，或是無法取得當初預期的權益。

主要製片廠或獨立製片公司的重要工作項目分述如下。

劇本開發/評估劇本

電影的故事題材來源很廣，暢銷書、民間傳說、歷史或新聞事件、賣座電影或電視、熱門遊戲、生活點滴等都是可能的題材，並且任何人都有可能提出不錯的構想。所以，好萊塢比較有規模的電影公司(film company)，一年收到上百本劇本是很常見的事。

收到劇本以後，電影公司會快速地進行評估。較小型的三、五人公司，通常是由其中一人主要負責這項工作，而規模比較大的公司會有一個小組或部門來進行評估工作。以太極公司的作法為例，在美國及台北兩地設有負責劇本評

估的小組，對每個劇本都要作出一頁的「故事摘要」及「評估意見」。在「故事摘要」中，數十頁或上百頁的劇本會被濃縮為一段文字，而好的劇本，往往用一段簡單易懂的文字(稱為 high concept)就具備豐富的想像空間及足夠的吸引力。舉例來說，「某位律師在 24 小時內都必須說實話(a lawyer has to tell the truth for 24 hours)」便是金凱瑞所主演的電影《王牌大騙子(Liar, Liar)》的 high concept，想像空間廣，可以預期由於跟律師的職業有許多的矛盾、衝突，編劇能夠設計出不少精采的橋段(當然，這句話對律師是相當諷刺的)。

仔細比較東西方的電影，可以發現，**好萊塢的電影往往是「小題大作」，而亞洲的電影則通常是「大題小作」**。在好萊塢，一個電話亭就便能發展出《奪命鈴聲》這樣的一部電影，但是在亞洲，金庸的小說搬上大銀幕後，故事線及人物眾多，熟悉金庸小說的華人不難看懂，但要行銷到全球市場，便是一大考驗。唯一一部賣座失利的 3D 電腦動畫電影《太空戰士(Final Fantasy)》，由日本的 Square 公司製作，故事的複雜性即是失敗主因之一，即便是同在亞洲的我們，也很難去理解導演及編劇所想要傳達的思想，更何況文化背景大不相同的西方觀眾。但這並不是說好萊塢不會去製作具深度的電影，《辛德勒的名單》便深刻地描述猶太人當年悲慘的遭遇，但這需要**導演及編劇純熟的說故事技巧**，更重要的是，好萊塢已經推出相當多猶太人題材的電影，全球觀眾對這些歷史背景有相當的熟悉度，不難理解這些電影的訴求，也容易產生共鳴。

至於「評估意見」，除了考量題材本身的創意外，還需要針對目標市場作判斷，例如市場上已經出現過多同類型的電影，觀眾可能已經開始疲乏了等等。小組成員的評估意見出來後，依據綜合評估意見來決定是否進行下一步驟，而所有劇本的評估意見也會彙整到一張總表；有時因為外在條件的改變，原本列為「放棄(PASS)」的劇本，也可能會重新被列為「考慮(CONSIDER)」。

募集資金

一旦決定要推動，或是兜(package)這個案子，電影公司就會開始擬出一份初步的提案，包括(一)劇情大綱，(二)導演、編劇等主要成員的候選名單，(三)製作預算表(production budget)，(四)現金流量表(cash flow schedule)，(五)製作時程(production schedule)，以及(六)預估的投資回收等。依據這份提案來進行資金募集、洽談發行商與進行預售(pre-sale)、取得完工保證(completion bond)、進行銀行貸款、建立核心團隊等工作。這些工作的內容複雜、專業，相當依賴長期經營所建立的事業網脈(relationship driven business)，而且經常會遇到「雞生蛋、蛋生雞」的狀況。舉例來說，投資者經常會希望能夠有發行商已經承諾參與；但是站在電影公司的角度，則希望先取得足夠的資金來源，以增加與發行商談判的籌碼，取得更好的發行條件，並且事實上，對投資者來說，反而更加有利。有關資金募集的各項細節，在本章第三節中會詳細說明。

表二-4是一份真實的製作預算表，雖已遮去預算數字及部分重要項目，但仍可以讓讀者對好萊塢的電影製作預算有比較清楚的輪廓。製作預算表常厚達十多頁、或數十頁，表二-4是所謂的「總表(Top Sheet)」，只列出最上層的預算項目，但是從表格的第三欄可以看到，每個項目的細項是編列在預算表的第幾頁。因此，從第三欄我們可以看出這份預算表最少有16頁(不含總表)。

製作預算分為 ABL(Above-The-Line)及 BTL(Below-The-Line)兩部分。ABL是主要人員的費用，包括編劇、導演、製作人、作曲家、演員等人的酬勞及差旅、食、宿、保險、公會會費等；BTL則是其他跟製作相關的人事、設備、委外製作等費用。預備金(contingency)及保證費用(bond)則是列在 ABL 及 BTL 以外的項目，預備金通常為 ABL 及 BTL 總和的 10%，保證費用一般不超過 ABL 及 BTL 總和的 6%，並且會動態調整，在本例中的保證費用為 2%。

製作時程表則如圖二-5所示，將各項製作的工作項目及工作期間以色條表示。製作時程表中含有人數及工作時數等重要資訊，是計算製作預算的基礎。

編列預算及時程表需要製片(producer)、數位或特效總監(digital or visual effects supervisors)的共同參與，依照劇本及故事板(storyboard)，作詳細估算。

表二-4 製作預算表—總表(TOP SHEET)的部分

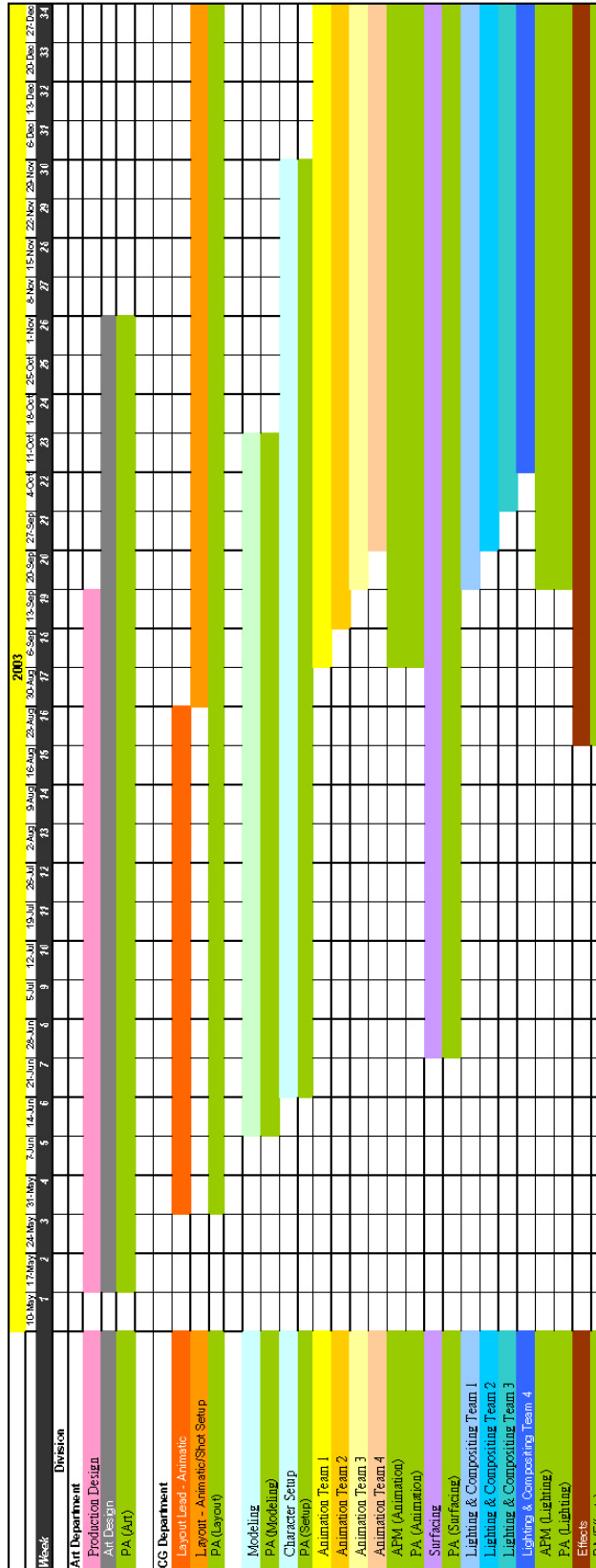
<Project Title>
PRODUCTION BUDGET

EXEC PRODUCER: XXXXXX
SHOOT: TBD
LOCATION: NEW YORK
DGA/WGA/SAG/NY IATSE
ATL Talent Assumption: 2.2M

BUDGET DATE: 1/19/04
VERSION: 6
SCHEDULE: 65 SHOOT DAYS
SCHED TBD: 20/13/45

Acct#	Category Title	Page	Total
400-00	PRODUCERS	1	\$0,000,000
410-00	STORY	1	\$000,000
420-00	DIRECTOR	1	\$0,000,000
430-00	TALENT	1	\$0,000,000
440-00	ATL TRAVEL	2	\$000,000
TOTAL ABOVE-THE-LINE			\$0,000,000
500-00	PRODUCTION STAFF	2	\$000,000
505-00	CAMERA DEPARTMENT	4	\$000,000
510-00	CONTROL ROOM	5	\$000,000
515-00	LIGHTING AND GRIP CREW	5	\$0
520-00	LIGHTING AND GRIP EQUIPMENT	6	\$000,000
530-00	WARDROBE	6	\$00,000
532-00	XXXXX PRODUCTION STAFF	6	\$000,000
535-00	SET CONSTRUCTION	6	\$00,000
540-00	PROPS AND SET DRESSING	7	\$000,000
542-00	SPECIAL EFFECTS	7	\$00,000
545-00	SET OPERATION	7	\$00,000
555-00	STAGE	7	\$000,000
560-00	TEST	8	\$000,000
575-00	PRODUCTION TAPE STOCK	8	\$000,000
580-00	TRANSPORTATION	8	\$00,000
585-00	PRODUCTION EXPENSES	8	\$0,000
590-00	RE-SHOOT	8	\$0
PRODUCTION			\$0,000,000
600-00	PRODUCTION DESIGN	8	\$000,000
601-00	VIRTUAL PRODUCTION STAFF	9	\$000,000
605-00	3D STAFF	9	\$000,000
610-00	AVID EDITING (3D EDIT)	10	\$000,000
620-00	R&D - XXXX XXXX	10	\$000,000
630-00	XXXX EQUIPMENT	11	\$000,000
640-00	TRAVEL & LIVING	11	\$000,000
XXXXX XXXX PRODUCTION			\$0,000,000
700-00	XXXX DESIGN AND BUILD (XXX STAFF)	11	\$000,000
705-00	PROPS & SCENIC	11	\$00,000
710-00	OVERHEAD AND RENT	12	\$000,000
730-00	XXXX PRODUCTION	12	\$000,000
XXXXX SHOP			\$0,000,000
800-00	POST PRODUCTION STAFF	12	\$000,000
824-00	SD ON-LINE & EFX POST	12	\$0,000,000
825-00	COMPOSITE AND RENDER	13	\$0
826-00	ANIMATION	14	\$0
827-00	ASSEMBLY EDITING	14	\$000,000
POST PRODUCTION/ANIMATION			\$0,000,000
829-00	PRE-RECORD FACILITIES	14	\$000,000
830-00	MUSIC	14	\$000,000
840-00	SOUND EDITORIAL	14	\$000,000
845-00	POST PRODUCTION SOUND	15	\$000,000
SOUND			\$0,000,000
850-00	POST PROD. FILM & LAB	15	\$00,000
860-00	TITLES/DISSOLVES	15	\$00,000
870-00	PROJECTION	15	\$00,000
880-00	POST VIDEOTAPE STOCK AND DUBS	16	\$00,000
890-00	DELIVERABLES	16	\$000,000
DELIVERABLES			\$000,000
910-01	ADMINISTRATIVE EXPENSES	16	\$0,000,000
TOTAL OTHER CHARGES			\$0,000,000
	Contingency: 10.0%		\$0,000,000
	Bond: 2.00%		\$000,000
TOTAL ABOVE-THE-LINE			\$0,000,000
TOTAL BELOW-THE-LINE			\$00,000,000
TOTAL ABOVE & BELOW-THE-LINE			\$00,000,000
GRAND TOTAL			\$00,000,000

圖二-5 製作時程表(局部)



資料來源：太極影音科技公司，2005年8月

議定收入分配比例

這個階段的另一項工作重點是與投資者、發行商等協議出電影收入的分配比例。一部賣座電影可以被視為一個成功的品牌，好萊塢也常以 **franchise** 來描述一部電影所可能衍生的一連串權利及商機。由於電影的權利範圍廣泛，因此一部賣座電影的相關收入，包括續集在內，將會非常的可觀。正因為電影有如此巨大的獲利潛力，所以在合約中，會詳細列出各種狀況下，各項權利義務的內容，並且會先定義各項收入的內容。舉例來說，戲院票房收入是以發行商扣除行銷費用「之前」或「之後」為計算基準？戲院、DVD、電視授權等收入如何分配？週邊商品收入的分配比例是否比照前述的比例或是另有定義？續集的收入又要如何分配？如果續集是找新的合作夥伴，則舊的合作夥伴又要如何分配利潤？如果後續還要製作成電視劇集，相關的權利義務又如何？

在好萊塢，合約中使用的名詞都需要在合約中清楚定義，因為各方對同一名詞的認知會有很大的差異，而且合約中所處理的是智財權等無形資產，更需在合約中謹慎、精確地表達各項權利的歸屬。

雖然利潤分配的比例看似有相當大的彈性，但是好萊塢仍存在著許多的慣例原則可供各方作為談判及協商時的參考。舉例來說，湯姆克魯斯等大明星的利潤分配點數是「**gross point**」，計算基礎可以是「毛收入(**gross receipts**)」，即發行商所收到的款項；較不具知名度的演員可能無法參加利潤分配，或是僅有名義上的記點「**net point**」，計算基礎是所謂的「淨利(**net profit**)」，即包括投資者在內的所有人都完成回收後，所賸餘的款項，然而，通常投資人等在回收階段即包括應得的利潤分配，因此並不會有賸餘的利潤給「**net point**」的利潤分配者。不過演員仍積極爭取「**net point**」的原因在於，累積幾部影片都可以有「**net point**」後，代表個人的成就開始獲得肯定，下次就有可能可以參與實際分紅，甚至分配到「**gross point**」。這種機制也頗能呼應好萊塢極端重視個人或公司在過去表現成績(**credits**)的精神。

取得完整授權

簽署各項合約前，還有一項重要工作便是智慧財產權的釐清。必須釐清劇本、演員合約等相關權益是否已經依照影片的需要取得使用權或擁有權，同時也必須查證這些權利的真實性。如前所述，電影的後續權利很廣，因此必須注意到被授權的範圍必須涵括這些後續權利的使用。在合約中經常會看到類似這樣的字眼：「...licenses to Licensee the exclusive right to produce, distribute, and otherwise exploit the Picture and all ancillary and subsidiary rights therein, in and by all means and media, whether now known or hereafter devised, throughout the universe...」在這段文字中，所有完整的權利，包括製作、發行、影片本身及週邊產品、後續衍生產品、在既有及未來新發明的媒體平台上的種種權利，都授權出來。

由於需要簽署的合約相當多，且合約彼此間有密切相關性，因此精通電影娛樂產業的律師在這階段扮演了很吃重的角色。不僅要處理所有這些既複雜且牽連甚廣的法律文件，同時也由於這些律師熟知產業的各項規則，在進行商業談判或產生僵局時，可以適時地提供不同的方案解決問題。當然，最後的商業判斷仍是要靠電影公司本身。

Greenlight

如果各方都能達成協議，影片便可以「亮綠燈通行」，或是所謂的greenlight(專案確認)，正式進入製作階段。此時，大家已經相信這顆石頭真的內含鑽石，也同意共同來提鍊鑽石，並分享成果。

二、製作(Production)

這個階段可以細分為「前期製作(pre-production)」、「製作(production)」、「後期製作(post-production)」三個部份，主要的核心人物，是製片(producer)及導演(director)。

好萊塢的體制為「製片制」，而製片也常被比喻為一個電影專案的執行長(CEO)。製片負責控管預算(budget)、時程(schedule)及覆核(approve)影片的內容及品質；導演則負責創意及拍攝等工作。有時這兩類工作會相互抵觸，例如為了追求更好的創意表現，可能會超出預算或延後進度，此時從好萊塢所採用的「製片制」，便可以看出好萊塢的電影產業是相當商業導向的。

製片的責任是必須在既定的時間(on-time)及預算內(within budget)，製作出市場接受的電影，因此，如果進度不如預期，或預算開始超支，製片會與導演協調，採行各種方法使製作進度回歸正軌。如果製片與導演無法取得共識，便需由「監製(executive producer)」來決定。監製通常是由對整部電影有關鍵影響力的人擔任，例如主要的資金提供者、主要負責商業談判的人、或是電影公司的老闆。

除了拍攝工作，由於數位科技的發展，數位製作(digital production)扮演了日益重要的角色，其中，3D 電腦動畫(3D computer animation)的技術甚至顛覆了整個產業鏈。Pixar、PDI(後被夢工廠 DreamWorks SKG 購併)、Blue Sky 等 3D 電腦動畫公司，運用了新的動畫技術，以更少的人力、更高的效率及品質，打敗動畫王國迪士尼，取得動畫市場的主流領先地位。然而，這些變化並不是一夕之間產生的，需要長時間的努力耕耘。第三章將會介紹 3D 電腦動畫電影產業，而第四章則會介紹 Pixar、PDI、Blue Sky 三家公司的發展歷程，讓讀者可以更加了解這三家公司如何一磚一瓦地建立起現今的產業地位。

最後，由於目前大多數的戲院還是以底片(film)進行電影播映，因此，不論是真人實拍(live-action)的電影，或是動畫(animation)電影，當所有的畫面都製作完畢，配上音樂及音效後，會送到沖印廠去輸出成底片(film out)。未來，當數位電影院(digital cinema)日益普及的時候，便可以直接進行數位輸出及播映，當然，數位版權的保護機制(Digital Rights Management, DRM)是相當重要的一項關係成敗的重要課題。

三、發行(Distribution)

電影的發行包括戲院上映的行銷宣傳和戲院檔期的安排，以及家庭錄影帶租售、電視授權、週邊授權等事項。以發行商的規模作簡單的區分，可以分為好萊塢主要製片廠的發行系統，及獨立發行系統。

在主要製片廠的發行系統方面，美國目前七家主要製片廠(表二-3)，包括迪士尼、新力、派拉蒙、福斯、環球、華納、夢工廠等。主要製片廠在過去有八家，因此習稱「八大(Big Eight)」，但經過數十年的企業購併，目前已經不再有八家。

這七家主要製片廠經過數十年的經營，已經在全球各地建立起綿密的發行網，並相互合作，為目前全球最大的電影行銷網脈，除了負責各集團本身的電影發行工作，也接受其他電影製作公司的委託發行(表二-5)。

表二-5 主要製片廠的國際發行系統

發行商	代理的主要製片廠
Buena Vista International (BVI, 博偉)	迪士尼
Warner Bros. Pictures International (WBPI, 華納)	華納
Sony Pictures Releasing International(新力)	新力
United Pictures International (UIP)	環球、派拉蒙、夢工廠
20 th Century Fox(福斯)	福斯

資料來源：太極影音科技公司，2005年8月

在獨立發行系統方面，全球各地區，包括美國在內，有許多大小規模不同的區域發行商(regional distributor)。電影公司通常會與銷售代理商(sales agent)合作，因為這些銷售代理商熟知各地發行商的能力及費用，可以依照需求尋找合適的發行夥伴。

目前在台灣地區，五家國際主要發行商中(表二-5)，已有四家在台灣設立據點，分別是博偉、華納、UIP、福斯等四家，而新力的影片則委託博偉代為發行。

至於台灣的區域發行商，依照發片量及影片的等級作簡單區分，主要的獨立發行商有四家，分別是中環(負責購片及製片，發行事務則委由福斯處理)、騰達(Pandasia)、甲上、群體等，另外則還有十多家規模不等的發行商。表二-6中列出這四家主要發行商及中影公司的事業活動組合。

表二-6 台灣地區主要發行商的事業活動

	製片	購片	發行	戲院經營
騰達	✓	✓	✓	
中環	✓	✓	福斯	✓
中影	✓	✓	✓	✓
甲上		✓	✓	
群體		✓	✓	

資料來源：騰達國際娛樂公司，2005年8月

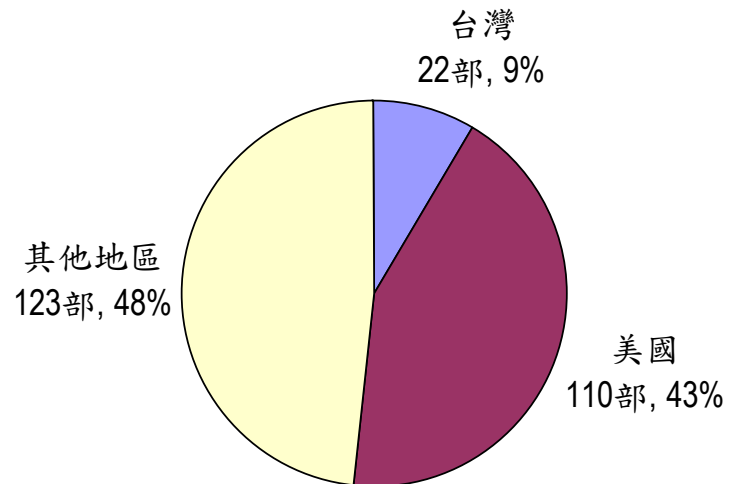
依據騰達公司的資料庫統計，2004年台灣地區共上映了277部電影，其中，由博偉、華納、UIP、福斯等四家美商公司發行的影片有107部，獨立發行商則有170部。雖然上映的總片量很大，但是放映廳數超過10廳(台北地區)的影片，則大幅降為112部。

在277部電影中，僅22部為國片，其餘255部均為外片，包含110部美國影片(圖二-6)。

在戲院票房收入方面，以台北地區來看，2004年的戲院票房收入為新台幣26.09億元，如果以影片來源區分，國片在台北地區的總收入僅0.26億元，不到1%，美國影片的總收入為20.84億元，佔79.88%，其他外片合計為4.99億元，佔19.13%(圖二-7)；如果以發行商作區分，則四家國際主要發行商在台北地區的合計票房收入為20.70億元，台灣獨立發行商的合計收入為5.39億元。

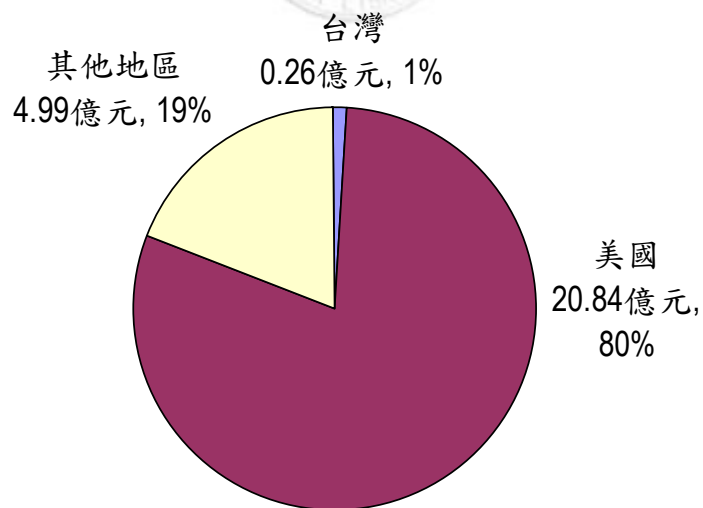
全台灣的戲院票房收入一般是依照台北地區收入的1.5倍估算，因此，2004年全台灣的戲院票房總營收約為40億元左右。

圖二-6 台灣地區 2004 年上映電影數：277 部



資料來源：騰達國際娛樂公司，太極影音科技公司，2005 年 8 月

圖二-7 台北地區 2004 年戲院票房收入：26.09 億元



資料來源：騰達國際娛樂公司，太極影音科技公司，2005 年 8 月

四、 映演(Exhibition)

一般在電影產業所提的「映演(exhibition)」是指戲院放映，不過在此把它擴大解釋，包括了戲院、家庭錄影帶租售、電視、網路等放映平台。

在戲院方面，除了全球各地的區域型院線外，還有國際連鎖的大型院線，如華納威秀影城(Warner Village Cinema)，是由美商華納公司及澳商 Village Roadshow 公司合資成立，在全球各地均擁有影城。

電影在戲院播映後，大約四到八個月左右便會進入 DVD 等家庭錄影帶的發行(如百視達 Blockbuster)，再過半年左右便會進入電視頻道播映。新興的 Pay-Per-View(PPV)或 On-Demand 服務，透過有線電視或寬頻網路，讓消費者可以坐在電視或電腦前面，自由選擇想要觀看的影片。由於這種消費模式介於家庭錄影帶租售及電視播放之間，因此會對既有的電影播放週期及順序產生衝擊，市場及消費者還需要一段時間來建立新的週期模式。

第三節 好萊塢的製片系統

在介紹好萊塢的電影財務運作模式之前，需要先對好萊塢的製片系統及發展背景有一番了解，才能對電影的投資及回收有更深入的認識，故此處我們先對好萊塢作歷史上的回顧。

一、 兩大製片系統

好萊塢的製片系統可以粗分為製片廠系統(studio system)及獨立製片系統(independents)。

製片廠系統(studio system)

製片廠系統是指由七家主要製片廠主控電影的整個產銷過程，包括創意、版權、製作、發行等控制權均由主要製片廠所掌握，製作電影所需的資金也由這些製片廠負責，故所有影片的收入及版權也均屬於製片廠。

既然由製片廠負責所有電影製作的資金，爲了有效降低風險，這些製片廠會以投資組合的方式，一年推出 20 至 40 部規模不等、題材不同的電影，以分散風險。所需的資金規模，依據美國電影協會(MPAA，Motion Picture Association of America)在 2005 年最新的統計資料(MPAA，2005)，2004 年主要製片廠的平均製作預算爲 6 千 360 萬美元，總發行量爲 199 部電影，據此估算七家主要製片廠一年投入電影製作的總成本，約爲 120 億美元，平均一家投入約 18 億美元，不到半導體大廠台積公司一年營業成本的 40%。

以迪士尼公司爲例，2004 年所發行的 2D 動畫電影《放牛吃草(Home on the Range)》，製作成本爲 1 億 1 千萬美元，全球票房總收入僅 1 億 4 百萬美元，在支付全球發行的費用後，並無法回收其製作成本。然而，同年度所發行的 3D 電腦動畫電影《超人特攻隊(The Incredibles)》，製作成本 9 千 2 百萬美元，全球票房總收入則超過 6 億 3 千萬美元，不但足以回收該片的製作及行銷成本，同時可以彌補《放牛吃草》一片所造成的虧損。

獨立製片系統(independents)

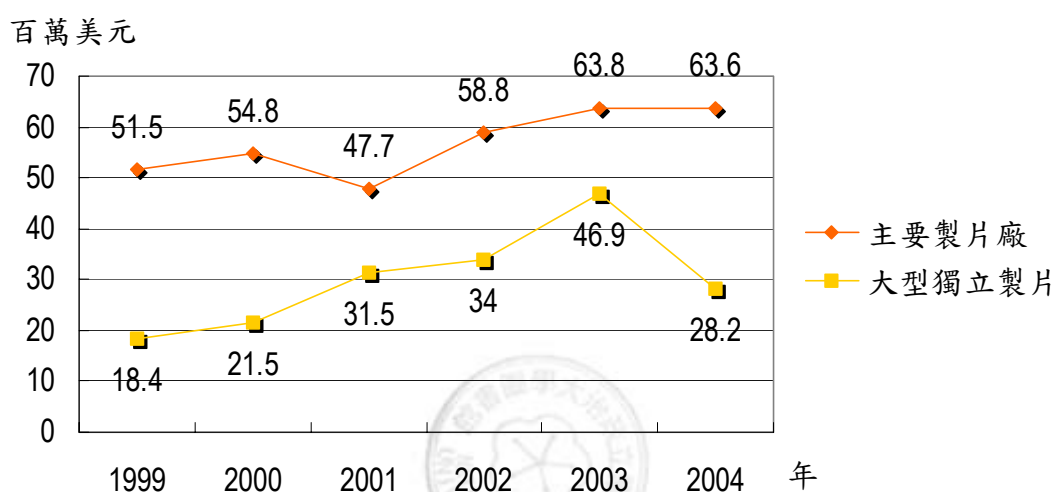
相對於製片廠系統，獨立製片系統就顯得比較有彈性。依據獨立電影及電視聯盟(IFTA，Independent Film & Television Alliance)的定義，所謂「獨立製片(independent film)」，必須超過一半以上的資金是來自於七家主要製片廠以外的來源，並且不由這七家主要製片廠統籌所有的發行事宜，因此，獨立製片公司可以擁有創意、版權、製作、發行等各方面的控制權。近期發行的電影中，包括《芝加哥(Chicago)》、《冷山(Cold Mountain)》、《魔戒(Lord of the Rings)》等在內，都是屬於獨立製片電影。

獨立製片公司必須運用不同的籌資工具及管道，來籌集所需要的資金，而一般獨立製片的製作預算約在數百萬美元至數千萬美元之間。一項可供參考的資料是依據美國電影協會(MPAA)在 2004 年出版的產業研究報告(MPAA，2005)，依據該報告，附屬於七家主要製片廠旗下的大型獨立製片公司，如製作《芝加哥(Chicago)》的 Miramax、製作《魔戒(Lord of the Rings)》的 New Line

等，這些大型獨立片公司在 2004 年的平均電影製作成本為 2 千 820 萬美元，比 2003 年的 4 千 690 萬美元大幅降低了許多。

圖 二-8 為美國歷年的電影製作成本，可以看出七家主要製片廠的成本一直保持在 6 千萬美元以上，而大型獨立製片的成本在維持五年的連續成長後，於 2004 年大幅降低。

圖 二-8 美國歷年的電影製作成本

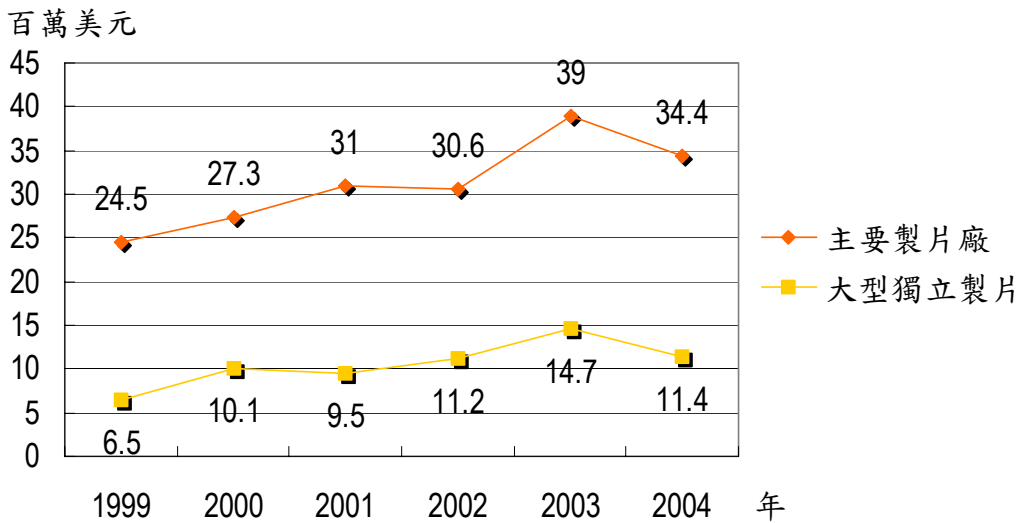


資料來源：整理自 US Entertainment Industry: 2004 MPA Market Statistics, MPAA

圖 二-9 為美國歷年的電影行銷費用(marketing cost)。電影的行銷費用包含底片拷貝(Print)及廣告(Advertising)兩項費用，合稱 P&A(Prints & Advertising)費用。一般來說，主要製片廠的行銷費用大約是製作成本的一半，而大型獨立製片的行銷費用則大約是製作成本的三分之一左右。

P&A 的費用通常由發行商先支付，於戲院票房回收時再由發行商扣除。至於給發行商的發行費用(distribution fee)則另外計算，並不包括在行銷費用內。發行費用同樣於戲院票房回收時由發行商扣除。

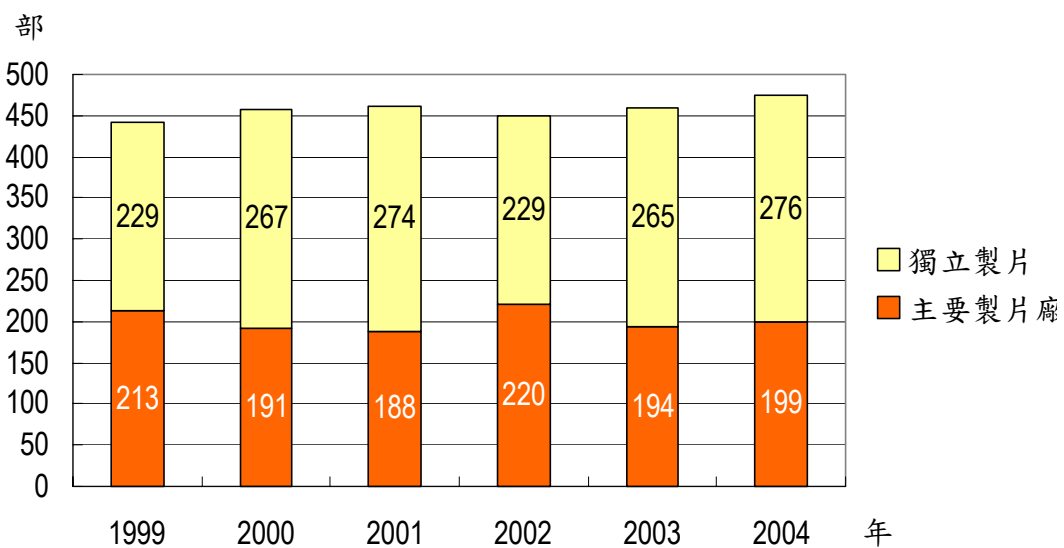
圖二-9 美國歷年的電影行銷費用



資料來源：整理自 US Entertainment Industry: 2004 MPA Market Statistics, MPAA

圖二-10 為美國歷年戲院發行的電影數量。獨立製片的電影約佔六成，其餘四成爲主要製片廠的電影。獨立製片的實際製片量遠大於圖二-10 中所列的數字，因爲許多電影不會進入戲院發行，而以 DVD、錄影帶等型式進入另一個龐大的 Direct-To-Video(DTV)市場。

圖二-10 美國歷年戲院發行的電影數量



資料來源：整理自 US Entertainment Industry: 2004 MPA Market Statistics, MPAA

二、獨立製片系統的發展背景

好萊塢的獨立製片系統能有今日的蓬勃發展，需要各項客觀條件的配合。

美國發展電影產業已有百年歷史，早期只存在製片廠系統(studio system)，所有演員、導演、編劇等重要的工作人員，均為分屬各主要製片廠(major studios)的員工，不能自由選擇參與不同製片廠的電影製作，每週領固定薪酬，不能參與利潤分紅。所以，電影的成功賣座並不會帶給這些人更多的財富。

當時的主要製片廠擁有幾項優勢得以迅速茁壯：

1. **佔有壟斷地位**：從開發、製作、發行、到映演，產業的上中下游全部由各主要製片廠一手包辦。
2. **製作成本低廉且固定**：演員等工作人員領固定薪酬，加上後來發展出高效率的片廠模式，在片廠內搭建各式場景及建立完整的後勤系統，從搭景、燈光、特效、特技、攝影、錄音、化妝、食物、運輸等等，以「工廠生產線」的方式進行電影的「量產」。
3. **缺乏競爭對手**：電視是到 1950 年代才發明的產物，在此之前，看電影是唯一的影音娛樂方式，也是少數的娛樂方式之一。
4. **資金充沛**：由於佔有上中下游的壟斷地位，而且不需與他人分享利潤，因此從戲院收到的龐大現金流量，扣除低廉的固定製片及廣告成本後，全部都回到主要製片廠。

這種現象一直到 1936 年，演員 Groucho Marx 的經紀人成功地跟米高梅(MGM)公司談判，爭取到票房收入的 15%作為 Groucho Marx 的分紅。這項舉動，讓演員、導演等人開始拒絕跟主要製片廠簽訂長期的聘雇合約，改為專案(by project)合作的方式，並且開始爭取更多的創意及利潤空間。

但是，即使演員等人才開始走向獨立，仍然沒有獨立製片公司存在的條件，因為重要的通路——戲院，仍是牢牢地掌握在主要製片廠手中，戲院還是只放映由主要製片廠所製作的電影。然而，到了 1950 年代，出現了讓產業大轉變的兩項重大事件。

第一個事件是 1948 年的「派拉蒙判決(Paramount Decrees)」，美國司法部歷經十多年的調查及訴訟，成功地引用 1890 年所制定的「反托拉斯法(Antitrust Act)」，讓最高法院裁定，爲了終止主要製片廠的壟斷地位，主要製片廠不得擁有戲院經營權。這項判決是好萊塢電影史上很著名的一項判決，宣告了主要製片廠系統(studio system)黃金時代的結束，市場開始自由化，獨立製片公司也可以供應戲院新的影片。

第二個事件則是 1950 年代，電視開始進入商業運用，大量的電視節目需求，讓整個市場一夕之間膨脹了好幾倍，同時也對主要製片廠產生威脅。電影的收入開始減少，主要製片廠無法提供像以前那麼多的工作機會，但另一方面，電視市場卻需要更多的節目來塞滿時段。因此，開始有獨立製片公司出現，邀集沒有跟主要製片廠簽約的演員、導演、製作人、編劇等，開始爲電視公司製作新節目。

由於這兩個事件的發生，獨立製片系統開始蓬勃發展，而爲了提供這些如雨後春筍般冒出的獨立製片公司對資金、人才、製作、發行等各方面的需求，銀行、完工保證公司(completion bond company，或 completion guarantor)、經紀人/經紀公司(agency)、律師、財務顧問公司、獨立發行商、銷售代理商(sales agent)等專業公司應運而生，並且發展出一套「共生」體系，做到「風險分擔、利潤共享」。

這套「共生」體系，讓好萊塢從封閉型的產業結構，轉變為開放型的產業結構，並且更容易進行產業國際化，後來更發展出「合製(co-production)」模式，讓一部電影，從資金、製作、到發行，各層面都可以跟不同國家的合作夥伴共同進行，徹底地把整個產業鏈同時作水平及垂直切割，不但有上下游的分工委外，也有水平合作的合夥關係。

從好萊塢獨立製片的發展過程，我們可以清楚地看到：

1. 創意人才國際流動：

現在好萊塢已經轉變為一個電影生產平台，人才不一定來自好萊塢或美國本地。由於好萊塢存在著完善的產業資源及機制，因此可以聚集來自全球各地優秀的創意人才到好萊塢工作。這些人才就像游牧民族，逐水草而居，全球各地只要有好的環境，好的電影專案，他們就會聚集到那些地方去。電影《魔戒(Lord of the Rings)》從好萊塢吸引了大批人才千里迢迢跑到紐西蘭去，就是一個人才自由流動的極佳案例。

台灣要發展數位內容產業，便需要用更高的角度去思考如何創造一個好的環境，適合這些自由流動的國際創意人才在此地發揮所長，並善加運用這些人才的經驗，來帶動本土人才的發展。

當年台灣研究矽谷的運作模式，發展出新竹科學園區來吸引人才及營造產業環境，成功創造高科技產業；今日我們也可以**透過對好萊塢產業環境的認識及分析，在台灣營造適合數位內容產業發展的環境，但是產業不同，自然所採用的方法也需要有所不同。數位內容產業是屬於「都會型」的產業，例如紐約的蘇活區，洛杉磯的好萊塢，數位內容的創意來自於生活周遭的感受，因此不適合再以科學園區的邏輯思惟來設想。**

2. 產業機制需配套：

好萊塢的「共生」體系，是長時間因應產業需求演變而來，環環相扣。今日我們要在台灣建立這樣的產業環境，便需要了解在這套體系中，各個機制的由來及作用。時空背景不同，即使在好萊塢，這套體系仍在演變，而我們要在台灣施行，自然也需要因時、因地、因人而制宜。如果只是斷章取義，貿然採行部份機制，可能對產業發展無益，反而徒增困擾。

以下我們將對這套「共生」體系中，有關投資及融資、回收及風險控管的機制進行介紹、分析。這些機制的變化細節很多，因此我們只能作通則的分析說明。

第四節 好萊塢的電影籌資模式

一部電影的資金來源可分為「投資」及「融資」兩種類型，並各有幾種資金取得模式(表 二-7)。對電影公司而言，「投資」與「融資」的最大差別在於，「投資」係將風險及收益(含版權)與投資者共同分擔，而「融資」則仍由電影公司承擔風險並獲取收益(含版權)。由於七家主要製片廠本身足以提供製片所需資金，因此，我們的重心將以獨立製片公司為主。事實上，經過長時間的發展後，好萊塢的籌資模式已相當多樣化，故本節僅作一般性的通則介紹。

表 二-7 好萊塢的電影籌資模式

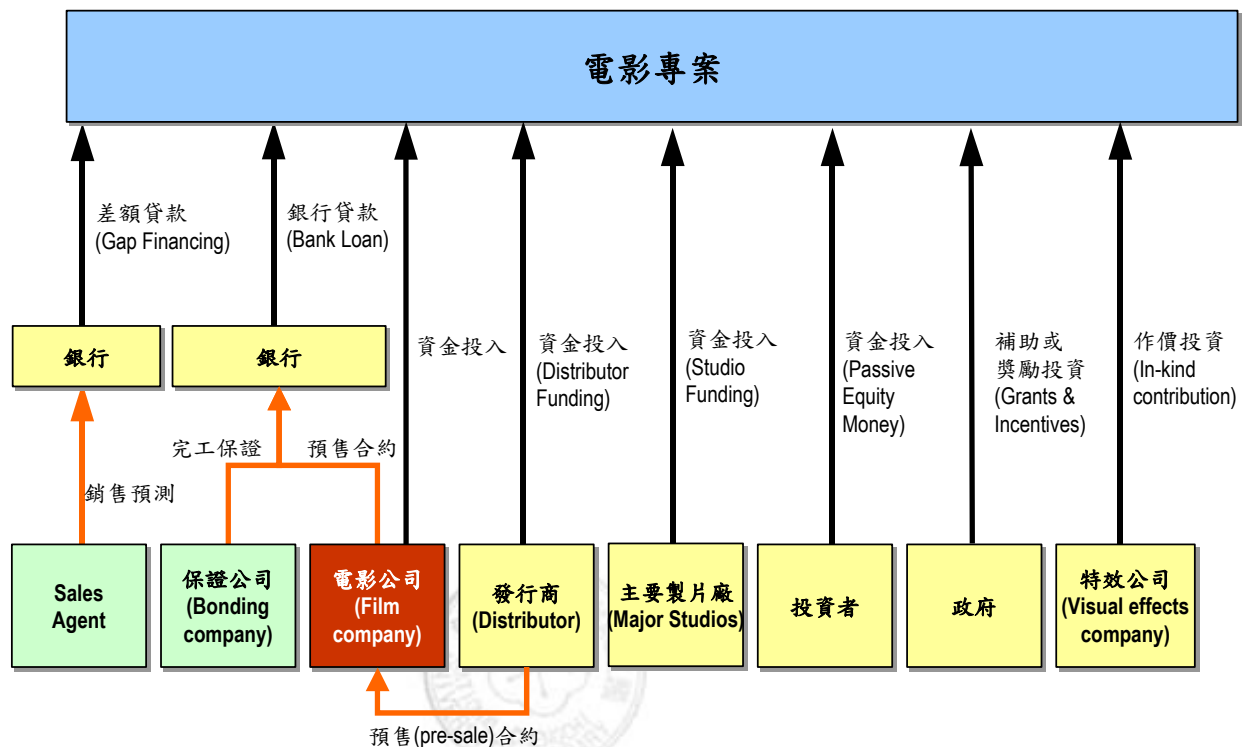
類別	模式
投資	(1) STUDIO DEVELOPMENT PRODUCTION DEALS (2) INDEPENDENT DISTRIBUTOR FINANCING (3) TALENT AGENCY FINANCING (4) END-USER FINANCING (5) COMPLETION FUNDS
融資	(1) PRODUCTION LOANS (2) PRESALE FINANCING DEALS (3) NEGATIVE PICKUP DEALS (4) GAP FINANCING

資料來源：太極影音科技公司，2005年8月；imageMATTE，1998年11月

圖 二-11 中則標示出一部電影專案中，可能的資金來源對象及必需的前題條件。在好萊塢的電影財務中，很重要的一點是：各項權益都必須要以合約明訂，包括投資回收、利潤分紅、以及後續衍生商品的利益分配條件等。在第二章第二節介紹電影產業鏈時曾經提到，電影是一種智慧資產，它的潛在收益會一直延續下去，因此，對於種種可能的授權收益，都必須在合約中載明，即使在電影續集中，原投資者已不再投資，但是基於品牌或 franchise 的精神，原投

資者對續集的成功仍有貢獻，所以還是有機會可以爭取在續集中享有利潤分配的權益。

圖二-11 一部電影的資金來源對象



資料來源：太極影音科技公司

電影公司(film company)為籌資過程的核心

負責「兜(package)」這個電影專案的電影公司是整個募資過程的核心。依電影公司本身的資金規模，電影公司會決定投入金額的多寡。另外，依照好萊塢電影預算(budget)的編列原則，先期與該電影專案相關的投入費用，例如劇本撰寫、美術設計、法律費用等，可以作價投入，等影片上映後，再從票房收入中回收這些開發費用，或是在電影製作時，就從預算中先給付給電影公司。

進行資金募集時，電影公司會準備一份提案，內容通常會包括(一)劇本(script)、(二)製作預算(production budget)、(三)現金流量表(cash flow schedule)、(四)製作時程表(production schedule)、(五)主要製作團隊(core production team)等項目。

除了一方面找投資者外，電影公司也會開始找發行商、完工保證公司(completion bond company)、銀行等，尋找預售(pre-sale)及融資貸款的機會。電影公司也會去尋找政府有那些補助及稅賦減免方案，特別是各國現在紛紛提出各項電影產業相關的獎勵政策，如英國、德國、加拿大、澳洲等，已經吸引許多好萊塢電影遠赴各地進行拍攝及製作工作，因為大多數提供獎勵方案的國家，都會要求一定比例的製作必需在當地進行。根據業界估計，好萊塢大約已有六成以上的製作遷移到美國以外的地區進行，主要是移轉陣地到加拿大。這點讓美國政府很緊張，國會議員已經開始在推動一些方案，希望能夠提高在美國製作電影的誘因，否則許多依賴製片工作的服務業，像餐飲業，會因此失去許多就業機會。

如果是大量採用電腦數位特效的電影，因為在數位製作的費用比例不低，因此，有些電影公司也會找視覺特效公司(visual effects company)合作，讓視覺特效公司以「勞務作價」的方式投資(in-kind contribution)，對電影公司而言，可以降低製作時的資金需求，等影片上映後，再讓視覺特效公司從投資回收中收取勞務作價的金額。雖然這些特效公司會因此參與投資，並可以參與利潤分紅(profit sharing)，但是換個角度來看，這些特效公司也跟電影公司形成「共生」體系，會傾全力把工作做好，寄望能夠有豐厚的利潤分紅。

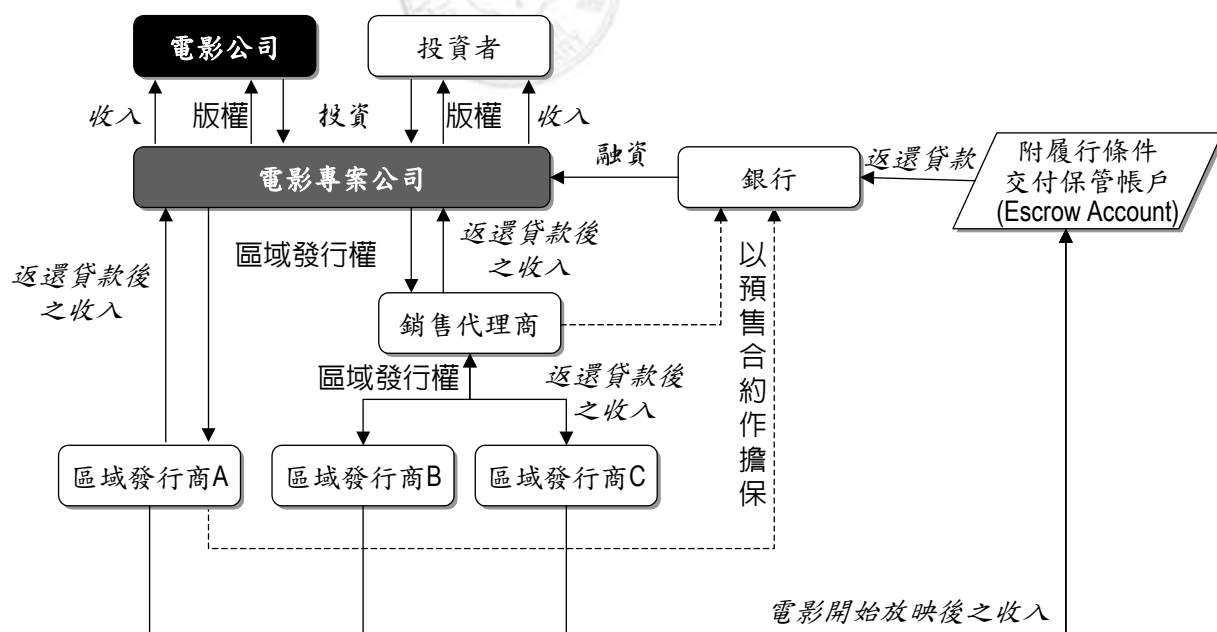
在電影籌資過程中，牽涉到「版權」與「發行權」的歸屬，以及資金投入與回收的先後順序。圖 二-12 所示為一通例，可用以說明後續的各種投資及融資模式：

- **「電影專案公司」**：一般係由發起該電影專案的電影公司成立，由「電影專案公司」統籌該部電影的版權及資金管理事宜。「電影專案公司」的經營管理通常委由該電影公司負責。
- **投資及版權**：電影公司及各投資者的資金投入此「電影專案公司」，並簽訂合約，議定各投資者(含電影公司)對該部電影所擁有的**版權比例**和**利潤分配比例**。版權和利潤分配比例不一定相同。
- **發行權預售及融資**：「預售(pre-sale)」是獨立製片公司經常運用的資金取得方式。由「電影專案公司」在電影製作前，即先將部份

地區的**發行權**直接或間接透過銷售代理商(sales agent)，售予區域發行商，並簽署「預售合約」。在「預售合約」中會載明影片完成後，區域發行商需給付「電影專案公司」的最低保證金，因此「電影專案公司」即可以該「預售合約」向銀行申請融資。發行權在授權期滿後，即回歸「電影專案公司」。

- **融資還款**：向銀行申請融資時，銀行為確保期滿時，能夠順利取回融資貸款，故會要求「電影專案公司」成立「附履行條件交付保管帳戶(Escrow Account)」，當電影開始放映後，各項收入需先匯入該帳戶中，以便優先返還銀行貸款。
- **投資回收及利潤分配**：當銀行貸款返還完畢，所有收入即回歸「電影專案公司」，再依各投資者所簽訂的合約內容，按合約中議定的投資比例及利潤分配比例，分配給各投資者，以進行投資回收與利潤分配。

圖二-12 電影籌資過程中的權利歸屬及資金流向

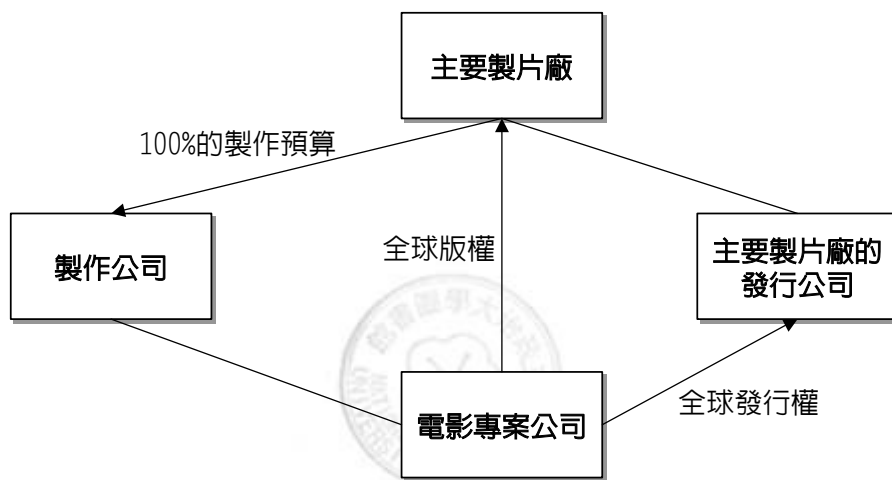


資料來源：太極影音科技公司，2005年8月

投資模式一：Studio Development Production Deals

主要製片廠(major studios)為單一投資者，提供製片及發行所需要的資金，並由主要製片廠擁有電影的所有權利(圖 二-13)。某些影片可能會由兩家主要製片廠共同出資，此時，可能其中一家擁有美國境內的版權及發行權，另一家則擁有國外的版權及發行權。至於提案的電影公司，由於不佔有版權，故其角色簡化為**製作公司**，僅負責執行該部電影的製作。

圖 二-13 STUDIO DEVELOPMENT PRODUCTION DEALS



資料來源：太極影音科技公司，2005年8月

一開始會由提案的製作公司向主要製片廠的創意主管(creative executives)或故事部門(story department)演說(pitch)該部電影的故事主軸，如果獲得創意主管的認同，主要製片廠將會與製作公司簽訂「開發備忘錄(development deal memo)」。這是一份簡短的合約，記載了報酬、時程、影片掛名(screen credit)、利潤分配的計算方式等事項。

這種籌資方式的好處是，製作公司一旦獲得主要製片廠的青睞，便不需要再辛苦地四處尋找投資者及發行商。只要一切工作執行順利，主要製片廠會提供所有的資源及協助，包括資金、選角、設備、發行等，因為這個案子已經形同是主要製片廠本身的資產了。

然而，優點同時也是缺點。因為**主要製片廠掌控了創意、製作、發行等控制權**，所以(一)提案的製作公司無法對這部電影有太多的發言權；(二)資金是依照進度給付，如果主要製片廠因為其他因素，隨時可能中斷專案的進行。例如，主要製片廠通常同一年度會承諾較多的電影專案同時進入開發，再看進行的成果決定那些專案可以繼續進行，那些則要放棄；(三)所有的版權屬於主要製片廠，製作公司理論上雖然可以分得一定比例的利潤，然而實際分得的利潤通常很少，主要的收入仍是來自於製作收入；(四)主要製片廠因為已實質擁有該部影片的權利，故可以隨時把原來的製作公司開除，改交由內部的部門或其他製作公司來執行。

投資模式二：Independent Distributor Financing

獨立發行商除了電影發行外，也可以進行電影投資。然而，獨立發行商通常不具有雄厚的資金實力，無法獨立負擔一部電影的所有製作費用，故電影公司仍要積極尋找其他投資者。

找獨立發行商投資的好處是由於他們有投資，因此當影片完成時，他們會更賣力地為影片行銷，以創造票房佳績。並且由於獨立發行商的規模較主要製片廠的發行公司小很多，故與獨立發行商談判時，往往可以獲得比較優厚的條件。

然而，由於獨立發行商的影響力有所限制，不僅在廣告行銷方面的預算規模比主要製片廠的發行商小，在戲院的安排上有時也不易排到較好的檔期，所以雖然可以談得較優厚的發行條件，但所能帶進的營收也可能會較低。因此，電影公司通常需要花費不少的心力尋找合適的發行商。

投資模式三：Talent Agency Financing

經紀公司(agency)也是可運用的籌資管道。然而，經紀公司並不會參與投資，但經紀公司會將旗下所代表的演員或導演等人才，作適當的組合，讓整個電影專案的團隊陣容更堅強，更有助於籌資。因為對經紀公司而言，成功的促成一件電影專案，他們也可以從中獲取不錯的佣金報酬。

第二章第二節介紹產業鏈時曾提到，在「開發」階段的一項重要工作是建立核心團隊，因此，如果電影公司本身無法找到堅強的團隊陣容，尋求經紀公司的協助是一項不錯的方式。

這種方式的優點是**電影公司可以掌握極大的主控權**，因為經紀公司只扮演仲介的角色，並不會干預電影的創意、製作、發行等過程，而且經紀公司的人脈廣泛，可以找到不錯的團隊成員及投資者。

然而，這方式有一項很奇特的缺點——**利益衝突**。經紀公司會積極介紹旗下的人才給電影公司，並積極促成該電影專案，是因為經紀公司可以從中獲得佣金報酬——包括電影公司及演員、導演等人需給付給經紀公司的佣金。因此，經紀公司並不是單純站在電影公司的立場去思考這部電影的團隊組合是否恰當。舉例來說，經紀公司可能會推薦某位導演，並說服電影公司接受這位導演，是因為這位導演的薪酬高，經紀公司可以收取的酬佣也高，至於電影公司是否因此需要擲節其他費用以起用這位導演，便不在經紀公司關心的範圍了。

因此，電影公司如果要透過經紀公司的人脈進行籌資，必須本身有相當的經驗與判斷力，才不會為經紀公司所左右。

投資模式四：End-User Financing

所謂的 end-user，是指戲院、電視台等末端進行電影播映的業者。這些業者的現金流量強，在某些競爭激烈的市場，這些業者為了確保穩定的影片來源，也會跨到前端進行投資，從最上游即掌握發行權。一個相當著名的案例便是英國的天空衛視(BSkyB)。天空衛視屬於梅鐸(Rupert Murdoch)的新聞集團(News Corporation)，該集團為全球媒體巨擘，福斯電影公司即屬於新聞集團。1990年代，天空衛視進軍英國電視市場時，由於英國 BBC 電視已壟斷整體市場，因此，天空衛視除了由集團的福斯電影公司提供電影及電視節目的奧援外，也大量投資英國本地的電影製作，以交換這些電影的**電視首映權**，逐步打造出今日與 BBC 分庭抗禮的局面。

這種投資模式對電影公司而言是相當有利的，因為既能直接與最末端的客戶結合，又能保有創意、製作、發行(已切割給末端客戶的發行權利除外)的控制權。然而，並不是在所有的市場都能運用這項工具。台灣尚未實施電視分級收費制度，使得國內電視業者的資金實力並不足以支持電影製作；如果要尋求國外電視或戲院業者的直接投資，在地域性的考量下，仍有相當高的難度。

投資模式五：Completion Funds

此項籌資工具基本上很少會使用到，但仍然值得一提，因為這種機制其實更像是某種程度的風險分擔機制。

通常會運用的時機是當影片已經接近完成階段，但是因為有投資者的資金並未到位，或其他種種因素，造成資金用盡，但影片卻未完成的窘況。以美國的「佛羅里達電影及電視投資信託基金(Florida Film and Television Investment Trust Fund)」為例，該基金便可以在這種情況下進行投資。然而，此時電影公司的談判籌碼變得很差，使這類基金或投資者往往得以要求較高的利潤報酬。

融資模式一：Production Loans

此種模式即一般常見的融資方式，由電影公司提供擔保品給銀行或貸方(lender)以取得資金，並在影片上映後，優先償還貸款，且加計利息。

融資的好處自然是影片的權利及收益不需與銀行或貸方分享，只需償還貸款即可；缺點則是電影公司本身需自行承擔風險，因為如果影片營收不如預期，銀行或貸方即可以處分電影公司的擔保品以取回貸款。

融資模式二：Presale Financing Deals

電影公司除了可以運用有形資產作為擔保品向銀行或貸方取得貸款外，也可以用預售合約(presale contract)取得貸款。

電影公司會先將電影的發行權(distribution rights)預售給各地區的發行商。所謂發行權是指電影公司授予各地區發行商在一定期限內，在特定平台上播映

電影的權利，與影片的**版權**(copyright 或是 ownership)不同。在預售的過程中，**版權仍是由電影公司所擁有，並未作轉移。**

電影公司以預售合約向銀行或貸方申請融資時，由於預售合約中會記載影片完成時，發行商需給付給電影公司的「**最低保證金**(Minimum Guarantee, MG)」，因此銀行或貸方會依據該發行商的信譽(credit)，核發貸款成數給電影公司。如果是聲譽卓著的發行商，銀行甚至會核定貸給電影公司 100%的最低保證金額度。

由於履行預售合約的一項重要前題條件是電影能夠順利完成，因此，銀行或貸方除了要求電影公司提供預售合約外，也會要求進行「**完工保證**(completion bond)」，以確保影片將來若未能順利完成，銀行或貸方可以從完工保證公司(completion bond company 或 completion guarantor)獲得賠償。

預售融資是獨立製片公司經常使用的融資工具，好處是保有對電影的完整主控權及版權，缺點是必須一家家地與發行商談判，以取得較佳的發行條件，需耗費相當多的時間。

完工保證(completion bond)

完工保證存在的原因，是由於獨立製片的電影多以專案(by project)的方式進行，包括團隊都是依專案需要所組成。這種專案團隊的好處是彈性高，只有在工作進行時才需給付薪資，但缺點是對投資者的保障不夠，特別是許多的獨立製片公司只有兩、三人，無法提供足夠的信用擔保，這時候就需要第三者提供背書，或是保險，讓投資者放心把大筆資金交到這個電影專案團隊。

完工保證的範圍是從電影的製作開始到交出發行商核驗通過的底片。完工保證公司會依據電影公司提交的劇本、預算、現金流量表、製作時程等文件，監督整個電影是否按照計畫進行。如果中途有出現狀況，例如演員酗酒無法拍片時，完工保證公司需要有能力、有權力可以介入，採行必要的手段讓影片順利進行，例如 24 小時監督該位演員的作息等等。如果最後影片仍然無法完成，

便由完工保證公司負責賠償銀行或投資者。通常完工保證公司不會讓這種情況發生，不過爲了以防萬一，完工保證公司會找再保公司，先進行足額再保。

完工保證公司的責任在影片完成後便結束，所以，完工保證公司並不保證票房成功，它只能確保這部影片是在預訂的時間(on time)及預算內(under budget)，並且內容跟劇本內容是吻合的，是當初大家講好要拍的那部影片，至於拍得好不好，並不在它的保證範圍。

完工保證公司收取的保證費用一般不會超過製作預算的 6%，而且如果進度符合預期，在製作過程中還會降低保證費用，作爲鼓勵電影公司嚴格控制進度的誘因。

不是所有的影片都會有完工保證，重點在於主導的電影公司是否有一定的信用記錄，是否能提供投資者相當程度的保障。例如動畫電影，由於過去動畫片都是由主要製片廠(major studios)所製作，這些主要製片廠本身的資產便足以作爲擔保；後來的 3D 電腦動畫電影，也都是以永續經營的公司在製作，並不是以專案(by project)的模式臨時組成，因此也都不需要尋求完工保證，畢竟保證費用也是一項支出。

融資模式三：Negative Pickup Deals

這是新興起的一種融資模式，兼採「投資模式一：Studio Development Production Deals」及「融資模式二：Presale Financing Deals」的特性，與電影公司合作的對象是主要製片廠或大型的獨立製片公司。

如前所述，如果電影公司採用 Studio Development Production Deals 的方式取得主要製片廠的資金，則所有主導權將全部交到主要製片廠手中，對電影公司而言，存在著諸多缺點；然而，從主要製片廠的觀點來看，主要製片廠也需承擔百分之一百的風險。是故，Studio Development Production Deals 並不是一個雙贏的模式。一個妥協的方法是，揉合 Studio Development Production Deals 及 Presale Financing Deals 兩種機制，由主要製片廠仿預售機制，承諾電影完成時，將以一定的保證價格購買，讓電影公司可以運用這份與主要製片廠簽訂的

合約——Negative Pickup Deals，向銀行或貸方申請貸款。「Negative」指的是電影底片(film)，由於電影放映是以負片(negative film)放映，故簡稱「Negative」。「Negative Pickup」即意指，只要電影公司完成可供放映的電影負片膠卷，主要製片廠便會承諾「帶走(pickup)」。

通常主要製片廠會承諾的保證價格，相當於電影公司的製作成本及一定程度的利潤。與預售機制相同，電影公司可以先以這份載明保證購買價格的Negative Pickup Deals向銀行或貸方申請貸款，以支應製作時期的資金需求。完工保證通常也是必需的，不僅是基於銀行或貸方的要求，主要製片廠也會作如此的要求。當影片完成時，經主要製片廠認可影片規格符合合約中的規範，便會給付相當於製作成本的費用給電影公司，以償還銀行貸款。

此種方式的好處是(一)電影公司不需要一家家地找發行商進行預售，只要一家主要製片廠即足以提供所需的資金；(二)電影版權仍掌握在電影公司手中；(三)電影公司可以掌握創意及製作的控制權，只要電影公司屆時能順利交出符合合約規範的影片，主要製片廠並不會在創意及製作方面予以干涉。對主要製片廠也有好處，因為**影片的完成日期及預算已經明訂在合約中，如果電影公司無法如期完成影片，主要製片廠並不需要履約及支付費用**，因此主要製片廠不會有任何損失，不需去承擔影片預算超支或日期延誤的風險。

對電影公司的一項缺點是，製作時期的風險是由電影公司來承擔，但是如果該部影片大賣，電影公司仍只能獲得合約上所議定的收入，鮮少可以再獲得額外的利潤分紅。

這種模式通常只針對聲譽頗佳的電影公司或製作人；對於尚不具知名度的公司或個人，主要製片廠並不會提供這樣的方案。

融資模式四：Gap Financing

即便在好萊塢，**差額融資(gap financing)也是極少使用的融資模式**。在很少見的情況下，銀行會在沒有任何擔保品的狀況下貸款給電影公司。此時銀行會要求電影公司找一個具權威性的銷售代理商(sales agent)，由這個銷售代理商評

估該部未完成的電影，在全球各地可能的銷售收入，而銀行便依據這份「市場銷售評估」資料，核定貸款金額，額度通常也不會太大，以免風險過高。

因為這種作法會大幅提高銀行的風險，因此**只有少數極具權威性、能讓銀行信賴的銷售代理商才能勝任這項工作，出具「市場銷售評估」報告**。銷售代理商因為經常協助電影公司與各地區的發行公司簽訂發行合約，因此對全球各地的市場情況非常熟悉，也有相關的網脈可以協助評估作業，故能夠勝任此項工作。

台灣目前正在建立的數位內容鑑價制度，可以視為是差額融資的輔助工具之一。然而，由於台灣目前並沒有這類具權威性、對全球各地市場均有相當熟悉度的銷售代理商，而且承做差額融資的主體是民間銀行，對此產業仍然陌生，基於風險考量，存在著先天上的執行困難。而提供「市場銷售評估」預測的鑑價公司，如果其經驗或權威性不夠，更難說服銀行進行此類融資。

銀行與投資者對風險的承受能力不同：銀行以保守穩健為主，投資者為追求高報酬，可以承受較高的風險。因此，如果為了活絡台灣數位內容產業的資本市場，從鑑價制度著手的效益可能有限。

從上述的各項投資及融資模式中可以看出，大型的發行商或末端電視業者扮演著相當吃重的角色。**台灣現階段的產業發展瓶頸在於缺乏此類大型的發行商或末端電視業者，因此無法藉由市場機制取得所需資金**。以圖 二-11 來看，政府可以先從「政府」及「投資人」兩個方向切入，**以政府基金吸引民間資金的投入，共同設立大型媒體基金**，一方面提高國際業者與台灣合作的興趣，另一方面則可**階段性**扮演大發行商的角色，提供主要的資金來源。透過幾件由大型媒體基金參與的旗艦投資案，由於政府基金的參與，民間投資者可以降低風險，將能吸引更多民間投資者的投入。待台灣逐步引進國際上各式投資或融資的市場機制後，產業便可開始自給自足，而政府也可視情況退出階段性任務。

第五節 好萊塢的電影投資回收及利潤分享

好萊塢電影產業的「共生」體系，讓產業上中下游緊密結合，成為利益共同體，優點是所有參與者都會盡全力製作出最好的電影，不管是演員、導演、製作人、發行商等，都會希望電影成功賣座，也可以因此分享成功的果實。

然而，也由於這種「共生」體系，造成電影的收入分配情況複雜，而且分配模式會依每個電影專案而有所不同。一切的收入均需依照當初合約中所議定的比例及計算方法進行，包括各項專業用語，均需清楚地定義在合約中，以避免日後各方解釋不一，產生糾紛。

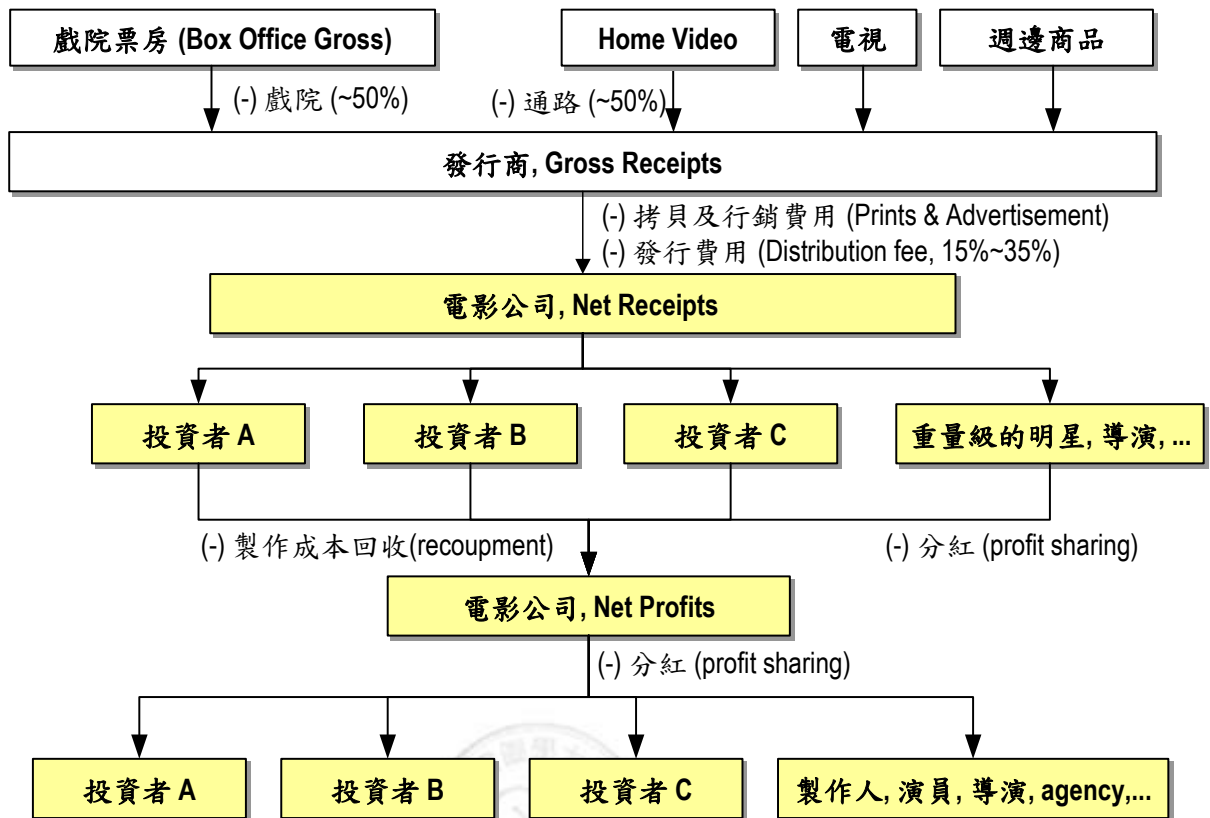
本節循業界通用的用語來說明整個回收及利潤分配的大架構(圖 二-14)，至於細節變化，便不在本節的討論範圍。

一部電影的收入可以分為四項：(1)戲院票房(box office)、(2)家庭錄影帶租售(home video)、(3)電視等媒體授權、(4)週邊商品等授權。後續產品(subsidiary rights)的收入，例如電影續集(sequels)、電視系列影集(TV series)等，在此先不列入討論，但這些後續的收入，仍然按照同樣的流程進行分配。

戲院業者會把所有的票房收入，扣除約 50%的費用後，交給發行商。所以，如果一部電影在媒體新聞上宣稱有 1 億美金的票房收入，則發行商所收到的實際收入是 5 千萬美金。

家庭錄影帶的通路商，例如百視達，也會收取大約 50%的費用。然而，因為家庭錄影帶市場的變異性大，依據發行商或銷售代理商(sales agent)的談判籌碼，通路商實際收取的費用會有不同。

圖二-14 電影的投資回收及利潤分配流程



資料來源：太極影音科技公司, 2005年8月

所有回到發行商的收入稱為「毛收入(gross receipts)」。發行商會先扣除先前為了影片行銷所支付的費用，主要的兩項費用是「拷貝及廣告費用(Prints & Advertising, P&A)」和「發行費用(distribution fee)」。拷貝及廣告費用大約會是製作成本的三分之一到二分之一(圖二-9)，而發行費用則大約是總收入的 15% 到 35%。當這些費用扣除完後，發行商會把其餘的收入交給電影公司。

電影公司從發行商所收到的收入稱為「淨收入(net receipts)」，這時候電影公司及投資者便可以開始進行投資回收(recoupment)，也就是回收製作成本(production cost)。有時，如果影片有非常重量級的演員、導演等，可能他們會要求在這個時期就進行他們的利潤分配，不過這種情況較少，而且只有少數幾位巨星級的明星才能享有這樣的待遇。

當所有投資者都完成投資回收後，賸餘的收入稱為「淨利(net profit)」，包括投資者及製作人、導演、演員等人，依照合約議定的比例進行分配。

進行利潤分配(profit sharing)時，係依照合約中議定的比例，而不是依照投資的股權(equity)比例來作分配。因此，通常提案的電影公司或製作人會要求較高的利潤分配比例，以作為對他們專業能力及所有努力的回饋，因為能夠從成千上百個電影專案中挑選出一部好的電影，並且把它完成且推出到市場，是需要相當大的付出。

這些電影相關的收入依不同的周期陸陸續續回到發行商。戲院及週邊商品最先，四到八個月後是家庭錄影帶，再等半年後則是電視等媒體。

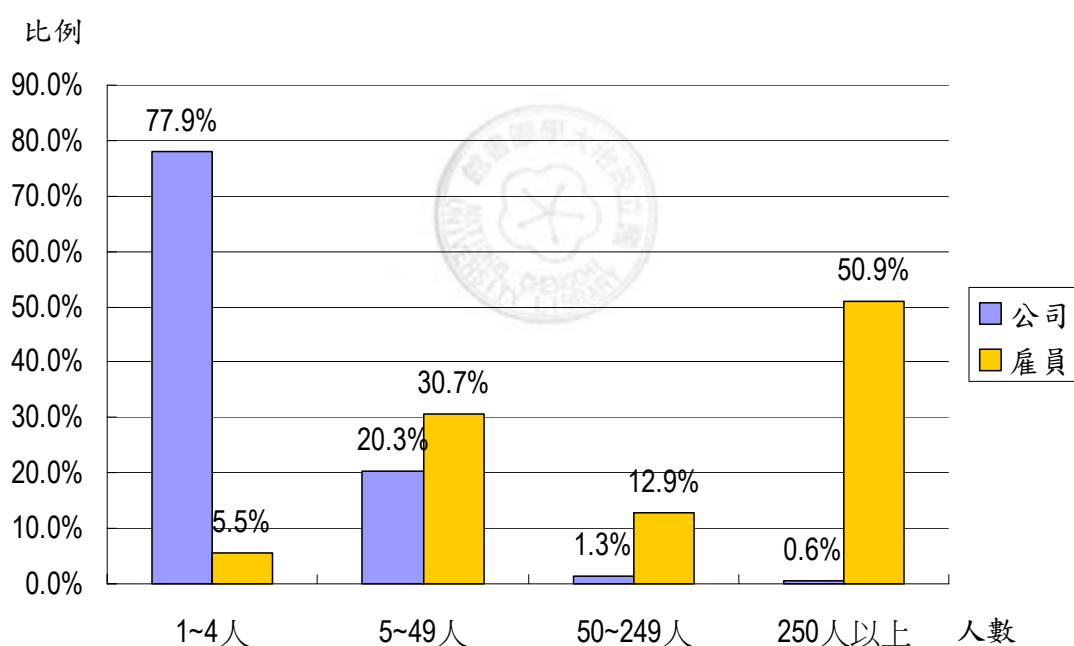
這種「重賞之下，必有勇夫」的利潤分配精神，讓好萊塢得以保有旺盛的創意來源。對投資者或主要製片廠而言，這種方式也相當合理。如果電影非常成功，代表這家電影公司或製作人確實有這樣的價值；如果電影不成功，則電影公司或製作人必須等投資者或主要製片廠完全回收投資後，才有機會分紅。這又是「共生」體系的一種體現。

前述的整個過程，在每個階段該有那些費用可以扣除，都要在合約中定義清楚。然而，由於好萊塢的主要製片廠具有優勢地位，因此主要製片廠通常會要求許多對其有利的條件。因此，許多獨立製片公司並不會一開始就找主要製片廠合作，而是先把大部份必要的資源兜攏後，再找主要製片廠談合作。在第二章第二節中，我們曾提到，雖然投資者會希望先有發行商合約，但是電影公司通常會希望先獲得投資者的承諾，再去找大發行商談合作條件，用意在此。

第六節 以主要製片廠為產業支柱的人力結構

電影產業為知識密集、資金密集的知識型產業，其中又以美國的發展最為成熟。依據美國勞工部(U.S. Department of Labor)一項 2002 年的統計資料(Bureau of Labor Statistics, 2004)，美國大約有 36 萬人從事電影產業(電視、網路等產業不計算在內)，但是規模超過 250 人的公司僅佔 0.6%，約 120 家左右，反而規模在 4 人以下的公司佔了 77.9%，約有一萬五千家以上，換句話說，將近八成的公司組織型態為個人工作室(圖二-15)。

圖二-15 美國 2002 年電影產業的就業分佈

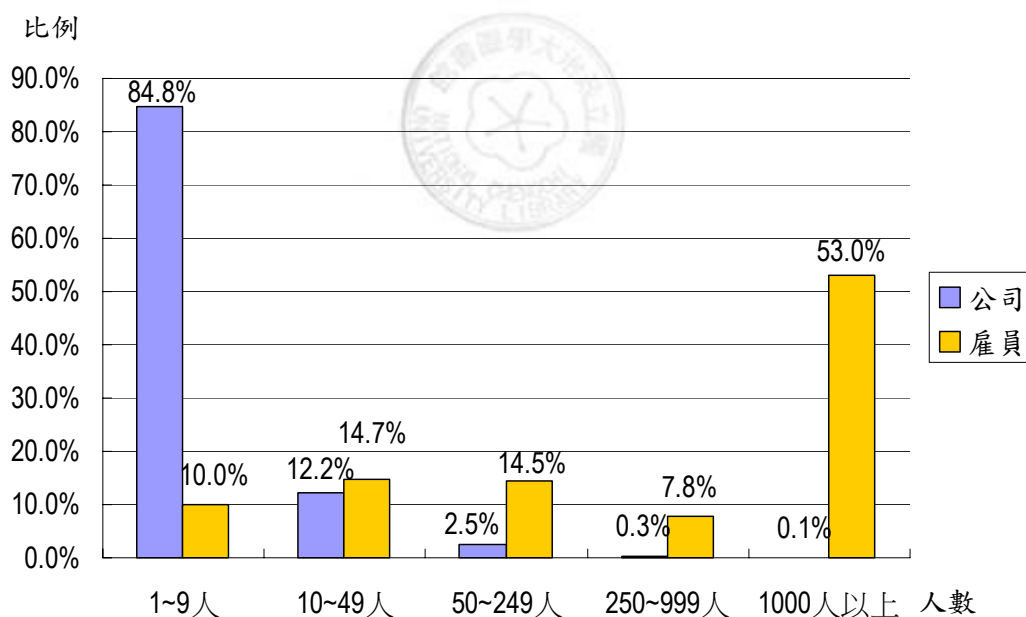


資料來源：Motion Picture and Video Industries, Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, March 2002

雖然個人工作室佔了近八成的比例，但維持整個美國電影產業的支柱還是大型公司。如果從雇員的比例來看，規模超過 250 人的公司合計聘用了 50.9% 的就業人口，反而佔了 77.9% 的個人工作室只提供了 5.5% 的就業機會。此外，每部電影製作時，大型公司會再以專案聘雇(project hiring)的方式，聘用大量的工作人員。

從美國勞工部在 1997 年所作的調查報告中(Bureau of Labor Statistics, 2004)，把 250 人以上的公司作更細的分類，從圖 二-16 中可以更清楚地看出，規模 1,000 人以上的公司(以主要製片廠為主)提供了整個產業超過一半的就業機會。因此，在美國的電影產業中，大製片廠扮演了極為重要的角色，提供大量的就業機會，是整個產業的重要支柱。

圖 二-16 美國 1997 年電影產業的就業分佈



資料來源：Motion Picture and Video Industries, Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, 1997.

大製片廠必須具備下列四項重要能力：

1. **資金**：具備充沛的自有資金，或擁有足夠的籌資能力；
2. **設備**：提供昂貴的製作設備、場地、人才，並負責管理營運；
3. **整合能力**：擁有廣濶的人際及事業網脈，能夠整合及管理各類專業人才；
4. **行銷能力**：具有發行及行銷網脈，提供內容及衍生產品的銷售通路。

台灣目前的產業生態還缺乏具規模的大製片廠，不是進行大量代工的生產線，而是需要扮演好萊塢主要製片廠的角色，可以整合「規劃及籌資」、「製作」、「發行」等產業各環節。我們要發展數位內容產業，就需要在台灣建立數百人規模的大公司，不但可以作為產業發展的支柱與平台，而且還可以作為產業紮根的基礎。美國雖然已有大量的拍攝及製作工作外流，但是七家主要製片廠穩穩地座落在好萊塢，產業根基仍是極為牢固。如果台灣只靠大量的小型工作室，並無法建立起強而有力、健全的產業結構，更遑論進行國際競爭。

