國立政治大學廣播電視學研究所

指導教授:陳儒修 博士

治

政

台灣電影產業環境與競爭力研究

研究生: 葉軒晨

2010年7月

謝誌

謝誌的書寫總是在論文完成後才開始的,但這最後完成的文字,卻必須置放於作者研究心血的最前頁,可見它之於論文的重要性;原由若沒有這些值得感謝的人支持,論文必然難以產出。

首先,很感謝陳儒修老師,不單單盡心盡力爲我進行論文指導,從碩一擔任 老師 TA 和 RA 開始,一路到畢業都受到老師的照顧;感謝董澤平老師和關尙仁 老師願意擔任我的口試委員,對於我的諸多問題,都很有耐心的爲我解答。

也要感謝研究所生涯中一同學習的同學們,即使打打鬧鬧的混在一起,那就是一種陪伴,一種支持。一起搞創意,玩弄各式媒材的幻記號成員:上一秒打著哈哈,下一秒卻爲了個極具哲思的念頭而淚流一慧汶;充滿有趣原則和想法且極易受雜誌廣告影響的企劃高手一好珊;編導雙全,但還沒認清自己只適合專心幕後一君涵;情感豐富,卻溺於深藏不顯的未來大腕一峻銘;時時給人驚喜,也給人驚嚇的貼心男子一家翰;生命體驗豐富,懂得傾聽,超好談心一盈如;大智若愚地書寫著、舞蹈著的傻女孩一郁莉。也要謝謝珮甄、靜如、雅樂,在研究所生涯最後論文衝刺階段,拼畢業時期,我們彼此的協助、鼓勵;謝謝年生、玉燕適時的刺激,激勵我有了寫下去的動力。

感謝我的家人,媽媽、哥哥和姐姐一家人,謝謝你們在這段時間的包容和關心,不僅擔心我身體健康與否,也時不時的帶著我出去走走,放鬆心理壓力;最後,要謝謝我的爸爸,雖然你離去了,只能遠遠地在天上看著我完成碩士學位,但你無疑是支持我完成它最大的動力,謝謝你滿滿的愛,我也愛你。

論文名稱:台灣電影產業環境與競爭力研究

校所名稱:國立政治大學廣播電視學研究所

畢業時間:2010年(九十八學年度第二學期碩士學位論文摘要)

研究生姓名:葉軒長 指導教授:陳儒修 博士

論文摘要:

本研究主要研究台灣電影產業環境及其競爭力,並透過研究給予電影產官學界在電影產業發展上的建議。研究方法是透過市場集中度瞭解目前台灣電影三大部門——製作業、發行業及映演業的市場集中情形,確立台灣電影產業之產業結構;再者,以麥克·波特提出之產業環境類型檢視,瞭解其產業環境現況;最後以前兩步驟之結果爲基礎,再經由鑽石理論之六大構面分析台灣電影產業在各項分析面向上的優、劣勢及可能的發展機會,彙整出台灣電影整體產業發展中,政府擬定政策、業者思考經營決策及電影產業學術研究上未來可行性的建議。

【關鍵字】市場集中度、台灣電影產業、產業環境、產業競爭、鑽石模型

The Study of the Taiwan Film Industry Environment and Its Competitiveness

Abstract

The main scope of this research is to study the environment of film industry in Taiwan as well as its competitiveness. Also, throughout the research, opinions towards the film academia in the film industry shall also be elucidated. The research is carried out via acquaintance of concentration ratio of the three main parts in a film industry—production, distribution, and exhibition; furthermore, to clarify the production structure of the Taiwan film industry. Also, the current industry environment is evaluated by Michael Porter's survey method. Lastly, based on the two aforementioned procedures of results with the application of the diamond theory altogether, a detailed analysis of the Taiwan film industry regarding the advantage and disadvantage and the relevant topics shall be further discussed.

<u>Keywords</u>: market concentration rate, Taiwan film industry, industry environment, industrial competitiveness, diamond model

目錄

第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
一、 台灣電影產業尋求升級及轉型的時刻	1
二、 台灣電影產業的未來可期性	2
三、 側重文本美學分析的台灣電影研究	7
第二節 研究目的與架構說明	9
一、研究問題	9
二、 論文章節說明	9
第貳章 文獻探討	11
第一節 台灣電影產業價值鏈	11
	17
一、市場集中度概述	17
二、 市場集中度的主要計量指標	19
第三節 產業環境分析	21
一、 零散產業	21
二、 新興產業	22
三、 轉向成熟期產業	23

四、 衰退產業	25
五、 全球產業	26
第四節 波特鑽石模型	29
一、 何謂鑽石模型	29
二、 鑽石模型的分析要素	30
第五節 台灣電影產業相關研究	34
第參章 研究架構與研究方法	38
第一節 研究架構	38
第二節 研究對象界定及研究方法選擇	39
一、 次級資料分析法	40
二、 深度訪談	41
第三節 研究流程	42
第肆章 台灣電影產業影響因素分析	44
第一節 台灣電影產業市場結構分析	44
一、 市場集中度分析依據	44
二、 台灣電影製作業市場集中度	46
三、 台灣電影發行業市場集中度	48
四、 台灣電影映演業市場集中度	49
第一節 台灣電影產業環境檢視	50

第三節 鑽石模型六大構面分析54
一、 生產要素54
二、 需求條件69
三、 企業策略、結構和競爭78
四、 相關及支援產業83
五、 政府93
六、 機會100
第四節 台灣電影產業競爭發展策略方向104
一、 台灣電影產業 SWOT 分析104
二、 產業發展建議107
三、 政策發展方向110
第伍章 結論與建議
第一節 研究結論113
一、 台灣電影產業市場集中度113
二、 台灣電影產業環境113
三、 台灣電影產業鑽石模型分析114
四、 對台灣電影產業界及政府的建議116
第二節 研究限制及後續研究建議117
參考書目118

表目錄

表	1-1:一九九〇至二〇〇九年,台灣國片歷年片數及台北市票房	3
表	1-2:一九九〇年代國產電影數量統計	6
表	3-1:本研究訪談對象	42
表	4-1:2005 年至 2009 年台灣電影製作業市場集中度	47
表	4-2:2005 年至 2009 年台灣電影發行業市場集中度	48
表	4-3:2004年至2007年台灣電影映演業市場集中度	49
表	4-4:98 學年度大專院校大眾傳播影視相關學系列表	56
表	4-5:新生代導演作品列表及票房	58
表	4-6:傳播產業管理相關學系列表	63
表	4-7:2008 年及 2009 年跨國合製電影列表	65
表	4-8:2007年文化創意產業家數、產值及排名	70
表	4-9:2003 至 2007 年電影產業產値	70
表	4- 10: 2003 至 2007 年電影產業家數、就業人數	71
表	4- 11: 電影產業分項登記家數	72

表 4-12:電影產業分項行業之營業額及百分比72
表 4-13:台灣電影事業家數歷史統計73
表 4-14:國產影片、港陸影片暨其他外片獲准演執照數歷史統計74
表 4-15:北市首輪院線映演國產影片、港陸影片暨其他外片票房歷史統計
75
表 4-16:全球電影市場各通路營收占比76
表 4-17:台灣電影產業組織結構78
表 4-18:台灣電影產業資本結構79
表 4-19:台灣電影產業營業額結構79
表 4-20: 人生劇展歷年影片數量及片名88
表 4-21: 我國電影產業相關輔導政策95
表 4-22:台灣本土電影產業 SWOT 分析表105

圖目錄

圖 2-1:	電影產業價值鏈分布圖11
圖 2-2:	衰退產業策略選擇26
圖 2-3:	波特鑽石模型圖30
圖 3-1:	本研究架構圖
圖 3-2:	本研究流程圖
圖 4-1:	行政院電影產業輔導與獎勵措施

第壹章 緒論

本章將說明本研究之背景及動機,釐清研究問題意識,加上對研究背景的整理,進而擬定出研究目的。

第一節 研究背景與動機

一、台灣電影產業尋求升級及轉型的時刻

文化創意產業的發展,是爲當今世界的風潮,各國無不積極投入文化創意產業的推動及研發。行政院自二〇〇三年便開始進行國內的文化創意產業計畫,第一期的文化創意計畫內容著重在文化創意源頭的建立,主旨在於爲文化創意產業發展奠定下良好的基礎,整體計畫前期以加強文化藝術觀念的基底,再以多面向的發展活絡文化創意產業爲計畫重點。

文化創意計畫第二期定訂於二〇〇八年至二〇一一年,其關注焦點在於藝文 產業的發展及輔導;在地方上,以政策引導,加強文化創意產業之推動;而在創 作者方面,建立創意銀行資料庫並提供藝術家與企業家的媒合平台,提供創作資 金上的支援;另,積極在文化創意園區中推動異業結合,作爲創意產業的平台, 企望文化創意產業能擁有更大的發展空間。

enachi

在二〇〇九年五月拍板定案,旨在打造台灣成爲亞太文化創意產業中心的「文化創意產業發展方案」,擬從二〇〇九起至二〇一三年投入280億台幣,以進行六大旗艦計畫和環境整備的工作。所謂的六大旗艦計畫係指國內六項最具產

值潛力以及生產效益的文化創意產業作爲重點項目,這六項包括電視、電影、流行音樂、數位內容、設計以及工藝。而在此六大產業當中,又以電影產業所分配到的經費最高,60億台幣位居第一位。據新聞局規劃,希望能夠以此推動兩岸電影的合作,並以每年十部爲目標。經由兩岸合作模式的進行,我國電影產值將在五年後有鉅額的提高,預估將從4.26億跳升爲43.38億台幣(林采韻,2009.05.31)。

由上述可知,我國政府對於文化創意產業之重視,而其中電影產業更被視爲我國文化創意產業發展的火車頭。由於電影產業具有高度的產業延伸特性,可帶動起其他文創產業的活絡,被視爲隱藏著無限的商機及附加價值的旗鑑產業。以電影本身產業鏈來看,在垂直分工中可以擴及電影業、影片租賃業、廣播及電視節目製作業等。在產業的水平衍生方面,可以結合電影周邊商品授權、旅遊、休閒娛樂、大型影音賣場等事業。在創意人才方面則是結合各個不同的創意類型如:圖像、音樂、文學、表演、美術與繪畫、數位軟體設計等。是以,電影產業可以帶動整個影音產業發展,創意影音產品得以藉由跨業整合及產業鏈的形成,使其附加價值無限延伸。不僅如此,藉由電影的播放,一國的文化及人文思想將隨之散播至世界各地(張心穎,2008.09)。

對於電影產業在文化創意產業中的重要性已然瞭解;然而,對於推動台灣電影產業升級及轉型的策略該如何制訂?首要之務是找出台灣電影產業的競爭力。

二、台灣電影產業的未來可期性

在二〇〇〇年,台灣電影界爆發了一顆震撼彈,由李安所執導的《臥虎藏龍》 在台灣創下了破億的票房,且二度上映;並在全球票房締造佳績,成功地在國際 上掀起一股武俠風。除了商業票房上的成功,當時《臥虎藏龍》更是橫掃國際各 大影展,獲獎無數,並囊獲二〇〇一年美國影藝學院奧斯卡獎最佳外語片、最佳藝術指導(葉錦添)、最佳原創音樂(譚盾)及最佳攝影(鮑德熹)等四項大獎。對於這樣的喜訊,當時國人無不振奮,產官學界也紛紛對《臥虎藏龍》的成功因素進行討論,認爲這有可能是台灣電影產業復甦的轉捩契機。果不其然,由表 1 — 1 中可得知,自二〇〇〇年迄今,國片已然有好轉的跡象,在票房上表現出一定的水準,擺脫了一九九〇年代我國電影產業一片陰霾的景況。

表 1-1:一九九〇至二〇〇九年,台灣國片歷年片數及台北市票房

年份	片數	台北市票房	年份	片數	台北市票房
1990	81	104,916,398	2000	19	121,578,255
1991	/33	63,777,162	2001	10	3,696,865
1992	40	36,570,610	2002	16	52,165,562
1993	/26	103,144,502	2003	16	6,024,055
1994	29	84,534,960	2004	23	29,062,110
1995	28	31,033,280	2005	24	42,469,745
1996	18	39,583,272	2006	18	43,392,928
1997	29	25,401,536	2007	22	198,820,828
1998	23	12,367,760	2008	26	305,426,019
1999	16	11,676,805	2009	28 //	62,492,627
總計	323	513,006,285	總計	202	865,128,994

資料來源:整理自台灣電影網產業情報之市場統計報告及台灣電影年鑑。

回顧台灣電影史,台灣電影走過電影年產量高達 120 部的一九五〇年代,可 見當時台灣電影產業的興盛。由何基明執導的台語電影《薛平貴與王寶釧》,在 當時造成了莫大回響,於是其他電影業者見機不可失,便跟風大量的拍攝。《薛 平貴與王寶釧》的成功帶動台語片拍攝風潮,正式宣告了「台語片時代」的來臨 (李泳泉,1998)。據國家電影資料館統計一九五五年至一九八一年間,台語片 總產量達 1000 多部,但目前得以保留的僅剩存於國家電影資料館的 200 多部。 一九六〇年代延續著台語片建立起的台灣電影產業良好基礎及眾多觀眾,慢慢有了類型電影的產生,包括有中央電影公司所提倡的健康寫實電影,當時的《蚵女》、《養鴨人家》、《我女若蘭》、《家在台北》及《再見阿郎》等影片,不知感動了當代多少觀眾。除了關注民間社會發展現實的健康寫實電影,當時台灣還流行一股以改編瓊瑤小說拍攝的文藝愛情片,由初期李行導演的《婉君表妹》、《啞女情深》以及王引導演的《煙雨濛濛》等片,一直盛行至一九七〇年代更是發展出固定明星組合及類型模式的「三廳式電影」,如由「二秦二林」(秦祥林、秦漢、林鳳嬌及林青霞)所演出的《窗外》、《在水一方》及《碧雲天》等片(塗翔文,2000)。

同時,除了健康寫實電影及愛情文藝電影外,來自香港的胡金銓導演爲台灣電影帶來武俠電影類型,讓台灣颳起了一股武俠電影風潮,《龍門客棧》、《俠女》等片成就了武俠電影的成功。而在一九七〇年代,有鑑於李小龍《唐山大兄》及《龍門客棧》的成功,同樣自香港來到台灣的張徹導演,重塑了過去的武俠片類型,用拳腳取代刀劍,引發了台灣功夫電影的流行。

到了一九七〇年代中期,由於政治因素的影響,開始大量拍攝愛國政宣電影,包含有《英烈千秋》、《大摩天嶺》、《八百壯士》、《梅花》、《筧橋英烈傳》、《皇天后土》、《辛亥雙十》等片,在當時也是十分時興的電影類型。上述各類型電影的出現,豐富了一九六〇、七〇年代的台灣電影,也促進當時的台灣電影產業的發展,建立於如此蓬勃電影產業的是隨後興起的台灣新電影運動。

台灣新電影運動,又被稱爲台灣新浪潮時期,座落於一九八〇年代至一九九 〇年代初期,是由一批當時的台灣新生代電影工作者所發起的電影改革運動。他 們的主張在於呈現出有別於過往台灣電影的另一番新氣象,捨棄以商業利潤爲導 向的製作主旨,而是在電影中貼近的表現出真實社會現象,回到小市民的生活環 境中,企圖與過去的台灣電影風格作出明顯的區格。

台灣新浪潮的發展,也著實地提高整體台灣電影的品質,他們強調電影即為藝術此一概念,讓台灣電影與世界電影成功接軌,讓許多的台灣電影揚名世界一流的國際影展。而在創作題材方面,成功的打破了過往台灣電影題材上的困窘,讓台灣電影呈現的樣貌更加地多元。

但在台灣新浪潮漸漸沒落後的一九九〇年代,台灣電影似乎失去重心,可謂 是台灣電影的黑暗時期,不僅僅是國片品質及數量上的失常,此一結果也清楚的 展現在國片的票房表現上;使得外來電影占據九成以上之台灣電影市場,而本土 出產之國片則陷入幾近消失的慘況。

據筆者依台灣電影年鑑之資料(見表 1-2)發現,在一九九〇至一九九九年間所出產之國片數量爲 323 部,但除了一九九〇年出產 81 部外,其他年份之台灣電影年產量都僅止於 2、30 之數,反觀外國影片卻都有 200 部以上的上映數量,如此外國電影獨霸市場的局面,國片難以振作,再加上票房慘澹;對照過去台灣電影產業的蓬勃,一九九〇年代的台灣電影產業呈現陷入無比低迷的情況。

Chengchi

表 1-2: 一九九〇年代國產電影數量統計

年份	國產電影數量	外國電影數量
1990	81	260
1991	33	291
1992	40	296
1993	26	223
1994	29	211
1995	28	263
1996	18	253
1997	29	259
1998	23	322
1999	116	327
總計	323	2705

資料來源:《台灣電影年鑑:1990-1999》。

在歷經國片乏人問津而欲振乏力的一九八〇年代,自二〇〇〇年開始近十年的時間,由數據資料上可以發現有愈來愈多的國人慢慢回到戲院觀賞在地製造的國片。近十年來國片總票房表現有穩定發展的趨勢,在表 1-1 中可見,近十年間,除二〇〇一和二〇〇三年外,各年之國片總票房皆突破 2000 萬,平均每年的總票房為 8600 萬,而平均單部票房近 430 萬;若除去《海角七號》一片特例之票房,年平均總票房為 6000 萬,而平均單部票房近 300 萬。相較於在一九九〇年代,國片單部只要能夠突破 100 萬元票房成績就被視為奇蹟的時代,現在我們對於國片票片的檢視標準愈發嚴格,就算已破了 1000 萬,仍然求好還要再好。

台灣電影票房的好轉,起自二〇〇〇年的突破億元大關的《臥虎藏龍》,之後逐年都有不錯票房成績的國片出現,如二〇〇四年《生命》、二〇〇六年《詭絲》、二〇〇七年《不能說的秘密》到二〇〇八年的《囧男孩》及創造台灣電影票房新紀錄的《海角七號》,不難由這樣的票房表現發現國人對於國片愈來愈重視,也漸漸的喜歡觀賞國片,一張張電影入場券的投入就是對於國片肯定的表現。

從一九九〇年代到二〇〇〇年代,無疑地在市場的表現上,台灣電影出現了有別於以往的一番新氣象,以產業經濟的觀點來看,廠商的經營績效受到市場行為所影響 而其市場行為則受到所處市場的結構所左右(陳炳宏,2001:3)。而台灣電影產業在市場績效上的高度提昇,如此的鉅變必然也對台灣電影產業的市場結構及市場行為帶來了影響,而產業研究的目的在於透過對產業過去、現在的瞭解,以作為為未來趨勢發展及環境因素掌控的基礎,而這必然也是目前企圖尋求升級、再創高峰的台灣電影產業所必需的。

三、側重文本美學分析的台灣電影研究

然而回應台灣電影產業作爲一項工業的產業研究需求,筆者回顧過去關於台灣電影的研究,發現台灣電影研究多聚焦在電影文本的美學藝術價值,而反觀對於產業能力提昇有益之相關經濟面向的研究,始終付之闕如,兩者的學術產出數量上有十分大的差距;因此,台灣電影產業往往在遇到整體產業環境產生變化時,或是產業內部企業間的競爭時,僅能倚靠過往積累的經驗來思考應對方法,而無其他更多的資源尋求策略。也就因爲台灣電影產業不似其他的產業有多元性的研究成果,導致沒有更詳盡的資料或分析方法做爲更多項因素進行考量,因而無法即時做出正確的決策。

產業研究缺乏的影響範圍也表現在法規政策制訂方面,由於在台灣電影產業相關經濟研究的缺乏現象下,政府在制訂電影政策時,也顯得無所憑據,造成政策的不合時宜。而在台灣電影產業缺乏適切的經濟面向的研究現象下,因此產生面對外在整體環境之應變能力及內部自我分析及調整的能力不足,造成在面對外來影片及外商電影公司的強大競爭力時,無力招架,以致產業始終萎靡不振。

是故,振興台灣電影產業,在產業經濟及策略的研究上是不容忽視的。進行 產業研究時,面對不同產業,必須依據不同的產業特性,進行產業研究方法的調整。而由於電影產業的高度延展性,它在垂直產業鏈中及水平衍生異業結合的產 業影響力範圍之廣泛,使得它和整體文化創意產業緊密地連結在一起。

面對這樣的產業特性,珍娜·華詩蔻(Janet Wasko)提出對於電影產業研究前應具備的基本觀念,「必須以整體電影產業進行研究,包含垂直縱軸上,從製作到映演的各個環節,以及水平橫軸上電影產業和其他媒體和消費活動間的互動關係。並要從電影所處的真實社會脈絡進行分析,或是說從產業中權力一控制的統合結構來分析(Wasko,1994;魏玓譯,1999)。」也就是研究電影產業時,必須同時關注產業的內部結構和外部社會脈絡兩方面。

故,本研究企圖經由產業結構的分析以及外在影響因素分析的兩大面向作爲研究向度,係因過往台灣電影的研究,除了在整體上偏向美學藝術的研究取向外,而其中的電影產業領域的研究上,又過於偏重於法規政策上的討論,忽略了產業結構及其他外在影響因素對於產業所造成的影響。望藉由此兩造研究面向的結合,臻至完善本研究論述的縝密性,希望能開創出更多元的台灣電影產業研究,更希望能對於電影產業本身及相關官方單位有所傳益。

第二節 研究目的與架構說明

一、研究問題

本研究之研究動機來自於對揮別二〇〇〇年前低迷情況,近期轉而有復甦好 轉情況的台灣電影產業的好奇,希望透過這二〇〇五至二〇〇九間之台灣電影產 業結構分析,結合現今電影產業之鑽石模型分析,以此二條研究途徑分析台灣電 影產業具有的競爭優勢及不足之處,具體而言達到下列三項本研究之研究目的:

- (1) 瞭解台灣電影產業環境及市場結構,以及在此市場結構下電影產業的運 作行爲。
- (2) 將對於台灣電影產業影響因素進行分析,並衡量各因素對台灣電影產業 之影響,找出台灣電影產業具有什麼競爭力來源,又要如何建構競爭優勢。
- (3) 觀察未來台灣電影產業中各分工體系可能發展趨勢,對業者提出策略方 針;對政府制訂電影產業的政策法規提出制訂方向;及提供學術界對後續電影產 Chengchi Unive 業研究之建議

二、論文章節說明

依據本研究之研究目的,基於相關理論基礎下,擬將台灣電影產業在產業結 構及產業影響因素此兩構面分析方式,歸納出前文中的三項研究目的,具體的研 究項目與順序如下所述:

第一章: 研究動機的發想,並釐清問題意識,加上對研究背景的整理,進而 擬定出研究目的。

第二章:對研究相關理論進行論述整理及文獻探討,包含台灣電影產業價值 鏈的運作,及將使用分析工具之說明,包括市場集中度、產業環境分析及波特鑽 石分析模型介紹;最後爲整理過去相關的實證研究文獻,對於研究的理論脈絡獲 得清楚的瞭解。

第三章: 界定研究對象,說明研究方法的選擇,並建立研究流程,進行資料來源描述與分析方法要點。

第四章:首先經由資料搜集,透過市場集中度整理出台灣電影產業面貌,廓清台灣電影產業市場結構;以及瞭解目前台灣電影產業環境。對於產業本身結構以及產業環境具有瞭解後,進一步依照波特鑽石模型找出台灣電影產業之競爭優勢。並綜論目前台灣電影產業,對產、官、學界提出可能的未來發展趨勢及政令法規、輔導方案具體及針對台灣電影產業研究之建議。

第五章:提出研究結論及研究限制。

第貳章 文獻探討

本章將對研究所使用之理論進行論述整理及文獻探討,包含台灣電影產業價值鏈的運作、市場集中度、產業環境分析及波特鑽石模型之產業分析模型說明; 最後爲整理過去相關的實證研究文獻,對於研究的理論脈絡獲得清楚的瞭解。

第一節 台灣電影產業價值鏈

一般而言,電影產業大致分爲製作(production)、發行(distribution)與映演(exhibition)三大部門,這三者間的關係會影響整個電影產業的運作。傳統電影產業流程,就是由製片部門製作影片,再將影片交由負責行銷的發行部門,從事影片的宣傳與行銷,當發行部門與映演部門談妥映演檔期,觀眾即可以在戲院欣賞到該部影片。票房營收則是從映演部門回流至製片部門與發行部門,讓製片部門有充裕資金拍攝電影,讓發行部門得以擴充行銷宣傳能力,形成整個電影產業鏈(鄭逸芳,2003)。

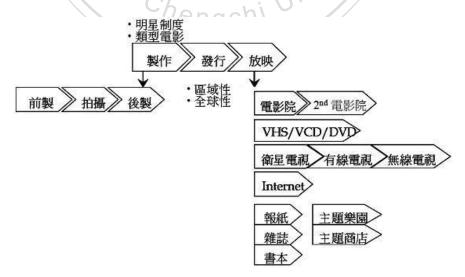


圖 2-1: 電影產業價值鏈分布圖

資料來源:陳奕豪、楊中傑(2005)。

(一) 製作業

電影製片一般是指電影的生產和製作過程,包含生產劇本,依據劇本進行拍攝及錄音工作,再經過剪接合成影片的標準拷貝和複製電影的發行拷貝。此外,電影製片也有電影生產管理的意義,係指對影片製作過程中工作人員、使用的物品及一切財務活動進行統籌管理的工作(楊海軍、王成文,2008)。

電影產業在台灣一直被認爲是手工業,由於尚未有完善的製片制度,因此有不少熱衷投身於電影產業的人們,都要不停的摸索,不停的發展自己的電影之路。台灣電影產業自一九八〇年代急遽的衰敗,使得在沒有良善產業基礎下,台灣製作業生存的十分困苦。依照電影法第七條的規定:「電影片製作業,除純製作非劇情片者外,應自設立登記之第二年起,每滿一年至少製作完成劇情長片一部。但具有正當理由,報請中央主管機關核准者不在此限。」以一年難能生產一部劇情長片的台灣製片公司,由此可推斷,台灣一年出產多少部劇情長片,就等同於台灣同年有幾間製片公司持續生存。如此現象對於台灣電影產業是很危險的,電影產業就如上文所述,是經由一連串產業鏈而產生的,而當生產面出現危機時,後續的產業鏈也會連帶有狀況產生。

雖然在資金籌措困難及產業環境不完善的困苦產業環境中,台灣電影仍舊發展出幾種尚可運作的製片模式,約略可以分爲跨國製作、國際知名導演製作、主流播映管道製作及另類小眾媒體製作等四項製片模式(鄭立明,2003.09.20):

(1) 跨國製作:所謂的跨國製作,係指兩個或多個國家的製作單位共同合作拍攝影片,起源自二次世界大戰後在歐洲興起的製片模式,當時鄰近國家爲了拓展影片市場,開始將資金和人才集中起來。如今,跨國製作日益普遍,這種做法,除了可增加資金與擴大觀眾群外,還可以使製作人享受到其他國家激勵當地電影事業而提供的多種優惠措施,如資金補助和稅稅待遇等。

台灣的跨國製作電影,例如二〇〇九年上映的台灣與德國合製的《曖昧》及台灣與瑞典合製的《霓虹心》都是以跨國製作模式而產生的影片,向上回溯,早期的跨國製作有二〇〇〇年的《臥虎藏龍》及二〇〇二年的《雙瞳》。這類製片模式可以獲得相對於台灣本土出資的電影更多的資金運作;以《雙瞳》爲例,僅僅一項一千七百萬台幣的行銷宣傳經費就是將近兩部國片的總預算,於是成爲近來在產官學界紛紛討論的未來可能發展的台灣主要製片模式走向。

- (2) 國際知名導演製作模式:雖然台灣的電影產業蕭條,但台灣電影導演名氣享譽國際,這是由於台灣新電影時期,台灣電影屢屢在國際影展中嶄露頭角,使得某些導演如侯孝賢、楊德昌、蔡明亮等,擁有國際藝術電影市場通路,而能獲得海外電影公司的青睞,得到資金投資,如《一一》、《海上花》、《洞》,到近期和法國羅浮宮合作的《臉》都是走這類型製作模式而產生的。雖然有些導演能獲得國際合作機會,但對於新生代導演的鼓勵,在資源與籌碼上都還相對不足。
- (3) 走主流播映管道的劇情片:輔導金一直以來是台灣電影資金的重要來源,雖說不無助益,但難以藉其完成一部影片,於是部份較具經驗的導演陸續由電視往電視劇發展,如萬仁《超級公民》、《風中緋櫻》、鄭文堂《夢幻部落》、《寒流三部曲》,維持著同時電視與電影創作。

而台灣電影中間世代的導演們,主要還是倚靠輔導金的資金努力地維持創作,如易智言的《藍色大門》、張作驥的《美麗人生》就是在此路線下而產生的。 而更新一代的台灣導演就更形艱苦,雖有輔導金不過在金額與個人資源上則更爲 困窘,就算完成作品,在之後的發行和映演也無法順利進行,如楊順清的《扣扳 機》和蕭雅全的《命帶追逐》,都僅能在「光點」這樣的非營利場合放映。

這類以主流播映管道而生的影片,除了可以經由電視台和電影製作的合作取得額外的資金,其實製作條件和正統劇情長片相距並不是太大,較大的差別在於導演的經驗與人脈。

(4) 走另類小眾媒體的創作、非劇情以及短片的製作:這個路線比較接近另類的、窄義的獨立製片,也就是非主流、非商業的製作;通常為地下電影、前衛電影、還包括紀錄、動畫短片等及具有女性主義、同性戀、弱勢族群等等意識,其中又紀錄片為大宗。這一類製作模式在電視與電影媒體合作交流上最為頻繁,DV 電腦等數位科技出現之後,這個領域的創作量突然暴增,可說是目前創作力最旺盛的一支。金穗獎與台北電影節是這些創作者獲得回應的地方;或者另闢蹊徑如「純 16 影展」、「流離島影」是這些創作者集結發聲突破僵局的努力。

hengchi

(二)發行業

一般來說,當電影製作完成後,爲了公開映演所進行的商業活動,都會經由電影發行商向製片公司購買發行權,在某一特定地區發行。發行商須與戲院談妥影片上映檔期,也須準備影片拷貝和宣傳資料。電影發行是電影經營過程中必不可少的環節,是連接電影製片和電影映演兩部門最重要的橋梁,台灣許多獨立電影在完成後,也都交給發行商處理發行或出版等事宜。電影發行的營業內容有五大基本範疇(黃茂昌,2002.07.25):

- (1) 檔期與戲院:由於戲院數及廳有限,而必須讓供需處於動態平衡的情況下,要能認清自身商品特質、屬性,以迴避類似商品同時上架,而產生可能兩敗俱傷的窘境,是檔期安排的考量要素。另,季節、節慶、各式重要活動,如選舉、影展、頒獎典禮、國際媒體效應等,也左右了檔期的安排。
- (2) 宣材製作:舉凡電影預告片、看版、海報、劇照、戲院裡各種陳列物、電視/廣播平面廣告、DM、網路 Banner 等都是宣材,也就是以視覺、聽覺吸引消費者目光的廣告實體。同一部影片的各式宣材必須建立起一貫的風格與訴求,以便焦點集中,促銷火力增強。依據不同需要,宣材需透露出幾個電影的基本元素:明星、類型、故事概念、票房成就、影展成就、知名幕後人員、影評背書等。
- (3) 媒體購買:所謂購買媒體,就是花成本將宣材在媒體上播放、陳列、 張貼等,其中最有效也最昂貴的媒體,莫過於電視廣告。購買哪些媒體、購買什麼時段、購買多少,是三個最主要的思考範疇。媒體是具有分眾特質的,電影也是。正因如此,購買適當的媒體、在正確的時段將宣材有效地呈現在潛在觀眾面前,是最有效率的成本運用;而愈是分眾的電影,其媒體購買則越是精準、節省。
- (4) 公關:所謂公關,就是非以媒體購買的方式,讓電影的訊息在媒體上被當成新聞事件或活動披露。簡單的講,就是提供素材給媒體,創造話題,達到宣傳的效果。雖然,公關所達成的媒體露出不像媒體購買時,能精準地將宣材曝光,但它彷彿中立、懇切的立場所產生的消費誘因,比起廣告來其實毫不遜色,有時甚至更能深入人心,影展即是一宗相當具有影響力的公關策略。。
- (5) Tie-in 合作:電影造成話題,吸引目光。許多非電影的產品商家,因為 與某些電影消費群重疊或產品形象類似的緣故,願意共同分享媒體購買與公關資源,達成雙贏的局面。最明顯的例子,就是速食店與動畫電影的配合,速食店願 意花廣告費在電視上以該電影爲主題,強調贈品來吸引小孩子走入店內;而電影

公司則必須有條件地授權店家使用電影人物的肖像權。因爲牽扯到兩個不同公司的預算,需要較長的時間來運作,才有可能達到時間點與型態上完美結合的境界。及早規畫與準備是 Tie-in 的首要工作。

目前台灣電影產業中仍有一定數量的台灣本土發行業者持續營業中,就如同 製作業者之法規,電影法第九條規定:「電影片發行業,自設立登記之日起,每 滿一年應至少發行電影片一部。」所以登記有案的業者,並非全數都處於營業狀態。由於許多電影被外商發行業者利用本身的優勢,先行取得強片的發行權,以 致台灣發行業者在競爭的起跑點上即落後,只能透過行銷手法的出奇制勝,突破 重圍,取得票房上的成功。

(三)映演業

電影映演部門又可以細分爲上映活動(exhibition)與映演商(exhibitor)兩種。上映活動是指放映影片給消費者觀賞的行爲,早期映演商是以巡迴播放戶外電影的方式進行電影映演活動,映演商則是與發行商或排片人洽談檔期,在固定場所從事電影映演活動。映演商是指電影院的經營者或所有人,負責安排電影上映事宜(王介安,1996)。映演業是電影產業鏈中的最下游,也是透過映演業的票房收入,再回流到製作業和發行業者上,形成電影產業的運作流程。

對於映演規模大小的分類,大致可分爲,single screen 即是僅有單廳的電影院;miniplex 約是二至七廳;接著,八至十五廳以內即可稱爲 multiplex;廳數更多並且進駐結合大型購物商場者可視爲 megaplex,但是以中文而言,目前並無標準定義,因此均以「多廳」或「影城」兩字表示(李聖傑,2008)。

目前僅有單廳的電影院在台灣已經不多見,因爲經濟效益的因素,多廳式能 夠同時映演多部電影,收納較多數量及取向的消費者。在外資進駐台灣的電影院 連鎖後,在國外風行的多廳式電影院與商場複合式風格也吹進台灣,這種「主題 式消費影城」之經營方式,把電影院結合了其他的消費或娛樂,如台北信義威秀 影城、台中老虎城威秀影城;於是台灣映演業者也紛紛走向多廳或是所謂影城的 形式營業。

但相對的,在這類型影城經營方式的背後,必須有足夠的電影拷貝數量支 持,因爲必須維持影片的供給,拷貝數量多寡影響電影票房與通路成員的營收。 然而,民國九十一年所發佈的電影法修正案,對於外片拷貝輸入數量限制及聯映 同一部外片的戲院家數與廳數數量之限制,全都取消。這一修正案的推行,無疑 是多廳戲院的利多,任一影片可在單一影城內多廳同時放映,也可多家戲院聯映 而完全不受限制時,就如二〇一〇年上映的《阿凡達》這類型熱門影片,在大型 戲院可能就有半數以上廳數同時播映,這對映演業者或發行商而言,是提高票房 利潤的好方法;但這同時也壓縮了其他影片的映演空間,對於在台灣電影產業中 處於弱勢的國片而言,無疑帶來了莫大的負面影響。 hengchi Univer

第二節 市場集中度

一、市場集中度概述

市場集中度(Market Concentration Rate)是對整個行業的市場結構集中程度的 測量指標,它用來衡量企業的數目和相對規模的差異,是市場勢力的重要量化指 標。市場集中度是決定市場結構最基本、最重要的因素,集中體現了市場的競爭 和壟斷程度。產業集中度是市場獨占力的重要影響變數之一,集中度愈大,獨占

力愈大,兩者之間呈現正相關。一個集中度很高的市場結構,顯示該市場廠商的壟斷力也愈大,將會影響產業競爭、市場價格的高低、產量的大小、利潤的多寡、消費者的權益,甚至影響整體社會的所得分配、技術的進步與經濟福利,因此集中度被認爲是提供政府制定政策的重要參考,故望藉由對台灣電影產業進行市場集中度之研究,瞭解其產業結構,以供作爲後續分析之基礎。

影響市場集中度的主要因素有下列四項:

- (1) 規模經濟水平:影響某產業市場集中度高低的基本因素是規模經濟。在某一特定市場上,規模經濟水平越高,大企業的效率越高,其競爭能力越強,在市場上所占市場份額也就越大,市場集中程度越高。例如有線電視是資本密集的產業,因此爲增加訂戶並節省營運成本,大型有線電視系統便會希望併購其它小系統,以形成多系統經營者(陳炳宏、鄭麗琪、楊雅雯,2000)。
- (2) 市場容量:一般來說,市場容量越大,企業擴張的餘地越大,新的企業也越容易進入,大企業所占份額就可能變小,從而市場集中度就會降低。反過來,市場越小,競爭越激烈,企業擴張的餘地越小,新企業越難進入,而大企業會憑藉雄厚的實力設法兼併擠垮弱小企業。
- (3) 進入壁壘:進入壁壘是指潛在進入者處於與已存在的企業相比不利的競爭地位和使已存在企業能長期獲取正常利潤的因素。若某行業的固定資產投資大,專用性強,技術複雜,老企業較之新企業具有較大的競爭優勢,新企業進入要付出很大的代價,則新企業難於進入,市場集中度維持在較高水平。反之,若進入障礙低,新企業易於進入,則會導致集中度下降。
- (4) 法規政策:政府透過制定改變市場競爭環境,各項的優惠待遇、補貼 政策或賦稅手段,以及直接規範整合與競爭行為的法令等,介入市場的自由經濟

運作,也會明顯對於產業結構帶來或大或小的影響(陳炳宏、鄭麗琪等,2000)。

經常使用的集中度計量指標有:行業集中率(CRn)、赫爾芬達爾一赫希曼指數(Herfindahl-Hirschman Index,縮寫:HHI,以下簡稱赫希曼指數)、洛侖茲曲線、基尼繫數、逆指數和熵指數等,其中行業集中率(CRn)與赫希曼指數(HHI)兩個指標被經常運用產業結構分析之中,本研究亦將以行業集中率(CRn)與赫希曼指數(HHI)此兩市場集中度指標進行台灣電影產業三大部門之市場集中度計算。

二、市場集中度的主要計量指標

(一) 行業集中率

行業集中率是指該行業的相關市場內前 N 家最大的企業所占市場份額的總和。例如, CR4 是指四個最大的企業占有該相關市場份額。同樣, 五個企業集中率 (CR5)、八個企業集中率 (CR8) 均可以計算出來。此指標計算容易, 且易於理解, 可直接觀察大廠商的市場占有率情形, 在資料收集上也較好取得, 不一定用到普查資料, 只需要大廠的銷售額和產業總銷售額資料即可計算。

行業集中率計算公式:

$$CR_n = (\sum_{i=1}^n a_i / \sum_{i=1}^n a_i) 100\%$$

其中:n,i 代表公司的數量,ai 代表第 i 家公司所占的市場份額,A 代表市場總額。

但是,集中率的缺點是它沒有指出這個行業相關市場中正在運營和競爭的企業的總數。例如,具有同樣高達 75%的 CR4 在兩個行業份額卻可能是不相同的,因爲一個行業可能僅有幾個企業而另一個行業則可能有許多企業。該指標之值介於 0 與 1 之間,指標值愈大表示市場愈集中。CR4 大於或等於 0.5,或 CR8 大於或等於 0.75 可視爲高度集中化(陳炳宏,2001)。

(二)赫希曼指數

赫希曼指數是指基於該行業中企業的總數和規模分佈,即將相關市場上的所 有企業的市場份額的平方後再相加的總和。赫希曼指數計算公式:

$$HHI = \sum_{i=1}^{N} (Si)^2$$

其中:i是市場上廠商的數量,由第一家至第N家,Si則是每家廠市場佔有率的百分比。

HHI 的計算考慮了該產業中所有廠商之市場占有率,較行業集中率更能反應整個產業中市場占有率的分配情形,同時對大廠商的影響力給予較高的權數,在學理上是較爲嚴謹的衡量指數,不僅被公認是優於行業集中率的較佳市場集中度指標,且可補足行業集中率衡量上的缺漏。

HHI 集中度衡量指標,在設計時包含市場上所有廠商的訊息,以及全體廠商的分配狀況,因此較 CR4 或 CR8 更能顯示市場集中的情況。HHI 指數在 1,000以下者是「低度集中市場」, HHI 指數在 1,000至 1,800之間是「中度集中市場」,指數在 1,800以上者,屬於「高度集中市場」(Albarran, 1996)。

第三節 產業環境分析

在瞭解競爭策略的制定流程和思考要點後,再下一步就是進行競爭策略實際制定過程中的產業環境分析部份。Porter(1980)提出了五個產業環境的類型,分別是零散產業、新興產業、轉向成熟期產業、式微產業及全球產業,透過其分析的各種產業環境特徵套在不同的產業上,就能順利地制定策略(Porter,1980;周旭華譯,1998),故企圖藉由台灣電影產業環境之分析,確定其環境類型,以供作爲後續分析之基礎。

一、零散產業

零散產業是指在產業中同時有許多的企業在激烈的競爭,但卻沒有一家企業 擁有一定分量的市場占有率,由於這類產業環境欠缺市場領導者,來形塑產業風 貌,故顯得十分獨特。造成零散產業環境主要原因,大致是有下列幾項:

engchi Unive

- (1) 整體的進入障礙低
- (2) 缺乏規模經濟或經濟曲線
- (3) 高運輸成本
- (4) 高度多樣化的產品線
- (5) 庫存成本過高或銷售量波動不定
- (6) 退出障礙很大……等因素。

在零散產業中,大多都是競爭力薄弱的企業,如果能夠克服零散的情況,可能就形成一個非常重要的策略機會,而得到巨大的利益,因為進入零散產業的成本低、競爭者弱小,如入無人之境。Porter(1980)提出五項常見化解結構零散的手法(Porter,1980;周旭華譯,1998):

- (1) 創造規模經濟或經驗曲線
- (2) 使分歧的市場需求劃一
- (3) 中性化或分化最易造成零散
- (4) 進行收購,創造關鍵多數
- (5) 及早認清產業趨勢

光靠單一企業力量,實在難以撼動整個產業結構,如何在零散產業中獲得最 有效的競爭力,確能經採取策略以改變公司在產業中的地位得到,具體方法如下:

- (1) 在嚴格管理下分權
- (2) 設施「公式化」
- (3) 增加附加價值
- (4) 專攻特定類型產品或產品區段
- (5) 專攻特定類型
- (6) 專接特殊訂單
- (7) 瞄準特定地域
- (8) 赤手空拳不矯飾
- (9) 向後整合

二、新興產業

所謂的新興產業,是指剛剛成形,或者因爲技術創新、相對成本關係轉變等因素而轉型而成的產業。新興產業的結構仍在發展階段,產業未來較具不確定,產業內部企業的策略也還沒有形成,故加入這類產業的時機和加入之後的競爭策略都十分重要。新興產業的產業特徵有下列七項:

Chengchi Unive

- (1) 技術的不確定
- (2) 策略的不確定
- (3) 初期成本高,之後則急遽降低
- (4) 胚胎期的公司與衍生現象
- (5) 首次購買者
- (6) 時間短暫
- (7) 補貼

由於新興產業的結構尚未穩定,可能產生的變動無常,故策略的制定必須要能因應產業發展的種種不確定與風險;但也因此策略選擇的自由度很高,是最能令其發揮效益的時期。而如何在新興產業中取得競爭優勢,有下列五項策略思考方向:

- (1) 公司塑造產業結構的能力
- (2) 公司如何在產業目標與自身利益之間求取平衡
- (3) 變換供應商和通路的角色
- (4) 改變移動障礙
- (5) 進入產業後,公司性質會產生改變

三、轉向成熟期產業

當產業進入成熟期時,成長的速度會日趨緩慢,導致企業間的競爭日益激列。但產業的成熟並不會在產業發展的定點發生,而可能會因爲創新或其他產業參與者持續成長而延後。此外,成熟期產業也可能由於競爭策略上的突破、創新,而重新快速成長,二度進入轉折期。轉向成熟期產業的特徵,有下列九項:

- (1) 成長趨緩,有更多人競爭市場占有率
- (2) 有經驗的重複購買者大增
- (3) 競爭變得更強調價格與服務
- (4) 愈來愈難避免設備能力與人員過剩
- (5) 生產、行銷、配送、銷售,以及研發等所有的做法都必須改變
- (6) 新產品與新用途愈來愈難出現
- (7) 國際競爭增加
- (8) 獲利降低,有些是暫時,有些是永久的
- (9) 經銷商利潤下降但影響力大增

當產業進入成熟期所產生的變化,通常表現在產業基本結構上,也就是產業 結構中的每一個主要因素都產生改變。此時,要能因應這樣的改變做出反應的競 争策略就更形重要。而在競爭激烈的產業成熟期,要如何避免公司失敗,反而能 夠取得在競爭中的優勢地位,Porter(1980)提出以下作爲思考策略的八大要點 (Porter, 1980; 周旭華譯, 1998): chi Universi

- (1) 從三大基本競爭策略中做出選擇
- (2) 要提高分析產品成本的能力
- (3) 適合產程的革新與生產的產品設計
- (4) 擴大顧客的採購量
- (5) 購買廉價的資產
- (6) 慎選客戶
- (7) 考慮成本曲線
- (8) 轉戰海外市場

四、衰退產業

當某一產業之銷售額持續下降已達一段相當長的時間,即可被稱爲衰退產業。Porter(1980)提出下列三項觀點藉以說明在衰退時期,產業所呈現的競爭結構(Porter,1980;周旭華譯,1998):

- (1) 需要的狀態:是指需求降低的過程和市場區段的特色。例如,當需求下降時,如果有大數的競爭廠商預料需求會再度回升,此時的競爭結構就會呈現激烈的情形。而在剩餘的市場區段中,顧客對於價格不敏感,或是缺乏議價能力時,也讓衰退產業獲得獲利的機會。
- (2) 退出障礙:如果此產業的退出障礙是高的,在衰退時期,產業競爭結構必然激烈。因爲如果企業的資產高度專業,只限用於特定事業、公司或地點,其清算價值就會減損;或是退出要付出大量的固定成本,都會提高退出障礙,使得企業不得不繼續留在產業內,這也使得這些企業企圖在最後時刻獲得利潤,故競爭結構會趨向激烈。
- (3) 引發競爭:在衰退期的產業,如果其產業的固定成本高、產品被視爲日 用品、高退出障礙、留下來的公司競爭實力相當、公司本身認爲維持競爭地位十 分重要等情形時,變會引發激烈的價格戰,競爭情況也會加遽。

對於處於衰退時期的產業,主要的策略運用有四個方向,分別爲領先策略、 利基策略、收割策略及快速撤資策略。領先策略,便是讓自己成爲此產業中唯一 的存活者,可藉由投注資金擴大市場占有率、逼迫其他公司退出產業、收購競爭 對手的產能,或降低退出障礙等方法。 利基策略則是找到需求比較穩定,且衰退情形緩和的區段,再投入資金,以 在該區段中建立地位。在收割策略中,即是盡可能地增加公司的現金流量,從事 業中取得最大收益,所以要停止投資、撤銷廣告、減少設備維修和研發經費。而 快速撤資策略,則是在衰退時期的前段便早早脫售,讓公司淨投資金額極大化。

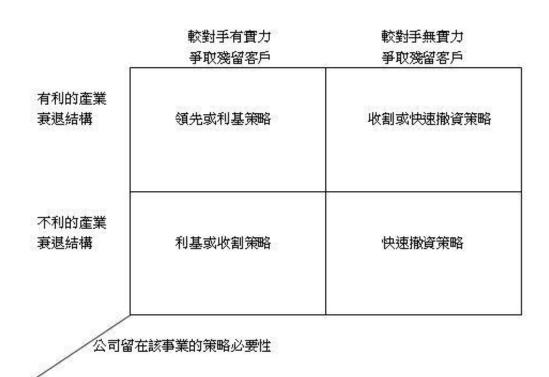


圖 2-2:衰退產業策略選擇

資料來源: Porter (1980); 周旭華譯 (1998), 頁 56。

五、全球產業

所謂的全球產業,即是指公司的國際地位,在其所在地理區域或國內市場上 具有強大影響力的產業。處於這類產業中的公司必須要以全球觀點的基礎上從事 競爭,不然就會處於競爭劣勢的地位。就全球運籌爲考量的全球產業是有別於跨 國產業的,因爲跨國產業的運作是針對於不同的國家以不同的策略進行,並交由 各國分公司自己執行,且各國分公司間並無緊密的聯繫。會發展出全球化產業環境的因素主要有四點,分別為(Porter,1980;周旭華譯,1998):

- (1) 比較利益:如在某些國家具有生產某一產品的因素成本及因素品質的優勢,必然就能以其國家作爲生產所在,再出口至其他地方。
- (2) 全球的規模經濟和經驗曲線:假如公司能再在主要的國際市場外,獲得 其他的生產或服務的規模經濟,便能藉由集中生產與全球競爭取得成本優勢。
- (3) 產品差異化的優點:就如前述提及的差異化策略,如果產品具有與眾不同的特質,可以此成功的打開全球市場。
- (4) 市場資訊或技術的全球共通性:產品或服務的生產可以自由移動時,但可以藉由規模和專屬科技的共享,形成一種特殊效益。

然而,在發展成全球性產業的過程中,必然也會出現對全球化過程構成障礙的因素,這些障礙主要可區分爲三種類型,分別爲經濟性障礙,例如運輸成本及倉儲成本太大,也就會抵消全球化帶來的效益,業者難以推展全球;而有些類型的需求在各個國家或區域上,會有很大的差異性,必須因地制宜發展出適合各地的產品,這也是妨礙全球競爭的因素。

其次爲管理性障礙,除了上述提及之在各地的需求不同,所造成的全球競爭 障礙,各地的顧客對於行銷方式的接受也是因地而異。故,在全球產業中的競爭 者如果無法沿用某一市場取得到行銷知識運行在全球各地,也就無法有效的和在 地對手競爭;若要進行在地化的行銷,在實務上會很難管理,也有違全球性產業 的策略運用。 最後是制度性障礙,表現在當地政府及企業本身的認知或資源上。倘若當地 政府實行在地產業的保護措施,如關稅規費、配額、在地生產限制等,便會大大 減低發展全球性產業所帶來的經濟效益。要能在全球產業中競爭,所需的資源、 資訊和研究成本相當高,若沒有清楚的自我能力認知,也是阻礙發展全球產業的 因素。

假如已處在全球競爭的產業環境中,該如何制定出有效的策略,以確保本身的競爭優勢,大致有五個思考方向可供參考(Porter,1980;周旭華譯,1998):

- (1) 產品線廣泛的全球競爭:此策略的作法是將該企業整個產品線投入國際市場中,利用全球競爭優勢的各種資源,形成產品差異,或藉此取得低成本優勢。
- (2) 集中特定區段:選擇產業特定的區段,以此爲目標,僅在此區段中進行全球競爭。
- (3) 集中特定國家:利用各國市場的差異,創造出在特定市場集中焦點的作法,這是變體的焦點策略,藉由差異化或低成本優勢,滿足某國市場的特定需求。
- (4) 尋找安全地帶:打破各地政府所制定之制度性障礙進入市場,法規便反 過來變成保護自己的壁壘,形成安全地帶。
- (5) 跨國聯盟或合作協議:運用聯盟的方式,讓競爭者集合眾力,以降低執 行全球策略的困難。

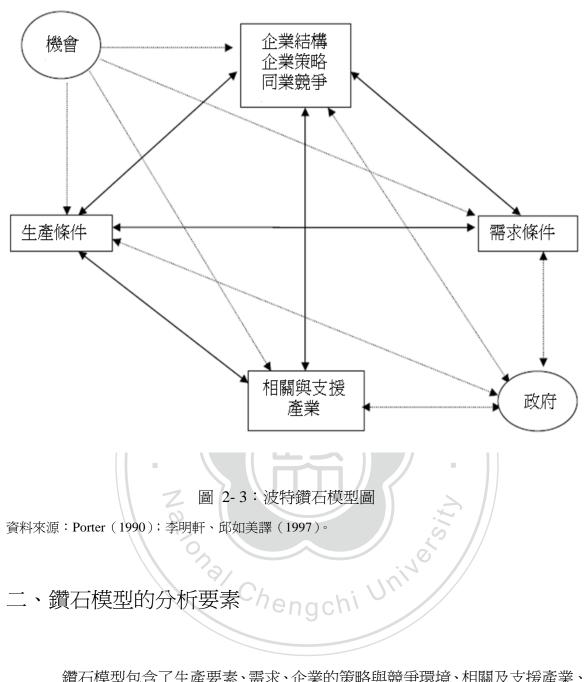
第四節 波特鑽石模型

在前文中所提及電影產業在政府所計劃推動之文化創意產業中的重要性,是 爲以波特鑽石模型爲作產業分析模型的原因。根據 Porter(1998)之論點,在日 趨激烈的國際競爭中,政府在產業競爭中所扮演的角色越來越重要,國家是企業 最基本的競爭優勢,它能創造並持續企業的競爭條件,不但影響企業競爭策略, 也是創造並延續生產與技術發展的核心(Porter,1998;高登第、李明軒譯,2001)。

鑽石模型可以找出國家競爭優勢,而國家競爭優勢是指一個國家或地區,能 否成爲某一產業的發展基地,因此事實上其討論的單位乃是「產業」,故此項理 論是一種針對產業競爭力的分析模式競爭力模式中,總共包括了六個可能會加強 本國企業創造國內競爭優勢的因素。

一、何謂鑽石模型

在探討何種要素有助產業競爭力提升的思考時,能夠藉由生產因素、需求條件、相關產業和支援產業的表現以及企業的策略、結構和競爭對手等四項因素所構成之鑽石結構來探討一個國家如何能創造或持續某種產業於國際競爭中取得或保持優勢。此四項鑽石條件形成一系統內雙向互動的鑽石模型;在探討國家環境與企業競爭力的關係上,須再加入機會與政府二變數,而此六項因素相互影響,形成稱作鑽石模型(見圖 2-3)之動態系統。更深入而言,此六項因素下,仍可再細分許多次因素,以協助探討、分析國家與產業發展間之互動關係(Porter,1990;李明軒、邱如美譯,1997)。



鑽石模型包含了生產要素、需求、企業的策略與競爭環境、相關及支援產業、 政府政策及機會等六項因素互動而成之動態系統,在下一章中,將以此六項分析 要素對台灣電影產業進行討論。

(一) 生產因素

根據傳統經濟理論,生產因素條件如:勞動力、土地、天然資源、資本、基礎設施等。這些要素有些是先天決定的,有些是需要靠長期的開發與培育的,而後者的重要性應該更爲的重要,也是形成競爭力的主要來源。最重要的生產因素條件,是那些涉及持續與大量投資,以及專業化的部份。而對於某部份基本的生產要素,如勞動人口、天然資源等,可以透過全球化策略取得,或以技術克服這些因素(Porter,1998;高登第、李明軒譯,2001)。產業的生產因素細項說明:

- (1) 人力資源:工作量和技術能力、人力成本;如電影創作人才、技術人才。
- (2) 自然資源: 先天資源是否充沛、品質優劣與有形資源的充足; 如拍攝實量的豐富度等。
- (3) 知識資源:國家在科學、技術和市場上的發展,也會關係到產業產品和 勞務的表現;如電影教育的方向、政府對產業研發的重視程 度。
- (4) 資本資源:國家內金融產業的資金總額和資金成本;如電影製作成本、 資金的流動。
- (5) 基礎建設:在品質與使用成本會影響到競爭狀況的基礎建設;如電影拍攝設施、映演設施。

(二)需求條件

需求和供給是促成交易行為的動力,而處於現今全球化的世界,許多人認為 國際間的競爭關係會減少國內需求的重要性。其實不然,因為當國內需求越大及 要求條件越高,往往會讓國內產業提早發覺消費者需求,而有助於該產業提前一 步取得全球化競爭中的優勢。所以國內需求市場的趨勢動態觀察是十分重要的, 觀察的重點有下列三方面(Porter, 1990;李明軒、邱如美譯, 1997):

- (1) 內需市場性質:國內市場影響力主要透過顧客需求的型態和性質操作。
- (2) 國內市場需求規模和成長模式:市場規模和成長模式能加強產業競爭。
- (3) 國內市場需求轉換成國際化之能力:產業是否能造成跨國型之本地客戶及對國外市場的影響。

(三)相關與支援產業

一個產業的發展與其他相關與支援產業是息息相關的,彼此都會影響。因為該相關與支援產業的競爭優勢或創新,將會提升該產業的競爭優勢;反之亦然。所以相關與支援產業具有競爭優勢是一個產業的潛在競爭;當該產業具有高度競爭力,自然也會帶動上、下游相關與支援產業的創新和國際化,兩者是相輔相成的關係(Porter,1990;李明軒、邱如美譯,1997)。以電影產業爲例,相關與支援產業係指與該產業相關的上下游的互動產業,主要的就是製作業、發行業及映演業,以及其他的相關產業所形成的電影產業價值鏈。

(四)企業策略、結構和競爭

在不同的社會、文化、歷史因素影響下,企業的策略與結構會產生不同的作 法及結構呈現,進而表現在產業內競爭中,形成不同的競爭型態;以義大利爲例, 成功的國際級廠商,大多數是私人經營、家族型的中小型企業;而德國正好相反, 是屬於嚴謹的組織階層與管理實務。而所謂的企業策略、管理制度沒有絕對的好 壞,而是依照不同的產業動態及企業組織而發展出更爲適應的管理制度。所以企 業策略和企業結構是互動後產生的結果,並非僵化固定,而是動態的(Porter, 1998;高登第、李明軒譯,2001)。企業改善的動力來自於相互競爭的壓力。所 以國內企業間的競爭,是推動企業追求競爭優勢的持續力和創造力,而這股競爭 情況,當到達一個規模時,終將形成企業尋求國際市場的壓力。而如果當產業已 形成規模經濟時,國內產業被迫開拓國際市場,將能夠獲得更好的效益和獲利力。

(五)政府

對於政府在商業運作中的角色,有許多人視其爲產業的支持者或實質協助 者,政府利用策影響策略性產業或目標產業的競爭表現。另一種看法是視政府應 接受自由市場的概念,讓經濟自由運作,而不加以干預。波特認爲上述的觀點皆 不正確,他提出了政府作爲觸媒與挑戰者角色的概念。政府應該鼓勵或促使企業 提高其能力,而具有更高度的競爭力,雖然這個過程可能充滿困難,但產業自身 必須有清楚的認知,政府無法創造出有競爭力的產業,只有產業自己才辦得到 (Porter, 1998; 高登第、李明軒譯, 2001)。 Chengchi Univer

(六)機會

對企業發展而言,形成機會的可能情況大致有幾種:基礎科技的發明創造、 傳統技術出現斷層、外因導致生產成本突然提高(如石油危機)、金融市場或匯 率的重大變化、市場需求的劇增、政府的重大決策及戰爭。機會對於企業競爭帶 來的結果是相對的,如果是新競爭者獲得優勢的同時,也就造成原有的競爭者優 勢喪失(Porter, 1990;李明軒、邱如美譯, 1997)。機會是隨機性的因素,由此 因素才能夠解釋爲何廠商間面臨相同環境、擁有相似資源時卻仍有不同的競爭結 果。

第五節 台灣電影產業相關研究

台灣的電影研究較多於偏重於藝術美學價值的探討,對電影產業的研究是缺乏的,但在過去仍有部份十分重要,且研究精闢入裡的台灣電影產業研究的學術論述產出。以下將近年來有關的研究進行整理,也藉機瞭解過去對於台灣電影產業的研究方向及研究結果獲得瞭解,以利本研究之運作。

以臺灣博碩士論文知識加值系統作爲搜尋引擎,以關鍵字搜尋二〇〇〇年至二〇〇九年產出之題名有「電影」的論文資料,共得 448 筆資料,再以摘要爲判別標準,發現和台灣電影產業經濟面向有相關的論文僅有 32 篇,其中對於整體台灣電影產業的文章有 13 篇,討論製作業及發行業者各 4 篇,映演業的相關論文有 11 篇,以下將就製作、發行、映演及整體電影產業爲研究對象爲類別,各選取兩篇介紹。

(1) 詹婷怡(2008),《電影產業智慧財產權管理研究-從製片觀點分析》。

此研究從經濟運作及市場交易法則切入,探討電影產業背景、發展趨勢、產業價值鏈、與產業特性,並以製片觀點,分析電影產業的智慧財產權管理與相關實務契約,將商業及管理概念導入文化創意產業當中,以形成具體的產業發展典型。研究發現創意產業由於具有無體性特質及外溢效果,在流通與應用本即具有多元化面向與特質,不能以傳統意義上的單一產業視之,而是藉由跨越多個產業多樣平台的價值實現過程,將相關產業連結在一起,重視跨越領域與界線的融合。

(2) 呂政霖(2007),《台灣小成本電影的生存之道—以《17 歲的天空》、《盛 夏光年》和《刺青》等三部同志題材電影爲例》。 採用個案研究法,並且以商業角度出發,從產製規模、內容與觀眾策略三切面研究《17歲的天空》、《盛夏光年》和《刺青》三部電影的賣座經驗。研究提出四點製作思考方向參考:從收益端思考產製規模、導演聲望的持續建立、商業內容的可流動性、多元分眾市場的開發。

(3) 陳逸凡(2007),《電影成功行銷模式探討-以2006年台灣外片發行商爲例》。

本研究在深入瞭解台灣電影發行市場的歷史脈絡與現況之下,對二〇〇六年 在市場上獲得成功票房的四個個案進行資料蒐集與訪談;接著以整合行銷傳播的 概念,分析其各行銷層面成功的元素,探討台灣外片發行商的成功行銷模式,提 供台灣電影發行業者未來行銷上的參考。

(4) 卓珊(2003)、《創新與管理:台灣電影產業的結構探索》。

研究發現,在面對美商八大在台灣電影市場的強勢發展,台灣本土片商,因 受限於當前的生存困境,故汲汲營營於短期的市場利潤,未能考慮長期發展所需 培養的競爭優勢,所選擇的競爭策略都難以發揮策略構面的相乘、積累效果,以 致於發展格局愈來愈小,既放棄投入上游製片,下游通路也逐漸喪失優勢,無法 形成完整的產業價值鏈,終成弱者恆弱的循環。

(5) 李聖傑(2008)、《台灣電影影城競爭策略之研究》。

研究結果發現台灣各地電影影城在營運上均已面臨到瓶頸,各影城相關的映 演活動,本質上都相當類似:無論電影檔次、影城位置、或者片源取得優勢等都 差異不大,因此影城努力聚焦在創造差異化,便顯得相當重要。 (6) 顏禎慧(2008)、《體驗消費時代下台北市電影院的經營行銷之研究》。

以 1998 年台灣第一座外資影城華納威秀進入映演市場爲起點,了解它對於台北市映演業造成的產業轉變,包含傳統戲院重新調整自身定位,以及後來新進者將體驗提供者角色的具體實踐。研究發現空間型態、區域的消費模式與招攬的消費族群是影響電影院的體驗策略方向的主要因素,包含經營定位、服務項目與選片策略,而體驗策略的成敗與空間控制權的大小有緊密關係。

(7) 楊士賢(2002),《台灣電影產業國際競爭力與全球化策略情境規劃—波 特「鑽石體系」之應用》。

以波特鑽石模型爲分析模型,發現受限於國內市場不大且市占率低,應尋求策略聯盟,進行跨國合資/合製,積極開拓大陸及海外市場。且業界的產業知識與投資資金均不足,且缺少「介面人才」,應培養產業知識與人才,以刺激投資意願。相關與支援產業跟製作層面的聯結甚少,應形成產業群聚,槓桿資源至電影製作。國內競爭失焦、國際競爭無力,應聚焦國內競爭,以形成培養專業態度的產業環境。

(8) 黃詩凱(2003),《一九九0年代台灣電影工業的政治經濟分析》。

研究從市場集中度觀點進行分析,發現包括影片票房、發行商以及電影院獲利情形,發現一致呈現高度集中趨勢。票房市場占有率的變動趨勢,則從一九九〇年代前期的香港電影,移轉至一九九〇年代後期的美商八大公司發行影片,說明通俗娛樂電影已成市場主流,大部分觀眾的觀影品味受到限制。同時,台灣發行部門資金快速移轉至本地外片發行部門和國外製作部門,壟斷本地發行管道,台灣電影已成毫無市場影響力的產品。

就整體而言,台灣在電影產業的論文研究相當稀少且不盡多元。以主題來看,在早期的電影產業研究,主要是以整體的電影產業來談,到近期慢慢才發展出夠細部的研究,如以電影三大部門分別的研究,也出現對於法規、智慧財產權的討論;但是有關電影三大部門的研究,主要還是聚焦在映演業的討論,相對的對於製作業及發行業的研究就明顯不足;而其他主題的討論在數量上也是十分稀少。

另,在對於電影產業研究的切入點來看,有許多篇皆是以市場集中度觀點討論,但僅以此爲基礎進行分析,未能納入更多的考量面向,實屬可惜,因此有必要逐步累積相關研究。故本研究望由結合整體產業環境的分析,以及電影產業三大部門的討論,加上市場集中度、產業環境及鑽石模型六大構面的研究,更加完善台灣電影的產業研究。

Zon Chengchi Univer

第參章 研究架構與研究方法

本章將說明研究對象的界定,研究方法的選擇,並建立研究流程,進行資料 來源描述與分析方法要點。

第一節 研究架構

本研究參考各學者看法及相關的文獻整理,據以發展本研究架構(見圖 3 - 1)。本研究係在探討外部產業環境影響因素、產業本身結構與產業內部互動如何影響台灣電影產業,故以下圖中之八項分析因素探討台灣電影產業;希望能藉此對產官學界提供台灣電影產業發展之建議

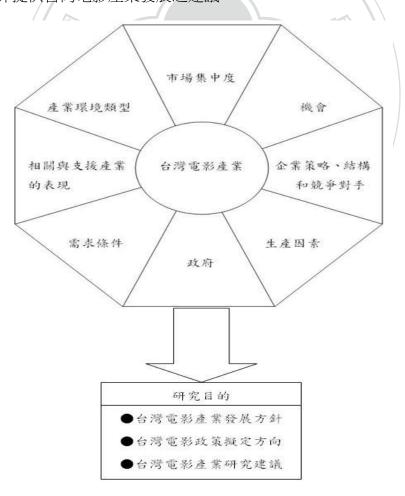


圖 3-1:本研究架構圖

資料來源:本研究整理。

第二節 研究對象界定及研究方法選擇

由於台灣電影產業已進入全球化的結構中,故在台灣電影產業中有許多的跨國企業,如美商八大的製作業者、發行業者,映演業者中也有部份是屬於外商企業,如華納、博偉、福斯電影發行公司;喜滿客影城、威秀影城等。本研究之研究對象爲台灣本土電影產業,包含製作業、發行業及戲院映演業,研究手段爲透過總體台灣電影產業結構分析、產業環境檢視,定位本土電影業者在總體台灣電影產業中的位置,再進一步獲得可能的競爭方針。

本研究以質性研究方法進行,試圖經由對台灣電影產業市場結構、產業環境的瞭解,擬定出台灣電影產業整體產業提升競爭力之建議。爲使研究趨至完善,本研究將採取二種質性研究方式進行,分別爲次級資料分析法及深度訪談法,齊頭並進。先蒐集有關於電影產業研究的國內外相關書籍、研究、論文等資料,再加以整理分析,並輔以瞭解台灣電影產業之相關政府人員、專家學者及電影工作者進行訪談,以獲得產官學界的意見、看法等。

透過質性研究的方法取向,形成一個有系統的、經驗性的研究過程,對於想要取得在特殊社會情境中關於人的問題,在與個人、團體或地方進行互動時的資料時,質性研究是最有利的工具。質性研究強調研究者親身深入體驗、瞭解研究對象的思維方式,更明白的說質性研究是藉著研究者及與被研究對象間之互動來對研究問題進行深入、細緻、完整的體驗、分析、探討,以取得一個比較全面性、客觀性較貼近事實的結論(陳向明,2002)。

常見的質性研究資料收集方法有實地觀察法、焦點團體訪談、深度訪談法、個案研究法。而在進行產業分析時所需的資料,基本上可分爲次級資料及初級資料兩類,次級資料是指已經存在於某處的資訊,可由各種適切之管道取得;初級

資料則需以不同方法針對研究相關對象進行資料收集(詹文男,1996)。因此, 本研究採用次級資料分析及能獲得初級資料的深度訪談兩種研究方法進行研究。

一、次級資料分析法

現存的資料通稱爲次級資料(Secondary Information),次級資料的分析是指對於現有的資料作更進一步的分析,產生新的結論或是解釋的一種研究方法。資料的來源很廣,包括政府機關所蒐集的調查統計資料、研究報告或工商業界的營運資料、個案資料,以及圖書館中的報章雜誌、書籍、期刊等等;所以次級資料,又稱爲「二手資料」,意指研究者所取得的已經他人處理過的資料,例如:早期研究文獻(唐維敏譯,1996)。

次級資料在蒐集上具有省時、低成本、便捷有效等等之有利條件,且適用範圍廣。現存的文獻種類繁多,包括各種類型的市場信息,可以容易地通過文獻進行各種類型的市場調查包括從描述性調查到解釋性調查。但是次級資料也有其先天的侷限,例如利用次級資料時要注意其可能與研究者所做之研究假設並不完全相同;如何驗證所蒐集之資訊的效度及偏差。

本研究之次級資料來源,包含相關之雜誌、報紙、博碩士論文、研究機構之研討會資料、研究報告、期刊雜誌、學術專論、網路資料及政府出版品等。藉由此類資料的整理分析,以更進一步瞭解台灣電影產業之發展現況及趨勢。

二、深度訪談

深度訪談法是屬於調查訪問法中的「無結構型訪問法」,一種無結構的、直接的、個人的訪談方式。經由深入地訪談一個受訪者,以揭示其對某一問題的潛在動機、信念、態度和感情。

本研究採用「深度訪談法」,旨在透過與研究主題切身相關的受訪者,以深入的訪談來獲得較詳細的資訊。深度訪談法適合於瞭解複雜、抽象的問題。這類問題往往不是三言兩語可以說清楚的,只有通過自由交談,隨訪談對象或臨場情境而彈性調整訪談內容,對所關心的主題深入探討,才能從中概括出所要瞭解的資訊,這些資訊包括受訪者的意見、價值、情感、表情、感覺等詳細闡述的資料。

深度訪談相較於其他的研究方法,能多取得較豐富詳盡的資料,用以補充文獻探討或是次級資料中無法獲得的內容。畢竟,文獻資料所記錄的是過去的資料,而對於不斷變動的時間,只有透過深度訪談,才能得而最新動態的變化過程。

在開始訪談工作前,由於無法與產業界與政府方之受訪者進行面對面的直接 對談,故決定採以非結構性間接訪談之方式。研究者透過電話,分別對產業代表 A及行政院新聞局電影事業處專門委員官方代表 B兩位受訪者進行 30 分鐘的訪 談,並以錄音方式紀錄訪談內容;而學術界代表之某國立大學管理研究所受訪者 C則是以非結構性直接訪談之方式進行,同樣以錄音方式紀錄訪談內容。

本研究將次級資料分析再輔以深度訪談所得之資料佐證作爲主要的研究方法。蒐集有關於台灣電影產業經營之相關法規、產業背景、產業統計資料、技術 進程、經營策略及社會變遷等資料,並佐加產官學界人士的深度訪談,藉以得到 不同面向的意見,並以此擬定出未來台灣電影產業可能的競爭策略。

本研究之訪談對象如下列表:

表 3-1:本研究訪談對象

各界代表	訪談對象	專業性條件			
產業界	A	專業電影製片人(曾製作多部跨國合作影片)			
政府方	В	行政院新聞局電影事業處專門委員			
學術界	С	某國立大學管理研究所專任助理教授(電影產業專業)			

資料來源:本研究整理。

第三節 研究流程

圖 3-2 為本研究之研究流程,起自研究動機的發想,研究目的的確定,其次對研究相關理論進行論述整理及文獻探討,包含電影產業概念的說明,電影產業三大部門簡介,及台灣電影產業目前概況;和所需使用之市場集中度、產業環境分析及波特鑽石分析模型介紹。

第三步爲研究方法取向說明,研究方法的選擇,包含次級資料分析及深度訪談法。研究方法的運作方式,首先將先以市場集中度的觀點,利用取得之次級資料對台灣電影產業進行自二〇〇五至二〇〇九的歷時性的產業結構分析,得知近年來台灣電影產業結構變動及目前的狀況;其次以產業環境分析檢視現今台灣電影產業環境特性。

經由資料的搜集,瞭解確定台灣電影產業環境及其特質後,整理出台灣電影產業面貌,將此置入於波特鑽石體系中,以模型中的各項產業分析要素進行動態的、互動性的分析,結合競爭策略思考理路,綜論台灣電影產業;對產、官界提出可能的未來發展趨勢及政令法規及輔導方案具體之建議,擬定出未來可能的台灣電影產業競爭策略方向。

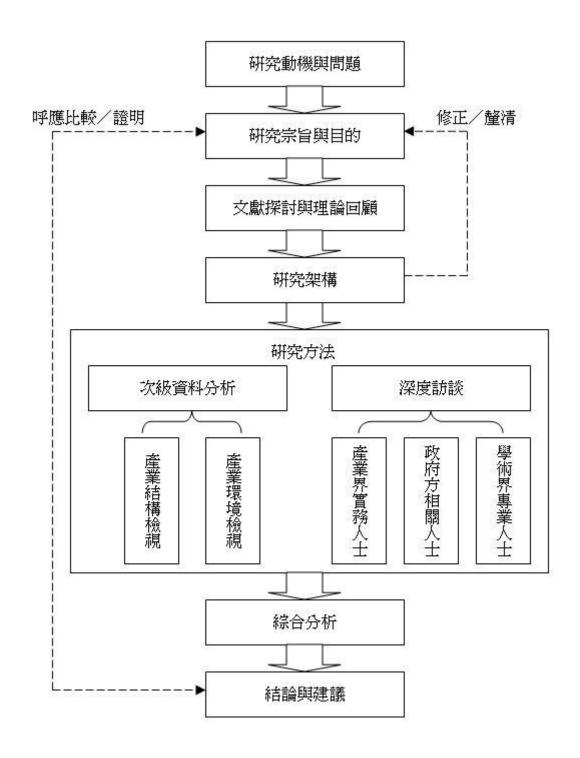


圖 3-2:本研究流程圖

資料來源:本研究整理。

第肆章 台灣電影產業影響因素分析

本章將經由次級資料搜集,以市場集中度計算整理出台灣電影產業面貌,廓 清台灣電影產業市場結構,進行目前台灣電影產業環境檢視並討論鑽石模型六大 構面在台灣電影產業運作中的影響;最後提出對產官學界之建議。

第一節 台灣電影產業市場結構分析

本節將對於台灣電影產業三大部門的市場結構進行分析,分析的方法採用市場集中度的觀點,藉由其結果得知台灣電影三大部門的市場集中度情形,確立台灣電影產業之市場結構。

一、市場集中度分析依據

進行市場集中度之統計所需的數據爲各廠家之總銷售額,在電影產業的銷售額來源主要是票房收入,電影產業鏈的運作是以製作公司生產影片,發行公司配銷影片,而映演業者透過放映影片直接面對消費者取得營收後,再和製作公司及發行公司依照合約內容之比例進行票房拆帳。故,本研究以票房資料作爲市場集中度統計之各廠場總銷售額的回推,但這必然是不夠精確,因爲電影三大部門不全然單單僅靠票房收入作爲營收項目,如映演業者在店面的零食飲料銷售也是其營收來源之一;但本研究考量在無法取得各項營業收入數據的情況下,選擇其中最重要之營收項目——票房收入作爲市場集中度之依據,仍能夠反映出一定程度的市場集中度現況。

但以票房作市場集中度依據仍有另一個問題,那便是目前台灣所進行之票房統計只限於台北市映演業者,其他地區均無資料。過去對北市以外票房的推估都是十分粗略的以一比一作爲計算方式,也就是全台票房爲北市票房的兩倍。而回應到本研究主旨是在討論台灣電影產業時,似乎有些衝突;但本研究認爲在以票房爲市場集中度計算依據的前提下,實際上就能以北市票房之數據推算全台灣電影市場集中度,只是比例大小上的差別,不構成問題。

本研究之資料搜集來源是以行政院新聞局出版之歷年的台灣電影年鑑之電影票房紀錄爲主要依據;但台北市戲院公會之票房統計在二〇〇八年後便不再公開資料,必須擁有會員資格方可取得,故本研究無法取得製作業和發行業二〇〇八及二〇〇九年之各部影片之時地市票房數據,故以開眼電影網上之票房數據作爲二〇〇八及二〇〇九年之製作業及發行業市場集中度計算的依據;而映演業者方面,僅能依靠官方數據,無法自行搜集,而目前有公開的資料只有二〇〇四年至二〇〇七年,僅能以此推估大致的台灣電影映演業的市場集中度。

二〇〇五至二〇〇七年之製作業及發行業的資料搜集過程是透過《台灣電影年鑑》之資料鍵入,而二〇〇八及二〇〇九年之資料則是以開眼電影網之資料庫,自二〇〇五年起至二〇〇九年各年度出品的電影進行檢視,由二〇〇五年搜集是由於市場集中度的依據是各年度之票房收入,但有些電影可能在二〇〇五年出品,但在二〇〇八年才在台灣上映,故僅僅以二〇〇八至二〇〇九年之出品電影進行檢視必然會有嚴重誤差。故,本研究以二〇〇五年爲起點,望能完整取得二〇〇八及二〇〇九年上映之影片票房,雖然必定仍會有少數遺漏,但由於資料筆數數量之龐大,僅能以近五年之資料爲搜尋範圍。

開眼電影網上所記錄自二〇〇五至二〇〇九年之出品影片合計共有二千五百餘筆資料,研究者對各部影片一一檢視其出品國別、出品年份、上映年份及北市票房,得符合上映年份爲二〇〇八年之影片共有347部,二〇〇九年之影片共有330部;與台灣電影網上記錄之二〇〇八年398部,二〇〇九年379部有差距,但考量到台灣電影網上之資料亦包含了台灣各大小影展之影片上映片數,其中有許多是舊片重新上映,如二〇一〇年由台灣電影文化協會舉辦的「恐怖的新銳一大導演的獨家片單」活動,其中播映的影片不乏三、四十年前出品之影片,但仍會被台灣電影網之記錄下來;是故,研究者認爲自開眼電影網上取得之影片數量和實際上映之影片出入不大。

二、台灣電影製作業市場集中度

在製作業的市場集中度結果如圖 4-1,但由於製作業的市場集中度的資料 搜集不易,故本研究僅以台灣電影產業中的出品國家爲別,以各國家出品影片的 各年度票房營收取得本土製作業和外來製作業之市場占額比例,以此作爲台灣電 影產業中製作業之市場結構。

Penach

製作業資料之所以難以取得,其原因來自台灣目前對於電影之製片公司的註名上並不完善,且有許多的製片公司規模巨大,或是多個製片公司合製影片,在製片公司的確定上有點困難。就以索尼影業公司(Sony Pictures Entertainment, Inc.)為例,其旗下衍生出多個子公司,如哥倫比亞影業公司(Columbia Pictures Industries Inc.)、三星電影公司(TriStar Pictures Inc.)、米高梅電影公司(Metro Goldmyn Mayer Pictures Inc.)、索尼經典電影(Sony Pictures Classics)等;分別進行不同類型、不同媒體或不同形式的影片製作。在確立製片公司上,可能產生是歸類於子公司或是歸於母公司的不同,在統計上也就無法精準。

而本研究將採取以出品國爲類別的爲標準,是企圖以台灣電影製作業和其他 國家之電影製作業在台灣電影市場上的市場競爭以市場集中度的方式表現,也可 藉由此方法得知台灣電影產業中製作業的市場結構。

表 4-1:2005 年至 2009 年台灣電影製作業市場集中度 單位:新台幣

	Market Share (%)				
年度 業者	2005	2006	2007	2008	2009
A	80.00	85.74	77.68	65.18	86.07
В	5.52	6.22	7.32	11.30	4.37
С	3.15	5.44	4.11	4.07	3.21
D	2.23	1.01	1.89	3.95	3.14
Total Revenues	2,593,431,820	2,751,296,298	2,715,789,976	2,541,680,000	2,939,580,000
CR4	90.90	98.41	91.00	84.50	96.79
ННІ	6528	7423	6189	4649	7457
A	2,074,745,755(美)	2,358,999,241(美)	2,109,666,980(美)	1,770,180,000(美)	2,337,430,000(美)
В	143,215,130(日)	171,145,181(港)	198,820,828(台)	306,970,000(台)	118,800,000(日)
С	81,642,930(港)	149,612,793(日)	111,716,561(日)	110,430,000(中)	87,180,000(英)
D	57,724,835(法)	27,734,465(英)	51,266,576(德)	107,250,000(港)	85,320,000(中)

註:2005 至 2007 年資料來自歷年電影年鑑,2008 及 2009 年資料來自開眼電影網,故在總和之數據和台灣電影網 2008 及 2009 年票房總額有出入。

資料來源:研究者整理。

在台灣電影製作業市場集中度資料中可以看出台灣電影製作業是屬於高度 集中的情況,二〇〇九年 CR4 值更是高達 96.79,而且第一名的出國品更是占有 86.07 的市占率,可以算是一個寡占市場,但這樣的市場呈現在電影產業上是十 分奇特的,因爲基本上台灣電影產業的環境應該是完全競爭市場,在完全競爭市 場中,產業內廠商數目很多,自由度高,產品同質,沒有歧視,因此個別廠商無 法改變市場價格,但台灣電影製作業卻發展出了寡占市場的結構,這就是消費者 決定出的結果,也顯示出其他出品國的競爭力之低落。

三、台灣電影發行業市場集中度

影片的發行商彼此存在競爭關係,搶得好的影片或擁有較佳的院線系統,隱 含取得較佳的票房收入,在市場上的力量也就越大。因此,就發行市場觀點,必 須關注的是發行商的市場占有率,也就是大廠商的市場占有率。下表爲二〇〇五 年至二〇〇九年,各年度台灣電影發行業之各項集中度指標計算之結果。

表 4-2:2005 年至 2009 年台灣電影發行業市場集中度 單位:新台幣

	Market Share (%)				
年度業者	2005	2006	2007	2008	2009
博偉	18.53	35.10	29.52	27.19	23.34
UIP	20.11	14.34	19.46	21.26	16.66
華納	20.48	9.67	18.64	11.62	6.68
福斯	14.83	15.58	7.96	12.67	24.67
Total Revenues	2,593,431,820	2,751,296,298	2,715,789,976	2,541,680,000	2,939,580,000
CR4	73.95	74.69	75.57	72.74	79.28
ННІ	2,066	2,415	2,257	2,230	2,296
博偉	480,442,635	965,816,151	801,663,990	738,460,000	666,870,000
UIP	521,619,590	394,486,952	528,399,135	577,420,000	483,600,000
華納	531,132,840	266,073,311	506,105,186	315,470,000	280,380,000
福斯	384,722,825	428,586,031	216,278,875	344,150,000	722,280,000

註:2005 至 2007 年資料來自歷年電影年鑑,2008 及 2009 年資料來自開眼電影網,故在總和之數據和台灣電影網 2008 及 2009 年票房總額有出入。

資料來源:研究者整理。

發片商集中度近年來一直呈現高度的集中,在二〇〇五年至二〇〇九年其間,都保持在 70 以上;而在 HHI 指數上,各年度都突破了市場高度集中的 1800,由此可見台灣電影發行業呈現出寡占市場的產業結構。

此現況對於台灣電影產業造成相當大的影響,因爲在統計資料中可得知,台

灣電影發行商的前四大廠商皆爲外商,而當少數發片商掌握了市場力量後,便可在映演通路獲得較多的放映系統。此結果會壓縮其他發行商在和映演業者進行協商的空間,更進一步造成無法透過國外發行商發行之國片在映演通路上的弱勢,無疑的將使得國片票房入帳的難度大大提升,這一連帶產生的後果,便是整體台灣電影產業的受挫。遭遇此整體環境的壓迫,本土的發行商需要擁有對於取得映演通路的籌碼才能獲利,進而帶動起整體產業。

四、台灣電影映演業市場集中度

映演業的市場集中度計算結果(見表 4-3)也可以明顯的看出台灣電影映演業呈現高度集中現象,也是寡占市場的環境。但與發行業不同的是,市占率第一的映演業者,占了幾乎 25%,而其第二至第四的業者,相加才等於其一家的市占率。由於其 CR4 的値都約落在 50 左右,這就表示,除了前四名的業者外,其他的映演業還是有近一半的市場是可以倚其生存的,相較於發行業者 CR4 高達70 以上,除了前四名的發行業者外,其他的發行業在競爭上是相較更加的弱勢。

Chengchi Unive

表 4-3:2004 年至 2007 年台灣電影映演業市場集中度 單位:新台幣

	Market Share (%)			
年度 業者	2004	2005	2006	2007
A	24.76	23.88	26.03	25.24
В	11.56	12.58	11.66	12.80
С	6.50	10.22	9.15	8.54
D	7.26	8.03	6.88	6.56
Total Revenues	2,585,401,980	2,593,431,820	2,751,296,298	2,715,789,976
CR4	50.08	54.71	53.71	53.15
ННІ	3334	2949	3087	3112
A	640,182,540 (信義威秀)	619,185,895 (信義威秀)	716,083,236 (信義威秀)	685,504,537 (信義威秀)
В	298,796,210 (喜滿客)	326,192,945 (大直美麗華)	320,723,818 (大直美麗華)	347,697,310 (大直美麗華)
С	167,962,635 (天母美麗華)	265,062,710 (喜滿客)	251,673,010 (喜滿客)	231,936,980 (喜滿客)
D	187,780,017 (微風國賓)	208,332,185 (天母美麗華)	189,186,733 (天母美麗華)	178,267,850 (天母美麗華)

註:無法取得 2008 及 2009 年之戲院營收,故僅顯示 2004 至 2007 年之映演業集中度。 資料來源:研究者整理。

台灣電影產業環境檢視

hengchi Univer 產業環境類型的確立,對進行產業競爭力分析及產業發展策略的制訂有絕對 的重要性,若能針對產業環境的特質做出正確的決策,對於產業的發展必然能產 生事半功倍的成效。本節將以 Porter (1980) 所分類之五種產業環境類型檢視台 灣電影產業的環境類型。

Porter (1980) 所分類之產業環境類型之一的零散型產業,依照其最主要判 定的產業特徵——低度的市場集中度,便可將此環境類型剔除於檢視台灣電影的 產業環境類型之中。零散型產業中,有許多的公司相互競爭,卻沒有一家公司能 夠擁有足夠占額的市場占有率;而由上一節所進行之台灣電影產業市場結構分析 可知,台灣電影產業基本上無論是三大部門或是整體的產業結構都是屬於高度市 場集中度的現象。是故,以零散型產業的考量角度來思考台灣電影產業並不合宜。

而 Porter (1980)所提出之衰退型產業環境也不適宜目前之台灣電影產業環境。雖說台灣本土電影產業的產值就整體產業而言占額爲低,但仍具有一定的市場需求存在,而近年來台灣本土電影產業的表現有愈趨好轉的態勢出現,雖然還是會有許多公司因爲生存不下去而遭到淘汰。但在前文中的討論中,可知台灣本土電影產業公司目前仍呈現持繼上升的情況,在票房和產值上都有一定的水準維持。是故,不宜以衰退型產業環境類型來檢視台灣電影產業的發展。

在 Porter (1980) 所提出的其餘三種產業環境類型,在程度上皆或多或少能夠反映出現今的台灣電影產業,以下將分別詳述:

新興產業環境類型,在 Porter (1980)所提出之部份看法上,能合宜對照出現今的台灣電影產業環境。新興產業環境主要是指剛剛成形的產業所呈現出的產業環境,但在存在已久的產業中也可能因為技術創新、相對成本關係轉變或消費者出現新的需求時,造成產業環境形成新興產業的產業環境特色,新興產業最主要的特色就在於產業面臨一個「沒有遊戲規則」的環境(Porter,1980;周旭華譯,1998)。這對於產業而言,是個風險,也是機會。

科技的發展對於媒體工業而言,具有很大的變革意義,而電影產業亦然如此。是故,當電影技術產生重要的發展時,必然對於整體的電影產業帶來連帶的影響。以好萊塢爲例,在過去,科技的引入確實造成好萊塢事業的結構與決策出現了重要的改變。如新的電腦與錄影技術被運用在電影製作上,使得電影影像和聲音的操弄出現了新的可能性(Wasko,1994;魏玓譯,1999)。

而現在的台灣電影產業在製作業上面臨了 3D 影像科技的熱潮襲來、發行業對於多元媒介載體的選擇和映演業趨向數位化播映的改革,這些種種電影技術的改變,都讓台灣電影產業必須去思考新興產業環境類型可能出現的問題,諸如技術的取得、合理的成本和品質、如何運用原有的競爭優勢和可能遭遇的風險等。

對於處在轉爲成熟期產業所面臨的產業環境,就 Porter (1980)的觀點認爲,轉向成熟期對於產業會帶來相當大的影響,產業的競爭環境會有很大的變革,必須要以高難度的策略來回應這樣的改變。而台灣電影產業目前就有轉入成熟期產業的趨勢,在第二章所述之 Porter (1980)提出的九點轉入成熟期產業可能出現的若干趨勢,目前台灣電影產業就出現了多點特徵;以最直接反映消費者行爲的票房表現來看,在二〇〇〇年至二〇〇九年間我國台北市首輪映演電影總票房約維持在新台幣 20 億至 28 億元間,十年來票房總值的成長率大致呈現持平的情形,產業產值成長速度放慢,即爲轉入成熟期產業的特徵之一。

產業成長速度放慢,有可能是反應出目前市場需求已趨於飽合,但是就資料顯示,美加地區觀影人口平均每人每年觀賞 4.3 部電影,鄰近的日本平均每人每年所觀賞的電影高達 6.9 部,而我國民眾每年平均僅觀賞 2 部電影,因此就整體市場規模而言,我國電影產業仍有需要積極地開發可能的內需市場。

成熟期的產業特色也表現在產業價值鏈的運作上,在製造、行銷、配送、銷售以及研發方法都會發生變化。這些變化是由市場上競爭愈來愈激烈、技術成熟、消費者更加精明而來(Porter,1980;周旭華譯,1998)。以台灣電影產業爲例,在製作影片的資金來源上有新的籌資方法,發行商在行銷上也擴及了更多的可及媒體,如網路、戶外媒體等,而網路又可再細分爲更多的類型,除了搜尋關鍵字廣告、自家會員的 Email 廣告、搜尋引擎最佳化外,目前電影行銷方式也開始應用最新的網路行銷趨勢一社群平台的整合行銷,像是《海角七號》有成立

無名小站的 Blog,很多電影也都有這樣子的專屬 Blog,近來則是在 Facebook 社 群網站上成立粉絲團和觀眾交流,如《艋舺》、《有一天》等片都有這方面的行銷 動作。

台灣電影產業一直以來都處在和國際上其他國家電影產業競爭的環境中,這也就是成熟期產業環境特徵中的國際競爭增加的表現。國際競爭者的成本結構和目標,通常和國內公司及其國內市場基礎不同(Porter,1980;周旭華譯,1998)。面對這種競爭環境,Porter(1980)提出轉戰海外策略,發展海外市場,而這種趨勢正是目前台灣電影產業積極發展的。面對具有廣大的市場需求的華語圈,具高度文化接近性的台灣電影產業不應僅被視爲華語圈電影市場中的一塊,而應思考如何反食其他華語圈的電影市場,近而創造出台灣電影產業成爲全球性產業。

目前台灣電影產業雖未爲全球性產業,但卻確實處於全球性產業環境之下;由於美國電影產業的強勢,台灣的電影產業也括於其全球性產業環境之中。其實各國的電影產業都在程度差異上,或多或少的涉入了另一國的電影產業環境。以過去的華納威秀影城爲例;其於一九九七年成立,原由美國華納兄弟影業(Warner Bros. Pictures)與澳洲威秀集團(Village Roadshow)共同投資。於二〇〇五年轉手由香港橙天嘉禾娛樂集團與台灣中環集團等四家公司所共同經營。在當時華納威秀影城爲台灣電影映演業帶來了巨大的刺激,其戲院規模、營業規定,移植自美國映演業的經營方式,在營收上重重地打擊了台灣本土映演業者;而這就是處於全球性產業環境下經常會發生的競爭結果。所以台灣電影產業應思考如何強化在本土市場中和全球性產業的對抗,並將營業範圍擴大至其他國家,成爲全球性產業。

經由產業環境的檢視,由於台灣電影產業的複雜性,兼具多重產業環境特質;是故,筆者將台灣電影產業環境定位於具有新興產業、轉爲成熟期產業及全

球性產業環境之中。將在下章節中,經由前述文獻探討中所提出之此三產業環境中產業發展之要點作爲研究前導,以更加確實、精準地進行台灣電影產業之競爭力分析。

第三節 鑽石模型六大構面分析

經過前文對於產業本身結構以及產業環境的討論後,本節將進一步依照波特 鑽石模型六項影響產業發展的因素,找出台灣電影產業之競爭優、劣勢和可能的 發展機會。

一、生產要素

Porter (1980)生產要素主要表現人力資源、知識資源、資本資源、自然資源及基礎建設五點上,以下將就此五點在台灣電影產業的現況進行分析。

(一)人力資源及知識資源

首先是台灣電影產業的人力資源及知識資源的討論,電影產業的人力及知識 資源表現在電影創作人才、電影技術人員以及之後產業實務上運作的各部門的工 作人員上。

在電影技術人員方員,由於電影產業中許多工作職務具有較高的進入門檻, 必須具備一定的專業知識方能勝任。如攝影師、燈光師、錄音師、剪輯師、美術、 配樂等;養成這批人才的來源,在台灣主要是經由學校教育的培育而產生。 以教育部民國九十九年之統計,以電影養成爲教學主旨之大專院校科系共有 五所,分別爲台灣藝術大學電影學系、世新大學廣播電視電影學系、台北藝術大 學電影創作學系、台南藝術大學音像記錄研究所及音像動畫研究所。但很明顯 的,在面對一個偌大的電影產業時,僅僅五所的專業知識教育單位,是無法負擔 生產供應電影產業鏈上所需之人才。

事實上,台灣電影產業的人才來源還有其他的管道,也就是各個大眾傳播學系的學生,由於媒體產業的匯流,各媒體之間的連動關係加強,可由傳統報業轉向網路媒體的營運、電視成爲發表電影作品的媒介等現象發現,對於單一媒介的關注已無法回應時代的改變。這樣的時代趨勢也反映在台灣的教育課程之中,大專院校的大眾傳播科系的教學內容轉而更加的多元,雖然可能科系名稱並未和電影有關聯,但在教學的安排上卻出現了電影相關的課程,如輔仁大學影像傳播學系,就有一系列的電影相關課程,包含電影發展史、電影概論、類型電影、影像後製、進階錄影創作及音效製作專題等;而國立政治大學廣播電視學系也有如音響學、藝術欣賞與創作一電影、專題一當代電影理論及短片拍攝的畢業專題等課程。

是故,大眾傳播學系成爲供應電影產業鏈上之人才可能來源,目前依照教育 部所 98 學年度之學科標準分類標準,具潛在產出電影產業從業人員之科系計有 55 間系所,其中一般大眾傳播學類 32 間、廣播電視學類 7 間、廣告學類 5 間、 新聞學類 11 間(見表 4-4),而這些科系所培育的學生,都是可能投入電影產 業事業中的從業人員。

表 4-4:98 學年度大專院校大眾傳播影視相關學系列表

學校名稱	科系名稱	等級	學校名稱	科系名稱	等級
國立台灣師範大學	大眾傳播學系	研究所以上	國立政治大學	傳播學位學程	大學
輔仁大學	大眾傳播學系	大學	國立政治大學	新聞學系	大學
輔仁大學	大眾傳播學系	研究所以上	國立政治大學	新聞學系	研究所以上
淡江大學	大眾傳播學系	大學	國立台灣大學	新聞學系	研究所以上
淡江大學	大眾傳播學系	研究所以上	中國文化大學	新聞學系	大學
中國文化大學	大眾傳播學系	大學	中國文化大學	新聞學系	研究所以上
靜宜大學	大眾傳播學系	大學	世新大學	新聞學系	大學
義守大學	大眾傳播學系	大學	世新大學	新聞學系	研究所以上
長榮大學	大眾傳播學系	大學	銘傳大學	新聞學系	大學
玄奘大學	大眾傳播學系	大學	玄奘大學	新聞學系	大學
國立交通大學	傳播學系	研究所以上	輔仁大學	新聞傳播學系	大學
國立中正大學	傳播學系	大學	銘傳大學	新聞與大眾傳播學程	大學
世新大學	傳播學系	研究所以上	國立政治大學	廣播電視(電影)學系	大學
南華大學	傳播學系	大學	國立政治大學	廣播電視(電影)學系	研究所以上
慈濟大學	傳播學系	大學	國立台灣藝術大學	廣播電視(電影)學系	大學
慈濟大學	傳播學系	研究所以上	國立台灣藝術大學	廣播電視(電影)學系	研究所以上
佛光大學	傳播學系	大學	世新大學	廣播電視(電影)學系	大學
佛光大學	傳播學系	研究所以上	世新大學	廣播電視(電影)學系	研究所以上
國立交通大學	傳播與科技學系	大學	銘傳大學	廣播電視(電影)學系	大學
朝陽科技大學	傳播藝術系	大學	輔仁大學	影像傳播學系	大學
文藻外語學院	傳播藝術系	大學	稻江科技暨管理學院	文學創作與傳播學系	大學
和春技術學院	傳播藝術系	大學	輔仁大學	廣告傳播學系	大學
東方技術學院	傳播藝術系	大學	國立政治大學	廣告學系	大學
國立中正大學	電訊傳播研究所	研究所以上	國立政治大學	廣告學系	研究所以上
崑山科技大學	視訊傳播(設計)系	大學	中國文化大學	廣告學系	大學
和春技術學院	視訊傳播(設計)系	大學	銘傳大學	廣告學系	大學
中州技術學院	視訊傳播(設計)系	大學	國立政治大學	國際傳播學程	研究所以上
銘傳大學	數位資訊傳播學系	大學			

資料來源:教育部,研究者整理。

但這樣的現象也就衍生出了一些問題值得思考,在並未經過電影專業課程流程教育出來的從業人員,是否能夠支撐得起整個電影產業的運作,這一部份比較表現在電影製作部門這一塊領域中。而若從業人員的素質參差不齊,其結果就是把這種參差不齊表現在電影作品上。

但學校教育終究是學校教育,大體來看,台灣學界的電影教育還是偏向於理論而非實務,在學校裡實務作業的師資明顯缺少,而教學導向也是偏重於導演論,故使對電影有興趣的學生只想從事導演工作,其他技術專業課程訓練不足,拍攝基本功夫不紮實,因此學生進入電影產業從事其他技術職務仍需從頭學起(黃勻祺,2003);因此學生在從事實務工作後,產業界的再教育過程是十分重要的。

在檢視過電影產業界人才之培養環境後,接下來談及的是目前正在運轉台灣電影產業界的電影人。由於台灣的電影創作者多半還是以「作者論」起家,他們既沒有類型電影的概念,拍電影也不看市場走向,全憑創作者自由心證(何瑞珠,2009)。再加上台灣電影產業制度的發展尚未完善,所以主要的影片產出都來自於獨立製片的形式,沒有一個完整的幕後製片公司的支持,常常是導演自己籌出經費,召聘工作人員後便開始投入電影的拍攝;由此可知「導演」對於台灣電影的重要性,因爲他們身兼多職,製片、導演,甚至可能後製、發行等事宜都需由他經手。是故,導演人才在目前台灣電影產業中占有非常大的重要性。

而就在二〇〇四年後,台灣新生代導演紛紛冒出頭來發表其創作,如《十七歲的天空》(陳映蓉,2004)、《宅變》(陳正道,2005)、《一年之初》(鄭有傑,2006)、《六號出口》(林育賢,2007)、《海角七號》(魏德聖,2008)及《歧路天堂》(李奇,2009)等,自二〇〇四年至二〇〇九年,合計共有五十部電影是新導演的作品。

可以由這些新銳導演作品票房在總體國片票房所占有的比例看出(見表 4-5),目前國片的票房有部份來自於這群新生代導演,除了 2006 及 2008 這兩年特殊的結果外,其他各年度,新導演都占有台灣國片票房兩成五的票房成績。有新血的注入,對於電影產業來說是件好事,有愈來愈多好的人才進入,一同爲其奮鬥;這群導演可能就是未來台灣電影最重要的創意生產者,也將由他們支撐未來的台灣電影產業。

表 4-5:新生代導演作品列表及票房

年份	導演首部作品及其北市票房/首部作品票房 國片票房比	占總體
2004	王毓雅《飛躍情海》(475,900) 陳映蓉《十七歲的天空》(5,380,190) 周美玲《艷光四射歌舞團》(306,310) 徐輔軍《夢遊夏威夷》(820,000) 陳秀玉《秋天的藍調+那年夏天的浪聲》(152,360) 林文智《怎麼浪漫都可以》(533,620) 曹瑞原《青春蝴蝶孤戀花》(850,105) 林培元《海拔一四八〇》(29,890) 林合隆《狼》(476,100) 陳正道《宅變》(8,479,030) 曾文珍《等待飛魚》(1,145,455) 徐順理、張東亮《山豬、飛鼠、撒可努》(850,760) 張國甫《龍眼粥》(160,930)	24%
2006	李芸嬋《人魚朵朵》(395,745) 李啓源《巧克力重擊》(700,774) 鄭有傑《一年之初》(1,100,162) 吳宏翔《心靈之歌》(564,610) 李志薔《單車上路》(636,885)	7.8%
2007	姚宏易《愛麗絲的鏡子》(788,458) 陳懷恩《練習曲》(8,941,331)	25%

	潘志遠《指間的重量》(159,110)	
	林育賢《六號出口》(3,232,065)	
	林世仁《海之傳說-媽祖》(1,060,141)	
	周杰倫《不能說的祕密》(26,648,843)	
	陳奕利《天堂口》(3,712,197)	
	鄭芬芬《沈睡的青春》(1,206,916)	
	林靖傑《最遙遠的距離》(3132122)	
	徐國誌《奇妙的旅程》(835,885)	
	陳芯宜《流浪神狗人》(706,140)	
	王金貴《人之島》(70,787)	
	鈕承澤《情非得已之生存之道》(3,129,589)	
	林志儒《牆之靨》(251,680)	
	林書字《九降風》(4,580,950)	
	王也民《鬥茶》(429,881)	
	魏德聖《海角七號》(230,691,882)	
2008	楊雅喆《囧男孩》(17,265,852)	87.9%
	陳宏一《花吃了那女孩》(2,136,561)	
	程孝澤《渺渺》(2,322,673)	
	鍾孟宏《停車》(1,633,215)	
	鄭盛、林子亮、提瓦莫依太崧《絕魂印》	
	(1,597,740)	
	李鼎《愛的發聲練習》(3,429,912)	
	錢人豪《鈕扣人》(486,709)	
	黃朝亮《夏天協奏曲》(560,000)	
	樓一安《一席之地》(980,000)	
	傅天余《帶我去遠方》(1,570,000)	
	薛少軒《2分20秒》(400,000)	
2009	戴立忍《不能沒有你》(4,930,000)	22.7%
	李奇《歧路天堂》(140,000)	
	九把刀、方文山、陳奕先、黄子佼《愛到底》	
	(4,630,000)	
	丁乃筝《這兒是香格里拉》(1,000,000)	

資料來源:台灣電影年鑑、台北票房情報網、開眼電影網,研究者整理。

雖說有一群新生代台灣導演的出現,他們也持續進行創作,爲台灣電影產業在生產端上盡力,但這仍不足以構成有效振興台灣電影產業的要素,其原因也來自於台灣電影製作風格——導演制(Director-centered),這就是台灣電影產業的一直以來在運作上的潛在問題。就如同前文提及的,台灣電影創作者沒有類型電影的概念,拍電影也不看市場走向。是故台灣電影不單單要有具能力的導演,強而有力的製片更是現在急切需要的。電影製片人李竹君表示:「台灣目前缺的就是製片人,台灣目前的製片人較接近於 line producer,也就是現場的執行製片,而不是宏觀規劃與掌舵者。製片人最重要的工作就是評估將要拍攝的劇本到底合不合格,這包含劇本是否能符合目標觀眾、是否有商業潛力、是否可以立即進行製作,或者還有缺點需要修改(台灣電影筆記編輯小組,2009.10.31)。」

國立台北藝術大學電影創作研究所焦雄屏教授也認為因為導演制造成台灣電影容易走向創作導演,無法像製片制那樣,對於調整成本和市場的差距有較多的想法(張殿文,2009.11.22);也就造成了台灣電影往往令坐在螢幕前的觀眾充滿距離感,而得不到滿足,自然而然的便流失票房。澤東電影公司台灣辦公室負責人陳寶旭總經理亦認為:「導演制是台灣電影發展趨勢的核心;一部電影的籌資、拍攝到發行,幾乎都是導演一手掌握。在文化發展上,導演制的製作模式確實爲電影的內涵堅持下了許多美好風景,但是,電影導演太過專注於內容之創作,對於發行、行銷與作品結合的細節操作,並不如國際商業大片的行銷公司來得清楚,因此一部完整電影的商業化策略中,是否需要考慮商品置入(Product Placing)、品牌置入(Branding-in)或者在劇情上安排系列式(Series)的續集規劃以利後續家用電玩遊戲與網路遊戲設計等問題,電影創作人往往並不在意。久而久之,對於電影商品化措施難免失去知覺(洪誠孝,2008)。」

由此可知台灣電影產業由於導演制製作取向,而相對地忽略了在創作作品以外的其他要素,如前文提及的發行、行銷與作品結合等細節;這是台灣電影在製

作上值得改革的問題,要如何兼顧創意的發揮和利潤的獲取。

這也就又回到在前文中提及的人力資源的問題,台灣電影在人才培養的專業學系只有五所,而其他大部份的人才來自於影視相關科系出身,在教育上並未提供完整的教學課程。而且在製片的教學上,本身的課程設計就有別於其他的技術科目。台灣藝術大學廖金鳳教授表示:「目前電影製片的教育難以制度化、有系統的進行,其主要原因在於製片需要相當多實務的歷練,這方面的師資不易尋找,而能了解製片並解釋透澈的人才多在業界發展。在台灣,製片的相關知識與人才都很缺乏,難以形成一有系統的組織,許多提案者連自己的目標市場與界定都不清楚(電影筆記編輯小組,2009.10.31)。」也就造成了在製片人才培養的不足,還是得依靠進入職場後,公司內的再教育養成成爲專業的製片人。

目前拍攝電影,無論是短片或長片,學生層級和專業層級的落差相當的大,不論在資金、動員人力、設備上都難以相提並論。所以很多學生拍了許多的短片作品,累積了很多的拍攝經驗或是製片經驗,但當進入業界時,就會明顯的感受到落差。如何去弭平這兩者之間的差距也是一個值得思考的問題,這樣讓兩者間的銜接可以更爲順利、快速,避免浪費資源。學生導演施君涵表示:

我是覺得學生片比較傾向一個自我訓練跟摸索的過程,所用的大部份是克難的、打游擊的手段,這種過程中所學到的「招式」往往是難登大雅之堂的,也可以說,在克難階段所學習到的許多應變技巧,一旦到了日後能使用專業資源時,這些技巧都是沒有必要、也不實用的。我會覺得做為一名學生導演在先天上有沒有才氣、有沒有真正清楚自己想要的東西是一回事,但知不知道如何使用專業資源、用專業的語言與專業人士溝通,又是另一回事。如果導演培養的過程中能夠越快進入與專業接軌的階段,無論是對導演本人或電影產業都是好事一件(本研究整理)。

上述所談及之人力資源及知識資源的面向主要集中於電影產業中製作部門,而這方向的討論也表現在整體環境對於電影產業觀念的轉換上,過去電影產業的本質一直是各界討論的重點,以從黨國色彩、政治宣傳工具到商業利益、媒體公器等各種不同的角色來看待電影產業,而目前最新的趨勢,就是將電影產業視為文化創意產業。根據文化創意產業發展法第一章第三條對文化創意產業的定義,「本法所稱文化創意產業,指源自創意或文化積累,透過智慧財產之形成及運用,具有創造財富與就業機會之潛力,並促進全民美學素養,使國民生活環境提升。」可知其和一般其他產業之別,在於透過文化創意及智慧財產運作而創造利潤並提昇美學素養。

但在這樣的觀念改變上,甚於都有專屬法規的規範下,台灣電影產業是否已經準備好了?目前針對於文創產業人才在台灣電影產業中的發揮,似乎仍未看見成效,就以對於智慧財產權的利用,雖然澤東電影公司台灣辦公室負責人陳寶旭總經理認爲:「台灣電影產業沒有好萊塢的『工業化(Industrialization)』基礎,難以仿照傳統產業、電子產業或製藥產業的模式;這是因爲電影的『成功』並不像其他產業可以大量複製,並受到專利保護(洪誠孝,2008)。」但由於電影是以創意爲基礎,而具體化的成果,這是可以透過有法律或財務專長的人才對於這部分進行把關,台灣電影產業應更加重視這方面的問題。受訪者 C 表示:

政府在這個部份有必要扮演一個橋梁,讓整個投資公司、創業投資或者是投資方對這個產業更瞭解。但也不是說瞭解就夠了,因爲投資電影本身是一個高風險,而且風險來源又很多,所以過程裡面需要有懂得財務、會計、法律的人進來,所以說這方面的專業人材培養也很重要,在加強瞭解產業風險和投資的相關的規範的時候,可能也很需要很多的法律專業和財會專業的人一起來輔導這個部份;在未來如果資金能夠順利來到市場的時候,讓每一方分擔的風險能夠恰如其份(本研究整理)。

但反觀台灣教育中對於文化創意產業人才的培育也明顯不足,在有關傳播管理和文化創業產業的科系,目前全台只有12間系所(見表4-6)。在人才的供應上,無法跟上產業環境的變化,僅能透過原有的企業管理學系、經營管理學系等商學類的系所,在教學上補充文化創意產業相關的課程,來彌補現有知識資源的不足。

表 4-6: 傳播產業管理相關學系列表

學校名稱	科系名稱	等級
國立中山大學	傳播管理學系	研究所以上
世新大學	傳播管理學系	大學
世新大學	傳播管理學系	研究所以上
銘傳大學	傳播管理學系	研究所以上
南華大學	傳播管理學系	研究所以上
國立高雄應用科技大學	文化(創意)事業(發展)系	大學
國立台中教育大學	文化(創意)事業(發展)系	大學
國立勤益科技大學	文化(創意)事業(發展)系	大學
嘉南藥理科技大學	文化(創意)事業(發展)系	大學
弘光科技大學	文化(創意)事業(發展)系	大學
南開科技大學	文化(創意)事業(發展)系	大學
美和技術學院	文化(創意)事業(發展)系	大學

hengchi

資料來源:教育部,研究者整理。

(二)資本資源

而在資本資源的討論上,台灣電影產業現況主要聚焦在資金資源的取得上,這也是台灣電影產業發展很重要的一個課題,資金一直以來是台灣電影製作上第一個遇到的問題,也是關係著電影是否能夠成功拍攝的最重要因素;有太多的台灣導演寫好了劇本,分鏡畫好了,但是就是苦無資金開拍。《海角七號》魏德聖導演談及找錢拍片的過程:「寫了一個具有商業元素的影片《海角七號》,並獲得

長片輔導金,不過《海角七號》依然面臨許多問題,資金還是最令他頭痛的部分, 與企業主治談過程中,因爲過去沒有代表作,因此無法找到大筆的資金,原本取 得阿榮片廠的器材及資金,但後來片廠發生火災,因此阿榮片廠需資金重建,這 部片也就沒有拿到資金。所以這部片大部分是透過新聞局的融資利息補貼制度貸 款取得資金。財務壓力之大,需要具備足夠的勇氣才能面對(梁瓈月, 2008.07.15)。」

台灣電影在製作上經費來源的管道非常的少,主要是倚賴政府需提供的輔導金和諸多相關的協助、輔導政策,但這部份的內容將留待於政府因素時討論。目前有幾項新的資金管道出現,最重要的資金來源是透過跨國合資製作電影管道取得。

台灣電影中較爲著名的跨國合製案例是二〇〇〇年上映的《臥虎藏龍》一片,再其成功後,新聞局便積極鼓勵跨國製片,而於二〇〇三年進行「電影法」的修正案,對國片的補助標準開始放寬到跨國合製電影,此舉讓跨國合製電影更加風行。另一促使積極跨國合製的原因在於輔導金發放方式的改變,現在是採用信託方式發放,也就是獲選輔導金之案主須投入和輔導金等值的資金,而台灣企業對於投資電影風氣不盛,故獲得輔導金的案主只能往國外找錢,以跨國合製的方式進行(鄒念祖,2009)。下表爲二〇〇八年及二〇〇九年的跨國合製電影:

表 4-7:2008年及2009年跨國合製電影列表

年份	電影名稱	共同製作國家	
	九降風	香港	
	渺渺	香港	
	鈕扣人	香港	
2008	絕魂印	泰國	
	功夫灌籃	中國	
	鬪茶	日本	
	紅氣球	法國	
	霓虹心	瑞典	
	曖昧	德國	
	臉	法國、比利時	
2009	夢想二部曲:不能飛的鳥、不思議天使	日本	
2009	這兒是香格里拉	中國	
	如夢	香港	
	新魯冰花:孩子的天空	中國	
	刺陵	中國	

資料來源:研究者整理。

而近幾年,台灣和中國的互動頻繁,再加上中國產業政策的開放,兩岸三地間的交流日益密切。而兩岸三地基於在同文同種,具有文化及地理接近性上,讓 各地的華語電影也逐漸不斷地在融合、互補之中,此現象對於台灣電影來說是個很好的機會,無論是在資金運用、數位科技或國際商業運作等方面。

而跨國合製所帶來的不單單是在資金來源,對於台灣電影而言,如何透過和國際上的電影工作團隊學習,更是另一項無形的資源。《絕魂印》導演群之一的梁宏志談及與泰國跨國合製的經驗:「台灣的團隊學習到許多寶貴經驗,主要可以分成兩大類:第一是從無到有的主動企畫提案,到說服合資,以及溝通彼此的異同,投石問路,更進一步瞭解泰國電影市場的架構。泰國片本地票房加上與台灣的跨國合作,除了可以分攤製作成本,有台灣的演員也成了宣傳的話題,對票

房更有幫助,跨國合作的議題,更有助於海外市場的拓展。另一方面是拍片現場的見識,泰國電影從業人員的專業精神與態度。泰國的工作人員專業分工細,不像台灣的工作人員,一個人得身兼數職,他們收電線的只負責收電線,線順得整齊又漂亮,每個細節分工都有專人,因此拍完換景的速度都非常快,效率很高,導演只要操心戲的部分,其餘都不用擔心,在台灣拍片,常常得擔心下個場景不知道借好申請好沒,服裝到底好了沒,每次拍完,器材總是隨意收拾,而在泰國,他們的機器都有專人在保養(田國平,2008.12.15)。」

台灣電影由於資金的問題,以致於在電影類型、規模上多有侷限,大多是小品形式的電影居多,但其他的國際製作團隊在接觸製作不同類型電影的機會較多,在實務上的運作自然多過台灣本土的製作團隊。是故,藉由跨國合製的製作過程,不單單是可以學習到在拍攝過程上的技術;而且多數跨國合製電影會讓雙方都參與製作人的工作,此時,更是台灣電影人最需學習的部份。台灣電影導演制的製作風格,讓產業中無法產出具有市場眼光、行政效率高的製作人;由於在跨國合製中,導演乏力於處理與創作無關的複雜合作事宜,製片的角色就更形重要,在跨國合製的過程中,便是培養製作人能力的最好方式。

(三)自然資源及基礎建設

在基礎建設上,以目前台灣電影產業來看,其擁有的優勢表現在台灣戲院的普及、數位設備系統的升級完整上。據行政院新聞局統計,二〇〇九年的台灣戲院共計有119家565廳,119家戲院中有80間首輪戲院、39間二輪戲院。戲院的普及對於電影產業是最基礎的要素之一,倘若沒有消費的場所,便無法取得拍攝影片、發行影片所投入的資金回收,而台灣在這此基礎建設上算是具有一定成效。

數位設備系統的升級完整可視爲重要的台灣電影產業資源,它大大降低了台灣電影製作在拍攝上資金的限制,因爲數位拍攝是不需消耗底片,也不需要負擔沖印的費用,得以讓創作者在製作成本有限下,也能發揮創意。而對於發行業也是同樣地降低了其成本,過去發行電影,每部片子必須準備多份拷貝,以供不同院線戲院使用,待下片後再由專人監督將拷貝回收或銷毀;若發行網大又是跨國性的放映,就會耗費高額的發行開銷;然而,如果去掉實體影片的考量,整個發行過程就能便捷又經濟。

數位電影是由電腦檔案所組成的,可透過光碟、硬碟、網際網路或衛星進行傳輸;即使因頻寬的考量,無法進行即時的放映,仍可透過衛星的中繼,映演業者再跨國直接從製片公司的伺服器上下載影片檔,下載之資料即是影片拷貝,然後儲存在戲院主機的硬碟中。對於多廳式戲院,便可經由本身伺服器,將硬碟中不同影片分別傳輸到個別的放映廳中。整個配送、播映的過程全由電腦與數位資料來進行,省去大筆的膠片開銷,減輕製片廠原本需負擔的龐大發行費用(王路易,2005.10.07)。

行政院新聞局自民國八十九年開始推動數位化設備升級輔導,據行政府新聞局統計,截至二〇〇九年底已有 46 家電影工業及電影片製作業獲得補助,現階段台灣國電影片在數位化製作上已無須再遠赴國外進行後製作。另在數位放映上,電影廳院也逐步更新數位放映器材設備,目前已補助電影數位戲院達 58 廳次,透過持續推動數位化設備輔導,可有效提升台灣電影產業在影片製作、放映水準的國際競爭力。

而在自然資源上,台灣由於海島地形,加上地狹人稠,許多地方都已開發, 在自然景觀上的選擇性相較其他大陸國家爲低,使得在拍攝上,必須思考場景的 取得性,往往也限制劇本的發展,題材的廣度,於是在基礎建設上的搭景設備更 形重要;但台灣電影產業在基礎建設上有項嚴重的缺失,即台灣目前尙無可提供 完整服務的大型片廠,過去台灣的許多電影是以中央電影文化城作爲拍攝地點, 後來此片廠不敷使用;自此之後,台灣便無一座較具規模的片廠可供使用。受訪 者 A 提到在拍攝上的困難:

我覺得沒有好的片廠是有帶來限制,現在是有阿榮片廠和一些其他的,但相較於大陸的片廠來說規模還是不夠大、不夠多元也不夠集中,設備也不是很先進;另外,要找片廠之外的實景,或是在其他的搭景,常常我們遇到的困難就是資金不足,因爲台灣電影的預算很低,資金不夠的情況下,要和民間的店面,店家,或是私人的場地,他們的租金很高,所以會有一些因爲預算不夠上而產生的困難。

影視拍攝基地對於影視產業發展上有一定的助益,以近年來茁壯的中國電影為例,其建設開發了橫店影視城,作為中國的影視產業實驗區,中國最大的影視拍攝基地,以此為基礎發展其電影產業,也確實在此基地完成了多部影視作品,包括電影《英雄》、《滿城盡帶黃金甲》、《赤壁》及《神鬼傳奇3》等,電視劇《雍正王朝》、《尋秦記》、《美人心計》及《仙劍奇俠傳3》等,可見一座完善的拍攝基地可以為影視產業帶來許多效益,特別對於電影產業來說是項十分重要的基礎建設。受訪者B表示:

對於拍片中心,現在中影和其他好幾個單位也都在思考這個問題,的確 這對製片者來說是很好的一個場地,不受天侯什麼的影響。電影處也很 重視這個案子,目前也有跟業者還有中央、一些企業都有在接洽,像《賽 德克·巴萊》有一些場景,在阿榮片廠那拍攝,我們也是在研究說是不 是就把那一些場景留下來,目前也有一些地方政府,像花蓮或高雄義大 那裡,他們都有很興趣來做這一方面的建設。其實拍攝中心最重要的是 以後的維護,因爲永續經營很重要,不是建了就算了,除了拍片之外,還要能夠結合當地文化提供文化觀光的資源,這樣才能長久的經營下去,現在電影處也在和一些縣市和一些企業家都在談這些事,我想大家對這方面的關注,是件好事(研究者整理)。

二、需求條件

需求條件表現在台灣電影產業的討論中,即是指台灣電影產業產值及內、外需市場表現。

(一)台灣電影產業產值及市場表現

以目前所能取得之最新資料中,在二〇〇七年文化創意產值統計表上,電影 產業在經濟部定義的文化產業十三項產業別中(由於設計品牌時尚產業,未取得 資料,故不列出)排名第九,產值相對上並不高(見表 4-8)。

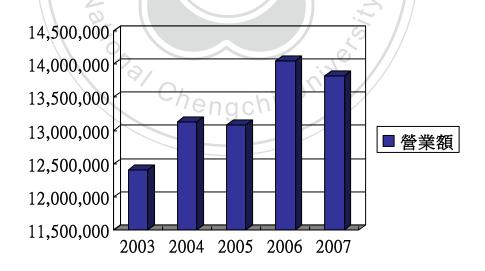
而在整體產值部分,二〇〇三年至二〇〇七持續以穩定的速度緩慢成長,並 於二〇〇七達到新台幣 138 億元產值(表 4-9)。雖整體產值逐年增加,並在核心 能量上有所提升,但主要仍是以內銷收入爲主,約占總產值 95% 以上,且外銷 營業額還呈現衰退,在各國電影進口越來越頻繁之際,我國電影在海外行銷部分 仍待進一步拓展。

表 4-8:2007 年文化創意產業家數、產值及排名 單位:新台幣千元

產業別	家數	營業額	排名
工藝產業	10437	71,734,582	5
文化展演設施產業	339	1,892,515	12
出版產業	3707	68,160,631	6
建築設計產業	7699	83,393,710	3
音樂與表演藝術產業	1354	8,218,430	10
設計產業	2362	77,091,247	4
創意生活產業	115	22,900,000	7
視覺藝術產業	2888	4,851,841	11
電影產業	602	13,828,939	9
廣告產業	12303	130,393,221	2
廣播電視產業	1609	130,772,462	1
數位休閒娛樂產業	7252	19,701,971	8

資料來源:2008年經濟部工業局文化創業產業經濟年報。

表 4-9:2003 至 2007 年電影產業產值 單位:新台幣千元



資料來源: 2008 年經濟部工業局文化創業產業經濟年報。

表 4-10:2003 至 2007 年電影產業家數、就業人數

年份	家數	就業人數
2003	696	4815
2004	659	5867
2005	648	4694
2006	620	4112
2007	602	37976

註:2003 至 2006 年之電影產業就業人數單就電影產業計算;2007 年行業標準分類進行修訂,分類標準有所變動,「廣播電視產業」與「電影業」以合併計算的方式呈現。

資料來源: 2008 年經濟部工業局文化創業產業經濟年報。

表 4-9 及 4-10 中的電影產業產值、家數及就業人數統計,不單單包含本研究討論的研究範圍,亦包括了電影工業的產值,若再向下細分類目,其中有卡通影片製作、其他影片製作、影片沖印、影片剪輯服務、影片轉錄服務、影片字幕服務、電腦動畫及特效製作、其他影片後製服務、電影片買賣、電影片租賃、電影片代理、影片授權使用、電影院、露天電影院、電影錄音,合計共十五項行業。

但十五項行業中之影片轉錄服務、影片字幕服務、電腦動畫及特效製作、影片授權使用,此四項目並無數據資料,故表格中略而不列。由表 4-11 及 4-12 中可以發現,台灣電影產業中營業額最高的是映演業者的電影院、露天電影院及電影片租賃之家數總合最高,且平均都占全年度營業額 50%至 60%之間;而發行業者所經營之電影片買賣、電影片代理,也占有一定的百分比。

表 4-11:電影產業分項登記家數

年份	2005	2006	2007
項目名稱	家數	家數	家數
卡通影片製作	4	3	4
其他影片製作	194	202	204
影片沖印	22	20	20
影片剪輯服務	1	0	2
其他影片後製服務	0	0	32
電影片買賣	70	63	64
電影片租賃	154	143	140
電影片代理	17	18	19
電影院	101	94	100
露天電影院	83	75	15
電影錄音	2	2	2
總計	648	620	602

資料來源: 2008 年經濟部工業局文化創業產業經濟年報,研究者整理。

表 4-12:電影產業分項行業之營業額及百分比 單位:新台幣千元

/ 	年份	20	005	20	006	2007		
行業總類	名稱	營業額	百分比	營業額	百分比	營業額	百分比	
製作業	卡通影片製作	11,037	0.08%	27,023	0.19%	526,773	3.81%	
表旧未	其他影片製作	2,490,904	19.05%	2,137,320	15.21%	2,379,349	17.21%	
發行業	電影片買賣	2,369,096	18.11%	2,794,535	19.89%	2,774,759	20.06%	
投门未	電影片代理	143,860	1.10%	132,859	0.95%	86,591	0.63%	
	電影片租賃	2,290,227	17.51%	2,655,017	18.90%	1,956,476	14.15%	
映演業	電影院	4,002,399	30.60%	4,523,048	32.19%	5,069,604	36.66%	
	露天電影院	1,534,785	11.74%	1,569,061	11.17%	87,273	0.63%	
	影片沖印	218,236	1.67%	187,007	1.33%	181,480	1.31%	
電影工業	影片剪輯服務	425	0.00%	0	0.00%	459	0.00%	
电影上未	其他影片後製服務	0	0.00%	0	0.00%	740,708	5.36%	
	電影錄音	17,541	0.13%	24,993	0.18%	25,467	0.18%	
	總計	13,078,510	100.00%	14,050,863	100.00%	13,828,939	100.00%	

資料來源: 2008 年經濟部工業局文化創業產業經濟年報,研究者整理。

依照台灣電影網資料所計,截至民國九十八年十二月底之統計(見表 4—13),目前台灣電影製片公司共計有 777 家、發行業者有 1476 家,而映演業者共計有 119 家。電影產業業者家數於二〇〇〇年起逐年增加,包括電影片製作業、電影片發行業與後製服務的電影工業在內,皆略有成長,惟電影映演業部份處於下降趨勢,但是僅有映演業者爲實際營業家數,製作業、發行業及電影工業爲登記家數,並非全數仍正常運作中。若照電影法對於製作業者每年必須有生產一部劇情長片的定義推估,台灣每年營業中的製作業者,大約僅落在三、四十家左右。

表 4-13:台灣電影事業家數歷史統計

年份	製作業	發行業	電影工業	映演業(營業中)		
十切	表IF未	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	电影上来	家數	廳數	
2009	777	1476	51	119	565	
2008	681	1408	33	126	580	
2007	639	1380	25	129	586	
2006	590	1320	22	161	675	
2005	556	1270	20	166	661	
2004	511	1212	18	188	694	
2003	467	1136	16	S 185	659	
2002	449	1105	13	188	677	
2001	434	1083	: 710	186	651	
2000	405	1041 ^e n	gcni	204	650	

資料來源:台灣電影網。

在表 4-14 及表 4-15 中呈現的是近十年來,國產影片、港陸影片及其他外 片獲准演執照數、北市首輪院線映演票房的統計。二〇〇〇年至二〇〇九年間北 市首輪映演電影總票房約維持在新台幣 20 億至 28 億元間,全台總票房粗估法爲 北市首輪映演電影總票房的兩倍,約爲新台幣 40 億至 56 億元間。資料中不難發 現,無論在影片數量上或票房的表現上,國產影片遠遠不及其他外片來得出色, 但相對於台灣電影產業在一九九〇年代的情況,已算是有不錯的突破。

表 4-14: 國產影片、港陸影片暨其他外片獲准演執照數歷史統計

年/八	國產影片	港、陸影片	其他外國影片	婉△	
年份	部數/百分比	部數/百分比	部數/百分比	總合	
2009	48	35	348	431	
2009	11.14%	8.12%	80.74%		
2008	36	31	351	418	
2008	8.61%	7.42%	83.97%	410	
2007	39	32	342	413	
2007	9.44%	7.75%	82.81%	413	
2006	27	拉 43 治	302	372	
2000	7.26%	11.56%	81.18%	312	
2005	40	58	309	407	
2003	9.83%	14.25%	75.92%	407	
2004	25	48	246	319	
2004	7.84%	15.05%	77.12%	319	
2003	14	48	222	284	
2003	4%	16%	80%	204	
2002	21	45	246	312	
2002	6.73%	14.42%	78.84%	312	
2001	17 %/	105	222	344	
2001	4.94%	30.52%	64.54%	J 44	
2000	38 128 280		280	446	
2000	8.52	28.7	62.78	440	

資料來源:台灣電影網。

表 4-15: 北市首輪院線映演國產影片、港陸影片暨其他外片票房歷史統計

年份	國產影片	港陸影片	其他外國影片
十切	票房/百分比	票房/百分比	票房/百分比
2009	62,492,627	56,945,655	2,601,596,904
2009	2.30%	2.09%	95.61%
2008	305,426,019	176,307,967	2,044,388,015
2008	12.09%	6.98%	80.93%
2007	198,820,828	59,692,517	2,436,621,127
2007	7.38%	2.21%	90.41%
2006	43,392,928	99,174,172	2,535,874,266
2006	1.62%	3.70%	94.68%
2005	42,469,745	102,889,020	2,526,747,432
2003	1.59%	3.85%	94.56%
2004	29,062,110	90,759,255	2,456,416,731
2004	1.13%	3.52%	95.35%
2003	6,024,055	125,883,471	1,876,909,632
2003	0.30%	6.20%	93.50%
2002	52,165,562	33,867,465	2,274,628,072
2002	2.21%	1.43%	96.36%
2001	3,696,865	90,926,750	2,134,341,395
2001	0.20%	4.10%	95.80%
2000	121,578,255	26,084,320	2,469,485,895
2000	4.65	eng 0.99	94.36

資料來源:台灣電影網。

(二)內、外需市場發展

就上述的討論可以得知,國內市場需求規模仍小,而具有高度的成長空間, 面對這樣的市場環境和成長模式,台灣本土電影產業理應能加強產業競爭,但是 其所付出的努力,似乎成效不大。在票房上,要如何開發內需市場,在製作業上, 詳細的市場調查是十分重要的,但就如前文提及,由於台灣電影主要是走導演制 製作取向,在創作作品以外的其他要素,諸如市場調查、觀眾口味、發行事宜、行銷與作品結合等細節經常被忽略;這又再度的顯示出台灣電影製作上對於製作人才的需求有多急切及必須。

另外在內需市場的開發也可以由映演業來著手,爲何台灣觀眾年平均觀片數只有2部,遠低於在美加地區的4.3及日本的6.9部;映演業要如何吸引觀眾進入戲院看戲是個十分重要的課題。且面對現在隨著資訊技術發達並普及的潮流下,全球影視產業的發展益趨多元化,電影產業的通路已不再侷限於傳統電影映演爲主的方式,影帶DVD等的銷售租賃爲電影產業所帶來的營收早已超越票房收入,而透過數位平台,如電腦網路或行動裝置等下載觀賞的比例,預期也將逐年增長(見圖4-16)。

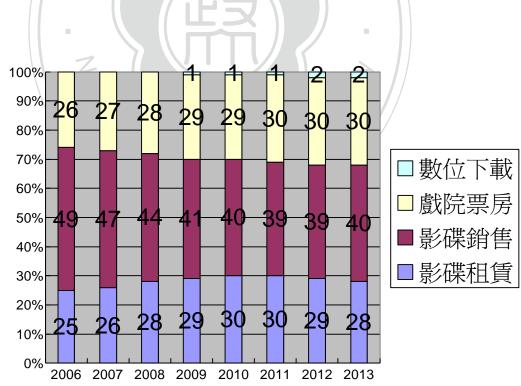


表 4-16:全球電影市場各通路營收占比

資料來源:PricewaterhouseCoopers "Global Entertainment and Media Outlook 2009-2013",本研究整理。

傳統的映演業要如何因應其他映演管道的衝擊,研究者認為,提高服務品質是必然的要素之一,若能夠以降低票價作爲吸引觀眾,再以其他周邊商品的販賣補回降低票價的差額,而以數量的提升來創作利潤也可視爲一種方式。因爲就映演業者而言,每放一場電影的成本是一樣的,但滿座和只有一個觀眾的營收卻是天差地別,所以多吸引觀眾進戲院,即使降低一點票價仍可平衡其損益。倘若,未來能夠通過之前被否決的藝文消費抵稅政策,必然能夠提升觀看電影這項從事比例頻繁的藝文活動,而提升觀影人數及年賞片次數。

國內市場需求開發是必須的,而轉換成國際化之能力也是台灣電影產業可以 努力的方面,面對全球偌大的華語市場,台灣在其中具有的流行文化指標性地位 及高度的文化接近性,對於開發此市場有天生上的優勢。另,近來台灣電影產業 的跨國合製頻繁,對於整個合作的過程,也是藉機進行國外市場調查的機會,若 有能力,也可以開發該地的市場。受訪者 A 談及目前的電影市場考量時表示:

現在的電影必須要顧及到整個華語電影市場,包括兩岸三地,甚至東南亞一些有華語人口的國家。因爲現在產業投資的模式趨向於多個地區的合作,投資方從各個地區而來。如果資金的結構是從這麼多國而來的話,就必須爲了要滿足這麼多國投資主在其國家上映的票房,這樣的情況也會影響到我們選擇的卡司上,必須選當地的一時之選。像《臥虎藏龍》就是屬於多方資金,在演員陣容上,就有來自大陸的章子怡,來自香港的周潤發,來自馬來西亞的楊紫瓊和來自台灣的張震,在音樂上也有美國華裔的馬友友和中國大陸譚盾的音樂,這個就是商業電影的運作方式,以市場的考量來選擇卡司;但還是要顧及到藝術性的表現,這個演員在美學上是否適任這個角色(本研究整理)。

三、企業策略、結構和競爭

台灣電影產業中的企業策略、結構和競爭的討論主要聚焦在企業的組織結構和電影三大部門的競爭環境。

(一)台灣電影產業企業結構

根據經濟部工業局的統計資料顯示(見表 4-17 至 4-19),台灣電影產業的組織結構,其中無外銷收入的本土性獨資公司占有 30%,而具有內外銷產值的有限公司及股份有限公司分別占有 36%及 25%;而產業的資本結構集中在 10 萬元到 1000 萬元之間;而營業額結構,年營業額在 500 萬元以下占了 80%,一億元以上僅占 3%,外銷收入相對於內銷收入而言,十分的低。整體而言,台灣電影產業的企業結構是小額資本的經營銷售模式。

表 4-17:台灣電影產業組織結構 單位:家;新台幣千元

家數與		2005年家園	放及營業額			2006年家園	及營業額		2007年家數及營業額			
三条线	家數	營業額				- 家數 營業額			家數	登業額		
組織形態	an an man	дажи	外銷收入	內銷收入	BIFT BUT	高赤旗	外銷收入	內銷收入	SOURCE	ALC: NO.	外銷收入	内銷收入
其 他	11	107,089	0	107,089	10	96,962	0	96,962	9	304,307	0	304,307
股份有限公司	167	5,489,966	97,952	5,392,015	170	8,040,449	396,814	7,643,636	167	7,577,818	327,216	7,250,602
有限公司	233	3,641,487	373,986	3,267,501	217	1,955,401	16,560	1,938,841	211	2,107,321	23,068	2,084,254
無限公司	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
兩合公司	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 夥	14	74,533	0	74,533	13	79,565	0	79,565	13	73,622	0	73,622
獨資	182	253,555	0	253,555	176	261,836	0	261,836	167	248,046	0	248,046
外國公司	6	665,707	0	665,707	6	549,706	0	549,706	6	521,605	0	521,605
外國公司辦事處	4	270,290	0	270,290	2	245,849	0	245,849	2	282,339	0	282,339
分公司	31	2,575,883	0	2,575,883	26	2,821,094	0	2,821,094	27	2,713,880	0	2,713,880
合 計	648	13,078,510	471,938	12,606,572	620	14,050,863	413,374	13,637,489	602	13,828,939	350,284	13,478,655

資料來源: 2008 年經濟部工業局文化創業產業經濟年報

表 4-18:台灣電影產業資本結構 單位:家;新台幣千元

家數與營業額		2005年家皇	放及營業額			2006年家數及營業額				2007年家數及營業額			
三条田	家數	營業額			家數	營業額	等意 想		家數	營業額			
資本結構	an an	III JA DA	外銷收入	內銷收入		-	外銷收入	內銷收入	agr. aux	— ** • • • • • • • • • •	外銷收入	內銷收入	
未滿0.1百萬元	102	4,232,251	0	4,232,251	97	4,183,294	0	4,183,294	89	4,300,994	0	4,300,994	
0.1-1百萬元	133	322,784	0	322,784	126	346,670	0	346,670	125	338,712	0	338,712	
1-5百萬元	147	1,126,972	4,108	1,122,863	134	1,063,437	2,829	1,060,608	126	975,717	1,592	974,125	
5-10百萬元	145	1,751,362	5,960	1,745,402	147	1,989,072	15,592	1,973,481	148	1,705,651	22,114	1,683,537	
10-20百萬元	55	549,961	69,689	480,272	51	357,593	49,064	308,529	47	421,619	72,234	349,385	
20-30百萬元	24	733,295	169	733,126	22	804,259	0	804,259	22	941,250	4,553	936,697	
30-40百萬元	8	666,277	0	666,277	9	999,487	0	999,487	8	965,741	182	965,559	
40-50百萬元	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5,854	40	5,815	
50-60百萬元	3	258,223	0	258,223	5	483,364	0	483,364	6	561,747	76,604	485,142	
60-80百萬元	7	602,375	16,002	586,373	6	386,249	9,073	377,176	5	358,998	0	358,998	
0.8-1億元	5	176,355	657	175,698	6	605,996	0	605,996	6	394,476	0	394,476	
1-2億元	12	424,296	87,387	336,909	10	457,096	80,746	376,350	12	729,790	2,429	727,360	
2億元以上	7	2,234,360	287,966	1,946,395	7	2,374,345	256,070	2,118,275	7	2,128,390	170,537	1,957,853	
合 計	648	13,078,510	471,938	12,606,572	620	14,050,863	413,374	13,637,489	602	13,828,939	350,284	13,478,655	

資料來源: 2008 年經濟部工業局文化創業產業經濟年報

表 4-19:台灣電影產業營業額結構 單位:家;新台幣千元

家敷與		2005年家	放及營業額			2006年家數及營藥額				2007年家數及營業額			
Домери		營業額			家數	營業額			家數	登業額			
營業額結構		無無限	外銷收入	內銷收入	* *	高斯特尼 斯	外銷收入	内銷收入	AV.00.	200 年10月	外銷收入	內鎖收入	
未滿0.5百萬元	187	21,526	650	20,875	169	17,094	867	16,228	156	20,011	1	20,011	
0.5-5百萬元	260	462,263	5,302	456,961	265	463,643	4,675	458,968	250	453,826	9,647	444,179	
5-10百萬元	62	462,826	1,171	461,655	55	409,477	213	409,264	57	400,334	614	399,720	
10-20百萬元	48	675,172	2,559	672,613	41	586,300	22,135	564,164	45	625,308	14,420	610,888	
20-30百萬元	22	556,135	169	555,966	20	504,856	0	504,856	21	516,017	0	516,017	
30-40百萬元	6	215,333	2,034	213,300	11	391,494	1,155	390,339	9	312,470	222	312,248	
40-50百萬元	16	722,427	195	722,232	7	316,385	0	316,385	13	563,557	2,375	561,182	
50-60百萬元	2	100,968	0	100,968	1	50,270	0	50,270	3	159,134	46,020	113,114	
60-70百萬元	2	126,830	15,828	111,002	2	127,231	0	127,231	1	61,010	0	61,010	
70-80百萬元	3	223,709	0	223,709	3	231,018	0	231,018	3	215,490	0	215,490	
80-100百萬元	7	619,650	45	619,605	3	271,685	0	271,685	9	810,854	0	810,854	
1-2億元	17	2,536,103	156,019	2,380,084	26	3,610,716	141,586	3,469,130	16	2,481,125	107,928	2,373,197	
2億元以上	16	6,355,567	287,966	6,067,601	17	7,070,693	242,743	6,827,950	19	7,209,803	169,057	7,040,747	
合 計	648	13,078,510	471,938	12,606,572	620	14,050,863	413,374	13,637,489	602	13,828,939	350,284	13,478,655	

資料來源:2008年經濟部工業局文化創業產業經濟年報

當台灣電影產業這種小資本運銷模式,面臨外商公司大資金投入、集團化經營、垂直整合性運作,勢必在許多資源上無法取得優勢;而台灣電影產業必須去思考如何在此競爭情勢中取得利基,也就得決定其競爭態勢的選擇。所謂的競爭態勢即是指在寡占市場中公司和其他競爭者間的關係,企業必須決定是否和競爭對手採取競爭激烈或合作的強度,因爲在競爭者眾多的市場,廠商對於競爭態勢沒有什麼選擇的自由度,大多是依照產業的競爭習慣;而在寡占市場上,就必須

考慮到對競爭者的態度,如何經營出對競爭對手和自己都有利,或僅有利於己的 競爭態勢是十分重要的,這必須透過策略的運作產生。

在市場集中度的討論中,對於台灣電影產業的市場結構已有清楚的瞭解,不 論是在製作業、發行業或是映演業,都是呈現高度集中的寡占市場結構,故相對 弱勢的台灣本土電影產業的競爭態勢選擇是很重要的。若競爭態勢是選擇競爭態 勢策略,也就是指在價格、通路、法律、產品功能等項目,都以打倒對手爲目標。 這類競爭態勢,往往帶來的結果是兩敗俱傷,除非企業本身具有絕對性的競爭優 勢,不然直接衝突並非良好的選擇;另外寡占市場中的企業們,因爲不希望激烈 競爭,遂而發展出心照不宣,不以明顯合約限制彼此行爲,而和其他競爭對手採 取相互合作的合作態勢。

(二)台灣電影三大部門競爭環境特色

台灣電影產業之三大部門所面對的各自產業競爭有些許的不同,以製作業來 說,台灣絕大部份的電影都是以獨立製片的形式拍攝,而台灣獨立製片特色的形 成,主要是來自於資金成本的限制、台灣電影教育的影響等因素;而其所遭遇的 對象是來自擁有完善資源的好萊塢片廠制度出產的電影。台灣的獨立製片形式, 確實對於台灣電影產業帶來很大的問題,沒有資金,就沒有辦法拍攝出有規模的 電影,此處的規模是指題材上的規模。

台灣電影在近幾年來有慢慢發展出幾種類型,分別爲同志電影(如《十七歲的天空》、《漂浪青春》、《黑眼圈》、《刺青》、《盛夏光年》、《愛麗絲的鏡子》)、青春紀實電影(如《九降風》、《夏天的尾巴》、《不能說的·秘密》、《練習曲》、《單車上路》、《六號出口》)、紀錄電影(如《星光傳奇》、《態度》、《翻滾吧!男孩》、《無米樂》、《奇蹟的夏天》、《夢想無限》、《醫生》)。但這些電影都是小品的劇情

片,雖然近來仍有幾部可稱爲大製作的電影,如《1895》、《海角七號》、《白銀帝國》和《艋舺》,但在比例上還是太少,在題材的廣泛度上,台灣製作業確實很需要有所突破。受訪者 C 表示:

由於台灣電影拍攝的資金少,想拍電影的人很多,最後拍出來的都是預算比較少的小成本電影。但這個也不是不好,因爲一個成熟產業應該要有小成本、中成本和大成本的電影,如果小型電影做得好,就可以逐漸墊高往中成本電影去,中成本做的好就往大的去。但目前只有小成本電影是不夠的,因爲這種小預算電影所賺的錢也不多,如果每年能夠出現《海角七號》或是《艋舺》這種大製作的片,也許一部兩部也就夠了,能夠讓它們帶動其他影片的票房。在方法上,有人說先充量,或是說質量並重,質量是指有一、兩部是賺錢。另外,如果那些沒有很多經費來拍片的人,能拍出像過去《練習曲》、《無米樂》或《翻滾吧!男孩》,這些幾百萬的票房,這些有口碑、有票房的片子可以多一點,這種片一多,其實慢慢產量滾出來之後品質就有了,品質有了,慢慢墊起來就有大製作的片了(本研究整理)。

而在發行業,可以發現外商公司對於台灣電影發行業的壟斷,發行業者作爲 製作業和映演業之間的橋梁,若其擁有高度的市占率,便能取得在和製作業和映 演業協商時更多的籌碼和議價空間。而此必然也會影響到台灣的製作業和映演 業,台灣製作出的影片能夠取得外商發行的機會較少,故在排片、檔期安排上都 比較吃虧,可能造成上映廳數很少或是場次時間冷門,這些都會影響到票房成 績。而較小的映演業者能夠取得熱門影片播映的機會也會比較少,因爲拷貝數量 有限,多廳影城可能就要占去多份拷貝,使得小型映演業者沒有辦法搶占到熱門 影片上映時的票房熱潮。 外商公司對於台灣電影發行業的壟斷造成最大的衝擊是對台灣電影發行業者,因爲熱門影片的發行權都被美商四大發行業者取得,而台灣電影發行業者必須要有敏銳的眼光找出能符合台灣觀眾需求的影片;是故,不單單是台灣製作業必須有完整的市場調查方法,發行業者也同樣需要,因爲若發行到一部強片,可能就能創造高額的獲利,積累實力,當取得業界中一定的高度,能夠成爲之後的業務運作上良好的基礎。

台灣的電影消費者觀影需求多半來自外在訊息的刺激,也就是經由種種的行銷手法吸引觀眾進戲院。此消費者特性,遇上目前國外影片發行商掌握較大的市場力量現況,兩者謀合,因此外片可以透過各樣行銷手法有效獲取收益。雖然目前台灣電影市場是以外國影片當道,但國內影片若能從國內消費者的特性作爲觀點出發,針對其消費喜好與文化差異性;或是透過另類、新興的行銷管道進行宣傳,或許就能如《海角七號》一樣有所突破,創造佳績。

在映演業競爭結果上發現一個很特別現象,那便是單單一間電影院,而非連 鎖戲院的總合(如威秀集團、新光集團旗下戲院),便可以占盡近四分之一的票 房總額。這間戲院是港、中、台共同投資的戲院,座落在人潮眾多,百貨公司林 立的信義商圈,在地點上與其它相鄰百貨賣場連接,規模大且設有賣場,可提供 4021 個坐位數,擁有十七間放映廳,是以影城的形式經營。

其他類似以影城的形式營業的映演業者也不在少數,但何以造成如此大的營收差距;在營業地點上,此戲院確實占有許多優勢,但其他映演業者必然能夠找到其他的優勢來相抗衡,其實就如前文提及對整體映演業如何因爲其他映演管道衝擊相同,若能夠把市場的餅做大,也就是提升觀影人次,就能夠有效的占有市場的利潤。在台灣映演市場,電影的票房主要集中在首周上映的時候,若有效提高觀影人次,由於戲院坐位數爲固定值,當超出其負荷,必然會釋放出部份的觀

眾到其他映演戲院觀賞電影;就如同二〇一〇年在中國上映《阿凡達》時一樣, 由於想要看的人太多,導致於需供不能平衡,各個戲院都客滿。是故,若能提高 台灣電影觀賞人次的需求,對於供應方必然能夠獲得更多的利潤。

四、相關及支援產業

電影產業之所以被政府視作推動我國文化創意產業發展的火車頭,是由於其 具有高度的產業延伸度,能夠同時帶動起其他相關影視產業的發展。就以現況來 看,也能夠很清楚的發現,台灣電影產業在與其相關或支援產業上的配合度十分 的密切,以下將就台灣電影產業之異業投資、產業價值鏈運作改變及相關產業合 作進行討論。

(一) 異業投資及產業價值鏈運作改變

就如前文提及,台灣電影產業在製作上最常遭遇到的問題便是資金籌措上的困難,即便有輔導金、跨國合資等管道可獲得資金,但仍然是屬於僧多粥少的情況。在輔導金上,由於獲案者必須要具有因信託發放方式而準備的等額資金,雖 說是可以防堵過去虛報使用金額,而實拿輔導金的現象發生,但這無疑對於創作者是一項頗具高度的門檻。而要具有等額資金,或者自己籌措,不然就是必須要有業界公司願意投資創作者,以公司的名義來投案,而要獲得製作公司的青睞,也並非易事。即使是自己擁有資金,但若沒有製作公司的支持,因爲輔導金的審查考量因素較爲全面、複雜,審核時也可能因爲相對於其他以製作公司頭銜投案的案主,在實踐度上有著較高的不確定性,而遭到否決。

另在跨國合資的管道上,大部份能夠走此途的導演,多半已是在電影圈中小有名氣的導演,如獲得法國資金拍攝《臉》的蔡明亮,或是得到日本資金拍攝《一一》一片的楊德昌,此管道對於創作新人來說,在實際施行上有著一定的困難度存在。

而近年來,慢慢地台灣出現了企業願意投資電影產業的現象,發生的時間點大約是在二〇〇五年開始。鴻海集團董事長郭台銘,大手筆投資電影拍攝,與中國最大民營電影發行公司「保利博納」合作,網羅兩岸三地演員,包括香港影帝郭富城、中國大腕張鐵林及台灣劇場泰斗金士傑演出,投入預算 1000 萬美元,拍攝描述山西晉商的電影《白銀帝國》;《白銀帝國》於二〇〇九年上映,台北市票房 1189 萬元,該年度國片票房第二。

而以影音光碟製造商中環集團以光碟片事業爲核心,陸續投資中藝、得利影視、亞藝影音、華納威秀影城等企業,從拍片、代理發行、出租影片通路商到電影。而液晶顯示製造作明基電通投資得藝國際媒體,進軍數位內容產業,二〇〇五年得藝又成爲行政院開發基金第一家投資的數位內容公司,除了最大股東是明基外,還有台新、中信等金融集團(曹正芬,2006.12.03)。而錸德公司本爲碟片大廠也以投資電影產業作產業鏈結的實踐,於二〇〇五年轉投資了電影《夢遊夏威夷》。

而二〇〇九年,義聯集團積極投入電影產業,聲明將投資數十億元,不單單拍電影,還要蓋影城,並鎖定以數位、多媒體影音科技爲發展主軸的高雄軟體園區合作。二〇〇九年的亞太影展即是在義聯集團旗下的義大世界舉行,積極爭取在電影產業中的能見度,並於二〇〇九初步預計製作三部電影,電影《彈簧床》是其計畫中的第一部;而台灣電玩遊戲大廠遊戲橘子也投資了《劍雨江湖》一片,並著手開發同名武俠鉅作遊戲,並將同時推出電影及遊戲。

不單單是異業的投資,在電影產業鏈上也出現了跨足其他部門的現象,過去電影產業的分工細緻,製片的製片,後製的後製,但現今已有了重大的改變。以宏廣爲例,宏廣爲好萊塢動畫擔任代工已經有二十幾年的歷史,在電影產業的定位一直是動畫代工角色,但在二〇〇五年轉做製片,推出了《紅孩兒:決戰火燄山》;而原先專注於行動通訊平台上動畫創作的春水堂科技,也於二〇一〇年推出了爲期四年,耗資1億2000萬元、動員四百工作人員而完成的長篇動畫電影——《靠岸》。宏廣雖然仍舊是其在行的動畫,但已脫離代工的角色;而春水堂科技則是成功的以跨平台姿態進入電影界,這實爲台灣電影產業所樂見的情景;不單是分工角色的定位改變,而是影音產業多元觸角的延伸。

之所以企業會開始投入電影產業的投資,其原因很簡單,便是因爲有利可圖,不單單可以提升企業形象,若影片能夠成功,必然在資金的回收上也是一筆利潤;這也是看準了亞洲這塊新興的電影市場,維珍集團與印度電影製作人卡博(Shekhar Kapur)和作家喬布拉(Deepak Chopra),聯手成立合資企業維珍漫畫動畫(Virgin Comics/Virgin Animation)。其公司執行長 Sharad Devarajan 認爲在未來十年,亞洲不但將成爲娛樂產品最大的消費地區之一,也是製作來源,沒有一家媒體會放過這個機會(劉煥彥,2006.12.03)。

但要檢視這樣的轉投資有沒有成功,就要看看電影的回收和投入的資金是否平衡。以《白銀帝國》票房爲例,據開眼電影網資料記載,其台北市票房爲 1189萬,全台約 2378萬(約78萬美元);而好萊塢電影手冊網站記錄該片在中國票房爲 2230萬人民幣(約爲 328萬美元),Box Office Mojo 網站資料顯示在香港票房約爲 1萬 9036美金,以華語片最大的消費區兩岸三地的票房合計約爲 408萬美金,而《白銀帝國》之預算是 1000萬美金。

從此來看就看出付出和收益呈現強烈的不成正比,但企業看到的不單單是收入,企業主也知道台灣電影在面對外來影片,是相對弱勢;故,票房的收入對他們而言並非最大的投資動機,還有其他難以得到數據的電影片租賃收入、海外版權權利金、周邊產品收益等,但這些仍難以塡補如《白銀帝國》598萬美元的收支差額。投資電影產業,或許真的是企業有心要扶植台灣電影,作爲回饋台灣的方法,這也是能夠是駁得國人企業好感的手段;所以企業投資電影產業不能夠僅僅以有形的影片票房來衡量,其中還有許多企業在競爭過程中需要占得優勢的部份,如擴展市場版本、跨足其他事業體、提升企業形象等其他無形資產的取得。另,在政府方面,也提供了「營利事業投資電影片製作業製作國產電影片投資抵減辦法」來鼓勵企業投資電影,成爲另一動機。

但這股動力要能夠維持下去,還是得要讓投資者能夠看到投資電影是可以得 到利潤的,受訪者 C 認為:

目前台灣電影資金的部份,企業投資方和電影產業之間橋梁是斷的,最 主要是因爲投資方他們其實對電影產業不熟悉,再來的話就是過去投資 電影能夠賺錢的例子寥寥可數,但近幾年有比較好轉,有一個《海角七 號》,今年有一個《艋舺》,然後中間有一些中、小型片子,看起來有一 些機會,但整體而言,企業界對於電影投資還是陌生。再者,企業投資 電影這個領域裡面的話有兩個問題,一個問題是賺不了錢,投資者就走 了;再來就是賺了錢,可是在利益分配上出現問題,利益不均,這個就 需要透過了解投資機制,再去進行風險的控管、分擔還有利益的分配, 這個部份是可以參考好萊塢的方法,再就台灣的狀況來做修改(本研究 整理)。

另,受訪者 A 對於目前異業投資電影產業的現象表示:

電影是勞師動眾的,要完成一個九十分鐘的作品,要有品質的作品,在預算、人力、資源都很高。電影資金投資規模很大,因爲投入資金進去,投資方就是要賺回他原本投資更多的錢漸漸地,如果說票房好的電影愈來愈多,像《海角七號》之類的,如果這種例子很多,大家就會對台灣電影產業有信心,而願意投資資金進去。因爲就我所知,即便在美國好萊塢長久的拍片歷史來看,在比例上,可能十部中,七部不賺錢,二部打平,一部把全部不賺的賺回來,他們失敗的例子也是很多(本研究整理)。

(二)相關影視產業合作

但電影產業除了能夠在異業投資中得到資金,也能夠在透過相關產業合作的 管道取得拍攝資源,和電影產業合作最多的相關產業便是同是影視產業中具有高 產值的電視產業。在以製作業來看,電視已經成爲許多新電影創作者的發表管 道,像是公共電視的人生劇展節目,便是一播映管道;雖然其電影創作者僅能夠 取得公共電影台的每集不超過 150 萬元的預算,但這對於電影創作者來說,無疑 是個好機會,可以以此作爲未來拍攝院線電影的基礎。

不單單是新鮮電影創作者受惠,有許多久尋不著資金的中生代導演,也能藉由此管道得到拍攝的經費,如二〇〇六年瞿友寧的《英勇戰士俏姑娘》、李志薔的《單車上路》(原片名《腳踏車的祝福》)、二〇〇八年李啟源的《巧克力重擊》等片,也是得到人生劇展的經費,並不單單是在公共電視頻道上播出,也成功的躍上戲院;自一九九四至二〇一〇年,獲得公視人生劇展經費製作的影片(包含短、長片)共有187部,詳見附表4-20。

表 4-20:人生劇展歷年影片數量及片名

年度	數量	人生劇展片名
2010	10	幸福小公園、撞神、尋鬼記、誰是誰、痞子老情人、秋宜的婚事、再見全壘打、再見夏天、我的爸爸是流氓、警察遊戲
2009	22	生命紀念冊、應屆退休生、不死搖滾夢、三十秒過後、遺落的玻璃珠、台北異想、顏色、我的阿嬤是太空人、試管神仙、最愛就是你、垃圾魚、躺屍人、早秋的散步、我在這邊唱、我的冒泡屋、山上的理髮師、博浪、女人四十、我的青春 为メ 、、生日願望、我愛耳邊風、時代照相館
2008	21	與男友的前女友密談、愛說謊的妮可、阿媽的秘密、不愛練習曲、錄鬼簿、木棉的印記、新芽、蟹足、公寓春光、長假、艾草、阿惜姨、桔醬的滋味、依諾之歌、親愛的某某先生、童 畫故事、曬棉被的好天氣、誰來坐大位、芭娜娜上路、想畫、阿天與他的朋友大才
2007	15	信、牆、海邊的人、檸檬、時光照應、指印、拳擊手套 布娃娃、尋找巴利、娘惹滋味、夏 天到了,出去玩吧~、地鼠、卡奴~夢、移民天堂、望見童年
2006	18	幸福牌電冰箱、高校有刀、愛的麵包魂、極限燙衣板、腳踏車的祝福、拍賣世界的角落、網路情書、我的阿媽是鬼、芒草花在唱歌、我家有張協商桌、寫字魔法、天使一刻鐘、喂!水開了沒、戀人、快樂的出航、爲什麼要對你掉眼淚、巧克力重擊、英勇戰士俏姑娘
2005	3	real online請登入線實、仙人掌男人、奔馳的縱貫線
2004	13	2隻魚,游啊游上岸、異度東區、弟弟放暑假、手機有鬼、夏天的芒果冰、擁抱大白熊、一顆 子彈、媽媽帶你去旅行、過了天橋,看見海、媽媽的願望、壞蛋
2003	15	蜜蜂、在街上行走、睫毛膏、載我回甲仙、三尾活龍、我倆沒有明天、終身大事、愛情咖啡 因、用力呼吸、箱子、荒城火山、藍色假期、今天不上班、螢火蟲的寓言、我把阿公搞丟了
2002	13	童女之舞、瓦旦的酒瓶、老魏、六輪之戀、開枝散葉、違章天堂、在親密與孤獨間漂流的愛 情、真實影像、鴿子王、月光、公主徹夜未眠、請聽我說對不起、那年夏天的浪聲
2001	14	車站、遺失、天空之城、記住、忘了、少年阿霸士、瑪雅的彩虹、一個住飯店的男人、狂舞 憂鬱、我還有一隻腳、情人的眼淚、97巷2號5樓、活得像個人樣、北上最後一班列車
2000	7	西蓮、萬人情婦、浮華淡水、阿達仔伯、少年午夢、誰在橋上寫字、一個火車經過的地方
1999	8	家、風車、美麗、假期、台灣玉、素蘭要出嫁、濁水溪的契約、邊緣少年八家將
1998	13	阿公、過年、野孩子、棉花炸彈、25張郵票、頑皮偵探、畢業典禮、再見童年、黑色童話、 九歲那年、蘭陽溪少年、百里香煎魚、浮光掠影的刹那
1997	3	祖與孫、車票、牛
1996	4	患難、夏日午後、尋找蓮花、最後的紳士
1995	4	藝旦間、溫泉家鄉、春子與秀緞、阿爸我揹你去看戲
1994	4	雨來了、吊人樹、沉默的母親、天暗燒香去囉

資料來源:維基百科,研究者整理。

電視台和電影產業合作,不單單在公益性質以扶植創作人才爲動機的公共電

視,在一般商業電視台也有出現這樣的好現象,從電視產業跨業到電影產業的製作上。如三立電視台於二〇〇五年中成立盧米埃電影公司,與現有電影製片公司合作,朝向傳統電影製片手法,對等投資已獲得長片輔導金的影片《等待飛魚》。而緯來電視台則搶搭政府輔導產業數位升級的補助條款,亦爲了配合政府於二〇一〇年電視全面數位化的措施,緯來電視台推出自製數位電影節目,第一部影片《殭屍保鑣》於二〇〇五年初首播,但節目品質也未達到可以走入傳統電影發行機制的標準,亦未能在其他頻道上播放,至於錄影帶市場目前也未有到任何發行計畫,僅僅符合單純視爲電視台以電影規格自製單集精緻節目的「電視電影」狹義解釋(王晶盈,2007.1.23)。

不單單是電視產業要和電影產業合作,單一電視節目、體育活動,甚或是音樂產業也都有觸及電影產業,像是於二〇〇七年開播具超高收視率的電視節目《超級星光大道》,製片人李崗在全國陷入一片星光風潮時,以紀錄片的形式進行製作《星光傳奇》一片,內容是以超級星光大道第二屆參賽選手一路參加比賽的心路歷程爲內容,於二〇〇八年上映,台北市票房爲55萬。

而二〇〇八年上映之《態度》一片,同樣是部紀錄片形式的電影,內容以台灣超級籃球聯賽 SBL 之台啤籃球隊奮鬥過程,最後取得超級籃球聯賽在二〇〇六年 SBL 第三季靠著實力昂首挺進冠軍賽,雖最後輸球卻永不言敗的態度。該片在台北市獲得 198 萬的票房成績。

而體壇和映演業者的合作,最近的趨勢便是讓無法親臨現場觀看球賽的觀眾,可以藉由 3D 影像技術科技,即使不用到球場,也可以感受到實境觀賞的效果。在二〇一〇年的網球法國公開賽,便使用 3D 科技播出,男單決賽更會在全法國二百餘間戲院進行直播;另二〇一〇年的南非世盃的 64 場比賽中,有 25 場會採用 3D 拍攝及直播,而台灣也加入了 3D 直播的行列,台達電與中華電信、

愛爾達等公司合作,將自四強賽起,共4場球賽,在京華城喜滿客電影院提供 3D 實況轉播。

而音樂產業跨入電影產業的方式,最簡單的就是演唱會的實況錄影,這在國外已是行之有年的方式,如二〇〇七年的 U2 震撼國度 3D 立體演唱會 《U2 3D》、二〇〇八年的孟漢娜 3D 立體演唱會《Hannah Montana/Miley Cyrus: Best of Both Worlds Concert Tour》、二〇〇九年的麥可傑克森未來的未來演唱會電影《Michael Jackson THIS IS IT》和強納斯兄弟 3D 立體演唱會《Jonas Brothers Concert 3D》等。而就在二〇一〇年,由 BenQ 明基集團的得藝國際媒體,和華語流行音樂相信音樂唱片公司,正式簽約合作,宣佈開拍全亞洲第一部實境 3D 演唱會電影,而其中的主角便是台灣的知名樂團「五月天」。

這類型的跨界合作,除了資金上的流通之外,這也是一種企業策略的實行,透過兩項產業之目標群的聚焦,更能夠瞭解並滿足目標消費者的需求,以《星光傳奇》、《態度》來看,透過製作成本低的紀錄片形式拍攝,但可以很確定的必然會有部份的《超級星光大道》歌迷及超級籃球聯賽的球迷被吸引進電影院;而 3D 體育賽事直播亦是明確的鎖定了目標群眾,並且不用另外投入製作成本,只需取得播放版權及播映設備即可,可以更仔細的估算其投資報酬率,都是具高度回收效益的投資。

而 3D 演唱會電影的拍攝更是順水推舟的行為,現在的演唱會大多都會在會後再發行演唱會 DVD,拍攝的工程是一定得進行的,而 3D 演唱會的製作只是再升級某部份的拍攝設備,就可以上院線播映,擴充出另一條的銷售管道,而且在 DVD 的發行上,也可以有一般版本和 3D 版本,對於業者來說,有利可圖,何樂不爲。這樣的合作模式確實有助於台灣電影產業的發展,不單單在電影的製作上,對於映演業者也是,因爲電視、體育及音樂產業的消費者,不一定也是電

影產業的消費者,透過這種方式,或多或少可以吸引到不是以電影爲目標的觀眾 群,進而可以擴展電影的市場版塊。

這類影視相關產業合作的方式還有另一項好處,便是能爲台灣電影產業產出電影明星;自二秦二林時代過去後,台灣電影產業一直再也沒有出現所謂的電影明星,但明星是吸引觀眾的重要因素之一,好萊塢行之有年的明星制度就是因此而應運而生的;過去的台灣電影產業研究也一直在鼓勵台灣要有自己的電影明星,也談到許多培養電影明星的方法,但研究者認爲透過影視相關產業的合作,是一既方便又可獲得效益的方法。

如果可以結合在其他產業具有高度人氣的藝人,以其爲主打,必然可以成爲吸引觀眾進戲院的誘因。近期就有這類型的例證,因爲電視連續劇《命中注定我愛你》及《敗犬女王》而迅速走紅的阮經天,以及因主演《痞子英雄》擁有超高人氣,並得到金鐘影帝的趙又廷,兩位都是在電視圈中擁有眾多支持者及極具知名度的演員;電影導演紐承澤網羅這兩位人氣紅星主演《艋舺》一片,在電影上映前就造成媒體熱烈討論,成功宣傳,在上映後更在全台創造一股《艋舺》旋風,並締造出台北市1億1631萬的超高票房。

另,在台灣流行音樂產業具有高度知名度及影響力的周杰倫,他所擔綱主角的多部電影都獲得極高的票房,如在台北市票房方面,其自導自演的《不能說的·秘密》有 2665 萬、張藝謀導演,與周潤發、鞏俐合演的《滿城盡帶黃金甲》有4233 萬、近期的《功夫灌籃》也獲得 1596 萬,雖說其最新電影作品《刺陵》僅僅有 693 萬票房,但他過去的作品都算得上是高票房影片。受訪者 A 提及台灣缺乏電影明星時表示:

enachi

其他影視產業明星跨足演出電影的現象,其實是因爲目前台灣電影產業不夠興盛,出產的電影數目不夠多,缺乏演出的機會,自然磨練不夠,而無法產出所謂的電影明星。因爲電影明星的形成,除了本身的條件,包含外表和實力外,其實很重要的一點是透過行銷包裝做出來的,在行銷上除了預算要足夠外,明星作品的產量也是一個很重要的問題,必須要有很多的作品,讓觀眾認識你,然後電影明星才會誕生。但由於台灣電影產業規模不夠大,沒有辦法有足夠的產量,所以只能看國內哪個產業明星比較多、比較紅,就從那些領域的明星去找,利用他原有的知名度,把他送上大螢幕,幫助電影的票房(本研究整理)。

是故,雖然電影明星不一定能夠創造高票房,因爲一部電影的成功因素有很多,題材、劇本、導演、音樂等,但是一部沒有卡司的電影,很難能夠成就高票房。研究者認爲台灣電影產業若有心推到台灣商業電影的發展,對商業片而言,卡司的考量無疑是必備的條件之一,這也就是爲什麼明星制度如此重要的原因,多多與相關影視產業交流,必然獲益良多。

而若能夠成功創造出這類跨界明星,也能夠透過他們的影響力而發展海外市場,由於台灣流行音樂及電視節目在華語世界的影響力相對於台灣電影來得高,也算得上是具有高度影響力的兩項產業;以周杰倫的電影爲例,因爲他的音樂讓他擁有高知名度及支持,在進入其他華語電影市場便能夠更輕易的成功,而這也確實發生了,其主演之電影在中國的票房如下:《不能說的·秘密》1億5800萬、《滿城盡帶黃金甲》13億8000萬、《功夫灌籃》5億1000萬、《刺陵》3億5000萬;每一部的票房都是台灣電影望塵莫及的數字,可見其他華語電影市場對於台灣電影產業而言是極度重要開發的目標,而知道可以用明星制度的運作成功走出國際,此時不做,更待何時?

五、政府

政府在台灣電影產業運作的影響,表現在其角色定位以及對於面對電影產業發展的態度上。

(一) 我國政府對於電影產業之角色定位

我國政府近期的角色定位是作爲電影產業的支持者或實質協助者爲主,這是因爲在一九八〇年代後,台灣電影產業若不透過政府力量的介入,很可能就會完全消失,在票房表現上連現在的1%的占有率都不會存在。但是政府力量的介入方式、成效,也一直是各界討論的焦點,但政府的鼓勵或推動企業提高其能力,必然是給予產業正面的力量,但產業還是得有清楚的認知,政府無法創造出有競爭力的產業,只有產業自己才辦得到。

行政院在電影產業的輔導上,分別以製作、金融、人才、科技、映演與行銷 六大方面進行輔導,成立 CEO 團隊育成中心、電影集資、人才培訓、劇本研發、 電影發行與市場推廣等方面,建置電影產銷流程和行銷諮詢等措施(見圖 4-1)。



圖 4-1:行政院電影產業輔導與獎勵措施

資料來源:台灣電影網。

表 4-21 爲目前我國對於電影產業所制訂出的相關輔導政策,其內容大抵對 於整體的電影產業都有涵括,在製作、映演及發行上,或是創意人才的培養上, 都適度的給予輔導及協助。受訪者 B 表示:

新聞局電影處作爲中央最高的主管機關,我們有訂出很多的輔助要點, 提供給製作業、發行業和映演業都有,也鼓勵國外電影製作公司來台製 作電影,我們也有很多的補助辦法,比如說提供人員的住宿的補助等; 在國際市場的開搞,我們也經常辦理參加其他國家的影展,也舉辦很多 的台灣電影展、市場展來交流,跨國合作拍片我們也都一直在進行,現 在也漸漸有一些成效(研究者整理)。

表 4-21: 我國電影產業相關輔導政策

類別	電影產業相關輔導政策例
	●數位內容產業及文化創意產業優惠貸款
	●國產電影長片輔導金
	●電影短片輔導金
電影集資	●旗艦組及策略組國產電影片補助
	●營利事業投資電影片製作業製作國產電影片投資抵減
	●電影事業相關稅賦減免
	●電影事業及廣播電視節目供應事業優惠貸款要點
	●鼓勵民間辦理電影專業訓練課程電影研討會電影專題講座補助
人才培育	●徴選優良電影劇本
	●獎勵優良影像創作金穗獎
拍攝補助	●國外電影片製作業在我國攝製電影片補助
	●輔導電影產業數位升級
電影工業升級	●電影拍攝完成補助及數位轉光學底片補助
	●數位電影母源壓縮編碼補助
	●電影事業暨電影從業人員獎勵及輔導辦法
發行及市場推廣	●電影從業人員參加國際影展獎勵輔導執行要點
5271以川场推演	●國產電影片行銷映演製作補助暨票房獎勵辦理要點
	●補助國產電影片國外行銷作業要點

資料來源:台灣電影網,本研究整理

而在實際上,也或多或少對於台灣電影產業有一定程度的幫助,但是回顧台 灣本土電影產業,不論在製作、發行或是映演上,對於外來業者的競爭力來看, 台灣本土電影產業仍然有很大努力空間存在。

這時必須要去思考爲什麼有這麼多的產業政策,卻還是無法更有效的推展電影產業,以輔導金制度爲例,在九十九年度長片輔導金制度相較於之前施行辦法,有一些改變,便是除了舊有的新人組及一般組,又新加上電視電影組。新人組審核獲選者可獲一千萬元輔導金,且免提撥製片金進入信託帳戶,以鼓勵新人導演從事電影創作,改善現在電影產業人力青黃不接的問題,落實培育電影人才政策;而一般組輔導金爲二千萬元,輔導金須交付信託;電視電影組輔導金爲五

百萬元,輔導金須交付信託。對於新增電視電影輔導金項目,受訪者 B 表示:

電視電影輔導金設立的立意,就是想多建立一個國人觀看電影、國片的平台。我們發覺從電視上看電影的人數很多,所以電視電影輔導金鼓勵創作,希望能夠透過電視讓國人看到更多國片。多建立一些平台,我想這方面對於觀影的人口會有幫助,這是讓國人走入戲院看電影的途徑之一(研究者整理)。

輔導金額的提高以期影片製作能達一定品質,是爲了落實對等投資拍片原 則;審核制度也由過去一年一審,改成一年二梯次申請,較能配合電影製作流程, 改變電影經費得隨著審核時間未到而未撥放,造成電影製作時間上的延宕。

二〇〇九年獲得輔導金資助的影片共有三十四部,可見輔導金對於資助國片 產業的製作仍有助益,但如果一味地飼養國內電影產業,只會養大胃口,好像有 輔導金就可以過活一樣,這只會降低國片的競爭力,所以除了輔導金制度的施行 外,更要輔導國片自行尋找贊助,讓產業內部和外部互動,這才能推動電影產業 生物鏈的流動,形成完善的電影市場生態,這才是我國電影產業必須前進的方向。

Penachi

(二) 我國政府面對電影產業之處理態度

政府對於處理電影產業的態度十分積極正面,是值得嘉獎的,不論是在中央政府或是地方政府。在中央政府,就以旨在打造台灣成爲亞太文化創意產業中心的「文化創意產業發展方案」爲例,便是以電影產業爲最大的投資對象。而在地方政府推動電影產業的行動來看,開啟這波風潮的關鍵因素來自二〇〇八年締造台灣電影票房奇蹟的《海角七號》,由於它的成功,爲拍攝地點恆春及墾丁地區,帶來了大批的觀光人群,帶動起地方觀光產業的發展。其實一九八九年的《悲情

城市》一片,也成功的爲九份、金瓜石地區吸引了大量的觀光客,是早期有名的電影產業帶動觀光產業的例子;而二〇一〇年上映的《艋舺》一片,也讓拍攝地點「剝皮寮」成爲台北市的熱門觀光景點。

帶動地方觀光產業也就是爲什麼地方政府紛紛重視推展電影拍攝的原因,目前在地方設有專門部門負責電影業務的縣市共有五處,分別爲台北市、台北縣、高雄市、高雄縣及台中市五處,都有影視委員會進行當地電影或戲劇拍攝工作的支援。以台北市電影委員會協拍的紀錄來看,台北市電影委員會自二〇〇八年一月成立至二〇一〇年六月的協拍成果,透過台北市電影委員會前製作業(包括勘景、尋找相關人才、場地申請、協調等)到實際拍攝的業務,其數量共達 322 部影片,含國內長片 52 部;電視劇 80 部;短片及紀錄片 68 部;其他、廣告和MV 82 部;跨國合作影片 40 部。受訪者 A 提及與台北市電影委員會協助的過程:

我個人有和台北市電影委員會接觸過,台北市電影委員會很友善,很願意幫忙,非常盡力,雖然也不能說每次都很如願,因爲只要是他們協助的部份都很積極爲我們處理,但如果是申請的場景是私人的,因爲他們是一個政府單位,也只能多方協助,沒有辦法用公權力去威脅他人一定要幫忙;他們是站在一個非常和善的輔導立場,如果是我們需要的是政府單位的話,他們會很盡力的協助(本研究整理)。

地方政府的協助是電影產業所樂見的發展,因爲過去由於沒有專門處理這些業務的單位存在,以致於在場地申請、經費補助等項目上,在行政處理上較爲繁雜,沒有效率。但現在成立專門的影視委員會,地方政府對於相關影視工作在地方進行的態度趨於正面,也能適時的給予幫助,這是對兩者都有益的合作。地方政府對電影產業的協助,其目的在於望其能帶動當地觀光產業,但若引發的觀光潮流僅僅限制於國內人口,這著實可惜;就以臨近的南韓、日本爲例,其透過電

影、電視劇的影響力,吸引了多少的影迷前往當地旅遊。是故,國片必須也要能在國際上找到出路,若能成功打響國際的名聲,必然不單單是電影產業受益,連帶的其他相關產業也會跟著受惠。受訪者 B 表示:

電影處也很積極在與地方政府的電影委員會交流,像台北市電委會辦的一些活動,中央都有參與;我們還一個叫 Location 景點合拍的拍攝協助,現在也有十幾個縣市,他們也都有影視協助的窗口。我想用城市來行銷,中央和地方都是共同的想法,就是透過電影這個第八藝術來行銷城市,來行銷國家的形象,促進觀光,結合文化,在地的資源,我想是一個很好的管道,中央和地方都是很積極在推動(研究者整理)。

雖說目前我國政府在電影產業上做了很多努力,但卻仍有許多的核心問題沒有積極去處理,如台灣目前的電影產業主管單位仍是新聞局下的電影處,面對產值如此龐大的產業,真的有能力處理嗎?以韓國的電影主管單位電影振興協會(KOFIC)爲例,其下轄秘書處、漢城綜合影城和韓國電影學院三個主要單位,其下再分成九個委員會,主要執掌有政策擬定、提振產業、輔導金審核執行、人才培育、教育研究和國內外行銷推廣等業務,這便是看到影視匯流趨勢而發展出的結果。因爲許多計畫或改革並非電影產業自己說說就可以做到的,如有線電視部分要國家通訊傳播委員會(NCC)的配合,人才培育要教育部配合,這都是跨部會的問題,需要一個具整合能力及權力的影視管理單位。反觀台灣依舊多頭馬車地橫衝直撞,這是不應該存在的問題,希望計畫中的文化部可以解決這些無謂的問題,讓台灣電影產業有個健全的環境發展。

另,對於智慧財產權的維護,政府及人民都沒有盡到足夠的責任,電影產業 對於自己創作作品的智慧財產權利也不清楚,整體而言,台灣對這方面的努力還 不夠。以美國音樂產業爲例,當 MP3 音樂的取得變得如此方便,大大的衝擊美 國音樂產業,但透過政府對非法業者的掃蕩,加上美國人民對智慧財產權的觀念 相對來高,漸漸發展出仍以便利性高的網路成爲音樂發表、銷售的平台,而開創 了線上音樂市場。而對於目前電影智慧財產權的維護,受訪者 B 表示:

在智慧財產權方面,在有形的方面,我們其實取締蠻多的案件,比如說在夜市攤販,我們抓到很多,在保智大隊(內政部警政署保安警察第二總隊保護智慧財產權警察大隊)抓到很多盜錄光碟,取締得頗有成效。但是最大的問題是在網路方面,因爲從中國大陸那邊他們網路盜錄、盜版的行爲非常嚴重,台灣網友從那邊得到這些資料,我們沒辦法監控這些網路行爲,也就難以取締,這個部份是蠻嚴重的問題,我們也在江陳會中提出「海峽兩岸智慧財產權保護協議」,希望兩岸能夠共同來打擊這個網路非法下載的問題(研究者整理)。

面對將電影產業納入文化創意產業思考的趨勢,台灣政府在二〇一〇年1月7日才在立法院三讀通過「文化創意產業發展法」,訂定有關產業租稅抵減優惠、獎勵輔導措施、及文創事業人才培育,以推動文創產業做爲下一波產業發展的重點。但若把文化創意產業當成一般產業一樣的予以支助,僅僅在土地與資金的取得上,給予一定的優惠與利便,只提供有利的物質條件是不夠的。教育文化組政策委員漢寶德表示:「文創產業既是文化、創意又是產業。成功的產業涉及到行銷,與經營有關,可知是否發展成功,施力的重點是大有差異的。如正統的文化產業是指電影、電視與出版,占有產值占文創業的大宗,尤其是影、視,其發展不但要投入大量資金,而且要培養具有商業頭腦的製作者,對全球與亞洲的市場需要從事深入的研究與理解。至於新興的創意產業,特別是在與生活美學相關的製造業,則必須以提高國民普遍的審美素養爲基礎,進而推動生活素質的提升爲前提。(漢寶德,2009.3.31)。」

希望未來出現的文化院、文創院或新聞局倡導的趨勢院,這些可能的影視主管機關,除了扮演電影產業之工研院角色外,對於投資電影產業鏈中較無利基、門檻較高,如跨國合製、法律支援等;或已外移但又影響生產的中間層生產鏈,同時可隨市場起落,彈性吞吐相關人才,銜接起產業的斷鏈處。對於未來可能成立的專門電影產業主管單位,受訪者 B 表示:

基本上這是一個好的方向,因爲未來有一個更高的單位來統合,除了一般的行政單位所負責趨勢研究、產業輔導的部份。未來有一個國家電影文化中心,那我想只會更好啦!我們很樂觀的來期待,像文創法通過了,這個對電影產業、音樂產業,以後隸屬文化部,有一個比較完整的機構來統籌是件好事(研究者整理)。

六、機會

機會因素即意指無法事先預知之事件的來臨,可能對於產業帶來好的影響,而目前台灣電影產業的機會可能出現在中國市場的開放及映演管道的多元化上。

engchi

(一)中國市場開放的可能

目前台灣電影產業最大的機會來自於近期台灣和中國大陸的友善交流上,若這種友善的關係能夠發展至產業上,無疑對於台灣各項產業有一定程度的幫助。據統計,中國是二〇〇九年爲全球影視產業發展快速的國家之一,有7.1%的成長,並估計在二〇〇九至二〇一三年,可能會有9.5%的成長率,足以看出中國影視市場的蓬勃發展;對於中國電影產業,更估計在二〇〇九至二〇一三年會有高達13.4%的高成長(PwC entertainment and media,2009)。在二〇〇九年,中

國電影的票房總數是 62 億人民幣,相當於 294 億新台幣;而同年,台灣電影的票房總數是 27 億新台幣,中國電影產業足足是台灣電影產業的十倍之多。

中國電影市場如此的廣大,對於同文同種,具有高度文化接近性的台灣,是 最適合進軍的市場區域;不單單是製作業,發片業,甚或是映演業都能在這塊大 餅中取得利潤。而目前我國政府和中國可能簽署的兩岸經貿協定(ECFA),若好 好規劃其中文化創意產業的協定,對台灣電影產業會是個很好的機會。

過去中國限制每年只能進口 50 部外片,扣除 20 個保留給好萊塢大片的配額後,台灣電影片必須跟來自全世界的電影片競爭 30 個配額,造成臺灣電影片幾乎沒有機會在大陸上映;而第五次江陳會談預備性磋商會議中,中國同意將電影片配額納入 ECFA 早期收穫清單,未來臺灣電影片在進入大陸地區上映時,只要合於大陸對臺灣電影片的定義標準,及通過審查,就可不受現有的進口配額限制而進入大陸市場。而新聞局考量大陸電影片年產量約 450 部,遠多於我國影片,爲保護國片在台灣的映演空間,故仍維持每年 10 部的大陸電影片在台灣進行商業映演,未再多予開放配額。中華電影製片協會監事,同時也是導演的呂俊銘對於推動 ECFA 政策表達樂觀態度:「台灣政府爲了提振文化創意產業,實施了許多鼓勵辦法,影視業也不例外,但是如何讓台灣產品進入中國市場呢?台灣方面已經開放每年十部中國電影進來發行,而新聞局電影處也相對的在積極推動讓台灣電影在「平等互惠」的善意下進入中國大陸發行,不要受到大陸外片進口每年五十部的配額限制。如果在這次協議中能夠實現的話,不但能夠刺激台灣電影產業的發展,更能真正達到中國大陸所謂釋放給台灣的利多,電影業者也會主動表達對 ECFA 的支持(呂俊銘,2010.04.07)。」

若台灣電影能夠占有中國電影市場的一部份,那對於台灣電影總體產業,必然能夠更來很大的可觀收入。就以《海角七號》爲例,其不單單在台灣締造奇蹟,

在中國的電影票房也高達九千萬新台幣,台灣每一年能夠破億的電影不多,而轉 戰中國市場的《海角七號》便一舉達到近億的成績。倘若,台灣每年能夠有多幾 部的電影進入中國市場,在進入條件上先取得先機,影片品質夠好、行銷活動有 做到點,想要得到好票房應該不會是問題,就以市場來看,若同樣的經費付出, 卻可以在更大的市場中競爭,那可能得到的回饋,在機率上也是勝出許多。

再者,中國的流行文化在很多方面是吸收台灣的,無論是流行音樂、電視連續劇或是電視娛樂節目,台灣在流行文化上對於中國有很大的影響力,相對於此,台灣是占於優勢的位置,若能夠有效的和其他影視產業的結合,共同開發中國市場,這必然會產生好的結果。但進入中國市場,仍有其難度存在,受訪者 C 認為:

台灣面對最大海外市場中國,有點錯失機先,前幾年中國還沒有拍出大片之前,應該理論上先拍幾部片進去,但是沒有;現在他們自己可以拍得出來,又聯合香港合拍,現在是有人才、有資金、有市場,甚至於還找韓國幫他們補技術問題,現在看短期起來,台灣電影進入中國市場的機會感覺比較小,但是也不是沒有,也許將來有一些有能力的人出來,便能夠有進入中國市場的機會(本研究整理)。

(二)映演管道的多元化

中國市場的出現,對於台灣電影產業來說是個能夠取得重大突破的機會,但在其他方面,也有一些改變可能爲台灣電影帶來機會,目前在國外有些電影工作者爲使獨立製片電影免於絕跡,在大片廠占優勢的電影市場另闢利基戰場,未來有些低成本電影可能改採「隨選播放」方式,而不會在電影院內上映。

這對於幾乎全是獨立製片的台灣電影產業,無疑是個出口;若能利用電視或網路隨選播放,獨立製片電影可輕易地直接訴諸觀眾,避免花費上百萬元向電影院推銷。部分製片人因電影能面市而樂於接受,發行商也期望獨立製片電影能在大都市的藝術電影市場外吸引新的觀眾。

Google 旗下影片分享網站 YouTube 宣布,將測試其線上影片出租服務,跨足網路影片出租產業,顯示 Youtube 希望以提供付費影片的商業模式,在廣告外另闢營收蹊徑;而美國第一大租片業者百視達(Blockbuster)也宣布將提供更多的娛樂選擇,以及更方便的租片管道,以迎擊提供線上租片、自動租片機以及低折扣光碟業者,而積極開發線上租片管道。映演業通路、形式的改變爲未來台灣電影帶來映演的管道的機會,不僅能節省了大量的成本支出,而且還能擴大影片可及區域。但台灣在網路映演平台的發展還未具雛形,仍有待發展,受訪者 A 在提及映演通路選擇上表示:

當然希望能開發更多映演通路,因爲電影最後的回收除了戲院票房之外,就是販賣版權,任何的地方願意買這個版權願意去放映的話,我們都會願意,目前比較盛行的通路就是戲院,然後就是 DVD,最後是電視,其他還有像還有飛機上、飯店的放映,還有比較少數的就是二輪戲院,或是學校以及一些活動的放映。也很希望有機會能在網路上放映,但目前網路平台播放電影好像比較沒有那麼盛行,而且幾乎在網路上的都是盜版。但網路平台未來應該是一個趨勢,只是發展時間的快慢(本研究整理)。

第四節 台灣電影產業競爭發展策略方向

本章將就研究架構中提出之市場集中度、產業環境檢視、生產要素、需求條件、政府、機會、相關和支援產業、企業策略、結構及競爭等八項因素的討論, 綜論目前台灣電影產業,對產、官、學界提出可能的未來發展趨勢及政令法規、 輔導方案具體及針對台灣電影產業研究之建議。

一、台灣電影產業 SWOT 分析

在經過台灣電影產業之市場集中度的計算、產業環境的檢視,以及以波特鑽石六大分析構面對台灣電影產業進縝密討論,本研究將以台灣電影本土產業的總體及三大部門各自的角度提出其競爭優勢、競爭劣勢及發展機會(見表 5-1)

以台灣電影製作業來看,在競爭優勢上,主要表現在創意人才及資金取得的能力上,也是由於有許多愛好電影的創意工作者投入電影產業,才能夠讓台灣電影一直的生存下去。而過去一直是台灣電影製作上最大的難題——資金,現在漸漸出現許多管道可以獲得資金,透過其他企業的投資,相關產業的合作,成功地讓影片拍攝的實踐度提高;而除了資金上的幫助,各地方政府所成立的電影委員會,也能夠協助拍攝,大大提升了行政上的效率;而未來可能因爲映演管道的多元化,可以讓多以獨立製片形式運作的台灣電影得以放映,獲得一個發展的機會。

但由於市場集中在前四大出品國之電影產業,台灣電影製作業要在短時間內 突破這樣的困境還是有相當高的難度,且國內電影專業教育不足,在製作形式上 偏重導演制,忽略製片的重要性,對於市場調查精確度不足,以及因爲以低成本 拍攝電影,而導致題材不夠多元的結果,也都是台灣電影製作業在競爭上的困難。

表 4-22:台灣本土電影產業 SWOT 分析表

	並△/ 直 刻	並与小劫	公园州	以 為
	競爭優勢	競爭劣勢	發展機會	威脅
	●可結合國內發行	●高度市場集中,	●映演通路多元化	●技術人才不足,
	業者,進軍廣大海外	低占有率	發展	製作品質難以控管
	華語電影市場	●電影專業教育不		
	●新生代導演人才	足		
	輩出	●偏重導演制,忽		
製作	●跨國合製:獲得	略製片重要性		
業	資金、取得經驗、開	●電影題材廣度狹		
	擴海外市場	隘		
	●企業投資風氣漸	●市場調査精確度		
	起	不足		
	●異業投資、合作	放 浴	1	
	●地方政府協助	X	X \\	
	●可結合國內製作	●高度市場集中,	●映演通路增加,	●海外發行市場環
	業者,進軍廣大海外	低占有率	發行版權回收提高	境不熟悉
發行	華語電影市場	●熱門影片發行權	4700	
業		取得困難		
		●市場調查精確度	-	
		不足		
	●內需市場未飽	●高度市場集中,	●3D、數位電影風	●非法映演通路盛
	合,具開發潛能	低占有率	潮,提高選擇戲院映	行
映演	●戲院普及	●其他映演管道衝	演之動機	
業	●映演業數位化升	擊戲院映演	●體育賽事直播、	
	級完整	●戲院規模難敵外	演唱會電影,擴大戲	
		商映演業者	院觀眾群	
	●觀念的改革,以	●高度市場集中,	●兩岸經貿協定	●中國電影產業在
	文創產業思考	低占有率	(ECFA) 可望通	華語電影市場的強
	●電影產業數位	●文創產業發展之	過,未來進入中國市	勢優勢
整體	化,降低成本	人才教育不足	場的可行性提高	●市場萎糜,產業
電	●政府態度正面、	●國人智慧財產權	●文創法立法通	人才出走
影產	積極	觀念不足	過,望可提供更完善	
業	●影視產業合作頻	●無專業電影產業	的制度、保障	
	繁	主管機關		
	●台灣流行文化占	●無完善影視拍攝		
	領先地位	中心		

資料來源:台灣電影網,本研究整理

面對廣大海外華語電影市場,同文同種的台灣電影發行業可結合國內製作業者,兩者相輔相成,以其作爲目標,擴大市場版圖;但就同製作業面臨的高度市場集中,本身僅有極低占有率的發行業,在競爭環境上是處於弱勢,因爲沒有更好的籌碼取得熱門影片發行權的發行權,若對於市場的敏銳度不足,在挑片上不夠精準,獲利的可能性又大大降低了。而未來映演通路增加,在發行上有其他的對象可以開發,若能先取得先機,便可透過先占的優勢,站穩該通路,而取得獲利。

國內的映演業者,因爲其內需市場未飽合,國人觀看電影的年平均次數爲 2 部,具開發潛能,若把市場的餅做大,在獲利上也會有提升;國內的戲院普及且映演業數位化升級完整可視爲競爭優勢,這些都是吸引觀影人次,提高市場容量的利基。寡占市場的問題也出現在映演業者身上,且因爲數位資訊的發展,有更多其他映演管道衝擊戲院映演的票房收入,且本土戲院在規模上,難以和外商映演業者的影城經營形式對抗,這都是本土映演業者遭遇到的困難。而在發展機會上,近期的 3D 影像發展及數位電影風潮;還有體育賽事直播、演唱會電影等,都可能提高觀眾選擇去戲院看電影的動機,擴大戲院觀眾群,而把市場容量提高。

而就整體電影產業而言,在擺脫舊思維,轉以文化創意產業思考電影產業之時,就是一項好的改變開始;隨著政府對電影產業的重視,一連串的電影產業數位化設備升級、輔導政策的施行,都提高了台灣電影產業的競爭力;再者,台灣的流行文化在華語世界中占有領先地位,而國內影視產業的頻繁合作,加強水平衍生產業的互動,對於台灣電影在國內、外的發展必然有一定的推力存在。

但產業內部的高度市場集中問題,文化創意產業思維的人才缺乏,國人智慧財產權觀念的不足,現行的多頭馬車管理方式無專業電影產業主管機關,缺少完

善的影視拍攝中心,都是台灣電影產業發展上的難題。希望文創法立法通過後,在修正後可提供更完善的制度、保障;而兩岸經貿協定(ECFA)未來一旦通過,台灣電影產業得以進入中國市場,面對十倍於台灣電影市場的環境,無疑是一次大好的機會。

二、產業發展建議

基於前文之討論,本研究爲產業及政府擬訂下列之諸點建議:

(一)完善電影市場調查

發展完善的市場調查對於製作業和發行業來說是十分急切的,台灣電影是以導演制為主流時,以致於台灣電影製作業專注於電影在藝術創作的層面,忽略它本身的商業產業特性,使得台灣電影讓觀眾充滿距離感,而無法得到共鳴;而市場調查對發行業同樣重要,要清楚瞭解觀眾後,才能夠滿足其需求,進而獲利,否則是無法在競爭環境下生存的。製作業的製作人及發行業的購片,若能有敏銳的市場觀察,便能夠爲後續在票房回收上帶來更高的收益,電影產業鏈的運作是必須形成一個迴圈才能夠回饋到製作業及發行業者身上。

在前文就電影資金取得更加容易的現象討論時,可知現在有愈來愈多管道可以取得資金,研究者認爲台灣電影產業必須把握這次的大好機會。因爲對於其他企業而言,投資就是一項賭注,如果每賭必輸,就會慢慢失去興趣;但若成功的發展起來,異業的投資風氣就能更盛行,有了收入的回流,便可以讓台灣電影產業健全的運作,慢慢擺脫一味是政府扶植產業的角色。就如同前文提及,產業自身必須有清楚的認知,政府無法創造出有競爭力的產業,只有產業自己才辦得到

(Porter, 1998; 高登第、李明軒譯, 2001)。

(二)強化本土電影產業鏈合作

在表 4-22 中可以看出台灣電影三大部門各自在發展上的優缺,若要能夠有效的發展台灣電影產業,就必須強化產業鏈上的合作,因爲當僅是專注於三大部門各自的發展,其實可能會造成衝突。

以映演通路趨於多元化趨勢來談,目前除了戲院、影帶出租、影帶販賣,現在電視和網路平台也是愈趨重要的映演通路。這樣的發展對於台灣電影製作業上是有好處的,以獨立製片爲主流的台灣電影製作業,若能利用電視或網路隨選播放,電影可更輕易地觸及觀眾,而無需花費大筆資金向電影院推銷;但這對於作爲電影映演最主要,也是依其才能帶動如影帶租賃及影帶販賣動能的傳統戲院映演通路而言,無疑是項嚴峻的考驗,映演通路多元化所必然會帶來在產值上重大的衝擊。

是故,強化產業鏈上的合作是必須的,若僅僅以某一部門爲主要發展項目,可能會對其他部門帶來負面影響,所以應該要以台灣整體電影產業爲出發點,去思考如何達到台灣電影產業三大部門三贏的結果。

(三)提升觀影人次

台灣電影產業之內需市場仍然有大幅的成長空間。是故,內需市場開發是絕對必要的,如何提升國內電影人口的數量,只要把市場容量做大,相對的,在營收上也能夠有同等比例的成長;營收增加,在之後成本的投入也能增多,便可以

一步步成長,茁壯到有能力和外來電影產業競爭。

如何才能擴大內需市場?發展台灣電影明星制度是可行方法之一,透過借重其他相關影視產業藝人作爲吸引票房的號召,如前文提及之周杰倫、阮經天、趙又廷之例證,以此完備一部商業片的基礎——卡司的考量。亦可如《星光傳奇》或《態度》這類影片一樣,或者如國外行之有年的演會唱電影,找到不同的目標顧客(電視節目、體育賽事、音樂娛樂),便可能開發出新的電影觀眾。

另,映演業數位化升級完整亦可視爲吸引觀影人次,提高市場容量的利基。 近期的 3D 影像發展及數位電影風潮,提供了在電視或網路平台無法獲得的更極 致的娛樂享受,確實有助於擴大戲院觀眾群,而把市場容量提高。

(四)開拓中國電影市場

而一直無法成功走出台灣的台灣電影,面對廣大的華語電影市場,其實具有許多優勢,在天生的同文同種、文化接近性上,在流行文化上輸出的領先地位上,在其他影視產業,如電視節目、電視連續劇,對於華語圈的影響力上,都是台灣電影產業具有的利基,就如前文提及之周杰倫電影的例子,若能以此爲基礎,積極開拓海外的華語電影市場,必然有所獲益。

中國是二〇〇九年爲全球影視產業發展快速的國家之一,且具有高度成長空間。而二〇〇九年的中國電影票房總數是 62 億人民幣,相當於 294 億新台幣;而台灣電影二〇〇九年的票房總數僅有 27 億新台幣,中國電影產業足足是台灣電影產業的十倍之多。是故,若能夠透過兩岸經貿協定(ECFA),讓台灣率先進入中國電影市場,先取有一定比例的市占率,必然對台灣電影產業的發展上有極大的幫助。

三、政策發展方向

(一)推廣智慧財產權觀念及杜絕盜版

由於台灣嚴重缺乏智慧財產權觀念,政府對智慧財產權相關法規的訂定、施 行都必須確實;創作者本身對於自身權利也要認識;而消費者對智慧財產權的尊 重,也得由教育開始。智慧財產權是運作文化創意產業的核心要件,若沒有智慧 財產權,文化創意產業是不會有發展的。

智慧財產權觀念的缺乏也是直接影響內需市場容量的原因;由於起自政府、電影產業,迄自觀眾,對於智慧財產權的維護不足,版權猖獗,不必透過正常管道便可享受電影產業的產品,必然會縮小電影產業的產值;是故,政府、業者及消費者的智慧財產權觀念的建立是十分重要的。

(二)建立拍攝基地及數位設備升級

台灣目前尚無可提供完整服務的大型片廠,對於基礎建設方面,首要之務是必須建立專業的影視拍攝中心,便可利用影視拍攝中心增加拍攝的方便性,進而促進台灣電影產量的提升。另,在台灣電影走出國際之際,面對跨國合製、拓展海外市場等國際貿易活動愈來愈頻繁,政府方面必須提供相關的專業法律咨詢,減少繁雜的行政過程,使其能夠更爲便利;目前各地地方政府開始設立電影委員會後,對台灣電影製作在各項事務上的協助一樣,因爲統一了對話窗口,也提供專業的服務,讓整體運作上更有效率。

engchi

政府推動電影產業數位化設備升級輔導,在電影工業、電影片製作業及戲院方面,都有逐步更新數位器材設備,也略有成績;數位化設備升級,不僅爲製作業及映演業節省大量成本支出,放映設施的數位化,也能夠作爲吸引觀眾進戲院的誘因之一。是故,持續推動數位化設備輔導是必須的,才能讓台灣電影產業在影片製作、放映水準能夠擁有國際競爭力。

(三)重視技術、製片及產銷人才的培育

在台灣電影人才的教育養成上,本研究發現在專業化的電影教育,台灣學界在這個部份十分不足,僅有五所的專業知識教育單位;而其他的人才供給主要是來自相關的影視科系,但在電影產業中如此高度分工的產業環境下,未經過完整課程教育的學生,在進入業者從事實務工作上的能力有待商権。另外,台灣的電影教育還是偏向於理論而非實務,在學校裡實務作業的師資明顯缺少,教學導向也是偏重於導演論,故使對電影有興趣的學生只想從事導演工作,其他技術專業課程訓練不足,拍攝基本功夫不紮實,因此學生進入電影產業從事其他技術職務仍需從頭學起,這也是電影教育課程上必須改善的部份。

而對於目前台灣電影產業轉向爲文化創意產業思考模式的當下,台灣在這方面相關人才的培養也是非當不足,文化創意產業研究的相關學系僅僅只有12間系所。在這方面人才的供應上,無法跟上產業環境的變化,僅由原有的企業管理學系、經營管理學系等商學類的系所,在教學上補充文化創意產業相關的課程,來彌補現有知識資源的不足是不夠的,理應更積極的培養這方面的專業人才。

enachi

是故,不論在文化創意產業研究或電影技術、電影美學等教育上都必須加強,並多提供業界實習機會,以弭平學校教育和進入業界時轉換的差距;製片教育及其他技術專業課程的提升,勿偏重導演制教學,那只會讓創作者遠離市場。

(四)明確電影主管機關權限及權力

在前文中就台灣目前的專門電影產業主管單位的討論,可以發展新聞局電影處是無法處理產值如此龐大的電影產業,因爲有許多計畫或改革並非電影處自己決定就可以做到的,如在電視產業的合作,必須要有國家通訊傳播委員會(NCC)的配合,電影教育的改革要由教育部配合,這都是跨部會的問題,所以必須需要一個具整合能力及權力的專門的電影產業管理單位。以韓國的電影主管單位電影振興協會(KOFIC)爲例,其綜合了電影政策擬定、提振產業計畫、輔導金審核執行、人才培育、教育研究和國內外行銷推廣等業務,才成功振興了韓國電影產業。

電影產業需要一個具整合能力及權力的管理單位,若依舊多頭馬車似的管理 方式橫衝直撞,無法有效的進行部會之間協商,依舊各自爲政,而不以整體電影 產業發展爲思考基礎,這無疑是台灣電影產業發展的絆腳石。希望計畫中的文化 部,或可能的專門電影產業主管單位可以解決這些無謂的問題,讓台灣電影產業 擁有完善的環境發展。

第伍章 結論與建議

第一節 研究結論

台灣電影產業目前正面臨產業升級及轉型的時期,而近年來持續的好轉情況 讓台灣電影產業似乎更好的發展前景,立基於此開展而起本研究之研究動機,回 應在本研究一開始所提出之研究問題,經由研究分析得知:

一、台灣電影產業市場集中度

目前台灣電影產業屬於高度市場集中度,在製作、發行及映演業皆是如此, 而且是以外來業者占據多數市場,本土業者屈於弱勢;在製作業呈現寡占市場的 結構,美國占了八、九成的市占率,顯示出其他出品國的競爭力之低落。而發行 業上,前四大廠商皆爲外商,其掌握了多數的市場,在映演通路獲得較多的放映 系統。壓縮本土發行商在和映演業者進行協商的空間,更進一步造成無法透過國 外發行商發行之國片在映演通路上的弱勢,使整體台灣電影產業的受挫。近年來 之映演業的 CR4 值都約落在 50 左右,這就表示,除了前四名的業者外,其他的 映演業還是有近一半的市場是可以倚其生存的。

二、台灣電影產業環境

而台灣電影產業具有新興產業、轉向成熟期及全球性產業環境特色,可以據此作爲產業發展策略方針。新興產業環境需注意新技術帶來的產業改革,,科技

對於電影產業的影響鉅大,目前的 3D 科技風潮可能是帶動觀眾回歸傳統映演的契機。轉向成熟期產業之內需市場成長趨緩,即是產業需做出改變的訊號,而轉戰目標市場,而海外的華語市場是台灣電影產業可以積極開發的一塊沃土。處於全球性產業環境的台灣電影產業,在接收了這麼多外來業者的刺激,應思考自身在這環境中的定位,如何由邊陲走入中心。

三、台灣電影產業鑽石模型分析

經由鑽石理論中之六大構面分析台灣電影產業,得知台灣電影產業雖然在競爭力的表現上仍是不足,但可藉由第肆章第四節之討論,立基於其所述之台灣電影產業競爭優勢、機會,改善競爭劣勢並避開可能的威脅,建構自己的競爭力。 台灣電影產業在六大構面上的表現:

(一) 生產要素

在人力資源及知識資源上,目前的電影專業及電影產銷教育單位不足、教學方向偏重導演制,偏廢製片教育,使得產業界導演人才不缺,卻忽略市場思考的製片人、技術人才無法支撐產業需求,必須全面改革電影教育的方向。在資本資源上,取得資金的管道愈趨多元,有跨國合製、企業投資、輔導金等,讓製作影片的可行性大增,有助國片在產量上的提升。而自然資源的缺乏,在自然景觀的選擇上不夠多,希望能以基礎建設中的片廠來補足,是故,建設一座完善的影視拍攝中心,對台灣電影產業是必須的。另,基礎建設中的數位化設備升級工程持續進行,確實有效提及台灣電影產業競爭力。

(二)需求條件

台灣電影產業主要產值來自內需市場,但內需市場容量不大,從台灣人年觀 影平均數上可知。是故,提升台灣觀眾的觀影次數是可以發展的策略;另外,也 必須著眼於海外廣大的華語市場。

(三)企業策略、結構及競爭

台灣的本土電影產業多是屬於小資本的公司,在市場集中度高度集中,外來 業者的壓境,使得本土電影企業發展困難。但仍可就三大部門各自之競爭環境特 色思考出路,如製作業可鎖定特定觀眾群,慢慢累積資本;發行業者可以開發其 他行銷方式及映演通路的可能,仍有許多小片取得成功票房的例證;映演業者則 需思考如何站穩前四大廠商占據外的一半市場,再去取得其他市場的可能性。

(四)相關及支援產業

hengchi Univer 在相關及支援產業上,異業投資讓台灣電影產業取得了新的資金管道,如鴻 海、義大世界;而產業鏈上的節點也開始紛紛跨足其他部門發展,如宏廣;另, 電影產業和相關影視產業的合作,如音樂、電視產業的結合,不僅開發了新的觀 **聚群**,其實也是爲電影票房立下了基本的折損點。

(五)政府

政府對於電影產業主要還是以輔助的角色爲定位,透過許多的政策及輔導方案來推動電影產業的發展,但還是得讓電影產業內部和外部互動,推動電影產業價值鏈的流動,形成完善的電影市場生態。而政府面對電影產業的態度,不論在中央政府或地方政府上,都是十分的積極,如中央政府的各項協助措施、地方政府成立專屬的影視產業協助單位,都可以看出政府的用心。

(六)機會

台灣電影產業的發展機會主要有兩點:第一,是中國市場開放的可能,由於ECFA協議的推動,讓台灣電影或許可以獲得更多的機會進入中國市場,面對這十倍於台灣電影市場的大餅,這實爲一個好的機會;第二,是目前映演管道的多元化,讓沒有什麼行銷、發行資金的台灣獨立製片形式,可以有更多和觀眾接觸的機會,若能完善整個網路的映演通路機制,可能爲台灣電影產業帶來發展的契機。

四、對台灣電影產業界及政府的建議

未來台灣電影產業中各分工體系可能發展趨勢,業者須重視電影市場調查、加強本土業者界的合作、設法提升觀影人次並為進軍中國市場做好準備;而就政府而言,必須加強推廣智慧財產權觀念、取締盜版,為電影產業建設拍攝基地,過去一直進行的數位設備升級也應持續;在人才培養上,應加強技術、製片及產銷人才的培育,最後是設立電影主管機關,並明定其權限及權力。

第二節 研究限制及後續研究建議

本研究在產業資料的搜集上,面臨到數據資料不足的情況,而以其他資料來源輔助,無法統一資料的一致性,可能造成計算結果上的偏差。若能夠取得更詳細、完整的製片公司及戲院營收之資料,便能更縝密的完成台灣電影產業三大部門的市場集中度計算。

在深度訪談的部份,因爲是以開放式的訪談方式進行,且訪談的對象未能包含三大部門都有訪談代表,僅能以過去有接觸過的對象進行訪談,而致所搜集到的資料較爲零散,也可能無法對應當下的電影產業現況,若能夠有足夠的訪談對象,並同時結合結構式問卷的方式進行,勢必能夠更清楚的得到相關的資料。

本研究所討論的研究對象包含整體的台灣電影產業,並企圖對其中三大部門都有關注,可能在過程中因爲研究問題過於廣泛,而無法真正深入挖掘台灣電影產業鏈上的各個細節,僅能呈現研究者而看到的面向,其後續研究能繼續補其不足之處。

參考書目

1. 中文部份

何瑞珠(2009)。<2008台灣電影票房總覽>,《中華民國九十八年電影年鑑》。

吳信訓、金冠軍、李海林等(2005)。《現代傳媒經濟學》。上海:復旦大學 出版社。

呂俊銘(2010.04.07)。〈如能登陸 國片也要 ECFA〉,《聯合報》,A17。 呂政霖(2007),《台灣小成本電影的生存之道一以《17歲的天空》、《盛夏 光年》和《刺青》等三部同志題材電影爲例》。國立中正大學電訊傳播研究

所碩士論文。

李亞梅(2005)。〈從印度寶萊塢看台灣商業電影的發展困境〉,《中華民國 九十四年電影年鑑》。

李明軒、邱如美譯(1997)。《國家競爭優勢》。台北:天下文化。(原書 Michael E. Porter.[1990]. *The competitive advantage of nations*. Free Press: New York.) 李明軒、邱如美譯(1999)。《競爭優勢(下)》。台北:天下文化。(原書 Michael E. Porter.[1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.)

李明軒、邱如美譯(1999)。《競爭優勢(上)》。台北:天下文化。(原書 Michael E. Porter.[1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.)

李泳泉(1998)。《台灣電影閱覽》。台北市:玉山社。

李毓昭(2007)。《麥克·波特的競爭策略 圖解》。台北,晨星。(原書 Akira Nakano. [2005]. *MICHAEL E. PORTER NO"KYOSO NO SENRYAKU" GA WAKARA HON*. Japan: SHUWA SYSTEM)

李聖傑(2008)。《台灣電影影城競爭策略之研究》。國立臺灣藝術大學應用 媒體藝術研究所碩士論文。

卓珊(2003)。《創新與管理:台灣電影產業的結構探索》。輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文。

周文景、張以文(1996)。《企業多角化整體規劃程序——理論架構與實務運作》。台北市:華泰文化。

周旭華譯(1998)。《競爭策略:產業環境及競爭者分析》。台北:天下遠見。 (原書 Michael E. Porter. [1980]. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.)

周添城譯(1990)。《美國產業之結構・行爲・績效》。台北:遠流。(原書Richard Caves. [1972]. *American Industry: Structure, Conduct, Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.)

林大景(2000)。《公營事業因應民營化政策進行多角化經營之規劃參考模式的初期先導研究》。國立台灣大學工業工程學研究所碩士學位論文。 林采韻(2009.05.31)。 <4年280億打造文創6大旗艦>,《中國時報》, A14。

林洋(1999)。《電影工業生死一令間——台灣與西班牙電影法令之比較》。 台北市:西拉美工作室。

林嫻如(2000)。《九〇年代政經變遷下的台灣電影工業》。中國文化大學新聞研究所碩士論文。

林聰毅(2008.12.22)。〈寶萊塢電影產量 全球最大〉,《經濟日報》。 邱義城(1997)。《策略聖經》。台北市:商業周刊。

柯舜智、莊春發(2008)。<再探台灣有線電視市場集中度>、《新聞學研究》、 94:149-192。

洪誠孝(2008)。《台灣電影產業之智慧財產商品化研究》。國立政治大學智

慧財產研究所碩士論文。

唐維敏譯(1996)。《大眾傳播研究方法:質化取向》。台北:五南。(原書Jensen, Klaus B. & Jenko, Nicolas W. [1991]. *A Handbook of Qualitative Mthodologies for Mass Communication Research*. London & New York: Routledge.)

翁景民、許書銘、楊君琦(1999)。<台灣地區電影映演市場集中度分析>, 《新聞學研究》,59:1-21。

高登第、李明軒譯(2001)。《競爭論(下)》。台北:天下遠見。(原書 Michael E. Porter [1998]. *On Competition*. New York: Commonwealth.)

高登第、李明軒譯(2001)。《競爭論(上)》。台北:天下遠見。(原書 Michael E. Porter [1998]. *On Competition*. New York: Commonwealth.)

國家電影資料館(2001~2009)。中華民國電影年鑑。 台北: 國家電影資料館。 張心穎 (2008.09)。 <推動文創產業的火車頭——電影產業>,《Smile Newsletter》, 21: 2-7。

張殿文(2009.11.22)。<台灣今年最賣座的電影推手-- 專訪台灣電影製作人 焦雄屏>、《亞洲週刊》。

曹正芬(2006.12.03)。 <科技老闆電影夢 開麥拉>,《經濟日報》。

陳向明(2002)。《社會科學質的研究》。台北市:五南。

陳奕豪、楊中傑(2005)。<膠卷不見了——數位電影發展現況與挑戰>, 《2005 年資訊工業策進會產業研究報告》。

陳炳宏(2001)。《傳播產業研究》。台北市:五南圖書。

陳炳宏、鄭麗琪、楊雅雯(2000)。<台灣有線電視產業之系統與頻道市場集中度研究>。台北:中華傳播學會2000年會暨論文研討會。

陳虹米(2003)。《全球化之下的台灣電影產業發展策略》。國立中山大學企業管理學研究所碩士論文。

湯明哲(2003)。《策略精論:基礎篇》。台北:天下遠見。

馮建三譯(1994)。《媒介經濟學》。臺北市:遠流。(原書 Robert G. Picard. [1989]. *Media Economics: Concepts and Issues*. London: Sage.)

黄勻祺(2003)。《台灣電影高等教育與電影產業互動之研究—以世新大學與國立台灣藝術大學爲例》。世新大學傳播研究所碩士論文。

黃詩凱(2003)。《一九九0年代台灣電影工業的政治經濟分析》。國立中正大學/電訊傳播研究所碩士論文。

塗翔文(2008)。<2007 銀幕新人-台片回春的指標之一>,《中華民國九十七年電影年鑑》。

楊士賢(2002)。《台灣電影產業國際競爭力與全球化策略情境規劃—波特「鑽石體系」之應用》。國立中山大學企業管理學碩士論文。

楊海軍、王成文編(2008)。《傳媒經濟學》。開封:河南大學出版社。

詹文男(1996)。《產業研究方法導論》。台北:財團法人資訊工業策進會。

詹婷怡(2008),《電影產業智慧財產權管理研究-從製片觀點分析》。國立 政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

鄒念祖(2009)。〈跨國製片新風潮〉、《中華民國九十八年電影年鑑》。

漢寶德(2009.03.31)。<文創法有助文創業?>,《中國時報》。

趙曙光(2007)。《媒介經濟學》。北京:清華大學出版社。

劉煥彥(2006.12.03)。〈亞洲將成最大娛樂市場〉,《經濟日報》。

鄭逸芳(2003)。《台北市電影映演之通路成員關係研究—交易成本理論觀點》。國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。

盧非易(1997)。《台灣電影:政治、經濟、美學(1949—1994)》。台北市: 時英。

額禎慧(2008)、《體驗消費時代下台北市電影院的經營行銷之研究》。輔仁 大學大眾傳播學研究所碩士論文。 魏玓(1993)。《台灣電影工業的政治經濟分析(1989-1993)》。國立政治大學新聞學研究所碩士論文。

魏玓譯(1999)。《超越大銀幕:資訊時代的好萊塢》。臺北市:遠流。(原書 Janet Wasko. [1994]. *Hollywood in the Information Age*. Cambridge: Polity Press.)

2. 英文部份

Albarran, A. B. [1996]. *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*. Ames: Iowa State University Press.

Porter, Michael E. [1998]. On Competition. New York: Commonwealth.

Porter, Michael E.. [1980]. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press: New York.

Porter, Michael E..[1985]. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: New York.

PwC entertainment and media [2009]. *Global Entertainment and Media Outlook* 2009-2013.

3. 線上資料

5月13日。

Box Office Mojo,http://boxofficemojo.com/。上網時間:民國 99 年 6 月 22 日。

王晶盈(2007.1.23)。<從小螢幕邁向大銀幕>。取自 http://tc.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=54254&ctNode=219。上網時間:民國 99 年

王路易(2005.10.07)。<以數位科技拚裝的全新動態影像產業 電影數位化的歷程>。取自

http://www.taiwancinema.com/ct.asp?xItem=52017&ctNode=276&mp=1。上網時間:民國 99 年 6 月 4 日。

台灣電影筆記編輯小組 (2009.10.31)。<電影製片人講座:電影製片人創意管理>。取自 http://movie.cca.gov.tw/files/15-1000-2778,c305-1.php。上網時間:民國 99 年 5 月 23 日。

台灣電影筆記編輯小組 (2009.10.31)。<製片人才培訓——創造—個好故事 (上)>。取自 http://movie.cca.gov.tw/files/15-1000-2779,c305-1.php。上網時間:民國 99 年 6 月 14 日。

田國平(2008.12.15)。<絕魂印的幕前幕後>。取自

http://tc.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=57686&ctNode=258&mp=1。上網時間:民國 99 年 5 月 13 日。

好萊塢電影手冊網站,http://moviesoon.com/。上網時間:民國 99 年 6 月 22 日。

梁瓈月(2008.07.15)。<勇氣與五千萬堆砌的電影「海角七號」-專訪導演 魏德聖>。取自

http://tc.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=57066&ctNode=259&mp=1。上網時間:民國 99 年 5 月 23 日。

開眼電影網,http://www.atmovies.com.tw/home/。上網時間:民國 99 年 6 月 22 日。

 黄茂昌(2002.07.25)。<電影發行的基本概念與步驟>。取自

 http://movie.cca.gov.tw/files/13-1000-502.php。上網時間:民國 99 年 5 月 23

 日。

塗翔文(2000.01.05)。<將姓名變成一個類型的瓊瑤電影>。取自
http://movie.cca.gov.tw/files/15-1000-259,c97-1.php。上網時間:民國 99 年 4
月 17 日。

葉乃菁(2009)。<國片起飛,飛向何方:台灣電影新生代的企圖心>。取自 http://movie.cca.gov.tw/files/15-1000-2686,c303-1.php。上網時間:民國 99

年5月24日。

鄭立明 (2003.09.20)。<全球化浪潮中幾個台灣獨立製片的關鍵詞>。取自 http://movie.cca.gov.tw/files/15-1000-847,c147-1.php。上網時間:民國 99 年 4 月 17 日。

