

娛樂的真相

朱翊/國立政治大學/傳播學院大一大二不分系二年級

111 年全國夏季學院所修課程：影視幕後的商業運作

電影，是大眾的休閒娛樂，也是我的生活最佳調劑。你可曾想過，電影是如何被選擇？即便被觀眾唾棄的電影，也是在無數劇本中萬裡挑一？暗自期許未來能在影視界闖盪一番成績的我，對於影視相關的一切，包括電影、戲劇、音樂，都抱持高度興趣。在瀏覽夏季學院的課程時，這門「影視幕後的商業運作」隨即吸引我的目光，毫不猶豫地按下報名，滿心期待接下來的課程。

觀眾喜歡的電影就是好電影嗎？

學者們曾以音樂串流平台的排行榜做實驗，在不同的實驗組裡，不同歌曲被設計為排行榜中的第一名，名次依下載次數計算，如 A 組中 A 歌是第一名、B 組中 B 歌是第一名，以此類推。結果發現，不同組別的歌單雖然相同，但名次卻大相逕庭，而每組的第一名，又會大幅領先第二名。或許我們都有在日常生活中發現此現象，但馮教授則以更專業的角度頗析原因脈絡。原因一是受**社群影響**，「從眾」可說是人類的本能反應。從眾並非盲從，而是出於理性計算。當你選擇去聽大家都正在聽的歌，將有利於社交生活，你聽的歌、看的電影都能成為話題。有時我們並非出於自身喜好去聽這首歌、看這部電影，而是「**共享經驗**」的感受，與朋友有共同話題才是最重要的。原因二是**超級巨星效應**，俗稱第一名永遠是第一名。大家只想看最好的，若只有一部電影的時間，在沒有特殊偏好的情況下，自然會選擇最熱門的電影，因而塑造了**累積優勢**。這也是為什麼，影視作品要在第一時間花大量行銷費用，衝到第一名，如此才能持續拉開與後面名次的差距。

要錢還是自由？

本課程的馮教授在創意產業的經驗相當豐富，不論在出版社或影視製作公司皆有參與幕後運作。他說，創意產業是創作者、投資人間的合作與衝突。創意如何帶來產值？創作者手邊的計畫一定會虧錢，但具有藝術價值，怎麼辦？若空有創意沒有商業價值就只能是實現個人理想的藝術了。投資人的目標是錢能回收，因此許多創作者無法隨心所欲，必須貼近大眾口味。若創作者堅持創意自由，那他可能會面臨金援匱乏、行銷力度不足、觀眾稀少的窘境。但是有沒有可能，**創意自由**的作品更能吸引觀眾呢？

應運而生的，是製片公司**風險管理**的兩種典型。其一，是為人熟知的大型製片公司如迪士尼、華納等，擅長以大預算、豪華演員陣容刺激票房。其二，是規模較小的獨立製片公司，如布倫屋。聽完馮教授對布倫屋製片公司的商業模式分析，我不禁大為驚嘆它竟能在好萊塢反其道而行，創造出超越漫威的利潤比。布倫屋以製作低預算恐怖片聞名，其創辦人 Jason Blum 認為**低成本**能有效降低風險，使布倫屋**敢於創新**。布倫屋給予導演全權自由，要付出的代價是，導演最初的基本薪資較低。不同於大型製作公司在拍攝電影前先談妥導演的薪資，布倫屋則是若票房佳，導演能拿到的票房分潤就會高，即所有製作團隊皆要一起承擔票房，將風險轉嫁給導演和明星。乍聽之下，是很有吸引力的選擇，然而經馮教授的調查，他發現隨著導演年紀漸長，多數會選擇薪水高、有保障的製片公司，布倫屋通常是導演推銷自己作品的最後一站。如果你是導演，你要錢還是自由呢？

創新一定能成功嗎？

近年來，使用 OTT 影視串流平台的風潮盛行，再加上受疫情影響，訂閱戶更是不斷成長。然而，看似前景一片光明的串流平台，沒有遇到任何阻礙嗎？以 Netflix 為例，自 1997 年以 DVD 租賃起家，隨後轉型為線上串流平台。線上串流在當時十分創新，當 Netflix 欲跨足投資電視劇時，其實飽受質疑和挑戰。過往製作公司習慣將作品賣給傳統廣播電視公司，

以線性播放為主、中間穿插廣告，並搭配不同窗口期以擴大觀眾數，賺取收益。Netflix 的受眾則以訂戶為主，且劇集全集同時上映，而非每週放映一集，使行銷上沒有試錯空間。與還未成名的 Netflix 合作是否會降低該劇於全球的地位與聲量？製作公司要選擇傳統高收視率主流電視台，還是新創媒體？最終，《紙牌屋》成為 Netflix 投資的首部電視劇，也成為首部獲艾美獎提名的網路電視劇，成功開啟 Netflix 投資影視作品之路。

經歷幾年風光後，Netflix 股價卻於今年重挫。其中原因包括訂閱人數達飽和並下跌；創作內容出現軍備競賽，砸重金投資影集，訂閱費卻無法支應高額成本。反觀傳統媒體，如派拉蒙（Paramount Global），逆勢成長外更受到巴菲特的青睞。派拉蒙是一家身兼多種角色的大型傳媒企業，擁有全方位通路和片商。同一部電影，派拉蒙能先於電影院放映、接著於電視播出、再放上串流平台，有效針對不同觀眾差別取價，這即是「窗口期」，想盡快欣賞電影的觀眾必須買電影票；願意等待的觀眾，可以等到後續窗口時付較低費用觀看。此特性是 Netflix 所沒有的，Netflix 電影不進入電影院，反倒畫地自限僅供訂戶觀看。更有調查指出，電影常上映兩個月後便乏人問津，沒再接觸到新觀眾。現在，Netflix 正在轉型，準備推出廣告版、以高低價區分的訂閱方案。這不禁使我反思，創新是否最後還是倒帶回傳統的商業模式呢？

娛樂的真相

這門課大大顛覆我對影視產業的想像，聽著馮教授解說不同的商業模式、案例分析，皆讓我對娛樂背後有更深層的理解。教授時常透過提問刺激我們思考，出乎意料、違反常理的答案，更顯現影視產業的迷人。