

## 緒論與研究問題之假設

電影的商業模式，主要循著發行視窗期(windowing)——院線發行、錄影帶 DVD 等娛樂商品、網路或有線電視台的付費收看，以及長期的包月觀看或無線電視台的免費收看之進程。就院線發行的目的而言，為的是提高往後用戶購買產品的意願；以時下論，電影院下檔後會依序在 VOD (Video on Demand, 隨選視訊) 或串流媒體讓大眾付費觀看，或發行實體 DVD 提供購買收藏；再來就在有線電視台，如 HBO 或無線電視台等播放，成為提供人們觀看電影的選擇平台。

因電影本身和觀影平台具寡占性、時尚性與時效性的緣故，上映時願意花較多的錢去電影院看電影的人，便是需求彈性較小的群眾。這樣的消費行為是由消費者自行決定接受廠商所訂價格版本及購買與否，並同時透露出消費偏好與所願意付出價格之間的關係。這便是 Meurer (2001) 主張的第二級差別取價(second-degree price discrimination)<sup>1</sup>：依消費者不同期間的購買能力和慾望需求，制定出區隔、區間與售價的服務交易模式。為掌握大量的消費群眾，電影發行便致力在各視窗期採取不同的行銷與發行策略，其中也包含多樣性衍生商品加值服務。上述便是典型電影商

業模式所考慮的要素。

財團法人國家電影中心 (Taiwan Film Institute, TFI, 以下簡稱國影中心) 是我國電影文化資產保存單位，以典藏我國電影資產、推廣電影文化及促進電影產業發展為宗旨<sup>2</sup>。國影中心於 2007 年著手電影數位典藏與數位修復計畫，迄今累積相當程度的修復經驗與推廣案例，如《龍門客棧》(Dragon, 1967) 數位修復版與《俠女》(A Touch of Zen, 1970) 的 4K 數位修復版，分別入選 2014、2015 兩年度坎城影展(Festival de Cannes) 的「經典影片」單元<sup>3</sup>，上映後於國內、外獲得相當正面的迴響，並相繼將影片的線上觀影、實體發行和公映版權與加值應用版權進行授權與讓渡。由此可見，電影數位修復典藏的商業模式與商業電影發行視窗期的高度相似。

但這兩者的相似是否意味著核心運作機制也雷同，則需在解構其商業模式後方可明辨，而這也正是本研究根本的問題意識。因此，本研究提出在數位修復典藏與商業模式之間四項關聯性的問題假設。首先是「產品特性」面：修復經典電影雖具有稀少與獨特性，但欠缺時尚性與時效性，故選擇納入修復片單與修復次序間存在某種關聯性；其次是「商品屬性」面：典藏電影的著作財產權歸屬狀況，是否影響推動數位典藏與加值應用可否進一步開

1 第二級差別取價亦稱為「區間定價法」。

2 1978 年成立的電影圖書館，經組織改造更名為財團法人國家電影資料館（以下簡稱電資館），並於 2014 年 7 月升格為財團法人國家電影中心，以文化部所設立的基金會為其年度資金來源。

3 坎城影展是 1946 年起由法國政府出資、每年在法國坎城所舉辦的國際影展，和威尼斯影展(Venice Film Festival)、柏林影展(Berlin International Film Festival)及奧斯卡影展(Academy Award)並列為世界四大影展。

發的決定；再者是「組織體質」面：國影中心公設法人的身分，造成資金集結不易與市場主動性疲軟，是否連帶不利於數位典藏事業的推展；最後是「機制複製」面：沿用既有修復與應用經驗，能否成爲推動修復典藏事業與創新能力的助力。

本研究以國影中心商業型態的電影修復事業累積至今的歷程，檢視其著手經典電影數位修復的始末、組織設立使命是否落實的同時，亦梳理當前模式中主、客觀的要素和現況，以期歸納出國影中心電影數位修復典藏商業模式的特點，並於文末提出相關建議以爲數位典藏事業推動的參考。

### 電影與數位典藏的商業模式

商業模式是一個企業創造、傳遞與獲取價值的原理(Osterwalder & Pigneur, 2012)。百餘年前電影產業已在市場建立其獨特的商業模式。愛迪生發明活動電影放映機(kinetoscope)後思考的商業架構，是以個人單次付費提供單獨的觀影交易；盧米埃兄弟在發明活動電影機(cinematograph)後，則採用向集聚群眾收費與進行公開放映的交易模式。後者公開放映與收費的營運方式，便是典型電影商業模式的濫觴。

電影是非剛性需求的文化娛樂產品，同時也是資金密集型的行業，商業風險極大。爲讓電影發行充分獲利，經常採取連續性的三階段行銷模式：分別是電影院上

映、出租店上架、電視台播出。電影業者的第二級差別取價便反映在三階段的上映模式——有錢且對該影片願付價格較高的人，會在電影一上檔就去電影院看；中等的人會等到出租店上架才去租來看；沒錢的人會等到電視台播出才看。

美國便是在一個總體產業生態的思維內，將電影視爲一個獨立上市的產品來運作，每部電影都依據其故事內容、明星演員的選擇、上映檔期的安排和衍生商品的開發、國際市場和電影節上映等各要素，構建電影的商業模式；美國電影產業得以獲得商業性的成功，採用此商業模式是主要關鍵(陳漫、張新國、王峰, 2015)。符合時代意義，在題材、演員(明星)、製作規模與方式、行銷與發行及相關衍生商品面的精準策劃、執行與推展，成爲全球複製與通用的典型商業模式。而這種從開發階段依不同作品特性擬定商業營運的思維與定位，也與Wyatt(1994)高概念(high concept)電影的商業模式相同<sup>4</sup>。

電影產業是集結了社會與經濟效益的文化創意產業。除了文化藝術屬性外，電影的上映權、音像版權、光碟販售、電視台播映權和網路傳輸等相關版權衍生收入與附加價值往往更具有創新的特性。電影數位典藏讓電影文物在內容、載體與通路上隨之起了相當程度的變化，因此商業模式愈需從更多面向來檢視與關注。以音樂爲例，蔡宜廷、劉育奇、周欣嫻與周丸生

4 Wyatt 以“the Look, the Hook, and the Book”說明了「高概念」的涵意。高概念電影模式，是以美國好萊塢爲典型代表的一種大筆資金、大型製作、大行銷規模、大型國際市場的「四大」商業電影模式，好萊塢經營以「高概念」為思維框架的商業模式迄今仍然是主流。