

## 第 2 章 文化創意產業的本質

本章重點：

文化創意人與一般專業經理人和資人之間存在者一定程度的「鴻溝」(gap)，此係由資訊不對等所形成，而所謂資訊不對等，隱含文化創意人對商業活動的生疏及投資人對文化創意產業本質上的陌生，本章試圖從管理學上的創業理論，與經濟學上的契約論，建構文化創意人與投資人之間進行對話的可能，並剖析文化創意產業的七大特質，其七大特質容或未能全體適用於所有文化創意業者，但本質上，雖非為必要，乃或多或少為其充份條件，尤其在影、視、動畫等藝術商業活動中，此七大特質乃至為明顯：

經營 15 年的「誠品書店」，老闆吳清友先生接受雜誌訪談，標題是：「經營『誠品』心念在能力之上。」<sup>1</sup>

普通經營事業，不談「股東權益報酬率」(ROE, return of equity)，反而以做「心念」為前提，此即許多文化創意人無法與投資人對話的關鍵，一般風險迴避者(risk averter)在多種不同的投資專案中，如其預期報酬率相同，自會選擇風險較低者進行投資，因此在其預期報酬率的機率分配裡，如接近常態分配(normal distribution)，通常會往最大風險想，而文化創意人則擅於描繪願景，兩者之間，交集甚少。

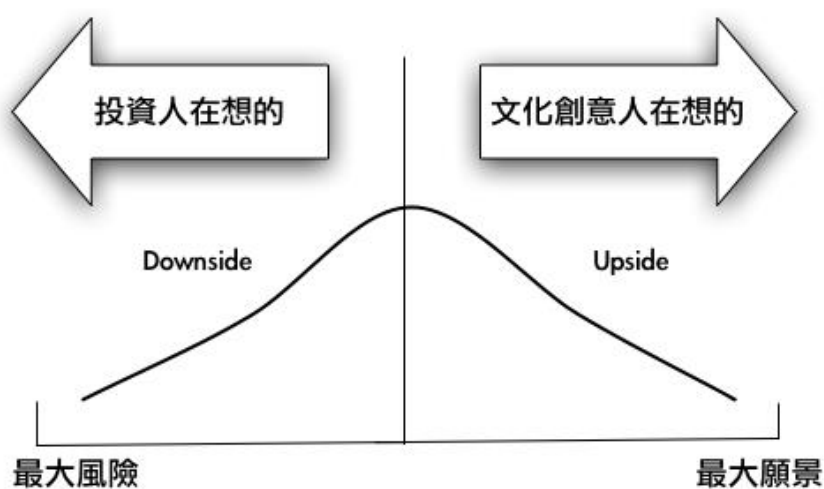


圖 2-1 投資者與文化創意人的思維差異

<sup>1</sup> 《商業周刊》，台北市，892 期，2004.12.27→2005.1.2，p.114

其次，在創業理論裡，上市上櫃公開發行公司裡的所謂價值相加定律(principle of value additivity)，在創業家與外部投資人之間並不存在，其對專案的風險看法，係由創業家與外部投資人依各自權益共同決定，文化創意人扮演創業家，彼等對風險的評估和外部投資人（通常是早期的所謂「種子期資金」<sup>2</sup>）之間出入頗大，更增加了各方實質選擇權(real option)的角力，也因此更提昇了籌資與未來發展的複雜性<sup>3</sup>。

最後，在新事業中，創業家和公開發行公司的 CEO 不同，後者是根據其過去的輝煌記錄而被挑選的，而創業家則要努力去證明他的創意是證實觀念(proven to concept)，這除了描繪遠景外，還得透過契約的設計，建立新事業或新專案的檢查點(check point)或里程碑(milestone)提供外部投資人進場與出場的機制，如階段性投資(staging of financing)、終止創業家的股票選擇權(stock option)、停止繼續發展的放棄選擇權(option to abandon)、延遲投資期權 (Option to delay investment)等，以吸引外部投資者，諸如此類複雜的財務設計，多數並非右腦發達的感性文化創意人所能負荷。

然而，英特爾 (Intel) 總裁安迪·葛洛夫 (Andy Grove) 有句名言：Only the Paranoid Survive！（只有偏執狂會生存下來）<sup>4</sup>。此言所指涉的不只用在 IT 高科技高度競爭的產業裡，文化創意的領導人本質，面對激烈的競爭，即須擁有高度的偏執狂，既有領袖魅力(charisma)，且兼具創業家精神(entrepreneurship)。

日本的 Hello Kitty 不是一夕爆紅的。任職《紐約時報》，研究 Hello Kitty 的肯·貝爾森 (Ken Belson, 2004c) 說：「你不能根據符合線性思考的一組變數來預測它們的行為或進化：在這些環境中，預期的因果關係並不一定會依照你想的結論收場，以 Hello Kitty 為例，她到了快廿歲才造成轟動，而且是導因於一連

---

<sup>2</sup> 種子期資金(seed financing) 主要由創業家自掏腰包的「拔靴法」(bootstrapped technique) 和創業家的親朋好友與「金主」所投資的「天使資本」(angel capital)所構成。

<sup>3</sup> 所謂「價值相加定律」即一般公開發行公司，其可分散風險並不會影響不同投資人間所有權價值的分配，且雖然因為不可分散風險在投資人間配置的方式不同，使得不同的投資人所面對的風險程度不同，而這會影響每種投資人所要求的必要報酬率，但並不會影響事業整體的必要報酬率，請參考：Janet Kiholm Smith, Richard L. Smith 著，陳隆麒等譯，《創業財務》(Entrepreneurial Finance)，台北市，華泰文化事業，初版，2004。

<sup>4</sup> Andrew S. Grove, "Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career.", New York, published by Doubleday, 1996.

串特殊動力的堆砌（大多來自非三麗鷗直接管理控制所及的外界），進而快速地大量擴展品牌知名度並引爆搶購熱潮。」<sup>5</sup>

二十年才捧紅一個 Hello Kitty，「誠品書店」辛苦奮鬥了 15 年，直至 2004 年，才能夠「心安理得」的獲得利潤，文化創意需求之不確定性，令許多投資與經營者望之怯步。



圖 2-2 台灣文創產業的投資環境仍不成熟

那麼文化創意的經營，真的那麼難以描繪其特質嗎？文化創意產業的本質相對過去的製造業，其相關研究文獻與實務經驗，頗為稀少，其實文化創意產業可歸納為七大特質<sup>6</sup>，且這七大特質可以「哈佛大學」的理查·考夫（David Caves，2004）的歸納來進一步的論述。

<sup>5</sup> 肯·貝爾森（Ken Belson），周亞南譯，《Hello Kitty—三麗鷗創造全球億萬商機的策略》（Hello Kitty—The remarkable Story of Sanrio and the Billion Dollar Feline Phenomenon），台北市，商周出版，2004，初版，p.258。

<sup>6</sup> 理查·考夫（David Caves），謝安琪審定，仲曉玲、徐子超譯，《文化創意產業——以契約達成藝術與商業的媒合》（Creative Industries：-Contracts between Art and Commence），台北市，典藏藝術家庭股份有限公司，2003 年，初版。

## 2.1 需求之不確定性

理查·考夫認為：「創作者難以實際在消費者的面前創作，因此他們無法掌握消費者的對其創作的評價。」實則有創意的創作總來自邊陲，許多創意本身，也絕非為商業目的而來，就算是為商業目的而來，也不保證每樣產品都叫好又叫座。

美國《商業周刊》（Business news）於 2005 年選出了前年度「最好（和最壞）的經理人」，「夢工廠」（Dream Works SKG）的三位創辦人，史蒂芬·史匹柏（Steven Spielberg）、傑佛利·凱森柏格（Jeffery Katzenberg）和大衛·傑芬（David Geffen）以「史瑞克 2」（Shrek 2，2004），創下四億三千六百七萬美元的營收，使得「夢工廠」上市成為該年度的最熱門話題，股票總值在上市後的次月暴漲 45%，因此三位經理人被選為年度「最佳經理人」，另一方面，同樣是做動畫起家的「迪士尼公司」（Walt Disney Co.）的 CEO 艾斯納（Michael Eisner），在 2005 年二月間遭到撤換，隨即董事長身份也被股東們以 45% 的不信任票拉下馬來，成為「最壞的經理人」。<sup>7</sup>

傑佛利·凱森柏格是被艾斯納逐出「迪士尼公司」的，但卻因與史蒂芬·史匹柏合作而鹹魚翻身，同樣以動畫起家，為何如此大起大落？這意含了文化創意的經營，並不是隨便任何人可以擔當得了的，其「關係資本」、「知識資本」與「人才資本」決定了該文創產業的成功與否？

其次，文創產業的特性，蒼茫大地，誰主浮沈？「最終使用者」（end-user），也就是電影的觀眾、服裝設計的購買者、品牌的認同者……等等，最為殘酷，係最終的審判者。舉例來說，1985 年間（Belson, 2004c），「可口可樂」發行一種新配方，想要從經典配方上做品牌延伸；位於亞特蘭大的總公司在發行前一定有相當程度的自信，畢竟他們雇有全球最精英的行銷人，又完成最艱難但必須的初步工作。根據一份研究報導這回可口可樂花了龐大的四百萬美金進行市場調查工作，並對總公司附近住有廿十萬名消費者的社區進行訪問（幾乎相當台灣台東的總人口）。更出人意表的是，新可樂的口味調查也擊敗了舊的可口可樂（百

---

<sup>7</sup> “BusinessWeek”，Asian Edition，January 10-17，2005，p.46~64。

分之六十三的人比較喜新配方，只有百分之三十七喜歡舊配方）；而且市調時只有百分之十的人對新品牌感到強烈不贊同。

最後的結果是可口可樂花了巨額投資，也選定良辰吉日發表，卻引發「可口可樂」的愛用者強烈反彈，其結果，「可口可樂」悄悄的將新口味下架，從此沒人再敢提起了（Belson, 2004）。

從品牌行銷的角度看，「可口可樂」雖然做足了事前的準備，可是仍然無法獲得消費者的青睞，可見「最終使用者」的心靈無法捉模，市場呈現高度的不確定。

好萊塢的影片商片機制市場傳統有所謂三大規則：「沈沒成本原則」（sunk-cost rule），即爲了明星魅力、導演名氣、大牌製作人、特效、片廠間接費用、預先發行費等，所必須付出的成本，與這部片的成功與否無關，有幸大賣，是祖宗庇佑，不幸「損龜」，票房其慘，便得認賠出場；其次爲「紅不讓原則」（hit rule），即只消賣座，大紅大紫，所有當初的投入，豬羊變色，都是成功的關鍵因素。此即大文豪托爾斯泰，（Leo Tolstoy）在他的名著《安娜卡列妮娜》（Anna Karenina）中開門見山的說：「幸福的家庭，只有一個原因，可是不幸福的家庭卻各有各的原因」；第三個規則，作者 Caves 特別提到 William Goldman（1984）所說的「無法預料！」（Nobody knows the rule）規則，即便製片人及片廠主管對於過去獲利的計畫非常了解，但他們卻仍無法在一部電影計畫的初期評估其商業成果。且此所謂三大規則，並不只是發生於電影產業而已，實則通用於大部份的文化創意產業。

文創產業，固然特定創意人的因素非常重要，但大牌卻又不保證票房。凱西克拉派特（Cathy Klaprat, 1985）曾以「需求無彈性」（demand inelasticity）理論認爲假設價格變動不影響需求量，則爲「需求無彈性」，因此明星理論上確能保證票房<sup>8</sup>，亦有助於製片人籌資的籌碼，但仍有許多例外的狀況，克拉派特其實過於樂觀，而文創產業的需求之不確定性，愈發凸顯。

---

<sup>8</sup> Klaprat Cathy, "The Star as Market Strategy", in T. Balio(ed.)(1985)The American Film Industry, Madison, University of Wisconsin Press; 1985.

## 2.2 創意工作者重視其作品

理查·考夫認為：「創意工作者向來在乎作品中對於原創力的呈現、個人才華本領的展示以及最終所達成的堅持與一致性」而且「創作者的對於創作品味與好的堅則會產生所謂的『窮藝術家』症候群，這種爲了堅持創作偏好以致於影響創意投入的品質投入的品質與多寡的狀況，便是創意產業中爲藝術而藝術(art for art's sake)的特質。」其特性爲，原創者可以爲其「曠世鉅作」、「名山大業」而廢寢忘食，充滿幹勁(can-do)，套句中國詩，便是「爲伊消得人憔悴，衣帶漸寬終不悔」此爲文化創意人的可愛，但就經營層面來看，守門人便得和創作者（或者所謂「供應商」）分享「非現金投資」(in-kind contributions)，亦即可以和創意工作者談判若干比例的智慧財產權，或和發行商達成若干比例的「版權」(loyalty)協定，以服伺大師、募集資金和製作成本上的不足。

其次，文化創意產業與製造業不同。一般製造業的勞工和其所產出的產品是分離的，因此乃造成馬克斯所謂的勞方與資方之間的對立，然而，文創工作者既是產出的勞力，也是產品的資本。美國學者德扣多瓦(De Cordova,1990)<sup>9</sup>稱此爲「層疊的身份」(collapsing levels of identity)，明星(或公眾人物們，public figures)既是「演員」(符號的操弄者)，同時也是一位電影所產生的名人，名人又創造了其市場價值，這些身份交互作用的結果，就是所謂的「重疊的身份」了。

走紅的歌星成名的是他們的唱片和他們的人「本身」(per se)，所以業界在評選歌手潛力時，不只「歌緣」也要看「人緣」，最好是人長得有魅力，能產生「偶像崇拜」(idolatry)的效果，加上歌聲如黃鶯出谷（這倒可以用現代科技彌補若干不足，但先天的優勢條件仍不能免），因此不管是明星、畫家、作者、歌手或藝人．．．等等皆是產出的勞方，更是產出的產品，因此其間的管理思維模式和傳統製造業之間，有待釐清，而創意工作既是產品的本身，便愈發關心其作品的呈現方式與過程。

---

<sup>9</sup> De Cordova, R. "Picture Personalities: The Emergence of the Star System in America." , Urbana, University of Illinois Press, 1990, p.111。

在流行服裝設計業裡者尤其彰顯那種「層疊身份」的現象。克麗絲汀·迪奧（Christian Dior）於 1947 年，發表一鳴驚人的「花冠形」（Corolla-line）後，被譽為「法國流行界的金字塔」，可是迪奧不幸於 1957 年，死於心臟病，迪奧專門店遂人亡政息，一度面臨關閉，所幸後來由時年 21 歲的伊夫·聖羅蘭（Yves Saint Laurent）繼承大師地位，但聖羅蘭則試圖突破前人框框，1960 年，他推出 Beat line 風格，違背克麗絲汀·迪奧的傳統，從此與老闆及克麗絲汀·迪奧的死忠分離，隨即被撤換，抑鬱以終。

跳脫聖羅蘭而直接承繼「克麗絲汀·迪奧」的設計師是馬可·波漢。他的風格偏向莊重與保守，完全符合克麗絲汀·迪奧的一貫訴求，可惜由於過於保守，亦步亦趨，極力捍衛傳統，導致於創新不足，遭到名門貴族消費者的唾棄，此即證明了文創產業裡，創作者，不得不重視自己的作品，作品處於劣勢，所傷害的，不僅止於作品，還傷及創作者。<sup>10</sup>

從經營管理層面看，一位文化創意工作者，最好的方式是成立自己的公司，或者有某種的組織專事經營其「層疊的身份」。基於四個理由：

其一是「套裝單位」（package unit）製作系統<sup>11</sup>的形成，在水平整合的獲利模式中，重視其作品的文化創意者，以「智慧財產權」（Intelligences prosperity）分享，在利潤與最佳表現中求取平衡。

其二如果個人擁有公司（如企管顧問公司等），則可將個人薪資所得，轉為資本利得，達到稅盾效果，而且還可將智慧財產權的永續經營取得財務操作空間與組織化的管理。

其三，好萊塢的契約制度裡，甚至包含了為明星加保「壽險」的法律合約，稱之為「演員保險」（cast Insurance），其最高投險可能是這部影片產品的最高價值，藉以避免如李小龍在拍攝〈死亡遊戲〉（Game of the Death, 1978）時，忽然往生，造成投資者的慘重損失，不得不以「明星產品」為標的，尋求避險之道。

<sup>10</sup> 長澤伸也著，鄭雅云、劉錦秀譯，《LV 時尚王國》，商周出版，台北市，2004。

<sup>11</sup> Paul McDonald, 馬斌、鄒念祖譯，《明星夢工廠——炒作好萊塢流行人物》（The Star System—Hollywood's Production of Popular identities），台北市，書林出版有限公司，2003，一版，p.112。

其四，在電視、電影、唱片與表演藝術中，藝人做為文化創意者的一種，青春是很重要的資產，如何在青春有限下，爭取時間，獲得最大報酬，則是一門很大的學問。

扮演文化創意旗艦之好萊塢電影圈裡的「套裝單位」造成了日後文化創意產業裡發生「一次契約」（one-off contract）的特有形式，這個制度的形成，要從1948年的美國最高法院裁定，派拉蒙公司應旗下的電影院線部門與製及發行部門分割運作。然後便發生了電影觀眾人口滑落的結果。美國到了1950年代末期，大約90%的家庭都擁有電視了，不出十年，台灣的電視普及後，美國電影工業的不景氣，也逐漸感染台灣而出現疲態，值此之際，美國「套裝單位」的經營模式，亦開始導入台灣，而何謂「套裝單位」？這便是美國學者保羅·麥當勞（McDonald, 2000, p.114）所描繪的，由於電視的出現、美國人休閒方式的改變與「派拉蒙法案」的影響，造成電影工業原本垂直整合的局面，轉換成（Cordova, 1990）如下的狀況：

「與其讓一家公司成為所有人力與物資的來源，如今是整個電影業界成為共通來源，由一名製片籌辦製片計畫，由他確保資金與人力的投入……以及所有製作上的需要（故事的『資產』）、製片的器材以及實際場景。」

於是美國製片環境不再以片廠為中心，而是以電影為中心，好萊塢的這種新制度，影響深遠，目前普遍盛行在台灣的電視台間，不論有線、無線，均或多或少，均有諸如「外製外包」、「委製」與成立經紀公司等措施。



## 2.3 創意商品需要多元的技能

理查·考夫認為：「更複雜的情況是爲了追求一項可實現的成果，所有的投入者都必需表現某種程度上的熟練與順從。如此一來，此項創作活動便涉及經濟學家所謂的『複加性生產功能』（multiplicative production function）」而在所謂的「複加性生產功能」關係裡：「如果要完成某項具有商業價值的產品，那麼每位投入者都必須在場工作或以某種熟練的程度在某個端點上執行其任務。否則，再大的數字乘以零依舊是零。」這裡作者提出了文化創意團隊特有的「零集團」（0-rings）觀念，即成員中任何一位的創作成果，皆有可能因另一個環節或另一位成員的失當而前功盡棄。且更進一步提出創意團隊基本型態爲「雜色團隊」（motley crew）的特色。

雜色團隊一定會產生「控制下的混亂」（controlled chaos）許多片中捕捉到的靈感激發都來自於不安與痛苦。電影〈魔戒〉（The Lord of the Ring）：「攝影指導 Lesnie 認爲電影〈The Lord of the Ring〉的三部曲幾乎囊括這個行業的所有技巧。」<sup>12</sup>

「控制下的混亂」結果，首先造成理查·考夫所謂的：「創意工作者重視其作品」，但也進一步發生領導人的「克里斯瑪」（charisma）及「英明領導」（insight）式的威權式統治，一旦在團隊裡發生齟齬，便以個人「實力」（muscle）最終解決。

研究電影《魔戒》所形成的專案團隊，政大李仁芳教授得出一個結論：「是由許多不同的創業型組織所組合。這種組合需要一位相當有魅力的人來領導，甚至做爲精神領袖。Jackson（導演）除了擔任實質的盟主外，恰好也扮演這種角色。因爲若沒有類似的共同領導者出現，由於每個創業型組織領導者的執著與使命感，團隊在運作上容易出現不同的聲音。反過來說，這種團隊的特色在於人際網路的連結：透過人際關係將各個創業型組織連結在一起，並藉由他們的願景與快速反應能力來達成共同目標。」

---

<sup>12</sup>李仁芳、張文騰，電影《The Lord of the Rings》之組織創新研究，政治大學科技管理研究所，Working Paper，2004。

日本動畫大師宮崎駿性格差澀，但「工作面的宮崎駿對工要求很高，甚至可以說是非常兇，他曾經把自己畫成一隻兇惡的大肥豬，拿著鞭子鞭打四隻小豬，要牠們趕快畫畫。」<sup>13</sup>

「雜色團隊」指涉的另一項重要意義，即「彈性專業化」(flexible mobility)。藉由單次合作中，集合最多的投入者，屬於臨時性的組織結合。

以《亦宛然掌中劇團》於2005年2月19日在台北中山堂光復廳演出的《虹霓關》為例，便結合了音樂師大師李泰祥、「白舞寺當代舞團」．．．等等，人偶同演，再加上現代舞台設計與燈光，此跨界演出的年度大戲，乃國家文化藝術基金會遴選「表演藝術追求卓越專案」中的精華，但其演出成員並非固定的組織，其各自內部成員，亦多數是為專業演出的臨時性結合<sup>14</sup>，這種組合顯示了文化創意組織的特性。



圖 2-3 領導人的角色在創意團隊中扮演重要的地位

<sup>13</sup> 曾寶璐、賀先蕙，〈根本哲學〉，《商業周刊》，台北市，896期。

<sup>14</sup> 筆者於2005年1月19日的訪談。

## 2.4 區隔性產品

理查·考夫指出文創產品兩種「區隔」。一是「垂直性區隔」(vertically differentiated)，也是當買方體驗兩項不同性質的商品後(如一張 CD 與一部電影)如果買方認為 A 產品比 B 產品來得好，且 A、B 兩項產品價格相同，那麼就沒人會買 B 產品；另一種稱之為「水平性區隔」(horizontally differentiated)，亦即相同性質的產品，如兩首歌、兩幅畫、兩部動作電影，在消費者看來或許具有類似的特質，但它們絕不會是完全相同。

通常文創產品是在「垂直性區隔」與「水平性區隔」交互作用下，比如某位男影星的演技確實在 A 電影裡比 B 電影中好，但觀眾卻會因為其他因素，反而比較喜歡他在電影中的表現。因此產生了一種特有的「無窮變化」(infinite variety)，加深了電影的不確定性，或叫好不叫座，或叫座不叫好，這種現象，流行在台灣影視圈裡的行話叫做：「靠祖師爺賞飯吃」。

美國在這方面的解決方案即是所謂「高概念電影」(high concept)。中國上海社會科學研究院花建將美國影視的產業投資特點歸納為：

1. 以銷定產，把科學的市場分析放在第一位。
2. 組合投資，以分散影視投資的風險，並樹立大投資的優勢。
3. 開發第二級市場和延伸市場，不斷挖掘影片的潛在商業價值。
4. 明星制，通過培養大導演、大明星來擴大票房號召力。
5. 類型片(genres)模式，針對人性的需求，使影片適應不同的觀眾群。
6. 全球化營銷，不惜擴大宣傳投入，覆蓋全球院線。<sup>15</sup>

「高概念」是一種在 1985 年代流行起來名詞，指涉：「一種非常容易行銷的說故事方式」，在高概念的製作裡，構想必須是很直接、不複雜的，有別於台灣文化創意界花小錢說很複雜的故事，娛樂王國的美國是花大錢講很簡單的故事。

---

<sup>15</sup> 花建，《文化+創意=財富：全世界最快速致富產業的經營 KNOW-HOW》，帝國文化出版社，台北市，2003，p.141；筆者對花建先生的整理認為：古典好萊塢片廠時代，維持清楚的類型區隔，現代好萊塢則為了「高概念」的綜效，一部電影，如《星際大戰》(Star Wars, 1977)就混合了科幻電影、西部電影、戰爭與冒險等，類型片反而會侷限了觀眾層，但如類型電影成功，則可一再的複製下去，也是文創產業規避風險的一種方法。

事，根據這個想法，先從選角起用明星成為前提，來達到影片與相關周邊商品的促銷。譬如（McDonald, 2000, 131）的案例：

〈捍衛戰士〉（Top Gun, 1989）裡，電影的前提就只單純是一個飛行員談戀愛了。這個想法則透過湯姆克魯斯（Tom Cruise）的帥氣來行銷，他的臉孔出現在所有影片的海報，以及由柏林合唱團（Berlin）所主唱的歌曲〈神魂顛倒〉（Take My Breath Away）的音樂錄影帶中，這首歌後來成為北美與歐洲地區的暢銷歌曲。湯姆克魯斯的形象不但有助於影片行銷，更幫助影片籌募資金，藉由商品置入性行銷（product placement）的方式，吸引了雷朋（Raybon）太陽眼鏡公司的資金等來共襄盛舉。

如今「高概念」也已經退燒，取而代之的是不只是將產品看成一部電影而已，即是所謂的「話題電影」（event movie）：「古典好萊塢的垂直整合，已經被緊密相聯但卻多樣化的媒體企業集團的『水平整合』取代了，前者確保的是一個封閉的工業體制和一種連貫的敘事方式，後者則偏好有策略地『開放』電影內容做多重閱讀，並在多種媒體上反覆呈現。」（McDonald, 2000）

不管是高概念或話題電影，都可以引證為什麼台灣政府新聞局的電影補助政策對於振興台灣影業，積效不彰，因為得到輔導的電影導演，多數為藝術而藝術，並不關心經濟報酬，他們比較專注的是這發自內在動機的演出所能得到的「隱藏性報酬」（hidden cost of rewards）如業界的聲望、得獎與否等，電影票房、避險觀念，多數不排列在製作前考量的優先秩序上。

## 2.5 垂直性區隔之技能

文創產品在創作之初，創作者具有垂直性區隔的特質，如一線演員和二線演員間的演出，自然便會產出垂直區隔來；又如演員爭取排名（star rating）以經濟學的概念便是所謂的「差異租值」（differential rent），此即人們為了看一場 A 名單明星，所願意多付出的費用總和，也就是製片人在開拍電影前，所必須事先付給明星的成本，如果明星所要求的價格超過影片的上限，那麼這部片就很難開拍，這就是 B 名單的演員無論以任何低廉的價格都無法爭取到演出機會的原因。

然而明星制又不保證票房，以美國影星湯姆·漢克（Tom Hanks）和布魯斯·威利（Bruce Willies）1990 到 1999 年的票房為例（如圖 2-4，圖 2-5），呈起起落落的現象，顯示明星對於穩定市場及預防風險，並無確切的數據可資證明明星確實保證票房，即便取得之資料亦容易造成資料上的「生存偏誤」（survivorship bias），即以事後取得的成功案例，使得取樣發生偏誤，因此在衡量市場風險溢酬(market risk premium)時，必須將算術平均報酬率調低 1.5%到 2%，以反映此類偏誤。



圖 2-4 湯姆漢克北美票房1990-1999年

資料來源：ShowBIZ Data Inc. 及 Internet Movie Database, 1999（摘自Paul McDonald著，馬斌、鄧念祖譯，  
《明星夢工廠：炒作好萊塢流行人物》，書林出版有限公司，2003，一版，p.161）

註釋：本數據是根據美加地區票房總收入。不包含湯姆漢克擔任配音（如〈玩具總動員〉〔Toy Story, 1995〕及〈玩具總動員 2〉〔Toy Story 2, 1999〕），為列入演員表（如〈海闊天空〉〔Radio Flyer, 1992〕），或導演並兼任配角（如〈擋不住的奇蹟〉）。〈搶救雷恩大兵〉的票房包括 1998 票房收入及 1999 年重新發行的收入。〈綠色奇蹟〉在 1999 年最後一個月上映，到 2000 年第一季仍有相當高的票房收入。

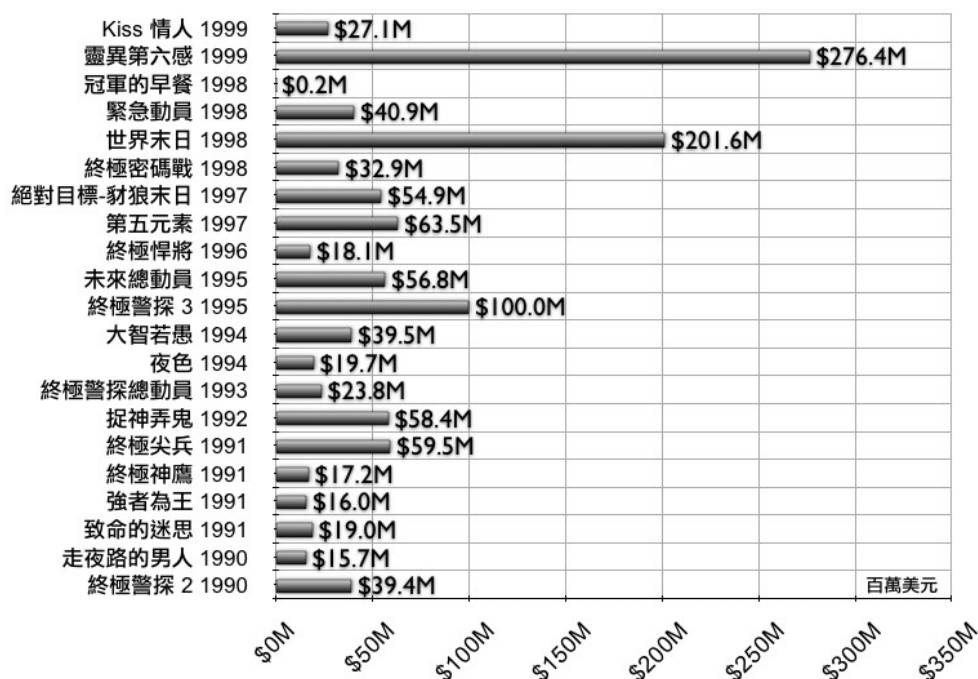


圖 2-5 布魯斯威利北美票房1990-1999

資料來源：ShowBIZ Data Inc. 及 Internet Movie Database, 1999 (摘自Paul McDonald著，馬斌、鄧念祖譯  
《明星夢工廠：炒作好萊塢流行人物》書林出版有限公司，2003，一版，p.163頁)

註釋：本數據是根據美加地區票房總收入。不包含布魯斯威利配音或旁白（如〈看誰在說話〉[Look Who's Talking, 1990]，〈浪子保鏢〉[North, 1994] 及〈癩四與大頭蛋〉[Beavis and Butt-head Do American, 1996]），在片段中出現（如〈超級大玩家〉[The Player, 1992]），與其他員並列主要演員（如〈黑色追緝令〉[Pulp Fiction, 1994]）及〈瘋狂終結者〉[Four Rooms, 1995]），或掛名的演出（如〈重裝兵器〉[Loaded Weapon 1, 1993]）。

雖然明星制不一定保證票房，但由於文化創意的「垂直性區隔」，所以在創意團隊的組合上，大牌和大牌之間會產生人才互動的乘數效果，「如果你擁有艾爾·帕希諾（Al Pacino）這類明星演員，你就不需要找臨時演員來陪襯他們。因為你若找來次等演員，他們便無從發揮；你必須給予他們其他優秀演員與對手，否則你就無法從些明星身上得到較佳演出。」（Caves, 2004, p.204）這也是為什麼一位技藝高超的音樂家，必須找到優質管弦樂團來搭配演出，造成1+1>1的綜效（synergy），發揮所謂「明星威力」（magic of stardom）的緣故了。

文化創意的經營成功之道，筆者認為，基本團隊成員中三種人不可或缺，即 artist、craftsman 與 technocrat，亞瑟王（artist）旁邊要有能變戲法的梅林法師（craftsman），饒勇善戰，擁有執行力的黑武士（technocrat）。

證諸於《魔戒》團隊的導演 Peter Jackson (artist)，長期與 Fran Walsh (負責製片, technocrat)、Richard Taylor (「威塔工作室」(Weta)，擅於電腦特效, craftsman);再證諸於「夢工廠」的三位創辦人，史蒂芬史匹柏(artist)、傑佛利凱森柏格(負責動畫, craftsman)和太衛傑芬(負責公司上市, technocrat)。<sup>16</sup>

但並不是任何成功團隊都有那麼涇渭分明的角色扮演。在「吉卜力」工作室的組成中宮崎駿既是 artist,也是 craftsman,總裁鈴木敏夫則除了扮演 craftsman 與一點 technocrat 的味道，但「吉卜力工作」因屬日本「德間書店」集團下轄的一個事業部門，且創辦人宮崎駿與鈴木敏夫對於賺錢的事，不是那麼積極的緣故，因此角色之間的顯著差異，不甚明顯。

---

<sup>16</sup> 有關於 artist、technocrat、craftsman 的詳細定義，請參照：Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Sumantra Ghoshal, “The Strategy Process—Concepts Contexts Cases”, New Jersey, Pentice Hall, 2003, fourth edition.

## 2.6 時間就是金錢

因為「雜色團隊」的特性，集結不同的團隊成員，因此時間就是金錢，一項價值 100 美元且能在隔天創造 200 美元收益的投資，自然比起十年後才能創造收益的投資獲利更高。

文創產品的特質因係以人的活動為主，乃發生所謂「時間就是存貨」、「時間就是紀律」的經營原則，理查·考夫稱創意活動對於短期密切配合及快速兌現獲利的經濟依賴，便稱之為「時間就是金錢」（time flies）的特性。

文創產業的業者在啓動專案時，早期需求資金頗大，完成產品後的複製邊際成本卻則趨近於零，原則上，不受限於古典經濟學派李嘉圖（David Ricardo）所說的「投資報酬遞減」的規範，因此初期爭取時間完工頗為緊迫，那麼適度的犧牲藝術與多元性，便顯得十分重要。

有一年，筆者飛抵美國西雅圖，特地去到 the very first，掛著全世界唯一「咖啡原色」招牌的元祖店，其咖啡滋味居然和台灣品嚐到的一模一樣，味道可以做到工業界的 SOP 標準程序，應是「星巴克」咖啡能夠行銷全世界的一種標準化過程。

美國人非常擅於將捉摸不定的消費者口味給標準化，比如把食品麥當勞化，把咖啡星巴克化，這當然會悖離藝術多元的境界，但卻可從其他方面來彌補，譬如麥當勞強調快速、乾淨，敦親睦鄰等，又如星巴克強調從公司到家裡的第三個去處（The third place）等，其所針對的不是精英，而是大眾市場。

台灣的「雲門舞集」藝術純度太高，每位舞者必須接受高難度的舞蹈，才跳得出那麼優雅流暢的舞藝；美國「百老匯」的〈貓〉（Cats）劇，筆者從紐約到香港看回台灣，下半場一律有猫女來逗觀眾玩，且同時有好幾個劇團在世界演出，代表著這〈貓〉劇（其實是通俗的舞台劇）標準化的程度甚高，筆者有位於紐約學藝術的朋友感慨的說：「百老匯還有藝術嗎？」百老匯當然沒有藝術，是演給觀光客看的，以商業利益為目的。



理查·考夫（David Caves, 2004，p.393）評論〈貓〉劇時也說：「他們主要依賴作品概念及特效，而非倚賴明星演員的個人魅力。這項特質有助於建立可複製原劇作的巡迴劇團，且它也減緩這些劇作需要針對全世界非英語系觀眾的改編動作。國際巡迴劇團的繁殖顯示出，這些成功的原創劇作所直接衍生的獲益。到 1997 年中期，〈貓〉劇在百老匯已賺取美金 3 億 2,900 百萬元，它的國際票房總營收更高達美金 2 億元。最後，基於該劇並非倚賴明星演員，其獲利自然回歸該劇的製作人或創意團隊，而並不歸於演員；迪士尼則不同於此模式，它是藉由不斷重複使用已在電影中成功的創意元素如（美女與野獸）及〈獅子王〉而獲例。」

製造業的「標準化」（standardized）是經營文化創意者必須審慎思考的方向，在時間成本的節省上，會產生許多「綜效」。此外，在好萊塢影視工業的劇本呈現，亦可以「標準化」。紐約大學電影系教授托比·彌勒（Toby Miller）直指好萊塢的商業邏輯：

「它所導循的是商業產業的學生邏輯；文本標準化（類型電影、影集、連續劇、重拍影片、重播影片及媒體綜效）及差異化（奇觀、明星、後製作，以及「高概念行銷度」〔high-concept marketability〕」<sup>17</sup>

所以即使劇本也可以「標準化」：

1. 迅速向前推演的線性故事主軸。
2. 明星演員均有特定的目標作為行動的導引。
3. 奇觀式特效及行動系列。
4. 具有強烈民粹主義，最常隱身於自由人道主義的意識形態之後，主角是以個人的身分培力（empower），奮袂起身以本身的堅忍對抗壓迫，而不是透過與他人聯合，以集體身分對抗體系的權力及支配。

---

<sup>17</sup> Toby Miller, Nitin Goveil, John Mcmurria and Richard Maxwell，馮建三譯，《全球好萊塢》（Global Hollywood），台北市，巨流，2003，初版。

## 2.7 耐久性產品與耐久性租金

文創產品具有「藝術不巧」(ars longa)的特性，所以如何幫創作人收取這些經濟租與保存創作物，便發生了組織問題。

不過在文創產業裡，固然「藝術不巧」，但卻很容易如哈佛大學商院副教授 克里斯汀生所謂的「創造性的破壞」(disruptive innovation)<sup>18</sup>，使得文創主流市場極容易在不知不覺中，便長江後浪推前浪，江山代有才人出，此乃基於「明星」(celebrity)或主流產品(mainstream)、「社會」(society)、「情境」(situation)之間，常因世代文化認知的不同，而發生戲劇性的變化；其次，多數藝人，或學術上稱「符號偶像」(icon)，的經紀公司急功求利，藝人一旦竄紅，便大量曝光，急取經濟租，終致新鮮感全失，於是只消有驚艷型新人出現便極易發生「典範移轉」(paradigm shift)，但壽命較長的藝人了小心簽約外，也要視其本身在「倫理時尚」(ethic fashion)等的創作能力，如日本流行女王濱崎步，由於經常能創造流行話題，其演藝事業，歷久不墜<sup>19</sup>。

(圖 2-6)說明在 A 市場裡，領導企業裡的優秀經理人，在股東權益和消費者的最大利益裡，不斷的改進技術和產品品質，然而 B 市場的新興科技正在興起，領導企業的經理人不是不知道，而是新興科技的 B 市場的成長量並不能滿足整個企業大型化的業務成長所需，於是只好採忽視、消極的態度，然而 B 市場的新興科技一旦起來，就會摧毀 A 市場科技的延續性發展，進一步跨入 A 市場，並把大餅搶食過來，造成領導企業的崩潰。

---

<sup>18</sup>雷頓·克里斯汀生(Clayton M. Christensen)著，吳凱林譯，《創新的兩難》(The Innovator's Dilemma)，台北市，商周出版，2000 年。

<sup>19</sup>風格美女研究團隊，《研究林志玲》，台北市，風格者出版，城邦文化發行，2004。

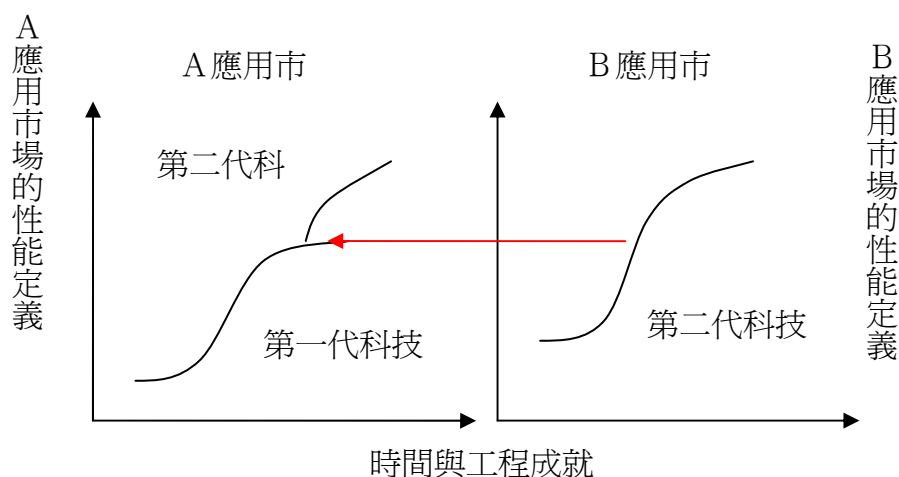


圖 2-6 雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen) 「創新的兩難」 (The Innovator's Dilemma)

來自邊陲的創意，迅雷不及掩耳的取代主流，這也就是為什麼「皮克斯」的 3D 動畫，迅速取代動畫王國「迪士尼」的 2D 表現，這就是電影電視藝人、名模（林志玲取代蕭薔？）、作家、畫家乃至於政客落選等等．．．．就算「藝術不朽」但卻很容易褪流行的緣故，好萊塢的做法是乾脆把藝術商品化，在極短的時間內回收成本與獲取利潤退場。

克里斯汀生接著在《創新者的解答》<sup>20</sup>裡提出創新者兩難下的解答，如（圖 2-7）所表示：

<sup>20</sup> 雷頓·克里斯汀生 (Clayton M. Christensen)，李田樹、李芳齡譯，《創新者的解答》 (The innovators solution: crating and sustaining successful growth)，台北市，天下雜誌，2004 年。

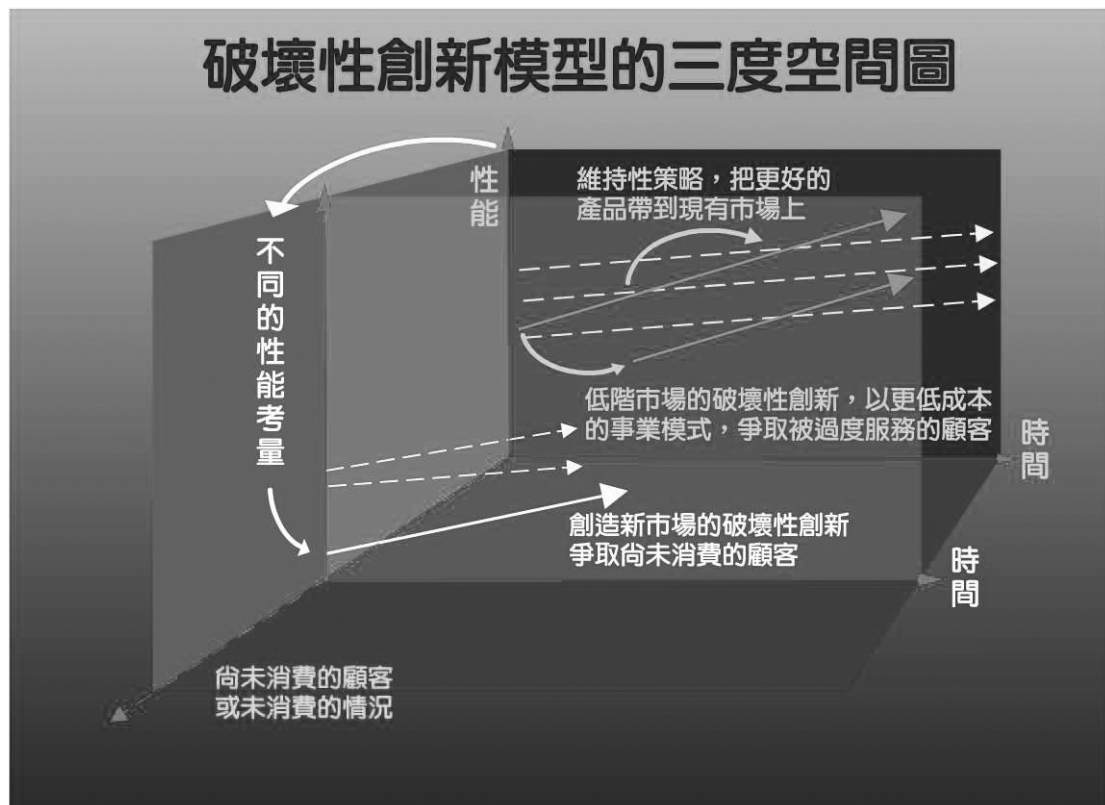


圖 2-7 破壞性創新模型示意

這是一個立體三度空間的模型，新產品在不同的性能考量下，必須找到不同的通路，爭取尚未消費、尚不滿足與過度滿足的顧客，才能突破主流產品的封鎖，並進一步取代主流。

## 個案研究一：文化創意產業因應破壞性創造之道－二十世紀福斯公司在台灣的發行模式<sup>21</sup>

福斯是新聞集團（News Corp.）的一部分，News Corp. 還包括美國的福斯電視網，在亞洲則包括大家熟悉的 Star TV，通常影視媒體集團的特色都是包含影視、通路、平面、內容的一個整合，因而吾人發現，在歐美國家，media 與 content 的整合乃至很明顯的，而且市場需要擴張至一定之經濟規模，方能形成一個健全的電影產業，不過在台灣，其市場規模無法養活一個健全的電影產業，然而如以東北亞市場觀之，包括日本、香港、韓國、台灣、中國，福斯相對而言是比較活躍的。

就整個電影市場的類別而言，依其生命週期可以分成以下幾類：

1. 院線電影(Theatrical)：戲院
2. 出租/家庭娛樂(Rental/Home Entertainment)：錄影帶出租店、影音零售店、大賣場、便利商店等
3. 電視供播(TV Rights)：有線、無線電視

通常在越先進的國家，出租/家庭娛樂(Rental/Home Entertainment)這一階段的產業是越大的，因為先進國家的盜版比較少。如果我們把娛樂產業當作 BP 來研究，則『行銷』是整個 business 運作的一種重要功能，則它的主要特質包括：

1. 它的內容是淺顯易懂
2. 它的觀眾群必須是要多元化、觸角廣泛
3. 它的題材要趣味富變化
4. 同時它要能夠領導流行、製造風潮

---

<sup>21</sup> 本案例乃根據 2005 年四月十五日，二十世紀福斯公司，台灣分公司總經理涂銘先生在華視的演講整理而成。

至於電影的多元化行銷的優點包括：

1. 創造話題搭順風車：
2. 商品附加價值：
3. 限時限量概念
4. 預算加總效益橫掃媒體
5. 好萊塢明星間接背書效益

多元化行銷的好處，在電子媒體、平面媒體等，都可以有不同的切入點，同時可以跟很多商品形成 **partner**，不過通常這種藉由電影來行銷商品的，都是屬於『短期』的合作，所以比較不適合『品牌』的長期經營合作，不過，如果某一品牌透過長期的合作累積效應，如果累積到某種程度，還是有可以對品牌行銷產生效益。

在電影的行銷上，還有一種特性，就是明星的效益，但在台灣的電影產業現在是沒有明星的，這裡所謂的明星（知名度），指的是該明星離開台灣之後，還有人認識他，這跟台灣的電影產業有關，因為台灣沒有足夠的「電影量」來支撐一個明星，也沒有機會讓下一代演員有出頭的機會，亦為台灣電影相對於韓國和日本最大的不同點。

至於多元化行銷的意義，不表示電影行銷的訊息是混雜的，通常做電影行銷，傳遞的訊息要越簡單、越單純越好，所以要先確定目標觀眾的組成，然後再根據目標觀眾來選擇適合的媒體，並在適當的時間進行『引爆點』，造成行銷的效益。通常在電影的行銷訊息上，有幾個訊息是一定要傳遞給觀眾的，例如電影的片名（要好記，通常在片名的選擇上，會計算的投資成本與效益的關係）、電影上映日期、電影海報等，通常一個電影開票的票房成績是發行公司的責任，不過最後電影的總成績好不好，則跟電影製作公司比較有關。整體而言，可以歸納

出以下幾點：

- 目標對象一致
- 跨通路
- 趣味的連結點
- 時間規劃
- 訊息傳遞(片名,圖像,上片日期)

現在在電影的行銷上，通常在『電影製作』的時候，行銷的人就已經進來了，而不是等到電影拍完之後，才開始談行銷，現在普遍的趨勢，是電影在前製的時候，就會開始有行銷的概念進來，我們大概可以分成以下幾種模式：

#### (一) 置入性行銷

於影片開拍前與片商洽談，將產品或企業形象置入電影情節中，包括產品曝光、形象建立、觀念宣導等，0 07 電影算是做這類行銷模式的高手，這些電影往往在開拍之前，就會跟產品談好，這包括廠商給的費用有多少？露出的秒數多少？擺的位置在哪裡？在好萊塢有一整群人在做這件事，包括會計師、律師等，就廠商的角度，當然是希望幫產品打知名度，不過，通常會考慮和自己產品定位有關的電影類別。

例如 Lexus 2054 的車子，強調的是一種未來感，所以就跟電影『關鍵報告』合作，這不只是在電影裡面配合露出而已，還包括電影上映之後，在整個店頭的宣傳合作，例如在車商店頭擺放海報、來電賞車送電影票等等。至於 007 歐米茄手錶之所以選擇 007 電影，主要是因為產品的訴求年齡層跟電影主角的年齡層相似。

## （二） 主題促銷

跟商品有相同屬性，相同目標群眾，運用電影主題結合舉辦促銷活動，通常適用於短期的刺激銷售活動上，包括抽獎活動、產品包裝、廣告主題等，不過這都是屬於比較短期的合作，而不是長期的，而且，如果同一部電影的贊助商品太多，反而會因此產生模糊焦點，站在電影公司的角度，當然很高興電影可以在不同的產品上露出，可是就廠商而言，這樣會造成產品的混淆。

在電影發行有非常明顯的效應，就是規模要夠大，如果製作單位當中有幾部大片，就比較容易跟廠商談合作，因為你的片子夠多、種類很多種，而且有大成本的片子，就會讓廠商有比較多選擇，所以，『一定規模的量』常是電影公司能否找到大廠商合作產頻行銷的關鍵。

### 如何成為一名稱職的行銷專業人員

- 了解你的顧客
- 了解你的老闆
- 了解你的夥伴
- 學習的能力
- 強烈的企圖心
- 承受挫折的韌性

### 華語片發行漫談

- 好萊塢,華語片,純國片的發行差異
- 台灣電影的契機(配額限制?輔導金?政府補助?)



福斯可能是美商中發行華語片最多的。因為好萊塢片子的行銷資源已經夠多了，而華語片需要額外的投入。例如像《天邊一朵雲》，其實是今年(2005)一月，在蔡明亮導演於柏林影展得獎前，福斯就已經承諾李安要幫忙蔡導演在發行上盡一分心力了。

有人問華語片在發行上是不是會受到抵制？其實不是的，因為就發行商或戲院的角度，完全是以票房來考量。假如這部片是沒有人要看的，就只能靠新聞局的國片映演補助。但看看很多所謂的國片，票房真的很慘，有的人一整天，從早到晚都沒有人看。國片的問題是，拍出的東西是不是觀眾要看的？還是只是導演個人自己想表達的？

### 華語片發行漫談

- 新科技,新平台,新通路的衝擊
- 新通路創造新商機(宣傳媒介多元化)
- 閱聽行為改變
- 大銀幕與群體互動不可取代

關於平台與科技的變動，在可見的未來，一定會對市場產生影響。但是是什麼樣的變化，現在很難說定，但福斯就是 **get ourselves ready**。舉例之，3G 的衝擊、數位電影的放映，可能在兩到三年間就會成熟到全面商業化，將影響到戲院的經營方式與電影的拍攝、觀眾的接受度...等。

閱聽人行為的改變、網路的興起、新一代年輕人對資訊吸收的方式趨於圖像化等，會改變市場，但看電影是社會活動，人還是需要出去和人群互動，去戲院看電影在短期內是無法被家庭大螢幕所取代的。雖然手機可以看 **trailer** 看 **behind the scenes**，雖然 **business model** 和交易過程會變動，但是最後 **biz** 發生的地點，還是在戲院。

筆者曾經和一位從事「數位典藏」的業者談到如何在將不朽的藝術典藏之後，產生加值的商業利用？因為不朽的藝術幾已在過去各自獨領風騷的時代裡表現殆盡，數位化之後，筆者建議應從克里斯汀尋找尚未消費的顧客或未消費的情況去研究，找到新通路，並告訴此君宜從四個 **display** 去思考，即電視、電腦、手機以及其他多媒體等找到創造性破壞，這確實也是文化創意經營人所必須深思的課題。

## 個案研究二：文化創意產業經營尋找新通路之實例分析—台灣 S.H.E

### 偶像團體與 3C 產品的行銷<sup>22</sup>

近年來隨著台灣唱片業不景氣，許多業者紛紛尋求轉型之道。「華研唱片」公司（旗下樂團擁有諸如「動力火車」雙人重唱團體、「董事長樂團」、「S.H.E.」偶像團體等）的策略是由純粹娛樂公司轉型為同時跨足娛樂與高科技產業的複合式事業體，於是在原辦公室另外成立一家「台灣超軟」，企圖運用唱片業擅長的包裝及娛樂業的企畫宣傳模式自創品牌，行銷消費性 3C 商品。

2001 年 2 月「台灣超軟」推出自創品牌的 Digimaster 的白光碟片（CD-R），本產品由「華研唱片」旗下的「動力火車」樂團代言，投入數百萬元的行銷預算，但因未能打入一般 3C 賣場，只在「光華商場」掀起一陣漣漪。

繼白光碟片之後，「台灣超軟」又試圖推出 37 萬畫素的低階網路數相機（Web Camera），並命名為「Digimaster DG-370 拍奇精靈」。

由於當時「華研唱片」旗下偶像團體 S.H.E. 的第一張專輯「戀人未滿」在市場上大賣，成為閃閃發亮的歌壇新秀，「華研唱片」暨「台灣超軟」總經理黃福瑞先生靈光乍現，由 S.H.E. 來代言「Digimaster DG-370 拍奇精靈」，並就 S.H.E. 第六首主打歌「他就他」的 MV，與數位相機的電視 CF 擬定共同腳本。「專拍漂亮女生」的廣告詞訴求也很貼切的呼應 S.H.E. 的人氣偶像地位，以及該相機強調色溫平衡的特色。從此將此數位相機定位為「一台所有（S.H.E.）fans 想要擁有的偶像商品」而零售價也由原先的新台幣 1,800~2,000 元調整到 3,490 元，毛利率由不到 5% 提高到好幾倍以上。

因為「偶像商品」的地位，黃總經理首先說動了連鎖唱片行銷售通路，並獲得第一張 1,000 台的訂單，唱片行鎖定 S.H.E. 的正版歌迷，打出「單買 3,290

---

<sup>22</sup> 本案參考：黃福瑞著，《從矽谷到好萊塢：企業的 e 化與 E 化》，台北縣，中國生產力，2003。

元，憑 S.H.E. 正版 CD（定價 340 元），可以以優惠價 2,888 元購得 DG-370 拍奇精靈」。

接著又成功的打入「泰一電氣」於是「上新聯晴」、「燦坤」、「順發 3C」等 3C 大賣場的通路都就此打通奇經八脈，此外如販售電玩軟體連鎖店的「有樂 XTIME 國際」甚至新光三越百貨，都可以看到 Digimaster 的品牌，另外，原本的空白光碟片產品系列，也搭順風車大舉進駐了 3C 連鎖賣場。

緊接著又推出 DG-2100，210 萬畫素的「Dolly 綿羊機」（賣價新台幣 5,990 元），這款相機仍由 S.H.E. 來代言，但並不是如同 DG-370 那般將歌曲的 MV 和電視的 CF 合拍，因為商品的主訴求已全然不同，消費族群鎖定「第一次購買相機的族群」，但仍由 S.H.E. 代言的原因是為了增加商品在娛樂性質媒體和節目的曝光率，以及吸引次要目標客戶群中的學生族群。不過藉由 DG-370 的行銷經驗，這一回是將「Dolly 綿羊機」當偶像來規畫，結合媒體廣告、公關議題及活動合作的綜效，推至極致。

2002 年 4 月 22 日，上市的「Dolly 綿羊機」截至 2002 年 10 月，累積銷售總計超過一萬台。

本案在媒合娛樂事業與高科技產品之間，形成很大的綜效，是台灣難得的案例，也就是筆者將在第三章所提及丹麥政府意圖「使企業界對文化事業從慈善達到綜效，從最古老的『捐獻』到進一步的『贊助』，以金錢換取文化活動的曝光率，最後到雙方知識和能力最大程度的交換。」之意義所在。

小結：

本章主旨在了解文化創意產業的本質，筆者試圖藉由理查·考夫所分述的七大文化創意產業特質，進一步闡述其特性，如此方可進行更進一步的討論，將文化創意以一種產業的角度論述這個「焦點群體」(focal organization)，將其七大特質逐一討論，從而了解這個場域(field)裡創作者、政府政策、守門人、消費

者之間支配、依賴，合作與對抗的複雜關係，展望台灣文化創意的未來，對於文化創意產業本質上的基本認識，有助於政府擬訂政策，文化創意的經營，以及投資者決策之依據。