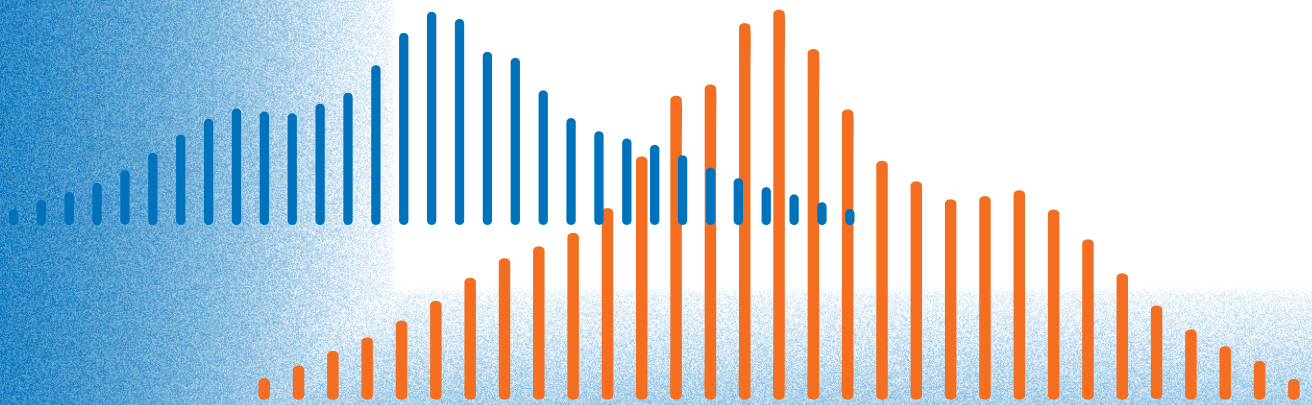


坐定，向前看

——從國際市場觀察
電影院體驗的現在和未來

Sit Calmly
and
Look Forward.
—— Observing the Present
and Future
of the Cinema Experience
From the International
Market Perspective.



葉郎／文

本文由台北市影片商業同業公會 策劃



台北市影片商業
同業公會
TAIPEI FILM TRADE
ASSOCIATION

2025年，是電影的130歲生日。

盧米埃兄弟 (Auguste Lumière & Louis Lumière) 是在1895年3月利用他們剛剛發明機器拍攝著名的46秒短片《火車進站》(*La Sortie de l'Usine Lumière à Lyon*)，並在幾天後對一小群觀眾非公開地放映。直到同年年底的12月28日才在巴黎「大咖啡館」(Grand Café) 的地下室進行了首次公開放映。

後來被愛迪生 (Thomas Edison) 收購專利並進行改良的放映機 (Vitascope) 的原型「Phantoscope」，則是在1895年5月向美國政府申請專利，並在同年9月的亞特蘭大的棉花州博覽會上第一次公開展示。無論哪一天才算數，電影這個歷久不衰的大眾娛樂都將在今年邁入130歲高齡。

一邊清嗓準備唱生日快樂歌的同時，我們應該關心的是——電影，你現在過得好嗎？

電影市場是一件縮水的毛衣

《魔法壞女巫》(*Wicked*) 和《海洋奇緣2》(*Moana 2*) 剛剛聯手創下12年來感恩節檔期的最高票房紀錄。緊接著聖誕節檔還有迪士尼 (Disney) 動畫衍生的「真人」外傳電影《獅子王：木法沙》(*Mufasa: The Lion King*)、真人電影衍生的動畫電影《魔戒：洛汗人之戰》(*The Lord of the Rings: The War of the Rohirrim*)，和蜘蛛人外傳電影《獵人克萊文》(*Kraven the Hunter*) 等好萊塢大片摩拳擦掌等著上場。

然而，2024對於美國的電影院來說仍是驚嚇到快尿褲子的一年。

應該要占全年業績近半的暑假檔，去年以低於前年同期3成的票房慘澹地蹲了整整2個月。最後關頭出現的兩個救星《腦筋急轉彎2》(*Inside Out 2*) 和《死侍與金鋼狼》(*Deadpool & Wolverine*)，雖然賣出8年來8月最佳票房成績，但並沒有真正為產業帶來逆轉勝的結局。整個暑假檔結算起來，仍然比2023年同期蒸發了1成左右。

延續2023年的趨勢是，好萊塢電影的票房可預測性愈來愈低。行銷費用投入所創造出來的聲量不再保證觀眾出門看片；透過網路快速傳播的負面口碑則會在轉瞬間抵消掉數以千萬計行銷投入的成果。早先Box Office Mojo發布的統計中，

去年行銷聲量(報導篇數)排名第3的《小丑：雙重瘋狂》(Joker: Folie à Deux)不僅票房排名進不了年度前十名，甚至年底結算直接被擠出前二十。

取而代之的路徑是更謹慎地運用行銷工具，找到精準對象發生對話。比如《到我們為止》(It Ends with Us)直接放棄向來由男性觀眾取向產品(動作、科幻、超級英雄)占據的傳統電影廣告通路，轉去奧運轉播中鎖定成年女性觀眾下廣告。《龍捲風暴》(Twisters)則是把很少被好萊塢電影鎖定的美國中西部觀眾當成主要溝通對象，讓他們第一次覺得這部電影是為了他們而生。創下獨立發行商「NEON」歷來最高票房紀錄的《長腿》(Longlegs)，則一反常理地將主要明星尼可拉斯·凱吉(Nicolas Cage)藏在各種密碼謎語背後，讓喜歡解謎的年輕觀眾替他們在網路上傳播耳語。首度跨足大規模發行業務的藝術串流服務「MUBI」也用類似的行銷謎語取代《懼裂》(The Substance)女主角黛咪·摩爾(Demi Moore)的臉，成功驅動觀眾現身電影院。

2024年生意慘澹的不只是美國的電影院。幾個月前，研究機構Gower Street Analytics就已悲觀地預測去年全球票房，將從2023年的339億美元下降至323億。而在年底聖誕節檔的票房反彈之前，該機構甚至一度下修全年票房預測至雪崩程度的310億，預計封關時的總票房數字會比前一年驟減高達30億美元左右。

所幸雪崩並沒有發生，最終2024年全球電影市場是以323億美元左右的票房數字封關。但這個數字意味著整個市場仍比前一年縮水了5%左右。而和COVID-19發生前2017～2019年市場高峰的平均數字相比，更是縮水高達18%之多。

經歷社群短影音、串流大戰、好萊塢罷工和好萊塢減產等一波一波大浪沖刷，全球電影市場現在已是一件愈洗愈縮水的毛衣。

電影不再是宇宙的中心

考量了全球電影院票價連年調漲的趨勢，只看票房數字將會在一定程度上遮蔽了問題嚴重性。

以歐洲市場為例，截至2023年就已經以67億歐元的總票房回復到疫情之前2019年票房的93%。可是入場人數和2019年的歷史高峰13.5億人次相比，卻

整整少了26%。這26%的觀眾流失是靠著過去5年的票價調整修飾掉了。

回到電影的另一個故鄉，北美市場則是早在2002年就過了觀影人次的歷史高峰，一路下滑至今。即便是北美歷史上票房數字最高的2019年，售出的電影票房也比2002年整整少了3億張。去年北美市場的售出總張數是8.17億，可說是2002年的15億張直接打對折。

全球觀影人次的下滑，導因於電影現在必須跟更便利、更經濟、滲透率更高的替代選項近身肉搏。

台大經濟系副教授馮勃翰稍早在NMEA新媒體暨影視音發展協會舉辦的「亞洲新媒體高峰會」上發布和資策會合作的調查結果，有高達64.7%受訪者透過串流平台看電影，而會在電影院觀看者僅有46.3%。他們選擇進電影院的原因則以「陪家人或朋友」的占比為高(44.8%)。而不進電影院的原因則以「不急於觀看」占比最高(59.5%)，另外認為「串流可以切換、不喜歡就轉走」者占30.4%，而認為「家中環境更舒適」者為29.2%。

對消費者來說，電影不再是娛樂消費的宇宙中心；而對生產者來說，電影也不再是娛樂產業的宇宙中心。

去年底我正好過境電影的故鄉紐約，從機場、地鐵、火車站和公車站，舉目所及的娛樂相關廣告看板有高達7、8成來自音樂串流和影視串流服務。其中占比最高的則是當時正要上檔的電視劇《黃石公園》(Yellowstone)完結篇。剛剛才易主的好萊塢片廠派拉蒙全球(Paramount Global)仍將該劇視為他們電視業務和串流業務皇冠上的寶石，用過去暑假大片才有的手筆，鋪天蓋地地購買各種廣告版面，企圖使每一個紐約過客都留下印象。

實際上，Paramount Global直到幾年前偷走了好萊塢百年片廠——派拉蒙影業(Paramount Pictures)的名字拿去冠在集團名稱之上。連他們集團底下的串流部門都占了這個好字號的便宜，將自己稱作「Paramount Plus」。如果plus的是Paramount以外又多了一點其他的東西，那麼其他的東西實際上占比高得驚人。實際上，如今Paramount Pictures的電影營收僅占集團年營收8%左右，真正的營收主體是比電影營收大了十多倍的包含哥倫比亞廣播公司(CBS)在內各電視網。

正是因為營收占比不高，他們才能如此果斷減產電影。對企業併購不友善的拜登政府「劇終」之後，好萊塢預計會更積極追求整併——好萊塢電影產量也極可能進一步縮減。

說故事的人要往哪兒去

說故事的人還在，只是他們現在不一定說的是 90 分鐘到 120 分鐘的故事。

雖然串流虧損導致壟斷全球串流市場的幾個美國串流平台，也開始縮減電視劇的投資數量，但串流仍是離開電影製作體系的人才主要流動的去向。承認串流對於未來內容消費的統計地位的同時，也必須承認 90 分鐘到 120 分鐘的故事黏住觀眾的效益，輸給了能夠黏住他們十幾甚至數十個小時的電視劇。

另一種人才流動方向是地理性的。

FilmLA 洛杉磯電影委員會去年持續發了一整年的各種警訊。曾經是整個星球上最大的電影製作中心，洛杉磯現在被形容成一個電影製作的巨大墳場。FilmLA 最近幾季發出的製作許可數量（包含電影、電視劇和無劇本的真人實境秀）已經直逼歷史新低點。《紐約時報》在內各大媒體也不斷報導好萊塢從業人員求職困難的處境。

許多政府提供更好的製作條件（如拍攝補貼），爭取收容在「洛杉磯大逃亡」中出逃的劇組和人才（雖然可能雇用本地人才，但人才也會跟著就業機會遷徙）。以美國國內來說，最具體的案例就是近年不斷威脅好萊塢地位的喬治亞州。以國際來說，除了本來就是美國劇組海外拍攝重鎮的加拿大和英國之外，西班牙、墨西哥、匈牙利都成功拉攏不少美國劇組。

值得注意的是，版權的移動則是反向的。

英國「電影與電視製片人聯盟」（The Producers Alliance for Cinema and Television，簡稱 PACT）剛剛發布 2023 ~ 2024 年度英國電視出口報告，可以明顯看出受到好萊塢片廠減產的影響，英國的英美合拍電影和電視劇數量去年已出現驟降。微妙的是英國電視節目出口美國的數量發生了顯著的逆勢成長（整體節目出口量下滑，但對美國出口的數量上升）。這顯示了美國電視台和幾家國際串流服務正在用

擴大採購外國版權來取代減少生產的美國內容，而語言文化接近的英國內容立刻就在大風吹的音樂聲中占到位置。

因為美國內容的缺席而帶來的市場機會，也發生在電影院裡。

占整個歐洲票房高達4分之1的歐洲本土電影，正是歐洲總體票房能在前年就幾近回復疫情前水準的主要推手。歐洲觀眾遠比美國觀眾更習慣在大銀幕上閱讀字幕，使得強勢的歐洲產品比如法國電影，能在語言不通的其他歐洲國家得到更多票房回報，成功卡到美國電影急流湧退後留下的灘頭。

必須特別提到的是去年兩部在歐洲市場熱賣的法國電影，包含票房達到3000萬美元的浪漫愛情電影《不能割捨的愛》(French: *L'Amour ouf*)，和賣破1500萬美元的音樂傳記電影《Monsieur Aznavour》背後，非常巧合地都獲得了美國串流服務網飛(Netflix)的投資。

法國政府善用2018年歐盟通過的「視聽媒體服務指令」(Audiovisual Media Services Directive，簡稱AVMSD)，要求國際串流服務將法國境內營業額得的25%用於投資法國內容。根據剛剛發布的統計，自2021年以來Netflix、Amazon Prime Video和Disney+等三家參與政府協議的國際串流平台，總共已投資法國內容超過9億美元，其中有1.7億美元就是用在投資法國電影。

這些過路法國的串流資金讓法國電影的製作規模得以提高。據統計，獲國際串流服務投資的法國電影，其平均預算幾乎達到其他法國電影的兩倍。而在市場反應上，獲投資的電影平均觀影人次也高過法國電影平均值44%。法國政府巧妙地操作Netflix這把「made in USA」的進口利刃，用在振興國內內容產品的刀口之上。

電影院要往哪兒去

人才可以流動，劇組可以逃亡。逃不了的是沒有長腳的電影銀幕。

好萊塢電影做為全球電影院中的強勢產品，長期占有市場超過一半。好萊塢電影的減產和票房表現的可預測性降低，直接衝擊被裝在行星地表上的20萬張銀幕將比以往更難以填滿。

連鎖多廳式影城踩不了煞車地增長不一定是對市場景氣的理性評估結果。附設於購物中心或大型商場中的多廳式影城，經常是房地產開發部門的紙上企劃產物。多數時候是確定投入興建甚至興建完成之後，才開始和連鎖影城品牌洽談經營。熟悉電影市場長期趨勢的人（比如電影院經理人）可能沒有機會參與決策，也難以阻止更多的銀幕被裝設上去。

「當大家在討論電影院產業時，有個很少人知道的小祕密是——我們其實只有15%左右的電影票真正被賣出去。」世界最大連鎖電影院品牌AMC執行長亞當·阿倫（Adam Aron）去年初主動透露驚人數據。

AMC自己剛剛大舉宣布，要在未來7年內投入15億美元升級全球各影業據點的設備，比如全面更換雷射投影設備、換裝各種眼花繚亂的大尺寸銀幕規格，和永遠都有新噱頭的豪華座椅等等。但對於世界各地幾乎同樣債務沉重的電影院同業來說，Adam Aron的大膽操作有著極高的財務風險，賭的是其他同業被軍備競賽擠到難以存活，AMC自己才有可能把設備投資的開銷連本帶利地賺回來。

那我們該拿這20萬張銀幕怎麼辦？

要確保電影院繼續吹到140歲、150歲、160歲生日的蠟燭，這個百年通路可能必須更加靈巧、更有彈性地變身成另外一種面貌。我們其實已經在台灣市場和一些國際案例中看到未來的蛛絲馬跡：

1. 渴望被滿足的互動需求

"No talking. No texting. No singing. No wailing. No flirting. And absolutely no name-calling. Enjoy the magic of movies." 雖然連鎖電影院品牌AMC特地在《魔法壞女巫》開演前宣告這些禁止事項，但實際上這個公告的存在反應的是消費者一直被壓抑的強烈需求。

如果你覺得自古以來看電影都是不准講話、只能安靜地聽，那就錯了。台灣的「辯士文化」繼承自日本。而100年前日本的電影院之所以發明辯士，就是因為當時他們拿到的國外拷貝上的是外語字卡，就算印製節目單也不一定人人都看得懂、跟得上。辯士在舞台上的詮釋空間其實比我們想像的大。他們不僅會擅改角色

名字或劇情，有些明星辯士甚至經常跳脫劇情跟現場觀眾對話，聊一些跟本片完全無關的事（比如今天天氣）。

《魔法壞女巫》稍後上映了「歡唱版」，像過去一年多來的幾部演唱會電影那樣鼓勵喜歡放聲高歌的觀眾一起來影廳跟著唱。《洛基恐怖秀》（*The Rocky Horror Picture Show*）的觀眾互動文化則已經持續了半世紀。

已經習慣在家裡邊看串流節目邊發貼文的新世代觀眾，正在用有點惱人的行為挑戰電影這個娛樂媒介的消費邊界，並很可能將重新定義電影院的體驗型式。

2. 販賣部的108種變化型

爆米花在100年前的經濟大蕭條中曾拯救電影院產業免於滅絕。如今光憑爆米花本身可能無法再創相同的奇蹟。但爆米花桶可能可以。

雖然網路上有各種迷因嘲笑AMC電影院為了《沙丘：第二部》（*Dune: Part Two*）推出的獨家沙蟲造型爆米花桶，但從2019年的《STAR WARS：天行者的崛起》（*Star Wars: The Rise of Skywalker*）以來，AMC早就把造型爆米花桶發展成為整個電影院的重要營收支柱。理由是消費者不可能拿49.99美元買那些幾乎每個人都知道成本沒那麼高的電影院餐點，但限量造型爆米花桶卻總是熱銷一空。

Disney的授權主管Susan Cotliar曾解釋道：「我總是用自己女兒的角度來思考。陪伴這些Z世代成長的一切都裝在手機上。因此這一類實體收藏品反而對他們來說意義非凡。」

這個邏輯其實早就體現在台灣的發行商這兩年發揮得淋漓盡致的「獨家特典紀念品」上頭。對年輕觀眾來說，電影院體驗是一種跟歌劇院差不多的古老體驗形式，不容易拍照打卡、不利於社群傳播。他們一直在尋找能夠從電影院帶回家證明自己來過的東西。

2024年剛剛被Sony收購的小型連鎖電影院阿拉莫庫房劇場（Alamo Drafthouse Cinema）非常善於此道。他們曾經有一個由電影院販賣部衍生出來的獨立紀念品店品牌「Mondo」，專門製造販售獨家款式電影海報、原聲帶黑膠等電影院周邊，

滿足影迷把「電影帶回家」的需求(可惜不久前因財務重整而賣掉這個子公司)。該電影院同時也以影廳中的特色餐飲著稱。Alamo Drafthouse Cinema 擁有遠超過同業、高達 26% 的上座率(2022 年統計)。從他們身上翻找未來的線索非常合理。

3. 舊片重映是社群經營的工具

這幾年大行其道的舊片重映，一開始的動機或許是填補好萊塢罷工和減產之後留下的空缺，不過舊片對於整個電影院產業可能還有更重大意義。光從過去一年多台灣電影院的的吉卜力電影現象，就顯示了舊片已成為台灣電影市場的重要產品類型。

前面提到的 Alamo Drafthouse 除了有自己的影展部門之外，還有各種專門為重度影迷策劃的活動和服務。比如《紅磨坊》(Moulin Rouge) 放映派對，會提供女主角的鑽石戒指和公爵的綠色青蛙等互動道具，或是針對親子市場設計的兒童專屬夏令營和 Kids Camp 夜宿電影院活動。台灣的 in89 豪華影城和東南亞也有多家電影院品牌近年也相繼開設親子影廳，提供自己策劃的經典動畫電影等節目。

昆汀·塔倫提諾(Quentin Tarantino) 多年前買下的洛杉磯老戲院——新比佛利影院(New Beverly Cinema)，不僅有他親自策劃的節目，甚至經常會在觀眾席看到他本人出沒。他年輕的時候在洛杉磯近郊的著名獨立錄影帶出租店「Video Archives」當店員，做的就是挖掘、組織和推介這些老片給客人的工作。他實際上在電影院裡復刻了錄影帶店這個被遺忘的文化，創造了一個存在於電影院裡的實體社群。

舊片重映對於上游的電影製作業來說是壞消息，但對於下游的電影院經營者來說是個全新的機會：經營自己的粉絲，透過節目策劃和他們對話。一旦把擁有相同渴望的觀眾聚在這塊銀幕底下，就有機會銷售周邊商品或是加值體驗給他們。



葉郎

文字工作者，關注電影背後的人、物件、政策和工業體系的時移事遷。著有《從前，有個錄影帶店》一書。

專題策劃 | 台北市影片商業同業公會

文字編輯 | 施彥如

整體設計 | 厚研吾尺