

# 1、前言與結論

## a. 前言

1997年，胡台麗導演的《穿過婆家村》在台北真善美戲院上映，是台灣第一部在商業電影院放映的紀錄片，獲得超乎預期的熱烈迴響，也為國內紀錄片的觀影打開了風氣。此後，雖然有不少台灣紀錄片屢屢成為寫下驚人票房，但多數紀錄片工作者仍然是以手工業的方式，單打獨鬥地發行和行銷自己的影片。本研究希望整理記錄近十年來具代表性的紀錄片發行／經驗，並理解在這之中創作者的思考與策略，以期能提供給未來的紀錄片工作者參考。

「一部紀錄片在完成後，可以有哪些方式被觀眾看見？作為一名創作者，可以有哪些選擇？又可以如何施力？」這是本研究企圖探尋的答案。我們以深度訪談的方式，挑選了10個個案進行研究，分別有：

- 3部在近十年來，選擇院線商業映演，但發行與宣傳策略極具代表性的影片：《不老騎士》、《黑熊森林》、《祝我好好孕》
- 1位院線商業映演經驗豐富且票房亮眼的導演：楊力州
- 1位有與國際製片人合作經驗的導演兼製片：賀照緹
- 2位發展自己獨特推廣影片方式的導演：黃淑梅、李惠仁
- 3個以不同方式參與、推廣、協助紀錄片曝光的機構：牽猴子整合行銷股份有限公司、同喜文化、Taiwan Docs

## b. 為了更深、更廣的與觀眾連結 - 紀錄片的非院線映演

紀錄片完成之後，由於影片所乘載的社會性、教育性，以及對其影響力的期許，許多導演並不是選擇進入院線與商業市場搏鬥，或者進入電視頻道向未知面孔的觀眾放映，而是選擇了其他管道，希望能延續並擴大其影片影響力的方式與觀眾接觸。

### 黃淑梅導演的深度巡迴

黃淑梅早期曾在全景傳播基金會工作，累積了豐厚的經驗，將影片帶到社區推廣放映，創造影片和觀眾產生連結的可能性。她認為在社區裡，觀眾的迴響會跟在電影院的觀眾互動很不一樣。足夠映後座談的時間與空間，創造了與觀眾深度對話的可能性。離開全景之後，黃淑梅延續巡迴映演的模式，以獨立的方式由自身發起、尋找經費，接著尋找

工作人員參與，並組成團隊，針對影片的議題尋找合適的方式進行放映，而所需經費通常來自於公部門或者國藝會的補助，經費大多落在 20 至 50 萬左右。

她曾說：「放映是我的社會運動」。以《家鄉保衛戰》為例，影片主題與抗爭運動相關，因此規劃了到不同的正在抗爭的社區、團體裡放映；《回家》則是從製作開始，便是以部落的運動為主軸，來思考影片敘事的方向、創作上的取捨，因此在放映時，也同樣交由部落這邊去主導一半的放映場合；《給親愛的孩子》則接到環保署的邀約，在許多中小學、高中進行放映。從這些影片的巡迴放映做法，可以看出，導演把紀錄片的放映，做為一種延伸推動運動和溝通思考的媒介，透過在地巡演，近距離、長時間面對面的對談，除了更有機會將影片帶到不同的地區接觸不同的觀眾，同時也將影片蘊含的力量充分釋放出來。

### **李惠仁導演的彈性與創造**

李惠仁雖出身於電視台，但因為調查性的紀錄片《不能戳的秘密》在電視台播出行不通，於是找了網路獨立媒體「新頭殼」洽談，據他的印象，兩者加起來約有兩百多萬的觀看次數，他深感網路的傳播效果驚人，之後並以即時上架調查短片作為策略，持續施壓農委會。

也因為放在網路上不會下架，總是會不斷有人看到，不因時間與地域而限制了影片的傳播力量，因此很有機會形成了一股力量。即便在影片剛放映的火熱話題期間過後，仍有機會因為事件、人物而再次持續被點閱觀看。他提到，而網路世界裡的「自媒體」、「公民記者」所做的報導反而成為「能看見／聽見真實」的管道。

對於將正片直接放在網路上的這種免費映演模式，李惠仁認為自己始終思考的是「到底有多少人能夠接觸到你的作品，跟你的作品對話？」李惠仁對於網路的傳播方式有很多開放的想像，他舉紀錄片工會的「太陽花運動影像資料庫」為例，認為將片段丟上網路也可以形成一個資料庫，觸及更多人，所以他很喜歡、也樂意繼續這樣的作法。他表達：「我覺得任何一個導演就是要跟社會對話、跟觀眾對話，同時也在跟自己對話，同時也在跟自己對話。」

## **c. 院線商業映演中的嘗試與可能**

### **楊力州導演與不同單位的合作與模式**

楊力州導演眾多作品中，很多都並非一開始就是由縝密的院線行銷映演計畫來啟動的。《奇蹟的夏天》，是從 Nike 委製的短片發展而來，而後與電影公司合作用商業模式發行。與 NGO 合作的《被遺忘的時光》和延伸自製的《青春啦啦隊》，則透過 NGO 原

有強大的人際網絡與團體串連，在推動包場、口碑、人際行銷，與後續名人參與推薦上，有著無法計量的影響力和效果；《拔一條河》開始於與企業集團的合作，但在版權與後續發行上有頗為平衡的分配，並且在後續善用通路優勢成功地打開了影片的知名度；《我們的那時此刻》雖是美商公司發行，但因為對影片有高度的認同，與導演合作愉快。《紅盒子》則是楊力州導演首次嘗試自製、發行院線映演，完全以自身的人脈和過往的經驗，辛苦地走完整趟發行之路。

楊力州導演一路走來的發行映演之路，恰好也是這十多年來，台灣紀錄片在院線系統中，從異軍突起到大放異彩，有高有低起起落落的一段時期。而他這些不同的合作經驗，展現了如何與不同性質的單位合作，並在其特長上發揮推動院線的力量。但同時也顯現了，即使是身為有著豐富院線發行經驗的紀錄片導演，楊力州導演每次的發行合作，仍然未能有固定的合作方式與出資單位，台灣紀錄片院線發行，仍還未稱得上有其規模和商業化的模式。

### **在商業叢林裡單打獨鬥的勇者-李香秀與《黑熊森林》獨立發行／行銷經驗**

李香秀在發行、映演、行銷上，全都自己一手包辦。以《黑熊森林》為例，她認為的題材屬性（山林、黑熊、多元探索），是一部有潛力上院線的作品，但「沒有錢」其實是最核心的問題，若委託發行公司協助，則「需要先準備一百萬左右的費用」。最終，她選擇用最單純、最省錢的方式，自己單打獨鬥的走上院線放映之路。她直接打電話給戲院敲檔期、寫信投到部會首長的信箱邀請貴賓出席首映記者會。從總統開始，到行政院、內政部，最後竟也邀到了環保署長的參加。她觀察別的影片上映所做的宣傳、活動事項，就跟著把這些基本都做齊。

臉書可說是《黑熊森林》幕後最大的宣傳功臣，在漫長的製作期間，逐漸累積追隨的粉絲與觀眾的互動，在上映時成為基礎的觀眾來源，並進一步成為協助宣傳影片的種子。發行 DVD 她也一樣自己操刀，包括壓片、設計、通路，因此這過程也花了近兩年時間。李香秀導演的經驗，展現了她不屈不撓的勇氣，以及有志者事竟成的毅力，成為院線放映裡十分獨特的例子。

### **與 NGO 合作，並從廣告行銷角度發展－華天灝導演與《不老騎士》**

華天灝導演主要工作在於商業廣告，因此有市場敏銳度和行銷經驗值。他的《不老騎士》由旋轉木馬、CNEX、弘道老人基金會共同出資製作，等於有三個製片商，在發行時又加入牽猴子整合行銷公司。在 2008 年時，完成了 48 分鐘的《不老騎士—2008 搶先版》，透過弘道老人基金會的網絡，在全台各地舉辦了兩、三百場放映會，2011 年則由 CNEX 來統籌，重新拉出明確的上映計畫與預算。後續在前期短片的聲量累積，以及 NGO 團

體網絡的推動下，帶動長輩族群購買預售票、包場，進入戲院觀看的熱潮。是一次院線映演與商業、團體合作的成功案例。

### **商業映演中的社會運動－《祝我好好孕》的經驗**

《祝我好好孕》選擇群眾募資，作為推進院線映演的資金募集與行動方式，希望將製作者、觀眾、議題、運動一起納入影片發行映演。短版的《祝我好好孕》，在長版上映前已有兩年多期間的巡迴放映，總計放映過 40 多場，觀影人次約有 4000 多人，在既有人脈與認同、議題的推動下，才能迅速在短短一個多月的時間，找到贊助者，並將募資金額達標與曝光度拉高。同時，從群募計畫的回饋品與參與贊助的企業、單位來看，影片不只著重在生育自主單一議題上，親子友善、女性身體自主等等，擴展到不只親職、還有性別的議題領域中。可以說，《祝我好好孕》運用了群眾募資的特性，在院線映演的推動中，同時將這過程轉變成某種程度上的社會運動推廣。

不過導演提到，看似簡單無門檻的募資之路，艱困的是如何找到觀眾與認同者，並讓他們願意投入資金成為贊助者。這其中關聯到的，還有更當代的社群媒體行銷的技術和做法。要利用群募的方式上院線，同時得要額外考量與媒體行銷公司合作的這筆資金，以及導演/製片自身需要投入的時間人力成本。

同時，這些院線成本，無論是透過群募或者其他方式得來，最終結果一樣是花費在高昂的戲院放映成本上。若思考到底將這樣珍貴且龐大的資金和人力投入，與所達成的觀影人數和影片影響力之間，究竟值不值得，得端看導演/製片所認定的影片效益為何。

### **在商業映演中讓影片走得更遠－牽猴子整合行銷股份有限公司**

操作過多部紀錄片上院線的發行公司牽猴子，則認為發行市場其實是一個內容驅動的市場。發行商的著力點，是根據過去的經驗，去評估影片的能量到底在什麼地方，然後依照這個能量，去運用發行的做法和專業，協助影片，做到它該有的票房或聲量的規模。牽猴子選擇合作影片對象的考量，也主要是在於，對發行規模與成果預估，與製作方之間是否有一定程度共識與可溝通的狀況。

而近年來的熱門的群眾募資，牽猴子在多元回饋方案中，進一步的發展出了「分享券」的做法，讓每一個人直接能成為認同影片理念價值的推動者。不只是過往口碑上的推動，甚而有實質上參與的可能，也能成為進一步宣傳的效果。這樣的過程，等於在影片還未正式上映前，便開始了口碑與人際效應，以及實質票券上的銷售。

作為協助影片發行放映的公司，牽猴子提到，紀錄片究竟是不是要推進院線放映呢？這個價值的評估，不僅是來自於對票房是否能回收的想像，或者能不能透過院線放映而擴大觀看的觀眾族群、數量。也來自於導演、製作方，對於影片生命和互動對象的思考。

## d. 走向國際的影片製作、發行可能

### 與國際製片人的合作經驗-賀照緹導演與《未來無恙》的經驗

為了替《未來無恙》尋找合作資源，賀照緹導演帶著故事、企劃參加過許多不同的提案大會，而後也開啟與國際製片人的合作之路。她認為，與國際製片人的合作，對於尋找適合的國際資源、首映場合，以及作品內容的討論很有幫助。

影片接近完成時，國際製片人會協助洽談最適合影片首映的世界影展。從這個合作經驗裡可以看到，台灣影片要參加幾個世界一級或二級的影展，憑藉的不只是影片本身的內容而已，國際製片人的穿針引線，往往也是重要的關鍵之一。同時，導演也提醒，在思考影片版權時，可以更開闊的去想，這個影片想要發揮的影響力是在什麼樣的地方？想要達成什麼樣的目標，來規劃版權的可能性。

### 將台灣影片帶到全世界 — Taiwan Docs

國家電影及視聽文化中心的「Taiwan Docs 紀錄片海外推廣平台」，提到目前台灣紀錄片做國際發行的難度在於，主要台灣紀錄片至今仍多由創作者獨立製作，缺乏「商品」、「市場導向」的操作思維，而每年的紀錄片發行量也沒有歐美來得豐厚。發行商不可能以大的資源只做單片推廣。同時，還有國際上缺乏對「台灣」的基礎認識。

因此，現階段他們以「文化推廣」而非「推動市場」的定位越發清晰。策略上是希望將影片推進國際影展放映，Taiwan Docs 變成類似發行商（向國際推片、建置中英網站、影展行事曆）；另外就是媒合「台灣專題」，做國家專題的能見度，比單獨一部入選的台灣片的能見度高。加上透過有脈絡、有論述想法的選片，也能幫助普遍不認識台灣歷史與影片的國際觀眾，經由專題更有效率地認識台灣這個國家及影像風格。

目前 Taiwan Docs 同時有與線上平台與國際工作坊合作的規劃。線上平台主要有三個：Vimeo、Festival Scope 和 Doc Alliance。而國際工作坊的性質與目的，也是從原先較偏向市場提案的模擬與訓練，轉為較著重創作本身的問題和現有的、且行之有年的國外工作坊合作。

## e. 影片發行 DVD 的過去與未來

成立於 2006 年的同喜文化，專注於發行台灣紀錄影像 DVD。同喜的出道作《臺灣當代影像-從紀實到實驗》，是用一個大大的鳥籠，堆疊起 15 片用膠卷片盒承裝的 DVD，集結了從 1930 年代到 2000 年代共 22 部台灣紀錄影像，並附上一本 19 篇論述文章、25 萬字的參考書。可以看見他們有意識地透過 DVD 發行，企圖梳整台灣紀錄影像的發展史。

而同喜接下來發行的 DVD，幾乎是沒有上過商業院線的紀錄片作品，因此同喜更會為每一部作品規劃適宜的講座活動或是巡迴放映，不僅是為了銷售，更大的目的是希望能讓這些優秀的影片讓觀眾相遇。

然而成立至今已過了 15 年，觀眾的觀影習慣已悄悄但快速的改變，對同喜也帶來相當大的衝擊，銷量大幅減少，要怎麼轉型、轉成什麼模樣，目前也沒有太多的想像。受訪者林睿育提到，雖然目前大眾用 OTT 平台看電影的習慣逐漸普遍，但其實紀錄片在之中仍屬於非常小眾的類型。能不能在有著上千片量的 OTT 平台中被觀眾看見、選擇？紀錄片創作者能在之中獲得什麼樣合理的利益？或許是未來值得觀察與深思的問題。

## g. 結論

### 計畫實施的具體成果

共訪問 7 組創作者及 3 個單位，創作者包括：楊力州、華天灝、李香秀、蘇鈺婷和陳育青、賀照緹、李惠仁、黃淑梅；Taiwan Docs、牽猴子整合行銷股份有限公司、同喜文化。並在之後完成 10 篇研究主文、10 篇聽打稿整理、10 部訪談影片。並於 2020 年 10 月 17 日在「半路咖啡」舉辦研究成果分享會。

### 研究後的觀察結論

首先，在紀錄片的商業映演上，雖然我們所訪問的牽猴子整合行銷公司，已累積多年操作成功的紀錄片院線映演經驗，培養了市場分析、社群經營、媒體公關行銷、戲院排片等專業人才，也有少數片商會發行台灣紀錄片。

然而，目前紀錄片的商業產業規模仍算不上完整，有能力執行行銷與發行的專業人才還是不多，再加上並不是每位導演都有足夠的預算支付服務費及可能的額外支出，也並不是每位作品都能找到氣味相投的發行商一同合作。

因此，多數想讓作品商業映演的導演，幾乎都得單打獨鬥，除了製作，還必須在短暫的時間裡找到資金，規劃並執行發行、行銷等其實並非其本身專長的工作。此次訪問的李香秀導演和《祝我好好孕》的兩位導演，就是這樣的案例。

再加上，每一部影片的主題、風格，以及導演的機緣、人脈都不同，觀眾的資訊接收管道與觀影習慣也一直快速的變動著，每一個發行、行銷經驗並無法複製，雖然名為商業映演，實際上還是較像手工業，倚賴創作者自行開鑿出一條通往觀眾的路，如同商業映演經驗豐富的楊力州導演所述，每一次的資源、經驗都截然不同，都是新的學習和摸索。

當然，除了商業映演之外，其實也有很多讓影片和觀眾見面的方式，例如研究個案之一的 Taiwan Docs，就是導演們可以利用，以參與國際影展、國際映演的平台；又或者是李惠仁導演選擇將影片全數放在 Youtube，供大眾免費觀看，以及黃淑梅導演自己籌辦能有更多映後討論時間的全台巡迴放映。

是故，本研究並無法提供或歸納一個通用的「紀錄片映演指南」，但在記錄下七組導演們迥異的創作初衷與理念、對影片的期待和定位、選擇映演方式的評判、過程中的反思，以及執行上的種種細節（例如人力與時程分配、行銷模式的推陳出新），再加上三個相關機構的眼光和觀察，相信每一個獨特的經驗，都能夠成為往後的創作者的重要參考和憑據。

## 本研究之不足

本研究中，多數導演因繁忙的工作量，沒有記錄下實際的預算金額、票房、上映廳數、觀影人次等，又或是簽署保密協定的關係，所以很遺憾地沒有辦法取得上述明確的數據，讓未來的創作者能從量化資料來比較與參考。

另外，本次研究尚為納入另一重要映演平台——電視紀錄片的案例，期待未來有機會開啟第二階段的訪問計畫。

## 楊力州導演 院線映演作品年表與簡介

### 楊力州導演

國立台南藝術大學音像紀錄研究所畢業，  
曾獲金馬獎最佳紀錄片、金鐘獎最佳紀錄片導演獎、瑞士國際真實紀錄片影展最佳影片、日本山形國際紀錄片影展評審團特別推薦獎。



楊力州導演的作品幾乎都有商業院線發行的規劃，院線映演的經驗豐富，且都有很高的票房表現。作品有《畢業紀念冊》、《我愛 080》、《新宿驛，東口以東》、《奇蹟的夏天》、《水蜜桃阿嬤》、《征服北極》、《青春啦啦隊》、《被遺忘的時光》、《兩地》- (他們在島嶼寫作系列——林海音)、《拔一條河》、《我們的那時此刻》、《紅盒子》等。

最新作品為《愛別離苦》。

年份	片名	發行商	上映日期	簡介
2006	奇蹟的夏天	山水國際娛樂	2006/9/22	由 Nike 公司委託製作的廣告短片，而後延伸續拍製作完成的紀錄長片。  由楊力州和張榮基執導，描述一群追求夢想的原住民孩子足球運動員。
2008	征服北極	穀得	2008/12/3	由遊戲橘子公司委託側拍活動影片，而後延伸續拍製作完成的紀錄長片。  由楊力州執導，描述三個台灣人，抱著各自的夢想來到北極，代表台灣與世界各地的極限運動好手一起從北極圈往極地行走的故事。
2010	被遺忘的時光	穀得	2010/11/18	由失智老人基金會委託製作開啟，而後加入輔導金的部分製作完成紀錄長片。  由楊力州執導一群困在時間河流裡的長者，深受失智症的困擾纏身。是一部關於紀錄「遺忘」的故事，關於錯置的情感、拼貼的記憶。
2011	青春	前景娛	2011/5/6	由楊力州導演自資製作。



	啦啦隊	樂		內容紀錄了一群 65 歲以上的爺爺奶奶們，他們參加高雄市長青學苑的啦啦隊比賽，進而有機會登上世界運動會的舞台表演。在劇中詳細了紀錄了爺爺奶奶們練習的情形、以及各種生老病死的突發狀況。
2013	拔一條河	博暉發行 穀得行銷	2013/9/6	由統一企業委託製作短片開啟合作，而後說服企業轉拍攝紀錄長片。  由導演楊力州執導拍攝的一部紀錄片。主要以八八水災後的高雄縣甲仙鄉為取景地。內容是記述災後的甲仙國小拔河隊的集訓與比賽過程和當地居民的災後生活。
2016	我們的那時刻	福斯發行 牽猴子行銷	2016/3/4	由文化部委託製作，紀念金馬五十週年的紀錄影片。而後由楊力州導演買回版權，與華文創一起發行映演。  由楊力州執導，剪接多部經典電影片段、訪談超過十人以上的金馬影帝影后，加入過去影響台灣的重大社會事件，用電影陪觀眾回溯時代痕跡，講述 50 年的台灣故事。
2018	紅盒子	後場音像行銷 星泰發行	2018/10/19	由楊力州導演自資製作。  楊力州執導紀錄片，帶領觀眾深入台灣布袋戲的興衰變遷，更聚焦在國寶藝師陳錫煌與大名鼎鼎的父親李天祿之間的矛盾親情，一方面保有他感性動人的筆觸，也在風格上作出自我突破。

## 每一次發行，都是一次新的可能 - 楊力州導演的發行映演之路

資深導演楊力州投入紀錄片 20 多年來，製作逾 20 部以上紀錄影片，作為紀錄片界的大前輩，歷年來多部作品多數選擇在院線發行放映。回首他一路走來的發行映演之路，恰好也是這十多年來，台灣紀錄片在院線系統中，從異軍突起到大放異彩，有高有低起起落落的一段時期。

### 從想看見觀眾的臉開始

要投入院線發行映演這條路，不只是資金門檻高，同時也意味著在一段密集的時間裡，要與許多單位、團體、人員緊密工作互動。期間所耗費的人力和要協調的事物，可能更甚於製作期本身。作為紀錄片導演，為什麼希望將自己的作品，推進電影院放映，導演提到了他的思考：

力州：我過去一直都在做公共電視的合作案，大部分也就是在公共電視平台播出。每次播出後，他們就會給我一張報表，就會看到你的收視率是百分之零點幾。假設比方說百分之零點一，他最底下還有個附註說明，誤差值在百分之零點一左右。

也就是說，你的收視率某種程度上是不具有參考意義的。我們花那麼多時間，動輒可能半年、一年，當然你知道一定有觀眾看，但是到底是多少？這會產生一個很大的疑問，這個平台是最好的平台嗎？

在《奇蹟的夏天》<sup>1</sup>之前，我從學校畢業之後，在公共電視的支持下去做某一種預算規模或者說製作規模的影片。可是《奇蹟的夏天》的經驗讓我覺得，自己好像有機會，也有人願意來支持，可以在技術層次上再更精進一點，對我而言也是一種成長。

至於上院線，雖然當時票房成績不是特別好，但這經驗會讓人覺得，這是一條可以走的路。因為那時候回望，還是百分之零點一的收視率。在那個當下，如果真的希望可以有很多人看到紀錄片的話，電影院好像是看來最好的一個平台。我一直認為《奇蹟的夏天》是一個非常成功的作品，它的成功不是因為那個金錢的換算，而是某一種無形的價值，就是你可以去做這樣的規格的電影，然後放在這樣一個可以接觸到很大眾的平台。

相較過去隱藏在收視率數字背後的模糊不清的觀眾數量和臉孔，為了能更直接接觸到影

---

<sup>1</sup> 《奇蹟的夏天》

2010 年發行的紀錄片，由楊力州執導，描述一群追求夢想的原住民孩子足球運動員。

片的觀眾，知道他們對影片的反應和想法，實體電影院的放映活動，便是一個有效地在短期裡，可以大量接觸到「社會大眾」真實映後反應的一種放映管道。

## 從委託製作案到院線長片

然而，牽連到龐大人力資金資源的院線放映，在楊力州導演眾多作品例子中，並非一開始就是由縝密的院線行銷映演計畫來啟動的。更多的時候，是來自於導演被拍攝對象、故事的打動，而動心起念將原來只是短片委託製作案，主動爭取並尋找其他資源投入，成為院線長片的製作規模。從《奇蹟的夏天》開始，《征服北極》<sup>2</sup>、《被遺忘的時光》<sup>3</sup>、《拔一條河》<sup>4</sup>、到《我們的那時此刻》<sup>5</sup>，這幾部影片，都是依循著類似的路徑發展成院線長片。

力州：我拍完短片之後，就覺得想要把它拍成長片。那時候的確是我一頭熱，我覺得這個故事我很感動、很喜歡，因為全部都是是一群原住民少年，我覺得他們對於運動的熱情好棒，我就想繼續去拍。《奇蹟的夏天》

遊戲橘子<sup>6</sup>找上我，去做活動側拍，側拍的目的是希望他們回來之後，發新聞稿就有素材可以用。回來之後，我就在想，像《奇蹟的夏天》那樣的經驗，這趟二十一天，要不要試試看剪成一部長片。《征服北極》

最早找我拍的時候，也不是要拍紀錄片，是要拍那種類似衛教影片的內容。那時候他們有拿到樂透做公益彩券盈餘，大概一百萬左右，他們要用這一百萬元來做剛剛提到的衛

---

### <sup>2</sup> 《征服北極》

2008年發行的紀錄片，由楊力州執導，描述三個台灣人，抱著各自的夢想來到北極，代表台灣與世界各地的極限運動好手一起從北極圈往極地行走的故事。

### <sup>3</sup> 《被遺忘的時光》

2010年發行的紀錄片，由楊力州執導一群困在時間河流裡的長者，深受失智症的困擾纏身。是一部關於紀錄「遺忘」的故事，關於錯置的情感、拼貼的記憶。

### <sup>4</sup> 《拔一條河》

2013年完成，由導演楊力州執導拍攝的一部紀錄片。主要以八八水災後的高雄縣甲仙鄉為取景地。內容是記述災後的甲仙國小拔河隊的集訓與比賽過程和當地居民的災後生活。

### <sup>5</sup> 《我們的那時此刻》

2016年台灣紀錄片，由楊力州執導，剪接多部經典電影片段、訪談超過十人以上的金馬影帝影后，加入過去影響台灣的重重大社會事件，用電影陪觀眾回溯時代痕跡，講述50年的台灣故事。

### <sup>6</sup> 遊戲橘子數位科技股份有限公司

簡稱遊戲橘子、遊戲橘子集團、橘子集團，成立於1995年6月12日，為台灣一家網路遊戲公司，創辦人為劉柏園，以經營網路遊戲「天堂」而崛起。2002年5月21日在櫃買中心上櫃交易。

教影片，就當作是我們幫他拍工商簡介一樣。《被遺忘的時光》

他們找我去做一個兩分鐘的微電影，他們有整個完整的資料給我看，他們內部的刊物，我選了三、四個還不錯的故事。只是我們真正下去拍的時候，就失控了，變成一部長片。你進去田調、進去蹲點，就會有很多東西就跑出來。我跟小倩<sup>7</sup>回報現在工作狀況，於是小倩問我說，你想怎麼樣？我就說我想怎樣把它變成一個比較長的影片，她就回過頭來跟統一<sup>8</sup>重新談合約，就是那兩分鐘的微電影就不要了。《拔一條河》

當時去拍就是一個政府出版品，忘了是文化部要求還是合約提到，影片要在金馬影展播映。所以我們就開始做，做完就在金馬影展五十一屆就播了。播完之後這整件事就結案了，從公部門角度叫入庫，就是一些繳交資料。我後來又花一筆錢給政府，把我拍的影片，創作者有優先權這樣，我可以先買回來去做推廣，所以我就買回來上映。《我們的那時此刻》

不過，要說服委製方，將原本預定委製的短片，轉變投資為長片的規模，並且投入資金、資源在接下來院線映演發行上，在楊力州導演的每一部院線作品的經驗中，和不同的合作方，有許多不一樣的做法和細節。

在《奇蹟的夏天》的例子裡，原來委製短片的 Nike<sup>9</sup>公司，對於發展成長片興趣不大。最後是由導演團隊這方，透過短片的試映，找到有興趣投資長片製作與發行的電影公司投入，完成後續的製作與發行。在《征服北極》的例子裡，則是由委製方同意，增資將影片發展成長片規模，並投入後續發行映演的資金。《被遺忘的時光》的例子裡，是由委託製作的 NGO 基金會，同意導演提議，將影片發展成長片並投入製作資金，加上由楊力州導演自行申請輔導金，才完成製作。後續的發行映演資金，同時由原 NGO 基金會另行提供。在《拔一條河》的例子中，委託製作的企業，在導演的提議下，同意了將影片製作改為長片規模，在題材上接受修改更動，並投入後續發行映演的資金以及企業通路的協助。《我們的那時此刻》，則是在導演完成公部門委託案之後，因著自身的興趣想法，以及影片放映的口碑，找到後續一起投入資金的公司，共同投入後續發行院線映

---

<sup>7</sup> 朱詩儷

2002 年與楊力州導演結婚。在紀錄片領域耕耘多年，監製多部楊力州導演作品，致力於將紀錄片推上戲院放映、開拓台灣紀錄片市場。後場音像紀錄工作室有限公司負責人。

<sup>8</sup> 統一企業股份有限公司

食品公司，總部位於臺南市永康區，是著名的統一企業集團的核心公司與控股公司。其主要業務為與食品相關之製造加工及銷售，並跨入零售、物流、貿易、投資、建設等領域。

<sup>9</sup> Nike

耐吉是一家美國體育用品生產商，前身為成立於 1964 年 1 月 25 日的 Blue Ribbon Sports，1971 年 5 月 30 日正式成為耐吉，Inc.。主要生產運動鞋、運動服裝、體育用品。

演。

## 商業映演和團體經營、包場與版權拆分

這些影片，從委製短片一路走到院線長片，除了在資金上由導演和委製單位共同合作尋找或投入之外，在後續發行映演的執行上，因為與不同的發行/行銷公司合作以及不同的影片性質，在行銷操作上，也不同的方向和做法。

《奇蹟的夏天》與電影公司合作後續的長片製作和發行映演，因此行銷發行方式走的是商業電影的路徑。在海報、燈箱和廣告載體上，電影公司下了行銷重本，讓影片無論是在曝光管道和曝光密度上，皆有十分高的能見度。名人代言、節目宣傳...等等，可以說電影公司是以青春勵志電影的模式，推動這部影片的發行/行銷。最後七、八百萬的票房，雖然難以回收所投入的高成本行銷預算，但是以紀錄片在院線票房上的表現來說，十分的亮眼。

相較起來，與NGO合作的《被遺忘的時光》和《青春啦啦隊》<sup>10</sup>，雖然沒有如同《奇蹟的夏天》那樣高的行銷發行的資金，沒能在商業機制的廣告載體上，有高量的曝光。但是與這些有強大人際網絡連結的團體合作，在推動包場、口碑、人際行銷，與後續名人參與推薦上，則有無法計量和延伸的影響力。

《拔一條河》與企業集團的合作，則是善用了合作集團的通路優勢，在普及率極高、遍佈全台的店舖內，搭配了影像與活動上的宣傳結合，成功地打開了影片的知名度，創下楊力州導演作品院線放映的最高票房。

《我們的那時此刻》的經驗又不太一樣。當時找的發行商，雖然是美商公司，過去以作商業電影行銷發行為主。但不同於《拔一條河》時所遇到的狀況，本部影片的發行商，因為對這部影片有高度的認同，配合上做台灣紀錄片院線有豐富行銷經驗的牽猴子<sup>11</sup>，加上過去幾年楊力州導演製作團隊累積起來的觀眾和口碑，影片在推上院線放映的過程裡，相關的宣傳與活動的到位，使得本片最後在包場不多的狀況下，仍有不錯的票房表現。

---

<sup>10</sup> 《青春啦啦隊》

2011年發行，由楊力州導演執導，內容紀錄了一群65歲以上的爺爺奶奶們，他們參加高雄市長青學苑的啦啦隊比賽，進而有機會登上世界運動會的舞台表演。在劇中詳細了紀錄了爺爺奶奶們練習的情形、以及各種生老病死的突發狀況。

<sup>11</sup> 牽猴子整合行銷公司 <https://www.facebook.com/ActivatorMarketingCompany/>

成立於2011年，是國片行銷團隊，發行電影類型橫跨劇情片、紀錄片，兼容商業及藝術，發行超過50部中外電影，橫跨劇情片、紀錄片。

力州：我做《我們的那時此刻》的行銷模式是很好的。就是那種你會有種感覺，覺得這個影片會做起來的感受是很強烈的，因為當時做了一些放映會，都蠻成功。那次也是我們第一次做群眾募資，我們因為本來就有行銷上的資金，就是我們準備了八百萬做行銷，所以群眾募資不是真的得靠這筆錢做行銷，某種程度上比較把它當作宣傳的一種方式。

不過即便票房與口碑，在各部影片表現各有千秋，楊力州導演於訪談中也分享了，與不同發行商的合作經驗中，各有不同需要溝通協調或者互相理解的地方。比如在《奇蹟的夏天》裡，商業映演的行銷模式，讓發行商即使願意花上大筆的資金在宣傳行銷上，但或許源於擔憂觀眾對「紀錄片」的刻板印象，因此儘量避免去提及影片作為一部「紀錄片」的部分，而傾向於將影片作為「青春勵志電影」的方式來行銷推廣。

而在《拔一條河》最後定剪的過程裡，也遇到發行商對於主要角色故事線，在新住民媽媽這個部分，有很大的疑慮。最後是在導演的堅持下保留了原來影片故事的走向。

關於在院線放映時，同時經營包場售票的思考、試映會的數量和做法，每個發行公司也有很不一樣的思維來看待和操作。

力州：《我們的那時此刻》要上映的時候，福斯<sup>12</sup>覺得正面對決，跟《奇蹟的夏天》一樣，要完全走商業電影行銷模式。反而是牽猴子一直覺得要包場，所以他們這個部分觀念是不同的，後來沒有選擇包場的策略。一開始上映的時候，首周票房很明顯不好的時候，我們第二個禮拜就關掉了三到四成的戲院。比例很高，然後那時候開始要去推包場，其實已經太晚了。《紅盒子》因為我們之前的這個經驗，就覺得包場好像還是一個比較重要的基本盤。但是我們自己沒有名單。

《紅盒子》的部份因為是我們公司自己做行銷發行，所以我們就只能從以前參與過我們影片活動的 email 來發送，丟訊息給這些群眾，但效益有限。所以《紅盒子》的包場的數量並沒有非常高，我們最後票房六百多萬，包場的部分大概不到一成，或者更少。在過去這個比例會到三成。

當時《我們的那時此刻》也有做戶外放映，那場放映有一萬多人，是在一個草地音樂會。可是這個部分其實福斯是有擔心的，他們覺得這一萬多人的觀看，是不是真的有辦法轉換成巨量的口碑？有沒有辦法產生後續的效益？他們對影片是有信心的，不怕有壞口碑。不過牽猴子這邊是非常強烈主張要做，因為牽猴子覺得我們不要怕人家看，就是越多人看越好。所以《我們的那時此刻》在上映前，免費被觀看的人次可能有將近一萬五千人

---

<sup>12</sup> 二十世紀福斯

現因併購更名為二十世紀影業。是美國的电影、電視節目發行和製作公司，總部座落在美國加州，曾是新聞集團的一個子公司，現屬於華特迪士尼影業集團旗下。

次，很驚人，光辦特映會辦了三十場。牽猴子覺得這個片子的力量應該是在後面的口碑力量出來。

另外，在這些與不同團體、單位和發行商合作的經驗中，楊力州導演特別提到，雖然許多製作和發行資金，來自於這些合作的單位，但在製作與創意貢獻上，還是屬於製作團隊的。因此他認為在談合作的版權時，身為製作方其實完全可以有立場，去爭取版權上的分配。

力州：《奇蹟的夏天》版權是我們的，雖然電影公司出了幾乎是全部的製作費。我們在跟電影公司溝通、簽合約的時候，提出的論點是，雖然是由電影公司出的製作費用，可是我們這方出的是故事和實際製作上的勞力跟創意等等。所以我們在這版權上面也要有所分配。最後結果是百分之百的版權都在我們手上，等於他們全部的版權都不要。他們只有一個條件，就是這部影片的商业使用，大概七年左右，必須在他們手上。後來想一想，這是因為對一個影片的商业運作而言，就是落在七年左右。之後影片的用途，可能就比較是在回顧展或者其他使用。回顧展用對電影公司而言，是沒有什麼什麼商業利潤的。但從我創作者的角度而言，是覺得蠻好的，這些商業獲利還是會照比例跟我們分配，同時影片最後版權仍舊回到創作者手上。

力州：關於《拔一條河》的版權分配。臺灣區的著作財產權百分之五十是統一企業集團的，百分之五十是我們公司的。臺灣以外的世界的版權都是我們公司的，最後版權分配是這樣。跟企業合作的時候，如果以我跟統一企業集團合作為例子來講，作為創作者，談合約的時候，海外的版權是有機會全部拿下來的。

## 從頭開始自產自製自發行的發行映演

與之前多部影片，從委製案發展而成的長片不同，《紅盒子》<sup>13</sup>從一開始就是楊力州導演製作團隊決定投入自身力氣與資源製作的影片。但或許是因為題材的緣故，從一開始製作資金的取得，比較多是從公部門這的部分而來的補助、輔導金等等。而在後續行銷映演資金的部分，最初在還未有資金挹注的狀況下，作為行銷發行公司的牽猴子，在洽談中有提出一種合作的方式。

力州：要上映的時候，行銷的資金是零。我們開始去找行銷公司，最積極的是牽猴子，就是王師。他跟我說行銷費他去找，當時他們已經進入新的模式，就是你給影片就好，行銷費我去找，然後行銷費看是用什麼模式，是投資還是贊助，都不同做法。投資就是

---

<sup>13</sup> 《紅盒子》

2018 年上映，楊力州執導紀錄片，帶領觀眾深入台灣布袋戲的興衰變遷，更聚焦在國寶藝術家陳錫煌與大名鼎鼎的父親李天祿之間的矛盾親情，一方面保有他感性動人的筆觸，也在風格上作出自我突破。

最後影片獲利要照比例拆解給他，比例多少都可以談，因為製作時間跟製作成本也必須算入在這個比例裡。如果是贊助，他要什麼，冠名權或者其他？

但最後因為與發行商在上映日期的意見不同，《紅盒子》最終楊力州導演公司的團隊，自行出資並承接下發行映演的工作。其中除了與電影院排片的工作，交給發行商星泰<sup>14</sup>代為處理之外，其他發行、行銷的工作，就由製片小倩自行組成臨時團隊操刀執行。

力州：我們中間努力了非常久，但有的發行商是時間、檔期不行，或者就是沒意願，看到我們的影片類型，就搖頭了。加上因為已經有前面幾部影片的經驗，也看了很多，大概知道哪些環節該注意，所以才會決定要自己做。

但自己做，第一當然就很累，再來就是雖然說之前已經發行過這麼多部影片，但我們的行銷資源，這些累積的東西都沒有在我們的手上，都在不同的電影發行商的或行銷端的手上。所以《紅盒子》突然間要自己做的時候，有一種很強烈的感覺就是，你明明經驗豐富，可是攤開本子的時候，發現裡面是空白的。

## 結論

身經百戰的楊力州導演和他的團隊，這一路與各式不同的單位、團體和發行商合作，將一部部作品推上院線放映。從最初的專業分工，與發行商、行銷公司合作推片，到近期投入自身資源人力，走上第一線處理影的行銷發行映演。從最初想要看見觀影觀眾的臉孔、想與觀眾直接對話，到後來大量的與觀眾接觸，累積出屬於自己的忠實觀眾群。這一路走來，每一步踏出去，最初看起來都像是不可能的任務，都有著無法預料的可能性。而讓楊力州導演一路堅持下去的，憑藉的似乎就是一股執著，覺得故事好，影片動人，就該不吝花力氣、不放棄找到資源，讓影片被更多的人看見。

當問到楊力州導演怎麼規劃關於紀錄片發行映演的下一步，他提到了未來的計劃：

力州：我們預計接下來都不做長片，只做短片，就新媒體的類型。我們給自己三年時間去做一個自媒體頻道。其實應該說新媒體這條路，「某種程度上河流的方向大概已經確定了」。這個平台非常地強大，我覺得作為紀錄片創作者不能缺席。

新媒體吸引我，是因為他的影像會被不停地複製出去，跟過去在電影院看影片，所有人都要舟車勞頓來到這邊看很不一樣。新媒體的內容是只要你按分享，就被一直複製分享出去了，所以觀看的數字會非常非常驚人，到幾百萬都是正常的。但是就是回到最初的

---

<sup>14</sup> 星泰國際娛樂股份有限公司 <https://www.facebook.com/SHINETIME2017/>

成立於 2017 年，跨兩岸三地到全球，從電影開發、投資、製作、發行到行銷，整合上下游資源。



狀況，就是看不到觀眾的臉孔，所以我們預計還是會有實體的放映跟討論。