

# 《冰雪奇緣》：媒體品牌化與迪士尼 治理文化<sup>◇</sup>

戴芃儀\*

## 摘 要

本文主要以迪士尼 2013 年的品牌電影《冰雪奇緣》（*Frozen*）為例，探討品牌電影研究的可能路徑。千禧年後，迪士尼（Disney）漸成為好萊塢媒體品牌化最大推動者。品牌電影續集化的形式與跨媒體文本，往往成為帶動媒體集團擴張的火車頭。然而，本文認為媒體品牌化的生產與壟斷性質的媒體集團化之間的關係，需要進一步釐清。為了理解品牌電影，本文以阿多諾（Theodor Adorno）的「文化與行政」（“Culture and Administration”）提出之文化與行政之間的辯證，討論迪士尼內部的文化生產過程及其對文本之形塑，並主張迪士尼透過品牌化，讓行政更靈活地吸納文化的創造性與自主性，以滿足壟斷資本的利益。最終，迪士尼透過品牌化尋求在娛樂領域發展出更多由上向下之整合，正符合阿多諾批評之治理文化的概念，形成一種迪士尼治理文化。

**關鍵詞：**迪士尼、品牌媒體、媒體集團、阿多諾、治理文化、動畫

---

<sup>◇</sup> 本論文獲科技部專題計畫補助 MOST 107-2410-H-008-019-

\* 本文 110 年 6 月 27 日收件；111 年 3 月 28 日審查通過。

戴芃儀，國立中央大學英美語文學系副教授 ([pytai@g.ncu.edu.tw](mailto:pytai@g.ncu.edu.tw))。

# *Frozen*: Media Franchising and Disney's Administered Culture<sup>❖</sup>

*Peng-yi Tai*<sup>\*</sup>

## ABSTRACT

The article is set to explore Disney's *Frozen* (2013) as a potential approach to franchise film. Since the new millennium, Disney has become the biggest advocate of Hollywood media franchising. As generally understood, the serialized form of franchise film developed by the Hollywood media conglomerates has increasingly become the engine that drives the expansion for the entire media conglomerate. However, the article argues that the relations between media franchising and the monopolistic conglomeration need further investigation. To understand *Frozen* as a franchise, the article explores the intra-conglomerate cultural production at Disney, following the dialectics between culture and administration as presented by Adorno in "Culture and Administration." In the main, the article argues that for the Disney company, franchising allows administration to subsume the creativity and autonomy of culture so as to serve the interest of monopoly capital. In summary, Disney is seeking more integration from above with media franchising in the entertainment sphere, which accords with Adorno's critical concept of the administered culture, and thus creating a kind of Disney administered culture.

**KEYWORDS:** Disney, franchise, media conglomerate, Adorno, administered culture, animation

---

<sup>❖</sup> This work received a research grant from the Ministry of Science and Technology, Taiwan: MOST 107-2410-H-008-019-

<sup>\*</sup> Received: June 27, 2021; Accepted: March 28, 2022

Peng-yi Tai, Associate Professor, National Central University, Taiwan ([pytai@g.ncu.edu.tw](mailto:pytai@g.ncu.edu.tw)).

千禧年後，品牌系列電影（franchise film）以不斷推出續集的形式，逐漸席捲全球電影院。<sup>1</sup> 最著名的例子如《哈利波特》系列電影（*Harry Potter*），改編自同名童書系列，自 2001 年起十年間，已推出八部系列影片，還利用前傳系列又追加兩部影片。而《玩命關頭》系列（*The Fast and the Furious*），則是以街頭非法賽車為主題的動作片，自 2001 年迄今已推出九部電影，並計畫持續推出續集。一般而言，品牌電影以票房電影（blockbuster movie）的規模，展開鋪天蓋地的宣傳與高昂的預算製作，但續集化的形式對好萊塢來說，不僅可減少電影市場的不確定性，更有助於打開海外市場，又可長期坐收相關內容與版權授權之利。除了票房收入，品牌電影相關的跨媒體文本（如原聲帶、小說、漫畫與遊戲等）以及無所不在的周邊商品（包括服飾、居家用品、文具等），累積獲利甚至比電影票房還高。因此，品牌電影往往成為帶動媒體集團（media conglomerate）媒體品牌化（media franchising）的火車頭。

所謂的媒體集團，是好萊塢四十年來與各種媒體平台整併而成的媒體寡頭公司，除了有多間電影公司，還擁有新聞台、電視網、有線電視頻道、廣播網、出版公司、唱片公司，甚至獨立電影公司等等，可說是無所不包（Schatz 29-35）。雖然起步稍晚，迪士尼媒體集團卻是千禧年後好萊塢品牌化最大收益與推動者。自 2005 年艾格（Robert Iger）接任迪士尼執行長後，透過收購皮克斯（Pixar, 2006）、漫威（Marvel Entertainment, 2009）與盧卡斯影業（Lucasfilm, 2012），全面轉向品牌化，年營收逐漸升高。以 2013 年的超級品牌電影《冰雪奇緣》（*Frozen*，後簡稱《冰雪》）為例，上映後的十二個月內，「為迪士尼整體增加了 21% 的營收，高達 130 億美元。而 2014 年度的財報中迪士尼

---

<sup>1</sup> 第一部品牌電影公認為時代華納剛合併時推出的《蝙蝠俠》（*Batman*, 1989）。但品牌電影真正普及起來還是到千禧年後才開始。

的銷售也成長 8%，高達 490 億美元」(Lazaroff)。<sup>2</sup> 2019 年成為迪士尼史上票房收入最高的一年(高達 132 億美元)。其中，在全球排行前十名的影片中擁有七部影片，並且大部份是品牌電影。<sup>3</sup> 同年，迪士尼正式以 713 億美元併購福斯集團(21st Century Fox)，成為好萊塢現今最大之媒體集團。

本文主要目的是以《冰雪》為例，探討品牌電影研究的可能路徑。在迪士尼品牌化的過程中，《冰雪》可說是身為動畫起家的迪士尼公司最具代表性的原創品牌電影。不但創下驚人的票房與口碑，在各方面都肯定了迪士尼作為全球娛樂文化的領導地位。但品牌電影研究的困難，首先在於表面上看起來像是重複再重複的續集，背後卻牽涉了非常複雜的文化意義與企業組織。正如梅韓(Eileen Meehan)主張，品牌電影是一個巨大的「商業互文本」(commercial intertext)。她以 1989 年的《蝙蝠俠》(*Batman*)為例，認為品牌電影係由文化中的意義體系(蝙蝠俠本身)、粉絲、廣告宣傳、周邊商品以及媒體集團的企業結構本身等等所共同組成(Meehan 49, 58-59)。這也意謂著對於品牌電影的理解，必須擴大到涉及電影所有相關的體系。如此一來，品牌電影也可以說是好萊塢有史以來，最為突顯背後商業邏輯的一種文本；但同時，這個商業互文本又因為文化意義系統的互文性，對粉絲有極大的吸引力。

梅韓對商業互文本的最大洞見是，品牌電影同時涉及了生產與消費的領域。誠然，兩者無法完全切割，但因篇幅的限制，本文將限定在品牌電影生產的面向為主，這也意味著必須理解媒體集團與品牌電影的關係。然而，要理解媒體集團本身就是一個挑戰。除了迪士尼公司本身的龐大，在理論上也有爭議。自從文化研究興起後，阿多諾(Theodor

---

<sup>2</sup> 本文所有引文中譯皆為本人所譯。

<sup>3</sup> 這七部影片是《復仇者聯盟 4》、《獅子王》(真人版)、《冰雪奇緣 2》、《驚奇隊長》、《玩具總動員 4》、《阿拉丁》(真人版)與《STAR WARS：天行者的崛起》，品牌電影佔五部。詳見 Tartaglione。

Adorno) 與霍克海默 (Max Horkheimer) 的文化工業 (the culture industry) 批判, 被認為過於武斷, 在生產方面過度強調文化工業的單一強大, 在消費方面則視觀眾毫無主見, 照單全收。<sup>4</sup> 黑斯蒙霍夫 (David Hesmondhalgh) 提出將「文化工業」改為「文化產業」(the cultural industries), 並主張「文化的商業化與商品化的過程, 遠比阿多諾與霍克海默的哲學爭辯所承認的更加充滿『複雜、曖昧與抗爭性』」(“complex, ambiguous, and contested”; 25), 成為現今文化研究的主流觀點。

今日, 許多文化研究的起點正是出於對於文化工業批判的反對, 在品牌媒體的研究方面亦然。目前以文化產業的複雜與抗爭性為出發的主流研究, 以詹金斯 (Henry Jenkins) 的《聚合文化》(*Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*) 以及強生 (Derek Johnson) 的《媒體品牌化》(*Media Franchising: Creative License and Collaboration in the Culture Industries*) 為代表。以詹金斯與強生的觀點, 品牌化在生產與消費的過程中, 成為各方互動的理想架構, 可鼓勵文化的多元性與抗爭性。然而, 以近二十年的發展來看, 品牌化對於資本不但沒有任何抵抗性, 反倒快速增加壟斷資本的集中。換言之, 品牌化多元性和資本集中化這兩者之間的關係, 並沒有被適當地問題化。正如韋恩 (Michael Wayne) 指出, 媒體集團內部和外包的龐大企業網絡, 「會造成市場多元與自主的表相 (appearance)」, 但集團的「真實關係與表面形式 (appearance-form) 之間的不一致 (discrepancy), 必須被解釋與理解為一個矛盾的場址, 是壟斷傾向與文化變遷、文化接收與文化需求的動態之間的矛盾」(84)。可以說, 詹金斯與強生在觀點上和韋恩的差

<sup>4</sup> 貝布 (Robert Babe) 將阿多諾的立場歸為文化唯物主義 (cultural materialism), 和英尼斯 (Harold Innis) 同為媒體的政治經濟批判研究的開創先鋒。關於文化研究的爭議, 以及他對阿多諾的討論, 請見 Babe 3-32。

距，正是對此「不一致」的認知與詮釋。韋恩認為壟斷傾向追求集中化與集權化，會與文化的多元性產生矛盾，但詹金斯與強生卻認為品牌化可確保多元。<sup>5</sup>

本文認為，以實際發展而言，迪士尼愈來愈有單一強大的壟斷傾向，這是無可否認的事實；但其文化生產卻同時具有集團網絡的靈活與多元，也正是品牌化爭議的核心所在。而這個矛盾也突顯了文化工業批判長久為人詬病之處，正是無法處理文化生產過程中的複雜性與曖昧性。為了討論壟斷性質的迪士尼集團的文化生產，本文採用阿多諾的「文化與行政」提出之辯證分析。所謂的辯證分析主要透過探討概念之間的矛盾關係，以了解整體的內部運作法則。<sup>6</sup>在此，阿多諾以哲學概念化之方式分析文化的生產與治理，並探討壟斷資本所提倡之等同互換的思考在相關過程中之影響。<sup>7</sup>也因此，此分析可將迪士尼視為文化生產場址，好理解其生產過程中之掙扎與矛盾，並將媒體品牌化置於壟斷資本的脈絡中討論。具體來說，本文將先簡短討論詹金斯與強生所提出關於媒體集團化與品牌化之間關係的理論。接著，以文化與行政的辯證分析迪士尼之文化生產，以說明這些過程如何形塑《冰雪》之文本，《冰雪》又如何作為迪士尼媒體品牌化之重大里程碑，並使得迪士尼的

<sup>5</sup> 韋恩進一步認為，對於此不一致的認知差異，也是造成文化研究與政治經濟學之間不同立場的緊張的原因（Wayne 84）。

<sup>6</sup> 依據博恩斯坦（J. M. Bernstein），阿多諾曾指出，他主要的研究方法是內在批判（immanent critique），主張要從研究對象（例如，康德哲學或社會整體）的內部進行辯證分析，探索其主張與實際內容之間的矛盾；而內在批判又與超越批判（transcendent critique）互為辯證。超越批判主要指使用一個現成的、既定的理論，由研究對象外部進行套用與批判（Bernstein 18-19）。最終，本文運用阿多諾之辯證分析，以提出一個了解壟斷資本在企業組織以及文本的層次上之分析方法。

<sup>7</sup> 要特別強調此處之「文化」與「行政」主要作為哲學性的抽象概念進行討論，分別代表獨特性與普世性，而非指涉任何特定之文化，也因此阿多諾在〈文化與行政〉一文中能廣泛討論政府的文化施政（如觀光與都市設計）、文藝復興時代藝術贊助到電影與廣播等大眾文化等議題。另外，阿多諾長久以來被普遍批評為菁英主義者，主要因為他高度尊崇現代主義藝術，又嚴辭批判好萊塢與爵士樂等之負面影響。儘管如此，這並不同於阿多諾反對大眾文化作為文化的地位。相反地，正是因為他對於大眾文化的關注，才提出了文化工業批判。以上感謝審查委員提醒釐清。

既保持多元，又能推動這壟斷性質的媒體集團。總結起來，迪士尼的品牌化文化生產，尋求在娛樂領域發展出更多可互換性以及由上向下之整合，正符合阿多諾批評之治理文化（**administered culture**），傾向為文化的獨特性與批判性帶來許多挑戰，需要更多的嚴肅思考。

## 一、媒體集團化與品牌化

眾所周知，好萊塢自 1920 年代以來就發展為一個寡頭壟斷的產業，雖然成員會改變，但成員永遠維持在少數。1948 年的派拉蒙法案（**Paramount Decrees**），秉持反托拉斯（**Antitrust**）的精神，要求好萊塢大公司不得擁有垂直整合，強迫出售直營電影院，大大改變了好萊塢的生產模式。但 1980 年的新自由主義興起，好萊塢不但回復到過去的垂直整合，還在水平整合方面更加擴張。這個政策大轉彎是因為新自由主義的雷根政府，推行解除管制，不再嚴格限制壟斷，反而認為公司大就是美，可以更有效率，鼓勵大型企業互相整併（見 **Holt**）。

在整併潮席捲之下，好萊塢也接收了其他產業在八〇和九〇年代最流行的術語，也就是「綜效」（**synergy**）。在媒體圈的綜效，主要目標是達成水平整合與擴張，包括雜誌書籍的出版、廣播網與音樂公司等等。到了九〇年代，美國聯邦通訊傳播委員會（**Federal Communications Commission**）在電視政策上，也開始鬆綁反托拉斯精神的電視製播規定（**Financial Interest and Syndication Rules**），開放電視公司自製節目來播放，這使得好萊塢擔心多了競爭對手，又失去電視台播放影片的通路，因而引發併購電視網的浪潮（**Schatz 23**）。自此，好萊塢可利用旗下的媒體平台互相宣傳，像電視台和雜誌，可利用影視新聞的方式來宣傳集團內部的動態與明星等等，出版社也可出版相關書籍（童書、電影小說

和明星自傳等)。到九〇年代末期，媒體圈又興起了「聚合」(convergence)的熱潮，主要是因為有線電視與網路數位科技興起，媒體集團開始追求垂直整合。因此，來到千禧年初，好萊塢各大公司一個個都成為水平與垂直整合的媒體集團。根據夏茲(Thomas Schatz)的整理，好萊塢近二十年來的整併風潮，到了2000年代初期共有六個媒體集團，分別由六個母公司所持有：新聞集團(News Corp.)的二十世紀福斯(20th Century Fox)、索尼集團(Sony)的哥倫比亞(Columbia)、美國線上(American Online)的時代華納(Time-Warner)<sup>8</sup>、奇異集團(General Electric)的NBC環球(NBC Universal)、維亞康姆集團(Viacom)的派拉蒙(Paramount)與CBS公司(CBS Corporation)與迪士尼公司(The Walt Disney Company; Schatz 21)。媒體集團仍持續整併，到2011年只剩下迪士尼、時代華納、福斯、NBC環球與維亞康姆集團。<sup>9</sup>2019年三月收購福斯後，迪士尼的競爭者只剩下康卡斯特的NBC環球(環球影城、照明娛樂動畫公司[Illumination]與夢工廠動畫公司)、華納媒體(華納兄弟電影公司、HBO、DC漫畫、卡通頻道[Cartoon Network])與維亞康姆CBS(MTV與尼克兒童頻道[Nickelodoen]; Aguilar)。<sup>10</sup>

正如前述，韋恩認為媒體集團的網絡形態與多元，主要是為了回應「文化變遷、文化接收與文化需求的動態」(Wayne 84)，而以粉絲研究著稱的學者詹金斯的《聚合文化》也由這個觀點出發。正如書名的

<sup>8</sup> 美國線上在2000年大手筆併購時代華納集團，在當時為有史以來最高金額的收購案，但2003年卻因網路泡沫化而劇烈縮小市值，成為時代華納(Time-Warner)的子公司，並取消冠名。2015年，華納出售美國線上給威訊(Verizon)電信公司。2018年，時代華納被拆分。時代集團出售給位於愛荷華的出版集團梅瑞迪斯集團(Meredith Corps.)。而AT&T併購華納集團，改名為華納媒體(WarnerMedia)。

<sup>9</sup> 康卡斯特集團(Comcast)於2010年向奇異公司收購NBC環球的49%的股份，並於2013年全部收購完成。康卡斯特集團是美國數一數二的電信集團，業務主要以有線電視與家用網路供應為主。

<sup>10</sup> 此處NBC、華納與CBS的括弧內僅標示旗下重點媒體公司，至於迪士尼龐大的事業版圖，可參考Aguilar該文中所引用的圖表。



「聚合文化」所強調的，詹金斯認為媒體集團發展垂直整合，是為了因應由網路與數位科技賦權的媒體消費者（Jenkins 19）。詹金斯並指出，媒體消費者已擁有更多的自主性與再創作的的能力，形成一種「參與式文化」（participatory culture; 3）。在韋恩認為，文化研究應觀察壟斷資本的集中化傾向與商業文化之間的矛盾，但詹金斯卻認為這些矛盾，可因勢利導成為媒體集團與媒體消費者共同創作的架構，也就是品牌化。詹金斯提倡媒體集團應以「跨媒體說故事」（transmedia storytelling）來更積極發展品牌，「在多重媒體平台上開展的故事，每個平台都對於世界提供獨特的理解」，來取代「品牌媒體僅利用原著與相關商品」作為「更整合的方式」（293）。媒體集團可透過「世界創造」（world making）來「設計一個虛構宇宙」，來「維持品牌媒體的發展，有足夠的細節能讓許多不同的故事出現，但彼此又相互連貫，相輔相成」（294）。如此一來，可以鼓勵所謂的媒體消費者成為「狩獵採集者」，主動去蒐集和品牌內容相關的資訊（21），或進行各種加工與再創造。詹金斯以《駭客任務》（*The Matrix*, 1999）為例，指出忠實的粉絲可透過消費相關的跨媒體文本（漫畫、動畫短片集、數位遊戲等）來豐富《駭客任務》的虛構宇宙（94-96）。現今，詹金斯鼓吹的品牌媒體的概念，已廣為人知，並收錄於《韋氏字典》（*Merriam-Webster*）。除了指投票權與加盟經銷商的原義，franchise 也指涉「一系列相關的作品（如小說或電影），其中每一部作品都包含相同的角色或不同的角色，但會在同一個虛構宇宙中與其他作品中的角色互動」（“Franchise”）。

而正如同詹金斯將媒體品牌化視為粉絲與集團之間互動的理想沃土，強生的《媒體品牌化》則以生產角度分析，試圖說明品牌化是媒體集團與外包的生產者共同合作所摸索出一種後福特主義式的網絡生產模式，是去中心化的，也就帶有文化商品協同生產過程中的多方折衝

( negotiations ) 的「緊張與掙扎」( Johnson 4 )。強生寫道：「媒體品牌化提供的產品與內容，因此，也可較不以單一的品牌與單一的企業利益來思考，而是以協同的創意，是網絡式的利害關係人 ( networked stakeholders ) 透過協商與持續的生產，交換與使用共享的文化資源」( 7 )。因此，品牌化應視為生產協力者共同創作的理想素材與框架。而相較於詹金斯偶爾顯露對於媒體集團的強大的擔憂 ( 257 )，強生卻力陳媒體集團絕非單一強大。他引用庫拉 ( Andrew Currah ) 對媒體集團高階經理人的訪談，發現內部的權力鬥爭不斷，因此強生強調所謂的綜效並不容易發揮 ( 44 )。按照強生的理論化，媒體品牌化反而是媒體集團分享創作資源的文化生產理想形式。

然而，強生的品牌化的生產理論仍有其侷限。強生討論的主要是外部化的生產或去中心化的生產模式。但是在迪士尼，頂級品牌電影絕不輕易外包，甚至拒絕華爾街的投資 ( Owczarski 53 )。這是因為迪士尼擁有足夠的資本、發行通路、人才與智慧財產，不需要透過資集等與各方協商的方式才能完成一部高成本高品質的品牌電影，更不希望分潤。換言之，強生的方法無法處理內部化生產的迪士尼。更進一步來說，品牌化的內容是否多元，不能單純以內部集中或外部網絡化的生產模式來理解；在各方面資源都高度集中與整合的迪士尼，也不表示其生產過程就沒有折衝與掙扎。而要理解像迪士尼如此高度集中化的組織內部的文化生產，正是行政與文化的辯證所能幫忙拆解的。

## 二、文化與行政的掙扎

阿多諾的〈文化與行政〉主要以文化與行政的辯證關係開展。當然，文化的定義往往是非常廣泛又模糊的。阿多諾在文章開頭就將列舉

許多和文化相關的概念，包括了文化教養（*niveau and cultivation*）、史賓格勒談的文明，以及娛樂（Adorno, “Culture” 107）。然而，阿多諾在此所指涉的文化首先是德文中對文化更普遍的想法，即「文化是更崇高更純粹的，不可侵犯，也不受到任何策略或技術考量限制的」（108）。對於「行政」的理解，阿多諾主要根據韋伯的官僚理論，寫道：「精密、速度、明確、檔案能力、延續性、謹慎、統一、絕對服從、減少磨擦以及材料與人事花費等，都是官僚組織的獨特性」，因此相較於「傳統的組織」，官僚組織擁有「技術優越性」（109）。

在文化與行政的基本理解的基礎上，也就是「文化」在德文的定義，強調其不切實際的那一面，恰好與「行政」相對，阿多諾進一步將文化與行政分別抽象化為哲學概念，將「行政」理解為普世性（*the universal*）與代表獨特性（*the particular*）的「文化」之間，產生了矛盾衝突。「行政」是系統性的、穩定、可預測性的，而「文化」則是「獨立自主、即興與批判的」（“*autonomy, spontaneity and criticism*”；Adorno, “Culture” 123）。然而，文化和行政的矛盾，在辯證法中理解為兩者相通又相反的概念。阿多諾寫到：「這個矛盾（*paradox*）可以這樣發展：文化被行政規劃與管理時就會遭受損失；當文化自由發展時，一切和文化有關的事物，不但會失去效果，連自己也無法存在」（108）。可知，行政與文化之間有著相生相剋的矛盾。也因此阿多諾在反對行政的普世性與堅持文化的獨特性的同時，也反對一面倒地批判行政並無限上綱文化的重要性。

儘管「文化」並非直接以唯物主義來分析，阿多諾卻特別分析資本積累的邏輯是如何被整合進入行政的普世性。阿多諾指出：「電影，特別是因為成本的規模必須以投資的方式達成的，會依賴一種類似公共行政的計畫方式」（Adorno, “Culture” 121）。這一點，在目前品牌電影的

生產方面，又更為突顯。因為品牌電影係以票房電影的大型規模製作與宣傳，加上續集化，在在悠關集團全體的成敗與獲利，風險更高，也就需要更多精準的計算與規畫。然而，正如「文化與行政」提出之辯證，再多行政精準的計算與規畫，仍無法保證作品有絕對的成功，因為這是文化的領域。瓦絲柯（Janet Wasko）在《理解迪士尼》（*Understanding Disney*）書中以《大力士》（*Hercules*, 1997）為例，詳盡分析了迪士尼如何將集團綜效發揮到極致。早在《大力士》上映前一年，迪士尼就啟動各種行銷宣傳活動，包括簽書會、市政府廣場前的遊行歌舞表演，以及家庭錄影帶內的預告片等等（Wasko 72-81）。

無疑地，這一切作為都需要精密的事前計畫與執行，也相當成功，但《大力士》票房卻非常令人失望。《大力士》的出師不利突顯了行政對文化的要求，「在本質上是 heteronomous 的：文化——無論什麼形式——被要求以和自己無關的規範（norm）來丈量，和客體的品質毫無關係，而是強加一些抽象的標準」（Adorno, “Culture” 113）。尤其是行政要求的整合（integration），在根本上和文化矛盾，因為文化「是對於現狀（status quo）以及所有體制不可挽回的批判衝動。這不僅只是許多文化結構中所代表的傾向，而是抗議整合總是粗暴地反對在質方面有所差異的一切」（116）。換言之，為了確保票房成功，迪士尼必須依賴行政的精密計算（包括市場調查與行銷宣傳、預算與人事）與集團上下的全面整合；但迪士尼愈是整合，文化生產也就愈容易被窒息，也就更缺乏多元與創新。

迪士尼在九〇年代後期遇到的困境，正是因為行政過於強大。阿多諾分析行政本身的內在矛盾指出：「一個組織是被自我保存給逼到獨立的；同時，這個組織的獨立又造成與自己成立的目的以及組成的人們疏離。最終——為了適當地追逐自己的目標——它與他們產生了矛盾」

( Adorno, “Culture” 110 )。這正是迪士尼當時的寫照。根據艾格的回憶錄《我生命中的一段歷險》( *The Ride of a Lifetime*, 2019 )，他認為前執行長艾斯納( Michael Eisner )過度依賴「策略計畫」小組( Strategic Planning )所主張的高度集中化行政治理。艾格指出，策略計畫小組是「由一群野心勃勃，受過良好教育的主管組成( 他們都有 MBA，許多來自哈佛〔 Harvard University 〕與史丹佛〔 Stanford University 〕)。他們分析一切並擅長提供資料，還有『洞察力』」。這使得「他們對公司全體有著深刻的影響力，甚至對事業部門的資深主管也十分放肆」( Iger 58 )。艾格批評「他們把公司變成完全中央集權、強調行政程序( process-oriented )的風格」( 59 )。

在艾格的描述，迪士尼的「行政」成為僵化的權力中心與壓迫的官僚系統。事實上，迪士尼旗下的迪士尼動畫公司也是如此。皮克斯總裁凱特莫( Edwin Catmull )在回憶錄《創意電力公司》( *Creativity, Inc.* )提到，<sup>11</sup> 皮克斯被迪士尼併購後，他與皮克斯創意總監拉色特( John Lasseter )進駐迪士尼動畫公司推動革新，發現長久以來所有的動畫導演必須接受太多不相干的指示，包括來自動畫公司的發展部、公司的主管和艾斯納本人。他們都有非常明確要完成的清單，但三者相互矛盾，而這些人也都沒有實際製作電影的經驗( Catmull and Wallace 258 )。同時，迪士尼動畫公司高層也複製母公司的行政高層的心態。凱特莫指出，迪士尼動畫公司基本上是一棟四層樓的建築，這設計本身就有礙自然交流。<sup>12</sup> 此外，空間分配上也充滿了階級的分隔。高階主管佔據明亮的頂樓，入口還作了華麗的大口；而底部一二樓則是動畫生產的主要空

---

<sup>11</sup> 回憶錄《創意電力公司》書本譯名取自台灣中譯版《創意電力公司：我如何打造皮克斯動畫》，但本文所有中譯皆為本人所譯。

<sup>12</sup> 這個觀點是相對於皮克斯的空間設計理念而論。皮克斯的園區佔地遼闊，並且強調空間開放與成員之間自然聚集交流。見 Catmull and Wallace。

間，如同「地牢」，有「恐怖又低矮的天花板、幾乎無窗也無自然採光」，非常「窒息和疏離」（253）。

在文化被僵化的行政擺佈下，迪士尼動畫愈來愈公式化也不令人意外。席多（Tom Sito）指出，迪士尼在九〇年代中晚期的「試映研究中，觀眾一聽到鋼琴音符聲預告了接下來有落落長的歌曲，就立刻表示不耐」（312）。再加上同時期，皮克斯開始推出新穎、成功的電腦動畫如《玩具總動員》（*Toy Story*, 1995）與《蟲蟲危機》（*A Bug's Life*, 1998）等，更突顯了迪士尼動畫缺乏創意。而迪士尼的解決之道，一方面透過收購案（皮克斯、漫威、盧卡斯影業），來增加「文化」的多元性與創新性，另一方面也將皮克斯的創新文化引入迪士尼動畫公司。同時，迪士尼也放手讓迪士尼動畫公司在推出公主動畫之際，也模仿皮克斯發表原創動畫電影，如廣受好評的《雷霆戰狗》（*Bolt*, 2008）、《無敵破壞王》（*Wreck-It Ralph*, 2012）、《動物方程式》（*Zootopia*, 2016）等，好鼓勵更多的創新。

但凱特莫與拉色特對迪士尼動畫公司真正的關鍵改革是拉近行政和文化的距離，而辦公空間正是首要目標。他們把頂樓主管套房改成兩間大型故事會議間，自己的辦公室則設在二樓，並打掉幾片牆，讓大家自然聚集在靠近他們的辦公室的空間。凱特莫並強調，讓秘書搬去自己的辦公室，而不是在他的門口當守衛。這一切的空間改造都是為了所有人都可以隨時找到他和拉色特（Catmull and Wallace 253），也就自然消除了文化與行政之間的隔閡。同時，凱特莫也直接鼓勵「文化」的發展。他注意到，雖然長期以來，迪士尼的官僚有各種指令干預創作，但創作者仍私下組成一個「故事智囊團」（Story Trust），用來互相幫忙發想創意。也就是說即使是在行政最壓迫的時候，創作者仍會堅持文化的自主性。只是，凱特莫認為，「因為缺乏管理者對此概念的理解，無法發

展為一個穩定論壇」(258)。在凱特莫與拉色特的引導之下，迪士尼的「故事智囊團」後來也發展良好，和皮克斯引以為傲的「智囊團」(Brain Trust)制度旗鼓相當。<sup>13</sup>也就奠定迪士尼動畫公司的「文化」發展的良好基礎。

然而，迪士尼動畫公司雖然引入了皮克斯對於文化的尊重，但行政與文化的衝突仍未完全解決，而這也說明了兩者關係的曖昧與複雜性。凱特莫與拉色特直接參與了三部公主動畫電影：《公主與青蛙》(*The Princess and the Frog* [2009]，後簡稱《青蛙》)、《魔髮奇緣》(*Tangled* [2010]，後簡稱《魔髮》)與《冰雪》。其中，《魔髮》是迪士尼動畫推出的第一部電腦立體動畫製作的公主動畫，卻因為公主系列定位的重大改變，引發了文化與行政的衝突。迪士尼的行銷部門認為，前一部《青蛙》的票房不佳，是因為：「片名有公主這個字，會讓觀眾認為電影只是給女孩看的」(Catmull and Wallace 272)。因此，凱特莫也聽從行銷部門的建議，將《魔髮》的片名訂為沒有性別意涵的「Tangled」(英文為「糾纏」之意)。但此事卻引發公司內部創作者的普遍不滿，認為這代表了行銷主導創作。也就是說，行政挑動了站在文化方的敏感神經。據《洛杉磯時報》(*Los Angeles Times*)報導，整個迪士尼動畫圈都反彈，例如：退休的動畫師諾曼(Floyd Norman)「繪製一幅諷刺漫畫，描述樂佩公主(Princess Rapunzel)在高塔上揮舞機關槍，宣示：『長髮姑娘救世軍：這不是一部公主電影』」(Chmielewski and Eller, "Disney Restyles")。凱特莫則特別為片名辯護，指出共同導演霍渥與格因諾(Byron Howard and Nathan Greno)「反駁這個指控，因為他們的故事專注在女性角色與男性角色，……Tangled的命名更能捕捉到雙人主角的意義」(Catmull and Wallace 272)。但根本而言，凱特莫啟

---

<sup>13</sup> 有關皮克斯如何培養創意文化，請見 Catmull and Wallace。

用曾擔任《雷霆戰狗》編導二人組擔任導演的決定本身，就足以說明文化對於行政的屈從。正如《洛杉磯時報》觀察到：「迪士尼正在擰乾公主電影的粉味（wringing the pink out）」（Chmielewski and Eller, “Disney Restyles”）。以風格來說，《魔髮》和《雷霆戰狗》十分類似，充滿了追逐與打鬥，步調也較過去迪士尼公主動畫快上許多。有趣的是，來自行政的主張，成功地讓公主動畫有了全新的發展，票房表現更是亮眼，創造將近六億美元的全球票房收入。<sup>14</sup> 因此，在公主動畫的轉向上，可看出行政與文化辯證的複雜性。長期沈浸在迪士尼文化中的創作者，已內化行政長期培養的價值觀；在行政決定改變時，反而因此勾起對於行政管控的不滿。

另一個爭議是迪士尼長久以來職場性別的天花板。<sup>15</sup> 在《無敵破壞王》與《冰雪》的製作計畫期間，凱特莫和拉色特挖掘了深具潛力的編劇李（Jennifer Lee）。在他們的拔擢之下，李成為《冰雪》的共同導演，成為迪士尼動畫長片第一位女導演。因為《冰雪》的巨大成功，李接著被任命為迪士尼動畫公司的創意總監。李是編劇，又是女性，居然能從長久以來強調性別分工以及重視動畫師的傳統（迪士尼所有導演皆出身自資深動畫師），脫穎而出（Amaya）。<sup>16</sup> 正如報導指出，「在被社會扭曲的電影產業，只有4%的導演是女性」（Jill Stewart）。《紐約時報》（*The New York Times*）認為李擔任導演是重大突破，因為好萊塢「對於女性的性別歧視刻板印象，包括恐懼她們無法承擔龐大預算的電影或說好英雄故事」（Dowd）。迪士尼大膽啟用女導演和一系列的改革，可以說，因為長達十年的衰退，迪士尼在千禧年初開始嘗試讓內部

---

<sup>14</sup> 根據 *Box Office Mojo*，實際金額為 592,461,732 美元。請見“Tangled”。

<sup>15</sup> 迪士尼動畫的性別分工歷史，可見 Sito 23-27。

<sup>16</sup> 阿瑪亞（Mayra Amaya）指出迪士尼動畫已出現少數動畫短片女導演。但迪士尼動畫長久以來的男性俱樂部文化並未消失，並可由一個爭議事件觀察到。《冰雪》上映前夕，動畫部主任迪薩羅（Lino DiSalvo）私下抱怨，《冰雪》的「女性角色太情緒化，又必須看起來美美的，非常難製作」，引發性別歧視的爭議（Amidi）。



的行政與文化之間重新平衡，也就是阿多諾指出的行政暫時「容忍」（tolerate）文化的獨特性（Adorno, “Culture” 111），也因此為後來的創新奠定基礎。

當然，迪士尼著手改革文化生產的過程，好讓行政與文化取得更多平衡，並不單純為了挽救垂死掙扎的迪士尼動畫公司，更是為了推動集團的整體擴張，而品牌化策略正是其中關鍵。

### 三、迪士尼的品牌化

具體來說，品牌化在文化與行政的辯證關係中，又有何角色？正如艾格對於品牌媒體的定義是「能夠長長久久在多重商業領域與多重地區創造價值的事物」（Siklos），品牌化能給予「行政」所要求的可預測性、穩定性與長期性，但比起艾斯納的策略計畫小組，又有足夠彈性。同時，當集團各個部門都能因品牌化而獲利，也意味著集團的整合性更高，也就提高行政追求的普世性。但關鍵是，要能夠成為普世性的品牌商品，必須有足夠的「文化」，也就是創新與創造力，這也是上述迪士尼動畫公司推動改革的目的。但有了足夠的創新，「行政」要如何避免壓迫創意，又要如何將創意變現？品牌化正是解答。正如強生將品牌化想像為外部協力的共同生產框架，在迪士尼集團內部，品牌媒體也可以成為文化與行政互相折衝妥協出來的一種框架，但更常是用來引導並規範充滿獨特性的「文化」的框架，也因此，品牌化可增加集團各部門的向心力與整合。

整體而言，迪士尼的文化生產，已完全依循品牌媒體的行政管理的規劃與規範。迪士尼品牌媒體的成功管理，被認為是好萊塢其他媒體集團無法望其項背的主因（Graser; Fritz）。根據費里茲（Ben Fritz）的報

導，艾格成立了品牌媒體委員會（franchise committee），大約有二十名成員，都是高階經理人，專司開發品牌媒體，追蹤與評估現有的品牌發展的狀態，去蕪存菁，也積極將迪士尼現有的經典動畫片或真人電影，開發為品牌媒體。艾格則親自擔任主席做出最終的定奪。費里茲報導：「艾格先生每年會決定公司最優先的品牌媒體，好向迪士尼全球辦公室、工作室以及主題樂園的十八萬員工，發送一個強烈的訊息」，艾格並在訪問中指出，「發佈完成，就按照計畫啟動，整個組織都會動起來」（引自 Fritz）。艾格如此強調迪士尼的上一心，反過來說，也揭示領導統御如此龐大的跨國企業的困難所在。這也說明，品牌化不只是一個口號，而是可以作為非常具體的目標，提供行政管理所需之普世性。同時，品牌化也可發揮更有機的組織規劃方式。過去迪士尼以商品的功能來分工，像是文具類、玩具類、服裝類等。但現在都改成以品牌名稱，如「冰雪奇緣」、「玩具總動員」、「汽車總動員」等來組織部門（Fritz）。以品牌為核心來開發各種可能的授權商機，也強化品牌內容與授權商品之間的連結。

如此一來，迪士尼的品牌化治理，正符合了阿多諾所批評的治理文化的形成。阿多諾認為，「在不斷增加的壟斷化下，交換的狀態擴大到生活的全部。以等同（equivalents）來思考本身就是一種生產形式，因為它製造了所有物品的相稱性（commensurability），以及他們可被抽象規則吸納的性質」（Adorno, “Culture” 110-11）。品牌本身正是此「抽象規則」，也就是上述用來引導並規範充滿獨特性的「文化」的框架，可以幫助「行政」更有系統地管理「文化」。但更重要的是，品牌化更能創造各種事物之間等同交換的特質。換個角度看，所謂的媒體品牌化的基本原理，就是透過品牌電影驅動商品授權與多重跨媒體文化的擴散，其關鍵正是創造各種商品與媒體內容之間更多的可互換性，好創造更多

的資本積累。而迪士尼的「行政」的等同互換思考，早已透過品牌委員會作為最高指導單位，並以品牌組織分工的設計，來為品牌與商品的可互換性作準備。但如以下即將分析的，迪士尼還更進一步，直接操作品牌之間的可互換性，終使得迪士尼的品牌化既保持多元的表象，又能推動這龐大的壟斷性質的媒體集團。在這意義上，可以說迪士尼成立了一種特有的品牌治理文化。而迪士尼公主動畫，至少在這個階段的迪士尼，正是整個系統的主角。

#### 四、迪士尼商標動畫與公主系列動畫

品牌媒體在英文也使用「品牌娛樂」(branded entertainment)作為代換詞。的確，以消費者的角度，在選擇媒體內容時，品牌媒體的功能正如同其他商品的品牌一樣。葛蘭居(Paul Grainge)的《品牌好萊塢》(*Brand Hollywood*, 2008)，以品牌營造的角度批評了好萊塢媒體品牌化的發展。他以1989年的《蝙蝠俠》的電影海報為例，指出其設計只放置蝙蝠俠的符號，卻無任何角色或場景的畫面，突顯了電影宣傳成為品牌營造的面向(Grainge 78-79)。

但相較於華納當年將《蝙蝠俠》的電影打造為一個品牌的作法，艾格—迪士尼則是直接將迪士尼公主動畫操作為母公司的品牌宣傳。這項操作也許可以回到迪士尼的歷史來理解。安德生(Christopher Anderson)指出，迪士尼本人早在五〇年代就：

計劃要創造一個沈浸式的(all-encompassing)消費者環境，他稱為『全面商品化』(total merchandising)。針對戰後嬰兒潮家庭推出的商品，全部蓋上迪士尼的印記——

電影、遊樂園景點、書籍、漫畫書、服飾、玩具、電視節目等等——可編織成一個巨大的商業網，讓廣告與娛樂纏繞在一起，使得每一個迪士尼的商品……都在推銷迪士尼所有的產品。（18）

也就是說，迪士尼公司很早就明白文化商品同時具有兩個功能，既是內容也是廣告。在這個基礎上，迪士尼在晉身為媒體集團後，轉以自身的品牌管理思維來處理「文化」。葛蘭居指出，「迪士尼的品牌王國只有一個名字。這和全球性媒體公司如時代華納與新聞集團不同，他們在組織上以及品牌管理上，更加去中心化」（Grainge 44）。可見得，迪士尼的媒體品牌化，更加突顯的是反而是迪士尼本身的品牌，而如以下即將分析的，迪士尼的品牌，也在迪士尼公司全面轉向媒體品牌化後，成為「行政」最核心的定錨處。

而迪士尼公主動畫正是迪士尼自身品牌操作的主要戰場。根據艾格的回憶錄，他在上任後的第一次董事會會議上，就提出要併購皮克斯，因為「那時候公司規模還太小，還沒收購皮克斯、漫威與盧卡斯影業，所以動畫要承擔的壓力更大，不止包括公司的品牌，而是所有事業部門」（Iger 133）。艾格的說法十分坦率，明確定位迪士尼動畫在整個集團中的地位，只是其中奧妙不易參透。事實上，早在九〇年代，當其他媒體集團尚未大舉操作品牌電影，以驅動集團的整體營收之前，迪士尼就已經發現童話歌舞動畫片的妙用。歌舞片的跨媒體的性質，包含音樂、舞蹈與故事，這對於擁有唱片公司、遊樂園景點、各式花車遊行與表演活動、百老匯劇團，以及各種宣傳造勢的迪士尼媒體集團而言，都很重要。整個九〇年代，迪士尼每年都推出一部童話歌舞動畫的票房電影，例如：《小美人魚》（*The Little Mermaid*, 1989）、《美女與野獸》

( *Beauty and the Beast*, 1992 )、《阿拉丁》( *Aladdin*, 1993 )、《獅子王》( *The Lion King*, 1994 )、《風中奇緣》( *Pocahontas*, 1995 )與《花木蘭》( *Mulan*, 1998 )等等，被稱為「迪士尼復興」( *Disney Renaissance* )。但正如迪士尼動畫成功地驅動了整個集團的獲利，當動畫沒落時，對迪士尼的打擊也特別嚴重。2000年迪士尼動畫落沒後，迪士尼搭上品牌媒體熱潮，推出「迪士尼公主」媒體品牌，精選過往所有迪士尼動畫的公主角色，開發各式各樣的周邊商品與活動，包括玩偶、衣服、主題婚禮等，自2000年首次推出就賺進三億美元，2007年則成長至四十億美元( *Barnes* )。而這個由迪士尼復興動畫支撐起來的品牌，也將迪士尼公主動畫與迪士尼公司的品牌緊緊結合起來。

以上種種因素，正是為什麼艾格要強調動畫對迪士尼的重要性，而利用皮克斯來為迪士尼動畫進行革新，可謂一舉數得。而為了吸納迪士尼動畫改革帶來的「文化」，又避免「行政」的直接介入，迪士尼設立了一條抽象規則，也就是電影必須突顯迪士尼的商標動畫。在此，迪士尼的商標動畫成為公主動畫的原典( *urtext* )，等於是利用等同互換的手法，進行隱性的品牌營造工程，達成多重宣傳的目的，也就預先架構好迪士尼品牌的普世性。也因此，有必要先深入分析迪士尼商標動畫之設計與意義。

以電影公司的商標動畫而言，身為動畫公司的迪士尼卻異常平淡。自創立以來，在動畫電影的片頭僅以靜止的畫面打上「華德迪士尼獻映」( *Walt Disney Presents* )或「華德迪士尼公司獻映」( *Walt Disney Productions Presents* )字樣，用意強調迪士尼本人的重要性。一直到八〇年代中期，艾斯納擔任執行長，迪士尼商標動畫才正式出現，並以迪

士尼城堡和煙火為主要訴求。<sup>17</sup> 艾格接任後翻新商標動畫，仍以城堡和煙火為主，但整體長度由十五秒加倍為三十秒，畫面極為精美，頗受好評。根據報導，迪士尼動畫導演蓋布瑞爾（Mike Gabriel）提供腳本和故事板，但動畫則是交由威塔數位（Weta Digital）特效公司製作（Crabtree）。主要策劃者迪士尼博偉影業行銷（Buena Vista Pictures Marketing）總裁阿維夫（Oren Aviv）指出，之所以選擇位於紐西蘭以《魔戒》（*The Lord of the Rings*）三部曲著名的威塔數位，是因為「他們的專長是模擬真人電影／真實」（live action/real-life simulation; 引自 Crabtree）。<sup>18</sup> 的確，新的商標動畫呈現一個如夢似真的美妙夜晚，畫面非常細緻又逼真，但又不像真實世界會存在的景象，也因此充滿了神奇的氛圍，也象徵迪士尼橫跨動畫與真人電影的特殊定位。

新版商標動畫另一個特色就是繁複的光線運用，可說是迪士尼自八〇年代的以來最重大的更新。相較之下，艾斯納時代的商標動畫以象徵迪士尼樂園的城堡為主體，光線偏向畫龍點睛的功能，可突顯城堡／迪士尼品牌的奇幻感。然而，新版的商標動畫卻反過來以光線為主體，城堡相對來說成為一個更抽象的空間。令人眼光撩亂的光線營造包括了雲端上放射十字光芒的許願星（wishing star），河邊小鎮萬家燈火，璀璨的煙火在城堡頂端綻放，以及最後「迪士尼影業」（Walt Disney Pictures）以半透明的浮雕出現，包圍在閃爍的光芒中，與城堡正門前河面波光粼粼相輝印。這些的熱鬧非凡的光線，烘托迪士尼樂園透過遊行、現場表演與煙火施放等所試圖創造的節慶氣氛，可以說已進一步抽

---

<sup>17</sup> 史都華（James B. Stewart）提到艾斯納初上任的兩個重點改革，一方面大幅擴建迪士尼樂園以及鄰近之直營旅館；另一方面則是每年固定調漲遊樂園的門票，可帶來穩定成長的可觀收入（63-64）。

<sup>18</sup> 博偉影業行銷負責行銷所有迪士尼影業集團的電影。2007年更名為華德迪士尼工作室電影（Walt Disney Studios Motion Pictures）。阿維夫在2006年升任為迪士尼影業集團的電影製作總裁（president of production），監督所有迪士尼影業集團電影的製作。也可看出行銷部門與電影部門的緊密連結。

象化迪士尼樂園的實體空間為一種體驗，其定義是奇幻的、魔法般的、又歡慶的。如此崇高與抽象，新的商標動畫可說是迪士尼治理文化的化身，是迪士尼旗下各式多元的品牌媒體永遠指向的宇宙中心。而透過商標動畫預先導引或規範了動畫創作者的發揮空間，除了達到母公司品牌的自我宣傳，又可增加集團的整合，尤其是宣傳商標動畫中的真正主角——迪士尼樂園。正如詹金斯的品牌跨媒體說故事的主體是虛構宇宙，迪士尼的品牌媒體的真正目的地卻是全球實體的迪士尼樂園。

在商標動畫明確定義了迪士尼品牌的視覺與象徵意涵後，接下來迪士尼公主動畫的任務就是加以發揚光大，好充實迪士尼品牌的普世性。《冰雪》之前的《青蛙》與《魔髮》，各自針對商標動畫的重點元素，包括許願星與場景設定，加以闡述。到了《冰雪》，與商標動畫之整合又更加完整，幾乎令人難以區分。《冰雪》不僅大量使用了夕陽時分五彩繽紛的光線，也利用冰雪的自然反光和節慶，處處營造類似商標動畫中的煙火與仙子光塵。而冰天雪地的環境設定也提供許多冰晶折射的細微閃爍，像是雪寶（Olaf）的身體與枝頭結滿冰晶會反光的樹林。手法雖然細膩，《冰雪》對於迪士尼樂園的宣傳意圖，又更加直接。電影中出現了兩座城堡，一個是艾倫代爾王國（Arendelle），另一個則是艾莎（Elsa）自己在山頂建造的冰宮，呼應了迪士尼商標動畫的城堡主題，也是改造為樂園的實體景點的良好設定。更重要的是，電影結尾點出艾倫代爾王國就像迪士尼主題樂園一般好玩。艾莎女王在城堡前用魔法為她的臣民提供夏季消暑娛樂。先是石板鋪面轉為溜冰場，撒出冰晶變成陣陣小雪，最後是為自己和妹妹安娜（Anna）做出溜冰鞋，兩人一起溜冰。最後一個鏡頭，是一個旋轉飛天的鏡頭，攝影機由一群慶祝的群眾飛到鳥瞰視角俯看城堡，等於是在全劇終時向迪士尼商標動畫致意。這個畫龍點睛的結尾並不像《青蛙》和《魔髮》，直接以無所不在的城

堡、煙火與慶典遊行來不斷地指涉迪士尼樂園的實體空間；《冰雪》的突破在於將電影世界轉換成為一個熱鬧非凡的迪士尼宇宙，其野心超越了成為一個樂園的景點以及廣告，而是成為迪士尼旗下另一個龐大的品牌，卻又能與迪士尼自身的品牌等同互換，召喚全球觀眾前往迪士尼樂園朝聖的力量也更強大。在此，迪士尼示範了「行政」如何在文化生產過程中，透過創造多個品牌之間的可互換性，好達成同時宣傳多重品牌的目的——也就等於帶動更大的文本改編與授權網絡。

不過，除了肩負迪士尼品牌宣傳的重責大任，《冰雪》也致力促進迪士尼集團的整合，也為更多的可互換性鋪路。《冰雪》最大的特點是全力宣傳在2009年加入迪士尼集團的漫威，而這手法也運用了某種程度的等同互換。以行政的角度來看，迪士尼動畫要如何加速開發並整合新收購的漫威的資源，會是首要之務。在《冰雪》推出的隔年，迪士尼動畫緊接著推另一部動畫票房電影《大英雄天團》（*Big Hero 6*, 2014），來自漫威同名漫畫，明顯要為漫威宣傳。<sup>19</sup> 同時，為了整合漫威，也造就了迪士尼品牌治理文化真正的里程碑——品牌之間也出現所謂的綜效。據傳，凱特莫和拉色特在《魔髮》之後，曾決定終止「雪女王」，也就是《冰雪》的前身的拍攝計畫（Chmielewski and Eller, “Disney Animation”）。報導認為是因為媒體界與學界普遍認為傳統的迪士尼公主與白馬王子的電影「保存期限不長」（Chmielewski and Eller, “Disney Animation”），並引用媒體學者雷米許（Dafna Lemish），指出現在的孩子「到了五或六歲時，就對公主沒興趣了」，因為「他們只想要變得火辣、變酷。顯然他們認為這才是社會的主流價值」（引自 Chmielewski and Eller, “Disney Animation”）。在公主動畫早已轉向吸引更多男性觀眾，再加上社會價值轉變的趨勢，若能將漫威的元素整合進迪士尼公主

---

<sup>19</sup> 《大英雄天團》上映後，漫威宣佈將停止使用相關漫畫角色。一般猜測是為了將角色歸於迪士尼動畫公司使用（McMillan）。



動畫，不但可縮小兩個品牌之間的巨大落差，還可滿足當代社會對於性別平權之呼聲；更何況「迪士尼公主」媒體品牌不能輕言放棄。

在上述集團利益的種種考量下，《冰雪》成為第一部參照漫威超級英雄而設計的迪士尼公主動畫片，而這主要表現在電影敘事。艾莎公主自幼被父親教導要壓抑自己的超能力，因為她曾經不小心傷害到妹妹。自此，艾莎自我孤立，與世隔絕，直到她登基為女王的那天，再也無法壓抑，不得不面對自己的超能力。而這正是漫威漫畫通用的母題。正如弗拉納根等（Martin Flanagan et al.）在漫威研究的書中指出的，「這些英雄表現出自我懷疑與焦慮，意識到自己的『黑暗面』或是對自己超能力的深刻諷刺」，而這類故事「最常使用的主題是否定超能力是天賦，而是一種詛咒或無法承擔的責任（如蜘蛛人、綠巨人浩克〔Hulk〕與石頭人）」（7）。而歷經自我懷疑並學會自由發揮超能力的艾莎公主，在《冰雪奇緣 2》又更進一步靠向漫威的超級英雄電影。整部電影的主題就是使用超能力來對抗巨大的怪物，有大量的打鬥與冒險的段落，艾莎甚至還新增了一項超能力，能夠召喚水氣以具象化空間中保留的古老回憶，可以像播放影片一般回放給觀眾看。因此，很諷刺地，一般認為《冰雪》代表了迪士尼在女性賦權的所謂「進步」，其實仍不脫為滿足行政為集團總總算計的最高指導原則。<sup>20</sup>也可以說，所謂的進步思想，只要不阻礙資本的擴張，甚至有所幫助，也未嘗不可。

---

<sup>20</sup> 類似的評論很多，如《衛報》（*The Guardian*）的格羅斯科普（Viv Groskop）。《大西洋報》（*The Atlantic*）的尼可拉斯（Akash Nikolas）甚至認為《冰雪》為同志發聲。但許多女性主義學者並不同意《冰雪》是進步的，反而是新自由主義的束縛。見 Kearney。

## 五、結論

綜合上述分析，《冰雪》可謂迪士尼公主動畫的巔峰之作。但在文化得到較多自由發揮的空間同時，卻也在包括歌舞形式、敘事、視覺以及影片的科技創新，甚至是故事所謂進步的性別刻劃，都留下了行政的，也就是迪士尼公司企業治理的斧鑿與計算。這是因為《冰雪》的文本承載了迪士尼公司、迪士尼公主、迪士尼樂園與漫威，再加上自身的品牌，但這些品牌相互重疊又合一，多元又單一，好比是一個品牌俄羅斯娃娃。這項操作充份展現了迪士尼將文化的多元性與獨特性，轉為行政所能支配的可互換性與可吸納性的文本，展現高超之品牌治理技巧。可以說，《冰雪》這樣一個指標性的品牌電影的商業互文本，已成為一幅媒體集團的自畫像。那麼，我們又應如何看待這幅巨大的迪士尼公司自畫像？誠如葛蘭居所主張，好萊塢的品牌化發展，試圖將文化變成無所不在的品牌宣傳，將造成他稱之為之「全面娛樂」（total entertainment）的世界（Grainge 175-79）。《冰雪》作為自畫像更是如此，似乎已讓迪士尼無所不在。

但，比起全面娛樂，媒體品牌化更深刻的問題恐怕是在壟斷資本的邏輯下，行政試圖吸納文化，也就是由上而下「中和化」（neutralized）文化之獨特性與批判性，生產無害、安全的文化商品（Adorno, “Culture” 117）。艾格曾被問到皮克斯的2007年的《料理鼠王》（*Ratatouille*）是否會發展為品牌？他表示：「不會。真正的品牌必須能應用在多重商業領域，而且能長時間驅動大量利潤」（Hau）。艾格所暗示的是《料理鼠王》中風格寫實的老鼠很難商品化，尤其在日用消費品與食品的授權方面。但老鼠與人類料理兩個概念之間的衝突，正是這部影片的創意核心，也是「文化」的批判性的表現。可知，若創作的前題必須是品牌

化，好作為促銷商品的可愛圖案，那麼皮克斯未來的發展空間也令人擔憂。在此，我們也可以反問，強生與詹金斯所主張的媒體集團可透過品牌化創造多元，雖然應證了黑斯蒙霍夫主張的「文化產業與其生產之文本可以是複雜、曖昧與抗爭性的觀點」（Hesmondhalgh 5），但文化生產的複雜、曖昧與抗爭性，往往難以逃脫行政由上而下的整合，反而擴大了壟斷資本。以迪士尼而言，無論再多之創意與創新，在品牌綜效的大方針下，勢必將迪士尼動畫、漫威與皮克斯等不同品牌的內容，轉換為更多的可互換性與可吸納性，好為迪士尼母公司的品牌所挪用。果真如此，迪士尼旗下的品牌終將在集團整合的需求下，趨近高度同質性，而《冰雪》將只是此一發展最初期的成功典範。

誠如梅韓指出，品牌媒體將引導電影創作者與消費者培養更多的「品牌忠誠度」（brand loyalty），這將強化品牌化式的創作與思考模式以及媒體消費模式（Meehan 61）。隨著迪士尼由偏向兒童的米老鼠與少女的公主，透過收購與開發品牌，急速擴大到青少年男性喜愛的漫威與星際大戰品牌系列，迪士尼能動員更多年齡層與性別的族群，進入迪士尼數個不斷擴張但又不斷趨同的宇宙之中。在此，迪士尼的品牌治理，將不止是媒體集團在行政與文化辯證中的整合框架，而是透過品牌綜效與等同互換的手法，形塑一種社會集體傾向與品牌化的單一化思考。在迪士尼集團不斷擴張下，我們也應更嚴肅看待迪士尼的治理文化。

## 引用書目

- Adorno, Theodor. *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. Edited by J. M. Bernstein, Routledge, 1991.
- . “Culture and Administration.” Adorno, *Culture Industry*, pp. 107-31.
- Aguilar, Carlos. “Chart: Everything That Disney Owns.” *Cartoon Brew*, 2 Apr. 2019, [cartoonbrew.com/disney/chart-every-company-that-disney-owns-172130.html](http://cartoonbrew.com/disney/chart-every-company-that-disney-owns-172130.html).
- Amaya, Mayra. “Jennifer Lee: Disney’s First Female Feature Animation Director.” *Rotoscopers*, 16 Nov. 2013, [rotoscopers.com/2013/11/16/jennifer-lee-first-disney-female-director/](http://rotoscopers.com/2013/11/16/jennifer-lee-first-disney-female-director/).
- Amidi, Amid. “Frozen Head of Animation Says Animating Women is ‘Really, Really Difficult.’” *Cartoon Brew*, 10 Aug. 2013, [cartoonbrew.com/disney/frozen-head-of-animation-says-animating-women-is-really-really-difficult-89467.html](http://cartoonbrew.com/disney/frozen-head-of-animation-says-animating-women-is-really-really-difficult-89467.html).
- Anderson, Christopher. *Hollywood TV: The Studio System in the Fifties*. U of Texas P, 1994.
- Babe, Robert E. *Cultural Studies and Political Economy: Toward a New Integration*. Lexington, 2009.
- Barnes, Brooks. “The Line Between Homage and Parody.” *The New York Times*, 25 Nov. 2007, [nytimes.com/2007/11/25/business/media/25steal.html](http://nytimes.com/2007/11/25/business/media/25steal.html).
- Bernstein, J. M. Introduction. Adorno, *Culture Industry*, pp. 1-28.

Catmull, Ed, and Amy Wallace. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. Random House, 2014. Kindle.

Chmielewski, Dawn C., and Claudia Eller. “Disney Restyles *Rapunzel* to Appeal to Boys.” *Los Angeles Times*, 9 Mar. 2010, [latimes.com/archives/la-xpm-2010-mar-09-la-fi-ct-disney9-2010mar09-story.html](http://latimes.com/archives/la-xpm-2010-mar-09-la-fi-ct-disney9-2010mar09-story.html).

———. “Disney Animation is Closing the Book on Fairy Tales.” *Los Angeles Times*, 21 Nov. 2010, [latimes.com/archives/la-xpm-2010-nov-21-la-et-1121-tangled-20101121-story.html](http://latimes.com/archives/la-xpm-2010-nov-21-la-et-1121-tangled-20101121-story.html).

Crabtree, Sheigh. “Old Disney Magic in New Animated Logo.” *The Hollywood Reporter*, 10 July 2006, [web.archive.org/web/20060718065547/http://www.hollywoodreporter.com/thr/film/article\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1002802054](http://web.archive.org/web/20060718065547/http://www.hollywoodreporter.com/thr/film/article_display.jsp?vnu_content_id=1002802054).

Dowd, Maureen. “Jennifer Lee, Queen of the *Frozen* Franchise.” *New York Times*, 7 Nov. 2019, [nytimes.com/2019/11/07/style/jennifer-lee-frozen.html](http://nytimes.com/2019/11/07/style/jennifer-lee-frozen.html).

Flanagan, Martin, et al. *The Marvel Studios Phenomenon: Inside a Transmedia Universe*. Bloomsbury, 2016. Kindle.

“Franchise.” *Merriam-Webster Dictionary*, 8 May 2021, [merriam-webster.com/dictionary/franchise?src=search-dict-hed](http://merriam-webster.com/dictionary/franchise?src=search-dict-hed).

Fritz, Ben. “How Disney Milks Its Hits for Profits Ever After.” *The Wall Street Journal*, 8 June 2015, [wsj.com/articles/how-disney-milks-its-hits-for-profits-ever-after-1433813239](http://wsj.com/articles/how-disney-milks-its-hits-for-profits-ever-after-1433813239).

Grainge, Paul. *Brand Hollywood: Selling Entertainment in a Global Media Age*. Routledge, 2008.

- Graser, Marc. "Disney Riding Franchise Plan: Bob Iger Addresses Investors at Anaheim Confab." *Variety*, 18 Feb. 2011, [variety.com/2011/film/news/disney-riding-franchise-plan-1118032526/](http://variety.com/2011/film/news/disney-riding-franchise-plan-1118032526/).
- Groskop, Viv. "Anthems, Girl Power and Redemption: How *Frozen* Ticked All the Right Boxes." *The Guardian*, 17 Nov. 2019, [theguardian.com/film/2019/nov/17/how-frozen-melts-children-hearts](http://theguardian.com/film/2019/nov/17/how-frozen-melts-children-hearts).
- Hau, Louis. "How To Build a Disney Franchise." *Forbes*, 5 Feb. 2008, [forbes.com/2008/02/05/disney-iger-franchise-biz-media-cx\\_lh\\_0205bizdisney.html](http://forbes.com/2008/02/05/disney-iger-franchise-biz-media-cx_lh_0205bizdisney.html).
- Hesmondhalgh, David. *The Cultural Industries*. 3rd ed., Sage, 2013.
- Holt, Jennifer. "In Deregulation We Trust: The Synergy of Politics and Industry in Reagan-Era Hollywood." *Film Quarterly*, vol. 55, no. 2, 2001, pp. 22-29.
- Iger, Robert. *The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company*. Random House, 2019.
- Lazaroff, Leon. "Disney's *Frozen* Will Become the Biggest Franchise Ever." *The Street*, 7 Nov. 2014, [thestreet.com/investing/stocks/disneys-frozen-will-become-the-biggest-franchise-ever-12943710](http://thestreet.com/investing/stocks/disneys-frozen-will-become-the-biggest-franchise-ever-12943710).
- Jenkins, Henry. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. NYU Press, 2006.
- Johnson, Derek. *Media Franchising: Creative License and Collaboration in the Culture Industries*. NYU Press, 2013.
- Kearney, Mary Celeste. "Sparkle: Luminosity and post-Girl Power Media." *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, vol. 29, no. 2, 2015, pp. 263-73.

McMillan, Graeme. “Marvel Backs Away from *Big Hero 6*.” *The Hollywood Reporter*, 22 Aug. 2014, [hollywoodreporter.com/movies/movie-news/marvel-backs-away-big-hero-727110/](http://hollywoodreporter.com/movies/movie-news/marvel-backs-away-big-hero-727110/).

Meehan, Eileen. ““Holy Commodity Fetish, *Batman!*”: The Political Economy of a Commercial Intertext.” *Hollywood: Cultural Dimensions: Ideology, Identity and Cultural Industry Studies*, edited by Thomas Schatz, vol. 4, Routledge, 2004, pp. 47-65.

Nikolas, Akash. “It’s Not Just *Frozen*: Most Disney Movies are Pro-Gay” *The Atlantic*, 23 Apr. 2014, [theatlantic.com/entertainment/archive/2014/04/its-not-just-frozen-disney-has-always-been-subtly-pro-gay/361060/](http://theatlantic.com/entertainment/archive/2014/04/its-not-just-frozen-disney-has-always-been-subtly-pro-gay/361060/).

Owczarski, Kimberly. “Becoming Legendary: Slate Financing and Hollywood Studio Partnership in Contemporary Filmmaking.” *Spectator*, special issue of *Follow the Money: Financing Practices in Contemporary International Cinema*, edited by Ioana Uricaru, vol. 32, no. 2, Fall 2012, pp. 50-59.

Schatz, Thomas. “The Studio System and Conglomerate Hollywood.” *The Contemporary Hollywood Film Industry*, edited by Paul McDonald and Janet Wasko, Wiley-Blackwell, 2007, pp. 13-42.

Siklos, Richard. “Bob Iger Rocks Disney.” *CNN Money*, 3 Feb. 2009, [money.cnn.com/2009/01/02/news/newsmakers/siklos\\_eisner.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2009/01/02/news/newsmakers/siklos_eisner.fortune/index.htm).

Sito, Tom. *Drawing the Line: The Untold Story of the Animation Unions from Bosko to Bart Simpson*. UP of Kentucky, 2006.

Stewart, James B. *Disney War*. Simon & Schuster, 2006.

Stewart, Jill. “Jennifer Lee: Disney’s New Animation Queen.” *LA Weekly*, 15 May 2013, laweekly.com/jennifer-lee-disneys-new-animation-queen/.

“Tangled.” *Box Office Mojo*, boxofficemojo.com/release/rl980256257/.

Tartaglione, Nancy. “Disney’s Global Box Office Year: Mouse Roars to \$13.2B; A Record Not Likely to Be Seen Again Soon.” *Deadline*, 2 Jan. 2020, deadline.com/2020/01/disney-global-box-office-year-record-2019-13-billion-1202819721/.

Wasko, Janet. *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy*. Malden, Blackwell, 2001.

Wayne, Michael. “Post-Fordism, Monopoly Capitalism, and Hollywood’s Media Industrial Complex.” *International Journal of Cultural Studies*, vol. 6, no. 1, 2003, pp. 82-103.



# CONTRIBUTOR

---

**Peng-yi Tai** is Associate Professor in the English Department at the National Central University, Taiwan. Her research interests include labour and aesthetics in animation, new media, and critical theory. She has published articles on early American animation, Pixar, and cinematic visual effects in *Animation: An Interdisciplinary Journal*, *Chun Wai Literary Quarterly*, and *Ex-position*.