

罗兰贝格

聚焦

2020年3月

黑天鹅还是灰犀牛？
中国电影企业路在何方



前言

2019年12月，突如其来的新型冠状病毒疫情为2020年的开端蒙上了一层阴影。除了医药、游戏等个别板块受益外，涉及线下消费的行业均遭受重创。其中，文娱行业也未能幸免，绝大部分线下娱乐场所如电影院、网吧、KTV等均受疫情影响，至今基本处于关门歇业状态。而中国电影行业作为疫情的“重灾区”，从1月底的春节档开始即迎来了史无前例的冰点。

目录

1. 疫情下的电影产业危机	4
2. 危机背后的结构性思考	8

第一部分

疫情下的电影产业危机

往年，春节档毫无疑问是全年票房的驱动力，爆款电影投放的主阵地。2011-2019年间，春节档前后（1-2月份）票房占比不断提升，2019年春节档票房占比已超越了暑期档（7-8月份），达到全年票房的22.6%。而今年，新冠病毒疫情导致春节档几乎颗粒无收——7部春节档影片宣布集体撤档，其中不乏备受期待的《唐人街探案3》、《姜子牙》等大IP续作，其后随着疫情延续，2月中旬情人节档期的13部电影也全部撤档。据统计，2020年1-2月份票房止步于22亿元，比2019年同期低了约120亿元，全年票房将损失惨重。→ 01

回顾2003年“非典”时期，在6月份疫情结束后，虽然观众的“报复性”观影消费拉动了全年票

房，并最终超过了2002年的票房（2003年10.1亿元 vs. 2002年9.2亿元），但当年的情况具备一定的不可复制性。

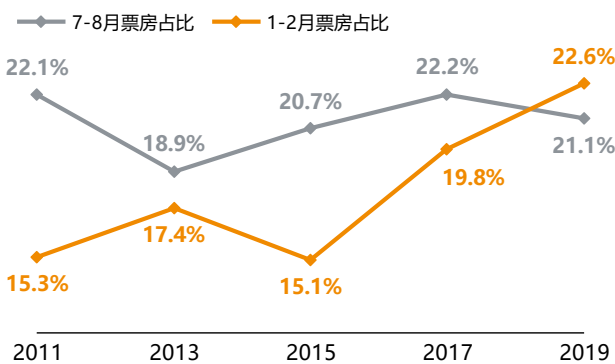
首先，2003年的政策红利难以逾越——电影监管部门为了刺激下半年的观影消费，不仅允许了境外与民营资本参与到电影的制作、发行等环节中，同时电影审查制度也进一步放宽。其次，2003年“非典”疫情在3月起才得到重视，春节档几乎未受影响。而今年不仅春节档全军覆没，并且在政策端也再难出现较大的红利，虽然部分城市已承诺将给予受影响的项目创制与宣传发行补贴，但与2003年大刀阔斧改革式的政策相比仍有一定差距。

01: 往年春节档前后票房情况



2011-2019年间，春节档前后的票房占比呈上升趋势，至2019年已反超暑期档

2011-2019年各档期票房占比 [%]



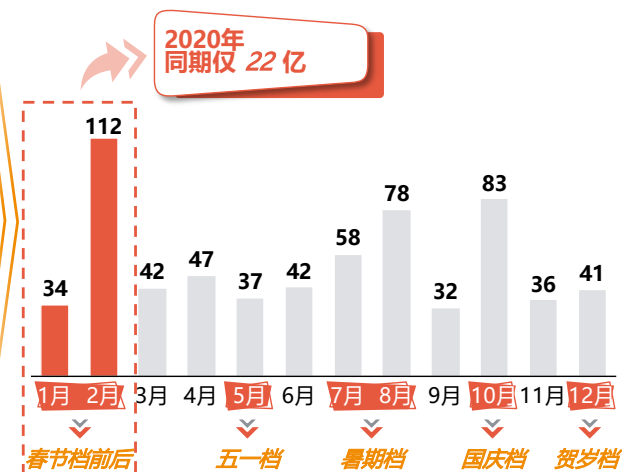
国内电影总票房[亿元]

1) 春节档前后票房定义为1-2月的总票房，暑期档票房定义为7-8月份的总票房



假设2020年票房结构类似于2019年，则仅春节档前后的票房损失就达~120亿元

2019年1-12月票房 [亿元] $\Sigma = 643$ 亿元



6 罗兰贝格 聚焦-“黑天鹅”还是“灰犀牛”？中国电影企业路在何方

目前尽管新增确诊病例正稳步下降，但疫情具体结束时间仍是未知数，影院的歇业、剧组的停摆让中国电影人处在深深的焦虑之中，而疫情对电影产业的影响也从电影放映、制作环节向上游的创作、投资，下游的影视衍生产业蔓延，极大程度削弱了资本市场对中国电影产业的信心。自1月20日以来，参投并保底《囧妈》的横店影视市值蒸发约9%，主控出品《唐人街探案3》的万达影业市值蒸发约10%，而参投《夺冠》的阿里影业市值蒸发更是高达17%。

危机之下的电影产业更是腹背受敌。前有春节档院线电影《囧妈》携手字节跳动大年初一网络首映，后有情人节档院线电影《肥龙过江》“逃逸”爱奇艺平台首播并获得不俗网络端收益。如此种种，不仅让传统电影产业雪上加霜，更刺激了流媒体平台狙击院线电影的野心，对于传统电影及院线来说，疫情危机还未结束，新的危机似乎已经降临，并且以一种更持久、更结构性的影响和冲击存在。

在坚定相信我们终会攻克难关、战胜疫情的同时，电影企业也需要更深刻的思辨未来发展的路径。鉴此，我们研究了国内外泛娱乐与电影企业应对危机、对冲风险的关键举措，希望能对中国电影企业的发展以有益的启示。





第二部分

危机背后的结构性思考

危机下，唐老鸭的爱国情怀

“人心齐，泰山移。”面临危机与苦难，社会需要凝聚起众志成城、共克时艰的强大正能量，形成万众一心的舆情氛围。而电影企业因其独特的艺术形态与在文化产业中的独特站位，始终站在社会价值传播的第一线，在危机的关键时刻，更应彰显文化企业的社会责任担当，为社会传递正向的声音，播种正能量。

国际泛娱乐巨头迪士尼曾在美国面临重大的军事或社会危机时，携手美国政府打造主题影片及宣传片，为当时的美国社会带来穿透人心的力量。在二战期间，迪士尼让手中的IP形象也穿上戎装、走上前线，充分发挥IP的社会影响力。迪士尼为美国海军、陆军、空军制作了200余部新兵培训片与征兵宣传片，例如《唐老鸭从军记》、《鸭子突击

队》均讲述了唐老鸭的参军经历，从侧面鼓励民众踊跃参军，对于军方征兵的进度具有巨大的贡献。

此外，迪士尼也与美国财政部展开合作，出品《唐老鸭的决定》以宣传战争债权，《新精神》以鼓励民众在战时缴纳额外的税收。迪士尼IP形象在二战时期的频繁亮相，也使这些IP逐渐成为了饱受战争煎熬的军队与遭受经济危机民众的精神寄托，二战后更是成为了美国爱国主义的象征之一，这也帮助迪士尼放大了IP能级，收获了穿越时光的影响力。时至今日，这些经典IP仍然是迪士尼宝贵的财富与重要的收入来源。目前，迪士尼影响力最高的IP当属5个经典常青类IP，每年都能稳定为公司贡献约5亿元的授权收入，其中二战期间有功的米奇、唐老鸭、高飞则占据了其中的3个席位。相比之下，迪士尼近代打造的爆款IP的影响力已远远不及这些经典IP。→02

02: 迪士尼社会责任担当



资料来源：案头研究：罗兰贝格

在本次新型冠状病毒疫情期间，国内也有众多电影企业在防控宣传方面主动支持了政府工作，在文化企业的社会担当上作出了表率。上海市动漫行业协会旗下300余家会员单位、近万名动漫工作者加入抗疫工作，累计将创作出10册连环画（漫画、绘本）、1,500部动漫作品，大量动画版权资源免费开放，大家联手以线上线下的形式共同传播抗击疫情的正能量。为了宣传和科普，上海美影厂为葫芦娃、黑猫警长、大耳朵图图这些经典IP戴上了口罩，并制作了一组“安全防范口诀”，提醒大小朋友勤洗手、少聚集、勤通风、早就医。

危难时刻方显社会担当之可贵。电影企业在社会价值导向、舆情氛围营造上拥有至关重要的作用，尤其在疫情等关键时刻，更应充分发挥文化企业的带头作用，积极协助政府部门传递正能量，绽放社会效益的光辉。同时，社会效益的彰显也能带动其IP能与影响力的提升，实现社会效益与商业价值的统一。中国电影企业未来应更加注重在中国文化自觉与文化担当上的支撑性作用。

危机下，题材选择须谨慎

面对危机，电影企业应更审慎、严谨的考虑目前的内容创作与作品宣发情况，及时且灵活的调整现行经营策略，如在内容题材、作品内涵上有不合时宜的顾虑，应及时启动预案机制（Plan B）。

在内容创作上，领先电影企业在短期内避免制作与“黑天鹅”事件题材类似的电影，并对短期内将上映的作品进行敏感片段的删减，以防止作品勾起观众对“黑天鹅”事件沉重的回忆。

以2001年“911事件”为例，在事件发生后多个电影企业取消了相关敏感题材的电影，或删减了敏感片段。例如20世纪福克斯在2001年3月已经完成反恐动作片《真实的谎言2》的剧本——由于前作票房甚佳，著名演员施瓦辛格已确认参演，加之导演是执导《泰坦尼克号》的詹姆斯·卡梅隆，该剧潜在的商业价值巨大。

但由于影片包含飞机坠机的重要片段，在“911事件”后制片团队与福克斯最终决定取消该影片。而对于即将制作完成的电影，大多电影企业选择了删减敏感片段，例如2002年的票房桂冠《蜘蛛侠》，为了避免勾起观众对911事件的回忆，索尼将电影中涉及世贸中心的片段全部剔除，并且对含有世贸中心画面的预告片进行了重制。

在宣传发行环节，对于已经制作完成且内容难以规避敏感题材的影片，一般会选择延后宣传与上映时点至少1-2年。例如以飞机场场景为主的《美国空姐》、含恐袭桥段的《间接伤害》、含纽约爆炸桥段的《时间机器》均延迟到2002至2003年期间才进行宣传与上映，以避免过于敏感的题材短期内遭到观众抵触，得不偿失。

比题材更重要的是时机

创作往往源于真实的素材，由“黑天鹅”事件改编的电影作品在国内外不胜枚举——国内的“非典”、唐山大地震及国外的“911事件”、波士顿马拉松事件均被改编成了电影作品。诚然，“黑天鹅”事件可以作为未来电影创作的良好素材，也可以激起观影者的爱国情怀，具备良好的社会效益，但何时改编、如何改编则至关重要。

我们梳理了国内外基于疫情、恐袭、险情等“黑天鹅”事件改编的电影作品，各影片的剧本、演员阵容、导演等诸多因素都会影响影片的票房，但同时也发现，“黑天鹅”事件改编影片的创作与上映时机也值得电影企业深思熟虑。“非典”后期，国内大量电影公司以“抗击非典”为题材赶制影片，例如，东方电影出品的《非典人生》、八一电影出品的《惊心动魄》、民营电影公司出品的《38度》均在“非典”事件期间即进行赶制，并在“非典”6月结束后的3-6个月内上映，但几部作品均口碑不佳，票房少于1,000万。

一方面，较短的赶制周期极大的影响电影质量，另一方面，“非典”题材在疫情刚结束后尤其敏感，因此电影“趁热打铁”上映易引发观众的抵触。相较而言，好莱坞的几部由“黑天鹅”事件改编影片均在事件结束后1年以

上上映，且多数影片票房表现不俗。对于影片打造时机的把握不仅保证了充足的时间对影片内涵与传递价值进行打磨，同时也规避了“黑天鹅”事件的敏感期，值得国内电影企业效仿。→ 03

因此，“黑天鹅”事件可以成为电影企业的创作素材，但这种创作宜迟不宜早——国内外电影企业的经验已经表明，对“黑天鹅”事件“趁热打铁”只会适得其反，改编电影一般在“黑天鹅”事件结束至少1年后才适合上映，以避免造成借机消费的大众印象。

对冲风险才是硬道理

此次危机对电影企业未来的经营发展敲响了警钟，疫情是一次“黑天鹅”事件，但企业在经营中所面临的危机却无处不在，电影企业更应透过此次“黑天鹅”事件看到门口的“灰犀牛”。尤其在VUCA的时代下，现代化企业更应构筑起坚固的业务版图与风险防御长效机制，才能在未来的发展中拥有更强的危机和风险应对能力，实现基业长青。

对于以内容为基石的电影企业更是如此，内容创作本就具

03: 基于黑天鹅事件改编影片 (部分列举)

国内多数黑天鹅事件改编影片¹⁾在事件结束后的1年内即上映，但票房集体扑街

国内影片							
电影名	出品公司	危机事件	电影上映距原事件结束 [年]	国内票房 [亿元]	票房分账 [亿元] (估算)	制作成本	盈亏
38度	民营电影企业	2003年非典	0.3	<0.1	忽略不计	不详	亏
非典人生	东方电影出品公司	2003年非典	0.3	<0.1	忽略不计	不详	亏
惊心动魄	八一电影制片厂	2003年非典	0.5	<0.1	忽略不计	不详	亏
紧急迫降	上海电影制片厂	1998年东航迫降	1.0	<0.1	忽略不计	不详	亏
中国机长	博纳/阿里影业	2018年川航险情	1.3	28.8	9.5	5	盈
烈火英雄	博纳影业	2010年大连油爆火灾	8.1	16.8	5.5	5	盈
唐山大地震	华谊/中影	1976年唐山地震	34.0	6.7	2.2	1.2	盈

好莱坞所有黑天鹅事件改编影片¹⁾均在事件结束1年后上映，多数影片盈利

好莱坞影片							
电影名	出品公司	危机事件	电影上映距原事件结束 [年]	全球票房 [亿元]	票房分账 [亿元] (估算)	制作成本	盈亏
华氏911	小制作公司 ²⁾	2001年911事件	2.8	15.5	6.2	4.2	盈
菲利普船长	索尼影业	2009年索马里海盗挟持	4.5	15.3	5.1	3.9	盈
恐袭波士顿	小制作公司 ²⁾	2013年波士顿马拉松	4.6	3.7	1.5	3.2	亏
颤栗航班93	小制作公司 ²⁾	2001年911事件	4.6	5.4	2.1	1.1	盈
世贸中心	派拉蒙	2001年911事件	4.9	11.4	4.6	4.6	平
萨利机长	小制作公司 ²⁾	2009年全美航空迫降	7.7	16.9	6.7	4.2	盈
泰坦尼克号	派拉蒙/福克斯	1912年泰坦尼克号事件	85.7	153.6	61.4	14.0	盈

1) 不包括战争题材的电影；

2) 华氏911由Dog Eat Dog Films制作，恐袭波士顿由Closest to the Hole Productions与Bluegrass Films合拍，颤栗航班93由StudioCanal Working Title Films与Sidney Kimmel Entertainment合拍，萨利机长由5家小制作公司合拍

备高投入、高风险的特质，因此，企业更需要形成多元化业务支撑，多区域的市场布局，时刻跟进市场最新的趋势动态，居安思危，警惕着来自各方位的威胁和冲击。

泛娱乐企业中，迪士尼的业务结构堪称教科书式的典范。在以内容为核心的影视娱乐版块之外，迪士尼构筑了消费品、媒体网络、主题乐园等多元化的业务组合，既实现了对内容价值的多元化运营，也增强了整个集团的风险抵御能力。

以美国近期最严重疫情为例，2009年猪流感期间，迪士尼的电影与主题乐园业务受疫情影响较大，该两个板块的业绩大幅下滑，但迪士尼电视媒体网络、消费品授权与游戏业务则基本不受疫情影响，良好地对冲了电影与主题乐园的下滑。此外，迪士尼的国际业务占比也较高，区域布局多元，也有助于抵消单一地区危机对业绩的影响。2008年，迪士尼的海外电影票房占比已高达57%左右，海外消费品授权收入占比已达到60%左右。得益于多元化、国际化的业务结构，迪士尼在猪流感期间的业绩仅出现小幅下滑，并在次年迅速反弹→04

此外，本次令传统院线电影倍感压力的疫情连锁反应《囧妈》事件也反映着流媒体崛起之下，传统电影产业所面临的另一危机。面临流媒体的冲击，迪士尼已经启动了“防守反击”战略，通过布局流媒体渠道及内容，增强自身应对新兴技术冲击的能力。2019年，迪士尼收购了美国流媒体企业Hulu的所有股份，并发布了内部孵化的流媒体平台Disney+。

同时，Disney+推出基于《星球大战》、《复仇者联盟》等IP的线上系列剧，进一步丰富内容矩阵。通过线上内容及渠道的布局，迪士尼将进一步强化对冲线下电影业务危机的能力。不仅仅是迪士尼，其它泛娱乐巨头如华纳、NBC环球也将入局流媒体行业——华纳的HBO Max将于2020年5月上线，NBC环球的Peacock将于2020年7月上线——联合反击以应对新兴技术带来的潜在风险和冲击。

尾言：居安思危，思则有备，有备无患

危机之于企业或许是一种考验，挨过危机便是涅槃重生。“黑天鹅”事件所带给我们的不应只是短期的、浅层次的思考，而应是一种长效的、“灰犀牛”式的思辨。《左传》云“居安思危，思则有备，有备无患，敢以此规。”企业经营亦是如此。现代化的电影和泛娱乐企业需要以更坚固的业务版图、更动态的经营策略、更精细化的作战指南迎接未来的市场角逐，建立“黑天鹅”、“灰犀牛”事件的风险应对机制，拥有更强大的能力护城河，才能屹立于充满变化、未知与意外的时代。

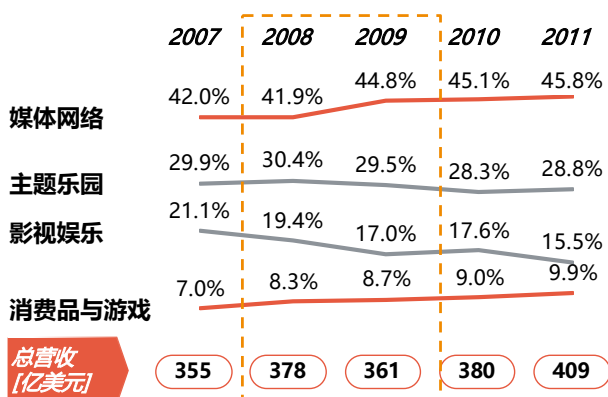
在此，祝福武汉，祝福湖北，祝福中国！

04: 迪士尼多元业务结构与布局



迪士尼多元化业务结构不仅拉动了营收规模，同时分散了集团整体的风险

2007-2011年各业务板块业绩占比 [%]



得益于多元化的业务结构，迪士尼在2009年猪流感期间的业绩仅出现小幅下滑

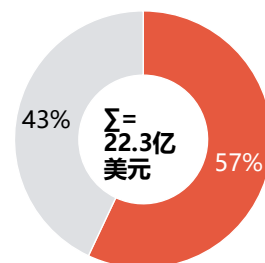
- 1) 包括真人与动画电影；
2) 不包括游戏与零售店业务



迪士尼国际业务收入占比较高，也降低了国内发生危机时造成的影响

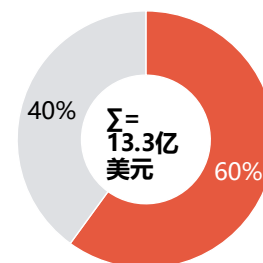
2008年迪士尼电影¹⁾票房占比 [%, 亿美元]

美国 海外



2008年迪士尼消费品授权业务²⁾营收占比 [%, 亿美元]

美国 海外



迪士尼海外电影票房、授权营收均高于美国本土，一定程度上对冲了2009年猪流感对业绩的影响

版权声明

联系人

纪纲

合伙人

+86 21 5298-6677-829

gang.ji@rolandberger.com

韩冰

项目经理

+86 21 8440-0088-693

bing.han@rolandberger.com

罗兰贝格咨询顾问储澄亦对本文有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于**1967**年成立，是唯一一家源于欧洲的**全球**顶尖咨询公司。我们在**全球35**个国家设有**52**家分支机构，拥有**2,400**多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由**230**名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去**50**年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来**50**年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com