



关闭的Regal影院

疫情之后的好莱坞： 数字播放平台赢，有线电视用户减少 影院命运未定

■编译/如今

娱乐经济将反弹，转向数字播放平台。
在新冠病毒流行的另一端，娱乐业会发生什么变化？

近十个行业专家——金融分析师，现任和前任电影公司和流媒体负责人以及行业长期观察员——进行了交谈，以期在该国隔离解除后对娱乐业经济有所预判。

有很多事情是无法确定的，例如，消费者对聚集在影院、音乐会场馆和主题公园的愿望有多迫切。有一些人认为，一旦城市重新恢复正常，压抑着的对在家之外的娱乐需求将会释放出来。其他人则坚持认为，人们对大型聚会的谨慎态度将持续很长时间，甚至可能长达数年之久。

但是，人们普遍同意娱乐经济将反弹，并且数字播放平台将得到消费者的青睐。传统娱乐经济的萎缩——例如，不再订阅有线电视——将比现在更快地发生。许多人都认为，拥抱创新，越快越好，是赢得胜利的唯一途径。

“本来应该是在未来十年内发生的变化，都将在这一年之内发生，这会给我们带来压力。”Gerber-Kawasaki公司的媒体投资者罗斯·格伯(Ross Gerber)表示，“当你能想到的模式——好莱坞必须将其马上付诸实践时，这个模式就已经过时了。”

S&P全球评级公司的高级总监纳维恩·萨尔玛(Naveen Sarma)补充说：“我们认为行业本身并不会永久受损，但是已经存在的趋势正在加速。”

一位不愿透露姓名的前制片公司负责人表示赞同：“原本可能发生得较慢的事情现在将更快地发生。有眼界、广度和技术的平台——亚马逊、Netflix、HBO Max或NBC环球的Peacock——将占上风。”

Netflix是一个明显的赢家，它在日前宣布了今年第一季度创纪录的订户增长——在全球新增了惊人的1600万新用户。隔离检疫工作高峰期间，《养虎为患》(Tiger King)在流媒体平台快速蹿红，并开始大肆宣传今年下半年将推出一整套新节目。

正如媒体分析师莫菲特·内桑森(Moffett Nathanson)在不久前的新分析文章中所写道的：“进入2020年，我们一直认为媒体的基本支柱已经开始慢慢坍塌。现在，我们担心随着客户消费行为永久地转移到流媒体平台上，它们会崩溃。在传统电视生态系统和电影行业中都会感受到这种影响，并且内容产品制作商将会重新审视生产线性电视内容和电影长片的经济效益。结果是，完成所有这些工作后，顶级的流媒体平台——Netflix、亚马逊和“迪士尼+”——将占据内容创作领域的最大份额。”

在这种新格局中，任何采用纯数字或精密数字战略的公司(例如Snap或亚马逊)都将领

先于竞争对手。那些没有涉足数字媒体领域的公司可能无法生存：破产或收购迫在眉睫的一些好莱坞大公司，包括AMC连锁影院和Endeavor公司，它们的融资杠杆率(负债率)很高，并且现在面临收入短缺，当放映行业恢复但消费者已经接纳在线平台时，它们的收入短缺可能无法迅速恢复。

内部人士指出了特定的公司及其所处的位置：狮门公司有Starz平台，这是一个加分项。索尼公司缺少任何直接面向消费者的数字娱乐产品，这是一个问题。维亚康姆CBS的前途尚不清楚，因为派拉蒙公司正在为Netflix提供大量内容产品，其数字战略是CBS All Access、Showtime和BET+等流媒体服务平台拼凑而成的。

迪士尼——随着“迪士尼+流媒体服务平台”的强势上线以及对Hulu视频平台的控制，八个星期前已经成为了好莱坞无可争议的主导力量——分析师和内部人士表示，由于迪士尼依赖其主题公园和邮轮部门的收入，可能会持续数年面临严重的收益衰退。

但是，这些只是故事中复杂变量集的一个方面，而这个故事仍在不断发展。

一家大型娱乐公司的负责人说：“这是我们要玩转的‘魔方’。如此多的社会元素都正在寻找如何回归——如何回归到人们生活。人们在进入室内之前会先去室外吗？他们会去电影院吗？”

让我们将其分解为各个组成部分，看看不同的娱乐行业领域的发展方向。

▶ 影院点映

有关影院窗口期的对话结束了。从AMC到Cinemark到Regal的放映商一直在努力保护他们在影院上映的电影和到达家庭娱乐产品之间为期90天的宝贵窗口期，新冠病毒大流行迫使这个问题无可回避。电影院的关闭驱使环球影业绕开电影院，并直接在流媒体上发行《魔发精灵2》(Trolls World Tour)——现在在纳华兄弟公司计划对《史酷比狗》(Scoob!)做同样的事情。

到处都有传言说，一旦电影院重新开放，制片公司将开始协调将影片进行影院日常发行与通过家庭娱乐平台同步发行的事宜。华纳传媒(WarnerMedia)的首席执行官约翰·斯坦基(John Stankey)在其公司的财报电话会议上表示了同样的观点，这促使他的下属迅速向放映商保证他们的电影仍然会在电影院里上映。

“我真的很难过，因为任何主流电影都不会再以你我年少时的方式上映——进入家庭娱乐

领域之前的90天，在电影院中上映。”Lightshed传媒公司的分析师里奇·格林菲尔德(Rich Greenfield)说，“在一个去电影院会感到冒着高风险的世界里，90天的影院窗口期似乎站不住脚了。电影院可能已经开放了，但是哪个父母会带着口罩把他们的孩子送进电影院？您可以和朋友坐在一起，或者离朋友六英尺吗？可以吃爆米花吗？是不是直到有疫苗出来才会恢复常态？”

这种不确定性意味着电影发行的“窗口期”将产生巨大的争议。鉴于完全线上发行可能无法产生足够的收入来实现盈利，因此，超大预算电影依然在影院上映可能是明智的选择，但其他预算较低的电影可能会直接在流媒体平台上线。

“电影业目前处于一个非常奇怪的境地，由于上座率的不确定性，制片公司不知道何时上映电影，而由于上映时间的不确定性，影院也不知道何时可以放映。”莫菲特·内桑森在新分析文章中写道，“不确定状态越长，影院的地位就越低。但是可以肯定的是，美国电影业迫切需要重组。”

“最佳的方案是理性选择。”那位前制片公司负责人说，“在整个发行过程中评估电影是否具有影院上映潜力，才是理智的方式。”

另一个需要考虑的因素是放映公司的生存能力。AMC连锁影院和Regal连锁影院都背负着数十亿美元的债务。如果电影院到今年夏天才能重新开放并需要提供社交安全距离，那么他们的财务前景将很糟糕，并且公司的控制权可能会发生变化。

“很多人认为这是影院的死刑，而我没有这种想法。”Relativity传媒公司的前首席执行官兼媒体投资者瑞安·卡瓦诺(Ryan Kavanaugh)说，“我认为影院将急需换运营模式。如果查看AMC连锁影院、Regal连锁影院——尤其是AMC连锁影院——它们在疫情之前，就已经处于一种艰难的商业模式中。”但是，他认为，这并不是因为人们不想去电影院看电影了，而是因为这些公司过度杠杆化(是指任何能够扩大收益和损失的技术，比如金融借贷导致的负债)。“这是钉在大型连锁影院债务棺材上的钉子。它将导致重组或类似的事情。”他说。

但卡瓦诺认为，电影院可能会在内容制作公司中找到一位白衣骑士，尤其是自去年特朗普的

司法部部门推翻了禁止制片公司拥有自己的连锁影院的70年反托拉斯规定以来。“我们不会看到影院的死亡。”他说，“但我们会回到电影制片公司拥有连锁影院的旧时代。如果您是亚马逊或华纳兄弟公司，并且想要保留影院放映窗口，但又想在家庭娱乐方面收取更多费用，就得使用影院-流媒体平台同步上映的发行结构，拥有自己的连锁影院就很容易达成所愿。”

格伯表示同意，并指出最近经常看电影的消费者取消了MoviePass影院观影月票的订阅服务。“MoviePass影院观影月票证明人们想去看电影，但不想付那么多钱。”他说，“如果Netflix公司购买了一家连锁影院，并在平台订阅价格的基础上加5美元，就可以去他们自己的连锁影院看电影，那么这项服务将会被抢购一空。”

他补充说：“我不认为影院会就此死去。现下的影院老板对商业模式缺乏想象力。他们知道如何收费，但他们没有创造力。看看他们制定的订阅模式，我每月都要付一些钱去看电影，因为他们永远都是同一拨人，所以总是缺乏想象力。他们必须被淘汰才能有新人提出新的想法。”

▶ 电视

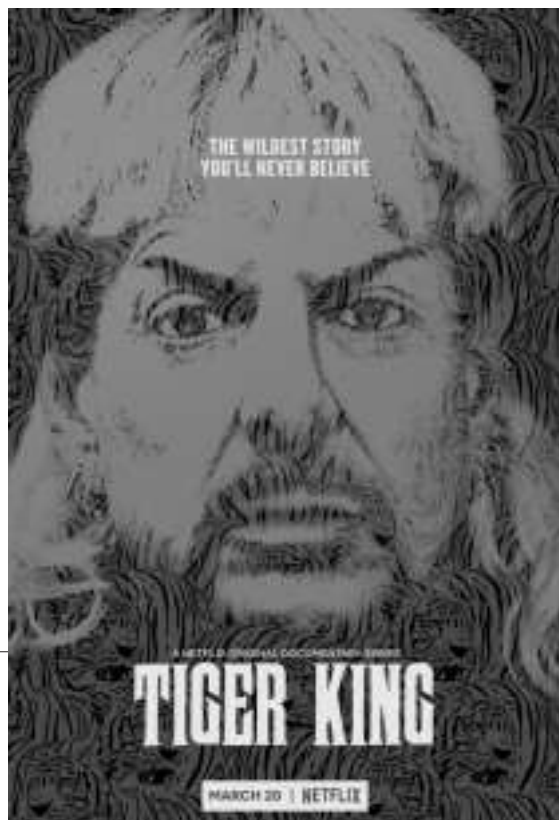
根据一份行业报告，病毒大流行一直是电视广告业的灾难，到2020年上半年，电视广告支出削减了75亿美元。

随着试播季的取消，秋季电视节目的时间表显得光秃秃的。随着现场体育节目流媒体平台直播的兴起，电视上也并没有太多新鲜的东西可放。难怪专家预测，在这种病毒大流行中，停止订阅有线电视的做法可能会扩散到三分之二的美国家庭中。

但分析师似乎一致认为，这是有线电视遇到的暂时困难，一旦压力消除，广告将重新出现。“我们认为电视广告长远看来是可以恢复的。”萨尔玛说，“可以树立品牌并扩大影响范围的确定渠道，仍然是电视广告。话虽如此，如果美国国家橄榄球联盟(NFL)不参加比赛并且大学橄榄球联赛不举办，电视广告将需要更长的时间才能回归。”



《魔发精灵2》



《养虎为患》



《史酷比狗》