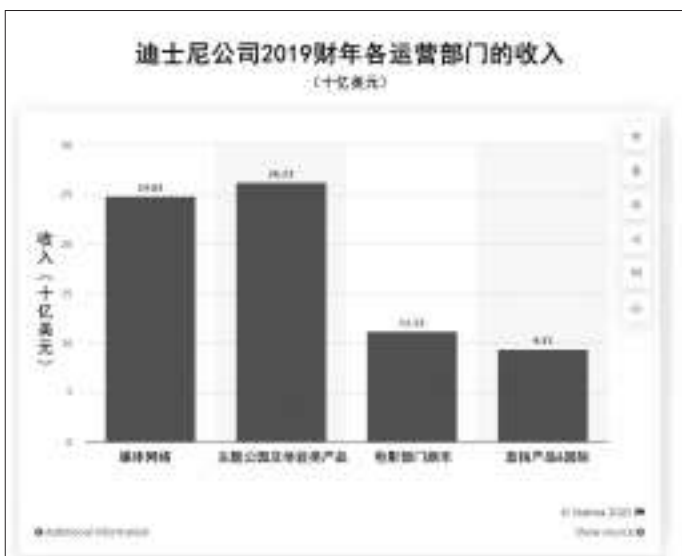
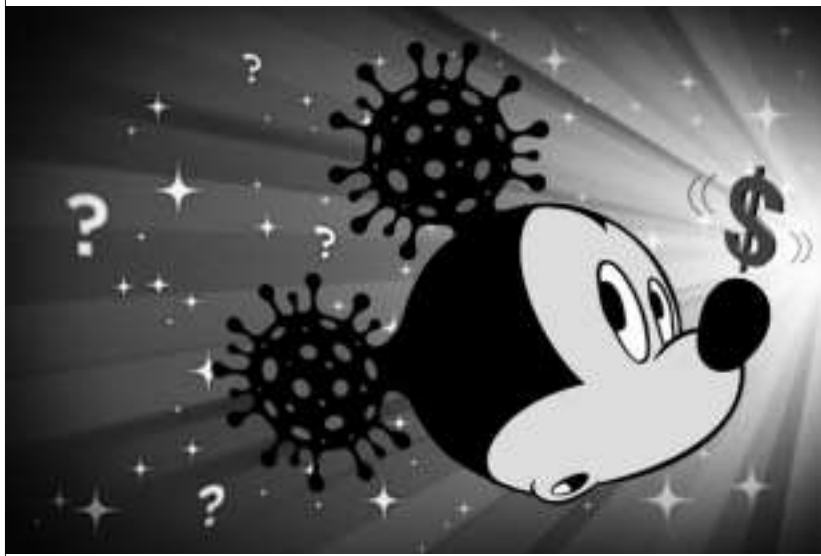


迪士尼在新冠大流行之后面临“急性”挑战 主题公园和电影业如何尽快恢复?

■编译/如今



迪士尼公司2019财年各运营部门的收入

这场新冠疫情危机中的迪士尼公司与几个月前统治电影业的庞然大物有何不同?

五个月前,迪士尼站在好莱坞的顶端。去年,该公司控制了全美票房收入的40%,并获得了60%的行业利润,它的市值比任何作为竞争对手的制片公司都高出太多。迪士尼的大多数传统业务(ESPN除外)都在蓬勃发展,同时迪士尼成功推出了雄心勃勃的新流媒体服务“迪士尼+”,为迈向数字化未来铺平了道路。

瞬间,新型冠状病毒大流行改变了这一切。迪士尼全球的主题公园已经关闭停业了,邮轮也停运了,结束了电影和电视的制作,停止了其影院的电影发行,现场体育比赛停止了,并损失了大量的电视广告。

与数月前统治业界的庞然大物相比,这场公共卫生危机中的沃尔特·迪士尼公司看上去可能会不大一样,而且规模更小。不久前,迪士尼表示全球有43000名迪士尼员工正在休假,因为自3月中旬以来,由于担心新型冠状病毒的扩散,迪士尼的主题公园已关闭。该公司在加州的主题公园里有成千上万的员工休假。这家企业集团与花旗集团(Citigroup)签订了一项新的信贷协议,价值高达50亿美元,以帮助其渡过疫情危机。

“迪士尼的问题很严重。”长期观察迪士尼公司的分析师里奇·格林菲尔德(Rich Greenfield)说,像许多分析师和知识渊博的观察员一样,他认为迪士尼较其他娱乐公司可能要面临更高的风险和更长的恢复期。

“我认为迪士尼最早要到2022年才能恢复到2019年的业绩。”S&P全球评级公司(S&P Global Ratings)的高级总监纳文·萨尔马(Naveen Sarma)表示,“媒体部门的收入将很快回归。直接面向消费者的业务将有巨大的增长,但是主题公园呢?可能很难在一段时间内因为《星球大战》或《复仇者联盟》让影院满座。”S&P在4月23日的报告中称,萨尔马的公司上周将迪士尼的债务从A降级为A-,理由是影院和主题公园的关闭是由于“政府强制性的社交完全隔离令,目前尚不清楚何时允许其重新开放”。

迪士尼发言人拒绝对此事发表评论。

其他人则对该媒体巨头的转机的前景更为乐观。“我们相信迪士尼是唯一一家拥有足够‘救生艇’的公司,并且公司将在长期变化中脱颖而出,而福克斯公司对直播新闻和体育的关注依然是正确的策略。”莫菲特·内森森(Moffett Nathanson)在最新报道中提到。

“迪士尼会没事的,”投资者罗斯·格伯(Ross Gerber)表示,“迪士尼是最受消费者喜欢的娱乐体验。迪士尼的粉丝迫不及待地想去主题公园。我敢肯定,它们(主题公园)会开放,但刚开始的人数将减少。”

但是像几位观察家一样,格林菲尔德指出了迪士尼独有的挑战。“电影业务带动了整个公司,”他说,“如果他们不发行电影,整个业务就会停止。如果主题公园开放了却没人去玩,那么主题公园的财务状况将更加

糟糕。如果无法赚取过去75%的利润,那么迪士尼将损失巨额资金。如果开张营业并且收入减少了30%,迪士尼的利润就会消失。另外,怎么知道何时可以重新开放?”

瑞银(UBS)的最新预测表明,迪士尼全球的主题公园可能要等到2021年才能完全重新开放。(该公司的官方立场是,这些公园将关闭,直至另行通知。)

这些业务的财务成本是巨大的,主题公园和酒店在2019年成为了迪士尼旗下最赚钱的部门,占迪士尼2019年近700亿美元总收入里的260亿美元。此外,即使有成千上万的员工被解雇,主题公园也要支付很高水平的固定成本支出。

迪士尼4月份卸任的首席执行官鲍勃·伊格(Bob Iger)提出了给进入主题公园的游客测量体温的可能性,但这只是重新开放其旅游景点和游轮的一大堆麻烦之一。格林菲尔德是几位分析人士之一,他们指出,公园将面临重新开放的极端挑战。

后勤管理只是一方面。迪士尼前高管指出,另一个挑战是疫情对全球经济的整体打击带来的。这位高管指出,美国平均家庭一般积蓄五年会在迪士尼主题公园度假一次。大部分人都正在进入失业率急剧上升和经济严重衰退的时期,可能会使中美洲的消费者把去迪士尼乐园度假这一项从度假清单上优先删去。

但是,莫菲特·内森森的分析更加看重迪士尼公司的业务可以反弹至先前高度的能力,这表明迪士尼具有从电影中获利

的独特能力。“迪士尼在行业利润中所占的份额(不包括2019年由福克斯带来的)从2010年的29%增至2019年的61%!”报告说,“非迪士尼制片厂的利润在过去三年中一直与主要业务之间的成功转移保持一致。实际上,十年来,非迪士尼制片厂的利润一直保持稳定!”

“迪士尼如何做到这一点的?可以找到答案的是,他们用无与伦比的能力创造了一部部系列影片,这些系列影片实际上是在影院窗口赚的第一桶金。”报告指出,“他们在影院这第一个窗口中就创造了可观的利润,然后继续在下游窗口中获得利润,例如家庭视频、流媒体平台Pay 1(现在是‘迪士尼+’)和在电视网络中的版权销售(由于现在有了‘迪士尼+’,而不会再发生了)。”

当然,随着许多迪士尼电影直接在“迪士尼+”上首映,这些下游利润中的一些将消失。的确,由于电影院仍然关闭,并且至关重要的暑期档即将到来,因此哪些影片可以直接在流媒体平台上放映,哪些在影院首映之前要保留,都面临着艰难的抉择。

“‘迪士尼+’做出的贡献使公司倍受赞誉。这是公司迈出的的一大步,”格林菲尔德说,“现在的挑战是他们之前是如此热衷于影院放映,他们将‘迪士尼+’作为与Netflix公司输出协议的替代品。现在,他们是否必须将‘迪士尼+’视为整个影院放映业务的替代品?”

他说,一个迫在眉睫的例子是《黑寡妇》,这是一部由斯嘉丽·约翰逊(Scarlett Johansson)主演的漫威电影宇宙的衍生作品,原定于4月24日在影院上映,现在改档的日期定为2020年11月6日。但是如果那会儿电影观众还是得呆在家里呢?

“不能以每月6.00美元的价格在‘迪士尼+’上投放《黑寡妇》。”格林菲尔德说,并指出,如果没有在影院里做全球发行,大预算的电影不太可能收回投资(或扭亏为盈)。“要么改变服务价格并加入新电影,要么把新电影留在手中等待影院发行。当《黑寡妇》(Black Widow)的票房目标为10亿美元时,我不知道该怎么办。”

(上接第13版)

对于像美国 and 英国这样仍在努力遏制 COVID-19 病毒传播的国家来说,也需要展望一下如何恢复正常。在英国,电影制片人已经找到了针对隔离限制的创新解决方案,从而创造了无需面对面接触即可讲述故事的新方式。

杰夫·波普(Jeff Pope),曾与史蒂夫·库根(Steve Coogan)联合编剧《菲洛梅娜》(Philomena)而获奥斯卡提名;2018年的劳莱和哈传记电影《斯坦和奥利》(Stan & Ollie)的制片人。他在新冠大流行期间创作了《隔离故事》(Isolation Stories),这是四个15分钟的系列短片集,5月4日在英国电视台ITV播出。

在禁止公开聚集的情况下,该系列短片集完全在其演员的住所中拍摄——包括屡获殊荣的英国演员,如谢里登·史密斯(Sheridan Smith)、戴维·瑟瑞尔弗勒(David Threlfall)、罗伯特·格兰尼斯特(Robert Glenister)和埃迪·马桑(Eddie Marsan),在某些情况下还包括他们的孩子——并由他们的一个家庭成员来掌机,训练有素的操作员在其门廊上进行短暂的摄影课程(同时保持严格的2米安全距离规则)。

由于不允许进入房屋内部,制作团队在自己的家中通过会议软件Zoom远程工作,在计算机屏幕上观看实况镜头并向摄影师提出建议——格兰尼斯特的摄影师是他的妻子西莉亚·格兰尼斯特(Celia Glenister)。

“他们全都通过摄像头在小屏幕上……这是一种有趣的工作方式。”波普说,并补充,当出现不太正确的地方时,导演与演员通过银幕交谈讲戏的时候,有礼貌多了。显然,由于每个人都在听,所以不能脱口而出,因此如果(导演)需要单独说明,他就关闭视频通话或者静音,然后直接打电话。

《隔离故事》的拍摄速度——波普说,在“疫情仍在继续”期间,他专注于播出——非常引人注目,该系列短片在短短一个月内从波普的最初想法就拍成了成片到了ITV频道手里。Netflix公司已对其自己的,来自《女子监狱》(Orange Is



the New Black)的编剧杰姬·科恩(Jenji Kohan)有关防疫的项目开了绿灯,但尚未宣布上线的日期。

与此同时,在英国广播电视公司(BBC)中,还有一系列剧本在新冠大流行期间迅速推进创作。翻拍自1988年艾伦·贝内特(Alan Bennett)广受赞誉的系列电视节目《喋喋人生》(Talking Heads),已于4月底宣布,现在伦敦的Ealing影视城制作,由尼古拉斯·赫特纳(Nicholas Hytner)执导,并由乔迪·科默(Jodie Comer)、马丁·弗里曼(Martin Freeman)、克里丝汀·斯科特·托马斯(Kristin Scott Thomas)和伊梅尔达·斯汤顿(Imelda Staunton)主演。

“我们将学到哪些是可以实现的事情。”BBC公司的电视剧部门负责人皮尔斯·温格(Piers Wenger)于项目宣布后不久,在爱丁堡电视节(Edinburgh TV Festival)主持的一次网络会议上表示,应该考虑什么能够快速投入制片生产。

“制片人都非常有创造力,”他说,“防疫限制确实很明确——不能两个人住一间公寓,造型师也不能给演员做发型和化妆。……不可避免地,这会减慢拍摄的速度。直到可以让两个演员在同一个房间之前,想要正常制作电视剧集都将非常困难。”

在此之前——基本上直到有 COVID-19 疫苗——影视行业将不得不对病毒大流行下的新制片生产标准。

“这也是不得已而为之,但是在这样的条件下使每个人都聚集在一起工作,还是产生了很大的团结感。”德国制片人莱因哈特(Reinhardt)说,“还滋生了一种新的尊重感。在演员不得不自己化妆一个月之后,他们会对化妆师的工作有新的赞赏之感。”



迪士尼在疫情下关闭

