

(上接第4版)

## “后疫情时代”院线改革发展的新方向

世界先进发展经验表明

高集中度带来的规模效应有利于企业做大做强

电影行业投资成本高、风险波动大,在具体的项目执行和操作中不确定因素很多,其中风险最大的环节是内容制作阶段的成本支出,高投入的制片成本导致制片公司必须承担项目失败的高风险。在中外电影史上,都出现过因个别项目收益不佳导致公司元气大伤甚至关门大吉的案例。

而从制片成本方面来说,电影的边际成本近乎为零,理论上可以被无限复制,上映之后每增加一名观众,对成本的影响非常低。但从收益方面来看,如果电影发行和放映的次数越多,观影人次越多,分摊到每个观众身上的制片成本就越低。因此,对于电影项目来说,让越多影院放映自己的影片,吸引越多观众走进影院,其承担的风险就越低。

美国电影放映市场在发展过程中经历过多次整合并购,其中两次从自由竞争向高行业集中度的转化,对美国电影产业的发展产生了重要影响,而当下的美国院线在内容制作商和流媒体的双重冲击下,再次出现为大制片厂积累下游资源提供便利的政策苗头。

在制片、发行、放映三大环节中,制片业风险最大,放映业风险最小,而对影院等放映终端的掌控还能够在市场销售渠道上获得保障。因此,在上个世纪20年代,好莱坞公司就希望能够通过对制片、发行、放映等产业环节的垂直一体化掌控,来把制片成本分摊到产业链的各个环节。

1925年,Publick 剧院公司作为全美第一家真正意义上的全国连锁院线正式形成,就此开启了北美院线的规模化和全国性扩张,不仅好莱坞制片商和院线放映商之间开始出现结盟和并购,各制片公司以及华尔街各大财团也拿出大笔资金进军放映业,成立各自的院线,美国电影放映市场迅速走向垄断化。到了20世纪三四十年代,好莱坞形成了“五大三小”八个制片厂(“五大”指派拉蒙、米高梅、华纳兄弟、雷电华、20世纪福克斯,“三小”指环球、联艺、哥伦比亚)。

数据显示,到1939年夏季,八个好莱坞制片厂控制了美国全部影片发行额的95%。在这一市场结构中,米高梅以22%居首,雷电华

在“五大”里以9%占比最小,哥伦比亚、环球、联艺各占7%左右。到了十年后的1949年,格局依旧,美国电影市场上好莱坞八大份额占比96%,其中米高梅22%、雷电华9%、哥伦比亚8%、联艺4%。

在放映行业高度集中与垂直一体化大制片厂制度的共同作用下,大制片厂出品影片均可通过最好的影院进行大范围首轮放映,形成压倒性的发行优势,带来的高收入又能够支撑更大额度的投入。而独立制片厂制作的影片要想通过大制片厂旗下影院放映,就要同意高比例的票房分成,独立影院想要拿到首轮放映的新片,不仅要支付高昂的租金费用(约为每周700美元),还需要接受“Block Booking”(包档发行,即新片和一些低质量影片捆绑销售)。

行业高集中度造成的垄断引起了美国相关机构的警惕。1921年起,美国联邦贸易委员会和美国司法部起诉包括派拉蒙在内的十家电影制片厂,其间经过大萧条(1929年-1933年)和二战(1939年-1945年)等种种

波折,1948年5月,美国最高法院根据反托拉斯法做出裁决,判定大制片厂垂直垄断为非法。从1948年底到1954年间,好莱坞各大制片厂被迫将电影发行和影院放映业务分离,好莱坞电影高集中度的放映模式出现改变,美国电影放映市场上的第一次并购整合结束。

在《派拉蒙法案》后,好莱坞电影垂直体系崩溃,大电影制片厂被迫与旗下的影院院线分离,院线经营实现了独立自主,现代意义的院线制在北美确立。而这些院线由于缺少大制片厂强有力的资金支持,之后多年举步维艰,一些院线甚至被再次转卖给个人。

20世纪60年代美国开始进入动荡时期,电视普及带来的竞争、城市人口逐渐向郊区扩散和婴儿潮的出现,共同导致了中产阶级观众和家庭观众的流失,尽管好莱坞制片厂投入巨资提升影片的视听效果,但并没有扭转观众人次一路下滑的趋势。相关统计显示,1961年,全美观众人数只有4160万人次/周,低于1946年最高峰的一半。



而青少年比重上升、权利运动兴起、分级制取代审查和文化反叛等因素也造成了观众市场的进一步细分。在此背景下多厅影院应运而生,1963年,Durwood 公司首次在电影放映市场引入多厅影院概念并修建第一座两厅影院,市场反响巨大,北美电影放映市场自此开始以在大型购物中心进行多厅放映建设为主流。

到了80年代后期,里根政府的改革措施允许甚至鼓励媒介集团的并购,大型的电影公司又开始重新涉足院线,哥伦比亚、环球、派拉蒙、华纳都先后投资了美国的部分院线。

在历经了4厅、6厅等革新后,1995年,AMC 发明并建造了拥有24个厅巨型多厅影院,引发了电影放映市场新一轮兼并浪潮,在这次浪潮中,新建的多厅影院完全采用连锁经营的模式,背靠好莱坞的制片和发行商,新的大型院线公司开始诞生。

从2006年起,北美影院整体市场增速开始放缓,经过多年收购整合,再次实现市场集中度提升,到了2016年,按照营收 Regal、AMC、Cinemark、Carmike 分别为美国前四大院线。

2016年12月,Carmike 被 AMC 以12亿美元收购并退市,AMC 超过 Regal 成为美国第一大院线。2017年底,Regal 被英国院线公司 Cineworld?Group 收购。到了2017年末,AMC、Regal、Cinemark 在美国分别拥有银幕数8224块、7322块和4561块,分列行业前三。

根据美国国家影院业主协会(NATO)数据显示,截至2017年10月,美国共有40393块银幕,其中美国前三大院线占比将近一半,这是美国电影放映市场上的第二次并购整合。

但随着 Netflix 等流媒体的崛起,传统影院放映业务在北美开始受到内容供应商和流媒体播放的双重挑战。一方面,影院放映在负责内容制作输出的大制片公司面前显得较为

弱势,2017年,迪士尼向想要播映《星球大战8》的影院提出包括获得这部电影65%的票房收入,影片必须在影院最大放映厅上映至少4周等要求,如若不遵守条款内容,影院将接受迪士尼的罚款,并需额外支付迪士尼5%的票房收入。

另一方面,流媒体带来的便利性和家庭观影感受相对于传统影院而言更受美国观众青睐。2018年,在美国电影协会(MPAA)发布的《2017年影院和家庭娱乐市场报告》中全球观众在线观看娱乐节目的支出首次超过电影院消费,2020年3月,《2019年影院和家庭娱乐市场报告》发布,报告显示这一差距被进一步拉大,2019年全球影院和家庭/移动设备娱乐消费超过千亿美元,达到1010亿美元,远超过全球影片总票房422亿美元。

在此情况下,2019年11月,美国司法部反垄断部门的助理总检察长马克·德莱希姆在美

国律师协会的一次演讲中表示,美国反垄断部门正在着手终止《派拉蒙法案》,在演讲中,德莱希姆将流媒体服务和不断发展的新视频业务框架作为取消这一法案的决定因素。

对此,多家媒体分析认为,这将导致好莱坞制片厂企业为对抗流媒体而重新投资下游影院,积累影院资源,推动北美电影影院放映在技术规格放映和互联网化等方面进行更新换代,同时引发新一轮的重组兼并。

不管接下来美国电影院线将会如何发展。但通过美国电影院线的发展来看,无论是在大制片厂时代,还是1995年后巨型多厅影院的发展热潮期,充分的市场竞争环境必然会导致行业出现大举兼并收购,并最终促使终端电影放映市场集中度不断提升。其根本原因是,规模效应能够带来管理成本的下降以及更大的影片选择话语权,并最终反映为企业总体效益的提升。(下转第6版)