



## 从虚胖到结实

中国电影经历“成长的烦恼”

德勤中国科技、传媒和电信行业



Making another century of impact  
德勤百年庆 开创新纪元

# 目录

前言	1
趋势一：基本面有惊无险，需求持续增长	2
趋势二：制作日益专业化，但产业能力虚弱， 需系统化补缺	5
趋势三：国际合作助力中国电影走向世界	9
趋势四：线上票务集中化+上游扩张	12
趋势五：互联网的“巨人之战”裹挟之下， 练好“说故事”的基本功尤为急迫	15
趋势六：科技推动电影产业智能化	17

# 前言

2016年的中国电影，是一个庞然大物。

但这是一个虚弱的胖子。电影消费市场蒸蒸日上，并不能掩盖产业实力的薄弱。和好莱坞相比，电影产业发展极不完整，“缺胳膊少腿”。从最基本的说好故事，到最细微的制作环节，关键能力普遍缺失。

2016年，在后期和特效领域，在影视教育领域，在对外并购投资领域，一大波来自中国的影视新势力，满怀信心的走到前台，甚至国际市场。

以中美合拍片为代表的国际合作，希望从“进入中国市场的侧门”，进入“共同开发全球新市场”的新阶段。

互联网的硝烟弥漫到影视。大佬对影视场景的争夺，催熟了营销，炒热了IP，万事俱备，倒逼上游交出好故事，好内容。

技术这个一贯的双面恶魔也没闲着。Big Data, AI等新科技的引入，一方面有助于提高产业效率，一方面加剧军备竞赛。

历史上，电影屏幕上的故事不止一次预示人类的未来。



# 趋势一：基本面有惊无险，需求持续增长

## 1.1 会当凌绝顶：观影需求将持续增长

· 2016年是中国电影充满矛盾的一年。一方面，规模几乎摸高到世界第一。线下票房达457亿人民币，居全球第二位；观影人次达13.7亿<sup>1</sup>，居全球第一位。直至2015年前的五年，票房及观影人次

年复合增长率均超过25%，远超全球票房年复合增长率近10倍，表现亮眼。但是另一方面，“高处不胜寒”。2016年票房增速陡降至个位数，需求拐点论出现，市场寒意陡升。

图1：电影票房及增长趋势(2012-2016)<sup>2</sup>

单位：亿元

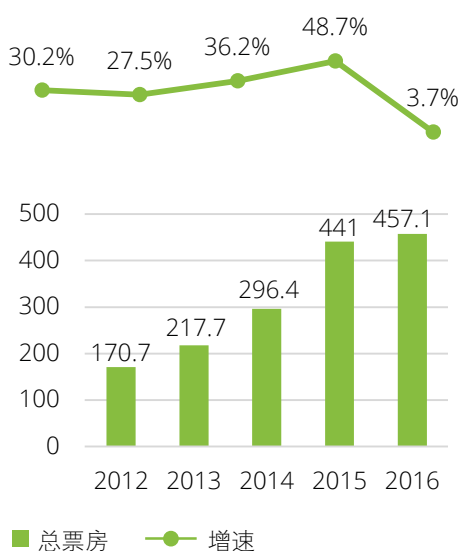
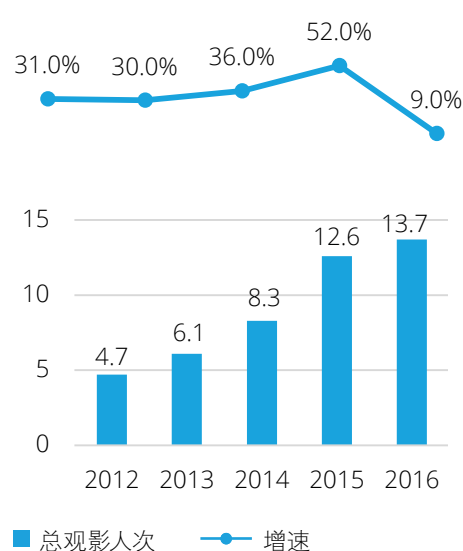


图2：观影人次及增长趋势(2012-2016)<sup>3</sup>

单位：亿人次



· 与线下票房和观影人次遇冷相反，线上付费用户数大幅上升。自2012年起，中国线上影视付费用户数激增，年复合增长率达310%，2016年达到5500万。

· 总体来讲，尽管线下观影增长有疲软趋势，过去多年30-40%的年均增速可能不会再现，但市场需求远未达饱和；加之线上市场的增速不减，总体需求持续增长趋势未变。

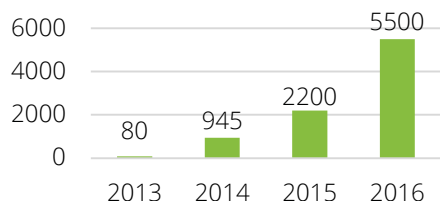
1. Ent Group

2. 艾瑞咨询，德勤分析

3. 艾瑞咨询，德勤分析

图3：线上影视付费会员数（2013-2016）<sup>4</sup>

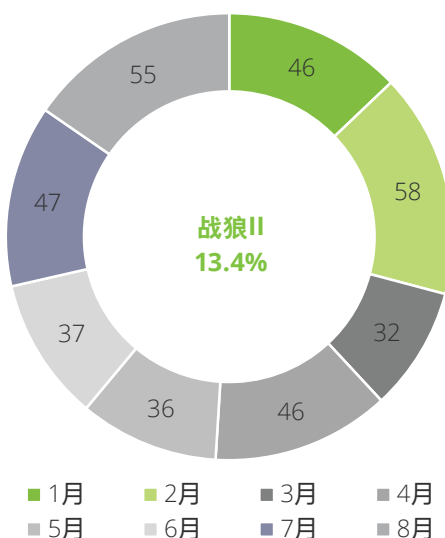
单位：万人



## 1.2 电影消费升级，制作将进入高品质竞争新常态

- 随着影片数量的增长，人口红利带来的高票房增长率正在逐渐消失。2016年，电影总票房及观影人次的增长率均首次出现下滑。至2017年上半年，电影总票房为271.4亿人民币<sup>5</sup>，较上一年同比增长10.4%，增速略有上升；观影人次为7.8亿，同比增长7.8%，增速略有下降。
- 观影热情并未消退，但电影市场已非过去“排片即看”的卖方市场。电影消费正进行从“有影可观”向“优良体验”的品质化需求升级。2017年上半年，上映影片数为221部，同比增长19.5%<sup>6</sup>，然平均单片观影人次及票房均有下降。截止2017年8月底，全国总票房为382.0亿人民币，其中影片《战狼2》以其内容、特效的双优口碑，至本文截稿为止（2017年8月24日）票房收入已达到51.2亿人民币，

图4：2017年月度票房（1月-8月\*）<sup>7</sup>



并在持续增长，单片即占比13.4%。说明电影市场消费力远未见顶。

- 线上电影正在进行“免费”向“付费”的转型，线上付费会员数在过去四年年增长近70倍，观众更加愿意为优质内容买单。
- 随着观众观影经验的的增长，观影需求进一步升级，将对影片质量提出更高要求。为满足升级后的观影需求，电影制作有望转向“精品内容、优质体验”的竞争新常态，并推动电影产业至新拐点。

4. 艾瑞咨询，德勤分析

5. Ent Group

6. Ent Group电影数据学院，德勤分析

7. Ent Group

### 1.3 政策、资本和供给侧推动力量不减，为产业规模扩大创造条件

#### 政策鼓励

- 国家对文化产业持续实施鼓励引导政策。2016年，财政部下拨文化产业发展专项基金44.2亿元，支持项目944个。2017年，《中华人民共和国电影产业促进法》正式实施，大力扶植电影产业。以及各项财政补助、人才培养计划及国际间合作协议的签署，将保障电影产业规范化及产业化的健康发展。

#### 资本投入

- 自2012至2016年5年间，文化产业企业IPO共计25起，二级市场融资金额达33.9亿美元。同时，一级市场的文化产业规模及增速高于二级市场，从资本层面显示出玩家争相投入、产业高速发展的蓬勃景象。2016年，市场上公开披露的融资金额达到23.1亿美元，融资案例288例<sup>8</sup>。活跃的资本参与为电影产业发展提供血液。

#### 制作热情

- 需求拉动，政策保障及资本投入下，制作热情高涨。传统影视公司及互联网影视公司均有所增长，院线电影及线上电影数量持续走高。在消费升级的情况下，制作竞争将从“量的竞争”向“质的竞争”进行转型，保障供给并进一步扩大产业规模。

图5：文化产业融资金额增长趋势(2012-2016)<sup>9</sup>

单位：亿美元

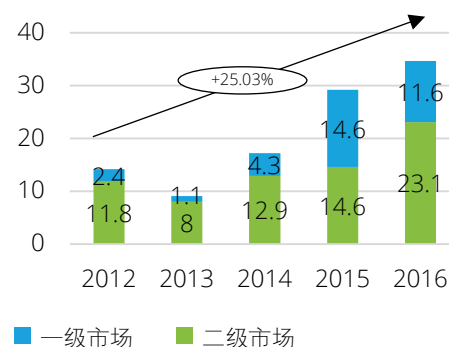


图6：传统影视公司及互联网影视公司数量(2014-2016)<sup>10</sup>

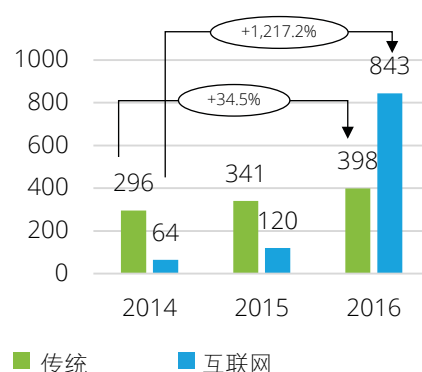
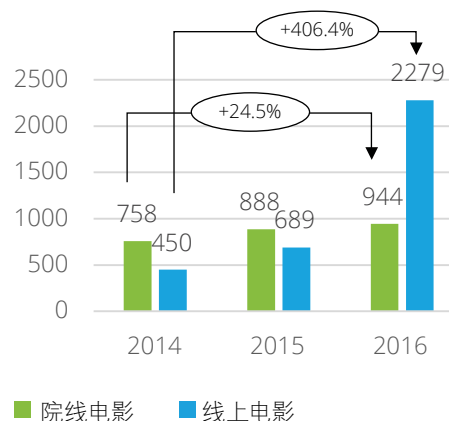


图7：院线电影及线上电影上映数量(2014-2016)<sup>11</sup>



8. 公开资料，德勤分析

9. 公开资料，德勤分析

10. EntGroup，艾瑞，德勤分析

11. EntGroup，艾瑞，德勤分析

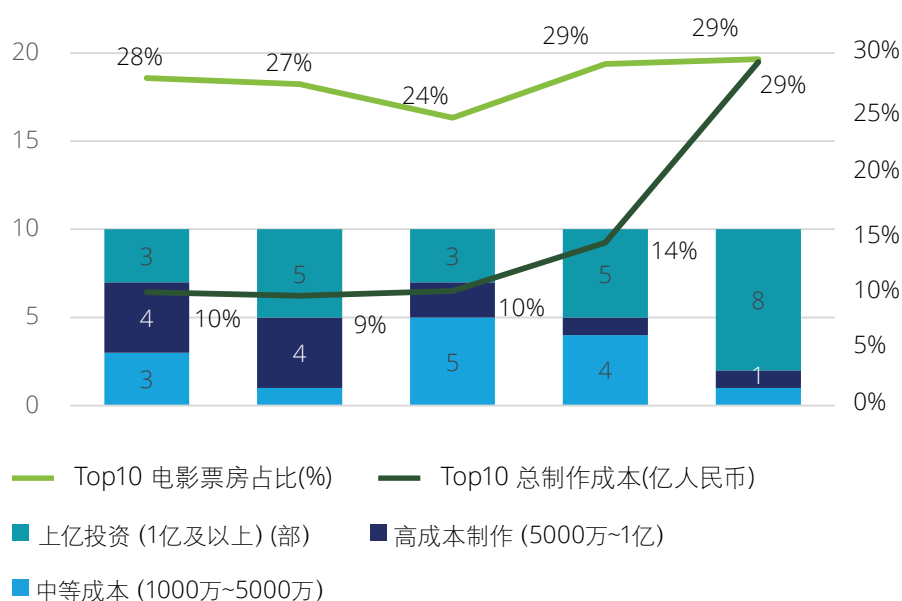
# 趋势二：制作日益专业化，但产业能力虚弱，仍需系统化补缺

## 2.1 “大制作”电影呈上升趋势

- 观众对优质观影体验的需求，促使“高成本、大制作”影片比例上升。制片方倾向于将更多成本分配至制作的后期阶段，期望以较低风险的方式换取票房保障。自2016年，Top 10院线电影中，上亿投资的影片已占据80%。线上

电影的制作成本同样走高，2016年出现多部千万级投资作品，大量院线电影团队，如王晶、高群书等，加入制作，成本向（入门级）院线电影靠拢。随着观影需求的升级，迫使电影制作方不得不投入更多的成本，增强电影品质，提升观影体验，以保障其商业收益。

图8: Top 10国产片票房及制作成本趋势(2012-2016)<sup>12</sup>

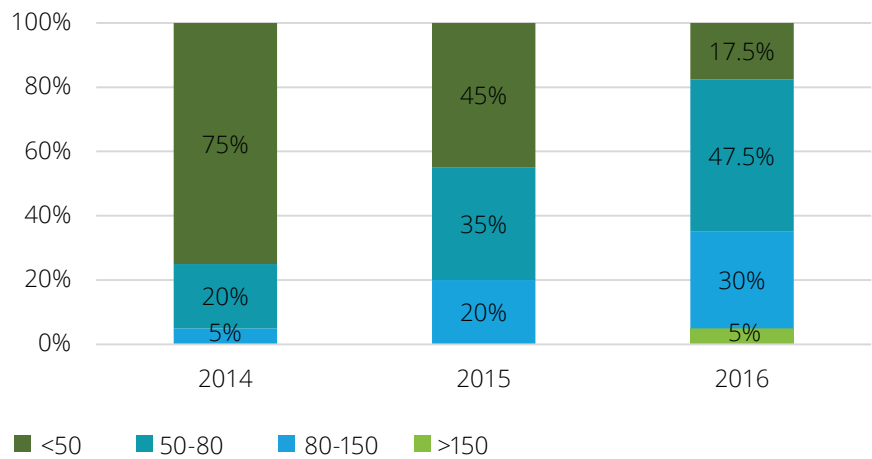


12. EntGroup, 易观, 德勤分析



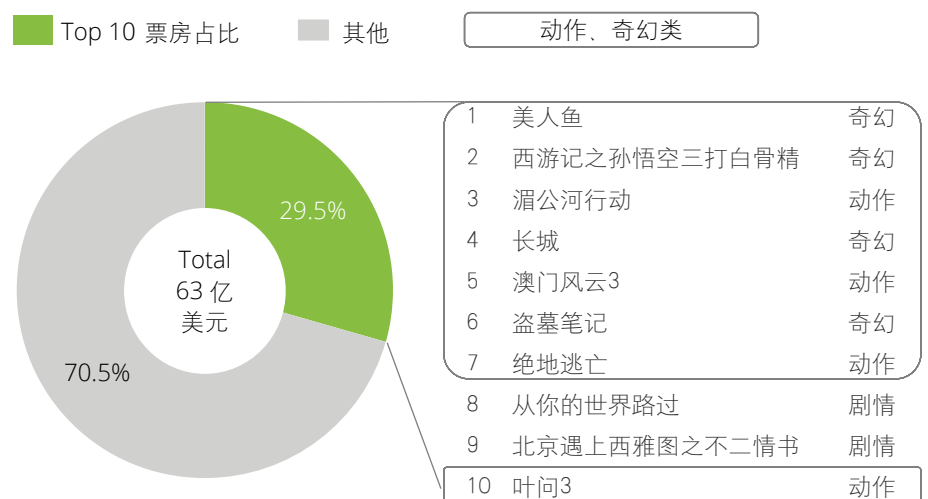
图9：线上电影成本趋势(2014-2016)<sup>13</sup>

单位：万元



- 观众愿意为“重制作”类影片买单。奇幻片、动画片等重后期制作的题材影片，可为观众提供超越现实的体验，近年成片数量及票房总占比呈上升趋势。后期制作环节在整体制作预算中的占比增加。

图10：Top 10国产片票房按题材分类(2016)<sup>14</sup>



13. EntGroup, 2016年数据为估算, 德勤分析

14. MPAA, IMDB, 招商证券, 德勤分析

2.2制作环节专业化程度提升

- 在制作需求保证下，国内制作环节的专业度不断提升。先进的视听技术在电影中的应用更加广泛。
- 一方面，国内声效及视效制作环节已涌现出立鼎DP、Base FX等可比肩国际一流数码后期和特效公司的企业，多次获得国际奖项，并已有能力承接全球电影制作项目；另一方面，以小马

奔腾为例，通过并购海外顶尖特效公司Digital Domain，直接获得制作资源及客户资源。

- 总体而言，国内制作环节的专业度提升迅速，但与Technicolor和Deluxe等国际制作巨头相比，仍面临如人才供给不足、教育及配套服务缺失等限制因素，影响电影产业的进一步发展。

图11：视听特效技术示意<sup>15</sup>



- 一方面，国内声效及视效制作环节已涌现出立鼎DP、Base FX等可比肩国际一流数码后期和特效公司的企业，多次获得国际奖项，并已有能力承接全球电影制作项目；另一方面，以小马奔腾为例，通过并购海外顶尖特效公司Digital Domain，直接获得制作资源及客户资源。
- 总体而言，国内制作环节的专业度提升迅速，但与Technicolor和Deluxe等国际制作巨头相比，仍面临如人才供给不足、教育及配套服务缺失等限制因素，影响电影产业的进一步发展。

2.3 大量细分环节参与者缺失，造成协作体系尚需完善

- 以好莱坞为代表的现代电影已高度产业化，电影作为一门需要高度协作的艺术，需要每个细分环节的专业化。在艺术性和技术规范给定的情况下，作品制作的成功是由细分环节中最薄弱的部分决定的。大量细分环节的专业度不足乃至缺失，造成国产电影在质量及完片上风险极大，项目严重超时和超预算频发。以拍摄环节的道具准备为例，国内缺乏大型专业化的道具公司，仍以熟人引荐为主要模式，如“河南灯光村”等。人员专业度不足，道具质量不够等，均造成成本上升，甚至完片困难。
- 对比电影产业发展成熟的好莱坞，电影产业链包含200余个细分工种。各项辅助服务，以保障电影的有效运作。

15. 公开资料，德勤分析

图12: 好莱坞电影生产15个关键服务环节示意<sup>16</sup>

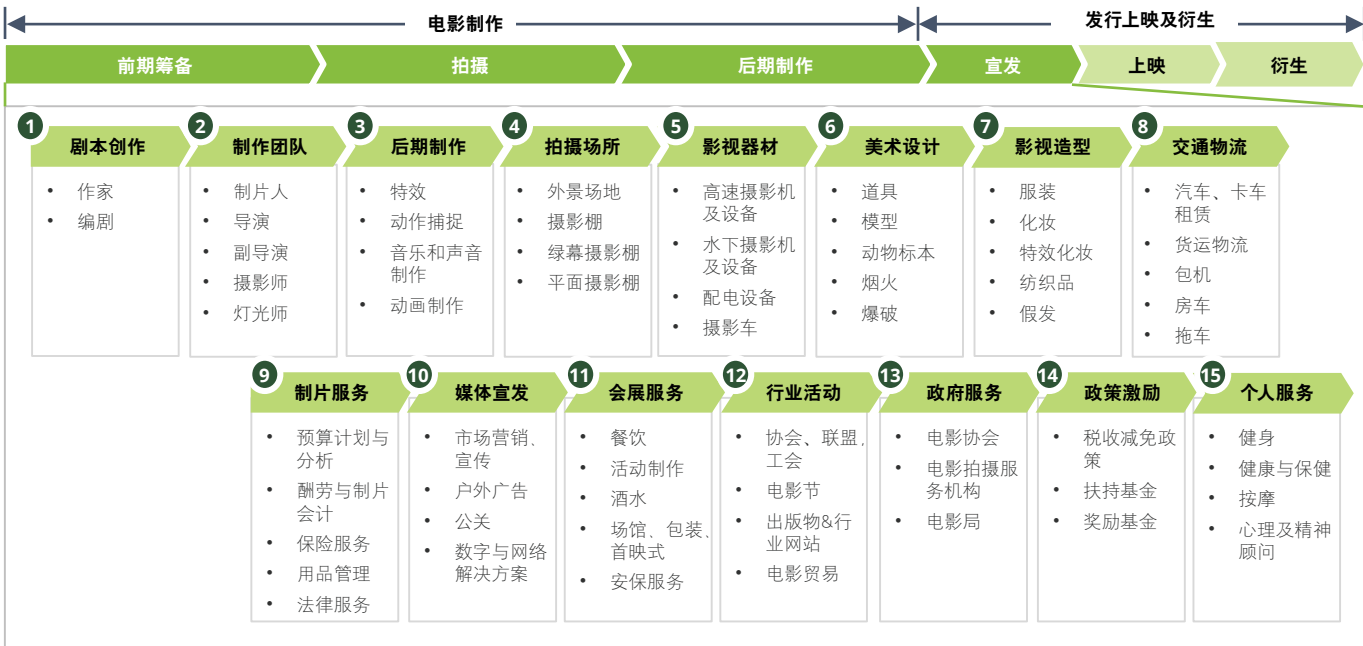


图13: 经纪公司服务范围示意<sup>17</sup>



演员经纪:

美国形成以CAA、WME为首的大经纪公司提供演员推介服务。演员面试内容包括性格侧写、健康状况等相关内容，以保障拍摄过程的质量及高效。国内目前尚未形成大型经纪公司，演员的推介仍以熟人“口碑式”口碑式推荐为主，质量及效率均难以保证。

编剧环节:

剧本好坏的评价，需要统一的标准，及高效的筛选体系。中国固然不缺好的故事，但缺乏可用于拍摄的剧本。标准化的剧本生产模式，及专业化的故事筛选机制是保证好剧本供给的关键。以好莱坞为例，编剧在进行剧本撰写时按照统一格式排版，以确保审阅者可高效进行剧本筛选。在编写剧本时，即需预设演员表情、拍摄场地、并以实际拍摄为导向安排情节等，有效提高拍摄及后期的高效性，降低延期风险。

16. 德勤分析  
17. 德勤分析

# 趋势三：国际合作助力中国电影走向世界

## 3.1 合拍电影为中外创造“双赢”机会，合作将持续增多

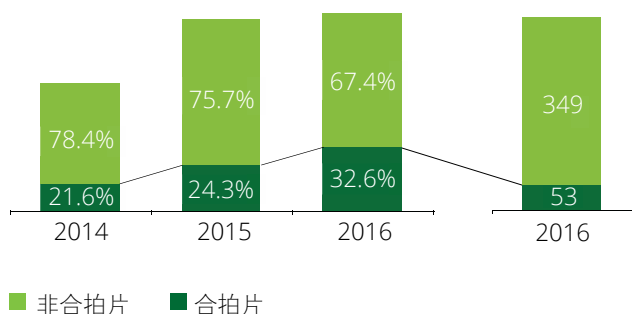
· 对外方来讲，合拍片既可享受等同国产片的票房高分账比例，并可突破进口电影的配额限制，因此与中方合作制作电影更具商业及政策吸引力。以2016年票房分账比例水平为例，国产片为43%而进口片则为25%；对中方来讲，合拍片即可享受部分国外先进的后期技术支持，同时可借助外方在其本土的电影资源海外发行。双方均可获益。

· 事实上，合拍片的票房占比不断上升，平均单片票房为本土片6.09倍；在超高投资（单片投资超过1.5亿）中，合拍片占比高达78.3%，合拍片显示出“高投资高收益”的精品制作模式，为中外创造“双赢机会”。中方合作方不仅通过“高收益”取得了更高的票房收入，更从合作中向外方伙伴学习了先进的制作经验、制作技术和项目运营理念；同时，合拍电影为包括好莱坞在内的制作水准一流的制片方进一步突破政策的配额限制、进入中国市场提供了良好机遇。

图18：合拍片票房占比(2012-2016)<sup>18</sup>

2014-2016年合拍片票房占比

2016年合拍片数量占比



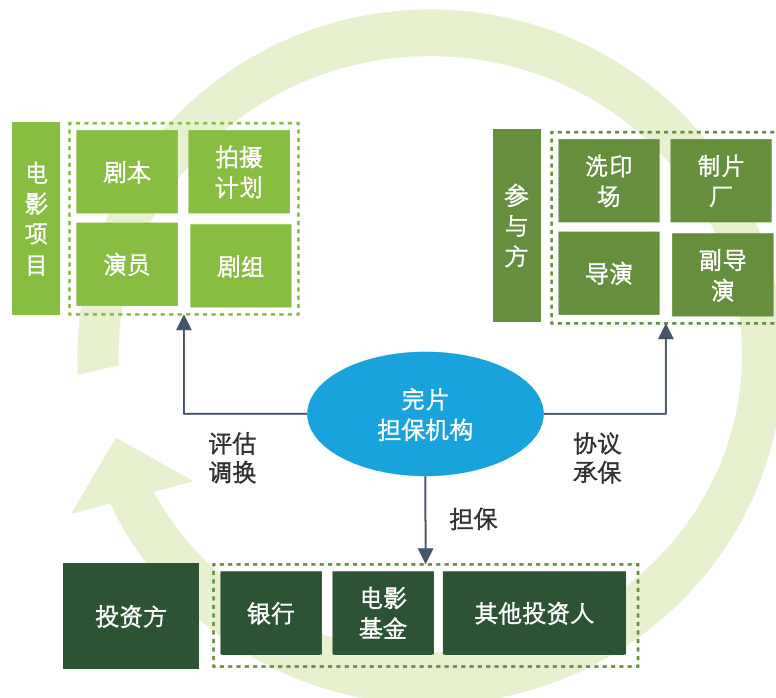
18. EntGroup, 专家访谈, 德勤分析

### 3.2 合作扩展至电影辅助服务领域，产业标准化发展也进一步增进国际间合作

· 电影产业合作已经从电影制作外延至辅助服务等。以金融服务的完片担保为例，担保机构负责监控电影从拍摄到发行的全过程，包括对剧本、资金、主创人员、制片与发行等各个环节进行全方位评估与建议，以保证影片能在时间期限及预算内完成并发行。如若影片无法按期交付，则完片担保公司将接手影片制作并按承诺保额赔偿投资方。

· 为管控风险，担保方仅在对影视项目各细分环节的专业度具备一定信心时，方进行担保服务。于2016年进入上海并与PICC达成合作的美国电影金融公司 (Film Finances Inc, FFI) 是全球最大的完片担保公司。2017年6月上海电影节上，FFI与PICC宣布联合承保国产片《机器之血》，成为首部主要由国内团队进行制作的完片担保项目。完片担保的机制本身是风险与收益的平衡，完片担保的进入，标志着金融机构对中国电影产业的规范化日益认可，信心逐渐增强，将进一步促进合作的扩宽及加深。

图19: 完片担保模式示意<sup>19</sup>



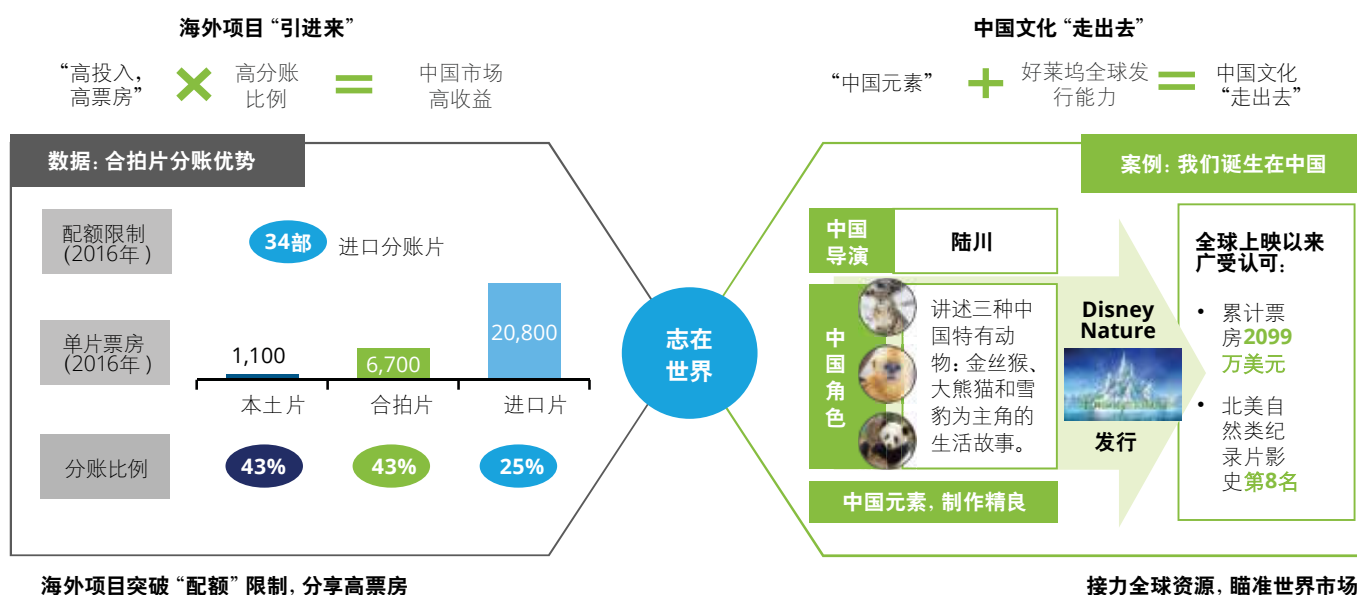
19. 德勤分析

### 3.3 以全球资源共同制作，以世界市场为最终目标

- 全球合作模式，有利于国产片借助合作发行渠道进一步走出国门，瞄准世界电影市场。以2016年上映的《我们诞生在中国》为例，该片取景于中国，由陆川导演执导，中美英三国联合拍摄，SMG尚世影业、北京环球艺动影业联合迪士尼影业出品。优质的中国内容和取景的中国风光形成了影片的独特吸引力，该片通过合作发行渠道在北美上映，广受观众认可，在北美上映的第一周即取得643万美元票房，位列当月票房第二

名<sup>20</sup>。该片全球总票房达2099万美元，位列北美影史华语导演执导的非英语对白片第七名。众所周知，纪录片属于相对冷门，积极性和商业性难以兼顾的品类，无论国产还是合资，纪录片佳作少而又少。《我们诞生在中国》的成功展现了一种可能：精选源自中华的题材，辅以好莱坞水准的叙事方式，由具备国际竞争力的中外团队联合制作，借道国际主流海外发行资源，国内电影人或有望与国际合作者携手，昂首进军全球电影市场。

图20：中外合作利益诉求范式<sup>21</sup>



20. Box office Mojo

21. EntGroup，公开资料，专家访谈，德勤分析

## 趋势四：线上票务集中化+上游扩张

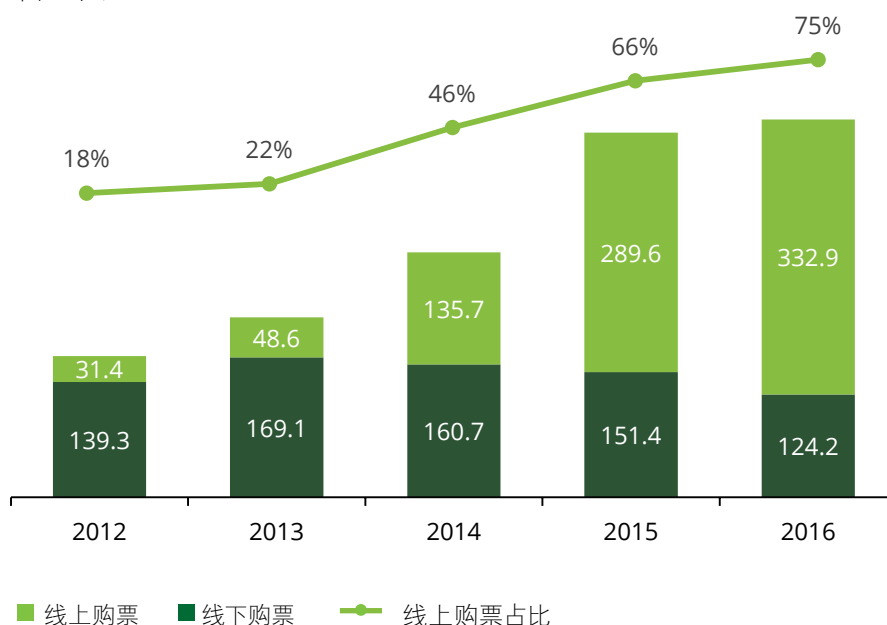
### 4.1 线上出票为主流趋势，在放映环节的话语权上升

- 自2015年起，观众在线购票比例首次超过线下。2017年第一季度，在线购票比例达82%。线上发行成为主流。2016年，票房前10的国产影片，线上票务平

台全部参与发行，甚至出现一部影片有2-3家线上票务平台同时发行的局面。同时，较于传统发行，线上票务平台运用其积累的用户数据，以其独特的数据分析优势介入影片宣发环节。

图21：线上、线下购票占比(2012-2016)<sup>22</sup>

单位：亿元



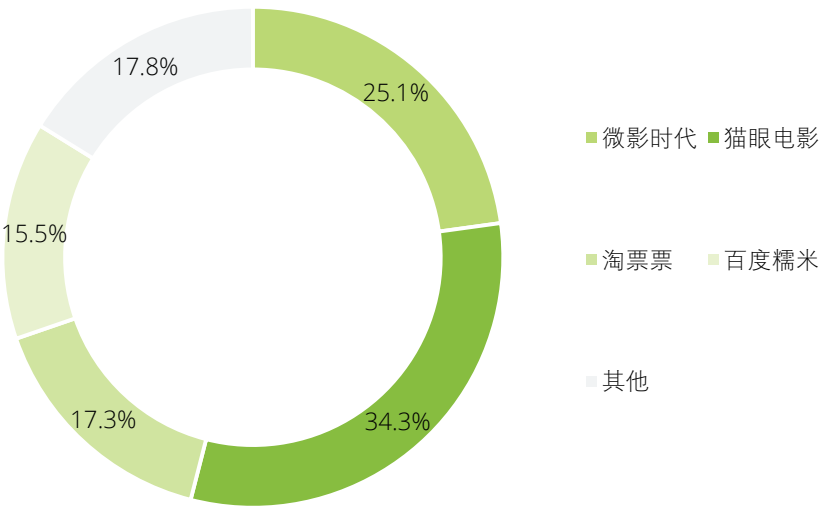
22. 易观智库，德勤分析

4.2 竞争格局初定，从放映环节入侵上游制作环节

经过几年发展整合，目前已形成了猫眼电影、微影时代、淘票票和百度糯米四大票务平台，此四家票务平台占据了超过80%的市场份额（注：截至本文发布，可能合并成为三家，行业整合度或加大）。票务平台借助其数据及流量优势，开始积极投资影视项目制作，参与制作环节。在数据方面，票务平台积累用户信息，并获得用户观影的选择偏好

数据，通过对用户数据的分析形成用户的精准画像，指导票务平台的影视项目制作投资，以微影时代为例，2015年即参与投资超过6部电影，票房将近20亿；并成立文化基金，50%募集资金将用于影视项目投资；在流量方面，票务平台直接触达用户，可进行电影信息的直接推送；电影信息的精准投放，形成票务平台作为发行渠道的成本优势。票务平台的参与渐成票房成功的有力保障之一。

图22：线上票务平台市场份额占比（2016）<sup>23</sup>



23. 易观智库，德勤分析

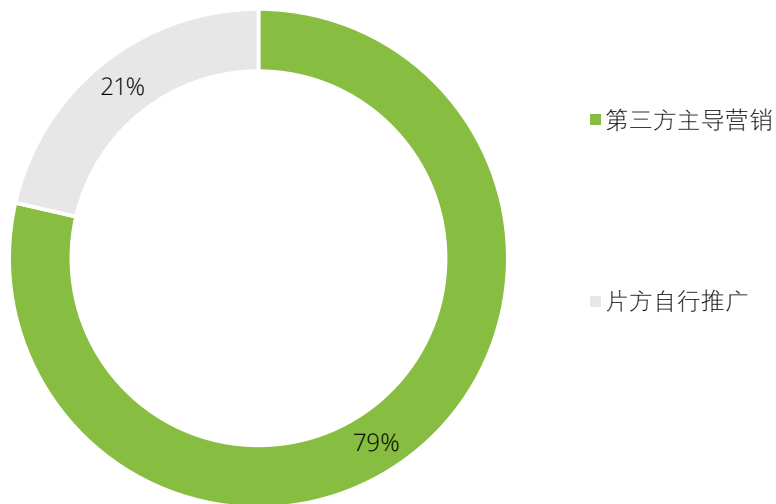


#### 4.3 营销前置，对票房的巨大影响力使其独立成环

- 电影的票房成绩越来越倚重专业电影营销公司的力量。2016年，中国市场票房过亿的影片共计42部，其中超过33

部影片由第三方电影营销公司主导市场推广。自2012年始，专注电影行业的营销公司涌现，且市场份额不断增长，主要存在两大推动因素：

图23：票房过亿电影营销机构占比(2016)<sup>24</sup>



##### 营销方式多元化，跨界营销增多：

随着每年电影产量的迅速增长，竞争的加剧，以及移动终端的发展，影片片方对多屏、多网、双线的整合营销传播需求越来越多，对电影宣传方暨营销方的专业度提出了更高的要求。众多传统营销公司也开始争夺以电影营销为代表的娱乐营销市场。奥美作为营销行业巨头，在2017年初重新开启了娱乐营销业务，此外，众多营销创业公司也在电影营销市场中分得一杯羹，如剧角映画等。相较于专注于影视行业的传统宣发机构，专业营销机构在新媒体营销、跨界营销、全案营销方面的经验更具优势。以《北京遇上西雅图之不二情书》为例，第三方营销机构主导电影与70余个线上品牌进行跨界营销，取得7.9亿票房收入。

##### 营销周期增长，前置更加明显：

专业营销机构可提供贯穿价值链的全案营销服务，电影营销也愈发成熟，达到更佳营销效果。与美国好莱坞等成熟市场类似，电影营销提前至电影制作之前且贯穿电影产业链制作、发行及上映各环节的变化趋势愈加明显。2017年上半年上映的国产影片《功夫瑜伽》在剧本、拍摄期间即由第三方营销机构进行整合营销，有效形成悬念，提升市场预期，获得显著效果，取得17.5亿票房的成绩。

24. ENT Group

# 趋势五：互联网的“巨人之战”裹挟之下，练好“说故事”的基本功尤为急迫

## 5.1 数据与平台——阿里利用其多平台沉淀的多维数据，运用于观众分析预测，从而带动制作

- 战略定位为“数据公司”的阿里巴巴，旗下拥有多边平台，经过多年运营累积了海量用户数据。以天猫、淘宝为主的电商平台沉积生产、制造、物流及消费数据；以蚂蚁金服下支付宝为主的支付平台，沉淀金融数据；阿里云企业级服务沉淀城市数据；投资共享单车、滴滴等获得用户的交通数据；通过微博等社交平台沉淀行为数据。
- 影视作为文化娱乐产业，可捕捉用户的休闲娱乐行为数据。其数据可由覆盖电影产业链的关键环节获取，为观众行为的分析预测提供指导：
  - 制作环节：阿里成立阿里影业并收购合一影业，进行电影项目制作，或将率先进行大数据及AI的电影行业应用探索。
  - 营销环节：多维数据有助于降低营

销成本，提高效率。阿里影业旗下票务平台“淘票票”面向观众，粤科软件(影院出票系统，市场占有率为25-30%)面向影院，阿里影业进行发行面向片方。阿里由此接入了从内容制作方到影院放映渠道再到观众售票平台的全链条，有助于构建观众反馈及行为预测的数据平台。

- 以数据沉淀预测观众行为将使产业的要素成本降低，运转效率上升。
- 低成本：制作 - 宣发 - 放映一体化，极大削减要素成本，从中沉淀的多维度大量数据将形成规模优势，为营销提供持续性决策辅助，决策印证与有侧重的数据筛选将形成良性循环，降低营销环节平均成本；
- 高效率：线上数据反馈灵敏于线下信息收集，指导选材制作，便利宣传发行，全链条平台联动、观众直接触达将节约从制作到上映的时间，提高产业效率。

图24：3D阿里巴巴大数据沉淀维度<sup>25</sup>



25. 公开资料，德勤分析

- 阿里所积累的数据不仅可以使阿里受益，同时，对于电影产业中的制片方来说，可以基于阿里的数据平台，获取多渠道，全面而充足的观众及用户数据，加以分析形成立体客群画像。同时，结合片方自己所长，找准自己定位，制作分众化、类型化、定制化的影片，形成对目标观众群的“精准制作”。通过这种方式，满足不同观众需求，不仅可以提高制作效率，同时降低风险，也从而带动整个电影产业向“精耕细作”的类型化，多元化发展。

## 5.2 内容制作/版权外购——爱奇艺关注内容制作，线上电影付费用户提升

### 采购版权：提升内容质量，服务付费会员

- 爱奇艺是国内TOP3的在线视频平台，用户基数庞大。早在2011年，爱奇艺便开始与好莱坞合作，引入海外电影。2017年，爱奇艺宣布与Netflix合作，通过版权购买引入海外平台优质内容。截止2016年6月，爱奇艺官方披露付费用户数达2000万，成为中国在线视频平台中坚持付费会员制赢利模式的标杆。
- 维持付费用户倚赖优质内容，优质运营及服务差异化。借助平台用户数量大的优势，爱奇艺期望获得大量用户内容消费行为数据，从而提升运营质量，指导差异化策略落地。

### 投资自制：或发力网络大电影，政策风险值得关注

- 爱奇艺宣布在2017年投资100亿人民币用于内容自制。网络电影不受发行渠道和院线排片的掣肘，因此发行周期短，自制内容中网络电影或为爱奇艺发力点。
- 然而，网络内容制作探索面临相当的政策风险。2017年6月30日，国家网信办发布《网络视听节目内容审核通则》，强调网络视听内容须先审后播，网络大电影的制作流程势必受到更多监管。同时，由于获得审核的难度增加，获得网

络大电影许可的项目数量将小于现有发行规模，因此爱奇艺或将倾向于投资精品化制作项目，以提高单片收益。

## 5.3 电影业者更需要练好“说故事”的基本功

### “快消式”开发难以满足观影需求

- 2016年前，电影产业处于爆发式增长。制片公司追逐热门IP，舍弃原创故事剧本。制片公司寻求以IP本身粉丝基础快速赚取票房收入，而忽视电影故事性。好的电影IP的本质应为其呈现的富有内涵的内容，粉丝基础则构建于优质内容带来的娱乐体验。过度热炒IP是舍本逐末的行为，长久以往难以维持商业收益；同时，众多制片方以利益为导向，追求“快餐式制作”——制作快，上映快，回钱快而忽略电影制作本身。影视制作的中心也从呈现好故事，向设置营销卖点吸引“自来粉”转移。“制作爆款”实现快速变现的“快消”思维主导下，生硬的广告植入、无益于故事推进及人物塑造的台词等均伤害电影的整体艺术性，降低观众观影体验。最终市场还是给虚胖的电影行业一个回击，2016年电影产业首次增速放缓。

### 制片方将回归“说故事”本身

- 制片方们更多的开始回归到电影制作的本质，追求好故事，好制作，同时借助互联网平台的数据和技术优势，从制作到宣发，更加关注观众需求，满足不同观众的口味最直观的表现是2017年电影市场更加多元化，许多专注于好故事的不同类型电影得到了积极的市场反馈，如军事题材影片《战狼2》，纪录片《二十二》，宗教题材电影《冈仁波齐》。
- 而对于线上电影来说，各大视频平台争夺用户的时代早已过去。各大平台均已其积累的用户数据为基础，进一步细分用户，通过满足不同用户的口味保持用户粘度，因此线上电影的制作方向也进一步朝着多元化，类型化，定制化的方向发展。

# 趋势六：科技推动电影产业智能化

## 6.1 Ad-Tech使电影营销更加精准

- Ad-Tech主要可细分为八个方面：社交网络分析、情绪分析、多渠道营销、全方位营销、内容自动识别、现实增强、实时营销、闭环营销。
- 美国影视行业已实现Ad-tech的应用，以领先的媒体服务商FreeWheel（飞维美地）为例，已在视频及电视领域提供视频终端的广告管理、投放、监测、预测、增值等一系列关键解决方案。传统的营销行业通过技术探索，针对影视行业特性研发定制化营销方案，将为电影营销环节带来变革。

图25：Ad-tech探索方向及价值点示意<sup>26</sup>

探索方向	价值点分析
MRM&RPM	<div>Monetization Rights Management &amp; Revenue Payment Management 提供完整的视频广告解决方案</div> <div>1. <b>库存预测</b>: 预测媒体客户未来长达18个月的视频观看流量 2. <b>受众定向</b>: 根据年龄、性别、职业、收入及购物兴趣等进行精准广告投放</div>
Four Fronts	<div>私有广告交易市场 (Private Marketplace), 卖方变现剩余广告流量, 买方获取更多流量。</div> <div>3. <b>广告决策</b>: 综合考虑媒体收益、曝光转化率等各种因素, 做出快速准确的广告投放决策 4. <b>广告测量</b>: 预测特定用户在特定视频观看场景下的曝光转化率并以此指导广告决策</div>
Advisory Serviceae	<div>针对媒体客户提供的业务咨询服务, 掘深层次信息帮助分析和改进业务。</div> <div>5. <b>优化变现</b>: 在多种变现渠道中为媒体选择最优的流量变现方式 6. <b>数据分析</b>: 分析和挖掘TB量级数据以帮助客户了解和改进业务</div>

25. 公开资料，德勤分析

## 6.2 Big Data——以完备数据提升电影制作环节敏捷度

- 大数据(Big Data)的价值在于数据量大、维度多及完备性。该特性需要在特定行业内进行持续性数据挖掘及沉淀方可实现。电影观影是高频行为，影院、线上票务平台及社交媒体等渠道沉淀并实时刷新大量的购买，观影，评论和反馈等数据。多维、完备的大量数据可分析发现影视作品、宣传手段与观众体验之间的强相关性因子，提供额外洞见来源，解决影视行业信息多而应用少，决策集中但缺乏辅助的痛点。
- 在影视作品的制作阶段，通过大量多维度挖掘观众真实偏好，并进行题材、剧本、演员及导演的相关性智能分析，可向制片人、投资人提供决策支撑。决策支撑主要应用于提供题材选择决策辅助。
- 在题材选择方面，大数据将主要用于决策时规避“高风险”题材。影视作品的制作耗时较长，且完片之后难以更改。制片方发现观众偏好改变也很难进行作品修改，因此影视制作题材选择是风险分布的主要环节。选中观众“不厌恶”的题材比选中观众“喜爱”的题材更重要，保障基础受众从而降低亏本风险对影视行业更为重要。大数据的多维且全面的深入挖掘有助于形成精准的观众画像，发掘观众真实且较为持续性的偏好，战略性地提高题材和剧本选择的“安全度”，甚至给予主创人员建议，降低影视项目风险。
- 此外，大数据的价值将不局限于产业链的制片环节，比如通过各类网络媒体数据及背后细分人群的智能分析，实现电影精准营销，降低开支提升效果，提供电影营销决策辅助；通过观影人群类型/行为数据分析，提升线下营销、会员运营、卖品销售等影院经营活动的效果，为影院经营提供决策辅助；通过观众的角色/场景偏好数据挖掘和智能分析，针对性设计制作衍生品，显著提升衍生品收入，提供衍生品决策辅助等等。

## 6.3 AI(机器学习ML/决策支持系统DSS)辅助决策

- 影视行业容错率较高，AI的决策辅助功能在此有用武之地。基于大数据的基础，AI可应用于电影产业两个环节——制作环节与电影营销环节。
- **制作环节：**可进行创意元素（此处定义为题材、剧本、演员、导演等核心创意组成部分）的强相关性分析，匹配出最受目标观众喜爱的组合。以Netflix制作的《纸牌屋》为例：政治题材影视作品一直是美国传统影视题材之一；导演大卫·芬奇以拍摄社会犯罪题材作品为主，并未拍摄过政治题材作品；主演凯文·史派西在此之前主要拍摄刑侦题材作品，饰演反派角色。Netflix将三者进行组合，并非因循三者过往的观众反馈数据，而是基于通过对其平台用户及流播时长数据(数据仓库达60PB)的深度挖掘，进行强相关性匹配，得出“传统题材+严肃导演+深沉演员”的相关性匹配公式进行作品制作，最终《纸牌屋》收获1000万付费用户取得市场成功。
- **营销环节：**基于大数据AI技术，实现精准营销。《魔兽》为分众电影案例，百度大脑利用上万亿的网页内容，数十万台GPU服务器和万亿级参数的神经网络等先进的底层技术，将人群分为三类：必看型粉丝，厌恶型人群，摇摆人群。通过对摇摆人群进行用户画像分析，定制设计营销方案，促使摇摆人群进入电影院，最终助力票房提升200%，远远超出预期。
- 依靠AI和大数据进行的智能型强相关性分析，而非简单的数因果逻辑分析，可快速达成影视从业者依靠多年积累的从业经验进行作品创意阶段筛选的相同效果，大幅提升决策效率和精准度，形成类决策智能。然而多维完备数据的沉淀需要时间，实际应用及影响程度有待进一步验证。

# 致谢

我们要特别感谢：谢宁先生、Jimmy Zhu先生、于洲先生、James Rooke先生、常洪松先生、Sam Gao先生、Jim Rota先生、Roger Brewitt先生；施南生女士、萧培寰先生、Benjamin Chen先生、Mark Bayers先生、郑文政先生；韩胜利先生、王建成先生、高仲滨先生、王雨蕴女士；John Lynch先生、Robert Ye先生；Rahim Amidi先生、陈肖纯先生、Tom West先生、Michael Burke先生；Deborah Mei女士、易多多女士等专家提供的行业洞见。

并且感谢沈秋昊先生、姜海强先生在报告撰写过程中提供的支持。

# 德勤联络人

## 周锦昌

科技、传媒和电信行业  
全国领导合伙人

电话: +86 10 8520 7102

电子邮件: wilchou@deloitte.com.cn

## 侯珀

传媒与娱乐行业  
领导合伙人

+86 10 8512 5337

pohou@deloitte.com.cn

## 周立彦

科技、传媒和电信行业  
行业规划经理

+86 10 8512 5909

liyzhou@deloitte.com.cn

# 研究与撰稿人

## 侯珀

传媒与娱乐行业  
领导合伙人

+86 10 8512 5337

pohou@deloitte.com.cn

## 钟昀泰

德勤研究  
高级经理

+86 21 2316 6657

rochung@deloitte.com.cn

## 彭展

德勤管理咨询  
经理

+86 10 8512 4987

zpeng@deloitte.com.cn

## 韩笑

德勤管理咨询  
分析员

+86 10 8512 4100

xiahan@deloitte.com.cn



# 德勤中国业务联络详情

## 北京

中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城西二办公楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 8518 1218

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市人民南路二段1号  
仁恒置地广场写字楼34层3406单元  
邮政编码: 610016  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6500 5161

## 重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号  
企业天地8号德勤大楼36层  
邮政编码: 400043  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8859 9188

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦1503室  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0575

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码: 230601  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一期35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话: +976 7010 0450  
传真: +976 7013 0450

## 南京

中国南京市汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码: 210005  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 6762 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
世纪都会商厦办公楼45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市建设大道568号  
新世界国贸大厦38层02号  
邮政编码: 430022  
电话: +86 27 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

#### 关于德勤中国


德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact  
德勤百年庆 开创 新纪元

©2017。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。  
CQ-093SC-17

 这是环保纸印刷品