

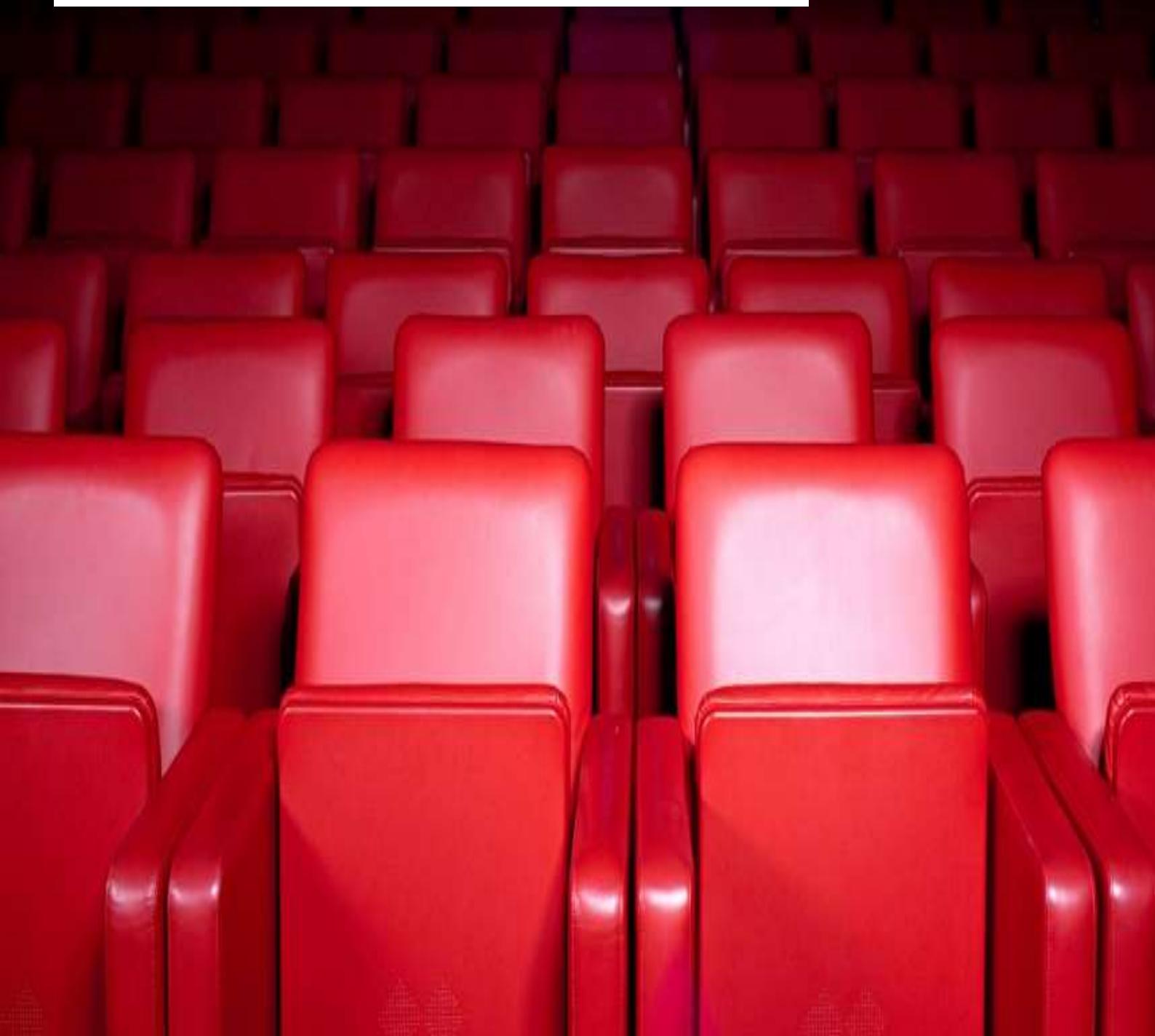
Deloitte.

德勤

中国文化娱乐产业前瞻 电影新纪元

德勤中国科技、传媒和电信行业

2015 年 11 月



目录

- 1 前言
 - 4 趋势一：“规模化”
 - 8 趋势二：“全球化”
 - 12 趋势三：“互联网化”
 - 15 趋势四：“多元化”
 - 19 趋势五：“粗尾化”
 - 22 趋势六：“IP 化”
 - 24 趋势七：“规范化”
-

前言

中国文化娱乐产业正处在前所未有的“黄金时代”，我们预期 2015 年总体规模将达到 4500 亿，在 2020 年更有望达到一万亿。德勤在此系列报告中，所探讨的文化娱乐产业涵盖了电影、网络视频、以及电视三大行业。在电影方面，中国已是全球票房增长最快的，我们预测在 2020 年电影产业将达到两千亿的规模，并在票房以及观影人次上超越北美，成为全球第一大市场。在网络视频方面，尽管为了抢占市场份额而不断采取烧钱策略，各大视频网站依然实现了快速增长，并在收入模式以及成本结构上进行创新以及改善，未来可期。在电视行业内，中国目前已成为全球最大的电视剧生产国，未来将进一步市场化，并向全球市场拓展受众。

中国文化娱乐产业主要有三个驱动因素：

1. 首先，在政策层面，文化产业的重要性已上升到国家战略层面，包括推进文化产业与科技、服务等行业的深度融合，以及金融对文化产业的支持。截止 2014 年年底，国家文化产业发展专项资金已累计安排资金 192 亿元，支持项目 3300 多个¹。针对电影产业的迅速增长，多部委联合出台了税收优惠、金融补贴、影院建设差别化用地等经济政策来推动电影产业发展。而在 2015 年国务院提出的关于互联网行动的指导意见中，也提出了发展基于“互联网+”的文化、媒体等多样的新型业态。未来在“十三五”规划里，文化产业更将成为转型升级的突破口，成为国民经济支柱性产业。
2. 其次，“互联网+”深刻改造了传统文化娱乐产业，成为贯穿全产业链的重要推力。在内容制作方面，互联网信息传播的及时性及广泛性为文化娱乐产业的创新提供了庞大的内容素材，用户的需求正日益主导文化内容的生产。在发行渠道方面，互联网不仅作为内容展示平台而存在，其作为资源整合的渠道平台功能显着改变了传统文化内容的传播方式。社交媒体营销成为文化产品的主流宣传手段，电影、电视等内容版权在视频网站中得以多次变现放大价值。以在线售票为代表的 O2O 模式的发展，在提高用户体验的同时扩大了传统影视公司的业务收益，渠道的增长与革新为文化产品的高效传播与精准营销带来极大的便利。
3. 再者，众多业内外资本跨入文化产业，对影视市场保持着较高的投资热情；其中与互联网、新媒体等的结合成为影视投资一大看点；视频产业则在前几年整合逐渐完成、阵营划分基本清晰之后，投资热度有所趋缓。

¹ 中华人民共和国财政部

在政策，互联网，以及资本三大推力带动之下，由业外巨头所引领的“新航母”正在崛起。最为显着的是以 BAT 为首的互联网公司凭借其资源优势正在逐步实现对文化娱乐产业的渗透，并积极建立互联网化的娱乐生态圈。例如腾讯在提出“泛娱乐”布局以来，以明星 IP 的多线开发为核心，通过广泛的业务布局，建立了包括游戏、动漫、文学、影视四大业务平台的互动娱乐事业群。此外，来自地产行业的万达集团则将文化资源及商业地产结合起来，依托地产资源建立配套影城，凭借其渠道优势向影视产业上游拓展。自控股美国 AMC 院线集团之后，万达已成为全球最大影院运营商；并在 2015 年初将万达影院登陆深交所中小板，成为国内院线上市的第一股。面对文化娱乐产业政策利好、市场繁荣与竞争日益激烈的局面，只有同时掌握优质的内容与渠道资源，才能保证企业立于不败之地。而在“互联网+”时代下，迎合用户需求的内容与直达用户的渠道已成为打造文化娱乐新航母的关键。

这些建立在强大用户以及渠道优势基础上的新航母，正在逐步侵蚀传统集团的影响力。面对产业内外风起云涌，传统巨头们已然嗅到了变革的方向。对于文化产业的传统巨擘来说，“互联网+”化转型以及全产业链布局已成为大势所趋。华谊兄弟以迪士尼为模板，率先启动了“去电影化”布局，整合传统影视业务并新增了互联网娱乐及实景娱乐版块，通过上下游产业链的扩展摆脱对影视产业的过度依赖。SMG 于 2014 年底的重大资产重组也显示了上海文广集团战略转型及全面布局的野心：将旗下东方明珠及百事通两家上市公司进行整合，打造市值逾千亿的传媒航母。其布局规划正是依托内容强势，以互联网电视为切入点重构渠道及平台优势，构筑一个互联网媒体生态系统。

在未来五年内，中国文化娱乐产业将进入快速发展的轨道。电影、网络视频、电视等主流文化娱乐形态将会呈现百花齐放的繁荣态势；“新航母”与“旧航母”之争将更白热化；跨界合作与竞争的戏码将不断上演，产业链将被革新与洗牌，机遇与挑战并存，文化娱乐产业正在迎来新纪元。



电影产业七大趋势：



趋势一：“规模化”：

"中国有望在 2020 年超越北美成为全球最大票房市场，竞争日趋激烈"

1.1 中国票房及观影人次在 2020 年有望超越北美

中国电影产业结构涵盖了电影消费、电影投资、以及电影出口三大板块。2014年，中国电影产业保持高速增长，达 660 亿²。其中，电影消费市场占据超过六成，而电影票房则仍是我国电影行业收入的主要途径。

在电影消费市场内，中国电影票房收入近 300 亿，增速高达 36%，是全球增长最快的主要票房，跻身全球第二大电影市场。中国同时也成为北美地区以外第一个票房占比超过 10% 的市场，是全球票房增长的最大推动力。

图：全球票房占比 (2014 , 十亿美圆)³



² ENT Group

³ MPAA

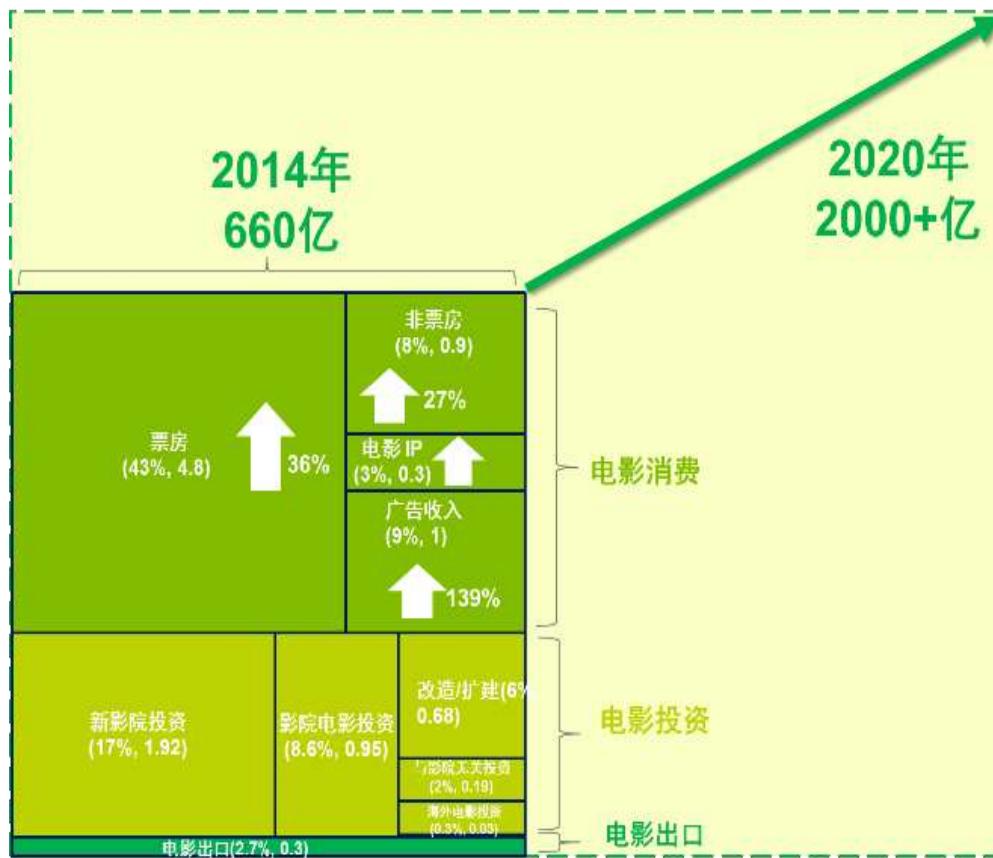
每年的第一季度本是传统的中国影视淡季，然而 2015 年第一季度票房创造收入近 96 亿元，较去年同期大涨 41%。仅 2015 上半年，中国电影票房就已达 204 亿⁴，同比增长 48%，全年有望冲击 400 亿。近年来非票房、电影版权收入以及广告收入(影院、电视、网络)亦快速增长，成为未来中国电影消费持续扩张的重要支撑。

在电影与影院投资方面，预期新影院投资将回归理性，从粗放模式转向精细化运作，并且在一线城市影院饱和成本居高不下的背景之下，向二三四线城市逐步扩张以得到更好的回报。

在电影出口方面，由于海内外文化差异以及法律因素等问题，预期将保持缓和成长的态势，并不会对整体产业造成有效的冲击。

德勤预测，到 2020 年，中国电影行业将进一步扩展，有望达到两千亿的规模，并在票房以及观影人次上超越北美，成为全球第一大市场。

图：中国电影产业规模预测 (2014~2020 年)⁵



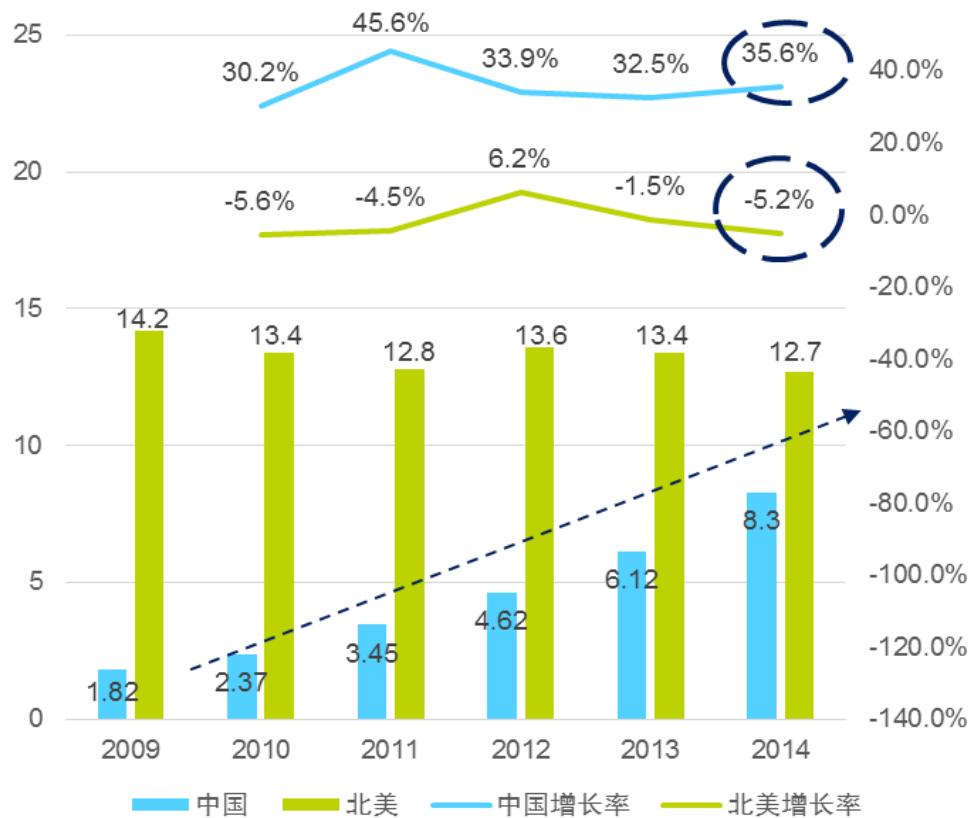
⁴ 中国电影票房数据中心

⁵ ENT Group, Deloitte Projection

1.2 三大推力刺激市场，行业将持续受益

中国电影产业高速发展主要受益于近年的鼓励政策，巨额资本的投入，以及观影人群的增长等三大因素。从政策层面看，国家对文化行业实施积极的引导政策，通过专项补助、人才培养、与别国签署相关合作协议等方式扶持电影行业规模化、专业化发展，有助于电影产业输出，提升国际知名度。在资本领域，“互联网+”进一步推动电影行业站在风口上。以 BAT 为代表的互联网企业及其他商业企业纷纷以收购或自建等不同方式进军电影业，在产业链不同环节进行渗透布局，共享电影高速发展的盛宴。此外，观影人群规模的不断增长及年轻人群强烈的观影愿望也为电影未来发展注入了强心剂。2014 年中国观影人次增长了 36%，达 8.3 亿人，而同时期北美观影人次则下降了 5%，达 12.7 亿人，中国与北美之间观影人次的差距正在缩小。

图：中国、北美观影人次对比 (2009-2014,亿人)⁶



⁶ ENT Group

1.3 制片环节进入新常态，竞争将加剧

在中国电影产业规模将不断的攀升，将对电影制片、发行、放映产业链环节的发生不同程度的影响。

首先，位处于上游的制片机构竞争将会更加白热化。由于目前市场较为分散，行业前 10 名只占约 20% 的市场份额，因此排名变动频繁。随着市场的扩张，从本地的角度来看，更多参与者如互联网企业以及视频网站将跨界进入电影行业上游，而中国的市场也将更加吸引海外投资者，以合拍片的模式进入中国，积极抢占市场，使得竞争在未来几年进入一轮不断竞争的“新常态”。

其次，对于中游的发行商来说，除了目前中影、华夏掌控进口片发行权之外，更多的民营发行企业有望崛起，特别是以中小成本类型片为主的企业，将有望抢占部分市场份额。

最后，对于下游的院线来，其收入将会进一步提高，目前由万达院线主导的格局已经形成，其它主力院线规模将持续扩大，形成多强格局，市场集中程度将进一步提高。



趋势二：“全球化”：

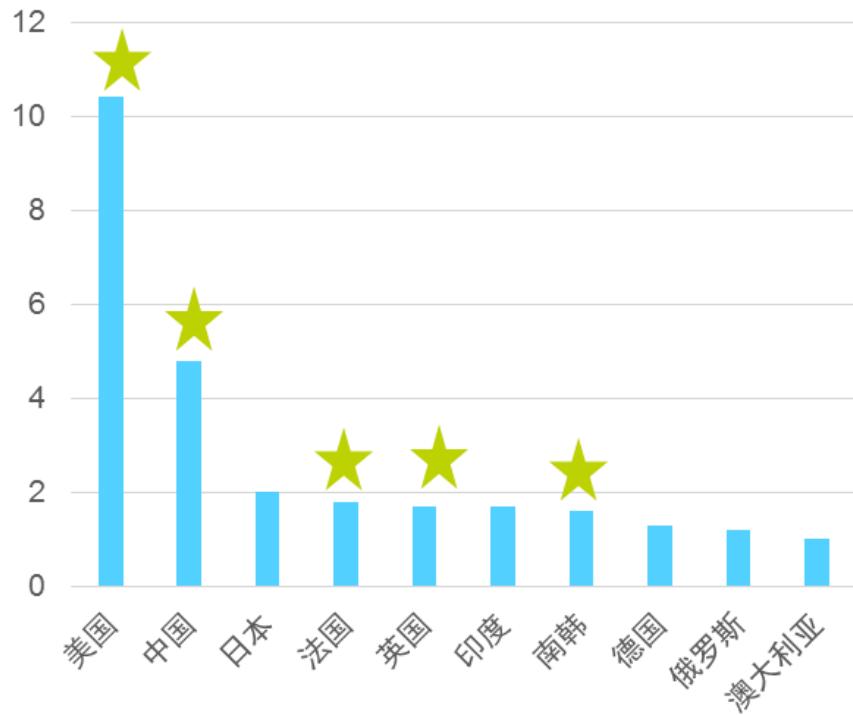
“合拍电影为中外创造“双赢”，然而“全球制造，世界市场”才是最终目标”

2.1 合拍电影地位升高，为中外创造“双赢”

以往我国电影市场的海外投资和电影出口规模都不理想，但近年来随着中国成为全球第二大票仓，愿意与中国合作的海外投资商、电影制作商等逐渐增多，而中外合拍电影是中国电影走出去和将外国电影引进来的途径之一。

近几年合拍电影逐步发展，目前全球票房市场排名前十的国家有过半数已经与中国签下合拍协议，合拍片数量也有了一定的提高。虽然合拍片在中国电影市场的电影总量中仍仅占一小部分，但是其贡献的票房却占了较大比例。2014 年合拍电影仅占国内上映电影数量的 6%，但贡献了总票房的近 50%。2015 年第一季度中，合拍电影贡献了超过 60% 的总票房。

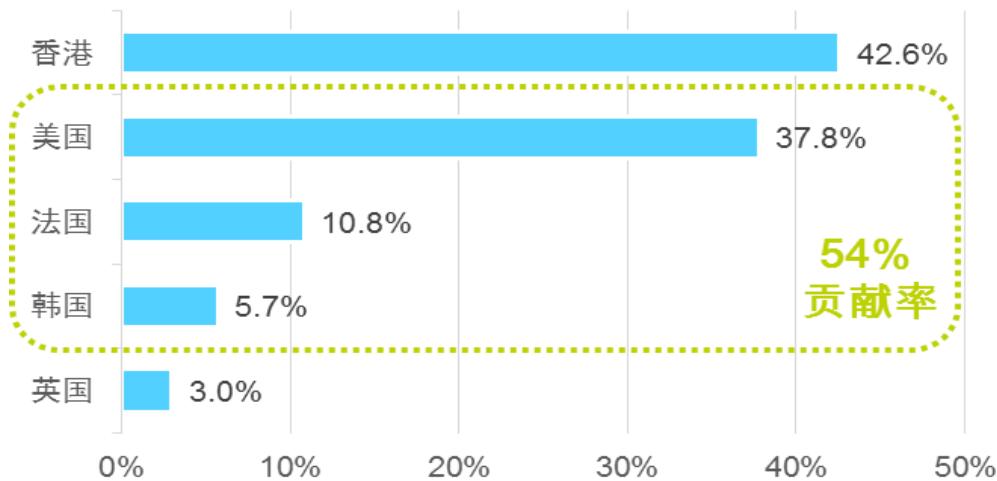
图：全球票房市场排名前十的国家半数已与中国签下合拍协议⁷



⁷ Deloitte Analysis

过往香港基本统治了合拍电影票房，但近年与其他国家不断签订新的合拍协约并且中国电影制作商在价值链上不断攀升，香港地位逐渐下滑。2014 年与香港合拍的电影票房贡献率约为 60%，而到 2015 年第一季度与香港合拍电影的票房贡献率下降为 42.6%，而与美国、法国、韩国合拍的电影票房贡献率已经达到 54%。

图：合拍片票房贡献率前五名 (2015 Q1)⁸



中外合拍能够“双赢”——合拍片将被打上“中国制造”的标签并享受与国内电影的同等待遇；相比于国外引进的影片，合拍电影的发布过程、分成比例和扶持性政策被极大程度上改善。但是，中外合拍电影还面临着版权所有、文化差异、不同的工作方式等一系列的挑战。例如在合作谈判期间，投资比例、版权分销的划分以及收入的分布需通过合同达成一致。在电影制作前，双方存在的文化差异也带来了较大的挑战，其中剧本的制定一定要充分考虑到不同的文化环境和审查机制。在电影制作方面则需要导演思想碰撞的交流、演员演技的沟通、幕后工作的配合、影片制作的写作等一系列工作的协调配合。最后在发布阶段，由于全球市场和中国市场存在着较大市场差异，想要在中国市场和全球市场上转换并非易事。

⁸ ENT Group

图：合拍难点贯穿于整条生产线⁹



2.2 中美、中韩合作更深层次

2014 年中美合拍电影的票房贡献率为 28.3%，在 2015 年第一季度上升至 37.8%，逐步瓦解了过去香港在中外合拍市场上的霸主地位，而且中美合拍电影的贡献率的上升也是最快的，预计在未来中美电影合拍力度将增强。其中目前已有《功夫熊猫 3》、《比利·林恩漫长的中场休息》和《长城》3 部影片处于制作期，另外还有《极品飞车 2》和《西游记》正处于筹备期。而如今美国 STX 娱乐携手华谊兄弟签订从 2016 年开始的三年合约，每年将合作 12 到 15 个项目；美国狮门影业与湖南电广传媒建立合作关系并包含合拍项目；复星集团投资美国 Studio 8 公司（由美国华纳兄弟前主席成立的好莱坞电影公司）。它们的合作将快速推动更多合拍内容呈现在中国市场。中美合拍电影不再是以往简单的演员合作，而是向更深层次合作迈进。如今的中美合拍加入了好莱坞导演，完成技术融合及市场整合，并加强专业人员的培训，并且在好莱坞的投资帮助下中国参与进了全球市场，使得中美开始进入一个“长期稳定”的关系期。为以后更为深入的合作提供了条件。

在中韩合作方面，得益于 2014 年中韩签订的《中韩电影合拍协议》，中韩两国电影间的交流合作日益密切，通过合资或技术合作形式进入中国市场的韩国

⁹ Deloitte Analysis

电影越来越多，合拍电影数量不断增加。在未来的两年里，至少 9 部合拍片正在计划之中，其中包括了多种中韩元素的互相融合，而且合作程度也愈渐加深。如今中国有部分投资者对韩国电影制作公司进行了股权投资，完成了从项目合作到公司整体合作的转化。预计今后还会有更多的并购项目出现，使得中韩电影的合作更加深化。

2.3 全球制造，成就世界

目前中外合拍电影仍多为中国市场进行打造。2015 年初上映的《狼图腾》是中法合拍电影，其中使用了大量的中国元素，主要场景也是在国内拍摄的，并且由中国演员扮演大部分角色。西方资源主要是运用了内容创作，如导演以及中外的多元化资金支持。这部电影在 35 天内达到了 7 亿票房，成就了中国市场。

图：全球制造，成就世界¹⁰



但是成就中国市场并不是最终目标。2015 年上映的《速度与激情 7》不仅是中国更是为全球市场打造的，它利用了全球最好的资源，并由全球投资者平台注资，在 15 天内达到 20 亿的票房。像这样为全球市场打造的电影，成就了世界才是中国电影的终极目标。随着中外合拍电影的不断成熟，对合拍存在的困难不断弱化和克服，合拍合作的不断深化，会带动更多合拍市场，从而带动全球合拍的趋势，成就全球市场。

¹⁰ Deloitte Analysis

趋势三：“互联网化”：

“互联网+将贯穿整个产业链，引导电影行业主动迎合市场需求，数据积累成为首要前提与挑战”

3.1 电影产业大数据推动决策优化与利润增长

目前“互联网+”已经冲击整个电影产业链，从版权、制作发行、营销推广，到电影票的销售，互联网都逐渐渗透其中。其中互联网巨头不断进行各种投资布局，如企鹅影业、腾讯影业、爱奇艺影业、百度影业等互联网影业公司纷纷成立，进军电影业务。2015 年多部国产卖座片冲破纪录，无一不与“互联网+”的助力（如制作、营销发行和口碑传播）密切相关。而传统影视企业也在积极应对，例如万达院线、欢瑞世纪、新文化 A 股公司皆宣布了定增及投资方案，总金额超过数十亿元。

图：“互联网+”冲击全产业链¹¹



¹¹ Deloitte Analysis

制作发行：首先，除了部分高质量的剧本之外，电影生产与制作会更加以市场需求为导向。内容题材创作与主创人员遴选的决定权将从制片方与导演逐步过渡到电影观众手中；通过观众对于题材、演员等偏好的数据反馈进行影片的投资制作，实现更加准确的市场定位与票房预测，获得更高的投资回报。

营销策划：其次，对于新媒体用户数据的掌握使得电影的精确营销在操作上成为可能。诸如海报、预告片等传统营销手段如今已很难承担起大规模电影营销与推广的重任。以《小时代》为例，通过对新浪微博上提及“小时代”的用户信息进行分析后，对开展了一系列针对 90 后的线上线下活动，从而引发了该群体的观影热情并创造了火爆的票房成绩。未来，电影营销与新媒体的合作将显著提高电影内容与目标受众的匹配程度，利用观众反馈的偏好信息随时进行营销策略调整，推动票房收益提高。

在线票务：而“互联网+”给电影产业带来的另一大变革，便是在线票务颠覆了传统的票务渠道。在线电影票务平台具有很强的控制力，其营销对于拉动电影消费的普及不可或缺，并将渗透电影产业链上游，推动电影产业与互联网融合。在线票务领域涌入了包括美团猫眼、格瓦拉、微信电影票、百度糯米、淘宝电影、大众点评等众多竞争者。据统计，在线选座的出票率已占到 2015 年 Q1 出票量的 63%¹²。在线选座使用户的观影效率提高，也刺激了用户提高观影频率。此外，目前诸多企业的低价策略并不一定能刺激上座率提高，观众的消费体验极为重要，一些创新举措，例如观众通过手机购票后，只要在影院入口的闸机扫码就可以进入影厅，实现自助化和电子化，能够进一步提升用户体验与黏性。

院线放映：再者，在院线放映环节，数据分析也在决策及服务优化方面具有不小的潜力。2014 年《心花路放》在正式上映之前，通过美团旗下猫眼电影创造了超过 1 亿的在线预售票房，为影院提供了显性排片依据；上映后的八天内在全国影院的排片率达 36% 以上，大大超过同期其它影片。基于在线售票选座数据以及票房预测结果，院线得以更有效的调整排片计划、优化观影体验，从而显着提高上座率。

¹² ENT Group

3.2 深化数据积累与沉淀，打通多渠道数据平台

虽然电影产业数据化潜力无限，然而真正发挥大数据的量化支持作用的前提是真实有效的数据积累以及深入分析与解读。由于国内电影行业长期缺乏权威票房统计发布渠道以及共享制度，相关数据大多源自电影制作公司与电影院线自行收集，数据积累与沉淀严重不足。随着电影产业从爆发式增长趋近稳定发展，对于相对成熟的产业数据的积累与沉淀将成为未来大数据预测分析的基础与前提。

除行业内部数据之外，来自搜索引擎、社交平台、视频网站、电子商务等多渠道的用户数据对于电影的制作发行、营销推广等多个环节也可起到不同程度的支撑作用。目前阶段，各个平台的数据大多处在彼此封闭的状态，并未对外共享；然而全景数据对于全面了解观众的偏好、分析消费心理与行为等具有相当重要的意义。打通数据平台、破除门户壁垒将成为未来电影行业大数据应用的一大挑战，而与搜索引擎、社交平台及电商等互联网企业的结盟或可成为双赢的一条出路。

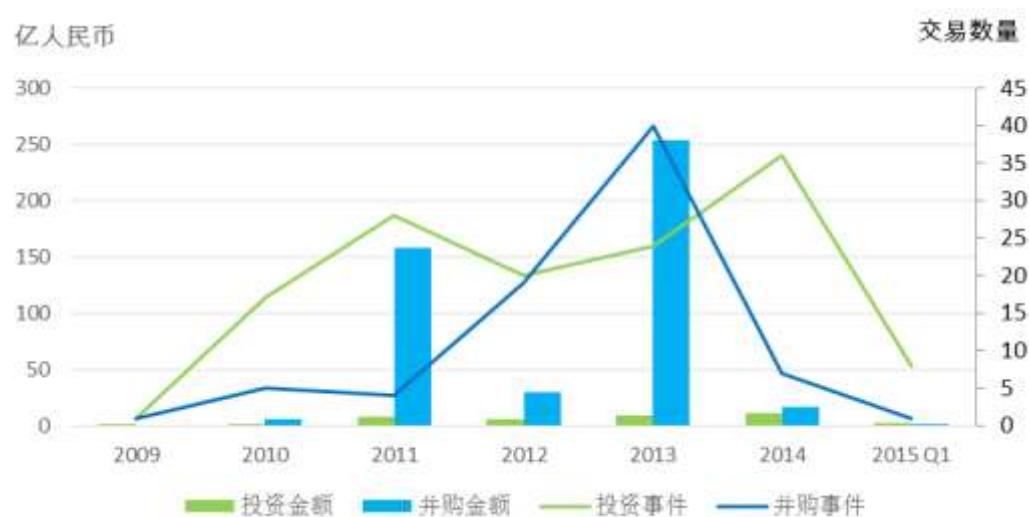


趋势四：“多元化”：

“电影行业投资稳步增长，并将更为灵活有效地运用多元化的资本力量”

4.1 影视市场投资稳步增长，业外并购崛起

图：电影行业投资并购趋势¹³



2014 年至今，电影领域投资总金额达 12.8 亿人民币，投资额增长了 15%。在市场受投资者青睐的类型有四大类：一是“在线电影票务平台”：预计 2015 年全国 85% 的影院将支持线上售票。百度投资百度糯米 200 亿；以微信电影票切入移动在线购票市场的微影时代完成 B 轮 1.05 亿美元融资；阿里巴巴将淘宝电影票和娱乐宝业务注入阿里影业，此后又以 8.3 亿元抢下电影出票系统供应商粤科软件。二是“电影+互联网平台”：平台型互联网企业规模化的投资运营及其强大的 O2O 平台系统支撑，避免了票房收入“大小年”现象，使资本投入的回报率具备了可预期性。比如 2014 年，乐视影业达成 30 亿的票房目标，占全国电影总票房的 1/10，实现近 200% 的增长。不到两年的时间内，乐视影业进行了三轮融资，意味着商业模式获得了资本市场的认可。三是“跨国合拍”：2014 年华策影视斥资 3.23 亿人民币收购韩国电影行业巨头 Next Entertainment World 公司 15% 的股权，拓宽全球版图，与韩国进行深度合作，将在未来参与更多跨国合拍的业务，提高其业务能力，扩宽盈利渠道。四是“粉丝电影”：主

¹³ Zero2ipo

要的投资对象为票房被普遍看好的高回报独立影片，如《后会无期》是典型的粉丝电影，成本仅五千万，然而票房高达 6.5 亿元，投资回报率较高。

就行业内部的并购交易来看，包括华谊兄弟、光线传媒和华策影视等巨头将继续行业并购的步伐，整合国内众多体量较小、盈利模式单一的影视类公司，完善其产业链。而电影行业并购的烈火也蔓延到了行业之外，来自各样外部产业的并购买方已经占据了总收购方数量的 49%，其中互联网企业进军电影行业的速度正在稳步提升。与传统行业的企业进入影业不同，互联网企业与电影产业能更加有机结合。并购案例中最引人注意的是阿里巴巴以 62.4 亿港元收购文化中国 60% 股权，并改名为阿里影业。此外，在文化板块发展迅速的乐视网分别以 9 亿和 2.99 亿人民币的价格收购了花儿影视及乐视新媒体，向上游发展渗透影视内容制作，打造“平台+内容+终端+应用”的生态系统。

除互联网企业，传统企业如中技控股以 15 亿人民币收购了《老男孩》和《致青春》的出品方儒意欣欣影业，目的都是希望借发展迅猛的影视行业增加强有力的增长点，减缓原有业态的下滑趋势，实现企业的战略转型。但目前看来大多公司在整合影业企业之后效果并不理想，与原有体制存在较大的管理与文化差异，难以发挥协同效应，因此这类的跨界收购长期发展趋势有待进一步观察。

4.3 影视企业退市国外市场，回归 A 股或将更频繁

影视企业从国外退市并回归 A 股的主要动机，在于这些企业在美股长期被低估。以博纳影业为例，2014 年参与了 12 部国产电影的制作和投资，全年产生了 26 亿票房收入，拥有 15% 的票房市场份额，其总市值约为 50 亿。与其相比，2014 年光线传媒共发行了 12 部电影，贡献票房约 31 亿，总市值约为 590 亿；华谊兄弟上映电影共 10 部，贡献票房约 11 亿，总市值约为 709 亿。而且博纳也致力于影院的投资建设，已有 22 家影院在运营中，其实目前博纳院线的已经相当于星美的 1/3，而星美的在港股的总市值已将近 120 亿港元，相比之下，博纳影业在美股市场上的市值明显被严重低估。

然而，影视企业回归 A 股面临两大风险，第一，流程复杂：退市到回归 A 股需经历私有化、解除红筹架构、借壳 A 股等步骤。从目前完成私有化的中概股情况来看，极少有公司能在短期内完成，通常要耗时近一年或更长时间。第二：先前还是牛市的 A 股市场多次遭遇了非理性调整，停止审核 IPO 首发使得回归 A 股也变成了和时间的赛跑。

4.4 “互联网+”引领影视公司分拆独立上市

为了顺应互联网+大潮流，许多影视行业巨头欲将互联网娱乐板块充分发展，并分拆出来独立上市，利用资本市场的运作来扩大发展。例如华谊兄弟计划分拆新媒体和互联网娱乐业务，成立独立的互联网娱乐公司，计划独立上市。华谊的拆分公司是为了更好的融资。首先，目前华谊兄弟已经是将近 800 亿的市值，且 2014 年所占市场份额有所下降，使得上升空间逐步变小；其次，互联网娱乐公司的单独上市从新股的角度来讲会有更大的可发展空间，而且面对如今的互联网大潮流，互联网公司概念性较强，就算亏损也可以有很大的估值，使得将来该互联网娱乐公司的可发展程度给投资者们留下了更大的想象空间。

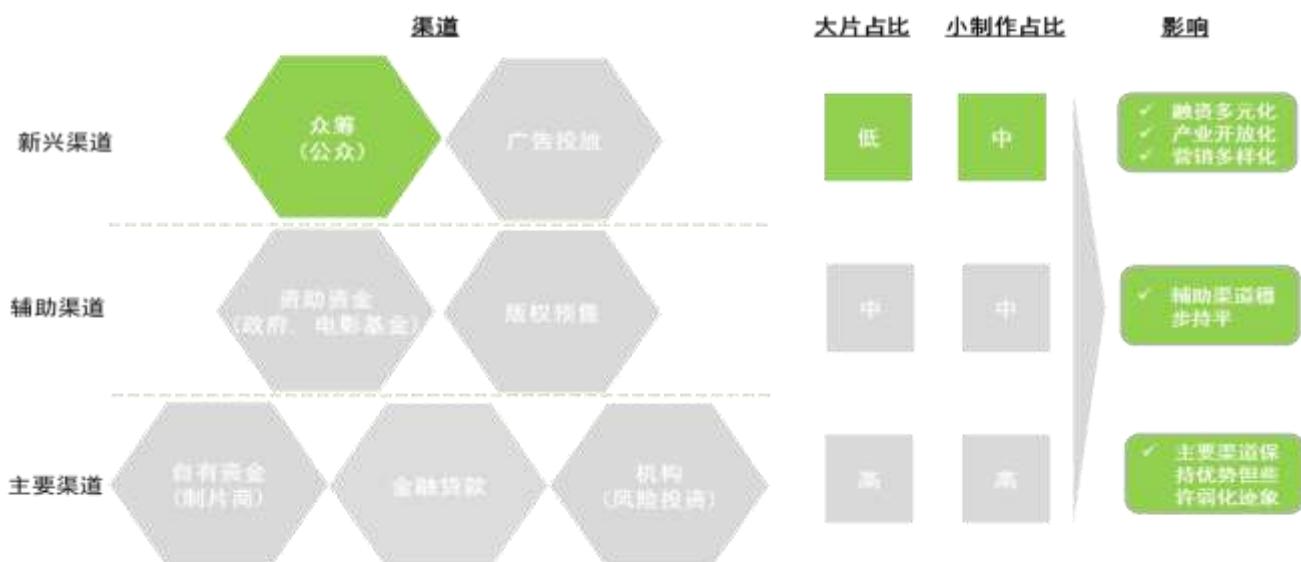
拆分能够打造基于互联网基因的娱乐公司，跟传统的娱乐公司不同，其具有一定的独立性，而且在保留了传统影视公司模式的同时，也较为灵活地完成了“互联网 +”的融合，这或将成为以后影视公司“互联网 +”的发展趋势之一。

4.5 “众筹是未来电影行业融资的补充手段

2015 年中国众筹平台已超过 100 多家，对电影行业的影响主要体现在三个方面：

1. **新增融资渠道**：传统电影行业融资渠道以制片商自有资金、金融贷款以及机构投资为主力；辅助资金来源则包含了各类电影基金、政府资助以及版权预售等。而众筹在给电影行业新增了融资渠道与平台，化解了“非传统大片”的融资瓶颈。
2. **开放性转变**：众筹本身作为金融理财产品，能为“草根”以及“粉丝”带来投资电影行业的机会，而众筹使得电影由过去相对封闭的形式转变全民可参与的开放性产业。
3. **营销手段**：众筹可作为一种营销手段，帮助小众艺术片以及个性化影片锁定潜在观众群体，使电影制作不再是制片机构的专利，观众在电影制作环节中拥有话语权。

图：未来众筹对中国电影融资渠道影响



众筹模式在美国已经发展多年，并未给美国电影产业带来颠覆。一般来说，众筹所筹集的资金仅是千万级别，而非拍摄电影所需上亿级别。对于小型电影公司来说，众筹或是一种募资的有效途径。然而对于大型的影视公司来说，众筹更大的目的是为了营销与试探市场反应。阿里巴巴“娱乐宝”的《魁拔 III》票房不及预期；百度“百发有戏”的《黄金时代》预计票房 2 亿元以上，实际仅 5000 万元左右。

众筹模式风险主要体现在法律方面。众筹有四种模式：债权众筹、股权众筹、奖励众筹和收益众筹；其中债权众筹由银监会监管，限制较高。而股权众筹则由证监会监管，但未有明确的监管机制。奖励众筹则以项目产品和服务作为回报。而收益众筹模式是多重结构的理财金融产品，使众筹与高风险的影视投资结合。

未来，电影众筹模式可能出现“三驾马车”分化的情况：第一种将以奖励众筹为代表，以低门槛的游戏规则提高大众参与度，作为电影营销的手段，然而参与者无法成为真正意义上的投资人；第二种模式则是目前新兴的收益众筹，以低门槛、合理回报的形式，让大众能够获取一定的收益。而第三种模式则是以股权众筹和债权众筹为代表，以高门槛(投资者需有一定净资产)以及高投入，使得大众成为真正意义上的电影的投资人。

趋势五：“粗尾化”：

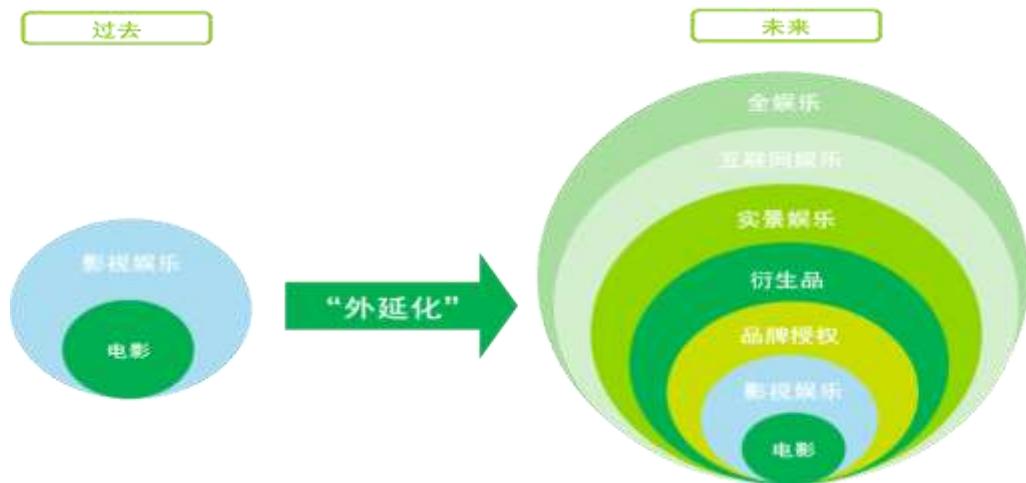
“后电影”市场有望被充分挖掘，由“长尾”迈向“粗尾”发展”

5.1 当前盈利模式过于单一，需多元分布收入扩展外延业务

尽管国内电影市场火爆，但对电影公司来说，真正能盈利的仍在少数，电影成本的回收过度依赖票房收入。根据现行的分账模式，在扣除税收和电影事业专项基金后，通常只有票房的 33%可以真正归属于制作方。加上营销等多项费用，一部六千万成本的电影，若无其它收入，票房必须至少过 2 亿才有盈利空间。

而迪斯尼模式的成功为中国电影行业提供了一个范本。目前迪斯尼的制片娱乐业务仅占其总收益的 15% 左右，其他收益分布在包括主题公园、玩具、图书、电子游戏和传媒网络等在内的多元化业务上，从核心 IP 向外扩展的衍生品、周边授权以及娱乐项目等成为迪斯尼稳定的收入支撑。

图： 外延扩张



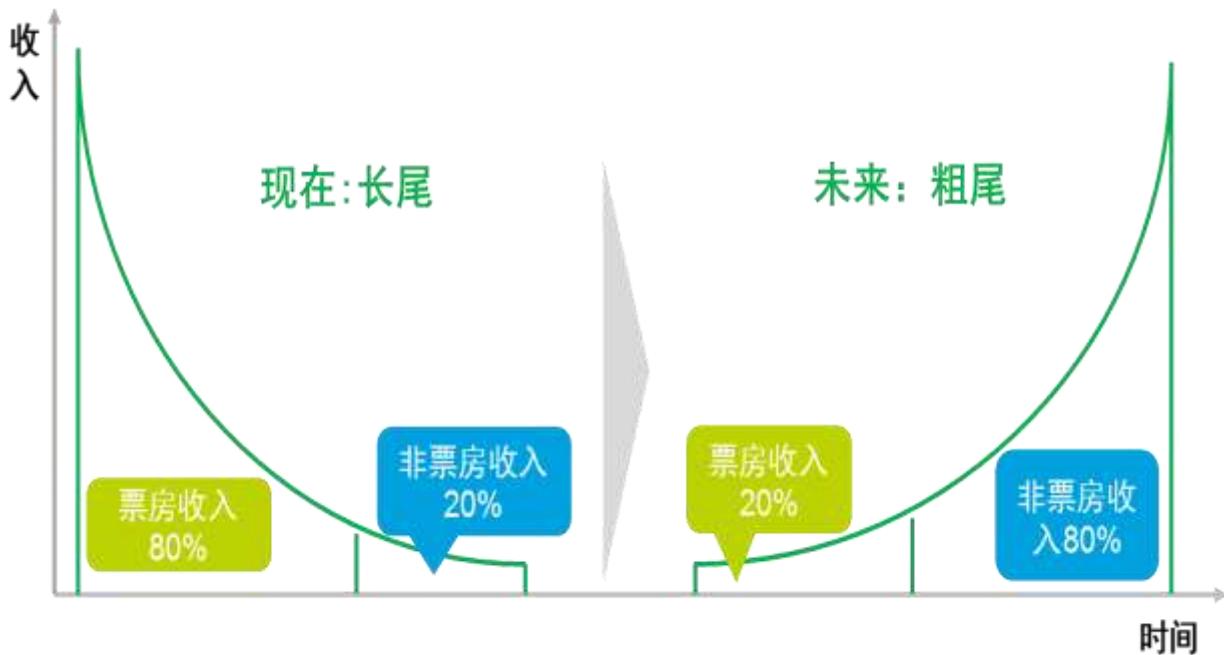
在国内，华谊兄弟于2014年率先启动了“去电影化”布局，其外延化扩展的策略不断促进华谊的收入结构调整。在2014年半年报中，华谊传统业务全线下滑，其电影业务更是下滑了69%；然而其它非电影业务却获得快速增长，占公司总营业收入的约30%¹⁴。通过“去电影化”策略，华谊兄弟正逐渐摆脱对传统电影产业的依赖，通过上下游产业链拓展放大整体价值。光线传媒也于2014年启动了进

¹⁴ 博纳影业集团财报

军游戏行业、动画制作以及开发实景娱乐的项目的进程，以迪斯尼为模板尝试全产业链布局。传统影视公司外延化扩展业务的策略实际上是将自身优秀知识产权IP再变现的过程，通过品牌授权、衍生品、实景娱乐、互联网娱乐等形式延长影视IP的生命周期并呈现其多样化表现形式，以充分挖掘利用其知识产权价值。外延化的核心是优质IP，“内容为王”仍是大多数消费者所奉行的准则。而外延化的形式则可以多种多样的电影周边、主题公园、网络游戏等实现多次变现、稳定收益。

5.2 收入结构再平衡，从“长尾”转向“粗尾”

图：从“长尾”到“粗尾”



目前国内电影票房占据了超过八成的收入，而衍生品、视频网站点播等“后电影市场”只占不到两成，形成了电影收入的“长尾”曲线。然而在国外成熟市场，电影属于“基础产品”，“电影后市场”的衍生品、DVD、视频网站点播、付费电视等根据一定的时间顺序先后推出，作为收益最大化的渠道。这些收入可占整体收入的 80%以上，有效分散了票房风险。在未来，除了外延化发展，促进中国影视企业收入结构再平衡有三种方式：

1. 视频点播：2015年初中国网络视频用户突破5亿，独播电影内容的竞争也促使了版权费的水涨船高，在国内电影市场上再造一个在线票房市场，使拥有好内容的电影制作商们提供了可靠的收入来源。

2. **电视院线**：2014年底全国三十多家省市有线电视网络公司共同发起成立“中国电视院线联盟”，覆盖超过2000万高清双向用户，近2亿有线电视用户，能够采用买断片源或者与电影制作商进行收入分成的方式为电影市场提供新的收入来源。
3. **衍生品**：以往中国电影衍生品并非没有，只是国内市场并未正规开发，绝大多数收入都流入盗版商贩的腰包。随着国家对版权的重视和对盗版打压程度的加强，各大企业开始尝试发力衍生品市场，挖掘更多电影收入。

这三种方式的发展有望促进后电影市场的完善，充分开发潜在市场，加上企业向外延化发展，使中国的电影收入结构从“长尾”变成“粗尾”，平衡电影市场收入结构。特别是付费点播，有望在国内电影市场上再造一个在线票房市场，尽管这不会是在线对线下的替代，然而未来在线电影与影院同步播放电影可能性也极大，甚至在线付费点播收入将超过电影票房也有一定的可能性。



趋势六：“IP 化”：

"IP 是进入电影行业的快捷方式，然而 IP 运营才是决胜的关键"

6.1 IP 边际效应大，拥有者话语权大

文化产业的边际效应极大，无论是电影、电视节目还是游戏，都能够产生边际增值，也因此 IP (Intellectual Property) 是一部影视作品成功的基础，围绕 IP 所孕育的商业价值，可以在不同领域反复开发。以《爸爸去哪儿》为例，节目 IP 来自韩国，引入中国后衍生出热门综艺节目、电影(7 亿票房)、下载量超过一亿次的跑酷游戏、手游、亲子图书、卡通等。而在电影产业较为发达的好莱坞更亦如此，如风靡全球的漫威系列电影即是从动漫 IP 改编而来。

IP 所带来的价值有三层，第一，高质量的 IP 能带来更高的票房收入；第二，IP 长期所积累的粉丝群已经构成基础市场，推广方面更加高效。建立在这两点基础之上，第三层意义在于 IP 拥有者掌握了市场话语权，能够影响资本走向，与大企业进行博弈。而对于新进者来说，IP 的争夺成为了入行的快捷方式，降低进入影视业的风险，而这也造就了 IP 价格不断高涨。目前同一部小说的改编权跟 3 年前相比，价格已涨四至五倍。

6.2 资本追逐 IP 产生“快销品”，电影原创力受制约

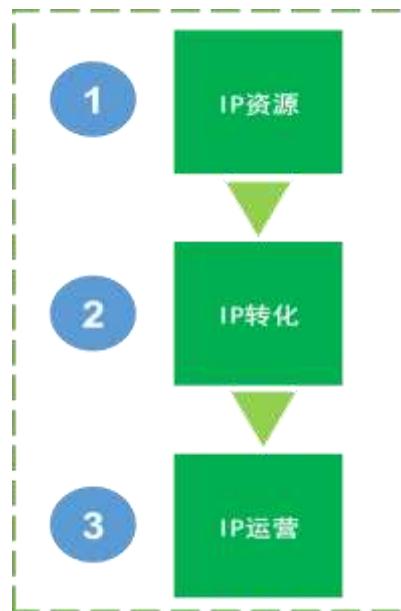
对于资本来说，追逐 IP 是为了借鉴成功模式，快速兑现利益，同时降低投资风险。然而国内资本追逐 IP 与国外模式有所不同。国外 IP 模式的成功在于能够以良好的产业环境以及充裕的内容储备，成功吸引到更多资本，形成良性循环。然而在国内，在资本强大的拉力之下，留给创作的时间较少，经验与时间被忽略，却更专注如何在各种渠道上销售，使电影沦为“快销品”，而非有文化属性的产品。同时，对热门 IP 的跟风与复制也制约了中国电影的原创力。

此外，国外在 IP 内容生产方面与国内有一个较大的不同：在美国，核心 IP 皆是被电影和漫画公司把控，极少看到互联网企业如谷歌、苹果介入内容生产领域，但在国内，阿里巴巴、腾讯、百度等企业正不断介入电影产业，生产内容，倒逼传统电影公司在互联网时代的革新。

6.3 IP“三部曲”是赢得未来的关键要素

在国外，2015 年破票房纪录的《速度与激情》系列电影历时十年，成为电影史上赛车题材最卖座的“超级 IP”。而在国内，要使 IP 成为“超级 IP”有三个关键要素：

图：IP“三部曲”



第一是 **IP 资源**，也就是争夺优质 IP。截至 2014 年底，共有 114 部小说被购买版权，其中 90 部计划拍成电视剧，24 部计划拍成电影。互联网公司皆囤积了大量源头 IP 资源。比如百度成立百度文学；腾讯游戏、文学、动漫积累了大量 IP，以 IP 授权为核心，进行跨平台拓展。

第二是 **IP 转化**，也就是如何寻找转化人选以及系列化的打造 IP，提升商业价值。优质 IP 的转化过程是贯通文化产业链的过程，一个 IP 在一领域崛起后，需要衍生到其他领域提升商业价值，形成 IP 体系，从“单一品牌”发展成“群聚品 牌”，获得最大效益。

第三则是 **IP 运营**，IP 生态圈的运营能够延长 IP 的生命周期。整合内容制作与发行、平台、以及硬件终端能够使同一个 IP 内容以多种形式(电影、漫画、手游、小说、玩具)转换。在未来，IP 的运营将从“单一”的模式走向“一体化”的模式。《玩具总动员 3》为迪斯尼在全球收进了 11 亿美元的票房，但是游戏、图书、DVD、版权和授权等 IP 全线开发为迪斯尼带来了 87 亿美元的收入，因此 IP 系列开发运营模式是目前国内影视公司需要深度思考的问题。

趋势七：“规范化”：

"完片担保将促进电影制作流程规范，但本土落地尚需时日，完善金融对接是关键"

7.1 完片担保推进行业规范化

随着中国电影产业的迅猛发展，电影生产制作的问题也日渐显现。由于国产电影制作尚未标准化，“逾期超支”的现象普遍。中国每年生产的 600 多部电影中约有 7 成未能上映，由于资金链断裂而导致“烂尾”的现象在中小项目来说相当常见；这对于制作方及整个电影行业来说是极大的资源浪费，对于投资方也是隐患。因此，电影制作流程的标准化及规范化是当务之急，而完片担保制度或能成为推进行业转变的一大动力。

图：电影规范化模式转变



完片担保在美国已经是较为成熟的影视融资及制作监理模式。作为投资、制作之外的第三方，完片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。例如《速度与激情 7》在主演意外去世的情况下仍然顺利完成，正是受益于完片担保公司的及时介入。

这一制度对于我国电影行业来说具有双重意义。一方面，由于完片担保制度对电影制作每一个环节都有专业性的高要求，制作方被迫在开拍前就做好剧本、预算、进度等准备及计划工作，这在很大程度上解决了电影制作不规范的问题，有利于出品品质的保证以及整个行业的稳健发展。另一方面，作为一种融资性担保产品，完片担保实际上是代替制片人向投资方提供完片过程的风险控制保证；既有利于中小型影视公司融资问题的解决，为电影行业建立健全的金融保障体系，又能在规避风险的情况下满足投资方对于电影行业的热情，为电影与金融行业搭建起一座互通的桥梁。



7.2 适合中国的完片担保模式仍需探索

虽然完片担保制度在欧美已经有相当成熟的操作模式，然而其在中国的落地还存在的三大问题：

首先，国内电影的审查制度是完片担保机制的一项重大障碍。根据相关要求，影片拍摄完成之后需送审广电总局，若不能通过，则修改或补拍过程会显着延长时间及增加成本；如果最终无法获得《电影公映许可证》，则之前所有投入都将付诸流水。

其次，在中国电影产业中，一些导演与制片人的话语权过强，而影视行业协会的秩序调整能力过弱，第三方监管的效力面临很大挑战。

再者，我国文化产业与金融行业的对接还处在初步阶段，银行、保险业等对电影行业的支撑并不能够满足规范化金融保障体系的要求。

德勤联系人



侯珀

主管合伙人

科技、传媒和电信行业

Tel : +86 21 2316 6592

Email : pohou@deloitte.com.cn



曹梅

总监

德勤中国财务咨询部门

Tel: +86 21 6141 1635

Email: acao@deloitte.com.cn



游淑媛

行业经理

科技、传媒和电信行业

Tel : +86 21 2316 6592

Email : anniyu@deloitte.com.cn

研究与撰写支持



陈岚

总监

德勤研究中心

Tel : +86 21 6141 2778

Email : lydchen@deloitte.com.cn



钟昀泰

行业研究经理

科技、传媒和电信行业

Tel : +86 21 2316 6657

Email : rochung@deloitte.com.cn

德勤中国的业务联络详情

北京

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙)北京分所**
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

成都

德勤咨询(成都)有限公司
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

德勤咨询(重庆)有限公司
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

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙) 大连分所**
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

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙) 广州分所**
中国广州市天河路 208 号
粤海天河城大厦 26 楼
邮政编码 : 510620
电话 : +86 20 8396 9228
传真 : +86 20 3888 0575

杭州

德勤商务咨询(杭州)有限公司
中国杭州市教工路 18 号
欧美中心企业国际 A 区 605 室
邮政编码 : 310013
电话 : +86 571 2811 1900
传真 : +86 571 2811 1904

哈尔滨

**德勤管理咨询(上海)有限公司
哈尔滨分公司**
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
Tel: +86 451 8586 0060
Fax: +86 451 8586 0056

香港

德勤·关黄陈方会计师行
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

**德勤咨询(上海)有限公司
济南办事处**
中国济南市泺源大街 150 号
济南中信广场 A 座十层 1018 单元
邮政编码 : 250011
电话 : +86 531 8518 1058
传真 : +86 531 8518 1068

澳门

德勤·关黄陈方会计师行
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

南京

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙)南京分所**
中国南京市汉中路 89 号
金鹰国际商城 11 层
邮政编码 : 210029
电话 : +86 25 5790 8880
传真 : +86 25 8691 8776

上海

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙)**
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

深圳

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙)深圳分所**
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

**德勤商务咨询(上海)有限公司
苏州分公司**
中国苏州市工业园区苏惠路 88 号
环球财富广场 1 棱 23 楼
邮政编码 : 215021
电话 : +86 512 6289 1238
传真 : +86 512 6762 3338 / 6762 3318

天津

**德勤华永会计师事务所
(特殊普通合伙)天津分所**
中国天津市和平区南京路 189 号
津汇广场写字楼 30 层
邮政编码 : 300051
电话 : +86 22 2320 6688
传真 : +86 22 2320 6699

武汉

**德勤咨询(上海)有限公司
武汉办事处**
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

**德勤咨询(上海)有限公司
厦门办事处**
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”) 泛指德勤有限公司 (一家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”)，以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个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 中有关德勤有限公司及其成员所的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾 150 个国家及地区，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过 200,000 名专业人士，致力于追求卓越，树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有 22 个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近 13,500 名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随着在 1917 年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络，在德勤全球网络的支持下，为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国，我们拥有丰富的经验，一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

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。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。