

**strategy&** 思略特

*Part of the PwC network*

---

# 演员的自我修养： 网络电影的颠覆 与自我颠覆



---

# 联系人

## Mark Gilbraith (高博瑞)

普华永道中国管理咨询合伙人

电话: +86 (21) 2323 2898

邮箱: mark.gilbraith@cn.pwc.com

## 单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2166

邮箱: tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

## 王一涵

普华永道中国管理咨询高级经理

电话: +86 (755) 8261 8376

邮箱: cedric.wang@cn.pwc.com

---

# 作者简介

王一涵 (Cedric Wang) 是普华永道中国管理咨询业务高级经理, 常驻深圳办事处。他拥有十五年以上管理和咨询经验, 曾协助来自不同行业的跨国企业和本土企业客户制定业务运营和财务管理相关的解决方案。

刘祯玮 (Gin Liu) 是普华永道思略特中国前项目经理, 常驻北京办事处。他擅长为企业制定增长战略、设计投融资与并购策略、优化品牌管理和规划创新业务等。

普华永道中国管理咨询业务高级顾问陈北南, 以及前咨询顾问向羲和对此文亦有贡献。



---

# 概述

网络电影作为一个相对新生的事物在近几年获得了迅猛发展，颠覆了电影行业的固有格局，拓展了新的运营模式。究其原因，互联网化是其成长的主要驱动因素：网络电影在中国互联网用户数量不断增长的时代背景下，借助网络的传播成功拉近了与观众之间的物理距离，满足了观众“想看就看”的需求。

但是，网络电影在高速发展的同时也浮现了很多问题，导致了监管环境的趋严。普华永道思略特认为，网络电影行业如果想要持续性发展，从业者需要思考什么样的作品能够进一步贴近观众，并在精神层面满足观众诉求。歌德说：“思考比了解更有意思，但是都比不上观察”，因此我们试图通过观察正在涌现的新技术，探讨这些新技术可能给网络电影行业带来的变化，也许这些新技术能够像互联网一样推动该行业的进一步演进，实现对自身的颠覆。

---

# 互联网发展是网络电影兴起的主要原因



要善于改造对象，同时也要注意本身从冷漠的改造成为亲切的。”

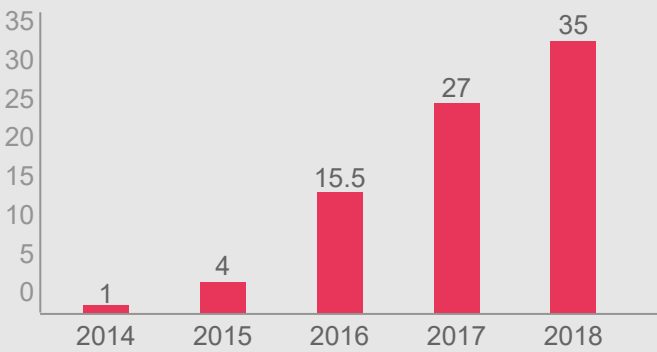
—《演员的自我修养》  
斯坦尼斯拉夫斯基

网络电影的出现，似乎是寻找出路的内容与乏善可陈的平台之间一见钟情的产物。2014年爱奇艺首次为“网络电影”定义了六项基本特征：“互联网发行、时长60+分钟、制作专业精良、符合电影叙事规律、符合国家法律法规、付费点播分账”，自此网络电影正式以独立的姿态浮现在世人面前，并且仅用四年左右的时间就达到了35亿元人民币的市场规模，其增长势头可谓迅猛（见图1）。而网络电影迅猛发展的时代背景，是中国互联网尤其是移动互联网用户数量的持续增长（见图2）。

高速增长的不仅是中国网络用户数量，还有用户的付费意愿，受益于政府对盗版行为的打击，以及各大视频平台内容付费模式的兴起，中国网络视频付费用户比例快速增长：2013年仅有不到10%的付费用户，2018年就已经有超过一半的网络用户愿意为视频内容买单；预计未来几年中这一增长趋势仍将延续。而在各类视频付费内容中，以2018年数据为例，网络电影的在线付费占比高达74%，远超网络剧集和综艺节目的17%和5%（见图3）。

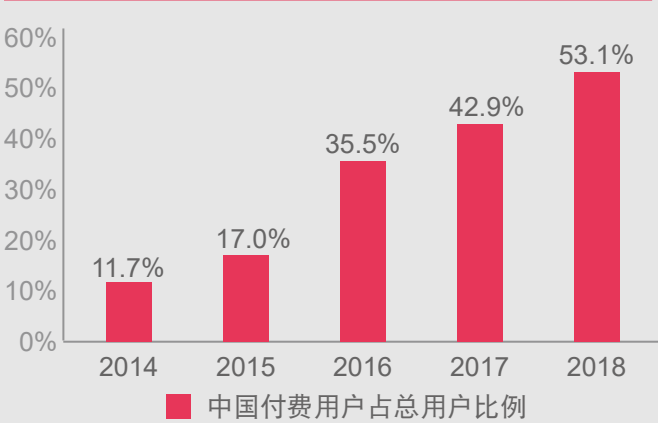
图1：网络电影市场规模

单位：亿元



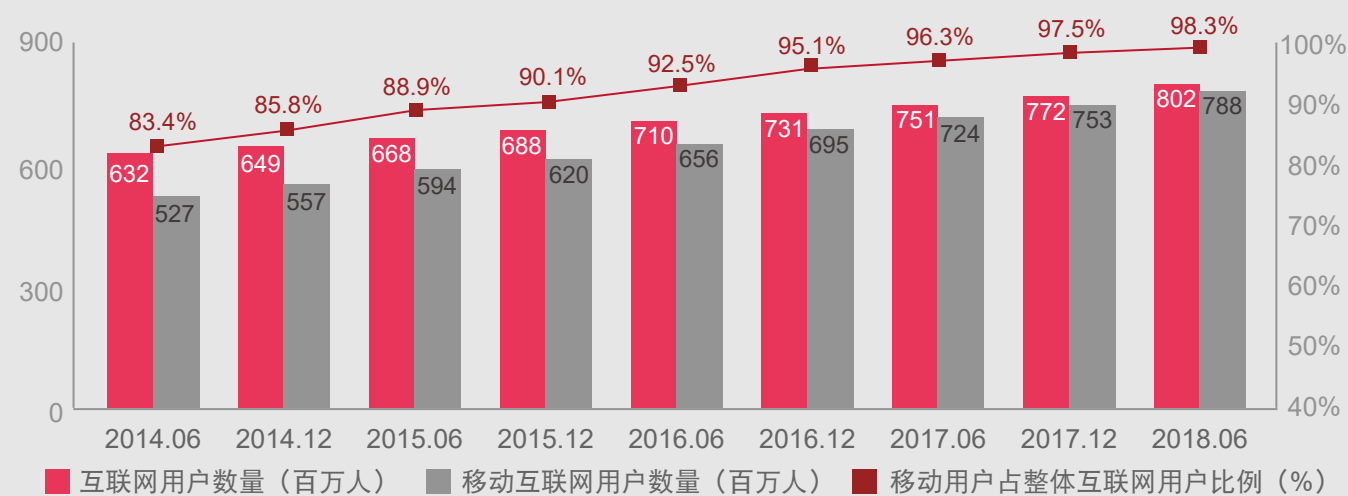
数据来源：国家统计局、娱影智库、中国网络视听服务协会

图3：中国网络视听付费用户占总用户比例



数据来源：中国电影家协会、中国网络视听节目服务协会

图2：中国互联网用户数量



数据来源：中国网络视听服务协会



除此之外，网络电影自身的特点也是其快速发展的推动力：

1. 刺激性的题材

在选题空间和内容尺度上，网络电影相对院线电影更宽松、更激进，“妖魔鬼怪”、惊悚悬疑等主题迎合了目标受众的猎奇心理；依托于网络的营销和播放渠道，让网络电影有极强的网感，给网络用户一种全然不同于院线电影的新鲜和亲切，在观影选择上也给了观众更大的自由度。

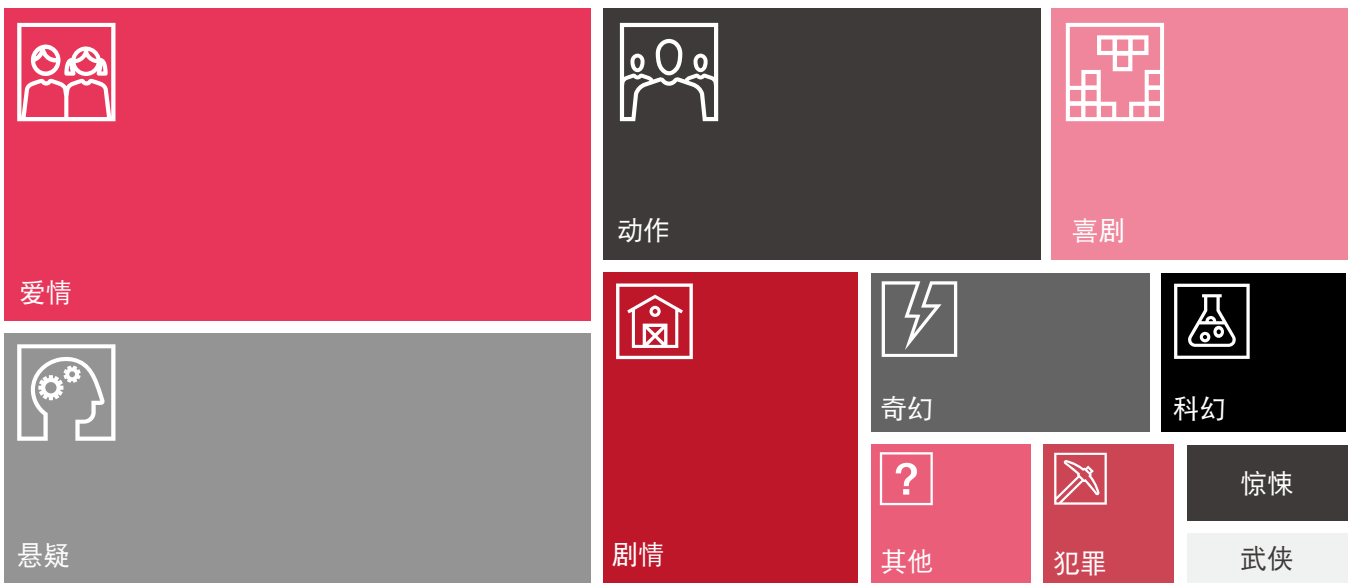
虽然近年来网络电影的内容监管趋严，播放平台自查机制日益完善，部分“擦边球”题材的作品逐渐被淘汰，但依托于“狄仁杰”、“西游记”、“封神演义”等流行IP，糅合爱情、动作、悬疑主题的“妖怪”故事依旧是网络电影的主流（见图4）。

2. 低投入下的高收益

网络电影的平均投资成本远低于传统的院线电影，观众对新兴产品的好奇与热情使得极小成本的投资也有可能获得巨额回报：根据爱奇艺的数据，《道士出山1》凭借28万元的制作成本获得了2400万元的票房收益。

相较于院线电影动辄数亿元的制作费用，500万元制作成本的网络电影就能获得视频平台的最高评级，1000万元可以算是超顶配预算；而以往年的数据分析表明，网络电影的平均收益率远远超过同期院线电影：2017年中国排名前10位的院线电影平均收益率只有44.8%，但是同年爱奇艺票房分账网络电影前20位的平均收益率却高达182.59%，个别网络电影作品的收益率甚至接近成本的10倍。如此惊人的收益率对于传统院线电影来讲是罕见的。较低的资金准入门槛和高企的回报率不可避免吸引了大量外部投资和人员涌入网络电影市场，在很大程度上促进了网络电影的发展；然而这些外部资本更关注于电影作品的金融属性，追求短时间内的高投资收益，对于作品本身的艺术性兴趣不高。

图4：2018年网络电影题材类型



数据来源：中国网络视听节目服务协会

### 3. “三低”的观众

与题材集中互为因果，网络电影的受众也主要集中在低学历、低收入、低年龄段的男性人群，他们主要分布在中小城市与乡镇，日常业余时间较长、娱乐方式有限、对艺术性的追求不强烈；根据对《2018年腾讯视频年度指数报告》网络电影观众的分析，我们得出：

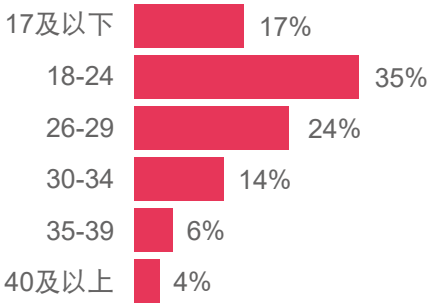
- 从性别上来看：男性观众占比达到了64%，是网络电影市场的主要受众；
- 从年龄分布上来看：76%的观众在30岁以下，与网络视频市场的受众年龄分布相匹配（见图5）；
- 从学历上来看：58%的观众是大专及以上学历，尤其以中学学历为主流（见图6）；
- 从地域分布上来看：三线城市拥有网络电影最大的观众群体（见图7）。

与院线电影日渐上涨的票价和较为缓慢的上新速度相比，网络电影售价低廉、更新快速、画面故事刺激等特点更迎合他们的观影诉求。

可以看出，网络电影在中国互联网渗透率持续深入的“天时”之下，充分发挥了监管相对宽松和外部投资推动的“地利”，而更重要的是占据了“人和”：网络电影找到了院线电影渠道下沉不够充分而被忽视的人群并投其所好，虽然网络电影缺失了如三维立体（3D）、环绕立体音效等一二线人群所看重的观影体验特点，但允许观众自由选择观影时间和地点却成功拉近了电影与观众之间的物理距离，营造了观影形式上的“亲切感”。然而网络电影的现有模式并未完全超脱传统电影的范畴，而是拓展了现有技术的应用场景，将渠道扁平化、网络化，借此聚拢了人气。

图5：网络电影观众年龄分布

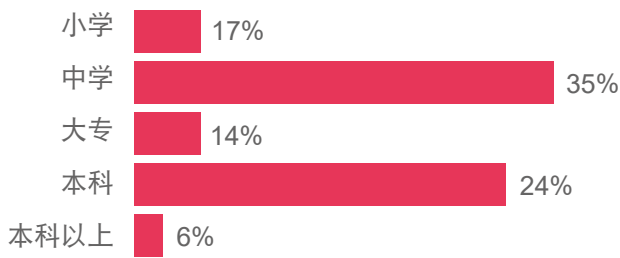
近八成观众在30岁以下



数据来源：2018年腾讯视频年度指数报告

图6：网络电影观众学历分布

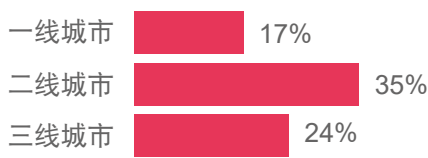
中学生是主力观众



数据来源：2018年腾讯视频年度指数报告

图7：网络电影观众地域分布

观众集中在三线城市



数据来源：2018年腾讯视频年度指数报告

---

# 新技术驱动网络电影进一步发展

“

可以说，观众能够创造出一种精神上的共鸣条件。他们一方面接受我们的思想感情，一方面又像共鸣器一样，把自己活生生的人的情感反应给我们。”

——《演员的自我修养》  
斯坦尼斯拉夫斯基





然而情况正在发生变化，2018年起网络内容监管趋严带来了提升影视作品内容质量的压力，影视行业的税务合规检查也很大程度上限制了网络电影依靠流量的运营方式，市场上出现了部分制作与内容优化的作品，最直观的体现就是2018年有34部网络电影作品的票房分账突破一千万元，大幅超过了2017年的11部，而排名前十的网络电影总票房就达到了3.3亿元。进入2019年这种现象愈发明显：年初的《大汉十三将之血战疏勒城》引起了广泛热议，甚至很多官方主流媒体都给予了较高评价；作为可能是中国网络电影史上第一部以历史英雄为题材的大规模战争史诗类型的作品，虽然仍存在制作上的种种瑕疵，但还是在两周内拿下了近千万的票房分账。

在成功拉近了与观众的物理距离之后，网络电影下一步的突破方向应该是进一步拉近与观众的心理距离。心理学的解释水平理论(Construal Level Theory,CLT) 框架 (Trope & Liberman 2003) 将心理距离划分为社会距离、时间距离、空间距离，以及经验距离。我们尝试从这四个方面入手，讨论可能会影响网络电影发展趋势的技术因素。



**社会距离**，即人与人之间的距离。一直以来，制作者通过电影作品向观众单向传达信息。在电影院安静、微光的环境下观赏电影作品的观众之间很少产生交流，而是在观影前后发表自己的看法，一些线上平台如豆瓣、猫眼等为这种表达提供了环境。“弹幕”的出现为观众在观影期间进行交流提供了可能；“弹幕电影”源自网络的弹幕视频，指在视屏中大量文字评论从屏幕画面中滚动，看起来像是飞行射击游戏中的弹幕。目前主流网络视频网站如优酷、爱奇艺等都提供了“弹幕”功能，观众在观影期间，可以对当前画面、内容做出文字评论，并发表在视频画面上；还可以调整字体、字号、颜色、表情等个性化表达，并回应他人的评论。弹幕在一定程度上赋予了电影社交属性，而院线电影虽然也有个别作品、个别场次在大屏幕上进行了弹幕的尝试，但由于条件所限（通过手机短信平台发送弹幕评论，效率较低且需要在大小屏幕间转换），短时间内弹幕功能还是网络电影更具优势。不可否认的是，大量的弹幕会对观影的“浸入感”产生负面影响，目前主流的弹幕视频功能未能赋予观众自主选择余地，观众要么完全关闭接受弹幕，要么选择忍受所有弹幕在自己的屏幕上显示，如果弹幕能够允许一定程度或一定范围上观众自主选择想要接收的、参与的评论，将更有利于网络电影发掘自身的社交潜力。

**空间距离**，即个体对空间远近的知觉。院线电影近些年来努力推广三维立体（3D）、环绕立体声等技术，力求为观众营建身临其境的观影感受，这些因素一直以来也是院线电影相较于网络电影的天然优势；越来越多的电影作品使用三维立体技术拍摄和制作，并屡屡取得优异的票房成绩；然而正在发展的新技术可能使网络电影在营造沉浸感方面赶上甚至反超院线电影。

虚拟现实（VR）技术利用计算机技术创建一个为用户提供视觉、听觉、触觉等感官模拟的三维虚拟世界，用户借助特殊的输入输出设备与虚拟世界自然交互。而外形类似头盔的头戴式虚拟现实设备（或称为VR头显）是目前发展相对成熟的虚拟现实技术移动载具，一般由显示和投影部分、传感器、处理器、摄像、存储和电池组成。AR头显可以为观众呈现360度的全景视频，而不是院线电影里始终存在视界边缘的平面视角；同时AR头显上的传感器能够识别观众眼球和头部的动作、跟踪观众视线的移动，有针对性地根据观众视线焦点渲染出电影故事的场景和情节，并近距离投射到观众眼前。在跟踪观众动作的过程中所捕捉到的相关数据被用来分析观众的视线、面部表情等信息，用于识别观众关注的内容，这使得观众在观影期间可以代入自己的想法并自主选择想要观看的场景细节，而不是只能被动的接受影片导演设计的“视界”画面。在音效方面，观众也可以使用自己偏好的音响器材与AR头显搭配以获得高保真立体音效。





**经验距离**，即真实体验与想象的差异。一部电影作品，无论是院线大屏幕作品还是网络电影，在播放时它的既有故事线和结局都已固定，观众在观影期间可能已经预知了结尾。网飞（Netflix）却做出了不同的尝试。

2018年底，网飞以独立电视电影的方式推出了著名剧集《黑镜》（Black Mirror）的圣诞特辑《黑镜：潘达斯奈基》，与以往的电影或剧集不同的是，《黑镜：潘达斯奈基》允许观众在观影过程中作为主角做出选择，不同的选择会把故事引领到不同的故事线和结局，每一个故事线都有独特的情节，每一个结局与相应的故事线都可以独立构成一个完整的故事。网飞的这个尝试目前而言还难以说得上成功，豆瓣评分仅6.8；但是作为一个有益的尝试获得了肯定，尤其是交互的故事演进方式获得了很多观众的推崇。允许观众按照自身经验或想象来选择故事下一步的演绎，能够提升观众的投入程度，也从而增进了观影体验。随着大数据、人工智能等技术的演进，电影制作人能够借助新技术在交互上做出更多、更贴近观众自身经验的故事设计，并通过对观众所做出的选择进行信息收集和分析，进一步细化故事情节，丰富可选择的故事场景。

目前来看，这种由观众选择推进故事情节演绎的方式并不适合多人观影的院线电影，反而对于单人或小群体观影的网络电影来说，更为如鱼得水。

**时间距离**，即个体对事件发生的时间远近的知觉。电影的题材多种多样，历史、科幻、文艺等等不一而足，这些题材与观众之间都存在一定的时间间隔；电影从业者需要从题材内容和表达方式上去思考如何拉近与观众的距离。除此之外，影视作品在播放期间如何降低不必要的时间冗余、减少等待时间也是增进观众体验的重要因素。对于网络电影来说，受制于网络传输速度，无论是使用移动网络还是固网，我们都曾经历过观影期间暂停以等待信号传输的过程。第五代移动通信技术（5G）所具备的一些特性有助于改善这一情况。

**高速率**：5G网络的理论下行速度为每秒10GB，远高于4G网络的下行速度峰值每秒150MB，超快的数据传输速度可以大幅度减少影片播放所需要的缓冲时间，高速率的传输能力在允许更高解析度画质影片的同时，还可以有空间传输播放设备（如虚拟现实技术载体）对观众动态的捕捉数据，并据此校正和调整影片的播放内容与方式。

**低延迟**：延迟指的是数据从源节点的应用层到抵达目的地节点的应用层并被成功接收所经历的时间长度（端到端时延）。国际上的5G研究机构要求5G在理想情况下端到端时延为1毫秒，仅为4G网络下理想时延10毫秒的十分之一。低时延允许观众与设备以及支持设备算力的云端之间能够在观众感受不到的时间差里进行数据交互；即时交互对于体验来说尤为重要，时延问题是前期虚拟现实技术发展的主要瓶颈之一，如果这个问题顺利解决，那么虚拟现实以及其更高阶的演进技术增强现实（AR）和混合现实（MR）技术能够进一步连通真实与虚拟，为观众创建出亦真亦幻的视觉效果。

技术的发展已经对网络电影的设计、制作方法、叙事方式等方面提出了新的要求，也提供了新的可能；观众对于新技术的好奇和对新体验的追求也需要网络电影考虑自身的演进，通过技术增强与观众的交互，基于交互延展出多样的叙事方式，让观众沉浸在叙事过程中的同时自主地溶入自身的真实经历；这样的电影看起来有点像游戏，但是对真实世界的反映是电影与游戏的根本区别，而观众就是真实的世界。



# 每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的  
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后回复  
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您  
，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

## 有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>



[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)