



深度

短片平台Quibi可以在串流大战杀出生路？迪士尼武侠颠覆电影产业的未竟之梦

电影电视通通死于手机和Netflix夹杀的世纪科技变局，而迪士尼传奇弃将Katzenberg推出的Quibi能否杀出重围？

特约作者 叶郎 发自台北 | 2020-01-20



2020年1月8日，Quibi创始人Jeffrey Katzenberg在美国拉斯维加斯举行的2020 CES上的主题演讲中发言。摄：David Paul Morris/Bloomberg via Getty Images

1月8日上午，年近七十的Jeffery Katzenberg站上拉斯维加斯的CES消费电子展的舞台介绍他最新的创业作品——短片串流平台Quibi——时，心里一定百感交集。

近30年前，这名年轻激进的片厂主管被迪士尼毫不留情地撵出大门，愤恨的他把接下来的人生全耗在用梦工厂动画来向迪士尼报仇。30年不到，那个他一直想扳倒的好莱坞巨人如今已走到了另外一个混沌未明的十字路口，面临外来者Netflix侵门踏户的鲸吞蚕食。

而这一回，终于轮到Katzenberg这个片厂外的流浪剑客，率领包含他的终极死敌迪士尼在内的几大门派联手出击，企图用Quibi这个激进的新商业模式，让好莱坞在势不可挡的串流宇宙中找到存活之路。

从来不选容易题目的Jeffery Katzenberg，即使第N次转职也似乎全是同一个职涯命盘，故事大纲永远都是Katzenberg对抗整个世界。

这就是Disney最传奇性的离职员工Katzenberg的故事：

马三 vs. 宫宝森

这场丢人现眼而且代价高昂的迪士尼清宫内闱大戏本来是完全可以避免的。

只要1994年4月3日正在度假滑雪的迪士尼总裁Frank Wells的直升机没有撞上山壁，只要这个迪士尼第二号人物还好好的活著，迪士尼宫廷就不会出现要命的权力空白进而引发一场让整家公司倒退十年的惨烈宫斗。

坠机事件隔天天才刚亮，迪士尼第三号人物Jeffrey Katzenberg（时任Disney Studio主席）已经坐在办公室等候迪士尼第一号人物执行长兼董事长Michael Eisner打电话来通知他被拔擢为总裁。

Katzenberg办公桌上的电话一整天都没有响过。

Eisner和Katzenberg早在Paramount时期就是关系非常亲密的师徒，Eisner被Roy Disney（Walt Disney的姪子）挖角到迪士尼进行集团改造大业时，第一个念头就是要徒

弟Katzenberg跟他一起投靠迪士尼。报到上班第一天，师傅向徒弟介绍迪士尼环境之后，指著窗外另一栋迪士尼动画制作部门的大楼对他说：“对了，那个也是你要搞定的难题。”

从来没有碰过动画片的Katzenberg奇迹般地带领迪士尼动画走出了Walt Disney过世后连续十多年的低潮期，并用《The Little Mermaid（小美人鱼）》和紧接著的《Beauty and Beast（美女与野兽）》、《Aladdin（阿拉丁）》等动画电影实现了Walt Disney生前一直梦想完成的愿景：一个不只是给小孩子而是给所有人的动画产业。

意气风发的Katzenberg随后也开始监管迪士尼多年来一直上不了轨道的真人电影制作部门。

2020年此时此刻不可一世的迪士尼执行长兼董事长Bob Iger和Marvel Studio总裁Kevin Feige这组人物的关系，其实就是1990年代前后重新擦亮迪士尼招牌的Eisner & Katzenberg组合的翻版。Eisner & Katzenberg刚赴迪士尼报到时迪士尼年营收只有3.2亿美元，十年后的1994年迪士尼营收是48亿美元。没有师傅的慧眼和授权，也不会有徒弟的大展身手。但是外头开始传出有点刺耳的说法：有华尔街分析师说迪士尼连年股价大涨的功劳应该有八成都归功于Katzenberg，连Newsweek都出现Katzenberg是“整家公司最有价值的人”的说法。

Katzenberg小时候大概没有看过韩信的历史故事，没有想过功高震主的下场。江湖谣传他甚至曾自称是“Walt Disney再世”，让最后一个参与集团经营的迪士尼家族成员Roy Disney大活光火。

Katzenberg甚至也没好上莎剧那堂课，未能记取马克白的教训。他听取了另外一个业界长辈、唱片大老David Geffen的“职涯辅导”，决定化被动为主动，用更激烈的方法表态争取迪士尼第二号人物迪士尼总裁的职务，企图成为执行长兼董事长Michael Eisner的正式接班人。于是他（也可能是他的老友Geffen擅作主张）透过《纽约时报》和《华尔街日报》放话说：Katzenberg不干了。

“老猿挂印回首望。关隘不在挂印，而是回头。”Katzenberg试图以退为进逼宫，没料到恼怒的师傅Michael Eisner根本不给他机会回头。

坠机事件两个月后，迪士尼正在欢庆《The Lion King（狮子王）》爬上那个史上从来没有任何动画电影登上过的卖座山头。一路领导动画团队的Disney Studio主席Jeffery Katzenberg正式被扫地出门。

史瑞克 vs. 瓦力

接下来的剧情进展则更接近莎剧中年老愚蠢的李尔王：

Jeffery Katzenberg的背叛让迪士尼执行长兼董事长Michael Eisner大受打击，开始沈溺于一种集羞愧、悔恨、愤怒于一体的复杂情绪，并严重影响他作为专业经理人的判断能力。

Eisner统治下的迪士尼开始由盛转衰。Eisner火速重金礼聘CAA超级经纪人Michael Ovitz来替补被他撵走的徒弟。经常被媒体捧为好莱坞最有影响力人物第一名的Ovitz一手掌握各种明星演员和导演的人脉资源，却根本没有制片和片厂经营的任何know-how。迪士尼付出的惨痛代价是14个月后还要支付1.4亿美元的天价请Ovitz滚蛋（损失之高甚至还因此被迪士尼股东告上法院）。

这还不是这场迪士尼宫斗所带来的最大财务损失。Jeffery Katzenberg本人的资遣费在历经难堪诉讼之后，合计让迪士尼付出了2.7亿美元的代价（其中还不含昂贵的诉讼费）。

要记得Katzenberg去迪士尼报到那年迪士尼年营收才3.2亿，这2.7亿资遣费等于十年前迪士尼年营收的85%。让迪士尼全公司上上下下更为震惊的是，Katzenberg完全没有浪费时间，立刻把这笔资遣费拿去筹组一家新片厂来跟迪士尼打对台。

据说Katzenberg离职消息曝光的第一时间，Microsoft的财务长立刻打断Bill Gates的会议建议他出钱成立片厂给Katzenberg经营。但Katzenberg婉拒了，他宁愿选择用迪士尼的钱进行复仇大业。Katzenberg找来了刚刚卖掉唱片公司的David Geffen一起创业，Geffen则又点名刚刚以《Jurassic Park（侏罗纪公园）》和《Schindler's List（辛德勒的名单）》登上事业高峰的Steven Spielberg一起投资。“我跟他说我们这帮人终其一生都在替片厂打工，是时候该搞一家我们自己的片厂了！”Katzenberg如此说服Spielberg上车。

好莱坞睽违五六十年来第一家新片厂“梦工厂DreamWorks SKG”终于在复仇的背景音乐中轰动成立。

1994年成立的梦工厂成为一场甜美但艰辛的梦。SKG三巨头也没能一起撑到最后，来自唱片业的David Geffen很快就被电影业的大起大落吓到，不久就淡出经营。十年后Steven Spielberg主导的梦工厂真人电影部门脱手卖给了Katzenberg的老东家Paramount。但这笔交易不包含制作过《Shrek（史瑞克）》和《How to Train Your Dragon（驯龙高手）》等经典动画的动画部门。Katzenberg坚持把动画部门梦工厂动画独立出来，自己再继续苦撑十多年，以便继续跟另外一个老东家迪士尼缠斗到底。直到2016年梦工厂动画才以高得出人意外的38亿美元价格卖给NBCUniversal，结束了他向迪士尼复仇的未竟之业。

值得玩味的是梦工厂的失败原因其实就藏在Jeffery Katzenberg的迪士尼职业生涯里。

1991年，Jeffrey Katzenberg发了一封题为“世界已在剧变：对我们家生意的几点检讨（The World Is Changing : Some Thoughts On Our Business）”的信给迪士尼全公司主管（包含他的老板Michael Eisner），表达他对于公司和好莱坞未来的惴惴不安。

“《Pretty Woman（麻雀变凤凰）》、《Ghost（第六感生死恋）》、《Home Alone（小鬼当家）》这些大受欢迎的电影告诉我们一个属于1990年代的教训：排除掉那些一时热潮和过度行销的干扰，到最后社会大众终究还是会自己找到那些他们真的想看的电影。这些电影的成功总是基于两个元素：好的故事，以及完善的执行。不是明星，不是特效，不是劳师动众，不是不惜工本，更不是一窝蜂的热潮。”他在信中说。

在还没有Facebook、Twitter甚至Email都还没普及的年代，这封长达28页的纸本信快速透过传真机的尖锐噪音在好莱坞掀起了一波声浪。媒体抢刊全文协助散布Katzenberg对好莱坞模式的质疑，尤其特别指名道姓批评Warren Beatty那部昂贵而对迪士尼完全没有效益的超级英雄电影《Dick Tracy（狄克崔西）》。

这封信引发的风波后来被导演Cameron Crowe改编成为运动经纪人电影《Jerry Maguire（征服情海）》的剧情：电影中Tom Cruise也写了类似的信批判整个行业，并寄

给全公司的主管和同事分享，最后导致自己被开除。真实世界中，Jeffrey Katzenberg和他的老板Michael Eisner开始有嫌隙的起点也是这封信。

Katzenberg或许始终没有注意到梦工厂的失败理由根本就白纸黑字写在信中：

他强力质疑明星制过度发展对好莱坞有害，真正有价值的是编剧，编剧才是片厂应该多多花钱投资的对象。然而因为拍摄成本超出预期、票房起伏太大、还有2000年以后的DVD市场崩解，此外又没有像其他家大业大的片厂有各种业外收入来分摊风险，脚步蹒跚的梦工厂动画一直要到《史瑞克》出现之后才开始勉强站稳，但Katzenberg从头到尾仍旧花了大量预算在邀请明星参与动画配音。放眼好莱坞真正做到以剧本为中心、全职养创作者写剧本的公司，正是Katzenberg的死对头迪士尼旗下的皮克斯Pixar。《Coco（可可夜总会）》的Lee Unkrich、《Up（天外奇迹）》的Pete Docter、《Wall-E（瓦力）》的Andrew Stanton都是皮克斯的全职员工，这些迪士尼 / 皮克斯长期投资的创作者才是梦工厂动画在竞争中不断吃鳖的原因。

历史的因缘际会是：迪士尼的第一份皮克斯发行合约，正是当年充满远见的Jeffery Katzenberg还在职时亲自去和皮克斯董事长Steve Jobs签下来的。

30年后他那洋洋洒洒28页的信仍是足以颠覆好莱坞的真知灼见，只是最后真正达阵的人不是他而已。

好莱坞 vs. 全世界

2016年8月22日梦工厂动画完成交易的那一天，才是Jeffery Katzenberg意义上真正从迪士尼“离职”的那一天。二十年来第一次，Katzenberg再也不用驯龙、再也不用救世、再也不用抢救费欧纳公主。他终于可以在他的迪士尼复仇剧中下台一鞠躬。

结果，不按牌理出牌的他这时候竟然来了一手“老猿挂印回首望”，回头去了一趟迪士尼。

旧地重游之日，他的师傅/仇敌Michael Eisner早已退休。Roy Disney过世之前几年在董事会联合其他股东发动突袭，逼Eisner让出他早已不适任的董事长一职。如今坐在执行长兼董事长位置上的是电影史上最成功的片厂经营者Bob Iger。

于是师兄Katzenberg在会议上给了师弟Bob Iger一个他无法拒绝的Offer。

直到周三的CES发表会上，这个由迪士尼、福斯、华纳、索尼、NBC环球、维康Viacom、高盛银行、JP摩根银行、阿里巴巴等投资人集资十多亿美金的神秘新公司才正式揭露他们野心勃勃（但短短的）的计划：Quibi。

WTF is Quibi? 该公司的Twitter帐号甚至选了这个充满挑衅意味的帐号名称。

“我们的任务是让你随意咬一口（quick bites）却得到惊人的好故事。”Katzenberg在CES的舞台上解释Quibi这个字的由来。

Quibi不是Netflix，不是Disney+，不是Apple Tv+，也不是今年才会上线的HBO Max。Quibi是针对手机用户的短片串流平台，专门锁定你的通勤、午休或是在沙发上滑手机的零碎时间，提供一集不超过十分钟并以好莱坞电影规格制作的精致戏剧节目、实境秀和新闻气象等信息节目。

为了展示决心，他们甚至宣示只会提供手机平台的APP，所以使用者如果想要在大萤幕上收看必须自己使用装置上的Airplay或是Cromecast功能来投放。更重要的是Quibi的内容将会是第一个专为手机直式萤幕提供原生内容的平台。创作者必须同时使用直式和横式构图的两台摄影机同步拍摄，并透过演算法将画面结合成为一个十字形的画面传输给使用者，做到不论直式收看或和横式收看都不会有任何黑框，同时又可以在使用者把手机转向时让影片画面即时无缝转向，有如黑魔法。

除了侦测手机水平之外，他们还试图在节目中置入其他手机功能，比如配合节目内容让手机铃声响起，或是会依据GPS侦测你所在地时间借以推出天黑之后才能看的恐怖节目。

为了和YouTube、抖音、Instagram上面的素人网红经济对抗，Quibi将以每分钟10万美元的制作费，制作每年约8500集的精致节目。已经加入Quibi阵营的包括Steven Spielberg、J.J. Abrams、Guillermo del Toro、Sam Rami、Antoine Fuqua和Ridley Scott等导演，以及Dwayne Johnson、Kevin Hart、Jennifer Lopez、Liam Hemsworth、Idris Elba、Zac Efron、Tina Fey、Dave Franco和Bill Murray等明星。

Quibi这个新品牌之所以能集结这么惊人的阵仗，除了Jeffery Katzenberg自己在迪士尼和梦工厂的多年人脉之外，更重要的是他们察觉了串流时代对内容的强烈需求已经让创作者更加重视著作权归属的议题，Quibi因此提供了Netflix或是HBO绝对开不出来的合作条件：除了在Quibi上播出七年之外，其余著作权完全归属于创作者，因此他们在其他平台可以有额外收入。

面临拥挤而血腥的串流大战，Quibi试图另开战场、杀出生路。这绝对不是容易的事，Vox旗下的科技媒体The Verge因此在CES的专题报导中以“Quibi vs. The World”来形容这条不寻常的路径。

到头来，Katzenberg的故事终究是一个武侠故事。

在电影将死、电视将死，而且通通将死于手机和Netflix夹杀的世纪科技变局之下，曾被迪士尼逐出师门的Jeffery Katzenberg站出来统一好莱坞各大门派，提出一个杀出重围的激进构想：不如我们放下各自的咏春拳、形意拳、八卦拳、64手之类的旧功夫，发明一套新的。

一百年来电影一直就是一门“如何吸引观众眼光”的生意，但这家百年老店早已没有年轻人的俐落身手来应对观众和媒介的频繁招式变化。Quibi是第一次由电影从业者主动提出的原生媒介规格，而不是“电视来了”我们就想办法在电视上放电影，“DVD来了”我们就想办法在DVD上放电影，“网路来了”我们就想办法在网路上放电影之类的被动作法。

从来不选容易题目的Jeffery Katzenberg的解题口诀：放下旧成见、接受新媒介、继续讲好故事。

流媒体



邀請好友加入端會員
成功訂閱同享優惠

如果你喜歡
就分享給更多人吧



热门头条

1. 吴昆玉：蔡英文大胜，国民党下一步要怎么走？
2. 台湾大选结果出炉：蔡英文获超过八百万票，创总统直选历史新高
3. 2020台湾大选 即时开票
4. 王宏恩：蔡英文如何从2016年进步到2020年？
5. 台湾大选中的中国舆论场：官媒保守，民众激进，“武统”声浪下的冷感
6. 数据看2020台湾大选系列之三：总统选举结果
7. 没有人是局外人，一个陆生眼中的台湾选举
8. 武汉封城记：“一夜之间就慌了”
9. 早报：武汉凌晨2时通知今日上午10时“封城”，市内公共交通停摆
10. 经济预估成长率重登“亚洲四小龙”之首，台湾经济回暖了么？

编辑推荐

1. 1.22更新：新型冠状病毒肺炎患者累计557例，死亡人数增至17人
2. 邓聿文：中国脆弱之处
3. What's New：香港现首宗“高度怀疑”新型冠状病毒肺炎个案
4. “辣台妹”胜选之后：网红政治将航向何方？
5. SARS之后，中国建立了怎样的不明原因肺炎监测体系？
6. 十二年二人转终结，“梅普时代”的俄罗斯人发明了哪些政治笑话？
7. 那些和《小妇人》一样被掐住咽喉的女性电影
8. 郑祖邦：从反修例运动看香港民族主义的创建

9. 杨路：中国能否顺利执行贸易战第一阶段经贸协议？

10. 张育诚、陈方隅：数说台湾大选——大党被小党“搅局”了吗？