

## 《芭比》粉红保单：两小时长广告，与玩具业的好莱坞淘金记

除了已上映的《芭比》，美泰儿的如意算盘里，紧跟著还有高达45个玩具改编影视的计划正进行中……



2023年8月16日，意大利马达洛尼，一个芭比娃娃。摄：Vincenzo Izzo/LightRocket via Getty Images

特约撰稿人 叶郎 发自台北刊登于 2023-09-10

[#芭比](#) [#Barbie](#) [#好莱坞](#)

继几周前超越《变形金刚》（Transformers）成为电影史上票房最高的玩具IP改编电影之后，《芭比》（Barbie）近日也确定成为2023年度目前为止的全球票房冠军。虽然依旧改编自既有IP，但由于《芭比》并非任何人的续集，某种程度上也被认为是准原创电影的代表，并偕同《奥本海默》（Oppenheimer）为好莱坞超级英雄宇宙敲响了震耳的丧钟。

表面上看起来，这是长期追求玩具IP改编电影的两大玩具龙头美泰儿（Mattel）和孩之宝（Hasbro）的情势逆转。十多年来不论营收、股价还是改编电影上，《变形金刚》背后的孩之宝都力压《芭比》的美泰儿。是2018年上任的美泰儿执行长Ynon Kreiz力主仿效对手孩之宝追求玩具IP改编电影的策略，才在今年的《芭比》收成果实。

不寻常的是，被仿效并超越的孩之宝同一时间却在认赔杀出。该公司最近几周正赶忙著把四年前花40亿美元天价买下的加拿大制片公司Entertainment One（简称 eOne），用区区5亿美元的价格，赔售给好莱坞片厂Lionsgate。不只整整35亿美元等于丢到水里，还额外奉送给买家开发到一半的孩之宝IP改编电影制作案。

让玩具业在过去十多年来前仆后继地放下本业、带著所有家伙（IP）赶赴好莱坞拍片的原因是什么？而孩之宝突然认赔杀出的背后又预告了什么未来？

回顾玩具业的历史，玩具商们尤其是美泰儿，其实有很长一段时间拒绝相信好莱坞电影对他们会有好处。这种固执的想法使他们在1970年代犯了一个后悔终生的错误。



2023年8月14日，英国伦敦，电影《Barbie芭比》的海报。摄：Mike Kemp/In Pictures via Getty Images

## “我跟你说，电影绝对没搞头”

横扫全球电影市场的美泰儿玩具改编电影《芭比》，有个引人好奇的成本结构谜题：

由于制作成本在好莱坞是相对透明的资讯，我们可以确定该片的制作成本大概落在1.45亿美元左右。至于很少公开的行销成本则有两个不同的传言——不具名的同业向娱乐媒体《综艺报》（Variety）透露，发行商华纳兄弟探索（Warner Bros. Discovery）花在《芭比》上的行销预算应落在1.5亿美元左右，而另一家商业媒体《Raconteur》则是算出美泰儿的芭比部门上半年已经用掉约1亿美元的行销预算。无法断定这两个数据有多少重复计算的部分，但我们还是可以肯定说美泰儿和华纳用于行销《芭比》的费用已经超过整部电影的制作成本。

“《芭比》绝对不是你们以为的一部女性主义宣传电影，而是一个长达两个小时整的美泰儿广告片”，富比士（Forbes）资深记者Erik Kain因而评论道。他认为整部电影和它背后高达3亿的投资，最重要的目的是推销芭比娃娃和那些与电影联名（也等同于与芭比娃娃联名）的各种周边商品。

回顾玩具业的历史，他们（尤其是美泰儿）其实有很长一段时间拒绝相信好莱坞电影对他们有这么大的好处。这种固执的想法使他们在1970年代犯了一个后悔终生的错误。

一个叫做George Lucas的好莱坞独立制片正在玩具圈到处兜售某一部太空科幻电影的商品权利，却四处碰壁。总算答应碰面聊聊的美泰儿执行长Ray Wagner则在会议上像教训小孩子一般，替Lucas派来的业务代表上了一课：

“我跟你说，电影绝对没搞头。你们去搞个好电视节目来再说吧。电视节目每个星期都会播，影响力会一而再、再而三发生，相对来说电影的影响力就是一次就没了。”

他的这套说法源自于整个美国玩具业在电视频道上的成功经验，其中又以美泰儿的竞争对手孩之宝受惠最多。1960年代电视机开始普及以来，玩具业就大举入侵电视台的卡通节目，透过深度的置入将整个卡通节目打造成为“根本是长达30分钟的广告”。

“《芭比》绝对不是你们以为的一部女性主义宣传电影，而是长达两个小时的美泰儿广告片”，资深记者Erik Kain认为整部电影和它背后高达3亿的投资，最重要的目的是推销芭比娃娃和那些与电影联名的各种周边商品。



2009年3月18日，乌克兰基辅，芭比娃娃50岁生日派对中，一名女孩参观芭比居住的娃娃屋。 摄：Konstantin Chernichkin/Reuters/达志影像

1969年主管机关美国FCC联邦通讯委员会正是用上面这句话，来批评ABC电视台的《风火轮》（Hot Wheels）节目和孩之宝预先生产的同名玩具之间的暧昧赞助关系。

1980年代好莱坞出身的雷根（Ronald Reagan）总统进一步解除对儿童节目广告化的限制，让玩具业的手伸得更进去，简直就像操弄傀儡一般，左右儿童的玩具消费行为于弹指之间。对美泰儿和孩之宝来说这一次30分钟（还会重播很多次）的魔法效力，远高于1次2小时（几乎不会重看第2次）的好莱坞电影。

美泰儿执行长Ray Wagner太有把握的训话，让名为《星际大战》（Star Wars）的电影周边玩具权利，最后落入当时规模还很小的玩具商Kenner手上。这家小玩具商在星战电影三部曲期间（1978-1985），设计生产了超过百款星战玩具，销售数量超过3亿件。多年后Kenner才在一系列并购中成为孩之宝的一部分。

而George Lucas 多年后总结道，基本上星战电影的绝大多数利润都来自于玩具。

美泰儿付出的代价是随后多年耗尽力气的追赶。星战电影三部曲期间，Kenner生产的星战玩具几乎统治了科幻英雄人偶市场。美泰儿只能赶紧推出Heman太空超人系列玩具来抵御，并透过同名电视卡通的老仗俩一周又一周地对儿童洗脑。太空超人节目从未达到星战电影等级的成功，但更惨烈的是美泰儿多次尝试推动改编真人电影的下场。

1987年赶在星战三部曲的尾巴上映的《决战时空禁区》（Masters of the Universe），只上映不到3周，就因为票房太差而遭电影院下档，连制作成本的一半都回收不了。

1980年代好莱坞出身的雷根（Ronald Reagan）总统进一步解除对儿童节目广告化的限制，让玩具业的手伸得更进去，就像操弄傀儡一般，左右儿童的玩具消费行为于弹指之间。



2004年2月15日，纽约，玩具展上展示芭比娃娃和著名设计师设计的服装。摄：Stephen Chernin/Getty Images

## 电视的魔法消失之后

然而总结两家玩具大厂十多年来的投资经验，电影好像确实不是一门好生意。

以孩之宝为例，亏掉35亿的eOne认赔杀出更不是第一次。他们曾和Universal Pictures签订长达6年的合作协议，结果在《超级战舰》（Battleship）票房失利并造成玩具严重滞销之后，赶紧支付2亿分手费解约。随后孩之宝改和Paramount Pictures的交往同样也未能创造出他们一心一意追求的孩之宝电影宇宙。

而以美泰儿为例，在《芭比》终于获得空前胜利的同一时间，他们其实正忙著收拾另外一桩残局，对已经启动多年并耗费3000万美元开发费用的Netflix真人电影版太空超人紧急踩煞车。这意味著《芭比》的成功并非美泰儿掌终于找到必胜演算法，而只是有时候赌对了、有时候赌输了而已。

如果多年来这张赌桌一直都是输钱的机会高过赢钱，为何美泰儿和孩之宝会继续往这个黑洞里丢掷赌资？

迫切性来自于他们早先赖以控制儿童消费行为的小萤幕魔法已经失去法力。

手机游戏和Netflix串流这两颗天外陨石同时撞击了玩具业和好莱坞电影这对难兄难弟。它们门槛更低，不用出门、黏著度更高，拦截了年轻世代的眼球，切断了玩具业和最主要客户间的关系。

玩具业和好莱坞电影一样长期仰赖电视通路接触他们的主力消费者，然而近年的剪线潮（全世界观众正在退订有线电视服务，美国的状况最严重，称作“剪线”）造成的电视广告效益降低，使得投放电视广告已经不再是电影票房和玩具销售的保证。

那些曾守著电视机收看《风火轮》节目的男孩女孩，如今已把注意力用在其他地方——手机游戏和Netflix。手游和串流这两颗天外飞来的陨石同时撞击了玩具业和好莱坞电影这对难兄难弟。它们门槛更低（不用出门）、黏著度更高的特性拦截了年轻世代的眼球，切断了玩具业和他们最主要客户之间的关系。

玩具市场因此就像他们的老朋友电影和电视台节目一样，开始陷入连年的市场萎缩。终于2017年玩具零售霸主Toyrus玩具反斗城声请破产，并于隔年关闭美国店面，两大玩具品牌美泰儿和孩之宝受到严重冲击。美泰儿还同时因为与Disney产生嫌隙而痛失Disney公主系列授权，因而即时2年内连换4任执行长，都难以阻止美泰儿股价跌到剩1/3。

一次又一次的陨石灾情中，玩具业开始发现一个神秘的规律：谁家的玩具业务占比越高，谁暴露于市场风险中的程度就越高。

最好的例子是去年玩具业和串流业一样，突然因为COVID-19红利用完（恢复实体上班上课和通膨压力所致）而出现营收撞墙的现象。其中玩具的营收占比仍然非常高的美泰儿，在去年圣诞节的重要档期就遭遇非常严重的衰退，直到此时此刻都还没卖完圣诞节滞销的存货。这正是为什么《芭比》上映后的美泰儿第二季财报仍然呈现亏损的主因。他们不得不减少推出新品，全力冲去年没卖掉的库存。而他们的玩具更像是电影那样的内容产品，过季的内容非常难卖。

相较之下，多年来尝试多角化经营的孩之宝，虽然不一定在那些市场发大财，但受到玩具市场景气影响的程度就明显降低。以今年为例，孩之宝还有年初上映的同名桌游改编电影《龙与地下城：盗贼荣耀》（Dungeons & Dragons: Honor Among Thieves）的票房，还有同属龙与地下城宇宙的角色扮演游戏《柏德之门III》（Baldur's Gate III）的热卖。这些多角化的业务就像是买一张保单，用来分摊玩具景气波动的风险。

好莱坞电影正在进入一个史上最充满不确定性的时期。即便有《芭比》和《奥本海默》领军，上周末刚刚正式结束的好莱坞暑假档仍然绝大多数是差强人意的数字居多，并非真正意义上的复苏。两家玩具巨头争相前往好莱坞淘金并不是因为电影是更容易赚钱的生意而绝不能输人。他们真正的比赛项目是谁能逃离不稳定的玩具本业越远越好。



2009年3月9日，美国加利福尼亚州，芭比50岁生日派对上，墙上排列著芭比娃娃。摄：Mario Anzuoni/Reuters/达志影像

## 芭比的（不只是电影）宇宙

我们因此可以把正在热卖的《芭比》视作一张来得有点晚的粉红色保单。虽然来不及降低去年圣诞节美泰儿玩具销售撞墙的损失，却可以用来确保下一个陨石袭来时，美泰儿还有许多鸡蛋放在其他安全的篮子里。

不过，《芭比》上映以来最令人困惑的消息应该是《纽约客》（The New Yorker）几周前的专题报导。该文指出美泰儿除了已经上映的《芭比》之外，后头还有高达45个玩具改编影视的计划正进行中。其中包含了卷土重来的《风火轮》，还有根本无法想像影视化成果的Magic 8 Ball Toys和UNO牌等玩具产品。

有一种最常见的解释，是这些玩具业一直在寻找自己的《钢铁人》（Iron Man）时刻。

《钢铁人》电影发生于无数Marvel改编电影的失败之后，却开启了电影史上最巨大的续集宇宙，并令Marvel从一家破产的出版社变成了今日Disney帝国皇冠上最大的一颗宝石。考虑到刚刚在改组中被Disney挤掉的Marvel董事长Ike Perlmutter也是玩具业出身（他的玩具公司Toy Biz以Marvel的下游厂商身份入主破产后的Marvel），可以理解其他玩具商会有“大丈夫当如是”的印象。

然而今年也是一个微妙甚至可以说不太妙的时机点。传闻多年的Marvel电影审美疲劳终于发生，DC电影宇宙更是在深不见底的谷底。《闪电侠》（The Flash）和随后的《印第安纳琼斯：命运轮盘》（Indiana Jones and the Dial of Destiny），验证了观众对于续集宇宙的兴趣终于降到历史新低。

2018年上任以来被认为成功改造美泰儿的执行长Ynon Kreiz，为何偏偏在这时候启动一个涵盖45部电影的美泰儿电影宇宙？线索可能藏在这个月另一家美国企业的人事异动里头。

8月22日美泰儿总裁兼营运长的Richard Dickson即将转任美国快时尚品牌GAP的执行长。Dickson在身为美泰儿创办人的同时，也是芭比之母Ruth Handler（就是你在电影里头看到的那个“角色”）过世之后开始掌管芭比品牌的人物，他将不合时宜的角色定位大幅翻新，让年近七旬的芭比挺过过去半世纪社会思潮的剧烈变化。

然而Richard Dickson履历中最耀眼的经历，还是他今年对《芭比》电影的贡献。他运用过去授权商品的人脉，动员了146个品牌加入生产芭比主题商品的行列。除了美国知名百货公司Bloomingdale推出实体和线上的粉红色商品专区，和他的下一个雇主GAP推出了整整一个专柜的芭比主题服饰之外，Airbnb

还配合推出了芭比主题房间，Xbox推出了粉红色游戏手把，Burger King推出了粉红色酱料……动员幅度之大，已经被认为是电影史上规模最大的联合行销。

《芭比》的成败衡量也不再是未来能否产出《芭比2》或《芭比5》，而是电影是否能协助芭比品牌不断更新，在玩具、电影和授权市场上继续挺立。“我们的目标是将美泰儿从一家生产玩具的制造商，完全转型为一个由IP驱动的高效企业。”



2009年2月4日，纽伦堡，第60届国际玩具博览会，美泰儿总裁 Richard Dickson。摄：Michaela Rehle/Reuters/达志影像

授权商品的优点非常类似日本电影和动画业经常采用的制作委员会机制，在绝大多数投入者都是轻资产投入的状态下，共同承担行销责任和投资风险，也共同分享成功的果实。孩之宝加速抛售旗下制片公司eOne的动作，很可能是看穿了这45部美泰儿宇宙电影背后的轻资产设计，不再追求独立经营制片公司或是与特定一家片厂长期而深度结合，而是透过授权和分散制片合作方的方式降低风险。果然这几天传出消息，孩之宝确实留下了eOne的三名制片主管，继续领导集团内一个更轻量的电影部门Hasbro Entertainment。

回到前文提到的行销成本疑案，不论《芭比》到底花了1亿、1.5亿或是2.5亿美元来行销，最终他们行销的不是一部电影或系列电影，而是一个巨大的商品品牌和它背后成千上万的授权商品品项。《芭比》的成败衡量也不再是未来是否能够产出《芭比2与葛林戴华德的罪行》、《芭比5：命运轮盘》或是《芭比7：致命清算第一章》，而是电影是否能协助芭比品牌不断更新，在玩具、电影和授权市场上继续挺立。

“我们的目标是将美泰儿从一家生产玩具的制造商，完全转型为一个由IP驱动的高效企业。”

回到2018年，美泰儿执行长Ynon Kreiz刚刚上任时的宣示（或许再次配上Richard Strauss的〈查拉图斯特拉如是说〉Also sprach Zarathustra曲目）。六十多岁的芭比的未来人生变得更加清晰明朗。

而好莱坞电影的未来则仍是一片迷雾。

[#芭比#Barbie#好莱坞](#)

本刊载内容版权为端传媒或相关单位所有，未经[端传媒编辑部](#)授权，请勿转载或复制，否则即为侵权。

端傳媒八週年 | 另一個世界仍然有可能

訂閱端傳媒，期待改變的你，  
與亟待突破的我們，共同撐起另一個世界。

8週年尊享會員 特別優惠 **20%OFF**

立即訂閱 →

端傳媒的下一程，需要你的守護。今天就成為訂閱會員，支持我們走下去，支持華文世界不可或缺的深度報導和多元聲音。點擊了解更多[會員計畫](#)