

2024好萊塢如何影響你和我？逢百年轉折，好萊塢遇見的好壞事，與醜陋之真相

好萊塢必須迎接受下來，即將一年又一年面對的無線電視、有線電視、錄影帶、串流、社群和手遊等等，宣稱要殺死這個行業的死敵

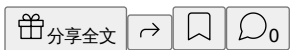


2023年10月27日，一名遊客雙手抱住加州洛杉磯的好萊塢標誌。攝：Rick Loomis for The Washington Post via Getty Images

特約撰稿人 葉郎 發自台北

刊登於 2024-01-02

[#好萊塢新片](#) [#Taylor Swift](#) [#Netflix廣告](#) [#Netflix會員](#) [#荷李活](#) [#好萊塢](#) [#Netflix](#)



剛剛結束的2023年是好萊塢片廠Disney的100週年。其實同樣在1923年註冊公司的另一家片廠華納兄弟（Warner Bros）原本也應該和Disney同慶週年，只是該公司更傾向將企業歷史回溯到創辦人家族首度涉足電影發行的1905年，而非公司成立的1923年。

也是在1923年，電影喜劇大師卓別林（Charlie Chaplin）拍攝了自己的第二部長片，確立了長片將完全取代短片在這門生意中的地位。此外，還有一個比較沒有人留意、但更具意義的100週年，是在山丘上俯瞰整個好萊塢百年來潮起潮落的 HOLLYWOOD 地標看板。

雖逢各種重大週年，實際上2023年的好萊塢不太有什麼敲鑼打鼓、歡樂慶祝的氣氛。即便高調慶生的Disney都很難用載歌載舞的音量掩蓋他們眼前凶險無比的產業處境。電視頻道廣告營收、電影院票房或是串流用戶增長等等曾經穩定、容易預測的業務，都在過去一年搖晃不止。作為美國甚至整個世界娛樂內容生產的領航員，好萊塢的2023年，更像是在黑夜汪洋中等待看不見的冰山劃破鐵達尼號船身的危機倒數。

所以，接下來會發生什麼事？

好萊塢在過去一整年應變不及的各種失手包括：過去十多年來每年創造十數億美元產值的超級英雄產業被「砸壞」；可能是好萊塢最後一批長壽IP和最後一代電影明星日薄西山；原本被期待疫後復甦的電影院票房最後仍以差強人意的數字慘績收場。



Netflix新片《殺手》（The Killer）導演 David Lynch 在拍攝現場。網上圖片

The Good：女力崛起的一年

「依計行事。預先設想周全，不要隨機應變。」

男星Michael Fassbender在Netflix新片《殺手》（The Killer）中，反覆對著觀眾默背這段「依計行事」（Stick to your plan）殺手準則。這段台詞顯然是反面的提示。隨著行動不斷地橫生枝節，他只能不斷放棄原案、隨機應變。推估身為精準細節狂的導演David Lynch自己就是電影中拚了老命想要依計行事的殺手，而任務失手引來雇主究責的故事線，指的大概就是他昂貴的Netflix製作《破案神探》（Mindhunter）節目收視失利的事件。

可能不是創作者本意，不過《殺手》的自我指涉還可以再向上提一個層級，反應了好萊塢在過去一整年應變不及的各種失手：

造價昂貴無比的《驚奇隊長2》（The Marvels）和《水行俠失落王國》（Aquaman and the Lost Kingdom）的失手，順便砸壞了過去十多年來每年創造十數億美元產值的超級英雄產業；

《印第安納瓊斯：命運輪盤》（Indiana Jones and the Dial of Destiny）和《不可能的任務：致命清算第一章》（Mission: Impossible – Dead Reckoning Part One）的失手，則預告了好萊塢可能的最後一批長壽 IP 和最後一代電影明星的日薄西山；



《不可能的任務：致命清算第一章》（Mission: Impossible - Dead Reckoning Part One）劇照。

更重要的是在COVID-19因素完全消失的2023年，原本被期待要完全復甦的電影院票房最後仍以差強人意的數字慘績收場。那些死守好萊塢數十年來的說故事公式和銷售推廣公式的從業人員，開始像沒有命中目標的殺手一樣張皇失措。像以前那樣依計行事行不通了，以後要怎麼辦？

這部電影跳過傳統發行體系、不按牌理出牌的電影票定價策略、鼓勵觀眾在影廳互動，在在挑戰好萊塢遊戲規則，也立刻引來其他藝人仿效。演唱會電影已毫無疑問成為拔地而起的好萊塢新類型電影。

幸運的是這個行業還有兩位隨機應變的女英雄撐住了這險象環生的一年。

第一位電影女英雄是Taylor Swift。

好萊塢原本是Taylor Swift的傷心地，即便征服多國的Era Tour巡迴演唱會早在2022年底就已創造驚人票房。她過去十多年來或者客串或者主演的好萊塢電影幾乎可說是屢戰屢敗，其中還夾帶了對許多參與者而言都是核彈等級的職業災難——音樂劇電影《貓》（Cats）。整個電影業大概沒有人覺得Taylor Swift的銀幕事業還有多少機會，更別提期待她終能成為票房冠軍。

然後演唱會電影《泰勒絲：時代巡迴演唱會》（Taylor Swift: The Eras Tour）從天而降。這部電影跳過傳統發行體系、不按牌理出牌的電影票定價策略、鼓勵觀眾在影廳互動等等作法在在挑戰好萊塢的遊戲規則，也立刻引來了其他藝人的仿效。演唱會電影已經毫無疑問地成為拔地而起的好萊塢新類型電影。



2023年11月9日，阿根廷，美國歌手Taylor Swift舉行The Eras巡迴演唱會開始前，一名歌迷手持一張祈禱的卡片。攝：Natacha Pisarenko/AP/達志影像

除了在票房冠軍電影中夾帶女性主義議題的稀罕成就之外，《芭比》也是這一波品牌IP熱潮中不論商業和藝術成就都最出眾的一部。

另外一位女英雄是《芭比》(Barbie)。如果加計催生該片的導演Greta Gerwig和女演員兼製片Margot Robbie，嚴格說是共三位女英雄。除了在票房冠軍電影中夾帶女性主義議題的稀罕成就之外，《芭比》也是這一波品牌IP熱潮，包含《AIR》、《黑莓》(Blackberry)、《法拉利》(Ferrari)等電影和電視劇，其中不論商業和藝術成就都最出眾的一部。雖然由好萊塢片廠Warner Bros.發行，然而這部品牌電影根本是由玩具商Mattel的芭比娃娃品牌經理主持開發。顯示的是傳統片廠創新能力失靈的時候，其他部門開始扛起了隨機應變的責任。

此外還有一個意外取代片廠的「創意」機構是教會。電影《希望之聲》(Sound of Freedom)不論資金募集、推廣銷售和傳聞中透過教會系統發送票券的擴散方式，都充滿福音派教會的影子。然而即便它和《泰勒絲：時代巡迴演唱會》一樣有機會成為一種更顯著存在的類型，但特殊的財務結構恐怕難以歸類為電影業的新商業出路。

The Bad：砍人、砍製作、砍支出

隨著美國娛樂工業的線性頻道、電影院和串流業務同時撞上冰山，Zaslav的同業開始將他的許多爭議作法——下架節目、取消製作案、縮減串流支出、出售串流版權給Netflix等等，變成2023年的行業應變標準SOP。

幾週前，美國時代雜誌《Time》宣佈了歌手Taylor Swift成為該刊百年來第一位以藝人身份獲選為年度風雲人物的先例。

這是時代雜誌的選擇。如果交給過去一年被市場現實叮得滿頭包的好萊塢高階經理人們匿名投票，那他們選出的年度人物極有可能是這位爭議人物——Warner Bros. Discovery執行長David Zaslav。

重點不在David Zaslav2023年做了什麼（比如他近日被爆出密會Paramount Global洽商併購），而是他在再往前一年做了什麼。

原本是Discovery董事長兼執行長的David Zaslav在2021年秘密說服美國電信巨人AT&T將他們好不容易剛完成併購沒多久的WarnerMedia交給他經營。

2023年全球最賣座電影《芭比》的拍攝現場，現場有導演Greta Gerwig及一眾演員。網上圖片

新公司Warner Bros. Discovery甚至將根本已製作完成的新片《蝙蝠女》(Batgirl)，直接棄置垃圾桶來交換減稅額度；2023年又對另一個製作完成的倒楣節目故技重施。

2022年兩家公司完成合併為一家新公司Warner Bros. Discovery之後，David Zaslav的核心經營策略無非就是「砍」。砍人、砍製作、砍支出等一連串激進作法立刻激怒了長期合作的創作者，甚至讓Zaslav取代前任WarnerMedia執行長Jason Kilar成為好萊塢最顧人怨的CEO。其中最經典的案例就是利

用美國企業併購法令中認列虧損的租稅優惠規定，將根本已製作完成的新片《蝙蝠女》（Batgirl）直接棄置垃圾桶來交換減稅額度（2023年他又對另一個製作完成的倒楣節目故技重施）。

計畫趕不上變化。隨著美國娛樂工業的線性頻道、電影院和串流業務同時撞上冰山，Zaslav的同業開始將他的許多爭議作法變成2023年的應變標準SOP。

最好的例子是一年多前閃電回任Disney執行長的Bob Iger，整個2023年之中基本上就一直偷看隔壁同學的答案卷，抄走Warner Bros. Discovery多個新政策——比如下架節目、取消製作案、縮減串流支出、出售串流版權給Netflix，和近日剛剛完成的合併自家串流服務Hulu和Disney+片庫等。

好萊塢最顧人怨的CEO之所以突然成為模範生，是因為Warner Bros. Discovery已默默交出了他人眼中不可能的成績單。不久前的財報會議中，David Zaslav才告訴股東說持續裁減支出的作法已初步發揮效果，讓這家負債沉重的片廠開始出現更健康的現金流，並得以重新將資金分配於未來市場機會的投資之上。話才說完沒幾個星期，他就已經想到現金流的用處，並推著購物車前往Paramount Global總部洽談收購的可能性。

<p>《驚奇隊長2》（The Marvels）劇照。</p>
<p>如今電影業真正的比賽不是比誰家的賣座電影更多，而是誰的失手次數更少、失誤狀況更輕微。</p>

附帶一提，雖然2023年正式票房統計尚未出爐，業界普遍認為Warner Bros. Discovery應該會是好萊塢全年票房冠軍。如今電影業真正的比賽不是比誰家的賣座電影更多，而是誰的失手次數更少、失誤狀況更輕微。同樣在超級英雄電影上連續踩雷的Warner Bros. Discovery輕鬆贏過過去一年踩雷更頻繁、被地雷炸得幾乎體無完膚的Disney。

整個好萊塢一起加入砍人、砍製作、砍支出的全民運動，再加上SAG-AFTRA美國演員工會和WGA美國編劇工會長達數月罷工導致大量製作停擺的雙重因素，也正式終結了美國電視業所謂Peak TV的電視黃金時代。語不驚人死不休的評論家Peter Biskind甚至在日前出版的新書《Pandora’s Box》中形容美國電視內容已經從繁花盛開的空前榮景（所謂 Peak TV），迅速退化成為一片荒蕪的廢土。

Biskind不無誇大的說法同時指涉節目量和質的下滑。無論如何減產已確定是不可逆的持續趨勢。

壞消息是依據兩個工會在罷工結束後爭取到的新勞動協議，會使好萊塢片廠在個別電影和電視節目的製作成本大幅提高。影響更深遠的是勞動協議中針對生成式AI應用下了緊箍咒般的重重限制，比如掃描真人演員所建立的AI模型人物每一次演出仍需支付演出費用給並不需要現身的演員本人。好萊塢很可能會完全錯過AI帶來的成本節約紅利。

可見的未來在整體市場並未擴大的前提之下，好萊塢的製作數量將進一步萎縮，並繼續朝向荒蕪廢土更近一點點。

<p>整個好萊塢一起加入砍人、砍製作、砍支出的全民運動，再加上兩大工會長達數月的罷工，正式終結了美國所謂Peak TV的電視黃金時代。而依據罷工後的新勞動協議，不僅今後製作成本大幅提高，更有針對生成式AI應用作出了緊箍咒般的重重限制。</p>
<p>2023年9月26日，美國洛杉磯，抗議者在Netflix門外高舉「人工智能非藝術」的標語。攝：Damian Dovarganes/AP/達志影像</p>

The Ugly Truth：串流革命又折回原點

2023年底最讓消費者感到錯愕的消息是Amazon宣佈2024年1月29日開始，所有的 Amazon Prime Video訂戶都將被強迫看插入在串流節目中的廣告，而唯一能逃脫廣告的方法是額外支付每月2.99美元的贖金重返無廣告的串流體驗。

1月29日之後，美國市場主要的SVOD訂閱制串流品牌將只剩下Apple TV+一家完全沒有廣告。

<p>這一整套2023年在串流業快速普及的作法，被稱作「Netflix大修正」（The Great Netflix Correction）。倒楣的是跟著遷徙到串流的消費者，發現所謂的串流體驗革命變成了一場徒勞，剪線之後的娛樂生活又回到了不斷被廣告打擾的原點。</p>

曾經SVOD串流服務以優於傳統線性頻道的無廣告體驗攬客，說服觀眾果斷剪線之後可以從此過著幸福快樂的無廣告日子。從整整一年前Netflix實驗性地推出廣告方案Basic with ad開始，廣告很快就成為用戶成長速度踩煞車的所有串流服務的最後一根救命索。除了使盡吃奶力氣強推廣告方案之外，他們還在過去一年陸續開始取締帳密共享，並一再提高無廣告方案的月租費，企圖驅趕用戶加入觀看廣告的行列。這個做法直接對準消費者荷包縮水的要害，用低價誘騙他們接受剛擺脫沒幾天的廣告。

這一整套2023年在串流業快速普及的作法，被稱作「Netflix大修正」（The Great Netflix Correction）。修的是過去三年多對於 SVOD 串流服務的過度樂觀和過度投資的產業偏差。

倒楣的是跟著遷徙到串流的消費者，發現所謂的串流體驗革命變成了一場徒勞，剪線之後的娛樂生活又回到了不斷被廣告打擾的原點。

另一個白費力氣的徒勞是有線電視的頻道組合套餐正悄悄地在串流宇宙之中穢土轉生。

集團內串流綁定套餐如HBO Max和 Discovery（變成了現在的 Max），和最近剛剛整合成為一個app的Disney+ 和Hulu。集團外的綁定如Paramount+在全球各市場尋求競爭對手一起綁定，其中在美國市場則剛剛宣佈了Paramount+和Apple TV+綁定的新套餐方案。

<p>2023年9月20日，印度孟買的一個公車站可以看到 Netflix 的標誌。攝：Niharika Kulkarni/NurPhoto via Getty Images</p>
<p>好萊塢必須迎接受下來100年的各種頹敗、重整、不斷適應和大力轉身，並一年又一年面對無線電視、有線電視、錄影帶、串流、社群和手遊等等宣稱要殺死這個行業的死敵。</p>

串流套餐的趨勢才剛開始，未來一年會繼續遍地開花。這個趨勢處理的仍然是「Netflix 大修正」的議題。不惜工本投資獨家內容的時代已經終了。除了互相授權節目之外，各媒體集團也運用綁定套餐的方式來留住仍然對強大的內容庫有高度需求的消費者。不小心上鉤的消費者，也會將把好不容易從有線電視頻道套餐中脫身而換得的（只為自己想看的内容付費的）寶貴自由拱手奉還。

The Ugly Truth？恢復理性之後的串流市場，就像一家即將打烊的 all you can eat 吃到飽餐廳。不論你吃飽了沒，peak TV 的盛宴即將停止供餐。還未吃飽的觀眾請把握最後用餐時間。

在山丘上俯瞰整個好萊塢的 HOLLYWOOD 地標看板，在整整100年前被豎立起來之時原本是作為山坡上豪宅社區的房地產廣告。看板後面其實還有四個字母 LAND 在日後修復過程中被移除。也因為少了這四個字母，看板也正式從房地產廣告轉換身分成為我們今天認識的城市地標。

好萊塢地標和差不多時間完工的穆荷蘭大道、好萊塢盃露天劇場（Hollywood Bowl）和洛杉磯紀念體育場，象徵的是這片洛杉磯郊外荒地整整100年前開始用力轉身迎接新世紀娛樂工業帶來的繁華。

再往前推10年，1913年12月29日美國電影先鋒 Cecil B. DeMiller（《十誡》導演）才剛下火車，成為逃避 Thomas Edison 愛迪生專利而逃到好萊塢落地生根的第一批電影創作者之一。那時候的好萊塢是名符其實的荒蕪之地，除了幾個農場之外幾乎沒有幾棟建築物存在。之所以被這些電影先鋒投票選定成為應許之地，關鍵除了離窮追不捨的愛迪生夠遠之外，還包括陽光充足的良好拍攝環境。

和山坡上的城市地標一樣，好萊塢也必須迎接受下來100年的各種頹敗、重整、不斷適應和大力轉身，並一年又一年面對無線電視、有線電視、錄影帶、串流、社群和手遊等等宣稱要殺死這個行業的死敵。有時候他們採取的應變策略是「既然殺不死你，那就加入你」的秘技。除了經營串流之外，絕大多數好萊塢片廠都有自己的電視業務（雖然即將變成燙手山芋），而過去一年 Disney 和 Netflix 擇不約而同地大力擴張遊戲業務的投資。

隨機應變始終是這個世界電影首都的城市性格的重要一部。

[# 好萊塢新片 # Taylor Swift # Netflix廣告 # Netflix會員 # 荷李活 # 好萊塢 # Netflix](#)

本刊載內容版權為端傳媒或相關單位所有，未經[端傳媒編輯部](#)授權，請勿轉載或複製，否則即為侵權。

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](#)