

大公報AI製圖



▲派拉蒙天舞提出1100億美元的全現金要約，收購華納兄弟旗下所有資產。圖為幕後推手大衛·艾利森。



▲華納兄弟成立於一九二三年，是荷里活歷史第三悠久的電影公司。

經濟透視

荷里活近期爆出震撼全球娛樂產業的世紀併購案。今年4月下旬，華納兄弟股東會正式批准派拉蒙天舞 (Paramount Skydance) 提出的1100億美元 (約8580億港元) 天價收購方案。這場併購的幕後推手，正是甲骨文創辦人拉里·艾利森 (Larry Ellison) 的43歲兒子——大衛·艾利森 (David Ellison)。

大衛標榜此次併購旨在「重塑產業」，挽救陷入低谷的荷里活影業。然而，外界對其宏圖大計普遍存疑。主要原因在於，收購華納兄弟將使其背負高達790億美元的債務，裁員與成本削減壓力巨大。而大衛本人亦從未有過管理大型企業的經驗。

大公報記者 李耀華

派拉蒙併華納 斥資8580億收購 裁員削支壓力巨大 難救荷里活影業

荷里活飽受串流平台和AI夾擊

財經觀察

大衛·艾利森在宣傳其收購華納兄弟計劃時，揚言要拯救荷里活整個電影工業，無奈經過十數年的衰落後，荷里活已積重難返，故業內分析師多數不看好今次交易。事實上，荷里活雖然以尖端電影科技獨步全球電影票房，但近年間卻因為科技日益發達而日漸被邊緣化，先是串流科技，現在又撞著AI大行其道。

其實從今年奧斯卡得獎作品的名單，便可以看見荷里活現在已風光不再。在最新一屆獲提名為最佳電影的十部作品中，無一部是由荷里活的著名片廠或攝影棚製作出來的。雖然有部分作品是在洛杉磯製作，但是其他全是來自紐約、路易斯安那州，甚至是英國等地。

產品數量急跌 從業員流失

事實上，一直是美國娛樂工業重鎮的荷里活，正在解體，業內研究公司FilmLA的統計顯示，在洛杉磯製作的產品，數量已急劇下降，由2022年的36792部，跌至去年的19694部，而由2022年至2024年間，共有約4.1萬個從業員離開電影行業，主要原因是選擇另一職業，或受生計所迫。業內目前最強勁的，已不再是昔日的片廠老闆，而是Ted Sarandos，即串流巨頭Netflix的聯席行政總裁，但他的辦公室不是在洛杉磯，而是在硅谷。

這便說明了，一直靠高科技製作技術的荷里活，現在卻敗在高科技之手。對於消費者來說，仗着高科技的幫助，現在要欣賞電影，再也不用走進戲院，也不用再浪費時間排隊購票，只要安坐家中，便可觀賞自己喜歡的電影和電視連續劇，單單看Netflix去年全球整體營業額錄得450億美元，超出全球整體電影票房的約335億美元，便分出高下。

令電影業雪上加霜的是AI崛起，生成式人工智能已經大幅提升了寫作、繪圖、剪片等創意工業的效率，成為替代真人表演、編劇的工具，亦使從業人員面臨不公平的競爭。2023年美國編劇協會及美國演員工會便曾發起罷工，是自1960年後首次演員、編劇聯手的大規模「雙罷工」，除了是酬金談不攏外，還有在AI技術普及下，他們要求獲得保障、不被取代。AI對創意產業來說確實是革命性的巨變，但荷里活勢必再受衝擊。



▲2023年美國編劇協會及美國演員工會發起罷工，抗議薪酬不公和AI搶飯碗。

美國司法部上周五 (12日) 批准了派拉蒙天舞對華納兄弟探索 (Warner Bros. Discovery) 的收購，且未對這一涉資1100億美元、充滿爭議的交易提出任何修改要求。

華納兄弟成立於1923年，是荷里活歷史第三悠久的電影公司，僅次於環球影業和派拉蒙。經過多年併購，這家百年企業將業務擴展至卡通、電視傳媒等領域。2022年AT&T將旗下的華納傳媒剝離，隨後與探索公司 (Discovery) 合併，並更名為華納兄弟探索，試圖在串流媒體領域與Netflix和迪士尼抗衡。

然而，合併後的華納兄弟探索不僅未能實現業務協同，反而陷入持續虧損與高債務的惡性循環。核心問題在於傳統有線電視業務持續萎縮，而串流媒體增長乏力。為應對困局，華納兄弟探索於2025年6月決定拆分業務，將影視、串流媒體及遊戲業務保留於「華納兄弟」名下，並將大部分債務歸歸負責有線電視網絡的「探索全球」，後者將分拆上市，預計於2026年第三季完成。

幕後推手掌舵經驗僅限細企

該計劃引發Netflix等對手競相出價，派拉蒙天舞則最為進取，提出1084億美元 (及後提高至約1100億美元) 的全現金要約，收購華納兄弟旗下所有資產，包含串流平台、影視素材與先前被Netflix「放棄」的有線電視網絡。派拉蒙天舞是由獨立製片商天舞 (Skydance) 於2025年8月以逾80億美元併購派拉蒙後更名而來。天舞是大衛於2006年在父親資助下創立，併購派拉蒙被外界視為科技資本對荷里活的大規模「入侵」。

大衛如今再次大灑金錢，計劃將兩

大巨頭IP資源加以整合，而派拉蒙+串流與HBO Max的結合，訂閱人數料將達到兩億，成為迪士尼串流的強勁對手。然而，華爾街對此卻態度謹慎。為交易提供債務融資的美國銀行，其證券分析師3月時重申對派拉蒙天舞「跑輸大市」的評級，理由是整合過程過於複雜。

大衛的管理能力亦備受質疑，其經驗僅限於經營自家獨立製片廠天舞，能否承擔如此複雜的交易，令許多人存疑。Wolfe Research分析師Peter Supino直言：「有趣的是，負責世界史上規模最大、槓桿比率最高的影視合併交易的人，竟然是從未經營過任何大公司的小子。」他認為，執行與財務風險將因此特別高。

華納十年內經歷第三次合併

評級機構惠譽亦將派拉蒙天舞的債務下調至垃圾級，並指兩大媒體集團的整合面臨巨大挑戰。惠譽分析師Wunni Adekanmbi表示，如此規模的合併，完全不裁員幾乎不可能。一名參加3月初大衛主持的員工大會的人士透露：「華納兄弟的每個人都在擔心自己的前途，能否在合併後的公司保有一席之地。」對某些華納員工來說，這將是不到十年內的第三次合併，也可能意味著又一次大規模裁員。

事實上，華納兄弟2022年購併探索公司後，已被迫不斷削減成本以償還債務。許多人相信，大衛將面臨與現任華納兄弟探索行政總裁David Zaslav類似的困境。Zaslav在收購探索時累積了500億美元債務，導致公司持續削減成本。研究機構LightShed Partners分析師Rich Greenfield指出：「Zaslav的致命錯誤在於起步時槓桿過高，而大衛接手後的公司，起步時的槓桿甚至更高。」

這場千億豪賭最終能否如大衛所願「重塑產業」，還是成為荷里活歷史上最昂貴的一堂教訓，仍有待時間揭曉。



▲荷里活是美國加州洛杉磯中部地區的一個社區，許多著名電影公司設立於此。

荷里活輝煌百年 全球電影工業象徵

作為全球電影工業的象徵，荷里活 (Hollywood) 這個名字早已超越一個地理位置，成為夢想、明星與商業奇跡的代名詞。

氣候宜人 適合外景拍攝

在19世紀末，電影技術在美國東岸萌芽，但愛迪生 (Thomas Edison) 的 Motion Picture Patents Company 嚴格控制專利，東岸製片商受到一定限制。1910年代初，製片人紛紛西遷加州洛杉磯郊區的荷里活，這裏有充足的陽光、宜人的氣候、多樣的地形，適合外景拍攝，加上遠離東岸專利糾紛，故該區得以迅速成為新興電影天堂。

1910年，第一部完全在荷里活拍攝的短片《In Old California》誕生。1913年，德米爾 (Cecil B. DeMille) 在此開拍《The Squaw Man》，被視為荷里活首部長片里程碑。

很快，派拉蒙、美高梅、華納兄弟、霍士等巨頭工作室相繼成立，由移民企業家如梅耶 (Louis B. Mayer)、華納兄弟等人主導，他們將電影從小作坊變成大工業。



▲派拉蒙成立於1912年，是荷里活歷史最悠久的電影公司之一。

中國影業崛起 全鏈產值撲萬億

正當代表着美國電影產業的荷里活走向衰落之際，中國電影工業的發展卻如日中天，並成為全球電影市場和提振中國服務消費升級的重要引擎。自2012年以來，中國電影產業以平均每年數十億至上百億的票房增量迅速發展，新質生產力的蓬勃發展，實現「好拍、好看，更好玩」的全面升級，為光影敘事注入新機與活力。

據國家電影局不完全統計，2025年中國電影票房達518.32億元 (人民幣，下同)，全產業鏈產值達到8172.59億元，票房拉動系數為1:15.77，均位居全球前列。其中，電影核心產業產值 (包括製作、發行、放映環節等) 為2266.18億元；間接產值 (包括電影設備採購、技術服務、廣告宣發、租賃商務、物流運輸等上下游環節等) 為2515.46億

元；外溢產值 (包括觀影帶動餐飲、交通、零售，電影IP衍生品，電影基地、取景地、主題樂園旅遊，電影節展經濟等) 3390.95億元，遠超2025年電影核心產業產值。

從科技賦能拍攝製作到票房大賣，再到一張票根玩遍景區，中國電影產業的經濟溢出效應持續凸顯，產業鏈條不斷延伸、價值維度持續升級，為產業高質量發展寫下生動註腳。

智能化驅動 多端發力

數字化、智能化是電影產業提質升級的內在驅動力，而新質生產力的蓬勃發展，為這份驅動力注入了更強勁的能量，書寫着電影產業迭代升級的「新」故事。製作端方面，人工智能增強影視工業的含「智」量，硬核科技將新型影視基地打造為

「未來片場」；放映端，以CINITY為代表的高格式影廳持續發力，特效銀幕驚艷出圈；場景端，頭戴式顯示設備讓觀眾一秒「穿越」進影片場景，獲得沉浸式體驗。

在早一陣子，由中國電影家協會主辦，龍躍亞歐製片人協會、廈門電影節有限公司承辦的「金雞國際圓桌對話」活動在戛納電影市場主舞台舉辦。活動匯聚國內外電影藝術、科技研發、學術研究領域的專家學者、導演、演員和企業代表等約200人，旨在交流前沿思考，共繪發展藍圖，為展現中國電影從內容創作到產業生態的全維度創新，探索國際傳播路徑，主動開展多邊主題活動提供堅實支持。

中國電影家協會副主席尹鴻在會上表示，電影是建構的藝術。人工智能有助於激發電影藝術家的



▲電影業不斷探討人工智能等新技術對產業帶來的衝擊和機遇。圖為「金雞國際圓桌對話」活動現場。

創作靈感，豐富美學表達。技術進步本身無好壞之分，關鍵在於如何使用，這既是機遇，也是挑戰。如何抓住機遇，這是業界需要共同面對的課題，而不僅僅是藝術家群體。