

## 1. 复仇

## 同出一源 失意出走

梦工厂诞生的背后有着迪士尼身影。不过，二者的关系是对立的。

1984年，迪士尼从派拉蒙影业请来了迈克尔·艾斯纳担任CEO。作为艾斯纳多年的部下，杰弗瑞·卡森伯格也一起离开派拉蒙影业，跟随艾斯纳到了迪士尼，分配到了迪士尼动画工作室部门，成为该部门的主席。

随后的10年，迪士尼疯狂扩张周边衍生品；翻修了陈旧的迪士尼乐园；并拓展业务涉足了适合成年人观看的电影领域。同时，迪士尼黯淡已久的动画部门重新走上正轨，先后制作了《小美人鱼》《美女与野兽》《阿拉丁》《狮子王》等作品。

到了1994年，迪士尼公司的市值从10年前的14亿美元发展到了280亿美元。也是在这一年，根据多家外媒报道，因职位和薪酬问题，杰弗瑞·卡森伯格与迈克尔·艾斯纳产生矛盾，双方最终不欢而散，前者被迫离开了迪士尼。杰弗瑞·卡森伯格因这次纠纷也向法院起诉了迪士尼，这一官司持续了数年。

离开迪士尼后的杰弗瑞·卡森伯格与著名导演史蒂芬·斯皮尔伯格、娱乐大亨大卫·格芬共同创建了一个新的好莱坞工作室，梦工厂由此诞生。

在1994年12月的梦工厂新闻发布会上，杰弗瑞·卡森伯格发誓要与迪士尼公司在动画片领域展开激烈竞争，“在与迈克尔·艾斯纳共同工作的这19年中，我获得了一生最为宝贵的经验。如果没有他，我今天不会坐在这里。我不认为我们两个中的任何一个会由于这次伤害致死，但伤害已经存在。”

此时的好莱坞，风起云涌，两大红利让许多好莱坞新人、新公司一跃走到舞台中心。第一个红利便是3D与CG技术开始应用于影视制作领域。就在梦工厂成立前，作为梦工厂创始人之一的史蒂芬·斯皮尔伯格在其导演的影片《侏罗纪公园》(1993年上映)中大量使用CG技术来制作恐龙特效，这些新技术对好莱坞产生了重大影响。随后在1995年，皮克斯工作室制作的《玩具总动员》也被业界视作里程碑之作，这是全球第一部3D动画长片，为这一类型动画片开辟了新的赛道。

第二个红利则来自于从20世纪80年代开启的全球化的浪潮，伴

随当时多届美国政府实施的鼓励投资政策，各类资本开始在美国市场上寻找投资机会，其中一部分也惠及到了电影业，好莱坞影响力在全球迅速提升。根据凡道资本合伙人王义之整理的数据库，1975年后，仅过去20余年，至1997年时，大制片公司的平均成本已经在500万美元的基础上翻了10倍。

在此背景下，杰弗瑞·卡森伯格向迪士尼复仇的第一步选在了3D动画领域。彼时，迪士尼在3D、CG领域与皮克斯工作室的合作却日益紧密，“玩具总动员”系列的出品、发行名单中均有迪士尼的身影。皮克斯在打造完《玩具总动员》后开始制作《虫虫特工队》，而梦工厂当时有一个起步晚于《虫虫特工队》的3D动画——《小蚁雄兵》。在与皮克斯、迪士尼的赛跑中，杰弗瑞·卡森伯格要求创作团队在保证质量的前提下赶工，并请来了伍迪·艾伦、西尔维斯特·史泰龙、莎朗·斯通等明星为角色配音。最终，在1998年10月，《小蚁雄兵》比《虫虫特工队》早6周上映，这个微妙的时间差使得皮克斯与迪士尼反而成了跟风者。

随后，双方的斗法还在继续。2001年5月，梦工厂推出了第一个现象级IP作品《怪物史莱克》，半年后，皮克斯与迪士尼推出《怪兽电力公司》。不过在来年奥斯卡颁奖典礼上，《怪物史莱克》击败后者夺得最佳动画长片奖。2003年，皮克斯推出《海底总动员》，梦工厂就制作《鲨鱼黑帮》。此后几年里，在多部动画长片上，仍能看到双方斗法的痕迹。而在动画长片之外，在电影领域，在史蒂芬·斯皮尔伯格的带领下，梦工厂在1998—2001年，制作、出品并发行了《拯救大兵瑞恩》《角斗士》《美丽心灵》《荒岛余生》等佳作。

如此业绩，很难想象这是一家成立还不到10年的新公司。不过，需要看到的是，除了梦工厂自身的实力外，当时的技术与全球化红利也成为推动其崛起的重要因素。此外，文化产业分析师张书乐认为，在二战后，由于迪士尼、米高梅与华纳兄弟(两家公司合作从20世纪60年代开始持续推出《猫和老鼠》系列)等公司过去几十年里持续更新作品，也培养了一代又一代观众观看动画的习惯，使得彼时的北美动画市场不再只是低龄化市场。

## 梦工厂之梦的断续：弃“仇”而立

**编者按/**梦工厂在2024年10月迎来自己30周岁的生日。伴随梦工厂进入而立之年的，还有对老对手皮克斯的超越。随着《荒野机器人》的全球票房在近期超过3亿美元，梦工厂动画的全部47部动画长片的全球票房总产值达173亿美元，超过迪士尼旗下的皮克斯工作室，成为全球产值最高的动画厂牌。

不过，无论是梦工厂动画还是影业，目前只是工作室级别的子公司。但若将时间追溯至20多年前，彼时梦工厂风光无限，在以“六大”(迪士尼、环球影业、派拉蒙影业、哥伦比亚影业、20世纪福克斯、华纳兄弟)为主导的好莱坞，是一支不容忽视的独立力量。旗下的梦工厂动画凭借《怪物史莱克》这一IP站稳了脚跟，在随后的10余年里，还相继创造了“功夫熊猫”“驯龙高手”“马达加斯加”“疯狂原始人”等著名IP；梦工厂影业则出品、投资、制作了《拯救大兵瑞恩》《猫鼠游戏》《美丽心灵》《角斗士》《荒岛余生》等叫好又叫座的电影；在电视剧层面，梦工厂还有《兄弟连》《太平洋战争》等影视作品。

此外，彼时梦工厂旗下还有音乐唱片、互娱等多个子品牌，涉及游戏、音乐等领域，甚至计划建设实景乐园。国内于2016年之前出版的有关好莱坞的书籍中，梦工厂也被视作一个小巨头，是迪士尼当时最大的竞争对手之一。

然而，《中国经营报》记者注意到，在2016年梦工厂动画退市时，市值仅剩35亿美元，明显低于巅峰之时(的数据)；梦工厂影业也在好莱坞几大巨头间兜兜转转；梦工厂在音乐唱片、互娱、电视等领域的几个子品牌则早已关停、摘牌。虽然梦工厂近年来仍偶有佳作问世，但这个曾经的好莱坞新星，如今已不是市值超2000亿美元的迪士尼的对手。

复盘梦工厂在过去30年的发展历程，其崛起自20世纪90年代开始的好莱坞风靡全球的时代浪潮，踏上了数字化大规模应用于影视制作的技术风口，但在过去10年好莱坞叙事陷入瓶颈时显出颓势。在其商业运营模式上，我们也可看到其衍生业务的不佳表现、资本冗余略显单薄，这与许多中国影视公司有着相似的问题。这或许也能为中国企业，特别是志在出海的中国影视企业提供一些启示。

## 近10年梦工厂动画影业在中国内地公映影片及票房

《天才眼镜狗》(2014年)	1.21亿元
《驯龙高手2》(2014年)	4.02亿元
《马达加斯加的企鹅》(2014年)	2.53亿元
《极品飞车》(2014年)	4.11亿元
《疯狂原始人》(2015年)	1.71亿元
《功夫熊猫3》(2016年)	10亿元
《极速车神》(2017年)	1.08亿元
《驯龙高手3》(2019年)	3.67亿元
《雪人奇缘》(2019年)	1.45亿元
《1917》(2020年)	6908万元
《疯狂原始人2》(2020年)	3.53亿元
《穿靴子的猫2》(2022年)	4674.8万元
《荒野机器人》(2024年)	5186.6万元



刘洋/制图

## 2. 分家

## 快速扩张后的迅速跌落

如果故事到此结束，那么或许会是前员工向老东家复仇的现实爽文。然而在2000年前后，梦工厂陆续发生了一系列变化。2000年，梦工厂互娱被美国艺电(EA)收购，随后被摘牌，并入了旗下工作室；梦工厂唱片在2003年被环球唱片收购，2005年被彻底关闭。

到2004年时，动画、电影、电视成为梦工厂的主要支柱。也是在这一年，梦工厂动画单飞，并在纳斯达克上市，股票代码DWA。

独立后的梦工厂动画由杰弗瑞·卡森伯格掌控，走上扩张之路。在动画领域，除了《怪物史莱克》的续作，梦工厂动画又陆续推出了《马达加斯加》“功夫熊猫”“驯龙高手”等多个动画长片系列，特别是在2010年，《驯龙高手》《怪物史莱克4》《超级大坏蛋》先后公映，让梦工厂动画成为好莱坞有史以来第一家一年内公映3部动画长片的企业，产量与质量皆有目共睹。

在全球化的道路上，2012年，梦工厂动画与华人文化、上海文广、上海联和投资有限公司合资，在中国投资开办了东方梦工厂；在资本运作上，梦工厂动画同年收购了卡通公司Classic Media，拥有了非力猫、鬼马小精灵、希瑞希曼等版权；在业务扩张上，梦工厂动画与HBO合作，开辟了专门的梦工厂动画频道，制作动画剧集；此外，梦工厂动画也开始筹备建设线下实景乐园。

但相比迪士尼，梦工厂动画业务结构的抗风险能力显然不足。在

记者找到的该公司上市期间的财务数据中，可以看到梦工厂动画的营收全靠影视收入支撑。特别是在业务扩张加速的2013年，梦工厂动画整体营收7.06亿美元，其中影视娱乐收入6.05亿美元，作为第二增长曲线的衍生品收入仅0.6亿美元。而迪士尼同年的影视娱乐、衍生品、主题公园、媒体网络的收入分别为59.79亿美元、35.55亿美元、140.87亿美元、200亿美元。

“只靠票房的话，只要有一部大投资的影片票房失利，就会蒙受较大损失，需要一定时间去消化。这样的公司业务容错率不高。”从事电影制片的金妍说。

随后的现实也印证了这一点。2012年，梦工厂动画投资约1.45亿美元的《守护者联盟》上映，但全球票房仅有约3亿美元。2013年，投资1.35亿美元的《极速蜗牛》，在全球仅收获1.8亿美元票房。这种态势延续到了2014年。

但需要注意的是，票房收入并非全部归属于梦工厂动画，从发行到院线、影院都会分一杯羹。

多位影视行业从业者告诉记者，根据行业的经验，票房通常需要3倍于成本，片方才能够达到盈亏线。显然，从2013年开始，梦工厂动画的几部大制作让其陷入亏损。财报显示，2014年，该公司由盈转亏，其中仅在第四季度，净亏损便达到2.6亿美元。

2015年1月，梦工厂动画宣布裁员20%。同时，梦工厂动画关闭

了旗下的PDI工作室，这个曾经凭借《小蚁雄兵》一鸣惊人、因《怪物史莱克》大放异彩、培养出多位优秀动画导演的PDI，就这样成为历史。

由于运营压力，从2014年开始，梦工厂动画开始寻求出售，先后与日本软银、美国孩之宝等公司传出“绯闻”。直至2016年4月28日，康卡斯特旗下的NBC环球，以38亿美元的价格收购了梦工厂动画，整合后成为环球影业的一部分。梦工厂动画也从纳斯达克退市。两年后，华人文化产业投资基金及其带领的中国财团正式全资控股东方梦工厂，梦工厂动画彻底退出了其在中国的合作企业。

此后，直至今日，梦工厂动画出品的动画长片仅有《功夫熊猫4》、《荒野机器人》等屈指可数的几部，产能远不及10年前，在中国市场的表现也不理想。不过好在，梦工厂动画在北美市场开始重新站稳脚跟。《功夫熊猫4》全球票房5.5亿美元，《荒野机器人》也达3.23亿美元。

回溯梦工厂动画由盛转衰的10年，除了其自身的业务结构失衡使得影片票房失利而迅速陷入困境外，相比多个竞争对手的崛起，梦工厂动画停滞不前。环球影业旗下的动画工作室照明娱乐同期推出的《小黄人》《神偷奶爸》，以及索尼动画推出的《精灵旅社》《愤怒的小鸟》开始异军突起，迪士尼凭借《冰雪奇缘》再次坐稳全球动画长片市场第一的位置。

在梦工厂动画乃至好莱坞的第

二大票仓中国市场，2015年前后也发生了巨大变化。“2015年前，动画片在国内基本被好莱坞垄断。彼时的国产动画领域也尚未发展出很成熟的IP，仅有的几个IP也多维持在低幼动画的水平。”猫眼娱乐分析师赖力在接受记者采访时表示，“2015年，国产动画《西游记之大圣归来》取得了9.54亿元的票房，成为当年的动画冠军，也将动画片票房提升到10亿元左右的水平。同时，非好莱坞进口动画大量进入中国市场，主要以日漫为主，国内动画市场题材和形式进一步丰富。到了2019年，《哪吒之魔童降世》的出现将国内动画片的票房天花板抬升至50亿元，从此，国产动画水平取得长足进步，国产动画IP也日趋发展成熟。”

此外，梦工厂动画与中国市场过去10年的发展趋势也出现了背离。多位业内人士告诉记者，从2013年开始，中国电影市场崛起的一大关键因素在于挖掘三、四线市场的潜力。而梦工厂动画却未能同步。

以梦工厂动画旗下包含众多中国元素的“功夫熊猫”系列为例，赖力告诉记者：“《功夫熊猫》系列到目前为共4部，前3部的观众里，一线城市占比均遥遥领先，只有到第4部时，二、三、四线城市的占比才明显超过一线城市。”

而就在梦工厂动画进入环球影业的大家庭后不久，在此遇到了失散多年的梦工厂影业。

## 3. 重聚

## 独资新秀重归巨头旗下

梦工厂成立之初，让人印象深刻的地方就是其强大的制作能力。作为新公司，梦工厂影业早期年产量均超10部，产能惊人、涉猎广泛，在业内一度有“梦工厂出品，必属精品”的美誉。

不过梦工厂当时仍是一家成立不久的独资公司，资金并不充裕，虽然在2000年前后出品、发行了多部大制作影片，但这些影片背后还有其他的巨头。比如《拯救大兵瑞恩》，猫眼专业版显示，该片的制作方有4家，除了梦工厂，还有史蒂芬·斯皮尔伯格旗下的安培林娱乐(以下简称“安培林”)、派拉蒙影业、Mark Golden。此外，《角斗士》《拜见岳父大人》的出品制作方除了梦工厂还有环球影业，《谎言背后》则有20世纪福克斯。

梦工厂自身资源和实力不足还体现在出品方名单上。“好莱坞影片的出品方通常为1—2家，3家很少见。”金妍说，“出品方多，一是有些资源其中几家不具备，不得不抱团；二是投资的不确定性风险较大，抱团分散风险。”

但在梦工厂的多部影片中可以看到，除了有4家出品方的《拯救大兵瑞恩》外，《猫鼠游戏》的出品方数量多达5家，《美丽心灵》有3家等。

而出品方越多，意味着梦工厂的票房分账比例越少。不过作为新公司，梦工厂的成绩已算不错，都是以小博大，再加上每年超10部的强大产能，以及动画部门的业绩，也可衣食无忧。

但在2004年，梦工厂动画单飞后，电影成为梦工厂的支柱。同年，梦工厂制作的成本高达1.2亿美元的《逃出克隆岛》上映，但全球票房仅1.6亿美元，这让梦工厂损失巨大。次年，梦工厂便被派拉蒙影业收购。

然而，收购梦工厂之后不

久，派拉蒙影业马上就包括《拯救大兵瑞恩》《美国丽人》《世界之战》《猫鼠游戏》等名作的部分版权出售。最终，梦工厂与派拉蒙影业的联姻并没有维持太久。2008年下半年，斯蒂芬·斯皮尔伯格拉来了投资，梦工厂脱离派拉蒙影业，且更名为梦工厂影业。

独立后的梦工厂影业在推广发行上选择与迪士尼合作，后者于2010年起包办了梦工厂影业出品电影的发行和市场推广工作。

此后的5年里，梦工厂影业推出的影片质量参差不齐，既有《铁甲钢拳》《战马》《林肯》等票房和口碑双收的作品，也有《关键四号》《圆梦巨人》等票房失利的败笔。

“大部分独立制片公司的策略还是侧重文艺片、中小成本的影片，或者志在各大国际电影节、电影展，参与的商业大制作数量并不多。不过梦工厂影业却相反，更偏好商业类型片。这就意味着，票房的好坏对于梦工厂影业至关重要。”金妍说。

2012年后，梦工厂影业的年产能已下跌到2—3部。最终在2015年，梦工厂影业再次面临重组，成为安培林旗下的制片厂。此后，梦工厂影业依然由史蒂芬·斯皮尔伯格掌舵，但与成立之初相比已发生巨大变化。

到目前为止，梦工厂影业的产量再也不能恢复至此前一年10部左右的状态。

2017年，环球影业收购了安培林的部分股权。于是，梦工厂影业与梦工厂动画这对分家的“兄弟”，时隔10余年后，在资产上完成了部分“重聚”。

昔日挑战好莱坞“六大”的新贵公司，也曾佳作无数，虽然一度经营不善被并购，但始终是一家独立于巨头之外的电影公司。而如今的梦工厂已经没有了当初的完全独立性，令人唏嘘。

## 观察

## 梦工厂的兴衰启示录

技术、资金、市场，是贯穿梦工厂发展历史的三个关键词，这对中国的影视公司而言，也是一个很好的案例样本。

首先，从技术层面来看，从20世纪80年代开始，梦工厂、皮克斯等新兴影视公司之所以在好莱坞乃至全球影视行业站稳脚跟，离不开这些公司对新兴技术的重视。

影视是注意力经济，先进的技术所带来的不仅是制作与拍摄效率的提升，还有对作品整体观看体验的增益。这也是20世纪90年代，当好莱坞影片进入中国市场后，对国产影片产生强大冲击的重要原因。如今，AI正在进入影视行业的视野，虽还未大规模应用，但在剧本拆解、文案、宣发等环节，爱奇艺、阿里影业、猫眼等公司已经开始试水，这对于当下的中国影视行业是一个值得关注的契机。

其次，在资金层面，这是梦工厂的一大弱项。但梦工厂在业内可以拉来的资源并不少，真正让其陷入资金困局的还是单一的业务结构，过度依赖影视内容的收入。

在这一点上，绝大多数中国影视公司与之类似。近年来，在记者参加的每一届国内重要电影节上，均有电影人呼吁，要建立起衍生品开发的商业体系。衍生品的意义不只是拓宽影视公司的收入来源，降低业务单一带来的风险，在影视作品更新的空档期，衍生品也能起到在观众、消费者心中强化IP的作用，有助于延长IP寿命，增加商业价值。

而从近两年国内多家已上市影视公司的财报来看，“靠一部爆款撑全年”的案例不在少数。同时在IP的培养与运营上也有所欠缺。张书乐在接受记者采访时便表示，大片IP可能一时风靡，却大多只有一年生命周期，如果没有能够接力且给力的续作，往往就会成为回忆。而缺少“续航”的IP，就可能成为乏人光顾的重资产，而无法持续变现。

最后，在市场层面，经过迪士尼、米高梅、华纳影业等数十年的培养，至20世纪90年代初，动画在北美市场已经不再只是低龄化观众消费品。同时，随着中国改革开放的推进，中国庞大的市场成为梦工厂以及整个好莱坞在全球的第二大市场。然而，无论是梦工厂，还是其他好莱坞公司，对中国市场的挖掘却相对浮于表面。过去10年里，在日益崛起的下沉市场，好莱坞的叙事与中国观众的情感共鸣越来越小。在市场宣发环节，中国影视公司对于抖音、小红书等本土消费者热衷的平台愈发重视，而好莱坞公司在此方面的付出却明显不足，其中，梦工厂影业和动画，甚至没有入驻抖音、小红书等平台，这无疑失去了一条与中国观众建立情感连接并加强沟通的渠道。

梦工厂乃至好莱坞过去几年在中国市场的衰退，无疑在提示本土从业者，莫将时代的红利视作自己的努力，创作脱离目标市场的消费者，最终只会让自己走向衰落。

本版文章由本报记者张靖超撰写