

内部争斗：

时代转型背景下的权力更迭

2022年2月，美国第三大传媒公司维亚康姆CBS正式更名为派拉蒙全球。在这背后，是一场持续数年的家族内斗与企业权力争夺战。这场斗争的核心资产是传媒大亨萨姆纳·雷石东创立的娱乐帝国，而最终的赢家是他的女儿莎莉·雷石东。

这场豪门恩怨还要追溯到2000年。千禧年初，时年76岁的萨姆纳担任维亚康姆董事长兼CEO，该公司控制着派拉蒙影业、CBS等核心资产。他在接受《福布斯》采访时首次公开讨论继承问题，暗示女儿莎莉·雷石东可能成为接班人。但萨姆纳同时表示，他更希望由职业经理人管理公司，而非家族成员。这一表态为后续的继承权之争埋下伏笔。莎莉当时已进入国家娱乐公司的董事会，这一雷石东家族企业持有维亚康姆和CBS的多数投票权股份。

在此之后的十余年，派拉蒙表面基本处于相安无事的状态，不过矛盾却在暗中发酵。到2015年9月，90多岁的萨姆纳的健康状况恶化，被送往医院，其身体状况与心智能力引发严重质疑，雷石东家族内部人就萨姆纳的监护权问题展开激烈争夺。与此同时，维亚康姆CEO菲利普·道曼和董事会成员乔治·艾布拉姆斯被萨姆纳从信托基金中移除，企业内部矛盾已完全公开化。

此后，经过数月诉讼，在2016年2月，马萨诸塞州法官最终裁定，萨姆纳具备作出医疗和商业决策的能力，并确认莎莉作为其父亲最亲近的亲属，拥有主要决策权。这一判决为莎莉接管家族资产扫清了首要障碍。

在此番事件中，派拉蒙内部的三大矛盾开始浮出水面。首先是萨姆纳对公司的控制权与莎莉继承权之间的冲突。在患病、治疗、康复过程中，萨姆纳并未果断放权，莎莉甚至需要通过法律手段夺取实际控制权。

其次是战略分歧。财报数据显示，在萨姆纳时代，维亚康姆的有线电视、电影票房等传统传媒业务在2015财年贡献了超120亿美元的收入，占总营收的比例超过90%，且仍有继续增长的势能，以道曼为首的职业经理人坚持“有线电视+电影”的传统业务路线。不过，彼时，奈飞(NASDAQ:NFLX)已开始崛起，引起了一些传媒行业人士的关注，其中就包括莎莉，在其后来的改革中，她便不遗余力地发展流媒体业务。

“在2016年前后，流媒体的崛起势头已经很明显了，无论是中国还是美国，都是如此。一方面是电影、电视剧的发行与放映渠道变得多元化，上游制片方对下游的话语权在削弱；另一方面是流媒体平台

最后，是家族企业内部常见的家族继承人与职业经理人间的冲突。2016年8月，莎莉利用其父亲的名义，通过国家娱乐公司主导了维亚康姆董事会的改组。她成功解除了五名董事的职务，包括萨姆纳此前任命的CEO道曼和副主席乔治·艾布拉姆斯。道曼最终获得约7200万美元的离职补偿后离开公司。此举标志着莎莉完全控制了维亚康姆。

在掌握维亚康姆控制权后，莎莉开始推动其父亲公司旗下另一重要资产CBS与维亚康姆的合并，以应对奈飞为首的流媒体的冲击。然而，CBS董事会及其CEO莱斯·穆恩维斯强烈反对这一计划，认为合并不会造成拖累CBS的业绩。穆恩维斯甚至发起诉讼，试图稀释雷石东家族在国家娱乐公司的投票权。2018年1月，特拉华州法院最终驳回了CBS的请求，但合并计划也因此被暂时搁浅。

但此番并购重组并未结束，仅仅8个月后，穆恩维斯因多名女性提出的性骚扰指控被迫辞职。他的离开为莎莉重新推动合并计划扫除了最大障碍。莎莉迅速改组了CBS董事会，并任命了自己信任的新管理层。一年后的2019年8月，莎莉正式宣布维亚康姆与CBS合并，新公司命名为“维亚康姆CBS”，她担任新公司的董事会非执行主席。2020年8月，萨姆纳去世，莎莉彻底坐稳了权力宝座。

为突出其核心品牌并明确向流媒体转型的战略，2022年2月，维亚康姆CBS正式更名为派拉蒙全球(Paramount Global)。莎莉作为董事长，全力支持旗下流媒体业务Paramount+业务的发展，直接挑战Disney+、奈飞等对手。

事件发展至此，莎莉完成了家族内部的权力更迭，也推动了传统传媒巨头在数字时代的转型。莎莉试图为派拉蒙找到新的出路。

然而，就在莎莉忙于整合权利以及派拉蒙的资产的这几年里，整个影视传媒市场发生了巨变，以奈飞为代表的流媒体势力对电影、电视剧市场造成了巨大冲击，并彻底改变了整个影视娱乐行业的格局与走向。

“在2016年前后，流媒体的崛起势头已经很明显了，无论是中国还是美国，都是如此。一方面是电影、电视剧的发行与放映渠道变得多元化，上游制片方对下游的话语权在削弱；另一方面是流媒体平台

派拉蒙退市
好莱坞巨头走下神坛

编者按/美国东部时间8月6日，派拉蒙全球(NASDAQ:PARA，以下简称“派拉蒙”)以16.91美元/股的价格报收，而后在8月7日，该公司发布公告，正式从纳斯达克交易所退市。

在过去的100多年时间里，派拉蒙一直是好莱坞乃至全球顶级的影视传媒巨头，特别是在过去30多年时间里，雷石东家族将派拉蒙带至一个新的高度。然而这家巨头近几年的业绩却每况愈下，2021—2024财年，该公司的营业收入稳定在300亿美元上下，但净利润却从2021财年的45.43亿美元一路下滑，至2024财年，净利润为-61.9亿美元。与此同时，该公司的资产规模也从2021财年末的586.2亿美元一路缩水至2024财年末的461.7亿美元。

最终，派拉蒙也像20世纪福克斯、米高梅、联美等昔日好莱坞巨头一样被收购和退市。在今年7月下旬，美国联邦通信委员会(FCC)宣布，批准天空之舞传媒收购派拉蒙及其子公司，包括派拉蒙影业和哥伦比亚广播公司(CBS)等，收购价仅80亿美元。作为对比，尚未退市的好莱坞巨头中，迪士尼(NYSE:DIS)的市值约为2100亿美元，华纳兄弟探索(NASDAQ:WBD)的市值约为300亿美元，康卡斯特(旗下有环球影业)(NASDAQ:CMCSA)市值则约为1200亿美元。

派拉蒙的业务主要包括电视媒体、流媒体、电影娱乐。对于派拉蒙的衰落，从表面来看是源于多个主要业务的下滑。其中，环顾华纳兄弟探索、迪士尼等好莱坞巨头，电视媒体业务的萎缩是好莱坞巨头普遍面临的困境；流媒体方面，旗下paramount+在与奈飞、Disney+、Prime Video(亚马逊旗下流媒体)的竞争中，并没有显著优势；而在电影娱乐方面，好莱坞近几年在全球市场的表现同样低迷，而派拉蒙在最近十年几乎没有推出任何有影响力的IP，全部依靠《碟中谍》《变形金刚》等这些数十年前的旧IP在推出续作。

然而，以上还只是表象，派拉蒙黯然退市的背后，既有公司高层对于控制权的争夺，还有新旧业务的更替、新老巨头的对垒。



7月9日，电影《魔法蓝精灵》发布会在西班牙马德里举行。蓝精灵是派拉蒙旗下经典IP。

视觉中国/图

流媒体革命：

摧毁传统的盈利基石

2018年8月，在莎莉积极推动维亚康姆与CBS合并之际，一项实行了约70年的法案被摆上了美国司法部的案头。当月，美国司法部反垄断部门宣布启动对《派拉蒙法案》的全面审查。时任助理检察长的德尔拉希姆指出：“这些法令实施已近70年，需要评估它们是否仍符合现代市场竞争需求。”

公开资料显示，在20世纪40年代，以派拉蒙为首的好莱坞八大电影公司不仅控制了电影制作和发行，还拥有了自己的院线，可利用产业链纵向布局的优势强迫独立影院捆绑购买影片，严重限制了竞争。美国司法部于1938年依据《谢尔曼反托拉斯法》对八大电影公司提起诉讼。经过长达十年的诉讼，美国最高法院于1948年5月作出最终裁决，判定大制片厂垂直垄断非法，要求它们剥离院线业务。鉴于彼时派拉蒙在好莱坞乃至美国电影全产业链拥有的如日中天的影响力，此法案也被称为《派拉蒙法案》。

虽然该法案主要针对电影行业，但在其实行以后的约70年时间里，好莱坞巨头们都纷纷建立了有线电视网络业务，并且占比不低。记者整理了多家好莱坞上市公司财报发现，到2019财年结束，迪士尼的媒体网络收入占比约

33.42%，仅次于主题公园业务的37.7%；康卡斯特的有线电视相关业务的收入占比也在一半以上；派拉蒙的有线电视网络与电视娱乐业务的合计收入占比更是高达90%。

然而，流媒体对好莱坞巨头们的冲击是全方位的，电影、有线电视业务都受到了影响。

在线电视方面，融合网&呼麦网创始人兼执行总编辑、广电产业分析师吴纯勇告诉记者，美国有线电视产业整体的衰落，最主要的原因就是流媒体的冲击。

流媒体的第一个影响是在内容供给上。最典型的案例，就是奈飞在2014年前后推出的美剧《纸牌屋》系列，这是典型的好莱坞内容制作手法，以及流媒体的产品运营逻辑。奈飞将《纸牌屋》一次性全部上架播出，在当时为创新之举，短时间内便迅速吸引了大量用户。

“而且当时的大部分流媒体在版权、IP等方面储备并不足够，所以也在倒逼他们不断创新。并且不同于好莱坞的制片人中心制对项目进展和内容创作的严格把控与参与，奈飞在合作过程中，会给予主创团队很充足的空间，这在上游制作、中游发行方面都为奈飞在业界积累了非常好的合作口碑。”金妍说。

据数据分析与咨询机构的

Leichtman Research数据，在2015年，美国的有线电视用户首次出现净减少，而流媒体订阅量同比增长28%。

数据显示，从2016财年至2021财年，奈飞的营收增速基本都在20%以上，净利润增速则保持在50%以上。其财报显示，截止到2015财年末，奈飞的全球付费用户数量为6670万，其中，美国付费用户数为4207万。2018年年底，奈飞的全球付费用户已逼近1.4亿，海外市场付费用户超过8000万，已高于美国本土的用户数。

相比之下，传统传媒巨头的日子却不太好过。在此期间，迪士尼、派拉蒙的营收和净利润增速均时正时负，表现并不稳定；华纳兄弟的营收虽然还在保持增长，但增速已降至5%左右，净利润增速时而高达300%以上，时而低至-125%；拥有环球影业的康卡斯特，营收增速在5%—15%区间，但净利润增速也时正时负。

此外，新冠疫情也加速了流媒体的发展和好莱坞巨头的衰落。据消费者研究与零售监测公司Nielsen的数据，在疫情最初暴发的几个月里，美国有线电视直播收视率下降了约17%，同时，广告收入锐减，也使依赖广告的有线电视网络雪上加霜。

可以说，《派拉蒙法案》的终结，使以派拉蒙为代表的一众好莱坞巨头们在电影、电视剧产业的“霸权”走向终结。

转身缓慢：

自我颠覆遭遇两难困境

从迪士尼、华纳兄弟探索、派拉蒙、康卡斯特近五年的财报来看，重新获得电影产业链垂直整合的机会并未带来再次高速发展的话题。其中，派拉蒙的营收增长基本停滞，净利润持续下滑，在2022—2024财年，净利润增速分别为-75%、-15.07%、-918.09%。

这些传统的好莱坞公司，在思维惯性、重资产布局、产品运营等方面，难以针对流媒体进行及时调整。其中，派拉蒙更是慢了一拍。在上述公司中，迪士尼于2017年率先采取行动，宣布终止与奈飞的授权协议(每年价值3亿美元)。在2019年末，迪士尼还推出了流媒体服务Disney+。2020年，华纳兄弟匆忙将HBO Go与HBO Now整合，推出流媒体服务HBO Max(现已改名MAX)。

然而，此时的派拉蒙仍未彻底完成内部整合，直至2021年，旗下流媒体Paramount+姗姗来迟，正式上线。在这一年年末，尼尔森数据显示，在美国市场，流媒体观看时长首次超过有线电视。

派拉蒙财报显示，2024财年，DTC(直销部门)业务收入为76.32亿美元，同比增长约13%，利润为-4.97亿美元，Paramount+用户数量达到7750万。在2024财年财报发布后，派拉蒙的管理层甚至充满信心地表示，DTC业务有望在2025年实现盈利。

然而，即使DTC业务实现了增长，但派拉蒙此前却面临着巨大的财务压力。财报数据显示，2021年、2022年、2023年、2024财年，派拉蒙的净利润分别为45.43亿美元、11.04亿美元、-6.08亿美元、-61.9亿美元。

面对Netflix的挑战，巨头们不得不纷纷推出自己的流媒体服务，但这也带来了新的问题：首先是巨大的投入成本：打造流媒体平台需要巨额的技术基础设施投资、市场推广和内容投入，这是一个“烧钱”的无底洞。其次是陷入左右互搏困境：将自己的顶级内容独家放在流媒体上，意味着放弃了将其授权给奈飞这些第三方平台所能获得的巨额授权费。再次，流媒体市场竞争激烈，除了奈飞，目前只有Disney+等极少数平台能看到盈利的曙光。大多数平台的订阅收入根本无法覆盖高昂的内容和运营成本，导致巨亏。

对于利润下滑的原因，记者翻阅派拉蒙2021至2024财年的财报，以及分析师电话会议记录，可以归纳总结为：一是流媒体业务在前期的巨额投入。派拉蒙在流媒体市场为追赶头部

观察

被收购，好莱坞巨头的宿命？

迪士尼、华纳兄弟、派拉蒙、20世纪福克斯、米高梅、联美、环球影业、哥伦比亚影业，是昔日好莱坞的八大制片厂，也是被《派拉蒙法案》主要针对的对象。如今，华纳兄弟被AT&T控制；20世纪福克斯被迪士尼拿下；米高梅被米高梅收购，而米高梅又被亚马逊收入囊中；环球影业归了康卡斯特；哥伦比亚影业被索尼买下，如今更名为索尼影业；如今，派拉蒙也已退市。

可以看到，唯一独立自主的仅剩迪士尼。其余七大制片厂基本成了其他公司的子公司、工作室，而且其中的多家公司是被跨界收购。究其原因，从业务结构来看，迪士尼的业务收入多元化成为公司稳定发展的主要原因之一。而其余的公司虽然也精于衍生开发，但衍生业务的好坏往往又与影视剧本身的商业成绩、口碑、影响力挂钩。但如今，好莱坞在全球的影响力正逐渐变小，近几年推出的电影、电视剧等传统形式的内容产品，商业收入不够稳定，且新IP少。而面对流媒体、短视频的冲击，好莱坞巨头或者转型艰难，或者不屑参与微短剧这样

的新业态。在流媒体行业，互联网的虹吸效应会更加明显，这一行业是否还能容下如此之多的玩家是一个巨大的疑问。

在传统业务下滑的趋势中，寻找新的发展曲线已迫在眉睫，求变是企业必须做出的选择。然而，这种变革无疑需要这些传统巨头进行一次刮骨疗伤，代价高昂、前景未明。在企业还具备一定商业价值时，选择出售，虽属无奈，却也是一个及时止损并退出的选项。而跨界而来的买家，往往能提供新的资源平台，充分利用这些好莱坞公司在IP、渠道、内容制作等方面资源，实现整合，例如哥伦比亚影业之于索尼，米高梅之于亚马逊。

派拉蒙的退市，也意味着好莱坞传统势力的影响在逐渐消退，尤其随着国际化形势的变化，好莱坞的影响难以回到过去。但同时，也有新的企业在逐渐崛起，也许在未来数年后，当我们讨论起美国的影视产业，提到的将不再是好莱坞八大或六大制片厂，而是奈飞、亚马逊、迪士尼等新老势力对市场蛋糕的重新分配，以及流媒体、AIGC时代的新挑战。

本篇文章由中经记者张婧超采写