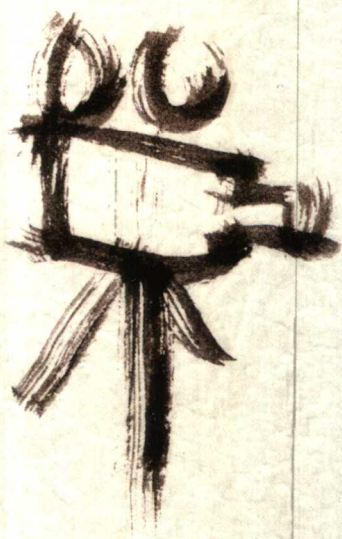


中国电影企业发展战略研究

Study on the Development Strategy
of Chinese Film Company

高红岩 著

在发展与竞争并存的时代潮流中，本书提出了中国电影企业产品差异化、市场细分化及组织战略化发展战略，为电影、市场和组织三者发展提供了一个整合性框架，构建中国电影企业发展新思维、新战略。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国电影企业发展战略研究

Study on the Development Strategy
of Chinese Film Company

高红岩 / 著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



图书在版编目(CIP)数据

中国电影企业发展战略研究/高红岩著. —北京:北京大学出版社, 2007.2

ISBN 978-7-301-09998-8

I. 中… II. 高… III. 电影制片厂—研究—中国 IV. J992

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 013197 号

书 名: 中国电影企业发展战略研究

著作责任者: 高红岩 著

责任编辑: 谭 燕

标准书号: ISBN 978-7-301-09998-8/J·0118

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: pkuwsz@yahoo.com.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 出版部 62754962

编辑部 62752025

印 刷 者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

650mm × 980mm 16 开本 15.75 印张 228 千字

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024;电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

目 录

第一章 引言	(1)
第一节 国内外电影业发展现状	(1)
第二节 电影企业的内涵与特征	(9)
第三节 电影企业的研究现状	(15)
第四节 战略思路与框架	(28)
第二章 中国电影企业发展的理论基础	(33)
第一节 产业组织理论	(33)
第二节 交易成本理论	(38)
第三节 战略管理理论	(43)
第四节 项目管理理论	(51)
第三章 中国电影企业发展的动因分析	(59)
第一节 发展动因分类	(59)
第二节 国外电影企业的发展动因	(69)
第三节 中国电影企业的发展动因	(83)
第四节 中国电影企业发展的动因模式	(93)
第四章 中国电影企业的产品发展战略	(98)
第一节 中国电影企业的产品发展问题分析	(98)
第二节 国外电影产品的发展态势	(107)
第三节 中国电影企业的类型化发展战略选择	(118)

第四节	电影项目成功的评价体系	(133)
第五章	中国电影企业的市场发展战略	(142)
第一节	中国电影企业的市场发展问题	(142)
第二节	美国电影企业的市场发展战略	(155)
第三节	中国电影院线的界定与发展方向	(165)
第四节	中国电影院线的发展战略选择	(170)
第六章	中国电影企业的结构发展战略	(190)
第一节	中国电影企业的结构发展问题	(190)
第二节	结构重组的概念及目标	(194)
第三节	中国电影企业的结构重组模式	(200)
第四节	中国电影企业的网络化战略选择	(212)
第七章	结论	(229)
参考文献		(233)
后记		(247)

第一章 引言

自电影诞生以来,电影业就几度辉煌、几度沉浮,演绎着一幕幕丰富多彩的悲喜剧。纵观世界电影业的变迁史,横览各国电影业的生存状态,不难看出悲欢离合总与电影企业如影随形。从1905年到2005年,中国电影已经走过百年历史,在激烈竞争中持续发展到今天,表明中国电影具有无穷魅力,中国电影企业具有巨大发展潜力。随着各国政府制定的政策和法规的推动,随着新技术的推广,随着经济全球化的不断深入,企业的竞争环境日益复杂而多变,这对于中国电影企业而言,既是发展的机遇,又是巨大的挑战。面对来自国内外和产业内外的各种竞争,中国电影企业如何发展,不仅是重振中国电影业的关键问题,而且是关系中国电影生存与发展的战略问题。

第一节 国内外电影业发展现状

一、复杂多变的国际电影业格局

好莱坞电影在全球市场上一直处于几近垄断的地位。早在电影兴起之初,美国几大电影公司就通过纵向一体化的发展战略,形成了集制片、发行、放映于一身的大公司,不仅垄断了国内电影市场,而且在海外市场上所向披靡。但是,随着电视、音像、互联网等新媒体的不断涌现和迅速发展,美国电影企业的市场竞争地位也受到严峻挑战。为了把握机遇、规避风险、谋求更大的发展空间,美国几大电影公司纷纷与跨国媒体集团融为一体,如哥伦比亚电影公司与日本索

尼公司、20世纪福克斯公司与澳大利亚新闻集团、环球电影公司与加拿大西格拉姆公司、派拉蒙公司与美国威亚康姆集团、美国在线与时代华纳公司纷纷合并成立传媒集团。这意味着美国电影企业已经逐渐融入集娱乐、信息、通信以及在线服务为一体的庞大的媒体帝国中,成为跨国传媒公司进行跨国、跨行业发展的重要组成部分。

在美国电影企业的强劲攻势下,其他国家的电影企业并没有坐以待毙。作为老牌电影王国的法国,在与美国电影的竞争中一直处于被动防御的地位。近年来,在政府的支持下,法国电影企业通过产品创新和市场推广,在国内国际市场上屡创佳绩。2000年,在法国国内电影市场,观众人次超过200万的法国电影还只有3部,到2001年,数量就达到10部。2000年,法国电影的国内市场占有率只有28.5%,到2001年,则上升到41.5%,达到了1986年以来的最高水平。^①

与中国比邻的韩国,近年来影视作品屡屡在国际市场上掀起一股股强劲的“韩流”,不仅成为好莱坞的劲敌,更成为中国电影企业的强劲对手。2003年,韩国电影产业的市场销售额为10350亿韩元(1美元约合1200韩元,大约为8.6亿美元),观众超过1亿人次,韩国电影的国内市场占有率也实现创纪录的46.7%。^② 韩国电影企业在商业电影的发展上,既突出民族特色,又紧跟国际潮流,从而使韩国商业片在与进口商业片的竞争中毫不逊色,为韩国电影产业发展注入了前所未有的活力。同时,深深扎根于韩国民族文化土壤的韩国艺术片,一方面吸引了大量的本国观众,另一方面也在国际电影节上大放异彩,票房收入颇为可观。韩国电影产业中艺术电影和商业电影各自目标明确、制作到位,不仅为电影业的商业繁荣提供了保证,也对电影业的艺术追求和未来发展进行了探索。同时,韩国电影具有明确的目标市场定位,注重对东南亚儒教文化圈市场的开拓,把韩国电影用东方文化的样式进行包装,深受中国、日本、马来西亚等东南

① 刘捷:《法国电影的新时尚》,《当代电影》2003年第2期。

② 王春华:《文化冲击波:扫描韩国电影振兴轨迹》,《中国电影市场》2004年第5期。

亚国家观众的喜爱。

如果说美国、法国和韩国都属于经济较为发达的国家,那么,印度则与中国同属发展中国家。尽管国民经济发展水平较为落后,但被称为“宝莱坞”^①的印度电影业不仅以年产800部左右的影片数量闻名于世,而且每年电影出口收入达到1亿美元左右,年增长率达到50%以上。^②截止到2002年,好莱坞电影在印度市场的总收入仅仅占印度电影市场总收入的5—7%左右。面临好莱坞的入侵,许多国家的国产影片票房收入都在显著下降,在西欧各国的电影市场上好莱坞影片的总收入约占70—90%。在这种局势下,印度电影业不能不说是一个奇迹。^③

印度电影企业的发展并没有走美国式的高成本的差异化之路,而是在控制成本的同时,保证本地制作的高质量。为了增强影片的吸引力,印度电影的类型更为多样化,超越了传统的较为单调的歌舞片类型,增加了更多的创新元素,大大提高了电影的多样化程度。同时,印度电影企业十分注重对海外市场以及电影音像产品的开发,生活在欧美国家的印度移民,构成了印度电影重要的海外利基市场,这些市场构成了印度电影票房的大部分,甚至占一些电影利润的30%左右,音像制品的销售收入在这些海外市场上所占的比例更高。^④

尽管国际电影业仍然由好莱坞占据着统治地位,但是其他国家并没有放弃对本国电影业的开拓和振兴,它们依托发展战略选择,在局部市场上不断创造佳绩,并对好莱坞统治下的电影市场格局进行了不遗余力的重组,这是值得中国电影企业学习和借鉴的。

① 宝莱坞(Bollywood)一词源自印度电影业中的著名城市孟买(Bombay)一词与好莱坞(Hollywood)一词的组合。

② “Movie Magic”, *Asia Image*, Oct2002, pp. 26-27.

③ [印度]达雅·琪珊·图苏·库诺·科理帕兰尼等:《奇迹与幻象——当代印度电影》,鲍玉珩、鲍小弟编译,《电影艺术》2002年第5期。

④ Simons, Lewis M., “Inside Bollywood!”, *Smithsonian*, Vol. 31 Issue 10, Jan 2001, pp. 46-54.

二、日渐活跃的国内电影业态势

2001年12月11日,中国正式加入世界贸易组织,在引进国外影片的数量和外资进入中国电影业方面都做出了具体的承诺,这意味着中国电影市场将更为开放,中国电影业也将面临新的机遇和挑战。此后,中国政府相继颁布了一系列的电影政策与法规,并投入了巨大的财力,以期为中国电影产业的振兴提供条件。与此同时,中国电影企业的各项改革活动也陆续展开,从合资合作拍片到合资建设影院,从股份制、院线制改革到制发放一条龙、影视录一体化的集团化建设,无不显示出电影企业追求发展的努力。

通过政府以及社会各界的大力支持,通过中影集团等国有电影企业的大力改革和发展,通过华谊兄弟、新画面等民营电影企业的不断努力,尽管电影市场的全面繁荣并未如期而至,但中国电影业的整体面貌正在发生改观。2004年,中国电影市场呈现出一定程度的繁荣,票房突破15亿元,国产影片票房收入占全国票房总收入的55%,首次超过了进口大片,国产电影的数量更是高达212部。国产片《十面埋伏》、《功夫》、《天下无贼》等影片的票房均超过了1亿元,票房的前3名都是由国产片获得。国产片的海外票房收入也达到11亿元,是2003年的1.5倍。

据世界银行提供的数据表明,2004年美国的人均GDP为37610美元,中国人均GDP为1100美元,美国是中国的34倍。但是,2004年美国电影的票房收入则是中国的50多倍。由此可见,中美电影票房收入的差距既有经济水平差异的影响,也有电影企业自身的问题。从票房收入来看,中国与美国的国内电影票房收入无法相比,差距仍然十分明显。据美国电影协会统计,2005年美国电影国内票房收入为89.9亿美元,比2004年的95.4亿美元下降了6%;全球票房收入为232.4亿美元,比2004年减少了7.9%。与美国电影的票房收入走势相比,中国电影近年来不断上升的票房预示着其强大的发展潜

力(如表 1-1 和图 1-1 所示)。^①

表 1-1 中美两国国内票房收入比较

年份	1990	1991	1992	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
中国 (亿元)	32.3	23.6	20	15.6	14.5	8.5	9.6	8.7	12	9.9	15	20
美国 (亿美元)	50.2	48.0	48.7	63.7	69.5	74.6	76.5	84.1	95.2	94.2	95.4	89.9

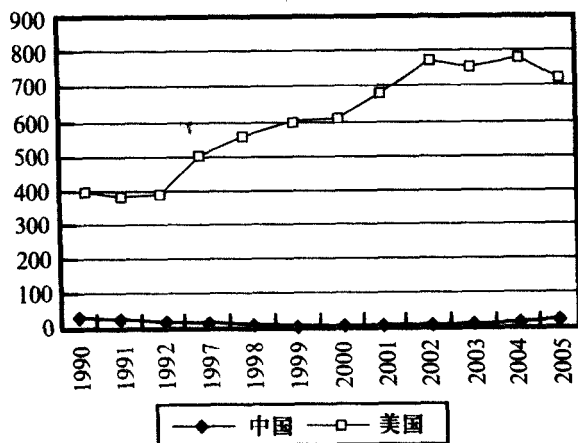


图 1-1 中美两国国内票房收入走势比较(单位:亿元)

据美国电影协会统计,在中国大约 122000 人拥有一块银幕,而美国是大约 8600 人拥有一块银幕。在美国,一部广泛发行的影片大约需要 3000 个拷贝,而在中国,像《英雄》这样的大片也仅仅需要 300 个拷贝。^②据统计,每个美国人每年要看 12 部电影,购买 18 部电影的

^① 表中中国电影票房的数据来自于《中国电影市场》各期杂志中,美国票房收入数据来自于美国电影协会官方网站(www.mpa.org)上公布的数据。由于缺失中国电影 1993—1996 年的票房收入数据,因此,没有进行这几年的比较。在绘制中美两国票房的比较示意图时,为便利比较,按照 1 美元 = 8 元人民币的大概比例进行换算。

^② Brent, William, "China's WTO Commitments are Opening up the Film Industry and not just to Foreign Investment", *The China Business Review*, November-December 2003, pp. 42-44.

DVD,2001年美国整个电影工业的年收入超过1000亿美元,成为仅次于航空、汽车和计算机的第四大产业。^①由此可见,美国电影业在整个国民经济中的作用不容置疑,这也意味着美国的电影企业具有足够的实力进行全球市场的开拓。

尽管中国电影在国内票房收入方面的表现不容乐观,但是,如果考虑其他发行渠道,一些电影的收入也不可小视。有的影片通过音像版权销售获得了不菲的收入,如2003年《英雄》获得了创历史记录1780万元。有的影片通过海外发行,获得丰厚的海外票房,如《那山那人那狗》在国内几乎没有票房收入,但影片被日本人花6万美元买断后,仅用5个月就创下中国电影在日本放映的最高记录3.5亿日元(合2000万元人民币)。^②有的影片在未完成之前,就开始向各发行渠道进行音像版权的预售工作,如《茉莉花开》在开拍10天之后,就对外宣布已经通过音像制品电视播映权和海外发行三个销售渠道将总投资全部收回。这意味着中国电影产品的发行正在摆脱影院销售的单一模式,开始向多元销售渠道模式转移,一些电影公司已经抛弃了一味依靠票房收入观念,通过拓展多种发行渠道为影片创造更多的收入来源。

同时,中国电影企业的一系列改革实践也预示着中国电影业的发展潜力。首先,国有电影企业正蓄势待发。北京、长春、上海三大电影基地的建设以及各大电影集团的组建,使得传统的国有电影企业正在甩掉沉重的包袱,增强了发展的动力。其次,一批民营电影企业正在茁壮成长。新画面、华谊兄弟、保利华亿、世纪英雄等公司,已发展成中国电影产业的生力军。再次,国有与民营企业之间的战略联盟日益增多。例如,2003年3月,北京华谊兄弟太合影视公司与西影股份公司、西安明乐文化传播公司联合组建陕西西影华谊电影发行有限责任公司,成为国内第一家由国有资本控股、民营资本参股的

① 《整合营销:美国电影独占鳌头的诀窍》,《中国电影报》,2003年10月23日第7版。

② 王强:《文化原创力是文化产业的使命》,见中国电影家协会编:《影视产业与中国文化发展战略——第十二届中国金鸡百花电影节学术研讨会论文集》,中国电影出版社,2004年,第79—88页。

股份制电影企业。

更值得一提的是,中国电影市场已经吸引了美国好莱坞各大电影公司的注意。在他们眼里,中国电影市场不只是一座金矿,简直就是一座未开发的钻石矿,好莱坞各大电影公司早已做好全方位开发中国市场的准备。索尼公司旗下的哥伦比亚电影公司与国内的华谊兄弟太合影视投资有限公司在《大腕》、《天地英雄》、《可可西里》、《手机》和《功夫》等一系列影片上开展了项目合作;美国华纳兄弟国际影院公司与中国万达集团合作建设国内的影院,华纳公司还与中影集团和浙江横店集团共同组建了中影华纳横店影视有限公司;索尼公司与中影集团合资成立了中国首家中外影视制作合资公司——华索影视数字制作有限公司;北京新画面影业有限公司在美国发行《英雄》一片,则是与迪斯尼公司旗下的米拉麦克斯公司开展合作。同时,中国电影企业与其他国家和地区的电影企业在电影业各个领域的合作也在进行之中。由此可见,中国电影市场已经成为国外电影企业开展国际化经营的重要目标市场,中国电影企业在迎接挑战的同时,也拥有了更多的合作性发展机遇。

三、问题的提出

在新一轮的国际竞争中,许多国家都把发展知识经济、文化产业和信息产业作为重要的战略选择。例如,“北美行业分类标准”中将信息产业重新定义为“将信息转变为商品”的行业,不仅包括软件、数据库、各种无线和在线信息服务,还包括了传统的报纸、书刊、电影和音像制品的出版,而计算机和通信设备等的生产将不再包括在内,被划为制造业下的一个分支。这一重新定义的目的就是为了将信息与文化产品从一般的货物生产和服务行业中区分出来。^①由此可见,在未来的国际竞争中,作为信息产业和文化产业重要组成部分的电影产业将具有更为广阔的发展前景。为了提高中国文化产业的国际

^① 张晓明、胡惠林、章建刚:《迎接中国文化产业发展的新时代》,见江蓝生、谢绳武主编:《2001—2002年:中国文化产业报告》,社会科学文献出版社,2002年,第1—26页。

竞争力,党的十六大也首次把“文化产业”写进报告中。按照中央关于文化体制改革的总体思路,电影业被明确定义为可经营的文化产业,这为中国电影企业的发展提供了广阔的发展空间。

由于中国电影企业存在产品竞争力薄弱、市场拓展能力不足等一系列战略问题,在与实力雄厚的国外电影企业竞争时,如何变被动为主动、化劣势为优势是中国电影企业必须考虑的问题。王小强在探讨我国产业重组面临的严峻问题时指出:如果我们自己不重组,跨国公司则要按照它们的国际分工体系整合中国的产业。参与合资的中国各方,处于部门、地区分割状态,各自为政,相互间缺乏应有的合作;参与合资的外方企业,则在一个统一的战略指导下,纵横驰骋,为自身的发展构造着完整的分工体系。^①面对来自国内外的竞争,面对不景气的电影市场,中国电影企业是被动地接受国外跨国公司的战略重组,散兵游勇式地被纳入跨国公司的国际分工体系,还是主动地进行自己的发展战略选择,循序渐进地构建中国电影产业的分工体系,这是关系中国电影产业整体竞争力和电影企业发展潜力的战略问题。因此,中国电影业的发展必须建立在中国电影企业协同发展的基础之上。对中国电影企业的发展战略进行研究,对于中国电影企业发挥协同效应、提高中国电影产业的整体竞争力具有重要的战略意义。

鉴于中国电影企业的整体发展水平和个体差异性,鉴于中国电影企业所处的独特环境背景,中国电影企业的发展不能按照美国电影企业的发展路线亦步亦趋,也没有一个通用的模式可以遵循,中国电影企业的强盛不可能一蹴而就,而是一个任重道远的长期发展过程。每个中国电影企业必须探寻一条适合自身的发展之路,在学习与借鉴的基础上进行突破与创新。只有不断提升国内和国际竞争力,才能振兴中国电影业,为中国电影业的长期可持续发展做出贡献。

① 王小强:《产业重组,时不我待》,中国人民大学出版社,1998年,第22页。

第二节 电影企业的内涵与特征

一、电影企业的内涵

在辨析和界定电影企业的概念之前,有必要先对电影产业的概念进行界定。本着与国际接轨的原则,国家统计局对已有的《国民经济行业分类与代码》(GB/T4754—94)进行了修订,更名为《国民经济行业分类》(GB/4754—2002),于2002年10月1日起正式实施。从新旧版本的对比中,可以看出中国电影产业的分类标准发生了一些变化。

首先,电影业所属的一位数门类,从过去的“教育、文化艺术及广播电影电视业”,转变为“文化、体育和娱乐业”,这体现了新标准所采取的重视经济活动的同质性原则,也就是说,电影业的娱乐性功能得到了重视,它在功能上更接近于体育而非教育。其次,电影业所属的二位数大类从过去的“广播电影电视业”,转变为“广播、电视、电影和音像业”,由此可见,电影业除了与广播、电视业存在密切的联系之外,与音像业之间的联系也日益密切,不容忽视。再次,在旧的分类标准中,电影业只有三位数的中类,而没有细分为四位数的小类;在新的分类标准中,三位数的“电影(893)”进一步划分为“电影制作与发行(8931)”以及“电影放映(8932)”两个四位数行业,这说明电影业的发展将导致更为发达的功能细分和市场分工(如表1-2所示)。

表 1-2 新旧行业分类标准中电影业的分类比较

等级 \ 行业标准	旧分类标准	新分类标准
门类	M. 教育、文化艺术及广播电影电视业	R. 文化、体育和娱乐业

续表

等级	行业标准	旧分类标准	新分类标准
大类		89 教育 90 文化艺术业 91 广播电影电视业	88 新闻出版业 89 广播、电视、电影和音像业 90 文化艺术业 91 体育 92 娱乐业
中类		911 广播 912 电影 913 电视	891 广播 892 电视 893 电影 894 音像制作
小类			8931 电影制作与发行 8932 电影放映

西方学者一般把四位数相同的业务归于同一个行业,但是,这种四位数分类法的基础是产品的相似性,而不是需求方的可替代性。如果单纯用这种分类方法分析竞争对手,将忽视了其他具有替代关系的竞争对手。例如,在这种分类体系下,塑料桶属于塑料制品类(30),金属桶属于金属制品类(34),木桶属于木制品类(20),这些产品的二位数都不相同,但显然这些产品都进入相同的市场相互竞争。这说明目前的跨行业竞争已经十分普遍,如果企业仅仅考虑本行业的对手,是无法在竞争中立足的,因此,必须更多地从顾客需求的角度出发来分析竞争对手。

如果把四位数相同作为同一行业的划分标准,那么,电影制作与发行企业属于同一行业,而电影放映企业则属于另一个行业。这样,制片或发行企业进入放映业,或放映企业进入制作或发行业,都将属于跨行业的经营活动。我国电影业的发展在很大程度上有赖于制、发、放三者关系的协调,如果按照四位数相同为同一行业的分类标准,尽管体现了产业分工和业务同质性的特点,但不符合目前我国电影业的行业特点。另外,我国电影业在一定程度上呈现出条块分割的现象:原文化部直辖的电影局、制片厂和中影公司等电影单位于1986年划归广电部门,而省办厂和省及省以下的发行放映单位,仍旧归地方各级文化部门,这样就形成了制、发、放分离以及行业管理

和地方管理相互隔离的条块分割局面。^① 因此,本书把电影制作与发行业以及电影放映业看作同属于电影产业。

鉴于电影产业是由制片、发行和放映这三个相互依赖而又独立的部门组成,本书研究的中国电影企业包括以电影的制作、发行或放映为主要业务的中国企业(不包括中国香港、澳门和台湾地区的电影企业),如电影制片公司、电影发行公司、电影院等。

随着新技术的不断发展,以往不属于电影企业范围的企业,可能会参与到电影业,而一些传统的电影企业可能会逐渐退出电影业。例如,一些网络企业会随着视频转播技术的发展成为电影网络发行和放映的企业,而一些胶片电影的经营企业可能会随着数字电影的发展而淡出电影业。因此,电影企业的概念也具有动态性和发展性。

目前,一些国家对电影业的内涵的理解已经突破了传统的电影业范围,例如,《美国电影产业年鉴(2001—2002)》把电影业看作是一个由多个产业组成的产业群体,包括电影制片厂和相应的服务业、销售和租赁渠道、影院和录像租赁渠道。^② 德国经济研究院(German Economic Research Institute)则把电影业的内涵界定为四个部分,即电影和录像生产、广播和电视节目生产、电影发行、录像节目供应商和电影院。^③

目前对电影业和电影企业的概念并没有一个统一的界定,为了有利于解决中国电影企业的发展问题,本书将按照行业分类标准进行电影业的界定,即电影业主要是由电影制作、发行和放映业组成的产业群体。同时,由于中国电影企业未来的发展将日益突破目前的产业界限,与其他产业融合发展,因此,在探讨中国电影企业的发展问题时将突破固定的产业范围而纳入产业融合的研究视角。

① 所谓条块分割,是指按部门和行政区划国民经济管理系统而带来的部门与地方之间、各部门之间、各地方之间的利益矛盾及其相互联系的体制性阻隔。

② 摘自 *Motion Pictures Industry Yearbook 2001-2002*, 美国电影协会(Motion Picture Association of America)网站; www.mpa.org。

③ Krätke, Stefan, "Network Analysis of Production Clusters: The Potsdam/ Babelsberg Film Industry as an Example", *European Planning Studies*, Vol. 10, No. 1, 2002, pp. 27-54.

二、电影企业的特征

电影企业与其他类型的企业相比具有自身的独特性,突出表现在电影产品的特殊性上。

第一,电影产品由于需要用胶片或光盘等来保存,因而具有物质产品特征,同时,它又是文化和信息的载体,承载着独特的文化使命,因而又是精神产品。

第二,电影产品具有公共物品特征,表现在大量观众同时消费却并不降低它的价值,以及近乎为零的边际成本,因此,电影企业往往具有对外扩散的强大动机,这显示出电影产品的巨大增值空间。例如,迪斯尼公司 1994 年拍摄的《狮子王》(*The Lion King*),制作成本为 5500 万美元,国内影院的票房收入为 3.13 亿美元,国外票房收入为 4.54 亿美元,音像收入为 5.2 亿美元,迪斯尼公司还销售了价值 30 亿美元的相关商品。

第三,一部影片从创意、拍摄到摄制完成,少则花费数月的时间,多则需要花费数年的时间,投入大量的人力、物力和财力。但一部影片的生命周期却很短,如果在一定时间内无法收回成本,往往意味着影片的失败,这使电影业充满了巨大的不确定性和风险性。2005 年国产影片总数量达到 260 部,但其中超过 60% 的影片所占的票房份额几乎为零。

第四,电影产品的生产往往通过一个个电影项目来完成,这就要求企业必须在项目成功和企业的长期发展之间建立联系。

电影业一直以来都是一个项目十分盛行的行业,项目既具有机动灵活、运作高效的特征,也具有临时性、松散性和风险性等特征,因而难以满足企业发展的稳定性和长远性要求,这也是影响电影企业乃至其他项目型企业可持续发展的一个重要原因。一个电影企业可能会因为几个项目的成功而获得顺利发展。例如,北京新画面影业有限公司为投资张艺谋导演的影片《有话好好说》而涉足电影业,接着又连续投资张艺谋的其他影片如《一个都不能少》、《我的父亲母