

当今香港电影公司价值链重构研究

罗时俊彦

(广州软件学院, 广东广州, 510990; 澳门科技大学, 中国澳门, 999078)

版权说明: 本文是根据知识共享署名 - 非商业性使用 4.0 国际许可协议进行发布的开放获取文章。允许以任何方式分享与复制, 只需要注明原作者和文章来源, 并禁止将其用于商业目的。

摘要: 本文以当今香港电影公司为研究对象, 聚焦其产业价值链的重构问题。研究指出, 香港电影公司曾依托垂直整合模式创造辉煌, 但当前深陷本土市场萎缩、资本退潮、人才断层与创作同质化等多重困境, 传统价值链在数字化与全球化冲击下亟待转型。研究认为, 香港电影公司的价值链重构的关键在于转向以 IP 为核心的全产业链价值挖掘, 这不仅是产业自救的必然选择, 也为区域性电影工业在全球化背景下的适应性转型必经之路, 其成功依赖于内容创新、技术赋能与产业链协同的有效整合。

关键词: 香港电影; 电影公司; 价值链重构; 电影新浪潮

DOI: <https://doi.org/10.62177/apss.v1i5.785>

一、引言

香港电影产业曾以高效的生产模式、类型片的创新能力和辐射全球的文化影响力, 被誉为“东方好莱坞”, 成为华语电影的标杆。然而, 近年来香港电影公司深陷系统性困境: 本土市场萎缩、资本退潮、人才断层、创作同质化等问题交织, 导致产业价值链从创作端到发行端均面临重构压力。2024 年, 根据香港电影票房公司提供的数据报告, 香港地区总票房跌至 1,343,598,030 港元^[1], 创 13 年新低, 全年开镜影片数量不足 10 部, 较黄金时期的年产量超 300 部断崖式下滑。这一现象不仅折射出香港区域电影工业在全球化与数字化浪潮中的生存危机, 更揭示了香港电影公司传统价值链模式与当代市场需求的根本性失衡。香港电影公司的生存空间正遭受结构性压缩。本土市场方面, 700 万人口规模难以支撑高成本制作, 截至 2025 年 10 月 1 日, 影院数量从 1993 年的 120 家锐减至 2025 年的 53 家, 观影人次同比萎缩超 60%^[2]。资本层面, 投资逻辑的“北上化”导致本地中小成本项目融资困难, 古天乐等影星自降片酬仍难吸引投资, 产业链基层人员转行加剧, 灯光师、场务等岗位流失率达 30%。此外, 流媒体平台冲击传统发行渠道, 但香港公司整体适应滞后, 收入仍依赖一次性版权销售, 难以延展价值链。

作者简介: 罗时俊彦 (1998-), 男, 博士研究生, 研究方向: 电影产业、文化产业、电影符号学, E-mail: gdimedia@foxmail.com。

基金项目: 无。

当前，香港电影公司的内容生产陷入路径依赖。警匪、黑帮类型片占比过高，导致观众审美疲劳，而新生代导演与演员断层进一步制约创新，例如，2025 年上映的香港电影《风林火山》，整体投资超 4 亿港元，却在两岸三地票房惨败，其中电影的主演员平均年龄超 40 岁，年轻演员的曝光机会不足。从产业生态上看，工业化体系停滞与技术升级滞后形成掣肘。相比内地《流浪地球》联动百余家特效公司的工业化协作^[3]，香港仍依赖小作坊模式，虚拟制片、AI 后期等技术应用不足。香港电影公司的困境本质是传统价值链（制片—发行—院线）在数字时代失效的缩影，香港电影公司的价值链重构不仅是产业自救的必然选择，更是区域性电影工业在全球化背景下转型的典型样本。本研究将聚焦其价值链各环节的演进逻辑，剖析重构过程中的挑战与机遇，为华语电影产业的适应性发展提供理论参考。

二、研究意义与研究方法

本文采用定性分析（Qualitative Studies）方法，纵观香港电影业发展的历史，着眼于对 2010 年以后的香港电影行业现状进行批判性考察，以香港特别行政区政府统计处公布的近两年电影行业数据、香港电影行业协会公布的 2019–2024 年报数据和选取部分 2010 年后具有代表性的香港电影上市公司公布年报为数据依托，以历史研究（Historical research）当中的政治经济学分析为工具，对香港电影公司的发展现状寻找显性和隐形的困境，并通过综合分析当前地缘政治的社会经济发展状况，给出解决问题的思路 and 方向，试图寻求在香港电影业发展不景气当下，香港电影公司破局的理论指引。

对于“香港电影公司”的定义，本文采用香港特别行政区法律《公司条例》（第 622 章）Companies Ordinance(Cap. 622) 中定义的标准：根据《公司条例》条例组成及注册的公司或原有公司——暨有限公司、股份有限公司、担保有限公司、无限公司，包括附属公司，其中不区分私人公司和公众公司^[4]。若控股公司非香港公司，则控股公司本体不计入香港公司内，旗下被控股公司根据注册地点判断是否为香港公司。

需要指出的是，本文对香港电影公司的分析来自公司自行公布公司的年报或财报，其他未上市——暨没有公布年报义务的香港电影公司资料，来源于香港电影业协会每年发布的行业调查报告。全港已登记的影视行业有关的公司近 340 家，但根据香港电影行业协会的调查报告显示，有近 100 家公司并未回复香港电影行业协会的调查问卷，在尽可能保证代表性的前提之下仍可能存在遗漏。囿于文献与数据情况和文章篇幅的需要，在分析结果的呈现和案例选择上，只能以自行对外公布报告最为详实且在当今香港具有代表性公司的样本为例。

三、香港电影公司价值链重构

（一）强强融合走长尾孵化之路

港产电影自改革开放时期开始引进到内地以来，在内地市场积累了长期的优质口碑，并形塑了不少香港电影角色形象，例如精英阶层的大商人、法官、医生、律师、O 计、ICAC、重案组；市井阶层的小混混、走鬼档、打工族、服务员，其中不乏有包租婆、小马哥、赌神、厨神等经典角色形象。并构筑了一个由多部电影拼凑而成的香港城市形象，有霓虹灯广告牌、红色出租车、兰桂坊酒吧、维多利亚港、工业区、茶餐厅、山顶别墅等。可现阶段香港电影公司大多采取和大陆互联网公司、电影公司、投资公司等合拍新片或续集的方式开发大陆电影市场。除了少部分类似橙天邵氏集团把老邵氏电影精修重映的方式挖掘自身版权价值的长尾开发外，香港电影公司少有将上述经典角色或故事内容打造成热门 IP，对其进行整合开发，向电影产业链下游不断掘金。反观中国大陆地区衍生品的开发正处于起步阶段，不少大陆电影公司开始力求将电影版权长尾价值开发到极致，从一份对青年人群的抽样调查中显示，有 75% 的调查对象曾经购买过电影的衍生制品^[5]，足以证明衍生品具备强大的市场潜力。外加近几年中国大陆地区

对版权重视,2021年10月28日国务院下发《国务院关于印发“十四五”国家知识产权保护和运用规划的通知》国发〔2021〕20号文件^[6],为版权保护提供了顶层规划和强力支撑。香港电影公司可以抓住此契机,开发其公司的电影衍生品。

以美国环球影城电影主题乐园为参考,香港电影公司可以采取联合开发香港特色的电影主题乐园,将上述谈及的角色形象、城市环境、主题故事融合,开发电影的长尾价值。且香港电影公司可以采取特许经营授权为主,联合大陆本土地产商进行开发,做到对于香港电影公司来说“轻资产高价值”的经营模式。在主题乐园的开发上,香港电影公司重视故事先行与沉浸式体验相结合^[7],首先将原有IP故事作为主题乐园设计的指导,甚至可以尝试跨电影融合的方式,丰满原有IP故事,让其在乐园中更具代入感和冲击力,进而提高乐园本身的口碑。在乐园模式成立以后,不但可以延长电影的长尾价值,还可以在乐园内孵化全新的IP,例如在上海迪士尼乐园内孵化出全新的“玲娜贝儿”形象,反哺香港电影的创作。且在乐园当中,可以将不同的香港电影公司优势发挥出来,例如英皇拥有大陆地区影院运营经验、星辉海外有限公司拥有丰富大陆合拍片经验、香港电视广播有限公司(TVB)拥有大量原创IP运作经验等等,可在园区开发中各取所长地整合乐园和影院、摄影棚、配套设施等搭配关系,打造地区性的地标建筑群,让园区成为香港电影公司在大陆市场开发的“前进基地”,充分收集受众反馈,有利于其更好扎根大陆市场。综上所述,香港电影公司在北进大陆市场的夺位“战争”中,单打独斗已经不具备优势,如不能开发电影衍生品或电影主题乐园等此类“第二战场”恐难以立足大陆,并最好做到香港电影公司之间或和大陆强势公司的强强联合,使得其原有价值最大化开发。

(二) 挑战短板走题材创新之路

香港电影受制于特殊的地缘政治环境,长期以来拍摄的电影多为人性关怀、关注个体和兄弟情谊为主的“港味”特点^[8]。对国家大义、传统道德的承载较少,多为将此类主流价值“符号化”、“标签化”的呈现。香港电影开始北进之后,为适应大陆电影市场的需求,在保持人性关怀等“港味”特点外加强了对传统道德、国家大义等内容的描写。但都基本上集中在大陆故事或传统话题之上,例如:《红海行动》、《湄公河行动》、《狄仁杰》、《墨攻》、《三国志之见龙卸甲》。电影在意义层面上具备教化和娱乐功能,在价值层面上具备商业和艺术价值^[9]。香港电影公司在其电影的价值层面上做的炉火纯青,但在意义层面上因长期商业化的运作而忽视了教化的功能。北进的电影多为迎合市场而创作的具有民族大义外壳的商业化电影;而本土电影多为关注市井生活的人性关怀的艺术电影,缺乏探讨香港地区政治文化社会矛盾的勇气。所谓题材创新之路,并不是要创立新的电影题材内容,而是需要香港电影公司打破自身题材选择上的枷锁,鼓励更多的香港电影创作者讨论香港本土的社会矛盾,并站在国家高度提出新的解决方案或给出新的解题方向,重新将香港地区人民的身份认同迷茫当中拯救出来,替香港市民找到新的思想寄托和出路,从艺术的角度激发香港市民勇于团结解决困境,而不是愚昧的发泄或无礼责备。

根据香港特别行政区政府统计处公布的《香港统计年刊2024版》报告来看,香港地区自有统计以来除去次贷危机、金融危机、新冠疫情导致香港地区GDP有少幅下跌之外,其余都呈现出正增长,并在2020年到2021年实现香港地区GDP7.2%的高速增长^[10]。在人均GDP方面,香港地区2023年为395,642元,远高于大陆地区的约8.9万元(忽略港币兑换人民币的汇率),在亚洲来看属于非常强劲的经济体之一。但反观香港民意研究所提供的社会幸福指标调查数据来看(图01),除了个别例如人身安全、个人自由指标外,其余指标都在5分左右或以下,侧面证实了香港地区贫富差距严重和基层民众的生活困苦,市民的幸福与安全感偏低。在此情形下,通过近几年的票房反馈也可得知,如香港电影依旧拍摄关注市井生活的电影明显已无法给予香港市民心灵慰藉。好莱坞大片盛行的背后,是香港受众在困苦生活挣扎

中，失去自我奋斗的希望，转而期待“英雄”拯救的艺术写照。对于影视技术和故事积累远不及好莱坞的香港电影公司来说，如果跟风创作英雄电影显然不具备可操作性。但“庶民团结的胜利”类电影在香港本土电影市场上可谓是空白，借助例如口碑票房双丰收的《流浪地球》、《长津湖》等大陆地区的优秀作品经验，香港电影公司可以在香港故事当中推出新的社会解决方案——暨庶民团结奋斗的故事内容，恐在当前香港电影本土市场的角度来看，是香港电影公司的一条突围之道。

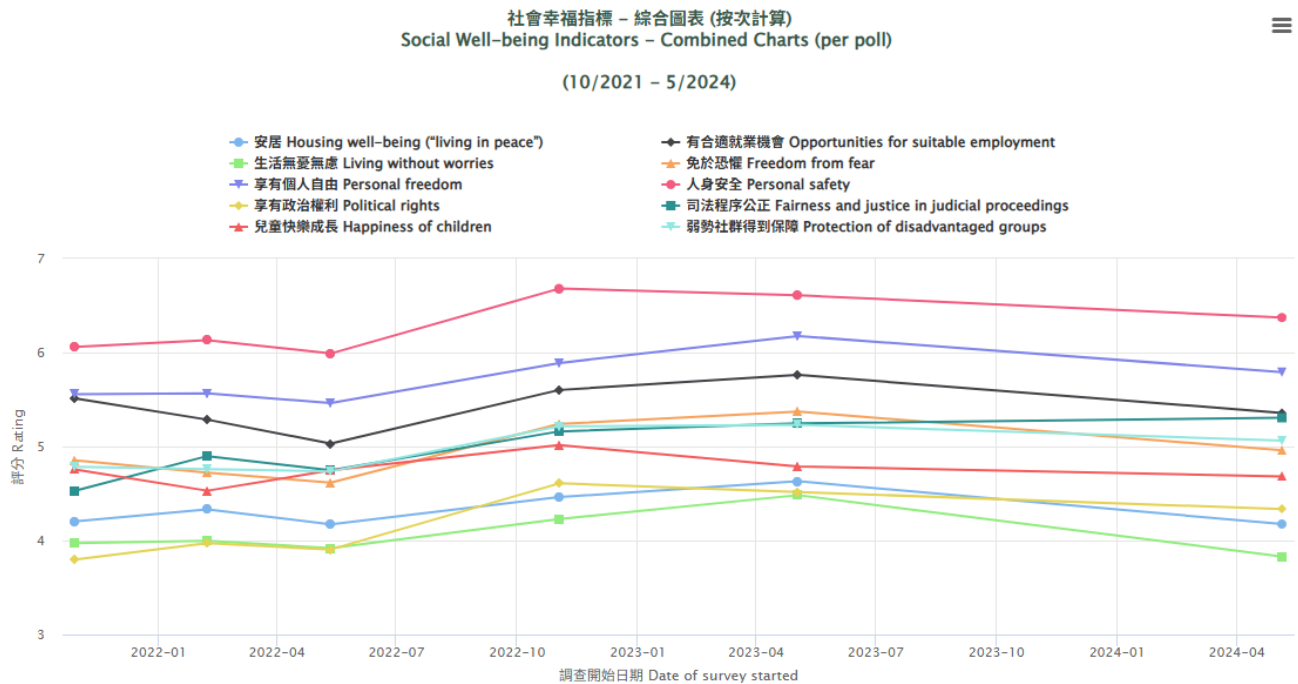


图 01 香港社会幸福指数定期调查表

（三）开荒拓土走跨界领先之路

IP 已不再是影视传媒业态下的一个新鲜话题，且独立 IP 已不再局限于单次跨界。如今，IP 的版权价值开发已进入全媒体视域下的综合开发，利用大数据将 IP 的价值做到量化分析，使其发挥最大范围辐射的价值^[1]。无法变现的版权仅有理论价值没有实际意义。香港电影公司的版权大多停留在影视化符号阶段，少量的既有版权开发停留在高清化重制复映的状态，大多长期积累的故事和角色 IP 版权大量封存在库。现阶段，大陆地区版权保护相关法律不断完善，香港电影公司除了如上述第四部分第一点所提及的长尾价值全面开发外，应该勇于将 IP 授权跨界，在游戏、餐饮、教育、互联网、直播带货等行业拓展。打造 IP 为核心的辐射范围圈，将视线突破影视行业的传统范畴，开展第三产业有机覆盖。且无需要求香港电影公司亲自下场，仅仅做到授权、孵化、监督三个轻资产部分的工作即可。同时，鼓励合作方积极参与到 IP 话题的媒体运作当中，将各方力量形成合力，共同构建香港电影的 IP 价值链，从而全面振兴香港公司在亚洲区域的版权，进而带动和香港电影公司有关的版权开发上下游企业。甚至可以打造为跨界而生的全新 IP 内容，在跨界行业中吸引人气、检验效果、引导修改，最终反哺电影行业，提供全新的电影故事内容。

香港电影公司在跨界开发 IP 的同时，应借机打造跨界观众互动系统，利用跨界行业的优势，真正把香港电影公司和受众笼络到一起。例如，使用游戏和互联网的有机联动，将 IP 授权打造成游戏的同时，在互联网平台中实现 IP 拟人化，一方面，为授权 IP 游戏本身提供私域空间，辅助跨界游戏实体公司的购买版权价值盈利的最大化，另一方面，成为香港电影公司和受众的沟通桥梁，将冰冷的公司和消费者的买卖关系，转化成偶像与粉丝水乳交融的互动关系。在跨界发展时，坚定香港电影公司对 IP 内容的“孵

化、监督”作用，有意将跨界实体和自己保持亲近的同时拉开安全距离，如跨界实体出现过激行为之时，尽可能少的波及香港电影公司；当跨界实体出现危机或困难之时，香港电影公司亦可给予强有力的帮助。最终使得在跨界开发当中，香港电影公司充当吸收受众建议和反馈的有利渠道，名义上站在受众一侧，实则达成与受众拉近距离目的。在一定的话题运作之后，打造类似哔哩哔哩视频网站的玩偶（如图 02）、香港电视广播有限公司（TVB）的 TVB 玩偶等专属香港电影公司的独立 IP 角色形象，真正打破香港电影“过气”、“守旧”的形象，从而收拢影视未来受众——年轻群体的喜爱与支持。综上所述，经过跨界拓展的模式，最终形成香港电影大私域圈，使得香港电影公司不再单一依靠电影行业振兴支持未来发展，全面开展多元化发展道路，引领香港电影重回电影业强劲软硬实力之一的宝座当中。



图 02 哔哩哔哩动画 IP 形象

四、再掀香港电影“新浪潮”的可能

所谓电影“新浪潮”更像是一场有关电影发展的理论研究运动^[12]，1954 年法国《电影手册》的创刊，将这场有关电影艺术的革命性“运动”推向了舆论的高潮，至此尽影响了近半个多世纪的电影艺术发展。不论是意大利新现实主义、德国新电影运动、中国香港的电影新浪潮、中国台湾的新电影，都是基于不同地域的特殊历史时期，并恰当的匹配了合适的人才、资源、资金，探讨相对当地来说，打破原有电影艺术叙事或拍摄形式的电影，用一种“破·立”结合的辩证逻辑，创造出足以立足影史的艺术奇迹。香港电影新浪潮在身份迷迭的特殊地理位置——香港诞生，借助一批留学归来的电影人才注入新鲜血液，搭载快节奏下香港电视王朝的东风（此批人才大多入职过香港电视广播有限公司等电视公司参与电视剧创作），运用特殊政治环境下转移过来的中国台湾资金支持，孕育在东南亚广阔的华语电影市场需求上，在香港电影公司的全力运作之后掀起电影艺术界的巨浪^[13]。纵然，并不是所有香港电影新浪潮电影都获得了商业上的成功，但对香港电影艺术的讨论是影响深远的。“香港电影新浪潮”，可谓是香港电影王朝时期和出色的纯商业片一决高下的“侠客”，它奠定了香港电影在艺术上的价值，并反哺了商业电影更多的新式港味的影视制作手法，在电影市场上对香港电影整体的潜在商业价值提升提供了有力帮助。多数人爱将一个地区发生的艺术浪潮运动，归结为一个或多个艺术家的行为，往往容易忽视潜藏在背后的经济、历史、文化等对运动的如同地基一般重要的影响，每个角度的合力共同形成了艺术浪潮的滔天巨浪，而香港电影公司亦是这个合力当中的一环。无人能够妄断香港电影行业会不会迎来新的一次艺术浪潮，

但作为香港电影业当中承载创作航行的深海巨轮——香港电影公司而言，当今需要做的，就是全力为可能发生的艺术浪潮做足准备，提供适合艺术生长的“温床”。甚至，在完成第三章节所提及的价值链重构以后，可以尝试扛起新浪潮舵手的大旗，鼓励新人才创作、引导新话题讨论、重构新思想立足，引领香港电影行业在当前迷茫、恐慌、躁动的香港市民中；在对立、撕裂、矛盾的香港社会中；在动荡、孤立、对峙的世界格局中冲破乌云走向光明。

五、结语

香港电影公司的价值链重构，是其在全球化、数字化与区域竞争多重挑战下的必然战略选择。传统以制片为中心的垂直整合模式曾造就“东方好莱坞”的辉煌，却也因路径依赖、市场萎缩与创新滞后而陷入困境。本研究指出，突围之路需超越单一内容生产逻辑，转向以IP为核心的全产业链价值挖掘，通过跨界融合、技术赋能与生态协同，重塑从创意生成到多元变现的现代化价值链。未来香港电影公司的竞争力，不仅取决于内容本身的创新，更依赖于其对价值链上下游的整合能力：一方面需深耕本土社会议题，以“庶民团结”等叙事范式回应现实困境，重塑文化认同；另一方面需借力内地市场与政策红利，探索衍生品、主题乐园等长尾价值，突破票房依赖的单一盈利模式。此外，跨媒介叙事与数字化发行将成为价值链延伸的关键支点，推动电影从单向传播转向多平台互动的文化产品。香港电影产业的转型，实为区域性电影工业在全球化语境下适应性演进的缩影。其价值链重构的成败，不仅关乎本土文化的存续，亦为华语电影应对流媒体冲击、技术变革与市场分众化提供范式参考。唯有通过制度创新、资本协作与人才迭代，方能在裂变中孕育新一轮“新浪潮”的可能，使香港电影公司在重塑自身价值的同时，再度成为亚洲影视生态的重要支点。

利益冲突

作者声明，在发表本文方面不存在任何利益冲突。

参考文献

- [1] 香港票房有限公司. 2024年香港电影市道整体情况 [R/OL]. (2025-01-02) [2025-10-27]. <https://www.mpia.org.hk/content/press.php?month=2025-01&call=1>
- [2] 香港票房有限公司. 香港影片上映中资讯 [DB/OL]. [2025-10-27]. <https://www.hkboxoffice.com/index.html>
- [3] 尹鸿, 许孝媛. 2019年中国电影产业备忘 [J]. 电影艺术, 2020, (02): 38-48.
- [4] 香港特别行政区. 公司条例: 香港法例第32章 [Z]. (1932年制定, 2013年修订).
- [5] 曹坤, 李景怡, 张晨光. 衍生品: 电影产业链下游的掘金点 [J]. 当代电影, 2012(05): 106-109.
- [6] 国务院. 国务院关于印发“十四五”国家知识产权保护和运用规划的通知 [A/OL]. (2021-10-09) [2025-10-01]. https://www.gov.cn/zhengce/content/2021-10/28/content_5647274.htm
- [7] 陆嘉宁. 特许权内容消费与沉浸式体验耦合策略——以迪斯尼乐园和环球影城为例 [J]. 当代电影, 2021(02): 126-132.
- [8] 赵卫防. “港味”美学及当下影响 [J]. 当代电影, 2010(11): 30-32.
- [9] 阎延. 电影艺术的价值和意义 [J]. 电影文学, 2013(06): 10-11.
- [10] 香港特别行政区政府统计处. 香港统计年刊 [M]. 2024年版. 香港: 政府统计处, 2024.
- [11] 刘琛. IP热背景下版权价值全媒体开发策略 [J]. 中国出版, 2015(18): 55-58.
- [12] 李洋. 新浪潮与法国新电影 [J]. 文艺争鸣, 2010(22): 34-39.
- [13] 梁良. 香港新浪潮与台湾新电影 [J]. 北京电影学院学报, 1989(02): 41-63.