

□ 王 煊 著

电影商业模式研究

◇ 商业模式概述

◇ 电影公司商业模式的内在逻辑

◇ 当前我国电影产业环境分析

◇ 电影产品策略

◇ 类型电影研究

◇ 电影的目标消费市场研究

◇ 电影产品的渠道策略

◇ 电影产品营销推广策略

◇ 电影产品的成本管理

◇ 电影企业的盈利模式

◇ 电影公司的核心竞争力

◇ 电影企业的风险防御

◇ 互联网创新电影商业模式

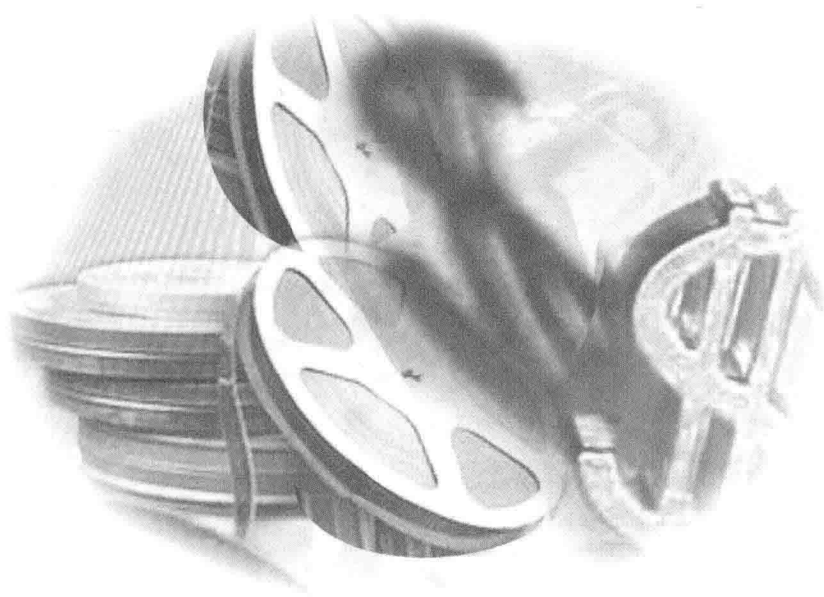
◇ 案例分析



CIP 中国电影出版社

□ 王 焯 著

电影商业模式研究



CP 中国电影出版社
2015 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

电影商业模式研究 / 王焯著. —北京: 中国电影出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 106 - 04065 - 9

I. ①电… II. ①王… III. ①电影业—商业模式—研究 IV. ①J94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 275497 号

责任编辑: 纵华跃

封面设计: 会 然

版式设计: 会 然

责任校对: 张莉娜

责任印制: 张玉民

电影商业模式研究

王焯 著

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100029

电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)

64296742 (读者服务部) Email: cfpvgb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 北京京华虎彩印刷有限公司

版 次 2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

规 格 开本/787 × 1000 毫米 1/16

印张/15.75 字数/330 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 106 - 04065 - 9/J · 1618

定 价 45.00 元

自序

我国电影产业从2002年开始复兴,至今已经历了十几年的增长,年平均增长速度高达30%,我国电影市场也从当年濒临破灭迅速成长为仅次于美国的世界第二大电影市场,发展速度令人惊叹。电影制片企业是电影产业的龙头企业,其生产的电影产品构建了整个产业链。电影产业在政策引领下的高速发展,为电影制片企业带来丰厚的产业红利,让很多电影公司得到迅速发展的机遇。只是,其中的一些公司曾经辉煌,生产的影片至今为观众所记忆,企业自身却跌倒在产业发展的车轮下,例如当年的世纪英雄、北大华艺和新画面等等;也有一些公司不断调整公司发展战略,适应着产业发展变化的需求,抓住机遇成长壮大,已经成为今天我国电影产业中的支柱企业,例如华谊兄弟成功在国内创业板上市,博纳影业甚至敲响了美国纳斯达克的登陆之钟。

目前我国银幕总数已经超过2万张,一线城市的影院地租存在相当程度的泡沫,我们也会发觉,现在我国的电影产业已经进入了一个新的阶段,粗放式发展模式开始转向集约型发展模式。同时,电影公司的本土票房高速增长也开始遭遇市场规模的瓶颈限制。中美新政在2017年即将到期,那时我国电影市场还将面临更加凶猛的好莱坞侵袭。与好莱坞强大的资金、技术实力以及多年的商业电影发展经验抗衡,我国本土电影公司的发展形势并不容乐观。要想真正能够和好莱坞抗衡,我国的电影公司必须走出国门,经历更多的国际合作,让我们的电影能够开拓出新的海外市场。在这个方面,我们还很陌生,需要学习其他先行行业的经验,并结合电影业的特性,找到适合我国电影业的新合作模式。

在我国电影产业发展初期,好莱坞的发展模式可以给我们很多借鉴之处。然而,全世界传媒产业的大环境也都同时在被新兴的以互联网为代表的数字技术所影响,电影产业的产业格局和商业模式都将面临互联网带来的“创新性破坏”,就像上世纪电影遭遇了电视的威胁一样。如何在这种新形势中冲破重围,以创新博取企业发展的新机遇,是全世界所有电影公司都需要解决的新课题,在这个问题上,我国电影业没有任何可以学习借鉴的市场经验,一切都需要自己探索。

当前我国电影市场的种种现象都表明,我国的电影产业将面临创新的挑战,也就是说,传统的已经适用多年的商业模式也许会被颠覆和破坏。在全新的产业环境

中,我们的电影企业如何构建适合当前时代的电影商业模式,对每一个电影公司来说,都是其是否能够在未来竞争中获胜的关键。当然,经营与电影产品相关业务的公司各有不同,本书探讨的仅仅是以电影制片业务作为核心业务的电影公司的商业模式。

本人在电影行业有所实践,也对我国电影产业的改革做过一些研究,希望能在本书中就电影商业模式问题做一些探讨,能够对所有电影业的同仁们有所借鉴。

王 煊

目 录

第一章 商业模式概述	1
第一节 商业模式的概念	1
第二节 商业模式的参考模型	3
第三节 电影公司商业模式要素解读	6
第四节 成功商业模式的核心	14
第二章 电影公司商业模式的内在逻辑	16
第一节 电影产品的多种属性基础	16
第二节 电影产品价值链的基本构成	20
第三节 电影制片环节	21
第四节 电影发行环节	29
第五节 电影放映环节	30
第六节 电影商业模式的独特性	32
第三章 当前我国电影产业环境	39
第一节 我国电影业发展历史	39
第二节 当代我国电影产业现状	48
第三节 影响我国电影商业模式的宏微观因素	51
第四章 电影产品策略研究	59
第一节 产品的五层次理论	59
第二节 电影产品的五层次分布	61
第三节 电影产品五层次理论的应用	64
第四节 电影产品类型化的必然	66
第五章 类型电影解读	71
第一节 科幻电影	72

第二节	魔幻电影	85
第三节	动作电影	92
第四节	喜剧电影	101
第五节	悬疑惊悚电影	110
第六节	爱情电影	115
第六章	电影目标消费市场研究	120
第一节	电影消费市场特性	120
第二节	电影产品的消费市场定位	122
第三节	电影产品在消费市场上的外延特性	124
第七章	电影产品的渠道策略	128
第一节	进口影片发行模式	128
第二节	国产影片发行模式	132
第三节	电影发行档期策略	135
第四节	院线发展现状	137
第八章	电影市场营销策略	143
第九章	电影公司的成本管理	152
第一节	电影公司的成本结构	152
第二节	电影公司的成本决策	154
第三节	电影公司的成本控制	155
第十章	电影企业的盈利模式	159
第一节	电影产品的完整盈利模式	159
第二节	电影产业链的开发	167
第三节	电影公司的持续盈利	172
第十一章	电影公司的核心竞争力	177
第一节	核心竞争力概念	177
第二节	核心竞争力的辨识	178
第三节	核心竞争力的构成要素	180
第四节	核心竞争力的提升方法	184

第十二章 电影公司的风险防御	188
第一节 电影的产品风险	188
第二节 电影公司运营风险	194
第三节 电影公司运营风险防范措施	196
第十三章 互联网创新电影商业模式	199
第一节 互联网改变电影营销重心	199
第二节 互联网颠覆电影发行模式	201
第三节 互联网创新电影商业模式	203
第十四章 五大民营电影公司	207
第一节 华谊兄弟	209
第二节 博纳影业	221
第三节 光线影业	228
第四节 乐视影业	234
第五节 万达影视	238
参考文献	241
后 记	243

第一章 商业模式概述

电影商业模式,指的是以电影为核心产品的电影公司的运作模式。我国电影产业正位于高速发展的快车道上,电影公司的经营规模也都随之得到迅速扩张膨胀的机会,同时,更多的业外资金也迅速向电影产业涌入。对于电影公司来说,探讨其商业模式显得格外重要。产业上升,投资一部电影的盈利机会自然增加,但投资电影的巨大风险仍然存在,以制作电影为核心业务的电影公司,如何解决持续盈利问题仍然是一个难题。商业模式的建立正是要解决企业持续盈利问题,而不是仅仅关注单部电影的成败。只有拥有明确的商业模式,电影公司才能建立长期发展的合理战略,并最终成长为可以与国际电影巨头,尤其是好莱坞大制片厂竞争的实力公司。

要探讨电影商业模式,我们首先要清晰商业模式的普遍概念,以及所谓商业模式,都需要从哪些方面去构建和分析。然后,我们需要结合电影产业的特征,分析在我国电影产业的宏微观环境中,电影公司的商业模式如何构建。

第一节 商业模式的概念

“商业模式”的概念在20世纪50年代就被提出,当时并未受重视。20世纪90年代后,随着经济发达国家的各个产业格局进入成熟阶段,市场结构趋于稳定,此时,商业模式才开始被重视,并逐渐流行起来。进入互联网时代之后,产业经济的稳定模式受到挑战,新机会不断涌现,商业模式的研究第一次被提高到前所未有的重要程度。在商业模式上进行创新,有可能让一家创业公司迅速成长为明星企业。

什么是商业模式?有多种不同的说法,各自从不同的角度来阐述。其中,比较普遍的一种是:“商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系,包括每一个参与者和其在其中起到的作用,以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。”^①这个定义偏向于产业理论研究,其核心词是体系,也就是一个企业群构成的系统,在这个群里,各个企业既是独立的,又是互动的,围绕一个核心产品形成相对完整的产业结构。

对于商业模式,还有一种从企业角度出发的解释:“商业模式是一个企业满足消费者需求的系统,这个系统组织管理企业的各种资源(资金、原材料、人力资源、作业方式、

① 引自360百科。

销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力,又称输入变量),形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务,因而具有自己能复制但不被别人复制的特性。”^①这一定义,出发点是单个企业的运营系统,而不是由不同企业组成的产业链。

从这两个不同侧重点的商业模式概念,我们可以得知,在商业模式中,存在两个商业逻辑,一内一外。“内”是一个企业的内部结构,指的是一个企业如何构建围绕核心产品的企业运营系统;“外”是企业的外在关系结构,指的是企业如何通过与相关利益结合的企业组成一个体系,共同来实现产品的商业价值。

让我们给商业模式一个更简单的说法,那就是一家公司通过什么途径或方式来赚钱。与以往有所不同的是,商业模式更加重视持续盈利的未来可能,而不仅仅是短暂的现金收益。因此,好的商业模式,不仅仅是要盈利,更重要的是持续盈利能力,这是保证企业能够持续经营,并不断发展的核心。

在互联网时代,短期不挣钱的公司很多,不仅不盈利,还需要大量“烧钱”,但是大批风投公司仍然趋之若鹜,争相将资金投入这些创业公司,看中的正是这些企业的商业模式在未来获得巨大盈利的可能。例如,阿里巴巴在1999年创立,但是直到2001年底,企业才第一次实现盈利;淘宝网更是开办3年对用户免费,今天却成为中国最大的C2C网站,市值接近1000亿美元。马云的成功,正是来源于其商业模式的创新和前瞻性。

商业模式如何建立?简单说来,商业模式来自于创业者的创意,而创意又是来自于市场机会,或者说因需求而产生的市场机会。所谓市场机会,其形成的逻辑是这样的:

①寻找机会。机会,就是未明确的市场需求或者未被利用的资源或者能力;

②资源整合。企业要通过资源整合,来发掘迎合潜在市场需求的产品;

③完整营销计划。随着市场需求日益清晰以及资源日益得到准确界定,机会逐渐演变成成为创意(商业概念),包括如何满足市场需求或者如何配置资源等核心计划。

这其中,我们要清晰认识到,机会不等于市场需求,而是未明确的市场需求。企业是逐利驱动的,如果有明确市场机会,无数企业早就蜂拥而上。成功的机会,一定是发掘掩藏在产业内部的,还未被广泛认知或认可的。在电影产业,每一部新的电影上映,都是一次机会的寻找。例如,2013年,乐视影业将热门电视栏目“爸爸去哪儿”搬上大银幕,以创新的颠覆性的电影形式,让这部反传统的电影拿下了6亿票房。

认识到机会存在,就需要开发出合适的产品来迎合这一需求,甚至是引导这一需求,并将之扩大化。在互联网十大失败案例中,商业模式的失败是主要原因。例如,2004年的ITAT集团,创新地提出“零货款、零租金和零库存”的概念,以手握众多国外服装品牌的ITAT、生产过剩的服装厂和闲散的地产商组成铁三家,开设新型服装门店。3年多时间,在全国300多个城市开设了超过800家门店。ITAT受到风投界追捧,吸纳风投资

^① 引自MBA智库百科。

金超过 1.2 亿美元。然而,这一创新的商业模式被证明顾客并不买账。2009 年,曾被估值超过千亿元的 ITAT 无奈倒闭。

如果有了合适的产品,以及明确的市场需求产生的机会,此时,公司的执行力则成为企业成败的关键。在创业界,执行力的重要程度甚至远远高于创意,因为再好的创意,没有好的执行力都是虚谈。在风险投资领域,投资人看重创业公司的执行团队通常超过创业的商业创意,因为优秀的团队是执行力的保证。

未被明确的市场需求产生的机会,合适的产品,加上可靠的执行团队代表的公司执行力,是商业模式成立的基础。当然,一家企业的运营并不是静态的,而是动态发展的,在商业模式的运作中,仍然有很多因素会影响到商业模式最终的成败。

第二节 商业模式的参考模型

在具备明确市场机会、合适的产品和可靠的执行力团队基础上,商业模式的基础初步建立。但是,商业模式的初步建立只能说明公司有赚钱的可能,却不能保证公司能够持续盈利,并在日后的激烈竞争中存活。成熟的商业模式是一个完整的系统。通常观点认为,商业模式是一个包含九个要素的模型,这九大要素影响到成熟商业模式的完成。

一、价值主张

即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认了公司对消费者的实用意义,是公司产品能够长期在市场存在的基础。价值主张包括产品功能性和附加价值两方面。开发出产品的功能性来满足消费者的消费使用,只是公司价值主张的第一步。在功能性之外,公司还需要赋予产品附加价值,这种附加价值是公司建立企业品牌,并阻挡模仿者的武器。

二、消费者目标群体

即公司产品所瞄准的消费者。消费公司产品的消费者具备某些共性,从而使公司能够针对这些共性创造价值。也只有在公司了解到消费者具备的共性之后,才能在产品功能性之外,附加额外的价值。这种以消费者共性为基础的产品定位,也就是我们常说的市场细分。例如,同样是销售洗发水,宝洁公司可以针对不同的细分市场,开发出数十种不同的洗发水产品,以满足不同细分市场的需求。

三、分销渠道

即公司产品如何到达最终消费者的途径。分销渠道,是产品实现价值的不可或缺

的中间环节。公司的产品再好,无法到达消费者手里,产品价值就无法实现。一家生产产品的公司,无法再完全依靠公司自有资金去建立分销渠道,必须发挥中间商的力量,共同组建实现产品价值的价值链。如果将价值链简化到极致,也必须有厂商、分销商、零售商。分销渠道就包括了分销商和零售商。

四、客户关系

客户关系,是指企业为达到其经营目标,主动与客户建立起的某种联系。这种联系可能是单纯的交易关系,可能是通讯联系,也可能是为客户提供一种特殊的接触机会,还可能为双方利益而形成某种买卖合同或联盟关系。客户关系以往并不被企业所重视。在产业格局趋向成熟后,市场竞争激烈,客户关系的重要性才被企业认识。因为,客户关系能否成功维护代表企业未来持续盈利的可能性。

客户关系的管理已经取代传统市场营销学的理念。传统的4P理论注重从企业角度出发,现在的4R理论,则完全建立在客户驱动的核心理念上。4Rs理论的营销四要素包括:

第一,关联。即认为企业与顾客是一个命运共同体。建立并发展与顾客之间的长期关系是企业经营的核心理念和最重要的内容。

第二,反应。在相互影响的市场中,对经营者来说最现实的问题不在于如何控制、制定和实施计划,而在于如何站在顾客的角度及时地倾听和测试商业模式转移成为高度回应需求的商业模式。

第三,关系。在企业与客户的关系发生了本质性变化的市场环境中,抢占市场的关键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系。与此相适应产生5个转向:从一次性交易转向强调建立长期友好合作关系,从着眼于短期利益转向重视长期利益,从顾客被动适应企业单一销售转向顾客主动参与到生产过程中来,从相互的利益冲突转向共同的和谐发展,从管理营销组合转向管理企业与顾客的互动关系。

第四,报酬。任何交易与合作关系的巩固和发展,都是经济利益问题。因此,一定的合理回报既是正确处理营销活动中各种矛盾的出发点,也是营销的落脚点

在互联网企业,有一个词十分形象地描绘了客户关系,那就是用户“粘合度”。在互联网初始阶段,点击率为王。有了点击率的互联网企业不缺投资。在互联网经历了寒冬期之后,大批拥有点击率的企业死去,此时,互联网企业不再只重视点击率,更关注用户“粘合度”,只有拥有“粘合度”的用户,点击率才有可能转变为公司的盈利。

五、价值配置

即企业内部资源和活动的配置。从商业模式的内在逻辑来解释,那就是:通常,一个完整的商业模式必须回答四个问题:一、卖给谁?二、卖什么?三、如何卖?四、如何

持续盈利? 商业模式的价值配置,就是匹配商业模式的消费者利益点及利益点需要的资源的。公司的资源都要围绕价值配置来分配。

六、核心能力

即公司执行其商业模式所需的能力和资格,也可以用核心竞争力来表示。拥有一个好的商业模式,如果没有核心能力,则意味着商业模式没有保护性,无法阻止竞争者的模仿和超越。2002年,互联网旗手性人物方兴东就创办了“博客网”,却在2006年完败于新浪等大门户网站,之后,博客更是成了三大门户网站的标配。“博客网”正是缺少了核心能力,从而无法阻止竞争者的模仿而失败。在互联网行业创业,每个创业者融资时,都会被投资人询问一个问题:你在获得初步成功后,如何阻止腾讯的模仿?

七、价值链

也可以称之为产业链,是为了向客户提供产品和服务的价值,相互之间具有关联性的支持性活动。价值链由多个不同环节的企业组成,其生存和发展的基础都是寄托在一个基础的产业链之上。

“价值链”的概念是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年提出。波特认为,“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”^①企业的价值创造是通过一系列活动构成的,这些活动可分为基本活动和辅助活动两类,基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等;而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动,构成了一个创造价值的动态过程,即价值链。

价值链在经济活动中是无处不在的,上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链,企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链,企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。

波特的“价值链”理论揭示,企业与企业的竞争,不只是某个环节的竞争,而是整个价值链的竞争,而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。用波特的话来说:“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成,当你和其他企业竞争时,其实是内部多项活动在进行竞争,而不是某一项活动的竞争。”例如,围绕苹果公司向消费者提供 iPhone 手机,围绕手机产品和消费者之间,有分销商、零售商、广告商、配件商、APP 内容提供商、通讯商等等,所有这些企业在手机给消费提供的价值上发挥作用,甚至添加附加价值。

^① [美]迈克尔·波特:《竞争优势》,陈小悦译,华夏出版社2005年8月。

八、成本结构

即所使用的工具和方法的货币描述。不同类型的产业企业具备不同的成本结构。消费品生产厂商的成本中,厂房、设备等固定成本占据重要地位,技术主导型产品,例如手机、电视、汽车等,研发的软性成本占据重要比例;服务型企业,例如广告商、咨询公司等,人力资源成本是最主要的支出。

市场同质化竞争的本质是成本结构的竞争,优化成本结构,不仅降低了经营消耗和有效积累资本,关键是有了更强的抗风险能力。通常而言,要优化成本结构来获得市场竞争优势,主要方法有以下六种:

1. 削减客户次要需求,简化产品类型,关键是抓住客户的核心需求和突出性价比;
2. 技术性创新,不仅仅是产品的创新,还包括商业模式和管理模式的创新;
3. 供应链整合,让客户、供应商、制造商和分销商组成的网络中的物流、信息流和资金流加快转速度,用一体化带来效率提高;
4. 规模经济效应,通过产能扩大,在组织成本、采购成本、经验成本和库存等方面取得成本优势,降低单位产品的边际成本,最大的优势是成功的拉高进入门槛;
5. 范围经济效应,通过增加同等成本下的产品种类和产值,间接降低成本;
6. 严格财务管理。企业内部的财务管理是节流的主要途径。尤其在一个企业规模增加的时候,财务管理显得尤为重要。很多大公司最终败在自己的无效成本激增上。

九、收入模型

也就是盈利模型,即公司通过各种收入流来创造财富的途径。一个公司可以拥有多个不同产品,即不同盈利点,但公司一定有一个核心产品,是公司核心竞争力的体现。不同带来盈利的产品之前应该有所关联,而不是各自为战,这样才能达到 $1+1>2$ 的经营结果。

这九大要素是执行商业模式需要考虑的关键组成,缺一不可。成功的商业要素,通常在这九个要素的表现上要有突出的部分,才能从众多的企业竞争中脱颖而出,并保持持续盈利的发展趋势。

第三节 电影公司商业模式要素解读

电影产业和其他产业相比,具有相对的独特性,导致电影公司的商业模式和传统的企业商业模式也有较大的区别。这种特殊性来源于电影产品的特殊,以及围绕产品展开运营的方式特殊。因此,对于电影公司来说,组成商业模式的九大要素的解读也就和

传统产业有了较大的区别。

一、电影公司的价值主张

农夫山泉提供让消费者放心的饮用水,苹果公司的手机让消费者体验高科技带来的通讯方便,那么,对于电影公司来说,其价值主张就是提供能够给观众带来娱乐体验。所有产品都提供一种实用的消费价值,例如,球鞋让人们更好地进行体育锻炼,手机让人们方便地通话。值得注意的是,优秀的企业往往在产品的实用价值之上,附加以额外的价值诉求,产品的实用价值加上附加的精神价值,共同构成企业的品牌产品,这种产品和其他同样提供实用价值的产品就有了差异化竞争的优势。

最典型的例子是生产体育用品的美国耐克公司。耐克公司的产品极具专业素质和科技含量,例如运动鞋的气垫,运动服的“fit”技术,都让耐克的产品在提供的实用价值上领先其他同类产品,但是,耐克的市场营销广告却很少传达产品的实际功能,而是赋予产品特殊的精神诉求,一种积极的生活态度,像“just do it”,“there is no finish line”,“I dream”等等,都成为消费者购买耐克产品的额外理由,他们希望从产品消费中得到一种额外的精神满足。电影公司可以提供什么样的价值主张?如何让产品的价值主张和其他同类产品不一样?

电影是精神类消费产品,和运动鞋、手机不一样,电影本身就传达出不同的价值。观众去看电影,首先是要去娱乐,但选择不同的电影,也是同时选择了不同的额外价值消费。因此,电影产品自身就传达出娱乐之外的价值主张。那么,电影公司需要专注在某类同样类型的电影上,以获取额外的价值诉求吗?大多数电影公司不会这样做,他们不会局限在某一类电影产品上,而是通过生产不同类型的电影,以达到理想的投资回报。这种选择的原因,主要是电影产品的特殊性所造成的。

(1) 电影质量难以控制。对于电影公司而言,即使专注在某个类型电影上,因为电影艺术属性的原因,产品质量也难以控制,电影公司也就难以建立以该类型为主的品牌形象;

(2) 电影生产合约性的松散性。电影生产都是以合约型进行,即有了电影项目,公司才会去寻找合适的主创团队进行生产,并不会长期雇佣艺术创作团队。因此,团队的不固定也就意味着电影公司难以依靠同样的创作团队来维系市场竞争优势。

在电影公司中,也有一个例外,那就是美国的迪士尼公司。迪士尼只生产提供全家欢式产品,针对的消费群体是家庭集体消费群,尤其是家庭中的孩子,更是迪士尼公司的核心消费群体。这一特列难以复制,因为迪士尼是以动画电影为主,并建立起围绕儿童消费为主的完整产业链,包括了游乐园、玩具、游戏等等。迪士尼是首先锁定了消费群,那就是儿童,然后针对儿童为核心的家庭,为他们提供相应的产品。因此,除了动画片,在其他电影类别上,迪士尼从从不生产惊悚、悬疑、犯罪等儿童不宜的电影,而是生产喜剧、励志、青春歌舞等类型,塑造企业带给人欢笑的品牌形象。

综上所述,我们会发现,电影公司在价值主张上,通常选择并不是类型差异化带来的品牌差异,而是选择生产高质量电影。高质量,可以是好的故事,在带给观众娱乐体验的同时,还能有更多精神层面的消费感受;也可以是视听技术带来的突出享受,带给观众娱乐的额外刺激。

二、消费者目标群体

电影产品的消费者目标群体相对清晰,以 16 到 35 岁之间的城市年轻人为主,这一点上全世界都不例外。但是,在电影消费习惯不同的国家,这一年龄划分会有不同波动。以世界最大电影市场美国为例(表 1-1):

表 1-1 美国电影观众构成特征^①

类别 \ 年份	1999	2000	2001	2002	2003	2004
经常性观众群	30%	30%	27%	28%	25%	28%
间歇性观众群	30%	34%	32%	35%	36%	35%
偶尔光顾的观众群	12%	10%	12%	11%	11%	13%
从不光顾的非消费者	28%	26%	30%	26%	27%	24%

这里经常性是指至少每月观影一次,间歇性是指至少半年观影一次,偶尔光顾是指观影频率小于半年一次。统计表中基数是总体人口,如果将基数改为电影观众总人次,那么,经常性观众群占 78%,间歇性观众占 20%,偶尔光顾的观众占 2%。

年龄层次上(表 1-2):

表 1-2 美国电影经常性观众各年龄段所占比重

年龄(岁)	18-20	21-24	25-29	30-39	40-49	50+
经常性观众比重	62.1%	48.6%	37.7%	30.4%	24.7%	27.2%

由此可见,12-25 岁的人群是观影人次最密集的人群。在不同年龄层次,经常性观影人群所占比例如下(表 1-3):

^① 图表数据来自《Hollywood Reports》。

表 1-3 美国电影观众经常性观影人群所占比例

年份 年龄段	1999	2000	2001	2002	2003	2004	该年龄段占总人口比重
12-15	11%	10%	12%	10%	11%	11%	7%
16-20	20%	17%	16%	17%	16%	17%	9%
21-24	10%	11%	10%	12%	12%	10%	6%
25-29	12%	12%	9%	11%	9%	9%	8%
30-39	18%	18%	19%	17%	19%	18%	18%
40-49	14%	14%	17%	15%	14%	16%	19%
50-59	7%	10%	9%	8%	11%	10%	14%
60+	8%	8%	8%	9%	8%	9%	9%

近年来,在美国电影市场,12-17岁中,电影爱好者的比例更是高得惊人,这也说明为什么好莱坞的商业大片越来越趋于低龄化的原因,是要迎合年龄层下降的主力消费群体。

美国是成熟的电影市场,数据在近年来基本保持稳定,因此,尽管以上表格数据是截止到2004年,仍然可以表明当前美国电影消费市场的一般状况。数据显示,美国的电影消费群体虽以低龄化青少年为主,这个比例只是一个相对该年龄段占总人口比例的对比,从广泛层面上看,美国电影市场涵盖更广泛的年龄层次,从30到60以上都是相对稳定的观影群体。因此,美国人已经培养了成熟的观影习惯,这个习惯是通过数十年良好的电影市场培育形成。

三、分销渠道

对于电影公司来说,分销渠道就是电影发行环节,包括电影本土院线发行、扩窗发行和海外发行,其中,最主要的发行就是国内影院发行,即将电影产品输送到电影放映终端——影院,并设定放映期限的中间环节。电影发行对于电影产品至关重要,是实现产品价值不可或缺的环节。其中,重要的工作主要有三点:

(一)争取足够多的银幕上映其发行的电影。

电影是版权经济产品,意味着更多的放映机会是在零成本下获得额外利润。一个电影市场拥有的银幕数是固定的,不同的电影在同一时间需要竞争这些固定的银幕。在我国,多厅影院大约在6块银幕左右,同时段却有少则四五部,多达十多部电影的竞争,这其中还包括有每年的34部进口分账大片和超过50部的进口买断电影,国产电影的发行困难可见一斑。

(二)选择合适的档期进入市场。

一部电影进入票房市场的时间大约在2周左右,最优秀的电影也就在4周左右,票