

“互联网+”
行业落地系列

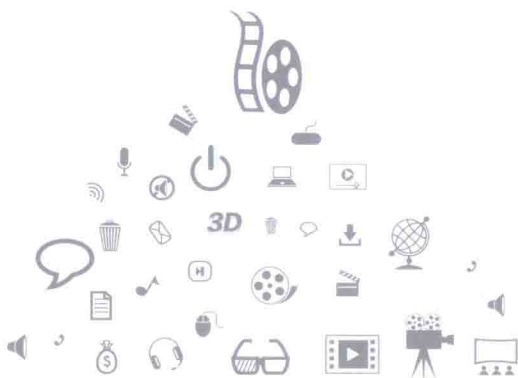
Internet +
Movie



互联网+影视

打造多屏时代的
影视生态圈

尤解平◎著



“互联网+影视” 关键词：多屏时代、影视生态圈、网络自制剧、大数据电影、明星IP、粉丝经济、网生代、影视衍生品、商业模式等

“互联网+影视” 商业案例：优酷土豆、乐视影业、百度、腾讯、阿里巴巴、华谊兄弟、华策影视、光线传媒、猫眼电影、格瓦拉生活网、美剧《纸牌屋》等



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



Internet +
Movie

互联网+影视

打造多屏时代的
影视生态圈

尤解平◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+影视: 打造多屏时代的影视生态圈/尤解平著.

—北京: 中国经济出版社, 2015. 9

(“互联网+”行业落地系列/王景主编)

ISBN 978-7-5136-3909-5

I. ①互… II. ①尤… III. ①互联网络—应用—电影事业—研究—中国 IV. ①J992-39

②G229.2-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 182611 号

策划编辑 牛慧珍

责任编辑 贾轶杰

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 200 千字

版 次 2015 年 9 月第 1 版

印 次 2015 年 9 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

PREFACE
>> > 前言

随着三网融合、多屏合一时代的到来，中国影视行业的产业链正在发生深刻的变革。比如在影视内容制作方面，互联网打破了影视创作的“资源屏障”，扩充了影视的发展空间；在影视营销方面，传统影视营销的“三大法宝”——电视广告、预告片 and 海报的角色正在逐渐减弱，而能够融合大数据、社交媒体、粉丝经济的互联网营销则更加风生水起。

尤其在 2015 年两会以后，“互联网+”便不再是一个陌生词，其与各个行业的链接已经逐渐深入。“互联网+”和影视产业的跨界与融合正在不断加速，影视开发、项目投资、生态构建等方面已经全面凸显了“互联网+影视”的特征。

“互联网+”与影视的链接主要体现在以下几个方面：

(1) 互联网巨头与视频网站龙头重拳出击影视

2014 年被称为中国的“互联网电影元年”，这一年以 BAT 为首的互联网巨头纷纷加快了在影视行业的布局，优酷土豆、搜狐视频、乐视等视频龙头也频频有大动作。



★阿里巴巴

2014年，阿里在影视行业的动作幅度无疑是最大的，主要包括以下几步：收购文化中国，成立了自己的影视分支——“阿里影业”；与好莱坞著名影视制作公司狮门影业建立战略合作；入股国内两大传媒集团——华谊兄弟和光线传媒；注资视频网站优酷土豆；与小米达成战略合作；打造淘宝电影票。

★百度

与视频网站爱奇艺进行资本融合；联手国内目前规模最大、实力最强的民营影视企业之一——华策影视；与小米建立战略合作关系；打造百度糯米电影票。

★腾讯

虽然在三大巨头当中，腾讯布局影视产业的时间稍晚，但腾讯不仅同样获得了强大的合作伙伴——华谊兄弟，而且借助自己的微信平台推出微信电影票，在移动端抢尽了风头。

★视频网站

优酷土豆成立“合一影业”，并与小米和阿里建立战略合作关系；搜狐视频入股韩国 Keyeast 公司，与其达成合作；乐视成功获得3.4亿元融资后，推出乐视手机，打造多屏联动的智能生态圈。

实际上，近两年电影业的发展浪潮究竟有多大，作为一个普通的观众也会有所感触。比如，《范冰冰、赵薇深交所同台敲钟》《赵薇堪称“娱乐圈的巴菲特”》《“娘娘”孙俪梦碎A股2亿身价成泡影》等看似娱乐新闻的背后实际上反映的都是影视资本的暗潮涌动。

(2) 视频网站参与影视制作，网络自制剧受青睐

对影视行业来说，2014年的意义绝对非凡。这一年除了是“互联网电影元年”外，也是“网络自制剧元年”。

由于内容版权的争夺越来越激烈，购买内容版权需要的资本也

“水涨船高”。在这样的大环境下，多个视频网站开始将精力转向网络自制剧。网络自制剧不仅成本更低、更易操作、避免了版权的争夺，也更能顺应移动互联时代观众的需求。

2014年，几乎各大视频网站都形成了自己的自制节目体系，其中涵盖了微电影、网络剧、科普节目、访谈节目、脱口秀、娱乐播报等多种形式。根据相关统计数据显示：2014年，各大视频网站的自制节目共143档、自制剧共55部。

当然，仅仅实现“自给自足”并不是视频网站发展的终点，随着积累的演员、观众等资源越来越多，视频网站还应该“反哺”电视台。实际上，这样的“反哺”某些视频网站已经开始实践，并取得了不错的成效。

(3) 8.72亿移动互联网用户体现出影视行业的巨大潜力

分析BAT在影视行业的布局，会发现它们不仅已经成立了各自的电影分支（如“百度影业”“阿里影业”“腾讯电影+”），而且已经渗透进了影视的全产业链当中。

那么，影视行业究竟有多大的吸引力呢？

2012年某机构曾预测：2015年中国的互联网用户规模将能够超过8亿人。实际上，工信部2014年7月公布的数据就显示：仅移动端，中国的互联网用户数目就已经达到了8.72亿人。

而根据艺恩咨询所做的《2014年中国网络自制内容白皮书》显示：中国的移动互联网用户使用移动设备上网是为了看视频的占比高达84%。同时，调查显示：使用移动设备观看视频的用户，大多为喜欢社交的人，他们经常会将观看的内容和心得与朋友分享；他们更容易受视频当中广告的影响，因为其中的广告产生购买欲的用户比例高达64%。

因此，8.72亿移动互联网用户，背后体现的是影视行业的巨大



潜力，以及由影视节目而衍生的巨大利益。

(4) “互联网+”已经渗入影视行业的全产业链

互联网+影视，体现的是互联网思维和互联网基因在影视产业的渗透。

★点对点营销。提到互联网思维，就不得不提到大数据。自从有了大数据，我们对受众的分析就更加容易而且精确。通过大数据，我们不仅可以知道偶像剧的受众多为90后、脱口秀的受众多为80后、纪录片的受众往往收入更高、喜剧的受众更为宽泛，还可以了解到用户在21点之前使用电脑和电视更多，而21点之后使用手机和平板电脑更多……更准确的受众分析，也就意味着更具有针对性的点对点营销。

★以IP（Intellectual Property，知识产权）为中心的粉丝经济。《左耳》《同桌的你》《小时代》《何以笙箫默》《甄嬛传》等影视节目的备受追捧，大多是由于一个作品的故事、其中的角色或相关联的其他事物获得大量用户的喜爱，带动了粉丝经济的发展。

★互动和分享。互联网的发展，使得影视产业诞生了很多新的概念，比如影视众筹和弹幕。电影《十万个冷笑话》，其背后的“微投资人”高达5000个；《小时代3》等4部电影在阿里“娱乐宝”上线仅4天时间就筹集到了7300万元；而弹幕则能让观众有一种互动和分享的快乐。

在前几年还被认为是夕阳产业的影视，与“互联网+”链接后已经焕发出了巨大的生命力。2014年，中国电影의总票房达到了296亿元，中国已经成为仅次于美国的全球第二大票仓。未来，传统影视业将在“互联网+”的时代背景下，不断推动商业模式的变革与创新，构建一个全新的影视生态圈！

Part 1 “互联网+”时代的中国影视产业新格局

- ◎ “互联网+”如何重构中国影视产业格局 / 3
- ◎ 互联网公司布局电影产业背后的商业逻辑 / 9
- ◎ 2015年“互联网+电影”模式新玩法 / 14
- ◎ 解构“互联网+影视”的营销模式（上） / 24
- ◎ 解构“互联网+影视”的营销模式（下） / 31
- ◎ “网游+影视”模式：从“看电影”到“玩电影” / 34

Part 2 决战多屏时代：移动互联网引领影视产业的变革与创新

- ◎ 视频行业全面进入“多屏时代” / 43
- ◎ 移动互联网时代，颠覆传统影视制作模式 / 48
- ◎ 多屏时代改变影视传播方式 / 55
- ◎ “社交媒体+电视”的双屏模式能否创造“1+1>2”的价值 / 60



- ◎ 多屏时代视频网站的竞争策略 / 63

Part 3 变局 VS 搅局：互联网巨头的布局与野心

- ◎ 颠覆者联盟：BAT 三巨头争相布局影视业 / 71
- ◎ IP 争夺战：互联网巨头的影视竞争核心 / 80
- ◎ 百度：打造 SoLoMoCo 的互联网电影新模式 / 85
- ◎ 腾讯：全面整合受众资源，构建“泛娱乐帝国” / 91
- ◎ 阿里巴巴：200 亿元投资打造影视全产业链 / 98
- ◎ 乐视影业：以用户需求为核心，为“网生代”定义 / 106

Part 4 突破 VS 转型：传统影视公司的自我救赎之路

- ◎ 中小电影公司如何在夹缝中生存 / 115
- ◎ 华谊兄弟：“去电影化”转型战略，打造新“三驾马车” / 121
- ◎ 华策影视：牵手百度和小米，构建内容与渠道的对接平台 / 126
- ◎ 光线传媒：“传媒思维 + 互联网思维”拓展产业链 / 132

Part 5 影视 O2O：打造“用户 + 平台 + 院线”全链条商业模式

- ◎ 电影院线 O2O 的市场争夺战 / 139
- ◎ 如何打造“迪士尼式”的垂直电商平台 / 149
- ◎ 电影 O2O 模式：众筹 + 会员卡 + 个性 C2B 衍生产品 / 156

- ◎ 七大主流电影网站，谁将成为下一个电影 O2O 巨头 / 161
- 【商业案例】格瓦拉生活网：打造 O2O 闭环模式（上） / 172
- 【商业案例】格瓦拉生活网：打造 O2O 闭环模式（下） / 178

Part 6 大数据时代，影视业如何玩转“数字魔方”

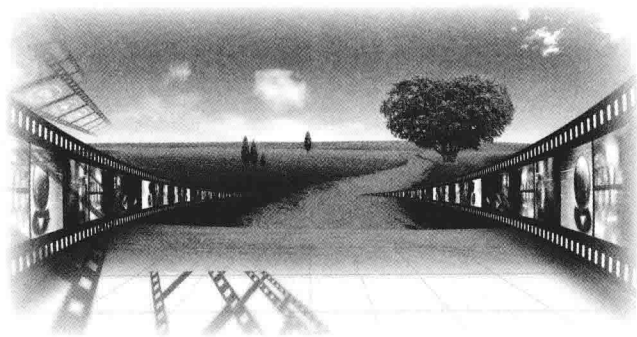
- ◎ 大数据重构影视商业模式的四个方面 / 187
- ◎ 如何评估一部影视剧是否值得投资 / 192
- ◎ 大数据时代，影视剧如何做到精准营销 / 200
- 【商业案例】《纸牌屋》成功的秘密 / 204

Part 7 依靠“互联网+”的力量打造高票房电影

- ◎ 内容制胜 VS 整合营销：互联网如何打造“票房黑马” / 213
- ◎ 粉丝经济 VS 盈利模式：如何做一家互联网化发行公司 / 219
- 【商业案例】《心花路放》高票房秘籍：功不可没的互联网营销策略 / 226
- 【商业案例】美团猫眼：从电影团购切入电影发行 / 235

Part 1

“互联网+”时代的
中国影视产业新格局



◎ “互联网+”如何重构中国影视产业格局

2015年3月5日，李克强总理在政府工作报告中首次提出制订“互联网+”行动计划，旨在推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等新一代信息技术与现代制造业、生产性服务业等的融合创新，发展壮大新兴业态，打造新的产业增长点，为大众创业、万众创新提供环境，为产业智能化提供支撑，增强新的经济发展动力，促进国民经济提质增效升级。

“互联网+”概念的提出，意味着越来越多的传统行业、传统应用和服务正逐渐被互联网改变，传统行业全面拥抱互联网的时代已经到来。在新一代信息技术不断发展的背景下，互联网与传统行业的融合与创新，既是创新2.0时代互联网发展的新形态、新业态，也是传统制造业、生产性服务业转型升级的重大发展机遇。

近年来，互联网正以前所未有的速度渗透到社会经济与生活的各个领域，深刻地改变着我们的生活：“互联网+传统集市”诞生了淘宝等电商平台；“互联网+传统百货卖场”诞生了京东等自营电商；“互联网+传统银行”诞生了支付宝、微信支付等第三方支付机构；“互联网+传统婚介”诞生了世纪佳缘等婚恋网站；“互联网+传统交通”诞生了快的、滴滴、Uber等打车App……



那么，“互联网+影视”将会产生怎样奇妙的“化学反应”呢？毫无悬念，互联网与传统娱乐产业的跨界与融合正在不断加速。一个最显著的标志就是百度、腾讯、阿里巴巴紧锣密鼓地布局影视业，而传统影视业将在“互联网+”的时代背景下，不断推动商业模式的变革与创新。在未来数年中，影视开发、项目投资、生态构建等方面将全面凸显“互联网+影视”的特征。

在2015年香港国际电影节上，互联网公司通过参股影视公司、建立网络与影院同步上映的机制，和传统影视公司进一步达成合作。

小米与华策影视成为战略合作伙伴，华策影视开发的“华剧场”全部开放给小米科技，全面落地小米平台，拓展广告延伸、付费点播、衍生品电商等创新商业模式；爱奇艺、优酷土豆纷纷成立了各自的影业公司；爱奇艺与导演王晶成功牵手，后者的新作品将在爱奇艺旗下的视频网站和院线同步上线；星皓娱乐出品的电影《西游记之三打白骨精》则通过与手游公司跨界合作获得5000万元收入……

随着互联网与影视的进一步融合，未来，影视业一定会催生出新的艺术形式和商业模式，重塑影视娱乐产业格局。

◆ 播放终端革命：移动互联改变电影发行渠道

互联网对影视产业的影响，首先表现在播放终端掀起的革命。随着移动互联的发展和智能终端的普及，人们已经迈入了移动互联时代，影视播放终端也逐渐从银幕、电视屏幕向手机、平板电脑屏幕转移。相应地，影视企业也在努力进军移动互联市场。

在相继推出了超级电视、乐视盒子等智能硬件设备之后，2015年，互联网影视公司乐视又推出了乐视超级手机，在运营模式、定价模式和

商业模式上全面打造移动互联生态；传统影视公司华策集团通过与小米的合作落地移动互联网市场，其自主开发的“华剧场”将在小米手机、小米平板、小米电视等智能终端同步上线，拓展移动互联商业模式。

因为流量问题，手机看电影似乎是一个难以普及的行为，但是公开数据表明，很多用户都已经养成了手机看电影的习惯，播放终端走向手机屏幕已经是不容更改的趋势。

在影视内容服务商需要服务的电影院、电视、平板、手机和 PC 五个终端中，PC 端所占的比重已经逐年下降，手机端地位扶摇直上，并且仍然保持着很高的增长速度。优酷土豆的业务数据显示，手机端消费的流量占到了全部流量的三分之二，手机端收入在所有渠道收入总和中占据 35% ~ 40% 的份额，而在 2013 年移动端收入占比仅为 3%。

◆ 创作方式革命：互联网思维将影响影视创作

互联网公司的大举入侵，除了雄厚的资本之外还给影视行业带来了新鲜的思维模式，以用户为中心的互联网思维将极大地影响到影视创作模式。

早在 2004 年，影视娱乐巨头华谊兄弟在拍摄电影《天下无贼》时就曾与电商平台淘宝网展开深度合作。除了宣传推广之外，双方的合作还覆盖了影视副产品开发和网络增值业务，《天下无贼》拍摄过程中用到的各种道具都在淘宝拍卖出了高价，刘德华的皮裤甚至被炒到了 20000 元。

近年来，随着阿里、腾讯大手笔入股华谊，华谊的影视业务与互联网的融合更加深入。除了影视公司之外，一些知名导演也开始寻求与互联网公司的合作机会：张艺谋以 3 年 2 亿元的天价高调签约乐视影业，



导演徐克也与乐视达成合作；阿里影业获得了周星驰、王家卫、陈可辛等知名导演的电影投资优先权；王晶牵手爱奇艺影业，双方将合作推出6部重量级影片。

大导演们纷纷拥抱互联网，一方面是因为看好互联网电影市场，另一方面也是由于双方彼此的认可。传统电影市场单靠票房收入支撑，而互联网市场拥有更多元的盈利方式，发展前景更为广阔。对“触电”的互联网企业而言，直接与影视创作者合作可能催生出更丰富的娱乐形态，比如互联网视频诞生后催生出的微电影等。

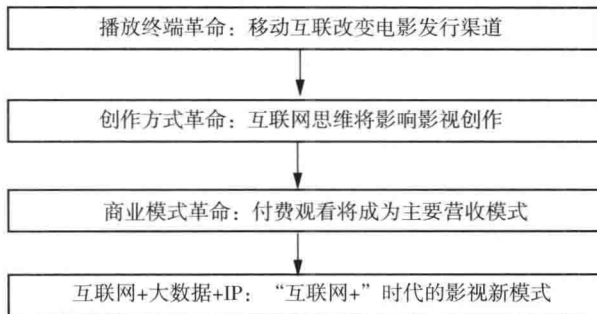


图 1-1 “互联网+影视”重塑影视业格局

◆ 商业模式革命：付费观看将成为主要营收模式

除了播放终端和创作方式之外，互联网对影视行业的影响还表现在商业模式的转变上。

在传统影视市场，电影放映的终端在电影院大银幕，营销推广依靠电视节目和线下发布会，盈利主要依靠票房收入。现在电影放映的终端虽然仍以影院为主，但是网络院线也已经取得了一定的发展；营销渠道和口碑传播渠道都转移到了互联网新媒体；随着互联网用户对会员付费模式的进一步接受，网络院线盈利也将得到大幅度发展。王晶导演与爱

奇艺影业的合作电影就将在网络院线与实体院线同步上映。

华策影视与小米的合作，也是通过“华剧场”在小米终端的落地，对广告延伸、付费点播、衍生品电商等新型商业模式的探索，希望借助内容与渠道的深度融合，将传统的内容售卖模式转向灵活长久的内容分成模式，进一步挖掘影视内容的价值。

互联网与影视业的融合为后者的盈利模式打开了新思路。2014年取得10亿票房的《西游记之大闹天宫》，在2015年开始了续集《西游记之三打白骨精》的拍摄。电影还没有拍摄完成，其出品方星皓娱乐公司就已经通过与手游公司的合作大赚了5000万元，该影片改编的网页游戏和手机游戏将在不久后上线。通过类似的合作，电影产业的生态链将被大大拉长。

◆ 互联网+大数据+IP：“互联网+”时代的影视新模式

近年来，频频有知识产品（IP）电影票房大卖的新闻见诸报端，仅2014年一年，就有《小时代》《智取威虎山》《老男孩》《同桌的你》《十万个冷笑话》《匆匆那年》等一众知识产权电影集体爆发，取得了人人羡慕的高票房。2015年，这股IP热潮愈演愈烈，仅五一档期就有《左耳》《万物生长》《何以笙箫默》《女神跟我走》等又一批IP电影集体爆发。

从2013年第一部《小时代》电影上线开始，IP电影热潮已经持续了两年多的时间。这么短的时间内，电影市场呈现出IP电影大爆炸的态势，IP项目成为电影投资的首要目标。同时，由于IP与互联网有着天然的紧密联系，互联网公司向影视业的集体进军进一步激发了IP电影的投资热潮。

IP项目若是要长久的发展，必然要形成一种长线经营、全局发力