

电影发行



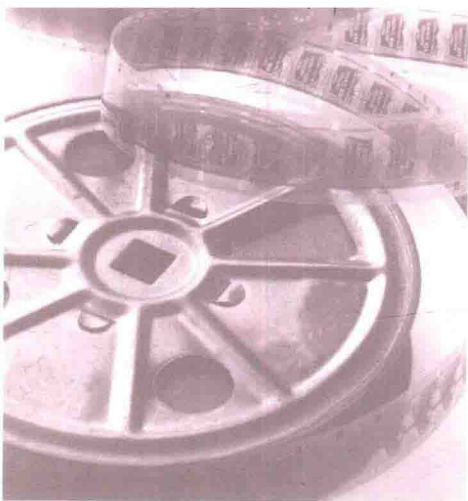
市场营销

刘嘉 季伟 著

*Film distribution
and
marketing*



人民出版社



刘嘉
季伟◎著

电影发行



市场营销

*Film distribution
and
marketing*

 人民出版社

责任编辑：李惠

图书在版编目(CIP)数据

电影发行与市场营销/刘嘉 季伟 著. —北京:人民出版社,2016.9
ISBN 978-7-01-016771-8

I. ①电… II. ①刘…②季… III. ①电影发行-研究-中国②电影市场学-研究 IV. ①J943

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 233806 号

电影发行与市场营销

DIANYING FAXING YU SHICHANG YINGXIAO

刘嘉 季伟 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷 新华书店经销

2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:15.25

字数:210 千字 印数:0,001-2,000 册

ISBN 978-7-01-016771-8 定价:39.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

序

进入新世纪后的十余年，中国电影在产业化道路上有了突飞猛进的发展，两个五年计划（“十一五”和“十二五”）将中国电影产业的发展带入了一个黄金发展期。自电影产业化确立之后，电影生产（制片）和终端放映市场成为推动产业快速发展的两个引擎。由于科技进步和开放政策给电影制片业带来了活力，每年 600 — 700 部的新片产量将中国推向全球电影生产第三大国。终端市场引发的电影院投资建设热，让中国市场由贫瘠渐近富有，从日均新增银幕 1.7 张到 2015 年的日均 22 张，中国电影市场的放映规模和市场体量以及电影票房当之无愧地成为仅次于北美的全球第二大市场，中国初显世界电影大国之风貌而为全球瞩目。

在中国电影产业快速发展的进程中，连接产业链上下游、位于中间地带的电影发行环节，其变化和发展却显得缓慢。改革开放前，电影发行“统购统销”模式有着鲜明的计划经济痕迹，发行网络虽有完整建制的全国各级省市、地县级电影发行公司，却带有强烈的行政管理色彩，与产业化和市场经济不搭界。由此，1994 年中国电影机制改革是从打破“统购统销”的发行体制切入的。电影行业的重大改革发端于发行，但发行并没有与时俱进。电影体制改革二十余年过去了，中国电影业发生了翻天覆地的变化，市场上各类影视公司层出不穷、活跃丰富，但能称之为专业电影发行公司的却屈指可数。在不断发展变化的市场上，电影发行捉襟见肘的状况更胜于从前。从胶片拷贝到数字化和胶片并行，再到全面实现数字化放映，电影市场的体量和规模的快速增长早已变化，而处于粗放型阶段的电影发行在产业链条上的短板更加凸显。大一统的发行模式、无差别的市场投放，显示出电影发行缺乏核心竞争力以及把控市场的手段和能力都颇为老化和滞后。

在好莱坞成熟的电影工业体制中，电影发行独具特色，以“六大”著称的好莱坞电影公司，其核心竞争力就是强大的发行能力。尤其是好莱坞电影在 20 世纪末至新世纪初面向全球市场的进军中，将好莱坞电影的市场份额由原来北美市场与国际市场比例的 70:30，转为如今国际市场与北美市场比的 70:30。其推手就是好莱坞“六大”电影公司的国际发行能力。依靠国际发行，好莱坞不仅分摊了电影投资风险，而且提升了电影产业的盈利空间。

我们的电影发行与成熟的海外市场和国际大电影公司存在着较大差距，国内多数电影发行公司的发行模式和手段传统、缺乏创新，面对快速崛起的中国市场，没有一个与这个市场规模、体量相匹配的强大发行机制，或多或少制约了产业的深度发展。国内多数电影发行公司因缺乏核心竞争资源，基本上是依靠片源来搏业绩。市场实践证明，发行短板对于影片市场业绩的制约和阻碍产业的健康前行已经越来越明显。

中国电影正在迈入工业化建设中，处于“大一统”发行模式的电影发行，靠片吃饭、靠片发行自然是处于粗放、原始的阶段。电影公司认为发行就是简单布局数十、数百个落地发行网点，不从根本上改变“大一统”的发行模式，不建立现代发行体制，在传统发行模式的惯性中，将不可能改变电影发行是电影产业短板的处境。

与市场繁荣不相匹配的是国内对于电影发行的关注、研究极度匮乏，电影发行为产业发展之短板也非一朝一夕，行业的快速增长使人才出现缺口，其中专业发行人才更是凤毛麟角。《电影发行与市场营销》梳理了近 20 年来中国电影发行改革的发展进程，力图从市场发展的路径中寻求电影发行的改革创新之路。从理论与实践案例中探寻建立现代电影发行体制的途径。同时希望更多的业内同仁关注发行、研究发行，让电影发行的创新蜕变能够与电影生产和市场规模体量相匹配，在市场上涌现更多有核心竞争力的电影发行公司，完善制作、发行、放映的产业链条，共同推动中国从电影大国走向电影强国。

作者

2016 年 9 月

目 录

导 语	001
第一章 电影发行定义	007
第一节 电影发行定义	007
第二节 电影发行的基本特点	009
第二章 中国电影发行的历史变革	014
第一节 仿苏联的发行模式：三级行政区划电影发行公司	014
第二节 计划经济时期的三级行政区划的发行模式与网络	023
第三节 转轨时期的电影发行	024
第三章 进口分账大片在国内的发行	036
第一节 进口电影引进方式的变革	036
第二节 首部引进分账片《亡命天涯》	039
第三节 首部票房分账发行的国产片	047
第四节 转型时期电影发行的困局	050
第五节 引进分账大片对电影发行变革的意义	054
第六节 具有进口片发行权的电影公司	055
第四章 国产大片时代的电影发行	060
第一节 《英雄》开启国产大片时代	060
第二节 《英雄》的海外发行	072
第三节 《英雄》对国产大片时代的影响	078

第五章 院线制下的电影发行	084
第一节 中国电影院线制改革	084
第二节 院线制下的电影发行	087
第三节 院线制下发行概念的变化	094
第四节 院线制对电影发行的影响	098
第六章 电影发行的档期	103
第一节 电影档期和档期概念形成	103
第二节 电影档期的划分	111
第三节 电影档期的竞争	118
第四节 电影的市场营销	121
第五节 电影院的排映	125
第七章 中国的电影发行公司	130
第一节 美国电影发行体制简介	130
第二节 中国电影发行的主体	132
第三节 国内电影发行主体分类	136
第四节 中国电影发行主体——国有电影公司	139
第五节 中国电影发行主体——崛起中的民营电影公司	146
第六节 新兴发展的电影发行公司	166
第七节 中国电影发行的短板	173
第八章 电影发行操作实务	178
第一节 电影发行实务要素	178
第二节 选择合适的发行档期	180
第三节 精心确定电影发行规模	182
第四节 争取最好的分账比例	186
第五节 发行的宣传营销	190
第六节 新片首周发行	193

第七节 新片次周发行	209
第八节 中国的独立电影公司	222
附 录 思考题及参考答案	224
后 记	236

导 语

中国电影从 21 世纪第一个 10 年的中期开始发力，在制片生产与影院建设两个强大引擎的推动下，中国电影市场在 2012 年一跃成为全球仅次于北美的第二大电影市场。中国电影产业以全球最快的发展速度为世界电影业所瞩目。产业发展最快却不等于发展得好，中国电影产业距离世界电影强国还有相当一段距离，中国要从电影大国成为世界电影强国还有很长的路程要走。中国电影产业发展的高速度后面，我们看到产业初级阶段无序、粗放式经营、缺乏法规与科学前瞻性规划等诸多问题。在制片生产与影院建设上下两端的高速度下，中国电影发行成为产业链条上一个短板。

本书从电影全产业链角度解读电影发行在其中的之作用和行业地位以及对市场的影响。从宏观到微观分析中国电影发行从计划经济体制到市场经济乃至产业化的转型以及转型过程的改革与艰辛。电影发行体制历经几轮改革后形成的基本态势和格局，为中国电影产业进一步深化发行体制改革，建立适应市场经济的现代发行体制提供了可操作性的有益建议。

我们知道一部好影片在市场上通常能够取得高票房，前提是它是一部“好片子”。我们同时看到有太多截然不同的市场案例。在一些经济环境大致相同的地区，在一些硬件设施、口岸大致相同的电影院，同一部电影卖出了不一样的价钱，有时票房成绩甚至相差极大。例如，中国第一部贺岁电影《甲方乙方》，全国票房 3600 万元，北京市场卖了 1200 万元，市场份额超过 1/3。迄今为止，北京市场在全国市场份额也仅在 12% 左右。

同样，有时一部“差片”居然也卖出了一个好票房。为什么在我们

大多数人看来一部很糟糕的电影，却在市场上大行其道，“票房与板砖齐飞”？这样的案例每年每月都在发生，离我们最近的一个案例，2013年6月档里的《天机·富春山居图》，影片上映后观众差评爆棚，票房在差评中一路高走，终极票房报收3亿元人民币，给了投资人一个满意的交代。

大相径庭的两极案例都可以从“电影发行”上找到原因。《甲方乙方》的发行公司是北京市电影公司，不仅熟知北京市场，了解电影发行市场行情，还能把控北京市场的电影放映，是一个在市场起主导作用的发行公司。《天机·富春山居图》电影的发行公司则是选择了一个恰当放映档期，占尽档期时空资源，结果“差评”也成了票房助推器。

电影发行在产业链条中的地位和作用确立，源于20世纪50年代末60年代初期。与今天产业成熟后不同，那个时期好莱坞大公司的商业模式是：用自己的明星——在自家片场拍戏——最后在自己院线影院放映。大公司电影主要利润来源于制片发行到影院放映，一条龙通吃。在这样的运作模式中，我们很难看到“发行”的作用，“发行”显得无足轻重。50年代后期美国启动电影业反垄断调查，最后好莱坞各大电影公司达成和解方案：二选一。要么制片与发行一体，要么制片与影院一体，总之不能是制、发、放一条龙全产业链都掌控，这样造成的垄断制约了产业发展。好莱坞所有大公司都选择了“制片与发行一体”的模式。从此改变了好莱坞商业模式，“电影发行”作为产业链条上一个重要环节被提到了应有的位置。

“发行”对于制片和影院而言，起到一手托两家的作用，从那时候起电影发行得到了重视、提升、发展，成为产业不可或缺的环节。从当初好莱坞大公司的选择，我们能感觉到强势电影发行对于制片业有举足轻重的作用，是制片成功的一个不可缺少的环节。

首先，从电影产业与工业产业模式的对应看：

生产—流通—消费

制片—发行—放映

电影发行的重要性体现在它一手托两头：生产与市场。

其次，我们看一组数据，这是近4年国内电影生产与市场放映的影

片数量对应。

表 1 近 4 年电影产量与放映量对应

年度	影片生产量	市场放映量	+ - 相差
2010	526	141	-385
2011	558	180	-378
2012	658	242	-416
2013	638	249	389

注：放映影片数不含进口片。

为什么每年都有相当部分的新片不能进入市场，不能进入院线大银幕放映，不能与观众见面？这几年中国终端市场银幕数量飞速增长，市场容量呈几何式放大，也没有改变每年有 2/3 的新片进不了院线，不能在影院大银幕放映的现状。

表 2 近年来市场银幕增长情况

年度	影院数量（个）	银幕数量（张）	平均日增银幕（张）
2010	2000	6200	4.1
2011	2854	9200	8.3
2012	3020	13118	10.8
2013	3800	18395	15

抛开有些电影，从立项开始投资方就没有想走市场，属于拍片者自娱自乐的电影，这类电影在中国每年大约有 10%。大部分电影创作者拍摄电影是希望电影能在大银幕放映，能与观众见面。大部分电影投资者投资电影是要求赚钱的。那么它们中间有的产品为什么完成后就直接进了库房呢？最直接原因是缺少“电影发行”环节。没有发行公司接手发行，或者找不到发行公司，直接造成电影产品在生产完成后进入库房，失去了进入市场在影院放映的机会。

中国电影发行放映体制从新中国成立开始，一直是仿效苏联体制。其突出特点是重生产、轻销售，以生产为主导自然是把制片放在第一位。产业化模式是以市场为主导，以销定产是好莱坞电影工业称雄全球

市场的重要因素，发行主导制片是好莱坞电影工业的一个重要环节，时至今日，好莱坞电影发行更是一个不可或缺的关键环节，电影发行已发展到综合发行，多窗口、多层次、多频化。

案例：金牌制片人也离不开发行的辅助

2013年，中国国庆档期上映的好莱坞电影《独行侠》，制片人杰瑞·布鲁克海默是好莱坞金牌制片人。

杰瑞·布鲁克海默1945年9月21日出生于美国，毕业于美国亚利桑那大学，是好莱坞的金牌制片人。他擅长并热爱讲故事，尊重他的观众。2003年，他“踩在”斯皮尔伯格和汤姆·汉克斯的头上成为好莱坞权力榜第一人。《娱乐周刊》形容布鲁克海默已成为一种品牌。

中国的广大观众不太知道制片人身份的布鲁克海默，却熟悉布鲁克海默的电影：《霹雳舞》《绝地战警》《勇闯夺命岛》《珍珠港》《天地大冲撞》《世界末日》《加勒比海盗》系列，《时空线索》《国家宝藏》系列，《豚鼠特工队》《波斯王子：时之刃》《巫师学徒》等，这些如数家珍的靓片都由布鲁克海默监制并引进中国与观众见面，取得了不俗业绩。

1995年大片《未来水世界》在好莱坞掀起一股电影“海洋热”题材拍摄。当时电影预算是6500万美元，拍摄最后竟耗资1.75亿美元。这是1997年《泰坦尼克号》之前好莱坞拍摄投资成本最高的一部电影。凯文·科斯特纳自导（未挂名）自演的《未来水世界》，讲述了在全球变暖的环境下，地球两极冰盖融化，上涨的海平面几乎把所有陆地都淹没了，幸存下来的人类就这样生活在一个全部由水组成的世界里，梦想着有朝一日能够抵达传奇的“Dryland”（干燥之地）。

导演凯文·雷诺兹和演员兼制片人凯文·科斯特纳在夏威夷卡霍奥拉维开阔的海洋中拍摄大部分场景，影片预算惊人，1995年7月28日上映后，观众并不买账，北美票房未能过亿，海外票房勉强与制作成本相当。这次惨败让凯文·科斯特纳和环球公司都大伤元气，一直过了好多年才恢复过来。之后相当一段时期拖累海盗题材电影跌入噩梦，同年海盗片《割喉岛》投资9500万美元，全球票房仅收回1400多万美元，是好莱坞历史上的最大输家（投资加宣发费共赔进1亿多美元）。制作影

片的罗尔科影片公司为此负债，最终宣告破产。海盗片噩梦一直延续到2002年的《金银岛》，2003年《辛巴达七海传奇》也是票房平淡。

无论是2002年的《金银岛》，还是2003年的《辛巴达七海传奇》，都没有让海盗题材电影咸鱼翻身。直到2003年，布鲁克海默监制的《加勒比海盗》，市场大获成功，才让好莱坞海盗类型片苏醒。《加勒比海盗》系列成为海盗题材电影的拳头产品，全球票房总计37.13亿美元。《加勒比海盗4》全球总票房突破10亿美元。其中，美国本土票房2.32亿美元，海外市场的票房为7.74亿美元（这一成绩是迪士尼影史上海外票房的最高纪录）。《加勒比海盗4》也是该系列历史上继2006年的《加勒比海盗2》之后，又一部总票房破10亿美元的电影。这个成绩催生了《加勒比海盗5》上马。我们讲这样一个案例是告诉大家布鲁克海默是一个称职、合格的制片人，制片人对于影片项目何其重要，一个金牌制片人可能将其项目点石成金，化腐朽为神奇。

即便如此，严格按工业化模式运作的好莱坞电影工业是以“市场为主导”的，这个原则对布鲁克海默这样的金牌制片人也不例外。市场第一，其他都要让步。市场信息反馈来自电影发行，每一部电影都是由电影发行送进市场，在市场上接受观众检验，实现投资回报。

2013年布鲁克海默监制的《独行侠》市场遭遇滑铁卢——票房惨败。影片成本高达2.15亿美元，北美本土票房只有8740万美元，海外也只有1.08亿美元的进账。根据迪士尼推算，影片让投资方赔掉1.6亿—1.9亿美元。由此连累杰瑞·布鲁克海默担当制片人的迪士尼拳头产品系列《加勒比海盗5》。迪士尼公司首先把该片制作预算从原计划的2.5亿美元缩减到2亿美元，进而取消杰瑞·布鲁克海默对该片的最终剪辑权。最后迪士尼与布鲁克海默长达二十多年的合作也走到了尽头，双方优先合作协议权在2014年正式结束。虽然双方分手后还会继续完成之前定下的《加勒比海盗5》和《国家宝藏3》的项目。直接导致双方分道扬镳的导火索就是《独行侠》票房惨败。

这个案例说明，电影制片人与电影发行密切关联，一部电影的市场发行成功与否对制片人而言，可用“一荣俱荣，一损俱损”来形容两者之间的关系。

对制片人而言，强势又有经验的电影发行可以让一部新片的市场价值得到实现。一流影片有强有力的发行支撑，其前景能锦上添花。对于二三流的影片，更需要有强势而有经验的发行来弥补影片本身的不足，此资源犹如雪中送炭，有化腐朽为神奇，或者化石点金之效力。反之，一部影片若没有遇到有经验的发行，其市场价值折扣率非常明显。二三流的影片若没有发行的营销辅助，则不可能得到预期的市场结果。

第一章 电影发行定义

第一节 电影发行定义

一、“发行”的定义

“发行”是一个外来语：Distribution。原义解释是“分配”，《辞海》释注为“批发”。两者合一更能体现“发行”的含义，即发行在产供销的环节中属于“供应”这一中间环节，而从计划经济角度看发行这种供应的方式是“分配”。所以“发行”的广义是对某种物品的“分配供应”。

二、电影发行的定义

完整的电影产业链条：制片—发行—放映。“发行”是处在中间位置的一个环节。电影发行具体是指一部电影从制片商到电影院以及到各个可以放映、传播让观众观看的过程。

1. 广义电影发行：涵盖了电影推广和发行的网络渠道。电影推广是电影生产环节中一个很重要的阶段，是电影发行者的主要工作。此工作主要内容是电影海报设计、媒体宣传、广告投放等一系列可以推动电影信息传播的公关和宣传行动。虽然电影推广和营销不能改变一部已经制作完成的电影的质量，也不能强迫观众进到电影院，但是有效的电影推广宣传可以帮助观众提高对一部电影的认知，有创意的电影推广营销突出了一部电影最抢眼的看点，能将可以吸引观众的卖点呈现在观众面前，结果就是影响观众，引导观众，让更多观众去电影院观影。电影的推广营销开支很大，据 20 世纪 90 年代后期美国电影协会提供的数据

显示：当时平均一部电影的宣传广告费用为 2000 万美元，其中拷贝费占 13%，宣传广告费占 87%。在中国电影产业化进程中，2008—2009 年作为中国电影产业的拐点，其中有一个量化指标，即一部国产大片的发行，宣发费用是 2000 万元人民币，这已是产业化前国内电影宣发费用的 N 倍。

2. 狭义电影发行：发行要包括影片拷贝的订购、分配；影片档期的安排与放映周期的调度。

从这个意义上看，“发行”是电影产业链条上一个承上启下的环节；承上，它要承接影片生产者—制片，启下要向终端放映市场推广电影产品。

从广义上讲电影发行是针对“电影”产品做市场推销和营销，它面向的对象是：院线、影院和观众。

传统电影市场包含电影制作、发行、放映三个环节。近年来，随着电影营销专业化程度的不断提升，营销逐渐成为发行工作的重要组成部分，也有观点倾向于将营销独立，即将产业链划分为制片—发行—营销—放映四大环节。国际上也有将发行业务内置于营销的结构划分，考虑到当下国内电影市场的实际情况，我们仍沿用制片—发行—放映三个环节的划分，将营销作为发行工作的一个组成部分。

3. 电影发行定义的结论：

（1）电影发行是指以电影为产品，在一定时间、区域内进行的有偿传播行为。在后胶片时代，电影发行通常包含上映范围、档期选择、分账比例以及以市场数据分析为基础的电影拷贝制作、运输和市场营销等部分。其中，发行最为重要的组成部分是营销，主要是针对电影产品的市场推广与宣传。

（2）以发行为主导的影片营销，将以发行市场目标为终极目标，即我们通常关注或者最常用的考量指标——电影票房为终极目标。营销包含发行方针对院线、影院等业内专业人员的营销和普通观众的营销两部分。从实际操作情况看，发行公司通常有自己的营销团队，一些大的发行公司还会凝聚相应的专业营销公司分包全案或部分营销工作。近年

来,随着市场需求的增多,专业的营销公司已经形成了一定的规模,它们从传统媒体、新媒体、落地活动、移动互联网等多个角度切入发行,提升了电影发行的到达率和转化率。

(3) 电影发行说到底是一个销售概念,你要将电影这个产品销售出去,面对院线、影院、媒体、观众等进行公关宣传,让他们接受你的产品,喜欢你的产品。一个电影发行公司应该有三个功能:资源公司、公关公司、销售团队。

第二节 电影发行的基本特点

电影发行由于针对电影这一特殊商品,其方式或者说形式可以多样,但是其本质特点却是一贯的。

电影产业从传统观念看就是一体化工业,制、发、放是连在一起的。对应结论是电影就是一个工业,按工业化流程生产才能有规模,才能提高产出。图示如下:

生产—制片

流通—发行

消费—放映

一、电影发行收入的形式

发行电影的过程不是一般的商品流通,电影是一种精神文化产品,具有独特的规律和特征。市场化运营中,放映电影是一种观看、观赏,产品本身的权利属于创作和投资者,发行收入是指电影放映后的收益。

发行收入的形式有两种:片款和片租,包括固定租金、包租等;

片款:指与影院放映总收入按一定比例分账后回款,通常也称“发行收入”。计划经济时期多为四六、三七,也有倒四六、三七比例。这里的四六,指影院四,发行六。

片租:是片款的另一种说法。一般指固定租金,或者包场租金。现在延伸为影片跨界合作中大客户的一种形式。