

DAYINMUXIADESHICHANGJINGDIAN

季伟◎著

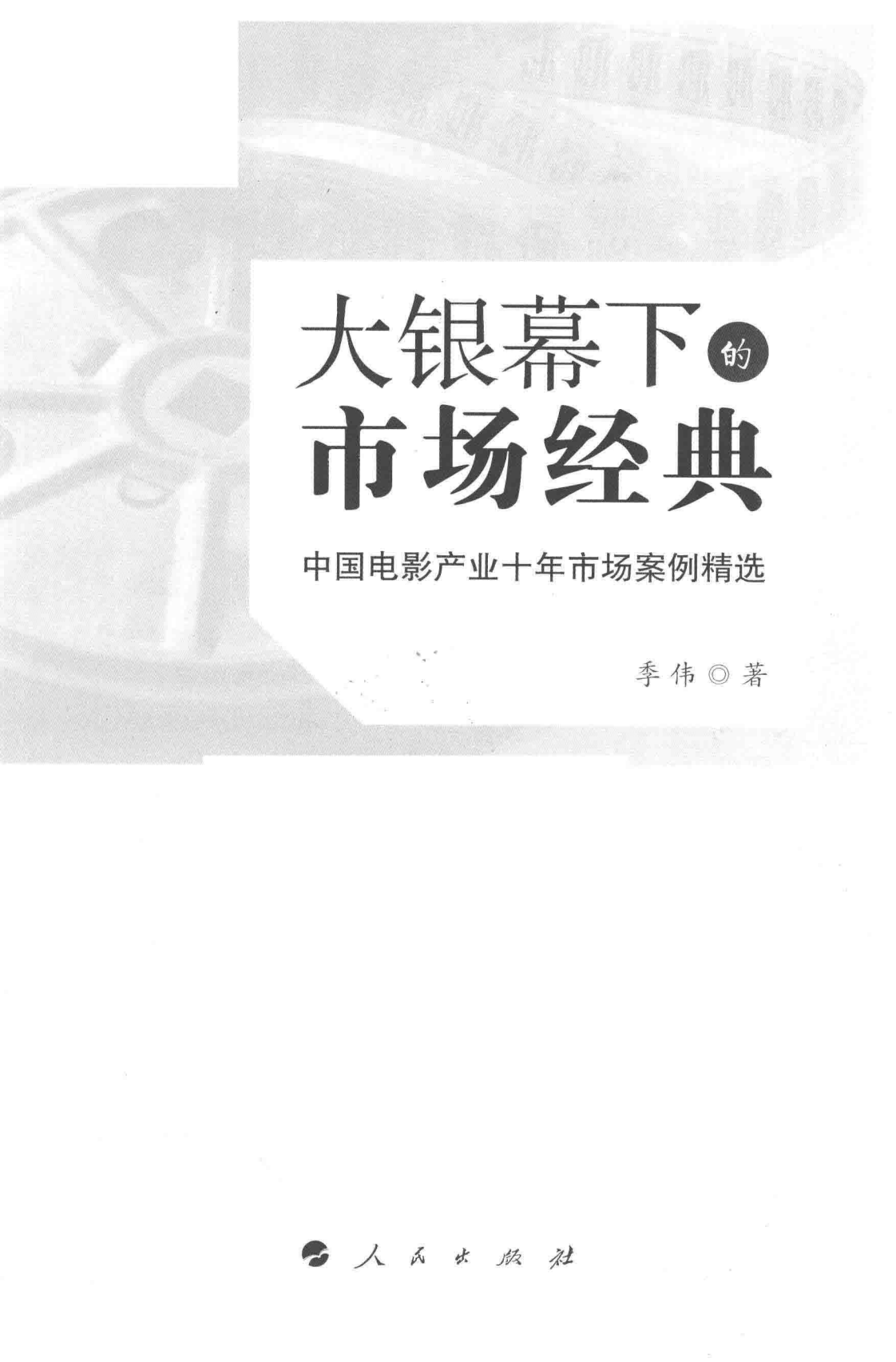
大银幕下的 市场经典

中国电影产业十年市场案例精选

10



人民出版社



大银幕下的 市场经典

中国电影产业十年市场案例精选

季伟◎著



人民出版社

责任编辑:李 惠
装帧设计:雅思雅特

图书在版编目(CIP)数据

大银幕下的市场经典:中国电影产业十年市场案例精选/季 伟 著. —北京:
人民出版社,2016.9

ISBN 978-7-01-016695-7

I. ①大… II. ①季… III. ①电影市场-案例-中国 IV. ①J943

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 219072 号

大银幕下的市场经典

DA YINMU XIA DE SHICHANG JINGDIAN

中国电影产业十年市场案例精选

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

字数:200 千字 印数:0,001-2,000 册

ISBN 978-7-01-016695-7 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

自序

2015 年中国电影票房达到 440.69 亿元人民币，这是中国电影票房自 2012 年跃居全球第二后，在持续高速增长大趋势下连续 4 年坚挺位居全球第二。全球第二大的中国电影票房规模，虽低于北美，但赶超北美也只是时间问题。

回顾中国电影市场化的道路，之前谁曾料想 2000 年时中国电影的年度票房还不足 10 亿元人民币，折算美元仅 1.03 亿，在全球市场排名第 20 位，占全球电影市场份额的 1.13%。相比同年北美电影票房 74 亿美元、日本电影票房 16 亿美元，中国电影市场规模显得“微不足道”。

2002 年开始的电影产业化改革，为中国电影发展带来了巨变。十余年来，中国电影在政策的指引、从业人员的热情及巨变的市场背景下掀起了一轮又一轮的改革与创新，电影产业也急骋上“高速公路”，年均票房增长率超过 30%。

随着市场化改革的深入，进口电影在一定的引进政策下与国产电影同场竞技，因此，在市场上创造惊喜的不仅有国产电影，也有诸多进口大片。正是这些在中国市场放映、被中国观众热捧、获得良好成绩的电影，夯实了中国电影市场的消费基础，激发了中国电影市场的消费能量。透过鼓励生产创新、开放营销竞争，中外电影产品不断丰富，电影作为带有文化属性的特殊商品对于公众文化生活越来越具影响力。改革十余载，多元的电影产品和经典的市场案例不断涌现，将中国电影市场逐渐



培育成了全球第二大票仓。

中国电影市场持续超高速增长，每年的票房数据都令全球瞩目。但是，我们不能只看光鲜数据的表面。实际上，中国电影创作需要走向多元和丰富，尤其是致力于打造全球第一市场的中国电影产业，必须提升本土电影品质和挖掘市场深度，才能使中国从电影大国进一步跨越为真正的电影强国。国情不同导致市场基础存异，在通往电影强国的路上我们很难照搬海外经验，相反，回顾、总结自身的得失与教训，鉴往知来，似乎更具价值和参考性。

在高歌猛进的产业化道路上，难免会泥沙俱下。何为泥、何为沙，绝不能以票房为唯一标准，但票房至少是其中不可绕过的一项重要参考指标。大银幕下的票房成败既有众望所归，也有意料之外，这往往放之于当时的观众期待与市场语境中。若进行阶段性的回顾，则发现所谓不料折戟或意外大卖都并非不经意的偶然。每部投入市场的电影都期望获得丰厚的回报，但是，市场自有其检验的标准，每一部大卖的电影，与观众之间都有一条“神秘路径”；每一部失败的电影，与观众之间必定存在某种陌生与疏离。

回首中国电影产业化改革十余年，高潮与低谷并现，跌宕与起伏同行，成败与得失共存。若选取其中堪称经典的市场操作案例进行梳理，或可找到一条电影通向观众、通向市场的神秘通道。本书的撰写，正是源于此意。为了集中主旨、确保论述深入、为行业提供参考，本书着重从市场营销角度解析十余年来在中国市场上曾经演绎的电影营销经典案例，以期为中国电影市场多元发展和整体扩容提供参考，抛砖引玉。

作者

2016年6月

目 录

首开国产电影大营销先河的《英雄》	1
一、《英雄》是众多纪录保持者	1
二、从制作到营销皆为中国电影第一	2
三、国际市场捷报频传，市场影响力流传至今	4
四、《英雄》的成功对中国电影的意义	5
《泰坦尼克号》两度火爆中国市场	8
一、两大节点助推《泰坦尼克号》创纪录	8
二、重温经典：《泰坦尼克号》梅开二度	12
《天下无贼》：冯氏喜剧的新起点	18
一、制作资源配置着眼于广阔市场	19
二、营销创意出新，起承转合助力	20
三、广告植入雏形，市场实现双赢	24



从《后天》到《2012》	27
——灾难片的市场成功之道	
一、灾难片在中国市场的影响力	27
二、《后天》成功营销源于社会话题	29
三、《2012》创中国灾难片市场新高	33
四、从《后天》到《2012》，灾难电影的市场规律	36
 《无极》遭遇市场滑铁卢	39
一、制作：《无极》的电影特效技术的创新	41
二、营销：运用好莱坞式的整合营销宣传推广模式	41
三、发行：国内发行渠道坚挺；海外发行毁约	42
四、《无极》遭遇滑铁卢的内外原因	44
 周星驰喜剧通往观众的秘密栈道	47
一、《大话西游》：一个美好的传说	47
二、《情癫大圣》借助《大话西游》营销获胜	49
三、《越光宝盒》再次演绎“大话”情结	51
四、周星驰喜剧通往观众的秘籍	52
 《失恋 33 天》：中国电影市场拐点初显	55
一、选对题材 精准受众目标	56
二、控制成本 瞄准市场	57
三、保证质量 口碑发酵	57
四、宣传营销另辟蹊径 发行渠道善于创新	58
五、《失恋 33 天》的大卖预示行业拐点的到来	64

风格迥异的营销之道.....	66
——《金陵十三钗》VS《龙门飞甲》	
一、《金陵十三钗》的“饥饿营销”	66
二、《龙门飞甲》的“整合营销”	69
三、风格迥异的营销模式对电影票房的影响	72
另辟蹊径营销“午夜”系列电影	76
——《午夜出租车》初战贺岁档取胜	
一、另辟蹊径的营销推广	77
二、“午夜”系列电影之市场得失	79
影响电影票房的发行攻略	82
——由《泰囧》解析 2012 年贺岁档	
一、《一九四二》的失利表现和原因	83
二、《泰囧》大卖的原因	86
三、破解《泰囧》市场奇迹之路	88
四、《十二生肖》为什么输给《泰囧》	92
五、《泰囧》的成功，折射大片投资危机	93
漫漫“修行路”成就《大闹天宫》	96
一、漫漫“修行” 始于脚下	98
二、取经西行 打通国际通道	100
三、精于谋划 营销为上	102
四、真金白银“砸”营销	104



从电视到电影	109
——《北京爱情故事》	
一、产品差异化 + 目标精准	109
二、年轻就是优势，与中国电影一起成长	111
三、营销推广：每一个环节都要做到位	113
小众市场的市场营销	119
——院线纪录片放映案例	
案例一：《海洋》	119
案例二：《帝企鹅日记》	127
案例三：《南京》	128
《疯狂的石头》成为经典之后	131
一、从《疯狂的石头》开始培养本土电影自信	133
二、《疯狂的赛车》：宁浩的时代到来了	138
三、间隙中《黄金大劫案》接棒	140
四、《无人区》公映：凸显宁浩及班底品牌价值	142
五、《心花路放》跨越台阶的迈步	144
从《指环王 3》看引进系列电影的营销	148
一、《指环王 3》营销模式解析回放	148
二、《指环王 3》营销带给业内的思考	152
三、系列品牌延伸的《霍比特人》	154

一个新的消费群体的崛起	160
-------------------	-----

——评析《小时代》系列电影

一、时尚《小时代》 精准“90后”	161
-------------------------	-----

二、创作紧贴现实 制片面向市场	164
-----------------------	-----

三、发行中营销助力 争论中新消费群体崛起	167
----------------------------	-----

附:

对话制片人安晓芬:选项目,我先问观众.....	171
-------------------------	-----

青春类型电影的大格局	174
------------------	-----

——《致青春》引发的“青春热”

一、韧劲与激情 做大青春电影格局	177
------------------------	-----

二、用心与刻苦 一分耕耘一分成功	178
------------------------	-----

三、营销与发行 自信与智慧给影片助力	180
--------------------------	-----

附:

1. 对话华视影视总经理王琛:

选择项目,多元就能跳出传统.....	182
--------------------	-----

2. 对话麦特文化传媒总裁陈砺志:

营销推广,主打赵薇就够了.....	184
-------------------	-----

《狼图腾》的成功与市场启示	185
---------------------	-----

一、数据解读《狼图腾》	185
-------------------	-----

二、一个注定要写进电影发行史的经典案例	188
---------------------------	-----

三、一落一起 饥饿营销	191
-------------------	-----

四、二落二起 口碑营销	193
-------------------	-----



五、三落三起 节奏营销.....	196
六、《狼图腾》给予发行市场的启示	198
七、宣发配合相得益彰：“落地开花”《狼图腾》	199
八、影片大卖：助推延伸产业发展	205
《速度与激情》系列电影的中国之路.....	207
一、电影工业最出色的商业系列产品	207
二、《速度与激情》系列在中国的市场之路	217
结 语	224
后 记	226

首开国产电影大营销先河的《英雄》

2002年，是中国电影产业发展中的一个关键年份。这一年，中国电影业有两件大事可以载入史册。第一件是2002年6月中国电影业启动的“院线制”改革。院线制元年，中国电影市场尚处于“短缺时代”：影院和银幕短缺，电影年产量仅百余部，短期内可供市场化运作的影片也较为短缺。第二件事则是2002年12月，全国院线发行放映的《英雄》，开创了国产大片时代，更成为中国电影大营销首个案例，改写了中国电影市场的许多游戏规则。

一、《英雄》是众多纪录保持者

《英雄》是中国著名导演张艺谋的第一部武侠片，从制作伊始就备受瞩目。该电影于2002年12月20日在内地各院线全面上映。12月19日在香港上映，便引起了空前的观影潮。其后，内地市场热映持续3个月，最终获得了2.5亿元票房，成为当年票房冠军，独占年度票房26.3%的市场份额。《英雄》这部当年投资最大的国产电影，是自1994年中国引入好莱坞进口分账大片以来，首部超过年内所有进口大片票房的国产



商业电影。

2003年1月开始,《英雄》陆续在全球发行放映,全球票房达到1.7621亿美元,其中,在北美市场收获5500万美元,并连续两周登上周榜冠军。《英雄》在北美及全球的票房纪录,至今仍未被其他国产电影打破。在2005年美国《时代》杂志评选的“2004年全球十大最佳电影”中,《英雄》更是排名第一(并列第一的,是张艺谋的《十面埋伏》),也是首部登上榜单的国产片。

二、从制作到营销皆为中国电影第一

《英雄》由北京新画面影业有限公司和香港精英娱乐有限公司制作。内地市场由新画面联合中影共同操作发行,海外发行(包括DVD等其他媒体形式)由香港精英娱乐有限公司主导,国际市场销售相当成功:韩国版权200万美元,日本版权700万美元;韩国票房1078万美元,中国香港票房341万美元,中国台湾票房422万美元;北美版权卖给了米拉麦克斯公司,收入2100万美元。

《英雄》一片关于电影的宣发策略、营销理念、创新模式和轰动的广告效应都开创了中国国产电影之先河,其巨大成功给中国电影产业带来诸多思考。影片最初在制作理念上表明是要做一部大制作片,一部真正意义上的中国大片。影片集合了华语影坛众多一流明星,由张艺谋操刀,立项本身就得到了巨大关注。在电影制作过程中,片方始终保持神秘,严格防止剧透,控制剧照的曝光数量,按其市场营销节奏发布新闻信息,成功吊足观众和媒体的胃口。影片后期制作完成后,同步拍摄的纪录片《缘起》随即在各大电视台、网站放送。借力于前期精心策划的、有节奏的营销策略加之这部关于《英雄》制作过程的纪录片充分传播,

激起了大众强烈的观影欲望，并潜移默化的给观众植入了该片“制作精良”的印象。

利用“申奥”和防盗版两张牌对《英雄》进行轰动宣传。为了符合2003年参加奥斯卡评奖报名要求，《英雄》在2002年10月24日在深圳举行了为期7天的商业点映，为既要防止盗版又要严格商映，片方和发行公司动用很多资源，每场只卖50张票，每人凭身份证限购两张，对观众进行身份证登记和安检，防止偷拍。在影片公映前两个月，利用“申奥”和防盗版两张牌对《英雄》进行了一次轰动宣传。让放出豪言赌上在中国“历史悠久”的盗版商的尊严的某深圳盗版大鳄，让全国大大小小的盗版商要在点映期间制作出《英雄》的盗版的“狂言”落空。要知道当年中国国内的影视盗版率为95%，没有遭遇盗版的影视作品几乎为零。而且《英雄》守住版权直到电影公映前两个多月，实在堪称是创造了奇迹。提前点映放映成功地吸引到了媒体的舆论的注意力，引发了很多《英雄》之外的讨论，对影片的正式上映起到预热和积蓄热情的作用。

立体回收成本及风险分散之道。《英雄》的VCD和DVD音像版权通过竞拍的形式由伟嘉、飞仕、TCL三家公司以1780万元联合拍得，创国产电影音像版权之最；贴片广告的标价达到了30秒200万元人民币。同时由于《英雄》采用全方位立体式宣传，电影的影响力不断发散，知名企业、知名品牌商均积极参与，这不仅扩大了电影宣传规模，改变了国产电影传统的宣传理念，同时也成为日后国产电影植入广告、扩大边际效应、分摊投资风险的最早实验。这一系列动作不仅让新画面公司提前收回成本，同时又为电影宣传一次次成功造势。

国际化的盛大电影首映。《英雄》首映礼选择在人民大会堂，邀请



中外媒体及院线代表参加，随后主创团队包专机在全国票仓城市进行密集宣传，这一系列石破天惊的举动，只为一个目的——让电影成为全民性话题，让电影的信息传递到更广的层面。在 2002 年，一部国产电影的宣传费难以超过百万元，《英雄》如此大手笔启动宣传，着实为中国电影人上了一堂生动的市场营销课。而这些模式或多或少都有师从好莱坞的痕迹，颇具国际范儿。影片的宣传与营销令《英雄》在当年一举成为社会热门话题，甚至成为至今被人津津乐道的中国影史事件。

三、国际市场捷报频传，市场影响力流传至今

《英雄》的国际版权发行销售相当成功，电影在国际市场的表现亦不负版权购买者，所到市场，发行放映均有建树。韩国版权费 200 万美

表 1 《英雄》在北美上映十三周的成绩

日期	排名	每周总额	变化 %	场次变化	平均	日总额	周
Aug27-Sep2	1	\$23,722,503	-	2,031 -	\$11,680	\$23,722,503	1
Sep3-9	1	\$13,509,302	-43.1%	2,092 +61	\$6,458	\$37,231,805	2
Sep10-16	3	\$6,021,848	-55.4%	2,175 +83	\$2,769	\$43,253,653	3
Sep17-23	7	\$3,733,288	-38.0%	1,926 -249	\$1,938	\$46,986,941	4
Sep24-30	10	\$2,927,677	-21.6%	1,713 -213	\$1,709	\$49,914,618	5
Oct1-7	13	\$1,626,779	-44.4%	1,140 -573	\$1,427	\$51,541,397	6
Oct8-14	17	\$913,240	-43.9%	667 -473	\$1,369	\$52,454,637	7
Oct15-21	20	\$474,742	-48%	395 -272	\$1,202	\$52,929,379	8
Oct22-28	26	\$227,790	-52.0%	226 -169	\$1,008	\$53,157,169	9
Oct29-Nov4	33	\$123,909	-45.6%	144 -82	\$860	\$53,281,078	10
Nov5-11	37	\$88,042	-28.9%	90 -54	\$978	\$53,369,120	11
Nov12-18	30	\$157,346	+78.7%	212 +122	\$742	\$53,526,466	12
Nov19-25	39	\$87,628	-44.3%	144 -68	\$609	\$53,614,094	13

注：数据来自 boxofficemojo.

元，2003年1月24日上映，首周末407万美元，总票房约1078万美元；日本版权购买是700万美元，2003年8月16日上映，首周末533万美元，总票房约3400万美元；英国，2004年9月24日上映，首周末181万美元，总票房689万美元；香港与内地同时放映，票房341万美元；台湾票房422万美元；北美版权卖给了米拉麦克斯公司，收入2100万美元，时隔两年在2004年8月北美上映期间，取得票房5500万美元。

从表1数据可以看到，自2004年8月27日起，2031家影院放映，《英雄》连续两周取得了北美票房冠军的成绩。由于《卧虎藏龙》是由索尼经典和哥伦比亚参与的合拍片，所以严格意义上讲，《英雄》是第一部在北美取得票房冠军的中国本土生产的电影。最终《英雄》北美的总票房为5500万美元，全球总票房为1.7739亿美元，对于一部3100万美元制作成本的国产片，能取得这样的成绩，实属非常成功。

四、《英雄》的成功对中国电影的意义

《英雄》的成功不仅在可观的票房数据上，更在于它所尝试的大手笔营销模式给中国电影在观念上带来的巨大变革和冲击。《英雄》对于中国电影产业和市场的意义可谓深远，不仅开创了国产大片时代，更开启了国产电影大营销之先河。

1. 品牌营销的重要性。从《英雄》筹备开始，就把建立一部电影的品牌效应作为重中之重。组建创作团队是制作一部大片的品牌组成部分，因此，导演、演员的选择以制片人为主导，选择电影创作者也从市场的商业效应出发。从制作上的大投入到营销上的大手笔，皆为把《英雄》作为一个统一的品牌来打造，不断通过引人注目的方式来构建与传播其品牌效应。只有获得更多的关注，才可能在市场上得到更大的回报。自



《英雄》后，引发社会热议的国产电影多了起来，以致出现一个新词——“现象级”电影。《英雄》的营销运作，基于品牌的构建及传播，事实证明这是成功的策略，《英雄》之后，张艺谋的品牌不再是只出现在西方电影节上的东方电影奇观，而是在全球商业电影市场上赫赫有名的一张名片。《英雄》之后，电影营销的重要性在行业内得到高度重视，电影营销在国内从此开始不断发展、创新，进而引起社会上广泛讨论——电影的制作与营销到底哪个环节更为重要？

2. 国产大片的国际运作。事实上，《英雄》的一系列营销模式和运作，都借鉴了国际电影工业的成熟模式，尤其是好莱坞大片的运作模式。自中国2001年加入WTO后，确定院线制改革，中国电影产业化改革方面的方向，学习先进的电影工业经验，引入成熟的大片电影制作模式的趋势成为必然。《英雄》在北美乃至全球主流市场取得不错的成绩，证明了国产大片走出国门的可行性，带动了其后诸如《十面埋伏》《无极》《功夫》等电影国际市场的发行。

3. 制作大片的必要性与反思。《英雄》之前，国内电影市场的大片几乎被进口片包揽，《英雄》成功的意义是终结了好莱坞大片独占鳌头的局面，让业界人士看到国产电影的潜力和市场蕴藏的巨大消费空间。同时也给中国电影人带来了信心和方向：国产电影在本土具有深厚根基，只要大胆佐以其国际化的形式和派头，再结合本土文化之内核，必将较好莱坞大片更具亲和力，大片本土化的市场扩容空间无限。当然，市场的成功必定会引起跟风与模仿，而成功的案例难以模仿之处往往在于其形式之外的文化底蕴。《英雄》之后，我们也看到了电影制作一味求“大”并非万能。2005年的《无极》，采用了与《英雄》几乎一模一样的制作营销模式，大导演、大卡司、大制作，同时制作纪录片《走