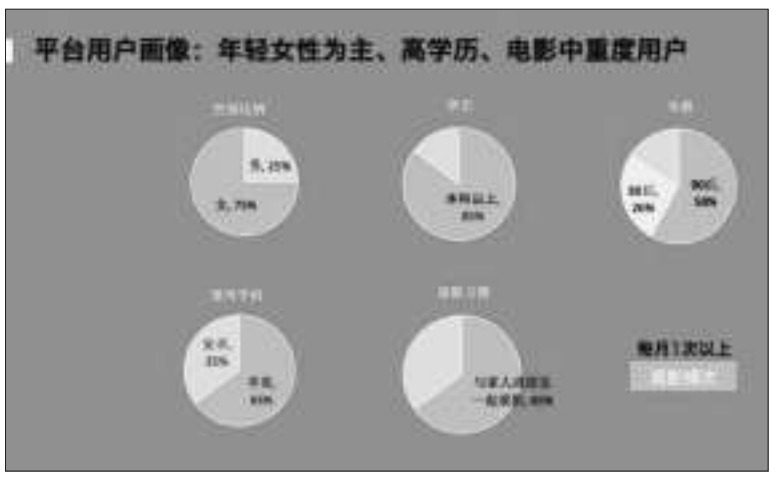
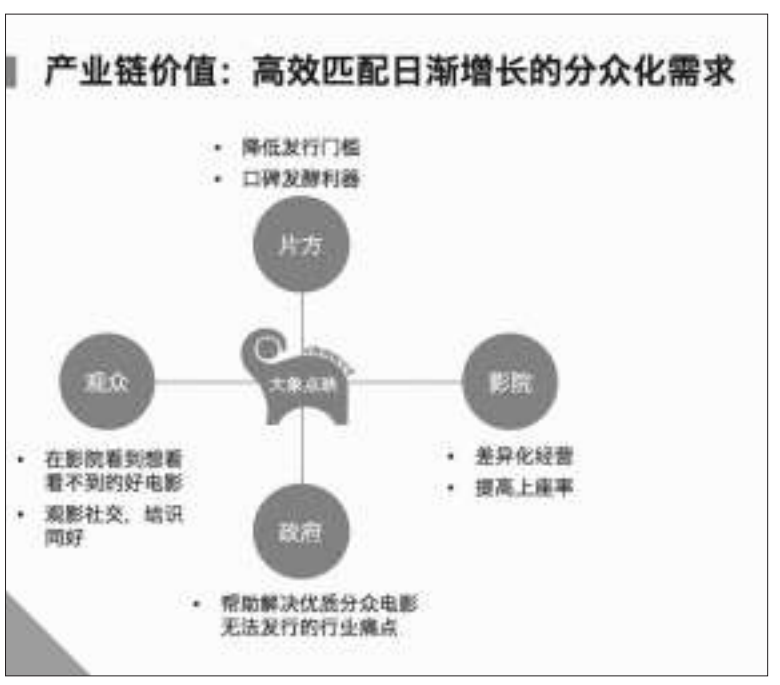
在全国300+城市、近百万影迷中间发起4000多场点映活动,平均上座率80%。片库签约影片100多部,跟全国124家片方、发行方,2639家影院合作……究竟是一个怎样的"跨界闯入者"在两年半的时间内完成了这样的布局,记者采访了大象点映创始人吴飞跃。

专访大象点映创始人吴飞跃:
让电影遇见对的观众

■文/本报记者 林莉丽





◎"大象"的闯入与创新

《中国电影报》:作为电影发行领域一股全新的力量,请您介绍一下大象点映的业务模式和目前的市场规模?

吴飞跃:经过两年半的发展,大象点映已经成为国内最大的众筹点映平台,也是目前中国电影行业唯一打通线上和线下、并且覆盖全国的C2B观影社交平台。作为一个基于电影爱好者的观影社交平台,我们希望把排片的主动权交还给用户,颠覆传统宣发从"宣传-发行-影院-观众"的B2C销售模式,通过C2B的精准众筹点映模式,帮助更多优质电影登陆院线,在影院遇见对的观众。

目前大象的电影社群已经覆盖全国300+座城市,近百万的影迷观众在这里发起点映活动,购票观影,完成互动交流;我们的片库里签约的影片已经有100多部,有124家片方/发行方,2639家影院正在和大象合作;有4000多位发起人在全国300多座城市完成了4000多场放映活动,平均上座率在80%左右。同时,我们还在100座城市建立了大象的影迷群。

《中国电影报》:作为一个"跨界闯入者",这几年的发展过程中遇到了哪些困难?

吴飞跃:大象作为中国电影市场的一个跨界"闯入者",初期的困难是如何让片方、院线和观众都能接受C2B众筹点映这一全新的模式,毕竟市场需要一段时间才能接受一个新生事物。我们花了将近一年时间,将"众筹点映"从一个概念逐渐变成现在已经被普遍接受的一个文化现象。

随着用户规模的不断扩大,以及不断切入公映市场,现在面临的挑战是,努力探索一种新的发行模式,高效地把分众化的用户需求与不同规模的排片匹配起来,在满足用户观影需求的同时,最大程度释放影片的票房潜力,给影院带来增量收入。作为一个互联网平台,用户的新增和留存也始终是我们重点关注的问题。

《中国电影报》:我个人觉得大象在突破传统发行层级方面有一定创新,但究竟是发行创新还是营销手段您如何界定?能否结合具体影片介绍一下大象模式给片方和影院带来的实惠?

吴飞跃:究竟是发行创新还是营销手段,取决于业务模式。大象现在主要有三种模式:

主发行方面,探索发行创新模式。比如讲述诗人余秀华的纪录片《摇摇晃晃的人间》,我们从2017年上海国际电影节做亚洲首映礼开始,一直持续在大象点映平台做长线点映,直到影片上线到视频网站。这部没有正式公映的纪录片,通过众筹点映,在全国进行了684场点映,累计票房181万。再比如章明导演的《冥王星时刻》,我们先做了限量点映,积累口碑后再精选了258家影院做黄金场的直接排片尝试。目前来看这两种模式各有利弊,我们还在迭代升级。

第二种是百城首映礼,我们跟业界的发行公司对接,为影片在公映前寻找第一轮的精准人群,释放口碑,这可以视为行业新生的一种可供组合的发行模块。2018年以来我们先后为《路过未来》、《找到你》、《江湖儿女》、《生活万岁》、《过春天》、《地久天长》等影片举办了百城首映礼,同时也为《犬之岛》、《小偷家族》、《养家之人》、《绿皮书》等进口片举行了超前点映,对于引导影片评价风向和普通观众的口碑都有重要的积极意义。

第三种是长线放映平台。现在我们是国内最大的众筹观影社交平台,影片库中有超过百部各种类型的电影可供影迷发起点映,在大银幕上重新体验魔幻的电影时刻,突破了常规影片但凡从影院下档之后就很难再次在影院亮相的限制。这当然是一种发行模式的创新,我们也在不断优化。2019年我们拿这部分长线放映的片源跟高校和中小学的影视教育工作接轨,重点拓展校园市场。事实上我们联合21世纪校园院线,在2018年下半年推出了面向大学生群体的校园电影艺术发展联盟,目前清华大学、上海交通大学、中国人民大学、浙江大学等50余所高校都参与其中,成为首批加盟的院校。大象将在这些加入联盟的校园推出定期排片计划,让文艺片、纪录片、经典影片更多地走进大学校园,也让电影主创、专业教授们可以更好地和学生互动,引领校园观影文化。

具体到影院,虽然目前总量还不大,但对单个长期合作影院来说,我们切实解决了影院空场率居高不下和同质化竞争严重的痛点。对于影院而言,大象点映是一个自带独特片源、聚合高品质观众,同时又具备明星和KOL资源,集策展能力于一体的包场客户。比如北京CGV星星影城(颐堤港店),自从2017年9月开始与大象点映合作,年内共产生包场票房15万以上,大象成为该影城最大的包场客户之一;在《摇摇晃晃的人间》、《天梯》、《村戏》点映的周末当天,该影城的城市排名从北京市25名的平均水平,提升至北京前18名,进入全国前100名;通过与大象点映的合作,颐堤港影城实现了差异化的内容放映,不但吸引了城市中更多的文艺片爱好者,甚至获取了跨区域的顾客流量,在强化影城文艺品牌和票房收入方面实现双丰收。

◎"大象"的商业模式和短板

《中国电影报》:大象的盈利模式?平均利润率?

吴飞跃:我们的盈利主要来源于两块,一是作为影片的发行方,获取票房收入里的发行分成;二是作为宣发的合作模块,收取服务费用。作为发行方时,因为做这类影片的难度大,投入也较多,且很多情况下是大象垫资,所以片方也会同意我们分得比传统发行更高的分成。这其中,我们还会拿出一部分来补贴用户,帮助把放映活动办得更有质量、体验更好。

《中国电影报》:大象专属app上线后运维使用情况?技术上是否预留了规模爆发的扩容空间?

吴飞跃:大象除了专属app,还有一个架构在微信服务号上的第三方平台"大象点映",现在用户一般都是通过这个服务号发起点映活动和购票。我们的app还没有特别去做推广,目前有几十万装机量,我们的目标是先达到百万用户的级别,技术上预留了这样的扩容空间。

《中国电影报》:商业模式可复制可能是大象一个短板,您怎么看?

吴飞跃:互联网创业,模式可复制是常见的,但我们对此并不担心。这两年我们已经见到过不少模仿者了,但很多都做了没多久就知难而退,做这件事难度是清晰可感知的。内容方面,要懂电影、懂创作者;用户层面,要懂这些用户的需求;行业层面,要懂整个制作、宣传、发行的流程、技术问题;资源积累方面,要有片方、发行方、影评人、媒体、影院资源的积累。大象的模式不复杂,但这里面一定是存在护城河、核心竞争力的,最难的是,任何团队做这件事都必须有"知难而上"的决心和能力。

我们现在团队分为四个主要部门,发行部负责签约影片、落地影院;整合营销部负责电影的宣传推广策划与执行;社群部门负责全国社群的运营管理;产品部负责技术开发和产品迭代升级。团队中有大量的人是来自全国各地的发起人。因为一场场点映活动认识了大象,因为认同大象的价值观、认同这份事业的价值、怀有创新的抱负,带着各方面的专业知识,从全国各地来加入大象……这些是我们特有的,也是业界的朋友和用户信任大象的理由。这才是大象的内核,是别人无法复制的。

《中国电影报》:您怎么看电影发行未来前景?

吴飞跃:传统的发行模式有它存在的逻辑,也有它的优势,在服务一些大体量影片时有规模效应。但另一个不可忽视的基本面是,每年市场上都有大量具备一定艺术成就、市场价值尚未被发现的遗珠散落在角落,我们清晰地知道,这些作品是有观众的、有需求的。很多人用"小众"来形容这些影片,我个人特别反对,我认为更准确的词是"分众"。在中国,任何一种小众都是基数庞大的人群,就看你有没有本事服务好他们,创造出合理的模式去满足这种需求,并形成健康、持续而稳定的商业模式。

而这两年一个特别明显的趋势是,观众越来越成熟,个性化的观影需求更加强烈,很多以前惯用的通过明星卡司和特效,搭配热门IP的电影逐渐不再有效,如何改变现有模式来满足观众分众化的需求,一定是未来的行业趋势,从片方到发行方,再到影院,都不可避免要面对和回答这个问题。大象目前正走在前端探索这个答案。

◎"大象"的选片标准

《中国电影报》:作为国内重要的艺术片推手之一,请您介绍一下大象在选片过程中比较看重的影片素质,以及大象具体的选片流程?

吴飞跃:我们挑选的"好电影"的标准是符合"诗与真"的价值观。具体说来有这么几点:

①有较高的艺术价值、审美价值;

②能引发观众的内心共鸣、思考、讨论;

③真诚创作,良心之作。

我们公司内部有建立专门的"审片委员会"(5-7个成员),一般的选片流程包括

①发行总监拿到意向合作片源之后,请审片委员会的至少3个小伙伴看片,如果判定影片品质符合我们的选片标准,就另外安排公司各部门看片;

②各部门一起看片,然后进行全员讨论,根据影片的品质和特点,作出是否合作、以什么方式合作(百城首映礼,超前点映,还是长线片库合作)等具体判断;

③如果审片委员会的成员在前期审片就一致判定影片不符合选片标准,不再进入"各部门看片讨论"环节。

◎"大象"的产业链布局

《中国电影报》:以"大象空间站"为标志,大象也有了自己的产业链发展布局?

吴飞跃:"大象空间站"是由大象发起、众多产业链相关机构加盟支持的新兴平台,聚焦于新生代导演作品的培育,从创投、孵化、制作,到项目的运营和宣发,希望为更多优质电影项目提供覆盖全产业链的服务和支持。

目前这个计划已经得到了众多业内人士的支持,著名导演郑大圣、杨超,知名制片人沈暘已经加入成为大象空间站的"监制"导师,同时声音设计李丹枫、摄影师刘勇宏、摄影师李勇等在不同创作环节上有着丰富创作经验的电影人也已加入成为大象空间站的创作导师,知名电影配乐师文子也将助力大象空间站年轻的电影人。

除了这些创作导师,大象空间站还分别在出品合作环节引入了腾讯影业和峨眉电影集团,在投资环节引入了上海峨影投资和上海桥溪投资等影视相关基金,在后期制作环节引入了立鼎电影后期制作中心,在商业运营环节引入了创意营销公司W,在国际发行引入了前景娱乐,互联网发行引入了凡酷文化等战略合作伙伴,国内宣传发行则有大象点映平台的强力支撑。

《中国电影报》:今年北京国际电影节期间"大象"跟"首艺联"签订了战略合作,请您介绍下具体相关情况?

吴飞跃:我们很感谢首艺联对大象点映的信任。我们有一句Slogan叫"遇见好电影 遇见对的你",这个"对的你",指的不仅仅是观众,也包括像首艺联、北京青年电影展这样长期致力于艺术电影推广的机构。我们的合作意味着大象点映片库中的上百部影片都会拿出来跟首艺联的影院共享,我们会负责DCP的寄送与秘钥的服务,大象点映百城首映礼也会更多地选择落地在我们的合作影院;首艺联旗下的影院、首艺联的影片放映和影展活动都会得到我们平台的重点推荐,我们希望把大象点映在北京的用户更多地引流过来,提高上座率,提高票房成绩。

当然,未来还会有更多新的想法、新的玩法,我们会一起来探索。最近首艺联推出的"首艺联·关注未来"优秀儿童题材电影展映活动,我们就提供支持了《我的影子在奔跑》、《梧桐树》等影片。