

(上接第4版)

►《送你一朵小红花》：
围绕电影本体营造全民观影氛围
上映时间：2020年12月31日
所属档期：元旦档
类型：剧情/家庭
首周票房：7.61亿
累计票房：超10亿(在映)

影片的宣传特点可以概括为动作精简、逻辑清晰、全民氛围。电影8月24日宣布定档12月31日，定档之后并无频繁动作，直到上映前一个月才正式启动宣传，并一改传统的宣发方式，没有发布会、路演、首映式等依赖曝光明星的线下活动，完全围绕电影本体设计和释放物料。

围绕电影本体的营销可以分为三个圈层：两个患病的青年、两组家庭和所有积极生活的普通人。宣发围绕这三个圈层设计了温暖治愈主题的宣传物料，包括预告片、海报、同名主题曲、特别访谈等内容，数量不多、以质取胜。

宣发围绕“2021送你一朵小红花”这一话题，通过线下线上的活动，在岁末传递温暖正向的跨年情绪，营造全民观影的氛围。如在影城布置“小红花”主题的影厅；与微博、抖音等平台深度合作“小红花”专属表情和线上线

下活动等；在全国30城市投放公交路牌、地铁灯箱、地铁包车等；与“麦当劳”等全国性商务渠道合作“小红花”定制产品。

►《囧妈》：院转网

所谓“院转网”，指电影放弃城市院线发行，率先在线上网络视频平台上映，“院转网”意味着打破了电影窗口期的限制。据统计2020年陆续有十余部影片选择“院转网”。

电影《囧妈》原定2020年春节档上映，后因疫情影响撤出春节档并与字节跳动达成协议，大年初一在“欢喜首映”及字节跳动旗下“今日头条”、“西瓜视频”等网上平台免费播放，成为2020年最早同观众见面的“春节档”电影。

从经济学成本和收益的角度考量，影片上映前临时撤档，成本确定、收益不确定。“院转网”可以提前锁定收益，延迟销售则会带来巨大的潜在风险。《囧妈》在内容上天然更适合春节档喜庆团圆氛围，产品特性决定了放弃春节档另择档期上映将面临巨大的市场风险和不确定性。在24小时内完成“院转网”的决策和执行，体现了决策双方对变化迅速反应、决策、执行的能力，既能保证出品方的收益，推动平台间的资源整合，率先回笼

的资金也有助于企业和项目的可持续发展。作为疫情之下的市场个案，《囧妈》“院转网”并未动摇原有的窗口期和商业模式，《囧妈》的“院转网”更应看做是一次有效规避风险、实现效益最大化的市场化行为。

《囧妈》之外，《肥龙过江》、《大赢家》、《我们永不言弃》、《春潮》、《征途》、《空·巢》、《树上有个好地方》、《灰烬重生》、《寻狗启事》、《怪物先生》、《逃狱兄弟》、《冷血狂宴》等影片也在2020年选择“院转网”，通过爱奇艺、优酷、腾讯视频、西瓜视频、抖音、快手、欢喜首映等平台上映，视频平台与片方通常采取一次性买断和点播分账的交易方式，观众可以按0-12元不等的价格欣赏影片。

2020年另一部在宣发层面颇具现象级影响的电影是《如果声音不记得》。2020年12月4日上映的《如果声音不记得》改编自落落同名小说，影片上映首周在《赤狐书生》、《疯狂原始人2》、《除暴》等影片的竞争下斩获票房1.54亿，且首周三天有两天都保持单日排片第一、票房第一，市场表现与平台评分形成巨大反差，并最终与3.34亿票房位列2020年度票房第15位，跑出12月市场的一匹“黑马”。

回溯影片的宣发轨迹，鲜有首映、路演等



落地活动露出，但影片官抖“声音幕后花絮”合集累计播放量达1.4亿，“声音戳心”合集累计播放量为4481万，“有关抑y症的10个问题”合集累计播放4201万，在宣发策略的制定执行和短视频营销方面为行业提供了比较

有代表性的个案参照。商业类型片之外，在全国艺术电影放映联盟和爱奇艺的推动下，纪录电影《掬水月在手》和《棒！少年》也取得了不错的成绩，为电影市场的差异化、多元化做出了贡献。

◎ 2020年度宣发特点

探索“后疫情时代”市场重启经验 助力从电影大国向电影强国迈进

2020年10月，中共十九届五中全会召开，从战略和全局高度对文化建设作了规划和设计，明确提出到2035年建成文化强国，这是党的十七届六中全会提出建设社会主义文化强国以来，党中央首次明确建成文化强国的具体时间表。

电影是文化的重要组成部分，2010年“国办发9号文件”提出“大力推动电影产业跨越式发展，实现由电影大国向电影强国的历史性转变”。2020年，受新冠疫情的影响，全球电影市场遭遇前所未有的冲击，纷纷按下“暂停键”，中国电影人迎难而上，积极探索“后疫情时代”的电影市场重启经验。中国电影发行放映协会分阶段发布三版《电影放映场所恢复开放疫情防控指南》，指导全国电影院稳步有序恢复营业；中影股份联合多家出品方推出复映片单，部分以公益发行的方式上映，将片方和发行方的分账比例全部让利给影院，促进影院复工复产……

各地制片方在确保疫情防控安全的前提下，全年共生产电影故事片531部，全年新增银幕5794块，全国银幕总数达到75581块，实现票房204.17亿元，其中国产电影票房为170.93亿元，占总票房的83.72%；城市院线观影人次5.48亿，年度票房前10名影片均为国产影片。10月1日单日票房7.45亿、10月2日单日票房6.78亿，分别进入有数据统计以来单日票房第16位、第18位。《八佰》、《我和我的家乡》、《夺冠》、《姜子牙》、《拆弹专家2》、《送你一朵小红花》、《我在时间尽头等你》等国产影片合力托举暑期档、国庆档、贺岁档票房飘红，在全球范围内率先拿下全年200亿票房，为探索“后疫情时代”的电影市场重启、助力中国从电影大国向电影强国迈进积累了经验。

线上营销占比上升 “两微一抖一快”成核心分发平台

2020年度电影营销发行的另一个突出特点是“线下向线上转移”趋势明显，“两微一抖一快”成为电影宣发的核心分发平台。官微、官博、官抖之外，片方也会结合影片调性选择快手、西瓜视频、B站、小红书等渠道发布创意视频和各种电影相关物料、话题。据《电影·短视频营销白皮书》显示，2019年5月到2020年5月，电影类视频在抖音保持(单月)50亿以上播放量。抖音电影相关内容包括电影剧情解说、预告片等物料露出、拍摄花絮、主创创意短片、观影现场观众反应、发布会花絮、直播抢票等。其中，电影剧情解说类内容给观众的印象最深。

分析2020年营销活动迅速从线下向线上转移的原因，首先归因于疫情影响，电影营销费用的普遍降低客观上也加速了这种转移。近年来，随着移动通讯技术的进步和信息分发方式的升级，电影营销呈现逐步由线下向线上转移的趋势，新冠疫情客观上加速了这种趋势。《八佰》、《如果声音不记得》、《送你一朵小红花》、《信条》等作品也及时调整了营销策略，以“云首映”、“短视频营销”等方式替代传统的首映礼及落地活动，探索“后疫情时代”电影市场的重启经验。

影行天下是业内较早试水短视频营销的电影公司，早在2017年就代理了字节跳动的前身“今日头条”影视相关内容的投放，帮助《金刚·骷髅岛》、《生化危机：终章》取得了10亿多元的票房成绩。

“线上短视频分发其实是一种精准营销实践，根据用户的标签进行精准分发，预算更少、匹配度更高，让喜欢的人看到、更喜欢进而带动消费转化”。一向倡导“精准营销”的影行天下CEO安玉刚说，“相比平面物料，短视频更适合讲故事，能更有效地传递影片信息，让用户感受到自己的收获。”

安玉刚从用户心理学的角度阐述了这种精准投放的实操逻辑，“一部好莱坞赛车题材电影，首轮筛选会瞄准关注宝马、奔驰、奥迪的用户，他们在审美和消费能力上可能更接近这部电影的目标观众。根据第一轮反馈，进行第二轮的筛选和投放……未来营销的底层逻辑是大数据加用户行为心理学。”

虽然还没有精确的CPM(千人成本)比较线上、线下投放的经济和效率，但从实践经验看，相比于传统的操作模式，线上短视频营销已经可以让客户看到基本的曝光量、喜爱度、甚至是一定的转化率了。比如几十万的营销费用在北京等核心城市只能投放一块环线大型广告牌，但在线上却可以获得几亿级的曝光量，且以视频形式讲故事较之平面更具信息量。

提及线下活动向线上转移的趋势，杨海认为线上是增量，线下活动仍是电影营销不可替代的动作。“2020年，我们为《信条》做了多国零场点的首映连线，效果非常好。”杨海说，“线上带来了更多技术上的可能性，随着技术的不断突破线上会有更多新玩法的产生，以往的线下活动聚焦于当地性、现场性的传播，未来的线下活动可以更多设计成线上传播的起点，线上活动是线下活动二次传播的发酵基地。”

发行服务专业化 营销服务定制化

数据显示，2020年全年发行过至少一部影片的发行公司有155家(猫眼专业版按发行全部/2020/母公司条件检索)，市场主体呈现更加专业化、细分化的倾向。有中影、华夏、博纳、华谊等以内容生产和产业链优势见长的产业链型公司；有阿里影业、爱奇艺影业等接入互联网生态的平台型公司；也有专注全案营销的创意策划型公司、专注落地执行的地推型公司。宣发的专业化和分工的精细化让联合发行成为市场常态。

伯乐营销2020年参与了《八佰》、《夺冠》、《我和我的家乡》、《我在时间尽头等你》、《除暴》五部影片的营销，5部影片均为所在类型的年度市场冠军(统计截止到12月31日)。张文伯认为，“类型是创作和观众之间的契约关系，也是影片成功的前提。”

大型4A广告公司为什么不服务电影行业？这是张文伯近两年一直思考的问题，他的结论是4A公司服务品牌的能力和经验丰富在电影行业并无太多用武之地。“目前的一个现状是，绝大多数国产电影还只能被称之为产品，没有形成品牌力，且单部电影的营销投入相对有限。在完成从单一产品到系列化品牌的升级之前，每一部电影的营销都是一次另起炉灶，每一次都要从零到一地重建观众的兴趣和认知。我相信电影营销的难度是超过所有品牌营销的。”张文伯说。

就专业服务公司所提供的专家型服务、经验型服务和程序型服务三种服务类型来看，张文伯认为电影营销公司的核心竞争力在于提供定制化服务，“跟绝大多数工业产品不同，电影产品是非标准化的，带有精神属性审美特征的，很难成功复制，因此无论影片规模大小，其服务的都要达到专家级的定制化标准。”

“1000万的营销预算有1000种投放方式，怎么让预算效率在不同的竞争环境中更

高，这是我们的优势。”张文伯说，“我们在过去十年时间中积累了大量成功的案例，同时也对失败的案例有实事求是的复盘。在长期服务行业的过程中，能敏锐地感知档期、类型、导演、演员以及外部媒介渠道的变化，将这种体感和越来越丰富的数据研究相结合，不断调整找到新的玩法。我对伯乐营销的定位是发挥策略制定和统筹管理的优势，持续提升执行端的效率。”

发行精细化 宣发同步化

新冠疫情在给电影市场按下“暂停键”的同时，也客观上倒逼了电影发行的精细化和宣发同步化。以《八佰》、《姜子牙》等影片为例，2020年多部上映影片以密钥制作和分发为抓手，探索电影密钥的分时、分段分发，通过对密钥的精细化跟踪和控制，促进电影市场的规范化。

《金刚川》、《我和我的家乡》等影片则开启了电影宣发同步化的探索。《金刚川》8月上旬开机，8月28日影片公布导演阵容并首发海报，9月26日定档10月25日，留给影片的制作和宣发周期非常紧张，影片于是探索了宣发同步的营销策略。首张概念海报以木版画的形式诠释影片风格基调，公布片名和三位导演。无独有偶，电影《我和我的家乡》2020年5月开机，7月20日定档国庆档。电影《一点就到家》2020年7月开机，8月12日发布定档海报及演员造型，9月9日定档10月1日，9月19日改档至10月4日。宣发周期的紧张让这些影片也在不同程度上探索了宣发同步的营销策略。

档期泛化促进良性竞争 线上发行初具规模

受疫情影响，2020年中国电影市场经历了178天的停摆，全年实际营业档期包括元旦档、七夕档、暑期档、国庆档和贺岁档。其中，国庆档呈现明显的档期泛化特征。具体表现为原定春节档上映的影片大部分平移至国庆档，《夺冠》、《一点就到家》两部同一公司发行的影片分别选择在国庆档提前、延后上



映，让国庆档的市场影响力上探至9月25日、下延至10月4日，有效避免了档期内影片扎堆带来的发行、放映资源消耗。

另一方面，截至2020年10月底，爱奇艺、腾讯、优酷三大视频平台共有70部网络电影分账票房超千万，《奇门遁甲》、《倩女幽魂：人间情》、《鬼吹灯之湘西密藏》等影片分账票房突破4000万，比照院线国产电影34部票房超3000万、50部票房超1000万的数据，线上发行在2020年实现了“弯道超车”，线下、线上互补的新型发行格局已经形成。

2021年年初，爱奇艺发布了全新的网络

电影分账细则，S级影片可应用PVOD(高端点播付费)模式获得用户点播分成，同时还可获得平台联合营销资源。其它分级的影片继续沿用“会员观看分账+广告分账”模式。2020年，包括《肥龙过江》、《春潮》、《春江水暖》、《我们永不言弃》、《征途》在内的十余部影片已经以PVOD模式上线爱奇艺超级影院。由此可见，随着视频平台商业模式的不断升级，“线下+线上”互补式两极发行格局已经形成，市场对优质内容的分发和反馈机制更趋良性和多元化，未来的电影宣发将着力探索“线上线下”、“大幕小屏”间的良性互动生态。

2020年度十大预告片榜单(数据来源于灯塔专业版,按播放量排序)

序号	物料名称	发布时间	播放量(万)	完播率	想看转化率
1	《我和我的家乡》预告看哭	2020/9/26	2722.8	5.65%	0.62%
	国庆中秋全明星陪你回家				
2	《1917》即将上映	2020/11/17	1544.4	9.66%	1.18%
	一镜到底开启战争直播				
3	《金刚川》预告	2020/10/26	1371.8	5.16%	0.17%
	无畏炮火血战到底				
4	《速度与激情9》首支预告片曝光	2020/2/1	1299	19.54%	3.34%
	赛车戏份大加码				
5	《拆弹专家2》预售开启	2020/12/10	929.9	6.76%	0.20%
	刘德华解决核弹危机				
6	《八佰》送别预告	2020/8/26	852.1	2.56%	0.20%
	王千源姜武催泪诀别悲壮动人				
7	《多力特的奇幻冒险》今日上映	2020/7/24	803.5	14.30%	0.30%
	唐尼邀你共赴秘境				
8	奥斯卡佳片《1917》今日上映	2020/8/7	788	5.80%	0.26%
	希望版预告坚守与和平与爱				
9	《夺冠》终极预告	2020/9/25	764.9	21.46%	0.27%
	三代女排功勋书写中国故事				
10	年度唯一警匪片《除暴》终极预告	2020/11/16	753.4	20.80%	0.26%
	王千源吴彦祖以命相搏				