

解码中国电影营销的变与不变

——对话黑马营销创始人杜昊

■文/威成



2025年春节档的《封神第二部》,以及“后春节档”重映的《花样年华》都取得不俗票房成绩。前者在《哪吒之魔童闹海》强势挤压下,上映至今票房逼近12亿元;后者两周票房也超过5000万元。这两部影片的市场成功离不开黑马营销及其创始人杜昊。

谈起黑马营销,要从十年前开始。2015年是中国电影绕不开的一年。这一年,中国电影票房实现了爆发式的增长,一举从前一年不到300亿,提升到440亿,创10年最高增速;这一年,《捉妖记》创造中国电影的票房新纪录,乌尔善拍出了工业巨制《寻龙诀》,开心麻花出品的《夏洛特烦恼》让全所有中国观众第一次在大银幕上感受到了“沈马”组合的魅力;这一年,《西游记之大圣归来》刷新了国漫的新高,吴京的《战狼》,陈思诚的《唐人街探案》陆续公映,他们当时自己也许也不知道,几年后这两个IP的续作将要创造怎么不可思议的历史。

同样这一年,有一家电影营销公司,也悄悄诞生,这就是杜昊创立的黑马营销。在公司成立第一年,他们就深入参与了现象级喜剧《夏洛特烦恼》的营销工作。而后,黑马营销又相继参与了《战狼2》《唐人街探案3》《飞驰人生》《独行月球》《万里归途》《你想活出怎样的人生》等众多成功“破圈”的电影营销之中。

2025年是黑马营销诞生的第10个年头,创始人杜昊带领团队,亲历了中国电影营销从传统模式向数字化、智能化的深刻变革。近日,本报独家专访杜昊,探讨行业十年变迁中的坚守与突破。

杜昊是2009年进入电影行业,第一份工作就是在陈可辛导演的公司做电影《十月围城》的宣传,后加入新丽传媒、伯乐营销,在2015年创立了黑马营销。据其回忆,当年《十月围城》在筹备期的时候,他们的宣传还主要是在报纸、电视上传播新闻,等到电影上映的时候,有了微博,那个时候明星走红毯直播,都是他用手机拍照然后通过发彩信到微博。

一晃15年,观众接受信息的渠道有了翻天覆地的变化,但杜昊却觉得,这么多年来,其实电影营销一直都是在以内容为核心与观众沟通,对吸引观众进场的最强动力,从未变过。这巨大的变化,更多的是发生在传播渠道、用户的反馈机制,以及技术工具的全面革新。

杜昊将这种变革概括为三个维度:反馈速度的指数级提升、信息渠道的垂直化分裂,以及AI技术对行业效率的革命性重塑。技术进步极大提高营销效率,让从业者可以更好理解电影和了解观众,当然,也在很多微观层面改变着这个行业。

仪式经济崛起: 用文化符号铸造观影新仪式

在娱乐方式多元化与流媒体冲击的双重背景下,“如何让观众选择电影院”已成为电影营销的重要命题。杜昊说:“如今的问题不仅是‘要不要看电影’,更是‘为什么要为这部电影走进影院’。”在这一语境下,仪式感正成为连接观众情感与影院场景的关键纽带——它不仅能够为增量观众提供差异化观影理由,更能通过文化符号的沉淀,持续吸引增量观众入场观影。

2025年春节档的《封神第二部》便提供了一个典型案例。影片巧妙抓住“第一个非遗中国年”的文化契机,将三千年神话史诗与春节档的集体仪式感深度融合,安排演员参与各地的春晚录制,提前拜年,在短视频平台输出中国神话和中国新年的紧密联系,映前启动分阵营路演活动,通过角色扮演、方言互动等形式,深度融入地方年俗,强化地域文化共鸣。首映礼当天,把现场打造为“移动庙会”,观众在观影后可参与非遗手工艺体验(如剪纸、糖画),实现从银幕到现实的仪式感延续。

与此同时,凭借着发行方阿里影业超强资源整合能力,更是在北京地坛庙会等地标处,把传统庙会的游戏与封神

主题结合,打造沉浸式文化体验,将电影中神话史诗的宏大叙事与春节的团圆祈福仪式感融为一体,让“看中国神话,过中国新年”成为看《封神第二部》的仪式感。杜昊透露,电影《封神第二部》一定不算是一部以仪式感为卖点的典型案例,但能看得出来,仪式感绝对不再仅仅是跨年和情人节这种特殊档期专属的了,越来越多的观众会把观影赋予更多的意义,也是越来越多电影片方希望能够抓住的增量人群。

颠覆与重构: AI让电影营销更有想象力

AI的出现,堪称影视行业的“效率革命”与“认知核爆”。DeepSeek掀起的技术海啸,不仅将文案校对、资料检索等基础工作自动化,更以惊人的速度完成跨学科知识整合。杜昊形容这一过程为“用算法搭建信息高速公路”——以往需要数周调研的观众画像,如今通过AI仅需几分钟即可生成精准报告;海量历史票房数据与社交媒体舆情也能实时可视化,为营销策略提供动态导航。他说,目前这个阶段,大家都还在学习之中,但可以预见的是,这个生产工具的出现,比以往任何一次信息提取和传播的工具都更具革命性,也让未来的电影营销充满想象力。

在2月14日情人节上映的《花样年华》的宣传片中,有一款特殊的宣传片——王家卫与AI对话,在这段8分钟的短片里,王家卫导演通过回答AI提出的10个有关《花样年华》的问题,把这部25年前的经典作品与当下观众的意义,为何选择在这个时候重映,以及和过往的版本有什么不同等观众关心的问题都一一回答,引发观众好奇心。“王家卫导演绝对是一个走在时代前沿导演,他对观众、对时代、对电影营销的理解,都是极为深刻的。AI是在这个短片里——前期是他了解观众的一个工具,后期又变成了这个短片的素材,AI提供了客观的问题切片,而导演的回答注入了人性温度。他把他和AI对观众的洞察,以及观众关心的问题,通过这样一个新颖的形式呈现了出来,是一个真正的人机协作的电影宣传片。”杜昊透露,能感觉到,导演制作的这个短片一经发布,其新颖和鲜活的形式,一下子就拉近了和当下年轻人的距离,让《花样年华》这部经典电影,在2025年有了崭新的生命力。

本土化破局: 设法让引进片与中国观众共鸣

《哪吒2》的成功,无疑是2025春节

档最大的惊喜,除了国内票房不断地攀升,越来越多观众注意到《哪吒2》海外的票房成绩,也在不断地突破历史,越来越多的海外观众,通过《哪吒2》看到了中国的经典神话和想象力。而让这个文化走出去的,正是电影。这么多年以来,世界各国的电影人,都在用这样一种形式,来呈现着这个世界各个角落的语言、文化、生活、情感。中国有越来越多的电影走出去,也有越来越多的海外电影走进来,如何让引进片与中国观众产生共鸣,也是越来越多片方在考虑的问题。

2024年,电影《你想活出怎样的人生》在清明档上映,其官崎骏“人生电影,告别之作”的定位和市场推广策略,助力电影打破了诸多日漫电影在中国的票房纪录。在引进片的营销中,本土化策略往往是成败的关键一环。《你想活出怎样的人生》是一个典型案例。作为官崎骏导演的最新作品,这部电影在海外市场以《苍鹭与少年》为名上映,但在中国市场,却沿用了日版更具哲学意味的片名——《你想活出怎样的人生》。“看过电影的观众,应该都能感觉到,这部电影并不是大家所熟悉的官崎骏导演的伙伴电影,他更像是官崎骏人生的纪录片。”杜昊解释道,“中国的观众是比较在意电影的意义,这部电影承载了导演对生命与艺术的深刻思考,而这个片名承担了它在中国市场上意义的桥梁。”

这一本土化策略不仅让影片更贴合中国观众的审美倾向,也成功激发了观众的情感共鸣。阿里影业和黑马营销的团队,一起围绕“人生电影”和“告别之作”两大主题展开宣传,将影片内容与官崎骏的职业生涯紧密结合,唤起了观众对官崎骏作品的集体记忆。杜昊透露:“这部电影在中国市场的成功,不仅在于其艺术价值,更在于我们找到了它与观众之间的情感连接点。”通过精准的本土化营销,《你想活出怎样的人生》不仅成为官崎骏作品在中国市场的票房新高,更让中国观众感受到了一场跨越文化与时代的精神对话。

数据驱动营销: 大数据重塑营销决策

在谈及过往营销变革中对自己帮助最大的外部力量,杜昊第一个提到的就是阿里影业的数据支持灯塔。他认为,在电影营销领域,数据的应用已成为不可忽视的核心竞争力。自2019年黑马营销与阿里影业达成合作以来,灯塔大数据平台便成为其营销策略的重要支撑。灯塔不仅在上映前提供详尽

的观众画像和偏好分析,还能通过实时数据监测,帮助营销团队精准把握观众情绪,动态调整策略。“灯塔的数据服务让电影营销从‘经验驱动’转向‘数据驱动’,效率与精准度大幅提升。”

在刚刚过去的《花样年华》的重映宣传中,灯塔数据显示,该片的单人观影比例高于同期电影。对于一部爱情片,尤其是一部在情人节上映的爱情片来说,一定是要去抓情侣观影这个群体,但这部电影的基因决定了,影迷群体才是核心观众。“所有电影都希望破圈,但破圈并不容易,在破圈之前,一定要照顾好电影核心影迷的诉求,所有的破圈,都是从最内一圈开始的。”杜昊坦言,宣发过程中每一个人都有自己的经验,当遇到分歧时,自己很希望能够和灯塔的大数据“对答案”,这种从个体经验到数据验证,再从数据反馈,重塑营销决策的过程,确实让营销过程有了极大的改变。而在电影上映后,灯塔的秒级舆情反馈功能,更是让团队能够快速捕捉社交媒体上的热点话题,及时调整宣传方向,确保营销内容与观众情绪同步。杜昊总结道:“大数据不仅是一种工具,更是一种思维方式。它让我们能够更深入地理解观众,也让电影营销变得更科学、更高效。”

未来之路: 做电影的“翻译官”与“摆渡人”

从报纸杂志,到微信公众号,再到抖音小红书,杜昊说自己经历了每一次技术革命带给电影营销的变化。对于未来,他说,也许2025年真的是电影营销未来的第一年,因为AI的出现,比以往每一次的改变都更加的彻底和深。“AI将在未来承担更多的基础工作,而人类更多负责灵魂校准,在通往流量触达这条路上,也许可以借助更多的算法和技术变得容易,但究竟什么才是在穿越流量之后能给用户带来的更大的价值,才是大家更应该重视的。”

从2015年到2025年,杜昊带领黑马营销走过了中国电影市场高速发展的黄金十年。采访最后,问及黑马营销最独特的地方,杜昊几乎没有半点犹豫地回答——就是这个独一无二的团队,以及整个公司的团队氛围。“中国电影依然处于高速发展、不断走出去的过程中,2025年让我们看到了,中国的电影市场可以有多大,天花板可以有多高,这给我们注入了很多信息,我们希望做中国电影的翻译官,把好事讲给世界听,同时做观众的摆渡人,在他们与心仪的电影之间架起桥梁。”

填补商业影院空白 青海果洛藏族自治州影院开业

本报讯1月29日,随着熟悉的电影龙标片头声响起,青海省果洛藏族自治州玛沁县第一家商业影院正式开业运营,果洛州从此告别无商业影院的历史,广大牧民群众享受到与城市影院同步的优质观影服务。

玛沁县位于青海省东南部,是果洛藏族自治州州府所在地,境内平均海拔3800米,全县总人口6万人,常住人口3.45万人。近年来,随着青海省公共文化服务供给的持续加强,玛沁县于2016年建成标准影院,但囿于人口较少、市场规模较小等因素制约,影院一直未能与商业院线达成合作。2024年,为有效解决青海省影院建设发展不平衡不充分、民族地区县城影院覆盖不足的问题,青海省电影局认真落实城乡统筹发展要求,就民族地区人口较少县城商业影院常态化经营开展广泛调研,研究制定激励措施,积极推进玛沁县影院商业运营,作出了高海拔地区人口较少县城商业影院运营的有益尝试,让中国电影发展成果更多惠及广大农牧民群众。

截至2月10日,玛沁县影院票房收入88580元,在全省54家影院中排名第44位。

(青海省电影局供稿)

《植物学家》获柏林电影节 新生代KPLUS最佳长片



本报讯近日,由景一编剧并导演的电影《植物学家》斩获第75届柏林电影节“新生代KPLUS”单元国际评审团最佳长片奖。

评审团评语写道:“这部电影透过一名男孩的视角,引领我们沉浸于一个纯粹而原始的世界。在大自然的魔力之中,他的家园正面临的问题,而他则努力让其重新回归安稳。这是一则关于失落与希望的故事,静谧而深刻,以令人惊叹的视觉美学编织而成,唤起我们对大自然的珍视,也提醒我们,在这个瞬息万变的世界中,守护自然是我们不可推卸的责任。”

影片由景一编剧并导演,由叶斯力·加和斯力克、任紫晗主演,讲述了中国新疆北部边境的山谷村庄里,孤独的哈萨克族男孩与植物为伴,他在追寻逝去的时光中,逐渐融入植物世界的梦幻寓言。(花花)

《在她身后》开机并发布首款海报



本报讯由周依然、梁靖康主演的电影《在她身后》近日正式开机并发布概念海报。海报中一位女性的侧脸剪影为主体,昏暗的色系预示着她被黑暗笼罩的命运。

影片讲述了即将与相恋多年的男友步入婚姻的小城平凡女孩,意外间幸福戛然而止、生活分崩离析,在她身后真相究竟如何?

该片由张律监制,牟志凌、涂画、郭容非编剧,郭容非执导,周依然、梁靖康、周放领衔主演,曾梦雪特别主演,王宏伟、吴宇恒、薛旭春主演。(花花)

