



题字:许南明

A Column by Keping Qiu

www.chinema.com



## 2015年美国电影产业大会亮点之二 面对世界新秩序的挑战

### ——如何将霍里斯的三个男孩从左边挪到右边

■文/图 本报洛杉矶特约专家 邱可平 Keping Qiu (kepingqiu@gmail.com)

远在“国际”二字还没在电影产业酷起来的时候,美国电影产业大会 CinemaCon 以及它的前身 ShoWest 就有了国际日的传统。《中国电影报》也有一个传统,几年来一直对国际日的主题演讲者予以专题报道。国际日设于四天大会的第一天。4月20日凯撒宫由DLP和杜比赞助的国际日早餐会主题演讲者为迪士尼公司影院发行执行副总裁戴夫·霍里斯(Dave Hollis)。

#### ◎ 霍里斯的个案研究

戴夫·霍里斯,年轻亲和,一反好莱坞高管风格,他首先晒出来的是他的家庭照。然而他开宗明义:“我们壮观的产业”正处于如此多的变化之中,“有的变化是机遇,有的变化则是挑战,都需要我们对不断进化的消费者进行密切的关注和周全的考量。”

霍里斯说,电影是我一生的热情。他以一个影迷,一个父亲,一个电影产业工作者的身份研究了这个挑战,对自己家里年幼的消费者进行了一项个案研究。“我有三个男孩,8岁6岁和2岁。我研究了他们与媒体和电影院和科技所推动的替代品的关系,而后者似乎转移分散了他们上电影院的兴趣。”他指出,“这就是我们每天所面对的挑战的一部分。我决心保证当他们成为父亲的时候,就像今天我当父亲一样,上电影院看电影依然是生活中至关重要的一部分。”

回顾过去20年,“我们的产业经历了一个不可置信的变化,其中包括了国际市场爆炸性的增长。他的PPT清晰地描述了这个变化过程:

1995年,我们的重点还是在国

内市场,国际市场刚刚开始变成电影业绩一个因素。还记得这一年是全CG动画电影的第一年,《玩具总动员》是当年的一部大片,其总票房是3.62亿美元,其中不到一半来自国外的市场。当时二分之一的录像带是王。我们偶尔听说DVD,3D还不值得一提,更别提短信了。

2005年,国际市场已经超出了全球总票房的60%,票房最高的片子还是属于有续集的大片。只有两部片子超过了10亿美元。YouTube和视频图标都在2005年初次登台,而iPhone还有两年才出世,后来大成气候的脸书Facebook当时还只是在学生中使用。

今天,娱乐景观显然与10年前截然不同。加上《速7》,20部电影已经超越了10亿美元的标杆。3D成为了一个标准的发行格式。当DVD已经走向衰落的同时,数字产品茁壮成长。苹果去年推出iPhone6之后的头一个周末的销售量是其iPod头四年的总销售量。人们拥抱技术。他们正在拥抱替代产品(Alternatives)。有一阵子手机越来越小了,而现在却越来越大,它的屏幕技术以及所提供的功能使人们把它当迷你电脑使用。

脸书Facebook一个月有14亿的用户,每分钟有60万人次的登录。在每一分钟里面,有近45万个推特,400万个谷歌搜索,以及300多小时的视频上传到YouTube,而且每一天都在增长。而这仅仅是互联网。(这仅仅是中国之外的互联网-笔者注)显然,我们仍然要认真谨慎地对付与影院体验相竞争的每一项娱乐的消费方式。互联网增添了一个内容的攻势。其中有一些是好的,有一些不是那么好,但这就是新的世界秩序。”

#### ◎ 电影业超级健康

不过,对于世界各地的观众来说电影依然是首屈一指的高级娱乐选择,全球票房的持续增长。2014年创下了364亿美元的历史新高,在过去五年期间增长了15%。面对排山倒海的挑战,这是霍里斯给大家带来的好消息。

“你们非常了解发生在国际空间的增长:占据全球票房的72%。这个数字到2017年的预测为74%。这也使今天早上国际日研讨更切身更重要。过去五年,亚洲和拉丁美洲对大部分的增长负责,分别增长约45%。说到中国,每个人都知道,它有如一个强大的发电站。《变形金刚-绝处逢生》超过3亿美元,这是惊人的,也探索了票房到底可以挣多少钱。最近《速7》的上映表现,再有力不过地证明这个市场没有任何步伐放缓的迹象。”

#### ◎ 谁是驱动增长的消费者?

霍里斯说到,有些地方有所放缓,包括国内市场,但预测未来五年会有重要的全球经济增长。那么,谁将是驱动增长的消费者呢?

“这是一张真实的照片,一个星期天的早晨,”他指着图片中的自己,和这个焦点小组一起,面临着选择攻势。“我在做票房的统计。我知道你们一定以为这工作是令人羡慕的,而且是在办公室里进行的。而事实上我在床上和我的三个男孩在一起,他们各自捧着自己心爱的设备。虽然我还是热爱上电影院看电影,但是你们可以看到,我已经不再是核心族群了。”

霍里斯提出了一个问题:我们如何把霍里斯的男孩,分别为8岁,2岁和6岁,从左边的画面挪到右边的画面,让他们放下手中的玩意儿走进电影院,去享受我们引以为自豪的产品?

“作为电影的发行商,我们做很多的努力,花很多钱和时间在一部电影的发行计划上,尽可能满足更广泛的观众。在美国一般来说,在谁上电影院这个问题上,我们看到的是一个分布相对均匀的年龄图。从创作到营销,我们试图满足每一个人口族群。”

“但是,你们也看到了年轻的电影观众的下降,特别是18-24岁和25-39岁年龄段的观众连续几年下滑。这个趋势我们观察了好一



霍里斯的个人案例:如何将霍里斯的三个男孩从左边移到右边。

段时间,而且出现在世界上许多的市场上。不难联想到影院之外一些科技的发展与此趋势有关。”

#### ◎ 前途是光明的

“一个技术上越精明,拥有和使用越多的设备的人,他越有可能走入电影院去看电影。”霍里斯引用了一项研究结论。“所以我们不能忽视技术的爆炸,更不能害怕它。我们需要问自己,要怎样才能挖掘和利用这些科学技术带来的所有机会,这样我们才可以将这些无时无刻“联”着的消费者带到电影院。

#### ◎ 共享目标:让影院观影体验成为消费者第一选择

霍里斯总结,在争夺人们时间和注意力的竞争中,切记两点:首先,始终关注消费者。知道他们是谁,他们想要什么,他们如何说话,他们住在哪里,他们在哪里休息,以及其余的一切。第二,发行商和放映商需要共同努力,把这些消费者带到电影院。

庆幸的是,他解释,虽然今天的消费者人手一机,它可以无时无刻地联系到信息和内容,但我们知道那个小设备不能复制和替代与你的朋友在大银幕前共同观赏《星球大战》或《阿凡达》或《饥饿游戏》的感受。归根结底,我们还是可以提供一些他们在其他地方得不到的东西。

关于第二点,他谈到发行商和放映商之间的合伙关系,“在历史上更多的是一个交易关系。我们需要有人放我们的电影,你们需要有电影来放。我们需要强调的是我们的共享目标,应该把影院体验

作为消费者的首选,句号。”如果我们单方做的话这个效果就有限了。

#### ◎ 接地气

##### 好莱坞的全球相关性

作为发行商,霍里斯说,“我们不是简单地从国内市场来考虑问题。保持全球相关性,是我们创造全球伟大业绩的唯一方法。你们在座各位的国际市场不仅仅是我们成功的一个商业组成部分,而且也一直是我们的制作、推销和发行电影的灵感和创新的独特来源。

我们这一边会做更多的全球化。我们将继续从每一个市场中带出人才,使其具有更多一点的相关性,我们会为某个市场量身定制一些场景和镜头,以及背景,使该市场感觉影片是为它专门制作的。

我们的发行策略也在继续改变。过去,我们只在美国做首映,现在我们再三考量在哪些市场首映更合理更有意义,无论对市场还是对影片而言。

你可以看到所有的好莱坞公司都在准备本土材料,以便在本土挖掘某些文化因素。关键的是,每个市场都应该这样做。

我们知道大片,尤其是那些已经具有了内建意识(built in awareness),就是说观众已知一二的大片,其成功道路比较容易,但还有这么多值得看的电影不具备这样的优势,而这正是需要我们的伙伴关系进行认真合作的地方了。我们要共同努力,给予这些电影一个平台,使它们的影院之路同样是有报答的。”

(作者发表过的文章可以在其网站www.chinema.com找到)



戴夫·霍里斯(Dave Hollis)(右)与国际日早餐会赞助公司之一杜比的世界影院销售副总裁Micheal Archer,图:Ryan Miller/Capture Imaging for CinemaCon.