



## MoviePass 作用:这是影院订阅模式吗?

■编译/如今

MoviePass 经历了颠簸,但其雄心勃勃的美国影院订阅服务正在蓬勃发展。这个起初充满争议,现在开始快速增长的领域再次引起业内的关注。

去年的这个时候,MoviePass 正陷入混乱之中,因为它完美到不真实的“无限制”计划已分崩离析。经过 20 个月的疯狂,重新启动的影院订阅服务正在进行反击,但仍然是一个相对不成熟的美国业务,许多人认为这是一个在增长中的业务领域。

关于 MoviePass 新的无上限计划是否会取得成功以及“不依赖于电影公司或放映商”的战略转变——许多观察家认为这是个模糊不清的方法。其他服务已经加入竞争,急于从影院观众中汲取力量,并促使其在 2018 年将北美的票房推至创纪录的 119 亿美元。

不仅仅是通货膨胀让去年的美国年度票房数字变得好看。观影人次跨越了 13 亿,抵消了下降趋势,较 2017 年近 22 年的票房低点获得了超过 5% 的增长率。虽然这可能不是最能证明胜利的统计数据,但在流媒体服务对影院业主比以往产生更大的生存威胁的时候,这些数据还是为行业带来了一丝鼓励。放映商发现了一个机会,两大全国连锁影院 AMC 和 Cinemark 表示,他们已经从自己订阅服务早期阶段的收益中收获了信心。

AMC 的 Stubs A-List 会员和 Cinemark 电影俱乐部构成了四个全国性影院订阅中的两个,并且由地区放映商运营。另外两个订阅服务是私人拥有的 Sinemia,他们还在继续修补其产品,3 月底公布了 2D 电影的“无限”计划,当然还有 MoviePass。在美国 CinemaCon 电影产业大会前夕,社交电影票务平台 Atom Tickets 宣布它正在为放映商推出可定制的订阅服务。

虽然这是一个受突然变化影响的动态空间,但在撰写本文时,没有人可以提供可以随意观看所有版本和格式的“无限制”影院观影订阅服务,这可能是 MoviePass 看似混乱发展后出现的一点惊喜。2017 年 8 月,这家成立了 6 年的低调企业将其月订阅费从 30 美元降至 9.95 美元,并允



许会员每天去影院观影,到 2018 年 6 月,用户数量从 40 万增加到 300 万。

但到那个时候,情况的发展已经开始脱轨了。这家属于 Helios 和 Matheson Analytics 数据公司的行业新贵正在按照其计划为会员看的每部影片全价付费给影院,并且没有想到每个月有大约 15% 的会员会去电影院观看超过三部影片。该公司试图修改、废除无限观影计划,将每月的观影限额降低到 3-4 部。

投资迅速流走,MoviePass 只好在热门电影的观影上设置了“溢价”限制,新上映的影片也无法及时观看,其应用程序(App)遇到了很多问题,并且在去年 7 月该公司无法支付其费用时暂时关闭。

今年 1 月,Helios 和 Matheson Analytics 公司表示它正在从 MoviePass 撤资。一个月后,母公司从纳斯达克退市,3 月份在一份监管文件中表示,它正在重申 2018 年第三季度的财务业绩,亏损为 1.47 亿美元,比原先报告的高出了 7%。

上个月,MoviePass 宣布改变经营方向,称其将通过两家姐妹公司(内容制作公司 MoviePass 影业和娱乐门户网站、广告服务商 Moviefone)涉及“技术创新和高质量内容制作”方面的业务。

### 价值方程

公司外部没有人清楚新的 MoviePass 战略会带来什么,并且也无法询问他们想知道的情况。最近晋升的执行副总裁(EVP)哈立德·伊图姆(Khalid Itum)不喜欢在 3 月看到离开的人,而其他高级管理人员已经转变成成为咨询角色。MoviePass 首席执行官米奇·洛(Mitch Lowe)接管了日常运营。

众所周知,MoviePass 刚刚推出了它的无上限观影订阅服务,在未确定结束日期的限时特惠期间,一起预付 12 月的无上限观影订阅费的话,每个月的价格是 9.95 美元。单月订阅的费用为 14.95 美元,一旦限时特惠结束,则单月订阅费用上涨至 19.95 美元。

该服务使订阅者有权在 MoviePass

可用的影院中观看 2D 电影,其主要工作是“管理院线,保证能提供给观众服务”,并声称提供超过 30,000 块美国屏幕的观看权。去年 12 月推出的 MoviePass 的 Select、All Access 和 Red Carpet 订阅服务已不再提供,但对以前订阅它们的用户仍然有效。

MoviePass 的无上限观影订阅服务引起了人们的注意。该公司的失误使其母公司损失了很多钱,但接近 MoviePass 的业内人士表示,他们已经部署了特殊的技术来遏制欺诈和滥用,这是关乎底线的重大问题。

客户会对 MoviePass 的最新提议反响如何还有待观察。“他们控制不了影院。”Greenberg Glusker 公司的娱乐律师舒耶勒·摩尔(Schuyler Moore)说,“影院会如何做是一方面;而另一方面就是 MoviePass 正在做的事情,是亏本的。从根本上说没有意义。我注意到影院对 MoviePass 所做的事情很高兴,并且影院得到实际的收益。有趣的是如何分配(收益)?”

MoviePass 现在面临着同业务空间

中的挑战者,他们正在利用自己的数据和实体资产来构建有吸引力的产品并增加收入。AMC 公司由于担心订阅服务会使票价贬值,并且与 MoviePass 发生争执,最初并没有进入影院订阅区的愿望。然而,在 Cinemark 于 2017 年底加入竞争之后,AMC 于 2018 年 6 月也跳入了这项业务。

两家公司的用户增长都超过了高管的预期。在 2 月底的季度财报电话会议上,AMC 娱乐公司总裁兼首席执行官亚当·阿隆(Adam M. Aron)表示,截至 2019 年 2 月,AMC Stubs A-List 订阅服务在 4 个半月的时间内已经吸引了 70 万会员购买,超过了服务上线初期制定的 12 个月内吸引 50 万订阅购买会员的预期目标。到今年 2 月份,所有会员的平均观影率为每月 2.8 次。

“他们现在以更高的频率来到我们的影院,他们会跟朋友一起来,朋友如果不是订阅购买的会员就会付全价的电影票,并且会购买高利润的食品和饮料,”阿隆说,“我们似乎破解了美国去年年度票房增加的密码,会员带来了家人和朋友去电影院。”

Cinemark 报道,Cinemark 电影俱乐部的用户增长也领先于预期。“我们的第一年(到 2018 年底)的最初目标是达到 20 万活跃用户,”Cinemark 营销与传播高级副总裁詹姆斯·梅雷迪思(James Meredith)说,“我们去年很早就超过了目标,到 2018 年结束时,已经拥有了 50 万活跃用户。”

AMC 公司 2018 年的业绩表明,其订阅用户群预计每年带来的票房收入超过 1.5 亿美元;如果考虑到购买食品和饮料以及携带其他客人购买的全票,他们带来了超过 3 亿美元的收益。

一位不愿透露姓名的发行高管对影院订阅服务的概念一致持乐观态度,认为任何鼓励更多影院观影人次的商业模式都是好模式。然而,并非所有放映商/发行商都激动不已。MoviePass 和 Sinemia 向放映商支付电影票的全部费用,因此他们的计划不会改变收益。但是,放映商计划中的电影票价却是另一回事。

电影公司会单独谈判并拥有相当大的权力来保护他们的份额,独立发行公司却没有。其中一位发行商指出,像 AMC 这样的放映商“正在向发行商传递一定程度的痛苦”。如果影院估价一个大大城市的订阅服务电影票价格为 8.99 美

元,平均电影票价格可能超过 15 美元,“你就会失去这种差价。”

### 受宠的选择

Sinemia 首席执行官瑞法特·奥古兹(Rifat Oguz)毋庸置疑地看好他的业务。“影院观影订阅正在从地方往中型和小型连锁影院方向蔓延,今年这些订阅服务将渗透到美国各个层面,”他说,“我相信 60% 的用户会选择自己是会员的影院的订阅服务,剩下的 40% 会选择像 Sinemia 这样的订阅服务。”

奥古兹和他的执行团队已经授权他们的软件平台 Sinemia Enterprise,帮助包括 National Amusements 公司和 Studio Movie Grill 公司在内的 10 家连锁影院推出了他们自己的影院订阅服务。现在的计划是在亚洲建立伙伴关系。

这种先锋企业可以为影院订阅服务和相关企业的可行商业模式铺平道路,从而推动该领域的小型公司的发展。

“影院订阅服务已经永久性地改变了影院业务,迫使主要放映商推出他们自己的订阅服务,这是其之前发誓永远不会做的。”代理人汤姆·阿尔(Tom Ara)说,他是 DLA Piper 娱乐金融公司的合伙人兼联合主席。

阿尔认为放映商现在看到了更广阔的业务机会。其中包括客户数据,这可能是 Helios 和 Matheson 对 MoviePass 感兴趣的原因,也是 AMC 的阿尔在深入了解自己的订阅服务之后最在意的一点。

《Superconsumers》的分析师和作者艾迪·尹(Eddie Yoon):一个简单、快速、可持续的成长之路,看到了跳出框架思考开展订阅服务的机会。他认为 MoviePass 之前失败的原因之一是该公司未能对电影超级消费者表现出共鸣,因为他们最初不允许超级影迷重复观看热门电影。

他认为,像 AMC 和 Cinemark 这样的公司只能从与 MoviePass 的争议中获益,并且如果他们为会员开发特殊待遇,他们将获得更大的吸引力。一个业务想法是将客户引导到合作伙伴餐馆或销售商。

尹补充说,订阅服务运营应该更具创造性地与特定场地进行合作,例如,为《洛基恐怖秀》(The Rocky Horror Picture Show)举办的“粉丝”化妆舞会之夜特别节目。“这部电影是其中的一部分,”他谈到自己的经历,“但观众参与是其中很重要的一部分。”

(下转第 15 版)

数字影院整体方案提供商,为您的影院建设保驾护航!

400-819-2199

智信恒诚  
ZHIXINHENGCHENG

### 主营业务

- ▶ 影院设备销售
- ▶ 激光改造
- ▶ CGS巨幕改造
- ▶ 氙灯耗材
- ▶ 影院设备维保
- ▶ 影院设备集成安装



区域联系人:

华南: 俞波 13681557011

华东: 乔建民 18001131606

西南: 甘贝贝 18614058668

西北: 杨勇 18910486756

华中: 田利 18611380686

东北: 乔鸿智 18001131607



广告