

专访天空之城影业创始人路伟： 关注复工后产业链效率 需静水深流的政策“治本”

■文/本报记者 赵丽

一场突如其来的新冠肺炎疫情,给正蓬勃发展的影视行业当头一击。从春节档影片集体撤档、剧组停摆,到影院关闭,从生产制作到发行放映,疫情的肆虐,让影视产业步入“春寒”……“复工”、“自救”,成为眼下影视企业共同面临的难题。

对此,本报记者专访了天空之城影业创始人路伟。他说,“很多人说中国电影这儿难那儿难,我承认现阶段是很难,但并不是难得没有希望。如果站在世界电影市场看中国,如果说不是有中国今天的这个时代,这么大的消费基数,这么好的放映设备,这么多的影院数量,我们就没有机会做电影。如果我生活在当下的欧洲,怎么做电影?没有机会的,只有在中国才有机会,只要爱电影,各种背景的人都可以进入电影的创作和制片的环节中。我们没有那么难,现在疫情是很难,但是没有难到活不下去。”

相较于疫情之后的复工率,路伟更关注复工后的产业链效率。金融专业出身,让他的视角不拘泥于电影这个“圈子”,多次采访他,几乎每次他都会提到“把电影这个蛋糕做大”这句话——第一次听到这句话是在《西游记之大圣归来》上映前夕。

这一次也是。疫情之后,他更关注的是怎样将电影产业链的半径做大,比如影院加强用户经营、场景拓展、衍生品开发、线下线上的融合等,“有时候我们特别习惯于在这个圈子里面讨论,对于一个十四亿人口的国家来说,应该从大的环境来看,电影到底该怎么做,电影院该怎么做,电影的放映场景该怎么做。”

◎ 拓展影院场景 关注复工后产业链效率

《中国电影报》:您曾在采访当中说,在线票务影响了影院会员制的发展。当下在线票务的普及率还是非常高的,也很方便。就是在这个情况下,咱们的影院怎样去维护和发展好自己的会员制呢?

路伟:票务平台、互联网化,对于电影,在三年前肯定是一个非常大的帮助。它甚至在一定程度上,改变了行业的发展。

但是现在看来,影院自己原有的用户会员体系也被摧毁了。在前几年,大家都在关注流量经济,谁能够带来流量,带来更多的用户,我们就看好谁。对于这个“谁”,大家肯定是喜欢的。但是现在,影院的建设高潮期已经过去了,这是其一。第二,观众在选择影院的时候基本上形成了自己的观影习惯。那么,这个时候我觉得影院又到了需要开始做自己用户建设的时候了。早几年我们看重的

流量模式,是“广场流量”。去年以来,大家谈得更多的是“私域流量”,这个名词是新的,但概念不新,仍是基于自己的品牌、产品,构建更加多元的、差异化的会员体系,它更加准确,更加满足观众和用户的需求,更容易培养双方的关系和情感。所以我一直都建议影院不要放弃自己的会员建设,我们这个时代,可以有天猫、京东等平台电商,也可以有有赞、微店等私有电商。用户体系摧毁很容易,但建设很难,需要时间、热情和专注。

十几年前,中国的美术馆、艺术馆主要是由政府主办的,后来允许私人建设的时候,出来了一批有特征的美术馆和特色街区。北京的今日美术馆就是那个时候出来的,现在它已经成了北京的一个地标。这些年它做了很多很棒的策展活动,也支持了非常的新锐艺术家。美术馆

是传统的商业,但只要爱这个事情,还是有机会做成的。相对而言,电影场景比美术馆好做多了,毕竟每周有那么多的新电影上映,全世界有那么多的电影公司和艺术家参与进来,同时它也建立了和观众分众沟通的语言体系。

影院的差异化建设也是一样,像北京老舍汇电影中心,我们拍的文艺电影做首映活动基本都是去那里,还有中国电影资料馆的影院等,都是放高品质的电影的地方,在那里,观影氛围、场景氛围都很好,所以电影院需要找到自己的差异化定位。现在中国内地有四五十条院线,几百家甚至更多的影院管理公司和投资公司。但中国的放映市场一共才三百亿,这么多公司来分,每一家蛋糕都很小。我觉得有两块,一个是影院资源需要集中,这次疫情到了一个转折点上,

有一些愿意扩张,有一些愿意收缩。第二个层面,大家需要关注一下影院这个场景里面,电影观众和电影院、电影产品和电影衍生品之间的更加长链条价值关系的拓展。

《中国电影报》:您之前说,相对于复工率,疫情之后更应该关注产业链的效率,该如何理解?

路伟:之前的贸易战和这次疫情带来的影响,对过去几十年的全球贸易自由化来说,是一个很大的挫折。我觉得可以称为它是一个全球化的“逆流时代”,原来是顺流,现在是“逆流”了。这股逆流我们改变不了,只能客观认识它,接受它造成的影响。

我们也将看到,不仅仅是电影行业,还有其它的高科技,或者其他消费行业来讲,可能会转变原来分散生产的思路,

进而加强供应链管理和自建生产链。当然,这个事情肯定会在短期内增加管理挑战、降低短期利润,但是它会让你自己的系统安全性增强,甚至更有管理弹性。我说这个是从全球的国际合作、分工,还有产业链配合方面的大的背景出发,因为我们不能离开世界的环境而去讨论具体的行业。

第二,就我们自己来讲,这次疫情让我们的很多制作伙伴,国内和海外的都受到了很大的影响,我们的海外供应商工作基本上停工了。幸好我们提前做了些预判和准备,推演了几种趋势发展的可能性。在2月底的时候,启动了一个招聘,在过去一个月,我们招聘了20多位动画师和艺术家,基本都是10年工作之上的,都是高薪聘请的。

原来我们主要是以外包为主,在过

去的几年,我们都保持一个四五十人的小团队结构,全部聚焦在文学和艺术的原创方面,技术制片模块绝大部分外包给合作伙伴。下一个阶段是外包和自制结合起来,把技术研发快速地推到前台上来。

我现在很担心疫情会带来产业链的“次生伤害”,可能会导致供应链的供应商团队不稳定、人才的流失,以及财务的危机,那么肯定会影响我们电影的完片时间和最终品质。所以还要看疫情的发展,如果不乐观,未来几个月我们会投资组建一个百人左右的制片团队,这对我们来讲,也是一个管理的挑战。但是没有办法,你不得不去考虑这些,如果这个疫情再持续的话,如果外包的效率继续不可控,我们的作品就不知道什么时候能做完了。

◎ 增强用户管理 不能单靠情怀让用户买单

《中国电影报》:这次疫情以后,电影行业,尤其是影院终端肯定经历一次洗牌的过程,您认为这个过程当中,能够留在这个行业的影院,它的核心竞争力是什么?

路伟:我觉得是管理。管理分为几个层级,第一核心是用户管理,会员管理,会员建设,这是一个长线工作。第二个是自己的软硬件、场景管理,就是它的软硬件一定要和你的用户、你的会员特征匹配得更好。不一定设备好就是好,而是合适就是好的。现在这几年中国的电影放映机、音响水平和银幕品质都越来越好了,硬件都已经到了比较高水平的阶段,但软件管理还是明显不够。场景管理还有很重要一点,就是你怎么样能够在除了爆米花和可乐之外,能够卖出去更多的其他产品,拓展出更多的收益来源。

比如,我去老舍汇电影中心,基本上

每次都去会买上百块钱的书,早去的话,还可以在那里喝杯咖啡,也三十块钱,相当于一张电影票的价格。有时候结束早了,接下来没有别的安排的话,可以再逛书店,再买一点书,因为它的场景文化比较好。当然,它在Moma这个空间是不可复制的,但它的咖啡店和书店是可以复制的,我觉得影院的很大一块收入将来是来自衍生品的分润。现在全产业链都在讲电影衍生品,但做得并不好,我很奇怪这中间到底出了哪些问题。不管怎样,我们会认真去做的,好好去做的,我看重票房,也看重衍生品,但归根结底,我更看重我们的电影厂牌和用户之间的情感关系。天空之城影业就是做动画的,马灯电影就是做文艺片的,我觉得我不会对这两个独立厂牌做任何额外的附加内容。

这次疫情会对中国电影产业链影响

深远,我们也会寻求一些积极的改变,我们不希望自己是一个涉及“制、宣、发、放”全产业链的Studio模型,而是希望慢慢成为一个关注精品独立电影厂牌公司,将核心精力都聚焦在原创制片和衍生商业的模型建设上,对我们自己出品的电影而言,我们参与宣发,但可能不再主控宣发,有所为有所不为吧。

《中国电影报》:这几年很多人提起衍生品,觉得这个市场特别大,但是真正做起来看到成效的还是少之又少。

路伟:我举一个例子,像我们“大圣”新片子的衍生品肯定自己做,不做授权。比如我们上次做的衣服,当时我们做了二十多次打样,包括LOGO都做了至少二十多个不同材质和印刷版样。很多朋友对我们的衣服特别满意,甚至出乎他们的意料。如果我们做衍生品,也应像做电影一样,有细节和品质要求的话,我觉得衍生

品不可能卖不好。

现在电影衍生品的普遍问题是它只借助电影的概念进行短期销售,很多产品的品质并不过关,价格又高,观众不傻,用户也不傻,结果只能是谁这样做衍生品谁傻。说到底,市场不会奖励投机取巧的人。

《中国电影报》:是的,您说的特别关键。

路伟:我觉得性价比要特别好才行。

《中国电影报》:将来,我们的衍生品会不会随着片子的宣发有一个购买的渠道?

路伟:未来肯定会。比如说我们和蓝月亮合作,共同研发和这个电影概念一致的洗衣液和护手液。我们和百丽合作,做一些百丽的用户喜欢的产品。我自己很喜欢酒,这两年喜欢上了威士忌,我们在和罗曼湖合作,准备做一些在苏格兰原产

地装瓶的威士忌来满足我们的电影衍生用户的需求。

我们做的所有的衍生品,必须是自己喜欢,自己团队愿意花钱购买的东西。如果连我们自己都觉得不好用或者不值得,放在市场上肯定是失败的产品。我希望我们的每一个衍生品,都不要去过分地追求销售规模,而是要诚恳地追求品质。只有品质过关,这样的产品才对得起这个电影的价值。如果观众用户愿意和我们对话,一定不是因为电影带来的话题,而是我们的价值观是一致的。

回到电影院的场景,如果在电影院的映后场景里,观众在映后可以方便买到关于衣食住行的高品质衍生品,价格也合适的话,我相信很多观众是不会拒绝的。千万不要把用户当成可被欺骗的,可被欺负的,更不能单靠情怀让用户买单,一定要以诚相待。

◎ 观点：

◎ 我们关心的不应该是娱乐形式,而应该是娱乐内容如何服务用户。用户永远不会忠诚于任何一个平台,他们只会忠诚于自己的价值观、世界观。能够承载这些东西的,就是内容本身。

◎ 不管市场怎么样,我们一定要站在时代发展的角度去看变化。电影观众从原来的被动消费,现在变得越来越主动。每年能在影院上映的,真正有一定票房和口碑的,能被大家看到的电影也就一两百部,线下渠道其实远远不能满足当下电影观众的观影需求。

◎ 我做电影最不喜欢的一个词就是“情怀”,我总觉得“情怀”是一个遮盖布,是用来掩盖票房不理想或者商业能力弱的名声遮盖布。我选择做什么电影,完全是基于个人志趣爱好,或是对制片人导演的信任,不是出于什么情怀,情怀不是生产力。

◎ 投资人做的不应该是电影院的票房生意,而应该是电影院衍生出来的场景消费。人从电影院出来,就应该从观众变为用户。投资人不要局限看当前影院放映市场的300多亿的收入规模,它的外延可能有1000亿,甚至更高。

◎ 影院的核心价值关注不是内容经营,而是用户经营。在线票务从根本上摧毁了电影院的会员制,它是电影行业的一次巨大的价值转移。现在,影院更应该做好自己的会员体系。通过会员数据分析用户类型,提供给他们更优质的产品或服务,以及自己差异化的放映品牌,让用户持续消费,这和当下讲的私域流量概念并无差别。

◎ 这次疫情严重打击的,一定是创始人和投资人,它会让没有耐心的人离开,但同时也是一个规模投资的好时机。一个行业经过大浪淘沙之后,一定是把实干者留下来,让单纯爱好者离场。

◎ 疫情之后 需静水深流“治本”

《中国电影报》:天空之城接下来会有哪些项目推出,公司发展的规划是怎么样?

路伟:天空之城影业现在做的有两部动画大片,投资都很大。一部已经做了四年多了,另一部做了两年多了,还对外监制投资了一部电影,也在中期阶段。天空之城目前正在做的有三部动画电影。

马灯电影现在已经拍完了三部文艺类影片,还有两部纪录电影,一部在

后期剪辑阶段,一部还在拍摄中期,这是马灯的五部文艺电影。

本来正常情况下,是想着今年暑期档能够上一部动画电影,两部文艺电影。但现在,因为疫情还没结束,只能密切地关注档期的变化。

关于疫情,现在大家看到的疫情可能对放映端的伤害比较大,比较直接。我是这么理解的,疫情对电影业的伤害有三层,或者说三次伤害,第一次是放

映端的伤害,第二次是制片端的伤害,第三次是投资和消费端的。这三次伤害或者三层伤害是一次比一次更深入、一层比一层更长期。

很多人对制片业的理解有一定的偏差,认为电影只是个服务业,我觉得制片产业不是简单的服务业,动画制片是个充满各种高技术类型的产品生产环节,换句话说制片端更像内容版权的生产产业。从本质来讲,它和农业生产

一定能够对内容生产和消费,包括用户满足方面有新的颠覆。我一直对他们保持着关注,我相信他们的持续创新的模型和我们的未来息息相关。我们可以看到它的股价在过去十年来涨幅,据研究报告高达3000%,这说明了市场、时代和用户,愿意把票投给他。所以说我们中国这个市场,也需要有格局的公司做出有点有格局的事情出来,不能说取代了电视台就证明了自己的成功,能够参与创造未来才是真正有价值的存在。

还有一个案例可以验证这种变化,去年底迪士尼借助“星球大战”的品牌创作出超级剧《曼达洛人》,一下子把“Disney+”这个线上品牌给打响了。这次疫情,“Disney+”一周的用户就增加了500多万,是非常了不起的概念和执行力。

《中国电影报》:线上的话,从某种程度上来说,可能会冲击到影院的发展?

没有什么区别,粮食满足了人的生物性、动物性需求,内容满足了人的社会性需求和精神性需求,所以这个是非常硬的产业,也是从无到有的产品制造产业。我觉得著名电影学者尹鸿老师说得特别好,他说电影产业应该是电影产品为核心,制片业是电影的灵魂。

《中国电影报》:对,制片弱就电影弱,制片强就电影强。

路伟:现在这个阶段,很多人关注

的是放映端的,我觉得很对,但是这次疫情中长期会伤害制片业的信心,所以需要重塑制片行业的信心。因为制片过程的风险太大了,市场的、投资的、资金周期的、审批的,最后上映收益的不可控性等风险。

这些我觉得应该从电影的整个产业链生态角度看它,从中长期的发展看它,短期肯定需要一些急药和猛药治疫情,但是中长期需要有一个静水深流的政策才好。

小了,就制片来说,一年的收益大约两三百亿。

我希望通过这次疫情之后,能够看到一些爱电影的、爱内容的人能够留下来,并且还有一些新鲜力量加入进来。市场的变化,可能会让很多人,原来是爱好者,觉得挺有意思的,这次坚持不下去了,这也是一个自然的产业选择。

很多人说中国电影这儿难那儿难,我承认现阶段是很难,但并不是难得没有希望。如果站在世界电影市场看中国,如果说不是有中国今天的这个时代,

这么大的消费基数,这么好的放映设备,这么多的影院数量,我们就没有机会做电影。如果我生活在当下的欧洲,怎么做电影?没有机会的,只有在中国才有机会,只要爱电影,各种背景的人都可以进入电影的创作和制片的环节中。我们没有那么难,现在疫情是很难,但是没有难到活不下去。

《中国电影报》:怎样看待未来影院的发展?

路伟:我特别看好个人VR影院,不管在线还是线下,我都特别看好个人VR影院。过去一年我通过VR影院看了上百部电影,个人选择的主动性很大。

当然,如果会员模型发展起来,电影院这个场景肯定会越来越好。传统观影的概念是一种群体性的观影,社交式的。疫情期间,我没有去电影院,但是也在一直看电影。一是在我们自己公司的影院里看,第二个通过VR影院看,我发现体验都不错,当然缺少了群体氛围的一个互动性,但是个人的选择性反而更加地主动了。所以,我现在非常看好个人的VR影院的市场,特别是即将到来的5G时代。更新的技术会支持我们看大数据量的高清制式,可能不会亚于影院的视听体验,特别是色彩还原、声音还原方面。我觉得电影的未来

观影模型一定会改变,包括放映渠道等。

《中国电影报》:线上?

路伟:对,线上。我觉得现在需要有一些公司做些有格局的事情。举个例子,先说一下奈飞。奈飞不是互联网企业起家的,它原来是一个DVD的租赁店。但是它几年前倡导了自制剧,《纸牌屋》是个特别成功的案例,它提出了超级剧的概念,革新了电视连续剧的模式。这两年它又通过《罗马》、《爱尔兰人》等等很多电影引起更多关注。我记得2016年的时候,我在戛纳看到很多人反对奈飞。但现在,会发现奈飞做的东西比很多电影公司的作品更电影,或者说更经典电影化,它又在颠覆传统电影制片公司。我欣赏它,是觉得它一直在颠覆固有的产业链模式,也在颠覆和创造用户的观影习惯。

在新的时代,在新的未来,我相信它

路伟:对,但一定有融合点。这个变革期一定会有阵痛,但是一定会有融合点。

《中国电影报》:就是说找到线上线下结合的方式?

路伟:对,线下看的一定是电影。

现在问题是在哪儿,我们线下的供给量是不足的。现在,一年上千部电影拿到了发行许可,真正可以上影院的大约五百部,有一定影响力的大约一百多部。

这样来看的话,这一百多部电影是真正让大部分观众看到的。我们可以算一下,一百多部才能满足多少人的需求?对于一个十四亿人口的国家来说,应该从大的环境来看,电影到底该怎么做,电影院该怎么做,电影的放映场景该怎么

有时候我们特别习惯于在这个圈子里面讨论我们的东西,其实这个圈子太