

(上接第9版)



华纳兄弟根据经典角色史酷比狗改编的动画片《史酷比狗》，原定5月15日在影院上映，如今这部电影直接取消在影院的发行，从5月15日开始网络平台进行付费点播；原先定档4月3日的派拉蒙喜剧《爱情鸟》也取消院线上映，改为5月22日在Netflix线上播出；STX电影集团的动作喜剧片《我的间谍》原先北美定档4月17日，后来撤档宣布6月26日在Amazon上线；原由索尼发行，院线上映，汤姆汉克斯主演的二战剧情片《灰狗》，由Apple买下改为7月10日在AppleTV+播出，这也是AppleTV+迄今最大制作的独家电影；原定8月14日北美上映的迪士尼CG+真人结合新片《独一无二的伊万》宣布院线撤档，改为8月21日登陆Disney+。

在国内，流媒体平台尝试院线电影播放，是从一个“闯入者”开始的。

2020年1月，字节跳动旗下平台与欢喜传媒达成合作，以不少于6.3亿元的价格获得了原本定档

大年初一在院线上映的《囧妈》的独家网络播映权，将该片于春节期间在“头条系”旗下的西瓜视频、今日头条、抖音火山版及鲜时光TV四大平台免费上线，这也是国内首例院线电影转线上播映案例。3月20日，电影《大赢家》也以类似的操作免费在“头条系”平台播映。

算上于5月17日起在爱奇艺超前点播的《春潮》以及5月20日起在爱奇艺、腾讯视频超前点播的《婚姻故事》，中国电影市场已先后有《囧妈》、《肥龙过江》、《大赢家》、《我们永不言弃》、《春潮》、《空巢》、《婚姻故事》等多部原本目标院线的电影转战流媒体平台。

在此之前，影片在影城下映后再进行网络放映是电影发行交易的惯例，如果影片在网络上先于影城上映，以放映影片为核心经营内容的影院和院线就不得面临严重的观众分流。看到了片方的“新操作”，电影产业利益链上的发行方以及影院终端，开始因为“窗口期”规则被颠覆而担忧。

因此，院线电影上线流媒体平台引发了全球电影发行和放映方的抵制。在北美，因《魔发精灵2：世界之旅》线上点播尝到甜头的环球影业，宣布将原定6月19日在院线公映的《史泰登岛国王》也进行线上点播，此举引得美国AMC和Regal两大院线宣布今后将抵制环球影业的影片，但环球影业并没有做出改变和让步，《史泰登岛国王》在6月12日已经通过视频点播的方式与观众见面。

在韩国，由李帝勋、安宰弘等人主演，曾入围年初柏林国际电影节特别展映单元的韩国电影《狩猎的时间》，原本计划2月26日在韩国上映，但因疫情被搁置，后改为4月10日在Netflix上线。这一举动也引发了相当大的争议，负责该片海外销售的Contents Panda已经准备提起诉讼，理由是每个海外发行商都做好了营销的准备，他们都不同意上线Netflix。不仅如此，4月29日，《魔发精灵2：世界之旅》在韩国院线及点播平台同步上映，韩国主流院线CGV影院与乐天影院

宣布拒绝放映该片，理由为该片破坏了韩国至少两到三周的院线“窗口期”规律。

在中国，《囧妈》上映时也曾引发院线的讨论和忧虑，多达23家院线联合提交紧急请示，认为《囧妈》此举击破“现行的电影公映窗口期，对于影院营收和行业多年来培养的付费模式相左，是对现行中国电影产业及发行机制的践踏和蓄意破坏，会起到破坏性的带头作用”。

对于影院和院线放映来说，越来越多的院线电影选择流媒体平台上映或“院网同播”是一个危险信号，一方面，随着流媒体平台片源的丰富，会有部分观众开始习惯在小荧屏甚至是移动设备上观影；另一方面，流媒体平台提前播放“窗口期”甚至“院网同播”，将会大大缩短影片在影院的放映周期和整个产业链上的收益周期；更重要的是，片方和发行方有了其他放映渠道，在票房分账比例等问题上也就有了更多的谈判砝码。

◎ 行业规则有束缚，商业逻辑不允许 “院转网”只能是疫情期间的特例

影片的市场选择终究是利益的博弈。电影的产品特性决定了制片企业如果想要实现利益最大化，在推出任何一种形态的电影产品，或在进行任何一种传播渠道变更时都必须选择合适时机，而在每一种传播方式之间也必须遵循合理的时间间隔，以此保证每一个环节都可以拥有足够的时间和空间来实现其最大的盈利潜力，避免多种无序的传播形式同时抢占有限的市场空间。简单来说，一部影片在完成院线放映阶段后，依次进入流媒体、音像制品、二轮放映等其他细分市场进行变现，能够使影片的利益最大化。

经过多年的发展和磨合，电影行业从院线上映到登陆视频网站、付费电视的时间间隔已经形成了各方都能接受的规则，即所谓的“窗口期”。在“窗口期”下，既能保护片方的总体收益，同时也给影院和院线留出了足够的放映空间。

在好莱坞，按照传统，影片首先会在影院上映三到四个月；随之开始开放大概六到八个月的录像带、DVD或网络视频市场，在这期间各平台可以进行付费点播或下载；然后是为一到两年的有线电视播放市场；最终会进入长期的包月观看和免费观看阶段，充分利用

“范围经济效应”。

在国内，目前以优酷、爱奇艺、腾讯视频为代表的在线播映平台对于院线电影的播放“窗口期”也相当注重。正常来说，为了保证影片在院线放映的收益，院线下映才能在网络上放映，如果遇到密钥延期，网络上映还要顺延，一些小成本影片，可以在院线上映一周后，在全国排片低于0.1%的情况下在流媒体平台上线。大部分院线电影上线平台初期，会员需付费观影，1个月后会会员免费看，1-2年后全网免费。

在这种相对成熟的市场机制下，电影产品在院线放映所产生的票房收益为“火车头”，来带动之后各个“窗口”的收益，一般院线放映票房越高之后各个“窗口”的收益也就越高，给各个“窗口”留足发挥空间，有利于实现各方的收益最大化。而以网络播映为代表的电影版权收入仅仅是之后产业链条的“窗口”之一，是版权方的重要补充，很难代替影院放映的“车头效应”。

但疫情影响属于不可抗力，在此情况下，原本片方、影院和网络平台约定俗成的三方平衡开始在世界范围内遭遇挑战。一方面，随着影院进入停业抗疫状态，对于片

方来讲，疫情带来的不确定性因素将资金成本无限放大。在这种特殊情况下，对于部分片方而言，电影项目在资金回笼方面有着迫切需求；另一方面，新兴流媒体平台渴望入局的商业诉求和院线电影网络免费播映带来的用户、流量和广告收益也促使平台愿意为影片开出高价。双方一拍即合。

在国外，Disney+、HBO Max、Hulu、Peacock等流媒体平台都有传统好莱坞制片企业的版权储备作为依托，而Netflix、Amazon Prime Video、Apple TV+等平台则有着足够的资金支持去重金购买影片版权。

在国内，《囧妈》是个特例，在横店影业与欢喜传媒间接全资附属公司欢喜喜立立的保底发行协议中，约定保底总票房为24亿，横店影业需要最少支付保底发行价6亿，而在

保底协议终止后，欢喜传媒与字节跳动签订的《囧妈》线上免费首映版权授权协议中，字节跳动向欢喜传媒支付金额不低于6.3亿元。对于版权方欢喜传媒来说，院线转网上映并未影响影片收益。

之后在头条系免费上线的《大赢家》，不管是阵容、热度还是体量都很难和《囧妈》相提并论，就其影片而言，在今年电影市场形势下很难成为“爆款”，而且其院线票房收益还会受疫情后观众流失、档期拥挤等情况的影响，不如利用线上平台更高的运作效率及时回笼资金。

而《肥龙过江》、《我们永不言弃》、《春潮》等影片在爱奇艺和腾讯视频上则采用了传统的“保底加分账”模式（会员点播6元一次，非会员12元一次），除了时间上“超前”，和之前院线电影在视频平台上线的操作并无区别。

(下转第11版)

