

# 从《甲方乙方》到《集结号》： 冯小刚电影的票房策略

程惠哲 张俊莘

---

在观众至上的商业电影意识支配下，冯小刚导演、制作了系列贺岁片，并通过都市青年的观众定位、准类型片的类型化特征、明星效应的综合利用、精明的档期选择、吸引入气的商业运作等票房策略，不断创造出票房佳绩。

---

冯小刚电影，指冯小刚导演的影片。冯小刚电影以高票房、高投资回报率著称，连续创造了国产影片的票房奇迹，多次超过同期的海外引进大片。这些让人眼热的票房神话是：1997年导演的《甲方乙方》票房3600万元，1998年的《不见不散》票房4300万元，1999年的《没完没了》票房3300万元，2000年的《一声叹息》票房3000万元，2002年的《大腕》票房4300万元，2003年的《手机》票房5300万元，2004年的《天下无贼》票房1.2亿元，2005年的《夜宴》票房1.3亿元。2007年导演的《集结号》，票房则高达2.4亿元，而2007年402部国产故事影片的票房收入仅有18亿元，一部《集结号》就约占去了国产故事影片全年票房收入的1/7。电影票房，一般指通过售票而得的电影的经济收益。据统计，从1994年导演电影处女作《永失我爱》到2007年导演《集结号》，十三年间冯小刚共导演了10部影片，累计投资约3亿元，累计票房约6亿元。很显然，冯小刚拍的片子是赚了钱的。在国产影片大多没有市场，更没有票房，甚至连与观众见面的机会都没有的情况下，冯小刚电影为何能一路高歌、票房不断攀升，其不可忽视的重要原因之一就在于，冯小刚电影有一套行之有效的票房策略。

冯小刚初作电影导演，就形成了明确的商业片意识。1995年，刚拍完处女作《永失我爱》的冯小刚说：“我还是要走商业片的路子。但我要把好的制作引入到商业片中来。”冯小刚将其电影定位为商业片，与他一开始就必须进行市场融资有关。“从一开始我做导演就和别人不一样，我不是吃的皇粮。因为是自己找的钱，我就得想这个钱必须得还上，不能打了水漂。那个时期别的导演只面临着一个问题，就是如何让自己的影片有一个很好的意识质量，或者说是如何审查

---

全国累计票房数据主要由北京新影联提供，多数数据经国家广电总局电影局审核。  
余韶文：《冯小刚谈电影艺术》，载《21世纪》1995年第3期。

通过的问题。而我一开始就面临两个问题，一个是如何通过审查，一个是如何得到市场回报。从那以后我就没给公家拍过片子，全是给资本家拍的”。正是由于始终存在的融资和票房等巨大的商业压力，才迫使冯小刚必须重视观众、票房和市场，必须制作有观众、有市场、能赚钱的商业片。

走上商业电影之路的冯小刚很快就认识到，中国电影市场疲软、低迷的根本原因就在于缺乏商业化。“我以为中国电影发展到现在，还是在解决一些皮毛问题而非本质问题。从根儿上说，还是一些做生意的人在捧伪艺术的场，没有把它纳入商业的轨道上。从根儿上产品就不商业，所以那些改制呀、打造‘航空母舰’呀等等无非是表面文章。军队的服装穿得再漂亮，不能打仗也徒劳”。冯小刚在尝到制作商业片甜头的同时，也清醒而客观地认识到，商业因素不足甚至缺失是制约中国电影健康发展、快速发展的痼疾。因此，他不仅自己认认真真地制作商业片，还为商业片大声疾呼，希望商业片成为国产电影的主流。

对商业片而言，票房收入、商业价值是基础。要取得好的票房收入，就要讲究票房制胜方略，进行商业运作和市场营销。冯小刚电影能不断创造票房奇迹，就是其尊重电影市场规律、注重商业运作、摸索出了一套成功的票房策略的结果。主要表现为：都市青年的观众定位、准类型片的类型化特征、明星效应的综合利用、精明的档期选择、吸引入气的商业运作等。

## 一、都市青年的观众定位

冯小刚电影的目标观众，主要定位于都市青年。都市青年，指在城市，特别是大都市生活的18—35岁的年轻市民，其中又以正在大学校园生活，或仍保持大学校园生活方式和情调的年轻人为主。他们大多受过高等教育，有钱、有闲或二者兼具。冯小刚电影把都市青年定位为 target audience，是有严格的科学分析和现实依据的，主要表现在：

1. 观影人群构成。据统计，中国城市的电影观众与农村电影观众的人数比例为2:8，但电影票房收入的比例却是8:2。这说明一部电影要想取得票房成功，必须吸引城市观影人群。因为农村观影人数虽然多，但由于放映条件和农民经济支出能力所限，票房收入却很少。据专业电影发行人士调查，“在中国的电影观众中，15—35岁年龄段的占电影观众人数的70%”。“青少年是电影的主体观众”，“如今一个一千万人口的城市，能有一二百万的电影观众就不容易了，还都是年轻人”。因此，把目标观众定位为都市青年，既符合中国电影观众的实际，又抓住了观众群的主体。

2. 观影场所。20世纪60年代前后，中国兴建了大量单一大厅（1000座左右）电影院。90年代以后，随着海外大片的引进，以及经营观念的变化，电影院开始了更新换代的过程，总的趋势是由简陋到豪华，由观看到视听享受，由单厅到多厅。改造升级后的电影院，基本具有高工艺性能（大画面、数字立体声、大起坡、舒适座椅等）、多厅组合（8个厅左右，每厅400座左右，共3000座左右）等特征，需要大量资金投入，这就使得电影院线越来越集中于大城市。中国现有的34条电影院线，绝大多数集中在大都市和大城市中，数十家电影院创造了全国45%的票房收入。电影院造价高了，电影票价也飞涨到以50—100元为主。“在社会影院看场电影的消费至少需要数十元”，这种电影票房的贵族化做法，使得“年轻却并不富有”的“电影的主流消费群体”对

榛子：《冯小刚故事：幽默是一种劳动态度》，载《大众电影》2002年第3期。

马智：《我的电影是“催眠术”——冯小刚访谈》，载《大众电影》2003年第13期。

李东：《从市场看中国电影》，载《电影艺术》2004年第4期。

马智：《影院经理说电影市场》，载《电影艺术》2004年第4期。

参见毛羽《电影院凤凰涅槃，新产业阳光灿烂》，载《影视技术》2001年第7期。

参见王海洲《中国电影工业面临的主要问题与对策分析》，钟大丰主编《文化亚洲：亚洲电影与文化合作》，人民日报出版社2005年版。

电影院望而却步。因为有研究表明,“电影作为一种文化产品其票价是有一定价值规律的,那就是一张电影票的价格不能高于本国劳动者目前收入的1%……美国平均票价是6—8美元,占普通居民平均收入的1/200至1/150”。而当前我国电影票的平均价格则远高于普通民众平均收入的1%。日益集中于大城市的电影院线、日益高档的观影场所、日益高昂的票价,使得电影观众从社会大众收缩为以城市青年为主,观影成为都市青年的时尚消闲方式之一。

3. 影片主人公。冯小刚电影中的主人公,多是生活自由、率性洒脱的现代都市小人物,无论语言、动作,还是生活方式、价值观念、精神气质都是都市青年的,其中有自谋生路的知识分子(《甲方乙方》姚远、周北雁),漂泊异国的淘金者(《不见不散》刘元、李清),出租车司机、旅行社老板(《没完没了》韩冬、阮大伟),北漂女郎(《一声叹息》李小丹),下岗摄影师(《大腕》尤优),电视台主持人、大学教师、出版社编辑(《手机》严守一、沈雪、武月),江湖盗贼(《天下无贼》王薄、王丽)等。他们在政治上处于边缘地位,在经济上基本没有衣食之忧,在文化上颇有修养,在生活上率性自然。这些虽然教育、职业各不相同,但都生活在现代都市的影片主人公,最易引起都市青年的观影共鸣和消费热情。

4. 影片题材。冯小刚的电影,多是“假定性很强的故事,与现实生活挂钩,表达普通人的梦想”。影片的题材,无论是反映现代都市生活,还是表现市井平民的精神状态,总有强烈的现代生活意识。冯小刚曾讲到,作为他的电影成功要素之一的人民性,就是“贴近生活和真实”。这里的人民性,实际上强调的是日常生活。因此,冯小刚电影中的人民性,重在强调电影要贴近、表现人民群众的日常生活。冯小刚这种重在表现都市日常生活,特别是都市青年在复杂的现代生活境遇中的喜怒哀乐的电影,特别容易引起以都市青年为主体的观影群体的审美兴趣、心理共鸣。因为大多数观众作为普通市民、作为小人物,在现代快速多变的日常生活中都免不了烦恼和苦闷。通过观看冯小刚电影中这些与自己生活境遇接近的角色的喜怒哀乐,观众就可以在落寞无奈中与主人公一起体味生活的沉重,在自嘲或调侃中与主人公一起获得解脱的旷达,在会心一笑中与主人公一起分享得意的喜悦。这种由影片题材所带来的起伏跌宕的审美心理变化、丰富的观影快感和审美快感,正是吸引观众走进影院的重要因素之一。

都市青年的目标观众,商业片的定位,使冯小刚自觉地去拍讨年轻观众喜爱的既好看又有意思的电影,因为电影要取得好的票房收入,就必须有掏钱买票看电影的观众。冯小刚出身平民家庭,有多年的平民生活做积淀,非常清楚老百姓想什么、期待什么,就顺着老百姓的思路和爱好去拍电影,满足他们的观影需求。大多数观众喜欢冯小刚的电影,很大程度上就在于其平民视角和平民立场。为了更好地服务于都市青年的目标观众,冯小刚在认真研究观众心理的基础上,将观众的欣赏风格分为“紧贴生活、像镜子一样真实地再现生活”,以及完全是“理想主义的,展现的是生活中没有的而观众想看到的东西”两种。在研究、分析观众心理和欣赏风格的基础上,冯小刚下功夫使影片满足观众的需求,并强调“让观众在电影院里觉得特别开心地度过一个多小时,这是我们拍电影的一个根本目标”。为此,冯小刚在他的贺岁片中采用了“真实”加“理想”的模式,即来一点真实生活的感觉,再来一些理想主义的追求,以此来最大限度地满足不同观众的观影爱好及需求。

为了吸引观众、服务观众、赢取票房,冯小刚自觉坚持观众至上的拍片原则,坚信“为观众拍片,这是拍电影的根本。有了观众缘,投资会来,票房也会上去”。“为观众还是为拿奖,这是拍电

马智:《发行情性导致国产影片全面败北》,载《艺术评论》2004年第12期。

袁俊萍:《我国电影院在现代社会生活中的重新定位》,载《社会科学家》2005年第1期。

张玲:《冯小刚说:观众不是上帝,是对手》,载《电影》2002年第4期。

陈尚荣:《冯小刚商业电影的市场观念》,载《艺术广角》2004年第4期。

余韶文:《冯小刚谈电影艺术》,载《21世纪》1995年第3期。

张玲:《走近冯小刚》,载《电影通讯》1999年第6期。

影的一个分水岭”。在拍片实践中,冯小刚不折不扣地把观众摆在第一位,认定“电影就是为观众服务的、想让我放弃观众,没门!”“我拍电影是给观众看的……我永远选择观众”。在专家评价与观众反应不一时,冯小刚坚定地以观众意见为重,“专家的评价并不重要,关键是观众喜不喜欢,观众的评价最重要”。冯小刚的选择没有错,观众买票看他的电影就是对他最好的回报。实际上,冯小刚电影的票房成功,很大程度上得益于他对观众发自内心的敬畏和尊重,并相信自己影片票房成功的根本原因就在于“拍了观众喜欢的东西”。确实如此,无论电影如何发展,都不能把观众抛到一边不管,因为观众是电影得以生存和发展的土壤。冯小刚电影票房成功的事实,说明其都市青年的目标观众定位是准确的,也是科学的。

## 二、准类型片的类型化特征

武侠片、警匪片、西部片等成熟的类型片,都可以按类型要素进行配方式生产。类型片“在观众中会产生一些明确的期待……类型程式既作为美学约束也作为含义的源泉而运作。一套类型程式一旦引入影片,由这些程式引发的期待就会开始起作用”。类型片以其固定的组成要素和结构模式,使观众对之产生一种心理预期,这种特性一方面往往能使类型片取得预期的、可观的市场和票房保证,另一方面又会因期望落空而引发观众的失落感,减弱他们的观影热情。商业电影大多属于类型片。因此,成熟的商业片导演不仅不会去冒险打破类型片的程式和配方,还会主动去向这些要素靠拢。

冯小刚对类型片在电影市场中的地位和作用有着清醒的认识,“目前海外市场可接受的中国电影类型又过于单一,只认古装片,还必须带武打”。为了冲击海外电影市场,冯小刚就尽最大可能用类型片的套路、观念创作了《夜宴》这部古装武侠大片。尽管冯小刚电影还没有做到类型化,不能严格地称之为类型片,但却进行着类型化的努力,并出现了一些重要的类型化因素和特征,堪称准类型片。

准类型片,指有一定的类型化因素和成分,但又没有达到程式化、配方化生产程度的影片。“就一部成功的商业电影而言,既节约成本又能有效激发观众情感的常规方式有两种:一是提供包括悬念、欢笑、感情、暴力、性和大团圆结局等富有吸引力的内容元素,二是提供符合观影预设的惯例,在叙事、时空剪辑、演员表演方面套用模式化的经验,便于让观众进入他们期待的情景之中”。冯小刚电影作为准类型片,虽然还没有达到类型片配方式生产的要求,但却具备了一些相对稳固的类型化因素和特征,以其风格化的语言、模式化的喜剧性、定型化的演员表演,在努力向类型化发展的同时,初步达到了成功商业电影的基本要求。冯小刚电影作为准类型片的类型化因素和特征主要有:

1. 风格化的京味幽默语言。风格化的京味幽默语言,是冯小刚电影重要的类型化特征。冯小刚认为真正幽默的语言是具有强大生命力的,并将其视作取得影片票房成功的原因之一。早在20世纪90年代初,冯小刚意识到纷繁世事、苦乐人生永远不能失去幽默和调侃,于是把轻松欢快注入每一部作品中,以幽默的语言给观众带来快乐和欢笑。这些具有善意讥讽特性的戏语和调侃凭其自身的魅力征服观众,使影片大为出彩,成为吸引观众走近影院的亮点。正是通过对风格化幽默语言的出神入化运用,冯小刚电影在展示市民语言的机智幽默、满足观众观影需求

张玲:《冯小刚说:观众不是上帝,是对手》。

玉雪石:《冯小刚:中国商业电影导演第一人》,载《知识经济》2001年第4期。

任忆:《冯小刚:我不当贺岁片的奴隶》,载《记者观察》2002年第3期。

《欣闻 集结号——冯小刚纵论华语电影》,载《电影新作》2007年第5期。

罗伯特·艾伦·道格拉斯·戈梅里:《电影史:理论与实践》,李迅译,中国电影出版社1997年版,第115页。

冯小刚、高山:《冯小刚自述》,载《当代电影》2006年第6期。

尹鸿、唐建英:《冯小刚电影与电影商业美学》,载《当代电影》2006年第6期。

的同时,也培养了固定的观众群。

2. 模式化的喜剧性。冯小刚电影总能给人会心一笑。喜剧性是冯小刚电影又一重要的类型化特征,也是保证其票房成功的一个重要因素。冯小刚电影的喜剧因素主要在于,一是假正经,“是喜剧的但表情是严肃的”,“演员的表演甚至是很严肃的,正是这种煞有介事,这种一本正经的现实生活的调侃让观众获得了对变革了的生活的认同,用话语的宣泄化解了由利益分配不公所积聚在心里的郁闷,和面对生活种种不如意的尴尬”。二是陌生化,把人们熟知的话语、场景置入全新的环境中,产生新奇的效果,“旁征博引,把好多不相干的事情扯到一起来。同样的话语,一旦转换了语言环境和说话人的身份,就产生了一种悖反的喜剧效果”。冯小刚电影假正经、陌生化的喜剧性因素,突出表现为剧中人物游戏人生的生活态度,他们拿经典话语和人物逗乐,在玩世不恭、放诞任性中显出本色真实和善良真诚。作为准类型片,冯小刚电影中的这些喜剧成分对语境有相当大的依赖性,观众必须了解社会环境、文化环境才能发出会心一笑。一旦脱离语境,就难以形成喜剧效果。冯小刚电影主要在中国北方有市场,很难打过长江,更难走出国门的重要原因很大程度上即在于此。

3. 定型化的演员表演。商业片要求演员的表演要做到定型化,这就要求演员固定表演风格,把一种表演形式发挥到极致。在冯小刚电影中,葛优在一定程度上做到了定型化表演,以致出现了“铁打的葛优,流水的女星”的角色格局。葛优饰演的都市小人物基本做到了定型化、惯例化,他们作为有缺点的好人,狡黠但本质善良,不拒绝占小便宜但又能拔刀相助、慷慨大方。这种定型化的人物贴近日常生活,适应观众审美趣味,满足了观众的观影期待,因而吸引了观众,得到了他们的认可,也使冯小刚电影获得了市场和票房成功。

类型片中各种各样类型元素的根本特征,就在于重复。冯小刚电影中幽默调侃的语言、喜剧性以及葛优不动声色的“假正经”表演,这些可重复的类型因素作为惯例、套路适应并满足了观众的期待视野,给观众带来老朋友开玩笑般的满足。但由于是准类型片,冯小刚电影又不完全是老一套的人物、情节、内容,而是不断有新东西出现,如几乎是每部一换的女主角,部部出新的卖点,以及新的电影元素和表现方法,这在一定程度上又打破了观众的期待视野,产生出人意料的惊喜。这样,冯小刚的准类型片由于既保持了创造的激情与活力,又发挥了类型片的影响与认同作用,从而因其能够同时提供意料之中的满足与意料之外的惊喜,同时满足观众的审美定势和新奇刺激需要,最大限度地吸引了观众进电影院看电影。

### 三、明星效应的综合利用

电影明星既是娱乐消费的产物,也是吸引观众的制胜法宝,具有不可忽视的市场影响力和票房号召力。“在无明星的情况下,电影的吸引力主要来自故事、场面与演技等电影自身的要素……而在有明星的电影文化中,情况就不同了,电影的吸引力不仅来自影片本身,而且(往往更重要)来自明星的魅力”。早在 20 世纪初,好莱坞就形成了以明星为创作中心的明星制,通过制造电影明星并利用各种宣传手段鼓励明星崇拜,以获取巨额利润。相当一部分人进影院看电影,主要是为了对偶像的崇拜和对明星个人风采的欣赏。因此,启用大众喜爱的偶像明星,影片的票房就能得到一定程度的保障。为了取得好的票房收入,冯小刚自觉地打起了明星牌,自 1997 年以来,冯小刚电影中群星璀璨,云集了以唐纳德·萨瑟兰为代表的美国影星,以刘德华、关之琳为代表的香港明星,以刘若英、吴倩莲为代表的台湾明星,以葛优、章子怡、徐帆、英达、刘蓓、傅彪

冯小刚、高山:《冯小刚自述》,载《当代电影》2006 年第 6 期。

高小康:《大众的梦》,东方出版社 1993 年版,第 20 页。

刘玉珠、柳士法:《文化市场学:中国当代文化市场的理论与实践》,上海文艺出版社 2002 年版,第 156 页。

李乃和、李亦中、钱冈:《上海地区电影主力消费者行为研究——美国大片观众偏好分析》,转自卢燕、李亦中主编《隔洋观景:好莱坞镜像纵横》,北京大学出版社 2004 年版,第 163 页。

等为代表的内地明星。为了充分发挥明星的作用,创造票房佳绩,冯小刚千方百计综合利用明星效应,主要做法有:

1. 以葛优为核心明星。纵览冯小刚电影所用明星可以发现,在众多明星中,葛优是出场频率最高的。冯小刚电影塑造了一批当代都市市民形象,这些角色多由葛优饰演,1997年以来,葛优先后出演了《甲方乙方》中的姚远、《不见不散》中的刘元、《没完没了》中的韩冬、《大腕》中的尤优、《手机》中的严守一、《天下无贼》中的黎叔。特别是在前四部影片中,跟葛优配戏的刘蓓、徐帆、吴倩莲、关之琳虽然都是知名女演员,但给人的感觉总是众女星配葛优。

对于为什么长期使用葛优作主演,冯小刚曾解释说:“我的贺岁片首先要想到葛优。找葛优拍贺岁片,并不是一厢情愿,而是观众需要,观众需要葛优,我就用葛优。”在冯小刚电影中重点表现的转型时代都市市民的语言机智诙谐、淘气但不招人讨厌、自私但又深明大义、本质善良的品性,葛优都以其到位的理解和出色的演技,在出演的影片中保持了前后一致、互为补充的风格,从而将这些当代都市平民形象塑造得淋漓尽致、有血有肉。冯小刚找到葛优,就是找到一种深深扎根于观众心中的固定形象,观众对他熟悉之极,有一种特殊的亲和力。明星崇拜心理又维护并巩固了大多数观众的这种固定观赏取向。葛优以其出色的表演、具有市场号召力的独特艺术风格,为冯小刚电影赢得了观众喜爱、票房佳绩。

2. 明星组合效应。在贯彻以葛优为核心明星,确保一定市场号召力的同时,冯小刚还请来多路明星担当角色,充分利用和发挥明星组合效应。对此,冯小刚解释说:“像葛优,观众不是喜欢他吗?我们就让观众更加喜欢他……但演员不变,又怕观众会疲劳,所以我们就换女演员。加上每次都有一些新故事,这样观众不会产生反感。”《不见不散》中徐帆饰演的李清,清秀高雅,以其急于奋斗成功的迫切追求与葛优式小人物的平民化心态形成了强烈反差。《手机》中张国立饰演的一嘴四川音、貌似实在的费墨教授,衬托了葛优饰演的严守一节目一套、生活一套的心口不一的形象。

成熟的商业电影导演,在选择演员、明星时“并不是选择最合适的,而是选择最被市场所认可的”,并使之达成最佳明星组合。冯小刚的《夜宴》就是这种明星组合策略的一个范例。《夜宴》所用的章子怡、周迅、葛优、吴彦祖、黄晓明等影星,都是在中国、美国、韩国、日本以及欧洲被电影市场所认可的明星。这些明星被设计成角色进入影片后,虽然他们组合在一起南腔北调、风格不一,破坏了影片艺术的完整性,但却有效地扩大了《夜宴》的影响和市场覆盖率。这主要是因为“不同的明星往往拥有不同的固定受众群”,“明星作为他或她自身的可识别的表演,比明星所饰演的人物或者情节一致性所要求的心理真实更为重要”。这就要求打明星牌的电影,其角色要“根据明星来量身定做,因为他们具有一般演员所不具备的超凡魅力和票房号召力”。《天下无贼》中港台明星刘德华、刘若英和内地明星葛优、李冰冰等人的搭配,《大腕》中好莱坞影星唐纳德·萨瑟兰、香港女星关之琳、内地明星葛优和傅彪等的组合,也是采用明星组合以形成最佳市场配置、赢取高额票房收益的例子。

3. 配角也璀璨的明星策略。除了男女主角外,冯小刚电影中的配角也都星光耀眼,例如《甲方乙方》中饰书店老板的英达、川菜厨子的李琦,《没完没了》中饰演阮大伟的傅彪,《大腕》中饰演精神病的李成儒,《天下无贼》中饰演小叶的李冰冰、饰演火车抢劫者的范伟等。有些客串配角的表演甚至比葛优更出彩,也为冯小刚电影的市场号召力做出了不可忽视的贡献。

在拍摄《集结号》时,冯小刚曾经对影片的市场前景相当担心,主要原因就是他没有办法起用有固定观众群的明星大腕。“这部片子缺少特别有号召力的明星:第一、担心不对味儿所以不

任忆:《冯小刚:我不当贺岁片的奴隶》。

刘玉珠、柳士法:《文化市场学:中国当代文化市场的理论与实践》,第156页。

林洪桐:《大腕 表演三则》,载《当代电影》2002年第2期。

尹鸿、唐建英:《冯小刚电影与电影商业美学》。

能找港台的明星,这就意味着海外的销售、尤其是东南亚的销售很困难;第二、内地叫得响的明星都在 40 岁以上,年龄上也不合适;第三、这是一部男人戏,女演员很少”。冯小刚对《集结号》的担忧,从反面证明了明星在保证电影市场和票房方面的重要性。“在进行产品(电影)宣传时,明星、名导成为市场占有率——票房的重要保证。电影明星和名导演的作品并非个个成功。但是,一旦他们的名气确立,在影迷中的形象树立起来,即使有几部不成功的影片,也不会动摇他们的品牌号召力”。无论是以葛优为核心明星,还是充分利用明星组合、采用配角也璀璨的明星手段,都是冯小刚电影对明星效应的综合利用,它们在很大程度上确保了冯小刚电影的市场号召力和票房收益。

#### 四、精明的档期选择

精选上映档期,是冯小刚电影票房策略的重要内容。“电影的档期很重要,一个片子的票房的好坏很大程度上要看放在什么档期,最好的档期就在春节前后”。精选定位在年末岁首的贺岁档期,是冯小刚电影取得市场成功的重要原因。提到冯小刚,人们总是把他和贺岁片联系起来。但就冯小刚的贺岁片而言,档期的成分远大于类型片的成分,这从冯小刚给贺岁片所下的定义即可看出,贺岁片“其实是指在元旦春节档期上映的恭贺新的一年来到的喜庆影片”。很显然,喜庆不是一种电影类型,元旦春节则是不折不扣的档期时段。

档期是一种与大众生活方式、消费方式相关的电影营销概念。电影档期的选择是电影营销中非常关键的一环。影片票房收入成功与否,除了影片本身质量外,上映时机、档期的把握也非常重要。例如,在连续多年选择年末岁首后,《夜宴》选在了 9 月份这个被认为市场效果不好的档期。但此时上映虽然是剑走偏锋,却避开了《满城尽带黄金甲》等有强劲竞争力的大片的冲击,从而保证了票房收益。《集结号》重回贺岁档,则是冯小刚适时地满足观众对其贺岁片品牌呼唤和需求的结果;观众的回报则是让冯小刚满足了票房需求,使冯小刚电影首次突破两亿元票房大关,创造了新的票房奇迹。

好莱坞非常重视电影档期,既根据档期特点为目标观众专门制作影片,又根据影片内容选取合适的档期放映,从而提高影片的票房成绩。我国电影长期以来采用统购统销的发行和放映方式,电影档期观念淡薄。20 世纪 90 年代以来,随着电影体制改革的推进,走向市场的电影多选择在周末、国庆、五一等节假日进行首映,以更好地招徕观众人气,表现出初步的档期意识。

“贺岁档”的概念最初来自香港。香港影片《红番区》是第一部以“贺岁片”名义引进内地的影片,并以 8000 万元票房成为 1995 年全国票房收入亚军。1997 年岁末,冯小刚执导并推出《甲方乙方》,以贺岁为定位成功征服观众,赢得当年度国产影片票房之首,从而宣告了中国内地国产贺岁片的问世,首开主打贺岁档的档期意识。

冯小刚第一部贺岁片《甲方乙方》在制作、发行和放映的过程中,始终贯穿着明确的贺岁档期意识。1997 年 8 月 14 日《甲方乙方》开机之初,就决定除不可抗拒因素外,影片将于 12 月 20 日在全国上映。9 月 30 日全片杀青,11 月初进棚混录,11 月中旬最终通过审查。按照惯例,影片的大批拷贝应于上映前半个月寄往各地发行公司,全部工作,修改、重新混录、套底、配光、校正拷贝,以及大批拷贝加工必须在 12 月 5 日之前完成,仅有短短的 15 天。韩三平厂长给北影厂各有关部门下达了一道指令,一切生产给《甲方乙方》让路。15 天后,150 个拷贝发往全国。12 月 20 日《甲方乙方》准时在全国上映。此外,《甲方乙方》的主题、内容甚至基调都具有幽默、逗乐、团

冯小刚、高山:《冯小刚自述》。

黄一峰:《电影市场学》,中国电影出版社 2005 年版,第 205 页。

马智:《影院经理说电影市场》。

张玲:《走近冯小刚》。

圆等喜庆色彩,以满足人们业已对过年形成的“喜庆”、“团圆”的心理期待。

自《甲方乙方》之后,冯小刚连续推出《不见不散》、《没完没了》、《大腕》、《手机》、《天下无贼》,都是以12月中下旬至春节期间为放映档期(其中,《天下无贼》将放映档期提前至12月8日),形成了固定的贺岁电影的放映时间。“如果说拍《甲方乙方》的时候,冯小刚第一次注意到电影档期对电影票房的影响的话,那么他之后的贺岁系列片则是有意为之,并把特殊档期观众的观影要求与电影的题材选择、风格特色以至影片的整体策划结合起来,以贺岁的面目见诸观众、营销电影”。

冯小刚贺岁电影的成功实践,让中国电影界意识到了电影放映档期的重要性,认同了“贺岁档”概念,并因抢占档期促使贺岁档周期不断拓展,“国内的贺岁档市场经过几年的发展,已经从最初的一周扩大到现在的一月”。于是,覆盖圣诞、元旦,延伸至春节三大节假日的电影档期,现在被统称为贺岁档期。贺岁档之所以如此炙手可热,是因为它集中了太多吸引观众、赚取票房的条件,集中了太多让人走进电影院的理由。一是全社会都存在年末消费心态;二是冬天的寒冷天气帮了电影院的忙,大批消费群体滞留在本地,进影院看场电影便成了很多人首选的消费方式;三是经过几年的市场培育,已形成了一批贺岁档观影人群;四是各电影院的年票和年卡到年底就作废,为了充分体现年票、年卡的价值,去看贺岁片就算抓住了优惠的尾巴。据统计,贺岁档这一黄金档期的票房收入是普通档期的2至3倍。

冯小刚贺岁片形成的贺岁档期模式,为当代中国电影树立档期理念、加强市场营销意识发挥了积极引导作用。同时,我们还要清醒地认识到,正如中国电影还在走向成熟一样,中国电影的档期理念也有待进一步提高,即要从何时用什么方式投放什么电影,发展到在制作电影之初就考虑到上映档期,从后期推广发展到全程服务,在影片的制作、发行、放映中都有档期意识,更好地开发、利用档期资源。

## 五、吸引人气的商业运作

好莱坞非常重视影片的营销和推介。据了解,目前美国电影的营销费用已经相当于电影制作费用的二分之一,每部影片的全球营销费用平均已经超过了3000万美元,一些大制作电影的发行费用甚至比例更高。长期以来,中国电影重视制作而轻视营销,绝大多数国产电影没有或很少有营销预算,这使得不少具有市场潜力的国产影片由于缺乏营销而无法进入市场并创造票房收益。中国电影要抢占电影市场,就不仅要积极生产适销对路的产品,而且还要大力进行电影营销和商业运作。

冯小刚特别强调电影的商业运作、市场营销的重要性,将之视为电影票房和市场成功的重要原因。因为冯小刚相信,“电影首先是一种商品”,“如果没有商业运作的话,也就不可能有商业片,没有商业片的话,我想也不会有商人愿意拿出钱来投资电影”。影片的成功,一定程度上“应该归功于商业运作”。

冯小刚极为重视影片的商业运作,与他从《甲方乙方》的初战告捷中,实实在在地看到了商业运作和市场营销的重要作用有关。在《甲方乙方》取得3300万元的票房佳绩后,感到意外惊喜的冯小刚认为:“实事求是地说,《甲方乙方》在北京发行超过500万元后煞住,给我的感觉是我和我们摄制组创作的结果;发行到700万时,我觉得这其中已不完全是因为我们的创作,而与市场的操作有关;票房到了900万、1000万元,这样的票房数字则让我觉得跟我本人没什么太大

尹鸿:《贺岁片:国产电影的救命稻草?》,载《视点》2000年第4期。

尹鸿、唐建英:《冯小刚电影与电影商业美学》。

《距离“贺岁大战”还有12天》,载《新京报》2005年11月19日。

谭政、冯小刚:《我是一个市民导演》,载《电影艺术》2000年第2期。

张玲:《冯小刚说:观众不是上帝,是对手》。

的关系了,它在很大程度上是缘于人为操作……政府要扶持国产影片,北京紫禁城公司、北影,尤其是新影联发行公司操纵媒体,宣传这部片子。为什么片子能一下子卖到700万、900万元,其中宣传的推动是很重要的……《甲方乙方》的市场成功在于一个宣传整体。”

深刻认识到商业运作重要性的冯小刚,后来愈加重视电影的宣传推介工作。“现在的电影营销必须有一种玩儿命的包装。有一种观念亟待转变:并不是说宣传费用一定要和制作成本按照比例计算,2000万元拍一部片子,有些人觉着花500万元宣传是合适的,再多就拧不过这个弯儿。但是问题在于,如果不舍得花2500万元来宣传,那你肯定得不了8000万元票房。在这一点上大片的心理负担反倒相对小。反正已经花了一个亿了,那就再花5000万元宣传”。冯小刚的近作《集结号》的宣传推介、商业运作就是这种强力营销观念的实施。第一,在上海国际电影节上做预告片的首映。第二,投入1000万元,精心制作了一部宣传片,对赚取大把票房和利润起了重要作用。第三,2007年12月21日,《集结号》全国首映的第二天,央视一套“新闻联播”以1分零9秒的篇幅,介绍了《集结号》的影片内容和首日票房,开“新闻联播”为电影作软广告的先例。第四,2008年1月11日,央视一套“焦点访谈”以“国产影片新探索”的标题,为《集结号》做了一期专题节目,开“焦点访谈”为电影做软广告的先河。这些大手笔的商业运作活动,吸引了大量人气,使《集结号》很快就取得了出人意料的票房成功。《集结号》公映到第3周,票房突破2亿元;上映一个月后,票房达到了2亿3千5百万元,成为近几年国内电影市场票房收入最高的几部影片之一。

冯小刚电影的票房佳绩和市场成功调动的商业运作手段主要有:

1. 举办主动宣传的营销活动。冯小刚电影积极进行市场营销,采用主动宣传为主、被动宣传为辅的营销宣传模式。电影宣传是吸引观众人气、刺激电影消费、占领电影市场的一种重要营销方式。电影宣传分为被动宣传和主动宣传。被动宣传,指传媒机构对电影生产过程中的某个因素产生了兴趣,主动对电影进行宣传,这里的“被动”是针对电影生产者;主动宣传,则是影片的生产者和销售者为了引起市场关注并刺激消费而主动进行的宣传。主动宣传在电影营销中作用重大。“观众审美兴趣既体现在情节能否吸引人、有无自己崇拜的影星、画面造型是否具有美感;也受到广告宣传、口碑相传等外力影响”。

冯小刚电影的创造性主动宣传主要有:

影片主创人员巡回各地参加观众见面会。从第一部贺岁片《甲方乙方》开始,导演冯小刚就和演员们积极巡回各地参加与观众的见面会。“1998年的元旦,在前后17天里,我带着主要演员跑遍全国21座城市,所到之处受到观众空前的欢迎,我们一次次地伴随着片尾主题曲的音乐向观众谢幕”。影片《不见不散》的推介活动甚至深入海外,在美国纽约由《侨报》组织了观众见面会。影片《一声叹息》首映阶段,冯小刚和几位主要演员徐帆、刘蓓等10天跑10个城市,参加全国范围内的促销活动。

举办以产生轰动效应为目的的影片首映式。例如,投入300多万元为《没完没了》策划了声势浩大的影片首映式和新闻发布会。在北京民族文化宫举行的《大腕》首映式和新闻发布会,成为当时国产片有史以来最具声势的宣传活动,成为2001年宣传密度最大、广告投入最高、商业效果最佳的一次电影宣传运作,从而使观看《大腕》成为风行一时的文化消费时尚。2007年12月18日晚,《集结号》在北京工人体育馆举行盛大全球首映庆典,百位明星和万名观众一同参加了庆典,并通过号称全球最大的巨幅银幕观看了这部冯小刚重返贺岁档的最新力作,有效地吸引

马智、冯小刚:《要特别注意观众喜欢什么》,载《电影艺术》1998年第3期。

冯小刚、高山:《冯小刚自述》。

黄一峰:《电影市场学》,第95页。

李乃和、李亦中、钱冈:《上海地区电影主力消费者行为研究——美国大片观众偏好分析》,转自卢燕、李亦中主编《隔洋观景:好莱坞镜像纵横》,第163页。

冯小刚:《我把青春献给你》,长江文艺出版社2003年版,第119页。

了社会各界关注。

借助影片重要道具进行主动宣传。影片《天下无贼》在香港地区的宣传活动采取了与影片题材有关的道具——火车为宣传噱头，策划了有创新性的《天下无贼》包火车的赴港宣传活动。火车是《天下无贼》中的重要场景。2004年12月7日，影片发行方包下从北京西站开往香港的T97次列车，将之命名为“天下无贼号”，导演冯小刚率领刘德华、刘若英、葛优、李冰冰等主创人员，以及院线代表、赞助商和影迷代表近300人，共同乘坐“天下无贼号”列车前往香港，参加12月8日在香港举行的《天下无贼》首映庆典。这场火车造势活动为冯小刚贺岁片的宣传营销又创造了一个“天下第一”。

冯小刚电影采用的主动宣传方式还有：电影开机发布会、电影拍摄过程中允许或邀请记者探班报道、电影首映发布会、地铁广告、路牌广告等多种形式。形式多样的主动宣传，调动了观众的电影消费积极性，培育了固定的观众群体，提高了电影营销的商业效果。

2. 通过项目结盟的营销手段，扩大影片的社会影响，吸引观众。借用好莱坞把大制作电影当作商业项目来经营的理念，我们可以把冯小刚电影制作方与企业在一部影片中临时结盟以扩大双方产品销售的做法，视为一种项目结盟营销。这种项目结盟既可增强影片的营销效果，提高电影票房和市场占有率，又可促进企业商品的销售。冯小刚电影项目结盟的主要方式有：捆绑式销售、联合促销、优质资源强强结合、资源互换、置入式广告等多种形式。

捆绑式销售，就是电影与相关产品捆绑，共同进行产品广告和宣传。在《手机》的前期宣传推广中，与摩托罗拉手机进行的捆绑宣传，既扩大了该种品牌手机的销量，又提高了影片的社会关注度。

联合促销，就是电影方与企业密切合作，互以产品为奖品进行互动促销，主要采用买企业产品送电影票，买电影票中奖后送企业产品的方式。《手机》制作方与国美电器合作进行的买家电送电影票的联合促销活动，既提高了商场的人气，又扩大了电影院的人流。

优质资源强强结合，就是与网站等结盟，利用其联系的目标观众进行商业合作，共同扩大双方的影响力。2006年3月，在深圳开业的在线旅游芒果网一下子吸引了各方人士的关注，开业仅3天，就有几万名会员进行了注册。该网站之所以如此火爆，是因为与《夜宴》制片方合作举办了电影之旅：只要花几千元注册成为在线旅游芒果网的会员，就有资格获得与主演《夜宴》的章子怡等大明星同游戛纳的机会。对出国旅游已不新鲜的网友来说，与明星大腕、帅哥靓女同游电影名城还是很有吸引力的。在线旅游网站与电影制作方的这次合作，使双方获得了双赢。

资源互换，就是与电视台等结盟，与体育赛事转播等合作以扩大影响力。2006年，《夜宴》制作方精心准备的上海国际电影节营销活动，由于足球世界杯吸引了人们太多的注意力，营销效果大打折扣。这一挫折不仅没有使制作方气馁，反而使他们动起了与体育赛事结盟营销的念头。这一想法与中央电视台体育部负责足球世界杯转播工作的有关人士不谋而合，双方一谈即拢。足球世界杯的转播节目叫《豪门盛宴》，无意中多了一层与影片《夜宴》的相通之处。由于英雄所见略同，在正式签署合同之前，双方就合作制作出了《夜宴》在《豪门盛宴》中的宣传片。每天的足球盛事《豪门盛宴》播出时，《夜宴》片花和足球世界杯赛场上的镜头交替出现。“这个夏天，这个王国，故事关于：激情、欲望、背叛、复仇。豪门盛宴，我们的夜宴”。这激荡人心的广告词和精选的电影画面，使观众在欣赏足球盛宴的同时，也提前接触了《夜宴》，并激发了观影欲望，为观影热潮做好了铺垫。另一方面，许多为看《夜宴》片花的人走进了《豪门盛宴》，走进了足球，为电视节目收视率提高也做出了贡献，从而形成了电影方和电视台的双赢局面；而且由于是资源互换，双方都没有花钱，同时做了一本万利的买卖。

---

易东方：《天下无贼 包火车赴港宣传 华仔奶茶表演脱口秀》，<http://ent.tom.com> 2004年11月19日07时35分，来源：《京华时报》。

刘亚力：《夜宴 成功的市场营销》，载《北京商报》2006年9月25日。

置入式广告也可视为冯小刚电影的一种项目结盟。除了提前收回投资成本外,置入式广告主要可以吸引三种人成为电影观众:一是广告产品的用户,他们为了找一种认同、时尚的喜悦而去观影;二是生产广告产品的工作人员,他们为了生产的成就感、自豪感而去观影;三是前两种人员的关联人员,前两种人员出于分享喜悦或夸示的目的,会主动介绍、邀请、推荐熟悉的人去观看影片。在《手机》、《天下无贼》等影片中,制片方就与摩托罗拉、中国移动、宝马等企业进行了置入式广告的项目结盟营销合作。

3. 打造贺岁电影品牌。冯小刚用十年时间推出 8 部贺岁片,生产了符合观众审美趣味的电影消费产品;票房佳绩反过来又促使冯小刚进行持续的贺岁片创作和生产;电影制作和观众消费形成良性互动,贺岁片成为冯小刚电影的品牌,冯小刚也成了贺岁片的广告性标识。

品牌,据美国营销协会的界定,是一个名称、词汇、符号、图案、设计或者是五者的结合。品牌分两部分:一是品牌名称,指品牌中可用语言称呼的部分;二是品牌标志,指品牌中可以被识别但不能用言语称呼的部分。从市场学的角度来看,品牌一般是指企业或产品被消费者识别和认可的共同性标志,以及这种标志所代表的服务内容。品牌是靠不断传播而形成和提升的。

电影品牌本身就是巨大的商业资源。冯小刚通过喜庆的基调、幽默的语言、贺岁的档期、以葛优为核心的明星组合等形成了独特电影标识,以连续性、规模性传播不断积累产品知名度和消费信任度,逐步建立了冯小刚贺岁片品牌。贺岁片品牌的树立,为冯小刚电影提供了基本的票房和市场保障。在《没完没了》之后,冯小刚曾感慨地说:“照例讲,拍了 3 部,应该调整一下自己了,但我想,这是不是又掉进了艺术至上的老套子?三年来,贺岁片已经形成了市场,在观众中也有了品牌,根据商业性的规则就应该拍下去。”可见,为了观众,为了票房,为了品牌神话,冯小刚还要将贺岁片“没完没了”地进行下去。

票房收入及票房成功,是电影取得经济收益的基础和关键,因为只有具备了好的票房收入的前提和条件,其他形式的电影收入才有可能实现。中国的电影收入更是主要依靠票房收入。“中国电影票房外收入比例很低,而且主要是国内电影票房收入……盈利模式单一”。虽然随着电影产业的市场链条延长,出现了多元盈利模式,票房收入在电影总收入中的比重下降,但票房收入是电影收入的起点和基础的状况并未改变。因此,如何提高电影的票房收入,对中国电影市场的发展而言,就具有极为重要而紧迫的意义。

除了票房收入,电影收入还包括广告收入、电影衍生产品收入等部分。电影收入是电影经济的重要内容。电影,作为包括融资、宣传、制作、发行、放映、版权交易、电影衍生产品开发等的完整产业链条,形成现代电影产业和电影经济。研究电影票房收入,其实仅仅主要涉及到了电影产业链中的宣传、制作、发行、放映等部分和环节,因而是远远不够的。要改变中国电影在营销方面的落后局面,尽快进入中国电影的整合营销时代,就需要我们在研究如何提高电影票房收入的基础上,在电影体制改革不断深入的进程中,着力研究电影收入、电影经济、电影产业的提高和发展问题,以此来推动中国电影的发展和繁荣。这正是本文集中分析冯小刚电影票房策略的出发点。

(作者单位 中国艺术研究院文化产业研究中心、文化部办公厅)

责任编辑 容明

黄一峰:《电影市场学》,第 146 页。

参见《辞海》,上海辞书出版社 1999 年版,第 1288 页。

玉雪石:《冯小刚:中国商业电影导演第一人》。

李妍:《电影衍生产品入市 为何难见曙光》,载《中国电影报》2004 年 4 月 23 日。