

策划语

截至1月12日,《人再囧途之泰囧》(以下简称《泰囧》)全国票房已闯过12亿大关,成为年度之交中国电影界最受关注的事件,就连好莱坞也对其抱以巨大关注。投资3000万,票房超过12亿,华语电影的历史从此改写,创造这个历史的,是徐峥和他的合作伙伴们。《泰囧》,为何如此火?“这是一本活的管理营销书,成功创造了一种以小博大的商业模式。可

以在MBA课堂上当经典案例讲一讲。”武汉理工大学工商管理系主任白玉教授特意去电影院看了《泰囧》。在白玉眼里,《泰囧》里3个男人的泰国经历并不值得关注,但他评价,《泰囧》从产品定位、寻找投资、制作原则、市场推广,被消费者买了个突破12亿的大单,涵盖一个初创企业创造一款新品销售奇迹的全流程。

《泰囧》不“囧”——一本“活”的管理营销书

解析《泰囧》商业模式:经济学的四种逆袭

2012年12月12日开始,投资近3000万元的《泰囧》,票房如日中天,3天过亿,4天到2亿,6天超3亿,7天4亿,21天破10亿……截至1月9日,《泰囧》票房已经接近12亿元,正在追赶《阿凡达》在国内13.787亿元的票房纪录。

尽管前有国际导演李安执掌的《少年派的奇幻漂流》珠玉在前,后有成龙领衔的《十二生肖》虎视眈眈,以及这两天王家卫3年磨一剑的《一代宗师》重装狙击,但杀入贺岁档的中小成本影片《泰囧》,硬是在夹缝间创造了一把中国奇迹。

奇迹也许不能复制,但商业模式值得好好探查。

世俗定位:被大部分观众接受

【泰囧回放】
导演徐峥:“我只想做一部主流的喜剧片,它的主题必须够俗,因为只有世俗,才能涵盖的人群够广,才能够被大部分的中国观众所接受。”

【专家解读】
不是你想要的有人买账
武汉理工大学工商管理系主任白玉说,很多企业在产品定位上容易陷入误区,就是把自己的想法强加在产品中,自以为会满足某种需求,还叠加许多高科技卖点,最后推向市场,但这不是消费者想要的呢?
白玉说,曾经铱星公司发明最尖端的通讯技术,发射77颗卫星覆盖全球实施通讯,但费用太贵,市场不接受,最终经营不善破产。“不是你自我想象的高科技,就能被市场接受的。”

【业界心得】
动漫片去“寓教于乐”
武汉两点十分动漫公司的80后老板王世勇说,过去老觉得做出的漫画产品要“正”,给孩子们看的动画片就该寓教于乐,所以做“老子”、“庄子”,但实际上问过一些孩子,没有太多人看,“还是愿意看迪斯尼的猫和老鼠”。王世勇正在改变,为国外制作一档环保动漫形象,让人们喜欢动漫的鱼,从而保护濒临灭绝的鱼类,“希望在轻松的氛围中传达环保的概念”。

市场细分:小制作钻大空子

【泰囧回放】
王长田(投资方光线传媒董事长):“制作投入不超过3000万,营销费用不超过6000万,《泰囧》的成本恰好是圈内人一直不看好的‘高不成低不就’类型,不属于大



片,也不是小片,都说不会有好票房。不过我不信这一套。”

【专家解读】
有一种战略叫“利基者”
白玉说,在管理学的领域内,有一种市场细分战略叫“利基者”战略,即专门找别人不做的领域、或认为不值得做的领域,却又是需求中不可或缺的细分市场,去开发、服务。“这是小微企业的空间”。

白玉说,这种战略,在中国已经形成了不少“隐形冠军”,比如温州有企业当上世界打火机老大,广州有企业是指甲刀王者,“这些行当,大企业是不屑于涉足的。其实,不要因为市场小就以为没市场”。

【业界心得】
小老板赚了,大品牌哭了
武昌电控公司总经理沈祥裕虽然没看过《泰囧》,但也关注到了这个“事件”,他说,“《泰囧》是个以小博大的典型”。

在沈祥裕眼中,许多大品牌看不起圈内一些差异化的产品,比如小批量、小规格,“这成为夹缝中的生机”。在武昌电控的竞争对手里,不乏世界级的西门子、ABB等厂家,“和他们斗,就像《泰囧》一样,要以小博大”。比如京津城际高铁修建时,电子电器元件部分,铁道部也找过ABB等世界顶级品牌,约100公里路段招标,大牌们嫌麻烦,并认为冲击其主力市场,没有参与。武昌电控找准机会参与,“后来,中国的高铁要铺1万多公里,我们赚了,大牌哭了”。

渠道营销:屌丝看哪里我们到哪里

《泰囧》的营销策略

物料齐全

光线影业宣传部12名工作人员一手操办了影片活动文案和衍生物料等,包括海报13款30张,视频40支,全网播放超2亿次,创意类图片超百张。早在上映之前,片方就在网上发布了《泰囧》系列物料,强化“囧神”组合概念。提档后,又把“末日狂欢”定位改为“2B囧神”。宣传团队做了《泰囧》提前行动了”视频短片,光线负责视觉包装的视觉

导演又做了“2B囧神,NB贺岁”视觉设计,相关物料发放后,效果极佳。

多渠道整合

《泰囧》还展开了其他攻势。首先,其在宣传片上的独具特色成为一大亮点。片方与万达电影院线合作,由徐峥和王宝强亲自出马拍摄了一系列个性定制宣传片,总共5款观影指南,2款定制视频。这一宣传创新之

举,集电影制作发行方与院线的力量于一体的营销有望开创一种新的模式。此外,影片上映前召开新闻发布会,上映后又有多地的影迷见面会,其中徐峥一人就奔走了多个城市。

广告攻势
在360、支付宝以及全国各地电视台的民生新闻上都做广告,包括地铁、公交、机



元,找了徐峥、王宝强主演。”湖北电影总公司一位负责人介绍,“一开始我们就很看好这部片子,后来票房达到4000万,我们非常满意。”

《人在囧途》算得上是一部“汉产电影”,光线中也有很多武汉的场景。它的续集却被光线传媒拿下,大赚特赚,两家武汉电影投资机构“肠子悔青了”。

个中原因,这位负责人透露,主要是双方在知识产权的归属上没有谈拢,最后徐峥只好去找了光线传媒。

“《泰囧》火成这样,客观地讲我们也为它做了铺垫。”他表示,毕竟第一部《人在囧途》树立了品牌效应,只是自己的努力最后都为他人做了嫁衣裳。

【业界心得】
故事讲得好,关键看跟谁讲
几乎每天,康圣环球医学特检集团都会引来一家或者几家机构。听到泰囧争取投资的经过,总经理涂赞兵感叹,“跟投资人讲故事确实很重要,关键在于你要跟谁讲。”
涂赞兵说,和国外投资人“讲故事”,需要采用类比方式。“他们不了解中国状况,你要说明自己的特色和地位,最好用他们熟知的企业、领域作类比,可以一下子拉近距离”。

而风险投资人,在乎尽快收回成本,“你就需要详细分析项目的投资回报率,及具体的实施步骤”。

战略投资人,企业的长期合作伙伴,就要找到志趣相投的共同点。

美国梅奥是全球最著名的综合医学中心之一,“他们有非盈利的理念,讲究患者至上。我们在谈的时候,就重点强调双方在这方面的共同点。”最终,梅奥从中国数十家检验机构中,选择了康圣环作为伙伴。

(冯欣楠 康鹏 杨菁)

场、药店、医院、大学校园、火车、飞机做推广,在PPTV、PPS、优酷等各大网络电视和视频网站捆绑广告,在醒目位置进行宣传造势。

口碑相传

在电影正式上映之前,在不同城市举行免费试映会,限制一人只发一张电影票,并在每场电影放映后现场与观众进行座谈,不断使观众加深对影片的印象,制造“一传十,十传百”的效果。

(新浪)

入健康的轨道。

善待合作伙伴:泰囧片中,徐朗为了自己的私利,不惜利用王宝的人性弱点。成立泰国组合,假借成人之美,实为暗度陈仓。当王宝一次次无心破坏了徐朗的找庙计划,徐朗终于从羊皮里面露出真面目,情急之下说出了和王宝成立组合的真正目的,可谓伤透了王宝这位合作伙伴的心。现实中,企业对自己的合作伙伴一定要善待,实现双赢。成功的案例有年营业额近700亿元的娃哈哈集团,它的成功与其独创的联销体模式是分不开的,企业利益和经销商利益紧密的捆绑起来形成合力。并且娃哈哈对经销商提前打到公司的货款支付一定的利息,所以宗庆后才可以自信地说自己企业不缺钱,有充足的现金流。

(李以良)

老树开新花 盛名之下推陈出新 是良方

从国际市场上来看,成功电影的复制不是没有可能,业界也承认,《泰囧》影片的复制是可以的,但《泰囧》的成功票房不可复制。

“表面上看是喜剧片、公路片,但是比如你看《雨人》等电影,一个傻瓜貌似在路上一直被人骗,但是他的执着与善良却最容易打动人,这种故事的模式也是最好被复制的,只不过《泰囧》这次将这个故事包装上了一个喜剧的外壳。这正是它的核心。”徐峥在接受记者采访时表示,《泰囧》是可以被复制的。

那么,怎样的复制才是可行的呢?
中央戏剧学院电视电影系副教授倪骏认为,可行的复制不应该是旧瓶装新酒,而应该是老树开新花。“在复制某部成功电影时,应该是在这个品牌之下推陈出新,建设新的故事,新的剧情,而不仅仅是同样类型的同样套路。此外,从投资者角度来看,如果是系列影片的复制,老板们不应该急功近利,应该更加注重长远的效益,把眼光放得更长远一些。”

派格太合泛在文化传媒董事长孙健君认为,电影的编剧以及导演与观众心连心,接地气,拍老百姓喜闻乐见的东西,是《泰囧》这部片子最应让电影同行复制的,这也是国产片当前无法与美国大片在投资规模上相抗衡的情况下,应对好莱坞大片的杀手锏。“有些导演编剧,已经成为思想上、物质上的贵族,根本不理解老百姓的生活,跟老百姓的思想没有调到一个频率,这就造成了国产片市场不过好的局面。”

在厚德资本投资中心投资总监刘强看来,复制电影的创作水准和投入也要逐步提高才具有成功的可能。他表示,电影市场上的观众一般是在15岁到45岁之间,而看电影的人群他们的收入一般比较高,学历也比较高。随着看的电影越来越多,他们对电影的要求也会逐渐提高。“《泰囧》的案例表明喜剧很有市场,但是要复制的话,拍的质量也就需要相应提高。另外,《泰囧》这类喜剧电影火了之后,包括徐峥在内的喜剧电影人才的报酬也会相应提高,而这类电影人才又是稀缺的,所以,对于制作方,可能在拍续集的时候,投入也会相应增加。”

此外,在刘强看来,国内的系列电影之所以不如美国系列电影那么成功,很关键的一个因素在于创意跟不上,因此也应加强创意的能力。“从美国系列大片的剧情来看,他们是把之前的品牌效益承接了,但每部片子的创意是不同的,水准也是不同的,因此从创意上来看,实际上是重新设定的。而我国电影导演方面的创意还比较欠缺,因此很难延续高票房。”



《泰囧》折射的营销管理问题

“泰囧”无疑是近期上映影片中名利双收的典范,其低成本,高收益的运作手法也给国内其他传媒开了个好头,从国产影片在国外大片的冲击下全线溃退,到用大投资,大制作,大团队来固守国内院线市场,国内的导演和院线商们的发展之路可谓艰辛。泰囧的票房如日中天,让我不得不走进影院去探究徐峥的成功之道,以期从影片中找到与营销理论之间的交集。

花费了近两个小时的时间,终于看完了泰囧,记住了徐朗、高博、王宝。也印证了泰囧的别名“那人,那庙,那妖”是如此之贴切。从营销的角度回顾整部电影,给企业管理有如下启示:

企业 lead 运筹帷幄:企业领导人对企业要有良好的掌控力,对未来可能出现的风险有预见性。片中,徐朗和高博去找的大股

东,早就预料到徐高二入日后的纷争,胡大股东制定了对两个人同时签字才能生效的合同,体现了对企业的非凡掌控力。蜀国的军师诸葛亮,诸葛亮临终之时,给了杨仪一个锦囊,并对他说:“我死,魏延必反;待其反时,汝与临阵,方开此囊。那时自有斩魏延之人也。”后来魏延果真造反,杨仪则用此计,魏延被马岱杀死。作者在这里还用了一首诗来称赞诸葛亮:“诸葛先机识魏延,已知日后反西川。锦囊遗计人难料,却见成功在马前。”

而国美的黄光裕 vs 陈晓的权利争夺战,如果黄光裕在收购永乐后,对未来有一个清晰的判断,给陈晓一个清晰的定位,陈晓估计想功高过主也不是那么简单的事情。这些案例都给现在企业的掌门人上了一堂必修课,企业家必须有远见卓识,规避企业