

# 撕下“烂片营销”的面具

■ 周伟婷 冯利芳 / 文

影片烂票房却大赚，烂片是怎样吸引大家走进影院的？让我们看看烂片营销的真实面目。

国产电影的春天，烂片也搭上了这班车，甚至有喧宾夺主的架势，抢先夺得高票房。不叫座却叫卖的烂片魅力何在？烂片聚集又夺得几亿票房，是巧合，还是行业发展的新趋势？让我们揭开烂片营销的面具，一探究竟。

## 烂片该如何营销

什么样的影片才能被称作烂片？烂片，是指在艺术标准和美学品质上失败、观者口碑差的片子，烂在剧情、拍摄、制作等电影本身的元素。而烂片却能夺得高票房，其背后隐藏了怎样的商业模式及营销哲学？被业界称为烂片的典型之作《天机·富春山居图》(下文称《富春》)《不二神探》《小时代》，它们在豆瓣网、时光网等大众电影点评网站上的评分不及格，票房却都过几亿大关。其中，几乎遭遇了媒体与观众、评论界全面围剿的《富春》，却成为大家茶余饭后的谈资，在端午节档期上演了“零好评高票房”越骂越火的奇怪现象。虽然媒体已多次解析《富春》成功的关键点——“负口碑营销”，但记者还是采访到《富春》的营销公司北京无限自在文化传播有限公司。单单负口碑营销，就能达到近三亿票房吗？他们还做了什么？

《富春》首映后被观众评为“刷新烂片底线”，无限自在总裁朱玮杰也曾质疑自己“我的很多尝试是不是失败了？”不过，令他庆幸的是《富春》的高关注度。随着各种骂声的高涨，《富春》也成为“不看不能说话的影片”。而无限自在早已准备了应对方案：“骂点变炒点变笑点”。负责具体执行的某公关公司向《成功营销》解释道，“上映前在口碑方面有些担心，但是又不可能过多干预就预埋了一些炒点，这是必要的口碑引导。所谓的负面营销不是找很多人来骂你，而是营造比较轻松非恶意的吐槽环境，但这个度要把握好。”负口碑营销使得《富春》上映后大火。

然而，掀起了高关注及议论热潮的负口碑营销，却被很多影评人、媒体分析为是《富春》高票房的关键。事实果真如此？

朱玮杰表示，“从《富春》的票房数据分析，影片上映首日即狂揽 4600 万票房、两日过亿拿下了整体票房的三分之一，票房集中在前两天而非话题引爆后，这说明因负口碑

营销而去看电影的观众很少。”在他看来“骂点变笑点”只是引起了电影的话题性和关注度，把影片的生命力多拖几天。

因好奇《富春》到底有多烂而走进电影院的人到底有多少？虽有业内人士分析这样的观影人群只占一成，但看电影这种行为往往是多种心理因素的综合体现，很难衡量哪一种心理因素占比更大，更无法通过数据准确呈现。

除负口碑营销之外，助力《富春》高票房的因素还有哪些？无限自在做了哪些尝试？“大制作大明星”的先天优势预示了影片的一半成功。已经预料到电影可能出现的差口碑，为什么还接《富春》这个案子？朱玮杰的回答则是“对我来说这是个挑战，但《富春》不是扔在地上就捡不起来的。吸引我的是它成熟的商业运作模式，中国没有一部电影可以做到把这么多的商业平台融合到一部电影里。”

在《富春》的前期工作中，准确的市场定位、渠道下沉策略及高排量也是助力高票房的重要因素。无限自在在经过市场调研分析后，将时尚动作大片《富春》重新定位为中国最缺少的影片类型——特工片，突出影片中超级英雄的概念，并借助刘德华的名气打造中国版的 007。而这种剧情有硬伤却集结大明星的影片在一线城市的口碑一定差，那么票房主力则是“不太受影评左右、只认大牌”的二三线城市。于是采取了渠道下沉策略，用了两个多月的时间，带着片花跑了全国 20 几个二三线城市，网罗了大量的地方性媒体，将宣传预算花在了尽可能接近它的目标观众。并借助中影集团在发行方面的优势，使得《富春》获得了 40% 的黄金时段的高排片率。渠道下沉策略及高排量为高票房作了保证。朱玮杰说，“真正的营销是与发行方绑在一起，打通最后一公里，把观众与影院之间直接打通。”

总结《富春》的高票房是“电影本身的优势、准确的市场定位及目标人群、高排片量、负口碑制造热点话题”等因素的综合作用，而非单纯的负口碑营销就能做到。艺恩咨询总裁邵智分析《富春》的成功之处在于营销要素非常齐全，从题材、明星阵容、制作、前期市场分析到营销手段，都具备了商业电影的成功要素。

## 卖产品一样卖电影

《富春》《小时代》等“烂片”都有着极为相似的营销思路：像卖产品一样卖电影。影片本



身烂不烂已经不是决定票房的关键点，重要的是如何将电影当作产品一样卖出去。邵寿智向《成功营销》表示，“电影具有强烈的快消品属性，要考虑目标受众，像卖产品一样把电影卖出去。更好的营销策略利于提升转换率，这是营销制胜的时代。”从这一点讲，郭敬明、无限自在都是好商人。

《富春》《小时代》虽然在影片的艺术性方面被评为烂片，但其产品本身“料很足”，其导演、制作、编剧、演员等均符合成熟商业电影的特质。北京剧角映画文化传媒有限公司总裁梁巍向《成功营销》强调，“电影料足是电影产品的前提，更重要的是电影产品的定位，如果产品定位从开发阶段就不规范化、市场化，那么很难对未来市场有准确的预判，现在很少有制片人在一开始就想清楚的，合格的制片人要懂市场懂营销”，在此基础上，“有材料还要看怎么炒，料足的电影产品要根据影片上映前流行的口味，结合热点话题，料不变却要炒成不同的口味，这才是营销的作用。”

“早年的电影市场较小及市场分工混乱决定了制片人电影营销的观念比较弱，没有有效的电影营销策略和手段，不能平衡地掌控电影艺术性和商业性，缺少具有商业意识的制片人”，邵寿智感叹道。“而近两年成功的电影，像赵薇、郭敬明等新导演的市场意识比较强，具有一定制片人的素养和能力，能从商业角度整合资源为电影营销所用。”

## 再探电影营销境况

《富春》《小时代》虽呈现出电影产品的营销思路，但是电影营销对电影票房究竟发挥了多大作用，起死回生，还只是锦上添花？电影营销在电影产业中的地位是怎样的？

邵寿智总结近几年票房飞跃式增长的原因，除了现在越来越重视电影营销之外，还因大环境的改变，包括二三线在内的电影市场

的扩张、新媒体等的应用使得电影营销模式方面有所创新。在梁巍看来，最近半年票房好也与资金涌进不缺钱有很大关系。

“很多人不愿意承认营销对电影只起到辅助性作用。”梁巍坦言。“不能说电影营销不重要，要看怎么理解它。如果每一个电影产品在设计之初就已经开始营销了，将营销渗透到整个环节，那么电影营销不仅停留在告知宣传层面，电影营销才能提供更完整的服务链，才能让投资人知道怎样的产品定位才能有效回收。”剧角映画提出“荣誉营销”，即介入电影的早期制作，使得营销贯穿电影始终，电影营销公司将影片与观众联系起来，帮助电影找到它想找到的观众，帮观众找到想看的电影。朱玮杰也强调电影营销更早地介入整个环节才能实现更好沟通，在总结《富春》时他给了自己 7.5 分，而没做好的那 2.5 分在于没更早地参与到电影策划之中。

剧角映画总结目前国内的电影营销市场，并没有一套完整的评估系统来量化宣传公司的工作，也没有真正的业内权威数据来支撑，一般都以发稿量、微博提及率、热门话题等作为指标。电影营销手段还是在用小创意，没有大创意。大部分的电影都是等片子市场反响好了才去总结原因，因果导因，没有找到正向的答案。营销做不到以因导果，是早期的市场调查做得不够。而国外拥有较成熟的营销机制，能够拿到准确的数据做市场分析。邵寿智介绍借用大数据，电影可以在创作阶段更好地了解市场、跟踪到比较好的作品并可以监测营销效果。

对于国内电影营销的快速变化，邵寿智总结这起源于电影市场整体盘子的拉升，市场开始走向专业化细分环节。一方面光线等上市公司的流程化运作思路更成熟，而这两年出现黑马如《失恋 33 天》第一次使行业普遍认识到新媒体营销带来的价值。作为国内第一批试水电影营销的电影营销公司，梁巍感觉到电影市场竞争的愈加激烈，如果没有新鲜话题及创意性，电影死的可能就很大。要根据电影市场的环境变化随时要调，而可以参考的经验越来越短，现在已经缩短到两个月。

谈到未来中国电影营销的成熟模式，评分低的《不二神探》依旧突破两亿票房大关。邵寿智强调“要借鉴好莱坞电影的整合营销及其生态链模式，目前国内的电影营销市场还比较小，电影营销较初级，这是必然经历的发展阶段”。同时“要把电影行业当做工业化市场看待，需要特别有经营意识的、更多元的主体进来。”

# 中小企业营销胜经：别具一格的推广手段

■ 彭杰 / 文

市场上产品很多，但风险也很大。你是否时常在为企业的产品销售而绞尽脑汁，是否在为团队战斗力不强而忧心忡忡，是否在为未来的钱景渺茫而黯然神伤呢？这是一个充满希望和挑战的时节。但也是一段伴随痛苦和无奈的经历。

有报告指出，目前中国内地每一百人中就有 123 个人在创业，在全世界来说，也称得上创业较为活跃区域。但现实是，一边是新生民营中小企业雨后春笋地旺盛生长，另一边却是几乎同等数量的民营中小企业如风中枯叶般凋零，创业的兴奋喜悦与失败的悲壮落寞交织在一起。

## 到底路在何方呢

“娃哈哈创办二十多年了，我们受的抨击很多，说我们这个不对，那个也不对，但我们活下来了，而且活得蛮有滋味。我觉得，经营企业还是要靠实战经验，生搬硬套西方理论往往并不见效。”这是近期接受采访时，杭州娃哈哈集团董事长宗庆后对记者说的话。

细细品味宗庆后说的话，非常有道理。与众多企业交往中，发现一个共性也谈得上普遍的问题，它们之所以各领风骚三五年，最终没有存活下来，全在于没有准确合理的定位，也就是外面流行什么风，它就刮什么风，行为方式上不是设身处地找出一条自己的路，这其中，假如实战经验丰富的，相对来讲对市场的敏锐度和把握性要好些，心里头的风险承受能力要强于其它，因而一旦确定目标，也容易排除一切干扰，轻装上阵。

相反，如果没有自己的主见，企业的实力弱小、资源匮乏，但还要跟风、追随别人凑热闹，那实在是不知趣了。这几年来，我们以“实战、实用、实效”为原则帮助许多成长型企业找到了出口，使他们能扬帆远航的方法其实就是用实战解决问题，在众多企业还沾沾自喜满足于拍脑袋搞创意时，我们却开始用“脚”进行企创。

在服务众多企业的实践中总结出，中小

企业只有充分发挥其自身所具有的特点，在营销战略上大打整合牌，营销模式上大打创新牌，营销战术上大打服务牌等出奇制胜、别具一格的推广手段，才能体现出其“差异化”的优势，随着消费者由冲动性消费向理性消费过渡，中小企业的追求应改变以往建立在欲望上而不是建立在战略思维上的做法，强调精细化运作的同时上升到精细化运作，只有这样，才能在激烈的市场竞争中闯出一片天地。

“可口可乐来的时候，想用水跟我竞争，打击我的可乐，结果呢？我的可乐一样做得好。后来康师傅又想用茶饮拖垮我，结果我还是越活越好。”为何宗庆后这般自信呢？

其实，他是个很勤奋的人，一年有 200 多天奔赴在市场一线，就是这样的一种斗志和状态，他成功的将 3000 多个一级经销商和三四万个二级经销商绑定在自己的战车上。创业二十多年来，他也几乎没有休息过一天。年逾六十，他仍亲征一线，上到各项决策，下一个零售终端的市场调研，事必躬亲。难怪很多经销商将宗庆后的奔走戏称为“丈量祖国大地”。

由此我们会发现，许多功成名就的企业家并非是影视剧中所描绘的常年与奢侈品和高尔夫作伴，而是非常勤勉辛苦，是真正的从实战出发把企业引向正确的路，从一次胜利走向不断的胜利。假如说我们有些创业性企业仅仅认为大企业是靠运气和机遇发展起来，那也实在是偏颇了。

有一个很现实的问题，在激烈的市场竞争中，如何立于不败之地？

中小型企业要靠“战术制胜”已经很难突破了，现在的市场要拼的是企业的资源整合能力。即集中优势资源、整合其他相关资源，如果在某个营销领域具有很大优势，你可以整合产品生产领域的资源；如果你有品牌优势，你可以搞贴牌；如果你有网络优势，你可以利用网络整合生产商的产品线。

对于一个中小型企业来说，论资金、技术、实力，中小型企业与大型企业都无法相比，但它们同样要生存，要发展，要效益。脚下

的路也许有千万条，但最根本的一条应该是：尽中小企业最大的能力“整合自身资源”，并根据增值、扩张后的资源，积极寻求企业发展的出路。

在企业的技术、资金、人才、销售网络、产品、品牌、营销、管理水平以及企业的核心竞争力等要素中，你必须知道你的优势在哪儿？在“政策法规、消费者、经销商、广告、零售商、媒体、社会团体”等社会资源中哪些是我们可以利用的。然后将企业资源和社会资源充分地结合与运用，创造出一种特色的、标准的、双赢的、可操作的营销行为，这便是“低成本营销”。

低成本营销，就是在充分考虑和规避市场风险的前提下，以最经济最合理的投入、实现市场最大化的利益回报这就需要企业能集中自身现有的资源，洞悉市场发展规律，针对消费文化的多元格局，审时度势走出一条细分化、差异化道路。同时通过多种宣传手段的组合运用，准确细分，以尽快赢得先机，抢占市场，实现销售。

随着各行各业进入微利时代，低成本营销更多的是强调稳健、务实和安全，其行为本质，就是要及时发现投入和产出的相对关系中潜在的、尚未被利用的机会，并且灵活的充分利用这一机会。正因如此，对人员和管理的要求相对较高，在当前激烈的市场竞争中，要做好低成本营销，就要向行业公开叫板！

产品创新。除了对产品进行概念、定位、诉求方面的包装外，更要结合产品本身的特质和功效，明确产品自身的集中服务对象，在当前众多同质化产品堆里，如果自身不能找出或发现优势，就会找不到运作方向最终被埋没掉。对消费者来说，他购买产品的目的除了获得核心利益外，还期望从中获取附加利益，无论是从情感、还是精神层面，都希望能有所满足。

随着市场发展的成熟和理性，那些愈发挑剔的消费者，不仅需要产品本身的物质属性，也希望产品能够根据时代、消费环境和需求的变化有所增加和改变。因此，中小企业可以运用特征、优点、利益来突出自己产品的附加值。

就单一产品来说，即使自身不具备很强势的背景，也要通过专家指点，找出其中区别对手的差异化概念或促销手段，这不，连海尔的张瑞敏都说创造市场的前提就是创造概念。因为在产品核心功能趋同的情况下，为了获得消费者的青睐，就看谁能更快、更多、更好的满足消费者的复杂利益整合的需要，谁就能拥有消费者，赢得市场。就目前整体市场环境来看，产品就其创新而言，有以下几方面值得借鉴：

### 一、重新定位产品

既然是低成本，就要集中财力，以异于常人的眼光寻求自身产品的核心卖点，将企业的老产品重新定位包装以新的形象进军市场。

麦肯锡公司营销专家热内·黛建议中小企业注意两条标准：一是产品要有某种独特性，或在外观，或在功能，或在用途或在价格等等；二是产品要有适合做口碑广告潜力，而且这种潜力看得见，摸得着。

### 二、采取跟进策略

为规避风险，只有抓住时机，整合资源迅速仿制竞争对手已成功上市的新产品，采取机动灵活借力使力的手段，可以少走弯路。

### 三、降低推广成本

中小企业要在研发、生产和销售上进行大投入是不现实的，但市场上千篇一律的产品一下子又吸引不了眼球，激发不起消费者兴趣，那就需要想方设法给予工艺上改进，在产品的外在表现，如外型、重量、体积、视觉、手感、包装上等陈列上突出人性化的设计和布局，提高生产效率。

### 四、丰富产品系列

在企业原有产品基础上，通过增加品种、花色、规格等，从而丰富产品线，形成吸引眼球的生动化规模效应。

模式创新。中小企业要多考虑避开对手锋芒，在宣传造势、通路渠道、促销手段上充分体现既吸引眼球、引发关注又生动活泼的特点，借此充分调动消费者和潜在消费者的

积极性。可以采取互动营销方式，比如一个新产品上市，可采取“紧急寻找健康使者”、“产品效果，当场公证”等带有事件营销方式借以渲染气氛，聚焦关注度，运用“专卖店+会员”的体验营销模式，让消费者亲自参与到产品整个营销过程。另一方面，自身的弱势产品可借助强势受众面广的品牌产品放在一起捆绑促销，借力扬名，客观上给自己找到了一个新的卖点。中国未来的渠道模式，将会出现以渠道为中心的营销逐步向以产品和产品品牌为中心的营销转化，因此，即使是弱小的产品，只要抓住机会，也能取得良好效果，比如新闻营销、事件营销等。

服务创新。服务，看似简单，精髓往往在于独创和差异。针对目前消费者需求不旺的现状，需要丰富和完善在互动基础上的促销活动信息，提高宣传的有效率和针对性，尤其在细节的把握和控制上完善。

一般来讲，中小企业提供的服务，其实也是一种产品，可称为服务产品，服务产品包括核心服务、便利服务和辅助或支持服务。核心服务体现了企业为顾客提供的最基本效用，比如优惠派赠、节日送礼、亲自体验等，便利服务是为配合、推广核心服务而提供的便利，如送货上门、来电订购、咨询回访等，辅助服务用以增加服务的价值或区别于竞争者，如“节日有惊喜，健康送大礼”等，这些服务有助于实现差异化营销策略。

著名战略大师迈克尔·波特教授曾极力主张，中小企业可以通过认知并回应不断改变的顾客需求和价值来持续为顾客寻找并创造新的价值。随着市场竞争的加剧，价格战、形象战、技术战、质量战不断升级，竞争者之间往往形成正面冲突。良好口碑，却可以有效避开这些面对面的较量。对于很多行业来说，各个企业为顾客提供的核心服务都基本一样，所以主要靠增加便利服务和辅助服务来赢得顾客，形成差别，打造核心竞争力。

中小企业，就象茫茫大海中的一叶帆船，直面挑战与风险，如一着不慎，随时有倾覆的危险。要想躲过惊涛骇浪，驶向成功彼岸，除了船长、水手要统一思想，拥有丰富的航海经验外，好的领航指导也十分重要。