

平台经济视野下众筹观影模式的运行机制 与商业创新:以大象点映为例

张 波

摘要:近年来互联网众筹模式在电影排片放映环节的渗透带来了众筹观影这一新型观影模式的兴起,给文艺片、纪录片电影产业链格局带来了深远影响。基于对国内领先的众筹观影平台大象点映这一个案的剖析,文章从平台经济视角出发对众筹观影模式的运行机制进行了探究。研究发现:众筹观影模式背后的平台化生存逻辑主要是连接“制片方/观众和影院/观众”双边市场,玩转定制化观影和社交化观影以激活网络外部性,以及打通电影产业链上下游强化用户单属行为。众筹观影模式的商业创新之处在于满足电影产业链内各方客户的价值主张,将自身赢利模式建立在电影产业链整体价值提升基础上,活用电影点映发起人这一关键资源和指定观众来承担电影排片这一关键流程。针对众筹观影模式未来的发展方向,指出应完善以互联网众筹平台为纽带的产业链协作机制,发展用户可从线上自媒体渗透到线下实体影院,服务用户可建立起更为灵活弹性的观影召集、进入、退出机制,维系用户可尝试将众筹模式从消费端延伸到生产端。

关键词:众筹电影;众筹观影;平台经济;平台媒体;媒介经济;大象点映

中图分类号:G206;I238 **文献标识码:**A **文章编号:**2096-5443(2020)05-0068-11

项目基金:贵州省哲学社会科学基金项目(19GZQN17);贵州大学人文社会科学科研项目(GDQN2018012)

自从1895年法国卢米埃兄弟发明电影以来,电影产业一直处于不断的变革之中,从默片到有声电影、从黑白电影到彩色电影、从2D到3D电影,电影产业以其不断求新求变的姿态,一直屹立在文化创意产业的顶端位置。今天,电影产业更是涌现出了一系列前所未有的变化,理解这种新变化的背景便是“一个数字技术普及,新媒介不断崛起,随后互联网全面加入的全媒介时代或‘互联网+’时代”,可以说,“互联网+”对电影产业完成了一次深度的再造,“这种媒介背景深刻地影响了电影的方方面面,包括叙事方式、美学形态、美学观念、制作、宣发营销等等”。^[1]但在这些宏大叙事之外,“互联网+”和电影产业的融合对于每一个普通消费者观影体验的影响也是不能被忽略的,除了网络票务对于电影购票体验的改善、多屏观影对于电影消费场景的再造、弹幕电影对于电影消费者的主体性提升,众筹观影也极大地改变了消费者的观影体验。所谓众筹观影,我们可以把它看作一种“依托于特定的互联网众筹平台,由社交用户主动发起的、通过社交化分享传播的、吸引足够目标人群才能成功启动项目的电影观影活动”^[2],它是众筹这一新兴事物在电影排片放映领域的新尝试。近年来以大象点映为代表的互联网众筹平台,通过让影迷自主发起特定影片的观影召集活动,一改传统观影模式中的有限选择、被动消费和粗放管理,真正让用户体验到了个性化、定制化和社交化的观影体验。目前大象点映通过对《我的诗篇》《千锤百炼》《冬》《八月》《摇摇晃晃的人间》等影片观影的成功组织,已经在各大城市尤其是一二线城市青年人群中普及了众筹观影这一新型观影方式。大象点映为什么能火?这种搭载互联网众筹模式的电影产业经济现象的兴起,令人禁不住思考其何以可

能? 互联网新媒介平台在其中扮演了怎样的一个角色? 这些初步的问题意识是引发本研究的原始动力。

一、“头”端重“尾”端轻:国内外众筹电影研究回顾

国外关于互联网众筹的研究非常丰富,许多研究里对众筹模式在电影行业的应用有顺带一笔的讨论,但专门以众筹电影为研究对象的成果却并不算很多,它主要集中在三个层面。首先,研究探讨了互联网众筹平台在电影众筹过程中扮演的角色。U. Świerczyńska-Kaczor 和 P. Kossecki 开展了一项研究来探索波兰众筹平台在电影制作中所扮演的角色,他们发现与非纪录片项目相比,波兰市场上普通纪录片在众筹活动中能吸引更多资金支持和人力支持。此外他们的研究表明,超过 85% 的专家赞同众筹用户参与电影制作,因为“成为产消者”(being a prosumer)已成消费者行为的主要趋势之一。^[3] Bao Zheshi 和 Huang Taozhen 认为众筹平台提供的外部支持(如回报支持、展示支持和关系支持)是众筹电影项目和众筹出版项目顺利进行的共同因素。但就展示支持维度而言,因图片和视频可生动地证明主创者的能力和技能,因此它们在电影众筹中更有效;与此相对的是,更新信息和评论的效果对于众筹出版来说更重要。^[4] O. Braet 和 S. Spek 描述了一种资助电影制作的众筹平台模型,这个平台一方面需要高利润的热门众筹项目作为支撑,它允许这样的项目只进行象征性资金众筹,众筹平台方和电影制作方各取所需;另一方面这个平台可有更多灵活性,允许在众筹融资时采用阶段性投入而非一次性投入。^[5] 其次,研究探讨了项目发起者和支持者参与电影众筹的心理动机、运作策略和卷入水平。就项目发起者而言,J. Hobbs 等人在众筹网站 Kickstarter 上分析了电影和视频类别中的 100 个创意众筹活动,发现广告系列管理(传播声量和回报质量)、网络管理(包括支持者数量、搜索结果、社交媒体份额和总筹集人数)、活动管理是众筹成功的主要预测因素。^[6] 就众筹支持者而言,Zhang Haisu 和 Chen Weizhi 调查了支持者动机对参与电影众筹的影响,发现内在激励的自我导向比利他动机的他人导向在影响支持者众筹与否时具有更强作用,同时发现女性更多出于利他动机来参与众筹,但男性参与众筹更多与内在激励有关。^[7] 最后,研究从性别、种族乃至更大的社会和政治层面出发,探讨了众筹模式给电影行业所带来的长远影响。K. T Rose 使用 2012~2014 年间发布的 124 个众筹融资和传统融资的故事片作为样本,发现与传统融资的电影相比,众筹融资的电影更有可能雇用女性电影制片人和女性主角。尽管在电影业中女性作为电影制作人或主角的机会远远没有男性那么多,但众筹融资模式的确为她们在电影业的性别公平提供了更多想象空间。^[8] S. Koçer 拥有对土耳其独立媒体制作人进行长期民族志研究的经历,在他的一项研究中,纪录片电影“我的孩子”“世界都市观”和“我飞过你”的制片人讲述了各自的众筹冒险经历,通过对这些纪录片电影的众筹历程分析,他认为除了作为筹集资金的手段之外,众筹也是实现社会和政治目的的工具,这包括创建支持社区、吸引媒体关注和打造独立声誉等层面。^[9]

国内对众筹电影的研究可以从规范性和经验性两个维度来展开。就规范性研究而言,虞海峡指出了电影行业和互联网众筹之所以顺利联姻,是因为众筹能“为电影内容运营提供有效的市场调研”“为电影推广提供宣传平台”和“为电影内容生产开拓新的资金来源”。^[10] 顾峥详细分析了众筹体系之于电影产业的一系列积极作用,如众筹对筹款者和投资者的双重开放性、众筹可被看作一种投票和宣传方式、众筹体系促使电影计划更加注意创新性等等;但与此同时也指出,众筹在我国电影业的发展存在着股权式众筹政策环境不明朗、众筹违约解决方案不完善、众筹平台存在逆向筛选机制、众筹作品存在知识产权风险等一系列难题。^[11] 胡黎红采取了批判研究的路径指出众筹模式具有放大与遮蔽的二重性,一方面众筹模式有助于降低制片的市场风险、提高电影生产的确定性和可控性,另一方面随着众筹模式在电影制片流程的逐渐深入,也有可能通过预先选择遮蔽部分产品、将部分受众排斥出去等方式,加剧电影资源配置不均以及产品格局失衡。^[12] 相较于以上宽泛的现象探讨,经验性研究聚焦的问题更为具体,尤达基于对江苏省微电影产业代表性作品和企业的考察,发现以大

学生和影视爱好者为代表的奖励型众筹模式在电影业开展得较为顺利,以影视公司为代表的股权众筹模式在电影业发展状况则十分一般。^[13]而哪些电影类型更容易被发起项目众筹呢?彭安妮、祁勇对此进行了比较研究,他们通过对中美主流众筹网站上众筹项目的对比分析,发现美国电影众筹主题多为叙事题材、喜剧题材、科幻题材,而我国则为爱情题材、现实题材、创新题材;美国电影众筹的项目呈现中更重项目包装和运作,我国在这方面有所欠缺;美国电影众筹项目的发起人以影视从业人员为主,而我国则以在校学生和独立制作团队为主力成员。^[14]至于参与者为什么支持电影众筹项目,韩晓宁等通过对电影众筹项目支持者群体进行的问卷调查和数据分析,指出众筹支持意向的影响因素主要是众筹项目的感知有用性、感知风险和众筹支持者的月薪水平。^[15]而如何使得电影众筹的项目成功率更高,刘湃抓取了众筹网平台155个融资成功的影视文化项目数据,发现项目的目标融资额、最小投资额等基本设定,能在一定程度上决定着项目的成功与否。此外,对项目成功率有正面影响的还有项目进度公告数及项目支持人数等推进程度,证明众筹项目推广的积极性越高,越容易被大众投资者了解并接受,进而促成项目筹资。^[16]除个别研究将众筹作为电影内容征集的一种可能性^[17],国内大部分经验研究都将其作为电影投资制作的融资方式并分析其特征、影响与问题。

通过以上对于国内外文献的简要回顾,我们可发现既有研究多聚焦众筹模式在电影投资制作环节的应用,要么把众筹视为服务于电影制作者的“金融创新”,要么把众筹视为服务于电影宣发者的“营销创新”,然后挖掘出众筹项目得以顺利进行的影响因素,并提出相关的完善建议。但近年来,众筹模式对电影产业的渗透已经溢出了产业链上游的投资制作环节,开始延伸到产业链下游的终端消费环节,众筹观影即是电影制片方和影院经营者借助互联网众筹模式针对电影消费者开展的“客户体验创新”,然而这一现象却未引起足够的学术关注,这使得众筹电影研究呈现出一种“头”端重“尾”端轻的局面。基于以上不足,本研究将以众筹观影现象为例,重点探讨互联网众筹模式在我国电影行业终端消费环节的应用。

二、平台经济:理解众筹观影模式的一种理论视角

在我们传统的观影体验当中,制片方对于观众的想象是模糊的,电影院是直接面向观众的,三方之间并不存在一个中介性的组织;但在众筹观影模式中,制片方和观众、电影院和观众之间多出了一个互联网众筹平台的存在。这种转变是因应信息时代的新经济趋势,并宣告了一个新观影时代的到来。众筹观影模式是如何可能的?近些年来在产业经济学研究领域盛行的平台经济理论或许能够提供一种有效的分析视角。

所谓平台即是“一种现实或虚拟空间,该空间可以导致或促成双方或多方客户之间的交易。平台经济学(Platform Economics)就是研究平台之间的竞争与垄断情况,强调市场结构的作用,通过交易成本和合约理论,分析不同类型平台的发展模式与竞争机制,一并提出相应政策建议的新经济学科”^[18]。Rochet和Tirole、Caillaud和Jullien、Armstrong等人开创了平台经济研究之先河;2004年由法国产业经济研究所(IDEI)和政策研究中心(CEPR)联合主办的,在法国图卢兹召开的“双边市场经济学”会议标志着平台经济理论的形成。近期的研究主要有Eisenmann、Parker和Van Alstyne等。国内较早且系统介绍平台经济的文献主要有徐晋、张祥建、程贵孙等。^[19]平台经济并非全新的事物,从传统经济时代里的中介性组织身上我们就能看到平台经济的魅影,比如货物批发市场、大型购物中心、房地产经纪服务、职业中介服务、文物古玩拍卖行等等;而今天平台经济之所以崛起,是因为传统的中介性组织搭上了互联网+的快车,正如国家商务部在一份指导性文件里提到的“平台经济是利用互联网、物联网、大数据等现代信息技术,围绕集聚资源、便利交易、提升效率,构建平台产业生态,推动商品生产、流通及配套服务高效融合、创新发展的新型经济形态”^[20]。美国知名学者戴维·S·埃文斯和理查德·施马兰奇在《连接:多边平台经济学》一书里也提到平台型商业模式正主导着经济的发展,平台比以往任何时候的作用都更加凸显。

理解平台经济理论需要把握三个关键词:首先,双边市场是平台经济存在的前提。现实生活中存在着这样一类“平台企业”,它们同时向双边用户销售具有相互依赖性和互补性的产品或服务,并且将双边用户——买方(B)和卖方(S)吸引到市场中来,促使双方达成交易。通常,具有这样市场结构的产业市场被称作双边市场。^[21]超越单边市场,将两边市场乃至多边市场连接起来,是平台经济的运营基础。其次,平台经济顺利进行需要激活网络外部性。平台的网络外部性可分为两种,平台的成员外部性又称间接网络外部性,是指平台的一类用户的数量影响该平台对于另一类用户的价值;平台的用途外部性又称直接网络外部性,一般是指平台的价值与使用该平台的消费者的交易相关,尤其是与用户对该产品的使用数量相关。^[22]因此,平台总有一种扩大自身规模的天然冲动,这种规模扩大不仅仅是数量上的,更是质量上的。最后,平台运营会在单属行为和多属行为之间做平衡。通常来说,用户与平台之间的关系可以分为单属和多属,单属用户仅在一个平台进行注册和交易,而多属用户可以在两个或两个以上的同类平台中进行注册和交易。多属行为即指平台至少一方用户会同时与多个平台进行关联。多归属的影响因素包括三个:多样化需求、垂直差异化、平台间兼容性。^[23]用户往往在平台转换中产生多属行为,但是会增加自己的交易成本;平台往往追求用户的单属行为,但也可能形成垄断,进而损害用户利益。

平台经济在传媒业有着广泛的应用,在主流的平台经济研究文献中,从来都是把传媒业视为最具平台经济特色的产业之一,这是因为“传媒和平台经济有着天然的结合点,由于其特殊的‘二次售卖’的商业模式,决定了其必须打造平台,这个平台既面对读者又面对广告主”。^[24]从这个意义上来说,传媒经济就是一种典型的平台经济,随着信息社会的到来,传媒业的平台化发展更是蔚为大观。不仅仅互联网新媒介实现了“需求方规模经济和供给方范围经济”的有机统一^[25],像百度、腾讯、淘宝、京东、微信公众号、今日头条、抖音快手、美团、滴滴已成为著名的平台媒体;即便是传统媒体,也不再局限于做单一的内容生产,而是向内容运营、品牌营销、社会治理、智库咨询的平台化方向去发展。由此,伴随着平台型组织开始踊跃出现,平台经济在新闻传播学科内也得到了一定程度研究^[26],平台新闻业、平台媒体也得到了众多学者的探讨。但相对快速发展的平台经济实践来说,现有研究还远远不够,且规范探讨较多,基于具体个案的经验探讨比较少,因此笔者试图以众筹观影模式这一产业经济现象为例,引入平台经济视角对此加以分析。

三、连接、激活与强化:众筹观影模式中的平台化生存逻辑

在对平台经济理论进行简要回顾之后,我们发现,作为一项电影产业经济活动,众筹观影模式的扩散和普及,其实是一个平台经济有效运行和发挥效应的过程。那么,众筹观影模式背后的平台化生存过程是如何进行的,以及相对于传统观影活动来说它体现出了怎样的商业模式创新?借助于平台经济视角,我们以国内领先的众筹观影平台大象点映这一个案为例,来展开具体分析。之所以选择这一个案,是因为它几乎就是众筹观影模式的代名词。大象点映是“国内首个尝试‘让普通观众在影院点播电影的观影社交平台’,旨在‘让好电影遇见对的观众’。它开创了众筹观影的宣发新模式,参与点映的影院不仅有北上广等一线城市的影院,也有三四线小城市的影院,观影人群的精准锁定和影迷观众的切身参与令‘大象点映’逐渐成为传统影院排片的搅局者,在不到两年的时间里形成了一股强有力的众筹观影风潮,给国内影视界,特别是艺术电影界造成了极大的震撼”^[27]。据媒体公开报道的呈现与还原,大象点映平台的构想来自2015年其创始人吴飞跃对纪录电影《我的诗篇》发行困境的反思,他通过对“互联网+电影”宣发模式的创新性探索,让观众可以自发组织众筹点映活动,于是就有了《我的诗篇》在一年时间里完成1000场放映、收获250万元票房的市场业绩。公映结束后,吴飞跃团队2016年在上海正式开发了大象点映平台,它的模式是“让观众自主发起观影活动,自由选定影院和观影时间,自主召集观众,相当于把排片的主动权交还给了观众。通过这种模式,观众和影院可以随时在该平台的片库中选择影片,发起点映活动或直接排片,甚至策划影展。不

仅文艺片、纪录片的新片发行可以通过该平台来实现,刚下映的影片也可以第一时间签入平台,以往只能在电影节上抢票的经典老片,也有机会重回大银幕”^[28]。经历两年多的高速发展,大象点映已然成为国内影迷群体中最具影响力的众筹观影平台,并出现了一些跟风模仿者,目前“大象点映的片库已经有100多部影片,与平台合作过的影院有2000多家,先后有2000多位众筹观影发起人在全国300多座城市组织了3000多场放映活动,平均上座率在80%以上。此外,大象点映还在100座城市建立了影迷群,有30多万用户跟随大象点映看电影”^[29]。2018年7月大象点映获得了Pre-A轮融资,在资本的青睐和扶持下,它将开启全新的发展征程。针对大象点映这样一个发展近五年的互联网众筹平台,为深入了解这一个案得以运行的深层机制,除了媒体公开报道,本研究还借助线上参与式观察和深度访谈方法来获取补充性资料,其中既有针对大象点映平台方的访谈,也有针对大象点映消费者的访谈,2019年8月~10月通过朋友介绍、豆瓣网以及大象点映发起人微信群等途径,共对6名大象点映消费者进行了深度访谈,他们当中既有初次使用者,也有多次成功发起观影的资深使用者,既有来自北上广深等一线城市的使用者,也有来自湖北黄冈这样的三四线城市使用者。

(一)连接双边市场:从制片方—观众到影院—观众

双边市场是平台经济运行的前提,在“平台的基本价值支点形成以后,依托价值支点的优势短期内快速聚集规模用户,达到临界点,进而实现用户规模快速增长,并不断超过临界容量,形成大规模海量用户,才能构建平台企业的市场话语权”,^[30]因此任何平台的建立和发展,都非常注重培育双边市场的客户。平台往往会通过免费或价格补贴策略先获取特定市场某一边的大量客户,进而激发市场另一边客户参与平台的积极性。通过这样的投资经营方式,平台企业能够为买方市场和卖方市场建立起连接。电影产业链内长期存在着一种尴尬的局面:制片方抱怨文艺片、纪录片电影发行面窄;观众抱怨想看的文艺片、纪录片没有排片;影院则抱怨文艺片、纪录片上座率低。其根源在于产业链内各方未能建立起有效连接,因此大象点映平台在发展之初就明确了自己要做的事情,即在制片方、影院和观众之间做连接。

第一对连接发生在制片方和观众之间。在传统观影模式下,尽管电影制作方会根据自身的市场预期去制作影片,但对于目标观众只有一个模糊的想象,而对一些文艺片、纪录片有特殊消费偏好的爱好者来说,他们也无法将自己的需求传递给电影制片方。在众筹观影模式下,大象点映主动帮助制片方去精准触及目标群体,并根据市场反应确定影片是否需要进入公映渠道,它的策略一般来说可分为“主动出击”和“坐等上门”。“主动出击”有赖于大象点映创始人吴飞跃的资深从业背景,在圈内耕耘多年的他凭借着深厚人脉可以轻松帮助大象点映找到对的导演或制片人,此外大象点映发行团队会“专门去盯一些片子,会去参加一些电影节、电影展之类的活动,然后提供能够打动片方的方案”;而“坐等上门”则主要归功于大象点映商业模式试水成功后的连锁反应,“观众看电影的次数和频率毕竟有限,可能对我们‘大象点映’不太熟悉,但圈内没有不知道我们的,其实制片方没有想象中那么多,尤其是优质制片方往往就集中在那么几家,对自己片子品质有信心的都会主动找我们的”。^①通过这种有别于传统“宣传—发行—影院—观众”流程的新型宣发模式,大象点映与尽可能多的制片方建立起合作关系,从而为观众的观影活动提供了持续的片源保障,避免了众筹观影沦为一两次的低频率尝鲜式消费,解决了观众只能被迫进行同质化观影的难题。

第二对连接则发生在影院和观众之间。长期以来,鉴于信息交换、金融支付、时空协调等方面的障碍,文艺片、纪录片爱好者无法与电影院进行对等的协商和对话,在电影院的同质化排片计划下他们只能被迫进行大众消费,由此在电影放映排片环节处于一个“无声者”的弱势地位。然而,大象点映的介入改变了这一现状,它通过对观众具体而明确需求的整合并将其打包出售给电影院,由电影院去匹配和满足观众需求,这是一种典型的C2B商业模式,它促成了电影排片从以“电影院中心”到

^①来源于2019年3月6日对“大象点映”媒体运营负责人X先生的访谈。

“消费者中心”的转变。据介绍大象点映它“有一个专门的发行团队去和全国各大连锁院线进行对接,把我们能够给对方保障的比如人数、票价拿出来,它能够有一个稳定的收入,这事就好办了。这样在影迷发起观影召集活动前,就已经有不少可以选择的影院了,如果他觉得已有的影院不合适,需要找别的影院,那么我们也会和那些影院单独联系。现在的影院都是同质化排片,除了周末和一些爆款(影片),平日里一个一两百人的厅上座率一般不会超过10%,我们能够把人召齐,而且能提供一些非公映渠道的影片,影院自然愿意和我们合作。”^①对电影院来说,大象点映能够帮助解放影院的剩余生产力,因此对此多持欢迎态度;而大象点映80%左右上座率的兜底保障为电影院解决了后顾之忧,进而大大减少了众筹观影模式普及的障碍。

综上所述,大象点映通过连接“制片方—观众”和“影院—观众”这两对双边市场,迅速沉淀了大量的文艺片、纪录片爱好者用户,与此同时也整合了相当的制片方资源和影院资源,大象点映平台用户规模的扩大,最终推动了众筹观影模式在观影人群中的普及。

(二) 激活网络外部性:玩转定制化电影和社交化观影

平台价值的大小往往取决于其所提供的网络外部性程度,网络外部性有正负之分,但平台一般倾向于激活的是正外部性,激活网络外部性对平台企业有着重要影响,一来扩大平台影响力建立起竞争壁垒,二来可以主导平台游戏规则特别是定价策略。在平台企业的不同发展阶段,网络外部性有着不同体现,平台初创期只有一小部分人愿意在第一时间尝试接入平台,此时网络外部性较弱;当进入成长期时,随着大量潜在用户陆续参与到平台,网络外部性显著增强。^[31]2016年才成立的大象点映从企业生命周期来看属于成长期,持续增强网络外部性是当务之急,而网络外部性在前述的平台经济理论简介中已经提及分为成员外部性和用途外部性,相应地增强网络外部性既可以扩大平台用户规模,也可以提升平台交易量,尤其是后者,它是平台活跃性最为重要的指标。在大象点映平台上,只要观众的观影需求被激活、交易数据上去了,整个平台的网络外部性就被激活了,进而在文艺片和纪录片电影宣发、影院差异化经营上面带来一个良性循环。那么,如何增加平台交易量呢?

这方面大象点映创造了一套定制化观影的玩法,通过自我召集、自我排片和自我组织的观影设定以实现传统观影的超越。在传统观影模式下,文艺片、纪录片爱好者是一个典型的小众市场,其在空间上呈现出分散、在时间上呈现出异步的特征。由于定制生产成本很高,这一群体根本得不到电影院的重视,也不会有参与到影院排片计划的机会,电影院也只能按照大多数人的观影偏好来进行规模化排片,尽管这会牺牲个性化的观影体验。但在众筹观影模式下,大象点映推出了一系列可灵活选择地点和时间的弹性化排片模式,使得观众在常规化排片之外的自我排片行动变得可能。除此之外,大象点映不断努力让这套玩法的难度降低,为了鼓励用户发起召集、减小用户召集难度,大象点映建立“映前流量支持”制度,其内容运营团队会通过自己的官方微信公众号和微博号对平台点映片源进行内容推荐,对外也和“‘乌鸦电影’‘壹条电影’等行业自媒体合作,来扩大整个平台用户基数,进而给发起人带来更多流量支持,帮助发起人降低观影召集活动的难度”^②;针对点映发起人需要自行承担一定前期投入的问题,大象点映会拿出点映成功场次票房的10%收入作为活动补贴,来对发起人在观影前后的海报制作、展架物料、纪念品发放等方面开支进行一定程度补贴,“映后活动补贴”制度尽管并不会为发起人带来实际的物质收益,却至少减少了发起人发起点映的成本。

当然,更为重要的还在于,大象点映让传统的“观影式社交”走向了“社交化观影”。传统观影模式中人们往往邀约伴侣、家人、朋友、同学等熟人关系一起观影,核心目的在于维系或发展社会关系,电影内容倒都是其次,因此传统观影活动止于电影散场,可视为观影式社交。但在“互联网+电影”的语境下,越来越多的用户从观影式社交走向了社交化观影。众筹观影模式是一个高度依赖社交驱动的观影模式,在观影前,由发起人利用各种社交媒体进行“呼朋唤友”;观影结束之际,发起人或主

^①来源于2019年3月6日对“大象点映”媒体运营负责人X先生的访谈。

^②来源于2019年3月6日对“大象点映”媒体运营负责人X先生的访谈。

办方会组织一些影后交流活动;散场后,部分用户会通过线上组建的点映群或者线下聚会等方式继续保持交流。有过10次成功点映经验的影视工作者W,作为一名点映达人,他表示“普通召集需要提前跟影院进行沟通并包场才可以进行放映,通过‘大象点映’则会使得发起人能够省去很多精力,将主要视点聚焦于影片本身,从而进行高质量的映后分享及交流。这让看电影变得更像一场朋友之间的聚会了。事实上在看完电影后一些发起人会组织影迷聚餐,有些本来彼此陌生的慢慢地就发展成了朋友之间的交往”^①。对文艺片、纪录片爱好者来说,众筹观影使得他们在观影过程中能够更加专注于影片本身,并在点映结束后有可能建立起以电影为纽带的新型趣缘关系,进而增加个体的社会资本。

综上所述,大象点映通过提供定制化观影和社交化观影服务增加平台用户的交易量,从而成功激活并不断增强平台的网络外部性,而文艺片、纪录片爱好者对众筹观影模式的卷入不仅仅只是出于临时性的观影需求,更是具有了生活方式上的意义。

(三) 强化用户单属行为:打通上下游产业链与构建平台生态圈

由于存在很多功能可以替代或者互相之间并不关联的平台,市场的至少某一方就会采取与多个平台发生关联的行为,也就是采取多属行为策略。它可以分为买方多属和卖方多属两种情况,前者往往在商品供大于求的情况下发生,后者一般在商品供不应求的情况发生。^[32]无论如何,平台方都不希望买方和卖方绕开自身另觅他处交易或私下交易,因此总是要强化用户单属行为,也就是让交易活动只围绕自身这一特定平台展开。大象点映针对的是一个文艺片、纪录片爱好者市场,这是一个小众市场,由于市场体量有限,目前进入的平台不多,阿里影业旗下淘票票APP上的“小聚场”业务算是一个,不过其核心业务在于网络购票,由官方部门及其研究机构牵头发起的“全国艺术院线联盟”,业务模式与大象点映不存在重叠,真正能够构成挑战的是一些业务模式上的模仿者和抄袭者。^②为了巩固自己的众筹观影平台地位,2018年起大象点映开始有意识地打通上下游电影产业链,进而构建自身主导的平台生态圈。这样一来可以树立平台竞争壁垒,二来可以增强用户的平台黏性,避免用户多属行为的发生。

针对产业链上游的电影制片方,大象点映提供了大象空间站计划(DaX Space)。2020年,大象点映利用长期积累下来的行业资源和运营经验,为新锐电影创作人才提供从融资到创制再到宣发与IP运营的全产业链支持。在试运营阶段,大象空间站已成功孵化剧情片《第一次的离别》,送上了各大国际电影节的舞台。之后,又让纪录片《时光机》在国内外大放异彩。^[33]与一般新导演扶持计划的最大不同在于,大象空间站强调得更多的是“陪伴”而不是“干预”,这体现了大象点映长期从事文艺片、纪录片宣发所具有的独到判断力,它有信心赋予新导演更多自主创作的自由。如果说成熟的制片方是大象点映的存量市场,大象空间站计划针对的是尚处在成长中的独立创作人,这有可能构成大象点映的增量空间,解决了平台影片的可持续供应问题。与此同时,针对产业链下游的影院,大象点映提供了大象影院Plus计划,这一计划的初衷跟当下我国大多数影院的差异化经营水平不高有关。放映内容和排片计划是影院差异化经营的重要指标,有研究者比较分析了不同地域、不同档期、不同院线的影片多样性水平,最终发现院线之间影片类型趋于一致,并且在特殊档期以及进口大片放映时院线排片的多样性水平会比平时更低。^[34]因此,尽管近年来我国的影院银幕数高速增长,但众多影院在硬件设施、放映内容上并无多大区别,观影人数上涨幅度远远跟不上影院扩展速度,针对“单家影院、单块银幕产值下降、不同影院服务趋同的现状,大象点映计划在全国100座城市培育出150家类似北京百老汇电影中心、上海影城这样有文化地标意义的合作影院,给他们提供平台内所有

^①来源于2019年10月2日对影视工作者W先生的访谈。

^②2018年4月26日晚间,众筹观影平台“大象点映”创始人吴飞跃,正式向《米花之味》片方开炮,指责其团队假借合作名义,盗取大象点映商业计划书,全盘抄袭产品和模式。“彩虹看电影”的公众号与大象点映的界面极其相似,根据其提供的对比截图来看,两个公众号的介绍文案及教程文案基本一致。而《米花之味》则是“彩虹看电影”主推的影片。

影片的放映权,把众筹观影活动集中引流到这些深度合作影院,帮助他们提升业绩,在与其他影院的差异化竞争中胜出”^[28]。大象点映深知影院端的普遍运营现状以及自身所能提供的服务限度,不搞广而散的个别引流和多点开花,而是尽可能地引导观众集中到某些影院观影以帮助它们树立差异化经营特色,进而让平台影片点映活动的影院供给从单次满足转向深度匹配。

在众筹观影平台生态圈的循环过程中,观众的影片点映行为构成了平台运转的逻辑起点。然而,随着大象点映平台用户规模的扩大,部分用户对于观影活动并不总是有着清晰的计划,若想要增加平台交易量、提升平台活跃度,提供一定的影片导赏服务就变得有必要了,于是大象点映针对观众开展了导赏师计划。导赏师主要由专业影评人构成,但也面向普通观众开放,导赏师主要基于对用户兴趣和观影场景的了解来推荐影片,帮助观众在发起点映或参与点映前对影片有一定了解,与此同时导赏师自身也可以通过导赏行为获得收益,这为专业影评人的成长提供了市场空间。据介绍,大象点映“目前已经达成合作的有著名影评人赛人、韩松落等人”,他们都是“具备用户服务意识和写作能力的人”“由这些作者写作导赏文,在公众号‘大象电影星球’(为导赏师新开的一个公众号)、大象点映 APP、微信服务号等自媒体矩阵上同步发行,让更多影迷可以看到这些优质的内容”。^[29]当然,值得指出的是,在“互联网+电影”的融合之势下,观众的影片点映行为并不一定总是在线下影院完成,尽管大象点映擅长做实体影院点映,但随着互联网点播平台的强势崛起,大象点映的发行范围也涵盖了一些网络平台,比如大象点映作为主发行的纪录片《出路》就选择了在猫眼 APP 进行上映播放,影片单价 6.9 元,2 人拼团价 4.9 元,截至目前在猫眼平台已超过 20 万次点播。^[35]文艺片、纪录片电影线上发行的试水,是对线下发行的补充,也体现了大象点映因应时代大潮、努力拓展平台生态体系的努力。

综上所述,大象点映为强化平台用户的单属行为,努力打通文艺片、纪录片电影产业链上下游,初步构建了包括观众、制片方、影院、影评人在内的众筹观影平台生态体系,进而促进平台生态体系内各方的价值共创。

四、结论与讨论

通过以上对于大象点映平台的个案分析,我们会发现大象点映从一开始就扮演了一个行业改造者的角色。它通过和电影制片方对接将真正有特色的影片上架到平台上,在此基础上对点映影片进行特点分析并做出针对性的宣传推广方案,召集真正适合的观影人群并鼓励他们发起观影号召,在顺利完成观众集结后由平台联系线下影院进行电影放映,观影完毕后观众甚至会组织起一些映后交流……在这个过程中以大象点映为代表的互联网平台是众筹观影模式得以运转的关键推动器,从平台经济视角来看,众筹观影模式的运行机制主要体现为搭建双边市场、激活网络外部性、巩固用户单属行为等方面,这是一种不折不扣的平台化生存逻辑。那么,就众筹观影模式来说,和传统观影模式相比它的商业创新体现在什么地方呢?根据管理学者马克·约翰逊(Mark W. Johnson)等人在《重塑商业模式》一文中的看法,商业模式一般由客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键过程这四个紧密相连的因素构成,客户价值主张和赢利模式分别明确了客户的价值和公司的价值;关键资源和关键流程则描述了如何交付客户价值和公司价值。^[36]我们可从如下四个方面来分析众筹观影模式的商业创新。

首先是满足了电影产业链内各方客户的价值主张。长期以来,文艺片、纪录片的发行和放映,对观众来说是潜在的诉求点,对电影院来说是服务盲点,对制片方来说则是宣发痛点。制片方一方面需要通过发行对接影院,另一方面需要通过宣传对接观众,这都需要大量的市场资源,而文艺片、纪录片大多宣发成本预算有限,故传统观影模式下各方价值主张较难得到满足。众筹观影模式则一反常规的 B2C 逻辑,它运用互联网众筹思维来满足文艺片、纪录片电影产业链内各方的价值主张。通过针对性的精准宣传和影迷们的口碑传播,让观众在深入了解一部影片后,自主发起特定的观影活

动然后由相应影院来进行需求匹配,进而将片方、影院和观众这三个点串联成线,最后观众个性化的观影诉求点得到了满足,影院破除了缺乏异质性排片的服务盲点,片方的宣发痛点得到了有效控制。

其次是将自身赢利模式建立在电影产业链整体价值提升基础上。在互联网众筹平台定价机制中,同时覆盖买方和卖方的双边定价机制也是存在的,但实际运营过程中,多数众筹平台都采用了对买方免费,而对卖方收取一定比例佣金作为定价方式。众筹观影模式也是如此,大象点映对观众方不收任何电影票外的额外费用,主要针对成功点映影片和影院、制片方进行票房分账,“票房分账的方式还是和商业院线的票房分账一样”,除支付给点映发起人10%票房以作为前期成本投入的补偿,“大象点映作为发行方也会拿到百分之十几的票房分成”^[37]。某种程度上来说,众筹观影的赢利模式并非对存量市场做文章,而是通过挖掘观众个性化观影需求开发增量市场,在提升文艺片、纪录片电影产业链整体价值的基础上,通过从成功点映影片的票房中抽成以确保平台的健康、有序发展。

再次是活用电影点映发起人这一关键资源。鉴于众筹观影模式的支持者多以文艺片、纪录片爱好者为主,作为在大众化观影时代里最早萌发出分众化观影需求的一群人,可以说他们是一群自我意识和自我行动能力都较强的消费者,发起人是众筹观影模式最为核心的资源,他们往往被平台方称为志愿者。据介绍,“‘大象点映’现在的模式还是比较依靠发起人的,能组织成功的场次,发起人的号召力很重要,要在对应的全圈子里,有相应的受众,比如像最近在推的《零零后》这个片子,票房都是靠那些认识较多教师和家长群体的发起人撑起来的。”^①通过连续几年的运营,大象点映积累了3000多名发起人,他们是平台的核心用户和影片口碑的第一批传播者,通过对一关键资源的活用,众筹观影模式提供了与传统观影完全不同的体验。

最后是在电影排片这一关键流程上由观众来承担。众筹观影模式的观影召集流程为“先确定信息再匹配人”,这和传统观影的“找到人后再匹配信息”完全不一样,在大象点映平台上用户通过“预估人数——选择影院——选择时间——选择映后交流”等几个环节,经过平台审核后便可发起一场召集。发起人可以方便地想看什么影片就看什么,每一环节均有多个选项区间可供用户像点菜一样自主选择,想在何时看、何地看也是自行决定,旁观者想要参与活动也非常方便。这就促成了用户在观影活动中更高的卷入水平,看电影也不再是一项被动的、习惯性的娱乐休闲方式,而是充满主动和自我决断的文化消费活动。在这个过程中,通过对电影产业价值链环节具体来说是排片环节的承担,电影观众分享了电影院在排片计划上的决策权。

结合以上讨论,正是从客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键过程等方面切入,我们才看到众筹观影模式平台化生存逻辑背后的商业创新之处,尽管目前众筹观影只能算作传统观影模式的补充,但其以一系列商业创新代表着未来的观影趋势。行文至此需要指出的是,当下随着移动互联网、大数据、云计算、人工智能技术的发展,“互联网+”和电影行业的融合呈全面加深之势,众筹观影越来越成为一种时尚的个性化观影模式;然而受各地区经济发展水平、影院服务意识、影迷观影氛围的差异影响,目前来看众筹观影平台下沉得还不够,特别是在三四线中小城市,众筹观影的氛围比较薄弱。为了促进众筹观影模式更好的普及,应大力完善以互联网众筹平台为纽带的产业链协作机制,具体来说:第一,在发展用户方面,互联网众筹平台可从线上自媒体渗透到线下实体影院。通过线上的自媒体矩阵和网络口碑传播“获客”在发展到一定程度后可能会出现用户增长乏力的情形,可以和线下实体影院开展合作,鼓励部分影院主动推广众筹观影模式,在影院内部的宣传物料、会员手册和营销活动中主动加以宣传,甚至影院也可以在众筹平台主动发起影片观影活动。第二,在服务用户方面,互联网众筹平台可建立起更为灵活、弹性的观影召集、进入、退出机制。比如针对时间接近且报名人数均未满的同一场电影的点映,可以建议合并点映场次,以避免观众的分流;针对三四线城市,可以考虑在观影目标召集人数上有所差异,在适当提升票价的基础上稍微降低目标人次,将有助

^①来源于2019年10月8日对“大象点映”客服工作人员YY的访谈。

于更好地完成召集活动。此外,应在每一次观影的基础上搜集和整理用户的各种观影大数据,从而为电影制片方精准地定位影片观影人群以及电影院形成差异化经营风格提供数据支持。第三,在维系用户方面,互联网众筹平台可以尝试将众筹模式从消费端延伸到生产端。用户能够承担的不仅仅只有电影排片环节,还可以参与到电影投资、电影创作、电影制作环节当中,平台可通过前期融资参与、中期内容征集、后期人员招募等手段建立起与观众更为密切的关系,进一步延伸产业链、探索更多盈利模式,以弥补单一票房收入的局限和不足。我们期待,随着互联网众筹平台、电影院、电影制作方等产业链主体的广泛参与,电影消费者必将拥有与众不同的全新观影体验。

参考文献:

- [1] 陈旭光.“受众为王”时代的电影新变观察.当代电影,2015,12:4-11.
- [2] 张波.众筹观影:新媒体赋权与消费者观影方式变革.编辑之友,2019,6:84-88.
- [3] U. Świerczyńska-Kaczor, P. Kossecki. The Role of Polish Crowdfunding Platforms in Film Productions-an Exploratory Study. 2016 Federated Conference on Computer Science and Information Systems(FedCSIS). IEEE,2016:1289-1296.
- [4] Bao Zheshi, Huang Taozhen. External Supports in Reward-based Crowdfunding Campaigns. Online Information Review, 2017,41(5):626-642.
- [5] O. Braet, S. Spek. Crowdfunding the Movies: A Business Analysis to Support Moviemaking in Small Markets. Proceedings of the 8th European Conference on Interactive TV and Video. ACM,2010:221-228.
- [6] J. Hobbs, G. Grigore, M. Molesworth. Success in the Management of Crowdfunding Projects in the Creative Industries. Internet Research,2016,26(1):146-166.
- [7] Zhang Haisu, Chen Weizhi. Backer Motivation in Crowdfunding New Product Ideas: Is It about You or Is It about Me?. Journal of Product Innovation Management,2019,36(2):241-262.
- [8] K. T Rose. Funding Female Features: Crowdfunding for Gender Equity in the Film Industry. Virginia Tech,2015.
- [9] S. Koçer. Social Business in Online Financing: Crowdfunding Narratives of Independent Documentary Producers in Turkey. New Media & Society,2015,17(2):231-248.
- [10] 虞海峡.众筹:电影内容运营风险管理的试金石.当代电影.2014,8:9-13.
- [11] 顾峥.中国电影众筹模式分析与展望.传媒,2017,9:46-48.
- [12] 胡黎红.热概念的冷反思——从关键词看互联网对电影制片的影响.当代电影,2015,1:81-84.
- [13] 尤达.新媒体语境下的微电影众筹模式——浅谈江苏微电影产业的众筹之路.南京艺术学院学报(音乐与表演),2016,4:128-132.
- [14] 彭安妮,祁勇.中美电影网络众筹融资模式比较研究.中国电影市场,2017,4:20-23.
- [15] 韩晓宁,易新航,任甜甜等.基于技术接受模型的传媒众筹支持意向影响因素研究.国际新闻界,2016,2:23-36.
- [16] 刘湃.我国互联网影视众筹融资绩效的影响因素——基于众筹网的实证研究.沈阳工程学院学报(社会科学版),2018,1:48-54.
- [17] 梁君健,雷建军.内容众筹与当代纪录电影的互联网美学.当代电影,2016,10:75-79.
- [18] 徐晋,张祥建.平台经济学初探.中国工业经济,2006,5:40-47.
- [19] 李凌.平台经济发展与政府管制模式变革.经济学家,2015,7:27-34.
- [20] 商务部等12部门关于推进商品交易市场发展平台经济的指导意见.中国对外经济贸易文告,2019,14:6-8.
- [21] 吴汉洪,孟剑.双边市场理论与应用述评.中国人民大学学报,2014,2:149-156.
- [22] 李允尧,刘海运,黄少坚.平台经济理论研究动态.经济学动态,2013,7:123-129.
- [23] 陈红玲,张祥建,刘潇.平台经济前沿研究综述与未来展望.云南财经大学学报,2019,5:3-11.
- [24] 郭全中,郭凤娟.平台经济与媒体商业模式变迁.青年记者,2013,9:16-18.
- [25] 林翔.新媒介经济发展逻辑的理论破题:平台概念和运作分析框架.新闻界,2014,17:70-73.
- [26] 冉华,钟娅.平台经济理论在传媒领域的应用与讨论.传媒,2018,21:86-89.
- [27] 赵燕.众筹观影:中国艺术院线发展的新思路——以“大象点映”为例.中国电影市场,2018,7:23-26.
- [28] 袁云儿.大象点映上线众筹观影APP.北京日报.2018-06-23:7.

- [29] 张友发. 大象点映“电影+众筹+社交”的跨界创新. 创业邦. 2018,8:41-42.
- [30] 吕尚彬,戴山山.“互联网+”时代的平台战略与平台媒体构建. 山东社会科学,2016,4:13-18.
- [31] 张云秋,唐方成. 平台网络外部性的产生机理与诱导机制研究. 北京交通大学学报(社会科学版),2014,4:39-45.
- [32] 徐晋. 平台经济学:平台竞争的理论与实践,上海:上海交通大学出版社,2007:69-71.
- [33] 袁云儿. 大象空间站向新导演征集电影项目. 北京日报. 2020-06-15:11.
- [34] 程静薇,李雪晴. 电影院线影片多样性的市场效应. 重庆社会科学,2016,1:80-88.
- [35] 王琳琳. 后疫情时代|独立电影的众筹点映与线上发行. 看看新闻,2020-07-09. [2020-06-18] <http://www.kan-kanews.com/a/2020-06-18/0039437936.shtml?appid=673886>.
- [36] 马克·约翰逊,克莱顿·克里斯坦森,孔翰宁. 重塑商业模式//迈克尔·波特,吉姆·柯林斯,W. 钱·金:重塑战略. 陈媛熙、陈志敏等译,北京:中信出版社 2016:127-129.
- [37] 滕朝. 艺术电影放映想要市场盈利,至少还需两三年. 新京报. 2018-02-02:C12.

The Operation Mechanism and Business Innovation of the Crowdfunding Viewing Mode from the Perspective of Platform Economy: Take Elephant Opens as an Example

Zhang Bo (Guizhou University)

Abstract: In recent years, the infiltration of Internet crowdfunding mode in film screening has brought about the rise of crowdfunding viewing mode, which has brought a far-reaching impact on the industrial chain pattern of literary films and documentary films. Based on the analysis of the case of Elephant Opens, a leading crowdfunding movie-watching platform in China, this paper explores the operating mechanism of crowdfunding movie-watching mode from the perspective of platform economy. The research finds that the platform survival logic behind the crowdfunding movie-watching mode is mainly to connect the bilateral market of "producer/audience and cinema/audience", play with customized and social movie-watching to activate network externality, and open up the upstream and downstream of the film industry chain to strengthen the single-owner behavior of users. The commercial innovation of crowdfunding movie-watching mode lies in meeting the value proposition of all customers in the film industry chain, establishing its profit model on the basis of the overall value improvement of the film industry chain, and making full use of the key resource of film promoter and designated audience to undertake the key process of film arrangement. For all the audience in the future development direction, it is pointed out that the industrial chain cooperation mechanism with Internet crowdfunding platform as the link should be perfected, developing the user can from online since media infiltrate into offline entities, service users can build a more flexible and elastic movie called, enter, exit mechanism, to maintain the user can try to extend the raise pattern from the consumer end to end production.

Key Words: crowdfunding films; crowdfunding watching movie; platform economy; platform media; media economy; Elephant Opens

■ 收稿日期:2019-07-31

■ 作者单位:张波,贵州大学文学与传媒学院,贵州贵阳 550025

■ 责任编辑:刘金波