

(上接第5版)

## ◎ 关于加盟影院管理： 做多不如做精，推动全国艺联从高速增长向高质量发展转变

从2016年10月启动时的100块银幕，到了2018年3月2日《三块广告牌》上映，经过一年半的发展，全国艺联旗下有537家合作影院，共计974块银幕。随着《三块广告牌》的上映，全国艺联感受到了优质影片带来的助推效应，不少影院为了能够放映《三块广告牌》纷纷申请加入艺联。到了2018年3月26日，在日本影片《第三度嫌疑人》上映前，全国艺联旗下已经覆盖了197座城市的1150家影院，共计1440块银幕，在一个月内存幕数增长了近500块。

此后，全国艺联对自身资源、国内艺术影片观众分布情况等进行了综合考虑，制订了“一线城市保持现状，二线城市多做活动，连带三线城市，波及四线城市”的分层发展思路，在通过优秀影院的示范作用来带动新加入影院的同时，还根据影城艺术影片放映场次、平均上座率、宣发活动水平等指标制定了四级奖励制度，希望能够通过培训和奖励并举的方式，激发影院自身力量。

英琦在2018年接受采访时曾表示，全国艺联在当年的目标是保证有1000家核心、高配度的影院，然后考虑继续扩充外围非核心影院，在数量上争取实现3000家影院。

随着全国艺联进入第三年(2019年)，在电影市场持续向好的大环境下，全国艺联的整体规模也迅速扩

大。到了2019年4月，中国电影市场银幕数接近6.4万块，全国艺联的影院加盟数也达到了3135家，银幕数来到了3700块。此时全国艺联的加盟影城在一、二线城市的覆盖度已经比较稳定，全国艺联的市场策略也从追求影院数量的积累，转为有效覆盖优先，避免无谓竞争。

英琦以当时北京的艺术电影放映市场举例，“在《波西米亚狂想曲》上映的时候，北京的全国艺联加盟影城已经有150家左右，考虑到艺术电影观众的人数和分布范围，我们觉得该覆盖到的地方已经覆盖到了，如果再增加影城可能就会造成无谓的竞争，这种情况下我们觉得应该优先保证已加盟影院的利益，如果有好片子大家随时都能加进来放，对那些在创立之初就积极响应，并始终如一支持全国艺联发展的影院来说就有失公平。”

随着影城数量的增长和市场环境的不断变化，全国艺联开始加强对加盟影院的管理。2019年下半年，在走访重点城市，对影院充分调研的基础上，全国艺联制定了《全国艺联试点城市加盟影院管理办法》，并选取北京、上海、深圳、成都、重庆、杭州、南京等7个城市进行试点，通过数据考核体系对影院进行鼓励和约束。

在2020年下半年影院复工后，全国艺联还根据疫情常态化防控的具体情况，对《全国艺联试点城市加盟影院

管理办法》进行了微调，并在2020年10月底对加盟影院进行了整体考核，通过末位淘汰，核减了333家排片及上座率情况不良的影院，优化了整体格局。

孙向辉认为，在现阶段，单纯追求加盟影院数量的累积意义不大，应该在全国艺联影片发行经验和相关大数据分析的基础上，认真思量加盟影院的数量和具体分布情况。她表示，做多不如做精，“对于目前全国艺联的规模来说，我个人感觉1500家影院足够了，一方面影城周边的竞争对手少，另一方面影城对全国艺联以及全国艺联发行的艺术影片也会更加重视，而且方便培训和管理。如果我们能精致地运营1500家影院，其中特别用心地经营300至500家，我觉得效果肯定比铺3000多家影院效果好，全国艺联是为艺术电影观众和艺术影片服务的，现阶段国内的艺术影片观众真没那么多”。

在加强管理的同时，全国艺联还定期为加盟影院提供培训。孙向辉告诉记者，全国艺联能有今天的发展，首功要归于加盟影院，“对于每一个按照全国艺联排片指导意见进行排片的加盟影院，我们都心存感激。我们也希望通过加盟影院的管理和培训，带动一批影院自我升华。”

在2019年3月和7月，全国艺联先后在北京、杭州、重庆等地举办了全国艺联加盟影院培训，吸引了100多位加

时间	影院数	银幕数
2016年10月	100	100
2017年3月	110	110
2017年8月	185	270
2018年1月	353	600
2018年3月	1150	1440
2019年3月	3135	3700
2019年6月	3319	3974
2020年12月	2771	3332

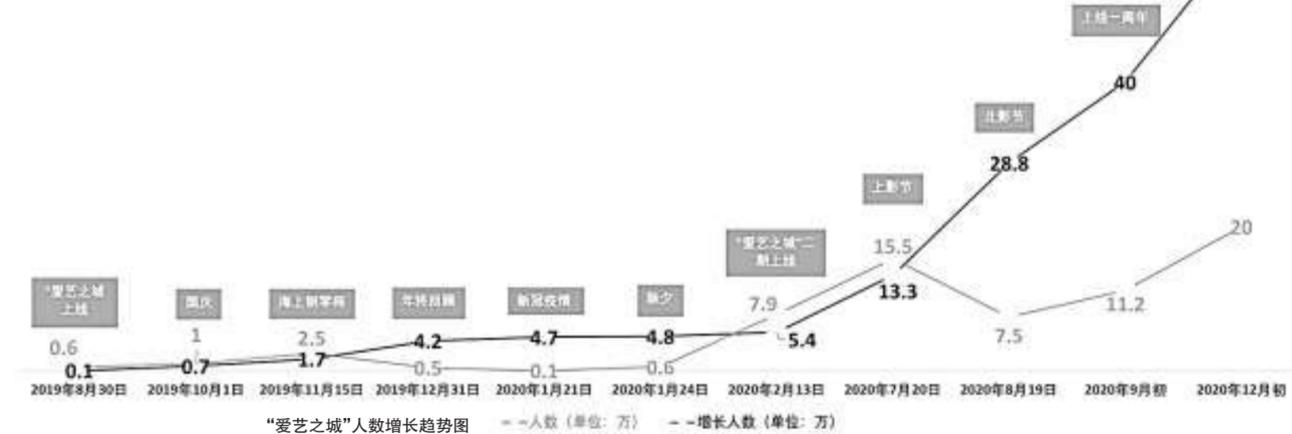
盟影院经理报名参加，课程内容涉及电影史、电影策展和影院管理等方面。通过培训不仅提升了加盟影院从业者的艺术电影认识与经营能力，也促进了全国艺联与加盟影院的合作共赢。各加盟影院从业者通过培训和交流对全国艺联的工作内容及未来发展计划有了更加深入的了解，而全国艺联也充分了解了加盟影院的需求与困难，能在未来的工作中更加有的放矢。

在孙向辉看来，艺术影院的创新活力最终一定来自影城的一线管理者。她认为：“艺术电影放映和普通商业片

不同，要在原有商业院线的基础上探索自己的特点，这其中最大的不同就体现在影片排映的方式上。我们举办培训的目的，就是想要丰富影城经理在艺术电影领域的知识，提高他们的自主策展的能力，希望在不远的将来，不同城市、不同影管公司甚至每个加盟影院都拥有自己的策展人。”

她还表示，今年由于疫情的影响，全国艺联暂停了加盟影院培训的相关工作，而2021年的两期培训已经开始策划，全国艺联将根据疫情常态化防控的具体要求，择时恢复培训。

## ◎ 关于服务影迷： 通过更多渠道培育观众，努力让艺术电影“出圈”



在全国艺联成立仪式上宣读的《全国艺术电影放映联盟共同宣言》中写道：“我们将共同寻找最具艺术创意的电影，通过独特的策展方式把它们介绍给观众；我们将积极联络更多的电影放映渠道，为全国观众提供稳定的艺术电影放映时间和空间”。正如《宣言》中提到的，服务观众和影迷是全国艺联的初心，而在之后的影片发行实践中，影迷和观众也成为了全国艺联的底气。

全国艺联在成立之初借助中国电影资料馆的品牌影响力，在各地组织了影迷团，通过这些影迷团，全国艺联能第一时间将观影计划和活动通知给全国的影迷们，也能将观众的观影需求和观影感受直接反馈给全国艺联。刚开始探索专线发行时，全国艺联就通过这些影迷团组织了点映等线下活动，以此为基础实现了影片口碑的发酵和传播。

在《海边的曼彻斯特》上映前，全国艺联分布在各地的30多个观影团举行了十余场线下活动，中国电影资料馆也组织了多位专家去各地做沙龙和见面会。

《三块广告牌》上映时，片方、宣发公司和全国艺联在第一批观影观众的选择上下了大功夫，虽然上映全国排片占比仅为0.6%，但首周末3天票房突破1500万元，上座率始终保持在40%以上，最高达到53%。英琦告诉记者，对目标观众的准确锁定使点映口碑迅速引爆，助推了影片的整体宣传，并直接体现在了影片的上座率和票房上。

到了《波西米亚狂想曲》，全国艺联专线发行已经在影城和观众心中形成品牌，而对点映和口碑发酵的重视也成了全国艺联的常规操作。影片上映前的最后一个周末(2019年3月16日和17日)，

全国艺联在北京、上海、广东、江苏等30个省份、128个城市开启600场点映，同时还有18家观影团在全国各地展开观影活动。

这波点映过后，《波西米亚狂想曲》不仅得到了来自全国各地超过4万名观众的好评，在淘票票、猫眼、豆瓣三家主流电影评分平台上也分别收获了9.3、9.5、8.6的超高评分，为之后的上映打下了坚实基础。从3月22日影片上映到3月30日，《波西米亚狂想曲》连续八天位列同档期场均观影人次第一，很大程度上归功于片方和全国艺联对于影片观众的精准触达。

目前全国艺联在全国28个省、35个城市有45个影迷群，每次有新片上映时，群主们都会发起号召，并联系当地知名影评人、资深影迷等举办观影会等活动。中国电影资料馆的王子涵专门负责

发展最快的艺术电影社区，也是目前最精准艺术电影资讯分发和交流的平台。

“我们做过一些分析，发现加入‘爱艺之城’的影迷和普通观众相比，观影频次更高、表达意愿更强，很多影迷的年度观影次数都超过了15次，影评的撰写量也是其他普通观众的数倍，属于非常重度的观影爱好者群体，在这样的用户基础上，‘爱艺之城’能够帮助艺术片找到更多、更对的受众群，为影片创造更大的价值。”他说。

“‘见同好，分享热爱’，是‘爱艺之城’的宗旨。”何弭介绍道，“它通过大型电影节展、线下特色观影场、线上集市、特色创意周边提供实时艺术影片资讯等活动，让更多艺术影片被影迷发现。”

他还表示，未来淘票票将加强与全国艺联的沟通与合作，进一步完善和丰富“爱艺之城”社区，为艺术电影观众提供全方位、有深度的交流场所。

在“爱艺之城”社区外，孙向辉希望全国艺联能通过更多社会渠道培育观众，让艺术电影“出圈”。这里说的“出圈”是指把艺术电影的影响和宣传做到小众的重度影迷人群之外，“艺术电影大多和社会问题相关联，而每个层面的社会问题都能找到与之产生共鸣的人群，全国艺联接下来要想办法将影响力从重度影迷人群中发散出来，根据影片的特性扩大辐射范围，通过不同渠道去发现观众。”

“比如《掬水月在手》是和诗词相关，《活着唱着》是和川剧相关，我们可以通过宣传让更多诗词爱好者知道《掬水月在手》，让更多川剧爱好者知道《活着唱着》，利用影片的关联性去定向发现观众，逐步扩大影迷群体。”孙向辉如是说。

在阿里文娱电影演出业务副总裁何弭看来，“爱艺之城”社区是目前国内最