

疫情之下艺术影院的生存之道

■编译/汪亿岚

10月21日,一篇题为《电影行业挣扎求存,但艺术影院的发展却欣欣向荣》的文章详细介绍了美国艺术影院在疫情中的逆势发展,此文可看作去年4月《院线电影放映业危在旦夕,艺术影院却可能掌握了幸存秘诀》的续篇,由同一位作者——《华盛顿邮报》首席电影评论家安·霍纳迪(Ann Hornaday)撰写。通过这两篇报道,我们可一窥美国艺术影院的经营模式、策略转变、扶持体系、使命价值,以及相对于商业院线的优势。

◎ 疫情到来,全行业进入“寒冬”

过去的一年半时间里,美国的电影放映行业遭遇了前所未有的重创,单厅影院倒闭、院线破产、大型多厅巨头绝望地等待财政补贴好从数十亿的亏损中恢复元气。大大小小的电影院都被迫遣散员工,在繁复条款中申请政府疫情补贴,辗转腾挪于银行贷款、房租、债

权人之间,谁也不知道何时才能恢复疫情前的常态。即便是解封之后影院重新开张,今年美国本土票房总收入也仅相当于2019的70%。而疫情之前就有下滑趋势的平均上座率,在疫情发生后则更是一落千丈。

伦敦电影咨询公司高尔街的报告

显示:根据估算,2021年的全球总票房将达202亿美元,虽然优于2020年的120亿美元,与疫情之前三年的平均年度票房相比,仍然处于大幅缩水的颓势。

疫情给行业带来的影响远不止于表面上的这些。由于疫情期间流媒体

成指数级的崛起,大制片厂开始尝试在线上线下同步上映大片,有些影片甚至彻底放弃了线下发行。能够吸引那些传统艺术电影观众的,中等成本、制作精良的新片,则一直处于短缺状态,而且还有一个令人担忧的趋势——那些曾经可以在艺术影院放映的电影,将

直接进入流媒体,或干脆全国大范围上映几天就转战线上,这将直接动摇艺术电影长久以来的发行模式:先小规模地上映,根据上座率和观众口碑来决定是扩大发行规模,还是长线放映、细水长流。

除此之外,业内普遍担心在德尔塔

之后还会有新的变异病毒出现。重新开张的影院,在是否强制要求观众具备“疫苗注射证明”才能进入一事上也无法达成共识。有些影院在网上发布了这个要求之后,连续多天接到来自网上和电话里的谩骂。

◎ 直面困境,转变经营策略

封城开始之后,全国的艺术影院、独立影院、小型影院,就迅速转变经营思路,创意频出,变成了虚拟影院、在线社会教育平台,以及社区文化枢纽。在疫情肆虐,全民居家隔离期间,尤其渴求邻里之间的“抱团取暖”,而艺术影院最熟悉这些老主顾们的情感需求和文化口味。

当华盛顿的所有电影院都在2020年3月被迫关闭时,阿瓦隆艺术影院的节目策划安德鲁·门彻立即着手提供虚拟影院服务。他将刚刚上映一天就碰到影院关门的小成本佳作《圣·弗朗西斯》制作成了数字链接,放在了影院的网站上供观众们付费观看,所得收入与发行商对半分账。在接下来的5周时间里,

影院售出了1100张虚拟电影票。虽然安德鲁认为“这部电影如果能在影院上映,会有更好的票房”,但这仍然是一个相当不俗的成绩。许多艺术影院都加入了这场虚拟影院的游戏,包括著名的美国电影协会银幕影剧院、奇迹影院、“电影艺术”影院,以及位于弗吉尼亚州费尔法克斯郡的“大学广场”影院。

这些虚拟影院不是简单地把影片放到网站上,而是精心策划片单,并配以推荐语。比如位于哈佛大学附近的“柯立芝角落”影院,在疫情初始就在线发起了“柯立芝特展”,限时提供仅售10美元的影展套票,内含3部影院策展人诚意奉献之作,并且还能通过Zoom参加映后活动,与当地著名影评

人、文化研究者,以及其他观众们在线相聚。为了给那些怀念影院观影氛围的观众一些抚慰,艺术影院经理们还把爆米花等零食送到购买了虚拟电影票的观众家门口。

美国电影协会银幕影剧院开通了播客“银幕流媒”,将已经悉心运营多年的电子邮件订阅服务、网络社交媒体、官

方网站相互联动,形成新媒体矩阵,与观众们时刻保持联系。纪录片《书商》在阿瓦隆影院的虚拟影厅上映时,相距不远的“政治与散文”书店也在线上与之亲密互动,向读者们倾情推荐这部电影。前文提到的柯立芝影院,与它的好邻居布鲁克莱恩史密士书店也常常结伴在线互推。

◎ 商业公益结合,多渠道筹措资金

美国的许多艺术影院都属于非营利型企业,这就意味着它们可以通过募捐的形式筹措资金,包括向大型基金会申请资助,向个人募集捐款,但票房仍然占到这些影院全部收入的50%到60%。美国艺术影院联合会的执行董事艾莉森表示:“这些艺术影院在疫情期间仍然坚持深耕细作,通过各种方式与观众保持连接,这些经营活动不只是为了赚钱,而是为了维系他们几十年来悉心培育出来的观众信任。”“标准收藏”的董事会主席彼得·贝克尔和该公司的CEO乔纳森·特瑞尔共同发起了“美国艺术影院筹款计划”,在疫情期间向200余家艺术影院提供了紧急资金援助,避免了它们的彻底倒闭。对于年代久远、具有历史价值的影院进行改造,也可以申请针对历史修

缮维护项目的退税。

对于一些拥有良好本地观众基础的艺术影院来说,社区筹款计划向个人筹集到的捐款总量,比大基金会和政府批准的资助补贴还要多。例如爱荷华州德雷克大学附近的“大学代表队影剧院”,在当地社区非常有影响力,易主之后,交由一位资深艺术电影爱好者投入改造和运营,这位新老板也是当地著名的非营利电影社团创始人。他在疫情之前就筹集了部分资金开始修缮这家历史悠久的艺术影院,疫情开始后,虽然施工停滞了,但他也得以有更多时间进行社区募捐。有足足一年时间,他都在想方设法从政府和大基金会申请补贴资助,2020年获得了少量资金。2021年,他开始在本地社区筹款,结果获得了令人鼓舞的

成效:“我们最初的目标是在头五天筹集2.5万美元,但是最终结果却超过了10万美元。”1000余名捐赠者挺身而出,虽然其中许多人的捐款数额并不大,但这却证明“大学代表队影剧院”在当地有着非常深厚观众基础。他表示:“经历了这些后,我意识到,与其花费精力指望某个有钱人或大型基金会给我们开一张巨额支票,不如依靠社区的力量,为本社区提供更贴心的服务,因为我知道我们有来自观众的爱。”

当然,也有不少艺术影院是营利型企业,它们不能依靠捐款来维持经营,但长期积累下的良好口碑,也帮助它们在疫情中渡过了难关。例如“大学广场”影院就有两位“非常好的房东”,影院经理介绍说:“他们是我的英雄!我确实

付了他们一点钱,但是从来没有付清过所有的房租,只是持续地每个月交一点钱。”当影院在2020年初被迫关门时,他决定在路边给经常光顾的人提供爆米花,让他们在家里吃,并且申请了PPP和灾难贷款。“这让我想起了刚结婚的时候,”他说,“我和太太每晚坐在餐桌前,面对一张张的账单,盘算着哪些可以全付,哪些只能付一部分。整个寒冬,我们都在尽可能地支付每一笔账单。”所幸,靠着提供虚拟影院、售卖爆米花、PPP贷款、灾难贷款,他熬了过来。

除了以上渠道之外,无论营利型还是非营利型影院,疫情期间都可以申请政府补贴,比如PPP贷款、关闭场馆经营者补助金,也可以向行业协会寻求帮助。尽管电影放映商的行业协会——美

国影院业主协会在以往与AMC、Regal和Cinemark等大型连锁影院的联系更加紧密,但疫情发生后,该组织很快就帮助中小型影院申请到了政府扶持津贴(如“关闭场馆经营者补助金”)。该协会轮值主席罗兰多·罗德里格斯解释说:“这么做的原因,是考虑到这些艺术影院在当地的重要影响,作为一个行业,我们不能只靠前五六家大型公司生存,每家影院对行业的长期繁荣都很重要。”

在疫情稍微缓和,大量影院逐渐开放之后,艺术影院的观众返场速度远高于商业影院,来自线下观影的票房逐日增长,新片老片展映,都受到了欢迎。美国电影协会银幕影剧院在陆续收到州级、地级和联邦政府的补贴以及一些个人捐款后,于今年5月底重新开放。这

个夏天,该影院推出了纪录片《夏日之魂》、《流浪者:一部关于安东尼·波登的电影》,和音乐故事片《身在高地》等新作,大获成功。影院节目策划托德·希区柯克在总结时表示,他们在老片重映方面的收获更大——1969年由阿兰·德龙与罗密·施耐德联袂主演的《游泳池》、费里尼的《八部半》、斯皮尔·伯格的《夺宝奇兵》、《大白鲨》、《星球大战:帝国反击战》等,是这家影院最受欢迎的电影。这进一步强化了艺术影院做好经典重映、主题展映的使命。最近,该影院每年一度的拉丁美洲电影节、“黑色电影”影展的回归更是吸引了大批观众前来观影。对于将在10月29日至11月23日举行的无声电影展映,托德也非常乐观,认为能取得同样好的票房成绩。

◎ 化挑战为机遇,翻新扩大场所

影院陆续开放,大片开始上映,看上去放映行业已经渡过了最艰难的日子,情况即使不算非常明朗,至少大家情绪已经开始转向乐观。独立影剧院和艺术影院在这场寒冬中也不能幸免受到严重影响,但它们成功地经受住了过去一年半的挑战,有些甚至取得了惊人的成功。新冠肺炎疫情期间,美国各地有数十家艺术影院都进行了扩建、翻新,有的

甚至开设了新店。

前文提到的“大学代表队影剧院”就是一例。新接手的老板看中了这家艺术影院在当地的影响力,认为它虽然设施老旧,但无论地理位置、还是人文环境都得天独厚,适合改造成当下流行于美国高尚社区的都市公共文化空间——两到三个银幕的艺术影院(通常为非营利型的),配有一间小型精品酒吧或者咖啡

厅,这样人们可以在看完一部纪录片或外语片、奥斯卡提名影片之后,边喝东西边交谈感受。他的判断非常准确,社区筹款的成功,即证明当地确实有相当数量的观众有这样的文化消费需求。

在纽约州米勒顿,新东家戴维·莫尔特比和切尔西·奥特曼对一家艺术影院进行了全面改造。他们翻修了大楼的一层,增加了一个酒吧,安装了一部电梯,

并把原本最小放映室装修成了一个精品酒吧风格的影厅。

在蒙大拿州的比林斯,“艺术之家”影院安装了新的音响、投影和座椅,并计划在近期增加两块银幕和一家餐厅。值得一提的是,“艺术之家”的姊妹影院有720个座位,规模非常之大,以至于在疫情暴发几个月后就重新开放了,因为宽敞的空间可以轻松保持观众们的社交隔

离,它放映了《侏罗纪公园》、《七宝奇想》和《指环王》三部曲等经典电影,好评如潮,这给了“艺术之家”影院更换新设备的信心。

这些例子还有很多。在爱荷华市,非营利组织“电影场景”在疫情暴发前的六个月开设了一个新的三厅影院。2021年,他们重新装修并重新开放了原来的双厅艺术影院,并在邻近

“我更加信任本地社区艺术影院,因为他们表达上非常真诚、坦荡,尤其在社交媒体上,他们总是实话实说,不藏着掖着。AMC院线就只会发发公告,说些冠冕堂皇的套话,让人摸不着头脑。我觉得独立影院和艺术影院在这方面真的很有优势,这一定会让他们走得更远。”一位资深影院数据分析师说。

索尼经典电影公司联席总裁汤姆·伯纳德近年来一直致力于改善各种规模的观众数据收集,以便更好地进行定制营销,并通过直接广告获得额外收入。伯纳德说,当他在一家大型连锁影院注册一个会员时,他向影院员工是否有表格可以填写,让影院知道他喜欢哪类电影,这样他们就可以推送通知给他。但他得到的回答却是:“不,但是你生日那

◎ 坚持使命价值,形成独特优势

电影放映行业是公认的利润低、风险高、竞争激烈,疫情前,相较于盈利丰厚、背靠大制片厂的商业院线和巨型多厅影院,艺术影院和独立影院一直处于弱势。但是,在新冠危机之下,艺术影院却凭借灵活转变商业策略,维持高水准的社会责任感和社区共情力,形成了特有的经营模式,甚至可以给那些以往的商业票房大户们好好上一课。

“促使我们做虚拟影院的最大动力是使命感和责任感,”波士顿柯立芝艺术影院的首席执行官凯瑟琳·塔尔曼(Katherine Tallman)说,“虚拟影院收入非常少,但是它让我们和那些热爱艺术电影的观众们始终保持联系。”阿瓦隆艺术影院的节目策划托尔曼也持同样观点,她花了数年时间去了解那些来到艺术影

院的观众——预测他们的口味、预测他们的好恶,并相应地策划电影片目。巴尔的摩公园大道影剧院的总经理吉布森说,她把疫情时的短暂歇业当作一个间隔年,通过虚拟影院和在线联系,她可以更多地了解老主顾,甚至拓展新观众,这次停摆给了她更多的空间,让她可以更深入地挖掘“他们的人口结构、喜好、厌恶、需求、梦想等等”。

“去年夏天,有个老顾客告诉我,他在我们的虚拟平台上看了100多部电影。现在他回来了,告诉我,‘你们重新开张后,我已经看了10场啦!’这就是他到这里来的目的,他是为了看大银幕电影才来的。”美国电影协会银幕影剧院的策展人希区柯克注意到他们新推出的“银幕计划”片单中许多电影都是可以在家通过流媒体观

看的,但影院观众仍然络绎不绝。“银幕放映,是电影工作的重要部分。我们几十年来一直在做的就是这样,现在也没仍然坚持。说到底,艺术影院的经营模式就是基于人们的观影习惯——走出家门、去电影院、看一晚上电影。”希区柯克说。

“电影院里留下了太多回忆!”德美音电影爱好者协会的秘书长黛博拉说,“我们看到越棒的电影,就越渴望能在看完电影和同道中人继续聊一聊,所以艺术电影放映不只是关于放映,而是关于把拥有相同喜好的人们聚在一起。坐在电影院,灯光降下,大幕拉开,陌生人身处一室,却在后来变为了感同身受。这多么不可思议。”

正是这种被重视、被倾听和被宠爱的感觉,让忠实的顾客们不断回访,使艺

术影院成为当地文化生态系统的重要组成部分。与其把艺术影院视为优质内容供应商,不如把其当作公共文化空间、社区文化中心。在很多地方,艺术影院不仅是影迷们日常到访和聚会之处,也是展览和分享其他形式作品的文化艺术社交场所。艺术影院也承担了社区公共文化服务的责任,比如纽约的亨廷顿电影艺术中心,疫情期间仍然坚持社区服务,为独居老人提供线上文学课程,一对一地进行电话回访,询问他们对于课程的体会、是否按时完成作业。也正是这样的使命感和责任感,使得艺术影院在当地社区拥有了忠诚的拥趸、有力的支持,持续的影响,这成为它们生存的力量,并使得它们在洞察观众需求、提供价值服务方面,拥有了远胜于商业院线的优势。

天可以得到免费的爆米花。”

具有讽刺意味的是,在新冠肺炎疫情期间,曾经对小型独立影院不利的条件,现在却变成了优势:传统上,多厅连锁影院依靠耗资数千万美元的电影公司广告宣传,而小型独立影院则自己营销,通过电子邮件、时事通讯、社交媒体和面对面的方式与客户保持联系。换句话说,小影院已经形成了一套真实的、可靠的、有黏性的客户关系。当所有影院在2020年被迫关闭时,大部分艺术影院都可以直接与他们的顾客交流,并立即提供虚拟电影院、专属在线课程、播客,以及呼吁捐款。当它们在2021年夏天重新开放时,这些艺术影院也能够充分估算到场观众数量,提供人们需要的防疫保障和安全措施。