

出来的改革目标是统一品牌、统一拍片、统一经营、统一管理。今年5月我有幸参加了全国电影工作会，主管部门负责人提出：现在我们改革的四个统一，是不是变成了四个一样——供片合同一样、上片时间一样、分账比例一样、最低票价一样？这四个一样，会不会导致最后的两个一样：活法一样、死法一样？”

她因此疾呼：“分线发行势在必行。大规模集中消费的时代已经结束了，我们将要迎来一个精细化、个性化的消费时代。”

哪些影片要做分线发行？支菲娜说：“主流商业影片不需要做分线，它就是要在快速的时间之内获取更大范围的市场回收，我们要注意的是让它不要寡占——如果有两部影片一下垄断85%的市场的话，这个市场没有活路。所以我们主流影片可以做全线，但是大鱼游过去，一定要给小鱼小虾一点点小空间，不要大鱼一口把所有的鱼都吃掉，那么这个市场肯定是要死的。中腰部影片可以做混线，一部分商业影院和一部分相对个性化的影院混线发，然后走逐步扩映的道路。还有小成本影片，我认为可以在非常窄的范围之内发行一两家，或者投十家影院做长线放映。”

除了根据影片体量的不同做分线发行之外，她还建议，可以分区域发行，比如《九龙城寨》，在广方言地区显然更有受众；可以分众发行，为纪录片、戏曲电影等小众类型找到个性化、有针对性的观众；还可以分类型发行，比如国家大剧院放映歌剧电影，是别的地方看不到的，影院可以做出自己的标签性。

今年贺岁档，有些影片和影院私下达成协议，非要影院安排20%

以上的排片，才肯给密钥。有人始作俑，就有人效仿，几部电影这么一搞，市场余量根本不足以供给其他影片，间接导致4部电影（多达贺岁档一半）退档逃跑。此举后来遭到电影协会制止。“瓜分市场不是分线发行，强买强卖更不是分线发行。”支菲娜强调，“市场一定是大家相互尊重才有活力的。”

## 祁海：小片高产 试验田的耕种者

差异化发行是否真能如期待中那样得到良好的效果？实际上已经有先行者给出了肯定的回答——广州有一个青宫电影城，许多小众冷门影片在那里创下不俗的票房，堪称是“国产小片高产试验田”。电影城的策划总监、同时也是广东省电影行业协会驻会副会长的祁海也来到上影节论坛现场，与业界分享他的成功经验。

“我们青宫电影城位于广州市一个黄金地段：北京路，地段是相当好的，问题是我们周边直径300

米的范围内还有7家电影院，这样的密度在全中国可能是没有的，所以我们竞争非常激烈。青宫电影城高度不够，装不了IMAX，附近又没有停车场，要是一般人去经营恐怕早就关掉了，为什么我们能坚持到现在？”祁海说他有几个招数：“第一，我们要做一些别人做不了的影片，因为大片任何影院都做，观众要看这个电影，未必进青宫电影城，他进旁边那个电影院同样可以，光有卖座片源是不行的。所以我们也做中小成本影片，往往其他影院是不做的，他不做，我做，这个生意全是我的独家生意，不会全部同质化。另外，做小片也要有招，你要想办法怎么吸引人。”

祁海在广东电影发行放映第一线已经深耕了31年，据说他和合作伙伴曾经救活了将近60部冷门影片。对于小众电影应该怎么发行才能获得最大收益，祁海有许多的经验之谈。

“有一部电影，《甲午大海战》，描写北洋水师将领邓世昌在山东黄海抗击日军，这部电影第一市场在哪里呢？许多人认为在山东，错了，在广东。《甲午大海战》在山东任

下图：《九龙城寨》在广方言地区显然更有受众。

