



左图：
（左）《甲午大海战》
在广州特别卖座。
（右）《爸，我一定行的》，
小片也能卖出高票房。

哪一个影院的票房没有达到5万元，但是青宫电影城可以收14.5万元，什么道理？《甲午大海战》在广州特别卖座，突破口是许多人想不到一个资源——主人翁邓世昌的籍贯，邓世昌是广东人，仗是在山东打的。是不是主人翁是广东人，你在广东就一定卖座呢？也不是，《甲午大海战》在广东卖座和广东人特有的一个社会心理有关——由于广东人改革开放先富起来，容易被人说只会崇洋媚外，只会赚钱，没有阳刚之气，广东人极不服气。所以平时广东人特别爱看广东人爱国、广东人有阳刚之气这类新闻。于是我们推荐《甲午大海战》，重新设计宣传品，在海报上突出广州是民族英雄邓世昌的故乡、邓世昌永远是广州人的骄傲。还请来了这位老人当时还健在的孙子，93岁，传媒都来报道，广东人特别引以为荣，倍感亲切，所以这个片子卖座了。假如说《甲午大海战》的发行方把广东做重点，卖座的不仅仅是一家青宫电影城，可能全省都卖座。”

祁海认为，确定发行的重点区域，不是光看影片内容，还可以看银幕下的故事：“比如《中国乒乓》，在全国票房勉强过亿，在广东许多

电影院放这个片子，收入1万块钱左右，但是在青宫电影城可以收11.6万元，奥秘何在？主要是利用了三个跟广东没关系的地域资源：第一个资源是江西，第二个资源是河南，第三个资源是福建。为什么是江西？主演邓超在南昌上中学的时候正处于青春叛逆期，走过一段弯路，后来在老师家长的引导下成为一名好学生，长大后成为优秀演员。近年来在广州组织包场观影很困难，学校不干，这种电影看多了。但是我们专门向学校宣传邓超中学时代的故事，多有意思啊，这是新的宣传角度，有利于学校将青少年追星引上正道，配合了学校的工作，学校就愿意来包场，互惠互利。第二个资源是河南，广州有很多河南籍的白领和外来务工人员，数量相当多，青宫电影城宣传《中国乒乓》五虎将之一，生活原型是河南新乡的运动员刘国梁，现在的中国乒乓球协会主席。刘国梁在体坛为国争光，大长河南人的志气，青宫电影城专门发动河南人去看，河南人高兴，看，有些河南人自己掏钱包场请乡亲们去看。第三个资源是福建，《中国乒乓》的制片人是福建人（马双），经历很传奇、很励志，最初

承包电影院，成功之后介入电影发行、制片，原来拍小片，到后来拍《战狼》《误杀》等大片，很卖座，她的公司是福建文化企业十强之一。广东靠近福建，很多福建老板在广东做生意，我专门找福建老板来：你看你们福建人多厉害。”

能把一部电影挖掘到这个地步，祁海这31年真是没白干。他的经验也在向大家传达一个讯息：虽然北上广是全国最大的三个票仓，但电影市场的兵家必争之地却并非只有北上广，也不是所有进入北上广的电影都会大赚，有时候被忽略的地方反而是黄金屋。

“竞争更激烈，你更难赚钱。”祁海说，“区域发行就是利用地利优势的一种分众发行，中国是大国，某一个地区的人口也不少，有一些低成本的小片，如果以某些省市作为重点精耕细作，可以以一当十。”他举例说，2018年上映的一部讲广东潮汕方言的电影《爸，我一定行的》，全国票房4700万元，当中有4000万元来自广东潮汕人比较多的六个城市，“这部小片的制作成本500万元，你说它的利润有多少？反而很多小片在全国全线推出，表面看来销售面很广，其实票房只有几万块，人家六个城市收4000万元。”

更多影院都需要像他这样优秀的营销人才。但实情却是全国大部分电影院都没有市场部门。正如祁海所说，吸引更多优秀的营销人才进入放映领域，才是长久之计。未来的电影院应该有自己清晰的定位与服务人群，可以有专放纪录片的电影院，可以有一年只放一部艺术片的长线电影院，而不是一窝蜂地，等着片方投喂相同的预制菜包。■