

影院建设和运营管理的新思考 万达电影股份有限公司董事长兼总裁陈祉希:



兼顾观影的舒适性和品质感,如何破局? 我们有以下建议:

一, 连锁品牌影院进行品牌分级制。不同级别品牌要求不同装修风格和成本投入,在充分评估市场预期情况下尽量做到成本投入和市场回报呈正比。

二, 根据周边的市场环境和人口环境,把影城分为中心店和社区店。中心店要求在店的文化调性、社交属性和多种经营上有更多的设计和空间。社区店更强调性价比,注重舒适性和便利性,我们可以学习做得比较好的连锁酒店品牌,在顾客体验的关键点上下工夫,如放映品质、座椅舒适度、空调温度、卫生间等,在顾客感知不强的层面进行简化,如大堂装饰装璜、LED 大屏等,提升影院建设投入性价比。

第二, 影院建设既要求成本优先,又考虑后期运营的增收,满足观众多样化需求。万达一直致力于“电影+影院空间场景”,提升非票收入。

“电影+商品”,基于时光网和万达 IP 院线开发能力,在重点影片、重点档期打造影院专属的爆款产品,我们历来联合联合故宫博物院打造胖虎等 IP,打造节日专属的影院专属商品,销售火爆。今年我们的 Loopy 成为爆款,大概卖了 40 万个,销售收入产生 2000 万,对影院收入是非常好的补充。未来我们希望在影院空间打造泡泡玛特式的 IP 商品销售店和深受欢迎在年轻人追捧喜爱的谷子店,助力电影 IP 商品化、收入多元化。

“电影+咖啡”,万达联合 Costa 在一二线城市开出近百家影院咖啡馆,增添影院社交属性和观影情调,紧跟市场需求的变化,不断尝试和丰富电影场次和产品线。

“电影+美食”,万达电影正在打造自有的食品供应链。去年我们新饮品品牌——原始鲜言系列,主打高颜值,健康饮,上市不足一年已累计销售超过 200 万瓶。自有品牌商品在营销上可以更加灵活,更好玩。如原始鲜言饮料,我们这个产品与法国知名的 IP 合作,官方联动桃桃西打微笑系列,将在 6 月份全新上市,通过设计融合艺术及环保的

理念,传递积极正向的生活态度和乐观微笑的情绪价值,打造好喝、好看、好玩的产品性质。

“电影+互动体验”,我们希望年轻人来到影城不仅仅是观影,更能在影城玩起来。万达电影影视板块也在同步开发互动电影产品,这将是全新类型的产品,互动体验类产品更加丰富影院空间场景,增加顾客驻留时间和增加卖品销售机会。

第三, 连锁品牌影院的运营管理。我们需要打造“小前台+大后台”的管理体系,截至目前万达拥有直营店 709 家,轻资产店 221 家。我们通过打造“小前台+大后台”管理体系实现影院规模不断扩大的前提下依然做到精细化管理。小前台是做影院事务性工作,影院员工全情投入到顾客服务和现场管理的营运工作当中,一方面我们要提升工作效率,另一方面提升影院投入投入。大后台是为了维持影城高效经营而设置的管理体系和信息系统。在万达,通过搭建财务共享中心,实现财务工作的集中化处理,既高效又精准,通过搭建 NOC 中心实现自动化放映、自动化设备检测,实现一人管多店的效果,提升放映品质,降低施工率。通过搭建万达大数据系统实现可视化、便捷化、实时性大数据、实时洞察和指导,帮助总部、区域、影院三级化智能管理,在排片、定价、营销活动方面更加精准化,有了“小前台+大后台”的管理体系,确保在影院规模越来越大的情况下,只增加运营成本,而不增加管理成本,规模化效益就会越来越强。“小前台,大后台”的数字化管理系统使得在千变的规模下依然实现精细化管理,维持领先的市场竞争优势,我们可以看到 2023 年万达院线占全国只有 5.6% 的影城数量,银幕数占 7.9%,但我们取得 15.2% 的票房份额,单银幕产出是全国平均值的 1.85 倍,经营效率显著优于行业。

电影产业一定会变得更加健康繁荣,电影的未来将会变得更好,万达电影终将肩负起使命和责任感,做好电影院建设,发挥影院宣传阵地的作用,为观众放好电影,让更多观众爱上电影。

《封神第一部》海外发行传播的启示和思考 北京京西文化旅游股份有限公司总裁严雪峰:



爆满,打破疫情以来巴黎最著名独立影院之一 Max Linder 的早场上映纪录,单日票房居欧洲之首,且观众均以法国人为主。在非院线发行部分,东南亚地区影片在奈飞成功上线,澳新地区则在亚马逊网站上线,在北美,影片 DVD 的销售进入了沃尔玛等主流商超渠道。

在接下来的海外上映计划里,为了吸引更多海外观众来了解中国文化和中国电影,我们初步计划将法国及其他欧洲法语地区的正式上映时间,安排在在今年 7 月的巴黎奥运会期间,目前开画预计影院数量已超过 400 间;今年 6 月,我们还将将在南盟地区(印度、斯里兰卡等)上映;7 月在包括俄罗斯在内的前独联体地区院线上映,该地区预计影院数量超过 400 间以上;今年年底或 2025 年初,将在日本进行院线上映。同时,我们也在积极推动非洲、拉美等一些以往中国电影相对较少触达的国家和地区的上映工作,希望能让中国传统神话故事被全世界每一个角落的观众看到。

与国内的情况类似,影片在海外也有幸收获大量的“封神自来水”,究其原因,一是封神 IP 作为一个令海外观众着迷的东方传奇,其电影用了国际化的表达方式,呈现的是一个“全世界都能看懂的故事”,观众都能在在其中找到情感共鸣;二是我们在海外发行前期做了大量扎实的准备工作,为海外观众更深入感受电影故事提供了保证。主要有以下三个方面:

(1) 努力为观众提供更好的观影体验

坚持心怀观众,力求将字幕翻译工作做到最完美,以降低观众的观影门槛。影片的英文翻译由剧本顾问詹姆斯监督,几位资深翻译反复撰写与校对,费翔老师也加入到英文翻译的推敲和校对工作中,为影片的英文版本提供了宝贵的意见。在法语地区,我们邀请史学专家进行法语翻译的核准校对,尽最大努力保证法语的准确性,以适配当地观众的语言习惯。另外我们还邀请多位资深的翻译人士和文化学者进行了德语、西班牙语、俄语、日语等语种的翻译。上映之后多国观众反馈翻译非常地道,语言表达“接地气”,使他们对电影的理解大大加分。

在电影版本方面,为了让海外观众更好感受电影的磅礴气势和震撼视觉,制作了海外 IMAX、杜比版本,先后在澳大利亚墨尔本世界第二大的 IMAX 厅及英国最大 IMAX 厅等影院进行了特别放映。

(2) 因地制宜制定影片宣发策略

与各个国家和地区经验丰富的本土发行团队合作,分析当地的院线和人口分布,并结合当地观众的观影习惯,合理制定宣发策略,力求精准触达。同时,我们用心凝聚了海外游子与当地华人的力

量,结合他们对中国传统文化的热情让影片的口碑层层“破圈”,吸引了海外本土观众的关注。充分尊重当地发行商建议和当地观众的审美习惯,为海外观众定向设计官方海报等视觉物料,在北美等区域个性化设计 DVD 封面等。

在多个国家和地区开展了点映、首映活动,电影主创亲临海外首映现场,与观众面对面交流,倾听观众的观影感受,让观众充分感受到真诚与被尊重。广泛邀请媒体、意见领袖及当地重要嘉宾提前观影,为电影上映积累了良好口碑。

(3) 通过国际电影节等海外交流活动为影片做推广

电影海外上映期间,电影主创团队积极参加国际电影节市场展映,在威尼斯国际电影节市场进行了特别放映,同时也积极报送了奥斯卡及美国电影金球奖的单项角逐。参加了东京国际电影节、美国电影节、中美电影节、布宜诺斯艾利斯奇幻电影节等大小影展,被选为东京国际电影节中国电影周闭幕影片,大阪中国电影周开幕影片,曼谷中国电影节开幕影片,迪拜中国电影周展映影片,新西兰中文电影节开幕影片、洛杉矶 Stars 亚洲国际电影节闭幕影片,同时在该电影节斩获最佳影片、最佳导演两项大奖;还入围了第 44 届葡萄牙国际奇幻电影节竞赛单元,最终夺得最佳影片奖。

前不久《封神》剧组还参加了在巴黎举办的第十届法国中国电影节,影片作为开幕片进行了放映,随后还前往戛纳参加 2024 戛纳国际电影节中国青年电影之夜,并在 2024 保加利亚中国电影节进行了展映。

步履不停

当然,我们也清醒地认识到,《封神》的海外发行在取得一定成绩的同时,还有很多需要改进和提升的地方,比如如何实现全球同步上映、如何真正触达海外主流观众、如何取得更好的影响力与海外票房等。

在《封神三部曲》后续的海外发行当中,我们会总结第一部的发行经验和不足,更加系统地规划海外宣发策略和计划,积极响应国家关于电影“走出去”的战略,去更远的地方,让更多的人见识中国电影、见识中华文化的博大精深和源远流长。

习总书记曾指出:“文化是一个国家、一个民族的灵魂。”讲好中国故事是坚定文化自信的必然要求,而电影则是讲述中国故事、传播中国文化的重要载体。在此也与各位电影同行共勉,让我们奋发有为,开放包容,以守正创新的正气和锐气,全力担负起新的文化使命,更好构筑中国精神、中国价值和中国力量。

在我们心中,电影院不仅仅是观影场所,更是电影文化的载体,是电影院爱好者的天堂,承载了很多美好的记忆。每当银幕亮起时,我们都能获得愉悦、感动和力量,电影院已经成为我们精神生活不可或缺的组成部分。随着院线制改革不断推进,电影院样貌发生翻天覆地的变化,同时我们看到中国影院终端正处于优胜劣汰的竞争环境当中,每年有大量新开影城,当然我们也看到有大量的亏损店在歇业,影院空间打造也在不断迭代和更新。今天我想和大家一起分享关于影院建设和运营管理的思考,与诸位同行共勉。

第一, 影院建设成本和租金居高不下,盈利能力提升非常困难。

我们看到 2024 年 1-4 月全国新增影城 422 家,其中 95% 是小影投公司开新店,全国 Top10 影投公司规模在缩减,造成这种现象的重要原因是头部影投公司为了保障服务品质,在影院建设上的投入成本高,回收周期长,同时随着竞争加剧,单银幕产出持续下滑。影城投资回报率变得越低甚至亏损,部分私人投资建设的小影城为了缩减投资成本而忽略影院品质,无银幕放映机、使用二手淘汰设备、座椅老旧拼凑等,加之通过违规行为增加收入,反而收入状况良好。中大型影投公司集中下滑,长期下去会对电影市场造成非常不利的影响,面对这样的市场局面,我们想办法降低影院建设成本,确保影城能活下来,又要

责任和使命

《封神第一部》2023 年 9 月陆续在澳新、北美、英国、东南亚、欧洲等海外地区上映,一路收获了广大海外观众的支持和喜爱。影片中呈现的传统文化之美、中国古典之美让全世界的观众惊呼赞叹,对这样的中国故事和中国美学感到好奇和肯定,这也使我们感到深深的自豪,觉得身上多了一份使命,向全世界更多人、更多地方传播中国璀璨文化的使命。总书记曾说:“泱泱中华,历史何其悠久,文明何其博大,这是我们的自信之基、力量之源。”《封神三部曲》是以悠久的历史文化作为创作的源头活水,用现代技术手段把传统历史神话呈现在大银幕上,向世界讲述中国故事,弘扬中华优秀传统文化。电影的主出品方北京文化作为一家深耕影视文化领域的上市公司,一直都以坚定文化自信、弘扬社会主义核心价值观为己任,努力开展电影国际交流和对话。

走出去

截至目前,《封神第一部》已上映国家 21 个,已上映影院数量约 758 家,根据现在待上映地区的影院数量规划,最终将达到 2300 间以上的影院数量。影片在新西兰和波兰创下了近年来华语片票房最高纪录;在欧洲德语地区开画即有 162 家影院上映,也是近年来最好的华语片开画成绩之一;法国地区 2024 年春节期进行了两天的特殊点映,共收到预约影院数量 146 间,超过 215 块银幕,场场

中宣部电影局副局长陆亮: 坚定文化自信 讲好中国故事 共同迎接中国电影的美好未来

以诚挚的谢意。

在这次论坛上,我们围绕“电影业高质量发展”这一主题,聆听了来自不同领域的 7 位嘉宾的精彩发言。他们来自电影创作第一线、电影发展最前沿,分享的经验感悟涵盖电影科技、创作、制片、发行、放映,以及国际传播各个方面,给我们带来了生动的案例、翔实的报告,以及深远的启发。

我们了解到,坚持自主创新和深化科研实践,是建设新时代电影强国的基础保障。人工智能的广泛应用,虚实融合技术的持续升级,云计算大数据的不

断发展,都要求我们更加重视新质生产力在电影创新中的主导作用,以科技内涵为参考标准,实现产业技术的深度转型升级。

我们意识到,新时代塑造中国英雄新形象,靠的是“相信”“创新”“出精品”。创作者要相信英雄故事,崇尚英雄精神,用真诚之心和敬畏之心去塑造英雄形象,才能打动观众;要用新时代的历史观、民族观、国家观和文化观,发现新的故事或找到新的讲述方式,才能创作出反映时代变迁和英雄精神的精品力作。

我们感受到,讲好中国故事,选对题

际市场上赢得更多的认可和关注。

我们在电影宣发放映方面的改革意愿更加迫切。注重影院建设和运营管理的精细化,通过品牌分级、影院分区,以及“电影+”的多元经营模式,提升影院的盈利能力和观影体验。大数据工具产品化,利用数据分析找到最佳营销策略,通过精准营销提高市场效益,使用数据模型提供决策支持,从而提升发行放映链条的整体运营效率。

在这次论坛上,我们深刻认识到,电影业的高质量发展不仅需要创新的理念和技术,更需要全行业的团结合作。我们欣喜地看到,各位嘉宾的发言充满了对电影事业的热爱和对未来发展的信心。他们的智慧和经验为我们指明了前进的方向。

未来,我们将以习近平文化思想为根本遵循,继续坚定文化自信,讲好中国故事,推动中国电影产业的高质量发展。希望在座的每一位电影人能够携手并肩,继续探索和创新,共同迎接中国电影的美好未来。



经过一天紧张而富有成效的讨论与交流,我们的“第二届文化强国建设高峰论坛电影分论坛”圆满落幕。在此,

我谨代表论坛组委会,向积极参与本次论坛的每一位嘉宾表示衷心的感谢,向为本次活动付出辛勤努力的工作人员致