

影院多样化经营启示录

■ 文/本报记者 李佳蕾

看电影、看球赛、看综艺、吃西餐——这些曾经互不相关的场景,正在同一块银幕下交汇。这一幕,正在全国越来越多的影院发生。

今年7月,国家电影局《关于促进电影院多样化经营 繁荣发展电影院文化的通知》正式出台。之江电影集团副总经理、浙江时代电影院线董事长总经理孙德顺评价:“这份文件精准把握了当前电影行业转型发展的痛点。”不同的解决路径——技术赋能型、场景融合型、生态平台型,指向了同一个方向:影院不再是消费链的“终点”,而是新场景的“起点”。



把影院变成“第二现场”

7月20日凌晨,身穿阿根廷和西班牙球衣、等候多时的球迷涌进北京华夏电影中心(北辰荟店)。他们来看的不是电影,而是2026美加墨世界杯决赛的赛事直播。那一晚,上座率接近100%。

“平时在家电视上也能看,但大家愿意花钱来这儿,就是冲着氛围。”华夏电影中心经理王昊介绍,作为国内首家全高帧LED影城,华夏电影中心8个影厅全部采用HDR LED屏幕。高亮度、高帧率让每一脚触球、每一次射门的力度与轨迹都纤毫毕现。

5号厅是影院最大的影厅,262个座位。天花板布满了专业舞台灯光点位,1块HDR LED放映屏加上7块LED屏,既能实现沉浸式观影,更通过屏幕联动,拓展应用场景。

“企业来这儿办发布会,不用自己租灯、不用搭台子,直接就能用。”华夏电影中心不满足于只租场地——团队会帮客户出策划方案,灯光怎么打、屏幕怎么切、嘉宾动线怎么走,“全包”。

此前,王者荣耀KPL年度总决赛、北京国际电影节开闭幕式、“迷彩音乐节”、中央广播电视塔元宵灯光会等转播都曾在这里落地。“放映”这两个字,边界已经被彻底打开。

在一层大堂咖啡厅,所有饮品甜品全用经典电影命名。世界杯期间,球迷端着饮品“美加墨”(抹茶美式),走进楼下的衍生品购物区,挑一件支持球队的队服穿上,转身走进影厅看球。饮品、装备、观赛,一套动作下来,人还没落座,仪式感已经“拉满”。

据介绍,开业第一年,华夏电影中心的非票房业务收入占总收入的30%左右——较传统影院业务结构显著优化。“多元化经营的上限,取决于运营想象力。”王昊介绍,“前期‘拓荒’肯定难,但只要形成可复制的模式,观众和合作方就会主动找过来。”

1.3万平方米,不只是放电影

站在浙影时代·西湖文化广场店的门口,很难立刻把它和“影院”两个字画等号。

这家店在杭州西湖文化广场,面积超过1.3万平方米,包含从地下到6楼,每层干的事都不一样。

地下是影餐厅。一楼是潮玩店和VR沉浸式体验,年轻人在这里打卡、拍短视频。三楼是儿童主题影厅和杭州市第一个坐落在影院里的青少年消防科普基地——孩子们在这儿摸消防器材、学逃生知识,然后顺道看场动画片。五楼是浙江省第一家电影主题文创书店,木质的书架、暖黄的灯光,文艺青年能泡一下午。六楼是智慧党建基地,几十家企业在这里签了共建协议,开会、搞活动、行业交流,都在这。

“我们不是往影院里塞几个零散的业态,”孙德顺说,“我们是把1.3万平方米当成一个完整的城市文化空间来规划,每层服务什么人、产生什么价值,想清楚了才动手。”决策是三年前做下的——当时的西湖文化广场店虽然票房尚可,但大堂、廊道、闲置楼层长期空着。团队梳理了全域空间,盘活每一寸,然后才引入业态,最后把内部所有业态和外部商圈、政企资源打通,形成生态共生。“观影带动多元消费,多元业态反哺观影,循环起来了。”

“票根经济”是浙江省电影局的标志性探索,把票根权益做到线上。今年夏天,潮光影平台推出“电影票根惠享”活动,观众在浙江任何一家影院看完电影,上传票根,通过核验就能生成一张7天有效的权益卡,拿着它去全省合作的商户消费、打折。

合作的商户有将近4000家,餐饮、超市、景区、酒店、文创等八大类。杭州良渚古城遗址公园、绍兴嵊州百丈飞瀑、台州长屿硿天、丽水云和梯田,都认这张票根。

“票根经济不直接产生大笔营收,”孙德顺说,“但能把淡季填起来。观众看完电影,拿着票根去吃点东西、逛个景区,消费链条没有断在影院门口。”

在他看来,影院的角色正在经历三层升级——从引流入口,到场景枢纽,再到平台运营方。“我们不再只运营自己的场地和业态,而是把外部商家、政企机构、内容方、文创品牌都接进来,大家在上面共创。”

经过几年的积累,西广店沉淀了三大资产:空间上,有省内唯一的电影主题书店、全市首家影院消防基地、党建空间,别人抄不走;内容上,年均上百场IP展、艺术沙龙、美育活动,节奏已经“跑”起来了;品牌上,票根经济、政企共建、商圈联动让它成为杭州文化消费的固定坐标。“我们希望这家店不再只是市民看电影的地方,而是日常文化休闲的首选、电影文化的传播阵地、青年社交和亲子美育的固定场景——既有烟火气,也有文艺感。”

把影厅变成“餐厅”

杭州来福士店,星光嘉映的标杆门店。旁边300米外就是杭州排名前三的激光IMAX影城,对方商场的年营业额达几百亿量级,而星光嘉映所在的商场只有十几个亿。但星光嘉映接盘改造之后,票房一度反超对方。

怎么做到的?星光嘉映做了一连串“反常规”的事情。

第一步,拆掉检票口。传统影院那道把人拦在外面的闸机,被全部撤掉,自动验票机挪到每个影厅门口。大堂变成电影衍生品、潮玩、宠物展示区,顾客进店后不用攥着票赶路,可以闲逛。

第二步,砍座位。星光嘉映改造了5个可用餐厅,每个厅从200个座位减到七八十个,砍掉了一半以上。换来的排距宽到能翘腿甚至平躺,每个座位前多了一块小桌板。现做的餐食可以送到座位上,观众边吃边看。

第三步,自己做餐饮,但不做预制菜。褚山鑫坦率得很:“做餐饮我完全是门外汉。”于是找来有米其林餐饮背景的厨师团队,对方要求配备7名人手和全新设备。“一个烤炉买二手一两万,他非要买新的十几二十万。我说行,都听你的。先做加法,不计成本地做加法。你得允许自己失败一两次。”

结果没有失败。改造后,这家店的票房超过2019年历史最高峰。淡季的时候,仅餐饮一项的非票占比就超过50%,这意味着淡季票房收入还赶不上卖饭的钱。

上城天街店更进一步,推出了火锅影厅。层高10米以上的标准大厅,通风与抽风能力是普通厅的6倍。散场换气时间从常规的5到10分钟拉长到15到20分钟。第一排座位距离银幕5米以上,水汽够不着银幕。

“我们不是把所有厅都改成火锅厅,”褚山鑫说,“想边吃边看、社交的,来特色厅;追求纯粹观影的影迷,还有标准厅。人群自然分流。”

宠物店也被嵌进了影院——来福士店十几平米,上城天街店直接扩到近两百平米,还做了宠物五星级酒店。“铲屎官”们观影前后有了自己的社交场合。

目前,星光嘉映正在建设杭州下沙龙湖天街店,里面规划了“全包厢影厅”,每个包厢2-4个座位,彼此隔开,灵感来自欧美老剧场带帘子的包厢。“有些观众不希望被后排踢到椅背,不希望看到别的手机亮屏,那就给他们一个不被干扰的地方。”

餐饮影厅的排片逻辑也变了。“传统影院只看19:00到21:30的黄金场,下午16:00到18:00是冷清的淡季。”褚山鑫说,“引入餐饮以后,饭点大量排片,观众边吃晚饭边看电影,我们把闲置时段变成了高收益时段。”

三条路,一个方向

技术赋能、生态平台、场景融合——三条路径看起来截然不同,但它们最终都指向了影院多样化经营。华夏电影中心用硬件把“放映”延伸到一切值得共场观看的内容,浙影时代用超大体量和平台运营把影院变成城市公共文化生活的基础设施,星光嘉映用自营餐饮和空间“手术”把影厅变成消费场景。它们的共同点是,影院不再是消费链的终点,而是新场景的起点。

孙德顺判断未来三到五年,“影院将从拼地段、拼屏幕、拼排片的同质化竞争,转入场景竞争、内容竞争、品牌竞争、生态竞争的全新阶段。单一放映型影院将逐步退出主流,更多‘小而美’的个性化文娱消费场所会获得更大的生存空间。”

政策给出了方向,三家“行业典范”用各自的实践画出了三条路径图。对全国一万多家影院而言,最重要的或许不是复制某一条路,而是找到属于自己的一条。

“电影+”消费综合试点城市工作动态



单立人Special影院“第二现场”开启国内脱口秀多元化新赛道

本报讯 当国内头部脱口秀内容邂逅新一代LED影院空间,中国影院“第二现场”创新实践再添落地案例。8月7日晚间,华夏利亚德旗下焕影岛LED电影空间携手国内头部喜剧厂牌单立人喜剧,于北京首都电影院中华店正式开启单立人Special影院“第二现场”。该模式开辟国内脱口秀院线化全新赛道,也是焕影岛继体育赛事、电竞直播之后,在“电影+”多元业态版图拓展的又一全新内容品类。

近年来,在影院转型升级的大背景下,行业已形成普遍共识:影院场景需要跳出单一化传统模式,大力挖掘多元增长空间。焕影岛与单立人喜剧的跨界合作,正是一次技术与内容双向突破的行业标杆实践。依托先进的LED主动发光巨幕与超高清信号传输,以及安全放映的保障系统,确保舞台影像高清放映品质;借力单立人储备的成熟喜剧专场补齐优质内容供给,为国内影院“第二场景”商业化运营打造可复制、可推广的标准范式。

启动仪式现场,单立人喜剧制片人表示:“脱口秀走进影院并非全新尝试,但过往大多停留在将影院直接用作演出场地的浅层合作。真正的融合,是借助影院专业大银幕放映能力,完整还原放大舞台演出细节,把演员微表情、现场即兴互动、剧场热烈氛围原汁原味呈现在观众面前,这才是舞台演出与影院空间结合的正确打开方式。”

华夏利亚德副总经理李媛参加了活

动并解读本次跨界合作的深层价值:“焕影岛不只是单纯的观影空间。我们始终坚持探索新技术、新消费体验,从世界杯八厅同步直播,到中超、英超、WTT世乒赛常态化高清放映,再到头部电竞赛事落地,我们一直在思考:影院的巨幕、优质声场与沉浸式空间,还可以承载怎样的文化内容?”在她看来,答案的核心落点在于情绪价值。“焕影岛致力于打造日常生活里的沉浸式娱乐消费场景。焕影岛与单立人喜剧联手,用优质喜剧内容解锁大众的愉悦心情,以创新空间模式破解影院空间运营难题,二者高度契合。”

截至目前,焕影岛LED影厅已落地全国50个标杆项目。在规模持续扩张的同时,内容生态矩阵同步完善:涵盖HDR LED菁彩Vivid高格式影片全链路运营、体育与电竞赛事直播体系建设,再到本次喜剧脱口秀多元化形式的全新加入,逐步搭建起适配多元情绪消费的完整内容版图。这套模式将打通多元化收入新增量,为提升影院闲置时段资产利用率提供结构性解决方案。

本次启动活动以《年会不能停! 2》HDR LED高格式版本展映为载体。映后交流环节,人气脱口秀演员子寅围绕职场热点话题与现场观众即兴对谈,引发全场强烈共鸣,将“工位熄灯,上岛开麦”的活动主题推向顶点,实地验证“影视IP联动+脱口秀内容增值”商业模式的可行性。后续,脱口秀这种多元化形式将逐步向全国合作影厅复制推广。 (影子)

电影《逆锋》广州中山开机



本报讯 8月10日,广东省重点电影项目《逆锋》在中山影视城举办开机发布会。开机现场,项目发起人、总策划金鹏、编剧、总制片人黄平、导演林韬,领衔主演许巍洲、闾清子,特别出演谷嘉诚,主演刘迅、衣云鹤、甄钰珊(夏甄)、刘潇(潇公子)、张懋、杨朕、汤加文,友情出演孙洪涛、傅勇凡等悉数亮相。

电影《逆锋》以1936年中国首次参加柏林奥运会为历史背景,讲述了谭啸坚、李天星、陈正禾等一群出身底层的年轻人,在国运飘摇之际,拼尽全力站上世界赛场的燃情故事。这部以岭南为精神原乡的燃情之作,在活动结束后即投入紧锣密鼓的拍摄,全程在广东中山、佛山、广州、梅州、江门等地取景。

开机仪式上,中共中山市委宣传部长常务副部长朱江表示,《逆锋》所展现的不屈不挠、奋勇向前的精神,与中山的城市精神高度契合,期待这部作品成为思想精深、艺术精湛、制作精良的精品力作。北京电影学院原党委书记侯光明认为,影片核心故事取材一段长期被大银幕遗忘的珍贵史实,立足当下时代,这部影片拥有不可替代的现实价值。“顶配”专业主创团队能够攻克所有难题,打磨出经得起历史、观众、市场三重检验的精品。中国电影制片人协会副理事长周建

东也高度评价了影片“沉得下去”“扎得进去”“踩得准点”,将成为2027年献给全民族抗战爆发90周年的一份厚礼。

项目发起人、总策划金鹏阐述了项目的社会意义。他表示,这不仅是一个关于体育的故事,更是一个关于尊严、觉醒与抗争的故事。在国力孱弱、内忧外患的年代,一群小人物用热血和生命捍卫了中国人的尊严,这段历史值得被今天的观众铭记。编剧、总制片人黄平分享了“逆锋”二字的含义,既是足球比赛中的防守反击战术,亦是这群年轻人在逆境中不放弃、不认命的精神底色。

开机现场,北京广播电视台工会主席、北京广播集团有限公司董事长王卫东、中国足球名宿、该片足球技术顾问沈祥福、广东省足球协会主席谢昌晶等到场祝贺。全国最大的球迷组织“龙之队”球迷会长简满根也来到现场,不仅为开机助阵,还将在片中出演角色。

影片由星线影业(广东)有限公司、北京广播集团有限公司、新华网股份有限公司、珠江电影集团有限公司、青年电影制片厂有限公司、注艺集团有限公司等单位联合出品,由星线影业(广东)有限公司承制,计划于2027年7月7日全国上映。

(姬政鹏)