

晚上7点半,浙江杭州市浙影时代影城西湖文化广场店(以下简称“浙影西广店”)里熙来攘往:大堂里,参加完路演的影迷还未散去;一楼潮玩店前,年轻人排队体验VR(虚拟现实)项目;五楼电影书店里,读者在翻阅画册……

这家影城的前身是杭州一家老牌电影院,按照“分层定位、客群匹配、功能互补、流量互通”的思路,2022年被改造为一座文化综合体。2025年,浙影西广店票房收入超过3160万元,连续第三年位列浙江单家影院榜首。

浙影西广店的探索,折射出近年来影院行业的主动转型。据国家电影局测算,2025年中国电影全产业链产值达8172.59亿元、票房拉动系数约为1:15.77,意味着每1元票房收入可带动15.77元的全链条相关产业产值。

今年6月,国家电影局、市场监管总局联合印发《关于促进电影院多样化经营 繁荣发展电影院文化的通知》,提出“推动电影院业态创新、模式创新、服务创新,将电影院打造成为集观影、社交、娱乐、消费于一体的综合性文化体验空间”。

当行业从“增量扩张”走向“存量优化”,电影院如何加快向综合性文化体验空间转型?记者近日在北京、浙江、湖北等地调研。



图为一名小朋友在北京耀莱成龙影城(五棵松店)参观电影主题展览。 记者 施芳 摄

当电影院不再只放电影——来自北京、浙江、湖北等地电影院多样化经营的调研

记者 窦皓 施芳 范昊天

破局 从“卖票”到“卖场景” 从“经营票房”到“经营人流”

湖北武汉市银兴国际影城(光谷时尚城店)周边有多所高校,区位优势明显。2017年开业至今,年票房收入最高达1800多万元,去年却不足600万元。

“近几年,网络影视平台和微短剧兴起,一定程度上挤占了传统观影需求。观众往往只为好电影买单,票房高度依赖影片供给。”店长胡磊举例说,凭借良好口碑,电影《给阿嬷的情书》热度攀升,受此影响,今年5月银兴国际影城(光谷时尚城店)票房同比上涨168%,仅这一部影片就占当月票房的2/3。

“与其他影院不同,我们影院客群主要是大学生,寒暑假的观影人数反倒锐减。”胡磊坦言,今年暑期影城上座率仅为6.8%,工作日非黄金时段上座率不足2%。影院也曾引进游戏机、按摩椅,在大堂增设文创摆件和网红零食专柜,“但看电影的人少了,这些业态又缺乏独立引流能力,最终收效平平。”

这样的困扰,在不少电影院普遍存在:优质影片扎堆春节档、暑期档,全年收入呈现“潮汐”特征;单就一天来看,黄金时段仅晚间两三个小时,工作日白天大量影厅上座率在低位徘徊。像过去那样,单靠做大影厅、增加座位来提升收入的路子难以为继。

2024年,北京首都电影院(城市副中心店)打造飞行馆和光影馆,将体感座椅与巨型球幕相结合,观众可随影片画面感受飞行、穿越等沉浸式场景,但两馆的经营状况未达预期。首都电影院常务副总经理于超分析:“飞行馆、光影馆呈现的是特殊类型的数字产品,对外地游客有一定吸引力,但是制作成本高、更新慢,对影院所服务的本地客群吸引力较弱。”

浙江杭州星光嘉映电影院线有限公司董事长褚山鑫认为,“新业态落地,在‘准’不在‘多’。多样化经营要与客群适配,才能把‘流量’变‘留量’。”

褚山鑫举例,杭州星光嘉映影城(来福士店)所在位置的原影城,因硬件老化、业态单一而关闭。星光嘉映接手后,改造思路清晰:业态要具备独立引流能力,同时符合年轻人喜好。

“老电影院只能看电影,改造后的影厅设置了小桌板,可以边吃牛排边观影。”市民李子欣说,在工作日午休时间,她有时也会来影院,不为看电影,只为到这里的咖啡吧喝一杯咖啡。

引入高品质餐饮,还带动了其他卖品销售。星光嘉映影城(来福士店)店长刘燕婷告诉记者,传统影院卖品主要有两大类,爆米花、瓶装饮料等零食食品,以及电影IP(知识产权)衍生品。她算了笔账:传统卖品收入通常只有票房收入的10%左右,扣除房租、人工、水电等成本后,利润有限,“但高品质餐饮进驻后,黄金时段客单价高,非黄金时段也有人流,带动了传统卖品生意。”

特色餐饮业务上线一年来,星光嘉映影城(来福士店)的餐饮收入达到约300万元,而同期票房约900万元。特色餐食卖品等

收入,在影院总收入中的占比大幅提升。

当然,引入高品质餐饮并非适用所有影院的“一招鲜”。“我们影院地处城市中央商务区,周边写字楼林立,年轻上班族多,他们愿意为情绪和体验买单。”刘燕婷看得明白,“影院多样化经营,本质是供给和需求的匹配。每家影院都应开发适合自己的新的消费场景,以满足目标客群的多样化需求。”

多元业态落地,必须合法合规。以热食制售为例,需满足餐饮经营与食品卫生条件,取得食品经营许可证。《关于促进电影院多样化经营 繁荣发展电影院文化的通知》明确,“市场监管部门依法对符合条件的电影院办理本领域相关许可事项予以支持,持续优化办事流程,提供便利化条件。”这让不少影院坚定了开展多样化经营的信心。

夜幕低垂,杭州浙影时代·M511未来影城人流如织。“传统影院,观众停留2小时左右就走,我们要拉长这个时间。”浙江时代电影院线股份有限公司董事长孙德顺说,开业以来,M511未来影城已举办沉浸式演艺、互动表演、音乐会、舞台剧、脱口秀等活动逾百场,“观众来得勤了,停留时间也长了,影城最高日客流量达10万人次。”

“影院之变,变的是业态、场景和技术,不变的是‘把人聚在一起’的独特价值。”孙德顺展望道,“从‘卖票’到‘卖场景’,从‘经营票房’到‘经营人流’,要通过多元业态融合,把电影院打造成为城市的光影文化客厅。”

提质 升级设备,延伸观影链条 优化观影体验

为一块屏赴一座城。此前,国产动画电影《哪吒之魔童闹海》持续热映,让贵州贵阳市越界影城的IMAX GT影厅火爆出圈——“IMAX GT”又称一代激光IMAX,是当前IMAX技术的顶级配置。此外,该影厅银幕宽32.16米、高18.17米,在全国,这样规格的银幕并不多。《哪吒之魔童闹海》上映期间,这个可容纳700余人的巨幕影厅每天排映五六场,几乎场场满座,逾四成观众来自省外。

升级设备、优化体验,越来越多的影院以优质观影服务吸引观众。

走进武汉武商梦时代摩尔影城,只见天花板、墙壁上的长方体、梯形体“盒子”错落延伸,在灯光投射下充满科技感。影城于2023年4月投用,建筑面积约1万平方米,14个影厅可容纳2700余名观众,是华中地区体量最大的影城。“这里特效厅的巨幕,能呈现裸眼3D和悬浮影像效果。虽然票价更贵,但我觉得很值。”武汉影迷毛犇几乎每周都来这里观影。

“影院建设之初,我们就把做优观影体验作为重点。”武商梦时代摩尔影城店长齐佩说,影院建了两个巨幕厅,配备多项行业领先的放映系统,从视觉和听觉维度优化观影感受。

“是否花费巨资建两个巨幕厅,我们曾举棋不定,毕竟公司旗下的其他影院没有先例。”齐佩话锋一转,“但后来我们意识到,好的观影体验,始终是影院的立身之本。”今年8月,两个巨幕厅的票房收入占到整个影院的37%。

然而,并非所有影院都能投入足够资金更新设备。做优观影体验,关键在因地制宜。

杭州星光嘉映影城(来福士店)将常见的1.2米排间距拓宽至1.4米以上,观众可以伸展双腿,观影更舒适。

“以前看两个小时电影,腰都坐僵了。现在舒展身体看,松弛感拉满,就像在自家客厅一样。”29岁的互联网行业从业者郭帅笑道,“只不过,‘客厅’里有一块巨型银幕和一套杜比全景声音效系统。”

延伸观影链条,同样是做优体验的方式之一。

《给阿嬷的情书》热映期间,北京耀莱成龙影城(五棵松店)敏锐捕捉到影片“家书寄情”的情感内核,联合广东省江门市博物馆在大堂开设“侨批中的家国情”专题展。40多件从民间征集来的侨批被逐一装裱,陈列在观众观影前后的必经之路上。

“一封封跨越山海的家书,将银幕上的情感延伸到现实世界。”耀莱成龙影城京津冀区域市场经理岑君岚说,沉浸式看展,让观众与角色的距离更近了。

丰富多样的活动,也在不断提升观影体验。

“我喜欢来浙影西广店,因为这里经常举办超前点映、明星见面会 and 映后交流等活动,有机会面对面聆听主创人员分享创作故事。”来自浙江嘉兴的影迷陆东说,他养成了定期浏览浙影西广店排片表的习惯。前不久,影片《欢迎来龙餐馆》的杭州首场路演落地于此,导演携手主演与观众现场互动。陆东抢到票后,专程从嘉兴坐高铁赶来。

过去一年,浙影西广店承接了约50场明星见面会和影片路演,平均每周都有主创人员到场,还举办了百余场IP主题展、艺术分享与潮流体验活动。“首映、路演把主创人员带到观众面前。这种面对面的‘在场感’,让观影成为一次难忘的经历。”孙德顺说。

拓圈 特色经营,一店一策 持续释放电影消费潜力

上午9点,首都电影院(中华店)灯光渐暗,银幕亮起,京剧电影《龙凤呈祥》开演。“飞马越过柴桑关,此去哪怕路遥远……”主角身段利落、唱腔清亮。戏迷张先生看得津津有味,“花20元,就能看一场大戏,过瘾!”

这是首都电影院(中华店)经典戏曲影片展映活动中的一幕。今年3月起,中华店每周轮番展映《群英会借东风》《四郎探母》等戏曲影片,让传统戏曲借助现代光影走近更多观众。

中华店内,戏曲元素处处可见:电梯里悬挂着以尉迟恭、秦琼戏曲形象制作的陕西凤翔剪纸;入场通道两侧红墙上,高悬10面大鼓,分别写着“板眼、过场、压轴”等字样,配以文字说明,将戏曲知识娓娓道来……“地处天桥演艺区,中华店前身是始建于1933年的德盛轩戏院,所以我们突出戏曲元素,打造戏曲演艺主题影城。”中华店运营经理宗建介绍。

“首都电影院旗下现有9家影院,每家影院的软硬件条件、目标客群和商业环境都不一样,我们采取‘一店一策’,探索特色经营。”于超说,影院不必千店一面,关键要

在激烈竞争中找准定位。

与当地文化结合,是影院做优特色品牌的方式之一。浙江宁波民光影城的前身是1931年建成的民光大戏院。过去,这里设施老旧,观众逐渐流失。改造后,影院保留复古风格,在显眼位置陈列过去的票根、海报和物件,影片放映则主打文艺类和情感类剧目,让观众在光影中重拾城市记忆。“这里没有过多花哨的东西,就是简简单单放电影。灯光暗下来,仿佛又回到年轻的时候。”61岁的宁波市民陈建国感慨道。

影院要把特色做出来、把体验做起来,还要靠一支懂电影、懂经营、懂观众的人才队伍。

北京耀莱成龙影城(五棵松店)运营经理王鹏的一天,总在不同场景间忙碌:白天组织影厅承接团建,傍晚安排亲子派对,晚间恢复电影放映。

行业越融合,越缺“多面手”。场务岗位检票、收发3D眼镜讲求速度;前台票房岗位要熟悉影片情节和最佳观影位置;放映岗位盯影片拷贝,常常一熬就是一宿;市场岗位要了解社交媒体传播规律,还能把控活动现场安全……经过全流程历练,王鹏对影院运营的每一个环节都驾轻就熟。

“我们让年轻人在岗位轮转,培养综合运营能力。有了专业人才,才能把观影、社交、娱乐等串联起来,让影院成为全天候的消费空间。”岑君岚说。

影院的变化,不只发生在一方空间之内。银幕之外,电影聚起的流量和热度,正被接入更广阔的城市消费场景。

“票根不是报销凭证,而是打开心愿清单的一串钥匙。”前不久,杭州市民林岚看完影片,点开手机“潮光影”微信小程序,将纸质票根拍照后上传、核验,几秒钟便生成一张有效期7天的权益卡——凭借这张卡,她带父母到杭州良渚古城遗址,免费兑换门票;在浙江省博物馆文创商店,以九折优惠购买两件文创产品;和朋友来到浙江丽水市云和梯田,又享受到门票和索道半价优惠。

一场电影,带出一系列消费。今年7月,由浙江省电影局指导、之江电影集团有限公司打造的“潮光影”微信小程序,上线“电影票根惠享平台”功能,联动全省11个地市的“百家影城、千个品牌、万家商户”。截至9月底,平台收集有效票根凭证超10.3万张,商户完成免票或折扣权益核销2.4万次,带动电影及相关消费近2000万元。

这样的探索并非个例。北京依托第三十八届大众电影百花奖举办“仲夏电影嘉年华”,观众持票根等凭证即可在全市40余个商圈、1100余家商户享受餐饮折扣、购物满减等联动优惠;湖北打造票根经济数字平台“一票惠湖北”,市民凭票根可免费领取消费券礼包,覆盖餐饮、购物、住宿、景区、体育五大场景……国家电影局公布数据显示,据不完全统计,2025年,我国电影全产业链产值达8172.59亿元,其中带动与外溢产值达3390.95亿元,涵盖观影带动的餐饮、交通、零售,以及电影取景地旅游、IP衍生品等。

灯光暗下,银幕亮起,电影院“把人聚在一起”;灯光亮起,人群不散,“电影+”正深度拓展文旅消费新蓝海。(来源:人民日报)