

# 主动尝试新领域 切入新场景 多管齐下助推中国电影市场再现荣光

## 万达电影股份有限公司执行总裁陈洪涛

码、异业联动、私域社群等活动,结合影片差异,人群喜好,实现一城一策、一店一策,精准排片、精细运营。

三、降成本,抓运营。采取减租降费、技术升级、人工智能排班、智能客服,增加无人自助设备、智能闸机等措施,大幅度降低了成本。三年过去,内部运转更加高效,万达院线市场份额从2019年的13.7%提升至2022年的16.8%,卖品、衍生品、多经收入快速增长,实现了现金流为正的目标,确保了企业的正常经营,确保了在疫情中我们活了下来。

艰不惧苦,难不生怨,在执着与煎熬中,万达院线始终坚信:春天一定会到来!我们满怀期待,在盼望中炼内功,在迎接中强筋骨!

一、以大数据赋能新经营。打造业界领先的NOC(网络运营中心)系统,数字化管理中台等,实现了从设备管理、放映、排片、排班、大客户管理、影院选址的全智能化、数字化;构建手机端大数据仪表盘,实现了从总部、区域、影城经营分析便捷化、可视化。通过数字化建设,助力万达院线实现总部对影院终端业务全面、实时、精细、联动管控,助力影城对市场的快速反应,稳步提升经营业绩。

二、以新平台开拓新业务。全新升级万达电影App和小程序,从单一购票功能,转为娱乐、生活、社交平台,截至目前会员超5000万,2023年新增会员504万,平均日活30万,线上票房销售额7.9亿,票房贡献度25%;上线了剧本杀平台——够趣,通过这个平台,既让更多好的影视作品能改成剧本杀,持续创造价值,也让好的剧本杀能拍成电影,观影和玩剧本杀主体人群特征高度重叠、相互引流,让更多的年轻人不远离电影;即将上线的衍生品平台——好集了,通过推广衍生品亚文化,凝聚衍生品爱好者,搭建衍生品供需平台,为IP打造及衍生品提供更多选择及发展空间。

三、以新模式助推新增长。借助平台及会员优势,携手中影,创新推出预约放映模式,逐步变“放什么看什么”为向观众提供“想看什么就放什么”的观影服务,通过预约放映模式,为分线发行探索道路。目前万达已预约放映《流浪地球》《过春天》《爱情神话》《脐带》等10部影片,预约成功6700多场,带动观影人次7万余人;率先将研学引进影院,打造影院研学模式,通过“电影+科普”“电影+音乐”“电影+艺术”等将更多学生及年轻人引进影院,同时也和各地教育主管部门联动,推进电影研学进校园,让学生爱上电影,拥抱电影。

2023年注定是电影市场新的春天!电影人欢欣鼓舞,电影人激情满怀。万达院线作为行业重要的一员,必将顺势而为,全力以赴!接下来,我们将持续从如下方面发力:

一是重塑观影习惯,提升观影人次。观影习惯改变,观影人次持续下滑,已成行业痛点。针对观影人群,万达对亲子家庭、学生、女性、银发及大客户逐一研究,多业态联动,多产品组合,开展精准营销活动,想方设法将观众拉回影院。今年一季度,对比2019年,全国大盘票房恢复至83.8%,观影人次恢复至70%;万达票房恢复至96.4%,人次恢复至89.1%。同时,整合商业广场及异业资源共同推动周末、节假日观影活动,比如今年暑期档,我们将推出光影夏令营活动,让老人带着小孩上午到影院,既有丰富活动参加,又可观看电影。

二是打造宣发体系,深挖影片潜力。借助万达线下及多场景如影城、广场、酒店、体育、宝贝王等优势,借助万达大数据、新媒体矩阵及电影行业头部直播间,助力猫淘平台及头部影片宣发,同时对腰部影片宣发提供直接支持或赋能,竭尽所能帮助每一部影片挖掘潜力,获得最好票房和产出。

三是助力降本减费,防控投资风险。建设和设备是影城建设两大成本,我们希望能从这两个环节给影院投资提供帮助。万达已推出轻资产影城及代建模式,实施建设交钥匙工程、设备系统集成及运营一体化三大保障措施,一方面借助万达建设经验及集中采购优势保进度、保质量、降成本,另一方面利用万达经营系统及资源优势保合规、保产出、降风险。

未来已来,未来可期!相信在中宣部、电影局的坚强领导下,在电影人的躬耕不辍下,电影行业势必乘风破浪,再现荣光!万达院线也将携手同行,勇毅前行,再攀新高!

(根据在2023年全国电影工作会上的发言整理,略有删节)

# 更好服务优质电影内容 为行业服务、与行业共同成长

## 猫眼娱乐CEO郑志昊

累。电影行业近些年来突飞猛进的发展来之不易,这背后既有好的政策作为坚实后盾,也有一大批创作者努力付出而带来的电影作品质量的提升;既有广大影院不断投入和升级完善消费体验的进步,同时有大量优秀的电影宣发工作者卓越努力与创新……正是行业各方的密切配合,才让好电影成为老百姓美好生活的一部分。整个行业的经验积累,是我们的宝贵财富,行业前辈的深耕与付出,是我们学习的榜样,也是我们砥砺前行的基础。我们始终怀着对电影的敬畏之心,坚守行业规则,在努力向行业前辈学习的同时,坚定不移地把为行业服务、与行业共同成长作为我们的宗旨。

### 三、用好科技与大数据,为行业发展助力

电影电商平台推动电影市场不断下沉。除了发达地区,一二线城市观影人次的迅速提升,三四线城市及其所辐射的周边乡镇、村庄的观众,也通过影片在平台上的宣传信息和产品功能,第一时间了解资讯、购买电影票,从而越来越多地走进影院。中国电影市场通过电影电商平台向三四线城市不断下沉,不仅满足了这部分庞大人群对消费升级的需求,更为中国电影市场培养了大量新观众,提升了中国电影市场的想象空间与市场价值。

打造全球领先、开放透明、精准实时的数据体系,为行业提供全方位的专业服务,致力于成为电影创作、宣发的得力助手。一方面,通过海量的数据分析,帮助观众找到想看、爱看的电影;另一方面,运用实时数据帮助评估预测影片的潜在观众,在影片的内容策划与生产阶段辅助决策;在影片的宣发、上映阶段,通过对实时数据的挖掘和使用,实现“一片一策”“一城一策”“一日一策”的精准营销,帮助影片“破圈”,带来票房增量。猫眼专业版提供的全面、精准、实时的数据服务及各类精细化数据运营工具,推动了电影数据的全行业共享;各环节数据坚持公开、透明,也为关注、关心电影发展的专家、学者以及电影爱好者提供了一个近距离观察电影产业的窗口;为我国成为全世界最早实现电影票房情况实时呈现的国家,打造了全球领先的电影数据体系。今年春节档期间,猫眼专业版服务影视行业用户64.5万人。

全面拓展,建设宣发阵地,更好服务优质电影内容。今天越来越多的消费者通过互联网获取电影信息,我们加大投入,让更多的电影信息成为这些平台的重要内容组成部分,优质内容更广泛地触达目标观众,在不同档期为所有影片提供宣传渠道。在刚刚过去的2023春节档和五一档,我们深度合作覆盖50多家平台,为春节档和五一档期间近20部影片带来总计超过475亿次曝光。目前,宣发矩阵为每年上映的300多部电影提供线上营销服务,拉近了影片与观众的距离,让宣发更高效。

建设与发掘全产业链市场增量。除了从宣发层面发力,我们也希望通过更多维度的服务,帮助优质内容走得更远。比如在电影上映后,推出电影同名沉浸式戏剧,把电影IP的票房后市场继续深挖,实现更多商业化可能。除了对电影项目进行现场娱乐改编外,我们也在衍生品开发领域持续进行尝试。

助力国内电影节,打造城市文化名片。我们连续服务北京国际电影节,丝绸之路国际电影节等国内电影节,提供了专题宣传、售票服务等,让更多影迷感受到电影节的文化内涵和当地的人文风采,受到了组委会和影迷的一致认可。除此以外,自2020年以来,我们还助力了北京、上海、四川、浙江等20多个省市政府的文化惠民活动。

### 四、坚定看好中国电影的未来,坚决当好全行业的“服务生”

综观近期电影市场的复苏和发展,我们发现了新的风貌和特征:国产影片佳作频现、中国电影讲故事能力越来越强;电影工业化程度日新月异;一线城市观众和年轻观众对高品质影片的需求更为强烈……

中国电影的未来必定大有可为,大有作为。猫眼等电影电商平台是中国电影行业的重要参与者,我们对中国电影的未来充满信心,我们坚信,广大人民群众对美好精神文化生活的追求没有上限,只有包括行业伙伴在内的整个电影产业共同进步、全面发展,电影电商平台的未来才会更好。我们会继续努力,为行业同仁提供更加专业、优质的服务,为中国电影创作出更多彰显时代之变、中国之进、人民之呼的精品贡献全部力量。我们将矢志不渝地为讲好中国故事,推进文化自信自强,铸就社会主义文化新辉煌而奋勇向前。

(根据在2023年全国电影工作会上的发言整理,略有删节)

今年以来,在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下,在中宣部、国家电影局直接指导下,电影战线深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的二十大精神,落实党中央关于电影工作的决策部署,围绕中心、服务大局,坚定信心、锐意进取,更好统筹推进疫情防控和电影行业恢复发展,取得了来之不易的成绩。作为电影电商平台,我们深感疫情给全行业带来的巨大影响,也深知恢复发展的成绩来之不易,要倍加珍惜。

### 一、根植于行业,服务于行业

网络购票使得观影不再是难事。若干年前,观众看电影需要自己走到影院售票处,看排期表,选影片和场次,再排队购票。要买到合适场次、中意座位的电影票并非易事,这些都极大制约了观众的电影消费热情。

随着中国移动互联网的发展,电影产业与互联网不断融合。与此同时,在中国电影数字化战略、电影强国目标的指引,和政府主管部门各项政策的支持下,电影行业率先拥抱创新与发展,电影电商平台应运而生。目前,电影观影用户的线上化率已经达到85%以上,成为中国电影市场的基本特征之一。电影电商平台的出现,使观众观影的选择更多,购票更加便捷,退改更加容易,选座成为可能,看电影逐渐成为老百姓最易得、更普及的、兼具社交属性和文化属性的休闲娱乐方式。目前,中国已有1万多家电影院提供线上售票服务,线上购票率远超北美,全球领先。

### 二、向行业前辈学习,与行业共兴衰

电影电商平台是行业共建的产物,目前的发展得益于行业各方的密切配合与多年积

很荣幸作为电影行业的一分子,和行业同仁一起回顾过去、畅想未来,为电影行业的明天出谋划策。疫情三年,电影行业受到巨大冲击,面临生存危机。在困难面前,中国电影人没有退缩,不轻言放弃,选择了咬牙坚守!万达院线迎难而上,喊出“不躺平,活下去”!

一、转观念,寻出路。摒弃过去电影放映“靠天吃饭”的习惯思维,从单纯依赖大档期、好影片、高票房的常规收益模式,主动尝试新领域,切入新场景,“抓好每一档、每一天、每一片”“电影院不只有电影,还有好喝的咖啡、茶饮,好玩的衍生品”“电影不只属于年轻人,还有亲子和银发”“电影要从娃娃抓起”,等等。一个个新的观念不断转化为生动实践。

二、抓营销,拓客群。积极开展直播、抖音团购、达人探店、矩阵营销、一店一