

开启中国影院特色经营发展之路

■ 邓永宏

首都电影院有着70年的悠久历史，曾经在中国电影史上创下许多辉煌。它成立于1937年，由著名的京剧表演艺术家马连良先生修建。首都电影院由周恩来总理提名，郭沫若题字，曾经在这里举办过数百次各种各样的活动，累计接待观众7300多万人次。我相信在所有首都人民的眼中首都电影院有着相当重要的历史地位，它承载着许多人的梦想，记载着许多人的回忆。2003年首都电影院拆迁，2008年重建于西单大悦城，同年3月28号举行了盛大的开业庆典，首都电影院在暂停了五年之后重新回到人们的视野中。凭借着对首都电影院的一腔热情，凭借着将这个优良品质发扬的信念，新一代的领导人又投入了新的建设中。新的影院有14个厅，2000多个座位，开业首月票房便达到了82万元，2008年票房达到了3000多万元，这是前所未有的成绩，这个数字也反映出首都电影院高速发展的态势。

首都电影院这个品牌是一笔巨大的财富，我们的宗旨是定位于高端，服务于大众。在这个宗旨的指导下首都电影院成为了一座软件和硬件都达到了高标准的影院。我们在面临行业同质化竞争的情况下，将如何保持行业的先进性，遵循市场发展，作为我们工作中的重点。在自身品牌的营销中我们主要以活动来带动市场，自开业以来完成了上百次宣传活动，承办了包括影片首映式、发布会、见面会、签售会等多种形式的系列活动。还包括预售、点映、配合长假期档期的营销活动、家庭套票、特色的赛场点映（即2000个座位同时做赛场点映）等活动。我们还有主题互动，例如像《唐山大地震》首映时，我们做了全社会范围内亲历大地震的活动，为这些亲历者搭建一个平台，让他们在这个平台上相互交流。此次活动反响巨大，他们相约十年后再来首都电影院一起探讨大地震之后的感想。我们通过这种活动，把素昧平生的人联系在一起，实现了社会效益和经济效益的双赢。

除此之外，首都电影院还积极挖掘自身的历史文化，为品牌注入含金量。我们开展了中国著名电影人到首都电影院畅谈交流的活动，并率先组织影院开放日活动，让影院对会员，对公众进行开放，甚至包括观众平日无法涉足的机房，以此使观众了解数字化的放映

设备，使观众全方位了解首都电影院，我们通过此种方式来提高影院的竞争力。与此同时我们也没有忘记肩负的使命和责任，在经营中利用灵活的特点，为观众提供更多的影片，通过长期放映艺术影片、经典影片来丰富产品特色。对于主旋律影片我们也以积极态度率先响应国家的号召，给予放映空间。应该说首都电影院是怀念国产影片的殿堂，实现自身价值的沃土。

在遵照服务于大众的经营宗旨的前提下，首都电影院在票价体系制定方面，充分研究价格对消费的引导作用，围绕着时段、渠道、人群（学生、老年人、残疾人）制定了多元化、多层次的票价体系。除了市场环境，市场竞争以外，对于自身影院整体票价体系的制定，仍是一个非常严峻的课题。我们努力做到黄金时间票价具有拉动力，闲暇时具有吸引力，渠道方面具有竞争力。除了面向观众的基本营销手段以外，首都电影院还为会员提供特色服务，包括更大力度的折扣，短信平台上的信息发布，专设的购票区以及候影区等。我们目前拥有会员专享的会员热线、网上购票、自动售票机、提前预售、移动售票等一系列多种方式的售票服务，大大缓解了售票高峰期为观众带来的不便。

首都电影院的多样营销手段，除了让影院快速发展之外，高人流也给影院安全提出了更高的要求。因为影院处于商场第十层，给观影人群带来一定不便，我们随即同商场协调增加了三部直梯。但观影高峰期，也就是日观影人数超过9000人次时，这样的场面如果发生紧急情况会非常危险，首都电影院把安全视为重中之重，结合自身情况，制定了一系列保障措施。首先我们创新地做了放映前的广告宣传片（40分钟左右），牺牲了广告时间，告知观众遇到紧急情况时如何进行疏散，并保持每月至少组织一次消防演习工作。如遇贺岁大片上映，我们还会制定一个电影票防控体系，将兑换券通过计算机认证系统，追踪销售日期，追回购买人群，包括防伪认证，加强监控体制，同公安部门联手防止倒卖假票等不法行为。整体经营是一个系统的工程，涉及到票价体系问题，还涉及到安全运营问题，因此需要整体考虑。

在经营之外，我们也擅长提取行业内和区域内的

数据进行分析，结合影院自身软硬件特点，将常规的排片工作，包括会员的营销、销售、招商、现场管理等流程化、模块化，制定了多套工作评测体系。这样不仅有利于我们的日常工作，还对未来发展提供了理论上的支撑。我们需要基础数据的搜集整理与分析，然后在实践中去探索和研究。另外对于价格体系的研究、安全体系的研究以及法规的研究、技术平台的搭

建，这都需要更为专业的人才。想要由点到面的发展，不仅需要理论支撑还需要实践操作。所以我期待电影学院能够培养出这样优秀的人才。我们期待着中国电影事业的大繁荣，共同创造更加辉煌的明天。

（邓永宏，北京首都华融影院有限责任公司总经理。）

中国电影产业做大做强之策略探讨

■俞剑红

中国电影产业的发展从改革开放开始经历了三个阶段，具体说即是1978年到1993年，1993年到2002年，2002年至今。2002年是院线制改革的一年，同时也是民营企业蓬勃发展的时期。目前中国电影产业进入快速发展时期，我们叫做黄金机遇期。

首先我想谈一下中国电影产业目前的产业特征和产业态势。我总结了以下五点：

第一，电影产业逐步进入快速发展时期。产业实现了规模化、集约化发展。2010年我国电影产量将达到五百部，进入世界前三名，票房突破一百亿，前几年的增长率是20%~30%，但是从2008年起增长率达到40%，甚至更高，这大大超过了我国国民经济10%左右的增长率。

第二，我国电影产业机制已初步形成。产业机制指公平竞争的市场机制。电影产业能够形成有竞争力的市场主体是非常重要的，要实现产业的持续发展必须要靠有竞争力的市场主体。回顾好莱坞，过分垄断和过分松散对产业发展均不利，因此我们要培养这样一些有竞争力的市场主体。

第三，无论是投融资主体还是多元化主体，这几年最大的变化就是电影产业跟主流的资本市场接轨，这具有里程碑式的意义。华谊兄弟入创业板，我们大家可以想一想，改革开放20年我们有1000多家的上市公司，但是电影企业却只有一家，因此电影企业的成长，一定要通过资本市场的培养，虽然也有一批来自于房地产、IT产业的企业，但靠这些是远远不够的。

第四，市场格局虽然是多元化的，但有两个方面在市场中起着中流砥柱的作用：第一个，就是主流的城

市院线，我们叫做一级市场。这个市场是目前电影产业的一个亮点。第二个，是商业类型片的发展，包括喜剧片、功夫片、战争片、爱情片等等，这些就是所谓的商业类型片，它在市场上发展的非常成熟，因此是市场的亮点。

第五，数字技术给电影产业带来的革命性影响。这个影响我们分为前十年和后十年。前十年即20世纪90年代，当时数字技术的发展给电影产业带来了生机跟活力，大家可以设想一下如果没有数字技术，美国电影票房将会直线下滑。后十年的数字技术在制作领域同样发挥很大作用，在放映领域中的作用尤为明显，我国目前数字银幕5000多张，排在世界第二位，美国目前是第一位，所以大力发展数字技术将是我们未来发展的趋势。

从产业研究的角度讲，中国电影产业如何做大做强，如何真正实现从大国到强国的转变，我也谈五点看法：

第一，要想做大做强中国电影产业，我们首先要做大做强中国电影企业，也就是要培养有竞争力的电影市场主体，无论是制片企业还是院线企业。事实上，国外就是两大阵营，一个是制片公司，一个是发行公司。好莱坞的制片公司，无论是华纳、福克斯，还是环球、索尼，与其说是制片公司，更不如说它是发行公司。我们国家目前有单独的制片公司，同时也有独立的发行公司，还有像华谊兄弟这样制放一体的公司。再看院线公司和影院的关系，国外院线公司就是影院。美国电影票房2009年是106亿美金，美国主流电影公司有七八家，七八家里面每个主流的制片公司给市场