

# 电影小院线的生存术

在国内近乎疯狂的影院及院线投资大光环下，有一批小型院线的生存却面临着前所未有的困境。在五大院线面前，它们不具备口碑优势；在中影院线面前，它们不具备打通产业链的实力；在万达院线面前，它们不具备自有地产后盾。电影小院线到底以何方式在夹缝中求生存？

## 小城里的大市

“我国广大小城市，甚至西部个别大城市的电影市场，多数处于萎缩状态，有350座人口100万左右的中等城市以及县级城市基本上没有影院。”四川太平洋电影院线有限公司总经理张北川的投资心态，眼下正被越来越多院线投资者所看重，那就是角逐二三线市场里的价值洼地。以2006年成立的广东大地电影院线为例，它就是投资二三线城市的“先锋”，它一起步就定位于人均GDP很高，但电影文化却十分匮乏的二三线城市。当时恰逢大部分二三线城市的转型期，大型商圈及购物中心的崛起，也为大地的进驻创造了有利条件。

“二三线城市只是城市影响力居二三线，并不是消费能力不足的城市。”北京华夏新华大地电影院线有限公司副总经理杜嵘解释着影院选址的玄机，在项目、院线规模、城市消费能力三个要素中，当地居民的消费能力位列其中。他们从去年就在琢磨的大钟寺影院，今年6月份终于要开张了，中间的延宕过程充分显示了京城影院投资竞争的激烈和投资者越来越谨慎的心态。杜嵘介绍道，明年底之前，他们要在长三角、珠三角等所谓二三线城市开发10家影院，并且都选择当地消费能力旺盛、业态综合的SHOPPING MALL开设。另一家有外资背景的APEX国际影院管理公司今年也放慢了自己的脚步，只开设4-5家影院。“市场跟前几年不一样了，前几年是机不可失，现在是竞争激烈。”APEX总裁刘志广说道，他们的主要目标也是中小城市，找准了再下手。

## 借力强势伙伴

谈到自己院线的经营特色，刘志广笑称：“49%就是我们的特色。”根据国

家政策，外资不可单独设立电影院线，投资影院比例不得超过49%，这就是APEX等外资公司面对的现状。刘志广称，他们眼下也算是有自己的院线规模，跟中影合资的影院就加入中影星美院线，跟华夏发行公司合资的就加入华夏院线。至少借力这些强势伙伴，他们不用再愁片源，当下主流上映影片他们都能同时获得。

今年3月18日，陕西文化产业投资控股(集团)有限公司与北京网尚数字院线公司签订合作协议，双方将以西部地区为中心，共同投资建设“文投”系列品牌影院，打造独具西部特色的独立院线，成为国有资本和现有小院线合并的又一成功案例。

陕西文化产业投资控股(集团)有限公司相关人士介绍道，“十二五”期间，陕文投集团将投资约12亿元，通过自营、加盟等方式建设40家以上的影院，超过300块银幕，力争覆盖全省各地市，并向内蒙古、宁夏、甘肃、青海等西部地区辐射，树立文投品牌，进而组建独立院线。而此时，网上院线在数字化放映上已经积累了相当的资源。

据该人士介绍，在西安本地，面临没落的老院线——长安院线，自去年9月之后正式归于曲江名下。2010年，全国电影票房达到100亿元历史新高，西安市近年来的票房也上演了三级跳，从2007年的2600万元一直到去年的2.5亿元。但西安票房的快速增长，却大多缘于外来院线票房，保利博纳、中影、万达、太平洋等外来院线的不断入驻带动了疯狂的增长。而当时西安唯一的本土院线长安院线从建立之初的17家影院沦落到现在的7家影院，在全国38家院线中，票房排名长期处在最后几位。而此时，曲江影视集团正在积极实施自己影院的建设计划，作好消费基础是关键。接下去，他们会尝试推出影片定制服务。“降价由我们小院线先

让人期待。

## 低价位拉升上座率

“现在大城市影院很多，但是上座率不高。”杜嵘说道，这无疑是当下影院投资跑马圈地背后的一个尴尬现状。

记者在平日走访中了解到，即使是像中影星美、万达、新影联等院线，其影院平均上座率也极为不足，在数字化小影厅发展上经营多年的大地院线，去年11月28日首家数字影院落户北京市昌平区，平均上座率只有五六成。

大地院线的该家影院全部采用数字化放映，拥有5个厅，包括2个大厅和3个小厅，大厅260个座位，小厅是140个座位，一共可供900多人同时观影。去年《哈利·波特7》票价仅25元，《大笑江湖》和《赵氏孤儿》分别是40元和50元，会员的票价更低。据了解，截至目前，大地电影院线在全国共有96家影院、344块银幕，预计今年底将达到150-200家。与扩张定位相辅的则是票价，大地影院的票价一般集中在25元到40元。大地数字影院华东大区总经理关许涛曾解释，无论是在大城市的郊区县还是在二三线城市，当地消费者的观影需求仍偏保守和理性，太高的票价会抑制正常需求。事实上，即使在上海、北京这样的一线城市，动辄60元、80元一张的电影票，对于普通的白领来说也并不是一个可以经常消费的价格。

而华夏新华大地电影院线则在去年搞了电影折扣季活动，平均也是25元左右的票价，新开张的大钟寺影院他们也打算如法炮制。“星级影院，百姓价格。作为一种大众娱乐方式，电影票价要拉下神坛。”杜嵘表示，如果能提高上座率，即使低票价也能盈利。他们现在选择的都是竞争不激烈的郊区县或者二三线城市，做好消费基础是关键。接下去，他们会尝试推出影片定制服务。“降价由我们小院线先

行吧。”杜嵘说道，随着影院的不断增多，中国电影票降价是市场规律。尽管现在制片方发行方为了成本考虑，会限定最低票价，他们也会尽量让利，让很多多年不进影院的人感受一下单座投资成本在1.5万元左右的影院是什么样的。

根据艺恩咨询近日的数据，今年三季度中国电影总票房为26亿元，团购电影票至少能够为中国单季电影市场贡献5%的销售份额。在新成立的院线和小院线的经营中，低价竞销正成为主要生存方式。一些院线经理反映，他们的票价都在制片方的最低票价限定之下，中间差额需要影院自己贴补，为的是博取消费者。

## 外资迂回院线市场

作为新华角川在内地的全资子公司，北京新华环球企业管理有限公司影院管理部总监彭卫平说，从2005年开始，新华角川的日资代表——日本角川映画就开始在内地拓展影院建设、电影制作、发行等业务，他们在北京良乡开业的首家小体积郊区县电影院“良乡电影城”目前运营情况正常。而据他所知，2007年韩国好丽友集团和北京新影联院线联合打造的美嘉欢乐影城至今运营情况很好，上升很快。

2005年，华纳兄弟因为受制于中国院线及影院对外政策，宣布退出中国市场，成为当时外资在华逐鹿的一个反面教材。但近几年日韩企业在华的投资举动，曾被业内人士称为“第二次投资浪潮”。彭卫平说，因为多厅影院在日本已经进入饱和期，向世界拓展的过程中日韩企业肯定首选地理位置接近、文化接近、容纳量巨大的中国。中国电影市场近几年保持了年均30%的增长速度，而且中国国内受国际金融危机冲击较小，电影潜力不错，令邻国相当看好。

据他介绍，日本角川

## 相关链接

### 电影院线势力榜

▶ 新影联院线：1996年，新影联刚成立的时候，还不叫“新影联院线”，而是“新影联影业有限责任公司”，那时新影联是一家股份制的发行公司。成立之初，注册资金只有1000万元。作为一个由老牌电影发行公司变身过来的院线，新影联最近几年业绩不俗，位列院线中的第一集团。

▶ 中影星美院线：2002年初，中影星美院线成立，年票房从2002年的5000万元增长到2009年的7.94亿元。2007年，中国电影集团公司已成为中影星美院线最大的股东，中影星美电影院线随即成为中国电影集团旗下唯一的控股院线公司。

▶ 金逸珠江院线：2008年，以2.77亿元票房名列全国第六。2009年，金逸珠江院线排名仍在第六位，但总票房已经超过4亿元，观影人次突破1000万。金逸珠江院线因为一开始就没有把策略定在“老大”的位置上，因此在二三线城市不断夯实自己的基础。

▶ 大地院线：在数字院线中，大地院线的运行颇具示范意义。广东大地电影院线是2008年5月才正式获广电总局批准，作为当时全国唯一一家经营连锁数字影院的院线，大地从成立到现在一直走差异化道路，主攻二三线城市。大地院线票价只是北京、上海、广州等大城市票价的1/3甚至更低。

▶ 万达院线：2010年9月，万达院线迎来了一个新的里程碑——票房突破10亿元，这是内地电影市场年票房突破10亿元的第一家院线。成立才5年的万达院线，如今已经坐上了全国院线排行榜的头把交椅，票房占全国的15%。

公司在日本从制作到发行全线贯通，共有10厅以上影院30多家，拥有400多块银幕，实力在日本是位于前三名的，他们派驻了一位在日本做了10多年电影城的运营总监协助中方管理影院。

而新华大地院线的出炉，可说是在外资进入中国院线市场的道路上诠释了一次迂回之妙。根据中港贸易协定，港资在内地建影城时可以享受股权，跟内资无异。新华角川在内地的影院由港方控股，而在院线上，香港新华传媒集团的内资公司和华夏电影发行公司共同组建了一条完全由内资控股的北京华夏新华大地电影院线，旗下现在已经发展有

近30家影院。由此，香港新华传媒在制作、发行、院线、影院建设方面通过组合不同的资本“伙伴”，也尽享了内地对影院投资的优惠政策。彭卫平说，目前国家对兴建影院等文化设施很支持，各地出台了不同的优惠政策，内外资不同程度都能享有，其中以北京的政策最好，有专项资金先征后返、港资影院可以控股等。

彭卫平认为，像日本角川集团等外资“借道”港资、内资的合作伙伴，争取在中国市场早日站稳脚跟，这说明外资进入中国电影市场仍然是方兴未艾。 **本报记者 郑洁**

**实习记者 蒋梦惟/文 imovie试听馆/供图**

