

(上接第6版)

◎提升服务水平、加大宣传造势、开展异业合作 复工初期,吸引观众回归,提升影院效益

在疫情结束后,如何尽快实现打消观众顾虑、吸引观众回归影院,刘建新也给出了建议。

首先就是安全保障,要消除观众对影院疫情传播的担心。刘建新在直播中坦言,即使新冠肺炎疫情警报解除,电影市场也必须经历一个缓慢的恢复期,影院对此要有心理准备。

疫情结束后影院想要马上实现爆发性的观影人次增长,可能性不大,刘建新建议影城的相关从业者对此要有清醒的认识,“只要国家对疫情防控的措施还在,民众对疫情的心理恐惧就在,只要去很多场所还要测体温,那么民众对疫情的顾虑就会在,只要电影院不恢复正常购票,还是隔座售票,还登记身份证,还测体温,还戴口罩,那么影院的票房就不会太高,对此大家要有心理准备。”

与此同时,刘建新认为,在复工之后尤其是复工初期,一定要彻底消除电影观众的心理负担。

“全国电影院一定要坚决执行相关的消杀和防控措施,确保在全国电影院没有任何一例新冠肺炎发

生的报道,如果有一天,新闻上说,今天哪个城市某个电影院发现疫情,那对全国电影的复工是重大打击。”

安全保障之外,刘建新建议影城在复工初期升级影院的视听效果,和观众两个月来习惯的家庭观影形成明显对比,让观众感受到影院观影的优势和不可替代性。

“影院的视听效果一直是影城的优势,疫情这两三个月里,观众在家里是在电视甚至是手机上看电影,观众们已经习惯甚至是看腻线上小屏幕的观影效果了,在这种情况下,电影院震撼的视听效果,正是拉回观众的优势。”

对此,刘建新建议,虽然电影院经过疫情停映两三个月,普遍面临资金紧张,但一旦准备复工,还是要拿出一部分钱来,甚至说再筹措资金,把设备进行相应升级。“咱们一定把影城的放映品质全面提升,让观众来电影院观影后发现影院效果跟在电视观影完全两个概念,还得回电影院。只有这样才能把电影观众尽快拉回来。”

在影城的日常运营上,刘建新

认为,不能忽视运营团队的精神面貌和工作状态,对此他提出三点建议。

首先是注意宣传造势,除了线上宣传之外,影院阵地也需要宣传造势,做一些特别的布置,营造出强烈复工气氛,“用气球或者用条幅,可能每个影城有自己的想法,但一定要做出复工的气氛来,影城重新开业了,就一定得让观众知道。”

其次是注意员工的形象,做到精神饱满。员工的仪容仪表、精神面貌,会直接影响着观众的回归。“观众在家里这么长时间了,来电影院观影,精神焕发的员工也能感染到观众,大家不要忽视这个面貌,真的起作用。”

第三是要以更加亲和、完善、优质的服务,赢回孤独的观众。刘建新认为,疫情期间观众其实也处于封闭状态,“宅在家里太久了,有太多孤独的心灵需要到外界做线下的现实交流。”

所以他建议电影院可以为观众提供更加亲和和人性化服务,让观众前来观影时能够感受到亲和力很强的服务。“另外还可以在保证防疫

安全的前提下,在看电影之外,有组织地给观众提供在线下让观众之间互相交流的机会,平时可能作用不大,但是在疫情结束之后,观众都这么长时间就在家谁也见不到,影院利用自有的场地、设施,给他们组织一些联谊、交流、沙龙这种机会,让电影院为孤独的心灵提供一个释放渠道。”

在异业合作上,刘建新呼吁大家用逆向思维来思考,疫情期间不只是电影院停业,影院周边好多商户也需要尽快促销,影院和周边商户合作要抱团取暖,通过合作做一些大力度的促销活动来吸引观众。

“咱们反过来思考,经过疫情,每个小微企业都面临着生存危机,需要把团队稳定住,再加上影城复工初期,小众影片比较多,结合这些特点,影城可以进行多种多样的促销形式,比如可以为一些小规模团体观众提供一些预定的拼场放映服务,影城复工初期观众没有那么多,有足够的影厅和场次可以满足团体拼场的需要,而且能让观众感觉到新鲜。”

◎充分预估困难,积极开源节流 节约成本同时保证品质经营

刘建新在课程中反复强调,各大影院对复工初期的困难要有充分预估,要保证在复工初期有足够的现金流来支撑一段时间的正常运营,“疫情停业,大家都有心理准备,而且也都想好了应对措施,比如租金停业期间很多都是缓交的,一旦复工,影院就没借口了,人工、水电、房租等运营费用都会比停业期间高很多。大家要有心理预期,一定要注意好复工后的资金链,宁愿不赚钱,也一定要保证账上有钱,否则等不到赚钱,你这个影院就没有了。”

刘建新给各大影城的建议归纳起来就是四个字“开源节流”。

在开源方面,刘建新的建议包括推出特殊时期的会员政策来回笼资金,进行适度的跨界经营,准备特殊促销政策,积极开展异业合作,大力开拓影院营收渠道等。

在开展会员业务方面,他认为特殊时期的会员政策有三个好处:吸收回笼资金;稳定影城的观影群体;通过会员充值,吸引沉淀观众。“在线售票还有服务费,但会员没有服务费,而且没有一个门店的会员充值最终是全部消费掉的,每一个店的会员都

会有钱最后不花,就你账上沉淀了,发展会员要重视,发展会员好处很多。”

在跨界经营方面,他建议影院可以利用自己的场地和会员来和别的商家合作,“平时影城可能看不上这小项目,但是在特殊时期可能帮我们渡过难关。”在疫情后的复工初期,团体片和包场也需要得到影院的重视,“可以加大优惠力度并且推出长时间有效的团体票,通过长的有效期来扩大收益。”

疫情让各行各业都变得更加困难,刘建新建议影城联合旁边的商铺商户,互相宣传,进行客户共享,通过代金券、折扣、代销等多种性质积极开展跨界合作、抱团取暖。在拓展营收渠道方面,他拿影院卖简餐或代餐食品举例,“现在好多餐饮店都处于停业状态,观众看电影、看电影可能吃饭地方不多,除休闲食品之外,影城也可以适当提供一些充饥食品,为观众提供放心的简餐服务。也建议大家多思考影城自身能做的各种营收活动,力争做到收入最大化。”

在节流方面,刘建新把影城的日

常开支分为可控和不可控两类。在他看来,院线分账票款的上缴部分、电影专项资金、税费、融资成本等都属于不可控成本,只要运营就必须按时按量缴纳。但水电费、人工开支、卖品费用、设备损耗、办公杂费等都在可控开支内。

刘建新认为这次疫情给了影城有一个正当的理由和机会来和物业方重新谈租金,“不要说光减免一个月两个月,重新来谈,把整个行业的情况给物业方做一个如实的沟通。”他帮影城算了一笔账:全国7万块银幕,以平均每个影厅120-130个座位计算,全国影城共有800多万个座位,平均每个座位占地面积为3-4平方米,全国影院的基础面积是3000万平方米。用全年全国票房产出除全国影院基础面积得出,全国影院坪效(每坪面积可产出的营业额)为每年2000元,每月167元左右,而餐饮业的坪效为每月2000元左右,“同样一个平米的面积,电影院取得的收益收入还不到餐馆的十分之一。电影院面积大,坪效低,所以我建议影院的房租为票房产出的10%到15%,比较合理。”

在影院的人工开支上,刘建新认为相对于餐饮业,电影院毛利率低,劳动强度也低,餐饮业的人工成本占营业额的10%-15%,影院的人工成本不应该高于餐饮业,应该为影城票房产出的10%-15%。此外,水电开支占影院票房产出的3%-5%,其他费用占比3%-5%。

总体看来,租金、人工、水电和其他费用应该等于票房的26%-40%。影城的毛利润基本上是票房的60%。刘建新介绍,票房基本上影城留下50%左右,加上卖品、映前广告等综合收入,“你票房1000万,你的毛利就600万多一些,占比大概为60%。如果相关的费用占比占到40%,就能保

证有20%左右的营业利润,说白了你票房1000万,你应该有200万的营业利润。后边再扣资产折旧等相关费用还能保持正常运营,如果超出了这个费用,可能就难以盈利了。”

在疫情之后,刘建新建议影城进行人员编制的精简和工作效率改进。“店长兼值班经理,放映间、场务这些东西是完全能够做到的,比如本来有50个人,精简成30个人,但是可以给每个人适当的增加薪资,这30个人可以拿40个人的薪资,每个人都提高工资了,员工工作的积极性也会有保证,同时建立员工激励机制,通过奖励把全体员工的工作积极性和主观能动性发挥到极致。”

水电等费用也不能忽视,刘建新就表示,水电费的合理节省将凸显效果。“当企业效益好的时候,好多小钱你不在乎,但是在困难时期,你省下来每一分钱,积少成多,就可以凸显效果。水电费一年几十万,真的把它压紧了,有可能每个月能省一两万,其实是有明显效果的。”

此外,他表示团结和诚信在复工初期也要格外注意。影院和周边区域的同行团结协作有时可以有效节约成本,“同区域内的电影院,或者在同个院线内的影院,哪怕平时不联系的,在目前的困难局面下,可以组建联盟,联合降低卖品和设备耗材的采购成本,或联合起来争取政策,共同节约成本。”

在诚信方面,刘建新提醒有融资或分期贷款的影院,要注意不要产生额外的违约成本,“不要因为困难忽略或者不重视对融资的偿还,否则可能有滞纳金,甚至有诉讼,这会更多花费。”与此同时,绝对不可以因为压缩成本而降低影院的服务品质,“把品质丢了,就更赚不到钱了,不要一味地追求省钱,品质经营才能长久。”

