专访湖南潇湘影院投资管理有限公司执行董事、总经理孟青：

从困境中突围，潇湘影院的逆袭密码

■ 文/本报记者 赵 丽

随着2025年春节档落下帷幕，电影市场热度依旧未减。在这个黄金档期，潇湘影院凭借一系列亮眼数据，成为行业焦点，也为自身发展书写了浓墨重彩的一笔。潇湘院线春节档票房产出7667.2万元，观影人次达166.5万，不仅刷新了院线同档期票房纪录，同比去年更是增长18.7%，增幅远超全国大盘。仅在湖南省内，票房产出就达到5075.1万元，观影人次111.3万，相较去年春节档，票房提升幅度高达31%。在春节档强劲势头的带动下，截至2月6日，潇湘院线2025年累计票房成功突破1亿元大关。

潇湘青春(国际)影城在春节档表现格外突出，总票房收入达到2089.6万元。影城的卖品收入同样成绩斐然，总收入307.7万元，SPP(每观影人次售卖的卖品金额)为6.8元，客单价达34.8元，卖品占票房比为18.3%，套餐销售占比达50%。与去年春节档相比，各项数据都有显著提升，卖品收入提升51%，SPP提升22%，卖品占票房比提升3.3%。进一步分析发现，3D眼镜收入23.92万元，较去年同期提升20.01万元；套餐销售金额147.4万元，较去年同期的96.9万元提升50.5万元，客单价也提升了7%。与此同时，“我爱潇影”小程序春节档总收入220.1万元，较去年同期的174.1万提升26.4%。

在困境中启航

回溯往昔，2020年3月，对于湖南潇湘影院投资管理有限公司而言，是艰难的开端。彼时，疫情的阴霾笼罩着整个电影行业，湖南潇湘影院投资管理有限公司执行董事、总经理孟青接手处于困境中的潇湘影院。影院因疫情防控政策被迫关门歇业，经营活动全面停滞。而在疫情前，2019年中国电影票房高达640多亿，潇湘影院却盈利不佳，背后暴露的管理不善、重资产包袱沉重、员工凝聚力和积极性不足等问题，在疫情冲击下愈发严重。

尽管孟青来自媒体行业，此前对电影行业了解有限，但他凭借在传统媒体广告经营领域积累的丰富经验和对市场的敏锐洞察力，开启了艰难的探索之旅。他清楚地认识到，传统的影院经营模式在疫情冲击下已无法维持，必须另辟蹊径。

创新求变，探索“电影+”赛道

2020年7月，随着疫情防控形势好转，影院迎来复工复业。孟青迅速行动，带领公司的市场团队跑客户拓资源，积极开展异业合作。他将目光投向当时在长沙等城市刚刚兴起的脱口秀。脱口秀以其幽默风趣、互动性强的特点，深受年轻人喜爱。孟青敏锐地察觉到这一商机，与本土脱口秀品牌“白熊盒子”展开合作。潇湘青春影城长沙悦方巨幕店成为试验田。2022年，210座的2号厅“变身”为脱口秀剧场，“白熊盒子”在此开始上演。从最初的一周一次驻场演出，到后来一周两次，并拓展到湖南各个市州巡演，脱口秀在影院的演出场场爆满，甚至出现观众自带小板凳进场的火爆场面。这次合作不仅为影院带来了人气，更让孟青看到了“电影+”赛道的潜力。通过将电影与其他文化业态相结合，不仅丰富了影院的经营内容，还吸引了不同需求的观众群体，提升了影院的竞争力。

然而，脱口秀的热度逐渐趋于平稳，孟青又开始寻找新的业务增长点。一次偶然的机会，他了解到开心麻花的互动综艺秀“疯狂星友团”。这种带有剧本杀味道的互动喜剧综艺，以其独特的形式和开放式的剧情，吸引了众多年轻人的关注。孟青亲自前往上海考察该项目，被其新颖的模式和火爆的现场氛围所吸引。回到长沙后，他第一时间向潇影集团党委汇报，积极争取将“疯狂星友团”引入自己的影院。经过长达一年的沟通协调，以及对影厅的改造，“疯狂星友团”于2024年3月23日在影院正式开演。从2023年夏天开始洽谈，到2024年春天落地，这一过程虽然漫长，但结果令人满意。截至2024年12月31日，“疯狂星友团”在10个月内实现了375万的流水。这一尝试，远超孟青的预期，“尽管与万达等头部影院相比，这个数字可能不算突出，但考虑到该影厅只有160个座位，却实现了95%的上座率，这样的成绩已经相当可观。”“疯狂星友团”的成功引入，不仅为影院带来了可观的收益，还吸引了大量此前从未到过影院的年轻群体，优化了影院的观众结构。

多元化业务拓展，构建“电影+”生态

除了脱口秀和开心麻花的互动综艺秀，影院还积极拓展其他多元化业务。例如，与湖南省旗袍协会合作举办旗袍秀，利用影城独特的场地优势，打造具有年代感的旗袍展示舞台。结合影城的上海滩风格装修，旗袍秀取得了巨大成功，吸引了众多观众前来观赏。

此外，影院还打造了“芒果青春夜校”品牌活动，与影迷群体开展线下的定期交流，如小红书运营、短视频制作、剪纸等课程，满足年轻人对社交和学习的需求。通过这些活动，影院逐渐从单纯的电影放映场所，转变为一个集文化、娱乐、社交为一体的公共娱乐文化体验空间。在这个过程中，孟青也提出了对电影院发展的三个阶段的自我认识：从最初提供放映功能的1.0版本，到为年轻人提供社交功能的2.0版本，再到通过新业态赋能，为广大影迷提供公共娱乐文化体验空间的3.0版本。他认为，影院只有不断升级转型，才能适应市场的变化和观众的需求。

成本控制与精细化管理

在影院的经营成本中，房租是一项重要的支出。疫情期间，虽然有国家政策的支持，房租得到了一定程度的减免，但疫情过后，房租谈判成为了孟青面临的一大难题。2023年6月30日，在疫情已经结束，暑期档即将来临之际，孟青与旗下一家旗舰店的商场物管团队进行房租谈判。由于一次性支付较大金额的房租，导致现金流紧张，谈判过程异常艰难。尽管最终通过一段时间的拉锯战和采用现金支付换取房租减免的方式，成功减免了部分房租，但这一过程让孟青深刻体会到了房租成本对影院经营的巨大压力。

除了房租成本，人力成本也是影院经营的重要支出之一。为了控制人力成本，影院采取了一系列措施。以厦门店为例，该店有2个检票口、7个影厅、500多个座位，但全职员工最多只有5人，平时基本上保持在4人。店长不仅要负责店面的整体运营，还要承担财务、市场等工作，实现了一人多岗。同时，影院积极引入智能化设备，如闸机等，减少对人工的依赖，提高运营效率。通过这些措施，影院在保证服务质量的前提下，有效控制了人力成本。这种精细化的管理模式，不仅提高了员工的工作效率，还降低了运营成本，为影院的盈利提供了有力支持。

线上平台搭建：“我爱潇影”小程序的崛起

2021年4月，根据潇影集团党委的决策部署，潇湘影院推出了“我爱潇影”小程序，这是一个集购票、卖品、好物商城等功能于一体的线上平台，入驻影城达到50多家，涵盖直营和联盟影城。在购票方面，小程序提供通兑购票功能，方便观众购买电影票。卖品板块则提供了丰富的商品选择，除了传统的爆米花、可乐等，还增加了自制饮品等。好物商城更是亮点，拥有1600多个福利工会的福利产品，包括巧克力、米面粮油、护肤美妆、黄金首饰、家电数码等，满足了观众多样化的消费需求。

小程序的推出，不仅为观众提供了便捷的服务，还成为了影院私域流量运营的重要工具。孟青介绍，观众在使用小程序的过程中，需要注册个人信息，这使得影院能够收集到大量的用户数据，建立起自己的数据库。通过对用户数据的分析，影院可以更好地了解观众的需求和偏好，从而进行精准的营销和个性化的服务。例如，根据用户的观影历史和购买记录，推荐相关的电影和商品；定期举办线上活动，吸引用户参与，提高用户的黏性和忠诚度。

此外，小程序还为影院的团体业务提供了有力支持。通过好物商城，电影卡不再局限于观影功能，还可以用于购买各种商品，大大增强了电影卡的吸引力和议价能力。许多单位在购买电影卡时，更倾向于选择具有多元化功能的“我爱潇影”小程序电影卡，这使得影院的团体业务得到了显著提升。经过三年多的发展，“我爱潇影”小程序取得了显著的成绩。截至2024年12月31日，小程序的总收入突破了5000万，会员数量达到65万。在票务销售方面，小程序的占比从最初的0逐渐提升到15%，逐渐取代了部分在线购票平台渠道的市场份额。小程序的成功，不仅为影院带来了可观的收入，还为影院的未来发展奠定了坚实的基础。通过掌握大量的用户数据和建立稳定的用户群体，影院可以更好地应对市场变化，开展更多创新业务，实现可持续发展。

塑造“潇湘电影文化消费年”，打造特色文化活动

在影片宣传方面，潇湘影投公司积极策划与影片相关的特色文化活动。以春节档影片为例，为了宣传《哪吒之魔童闹海》《唐探1900》《射雕英雄传：侠之大者》《封神第二部：战火西岐》等影片，影院推出了“跟着电影读原著学经典”活动。针对《封神第二部：战火西岐》，结合《封神演义》原著，鼓励小朋友在观影后进行朗诵、表演或互动问答；对于《射雕英雄传：侠之大者》，通过介绍金庸老先生的作品和武侠文化，让观众更深入地了解影片背后的文化内涵；而《哪吒之魔童闹海》则以其中国传统文化元素为切入点，引导观众感受传统文化的魅力。目前，潇湘影院周口店正在与当地日报集团合作，成立小记者俱乐部，共同开展“跟着电影读原著学原著”活动。通过让小记者参与活动，不仅提高了活动的影响力，还吸引了更多年轻小朋友走进电影院，为影院带来了新的客源。

为了提升影院的品牌影响力，打造持续的文化活动品牌，影院推出了“潇湘电影文化消费年”活动。该活动旨在通过举办各种形式的文化活动，吸引观众走进影院，提升观众的文化消费体验。活动内容丰富多样，包括天天小活动、月月中活动、年年大活动。例如，与中影合作开展电影直播，与湖南台综艺节目《歌手》合作举办影院直播活动，在淡季和白天生意不好的时候，通过这些新鲜的业态尝试吸引观众。同时，还举办各种主题活动，如儿童电影节、光影铸魂(党建活动)、光影育人(校园思政课)、光影陪伴(亲子及老年观影)等，满足不同观众群体的需求。通过“潇湘电影文化消费年”活动的持续开展，影院逐渐在当地形成了良好的品牌形象，成为了观众心目中文化消费的重要场所。

持续探索融合业态的发展路径

在技术创新方面，影院面临着资金短缺的困境。虽然曾经有打造科技感更强的电影院氛围场景化的计划，但由于现金流紧张，这些计划多次被迫搁置。目前，影院在放映设备方面，既没有CINITY、IMAX等高端影厅，也没有杜比全景声标准影厅，在行业竞争中处于劣势。然而，影院也在积极关注行业技术发展动态，期待未来能够在技术创新方面有所突破。随着科技的不断进步，虚拟现实、线上线下融合等技术在电影行业的应用前景广阔。孟青表示，影院希望在未来能够借助这些技术，为观众带来更加沉浸式的观影体验，提升影院的竞争力。

尽管面临诸多挑战，但潇湘影院在“影院+”模式的探索上不会停止脚步。孟青坦言，未来，影院将继续寻找新的融合业态，不断丰富经营内容。例如，在卖品方面，进一步加强自制饮品的研发和推广，举办更多的卖品自制饮品PK赛，提高卖品的毛利和吸引力；在与其他品牌的合作方面，加强与二次元品牌等的合作，开展更多的联名活动，拓展业务领域。同时，影院还将加强与电商平台的合作，利用抖音直播等平台进行线上销售，提高上座率和非票房收入。通过持续探索融合业态的发展路径，影院有望在未来实现更好的发展，为观众提供更加优质的文化消费服务。

从2020年到2024年，潇湘青春(国际)影城在困境中砥砺前行，通过创新经营模式、拓展业务领域、控制成本、搭建线上平台、策划特色活动等一系列举措，实现了从亏损到盈利的转变，并在行业中逐渐站稳脚跟。2025年春节档的开门红，更是为其未来发展注入了强大动力。在未来的发展中，虽然面临着技术创新和市场竞争等诸多挑战，但凭借着不断探索和创新的精神，相信潇湘影院将在电影行业中继续书写属于自己的辉煌篇章。同时，其成功经验也为其他影院在疫情后时代的发展提供了有益的借鉴和参考。

《花样年华》公布全新画面

本报讯 由王家卫执导，张曼玉、梁朝伟主演的电影《花样年华》导演特别版将于2月14日情人节上映。近日，电影发布“再见一面”版预告及海报，并宣布预售开启。

预告中，经典的“Quizas”舞曲再度响起，熟悉的影片画面如昨日重现，苏丽珍和周慕云多次擦肩相逢，含蓄试探充满爱意，一个关于秘密的故事也由此展开。令人惊喜的是，预告结尾首次露出了全新画面，时间来到千禧年，身着风衣的张曼玉从便利店打车离开，自信摩登，又充满了神秘感。一同发布的海报中，画面色调一红一蓝，60年代的苏丽珍与千禧年代的新角色形成鲜明对比，“史上最长版本”中究竟藏着哪些新的秘密，令人期待。

作为“史上最长版本”，25周年的“导演特别版”似乎提供了更多“花样年华”的可能性。此次露出的全新画面里，熟悉的王家卫氛围感再度重现，张曼玉却不再身穿旗袍，而是以一身酷飒风衣的形象出现在便利店，周围环境充满现代气息。在千禧年代，《花样年华》的故事会有怎样的“全新可能”，千禧年与60年代又会有哪些不同，一切都令人好奇。

谈及在电影上映25周年之际推出“导演特别版”，王家卫表示：“想让观众看到一个更接近我原来构思的版本。电影是写给时间的一封信，在不同的时候会读出不同的味道，我很好奇今天的观众看到这个版本会有什么感受。”

此次“导演特别版”选择只在影院放映，不登陆任何流媒体平台，将电影还给大银幕，为大家找回最初看电影的仪式感。为此，影片每一个镜头都采用了4K高清修复技术，只为能完美呈现胶片画面动人心魄的艺术魅力，带观众沉浸式回到《花样年华》的世界中，感受王家卫的东方美学。而新增的全新画面，也让“只在影院”的含金量变得更高。

(影子)

《独一无二》发布“影院版”贴片预告

本报讯 2月10日，由王沐编剧、执导的电影《独一无二》发布了“影院版”贴片预告并配发六张角色剧照，影片由张婧仪、陈明昊、辛云来领衔主演，蒋勤勤特邀领衔主演，白客、章宇特别出演。

此次发布的“影院版”贴片预告以一个17岁听人女孩的视角讲述她的成长故事。预告的开头通过独特的声音处理，模拟出了听障群体的日常听觉世界，给人耳目一新的体验。喻延(张婧仪饰)作为听障家庭里唯一的听人女儿，是家人眼中幸运儿般的存在，也理所当然地成为了全家人唯一的依靠。喻延出现在每一个“听不见”的家人被世界误解的瞬间，从未缺席。她始终充当着家人和外界沟通的桥梁，承担了超出年龄的责任。预告中，“那我也有想做的事情啊，我不可能一直在家里吧”是这个年轻女孩面对成长的真诚发问。家人的爱和依靠让她倍感温暖的同时，也无形中捆绑住了喻延追求梦想的自由之心。当囿于家的女孩慢慢挣脱束缚，面对广阔自由的世界她会有何改变？预告中白客和章宇的惊喜亮相也让人不禁好奇他们分别饰演怎样的角色。他们的出现会给喻延带来怎样的冲击？这个独特家庭里的女孩最终会产生怎样的成长和蜕变？不少观众看完预告后表示，“就看见这几秒感觉都要潸然泪下了”“扑面而来的电影感，期待值拉满了”“这个贴片太对味了，大事很妙啊”……

影片聚焦于听障家庭的日常境遇，关注少数群体的现实困境，以极其独特的手语为人们呈现了一个听障家庭内部的纠结与温馨。在我国有约2780万听障人士，在这些听障者组成的家庭中，约90%有健听子女。他们听力正常却因出生于听障家庭，常常处在听障、健听两个世界的边缘地带，既无法真正融入听障者世界，也不能被听人世界完全接纳。影片的主角喻延正是这样一个特殊的女孩，她不是个例，而是真真实实存在于我们身边的庞大群体，是“我们”中重要的一部分。电影把镜头聚焦于这个特殊群体中的特殊角色，让人感受到这个家庭中细腻的情感流动。

值得一提的是，2025年央视春晚首次推出了“无障碍版本”让听障人士也能“看”到春晚，在社交媒体引发了广泛关注。有网友评价说：“让听不到的能看到，让所有人都能尽享平等尊严。”春晚对特殊群体的平视和关爱以“无碍”彰显有爱，电影亦是如此，以影像之力观照现实。影片中的喻延一家只是千千万万个听障家庭中的一个，他们虽然渺小，却呈现了无数听障人士的生活缩影。随着预告和剧照的释出，有观众坦言：“被打动到了！原来听障人群每天都经历着我们想象不到的困难”，相信观众能从影片中获得温暖、获得力量，也获得直面生活的勇气。

(影子)