

浙江省电影院线产业发展分析

——以时代院线和横店院线为例

余源伟

【摘要】电影院线制是我国电影发行放映的主要体制，近年来我国电影票房飙升，院线产业也随之快速发展。本文关注浙江省电影院线产业的发展，在梳理整体市场现状的基础上，以翔实的最新数据，深入剖析具有代表性的时代院线和横店院线，通过对企业发展中的优势和不足的针对性分析，总结经验，发现问题，激发关于浙江电影院线产业发展的深入思考。

【关键词】电影院线；浙江；时代院线；横店院线

从 2001 年 12 月国家广电总局和文化部颁发的《关于改革电影发行放映机制的实施细则（试行）》明确提出院线制建设的要求开始，逐步成为我国电影发行放映的主要体制。2014 年，全国电影总票房 296.39 亿元，同比增长 36.15%，其中城市院线票房占 95% 以上。全年城市影院观众达到 8.3 亿人次，同比增长 34.52%；全年新增影院 1015 家，新增银幕 5397 块，日均增长 15 块银幕，目前全国已有城市院线 46 条，银幕总数 2.36 万块。^①在全国电影产业快速发展的当下，2014 年浙江全省实现电影票房 23.68 亿元，同比增长 31.26%，总观影人次达到 6431 万。浙江省票房收入首次超越北京市，跃居全国第三。截至 2014 年底，浙江全省已建成数字影院 320 家、1800 块银幕。其中 4K 影厅 23 个，2K 影厅 1577 个，1.3K 影厅 100 余个，3D 影厅 1219 个，IMAX 影厅 16 个，座位数 224517 个。^②

浙江电影市场的繁荣增长吸引了全国院线前来发展，进入浙江市场的城市院线逐年递增，截至 2014 年底，全国 46 条城市院线中已有 23 条进入浙江市场，形成了激烈的市场竞争态势。浙江本土四条电影院线正是在如此繁荣而竞争激烈的大环境中生存和发展。

浙江省电影公司（时代院线的前身）在 1999 年建设了省内第一家多厅影城——内设 12 个放映厅的庆春电影大世界，在国内最早提出了电影超市的概念，将电影院视为一个时尚聚会的场所，12 个厅每天可以放映四五十场电影，满足观众多样化的观影需求，这在当时是一个具有颠覆性的电影观念，^③也是对院线建设的自发探索。2002 年，根据国家广电总局和文化部院线制建设的要求，浙江时代、浙江星光和温州雁荡三家国有院线成立了。2009 年初，民营资本控股的浙江横店院线成立，目前浙江省共拥有浙江时代、浙江星光、横店院线、温州雁荡等四条城市院线。以总部归属地来划分，浙江省拥有的院线数量以 9% 的比例与广东省并列第二，虽然排名靠前，但离占据 29% 绝对优势比例的北京差距很大。在 2014 年全国 46 条城市院线电影票房排名中，浙江时代以 11.9 亿元的票房排名第 7，浙江横店以 10.6 亿元的票房排名第 9，浙江星光以 2.22 亿元的票房排名第 21，温州雁荡以 1.77 亿元的票房排名第 24。不管是在全国院线中的影响力还是在浙江本土电影市场中的表现，抑或国有及民营的不同体制构成，浙江时代院线和浙江横店院线都是研究浙江本土电影院线产业发展较为理想的标本。

一、时代院线和横店院线的发展过程与现状

1. 本土国有院线代表——时代院线

时代院线作为 2002 年成立的浙江省三条院线中规模最大的一条院线，成立之初共有 66 家影院，其中多厅影院 7 家，共

123 块银幕。2006 年，院线制改革逐年深入，传统电影公司发行放映业务日趋弱化，浙江省电影公司实行改制，以 90% 的国有资本、10% 职工参股的形式成立了浙江省电影有限公司，浙江时代院线成为浙江省电影有限公司的全资控股公司。^④时代院线的发展路线，是我国电影发行放映体制由高度集中的计划经济管理体制向市场经济转变的一个缩影——从早期中影公司“统购统销”+“层级发行”，到 1993 年打破中影公司的垄断转变为 32 个省级电影发行公司，到 2002 年打破原有四级发行模式，开始转变为以院线制为发行放映核心制度。在发展初期，时代院线积极拓展省会杭州市场，积极改造庆春路和延安路等传统商业核心区域的影厅，同时率先将眼光投向当时商业尚不发达的城市新兴区域，建设了众安电影大世界、华元电影大世界等一批分布在杭州各个区域的多厅影城。时代院线积极探索营销方式，利用渠道的影响力，整合各类资源，开展了新片发布会、电影同名小说签售、谢晋电影纪念周等活动，不仅提高了经济效益，也扩大了“时代”这一品牌的影响力。在省会杭州一级市场一直占据绝对领先优势的情况下，时代院线看到浙江省地方经济发达但是影院建设落后的现实，面对电影发行放映数字化还没有普及、拷贝供应十分紧张的困难，在全国院线中积极发掘二三级市场，把县市级影院建设作为发展重点，较早尝试在县市开发建设多厅影院。2007 年 8 月，时代院线在萧山开发建设了恒隆电影大世界，到 2009 年就已经在慈溪、富阳、永康、诸暨等二三级市场建成多厅影院，^⑤积累了发展县市级多厅影院的领先经验，获得了理想的票房回报。

不过，在院线成立初期，我国电影产业尚不成熟，无法在短时间内迅速实施电影院线制度。所以类似时代院线的第一批 11 家院线公司本质上是国家主管部门利用行政手段帮助成立的，难免带有一定的行政属性。但院线制度的实现终于打破了行政区域垄断，开始建立合理的市场秩序，院线经营者平等地在电影发行放映市场开展竞争，促使他们在影院建设、制度完善、内部管理、品牌建设、营销宣传等各方面积极提升，才能在激烈的市场竞争中生存下来，才能推动我国电影发行放映业品质的全面提升。

2. 本土民营院线代表——横店院线

相较于时代院线这样的老牌国有电影院线，横店院线走的是不同的发展路径。与同为民营的万达院线依托地产做院线不同，横店影视则是依托影视做院线。作为一家以经营影视拍摄基地为主的民营企业，横店影视一直在努力将经营范围拓展到影视作品投资、拍摄、发行、院线等产业链的各个环节。2009 年初，浙江横店院线成立，当时仅有 3 家影院。虽然起步较晚起点很低，但随后便在金华、义乌等省内城市和长沙、南京等省外城市快速扩张，两年后便已拥有 80 多家影院，500 多块银幕。能有如此快速的发展，一方面是因为横店影视在电影行业的经验积累，另外一方面也得益于母公司横店集团强大的资金支持。横店院线对所属影院实行的是与万达院线一样的“统一品牌，统一经营，统一供片，统一管理”的方式，这种标准化的管理方式能保证院线经营的稳定性和高效的执行力，便于快速复制扩张。院线规模的快速增长又可以带来规模优势，不仅能够摊薄各项运营成本，合理配置资源，提升利润率，还便于统一开展品牌建设。电影院线本质上是影院的联合体，是规模经济的一种表现形式，因此横店院线这种标准化、规模化的运作思路，易于推动院线发展形成良性循环，在全国大范围复制，这些优势让横店院线与时代院线的差距迅速缩小，短短五年发展就在全院线票房榜上位居第九。

二、影响时代院线与横店院线的发展因素对比分析

影响院线发展的因素是多方面的，其中，资金实力、管理模式、硬件提升、品牌建设、营销宣传等方面是主要的内部因素。

资金实力不仅关系到院线建设速度，更重要的是决定了能否通过重组并购实现几何级增长，与美国等发达国家相比较，中国电影院线数量过多，势必会有多轮兼并风潮，最终形成占据绝对领先地位的少数几家院线。横店院线由于有中国民营企业第三强的母公司横店集团作为后盾，因此在资金实力方面具备明显优势。北京万达院线和广州金逸珠江院线的发展过程已经充分说明了这一优势的重要性，也是横店院线发展的重要参照系。作为成立较晚的院线，横店院线在管理模式与硬件条件上具备后发优势，便于借鉴成功经验，也没有老院线的历史包袱，不仅能更合理地按需配置人员，还能根据当下技术热点开展影院建设，因此在 3D 银幕和 IMAX/ 巨幕这两项最能提升观影体验吸引观众的技术应用上，横店院线都领先于时代院线。^⑥在品牌建设和营销宣传方面，横店院线能受益于横店集团的总体品牌价值和影视产业链，这也是横店院线在短时间内迅速被人们所熟知的重要

原因。但“横店”品牌目前定位还不够清晰，既没有类似“万达”有 IMAX 为其背书，也没有“中影”这样的历史积淀，因此，在具备了一定品牌积累的基础上，如何更精准地进行品牌定位，提升内涵，是横店院线接下来的品牌提升方向。

而对于从国有电影公司转型而来的时代院线来说，不可避免地背负人事、体制、老影院等方面的发展包袱。作为国内老牌院线的区域领跑者，除了自身资金积累，2010 年联手华策影视成立了时代金球影院投资公司，保障影院建设的规范化、规模化和常态化。在品牌建设方面，时代院线早期着力打造“电影大世界”品牌，这在院线发展初期大型多厅影院不多的情况下，能让观众意识到“电影大世界”能提供更多样化的选择，符合当时行业特点。但随着多厅影院成为绝对主流，“电影大世界”已经无法给观众传递直接有效的品牌内涵，甚至带来负面影响。比如，在杭州知名度最高的庆春、翠苑、奥斯卡三家“电影大世界”，都已经建成多年，整体环境差强人意，让一些消费者感觉“电影大世界”就是过时的，品牌改造工作迫在眉睫。同时由于目前时代院线采取的是“时代”和“电影大世界”双品牌运行的模式，对品牌定位的清晰化方面容易产生负面影响。随着省内影院日趋饱和，时代院线从 2011 年开始将投资建设重点转移到省外，但目前仅覆盖了江苏、江西等 14 个省（自治区、直辖市），不仅落后于横店院线，而且在 2014 年全国票房前十的院线中是覆盖区域最少的。2014 年浙江时代院线票房前五名影院中，除一家位于上海，其余四家都在本省省会杭州，而横店院线票房前五名影院分布在五个省份，^⑤优势影院的分布范围更广，说明模式更容易复制。在硬件提升方面，时代院线对新技术的应用还不够，3D 银幕的比例在前十位院线中排名靠后，截至 2014 年底，IMAX/ 巨幕只有 4 块，仅占 1014 块银幕中的 0.4%，在 2014 年全国票房前十的院线中是比例最低的。而现阶段观众喜欢看高概念影片，硬件技术不相匹配，多少会影响票房业绩。参考广东大地院线的发展路径对时代院线可以起到一定的启发作用，大地院线由广东省电影公司与中国数码集团共同投资兴建，是一条以二级市场为主要目标区域的数字电影院线。它以 2K 数字影院和明确的二三线城市定位为主要特征，结合现代的连锁品牌影院经营模式，从 2006 年成立以来，票房排名逐年上升，2014 年已经打败诸多老牌院线，位居全国第三位。同样位于国内重要的票仓省份，同样看重二三线城市市场，大地院线在品牌和市场定位、经营模式可复制性、与购物中心的结合度、全国市场的开拓能力等方面，都有时代院线可借鉴之处。时代院线内部的探索经验也需要及时总结、推广运用，如旗下的联合时代影城尽管地处城郊，但因为位于大型购物中心内，而且拥有巨幕影厅，因此在开业一年多后，即成为 2014 年时代院线的票房冠军影院。

从表 1 和表 2 中 2014 年的数据来看，时代院线在总票房收入和观影人次上领先于横店院线，但优势不大。横店院线在影院数量、银幕数量、座位数量、票房增长速度等项目上反超，尤其是在新增影院、新增银幕数量、覆盖范围、观影人次增长等方面较大幅度领先于时代院线。由于决定后续票房增长能力的因素主要是新增影院和银幕的数量，因此可以预期横店院线将来会在总票房上超越时代院线，成为浙江第一大院线。

随着电影院线制在中国的不断发展成熟，电影院线公司在中国电影市场中的作用日益凸显，作为电影产业最为重要的利润实现环节，国内外各种资本在院线市场博弈。面对激烈的市场，在全国电影院线“一超多强”的局面下，虽然每家院线企业具体情况不同，但我们希望通过对国有的时代院线和民营的横店院线这两条代表性院线的分析，能够推及浙江的其他电影院线企业，保持好固有优势，积极整合资源，提升品牌建设能力，加大二三线市场的开发力度，以更科学有效的经营管理模式共同做大做强。

表 1. 截至 2014 年底两家院线的影院建设及覆盖情况

院线名称	成立时间 (年)	影院 数量 (家)	银幕 数量 (块)	座位数 量(个)	2014 年新增影 院(家)	2014 年新增银 幕(块)	覆盖 省、自 治区、 直辖市 数量(个)
浙江时代	2002	166	1014	134678	30	183	14
浙江横店	2009	183	1130	150556	53	338	28

表 2.2014 年两家院线票房情况

院线名称	票房 收入 (亿元)	同比 增长	观影 人次 (万人)	同比 增长	放映 场次 (万场)	上映 新片 (部)
浙江时代	11.9	31.8%	3392.4	31.8%	155.7	321
浙江横店	10.6	36.5%	3327.2	46.1%	171.2	383

(注：以上数据均来源于浙江省新闻出版广电局)

参考文献:

①范志忠、唐朱勇《2014 年国产电影大数据分析》，《当代电影》2015 年第 2 期，第 142 页。

②数据来源于浙江省新闻出版广电局。

③林莉丽《浙江时代院线：做在前、做到细、做得实》，《中国电影报》2012 年 6 月 7 日。

④同③。

⑤李霆钧《浙江时代院线：专注于二三线城市市场》，《中国电影报》2010 年 6 月 18 日。

⑥截至 2014 年，浙江时代 1014 块银幕中，有 3D 银幕 667 块，IMAX/巨幕 4 块；浙江横店 1130 块银幕中，有 3D 银幕 877 块，IMAX/ 巨幕 60 块。数据来源于浙江省新闻出版广电局。

⑦数据来源于《2014 年度院线市场信息》，《中国电影报》2015 年 1 月 14 日。