

北京光线传媒股份有限公司董事长王长田： 长期主义实践与动画产业的可持续发展

自2025年1月29日上映至4月27日,《哪吒之魔童闹海》全国总票房(含港澳台)152.75亿,观影人次3.19亿。全球票房156.54亿,其中海外票房3.79亿;在全球票房总榜位列第五位,动画电影第一位,并打破多项纪录。

《哪吒2》是中国电影业的集体成绩,是中国电影、动画行业发展到今天必然会出现的现象级作品,也反映了中国社会发展到现阶段的市场需求,我们只不过有幸承担了这样一个使命。

“哪吒系列”电影起源于11年前,那时我们就决定与饺子导演共同创作“哪吒”第一部电影,两部作品每一部都用了五年时间去打磨,是长久的坚持和匠心精神,让作品充满了诚意并打动了观众,所以《哪吒2》也是电影行业长期主义的一次胜利。

下面我就光线在电影行业的长期主义实践,谈一点体会。

一、长期主义的价值观:2006年光线进入电影行业,从那以后光线只有一个目标,就是一切为了好电影,用好作品说话。我们不断提醒自己:只有持续不断的生产出好电影,我们才有存在的意义。2015年我们放弃电视节目、全力做电影,电影成了我们唯一的业务,只有建立长期主义信念,才能支撑企业未来。为了适应电影业务的行业特点,我们调整和强化了企业理念和文化:数一数二、资源共享、团队协作、简单正直、低调务实、骆驼精神。这些企业文化在多个层面体现出的长期主义的精神,是光线在行业立足的基本准则,多年来我们因此受益良多。

二、长期主义的布局 and 投入:光线有两条业务线,一是真人电影,一是动画电影。自2006年以来,共投资制作发行了185部电影,总票房827亿,其中共投资制作发行了

32部动画电影,在国内总票房达266亿,推动了动画电影成为国产电影的重要类型。大家知道动画电影是最难做的电影类型,市场规模小、制作周期长、市场风险大、人才奇缺,所以全球范围内有影响力的动画电影公司屈指可数,就是因为太难做。但是长期主义的一个重要特征,就是坚持做困难而正确的事。我们坚信动画电影一定会成为中国电影的重要类型,票房占比可以达到20%,并且很有可能率先代表中国电影走向世界。2012年起我们就开始投资动画行业,13年来在动画行业总投资超过25亿,包括20多家动画公司,30多部动画电影,以及建立了完整的动画电影产业链和人才队伍。多年的努力收获了《大鱼海棠》《大圣归来》《姜子牙》《大护法》《茶啊二中》以及《哪吒》系列等有影响力的作品。目前有三十部以上的动画电影项目在规划之中,其中进入前期中期的影片包括《三国的星空》《大圣闹天宫》《大鱼海棠2》《逐鹿》《罗刹海市》《陆判》《妲己》《二郎神》《朔风》《茶啊二中2》《去你的岛》《耳里鱼》等。这些作品的平均制作周期会达四五年。为了长期需要,我们在投资和组建多家三维和二维动画制作类公司的基础上,内部又组建了一个高起点的动画制作团队,规划目标是达到每年一部以上动画大片的制作能力。

三、长期主义的人才观:我们意识到中国电影行业的长期发展,需要以制片人中心制取代导演中心制,所以多年前我们推出了内部制片人计划,计划用十年时间培养二三十名合格的制片人,公司实行的厂牌制成为培养制片人的平台,现在这一计划已经培养了目前电影公司中最有规模的制片人队伍,使我们每年主投主控出品十部影片成为可能。同时,即使在疫情期间我们也没有裁一个人,每年仍然招几十名大学应届生,为未

来储备人才。我们的组织结构同样是着眼于为未来,建立强大的剧本创作能力。我们签约了上百名编剧,通过由公司项目部和旗下各电影厂牌的联合运作,每年有上百部电影项目在滚动开发中,每年制作完成的影片超过十部。

四、长期主义的项目规划:长期主义思维,要求我们不做跟风者,而是做内容的创新者和引领者,这就需要从头开始做长期规划。如“中国神话宇宙”,五年前我们开始规划“中国神话宇宙”,梳理了有史以来所有的中国神话传说,建立了自己的神话世界观和总体故事脉络,跨越时空,规模宏大,这是一个用动画电影书写的中国神话史,作品总数量很可能会达五十部以上,动画人物角色会有几千人。目前已经规划了第一阶段的二三十部作品,即使未来以每年一部的速度推出,也需要二十年以上,就是说也许要过二三十年才能看出中国神话宇宙的基本框架,这是长期主义在中国传统文化题材挖掘和传播上的一次大胆实践,我们心怀敬畏,不敢懈怠。目前第一部作品《逐鹿》已在制作中,预计2027年上映,从初始策划到上映预计将耗时9年时间,以后希望每年一年能推出一部。

在电影业坚持长期主义并不容易,也没有变成行业共识。长期以来行业利益分配不平衡,比如制片公司票房分配占比过低,版权收入占比过低的问题,使电影内容生产企业承担主要市场风险。而近年新媒体内容和娱乐方式的冲击,影院观众的流失,则加剧了电影内容生产的危机,使许多公司陷入困境,导致优质影片内容供给不足。所以为了行业的发展,我们在呼吁行业从业者公平竞争与自我约束的同时,也必须改善行业环境,厚植电影行业长期主义的土壤,制定向内容方倾斜的行业利益分配政策。

绵阳中环文化传播有限公司董事长王征： 以“文化生活服务中心”为影院定位 持续探索多元经营和差异化发展路径

作为扎根西南四川绵阳的中小型影院投资管理公司,我们深知:在同质化竞争的当下,中小影院的生存困境不仅是挑战,更是倒逼创新的机遇。近年来,我们聚焦行业“非票收入低,空间利用率低,用户粘性低”的三低难题,以“文化生活服务中心”为影院定位,持续探索多元经营和差异化发展路径。现汇报如下:

一、直面痛点的破局探索： “一个中心、双轮驱动、四个平台”

面对行业痛点,我们把“一个中心、双轮驱动,四个平台”作为核心思路和破局抓手,不断探索和实践。

一个中心:就是把影院定位为商圈内“本地文化生活服务中心”,而不单是放映场所。要将影院构建成涵盖文化活动、消费、服务和文化遗产保护等的完整生态,满足社区居民以电影为核心的多样化多层次文化需求,提升居民文化生活质量,促进本地文化的传承与发展。

双轮驱动:一是“物理再造”,就是因地制宜把影院闲置空间改造为多元文化空间,如艺术展览、社交活动和非遗传承空间等。二是“数字重构”,就是利用购票小程序、其他电商和本地生活服务平台,构建自有电商“小生态”,将周边吃喝玩乐商户纳入其中,实现从“影院用户”到“周边商户”到“其他文化服务”的数字化链接,最大化挖掘观众的“长尾价值”。

四个平台:线下,我们将影院打造成“红色党建平台、青年社交平台 and 亲子研学平台”,使其真正成为“文化生活服务中心”。与此同时,不断尝试将观众、产品和服务导入影院电商小生态,使线下流量资源通过自有电商平台加速变现,即“流量变现平台”。

二、构建“四个平台”的具体实践

(一)红色教育平台:让主旋律传播更接地气

电影具备文化和政治多重属性,弘扬主旋律,传播正能量是影院不可推卸的义务和责任。我们很早就设置了“红色影厅”,开展“红色放映会”和“电影党课”等创新放映服务,常态化开展“共青团影院、巾帼影院、光明影院、志愿者影院、拥军影院、廉政教育影院”等活动。

(二)青年社交平台:让影院成为城市活力地标

我们常态化开展多种类型的青年社群活动:

针对艺术片爱好者,2015年率先提出“中环艺术厅”概念,凡有艺术电影上映,每家影城每天安排专场放映,每月至少举办一场艺术电影品鉴活动,除了“观影+交流+影评”的必备模式外,还经常邀请当地知名学者来进行电影知识普及和心得分享,聚拢了大批爱好者。

针对喜欢阅读的观众,影院设置了图书角,并与书店、读书会长期合作,为多部“书影联动”影片开展了“观影+阅读”的活动。

此外,我们还打造了“健康跑”、“艺术展”和“脱口秀小剧场”“脱口相亲会”等中环影城的公益和社交活动品牌;在影城开设了健身房、餐酒吧、手工啤酒、咖啡厅等业态,且深耕数年,彻底把影院变成了青年观众的“社交充电站”。

(三)亲子研学平台:让影院成为家庭教育的延伸地

针对亲子群体,将“电影教育产品化”,联合小记者俱乐部等组织,开发了“小小放映员”“亲子手工课”“少儿影评人”“光影托管站”等多种电影研学课程,让家长带着小朋友在影院既感受光影魅力,又学习课外知识、锻炼动手能力。仅“亲子手工课”一项就年均举办近300场。

十年前,我们在绵阳发起了大型公益活动——“儿童电影展”,每年5-6月份都邀请周边学校、教培机构及家长带小朋友看电影,并参与各种电影主题活动。通过每年联动上百家教育机构,触达2万多家庭,“儿童电影展”已成影城最具影响力的品牌活动之一。

我们还定期走出影院,结合影片举办丰富的研学活动,带着家长和小朋友走进书店、博物馆、纪念馆和红色教育基地等,让影院不止于电影,还是孩子们的校外活动中心。

(四)流量变现平台:让流量价值充分释放

针对影院及周边商家资源孤立,影院流量价值难以转化的痛点,五年前我们开始着力打造私域流量阵地。依托影院小程序,聚合多版块资源,持续进行线下导流,实现了自有小程序购票占比接近30%。

两年前,当抖音团购异军突起,影院都依赖抖音电商开展销售业务时,我们着手打造自己的电商平台,并取得抖音优待服务商资质,为自己和周边商家提供抖音运营服务。

我们还创建了“环范优选”电商平台,让周边吃喝玩乐商家共享影院的流量红利。又通过和某福利平台合作,将影院流量与供应链共享,进一步提升了影院空间资源变现能

力,实现了福利业务成倍增长。我们自称为影院流量变现3.0版本。此举还是破解影院客流“地域限制”难题,使自营电商平台能服务其他地区客户的前沿探索。

春节期间,我们响应号召,切实践行电影局“跟着电影去旅行、品美食、赏非遗”的倡议且收获颇丰。我们自营电商完美实现了电影与美食商家的共赢,平台佣金收入超过了影城卖品收入。

三、行业赋能:可供借鉴的经验

多年探索,我们走过弯路,也提炼了方法论,这里分享两个:

一是影院多业态合作方式“三少三多原则”,即:少收租金,多收益分成;少增加专职人员,多鼓励员工多岗全能;少开展单点营销,多开展常态化品牌营销。

二是提炼出三条生存法则:轻资产改造,精准试错和资源置换。轻资产改造指多业态的改造成本要精确控制,花小钱办大事,重点改造候影区、走廊等。精准试错指所有新业态均通过3次以上小规模测试+1个月以上数据追踪,再决定是否推广”的验证流程。资源置换指改变常规的资源变现模式,先用影城闲置空间和广告资源置换其他产品、资源和服务,再通过自营电商和线下场景变现。

这些经验让我们以5%的成本上升实现了20%的营收增长,走出了一条持续创新之路。

四、建议和展望： 共筑电影产业健康生态

作为基层实践者,我们有四点建议:(一)政策支持:设立“多业态经营专项基金”,对在多业态经营中有创新意识和推广价值的实体给予奖励。(二)平台建设:打造全行业可用的流量变现平台和工具,为创新提供技术支持,引导其他行业资源与影院充分对接。(三)资源共享:组织全国性的创新经营论坛,建立创新经营案例库,推动经验交流,推进行业繁荣。(四)营商环境优化:净化影评环境,打击不规范经营,确保市场公平、公正运行。

我们深知电影院不仅是放电影的地方,更是“种文化的田,聚人气的场,暖人心的家”。中国电影又一个春天正在到来,绵阳中环影城将凭借灵活的机制,继续为“拓展影院经营空间、创新文化服务之路”尽微薄之力。

上影股份总经理、上海联和电影院线总经理戴运： 以高质量内容供给 提升人民文化消费满足感幸福感

作为布局全国的行业院线,上影联和始终以习近平文化思想为指引,在中宣部和国家电影局、上海市委宣传部电影局的领导和关心下,紧紧围绕上海电影集团的发展战略,做精内容、建强产业链、提升竞争力、守正笃行,固本开新,积极营造健康活跃的电影生态。院线是连接电影内容生产与消费的“超级纽带”。今年,在各级政府“扩内需、促消费”的整体部署下,“上影联和”这支老影院线如何“以高质量供给匹配和创造新需求”?如何就内容、场景、创意三个维度在市场端构建电影消费生态等方面的实践与思考,向各位领导汇报。

一、以热爱与专业度深耕内容， 精准触达观众

过去几年,联和院线通过《望道》《爱情神话》等项目,精准触达目标观众、延伸消费触角,这是我们分区域、分众化发行的摸索。2024年,上海市场占联和院线三成的票房。从《爱情神话》到《繁花》《好东西》等,上海观众对本地作品的高认可度,并由此延展出“跟着电影去旅游”“跟着电影品美食”“跟着电影去购物”的消费链条,这正是文化消费新质生产力的生动表现。去年11月上映的电影《好东西》在联和院线的票房产出占全国11%左右,让更多年轻人回归影院,同时拉动了文旅融合消费。以对电影的热爱与敬畏,深耕上海“电影之城”的独特基因,我们让每一部海派文化作品、每一帧画面、每一句台词都能触动观众的心灵,这是联和院线的优势。

同时,上海也是一个对国际化、工业化制作偏好凸显的票仓城市,票房的差异化贡献率充分说明了激活区域市场对拉动大盘和衍生消费潜能的重要性。(举例1:今年3月上映的意大利电影《还有明天》,得了4400万的超预期票房,其中上海市场票房贡献度为14%,四个一线城市票房产出占该影片总票房的36%。英国高清戏剧《初步举证》上海市场的票房贡献为15%。举例2:此前,西班牙电影《看不见的客人》《海市蜃楼》等在国内都取得了过亿票房,其中上海市场的票房贡献率均在10%以上。)今年,联和院线既围绕进口影片,推动分线、分区、分众化发行策略的影院落地,实现内容“精准滴灌”,这是我们联和院线的机遇。此外,我们呼吁政策适度开放赛事、动漫等内容的影厅转播,推动“一厅多效”模式,让大银幕既能成为影迷的“精神殿堂”,也能成为全民共享的“文化客厅”。

二、以场景新塑体验，延伸消费链条

当前全国影院总数1.4万家,银幕总数9

华人影业总裁应旭珺： 以“中外双轮”驱动中国电影全球化

华人影业是华人文化集团旗下的综合性影视平台,业务涵盖电影开发、制作、宣传、发行和国际发行,也是和国际开展合作最早、最多的中国电影公司之一。自成立以来,我们始终秉持“讲好中国故事、搭建全球舞台”的理念,从内容层面和发行层面都力争做到内外兼修、中外并重。

首先,电影形式的赛道层面,真人电影和动画电影是我们齐头并进的两大支柱。

华人影业厂牌下主要生产真人电影。我们一方面深耕中国市场,开发符合中国观众审美的故事,另一方面以独特的“中方主控+国际资源”的模式融入全球电影生产体系,逐步成为能够自主开发并主投主控面向全球发行的国际级大片的电影公司。内容题材方面,无论国内还是国际,直面人心的现实主义题材和重视效、可系列化开发、可IP化的工业大片是我们的两个战略重点。我们已推出了多部引发社会共鸣的现实主义题材作品,如《莫斯科行动》《解密》等。即将在五一档上映的《水饺皇后》,以臧健和女士为原型,讲述一个小小水饺女主人坚强励志的故事,用电影展现中国人无论时代如何变迁,始终坚韧不拔、奋斗图存、自立自强的精神。国际制片方面,我们成功打造了《巨齿鲨》系列这一中方主控的全球性IP。该系列电影实现了由中方主投主控,主导开发,中美合拍大片的新模式。在国际合作中,我们始终强调“中国内核,国际表达”,在合作中坚守文化主体性,取得了较好的成果:《巨齿鲨1》和《巨齿鲨2》共实现近10亿美元票房,成为中外合拍电影的标杆之作,也是中国电影“走出去”的成功范例。《巨齿鲨3》及后续作品也在紧锣密鼓开发中。

动画电影是华人的另一战略重点,业务主要依托东方梦工厂这个厂牌展开。我们坚持“高品质、国际化、向世界讲述中国故事”的路线,取得了丰硕的成果。我们与美国梦工厂联合制作的《功夫熊猫3》实现了中美文化的完美融合,全球票房5.2亿美元,创造了中外合拍动画记录;和环球影业合拍的《雪人奇缘》获得安妮奖提名;和奈

方块,其中有超过20%的影院面临“十年之困”:装修设备已显老旧、业态结构依然单一。如何破局?关键在于“场景变革”。

我们认为,影院将越来越沉浸化、主题化、互动化,并将有部分影院向MINI文旅的综合化体验转变,做到“一站更多元”。我们希望通过直营影院旧改、迭代的窗口期,尝试落地更多“电影+”的跨次元、多模态融合消费新空间,逐步形成“影院+领先科技/跨界品牌/创新体验”的影院产品体系,并推广至联和院线的加盟影院,带动行业升级。

当电影院突破“黑盒子”的物理边界,就能打开“文化消费新大陆”的无限可能。目前,放映装备方面,我们正与头部技术企业深度合作,推进影院硬件革新。其次,互动娱乐方面,依托“AI+”及上影海量IP资源,我们正在开发互动展览、VR娱乐、MR影游等沉浸式体验项目,赋能影院商业,激发观众在影院“即时消费”与“社交消费”,拉动“影院+”长尾效应。

三、以IP延展边界，拓宽产业生态

在文化消费升级的浪潮中,IP是引爆点。近日,“AI孙悟空”亮相大阪世博会中国馆。上影经典动画以“IP+AI”的形式与观众焕新互动。在五一假期,《大闹天宫》以无人机烟花秀的形式,以空为幕,在上海吴淞口上演。同时,吴淞口的大闹天宫主题影院、邮轮放映等也在上海市电影局和上海影集团的指导下积极筹备。五月中旬,在上海二次地标美罗城,也将迎来影院新启后的首个院线动画电影IP合作,结合商场全域打造“痛楼”,吸引上海大学生、年轻观众打卡观影消费。

今年暑期,来自于浪浪山的“小妖怪”即将在影院与大家见面,这是热门动画《中国奇谭》的首部动画电影,也是上影股份首个“内容投资+发行放映+IP全链路开发与运营”的电影项目。眼下,“小妖怪的夏天”院线商品、IP营销授权,AI智能陪伴玩具,VR沉浸体验及“电影+大文旅”项目等均在同步推进中。相信很快能与消费者见面,进一步释放电影IP商业价值的乘数效应。

电影是时代的镜像,人民的艺术。从事电影产业,我们首先要有社会价值的“软情怀”,同时也要经济效益的“硬实力”。上影联和愿与行业同行,以热爱与专业度深耕内容,以创新重塑体验,以IP延展边界,让每一块银幕都成为文化自信的窗口,让每一次观影成为美好生活的诠释。

飞合拍的《飞奔去月球》获得第93届奥斯卡动画长片提名。除了以上国际合作的英语动画电影外,从2026年开始,东梦计划推出全新的、根植于中国传统文化华语动画电影系列。首部《八仙之瞒天过海》有望在明年暑期上映,我们对传统的“八仙过海”神话传说进行创新的年轻化和现代化演绎,开发出新的民间英雄动画电影宇宙。另外,我们的《五鼠闹东京》《奈何》等都已进入有序的开发制作,有望在2026年后以每年一部的速度推向市场。

和国际制片相辅相成,我们在华语影片的国际发行赛道也取得了较为突出的成绩。作为国家“走出去”项目的重点实施单位,华人影业是全球最大、最领先的华语电影国际发行平台。从2016年发行五部影片开始,到现在平均每年发行12-17部华语影片的规模,我们的国际发行网络覆盖了院线和非院线渠道,全球包括北美洲、大洋洲、欧洲等103个国家和地区,超过500个城市。至今,华人影业已发行包括《战狼》系列、《流浪地球》系列、《哪吒》系列等104部优秀的华语作品。未来,我们的目标是铺设全球全渠道的立体化发行网络,针对不同电影类型、不同文化市场制定精准发行策略与营销方案,提升中国电影的全球接受度,实现多窗口期、多媒体、长线发行,拓展华语电影全球的版权效益和长尾效益,推动中国电影“走出去”战略升级,从华语电影发行成长到世界电影发行,国际制片和发行双轮驱动,走出中国特色的国际电影公司之路。

当下,中国科技文化实力突破式增强,中国年轻人文化自信昂扬,我们的电影产业厚积薄发,正逐步往自主创新、引领方向前进,中国电影在国际舞台上迎来了最好的发展时期。我们希望与各位同仁一道推动中国电影高质量发展,为建设电影强国贡献力量!

最后,我想用电影《水饺皇后》主题曲《信》里的一句歌词结束今天的发言,“命运是对手,永不低头,成功只靠一双手。”这或许也是中国电影人的共同信念,也是每个中国人的奋斗宣言。