

连续17周票房“霸榜” 一家三线城市影院的“破局之路”

记者 刘宗智 菏泽报道

吸引观众 此处电影尚未散场

通往影院的路，比预料中拥挤。

5月1日正午时分，菏泽佳和城四楼。相较于商场里的喧嚣，同一楼层的万达影城店内虽人头攒动，却多了一丝悠闲。

“不用慌，这一场提前5分钟检票，还没到时间，您可以稍等片刻。”检票员利落接过影票，扫视场次信息，然后语气平和地解释，“我们今天观众比较多，场次排得紧凑，每场放映结束后还留出打扫时间，所以检票较晚。往常都是提前10分钟才检票，今天提前3—5分钟。”

得知无需急于检票后，一对年轻情侣转身走向自助存包区。手机扫码声响起，柜仓“砰”弹开，女孩放下手提包，只攥着手机，同行的男孩则端着可乐与爆米花，安静守候在旁。记者观察到，观影高峰期尚未来临，48个空格已用去近半。

距离他们不远处，斜后方的休息区同样座无虚席。前一位顾客起身离去，不过数十秒，身着制服的保洁人员便提着工具赶来，快速清扫地面碎屑，扶正立牌，归整座椅。干净的空位刚整理好，立刻就有新的观众坐下。有人抬头盯着柜台的影片排期，有人随手将奶茶放在桌面。红色塑封的会员充值立牌立在桌角，一面写满优惠细则，一面印着影迷社群二维码，成为观众等候时的无声指引。

更接近角落的充电宝机柜、抓娃娃机与盲盒机前，始终有不同的面孔停留。卖品部的爆米花机“嗡嗡”转着，甜香混着家长的哄娃声、年轻人的笑闹声填满了影院的每一处空间。

“佳和城是菏泽主城区的核心商圈，年轻人口集中，商业活力足，天生就是年轻人聚集的地方。”在影院工作五年，见证它从无到有的值班经理张笑感慨，这份天然的客流优势，成了影院最扎实的起步底气。

挂断外卖的电话后，她继续介绍，“影城总面积3000多平方米，共11个影厅。其中1号厅和4号厅是双巨幕厅，配备杜比全景声系统；8号厅为特色躺椅厅；此外还有LUXE巨幕厅；在菏泽市范围内，我们的影厅数量、单厅面积、声画设备等级均属第一梯队；虽然相比北上广深头部影城在技术类型上尚有差距，但在本地市场已形成显著优势。”

留住观众 是影院核心抓手

日前发布的《2025中国电影市场及观众变化趋势报告》显示，中国电影市场2025年全年总票房达500.03亿元，观影人次11.94亿，人均观影频次2.02次，25岁及以上用户占比85%，三、四线城市观众占比43%。这意味着，小城



菏泽万达影城(佳和城店)

开年至今，连续17周稳坐全市票房榜首；2月14日，单日票房登顶全国第一；“五一档”，跻身全省前三。“春节档”的人声鼎沸，被原封不动地延续到了暮春时节。位于鲁西南地区的三线城市里，菏泽万达影城(佳和城店)蹚出了一条“破局之路”。

一家扎根本土的影院，凭什么？它的路能走多远？这是独此一家的偶然，还是可以复制的答案？“五一”期间，齐鲁晚报·齐鲁壹点记者进行了蹲点采访。



工作人员巡检温度



影城运营经理马雨竹

影院已经成为电影市场不容忽视的增量池。

“本地观众更在意逛影院的整体体验，哪怕只是等位时的整洁、咨询时的耐心，都会成为大家愿意反复来的原因。”影城运营经理马雨竹表示，“不计人力成本换服务”成为影院最核心的抓手，做好细节就是撬动本地客流最划算的投入。

相比于多数影院检票时一句简单的路线提醒，这里的观影服务，延伸到了每一个细微之处。每个影厅门口，都设有专职引导员，提前提醒观众入场，主动推开厅门，细心告知卫生间位置。六十岁的徐大爷腿脚不太好，走得慢，引导员看见了，走过去搀着他，一路送到座位上。

回到影厅门口后，引导员目

光仍紧紧跟随远处踱步而来的观众，“还碰见过坐轮椅的，我们也都会提供引导服务。”说着，他看了一眼从身边快速跑过的小朋友，问了一句：“你是去卫生间吗？前面直走，门口有标识。”

影院的卫生间同样能见证服务的用心。女卫生间里，淡淡的清香萦绕鼻尖，八间隔间门锁完好，地面干爽，纸巾盒里抽纸充足，洗手台没有明显水渍，水龙头也设置为防喷溅型，连镜子上都贴着新片镂空海报，让狭小的空间也满是电影氛围。保洁人员推着洗地机，反复擦拭地面，五平米的区域，来回拖上五六遍，“来了人就停不住地打扫，地面上不留水，省得滑倒了。”

巡场工作人员的身影，始终在影厅间穿梭。手里的测温枪，

精准测出影厅各处温度，23.7°C、24.9°C，一旦偏离舒适区间，立刻调整空调，保证观众观影时的体感。“哪怕是观影淡季，所有服务岗位全员在岗，从不让观众求助无门”，马雨竹说。这份把观众需求放在第一位的细致，慢慢攒下了一拨又一拨回头客，不少观众成了影院的“自来水”。

扎实的服务未免让人联想到高昂票价。但实际上，这家影院的票价还真不算贵，“五一档”主力影片，打包服务费后普遍维持在30余元，每一分钱，都能落在实实在在的体验里。店长晁玉景解释，“我们靠低价高频观影带来的票房摊薄固定成本，另一方面通过自营小食、IP周边、会员权益、影迷社群等非票收入补足毛利。”

店长晁玉景心里透亮，低价不是赔本赚吆喝，而是用诚意换取复购。“三线城市做影院，靠的是回头客，不是一锤子买卖。把每一个细节的服务做扎实，大家愿意来，自然就有了稳定的营收。”一场电影结束，观众与影院的联结并未中断。官方社交平台持续更新影片预告、幕后花絮，影迷社群时刻保持互动，把观影的愉悦感，延伸到影院之外，慢慢沉淀出观影生态。

培养观众 读懂本地影迷的喜好

留住人，光靠服务还不够，排片必须贴合本地观众的观影节奏和喜好。

山东天美影业市场总监许文介绍，影院依托开业五年来的完整经营数据，搭建起专属的客群画像体系。从每个档期，每类题材影片的票房占比、观影时段分布，到会员复购率、衍生品转化率，再结合周边竞品动态、商圈人口结构、消费能力等外部数据，构建起全方位的决策依据。

“不同城市，甚至同一城市不同商圈的客群结构差异很大，比如南方一、二线城市对进口片接受度高，而三线城市更倾向国产喜剧、惊悚片和儿童片，所以我们不会照搬大盘或省盘数据，

而是逐级细化：先看全国大盘，再看山东盘、菏泽盘，最终落到佳和城店自身的历史销售数据，一点点摸透本地观众的观影口味。”

据许文观察，佳和城店客群整体偏年轻，同时具备较强的家庭观影属性，属于“年轻化+家庭化”双驱动型。《蝴蝶楼》这类贴合本地偏好的影片，票房与上座率远超同类城市，“但这也并不意味着我们只依赖类型片。只要出现口碑扎实、题材普适的优质新片，比如“五一”假期首日的《消失的人》，我们同样能快速响应并给予充分排片空间。”这一策略在后续得到了验证，预售成绩平淡的《消失的人》成为档期冠军。

中小成本口碑影片，在这里也能找到生存空间。“五一档”潮汕题材影片《给阿嬷的情书》，凭借超高口碑，在这家影院收获不俗票房，家庭结伴观影的场景随处可见。去年“国庆档”也出现过类似情况，当时多数影城全力主推新片，但该影院基于对《731》长线口碑的信心，在10月1日当天保留了部分排片空间，次日即根据首日票房和观众反馈迅速补量，最终该片在佳和城店成为当日票房前三。

“作为天美影业总部直管门店，我们不受院线硬性排片指令束缚，能第一时间根据市场反馈优化调整。”这份灵活的排片自主权，让影院能精准贴合本地市场。

即便一路逆势生长，也无从脱离行业共性问题。“影院不生产电影，吃电影市场的通盘。市场不理想，我们的效益同样会受到影响。”店长晁玉景也担心，担心没有好影片带动市场，担心留住不住观众的脚步，“如果没有优质影片，缺乏观影动力，直接影响票房和员工收入；但这是行业共性问题，并非单店能左右的。”

“一部好电影就能带来指数级扩散，就像《哪吒》带动无数家庭首次走进影院。能留住观众的，终究是优质的影片内容，但我们能做的，是在内容之外，给观众一个愿意走进影院的理由。”晁玉景表示。