

今年，济南新世纪影城泉城路店又有两名老员工辞职，影城经理李言鲁从去年开始长白头发，他挠了挠头皮，发现今年长得更多了。熬过了2020年疫情爆发时影城运营的冰点，2021年影市情况又是反复无常，年底了，集团总部发了一张工作总结表，李言鲁盯着思考了好几天，这张表格，今年究竟该如何填写？自去年7月20日影城复工以来，今年的12月2日是影城复工的第500天，近期，齐鲁晚报·齐鲁壹点记者再访影城。

复工500天 济南一家影城的阵痛与希望

齐鲁晚报·齐鲁壹点
记者 宋说

最怕员工敲门谈辞职 “经理，我想和您聊聊”

12月6日早晨9点，新世纪影城泉城路店的五名员工围坐在一张桌前，讨论着今年贺岁档的准备工作。这是今年影城的最后一次例会，李言鲁看着热情讨论的四人，心想，去年底还有七八个人围坐，例会参加人数真是越开人越少了。

这四名员工先各自总结11月的工作，李言鲁最后发言，“今年在我们共同努力下，已经完成了影城的利润指标，这一点还是值得肯定。”听到这句话，四人眼里闪烁了一番，是甜也犹苦，一年来大家心里感慨得的太多，好在这一年，马上就要熬到头了。

“最后加把劲儿，我相信这个月公司肯定会对工资有所调整。”接下来说的话像画了个饼，李言鲁心中自嘲了一番，下个月底就过年了，繁忙的贺岁档只指望四五个员工，影院能运转顺利吗？招聘兼职的信息发布了一月有余，还没啥动静，想到过去贺岁档时好几名兼职大学生在影城忙碌的身影，李言鲁心里涌出一阵涩涩的苦味。

兼职招不上人，原有员工的来来去去在今年也尤为频繁。李言鲁现在最害怕听到员工敲门，听到对方说“经理，我想和您聊聊。”他就有了对方要辞职的不祥预感。在8月的暑期档，《长津湖》《皮皮鲁与鲁西西之罐头小人》《五个扑水的少年》等多部新片突然宣布撤档。上映的《革命者》《中国医生》《1921》等影片的票房并没有超出预期，《俑之城》《济公之降龙降世》两部动画也没打得响亮，从头部到腰部的影片皆表现一般，没有爆款，没有黑马，一部分老员工的坚守，在暑期档冷清的氛围中扛不住了。

这期间，影城有两名员工辞职，这令李言鲁感到很不舍。走的那名主管是在影城工作四五个年头的老员工，他辞职那天，票房的LED屏正播着他前日排好的片子。紧接着，李言鲁在10月再次招聘了四个人，不过没干俩月，又走了俩。复工500余天，影市的阵痛一直都在。

从年初春节档的爆火，到暑期档的冷彻心扉，这一年的难关和欣喜，都是李言鲁和几名小伙伴共同面对。早上8点，放映员小琦和涛涛上楼预热调试13个影厅的放映机，他们设置好自动播放，又出现在影厅门口检票，一个小时上去巡视一次，每人一天上下十几趟。影城主管欢欢头天晚上

把第二天的片子排列好，输入设置好几点几分播放什么电影，第二天站在票房的柜台忙着接待。一个员工多个岗位轮番转，是2021整年的常态，五个员工每人一周休息一天，每天就得有一个人休班，偶尔有人生病请假，李言鲁又要头疼一番。十个茶壶五个盖儿，怎么都要盖一会儿，这是门学问。

“观影架势”有了 却已经没那个“味儿”

2020年5月26日，影城因疫情暂停营业的日子超过120天，李言鲁在微信开通了个人视频号，晒了晒前两日练的字。骤然停摆的电影院使影城工作人员被迫离职的不在少数，也让李言鲁被迫有了大把空闲的时光，琢磨一手好字，成了半年里的“重要”工作。

发布两条练字的视频之后，李言鲁停更了小半年，影市没有电影，票房为零长达数月，小视频

也没有观众，李言鲁的视频更新的也没劲儿，心里更是一阵焦虑。直到2020年7月20日影城复工，随后的国庆档上映了《我和我的家乡》《一点就到家》《急先锋》多部影片，李言鲁也重新拾起视频号，换了内容，推荐起国庆档的好片，顺便分析观察连日的票房走势。“特别兴奋，幸福终于等来了！”他在寒风中等来了影市的“重启”。

去年影院复工后开了个好头，影城在今年的状况也逐步复苏。2021年的春节档有《你好，李焕英》《唐人街探案3》等多部商业大片，五一档票房人次场次均创新高，总票房突破16.73亿元，国庆档7天票房破43亿元……但变数依旧存在，平时的日子还是尤为冷清，甚至遇上暑期档的爆冷。“2021年春节赚的钱撑到国庆，国庆赚的钱再撑到春节”，李言鲁坐在起伏的票房过山车上，很难不去和房东偶尔“哭穷”。

2021年的影市波动，放大了影院的被动局面，暑期档的进口

片票价调整到20元，还是没等来最爱电影的那批观众，李言鲁唏嘘感叹：观影群体“换天”了。他坐在一把不太新的工作椅上，回忆起自己学生时代去电影院的场景。三两好友相约，爆米花的甜腻香气和碳酸饮料的泡泡混合，在两小时的银幕时光里弥漫。他曾是最爱走进电影院的那波观影者，一直到走上影院经理的岗位，已有十年。

那些记忆就像如今的这把老工作椅，已经很陈旧。如今观影者迭代，轮到95后、00后扛起影院主流观众的大旗，走进电影院的理由，也从欢乐的聚会相约，变成了被数据“指挥”的谨慎选择。抖音、直播等新形式的出现，给年轻的观影群体发出提前踩雷、种草的预告。

预告越来越短，两分钟讲完一部电影的自媒体“走街串巷”，院线级别的电影“逃”去流媒体。除了电影院的日常工作，李言鲁也在办公桌旁体验过“小屏”看电影。摆好了爆米花，拿瓶矿泉水，“观影架势”有了，他却说没那个“味儿”。年轻人喜欢倍速观剧，只看高光集锦的片段，在电影院坐上俩小时，仿佛不再是最佳选择，这些新的习惯也正消磨着电影院的存在感。

电影院在今年尝到的“苦”，不止院线电影的“逃”，在桌游、剧本杀、密室逃脱等新兴娱乐方式相继冒头的时候，影院的观众又被“夺”走小半。新娱乐形式风头正起，李言鲁也在思忖，搞点脱口秀引入电影院，这样转型能成功吗？还没试过，李言鲁已经泼醒了自己，“专干干脱口秀的都还干不好，瞎凑什么热闹。”再一转头看到埋头干活的员工只有四个，李言鲁更是苦笑叹气。

团体票、差异化排片 影市在阵痛中得以喘息

上午10点多刚开完例会，电脑微信接着“滴滴”提示个不停，年底了，没完成业绩的，愁苦新一季度房租的，许多同行在全国行业群里诉说着自己的焦虑。李言鲁关上电脑，暂时逃离这波焦虑，翻找手机里的通讯录，约起了老顾客的团体票预购。

去年影院的复工之路一波三折，李言鲁在一年到头的“期盼”中度过，今年李言鲁重点盯住购买团体票的客户，帮助影城在市场的阵痛中得以喘息。8月的暑期档虽不如预料之中的火爆，但《1921》《革命者》《中国医生》这些影片也用团体票卖出不少，足以稳住影城自身的局面。李言鲁说，“因为新世纪影城分店多，我们的团体票好好做一做，收益也能特别大。”《峰爆》上映后，李言鲁给

基建的相关单位推荐团体票，小体量的影片《邮差》上映了，他又跑去联系了邮政的相关工作人员，组织起一场场的专场观影。紧接着国庆档的《长津湖》热度持续了好几个月，主动预约团体票的新顾客也陆续而来。

进入今年的12月份，李言鲁打听到很多公司的福利预算还很充足，觉得影院有了搏价的空间。“都涨价啦，原来的价格现在不行。”他和对方沟通，由于影片最低限价的涨幅越来越高，所以给每张团体票也相应地涨了5块钱。今年最火爆的电影《长津湖》最低限价涨到40元每张，但其实影院整体的平均票价基本上还在35块钱。

前几天，李言鲁在50人小厅排上了一个不起眼的恐怖片，他觉得大部分观众肯定不感兴趣，但也有20多个观众前来购票，上座率超过了50%，这在平日算是较高的上座率了。晚上他继续研究起第二天的排片策略，琢磨观影人群的心理，“别的影院不上的片子我们排，我们有50人的小厅，安排几场正合适。”这样与其他影院形成了排片差异化，成为今年吸引部分顾客群的卖点。其实，除了吃饭睡觉，这一年李言鲁几乎都在绞尽脑汁地“赚钱”。

11月某天的早晨8点半，泉城路上的上班族正会成人河，影院前台接到了一个老人的电话，他说自己刚送完孙子上学，还去趟超市买了点鸡蛋，想来看一场最近场次的《长津湖》。这是电影《长津湖》上映的一个月后，影片不仅票房突破新高，连老年群体也被带动走进了影院，李言鲁决定，接下来每天早上都多排上几场《长津湖》的小厅，本着“人无我有”的原则，他说，“市场比较淡的时候，苍蝇腿也是肉哇。”

这一年，李言鲁尽最大努力施展“谋略”，用差异化排片拓展受众群体、合理调整票价、利用自己的资源优势，把优势点扩成有影响力的面……虽然档期分布不均，“救市大片”也没几部，但他心里燃着激情。“原来市场很火爆的时候，若是前期预判有失误，片子排错一场就有不小的损失，今年给了我们更多成长和试错的机会。”今年他放缓了个人视频号更新的频率，作为一名影城经理，他觉得能做的事儿变得更多了。年底的总结报告马上要交了，李言鲁想把这句话写进总结里，“虽然阵痛一直在，但希望还是更大。”



扫码下载齐鲁壹点
找记者 上壹点

编辑：李皓冰 美编：继红

