

非常时期的“中环经验”： 中小影投生存之道

1月23日武汉“封城”，随后全国影城暂停营业，至今已整整两个月。这场突如其来的疫情，给经济社会带来的冲击，深度广度空前。巨大灾难会改变整个社会生态，也会改变每个人的价值取向，给行业发展、组织管理、队伍建设等带来新的机遇和挑战。

2020年电影市场受到巨大冲击已不可避免，但在中环影院的管理层看来，短期的重挫不会改变行业长期向好的大趋势。当下的电影行业，尤其是受疫情影响较大的影院终端如何渡过危机并尽快走出困境，是摆在电影人面前的难题。

中环高管认为，影院终端将迎来行业加快洗牌、优胜劣汰提速，管理价值更加凸显，以及新建影城更为谨慎的发展新态势。



短期重挫不会改变行业长期向好趋势

《中国电影报》：您认为，新冠肺炎疫情对电影行业的冲击，主要体现在哪些方面？

中环影管平台总经理贺炜：就影院而言，疫情影响表现在以下五个方面：

一、今年票房至少下降四成：影院如能在3月下旬逐步恢复营业，好片陆续有序上映，即便出现“报复性观影”的乐观情况，全年票房预计至少下降四成。2020年“苦日子”是必然的，必须主动适应，但短期的重挫不会改变行业长期向好的趋势。

二、半数影院生存状况严峻：上世纪30年代美国大萧条，影院数量减少三分之一，后用几十年时间逐步发展到今天的规模。疫情对中国乃至全球电影院行业的冲击，不亚于一场严重的经济危机，影响同样也不会随着疫情的结束而结束。“休克式打击”使得至少四成影院面临倒闭危险。这些影院共同特点：管理能力不足、运营成本高昂、杠杆使用过多，本来是依靠春节档获取全年现金流的大部分，如今都面临巨大的资金压力。相伴而来的可能还有：股东之间嫌隙加剧（如有的股东不愿再输血影城）、员工人心涣散、债权人步步紧逼等。如多个压力点并发，管理者将会身心俱陷泥潭，苦不堪言。

三、行业加快洗牌，优胜劣汰提速：文化产业距离支柱产业的地位，只差临门一脚（占GDP比重很快超过5%），行业又迎来并购整合的绝佳时机。政策帮扶对大影投是锦上添花，对好影城是雪中送炭，对差影院只是杯水车薪。活下来的影城将更具竞争力，好的更好，差的更差直至退出市场。免疫力低下的影院影投，上“呼吸机”也救不了，更无法指望靠政策渡过难关。至于疫情是否大发展的商机，则因人而异。对别人是机会，对你不一定是，必须自己掂量清楚。企业更应把机会看作责任，变社会问题为商机，考验的是企业管理者能否真正帮助政府、社会和行业化解难题。

四、专业管理的价值更加凸显：任何企业的成功都是管理者的成功，失败都是管理者的失败。行业尽管经历过2016年增长率的大幅下跌，但显然“痛得还不够”，一些影城长期信奉所谓“经营大于管理”，甚至忽略起码的组织健康，对不规范的经营方式产生强烈的路径依赖。在疫情冲击和监管加强双重影响下，管理的价值将被广泛重视，对专业影管服务的需求会大幅增加。

五、新建影城将更加谨慎：说“暂停键”过于轻描淡写，经济社会是全面“急刹车”，令人措手不及，不仅重创大批小微企业，一些大中型企业也仰马翻，祈求有关部门出手“排忧解难”。疫情不仅改变现有影城投资人的心态，也会影响新影城建设，毕竟，被惨痛经历狠狠教训过就更刻骨铭心。投资盲目性会减少，意味着行业将趋于健康。那些坚持不下去的影院，多为前几轮盲目投资的产物，本来就不该出现，疫情只是加速这些低效产能的淘汰。

影院自救措施可借鉴“中环经验”

《中国电影报》：疫情期间，“自救措施”也是影院必须要思考的。在这方面，中环影城有哪些经验？

中环文化董事长王征：春节档消失对三四线城市影城的打击，要比一二线城市严重得多。中环自有影院及我们服务的影院，恰恰多在三四线城市，历年春节档票房都占全年20%出头。我们自有影院负债率不高、租金也较低，但同样面临极大压力，积极自救的同时也在寻求政策支持。

自救措施归纳起来是“三在、三补、二研究、一提升”。三在是：在家上班、在群上岗、在线培训。三补：补齐2019年未完成的年度总结分析，补齐2020年战略落地工作思考，补齐平时没时间做的反思。二研究：研究2020年战略落地部署，研究提

出政策建议。一提升：开展提升品牌影响力的公益活动。

我们先是召开全体骨干“反省沟通会”。人最需要也最难的是自我超越、自我突破。诗人海涅说，“反省是一面镜子，它能将我们的错误清清楚楚地照出来，使我们有改正的机会”。镜子能让我们看到自己的不足，并主动从自己身上找原因，虚心检讨和改正，让自己越来越好。1月中旬，别人庆功，我们反省。反省会一开3天，人人过关，洗洗澡红红脸照照镜子，不上纲上线，不打棍子不扣帽子，只有温馨的提醒与帮助。理性自觉、自我解剖，公司骨干集体收获了自我提高。

紧接着是抚慰员工、稳定军心。疫情发生后，门店员工提交了《降薪请愿书》，主动要求拿最低工资标准，与公司同呼吸共命运。看着志愿者我落泪了，这种感觉，就像是一个父亲那无人知晓的酸楚突然被暖心的孩子发现并悄悄温暖自己，让我感动得手足无措。在《给中环全体家人的一封信》中我这样写道：“感谢你们对我的信任，对公司的信心，中环不喊口号，我们只相信，心在一起的团队，就能战胜所有的困难，再重的‘疫情’，终将烟消云散！它带给我们的必将是更好的体魄、更稳健的群体、更有战斗力的团队！期待春暖花开的日子很快就会到来，我们依然一起共创美好明天！”当下企业只有一个字：熬。作为掌门人，再难也得带领团队熬过去，走出困境就是对行业做贡献。中长期则要认清行业演进趋势，聚焦优势领域，抢占更有利的市场位置。

然后是利用“特殊长假”练内功。一个多月来骨干每天在线培训，学习数小时，要写得并接受打分。不仅有管理技巧方面的课程，也有管理行为背后逻辑的课程。只有既知道做什么，也知道为什么做，管理才能真正提升。城市化后，多数人的继续教育要在企业里完成，企业既为员工提供经济来源，也提供一种“被需要感”甚至荣誉感。培训能满足员工物质精神双重需求，能成就员工，而员工的成长又能提高客户满意度，增强企业的“被需要感”。同时，培训也是一项重要的成本控制，让员工不赋闲在家，就是减少浪费。

《中国电影报》：目前，部分省市出台了扶持电影业恢复发展的政策。作为管理服务几十家影院的管理者，您有何建议？

贺炜：疫情发生后，我们利用管理服务影城多省分布的优势，广泛收集市场信息，积极履行社会责任，为行业发展建言献策，比如为国家电影局专资办提供“面对疫情影院行业生存情况调查报告”，就缓解影院现金流压力、协调国产片有序上映、影院重新开业后刺激市场快速回暖等提了8条具体建议，为四川省电影局提供行业基础资料和提振复工信心的建设性意见11条，参加影院所在地政府举办的复工复产座谈会等。

相信下一步会出台有力度的帮扶终端的政策。当然政策的出发点，是确保整个行业的健康，而不可能去帮每个影城渡过难关，企业发展根本还得靠自身。

扩大合伙人队伍，打造命运共同体

《中国电影报》：高度重视价值观管理、持续创新与特色经营，一直都是中环影城的“取胜之匙”。疫情期间，中环影城如何调动员工的积极性，加强公司的文化建设？

王征：“了解中环，从一杯咖啡开始”。疫情发生以来，自有影城和所有管理输出影院，采取多城联动，向影城所在地的医院、派出所、社区、环卫、交警、记者等奋战在第一线的“守护天使”致敬。同时，作为影城的配套服务功能，中环画廊绘本书店为会员开设免费在线咨询课程，疫情期间出现的情绪焦虑、家庭、职场等各种关系问题由专业心理咨询师进行解答帮助；中环影动力健身房也开设了免费的网络视频课程，以健身、瑜伽课程及制作



营养师食谱为内容，让消费者足不出户锻炼身体，提高免疫力。

我们坚信，作为服务业企业，价值观管理越来越重要，文化建设需要管理者带头，全员践行、动态管理。只有让员工做事有信念、有激情，能从工作中找到价值感，员工才会真正与公司共克时艰、奋力前行。

未来的社会，不可能再像过去那样功利和浮躁，人们会越来越注重工作和生活质量，疫情加快了这个进程，也给组织建设带来挑战。中环公司成立的第3年，就启动了合伙人制度。创始人深知，要成长为现代企业，为钱而干的雇佣关系必须改变，企业和员工要更加相互依存，核心团队

成员要有企业家精神。目前我们已在公司、专业子公司（如健身板块）和影城三个层面，发展合伙人35位，并在疫情已发生但未确认的去年底，水到渠成地召开了第一届“合伙人大会”。

物竞天择，适者生存。所谓适者，不是“强者”，也不是“大者”，更不是“聪明者”，而是那些富有使命感的团队，是那些生命力旺盛，创新力无限的企业。“暴风雨结束后，你不会记得自己是怎样活下来的，你甚至不确定暴风雨真的结束了。但有一件事是确定的：当你穿过了暴风雨，你早已不再是原来那个人。”——村上春树这句话，也可用在疫情洗礼后重生的影城公司。

