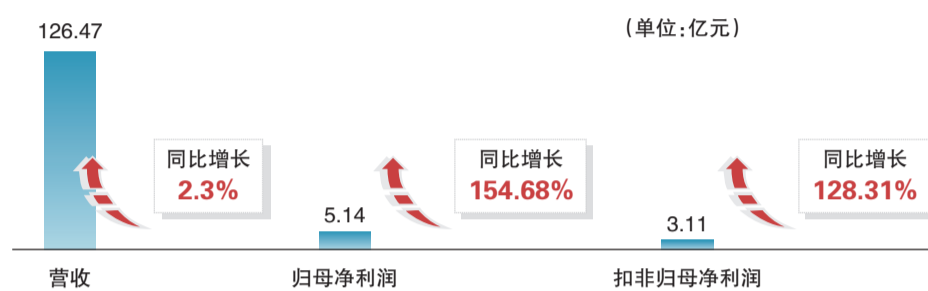


# 儒意整合万达电影的三张答卷

儒意电影近日发布财报显示,2025年营收126.5亿元,归属上市公司股东的净利润5.14亿元,同比扭亏为盈。同时,该公司正同步完成一次深层次的战略蜕变,一周前,万达电影正式更名为儒意电影。距离2023年12月万达文化集团将其持有的万达电影51%股权转让给儒意投资,已过去了两年多。

不同于万达时代“地产+院线”的重资产扩张逻辑,儒意系的入主,始终围绕自身核心优势展开。本次改名,是为了与原万达体系做最终切割还是打造一个全新的产业生态?这场转型的最终答卷,需要时间来书写。

## ◇ 儒意电影2025年财报一览 ◇



## 答卷一:一年扭亏

院线业务看似简单——卖票、卖爆米花,实则面临多重挑战。从每年财报披露的经营计划中,可窥见“万达时代”和“儒意时代”的不同。

近年来,万达电影业绩动荡,2020年巨亏66亿元,次年扭亏为盈,2022年亏损19.23亿元,2023年再次扭亏为盈,归母净利润9.12亿元。到了2024年,再次亏损9.4亿元。

不过,情况在2025年有所好转。年报显示,2025年,儒意电影营收126.47亿元,同比增长2.3%;归母净利润5.14亿元,同比增长154.68%;扣非归母净利润3.11亿元,同比增长128.31%。儒意电影方面表示,这一年,公司投资出品的《唐探1900》《南京照相馆》《熊出没·重启未来》《长安的荔枝》《流浪人生》《聊斋:兰若寺》等影片上映,取得良好口碑及票房收益。截至2025年12月31日,公司拥有直营影院714家、6179块银幕,年内新开业直营影院24家,在全国票房TOP200影院中公司

占据91席,较2024年增加10家,TOP500影院中公司占据224席,较2024年增加13家。

在海外院线(澳洲)方面,2025年Hoyts实现票房3亿澳元,同比增长4.51%,观影人次1672万,同比增长4.96%,截至2025年12月31日,Hoyts拥有影院62家、536块银幕,累计市场份额首次位列澳洲地区第一。得益于财务结构持续优化,2025年Hoyts的经营业绩同比实现较大幅度增长。

不过,如果细看这份成绩单,会发现一个有趣的细节,虽然全年盈利,但根据2025年三季报的7.08亿元利润推算,万达电影在2025年四季度实际上依然有所亏损。影视行业的波动性,在接手后的巨头身上依然明显。

## 答卷二:破解票房依赖

对于关注资本动向的业内人士而言,这一天早已在预料之中。有分析认为,儒意看中的不仅是万达电影的院线资源,更是其稳定的现金流和庞大的观影用户数据。

实控人柯利明接手后,万达电影正式进入“儒意时代”。2024年1月29日,陈祉希成为万达电影的董事长。简历显示,陈祉希毕业于中央戏剧学院,表演专业学士学位,清华大学五道口金融学院金融EMBA。2012年,创办影艺通传媒;2015年至2024年1月,担任上海儒意影视制作有限公司总裁、中国儒意控股有限公司执行董事。

对儒意而言,这是一次从内容制作公司向全产业链文娱集团的打通。此前,儒意影业以《你好,李焕英》《送你一朵小红花》等爆款内容立足,但始终缺乏线下放映终端与流量入口,而万达电影则拥有稀缺的院线渠道资源。收购完成后,儒意打通“内容创作—发行—院线放映—IP衍生”的闭环,叠加旗下南瓜电影流媒体、游戏等业务,形成“影游联动、线上线下一体化”的生态雏形。

但打通产业链,并不意味着商业逻辑的自动闭环。产业时评人张书乐认为,随着影视行业竞争加剧,单一内容制作的天花板也逐渐显现。一方面,内容爆款具有极强的不确定性,

依赖单一内容的盈利模式风险较高;另一方面,流媒体平台的崛起分流线下票房,传统院线面临转型压力。

破解单一票房依赖,是儒意系为万达电影带来的最核心的转型变化。儒意依托自身丰富的IP资源以及与合作IP的合作优势,在万达影院内布局IP衍生品销售、主题展览、潮玩体验等业务,将观影场景延伸为“IP消费场景”。例如,与《光与夜之恋》《原神》等热门游戏IP、动漫IP联名,推出定制化衍生品。数据显示,2025年暑期档,万达电影衍生品总销售额达1.06亿元,同比增长94%,其中重点游戏IP联名消费人群购票转化率高达30%。

## 答卷三:重塑影院价值

“买下一个院线,不等于拥有内容生态。”业内人士的评价,道出儒意当前面临的核心困境。万达电影易主后,业务重心渐渐向“渠道+内容协同”的方向进行试探性延伸。其中,IP一词在2024年和2025年的经营计划中被

反复提及,而在2025年经营计划中更是直言要“加大优质内容投入”。

陈祉希坦言,“电影行业在复苏与震荡中,正经历深刻的结构性变革。内容质量的不确定性让市场规模剧烈震动,丰富的娱乐消费形态让观众的时间与注意力越来越稀缺,AI等新技术正拓展内容生产的边界”。

她认为,银幕的多元化内容潜力远未被释放。只有重塑影院价值,才能让电影院从观影场所成为线下娱乐枢纽;只有深耕IP全生命周期,才能实现IP价值最大化,将两小时的银幕共鸣延展为长久的情感陪伴。“儒意”二字代表血脉里的内容创作基因,“电影娱乐”则彰显以线下场景为核心的决心。“今天的我们,早已不是传统意义上的电影公司。”

北京商报记者注意到,在2024年财报中,“超级娱乐空间”战略被首次提出。万达电影方面表示,2025年,公司将践行“超级娱乐空间”战略,聚焦电影主业和全产业链布局,加大影院拓展力度,深化IP商业价值,加大战略投资布局,聚焦优质内容,强化各业务板块协同,不断提高核心竞争力和经营业绩。

在儒意的“超级场景”概念里,院线不仅要融入沉浸式戏剧、主题展览、Livehouse、特色食品等多元业态,还要实现从“观影”到“社交”的体验升级。在“超级IP”运营上,深耕IP全生命周期价值,将衍生品开发、主题空间打造前置至内容创作阶段,通过影剧联动、空间叙事等方式,构建沉浸式文化宇宙。

对此,张书乐表示,儒意下半场的考验才刚刚开始,如何让内容基因真正融入万达的渠道,如何把“超级娱乐空间”从概念变成稳定的商业模式,如何在行业复苏与竞争加剧中,真正建立起不可替代的全产业链壁垒,这不仅决定儒意电影的未来,更将影响中国院线行业的转型方向。

对于目前整合万达电影情况以及后续发展计划,北京商报记者向儒意方面发出采访函,但截至发稿未收到回复。但可以肯定的是,当“万达”二字从这家上市公司的名称中消失时,一个时代已画上句号。

北京商报记者 赵天舒  
图片来源:儒意电影

# 俄罗斯电商平台Ozon向中国卖家降门槛



电商消费猛增的俄罗斯市场,成为中国卖家的新增量点。4月27日,北京商报记者从俄罗斯电商平台Ozon获悉,为丰富平台供给,Ozon正以“零保证金”等方式降低中国卖家入驻门槛。目前,该平台的活跃中国卖家占比已超20%。

如今,越来越多俄罗斯年轻人频繁网购中国的鞋服、家居和电子产品,而像深圳的Mandy、义乌的李萍等跨境卖家也正积极迎合本土消费,调整商品策略。在欧美成熟市场竞争白热化、关税政策收紧等背景下,中国卖家力图在新市场增长中占位。

## “中国造”鞋服受青睐

除欧美主流市场外,更多中国卖家将目光投向俄罗斯。经营3C电子及小家电品类的Mandy曾主做美国市场生意,去年初她接触到Ozon后,发现俄罗斯是一个“被低估的成熟市场”。

近日,Ozon宣布进一步优化准入条件,推出“零保证金、零门槛”政策,降低中国卖家的启动成本。同时,平台还将在物流、商品侧提供补贴。

据了解,Ozon为一家俄罗斯本土电商,1998年以在线书店起家,多年来以自营模式运营。2018年,Ozon开放第三方卖家入驻,从自营转向平台模式,同步扩张物流履约体系。目前,Ozon在覆盖俄罗斯市场的同时,还触达哈萨克斯坦、亚美尼亚等独联体国家。去年,Ozon的商品交易总额达4.16万亿卢布,

累计交付订单24.8亿单,平台每人每年的平均下单频次达到38个,同比增长50%。

除切入中高端市场的Ozon外,向中国卖家示好的还有俄罗斯本地电商Wildberries以及Yandex Market,同时跨境电商速卖通、SHEIN也在抢一杯羹。大量中国卖家跟着电商平台步伐扩张,进一步推动了中国商品在俄罗斯市场的渗透。

俄罗斯消费者对“中国制造”的需求呈现多元化特征。一组来自Ozon Global(Ozon旗下跨境业务板块)的调研数据显示,俄罗斯消费者青睐中国制造的鞋服产品,占比达62%;其次是家居与装饰用品、电子产品与数码配件,占比约40%;手工用品、化妆品、儿童用品等细分品类的购买比例则为15%—27%。

从消费能力和用户画像看,在Ozon平台购买外国商品(含中国)的高频购买者中,高收入家庭占比达37%,26—35岁群体高频购买外国商品(含中国)的比例最高。去年,

Ozon活跃买家数增至6510万,净增860万新用户。“新增的俄罗斯用户越来越年轻,女性用户也逐步增加,无论品牌多样性还是价格带的覆盖广度,均呈现多元化特征。”Ozon大中华区总裁黄效对北京商报记者表示。

## 调整本土销售策略

接触俄罗斯市场前,在跨境电商领域从业七年的李萍,主要在美洲、东南亚等市场经营户外用品。她发现,俄罗斯消费者对产品多样性的需求较高,“可能一个产品,在其他市场做黑白两色就可以,但在俄罗斯市场需要做成五颜六色”。不仅如此,李萍也感受到俄罗斯消费者对产品质量的认知有所转变。据Ozon Global调研,俄罗斯消费者对产品质量的认知已发生显著的正向变化,73%的受访者认为过去五年中国产品质量有所改善。

同时,针对当地市场的消费喜好和地理环境差异,卖家需要因地制宜调整销售策略。Mandy曾备货一款户外骑行音箱,结果上百件货物一个月没有出单。“因为到货时俄罗斯已进入冬季,而漫长的冬季导致户外骑行的需求骤降。”随后,Mandy一边借助AI分析原因,一边查看平台同类产品,并寻找俄罗斯当地的KOL做推广,让冬季骑行的用户拍摄在冰天雪地中使用户外骑行音箱的照片,持续向消费者营造使用场景。此后,该滞销品成为爆款。如今,Mandy的俄罗斯业务已占公司整体营收的60%。

为了帮助中国卖家克服语言差异问题,Ozon、Wildberries均提供AI工具来辅助卖家。不过,从转化来看,卖家仅将中文版商品详情页用AI翻译为俄语,效果并不明显,较难获取消费信任。一位经营乐器的卖家对北京商报记者表示,可以通过加入符合本地审美的宣传视频、规范的俄语商品描述等内容来吸引消费者,提升转化效率。

此外,在履约配送环节,类似于中国消费者从菜鸟驿站取件,很多俄罗斯消费者也习惯在社区自提点收取包裹。但不同的是,这些自提点还提供商品试穿、试用功能。以Ozon为例,其在俄罗斯拥有近8.5万个自提点,覆盖近95%的全境C端用户。

## 从拼价格到比能力

“Ozon平台的活跃卖家数量超过75万,中国卖家超过20%。”黄效表示,过去一年,有很多做欧美市场的卖家转到俄语区,做独联体市场。除寻找新增量外,目前俄罗斯市场还能享受200欧元以下免进口关税、免增值税政策,这让平台的跨境小包业务飞速增长。

不仅亚马逊等老牌电商,近年来Shopee、Ozon、Wildberries等区域市场的电商龙头也在向中国供应链资源打开大门。今年4月,Shopee在杭州召开外贸卖家招商大会,向中国新手卖家和成熟卖家提供跨境直邮、本地化履约等多种业务模式。

一组来自海关总署数据显示,去年我国跨境电商进出口达2.75万亿元,较2020年增长69.7%。

大量中国卖家“出海”,使得跨境电商行业竞争更加白热化。此外,欧盟VAT(Value Added Tax)、碳边境调节机制(CBAM,俗称“碳关税”)等合规政策密集落地,叠加全球供应链波动,又进一步推高中小卖家的合规与物流成本,卖家靠“低价红利”出海的经营方式受到冲击。

黄效认为,2026—2027年,跨境行业正式进入能力竞争时代,精细化、品牌化、合规化成为行业共识,也是卖家穿越周期、避免被淘汰的关键。

AI能帮助卖家控制成本,成为实现精细化运营的重要工具。同时,“品牌化建设是卖家脱颖而出的关键”。黄效认为,只有让消费者形成产品认知,产生口碑,卖家才能持续提升复购率,降低获客成本,摆脱低价内卷的恶性循环。

而合规是企业经营的基础线。“商品、知识产权、关税、物流合规等各个方面已经成了影响企业可持续经营的关键点。很多企业会由于合规失误倒下,将市场份额让给竞争对手。”黄效表示,卖家必须提前做好资质规划与合规布局,才能适应区域监管变化,守住海外市场基本盘。

北京商报记者 何倩  
图片来源:Ozon全球