

电影院的 下一个 黄金十年

开发 | 差异化 | 案例

李保煜◎著

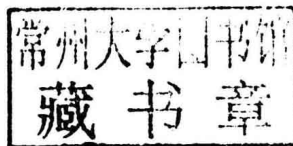


企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

电影院的 下一个 黄金十年

李保煜◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

电影院的下一个黄金十年：开发·差异化·案例/李保煜著. —北京：企业管理出版社，2016.10

ISBN 978-7-5164-1301-2

I. ①电… II. ①李… III. ①电影事业—研究—中国 IV. ①J992

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 152063 号

书 名：电影院的下一个黄金十年：开发·差异化·案例

作 者：李保煜

责任编辑：程静涵

书 号：ISBN 978-7-5164-1301-2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816
编辑部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：三河市文阁印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 16.75 印张 180 千字

版 次：2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：86.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

从 2005 年到 2015 年，中国电影市场经历了黄金发展的十年，包括制片、发行、影院及电影的其他相关产业都享受到了行业繁荣带来的红利。其中，作为购物中心主力店之一的电影院，伴随中国购物中心的发展经历了十年的长足发展时期，目前在全球仅次于美国居第二位。

相关研究显示，2005 年中国内地电影年度票房总收入约 20 亿元，银屏数量约 2632 块，影院总数约 1180 家；2015 年中国内地的年度票房总收入达 440 亿元，银屏数量 31627 块，影院总数已超过 6000 家。十年间，中国内地票房总数翻了 22 倍，银屏数量增加了 12 倍，影院总数增加了 5 倍。

本书第一部分从宏观角度介绍了电影院的市场发展现状与前景，分别对电影院的发展潜力及其在购物中心中的功能与作用进行了分析。并得出结论，未来，二、三、四线城市将成为电影院发展的主要阵地。

第二部分主要介绍了电影院差异化运营的一些思路和案例。针对目前影院服务的可替代品竞争力上升、影院的租金不断增高、影院运营的薄利化，以及影院同质化严重等问题作了影院如何进行差异化与细分化的分析，包括高科技发展带来的多种特效厅、功能性影厅的创新（例如情侣厅、VIP 厅）、影院新技术（数字影院、无人机房、IMAX 巨幕厅、D-MAX 巨幕厅、激光影厅、震动影厅、4D 影厅等），对儿童影院的

市场发展前景与创新进行了探讨性分析，并引申了电影院及体验式消费业态与需求带动购物中心客流与提升品牌活力的重要性，在影院的服务与管理方面就如何进行差异化与细分化进行了阐述。

第三部分主要对电影院的一些运营问题进行了解析。介绍了电影院开发选址的重要性及如何开发选址，包括商家开发选址的重要性，电影院开发选址的复杂性与专业性，电影院项目的考量与分析，电影院开发选址的趋势，电影院开发选址存在的问题分析等。并对电影院票房收入的监管进行了阐述，力求引导行业理性的影院投资与行业运营自律，同时增加开发商对电影及电影院行业的理解，力求促进电影行业与商业地产行业的跨界整合，实现双方的互惠共赢。

此外，本书还对社区影院的发展前景进行了探讨与分析，加入了案例介绍，同时对目前电影院市场存在的问题及如何解决进行了探讨与解读。

在本书的最后加入了某影院项目可行性研究报告（简缩版），并介绍了一些国内外特色影院，给行业朋友们一些参考。

本书的出版，希望可以给大家带来一些借鉴、参考与启发。谢谢！

李保煜
2016. 5. 1

商业院线领域里的超级实干家

《今日零售》杂志主编 沈奎

从2005年担任《零售商学院》杂志主编开始，我接触并认识了众多零售行业的专家，同时也将他们发展成为我的骨干作者队伍的成员。李保煜就是我的众多骨干作者之一，同时，他也成为当时我所在的《零售商学院》杂志少有的三位特约编辑之一。

认识李保煜的时候，是在一个商业地产的高峰论坛上，他当时担任韩国希杰CGV影院开发总监，很主动地跟我交换了名片。其实，作为媒体人，在众多的场合下，会进行无数次的名片交换，但往往结束之后便束之高阁。

但是后来，李保煜给我发来了稿件。他是个负责任的行业专家，更是一个认真的作者。对于稿件，他总是跟我做多次沟通，甚至多次来到我的办公室，与我面对面交流。这让我很感动。

之后，在我主编的杂志上，他几乎每个月都会撰写一篇或实战类，或观点类稿件。渐渐地，我还发现，在中购联、赢商网等行业内比较知名的机构或媒体组织的大型论坛上，都能见到他的身影；在行业的各类专业媒体上，也都能看到他的文章。我感受到了李保煜作为行业专家的

影响力和知名度。

我吃了一惊，钦佩之感不断加深。

我们不但成了工作上合作的好伙伴，也成了生活中的好朋友。

他会邀请我去他所在的影院观摩电影，我们也偶尔一起小聚，喝茶、吃饭，谈行业热点，聊商业趣事。

因为各自工作忙碌的原因，我们也会隔一小段时间没有任何联系。但是，作为朋友，真正在心中有相当位置的朋友，倒不会因为偶尔的不联络而淡化彼此的友谊。

2015年8月，我接到李保煜的电话。他在电话里告诉我，因为在商业地产电影院线领域里的杰出贡献，他受到美国相关行业协会的邀请，将于10月去美国长期工作。

我又是吃了一惊，感受到他做事的计划周到，职业规划的高瞻远瞩。

2015年10月开始，我便常常在他的朋友圈里看到，他分享的参加美国商业领域的各种活动照片，各种社区活动，知道了他在美国工作得很好，生活得也不错。

因为时差，我们能聊的时间也不多。

因为工作，也因为合作出版了10余本商业图书，与博瑞森的编辑李俊丽交流较多，发现在商业院线领域图书很少，便商谈出版电影院线开发的图书，可为这个领域增添一本较为系统的专业书籍，同时也填补了该领域的部分空白。

于是，我将此想法与远在美国的李保煜作了沟通，当即达成共识，可谓一拍即合。这就是本书策划、编辑、出版的缘起缘由。

还有一件有趣的事情值得一提。

2016年1月10日晚，很多人的朋友圈都被疯狂刷屏，由腾讯公司微信公众号发起的“我和微信的故事链接，你还记得第一个微信好友吗？”游戏被刷爆网络，迅速走红。同时该游戏还可以显示用户拥有好友数量，第一个加微信的好友以及何时发送的第一条朋友圈。作为较早使用微信工具的媒体人，我也赶了一把时尚潮，测试了一次。

测试结果让我惊奇，大家应该能猜出来了。不错，我的第一个微信朋友就是李保煜，很有缘分。

最后，祝愿他的第一本处女作大卖，并期待他的下一本书尽早诞生。

2016年4月16日
于北京通州梨园

前 言

非常感谢沈总编的邀请并亲自策划本书的出版，将我这十年来电影院开发选址及商业地产的实战工作经验、思考与行业研究进行一次系统性的整理。

此时我整理着我的这些书稿，让我想起了这十年来的经历，想起了与我共事的同事、开发商合作伙伴、行业领导、行业媒体及朋友们。很感叹，很庆幸，很感恩！

人的一生可以有几个十年？而人的一生又可以有几个黄金十年？很庆幸在我黄金岁月的一个十年里，进入了电影行业，让我赶上了中国电影发展的黄金十年期。同时，电影院作为购物中心的主力店之一，我也赶上了商业地产与购物中心发展的黄金十年，并经历与见证了这个黄金十年！

按照沈总编的建议，现将我这些年来行业文章写作与行业分享的心得作一下整理，以案例说明作为本书的《前言》。这里，我介绍三个案例。

第一个案例。记得在 2009 年 1 月初，受万商俱乐部主任杨泽轩先生的邀请，我对当时中国电影院行业的市场状况进行了分析与预测，我的这些观点随后被收录在了《万商俱乐部八卦版 2009 年商业及商业地产预测》报告中。通过万商俱乐部的这次行业分析与预测，引起我的

思考，随后我在本次分析与预测观点的基础上进行了丰富与深化，完成了《浅谈金融危机下中国影院发展趋势》这篇行业文章，并发表在《中国电影报》上。

第二个案例。电影院的主营业务是放映电影，其中电影院的片源是来自院线公司的。我在韩国希杰 CGV 影院工作时，那几年中国的电影院开发选址非常火，许多影院在跑马圈地，竞争也是非常激烈。那个时候外资品牌影院在中国不多，同时也有一些开发商是刚刚接触电影院业态。他们有一种误解，认为我们是外资品牌影院，从片源来讲不是很丰富，或者说不是播放首轮影片，都放二轮、三轮的影片。这样的误解，让我们在与开发商进行洽谈的时候很被动。

这种观点是对电影院行业的一种误解，曲解了市场的客观规律。我所在的影院品牌是一个大的外资品牌，相应洽谈的开发商也都是比较大的正规的开发商企业。当我和开发商招商总监或者招商总经理对接的时候，他们向我提出这样的疑问：“我们老板说你们韩国品牌，是外资，你们的片源不是很丰富，或者说首轮化的可能性不能保证，这样会降低我们购物中心的影响力与客流吸纳力，我们不能与你们合作。”

我的工作态度比较认真，没有以电话形式或者当面口头的形式向他解释说明，而是以我所在影院公司为主体给他们开发商公司写了一个《工作函》，把中国电影产业的几个主体，包括电影的制片、发行、院线、放映等主体的定义及关系，以及如何发行、如何加盟院线、影院如何交纳片租费等进行了文字与图表的细致描述。这样，招商负责人可以百分之百地将我的回复意见反馈给他们老板。开发商老板看了《工作函》后一目了然，解除了这一疑问。加上之前我们已经上报给开发商

的具有竞争力的差异化投资方案与合作方案，双方很快进入签约流程。

之后，在其他的项目洽谈时，又有其他的开发商提出这一疑问，我又用《工作函》的方式进行解释说明。在这种情况下，我明白了这是行业的一个普遍问题，这是因一些开发商对电影产业及电影院一些行业运营规律不了解造成的。

这时，一种行业的责任感在心中油然而生：我要多多学习，花一些时间与精力把我的开发案例和经验变成行业文章，然后与行业朋友们进行分享，给大家一些借鉴。于是我在《工作函》的基础上进行细化与丰富，完成了《中国的外资品牌影院在片源上没有影响》的行业文章，并在行业媒体发表。

第三个案例。2010 - 2013 年电影院的开发选址竞争非常激烈。在当时的市场上有二百多个电影院品牌，一些影院甚至在跑马圈地开拓市场。这些影院中，每个影院开发选址的目的不一样，有的影院开发选址是为了资本上市，和其电影制作发行捆绑。还有的影院是为了投机，认为现在是电影院发展的黄金时期，开五十家、一百家，几年之后打包卖掉。也有一些影院是为了常规的投资与经营。

所以在这样的开发选址目的下，一些影院公司给开发商报租金的时候报得很高，并且这个租金的数字已经超过了行业正常的投资回报规律的租金水平。这时会出现一些问题，开发商如果对影院行业不是很懂，只是看谁给的租金高就跟谁合作，那么这个影院一定会面临将来经营不下去，影院公司退约，开发商再重新招一个品牌等问题，这对开发商的招商管理团队和项目的形象会大打折扣。同时给我们想进行常规投资与稳定运营的影院开发选址工作带来一些压力，因为我们不能支付超出影

院行业经营规律的高租金。

还有一个原因，电影院市场比较火，在上演贺岁片的时候很多观众在排队买票，有的时候还遇到排队买不到票的情况。这让一些开发商眼红，认为电影院行业是一个暴利行业，认为影院是一个投资政策门槛与技术门槛比较简单的行业，有放映设备、装修和座椅、空调、工作人员就可以放电影了，然后票价是七八十元，甚至 100 多元，然后还有观众排队买票。这些是对电影院的一个误解。其实影院有着多元化的常态性成本，票房层层分账，包括版权层次分账。

开发商在选择某个影院品牌作为合作伙伴时，租金只是一个考量因素，另外还要考虑影院的品牌、服务、运营稳定性，是否有竞争性的投资方案与差异化运营，是否与本购物中心的商圈与定位匹配等，将这些进行综合性的比较与评判，最终选定适合于本购物中心的一家品牌电影院作为合作伙伴。为此，我完成了《电影院与开发商的合理租金分析》，随后又完成了《电影院与开发商的和谐之舞》《电影院差异化运营的争鸣》《电影院票房收入的监管》等，希望借此增加开发商对电影产业与电影院行业的一些理解，实现跨界合作、互惠共赢！

本书适用于商业地产与购物中心的开发商招商与运营管理人员，行业咨询顾问公司及行业研究机构，也适用于对电影院项目有兴趣的投资商，影院公司的开发选址人员及电影学院相关专业的在校学生等。

由于我的水平有限，因此书中错误疏漏在所难免，敬请各位批评指正。

李保煜
2016 年 4 月

Contents 目录

第一部分 电影院市场的发展趋势

第一节 电影院的发展潜力巨大 / 3

第二节 电影院成为购物中心主力店之一 / 7

1. 聚人气、提高留客时间、拉动关联消费 / 8
2. 提升形象, 保持时尚性 / 9
3. 超强的客流导向性 / 10
4. 较强的节奏控制作用 / 11
5. 增加顾客合理消费行为 / 11

第三节 二、三、四线城市将成为主阵地 / 12

1. 电影院开发不仅限于一线城市 / 12
2. 各线城市的电影院票房数据分析 / 12

【延伸阅读 1】电影院的产业政策 / 16

【延伸阅读 2】电影院的观众人群分析 / 30

第二部分 电影院如何差异化运营

第一节 电影院运营面临的挑战 / 39

1. 影院服务的可替代品竞争力上升 / 39

2. 影院的租金不断增高 / 39

3. 影院运营的薄利化 / 40

第二节 如何差异化和细分化 / 41

1. 高科技发展带来的多种特效厅 / 41

2. 功能性影厅的创新 / 48

3. 其他影院新技术 / 50

4. 影院的非票房收入 / 53

第三节 儿童影院的市场发展前景与创新 / 56

1. 儿童电影的发展前景 / 56

2. 儿童影院的创新 / 57

3. “儿童影院”产品 / 59

4. “亲子电影发行放映联盟”运营模式 / 61

第四节 影院的服务和管理 / 64

第五节 体验式业态满足消费需求 / 69

【案例】美国拉斯维加斯 CSI 犯罪现场调查体验之旅 / 73

1. 项目基本情况 / 74

2. CSI 入口处 / 78

3. 接待区 / 80

4. 简报室 / 82

5. 犯罪现场区 / 83

6. 实验区 / 90

7. 吉尔·格里森办公室 / 98

8. CSI 衍生品 / 102

9. 休息区 / 106

10. CSI 项目原版引进国内并成功开业 / 108

第六节 社区影院切入细分市场谋突围 / 111

1. 社区影院有宽松的国家政策支持 / 111
2. 社区影院是影院运营同质化严重的突围路径 / 112
3. 社区影院依托社区商业的广阔发展前景 / 113
4. 社区影院是互联网化“最后一公里”的服务终端 / 113
5. 社区影院便于会员管理 / 114
6. 社区影院有效减少观众看电影的成本 / 115
7. 社区影院成为社区居民“亲子活动”的场所 / 115
8. 社区影院成为社区居民“敬老活动”的场所 / 117
9. 社区影院与其他商家易于形成营销互动 / 118
10. 社区影院市场培育期相对较短, 风险可控性强 / 118
11. 社区影院易于标准化管理 / 119
12. 社区影院促进和谐社区的构建 / 120

第七节 创新影院案例 / 121

1. 艾米 1895 电影街 / 121
2. 天堂艺术影院 / 124
3. 1 家社区影院 / 128

第三部分 电影院运营问题解析

第一节 国内影院经营模式问题 / 135

1. 新兴媒体和传播渠道的巨大冲击 / 135
2. “个体化”经营为主, 缺乏集团优势 / 135
3. 收入来源单一 / 136
4. 运营和扩展成本高 / 136
5. 业务经营水平提高困难 / 136
6. 经营意识差 / 137

第二节 电影院与开发商的合理租金分析 / 138

1. 建设模式 / 138
2. 租金模式 / 139
3. 租金定价原则 / 141
4. 中国电影产业介绍 / 143
5. 电影院的成本分析 / 146

第三节 电影院开发的选址问题 / 149

1. 商家开发选址的重要性 / 149
2. 电影院开发选址的复杂性与专业性 / 150
3. 项目的考量与分析 / 152
4. 开发选址的趋势 / 153
5. 开发选址存在的问题 / 154

第四节 电影院票房收入的监管 / 157

1. 指定的计算机售票系统 / 158
2. 受专门管理机构的直接监管 / 158
3. 电影院线公司的直接监管 / 159
4. 税务机关的直接监管 / 159
5. 品牌建设与行业规则的自律监管 / 160

附录1 某影院项目可行性研究报告

- 一、总论 / 163
- 二、中国电影院市场发展现状及趋势 / 166
- 三、中国电影院的产业政策分析 / 166
- 四、中国电影院的观众人群分析 / 166
- 五、中国影院新技术的发展 / 167
- 六、目前国内影院经营模式中存在的问题 / 167

- 七、巴彦淖尔市和临河新区经济环境分析及发展规划 / 167
- 八、巴彦淖尔市电影院市场分析 / 177
- 九、项目规划方案 / 182
- 十、影城项目投资方案 / 196
- 十一、影城项目投资收益预测和财务分析 / 205
- 十二、影城项目经营模式的创新 / 209
- 十三、结论 / 215

附录2 国内外特色影院展示

- 一、特色影院 / 221
- 二、特效影厅 / 226
- 三、运营服务创新 / 230