

DIANYINGYUAN JINGYING

GUANLI

●徐雷 梅长庚/编著

电影院经营管理

DIANYINGYUAN
JINGYING GUANLI



中国电影出版社



电影院经营管理

徐雷 梅长庚/编著

中国电影出版社

1991 北京

内 容 说 明

本书是我国第一本论述电影院经营管理的书。

作者在改革开放的新形势下，以建国三十多年电影院的工作经验为基础，参考国外企业管理理论，系统地论述了我国城乡电影院的性质、任务、特点、分类和专业经营管理以及适应市场、提高效益、自我发展的途径，同时还就目前电影院改革、发展的趋势，探讨了技术改造、如何提高质量以及常规电影与特种电影的关系。

本书共分九章。编写材料依据广泛，文字通俗。可供电影院、发行放映公司各类专业管理干部学习参考，也可作电影学校师生教学或参考用书。

责任编辑：王 禾

封面设计：乃 萱

电影院经营管理

中 国 电 影 出 版 社 出 版 发 行

(北京北三环东路22号)

宏伟胶印厂印刷 新华书店经销

开本：787×1092毫米1/32 印张：5.75 插页：2

字数：120000 印数：4000册

1991年11月第1版北京第1次印刷

ISBN 7-106-00550-9/TB·0069 定价：3.00元

前 言

由于时间短促，经验不足，水平有限，错误和不足之处在所难免，我们竭诚希望广大电影工作者给予批评指正。

编 者

一九八七年三月卅一日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 电影院的性质与任务	1
第二节 电影院在电影放映事业中的地位	6
第三节 电影院的作用与特点	10
第二章 管理概论	19
第一节 管理的意义和目的	19
第二节 管理原理	23
第三节 管理职能	26
第四节 管理原则和方法	30
第五节 学习现代管理理论, 提高管理素质	34
第六节 重视人才, 建设队伍	45
第三章 电影院的分布与分类	49
第一节 电影院的分布	49
第二节 专业电影院	54
第三节 影剧院和开放礼堂俱乐部	58
第四节 集镇电影院和其他	62

第四章 电影院的组织机构与机构改革	67
第一节 组织的功能与意义	67
第二节 电影院的组织机构及其形态	70
第三节 实行经理负责制	75
第五章 电影院业务经营	82
第一节 经营对企业的意义	82
第二节 发挥优势,独树一帜	88
第三节 观众第一、质量第一、服务第一、信誉第一	93
第四节 科学安排影片节目和场次	99
第五节 电影院的财务、票务、场务	104
第六节 电影院的宣传工作	109
第七节 市场与电影市场	114
第六章 提高效益,增加收益	123
第一节 提高观众上座率	123
第二节 电影夜市与包厢	128
第三节 开拓服务项目,发展多种经营	132
第四节 租赁、承包、责任制	136
第五节 勤俭办企业	140
第七章 电影院的技术工作与技术设施	143
第一节 声、画质量是电影放映的命脉	143
第二节 电影院的技术工作	148
第三节 设备检测与维修	151

第八章 电影院的建造与改造	155
第一节 百年大计，周密设计	155
第二节 专业电影院、影剧院在建筑上的共性与差别	158
第三节 电影院的改造	161
第九章 电影院的发展趋势	170
第一节 电影院的出现和发展	170
第二节 特种电影和常规电影的关系	174

第一章 绪论

第一节 电影院的性质与任务

一、电影院是什么性质

我国的电影院，就所有制而论，有全民、集体、合资、联营、个体等几种。这几种所有制，都是社会主义性质的，只是形式不同，前两种是大量的、主要的，而后几种是少量的、辅助的。今后随着社会主义两个文明建设和体制改革的发展，也可能有新的变化。但目前情况大体是这样的。

这里要讨论的电影院的性质，是指工作性质。

从现实和历史考察，电影院的性质大体有三种提法：一是事业单位；二是事业单位企业管理；三是企业单位。除此以外，还有人认为电影院既不是这，也不是那，性质是模糊的。

一个全国拥有八千多座，在城镇星罗棋布，同人民群众精神生活息息相关的电影放映场所——电影院，难道其性质都没有个确定吗？当然不是。但由于人们观察事物的出发点不同，认识问题的角度不同以及情况的复杂性（如工资调整有按企业的、有按事业的），使这些提法都有自己的立论和支持者。认为电影院是事业单位的，是从文化艺术和电影具有

社会效益着眼的；认为电影院是事业单位企业化管理的，是从电影工作的作用和经营形式看的，过去也确实这样做过；认为电影院是企业单位的，是以电影是特殊商品、电影院的经营性质和国家现时的有关政策与管理体制为依托的，似乎都“事出有因”，哪一个都有根据。

作为一项事业、一个单位，它的性质应当有确定性，只有性质明确了，才有统一的认识，才有规范，才能促进经营管理。否则，在经营管理上就很容易产生混乱，给企业带来不必要的麻烦。

为了明确电影院的性质，我们不妨先从企业说起，然后把电影院的工作性质、经营对象、经营方式和国家有关政策、制度作番考察，问题就自然明白了。

那么，什么是企业呢？企业是从事生产、流通等经营活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算和具有法人资格的基本经济单位。它是随着社会化大生产而产生的，同商品生产有着不可分割的内在联系。根据上述来衡量电影院，我们可以得出如下的结论：第一，电影院是流通方面的经营单位，而不是事业机关；第二，电影院在服务群众和满足社会需要的过程中，取得一定的盈利；第三，电影院是自主经营、自负盈亏、独立核算并具有法人地位的经济实体。所以说电影院完全具有企业的属性。

如果说以上是企业最基本的性质，那么下面将进一步从工作等方面分析电影院的性质。

1. 以放映电影为业

不论哪家电影院，都是以放映电影为业的。因此，影片就是电影院借以经营的资源，尽管影片全是租来的，并非电

影院自己所有，但这是电影的特殊性决定的。大家知道，电影是一种特殊的精神商品，简称特殊商品。这种特殊商品与物质商品有很大的区别，但不管怎么说，它的属性毕竟是商品，这是确定无疑的。以特殊商品为经营的单位，无论就理论或就实践而言，列为企业是合乎情理的。

2. 以卖门票为营

电影院以观众为服务对象，以放映电影为中心内容，以卖门票为经营形式，表面看起来与一般商店的买卖不同，但同样是用现金进行的，本质上都是以货币的形式实现交换的。看电影买票，这与在商店买东西的道理是一样的。这种以门票形式、有买有卖的经济活动，只能是企业经营。

3. 自己养自己、自己发展自己

事业与企业相比，最大的不同，即一个是靠国家拨款，工作活动完全靠事业经费维持，国家拨款就是它的经费来源；一个是不靠国家拨款，靠企业本身经营的收入生存，是自己养自己、自己发展自己的单位。电影院就是这种企业。

综上所述，我们可以清楚地看到，电影院实质上是商业性的放映场所。它的经营和工作，都是围绕着商业性的放映活动而展开的，所有的组织机构，都是为了保证它的顺利进行而设置的，所有的业务经营活动都是按照经济规律、价值规律、等价交换的原则和政府的价格政策而进行的，从上到下的管理办法、规章制度、税收都是按照企业的要求而制订的。在这些方面，它基本上与一般工商企业类同，是具有法人地位的经济实体。所以，商业性的放映经营，就是电影院的显著标志。我们说电影院的性质是企业，道理就在这里，根据就在这里。这是客观存在的，是不以人的意志为转移的，

不管喜恶与否。

把电影院视为企业，会不会使电影商品化呢？这是很多人较为担忧的事。我们的回答是否定的。因为电影院的工作开展有其上级主管部门的宏观控制，有党的文化工作方针进行指导，且以社会效益为最高准则，还有电影院广大职工社会主义的自觉性。这就是电影院正常发展、正确经营的保证，是无须过多忧虑的。

还有人借艺术团体是事业单位，很想往那方面靠，或者争个事业单位企业管理。事实上艺术团体今后也要逐步企业化，企业将是它们不可逆转的发展方向。本来就是企业的电影院，没有必要再倒退回去。

电影院既然是企业，因此，认识它的企业性质是一个十分重要的问题。只有认定它的企业性质，才会把它当作企业经营，从而把企业经营搞好。

二、电影院经营的特殊性

电影院按其性质说是企业，但它是文化企业。这种企业在经营上同其他经营型企业相比，又有它自身的特殊性：

第一，电影院是经营精神商品的，不是经营物质商品的，它的宗旨是以社会效益为最高准则，以满足人民群众的文化需求为己任，不是以盈利为主要目的；

第二，电影院的业务经营是在坚持社会效益的前提下，遵循价值规律，按照等价交换的原则进行的，其目的在于取得经济效益和劳动生产补偿，为电影制片积累资金，进一步扩大再生产；

第三，电影院是文化娱乐场所，文化娱乐是一种精神活

动，它能否吸引观众，除了环境、视听、服务等条件外，主要取决于影片本身，影片题材新颖，主题鲜明，情节动人，艺术质量高，上座率就高，否则，上座率就低。加之电影院的时间、空间、场次、座席有限，因而，经营的稳定性差，起伏性大，有的影片场场爆满，有的一场却寥寥无几。所以，电影院收入的平均指数低于一般工商企业，是微利企业；

第四，电影是以现代科学技术为基础的，电影院的经营实际上就是以放映为中心的技术活动和文化服务活动。这种活动，成本高，开支大，不论观众多少，都要付出同等的代价，只要一开映，机器一转动，成本就消耗了、支付了，在上座率不高或达不到保本上座率的情况下，企业经营有不少是亏损的；

第五，大凡商店，都是五光十色，琳琅满目，顾客熙来攘往，川流不息，没有这方面的生意，就有那方面的买卖，且买卖直接。而电影院是在既定的同一时间里，众人看一片，一片供众人，观众没有选择的余地，观赏前也无从比较，心理状态较为复杂，要满足观众的要求，需要做多方面的。

三、电影院的任務

电影院同广播、电视以及其他文化艺术活动虽有共同性，都是为社会主义建设和群众文化生活服务的，但电影院是企业，既有政治任务，又有经济任务，一般说来，任务指标都是纳入国家计划的，或在国家计划的指导下制订的。它的主要任务概括如下：

1. 通过放映经营，贯彻执行文艺为人民服务，为社会主义服务的方针，宣传党的路线、方针、政策，不断端正业务

指导思想，坚持把社会效益放在首位，以丰富多采的影片节目，满足人民的文化需求，以促进精神文明建设，把电影院办成具有社会主义精神文明和富有教育意义的文化娱乐场所。

2. 按照经济计划的原则，结合电影市场的需求，积极开展业务经营，搞好企业管理，提高经济效益，努力完成影片上映、场次、观众人次以及国家规定或承包的经济任务，力争超额，为电影事业的发展积累资金。

3. 根据电影院业务主管部门的指示安排，积极开展多种文化服务，参加全国、全市性国产片、外国片影展活动，以此丰富城市群众精神生活，从而加强文化交流，开扩视野，增进内外友谊。

第二节 电影院在电影放映事业中的地位

电影院在整个电影放映事业中，只是放映网的一部分。根据国家有关方面的统计，1985年底，全国放映网共有放映单位18.3万个，其中电影院8723座，对外开放礼堂俱乐部2986座，对内礼堂俱乐部1.5万座，放映队15万个。如果从数量上同放映队相比，大体上是1比17。显然，电影院在这方面是不具优势的。然而由于它能量大、效益高、条件好，所以，它在整个电影放映事业中占有异常重要的地位。

一、电影事业的经济命脉

任何一项事业，能不能取得发展，一是看社会需要；二是看资金和资源。电影事业也不例外。

电影界的同志常说，放映网是整个电影事业的基础，是

电影各项经济来源的依靠和保证。一句话，电影各项事业发展所需要的资金，都来源于、有赖于放映网的经济收入。但还必须进一步指出，城市电影院就是放映网的经济支柱和核心力量。这里这样说，无意贬低农村放映队的巨大作用，它的支柱与核心作用是由于我国目前城市具有近代的工商业和较发达的经济决定的，是它独有的历史条件和所处的地位形成的。从新中国电影放映网的成长过程看，建国初期，电影院就在“以城市补农村、以院养队”的方针指导下，用积累的资金，推动了城乡放映网的发展，从而促进了电影事业的全面发展。这是大家有目共睹的。今天，电影院经过37年的发展、建设，力量更加强大了，仅以1985年片租的总收入6.7亿计算，它所交的片租，计有4.7亿元，占全国发行收入的百分之七十以上，可以说是举足轻重的。每年中影公司要付各制片厂版权费、拷贝费各两亿元以上，这些钱大部分来自城市电影院。这就是电影制片厂影片生产的资金来源，同时也是53万发行放映队伍经费开支的经济基础。如果没有电影院这个强大的经济源头，资金的积累将无出处，电影事业的发展也就无从谈起。

二、城市放映网的主力

我国的电影放映网是由城、乡两大部分组成的。

我国的电影院，大都分布在城市和集镇。位居城市的是城市放映单位，地处集镇的是集镇放映单位。而城市电影院是城市放映网的一部分，集镇电影院则属于农村放映网。

以文化系统所属的专业电影院为骨干所组成的城市放映网，是满足城市人民文化生活的一支重要队伍，而专业电影

院则是这个队伍的主力。

统计资料表明，在8723座电影院中，除去农村集镇电影院5528座外，专业电影院的总数仅有3195座。同6651座影剧院相比，影剧院是专业电影院的两倍多，同2986座对外开放礼堂俱乐部相比，仅多209座，同1.5万座对内礼堂俱乐部相比，对内礼堂俱乐部是专业电影院的4.6倍强。如果单从数量上看，专业电影院是相对的少数。然而，数量只是一方面，重要的是看专业电影院在整个城市放映网中所占的地位、比重及其影响。

下面我们以武汉市电影发行放映公司1985年的统计资料为例，将各种放映场所折合成专业电影院的分数列表如下：

年 度	类 别	项 目	活 动	放 映	平均每年	折合专业
			座 数	场 次	放映场次	电影院的 比 例
1984年		电 影 院	20	32619	1631	1.00
		影 剧 院	49	62440	1274	0.78
		开放礼堂俱乐部	17	8802	519	0.32
		对内礼堂俱乐部	125	6727	54	0.03
1985年		电 影 院	27	34396	1274	1.00
		影 剧 院	53	57817	1091	0.86
		开放礼堂俱乐部	17	8083	475	0.37
		对内礼堂俱乐部	69	4793	69	0.05

由上表可以得到各类放映场所折合专业电影院的比例，

以此类推，全国各类放映场所折合成专业电影院数如下表所示：

类 别	比 例 数	全国座数	折合成专业电影院数
电 影 院	1.00	3195	3195
影 剧 院	0.82	6651	5454
对外开放礼堂俱乐部	0.35	2986	1045
对内礼堂俱乐部	0.04	15000	600

上述统计资料有力地证明了专业电影院的效能是大于各类放映场所的，它作为城市放映网的骨干和主力是当之无愧的。除此而外，专业电影院的人员业务素质较高，在业务经营、管理制度、技术、服务以及工作经验等方面，对影剧院、对外开放礼堂俱乐部和对内礼堂俱乐部起着示范、指导作用，积极推动着城市各类放映单位的健康发展。

三、是电影在城市的前沿阵地

电影从制片到放映，是一个由生产到消费的完整过程。就这个过程看，放映是电影的末端，是电影制作的最后再现。所以，大家都把放映网冠以“前沿阵地”的美称，那么，电影院也就是电影在城市的前沿阵地。

现代的城市，都是在一定的地域范围内形成的经济、政治、文化中心和多功能的综合体，对周围的小城镇和广大农村不仅存在紧密的联系，而且起着辐射、影响作用。一般说来，城市有强大的集聚力，不论工业、商业、交通都是这样。