

# 中国电影院线及 影院管理面面观

唐玲玲 主编

 中国电影出版社

# 中国电影院线及 影院管理面面观

唐玲玲 主编

 中国电影出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

中国电影院线及影院管理面面观 / 唐玲玲主编. —  
北京: 中国电影出版社, 2017.5

ISBN 978-7-106-04731-3

I. ①中… II. ①唐… III. ①电影市场—中国—文集  
IV. ①J943-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 116428 号

责任编辑: 纵华跃

封面设计: 紫星光

版式设计: 晴 雅

责任校对: 张莉娜

责任印制: 张玉民

中国电影院线及影院管理面面观

唐玲玲 主编

---

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路22号) 邮编 100013

电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)

64296742 (读者服务部) Email: cfpvgb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 北京玺诚印务有限公司印刷厂

版 次 2017年7月第1版 2017年7月北京第1次印刷

规 格 开本 / 710 × 1000 毫米 1/16

印张 / 27 字数 / 410 千字

---

书 号 ISBN 978-7-106-04731-3/J · 1958

定 价 68.00 元

# 序

本书是北京电影学院管理学院院线经营管理专业方向设立以来的优秀毕业论文集。书中的每篇文章，都是在教师们面传心授、同学们不懈求索地努力下得以最终呈现。这本论文集是本专业学生对入学以来专业知识学习经历的全方位总结，也是管理学院院线经营管理方向教学成果的集中体现，当中包含了我们每一位教师与同学之间教学与求学生涯的宝贵回忆。

这些论文的选题及研究重点主要集中在中国乃至世界电影院线及影院管理的相关内容，其中既有关于电影放映产业发展战略的宏观论述，也不乏对院线与影院运营管理的微观研究。文章涉及领域广泛，紧跟行业热点，不仅有关于“院线品牌”、“影院营销”、“电影排片”、“公司经营管理”等传统影院经营管理方面的基础性问题研究，也包含大量关于“互联网+”“影院票务平台”“新兴放映技术”等前沿和热点问题的探讨。一些论文理论扎实，研究透彻，逻辑清晰；一些论文观点新颖，见解独到，能够理论联系实际，对行业发展以及相关企业提供了全新的经营管理思路，具备一定的现实指导意义。当然，书中有些论文在观点上还稍显稚嫩，且在研究方法上也有一定的进步空间，但是这些恰恰反映出了院线经营管理专业方向学生们兼容并包的思想、勤而好学的努力以及敢于创新的勇气。

本书的出版，要感谢管理学院教师们对教学的孜孜不倦，要感谢院线经营管理专业方向同学们对毕业论文的悉心钻研，希望本书的内容能够给院线经营管理专业的学生、从业者带来一定的借鉴意义，可为欣幸。

吴曼芳

北京电影学院管理学院院长、教授、博士生导师

2017年5月

# 目 录

|                              |         |
|------------------------------|---------|
| 序.....                       | i       |
| “互联网+”下中国影院电子商务的发展策略研究 ..... | 郭姝南 1   |
| 论中国三四线城市影院会员管理问题及改进 .....    | 陈美辰 21  |
| 浅析万达院线转型对我国院线发展的启示 .....     | 陈奕彤 36  |
| 论新兴科技背景下的影院经营策略 .....        | 邓焕宸 58  |
| 论三四线城市院线品牌营销策略 .....         | 董 雪 74  |
| 论我国三四线城市影院发展策略 .....         | 段鑫月 92  |
| 互联网时代下中国电影院线营销策略研究 .....     | 韩照书 115 |
| 论我国4D影院的经营策略 .....           | 黄清纯 139 |
| 论中国网络院线的现状与发展 .....          | 黄泽慧 152 |
| 新媒体时代下的影院运营策略研究 .....        | 李 悦 168 |
| 我国影院APP的开发策略研究 .....         | 刘子寒 185 |

|                            |       |     |
|----------------------------|-------|-----|
| 论中国社区电影院的经营发展策略 .....      | 欧阳慕凝  | 203 |
| 浅谈我国大学校园院线的发展策略 .....      | 毛 童   | 225 |
| 试论中国私人影院的发展策略 .....        | 宋 静 静 | 245 |
| 万达院线发展模式对我国电影院线经营的启示 ..... | 宋 洋   | 262 |
| 论我国影院的品牌化发展 .....          | 孙 长 青 | 283 |
| 中国影院选址策略研究 .....           | 杨 震   | 301 |
| 浅谈中国二三线城市影院的经营发展策略 .....   | 张 炳 臻 | 321 |
| 浅析院线经营中在线票务平台的合理利用 .....   | 张 隆 生 | 342 |
| 试论我国电影院线的品牌营销 .....        | 张 蕊 欣 | 361 |
| 浅谈我国电影院线会员制管理 .....        | 郑 逸 人 | 377 |
| 论中国一线与二线城市影院区位选择标准 .....   | 周 大 鹏 | 397 |

# “互联网+”下中国影院 电子商务的发展策略研究

郭姝南

## 内容摘要

本文以影院与互联网电子商务两者间关系为切入点，由影院视角出发透视整个中国电影产业，研究与互联网电子商务平台的合作发展过程，分析影院的售票领域、卖品销售、电影衍生品销售以及影院宣传等运营过程中受到的冲击与影响。以实现产业优化的思维，找寻新形态下影院的电子商务发展策略。

## 一、“互联网+”下影院电子商务发展综述

### 1. 影院互联网电子商务发展历程

随着我国县级城市影院建设的深入，我国电影产业终端市场趋于完善。互联网电子商务平台的进入，在影院运营管理、电影票销售、影院营销宣传等多方面为影院的发展注入了新的活力。电子商务平台也由最初的基于网站建设的电子商务时期，经过风靡一时的网络团购时期，逐步发展到移动互联网在线选座的时期。

#### (1) 基于网站建设的电子商务

影院初期引入互联网电子商务的概念并不是进行产品销售，而是由最基础的网站建设开始。网站建设分为两种，一种为影院建立独立官方网站平台，例如现如今万达电影（[www.wandafilm.com](http://www.wandafilm.com)）、UME影城（[www.ume.com](http://www.ume.com)）。

bjume.com)等建立的官方网站平台。在官方网站平台中,将分别展示影院的发展历程、地理位置信息、近期上映影片以及排片情况、影院的相关促销活动、会员专区等。另一种是影院与网络平台合作建立电子平台,例如在以电影交流为主的时光网、豆瓣网建立自己网页平台,或者在大众点评这类娱乐休闲网站中建立自己的网页平台。影院将发展历程、地理位置、营业时间、联系方式、影院特色等基本信息放置于这类网页平台中。

初期影院的互联网电子商务应用仅仅是以设立网页的形式,将影院相关信息发布于互联网平台之上,更多是作为影院营销宣传广告方式的一种,是互联网电子商务在影院应用的萌芽阶段。

## **(2)网络团购**

网络团购即在互联网平台进行团购,众多的消费者一同借助互联网的力量来聚集资金,通过薄利多销的方式与商家协商,最终以求得最优的购买价格。2010年3月,团购网站在中国逐步兴起,鼎盛时期全国大小团购网站超过3000余家。网络团购应用于影院,是由2010年6月23日糯米网与北京五棵松耀莱成龙影城团购超级套餐合作开始的。在糯米网初探电影票销售团购获得成功后,美团网、团800等专项团购网站先后进入电影团购市场,电影团购火速发展。

随着智能手机逐渐普及,我国移动互联网用户数量不断升高,团购网站在电影市场中的市场份额稳步升高。数据显示2013年,全国电影票房总额为217亿元,同年电影网络团购的交易总额为超过36亿元,占全国电影票房总额比例达到16%。电影团购这种线上到线下的O2O电子商务模式逐步取代现场购票,逐步在影院市场中建立起来。薄利多销的电影团购为影院带来了观众流量,增加了影院上座率和市场活力。团购平台进入后,改变了互联网在影院应用中仅起到营销作用的历史,在助力影院宣传推广的同时,更重要的是作为销售方式的变革。

## **(3)移动互联与在线选座**

互联网电子商务在影院的应用过程由最初萌芽阶段的宣传手段,经过了电影票网络团购的初级阶段,逐步升级到在线选座阶段。

网络团购电子商务方式虽然凭借低价的方式吸引了众多消费者的青睐,

但团购的使用过程中仍然存在着不便因素。首先，网络团购电影票的方式虽然实现了O2O的销售模式，但消费者在网络线上购买团购券后，仍然需要持兑换码在影院进行兑换观影卷，进行现场选择场次和购票。流程如下图表1所示。

团购给予消费者带来了实惠的票价，但未能实现在团购网站线上直接购票，往往还会出现观影黄金时段出现的团购卷兑换排队、购票排队、卖品兑换排队的多次排队情况，甚至出现顾客排队时想要观看影片的门票已经销售一空的情况。

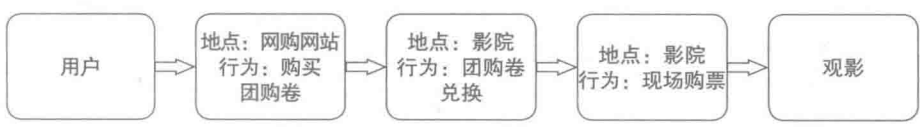


图1 互联网团购电影流程

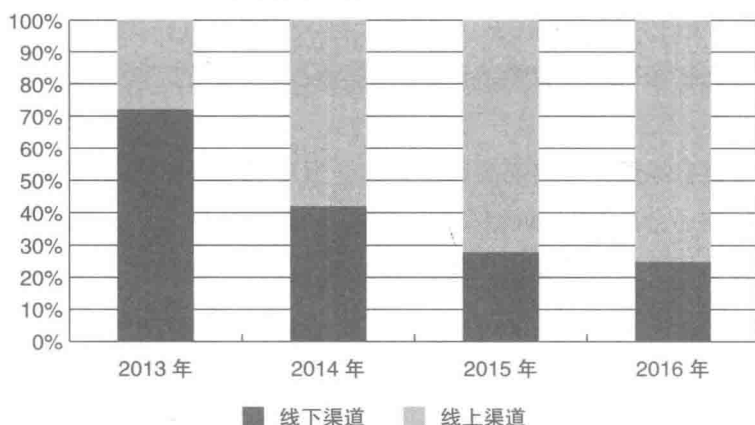
互联网电子商务的不断发展，逐步淘汰了电影票团购模式，取而代之的是在线选座。2015年伊始，通过提供在线选座服务的互联网电子商务平台购买电影票取代团购订票成为电影购票的主要方式。在线选择的方式可以省去消费者在影院进行排队购票的时间，使消费者可以从互联网平台中直观的查看影院的排片场次以及出票情况，方便了消费者观影的购票环节。对于影院经营者则可以减少对于售票员的成本投入。从图2中可以看出，互联网电子商务已对影院售票环节产生了颠覆性的影响，线上购票超过七成，逐步取代了传统线下购票方式成为主流。

## 2.互联网电子商务对影院的影响

### (1)提高影院经营效率

影院通过互联网的电子商务平台建设，可以提高影院的经营管理效率。以往传统的影院经营手段，推出新的促销活动时，只能依靠传统媒体的广告形式进行宣传，如电视媒体、纸媒以及张贴海报、工作人员实地宣传等手段进行。需要较长的周期、较大的经费投入才可以使得顾客接收到活动信息。而开设电子商务平台后，活动信息到达消费者的时间成本、经济成

2013-2016年我国电影票线上线下销售占比情况



图表2 (图表数据来源<sup>①</sup>)

本都可以大大缩减。新的活动推出、新的影片上映时，影院经营者通过电子商务平台向顾客发布信息，减少了中间的过程，可以及时、高效的完成促销信息传递。互联网电子商务用数字化流程取代传统商务过程中原始流程。可以降低影院的人力、物力等资源投入，降低影院的运营成本。同时可以打破时间与空间限制。传统的影院经营管理受到营业时间、空间限制，仅能够在有限的时间以及空间中完成。互联网电子商务消解了传统影院经营模式下的固有地缘和时效限制，交易行为通过平台提供的量化信息完成自由选择，从而实现影院受限经营模式在线上得以拓宽。

## (2)增强影院与顾客沟通

互联网电子商务具有的另外一大特点便是互动性，影院建立电子商务平台可以增强与消费者之间的互动和沟通。一方面，通过互联网提供的平台，影院可以更为直接的了解到消费者的需求与反馈，便可以根据消费者的反馈及时调整影院的经营策略和服务品质。另一方面，消费者也可以通过互联网平台与影院进行沟通，及时了解影院的最新活动的同时可以将自己对于影院观影过程中的需求告知影院经营者，双方之间建立起沟通机制

<sup>①</sup> 数据来源：比达咨询分析报告。

实现良性互动，使影院更好地为消费者提供服务。

(3)降低影院交易成本

由于电子商务平台可以通过网络手段实现足不出户的线上交易，因此可以降低影院的交易成本。影院方作为商品交易行为中的卖方，在传统的售票环节中，需要在影院大厅开设人工售票窗口。由人工服务为消费者进行选座售票行为。在近几年互联网电子商务不断进行技术更新实现互联网在线选座后，影院的售票环节逐步由线上取代线下。影院只需在大厅放置足够多的取票机便可以极大地减少人力成本的投入。

(4)扩大影院消费者群体

扩大消费者群体是影院的运营过程中极为重要的一环，通过建立互联网电子商务平台可以实现影院运营业务的区域拓展。目前我国的网络用户数量高达7亿，其中移动网络用户数量达到6.5亿。由下图3，2016中国网络用户年龄分布占比情况表可以看出，截至2016年6月，中国网民的年龄结构主要集中在10-39岁这一年龄段中。由下图4，2016年中国电影观众年龄分布占比情况表可以看出，2016年我国电影观众的年龄主要集中在25岁以下占比为47.3%、26-35岁占比为40.2%两个年龄段。对比可以见，我国主要的电影观众年龄分布与网络用户年龄分布大致相契合。

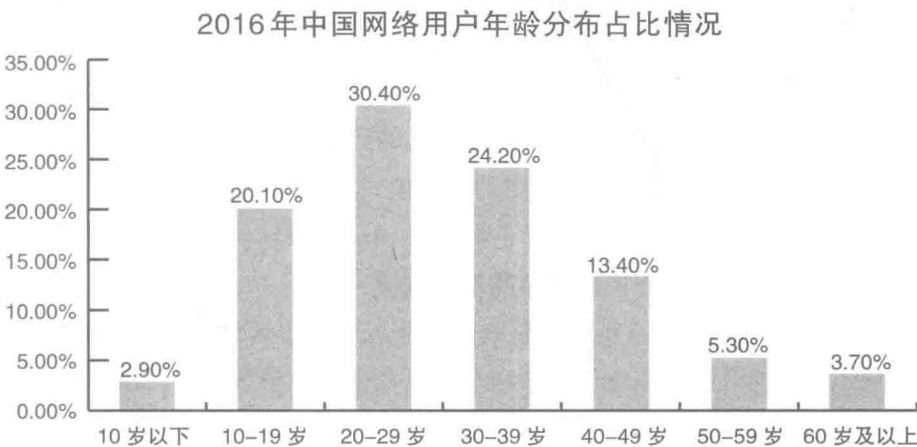


图3（图表数据来源<sup>①</sup>）

① 图表数据来源：CNNIC 中国互联网络发展情况统计调查（截至2016年6月数据）。

2016年中国电影观众年龄分布占比情况

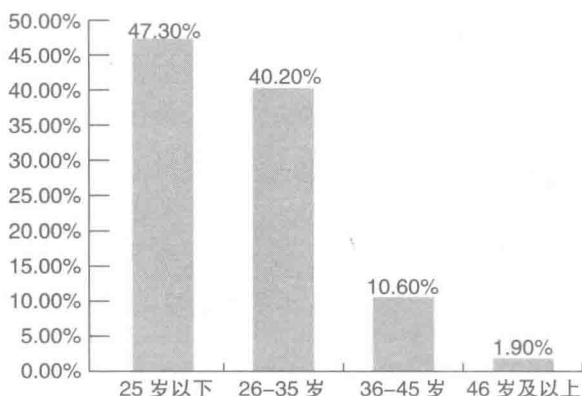


图4（图表数据来源<sup>①</sup>）

通过借助打破时间与空间限制的互联网，影院应该持续深耕互联网用户，将自身的目标消费群体拓展到更大的范围中，吸引更多的潜在消费者。同时逐步培养互联网用户的影院观影习惯，转化为影院的固定消费人群。<sup>①</sup>

## 二、“互联网+”下我国影院电子商务发展现状分析

### 1. 互联网电子商务在我国影院售票领域的应用情况

互联网电子商务在影院的应用最为人们所熟知的便是在购票环节中的应用，从线上买券线下购票的团购O2O模式，逐步发展到互联网在线选座，给影院传统的售票模式带来了改变。

#### (1) 电子商务在影院售票领域的市场规模

据数据统计，2016年我国互联网在线选座占比超过七成。而2013年影院传统的柜台购票模式占70%以上，互联网线上售票逐步取代了传统的线下购票方式成为主流。

<sup>①</sup> 图表数据来源：淘票票 2016 中国电影观众分析。

## (2)电子商务在影院售票领域运营模式

互联网电子商务在影院售票领域应用的发展过程中曾存在四种类型,分别为以微票为代表的主营售票的专业电影票务网站、以糯米网为代表的电影票团购网站、以万达为代表的影院自营售票网站以及鼎鑫等系统商售票网站。经过一段时间的发展,在线售票逐步取代团购的方式,目前主要的运营模式为第三方以及影院自营电子商务两种。

第三方主要指独立于供给方——影院、受众方——观众之外的第三方参与影院售票的互联网电子商务网站。按照第三方的特点以及经营方式主要可分为三类,第一类网站主要以在线选座业务为主,如格瓦拉、微票儿等,这类网站在建立时的主营业务即为电影票的在线选座业务;第二类为以电影社区为基础的在线选座网站,如时光网、豆瓣网等,这类网站建立时主要为电影社区,在互联网在线选座兴起后在原有基础上增加了此项业务;第三类为团购网站,如糯米网、美团(猫眼电影)网等。

第三方在线选座网站进行售票时与影院以结算价进行出票,由于制片方最低票价的限制,结算价格往往略最低票价。由于每一家影城的经营情况不同、每一部影片的情况不同结算价格往往也是不同的。处于繁华地段、经营情况良好的影院往往可以在于第三方进行协商时以其自身优势获得较高的结算价格。不同城市的最低票价不同也导致不同城市的结算价格不同。在线选座网站往往还需要支付影院一定的保底费用以及手续费用。

在收到第三方的冲击后,许多影院开始向其学习,开发自营电商平台,目前应用的较为出色的有万达影城、UME影城等在影院官网的基础上开发在线选座系统。

## (3)第三方电子商务平台对影院的影响及存在问题

第一,第三方平台增加了影院的观影人次。电商平台在竞争中实施的“票补”策略,使得观众以8.8元、9.9元的超低价格购买电影票,使得原本因观影成本较高而望而却步的潜在观众进入了影院,同时低廉的电影票价增加了观众的观影频次,促进了电影市场的火爆,为影院输送了大量的观众人流,提高了上座率。例如猫眼电影曾与某家影院合作推出“猫眼电影院”活动。一家拥有12个放映厅的影院,其中4个厅仅对猫眼电影开放

端口进行售票，作为交易条件，猫眼电影要保证这四个放映厅80%的上座率。对于影院方而言，在2016年目前影院平均上座率仅为16.4%的情况下，影厅的上座率达到80%是十分诱人的条件。

第二，减少影院观众滞留时间。互联网电子商务平台主要经营构建在线选座服务，为消费者在选择观看影片，挑选座椅位置，制定观看时间等多方面提供便利。在线购票可以使观众在购票时清晰了解目前的场次情况、售票情况，避免以往需要在影院进行排队购票并等待电影开场的时间。选择网上进行购票的观众，通常在影片开场前15分钟到达影院，在影院的自助取票机进行取票并检票入场。在没有互联网在线售票的时代，观众需要提前来到影院，排队进行购买临近场次的电影票，所花费的时间成本远高于网上购票。网上购票的观众可以在家中购买好电影票，并在影片开场前赶到影院进行取票观影，观众在影院中的停留时间缩短，极大影响了影院观众大堂滞留时间。观众的滞留时间缩短，对影院的食品卖品、衍生品卖品的销售产生直接影响，同时影片营销方阵地广告的效果也大打折扣。

第三，冲击影院会员制度。第三方在线售票公司的出现，给影院带来了较为巨大的人流量，但同时由于观众在出现了更为低价的购票渠道时，购票的忠诚度降低，许多影院的会员也选择用更为低价的第三方票务平台进行购票，影响了影院的会员制度。互联网在线售票比例不断攀升，影院储备的会员人数停滞不前，入会的新会员人数逐年下降。

第四，影响影院排片。电商平台往往在影片上映的前三日进行大力度的票房补贴，票房补贴的力度对于影片的票房有推动作用。在影片的营销过程中，电商会经常以超低的电商平台价、团购价来吸引观众，观众大量购票增加了影院的上座率，增加了影院的客流。以上海普陀区海上国际影城环球港店为例，该影院的互联网在线售票比例在80%以上，多的时候占到88%，少的时候在81%—82%左右，电商平台极大掌控了影院的购票入口。与影院进行合作的话语权逐步上升。票补力度大的影片往往售票情况会优于其他影片，电商往往以此要求影院增加该片的排片量，在面临运营成本升高、竞争对手竞争以及票价的透明度升高，影院不得不与电商进行

合作，影院的话语权逐步降低。

第五，影响影院票房结算。电商平台与影院之间进行票款结算往往也会对影院现金流产生破坏，影响影院运营。电商平台与影院签订协议中，对于票款结算一般都是每月结算，部分采取每周结算的方式，结算日期为每月15日。按照规定，影院在每月5-10日要上交分账款，这段期间影院则需要自掏腰包上交分账款维持影院的运营，再此期间一旦平台方出现问题，对于影院的财务状况将出现极大的影响。

## **2. 电子商务在我国影院卖品销售领域的应用情况**

在互联网在线售票领域应用越来越广泛时，电子商务在影院的卖品销售领域也逐步开始开发利用。较为常见的方式有电影票捆绑卖品销售以及卖品套餐两种。电影票捆绑卖品销售在互联网团购时期便存在了，2010年耀莱影城的“翻身之战”通过电影票加卖品套餐捆绑团购形式吸引了众多的观众，使其一跃成为全国影院年度票房冠军。卖品套餐的销售方式为购票时可以选择相应的卖品套餐一并结算，购票并购买卖品套餐即可享受一定的折扣优惠。

据调研采访所得数据，目前我国影院的卖品收入占票房比例情况约为10%，影院的主要收入仍然以票房收入为主。卖品销售的高额利润也是推动影院经营者不断钻研新的卖品销售方式的动力，目前电子商务在线选座已经成为观众购票的首选，捆绑销售、折扣套餐的形式也为未来影院卖品销售带来了新的渠道。

## **3. 电子商务在我国影院电影衍生品销售领域的应用情况**

### **(1) 电子商务在影院电影衍生品销售的应用**

2015年中影集团曾推出一项计划，计划将在五年内与1800家影城合作，开展中影与影院合作的衍生品商店。在传统电影公司大力开拓电影衍生品产业时，互联网电子商务电商平台也纷纷加入到电影衍生品的销售环节中来。淘宝众筹与娱乐宝在《大圣归来》的衍生品销售中众筹销售成绩突出，《泰囧》上映之时入驻淘宝平台进行直营销售战果显赫，还有如时

光网、漫骆驼、牛掰网这类直营独立衍生品销售平台。平台方线上销售衍生品取得了一定的成绩，但仍然存在自身的局限性。影院作为终端，同时也是衍生品销售的主要阵地，能够在线下为衍生品的销售提供展示空间，影院的观影气氛也容易使观众产生购买欲望，线下影院与线上电商进行“O2O”的新型合作对电影衍生品的销售起到了巨大的推动作用。

万达电影在衍生品开发上也走在了前列，其自有影院的大堂推出衍生品体验店铺“衍生π”。同时在2016年夏，万达院线全资收购了电影社区网站时光网。时光网在近几年的经营管理过程中，逐步开始进行衍生品的开发尝试，先后与Disney、Marvel、DC等动漫品牌进行了衍生品授权合作，在其网站进行销售。万达的这一销售举动，可以看出其逐步开始了在衍生品领域的开拓脚步。

## **(2)电子商务平台对影院衍生品销售的影响**

首先提供了衍生品的销售渠道。电商平台与影院合作，电商的加入为影院的衍生品销售拓宽了销售渠道。在现阶段衍生品销售并无规律可循的情况下，通过网上进行众筹和提前预售的方式提前推出了相应的衍生品，一方面可以为厂家提供市场需求参考，可以优化生产数量，降低风险。另一方面将衍生品的销售周期前置，提前预热，促进了衍生品的宣传销售。

再以上文中提到的以万达院线与时光网的合作为例，万达收购时光网后，共享双方会员资源及互通互联影院信息，借助时光网网络平台便利共同搭建衍生品线上营销，线下体验中心购买的新模式。万达所拥有的制作、发行、放映体系，再加上时光网的在线票务、衍生品商城和内容体系，二者合作不仅构成了全产业链闭环，同时对于万达院线的衍生品领域提供了销售渠道。

其次，节省影院空间，提供销售保障。衍生品的销售与互联网结合，可以节省影院空间，同时为销售提供一定的保障。以阿里影业推出的“O2O”销售方式为例。阿里影业在影院衍生品进行陈列时，同时推出衍生品购物二维码，观众扫描二维码进行下单购买，随后淘宝通过快递物流进行发货配送到观众手中。在此销售模式中平台、院线、影院进行销售分成。这种形式一方面可以免除衍生品销售时缺少的实物陈列展示问题，另

一方面减少了影院对于库存管理以及销售人员的压力。线上电商与影院进行合作还有另外一种方式,观众在线上进行衍生品商品的在线下单购买,获得提货码,在前往影院观影时,可在相应影院凭提货码进行提货,影院收取一定的手续费或分成。这样的合作方式为陈列空间不足的影院提供了很好的销售渠道,观众可以在线上了解产品,在影院售票前台完成提货。以上两种方式为影院节省了衍生品陈列与展示空间,通过互联网手段进行库存整理,同时也带给了观众更好地购物体验和销售保障。

#### **4. 电子商务在我国影院营销宣传领域的应用**

##### **(1) 电子商务与新媒体营销**

前文中已经提到电子商务的概念,其包含的内容非常广泛。电子商务的核心是通过电子化手段完成交易,但其中的各个环节也至关重要,不同的形式和方法只要以电子化交易为前提,便可算作电子商务。新媒体营销注重以新媒体平台为基础,使用病毒营销、口碑营销、互动营销、情感营销等多种手段的营销活动,重点在于宣传与推广。如今新媒体营销已经在现代企业营销环节中占据不可取代的重要地位。在前期进行信息的交互与传递,促使交易开展并完成,是电子商务的一个重要组成部分。我们在此部分探究的互联网电子商务在影院营销宣传领域的应用主要集中在新媒体营销手段上。

##### **(2) 新媒体在影院营销宣传领域的应用**

新媒体层面的影院营销不再仅停留在广告宣传、公关活动的初级层面,而是不断拓展到结合用户的需求进行的具有差异性、体验性、交互性的立体营销层面。

第一,影院官方网站。建立影院的官方网站的方式在互联网最初进入的时候就已存在。影院可在互联网上建立自己官方网站,维护网站的运营,保持影院动态的及时更新。通过官网向消费者展示影院的品牌历史、企业文化、组织架构、观影环境、上映信息等详细信息,是树立健康良好的品牌形象,给予浏览网页的消费者对于影院形成全面、直观印象的一种便捷方式。