

业态观察

银幕数破三万 影院成购物中心重要主力店

乐琰 报道

去购物中心看场电影，顺便逛逛服饰店，外加吃顿饭，这一系列动作是很多人与朋友交往过程中的“标准动作”。而这些交往活动的背后其实就是购物中心经营者将电影院业态作为主力，打出“组合拳”来拉动人气和营业额的“小心机”。

记者近期走访大量购物中心并采访后了解到，我国 80% 以上的大中型购物中心都已经或计划引进影院。

统计数据显示，我国年票房高于 2000 万的 367 家高票房影院有 95% 位于购物中心内。而电影院与购物中心业绩存在明显的正相关，其对于餐饮、服饰、配套衍生品等都作出了巨大收益贡献。

银幕数将逾 3 万块

根据 RET 睿意德发布的《中国影院票房与购物中心业绩专题研究》，2014 年年末中国影院总数达到 5785 家。过去三年间年均新增 995 家，预计 2015 年新增影院仍将维持在 1300 家以上的历史高位，银幕总数将超过 3 万块。

由此可见，作为购物中心内重要的主力店，影院已成为不可或缺业态。

统计显示，过去三年间影院银幕数的增长明显快于票房及观影人次的提升。个别票房表现两极分化。尽管全国票房总收入以年均 42% 的速度上升，但场均人次在 2011 年达到历史顶峰(32 人)后却逐年小幅下跌。

颇有意思的是，电影院业态在各个不同的城市，客人对于观影消费意愿有差异。“我们对全国 42 个重点城市的人均可支配收入与人均影院观影消费占比分析，发现不同城市的观影消费意愿有巨大差异，且与收入水平没有必然联系。部分低收入城市，观影消费支出的占比反而很高。比如武汉地区购物中心内的电影院票房非常高，其电影票消费所占当地人收入的比重是被调查的几十个城市中最高之一，这与当地人的娱乐消费习惯有一定关系，因为这类城市的娱乐丰富度不高，因此电影成为比较集中消费的娱乐体验式业态，所以在这类城市开发购物中心，就要非常注重电影院业态的引入。”RET 睿意德董事周长青告诉记者。

商业观察

破解 500 强企业倒闭的密码

周凯 报道

在 1990 年财富 500 强名单里，有多少 1981 年财富 500 强的企业已经榜上无名了？答案是 50%；在 2000 年财富 500 强名单里，有多少 1991 年财富 500 强的企业已经榜上无名了？答案是 70%。

在过去两年中，中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理学教授杨国安与调研团队通过背景调研、实地采访以及受访公司董事长、CEO 或总裁对话的方式，多方位深入分析包括阿里巴巴、东风日产、东软集团、复星集团、宏基集团、迈瑞科技、玖凯琳中国、苏宁电器、星巴克在内的 9 家不同行业“领头羊”公司，如何不断突破和提升组织能力，支撑企业的成长和转型，并在此基础上撰写了新著《组织能力的突破》。

在近日举办“突破企业瓶颈”论坛上，杨国安与参会人员共同探讨了“企业如何克服成长瓶颈，实现持续发展”的问题，同时被调研的企业代表、春和集团董事长梁小雷也分享了自己企业的成功经验。

成长是企业永恒的主题。专家认为，500 强企业或今天快速发展的企业，如果组织能力发展滞后于企业的成长，很快就会遭遇成长的花花板。

“为什么企业要追求成长？一个成长的企业跟停滞不前的企业有什么差别？”杨国安自问自答地说，成长企业会给企业带来很多好处，包括能够给人才成长的空间，能够更好地吸引人才，也能够更好保留人才。同时，成长的企业对投资者也有好处，“我们认识很多互联网公司，他们不是赚钱，他们在亏钱，但是他们快速成长了，他们有梦想也能筹到钱，一个企业只要有成长就有希望”。

对于成长型企业来说，“银行愿意贷款给你，媒体渠道各方面都会有一个正面的报道，政府也会给你土地的优惠、税务的优惠等”。杨国安列举出一系列成长型企业的

RET 调研数据显示，在 42 个城市中，人均影院观影消费占消费支出比重的平均水平为 0.23%，其中武汉、海口的比重最高，达到 0.44%，最为偏好观影消费；而人均可支配收入排名前十的城市中，宁波、苏州、温州、台州占比明显较低，平均占比仅为 0.15%，成都、太原、昆明、郑州、乌鲁木齐、南昌、兰州、贵阳、沈阳也呈现极高的观影消费习惯。在 4 个一线城市中，上海排名最后，在娱乐消费中呈现更加多样化的趋势。

正相关拉动

统计数据显示，在 37 家年票房超过 5000 万的影院中，平均单日单座收益达 96 元，平均单日单厅收益 1.64 万元，而国内影院整体平均单日单座收益仅为 22 元，平均单日单厅收益不足 3000 元。

相比之下，在全国业绩最高的 15 家顶级购物中心中，9 家购物中心影院票房超过 5000 万，另 2 家——上海国金中心和上海百联南方购物中心影院票房分别为 4600 万和 2900 万。

对于绝大多数购物中心，尤其是家庭定位的区域型购物中心而言，影院是非常重要的业态。

电影院票房不俗的同时还能购物中心带来经济效益。不少购物中心经营者都认为，就购物中心运营层面而言，电影院绝不仅是商业面积的消化者，电影院能为新购物中心带来宝贵的人气，还能延长留客时间为时间型消费创造商机，更是购物中心整合运营资源的最佳“助手”。

记者在调研中了解到，很多购物中心每年中庭活动的收益可高达 1000 多万元，中庭活动中包括特卖会、品牌广告甚至明星见面会等，而电影首映明星见面会当属最容易拉动商场人气和消费的形式之一。

“我们为了见到黄晓明，从早上就开始排队等，现在已下午，吃了一顿饭，还买了好几次饮料，人均消费已上百元了。我们也买了晚上的电影票，今天一整天消费都在这商场了。”学生模样的小李顶着烈日说道。

这是记者在万达广场看到的一幕。小李同学的行为就是电影明星见面会的经济拉动链条缩影——为看明星，购买电影票，等待过程中需要餐饮消费，甚至还会带动购买服饰等。

则会不进则退，带来很多负面的效果。

朗讯、通用汽车、宝来、柯达……杨国安举出一组企业的名字，这些企业曾经都是行业的龙头企业，但是，“朗讯被兼并了，通用汽车变为国营企业，宝来被破产，柯达被破产保护，虽然他们曾经是行业老大，但是面临巨大的挑战，差不多都快倒闭了。”

“一些企业为什么发展到一定地步会停滞不前，甚至是萎缩下滑？”杨国安认为，一方面是因为外部环境的变化，比如欧美市场发生变化、出口减少等，但这只是冰山一角，更多的原因是企业内部的问题，比如创新不够、产品质量问题、人才缺失问题、企业老化问题、内部组织混乱等。再深挖下去，其实是企业的战略方向缺失：一可能是企业战略没有办法跟得上外部的改变；二可能是战略太激进；三可能是战略方向不清楚。

在杨国安看来，企业之所以不能继续往前走，最核心的问题是高管的问题：“第一，老板不能够与时俱进，他没有办法忘记过去的好日子，他没有办法忘记过去的投资；第二，老板也可能不能够跟企业一起长大，企业长大了，但是老板还没有长大，他用小企业的方法管大企业；第三，过去中国的环境太好了，造成很多现在中国企业家比较浮躁，赚快钱，靠资本市场的操作，靠走后门、行贿受贿赚快钱，但是他不能够真正沉淀下来，这也是造成他很难成长的原因。”

“冰山下面的问题往往比冰山上面的问题更严重！”杨国安总结说，组织能力薄弱、战略方向缺失，以及高管理念瓶颈是阻碍企业持续成长的 3 个主要原因。而在整个过程中，最关键的还是高管的理念，“高管能不能挑战困难，突破瓶颈，创造价值，才是关键”。

“企业怎么能够有系统地突破这 3 个瓶颈？”杨国安在过去的两年里走访了 9 家不同行业“领头羊”公司，他以苏宁电器为例，认为突破企业成长瓶颈的成功经验包



一位曾在万达任职的管理人员透露，在电影院边上的咖啡厅、冰淇淋店等平均每平方米的销售额是普通同类门店的 2~3 倍，因为看电影的人群参与消费频繁，而依着影院而建的餐饮店面积只有普通同类门店的二分之一左右，所以每平方米的收益非常高。此外，电影相关衍生品也会傍着电影院赚得真金白银。

记者在采访中注意到，新片首映式、明星见面会、电影节等都是关注度极高且能吸引特定人群的形式，会有利于购物中心在推广平台发挥。有业者指出，即便票房上佳的影院，其年度平均上座率也只有 40% 左右，但不同于零售和餐饮业态，影院的空座利用成本相对最低，所以电影票是性价比很高的营销奖励——利用这一点，电影票可作为购物中心 VIP 顾客消费积分兑换奖品，或与餐厅、KTV、美发店等打包推出的优惠套餐，或消费满额赠送电影票等。充分整合资源，让电影院业态渗透和拉动商场营销。

颇有意思的是，电影院还可作为动线设计的一部分，成为客流导向的辅助手段，通过客流动线优化和喷淋式客流设计，影院能为原本客流较低的高楼层冷区输送珍贵的客流。比如上海大悦城将电影院设在最高层，由跨层扶梯连接，直接将客流送到最高层，观影后，人流从最高层向下逐层移动，带动其他消费。

巨幕电影打包组合拉动业绩

仔细研究可发现，目前，全国年票房排名前 100 的影院几乎已全部配置巨幕或 4K 双机，原先没有配置巨幕的影院也纷纷升级补装 IMAX 或其他巨幕影院，如北京

括 3 个“突破”——高管理念的突破、战略方向的突破和组织能力的突破。

成立于 1990 年的苏宁电器之所以能在 20 余年里做到中国 3C 家电连锁零售企业的领先者，在杨国安看来，是成功实现了两次战略大转型，一次是从代理一个空调的批发商转型为代理多种空调品牌的零售终端，一次是转型为全家电品类连锁店。

杨国安曾经做过一个大超市的顾问，他认为，中国连锁店最大的挑战是连而不锁，“服务的态度、服务的能力参差不齐，不够灵活，总部一套体系下去，每一个店都按照经济环境、客户需求特性等卖各自的产品；另外，管理混乱，人才断层，获利能力参差不齐，有些门店能赚钱，有些不能赚钱。”而苏宁电器在快速成长的过程中保持了服务和获利能力，关键是“制度重于权力，同事重于亲情”。

“苏宁为什么能够突破企业成长瓶颈？”杨国安认为，苏宁的高管团队能力很强，知道一个企业持续成功的关键，能够看待变化，拥抱变化，不断寻找高获利高成长空间，能够跟企业一起成长，采用家庭式文化，高管自己不断换脑袋，不断更新。

“公司发展的瓶颈最主要在哪里？”杨国安觉得，最大的瓶颈可能是组织能力的欠缺，“高管的突破往往是最难的，取决于这个人自己学习的态度，是不是能够谦虚，是不是能够不断地否定自己，不断地思考。”实现了组织能力、高管理念和战略方向的 3 个突破，也就突破了企业发展的瓶颈。

春和集团董事长梁小雷很赞同杨国安的观点，也非常强调公司管理者在突破瓶颈期的作用，除了股东结构是关键之外，他还特别提醒“管理者要从盒子里爬出来，从盒子外面看企业发展”，同时进行及时反思，不惧转行，“把工作和个人兴趣结合到最佳”。

梁小雷结合自己创业的经历说，第一代创业家创业时动机都很单纯，“有的人就是为了买一部好车而创业”。但是企业发展

双井富力广场 UME 影城新装了中国巨幕 DMAX，上海恒隆港汇广场永华影城补装 1-MAX，北京三里屯太古里配备了保利巨幕 POLYMAX。

简而言之，巨幕电影院更容易拉动购物中心业绩。

记者曾经在数年前采访因《阿凡达》而火爆的电影市场，当年上海只有一家巨幕 3D 电影院——和平影都，特殊银幕的稀缺导致当时《阿凡达》电影票被炒到 1000 多元一张，这让其他电影院看到商机，于是很多电影院立马投资进行 2D 变 3D 改造，以抢客源。但巨幕影院要预留层高，这是初期建设就要规划好的，因此一时间难以解决，不过在之后的新建购物中心中，不少影院都引入了巨幕厅。

据统计，截至 2014 年的年底，中国已开业的 IMAX 商业影院达到 239 家遍布 85 个城市，而已签约待建的 IMAX 商业影院为 219 家，IMAX400 余家商业影院将覆盖中国 30 个省份的 122 个城市。

“巨幕电影院还有一项功能就是利于进行打包组合，因为巨幕电影票相对贵，于是商场就会推出结合餐饮或其他打折券的价格打包出售，这令消费者感觉性价比很高，其实是带动了商场的其他消费。”资深零售业专家丁洲洲分析。

为了更多吸引客流，不少购物中心业者正在考虑通过高科技化、个性化和自助化等方式开发新影院，比如与演艺结合的剧场厅、亲子主题儿童厅、浪漫的情侣厅等特色影院。还有一些主题影院等适合社交性与娱乐性兼具的私人聚会的影院只需普通层高，这让购物中心业者对其投资的相关成本也大幅降低。

到一定程度之后，市场在变，所有的东西都在变，如果再没有一个新的思路，企业经过快速发展期就会遇到新的瓶颈，如果再不改变，企业就结束了，“这时候你靠什么来驱动？驱动型的行业要靠某一个因素驱动，如果不驱动，原有的商业模式走到顶端是有生命周期的，到了顶端之后就会掉下来消亡。”

梁小雷经常说一句话：“一个 CEO，当你在最高峰的时候，所有的员工，所有股东都可以陶醉，唯独你不能陶醉。”在他看来，驱动型企业需要一个驱动源解决新的发展，可以是技术驱动，也可以是商业模式再造。

梁小雷在上世纪 80 年代就去欧洲留学，创业后做过很多行业，他觉得自己的成功之处在于作为董事长，怎样使企业战略一直领先，同时，如何管理好关键人才，“剩下的事情都不是我的事情”。梁小雷很清楚自己的局限性，所以他很在意如何服务好自己管理团队，“做战略和执行是两码事，执行的人往往会在战场上杀红了眼，做战略的人是在直升机上看问题。我觉得企业也是这样，尤其是到一定规模的时候尤其要这样”。

杨国安说，自己看到过很多企业家过不了 10 亿元的槛，就是因为企业家个人管理的风格有问题：“他对自己的企业放不开，明明知道需要靠职业经理人打造体系，就是放不开，企业也就停滞不前，因为这种管理方法支撑不了更大更复杂的模式。其实很多时候他也知道这个问题，但是他找了职业经理人之后，最后干掉职业经理人的也是他。”

在梁小雷看来，企业遇到发展瓶颈并不是坏事情，“正因为有瓶颈，我们才能打破瓶颈，创造价值”。他强调一种创新文化，鼓励大家犯错误。“如果犯了错误以后没有达到结果，这个账我埋单，如果达到结果以后我给他奖励。”他认为，“股东要有肚量，要有长期发展的思想，这样企业才能持续成长。”

电子信息产业格局 正发生深刻变革

黄鑫 报道

经济新常态下，电子信息企业的发展出现了诸多亮点，积极探索经营新模式，通过融合发展战略加快转型升级；推行国际化战略，跨国经营层次水平不断提升，实现品牌、资金与技术的全方位走出去；坚持创新驱动，注重发展质量的提升，核心技术不断取得突破。

9 月 1 日，中国电子信息行业联合会发布 2015 中国电子信息百强企业名单，华为、海尔、中国电子位列前三。其中，华为连续九届位居榜首。

据统计，本届电子信息百强企业共实现主营业务收入 2.3 万亿元，同比增长 13.3%；实现利润总额 1416 亿元，比上届增长 18.6%；总资产合计达到 2.7 万亿元，比上届增长 13.7%。呈现企业规模、效益稳步增长态势。

“随着跨界融合步伐的加快，电子信息产业格局也在发生深刻变革，龙头企业开始加快构建‘产品+内容+服务’的产业生态系统。”工信部党组成员、办公厅主任莫玮说。

中国电子联合会副会长兼秘书长周子学表示，经济新常态下，电子百强企业加快转型升级、融合发展，积极探索经营新模式，包括向“互联网+”多个领域转型，布局智能制造等，努力开辟市场新空间。

电子百强企业纷纷制定新的“互联网+”发展战略。海尔致力于打造平台型企业，海信规划了从智能家电到智能家居再到智能城市的系统布局，TCL 制定了“智能+互联网”与“产品+服务”的“双+”战略，长虹制定了“家庭互联网”发展战略，创维与腾讯、中国互联网电视开展战略合作，康佳推出了“终端+平台”的“1+1”战略，传统的制造型百强企业开始向智能家居、电子商务、游戏娱乐等多个领域进军，取得了积极的成效。

此外，电子百强企业还在加快布局智能制造，华为、中兴、海尔、比亚迪等企业投资建立智能工厂，浪潮、紫光等与传统制造业企业紧密合作，力求在“工业 4.0”时代掌握新的竞争优势，占据竞争制高点。

另一大亮点是，电子百强企业积极推行国际化战略，面向全球市场配置资源，跨国经营层次水平不断提升，产业话语权显著增强。据统计，本届电子百强企业共完成出口交货值 5195 亿元，比上届增长 13.6%，占行业总量比重达到 10%。

“在产品走出去的基础上，电子百强企业积极参与国际并购、标准制定与研发合作，实现了品牌、资金与技术的全方位走出去。”周子学说。

比如，中兴收购阿尔卡特—朗讯的网络服务部门，华为收购英国物联网研究机构 Neul，TCL 收购 Palm，创维收购德国美兹等，有效拓宽了企业的海外发展渠道，提升了品牌的国际影响力。电子百强企业还积极参与制定云计算、物联网、射频连接器、同轴通信电缆等领域的国际标准，获得国际认可，进一步提升了我国电子信息产业在国际标准化工作中的话语权。在电子百强企业中，华为、TCL、中兴、共进等 30 多家企业的海外收入占比超过三分之一，成为名副其实的跨国经营企业。

数据显示，本届电子百强企业在规模扩大的同时，更注重效益水平和发展质量的提升。电子百强企业平均销售利润率为 6.3%，比上届提高 0.9 个百分点，高于行业平均水平近 2 个百分点。

同时，电子百强企业坚持创新驱动，不断加大研发投入，高度重视知识产权积累。本届电子百强企业 2014 年研发投入合计 1237 亿元，比上届增长 17.7%。截至 2014 年末，百强企业专利总量 17.6 万件，比上届增加 1.9 万件，其中发明专利 10.8 万件，占比超过 60%。

工信部统计数据显示，今年 1 至 7 月，规模以上电子信息制造业增加值增长 10.6%，领先工业增速 4.2 个百分点。内资企业与小型企业活力增强，集成电路、导航仪器、可穿戴设备、大数据服务等新兴领域加快成长，核心技术不断取得新突破。

“但也应看到，我国电子信息产业正处于转型升级关键期，传统比较优势逐渐削弱、自主创新能力不足、企业品牌影响力不强、国际竞争力有待提升等问题仍然突出。”莫玮透露，要继续强化电子信息产业基础，促进融合发展。围绕产业链促进融合配套发展，着力推动软硬融合、制造与服务融合、网络与产品融合。实施智能硬件行动计划，加快培育基于互联网的融合性新产品，鼓励大众创业、万众创新，为产业发展不断开辟空间。