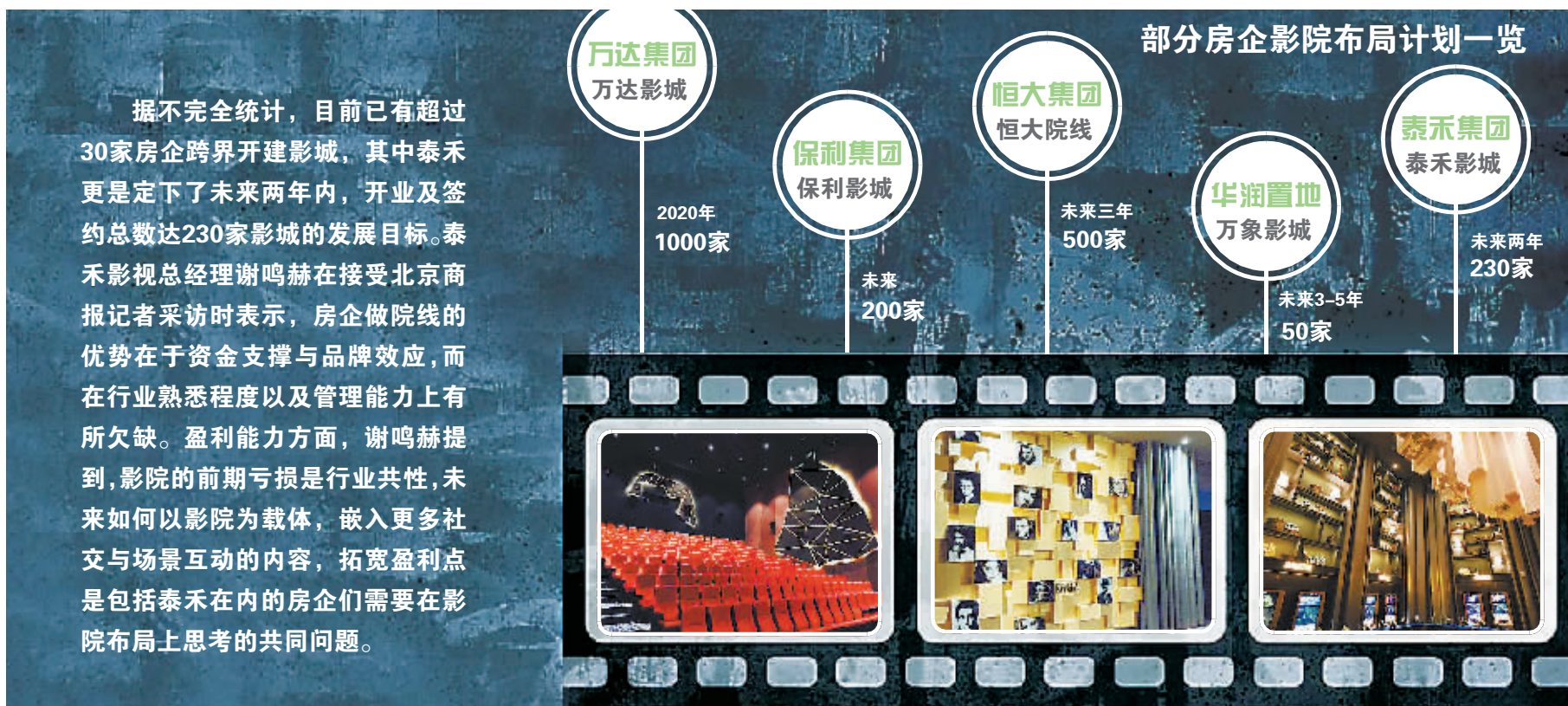


对话泰禾影视总经理谢鸣赫：

房企做院线 社交布局决定盈利与否



运营 主业依赖与反哺

“自泰禾影视成立至今，开业影城已达5家，已签约储备项目85家，未来两年将是泰禾影视高速发展期，2018年的开业数量将达到30家以上，并将保持每年100家以上的新签约发展数量，2019年开业影城及储备项目数量总和超过230家。”泰禾影视总经理谢鸣赫向北京商报记者列举了一组数字，代表着泰禾集团布局影院投资的速度，而在这速度的背后，是泰禾影视的扩张思路。

根据谢鸣赫的介绍，2019年230家影院的目标将通过自建及收购的方式共同完成，预计至2019年底，泰禾自建及收购的影院数量势必超过230家，泰禾影视若实现这一目标，跻身行业第一梯队将不是梦想。

不论是自建还是并购，泰禾影视的快速扩张需要资金的支撑。谢鸣赫介绍，影院建设前期需要大量资金投入。据了解，在不考虑城市等级的情况下，自建一个3500平方米、8个观影厅的影院，整体投入控制在2000万元左右。而泰禾超过230家的自建影城计划，毫无疑问需要巨额的前期资金投入。“因而在泰禾影视的发展过程中，需依赖母体的资金支撑。换句话说，对于开发商而言，泰禾影视发展初期，需要房地产主业向其供血。”在谢鸣赫看来，发展初期在资金层面由母公司作为后盾是开发商涉足影院建设的特色之一，而如何反哺主业也是开发商手中泰禾影视的另一使命。

“在发展的初级阶段，泰禾影视下属影城可以通过进驻的城市，达到以连锁影院经营强化集团品牌的作用。同时，泰禾影城进驻一个城市后，可以与当地开发商建立合作关系，无论是土地的获取和开发，还是教育、医疗、商业等产业的输出。以南京市场为例，泰禾通过租赁雨润集团的商业自建影城，双方就土地开发等多个领域达成战略合作。”谢鸣赫如是介绍。

除此之外，通过自有品牌为商业地产项目引流、通过泰禾影城特色建设服务为高端住宅项目增加附加值都是包括泰禾在内的开发商们涉足影院建设的另一考量。

盈利 服务性收入将占70%

值得注意的是，在开发商抢占影院建设的同时，影院行业的经营利润降低，受资本市场的追捧热度降温，也为房企带来了一定的盈利难题。

数据显示，今年截至12月24日，全国影城数量达到9261家，同比增长率18.13%；同期票房收入为507.69亿元，同比增长率仅14%。影城增长比例超过总体票房增幅，也意味着影城的平均收入被摊薄。

在谈及已经开业泰禾影城的盈利状况时，谢鸣赫坦言：“以泰禾影城北京立水桥店为例，开业半年并未实现盈利。因为影城的开业成本会被摊到第一年，所以几乎所有影城在开业第一年都很难达到盈利，但是立水桥店将采取多业态经营的方式提升非票房收入，从而达到首年持平的目标。”

据谢鸣赫介绍，影城的发展分为三个周期。第一年是培育期，接下来两年是发展期，第四年是成熟期，影城会开始盈利并长期保持盈利状态。通过精细化管理，增强客户黏性，立水桥店开业半年会员人数已超过4000人，用6-7个月时间进入发展期，未来也将尽快步入盈利期。

谢鸣赫进而称，从目前国内影城现状来看，盈利点分为三个部分，即票房分账收入、卖品收入及广告等其他收入。在谢鸣赫看来，泰禾影城若是仍以这种盈利方式去经营，很难做大规模，因此盈利模式的创新和拓展是需要着重研究和尝试的。“改变影城的功能结构，进而改变收入结构。”谢鸣赫表示，目前影城的功能基本只限于观影，未来，人们的需求点在于社交和场景化互动，泰禾影城对盈利模式的创新也将以此为核心。“具体来说，泰禾影城将增加更多功能，包括但不限于VR互动、儿童体验、早教、体检、旅游咨询、生活服务等。以影城为载体，把这些服务都装进其中。可以说，未来的泰禾影城将会成为一个互动性的平台、一个乐园。”

谢鸣赫进一步表示，上述许多服务将成为未来泰禾影城收入的重要组成部分。根据目前测算结果来看，未来这部分服务的收入将占到总收入的70%，单

一影城的收入占到30%。同时，通过盈利模式创新可以提升影城收入3倍以上。

借鉴 不做短期业态补充

事实上，房企在影院行业的布局有加速推进之势。据不完全统计，有超过30家房企跨界开建影城，包括万达、恒大、保利、华润、泰禾等等，其中早已进入影院行业的万达集团规模已超过400家。

在业内人士看来，房地产企业进入影院行业，有自身的优势，但也面临着一些困难和挑战。相对于其他行业进军电影院线，地产商凭借商业优势，在地段、区位选择上有更多经验，也有一定的雄厚资本。以商业广场为依托，通过自建影院来带动商业广场的客流，从而形成城市新的商业中心，人气的提升又带动了写字楼和住宅的销售，进而又为影城和商业带来了更多客源，整个地产项目形成了一个非常良性的生态系统。

谢鸣赫也认为，房企布局影院的优势包括资金支撑、产业优势以及较高的抗风险能力。然而，不可避免的是，对于行业认知度不够也局限着开发商在这一业务板块的想像力。对此，泰禾的做法是通过合作关系来化解自身尴尬。例如，泰禾影城为融入行业，先后与国家主流院线中影数字院线和华夏联合电影院线建立合作关系，通过加盟的方式，第一时间了解政策方向的同时也使得行业对于泰禾的新业务板块实现快速认可。

此外，房企布局影院建设也会面临管理经验和人才不足的问题。“在这方面，需要引进优秀行业人才，并组织培训、外出学习先进的理念；同时，不能只靠外部输血，也要造血，泰禾影视也会有自己的‘禾苗计划’，招收应届毕业生进行培养。”谢鸣赫进而称：“房企进入影院行业后，应该稳步前行，并做好长远规划。虽然有超过30家房企在从事影视行业，但真正做好的很少，许多企业做影院只是满足商业需求，是一种短期的业态补充，并未想好如何做大做强，这是房企们需要着重考虑的。”

北京商报记者 彭耀广/文 代小杰/制表