

南昌万达影城达观店战略管理分析报告

小组名称：超自信

组长：陈伟希

组员：张琪，段福玲，余可心，周雯宇，钟臣弢

目录

1. 前言	5
2. 南昌万达影城达观店公司简介	7
3. 南昌万达影城达观店外部环境分析	9
3.1 宏观环境分析	9
3.1.1 政治环境	9
3.1.2 经济环境	10
3.1.3 技术环境	11
3.1.4 社会文化环境	14
3.2 行业环境分析	15
3.2.1 潜在竞争者分析	16
3.2.2 替代品分析	18
3.2.3 供应商的议价能力	19
3.2.4 购买方的议价能力	20
3.2.5 现有企业间的竞争	20
3.2.6 小结	21
3.3 经营环境分析	22
3.3.1 客户	22
3.3.2 供应商	24
3.3.3 债权人	25
3.3.4 人才市场	25

3.3.5	地方政府.....	26
3.3.6	小结.....	26
3.4	EFE 矩阵.....	26
3.4.2	权重说明.....	27
3.4.2	评分说明.....	29
4.	南昌万达影城达观店内部环境分析.....	30
4.1	南昌万达影城达观店内部资源分析.....	30
4.1.1	企业文化.....	31
4.1.2	内部管理.....	32
4.1.3	人力资源管理.....	34
4.1.4	市场营销.....	35
4.1.5	财务会计.....	36
4.1.6	生产运作.....	39
4.1.7	研究开发.....	39
4.2	南昌万达影城达观店的内部能力及其竞争力分析.....	40
4.3	南昌万达影城达观店的价值链分析.....	41
4.3.1	价值链分析.....	41
4.3.2	总结.....	44
4.4	IFE 矩阵.....	45
4.3.1	权重说明.....	45
4.3.2	评分说明.....	47
5.	战略目标分析.....	48

6. 战略选择与评估	50
6.1 SWOT 矩阵分析	50
6.1.1 SO 战略	52
6.1.2 WO 战略	53
6.1.3 ST 战略	54
6.1.4 WT 战略	55
6.2 可行性战略	56
6.2.1 集中成长战略-市场渗透战略	56
6.2.2 分散成长战略-多元化战略	57
6.2.3 竞争战略-差异化战略	57
6.3 QSPM 矩阵	59
7. 战略实施	61
7.1 短期目标	61
7.2 资源配置	61
7.3 职能战略	62
7.4 激励机制	63
8. 总结	64
9. 附录	65
9.1 小组分工及自评分	65

1. 前言

随着整个国家经济飞速发展，人们的物质文化生活水平显著提高，精神文化生活的享受已成为生活不可或缺的重要部分。在这样的宏观背景下，中国的文

化产业稳步快速发展起来，据《中国文化产业年度发展报告(2015-2016)》显示，2013年我国文化产业总产值增加了21351亿元，占GDP比重为3.63%，其在国民经济总量中所占份额越来越大，对整个国家经济的拉动也越来越大，而其中的电影产业也顺势异军突起。

而万达电影院线作为亚洲银屏数排名第一的电影院线，在12年的迅速发展中，依托强大的资本实力，采用与商业地产紧密结合的科学创新发展模式，运用规模化高效的管理标准、管理模式、经营服务理念，致力于打造中国第一电影终端品牌，自身实力和竞争优势日益凸显，万达院线已成为中国电影产业的院线标杆。

现阶段南昌地区的万达影城有四家，其中达观店是继八一广场店、红谷滩万达广场店后的第三家影城分店。本报告通过对万达影城达观店的内外部环境分析得出其外部环境机会和威胁以及内部的优势和劣势，为企业经营管理和战略实施提供依据。

2. 南昌万达影城达观店公司简介

万达电影院线股份有限公司成立于 2005 年，隶属于万达集团。截至 2015 年底，公司拥有已开业影城 292 家，银幕总数 2557 块。2015 年公司观影人次 1.51 亿人次，票房总收入 63 亿元，约占全国 14% 的票房份额，连续七年票房收入、市场份额、观影人次稳居全国第一。

随着万达电影的不断发展壮大，万达影城打造电影终端连锁服务品牌的核心竞争力目标已经日益明确，“一切以观众的观影价值和观影体验为核心”是万达影城连锁经营服务的核心理念，多年来坚持高标准的设计建造理念、高配置的电影放映技术、高品质的标准化服务，为超过 5000 万的“万影迷”打造理想的观影场景。“连锁经营能力、创新营销能力、服务品牌能力”是彰显万达电影核心竞争力的三大基本要素。

南昌万达电影院达观店是由万达集团投资建造的国际级现代化多厅影院，继八一广场店、红谷滩万达广场店后的第三家影城分店，座落在北京东路与京东大道交汇处的达观国际广场，为京东板块中心枢纽地段，总占地 5000 平方米，拥有 6 个豪华放映影厅，可同时容纳近千名顾客观影，其中包括南昌万达 X-Land 影厅，采用了顶尖的观影设备，为南昌市民带来顶级的电影视听盛宴。

南昌万达影城达观店尊崇“踏实、拼搏、责任”的企业精神，并以诚信、共赢、开创经营理念，创造良好的办公环境，以全新的管理模式，完善的技术，周到

的服务，卓越的品质为生存根本，始终坚持用户至上 用心服务于客户，坚持用自己的服务去打动客户。公司主营业务为影院投资建设、院线电影发行、影院电影放映及相关衍生业务，主要业务收入来自于电影票房收入、卖品收入以及广告收入。公司采取资产连结、连锁经营的经营模式开展上述业务，影院所在物业全部采用租赁方式取得。

公司的主要产品或服务为：

1、院线电影发行及电影放映。公司通过各电影发行公司引进影片，根据市场情况向下属影院下达排映指导。公司对影院影片放映实行科学、规范、标准的管理，全面采用世界水准的放映工艺标准，为观众提供一流的观影体验。

2、销售卖品。卖品品相主要分为两大类，分别为电影衍生产品和餐饮类产品。电影衍生产品指与影片角色、剧情、道具相关的主题类纪念商品，餐饮类产品指观影时观众选择食用的商品，主要包括食品类和饮料类。

3、发布广告。公司所经营的广告业务主要包括贴片广告和阵地广告，贴片广告指在电影正片前搭载的商业广告，在电影放映前播出；阵地广告指在实体影院相关媒介上播放、陈列的产品广告，主要包括异形立牌、灯箱广告(含LED、LCD电子屏)、喷绘广告等。

3. 南昌万达影城达观店外部环境分析

外部环境分析主要包括宏观环境、行业环境和经营环境。

3.1 宏观环境分析

宏观环境因素包括经济、政治、社会、技术、生态、法律六类因素，通常是分析前四个因素，常用 PEST 框架予以分析。PEST 分析模型又称大环境分析，是分析宏观环境的有效工具，不仅能分析外部环境，而且能够识别一切对组织有冲击作用的力量。下面主要从政治、经济、社会、技术四个方面予以分析。

3.1.1 政治环境

自我国改革开放以来，本着以经济建设为中心的原则，出台了大量有利于经济发展的相关政策，电影行业也不例外，特别是电影也成为文化产业的支柱性产业后，更是有大量利好政策在鼓励整个电影业的蓬勃发展，且国家给予了大量的支持以迎合电影产业的发展需求。下面列举部分利好政策：

2010 年 1 月，国务院办公厅出台《关于促进电影产业繁荣发展的指导意见》，这是继《文化产业振兴规划》后，国家对促进电影产业繁荣发展提出的重要指导方针和具体政策措施保障，为促进电影产业的繁荣发展提供了难得的契机和良好的条件。该指导意见第一次明确地把我国电影产业提高到了战略产业的高度，同时提出了中国电影产业至 2015 年底的七大目标及实现目标的十大具体措施，形成了中国电影产业的“五年计划”。

其中，针对院线和影院行业，《关于促进电影产业繁荣发展的指导意见》

提出要进一步深化院线制改革，大力发展跨区域规模院线、特色院线和数字院线。采取信贷、税收优惠、补贴奖励等多种手段和措施，加强城镇数字影院建设，鼓励各类资本投资建设商业影院和社区影院。

根据财政部、海关总署、国家税务总局《关于支持文化企业发展若干税收政策问题的通知》（财税[2009]31号）中的规定，广播电影电视行政主管部门（包括中央、省、地市及县级）按照各自职能权限批准从事电影制片、发行、放映的电影集团公司（含成员企业）、电影制片厂及其他电影企业取得的销售电影拷贝收入、转让电影版权收入、电影发行收入以及在农村取得的、电影放映收入免征增值税和营业税”（执行期限为2009年1月1日至2013年12月31日）。

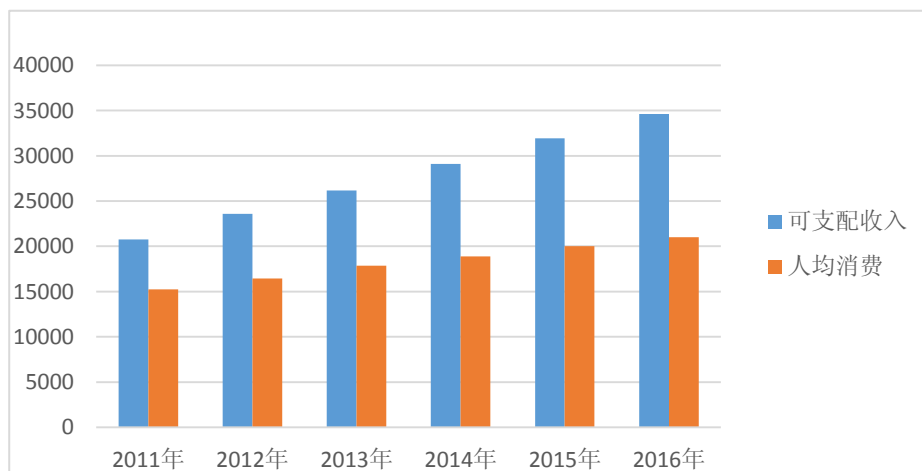
小结：无论是早期还是后期出台的电影相关政策，无一不是为推进电影业的进一步发展而提出，这些政策对于万达影城达观店的发展来说无疑是机会与威胁并存，其机会在于政策的扶持会使得影城的发展更为顺畅，威胁在于数字影院的增多，加大了其竞争压力。

3.1.2 经济环境

经济环境的分析主要从南昌市居民人均可支配收入及人均消费的比较、恩格尔系数的下降两方面，阐述院线制影院在南昌的发展空间。

首先，南昌市近五年的人均可支配收入和人均消费的对比情况。南昌市统计局数字显示，南昌市居民人均可支配收入近年来一直是逐年上升的，虽有一些不好的经济情况影响，人均消费仍然保持良好的增长势头，如图所示：

图1 2011年至2016年南昌市居民人均可支配收入和消费



由图可知，南昌市居民人均可支配收入和人均消费都是呈增长的态势，这表明南昌市有着较好的经济形势，人们的生活水平越来越好，人均消费也是逐年递增。

其次，南昌市恩格尔系数逐年下降。根据南昌市统计局年鉴调查数字显示，南昌居民用于娱乐消费方面的支出同比以往增长较快，恩格尔系数的下降意味着居民的消费结构及消费倾向有较大的改变，同时也表明，人们的生活富裕了，物质消费上去了，精神消费也跟着上去了。

小结：在这样一个经济环境下，人们手头上越来越宽裕，除了日常必要的开支外，可用于娱乐消费和文化消费的支出也在增加，这就给万达影城达观店的发展提供了必要的经济条件和良好的机遇。

3.1.3 技术环境

电影业的科学技术环境主要是指电影放映技术，目前国内电影放映技术主要有以下几种：

(1) 胶片电影

胶片电影是最古老的电影技术，从无声到有声，再从黑白到彩色是其主要的发展历程。胶片电影与数字电影相比存在一定的缺陷，比如其物体结构使得拷贝和运输的成本较高。当然胶片电影技术也一直在不断地完善提高，就画面效果而言，数字电影与胶片电影并无太大差别。胶片电影之所以没有完全被数字电影取代，是因为胶片电影存在其自身与众不同的感觉。

(2) 数字电影、数字拷贝、数字银幕

数字电影是继胶片电影后极为重大的技术进步。相对胶片电影，数字电影最大的优点是成本低廉，不会磨损和运输方便快捷。数字电影是新时代数码产品的产物，使用先进的数字技术和设备进行摄制、制作、存储，并通过卫星、光纤、光盘、磁盘等物理媒介运输，然后将数字信号还原为符合电影技术的影像和声音，最后形成在电影一幕上放映的电影作品。数字电影还具有这样的优势，即数字电影信号一经发出，无论有多少家数字影院，也不管他们位于地球的什么位置，都可以同时放映该节目。另外，数字放映设备还可以为影院提供增值服务，如实时播放重大体育比赛、文艺演出、远程教育等。

数字拷贝指的是电影影片以数字的形式发行时所采用的拷贝方式，国内目前主要采用硬盘形式。数字银幕则是指能够放映数字拷贝或数字电影的数字放映机和相应的影厅银幕。

(3) 3D 电影 (三维电影技术)

3D 电影又称三维电影和立体电影，是指通过两台摄影机同时拍摄或者一台摄影机拍摄在经过电脑加工制作，以立体的形式呈现影像的电影，一般看此类电影的观众都要佩戴专用的 3D 眼镜，3D 眼镜也是该技术的关键，目前 3D 眼镜已生产到第三代。

(4) IMAX 电影

IMAX 是 image Maximum 的英文缩写，意思是最大影像。这项技术在西方国家已运营的比较成熟，且被大多数影院广泛使用，在国内只有较大城市影院才拥有此项技术。这种电影放映系统能放映出比传统放映更大更高解度的影像。IMAX 电影区别于普通电影的地方在于，它是用 70mm 胶片进行拍摄或经过电脑的特殊制作而成的电影，具有超大的分辨力，并能够在 IMAX 电影银幕上放映。

IMAX 银幕是指专门放映 IMAX 影片的巨型银幕，其标准宽度为 22 米，高 16 米。但在实际运用中，因为各种因素的关系，IMAX 电影银幕不一定严格地执行该标准。

IMAX 电影技术虽然在国内运用的不算广泛，但此技术是早在九十年代就已经引进中国。早期引进时不叫 IMAX 电影，而叫巨幕电影。该技术在国内没有得到很好的发展，主要原因与片源有关。首先，受到技术水平的限制，符合 IMAX 上映标准的特殊影片数量有限；其次，此类电影大多数没有很强的故事情节，主要是体验大画面的视觉效果；再次，此类电影的拍摄成本很高，票价也比普通电影高出很多，存在较大的投资风险。然而，时代在进步，技术在发展，IMAX 电影在今天吸引了大量电影观众的眼球。

以 IMAX 为主的电影新技术的出现，对影院和院线都产生了极大的冲击力。而此类新技术就目前来说可视为核心技术之首，它的存在使得影院对消费者更具吸引力。与此同时，IMAX 的影响已经对院线和影院的营销活动造成了直接或间接的冲击力，这就为新产品的开发提供了必要的条件。

小结：电影放映技术的发展既为影城提供了更多吸引消费者的机会，又给

影城带来了一定的威胁，会使得部分消费者流入竞争者市场，影城如何运用新技术带来的机会以及解决相关的问题，是影响影城营业的因素之一。这对影院的发展来说无疑是一个较好的机会，万达影城达观店因规模和设备原因，最新技术为 X-Land。

3.1.4 社会文化环境

现代社会，人们的消费行为讲究品位和文化，因此在社会发展过程中，消费品的营销必然要多消费者进行不同程度的区分。文化消费是物质文化消费、精神文化消费和生态文化消费的总和，它亦是社会文化极其重要的组成部分，是社会文明的重要体现。随着人们生活水平提高和生活质量改善，文化消费受到越来越多的消费者的关注。与此同时，在这个信息极度发达的知识经济时代，人们为了适应瞬息万变的生活环境，文化消费也因此被赋予了新的内涵。

对于城市影院发展而言，消费者是关键。这也就是说城市人口对于影院的发展是重要的因素。根据目前我国的国情，城市化进程不断推进，意味着城市人口的不断增长，这就为影院的发展提供了机遇。这也意味着南昌市城市化进程及人口的增长给当地影院的发展提供了良好的机遇。

文化消费一个重要的因素是人口的科学文化素质。提高我国人口的整体素质一直以来都是我国的基本国策。近年来我国政府加大力度发展中国的教育事业，取得了较显著的成果，我国人口整体的科学文化素质确有显著提高，特别是我国高等教育扩招这一政策的提出，伴随着这一政策的结果是，中国拥有着世界上最大的受过高等教育的人群。相对而言，受过高等教育的人对于具有文化气息的商品或服务较为敏感且接受度较高，那么影院所提供的高品质服务及

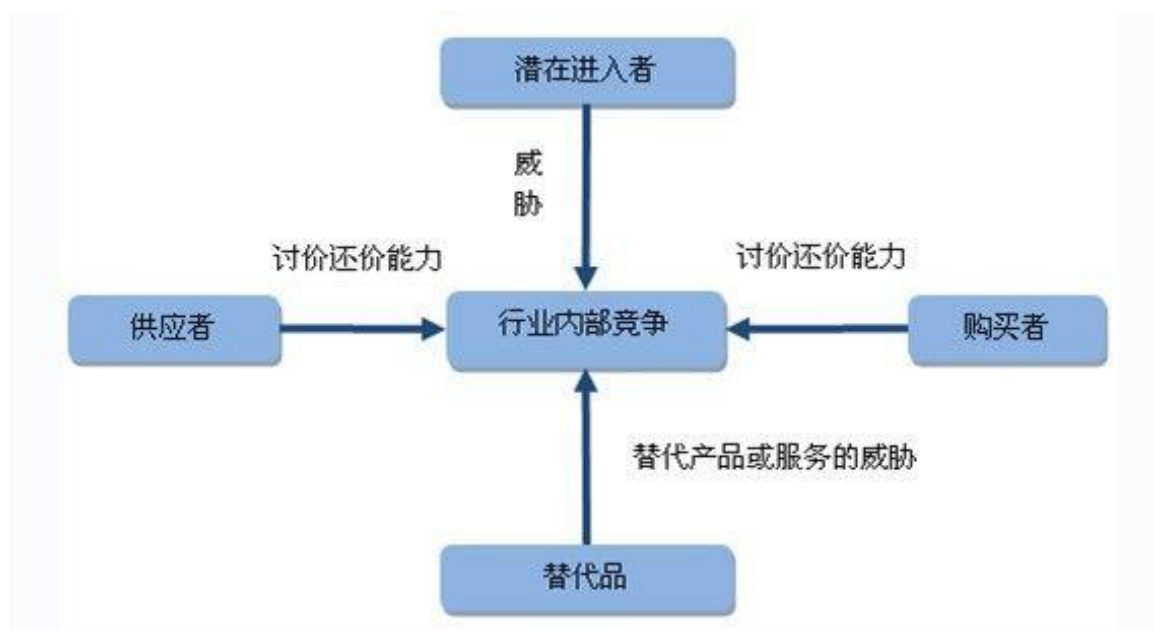
体验式文化可以很大程度的满足这类人群的欲求。

小结：人民群众素质的提高，社会文化的不断丰富，都使得文化娱乐消费占总消费的比重不断增加，收入水平的提高，让消费者在满足基本的物质资料的同时开始考虑精神和文化上的需求，这些对万达影城达观店的发展来说都是相当大的机会。

3.2 行业环境分析

主要运用波特的五种竞争力量模型分析方法。并且从现有企业的竞争强度、潜在进入者的威胁、供应商的议价能力、购买者的议价能力和替代品的威胁这五方面分析南昌万达影院达观店的行业竞争环境。

图 2 波特五力竞争模型



3.2.1 潜在竞争者分析

潜在竞争者是指不再本行业但有可能进入该行业的公司，主要分以下三种形式：其他地区想进入本地市场的公司、其他公司通过并购实现一体化和多元化。现阶段，像上海联合影院这样的其他地区的影院也想有进入南昌地区的意向，还有一些其他商业地产公司也想通过并购现有的影院或者成立自己的影院来在整个南昌影院市场中占有一席之地。如果上述潜在竞争者发生了实际进入，将会给影院行业带来新的生产能力以及资源，进而导致整个影院行业竞争加剧，更不利于自身影院的发展。所以潜在竞争者的进入壁垒的高低将直接决定对南昌万达影院达观店来说当前环境是威胁还是机遇的问题。其中进入壁垒包括规模经济、产品差异、资金需求、绝对成本优势、分销渠道和政府管制这六个方面。

第一规模经济，规模经济是指企业在一定时期内生产的产品增加时，单位产品的制造成本降低的现象。对于影院这种服务类型的行业，规模经济的效用较不明显。

第二产品差异，产品差异是指企业以某种方式改变那些基本相同的产品，以使消费者相信这些产品存在差异而产生不同的偏好。当前南昌影院行业都在促进品牌识别方面下功夫，但是成效不明显，品牌识别能使消费者对其产生一种忠诚与依赖，进而对潜在竞争者产生较高的壁垒，产品差异恰好是促进品牌识别的重要推力。当前南昌地区影院行业片源单一、影片雷同、同质化严重，并且又有出现大批的新影城的趋势，所以，在产品差异方面上，南昌地区影院行业的进入壁垒较低，这对于本影院来说是一个不小的威胁。

第三资金需求，如果一个行业的资金需求巨大，也就意味着这个行业进入

的壁垒很高。资金需求方面主要从店面租金、各类水电费价格、设备采购费用（包括长期摊销费用）和员工工资费用方面。但是潜在竞争者多为已在别的行业里拥有巨大的资本（如华润集团有限责任公司），所以说资金需求进入壁垒较小，这对南昌影院行业也是一个较大的威胁。

第四政府管制，政府管制是指政府为维护和达到特定的公共利益所进行的管理和制约。对于影院行业来说，就是对影院放映许可和放映管理方面的限制。现阶段，中国电影管理机构不允许经营个人影院，任何一家商业影院都必须依附于某条院线。并且由于近年我国影院井喷式增长，国家严格控制影院许可证的发放，并且近年来我国加强了对影视方面的监管，对上映的电影进行严格审核。总的来说，政府设置门槛高、监管严，客观上有利于减少潜在竞争者，所以这对于本影院发展是一个有利因素。

第五分销渠道，南昌影院行业的售票方式主要有两种，第一是影院门店售票，第二是通过第三方平台售票。现阶段第三方平台售票占绝大多数。第三方平台又分为以下三种：专业的在线购票平台（微票儿、淘宝电影、猫眼电影）、入口类平台（微信、手 Q、腾讯视频；支付宝、微博）、团购平台（大众点评、美团网、百度糯米）。2016 年 4 月 11 日，美团大众点评正式宣布分拆猫眼电影业务腾讯旗下在 2015 年 12 月刚与格瓦拉合并的微票儿，腾讯阵营就占据了接近八成的在线电影票务市场。由此看来，第三方的在线电影票务渠道较少，且集中，并且万达影视方面也与猫眼等平台有较为深入的合作，这样看来潜在竞争者想要进入南昌影院行业更是加大了难度，考虑到潜在竞争者建立自己的分销渠道难度较大，所以分销渠道壁垒较高，这对于本影院来说是一个极为有利的因素。

第六绝对成本优势，绝对成本优势由三个方面构成：专利技术、特殊生产要素的控制和便宜的资金成本。相比较潜在竞争者现有的影院行业有以下两个绝对成本优势：第一，先进的管理制度，目前影院行业自身有一套完整的项目管理制度和行政管理制度，这套制度明确规定了各种清晰的工作接口界面，而且能够及时根据市场变化而新陈代谢和自我更新；第二，租金费用的优势，现有的影院行业中，多依附与大型的商场，并且入驻时间久，双方合作密切，本身影院也可以给商场带来一定的人气，所以在租金费用方面更加优惠。潜在竞争者想要进入这个行业还必须在租赁场地这块巨额花费的资金。综上所述，绝对成本优势上的进入壁垒是比较高的，对于本影院来说是一个有利因素。

3.2.2 替代品分析

替代品是指来自其他企业或行业的能够满足顾客类似需求的产品。产品的质量性能、价格和购买者的转换成本是替代品对于本行业威胁严重与否的关键。近年来，南昌地区有大批家庭影院的兴起，家庭影院比较个性化，私密性，普通影院必须按时准点，不然就错过镜头了，普通影院有烦人的广告，另外家庭影院能够随时点播顾客想看的电影，时间上更加自由随意。还有网络兴起的电影播放平台（优酷土豆、爱奇艺、腾讯视频）也相比较传统的影院行业来说，更具有优势：现在大陆视频行业也越来越多的以付费方式买到很多新近的国产电影版权。往往是大约一个月周期，我们就能在视频平台观看到高清正片。相比起电影院放映正片前几乎都是与电影正片无关的贴片广告一样，视频网络却可以在页面去做围绕电影本身的周边产品推荐，不管是原著小说，还是电影中的角色服饰。甚至，在 2014 年好莱坞编剧教父罗伯特·麦基来华交流时，对

于未来的电影行业，说出了这么一句大胆的预言：到了 2030 年，美国电影院大部分会关闭。这样的言论也是以网络视频平台便利的传输和高清晰的硬件设备为依据的。由于网络时代和技术时代的不断深入，网络平台和家庭影院的电影质量（画质、片源质量）也会不断提升；其次，网络视频平台的价格方面一直是自身优势的一方面；再从转换成本来消费者看从传统影院观影到网络平台上观影这一过程难度不大。所以说以上两种替代品对于南昌地区影院行业冲击会随着时间的推移会越来越大。总而言之，替代品对于南昌地区影院行业的威胁不可小觑。

3.2.3 供应商的议价能力

供应商在电影行业主要指发行商，而发行商这个行业又主要是由少数几家大公司控制的，如：中影、华谊、橙天等。影院与发行商之间的牵连关系主要表现在：影片票房分账比例的影响以及发行商供应影片的质与量，这两个方面。就影片票房分账比例的影响这个方面来说，电影产业链的利润主要来源于票房收入，而这个利润分配是以票房分账的形式进行的，分账比例取决于发行商与院线之间的博弈，然而许多发行公司本身规模大，实力强，其他公司若想再进入该领域，则面对着高壁垒，许多发行商的能力足以自己发展院线，故供应商的议价能力自然增强了。就发行商供应的影片的质量来说，对于许多国外电影，如好莱坞的大片，只有中影、华夏两家有发行资格，在国内的主要发行商中，中影可谓一家独大，其发行的影片与其他公司发行的影片相比有明显差异。

3.2.4 购买方的议价能力

南昌现如今有着众多专业放映影院，这些影院实力和规模可以说是相当的，运营模式也大致一样，竞争对手之间的竞争战略趋同，在这样的竞争环境之下，这就使得消费者有了更多的选择，消费者的议价能力自然就得到了提升，再者，现在影院提供的产品和服务大同小异，对消费者来说，无论选择哪一家影城，都没有太明显的差别，消费者可以以影院提供的服务、产品或其他的不满因素为由，选择其他影院，这使得影城不得不进一步提升产品质量及服务水平，以致影城经营成本增加。

虽说目前南昌已有许多专业的放映影院，但南昌作为二线城市，其发展空间尚大，院线还有可占据的市场，在实力规模、竞争战略、经营模式无显著差异的情况下，消费者一方的议价能力得到提升，院线公司为了提升产品和服务，面临着经营成本增加的问题，而发行商又由少数大公司控制，使得供应方议价能力也较高，在这种情况下，影院应与主要发行商保持长期稳定的合作关系，另一方面又应建立更为广泛的影片来源渠道，以免过分依赖某些发行商而形成被动的局面

3.2.5 现有企业间的竞争

目前，虽说南昌市区除万达外，尚有华影、中影、星美国际影城等专业放映影院，但南昌市的电影市场离饱和还有一段距离。一线城市的影院市场趋于饱和，许多实力相当的影院在消费者心中的地位不容易改变，而南昌作为二线城市中的下游城市，相对于北京、上海、广州而言，发展潜力较大，其电影市场尚是一个较新的市场，有更广阔的挖掘空间，南昌的影院数量增长还在继续，

且增长速度有增无减，竞争者数量较多，在规模和实力上势均力敌。由于各影院是通过购买供应商提供的影片来进行放映的，所以众影城间提供的产品几乎无差异，且消费者从一家影城离开转而去往另一家影城，所花成本较低，故对于影城来说，留住顾客是不容易的。影院彼此之间所采用的竞争战略并没有太大的差异，竞争战略易被对手模仿，这样一来进一步加剧了竞争程度。

3.2.6 小结

总而言之，通过上述波特五力模型分析可得出以下结论。

第一潜在竞争者，南昌万达影城达观店产品差异小，并且南昌地区的商业地产的潜在进入的能力较强，这两点对于南昌万达影城达观店来说都是较大的威胁；另一方面来说，严格的政府管制、较少的分销渠道和绝对成本优势所导致的进入壁垒高对于南昌万达影城达观店来说是极为有利的。

第二替代品方面，由于网络技术时代的深入，网络视频平台和家庭影院这两大替代品行业日趋强大，未来甚至有完全替代趋势，故这方面是整个行业最大的威胁。

第三供应商的议价能力方面，影片发行商因其自身资金实力雄厚和垄断性质的发行资格，影院与其协商合作方面处于下风，故其议价能力很强，但是南昌万达影城达观店是依附与万达集团的万达院线的，且万达院线旗下影城只有万达影城，把最优质的片源这一得天独厚的优势是其他影城所不具备的，所以虽说供应商议价能力较强，但南昌万达影城达观店的应变能力较强。

第四购买者议价能力方面，由于整个南昌地区影院数量多规模大的特点，致使消费者有更多的选择，这也导致了购买者的议价能力很强，所以这也是对

南昌万达影城达观店极为不利的一个重要因素。

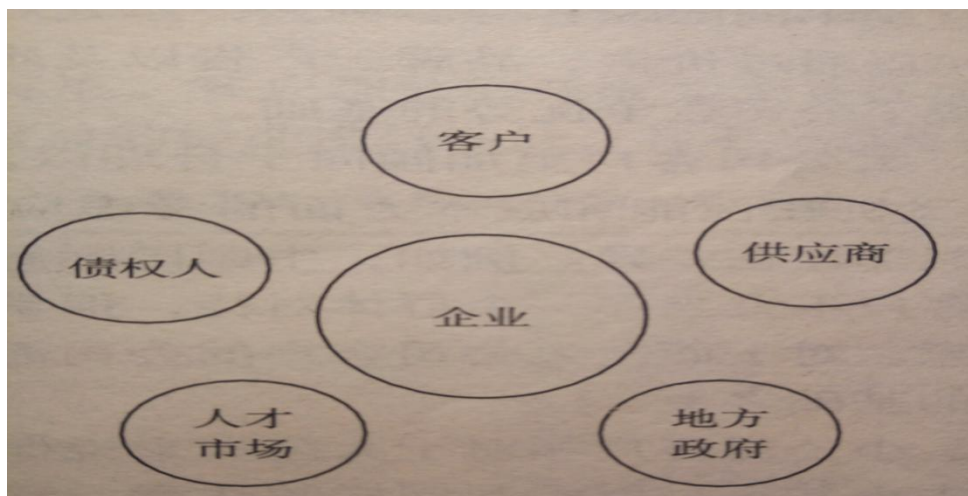
第五现有企业的竞争，近年来南昌地区的电影院数量暴增，竞争者在规模和实力上势均力敌，也无很多特色的经营特点，故也较少固定忠实的客户，在这个大背景下，行业竞争可以说是十分激烈的。

综上所述，商业地产有一定的进入能力，网络视频平台和家庭影院的发展，供应商议价能力高，市场竞争激烈都是影城这个行业的威胁所在。

3.3 经营环境分析

经营环境是公司动作的微观环境和直接环境，它比宏观环境对公司的影响更直接、更具体。公司对经营环境的影响和控制较之宏观环境而言也更大。经营环境主要是利用利益相关者模型进行分析。

图 3 利益相关者模型



3.3.1 客户

影城属于文化娱乐产业，其提供消费者电影体验的场所及相关电影体验服

务如提供合适的观影食品等。客户消费的是视听和服务享受。因此，影城的主要客户可以描述为 14-40 岁有一定经济消费水平和文化娱乐消费观念的群体。

影城一方面可以为电影爱好者提供视听盛宴的场地，另一方面为大众提供娱乐放松的场所。因此从观看目的强度给顾客分类可以分为电影爱好者和一般观影者。电影爱好者痴迷于某部或某类型的电影，在影城消费的主要目的是得到观影的视听享受和沉浸感。他们会参与影迷活动，与自己的“同类”一起参与观影等活动。因此电影爱好者对放映技术的要求会更高一些。一般观影者对电影的热情没有那么强烈，他们选择影城更多的可能是放松、娱乐或打发时间。这其中又有一部分的人群选择观影作为一系列休闲活动中的一环，还包括观影前或后的享受美食和购物等等。对电影爱好者来说，南昌万达影城达观店在南昌万达影城达观店、红谷滩店、以及星美国际影城梦时代店的 IMAX，南昌万达影城世贸店的杜比影院等新兴放映技术的冲击下可能不是他们的首选。南昌万达影城达观店仅有一个 x-land 厅的观影效果比一般影厅要好，但比不上 IMAX，杜比影院的放映效果。因此南昌万达影城达观店对电影爱好者的吸引力不强。而对于空闲之余打发时间的人群，大多是工薪族，他们选择影院的主要考虑是交通便利。达观店位于艾溪湖西，附近的社区较多。所以对这边的居民来说，万达影城达观店会是他们观影地点的选择。但另一方面，南昌万达影城达观店所在的天虹商场聚客力不强，选择在这里吃饭购物的人流不多，使达观店的消费者无形中减少了一部分，这是万达影城达观店面临的威胁之一。

从艾溪湖到瑶湖的大学较多，南昌万达影城达观店因其地理位置，吸引到一定的学生人群。再考虑到附近的社区，又可以将客户人群分为学生群体和社区及家庭群体。大学生在文化消费上一直是不可忽略的群体，但是因为学校周

边的也出现了其他影城竞争，另外，天虹商城达观店对学生的吸引力不强。加上地铁的便利，学生出行也很方便，有可能选择在饮食和购物体验更丰富的商城。周边社区较多，影城自然不能忽略社区包括家庭群体。随着绿地，万科，恒大等地产企业在艾溪湖西建设中高档社区，政府也正致力于在艾溪湖地区打造生态文明商业圈，未来艾溪湖地区的社区群体持续增加，社区群体普遍的经济能力和文化素养也不断提高，这对处在该地区的影城 包括南昌万达影城达观店来说是一个机会。

从以上对客户分析可以发现地区中高端社区建设，打造生态文化商业圈对影城的发展是一个重要机会。但影城所在商城的聚客力不足，会构成对影城的威胁。

3.3.2 供应商

从放映影片的来源来说，万达影城有自己集团的院线—万达电影院线，在电影制作和发行也有自己的文化产业—万达影视传媒，五洲电影发行。因此，在影片来源的角度，万达影城与供应商的关系十分稳定。

从影城卖品方面，设备供应商基本上由三家供应商提供。上海建奎商贸发展公司是一家台商企业，也代理一些美国 CRETORS，或者 GOLDMEDAL 的机器，当然也有一些自己生产的他们并不怎么自信的设备，同时也经营玉米粒等原材料。上海恒富厨房设备有限公司是一家中国企业，是做厨房设备出身的，万达和恒富签署了集团大采购协议。北京中钜铨国际商贸有限公司是国内领先的爆米花设备和原料供应商。经过十几年的努力，公司已经形成了以食品爆米花设备、爆米花原料和包装材料为主要产品，涵盖休闲食品和饮品、电影后产

品等专业的产品线。公司是享誉海内外的美国 Gold Medal 食品设备和原料的中国区指定代理商，也是 Golden Link 产品、卡夫、联合利华等知名企业的代理商。截止到 2011 年底，公司直接服务的影院客户近 700 家，分布于全国 180 多个城市，涉及国内 30 余条院线、省市电影公司和管理公司。如万达院线、华影国际影城、首都电影院、美嘉欢乐影城、幸福蓝海影城、奥斯卡院线、沃美影城等等。从了解到的信息得知万达影城的原料及设备供应商与影城是一个比较稳定的长期合作的关系。

3.3.3 债权人

因为南昌万达影城达观店属于万达影城之一，万达影城又属于万达院线。到 2016 年年底，万达院线十大持股其中万达投资有限公司持总股本的 57.91%，其他 9 大股东分别持总股本的 1%到 2%，主要是投资公司和万达集团个人股东持股。可以看到万达影城受到债权人的影响较小。

3.3.4 人才市场

从江西省人社厅发布的数据中发现，据对全省 113 家人力资源市场监测显示，第三季度全省共有 4.6 万用人单位登记招聘人才，提供有效岗位数量 80.7 万个，进入市场登记求职的各类人员 72.2 万人，求人倍率(招聘人数与求职人数之比)1.12，市场供需基本持衡，但竞争程度有微幅上升。高校毕业生：截至 9 月底，实名登记 2016 届高校毕业生 17293 人，通过提供就业创业帮扶已帮助 12674 人实现就业。此外，全省失业人员实现再就业 17.3 万人，完成年计划的 90.8%；就业困难人员实现就业 4.5 万人。可以看到江西省人力资源略显匮乏，

但影城工作需要的技术性不高，本地的人才市场可以获得。

南昌属于二线城市的弱类城市，劳动力价格较经济发达的城市低。

3.3.5 地方政府

政府对影城的经营检查干预主要在影城安全上，影城作为公共场所，安全问题自然是政府关注的问题。地方政府对影城的干预主要是保障影城的安全，对影城的经营发展没有较多的干涉。影城作为文化产业能够带动地方文化产业收入，地方政府与影城的关系是相互受益的。

3.3.6 小结

从相关利益者分析，可以看到客户的增加会是影城的机会之一，但影城所在的聚客力较弱也是要面对的威胁；万达影城与供应商关系稳定；债权人，人才市场及地方政府方面对影城经营环境的影响都趋于一个稳定的状态。

3.4 EFE 矩阵

根据上文对南昌万达影城达观店外部环境的分析，得出对企业影响的相关因素。结合小组的访谈内容，得出 EFE 矩阵。

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
1.电影产业得到政策支持	0.06	2	0.12
2.人均收入提高，居民可支配收入增加	0.08	3	0.24

3.技术发展提供更好的观影体验	0.12	2	0.24
4.文化需求增加	0.10	4	0.40
5.社会人群及家庭人群增加	0.15	3	0.45
威胁			
1.影院众多，竞争激烈	0.07	2	0.14
2.商业地产有进入的可能性，形成竞争	0.11	1	0.11
3.网络视频平台与家庭影院的兴起和发展，加剧竞争	0.08	2	0.16
4.供应商议价能力高	0.10	3	0.30
5.商场聚客力	0.13	2	0.26
总计			2.42

3.4.2 权重说明

南昌万达影城达观店的 EFE 矩阵权重分析

外部关键因素	重要程度			
	万达达观/0.6	梦时代/0.4	综合重要程度	权重
机会				
1.电影产业得到政策支持	非常不重要	不重要	非常不重要	0.06
2.人均收入提高，居民	不重要	不重要	不重要	0.08

外部关键因素	重要程度			
可支配收入增加				
3.技术发展提供更好的观影体验	比较重要	一般重要	比较重要	0.12
4.文化需求增加	一般重要	比较重要	一般重要	0.10
5.社会人群及家庭人群增加	非常重要	非常重要	非常重要	0.15
威胁				
1.影院众多，竞争激烈	非常不重要	不重要	非常不重要	0.07
2.商业地产有进入的可能性，形成竞争	比较重要	一般重要	比较重要	0.11
3.网络视频平台与家庭影院的兴起和发展，加剧竞争	不重要	一般重要	不重要	0.08
4.供应商议价能力高	一般重要	比较重要	一般重要	0.10
5.商场聚客力	非常重要	非常重要	非常重要	0.13

注：

①对于重要程度的我们划分的标准按照：0.05-0.07 非常不重要，0.07-0.09 不重要，0.09-0.11 一般重要，0.11-0.13 比较重要，0.13-0.15 非常重要。

②数字 0.6 和 0.4 表示两个公司在这个行业的影响力所占比例。

3.4.2 评分说明

评分范围在 1-4 分，表示公司对各因素的有效反应程度。“4”表示反应很好，“3”表示反应超过平均水平，“2”表示反应为平均水平，“1”反应不如平均水平。

1. 负责人说明政策支持的是整个产业，单个万达影城对该机会的把握处于一个平均水平评分。因此我们给出 2 分。

2. 在把握消费者上，负责人对影城的品牌很有信心，认为有能力把握经济发展带来的机会。因此给出 3 分。

3. 在技术上，负责人也强调达观店定位为社区店，现有的影厅放映效果就已经能够满足消费者需求。因此给出 2 分。

4. 同样的，把握文化需求的机会是对品牌的知名度和企业文化等的综合考量，负责人始终认为万达影城对此有着很好的反应。因此给出 4 分。

5. 周边社区人群的增加对影城无疑是较大的机会，但负责人也表示商城聚客能力弱使得该机会的把握难以到很好的程度。因此给出 3 分。

6. 规避影城竞争带来的威胁，负责人认为是一个平均水平。成熟的经营模式和制度使得影城的发展趋于趋于平稳状态，保持自身的优势是面对市场竞争的方法。因此给出了 2 分的评分。

7. 商业地产进入行业形成的威胁，当前整个南昌地区的商业地产进入了一个新的阶段，影院在商业地产中逐渐发挥出更大作用，“影院+”模式已经形成，负责人表示，这种以商业地产为强大资金后盾的新兴影院，无论是从设施和地理覆盖面来说，都将成为南昌万达影城达观店所面临的的一个严峻的挑战，故评分为 1 分。

8. 网络平台的发展和家庭影院的兴起给影城带来的威胁是所有影城都要面

临的普遍威胁，负责人强调面对这种威胁，还是要看整个影城的应对措施，对达观店而言还是做好影城工作，努力提高竞争水平。因此给出 2 分。

9. 供应商的议价能力强的威胁，无论是对于南昌万达影城达观店来说还是整个影城行业来说，供应商的议价能力过强，与供应商之间的博弈处于下风是一个行业通病，但负责人表示由于南昌万达影城达观店依附于万达院线且万达院线旗下只有万达影城的特殊天然优势，南昌万达影城达观店在面对这一方面的威胁应对能力较强，故评分为 3 分。

10. 商城聚客力弱是影城直接面对的威胁，负责人对此表示现在是影城帮助商城吸引人气，居于万达影城达观店的定位，面对该威胁影城做出的反应一般。因此给出 2 分。

4. 南昌万达影城达观店内部环境分析

内部环境分析主要通过内部资源分析和价值链进行分析。

4.1 南昌万达影城达观店内部资源分析

企业资源是企业经营管理的基础，是战略实施的保证。内部环境分析就是要确定和评价企业内部战略要素，从而找出企业的优势和劣势，为制定企业战略提供信息。因此，内部环境分析关键就是对企业所拥有的资源和能力的各个方面进行调查和评价。以下，我们主要是从万达影城达观店的不同的内部环境因素中分析并得出影响该影城的战略制定的优势与劣势。

4.1.1 企业文化

企业文化是指处于一定社会经济、文化背景下的企业，在长期的生产经营实践过程中所形成的价值观、企业精神，以及以此为核心衍生的行为规范、道德标准、文化传统、风俗习惯、管理制度、典礼仪式、企业形象等，是全体员工在工作过程中所创造的由观念形态文化、物质形态文化和制度形态文化构成的综合体。万达院线隶属于万达集团，而万达影城达观店又是万达院线中的一个分店。所以，万达影城达观店践行的文化即万达集团的文化，“传播文化，分享快乐；营造温馨，传递亲情。”以下，将从思想体系、制度体系方面谈谈万达企业文化。

1、思想体系

核心理念

万达企业文化的核心理念是“国际万达，百年企业”。“国际万达”就是企业规模、管理、文化达到国际级，成为世界一流企业；“百年企业”是指企业要追求基业长青，追求长远利益。

企业使命

“共创财富，公益社会”。

核心价值观

人的价值高于物的价值，企业价值高于员工个人价值，社会价值高于企业价值。

2、制度体系

万达集团为了保证企业文化的传承、传播、贯彻、执行，专门成立了企业文化中心，基层公司配备专门企业文化专员，形成一套完整的企业文化制度，

保证做到：年初有计划，年底有总结；经费有预算，培训有考核。

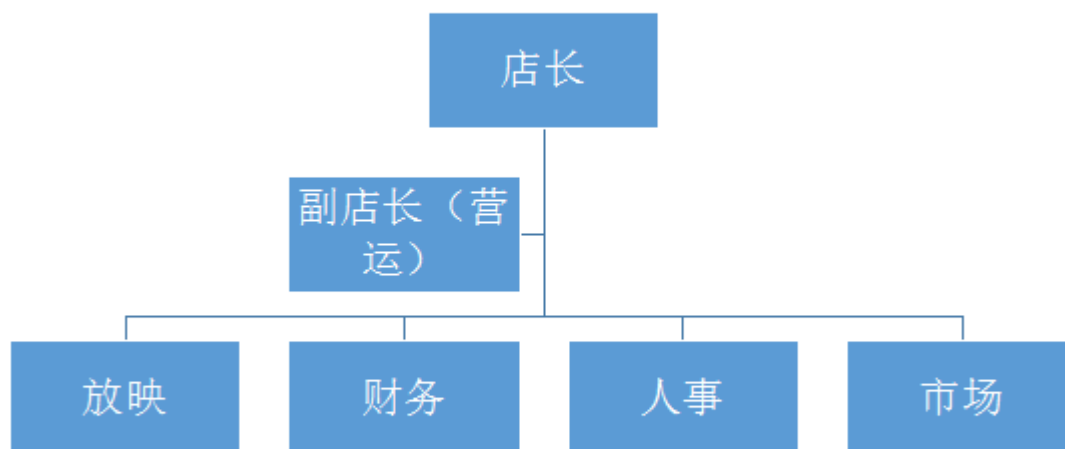
综上，万达企业以其独特的万达企业文化，塑造了一个优秀的万达企业品牌。而正是因为万达企业的品牌效应，使得万达影城达观店在消费者心中有一个良好的形象。所以，在万达企业文化塑造下的万达品牌对于万达影城达观店而言具有优势。万达的知名度也提高了达观店的影响力。经访谈，我们知道品牌知名度对于影城具有一定的影响力。万达影城达观店作为万达院线旗下的一家影城，受万达品牌效应的影响，在消费者心中具有良好的品牌印象。所以，品牌知名度对于达观店而言将是一个明显的优势，且这一观点经访谈也得到了该达观店主要负责人的证实。

4.1.2 内部管理

管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的过程。内部管理工作由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的，这些活动包括计划、组织、领导和控制等，它们成为管理的基本职能。

万达影城达观店作为一家成熟的社区店，在管理方面已经趋于成熟，它已经有了自己的一套系统。经访谈，我们了解到它主要是执行南昌总部下达的任务，自主性不高，万达影城达观店隶属于万达院线，在经营上并没有很强的自主性,所以这对于达观店而言是一个劣势。在管理上主要就是组织和控制。

以下框架是万达影城达观店的组织结构：



店长和副店长：主要负责影城的整个营运

放映组：主管电影放映和相关技术

财务组：负责影城各类开支、收入、盈利上的核算

人事组：负责发放员工薪资和引入新员工

市场组：负责排片、票房人次预估、活动、宣传及和媒体方面接触

万达影城有完善的管理制度，并十分重视员工培训。所以万达影城团队之间有良好的合作，团队效率高。经调查，我们了解到万达影城达观店的整个营运团队人员有 10 人左右的长期签约员工，还有 30 人左右的一个兼职人员。对于影城这种服务业而言，高质量的团队效率就显得尤其重要。尤其，在访谈中，达观店的店长还表示，万达影城是最注重服务的，他们视服务为生命。所以，对于达观店而言，他们的团队有足够的人员来满足正常营运的需要以及提供优质的服务。尽管与南昌市的其他万达影城相比其团队效率优势并不是很明显，

但与周边影城相比，其团队效率还是高出许多，相对而言，其团队效率和服务质量是达观店经营的一个优势所在。

4.1.3 人力资源管理

一个组织的人力资源管理就是注重对人方面的管理。

首先，万达影城达观店会对现有在职员工的服务容量做一个量的分析。

$APSH$ (每工时服务的观众人数) = 当日的观影人数 / 当日营运员工工时数

以 $APSH$ 的值来分析服务容量，从而让在职员工不会因数量太多而被闲置，也不会因为工作太多而人手不足。并应以此来提高服务效率，保证服务质量。

另外，对于新员工的引进，在人事招聘上，有以下几点：

1、宁缺勿滥的选人理念

第一，针对远大目标要有提前的准备；第二，宁缺勿滥。任何项目，没有合适的人不干；万达影城达观店认为合适的人是首要资本，他是所有资本和资源之首。

2、全面撒网的人才搜罗方式

万达影城达观店针对自身对于不同人才的需求，广泛采用不同的人才搜索策略，全面撒网，多种招聘渠道共同使用，这样能够有力地保障高效、低成本地获取企业所需的各类人才。归纳起来万达集团使用的人才搜罗策略主要集中在以下几个方面：

①网络媒体招聘

②聘请猎头

③高端人才招聘会

④校园招聘

⑤内部推荐

通过对万达影城达观店在人才招聘上的了解，我们知道了达观店对于服务人员的要求还是比较高的。且通过访谈也证实了这一观点。因为影城属于文化产业，服务产业，所以非常重视员工的素质以及服务意识。但是，由于影城基层服务人员实习期长、工资低、福利不高，所以基层服务人员流动大。这对于影城的发展是不利的。

4.1.4 市场营销

市场营销可被定义为：确认、预见、创造和满足用户对产品和服务的需求的过程。基本的市场营销功能有用户分析、产品或服务销售、产品与服务计划、定价、分销、市场调查和机会分析七种基本功能。而对于万达影城达观店而言，我们则主要是从用户分析和基本的营销活动这两个方面来分析。

1、首先，万达影城达观店位于城郊结合处，周围是居民区和学校。所以，先前其目标消费者主要是 14-40 岁的社区居民和年轻学生。这部分人群普遍追求时尚与浪漫，且具有观影习惯，影城能够满足其部分需求。但目前，随着学校附近的建筑商场的兴起，有了离学校更近的影城，相当一部分学生不愿意舍近求远而选择了更近的影城。这对于万达影城达观店而言，就流失了部分消费者。同时，随着南昌地铁 1 号线的开通，在交通上为附近居民和学校提供了极大地便利。而这对于达观店也是一个不小的冲击。因为在地理覆盖面上，达观店并不具备优势。于是，达观店选择重新定位目标消费者，即为 14-40 岁的社区居民，并放弃了学生这一部分群体。同时，万达影城达观店将自身定位为一

家社区店也印证了上述观点。因为达观店周边的社区较多，所以在地理位置上还是占据了一定的优势。

2、与所有影城一样，达观店的产品和服务是电影和卖品。所以，达观店也需要通过营销活动来维持影院的正常运营。但是，达观店作为一家成熟的社区店，负责人认为已经不需要投入大量的营销费用来宣传自己。它只需要投入固定的费用来维持影院的营销与宣传，维持影院的一个基本需要，并与消费者保持一定的联系。

综上所述分析，我们可以得出万达影城达观店的地理覆盖面和营销活动上是处于不利地位的。且经访谈，负责人也表示说他们确实是存在以上这些劣势。但是，这些劣势对于影城的发展影响程度还是有区别的。相对而言，地理覆盖面的影响程度大于营销活动的影响。

4.1.5 财务会计

企业的财务往往被看作是考察企业竞争力和对投资者吸引力的最好的尺度，因此，分析、评价与确立企业财务会计方面的优势和劣势是指定有效战略的前提条件。企业财务会计分析可以分为两个方面：一方面是企业财务管理分析；另一方面是企业财务状况分析。

企业财务管理分析主要是对企业有效的资金来源、资金使用和资金控制的水平分析。经查找资料及访谈，万达影城达观店的资金来源主要是票房收入、卖品收入及其他收入。其中，其他收入包括影片放映前的其他商家投放广告费、宣传费，其他商家在影城做活动的场地费和一些长期在影城场地的租用费，消费者办卡和兑换券过期的收入。

万达影城达观店资金使用主要是卖品成本、员工薪资、广告、房租费用及物业费用等。经访谈，我们了解到在资金使用方面，达观店最大的支出是房租。并且其投入广告费用与后期收益的比大致为 1 : 20。可以看出在广告投入方面，成本—资金利用率相对较高。所以，达观店在成本资金利用率资金方面还是具有优势的。而在资金控制方面，达观店会定期向总部上交一定的利润，具体比例视当年或当下季度的利润而定，例如有时候会是像三七比例这样上交，会留下部分的资金来维持达观店的正常营运、薪资等方面。而经达观店的负责人表示，达观店已经是一家成熟的社区店，再生产经营上也十分稳定。因此，资金状况相对稳定。所以，对于达观店而言，在资金方面是有优势的。

至于企业财务状况分析，由于涉及到一定的商业秘密，具体到达观店的财务信息无法搜集到相关资料。但我们可以通过对整个万达院线的财务状况分析来得到一些信息。以下是 2016 年万达院线主要业务构成分析：

业务名称	营业收入(万元) 收入比 营业成本(万元) 成本比 利润比					毛利率
	元)	例	元)	例	例	
按行						32.75
业						
电影行业	1120932.37	100%	753788.57	100%	100%	%
观影收入	752450.7	67.13%	621869.62	85.18%	40.28%	17.35%
广告收入	169165	15.09%	56515.48	7.74%	34.75%	66.59%
按产						
品						
商品、餐饮销售收入	132593.91	11.83%	51661.4	7.08%	24.97%	61.04%
其他	56560.15	5.05%	-	-	-	-
影片投资和宣传推广	10162.61	0.91%	-	-	-	-
按地						32.86
区						
国内	851420.68	75.96%	571626.93	75.83%	76.21%	%
国外	269511.69	24.04%	182161.63	24.17%	23.79%	32.41%

从上述表格中，我们可以看到万达院线的收入还是可观的。而达观店作为万达院线下众多分店中的一员，也是贡献了自己的一点收益的。达观店作为成熟的社区店，在经营上已经日渐成熟，其营业收入也是比较稳定的，同时背后还有强大的万达院线作为经济支撑。所以，综上所述，万达影院达观店具有财务状况良好、资金稳定的优势。

4.1.6 生产运作

企业的生产运作包括将投入品转变为产品或服务的所有活动。

万达影城达观店的生产运作主要包括营运过程、生产能力（服务容量）、人力和质量。对于影城而言，其生产能力即指其服务容量，万达影城达观店会通过计算 APSH 值，让服务人员的数量刚刚好，不会因人手不足而过于匆忙，也不会因为人员过多而被闲置，使得人员利用率达到最佳，为消费者提供更好的服务，让其拥有更好的观影体验。人力方面，达观店在各个岗位都会安放合适质量及数量的服务人员。质量方面，影城的质量分为放映质量和服务质量。万达影城达观店总共有六个厅，其中有四个 3D 厅，一个 X-Land 厅，观影座位 948 个。在放映质量上，达观店已经有了非常成熟的放映技术，且放映设备影像画质的细腻度和清晰度都很高，还有专属的数字环绕音响系统。服务质量上，达观店严格执行万达影院的统一服务标准，提供优质的贴心的服务。所以，综合来讲在经营运作上，达观店处于一个行业一般水平。

4.1.7 研究开发

研究开发能力主要是指企业在产品、工艺、材料、技术等方面的研制和创新能力，它体现了企业的活力，是企业在长期中适应环境、改变环境的主要内部条件。

对于万达影城达观店而言，其研究开发能力主要体现在放映技术的研制与创新上。目前达观店的最新放映技术为 X-Land,并不是万达现有最新的 IMAX。因为达观店的地理覆盖面积不算大，还没有达到投放 IMAX 技术的需要。经访谈我们了解到，在 IMAX 放映技术刚刚出来时，对达观店的冲击比较大，消费

者大都会选择去体验一下新技术。但随着影城数量的增多以及并不是所有影片都能通过 IMAX 技术放映，并且有不少观影人对放映技术要求并不是那么高，因此一般有 X-Land 就足以满足。所以，现在 IMAX 对达观店的冲击并不算大，而且，目前达观店正试着将杜比音效投放在影院，以增强观众的观影体验。杜比音效，即在立体声电影院中，给观众创造出身临其境的空间感觉，除了左右声道外，还装了能强化银幕上声音效果的中置声道和能使观众获得环境气氛与特殊效果感觉的环绕声道。综上，达观店在影片放映上还是具有一定的创新能力，并试着朝着为顾客提供更好的观影体验的方向发展。

4.2 南昌万达影城达观店的内部能力及其竞争力分析

经访谈以及查找资料，我们对万达影城达观店做了以下的多个方面的能力以及核心竞争力分析。

在访谈中，我们了解到影响万达影城达观店内部发展的因素有品牌知名度、团队效率、服务质量、放映技术、营销活动、基层员工流动性、资金等多个因素。另外，我们经过查找资料以及小组讨论，得出了初步的一些影响影城发展的其他因素，管理制度、地理覆盖面、成本资金利用率、自主性等。

首先，由于万达影城达观店隶属于万达院线，而万达院线的品牌知名度对于消费者而言还是具有很强的品牌效应。并且达观店的负责人也表示品牌是他们的核心竞争力。万达品牌给他们店带来了巨大的收益。并且，万达非常重视对员工的培训，以此来培养并提供员工的协作能力，提高工作效率，提高服务品质。正是因为万达的团队在团队效率和服务质量上要求高，所以在访谈中，达观店的负责人对此十分引以为豪。并且，我们问到该达观店关于团队效率和服

务质量相关问题时，负责人明确表示说虽然万达所有影城的服务标准都是一样的，但由于达观店只是社区店，其团队效率相比中心店等其他万达影院还是有一定差距的。可是，相比万达以外的其他影城，尤其是周边影城，达观店的服务质量水平还是较高的。所以，该达观店对于本影院的服务质量还是十分自信的，且认为服务质量也是达观店的最重要的核心竞争力。

其次，由于万达影城达观店是一家社区店，所以放映技术上并没有引进最新的 IMAX 技术。目前，该影院最好的只有 X-Land。所以，这对于该影院而言就不具有优势。营销活动上，该店也比较常规，并没有相比其他影院而言的优势。另外，社区店的定位从侧面也反映出该店地理覆盖面小的特点。显然，这也是一个劣势。达观店隶属于万达院线，且它已经是一个成熟的社区店，在经营上也已成型，所以自主性较小。且，影院整个行业的基层员工普遍流动性都很大，这对于服务业而言是一个不小的问题，同样对于达观店而言也是一个劣势。

最后，因为万达影城达观店是一家成熟的社区店，经营管理上也比较成熟。他们有具体的管理制度，资金稳定。而且，作为万达院线的旗下的一家分店，资金上也有很强的支持。并且，在访谈中，达观店的负责人也表示他们的成本资金利用的效率还是很高的。因此，我们得出在资金、管理制度还有成本资金利用率上，达观店还是具有优势的。

4.3 南昌万达影城达观店的价值链分析

4.3.1 价值链分析

企业基础设施：管理理念成熟，管理制度规范；较好的的万达品牌声誉；

<p>人力资源管理：良好的职称带框管理；健全的内部升职机制；入职职工学历较高；优秀的培训机制。</p>
<p>技术开发：先进的 XLAND 大银幕技术。</p>
<p>采购：依附于实力强大的万达院线，片源多质量高；与多家爆米花、可乐等卖品产商有着长期互利共赢的合作。</p>
<p>生产：加大与卖品产商的合作力度，最大程度上降低成本；对片源的筛选，力求最大程度上满足顾客的观影需求。</p>
<p>外部后勤：加强对团购平台等网络购票平台的合作，开拓多种影院售票渠道。</p>
<p>市场营销：借活动节日的契机，通过打折、优惠等方式，吸引新顾客和提高老顾客的顾客忠诚度；利用网络广告以达到宣传影城的目的。</p>
<p>服务：对职工的严格培训，加上完善的管理服务制度和浓重的企业服务文化，给顾客最优质的服务 and 最佳的观影感受。</p>
<p>利润：票房，卖品，广告，场地租金，长期租金，过期卡券。</p>

1、品牌方面：

万达管理理念成熟，凭借其规范的管理制度，将影视以及企业文化整合于运营模式之上，万达这个品牌享有较好的声誉，万达旗下的影城凭借万达这个平台，将万达集团的能力、口碑与影视文化资源相融合，形成品牌优势。

2、片源方面：

据 2015 年中国电影产业发展报告显示，2015 年度，国产电影故事片产量 686 部，产量提升明显，有 328 部国产影片进入影院放映，单从数量上来说，片源数量是充足的，但是从市场的角度出发，大部分影片的质量还是难以满足

观影人群的需求，万达院线通过对自己“可控”的影片进行分析研究，挖掘影片的卖点，使依附于实力强大的万达院线的万达影城，能够稳定地得到高质量的影片。

3、排片方面：

万达总部对影城进行总体上的管理，明确影城的业绩考核方法即要得到可观的收益，而影城作为放映影片的机构，具体的运营管理事项则由其独立执行，以排片为例，虽说万达总部会制定一定的排片范围，如某个影片须有10%--20%的场次，但各个分店也有一定程度的自由来根据当地的市场情况进行排片，各分店可以在限定的范围内，通过更换影厅的方式来自主排片。

4、营销宣传方面：

将“精确制导，分众营销”的理念延伸到整个院线的运营中，深入研究每一个万达影城所在区域的特色，构建合理的电影产品供应体系，要建立市场培育机制，来引导观众消费，通过活动节日的契机，以打折、优惠等方式，吸引新顾客和提高老顾客的顾客忠诚度，影城可以和发行方合作，在互联网上宣传影片，来扩大观影人群。

宣传影院比宣传影片更重要，宣传影片只是为达到宣传影院这一目的的手段，宣传影片所获得的利益是暂时的，而宣传影城的收益才是长远的。通过找到影片的卖点，对影片进行合理准确的定位，再根据定位进行有针对性的宣传策划，同时，影院的电影期刊也能作为与观众进行交流的一种重要的方式，并为影城进一步提高工作质量进行服务，期刊的内容一般会包括新片展映、影城快讯、影城管理等，通过互联网拓宽期刊的受众，这样既宣传了万达院线、万达影城，又提升了万达的品牌。

5、服务方面：

作为电影终端，服务是目前现阶段体现一个影城价值的核心所在，客户一直处在服务传递的过程之中，能够随时感受到服务品质的好坏，万达影城明确规定了服务的标准和要求，规定合理的服务水平，以及绩效评估指标，通过对职工进行严格培训，给顾客带来最优质的服务 and 最佳的观影感受，例如，大堂有值班经理帮助解决消费者所遇到的问题，发放 3D 眼镜的工作人员都按要求戴上手套，防止弄脏镜片，有训厅人员来确证影片处在正常放映状态等，以此制定符合“顾客导向”的服务传递系统，使介入服务的每个人，每个环节把客户满意作为自己服务到位的标准。

4.3.2 总结

达观店隶属于万达旗下，完全可以凭借享有良好品牌声誉的万达，来充分发挥其拥有的品牌优势，实力强大的万达院线可以为旗下的各影城，提供高质量的影片，达观店也不例外，因而拥有了稳定的片源。达观店的负责人虽然也要按照万达总部所制定的相关规定来开展排片工作，但还是有一定自主排片的自由，可以根据自己所负责影城所在地的市场条件，在限定的范围内能动的进行排片。达观店可以通过抓住本身所在区域的特色，开展相关的活动，来吸引新消费者和留住老顾客，从而培育当地的市场，通过互联网传播影城的相关资讯来宣传影城，从而加强影城在当地的影响力。达观店严格遵循万达总部制定的服务标准和要求，以“顾客导向”为标准严格培训员工，力求给顾客带来最优的服务和观影感受。

4.4 IFE 矩阵

根据对南昌万达影城达观店的内部环境分析，加上访谈内容，列出下表。

关键内部因素		权重	评分	加权分数
内部优势	品牌知名度高	0.13	4	0.52
	团队效率高	0.09	3	0.27
	资金稳定	0.1	4	0.4
	成本资金利用率高	0.06	3	0.18
	服务质量高	0.12	4	0.48
	管理制度成熟	0.09	4	0.36
内部劣势	基层人员流动大	0.09	1	0.09
	自主性低	0.1	2	0.2
	营销活动少	0.06	2	0.12
	地理覆盖面小	0.09	1	0.09
	放映技术落后	0.07	2	0.14
总计				2.85

4.3.1 权重说明

南昌万达影城达观店的 IFE 矩阵权重分析

内部关键因素	重要程度
--------	------

内部关键因素	重要程度			
	万达达观/0.6	梦时代/0.4	综合重要程度	权重
优势				
1.品牌知名度高	非常重要	比较重要	非常重要	0.13
2.团队效率高	不重要	不重要	不重要	0.09
3.资金稳定	一般重要	一般重要	一般重要	0.10
4.成本资金利用率高	非常不重要	不重要	非常不重要	0.06
5.服务质量高	比较重要	非常重要	比较重要	0.12
6.管理制度成熟	不重要	不重要	不重要	0.09
劣势				
1.基层人员流动大	一般重要	不重要	一般重要	0.09
2.自主性低	一般重要	比较重要	一般重要	0.10
3.营销活动少	非常不重要	一般重要	非常不重要	0.06
4.地理覆盖面小	一般重要	不重要	一般重要	0.09
5.放映技术落后	不重要	不重要	不重要	0.07

注：

①对于重要程度的我们划分的标准按照：0.05-0.07 非常不重要，0.07-0.09 不重要，0.09-0.11 一般重要，0.11-0.13 比较重要，0.13-0.15 非常重要。

②数字 0.6 和 0.4 表示两个公司在这个行业的影响力所占比例。

4.3.2 评分说明

其次关于评分的评定，首先评分范围为 1 到 4 分，1 分代表重要劣势，2 分代表次要劣势，3 分代表次要优势，4 分代表重要优势，评分以公司基准，而权重则以行业为基准；其次再是我们是通过对南昌万达影城达观店店长的访谈并且依据南昌万达影城达观店一些具体经营数据得出的评分。

第一品牌知名度受万达品牌效应的影响，在消费者心中具有良好的品牌形象。所以，品牌知名度对于达观店而言将是一个明显的优势，且这一观点经访谈也得到了该达观店主要负责人的证实，故评分为 4 分。第二团队效率，在访谈中，达观店的店长表示，万达影城是最注重服务的，他们视服务为生命，所以，影城对团队会有很多培训和团建活动，以此来提高其团队的效率，但是由于达观店是一家社区店，规模有限，因此优势不是最明显的，因此评分为 3 分。第三成本资金利用率方面，达观店店长表示，投入一块钱的广告费用，可以收回 20 倍的效益，所以在成本资金利用率上，达观店具有明显优势。且达观店作为一家成熟的社区店，也能很好的利用这一优势，故成本资金利用率的评分为 3 分。第四资金稳定方面，经访谈，相关负责人也表示，万达影城达观店资金充足，且达观店在经过近些年的管理与经营，已经十分成熟了，盈利额也十分稳定，因此在优势中的评分是 4 分。第五服务质量方面，达观店店长表示高质量的服务是南昌万达影城达观店最核心的竞争力，且经过实地调查其他影城，对比也能感受到南昌万达影城达观店的服务质量的优势较大，故在此优势上的评分是 4 分。第六管理制度上，南昌万达影城达观店因其发展时间早，形成了一套完善有效的管理理念和管理制度，其管理人员内部结构精简，且分工明确；员工方面实行星级制、良好的职称带框管理和健全的内部升职机制，这也极大

地调动了员工的积极性，综合来说，万达影城达观店的先进的管理制度方面也是一个核心竞争力的重要一环。因此权重评分为 4 分。

其次内部劣势上，第一基层人员流动打，达观店店长谈到尤其在万达影城达观店，兼职人员多，这也从某种程度上体现了基层人员流动性大的特点，因此，基层人员流动性大对于达观店而言是一个劣势，且是一个重要劣势，因此评分为 1 分。第二自主性方面，由于万达影城达观店隶属于万达院线，所以在经营上并没有很强的自主性，总部会有一套成型的具体的规章制度来对各大影院进行管理。所以，这对于达观店而言是一个劣势。且经访谈，也证实了这一点。因为面对环境的变化，达观店并不能及时做出超出范围的自主性的应对，可调整的范围过小，导致自主性差，依据实际情况评分为 2 分。第三营销活动方面，经我们小组调查访问得知，万达影城达观店在营销活动这方面来说较为薄弱，在各种节日活动或者影片上映活动这两方面影城花费精力较少，更多的是以万达的优质品牌为吸引客户的条件，但对于相对稳定的南昌万达影城达观店来说影响不会特别大，故评分为 2 分。第四地理覆盖面，经访谈我们了解到达观店的定位也是根据地理位置上来的，由于达观店位于城郊结合部，地理覆盖面不广，周围主要是社区和学校，故其影城的定位是社区店，所以也印证了地理覆盖面不广的这一事实，所以我们根据这一具体情况，给出了 1 分。第五放映技术，虽然南昌万达影院达观店在放映技术上相对较为落后只拥有 XLEND 技术，但由于技术因素在现在影城发展当中作用相对削弱，故评分为 2 分。

5. 战略目标分析

企业战略目标是在一定战略思想指导下，在一段相当长的时期内，根据经

济和社会发展的总的要求，企业发展所要达到的总体目标和指标体系。企业战略目标是企业战略构成的基本内容，是企业战略选择的出发点和依据，也是企业战略实施要达到的结果。企业战略具有不同层次，企业战略目标也具有不同层次。

随着万达院线的发展，公司着力打造的“电影生活生态圈”已基本形成，公司原有名称已不能完全体现公司业务现状。所以万达院线正式发布公告称，自2017年5月19日起，公司证券简称由“万达院线”变更为“万达电影”。公司未来发展战略是不断创新经营，整合电影产业链资源，持续推进公司电影生活生态圈建设。万达影城达观店，作为万达院线旗下的一家影城，也要做出相应的战略目标调整。

达观店发展规划目标：达观店的现有定位是一家社区店。在未来的3到5年内，由于周边地区高档社区的建设，以及达观店天然的地理优势和便利的交通，达观店将主要目标消费群体定位为社区居民。因此，社区店的定位不变。但是面对的消费群体本身却已然改变为收入和消费水平更高的社区居民。

产品质量目标：达观店作为一家影城提供的产品是影片放映和衍生品，同时还提供观影服务。在未来的3到5年内，达观店将实现杜比影厅的建设，提高影院的硬件设施，为观影者提供更好的观影体验。同时，在服务上，除了达到万达影城的标准为，达观店要成为高新区所有影城服务的标杆，提高服务标准，提高服务质量。

社会效益目标：达观店作为一家社区店，必然要做到在社区具有良好的印象。首先，在万达影城的品牌效应下，达观店具有品牌优势。不仅如此，我们还要进一步巩固和加深这一良好印象。做到当社区居民想看电影的时候就想起

达观店，这个开在家门口的社区影院。树立良好的社区店的形象。让“社区里的万达，家门口的影院”的观念深入人心。

经济效益目标：数据显示，2016 年公司实现非票房收入 39 亿元，同比增长 100%，由此非票房收入占营业收入比重达到 35%。我们可以发现，随着影票收入的增加，非营业的收入同样可观。所以，达观店在经济效益上不仅要追求影票收入，更加要注意的是提高非营业收入。

6. 战略选择与评估

本文主要运用 SWOT 矩阵进行战略选择的分析，由此分析进一步得到具体方向的可行性战略，并通过运用 QSPM 矩阵对战略进行评估，为最终的战略选择提供依据。

6.1 SWOT 矩阵分析

	优势 S	劣势 W
外部分析	<ul style="list-style-type: none"> 1.服务质量水平高。 2.管理制度先进。 3.品牌知名度高。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.单个影院自主性弱。 2.地理覆盖面积小。 3.基层人员流动大。
内部分析		
机会 O	SO 战略	WO 战略
<ul style="list-style-type: none"> 1.社会人群及家庭人群增加。 2.技术发展提供更好的观影体验。 3.文化需求增加。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.针对不同人群，细化服务种类。 2.进一步挖掘万达品牌价值。 3.积极引进新兴影院放映技术。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.将影院定位为社区店，吸引周边小区居民前来观影。 2.加大对营销的投入，吸引周边甚至地理覆盖面之外的顾客。 3.利用更好的带框机制和福利体系，稳定基层服务人员。
威胁 T	ST 战略	WT 战略
<ul style="list-style-type: none"> 1.商场聚客力较弱。 2.商业地产有进入的可能性，形成竞争。 3.影院众多，竞争激烈。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.利用万达品牌知名度弥补商场聚客力的不足。 2.借助早已形成科学有效地管理机制，形成无可比拟的高效率运作模式。 3.凭借优质的服务质量和产品质量，形成企业自身强大的竞争优势。 	<ul style="list-style-type: none"> 1.利用有限的排片自主性，制定一些适合影院特色排片计划。 2.加强与商场的合作，形成商场影院资源互补模式。 3.加强特色影院的塑造，制定差异化战略。

6.1.1 SO 战略

1.针对不同人群，细化服务种类：

随着人们生活水平提高和生活质量改善，文化消费受到越来越多的消费者的关注。对于城市影院发展而言，目标人群尤为关键。由于近年来达观店周边地区高档社区的建设，以及交通的便利和影院的增加，使得达观店将主要目标由学生消费群体转向社区居民，所以万达影城达观店应该先把服务种类细化，再根据不同人群服务的特点，发挥其服务质量水平高的优势，提供又“好”又“准”的服务。

2.进一步挖掘万达品牌价值：

同样的，人民物质生活水平提高，追求更高层面上的精神享受，观影的潜在社会人群及周边家庭人群增加，要想抓住这一大环境下所带来的机遇的话，万达旗下的影城必须凭借万达这个平台，将万达集团的能力、口碑与影视文化资源相融合，形成品牌优势，进而形成聚客能力，吸引潜在观影人群。因为其商场聚客力较弱，进一步利用品牌优势能够为影院的持续发展打下坚实基础。

3.积极引进新兴影院放映技术：

由于万达影城达观店是一家社区店，所以放映技术上并没有引进最新的 IMAX 技术。目前，该影院最好的只有 X-Land。所以在技术层面上，还有很大的进步空间。在未来几年内，万达影城达观店要引进 IMAX 和杜比等技术，这不仅能够给消费者带来更好的观影体验，还能在吸收新客户还是提高老客户的忠诚度方面起着很大的积极作用。

小结：

总之，在 SO 战略上，主要有细化服务种类、进一步挖掘万达品牌价值和引进新兴的放映技术这三大类战略。

6.1.2 WO 战略

1. 影院定位为社区店，吸引周边小区居民前来观影：

随着在瑶湖高校区周围陆陆续续越来越多的电影院，万达影城达观店作为学区店的最大地理位置优势已经变得越来越不明显。但是未来几年市区规划准备把艾溪湖周边地区打造成新生态居住圈，社区群体普遍的经济能力和文化素养也不断提高，社会人群及家庭人群增加，进而对于文化消费需求也会增加，这就说明了万达影城达观店转型社区店的必要性，因此主要的目标客户的定位也要由先前的学生群体转向社区群体，并提供针对性强的影片和服务等。

2. 加大对营销的投入，吸引周边甚至地理覆盖面之外的顾客：

随着学校附近的建筑商场的兴起，有了离学校更近的影城，相当一部分学生不愿意舍近求远而选择了更近的影城。这对于万达影城达观店而言，就流失了部分消费者。通过广告和活动的方式重新吸引消费者能够最大限度的弥补这一方面的损失。

3. 利用更好的带框机制和福利体系，稳定基层服务人员：

由于主要是基层员工实习期长，基本薪资低，福利不高；且底层员工晋升机会较小，这就导致了基层员工的工作积极性不强，影城的基层人员的流动性很大。不断完善企业带框机制和福利体系能够好的留住员工，进而服务质量也能够得到保证。

小结：

总之，在 WO 战略上，主要有改变影院定位、加强营销强度和建立完善带框机制和福利体系这三点战略。

6.1.3 ST 战略

1.利用万达品牌知名度弥补商场聚客力的不足：

因为万达影城达观店坐落于天虹商场当中，然而当地的天虹商场的聚客力相对较弱，不能对影院聚客起到一个较大的帮助。品牌知名度对于整个南昌万达影城达观店来说是最重要的因素，是其核心竞争力之一，利用万达品牌知名度弥补商场聚客力不足是非常有效的措施。

2.借助早已形成科学有效地管理机制，形成无可比拟的高效率运作模式：

因为万达影院达官店在南昌整个影院行业来说是涉足较早的，丰富的经验与科学有效的管理理论形成了科学有效的管理制度，整个影院在一整套管理制度下运营的效率较高，极大程度的降低了成本，进而在南昌众多影城竞争者中脱颖而出。

3.凭借优质的服务质量和产品质量，形成企业自身强大的竞争优势：

万达影城达观店的产品无外乎影片和服务，卖品方面精益求精，片源方面迎合消费者口味，并且在目前的影片质量的基础上，在可供使用的技术条件下，提供让消费者全方位的服务。再加上万达影城达观店无论从管理团队还是服务团队来说，相较于其他影院来说，都优秀很多，这些因素都是提供高质量服务和产品质量的必要条件之一。

小结：

总之，在 ST 战略上，主要有增强对品牌知名度的开发弥补商场缺陷、建立一

套行之有效的管理机制和提高服务质量和产品质量这三大战略。

6.1.4 WT 战略

1.利用有限的排片自主性，制定一些适合影院特色排片计划：

虽说万达总部会制定了大部分的排片计划，如某个影片须有 10%--20%的场次，但各个分店也有一定程度的自由来根据当地的市场情况进行排片，各分店可以在限定的范围内，通过更换影厅的方式来自主排片。万达影城达观店可以利用大概 20%的自由排片空间，针对目标消费者的特殊喜好，制定小部分的特色排片计划。

2.加强与商场的合作，形成商场影院资源互补模式：

针对天虹商场的聚客力不足的客观条件，万达影城达观店可以加强与天虹商场的商业合作，进而形成短期内先利用影院的聚客能力增加商场的人流量，经历一个阶段后再利用商场聚客力反哺影院的模式。

3.加强特色影院的塑造，制定差异化战略。

影院特色文化这方面可以从影厅建设方面入手，比如说取具有地方特色的影厅名等，还可以从服务的特色化入手，如让员工展示当下热映电影的周边等，给客户一种耳目一新的体验。这主要是为了把自身影院与周边其他影院区分开来，形成影院特色。

小结：

总之，在 WT 战略上，主要有发挥排片自主性、形成商场影院互补模式和加强特色影院的塑造这三点战略。

6.2 可行性战略

通过上述分析,本小组主要先通过成长发展期中的集中成长战略和分散成长战略,再加上成熟期中的竞争战略以此来分析战略选择问题。

6.2.1 集中成长战略-市场渗透战略

市场渗透是指实现市场逐步扩张的拓展战略。该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展。其战略核心体现在两个方面:利用现有产品开辟新市场实现渗透、向现有市场提供新产品实现渗透。

1.可行性:

第一,整个南昌地区的影城市场未到达饱和状态,采取市场渗透战略具有较大潜力。

第二,消费者对于影院消费来说,无论是从观影的次数还是卖品的购买上,都还有很大的市场潜力。

第三,南昌地区的影城市场近些年来发展迅速,但是由于设备老化,服务质量下降等原因导致像中影,星美等竞争对手的竞争力下降;另一方面,万达影城达观店在设备更新和员工服务质量上都一直保持着较高水平,所以万达影城达观店更应抓住机会加大营销力度,提高市场占有率。

综合考虑,万达影城达观店再通过市场渗透战略能达到提高市场占有率的效果,并且这种效果能够给影城带来足够的竞争优势,是行之有效的战略之一。

6.2.2 分散成长战略-多元化战略

多元化战略又称多角化战略,是指企业同时经营两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种发展战略。多元化战略是相对企业专业化经营而言的,其内容包括:产品的多元化、投资区域的多元化和资本的多元化。

1.原因:

第一,分散风险。由于影城市场需求不确定性大,如单纯依靠影片票房、卖品和服务来经营的话,面临的风险将会很大,特别是服务方面,由于服务是由员工提供,不确定性很大。因此,在这方面上,万达影城达观店可以实行产品多元化的战略,培养观影人群的影院文化,提供一些影片衍生品的销售,以达到分散风险的目的。

第二,提高投资收益率。影城的根本目的还是在于盈利,多元化的经营有利于万达影城进行战略转移,提高收益率,并且逐步从增长较慢、收益率低的项目转向收益率高的项目,促进业务的发展。

总之,万达影城达观店通过产品多元化等方面能够实现分散风险和提高收益的目的。

6.2.3 竞争战略-差异化战略

差异化战略,又称差别化战略或标新立异战略,是指企业针对大规模市场,通过提供与竞争者存在差异的产品或服务以获取优势的战略。其主要包括服务差异化、人事差异化和形象差异化。

1.服务差异化

在服务方面,万达影城达观店凭借自身高质量的服务形成了其核心的竞争

力，且经过实地调查其他影城，对比也能感受到南昌万达影城达观店的服务质量的优势较大。在服务质量的基础上力争服务的差异化，针对不同年龄段不同类型的观影人群，以提供不同的服务，把服务差异化转变为影城的核心竞争力。

2.人事差异化

首先，万达影城达观店可以对现有在职员工的服务容量做一个量的分析。从而让在职员工不会因数量太多而被闲置，也不会因为工作太多而人手不足。并应以此来提高服务效率，保证服务质量。

万达影城达观店作为一家成熟的社区店，在管理方面已经趋于成熟，它已经有了自己一套独有的管理系统和员工培训系统。所以万达影城团队之间有良好的合作，团队效率高。

3.形象差异化

万达影城其最核心的竞争力在于其万达的品牌影响力，万达品牌形象在通过多年的广告等大众媒体宣传和自身合理科学的经营管理之后，已经塑造出了一个在全世界范围内都影响较大的品牌。在这样一个优秀的品牌旗下，万达影城达观店有着自身得天独厚的优势，也使得自身的形象跟别的影城区别开来。除了品牌影响力之外，万达影城达观店还可以通过一些独特新颖的营销活动以达到在消费者心中留意下一个独特的印象的效果。

总而言之，通过产品差异化、服务差异化、人事差异化和形象差异化四个方面的差异化战略能够带来较高的收益，可以用来对付供方压力，同时可以缓解买方压力。并且采取差异化战略并赢得顾客忠诚的公司，在面对替代品威胁时，其所处地位比其他竞争对手也更为有利。

6.3 QSPM 矩阵

运用 QSPM 矩阵将各种战略分别评分，为选择最优的战略作依据。

项目			备选战略										
			权数	市场渗透		产品多元化		差异化					
关键因素				AS	TAS	AS	TAS	服务		人事		形象	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
关 键 外 部 因 素	机 会	电影文化产业得 到政策支持	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
		居民可支配收入 增加	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		技术发展提供更 好的观影体验	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24
		文化需求增加	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
		社会人群及家庭 人群的增加	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
	威 胁	影院竞争激烈	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07
		商业地产进入	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
		网络平台和家庭 影院的兴起和发 展，加剧竞争	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		供应商议价能力 高	0.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		商场聚客力影响	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26
关 键 内 部 因 素	优 势	品牌知名度高	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52
		团队效率高	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
		资金稳定	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1
		成本资金利用率 高	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06

AS 表示吸引力评分，就某一特定影响因素而言给出的一个战略方案相对于其他战略方案具有的吸引力分数；1=没有吸引力；2=有一些吸引力；3=有较强的吸引力；4=有很强的吸引力；-表示该关键因素对给定具体的战略方案的选择没有影响。TAS 表示吸引力总评分，即各横行的权数与对应的吸引力相乘。

7. 战略实施

7.1 短期目标

短期目标通常是指时间在一年至两年内的目标，是中期目标和长期目标的具体化、现实化和可操作化，是最清楚的目标。短期目标是可以维持长期目标的物质保障。

对于万达影城达观店而言，作为万达院线旗下的一个小的影院，在短期内其经营模式和经营环境相对来说较为稳定，不会有较大的改变，因此，在一至两年内，其主要目标消费者依旧是社区居民，同时，对于附近即将建成的中高档小区，要加强宣传力度，争取这一部分的消费人群，其目标是争取到 80% 的社区居民。同时，做好扩大影院面积和增加服务人员的相关规划，使影院的容量扩大。

7.2 资源配置

资源配置是战略管理的一项中心活动。所有企业都至少拥有四种可以用于

实现预期目标的资源：财力资源、人力资源、物力资源及技术资源。资源配置对战略的实施起保障作用，为战略的实施起保障作用。

达观店的主要资金来源是票房收入以及影片放映前的相关植入收入等，其支出主要在租金、员工薪资、日常物业开支等方面，在未来的发展规划中，为适应一些经营环境的变化和提高收入，增大影院占地面积和增加服务人员的数量及质量是必不可少的，这样一来，租金、员工薪资的增加和一些正常设备的采购会增加达观店的开支，同时，也会带来经济上较为可观的收益。另外，在技术上，达观店不会只停留在 X-Land 的技术层面上，将投入一笔资金研发新技术，从而给消费者带来更好的观影体验，当然，前期的支出都是为了未来吸引更多的消费者。

7.3 职能战略

职能战略，又称职能支持战略，是按照总体战略或业务战略对企业内各方面职能活动进行的谋划，它包括营销战略、财务战略、研发战略、人力资源战略。

达观店向消费者提供的产品应当包括两个方面：第一，放映的影片和在放映过程中提供的视听服务；第二，提供的娱乐服务及附加服务。对于影院的核心产品——电影，销售渠道最初比较简单和单一，即传统的现场购票销售渠道，或者提前预约和提前团购，到目前为止，增加了许多线上的渠道，如美团、支付宝等 app 上均可购票。影院主要是提供一种观影享受，是一种无形服务，所以在新的产品，即新片上映之前已在发片上要求的最低票价之上，综合按照星级影院的票价制定标准体系和收益比率确定了统一的标准票价，另外不同层次

的影片会按照不同的标准制定票价。达观店作为万达院线旗下的一个影城，其价格标准本来就略高于其他院线，适当的高票价有一定的必要。达观店目前的发展相对较为成熟且稳定，除了一些常规的促销活动，如会员等，并没有做过多的促销和宣传活动，而且，有着品牌知名度等优势，达观店也不需要做太多的促销活动，以免拉低品牌档次。

在未来的发展规划中，达观店的主要资金流向为扩大影院占地面积、增加服务人员数量、提高服务人员的服务质量、采购需要的日常设备、积极研发让消费者更为满意的放映技术等。同时，在这些开支的基础上，达观店要求较为可观的利润，三年之内的总收益较过去的三年上涨 50%。

随着影院面积的扩大、服务人员数量的增加，为使消费者达到最大程度上的满意，影片放映技术的研发也不能落后，不再满足于目前拥有的 X-Land，达观店将积极研发更能给消费者带来视听上享受的新技术，目前正试着将杜比音效加入影院放映的环境中。

于达观店而言，其组织结构相对稳定，变化不大，主要变动在于底层的服务人员，但服务人员的数量以及店内的服务容量，达观店有着自己的计算方法，APSH 值能够保证服务人员合适的数量。

7.4 激励机制

制度是企业正常运作的必要保障，而人才则是企业创造型发展和前进的必然动力。对于员工而言，一个合理、有效的激励机制可以激发其内在潜力和工作热情，促使其奋发而取得优异的成绩，从而提高自信心和积极性，形成工作荣誉感和集体归属感。达观店在激励员工方面应当从以下几个方面入手：

A. 确保全面薪酬体系有效运转

首先，根据不同岗位的技术性、价值、复杂程度等确定不同的、固定的、周期性发放的薪酬作为基本工资；其次，按月或季度设置不同的绩效目标，员工或团队或企业自身实现或者超出绩效目标后，可以发给员工可变薪酬以鼓励其再创新业绩；另外，企业给员工提供的社保、福利、带薪假期等也属于全面薪酬体系应涵盖的内容。

B. 内部竞争与目标考核相结合

首先，在员工内部开展适当的竞赛，通过良性竞争增加员工的参与感、竞争力和员工水平；其次，将公司任务一层层分解给各个员工，以完成任务奖励金钱、旅游、假期等多样方式激励员工正常或超额完成任务。

C. 增强员工对企业的好感

首先，为员工提供短训、考察或深造等继续教育机会，一方面可以通过培训有效提高其业务水平和思考能力，另一方面作为奖励的一部分，员工由于得到机会而更加努力、感恩企业。其次，适当组织活动，增强员工之间以及员工对企业的感情，提升企业凝聚力。

8. 总结

全文通过对南昌万达影城达观店的内外部环境分析，分别得出 EFE 矩阵和 IFE 矩阵；后文通过分析战略目标，对南昌万达影城达观店设定了 2-3 年的战略目标，并结合内外部环境分析运用 SWOT 矩阵进行战略分析，通过 QSPM 矩阵对提出的战略进行评估，确定最后的战略组合，根据其实际情况作出战略实施。

9. 附录

9.1 小组分工及自评分

小组成员	分工	自 评 分 (0-100)
陈伟希	经营环境分析，EFE 评分说明，QSPM 表格制作，ppt 讲解	95
余可心	公司简介；EFE，IFE 表格计算和制作；权重说明；ppt 制作；	94
钟臣弢	行业环境分析，价值链分析（表格），IFE 评分说明，SWOT 分析，可行性战略分析	97
段福玲	宏观环境分析，内部能力及竞争力分析，战略目标分析	93
张琪	宏观环境分析，内部资源分析，战略目标分析，战略实施	90
周雯宇	行业环境分析，价值链分析	85

注：全文大部分内容全员都有参与讨论。