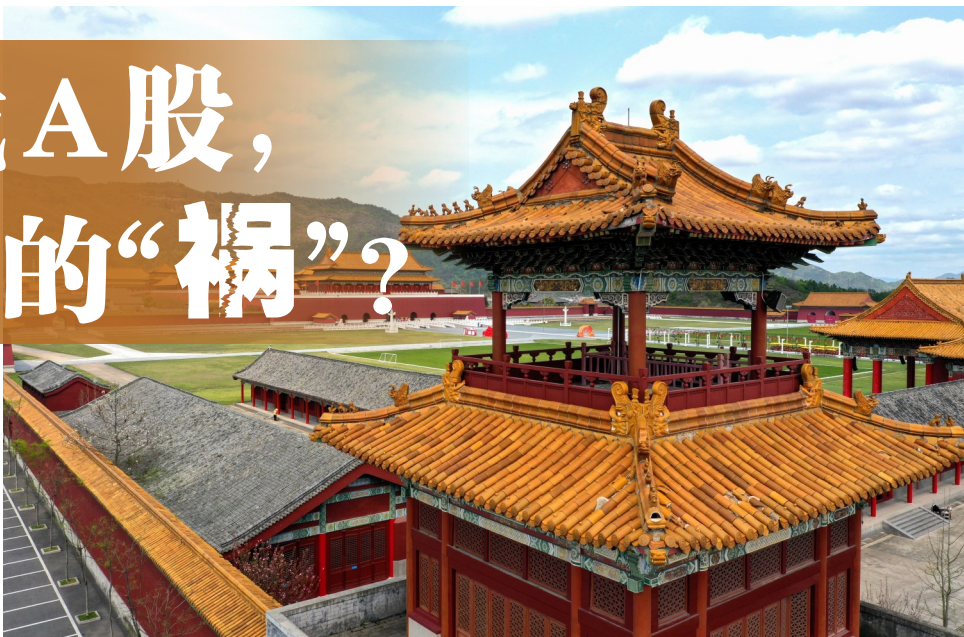


长城影视折戟A股，都是实景娱乐惹的“祸”？

长城影视终止上市，160亿元市值转眼化作云烟。

日前，长城影视发布公告，宣布收到深圳证券交易所《关于长城影视股份有限公司股票终止上市的决定》，公司股票于3月22日起进入退市整理期交易。此前，长城影视股票已连续二十个交易日的每日收盘价均低于1元，触发1元面值退市的股权交易规则，被深交所决定终止上市。

作为昔日的“影视借壳第一股”，长城影视一度风光无限。时至今日，缘何沦落至败北A股？



横店影视城一角。人民图片

中国城市报记者 张亚欣

疯狂腾挪 埋下隐患

从2014年到2021年，长城影视股份有限公司(以下简称“长城影视”)在资本市场徘徊的7年时间里，就像坐过山车一般经历了顶峰与低谷。

长城影视成立于1999年1月，当时的注册资本约5.25亿元人民币，主要从事影视剧的投资、制作、发行以及广告营销和实景娱乐等，其主要产品及服务涉及影视行业、广告业、实景娱乐，因产出过《东方红》《红日》《隋唐英雄传》《武则天秘史》《太平公主秘史》等多部爆款影视作品而名声大噪。

2014年，长城影视以22.9亿元通过江苏宏宝借壳上市，被业界称为“影视借壳第一股”。值得一提的是，长城影视还是首家在主板上市的影视公司，股价甚至连续拉出12个涨停，上市后不久股价就暴涨4倍，可谓风光无限。

高光时刻下，长城影视也滋生出资本扩张的野心。数据显示，从2014年到2017年底，长城影视共斥资28.79亿元收购了18家公司，其中包括6家广告公司、9家旅行社和3家实景娱乐公司。

“其实，长城影视从2017年开始，其盈利就以广告收入为主，作为一家靠影视起家的公司，长城影视后期明显缺乏打响市场的代表作品。加之在上市之后就开启大规模的资本运作，不断进行各种腾挪操作，其盈利能力变弱也让融资成本承担了较大风险。”景鉴智库创始人周鸣岐在接受记者采访时表示，腾挪是资本运作的常见手段，也非常考验经营能力。显然，长城影视的一系列收购与并购，让其在叱咤资本市场的同时也埋下了风险隐患。

好景不长，2018年底，长城影视净利润亏损3.55亿元，这也是长城影视自上市

以来首次出现亏损，同年，其公司商誉账面价值更是高达13.5亿元，占净资产比例达148%。2019年，亏损持续扩大，金额逼近10亿元。

除了上述激进式地腾挪操作，长城影视在时运上似乎也差了一点儿。近年来，影视传媒市场竞争日渐激烈，呈现白热化趋势，再加上新冠肺炎疫情带来的强烈冲击，不少老牌影视公司折戟资本市场。“影视传媒第一股”印记传媒、“创业板一哥”乐视网相继于2019年和2020年退市。如今，长城影视成为了退市榜上新添的一家A股市场退市公司。

“疫情一度让影视产业停摆，外部环境因素加速了长城影视的退市步伐。”在影视行业从业多年的郑雪楠告诉记者，长城影视投资甚广，但各行各业都受到了疫情的冲击，这让长城影视的现金流更加雪上加霜。

实景娱乐投资打了水漂

事实上，长城影视早在A股挂牌后就不再满足于影视业发展，而是向其他行业迅速扩张以谋取更大的市场利益。长城影视将文旅产业视为转型的重要路径，更在2015年不惜斥资3.35亿元收购诸暨影视城100%股权，并于次年将该业务定位为实景娱乐，试图以此撬开文旅产业的大门。

据了解，诸暨影视城于2011年开建，2013年开园试运营。主要景点由太和殿、太极殿、民国街、明清府邸、紫石街、韶山故居、城墙、白塔寺、大雄宝殿、西花厅、鸳鸯楼等多处影视拍摄景观组成。

长城影视方面表示，影视行业对影视拍摄基地需求越来越大，而诸暨影视城地处交通便利、经济发达的长三角地区，具有良好的区位优势，也可为其影视剧出品提供拍摄制作场地。此外，公司收购诸暨影视城的初衷也正是看中实景乐园的旅游和娱乐性能

为其增加收入来源，增强其影视作品的影响力。

此外，长城影视还大手笔收购了上海海鑫国际旅行社、南京四海一家旅行社等9家旅行社各51%的股权，试图通过旅行社为诸暨影视城进行游客导流。

然而，长城影视的如意算盘并未打响，甚至是满盘皆输。诸暨影视城被收购后，基本常年处于亏损状态。2017年，诸暨影视城营业收入为682万元，营业利润为亏损1338万元，净利润为亏损925万元；2018年1—9月，诸暨影视城营业收入为362万元，营业利润和净利润分别为亏损925万元和亏损683万元。

为及时止损，2018年，长城影视宣布以不超过3亿元的价格出售诸暨影视城。这一售价远低于其买入价格，加上每年的人工费、维修成本、宣传费用等，长城影视损失惨重，可谓是“赔了夫人又折兵”。

明明一手好牌，为何最后却打得稀烂？

“全国的影视城何其多，而诸暨影视城并无亮点。仅靠旅行社导流客源极为有限，效果甚微。只有卖得好的景区才能吸引游客，旅行社也只会顺着游客的喜好来设计产品。”周鸣岐认为，长城影视的操作看上去是形成了“影视+营销+实景娱乐”这样的产业链闭环，但并未真正发挥互补作用，只是“花架子”而已。

“长城影视斥巨资大肆收购旅行社来配合拉客，这就是白花钱。”中国主题公园研究院院长林焕杰在接受记者采访时指出，如果目的地及产品本身足够好，自然会吸引游客。“长城影视收购的都是一些小旅行社，本身客流量就十分有限，而且现在的游客更看重自主选择，不是你拉他们去哪儿，他们就去哪儿。游客引流本身就不符合市场规律。”林焕杰说。

从诸暨影视城的收入构成来看，主要由游客门票、商

铺出租以及为电影电视拍摄提供场地服务三部分构成，其中游客门票收入仍旧占据主导地位。

“诸暨影视城只搭建了可供剧组拍摄、供游客参观的硬件，缺乏内容和服务体系的建设，无法与游客进行互动，整个影视城实际上并没有进行综合性运营。”时代文旅战略营销顾问公司董事长熊晓杰在接受记者采访时表示，大众旅游发展至今，游客的心态早已发生变化，由最初的观光式1.0版本、到主题公园式2.0版本，再到现在的沉浸式体验的3.0版本，而诸暨影视城仍旧停留在1.0版本的时代。

实景娱乐：红海还是蓝海？

实景娱乐并非想做就能做。

随着影视产业的迅猛发展，影视城遍及全国，其中较为出名的有浙江省东阳市横店镇横店影视城、宁夏银川西郊镇北堡西部影视城、河北省保定市涿州市涿州影视城等，不仅是各大剧组常年拍摄的取景地，更被列入当地知名景区。

回头再看诸暨影视城，在2020年10月仍旧未逃出被拆除而草草收场的命运。为什么同样都是影视城，命运却大不相同？

在周鸣岐看来，横店影视城成立至今仍屹立不倒，早已形成非常完备的产业链体系。“横店系内包含了六家上市公司，实力本身就不俗。横店影视城的持续开发离不开背后强大的资本支持，同时横店影视城良好的现金流也充分反哺了横店集团的发展，二者形成良性互补关系。即便去年因为疫情，影视产业与旅游业双双受到重创，横店影视城仍有现金流支持，抗风险能力较强。”周鸣岐还提到，横店影视城因为开发较早，因此园内历朝历代布景齐全，后期随着高科技特效的崛起，又投资了大量高科技摄影棚，包括演

员、道具、后期、融资、发行等影视产业链非常齐全，剧组只要带着剧本去就能完成整个影视剧制作。“产业园不断扩建和完善并形成生态闭环，这是横店的优势。”周鸣岐说。

对此，林焕杰表示赞同。他认为，横店影视城不仅可以为前往当地拍摄的剧组提供一条龙服务，更有大量的群众演员资源，形成了完整的产业链，后期还建立了“梦外滩”这样的再现老上海十里洋场旧时风情的集影视主题乐园、影视拍摄服务、旅游休闲度假酒店以及综合服务为一体的特色文化主题景区。

尽管在不少业内人士看来，国内目前现有的各类电影城、影视基地、电影小镇已能够满足影视产业的拍摄需求，但仍旧有不少资本看好该市场，正在建设的有陕西西安丝路国际电影城、四川成都影视城以及广东韶关的粤北影视基地等。

像影视城这样的所谓实景娱乐究竟是红海还是蓝海？

“这很难说，不能简单判断是红海还是蓝海，虽是同类产品，但产生效益却不一样。比如美国的西部世界，它的沉浸式体验是未来实景娱乐的终极业态，能够做到这样的消费业态，就是蓝海市场；国内影视基地若仅停留在观光场景、布景或租赁戏服拍照的旅游1.0或2.0阶段，毫无疑问就是红海市场。”熊晓杰指出，国内某些做实景娱乐的运营方并没有景区的运营经验，也没有掌握文旅行业的基本规律，仅靠简单拼凑和叠加，专注于建设容易模仿和抄袭的硬件。但对内容的打造、线路的设计以及商业模式的构建，都是需要花大功夫深入研究的。“在很多情况下，做这些项目投资的人对文旅行业的顶层逻辑缺乏了解，对文旅行业也缺乏基本敬畏，总是觉得文旅行业很简单，没有洞察消费市场的变化。”熊晓杰无奈地说。