

(上接第2版)

“后疫情时代”院线改革发展的新方向

国内院线整合尝试的十几年

从“跑马圈地”粗放发展向高质量发展转变

中国电影放映端的并购和整合并不是因疫情而产生,甚至也不是近两年才有的“新鲜事物”,在中国电影院线制改革后不久,就已经有院线并购行为出现。十多年来,国内院线在整合和并购方向上的调整,也在一定程度上反映了中国电影的发展历程以及产业化改革的相关进展。

2002年,院线制改革揭开了中国电影放映发展的序幕,截至当年12月31日,全国共注册35家院线,加入院线的电影院1024家,银幕数1843块,其中计算机联网售票影院850家。首批院线大多脱胎于原来各省市电影公司,其下属影院基本由省、市电影公司和电影院限定加盟协议(规定加盟期限不少于三年)。

到了2005年,首个加盟期满,中国电影放映端就开始了第一次并购整合。2005年,辽宁北方并入北京新影联;华影南方与中影新干线合并重组为中影南方新干线;江苏扬子整体并入江苏东方;保利集团投资入股重庆万和;万达院线投资入股吉林长影,并更名为吉林万达长影院线。随后,2006年华夏新华大地成立;2007年,中影星美与海南蓝海、云南荣滇重组;2008年,广东大地院线成立;同年,辽宁北方重新独立并整合青岛银星。

到了2009年底,在国家电影主管部门备案注册的电影院线有37条,其中当年新增院线3条,分别为浙江横店、华夏大地、北京九州中原数字院线,但在2008年的34条院线中,江苏扬子和青岛银星虽有注册,但经重组,经营已转入重组后院线。参与实际运营的电影院线为35条。

在此期间,多元化投资主体也在当时选择进入中国电影市场,UME、比高、百老汇、耀莱等影院连锁品牌纷纷成立,开始各自的市场探索。

2010年的《阿凡达》、2012年的《泰囧》等多部影片的票房爆发让更多人认识到了电影市场发展的潜力,再加上相关政策的鼓励,大量资本开始涌入放映终端,产生了影院投资热潮,内地影城数量开始激增。2015年暑期,《捉妖记》、《煎饼侠》、《西游记之大圣归来》等几部现象级影片的票房大卖更是展现出了国内三四线城市和县镇观众的观影热情和购买力,“小镇青年”开始在各个论坛和行业报告中出现,“影院下沉”也开始被业内广泛提及。

一位影院从业人员告诉记者,在2015年前后,有大批行业外的“热钱”涌向电影行业,但电影项目往往难以估值且风险较大,现金流充足且能够实现盈利的影院就成为优质投资标的。他还向记者介绍了当时的操作套路,“上市公司会设立一个专项基金来投资影院,一般是先找一家自己觉得靠谱的影投或影管公司,由上市公司出钱,影管公司负责去找影院、收影院,之后影管公司以债券或对赌的方式入股,并保证之后的品牌维护和日常运营。”

这种操作对于上市公司来说,风险较小,影院在公司体外,万一亏损影响不大,如实现盈利,还可以溢价卖出或并入公司;对于影管公司来说,一方面实现了品牌效应和规模效应,另一方面,也能够分享经营利润。

凡影创始人王义之也曾做过相关计算:“假定全国影院的座位数平均为130个,1000块银幕便是约等于13万个座位,如果按照每个座位5万元的定价计算,便是价值65亿元

的交易标的,但它的实际投资成本不超过30亿。在股市如此疲软的情况下,众多和传媒相关的上市公司都需要话题和项目来刺激市场对自身的关注。影院和当年的普洱茶、茅台酒一样,在固定资产价值之外拥有了投资品属性。”

于是,影院生意的兴起和电影票房的增长相伴而起,拿地、建设、等片子上映,简单直接。来自地产行业的万达、恒大、华润、高华置地;来自超市行业的华联;来自家装行业的居然之家、宜家、红星美凯龙;来自电器行业的苏宁和国美等,旗下都有了影院。截至2015年6月30日,在国内院线开始首轮整合的十年后,全国银幕总数已经超过2.8万块,影院超过5660家。

随着影院数量越来越多,竞争越来越激烈,影院建造的成本也逐步增加。对于追求全国性扩张和规模化经营的院线或者品牌影院来说,扩张的方式开始由单一的新建影城向收购、兼并等多元方式过渡。那些市场份额小、经营不善的小型院线开始成为实力雄厚院线和影院投资管理公司的关注方向,中国电影放映市场也开始第二轮并购整合。

这一轮整合从行业排名第一的万达院线开始,2015年6月,万达院线以10亿元的价格收购了15家世茂影院,2016年2月,又接连收购大连奥纳、厚品文化及赤峰北斗星。

随后,2016年5月,当代东方宣布收购华彩天地,同时拥有了中广院线和上海弘歌两张院线牌照;也是在2016年5月,阿里影业通过旗下子公司认购大地影院10亿元人民币可转债。根据认购协议,在约定期限内,阿里影业可将债券本金转为对大地影院的股权投资,6月,阿里影业宣布和长城沃美院线达成全面战略合作,8月,阿里影业用1亿元换得杭州星际80%股权;2016年9月,完美世界以13.53亿元的价格收购了今典院线、今典影城、今典文化(当时今典院线旗下共拥有217家影院,其中自营影城86家);2016年10月,中影集团发布了中影股份IPO之后的第一笔对外投资,以5.53亿元收购大连华臣70%股权;2016年12月,汉鼎宇佑以8000万元自筹资金,收购深圳星海、乐清时代、杭州星影100%股权。

到了2016年12月31日,中国电影市场银幕总数达41179块,成为世界上电影银幕最多的国家。从院线制改革初期(2003年)的不足1800块电影银幕发展到银幕数全球第一,中国电影改革的成果,激发了全社会对电影产业的强烈关注。但也是在2016年,中国电影产业出现增速放缓,在此情况下,国内院线的并购整合也开始进入“冷静期”。

有影院投资人告诉记者,在2016年之前,“热钱”看中的是影院数量,而在2017年之后,影院的收购逻辑开始出现变化,对影院硬件设备、单店产出等品质要求更为看重。“2016年以后,层高低于5米、单厅影院、没有过百人的多厅影院和银幕较小的影院都不太好卖了,大家都开始挑单店产出高的多厅影院。”

2017年1月还是有两笔大规模收购,分别为:阿里影业以7000万元收购了南京派瑞(旗下13家影城)55%的股份;大地影院大股东南海控股宣布以合计约32.86亿人民币的方式收购橙天嘉禾影城(中国)的全部权益(拥有77家影院,539块银幕)。

但之后的并购动作就缓慢和谨慎很多,2017年3月,保利影业以6.8亿元收购星星文



化(下属21家影城,其中包括与韩国CGV合资影城10家、另有在建影城4家、已签约未开业影城12家)100%的股权,然后直到9月才等来下一次并购,华人文化收购UME国际影城(下属37家电影院)。并且,这两场并购中的CGV和UME在业内人士看来都是品质和价值较高的影院品牌。

在2016年中国超过美国成为世界银幕数第一后,年度银幕增长连续三年放缓,2016年全国银幕增长率为30.2%,2017年为23.3%,2018年为18.3%,2019年为16.2%。不仅如此,2018年1月,完美世界将旗下今典院线业务剔除出上市公司报表,同年11月,万达电影复牌,但发布的财报显示三季度盈利下降,重组计划也无法推进;同年12月,大地院线从新三板摘牌。

此外,2016年前后的影院并购虽然声势浩大,但对于行业集中度的影响并不高。数据显示,2015年中国电影市场上排名前十的院线票房占比为66.2%,到了2019年,在全国新增两条院线(分别为博纳院线和上海华人文化)的背景下,排名前十的院线票房占比依然保持在67.7%,并未出现太大变化。

银幕增长放缓,各大院线在资本市场的处境和国内院线的行业集中度从侧面反映出,由于地价、租金、水电、人力等成本的上涨和整体房地产与经济大环境的不明朗,投资和经营影院已经告别了“跑马圈地”的粗放发展时期。

在电影市场的高速增长期,渠道扩张是中国电影增长的核心驱动力,而到了高质量

发展期,增长就需要通过优化存量影院,加强运营和管理,提升整体运营能力和行业集中度来实现。经过了十多年的高速增长,中国电影放映端开始向高质量发展转变,推动院线和影投公司并购也成为了中国电影市场的发展趋势。

在采访中,罗天文告诉记者,受区域经济发展状况影响,国内影院的建设发展并不平衡,在2018年后,之前粗放式发展的弊端开始进一步显现,部分地区影院建设过热,影城和影投公司面临的竞争加剧。为了保证生存,部分小型影投公司开始彼此之间成立联盟,抱团取暖,同时为了避开大院线的竞争,中小影投公司不得不把发展的目标区域放在中西部地区、三四线城市甚至是乡镇影院;此外,还有部分企业是之前跟风进入电影行业,并不具备影院选址能力和商业运营能力,这也导致了部分低端和低效影城的产生。

罗天文建议,通过市场机制实现优胜劣汰。在院线方面,优质企业鼓励通过增资、参股、并购等方式,实行跨地区兼并重组,积极推动院线影院转变经营方式和思维方式,提高经营能力和开拓能力。

在影城建设方面,要发挥市场配置资源的决定性作用,逐步淘汰低端影城,同时建设新的高端影城;淘汰设计不合理的影院,同时建设经过合理设计的新影城;积极推进向中西部地区或县乡镇等影院分布较少地区的影院建设,让电影放映的有效覆盖面更广、放映质量更高。



(下转第4版)