

乐居财经 吕秀伦 发自济南

眼看已经进入炎炎酷夏，但对王中军、王中磊两兄弟来说，他们的冬天都还未结束。

曾经在电影市场叱咤风云的华谊兄弟，连续三年亏损62亿。雪上加霜的是，今年上半年公司遭受一连串打击，新电影扑街，被强制执行，“大王”还被限高。在种种难关之下，王氏两兄弟对地产的热忱却未有丝毫减退。

6月23日晚，长清区海棠路3736号的华谊兄弟(济南)电影小镇灯火辉煌，济南相关部门的政要莅临，代表着仪式规格之高，“二当家”王中磊则带着旗下艺人现身站台。

两天后，华谊兄弟又在长沙土地市场上搞起了大动作。华谊兄弟(长沙)电影文化城有限公司(下称“华谊长沙”)以29096万元底价摘得长沙大王山一宗商业用地，折合楼面价1880元/口。

一边电影小镇开业，一边大手笔拿地，“自救”下的华谊兄弟依然在坚持做文旅地产。

## 实景娱乐

事实上，华谊长沙拿地的背后并不是华谊兄弟占主导地位。据乐居财经获悉，华谊长沙成立于2015年8月，注册资本3亿元，经营范围涉及电影放映、文化旅游产业投资与管理等。

在股权上，湖南弘愿文旅产业投资有限公司(下称“弘愿文旅”)、华谊兄弟(天津)实景娱乐有限公司(下称“华谊实景”)、罗晓分别持有华谊长沙89%、10%、1%股权。

其中，弘愿文旅由罗晓、罗一维各持股99%、1%；华谊实景则是华谊兄弟(全称“华谊兄弟传媒股份有限公司”)控股子公司，后者持有前者54%股权。不难看出，华谊兄弟只是参股华谊长沙，并未达到真正的控股。

而对于不久前开业的华谊兄弟(济南)电影小镇来说，情况同样如此。该项目投资方是华谊兄弟(济南)电影城投资开发有限公司(下称“华谊济南”)，成立于2017年1月，注册资本10亿元，经营范围涉及旅游开发项目策划咨询、园区管理服务

在公司股权层面，济南西城投资开发集团有限公司、华谊实景二者各持股90%、10%。其中，前者是济南国资委旗下济南城建集团全资子公司。

由此看来，华谊长沙、华谊济南，只是华谊兄弟以参股方式获取少量股权，但并未达到控股，却被冠以“华谊兄弟”名讳。

事实上，这并非是华谊兄弟在实操中的个案。在文旅地产“狂热”的时期，房企跨界玩起了主题乐园，如方特、万达主题乐园等。

作为中国文化产业界的“元老”，华谊兄弟自然不会错过这个大好机遇。2012年5月，华谊兄弟与观澜湖地产在海口共同开发了第一个实景娱乐项目——海口观澜湖华谊冯小刚电影公社（下称“电影公社”）。自此，华谊兄弟也开启了地产征途。

2014年，在华谊成立20年庆典上，王中磊提出华谊兄弟要“去电影单一化”。冯小刚跟着起哄：“我决定不当导演了，跟着中军去搞房地产。”

也是从那时候起，华谊兄弟将旗下各子业务整合为影视娱乐、品牌授权与实景娱乐、互联网娱乐三大板块。如今，再增产业投资板块，成为四大投资板块。

其中，品牌授权与实景娱乐就是依托“华谊兄弟”品牌价值及丰富的影视作品版权储备，优选核心区位，结合地方特色文化打造覆盖全国主要城市的影视文旅实景项目。

王中军不太喜欢把它称为“文旅地产”，更愿意称之为“实景娱乐”。他希望，能够注入华谊兄弟多年积累下来的影视资源和IP内容，把华谊打造成为中国首屈一指的“全娱乐创新工厂”，成为像迪士尼那样的影视娱乐帝国。

然而，由于具有投入高、培育周期长、资金回笼慢等普遍特性，实景娱乐项目面临着较大的收益风险。

华谊兄弟曾表示，在实景娱乐及品牌授权上主要走轻资产的模式，负责品牌授权和项目运营，土地设备等资产则来自合作方，营收来源于授权费和运营分成。

王中军早先透露，“我们是轻资产公司，核心业务还是电影，主题公园的模式还是以入干股、品牌授权为主，真正的操盘则是合作方公司。假如一个项目华谊兄弟有30%收益权，但真正投入的现金并没有这么多，是靠部分现金加部分知识产权入股。我们不是真的拿了大量的现金去做物业、买地，不是这个概念，而是以品牌核心为主，我们是靠知识产权来赚钱的。”

## 合纵连横

6年前，王中磊曾向外界描绘其蓝图：华谊的小镇，要用4到5年落地20个城市，每年为华谊贡献180亿美元收入。

然后，王氏兄弟南下海口北上承德，征战济南、西昌、南京、郑州、苏州、深圳...  
...全国各地找项目。

至今，6年时间过去了。华谊兄弟在全国已开业的电影主题小镇有5家，扩张目标未达预期。除电影公社、济南电影小镇外，还有华谊兄弟电影世界（苏州）、华谊兄弟（长沙）电影小镇、建业华谊兄弟电影小镇。正在推进中的包括武汉卓尔华谊兄弟小镇、秦皇岛文旅项目。

年报数据显示，去年，华谊兄弟品牌授权及实景娱乐营收约1.25亿元。反观近几年业绩也呈现出波动不定的情况。同期数据在2016年-2019年分别约是2.57亿元、2.58亿元、1.5亿元、0.35亿元。

反观在项目上，电影公社投资方“海南观澜湖华谊兄弟冯小刚文化旅游实业有限公司”，去年净利润亏损8755.77万元；同期，华谊兄弟电影世界（苏州）项目公司“华谊影城（苏州）有限公司”，净利润亏损9275.79亿元。

很显然，华谊兄弟高估了自己，或者低估了地产的难度，运营则是地产这行最大的门槛。

华谊兄弟电影主题小镇主要通过华谊实景牵线完成，华谊兄弟实景娱乐项目投资主要集中在其旗下。而去年这家企业净利润亏损达5558.6万元。

资料显示，华谊实景成立于2011年7月，注册资本3.76亿元，王中磊担任法人。在公司股权上，华谊兄弟、西藏景源企业管理、北京华信实景股权投资合伙企业、西藏兴仁投资、华金超越（北京）投资管理各持股54%、19.7143%、11.5657%、11.5%、3.22%。