
长三角地区影视基地的发展转型¹

刘亚玉

【摘要】长三角地区的影视拍摄基地资源，经过多年的发展已经形成了一整套标准化体系。随着全国各地大力发展影视产业带来更激烈的同业竞争，加之 2020 年疫情冲击，各影视基地在布局战略上都不断地拓展新思路。未来在充分了解周边的产业格局的基础上，需打造精准专业的配套服务，完善的产业链、服务链，发挥比较优势整合文旅资源，在长三角区域内组成联盟，推动拍摄服务一体化，发展区域内的影视产业集群。

【关键词】影视基地 产业集群 旅游业产业链

中国影视基地经历了三十年发展，近十年来进入快速建设的阶段，然而经历了一批大规模影视基地项目开发之后，随着中国影视产业的市场化运营自我调节机制生效，符合市场需求的影视产业基地在竞争中逐步壮大，也有很多基地出现了经营惨淡的状况。从目前的产业结构来看，很多基地不是以产业集群为基础，因此行业的人才、资源链接与区域内的行业基础相对薄弱。加之今年影视行业和旅游业受到疫情的影响，依靠影视基地经营的直接收入走出困境实现盈利，在目前的经济形势下更为艰难。面对日益激烈的竞争态势和突如其来的疫情危机，长三角地区的影视基地正在整合区域内的资源优势，打造电影全产业链基地。

一、长三角影视基地的历史与现状

世界上最早的影视基地出现于 20 世纪 20 年代的美国洛杉矶好莱坞，因为摄影棚、外景取景地、后期制作等资源的聚集，吸引了一大批影视公司在此建设，从而凝聚了大量人才，也形成了行业内的竞争。经过优胜劣汰与合作兼并，人才、资源逐渐集中整合，产生了大型垄断企业，提高了电影生产的规模和效率。这些垄断企业为了巩固自身地位，继续不断垂直整合资源，将产业链扩展到影视行业的各个环节，制作、发行、放映、衍生品等。最终，影视行业在这一地区产生集群效益，形成了我们现在所说的影视基地。

长三角地区的影视基地始建于 20 世纪 80 年代末，早期的影视基地大多与电视台和各省电影制片厂投资拍摄的影视剧项目有关，相当于电视台或制片单位的片场，并没有真正进入市场运作。1984 年，为拍摄电视剧《红楼梦》建造的大观园，是中国最早的主题影视基地，1986 年《红楼梦》拍摄完成之后，大观园也迎来了多个影视剧组拍摄团队，随着计划经济到市场经济转型，大观园的经营开始将影视拍摄与旅游观光相结合。而后为了拍摄四大名著中的另外三部，1987 年 4 月 20 日“中央电视台无锡外景基地”挂牌成立，按照“以戏带建”的方针开始建设无锡影视基地。20 世纪 90 年代开始，由于机构改革，除央视筹建的基地外，影视基地项目不归国家广电总局监管。随着经济体制改革的深入，民营资本进入这一产业，影视基地迎来投资热潮。2000 年之后，合资经营逐渐成为影视基地投建的主要方式。

影视基地建设大多根据自身地理学特点，综合其地貌、自然气候、政治、经济、文化、技术综合影响而形成“地理景观”。长三角地区的影视基地多以江南景象、小桥流水为特色的水乡，因人文古迹大多保存完好，有得天独厚的资源优势，然而近年来浙江湖州、上海松江等地区类似的江南古镇影视基地兴建，且风格趋于雷同化。江南水乡风格的影视基地虽然地域特质明显，但长三角区域内古镇影视基地特色风格同质化，细分不明显，在经营策略上还需找到更精准的定位。

¹**基金项目：**本文系 2019 年度江苏高校哲学社会科学研究重大项目“电影强国视野下中国电影产业支撑体系研究”（项目编号 2019SJZDA123）阶段性成果。

刘亚玉：苏州经贸职业技术学院讲师；苏州大学博士后；上海大学电影学博士。

象山影视城是宁波影视文化产业区内新兴的影视基地，以灵岩山为大背景，建设初期同样结合了当地的山、岩、洞、水、林等自然景观，在后期经营策略中找到了新思——借影视城拉动周边产业链，将闲置厂房改造成摄影棚，和民营资本合作提供设备、技术，建成高科技数字摄影棚和 underwater 摄影棚，租金收益双方按比例分成。民国城利用纯民营资本投资 2.4 亿元建成，产业配套与全县 2 家五星级酒店、5 家四星级酒店合作，并带动周边村庄建设影视客栈 139 家 7500 个床位，提供剧组后勤服务，先后引进道具租赁、后期制作等落户企业 315 家，完善配套产业链。在小投入、大合作的“联姻”模式下，集聚社会力量，盘活民间资本，激活产业链。^[1]

从行业基础而言，国外大多数影视基地是产业发展先行，其次才是影视产业对旅游业等其他第三产业的带动。而中国的影视基地建设除了行业内部发展的需要，还有发展地方旅游业、通过文化产业项目带动房地产开发和土地增值等多重的利益驱动，为了吸引外部资本进入地方打造影视基地，很多地方政府给出地价、税收、补贴等优惠条件。少数政府相关机构牵头吸引影视项目进驻，在没有产业基础的情况下甚至为了一部影视作品建立一个影视基地，无形中浪费了国家的资源，使影视基地建设成为“形象工程”。对于影视基地发展规律的认识不足，使基地项目无法按照市场和产业需要配置有序发展。这一建设模式本末倒置，造成了当下很多影视基地发展的瓶颈，甚至扰乱了市场环境。

二、长三角影视基地的发展与转型策略

以长三角地区两个最大的影视城无锡和横店为例，可以看到不同的发展路径和转型方向：

（一）无锡一带动地方旅游经济，跟随市场调节转型

长三角地区的无锡影视城，是中国最早大规模建设的影视基地，也是最早成功开发综合旅游项目的影视基地。它是专门为中央电视台影视项目而筹建，现为国家广电总局与江苏省人民政府合作部省共建的无锡国家数字电影产业园。基地最早投入建设的是西游记艺术宫，起初影片拍摄完成之后，拍摄场地只用来放置拍摄服饰、道具和设备。1987 年中央电视台将占地 1200 平方米的西游记艺术宫进行了翻修，在原先《西游记》景点基础上重新规划建设。1988 年 10 月，西游记艺术宫正式对外开放，开放景点包括东海龙宫、大雷音寺、白骨精洞等 24 处，并配上当时还较为先进的声光电等现代手段，一时间成为无锡的一大旅游热点。门票在当年只需 1 元，日接待量最多达上万人次，不到一年，西游记艺术宫的门票收入就超过投资总额 60 万元。^[2]在初期的建设形成规模后，为拍摄电视剧《唐明皇》（1992）、《三国演义》（1994）和《水浒传》（1998），无锡相继筹划建成了唐城、三国城和水浒城三大区域。

在基地发展初期十年间，正是中国旅游业发展起步的阶段。1991 年，是“八·五”计划的第一年，也是我国旅游业在经历了 1989 年的滑坡和 1990 年的基本复苏之后取得更大发展并跃升到新的发展阶段的一年。^[3]随着影视作品传播效力的增加，以及国家大力发展旅游业的历史契机，迎来大量的游客前来探访，促进影视基地配套设施日益完善，具备了接待剧组和游客的双重功能。随着无锡影视基地剧组入住率的增加，无锡在 20 世纪 90 年代逐渐形成了一批拥有完备的影视制作设施的机构，提供服装、道具、以及专业的影视技术从业人员队伍。无锡成为中国第一家配套设施完备的大规模影视基地。然而在 20 世纪 90 年代末，无锡影视基地的优势在长三角区域内受到了新兴横店影视城的挑战。

这一时期，无锡影视基地也在进行体制改革与资本重组。1997 年央视首家上市公司一中视股份上市，这也是国内第一家兼营影视制作和文化旅游业的上市公司，央视是控股方又是该公司主要市场，这种操作方式虽然与真正的市场化运作尚有距离，但其中却显露出影视基地市场化运作的端倪。市场化使得影视基地与某家电视台或影视集团之间“铁饭碗”式的合作关系逐渐打破，这也导致了影视基地的洗牌，横店影视基地的发展是印证这一过程的典型案例。横店影视 1996 年创办至今，经历过几次重要转型。前期发展最重要的举措是 2000 年横店集团宣布“免场租”，一语之下众多影视制作企业纷纷涌入。1996 年到 2005 年的九年间，影视基地从每年只有三五个剧组的惨淡经营到累计接待剧组近三百个，迅速发展的背后是影视制作市场化程度的加深。横店影视城凭借在市场经济中形成灵活的经营机制在竞争中扩大它的优势和影响力，而在这个过程中以无锡影视基地为

代表的央视几大影视基地则逐渐丧失其霸主地位。^[4]

面对同业竞争，无锡影视基地开始着重于旅游业方面的建设发展。1999年9月，国务院公布新的《全国年节及纪念日放假办法》，决定将春节、五一、十一的休息时间与前后的双休日拼接，从而形成7天的长假，开启了中国黄金周旅游热潮。2000年开始，无锡影视基地开始积极向旅游业服务转型。重要举措包括：积极加入旅游业的价值评定，成为全国旅游景区质量委员会批准的5A景区；旅游营销策略上2001年无锡影视基地市场营销部推出了开发出华东地区旅游路线上旅游团队必走的一条路线“古战船太湖黄金游”水上路线，在市场上取得成功之后，又先后推出了“水军训练营”“诸葛连弩”等影视娱乐项目，打造旅游与实景戏剧结合的演出项目，用大场景的特技表演来展现影视作品中的真实场景，发挥出无锡影视基地在市场同类旅游产品中的比较优势。以主打产品，结合当下热播的在无锡影视基地拍摄的剧目，不断开发新内容，成为他们应对市场变化的策略。无锡影视基地着重旅游业的资源配置和影视产业的建设：

一方面，加强旅游业服务业的配套建设。无锡影视基地所在的无锡滨湖区滨湖街道大浮村，昔日在当地属于经济落后的地区，随着无锡影视基地旅游产业发展的良好态势，成为中国最早的依靠影视基地带动旅游业的地区，至2011年，大浮村每年接待游客300万人次，旅游业所带动的餐饮业、手工业、农业发展，使该地区跻身无锡市20强。^[5]沿着文旅融合的方向发展，用文娱产业带动城市的网红景点，不仅局限于电影、电视剧，也包括综艺节目产生的市场影响力，《中国新说唱2020》《极限挑战》等在无锡录制也带动了城市景点的“打卡”新经济。

另一方面，在影视产业布局方面逐步升级。2003年成立江南影视艺术职业学院，加强本地影视技术人才培养；2009年，无锡国家数字电影产业园正式启动建设，2013年6月25日，正式对社会开放，无锡国家数字电影产业园是由部省共建的国家级影视产业基地。园区围绕“数字影视科技”这一关键要素布局谋篇，以数字影视为龙头，大力发展数字文化产业，积极构建现代影视工业化发展体系，着力打造数字影视产业链及衍生链。积极推动产业集聚，搭建产业发展平台，构筑产业服务体系，完善产业发展链条，建成了包含科技拍摄棚、水下特效棚、影视云平台等产业发展载体，打造涵盖影片立项、剧组管家、人才引育、金融投资、影视交易等产业服务体系。

（二）横店一带动地区产业集群，拓展影视全产业链

无锡和横店都是依靠影视基地带动地方经济发展的典范，但拉动经济的增长点不同。无锡影视基地的发展路径是推动影视产业和旅游业服务业同步。而横店影视则着力打造从创作、拍摄、制作、发行、交易到衍生产业为一体的影视文化全产业链，推进影视文化产业集聚区高质量发展。集聚区包括以横店影视文化产业实验区为主体的规划控制区，以及由金华市域范围内发展影视文化产业的其他区域组成的辐射带动区，核心区面积136平方公里。集聚区覆盖影视创作、制作、发行、投资、交易、衍生品开发等全环节的产业化平台体系，引导影视产业与科技、金融、创意设计、泛娱乐化等深度融合，培育影视文化新业态^[6]。

首先，横店影视城的发展集中于基地规模的扩张和提升配套服务：一方面在影视城建设不断扩张规模。2003年底影视城占地面积365平方公里，投资30亿元修建了秦王宫、广州街、香港街等14个大型影视拍摄场景和8000多平方米的室内摄影棚，总建筑面积达1.8万余亩，基地建设规模已居全球第一，成为全国甚至亚洲规模最大的影视外景拍摄基地。每年拍摄全国2/3的古装剧，但现代戏所需场景在横店无法找到。为了弥补这一不足，2019年6月，横店影视城建造了包含南北方城市街道、府邸茶楼、老上海弄堂、洋楼、公馆等现代场景的基地，并已投入使用。在影视基地的场景内容建设方面，横店影视城在向“大而全”发展，不断补齐“短板”。目前横店现代戏拍摄场景已涵盖商场、休闲广场、企事业单位、酒店、现代住宅、别墅等。另外，横店影视和基地周边的一些具有生活气息的餐厅、酒吧也签订战略协议，作为配套服务。当剧组需要类似的场景时，这些平日正常营业的场所也能秒变“摄影棚”。^[7]

另一方面，横店影视城在经营中不断提高服务质量与扩充服务内容，专门成立了管理服务有限公司，提供线上“云看景”服务，将所有场景统一管理，制作了“场景菜单”，为剧组提供“点单式服务”，解决剧组实地看景、选景的问题。2019年底，

为了推广新建的现当代场景和高科技摄影棚，横店影视向外公布，对院线电影及现代、当代、科幻题材类型的影视剧组免收摄影棚租赁费，用优惠政策发布吸引剧组入驻。经过多年的经营运作，目前实验区已吸引了多家国内外影视机构入驻。经营范围涉及影视策划创作、影视拍摄、后期制作、道具和设备租赁，影视人员培训、影视博览与交易、影视后产品开发、电影院线、影视投融资、影视旅游等领域，已初步形成了一条较完整的影视产业链，可以为前来拍摄的剧组提供从场景搭建、道具制作、演员中介到餐饮、住宿等一系列配套服务，并控股院线，产业集群效果开始显现。

其次，横店影视的产业链开始往上下游扩展。一方面大力拓展院线发行业务。尽管横店影视城在年接待量来说居全国首位（2017年全年接待剧组294个，2018年370个，2019年304个）^[8]，但从横店影视的年度报告来看，影视城收入并不是横店影视的主要盈利点。根据《横店影视股份有限公司2019年年度报告摘要》显示，电影放映业务营业收入为206158.44万元，已成为横店影视收入盈利最高的业务，远远超过了其他的业务（卖品业务营业收入24214.6万元，广告业务营业收入20907.37万元，院线发行业务营业收入为382.65万元，其他业务营业收入20293.55万元）^[9]。近年来，我国院线市场下沉，一二线城市观影人数增长缓慢，三四五线城市观影需求迅速增长。横店影视抓住这一趋势，着力开发非一线城市的蓝海市场。截至2018年末，横店影视影院储备项目和自营影院中，70%坐落于三四五线城市，北京则仅有一家王府井店。2018年横店影视也建成全国首条全激光覆盖院线，新开业52家影城创历年新高，跻身全球十大院线行列。另一方面加大电影投资力度，在近年来很多高票房电影的出品方中都能看见横店影视的名字。投资电影也成为横店院线重要盈利业务，2018年横店影业投资的电影票房收入达162亿元，占全国电影总票房的26.7%。^[10]2016年，横店影视开始着眼上游产业。参与了由万达影视主导，大地时代电影发行、广州金逸影视传媒参与的影视发行项目，与之共同成立了五洲电影发行有限公司，并获得了11%的股份。五洲传媒目前参与发行电影超过100部，其中包括《战狼2》《唐人街探案2》《我不是药神》等爆款电影。

三、疫情下长三角影视基地的应对策略

2020年疫情的严峻形势对电影行业产生了巨大影响，影业的复工复产依赖于影视基地产业的支撑。横店影视城在这一时期开始加紧影视城的创新管理，加强远程勘景需求的数字景库、高科技摄影棚、先进影视后期技术研发中心的建设。为剧组全免摄影基地和摄影棚费用，酒店住宿费减半、为“横漂”发放每人500元补贴、联合49家相关配套服务公司以市场最低价提供租赁等多项帮扶措施先后实施。同时，横店影视文化产业实验区管委会、东阳市财政局、东阳市金融办也联合发布了10条帮扶措施，涉及贷款、减税、减租、法援等多个方面。^[11]

浙江省象山县影视行业受到较大冲击，象山影视城闭园34天，剧组停拍50余天，经济损失超1.5亿元。为疫情结束之后复工做准备，象山县2020年1至5月，新引进落户影视企业404家，同比增长23%，落户企业实现营业收入11.2亿元，税收8669万元，同比分别增长58%和36%；接待游客30.375万人次，经营性收入1043万元。象山县创新产业扶持政策和帮扶措施，及时出台《象山影视城应对疫情支持影视企业共渡难关八项措施》，引导社会力量落实优惠帮扶政策措施，减轻剧组损失，降低制作成本。疫情防控期间在象山暂停拍摄的剧组，减半收取住宿费用，免除摄影棚与影视基地场地费用。发布公告从复工至2020年12月31日，象山影视城拍摄场景免费，摄影棚、酒店等费用降低30%至50%；灯光、器材、道具等租赁费用或零售价降低10%至20%。与此同时实施其他的帮扶政策：加快设立影视产业扶持基金，为落户企业及在象山拍摄的剧组提供金融支持；加大智能防控应用，精准防控疫情；搭建数字服务平台，精心服务剧组；开发象山影视城管控APP，建立影视剧组“一站式”服务平台；推行集虚拟堪景、场景调度和预约服务为一体的“全流程”服务，为剧组提供群众演员选角等菜单式服务。疫情期间，已有56个剧组通过此平台线上堪景。同时，积极搭建大数据服务平台，采取“网络推介+云端签约”形式，实行企业注册等“云服务”模式。

在2019年的上海国际电影节期间，长三角的影视拍摄基地联合发布了“长三角影视拍摄基地合作机制”，希望通过这种联动形成更加紧密的合作关系。2020年8月1日上海市影视摄制服务机构与来自上海、江苏、浙江、安徽四地的17家影视拍摄基地共同宣布，成立“长三角影视拍摄基地合作联盟”，并发布联盟成立共识，共同探讨长三角地区影视基地如何实现“速度”与“质量”并重的可持续发展，实现经济效益与社会效益的协调统一。联盟成立后将积极打造五个“一”：构建“一套影视拍

摄服务体系”；出版“一本影视拍摄服务指南”；建设“一个影视拍摄信息共享平台”；形成“一组影视拍摄地评价机制”；组织“一批影视展会集中呈现”。

在未来，打造复合式产业是影视基地的发展方向，覆盖项目开发、拍摄、后勤服务、后期制作、数字特效等影视制作各个环节，需不断提高影视基地的集约化、数字化和专业化水平，才能在同业竞争中取得优势。区域内的影视基地在前期建设的基础上，可根据地缘优势进行资源整合，建立影视基地产业联盟，以影视文化产业全域化为目标，发挥重要企业带动作用 and 优势，将有潜力的基地联合起来，发挥各自优势整合营销，形成战略支点。通过长三角区域行业内的合作，引导资源和产业有效承接溢出效应，在拍摄资源互补、产业链延伸、产业融合发展方面做大增量，将加快形成全域化发展格局，摆脱同质化竞争、走向区域差异互补和可持续发展，建立产业联盟团结协作资源互补。

注释

[1]周捷.我国影视基地发展思考[D].上海：上海交通大学，2014：12.

[2]石建国.1991年中国旅游业发展综述[J],北京：旅游学刊，1992(4):84.

[3]项仲平.邵清风.中国影视基地现状和产业化发展对策[J].杭州：浙江传媒学院学报，2008(1)：64.

[4]彭妍.无锡影视基地影视旅游产品转型研究[D].重庆：西南大学，2013：9.

[5]窦瀚洋.横店搭建影视全产业链平台[N].人民日报，2019-12-23(12)

[6]倪远山.大举进军现当代题材影视剧横店完善产业拼图接拍所有类型戏[N],金华日报，2020-4-17(05)

[7]汪佳佳.2019年横店共接待304个剧组[N].钱江晚报，2019-12-16(A0013)

[8]横店影视股份有限公司2019年年度报告摘要[R].http://m.money.163.com/stock/603103_notice_5935857.html

[9]詹方歌.横店系资本局：十年间手握400多家公司横店影视并非营收主力[EB/OL],https://www.sohu.com/a/300126935_100191066,2019-03-09.

[10]严粒粒、沈昕雨、杜倩倩、蔡凤、赵菡苕.影视行业危中寻机[N].浙江日报，2020-4-20(6).

[11]史伟刚.张伟方.沈孙晖.点燃影视“燎原之火”象山影视城跻身全国影视基地第一方阵探秘[N].宁波日报，2017-3-24(A1).

[12]裘晟佳.解读电影行业复工复产：浙江象山新引进落户影视企业404家[EB/OL],https://article.xuexi.cn/articles/index.html?art_id=10682452826253417886&item_id=10682452826253417886&study_style_id=feeds_default&t=1592302863057&showmenu=false&ref_read_id=38ba2c38-6e4f-470b-a0f9-3733c2b84185_1603868443643&pid=&ptype=-1&source=share&share_to=wx_single,2020-06-16.