



大公国际：从《哪吒2》百亿票房看地方国企文旅产业投资实践

技术研究部（研究院） 李喆、舒蕴泽、董梦琳

2025年2月28日

摘要

电影《哪吒之魔童闹海》（以下简称“《哪吒2》”）以其超一百四十亿的票房成绩成为文化现象级事件，引发广泛关注。这部电影的成功离不开地方国企在基础设施建设、文化资源整合及产业平台搭建方面的有力支持。与之类似，在政策推动、资源优势以及文旅消费市场增长因素的驱动下，地方国企通过整合资源、收购参股等方式积极布局文旅产业，并在提升产业竞争力、优化布局方面发挥重要作用。在实践中，地方国企可通过整合资源盘活资产、科技赋能与创新融合、产业协同与融合发展等方式，系统性提升文旅产业竞争力与可持续收益。

正文

一、《哪吒2》电影成功背后的地方国企支持

《哪吒2》的成功并非偶然，其精良的制作、引人入胜的剧情以及对中国传统文化的创新诠释，体现了中国电影工业的进步和文化自信的提升。与此同时，城镇化建设的推进与城乡基础设施的不断完善，更为《哪吒2》票房在短时间内突破百亿提供了坚实的基本保障，而这一过程与地方国企过去几年在基础设施建设和文旅相关产业投资密不可分。

具体来看：**一是**以城投公司为代表的地方国企积极参与城市基础设施建设，加大对文化相关产业的投资力度，新建和改造了一批现代化的电影院。2023年，我国经营性影院超过1.4万家，银幕数逾8.6万块，银幕数量已远超过了美国的4万余块，庞大的基建规模，完善的观影环境，都为《哪吒2》票房持续增长打下了坚实的基础。**二是**地方国企挖掘和整合地方资源，建设文化产业园区、挖掘整合地方文化资源等，提供产业集群支持。例如，成都高新投资集团有限公司负责开发建设和运营的天府软件园，通过聚焦产业、房租减免、人才补贴、优惠租售园区配套公寓等政策，吸引成都可可豆动画影视有限公司¹、腾讯新文创总部、完美天智游等企业形成产业集群，为《哪吒2》电影的诞生提供了土壤。**三是**地方国企通过搭建产业平台，推动影视工业产业链协同发展。例如，尚亦城（北京）

¹ 《哪吒2》电影第一出品方。



科技文化集团有限公司作为区属国企，于 2021 年引进天工异彩影视科技有限公司²，并通过建设视听产业园、融媒创新中心等专业园区，优化行业生态。

二、政策、资源与市场需求驱动地方国企投资文旅产业

文旅产业与地方国企在城市建设和运营等方面职能高度契合，政策、资源和市场需求驱动地方国企投资文旅产业。地方国企通过利用自身资源和优势，实现城市文化资源的价值最大化，不仅能推动文旅产业的高质量发展，更有助于提升城市的文化形象和旅游吸引力，促进城市经济的多元化发展。

政策方面，国家层面政策强调提升文旅产品供给能力，丰富消费业态和场景，通过地方政府专项债券、扩大 REITs 试点、重组旅游产业基金、优化相关税收政策、提供智慧文旅设备更新资金支持等手段，致力于将文化旅游业培育成为支柱产业。地方政策层面，各地因地制宜出台文旅项目补助、娱乐场所试点、放宽外资进入等支持措施。这些政策共同构成了一个全面、多维度的支持体系，旨在推动文化和旅游产业的繁荣发展。

资源方面，以城投公司为代表的地方国企在资产、业务、运营等方面与文旅产业存在紧密相关性。从资产角度看，城投公司拥有大量城市土地、房产及基础设施等资产，可通过改造、开发及融入文旅元素，转化为文旅资产。业务方面，城投公司在城市建设过程中积累的规划、设计、建设及管理经验，可应用于文旅项目开发建设，如参与景区基础设施建设、旅游小镇打造等。运营方面，城投公司与地方政府紧密合作关系，使其在获取文旅项目资源、争取政策支持及协调各方关系等方面具备优势。

市场需求也是驱动地方国企投资文旅的重要因素。一是随着居民收入水平提高与消费观念转变，文化旅游消费持续增长。2024 年，文化企业实现营业收入 141,510 亿元，同比增长 6.0%；国内出游人次 56.15 亿，同比增长 14.8%；国内游客出游总花费 5.75 万亿元，同比增长 17.1%³。二是文旅消费不再局限于传统观光旅游，包含深度体验、文化内涵的文旅产品需求增加，文旅产业呈现出多元化、个性化、品质化发展趋势，为地方国企投资提供市场空间。三是文旅产业作为关联性高、带动性强的产业，具有低能耗、高附加值、带动性强等特点，可创造就业机会，促进地方经济的繁荣，亦能促进城市经济结构优化升级，提升城市文化软实力与品牌形象。

² 天工异彩作为综合性数字影像创意科技企业，参与了《哪吒 2》后期制作。

³ 数据来源：国家统计局、中华人民共和国文化和旅游部。

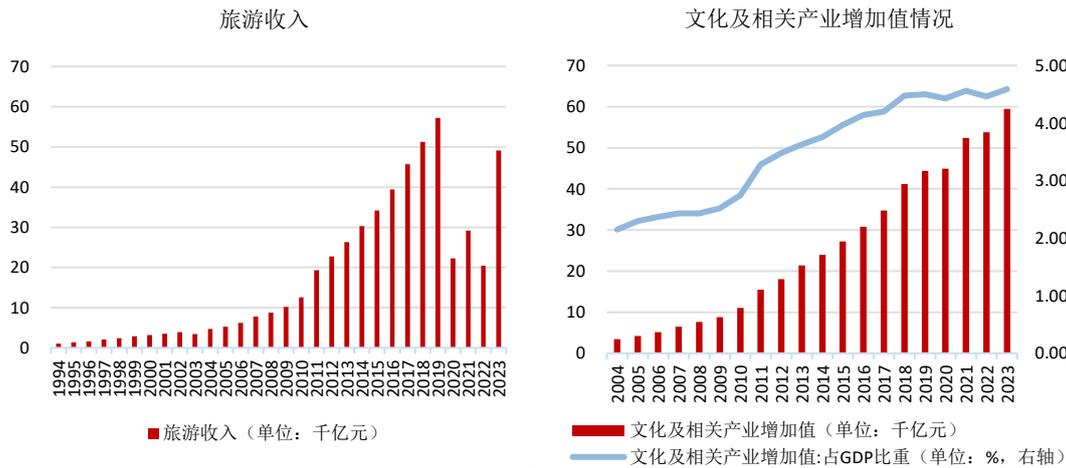


图1 我国旅游收入和文化及相关产业增加值情况

资料来源: Wind, 大公国际整理

三、地方国企文旅产业投资的现状与实践案例

当前,地方国企进入文旅领域主要有以下几种模式:一是整合区域内文旅资源并进行开发运营管理。对区域内的文旅资源全面梳理并整合运营平台,提升区域文旅资源的整体吸引力和市场竞争力,优化文旅产业布局。二是以城投公司为主体收购、参股文旅企业或是直接投资建设文旅项目。部分城投公司在城市新区或旅游资源丰富地区,可通过资本运作获取项目经营权和收益权,实现优质文旅资产整合运营,或是投资建设大型主题公园,配套游乐设施、餐饮住宿、商业购物等服务,吸引游客消费。

(一) 徐州市整合市内旅游资源, 组建徐州市文化旅游集团有限公司

2019年,徐州市国资委以徐州市淮海文化旅游发展有限公司(以下简称“淮海文旅”)为主体组建徐州市文化旅游集团有限公司(以下简称“徐州文旅”),将新盛集团所属潘安水镇、吕梁悬水湖服务中心、回龙窝历史街区以及淮海文旅等资产及股权,国盛集团所属南湖水街、凯莱酒店、云泉山庄等资产及股权,徐州市国资委持有的九州园林(含紫薇园)、天勤集团国有股权作价出资,重组成立徐州文旅,由徐州市国资委履行出资人职责。在此基础上,2020年又将云龙湖景区内国有企业及资产、可开发利用的经营资源注入徐州文旅。

重组整合以来,徐州文旅业务布局由相对单一转变为多元化发展,形成了以文化旅游及项目开发为主,以酒店经营管理和园林设计及建设运营为辅的多元化业务布局,营业收入与毛利润也于2023年达到6.50亿元与1.60亿,较2018年的0.18亿元与0.12亿元相比大幅增加。此外,重组整合以来,徐州文旅融资能



力亦有所增强，2024年1月成功发行3年期4亿元的“24徐州文旅PPN001”，融资渠道得以拓宽。

（二）溧阳市城投公司收购天目湖资产

江苏天目湖旅游股份有限公司（以下简称“天目湖股份”）主要从事旅游景区规划建设、经营管理和旅行社服务等业务，其中所开发管理和经营的景区为天目湖景区（5A景区，包括天目湖山水园景区、南山竹海景区、御水温泉）。溧阳市人民政府以溧阳市城市建设发展集团有限公司（简称“溧阳城发”）为收购主体，2021-2023年分别出资4.32亿元、3.24亿元和3.61亿元，合计取得天目湖股份26.86%的股份，成为其控股股东。

本次收购也对溧阳城发的转型发展产生了显著的积极影响。首先是其业务板块得以拓宽，2023年溧阳城发全年获得毛利润2.85亿元，其中来自天目湖股份的景区、酒店、温泉、水世界、旅行社等旅游服务业务的比重超过60%，整体盈利能力大幅提升；其次是政企合作增强了产业的协同效应，溧阳城发作为地方政府控股企业，在整体政策规划导向与社会资源协调方面具有天然优势。而天目湖股份则具备在旅游领域的专业能力和经验。双方的深度合作有助于突破民企体制下的一些进入壁垒，共同推动旅游产业的快速发展。这不仅有助于溧阳城发实现市场化转型和业务拓展，还能够为当地经济发展注入新的活力。

四、地方国企投资文旅产业的建议

在未来实践中，地方国企可进一步深挖自身资源和优势，充分利用政策和科技赋能，盘活城市文化资源，强化区域产业协同，推动文旅产业高质量发展。

一是深化资源整合与资产盘活，构建可持续现金流体系。地方国企需立足区域资源禀赋，通过系统性整合与专业化运营激活存量资产价值。统筹区域文旅资产，对分散于各行政部门的景区、文化场馆、历史街区等资产进行产权梳理与价值评估，建立“资源地图”，筛选具备商业化潜力的优质标的。同时，充分利用政策支持，积极探索运用REITs、ABS等金融工具，将文旅资产（如门票收入、酒店经营权）证券化，提升资产的流动性和市场价值，实现“重资产轻运营”。而对于低效资产，可引入社会资本进行混合所有制改造，通过“资产置换+运营权出让”模式，既降低负债压力，又提升管理效率。最终形成“资源整合-价值提升-资本退出-再投资”的良性循环，破解“有资源无收益”困局。

二是推动科技赋能与创新融合，重塑文旅产业价值链，地方国企应加速科技手段（如AI技术）在文旅场景的渗透，构建“智慧服务+数据资产”双轮驱动模



式。在服务端，部署智能化导览系统（如智能语音解说、AR 实景导航）、客流预测模型、个性化推荐引擎等，提升游客体验与自身运营效率，例如杭州西湖通过 AI 人流监控将高峰时段拥堵率大幅降低。在资产端，建立文旅数据资产目录，对游客行为数据、文化 IP 数字版权、虚拟场景建模等无形资产进行标准化确权与估值，探索数据资产入表路径。此外，也可以根据区域特色文旅资源开发虚拟 IP、形成特色艺术展演、文体游戏等产品，打造“虚实共生”体验，例如山西平遥古城借助 AI 复原明清市井场景，二次消费占比大幅提升。

三是强化全域产业协同，释放“文化+旅游”乘数效应。地方国企需打破景区、酒店、交通等业态割裂现状，构建“文化引流-旅游变现-产业增值”的协同生态。空间维度上，推动跨景区联动开发，设计主题化旅游线路（如“唐诗之路”“非遗探秘”），并通过一票通、接驳专线提升客流转介率。产业维度上，打通“文旅+商业+康养”链条，例如在景区周边布局主题酒店、研学基地、康养中心，延长游客停留时间，提升非门票收入占比。机制维度上，成立文旅产业联盟，联合民企、金融机构、内容平台共建生态圈，通过流量分成、股权投资共享收益，例如，成都文旅集团联合腾讯打造“数字杜甫”项目，带动本地文旅线上曝光量增长 300%，线下客单价提升 25%。

报告声明

本报告分析及建议所依据的信息均来源于公开资料，本公司对这些信息的准确性和完整性不作任何保证，也不保证所依据的信息和建议不会发生任何变化。我们已力求报告内容的客观、公正，但文中的观点、结论和建议仅供参考，不构成任何投资建议。投资者依据本报告提供的信息进行证券投资所造成的一切后果，本公司概不负责。

本报告版权仅为本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用、刊发，需注明出处为大公国际，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。