

# 搞定好莱坞 PK迪士尼 觅觎互联网 王中军躁动 华谊兄弟不安分

□本报记者 姚轩杰

提起华谊兄弟，投资者首先想到的就是电影。直面光线传媒、乐视影业的异军突起，华谊兄弟2014年华谊票房还能不能保持第一还很难说。在新的市场格局中，华谊兄弟董事长王中军已在为公司进行重新定位和布局：华谊兄弟不是单纯的电影公司，未来的华谊兄弟将是一家综合性的娱乐传媒集团；华谊兄弟要追赶上好莱坞电影、PK迪士尼乐园，借助“二马”进入移动互联网世界……

在业绩上涨和不断对外收购的刺激下，华谊2012年底以来股价已大涨近3倍，而原有业务成长性面临考验。分析人士称，华谊兄弟寻找新增长点完全可以理解，但摊子铺得太大，能否做好还是未知数……

带着市场的种种疑问，中国证券报记者日前走进了华谊兄弟董事长王中军位于北京长安街的画室，并采访了多位业内外人士，尝试解构华谊兄弟近期系列大动作的真正内涵及成败几率。

## “我要走进好莱坞”

业内忧虑：“他们或多或少带有偏见”

华谊兄弟日前发布业绩快报称，公司2013年度实现营业收入20.13亿元，同比增长45.20%；归属于上市公司股东的净利润6.67亿元，同比大幅增长172.74%，在影视类上市公司里位列第一。“这个数字我很满意。”王中军点上了一支雪茄，背靠在沙发的一侧，显得很舒适。

电影业务是华谊兄弟起家之本，2013年华谊兄弟电影票房突破30亿元，同比增长高达45%，继续蝉联华语电影市场年度票房总冠军。然而，王中军的野心并不止于此。“国内第一了，我为什么不出去找个新的利润增长点呢？我告诉我的高管团队，从2014年起，我们要开启华谊兄弟电影国际化之路。我要走进好莱坞。”坐在中国证券报记者对面的王中军，似乎渐渐有了好莱坞大亨的气势。

2013年王中军就频繁往返于北京与好莱坞之间。“通过过去一年在好莱坞工作，天天和美国人打交道，我已经熟悉了美国电影的运作模式。但美国人拍片子是5亿美元的目标，而我们中国电影的目标就是5亿人民币，这里面的想象空间很大。美国人能干的事，我们中国人不是干不了。”王中军不自觉地抬起了手，看上去自信十足。

其实，华谊兄弟参投好莱坞大片的计划正在有条不紊地进行着。在2014年华谊兄弟的电影片单中就有一部好莱坞战争大片《狂怒》，该片由好莱坞巨星布拉德·皮特和希安·拉博夫主演，拟定于2014年11月14日在北美上映，并有望在国内同步引进。这部影片总投资额高达7500万美元，华谊兄弟是主要投资方之一。据透露，2015年还有3部华谊兄弟投资的好莱坞大片将上映，其中包括2部动画片，目前都在按计划推进。

王中军解释称，华谊兄弟电影国际化不是向外输出国产片，而是按好莱坞模式生产英文片。“上面说的几部电影，虽然华谊兄弟是投资方，但影片编剧、导演、制片人、演员都是好莱坞的，我们要按照好莱坞的规则来做。”但是，搞定好莱坞并不是一件容易的事。这需要强大的整合能力，而王中军最擅长的就是整合资源。“我们从现在开始就努力地整合美国一线团队，争取签下几个大导演，再在美国成立一个分公司。”王中军并不认为好莱坞是不可逾越的。

近期，资本市场对华谊兄弟收购好莱坞公司的事情一直传言不断。面对中国证券报记者的提问，王中军证实，确实和一些好莱坞公司谈过并购事宜。“我们会采用多种方式，有参股、收购或者自己重组公司，但目前只是在看标的。”2月底，他又登上



华谊兄弟董事长 王中军

## “每个行业我都没有短板”

市场担心：游戏公司业绩承诺能实现吗？

公众往往把华谊兄弟与电影划上等号，以至于华谊每一次大片上映前后的任何风吹草动都会引发股价的剧烈波动。王中军有点愤愤不平地说：“谁说华谊就会拍电影不会做别的？华谊只拍电影就不是个伟大的公司，就像迪士尼如果只拍动画片也就不会成为今天的迪士尼。”

事实上，从2009年上市至今，华谊兄弟的内容业务一直不断拓展，目前已经涵盖了电影、电视剧、音乐、游戏、艺人经纪等板块。“内容+渠道+衍生品的全产业链布局”，是王中军脑海里未来的华谊兄弟。他说：“纵观国际传媒娱乐公司的发展轨迹，成为全业态、全产业链的综合传媒集团，是公司发展的终极目标。”

2013年，华谊兄弟通过一系列令资本市场应接不暇的投资行为，成功控股收购了游戏公司银汉科技、电视剧公司浙江常升和永乐影视，参股院线公司江苏耀莱。有券商分析师表示，华谊在内容方面大手笔的整合，是为未来几年产业链发展做铺垫。

在王中军看来，内容制造是公司的核心业务，有了优质的内容才能做出好的衍生品。而在渠道方面，电视台等都是事业单位，民营公司的参与度并不高。“今后几年，我们在内容和衍生品方面投资力度会比较猛，渠道将先放一放。”

猛到什么程度，是都要成为行业第一吗？面对中国证券报记者的追问，王中军反驳道：“我也没说要成为行业第一啊！”这正是众多投资者关心的问题：华谊兄弟保持了多年电影行业第一的地位，但随着光线传媒、乐视影业的异军突起，2014年华谊还能不能保持第一呢？王中军坦言，“今年是不是第一很难说。”

随着中国电影产业的快速发展，优秀的电影公司不断涌现是必然趋势。“华谊兄弟前些年的一枝独秀是历史机遇造就的，这种机遇不会一直有。我要老第一的话，行业就没有进步。”王中军认为，未来的中国电影格局会沿着美国的发展足迹，最终出现类似美国八大（美国八大电影公司，包括华纳兄弟、迪士尼、派拉蒙等）那样的中国八大，“今天你强，明天我强，没有谁能永远一枝独秀。”

就算是“黄金搭档”冯小刚，与华谊的合约也只剩3部电影。近年来，王中军在多个场合都会被问到“冯小刚退休以后怎么办”？其实，华谊兄弟电影已经不单靠冯小刚打天下了。2013年上映的8部影片总票房达30亿元，冯小刚的《私人订制》票房7亿元，既不是票房最高的影片，也不占绝对比重。而2014年要上映的10部影片，冯小刚则没有新作在列。

而且，王中军还大胆预言，5年之内中国公司有可能超越好莱坞公司。“除了几个一流的好莱坞公司外，华谊现在的市值已经超越梦工厂；况且‘华谊系’（华谊+掌趣）目前市值超过600亿人民币，也就是100亿美元，达到这个市值的美国娱乐公司有几家？再说，中国市场空间很大，而美国市场已到‘天花板’，未来中国公司在中国市场加美国市场的收入是可以超过美国公司的，毕竟中国公司的本土优势是强于美国的。”

在他的规划中，未来华谊兄弟不再追求

## “实景娱乐项目都有得看”

PE提醒：“至少需要十年时间的培育”

王中军的人脉很广，江南春、马蔚华、冯仑、柳传志、马云等众多商界大佬都是他的好朋友。这也让他更容易找到合作伙伴，把影视和其他行业结合起来开发衍生品。这是王中军在基本完成了内容制造的布局和整合后下的一盘大棋。

既然华谊的电影能让杭州西溪湿地和海南鸟巢酒店迅速蹿红，为什么要甘做他人嫁衣？从2011年开始，华谊兄弟相继在上海、深圳、苏州、海口投资兴建文化旅游地产项目。“我们叫实景娱乐，是从迪士尼那儿翻译过来的。”王中军并不喜欢外界把它称为地产项目。

不过，外界仍然对其“不务正业”涉足房地产提出质疑。王中军辩称，迪士尼有迪士尼乐园，环球电影有环球影城，开发衍生产业是娱乐公司的必经之路。华谊兄弟也不例外。

“目前来看，海口的冯小刚电影公社是做得最成功的项目，我每一次去都感觉很震撼。”他难掩心中的喜悦，没等中国证券报记者提问就开始主动介绍。

2012年5月24日，华谊兄弟与观澜湖地产在海口共同开发“观澜湖·华谊·冯小刚电影公社”，这是全球第一个由电影导演名字命名的旅游地产项目。该项目占地1400亩，总投资50亿元。经过近两年的建设，如今一期工程基本完工。

“今年我们配合海口市政府搞了两次试营业，一次是元旦2天，一次是春节7天，平均每天有2万人进来。这么多年来海南就没有一个景点能达到2万人/天的客流。况且我们那儿还没建完，一家商店都没开。”王中军评价，这个项目目前在中国是独一无二的。

中国证券报记者采访了一位春节到过冯小刚电影公社的游客，他感觉很新鲜，“民国建筑太漂亮了，我一路都在照相，手机都耗没电了。”之所以大受游客欢迎，王中军认为自有其道理：“我们找了500个电影美术师做建筑设计、外装修，颠覆了一般的建筑风格，它独特就独特在这儿。你进去以后就像隔世，完全是中国民国时期的景象。”

春节期间，王中军在三亚度假，特意邀请了柳传志、虞锋、车建新等同在三亚度假的十几个企业家参观冯小刚电影公社。“他们看了都感觉非常震撼，说完全没想到一个电影公司衍生到文化旅游地产项目，还做得这么扎实。”王中军自述道，“红星美凯龙老总说，中军啊，这地儿太好了，我应该在这里搞个体验店。然后就给他团队打电话，结果人家回电话说合同早就签完了。”

据王中军透露，一期工程1942民国风情街将于今年6月20日正式开业。二期、三期将会建社会主义街和南洋街。社会主义街会仿造改革开放前的老北京旧鼓楼大街，有前苏联式建筑、文化宫、四合院等；南洋街主要是欧式风景街。此外，还有5-6座影视拍摄棚，游客可以进去体验当演员。“我们计划每年开一期，明年6月开第二期，目前二期工程已经封顶了。”

在运营方面，电影公社的主要收入来源是商户租金。华谊兄弟与观澜湖成立了合资公司，承担运营工作。至于收益分成，“按照股权比例走。”王中军说。合资公司股权结构为：观澜湖占股60%，华谊兄弟占股35%，冯小刚占股5%。

在冯小刚电影公社即将开业的同时，苏州电影世界项目也已经开工建设了，计划2015年对外开放。“我看了这个项目，建成后一定好玩。它像环球影城，电影体验感更强。”王中军笑得张得更大了。据了解，该项目将以《集结号》和《狄仁杰》为蓝本，来打造枪林弹雨的战斗场面和怪异的魔幻之城。“集结号那边，游客模仿战士带着钢盔、防弹背心，拿着枪坐着战车往里开，到处都是爆炸、飞机轰炸。有个场景是两拨人突然从战壕里出来对打，80挺机枪，我觉得是最好玩的一个项目。狄仁杰那边有鬼城、怪物，就像电影里一样，很魔幻、惊悚。”

不过，上海、深圳两地的华谊文化城项目，有媒体质疑其已停滞，营收、利润均亏损。王中军回应称，这两个项目还在政府审批阶段，未动工。

对于影视公司跨界进入文化旅游地产领域，外界看空的声音一直不断。有数据显示，目前中国有1500亿元巨资被套牢在2500多个主题公园上，其中70%处于亏损状态，仅有10%左右盈利。“华谊进入高投入、高风险的地产行业容易拖垮自己。一个成功的电影产品想要拓展到衍生产业链，至少需要十年时间的培育。”

一家熟悉文化产业的PE投资人告诉中国证券报记者。

一位海南旅游业人士也表示，现在很多人对电影公社有一定的新鲜感，人气自然很旺。但运营风险不是没有，新鲜感过后能否保持客流量的稳定？说白了，这是个人工景点，游客的口碑很重要，服务是不是周到、配套设施是不是好、商户是不是欺诈游客，这都需要时间检验。

但王中军解释称，华谊的模式是以品牌授权为主，拿地盖房子是合作方来做。“我们还是轻资产，靠知识产权挣钱。比如电影公社我有35%的股权，不是全部现金投入，而是现金加知识产权入股。”他认为，随着未来所持有的物业价值越来越高，这个项目将给华谊带来非常稳定的现金流。

以后还会在其他城市扩张吗？中国证券报记者的话音刚落，王中军不假思索地回答道：“那当然。中国这么大，有这么多消费者，我们肯定还会在更多的城市复制。未来10年，我觉得实景娱乐项目都有得看。”这再一次证明他具备商人最重要的素质——野心。

## 华谊与“二马”有合作优势

专家告诫：没有影视公司成功驾驭互联网先例

在华谊兄弟的业务版图上，衍生品方面有两个支点——文化旅游地产和互联网新媒体。而后者是当下最热门、最具想象空间的领域。影视公司如何拥抱互联网，这是一个值得业界思考的问题。

2011年，华谊兄弟成立全资子公司华谊兄弟新媒体公司，专门负责华谊兄弟的新媒体业务运营。经过两年多的发展，华谊兄弟与中国电信合作，共同打造国内最大的付费“微电影微剧”发行平台；与安乐影片、电讯盈科旗下now TV在港成立合资公司，创建华语电影频道now爆谷台；与国内的全部视频网站建立了内容版权销售的合作关系。然而，华谊兄弟在互联网方面的布局并不突出，至今没有一款产品能被人们记住。

事实上，华谊兄弟不缺互联网基因。在华谊兄弟的股东名单里，马云是最大的个人股东，腾讯是最大的机构股东。分析人士认为，想要做出好产品，王中军应该去求助“二马”。

果然，王中军行动了。去年底，华谊兄弟新媒体公司李志阳对外宣布，华谊即将推出O2O娱乐社交服务的产品。“我们和腾讯合作，在手机O2O上推出了一个娱乐社交的应用，刚刚试上线2个月，用户已经达到2000万，是全部手O产品中用户数上升最快的。”王中军证实了这一点。

其实，华谊减持掌趣还有另一层意思：逐渐弱化对掌趣的影响。“我现在并购了银汉，如果我两边都管着肯定顾不过来；而且以后我要把影视和游戏深度融合，华谊的品牌授权只能授权一家。所以掌趣那边华谊的影子会越来越淡。”王中军解释道。那掌趣的股票会卖完吗？中国证券报记者忍不住追问。“缺钱我就卖。套现的钱我可以去投资更早期、更具成长性的公司。”

据悉，该应用名叫“星影联盟”，是手O上的生活服务类账号，主要服务内容包括：提供影视娱乐资讯、发布和组织明星粉丝线上线下活动等，还可以互动交流，类似于微信公众账号。有互联网观察

人士认为，这种应用就是吸引明星粉丝，经营“粉丝经济”。不过，华谊兄弟对该产品很是低调，至今没有做过什么营销推广活动。

至于其盈利模式，王中军透露，未来用户的规模和黏性进一步提升后，会提供一些与影视娱乐相关的付费服务，发展部分付费用户。

有了和腾讯的合作，那肯定也少不了傍上另一“霸王”阿里巴巴。“在未来一年，我准备和阿里一起研发出一款产品来。”王中军表示，阿里、腾讯都是大互联网公司，华谊与他们有合作优势，这个价值应该好好发挥出来。

在王中军的眼中，几年后，华谊兄弟将不再是一个单纯的电影公司。“你都不说华谊兄弟哪些是主业，哪些是辅业。以前财经媒体老说华谊往别的地方发展，我觉得这个说法很不专业。只要我经营得好，华谊的业务可能没有主次之分，电影的收入不一定是最多的。”

不过，平时都睡到自然醒，几乎不去公司上班的王中军也有新烦恼：“我现在主要考虑的是，华谊的市值能不能冲击1000亿，它能不能给股东持续带来收益。”

他能否如愿以偿，有行业专家表示怀疑。首先，电影国际化的难度很大。中国人进入好莱坞有文化差异，若收购好莱坞公司有“消化不良”的可能；其次，房地产行业增速已经进入下行通道，华谊布局文化旅游地产不一定是蓝海；第三，国际上还没有影视公司成功驾驭互联网的先例，尽管有“二马”相助，但互联网世界瞬息万变，华谊能否驾驭得了还不好说。