

2013年4月19日机构调研会议纪要

会议地点：北京

会议议题：中金两会之后宏观论坛—华谊兄弟沟通会

参会人员：董秘胡明

胡明：华谊兄弟是1994年创立的，到明年差不多就20年了。我们发展到今天，还是以内容制造为核心。特别想和大家分享的是我们现在的商业模式。内容这块呢，主要是电影电视艺人经纪，也是IPO的时候讲的三大业务板块，不论将来我们在渠道在衍生方面怎么发展，核心能力就是在不同形式的娱乐内容，包括说有在屏幕上放的电影，也在电视屏上的放的电视内容。渠道有两块，一个是线上的和线下的，线上的是电影院，线下是新媒体，衍生一个是跟旅游和地产有关系。我们觉得娱乐和旅游，和地产，其实还是一个比较天然的结合，能够把我们的版权价值放大，衍生第二块相对大一些的就是游戏。

先说我们的电影，电影第一部戏是98年的时候上映的，基本上最近几年大概保持一个总票房的15%左右的份额，中国电影市场基本上国产片占一半，进口片占一半，换算成国产电影大概是一个30%左右的市场份额，像2012年的时候，我们是7部电影一共是创造了21亿的票房。

电影行业是一个非常典型的二八定律的行业，中国一年会拍500多部戏，有100多部到影院上映，所以华谊电影整体的策略实际上不在多，关键在于精，因为刚才讲到国产电影和进口片大概各占50%的比率，进口片是20多部，创造的票房跟500部的票房基本上相当的水平，所以电影整体上的想法就是不断的提高单片的能力，从12年的夏天开始的《画皮2》开始，行业的盈利出现了转折性的机会，不论是我们出品的《西游》一部电影能够赚到2个多亿的利润，还是大家可以看到像光线传媒出的电影，我们能够看到整个行业的盈利点出现了爆发，中国国产电影的票房在短短的六个月当中三次被挑战，一部戏能够有两亿多的利润，所以这个是电影在过去的半年当中所发生的变化。

电影团队除了冯小刚导演，还有陈国富先生，虽然陈国富先生不再担任我们的全职的电影监制的工作，但是他还是会作为电影的导演和电影一部戏的监制会跟接着下面有影片方面的合作。那么我们跟上面列的这些导演现在都会是有项目在做。除了这个之外，我们今年也是新签了两位中国大陆的导演。

这是我们2012年的片单，2012年的7部戏。

电影除了这些基本情况，也还想跟大家交流的是，我们跟不同的导演这样一个合作模式。

其实从我们上市以来不停的会听到这样的问题，就是说华谊兄弟有多依赖冯小刚导演，什么时候能培养出来第二个冯小刚，其实华谊兄弟和冯小刚的合作模式是非常独特的，也是不会被其他导演复制的，因为我们一起成长的，也是彼此成就了对方，应该说没有冯小刚没有华谊兄弟，也可以说没有华谊兄弟就没有冯小刚，因为成熟度不同和盈利能力的不同、观点的不同，所以不一定会全部采用独家签约的模式，像徐克导演我们签了三部戏的约，2010年上映的《狄仁杰》第一部，今年上映《狄仁杰前传》，这个完了以后还有一部约。像跟钮承泽导演，我们跟他可能是一个首看权的方式，像冯德伦等等这样新的导演我们更多的是在项目和优先投资权的方式来合作。这样的话既同时能够保证我们能够抓得住市场上比较合适的，比较优秀的创作项目，另外一方面避免了大家在创作的理念，价值观等方面产生的一些分歧。

接下来在新媒体方面的动作，从2012年以来，我们在新媒体方面首先是专门成立了一个独立的子公司，华谊兄弟新媒体公司，跟中国电信签了协议，我们也跟百事通开通了频道的运营，《伦敦魅影》也是他们在微电影方面的尝试，现在我们也是有国内最大的微电影库。在上面大家看到的POP CORN这个苞米花的形式在香港PCCW的NOW TV合作，在香港开通了中文电影频道。总之我们的新媒体希望能够实现有屏的地方就有华谊兄弟的内容。

在文化旅游这方面，可能相对就是公告和媒体的报道也比较多，其实我是想跟大家交流一下第一我们为什么要做这个？第二我们以什么样的模式？我们为什么一定要跟旅游结合？这个是对抗的是在国内电影和电视的内容单纯依靠票房，依靠电视台的一个营利模式，我们其实会看到美国的同行，他的版权价值的实现，可能只有三分之一来自票房，三分之二来自版权，在中国由于盗版和的存在，我们不太可能说光靠卖版权能够取得票房三分之二的收入，但是我们能够看到整个的中国的旅游行业是一个朝阳的产业，电影跟旅游结合能够把版权的价值充分的放大，因为你没办法盗版一个主题公园，你也不能盗版一个文化城，一条电影街，所以这个是我们做这个项目基本的出发点，就是希望放大我们版权的价值。

第二就是说我们做的模式基本上就是可以肯定的告诉大家，我们不会成为一家地产公司，我们也不会往这个方面转型，做这个项目都是跟当地政府跟地产公司合作，我们会收取品牌费以参股的方式进行，我们还是做自己擅长的东西，我们的策划能力，我们的营销能力，其他的部分还是合作伙伴做。

这是有几个项目的图片，这是冯小刚电影公社，我们持有35%的股份。

下面是电视剧。A股上市公司有三家专业的电视剧公司，我们电视剧有12个制片人构成的团队，每年能够确认会计收入的量大概在三四百集左右，包括这里写的《鹿鼎记》《士兵突

击》《夫妻那些事》等等。

艺人经纪是一个非常吸引眼球的行业，艺人不是我们的员工，更多的是我们的客户，所以就是在我们的员工统计里面是没有包括艺人这个板块的。艺人经纪整个行业从 2000 年开始，这个行业在早期的时候主要是给艺人当保姆的模式，从华谊兄弟进入到这个领域以后，开始用一个专业化的分工的方式来操作这个。这一块我觉得他更多的是给我们带来的资源上和影响力，这个是这一块带给我们最最主要的价值。

艺人经纪这个板块的收入是特别分散的，前五名的收入最多也就是贡献几百万。

接下来是音乐，我们有非常好的本土唱片公司。过去的十年当中，音乐行业是比较困难的，在美国是被苹果 iTunes 打败，在国内主要是百度、盗版和中移动基本上让音乐行业一直处在一个比较低潮的时候。

电影院今年开业了一家，一共有 14 家开业。

游戏方面的话，一个是持有创业板上市的掌趣科技的 16%的股权，我们是它的第二大股东。同时我们跟腾讯在游戏和电影的营销，版权的开发等等这个方面也有比较多的合作。

以上就是我们的基本情况。那么我们也即将在今天晚上披露我们的一季报，整体上应该说去年的我们上市整整满了三年，去年净利润是 2.44 亿，是上市头一年的三倍，应该说上市以来我们自己被自己的业绩等等竞争能力，业务架构等等各个方面做了一个非常兼顾了眼前和长远的布局，以上就是我想跟大家交流的主要内容。

接下来看看有什么问题，可以聊的深入一些。

提问：这个行业应收款是不是很难搞？

胡明：这个行业应收款的确有一定的周期，我们在 12 年年底的年报上面应收额的金额比较大，像中影数字一家就欠我 4 个亿，电影的回款是 6 个月的时间。电视剧的回款的时间长一些，因为签约付一部分，播出的时候付一部分，虽然拉的时间长一些，基本上有一两年，没有出现坏帐，所以回收的有保障的。

提问：你们自己发行多少？

胡明：我们所有的片子都是我们自己发行，发行不论是电影还是电视剧还是非常核心的一个能力，而且就是说我发行的话我就会负责收款，不然的话回款的速度会更慢。

提问：跟中影数字的关系是怎么样的？

胡明：如果我们上片比较集中的话，跟他往来的结算的金额比较大。

提问：像万达院线是不是可以减少中间的层次？会不会为了减少中间的层次，直接跟万达来合作？

胡明：胶片的是万达直接给，但是万达的数字厅的都是回到中影数字，中影数字再给我们。

提问：签约导演是什么模式？

胡明：我们刚才上面列的导演都有合约。

提问：哪部电影怎么分成，大家成本怎么摊，利益怎么分？

胡明：导演主要的是拿酬金，但是有一些导演会有一些利润分成，其实我们鼓励导演有利润分成，因为导演他有利润分成不论是在制作成本在宣传阶段会更利益一致，因为他们通常拿利润分成拿的比例也都是不多的，一般不超过获利的 10%，但是有这一块还是不错的激励。你作为投资方来讲，比如说我现在跟一个演员谈，这个戏 500 万请你演，那他如果说利润分红的话，你先拿 200 万，剩下的 300 万挣了钱再分，其实对于多数的导演和演员来说不参与分红，你参与分红前面的酬金比较少，艺术家整体而言他们都愿意直接拿钱，不愿意承担不确定的风险。所以包括前一阵子报道得非常多的我们做的《西游》我们和周星驰的公司发表的声明，实际上就是艺术家希望零风险的，但是他这样的风险小，他收入有保障，他相对也是一个固定数。

提问：这种模式在美国是怎么样？

胡明：在美国也是这样的。其实美国的多数导演和演员他们也是拿固定酬金，因为他也不知道这个电影会不会赚钱。经常你们会看到报道他们主要靠分红，但是你今天要问他你拿这个分红你不拿固定酬金干不干，绝大多数不干。

提问：有没有演员参与制片和导演？还是你们做的是一个平台，将来希望有这样的导演他们跟你们的平台一起合作有没有这样的趋势？

胡明：对，其实我们鼓励导演和演员他自己占比较多的股份，他来做。因为这个电影的

类型不同，你会看到像系列片，比如说你会看《哈利波特》等等这样的项目，你没有看到演员拿股权的，基本上都是大片厂投的，对于大片厂来说我的股份越多越好。得奖的是偏文艺的，一些中小电影，它不确定性非常大，这个时候片厂跟导演合作这是比较公平，也是比较有利于有不同类型的电影能够出来，比较有利于创作繁荣的方式。其实我们非常希望这些导演也好，这些演员也好占有一定的股权。因为他占有股权意味着我的固定成本降低，这一定是公平的，这样的话整个影片的盈亏平衡点降低，所以对于新的导演，新的影片的类型的出现其实是非常有利的。

提问：院线方面呢？

胡明：院线有 14 家电影院开业了，在这一块保持一个速度大概每年开 3 到 5 家这样的方式。

提问：要花多少钱？院线建立？

胡明：院线大概是假如有 1500 个座位的电影院，在 7 到 8 个厅大概在三千万左右一家电影院。

提问：我们旅游地产项目投多少钱？

胡明：我们旅游地产项目其实投的钱不多，因为我也投入也有回收。

提问：像剧本这个怎么取得好的剧本？怎么有计划的收集好的剧本？

胡明：剧本其实并不缺，像电影的话还是缺成熟的导演，像冯小刚好几个剧本都做好了，都等着他，但是他一年只拍一部。电影最后呈现出来的还是用影像讲的故事，所以电影比较缺的还是在导演这一块。电视剧相对来说编剧他的成份会多一些，因为电视剧他是一个快消费品，电视剧基本上还是用一个定制的方式，我可能先有了一个小小说，或者我有一个故事，或者我有一个概念找编剧，去委托他创作，电视剧相对这个模式会多一些，一般的大编剧他绝对不会写一个剧本到处找人，大编剧一定是人家给了他钱他才写。

提问：把人的成本分成剧本，导演，演员大概占的比例是怎么样？

胡明：人的成本应该说所有的人大概整体上是占制作成本一半，所有的人加起来，当然不同戏的配置不同，相互的比例会不同一些；但是整体上编剧占比不是主要的。

提问：编剧肯定比较少？

胡明：对，编剧比较容易维权，你说你要公布一下收入，他也不肯。这些年的编剧的酬金都是涨了好几倍的，但是毕竟电影也好，电视剧也好也是一个集体创作的一个结果，创作的核心还是导演。

提问：像签约的导演合作的话，演员什么的都是他找，怎么平衡这个矛盾？

胡明：我们会对编剧给意见，因为剧本过了我们才同意开拍，演员是基本的政策主要演员我们一定要选的，各方要协商的，配戏的演员我们也都是希望有一定比例用华谊兄弟自己的艺人。

提问：今年做得最多的是手游进入了大爆发的阶段，不知道公司在未来会不会有一些布局？

胡明：游戏其实一直是我们在并购的领域会比较重点看的一个内容，因为我们觉得游戏实质也是一个互动的娱乐，像腾讯游戏他自己的游戏部门叫互娱部，他自己并不叫游戏部，他跟我们拍电影整个的有一些非常相似的地方，他对于产品的开发的管理，对于整个的跟团队的管理，这些来讲我觉得有很多在文化上非常契合的地方，也是能够在知识产权方面，在营销方面有比较多的互动方面。今年我们跟股东有比较多的交流，像腾讯那边，包括马云这边其实都是非常看好在手机游戏这一块，在整个未来的方向。我们现在因为已经是掌趣科技的第二大股东，所以我们跟他在这方面有一些互动，也希望今年能够在这个领域我觉得能够完成更多的实质性的一些项目。

提问：公司对未来签约导演或者签约艺人有什么样的安排或者计划，什么样的人你们会邀请对方加入？

胡明：签约导演比较简单，其实导演就是两类，一类是比较成熟的，像徐克，像吴尔善等这样的就算比较成熟的，成熟的我们会看他的风格，的确有导演我们驾驭不了的，他的戏参与不了。多数比较容易合作的，我们用三部戏的的合约的方式帮他开发剧本这种模式来做，这是对成熟的导演。对于相对新一些的导演，我们还是希望用首看权，他拿来项目看，合适我们就投，这样笼络比较多的社会的创作能力，但是今年我们会在大陆的新型导演会花更多的工夫来做。

演员其实比较简单，第一他不构成主要收入的贡献，所以演员我们相对来讲只做成熟的。

他本身基本上是个小明星了，咱把他做成大明星，三线的做成一线的。我们不会去做到马路上找，我们不太做新人。因为通往大明星的完全是金字塔，每年有几万人考中戏，考北电，最终考到表演系的或者导演系的大概有二三百人，这二三百人每年只会出来两三个比较熟的，十来个叫得上名的，所以成为大明星的竞争非常激烈的，有一些职能是社会承担的，不是我们公司承担的。

提问：一般签艺人怎么签？

胡明：我跟艺人合约跟导演不一样，我们跟艺人的合约是一个经纪约，我只赚服务费，我帮他联系各种各样的工作，他去干这个活，挣钱我们两边分账。如果他来得时候已经是大明星了，像要姚晨这样的合约比较短了，一般只有三年，但也可以根据情况续约。但是你如果签的时候相对是一个比较新的，他的合约期相对比较长一些。

提问：最近这几部电影销售费用推广费用的趋势？现在海外版权的销售状况，有没有随着卖座增加海外版权有没有增加或者提高？

胡明：海外版权基本上不增长，基本上都还是停顿的状态，所以为什么是我们花了很大的精力做海外 NOW 爆谷台，做北美的票房，不构成电影收入的主要贡献。

提问：一部片大概多少钱？

胡明：看片的类型，如果是大陆口味比较重的戏海外大概占到 10%，有一些戏像比如说古装、武打的戏，像去年成龙的《十二生肖》海外市场比较好一些，能够占到 30%，超过 10% 的片都不多，所以电影的中国电影的主要市场还是在中国大陆。

提问：其实 30%是不错的数字？

胡明：对，这样的戏很少，基本上只会看到有几部，每年有两三部在海外做到几百万美金的收入，其他的很少。

提问：海外都是额外的，不会增加新的费用？

胡明：但是海外的收入拿的也是净值，比如说到海外上映，可能票房没挣钱，可能卖了一个网络版权赚了那个钱，虽然没有额外的营销和管消收入，拿回来的钱也少。

提问：国内的院线怎么分成？

胡明：大致比例是片方拿 4，院线和院线是 6。

提问：不管放映的时间长短？

胡明：不管。我们现在都是一条线来分的。固定的。

提问：推销费用怎么分？

胡明：都是片方承担。

提问：最近像《十二生肖》等等销售的费用趋势怎么样？

胡明：销售费用比较稳定，一部电影都是几千万。

提问：去年下半年开始电影市场开始火爆了，连续出现了票房的记录，我们公司有什么最新的改变或者计划？与以前相比有什么变化？

胡明：因为电影一直是我们最重要的业务板块，像去年下半年开始，电影的爆发我们有好几部戏也是最直接的受益者，这一块我们倒没有很特别的调整，因为原来就是把最重要的资源，把最重要的人力物力财力投在电影上的，当然半年以来出现了这样的趋势的话，第一你会看到二三线城市票房占比越来越高，第二你会看到年轻观众喜欢的口味在票房里面占的比重会越来越高，所以他会让我们在电影的类型上面一定是会有一些调整来适应现在的新一代的 85 后或者 90 后的主流的观众群的这样的需求。观众的口味带有一定的周期性和情绪性的，比如说去年的时候，观众就是不看古装片，不论是刘亦菲演的戏，章子怡演的都不看，不管谁演的就是不看。但是我觉得观众的情绪就是周期性的，因为你明年再上古装片他不看，可能前一段时间看多了，其实像这个月，像《北京遇上了西雅图》有 4 亿多的票房，观众也很喜欢，这个就是一个蛮典型的一个类型电影。观众在前几个月对重口味的，不论是《泰囧》，《西游》也是口味比较重的，但是现在小清新也会比较好，让我们创作的时候一个我要看到整个市场的情绪，因为我从拍到上映中间有一两年的时间，我需要在项目的组合上考虑到整个市场的口味和情绪，以及未来的一些变化的趋势。

提问：从拍到出来要多长时间？从计划到出来？

胡明：一年半。

提问：不同类型的，如果控制制作成本，无法对票房票房是未知的，导演和演员过去票房不代表未来票房，怎么控制制作成本？

胡明：制作成本还是按照这个电影的类型的话，要做一个比较恰当的投入，就是说比如说一般的爱情片，我们叫“约会电影”大概是三四亿的票房，因为中国只有一千万的观众可能一个月或者两个月去一趟电影院，这种类型的一定要控制成本。有一些片他本身是特效什么的比较重，你对于大成本的这样的戏一定他的故事要足够吸引人，他要能够足够强到要吸引到不经常进电影院的观众，可能有的观众一年可能看两部或者三部戏，这样才能保证大片的赚钱，不同的类型对成本的控制其实我觉得有一些不同，但是从我们自己来讲，其实你就像做任何一个产品一样，一定要把产品的质量要做到一个极值。

提问：因为有一些导演合作过，抓一个比例会控制成本吗？能不能透露一下？

胡明：对。比如说像徐克的戏，可能三亿票房我差不多就能回收到一亿二，我考虑到电影成长，1.5 亿是徐克电影的上线，如果花三亿就不能拍，每个导演大概是什么量级的从票房反推，做电影首先是不赔，所以对风险控制是第一位的，我们不会用概率说，我们不这么去做，如果他一个亿我赔赔不赔的起，如果赔不起宁可错过也不能拍，电影容易带着感情的色彩，其实现在市场上这些项目我觉得 80%其实都是有经过华谊兄弟，我们内部都是看过了，有很多片我们多数项目都是拒绝的，拒绝有时候会错，像《失恋 33 天》错，但是我们不可能抓住所有的机会。

提问：假设以去年为例，有赔钱吗？

胡明：去年都是赚的。因为持平是最低线。

提问：利润的差距有多大？

胡明：那个差距非常大。

提问：后续版权销售说一下？

胡明：现在版权中央六套卖几百万，还有网络版权最高的在一千多万，可能少的就是几百万。

提问：刚才说华谊兄弟控制成本根据不同导演的量级来测算他的预计票房收入控制你的制作成本，但是我发现不同的影片其实就算同一个导演，他所带来的影响力和票房也是差异很大的，还有导演不同的时期发挥得效力也是不一样的，以这个方式控制成本，其实造成成本的差异很大，如何平衡成本控制的风险？

胡明：总体的思想就是你宁可错过，但是不要贪心，不要想着所有的项目他可能会火，每年的电影市场都会有黑马，但是你看绝大多数片都是赔钱，中国电影一年赚钱的只有20部戏，500部戏可能会赔钱，这是一个概率，这里面的逻辑就是可能我的确看错了，我也不能太冒险，这个是电影没有办法，就是天然的规律。

提问：我问的是说如何控制制作成本。

胡明：成本不是控的，通常看你的成本，你用的是什么样的级别的，你今天一个特别全新的导演，你说陆川大学毕业，我要用章子怡，你就驾驭不了，你不可能让他做这种投入，你说冯小刚就可以用，演员是什么样的级别的，你制作里面有多少大的场景，这些场景是不是都是必要的，是不是都是在故事的主线上的，第三个就是特效，你是不是做这么多镜头，你是不是做的这么漂亮，特效一定不能超过故事吸引力本身，就是没有电影说，你可以靠特效掩盖你故事的问题，所以成本是有构成因素的。新一些的导演用初级的成本，初级一些的导演我今天非得拍两亿的大制作的，我们就是不能做，这里面都会具体的来看成本的构成因素，这些演员有多少票房号召力，最近的市场反应怎么样？还是比较综合的来看。

提问：您刚才说到正常500左右片只有20几部获利，去年7部都获得营利，我们如何去筛选只有百分之四点几的概率当中你如何去把握的？

胡明：我觉得您这个问题问的挺好的，其实我们公司之所以20年来活到今天跟我们同时代的电影公司都死了，就是因为兢兢业业的做这个事业。我们整个交流就到这儿，大家个别有问题的我们可以再聊，再次感谢各位朋友的参与，谢谢！