

2013年6月25日机构调研会议纪要

会议地点：北京

会议议题：兴业证券传媒互联网行业 2013 年度行业高端研讨会—华谊兄弟沟通会

参会人员：财务总监丁琪女士

问：公司最近公布了“H 计划”，未来有哪些新的战略？“H 计划”的新片是否体现了公司新的想法？

公司每年都会推出“H 计划”，一般在春节之后发布，但是今年由于人才引进等原因，六月份才启动“H 计划”，公布了今年下半年五部电影的上映档期，以及 2014 年的十部新片。

公司电影战略包括：首先，与管虎、顾长卫等优秀导演合作，签约方式包括多部片约、单独签约、系列电影等合作模式。此外，一直以来公司涉猎的题材均较为宽泛，但随着电影观众年轻化趋势明显，公司加大在动漫和喜剧等题材的投入，同时推进国际化布局，与美国导演大卫·阿耶合作，投资发行战争片《狂怒》。

其实，电影最关键的内容，而非在于大制作还是小制作，公司真正关注的是内容是否足够吸引电影观众。

问：今年下半年档期是否确定？明年十部影片中没有冯导影片的原因？明年是否有减持计划？

电影档期一直在不断调整之中，一般根据市场和审批情况进行调整。今年下半年除了《海啸奇迹》档期有所推后，其他影片基本都在计划当中：《大明猩》计划在暑期档上映，《狄仁杰之神都龙王》预计国庆档上映。

冯小刚导演的《私人定制》预计在年底上映，但明年没有。冯小刚导演与公司签了五部戏约，并非说每年都要推出新的电影，最重要的是要找到合适、匹配的题材。

明年减持计划尚不能确定。

问：从财务角度分析，《私人定制》计划在贺岁档上映，收入出现跨年，那么如何确定成本？

公司内部一般有成本分摊率的相关标准，同时基于对未来票房的预期进行测算。以《私人定制》为例，公司以截止 12 月 31 日的终端收入数据为基准对影片收入进行预测，最后再对成本进行分摊。一般而言，电影上映首个星期收入基本可以反映影片未来收入预期。

问：公司由最初的电影公司发展成为综合性传媒集团，其中主要依赖于内生加外延，哪些方向可以通过外延实现？

公司主要靠电影、电视、经纪三个板块发家。目前公司衍生业务主要的投资方向包括文化旅游、院线以及游戏版块。虽然去年结束与巨人合作，并不代表公司想要终结在游戏版块上的发展，公司其实一直在等待机会。

问：目前公司已经着手布局的影院、游戏以及主题乐园，未来公司在产业链上的重点布局或发展方向是什么？

目前公司衍生业务发力仍然集中于上述的影院、游戏以及主题乐园，希望能够做的更强、更加深入。首先关于影院，公司目前只有 15 家，因此公司希望能够努力经营的更好，并且使得影院的盈利模式更加稳定、成熟。其次，游戏方面公司一直在等待机会。此外，主题公

园的四个项目中,苏州、深圳以及观澜湖一直在建设之中,观澜湖项目今年可能会带来收入。

问：电影方面公司主要依赖自身团队推进，游戏版块则主要采取并购模式。公司进行外延并购后，发展模式主要是总部派人管理还是采取独立发展的模式？

首先肯定的是财务方面公司采取集中管理，以保证公司盈利稳定、可预期，比如包括项目审批、财务预算等等。同时，投资比例不同直接影响后续合作方式，小比例参股往往只获取投资收益。

问：公司电视剧业务未来的发展趋势？是内生发展还是外延并购？

电视剧业务主要采取独立制片人、工作室的形式，但是项目审核、投入等仍然是由集团统一管控。公司希望未来能够吸收更多更好的制片人，并且与原有制片人团队相融合。

问：主题乐园前期投入的钱来源何处？

除了观澜湖项目外，其他项目品牌授权五、六年不等，可以带来现金流入。因此，项目开展对现金没有多少影响；后续则主要依赖项目进行融资贷款。而观澜湖项目收益主要来自于商户租金以及参观收入。

问：随着衍生业务发展，公司资产越来越重。公司采用何种方式融资，同时资金投入有多少？

近几年，公司轻资产逐渐变重。比如电影院投入，包括商业地产租金以及设备的采买，如今集团已经拥有 15 家电影院。电影、电视剧资金的投放量一般在 2000 万到 4000 万不等。同时，开始募集的资金公司基本已经用完。就周转的资金来讲，风险仍然是可控的。

问：如何有效管理每一个项目组（项目管理）？

电视剧、经纪板块一般按项目做管理，但是预算控制、开机审核等仍然是由集团集中掌控。而资金投放也会每周根据项目进展进行跟进。成长过程中公司也在不断积累经验。

因为成本基本可以控制，风险主要来自于票房收入。电视剧成熟、推出一般在二到五年之间，一般都可以达到预期收入。而电影收入主要由市场决定，因此发行、推广前期更为重要。公司对于投资回报率一般都有预判。

问：电影方面火爆从影片角度来看，观众更加习惯于接地气的题材，公司是否会考虑与新兴导演合作发行更多接地气的影片？

公司一直秉承大制作，但是另一方面也不排斥内容改变，将不断调整片单，毕竟需要考虑商业回报，包括发行更接地气更具时代感的影片，例如顾长卫导演的《微信时代的文艺爱情》等等。

问：对观众口味的判断（上半年接地气），未来可能更偏好大片？

观众口味切换很快，根据市场转变改变影片题材很难实现。因此，公司更倾向于在内容制作上专注，朝引领市场努力，而非迎合市场。目前喜剧、爱情片更受到观众喜爱、更加普遍，古装波动性较大。

问：华谊预期收入如何？

电影、电视剧和经纪基本囊括了集团的全部收入。一般而言，公司三季度、四季度业绩

回报才逐渐凸显。

今年上半年电影《西游》和《十二生肖》均获佳绩，但《杨家将》不太令人满意。下半年《大明猩》、《私人定制》推出。电视剧方面基本都已拍完处于后期制作阶段，包括《无贼》、《青春守则》，而电视剧推出主要集中于下半年。

问：游戏业务未来如何布局？预期多大增量？

公司去年结束与巨人合作。从公司角度而言，游戏版块是与公司战略以及其他业务最契合的方面，因此是公司未来发展的重点。至于多大增量，无法预期。

问：自 2011 年起，屌丝片呈现爆发增长。观众口味切换是否越来越快？

观众喜好、观影习惯很难掌控，并且变换越来越快。当下观影人群年轻化趋势明显，根据观众口味切换而改变影片题材、内容很难实现，因此公司更倾向于在内容方面引领观众。

问：系列剧是推出第一部时已经策划好，还是反响不错再推出第二部？

不同影片推出方式不同。《太极》最初拍摄时只有一部，被一分为二。《狄仁杰》第一步发行后，公司认为观众反响不错才推出第二部。

问：电影以及电视剧投入和产出的情况。

2012 年公司拍的 7 部电影全部推出，并且这 7 部电影单片全部上亿（行业之中一共 20 部过亿），其中 3 部上 2 亿。相比而言，电视剧对于制片人而言，只有在拍摄完成后将剧集卖出、回收账款后才能拿到报酬。

问：什么题材生命力比较持久？

政策引导对电视剧影响较大。目前公司更倾向于年代剧、年轻人等现实题材。此外，拍摄前一般会 and 电视台先谈，这样拍完发行签约成功概率更大。

问：游戏业务方面，是与公司电影、电视等业务打通、内容延续，还是独立全面开发？

公司目前仍在考虑，两种可能性都存在，尚没有定论。

问：从财务角度而言，国内发行如何分账？为什么中影发行收入比例更高（20%以上）？

一般而言，影片发行收益都能拿到，主要来源于票房收入；但是发行费用没有定论，可以自己承担或者预先扣除。发行收益比例的确定主要看公司的目标：是希望快速占领市场，还是期望获得更大收益。

目前我国仅有中影和华夏拥有进口电影的拍照，而华谊没有，二者权利不同。

问：关于电影拍摄，如何制定费用方案，包括确定投资金额、宣发成本？

一般没有定额，主要取决于覆盖范围以及覆盖点。今年来随着电影屏幕数急速增加，宣发成本不断上升，宣发覆盖地点数目增长。同时每个地区宣发成本不同，大城市是小城市的几倍。但是公司一般会规定宣发上限。