

DA WAN
BEI HOU DE DA WAN

没有一个亿的水池，养不了冯小刚这条大鱼，没有个5000万，也养不了张纪中。
华谊兄弟——创业板上唯一的一家上市公司
他把中国电影做成了不赔钱甚至是大买卖。

王 婧 尚立荣 \ 著

大腕背后的

——王中军

吉林大学出版社

(910) 目錄編查年圖



华谊兄弟——创业板上唯一的一家上市娱乐公司
他把中国电影做成了不赔钱甚至是赚钱的大买卖。

大腕背后的

——王中军



◎ 吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP)

大腕背后的大腕：王中军 / 王婧，尚立荣著. —长春：
吉林大学出版社，2009. 9
ISBN 978-7-5601-4957-8

I. 大… II. ①王…②尚… III. 王中军一生平事迹
IV. K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第180019号

书名：大腕背后的大腕——王中军
作者：王 婧 尚立荣 著

责任编辑、责任校对：王世林

封面设计：任燕飞

吉林大学出版社出版、发行

三河市南阳印刷有限公司 印刷

开本：170×250毫米 1/16

2009年11月第1次印刷

印张：17 字数：250千字

定价：36.00元

ISBN 978-7-5601-4957-8

版权所有 翻印必究

社址：长春市明德路421号 邮编：130021

发行部电话：0431—88499826

网址：<http://www.jlup.com.cn>

前言

近些年来，在中国这片广阔而又博大的沃土的滋养下，借助天时地利人和，中国的文化产业得到了飞速的发展，也取得了前所未有的成就。在不断满足老百姓增加文化含量、提高生活质量的需求的同时，也造就了很多优秀的企业。在影视界中，我们可以欣喜的看到华谊兄弟集团正大步流星的走在行业的前列。作为一家民营企业，华谊兄弟集团在业内创造了一个又一个类似神话的发展与飞跃，也逐步成为影视界内的“风向标”和“领头羊”。这样一个优秀的团队背后，又是怎样的一个掌门人在掌舵，他又是怎样运筹帷幄，决胜千里的呢？

对华谊兄弟集团总裁王中军的了解每多一点，对他的敬佩就会多一点。这样一个面容清癯、温文儒雅的中年男子，身上竟然蕴藏着如此巨大的能量，让他在复杂多变、竞争激烈的商海中游刃有余、华丽无比。他熟谙发展的规则和规律，以其准确的市场判断能力和灵敏的商业嗅觉，以及出色的创新能力，大胆而又科学的将很多有价值的想法融入到华谊兄弟集团的发展过程中，开创了很多行业先河，从而使华谊兄弟从规则的遵从者华丽转身，成为规则的制定者，抓住了发展的主动权；他很早就站在了资本与经济的高度，来操纵娱乐业，规划整个华谊兄弟集团的发展方向，让公司的业务和股权结构呈现多元局面，而对于资本的出色运作，也保证了整个集团发展过程中资金链的完整；他从电影起家，工作上的“黄金搭档”们也是生活中的好兄弟，共同的事业追求以及兄弟的情感将他们维系在一起，共同创作出电影制作发行的赫赫战绩——在竞争激烈的电影市场

上，面对国内行业竞争和国外优秀影视公司对中国市场的争夺，华谊兄弟集团投资的电影百分之九十以上都实现了盈利；不仅如此，王中军更是构建了华谊兄弟集团完整和高效的产业链模式，以电影产业为先导，向电视剧、音乐、经纪等领域大步挺进，科学的行业模式、合理的发展策略以及产业链上各个领域的相互配合和促进，使得产业链上的各个环节环环相扣，整合上下游资源成为华谊兄弟集团的拿手好戏和巨大优势；王中军在影视界里的成功，得益于他出色的行业感知力、科学创新的发展思路和发展模式，也得益于他本身对于艺术方面出色的审美能力，这一点从华谊兄弟集团发展历程中具有里程碑意义的几部影视剧作品的抉择过程中就可以看出；王中军在一个领导者的高度，从大局上进行把握和布局，他更加懂得怎样去网络人才、信任人才，所以他有能力将一大批优秀和能干“自家兄弟”笼络在身边，一起为共同钟爱的事业打拼奋斗；王中军循着自己的审美安排自己的创意生活，按照自己的独特的品味和感觉，以对生活的热爱，将自己的生活演绎成了一种“美丽”……

走近王中军，我们会发现很多，感叹很多……

目录

C O N T E N T S

第一章 重定游戏规则 /1

- 广告公司的第一桶金 /4
- 强势产业链是华谊兄弟的核心竞争力 /6
- 电影与商业的完美结合 /12
- “工业化”开创新模式 /15
- 中国影视企业成长路上的障碍 /18

第二章 什么是资本 /21

- 多样的融资手法 /24
- 历史上的三次私募 /29
- IPO运作 /36

第三章 我的电影90%都赚钱 /39

- 成功的根本秘诀在于会“算计” /43
- 大制作与大手笔 /44
- 中小成本的电影 /46
- 盈利的途径 /49
- 面对竞争 /52
- 中国电影业的春天 /53
- 盈利的上升空间 /55

第四章 走向世界 /59

- 《卧虎藏龙》敲响警钟 /63
- 《大腕》开海外分账先河 /65
- 四年六部电影向哥伦比亚公司学得制片经验 /67
- 与香港公司合作史 /70
- 《功夫之王》：一海外电影之路又上新的台阶 /72
- 本土与海外 /73

第五章 新竞争优势 /77

- 品牌建设 /80
- 规模经营 /81

- 行业门槛优势 /85
- 人才优势 /87
- 版权库 /90
- 强大的发行能力 /92
- 影院建设 /94

第六章 我的审美很好 /99

- 对电影的判断 /102
- 对电视剧的判断 /108
- 生活中的审美 /113

第七章 快乐中的工作 /119

- 角色定位 /122
- 偷技 /129
- 生活与工作 /131
- 心态 /133

第八章 圈人 /137

- 明星艺人定位清晰 /141
- 经纪人之道 /148

- 管理人才 /151
- 留住人才 /153

第九章 圈地 /157

- 音乐 /162
- 经纪 /164
- 电视剧 /168

第十章 没有明星的士兵突击 /179

- 《士兵突击》有多热 /182
- 优秀的军旅题材 /184
- 杰出的主创人员 /187
- 丰富的精神内涵 /190
- 王宝强 /192
- 热血男儿们的塑造 /194

第十一章 影视巨人王中军 /197

- 成长经历大事记 /200
- 梦想的变换 /206
- 军人+艺术家 /209

第十二章 与华谊兄弟的兄弟们在一起 /215

- 王中磊 /218
- 冯小刚 /224
- 张纪中 /233
- 陆川 /237

第十三章 美丽的幸福生活 /245

- “山是众妙之门，屋为人生小衣” /247
- 房子的传承 /252
- 家族的传承 /253
- 知所为，知所不为 /254
- 有能力的消费不叫奢侈 /256
- 创业板 /260

第一章

重定游戏规则

每一个商业领域都有自己的游戏规则。在现今激烈的商战中，只有遵循和适应游戏规则的人才可能有一席之地，而只有制定游戏规则的人才能够掌握主动权。游戏规则的制定者才能够做到制人而不制于人，才能以自己的想法与规划去影响别人。而从另一个角度说，能够制定规则的，一定是在这个领域具有举足轻重的地位。只有自我的实力足够强大，具有成熟的模式和不断进取的创新精神，才能够制定游戏规则，在某种程度上主导整个领域的发展。王中军和他的华谊兄弟从游戏规则的遵守者，已经慢慢成为游戏规则的制定者，显示出了在业界的影响力。

每一个商业领域都有自己的游戏规则。在现今激烈的商战中，只有遵循和适应游戏规则的人才可能有一席之地，而只有制定游戏规则的人才能够掌握主动权。游戏规则的制定者才能够做到制人而不制于人，才能以自己的想法与规划去影响别人。而从另一个角度说，能够制定规则的，一定是在这个领域具有举足轻重的地位。只有自我的实力足够强大，具有成熟的模式和不断进取的创新精神，才能够制定游戏规则，在某种程度上主导整个领域的发展。王中军和他的华谊兄弟从游戏规则的遵守者，已经慢慢成为游戏规则的制定者，显示出了在业界的影响力。作为一家民营企业的华谊兄弟，在影视娱乐界开创了很多先河，有很多创新之处，也取得了很好的效果。比如，在“华谊兄弟”之前，没有人知道电影开映前的贴片广告该怎么卖，该怎么放，是“华谊兄弟”走出了第一步。现在“电影放映前贴片广告不超过8条”、“贴片广告时间不得超过影片预定放映时间”这些业内并无明文规定却被大家都遵守的条款，都是“华谊兄弟”最先提出的。而现在很多影片的招商模板也都出自“华谊兄弟”之手。作为一个民营企业，华谊兄弟制定规则，并不是强制性地推行什么，而是因为它这样做，其他人看到，感到这样的做法具有可操作性，将其复制能够推进自己的公司前进，从而纷纷效仿而成为规则。

● 广告公司的第一桶金

——“专业的敏感让我在无意识中就对美国企业文化的表现形式留下了深刻的印象。”

王中军怀揣10万美金，回国后开了自己的广告公司，并且通过中国银行网点形象工程成功赚得第一桶金。这种项目在国内是首次尝试，从它的发起直至成功的整个过程，我们就可以看出王中军勇于尝试与创新和善于制定游戏规则的特点。

王中军在美国密歇根大学攻读的是传媒硕士学位，学的是设计，在美国时专业的敏感让他在无意识中对美国企业文化的表现形式留下了深刻的印象。比如说麦当劳，虽然只有简单的红色和黄色组合，但不论走到哪里看到这样的组合，都会令人想起麦当劳，想起麦当劳汉堡的味道。这就是一个成功的企业统一标识。在王中军的眼中，这种标准化的色彩和标识代表的不仅仅是一个企业的装修，更是一种内在的文化，一种质量的保证，一种标准化和专业化生产的标志。但当时的中国企业缺乏这种标准化，没有一家企业有此意识。

带着这样一种全新的想法，带着对这个国内尚无人尝试的项目的信心，王中军就去了中国银行进行洽谈，希望为他们在全国推行网点的标准化形象工程。非常幸运的是，这个想法与中国银行一拍即合，王中军的方案顺利地促成了中国银行统一标志的行动。对于这一点，王中军往往风轻云淡地归结于“幸运”二字。殊不知，如果没有前瞻性的眼光和敢为人先的勇气，如何能够提出这样的一个崭新的想法；如果没有成熟的流程设计，如何能够拿出针对一万多个网点、系统性的能够获得认可的方案

——“那种咬着牙上的感觉现在还记忆犹新。”

如果仅仅有创新的想法和敢于尝试前人未曾尝试的勇气，那也是不够的。所做的项目是一万多家网点的标准化，并不是一个简单的工作，尤其是对于王中军刚刚起步的广告公司，做这样一个国内尚无的项目，更是一个全新的尝试。这样一个挑战显示出王中军超凡的韧性和敢于行动的魄力。整个项目，从事先的资料收集，到过程中的材料、流水线设置，一直到最后的工作完成，王中军事无巨细，每一步都不敢马虎。就拿事先的准备来说，一个用来说明工艺流程的录像带，就花费了17万的资金，而当时广告公司的总资产就是王中军在美国打工攒的十万美金，也就是说这个录像带用掉了总资产的五分之一。王中军说那种咬着牙上的感觉现在还记忆犹新。将在美国辛苦积攒下来的10万美元的创业基金全部押在这一个项目上，可以想象出他当时承受的压力和考验。最终，王中军成功地完成了中国银行在全国的形象标准化，赚取了第一桶金，在中国广告界有了一席之地，也赢得了后续事业的资本。试想，如果没有这样敢为人先的勇气，如何能够做到如此成功？

——“我希望即使是做生意，大家也都能开开心心地合作，不愿意看到我的合作者为难。”

在与中国银行的后期合作，还有一个鲜为人知的小插曲。在这个工程一步步成功的时候，外界的人开始议论和猜疑：为什么中国银行会把这么大的一个工程交给这个名不见经传的小公司？于是匿名信、社会舆论都开始压向中国银行。作为商人的王中军，完全可以不理睬这些猜疑，心安理得地按照计划把工程进行完。即使当时的中国银行承受了很大压力，但因为事先签署了合约，中国银行也是没有理由终止的。但令有些人不理解的是，王中军选择了主动放弃合约。当时形象标准化工程已经初步完成，后续的工作可以由各个分行自行推广。他说：“我希望即使是做生意，大

家也都能开开心心地合作，不愿意看到我的合作者为难。”也许是心底始终保持着艺术家的性情，虽然这样的举动有金钱上的损失，但王中军内心是很高兴的，这样双方都可以开心地工作和合作，而且他更看重和欣慰的是，这个项目已经证明了自己的创意和公司的价值。

这样一个举动让我们看到，即使在创业的开始，王中军也不是唯利是图、以金钱作为唯一的导向的。军人和艺术家的双重身份与经历让他在做生意的时候拥有自己独特的理念和人格魅力，这也许就奠定了日后他事业成功的一个基础。

● 强势产业链是华谊兄弟的核心竞争力

——华谊模式 = 娱乐航空母舰

——“现在通过这几年的磨合，制片人对华谊这个品牌越来越重视了，我们制片人最大的进步是知道了产业链互动的关系。”

什么是华谊模式？它打造的是中国娱乐航空母舰，整合上下游资源的布局早在几年前已然形成。王中军显然是扣环的高手，特别是近几年，华谊兄弟已经构建出成熟的业务模式，一环扣一环地将整个娱乐产业链全面覆盖，实现了产业链的无缝对接。通过几次大的并购，华谊兄弟已经形成了电影、电视剧、音乐、艺人经纪以及娱乐营销的整体布局。每一个板块都实力雄厚：

华谊兄弟是中国最著名的电影品牌，从1998年投资冯小刚电影《没完没了》以来，华谊兄弟电影公司分别全资、合资、联合发行电影达50多部，到2008年为止，华谊兄弟电影每年都有多部影片是年度票房前十名，更有像《可可西里》、《天下无贼》、《卡拉是条狗》等优秀影片获得国

际、国内电影奖项的殊荣。从2007年起开始涉足电影院投资运营。如今，华谊兄弟电影形成了电影策划、投资制作、营销、发行的完整电影运营阵容，是少有的全面型电影投资企业。

华谊兄弟电视主要致力于国产电视剧的投资、制作和发行。旗下现有张纪中工作室、李波工作室、周冰冰工作室、王芳工作室和吴毅、康红雷领导的浙江天意影视有限公司。公司每年以高达500集的生产量占据中国电视剧市场的领军位置。近年来推出了《士兵突击》、《鹿鼎记》、《我在天堂等你》、《大院子女》、《远东第一监狱》、《艰难爱情》等老百姓喜爱的作品，并与海外的电视媒体建立了相互信任的合作关系。

华谊兄弟音乐公司是目前国内原创歌手总体实力最强的唱片公司，现公司签约艺人有羽泉、周迅、张靓颖、杨坤、尚雯婕、黄征、李慧珍、谢娜等，并与华谊兄弟经纪公司共同包装打造中国第一偶像组合BOBO。可提供的服务内容包括歌曲的制作、发行、艺人经纪、演唱会组织运作等，在音乐方面拥有强大的新闻宣传网络，在国内音乐公司综合执行力中名列前茅。

华谊兄弟时代文化经纪有限公司创建于2000年，是国内最资深的经纪公司之一，主要从事演员影视剧拍摄、广告代言、形象包装、演出、法律咨询等工作。自成立至今，公司已签约过近百位艺人，如今拥有包括周迅、李冰冰、徐若瑄、黄晓明、苏有朋在内的50多位红星。雄厚的实力在中国的经纪公司中首屈一指。

实际上，在华谊兄弟的各个业务板块的发展中，王中军显示出了其非同一般的资源整合能力。在四个大的业务板块中，发行公司、电视剧公司、音乐公司以及经纪公司都是通过并购的方式买进的，难得的是，公司买进后都消化得非常好，基本上都是买进第一年赚钱的，各个业务之间良性互动，在产业链中实现了资源的有效整合。