

刘世英◎策划 彭征◎著

首次揭开华谊兄弟
高速持续成长之谜

华谊内幕

商业
传奇

中南出版传媒集团
湖南人民出版社

刘世英◎策划
彭 征◎著

华谊内幕

首次揭开华谊兄弟高速持续成长之谜

中南出版传媒集团
湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华谊内幕/彭征著. —长沙: 湖南人民出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-5438-6300-2

I. 华… II. 彭… III. 电影—私营企业—企业管理—经验—中国 IV. J94

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第003239号

出版发行: 中南出版传媒集团·湖南人民出版社

(地址: 长沙市营盘东路3号 410005)

经 销 者: 全国新华书店

印 刷 者: 北京鑫瑞兴印刷有限公司

幅面尺寸: 170mm×245mm

字 数: 200千字

印 张: 16

印 次: 2010年2月第1次印刷

出版时间: 2010年2月第1版

出 版 人: 李建国

责任编辑: 胡如虹

特约编辑: 吴 庆

装帧设计: 蒋宏工作室

ISBN 978-7-5438-6300-2

定 价: 32.00元

联系电话: 010-64426679

邮购热线: 010-64424575

传 真: 010-64427328

公司网址: www.yongsibook.net

作者序

改革开放 30 年来，我们身处一个前所未有的变革时代。伟大的时代无不伴随伟大的英雄人物，政治如此，文化如此，商业亦莫不如是。在 21 世纪初的中国娱乐业市场，涌现出一批商业巨头，而华谊公司正是个中翘楚。

从一家小型广告公司，到如今庞大的娱乐帝国，华谊走过了一条不可思议的崛起之路。当然，华谊的成功，不仅要归功于王中军、王中磊兄弟的杰出商业才能，也要归功于繁荣的中国市场。充满庞大个人需求的中国市场，处处充满商机和活力，可以说是市场造就了华谊。

一家公司能否发展壮大，能否成长为行业的领军企业，取决于企业的领导者能不能把握时代赋予的机会，找准机遇。华谊的成功，给予其他民营企业乃至普通创业者的启示并不仅仅是王中军、王中磊兄弟的个人魅力，而更加重要的是华谊如何在市场中寻找机会并适时发展。

成功的道路总充满着荆棘，机遇也总是偏爱不畏艰险、勇于攀登的探险者。对于华谊来说，令人艳羡的成功背后，充满了不尽的艰辛，也充满着抉择的犹豫。一个公司愈成功，它所面临的问题愈多，前进的脚步也愈加困难。当达到一定高度，尤其如此，前方已无可借鉴，一切需要摸着石头过河。今天的华谊正在逐渐拉大与国内其他娱乐巨头的差距，前方的路途将如何继续？这是关心娱乐产业的社会大众打在心头的一个大大的问号。

本书力图揭示华谊背后神秘的面纱，将大腕背后的大腕——王氏兄

弟推向舞台中心，伴随着兄弟两人的成长历程，一步一步展现华谊成长的“星光大道”。洗尽铅华，解密奇迹，你将看到一个真实的华谊和一部激励人心的创业传奇。

本书得以完成，得到了很多单位和朋友的支持，在此深表感谢，他们是：横店影视总裁刘志江先生，华谊兄弟的王中磊先生、赵莹小姐、杨君小姐，他们为本书的采访写作提供了诸多便利。

此外，还要特别感谢为本书提出宝贵意见的龙行盛业文化传媒总裁胡明一先生、中央电视台制片人李忆小姐，以及为本书资料整理做了大量工作的孙洛小姐、张艺琼小姐，还有负责出版流程的蒲伟生。同时也要感谢为图书编校出版付出大量心血的出版社编辑。有了他们的辛苦工作，本书才得以顺利出版。

最后，感谢读者诸君的厚爱和支持。由于本书成书时间仓促，错漏之处在所难免，盼各位读者不吝赐教。请将您的意见发到我们的邮箱：lsying7966@163.com。我们将及时回复并将在下次再版时予以修正。

兹为序！

彭征

2009年11月15日

前言：大腕的背后

与2009年国庆期间电影票房同样火爆的，是华谊兄弟的上市路演，现场排起了上百人的长队，这般热闹的场面在证券业里几乎没有出现过。王中军幽默地形容说，华谊兄弟的路演更像是电影的首映礼。

2009年10月29日，华谊筹谋多年的上市终于尘埃落定。“华谊”成功上市，对资本市场来说，不过是增加了一家创业型公司。但作为国内最大的民营影视制作集团，这一事件对我国文化产业发展尤其是民营文化产业发展具有里程碑式的意义。

在中国，提到冯小刚的电影，羽·泉的音乐，电视剧《士兵突击》，明星周迅、黄晓明、李冰冰等，都绕不开华谊兄弟传媒集团这个名字，它是这一切光环的幕后英雄。在华谊兄弟，王中军和王中磊兄弟俩才是“大腕”背后的“最大腕”。

华谊兄弟传媒集团，是王中军、王中磊兄弟俩倾注一生心血的“作品”。自1994年开始涉足电影产业开始，短短几年，兄弟两人以非凡的个人才华，不断开创出华谊的新天地。从投资冯小刚、姜文的电影开始，全面投入传媒产业，投资及运营电影、电视剧、艺人经纪、唱片、娱乐营销。王中军兄弟是“娱乐传奇”，华谊的成功深深打上了“王氏烙印”。兄弟二人的个人才华和良好配合，是华谊的最大财富。

华谊的成功更是明星团队运作的胜利。在其麾下，既有创造出华语电影票房纪录的超级大导冯小刚，又有内地电视剧行业的霸主级制片人张纪中，更云集包括周迅、李冰冰、黄晓明、邓超、张涵予、段奕宏、

王宝强等大量一线明星在内的八十多名艺人。“21 世纪什么最贵？人才！”葛大爷在华谊电影《天下无贼》中的流行语又何尝不是华谊公司成功经验的最好总结？星光璀璨的明星团队是华谊成功的必杀技之一。在华谊公司，最大的乐趣也许是“数星星”。

有了优秀的人才才是第一步，能不能创作出更多精品，获得市场的认同，才是决定公司成败的关键。对于华谊而言，票房、观众、奖项从来都不曾缺少过：《没完没了》、《荆轲刺秦王》、《鬼子来了》、《一声叹息》、《手机》、《天下无贼》、《集结号》、《非诚勿扰》……这些影片相信读者耳熟能详，华谊是近年来最为成功的民营传媒——没有“之一”。王中军认为，华谊的未来是无限的。“做中国的华纳”，这也许是华谊的明天，但也许华谊就是华谊，独一无二的华谊，它将要做的将不仅仅是“华纳第二”，也许是“华谊第一”。

华谊的成功，给很多正走在艰苦创业之路的民营企业以希望。创业的过程几多艰辛，不免崎岖，华谊兄弟的创业之路也并非一帆风顺，令人艳羡的华谊巨大成就的背后，究竟是怎样的一种力量支撑着华谊的前进？又究竟是怎样的策略使得群星闪耀的华谊能够取得一个又一个成功？王中军、王中磊兄弟是如何思考华谊未来的？华谊的“大腕”地位能够维持多久？华谊是否会成为第二个“华纳”？华谊还会为我们呈现出多少如同葛优、冯小刚、王宝强一样的明星大腕？……

一切的一切，你或许都将在本书中找到答案。

—— 目 录 Contents ——

作者序 001

前言：大腕的背后 003

第一章 | 华谊前传：“冒险王”王中军

在中国，如果说哪位老板的知名度不如自己的员工高，估计非华谊兄弟掌门人王中军莫属，他一手创办的华谊兄弟是个明星“梦工厂”，拥有众多耀眼的明星。有人说时代造就了王中军，王中军成就了华谊，但一路走来的苦辣酸甜，唯有王中军本人才能真切体味。

第一节 “大院子女” 003

 偏爱小人书的“画痴”

 自己导演“插队”

 仗义班长

第二节 “士兵突击” 009

 弃学从军

 侦察兵“尖子”

 “恶人”先告状

第三节 “一个人的战役” 017

 机关里的“蓝领”

 “另起炉灶”办杂志

突然的美满姻缘

第四节 “末路天堂” 024

红头文件阻断创业路

意外的财运

承包广告公司

第二章

华谊初创：“我要创建一个公司”

20 世纪 80 年代末，国内兴起了一股出国的狂潮，一些人抱着“外面的世界很精彩”的梦想纷纷出国镀金，将近而立之年的王中军也不甘落后：去美国，去看看！

第一节 “西游记” 029

送巴萨冠军

巧赚几千美元

最大的快乐就是每天数钱

第二节 “我的团长我的团” 034

拉弟弟入伙

骑自行车上班的老板

“吃在北京”

第三节 “天地英雄” 041

豪赌钓大鱼

“我有两个厂，南方一个厂，北方一个厂。”

跃居广告业十强

第三章

华谊崛起：从小广告公司到大传媒集团

做广告，王中军是内行，可对于影视，王中军是十足的门外汉。他涉足影视界：缘起《心理诊所》，之后一“拍”不可收，并且是电影、电视齐上阵。从小广告公司到传媒大集团的成功蜕变，王中军和华谊使用了什么魔法呢？

第一节 意外“触电”	049
《心理诊所》初尝甜头	
《鬼子来了》开启“学费门”	
第二节 中国的“大腕”	054
《没完没了》看到希望	
《大腕》和洋人分账	
《手机》背后的故事	
《天下无贼》：卖的不仅仅是票房	
《集结号》：万人空巷，国民电影	
第三节 全面出击电影业	063
《夜宴》：打响海外名气	
《可可西里》：赚钱不忘做公益	
《功夫之王》：商业电影之最	
《风声》：没有风险的风险投资	
第四节 进军电视剧	075
投资天音传媒	
签约张纪中	
《士兵突击》全线飘红	
投资《我的团长我的团》	
第五节 成为中国的时代华纳	088
中国电影“第一家”	
抢占电视剧市场	
“三个板块之间的互动与均衡”	
五大业务齐头并进	
让更多人走进电影院	
第六节 创业板成功上市	099
冲刺创业板：浩浩荡荡的“明星股东”队伍	
华谊上市让人欢喜让人忧	

华谊“钱经”：高明的资本战略

王中军说过，没有钱，电影是无法操作的，但如何筹集资金，王中军自有一套办法。筹集到资金之后，针对民营电影公司的具体资金问题，王中军采用了谨慎仔细的态度，绝不浪费一分钱。

第一节 两度私募，打造资本链条 107

玩车结识合作伙伴

眼花缭乱的股权之变

第二节 三次并购，构建产业链 113

收购演艺公司

控股西影股份发行公司

联合战国音乐

第三节 稳中求胜，打有把握的仗 125

规范预算，绝不超支

不求最贵的，但求最好的

华谊管理模式：做潇洒的“甩手掌柜”

有一个玩笑说，王中军在公司就是管钱的，跟公司员工都不怎么见面。王中军回应了这句玩笑：“艺人经纪我管得不多，有些员工我也不认识，因为公司分工挺明确。”从这句玩笑话的另一面可以看出华谊管理层面上的特点，那就是王中军充分担当“甩手掌柜”。

第一节 21 世纪什么最贵？人才！ 137

充分信任导演

“四海皆兄弟”

第二节 对子公司，只抓收支两线 148

避免迷在当局

不做工作狂

第三节 知为先，行方易 154

决策角色，直觉居上

制定规则，运筹至上

知己知彼，百战不殆

第六章

华谊市场策略：如何成为影视行业的“大腕”

无论是植入式广告营销手段，还是大制作、大手笔地投拍电影，王中军并不否认这是从西方电影、好莱坞电影业学到的商业模式，他坦言，结合国内市场具体情况的“拿来主义”，让华谊走出了一片广阔的天地。

第一节 广告推广，赢在幕后 163

“软广告”：精明的赢利手段

开拓海外市场，巧妙宣传

第二节 明星制：抢占市场的王牌 177

大牌导演：未来核心竞争力

大胆用大腕：明星很好使

造星帝国：打造新人

第三节 筹划大投入，保证大产出 188

要做就做大的

最大限度占领市场

第四节 “拿来主义”和“好运气” 194

开创电影赢利新模式

做好莱坞的学生

第五节 不打擦边球 201

与广电局握手

拿到合拍片许可证

《集结号》上《新闻联播》

华谊“兄弟”：游走在艺术与生活间的传媒大亨

王中军和王中磊兄弟二人，在商业上是互相扶持的好兄弟，在生活中也有着各自精彩的生活。哥哥王中军是游走于艺术与生活之间的商业大亨，弟弟王中磊则是一个温柔懂得品味生活的顾家男人。在华谊兄弟这个响亮名称的背后，藏着兄弟二人怎样的精彩人生？

第一节 艺术收藏，从来不会“审美疲劳” 211

要建小型美术馆

收藏雕塑

第二节 悠然自得的马场主 219

“骑马骑成马场主”

“以马会友”

第三节 “大内总管”与“时尚先生” 223

幸福的“压榨”

单纯的“时尚先生”

第四节 低调行事，享受人生 229

投资电影，更爱电影

低调的“隐士”

顾家好男人

华谊大事年表（详表） 239

华谊旗下明星 241

第一章 华谊前传 “冒险王”王中军

在中国，如果说哪位老板的知名度不如自己的员工高，估计非华谊兄弟掌门人王中军莫属，他一手创办的华谊兄弟是个明星“梦工厂”，拥有众多耀眼的明星。

有人说时代造就了王中军，王中军成就了华谊，但一路走来的苦辣酸甜，唯有王中军本人才能真切体味。





第一节

“大院子女”

性格决定命运，王中军从小内心就充满不安分“因子”，时而会专注于某件事情，时而又会因为外界的影响迅速改变自己的理想，但是只要选择了目标，他就会努力地去完成，并且干得很出色。他就像一个追风少年般步履匆匆，总在寻找着下一个“目标”……

偏爱小人书的“画痴”

王中军儿时的梦想是当艺术家。虽然终究没有遂了心愿，小时候的王中军却是个不折不扣的“画痴”。

1960年，王中军出生在北京一个军人家庭。童年给予王中军更多的记忆是不断变化的家。由于父亲属于野战部队，就决定了不能够像别的家庭那样长期安定在某个地方，上面一道命令下来，王中军一家就得离开。在王中军上学以前，全家已经在张家口、义县和保定各地来回搬迁多次，最后终于在北京南口安定了下来。

变动的环境并没有影响王中军无忧无虑地长大，反而锻炼了他随遇而安、乐天的性格，甚至有时还有些“迷糊”。正是这种性格，还差点闹出了笑话。那时，军队大院孩子的文化生活比地方孩子要稍微多点，平时会有机会出去看看话剧，看看歌舞。一家只有一张票，几个孩子就轮流去看。一次在排演场看话剧的时候，王中军不知为什么睡着了，直到话剧散场观众散尽才醒过来。突然发现一起来的伙伴都不见了，王中

军顿时害怕起来，这可怎么办？自己又不认识回家的路。好在那时候军队还是比较方便，问了家里的电话，然后就来个车把王中军接回去了。从排演场到家，其实也才只有两三站的距离而已。在孩提时代的王中军眼里，是那么的遥不可及。

60年代的中国一切都刚刚起步，物质生活很贫乏，文化生活更是单调，对于小孩子来说，可以供娱乐的东西更是少之又少。那时孩子们的最爱就是连环画，王中军尤其痴迷。刚开始是被书中的内容吸引，关羽、杨七郎，孩提的英雄崇拜情结让王中军欲罢不能。渐渐地王中军发现自己开始喜欢把书中的人物画下来，画画成为了他儿时生活最大的乐趣。每每到了晚上，王中军还是开灯画到很晚，当时物质都匮乏，因此还经常受到爸爸的责备。好在70年代军队的住房条件还算优越，为了躲避爸爸的监管，他总是在假装熄灯之后用厚厚的被子遮住自己房间的窗户，然后重新亮起灯，继续画画。

童年的时光总是无忧无虑的，相比之下，军队大院长大的孩子更是少了很多约束。由于家长经常出差，家里孩子又多，没人照料，王中军经常是放学之后在外面疯跑到黄昏才回家。当时住的总政大院虽然略显荒凉，却也是别有洞天，大院里面湖水荡漾，果树青葱，夏天下湖摸虾，冬天便在冰场上嬉戏。

日子在不知不觉中流逝……

面对广阔的天地，孩子的心总是充满了好奇。孩提时代的王中军对一切充满了热情。喜欢画画，想要当个“艺术家”的王中军却被突如其来的一场变革影响，作了一个令父母亲吃惊的决定。

自己导演 “插队”

1966年，轰轰烈烈的“文化大革命”席卷了中国的每一个角落。很快，全国上下陷入了混乱之中。学校顿时变得混乱不堪，当时的王中军