



娱乐教父

王中军

胡志刚 张石◎编著

中国首家上市娱乐公司的前世今生
第一娱乐王国领军人的真情告白
影视梦工场打造明星的内幕真相

华谊兄弟的娱乐江湖

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社



娱乐教父 王中军

胡志刚 张石◎编著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

娱乐教父王中军 / 胡志刚, 张石编著. — 南京 :
凤凰出版社, 2010.8
ISBN 978-7-80729-881-6

I. ①娱… II. ①胡… ②张… III. ①电影工作—私
营企业—企业管理—经验—中国 IV. ①J94

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第160522号

书 名 娱乐教父王中军

著 者 胡志刚 张石
责任编辑 胡海杰
图片提供 CFP
出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 北京施园印刷厂
北京市通州区张家湾施园村
开 本 700×1000毫米 1/16
印 张 16
字 数 200千字
版 次 2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-80729-881-6
定 价 32.00元

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司
发行部调换, 联系电话: 010—58572106)

PREFACE

|序| 中国娱乐业进入资本时代

自从“华谊兄弟”成功登录创业板，这家依靠影视明星成功的企业也随即成为了资本市场的明星——上市首日147%的涨幅让“华谊兄弟”赚足了眼球。

其实，红得发紫的“华谊兄弟”并非影视业的“上市第一股”，早在2008年，橙天娱乐已经通过资本运作在香港借壳上市。

同时，中影集团长达五年悬而未决的上市计划也有了新进展，其CFO姜涛表示，股份公司有望在2010年年中在A股上市。

除此之外，被称作“中国最大民营娱乐传媒公司”的光线传媒也紧随“华谊兄弟”之后，拟登陆创业板；“中国最大的民营电影公司”保利博纳拟登陆纽交所，弃电视而转电影的欢乐传媒也在筹划借壳上市。

一时间，有关影视公司的新闻全部转移到了资本市场，全行业掀起了上市热潮。

在全球金融危机的笼罩之下，中国内地2009年电影总票房达到62.06亿元。比起2003年的区区9.2亿元，中国电影市场的蛋糕在6年间增大了近6倍。业内普遍认为，接下来的10年将是中国电影产业的高速发展期，中国有望成为亚洲第一大电影市场。

未来，中国电影企业一定都是全电影产业链的模式，无论是中影、保利



博纳、华谊兄弟，还是光线，都会向这个方向发展。

华谊兄弟IPO之所以受到关注，不仅因为这家公司出品了众多影视佳作，比如《风声》《非诚勿扰》《集结号》《手机》《蜗居》《鹿鼎记》《士兵突击》；也不仅因为这是首家登陆A股的影视文化企业，股东中星光熠熠，包括冯小刚、张纪中、黄晓明、李冰冰、胡可、罗海琼等明星大腕；更是因为它代表了中国影视业的前景与未来。

而站在他们身后的都是同一个身影，他就是王中军。

军人出身的王中军心态特别好，不论是遇到别扭还是不顺，他总能够化解。他会以积极的心态去看待问题，并且积极地去解决，而从来不会斤斤计较，搞得心情很不愉快。王中军经常说：“人生的追求就是希望快乐一点”；“不管企业做多大，首先自己要高兴，如果天天累得够呛，起早摸黑的，企业做得再大也没意思”；“做人就是要心大一点，人总有别扭的时候，总有不顺的时候。还有，我比较容易满足，容易满足不太好，但是同时也是好事，这样心态容易平和，心情容易愉快”。在这样一种心态下，王中军始终保持一种很好的精神状态，一些不顺心的事情也会变得不再那么重要和可怕了。

斯皮尔伯格曾经说过，“商业”与“经典”并非天敌，对于电影的创作者来说，相当于在戴着镣铐跳舞，而最为成功的一种便是：能够兼顾着镣铐的存在，同样跳出一段精彩的舞蹈。也就是说，不仅单纯地将电影作为艺术表达的一个载体，注重电影的艺术表现力，同时注重电影作为一个产品本身具有的商业性质。王中军作为华谊兄弟这个娱乐集团的领军人物，自然熟谙这个道理。具有艺术情结的他，一直在商业需要和艺术表达中寻找着最佳的平衡点。很显然，他成功了。

仁者见仁，智者见智，“真”与“狂”本就在一念之间。王中军对自己的性格定义是“粗犷胆大的艺术家”，如果没有远见、魄力与才华，华谊不会成为如今兼具电影、电视剧、艺人经纪与广告的全方位娱乐集团。他一方面开疆辟土，一方面合纵连横，终于造就出了华谊这个强大的娱乐帝国。



序 中国娱乐业进入资本时代

第一章 娱乐教父玩转资本运作

华谊上市 风声大作 /4

玩车玩出2500万投资 /9

第二轮外资私募 /13

马云带头，企业家大佬团购华谊 /18

抓住时机，突击上市 /23

第二章 个性冲动的年轻创业者

自导自演“下乡”插队 /30

从小士兵到个体户 /32

送外卖为主，留学为辅 /36

100万人民币博出4.5亿大单子 /39

一次意外进军影视业 /42

《没完没了》背后的故事 /44

第三章 影视梦工厂的造星术

让艺人成为老板 /56

股份为筹留大牌 /59



演艺界第一经纪人王京花 /62

经营明星品牌 /67

以心换心聚人才 /70

黄晓明猜想 /74

揭秘《唐山大地震》 /79

第四章 三足鼎立的娱乐梦工厂

三个板块之间的互动与均衡 /93

电影板块，全力扩张的“急先锋” /98

经纪板块，稳健增长的“定海神针” /106

特写李冰冰 /108

打造电视剧航母 /113

开创军旅题材新亮点 /119

第五章 先进模式打造娱乐航母

整合经营模式——上下游的产业链互动 /133

合拍影片模式——学习好莱坞，为我所用 /137

工作室模式显奇效 /146

广告植入模式——植入广告的艺术化 /150

商业延伸模式——危机如何转为时机 /154

它山之石：好莱坞的敛钱之道 /158

第六章 华谊兄弟的“兄弟们”

影响中国电影的一对兄弟 /164

兄弟同心，其利断金 /166

冯小刚不是万能的，但没有冯小刚是万万不能的 /172

内地影坛的一对黄金搭档 /176

要艺术还是钞票，这是个问题 /179

电视剧行业的一对神雕侠侣 /183

团长和他的团员们 /187

第七章 比电影更精彩的乐活人生

商人的精明与艺术家的审美 /198

七亩豪宅遍布艺术品 /201

骑马骑成马场主 /204

“甩手掌柜”跟着感觉走 /206

第八章 蓄势待发的中国娱乐业

“国家队”中影走向市场 /215

保利博纳的产业链之梦 /222

海润影视“亮剑”电影 /229

后起之秀小马奔腾 /238

第一章

CHAPTER ONE

娱乐教父玩转资本运作



娱乐操盘手的股权腾挪术

几年前，华谊初创的时候，还躺在北京一个不知名的小角落。人们难以想象，几年以后，陈道明、葛优、夏雨、胡军、李冰冰、范冰冰、佟大为等国内大腕都被其收归旗下，刘德华、杨紫琼、关之琳、刘嘉玲等都曾经与其有过亲密合作。

凭借《大腕》、《天下无贼》、《集结号》等影片，“华谊兄弟”近年来迅速崛起于国内影视圈。华谊兄弟的董事长王中军不仅是拍电影的高手，更是个资本运作高手。

2000年至今，华谊兄弟先后获得多次私募股权融资，融资金额总计大约4亿元，但王氏兄弟的股权不但没有被稀释，还一度有所提高。其资本运作手法颇令行业人士欲学而不得。在不断出让股权获得融资的同时，还能保证股权比例持续提高，王中军玩的是什么手法？

其实，这种手法在西方被称之为“股权融资+股权回购”。我们可以看看王中军如何利用资本运作，一步一步孵化一个庞大的华谊。

王中军，就是一个善于灵活有效地利用资本的企业家。

在华谊兄弟上市之前，王中军的融资模式被简单归结为依靠个人人脉资源的“傍大款”，无论是最初太合地产的王伟，还是后来TOM集团的王斌，再到后来的马云、江南春，王中军的股东几乎全是在企业家圈子中结识的“大款”朋友。

“说句实在的，（融资）这个东西就像一个气场一样，几个企业家谁对你有兴趣，你是能够感受到的。若是根本对你没有兴趣，何必碰一鼻子灰。你

说呢？”早先接受媒体采访时，王中军曾如此描述华谊兄弟吸引他人投资的过程。他还幽默地表示，将朋友变为股东的好处就是算起账来简单。“我们的会也开得非常简单，飞到上海，5个人一坐，吃了一个多小时，说该每人掏多少钱，就这样的事。”

“他恐怕是中国民营娱乐公司老板之中，从娱乐领域最早跳出来的人之一，他是一个很早就站在了资本与经济高度来操纵娱乐业的老板，这也让公司的业务和股权结构呈现出多元局面。”易凯资本公司首席执行官王冉如此评价王中军。

王冉以专业的目光审视华谊兄弟的融资手段和方法，充分肯定了王中军出色的资本运作能力。

资本运作的根本特点就是利用杠杆原理进行资本筹集、资本运用、资本调动、买卖企业、管理企业，很多人就是通过运作资本而成为知名经济人物的，如我们熟知的巴菲特、李嘉诚等。

王中军就将资本运作很好地融入到企业自身的发展过程中。

众所周知，电影、电视剧、音乐、明星经纪，华谊兄弟所涵盖的业务都是最为烧钱的项目，资金成为娱乐公司壮大的重要依托。比如，想要拍500集的戏，没有3亿的投资是不行的。华谊兄弟从1998年到2008年的10年间，制作了将近30部高质量的电影，最近三年每年拍500~600集电视剧，现签约80多位红星，这样的一种规模与速度仅靠自己的资金支撑是难以达到的。

王中军总结的影视剧投资法则是：有意思的题材+好导演。聚人肯定是华谊兄弟成功的基础，但没有资本，万事难成。他曾开玩笑地说过，没有1亿，养不了冯小刚这样的大鱼；没有5000万，也拢不住张纪中。

从未学过经济的王中军，却无意当中以经济的眼光和头脑，灵活充分地利用身边的资源，以多种方式运作资金，为企业的发展提供了资金链上的有力保障。通过对资本的充分利用，华谊兄弟实现了超常规的成长。这不禁令人感叹，王中军不仅是拍影视剧的高手，更是一个资本运作的高手。



华谊上市 风声大作

当冯小刚、张纪中、李冰冰、黄晓明、罗海琼……这些平时耳熟能详的娱乐圈明星的名字齐齐出现在一份名单中时，你或许以为这又是一部大片的阵容。不错，这的确是一部娱乐圈进军资本市场的大片——制作了《天下无贼》、《集结号》、《非诚勿扰》、《士兵突击》等著名影视剧的华谊兄弟公司创业板于2009年10月30日上市，而这些明星正是华谊兄弟公司的大股东。

风声：影视第一股诞生

时钟倒转至2009年10月30日上午9时25分，依然戴着那副黑边眼镜，华谊兄弟传媒集团董事长王中军手起锤落，敲响上市铜钟。大屏幕上显示：华谊，开盘价63.66元，比华谊兄弟的股票发行价28.58元大涨122.74%，在当天上市的创业板28家公司开盘涨幅最大。当日，这只代码为“300027”的股票市值突破百亿元，在新股中排名第三，股价涨幅为147.761%名列第四，换手率高达88.13%。一向以明星推手著称的王中军、王中磊兄弟这次自己成了中国财富场上的超级明星。

华谊兄弟表示，公司上市后，2009~2010年将投资《非诚勿扰2》、《唐山大地震》等六部电影以及642集电视剧。华谊兄弟在国产商业大片领域的市场份额较高且持续攀升。如冯小刚工作室出品的《集结号》和《非诚勿扰》2部影片，累计实现票房分账收入1.89亿元。同时，公司电视剧业务增长较快，2008年度共有9部共计290集电视剧获得国家广电总局颁发的发行

许可证。

华谊兄弟2006年净利润为2356.41万元、2007年为5824.46万元、2008年为6806.45万元、2009年上半年为3163.44万元。如果按照发行后总股本1.68亿股计算，那么2008年每股收益为0.405元。

如果按照上面预计的发行价格计算，持有华谊兄弟的股份将为那些“独具慧眼”的资本圈名人带来了上亿的回报。招股说明书显示，公司股东包括阿里巴巴总裁马云、万向集团少帅鲁伟鼎、分众传媒CEO江南春等商界名人。

其中，马云持有1382.40万股，占比10.97%；江南春持有590.40万股，占比4.69%；鲁伟鼎持有590.40万股，占比4.69%。如今，马云持有的1382.40万股市值9亿，而当初投资成本只有800万美元！虞锋家族、江南春和鲁伟鼎分别持有的股份市值均过数亿。至今华谊兄弟一共诞生10几位亿万富翁。

集结号：冯小刚、黄晓明均是股东

华谊兄弟若能成功上市，无疑将是A股市场“第一明星股”，撇开其旗下艺人不谈，光是数十位明星股东集结其中就已足够吸引眼球。

在长长的自然人股东名单中，一眼就能看到冯小刚、张纪中等名导的名字，还有黄晓明、李冰冰等一线艺人。甚至连何琢言等华谊“小将”也赫然在列，这份股东名单囊括了华谊投资拍摄的三大影片《集结号》、《非诚勿扰》、《风声》的多名演员。

一旦华谊兄弟成功上市，这些高收入的演艺明星的股权财富也将迅速增值。相比没日没夜地拍戏，这个收入来得可谓轻松。对比福布斯内地明星收入排行榜，黄晓明在华谊兄弟的股权投资产生的账面收益，可直接令其跻身娱乐明星收入前十强。

国内贺岁片“首席”导演冯小刚，是华谊兄弟的重量级人物，公司表示在电影业务方面，对冯小刚团队具有一定的依赖性。报告期内，仅冯小刚工作室出品的《集结号》、《非诚勿扰》两部影片就给华谊兄弟带来了1.89亿



元收入，占公司报告期营业总收入的18%。

难怪，冯小刚2007年就已是华谊兄弟股东，如今总持股288万股，目前已经超过两亿，而冯小刚的持股成本仅在151.48万元左右。

而福布斯2008年内地明星排行榜，冯小刚去年收入为490万元，照此，本次股权投资收益相当于他40年的收入。

公司另一支柱、电视剧名导张纪中，2007年进入华谊兄弟，目前持股216万股，市值过亿，而当初113.61万元的成本价，现在连零头都算不上。

除了两位名导，即将上演的《风声》、已经取得票房佳绩的《集结号》、《非诚勿扰》，三部热门影片的演员李冰冰、黄晓明、张涵予、罗海琼、胡可等都成为了华谊兄弟公司的股东。

按照华谊兄弟的说法，为了留住人才，公司实行了股权激励，才出现了2008年60多人买入公司股份的场面，其中有多名公司旗下艺人。可以说，这个股权激励既成就了明星的“钱途”，同时也将明星与华谊兄弟“捆绑”在了一起。

财富突击：下辈子还买股票

与没日没夜的拍戏相比，一旦华谊兄弟成功上市，身为股东的数位明星，其身家无疑将迅速增值。而其中多位艺人，都是在去年华谊兄弟的股权激励中入股的。

《风声》两大主演李冰冰、黄晓明，是华谊兄弟持股明星的代表。

2007年，与冯小刚、张纪中一道，李冰冰以18.93万元入股华谊兄弟，那时的她早已成名，不到20万元的投资不算难事。以其持股量36万股计算，市值有望达到2500万元。不知如今李冰冰是否在后悔2008年没能像黄晓明那样以3元/股的价格增持。

黄晓明可以算是华谊兄弟上市的受益最大的影星了，一直走电视剧路线的黄晓明，公开的片酬为15万元/集，按照一部电视剧30集计算，他拍完一部电视剧的报酬为450万元。

2008年，黄晓明花了540万元购入180万股华谊兄弟股份，上市后市值过亿。粗略计算，黄晓明要拍20多部电视剧才能赚到这么多钱。

“下辈子还做兄弟！”——还记得《集结号》里这句经典台词吧。放在这里，估计张涵予对“下辈子还买股票”这话不会有意见。

2008年，张涵予以3元/股买入华谊兄弟36万股，持股成本108万元，市值达2500万元。这位“大器晚成”的优秀演员，凭借《集结号》一举夺得金马奖最佳男主角，这一回，又凭借对华谊兄弟的持股大赚一笔，真是名利双收。

在拍了几部不温不火的电视剧后，内地小生任振泉（任泉）仍未能进入一线男星之列。不过，作为华谊兄弟的资深艺人，任振泉也在2007年投资18.93万元入股，目前持有36万股，市值将达2500万，算是其多年打拼的一种回报吧。

舒淇为何在《非诚勿扰》中叫“梁笑笑”？当初冯小刚的回答是：这样听起来就让人觉得很开心，角色性格也有开朗活泼的一面，但内心是灰暗的。

事实上，在华谊兄弟股东中就藏着一个梁笑笑，她是华谊兄弟总监制陈国富的助理，其于2007年以37.87万元入股，持股量至今已增至72万股，估计市值将达5000万元。相比电影里的“死心眼”，现实版的梁笑笑可谓投资高手。

电影里扮演梁笑笑情敌、即方中信老婆的内地资深演员李琳，也于2008年买入华谊兄弟18万股，成本54万元，市值1200万元。

当初凭借《像雾像雨又像风》出名的罗海琼，在《非诚勿扰》中短暂出境，扮演一个少数民族的女子，弱弱地说了几句让观众印象深刻的狠话。她在2007年以9.48万元入股华谊兄弟，去年又一掷100多万购入35.98万股，目前持股54万股，估计市值近4000万元。

有趣的是，令无数股民捧腹的《非诚勿扰》中炒股女扮演者胡可，现实中也是正宗股民。胡可不仅早已涉足股市，且小有收获，还持有36万股华谊兄弟，市值2500万，而当初成本不过108万元，这样看来，她在片中应该算



是“本色出演”了。

另外，与黄晓明搭戏出演《鹿鼎记》双儿一角的何琢言，在拍戏时就颇受张纪中赏识，更被华谊兄弟看重，成为力捧新人。1988年出生的何琢言曾参加2005年超级女生比赛，获得杭州赛区第六名，后被发掘演戏。

根据招股说明书，她目前持有华谊兄弟股份18万股，估计市值将达1200万元。有意思的是，2005年超级女生全国总决赛第二名周笔畅收入也不过500万元。

《士兵突击》里“成才”的扮演者陈思成，同样是新人，与何琢言一样，2008年入股，目前持股18万股，市值可达1200万元。

玩车玩出2500万投资

1994年5月16日，从美国归来的王中军携手弟弟王中磊创办北京华谊兄弟广告有限公司（简称“华谊广告”）。

1996年4月22日，王中军创立了北京标实企划制作有限公司，注册资金100万元，王中军及夫人刘晓梅、王中磊合计持有这家公司95%股权，之后该公司更名为北京标实企划广告有限公司，主要从事企业形象策划、标牌制作、举办展览展销等业务。王中军发家后，很多媒体报道称，王中军的原始积累主要来自为中国银行所有营业网点制作统一的标识，当时这单业务很可能是由这家公司来完成的。之后，该公司再次更名为北京华谊投资有限公司（简称“华谊投资”），华谊投资此后便成了王中军主要的资本运作平台。

1998年7月10日，“华谊广告”进行股东及股权变更，注册资本200万元，华谊投资、王中磊、刘晓松、王晓蓉分别出资75%、10%、10%及5%，王中军初涉影视圈便从这里开始。

1998年，华谊广告投拍的第一部作品是英达的情景喜剧《心理诊所》。不过《心理诊所》的利润并没有达到王中军的预期，“赚的还没我拍广告多，就算是交学费了。”

《荆轲刺秦王》《鬼子来了》成了王中军交的另一笔“学费”。1998年，王中军开始把目光由电视剧转向电影，投资的第一单生意，是与当时的华亿影视娱乐有限公司和北京紫禁城三联影视发行公司（简称“紫禁城公司”）一起花高价买下了电影《荆轲刺秦王》的内地发行权，之后1999年又相继投资拍摄了《鬼子来了》和《我的1919》。《荆轲刺秦王》票房遭遇滑