

## 民营影视企业——中国电影产业振兴的推进器

文/钱志中

上个世纪二、三十年代，“明星”、“联华”“天一”三大电影公司在上海滩潜心经营，与美国电影争夺市场，以不俗的业绩缔造了私营电影的辉煌。然而，谁也未曾料想，延续这样的辉煌居然要苦等上六、七十年。民营企业在当前中国电影产业陷入低潮的时候，再一次以不俗的业绩给困境中的电影产业注入活力。近两年，民营企业投资、融资拍摄电影的比例已经达到了80%。2003年，国产片4亿票房中超过2/3为民营影视企业创造。民营影视企业在国家电影产业政策开放度不高、财政税收无任何减免优惠的夹缝中倔强生存，且频频创造财富神话，其成功经验值得我们认真探究。

### 一、集聚资源要素 扩大品牌效应

民营企业对电影作为娱乐产品的商业化定位决定了它们在项目策划与投资、影片制作班底的确立、产品潜在受众调查及票房预测等环节上紧紧盯着市场这双看不见的手。尤其是耗资巨大却无法准确触摸产品收益脉搏的精神产品，电影的无形资源成为民营企业规避经济风险、增加利润回报的第一要素。

1、人力资源要素的聚集。名导演、名演员、名剧本（编剧）是商业电影制片人竭力集聚的无形资本和产品“卖点”，是扩大企业影响力的最快捷的方式。一方面，聚集明星需要大量的资金投入，一部电影的线上成本（主要为制片人、导演、主要演员的酬金）至少占整个影片投资的40%；另一方面，要想在大投入、大产出的影视市场中站稳脚跟，必须通过明星资源来吸引投资，制造品牌效应，增加企业的造血功能。民营影视企业深谙聚集人力资源要素之道：王中军的华谊兄弟太合影视公司签约了擅长商业片的导演冯小刚，贺岁片成了华谊兄弟的概念品牌；张伟平的新画面影业公司凭借与张艺谋的私人友情开始的长期合作，打造张艺谋品牌；世纪英雄套牢金牌作家海岩和池莉，开掘剧本资源；保利华亿投资合作的导演从吴宇森、李安、陈凯歌等大牌到张元、侯咏等新锐，气度不凡。葛优、徐帆、巩俐、姜文、章子怡等一大批明星加盟民营企业投拍的电影增加了影片的票房保险系数。

对人力资源的重视使民营影视企业提高了知名度，扩大了品牌效应，获得了巨大的经济回报。以华谊兄弟和新画面两家民营影视企业为例，我们可以通过下表来直观感受一下他们短短几年的经营业绩：

时间	片名	投资企业	导演	国内票房 (万元)
1996	有话好好说	新画面	张艺谋	4600
1999	一个都不能少	新画面	张艺谋	3000
1999	不见不散	华谊兄弟	冯小刚	3900
1999	没完没了	华谊兄弟	冯小刚	3500
2000	一声叹息	华谊兄弟	冯小刚	2000
2001	大腕	华谊兄弟	冯小刚	4300
2002	英雄	新画面	张艺谋	25000
2003	卡拉是条狗	华谊兄弟	路学长	1000
2003	手机	华谊兄弟	冯小刚	5500
2004	十面埋伏	新画面	张艺谋	16000
2004	天下无贼	华谊兄弟	冯小刚	11600

（以上数据系综合媒体信息整理后所编排）

（以上数据系综合媒体信息整理后所编排）

尤其值得关注的是：张艺谋的《英雄》以2.5亿元的总票房创造了2002年中国票房神话，投资收益率达到68.5%。这一年，全国电影总票房10亿元，其中进口分帐大片5亿元。《英雄》的国内票房占2002年全国总票房的25%，国产片票房的50%，是当年全国上映的99部国产片票房的总和，为国家上交利税750万元，电影基金2000万元，第一次在本土大败了好莱坞大片。民营企业在票房上取得的成功不仅仅是企业利润的大幅增长，其更深意义在于：他们的努力开始扭转中国电影产业多年来的颓势，开始慢慢转变中国人不看中国电影的观念，刺激了国产电影的消费，加速了电影产业的本土化进程。

2、产品资源要素的聚集。电影产品的资源要素是电影企业开发拳头产品的基本保证。好莱坞

电影的类型化生产是美国电影产品的主要特征，也是美国电影产业抗风险策略之一。喜剧片、戏剧片、动作/冒险片、儿童/家庭片、恐怖片、科幻片、神秘/悬疑片、西部片等类型片是上个世纪90年代占据美国票房前列的电影类型。中国电影生产向来不重视消费需求偏好的调查与分析，投拍电影存在着极大的盲目性、自由性，票房分散。而民营影视企业最近几年在影片题材选择、叙事风格、拍摄手法等方面则开始初步形成一些具有独特风格的影片系列，像冯小刚导演的贺岁片，以普通平民的原生态为基点，舒缓从容的叙事风格、幽默调侃的语言，成为屡屡创造票房奇迹的标志性特征。《英雄》、《十面埋伏》、《天地英雄》等影片则站在武文化的基点上展示中华民族史诗般的艺术画卷，在国内、国际两面都有看点和市场。国产电影只有具备成熟的产品类型，才会聚集稳定的消费群体；只有打造出自己的民族电影品牌，才能在出口市场上有所作为。民营企业通过整合产品资源既扩大了企业的品牌效应，又通过对拍摄资源的重复利用实现了规模化生产，降低了市场风险。这对我国电影产业的发展有很大的启发意义。

为了增加中国电影的海外票房，民营企业在电影制作上开始走国际化路线，在集聚产品资源要素方面向纵深发展。许多大片充分挖掘潜在的票房资源，使用世界级的大导演、“多国部队”的演员阵容、跨国进行高科技的后期制作。这一切有利于中国电影在制作质量与水平上与国际电影接轨，有利于民族文化的对外传播，有利于提升国产电影的国际竞争力。

## 二、拓宽融资渠道 分担投资风险

电影是一项高风险投资。目前，一部好莱坞影片的平均制作成本为5000万美元，八大公司投拍的大片动辄上亿美元。我国的电影制作成本近几年也一路飙升，从300-500万元到数千万甚至过亿。然而，中国电影产业的整体效益差、利润低，投资方对这一行业的信任度差，民营影视企业仅仅凭借公司的原始积累是无法在竞争中生存的。许多民营企业的掌门人充分利用国家逐步放开的电影产业政策，在拓展融资渠道方面内引外联、四面出击，灵活吸纳多方资金，显示出旺盛的生命力和战斗力。

1、寻求资本合作，建立战略联盟。许多民营企业在完成搏击电影市场的第一次成功创业之后，深感势单力薄，他们开始寻求资本合作，希望通过并购、重组、联合等多种途径实现资本的有效运作和品牌资源的开发利用。最早与行业外资本合作的民营制片公司是华谊兄弟，2000年，华谊兄弟与北京六合房地产公司各出资5000万元组建华谊兄弟六合影视投资有限公司。六合房地产以现金入股，华谊兄弟则以公司持有的版权折合人民币入股。有意思的是，华亿的老总董平在投资几部影片遭受巨大损失之后也是以手中掌握的电影版权与北大文化合并组成了北大华亿影视公司。2004年，北大华亿又与国有资产巨霸保利文化合作，开价数亿实现了与保利文化的并购。资金来源多元化使电影制作与发行风险大大降低。

2、国际化融资与联合投资。吸引国际资本或与其它文化企业联合投资是民营企业电影融资的另一主要形式。和战略联盟的稳定性不同的是，这种融资形式主要针对某部特定的影片项目而进行的临时性合作。2001年，华谊兄弟在筹拍电影《大腕》时与美国哥伦比亚公司进行了资金、市场发行、宣传等多方面的项目合作。因为当时中国电影的双许可证制度（电影制作许可证和发行许可证）还没有向民营企业放开，华谊兄弟在没有“营业执照”的情况下只能选择项目合作。华谊兄弟从这部330万美元投资的电影中收获的不仅是经济上的成功，更多的是好莱坞电影制作过程中严格规范的运转程序和管理经验。比如在电影成本预算方面，华谊借鉴了哥伦比亚公司科学精细的预算体系，受益匪浅。随着电影制作与发行许可证向民营企业的解禁，外资与民营资本的融合将会呈现新的生机。

当前电影市场上运作较多的主要还是文化企业联合投资。联合投资既可以把一部电影做大做强，又可以实现风险共担、利益共享。像电影《理发师》由世纪英雄、逸飞影视传播、北大华亿、华谊兄弟4家公司共同投资；《茉莉花开》由中影集团（国有企业）、世纪英雄、北大华亿、金英马影视文化公司4家公司联合投资。《茉莉花开》1600万元的投资成本，已经由海外市场、无线电视购买播映权及音像制品版权出售三个渠道收回，票房收入的分成已是投资方利润。中国电影产业的振兴需要大投资、大制作、大市场，但中国电影企业以目前的经济实力更需要有一个规避投资风险良性循环机制，联合投资是一段时间民营影视企业的正确选择。

与营销结合在一起的融资。许多民营影视企业主动将融资与产品营销结合在一起，开辟多种形式的资金筹措渠道。比如通过出售电影发行权、拍卖音像出版权、商业广告赞助等多样化形式筹集资金，将投资风险提前分解。许多影片开拍之前就已经不存在任何风险了。像冯小刚的《天下无贼》，总投资3300万元，企业通过合伙投资的形式联系到香港寰亚公司，双方商定各出50%。为进一步降低商业风险，王中军仅仅通过植入式广告形式便为影片筹集资金2450万元。

《天下无贼》商业赞助情况一览表

赞助商	冠名	赞助金额(万元)
中国移动通信	首席赞助商	650
诺基亚	手机独家赞助商	200
佳能	影像设备独家赞助商	200
宝马	汽车独家赞助商	200
惠普	笔记本电脑独家赞助商	200
淘宝网	网络拍卖合作伙伴	200
白领服饰	服装独家赞助商	200
曲美家具	家具独家赞助商	200
北京晨报	荣誉赞助机构	200
美通无线	手机无线互联合作伙伴	200
长城润滑油	荣誉赞助机构	100
新浪娱乐	独家网络支持	100
合计		2450

(数据来源:周慧《谁制造了中国电影的神话》)

高效灵活的融资手段大大增加了影片的收益空间。由于众多商家的介入,有效保证了资金来源和降低了制作成本,前期投入基本被冲抵,后期的票房收入 and 产品销售就可以变成纯利。此外,一些有实力的民营企业通过“结构性投资”来分散投资风险,增加利润空间。华谊公司计划每年投拍4~5部电影,其中分割成一部7000—8000万元的大片,一部1000—2000万元的中片,两部500—800万的小制作,通过可能盈利的电影利润补足可能亏损的电影投资。

### 三、完善价值链条 加快产业融合

近几年,原本单纯从事电影制作投资的民营企业在国家电影产业政策逐步放开的大情势下开始两面出击:一方面力图构建电影产业完整的垂直产业链;另一方面,积极拓宽经营范围,努力实现跨行业经营。众多民营企业在纵向发展与横向经营的激烈竞争环境中优胜劣汰,产业集中度增强,规模化、集团化趋势明显。

1、产业链的垂直一体化。产业纵向一体化有利于企业对开辟电影市场的过程控制,减少中间运营环节,增加电影主业的收入。在国有资本垄断电影产业链制作、发行、放映的特权被逐步打破之后,垂直一体化成为许多民营企业奋斗的目标。中信文化旗下的世纪英雄电影投资有限公司依照产业链的运作模式与同属中信文化控股的世纪环球电影院线发展有限公司、世纪元素演艺经纪有限公司、世纪元素视听文化传播有限公司一起,成就了一个集制片、发行、放映、经纪、音像制品于一体的垂直一体化影视产业集团,经济实力大增。

纵向一体化产业链还包括后电影产品开发与销售。电影的票房收入一般只占电影总收入的1/3,对多数电影而言,仅仅凭票房收入是无法收回成本的。许多低成本、独立制作的影片甚至根本不能进入电影院。民营影视企业通过采用二级价格差异的手段,根据消费群体不同的需求弹性向受众收取“预定价格”,实现利润的最大化,增加产出,实现银幕营销与非银幕营销并举策略,收效良好。电影的VCD/DVD/LD市场、付费电视、视频点播、图书期刊、动漫游戏、影视城、主题公园以及玩具、纪念品等下游市场是民营企业竭力争取的盈利领域。浙江横店集团影视娱乐公司投资26亿元人民币先后建成13个风格不同的景区,成为亚洲规模最大的影视拍摄基地,在基地设立了东方影视后期制作有限公司,吸引了10多家香港和内地的制作中心,打造出一个集前期策划、拍摄、制片、发行与后产品开发的完整产业链。

2、跨行业经营。电影作为工业化流水生产过程需要一系列关联产业的支持与协作,民营影视企业为了长远发展,需要弥补单一投资持续性、稳定性差的弱点,跨行业经营已经成为一种趋势。整合资源、多产业联动、扩大产业面、延伸产业链成为民营影视企业降低生产成本和交易费用、提升企业竞争力的必然选择。保利华亿传媒目前下设九大公司,业务体系涵盖了频道经营、电影制作、电视剧制作、影视专业发行、广告运营等五大部分,并将在此基础上完善纸质传媒平台,形成集团化的传媒经营体系。集团内部相关产业的互补与协作大大节约了拍摄成本。经过近十多的优胜劣汰与整合集中,民营影视企业的产业集中度不断加强,中小企业想要维系生存将更加困难。一些大的民营影视集团大多都在向横向关联产业渗透拓展,以扩大企业的盈利空间,降低单一投资的风险。

2003年,全球12个主要国家的电影票房203亿美元。中国电影只有区区1.14亿美元,在其中只占0.6%。中国电影产业的发展还有一段艰辛而漫长的道路要走。可喜的是,民营影视企业灵活的运行机制、高效率的工作作风、良好的生产业绩为中国电影的发展注入了新鲜的活力,他们吸纳了一大批会经营、懂策划的电影管理人才,集聚了国际国内大公司的资本,与国内最优秀的导演与演艺明星合作,催生出一批高票房、高收益的优秀产品,是我国电影产业振兴的希望和推进器(作

相关链接

浙江民营企业中层干部培训存在的问题与对策  
全球视野下民企品牌“走出去”的战略研究  
中小企业实施电子商务的模式研究  
诚信是家族企业可持续发展的灵魂  
破解中小企业融资难题的思考  
浅论中小物流企业的发展之道  
提高民营企业自主创新能力策略探析  
民营影视企业是中国电影产业振兴的推进器

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心