

6 经营故事 Business Story

“我们曾经和传奇发过公告,但是最后没有成功,现在传奇被万达重组了。我们也发布公告确认投资美国 Studio8 公司,后来复星也来谈这家公司。”现在,华谊兄弟董事长王中军认为,买大公司是实现国际化的一种方式,但就像击鼓传花,到自己手里时一定很贵,只是参股并不能叫国际化。

华谊王中军:买大公司就像击鼓传花

■ 段明珠

2015 年 4 月,华谊兄弟与刚成立 1 年的独立制作公司——STX 合作,根据协议,除了享有部分合作影片在大中华区的发行权外,华谊兄弟还享有所有合作影片的全球收益分账。至此,华谊的国际化才有了实质性进展。

“这家公司用五六百万美金拍出一部影片《礼物》,这是第一部由我们出品,在美国上映的英文影片,在美国打分九点几分,光美国本土卖 4000 多万美金。”董事长王中军将此作为华谊在国际化上打响的第一炮。

2016 年 3 月 2 日举行的华谊兄弟国际化战略研讨交流会上,王中军分享了公司的国际化战略、得失与自身体会。

“公司发展国际化需要具备一定体量,否则就是空谈。”

一家公司提出国际化,它要具备一定的规模。假设在国内还没有人知道你,或者你没有一个体量,去谈国际化,严格意义上,这是空谈。华谊从 2009 年上市到现在 6 年时间,资本层面上上了很大的台阶。整个华谊系(控股和参股)现在一共有 6 家上市平台,涉及 A 股、新三板、港股市场。其中,控股公司包括华谊创星、中国 9 号健康,参股公司包括掌趣科技、英雄互娱、超凡网络。

中国 9 号健康,现在叫华谊腾讯娱乐,这是华谊在国际资本上的布局,华谊是实际控制人,也是单一最大股东,主要股东结构还是华谊、腾讯加云峰基金,董事长和 CEO 都是王中军兼任,希望将来找有国际化背景的 CEO。这是国际化的基础。

“华谊兄弟的国际化战略是从人才角度重组”

中国资本能力很强,现在经常几亿美元买片单。王中军觉得买大公司是一个办法,但这就是击鼓传花,传到你这一定是很贵卖给你。所以华谊兄弟的战略是从人才



角度重组,就像华谊在中国市场签约许多导演一样,希望这个模式能够到美国复制。美国有很多很好的制片人,他需要自己的资本平台,找到好的导演,找到好的制片人,利用中国市场现有的资本能力去做事,华谊的这种模式具有可行性。华谊 2015 年真正在好莱坞市场做成的案例就是 STX。

王中军表示期待中国的娱乐公司真正从资本、产品、掌控能力、到实际控制人的能力,真正实现国际化。我觉得参股不能叫国际化,因为现在在中国娱乐行业融钱很容易,严格来讲已经低于美国融资成本,这都是很好的机会。我们一定有一天可以做成实际控制,有自己的产品,有自己的产品线,有自己的发行渠道,代表着中国资本的

一家非常好的制片厂。

“中国品牌成为公司走出的品牌背书”

三年前王中军在博鳌论坛说,三年之内中国一定有 5 亿美元的电影。单片超美国就是一个时间点,整体超美国,原来我们一直认为是 2018 年,现在看来,2017 年中国市场总体票房就可能超过美国。中国电影市场吸引了全球的关注,这就是魅力。中国品牌无形中成了行业的品牌,作为中国有品牌价值的公司,就有可能到美国组团团队。

国际化和国内市场是不能分割,娱乐内容分销,线下华谊肯定是中国最好的分销商。华谊现在跟阿里、腾讯,这两个最大的互联网平台是紧密的战略合作伙伴,是我们线上最好的分销商。

王中军觉得华谊制作模式完全可以复制到美国,但是最大问题就是你的语言能力、文化,能不能住在好莱坞,他这几年每年要住在好莱坞两个月。住在洛杉矶,就有无数下午可以跟很多导演、制片人,就像交朋友、聊天一样,喝着咖啡逐渐学习。他觉得还是不要急,战略大方向是这样的,一定会拍

出全球市场看的电影,这只是时间问题。

“投资回报率不输很多 PE,但华谊不是投资公司”

华谊这么多年的投资非常成功,回报率不输很多 PE,但是我们不是投资公司,华谊是以电影娱乐内容,以及互联网的游戏内容,加上我们实景娱乐,还有粉丝。华谊现在的布局,每个主意,还是董事长的职责。

华谊的互联网业务在娱乐公司里面为何走的这么快?就是上市以后逼着自己,互联网这么热闹,王中军说他也不懂,他到今天也不上网,不玩儿游戏,但去年游戏十强有华谊的四个。有掌趣科技、银汉科技、英雄互娱,这是很大的平台,未来和电影打通,和主题公园打通。未来肯定有一个超级牛的游戏 IP,变成华谊超级牛的电影 IP,这是一个战略,这个战略是自然形成的。

▼ 相关链接

华谊兄弟 2015 年国际化盘点

2015 年 3 月,华谊与韩国秀博思(showbox)战略合作,未来三年将推出 6 部中韩合拍片。

4 月,华谊兄弟与美国 STX Entertainment 公司达成战略合作,在 2017 年 12 月 31 日前,双方将联合投资、拍摄、发行不少于 18 部合作影片。

10 月,华谊与《蝙蝠侠》系列电影的创始人和制片人迈克尔·奥斯拉联手,共同开发 THUNDER Agents 系列电影,这是中国电影公司第一次参与全球超级英雄电影的开发,作为系列电影的联合制作方、投资方和 IP 拥有者,华谊兄弟将按投资比例享有其全球收益分成。

11 月,华谊兄弟宣布,其联合 Mass Animation、Cinematic 以及 GFM Films 出品的家庭动画喜剧《刀锋剑客》(Blazing Samurai)将于 2017 年 8 月 4 日暑期档全球上映。



陈小华:O2O 补贴无法“买来”真实的用户

日前,在见到记者时,58 到家 CEO 陈小华表现得颇为兴奋:58 到家广告植入的《美人鱼》成为国内最卖座的电影,而实际上,58 到家支付的营销费用并不高。

押中《美人鱼》背后,是 58 同城在广告植入领域的多年尝试。它同时也显示了“58 到家”更大的野心:即试图在全国打造一个耳熟能详的上门服务品牌。

众所周知,整个 O2O 创业在过去两年间热火朝天,“补贴”加“地推”成为行业关键词,但从 2015 年下半年开始,多个 O2O 创业领域均出现大量公司因融资不顺而倒闭。58 到家是在这一轮洗牌中存活下来的公司之一。

对于 58 到家而言,其独特之处不仅在于获得 58 赶集集团在财务上的支持,在完成上一轮融资后,其背后还同时站了腾讯和阿里巴巴两大巨头股东。而业务层面,目前在美甲等多个垂直服务领域,58 到家是为数不多的剩余选手之一。

即便如此,陈小华依然不敢掉以轻心。他向记者表达了他的困惑——如何真正将部分核心上门服务“做透”。此外,58 到家还没有想好,怎样真正树立起一个全国性的互联网上门服务品牌。

和 58 到家从一开始就表现出的平台野心不同,饿了么这类 O2O 公司则借助某一个垂直领域逐渐靠近平台梦,同城物流配送被饿了么 CEO 张旭豪视为公司的核心战斗力。相比之下,58 到家选择将保洁阿姨等资源掌握在自己手中,形成竞争的壁垒。

此外,在竞争激烈的市场中,“何时盈利”依然是 O2O 公司无法绕开的难题。

O2O 淘汰赛

2015 年 10 月 12 日,58 同城宣布,为旗下子公司 58 到家签署一项有约束力的 A 轮股权融资协议,融资金额为 3 亿美元,投资方包括阿里巴巴集团、KKR 和平安创投。与之相应的是,大量 O2O 创业公司在 2015 年下半年遭遇了融资难。

在引入阿里巴巴作为投资方时,58 到家已经获得了腾讯的投资。“所有的互联网公司都在 2015 年发现:无论如何都无法绕过 BAT。”陈小华说,阿里巴巴入股的方式让 58 到家能够在腾讯、阿里巴巴两个巨头之间保持独立,从而也避免 58 到家在移动支付领域倒向腾讯。

即便获得巨头的垂青,58 到家依然在盈利的道路上苦苦摸索。众所周知,O2O 公司一直无法摆脱“烧钱补贴用户”的窘境,但问题在于,上门服务领域的补贴无法买来真实的用户。于是在 2015 年第四季度,58 到家几乎停掉了所有项目的补贴。2016 年,58 到家将采用传统互联网公司的支出模式:即费用支出将集中在研发和市场推广,而非高度集中在补贴。

“如果 2016 年还有 O2O 创业公司在推一分钱补贴,那只可能是拼短期单量给投资人看。”陈小华称,接下来一年,O2O 公司在融资上将面临两极分化:已形成规模的公司将继续获得融资,但规模小的 O2O 公司只会面临比 2015 年下半年更加严峻的形势。

“在 O2O 领域,钱比任何时候都重要。”陈小华感叹,在垂直类的公司中,每单利润率较高的公司,如电脑维修等,活下来的可能性更高。

模式之辩

眼下,国内在上门服务领域还未形成一个深入人心的品牌:无数的开锁公司、钟点工机构盘踞在各个城乡的角落中,但无人能够叫出他们的名字。对 58 到家来说,这既是机遇也意味着挑战。

这一现状也促使了 58 到家押注电影《美人鱼》,公司试图通过一种印象深刻的植入,来逐渐实现互联网品牌的打造。但无疑,这一过程并非一蹴而就。

除了品牌难题,58 到家平台也正面临着区域供给不均的问题:一个明显的例子是,在钟点工等上门服务领域,更多的保洁阿姨住在郊区,鉴于各区域使用的均是标准价格,使用上门服务的需求相对更为旺盛的城区用户往往难以获得服务。

换句话说,目前 58 到家提供的服务在陈小华看来还未做到“透”的程度。

陈小华称,58 到家在 2016 年将计划对外投资 5 至 10 家公司,同时也不排除通过并购来获取运营经验,以及节省进入新品类的时间。此外,公司还将继续扩充品类,进入到按摩健身等新的品类中,而在诸如货运这样的品类上,公司则希望进入更多的城市。

对于 58 到家而言,其不久前收购“嘟嘟美甲”的战略意义高于后者最终能带来的营收。平台以留住用户为核心,58 到家认为,如今使用美甲的用户将在几年后成家立业,并需要保洁阿姨、月嫂等。58 到家希望,自身的平台能为用户提供一站式的线下服务。但毫无疑问,这一商业逻辑需要相对漫长的验证过程。

正因为此,58 到家成了为数不多的用平台模式经营 O2O 的公司。在 58 到家的理想状态下,不同服务之间流量的转换,能为自己省下一大笔流量费。

在陈小华眼里,O2O 平台模式更多是从用户需求的角度去延展,而垂直 O2O 则更多地专注于所擅长的产业深耕。58 到家要做的,就是抓住美甲、保洁、洗车等数个核心的上门业务。

“没人可以完全规避风险。”陈小华称,对于平台而言,能做的则是尽量减少风险,以及为风险兜底。

(汪传浩)

联华超市放弃自建渠道 二次触网学永辉超市

放弃自建渠道,投靠电商大平台,二次触网的联华超市有着明显的“永辉特色”。

日前联华超市发布关联交易公告,将通过“百联全渠道”电商平台进行商品销售,并向平台返还 4%的订单费用作为平台使用费,双方合同期限为 3 年,预计今年将实现最高 3 亿元的交易额。

去年 4 月,百联股份重组,永辉超市成为联华超市第二大股东。这是永辉入局联华超市后首次在渠道层面的动作。

按照联华超市和百联全渠道签订的销售代理框架协议,联华超市对于在百联全渠道上线的商品有定价权,与普通门店保持一致,并保证价格不逊于独立第三方;百联全渠道在收到客户订单后,会将订单传到联华超市后台;然后联华超市通过独立第三方公司将商品送到客户手中。联华超市将根据商品在百联全渠道上订单金额的 4%向后者支

出技术平台费,此外无任何费用。

百联全渠道是百联集团下属的全资附属公司,是后者在商务电子化项目落地和实施的互联网平台,是个 O2O 区域垂直全渠道服务平台。联华超市认为,随着国家不断加码电商政策,推动电商进农村、进社区、进中小城市,同时加速线上线下融合发展,线上网络零售在未来三年将迅速发展。同时,基于国内线上零售的发展,联华超市预计在三年合同期内,每年通过百联全渠道进行商品销售的最高额度分别为 3 亿元、4.5 亿元、6 亿元。其实,联华超市在 2013 年就推出了电商平台“联华易购”,但 2015 年 11 月 30 日起暂停运营。这与永辉超市电商思路类似,永辉超市入驻京东到家后,逐渐弱化“永辉微店”。联华超市之前称,经济增长放缓、传统零售业受电子商务冲击及消费习惯的变化,预计 2015 年度亏损 4.5 亿-5 亿元之间。

(邵蓝洁)



农行新区支行:“三八三个一”尽显女员工风采

“三八”国际劳动妇女节到来之际,农业银行河北承德分行所辖新区支行,为了让全行女员工过一个开心快乐而又有意义节日,充分发挥她们“半边天”作用及聪明才智,组织开展了“三八三个一”活动,“三个一”是:为支行经营和管理提一条合理化建议,营销一张贷记卡,写一篇“好银行 筑梦想”主题征文。在活动中,该行女员工们倾注了极大热情,付出积极努力,取得了良好效果。图为农行新区支行女员工正在阅读、欣赏、修改彼此撰写的“好银行 筑梦想”主题征文时的场景。

于绍礼 赵艳生

中国建材董事长宋志平详解“双试点”改革

中国建筑材料集团有限公司是新一轮国企改革试点名单中的混合所有制与董事会建设“双试点”企业。

公司党委书记、董事长宋志平 2 日出席“对话新国企·加油十三五”两会访谈时表示,国企改革的核心是机制问题,而供给侧结构性改革的核心是“结构性”,一方面需要出台配套政策,同时也应该发挥核心大企业的带头作用,通过联合重组等方式,提高行业集中度。

“结构性”是供给侧改革核心

在宋志平看来,供给侧结构性改革的核心是“结构性”。

“以水泥产业为例,中国现有的水泥年产能大概是 35 亿吨左右,如果包括在建的,建完之后可能会达到 40 亿吨。而销售量方面,去年是 23.5 亿吨,前年 24.8 亿吨达到了峰值。换句话说,现有 35 亿吨产能的实际利用率只在 60%左右,有 40%左右过剩。如果把在建的建完,可能就会有 50%左右的产能过剩。”

宋志平认为,带来部分行业产能过剩的重要原因之一,就是前些年高速扩张时期,对一些产能过剩的行业没有处理好,而产能过剩又会带来“价格战”,企业没有利润,长期下去会拖累银行,会带来一系列的问题。

宋志平认为,化解产能过剩,实现供给侧改革,首先是要出台配套政策,其次应该有核心大企业带头,包括行业协会发挥作用,共同采取措施,不能再走中低端扩产能的发展模式。同时淘汰落后产能,通过联合重组等方式,使行业集中度提高。

宋志平透露,目前中国建材正在加速推进产业转型升级。“如果说中国建材传统的水泥、玻璃等产业为第一曲线,公司近年大力发展的新型建材、新型房屋和新能源材料等就可以称作第二曲线,而未来中国建材要形成开放性的平台,要搞技术服务,给全世界服务,各行各业服务,把研发作为一个产业,这将可能成为公司的第三曲线。”

国企改革核心在于机制

中国建材在 2014 年 7 月 15 日被国资

委列入“双试点”企业,一是搞发展混合所有制经济试点,二是落实董事会职权试点。

宋志平介绍说,一年多时间来,中国建材积极开展试点工作,两个试点方案都经过国资委批准,公司正按照试点方案积极向前推进。尤其在推进规范化的混合所有制方面,对旗下 3 家上市公司均加大了力度。

“以北新建材为例,公司过去‘一股独大’,除了国有股剩下的都是散户,但现在,公司引入了非公资本的一些股东。这样既扩大了企业规模,增加了企业盈利,同时也使企业股东更加多元化,管理更加规范。”宋志平表示。

同时,中国建材还加强了职业经理人制度建设。“中国建材的职业经理人来源主要包括三种:一种是国有企业转化的,还有一种是社会招聘的,第三种是混合所有制过程中引进来的所有者。公司正在推进整个职业经理人的制度建设,包括培训工作、考核工作等。公司制实际上核心理论是委托代理,在这个过程中,董事会的成立实际

上只完成了委托代理的一半,还有一半便是职业经理人制度。”

在宋志平看来,如今中国的国有企业已经具备了若干“新”的特征。

首先,体制机制出现了较大变化,以中国建材为例,公司十年前尝试董事会试点,成为公司法下的有限责任公司,成立了以外部董事为主的董事会。

其次,不少国企都进行了上市改造,目前整个国资委旗下的央企中,上市的资产占比能够达到 80%。

再次,包括薪酬制度改革等在内的内部机制也发生了很大变化。此外,从定位方面看,过去的国企往往无所不包,现在的国企则主要集中在关系国计民生的大行业中。

宋志平认为,国企改革的核心在于机制。其一,需要所有者到位;其二,发挥企业家精神;其三,建立让企业利益、员工利益和管理层利益正相关的关系。“国企改革的核心是机制问题,改革归根到底是要为国有资产保值增值,要提高国有经济的竞争力。”(王小伟)