

当创投爱上影视

2009年12月，在“拍拖”了两年后，如山创投正式投资长城影视，占其5%的股份。吸引如山创投的正是长城影视令人艳羡且无法复制的独特盈利模式。

文/摄 本刊记者 何晓春



长城影视在杭州西溪的办公场所，赵锐勇在这里汲取创作的灵感。

2010年2月26日，浙江长城影视有限公司（下称长城影视）取材于《色戒》原型的电视剧《旗袍》开机拍摄。此前一天，《浙商》记者在长城影视遇到北京电视台影视剧中心的领导，他们专程来到杭州，希望能够首播该剧。

“他们磨了半天，我还没有答应。”长城影视董事长赵锐勇向《浙商》记者透露，“《旗袍》计划在4个上星的卫视频道首轮播放，但有17家电视台在抢。这部电视剧的网上播放权竞价，搜狐已经出到8万元/集，45集的总价就是360万元；此前一般电视剧网上播放权只能拍到5000元/集左右，我们创下了全国之最。一开始我们预计这部片子发行能够收回5000万元，后来我们估计能达到8000万元，现在来看肯定远远超过这个数字。”

掘金文化产业

“虽然你们不是最大的股东，但你们对我们的影响力非常大。”在2010年的年夜饭上，赵锐勇对浙江省风险创业投资协会副会长、浙江如山成长创业投资有限公司（下称如山创投）董事长王涌说。

2009年12月，如山创投正式投资长城影视，占其5%的股份。虽然华谊兄弟在创业板上市，是如山创投投资长城影视的导火线，但双方的结合并非“闪婚”。早在2007年他们就开始“拍拖”，之后发生的全球金融危机，使双方拖延了“婚事”，但定期的沟通

并没有因此停歇。

“我们的不离不弃，是很多创投公司做不到的。”如山创投总经理助理兼投资部长金高灿对《浙商》记者说，“从微观的财务梳理到宏观的战略规划，我们就像‘陪练’一样伴随长城影视一起成长。”

近年来，我国电视剧市场的规模不断扩大，交易总额已经达到50亿元。国家广电总局统计显示，2009年度全国生产完成的电视剧共计402部12910集。电视剧生产数量在经历了多年快速增长后，实现了理性回落。此前，全国电视剧产量已经连续5年超过500部15000集。

根据央视调查公司对电视台的调查显示，84%的电视台认为目前最需要的电视节目是电视剧；超过40%电视台的电视剧广告收入超过了该台总收入的70%；全国2000多个电视频道对电视剧的年需求量约为1万集。

“不过近年来电视剧市场一直处于整体供大于求的局面。”金高灿向《浙商》记者透露，“20%的电视剧因无电视台采购而被市场

淘汰，30%的电视剧只能在收视率较低的时段播出且销售价格较低。然而，精品电视剧的供给却一直不能满足市场需求，电视台宁愿重播过往的精品电视剧也不愿采购低质量新剧。”

与电影业动辄几千万元的投资相比，电视剧制作的投资规模较小。目前全国已有3000多家取得广播电视台节目制作经营许可的电视剧制作机构，其中排名靠前的电视剧制作公司年产量大多也仅为10部约300集，行业市场集中度较低。

“电视剧制作企业不仅数量众多，而且实力差距悬殊。以后能够形成较大产能的大型电视剧制作机构，将逐步成为电视剧制作市场的主导。”王涌告诉《浙商》记者，“电视剧制作领域内目前尚未出现具有绝对优势的龙头企业，行业内并购整合机会较大。”

为什么是长城影视？

在群雄逐鹿的电视剧市场，长城影视凭什么能成为“黑马”？“如果说华谊兄弟最大的

国内电视剧制作行业主要企业

性质	主要类型	代表机构	代表电视剧作品
广电系统内	各电视台内部电视剧制作机构	中国电视剧制作中心 安徽电视台电视剧部	
	各广电集团下属电视剧制作机构	北京电视艺术中心 湖南电视节目总公司	
	电影制片厂/集团及其下属影视制作机构	中国电影集团公司 长春电影集团	
	行业协会下属影视制作机构	中国电视艺术家协会影视中心	
广电系统外	华谊兄弟		《鹿鼎记》、《我的团长我的团》等
	北京海润影视集团有限公司		《亮剑》、《狼毒花》、《小兵张嘎》、《玉观音》、《一双绣花鞋》、《永不瞑目》等
	浙江华策影视		《中国往事》、《倾城之恋》、《万卷楼》等
	浙江长城影视		《红楼梦》、《大明太子》、《大明王朝惊变录》、《红日》、《东方红》、《最高特赦》等
	鑫宝源影视投资有限公司		《拿什么拯救你，我的爱人》、《像雾像雨又像风》、《奋斗》等
	苏州福纳影视制作公司		《春光灿烂猪八戒》、《新乱世佳人》、《干部》等
	九州音像出版公司 国际文化交流音像出版社		
	八一电影制片厂电视剧部 海军政治部电视艺术中心		

价值是品牌，那么长城影视最大的价值是人，赵锐勇本人是公司最核心、最宝贵的资产。”王涌对《浙商》记者说，“这也遵循了‘投资投人’这个投资的第一条教条。”

“编剧是影视制作流程的最前端。曾任诸暨电视台台长的赵锐勇是国家一级作家，他不仅是非常优秀的编剧，也是非常善于学习的企业经营者。他想得更多的是怎么把企业做好。”王涌向《浙商》记者透露，赵锐勇的工资一直不是团队里拿得最多的。

“文化创意产业的核心竞争力在于创意！”赵锐勇对《浙商》记者说，“这是因为文化产业不可以量化，不能批量生产，不能借助外脑。一般影视公司的掌门人对题材的选择把握与创作不在行，失误的概率比较高，只能走大众化的路子。”

成立于2000年的长城影视，是拥有电视剧制作许可证甲种资质的全国117家企业之一。长城影视副总经理宣焕阳向《浙商》记者介绍，长城影视纪录片产量全国最大，创作的纪录片与电视剧获得过全国“五个一”工程奖、中国电视飞天一等奖、中国电视金鹰奖、鲁迅文艺奖、牡丹奖等各类大奖。

长城影视的制作资金主要由自有资金、预购款和社会投入资金三部分组成。自成立10年以来，他们拍摄了15部460集各种题材的电视剧，总投入资金已逾亿元，其中大部分投入的电视剧都已收回成本。

电视剧发行收入、纪录片发行收入与插片广告收入是目前长城影视的核心收入。赵锐勇对《浙商》记者说：“每家影视公司都有自己的所长，创作有意义的电视剧精品，尤其是对主旋律题材的商业化运作，全国没有任何公司可以与我们竞争，其他影视公司投资主旋律的电视剧一般是亏本的。不过，一两部拳头产品与公司运行不是一回事，真正成熟的影视公司，应该找到一个独特的盈利模式，这是其他公司学不了的。一旦形成这种模式，可以不依赖于任何一个导演一个编剧，哪怕哪个剧不好，也不会影响整个公司的运行，这才是保证长城影视长治久安的东西。”

赵锐勇一直希望能找到这么一条路子，“《红日》、《东方红》、《最高特赦》都是投入产出比很高的电视剧。《红日》与《最高特赦》的推出，标志着我们已经找到了拍剧的投入产出与风险最佳结合的模式。《旗袍》又将是这一模式的成功典

范。”他告诉《浙商》记者，“经过10年时间的积累，我们能够清楚地知道做什么样的剧能够投入产出最大化。这种模式人家很羡慕，但无法复制。”

除了“做中国最好的电视剧”，赵锐勇还提出了“做中国最多的纪录片”。此外，长城影视正在打造“中国最大的媒体平台”：他们不仅拥有4家杂志，还牵头成立“中国百家城市电视台协作体”，250多家成员电视台每天推出1小时的《纪实60分》大型板块节目；牵头成立“中国百家广播电台协作体”，250多家加盟电台统一播出《纪实60分》。

“拥有这么庞大的渠道资源，在全国找不到第二家影视公司。”赵锐勇对《浙商》记者说，“我们既有高精尖的精品，也有以量取胜低成本运作的纪录片。”根据赵锐勇的设想，未来公司还将和电视台合作，买断播出时间，以“长城剧场”的运行模式，在该时间段播出长城影视拍摄的电视剧，通过植入式广告来获得收益。

赵锐勇希望长城影视能够成长为“邵氏电影”。他对《浙商》记者说：“邵氏真正的资产，是50年来拍摄的电影，版权不可估量。”

长城影视此次募集资金主要用于《旗袍》等电视剧的制作等。赵锐勇对《浙商》记者说：“预计《旗袍》、《五星红旗迎风飘扬》、《从将军到士兵》等电视剧将获得超过2亿元的发行收入，明年已筹备的《五台山传奇》、《暗剑》、《七年之痒》等项目也均已完成前期剧本创作和资金准备。这是公司未来两年的业绩保障。”

当然，身处激烈竞争的电视剧市场，长城影视未来也面临诸多风险。如果未来两年，公司所制作的电视剧投放不能取得成功，则业绩将受到较大影响。况且，长城影视的资源积累还需要一个漫长的过程。

对此，王涌告诉《浙商》记者：“任何项目公司都可能会遇到不可预知的因素。在投资之前，创投公司要多考虑可能会出现的‘黑天鹅’现象；而在投资之后，创投公司应当有宽容之心，与项目公司同舟共济，不能要求他们永远盈利，而应当允许他们试错，允许他们走一些弯路，允许他们在一两年没有效益。因为我们是真正的战略投资，而非财务投资。”