

【一周人物】

鲁冠球
穷人也赚富人的钱



对于农业的长期大量投入，万向集团董事长鲁冠球表示：“世界上历来就是富人赚穷人的钱，现在我们要倒过来，穷人要赚富人的钱。我还要把外国人的钱赚回来反哺中国的农业。”“改革开放30年，农民生活大变样了，但离真正的富裕生活还有很长的距离。农业是中国的基础，只有农民富起来了，我们才能真正走上共同富裕的道路。”

唐双宁
注重金融潮水效应



光大集团董事长唐双宁近日发表自己的金融理念时说：“在拿枪的敌人被消灭以后，不拿枪的敌人依然存在。”这个拿枪的敌人就是不良贷款，而不拿枪的敌人就是体制、机制、管理水平和员工素质。他用金融的“潮水效应”来提示风险。他表示，金融风险特别是以不良贷款为主要表现形式的信用风险，如同海边礁石一样，在经济高涨时，它被淹没；在经济退潮时，它被暴露。

李如成
不会偏离主业



由于雅戈尔去年股权投资收益占到了净利润60%以上，由此也让投资者对其是否会放弃纺织服装主业转为投资型企业产生疑虑。美国《商业周刊》更是公开嘲讽雅戈尔，“近来，除股票投资业务外，该公司的其他业务都已变得无足轻重。”雅戈尔董事长回应上述质疑称，今后公司的主营业务不会偏移。

王佳芬
告别光明乳业权杖



被业界称为铁腕女人的王佳芬刚刚辞去了光明乳业董事长与董事的职务，这也标志着其在执掌光明乳业印十余年后的正式谢幕。她的谢幕很是低调，没有引起媒体的关注，她只是淡淡地说该休息了。在王佳芬之后，现任总裁郭本恒被看作光明乳业的新掌门人，他自去年接任总经理一职后掌舵光明已经一年有余。

高利华 整理

◎成功秘笈

认真执行拿来主义，再按中国国情走自己的路

商业广告成就娱乐王国



(上接 B3 版)

投身资本市场： 2008 年上市问题不大

“我们的券商进场了，开始辅导期，时间表有了，股权最后一轮的增发也全都结束了。以后就是主管部门的事了。”

按照王中军的计划，华谊兄弟在 2008 年上市问题不大。

上市也将成为明星收入增值的过程。现在，华谊公司内部高管和明星的上市培训正如火如荼。华谊兄弟上市之前的最后一次增发除了引入两个战略投资者，主要是针对 40 多名公司的管理层和明星团队。除了此前已是公司股东的冯小刚、张纪中、黄晓明、李冰冰、胡可、罗海琼、康洪雷等根据不同的标准，认购公司股份，细节由人力资源和财务部门确定，王中军负责额度的审查。明星团队持股正是他的提议。

“这个行业能上市的本来就少，让明星持股的可能更没有。”王中军说，“他希望能向马云学习，后者一度造就了将近 20 个亿万富翁，100 多个千万富翁，4000 个百万富翁。”

对于近几个月中国 A 股哀鸿遍野的惨烈，王中军却并不担心，“牛熊是专家讨论的问题，华谊兄弟这样的盘子，什么时候上市对我们都不会有影响。”

独自远离风投： 多年朋友成股东

“中国本土企业家都是创业起家，对自己公司倾注的感情、经营理念是相通的。他们更理解我对企业的愿景。”

不过，尽管还站在上市的门口，作为最早开放股权的内地影视公司，王中军却认为华谊从不缺乏资本技巧。他相信“华谊兄弟再增发多少，拿钱都能拿到”。

其实，翻开华谊兄弟的成长史，人们不难发现民间资本涌动的痕迹：

2000 年 3 月，太合集团向华谊兄弟注资 2500 万元；2004 年底，TOM 集团向华谊兄弟投资 1000 万美元，王中军溢价 3 倍回购太合集团手中 45% 的股份后更名为华谊兄弟传媒集团；2005 年 12 月，雅虎中国以 1200 万美元换取华谊兄弟 15% 的股份，回购 TOM 的部分股权；2007 年，分众传媒等向华谊兄弟注资 2000 万美元。在融资过程中，王中军兄弟的股权不但没有被稀释，反而从 50% 一度上升到 77%。

更有趣的是，华谊兄弟里至今没有一家风投，大多都是国内强势企业家以自然人形式进入华谊，王中军对此颇为骄傲。“这是华谊兄弟最独特，也最健康的地方。”现在，马云和虞峰在董事会担当董事角色，江南春、谭智和鲁伟鼎（鲁冠球之子）都是公司的股东。“电影公司非常缺钱，经常是三四个月现金 1 天不能断。”有时候，股东会将会数百万美元的资金拆借给王中军，利息都很低，有的几乎是个人信用担保，比银行贷款简单得多。

王中军和马云、江南春都是由多年的朋友变成合伙人的。对于有意排斥风投的说法，王中军并不认同，但他承认自己是一个感性的人，和风投动不动就“谈数字”的风投格格不入。“中国本土企业家都是创业起家，对自己公司倾注的感情、经营理念是相通的。他们更理解我对企业的愿景。”

王中军说，这几个股东从来就没有想过退出的问题，三年来，华谊也为股东做了很多事情。“公司业绩连续保持 50% 的成长，在基数这么高的情况下，我相信 2008 年仍然可以继续实现 50% 的成长。”

整合娱乐行业： 走向“大集团”运作

“一旦有了上市公司，会改变这个行业的格局。”

实际上，除了扩大自己影视产品的投资规模，上市对于王中军而言还有着更为重大的意义。“一旦有了上

寻找突破 将影视作品作为广告投放媒介

1994 年，回国创立广告公司的王中军曾经历过一段艰难的时期，“刚开始做的是一本小杂志，刊登一些广告，然后直邮给使馆和三星级以上的高级公寓。”他当时印象最深的是每天早上骑着自行车到地铁口，锁好车，然后坐地铁去公司。

王中军投资制作的第一部影视作品是英达的《心理诊所》，当时，他只是为了给自己的资金找一个出口。但与别人不同，王中军从一开始就将影视作品当作了广告投放的媒介。

在拍摄《心理诊所》的时候，他在诊所楼上立了中国银行和 Visa 的两块牌子，为此获得 200 万元的广告收入，此后，他把《心理诊所》卖给电视台，

控制成本 将财务制度引入制片资金管理

至今还有很多人对于《手机》中“you have a incoming call”的摩托罗拉来电铃声记忆犹新。有了《手机》的成功案例，投资 3000 多万的《天下无贼》还未放映，广告收入已经有了 4000 多万。到今年的《集结号》，电影放映前的贴片广告就有十几个。而广告主在其他媒体上的追加广告也很自然地成为王中军电影的广告，从而吸引了更多的人走入电影院。与此同时，华谊兄弟也将严格的财务制度引入了制片资金的管理上，精密到餐费、油费的制片预算方案，“财务对于利润有最终解释权而非制片人”，从而保证了严格的成本控制。

“好莱坞的很多电影制作都采取这些方式，我们只不过

电视台支付了广告时间段，他又借助自己的广告公司，让时间换成了钱，不到 500 万的投资，盈利翻倍。

而在此后与冯小刚的合作中，王中军更将自己的商业嗅觉发挥得淋漓尽致。

2006 年，很多媒体都记录下这样一个场景：在并不是电影重镇的四川，由华谊兄弟投资 1.5 亿美元拍摄的《夜宴》的广告牌处处可见。从传统媒体到路标广告，从灯箱广告到车身广告，这是剑南春酒签约成为《夜宴》赞助商之后出现的一系列捆绑广告……在商业电影一度断代的国内，华谊兄弟曾经是一个异数。然而，正是在无数广告商的簇拥之中，王中军建立起自己的娱乐王国。

认真地执行了拿来主义，然后依照中国的国情和自己的经济实力去走别人走过的路。”如今，王中军对于华谊成功之道的解读异常简单，但他相信，这种已经被华纳、迪斯尼证明过的商业链条也将造就中国的传媒大亨。

王中军已将自己的公司定义为文化经济。他告诉员工，华谊兄弟其实只是在做两件事：一是影视和衍生产品。二是明星服务和衍生产品。“未来文化艺术类的人才将来都可以进入这个领域。我们会好的编剧、好的作家，华谊已经开始有画家、雕塑家，未来甚至要做体育明星。”但是，无论是电影还是人，商品属性都被前所未有的强调。

晨报记者 刘映花



晨报记者 蔡代征/摄

心理测试

成功动机学调查表

这是一份由北京师范大学发展心理研究所教授提供的心理测试问卷，采用选择题形式，每题后面有 5 个数字可以选择：“5”表示非常符合；“4”表示比较符合；“3”表示有些不符合；“2”表示不太符合；“1”表示很不符合。商界周刊将请每期出场人物参加测试，由国内权威心理专家点评。

姓名：王中军 年龄：48

- 做任何事我都不喜欢冒险。 ③
- 我常常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 ①
- 不赔钱比赚钱更重要。 ⑤
- 我把大部分资金投入到低风险高回报的项目中。 ③
- 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 ③
- 我做出的决策经常是正确的。 ④
- 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 ①
- 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 ③
- 一个希望成功的人首先要回避风险。 ③
- 我对自己所做的任何工作都很投入。 ⑤
- 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 ⑤
- 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 ①
- 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 ③
- 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 ④
- 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 ①
- 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 ①
- 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 ⑤
- 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 ⑤
- 要取得事业成功，必须花心思预测未来几个月甚至几年的事情。 ③
- 比起机关公务员或教师来说，从事工商业更能体现我的价值。 ④

◎专家点评

陈会昌：北京师范大学发展心理研究所教授，博士生导师，中国科技大学研究生院客座教授，中国心理学会理事，澳大利亚墨尔本大学心理学系、荷兰莱顿大学心理学系、加拿大西安大略大学心理学系高级访问学者。



看重经验 规避风险

在人们的心目中，如果一个人愿意冒险，喜欢出奇制胜，那么他的成就需要水平就高，而实际研究结果却表明并非如此，高成就需要的突出特征之一则是他们更看重避免失败。这一点在王中军先生的个案问卷中得到印证。他的第 2 题答案中选择的是“与自己情况很不相同”，他可能更愿意走一些被别人证实过成功的经验之路，而第 3 题则更进一步阐释了他的风险意识极强，他选择了“不赔钱比赚钱更重要”，同时他还选择“不喜欢对工作做长远计划”，对“花心思

预测未来几个月或几年的事情”这一题留下的空白这也是他的独特之处，可能是由于这个圈子竞争的激烈程度使他更多地考虑现实问题。在其他的高分选择中，王中军先生都与研究结果相符，对能够展示自己个人成就的工作全身心投入，喜欢对结果负责的工作，是一个高成就动机者。

也许是娱乐圈里过重的功利氛围让王中军先生更加清醒地意识到风险的可怕，他借助国外娱乐圈的成功模式规避了重金投入的风险。



王中军与张纪中和范雯芳在一起