

BAT、小鲜肉、太子妃、天价《如懿传》……

前方“怪兽”出没

# 山影开挂 拿什么“升级打怪”



北京春推会是市场风向标,大IP和精品剧受到追捧。(资料片)

## 行业年产能超20000集,去年山影“无库存”

3月29日-31日,2016年北京电视节目交易会。三天,靖雷一直忙在会上与各大卫视及网络平台的节目采购洽谈刚拍完的两部新剧《浮出水面》、《我们的秘密》。

作为《浮出水面》和《我们的秘密》制片人,他得为这两部剧找到最有影响力的播出卫视,并且创造最大的经济利益。靖雷的微信页面已换成《浮出水面》的海报——一堆“高颜值”站在礁石上,为首的正是男主角“老干部”靳东。

去库存的阴影笼罩在有着电视屏幕风向标之称的春推会上。这次交易会共有750多部电视剧,18部网剧,还有多部纪录片参展,但在售库存过半,其中不乏多年前拍的化石剧,真正能引发购买主兴趣的集中在几部大制作上,比如《海上牧云记》、《幻城》,这两部大IP制作成本都在3亿以上。

行业竞争无比残酷。靖雷说,去年国内电视剧产能超过15000集,加上网剧超过20000集了,真正播出就7000集。“开饭店赔了还能落点家什,这个行业,一个项目投了几千万,赔了就落几个硬盘,一堆电子垃圾。”靖雷说。

这次春推会,山影带来了《浮出水面》及武侠剧《惊天岳雷》等四部产品,来洽谈的不少,收回投资不成问题。

2015年,山影的产能是8部电视剧共375集及两部动画,净利润1.39亿元,其中山影首次参与投资的动画片《大圣归来》以9.56亿刷新中国动画票房纪录。

“投资《大圣归来》,是最快速的决策。影视圈瞬息万变,看着非常好,还得敢下决心。当时我们在横店探班《南京爱情》剧组,遇到了投资机会,晋亮总经理马上给吕芃董事长打电话。董事长说,将在外军令有所不受,你们要是觉得好,就定。”山东影视传媒集团影视制作公司总编辑李九红说。结果,这部山影投资占股10%的动画片成了山影有史以来最赚钱的片子。

“去年我们没有‘库存’,我们真都不能有库存,这么多人,一个项目几千万,都不是小数目,所以我们非常谨慎。”李九红说。

市场追逐的超级大IP背后,站的是资本和热钱。《海上牧云记》的制作方九州梦工厂是三年前才成立的新公司,背后是上市公司中化岩土;《锦绣未央》制作方克顿影视,背后是影视大鳄华策。

“转型压力来自于市场。”山东影视传媒集团总经理,山东影视剧制作公司董事长晋亮说,目前,国内有6000多家影视制作公司,像山影这种国企性质的不到五分之一。民企背后是大量资本的进入,如果再不调整策略与时俱进,就很难在民营公司占主导的市场上占有



2015年是山影开挂之年,《大圣归来》成中国动画电影票王,《琅琊榜》、《伪装者》等话题性、现象级作品频出。“山影出品,必属精品”写进了今年山东省政府工作报告,山东影视传媒集团(以下简称山影)获得了省委省政府隆重表彰。

对于山影这样一个肩负意识形态传播,同时产出文化商品的影视传媒集团,如何在互联网时代转型?在行业大爆发风口期,在资本大鳄跑马圈地的影视娱乐市场,一个体制内的内容制作商如何突破瓶颈抓住行业红利?

本报记者 蔡宇丹 任磊磊

一席之地。

## 拍主旋律找央视,影视产品“定制生产”

“我们从后端先找好买家,前端有针对性地做好市场调研,制作时保证一定是最精良之作,之后再营销上推。”李九红用一句话概括了山影目前的“全产业链运作”。

据介绍,目前的电视剧买家,央视是国家性平台,然后是湖南、浙江、江苏、北京四大强势卫视,它们是有购买能力的又一大平台;再者就是网络,在广电总局“一剧两星”新政后,网络平台的话语权逐渐加大。

李九红说,山影出产的是文化产品,它有意识形态,但最终还是商品。作为内容制造商,做前端先要把产品市场定位精准。以《安居》为例,这是山影和包头市的合拍剧,反映的是棚户区改造问题,加上包头传播地方文化的诉求,这部片子最大的播出平台就是央视。

拍《安居》前,山影先征求央视意见。央视说,行,你们做,但演员要达到什么档次,故事达到什么高度。这部剧的气质要和央视匹配,还要考虑完成节点,能否赶上建党95周年“献礼”,最终拍下来相当于就是央视的定制剧了。

再比如本月18日播出的都市情感剧《欢乐颂》,开拍时就找到东方卫视和浙江卫视两大买主,然后针对卫视播出

平台的特点制作,把风险降到最低。

现在,山影的产品是对网络和电视台捆绑销售的。一方面,网络要看电视台那边买家是谁,买家有四大卫视才肯开高价。另一方面,随着网络话语权加重,山影高度重视片子能在网上卖多少钱,“这是衡量一个项目是否投拍的重要指标。”晋亮说。

## 体制内生产者拿什么和民企竞争

从2015年起,广电总局实施“一剧两星”政策,同一部电视剧每晚黄金时段联播的卫视不得超过两家。新政出台后,一线卫视独播消化掉金字塔尖的顶级剧,对顶级剧的争夺使它们的价格越来越贵。

这无疑加剧各种资源集中向金字塔尖集中,同时也加剧了这个行业的人才流动。记者采访山影时,《琅琊榜》制片人侯鸿亮已从山影离开。网上爆出侯鸿亮现在正在筹拍《琅琊榜2》,《琅琊榜2》已经以800万元每集卖给了爱奇艺。

这已经是影视圈无法遏制的趋势了,越来越多的明星、导演、制片人成立公司或者入股影视公司,然后谋求上市。这个过程中演员和导演成了资本运作高手,借助资本市场把自己的价值放大数倍或提前回收。

“从劳务费到股权激励,这是民营公司和我们这样的体制内内容生产者的最大差距。”靖雷说。

现实是,2013年靖雷在拍《马向阳下乡记》时,制片人的劳务费市场价是5万一集,而靖雷连1万都拿不到。

这是国企性质的影视公司无法回避的现实,因为几乎所有的民营影视大公司,华谊也好,华策也好,业务骨干都有股权。冯小刚、黄晓明在华谊,赵薇在海润,范冰冰在唐德,他们都是在公司上市时就就亿万家。

在晋亮看来,如何解决人才激励问题已经到了不能再拖,必须马上解决的时候了。目前正在极力推动山影上市计划,就是要突破体制藩篱,实现对核心成员股权激励,防止人才进一步流失。

“2月3日山影接受省政府表彰时,山影董事长吕芃重点给郭树清省长讲了这件事,希望省里尽快把股权激励批下来,这对山影来讲是大事。”山影一位内部人士透露。

作为制片人,靖雷常驻北京,每年拍山影两部戏,再接其他公司两部戏,山影不给他任何考核压力。靖雷透露,山影在北京成立子公司,山影控股70%,像他这样的制片人个人占股30%。想做什么项目,靖雷提出来,决策权在山影手中,演员制片人定,项目投资方需要给山影汇报一下,山影的投资在项目中不能低于50%。

外面诱惑很多,但靖雷喜欢在山影

齐鲁晚报  
周刊  
B01-B03  
2016.4.8  
星期五  
创富  
引领市场风尚 启迪财富智慧

做东西的从容心态,这是民企给不了的。靖雷说,民营公司压力很大,一个大制片人去了某家大公司,要钱给钱要人给人,但一旦项目搞砸了,就得换东家了。行话说一个剧一个命,不见得高举高打就能出好成绩。

靖雷说,一个戏真正厉害的是制作,做到精益求精,这的确需要一种良好心态。他是做美术出身的,作为制片人他也管钱,他会主动提要求在场景上再增加点投入,尽可能少留遗憾,以这种心态做产品,产品不会差哪去的。

## “天价内容”时代,要学会和全世界做生意

去年,大IP《如懿传》未开拍就卖出1500万一集天价,成为现象级事件。这部剧卫视首播权落在东方卫视和江苏卫视手中,每家300万一集,网络独播权被腾讯视频拿下,创下了900万一集的网络采购纪录。如果以90集算,《如懿传》总售价13.5亿元。

随着资本介入,大IP采购价一年一个价。2013年,《琅琊榜》网络播出权卖给爱奇艺时,价格比其他古装剧高出30%—40%,山影觉得已经是天价了。但2015年《如懿传》横空出世,而以《琅琊榜》百亿点击量来看,晋亮觉得当时把《琅琊榜》卖便宜了。

看起来,腾讯视频在做的,就像是一种不计成本的赌博,它在赌两年后《如懿传》的点击率吗?这种“天价内容”究竟在颠覆什么呢?

“事实上,它砸900万抬高了行业门槛。”晋亮分析,在资本推动下这个行业会形成垄断,BAT都进入影视行业,不停地收购,形成一个从制作到播出,到衍生品开发的闭环平台,比资本山影玩不过他们,所以要上市,必须介入到资本平台,进入一个由原来单一生产文化产品到与资本运营结合的路子,才能真正实现山影转型升级。

“《如懿传》卖到这么高价,肯定会让业内重新思考的。”李九红说,《琅琊榜》品质不会比它差,现在看价格上的差异,一个是时间节点,一个是营销。我能保证拍的一定是良心剧,但能不能物超所值地把良心剧卖出去,这是山影要解决的问题。”

目前,山影文化输出影响力最大的是《琅琊榜》,卖到了美国、非洲、越南、韩国、日本。去年12月《琅琊榜》在韩国热播时,网络点击量排行第七,韩国观众想在网上看,得付费,一集7元,看完全集要三四百元人民币。

但是,有个现象刺激到李九红。正在中国热播的韩剧《太阳的后裔》卖给爱奇艺单集23万美元,总计2400万人民币。同样,山影把《琅琊榜》的国际版权打包给了中国国际电视总公司,《琅琊榜》输出到韩国的价码和《太阳的后裔》输出到中国的价码有天壤之别。

“我们应该学会和全世界做生意,首先就得敢喊高价,是好东西就得敢喊高价,但我们现在不敢喊,觉得只要能卖出去就烧高香了。”李九红说。

现在,山影把总部设在北京,制作和发行都在北京,实际上是把影视公司两个最重要核心部门放在北京这个各种资源聚集,也最能听得见激烈“炮声”的一线战场,为的就是强化营销能力。

## 你敢忽视这帮“小孩”吗?

天价《如懿传》对市场释放的信号是,对顶级内容的定价权已经从央视这样的传统媒体转向网络平台,网络话语权在互联网时代正在加速膨胀。“当新兴力量进入时,我们会被称为传统力量。”这是2014年广电总局局长张宏森在一次讲话中说的。事实上,新的资源流动和行业洗牌正在加速进行。

3月3日,中银国际、华安基金等几家机构到山影考察,这场调研是为山影上市做准备。“山影制作在题材选择上是否会更多迎合90后口味?”“公司未来战略布局是否会涉足网剧?”机构们提的这几个问题,其实就是以资本眼光窥探山影这种擅长大主旋律制作的传统影视公司对互联网和新势力的态度。

2015年浙江卫视广告80亿,比2014年增长30个亿,怎么来的?《中国好声音》、《跑男》赚了钱,然后整个频道年轻化。与浙江卫视电视剧收视率差不多的卫视有还几个,但广告为什么差距这么大?因为喜欢跑男、喜欢好声音的是年轻人,而年轻人和老年人广告价格完全不一样。

如何让90后也喜欢影视界“老干部”山影呢?2015年,山影试水制作网剧《他来了请闭眼》,起用霍建华这样的大咖,在搜狐视频全网独播,然后反向输出到卫视。

“你真的不知道它为什么爆红,真是步步惊心,十面埋伏,稍有不慎,满盘皆输。”李九红用这样一句话,来形容互联网时代影视热点变化过快这种极度不确定性,这也是很多做影视的人的共同感慨:越来越看不懂这个行业了!事实上,就是山影一开始也不明白《琅琊榜》怎么突然间就爆红了。

现实正是这样,李易峰粉丝众多,但用了李易峰就一定保证这部剧能红?就像《太子妃升职记》,2000万制作成本怎么能红成那样?而柠萌影业CEO苏晓干脆用一夜疯长的“怪兽”,来形容小鲜肉、BAT、太子妃现象、天价《如懿传》对行业的颠覆。

(下转 B03 版)