

证券代码：300027

证券简称：华谊兄弟

华谊兄弟传媒股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2019-001

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位及人员	复星影视 凌怡 海通证券 郝艳辉 招商证券 朱珺 国泰君安 苗瑜 华泰证券 周钊 安信证券 李雪雯 中信建投证券 曾荣飞 汇丰前海证券 郭毅 国海证券 朱珠 中银国际证券 方光照
时间	2019年1月30日
地点	三亚柏悦酒店会议室
上市公司接待人员	公司董事长王忠军先生 公司董事、副总经理、财务总监丁琪女士 公司副总经理、董事会秘书高辉先生
投资者关系活动主要内容介绍	<p>一、公司董事长王忠军先生</p> <p>各位分析师朋友还有投资机构，今天交流会我觉得说什么可能大家也都知道，2018年华谊兄弟遭遇上市以来最大的一次冲击，不管是从舆情还是我们的电影等等，而且也是上市以来的首次的净利润亏损，确实我自己做企业这么多年从来没有想到过会做到亏损。</p> <p>我们上市九年来，累计实现了47.8亿的税后净利润，交了20多亿的税，我觉得从一个中小型公司来讲业绩还算不错。但是</p>

投资者关系活动主要内容介绍

今天我们交出这么不理想的一个业绩，我感觉很抱歉，但不用追溯市场原因，我们还是以反思自己为主。

最近我也收到市场的很多质疑，认为电影业务的表现会拖累到集团的整体业绩，事实也的确如此。电影一直是华谊最核心的业务，也是公司所有延展布局的动力根源，对华谊来说意义非凡，但电影最近两年表现却一直比较低迷。2018年初，《芳华》和《前任3》计入了19亿票房，给全年打了一个好基础，但是后续其他项目表现都不理想，不仅没有扩大战果，反而锐减了已经有的成绩。这反映出现在的电影团队两个问题，一是项目选择的精准度不达预期，开发项目能力发挥失常，导致2018储备匮乏；二是已有项目的市场定位和市场风险研判不足，导致执行力度不到位。

我们前几天开了我们电影团队的交流，我也说了一些很难听的话，拍起戏来大手大脚，为什么完成的质量这么差。一部电影好的时候每个人都说有功劳，但一到不好的时候，错误在谁就根本找不到了。通过这次交流我也下定决心，从2019年开始我会参与公司所有的电影项目，从孵化开发到宣发落地，全面强化对电影业务的管控。而且我要正式回到电影公司的绿灯委员会，拥有一票否决权。

怎么回归？从春节之后，各位制片人跟我做汇报的时间都已经排完了，我们的绿灯委员会前几年太粗放，造成了今天的现状，回过头来想我们刚创业的时候手头一共没有多少钱，拍每一部电影都要思前想后左顾右盼，一部《集结号》我想了两个月，现在呢？几个亿成本的戏两句话就拍了，所以把自己拉过来，一部戏为什么要拍？你要讲什么故事？你对市场的预期是什么？如果预期没有达到那制片人你有什么样的责任？这个就是回归主业。

华谊兄弟多年打磨的内容能力是毋庸置疑的，二十多年来的一百余部作品和两百多亿票房可以作证，无论是长期合作的小刚、徐克、管虎所代表的成熟导演，还是自主培养的田羽生、程耳所

代表的青年力量，都有持续稳定的创作能力。狄仁杰系列、前任系列也是中国电影行业少有的优质系列 IP。

2019 年，小刚导演有两部影片筹拍，剧本都已经通过了，包括一部献礼建国 70 周年的作品，另一部作品的故事也非常感人，我读过第一稿剧本，因为白天忙静不下心，所以后半夜开始读，我一直读到凌晨五点多，看到最后几页眼睛已经看不清字了，一个是因为太晚，还有一个就是因为感动的一直流眼泪，我真是非常期待。

田羽生导演监制的《伟大的愿望》已杀青进入后期制作阶段；李蔚然导演的《阴阳师》也已经开机；管虎导演的战争巨制《八佰》我已经看过样片，在近年中国战争题材影片中品质非常出众，非常值得期待。

实景娱乐是华谊兄弟的另一块核心主营，2018 年业绩虽然也未达预期，但主要是受到市场环境的影响，在开发中的各实景项目进展缓慢，导致相关授权收入有所延迟。这是时间问题，相应收入后续会陆续体现。而且随着国家对文化产业发展的投入力度不断加大，文旅融合项目对拉动地方经济增长的贡献不断突显，融汇特色文化、电影基因的文旅融合项目必定会有更大市场机遇。在这方面，华谊兄弟积累的项目、资源、经验和运营能力都非常突出。

2018 年 7 月华谊兄弟电影世界（苏州）正式开园，市场表现良好，十一期间入园游客连续三天日均人流量达到 3 万，7 天共近 20 万游客入园，获得市场认可。12 月 22 日，华谊兄弟（长沙）电影小镇全面开园，开园即上榜“2018 长沙最具特色休闲旅游街区（小镇）”，在试运营期间举办的翁布里亚爵士音乐节也被评为“2018 长沙最具人气休闲旅游节会”。作为中国电影公司自主打造电影实景项目，其市场反响让我很欣慰，后续的表现也很值得期待。2019 年，南京、郑州、济南等项目也将陆续建成开放，

华谊兄弟在实景领域的先发优势和规模效应都会进一步体现。

2019年华谊的发展会继续聚焦在“电影+实景”，我的工作重心会放到公司主营优势的重建。在电影端加强管理，提高团队效率，重点放在孵化项目、把控品质、培养导演；在实景端着力把实景项目、实景演艺等业态联动打通，打造“华谊大文旅”业务生态。在保证轻资产、重品牌、强运营的业务逻辑下，继续保持华谊兄弟在文旅融合探索实施中的领先地位，给前端的优质内容提供下沉渠道和持续变现的能力，做出华谊的特色和规模。

主营业务低迷是2019年我必须解决的一个痛点，另一个痛点就是在负债上面。受经济下行、资管新规等综合影响，2018年企业普遍资金紧张，轻资产的影视行业压力尤为明显。华谊兄弟通过质押授信、引入战略投资等多种方式，已在逐步克服资金困点。实际上，自上市以来华谊兄弟的负债率一直控制在总资产的45%左右，比较稳定。大家可以看一下我们的负债，长期投资占了几十亿的现金。其实我们公司资产状况还是很好的，但是流动性不太好。而且不可否认，企业在快速扩张阶段遗留的资金压力，确实在当下被放大了。

2019年，华谊兄弟一个方向是资产处置，我会逐步剥离和电影、实景关联较弱的业务与资产，回笼资金、优化债务结构，把这些钱拿来把内容制作做好做强。

2018年，资本市场的加速下行也让A股中股权质押的压力陡然加剧，很多企业家不得已放弃公司控制权。我和忠磊一直在尽全力通过各种途径筹资，保障公司股权结构不变化，虽然外边各种声音谣传，但是其实从2014年至今我一分钱股票都没有减持过，而且我和忠磊还累计增持了近6亿的华谊股票。这其中确实有很多艰难，但华谊兄弟是我们二十多年的心血，我们永远都不会放弃。

谁都不是天生的企业家，虽然我快60岁了，但我依然保持着

学习的习惯，经历过 2018 年的艰难处境，也让我重新审视公司的发展，企业在蓬勃发展高歌猛进的时期，应该同时保持理性冷静未雨绸缪的心态，始终保有足够的危机意识和防范意识。有了深刻的认识，才会有更加积极的改进和提高。不管怎么说，学到了东西就是收获，有惊无险更是非常幸运，对我来说，这相当于是一个创业 25 年之后重新出发的契机，重新开始、从头把华谊兄弟做大做强契机，需要好好珍惜和把握。

商誉是近两年市场一直热议的话题。截至到 2018 年三季度，华谊兄弟的商誉 30.6 亿，占总资产比例为 15%，但关注度很高。2018 年，我们综合分析考虑，最后以审慎主动的态度落实了商誉减值。虽然商誉减值不仅覆盖掉了所有利润还造成进一步的亏损，但我觉得会减少很多市场对公司未来发展不确定性的认知。

实际上商誉是被投资企业成长潜力和未来价值的溢价体现，是投资并购的一种副产品，在每一个快速发展的行业里都会存在，只要控制好系统性风险，不让商誉过度消耗公司的未来成绩，也无需过度紧张。总体来看，华谊兄弟在文创相关领域的投资还是非常成功的，比如掌趣科技、银汉科技和英雄互娱，在公司高速发展的阶段，这些投资项目都为公司贡献了很多收益。

当然，商誉也并非只有减值或摊销两种处理方式，被并购企业经过孵化而更具价值的时候，商誉就可以通过稀释股权或者资本化来自然消解，说到底，还是价值主导。华谊兄弟对银汉科技的孵化过程就是很好的案例。

2019 年，我的主要任务之一还是对跟主营业务略微偏离的资产做一些处置，使公司回一部分的现金，把公司现金流做好，坚持拍好电影。每年总要有几部让大家回忆，像《芳华》、《老炮儿》《1942》、《罗曼蒂克消亡史》。而不是又赔钱又丢人，哪怕这个没有赚钱但是要有品质口碑。还有一个计划，我要在文旅上多跑多飞，去逐渐恢复大家对于华谊兄弟的信心，把我们实景项目的继

续落实下去，哪怕时间慢点但是目标还是必须坚定的实现。

总体来看，2018年无论世界经济环境还是国内影视行业，都有许多波折。尤其是误解和非议造成的舆论冲击，确实对公司造成了一定影响。但这些外在问题并不影响我对2019年有信心，因为核心价值是否健康才是企业发展的根本。困难一直都有，但克服困难的方法永远更多。25年摸爬滚打，我和华谊兄弟都有这样的信心和勇气。

2019年，我会对公司战略做阶段性调整，收掌为拳，集中优势力量，整合优质资产，集中火力做好影视业务和大文旅业务，强化核心竞争力。就在上周，华谊兄弟发布了与阿里影业就影视、艺人、宣发、衍生品等领域的战略合作，这是大股东对华谊发展的支持，同时也是对华谊兄弟核心价值的高度认可和对我们未来发展的极大信心。在此，我代表全体华谊兄弟同仁，向所有投资人和合作伙伴致以衷心的感谢，感谢各位一直以来的信任和支持。经历过2018的触底重建，我会带领华谊兄弟在2019年重新出发，谢谢大家。

二、问答环节

提问 1：首先特别期待忠军总提到的未来3年的计划，我自己感觉华谊现在是回归初心了。您提到的未来五年要十部影片，刚才提到了三到四个著名导演的作品，我想听一下忠军总，你刚才也说了作为制作人会参与到项目中去，现在你能够跟我们分享一下目前这个十个作品的目前一个进展情况？

回答：

《八佰》我们希望可以取得理想的票房成绩，这个电影首先具备给华谊这个品牌加分的实力，大家看完之后都认为是非常好的电影，可以媲美当年的《集结号》，是一个里程碑的作品。程耳导演之前执导了《罗曼蒂克消亡史》，口碑很好，票房不理想，导

演也一再和我保证要拍一部电影为公司挣钱。徐克导演未来也会深度合作，冯小刚导演刚才已经说过了，2019年有两部电影，他在电影的成本把控是行业内很不错的。

不断挖掘新的导演是华谊兄弟非常重要的价值之一。这几年我们培养出的田羽生导演就是代表之一，他就是王忠磊发现的。我们未来电影就是谨慎又谨慎，希望拍每一部戏，每一个导演可以阐述他的想法。我创业这么多年，一直不停的拍摄好的内容，未来还是会靠好的作品，有情怀的电影。

未来两年，对于专业的电影制作公司是非常好的机会。没有好的内容，卡司是不能拿到预算的。

提问 2: 我们看到 2018 年市场上有一些电影公司表现比较出色的，包括博纳、北京文化出了一些头部的作品，反而传统的公司比较没有爆款出现。您是如何看待这一趋势的？我们在项目储备上如何应对这一挑战？

回答：

现在的头部剧市场确实发生了非常的变化，像徐峥、宁浩、开心麻花这些年确实出现了几个爆款。比如我非常喜欢徐铮的《我不是药神》。

艺术创作其实就是一代人、一代人，现在这代人就是这样的文化，并不是你能不能接受，是不是你喜欢，这个不是一句话两句话可以说得清楚，它是艺术与商业综合起来。

你提的问题其实比较大的，但是我刚才自己发言的时候已经回答了你的问题，就是我们有冯小刚、徐克、成龙、管虎、程耳这些导演。每个人都有自己的圈子，这个朋友圈就是这些人，你有没有能力去突破这个圈子，去发现新的导演就看自己有没有这

个心了。

提问 3：电视剧的业务进展如何？在实景娱乐领域，去年是受到舆情的影响，今年因为房地产行业政策也有变化，华谊兄弟针对这一块是如何应对的？

回答：

电视剧业务比较而言，比电影业务风险要低。我们去年比较好的项目是《古董局中局之掠宝清单》、《好久不见》、《我的亲爹后爸》等。

房地产行业的政策调整对于实景娱乐的影响，海口观澜湖·华谊·冯小刚电影公社是品牌授权，并不是房地产。华谊兄弟赚的是品牌授权费，输出管理费。

提问 4：刚才听了很多关于电影内容的理念，我比较好奇的是关于电影产业内容跟渠道谁更重要？

回答：

这个问题其实不需要讨论，我觉得两边都重要。猫眼的票务平台这是人家的优势，我们跟阿里十部影片的合作是互相的，是内容和平台的互相绑定。华谊兄弟在创作基因上是有优势的，靠好的电影和渠道互赢互利。在剧集的方面，渠道的话语权会大过创作，反过来反思，话语权多了，买来的戏不好看怎么办，还是需要渠道。

提问 5：刚才忠军总也提到，未来我们有很多规划，无论行业如何变化，我们的核心竞争力是什么？另外未来的资金规划是

	<p>什么？</p> <p>回答：</p> <p>你说的资金问题，首先要看大的环境。第二我们的态度就是一步一步来解决，今年争取努力进一步降低资产负债率，之后我们再看。我们做企业的人，责任是最重要的，我的责任就是度过难关，一步一步的解决需要解决的问题。</p> <p>另外提到的核心竞争力，华谊兄弟有中国最具影响力的一批好导演，一个公司有五六个导演长期合作的导演是非常难得的。一个电影公司一年有3部好的作品就是非常好的成绩了，这3部影片的标准是需要主流完全向上的，要有情怀。</p> <p>提问 6：您说三年时间让华谊公司再造一个辉煌，我们主要的抓手还是电影方面，但是三年之后整个产业的这个样貌来看，电影应该占公司什么位置，其他的产业围绕着电影产业，实景娱乐还有电视剧也好他们应该大概什么样的样子，三年之后的公司规划还有面貌什么样的？</p> <p>回答：</p> <p>假设我们2019年有三部作品，《八佰》、冯小刚电影还有其他的影片。2020年我们的3部作品，刚才也说了冯小刚导演是中国艺术创作与落地执行能力最强的导演之一，还有程耳、陆川、管虎、田羽生这些导演的作品。同时，我们企业内部也在自上而下的节约成本，给公司减负。</p>
附件清单（如有）	无
记录日期	2019年1月30日