

水晶石启示录：文化企业要过的那些“坎儿”

□□ 本报记者 郑洁

3月24日，位于中国外文大厦的水晶石数字科技有限公司（以下简称“水晶石”）被无名人士挂上了“水晶石还我血汗钱”的条幅。3月25日，微信渠道一篇题为《别哭水晶石》的文章，直接提出了水晶石公司面临破产的局面。

2008年的北京奥运会让人们认识了水晶石公司，从上海世博会再到伦敦奥运会，一次次的世界级大型舞台让世界人们见识了水晶石的实力，它作为一个极具辨识度、知名度的文化品牌，成为中国CG行业当仁不让的传奇。

究竟是什么原因，使得这个品牌遭受了破产之灾？对于那些后继者或尚在起跑线上的文化公司来说，水晶石又能带来哪些前车之鉴？

水晶石之谜

那个无名人士悬挂“水晶石还我血汗钱”的消息，已得到水晶石公司内部人士的确认。《别哭水晶石》的文章，也已突破了水晶石公司内部范围，进而在业界疯传。据悉，北京水晶石名目众多的分公司开始逐渐退租缩水，许多办公区域空空如也。与此同时，全国各地的分公司也纷纷告急，开始了撤销、裁员、重组的工作。

对于水晶石风云，水晶石公司总裁、董事长卢正刚近期作出了回应。他承认，水晶石确实遇到了重大困难，并且将在公司内外进行体制上的改革，预计体制将在5月左右重组完毕。今年3月24日的员工会议上，卢正刚公开表示，水晶石旗下的影视传媒公司遇到了严峻危机，因整体市场环境影响，公司的收入和毛利均在下滑，而春节前后的淡季收款

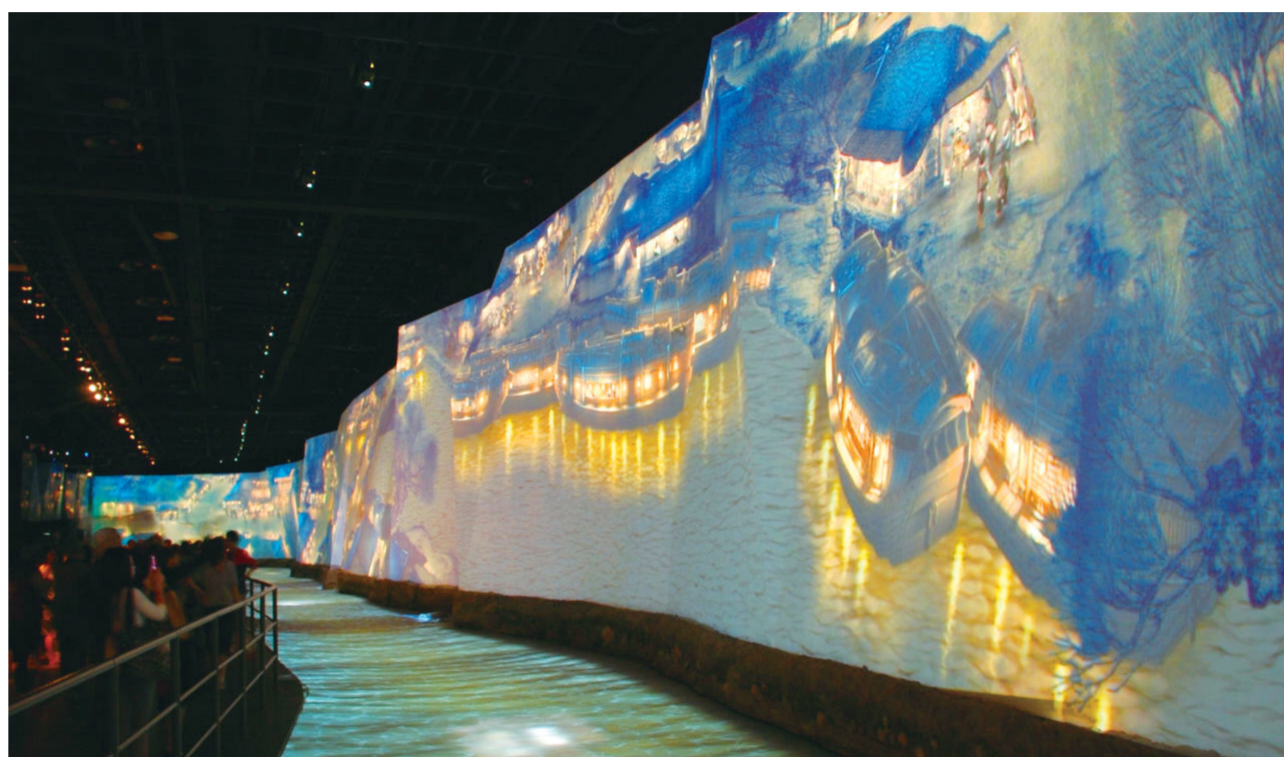
不足，公司资金周转出现了问题，资金已基本断流。为避免给公司和员工造成更大的损失，经公司股东会董事会决议，北京水晶石影视传媒科技有限公司自2014年3月25日起停产停业、员工待岗。

据了解，水晶石公司已将影视传媒公司停产停业、员工待岗的决议向北京市海淀区人力资源和社会保障局和海淀区工会报备。在停产期间将组建恢复生产小组，由总部和影视传媒公司的部分人员构成，会尽力追讨应收账款。

水晶石对“烂尾工程”和“亏损部门”的重组整顿不限于此。今年初，水晶石公司部分员工先后收到一份书面通知，被告知“所在的部门因业务不饱和以及部门结构调整的原因进行重组，部门已不再保留其目前的工作岗位，后续工作将由公司统一协调安排。”通知中给部分员工3种后续处理方式供选择。第一，调转到其他部门；第二，成立独立承包工作室，自负盈亏，责权利险统一；第三，成为外部合作供应商（行业内俗称外包），自负盈亏，公司收取一定比例销售费用和管理费用。但据悉，卢正刚的上述重组决定并没有在内部畅通地被员工们所接受。

卢正刚对此表示：“水晶石不是我个人的，是我们大家一起创造出来的。结构在调整，会有很多人不适应，会感到很突然。”他说，公司在转型，员工也应该转型，借这个机会鼓励大家创业。他们要建立灵活独立核算的团队机制，目前已签署2个外部合作工作室，即将在月底签署4个内部工作室。卢正刚表示，展览工作室必须把数字内容交给水晶石内部制作，不得到处乱外包赚差价，为的是保障工作室的质量和水晶石的品牌。

一些水晶石公司的供应商认为水晶石不会破产，只不过是裁掉了一些机



水晶石制作的电子版《清明上河图》

构和人员。作为国内CG行业的老大，不会容易倒下也不能倒下，其为了控制品牌质量对外包商增加的那些“苛刻”条件表示理解。

无独有偶的破产风云

水晶石改制之后，其未来道路如何尚不得知。但放眼国际，伴随着好莱坞影视工业滋养而出的大批好莱坞CG特效公司，破产的却不在少数。李安凭借《少年派的奇幻漂流》在奥斯卡夺4项大奖，但该片特效团队“R&H节奏特效”公司却已经申请破产并且裁员。“R&H节奏特效”拿下了《少年派的奇幻漂流》中近80%特效镜头，比如动物、海面、食人

岛等镜头。8000万美元的投资中，至少2/3以上支付特效制作费。这已经是很大一笔钱，又怎么会破产呢？

近年来好莱坞特效公司频频倒闭，好莱坞四大特效公司之一的“数字王国”，也在2012年被中国的电影制作公司小马奔腾和一家印度公司联合收购。对于此类破产，忍不住让人想起水晶石一些供应商的疑问：CG行业不适合这么大的公司规模存在？是否产业扩张得过大过快了？其实，这正是特效行业一个天然的“痼疾”。

北大文化产业研究院副院长陈少峰说，很多特效公司的收入来源相对单一，就是项目的设计制作费用。但特效行业有个特性，虽然单个项目回报非常

高，但一旦接到大项目，要求的技术人员阵容非常庞大，如果同时有多个大项目的话，尤其片方有制作时间限制的话，几千人的团队不在话下。这就对大多特效公司形成了庞大的人力成本和业务空档的压力。

事实上，据知，好莱坞“R&H节奏特效”在成立之初，只是一个100人的公司，即使是一年平均一部电影的产量，也可以很好地维持公司的正常运转，但是随着“R&H节奏特效”全体员工过1000人，项目激增，它却反而因为资金流断裂走上末路。

没有人才就接不了大项目、做不大规模，但一旦项目形成空档、项目款回收出现问题，庞然大物正会被它的“大”而拉垮。水晶石最庞大时拥有近3000

行业观察

领航剧院建设 敢于文化担当

文化的繁荣发展使得人民对文化的需求越来越多，实现人民的文化权利，让人民充分享受到文化民生是政府在未来一段时间需要重点推进的工作。

据中国建筑装饰协会调查统计，在亚洲尤其是中国，文化设施建设将在未来10年成为继道路、地产等基建之后的又一个爆发式增长点。

近年来大剧院建设在全国一二线城市的迅猛增长就是一个信号。这些剧院中不乏精品之作，由深圳市中孚泰文化建筑建设股份有限公司（简称“中孚泰”）参与建设的剧院占据市场很大比例。让人们不仅看到中孚泰剧院建设的精湛技术，还有它敢于文化担当的文化大情怀。

十九年专注 领航剧院建设

大剧院是金字塔尖的公共文化建筑，是实现市民文化权利的艺术殿堂。大剧院既提升了城市文化品位，又满足了市民文化需求，提升市民文化素养。维也纳金色大厅、悉尼歌剧院、巴黎歌剧院、斯卡拉歌剧院到国内的国家大剧院、上海大剧院、广州大剧院、武汉琴台大剧院，都渐渐成为国内剧院的标杆。

据了解，我国目前有北京、上海、广州、深圳、武汉、重庆、杭州等30多个城市都新建了投资达亿元的大剧院，总投资超过100亿元。而在这些如雨后春笋般崛起的大剧院中，中孚泰团队就参与了其中80%的设计与建设。

据资料显示，我国2000年至2009年完工的大剧院中，中孚泰团队参与了3座；在2010年至2013年完工的11座大剧院中，中孚泰团队参与了9座；2013年在建的22座大剧院，中孚泰参与了18座，参与比例近80%。中孚泰在剧院建设领域的业绩有目共睹：具有国际标准的专业音乐厅——武汉琴台音乐厅；达世界顶级剧院水准的广州大剧院；将大剧院和会议中心兼容并蓄、完美统一的剧院——甘肃大剧院兼会议中心；第一座全金属结构剧

院——大连国际会议中心大剧院；第一座自然声剧院——哈尔滨大剧院。2013年10月12日山东济南召开的“第十届艺术节剧院建设与综合运营高峰论坛上”公布的“中国十大剧院”中，由中孚泰参与设计的有7座，另外评选出来的3座最佳声效剧院均出自中孚泰之手。

在大剧院建设热潮中，中孚泰签约项目更是接连不断。2013年上半年分别与新疆大剧院、上海嘉定保利剧院、定西图书馆、西安音乐学院、哈尔滨大剧院、上杭客家缘文化中心、南京青奥会议中心、伊犁大剧院、芜湖博物馆、沈抚新城文化中心等数十个项目签约，2014年第一季度，中孚泰再创佳绩，订单数比2013年同期增长两倍。

中孚泰凭借精湛的专业技术、成功的剧院建设案例，以及一种执着的文化大情怀和义不容辞的使命感，从19年前的初出茅庐到今天赢得“大剧院建设行家”的美誉，已成为行业的标杆，领航剧院建设。

敢于文化担当 推进剧院社区化

剧院的喷薄式发展带来产业繁荣的同时，因国内理论落后于实践的现状，导致建设质量参差不齐，很多剧院建筑在设计和施工上，各专业间的融合没有彻底解决，缺乏技术统筹与艺术、技术、声学集成。《中国质量报》曾指出：在新中国成立以来已建成的大剧院中，超过1/3不能满足专业演出要求，1/3存在较大的质量缺陷，仅1/3达到设计标准。这造成了巨大的社会财富浪费，更给大剧院后续的经营带来了重重困难。

正是基于这种大剧院建设现状而产生的强烈忧患意识，让中孚泰以企业的文化自觉和文化担当精神，更加执着于剧院精品铸造。中孚泰近年来参与了我国30多座高端剧院、音乐厅的建设，成为“声学装饰工程开创者”。率先建立了声学设计所，通过对技术创新、设计创新以及对新材料、新

工艺的应用，完美地将声、光、电及智能化与建筑声学、建筑艺术和建筑结合在一起，并于2012年获得“国家高新技术企业”的认证。为进一步提升我国剧院建设整体水平，近年来中孚泰还组织国内外知名专家学者多次向住建部发出倡议，推动将声学性能纳入国家剧院建设验收规范。2012年，中孚泰受邀参与国家剧院建设标准编写，从标准上把我国文化建筑建设推高到世界水平，2013年被中国建筑装饰协会授予“声学装饰科学研究院”。

近年来，中孚泰不仅潜心研究剧院建设的技术问题，更是把目光更深深地投入到剧院建设的文化生态、剧院运营等层面。谭泽斌说：“过去18年来，中孚泰一直在推动和完善我国的大剧院建设。起初，我们最关注它的功能问题，如建设声学，后来，我们开始关注与剧院运营相伴生的政府财政负担问题，注重推动集约型的剧场建设。现在，又增加了一个重要课题，即剧院的运营。中孚泰希望以自身之力推动整个行业发展。”

通过与欧美国家剧院建设咨询专家、运营专家、国际建筑设计师的频频接触，以及在欧美的实地考察，谭泽斌对于剧院建设运营有着自己的一番理解与规划蓝图。他说，下一步，中孚泰计划花10年之功做一项系统工程，那就是推动剧院社区化的建设，助推政府落实文化惠民工程，培育高雅文化。社区剧院不仅是传播民族文化价值观的重要阵地，也有利于提升青少年的文化艺术修养，普及艺术教育，培养文艺人才，培育戏剧文化土壤。提高社区生活品质，进而提升城市人文气质。另外，剧院社区化具有投资少、见效快、易操作、贴近民生的特点，体现出文化的均衡化、普惠化，是落实文化惠民工程切实可行的路径。

谭泽斌认为，民族文化复兴不应该仅仅是政府的事，也是一个有责任的企业应该履行的责任与义务，这是中孚泰的文化担当。

微电影付费点播能留住观众吗？

□□ 本报记者 毛俊玉

微电影商业模式不清晰、盈利难等是困扰微电影产业发展的难题。“目前，微电影收入来源的70%至80%来自于客户定制，可说是广告定制剧支撑着这个产业的发展。这也表明微电影产业还没有形成广阔的商业路径，产业的发展速度自然就会受到阻碍。”北京UMG联播传媒总裁夏锐在采访中告诉记者。

在业界，付费点播作为微电影的商业模式，也常常被提上探讨桌面，但当前绝大部分微电影都是免费的。4月11日，由台湾导演刘奋斗执导、廖凡主演的微电影《床上关系2》登陆爱奇艺、优酷网、腾讯视频三大视频门户。与以往不同的是，该片试水付费点播，网友需要支付5元才能观看。这是出品方的冒险之举吗？付费点播能否成为主流的盈利渠道之一？

一次有准备的尝试

免费获取内容是互联网用户的习惯。“但这并不是一次冒险之举。”《床上关系2》的出品方北京UMG联播传媒总裁夏锐说，这是一次试探市场反应的积极尝试。

付费模式的形式也需要制作公司有更多的资金投入，以培育市场，引导消费。“从2014年初，我们就为此做好了准备。这样做是想测试付费点播模式是否可行，我更希望通过这场实验探索到新的成长路径。”夏锐说。《床上关系2》的主演是柏林电影节影帝廖凡，由其主演的文艺片《白日焰火》斩获2014年柏林国际电影节最佳影片金熊奖，并在国内收获了超过1亿元的票房。《白日焰火》的受追捧一定程度上也吸引了观众观看由廖凡主演的微电影《床上关系2》。2012年，由导演张元执导的定制剧《床上关系》，以近2亿的点击量打破了当时的微电影播放纪录，成为2012年最热门的微电影之一。夏锐认为，先前的口碑和品牌效应会带动网友观看《床上关系2》。

为保证付费点播能达到预期的效果，北京UMG联播传媒选择了与优酷网、爱奇艺、腾讯视频三大视频门户网站合作。这三大视频门户网站均为《床上关系2》的推广配备了优质的宣传位置。截至4月17日，该片付费播放量达到了300万次。以微电影的心态和方式对待微电影，重视内容的精品化运作，这是夏锐坚持的微电影制作理念，他认为这是《床上关系》系列微电影能获得成功的关键。

付费点播还需要过程

有人认为，付费点播模式是微电影产业的发展趋势。目前，优酷网、爱奇艺、搜狐视频、乐视网等都在推行付费点播模式。2013年3月底，优酷网首次尝试微电影付费点播模式。“80后”导演卢正雨导演的微电影作品《嘻哈三部曲》在优酷网上线，付费点播持续了两周时间。当年4月9日，优酷网公布的数据显示，其中的《嘻哈三部曲之绝世高手》点击超过360万，付费用户和会员转化率超过10%。

夏锐认为，虽然付费点播的习惯还没有养成，但《床上关系2》的实验也让他看到了市场信心。按照目前的点播量计算，《床上关系2》的“网络票房”已

名员工，在北京、上海、洛杉矶、伦敦等国内外10余个城市设有分公司，随着其上市募资遇阻，终于问题全面爆发。陈少峰认为，目前全球的特效行业商业模式风险都很大。

文化企业成长须知

一个水晶石遇险，那千千万万个后来者怎么办？陈少峰分析水晶石的业务格局和瓶颈，对文化企业品牌的成长提出了中肯的意见。

“水晶石在业务上的大问题是它过度依赖政府性工程，那么在如今政策影响下，这部分业务缩水巨大是必然的。”陈少峰说，但水晶石本身必然是有一定品牌影响力和技术含金量的，在接下去他们需要走市场性项目的业务路径，这也应是所有文化企业应建立的业务路径。“水晶石组建外包公司、设立工作室，一方面是成本减负，同时也是希望留住人才。”

“特效行业的特性要求他们有出色的营销公关能力，简言之就是能持续地拉到大项目，保持业务不断档。”但这种大风险、不确定性强的商业模式，应是特效企业的共识。

从水晶石的发展历程看，也确实存在过快扩张的问题，陈少峰认为，尤其国内诚信环境欠缺，过快扩张就像双刃剑，一旦回款成问题，或者像上市受阻之类，就会带来致命问题。这也表明水晶石对中国市场环境和市场文化的认知尚不完全。

对绝大多数中小企业来说，首先要考虑自身的商业模式，尤其自己的风险、弱点在哪里，才能做到应变一切偶然的变化。

超过了1000万元，扣除投资成本、宣发成本以及优酷网、爱奇艺和腾讯视频的分账，北京UMG联播传媒是稳赚的。此前，夏锐告诉记者，微电影真正形成产业气候的时间应该是付费点播时代的到来。“在未来，当制作方做出优质内容时，我相信观众愿意埋单。”

盗版阻碍微电影的发展

《床上关系2》的付费点播尝试获得关注的另一面是大量盗版播放。互联网是传播影视作品的重要渠道，但也是侵权盗版的重灾区。尽管此前已有影人提醒夏锐会遭遇盗版，但令他没有想到的是，有20多家网站未经出品方授权便盗播。“大量的盗版纷纷出现在快播等平台，在分流点播量的同时更是打击了中国微电影人对于付费模式的期望，中国微电影付费点播商业模式的瓶颈正在凸显。”夏锐说。

记者了解到，很多电影在网上实行付费点播的时间不会太长，如电影《大话天仙》、《一座城池》等一段时间后就可免费观看。“《床上关系2》最终也会免费供网友观看。”夏锐说，相信等全网免费上线时，将掀起点播高峰。他呼吁大家要建立起微电影版权保护意识，自觉抵制网络盗版，支持中国微电影产业的健康发展。



“金熊奖”影帝廖凡主演的《床上关系2》