



华语电影
势力探秘
领袖访谈录

魏君子 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

华语电影
势力探秘
领袖访谈录

魏君子 编著
蒙玮迪 注释



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

华语电影势力探秘:领袖访谈录 / 魏君子编著. —北京:北京大学出版社, 2012.8
(培文·电影)

ISBN 978-7-301-20469-6

I. ①华… II. ①魏… III. ①电影业—企业组织—概况—中国 IV. ①J94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 060855 号

书 名: 华语电影势力探秘:领袖访谈录

著作责任者: 魏君子 编著

责任编辑: 姜 贞

标准书号: ISBN 978-7-301-20469-6/J·0432

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62750112 出版部 62754962

电子邮箱: pw@pup.pku.edu.cn

封面设计: 天乐丰彩

版面设计: 赵云峰

印制者: 北京大学印刷厂

经销者: 新华书店

720mm×1020mm 16开本 32.25印张 534千字

2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

定 价: 58.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

2009年，香港导演王晶和台湾“学者”老板蔡松林相继提出“华语电影将迎来黄金十年”，理由是年轻观众开始走进电影院，内行老板陆续出来做电影，内地票房连年增长，影院不断新建。这一观点提出之后，获得业内广泛认同，但也有人表示质疑，导演尔冬升就担心内地影市火爆会让大量资金涌入，导致明星加价、题材趋同、质量下降等问题，最后重演港片落难史。转眼三年过去，“黄金十年”确在继续，但隐忧也逐渐暴露，尤其2012年2月中美双方就解决WTO电影相关问题的谅解备忘录达成协议，美国进口大片数量和分账比例都翻倍增长，这对国内电影制作的冲击有多大？尚待观察。

如何看清纷扰、解决问题？不妨从头说起，先从华语电影产业格局入手。

当今华语影坛，市场唯内地马首是瞻，自冯小刚《甲方乙方》打起贺岁片大旗，至张艺谋《英雄》票房乃以亿计，进而“中影”打造大片系列《投名状》、《赤壁》，“华谊”、“博纳”等民营企业也相继崛起，引得港台导演及电影公司集体挥师北上，共同铸就这“乱花渐欲迷人眼”的表象——也是本书所呈现的“势力格局”。

《华语电影势力探秘：领袖访谈录》其实是新浪网娱乐频道策划部推出的《新航标》专刊合集，从2009年10月开始，我们用两年的时间，走访了四十多位电影公司领袖及合作导演，努力尝试勾勒华语电影势力版图，最终辑录成册。

本书大体有四个特点。

1. 第一本囊括两岸三地最知名雄厚华人电影公司历史现状及产业模式的电影书。

2. 专访每家电影公司的掌舵人，由大佬亲自现身说法，行文则是集记叙与对话的纪录体。

3. 内容既涉及当下中国电影发展现实，又追溯从地域（港台）到年代（十几年前）华语电影势力形成。

4. 按各公司分章节，公司分单纯的制作公司及集投资制作发行的综合公司两大块。

业内皆知，相比好莱坞，华语电影还未形成真正规范的工业，很多电影和公司的成功也有偶然因素，所谓总结更有事后诸葛亮的诟病，但经验多了可能就成为模式。本书罗致的电影公司大多不是昙花一现，起码曾领风骚三五年，产业模式也各有特色，皆可一书。作为公司的掌舵人，大佬们接受访问的内容或许主观、疏漏、不实；作为作者，我们尽量帮他们梳理归纳，最大限度还原真实，倘仍有不如意之处，望读者海涵。

本书虽是总结，但远不是终结，2012到了，华语电影格局也在微妙变化（比如某些公司的掌舵人和拍档或分道扬镳或暗中角力），新势力正悄然崛起（比如万达院线进军上游制片领域），别急，等我们继续……

魏君子

2012年2月22日

——个人品牌——

- 【不亦乐乎】——马珂负责子弹 姜文负责飞 ……/3
- 【新画面】——张伟平 做张艺谋品牌专卖店 ……/23
- 【银河映像】——杜琪峰 制作公司生存之道 ……/52
- 【我们制作】——陈可辛 突围策略一波三折 ……/75
- 【影王朝】——王晶 多元发展不败秘籍 ……/92

——三地战国——

- 吴敦——【长宏】破浪 台湾商业电影三十年 ……/109
- 蔡松林——【学者】攻略 香港影人的幕后金主 ……/140
- 向华胜——【永盛】风云 辉煌时代的最后霸主 ……/163
- 江志强——【安乐】正传 大片时代的大制片人 ……/191
- 宋岱——【银都】史记 飞跃一甲子只是开始 ……/221
- 邹文怀——【嘉禾】四十年奋斗史 【橙天】入主新模式 ……/255
- 任仲伦、杨受成——【上影】 【英皇】超级航母建造蓝图 ……/296
- 林建岳、王长田——【寰亚】 【光线】合拍大势记 ……/328
- 覃宏——【星美】十年产业链格局 ……/369
- 于冬——【博纳】如何大笑江湖? ……/405
- 王中磊——【华谊】通天帝国构建报告 ……/436
- 韩三平——【中影】“改革”升值记 ……/479

个人品牌





姜文（左）与马珂（右）

【不亦乐乎】 ——马珂负责子弹 姜文负责飞

采访：魏君子 撰文：竹聿名

圈内有个很认真的笑话，说姜文拍电影一定有“马”才能功成。《阳光灿烂的日子》有夏雨饰演马小军^[1]；《鬼子来了》有自己饰演马大三；《太阳照常升起》就是因为没有马，才在市场失意^[2]……也不知道是不是这缘故，《太阳照常升起》之后，姜文立即找来了一匹马——制片人马珂，两人合作《让子弹飞》，改编自马识途^[3]的小说，在戏中大拍马戏。

姜文给人的印象是个理想主义者，自己做导演拍戏务求尽善尽美，被传“超支”也在意料之中，但姜文很委屈：“前三部有的还没开拍钱就没了，最后别人传出话来‘姜文超支’，都没钱我怎么超？那时候真是拍着拍着就说没钱了。最逗的一回是拍《阳光》，喊预备……发现灯都转另一头去了，说收不到钱人家不干了，我说给人家钱啊，制片说大哥没钱了，我说那怎么弄啊？然后制片说大哥你出点呗，我去你……好吧，我就出点钱，人家才把灯转过来。人家灯爷就是靠这个生活的，你欠人家工资不合适。好在我还有点钱，属于邓小平讲先富起来的那拨。我最后成占《太阳》20%的投资方。我也不愿意赔。”

谈到拍《让子弹飞》，姜文直言很舒坦，他最大的一个感慨就是“这次资金相当正常”，说话中忍不住夹了一个国骂。身旁的马珂听了之后憨厚地笑了笑，姜文说：“这回《让子弹飞》我根本不知道钱在哪，马珂说你拍吧，你爱弄什么弄吧，没人说过‘导演咱们没钱了’。钱这事不归我管，这事有马珂在。我俩一个公司。他没必要和我讲钱什么时候到，反正没缺过钱就是了。”

姜文说的公司是不亦乐乎影视公司，两人各占50%股份。分工也很明确，马珂给姜文提供充足的子弹，姜文则专心致志地让电影飞起来，一个负责务实，一个负责理想，相得益彰，让人想起了张艺谋和张伟平的“新画面”，但二位一听连连摆手：“还是不一样……”

马珂：《子弹》目标是年度票房冠军

假如把电影制作发行比喻成打仗的话，《让子弹飞》便是一场预谋了多年的仗。为了赢下这场贺岁大战，马珂做了许多准备工作，甚至在两年前挑选演员时，他和姜文便特意地挑了一批能说四川话的演员，目的是做一川话版，以便双管齐下，在全国卖另一种口味的“子弹”。

马珂曾放出豪言，《子弹》要拿下年度票房冠军！如今他做到了，或许，比他想象中还要成功——《让子弹飞》以近7亿元人民币的数字刷新了华语片在内地电影市场的最高纪录，在香港也同样以“国产片”的身份突破千万港元，成为当之无愧的影史标杆！

事实上，昔日马珂豪言的背后，既有着对姜文的信心，也有着对自己制片宣发能力的信心。毕竟华语电影工业与发达的好莱坞仍有不小差距，当时这位年轻的制片人想做的，就是通过《让子弹飞》的尝试，能在市场中探索出一条制片新路……

【壹】项目——选择《让子弹飞》

古语说，“塞翁失马，焉知非福”。姜文几年前《太阳照常升起》的市场失意，却让他得到了一个新合作伙伴，正好此人就姓马，叫马珂。

马珂是姜文的粉丝，小姜文十岁，自从他看了姜文的两部作品《阳光灿烂的日子》^[4]、《鬼子来了》就渴望着与姜文见面。“他的作品非常好，我喜欢他电影表达的元素，而且他也是大家公认中国最有才华的导演之一。”当马珂知道姜文身边没有制片人之后，便通过关系去姜文太庙工作室拜会偶像。

马珂之前是做电视剧制片人^[5]，也早早混出了名堂，但一直把电影当做自己的理想，“我就想做最好的导演的制片人，2005年，我有了这个想法之后第一个找的导演就是姜文。见面后，可以说我们俩不谋而合”。虽然初次见面两人相谈甚欢，但姜文那时候正忙于制作他的《太阳照常升起》，无暇与之合作，马珂只好又回去继续鼓捣他的电视。

谁想柳暗花明。两年后，马珂收到一条短信，问之，答曰：“太庙，老姜。”2007年，志同道合的两人正式成立不亦乐乎影视公司^[6]。公司名字延续了姜文太庙工作室的名字，股份是各占50%。有了新公司，两人立即开始着手公司第一部作品。

在“不亦乐乎”，姜马两人的分工十分明确，姜文负责专心拍戏，马珂负责制片、融资、宣发等等。而成立不亦乐乎影视公司，在马珂看来目标也很简单——做年度最卖座电影，重新证明姜文的商业价值。

他们第一个项目名字起得出人意表又让人浮想联翩：《让子弹飞》。

问：从创作到拍摄，你是否会给姜文意见？

马珂（以下简称“马”）：我是完全不去干预他创作，那是他必须要保证的。我们之间更多是一个选择。比如说，我们是选择先拍《子弹》还是其他，

选择拍一个大一点的、喜剧的、爱情的或者是战争的……在这个选择基础上，我们再针对性地去务实他的投资规模、宣发规模。

问：怎么选中了《让子弹飞》？

马：当初成立公司很简单，就是做电影，冲着票房去。当时手里有几个选择，其中一个就是《让子弹飞》。他征求我的意见，我看了之后眼前一亮：故事简单，土匪路霸，却可以满足三位大哥同台的基础，而且很荒诞很传奇，符合拍成大喜剧的概念。不到一个礼拜就决定是它了。我们2008年初开始做这个剧本，做了一年。

问：项目的资金来自？

马：整个影片“不亦乐乎”是最主要的投资方^[7]。从开始筹备到开机，所有投资都是自己的。我们都是做到很扎实才拿出来，把这锅饭做得八九不离十的时候，再去和别的投资方谈融资等等。愿意合作大家才合作。“英皇”是到剧本完成了、确定了才进来，因为别人得看到你的剧本。而且我们要拿去审批立项，让它合法化，这样人家才有信心。

【贰】制片——基本达到好莱坞工业的比例

姜文拍戏，投资曾经掉过几次链子，导致了剧组停滞。马珂加入之后，首当其冲便是解决姜文拍片资金问题，他负责提供源源不断的“子弹”给姜文，让姜文能全神贯注地投入拍片。提起《让子弹飞》的投资，姜文感慨地说：“这次资金相当他妈正常。”语气带着难以置信，“这回《让子弹飞》我根本不知道钱在哪，马珂说你拍吧，没人说过‘导演咱们没钱了’。钱这事不归我管，这事有马珂在。反正没缺过钱就是了”。

姜文说这话时，他没注意到旁边有人在呵呵地笑，那人正是制片人马珂。有了马珂，姜文说他感觉比以前轻松许多。

姜文之前两部片子投资人都和他说“兄弟，别怕花钱，咱们拍牛逼片才重要”。这次马珂有过之而无不及，马珂的态度是：“你爱怎么弄怎么弄。”姜文也没客气，整部电影拍了80万尺胶卷，是一部普通电影好几倍，甚至为了拍

出针锋相对的效果，光姜文、葛优、发哥“鸿门宴”一戏，就烧了10万尺胶卷。年轻电影人说到这个数字时，语气又是羡慕又是惊叹。另一个例子是《让子弹飞》里有一个炸碉楼的镜头，姜文本来想镜头一转，来一个爆炸声暗示完成，马珂知道后说，别呀，炸。几个字又拿出了一笔钱来做特效。当然，两者效果完全两码事。

马珂有他轻松的地方，他一点不担心《让子弹飞》的质量。“姜文能做到今天，有对艺术品质的保证，不会拍一个烂片出来。”所以，他的主要精力都放在融资和宣发上，“制片人最需要做的可能是，怎样能把一个产品更好了推广出去，销售出去，让他挣钱”。

姜文说，“马珂是中国投资那么大电影，最年轻的制片”，这位年轻制片做事却十分老成，有自己一套想法。《让子弹飞》项目吸引人，一些老乡——山西煤老板找过来也想参与投资，马珂都推掉了，因为他“不要没价值的钱”，在他看来钱很关键但资源组合更重要。《让子弹飞》最后只并入了四川峨眉电影集团、香港“英皇”、江苏广电“幸福蓝海”、“中影”等资金，这些资金组成了马珂心目中的强强联手。因为，峨眉电影集团有四川最大的院线，“英皇”有香港和海外资源，“幸福蓝海”有全国前三的电视媒体……

《让子弹飞》投入了1.1亿制作费，却投入了令人咋舌的5000万做宣发，比例远远超过了普通电影宣发的8%。马珂分析：“从我的角度来说，首先需要判断这个题材将来对观众是否有效，这是最重要的一点判断，包括剧本、演员各方面；第二，你有没有足够好的宣传、营销手段，在国内，我们往往不舍得在宣传上花钱。而我们《让子弹飞》宣传投入已经占到了这个投资的一半了，基本上达到了好莱坞工业的那种比例。”

问：“不亦乐乎”的制片模式是怎样的？

马：一般来说制作公司都是要拿自己的钱把底子铺好了。我们是投一半。你自己都没有钱，你怎么让别人相信你是有责任感的呢。很简单，我有最大的投资在里边，我承担最大的风险，同时我也收取最大的收益，同时我们也给投资人信心：我们都可以砸那么多钱进去，你们也可以放心了。

问：你怎么看现在的制片环境？

马：我们制片环境其实都是在摸索阶段。第一，我们没有好莱坞的一百年以上的工业基础，第二，也没有那么多专业人才，我们非常缺专业人才，第三，我们还有国情。现在的电影制作环境就是：一边摸索一边总结一边干，没有所谓的即时经验给我们，其实我们现在是在创造经验。

现在的电影市场呢，增长太快，但我们底子很薄，但大家不聊底子薄，只聊增长快，增长快有很大的风险。其实不光电影是这样的，电视剧也是这样的。挣钱的总量不超过10%。

【叁】宣发——至少要让2亿以上的人知道

一部电影票房好不好，宣发是至关重要一环。

在姜文拍戏剪片弄得热火朝天时候，马珂这边也没闲着，他忙前忙后积极运作《让子弹飞》的宣传销售。运作的指标说起来倒也不复杂——尽力地达到



他十分看重的“好莱坞工业标准”。

马珂并没有盲目地投入宣传，他首先做了市场调查和分析。马珂说：“我们专门找了4A级的广告公司评估，电视必需要投入，公交、路牌、地铁必须要投，分众^[8]媒体、网络媒体都必需要投。这些都是刚性的，不能含糊。‘明星的东西，大家都知道’那是自己骗自己。”

就在离片子还有两个月才上映时候，业内人士惊奇发现在北京的路牌已经看到铺天盖地的广告，马珂是这样分析的：“真正去买票的是什么人？是天天去公司上班的，上学的，我们要根据他们的逻辑，去铺我们的宣传，我们硬板提前到了10月1号就开始投放，这样会给人留下印象，有印象有兴趣才会买票。现在你看到的只是我们的一半，还有一半没发力，大概在10号左右发出来。这次宣传我们投入比较大，周期也比较长，这也是一种尝试。”

这种尝试在马珂的眼中很简单，“没有什么营销、宣传多么玄乎的理论”。只需要一切遵循规律来做就行，“宣发有必须要遵循的规律，就像你每天要睡



《让子弹飞》在国内打破华语电影
票房纪录

觉，你必须要睡，不睡第二天就没精神，必需吃三顿饭。当然还要根据不同的类型、规模、你要做不同的分析。像《子弹》就是大规模、大覆盖、高密度，它可能未必适合其他电影。”

事实上，像《让子弹飞》这种规模的宣传，的确是许多大片做不到的，但马珂却觉得很有这个必要：“国内绝大部分电影达不到《让子弹飞》的规模，因为大家不愿意冒这个险，因为‘到后面能省点就省点吧’。拍两本杂志换点路牌弄点封面，这些都不花钱。”通过电影资源的置换，在马珂看来十分不保险：“《让子弹飞》真金白银 5000 万的宣发。含置换早过亿了。我举例吧，北京四环内一共 4500 块路牌，杂志也就 200 多，这全上了也就仅此而已，我这次投放量，1500 块我得先买了，那两三百块有多少补充多少……你让他们雪中送炭，不可能，天底下哪里有免费的午餐。”

马珂说：“其实电影的宣发和营销，和所有产品的属性是一样，就是要做到大规模的知情度。”他算了一笔账：“电影的票房取决于观影人次，你的人次越多，你的票房就越高，比如说我们要达到 2000 万的观影人次，那概念就是 6 亿以上的票房，那你至少要让 2 亿以上的人知道。10% 打最低的量。”

当然归根结底还是片子好，马珂说不能到头来在宣传三聚氰胺。“我们有信心拿到年度票房冠军，因为我们把要做的事情百分之百或者尽可能地做到了，其实很简单，你把心掏出来给观众了，观众一看，无非就是花 50 块钱买你一张票而已，买，就这么一个道理。”

当时，除了在全国铺天盖地地做硬性广告，马珂还有秘密武器，那便是川话版《让子弹飞》。2011 年贺岁大战打响后，《大笑江湖》票房率先见好^[9]。业内分析，认为东北三省至关重要，因为有了赵本山、小沈阳这批演员，东北三省基本上被认定是《大笑江湖》的票仓基地。而当时《让子弹飞》也有一个基地——四川。马珂说：“四川话版是我们的杀手锏，估计能给我们贡献 1 亿到 1.5 亿票房。相当于我们在四川有了个基地。四川人，对川话这种母语特别的爱戴，而且川普是全国人民都听得懂。”

川话版《让子弹飞》要比普通话版的效果还要疯狂。这相当于马珂手上拥有两颗原子弹，别人是炸一回，他炸两回。

问：如此大规模的宣发，冒险的底气来自哪里？

马：主要来自对整个影片的信心。首先，我们拿到故事之后对剧本很有信心；第二，这三位大哥开始主演之后，整个阵容有信心；第三毋庸置疑对姜文有信心。成片我看完之后，3个半小时，完全放心，没有问题。

问：如何达到目标？

马：电影的魅力在于，在结果没有出来之前，永远是未知数。我们没办法去评估一部电影会出现什么结果。我看过《泰坦尼克号》制片人^[10]的一篇访问，我印象特别深。当（该片）时投资是全世界最高的，但是没想到全球卷了18亿美金，她就觉得你要把你该做的事情全部做到位了，这样才有可能出现《泰坦尼克号》、《阿凡达》那样的结果。如果你光想着有什么样的结果，但前期该做的一切不做，或只做一半，该做的不做，那个结果就永远不会出来。

这就是我们对《让子弹飞》有信心的地方，我们把投资、宣发该做到全做了。如果有3000万的入场观众，子弹飞过10亿都可能。3000万人对现在的银幕量不是做不到的。

【肆】未来——对今天负责就是对将来负责

马珂对未来充满了信心，但华语电影市场在起步阶段，马珂希望“不亦乐乎”很踏实的一步步走，随时准备着，而不是幻想太多。

作为“不亦乐乎”的第一炮，《让子弹飞》在全球公映和各种试片会上，打得震耳欲聋。马珂更关心的是接下来的市场检验，如果他和姜文组合的模式成功，或许能给新华语电影带来新的思考。

问：“新画面”被称为张艺谋的品牌专卖店，“不亦乐乎”会成为姜文的品牌专卖店吗？

马：姜文做“不亦乐乎”绝对是一个品牌专卖店的概念，但是我们不局限于此，将来也有些想法和设计。几年后，我们可能做一些年轻导演的监制，姜文就是一个很好的监制。