



有多少故事经得起推敲？ 详见 25 版

曹军，五千还是八十万？ 详见 26 版

古战场，黄州还是蒲圻？ 详见 27 版

引领财富生活

欢迎访问 newbusiness.cn

本版编辑：张帆 电话：82651714 版式总监：本乡

**商**  
解析商战智慧  
**案**本期点击：  
从《赤壁》看商业电影  
项目管理缺陷

1

融资风波，演员辞演，拍摄延期……7月10日上映的《赤壁》几乎经历所有影迷能够想象的风波，好在一路走来终于化险为夷。但另一面，导演与投资方在管理协调上的缺陷也演绎到极致。反思中国商业电影的管理模式，本意就是希望他们走得更远更好。

作为华语电影史上最高的投资，《赤壁》7000 万美元居然还捉襟见肘

# 吴宇森自掏百万美元补贴剧组

文 李立 董娟

1957年，一个11岁的小男孩经常在玻璃上用毛笔画“三国”里的人物，再用手电筒透过玻璃照向墙壁，随着光线变化，“三国”人物好像在墙上舞动，像极了一部电影。这个场景在以后的数十年内屡次被吴宇森谈起。按照吴自己的说法，为拍三国已经准备了18年。因此从某种意义上来说，《赤壁》无疑是一部吴宇森献给自己的电影。

另一方面，《赤壁》是一场投资方的豪赌。延迟开机，资金缺口，制片人张家振一再游说。号称7000万美元投资的《赤壁》成为截至目前华语电影史上最贵的电影之一。中影董事长韩三平设想的票房是6亿元人民币。导演吴宇森却说，不是随便丢出一个电影出去就有人喝彩。

兴许从一开始，这就注定了是一场情感与商业的决斗。而中国电影工业若想加快发展，就必须学会在电影中贯彻“项目管理”模式。



## a 吴宇森当家：一再失控的《赤壁》

虽然吴宇森极少公开认真分析过他由好莱坞转道国内发展的真正原因。但是有一个事实无法回避，在《风语者》和《致命报偿》以后，他一度沉寂。两部电影的票房都不如预料的好，在极其现实的好莱坞，完全以票房论成败的准则让吴多多少少失去了掌控影片的强势话语权。

但是回到国内，一切皆有可能。

当影迷们还在对一再延迟开机的《赤壁》议论纷纷之时，却传来影片裂变为上下两集的消息。这种裂变在对外界的宣传中，一度有两种说辞，一是投资方的信

心和期待，一是《赤壁》在柏林电影节颇受买家重视，前途看好。实际这些都不过是投资方放下的烟雾弹。吴宇森的妻子牛春龙道破天机，开拍之前，剧本已经多经修改越来越厚，眼看开拍时间已经一拖再拖，制片人张家振找到吴宇森要求删掉三江口战役的戏，吴眼睛一瞪，要张再去找钱。张当时已经接到中影的最后通牒，片子必须在奥运开幕前公映。因此急得住了院，最后想到一个办法，只有分两集拍摄，重新融资。

或许从一开始，就给《赤壁》的事故频发埋下伏笔。另外一项重大挑战来自演员阵容，梁朝伟和周润发的相继辞演超乎吴的设想（梁朝伟后来又回归剧组）。他本以为凭与二人的交情完全不成问题。没想到最大的问题偏偏出

在交情最深的周润发身上。对于这种设计的破灭，牛春龙用“天真”形容丈夫，天真地以为感情比条约更有约束力。

相比融资和演员的辞演，电影开机后遇到的一系列困难算是小巫见大巫。曾经有好事者统计过《赤壁》的事件门，从开始拍摄的每个月几乎都会出事。甚至到原定的杀青日期，拍摄还没有结束。吴宇森不得不自筹100万美元“补贴家用”。

一本国内资深的影迷杂志记者在前期探班后曾经感叹，“在戏份安排上惯常感情用事的吴宇森，面对如此良辰美景怎能错过，遂为林志玲饰演的小乔又加了一场情感大戏”。可以想象，每一次如此的感情用事和临时加戏，投资方和制片人都会暗地抖三抖。

律师，负责报税的工作人员等等。他们和制片人一起从流程和资金上对导演进行约束，从而将其生产的电影这一产品控制在目标时间内。

尽管在国内，影视界一直宣称要向好莱坞偷师学艺。实际却是按照国情来，大牌的导演往往具有很强势的话语权。业内的操作模式正好与好莱坞背道而驰，导演有了一个好剧本，甚至想好了演员阵容和怎么拍，然后再去找一个能量强大的制片人去游说融资。制片人肯掏钱从一开始可能就是冲着导演去的。而制片人和导演往往就是朋友关系，互相的监督牵制能力大打折扣，于是投资方经常有被忽悠和投资打水漂的担心。

回到好莱坞，票房是制胜真理。能否在短时间内密集型地投入大量人力、物力和财力，能否对这些投入实施强有力的协调、管理，成了电影产品能否成功的决定性因素。

## c 续集隐忧：千方百计逃离“烂尾片”

斯皮尔伯格的制片人就是研究项目管理出身。简单地说项目管理就是指把各种系统、方法和人员结合在一起，在规定的时间内、预算和质量目标范围内完成项目的各项工作。

“拍电影即是一个项目的过程，制片人就是一个项目经理。”香港知名导演张坚庭这样定义电影制作的项目管理。他认为如果能够在中国的影视圈贯彻这种“项目管理”的模式，也会加快中国电影工业化的进程。

好莱坞那种严格按照生产型企业所进行的项目管理制，既生产出一大批优质电影，也吓走了一些导演。和所有的项目管理手册一样，好莱坞生产电影时的项目管理书少则几十页，多则数百上千页，

细致到一个刀具凳子的预算范围。

一些华人导演可能就是被这种过于详细的条条框框所吓走。最先跑回来的是徐克，成龙在分析两地工作方法不同时就谈到被束缚，虽然美国人以追求个性、崇尚自由著称，但在好莱坞拍片现场，一切都得按定义好的流程、工作进度表来执行。

关键的问题在于，导演们回流后，常常忘记科学的管理和商业的理性思考。一路跌跌撞撞走来的《赤壁》，神奇地分解成上下集，已经引起“烂尾片”的隐忧。

好莱坞最出色的续集产品《星战》的操作思路就是把电影当做系统项目做营销。不仅在每一部推出时牢牢锁定观众群，更注意通过电影经营星战文化，制片人深知星战文化会对观众起到一个长期的培养，所以，《星战前传III》实际上在两三年前就开始培养观众了。而观众又反过来对星战的延伸产品起到影响，这种影响再反馈到招商方面，形成非常顺利的滚动效应。

当然票房和艺术双丰收是导演和投资方最愿意看到的结局。不过这注定是一个商业悖论。目前中国影视业的现状是制片人正在学习变得越来越强势，导演们也开始意识到项目管理的必要性。但最让人瞩目的《赤壁》已然在风口上，尽管我们多么希望吴宇森可以像当年《英雄本色》中的小马哥一样，豪气万千地挺到最后。

