

中国电影艺术研究中心  
电影研究室专版

## 管理,还是管理

■文/赵军

“天价服务费”风波并没有简单平息,说明了行业正在面对利益的分配挑战,面对院线影城的困境如何突围。我们知道在一切之上,行业法规与政府的行政管理是秩序之所在,而秩序是要人去执行的。如何避免执行当中的懈怠、疏漏,和发生的公然挑衅,有一个管理及如何管理的问题。只要秩序被挑战被践踏,都可以说明我们的行业管理存在整肃的空间。

为什么在中国电影市场发展600亿票房高峰的时候,在大家为产业已经书写到了一个里程碑量级而欢呼的时候,管理问题被发现原来如此突出,譬如“天价服务费”的涌现将会颠覆行业巨大的成就,引发产业链上游对整个产业链的逻辑关系表现质疑,其中管理的位置应该在哪里,等等。事实让我们看到,产业管理已经成为后置。

有一个函数的概念。当它在一个公式当中变化的时候,整条公式的推导就会变化。我们称这个函数值为N。这条公式是:电影产业生产力要素S=电影市场增长C(管理N)。“管理”就是可以引起S发生根本转变的重要函数:S=C(N)。

管理为什么会有这么大的作用呢?因为管理首先是产业政策的阀门。整个改革开放四十年的所有辉煌,起源于国家社会管理选择了政策方向的变化。N变成经济建设为中心,它解放了市场的活力,整个社会的生产力要素就发生了根本变化,以综合国力为目标,以市场经济为动力,以社会发展为前进方向的生产力要素全面涌现。

N是在发展的各个阶段不断适时调整的,而C则是按照发展周期逐渐表现出自己特性的,S的要素也会随着前两者的变化而发生变化。其中N是三者当中唯一体现为主观选择的权利,体现为产业领导者的基本原则确立,体现为引领产业发展的眼光和水平。

在二十多年前的电影产业改革中,决策放手制片厂自主博弈市场,放开民营企业从事电影发行乃至制片,最后鼓励体制外资金流入整个产业,市场决定影片、院线、影城资源投入的配置,等等。N在与时俱进,它的放大和管控作用,使电影产业的S(生产力要素)发生了翻天覆地的变化。

但是N的内涵和外延并不仅仅体现为政策选择一途。N在整个过程中既是方方面面的,更是动态延伸的,其自身也在不断完善中。我们意识到N的产业位置和根本性质是学习电影改革、研究改革发展的第一步。N的位置如此重要,我们需要给予严肃的关注。

而事实上某些缺口恰恰也是在发现N已经跟不上的时候乘机冒将出来的。当S中出现一些企图不按规矩、牟取暴利、破坏行规的倾向的时候,“=”的后面就会出现激烈的反弹。即S=C(N),市场的异动拉升,我们会看到要么是N的不到位,要么是S出现异常。

这次“天价服务费”风波从S端引发,市场C马上跟着异动,N的函数地位遭到挑战,不合产业正常运作逻辑,N的属性就要求整条公式呈现回到原本的函数逻辑上来。

生产力要素S的正向作用适合于另外的公式,在要素市场被创新驱动代替的时候,生产力要素是会改变的,但这时它和这条公式中的N必然是沟通的,甚至N就是创新驱动的推导力量。这条公式是:C=S(N)。

创新驱动最终会形成新的产业生产力要素,不管它是硬件如放映设备还是售票系统,是影城体量模式还是音响系统等等。也不论它是软件如经营管理或者市场营销,如业态创新或者跨界合作等等。事实上电影产业的生产力要素成长才是中国电影产业出现里程碑突破的根本标志。其中管理N部门长时间配套政策跟上,正是两者沟通的必然结果。S放到哪里,都甩不开N。

这才是社会得以发展的“良政”。S是产业水平的衡量标准,C

是产业规模的根本标志,N则是产业发展的决定因素。它是最后的一个函数。它能否匹配于前两者,引领前两者,决定着电影产业的发展存亡。“管理”管理者总是被提到议事日程的原因就在这里。

卓越有效的管理者总是事业成功的关键因素。管理是N的认识应该深入于产业中所有链条之中,每一个环节都要尊重管理的存在和管理的价值。对于事业而言和对于市场而言一样,管理代表一种风险,这种风险可以称作“政策风险”、“法律风险”、“执行风险”“后果风险”等。

风险是对C、S、N三方都共同存在的,不是说管理系统本身没有风险,上述风险在管理系统自身当中发生、扩大、颠覆性的可能性都同样表现,所以当一个管理者也是必须如临薄冰的。管理系统正视管理系统自身的问题,于事业和产业而言意义更加重要。

一般来说,当上述公式S=C(N)任一环节异动的时候,N通常都会反省自身,但是这种情形出现的时候N的反应通常也会给人造成管理滞后的感觉。原因在于相对S和C,N总是比较稳定的。N的稳定是产业发展稳定的同样关键的函数。不能设想N反复折腾,那样S和C都不得安生。

N的常态化是N作为函数的尊严所在,也必然是N的属性。N的正向改变会带来整个产业的革命性变化,这就够了。在一般情况下N以静态的方式进行,而在关键时刻N则以前瞻的视角指导产业发展,在中国电影产业的改革中,N的决定因素导致(而非仅仅影响)产业的变化,屡试不爽。

N的稳态和与时俱进是一对辩证法。这个辩证法提出:1,在什么时候N应该大幅度调整自己的作为呢?2,产业管理系统和产业、行业发展的现状及趋势匹配吗?3,一段时间出现的风波是否意味着N本身有问题需要调整?

再考虑公式关系“S-C-(N)”的关联意义,我们不难得出结论,N作为处于主导地位的決定因素,自我管理能力提升是产业发展要求的题中之义。管理管理者的意思在此。只有N也是与时俱进地提升了,才能匹配整条公式,对产业发展负起并且尽到自己的责任,即才能实现N作为N的全部价值。

时代的发展总是严格的提出一个个新问题。新的问题出现后就会让我们发现一个个老的问题。因为我们可能疏于关注产业的格局,和格局所必然带来新课题太长时间了。不去解决新问题,新问题就会变成老问题,而老问题首先在于我们自身。电影产业现在究竟有多少不同的生产力要素,究竟潜在多少不同的问题和诉求,市场发生的多少矛盾得到疏导和解决没有?

我们闯过了很多道坎,现在不是可以躺下睡觉的时候,因为新的生产力要素譬如互联网等都在进入,影城自身从单一的放映场所开始向生活馆转型,一二线城市市场和三四线市场的收入悬殊差距加大,国家的院线开发政策正在调整,第三方与传统院线经营方式的矛盾还在加深,整体经济状况对产业已经带来的影响,已经提出了“压力山大”的课题。

管理此时应该站上产业发展的前台,应该加强力量和加大力度研究如何应对新的格局,管理并不仅是简单的放权与收权,并且不是一个放权和收权的概念。管理对市场健康和生产力要素负责仅仅是其第一要义而已,管理从来必须要有全局意识。

当然首先从这第一要义开始,电影产业在今天要提倡管理的实时性。因为盘子大了,一个点点一旦获得爆发的机会和土壤,它会瞬间蔓延。也许这是正向的爆发,也许是反向的滋长,产业的外部环境也已经深刻变化,影响到方方面面的已经不只是在国内。实时管理和宏观管理的相结合,是电影产业需要研究的全局性的新课题。

## 《雪暴》:一匹不够黑但立着的马

■文/王凡

大家期待在《复联4》拿走了排片大头之后,几部正在分摊排片小头的影片当中,能够冲出一匹黑马来。业界和学界都曾认为这匹黑马有可能是电影《雪暴》。

影片上映后,从票房角度,有人说这匹马不够黑。从创作角度,有人说这匹马站不起来。关于导演,有人说他没拉住缰绳,让这匹马跑丢了。

我按照自己的老习惯,在看片前不看任何评论,所以这些声音没有影响到我的观影体验。我认为:这是一匹套有缰绳、有元气的马。它站立着,但不够黑。

得知《雪暴》是一部导演处女作电影,我想知道的是这位新导演,什么创作背景?全盘把控力怎样?建立自我风格的诉求怎样?新导演怎么驾驭这几个大牌演员?艺术性与商业性之间持有什么态度?成片的品相如何?

崔斯韦导演的创作背景很突出。他在做影像表达的尝试之前,已经有了丰富的而且成功的文学表达经验。从他编制的《无人区》、《疯狂的赛车》和《一出好戏》等几部电影里已经可以看到他在类型化、平衡商业与艺术以及题材探索力等方面的扎实功底。这些实力可以是套住《雪暴》这匹马的缰绳。崔导可以握有这条结实的缰绳。

在电影《雪暴》中,崔导似乎比较谨慎地使用自己已有的经验和创作长处,反倒去尝试新的叙事维度。从文字表达转向影像表达的首次过度性尝试里,就这样确实有一定的风险。崔导握住那根缰绳的手忙着一些其他的事情,缰绳再结实也难免会疏松。

警匪暴力对抗中的人性复杂性是警匪枪战题材的犯罪类型片的核心任务。把这个任务或者叙事维度稳稳当当地达成,本身就有一定的难度。导演却选择在此基础上添加了极端封闭空间里的人性较量、生死面前的爱情选择与坚守、巨额金钱利益面前的贪婪与诱惑等附加叙事维度。不仅如此,导演还在面对这般复杂性和多面性的综合叙事任务时,不愿让那几个附加叙事维度平稳地常规处理,而是让每个维度都同时指向各自的极致化。

比如,代表爱情维度的倪妮饰演的医生孙妍,是一位具备自主意识的现代女性,她会主动选择自己的感情和人生。在男人动作戏里,女性一般呈现得较为温和柔软,代表归属性情感取向。孙妍这个人物的设定一定程度上超越了这个常规功能。这种人物功能性的转变和提升,自然需要一定的戏份来铺垫。然而,她在雪暴来临之前,只身一人闯入林区,深夜到度假村找王康浩警察,这个人物动作设计得有些过猛。其实,影片中已有几处铺垫情境,比如孙妍多次给王康浩留言却没有回复,以及最后一个手术后疲惫的孙妍独自纠结去留与否的场景。但是,从整体人物关系来看,这几场戏的铺垫作用还是有些不够。

尽管导演对全片节奏和整体叙事的合理性把控上还有可以完善的空间,我依然看到了崔斯韦的导演心态,而非一个调动了业内资源,只求通过一个稳妥的类型片来成功转型的编剧心态。看得出,崔导在类型片基础上想要树立起自己的导演风格。《雪暴》片中警察和劫匪都有自己的价值观和人生态度。尊重到

每一群人的态度,是个高级的东西。如果崔导下一部电影在保证叙事节奏的基础上依然表现自己的导演风格,会让他往成熟导演更进一步。

专业演员会提供娴熟的表演动作,帮助影片好看,而大牌演员会独立地进入角色内心,给影片注入元气和力道。作为处女作导演,崔斯韦能够选择张震、廖凡等几位大牌演员并达成了合作,证明剧本里有让大牌演员动心的东西。导演的创作思路和拍摄方案也在一定程度上得到了演员的认可。影片开头,崔导在廖凡饰演的劫匪老大这个角色的对白上做了彻底的减法,连调理性动作都控制着给他少用,反而多以人物静态和面部表演的镜头为主。这正是导演对廖凡这样演员的独特处理,也是导演对老大这个人物的判断。廖凡在这个开场投落里的表演比较到位。张震饰演的森林公安王康浩,在餐厅表白一场戏里,他的出现是文弱敏感的。而在战友牺牲后,另一场餐厅的戏里,他变得执拗粗暴。在丛林抢斗中张震是冷基调表演,而心爱之人孙医生在度假村木屋意外出现后,他产生了心理变奏,理性和感性开始融合,表演的热度增高。导演保持了演员表演风格和整部电影调性的统一性。

崔导在做商业类型片的同时不愿放弃艺术性甚至诗意的追求,这也决定了电影《雪暴》是部有文艺气质的商业片品。比如,芦苇荡极致对决这场戏呈现出武侠片的风格。还有,片头男主角的独自一人“我为什么要留在这里?我要坚守的到底是什么?”会让观众在接下来剧情展开中,不断地去寻找答案。

## 《罗马》:少爷如何讲述女佣的故事

■文/王小鲁

《罗马》的叙事和影像表达方面很克制,是一部非常冷静的电影,何况又使用了黑白影像,更增加了我们与这部影片的距离感。但这部电影有着明晰甚至强烈的政治观点。这部电影的主角是女佣克里奥,本片是导演做为一个中产阶级少爷回忆自己童年家庭生活的电影,同时也是批判自己的家庭、批判自己所处社会阶层并对劳工阶层表示深切同情的电影,但是它使用的电影语言含蓄、高雅,富有优雅品位。我的意思是说,这部电影有些高冷,修辞精确而含蓄,某些地方解读颇为不易,因为它不诉诸感情力量,它的影像流动散发着客观分析性的气质。

通过电影的台词我们知道这部电影的故事背景很明确,它发生在墨西哥的1971年左右,那是墨西哥的阶层矛盾逐渐强烈的时刻。女佣克里奥在索菲亚家做佣人,索菲亚有三个儿子一个女儿,其中一个儿子显然是导演本人。克里奥照顾一家人兢兢业业,主人看起来十分信任她。她不仅仅做日常家务,还因为这个家庭产生了深刻的感情,她带着负责和爱心做自己的工作,即使流产后还兢兢业业的伺候着这一家。因此可以看出这部电影搭建了一个阶层的结构,并处处突出了一个结构。

另外一个结构是性别结构。索菲亚的丈夫谎称要去魁北克出差,但实际上并未离开,而是和情人另筑爱巢。女佣克里奥也爱上一个练习武术的穷小子并怀孕了,对方一走了之,她最终诞下一个死婴。索菲亚带克里奥去医院检查,后来她俩都独身一人,索菲亚说,做女人总是孤身一人。这里就有了同命相惜和同性联盟的意味。

低阶层、“低性别”,还有一个则是“低人种”。这是这部电影的第三

个隐形结构。电影中女佣的外表看起来显然是土著人种,而女主人索菲亚一家是白人,这一点电影是刻意强调了的,他们去庄园聚会的时候,白人之间在互相调侃,“你这个美国佬”。我们知道墨西哥曾屡次被美国侵略,所有有西方影评人将本片女主人解读为美国象征,而女佣解读为墨西哥象征,似乎也有一些道理。

这部电影的三种关系结构清楚地呈现的价值现是女性主义的、劳工阶层的、被殖民者的。故事就在这深层结构上面展开。一个中产阶级少爷的个人回忆和童年自传,往往带着一股怪味儿,必然是炫耀加留恋,优越感和赎罪感并存,但我认为这部电影在尽量规避这一切,而规避这一切其实是非常困难的。

一个方面,它使用的冷静影像,让电影接受者远离了有产阶级的日常生活愉悦感,它的强烈的旁观色彩,则带有一种审视的意味。它的视角和视线的使用方面,我觉得有一定的深意。粗看这部电影,会发现这部电影并没有很强的代入感,这是电影视线的的问题。电影一般使用某个人物来将观众带入故事,既然《罗马》是以导演本人的童年生活经验为蓝本,那么似乎应该有一个孩童的视角来带入,但是这部电影并没有这样去处理。如果这样处理,伦理风险就会更大。片子中一共三个男孩和一个女孩,究竟哪个男孩或少爷是导演本人,电影没有明确说明。这就将电影中的少爷们作为一个相对抽象化和普遍化的存在,这种表述客观性更强。

《罗马》一开始就将观众视线与片子中的女主角女佣人克里奥的视线进行了同一化,开头第一场戏是克里奥在用水冲刷院落,镜头长时间锁定在正经受冲刷的院落地板上,这正

是克里奥每日的视角和视线,她每日的生活质感,她每天都要将院子里的狗屎铲掉,然后用水管进行冲洗。

从水的倒影中我们看到有一架飞机飞过,而电影最后也是一个飞机的镜头,克里奥抱着待晾晒的衣物走上天台,仰拍镜头因此很自然地拍到了空中飞翔的飞机。从这里可以看到导演阿方索·卡隆电影语言的细腻之处。如此被强调的飞机显然是具有修辞价值的,它仿佛代表了女佣克里奥可望不可及的自由和富裕的生活,而克里奥只有每日在院子里铲狗屎、晒被子。

行文到这里,我还没有说一个十分重要的问题,就是上文我说这部电影有十分明确的政治态度。这态度体现在哪里呢?因为粗看本片的人往往会觉得这部电影开启了炫耀和内敛模式,也会因此对本片有意见,但仔细看下去,你会发现它有态度在明确显示出来,不须臆测和臆断。开场时父亲开车精确地穿越相对狭窄的走廊的镜头中,镜头切换操作车辆弹烟灰的手部特写,优雅的资产阶级花花公子情态跃然而出,有明确的讽刺意味。庄园山林失火那场戏,仆役们和小孩在救火,先生和太太们则站在一边指指点点,手里端着葡萄酒杯,甚至在匆忙的救火队伍中悠然欣赏火势。这情节也有指向性。

当克里奥流产后,正在虚弱和痛苦的时候,她被索菲亚一家带去海边旅行,作为奖赏。但是旅行中她仍然需要伺候少爷们,大家坐在椅子上吃冰淇淋,她仍然要侍立一边。在海边她还下水救了主人的两个孩子,这其中意味也是明显的,她教下中产阶级的孩子却无法保存自己的孩子。

她的感情故事这条线也带有明确的政治内涵。她去寻找穷小子,说自己怀孕了。对方以自己所学武术

这种由人物内心信念出发的原始驱动力,对整体叙事和影像呈现都要求很高。男主角因战友牺牲造成的心理阴影,如何在影片结尾得到救赎,也是商业片里追求艺术性将会面临的难题。从人物关系和叙事发展闭合脉络上,都需要精确的把控力。

导演希望各个叙事维度合一体现出人性的贪嗔痴,也希望在林海雪原这个自然封闭空间和度假村木屋这个人文封闭空间里,制造双重极端环境下人物极端的心理和暴力对决。

这些多重任务让《雪暴》这匹马的皮色多了一些不同的颜色,让它显得不够黑,不够纯。它的性情还不够炙直。尽管影片还有些有待提升的地方,但作为处女作,还是希望多给予支持。

一直觉得我们对新片新人的批评若能多些取不掩瑜的积极视角,少一些一无是处的消极论调的话,将会有更多勇于自我要求的具备探索性的新人新作涌现;投资者会更加有信心支持新人;宣发会更加理性地传播;院线会给新人新作更多排片的机会;最后,观众会有机会看到更多不同形态的新片和听到更多新导演的声音。期待谦逊共存,相互扶持的产业生态。

廖凡在片中说:“大雪一过,没人会记得这一切”。片子放映期过后,我相信会有人记住导演崔斯韦,记住他在表现“森林公安”警匪枪战题材的犯罪类型片上的倾心倾力的探索。

希望崔斯韦导演的下一匹马,跑起来,更有弹性的缰绳牢牢地握在导演手里,别管它够不够黑。

恐吓她离开。当女主人的婆婆带她去买婴儿车的时候,遭遇学生街头运动,混乱中有歹徒闯入商店,持枪指着索菲亚的脑袋,她发现那是让她怀孕的男朋友,惊吓中羊水破裂。在去医院的路上,学生运动导致堵车,导致了她的婴儿的死亡。那个婴儿是一个女婴,而非男婴,可见导演在政治正确方面的处心积虑,这个婴儿被赋予了强烈的隐喻色彩。

政治运动、中产阶级主人的善心、同阶级的人们,似乎全都无法去拯救仆人克里奥。她和女主人短暂的同性联盟可能会弱化阶层差异,但永远不会消除这个差距。这是导演显示给我们的观点,是笔者在上面说他具有强烈政治观点的证据。电影叙事情节有效表达了政治观点,这是一种西方马克思主义的立场,教了主人孩子的克里奥被孩子们一通赞美,然后孩子们说,克里奥,去给我做一杯沙冰!

阿方索·卡隆的这部自传色彩的电影可以说用心良苦,避免了相似题材电影的很多弊端。当然这种所谓的政治正确的表述,也未必是唯一的政治正确。这部电影让我想到许鞍华的《桃姐》,这部电影也是有自传性质,是《桃姐》制片人自己的故事。电影《桃姐》表达的是众生平等,《罗马》更强调阶级差异,富有阶级意识。《桃姐》里面也思考了阶层,而且也在表达阶层,它时常让少爷罗杰被误认为司机、修空调的工人,它其实带有东方宗教的慈悲和平等等,据说清末知识分子的多民主和平等等意识来自于佛教,而非仅仅来自于西方经典,这一点很有趣。我们不能以一部电影来否定另外一部,它们是不同的生活境况和世俗场景,是相同人性的不同绽放。