

掃描  
中國商業電影  
系列(上)

◆《末路狂花錢》劇照

◆烏日娜是話劇演員，也曾導演過短劇。  
受訪者供圖

# 電影是藝術與商業的混合體 成功需靠主創團隊精準策略

一個世紀以來，電影蓬勃發展，成爲一種藝術和商業的複雜混合物。它激發着全世界觀眾的想像力，而且對人們的行爲、文化、政治和經濟都產生了深遠的影響。要贏得觀眾的心，對於電影尤其是商業電影來說，拚盡全力只是一種基本態度。怎麼拿下好的票房，商業電影的博弈之路本身就是一部跌宕起伏的大片。反觀中國商業電影不斷發展的20年間，從早期的突飛猛進到「黑馬頻出」的資本熱潮，再到近兩年大片靜默，中小成本影片的不斷冒泡。身處全球第二經濟體的市場中，中國電影的商業之路，或許也因爲它的不確定性，才令一眾做「夢」之士堅持不懈。

◆香港文匯報記者 胡若璋 廣州報道

從一個想法變成一部院線商業電影，《末路狂花錢》只花了不到兩年時間。從起初不被看好的票房，到上線首日即拿下「預估」成績。隨後便開啟了屬於它的乘勝追擊之旅。截至發稿前的燈塔專業版數據顯示，影片上映18天後，其總票房超越時刻正在到來，坐穩了五一檔最大贏家的寶座。一部中等成本投資的商業影片要「冒泡」，在製片人張莉和導演烏日娜看來，背後匯聚的天時地利人和都需要步步爲營的精準策略。

## 堅持電影是拍給普羅大眾看

《末路狂花錢》是由烏日娜執導並擔任編劇，由賈冰、譚卓、小瀋陽、于洋、董寶石領銜主演，英達總監製的喜劇電影。歡笑和遺憾，快樂與落寞，同場競技，笑着的人收獲鮮花掌聲不斷，也是她們應得的高光。作爲今年五一檔唯一的喜劇片，《末路狂花錢》上映半個月後，成爲全國排片量第一的影片，業內人士分析，該片的總票房超越時刻即將到來，坐穩五一檔最大贏家。

回看內地五一檔（5月1日至5月5日），專業數據顯示，內地電影票房共有15億元（人民幣，下同）落袋。其中，國產動作大片《維和防暴隊》、國產喜劇片《末路狂花錢》、港產犯罪片《九龍城寨之圍城》包攬票房前三。幾家歡喜也有幾家愁。五一檔期間，黯然退檔的影片也公開告示：因各種複雜情況提前退檔，擇期江湖再會。

記者查閱獲悉，媒體預估《末路狂花錢》票房只有八千萬元，但目前一些專業數據平台對《末路狂花錢》票房的預測高達7.5億元。當票房達到7億時，按照37.82%的比例，片方將分得高達2.8億元的收入。這是令所有人出乎意料的結果，包括導演烏日娜和製片人張莉。

「上映首日，我一直拿着手機刷票房、刷觀眾評論。手機發熱，還充了好幾次電，最後看得我眼睛都快『瞎』了。」這是新人導演烏日娜忐忑的一天。夜晚八千多萬的票房喜報傳來時，烏日娜鬆了一口氣。上緊了兩年的發條，她的情緒終於在此刻得到了一定的紓緩。

在上映前的媒體觀影預測會上，大家對這部影片的票房預估是在八千萬到一億多元。開局首日能拿到「預估」的成績，製片人張莉只覺得欣慰。「這個拍給普通觀眾看的電影獲得了很多群體的正向反饋，也令我們開始相信一直堅持的創作方向是對的。」

## 與數據平台合作宣發搶佔票房

「電影是做出來的。」張莉透露，如果合作方不滿意，不如意，都意味着此前的工作白搭。如何啟動補救措施，也考驗着一個成熟製片人的應對能力。

更有觸動的還是在宣發、營銷環節。貓眼、淘票票、抖音這類數據平台的崛起，爲很多影片提供了宣發營銷的核心打法策略。

如今看來，和貓眼合作是《末路狂花錢》最大的成功，正是貓眼在檔期選擇上做出了正確判斷，並精準找到了宣發路徑。

「最開始的啟宣和點映都是從東北三省開始的，首先佔領了這個區域的票房，然後再從北向南來一路擴散口碑。」張莉說，貓眼確實制定了非常有效的宣發策略。

今年的春節檔、五一檔，接連有一些電影宣布撤檔，其中更有直接承認在宣發做了錯誤決策而決定離場。這種遺憾，外人很難去想像其間的糾結。

2015年，張莉入職開心麻花影業，從電影《夏洛特煩惱》的宣發開始，她搭上了公司喜劇商業化道路的快車，《驢得水》《羞羞的鐵拳》《李茶的姑媽》平均一年半一部的電影節奏，令她完成了從導演助理到製片人的職業進階之路。首次擔綱製片人的電影，《獨行月球》榮登

2022年中國內地票房TOP2。

見證過小成本影片的「黑馬之勢」，也參與保持了至今爲止評分最高的喜劇電影的口碑之作。商業電影，對張莉來說，與其說是職業，不如說是一種生活方式。

電影是一個龐大的產業鏈條，細看會發現影片的出品方以及聯合出品公司，包括4家主要出品以及近21家聯合出品。《末路狂花錢》作爲一部商業喜劇片，它背後是電影三種商業模式裏，最主流的製片廠模式在主導。

「我前期只需要協助製片公司做投資，工作的重點更多是主創、演員的敲選，搭建劇組。」影片拍攝完成後的壓力更不小。張莉說，首次內部放映給合作方、宣發方的老闆看片時，這通常是最爲「膽戰心驚」的環節。

製片人張莉、導演烏日娜背後的開心麻花成立於2003年，憑藉着話劇在商業上的不斷積累和創造，於2016年1月登陸新三板，創造了一個半月定價增增增44倍的紀錄。而第一部喜劇商業電影《夏洛特煩惱》能夠開啟他們高歌猛進的影視之旅，首先也得益於開心麻花的強大觀眾粉絲群。

手握28部原創話劇IP，基於開心麻花粉絲陣容的發酵和精準營銷的宣發方案，這些原創作品中已經有14部被改編成電影，有拿下檔期票房冠軍的，也有至今保持高位口碑評分的商業喜劇。

話劇也好，電影也好，都是直接面向觀眾，所有創作過程怎麼樣去引領觀眾的審美和滿足觀眾的需求，每次都要有一點新鮮感，也在不斷努力。「不過，在短視頻的衝擊下，現在做喜劇電影已經越來越難了。」張莉說。



◆《末路狂花錢》製片人張莉。受訪者供圖



◆主演賈冰

◆主演小瀋陽

◆主演譚卓

◆《末路狂花錢》

## 導演烏日娜：我必須得讓你開心一下

「水瓶座」的導演烏日娜則從自己的星座裏看到了個人的一些柔軟：會很在意身邊的朋友。「張莉來找我拍電影時，我一開始也很忐忑，怎麼做才能做得不一樣，把它變成一個很完整的商業電影。」

作爲開心麻花影業的一位「打工人」，烏日娜是話劇演員，是表演老師，也做過影視劇的編劇，上過綜藝。在接拍《末路狂花錢》之前，她也轉型做過短劇、廣告導演。

夢未歇過。「製片人張莉找來時，她覺得我拍電影的時機到了。影片裏4個男性的友情，在一個女性導演的視角裏，或許會更有驚喜的質感。」對於喜劇商業電影的創作，烏日娜認爲，喜劇本身就是商業。

「我們在開心麻花演喜劇話劇，它其實也屬於商業話劇。一直就有這樣一個面向觀眾的商業土壤。」話劇演員都有很強的職業認知：觀眾是衣食父母，我們的職責就是要給他們帶來快樂。

烏日娜清楚記得，影片總共拍攝了46天和1天外景。電影裏的一些場景故事，是有一些天時在。在外勘景時，烏日娜走入了一個居民區，看到了一個有公像的廣場。

「腦海裏馬上就有了這個場景戲。」拍攝過程中，類似這樣的細節可以創造出某種「提升氣質」的場景故事，而這種突發性需要協調大量的特定準備工作，包括超預算的現實問題。

「我是一個很容易變通、願意爲別人考慮的人，但那天我就一直堅持一定要在這拍。」烏日娜堅持認爲，這個關公場景的故事，可以爲影片氣質定調。最後在一眾的現實難題勸退中，製片人張莉頂出來：「讓導演拍。」

## 控制製作預算 用5%應對突發

類似這樣的增量工作並沒有擾亂張莉的陣腳，張莉說，經手的影片會有一個5%的「不可預見」的預算籌備，這是只有實戰才能收獲的經驗。好在《末路狂花錢》整體都在一個可控預算內完成了製作。

影片獲得成功的初體驗，是釋放、是時常想要「哭一會」的感動。烏日娜告訴記者，票房成功確實會打開一個比較大的門，邀約接洽不斷在來，這是一種褒獎也是一種動力。

開心麻花影業有一句slogan：做

喜劇我們是認真的。烏日娜能成功駕馭這部中等投資成本的商業喜劇片，她認爲這和自己在開心麻花的劇場實戰分不開。

「我們有個比較興的土壤。」進入這家公司11年，烏日娜理解的土壤，其實就是一種濃郁的集體創作氛圍。

「我們每天排練在一起，大家都有一種『抖包袱』（即創作段子逗樂聽眾，製造喜劇效果能牢牢抓住聽眾）的KPI在身上。如果說，今天我跟誰正經說一句話，對方會覺得你沒『包袱』就會很失落。」主動或者被動中，烏日娜發現她們確實練就了一種服務精神：今天我必須得讓你開心一下。



▲導演與工作人員在片場溝通。

受訪者供圖

## 影片出海

### 還是要先講好一個故事

觀點

《末路狂花錢》本月17日，以16.1%的排片率領先位居第二的《九龍城寨之圍城》。與此同時，影片也登陸澳大利亞、新西蘭、美國、加拿大等院線，並即將於5月23日在香港和馬來西亞上映，7月10日也走進柬埔寨的影院……

「看着海外版的影片海報感觸挺深。」影片要在海外上映後，一次坐高鐵出差途中，烏日娜腦海裏突然蹦出一個問題：全球觀眾都能喜歡的電影，那是需要什麼樣的素質才可以？

「我能做到嗎？」「我要怎麼寫這個故事？」自然沒有清晰的答案出來。但當時在火車上的她突然想起《人類簡史》裏的一段描述。大意就是，人類爲什麼會出現新的思維和溝通方式，這所謂的認知變革，或許是因為某次偶然的基因突變，讓人類得以有新語言去征服世界。

這本書帶給她的啟迪，令她突然覺得，還是不要想太多。「我能不能講一個讓全球多地人民都喜歡的故事，或許也有賴某種基因的偶然突變。」烏日娜笑說，前提還是要學會先講好一個故事。事情最終還要回到簡單的解題思路。電影的創作亦是。

►《末路狂花錢》加拿大版海報。

