



每一部上映的商業電影，都是一本生動的教材，展示着電影商業市場的博弈。成功了，名利雙收；草草收場或者不達預期時，「下一部電影」的可能性還有多少？被網友戲謔為「撤檔元年」的2024年，出現了不少上映幾天就撤檔的影片，這種「打不過就跑」的情況，是片方「斷臂自救」還是另有主意？當超級大爆款IP稍處靜默的時期，中小成本的商業電影又如何尋求「冒泡」？且聽廣州樺森影視董事長張瓊近20年的影視劇出品製作經驗和一線的行業觀察故事。

◆香港文匯報記者 胡若璋 廣州報道/圖片由受訪者提供

掃描
中國商業電影
系列(中)

接連撤檔的背後也是「商譽」保衛戰

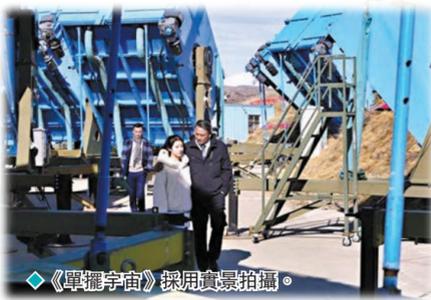
張瓊：中小片更要精雕細琢 商業片需資本托底



◆廣州樺森影視董事長張瓊。



◆懸疑愛情片《雪山魅影》拍攝現場。



◆《單擺宇宙》採用真景拍攝。



◆科幻電影《單擺宇宙》開機儀式。

行業內人心知肚明：現在撤檔的大多數電影都不是真正為了延期再上映，緩和結算周期才是這種糾結無奈背後最現實的考量。影視劇出品人張瓊，是廣東影視界出了名的「麻辣姐姐」。本土業界還流傳一句：「要說廣東真正懂電影的人，首先想到的是張瓊。」對於今年內地春節檔、五一檔相繼出現的影片撤檔現象，張瓊印象最深的有兩部電影：「《紅毯先生》上映前後，我們都被強制看到很多宣傳物料；《沒有一頓火鍋解決不了的事》是撤檔後，才知道有這部電影上映。」張瓊認為，僅從宣發來說，《紅毯先生》不管從演員、出品陣容都十分強大，宣發行銷方案也做到位，但票房不夠理想撤檔，這時候就只能說明一個問題：劇本不夠扎實，或不合觀眾口味。

成功商業電影需資本托底運作

對出品方來說，「撤檔」算不算是一個「斷臂自救」的方式？張瓊繼續她的「麻辣本色」說，以前的撤檔很多確實是想之後再上映的，但現在的大多數都是為了緩和結算周期，「沒辦法，這就是最現實的考量。」延緩結賬周期，字面意思就是電影上映後，通常6個月左右要進入結賬環節。一部電影的成功與否，通常會直接決定主創團隊有沒有「下一部電影」。張瓊說，沒有好的票房成績，可能因為檔期、宣發等很多不確定因素；但若沒有好的口碑，主創人員在行業內的名聲就會爛了。所以撤檔是一個緩衝之計，給一些本身素質還不錯的電影，再謀一次機會；同時，也能延緩結賬周期。尤其，對不少在票房成績上難有破局的影視專案來說，保護主創團隊的名聲也很重要，甚至有一種最後的大營救的緊迫感。



▲2014年《脫軌時代》電影主創出席北京發布會。

「好的名聲」決定了業內人士能不能在這個圈子裏繼續有活幹。過去不少成功的商業電影，背後是否有商業資本托底運作，很多一目了然；沒有資本托舉的影片，上映後被打壓、分賬沒有主導權都是常態。

如何令商業電影有一個良性循環的生態環境？如今確實也走到了一個新的十字路口。張瓊手頭目前有兩部影片在做。一部科普通型科幻片《單擺宇宙》；一部愛情懸疑故事片《雪山魅影》，兩部影片都是小成本製作，預算在1,000萬左右。

「這幾年沒有資本做強有力托底，大家都不敢做很大的製作。這種情況下，就使得電影人要做故事上去做精雕細琢。」就好比4月底，導演陸川在微博發布電影《749局》徹底殺青的消息。這則「八年自救」的影視告白書也令外界感受到：近年的內地影視市場從資本熱錢不斷湧入的「春天」一下突遇大環境「寒潮」。好在陸川的才華和名氣，令他積極走出了一條自救之路。

曾獲陸川名導光環加持

作為陸川的老友，十年前張瓊出品的電影《脫軌時代》，陸川任監製。該片在票房和口碑上都獲得了雙豐收。

「別人一眼看過去覺得這部影片是5,000萬的成本製作，實際只花了1,500多萬。」張瓊回憶說，這背後就有陸川的名導光環加持帶來市場價值。

「他做監製，原本300萬的監製費，給到友情價200萬，但最後他一分沒收。他還借助個人在商業上的一些影響力，幫整部電影做了一些商務補充。」張瓊說，10年前影片能成功，陸川有舉足輕重的影響。



▲小成本製作電影《單擺宇宙》已拍攝完成。



▲張瓊和陸川早前曾合作《脫軌時代》。

是一個有情懷和理想的青年導演。如今《749局》拍攝完成，終於靠岸。但後期製作，尤其特效製作費用以及宣發行銷的成本，也還有一大筆的成本在前。

「前兩天我跟他聊天，他告訴我影片的原始盤就達三個億，現在投入成本早就過了3.5億元。」張瓊說，擺在陸川眼前的剪輯階段，很多特效都是需要靠錢來做支撐。

對於這類幾億的大製作，拚演員、拚主創、拚題材，也拚一個天時地利人和。一個良性的影視市場，需要有大製作來引領整個行業的信心和熱情，也需要能夠給中小成本電影「冒泡」的機會。

小成本影片實現「244」模式

對於張瓊來說，拍攝完成的科幻片《單擺宇宙》已經實現了一些小成本精良製作的轉變。除了題材的精良和特別之外，這部影片首次前往內地「大國重器」的各個場地實拍，也有院士以及他們的學生



▲《單擺宇宙》實拍現場之一。

來做顧問。

張瓊說，該專案兩年前列項，整個團隊就跳過了融資環節，直接進入了劇組實拍階段。前期的勘景實拍，時間就是一項長期成本。很多「大國重器」的場景需要在特定時間做維護的時候，才能開放給劇組拍攝。

張瓊介紹道，電影製作成本通常採取「333」模式，即演員佔成本的三分之一，主創團隊佔三分之一，後期製作佔三分之一。「這部影片，我們調整到了一個『244』模式，演員的成本佔比縮減到了2成，拍攝佔到4成，後期製作佔到4成。」張瓊說，這其實才是一個真正做電影的模式配比。

《單擺宇宙》目前計劃於2025年的暑期檔或國慶檔上映。張瓊說，這是一個順利的預期，也要根據同檔期其他影片的類型和排片情況去做具體調整，例如要避免同檔期同類型超級IP的擠壓。若遇到像《流浪地球》這樣的超級科幻片，影院院線也不會給到中小成本的同類型電影太多排片。再比如，熱門檔期擠不進去，也會考慮淡季上映。

在張瓊看來，選擇用一個長線慢發行的方式和影院商談好一個合適的分割比例，再針對影片特定的中小學生觀影受眾群體，影片的發行方案還是有比較多的選擇。「也不排除後期有大的資本看好這個片子，那肯定也是另外一種宣發模式。」張瓊說，電影本身也都是「一路成長，充滿變數」的。



攜手鄺文偉為灣區創造多點影視機會

近期，張瓊和香港電影人鄺文偉有一個新的謀劃：做一些中小成本的精良製作電影，影片預算為500萬到5,000萬之間。「每年先多做幾部，這對大灣區的文化娛樂產業發展，對影視企業以及個人的機遇也會多一些。」張瓊說，正與鄺文偉商討，攜手立足大灣區扎實去做一些中小成本電影的開發、製作，精雕細琢劇本角色，認真認真回到影視的核心工程建設上來。

過往的影視經驗告訴張瓊，電影的核心工程在於創造各式各樣的豐富人物，打造好的人物和好的故事才是電影產業再上一個新階段的必要基石。張瓊記得，當年李安導演憑藉《少年派的奇幻漂流》獲得奧斯卡獎時，上台後第一個感謝的就是這本書的作者楊·馬泰爾。「不難看出他多麼看重故事和人物的重要性。」張瓊感慨道。

深耕和堅守廣東影視市場多年，張瓊很享受和香港電影人的交流和合作。如今能有機緣和鄺文偉一起攜手，她也是幹勁滿滿。說起鄺文偉，她言語之中有許多敬佩。作為內地第一部票房超10億的電影《泰囧》，徐崢風光的背後少不了鄺文偉的力撐和專業「計算」。

當年《泰囧》的預算為2,600萬，徐崢四處找

投資，最後來到光線娛樂，在老闆們猶豫是否要投資這一部電影時，和徐崢並不相識的鄺文偉拿出了他在港做了三十多年喜劇電影的製作經驗和市場判斷力，算出：《泰囧》票房至少能達到1.2億以上，可收回成本。

鄺文偉創造過的「行業佳話」

最終《泰囧》的總票房高達12.67億，甚至超過了當年全球科幻大片《阿凡達》在中國的票房。這部喜劇電影以2,600萬的投資，成為中國電影史上第一部票房超10億的國產電影。背後就有鄺文偉這樣的香港專業電影人的專業判斷。

張瓊對於好友曾經創造的「行業佳話」滔滔不絕。很多人也不知道，當時《泰囧》製作完成之後，是鄺文偉說服徐崢把原定的12月24日聖誕節前夕上映，改為提前10多天上映。也是從那個時候開始，大家對於檔期的考量有了更多專業的市場判斷維度。

一部電影要成功，各個環節都不能掉鏈子。不管是中小成本還是大製作、超級大IP，沒有對未來的規劃和部署，任何關於電影和商業的討論都是不完整的。

內地商業電影市場健康嗎？拋開個人對電影的喜好不談，張瓊說，對於電影的出品製作，有許多變數會影響影視公司的贏利表現和市場價值。比如，線上觀影的人次情況如何？主題樂園的遊客人群有多少？大企業的廣告支出增長是否放緩？內地和海外地區的經濟前景如何？身處娛樂全球化、新媒體多層次、多用途的大環境中，關注和回答這些問題往往比關注一部電影的首映和檔期票房成績對其總票房的影響更為關鍵。



▲《泰囧》風光的背後少不了鄺文偉的力撐和專業考量。

影視生產 勝在情緒價值

觀點

投資電影和投資製造業不同。張瓊說，影視生產的東西，只能去體驗，在最後一個畫面完結，片尾字幕滾動時，影片所產生的情緒洩瀉在發散，同時，它的市場走向正被這些「情緒」所左右。影視的魅力也在於影響一些社會「見聞」，反映一些「時代」面貌。張瓊作為一家影視公司的管理者，在參與不少行業交流會議時，直言不諱是她的本色。

「有些機構總喜歡找一些所謂的高校專家來對一部商業電影指手畫腳，我覺得這是最大的笑話。」張瓊對內地商業電影有自己的觀察：中國內地電影在過往的十年間，從一個16歲的少年變成了現在27歲的青年，正在一個成熟的階段。

「當年很多專家帶頭罵鄺敬明的電影《小時代》，可它的成功其實和當年內地主流群體的欣賞水準有關。包括趙本山的盛行，也是一個時代階段性的輿論需求。存在即有合理處。」張瓊說，能讓觀眾願意加入一個集體觀影環境裏看一場電影，並覺得值回票價，作為一名影視出品人，也是一個管理者，整個創作的過程，依然奇妙且引人入勝。