

新时代中国电影工业升级的细密分工与整体布局

张 卫

摘 要：现代电影工业的强大之处在于细致分工、规划完整、标准清晰、流程严密。只有精品大片才可以占据市场，而精品大片建立在分工细致、组织严密的工业化流程之上。改变中国电影工业的现状，应确立工业美学的观念，通过合拍和启用国际电影尖端专门人才学习国外电影工业流程管理，国家电影主管部门应该有中国电影工业升级的整体规划和布局。

关键词：中国电影；工业升级；细密分工；整体布局

作者简介：张卫，男，研究员。（中国电影评论学会，北京，100009）

中图分类号：J992.0

文献标识码：A

文章编号：1008-6552（2018）01-0030-05

—

2017年是中国电影的质量提升年。在全行业的努力过程中，相当一批电影人形成一种共识：要想整体提高中国电影的质量，仅靠创作者个人的诚意和工匠精神是远远不够的，更重要的是中国电影工业的整体升级，只有实现了这一宏大目标，我们才能真正提升民族电影的整体质量。迎向新时代，齐心协力地展开升级中国电影工业的伟大工程，这是中国电影满足人民群众日益增长的精神需要的硬件和前提，也是中国电影作为软实力走向世界的扎实基础。

现代电影工业的强大之处究竟在哪里？那就是细致分工、规划完整、标准清晰、流程严密。

邵牧君在1980年代就向中国电影制作业介绍了好莱坞的大制片厂制度，那儿不仅有编辑、导演、演员、摄影、录音、美术、服装、化妆、道具等工种的分工，甚至在导演领域内，还要进一步细分。例如分为擅长拍摄大场面的导演，擅长拍摄室内场景的导演，擅长拍摄动作的导演，擅长拍摄情感活动的导演等等。在编剧范围内，还要分为擅长写故事的编剧，擅长写对话的编剧等等。优质的电影是在各个局部的精致基础上组装起来的，可惜邵牧君是把这些当作批判对象向中国电影人介绍的。

细密分工是现代工业赖以建立的基础。有分工才能使整体的工业体系更精准、更和谐。每一个局部的分工都做到最好，才能使整体更完美，才能使企业得以长存。分工是社会进步的标志，是工业进步的标志，也是企业进步的标志。

美国大制片厂制度早期的细密分工促成了某一领域高端人才的涌现，例如好莱坞著名摄影师维托里奥·斯托拉罗、斯文·尼克维斯特，著名剪辑师沃尔特·默奇、迪伦·提契诺等，更不用说那些著名的编剧、导演和演员。上个世纪六七十年代，好莱坞的一批新进导演反对大制片厂制度，突出自己的个性，但是，他们并未反对细密分工和各工种尖端人才的使用和培养。进入高科技大制作时代以后，好莱坞人才的分工和专攻更为细致。说到这里，我们不能不提到科幻电影大师佐杜洛夫斯基。他设计策划了电影史上著名的未拍成的电影《沙丘》，为此，他请来了一批在各自领域出类拔萃的专精人才，其中包括超现实艺术家达利、创造电影《异形》里怪物的艺术家H. R. Giger、著名科幻插画家Moebius以及前卫摇滚传奇平克·弗洛伊德（Pink Floyd）等人。由于分工细密，各工种所在部门的带头人都是这个领域的顶级大师，这个团队成为史上空前的群星荟萃的重量级团队。他们满怀信心地要拍一部史诗般的科幻巨制。因为投资太高，内容太超前，未能筹划好盈利渠道，好莱坞没有投资立项。但是，

佐杜洛夫斯基为了筹备《沙丘》而创立的组织机制——分工细致、人才顶尖、每个领域的设计高端精致、各部门衔接配合协调完美，让他完成了好莱坞电影工业史上空前完整精美的企划书，其中既有各部门独立的尖端设计，又有各部门统一组合的完美方案。它是分工与协调的高度统一，成为日后无数好莱坞巨制大片的工业组织的优秀范本。没有这一经典的电影工业范本，就没有电影史上的《星球大战》（1977）、《终结者》（1984）、《超时空接触》（1997）和《普罗米修斯》（2012）等经典好莱坞电影巨制的诞生。

电影工业化流程分工明确，不仅有编剧、导演、演员、摄影、录音、美术等不同工种的分工，还有专攻各种类型团队的分工，每一类型中又有各种模块的分工。所谓“模块”，是由一个基本的故事、一些基本的影像及其相互关系构成的类似电脑程序中模块那样的基础，然后在这个故事基础上编辑前传、后传，以至后续系列，例如《变形金刚》系列、《哈里·波特》系列、《骇客帝国》系列、《星球大战》系列、《指环王》系列等。据说，中国引进的模块系列已有20多种。每个模块都在长期制作续集的过程中形成经验积累。典型形象如变形金刚、哈里·波特、指环王、蜘蛛侠、绿巨人、阿凡达等。所有的模块都有相似的故事构架，每一个模块在出品新的续集时，各个分工领域的专家都明确这样的核心形象面对的是有怎样需求的受众，这些受众随着时间的推移又产生了什么新的需要，在续集中的变形金刚、蜘蛛侠、绿巨人怎样继承上集的元素又有怎样的最新发展和创新，设计师、摄影师、录音师甚至营销部门都知道怎样做续集形象中的配套工作。这些专家的专业化程度很高，甚至专一到某人只是变形金刚领域的专家，或只是蜘蛛侠领域的专家。由于他们专注的领域太专精太高端，无人匹敌，所以这些专家的每一次成功都为下一次成功奠定基础；20世纪福克斯公司的一个制作团队专做《星球大战》系列，华纳兄弟公司的一个制作团队专做《黑客帝国》系列影片，漫威专做英雄类影片，皮克斯专做合家欢类影片……正因为这种电影工业的分工布局和流程，才使得好莱坞各公司排名前列的电影呈现出成本低而产出高的态势。华纳公司2007—2011年票房榜上排名前五的电影成本占了全部电影成本的22%，收获的票房却占了总票房的38%，排行榜上排名前十的电影成本占了全部电影成本的近1/3，收获票房占了总票房的42%。由此说明，只有精品大片才可以占据市场，而精品大片建立在分工细致、组织严密的工业化流程之上。

研究了好莱坞电影工业之所以所向披靡后，亚洲一些国家和地区开始迎头赶上。韩国电影工业注重类型片所需的各种专门人才的有计划培养和特殊团队的演练，不仅编剧导演演员新人辈出，各个电影分工部门也奋起直追，因此轻松制作出《海云台》《釜山行》这样的精良类型片，与好莱坞大片正面对决，不仅没有失去本土市场，反而在亚洲强势崛起，同时也带动了艺术片导演的突围。

这些年来，徐克、周星驰、郭子健、郑保瑞、刘伟强、邱礼涛、陈可辛、彭浩翔、陈正道等老中青香港电影导演都不敢须臾放松对电影工业流程的打磨。他们日积月累地进行着自己团队各工种各部门的专门技术的升级，投入对新技术大制作的学习和练兵。

二

中国内地电影工业的状况如何呢？

冯小刚说，中国实际上没有电影工业。徐铮和宁浩表示，中国电影工业处于手工业作坊阶段。投资7亿元人民币制作A级大片《阿修罗》的制片人杨真鉴在统领国际电影顶级大咖制作团队后说，中国电影工业处在后手工业阶段或前工业阶段。

这个阶段的中国电影工业表现出什么特征呢？没有专业的细密分工和整体布局，大公司依赖大大小小的手工业作坊式的导演团队。一些创作人员急功近利，通过小聪明迎合观众的心理需求做出策划，再加上不明就里的热钱投入，所以捞钱成风、烂片横行。更多公司不在电影工业基础上下功夫而指望题材的取巧和宣发的奇特赢得市场。一些导演、演员、制片人利用自己的知名度撬动资源，以牺牲质

量为代价抢速度,粗制滥造地制作大片,根本不重视专门人才的使用和培养。《空天猎》的导演李晨本是专业演员,因为自己拉来了投资,就当导演,使本来资金充足的大片项目成为三流作品,票房大败,人不敷出。在电影创作界,鲜有追求各工种顶级水准的价值追求,导演名利最高,各工种都觊觎导演岗位。第五代导演何群在电影学院专攻的是电影美术专业,毕业后成为著名美术师,可他并不以此为荣。著名摄影师侯咏被意大利纪录片大师伊文斯誉为中国最好的摄影师,但侯咏最终想方设法当上了导演,放弃了摄影。另一名中国的世界级摄影师顾长卫也追随了侯咏的脚步成为导演。这些跳槽行为说明中国的摄影师们放弃了攀登摄影顶峰的终极价值追求!

中国电影制作界因导演的岗位魅力失去的著名电影美术专家还有霍建起、尹力、冯小宁等。中国内地编剧、摄影、剪辑、录音、表演等各工种尖端人才改行做导演的比比皆是。许多专业工种被非专业人群所替代,例如横店电影拍摄基地的灯光行业常常被一个村的农民所垄断。在中国,一人担任众多工种的电影制作比比皆是,近有李晨集表演与导演于一身,远有冯小宁集编剧、导演、摄影、美工、制片人六大工种于一身。有人会说《战狼2》导演吴京集编剧、导演、主演、制片人于一身也赢得中国电影史最高票房记录,笔者认为这是可遇不可求的特殊现象,不具有可复制性和常规性。影片获得高票房的原因有国产电影保护月、中印边界对峙带来的爱国主义情绪、个人英雄主义等诸多原因。这部电影反工业的操作对中国电影工业的长远发展和逐步升级并无益处。因为在这样的机制下,电影的制作是由个别导演和掌握经济资源的人在起决定作用,而不是整个工业流程和整个系统在起作用。

三

怎样才能改变中国电影工业的现状呢?笔者以为应从以下方面做起:

首先,我们应树立工业美学的观念。北京大学艺术学院陈旭光教授指出,工业美学是与大众审美需要相吻合的审美意识,是实用的美,它尊重电影的工业性,也尊重电影的技术要求,希望打造一种中和的、平均的、大众的美。^[1]电影工业的目的是按照市场需求,制造出满足大众心理需求的标准化产品。它不是表现导演个性的艺术创作,而是ISO9001所认证的电影工业产品。它与小众的艺术电影不是同一概念,艺术电影要表现艺术家的个性和探索。作为类型片的电影工业产品首先满足的是广大观众的基本心理愿望,它是在对观众审美需求做精准调查和分析后做出的产品设计。它有一套标准化认证体系,各部门按照这个标准化的认证体系指导来设计方案、展开制作。电影制作人员的个性在这里是第二位的,他(她)可以有创新,但创新是在认证体系范围内的创新,首先要与大多数观众的审美需求一致。

正因为这个原理,工业电影制作在组织机制上应该采取制片人中心制而不是导演中心制。制片人要求每个工种、每个部门都按照市场要求完成自己的既定任务。制作过程应是工序化和流程化的。我们可以从如下对电影全流程的描述中获知各环节各工种的分工及要求。

(一) 前期准备阶段

1. 制片人根据市场要求组建编剧班子。这其中包括剧本统筹、编剧(包括在类型、对话、故事等某一方面擅长的编剧若干名)、原作者(如果剧本根据原作改编)、制片人、公司经理,电影营销经理。大家经过讨论确定基本故事框架,再请不同的编剧对框架提出修改意见,然后由指定的某一编剧完成初稿,再请另一组某方面擅长的编剧修改直至制片人认可。

2. 故事框架交给概念设计师进行场景、服装、造型等诸方面的设计。这个阶段导演会集合摄影指导、特效指导、美术指导等各工种或部门顶级专家集体商定,然后由概念设计师具体实施设计。在概念设计这个环节还要更进一步细分为角色概念设计、动物概念设计、植物概念设计、场景概念设计,如是战争片还有武器概念设计。

3. 分镜头工作可以和概念设计同时进行,也可以等概念设计完成后进行。

（二）中期拍摄阶段

这一阶段的工作部门有导演组、摄影组、灯光组、演员组、美工组、道具服装组等部门。各部门各司其职，每一部门内部也分工明确，例如摄影组分摄影指导、主摄影、副摄影、摄影助理。每台摄影机除摄影师掌机外，还配备几位摄影助理。他们有的主要负责变焦的工作，又被称为变焦员（focus puller）；有的管理和维护所负责的摄影机，使其正常运转和使用；有的负责运输设备、组装设备、更换镜头等。

近年来，这些部门都增补了大量使用新科技手段的工作项目。例如美工部门下设计算机三维模型制作组。这一时期还需要后期制作部门对摄影工作进行技术指导，保证拍摄符合后期制作要求。后期制作部门还要在拍摄阶段抓取资料，比如用于建模纹理的绘制、灯光照射的参考数据、场景的尺寸、镜头跟踪的辅助点信息、镜头的焦距，以及为数字绘景所需的实景拍摄资料等其它关键数据。

（三）后期制作阶段

这个阶段项目分工有全片剪辑、视效制作、数字中间片调光调色、声音制作、音乐制作、动画制作、音画合成等环节。这些环节都是传统的后期分工。近年来，使用高科技新技术的新工作加入其中，例如在动画制作中增加了数字模型动画（按照叙事的需求对装配好的虚拟元素进行动态表情、形体运动、物理运动等方面的制作）、效果动画（使用模拟方式生成动画，包含纹理贴图、材质受光、虚拟场景的灯光设置及渲染等）。

在后期制作阶段的冲洗、转磁、声音制作等环节中，高科技的特效制作也会同时开展，诸如使用计算机技术进行底片扫描、转码处理，对摄影画面进行计算机校色、画面修复、细节装配（比如动物体的骨骼、肌肉、皮肤按照运动的规律有机地组装起来）、数字合成（用合成软件将各个CG元素以及数字绘景真实自然的合成在一起）。

（四）电影宣发阶段

新世纪以来，电影宣发在中国电影市场的发展极为迅速，从宣传策划到宣传实施，从发行规划到影院上映，其分工不断深化细致。例如在策划方面，分为内容策划（物料设计策划）、活动及方法策划、路演策划、商务合作跨界策划、新老媒体策划、话题讨论策划等许多分支；在宣传方面，分为场地宣传、广告宣传、媒体宣传等，在媒体宣传方面又分为传统媒体宣传和新媒体宣传，新媒体宣传又分为媒体公号宣传和大V宣传；在宣传物料的准备方面分为视频制作、文字稿准备、宣传画和图片准备等，视频制作又分为预告片制作和幕后花絮短片制作等分支。发行工作出现了分线发行，即一二线城市院线发行、三四线城市院线发行、小镇院线发行的不同分工。在电影营销方面，又分为传统影院营销和互联网营销。这些分工导致了一批精通狭窄专业领域的专门公司的涌现。

在电影运行全流程中，除了上述四个阶段的分工，还有三个领域的专家团队贯穿始终，即：制片人团队、制片会计团队、法律专家团队。

首先来看制片人团队，制片人作为从策划到上映的全链条负责人，必须了解市场、理解电影剧本、熟知各类创作人员，能够全面、专业并且有条理地组建剧组并管理剧组，组织前期策划和各类准备工作、组织中期拍摄、组织和监督后期制作、组织影片的宣传发行上映。这其中必须把控预算，管控时间进度，管控创作方向等，使电影能按照预定的制作目标和预定的资金额度如期完成。制片人之下设有执行制片人，他（她）不仅在制片人不在时承担制片人职责，还负有专属这个职务的特定任务，如，监督电影生产进度、把握电影拍摄质量、检查拍摄过程中的资金花费是否合理；处理财政管理和艺术创作之间的各种矛盾；制定宣传发行计划，为电影的发行上映做各类准备等等。执行制片人之下是制片主任，这一岗位任职者是摄制组内具体的组织者和领导者。制片主任代表制片人行使电影生产期间的行政管理权利。制片主任以下还设有生产制片、现场制片、外联制片等，每一制片都负责一个方向的特定工作。

其次是制片会计团队。电影制片会计所进行的电影财务管理虽然建立基础会计制度之上,但由于电影制片的特殊性,制片会计需要了解整个电影制片管理的全流程并为其服务,因此,国家财政部专门发布了电影企业会计核算办法,针对电影制片行业的所有环节提出了一整套与其对应的财务管理制度。很多非电影业的出资公司派自己原有的会计进入电影制片的财务管理系统,不可能有效快速地支持电影制片的运营,反而延缓了电影的拍摄进度,阻碍了电影主创人员的艺术创作和电影质量的提高。

其三是法律专家团队。电影从策划立项到上映的全过程,是多工种多企业短期合作的过程,每新拍一部电影就会与新的主创、新的公司完成新的组合,所以电影企业与长年稳定聘用员工的企业不同,每启动一个新的项目就意味着各种各样的新合作,不断开始的新合作就需要频繁地签署新的合同和法律约定。熟悉电影制片及发行上映流程的法律专家也是电影工业升级的重要一环。他们要起草或审核一系列电影行业合同,如,电影的投融资合同,联合摄制或委托摄制合同,剧本许可、转让、委托创作、开发体系合同,音乐作品、肖像作品、其它艺术作品素材的使用合同,境内外主创人员和演职人员聘用合同,境内外场地设备租用合同,各类保险合同,电影特技、音效、音乐等各类后期制作合同。有的法律专家还代理剧组管理制度的设定与监督执行。法律专家还要就发行机构提供的商务合作模式提供法律建议,拟定分账发行、保底发行、买断发行等合同,通过制度设定及文件管理对发行方进行有效约束,对发行机构提出的具体发行方案进行合法性论证,还要起草电影在境内外电影院线公映、在电视台和视频网站播放、在手机移动终端点映的各种合作方案及协议,境内外版权交易的合同及协议、电影后续产品开发的各种合同及协议。

从以上对电影工业流程的简略描述,我们可以看出它是一个严密的管理运营系统,每一个环节都有着科学的分工和严格的质量标准。正是因为这种细密分工和对每一工种的严格要求和整体串联,才能制造出高质量的电影工业产品。在这个流程中,每一环节、每一工种、每一领域的专家缺一不可。行业应该鼓励、奖励、尊崇登上某一领域顶峰的大师高手,摄影协会、剪辑协会、录音协会、美术协会、后期制作协会、编剧协会、导演协会、表演协会、制片人协会等各类协会都应奖励先进,有影响的电影节应该保持各个工种门类的单项奖。

那么谁来决定各工种专门人才的培养、发展和提升呢?在美国,是好莱坞八大公司在发挥作用。在中国,以前是大制片厂决定各个部门的布局和人才培养规划,上海电影制片厂、北京电影制片厂、长春电影制片厂都有各个工种的专业部门。现在,除了国有电影集团应继续扮演这种角色外,资金雄厚的民营电影上市公司也应该在国家电影主管部门指导下扮演工业人才布局和培养的角色。各个电影产业园和拍摄基地,都应该举办包含各个工种的电影职业学校。冯小刚说中国电影工业缺各个门类各个工种的技工至少50万人。为此,他联合其它力量开办电影职业学校。这是发展电影工业的长远之举。

其次,通过合拍和启用国际电影尖端专门人才也是学习外国电影工业流程管理的有效途径。宁夏电影集团的大制作《阿修罗》使用了好莱坞各类尖端人才。安乐公司在拍摄《捉妖记》时使用了好莱坞团队并直接采取了好莱坞的制片方式。博纳公司长期使用香港电影团队的同时也在学习引进并建立着自己的电影工业方式。

再者,国家电影主管部门也应该有中国电影工业升级的整体规划和布局,并将其局部任务分成项目布置给各个公司,像国家五年计划那样推进中国电影工业的长足发展。

参考文献:

- [1] 张卫,陈旭光,赵卫防.以质量为本 促产业升级[J].当代电影,2017(12).