

谈谈“低成本创新” 作为产业的战略

■文/赵军

什么是“低成本创新”？一般谈到创新开始都不可能低成本投入，因为低成本意味着高风险，而高风险不适合资本担当。

资本是直驱高利润的可能性而去的，创新本身就是冒险的事情。而且任何高投入都会是看准了产品对于产业、行业的核心所在，资本相信这必然是一项颠覆性工程。

而创新并非一开始就直奔颠覆产业行业的主题，相反，创新有可能就是从产业行业的边缘出发开始。

边缘的意义有二：低附加价值的产品与技术，市场份额无足轻重。但是，正是在这两块领域，创新悄悄地开始，并且创造了也是两样很重要的东西，一是市场的可能性被各种发现，二是边缘自有通往核心的径道。

上个世纪中国电影市场最有生气的现象并不是资本的进入，而是资本进入之前的电影营销创新，是尚无资本支持的中国电影市场的低成本创新。

1994年的时候，长春电影制片厂有一部成本低到无法想象的影片《一个独生女的故事》，谁也不会想到这部只有76万元投资的电影，经过广州“三剑电影学社”的策划营销，在全国市场创下了票房口碑纪录，在没有全国市场票房纪录的1974年（全国票房纪录全年度从1995年进口大片规模引进开始）成为国产影片的“黑马”。

以广州而论，当年的票房就有80万元，这个概念是指当年一个中心城市近乎最好的纪录。

广州“三剑电影学社”由广州市电影公司宣传科长周俊杰、珠江电影制片公司高级编辑祁海和广东省电影公司宣传科副科长赵军组成。他们信奉“既要成功，也要轻松”的创新原则（祁海语）。

这个低成本电影当时的市场策划做了什么样的创新呢？最大的创新是选择。营销最大的努力不在使劲上，因为选择大于奋斗。而选择是最聪明的奋斗。选择也是奋斗的第一步。

广州“三剑电影学社”做的每一部影片在策划流程中都把选择放在第一位，即做哪一部影片？做不做这一部影片？不是什么影片都要去“策划”、“营销”的，三剑学社总共做了数十部国产影片，每一部都获得成功，每一部都震撼了本地乃至全国市场，而每一部都是巧干放在第一位，而巧干的第一步便是选择。

选择的第一步则是不放弃对于低成本影片的重视，而且“三剑”做的影片大部分都是低成本影片，《一个独生女的故事》的选择就是从一部人们都忽略的“小片”而进入了“三剑”视野的。

“三剑”为何瞄准这部小片？因为发现它有足够的卖点，有市场需要的接地气内容，有“三剑”自己熟悉的思考和熟悉的招数存焉。

也有很重要的一点，“三剑”相信做好这部影片并非意味着要很高的投入，希望也相信只需要用很低的投入，就可以令这部影片起死回生——当年在广州市场上《一个独生女的故事》首轮上映票房只有八万元。

于是“三剑”首先从海珠区一家小学四年级一个班写作文入手，动员老师带领同学们看了这部影片，写出了这部影片全市第一批观影文章，而且是小学学生的观影文章。

整个操作是学校老师完成的，“三剑”只是作了牵针引线的工作。这批作文首先引起了全校老师的注意，接着就是全校除一、二年级外全部陆续观看了这部影片，创造了为了一部影片全校学生写观后感的纪录。

影片讲述的是青岛市一位全国十佳少年杜瑶瑶的事迹。在母病父亡、家境陷入极端困顿的情形下，九岁的小学生杜瑶瑶勇敢挑起了照顾病母的重担，并且坚持努力做到了

学习成绩门门优秀！

影片的三大意义和同学们的观感迅速在全市中小学当中发酵。三大意义是：亲情孝心的教育濡染、少年励志顽强不屈、勇克难关的时代精神（在九十年代的中国经济形态转型当中，无数家庭需要承受巨大的压力）。

这一切都表现在一篇篇尚是小学生的文章当中，它们的意义已经超出了学生、学校、教育局关注的范畴，而成为了全社会的热点。

《一个独生女的故事》在当年的中外影片中，开始是非常边缘化和低附加值的影片。“三剑”操作的时候已经首轮结束、刀枪入库。

“三剑”一个活动接续一个活动，譬如，全校师生给远在青岛的杜瑶瑶去信，鼓励两地相隔遥远的杜瑶瑶，表示向她学习，寄去各种学习生活用品。

六一儿童节到来之际与市教育局联动，再次推动影片作为儿童节家长过节影片；在报纸上用致家长们的一封信公开信作为软文代替一般广告；请家长们出席观影活动座谈会，发动个别单位提前积极包场开展干部职工和子女一起观影等等。

首发的广州羊城电影院当月票房最高就是这部影片！不要说低成本影片没有“搞头”，也千万不要说低成本影片搞起来一定千难万难。“三剑学社”就是这样把这部连长影片自己都不敢相信的影片轻松而快乐地做成功了。

低成本创新在四个方面创造了市场价值，一是使影片出票房、制、发、放都获益；二是在低成本影片这一产业环节赢得了经验和接地气的成功模式，后来很多中小影片无不仿效“三剑”主动为中小成本影片策划市场运营，国产片市场无数的复制，使得产业积小胜为大胜。

三是实现了从无人竞争的低附加值产品切入而逐步进入高附加值的影片营销核心，国产片宣传发行的思想与技术含量都得到了提升；四是中国国产片市场发展力量迅速壮大，中国市场化影片宣发其实就是从这个时候开始的。

资本大举进入电影产业市场之后，“低成本创新”的精神和精髓逐渐被人遗忘了。人们动辄认为做一件事情都必须投入高成本，结果低成本创新渐渐无人问津。

现在选择低成本影片，使用低成本手段，投入低成本资金，在营销创新和行业其他创新中获取从低附加值到高附加值的成功，然后通过占据广阔的低成本市场而站稳产业的高、中、低端，如此宝贵的经验做法，很遗憾，只剩两个字：“罕见”。

低成本创新不是没有创新，如上所述，恰恰本身就是创新，即从重视大片的宣传营销开始，开发出了体现电影宣发人员智慧的具有普遍意义的电影营销。

只有这个波澜壮阔的伟大时代才会催生出这样的低成本创新，而其中很多手段，譬如策划传播活动，活写广告和软文，抓住第一个营销点，走好宣传的第一步，机智地利用媒体推波助澜、添枝加叶、乘胜追击等等，使一部部原来看不见票房曙光的影片，一回回大获全胜。

低成本创新就是智慧加本能的产物。党的十九届六中全会又提出了“坚持自我革命”的要求，毫无疑问，从依赖资本路径回到这一轮自我革命，低成本创新就是一条行之有效的经验之路。

中国电影产业绝不是夕阳行业，疫情再可怕也不能消磨电影人的勇气和智慧，而互联网时代更为低成本创新提供着更多更好的观念和技巧以及管理上的条件。

我相信今天的低成本创新还将不同于往日的创新，但“低成本”则仍旧是我们的制胜法宝，即“低成本创新”会一直成为我们的制胜法宝。

中国电影艺术研究中心
电影文化研究部专版

《古董局中局》： 中国文化遗产的传承与传播

■文/汪忆岚

“中华优秀传统文化”近年来成为热词。何为中华优秀传统文化？哪些元素、符号、精神、价值，是来自于传统又能圆融自洽地生长于当代？如何识别哪些属于糟粕，应当摒弃，哪些属于精华，应当继承？电影如何对精华部分进行创造性转化、创新性发展？文章题目起得很大，所涉问题又太深，所幸有文本分析、类型分析、文化分析工具在手，且拿《古董局中局》开刀，投石问路，抛砖引玉，还请各方家指教。

电影与古董确有相似之处：文化行当，鱼龙混杂，好（真）坏（假）难辨，投资风险极高，有打眼的，有砸浆的，也有鉴宝的，二者都极度重视圈层人脉。顶级佳作的待遇也都像皇冠上的明珠，归宿都是永久收藏与广泛展示——电影放映与文物展览都叫Exhibition。用电影作为媒介来讲古董界的故事，确实是绝配。而这个搭配，也确实已经自成一派，好莱坞寻宝探险片的百宝园中，不乏《印第安纳琼斯》、《国家宝藏》、《古墓丽影》等系列IP珠玉在前，国产电影也有质量上乘的《寻龙诀》在当年激烈的市场竞争中“大杀四方”。

当然，还要正视一个我们特有的问题：自《神秘的大佛》、《夜盗珍妃墓》以降，伴随着《十二生肖》、《富春山居图》、《天脉传奇》、《盗墓笔记》、《九层妖塔》等一众寻宝探险（盗墓）片的关于传统文化过度娱乐化的批评。说得再直白一些就是：盗墓（寻宝）还能不能拍？能拍的话，怎么拍？不能拍的话，这个类型要在题材上怎么突破？

《古董局中局》从选材上给了一个灵光乍现：谁说非要盗呢，鉴

不行吗？盗的着眼点偏重武戏，鉴的着眼点偏重文戏。文戏里最吸引的人是哪种？无疑是悬疑。决定一部作品的深度和格局的，就是疑点的设置。小说《古董局中局》中的五脉，就像秤杆上那定盘的星，古玩行业里的真真假假，全靠明眼梅花扛鼎掌眼。而电影行业里的定盘之星，现阶段里最客观的，恐怕也就是票房了。毕竟，电影是一门大众艺术，与小众收藏不同，市场总收入是老百姓们用钱包投票选出来的结果。平心而论，电影《古董局中局》目前的票房，与这个IP的巨大影响、卡司的强大阵容相比，确实差了那么点意思。但这片子的成色、诚意，又相当的分量十足。问题在哪呢？就在疑点的设置。

表面上看，疑点在一个又一个古董，而实际上，疑点在一个又一个古董背后的人。与偏重寻宝、盗宝的影片相比，偏重鉴宝的《古董局中局》，实际要做的是穿越历史迷雾，找到佛头真相，为许家披乱反正。然而从大量关于影片的讨论中可以看到，许家三代人的精神谱系，在《古董局中局》中并没有让观众获得完整清晰合理的解释。也就是说，疑点的设置与解答，本应伴随着人物动机的合理与共情，从而实现许家文化遗产的传承与弘扬。但由于观众无法理解佛头为何要送给日本、父亲为何抛下孩子独自寻找佛头，也就使得许一城、许和平两个人物没有立住，到了他们的后代许愿，能说出口的，也就只剩家国大义这样不接地气的空中楼阁。

为了搞清楚原著中的人物逻辑，笔者重读了马伯庸的小说。关

《古董局中局》： “夹生”的“爽片”

■文/虞晓

愿一直面对着逐渐增加的压力，身处的环境从有规则的庙堂、弱肉强食的江湖到不见天日的地下；失败的代价也从比输赢上升到丢性命。“冒险寻宝”故事的快节奏和不断加码的惊险刺激之中，《古董局中局》还杂糅了喜剧元素。付贵（葛优饰）的油滑市井和黄烟烟（辛芷蕾饰）的憨直豪放，既制造笑料调节了影片的叙事节奏，也迎合了互联网时代观众喜欢看段子、刷笑话的观影趣味。

更为高明的是，《古董局中局》把握到了当下社会的大众情绪。这种情绪在网络上被戏称“为国家自豪，为自己伤心”，映射在电影中就是“屌丝逆袭”的故事和《战狼》大受欢迎。许愿的寻宝之旅，其实就是一个古董圈的“屌丝逆袭”，他仰攻的都是经济资源、政治资源或者暴力资源强大得多的对手；他为爷爷的正名，也是以家国一体的方式为屈辱历史的正名。所以在许家爷爷三代悲情的人设背景之下，许愿的两次暴力反抗最“爽”，砸碎石佛头，打了“权威”们的脸；砸开玉佛头，打了日本人的脸。

真古董与假世界

作为主观的感受，“爽”其实是分层级的，它可以是多巴胺分泌导致的生理欣快，更需要强烈的心理满足，比如情绪得到宣泄抚慰后的神清气爽。正如韩国的《鱿鱼游戏》可以成为世界性的“爽片”，从电影和游戏中获得爽感有着类似的代入机制，只有相信游戏是真的，才能全力

以赴玩下去；相信电影中的世界是真的，才可能和人物情感认同、心理共鸣。在电影这种真实感极强的媒介中，可信度可能是最重要、却也最容易忽视的品质。《古董局中局》为了求真，据说道具中有30多件真古董，可惜的是，在细节上的较真没有为影片带来真实的质感。这种质感来自于我们自己的日常生活经验，就是常情常理，如果剧中人物的行为违背了这种准则，就需要铺设扎实的原因和伏笔，或者说，给人物的行为一个可信的动机，因为角色要活在故事里。

《古董局中局》中的角色恰恰是“反生活”，比如许愿，穷困潦倒却不用自己的本事去赚钱；比如黄烟烟，明明知道找到佛头会让爷爷黄会长蒙羞，还要义无反顾。他们是功能性的，是推动故事发展的工具。营造真实感，其实是电影故事成立最底层的逻辑，也是影视剧创作最重要的技巧。套用《华盛顿邮报》首席影评人安·霍纳迪的说法，“不能指望一部主流娱乐大片去传递多么深刻的思想，但是，我们还是可以理直气壮地要求这些电影做到有原创性、制作优良、构思精妙。”观众当然也有理由要求《古董局中局》打造一个真实可信的“世界”，因为虚假会让建构在故事“世界”里的“爽”，显得格外做作和生硬。

这种“夹生”的观感，意味着这部转化自小小说IP的《古董局中局》，是一个并不成功的案例。



以趁玩下去；相信电影中的世界是真的，才可能和人物情感认同、心理共鸣。

这个故事的所以被反复改编为影视作品，当然是它志怪猎奇的奇妙想象，更重要的是，这是那种被宏大叙事所遗忘和遮蔽的普通人的故事，所描写的是他们对社会影响的痕迹。

IP实质就是经过市场验证的用户的情感承载，或者说是在创意产业里面，经过市场验证的用户需求。“用户情感共鸣”是这个概念里的核心元素，它不仅仅是一种符号，而是知识产权和创意产业里面代表的情感。

这是IP价值的基础，因共鸣而汇聚了庞大的“原生粉丝”，依托不同媒介渠道对原IP进行内容调整与创新，再针对性地分散至不同的文娱产业能够迅速生产出适用于市场标准的产品形态（如电影、电视剧）。IP电影的本质就是把IP加以电影化，作为一门讲故事的艺术，电影基本/经典的叙事法则并没有随着IP、“互联网+”等时代的到来而失效。这是《古董局中局》带给我们的启示，也是这部并不出色的商业片值得被讨论的意义。

这种“夹生”的观感，意味着这部转化自小小说IP的《古董局中局》，是一个并不成功的案例。

事业。”具体到《古董局中局》中，许家三代坚守的“道”，应是电影表达的主题；鉴宝破局的过程，则是叙事中的“器”；人物性格与事件产生的互动，可看作“变”；全片通过人物与叙事给观众带来的影响，就是“通”。小技不修，则大道不彰。如若鉴宝、寻宝、夺宝的一系列情节，没能澄清报源疑点，文戏的吸引力，就会大打折扣。而又因为题材自身特质，武戏也很难生编硬造出奇幻瑰丽的场景、惊险刺激的闯关。尽管在《古董局中局》中，寻宝片应有的要素一应俱全，神秘宝物、密码破译、地下洞穴、隐藏机关、复杂线索，还有诸多其他寻宝片中不曾见过的特色，比如对90年代民间世情那富于生猛活力的还原，但仍然不免仍显守正有余、创新不足。

最后，让我们重回《古董局中局》佛头大案那段历史时空：清末民初，中国门户大开，西方在中国进行掠夺式的古董搜集，中国军阀混战，自顾不暇，于是日本学界提出“支那已经没有资格继承中华古老文明，只有日本有责任挽救这一切”。世事变迁，转眼已是第八个国家公祭日，中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃，签订的RCEP协议将于明年1月1日起生效。关于中华文化继承权的问题，已不再是问题，而关于如何传承好、弘扬好我们的优秀传统文化，相信也不能再仅仅依赖于狭隘的民族主义。