



## 王中军 -

# 在生活中游走

我做事情的计划性不是特别的强，但捕捉信息的神经比较敏感，不时地会被一些生活中的小元素触动，再加上骨子里面有一种敢冒险的劲头，蹦出来一个灵感就跟着感觉去做，常常会不经意的成功，这或许就是有些人所说的天分？

可能现在我的名字总被和成功的电影人联系在一起，其实自己并不觉得我和其他四十多岁的人有什么差别。少年参军，青年出国，前者是受家庭的训熏陶，后者是受时事的影响，最后都回到原来的生活中了。至于后来做电影，还做得挺成功，虽然现在自己也不得不承认有经商的天赋，但在当时来看，不过是比别人多了几分运气。而做一个成功的商人对于我来说，更不是生活的全部。生活有时候就像在喝茶，只要你的心态平和的慢慢去品茗，不管茶是甜的、苦的还是淡的，都能品出茶香来。

## 在美国

89年的时候，很多人的心里都有些说不出的压抑，我也不例外。那时候党员要重新登记，我十几岁当兵，很早就在军队入了党。可当时却不知道要到哪里去登记，心里觉得好像断了线的风筝一样，就这样脱离了组织。这种压抑和没着落的感觉让我突然想出去走走，于是就出国去了。

在美国一待就是五年，三十岁出头那一段创业的黄金时期都是在陌生的国度里、在学习和打工中度过的。那时候出国和现在的年轻人出国不同，现在的学生有不少都是拿着奖学金出去，或是家里面供着的，出国前还要对留学的国家的文化、语言进行系统的学习和准备。对于他们来说，出国留学可能只是换一个环境，多长点见识，打工也只是一种体验，真为生活奔波的并不多。可我当时却是说出国就出去了，先不要说心里面不知道自己要面对的是什么样的国家和文化，光是语言那一关就让我很发黜。结果在美国那么久，我始终都没有融入那个社会的感觉，始终都没有找到自己能大展拳脚的信心。

因为我在国内是学画画的，到了美国还是继续读美术，当时的生活特别的简单，就是一心一意地上学、打工。和我一起出国的那些人，很多都在为留在美国努力，是不是读书已经变得不重要了。因此，很多学美术的人都去当了职业画家，后来其中一些人也回到了国内，有的现在还颇有名气，像陈逸飞、艾轩他们，当年都曾经在美国留学。不过我始终都守着学习这条路，一直走到学成回国。



现在回想起当时的生活，真的是很苦。那种辛苦不仅仅是身体上的。虽然在餐厅给人送外卖，一天工作十几个小时，精疲力尽的时候还要看书、画画，总觉得休息不够，生活条件就更不用说了。但我并不是不能吃苦的人，最让我觉得辛苦的不是体力劳动，而是心理上的孤独。美国是一个高度发达的现代社会，但是那种发达的文明却始终不属于我们这些外来人。语言掌握的不好，首先就已经让我缺乏一份与人交往的自信心。或许有人会觉得我毅力不够，我想可能只有经历过的人才能体会那种感觉。在一个陌生的社会中，语言不好就意味着没有办法完整地表达自己，顺利地与人沟通，完全地过自己的生活。而文化上的差异、人与人之间的淡漠，更是让我没有办法、也没有机会融入那个社会中。记得那时候住在小公寓里，每天只在晚饭后和太太出去散散步，遇到认识的邻居，最多也就是说一声“Hi”，就再也没有进一步的熟悉。房门一关，连住在对门的是什么人都不知道，更不要说是成为朋友。生活不同于短期的工作和度假，如果觉得不适应，精神上时时刻刻都紧张着，那为什么还要生活在那里呢？

在美国我始终没有融入过那个圈子，也从来没有找到过属于自己的一片天地，所以从一开始，我就没怀疑过自己是要回国的，即使回到国内不能事业有成也一样。因为我始终认为自己是一个完完全全的中国人，国内的环境才是我的心理能够放松的地方，才是我能够“生活”的地方。在这方面我可能真的很传统，我适应国内的生活节奏，习惯国内的生活环境，也喜欢在国内的生活圈子。尤其是在国内，我会有很多朋友，他们可以和我一起分享成功，共同分担失败，彼此之间这种息息相关的感觉在美国是找不到的。

也许每个人心里都有一个梦，才会远离家乡在异国打拼。和其他留学生在一起，我们常会讨论自己的梦想，很多人想留在美国做个中产阶级，有个稳定的工作，然后买房置车，安居乐业。几乎没有人想要创业的，或者在某个领域出人头地的。我大概算一个另类。每次我都会说想要回国，回国办一个公司。——当时可能很多人都不太相信，既然出了国，何必要再回来，这不就等于转一个圈又回到原地？但我的确是毕业半年多就回国了，在美国只是单纯的上学，拿到了美国纽约州立大学大众传媒专业的硕士学位，除了打工之外没有任何正式的工作经历。正因为如此，西方人的工作方式并没有对我产生什么大影响。而且那时候一起留学的同学，回到国内的很少，即使是回到国内的，也少有成为同行的。现在的朋友，很多人并不知道我的留学经历。十几年前我拿着自己的钱开始创业，公司发展到目前的规模，都是在国内一步步走过来的，所以我一直觉得自己和其他本土创业者没什么区别。



在美国五年的生活，总会有一些收获，有一些值得怀念的事情。说实话，当年如果留在美国，我可能永远都没有办法走进美国的上层圈子，也不太可能和明星、政经界的人士有什么交流，但这些回国后我做到了。当时梦想的车子、房子、公司、名气，现在我也都有了。而做到这些，很难说在美国接受的教育发挥了什么作用，其实在美国我最大的收获是吃苦这个过程本身，那种拼命赚钱的日子，让我时时刻刻能够体会到国内的幸福，直到现在还能激励自己更加努力，做得更好。但是说来奇怪，现在回想起当年的苦日子心里头还是会有一些暖暖的怀念。怀念我们那个小圈子里的留学生，周末聚在一起，凑几百美金，就已经吃得心满意足；怀念我们埋怨生活的无奈，憧憬未来的激情；甚至怀念为生活忙碌，四处奔走的劳累。或许是因为那种日子累，但却简单，做好今天的自己，明天自有明天的安排，而那种忙里偷闲的简单快乐，更是现在体会不到的。

## 工作着

出国前，我在国内已经有十几年的工作经验。第一份工作是在国家物资总局，做美术设计、摄影记者。因为那时候刚刚从部队复员回来，对国家机关有一种莫名奇妙的憧憬，觉得在机关工作再怎么样也比工厂好。86年辞职到在中国永乐文化发展总公司做过广告部经理。虽然没有干出什么成绩，但是开始隐约觉得广告这条路挺适合自己的。

1994年，我和太太带着10万美金回到了国内，没有什么犹豫就选择了开广告公司。一来我从小就喜欢画画，学的又是设计，广告这行我也干过，即使经验不算太丰富，但至少知道合自己的口味，既能干自己感兴趣的活，又可以学为所用，何乐而不为呢？二来资金问题也是个挺重要的原因，我们手头上一共就是十万美金的积蓄，我又是那种有点老派的创业者，习惯拿着自己的钱打基础，不会拿着想法先去融资。恰好传统的广告公司就是不需要太多钱的那种企业之一，所以很自然的，创立了华谊兄弟广告公司。

说到商人的成功，免不了会说起第一桶金。我的第一桶金来自中国银行。说起来的的确是很运气，也间接的得益于在美国的经历。因为我学的是设计，在那个环境中耳濡目染，专业的敏感让我在无意中就对美国企业文化的表现形式留下了深刻的印象。尤其是像麦当劳那种标准化的色彩，让我非常欣赏。虽然只是简单的红色和黄色的组合，且不管是不是好看，但走到哪里看到那样的组合，就会让人想起麦当劳，让人想起麦当劳汉堡的味道，就已经是它最大的成功。这种标准化的色彩代表不仅仅是一个企业的装修，更是一种内在的文化，一种质量的保证，一种标准化和专业化生产的标志。我觉得这种标准化完全可以从形象延伸到管理和企业的方方面面。而当时中国的企业，就缺乏这种标准化。



带着这样的想法，我去了中国银行，希望为他们在全国推行标准化的网点。之所以说我自己幸运，是因为我的方案正合中国银行的意。中国银行早就有意推广网点的形象标准化，但是却一直没有契机找到一个合适的合作者来推行，我们的方案就促成中国银行统一标志的行动。

一万多家网点的标准化，并不是一件简单的工作，尤其是对于我和我们公司来说，更是一个全新的尝试。为此我也做足了功课。从事先的资料收集，到过程中的材料、流水线设置，一直到最后的工作完成，事无巨细，每一步都不敢马虎。就比如说事先的准备，一个用来说明工艺流程的录像带，就花费了17万的资金，而我们公司的总资产不过十万美金，一下子就用了五分之一。那种咬着牙上的感觉现在还记忆犹新。要是不成功，损失可想而知，最终的结果是我成功地完成了中国银行在全国的形象标准化。华谊兄弟也因此赢得了在中国广告界的一席之地。

当然工作的过程中也不可能一帆风顺。事实上这个工程我并没有做到最后。因为在我一步步走向成功地时候，人为的障碍也就一个个出现了。有人开始议论：为什么中国银行会把这么大的一个工程，交给华谊这个名不见经传的小公司？于是匿名信、社会舆论都开始压向中国银行。作为一个商人，其实我可以心安理得的把工程进行完，因为我们是协议的，尽管中国银行承受了很大的压力，但是它没有理由终止协议。但可能是因为心理始终保留着艺术家的性情，我希望即使是做生意，大家也都能开开心心的合作，不愿意看到我的合作者为难。于是我选择主动放弃合约。让中国银行声明形象标准化工程已经初步完成，后续的工作，由各个分行自行推广。做出这样的决定，我当然有金钱上的损失，但心里面却觉得很痛快，大家都能高兴的工作着是最好的。——最重要的事，我的实验已经成功了，我已经证明了我自己的创意和我们公司的价值，而且说句更实在的话，对于当时的我们来说，也已经赚到足够多的钱了。

广告公司进入正轨之后，我开始尝试往其它领域扩展。97年一个偶然的的机会，一位老朋友向我说起电视剧的供不应求，我就开始琢磨自己是不是可以向这方面发展。其实在那之前，我一年也难得看两次电影，但我喜欢唯美的事物，做电影是我心里面的一个梦。于是抱着尝试的心态，我投资拍了自己的第一部电视剧——英达导演的《心理诊所》。电视剧完成后自然要在电视台播出，当时电视台支付“报酬”的方式不是现金而是广告时间。这对于广告公司来说当然是求之不得的，广告和电视的配合，让我们公司获得了足够的盈利，也让我下定了进军影视界的决心。



2000年，华谊兄弟和太合控股有限公司一起融资5000万元，创立了北京华谊兄弟太合影视投资有限公司。当时恰逢国家进一步放开出品权的限制，国有制片企业的垄断地位被打破了，单片的发行权也开始放开。而国内电影界的民营企业都还处于初步发展的阶段，正是投资电影的大好时机。而且正赶上西安电影制片厂的股份制改革，我们公司收购了西影40%多的股份，“曲线”获得了经营权。至2004年回购太合所有股份，成立了华谊兄弟影业投资有限公司。六年多的时间里，华谊已经拍摄了《甲方乙方》、《不见不散》、《没完没了》、《大腕》、《一声叹息》、《鬼子来了》、《刮痧》、《寻枪》、《卡拉是条狗》、《天地英雄》、《手机》、《可可西里》、《天下无贼》、还有今年的《夜宴》、《鸡犬不宁》、《墨子攻略》、《宝贝计划》等三十多部电影，而且每年还有近200集的电视剧产出。其中大部分影片不仅实现了盈利，而且还颇受好评，华谊已经基本上奠定了在中国电影界的地位。当然也有几部亏损的片子，但公司的总体发展形势是毋庸置疑的。尤其是在进口大片一统国内票房的情况下，我们公司每年的稳定产出在很大程度上补充了国产影片的空白。

做电影的确是一个名利双收的好渠道。电影从投入到产出周期短，而且有50年的版权，能够为公司带来足够的利润空间。这还只是次要的方面，更重要的是，成功的电影为公司赢得的名气，让我能够借此东风发展其他行业。时至今日，华谊兄弟已经发展成为一个涵盖广告、电影、建筑、汽车销售、文化经纪、投资等等多个方面的大型民营企业。公司拓展的过程中，电影带来的名气功不可没。

我做事情的计划性不是特别的强，但捕捉信息的神经比较敏感，不时地会被一些生活中的小元素触动，再加上骨子里面有一种敢冒险的劲头，蹦出来一个灵感就跟着感觉去做，常常会不经意的成功，这或许就是有些人所说的天分？公司发展到现在，似乎一路上都走得挺顺利的，连我自己也不能不承认我是有点经商的能力，但这种能力自己是捕捉不到，也不能刻意培养，只能说是事实证明的。有时候我也会想，一些机会被我把握住了，人们看到了我的成功就说我有眼光，其实可能从我眼前溜走的机会更好，只不过在一开始就与我擦肩而过，自然也就看不到任何的结果。就好像我喜欢画，常常会收集一些美术作品，曾经有一幅林风眠的作品，第一次别人向我推荐的时候，觉得价格有点偏高，就没有买，结果几年后同样一幅作品，我花了三倍的价钱买回来，而且觉得物有所值。但如果几年后我没有再见到这幅画，错过了也就错过了。画是这样，剧本是这样，其它的机会也是这样，天分也好，眼光也好，都有些虚虚实实，只要已经做成了，怎么说都一样，如果失败了，那谁还会关心你是否有眼光呢？相较之下，我更喜欢自己血液里带着的那点儿艺术家的性情，不需要太多地计算投入产出，只要创意来了，感觉对了，就放手大干一场。



比如投资拍陆川的《寻枪》。一般情况下投资拍一部电影，首要的当然是看剧本，电影所讲的故事好不好，对于票房是至关重要的。而且多数是由导演推荐剧本，而不是根据剧本决定导演。但是《寻枪》就是一个例外，这个剧本是陆川自己写的，在我们公司之前他已经拿着剧本走了两年多，一直都没有找到合适的投资者，但我看完剧本之后，当即就拍板决定投资。后来事实证明，不仅票房成绩不错，媒体的评价也非常高，而且对于我们公司来说是一种新的类型，《寻枪》让我们公司的电影空间又开阔了一大片。

冯小刚的贺岁片无疑是观众认识华谊兄弟的一个重要原因。和冯小刚合作其实特舒服，因为我们脾气挺像的，连经历都挺类似，都当过兵，都喜欢画画。基本上工作的问题我们也都能想到一块去。不过相比之下，冯小刚是更纯粹的艺术家的，我就只能退一步作一个多点“铜臭味儿”的商人了，因为我必须去寻找其中的商机，把握艺术和盈利之间的度。我们之间有一个口头协定，什么事情都要坐下来谈。大问题上我们基本不会有什么分歧，小事情上则互相让步，他是一个挺能接受意见的导演，可能是因为他相信我对市场的判断，彼此也有了一些默契。其实在投资《手机》之前，冯小刚手上有好几部片子，其中一部《歌声离我远去》他挺想拍的，但是都被我否定了，因为觉得吸引不了观众，后来他也觉得不会太卖座。当冯小刚要拍生活中人和手机的故事的时候，我就觉得有戏。结果投资 2000 万的《手机》投资回报率高达 263%，成为当年的票房冠军。而故事本身所反映的社会问题更是引起了广泛的思考和讨论。

可能有人觉得我投资的电影都是商业片，其实我并不在乎商业还是艺术，如果用心去拍，商业片也可以拍得很艺术，我关注的只是电影能不能吸引观众，投资能不能得到回报。就像《天下无贼》，我不否认里面充满了广告的元素，演员开的车是宝马，用的手机是诺基亚，车厢里贴的海报是动感地带，甚至连只有几个镜头的大卡车上都有“中国石化”的大特写，但这样不仅有广告收入，还解决了电影的道具，何乐而不为呢？而且谁又能因为广告而否认《天下无贼》本身的欣赏性和内涵呢？

华谊兄弟在国内的竞争力是有目共睹的，但如果要在国际上有自己的一席之地，让中国的文化打动全世界，而不是简单的适应外国人的品味，恐怕还要不懈努力。而首先，要有一套能促进中国电影发展的机制。2001 年，《卧虎藏龙》无疑是华人电影界风头最劲的影片，在全球的票房高达 2 亿美元，但是在中国市场却亏损了 400 多万。这件事让我开始觉得应该和外国大公司合作，参与海外的分账，这样才能赢得合理的回报。



电影《大腕》是中国第一部全球票房分账的电影，合作者就是华谊兄弟和美国哥伦比亚公司。有的公司可能是害怕全球分账过程中，外国公司会有票房欺诈的现象。但我相信像哥伦比亚这样的大公司，不管是从她的历史还是名气来看，都应该是有规范的制度和文化作后盾的，所以我敢大胆的和他们合作。当然任何尝试都不可能没有风险，可是我不在乎，所谓“变则通，通则久”，暂时的损失只要不影响长期的发展我就能够接受。

有人因此说我是“商人艺术家”，有人说我是个“冒险家”，也有人说我是一个“拿来主义者”。其实说到底，我只是想要选择一种最好的方式去做，留学是这样，回国是这样，现在做电影还是这样，至于结果，就顺其自然吧。

## 生活中

公司越做越大，身为公司的管理者身上的责任也就越来越重。尤其是听到观众对我们的电影的评价和期待的时候，就会有一种感觉：公司就像孩子一样，在她小的时候，只是自己的孩子，但当她的羽毛丰满时，就不再完全属于自己，而是属于社会了。——所以有时候我倒希望自己的公司还没有长大，自己可以比较随心所欲的做喜欢的事。

其实我现在的工作量并不是很大，也不用每天在公司里待着，公司里那么多人，那么多事，我要是都管，就算三头六臂也忙不过来。我觉得我的角色就是一个投资者，选择做什么行业、拍什么电影，那是我的事情，但具体的操作，就可以交给比我更专业的人来做；选择什么样的人来做部门经理，也是我的事情，但管理员工、资金的工作，就可以交给我选择的人来做了。我把工作交给一个人，就愿意相信他能把事情办好，如果发生问题，我就解决问题，没有问题我就不会再管了。没有乱管事的人，管事的人才能发挥作用。

即使是这样，需要我解决的问题还是不少，只不过这些问题不会影响我的生活。问题是肯定要解决的，我心里会思考、会计划，但平常我还是快乐的过我的生活，不会总是板着脸待人。我不希望自己工作上的问题影响到我身边的家人、朋友和同事，以至于我自己的心情。什么问题都有它的解决方法，到了能解决的时候自然就会解决了。何况每个人都有自己的工作，都有自己的烦恼，如果都把问题都写在自己的脸上，那生活就太累了。

我很享受现在的生活，工作的时候努力工作，休假的时候就好好休假。闲暇的日子和朋友一起去吃顿饭、喝杯咖啡，天气好的午后就在三里屯的酒吧外晒晒太阳、打打牌，心情好的时候还会开着车



去效外的养马场逛逛。可能是因为学美术出身，我特别喜欢去看画展，遇到好的画展常常会约三五个朋友一起去看，听起来像是附庸风雅，可我自己的确是乐在其中。有喜欢的作品，我还会买下来作为收藏，不管是独自欣赏还是和朋友分享都是一件乐事。

重视生活这一点上我可能比较像西方人，中国人似乎不太习惯把工作和休假的时间分得特别明显，常常生活在工作中。而我却是一个想要让工作像生活一样的人。比如说办公室，我在国内看到过很多的办公室，包括官员的、企业老总的、演艺界人士的，有的很大很奢华，也有的比较简约质朴，但不管哪一种，都常常会让人觉得缺了一些什么，看多了甚至觉得千篇一律，都是差不多的桌子、沙发，找不到个性的因素。或许是因为大多数人都只是把办公室当成一个办公的地方，而甚少去想那是“自己”办公的地方，自己待在办公室的时间可能比待在家里的还多。我比较喜欢把自己的办公室和公司装修得比较有个性，坐在办公室里，才会有一种这里是属于自己的感觉。我现在的办公室，还是在华谊兄弟最初创立时的那个楼里面，地方不大，但是每一个细节都是按照自己的偏好布置的，带着浓厚的个人色彩，我就特别喜欢在这里办公、待客，有时候遇到志同道合的人，还会给他们介绍办公室里陈设的美术作品。其实现在华谊下面的很多主要的公司，像电影公司、经纪公司都已经不在这个楼里面了，但我还是习惯在这里办公。有时候坐在办公室里，想起这个集团公司就是在这个办公室里慢慢长大，然后一点一点搬出去的，颇有些感慨和成就感。

现在公司的运作已经比较成熟，但面临的压力也越来越大，尽管我现在的的生活看起来很悠闲，其实心里面一直都要牵挂着公司。相较之下，可能当年在美国那些为生计奔波的日子反而更轻松、更自在一些。有时候我就会想，等再过几年，公司更成熟一些，上市了，“出国”了，我就从管理者的位子上退下来，找个CEO，自己好好的享受退休生活。我特别期待那种无忧无虑的生活，没有任何需要牵挂的事情。尤其是自己与那么多的业余爱好，现在就已经占了我生活很大一部分，那时候也不用担心不工作的日子会过得枯燥。——当然退休的想法现在也只能是想想，至少现在我还放不下公司，股东也不会答应让我退休，或许是因为人在有压力的时候常常会有这种懒惰的期待，想想也觉得挺惬意的。何况我本来就是一个喜欢简单的生活的人，我做电影的原因之一就是电影投资比较简单，主要是凭直觉，而不是依赖于量化的分析。工作如此，生活更是如此，最重要的是自己能够享受生活，而不是被生活拉着走。

## 品人生



我是一个不习惯总回头去看的人，更不善于为自己的生活去总结。这些年因为做电影，媒体的关注多了，才冒出那么多故事性的经历来。事实上反而是媒体的采访，才让我有机会去整理一下走过的十几年创业路。

我总觉得我的成功运气占了大部分。说到努力、奋斗，每天北京大街上那么多行色匆匆的身影，哪一个不是在努力，不是在奋斗？说到天分，这本来就是上天赋予的，就更是我的运气了。而且和我的同学、战友、朋友们相比，我从不觉得谁比谁更优秀，可能在每一个小方面，我们会有各自的优势，但是谁都有优点和缺点，各人的综合能力都相差无几。每一个人最初的起跑线都是一样的，所不同的是，当你把握住第一次机会，获得了一个阶段的突破之后，下一个阶段就进入了一个与别人不同的平台。这种差别不仅是实质上的，也是心理上。就像华谊兄弟做到现在，已经不再需要为合作者、广告收入发愁了，因为华谊兄弟这个公司的名号就是活广告，自然会有其他的公司、投资者来找我们合作，我们只要从中做出最好的选择就足够了。这个时候，刚刚起步的电影公司要和我们竞争当然要付出更多的努力。仔细想想，我一路上都是顺其自然的走下来，能够走得这么顺利，真的不能不说是运气。

至于未来会怎么样，并不是自己能够驾驭的，生活最重要的抓住今天。对于明天，我们只能设定一个目标，让自己向着那个方向去努力。这样我们工作着生活才会比较有意义，但结果，却是未知的。