

周浩正：写给编辑人的信 1:2:9 美国好莱坞动画电影成功方程式

原创

liurendonews 于 2020-04-15 20:15:02 发布 721 收藏

版权声明：本文为博主原创文章，遵循 [CC 4.0 BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) 版权协议，转载请附上原文出处链接和本声明。

本文链接：<https://blog.csdn.net/liurendonews/article/details/105549160>

版权



本文写于2004年3月15日

高彦：

这封信写起来有点复杂，因为会触及较多议题，我试着把事情简化。

先说明 1:2:9 的含义。

一部成功的好莱坞动画电影，本土票房收入如果是1，海外票房收入就可达到2倍，而周边商品利益，则可达9倍。当我第一次读到这些数字时，觉得它们非常“魔幻”，这样的“成功方程式”，对迈向开发国家的“文化创意产业”，究竟有什么启示？

——遥不可及。

我相信大家第一时间的反应应该是相似的。但人穷志不短，我们至少要把这个方程式当作努力的目标，下定决心去实践。因此，当我们设计一项产品时，应尽可能将各个市场纳入考量，把饼揉大——不但能在天津畅销，还要跨进北京，席卷中国；顺便逛逛日、韩、东南亚；再拐个弯，登陆欧美。

好美的梦。

但，难道连做梦的权利都没有吗？

我有一些大梦。

其中之一即是“中国儿童守护神”。

说来话长，先从日本的漫画谈起。

记得我刚入出版这一行时（约1970年前后），因为政府长久政策偏差，扼杀了本土漫画的生机，让日本漫画钻了法令空隙，趁虚而入，垄断了整个漫画市场。我们整整一代，从小便啜饮日式卡通的奶水长大，当初有许多杰出的日本漫画及卡通作品，恕不一一列举，在此只提出一个例子：小叮当（在日本它的名字叫：哆啦A梦）。

小叮当是来自未来世界的一只机器猫，和它新主人小朋友大雄一起生活，发生许多趣事。大雄显然不是大人眼中的好孩子，他很平凡，功课似乎老出问题，瘦弱的身子常成了同学欺凌的对象，但当小叮当到了他家、做了他的好朋友之后，一切为之改观，小叮当胸前的乾坤袋裹取之不尽而又变化万千的宝物，解决了它全部难题（当然啰！也闹出更多趣事）。

先是漫画攫取了小读者们的心，接着是卡通电影，再往下是玩具和各种授权产品，我们毫无抗拒地接纳它成为生活中一部份，也许在书桌，也许在床头，陪伴着孩子成长。请注意！我想强调的重点是：为什么我们孩子的书桌或床头放置的玩具不是孙悟空、哪吒、红孩儿、千里眼、顺风耳、三寸丁……或其他能让孩子高高兴兴自动要求购买、纯由国人创作的玩具造型？

我苦苦寻找答案。

皇天不负苦心人，有一天，我摸索出一个解答。

一件或可形成中国孩童共同记忆的玩伴：哼哈二将。

我曾检视神话故事与民间传说里一些角色，经过不断比较分析，终于在《封神榜》中找到了这组极具人性与趣味性的结合。

哼将军，他个儿瘦高细长，像根竹竿儿，仿佛风吹就会倒，个性冷冷的，很酷，是属于那种不苟言笑的一类，但心肠极好。每次出阵，浩浩荡荡地率领一群和他长相相似的士兵，勇敢地冲锋陷阵。当两军对峙时，他立刻使出绝门功夫，只见他“哼”的一声，从鼻孔里喷出两股黑烟直奔敌阵而去，对方的士卒身陷迷雾，伸手不见五指，一闻到异味纷纷倒地，哼将军身后乌鸦兵拿出绳索冲向前去把他们捆绑俘掳，大胜而归。

另一位哈将军，恰巧和哼将军分属敌对阵营。他，矮矮胖胖的，模样儿可有点痴肥，走起路来好似一个圆圆的球在地上滚动，脾气温和可亲，天天笑容可掬，但每次打仗他都不甘落后，勇敢请缨上阵。只见他率领一批和他一样胖墩墩的士兵，裹着一团黄沙冲向敌军。每到关键时刻，他大嘴一张，“哈”的一声，一团浓浓白烟从口里源源而出，战场上无端端地只剩下白茫茫一片，敌兵鼻闻异香，倒地不起。哈将军身后士兵拿出绳索把他们捆个结实，凯旋回营。

有一天，众人期待已久的画面出现了。

哼将军终于遇到了哈将军。

结局可想而知，战场上升起一股黑烟、一团白雾，笼罩四面八方，对阵两军均不支倒地，双方各自抬回自己的主将和士兵，算是打个平手。

哼哈二将的故事似乎只出现在《封神榜》，民间传说中，将他俩当作门神祭拜（有些地方的门神以秦琼与尉迟恭替代）。

请不妨如此想像一下：

我们下一代的成长过程中，守护在他们身边、陪伴他们的长大的，除了米老鼠、唐老鸭、白雪公主、哆啦A梦、咸蛋超人……之外，会不会有更切合童心童趣与中国情、中国心的玩伴？哼哈二将能被我们下一代张开双臂拥抱吗？为什么非一定是哼哈二将而不是其他？

当然，哼哈二将只是“中国孩童守护神”的选项之一。

但哼哈二将确属上上之选。第一：名字好，容易国际化。哼、哈两种发声乃人的自然音色，不论你是那一国家或民族的人，都不需要翻译就听得懂，可视为浑然天生，若不取用，实乃暴殄天物。第二：他俩是家家户户需要的护幼天使。他们本来就是中国家庭的门神，把门神请下来保护未来主人翁，岂不是更加贴近原先天赋他们的神圣任务？第三：大块留白。关于他们的故事太少了，正好给创作者有着力之处，海阔天空，任人翱翔。第四：天生一对宝。哼哈他俩，一胖一瘦，一高一矮，一冷一热，恰恰是最谐趣的组合，使我们立即想到世界影坛上永恒不坠的双簧型人物——劳莱与哈台，还有比这更逗人的一对吗？第五：虚位等待。“中国儿童守护神”的位置，还没有人占据，现在就看谁有此能耐了。

至于该如何踏出第一步呢？那就得看我们如何评估了。

在往下推演之前，我愿意自曝己短，模拟一段故事大意。

话说哼哈二将，在天庭搞砸了玉皇大帝交付的任务，因此被贬下凡人间，等做满100件好事才准重返天上。这二人一路跌跌撞撞，歪打歪着，进了阿彦的家。平时，当阿彦父母在家的時候，他们乖乖留在大门门神画像上，只有阿彦独处时，他们才会现身。阿彦是独生子，性情温和，功课普通，在学校里很得人缘，但因身材瘦小，老被班上粗卤的同学欺侮，但也幸亏有可爱的小梅，总是像大姐姐一样呵护着他。直到哼哈二将到了他家，所有的日子全改变了。因为，一则他们有神通，可上天入地，也能在时光隧道来去自如，任何空间与时间都不能限制他们；一则他们做了阿彦的守护天使，阿彦的烦恼就成了哼哈的烦恼，阿彦的痛苦也成了他俩的痛苦；只有阿彦快乐了，他们才会快乐起来。就像藤子不二雄绘制的小叮当一样，他们会从未来世界取得一堆发明帮助阿彦解决种种难题，所以故事就永远说完了。

这个构想我曾经尝试过多次，每次都在哼哈二将的造型设计上遇到挫折，那些年轻朋友画不出我心中想要的神情而中止了合作。写到这里，我突然想到新蕾拥有的画家沈苑苑，她笔下的人物造型非常俏皮而活泼，说不定她就是我们期待良久的画者——能赋予哼哈二将生命的人。故事内容反而不是我最担心的，只要组成写作小组，就能编撰。我偷偷告诉你一个秘密：二十多年前，小叮当漫画席卷台湾，有不少出版社争相投入，有的一周一册，有的半月一册，但藤子的作品有限，根本不敷所求。有位朋友告诉我，某家出版社干脆请了一位年轻怪胎，根据原创者的理路自行编写，再由出版社雇枪手绘制，居然鱼目混珠地搞了多年。要不是朋友说出来，我真还不知道当时看的有些《小叮当》竟然是膺品。我曾央求朋友介绍此人相识，但一直未曾圆梦，失之交臂，可惜之至。我说这段往事，是要强调天下无难事，只怕有心人。哼哈二将的故事，也可作如是观。顺便一提，日本知名的漫画家，背后都有一个团队在运作，藤子不二雄也不例外。

现在可以回头思索此信一开端所标示的“成功方程式”1:2:9的意义了。

当“哼哈二将”累积到一定能量时，成功方程式的魔力将渐渐发酵。这股力量不仅存在于文字，也存在于漫画和卡通，更有可能发威于电玩世界，并制成布偶玩具甚至做到商标授权等等。这些都不是空想，只要敢做肯做，一定能成为事实，请信任我闯荡出版界近三十年的经验。别看我写得轻轻松松，它可是我长期积蓄心力所构思的“拱桥”之一，恳请认真对待。

我知道困难很多，但若没有困难挡在前面，那才奇怪！不是吗？

换个角度看，上述构想仍不出“经典再造”广义的范畴，这项工程的目的，旨在唤醒中国心魂，把沉睡已久的创新意识叫醒。

把经典的某些内容和人物重新定义、诠释，不失为颇佳的起点。这一座祖先留下的宝库，请善加珍惜。老旧之物犹如蒙尘之珠，难掩其原有之光辉，好好运用，依然能创造新的价值。诚如星巴克（Starbucks）总裁霍华·萧兹（Howard Schultz）说的一段金玉良言：

“老掉牙的商品也可以创新，从而衍生出无限的商机，譬如nike运动鞋，它就是从老掉牙的球鞋升级演变而来，旧商品在精致化之后，不但能产生高附加价值，也更容易吸引消费者，因而使得旧商品创造了新生命。”

“星巴克咖啡”将了无生气的传统咖啡店赋予新意，重建其价值观，从美国一隅一跃为世界品牌，他的成功跟经营者的观念与心态息息相关，霍华·萧兹先生能在陈旧事物的内在看见新生的种子，创造“附加价值”，先做出一家样板，然后不停复制，由此造起庞大的咖啡连锁店王国，他的经营理念非常可取。关于星巴克的传奇，坊间已有专书介绍，请自行参考。他对“老掉牙”的东西的说法，运用于“经典再造”概念上，似乎仍有成效，不知你可有同感？

我很能够理解你和工作伙伴们的心理，毕竟我们也刚从种种束缚走出不久，你所忧虑的事项，我全熟悉，在这股不能回头的开放大潮拍击下，怎么自处、怎么乘风破浪，全系于主事者一念之间。

忍不住又要引用别人的话了。

《QBQ！问题背后的问题》作者John G. Miller说：“许多人都听过这么一句俗语：创意是跳脱框架思考。这句话颇有道理，但是我认为真正的创意，应该是：在框架之内成功。”太阳底下本无新事，也不能企求万事具备；在最近读到的某书作者大喊道：“去他的找对人、做对事，我们需要的是勇往直前。”在既有的支援条件下做该做的事，仍是现实世界里最高行为准则，充满智慧的革命家才不会搞得粉身碎骨，不管再多荆棘，总是有路可行。

不过，不能让太多现况的限制成为逃避挑战的借口，那样的话，必会失去执行能力，停顿于呆滞状态，当竞争者攻城掠地打到家门口时，就什么应变都来不及了。

亲爱的高小友，你同意吗？

不妨从“哼哈二将”实践吧！

关于《奥兹国经典历险故事》我收到四册，其中《绿野仙踪》因曾改编电影以及它主题曲风靡世界之故，在这里是家喻户晓的故事。新蕾似乎有出版作者全集的计划，这是件大事，必能丰沃儿童文学的园地，先在此献上我的敬意和祝福。

以下我所申述的并无否定这套名著之意，我要表达的是一个垂垂老去的编辑他曾经经历的生涯中，有一些自囿于狭窄经验的偏见。因为毕竟两地时空背景等，存在着颇大差异，我没把握自己的看法有多大参考价值，就请当作是老人呓语，纯供茶余饭后消遣吧。

第一，当年的远流会怎么处理这部名著？

一开始，我们便会面临很多重选择。

一是规规矩矩出版《奥兹国经典历险记全集》，为出版社打造一座里程碑。但这套书会以人人熟悉的“绿野仙踪”为名，“奥兹国历险记”纯作说明性副标，每一分册用“之一”、“之二”、“之三”……做标示。

一是为了不让这部书于出完之后失去依恃，我们习惯在这部全集之上寻找大概念，例如【世界儿童文学名著精选】。然后，找一位知名儿童文学作家或有影响力的学者担任总策划，说明出版缘起，或再组成“编辑委员会”，并另设主编负责执行。这位主编得掌控一切，其他人可以考虑虚设，否则人多嘴杂，事事难办。不过，这位主编应是儿童文学热爱者，他才是诠释“大概念”的灵魂人物，他应模拟全集细目作为出版依据，细目编撰时，一方面做最大开放，一方面严加规范，使全集维持品质与水准，不至于失去控制。

一是若决定经营【世界儿童文学名著精选】这个概念，则又将面对新的抉择：假设【世界儿童文学名著精选】是封闭型设计，全集只做100（？）册，那么《奥兹国历险记》13集该全数纳入吗？还是只取代表作《绿野仙踪》？假使【世界儿童文学名著精选】是开放型设计，没有册数的限制，但把13集全都编入是明智之举吗？抑或只编1册代表作，其余延伸于外，编成一套完整的《鲍姆经典儿童文学全集》当套书販售？

有太多好书因没有书系依靠而淹没在书海之中，令人扼腕兴叹。倘若有一个好概念将其收纳，这部书就有机会因此存留下来，这也是我在前信一再强调“经营概念”的重要性。

当初我们在远流出版公司不小心发展出这种经营书系的方法，如今已被台湾出版界每家公司模仿，但好概念不多，能换成营业额的更少——将来有机会再详述之（请反刍“拱桥”与“石头”的譬喻）。

第二，我们如何行销这部名著？

通常，我们要求编辑一定要有市场意识。书，不可停留在孤芳自赏的阶段，它必须接受爱书人的考验，通不过考验，必从书市淘汰。因此“产销一体思考”的观念非常重要，优秀的编辑都应是这条律则的信奉者，我更是身体力行，惟恐不及，但仍常失败。

当社务会议决定全套出版《奥兹国经典历险记》13册时，行销企划原则上也一并完成。假使是我操盘的案子，编务、业务一定一把抓。首先决定出版节奏，是一次或分次上市？原则上，能一次出齐绝不分二次，但不论节奏如何，预约广告仍应整套贩售（一次或分批寄送）。其次，决定装帧方式（精装？平装？做不做套书匣？）、价格策略（单册定价及全集预约的优惠幅度）、贩售对象及方法、赠品设计、主诉标题等等。然后，便进入实际操作阶段。

一般作业程式，大约分成三个阶段、五个攻击波。三个阶段分成上市前、上市中、上市后；五个攻击波，分别是DM行销（含报纸广告、网路预约）、新书发表会、店头造势（例如作者签名会、限时限量限点特贩）、座谈会、网上套书特区专卖。

“上市前”这个阶段最为重要也最能着力，至少占用80%以上心力与预算，重点放在出版直前（1~3月）的DM邮购，希望在邮购阶段就把投资资金回收。

台湾的出版社非常重视读者名单管理，他们经年累月地搜寻有效名单，分门别类，随时加以保养运用，我们名之为“资料库行销”。每家出版社都有秘藏的“金名单”，意思是说，只要名单对象收到DM，就难以拒绝诱惑，他们是最快购买的读者。这类名单少则2~3万，多则数十万。以远流为例，他拥有的名单高达百万以上，经常使用的也有十几万，其中各领域的精华名单约在3~8万之间，全盛期间，一个邮购案子可售出1万5千套以上，平时也能维持2~5千套，成果非常惊人。为了增强DM邮购效用，行销人员会适时编列报纸广告费用，使DM更具说服力，而这类广告常以整页篇幅的刊登，声势浩大。在此同时，网路预约亦同步进行，以求形成纵深，扩张战果。

“上市时”根据DM行销等结果，随时修订行销计划。若一切均如预估，则照表操练，验收成果。

到第三阶段“上市后”，更不可掉以轻心，可做的事仍然很多，甚至可这么说，做好收尾工作，才算圆满。此时，不同的结果有不同的处理方式：

· 假如《奥兹国经典历险记》在邮购阶段反应热烈，立可找个理由适度延长邮购时间，把效果做最佳发挥。即使结束蜜月，待上市完成以后在众多爱读者口碑渲染之下，可继续进行目录行销及产品组合行销。这时，若有书系概念，便可了解它的功效和威力了。

假如在邮购阶段无法突破瓶颈，应迅速检讨产品定位及诉求重点是否贴切，并重加修正，万一都不能奏效，可采取以下行动：

- a.既然是经典钜着，于公司形象有加分作用，就应准备长期经营，把投资回收期延长至3至5年甚或更久，可趁此建立新蕾理想形象的声誉；
- b.尽量透过管道专案促销（例如图书馆及校园行销）；
- c.做为促销或拓销产品；
- d.利用特别节庆，捐赠僻远地区学校、社区、单位，做公益活动之用；
- e.销毁，以减轻仓储压力。

以上仅举数端说明，因为像《奥兹国经典历险记》套书，依台湾独特经验，并不适于店销，至于愿不愿、能不能纳入书系做整体考量，则是另一层次的事了。

台湾出版很擅长多通路行销，他们知道依靠单一通路非常危险，稍有变化便易陷入困厄，因此早早因应，不把鸡蛋全放在一个篮子裏。他们很懂得利用新生事物，当社会上还未充分了解7-11这类日常生活用品便利商店的连锁效应的力量时，当时远流的总经理詹宏志（他现在是城邦出版集团负责人）就主动和他们合作，屡建奇功。去年远流在7-11举行金庸修正版《神雕侠侣》预约，据说有7~8万套巨量，令人咋舌。

由于两地民情不同，所述各节不见得适合天津，谨请参考。

浩正3,15' 04

作者：周浩正/台湾长鲸出版社发行人

版权：本文由作者周浩正授权刊发



编辑推荐

刘韧：好记者到事实为止（2020修订版）

刘韧：怎么学习（2020修订版）

刘韧：编辑的价值