

*The
Economics
of
Movie
Production
and
Financing*

娛樂圈
中國電影監製的親傳秘辛
經濟學

岳翔 (Shawn Xiang Yue)
—— 著

山頂文化



本書作者岳翔



《唐人街探案2》開機儀式



紐約麥迪遜大道 (Madison Ave) 完全封路拍攝



岳翔在《唐探 2》拍攝現場



岳翔在《唐探 3》東京下水道系統實景拍攝現場



岳翔與成龍



岳翔與黎明



《滚蛋吧！肿瘤君》首映式



《外公芳龄38》首映式



《亲密旅行》首映式



《不速之客》首映式



參與電影後期配樂的岳翔

前 言

娛樂圈八卦 VS 諾貝爾經濟學獎 _i

一 用經濟學的視角看影視圈 _1

◎1 娛樂圈裏蘊藏的全是金融知識 _2

1. 搞懂娛樂八卦後的你會更懂金融投資 _2
2. 任何專業投資都有「募、投、管、退」四個步驟 _10
3. 不懂金融，偉大的藝術家也未必能賺錢 _18

◎2 金融新理論的發展離不開文藝圈 _27

1. 「打小抄」的藝術家就會吸引「喝大酒」的投資人 _27
2. 舞美師搞定「產業引導基金」之後發了大財 _34
3. 二流詩人憑藉二手金融知識成了大製片人 _42

二 學會募資！搞投資並不一定非得是自己有錢 _49

① 搞投資與搞藝術，都要先分清「責、權、名、利」 _50

1. 下海之前，複習幾條江湖常識 _50
2. 「股權戰爭」就是製片人和導演翻臉了 _61
3. 資金規模並不完全等於管理水平 _71
4. 「混江湖」的金融本質就是整合生產要素 _77

② 想融資？請先學「吃着火鍋唱着歌」 _83

1. 「江湖找錢」的起點為啥總是「吃火鍋」呢？ _83
2. 「喝大酒」不僅是「融資路演」，也是「盡職調查」 _91
3. 你到底是找 LP，還是搞「大佬承兌債券」？ _97

③ 「喝大酒」遠不如學習金融知識效率高 _107

1. 不懂「高斯定理」，你酒量再大都沒用 _107
2. 「酒友互助」能讓你搞懂「代理難題理論」 _117
3. 《正義聯盟》不會說蝙蝠俠的「頭寸很足」 _126

三 把融來的錢再砸出去！投資決策可不是「有錢任性」那麼簡單 _137

① 「有錢任性」在金融學裏叫「有限理性」 _138

1. 千萬別把「有限投資」搞成「無量功德」 _138
2. 「化緣式融資」背後的「有限理性」現象 _145

3. 「擊鼓傳花」背後的門道叫「前景理論」 _150

② 「江湖投資」的奧義是「博弈論」 _158

1. 想學「分蛋糕」最好先學「初代博弈論」 _158

2. 我和《唐人街探案》的「納殊均衡」 _166

3. 想和明星談戀愛？那你懂「求偶算法」嗎？ _176

③ 學會「扯八卦」你就懂了「結構設計」理論 _182

1. 娛樂圈「五行八卦」其實都是「交易結構」 _182

2. 聽我講「金木水火土」，保證讓你不再迷糊 _188

3. 看似很江湖的「開機燒香」其實是「結構識別」 _192

四 投後管理！江湖亂哄哄，你得掌握一些管理技術 _197

① 「跳大神」裏藏的全是「控制論原理」 _198

1. 那一年，看相的說我命裏有《狂野時速》 _198

2. 土洋結合，我決定給 TIMES SQUARE 批個八字 _203

3. 我把全球最貴的物業拆了搞「分時租賃」 _214

② 「交易成本」按年攤銷就成了「江湖經驗」 _223

1. 「不講武德」的真正原理是「道德風險理論」 _223

2. 《全裸監督》與潛規則的「逆向篩選」 _229

3. 只強調「熱愛」的老闆不可能有好員工 _234

五 套現退出！把自己變成一個華爾街對沖基金 _241

① 「風險對沖」的起點是「搞懂江湖」 _242

1. 「小鮮肉對沖」咋就能導致「商譽減值」呢？ _242
2. 華爾街的「做空」與荷里活的「雙向大對沖」 _251
3. 想搞「對沖」就先分清「做多」與「做空」 _260

② 實現對沖的秘訣在於「擁抱江湖」 _267

1. 「流量對沖」既不是「做多」也不是「做空」 _267
2. 「娛樂圈對沖」必須得懂「線性編程理論」 _271
3. 「江湖搞錢」就是要搞「名與利的對沖基金」 _276

書中重要事件年表 _284

書中重要人物及詞彙索引 _290

前言



娛樂圈八卦 VS 諾貝爾經濟學獎

很多人最初知道我，都因為我是個製片人。

除了給自家電影、劇集、商業紀錄片以及各種泛娛樂產品提供財務投資之外，我也經常親自上陣做具體的製片工作，給自家的影視娛樂項目做投後管理。

在做製片人的同時，我也是自家公司的董事長，並兼任幾個兄弟公司的 CEO，也給別人家的各種泛娛樂產品提供直接投資以及供應鏈金融服務。

我從小就是「文藝少年」，可大人們都說我缺乏天賦。於是我專門挑選有天賦的優秀藝術家一起工作，以期我的藝創能力能夠伴隨着我的年齡一同成長。可這麼多年下來，「吹拉彈唱」我依然哪樣都不會，「聲台形表」我依然每一門都業餘，「琴棋

書畫」雖然會的人不少，但我依然不太行。看這架勢，即便是繼續做時間的朋友，我也只能成為一個「文藝老年」。

但在我剛成為「文藝青年」的時候，已經在好幾家文化娛樂類的集團公司擔任過比較重要的管理崗位。這些集團當中有兩家都成功在香港借殼上市，有一家在國內 A 股 IPO (initial public offering，首次公開募股) 首發上市，還有一家通過事實上的反向併購在國內 A 股實現了非首發上市。

在文藝圈裏我做過 LP (limited partner，有限合夥人) 也做過 GP (general partner，普通合夥人)，從事過天使投資、PE (private equity，私募股權基金) 投資，也做過 VC (venture capital) 風險投資，反覆經歷過資源募集、投資決策、投後管理、IPO、VIE (variable interest entities，權益變動實體投資)、借殼上市、併購重組、套現退出 (cash out exit)。不僅積累了大量的娛樂圈實踐經驗，還深切體會了「名利場」的「江湖複雜性」。

如果你曾經關注過「名利場」裏的小道消息與八卦新聞，那你恐怕會認為我是個「混娛樂圈的老江湖」。

但我自己並不完全同意這種說法。

雖然「混」這個字充滿了力量感，還隱隱透着一種忍耐與執着，可如果你允許我這個「老江湖」自己來描述，那我認為自己

其實是個「金融專業人士」。

畢竟我除了在娛樂圈「混」了這二十來年之外，也是中國最早那幾批參加基金從業資格考試且成績合格的考生。最近這七八年，我也學着別人在華爾街做對沖基金，不僅做二級市場投資，還給荷里活電影提供資金服務。

在金融行業的專業知識體系裏，我在娛樂圈的工作其實屬於系統化的「另類投資」。所以我認為自己是一個很專業的「另類投資人」。

「另類」並不是說我這個人很特立獨行，而是由金融行業的規矩所決定的。

最近很時髦的 CFA (chartered financial analyst，特許金融分析師) 考試對「另類」一詞有個很奇怪的標準答案：除了公開交易的股票、債券以及各類在交易所進行公開叫價的現金資產之外的其他所有類型的投資，全都叫「另類投資 (alternative investment)」。

按照此標準，我做的電視劇、網劇和電影肯定是「另類投資」項目；各種綜藝節目也得是「另類投資」項目；挖掘各類「偶像組合」，包裝各種「小鮮肉」出來「跑通告」同樣也是「另類投資」項目；整個娛樂圈裏所有能讓「不是藝術家」的人賺錢的「項目 (deal)」，按照金融投資行業的規矩，全都應該被歸類為「另

類投資」。

千萬別以為「另類投資」是個很小眾的分類。

按照華爾街的標準，「廣場舞大媽」喜歡的黃金投資，「煤老闆」喜歡的資源與礦產投資，各路江湖狠人整出來的「赫你狠」、「蔥擊波」、「豆你玩」、「糖高宗」等商品投資，以及那些「功在當代利在千秋」的基礎設施投資、農田水利建設與修橋補路投資，在全球統一的專業化金融投資領域裏，全都應該叫做「另類投資」。

至於各類大佬喜歡的文玩、手串、護寶錘這些，其實也是華爾街分類中的「另類投資」，而各類附庸風雅的瓷器、字畫等藝術品和收藏品投資也是「另類投資」，甚至連「民間借貸」，按照華爾街的標準其實也屬於是「另類投資」。

你信不信，「娛樂圈」其實是「另類投資」的最佳實驗場。在這裏練出的功夫，在其他的投資領域也同樣適用。

你要是不相信，可以問問在中國誰是博物館級收藏投資的第一高手？

「馬未都」。

但其實「馬爺」以前是個編劇，寫過《編輯部的故事》和《海馬歌舞廳》，妥妥的娛樂圈人士。

那誰是中國民間收藏「第一護寶錘」呢？

「王剛」。

但「和大人」其實是個演員，演過《宰相劉羅鍋》和《鐵齒銅牙紀曉嵐》，絕對是娛樂圈人士。

當然，「另類投資」的範圍還不止於此。

按照華爾街的標準，其實「房地產投資」也是「另類投資」。這不僅僅是指「溫州炒房團」那麼簡單，無論你的公司規模有多大、員工數量有多少，只要你依然還是做房地產項目而不是炒房地產公司的股票，你都只能被歸類成「另類投資」。

那麼，你知道這世界上最偉大的文旅地產老闆是誰嗎？

「華特·迪士尼 (Walt Disney)」。

毫無疑問，他也是娛樂圈人士。

我在中國收到的所有文旅地產項目的融資路演文件 PPT，幾乎都寫着自己要成為「中國的迪士尼」。

但大家可能都沒意識到，迪士尼並不是一個「地產企業」，而是一個多元企業集團 (conglomerate)。它從本質上看其實是由多個功能不同的子系統所組成的巨型的複雜系統 (complex system)。

所以只要稍微思考一下，就會發現所有的「另類投資」項目都和「娛樂圈」有共同的特點：

信息透明度低，交易成本高昂，市場主體分散，裙帶關係

複雜，內部人控制 (insider control) 橫行，合同不完整，缺乏準確的估值模型與通用的價值衡量標準，盈利結構複雜，流動性欠佳且風險極高。

大家願意進行「另類投資」，無非是因為這些領域的估值方法 (valuation methods) 確實沒那麼「硬核」，給參與者們留下了很多「事在人為」的努力空間。

但具體該如何努力呢？

想必應該是「理論與實踐相結合」。

金融領域的理論拿耳朵聽一聽就已經夠複雜了，真要學以致用恐怕更是不容易。

這時就凸顯出了我們娛樂圈人士以及娛樂圈八卦對於經濟學的意義了。

任何一個娛樂圈人士，總把自己搞得很高冷肯定是不行的。哪怕是古裝偶像明星也得在不演戲的時候放下身段，養成能讓各類觀眾感到親近的服務意識，才能避免變成「流星」。而我們娛樂圈裏的各種江湖八卦就更可愛了。這玩意天然就是低門檻，具有高度的可傳播性與社交性，非常適合當作案例研究。

所以本書裏描述的「實踐」，主要來自於本人在影視製片投資及管理實踐中積累的各種「江湖八卦」，能方便大家「對號入座」。而本書裏的「理論基礎」，則分為兩部分。第一部分建立

在經濟學當中最基本的一些概念基礎上，比如生產、交換、分配、消費，非常容易搞懂，方便大家「快速入門」。然後，我會將這些「江湖八卦」用經濟學原理抽象出來，用十八位諾貝爾經濟學獎獲得者的創新型理論進行重新解讀，讓大家能夠「一通百通」。

你沒看錯，我寫的不是「奧斯卡獎 (Oscar)」，而是「諾貝爾獎 (Nobel Prize)」。

具體就是指由瑞典皇家科學院評選的，最初由瑞典中央銀行在 1968 年出資設立的，為了紀念炸藥大王亞弗列·諾貝爾 (Alfred Nobel) 的傑出成就而每年都會在斯德哥爾摩頒發的「諾貝爾經濟學獎 (Nobel Memorial Prize in Economic Sciences)」。

從我的經驗來看，這些諾貝爾獎理論確實是與我多年在娛樂圈的風風雨雨直接相關的。

我上大學時最初的專業是文學，後續深造的專業是應用語言學，緊接着我又專門學習了工商管理與金融投資。從娛樂圈的視角來看，這些學科好像都與影視演藝行業關係不大。所以當我最初進入影視娛樂行業之時，很多業內「大佬」都曾不斷向我這染娛樂圈的「特殊性」與「例外性」，而大量不明真相的吃瓜群眾也確實都相信了娛樂圈的這種「江湖特徵」。

但所謂「江湖」，無非就是摻雜了金錢關係的勾心鬥角。而

所有與金錢有關的人類行為，其實都是經濟學研究的範疇。

如果我們從經濟學的角度來思考娛樂江湖裏的這點爾虞我詐，那最簡單直接的方法其實是學習「博弈論」及與其相關的思維方法。

這就必然要提及 1994 年獲得諾貝爾獎的約翰·納殊 (John Nash)，以及 2005 年獲得諾貝爾獎的羅拔·奧曼 (Robert Aumann)。

這兩位對我來說都不是外人。奧曼教授雖然主要在以色列的希伯來大學任教，但卻在紐約州立大學 (SUNY) 有間辦公室，時不時還會給本科生講課。近水樓台先得月，我時常可以去旁聽。而在約翰·納殊的勵志人生故事被拍成電影《有你終生美麗》(A Beautiful Mind) 並奪得多項奧斯卡獎之後，他幾乎已經完全可以算是「電影圈的同行」了。

這哥倆雖然不負責給我找合作夥伴，但卻能幫我解決找到對象之後卻猜不出對方在想甚麼的問題，以及猜出對方想幹啥之後自己該如何想，又該如何應對。

但如果你能承認娛樂圈也是個生意，那你就應該承認任何生意其實都是不可能脫離經濟學原理的。

於是我就又「邀請」了其他幾位也曾經獲得諾貝爾經濟學獎的經濟學家來幫我分析娛樂圈八卦，並使用他們的經濟學理論

來幫我調整自己的投資策略。

按照他們獲得諾貝爾經濟學獎的時間順序，我將他們的理論以及針對娛樂圈的江湖實踐意義羅列如下：

1973 年的諾貝爾經濟學獎得主：華西里·列昂惕夫
(Wassily Leontief)

如果我們承認電影是一門生意，那電影公司就是一個小型經濟體。列昂惕夫教會了我如何利用他的投入產出分析 (input-output analysis) 相關理論，為我的「小型經濟體」編制包括資金、人力、時間與江湖關係和各色人情債在內的完整投入產出表。

1975 年獲得諾貝爾經濟學獎的蘇聯經濟學家：列昂尼德·維塔耶維奇·康托羅維奇 (Leonid Vitaliyevich Kantorovich)

此人和我一樣是鐵算盤外加鐵公雞，他有一套基於數學計算的方法論，叫做線性編程 (linear programming)。這個理論幫助我將公司的電影業務按照線性關係分解成 (1) 選題；(2) 開發；(3) 投融資；(4) 籌備拍攝；(5) 拍攝製作；(6) 製作後期；(7) 宣傳營銷；(8) 分窗口發行；(9) 收益結算；(10) 資產證券化：一共十個階段。這樣每個單體電影的對應階段都不僅可以

做單線程任務安排，不同的電影項目還可以交叉後進行合併同類項，以實現投資風險對沖。

1977 年的諾貝爾經濟學獎得主：貝蒂·俄林 (Bertil Ohlin)

他告訴我如果想要發展壯大，就絕不能搞大而全。他的資源稟賦理論告訴我，既然我做的崗位是製片人，那就絕對不要去搶藝術家的生意，而是應該充分研究並尊重自己的比較優勢。而我的幾間公司都應當放眼長遠，建立自己的「資源稟賦體系」，分別成為以「製片」與「投資」為不同核心業務的優秀影視娛樂類企業。

1982 年的諾貝爾經濟學獎得主：喬治·斯蒂格勒 (George Joseph Stigler)

在影視娛樂的江湖中，買家總想少花錢，而賣家總想多要錢。製片人夾在中間，就非常尷尬。但斯蒂格勒的理論卻可以分別去說服想少花錢的買方與想多賺錢的賣方。他可以有理有據地告訴江湖上的各方人士，究竟各自的「定價策略理論」分別存在甚麼問題，如何在真金白銀的競爭與合作中達成讓大家都相對滿意的交易結果。

1990 年的諾貝爾經濟學獎得主：哈里·馬科維茨 (Harry Markowitz)

馬科維茨「給」我的建議是要清楚地認識到自己的局限性，絕對不能膨脹。因為無論自己掌握了多少資源，都是「有限資源」，必須在全情投入的同時使用投資組合設計理論。這教會了我如何決定哪些才是我需要去認真追求的目標，而哪些是需要我主觀上放棄的部分成果。

1991 年的諾貝爾經濟學獎得主：朗奴·哈里·高斯 (Ronald Harry Coase)

他負責解釋闖蕩江湖時究竟怎樣才能識別交易對手方的實際意圖，如何確認交易成本，如何認識江湖上各種所謂「價值投資」背後的所有權結構缺陷，確保在人心隔肚皮的情況下儘量少上當受騙。

2001 年的諾貝爾經濟學獎得主：喬治·阿克洛夫 (George Akerlof)、安德魯·米高·斯彭思 (Andrew Michael Spence)、約瑟夫·斯蒂格利茨 (Joseph Stiglitz)

他們負責解釋為甚麼這個江湖裏始終都會存在一些黑暗面，負責分析為甚麼總有那麼多「純騙子」浪蕩於江湖之中還居

然真的可以賺到錢。他們將從學術的角度解釋為甚麼有些人依靠基於「道德風險理論」的低劣騙術，居然能夠持續在江湖中生存，並且告訴大家如果遇到了這樣的人和事該怎麼辦。

2002 年的諾貝爾經濟學獎得主：丹尼爾·卡尼曼 (Daniel Kahneman)

他負責告訴大家江湖上的「有錢任性」究竟是怎麼回事兒？如何管控「有錢任性」以及如果發現有人就是不聽勸之後，如何利用別人的「有錢任性」來為自己賺錢。

2009 年的諾貝爾經濟學獎得主：奧利弗·威廉森 (Oliver Williamson)

他負責告訴各種企業的老闆，究竟該建立一支甚麼樣的團隊才能真正有效管控投資風險，怎樣管控人力資源成本才能穩步提高投資收益。

2012 年的諾貝爾經濟學獎得主：勞埃德·沙普利 (Lloyd Shapley)、阿爾文·羅思 (Alvin Roth)

這兩位提出的「婚配市場理論」(matching market theory) 不僅能夠用來在影視的江湖中談情說愛找對象，還能夠幫助懷

才不遇的藝術家和持幣觀望但內心焦急的投資人實現有效匹配。他們將幫助買方和賣方設計「愛情買賣」的交易結構，準確高效地做好「紅娘」，並通過經濟學手段提高藝術資源的配置效率。

2013 年的諾貝爾經濟學獎得主：尤金·法馬 (Eugene Fama)、羅伯特·席勒 (Robert Shiller)

這兩位都是內心狂野但假裝安靜，感情充沛但又極端強調理智的人。尤金·法馬認為人都是理性的，涉及到錢的決策都應該是認真審慎的，而羅伯特·席勒則覺得根本不是這麼回事，所有的金融參與者其實都是些人云亦云的糊塗蛋。從學術的角度看，法馬與席勒兩人的意見很多場合都是相互矛盾的，衝突幾乎不可調和。但在我的江湖實踐裏，他們倆的意見卻可以完美統一。我的很多操作，都是基於他們對資產價值衡量與量化交易建模的理論而做出的。

影視行業的「江湖」屬性決定了其絕不會是一個「純理性」的市場。但這個行業賺錢的「科學標準」也很明確，真正的「好片子」總是能賺錢的。但如果想要長久發展，那就要進行風險對沖設計，提升投資收益的效率。

2016 年的諾貝爾經濟學獎得主：奧利弗·哈特 (Oliver Hart)

他幫我指出了解決問題的方向，提醒我一定要有強而有力的法律顧問團隊，並且絕不能因為自己花了高昂的律師費就過度信賴合同的完整性與有效性。因為這世界上的風險並不僅是「人心隔肚皮」，即便真是無話不談的「親兄熱弟」也無法預計未來具體會發生的所有細枝末節，那也就無法有人寫下真正可以防範一切道德風險的合同。

要繼續在這種「江湖」生存，我就必須學着接受合同的不完整性，必須在鬥爭中學習鬥爭，在合作中學習合作。要不斷通過實踐積累實操經驗，儘量通過交易結構設計將所有已經能預判出來的漏洞都堵上。

這幫得過諾貝爾獎的大佬們給我最大的啟發就是點醒了我，做生意賺錢這種事，雖然的確是可以通過喝大酒來入門，但絕不能只是混酒桌、拉關係、講段子，搞搞江湖把戲就能發展壯大的。想要做長久，就一定要有學術化研究的意識，做長期打算並全情投入。

而且我很快發現，影視娛樂圈的江湖當中很多人並不願意重合同守信譽。風險到來之時，也並不一定會按照合同規定的份額來各自承擔。而在另外的一些時候，即便是大家都願意遵

守合約，卻發現現實世界中有很多細枝末節都沒有被寫進合同裏。沒有成文的顯性約定，那就只能繼續用「江湖規矩」這種隱形的、停留在人類潛意識裏面的規則來處理。

但這種實踐也照樣需要一些理論的指導。為了提升自己的投資與管理效率，我也借用了奧斯卡·摩根斯坦 (Oskar Morgenstern)、約翰·馮紐曼 (John Von Neumann)、諾伯特·維納 (Norbert Wiener)、克勞德·香農 (Claude Elwood Shannon) 以及錢學森等幾位科學家的理論來建立管理與業務模型。利用他們的理論，我在實踐中實現了時間可控，成本可控，成果可控。

如果你也曾了解上述經濟學家以及科學家的理論，那你剛好可以利用我在娛樂圈的多年實踐經驗來溫習自己的理論知識。而如果你壓根不了解上述經濟學家以及科學家的理論，那也沒關係，看完這本書你就懂了。

做電影的都熱愛藝術，我也不例外。所以本書的第一部分，我挑選了一點與電影相關的藝術史。

但從本書第二部分開始，一直到後續的所有章節中，我將着重介紹支持藝術創作的一種重要資源——錢。


「錢」這東西，在電影這個複雜系統工程當中，可以被認定為一種「能量」，但在金融領域一般被稱作「資本」或者「流動

性」。行走江湖二十來年，我被江湖人士贈送了一個雅號，叫做「西北搞錢狠人」。這充分證明我對「錢」這種資源的本質，是既有理論基礎又有實踐積累的。

雖然我不是一個學術圈人士，寫了這本書也不能去評職稱，但我一直都對學術圈抱有足夠的尊敬與嚮往，所以你會發現，這本由我這個娛樂圈人士寫成的書幾乎是按照論文的基本規則來完成的，歷史年表（含參考文獻）和詞彙索引等全都附在書後。我保證除了已經標明出處的引用之外，所有內容都是我的原創，而且作為一個擁有幾十億喜劇片票房的製片人，我保證你能夠在閱讀的過程中獲得會心的微笑。

我寫這本書，除了希望給大家帶來快樂，還希望能夠將自己真實的藝術理想與自己信仰的投資理論進行結合以及總結，並通過這本書向大家介紹一下實現理想所離不開的「錢」究竟該從何處來，該往何處去，如何管好錢，以及如何讓錢成長起來，變成更多的錢。

因為只有把用來實現理想的錢變成更多的錢，才能實現更多的理想。



— | 用經濟學的視角看影視圈

01

娛樂圈裏蘊藏的全是金融知識

1. 搞懂娛樂八卦後的你會更懂金融投資

在華爾街承認的所有「另類投資」類型裏面，「電影」這個投資門類不僅參與交易的主體很分散，連生產要素（factors of production）都很分散，而且整個行業並沒有統一的標準化操作流程與通用的估值方法，是特別具代表性的「江湖化另類投資」。

在「江湖」的環境下做投資，肯定需要財力與勇氣，還需要一些經驗與運氣。但我認為更重要的恐怕是需要不斷提升自己的經濟學理論與金融學知識儲備。

如果簡單照搬「廟堂金融學」的原理，那麼編劇、導演、演員以及資金這些好像都只是電影工業的「生產要素」。但按照「江湖」的規矩，他們所有人都只是在和你有交易協議（transaction agreement）的時候才是你的「同事」，而在其他的時

間段內，他們都只能是你的「好兄弟」或者「好姐妹」。

雖然江湖上都說「兄弟姐妹別談錢，談錢傷感情」，但如果你不好好「談錢」，很有可能連「朋友」都做不成。而在娛樂圈裏的所有人，由於原本就有各自不同的利益考量，自然就會有很多的利益衝突 (conflict of interest, COI)。

這就讓各種泛娛樂的投資全都不可避免地充滿了「江湖氣息」。

在所有的泛娛樂投資當中，電影這種「工業化娛樂產品」及其關聯產業鏈所需的資金量是最大的，而業務內容也恰恰可以涵蓋「江湖」中的各個方向，堪稱是各種「另類投資」的「大集合」。

而我就是電影這個領域的專業投資人。

但在金融投資領域，如果你想說自己「專業」，那除了有成績之外還必須講清楚自己的「投資策略 (investment strategy)」。

大部分人的投資策略其實都只是「低買高賣」，從別人手裏低價採購一些資產，然後爭取高於原價賣出去。按照華爾街的分類法，這種投資策略被簡單地稱作「做多 (long)」。

如果你在股市、債市和匯市這幾類「公開市場 (open market)」利用「做多」為投資策略進行投資，你做的就是「傳統投資 (conventional investment)」或者「常規投資」。

可如果你不想這麼「傳統」，想要突破「常規」使用其他投資策略，那無論你的交易環境是否是「公開市場」，你都又進入了「另類投資」的範疇。

你可千萬別告訴我你的投資策略是跟「實際控制人 (actual controller)」或者政府監管層喝大酒，打聽只有「內部人 (insider)」才能知道的「消息」，然後再利用完全不公平的「信息不對稱 (asymmetric information)」來盈利。這種操作叫「內幕交易 (insider trading)」，是違法的。你要是特別擅長搞「內幕交易」，那充其量也只能算是一種「江湖門道」，而不能是一種「投資策略」。

我們日常所聽到的「天使投資 (angel capital)」，PE、VC、資金募集、投資決策、投後管理、IPO、借殼上市、併購重組、套現退出這些金融名詞，其實全都對應有不同的投資策略。但按照江湖規矩，搞上述這些事情時全都離不開的所謂「資金募集」，其實就是「找錢」，而所謂的「投資決策」就是研究一下要不要「砸錢」，而聽着很高級的「投後管理」其實就是「管錢」，而「套現退出」就是江湖上所說的「要錢」。

「募、投、管、退」這一切過程結合起來之後再加上「投資策略」，就是江湖人士所稱的「搞錢」。

我的親身經歷告訴我，娛樂圈裏的這點事兒，其實和專業

投資基金的日常運作沒有任何區別。

當娛樂圈中的某個大佬挖掘出一些「純新人」，向他們提供資金和「江湖影響力」，協助他們發展壯大的時候，一般被稱作「捧明星」。但在金融領域裏這其實應該被稱作「針對初創企業的天使投資」。如果這位大佬非常精於此道，他就可以成立一個自己作為「普通合夥人 (GP)」的「風險投資基金 (VC)」，然後找幾個 LP 一起幹。

在金融投資領域，LP 的含義並不是指「老婆」，而是指「其他的大佬」，學術名稱叫做「有限合夥人」。如果你恰巧認識很多的大佬，那你就已經算是有半條腿踏入江湖的「圈內人」了。

這麼多大佬混在一起，如果在「純新人」之外還搞了一些「小花」與「小草」，在大部分人都還沒有意識到「花花草草」的價值之前就一起成了「江湖好夥伴」，那這群大佬在「股權投資 (equity investment)」之後，就獲得了分享「花紅」的權利。

等到「小花」「小草」流量狂漲、人氣爆棚的時候，他們就變成了「鮮肉」，身價也必然「水漲船高」。這時擔任 GP 的大佬就可以使用「估值方法」將這些「花紅權」的金融價值計算出來，進行「撇脂定價 (price skimming)」，然後以此為參照系進行「估值調整 (valuation adjustment)」，轉手賣掉「花花草草」的份額來盈利。這個「銷售價格」與「會計在賬本裏計算出來的收益」

之間的比例關係就叫做「市淨率 (price to book ratio)」。

從抽象的角度看，這一大群大佬其實已經等於是一個私募股權基金 (PE)。那些「花紅權」就等於是未上市公司的股票。而當這些公司首次公開發行 IPO，就等於「花花草草」們有了「市盈率」，就可以在公開的股票二級市場 (secondary market) 套現推出。

但大部分娛樂圈「新人」的結果其實都是「混不出來」，而大部分的初創企業的結果其實也都是「破產倒閉」。所以這種 VC—PE—IPO 的投資過程會非常漫長且崎嶇，需要有更完善的投資策略才行。

如果你真的是一個大佬，但卻在「砸錢」環節將所有的錢都砸在了「一棵小草」或者「一家公司」，那肯定是不行的。專業的大佬都得在不同方向上多投一些，讓總量上的成功去覆蓋局部的失敗。雖然大部分的「小花」和「小草」都根本無法成為「大女主」或「小鮮肉」，但只要你能培養出一個「真正的明星」，你照樣可以實現比較體面的「投資回報率 (rate of return, ROR)」。

所以你如果要「投公司」就得多投幾家，而「捧明星」就得多培養一些「新人」。但投資的越多，對應發生的綜合成本也會越高。而基於「投資收益 = 投資收入 - 投資成本」這個簡單公

式，如果大佬不想變成「散財童子」的話，肯定得懂一些「當代投資組合理論 (modern portfolio theory, MPT)」，讓「其他的大佬」與不同類型的「接盤俠」來一起分擔風險。

俗話說的好，「人無千日好，花無百日紅」，殘酷的「娛樂圈」裏經常會出現資產價值的波動，那些採購了「小鮮肉」的上市公司也時不時會發生「商譽減值 (goodwill impairment)」。

但「波動」和「減值」都未必是壞事。

如果你是一個華爾街上的專業投資人，當你判斷某種金融資產將要「跌價」的時候，你可以先把不屬於你的資產「借回來」，以低於市價的「折扣價格」賣掉，然後等待對應的資產價格跌落之時，將「借來」的資產按照已經跌落後的新價格「買回來」。

雖然這種行為在江湖上一般被稱作「空手套白狼」，但如果你是在紐約證券交易所 (NYSE) 的話，這就叫做「空頭 (short position)」，而你幹的事情其實就是「單向做空」。按照不同司法管轄區的細分規則，單向做空這個行為在一些市場當中可能並不被允許。但如果你能夠實現「牆內的窟窿牆外補」，能夠在娛樂圈跌宕起伏的名聲、流量、各種榜單與各種番位大戰和各種「貴圈亂象」當中找到對應的關聯性，進而提升投資回報率的話，那按照華爾街的規矩你就是在做「對沖 (hedging)」。

不考慮資金規模的話，你在這時已經可以號稱自己與金融大鱷喬治·索羅斯 (George Soros) 是同行了。你們都是在做對沖基金 (hedge fund)。

其實你仔細想一下的話，娛樂圈裏買狗仔、傳閒話、挖緋聞、亂丟「引戰宣言」的日常亂象，確實和索羅斯幹的事情是差不多的，全都是企圖通過引導公眾情緒來使某個「特殊利益群體 (special interests group)」獲益。而電影圈非常喜歡相互發送的《電影項目說明書》，其實就是金融行業的「融資路演文件」。至於娛樂圈狗仔隊每天都在幹的「蹲八卦」的行為，其實也可以看作是企圖使用「重大非公開信息 (material nonpublic information)」來影響市場收益。

如果你將「貴圈」裏每一個具體的影視娛樂項目抽象出來，它們其實全都可以被看作不同的微型經濟體 (micro economy)。而當你更進一步觀察這些經濟體的全生命週期時，你就會發現所有的影視娛樂項目其實都可以抽象成天使輪、A輪、B輪、Pre-IPO 以及 IPO 等不同階段，也存在着權益投資、夾層投資 (mezzanine investment)、信用債 (debenture)、資產信託 (trust) 之類的華爾街人士常用的金融詞彙。

電影項目最初的狀態就是製片人使用自有資金獲取處於初創期的電影項目權益，自己給自己做「天使輪融資」。然後自己

僱傭「自己」為「製片人」，這等於是個「創業企業高管」，並以創始合夥人身份募集後續資金僱傭自己和其他主創。

這抽象來看等於是「A 輪融資」，而各個部門的首長和演員們，就是「創業團隊」。

等到影片開機拍攝，演員和明星們紛紛到場表演，有視頻素材可以向投資方展示的時候，就等於是「初創企業」有了業績表現，可以做「B 輪融資」了。

這些後續到來的投資者一般都需要以一個更高的價格，才可以參與影片投資，抽象來看，這依然是在給企業做「估值調整」。

而隨着影片製作的推進，「業績 (financials)」與「商業模式 (business model)」就會越來越清晰，那就可以 C 輪、D 輪之類的一直做下去。而影片最後其實也是要做「首次公開發映 (initial public opening)」，這就等於是金融界搞了一個「initial public offering」，即「IPO」。

要是這樣去思考影視娛樂產業，那娛樂圈裏「名利場」的這個生意其實和金融投資大佬們做的事情是差不多的，日常業務中對應的其實也是「募、投、管、退」這四個方向的所有功課。娛樂圈同樣也是先募集資源，然後搞投資決策，把錢砸出去，做投後管理，幫助創業團隊查漏補缺，以實現對投資風險的有

效管控，讓創業團隊做出業務成績，然後套現退出，落袋為安。

所以我覺得「江湖搞錢」和華爾街上的「對沖基金」在原理上其實是沒有任何差別的。

2. 任何專業投資都有「募、投、管、退」四個步驟

電影如果只是藝術，那有優秀的藝術家就足夠了。我熱愛藝術，有很多各種類型的藝術家朋友，還經常一起「聊藝術」。但「電影投資」肯定也是一門生意，不談錢絕對不行。

其實我心裏很清楚，電影藝術家們根本沒人想和我「聊藝術」。他們需要我做的事情就是趕快砸錢打款。可我剛入行的時候也曾囊中羞澀，不能打款的時候為了繼續維持關係，只能不斷地請藝術家們吃飯唱歌喝大酒，並在大家酒足飯飽之後掏錢買單。

跟支持藝術創作相比，陪藝術家社交其實並不太費錢。現金流寬裕了，就迅速打款，把藝術創作都交給藝術家！

但在經歷了若干次「資產減值」之後，我開始意識到「藝術」的評價標準其實是見仁見智的。藝術史上很多偉大作品都未必能被所有人理解，而藝術家們拿來考核自己的 KPI 更是「看心情」。

所以當你給「藝術」這個詞上面加了個 ROR 之後，那事情

一下子就變得複雜了。

「投資回報率」這個詞是伴隨着現代金融行業的產生才出現的，是一個硬邦邦的「數據」，不能隨便解釋。

沒有現代工業，就不可能有現代金融業。而沒有現代金融業，那現代工業也肯定很難發展。專業化的「金融投資行為」必須隨着工業化大生產一起發展變化。

而專業投資行為的第一步，就是要學會「募資」或「融資」。「融資」在江湖上一般被稱作「找錢」，但你千萬不要覺得只有「窮人」才需要去「找錢」，「富人」根本不需要「融資」。

「富人」想改善生活，買個勞斯萊斯、法拉利，那確實可以憑藉個人的「積累」來完成。但如果「富人」除了吃喝玩樂之外還想要搞個「大事」，那照樣也得先學會「融資」。

如果你要做一個專業的電影投資人，你必須首先承認電影也是一種現代工業。而在電影這種特殊的資金密集型產業面前，誰也不要假裝自己是一個可以「有錢任性」的「富人」。這就需要你用工業生產與金融投資的邏輯再看一遍「拍電影」這個生意。

電影「製作成本」的本質，其實就是今天科技企業要做的「原型機研發 (prototype development)」。而電影拍攝完成後產生的第一個「定版母拷貝 (locked master copy)」，就是電影藝

術的「原件」。基於「原件」，就可以用工業方法大量複製拷貝（copy），完成快速的「批量生產（mass production）」。那麼，就肯定得有能夠匹配這種「社會化大生產」的管理制度與金融方法論。

在這兩個方面，電影行業其實一直都遠遠領先於其他工業與產業門類。

所謂的「職業經理人制度」，從電影藝術誕生之日起就已經建立了。

在電影行業內，財產權與管理權，所有權與運營權，從最一開始就是分離的。只是由於最初的電影製片人們定下了個「只幹不說」的好傳統，導致很多人並沒有意識到這個事實。

最近幾年，資本主義世界遇到了不少挫折，於是西方的經濟學家掀起了一個關於究竟是該相信「股東資本主義（shareholder capitalism）」還是「利益關聯方資本主義（stakeholder capitalism）」的大爭論。希望重新研討一下企業投資及運營過程中的「目的論」與「結果論」。

但針對這個問題的探索其實在電影行業也很早就出現了。

「股東（shareholder）」這個概念其實很簡單，可以直接理解成是「提供資本的人」。所有「出資拍電影」的人都可以是電影的股東。

但「利益關聯方 (stakeholder)」就比較複雜，除了出資人之外還包括管理層、客戶、供應商、員工等等與企業利益相關聯的人。在電影圈裏肯定還必須要包括任何與明星有直接或間接關係的利益相關方，以及那些雖然與明星沒有直接利益關係，但卻有能力製造並主導輿情事件的善意及非善意第三方。當然還包括心懷不悅的前男友、吃裏扒外的經濟人、即將要離婚的正房，以及很想上位的小三。

在中國電影界，如果明星私德有虧，導致「利益關聯方」不滿意，那結果肯定都是「股東」遭殃。

最近時常在資本市場上出現的「大股東控股」、「實際控制人 (actual controller)」、「內部人控制 (insider control)」之間的對抗性事件，歸根結底其實就是一個究竟誰「說了算」的問題。但如果用娛樂圈的「江湖語言」來描述，那就是一個爭當「話事人」的小問題，在全球的電影行業裏很早之前就出現了。

但在中國的影視市場，由於產業化的時間還相對較短，導致這個問題本身的烈度與其所連帶出現的不良後果都很嚴重。很多知名的影視項目的實際控制權根本不掌握在佔有最大股權的投資方手裏。而如果去查合約，那這些大投資方肯定都擁有法律意義上的決定性的話語權。

但他們就是說了不算數，全都不是「話事人」。

這種現狀背後的原因與解決方案，其實也都不複雜。

從「第七藝術」這個詞出現之後，大部分電影都是通過股權融資 (equity financing) 的方式來完成融資。而電影行業其實早就劃分出了 A、B 兩種股份，早早開始搞「同股不同權」。

行業外的投資人想參與優秀電影項目的投資，一開始都只能購買普通股，成為股權投資人 (equity investor)。而另外一群經歷了江湖洗禮後幸存下來的投資老兵和電影內部人士才能持有實際意義上的優先股 (preferred stock)，並可以行使超越投資份額的投票權，實現小股東獨佔重大事項決策權。

持有優先股的股東還可以使用預售與預結款、抵押借款、結算順位排次 (waterfall) 等多種套期保值 (hedging) 方式將自己變成進可攻退可守的夾層投資 (mezzanine investment)。

在荷里活，當監管還沒有像今天這麼嚴格的時候，他們甚至可以自己搞「量化寬鬆 (QE)」來緩解流動性不足。很多橫行荷里活的大怪獸們都敢於按照 100% 份額的 N 倍為標準來「超額銷售」股份，然後再通過做空 (short) 自己的影片，讓股權投資人在風中凌亂，而自己則洗走大家的血汗錢並套現離場。

即便到了監管體系相對健全的今天，荷里活的電影公司依然可以經常性且公開地將性質完全不同的多個風險項目捆綁打包，將藝術資產信託化，搞成藝術類 CDO (collateralized debt

obligation，擔保債務憑證），成倍放大自己的資金效能。

當投資款進入荷里活的產業鏈之後，他們還有多種針對資金的管控手段，可以在監管層和客戶的眼皮底下使用各種衍生工具，反覆將現款和現貨變成期貨與期權，在合同允許的範圍內最大限度使用財務創新，以保證自己的資金安全。

國內房地產行業在即將進入疲軟期之前，曾經集體學習華爾街搞 REITs (real estate investment trust，房地產信託基金)。這個方法會將具體的不動產項目打包之後進行資產證券化，然後引入社會資金以「份額」的形式持有 REITs 的「股份」，大大降低了參與房地產投資的資金門檻。但投資 REITs 的投資人其實並不直接持有打包後的不動產，而只是獲得了對應投資份額的收益權。而與 REITs 關聯的地產商，則通過與對應的基金管理方合作來獲得流動性。

但這個融資招數，荷里活在幾十年前就已經搞得非常熟練。他們會將影片的收益權進行資產證券化，變成 SFPs (slate financing packages，多片融資項目包)，以進行不同影片之間的全球拉通分賬。這樣一搞，製片方就可以在不損失影片版權的情況下，獲得低成本資金，而全世界的投資人，都可以通過金融渠道參與荷里活電影的投資。

但如果你不懂西海岸的荷里活會計方法論，那這種 SFPs 的

投資回報率就始終是個迷。我曾經多次應國內投資人的邀請，去幫他們做「損益結算」。在經歷了「江湖查賬」之後總是能找到不少之前「根本不存在」於財務報表當中的利潤分成。

但這並不妨礙荷里活將 SFPs 按次序銷售給德國、中東、日本、東歐以及韓國。並在二十多年前就進入大中華地區，按順序持續收割中國的投資人。

所以荷里活的「製片廠」們其實一直都有兩個「廠區」。

一個「廠區」在西海岸陽光明媚的洛杉磯，那裏有一座小山丘叫做芒特李山 (Mount Lee)，始終沐浴在陽光下，山頂上有九個白色的英文字母廣告牌，每個牌子高度大約十四米，放在一起就拼出了 Hollywood 這個詞，而山腳下則匯聚了一大群藝術家。他們放飛自我，特立獨行，我思故我在。我們可以將這個廠區稱作「西廠」。

而另外一個「廠區」則設在紐約市的曼哈頓島上，被統一叫做華爾街 (Wall Street)。那裏不光有紐約證券交易所 (NYSE) 和納斯達克交易所 (Nasdaq)，還匯集了人類歷史上最早的一堆摩天大樓，這些樓裏塞滿了精明的生意人。在那個地方，資本永不休眠。我們可以將這個廠區稱作「東廠」。

「西廠」與「東廠」彼此分工嚴密，相互依存又通過專業化的業務知識而相互隔離。「東廠」負責「募資」與「投資」，而「西

廠」負責「投後管理」。這些專業知識、行業規則、管理經驗與商業秘密疊加在一起，就變成了「錦衣衛」，讓華爾街與荷里活之間能夠不斷地「套現退出」。

一百多年發展下來，荷里活已經高度專業化，很多「製片人」都逐漸脫離人格化，變成了團隊作戰。而很多「製片人」的崗位職責也變成細碎而具體的專業崗位的集合。能夠橫貫「東廠」、「西廠」和「錦衣衛」所有業務的具體「個人」已經不太多了。

但中國的情況不一樣，我們有幸趕上了一個全行業飛速發展的時代。

中國電影行業還沒有來得及分開東西兩個廠區，就已經做成了全球第一大院線市場。而中國的電視劇與網絡劇集的產量與播放量，更是絕對性地領先全球。在當代中國「闖蕩江湖」的製片人如果不想被「江湖」淘汰，又不想損失業務運行的完整性，就必須同時掌握全部的職業技能。

我就有幸是其中之一。

在本書後續的全部章節當中，我將會從融資找錢開始分享，「募、投、管、退」全覆蓋，一直講到在娛樂圈裏實現風險結構的對沖設計。

無論你是否已經具備了搞「對沖基金」的金融知識，都請你

放下成見，重新審視「名利場」裏的各種八卦。

你會驚奇地發現，當你搞懂了娛樂圈的那點事兒之後，你就會徹底愛上金融投資。

3. 不懂金融，偉大的藝術家也未必能賺錢

文藝圈裏的很多工種如果要追根溯源，其實都和一個叫林布蘭·哈爾門松·凡·萊恩 (Rembrandt Harmenszoon van Rijn) 的人有關係。這人在我小學和中學的美術課本中出現過很多次，是個已經被載入藝術史的毫無爭議的「藝術大師」。

所有學美術的人，肯定都要先學他的作品；影視圈的燈光師們在講燈光的時候，也喜歡拿他舉例子；攝影師們講構圖的時候，喜歡講他；造型師講妝髮的時候，喜歡講他；甚至連導演和演員講表演與調度的時候，依然喜歡講他。

現在輪到我來講「搞錢」了，那我也先拿他開個場。

林布蘭 1606 年（時值中國明朝萬曆三十四年）時出生於荷蘭的一個普通家庭。我姑且將他稱作「阿蘭」。

這孩子家裏沒人搞過藝術。阿蘭爹是磨麵粉的，阿蘭娘則負責烤麵包。沒有人會知道，阿蘭將來居然能通過搞藝術來賺錢養家。

同樣是在明萬曆三十四年，一個米脂小伙子出生在了中國

的陝西，他叫李自成，小的時候可能也被人稱做「小李子」。小李子的左鄰右舍也都不知道他在未來會成為一個軍事指揮家和稅務改革專家。

阿蘭和小李子更不可能知道，他們的命運已經被國際貿易連接在了一起。

善於航海的荷蘭在那個時候已經幾乎成了東西方貿易的核心節點，並受到了大明帝國的熱情接待。中國的絲綢、瓷器以及各種藝術品，大量匯聚於荷蘭。而在日本，荷蘭更是被指定為除了傳統儒家文化圈之外罕見的「對外貿易特許經營方」。在美國人用大炮和黑船撞開日本國門之前，日本人甚至將所有與歐洲有關的事情都統一稱作「蘭學」。「蘭」就是「荷蘭」的「蘭」。

等小李子成為「李闖王」的時候，中國人發明的火藥已在歐洲大行其道。用馬克思的話說，就是將那裏的「騎士階層徹底炸了個粉碎」。

長大後的小李子，不僅騎馬射箭的技術精湛，還深受老百姓愛戴，以至於沒見過他的人都喊出了「迎闖王，盼闖王，闖王來了不納糧」的口號。

但他們沒有預判到，闖王居然遇到了來自異域的熱兵器襲擊。大明陸軍作戰使用的不再是老祖宗們傳下來的鳥槍、火銃

和老土炮，而是全新進口的恐怖兵器，叫做「紅夷大炮」。

而「紅夷」二字，指的就是林布蘭和他的老鄉——遠在亞歐大陸另一端的「荷蘭人」。

與之前藝術家作畫喜歡使用大平光不同，阿蘭作畫的時候特別喜歡展示光源方向、表現光照強度與陰影的關係。他的畫明暗對比明顯，有一種特別的質感，深受大家喜歡。

因為藝術水平高，當時的很多富人都以能讓林布蘭給自己畫張肖像畫為榮。於是阿蘭成立了「林布蘭人像工作室」，將搞「單人像」和「全家福」定為創業方向。有了人物，有了構圖，有了光線，如果再有一架攝影機的話，林布蘭能成為電影攝影行業的祖師爺。

今天如果從電影鏡頭設計的角度去看林布蘭的人像作品，會發現從景別上看基本都是中景、近景和特寫，很少有全景，而涵蓋人物與環境關係的大全景更是罕見。

阿蘭並不是沒本事畫大全景，而是客觀條件不允許。畫大全景既費工又費料，客戶們不願意掏這筆錢。

如果整體地去看全世界的藝術史，就會意識到阿蘭之所以能「賣畫」，和他沒錢搞「大全景」的原因，其實都與藝術無關。

從荷蘭十七世紀大搞全球貿易開始，尼德蘭及周邊的地區就出現了大量富庶的國際貿易商人。這些商人為了提升生活質

量，紛紛為自己定製藝術品。荷蘭出現大量不依靠教會和封建領主貴族支持的民間藝術家，他們堅持給平民富戶畫像，並直接把作品賣給客商。生活在阿姆斯特丹的林布蘭就是這個時代的弄潮兒。

而與西方同行們喜歡搞「固定機位」和「單一焦點」不同，這一時期的中國古代藝術家們早就已經將「大全景」這個景別運用得出神入化，經常讓焦點位置在同一畫面內發生數次變換，用一張畫描繪「千里江山」是非常普遍的事情。

如果把歷史書再朝前翻一翻，就會發現中國的藝術家不僅很早就掌握了「大全景」，還很早就掌握了讓攝影機在運動中進行創作的方法，妥妥的古法「斯坦尼康 (Steadicam)」。比如南唐時期的寫實風格古畫《韓熙載夜宴圖》(顧闳中繪)，畫面描繪的是一千多年前中國的一次唱歌跳舞喝大酒的「轟趴 (home party)」，是一個移動機位的「超級大全景」，故事感十足。

其實「大全景」這個景別，文藝復興後的歐洲畫家們也早就就有人搞過了。

生活在十五世紀(大約在中國明朝弘治年間)的意大利畫家達文西 (Leonardo da Vinci)，有一幅著名作品叫《最後的晚餐》(The Last Supper)。那就是一個「固定機位大全景」。這幅畫被他畫在一個教堂的牆上，從 1494 年一直畫到 1498 年，整整畫

了四年。描述的场景内容是耶稣基督升天前與十二門徒的最後一次師徒聚會。

達文西是藝術大師，林布蘭也是藝術大師，為甚麼達文西能搞大全景而林布蘭不行？

因為兩位大師的「經濟基礎」和「商業模式」不一樣。達文西並不為平民服務，他的雇主都是大教堂和王公貴族。這些人不僅有錢，還擁有不可估量的社會權力。但阿蘭服務的對象卻是普通富戶。他做的生意是給通過國際貿易發家的闊佬們畫肖像，放到今天的話，其實有點像「人像攝影工作室」。但阿蘭畢竟是大師，雖然沒有得到教會與貴族的垂青，但憑着不錯的藝術修養把生意搞得風生水起。

阿蘭一開始也確實賺了不少錢。但他畢竟是藝術家，始終想通過創作來證明自己。1642年（明崇禎十五年），阿蘭搞大全景和大製作的機會來了。

阿姆斯特丹城裏的義務巡警隊長帶着自己的一大隊「治安志願者」找到林布蘭想定製一張「全家福」。要做這個生意，阿蘭需要大量的畫布、畫框、顏料、畫筆和巨型的工作台。按照經濟學的原理，阿蘭這就是要擴大產能了。

但阿蘭沒錢，他必須想辦法「融資」。

阿蘭畫人像能賺錢這件事，令阿姆斯特丹城裏的人都羨慕已

久。但「搞藝術」的門檻很高，並不是誰都能賺這個錢。既然這次的訂單讓林布蘭遇上了「供應鏈金融 (supply chain finance)」的問題，那阿姆斯特丹城裏產業鏈上下游的供應商就全都看到了「投資藝術」的機會！民間借貸商、畫布商、木匠、造筆師、礦老闆全都覺得自己擠進「藝術產業鏈」和藝術家一起賺錢的機會來了。有錢的出錢，沒錢的決定以賒賬的形式入股。這等於是在明朝的時候就出現了一套「可換股債券 (convertible bond)」，隨時準備逆向操作「債轉股」。

可阿蘭是個純藝術大師，根本沒搞清楚這幫傢伙雖然嘴上說「入股」，但其實還是要「保本保收益」，名義上是「入股」，實際上是「放債」。按照今天的標準，這是妥妥的「明股實債」。

元氣滿滿的阿蘭為了完成劃時代的藝術創作，賒購了大量畫布，定製了巨型木頭畫框和工作台，更換了全新的勞動工具。這個時候化學顏料都還沒有出現，林布蘭只能買點礦石自己磨成粉兌上松節油作為色彩原料。礦老闆們很開心，投資藝術嘛，各種礦物顏料放量供應！松節油更是結結實實給準備了幾大盆。

「生產要素」到位後，林布蘭將大畫布繃到大畫框上，搞了一個超大的取景框。是時候展示真正的技術了！

但阿蘭不想重複達文西的構圖方式。

達文西畫《最後的晚餐》時，是讓耶穌基督與十二使徒坐成

一排。雖然繪畫過程中使用的是「焦點透視」和「固定機位」，但每個人物的尺寸其實都差不多。長江後浪推前浪，林布蘭作為後浪，必須讓自己的構圖與達文西不一樣！

於是阿蘭在「焦點透視」和「固定機位」創作中還額外加上了「演員調度」，一鼓作氣創作了一張帶人物與環境關係的大全景。

這張畫中的每個人物都有自己的走位和具體任務。因為是焦點透視，所以有的站在前景就顯得很高大，而有的站在後景就顯得比較細小；有的站在高光中間顯得神采奕奕；有的站在陰影裏只能面無表情。為了確保畫面裏故事的完整性，阿蘭甚至加進去了幾個不屬於巡警隊的「群眾演員」作為背景。

有故事，有人物，有燈光，有畫面，有人下單，有人出錢，這等於林布蘭一個人把編劇、導演、攝影師還有製片人的活兒全做了。

巡警隊出征前的一個瞬間被林布蘭凝固成了一幅高度接近四米、寬度接近五米的巨幅油畫。這尺寸放在今天的油畫裏也絕對屬於巨幅作品。

那飽滿的畫面質感從今天電影的角度看，也是個偉大的大師鏡頭。

但林布蘭的客戶們卻完全不買賬！

因為義務巡警隊的隊員們是平均出資支付了油畫創作費的。換位思考一下，我都能感受到林布蘭客戶心中的憤怒：明明每個人出的錢數都差不多，但是獲得的「藝術關注」卻並不相同。用今天的話說，「嚴重傷害了消費者的感情」，消費者感受到了「歧視性待遇」。

畫在高亮部分焦點裏的人肯定開心了，可在虛焦和陰影裏的人必然會很生氣。而且那幾個「群眾演員」根本都沒出錢，你把他們畫進畫面裏是啥意思？

荷蘭的治安志願者們拒絕付費。新的客人聽說這事兒也不敢下訂單了。林布蘭的「影樓」出現了產品積壓，「企業」內的「進、銷、存管理」全線崩潰，現金流徹底斷裂，很快就破產了。

破產後的林布蘭，在死之前都沒有給這幅作品正式定名。而且這幅畫命運特別慘，經歷過戰爭、火災、水災，被損毀多次，也被裁剪多次。直到林布蘭百年之後才被後人所珍視，又被送去搶救及修復多次，並由百年之後的收藏者起名叫做《夜巡》(*De Nachtwacht*，1642)。

被裁切了不知多少回之後，這幅畫的原件尺寸剩下了363cm × 437cm，如果把《蒙娜麗莎》(*Mona Lisa*，1517)的尺寸拿來比一下，就知道它有多大了。《蒙娜麗莎》實際畫面尺寸只有不到一米見方，而林布蘭的《夜巡》殘存到今天的畫布面積

也比它大了至少十二倍。可想而知，當年《夜巡》剛畫好時的完整版本，會是多麼的震撼人心。

林布蘭雖然創業失敗了，但還是被寫進了人類美術史，成了人類共同的藝術大師。

可這位大師當年的各類「明股實債」的投資人全都投資失敗，也根本沒有甚麼人願意去記住他們的姓名。據說在臨死前，林布蘭大師還有原材料供應商的欠賬未結清。當年投資的小老闆們，雖然投了「明股實債」，但最終卻連打折銷售「可換股債券」的機會都沒有。