慈文传媒集团股份有限公司董事长马中骏：

“引笔”成佳作　艺术驻我心

经济日报·中国经济网记者　梁剑箫

经济界 领军者

人物小传

马中骏，国家一级编剧，中国广播电视学会电视制片委员会副会长，慈文传媒集团股份有限公司董事长、总裁。迄今共计制作出品了百余部题材多样、影响广泛的优秀中国影视作品，曾荣获中国创意产业领军人物奖、中国电视剧产业二十年突出贡献出品人、网络影视行业杰出贡献奖等，是中国当代文坛颇有影响力的“常青树”。

大部分年轻观众对马中骏这个名字熟悉起来，是在2015年电视剧《花千骨》播出后。2014年，马中骏领衔的慈文传媒集团将网络作家fresh果果的小说《花千骨》改编为同名电视剧。从未从事过制片工作的唐丽君操盘了这个投资高达1.05亿元的项目，其时尚未大红大紫的赵丽颖与急需拓开内地市场的台湾演员霍建华悄然进组拍摄。当时并没有太多的人注意到这个本身体量、数据皆非顶级的小说。2015年暑假，《花千骨》在湖南卫视的十点档周播剧场开播。缺乏黄金档的天然优势、缺少流量明星，也没有知名编剧导演保驾护航，迎来的却是“播放量突破200亿次，创中国电视剧之最”“周播剧场收视冠军”“掀起周播剧场红利”“同名游戏月入两亿”等消息。马中骏的名字，再次进入了大众视野。

从读书郎到剧作家

马中骏1957年出生于普通工人家庭，家里排行最小，也最淘气。小学三年级时，从事文学工作的表哥带回家两箱世界名著，放于家中阁楼。正是这些书，带给马中骏一个崭新的世界，滋养了他的文学天分。

少年时期的马中骏不仅自己读这些世界名著，还跟小伙伴们换着看。为了一本书能在手里留得久些，马中骏学会了耍赖，“没书可看的时候，就扣着人家的书，一直到人家把新书拿来，才把旧书还给人家，反正用尽各种手段”。马中骏说，“印象最深的，是跟大嫂邻居家的儿子换书看。两家离得很远，刚好是公交车的两个终点站，过去一趟一个半小时。当时有这样的书源很难得，尽管距离远，也持续交换了八九年”。

中学时，马中骏来到上海探望大哥，偶然遇到了做话剧美工工作的朋友孙吴。“他给了我一张话剧票。这部剧排练时叫《沉默》，公演改名《于无声处》，是那个年代火遍全国的四幕剧。”这台话剧带给马中骏极大震撼。他下决心走上文学创作之路，并从孙吴家借来许多话剧剧本自学。

一次很偶然的机会，马中骏报名参加了上海戏剧学院和上海总工会联合举办的编剧研修班，遇到了《于无声处》作者宗福先的老师、中国话剧奠基人熊佛西的亲授弟子曲信先。在曲信先老师指导下，马中骏学到了许多戏剧写作技巧和经验。由此，马中骏正式踏上了编剧之路。

1980年，马中骏与贾鸿源、瞿新华一起，创作出颇具先锋意识的独幕话剧《屋外有热流》，发表于当时中国文学刊物中最好的剧本类月刊《剧本》，在国内引起极大轰动，并获得1980年首届全国优秀剧本奖，马中骏也被誉为“中国实验话剧的先锋”。

第一个“吃螃蟹的人”

上世纪90年代初期，马中骏开始涉足影视制作领域。之前，他一直奋进在纯粹的艺术道路上，总感觉编剧话语权不够，导演和出品人对作品的决定权更大。于是乎，他开始改变角色，从编剧向影视制作人转变。2000年，他创办了北京慈文影视制作有限公司（后改名为慈文传媒集团股份有限公司）。

在影视制作领域，马中骏始终秉持一个宗旨，即制作“流行的经典”。创业之初，港台武侠剧正风靡内地。马中骏发现，内地为什么不能有属于自己的武侠剧呢？有此想法后，他立即着手开干，从金庸、古龙、梁羽生等武侠小说作家手中购买了一批武侠小说版权，开启了最早的“IP改编”之路。

马中骏投入制作的第一部武侠剧，是《射雕英雄传》。而此前，已有4次翻拍经历。马中骏认为，要做就要做得和别人不一样，他做了一个在当时看来很前卫的决定：实景实拍。

很快，“射雕”剧组选看外景，从内蒙古的乌兰察布草原，到浙江舟山的桃花岛，经过两个月奔波，剧组于2001年8月在乌兰察布草原开机。时任制片人的张纪中一声“下水”，数百匹骏马奔踏进入草原的水塘，此情此景，正是金庸笔下“尘土闭天，万马奔驰而至”画面的完美再现。这个镜头，最后被用到《射雕英雄传》的片头曲中：几声马头琴，拉出一片广袤的草原风光，紧接着是万马奔腾的壮美，配上歌词“千秋霸业，百战成功，边声四起唱大风；一马奔腾，射雕引弓，天地都在我心中”，诠释出金庸独有的武林豪侠之气。

在马中骏的创作理念里，剧本的好坏在电视剧创作中的作用要大于“运作”。一直以来，他都将该理念运用于实际操作中。

2005年，马中骏出品了改编自古龙小说《绝代双骄》的电视剧《小鱼儿与花无缺》。这部剧改编时，并未遵从原著，不仅反派角色性别有转换，还将原著中的两个角色合二为一。这种改编手法，放至当下几乎是“大忌”，当时却未引来观众“讨伐”，反倒成了津津乐道的话题。类似这样大胆的改编，之所以能被观众接受，在马中骏看来并非幸运，“故事变了，一些人物变了，原著传递的精神内核不但没有变还加深了，这才是改编的要旨”。马中骏说。

改编时不按套路出牌，出品时也没有循规蹈矩。2005年5月，《南方读书报》率先报道了电视剧《小鱼儿与花无缺》将于“优度宽频”网站首播的消息。此举立即引发了广州、哈尔滨、武汉等多家电视台的不满，认为“网络首播”会影响电视观众流失，其中独家买断广州地区首播权的广州电视台反应更强烈，严正抗议片方的“网络首播”。当时，“网络首播”尚属全国首例。当时，广州台节目交流中心的相关负责人也无奈地表示，在签合同时并没有想到网络首播这类新现象。尽管如此，马中骏依旧顶住压力，成了第一个“吃螃蟹的人”。

2007年，马中骏参加由“新浪读书频道”主办的“第四届新浪原创文学大赛”，他买下获得推理文学类金奖的作品《天眼》的版权，同年推出了由《天眼》改编的国内首部与盗墓有关的电视剧《国家宝藏之觐天宝匣》。马中骏的“网改之路”由此开启。

创新也是门手艺活儿

马中骏曾在多个场合提到，“当前的影视业正处于‘乱拳打死老师傅的时代’”。面对互联网产业蓬勃发展，技术突进、受众更迭的现状，观众观剧方式的改变、审美喜好的颠覆，影视行业的水变得更加难“蹚”，大多数影视公司都承受着不小的压力，正谋求转型。

针对庞大复杂的影视剧市场，马中骏逐渐产生了市场细分理念。2016年，他带领团队先后细分出以男性向、女性向题材等以受众细分的内容布局，同时更注重年轻化业务团队建设，打造多类型业务团队，广纳优秀人才，打造年轻化、海归化、专业化团队。

在选人用人方面，马中骏是位伯乐。制作《花千骨》时，大胆启用唐丽君作为制片人，证明了他的独具慧眼。“我们要永远追求创新的思想，要将创新变成自己根深蒂固的基因。我们要在传统文学、新文学中汲取营养，在生活里汲取灵感。鼓励创作者创新、试错，这样的能力很重要。”马中骏无疑是慈文传媒的中流砥柱。他一直秉持着“匠人精神”，在“中国故事、东方审美、世界传播”理念的引导下，扶持了一大批当代中国兼具创新理念和发展精神的青年文艺创作和产业运营的新生力量。

马中骏常说自己其实是个“手艺人”，他也叮嘱团队里的年轻人，“身为一个内容制作者，所有创作都要尊重最基本的艺术规律，其实我们的活儿跟非遗传承人近似，都是手艺活儿。加强手艺，才能创新”。

现年已61岁的马中骏，常常将喜怒哀乐挂在脸上。开心与不开心，他很少装。他的员工会参与他的每一场公开活动，拍照记录，有时员工会调侃他，问他在台上能不能稍微笑一笑，这样看起来会比较高兴。他却坦然说自己很少假装，台上没什么好开心的时候，就不笑。只是难得讲到他感兴趣的某个话题时，他的眼睛会笑得眯成一条线，摄影师把这一幕用相机记录下来，公司里年轻的职员做成了“满脸都是高兴”的表情包发在公司群，用来调侃这位市值200亿元的文化企业老板。有记者问他，这样被开玩笑会不会不高兴，马中骏再次笑得眯起了眼，“我都不知道他们给我做了表情包，忽然有一天看到群里出现了这个”。他佯装瞪了下眼，“嗯？小朋友呢就是爱玩一点”，旋即又恢复了笑容。

员工们喜欢称马中骏为“马爷”，这不仅是由于他的掌舵人身份，更多是源自他那种果敢的探索精神、勇于创新的魄力、超前的商业智慧带来的个人魅力。“2018年，我会带着团队，以高度的文化自信、坚定夯实产品质量基础、勇于突破创新，以更扎实的作品、更出色的技术，为观众呈现出更多更出色的作品。”马中骏说。

焦点人物

李彦宏的错觉从何而来

孟　飞

在前不久召开的一个论坛上，百度董事长兼CEO李彦宏说出了一段令人错愕的话。他的大意是：中国人对隐私问题没有那么敏感，如果用户愿意用隐私交换便捷性（很多情况下用户是愿意的），那我们就可以用数据做一些事情。但我们也要遵循一定的原则，如果数据能让用户受益，用户也愿意，我们就会去做，这是我们该做什么和不该做什么的基本原则。

此言一出，立即引发广泛争论。不少人发出质问：用户真的愿意用隐私换取所谓的便捷吗？这到底是心甘情愿，不在乎隐私，还是出于无奈，不得不换？除此之外，数据能让用户受益的标准是什么？这个标准谁来制定？谁又来监督这一标准是否得到了遵循？

有人说，李彦宏说了句大实话，只是选择了一个错误的场合和错误的时机。也有人认为，用户所谓的“愿意”，只是李彦宏的错觉，或者说是有关企业对用户利益习惯性无视的心态在作祟。

敝帚自珍是一个普遍心理，更何况是涉及自身隐私的数据和信息？可实际情况是，用户在手机上下载个小说APP，却被提示要获取地理位置；下载个音乐APP，被提示要访问通讯录；下载个视频APP，被提示要访问相册。这些与自身业务八竿子打不着的要求，不是收集个人隐私又是什么？如果安装时选择不接受，很可能一些功能就会受限，甚至干脆装不上。于是乎，在有些人眼里，用户选择了“愿意”。

当然，为了防止个人数据泄露，用户完全可以不安装一些不常使用的应用。但是，一些使用频率很高的应用，甚至是“离不了”的应用，用户几乎没有选择的余地。此外，用户在使用相关应用时，往往也抱着这样的心理：大公司至少比小公司要靠谱，个人隐私不会被轻易泄露。

不能排除，用户里面也有极少数愿意用隐私来交换便捷的人。但平心而论，这些不重视隐私保护的人，只是没有意识到其中的风险而已，或者说是相关企业并没有给出足够的风险提示。如果真正了解了隐私泄露的风险和后患，相信很多人都会选择“不愿意”。

如果有人抱着奇怪的错觉不放，不重新审视用户隐私政策，不保障用户对数据使用的选择权和知情权，不承担公司本应承担的责任与成本。相信他们丢失的将不只是用户，还有未来。

思享汇

四川驹马企业管理有限公司创始人白如冰：

拼业绩不能靠“吃大锅饭”

本报记者　刘　畅

行业介绍：

四川驹马企业管理有限公司是一家专注于城市配送的新型服务商，已累计为天猫、京东、德邦、顺丰、海尔日日顺等数千家知名企业提供过货运服务。

同城货运行业被称为物流的“最后一公里”，在整个供应链环节中发挥着极为重要的承接作用。得益于“互联网+物流”的不断推进及共享经济理念的普及，从2013年开始，大量资本涌入同城货运行业。在经历了市场竞争、企业倒闭潮的洗礼后，相关企业已逐步摸索出适合自身的发展路径，市场正在进入高速发展阶段。

创业心得：

1　好的商业模式需要在实践中不断摸索和优化。例如，为了验证哪种商业模式更高效，在创业初期我将公司的所有车辆分为两组，第一组完全由公司管理，给驾驶员发工资；第二组将车租给驾驶员收租金，收益全部归驾驶员。一年以后，我自己管理的车辆，每个月都在亏钱。而租出去的车，出车率和配送率都很高，我赚到了租金，司机也赚到了钱，这也是后来驹马以带货租车方式切入城市配送市场的原因。

2　对于创业公司而言，人才永远是第一位的。要保证一个公司的快速发展，人才梯队的搭建尤为重要，对内要发现和培育高潜质的员工，对外不断吸纳优秀人才加入，保持组织的活力和创造力。此外，投资是创业公司发展过程中避不开的核心问题。在寻找投资的过程中，创业者要深入了解市场、准确定位需求、构建清晰的商业模式。

3　不管从事什么行业，创业者面临的最大难题就是转变思想，创客们应该多走出去学习新思想和新技术。例如，在2014年，为了使公司能够更快发展，我和我的团队一同来到城市配送相对比较发达的上海“取经”3个月，与物流业同行、资本市场从业者做了很多接触和交流，特别是“互联网+同城货运”的理念让我们茅塞顿开，回来后我们立刻着手运用互联网思维推动业务的互联网化。

4　这个时代发展非常快，创业者要积极拥抱新技术变革。当前，大家都在谈论AI和无人驾驶，尽管短时间内难以普及，但我认为从新能源到无人驾驶、再到整个车辆的数字化，时间不会太久。因此，我们也在不断进行探索尝试，努力为物流新技术提供一种新的应用场景，把车辆和物流场景用新科技、新技术连接起来。

5　当前，国家一直在推动新能源汽车产业的发展，我认为这是一个非常有前景的创业方向。驹马已与国际物流仓储知名企业普洛斯共同出资18亿元成立了合资公司，进军新能源汽车产业。我们的目标就是要打造中国最大的新能源城配卡车运营体系。目前，我们的第一批新能源汽车已经开始投放使用了。

印象

“种树站长”建起绿色银行

本报记者　高兴贵摄影报道

在河北承德围场县，几代塞罕坝人用心血、汗水和生命凝结出了动人的塞罕坝精神。距离塞罕坝100多公里的隆化县郭家屯镇，也有一位塞罕坝精神的践行者，他就是葛库。

葛库是隆化县林业局郭家屯区域站站长。在河北承德市隆化县郭家屯镇小梁村瓦房前梁上，他和队员们走在一片郁郁葱葱的油松林里，时而弯腰看看根，时而低下身像轻抚孩子一样抚摸小树苗，眼中满是欣喜。面前这片面积500多亩的油松茁壮挺拔，将冬日的山谷装点得生机盎然。

20多年前，郭家屯镇曾有31家木材加工厂，当地百姓一味“靠山吃山”。几年下来，钱挣了，山秃了。郭家屯镇多了很多荒山，生态环境已呈恶化之势，一下大雨，村民们就担心来山洪。

为了遏制生态环境持续恶化的势头，葛库带领村民开始了退耕还林、人工造林的工作，几年后山上的树多了，山洪再也不见了。2013年，葛库因势利导，通过动员县域内的林业能人，在隆化县组建了森茂林业专业合作社。

合作社的成立，实现了“有钱出钱、有地出地、有力出力”，各种资源一下子整合了起来。合作社成立不到4年，已发展社员1088人，累计造林3万亩，预计经济效益近亿元。其中，集中连片的千亩以上工程区达到8处。

上图　葛库（右一）和林业站防火队员们在自然林中巡视。

左图　葛库（右一）在畜牧大户家检查围栏，以防牲畜上山破坏林木。

左图　葛库（左一）向林农宣传林业知识。

本版编辑　胡文鹏　李　瞳
联系邮箱　jjrbrw@163.com