

经纪 全能

Michael Ovitz

[美] 迈克尔·奥维茨 著

尚咏萱 译

《金融时报》
和麦肯锡
2018年度
“最佳商业图书奖”

Who is Michael Ovitz?

连续9年位居《福布斯》
最具价值体育经纪公司榜首的
CAA创始人、
好莱坞第一明星经纪人迈克尔·奥维茨的创新经纪

“好莱坞最有权势的人”
讲述如何将创新经纪、商业谈判、影视资本运作一网打尽

中信出版集团

全能经纪

——CAA创始人、好莱坞第一明星经纪人迈克尔·
奥维茨的创新经纪

[美]迈克尔·奥维茨 著

尚晓蕾 译
中信出版集团

目录

[自序](#)

[第一章 教父在这儿吗？](#)

[第二章 第一道山谷](#)

[第三章 邮差](#)

[第四章 红脸和白脸](#)

[第五章 从零到一百万](#)

[第六章 车载电话](#)

[第七章 第二道山谷](#)

[第八章 没有冲突，就没有利益](#)

[第九章 别有压力](#)

[第十章 好戏上演](#)

[第十一章 应对失控与对赌](#)

[第十二章 锁腕](#)

[第十三章 防弹货车](#)

[第十四章 毕加索](#)

[第十五章 永远的可口可乐](#)

[第十六章 我不怕你](#)

[第十七章 大势已去](#)

[第十八章 二把手](#)

[第十九章 第三道山谷](#)

[第二十章 绅士们](#)

献给朱迪，你是我人生旅途的伴侣；
献给克里斯、金伯莉、埃里克、明蒂、阿拉、乔丹、肯德尔和马尔科，
你们是我人生的目标；
献给我的孙子帕克斯，你是我的生命之光；
献给塔玛拉，你带给我欢笑和新的冒险。

自序

昨天晚上我睡不着，于是悄悄下楼，开始看电视上播放的电影《终结者2：审判日》。夜已经很深了，似乎除了我，没有一个人醒着。从比弗利山高处我家的客厅往外望去，山脚下的洛杉矶闪烁着的星星点点的光，仿佛空荡荡的影棚里长明的灯。

看着阿诺德·施瓦辛格大杀四方，我一下子想通了。那就是我。我就是终结者。我们创建好莱坞首屈一指的人才经纪公司——创新艺人经纪公司（Creative Artists Agency，缩写为CAA）的时候，我也曾经到处挨打，被对手们拎起来抛向墙壁，狼狈不堪……然后，我从废墟里爬起来，红着眼睛，用更大的力气把对方朝着墙壁狠狠抛去。我完成了我的使命。我的对手们感受到的恐惧来源于彻底的绝望：他们怎么可能打败一个如此不知疲倦、残酷无情甚至毫无人性的人呢？

无论如何，这是我故意塑造出来的形象，也是我越发厌恶的一个形象。谁想把别人吓得屁滚尿流呢？但这一招太有用了。我们的卖点很简单：如果你和我们合作，无论作为经纪人还是作为客户，CAA都将全天候保护你，照顾你的每一项需求。其他经纪公司还在实行一对一服务模式的时候，我们的每位客户已经能够拥有由四五名经纪人组成的服务团队。通过更长期、更努力、更聪明的工作，我们成为一座强大的堡垒。你如果不是我们的朋友，那就一定是我们的对手；如果你跟我们对着干，我们的经纪人方阵就会从坚固的石墙后涌出，热切盼望投入战斗。

我们可以为最优秀的导演们争取到500万美元的薪酬，比其他经纪公司帮他们谈下的薪酬多一倍。我们可以把《捉鬼敢死队》《阿甘正传》《侏罗纪公园》等超级大片的明星、编剧和导演打包^[1]，并坚持让制片厂拍摄我们的项目。我们每年可以从1 350位客户那里收取近3.5亿美元的服务费，这些客户可谓群星荟萃，从伊莎贝尔·阿佳妮到比利·赞恩，从佩德罗·阿莫多瓦到罗伯特·泽米吉斯，从安德烈·阿加西到ZZ Top^[2]。这都是因为我们的经纪人手里拎着一支沉甸甸的狼牙棒——我们可以向买方示威，如果不按我们的意思去做，后果会很可怕：我们的客户会联合起来抵制他们；所有的好项目都会落到别的公司手里；他们最后只能颜面扫地。我让手下的经纪人每天都带着那支狼牙棒，但是永远——或者说尽可能——不要把它挥起来。权力一旦付诸使用就失去了威

慑力。关键在于制造气氛。

我就是那支狼牙棒。如果遇到了态度执拗的制片厂主管，我们的经纪人能够给出的最有说服力的答复就是：“我没有权力以这个价格成交，所以你得跟迈克尔谈。”那是主管最不希望出现的局面，因为他或她很清楚，我开出的价格只会更高。还是按照手上这个不太好接受的价格签了吧，总好过我在电话里把价码抬上天。

我手下的175位经纪人中，大多数人每天都要把那句令人胆寒的答复说出口5次。我的名字成了某种魔咒。仅仅20年间，我就从无名之辈变成了大有前途的新星，然后又变成了传说中好莱坞最有势力的人——一个被各家媒体千篇一律地描述为“门牙漏风、步步为营、高深莫测”的超级经纪人。又过了几年，我成了好莱坞最可怕的人。而到我离开CAA，所有人都可以安全地吐槽我的时候，我就成了最让人憎恨的人。

“迈克尔·奥维茨”是个如此厉害的恶棍，因为他不是人，他是幽灵。我回避走红毯的场合；我从后门出入宴会现场；我保留了自己绝大多数照片的版权；最初10年我不接受媒体采访，之后也很少接受。谈生意的时候，我的声音会轻柔到让对方把椅子移近。我很少发脾气（这是一种巨大的克制，因为我是个完美主义者，一切——我是说每一件——不完美的事情都会让我心烦）。我几乎滴酒不沾，也不碰毒品，甚至不跳舞。我一直不明白，既然跳舞肯定会出一身汗，那出去跳舞之前为什么还要先洗澡换衣服。这些个性让我看起来超乎寻常地沉着自律。而且你知道吗，我确实是这种人。

我的客户们在银幕上扮演着各种角色，我则在银幕外跟他们演戏。世界上99%的人的性格可以通过行为来判断，但是像我这样的怪人在面对别人时，会根据对方的行为来塑造自己的性格。我是一条变色龙，为了让每个人都舒舒服服地把交易谈定，我会根据需要来变身。我本性沉默寡言、博学多闻、智慧、忠诚、不屈不挠。但是和保罗·纽曼在一起时，我可以轻松地变成跑车迷，我还可以同样轻松地与银行家费利克斯·罗哈廷谈论金融政策，或者与索尼公司老板盛田昭夫一起深究随身听的产品规格。所以在同事们眼中，我是一个控制狂，是一台变形机器，一个终结者。

然而，私下的我，那个只有最亲密的朋友才见过的我，对受到的每一次轻慢都极为敏感，并且不断担心着来自各个方向的威胁。此时此刻，为腰痛所累的我，正背负着沉重的回忆踱向客厅，去观赏贾斯培·琼斯1955年的杰出画作《白旗》。这幅画是我几年前从一家破产的日本建筑公司手中买下的，该公司出售的条件是，我在一年之内不能开展

示这幅作品，因为那家公司想隐瞒其内部垮塌的财务状况。于是在那一年里，我把这幅画藏进了家中的一个空房间，还上了锁，就像童话中的蓝胡子守护着隐藏他真实面目的密室一样。我每天都会去看《白旗》，望着它出神，仰慕着琼斯的才华，他表达流畅的笔触，以及他超乎寻常的毅力和想象力。伟大的艺术唤起我的童心，让我变回那个好奇心永不满足、一定要了解一切的小男孩。

我是一个失意的艺术家。我不会画画，不会雕塑，不懂音乐，也确定自己不会表演：艾伯特·布鲁克斯请我在他的电影《真实人生》中客串出境时，我整个人都是僵的。所以，既然自己做不了艺术家，我便选择退而求其次，做一个陪伴在艺术家们身边的人：欣赏他们，仰慕他们，帮助他们实现最优秀、最完整的自我。我是一块磨刀石，我把他们打磨得更加锋利，让他们可以划破一切。在CAA，我们的宣传口号是：“更好的资源，更好的信息，更好的交易——我们会将你梦想的项目付诸实现。”詹姆斯·克拉韦尔的长篇小说《幕府将军》在书架上吃了四年灰，直到我和我的合伙人比尔·哈伯把它制作成一部轰动一时的迷你剧；我在开始给达斯汀·霍夫曼担任经纪人之后，促成了他与让他爱恨交加的导演西德尼·波拉克的合作，把《杜丝先生》拍了出来，而在此之前，这部剧本6年无人问津。

然而，经纪人们为了实现梦想也付出了可怕的代价。如果是画家作画出了名，其他画家可能会嫉妒他的成功，但不会认为他画的每一笔都在亲手毁掉其他人的前程。那不是非此即彼的零和博弈：每个人都有尽情施展才能的空间。然而，经纪人为旗下艺人争取到的交易规模越大，仇人的名单就越长。如果我们挖来了一位新客户，他以前的经纪公司就会恨我们。如果我们把一部电影给了环球影业，其余6家电影公司^[3]就会恨我们。CAA的目标是拥有所有客户，因此也必然要面对所有冲突。我们习惯说“没有冲突，就没有利益”。这是一个英雄主义的目标，但它让我们付出了代价，也让我本人付出了代价。

比如CAA在1986年收到的剧本《雨人》，编剧是巴里·莫罗，故事讲述了智障人士雷蒙德·巴比特和他的弟弟、不讲人情的骗子查理之间的故事。我立刻想到让达斯汀·霍夫曼出演查理，再打包比尔·默瑞来演雷蒙德。在1982年的《杜丝先生》之后，达斯汀只拍了一部电影，就是经典翻车之作《飞越迷城》。那部电影的运气太差，我为了帮达斯汀推掉片约，甚至使出了拒绝帮他准备文件和拒收佣金的招数。他需要一个伟大的角色来重新进入大众视野，我们也需要他重新开始赚650万美元的片酬。意外的是，达斯汀想演雷蒙德，也行吧，无所谓。他是那种

被我称为发动机的人，他的力量很强大，单枪匹马就能让项目启动。

华纳影业与这部电影的制片公司古伯-彼得斯签有优先权协议^[4]，但华纳放弃了。于是我跟彼得·古伯说我想拍《雨人》，他说好极了。反正项目已经黄了，让我试试又何妨呢？剧本里没有性爱场面，没有汽车追逐大战，也没有惊天逆转，但我相信，如果我们能把预算控制在2500万美元之内，我们还是能够从晚上出门约会的情侣和成年观众身上赚回5000万美元的。于是我开始到处宣扬这个项目。在好莱坞，如果不弄出点儿动静，你就什么都不是，而弄出动静的唯一方式就是展示出一种强烈的信念。如果你坚持认为一些不断变化且尚未确定的可能性就等于一部电影，那么它最终就一定能够成为一部电影。起码有时候是这样的。

我还要再找一位明星，以及一位优秀的导演。我把达斯汀介绍给我的好朋友，执导过《小餐馆》的巴瑞·莱文森，他们很快成了朋友。然后，在一次打包会（在这类会议中，我们会尽量在一部电影里多安排自家公司代理的客户，等于把项目承包下来）上，我们的经纪人葆拉·瓦格纳和杰克·拉普克建议让汤姆·克鲁斯加入。他在《金钱本色》里与保罗·纽曼合作并获得了成功，我们相信他来演查理一定会很出色，而且这样的明星组合会让影片与众不同。好莱坞的每个人都在嘲笑我们：这两个人年龄差距那么大（当时达斯汀50岁，汤姆25岁），怎么可能演兄弟俩？外界基于传统观念普遍认为这个项目是CAA为了打包在胡作非为，这部电影会被自身的体量压垮，三个客户都会解雇我们。

巴瑞·莱文森因为要去执导《早安，越南》而退出，于是我们找来了拍过《比弗利山警探》的导演马丁·布莱斯特。CAA的另一位客户、编剧罗纳德·巴斯重新写了剧本。罗纳德的剧本结构更为扎实，也帮我们得到了联美影业（United Artists）的投资。然后，达斯汀认定雷蒙德应该是个孤独症患者。孤独症是无法治愈的，所以这部电影不可能提供任何真正的救赎——但达斯汀喜欢困境。如果没有痛苦，他就会感到厌烦。马丁·布莱斯特离开去拍《午夜狂奔》后，史蒂文·斯皮尔伯格加入。他在准备了一段时间之后也离开去拍《夺宝奇兵》了。我们没让汤姆·克鲁斯闲着，给他在《鸡尾酒》里安排了一个“万人迷”酒保的角色。汤姆的戏份都杀青了，《雨人》仍然在缓慢推进。西德尼·波拉克来了，还带来四个新的编剧。然后他也退出了。

如果原定的导演退出，项目一般会不了了之，因为最初对它抱有最大信念的人不在了。我们找的四个导演都退出了。但是我拒绝放弃，因为达斯汀决心出演那个角色，也因为他和他的家人让我感到非常温暖（但我其实并不想向任何人展示我对他们的深厚感情，对达斯汀都不例

外，因为我担心感情会成为致命的弱点）。我打电话给巴瑞·莱文森，告诉他：“从一开始你就是正确的人选。”他看了最新的剧本，然后决定把它拍成一部公路电影。“不是传统的三幕式电影，”他说，“这部电影只有一幕。它发生在路上，蜿蜒曲折，然后结束，但这并不是结局。雷蒙德不会改变，也不能跟他的弟弟一起生活。太不幸了，但是事情就是这样。”《雨人》成片里的明显行动极少，以至于达斯汀和汤姆私下都把它叫作“两个傻蛋一辆车”。但是在巴瑞·莱文森的电影里，重要的进展都发生在表面之下。

联美影业出资2 500万美元，多一分钱都没有，于是CAA保证承担赤字。如果《雨人》预算超支，公司可能会损失全部的佣金，甚至更多。由于我们在这个项目上投入了大量金钱、人脉和友谊，我经常往拍摄现场跑，还让制片人马克·约翰逊每天向我汇报进展。我不能指望从巴瑞那里了解情况，因为他经常完全无视取景框外的世界。（在《早安，越南》拍摄期间，我曾经以巴瑞的名义给他太太送去玫瑰花并附上“我想你！”的卡片，以免她感到被丈夫冷落。）

达斯汀曾经说，他在进入每一个角色时，“都充满恐惧、痛苦与自我厌恶”。外景第一周拍摄中，巴瑞要在雷蒙德·巴比特住处外的鸭塘边拍一场戏。雷蒙德和查理一起坐在长椅上，查理试探着跟失散多年的哥哥套话，雷蒙德眼神空洞地反复嘟囔着“我不知道”。我看着他们拍了十条，至少有五条看起来是完美无缺的。汤姆精准地抓住了角色。但我没有注意到的是，达斯汀似乎有些闷闷不乐。

飞回洛杉矶之后，我给他打电话：“你还好吗，达斯蒂（达斯汀的昵称）？”

“不太好。”

“怎么了？”

“我进入不了角色。”他声音发颤，“我以为我进入了，但我就是办不到。”

一连三天，达斯汀每隔几个小时就给我打电话，越来越焦虑。他甚至提出让理查德·德莱福斯来替换他。“这是我演得最糟糕的一部戏。”他哀叹道。我问他是否需要我们暂停拍摄，好让他缓一缓。就算停机一天要损失10万美元，也比之后重拍的成本低。

“不，”他说，“我想再努努力。”人们都说达斯汀妄自尊大，但他所关心的只有影片最终的效果。

我打电话给巴瑞说：“达斯汀进入不了他的角色。”

“我知道，”巴瑞说，“但我也不能让他告诉我已经拍完的部分里有没有他感觉还行的。我就接着拍吧，直到他想明白为止。”

最终，巴瑞让达斯汀从样片里找出五秒他感觉还算对路的。他找到之后，他们心里就有了底。到拍四角裤那场戏（“我的四角裤是从凯马特超市买的”）时，达斯汀完全进入了状态。

一项好的打包策划能够把可相互激发最好状态的导演和演员匹配在一起，即使他们并不总是相处得融洽。巴瑞的心平气和和对《雨人》来说再合适不过了。达斯汀在镜头外仍然沉浸于角色并拒绝眼神交流时，巴瑞也能泰然处之。达斯汀咆哮时，巴瑞会过滤噪声，理解他的意思，然后继续工作。他给演员空间去寻找剧本里那些没有写明的有趣时刻或心碎瞬间。雷蒙德走进黑暗的酒店房间，模仿查理和他女友做爱的声音的那场戏完全是达斯汀的即兴发挥，“笑果”极佳。

《雨人》于1988年上映时很不被看好，却在全球范围内获得了超过4亿美元的票房，让所有人大为震惊。我们公司参与利润分配即后端利润分成的客户们，包括达斯汀、汤姆、巴瑞和马克·约翰逊，都拿到了超出薪酬好几倍的钱。随后，这部影片获得了八项奥斯卡金像奖提名。

在1989年3月举行的奥斯卡颁奖典礼上，我的妻子朱迪和我坐在达斯汀后面一排。巴里·莫罗和罗纳德·巴斯当晚已经获得了最佳原创剧本奖，这是个不错的兆头。随后，颁发最佳男主角奖项时，台上喊出了达斯汀的名字，自豪感让我激动不已。我的这位朋友加入了斯宾塞·屈塞、弗雷德里克·马奇、加里·库珀和马龙·白兰度的行列，成为奥斯卡多次获奖者精英俱乐部的一员。达斯汀比我年长近10岁，但我感觉自己像他的父亲，也像所有客户的父亲——我就是那个抓住他们自行车的后座，跟着他们在街上一边跑一边高喊“蹬，使劲儿蹬！”的父亲。

达斯汀给CAA带来了《杜丝先生》，但《雨人》是我带给他的，这是一个至关重要的区别。即便如此，当他在获奖感言中一开始就说出“感谢我的经纪人迈克尔·奥维茨在这部电影七零八落的时候用胶水把它粘在了一起”这句话的时候，我惊呆了。我曾经多次出现在奥斯卡获奖者的致谢名单里，但是从没有像这样。巴瑞·莱文森随后获得了最佳导演奖，他说：“我必须感谢迈克尔·奥维茨，他在这部电影那么多岌岌可危的时刻都竭尽全力让它渡过难关。”我们获得最佳影片奖时，马克·约翰逊感谢我“连续几周甚至几年的支持”。《视相》杂志奥斯卡专题的主编也把“迈克尔·奥维茨-奥斯卡英雄”作为综合报道的总标题。我欣喜若狂。

在随后的奥斯卡晚宴上，我一入场就被祝贺的人群围住了，达斯汀

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《全能经纪》迈克尔·奥维茨 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2575.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

