

编者按:

2018年12月,距离电影院线制改革实施16年之后,国家电影局印发《关于加快电影院建设 促进电影市场繁荣发展的意见》(以下称4号文件),进一步明确了电影院线的成立条件和退出机制。作为首批申请者,博纳影业率先拿到文件出台后的第一张院线牌照,这也是继“电影发行许可证”、“摄制电影片许可证(单片)”之后,博纳影业拿到的第三张行业准入牌照。



博纳国际影城杭州大悦城店开幕

“博纳”的三张电影牌照

■文/本报记者 林莉丽

2019年是博纳影业的大年,顺利拿到4号文件之后的首个院线牌照,超强片单蓄势待发。

院线牌照的取得,进一步完善了博纳影业的全产业链布局。沿着三张电影牌照的收获轨迹,大约可以勾勒出这家民营电影公司20年在场的道理。

年票房8.5亿元、观影人次4.5亿,这是1999年的中国电影留给从业者的基本印象。也是在这一年,以国庆50周年献礼为契机,一批优秀电影集中涌现,研究者称之为中国主旋律电影创作的一次高潮。这其中,包括一部真实事件改编的航空题材电影《紧急迫降》。

1999年,28岁的于冬创立了博纳文化交流有限公司。那时的于冬可能不会想到,15年后他投资的一部主旋律电影票房能做到8.8亿元,超过1999年全年票房;20年后,博纳影业多部主控影片集体献礼新中国成立70周年,有望掀起主旋律电影创作新的高潮,其中也包括一部根据真实事件改编的航空题材电影《中国机长》。

博纳从发行起家,操盘的第一部电影是黄建新的《说出你的秘密》。以代理

发行的方式完成最初的市场破冰之后,于冬遇到了一个问题——回款困难。

2000年以前,电影发行属于特许经营行业,博纳作为一家文化公司,只能拿制片厂的委托授权书以代理发行的形式发行影片,之后再跟制片厂结算费用。由于市场整体不景气,挪用、拖欠发行费的现象常常发生。2000年,于冬向当时的广电主管部门提出申请,成为第一家获得发行试点资质的民营企业。经过最初的试点,2001年包括博纳在内的首批7家民营企业获得电影发行经营许可证,博纳拿到了第一张行业准入牌照。有了这块牌照,博纳成为中国电影市场最有影响力的发行公司之一,20年累计发行影片票房超过200亿。

发行是衔接上下游资源的中间环节,没有对上游内容资源的吸附能力,发行公司就无法跳出轻资产、强竞争的被动局面。2002年,新《电影管理条例》颁布,首次以法律条文的形式肯定了民营制片,电影制片准入门槛降低。随后,博纳拿到了第二张行业准入牌照——《摄制电影片许可证(单片)》,正式进入上游制片。

来自博纳影业的数据显示,20年的发展历程中,博纳影业累计出品发行影片超过270部,先后在中外各大电影节获得400余个重要奖项。

片单、票房和奖项之外,进入制片领域的博纳影业带给行业的一个重要经验是用商业类型片的方法拍摄主旋律电影,实现主旋律电影的创造性发挥和创新性表达。类型突破和市场突围,首先得益于以企业创始人为核心的“制片人”中心制的胜利。简单说,就是选准题材、用对导演。

徐克、林超贤、刘伟强、陈国辉……作为制片人,于冬在这些香港导演技术最娴熟、创作力最旺盛的时候,将他们带入了中国主流大片的创作队伍,为他们注入了国家意志和家国情怀。

大约在2010年前后,一次偶然的聊天,于冬跟徐克提起了《智取威虎山》,徐克很了解这个故事,他想拍。于冬为电影搭建了徐克导演、黄建新监制的班底。2014年《智取威虎山》上映,在追捧IP和流量的市场上,这部翻拍的红色经典影片硬生生切出8.8亿元票房。

2016年,《湄公河行动》被放到林超

贤面前。听说要拍天安门和公安部大楼,林超贤有一点为难,这个拍过《激战》、《逆战》、《证人》、《线人》的导演担心,这不是类型片的创作方法。于冬用好莱坞电影开头的五角大楼和空军一号做类比,林超贤很快接受了。成片既保留了好莱坞特工片的惯常优势,又融入了香港动作类型片的惯常优势,最重要的是放进了家国情怀。再后来,就有了国庆档斩获12亿元票房的《湄公河行动》。

于冬能为香港导演注入家国情怀,也能为好莱坞导演提供中国元素。2017年的戛纳电影节上,博纳宣布投资8000万美元买下《中途岛》除美国以外的所有全球权益。在这部由好莱坞导演罗兰·艾默里奇执导的电影中,涉及美国飞行员在中国浙江迫降转移的戏份原本只有一个镜头。交流剧本的过程中,于冬带艾默里奇重返历史现场,详细讲述了他了解的“衢州大屠杀”,最终在中国浙江沿海登陆的戏份,艾默里奇拍了7天。

一般认为,中国电影跟好莱坞的合作要经历资本注入、项目注入和理念注入三个阶段,博纳用自己的方式率先进入了第三个阶段。

2019年,期待已久的院线牌照落袋,院线版块正式进入“统一品牌、统一排片、统一经营、统一管理”的发展快车道。年内,博纳计划完成25家新店的开业目标,年底完成全国100家影院的发展目标,未来达到全国800块银幕的市场规模……具体到不同梯次的市场,商

业零售业态的细微变化也是博纳影院版块布局和发展的重要参考依据。比如,随着电商进入新零售,购物中心的业态已经发生了变化,不再是大而全的百货公司形式,而是向超市、餐饮、娱乐等生活刚需业态集中,便民的社区类电影院正是其中的刚需业态之一。



《中国机长》主创与中国民航英雄机组合影

再拍100部好电影,再建300块银幕

◎ 对话博纳影业董事长于冬



《中国电影报》:作为一线经营者,想听听您对4号文件的解读?博纳影院板块未来的发展规划同4号文件提出的发展目标有哪些结合点?

于冬:4号文件的颁布对于博纳这样有一定规模的影院投资管理公司而言是一个极大的利好消息。在这些年的发展过程中,博纳影院始终追求稳健增长,既没有盲目扩张,也没有一味追求数量,而是根据自身业务需要稳扎稳打。到2018年底,博纳已近完成68家影院的建设开业,收购了近30家影城,2019年还有25家开店计划,预计到今年年底将实现100家影院、15亿票房的规模,全国院线排名前20位。

从投资效果看,博纳影院质量相对较高,单座产出高,影院投资板块保持每年盈利状态。在保持盈利的前提下稳健发展,提升管理和运营水平,这是我们追求的目标。

我觉得4号文件的出台非常及时,有效制止了市场上存在的炒壳、卖壳现象,对新建影院、院线的管理水平提出了更高的要求。博纳多年来一直积极申请获得院线牌照,也接触、洽谈过整合中小院线的可能,最终还是选择凭借自身的品牌和运营管理优势获得院线牌照,实现企业的健康发展。

4号文件的出台重新规定了影院的准入门槛,按照五亿票房的标准,原有的48家院线只有27条符合资质,这也为下

一步中小影院、末端院线的整合治理提出了改革思路。像博纳这样产权清晰,投资主体明确、财务制度规范的影院将呈现更大的市场活力。未来博纳在收购和兼并整合的过程中,也会按照上市体系的要求对影院进行有效监管,修复当下影院管理层面存在的缺失,促进电影市场规范、透明发展。

4号文件提出到2020年建成8万块银幕的目标,根据我们的观察和判断,随着中国城镇化的推进和乡村振兴战略的实施,未来几年市场仍会保持显著的增量,尤其是在四、五线城市,还存在许多市场空白点,而现有的以流动放映为主的公益服务向标准化、专业化的固定放映转型升级是必然趋势,加上一二线城市的增长,将共同推动银幕建设目标的实现。

《中国电影报》:拿到院线牌照后,有一个预估的划转周期吗?

于冬:这方面我们跟院线保持了充分的理解和沟通,2019年新建的影院会直接加入博纳的院线,其他影院希望能在2019年底前完成划转,当然也要看实际情况,不能一刀切。一个关键是要做好中间的衔接工作,保证影院的供片和日常经营。

《中国电影报》:院线板块的夯实进一步完善了博纳的全产业链的布局,在这种情况下,您如何看待各环节之间的收入分配关系?是否有调整的的必要和空间?如果有,理想的实现方式是什么?

于冬:我觉得是时候反哺制片了!从目前的市场现状看,制片的分账比例依然过低,43%的分账扣除各种中间费用,实际片方收益不到40%,未来是不是可以考虑适当向制片倾斜。实现方式上,当然不能用头部资源绑架市场,大片是大家一起来做的,我建议参照国际惯例,由主管部门以行政命令的方式推行。比如,我们曾通过5%票房的专项资金先征后返的政策鼓励影院建设,随着终端建设的不断完善,是不是可以考虑将5%的专资直接反哺制片。

《中国电影报》:在主流商业大片创作上的持续突围,是博纳影业近年来带给行业最宝贵的创作经验,请您介绍一下这方面的探索轨迹?

于冬:从博纳这些年的创作实践看,

在主旋律电影的商业类型化方面连续做了一些探索,也起到了一定的引领和示范作用。今天回头看,这种尝试最初还是挺冒险的。2014年博纳拍《智取威虎山》的时候,当时的市场大环境还是“流量+IP”,一部红色经典翻拍能实现8.8亿票房,对电影市场回归内容、回归工匠精神起到了一定的引领作用。2016年《湄公河行动》的成功进一步坚定了博纳影业主旋律商业大片的发展的路径。到了2018年,《红海行动》以及后来一批制作精良的国产主流大片集体乘胜而上,这些影片有效地呼应了时代情绪,跟观众产生了高度共鸣。

《中国电影报》:今年是博纳影业的大年,主流商业片、商业类型片、文艺片等方面各有哪些规划?

于冬:博纳影业每年都有50个左右的项目同步推进。10-15个创作完成,等待发行的项目;10-15个在制项目;10-15个处于孵化策划阶段的项目。具体到今年的创作,主流商业电影方面有《中国机长》、《烈火英雄》、《1949·香山之春》;商业类型片方面有《叶问4》、《追龙2》、《智齿》;文艺片方面有李少红导演的《妈阁是座城》。其中,《中国机长》是博纳对主旋律电影创造性发挥和创新表达的继续升级,影片目前已经陆续杀青,我们的目标是技术上超越《萨利机长》,情感上还原亲历者经历生死之后的感动,影片定档今年国庆;《烈火英雄》聚焦消防员这个和平年代伤亡最大的职业,影片已经拍摄完成,粗剪版就非常感人,希望在今年年底上映;《1949·香山之春》可以看做是博纳版的《建国大业》,影片由张和平总策划、黄建新监制、何冀平编剧、宁海强导演,创作团队熟读这段历史并怀着对开国领袖无限崇敬的心情创作影片,电影计划3月21日开机,预计将于国庆前上映。几部商业片现在都已经制作完成,作品的完成度都特别高,将在五一档和暑期档陆续推出。

《中国电影报》:“中国机长”的故事去年在社会上产生了巨大的影响,据说博纳为这部电影投入的精力也是前所未有的,能具体介绍一下吗?

于冬:《中国机长》是根据四川航空3U8633航班紧急迫降事件改编的电影,这是一部没有悬念的电影,观众要看的

就是飞机迫降的过程。创作前我跟刘伟强说,技术上一定要超越《萨利机长》,否则在观众心中这就是一部山寨版的《萨利机长》。刘伟强导演希望有一年的创作周期,但我们满打满算只有10个月,在这么紧张的时间内完成这样的项目,除了刘伟强我想不出别的导演。

为了真实还原事件,剧组斥资近3000万1:1打造了空客A319飞机模型。飞机舱的三舱机设计可互相连接或独立,且能模拟不同程度的颠簸。技术团队专门为影片研发了体感程序,依靠Ipad重力感应将信号同步到飞机模型下面的传感器中,实现Ipad与飞机模型同步运作,以此模拟驾驶舱在失控下摇晃倾斜的状态。最初美国的技术部门认为这是不可能的,在刘伟强导演的坚持下,最终由国内专门制造飞机模拟舱的飞豹科技编制出了这道《中国机长》专属程序,让外国技术人员刮目相看!

这次拍摄,民航局也给予了大力支持。特批近500人的剧组与繁重的拍摄设备进入成都双流机场停机坪与重庆江北机场内部进行实景拍摄,民航局还提供了架真实的空客A319供剧组拍摄。

《中国电影报》:2018年以来电影市场的一个重要特点是类型创新提速,涌现出《我不是药神》、《流浪地球》等让观众眼前一亮的电影,博纳如何应对这种类型创新和更迭?

于冬:我们有丰富的项目资源储备,也会动态关注市场。比如《流浪地球》火了,刘慈欣还有哪些小说,联系买版权;已售版权在谁手里,介绍博纳的导演、资源优势,洽谈合作。博纳的目标是做一家创作型的电影公司,这一行想要做大做强很难,一定要有长期的规划,包括内容的规划、导演的规划、档期的规划,从而保持头部资源的整合集结。

《中国电影报》:您如何看待2019乃至未来中国和美国两大电影市场的发展态势?

于冬:我经历过中国电影最艰难的时候,年产量不足百部,票房不足10亿。中国电影近年来保持了持续高位增长,这种超30%的高位增长从一个侧面说明了电影产业基础比较薄弱,随着市场规模的不断扩大,未来将进入一个平稳的发展期。以每年10%左右的发展速

度计算,到2035年电影产业规模将在现在的基础上翻一番。未来,世界电影市场的产业格局一定是中、美两个百亿规模的市场并立的两极格局,两大市场一定有竞争,也必须合作。

《中国电影报》:作为一个拥有6万块银幕的大市场,今天的中国电影市场对世界电影的吸引力已经毋庸置疑。相比之下,中国电影的海外推广仍处于破冰期,这方面您有什么建议?

于冬:中国电影有一个海外推广平台——“中国电影 普天同庆”,已经形成了一定的影响,我希望能够继续扩大规模,比如以国内的春节档为基础,为国产电影打造一个全球的档期!

春节档所在的2月份已经连续两年票房超100亿,超100亿意味着已经是世界第一大市场了。从观影习惯看,这个档期在海外并不是黄金档期,但春节是全世界华人普天同庆的日子,看电影又是春节的新民俗。我希望能以春节档为契机,打造一个全球档期,实现中国春节档优秀影片的世界同步放映。可以考虑培养当地的发行商,也可以寻求驻外使馆的协助配合,从各国的首都开始,从十几个城市逐步扩展到50个城市,从50个城市扩展到100个、200个城市,把春节档同步到世界上所有唐人街的地方。

《中国电影报》:刚刚结束的全国电影工作座谈会,吹响了坚定不移向电影强国的冲锋号,您有什么新的体会?

于冬:这次全国电影工作座谈会是电影行政管理职能划归中宣部后的第一次全国电影工作会,王晓晖部长作了极具前瞻性的讲话,在肯定成绩的同时指出了问题和不足,会上还进一步明确了未来从电影大国向电影强国转变的目标……

博纳影业作为中国电影产业的重要参与者、实践者,20年来始终把“家国情怀、英雄梦想、现代技术”进行有机结合,用匠心精神创作出了一大批精品力作。未来,博纳影业将继续聚焦现实题材创作,关注现实生活,把打造高质量精品佳作作为博纳影业安身立命的根本,为时代、为人民用心、用情、用力创作优秀作品,切实满足人民美好生活需求,讲好中国故事、传播好中国声音,提升中国电影的国际影响力。