

## 訪談紀錄十：保利博納電影發行公司董事長 / 于冬

---

受訪者：于冬

北京保利博納電影發行有限公司董事長。1994年畢業於北京電影學院管理系，並先後在北京電影製片廠、中國電影集團任職。2000年成立北京博納交流文化公司，2003年與保利集團整合成立保利博納有限公司，被視為中國的 Miramax，已經成功發行《投名狀》、《長江七號》、《傷城》、《神話》、《龍虎門》、《新警察故事》、《孔雀》、《我的兄弟姐妹》等上百部的電影。並擔任《三國之見龍卸甲》、《十全九美》等片的監製，《門徒》、《江山美人》等片的出品人。

訪談時地：北京保利博納電影發行公司 / 2008年11月19日

訪談人員：李天鐸、黃建翰

訪談紀錄：黃建翰

---

李天鐸(以下簡稱李)：保利博納所發行的影片在中國市場已經連續創下賣座佳績，成為一股不可忽視的民營發行力量。當本研究想要深入探討華語電影市場，尤其是中國市場時，我們首先就想要訪問電影發行業的主導企業「保利博納」，因此是否可以簡介北京保利博納的發展歷程與現況？

于 冬(以下簡稱于)：1999 年，博納公司以文化公司的身份參與電影發行業。2001 年，發行低成本影片《我的兄弟姊妹》，運用媒體宣傳與行銷機制在 20 多個城市同步上映，獲得 2000 萬的票房。2002 年 6 月，博納成為的一家獲得電影局頒發電影發行經營許可證的民營公司。2003 年下半年，博納與保利華億集團旗下全資子公司東方神龍重組，成立保利博納股份發行公司，註冊資金達到 800 萬，其中博納占 49%的股份。從 2003 年開始，保利博納開始與香港片商合作，例如發行寰亞的《老鼠愛上貓》、《無間道 3》、《夢幻廚房》、《雙雄》、《頭文字 D》等。

近些年，我們積極垂直整合產業鏈，除了發行影片，同時也投資製片；目前透過保利集團的資源投資戲院興建，以確保穩定的獲利模式，因此保利博納是集合投資、製作、發行、映演的專業化電影企業。我們於 2007 年初得到紅杉資本中國基金、SIG 海納亞洲創投基金兩家風險投資的融資，首輪融資額為 1000 萬美元。2008 年保利博納進行高達 3000 萬美金的融資，管理階層已完成重組，未來將更名為博納國際影業集團，並希望於 2010 年上市。現在的「北京保利博納電影發行有限公司」，則成為一個作為內地的合拍和出品方的純粹的內地發行公司，也就是博納國際影業集團的下屬子公司。

李：中國電影從過去的國家控管到現今國有與民營體制的共生運作，這是經過很

大的轉變，必須經歷許多挑戰，就您的觀察現階段產業發展為何？

于：中國電影目前處在非常重要的關鍵期，中國電影產業化改革真正始於 2002 年，時間相對很短。在 1993 年以前，電影產業處在計劃經濟的體制下，發行方式都是按照行政區劃分，從省、地市、縣、鎮，電視是四級發行，有一個省就有省電影公司，有一個市就有市電影公司，這幾種發行方式的歷史將近五十多年，最輝煌的時刻為 1979 到 1982 年間，據 1979 年統計，中國約有 293 億人次看電影，人均看電影 29 次，不過當時的電影票價為一毛錢，例如《少林寺》就有九億的觀影人次。

1980 年代末，1990 年代初期，大眾生活日趨多元化，有電視、卡拉 OK。不過，當時的戲院已經破舊不堪，電影產業面臨困境，縣級電影公司都消失，邊疆的省電影公司也因虧損而關閉。電影總局就開始從市場與發行環節改革，1993 年就出台第三號文件，打破中影集團統購包銷，讓 16 家製片單位向 36 家省一級單位發行，之後如果省一級公司不買片，製片公司可以向下發行。1994 年開始引進進口分帳片，每一部外片可以分帳發行，產生了短暫的市場榮景，但是市場只有一千多張銀幕，放映空間嚴重不足。到了 1998 年《鐵達尼號》上映，當年的總票房為歷史最低點 8.5 億，《鐵達尼號》獲得 3.6 億的票房，代表當年電影市場急遽下滑，從 1993 到 2001 年，每年的電影票房約 9 億元。

從 2002 年有一系列的改革政策出台，包含製片政策，私營公司可以獨立拍片，也就是有出品權，過去拍片需要買廠標，製作權非常模糊，現在著作權有明確的歸屬。第二是私營的發行公司的開放，博納電影發行公司是第一個獲得廣電總局許可的私營發行公司。第三是院線，電影院從各級政府中剝離出來，組成院線，直接到廣電總局備案，由原先的四級發行轉為一級發行，減少各級發行公司拖欠片款等弊病。院線改革最重要的是，打破行政區塊的貿易壁壘，可以跨省經營。此外成立華夏電影公司與中影集團相互競爭的機制。

李：是否可以說明保利博納的經營現況，以及公司的特色與優勢？

于：經過 2002 年的改革之後，電影產業高速成長，2003 年全國票房突破十億，2006 達到 26 億，2008 年達到 45 億；製片量、銀幕數量也持續增加。在未來五年內中國市場將會達到 200 億的票房規模，銀幕數有目前的 4500 張成長到一萬張，目前平均一年增加七百張銀幕，意味著一年多出一個台灣市場。中國的二級城市，也就是人口有一百萬規模的城市有四百個，未來市場發展相當蓬勃。

李：保利博納是以發行業務為主嗎？一年的製片量為多少呢？

于：保利博納經歷兩個變化，剛開始是靠發行起家，如同美國的 Miramax；現在我們比較像派拉蒙，做產業上下游的整合，包含投資製片層面。一年製片量約

20 至 25 部，包含投資、買片、發行。例如與韓國、香港合拍的《見龍卸甲》，還有過去曾買台灣影片《空手道少女組》。保利博納的經營主要有五大板塊，包含製作、發行、映演、藝人經濟與廣告。目前保利博納占中國市場票房的 25%，中國電影集團、華夏電影發行公司與保利博納三家公司共占總體票房的 70%。

李：您對未來兩岸三地合拍電影的看法？

于：未來兩岸三地的合作應該以中國市場為主體，拍攝大規模、覆蓋大中華地區的華語片。在進入市場經濟時代後，中國將帶動整個華語電影產業，這原因很簡單，因為市場核心就在中國，所以製片的題材、拍攝的地點、市場的回收都受到中國的支配；同樣的，當中國市場面臨產銷問題，例如映演通路的不足、製片量降低等問題，將會衝擊華語電影產業的發展。目前中國電影市場正穩定迅速發展，觀眾的消費訴求迫切，且華語電影最受觀眾青睞。電影的製作不論是主創人員與技術人員慢慢的會以中國為基地，尤其是在累積中外合製經驗之後，技術日趨成熟，例如《集結號》、《赤壁》、《投名狀》的製作、發行經驗都相當可貴。此外銷售與發行上也都會透過本地的發行公司，因為本地公司能掌握中國市場的動向，賺取更多的利潤。目前，約八成的港產片在中國市場是由保利博納發行，然而有很多港產片藝術質量有待提升，尤其當外片引進速度加快，使得目前的市場競爭度提升，因此合拍片在中國市場的風險日漸提高，如果合拍片的品質無法維持一定的藝術水平，則將會被市場淘汰。

李：保利博納在國內與海外市場的營收比例為何？

于：香港電影長期依賴海外市場，然而海外市場卻不一定會獲利；像《赤壁》、《投名狀》只有中國市場賺錢，這是投資比例的關係，這些電影所投入的鉅額製作資金，大部分來自海外，然而海外市場受到國際經濟的影響時，就無法完全回收製作成本；而中國市場的版權則賣給我們，當前市場蓬勃成長，因此我們賺取市場的差價。當海外市場的銷售受不如預期，只能依靠本國市場，來彌補海外銷售的損失。總體華語電影市場人口，中國大陸所占的份額約達 95%，而香港、台灣只占 5%，這凸顯出中國大陸市場才是華語電影發展的核心，未來香港與台灣要發展電影產業勢必還是要依賴中國市場。目前我們投資製片資金的比例已經超過了一半，而海外市場則是一個補充。

李：我們看到保利博納的辦公室裡有相當多的戲院規劃、設計藍圖，戲院會是未來的發展重點嗎？未來的規劃為何？

于：目前保利博納擁有四家戲院，30 張銀幕，明年戲院數將會達到十家。未來我們將建設 300-500 張銀幕，我們是唯一民營電影機構佈局製作、發行、映演產業鏈。事實上，電影不管幾年之後都能拍，反觀，院線的建設需要商業地產的資源，而這資源稍縱即逝，目前中國的大城市進行城市綜合體的興建，這些地產項

目，如果不事前規劃電影院的建築規格，例如天花板的高度以及柱距規格等，等到建築物完成之後就無法再設立戲院了。如果不把握目前的地產資源，例如電影院不能蓋在商業購物中心內，就無法擴大中國電影的市場規模。

李：以保利博納的民營體制而言，面對國營機構，例如中國電影集團或者海外競爭，如寰亞，保利博納的優勢為何？

于：我們有融資的優勢，包含海內外的銀行與風險投資的資金；另外一個優勢為我們起步的比較早，以目前的競爭型態已經沒有多餘的生存空間，給新的競爭者，此外我們也沒有國營企業的包袱。

李：謝謝于董事長接受我們的訪問，讓我們對於民營發行機構在中國市場的角色有深刻的了解，尤其提及當前是電影院建設的黃金時期，對於未來市場規模有決定性的影響。