

訪談紀錄九：中國電影集團公司董事長 / 韓三平

受訪者：韓三平

中國電影集團公司董事長，中國電影製片人協會理事長，國家一級導演，執導作品《毛澤東的故事》。1994 年至今，擔任北京電影製片廠廠長，以出品人的身份參與創作一百多部電影，包含《不見不散》、《荊軻刺秦王》、《張思德》。此外積極參與兩岸三地不論是在電影製作、發行、映演的合作，擔任《長江七號》製片人、《門徒》、《霍元甲》、《雲水謠》總製片、《功夫》監製、《赤壁》、《投名狀》出品人。

訪談時地：北京中國電影集團 / 2008 年 11 月 17 日

訪談人員：李天鐸、黃建翰

訪談紀錄：黃建翰

李天鐸教授 (以下簡稱李)：中國電影集團公司是中國電影產業的龍頭，近多年來在韓董事長的帶領下成就非凡，此外您也以製片人的身份，參與《赤壁》、《梅蘭芳》等整合兩岸三地的電影，因此特地來請教。首先，是否請您介紹一下中國電影集團的發展現況？

韓三平 (以下簡稱韓)：中國電影集團公司 (簡稱，中影集團) 於 1999 年由中國

電影製片人與創意管理

電影公司、北京電影製片廠、中國電影製片廠、中國兒童電影製片廠、中國電影合作製片公司、中國電影器材公司、電影衛星頻道節目製作中心、北京電影洗印錄像技術廠、華韶影視光碟有限責任公司等八家單位組成，中影集團是全資國有企業，以影視產業為核心，所屬員工（簽約員工）約 4000 多人，是中國最大的電影集團。中影集團約占中國票房份額 60%。

中影集團的組織包含整個產業鏈的所有環節。在製片方面，製片分公司是中影集團的全資分公司，負責影視故事片的創作，參與《張思德》、《雲水謠》、《長江七號》、《投名狀》、《赤壁》、《梅蘭芳》等影片的製作；此外集團還有位於懷柔的數字製作基地。發行放映分公司擔任影片發行的業務，包含國產片、外片的全國發行以及農村數字影片、16 釐米影片的全國發行。在映演業上，中影集團透過參股的方式，組建七條院線，簽約加盟影院達 400 多家，票房約占全國市場份額一半，目前也正在組建一條控股院線。由於中影垂直整合產業鏈，因此從製片、營銷、宣傳、發行全都參與，不只取得相當好的經濟效益，經營團隊也累積實務經驗，為未來電影產業發展奠下基礎。

在電影進出口上，中影集團是全中國唯一擁有影片進口權的公司（電影進出口分公司），與 100 多個國家和地區的 400 多家電影機構有密切的業務往來。在

中國電影的外銷上，中影集團每年舉辦「北京放映」是全國唯一一個國產影片的國際展銷市場。

中影集團旗下的電影衛星頻道節目製作中心 (CCTV-6)，是唯一的國家級專業電影頻道。CCTV-6 頻道於 1996 年開播，承辦中國電影華表獎、金雞百花電影節等大型活動。1999 年，電影頻道開始組織拍攝數位電影，用於電視播映，產量達每年 110 部左右。

李：境外電影進入中國市場需要經過中國政府的審批，在中外合拍合製的合作上是否也同樣有制度上的設限呢？

韓：中外合拍合製完全不受限制，只要經過中國政府批准、立項就可以拍攝製作，例如目前與台灣片商合作的《未來警察》就是與中影集團合作。中影集團每年與境外合拍 7-8 部，所有的大型合拍片皆非中影集團所獨資拍攝，而是與海外、國內公司共同合作，如此也降低國有企業運作的弊端。未來華語電影的發展不論從資源、題材與市場而言，主導者還是在中國大陸。一部影片可以創造三億人民幣票房，就《赤壁》而言就達到六億人民幣票房，因此一部影片能有一億美金多的票房，就證明中國是影視的消費大國。

其實國產片、合拍片已經沒有甚麼區別了，近年來有影響力的電影皆是中國、香港、台灣共同參與製作，只有很少部分與美國合作。兩岸三地彼此相互依賴已經緊密整合為一體，無論商業鉅片、藝術片、低成本青年導演影片，所有的投資結構都是如此。從李安的《臥虎藏龍》開始，這個局面已經穩固地形成，其中包含投資風險的分攤、主創人員共同合作。中國大陸的電影政策其實是相當開放，反倒是我們要到台灣拍片受到限制，例如我們要到台灣拍攝《雲水謠》所遇到的問題。事實上，中國的合拍政策比美國還開放，中國的創製人員要到美國拍片，要受到美國勞工局、移民局等審核，美國只開放導演、演員等主創人員，其餘的後勤人員如燈光、道具、器材需要雇用美國人；反觀美國人要到中國拍片，只要與中影集團合作即可，例如《追殺比爾》、《不可能任務 3》，一個劇組 500 人其中美國人占 400 人，這種比例在美國拍片是不可能的。

就合拍政策而言，中國相對於美國、台灣、香港是最開放的。資金面，海外資金進入中國是最容易；主創人員面，相對於中國創作人員到美國、台灣、香港，海外創作人員進入中國拍攝相對容易。中影集團每年參與製作的大片約有十部，一年平均拍攝二十部。大片幾乎都是兩岸三地合拍。我們必須要呼籲，重視與保護華語電影的發展，其中市場最重要，而中國大陸是華語電影的僅存的根據地，目前華語電影在中國的市占率為 56%，華語電影是華語電影人的飯碗，因此兩岸

三地要團結，鞏固好市場。

李：在全球化的競爭下，好萊塢一直是電影產業的龍頭，它整合世界各地的人才、資金、題材、甚至市場。面對好萊塢的強勢競爭，中影集團的因應策略為何？中影的獨特的優勢又是為何？

韓：首先是市場資源，中國有十三億的市場需求，是全球最大的單一市場，並且以華語為共通語言，就中國電影市場而言，它每年持續成長，並且超出我們的估算，例如《投名狀》、《長江七號》、《赤壁》在票房成績上非常成功，三部影片獲得七億五千萬人民幣票房。文化資源，中國有五千年的人文歷史，因此不論是神話、戲曲、舞蹈、小說、歷史等都可成為製作題材，中國的文化底蘊十分厚實；廣闊的視覺造型資源，中國國土面積達到九百六十萬平方公里，從戈壁沙漠、紫禁城、江南庭園、廣西石林、天山雪景、西藏布達拉宮，中國的自然景觀令人嘆為觀止；此外中國有五十六個不同文化特色的民族，漢、滿、蒙、回、藏、苗、傣，每個民族有其獨特的文化與傳統服飾，這些元素將為電影不可或缺的視覺造型資源；人才資源，十三億人口有多少俊男美女與創作人才，目前中國人口是美國人口的七倍，因此我們將可以培育更多的創製人才；體制資源，中國有國有、民營、私營的電影體制，美國沒有國營的電影機構，尤其目前處在國際金融危機，更能突顯政府控管的優點。中影集團是一個大而全的公司，有它的優勢與弊端，

電影製片人與創意管理

但它在製作影片和發行營銷上，肯定有其他中小型公司、民營公司無法比擬的優勢。中影集團有足夠的資源可以拍攝鉅片與好萊塢對抗，以及拍攝主旋律的電影。

李：製片人是一部電影的靈魂，從劇本的發展、募資、製作、發行、行銷都需要參與規劃，好萊塢尤其是以製片人為核心。請問您對於中國電影的製片人制度的發展？

韓：一部影片誰擁有最大的權力，誰就需要負責最大的責任。我一直在提倡製片人中心制，但由於中國在過去實行計畫經濟，所以製片人制度是比較弱的。過去的計畫經濟，在某種程度上還是有優勢的，例如導演可以無後顧之憂地創作，可以發揮藝術想像的才幹。然而，在自由競爭的市場經濟下，硬道理只有一個：票房。華語電影產業的未來在於高票房與市場占有率，它必須是要成為一個產業的過程，也就是生產出的影片必須要銷售至市場，回收製作成本；因此電影必須是要定位在大眾媒體。中國電影產業要大力推廣製片人制度，因為從第一筆資金的投入到最後一筆資金的回收，製片人要負最大的責任。

李：中國大陸在發展製片人制度目前遇到甚麼樣的困難？

韓：目前主要是在資金，需要多種渠道向製片人提供資金。目前中國大陸的銀行對電影業提供的資金不多。中影集團是透過企業貸款，而製片人則是個人貸款，

而後者是需要信用為基礎，透過導演、演員、賣出的合約做為貸款的抵押。當前金融機構對於製片人還不夠信任，但我認為這個機制很快就會成熟，只要製片人慢慢累積出自己的票房成績。導演拍完電影只是完成一半，後續還要賣片，最後要達到獲利，這是很具挑戰性的。中影集團的製片工作主要是由我負責、協助提供導演所需的製作資源、發行影片等。

李：對於未來電影業的創作人才，中影集團的培育作法是？

韓：青年導演是中國電影產業未來發展的關鍵。中國電影產業要健全發展，需要有完善的投資、回報、人才結構。為此，中影集團目前在進行一個青年導演計畫，這是以中影為核心，聯合香港的寰亞和英皇、美國新力哥倫比亞、新聞集團旗下的 MySpace 中國、韓國 CJ 公司。這是從計畫和戰略的角度去考慮，包含製作與發行，也從市場的角度幫助年輕導演規整題材。中影集團負責國內發行，而合作公司負責海外發行。某種意義而言，年輕導演的第一部影片，在投資開始就已經擁有 40% 的海外市場。

青年導演計畫拍攝相對較低成本的電影，讓年青導演把更多的精力放在題材選擇與影片拍攝上，把融資與發行環節交給我們投資方與合作公司。例如《即日啟程》中影集團負責數字發行，未來數字影院將會達到 1000 塊銀幕的規模，成為青年導演良好的發行窗口。在執行層面上，所有的青年導演必須給他五年的觀

電影製片人與創意管理

望期，因為今年拍一部戲，明年就成為名導演的機會極低。此外青年導演計畫要有一定的規模，不能一年只有一個青年導演，這樣成功與失敗的比率幾乎是一半。如果有十個青年導演，成功機率就會提高。最重要的是，可能這十個導演裡，有兩三個成功了，那對中國電影產業的意義就非常重大。

在青年導演計畫中，中影有三種不同層次的投資。第一層次是沒有拍過電影的，他用劇本或其他形式的作品影響我們，說服我們，這個層次是定位在提供電影頻道播出的電視電影，成本在 60-80 萬人民幣。這個作品後來被頻道或者觀眾認可的話，就可進入第二層次，也就是 200-300 萬人民幣的數字電影，發行窗口包含電影頻道和數字院線。如果在數字院線獲利，就進入第三個層次，會達到 100 萬美金以上的製作成本，除了數字院線和電影頻道外，還要在 35 釐米膠片院線發行。

李：今天很榮幸能訪問到中國電影產業的核心人物，並且獲得中國電影集團與未來中國電影產業的發展趨勢，收穫良多。