



## 電影「離鄉」遇冷 破解之道系列(中)

內地電影赴港上映，從CEPA實施至今20多年來，已經有了很多質的飛躍，但要實現好的市場票房成績，還有許多難關要闖。內地電影如何一步步開拓香港的票房市場？作為和香港影視業界攜手發展超20年的資深電影人，博納影業行政總裁蔣德富直指，隨着內地電影的成熟發展，內地和香港的電影人需齊做好兩大功課：內地影視同仁在創作作品時就需重視香港市場，並準備更精準的宣發和營銷方案，同時也需香港業界同行主動引導觀眾對內地電影的關注，冀藉此令內地電影快速走出在港遇冷的難題。華語電影可通過香港「走出去」或「走進來」，香港作為「橋頭堡」的角色擔當只會越來越明顯和重要。

◆香港文匯報記者 胡若璋

蔣德富接受香港文匯報記者專訪時表示，在過往20多年和香港電影人的「文化融合」中，「博納+香港」的模式成功走出了自己的主旋律商業大片路徑。「隨着內地電影的成熟發展，在這些影片的製作和宣發過程中，我們對香港觀眾的需求也越來越了解。」聽到像《熱辣滾燙》影片能夠在香港取得相對不錯的排片，蔣德富期待且相信，後續會有越來越多的內地影片可以獲得香港各大院線的青睞和觀眾的喜愛。

### 籲在港展示內地電影榜單指數

就以影片的發行模式來說，內地的發行、放映模式在內地互聯網平台發展參與下，過去十年有了翻天覆地的變化；而香港院線發行管理的傳統優勢也經住了時間的考驗。在兩地差異化的市場環境中，蔣德富呼籲內地和香港影業的同行要一起做好兩個功課：其一，內地影視同仁在創作作品時，就需要重視香港市場，考慮香港觀眾的一些口味偏好，在創作時就去強化這個中外文化交流市場，國際化且多元化的特質，電影歸根到底是商品，不管是香港、澳門以及其他國家地區，每個地方都有各自的文化本體的需求問題；其二，在香港市場的發行放映排片路徑中，也需要香港業界同行去主動引導觀眾對內地電影多點關注。



▲蔣德富稱，香港是內地影視宣發走出去的試驗田。受訪者供圖

蔣德富說，市場的繁榮一定需要多元差異。過去香港能看到精彩的本土影片，也能第一時間感受外來大片的炫目和衝擊，隨着內地影視製作不斷成熟發展，香港也可以多設置一些關於內地電影的「指數」，讓內地電影人也了解香港有多少人在關注哪些類型的內地電影。

「我覺得這一種關注就代表着香港對內地的一種文化關注。」蔣德富強調說。而內地業界也在對香港影業持續信任和加碼，今年3月的香港國際影視展上，阿里影業投遞50億港元提振香港影業信心，也宣布在港成立全球第二總部。蔣德富也積極期盼，香港影視市場一定不止50億元的規模，也可以完全有信心去夢想500億元這樣的更大的目標。他透露，博納影業當下也正在通過一個個項目去夯實和香港影業攜手發展的目標和信心。

### 博納授權本地影視公司在港發行

內地電影開始有營銷的概念，最早可以追溯到1994年引進的大片《亡命天涯》，這部片子與其一同引進的營銷宣發模式打開了中國電影人的新視野；轉眼2002年學習借鑒荷里活營銷宣發模式的《英雄》華麗登場，讓內地電影人感受到了一個完整的營銷運作模式所激發出的巨大市場能量。自此，影視營銷宣發也成為電影製作生產上全流程中重要的一環。

近年，隨着內地電影產業整體規模的升級，影片的營銷資金投入比例也逐年提升。有業內人士向記者透露，從2010年《讓子彈飛》開始，一部影片的宣發經費可以達到總投資的三成以上，電影宣傳和營銷已經成為電影產業名副其實的發動機。記者翻閱香港的十部高票房內地電影榜單，博納影視攜手香港電影人製作生產的《長津湖》《十月圍城》《紅海行動》皆位列前茅。

「博納的影片主要授權香港影視公司代為在港發行，他們最了解我們想做什麼，他們也知道這個片子能夠做到什麼效果。」蔣德富說，過往的經驗顯示，和香港業界合作，比博納直接授權給一些荷里活或者歐盟的電影代理發行公司效果會更好。他進一步指出，電影在港的發行或者說進一步走出去的海外發行，涉及各個地區的文化差異程度，香港作為中外文化藝術交流中心，擁有許多熟悉海內外市場規則制度的影視專才。「專業的人做專業的事，過去和香港影視界的合作，也令大家更加熟悉內地電影和本土以及海外市場的關聯需求。」

回到電影的營銷方式來說，全國統排的特色使營銷方案較為統一，但過往很多影片在大灣區已經在試行區域精準營銷方案。廣東作為全國連續20多年穩居第一的票倉，片方自然會投入時間、精力和資金去做更為精準的宣發方案。近幾年不斷倡議的分線發行制度，去年以來已經不斷在試水，蔣德富也期待這些調整帶來的新面貌。「這意味着未來，一些中小成本電影在大灣區內也能針對粵港澳三地不同的目標觀眾群去做更加精準更進一步的營銷方案。」他稱，香港中西薈萃，觀影人群多元且國際化，也是內地影視宣發走出去的試驗田。

## 港片在內地票房漸失靈

## 拍攝手法劇本都需創新

港人北上消費的熱潮中，到內地觀影也都成為一件時髦事。「不知這部影片會不會在香港上映？先睹為快。」加上港客不止看中內地影院觀影平靚正的高性價比，也有不少港人大手一揮「300元」看場《消失的她》亦或是近期在港上畫的《熱辣滾燙》。這個現象在蔣德富看來，是香港和內地的交融中，不少年輕觀眾已經能相互玩「熱梗」，這其實就是一次文化的共振，「現在青年的文化融合貫通性很強，社交生活中的相互需求依賴性也很高。」

正在北京電影節忙碌的蔣德富抽空和記者分享了一些他近期和香港電影人的交流和討論。比如，不少港產片在內地票房失靈，大明星、大製作也輸給小本電影，身邊有很多香港電影人在反思，香港的一些傳統武打片，這些偏傳統敘事結構的電影，在內地市場也十分疲軟，如何創新拍攝和內容創作，也是他們在不斷探索的。「香港市場票房體量偏小，內地市場如果不能繼續增長，香港電影就會陷入一個麻煩境地。」做過製片、統籌過發行、營銷宣傳，在影視產業鏈上的各個重要崗位都有過一線經驗的蔣德富認為，還是要從文化融合和文化自

黃昌寧談到，廣東電影行業協會已經和香港影業開展了許多對等的影視推廣活動。



信中找到創作密碼。

「電影歸根到底也是商品。成功實現發行和營收，才會有下一部影片的順利投入。」在博納影視的創作初期，大家逐漸有共識：即使是中小成本電影，香港導演也不能只拍給香港觀眾看，也需要讓內地觀眾喜歡；內地生產製作的電影，不能只關心內地市場，也需要了解香港關注且能喜歡的內容。惟有這樣的結合，才會讓影片既有社會效益也有經濟效益。

廣東省電影行業協會會長黃昌寧此前接受記者採訪時也談到，過去20多年，尤其是粵港澳大灣區發展建設的五年來，廣東電影行業協會已經和香港影業開展了許多對等的影視推廣活動。例如，每年借助一些展映周，令香港的一些優秀電影在廣東集中展映；同步，廣東和內地的電影也集中去到香港展映。



## 廣州電影公司代表： 以優質內容培育擁躉

「我的朋友圈，很多香港朋友在復活節假期奔向內地遊玩、消費，這種大規模的北上熱情也正是大灣區生活方式和文化交流融合的最佳寫照。」廣州市演出電影有限公司副總經理張慧艷日常也會和香港朋友推薦一些內地的影片。對於內地電影人來說，曾幾何時赴港看電影成為一種「文藝時髦」的生活方式。近年，國家鼓勵「文化出海」，影視作為排頭兵也越來越得到很多省市政府的政策支持。

過去，內地電影在香港市場的排片率和上座率都「麻麻地」，《熱辣滾燙》近期在港取得不錯排片，且香港觀眾都有不少積極評論。張慧艷覺得，這種正向發展的趨勢，是兩地文化交流投射在影視文化上的一個晴雨表。「大家的感情更近，在日常的對話交流中才能更輕易地去談一部影

片的好壞。」

張慧艷所在的影視公司目前業務主要是深耕廣州市場，但旗下的十多家經典老牌院線也成為探索差異化發展的試驗田。「香港是個國際大賣場，電影是個商業行為，所以在香港大家什麼片都能看到。回到內地影院的經營發展中，我們也期待在分線發行的實施中借鑒香港影院的會員制度，用自己的優質內容培育擁躉。」

張慧艷感嘆道，這兩年內地逐步推行的分線發行也令影院不斷探索種類更豐富的影片，解決同質化播出帶來的市場競爭問題。「反觀香港一些電影企業在互聯網潮流的襲擊下，依然堅持一些傳統的會員發展路徑，從而不斷強化影院的競爭特色，這一點正是我們當下在重新學習和探索的。」



▲蔣德富(中)參加香港電影發展局舉辦的開拓內地電影市場主題活動。受訪者供圖

再逐步發展到六七成的分量，可以說，電影宣傳和營銷已經成為電影產業名副其實的發動機。記者翻閱香港的十部高票房內地電影榜單，博納影視攜手香港電影人製作生產的《長津湖》《十月圍城》《紅海行動》皆位列前茅。

「博納的影片主要授權香港影視公司代為在港發行，他們最了解我們想做什麼，他們也知道這個片子能夠做到什麼效果。」蔣德富說，過往的經驗顯示，和香港業界合作，比博納直接授權給一些荷里活或者歐盟的電影代理發行公司效果會更好。他進一步指出，電影在港的發行或者說進一步走出去的海外發行，涉及各個地區的文化差異程度，香港作為中外文化藝術交流中心，擁有許多熟悉海內外市場規則制度的影視專才。「專業的人做專業的事，過去和香港影視界的合作，也令大家更加熟悉內地電影和本土以及海外市場的關聯需求。」

回到電影的營銷方式來說，全國統排的特色使營銷方案較為統一，但過往很多影片在大灣區已經在試行區域精準營銷方案。廣東作為全國連續20多年穩居第一的票倉，片方自然會投入時間、精力和資金去做更為精準的宣發方案。近幾年不斷倡議的分線發行制度，去年以來已經不斷在試水，蔣德富也期待這些調整帶來的新面貌。「這意味着未來，一些中小成本電影在大灣區內也能針對粵港澳三地不同的目標觀眾群去做更加精準更進一步的營銷方案。」他稱，香港中西薈萃，觀影人群多元且國際化，也是內地影視宣發走出去的試驗田。

## 為何內地電影在港上線票房偏差？探討原因一二三

我在2月就寫了《〈熱辣滾燙〉一切來得及，記得愛自己》的影評。認為它是貼近生活、抵達生命的好影片。它在內地創造了幾十億元人民幣票房，成為家喻戶曉的話題。但3月16日在港全線上映票房不及內地，這是令人深思的問題。這個話題不是圍繞某個影片來討論，而是長期以來內地許多優秀的影片在港都是一樣反應平淡。我為此諮詢過一些導演，他們的見解應該比較中肯。有的說，不同的電影就像不同的菜系，有廣東菜、湖南菜、魯菜、上海菜等，每個地方都有自己的口味，有的喜歡酸辣，有的喜歡偏甜，有的喜歡清淡，這不能夠強求。很多菜系在香港都要根據當地的口味做出相應的調整和迎合。比如重慶火鍋、譚魚頭、雲南米線、揚州炒飯等，在港吃到的都與正宗的原味有所差別，這是對市場調查後的一種考量。大家知道，香港導演徐克、林超賢、李力持都是大眾喜歡的導演。他們慣用的是世

界語言，它放到哪裏上映都是一樣。不受地域性的文化而影響。比如李力持的《喜劇之王》在內地很受歡迎。

有人說，內地影片更傾向敘事和說教，較少有動作和娛樂性，比較沉悶。現在看電影的大多是年輕人，他們更傾向動作片和娛樂性種類。你想到更廣泛觀眾認可和喜愛，你就要多了解他們，迎合他們，這是其一。

第二，播放時間應該同步或者不能相差太遠，不然有大部分人會到深圳去看或在網上就可以看到。這就造成了想看的人早已通過其他路徑觀影。不一定等到在港上映去看。這也是造成觀眾流失的重要原因之一。

第三，增加廣告，早些做宣傳。如舉辦一些觀影後的知識有獎遊戲，包括和導演及演員的互動，這能提高觀眾的關注度與增加觀影的動力，慢慢形成一種風氣。比如《流浪地球2》，你可以設計20條題目，通過一些相關平台讓大

家參與競答，當然設有獎金和獎品也是有吸引力的宣傳方式。《紅毯先生》在內地急忙下架，為何在港也像一盤怎麼炒都炒不熟的隔夜飯？不得不說，一部電影一定要有一些普世價值，更多體現普通百姓的精神需求。

再者多邀請一些內地的好演員參與港片的演出與製作。讓更多港人近距離認識內地演員，對他們產生親切感。這樣對兩地的文化交流有更進一步的推進作用。

當然，不一定是所有內地電影都需要來到香港上映，如果只是考慮經濟效應，那麼內地已經是龐大的市場，無須太介意其他地區的反響。假如有意在港上映，如何適應港人胃口導演必須花點心思。有些片種經過市場調研後不適合，那就只能放棄，票房畢竟是屬於商業考量，而不是公益慈善。假如，你想讓看電影變成更多人參與的活動項目，那麼政府可以建立一個公眾免費觀影的



◆《熱辣滾燙》既迎合了市場也迎合了人性的渴望。

場地和時段，可以多放映一些內地影片，不僅促進了人與人的互動，也增進了年輕一代對內地影視文化的了解和感情。

以《熱辣滾燙》為例，杜樂瑩（賈玲飾演）代表的是一個人物，如何在這個信息量爆棚的社會找到自己？她從醜小鸭逆襲成了展翅高飛的白天鵝，影片既迎合了市場也迎合了人性的渴望。假如有更好的宣傳，這部影片在香港，票房應該有所突破。

◆何佳霖，詩人作家，中國作家協會會員