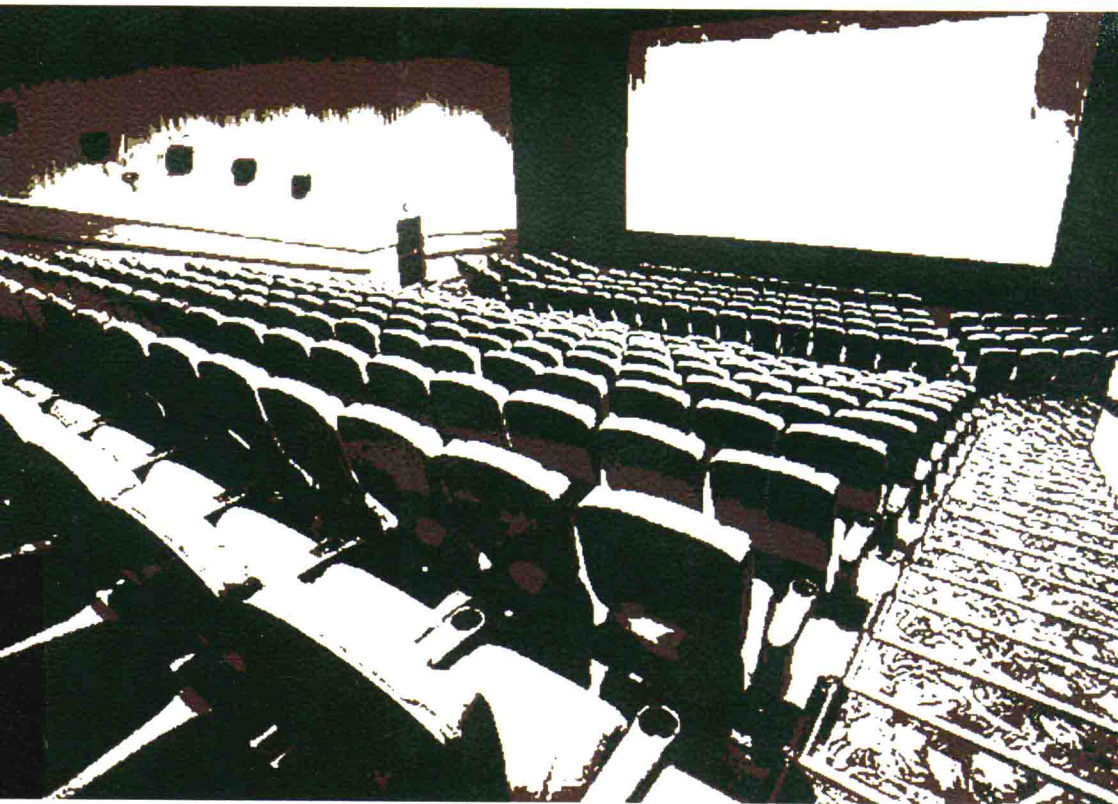


院线经营管理

Theatre Chain Management

俞剑红 吴曼芳 编著



院线经营管理

Theatre Chain Management

俞剑红 吴曼芳 编著

 中国电影出版社
2013 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

院线经营管理 / 俞剑红, 吴曼芳编著. - 北京:
中国电影出版社, 2013. 8

ISBN 978 - 7 - 106 - 03672 - 0

I. ①院… II. ①俞… ②吴… III. ①电影院 - 企业
经营管理 - 研究 - 中国 IV. ①J946

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 109421 号

院线经营管理

俞剑红 吴曼芳 编著

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100013
电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)
64296742 (读者服务部) Email: cfpygb@126.com

经 销 新华书店
印 刷 中国电影出版社印刷厂
版 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月北京第 1 次印刷
规 格 开本/787 × 1000 毫米 1/16
印张/17.5 插页/2 字数/323 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 106 - 03672 - 0/J · 1424
定 价 48.00 元

目 录

第一章 中国电影放映业简史	1
第一节 新中国成立前中国电影放映业概况(1898—1949 年)	1
第二节 新中国成立后电影放映业概况(1949—2001 年)	7
第三节 中国电影院线制的实施(2002 年至今)	16
第二章 中国电影院线企业经营管理概述	22
第一节 我国电影院线公司概况	22
第二节 电影院线公司组织结构形式	26
第三节 电影院线公司部门划分与职能设置	32
第三章 中国电影院线市场分析	37
第一节 中国电影市场环境分析	37
第二节 中国电影院线市场结构分析	45
第三节 中国电影院线市场简析	56
第四章 院线盈利模式分析	65
第一节 盈利模式相关理论	65
第二节 中国电影院线盈利模式研究	68
第三节 中国影院盈利模式研究	76
第四节 中国电影院线与影院盈利模式危机	81
第五节 提升院线盈利水平的有效措施	86

第五章 中国电影院线的品牌战略分析	90
第一节 品牌化概述	90
第二节 品牌理论的发展历程	96
第三节 电影院线品牌战略综述	102
第四节 中国电影院线与影院品牌战略实施	108
第五节 我国电影院线与影院品牌化问题与建议	118
第六章 中国电影院线企业资本运营策略	127
第一节 电影院线资本运营概述	127
第二节 电影院线的融资性资本运营	131
第三节 电影院线投资性资本运营	140
第四节 电影院线资本运营的风险管理	146
第七章 中国电影院线集团化战略分析	156
第一节 电影院线集团化战略概述	156
第二节 集团化战略的核心内涵	162
第三节 电影院线集团化的实现步骤	170
第四节 电影院线集团的实现方式与风险控制	176
第八章 电影院线竞争策略	181
第一节 中国电影放映业竞争环境分析	181
第二节 电影院线公司基本竞争战略	186
第三节 电影院线公司内部竞争力	192
第四节 电影院线的市场营销与促销能力	203
第九章 美国院线制概况	216
第一节 美国院线的发展历程	216
第二节 美国院线的发展现状	223
第三节 好莱坞明星电影院线公司简介	229
第十章 中国电影院线经营管理实例研究	238
第一节 万达电影院线研究	238

第二节	中影星美电影院线研究	245
第三节	大地数字电影院线研究	251
第四节	北京新影联电影院线研究	256
附录	“十二五”时期中国电影院线市场发展策略	262
第一节	中国电影院线市场存在问题及发展建议	262
第二节	“十二五”时期中国电影院线发展机遇与趋势	268
参考书目		274

中国电影放映业简史

1881年9月26日,在英国生理学家马雷(Etienne - Jules Marey)的家里,举办了一场英国摄影师迈布里奇(Eadweard James Muybridge)的放映展,大家被迈布里奇的作品深深吸引。迈布里奇最大创新之处在于他将摄影与幻灯放映技术结合起来。1894年4月14日,爱迪生发明的放映机第一次亮相,观众付25美分就可以观看,后人称之为“活动电影放映机”(Kinetoscope),作为电影文化诞生的标志性机器,活动电影放映机在电影史上的地位是无法替代的。

1895年12月28日,法国卢米埃尔兄弟在巴黎首次正式公开展映他们摄制的影片。尽管当时现场只有30多位付费观众,但《工厂大门》、《火车进站》等短片被公认为世界电影史上的首批电影作品。

一个世纪中,电影工业体系逐渐完善,电影制片、发行、放映、相关产品等环节形成了一条完整的电影产业链。但是回顾电影发展历程,我们不难发现,电影归根到底是一门放映艺术,无论从电影的诞生,还是从无声到有声、从黑白到彩色、从胶片到数字等等电影科技的发展,最终到底仍旧都体现于电影放映。今天,电影院线制度成为世界电影放映环节的主流选择,而要想更好地了解中国特色的电影院线制度,就必须从我国发行放映历史说起。

第一节 新中国成立前 中国电影放映业概况(1898—1949年)

一、中国电影放映业开端

电影在中国最早的放映地点是上海。据《申报》载,1896年8月11日,上海徐园“又一村”放映“西洋戏”,作为中国第一次出现电影放映。电影放映真



正引起注意是1897年7月由一名美国人在上海天华茶园开始的公开放映,虽然票价高达一角至五角,却依然“观者如云”。8月,美国人又移至奇园放映,次年又移至徐园。从当时的报刊报道来看,电影的放映在中国已经引起比较广泛的注意。与此同时,西班牙商人加仑·白克(Galen Bocca)1899年开始在上海众多娱乐场所放映电影。

这时期的电影放映在中国还没有成为一种稳定的娱乐服务,电影缺乏固定放映场所,只是作为人们日常休闲娱乐聚集地的前奏和附属品进行传播,中国的文化娱乐商人完全没有意识到这一艺术品未来的巨大前景,作为一件舶来品,在此时仍然只被少数外国人进行着志愿者式的灌溉培育。但可以确认的是,在当时的社会风气对于电影的放映活动还是相对宽容的,即便1904年慈禧太后70寿辰上放映中途出现磨电机炸裂的事故,清廷也并未对电影放映业务多加干涉,这为电影在中国可以飞速发展提供了非常重要的外部环境。

1903年,西班牙人雷玛斯(A. Ramos)在北京同安茶居举行首次公映,之后,雷玛斯看准中国电影放映市场的潜力,于是进行规模化发展,十多年后,雷玛斯在上海总共拥有六座豪华影院,是当时上海当之无愧的电影放映大亨。而1903年,华裔商人林祝三从西方世界回到中国,在北京打磨厂附近的天乐茶园进行商业性放映,这也是中国人第一次自己在国内放映电影。1903年1月,香港第一家影院“喜来园”开始营业;同年由日本电影商在台北创办了第一家影院;港台影院的出现甚至要早于美国的“镍币影院”。1904年,广东人余丰顺,在香港从事电影出租和放映业务,被看作是香港地区第一位从事电影放映的中国人,也是中国电影史上第一个出租影片的人。1907年,北京开办了由外商经营、专为外国人放映的平安电影公司,这是北京第一家电影院。

19世纪末和20世纪初在中国土地上出现的第一批影院与美国的“镍币影院”极为相似,随着影片内容和经营方式的变化,中国的电影放映也已经脱离茶园,而开始成为一种独立的商业行为。正是正规剧院的出现,让电影在中国的中下层市民中得到迅速普及。十年间,电影在中国从南到北,由沿海到内地,逐渐流传开来。在此之后,电影放映业日益发达,特别是北京、上海、香港等城市,经济发达,人口集中,为中国电影放映业的发展提供了良好物质条件,永久性影院随之出现。永久性影院的出现,让电影行业出现三个相对独立的经营环节,即制片、发行、放映。

二、国产电影院出现端倪

1921年后,随着国外带有剧情的完整电影进入中国,中国本土制片行业的不断兴起,伴随产业发展,首先相应而起的就是影院行业。由于电影放映业有利可图,外国商人纷纷开始在中国兴建影院。自20世纪初起,上海、北京、广州等大城市里外资影戏院开始如雨后春笋般涌现。其中,1914年9月开幕的夏令佩克影戏院,是西班牙人雷玛斯投资兴建的,这家影戏院后来成为国产影片的放映基地,1921年7月1日放映了国产影片《阎瑞生》,票房大获成功,是第一个放映国产长片的电影院。据统计,自1928年到1932年的5年间,上海建成的影院就达28家之多,其豪华程度相比同时期欧美的影院也毋须多让。

整个20世纪20年代中,外国人在中国经营的影院业公司就有6家,所辖影院30多所。雷玛斯就是其中最为重要的代表,他独自拥有6家影院,分布在上海各个繁华地区,形成了颇具规模的放映网络。在当时,外国资本基本控制中国的放映市场。相比之下,中国自己的发行放映业则十分落后。全国共有156家影戏院,绝大部分为外国人所控制。全国仅有11家中国人自己创办的影戏院公司,其中较为有影响的上海中央影戏公司、怡怡电影公司、北京罗明佑开办的真光电影剧场等,所辖有20多家影戏院,仅占全部影院数量的12%左右。

当时中国电影制片公司大多经营制片兼发行业务,由于当时影院较少,而胶片成本需要外汇,价格很高,所以制片公司新片一般只洗印6~8个拷贝。片方和影院多以票房分账的方式签订合同,首轮分账比例是5:5,若放映周期较长,片方则会稍作让步,以4:6或3:7的比例进行分成。

正是由于当时国内电影发行放映渠道主要被外商所控制,因此国产电影生存困难,当时国内影人意识到,要想发展国产电影就必须要有自己的发行放映渠道,于是,当时最大的明星影片公司于1925年在《明星特刊》上发表8点意见,公开号召增设国产影院。同年,“明星”改建上海申江大舞台为中央大戏院,放映国产影片,中央大戏院因此获得“国片之宫”的绰号。1926年3月,巨头雷玛斯回国养老,明星公司和百代公司认为这是一个千载难逢的绝佳良机,于是联合集股,收买和承租了雷玛斯名下的五家戏院,并以中央大戏院领衔组合而成中央影戏公司,接下来中央影戏公司又吸收了“中华”和“平安”两座影院,这样就成为了直辖7座影城的大型联合公司,从此格局初现,国产影片的上映终于有了自己的一批影院。



三、中国电影放映业的繁荣发展

1927 年中国共有约 100 家电影院,到了 1930 年激增至 250 家,这其中,上海电影院的建设和最为迅速,并使上海进一步成为了中国在 20 世纪二三十年代的电影中心。而影院的拥有者也与之前有了变化,原本在中国有实力的影院拥有者多为外商,但是随着中国民族资本家的觉醒和资金的积累,一批以民族资本家为主体的新兴电影放映商开始出现。其中,比较突出的有张石川的明星影片公司领衔的中央影戏公司,由中学教师出身的何挺然在 1926 年成立的怡怡影片公司,旗下拥有装潢奢华设备先进的北京大戏院、南京大戏院、大上海电影院,以及英籍华人卢根改建的拥有 1961 个座位,素有“远东第一影院”之称的大光明影院等。之后,卢根还收买了国泰和卡尔登两家老牌戏院,加上原来的 5 家中小影院,以 8 家影院管理权的实力跃居上海放映业之首。

影院的建设虽然日益繁荣,但这种繁荣并不是建立在国产电影的需求之上,250 家影院中,由于外片的销售势头迅猛,专映国产片的也仅仅只有五六十家。此外,由于各家影院都对外片需求迫切,使得外商有机可乘,向影院提出十分苛刻的条件,即所有营业额的 30% ~ 50% 归外方所有。这种条件下,影院为了盈利,只能将成本转嫁到国产电影上,致使影院开始尽可能地打压国产影片,最终导致电影产业的恶性循环。

为了缓解这种情况,民营资本开始大举打压外片抢滩的势头,影院公司也随之开始扩大连锁经营。其中影响最大的是罗明佑的华北公司和哈尔滨的松花公司,两者共同占全国影院 40% 的市场份额。其他的还有诸如香港卢根的明达公司,拥有一批老牌戏院的平安公司,业务在长江一带的扬子公司和上海的奥迪安公司。这些公司都不再局限于单独区域发展影院,也不专注于单一层次的影院建设上,这种多元化以及规模化的连锁影院模式有效降低了影院经营的风险,增加了营业额,放映业作为一个产业中独立环节更趋成熟。中国电影放映企业开始走向规模化发展的新道路。

四、放映业技术的飞跃——无声片和有声片的共存

电影首先是一门技术,然后才是一门艺术。电影每一步前进,都是在技术的推动下逐步成长的。从电影诞生起,技术的进步就与电影业息息相关。电影艺术表现形式的每一次巨大变革,在其背后都可以看的到技术前行的脚

印。相比较其他的艺术形式,电影无疑是与技术走得最近的一种。电影在1894年起步于无声片,23年来仅仅靠画面和字幕来表达故事。1927年,世界第一部有声唱片《爵士歌王》在美国首映,由于技术上的前进,使得声音第一次出现在影院里,受到了观众空前热烈的追捧和欢迎,从此,有声电影开始一步步取代无声片登上电影银幕。

尽管有声片具备极其明显的商业前景,它在美国的起步也并非一帆风顺。当时海外电影市场的收入已经占到美国电影总收入的30%~40%,好莱坞的制片商们完全有理由担心海外观众有可能会抛弃已经统治世界电影市场十余年之久的美国电影,蜂拥进入影院去欣赏说本国语言的影片。同时,由于电影作为一种特殊的文化商品,对其相关经济和文化有着巨大的冲击作用,如果美国电影失去海外市场,将会严重削弱美国文化在海外的影响,从而影响其他美国产品的销量。然而,现实情况却让这种担心很快消失。《爵士歌王》在全美的巨大成功代表着声音将给电影产业带去一次巨大的商业机遇。拍摄《爵士歌王》的华纳公司市场价值在两年内由600万美金飙升至2.3亿美金,这一巨大的成功让其他的电影公司不得不将所有的资源投入到有声电影的摄制中来,否则只有被淘汰的结果。为适应有声电影的放映需求,全美的放映场所进行了一场激烈的“军备竞赛”,几乎所有戏院都在最短时间之内完成了从无声到有声的设备转换。到1930年底,差不多所有的美国电影院都已经达到了放映有声电影的要求。

同时,由于语言问题,无声片的大量减少,使得中国国内影院第一次出现了放映片源不足的状况,另外,中国观众因为语言壁垒而对外语有声片产生排斥。中国的电影商人罗明佑正是抓住了这一千载难逢的商业机遇,最后一次利用无声电影获得成功。但是,有声片所拥有的巨大商机很快被中国的制片商所注意,中国开始尝试摄制有声电影。由于经济和技术上的落后,在欧美国家已经停止无声电影生产之后,中国的无声片和有声片共存长达7年之久(1930-1936年)。因为受到有声电影的竞争压力,当时许多无声电影为了抓住现有观众,在电影拍摄与制作上更加精细,所以中国绝大多数的无声电影佳作都出现于那段时期。

有声片在中国出现之后,中国的电影放映公司对此态度各异。天一公司因为拥有南洋市场,对有声片有着一定需求,因此对有声片的摄制和排布持相对积极态度。联华公司则恰恰相反,它旗下的影院有很多处在内地,加上影院众多,更换设备存在困难,对有声片的摄制和放映持反对态度。明星公司则作了两手准备,一面继续拍摄无声片,一面开始试验有声片。



中国第一部有声片正是态度积极的天一公司制作的,1930年初,天一公司就以蜡盘配音的方式拍摄了有声短片《钟声》,可惜因为片场失火,该片未能公映,导致在有声片拍摄上被明星公司捷足先登。明星公司在1930年6月开始摄制蜡盘发音的有声片《歌女红牡丹》,历时半年,耗资12万,参加工作者达100多人,终于在1931年1月得以面世公映,获得了极大成功。蜡盘配音其实并不算是真正的有声片,它是由无声片向有声片过渡的一种暂时形式,但是它却非常适应当时中国相对落后的放映业现状,因为使用蜡盘配音法,制片公司可以继续使用原来的无声摄影机械,放映公司只需要增添一部分必要的机件就可以勉强应付发声需要。这样,这种有声片在不需要动用大量资金的前提下就可以快速地进入城市里的一、二流影院,与内地大量无声影院的存在并不矛盾。

中国第一部片上发音的影片是1931年7月在上海上映的《雨过天晴》,由“大中国”和“暨南”两家影片公司合股摄制而成,全片是租用日本的有声设备在日本摄制,遭到中国观众的抵制,在商业上并未获得应有的成功。同年10月,天一公司租用美国米高梅的设备摄制《歌场春色》上映,获得不小的成功。《歌场春色》的上映,标志着中国有声片试摄阶段的结束,中国真正进入有声电影放映阶段。

五、战争中的放映市场

中国在1937年开始进入社会剧烈变动的时期,1937年7月7日,震惊世界的卢沟桥事变爆发,日本悍然发动全面侵华战争。外敌入侵的现实改变了当时中国原有的政治格局,根据对日本国不同的关系和态度,中国内部出现四种代表不同政治立场和意识形态指向的权力集团,即国民党势力、共产党势力、公共租界势力和日伪势力。在四种势力的相互斗争和交缠下,中国电影业进入了一个起伏多舛的时期。

随着1941年日本对美国宣战,日军进入上海租界区,“孤岛”电影时期宣告结束,中国最为繁荣的电影市场也宣告结束,此时,曾占领中国电影市场的欧美电影和影响深远的苏联电影都遭到了取缔。日本为了有效地侵占上海的电影市场,吸取了以前的经验,没有在上海采用直接让日本人接手电影制作这一惯用手段,而是采用吸纳和分化原上海的电影公司和电影工作者来作为电影创作的主流,在内容上采用商业电影创作方针,这些怀柔手段的实施使得上海电影生产的局面得以继续维持。

而当时的放映业方面,日本政府强行收购了中国原有的影院,以此来控制电影的最终放映渠道。1939年3月,上海历史最悠久的虹口影戏院也被日

商收购,上海的放映渠道基本为日本所垄断。除了收购现成的影院,日本政府也出资修建自己掌控的全新全资影院,从这一政策可以看出日本不仅做了长期占领中国的思想准备,同时也对电影这一最容易进行文化侵略的行业十分青睐,不惜将大量资金用于影院的建设,即便影院的投资回收期相对较长。中国电影放映业沦陷于日伪控制之下。

随着战事的推进,1945年日本战败,同年9月20日,国民党政府“行政院”颁布“管理收复区报纸通讯杂志电影广播事业暂行办法”的训令,国民党四大家族接收了日伪所有的文化机关,其中包括电影产业。国民党划分了上海、南京、北平和广州四个电影接收区,以“中电”为主进行了接收,开始其对国内电影市场的控制。

1943年,国民党政府成立了“中央电影服务处”,并以此来霸占全国电影发行放映市场。1945年后,“中央电影服务处”接收日伪发行机构和影院,开始垄断发行放映市场,执行“发行统一”政策,即国内所有上映的影片都必须经过这个机构来安排安排给各个放映机构。而面对这种垄断,美国提出了抗议,因为这种垄断威胁到了它的利益,于是美国逼使国民党发还所有带有外国资本的影院。不久,美国的八大公司以及英国的公司都在中国开设了分支机构,开始自理其影片发行放映。同时,国民党内部派系斗争不断,这样一来,到1947年4月,国民党改制“中电”时,“中央电影服务处”被并入该公司,只发行“中电”系统内的影片。随后,各民营发行放映公司联合成立自己的发行放映组织“中国电影联营处”,至此,国民党对电影发行和放映市场的垄断宣告结束。与此同时,蒋介石的国民党政府和美国公然签订了“中美友好通商航海条约”,将一系列主权出卖给了美国,使得好莱坞电影侵入中国电影市场,但因为种种变故未能得逞,从此,电影放映进入了短暂地无序竞争阶段。

第二节 新中国成立后电影放映业概况 (1949—2001年)

一、新中国电影放映业的起步与发展

经历了战争的摧残,中国遭遇到前所未有的重创与打击,经济、政治、社会各个方面陷入困境,电影业也未能幸免于难,早已千疮百孔,之前建立已久



的体制机制毁于一旦,许多电影企业都在战争中纷纷倒闭破产,中国电影进入历史上最为艰难的一段时期。

新中国成立之际,我国仍是一个贫穷落后的农业国家。从放映角度而言,当时全国 4.5 亿人口,却只有 600 座电影院,且相对集中在几个大城市。正是如此,旧中国的电影票价相比其他物价也相对较高,尤其诸如上海大光明影院这样的高档影院,最高票价达到四块银元,约合大米两斗半。这使得电影成为一种精英文化,只有富裕阶层的市民才具有观看电影的条件,而普通的工农大众则基本没有机会走进电影院的大门。在广大农村,农民们甚至根本不知电影为何物。

1949 年,新中国电影发生了历史性的转折,伴随着社会主义制度的建立,政府提出了电影“为工农兵服务”的口号,电影观众成分发生重要变化,电影也逐步发展成为新政权树立国家形象、宣扬工农兵美学的重要艺术形式。因此,从 1950 年起,电影工业的国有化进程开始迅速推进。中华人民共和国成立以后,政府高度重视电影业发展,成立了文化部电影局。制片方面,继东北电影制片厂(长春电影制片厂)后,先后建立上海电影制片厂和北京电影制片厂,以及后来的八一、珠江、西安、峨眉等电影制片厂,我国故事片创作生产基地从集中在上海、北京、东北几处,扩大到华北、华东、西北、东北、中南、西南等全国各个大区。到 1952 年,电影的生产数量就恢复到了解放前水平,并改变了电影市场基本被西方国家影片占领的状况,新电影从劣势转变为优势。

电影放映业也随之开放和恢复,电影观众数量三年增长了近十倍之多,达到了 5.6 亿人次,发行收入增长了七倍之多。全国影院经过政府的整合和修缮之后,为社会主义新电影的展映和人民观影创造了完备条件。在我国社会主义电影历史上历经两次大发展,第一次发生在 1950 年到 1952 年,第二次发生在 1959 年到 1961 年。这两次大发展让人们从银幕上看到了一个新的世界,这是新中国电影的第一次大检阅,其声势之浩大,观众之踊跃,影响之深远都是空前的。其中,像《白毛女》、《赵一曼》、《钢铁战士》等曾经教育了几代人的优秀作品,已经成为新中国电影创作中的不朽名著。据统计,仅《白毛女》一片,自 1951 年 9 月开始发行算起至“文革”前的 1964 年底,仅在北京一地就累计映出 9933 场,观众多达 846.7 万人次,这是当时国产电影中发行时间最长、映出场次最多、观影人次最高的影片。

二、高度计划下的电影放映业

1955年起,原有的私营影院逐渐被改造为公私合营,由电影公司进行统一管理,管理既包括排片放映,也包括对影院硬件设施的改造建设等,这些原属公有或私营改造后的影院一方面在电影业务上受所属市级发行公司的管理,另一方面又收到当地文化部门的管理,从而形成了“两头管理”的局面,这种管理模式一直持续到20世纪90年代初。

在计划经济模式下形成的电影发行放映方法实际上是十分固定的,哪部影片何时放映在全国范围内都是统一的。在电影处于卖方市场的情况下,所谓“计划片”实际上也就是商品计划供给。在五六十年代对于电影围绕政治性与真实性的关系处理上出现反复的时期,电影发行放映方面就是如何发挥电影的教育作用与娱乐功能的问题,放映业体现出明显的政治性与计划性,具体有以下几点:

1. **集中排映**:这种方式往往会印制大量拷贝,宣传攻势也很强,并在尽可能多的影院多场次进行放映。

2. **“大场地放映”**:这是对一些拷贝很少,并且只在少数几个大城市发行放映,知名度又比较高的进口影片所采取的排片放映方法。因为这类影片一般都是几个城市合用一个拷贝,放映场次限制较严。选择大场地放映就可以较少地消耗拷贝,吸收尽可能多的观众。

3. **“细水长流”**:一些影片,如戏曲片不宜采用短时间集中上映,因此这种影片从开始发行时就采用细水长流的做法,用少量拷贝进行巡回映出,把映期拉长,以便吸引更多二次观众。

4. **“穿插上映”**:这主要是对当时一些要控制其映出规模的香港片采用的排片方法。在50年代末60年代初,发行香港片每月只能上映一部,只有一个拷贝。采取穿插轮流映出的方法在当月内每条线的影院都可能轮到,因此也就相对控制了放映的场数,压低了其影片声势,但每个影院上映的场次并不少,以便观众观看。

另外还有“点场放映”和“控制放映”等方法,这是针对那些控制较严的影片。归纳起来就是“有益的”敞开放映,“无害的”适当放映,“有害的”严格控制放映或仅仅内部放映。

为了实现影片的计划供应,出对各影院完全施行计划排片外,对绝大多数内部放映单位也纳入了计划排片的范围。由于北京的情况特殊,内部放映



单位之多居全国之首。对这些单位的影片供应大致可分为三个档次：

第一是属于特殊供应的。其主要对象是中央单位的某些特殊需要和各部委的全国性会议等。对这些单位所需影片供应优先，一般不受放映期的限制。

第二是计划排片。其主要对象是放映活动比较正常，并接受计划排片的单位。对这些单位的影片供应原则是在影院正式公映之后或与影院同步供应。在这些单位中又细分为“先重点，后一般”、“先远后近”、“先集中，再分散”等一套办法。

第三是临时租片。即一些映出较少或是距离影院较近的放映单位在计划排片之后，这些单位也可以自选或预定影片。

这些计划经济之下的产物，是在电影还处在特殊市场、供不应求的情况下逐渐形成的，在当时也颇为行之有效，起到了一定的积极作用。

三、“文革”时期的电影放映业

作为政治的宣教工具，在某种程度上电影也被打上了政治的烙印，而在“文革”这样一个特殊的时期，电影业的种种离奇现象也正是当时的政治形势催生出的怪胎。

1966年“文化大革命”开始，中国人民面临一场巨大的灾难，电影界受到的冲击最早，受到的损失也最严重。

“文化大革命”开始后，北京各家电影院因来势猛烈的运动，观众数量骤然大减，各家电影院只能维持放映，惨淡经营。紧接着，全国性的“大串联”开始，数百万人口同时涌入北京，繁重的接待任务只好由有条件的单位共同承担。同时，全国的电影院、影剧院以及俱乐部、礼堂等，全部停止了电影放映及其他一切活动，改为临时接待红卫兵的接待站，仅有的放映活动也只限于在红卫兵白天外出串联参观时放映日场的新闻纪录电影及“文革”相关特辑影片，同时一概不收门票。

为了与当时的形势相呼应，纪录片被当作政治任务安排放映，全国开始了史无前例的计划放映活动。中央新闻纪录电影制片厂摄制完成了接见红卫兵的七部大型纪录片，总计映出场次 7218 场，观众人次 531 万余。同时上映的还有八大样板戏。

因为这样的混乱局面，全国半数以上的发行和放映机构连年亏损，仅 1974 年到 1976 年，中影公司亏损额达到了 2000 余万元。城市影院仅新建 20

余座,且一些原有的大城市影院因为年久失修不得不暂停营业,所以城市影院总数比1965年反倒有所减少。尽管那些年8.75毫米放映队数量不少,但因拷贝和放映机质量不稳定,放映效果较差,导致农村放映队也经常停止放映活动,农村群众看不到电影或者只能反复观看几部电影的现象严重。

从建国之初到“文革”结束,中国电影业再一次经历了由盛到衰的过程,“文革”时期对于电影业的影响,直到80年代中期才逐渐消失。

四、“文革”后电影放映业的恢复与改革

1966到1976年是电影业空白的十年,但与之形成鲜明对应的却是20世纪70年代末到80年代初红火电影市场。在当时的历史条件下,人民群众的文化生活极其单调。电影作为少数的娱乐方式在许多观众生活中具有至高无上的地位。“伤痕和怀旧”主宰着全社会的文化消费心理,为数不多的国产故事片,尤其是大量的“十七年”解禁影片正满足了这种渴望。人们拥挤在破旧的影院里,观看着早年的电影,感慨颇深。据统计,1979年,全国观众人均观看电影28次,全国观影人次达到293亿,这一纪录至今也未被打破。

改革开放后,我国电影业在20世纪80年代初期开始出现了改革的迹象。1979年的《关于改革电影发行放映管理体制的请示报告》,调整了发行收入分成比例,增加了用于发行放映事业的生产基金。1980年,文化部1588号文件规定,中影公司根据发行需要所印制的拷贝量按一定单价与制片厂结算,使制片厂产量增加,利润上升。1984年5月,文化部正式提出成立中国电影总公司的体制改革方案。1985年1月,电影局在广州召开电影体制改革座谈会,提出简政放权、政企分开和扩大制片业与发行业经营自主权的精神。同年,主管部门同意在一些地区对部分影片的票价实行浮动,以缓和电影收入的下降趋势,电影的价格体制终于在市场竞争的冲击下出现了初步的松动。

1986年1月,电影局从文化部划归到广播电影电视部领导,加强影视统一领导和统筹规划是合并的初衷,但电影局合并到广电部后,各地电影单位特别是省、市、县级发行公司仍由地方文化部门领导和管理,这种上下错位的管理体制对电影全行业管理造成了很大的困难。1986年,全国电影市场进一步萎缩,全国三分之一左右的发行企业亏损,许多放映单位转营它业,反过来又影响到了电影制片企业的严重亏损。针对这种情形,1987年曾经提出了代理发行、一次性卖断和按比例分成等五种结算方式发行影片,但1989年又很快倒退为按拷贝结算的方式。