

瞭望台

第三只眼

影视工业化的必备之器 中国完片担保在路上

□□

靳建军

2018年中,电视剧《套路》剧组由于大量资金去向不明,投资方优酷最终解散剧组;同年末,内地导演毕赣的电影《地球最后的夜晚》虽然创下了当年内地文艺片首日票房之最,但拍摄期间却经历了超支、延期等种种是非。诸如此类的影视制作的流程“失控”给投资人、制片人带去巨大困扰;在融资时,项目的“可能性流产”又是银行等机构的心头隐患。因此,如何把影视制作流程推向规范化、标准化,成为影视业正在关注的焦点。

影视制作的常规风险

几年前,《地球最后的夜晚》开拍第一天,就由于美术被导演否决而停拍25天,最终历经投资方几轮更换,预算从原定的2000万元超支到5000万元,令出品方们大为头痛。事实上,在国产电影中,超支几千万元的情况常常存在。根据艺恩网和国家广播电视总局的相关数据,我国影视立项项目也远多于最终上映项目。由于高流产率和超时超支的存在,众多投资人开始关心能不能使问题重重的制作过程规范化、公开化、财务化,能不能使电影创作在保持艺术和个性的同时,按工业化流程合理高效完成。

目前在电影行业中,电影出品方在寻求融资时,都会强调IP、流量、大导演、发行等优势,投资人往往看不到自己最关心的电影成本由什么构成、电影拍摄时间表、剧组日常支出账本等。影视制作存在两类风险:一是不可抗力的风险,如无法预估的人员意外伤亡、着火、自然灾害等;二是人为风险,包括资金链断裂、剧本更改等。电影开拍时剧本依然没有最后定稿,主创人员产生新的想法,拍摄进度延迟等,都是电影制作中经常遇到的与人有关的风险。

完片担保要做的是保证片子按时且按预算完成,并最终交付给发行商,这中间有任何原因导致影片不能按时完成,完片担保公司会进行整体把控并做适度调整,在拍摄完成后如果影片超过预算,那么完片担保公司会替投资人承担超支部分。因此,投资人

核心阅读

完片担保服务,始于20世纪50年代的英国电影行业。由于二战后的经济萧条,很多大型电影公司资金告急,英国政府设立了“国家电影投资公司”,以制片人自筹70%资金为前提,进行融资帮助。但银行需要制片人提供影片发行担保,而发行商最大的忧虑则是影片能否完成。之后美国电影金融公司(在伦敦创立时叫“电影金融公司”,以下简称“FFI”)开创了完片担保的概念,并延续至今。

完片担保是西方电影金融的基石之一,也是一个剧组流程工业化、财务规范化的重要保证。近年来,完片担保也悄悄在中国生根发芽。

通常把完片担保公司看作风险共担方。

在国外,完片担保的历史很长,与银行和各地政府都有非常紧密的联系,在国外金融体系内有非常多的应用。比如,以电影补贴政策闻名世界的澳洲,政府最高可给剧组提供40%的资金补贴。如果一部影片在悉尼拍摄两个月,费用是2000万澳元,当影片完成后,如果政府承诺会有40%的补贴,那么进行完片担保后,银行可以提前把40%的补贴给予投资人,投资人只需投入60%的资金,这些对国外剧组非常有吸引力。

谁在投身完片担保

众所周知,好莱坞影视剧组拥有工业化的流水操作,每一位制作人、导演和团队成员都非常清楚影片的成本、预计拍摄时间和预算。但在国内,以前的观念更多把电影视为艺术创作,因此导演、演员均拥有较大的话语权,业界对制作过程中的财务管理也并不重视。

原北京国华人创融资担保有限公司总经理陈登伟曾介绍,美国的完片担保公司为何能在整个影片的制作核心环节进行全面的进度监督和财务控制,因其一般会和当地具有行业约束力的制片人工会合作,



在制作出现逾期超支时,如果和制片方沟通督促无效,完片担保公司甚至可以撤换原来的导演或制片人,在工会支持下进行“补仓”。但这种运作机制在中国却未必推行得开。中国的导演、制片人话语权太强,国内的影视行业协会也不具备强大的产业秩序调整的权力。

致力于完片担保革新的上海盛万投资创始合伙人、盛万影视总裁何晓秋介绍,自己已有两大风险管理步骤:一是事前管理,在主创团队的考核、剧本质量、制片方提供的预算明细等素材基础上,对其能否顺利完片做风险评估;二是过程管控,会在现场设立一个专业监理跟进制作流程,负责掌握细节和风险提示,遇到重大风险及时跟投资人汇报。他们会召开预警会议,对新风险可能会提高保费,另外还有评估协调机制、退出及回购机制等风险共担机制。

保险的集体意识待提升

其实,影视制作流程中还有众多意外风险,需要影视业集体提升保险意识以规避。比如影视制作保险是国外所有电影开机前都会购买的,普遍程度就如国内买车



制片行业需要完片担保的保驾护航一样。在电影拍摄期间出现了意外,都由保险公司进行赔付。而在国内,这些意外产生的额外费用都由投资人承担。2017年,电影《机器之血》在台湾拍摄的时候,剧组遭遇了台风,现场无法拍摄,因重置布景造成了额外损失。其实,若提前购置保险,布景重置的费用全部都可由保险公司支付。

去年上映的由美国导演特里·吉列姆执导的《谁杀死了堂·吉珂德》,从2000年第一次开拍,到2017年才最终完成。但该片的制作过程仿佛受到了诅咒,其间遭遇了洪灾、主演生病回国、“当红小生”档期错过等事故。但因其提前购买了器材财产险、影视制作保险等保险,才得以最终与观众见面。

每个国家的影视制作保险略有不同,以美国好莱坞为例,1份影视制作保险包含7项,包括演职人员、道具、布景、服装,额外费用,第三方财产损失,杂项设备等。这个一揽子保险计划与其他基础保险(雇主责任险、器材财产险、公众责任险等)最大的不同在于,它赔付的是意外对剧组造成的额外费用。

影视制作保险和完片担保,成为目前影视保险中较有代表性的两种保障方案,但其在中国的真正成熟尚待时间的检验。



专家视角

□□

魏鹏举

完片担保是为保障影视内容制作而出现的一种专业金融产品,其发生发展的前提是影视制作风险的高概率以及影视产业足够的规模化需求。一般人会理所当然地认为完片担保是美国好莱坞的特产,而且也与好莱坞电影工业相伴相生,事实并非如此。

完片担保最早并未出现在商业电影的圣地好莱坞,而是在上世纪50年代诞生于英国,但发展成熟于美国。早期美国电影市场的发展模式与结构不足以催生完片担保这样的专业金融产品。经历了上世纪30年代大萧条的洗礼后,美国好莱坞电影的工业化模式与寡头竞争的市场结构逐步定型。传统好莱坞“八大公司”的垄断格局形成,按当

时的规模体量,分别是派拉蒙(组建于1914年)、20世纪福克斯(始建于1915年,合并于1935年)、米高梅(合并于1924年)、华纳兄弟(1923年)、雷电华(1928年)、环球(1912年)、哥伦比亚(1924年)和联美(1919年)。大电影公司意味着资金雄厚与产业链完整,一般通过内源融资即可完成影片制作,发行与放映也自成一体,不必过度忧虑超支或延期可能造成的后果。

与此同时,英国的电影工业快速发展,但并未形成像美国这样的纵向与横向垄断格局,在上世纪50年代出现的金融危机,触发了英国制片业完片担保的机制。在金融危机的环境下,英国电影公司没有足够实力完全投资,英国政府设立专门的“国家电影投资公司”,以后期投入的方式激励本国电影发展,

但前期的制作融资需要银行等金融机构参与。在彼时的英国,为了刺激电影产业,政府扶持与银行融资都不参与到电影利润的最后分配中,保质保量完成产品并顺利交付成为关键问题。因此,在政府的推动激励下,金融机构针对性研发完片担保这种不同于普通融资担保的专业化金融产品就顺理成章了。

任何金融产品的发展壮大都必须建立在规模化的基础上。英国乃至欧洲的电影产业规模相对较小,美国好莱坞才是当时世界上最繁荣、最具商业规模的电影工业集聚区。尤其美国电影在上世纪40年代末开始了新的转型,形成所谓的新好莱坞电影。1948年5月,美国最高法院通过旨在破除美国电影市场垄断的“派拉蒙法案”,判定大公司的产业垄断为非法,要求制片业务与发

行放映业务分离。同时,美国电视的迅猛发展也促进了传统好莱坞电影黄金时代的终结,传统大电影公司开始解体或转型,多元化的好莱坞新时代到来,独立制片、实验电影以及艺术影院、汽车影院等得以发展。

在这样的时代潮流中,完片担保在美国如鱼得水,成立于英国的电影金融公司因此迁往了美国,并成为当今全球最大的完片担保公司。2015年,该公司落地上海自贸区;2017年6月19日,该公司携手中国人民财产保险股份有限公司在第20届上海国际电影节上达成保险合作协议,联手推进中国完片担保及制作保险本土化。此后,中国内地陆续掀开完片担保的探索之旅。

(作者为中央财经大学文化与传媒学院院长、文化经济研究院院长)

让制片业更阳光

随着中国电影市场的表现越来越抢眼,不但完片担保的创始公司FFI入驻上海自贸区,还有北京国华人创融资担保有限公司、上海盛万投资等国内机构先行先试,完片担保理念日益深入人心,带动制片行业走向阳光。记者近日专访了FFI中国区总裁叶禾卿,解答完片担保的热点和难点问题。

□□

本报记者 郑洁

►文化财富:你们为何会想到来中国开展完片担保业务?事先对中国市场做过调查吗?

叶禾卿:中国电影市场的大盘迅猛增长,与北美电影市场的距离越来越远。FFI极其重视中国市场,决定在中国开分公司之前也多次来国内做详细调研。需要明确的一点是,我们提供的完片担保不是保险产品,也不单纯是金融担保行为,而是一种综合性服务,保证一部影片能完成的服务。

►文化财富:在针对影片超支、超期的保险外,你们的服务对制片业还有哪些裨益?国内制片业的积极性主要来自哪里?

叶禾卿:目前国内制作业的突出现状是存在众多超支超期的影片,也存在太多想要投入电影市场的资金,所以当下市场的突出需求是善用资金、合理化制作过程,能够确保投资人、发行商按时、按预算拿到成片,对于投资人来说还是非常有吸引力的。我们服务于以下类型的客户:第一,投资方并非影视行业机构,无法确认制作方是否会按时按预算完片、交片;第二,多方投资的影片,单独投资方无法确认其他投资方的资金情况,导致项目可能中途资金链断裂。

除了对按预算、准时完工等的担保,我们也协助和建议剧组去购买影视制作保险等保险产品,整个完片服务的目的是使制作过程标准化、透明化、工业化。

►文化财富:对于国内存在的如制片人中心制、大导演中心制甚至“流量明星”(具有互联网流量吸引力的人气偶像)中心制,剧组财务也通常不太规范,存在“打白条”等风气,让他们接受金融机构的监管是否会遭遇抵制?目前业务开展是否顺利?

叶禾卿:FFI的工作前提是在不干涉导演的艺术创意下,为电影制作系统地做评估和监督。为了更好了解导演的创作意图,FFI会参与制作会议,并和导演及制作团队沟通,以确认制片方的拍摄计划和拍摄预算符合导演对创意的要求。我们相信标准化、透明化的制作体系能够让剧组更高效有序运作,从而帮助导演更好做好创作工作。

完片担保方、制片人与导演的关系,并不是一方压制一方,而是三方互相牵制、平衡、帮助,是一种信任和制约共存的合作关系。

►文化财富:迄今有哪些成功的和不成功的服务个案,原因有哪些?

叶禾卿:就完片担保服务而言,其负责的是让影片按时、按预算完成,时间点起始于项目早期,截止于交片给发行商。如果影片在规定预算和拍摄计划下完成,就是一次成功的完片担保。对于我们来说,失败只意味着一件事——影片超支和超时了。目前在我们的服务对象中,除了少数超支个案如电影《终极天将》,其他都算成功。

►文化财富:相比于完片担保,你们推出的制作保险是否会更受市场欢迎?毕竟它较贴合于传统需求和消费心理。

叶禾卿:我们的制作保险是由旗下的风控平台“丰南影视保险”服务于客户,所有保险产品都来自于中国保险公司(我们的合作伙伴为中国人保),并非由FFI直接提供。

影视制作保险是一揽子保险,其中包含好莱坞近百年实践下来,电影拍摄中最需要的7个险种。迄今为止,最大的影视制作保险赔付达到了5000万美元,赔付给了《速度与激情7》——当时因为它的主演去世,给剧组造成了额外的拍摄费用。演员意外险等属于基本保险,一直都有稳定的需求。

保险公司通过和我们的合作,借用FFI对电影行业的了解与经验,也可以更正确地对影视项目的风险进行评判。

►文化财富:一个行业的产业水平决定于各个环节,制作保险、完片担保对于中国电影的工业化、金融化有什么帮助?

叶禾卿:完片担保致力于促进电影制作的工业化,当下的中国电影行业,每年要制作上百部商业电影,这些电影背后的投资人投的不只是导演的艺术创作,还是一个商品,这几百部影片是否能以工业化的方式按时、按预算完成非常重要,完片服务因此体现出价值。

我们关于中国电影制作环境的梦想是:所有人员有安全有效的防护措施,所有人员有充足保额的保险,所有剧组有标准的记账系统,所有投资人能真正看到预算走向。