

深水区

钟丽芳,小马奔腾副董事长及小马奔腾影业总经理,早年任职于凤凰卫视市场网络部,2003年在英国获得国际市场营销管理、风险管理硕士学位后回国加盟小马奔腾影视文化有限公司。先后担任运营总监、副总经理、影业总经理等职,带领小马奔腾先后投资出品了多部电影重磅作品,包括主投资《武林外传》《剑雨》《无人区》《幸福额度》等,以及参股投资《花木兰》《功夫梦》《美丽密令》《将爱情进行到底》等。

对于中国电影市场而言,2009年才进入这个市场的小马奔腾是个后来者,但这不妨碍其成为这个行业最受关注的投资者之一,涉足电影刚刚三年,小马奔腾在被外界视为“赌场”的电影江湖长袖善舞,从没有失手。近日,小马奔腾副董事长、影业总经理钟丽芳接受了本报记者的专访。

娱乐大牌
之制片人⑥

钟丽芳谈电影产业风险:

不把鸡蛋放在一个篮子里

本报记者 倪自放

瞅准时机,进军高风险电影产业

小马奔腾以广告代理起家,后进入电视剧行业,凭新版《三国》《我的兄弟叫顺溜》等作品在电视剧行业风生水起,广告代理和电视剧业务被钟丽芳认为是“低风险”和“中风险”的业务,而电影则被定义为“高风险”。

小马奔腾对电影板块觊觎已久,早在2005年,就有投资方

找到小马奔腾,但小马奔腾方面觉得时机未到。2004年中国电影的票房总收入不足20亿元,“虽然这个行业很光鲜,但规模还是太小,一个大的地产项目销售额可能就会超过100亿元,相当于2010年中国电影市场票房总收入。”钟丽芳这样描述当时电影行业的现状,“但是,不可否认,

中国电影市场一定拥有广阔的未来。”

除了产业规模之外,电影行业存在的高风险也是小马奔腾的隐忧。做电视剧发行,最重要的是和电视台保持稳定的合作关系,不需过多宣传,“我们只要找到好剧本、好演员、好导演,基本就差不多了,开拍之前再找来

几大电视台,大家一商量就能判断出市场反应。”钟丽芳说,“但电影不一样,电影需要每一个消费者来买单,一个大点对无数个小的点。所以,宣传、档期、放映时间,同一档期的影片竞争采取什么策略,上片以后根据市场反应做出怎样的调整等,都需要我们仔细思考。”

2009年,占小马奔腾总收入四成左右的电视剧板块遭遇行业发展的天花板——电视台数量有限,播放时间有限,可播放的电视剧数量必然会有一个上限,而此时本土电影市场却以超常规的高速成长。于是,小马奔腾自然而然地在此时进入电影市场扩大边界。

投资4000万元,票房一亿才能保本

“我最擅长的工作是风险管理。”钟丽芳说。

钟丽芳之前在英国学习的是风险投资,在我们采访的过程中,“商业”、“风险控制”等词语不停地被钟丽芳提及,“其实很简单,你把电影看作什么?是艺术,还是生意?目前电影市场看起来很繁荣,但毫不夸张地说,80%的投资方是亏钱的,只有华

谊等少数专业机构很少亏损。”

也许就是由于钟丽芳的谨慎,使小马奔腾成为唯一一家能够在惨败的《机器侠》身上获利的公司,“《机器侠》找到我们时,影片拍摄已经到了后期,之前的不确定因素太多了,我根本没法准确预估其中的风险,所以我们要求签订优先回款合同,并且要求回报率在20%,一般来说

其他电影的回报率最高也就15%。”

按照投资规模,小马奔腾将影片分为三类,并赋予每一类影片不同的意义,再根据每一类影片所承担的责任综合算出一个合适的比例,“把所有的鸡蛋都放到一个篮子里。”

“投资在4000万元以上的项目被小马奔腾看作是大项

目,这类影片不一定有特别高的回报,但对公司在行业内树立品牌有很大帮助。比如《建党大业》,小马奔腾跟投了。这部影片最让我们看重的地方在于,它能为我们赢得声誉。”钟丽芳说。

在钟丽芳看来,千万级及以下的片子对小马奔腾来说是小投资,这样的片子往往会有惊

喜。而投资额度在1000万到4000万的影片属于中等规模投资,这类影片被他们看作是风险最高的类型——假如投资到了4000万元,加上后期和宣传等,票房必须在1亿元以上才能保证不赔本,而票房过亿对于一般的电影来说是一个门槛。钟丽芳说:“这样大中小的组合,才能确保我们的投资更加可靠。”

盯紧导演价值优势,抢占人才资源

小马奔腾涉足电影刚刚三年,但参与投资发行的影片如《越光宝盒》《武林外传》《将爱情进行到底》等票房收入都过亿,今年上半年更是获得了1亿美元的融资,此次融资堪称投资界的一次“惨烈”竞争,超过40家机构介入了对小马奔腾的争夺。不过钟丽芳认为,小马奔腾的核心能力不在于成本控制,而是对市场的敏锐判断和培养“亿元导演”的

平台。钟丽芳认为这个平台能发掘出导演的巨大商业价值,目前这个平台已经会聚了吴宇森、宁浩、张一白这样的优秀导演,也签下了刘恒、芦苇等著名编剧。

最初张一白的《将爱情进行到底》被认为最多不超过5000万票房而备受冷落,却被小马奔腾以敏锐的市场判断紧紧抓住,在钟丽芳眼中,张一白最突出的是资源整合以及运作能力,“他能

把《杜拉拉升职记》运作得那么好(张是《杜》片的监制),《将爱情进行到底》也没有让我们失望。”

钟丽芳抢下宁浩和吴宇森作为签约导演和当年签约电视剧导演张建栋的做法很相似,“我们签张建栋的时候,行业里几乎没人签约电视剧导演,为此还受了不少嘲笑。”但张建栋的加盟提高了公司从上到下一大批人的行业经验和水准,对小马

奔腾意义重大。

受此启发,小马奔腾认定要和优秀的电影导演合作。钟丽芳透露,当时抢着签约宁浩的公司有很多,最终成功签约颇费了一番功夫,“我当时大着肚子(怀孕)飞到新疆和宁浩签约。”小马奔腾也因此得以半途投资参股当时正在拍摄的《无人区》。公司和宁浩、吴宇森的合作,类似于导演工作室的性质,两位导演的项

目优先让公司挑选,而且他们每年都有一个保底工作量。

“我们始终只跟人品好的人合作,人才是我们的最大优势。”钟丽芳说。这个圈子里不乏忽悠,但他们看重的是能真正尊重投资者,用好每一分钱的制作团队,“业内人士说,宁浩是一个非常懂得为投资人省钱的导演,票房号召力也很强,其实我看重的不是他会省钱,而是他愿意对投资人负责。”