

第三章

電影製片人與資金

電影是一種高風險的投資，但是，正因如此而吸引許多投資者願意將資金投入其中，如果電影賣座，不僅能回收成本，可能還有出乎預料的利潤，如二〇〇八年台灣的《海角七號》、中國大陸的《畫皮》與《十全九美》、美國的《暮光之城》(Twilight)、韓國的《極速醜聞》、德國的《沒有耳朵的兔子》(Rabbit Without Ears)等等。因此投資電影就像是賭博一樣，有好的劇本、好的演員，也不一定能保證有好的票房成績，但是只要影片能在市場得到廣大的迴響，就會有意想不到的回收，不單單是在戲院票房，連帶後續的出售版權，電影原聲帶等等，都能為製片人與投資者賺回成本。對電影製片人而言，尋找資金是製片工作裡最難也最複雜的一項，如果沒有資金，電影計畫就只能停滯於紙上，所以製片人必須想盡辦法去接觸各種不同的管道，以尋求足夠的經費來支撐一部影片的開發、拍攝、後製與發行。

好萊塢電影大約從一九八〇年代初開始，逐漸走向大成本、大製作的製作模式，連帶的本來是以低預算來製作電影的獨立製片，也不斷地得將製作預算提高，以與片廠競爭。近十年來，片廠或者是獨立製片所需要的資金、人力、物力也比三十年前高出許多，平均的製作成本成長了二倍。回看台灣電影產業，以往台灣電影都是屬於低預算的製作，從《雙瞳》這樣有著跨國合資型態的案例開始，

電影製片人與創意管理

電影製作成本有逐步提高的趨勢，像是《詭絲》、《不能說的秘密》或者是《功夫灌籃》等，但是它們跟好萊塢的製作資金相比較，仍然是小巫見大巫，甚至是連美國一般獨立製片預算的三分之一都不到。以美國獨立製片《小太陽的願望》(Little Miss Sunshine) 為例，其預算約 800 萬美金，換算之後相當於 2 億多台幣，這對於好萊塢而言，只是一個芝麻綠豆般的數字。那麼好萊塢的製片人是透過哪些管道來尋找如此龐大的製作經費？

資金不是說有就有，通常要先評估當下的狀況，是已經有完整故事、劇本尚待資金挹注，或者只是有點子，需要再開發成完整的劇本，但不管是哪一種程度的狀態，在尋找資金之前，要先衡量需要多少的製作成本，製片人才能知道要從什麼地方開始找資金¹。知道要從什麼管道著手之後，一定要先準備好企劃書，如此一來，能夠讓投資者可以清楚的知道要投資的是什麼樣子的影片，這個影片是否值得他花大筆資金投入。因此，企劃書成為電影製片人尋找資金的第一個步驟，一個好的企劃書能夠幫助電影製片人在尋找資金上節省許多說明的時間。製片人有了企劃書之後，可以依循哪些方式來為自己的電影籌措足夠的資金拍攝？

以台灣為例，製片人最常找尋資金的管道是由新聞局每年提供的長、短片輔導金，就算是輔導金也還是需要企劃書的說明，因為企劃書是投資者決定要不要投資的第一步。若以好萊塢來說，製片人面對的不只是政府或者是非營利組織所提供的經費，同時還有更多元的資金管道，企劃書就代表了製片人。因此在接下

來的部份，我們將先解釋一份完整的企劃書該包含了哪些內容，再依照製片人尋找資金的程序來說明目前最常見的融資方式。當有了企劃書之後，另一個製片人所需要的工具，是可以讓投資者安心的完工履約保險，然後將以好萊塢為例，提出最常見的資金籌措方式，並且討論當下台灣電影產業關於資金部份的狀況。

壹、企劃書

一個完整且具說服力的企劃書是能吸引片廠、發行商與投資者的關鍵方式。對目前台灣電影而言，一個好的企劃書能夠為電影工作者爭取輔導金，進而可以得到海外市場發行的機會。企劃書就等於一個小型的紙上電影，電影之所以吸引人就因為它起承轉合的故事性，還包含了觀眾喜愛的元素，審理企劃書的投資者就是電影的第一批觀眾。因此，若要在企劃書裡吸引投資者的目光，就需要融合以下四個重要的元素：

(一) 電影裡的創意 (劇本、明星、導演、場景)

這裡必須澄清的是，電影裡的創意跟賣點是完全不同的元素，創意指的是在這麼多部的影片裡，是前所未有的，或者是別出心裁的，就算是融合了已經出現過的情節，所揉合成新的故事線，也是一種創意，又或者是打破觀眾的刻板印象。例如 007 不一定只能找皮爾斯布洛斯南 (Pierce Brosnan)，換了一個金髮的丹尼爾克雷格 (Daniel Craig)，也是打破了觀眾的想法，成為選角上的創意。

(二) 電影最大的賣點 (明星、類型、元素)

一般觀眾在得知有新片上映時，多會先看看是誰主演的，比如說《神鬼奇航》裡的強尼戴普 (Johnny Depp)，許多影迷就是愛看他演的古怪船長角色，又或者是在像華人地區，梁朝偉始終是票房的保證，這都屬於電影的賣點。另外，在暑假期間推出恐怖片，趕搭上鬼月的風潮，或者是在情人節推出愛情片，這都是利用當時的社會氣氛所塑造出來的類型電影，都會是比較有基本票房。因此，若是製片人能了解電影市場的趨勢，掌握住賣點，在未來的發行與放映時，能降低許多失敗的風險。

(三) 電影的財務結構

這裡是指將現有的財務狀況透明化，包含了預算表，尚待籌措的經費需求，與目前所能運用的資金，以及投資者可以獲得多少比例的回收或補償，將財務誠實的向投資者報告。製片人千萬要記住，投資人都是商人，商人對數字永遠都比製片還要精明與準確，投資人也不用像製片人考慮其它繁瑣的因素，像是場地租介、演員檔期等等，他們只在乎投資電影是否可以得到回收，因此在企劃書裡，製片人務必將目前的資金流向交待清楚。

(四) 電影本身的潛力

這個部份要能詳細說明市場分析、發行計劃，並且融合以上三個提過的元素，提出一個有力的說法來說服投資者。創意、賣點與財務都是支撐一部電影的基座，只有先將地基紮實的打好，才有辦法往越高的成就邁進，電影最好的一面呈現給投資者知道，讓投資者相信這是一部值得投資，也值得冒風險的電影。

在提出以上四點之後，製片人會發現，不僅要提供投資者一個強烈的投資動機，還要讓投資者相信這部電影是可行，而不只是紙上談兵，那企劃書裡到底該有哪些項目：

(一) 封面

(二) 片名

(三) 故事摘要

(四) 故事、劇本大綱

(五) 演員與導演

(六) 製片

(七) 主要工作人員

(八) 發行計劃

(九) 預算表

(十) 進度表

(十一) 財務狀況

(十二) 市場分析

以下，將一一解說每一項項目所要包含的內容。

(一) 封面

簡單明瞭、不要有過多花俏的設計，那只會讓人覺得浮誇，封面寫上製片人的名字、公司、日期、以及暫訂的片名，裝訂的方式也要以容易翻閱為考量，封面及封底所用的紙質磅數要厚，至少讓投資者一拿到企劃書就有專業的感覺。

(二) 片名

一定要有片名，暫定的也可以，不然投資者不知道他們的錢是去投資哪一部影片了，如果事後要改變片名也可以，但是要在雙方都同意的前提之下改變。

(三) 故事摘要

以好萊塢為例，一年的劇本量多達上萬本，不管是片廠的管理階層，或者是獨立製片公司，都沒有這麼多的時間可以閱讀每一份送到桌上的劇本，於是，一個簡短而有力的故事摘要，可以讓閱讀者立刻了解故事內容，因此這短短的文句就成為一份企劃書裡最重要的部份。製片人與編劇必須在一到三句話內，將自己的故事精髓充份的表達出來，讓投資者可以立即的知道這個案子是關於一個什麼

樣的故事，而這短短的三句話若是能引起投資者的注意，投資者才會有興趣繼續閱讀企劃書的其它部份。

(四) 故事、劇本大綱

這裡就可以將較完整的故事內容，或是將已經寫好的劇本一併附上，投資者會依照附上的故事、劇本大綱，來判斷這個企劃案是否值得他們投資，或是這個企劃案對他們來說是否會影響企業形象，當然不能拿一個講的是 A 企業集團收受賄賂的故事，卻還是去跟 A 集團募資。相反的，若是今天的故事內容有關咖啡連鎖店，就有可能可以跟星巴克，或是西雅圖、85°C 等咖啡店談投資，投資者會從故事裡面透漏出來的資訊，來分析是否對他們的個人，或是公司，或是集團有正面的影響。再來，投資者也會去評斷這個案子是否具有吸引觀眾的元素，不論是內容或者是演員，畢竟每年在好萊塢有上萬本的劇本和企劃書等著被片廠或者是投資者看中，因此投資者也會謹慎地選擇每一個初步相中的案子，若不能為投資者所好，那麼就算是再好的演員、導演、工作團隊，對投資者來說都是沒有動機將資金投入這個企劃案的拍攝。

(五) 演員與導演

若在提企劃書之前已經有和演員或者是導演洽談過，演員或導演因為檔期或者是其它因素無法參與影片的拍攝，但他們覺得這個企劃書的內容很好，是值得

電影製片人與創意管理

投資的案子，這裡可以附上他們的推薦信。若演員或導演同意參與電影製作，也一定要有演員和導演的同意書，這份同意書必須具有法律效益(法院公証或律師見證署之文件)，這樣投資者才會相信企劃書裡不是隨便寫個人名上去。因為演員和導演是一部電影吸引觀眾很大的因素，投資者會評估若是由這個演員、這個導演來參與拍攝，對之後的票房回收是否有足夠的效益，因此若是已經確定好的演員或導演，就不能隨易的更改。如果未來演員名單有改變，就必須經過投資者的同意，在雙方都接受的情況下，才能將原本已經談好的導演或演員撤換，不能在投資者毫不知情的狀況下就片面變更導演或演員人選，這樣子可能會引起許多糾紛，一來會讓投資者覺得不受尊重，二來會打亂投資者的評估，這有可能引發投資者撤資，或對製片人提出訴訟。相反的，若是在提企劃書之前，還未確定好演員或導演也沒關係，但是要讓投資者知道，預計洽談的會有哪些演員與導演，然後在進度表之內註明，確定演員與導演的時間。

在台灣有時候製片人會利用演員或導演的知名度做為企劃案的籌碼，吸引投資者的目光，當投資者將資金投入之後，有可能是因為對方本來就不同意參與演出，也有可能是因為支付不起太高的酬勞，卻將原先預設的人選換掉，讓投資者有受騙的感覺，導致當製片人或導演尋找下一部影片的資金時，會因為這樣隨意撤換演員的不良紀錄，而錯失許多獲得資金的機會。

(六) 製片人

一般觀眾通常對製片人沒有概念，也不知道製片人在電影裡扮演什麼樣的角色，但是在好萊塢這個以製片人為導向的系統，製片人是影響電影製作最關鍵的一個角色。如果是一個初出茅廬的製片人和一個經驗豐富的製片人同時提案，後者獲得青睞的機會會比前者高出許多。在企劃書裡面，一定要附上製片人的履歷表，因為投資者會參考製片人之前所製作過的電影，可利用之前的經歷去判斷這個製片人的工作態度，與工作能力，分析這個製片人是否有足夠的條件來完成這次的工作。若之前的紀錄顯示出這個製片人預算與進度都掌控得宜，既沒有超支也沒有超時，投資者對製片人的印象就會有一個清楚而且正面的概念。若只是第一次擔任製片，也許參與過的影片沒有那麼多，還是要將之前曾經擔任過的職位寫出來，因為每個製片人也都是從零開始，也都是先有了其他不同的職位的經驗之後，才逐漸成為一個獨當一面的，例如現在在華語電影相當出色的陳可辛導演，他同時身兼製作人，但在剛進入業界時，他也是從幫導演跑腿、倒茶的助理做起，再慢慢的接觸不同的職位，一步步從助理、場記到副導，最後才能成為優秀的電影製片人。如果製片人在之前有擔任過劇務、攝影、美術，或是副導等等，那麼他就擁有類似多元的工作經驗，這也是投資者樂意看見的情況。只要是誠實的將自己有過的工作經驗寫出來就可，千萬不能誇大其實。

(七) 主要工作人員

除了演員、導演、製片，如果有已經確定的工作團隊也要詳實的在企劃書裡寫出來，比如說這部電影可能有動畫的部份，而請到的動畫師是以前在皮克斯動畫(Pixar Animation Studio)工作過的動畫師，這就會提高公信力，讓投資者相信這個團隊是有能力可以執行企劃書裡的方案，又或者這次的工作人員從以前就合作頻繁，那麼投資者也會對工作人員之間的默契與效率比較放心。因為這個團隊過去曾經有過合作的經驗，這也代表了在拍攝的過程中，溝通的時間可以縮短，溝通的內容也會比較清楚。另外一點很重要的是，因為好萊塢 above the line 或 below the line 的工作人員都有各自隸屬的「工」會²，這在企劃書裡寫出來，因為每一個工會或者是協會，他們為了保障自己的會員，都會有相關的規定，例如工作時數與公訂的薪資價格，有的會要求不能超班，若是超班了要怎麼算加班費，或者是保障協會會員的工作機會，因為每一個工會與公會的規定可能會有所不同，因此投資者在將資金投入之前，也需要了解每一個工作人員的相關經歷，與所屬的工會（協會），如此一來，投資者才能知道這一批工作人員是否值得信任。

（八）發行計劃

一部電影的發行是否成功，事關這部電影賺錢與否，因此大部份的投資者對於發行計畫相當重視，如果製片人已經有談好的發行公司，也可以將發行公司的營運狀況與之前發行的記錄在企劃書裡也寫清楚。另外，這部電影預計要花多少

費用在發行上，也是投資者會在意的部份，如果編列的預算太少，投資者會懷疑這樣如何讓電影宣傳出去，若編列太高，又會造成投資者覺得花費太多。在好萊塢電影的發行預算通常會是和製作預算相等，有時還會更多，但是在台灣，電影製作的過程已經花費了大部份的預算，剩餘的經費沒有辦法執行一個完整的電影行銷計劃，造成許多影片上映卻沒有觀眾知道，也沒有影片相關的報導或評論。如果已經有利用版權預售的方式來做為影片發行的佈局規劃，也要詳細地寫出來。因為預售，不只是關係到發行、宣傳這方面，也關係到了電影募集資金的情況，可以讓投資者做為參考，還需要投入多少資金在這個影片企劃上，而且，若將預售與版權銷售的部份寫出來，就跟等於是有了已經談好的發行商，投資者對於這部影片的後續發展會有初步的概念。

(九) 預算表 (請參閱本書附件)

電影是一個高風險的投資，因此每一個項目都要仔細的評估它所要花費的金額，通常在預算表裡要包括了 below the line、above the line 的工作人員的薪水，器材租借、場地租借、美術、梳化、保險、後期製作費用、音樂版權、交通、食宿、宣傳、發行、映演、文宣品、拷貝等等費用，然後每一個大項裡面的小項目，會依照每一部影片的需求而有所改變，例如有大量外景時，交通運輸費用就要提高，如果都是室內戲，交通費用就會較少，或者是演員薪資也會因為臨演的需求不同，有不同的費用支出，而不同的影片製作所使用的攝影器材與燈光器材

也不一樣，驚悚片可能會需要較多的影機移動軌道，而喜劇片需要的是廣角鏡頭。通常在提案的時候有些項目是還不確定的，因此在預算編寫時也要考慮到日後會有更動的可能，保留多一點的應變空間。當然預算表也不能全部都是不確定的數字，如果沒有確實的數字，投資者的會計師馬上就可以挑出問題，如果被挑出問題又回答不出來的時候，投資者的投資意願就會大幅降低，例如現在坐高鐵到高雄有 965 元的車票，但預算表裡的數字卻高過 1300 元，這樣會被投資者認為製片人是在欺騙，所以製片人千萬不要提出粗略不實的預算，以為這樣可以拿到更多的資金，這可是一點好處都沒有的。製片人可以試著先列出最大預算與最小預算，然後再去分析其中是否有可以節省的部份，來取得較為合理的預算成本。

(十) 進度表

一部電影從寫劇本就開始了，而進度表裡通常會列出來的進度是從寫完劇本之後，因為有了劇本才能事先規劃出找演員、找場景、找資金、找工作人員等等前製所需要的時間，還有到了拍攝期大約會花上幾週，後製期和宣傳發行的週數，與每週該完成的事項有哪些，按表操課，讓投資者相信這部電影不會跳票，不會在預計繳片日期卻拿不出成果。若是能提前完成影片的拍攝，就有多一點的時間來進行後製，或是補拍的動作，也會有比較充裕的時間可以規劃行銷佈局。相反的，如果影片沒有在進度內完成，將會嚴重的影響到後面的進度，包括了檔期的映演，因為戲院的檔期，多在影片開始拍攝的時候就已經安排好，如果電影

無法如期完成，將會造成投資者和戲院的損失，投資者和戲院是有權要求賠償。因此，在推算進度表的時候，也要將天災人禍等各種因素考量在內。比如說，若是在七、八、九月開拍，那就要將颱風的因素算進去，或者是如果演員生病，那要怎麼調配接下來的拍攝進度，還有補拍、後製等等環節。在影片還未發行真正的拷貝之前，都是屬於電影未完成的階段，儘量在最長和最短的時間取一個平衡點，做為影片拍攝的進度規劃。

(十一) 財務狀況

製片公司本身有的資金是不能全部拿來做為電影拍攝的經費，因為這些資金還要用來維持公司基本的運作，因此企劃書裡就要寫清楚拍電影預計要花多少錢，公司能提供多少，還有多少預算是需要從外部借貸，或者是合夥，這時，每家公司都要有會計師來處理相關業務才能有較清楚的帳目。企劃書裡也要將可能會面臨到的風險都寫出來，讓投資者有心理準備，因為投資電影的人都知道，電影賠錢的機率比賺錢的還高，所以誠實的將有可能虧損的狀況寫出來，同時也寫出能回收盈餘的可能性為何，讓投資者自己評估是否要投入資金。另外，若是將來能夠回收利潤，與投資者的分成比例是多少，這在提企畫案的時候要注意。如果票房不好，沒有辦法將投資成本回收，要如何償還投資者的資金，這些在企劃書上面都要寫清楚，因為如果投資者真的願意投資拍攝，在日後簽訂投資合約時也會以企劃書上面所寫到的條件來做為談判的參考，會影響著雙方的權利與義

務。

(十二) 市場分析

在發展完整劇本之前就要先做好市場調查³，以問卷的方式或者是從以前的電影來分析，這次的企劃案是否具有市場性，在以前近似題材或類型影片的票房紀錄裡，是否有好的成績，例如《哈利波特：神秘的魔法石》(Harry Potter and the Sorcerer's Stone) 成為暢銷電影時，同樣是由小說改編的《魔戒》就可以拿《哈利波特》做為參考資料，來加強提案的可信度，讓投資者相信這部電影，或是這種類型的電影是有潛力值得投資，若是這個企劃案以過往相似題材或類型之影片的經驗分析，在觀眾支持度和市場佔有率不高，也要提出可以說服投資者的資訊。例如在暑假通常都是好萊塢的大片、恐怖片等等吸引青少年族群的電影，如果偏偏都不是這種類型，而是走溫馨感人的小品，則要告訴投資者在暑假檔期推出小品的優點為何，或者是這個企劃案的創新之處在哪裡，讓投資者也能被這次所提出的企劃所吸引，然後再來分析如果是在暑假檔期推出小品可能面臨到的風險是什麼，跟這個小品可以創造出來的價值有哪些，兩方比較讓投資者可以了解為什麼要投資去拍一個市場並非看好的劇本。

了解企劃書裡需要的基本內容之後，我們就可以將企劃書準備妥善，拿著它四處登門拜訪，尋找可能的投資者。但是要注意，同一本企劃書不可重覆使用，

也就是說，企劃書必須依照投資者、銀行等等不同的資金管道，做適當的調整。因為每一個投資者或者是公司、保險公司、銀行，都有不同的商業與市場考量，製片人除了要為自己的影片找到足夠的資金，也要為投資者設想回收成本的可能。但是在台灣，多數的影片製作卻沒有這樣子的考量，如果以輔導金為例，輔導金其實是政府先出資讓製片人或導演有拍攝電影的經費，結案時若國內、外總收入超過總製作預算，要依所獲得輔導金之金額佔該片總製作額比例繳還國庫⁴，但輔導金實施這麼多年下來，只有少數幾部影片是在影片拍完之後能夠回收獲利，多數影片是沒有辦法將輔導金繳還政府，這是因為製片人或導演得到輔導金之後，沒有先評估市場所需要的故事題材，以至於影片上映後，無法吸引觀眾進戲院看片，下片之後又以低價將電影版權售出，製作人或導演沒有從票房和版權銷售回收製作成本，甚至還可能虧損，如此一來，沒有經費可以拍下一部電影，只能繼續申請輔導金，得到輔導金之後又不考量市場需求，這就形成了一種惡性循環。因此製片人不能只在企劃書撰寫的時候寫的非常用心，而是不管哪一個階段，前製期或拍攝期，都要有敬業態度，也就是說，不僅製片人要為自己的影片做好充足的準備，另一方面，在向外推銷企劃案時，能從投資者的角度設想，如果製片人和投資者有愉快的合作經驗，投資者才會有興趣投資下一次的案子。

貳、版權銷售

版權銷售可以細分成電影製作之前和電影上映之後。在電影製作之前的版權

電影製片人與創意管理

銷售稱之為預售，意思是電影製片人在尋找資金時，利用售出電影部份版權，以籌措更多的經費。而預售的好處是在於，電影製片人不必負擔跟銀行貸款所要承擔的龐大利息，同時也能保有電影製作上的主要創意與製作的權利。在電影製作之前就先和投資者談好版權比例的分配，不但能募得資金，還能成為申請完工履約保險的支撐。另外，也由於是先將電影的部份版權售出，對於電影製片人來說，也節省了部份的發行費用，因為業者也等於是電影的投資者，它們會為了自己的利益，會較積極主動的為電影銷售和發行做足夠的計劃。不過，電影預售也是最複雜的一環，因為它關係到了電影回收的利益分配。

預售可以幫電影製片人找到部份的資金和利益，可是電影製片人還是必須要考慮到電影製作的預算為多少，還有所洽談的發行商是否對電影未來的市場有所幫助，然後試著從預售的部份，找到足夠電影拍攝期所花費的金額，除了有足夠的經費來執行影片的運作，有時光靠預售版權的部份就能獲利，例如《蜘蛛人》(Spider Man) 因為擁有眾多的漫畫讀者，製片人可以預期電影版的《蜘蛛人》也會有一定基礎的觀眾，所以可以賣出較高的電影版權。電影版權銷售又分為兩種，一種是電影版權授權 (有年限的限制)，例如在合約裡是約定 7 年，7 年的時限到了之後，影片的所有權就會回歸到製片或是片廠手裡，成為庫藏，另一種是直接賣出 (將版權完全賣斷)⁵，以換取獲利。直接將版權賣出的考量是在於避免影片在日後的市場價值不如預期，因此先將影片售出以求取較好的價位。

如果電影製片人想要利用預售的方式來籌措電影製作的經費，有些要點是在尋找預售或版權銷售之前要規劃的：

(一) 這部電影是只在國內發行，或是有擴展海外市場的計劃，如果都有，就要

注意電影類型的目標觀眾，因為不同國家喜好的類型也有所不同。例如：

喜劇片在歐洲可以比較有亮眼的成績，如果是在日本或者是東南亞發行，

可能就不如在歐洲受歡迎。而在北歐或東歐，會因為地域性、文化風俗而

有不同的喜好類型。因此，電影製片人如果希望能夠和不同國家的發行商

談到版權預售的部份，要先做好功課，先瞭解海外國家的主要電影觀眾結

構，還有類型的接受度，另外不同國家有不同政策、宗教信仰或文化習俗，

這都會影響到影片是否能夠在國外市場有傑出的表現，例如《耶穌受難記》

(*The Passion of the Christ*, 2004)，光是在天主教與基督教國家就已經造

成許多不同的爭議，就更不適合在中東地區等回教國家上映，又或者以華

語電影《詭絲》，也因為鬼怪題材的關係，而無法進入中國市場。

(二) 當然，就跟一般找資金的方式一樣，無庸置疑的，一定要先將企劃書準備

好，如果電影製片人希望可以成功得到發行商的青睞，電影製片人一定要

準備以下資料：完整劇本、知名藝人、知名導演、電影製作預算、電影廣

告與宣傳、電影故事賣點，這些都是電影製片人在企劃書裡本來就要準備

的資料，只是對於要尋找預售的對象，要在以上這幾點多加著墨，也要根

據不同的對象做不同的調整，如果能夠提供越多的訊息，也就越能理解電

影內容，也就會有更多機會獲得資金的挹注。

(三) 如果電影製片人是在電影已經上映之後，才去跟投資者談電影版權銷售的部份，可以將電影的票房成績做為電影的背書，讓投資者知道這部電影有市場潛力，如此一來，在電影版權的部份也會比較容易賣出，相反的，如果電影在票房市場上若是表現不理想也不要氣餒，還是可以試著尋找購買版權的投資者，只要電影製片人以誠實的態度，來向投資者進行分析，還是有機會將電影版權售出。

(四) 是否將電影版權賣給有線電視或家用影音，如何分成。

(五) 如果電影製片人有其他電影製作和電影版權銷售的經驗，可以考慮把自己的影片交給已經合作過的投資者或是發行商，不僅雙方都有信任的基礎，電影製片人也能省下許多時間跟精神尋找新的合作對象，而投資者也比較熟悉與電影製片人的合作模式，節省雙方溝通與協商的時間。

(六) 如果電影製片人手裡有好幾部電影正在進行，可以採取包案 (package) 的方式向投資者談電影版權的預售，這種包案的方式其實雙方都能互利，電影製片人可以一次就將手裡的電影銷售出去，也可以談到比較好的價格，而對於投資者來說，也是可以分擔單一風險的方式。

上述的一些要點，都是電影製片人在考慮以預售的方式來找尋資金時要注意的，如果電影企劃案可以順利的在還未拍攝之前，就已經利用預售的方式找到足

夠的經費，對於電影製片人來說可以減輕許多尋找資金的壓力。

參、完工履約保險

完工履約保險 (Completion Guarantee or Completion Bond)，是電影取得銀行融資前必要的一步。一部電影的完工履約保險能夠向銀行確保一件事：被保的電影能在預算限制和進度之內及時完成，若否，完工履約保人將會支付銀行相關損失。因此，銀行除了評估一部電影的製作預算與進度表，還需依賴完工履約保人確保電影製片人的可信度。完工履約保人為高度專業化的保險業者，通常由大型保險公司支持或持有。美國最大的完工履約保險公司為總部在洛杉磯的 International Film Guarantor，它是由 Fireman's Fund Insurance Carrier 支持，已為多部超過一億美金預算的電影做履約保險。但是台灣電影產業沒有這樣的機制，有時候製片人或導演跟銀行借了錢，卻沒有按照預算和進度的規劃來執行，不但超支、超時，連帶的影響後續發行、映演的時間，導致製片人或導演可能無法從票房回收成本，沒有辦法將借貸的費用還給銀行。若以銀行的角度來看，銀行沒有辦法在限定的期間之內收到帳款，也無從追討，因為製片人或導演真的沒有錢可以償還，所以銀行對於電影製作就抱持著負面的印象，因此，如果有一個完工履約保人可以在雙方之間做一個中立的監督者，不論是對製片人或者是銀行都有因此，如果有一個完工履約保人可以在雙方之間做一個中立的監督者，不論是對製片人或者是銀行都有好處。

完工履約保人 (Completion Guarantors) 是介於製片人和投資者或銀行之間的保證人，向銀行保證製片人及其工作團隊可以完成此次電影企劃案。完工履約保人在電影製片人取得劇本(文字)版權、或者在電影製片人取得片廠的發行同意書，正式的進入到影片的前期製作時，即全程參與電影的製作。完工履約保人除了促進銀行放寬對電影資金的借貸之外，完工履約保人也可以成為製片人的第二雙謹慎的雙眼，確保製作團隊、計畫、進度表、預算都準備完善，並且有足夠的執行能力去完成影片的製作。同時提供新鮮而有建設性的評估與建議，一來因為他們的立場保持中立，二來他們檢視電影製作的經驗多半比產量豐富的製片人還深厚，對於成本、主創人員、演員等消息和參考資訊更了解。但是，過於強勢的完工履約保人可能會影響到電影的拍攝，以前在片廠是導演最大，由導演的創意、想法來主導製作團隊的進度，片廠製度成型之後，製片人掌握了絕大部份的主導權，像是預算、進度的掌控、演員、剪接的最後決定權，但現在的好萊塢是完工履約保人的權力最大。近年來對完工履約保人為了要能讓電影能在預算與進度之內完成，而過於介入電影的創意或製作的抱怨，時有耳聞。

完工履約保險關係 (Completion Insurance Relationship)：銀行、保險公司、製片人三者間的基本共識：電影將不會違約，一旦違約，製片人將同意完工履約保人接管電影後續的製作事宜，例如是否要更換導演、演員或者是工作團隊，劇本是否要重新發展，後製的混音公司要找哪一家，是否還要跟同一家發行

商合作之類，完工履約保人有權力在製片人違約之後，決定一部電影的運作。The Completion Bond Package，在好萊塢欲申請完工履約保險需具備：

- (一) 一封介紹信，介紹電影片名、線下及線上總預算、製作時間表、預期保額及保險時間、預計全美及全球發行商、製作融資的銀行等。
- (二) 一份拍攝劇本。
- (三) 一份預算表。
- (四) 一份 script breakdown。
- (五) 一份製作分鏡表。
- (六) 主創人員的合約備忘及附加(attachments)影本。
- (七) References。
- (八) 發行商合約。
- (九) 完整企劃書。

完工履約保人在下列情況下可發出「條件式接受信」，也就是說他們會評估以下的條件，決定是否承接電影保險：

- (一) 主創人員或演員不能被保，可能因任某些不良前科而使拍片出現風險。比如說演員過往有嗑藥或者是酒駕的記錄，對於保險公司而言，這樣的演員會提高他們賠償的風險，因此完工履約保人可以依照個人記錄來考量是否

承擔此演員的保險。

(二) 天氣不穩。例如電影拍攝期間在颱風季節，很有可能因為颱風打亂整個拍攝的進度，讓電影無法如期完成，也會讓完工履約保人拒絕擔保。

(三) 政經狀況不穩定。例如拍片地點位在中東地區，常有恐怖攻擊事件，這也會讓電影製作的風險性提高。

(四) 時間或預算的應急空間不足。這裡是指說完工履約保人在評估預算與進度時，已經發現這部影片所需要的經費與拍攝時間，與製片人所提出的數字不合，可能需要拉長拍攝或後製時間，才能將影片完成，但製片人為了節省預算而緊縮某些項目的經費，讓完工履約保人無法信任較無緩衝空間的企劃。

(五) 主要演員各式的物質要求或特殊待遇超乎常理。例如演員所提出的食宿條件太複雜，可能使得整體製片預算無法承受。

完工履約保人通常會以一部影片總預算中的 3% 做為保險費用的平均基準，也有可能協商到更低的費用，因為保險公司會依照每部影片所會面臨到的風險做不同的評估，通常 2% ~ 5% 是較為常見的保險費用範圍⁶。如同銀行一樣，不同保險業者對不同預算電影各有專精。

肆、電影開發期

當一部電影要開始發展時，每一個步驟都會需要錢，找編劇要錢、找導演要錢、找演員要錢、辦公室租金要錢、秘書要錢、傳真跟電話費要錢。如果以好萊塢來的模式說，製片人找一個美國編劇工會 (Writers Guild of America) 的編劇改寫一個現有的題材，「最少要」花 2 萬 5 千美金 (約 80 多萬台幣)，如果是請編劇寫一個原創劇本，費用還會更高，如果要找一個導演、或是演員同意讓製片把他的名字附在製片的企劃書上面，他們「至少」會開價 1 萬美金 (約 30 多萬台幣)，再加上其他各式各樣的花費，在電影發展的初期就會花到 7 萬 5 千到 10 萬美金，而這只是一個所謂的低預算 (low-budget, 200 萬到 500 萬美金) 的製作。

可是，製片人需了解，如果一部電影沒有進入電影院，那上面所述的費用是怎樣都無法回收，因為電影不是導演畫了分鏡、導了戲，工作人員收了工，拍完了就放到庫存裡面，而是要能透過銀幕、透過任何方式呈現給觀眾，一部電影如果已經進入密集且積極的準備過程，例如已經做過市場調查、劇本修改等等，對於投資者而言，可以看到一個初步的輪廓，可是如果一部電影還只處在最原始的狀態，可能製片人手上只有故事發想，卻還沒有完整的雛型，對投資者那就沒有什麼保障。因此製片人要在開發期就必須準備好各種資料，不論是劇本、工作人員，甚至是市場調查，只有完備的企劃案才有機會吸引投資者的目光。電影製片人也要有心理準備，只有少數的電影企劃是可以從電影開發期，進入真正的前製期，然後還要大約四年的時間，電影製作才可能進入拍攝期。

以台灣電影產業來說，劇本的數量比好萊塢少，甚至是偏低，而且影片類型並不豐富，因此當製片人或導演手上有劇本、企劃案，都應該嘗試任何可以籌措資金的管道，雖然台灣的融資方式不如好萊塢多元，但是在台灣，劇本被拍攝成電影的比例比好萊塢高，所以就算要跟其他的對手競爭，還是必須將自己的企劃書送到投資者的手裡。目前台灣新成立的電影製作公司，也都在尋求新的可能、新的劇本，像是三和娛樂國際有限公司，就在官方網站公開徵求電影劇本⁷，因為不管是對製片人、導演，或者是製作公司、投資者，都必須要將風險分散到不同類型不同的製作規模上，不能一直以類似的故事或拍攝手法來吸引觀眾，所以對台灣電影產業來說，若能在電影開發期有更多元的劇本，能幫助電影真正走向產業化。

伍、合夥

合夥又分成一般合夥人和有限合夥人，因為這兩種合夥人的權利不同，涉入的程度也不同。

(一) 一般合夥人 (general partnership):

包含了製片人、導演、編劇、演員、攝影師、後製等等跟拍攝工作有直接關聯的工作人員。通常是因為要拍攝一部電影而聚集起來，也會比較有再次的合作機會。他們通常是主動性的合夥人，也都會有各自的經紀公司，或隸屬於不同的

工會，而一般合夥人是互相牽制的，他們不能在生意上相互競爭，也就是說，他們都必須對影片負責，因此，一般合夥人是有著同樣出發點，為著一樣目標所努力的一群人，一般合夥人是可以在同時間參與多部電影的工作，只要不影響到每一部電影的進行，並經過協商同意，例如攝影師同時還有別的案子正在進行，或者是演員還有另一部影片正在拍攝，只要雙方的檔期與進度沒有互相衝突，在不妨礙影片進度的前提下都是可以接受的。而一般合夥人除非在簽訂工作合約時，有先協調過權利與義務的分配，不然是有著共同的權力與近似的義務。另外，一般合夥人在影片完成之後，也會依據當時簽訂工作合約時所同意的分配比例，和一般合夥人共同分享影片回收的利潤。⁸

因為一般合夥人是有著相同的目標，所以在影片的製作上面比較有向心力，也因而比較有效率。當然在尋找一般合夥人之前，也是要先調查一般合夥人的信用與工作狀態，這樣才能知道一般合夥人的能力與背景。在尋找一般合夥人的時候，一樣要將企劃書準備好，除了企劃書裡應有的資訊，如果還能提出一些能夠吸引合夥人的條件，也能讓一般合夥人更有興趣投入電影的拍攝。

(二) 有限合夥人 (limited partnership):

通常是跟拍攝工作沒有直接關係的投資者，是大部份合夥的一種型態，有限合夥人關心的是他們所投入的資金有沒有辦法回收⁹，以及他們投資電影會有什麼樣的風險，是屬於被動性的合夥人，但是，如果有限合夥人參與了電影的決策

電影製片人與創意管理

或者是直接介入了拍攝過程，那麼他們就會變成一般合夥人，而不再享有有限合夥人的權利。

如果電影在開發、前製、拍攝、後製，或者是到了發行，有超過預算的部份，有限合夥人是不須承擔電影額外的支出，超過的部份是要由製片人負責。大部份的投資者投資電影，他們都知道電影是一種高風險的投資，就算是在美國的電影產業裡，10部電影只賺1部，因此，有限合夥人並不會因為無法將投資的金額回收而對電影製片提出告訴，他們之所以會投資電影，有一半是抱著賭博的心態，有一半可能則是為了減輕賦稅。

不論是在跟一般合夥人，或者是跟有限合夥人簽定工作合約、投資契約，製片人都需要一位熟悉電影相關法律的律師，以及一位了解娛樂產業業務的會計¹⁰，這不只是在簽約上能夠提供製片人保障，也可以為合夥人提供法律上的保護，因為如果電影沒有拍攝完成，視同於違約，而一般合夥人和有限合夥人則可以拿回他們損失的部份。就一般合夥人的角度，他們推掉了其它片約而來參與這部影片，如果這部影片沒有完成，就是損失了去其它電影拍攝的工作機會。而對於有限合夥人的影響更大，他們損失了他們投資的金錢，不僅是可以向製片人要回之前所投入的資金，還可以對製片人提出告訴，而這些雙方的利益與義務，都要在簽定合約時，由雙方的律師做協商，在雙方都同意且接受的情況下，完成合約的簽訂。

陸、公司

在尋找資金的過程中，成立公司也是一個籌措更多資金的管道，因為公司代表了一個合法的實體。在美國，製作公司通常有兩種，一種是為了大公司或者是大企業所設立的製作公司，這種大型的製作公司通常所握有的資金與資源較多，是為了大製作成本電影所成立的，另一種是為了中、小成本製作所成立的，這種較小型的製作公司，偏向是由獨立製片人所成立的，它們的經費不如大公司充沛，因此規模較小。換句話說，製片人會依據當時所能掌握的資金來成立製作公司，而公司資本額就成為製片人向外找尋合夥人或者投資者的籌碼。不管是哪一種，都要有能力可以發行股票，才能吸引外資進入。但哈蒙 (Renée Harmon) 則提出不同的意見，他認為雖然成立公司是一種較為便利的籌資方式，但是仍有其風險存在，因為沒有幾個股票交易所會想處理小製作的電影公司的股票，而投資者對於資本較小的公司也較不具有投資的吸引力，因此對於小型的製作公司反而較為不利¹¹。

股份有限公司是一個合法的實體，它不像有限合夥人是一個團體。也就是說，股份有限公司可以擁有和買賣財產，可以提告也可能被告，就跟個人是一樣的。這也代表了股份有限公司有責任與義務去承擔債務。

成立一間製作公司其實也需要花費一筆不小的資金，那為什麼成立製作公司

還會是一個尋找資金的方式呢？這不論是以美國的角度來講，放諸於台灣，或者是英國、法國、印度等世界上的國家都是可行的，這是因為成立了公司，就能夠以公司的名義去找到更多不同層級的投資者，不再只是侷限在資金較少個體投資者，如此一來，要獲得資金也比起個人、獨立的方式來得快速與容易。加上公司有其法律的權利與義務，對於投資者而言具有法律效益，投資者可以參考公司的資本額與所有的資金背景，以及信用狀態來考量是否投資，就算只是新成立的製作公司也比起獨立的個人工作室有系統多，因為公司裡可以看到較清楚的職務分配，還能夠讓投資者看到這個公司是否有投資價值。而投資者最在意的是信用問題，有一間公司做為電影製作的代表，將來如果發生合約上或者是金錢上的糾紛，能夠比較公平、客觀地從法律的層面加以處理。製作公司是一個商業運作的體系，因此有著財務、會計、人事等管理系統能以一個較有紀律與規劃的模式，來運作每部影片的評估與製作。

製作公司同時能處理的影片也相對的比合夥人多，因為製作公司的體制裡，分工相當精細，不同才能的人負責不同的職位，再加以整合，以較有效益與效率的方式籌備影片製作。因為製作公司所能提供的片量較大，除了能以包案的方式跟投資者提案，或是向銀行貸款，也能向經紀公司洽詢藝人合作的部份，為自己的案子爭取更多的機會。成立製作公司與找尋合夥人的優點與缺點，可簡單以下列表格說明。(見附表 3-1)

表 3-1 找尋合夥人與成立製作公司之比較

	找尋合夥人	成立製作公司
優點	1、有限合夥人所簽訂的完工履約保證 2、比成立製作公司容易 3、合作關係可以延續 4、有相同的目標	1、可公開買賣股票，能吸引較多投資者 2、股東可享有稅賦上的減免 3、有系統的運作 4、有較多合作的機會
缺點	1、必須共同承擔責任 2、有限合夥人只能被動的參與 3、有限合夥人所持有的股票不能公開買賣	1、須要較多的經費 2、要注意許多法律上的規定

目前的台灣電影產業，仍然有許多導演是自己尋找資金，而找資金的方式不外是抵押房子，跟親朋好友借錢，或者是先從事非電影相關的工作賺取薪水，傾家盪產完成一部影片的拍攝，若在業界有其它工作機會，例如當廣告導演，或者是拍電視劇，還可以有收入支撐，更糟糕的是如果沒有在業界的工作機會，仍抱著拍攝電影夢想的人，有可能靠開計程車維生，然後一直重覆這樣的惡性循環。

¹²也有的創作者是等著自己的企劃案，被製作公司或者是投資人看上，覺得可以發展，願意提供一筆資金讓導演或製片人完成他的影片。這幾年台灣有的電影製

作公司，漸漸地朝著以製作公司為主體的電影產業架構去努力，不論是在製片體系或者是電影工作人員的編制上，都有實質上的改變，包括了近期由原子映象所拍攝的《刺青》、發行的《九降風》(漢傳媒集團製作)、吉光電影有限公司在 2002 年所拍攝的《藍色大門》、《五月之戀》、三和娛樂國際有限公司的《17 歲的天空》、《國士無雙》，三三電影製作公司《愛麗絲的鏡子》等等，都顯示出台灣的電影產業也慢慢的脫離以導演為重心的製作模式，加上新一批由好萊塢回來的電影工作者，或是不同媒介的工作者像是廣告、電視或短片，另外也與香港、中國大陸合作經驗的電影人，都慢慢的將新的觀念帶進台灣的電影產業裡，讓台灣的電影產業朝著與國際接軌的方向前進。

柒、網路資金

這是製片人在所有尋找資金過程中最特別的一種，以美國為例，有專門的網站讓有興趣的投資者將他們的需求列在網路上，然後利用網路來尋找適合的案子。¹³不過，就像是拍賣網站一樣，是需要收取少量的費用，當然就也跟拍賣網站一樣，不是每一筆交易都會成功，也不是每一筆合作都會失敗，這都是無法保證的。

幾乎不太可能有製片人第一次找資金就非常成功，但是利用網路來尋求資金的管道是一種非常創新的方式。雖然要從網路上找到資金不是一件容易的事，就

跟利用其他管道尋找資金一樣，是需要運氣的，網路會一直不斷的有新的投資者來尋找符合他們想要參與的案子，而製片人也能從網路尋找有可能投資的投資者，若投資者與製片人能順利達成協議，網站不收取刊登和仲介費用，這對製片人來說無疑也省下一筆費用，因為以好萊塢而言，透過經紀公司或者是其它不同的理財專員來尋找投資者，通常是會被索取總預算中 3%到 5%的仲介費。

雖然從網路尋找資金替製片人省下了時間與額外的開銷，不過它仍然有缺點，因為在網路上的投資者，往往沒有耐心等待資金回收，他們期待投資電影能夠為他們賺回約 20%的利潤，所以投資者可能會因此過度參與電影的拍攝過程，他們試圖自己來調配電影的節奏，他們甚至於有可能直接接手電影的拍攝與製作。因此，製片人在為電影從網路上尋找投資者時，一定要試著找到一個對於電影產業有基本認知，了解電影產業如何運作的投資者¹⁴。

網站既不是投資顧問也不是經紀人，因此他們沒有辦法去評估或者是考量一個製片人真正需要的投資者為何，所以製片人必須自己為電影企劃案仔細尋找投資者，而網站能夠提供的資訊有以下四點：

- (一) 投資者提出他們有興趣的條件，並且列出他們願意投資的標準。
- (二) 製片人根據自身現有的資產概況、背景和拍攝計劃，提供投資的機會。
- (三) 網站根據以上兩者的條件做配對。

電影製片人與創意管理

(四) 網站幫製片人跟投資者牽線之後，就結束了它的工作。

還有一些事情是製片人在利用網路尋找投資者時所要知道的事情：

- (一) 大部份的投資者是獨立的個體。
- (二) 投資者只會在利益回收的機率高的情況下投資。
- (三) 投資者不會投資缺乏完整計劃的案子。
- (四) 投資者只會投資執行度與信用度高的企劃。
- (五) 投資者需要明確的進度表。

如果製片人能夠有下列的條件，是最容易吸引投資者投資：

- (一) 製片人所需要的資金在 5 萬美金到 100 萬美金之間。
- (二) 製片人承諾在電影回收之後，會按比例回饋給投資者。
- (三) 製片人在電影產業裡是有相當良好的信譽與資歷。
- (四) 製片人跟會計師、律師、銀行有良好的關係。

當電影製片人接觸網路資金時，必須備妥以下幾個要項：

- (一) 證明製片人在電影產業裡有良好的人脈與信譽。
- (二) 至少有一個資金來源。
- (三) 一份完整的企劃書。

(四) 發行計劃和發行合約。

(五) 劇本。

(六) 知名導演或明星的背書。

(七) 預售狀況。(如果已有)

《海角七號》成功的為國片在眾多好萊塢影片裡面殺出一條血路之後，許多觀眾才有機會注意到魏德聖導演之前花費了 250 萬所拍攝的《賽德克·巴萊》預告短片¹⁵。這是台灣目前第一部在網路上幕集資金的電影企劃，它只有短短 5 分鐘的預告片在網路上讓人瀏覽。但是在《海角七號》還沒打出名號之前，根本沒有人注意到這個企劃，這是為什麼？從 2004 年開始，魏德聖導演就想盡辦法與各種創投公司，或者是企業募資，但是一直過了四年，都還沒有一個真正的投資者投入資金。我們以上述所提及的要點來反思，《賽德克·巴萊》沒有前例可供參考，也無法保證投資者是否可以得到多少比例的回收，更沒有明星的背書，因此投資者不敢輕易的將資金投入，何況《海角七號》也是魏德聖個人舉債完成的影片，這樣的不確定性，當然無法吸引投資者的目光。但是，《賽德克·巴萊》的確是台灣電影產業裡，第一個嘗試利用網路來找尋資金的電影，表示台灣電影製片人，又多了另外一種管道，為自己手裡的尚待發展的影片找到生機。

捌、國際合作

國際合資的模式在近年來越來越興盛，在尋找外國資金時，企劃書一定要先準備完善，如果已經有完整劇本也要一併附上，除了基本的企劃書之外，對於想要尋找資金的國家，一定要在事前調查當地的法律規範、文化風俗與國家政策，如果確定要簽約，有哪些事項是製片必須注意的，因此製片人要儘量找到對於娛樂產業相關法規有一定知識與經驗的律師、會計師，來幫忙電影製片人去跟對方國家的投資者，或者是合夥人來談合作案。而在找尋國際資金之前，也要先比較各個國家的法律規則，還有相關的娛樂產業的法條，對於電影製片人可以在比較之下，知道採用哪一種方式的合作，對於自身會比較有利。而製片人也要記得，如果需要與國際合作的影片，必定是需要龐大的資金或者是題材之必要性，例如《梅蘭芳》與《赤壁》。如果是國內的銀行貸款或者是任何融資方式就可籌措到的經費，就也不必要花大量的時間與精神去處理國際公文或是企劃書往來了。

拿到外國資金或者是與其他國家合作，對於日後電影的發行也有著優勢，相對的在稅務上也有著減免的好處，如果已經決定和哪一個國家合作，可以成立一家跨國的電影公司，這樣對於雙方都會有一種保障，因為成立公司就代表了有著法律上的約束，也讓雙方在一個公平且信任的方式下進行合作。若雙方都同意成立一間跨國公司，那麼電影製片人可以更有權利去安排大小事務，而除了有著合作國的資金，在成立公司之後，也可以繼續向外，在其他第三國家尋找另外的資金。亦即是說，在成立公司之後，可以藉由現有的合作規模，向外尋求或說服額

外的資金進入。

大片廠或者是小片廠，在和國際合作的情況之下，都會擁有海外市場的優勢，以美國來說，與好萊塢片廠合作的國家，例如：英國、日本、法國、加拿大等等，也有著互利的好處，它們可以利用好萊塢強大的外銷能力，為電影拓展國際市場，所以當好萊塢的製片人，帶著資金、導演、演員，來跟他們談合作，尤其是所帶來的合作案是超過 500 萬以上的大案子，許多國家當然都會很歡迎¹⁶。不過，在國際合作的部份，也是有當地國家並沒有提供資金，或者只是少部份的經費，並非主要的投資者，他們是提供了當地的場景，或者是其它像是在交通、住宿，又或者是在剪接、聲音後製上的便利性，例如拍攝《梅蘭芳》、《赤壁》時，是由台灣中環國際娛樂有限公司提供了資金，大陸中國電影集團提供了大量的人力、勞務，與場景的便利性。

不過，在與國外合作之前還是要再三考慮，除非電影劇本裡真的很需要特殊的場景，而且是在本國找不到可替代的情況之下，或者是考量到製作資金與本國市場規模，例如《雙瞳》、《詭絲》，都是因為台灣所能提供的資金不足，市場規模也無法支撐影片的回收，因此與香港、日本的資金結合，否則還是儘量在本國完成拍攝。雖然現在的電影製作都漸漸朝華語地區合資合製，像是《七劍》或者是《投名狀》，因為這樣預算大的製作，如果只是單靠大陸或是香港的資金，是無法達成收支平衡。

如果在國外拍攝，一定會面臨到以下的考量：

(一) 語言障礙

只要是到國外工作，一定會碰到的第一個問題就是語言，如果不會當地的語言，要和當地的工作人員溝通就需要透過翻譯，這有可能會造成溝通上的不順利，因為有可能翻譯並未將真正要表達的意思傳達出來，而導演也會在指導演員上碰到比較多的困難。

(二) 不同的工作習慣

因為每一個國家的風俗民情不一樣，所以很自然的，在不同國家所組成的合作團隊，也就有著不同的工作習慣，有些國家是習慣在中午之後才開始工作，也有的國家對於時間的掌握非常在意，也有的國家有一定的節日是一定要放假的，因此，在國外工作必須掌握不同國家的習俗，並且去適應與自己習以為常的慣例，因為有可能我們所習慣的方式，在別人看起來是相當怪異的。

(三) 外國演員

在國際合作時，電影製片人允許帶幾個本國演員，和必須採用幾個外國演員，每個國家的規定不同，因此也會造成製片人在考量電影行銷時的問題。而在

試鏡的過程中，會碰到許多問題，例如美國影片在日本拍攝，但是日本當地的演員不會說英文，又或者是根本沒有演出經驗，而更沒有足夠的時間進行訓練。

(四) 劇本

就算是電影製片人已經有著完整的劇本，再去尋找國外資金，對於國外的投資者來說，當然還是希望劇本裡會有他們喜歡的元素，進而會有可能要求修改劇本，這樣又要多花時間、金錢與精神。

所以，除非卓確的需要國外的資金、地景、人力、物力，電影製片人才考慮和國外合作。如果電影製片人堅持要有國外資金進入，那麼也要請律師先研究雙方法律的規則，同時，在雙方議訂合約的時候，也要有律師的協助。

近幾年，亞洲地區由兩國，或是三國的跨國合作案例越來越多，例如 2002 年的《雙瞳》，是由哥倫比亞投資，結合了台灣、香港、美國的演員，又或者是 2006 年的《詭絲》，由中環集團出資，演員陣容包含了日本、台灣、香港等地的明星，因為跨國合作的關係，台灣電影的資金比起以往多出許多，在預算、在製作、在發行上都有比較多的經費可以運用。但是，在看似優點大過於缺點的情況之下，我們也必須考慮到，台灣的電影人才是否有比香港、大陸，或者是日本、韓國等地的電影人才更突出，如果台灣的電影人才始終無法有新血的替換，是不是代表著台灣電影產業的虛化，而虛化的現象是不是會導致台灣電影產業的競爭

力比起其它國家低，如此一來，台灣電影將要以什麼樣的面貌或者是特別之處，來吸引國外的資金進入台灣電影市場？

玖、補助金

補助金對於台灣來說，是目前拍攝電影最主要的資金來源，在國內其實有不少的輔導金甄選，像是短片輔導金、長片輔導金、優良劇本，或者是公視的人生劇展等等，都是大多數電影人尋找資金的來源。當然在其他國家也有由國家補助電影拍攝的政策，例如英國是利用樂透所販售的盈餘，作為補助電影拍攝的經費，而法國則由 Canal+、無線電視台合作，提供法國電影工作者拍攝影片的機會。不過大多數由國家或者是由各個地方政府、文藝基金會所補助拍攝的電影，是有許多條件的限制，如果以美國來說，是由政府，或者是民間藝文組織補助，而這些非營利導向的機構，對於影片的限制包含了以下幾點：

- (一) 大部份的補助是以非營利的方式操作，想要透過補助金來為自己電影製作尋求資金的電影人，有兩種方式，第一種是成立非營利的公司，或者是透過非營利的管道來申請補助金。
- (二) 電影的預算要在 50 萬美金到 200 萬美金之間的低預算。
- (三) 電影故事有文學或者是社會、哲學層面的價值。
- (四) 電影故事場景必須是要發生在美國。

(五) 電影不能以營利方式銷售、映演、與發行。

不過，以美國為例，如果電影製片人在申請補助金之前，就已經先有了部份的資金，這樣會比較不容易再拿到由國家所補助的經費。除此之外，由於申請補助金的過程既耗時，又不一定等得到滿意的結果，所以儘量不要把所有的希望寄托在補助金上，也因此，在申請之前，一定要先了解要申請的單位為何，他們所要求的項目為何，他們所喜愛的類型為何，若是什麼都不了解的狀態之下就貿然申請，獲得補助的機會就低。

對於美國來說，申請補助金的企劃書都跟之前提到的沒有差別，唯一比較不同的地方在於，美國它們選擇給予補助金的考量，知名導演、知名明星都不是主要的入選因素，因為政府補助電影的用意是讓非主流的影片有機會拍攝，政府反而是會比較注意電影製片人的經驗，還有著重於故事本身的內容與價值，電影故事一定要強調藝術性、哲學、社會價值，因為商業電影已經有好萊塢了。非營利公司像是宗教、慈善、特殊教育等等，都是屬於非營利法律下所認可的組織，而非營利組織是可以有稅賦上的減免¹⁷。

而台灣國內的電影輔導金也有許多條件的限制¹⁸

(一) 電影短片之製片、導演及編劇應具有中華民國國民身分證明；其為共同製片者，至少應有一人具有中華民國國民身分證明，共同導演或共同編劇

電影製片人與創意管理

者，亦同。電影短片之導演並應符合下列規定：未曾導演二部以上新聞局電影短片輔導金補助之電影片。未曾導演新聞局策略性國產電影片、輔導金國產電影（長）片或獲新聞局國產電影片製作完成補助之電影片。

(二) 獲輔導金之電影短片之製片、策劃、劇務、導演、編劇、副導演、助理導演、場記、主要演員（主角及配角）、藝術指導、美術設計、服裝設計、電影音樂（作曲、配樂）、動作設計、造型設計、動畫設計、攝影、錄音及剪輯人員應領有電影從業人員登記證明。

(三) 獲輔導金者應出具永久無償授權新聞局、新聞局授權之人、我國駐外單位及因組織法規變更承受本要點及輔導金電影製作合約業務之機關，將輔導金電影片重製、改作（包括但不限於光碟片型式、改作各種語版）或部分剪輯後，作以下運用之書面文件：於非營利活動中公開上映、公開演出、公開口述、公開展示；於無線、有線、衛星電視頻道中作非營利公開播送、公開演出、公開口述、公開展示；於上開行政機關（駐外單位）所屬之網站公開傳輸、公開演出、公開口述、公開展示。

(四) 獲輔導金電影短片之簽約及履約保證金，獲輔導金者應於接獲本館通知後七日內，向電影資料館繳納履約保證金（金額為獲選輔導金總額的百分之五），並與本館完成簽約手續。

(五) 導演之一及二分之一以上主要演員（主角及配角）應具有中華民國國民身分證明，且全片在國內完成後製作（指錄音、剪輯、特效、音效、沖印（含

該輔導金電影長片在國內使用之所有複製片之沖印)及其他本局認定之後製作工作)。但國內無相關後製作設備或技術且經原輔導金審查委員會委員事前審查同意，並經新聞局核定者，不在此限。導演及三分之一以上主要演員(主角及配角)應具有中華民國國民身分證明，未具有中華民國國民身分證明之主要演員(主角及配角)屬相同國籍者，未逾主要演員(主角及配角)二分之一，且全片在國內完成後製作(指錄音、剪輯、特效、音效、沖印【含該輔導金電影長片在國內使用之所有複製片之沖印】及其他本局認定之後製作工作)。但國內無相關後製作設備或技術且經原輔導金審查委員會委員事前審查同意，並經本局核定者，不在此限。

(六) 長度應逾六十分鐘，且以中文發音為主。

(七) 不得全程在國外取景及拍攝。

由於每年的規定都有所不同，因此每年在申請之前一定要先詳閱每一個規定。

拾、銀行貸款

在台灣除了補助金之外，另外一種最常成為資金來源的管道就是抵押房產向銀行借貸。不過在美國，銀行貸款對於獨立片廠就不一定是最主要的資金來源。銀行放款的作業，除了未來本金的回收，還要賺取可觀的利息費用，因此對銀行來說，最理想的借貸對象是大片廠(例如哥倫比亞、福斯、華納、派拉蒙等)或迷

你型片廠(例如 New Line、Miramax、Fox Searchlight Pictures 等)。比起獨立製片機構、製作公司、或個人工作室，它們較有信用，營運穩定度也高，加上它們能夠提出的製片量較充沛，能以包案 (package) 的方式分散回收的風險。雖然片廠和銀行借貸成功的機率較高，若是獨立製片機構或製作公司的影片企劃有以下幾個條件，還是有機會可以跟銀行達成交易：¹⁹

- (一) 獨立製片已經有大片廠或者是小片廠願意發行的合約，像是《不能說的秘密》，它有香港江志強的全球發行合約，有這樣的背書，銀行會較容易將資金借貸給製片人。
- (二) 已經有相當程度的預售到海外市場、國內家庭影音市場或者是有線電視臺。
- (三) 有知名演員。
- (四) 完工履約保證。
- (五) 較高的製作預算。

不過，銀行願意貸款除了上述幾點之外，還有其他條件，例如銀行會要求製片人抵押一些不動產、股票或者是債券等等。如果對象是片廠，過往影片的底片或是拷貝，又或者是片廠多年累積下來的影片發行版權，都是銀行可能會要求的抵押品。因為電影的高風險，銀行要借貸給製片人就會考量到回收資金的可能性，銀行除了要求有抵押品之外，還會小心、謹慎地挑選借貸人，若是製片人曾經有不良的紀錄，銀行可能會不願意借貸資金。而電影製片人也要小心，如果製

片人付不出利息，銀行就會將所抵押的資產扣壓，因此製片人務必在跟銀行貸款之前衡量目前拍攝電影的資金情況，再決定是否必要跟銀行貸款。

銀行貸款給電影製片的規則是每一家銀行、每一個案子都不一樣，不過大部份的銀行一定都會要求下列幾個事項：

- (一) 著作權
- (二) 物權擔保
- (三) 抵押協議
- (四) 信用狀
- (五) 完工履約保證

不過銀行通常不會全額借貸，銀行會視製片人需要借貸的總額，借出最高大約 80%，至於短缺的 20%，製片人就要想辦法從之前提及過的方式來籌措。跟銀行貸款花費不貲，製片人還要付 2%到 3%左右的手續費，而且多數時候影片無法單從首輪票房就回收，因此有可能在第二年到第三年之間還仍沒清償本金的能力，再加上龐大的利息費用，是一筆相當驚人的數字，所以製片人在估預算時，如果確定要跟銀行貸款，不要忘記將銀行的利息費用也一併算進預算表裡。

目前在台灣，行政院新聞局為了推動影視產業的發展，規劃了銀行貸款的優惠方案²⁰。若是製片人符合條件，即可有銀行貸款利息的優惠，或還款期限延長，

不過所借貸的金額不能超過電影製作預算的 80%，同時總借貸金額也不能超過新台幣 1 億元；在利息的部份，提供了貸款前三年補貼年息 3% 的優惠，這些優惠對於製片人來說，無疑是一個找尋資金的方式，但是製片人還是一樣要有擔保品或者是抵押品做為保證，若是製片人的抵押品不夠做為借貸的保證時，就必須自己向財團法人中小企業信用保證基金申請信用保證，而申請信用保證的費用，當然是製片人自己負擔。

拾壹、結論

總結以上所提的許多好萊塢製片人找尋資金的管道，但是製片人在寫企劃書，登門拜訪投資者之前，仍要先反覆審度下列四個的要點：

- (一) 製片人需要多少錢：在接觸任何的投資者之前，製片人必須很明確的知道到底拍攝這部電影還需要多少資金，而且必須很明確的知道每一個細項的目的與用途，如此一來才能對投資者做詳細而清楚的解釋，讓投資者知道他所投資的錢將被花費在什麼用途之上。
- (二) 製片人要怎麼還這些錢：製片人要能做好心理準備，若是電影不如預期的賣座，那跟銀行借貸的費用要怎麼樣歸還。
- (三) 讓投資者看得到盈收：千萬不要對投資者開空頭支票，要能誠實的對投資者說明投資電影可能會有的風險，同時也要分析給投資者知道，電影是有

機會透過什麼樣的方式得到回收。

(四) 如何保障你的投資人：讓投資者知道電影是高風險的投資，即使是在這樣不穩定性高、風險也高的市場，製片人要能提供投資者一個安心的投資保障，要讓投資者知道他們所投資的金額不會被用在不該花費的地方。

台灣目前的電影產業，對於融資的方式與管道都還未臻成熟，這也是台灣電影最大的問題。不論是製作公司或者是個人工作室，在台灣要找資金都還是很困難，因為台灣的電影產業一直無法建立一個完善的企劃與配套措施，也沒有一定數量的營運紀錄來輔助製作公司或者是個人工作室，做為向投資者說明的證明，也沒有一套詳盡的資金預算流程，可以清楚的向投資者交待他們投注資金的流向，然而這些正是好萊塢可以吸引資金投入的最主要的關鍵。因為製片人將電影製作過程透明化，也因為有許多前例可以做為統計與參照的資料，投資者才能放心將資金投入，而目前同樣是亞洲國家的中國大陸、日本、韓國等等，也已經進入這樣制式化、透明化的時代，電影產業提供詳細的數據與報表，讓投資者可以看見每一筆款項的使用方式。

在上述所提及的資金尋找的管道，並不全然可以套用在台灣的電影產業，因為台灣電影還不像好萊塢成熟，也沒有完整的法律與機制可以做為尋找資金時，面臨到的疑難雜症的處理準則，像是第六章將會論述到的「著作權」，就是台灣還無法跟上好萊塢電影製作腳步的其中一種障礙，這是台灣電影還需要再學習的

地方。如果我們能夠在電影開發期的時候，就將現在的製作流程往產業化生產的方向修正，比如說像是「完工履約保證」，這在好萊塢是一個很重要的信用制度，不只是給製片人一種壓力，也是給投資者的一種保障，在雙方都能信任的情況之下，合作的進行也會較為愉快。然而台灣目前還是很多採取單打獨鬥的製作模式，對於製片人與投資者之間的協商、互動還不是很制度化，若是能從起步的地方開始改變，未來才有機會進入到不同的資金募集管道，就不會像現在只能侷限於個人資產的抵押、輔導金的申請等等。

除了一心一意的尋找資金之外，最重要的還是要注意到這部電影是否值得拍攝。當然對於每一個創作者來說，自己的創作當然都有著無上的價值，但是一部電影是不能只靠創作者的主觀來衡量，因為電影太過龐大，需要投入的人力、物力與資金，都比其他的創作形式要來得多，例如電影還沒拍攝完成，就要先考量版權銷售，或者是院線檔期的安排，還有牽涉到了不同的法律規定，智慧財產權、保密、稅務等等眾多要考量的行政事物，電影的每一個部份都需要各種不同的專業知識來支撐，不是單靠創意就會有好的票房成績，要有很多工作人員的合作，才能成就一部電影的成功。因此沒有人會願意將資金投入一個預算不精確、工作人員專業不充足、市場分析不詳實等等，企劃不周延的案子上。因此製片人要能針對手裡的每一部電影計畫做好萬全的規劃，不需要急於一時，只有在最成熟的時機，碰上最有緣的投資者，才能為自己的企劃案爭取到最豐沛的經費²¹。

註釋

- ¹ Morrie Warshawski, *Shaking the Money Tree: How to Get Grants and Donations for Film and Video Projects*, 2nd ed. (Studio City, CA: Michael Wiese Productions, 2003), p. 7.
- ² Harold L. Vogel, *Entertainment Industry Economics: A guide for Financial Analysis*, 7th edition. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), p. 92.
- ³ Louise Levison, *Filmmakers and Financing: Business Plans for Independents* (Boston: Focal Press, 2001), p. 146.
- ⁴ 行政院新聞局網站，上網日期：2009年1月2日，
(<http://info.gio.gov.tw/mp.asp?mp=1>)。
- ⁵ Louise Levison, p. 133.
- ⁶ 李天鐸編，〈全球華語地影創作人暨製片論壇紀事錄〉(台北：行政院新聞局，2005年)，170。
- ⁷ 三和國際娛樂有限公司網站，上網日期：2009年1月8日，
(http://www.3dots-entertainment.com/default_c.php)。
- ⁸ Gregory Goodell, *Independent Feature Film Production: A Complete Guide from Concept Through Distribution*, (New York: St. Martin's Griffin, 1998), p. 50.
- ⁹ Louise Levison, p. 137.
- ¹⁰ 周黎明，〈透視好萊塢 - 電影經營的奧妙〉(台北：亞太圖書出版社，2005)，63。
- ¹¹ Renée Harmon, *Beginning Filmmaker's Business Guide: Financial, Legal, Marketing and Distribution Basics of Making Movies* (Los Angeles: Walker Publishing Company, 1994), p. 131.
- ¹² 2008年10月31日在台北國際會議中心，由行政院新聞局主辦的「電影講座與製片人/導演-陳可辛對話」中，有與會者在發言提問時，便提及目前台灣電影工作者的現況即是如此。
- ¹³ 例如：<http://www.surfview.com/>，或者是 <http://www.indieslate.com/>。
- ¹⁴ Renée Harmon, p. 148.
- ¹⁵ 因為有您國片起飛網站，上網日期：2008年10月2日，
(<http://blog.roodo.com/twmovie/archives/7082185.html>)。
- ¹⁶ Louise Levison, p. 129.

¹⁷ Renée Harmon, p. 147.

¹⁸ 臺灣電影網，上網日期：2008年10月2日，
(<http://www.taiwancinema.com/mp.asp>)。

¹⁹ Louise Levison, p. 140.

²⁰ 臺灣電影網，上網日期：2008年10月5日，
(<http://www.taiwancinema.com/mp.asp>)。

²¹ Gregory Goodell, p. 70