

影视 运营

张华 李素艳 著

FILM AND TELEVISION
OPERATIONS



中国传媒大学出版社



影视 运营

张华 李素艳 著



中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

影视运营/张华、李素艳著. —北京:中国传媒大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-5657-1028-5

I. ①影… II. ①张… ②李…

III. ①电影工作—运营管理—高等学校—教材

②电视工作—运营管理—高等学校—教材 IV. ①J94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 125488 号

影视运营

著 者 张 华 李素艳

特约编辑 熊 楚

责任编辑 赵丽华

责任印制 阳金洲

封面设计 陈立崑

出 版 人 王巧林

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编:100024

电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15

版 次 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1028-5/J·1028 定 价 55.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序

踏入影视剧制作行业已有 30 多个年头了,我不仅见证了我国影视剧制作发展的历程,而且还是影视剧制作和发展的参与者和推动者,对于影视剧制作行业的发展现状和存在的问题可以说是了然于胸。近年来,在国家的相关扶持鼓励政策下我国影视剧行业发展取得了骄人的成绩,行业外资本也开始大量涌入这个行业,影视剧制作数量得到迅猛增长,越来越多的有志之士开始投身于这个行业,影视剧制作方面的专业也成为青年学子追捧的热门专业,政府、企事业单位等机构也开始关注这个行业的发展抑或参与制作和投资。

影视剧制作行业的迅速发展却让我喜忧参半。喜的是各行各业都看好影视剧制作这个行业,都积极地投入和参与,出现了今天如此生机蓬勃的局面;忧的是大量热钱的融入让影视剧制作行业乱象层出,影视剧制作流程不规范,而最让人担心的是大量影视剧制作质量的下降。近年来影视剧制作和制片管理方面的书籍受到业内人士的青睐,其中不乏好的作品,但对于行业具有较大影响力的书籍却寥寥可数。

当我拿到国内著名影视制作人张华先生和中国传媒大学制片管理专业李素艳老师撰写的《影视运营》书稿后,通读全文,不禁欣喜,也欣然接下了作序的任务。在本书中,我首次看到了从运营的角度去阐述影视剧制作,利用运营的理念提出了我国影视剧制作的新思路和新方法,作者倡导在制作中从微观入手,但要从宏观思考,将影视剧制作作为一个项目进行运营。书中不乏经典案例和实例,还有对读者的忠告或提示,虽然是些细微之处却处处体现了作者的宏观思考。

理论来源于实践,终极目的是用于实践。这本书呈献给读者的是作者

倾其几十年的工作经验梳理总结出的“影视运营学”理论,这套理论具有较强的实践性和现实操作性。本书提出的运营理念和制作流程将对规范我国影视剧制作行业具有很好的借鉴作用,同时该书理论和实践、实例相结合,浅显易懂、妙趣横生,对于想要进入此行业的从业者更是具有很大的吸引力和学习价值。

影视剧属于艺术产品,其承载的不仅仅是制作者的梦想,还有文化的传播和文明的传承,产生的不仅仅是商业利益还有社会效应。规范的影视剧制作市场能让更多的制作者实现自己的梦想,制作出更多优秀的作品,同时也能实现经济效益和社会效益双丰收,将其价值最大化。我期待本书能为影视剧制作行业带来新的理念和能量,期待更多人能成为此书的受益者,并参与这个行业,从而制作出高质量的影视剧作品。

中国广播电影电视社会组织联合会制片委员会会长





目 录 Contents

序 /1

第一章 影视运营学概论 /1

- 第一节 影视运营学的概念 /2
- 第二节 影视运营学的研究内容 /4
- 第三节 影视剧产品的经济学分析 /8
- 第四节 境内外影视剧运营环境 /12

第二章 影视运营的核心和基础 /21

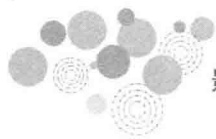
- 第一节 影视运营的核心 /22
- 第二节 影视运营的核心主体 /23
- 第三节 影视运营的基础 /26

第三章 影视运营的商业模式及运营的关键 /39

- 第一节 影视运营的商业模式 /40
- 第二节 影视剧运营成功的关键 /49

第四章 影视剧市场的进入 /61

- 第一节 影视剧市场的准入和管理制度 /62
- 第二节 我国影视剧制片人制度 /74



第五章 影视剧产品成功运营的前提和基本步骤 /81

第一节 影视剧运营成功的前提 /82

第二节 影视剧运营的基本步骤 /91

第六章 影视剧产品的市场调研 /95

第一节 影视剧产品的受众调研 /96

第二节 影视剧产品的市场调研 /103

第三节 影视剧产品的特性研究 /110

第四节 影视剧产品的价值研究 /111

第七章 影视剧的投融资 /115

第一节 影视剧的投资 /116

第二节 影视剧的融资 /121

第八章 影视剧产品的生产过程 /127

第一节 前期管理 /128

第二节 中期管理 /140

第三节 后期管理 /147

第九章 影视剧的宣传发行 /159

第一节 影视剧的宣传 /160

第二节 影视剧的发行 /171

第十章 影视剧运营的风险控制及价值开发 /179

第一节 影视剧运营的风险控制 /180

第二节 影视剧产品价值开发 /185

附录一 影视剧运营中的若干禁忌 /195

禁忌一 不了解相关的政策、法规,造成资金难以回收 /195



禁忌二	项目的组织架构不科学、不合理	/197
禁忌三	剧本不合格或不成熟就开机	/198
禁忌四	盲目追求大制作、高成本	/199
禁忌五	资金不到位就开始拍摄	/200
禁忌六	投资方对制作过程过分干预	/200
禁忌七	盲目跟风、剧情雷同	/201
禁忌八	投资人在投资后大撒把	/203
禁忌九	发行失误造成损失	/204
禁忌十	投资人错误地选择主创团队	/205
禁忌十一	投资人或主创人员按照个人喜好确定项目	/206
附录二	影视剧运营中的实用材料	/208
附件一	国内部分大型影视发行公司	/208
附件二	部分地区的奖励补贴政策列表	/210
附件三	国产电视剧题材规划立项和电视剧片审查申请表	/211
附件四	大型 3D 巨幕电影预算表	/213
附件五	电视剧项目投资测算	/217
附件六	电视剧的融资方式	/218
附件七	影视剧拍摄剧组主要组织机构关系图	/219
附件八	影视剧导演聘任合同	/220
附件九	影视剧制作中所需签订主要合同名录	/228
参考文献		/230
后记		/231
检索目录		/233

第一章

影视运营学概论

- 第一节 影视运营学的概念
- 第二节 影视运营学的研究内容
- 第三节 影视剧产品的经济学分析
- 第四节 境内外影视剧运营环境

本章导读

影视运营学是一门新兴的应用学科，主要研究影视运营的基本规律、一般理论以及实践问题，同时还要研究影视产品创作生产的全过程。本章旨在帮助读者了解影视运营学及其研究的内容，影视剧产品的特性以及经济学分析，境内外影视剧的运营环境，在此基础上形成对影视运营学这一学科的理论构建。

第一节 影视运营学的概念

一、影视运营学的概念

影视运营学是研究将影视的创意进行综合运作和多元营销,实现从创意到产品及其产业链延伸的全流程管理的学科。

影视运营学应该从以下几个方面来理解:

1. 影视产品作为一种特殊形式的商品,属于文化产品的范畴,其质量受某一国家或地区意识形态的影响,其生产的原动力是创意;

2. 影视产品的创作过程主要是如何将一个好的创意转化成影视产品,这是一个非常复杂的过程,需要进行市场调研、预算管理、生产管理、宣传营销、风险评估、质量控制等综合运作;

3. 影视产品的生产还伴随由其延伸的产业链和衍生产品的创意、植入和生产,以及衍生品与影视主产品的关系,并且这个过程伴随影视产品生产的全过程。

因此,影视运营学主要研究影视剧从创意开始至作品完成,是一个综合运作、多元营销、全流程的管理过程。

二、影视运营学的学科定位

影视运营学是一门新兴的应用学科,主要研究影视运营的基本规律、一般理论,本学科和实践联系非常紧密,同时还要研究影视产品创作生产的全过程。它所涉及的学科主要有影视学、经济学和管理学。

1. 影视运营学涉及影视学知识:需要了解影视剧拍摄方面的专业知识;

2. 影视运营学涉及经济学知识:影视的运营不仅仅是节目制作的过程,而且还涉



及节目的投入产出、成本核算、资本运作等内容;

3. 影视运营学涉及管理学知识:影视运营的过程本身就是一个复杂的管理过程,计划、组织、领导、控制四个环节缺一不可。

因此,影视运营学是一个综合性的交叉学科。影视运营学虽是建立在其他学科基础上的一门学科,但由于影视产品的特殊性,及其生产创作过程管理的复杂性,它有着自身的规律和理论。

本学科在总结影视运营一般规律和理论的同时,更关注其实践应用性,它更是一门应用科学。本书所关注的主要对象是:各级党委、政府以及企业高管人员;想利用影视载体宣传本地区、本行业以及本单位的决策人群;正在参与影视剧的创作和生产的人群;未来准备从事影视相关产业的学生以及相关领域的研究者;影视剧管理和投资人以及相关人员等。

三、影视学和运营学之间的关系

影视学主要研究电影电视传播媒介内在的创作、生产和传播规律,内容涉及影视作品创作、影视艺术学、影视视听语言、影视剪辑、影视美学等,倾向于影视内容本身的创作、生产等规律的研究。

运营学主要研究原材料如何从产品转化为商品并实现价值最大化,内容主要涉及产品研发、生产管理、产品管理、市场营销等,倾向于产品生产内容的生产管理以及宣传营销的研究。

影视运营学结合影视学和运营学的主要研究内容,即如何将影视作品的创意通过策划、经营、管理、营销形成高效优质的影视产品,并构建产品完整的产业链,实现产品价值最大化。

影视学是影视产品创作生产的基础,运营学是影视产品实现社会价值和经济价值最大化的保障。影视作品的特殊性、创作管理的复杂性使得我们需要很好的运营管理才能创作出投入产出比较高的产品。

四、具有中国特色的影视运营学

无论是行业发展还是市场开发,都要以社会制度和经济状况为前提。我国实行的社会主义市场经济体制使得我国的影视运营具有特殊性,也就是说影视运营学是具有中国特色的。中国的影视行业受政府的管理与控制,在政府的支持之下形成了全社会

参与运营的模式。政府干预使得媒体受市场经济波动的影响不大,然而市场经营开发则受到很大的限制。目前影视行业运营的重点就在于如何形成一个政府与市场双赢的局面,既保护了传播媒介的良好发展,又满足了市场需求。这就必须在行业中注入更多的民间力量,让民营投资者也可以参与影视行业并获利。

本学科的核心就是如何使民间投资者进入市场,实现既符合政府管控又能满足市场需求的双赢局面。实现这种局面的重要方法便是“管大放小”,即干预控制其影视剧运营的目标、方向、品质,放开具体实现办法和过程。

了解了影视运营学的核心精神,我们来具体说明实现该精神的方法。“管大”就是政府或投资者首先要了解影视剧市场,制订好运营的目标和方向,抓好影视剧的品质。投资者如果对于市场的把握不准,可以通过行业协会等权威组织出面推荐专业人员为投资者把关;或在行业内部建立评估机制,为影视剧分类打分,用数据给投资者更精准的参考;甚至还可以在行业中建立第三方担保机构,为投资者保驾护航。在“放小”方面,则是投资者在把握整体原则下,不干涉专业创作团队的创意和制作方法,这需要相关法律法规的出台,使投资者放心,也使作品得到应有的保护。

第二节 影视运营学的研究内容

一、影视运营学的研究对象

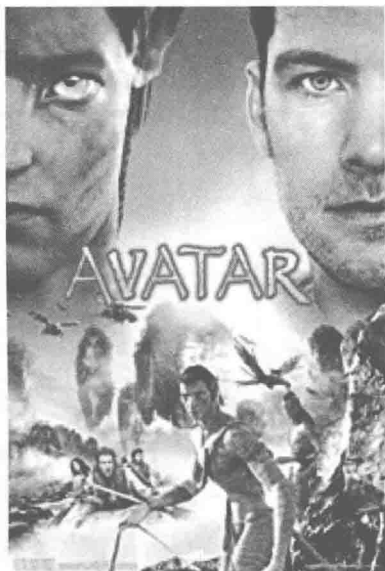
1. 影视作品的分类

电影的分类有多种方法,比如按电影题材分类有故事片、纪录片;按电影市场化程度分类有商业片、艺术片;按电影的传播媒介分类有电视电影、大银幕电影;由于电影技术的发展,还产生了3D电影和全息电影两种特殊电影。

电视剧按照题材反映的时代,可分为古装剧、年代剧和现代剧;按照题材反映的内容,可分为伦理剧、言情剧、都市剧、农村剧、军旅剧、涉案剧、战争剧、武侠剧等;按照电视剧的长度,可分为电视单本剧、电视短剧、长篇电视剧;按照电视剧的类型,可分为情景剧、系列剧、连续剧等。

2. 电影

故事片主要以商业片为主,而商业片就是以消遣和娱乐为目的的影片,注重经济效益,兼顾社会效益。商业片具有投资准、回报高、导演效益大、明星效益大、特效效果强和宣传到位的特点,并不是每一部商业片都蕴含这六种特点,但至少会包含其中一种特点。如2009年上映的由詹姆斯·卡梅隆撰写剧本并执导的美国科幻史诗式电影《阿凡达》和2013年由周星驰监制、编剧、导演的电影《西游降魔篇》,就包含了以上这六种特点。商业片的成功与否,主要评判标准是其票房收益的高低,票房的多少决定了这部产品的优劣。为了博取较高的票房,商业片均会在运营手法上不断地进行创新和探索,这也是我们重点研究商业片运营的主要原因。



电影《阿凡达》海报

3. 电视节目

电视节目由新闻节目、综艺节目、专题节目和动漫节目四类组成。新闻节目包括电视新闻、新闻纪录片和新闻栏目,如《新闻联播》《新闻直播间》等,新闻节目是电视节目中的重要组成部分,上到国家级电视台,下到市县级电视台,新闻节目是必不可少的。综艺节目包含电视剧和娱乐性的文化节目两种,电视剧如《还珠格格》《大宅门》《士兵突击》等,娱乐性节目如《快乐大本营》《中国好声音》《星光大道》等,这些是以消遣为主的节目,往往主题轻松,内容活泼多样。专题节目多以社会题材为主,如《焦点访谈》《走近科学》《养生堂》



电影《西游降魔篇》海报

等,专题节目是中国电视节目中鲜有被开发的一类节目,由于其严肃性和科学性,导致了收视率相对较低且利润较少。动漫节目,或称卡通片,则是针对青少年播出的以动

画制作为基础的一类节目,如《黑猫警长》《舒克与贝塔》《喜羊羊与灰太狼》等,但是由于我国动漫节目定位为青少年,受众群体较窄,使得动漫节目市场没有被充分开发。为使动漫市场得到合理开发,政府近几年大力支持、补贴动漫产业的发展。



电视剧《还珠格格》海报



综艺节目《中国好声音》logo



卡通片《喜羊羊与灰太狼》海报

由于电视剧普遍比其他类型节目收视率高,受众群体大,且具有一定的社会效应,影视运营学以其为重点研究对象。

二、影视运营学研究的内容

影视运营学作为一门新兴的交叉学科,应该有一个比较完整的内容体系,本书从宏观和微观两个层面,政府控制和市场调节两种调节手段入手,以影视产品生产架构为基点,探讨影视产品生产运营的各个基本点和关键点。具体内容安排如下:

第一章“影视运营学概论”,主要介绍影视运营学的概念、学科定位、研究内容、研究方法、影视产品的经济学分析,以及国内外影视环境的运营状况。本章主要研究影视运营学的学科定位和性质,以及如何构建具有中国特色的影视运营学这门学科,同时为读者剖析了在我国现有政策下形成的影视运营环境。

第二章“影视运营的核心和基础”,主要介绍影视运营的核心内容和主体,以及影视运营的基础。本章主要研究作为特殊商品的影视剧运营的基本要素及其规律,让读者能够清楚如何做一个真正的影视运营人,并顺利实现影视运营的目标。

第三章“影视运营的商业模式及运营的关键”,主要介绍我国影视运营的主要商业模式和影视运营的关键因素。本章主要研究为了实现影视剧的价值最大化所进行的创作、生产、发行、盈利等运作模式,这些模式有些是国际通用模式,也有一些是具有一定中国特色的。同时本章还指出了成功运营一个影视项目的一些关键因素,如果忽视



某一因素对影视项目都可能是致命的影响。

第四章“影视剧市场的进入”，主要介绍影视剧市场的进入制度、流程。本章主要研究的是在我国现有的体制下有哪些政策或制度需要遵守，以及如何进入影视剧制作、制作完成如何申报等一系列的程序。这些制度和程序需要运营人严格遵守并按照规定执行，否则可能对影视剧最终的发行上市产生很大的影响。

第五章“影视剧产品成功运营的前提和基本步骤”，主要介绍影视剧产品成功运营的前提和影视剧制作的基本步骤。本章主要是将影视运营的基本要素分开来研究，从发现一个成熟的剧本开始，到组建专业的团队开始立项，再到预算、融资等一系列过程中的每一个步骤都非常复杂，也非常重要，对其最终能否成功运营都是关键一步。

第六章“影视剧产品的市场调研”，主要介绍影视剧产品的受众、市场调研以及影视产品的价值特性。本章主要研究我国影视剧的受众情况和偏好、特征，在新的技术环境下面对受众地位的转换如何做出符合受众需求的影视剧，以及如何进行影视剧市场调研，在不同时期影视剧运作需要采用何种不同形式。本章还为读者分析了影视剧产品的特性及价值，这也是影视剧产品区别于一般产品的主要因素。

第七章“影视剧的投融资”，主要介绍影视剧的投融资以及投融资方式。本章主要研究了影视剧的投资主体和出资方式，如何进行投资，以及融资渠道、融资方式，并提醒读者在投融资中要注意的事项。

第八章“影视剧产品的生产过程”，主要介绍影视剧制作的前期、中期、后期制作管理，以及送审过程。本章主要研究了影视剧制作的整个过程中需要重点关注的事项并详细阐述了处理方法。影视剧制作是一个非常复杂的过程，一般来说分为前期准备阶段、中期拍摄阶段和后期制作阶段，每个阶段之间既有先后顺序又互为联系，运营人必须捋清每个阶段的重点任务并对整个过程进行管理、协调，方能达到预期计划和预计目的。

第九章“影视剧的宣传发行”，主要介绍影视剧宣传发行的流程、管理及控制，以及预案机制的建立。本章主要研究影视剧制作完成后如何上市发行并获得较好地市场效果，这其中包含了影视剧的宣传和发行两个环节。良好而有效地宣传和发行对影视剧投资的成本回收和收益获得的影响是非常大的，在很大程度上能决定一部影视剧最终的盈亏。

第十章“影视剧运营的风险控制及价值开发”，主要介绍影视剧产品的政策风险、市场风险和质量风险，以及在风险控制下如何使得影视剧产品经济价值和社会价值达到最大化。本章主要研究影视剧制作过程中所面临的各种风险以及如何规避或分散

这些风险,这也是对运营人的预判和处理危机能力的考验。同时本章还研究了如何最大限度地开发影视剧的价值,从而使得影视剧价值达到最大化。

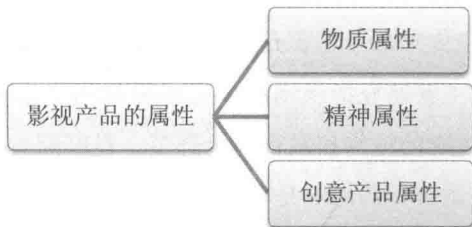
第三节 影视剧产品的经济学分析

一、影视剧产品的经济属性分析

影视剧产品属于文化产品的范畴,具有不同于一般物质产品的特殊属性,同时具有商品属性和意识形态属性。影视剧产品之所以具有商品属性,是因为它是一种劳动产品,在其生产过程中凝结了人类的一般劳动,具有价值和使用价值。影视产品的商品属性又不同于一般物质产品的商品属性,物质产品只有物质属性,主要是满足人们衣食住行等物质生活的需要,并可以被用来交换别的物质产品;影视产品是精神或思想感情产品,虽然它的商品属性需要借助物质载体来实现,但它的使用价值主要取决于其精神内容或思想感情需求,而不是取决于其物质属性。

影视剧产品还具有意识形态属性,是因为它不同于一般的物质产品,而是精神或思想产品,为某一政党或阶级服务,它的使用价值主要是作用于人们的思想,受社会经济和政治的影响。影视产品属于宣传品,因此它具有公共物品的属性,即受众在消费影视产品时不存在排他性和竞争性。

综上所述,影视产品具有物质和精神二重属性,意识形态属性是它的本质属性,商品属性是它的表现属性。



此外,影视产品的属性不同于文化产品是因为它还具有创意产品的属性,这种属性让它具有极大的不确定性。不仅产品内容存在很大的不确定性,产品价值也存在很大的不确定性,即存在同一时间、同一地点、不同效果的现象,也可能产生价值远低于

或远高于使用价值的现象,而且创造的使用价值也没有绝对的使用期限,同时还可以延伸更多更大的价值。

二、影视剧产品的经济价值分析

影视剧产品的经济价值主要体现在其基本价值和衍生价值上。影视剧产品的基本价值计算存在理论价值与现实价值不一致的情况,因为影视剧产品是思想精神产品,其内容创作受一个国家或地区政治形态的影响,不能完全立足于满足受众的需求,其产生的现实价值也可能受社会经济、文化、地域、受众构成、季节、自然条件等多种因素的影响,同一部产品在不同地区、不同季节可能产生极大的差别。影视剧产品的经济价值还包括由基本价值带来的衍生价值,而且有些时候其衍生价值有可能远高于其基本价值,也就是说,影视剧产品的价值不仅仅来源于产品本身的价值,还包括由其衍生产品产生的价值。

影视剧产品价值的特殊性还表现在:

1. 影视剧产品销售方式的特殊性

影视剧产品作为特殊形式的商品,受众消费的是思想意识形态的内容。由于受众受不同政治、经济、文化、家庭、教育背景等各种因素的影响,其消费需求也会随着外界因素的变化而改变,所以影视剧产品的消费者是一个充满复杂性、多元化、不确定性的群体,在不同的时间、环境下,同一影视产品所获得的社会价值就可能有很大的差别。这就可能造成某一影视产品存在理论价值和市场价值严重不一致的情况。

2. 影视剧产品本身经济价值的最大化

影视剧产品经济价值的表现首先是要追求影视剧产品本身经济价值的最大化,这主要体现在两个方面:一是市场范围最广,价值周期最长;二是衍生产品最多,价值最高。就市场范围来说,影视剧产品要选择能够让市场认可的载体,一方面要做到载体越广泛越好,也就是所覆盖的受众群越多越好,受众越容易接受越好;另一方面要做到选择的故事应独树一帜,也应接近受众,其故事和辐射的载体能够让大多数行业接触和接近,就可能有更多机会被大多数受众接受。如《舌尖上的中国》《林师傅在首尔》选择了大众都能接受的载体——饮食,再加上好的故事编排,其受众群相当广泛,很容易获得观众的青睐。衍生产品最大化需要所选择的载体适宜制作,并且要和大众生活需求完美结合。