



FILM AND TV DRAMA  
PRODUCTION MANAGEMENT

# 影视剧制片管理

宋 蕾 / 著

中国国际广播出版社



FILM AND TV DRAMA  
PRODUCTION MANAGEMENT

# 影视剧制片管理

宋 蕾 / 著

中国国际广播出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

影视剧制片管理 / 宋蕾著. —北京: 中国国际广播出版社, 2018.6  
(21世纪高等院校影视艺术经典教材)

ISBN 978-7-5078-4125-1

I. ①影… II. ①宋… III. ①电影制片-管理学②电视节目制作-管理学  
IV. ①J941.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第299721号

## 影视剧制片管理

著 者 宋 蕾  
责任编辑 杜春梅  
版式设计 国广设计室  
责任校对 徐秀英

出版发行 中国国际广播出版社 [010-83139469 010-83139489 (传真)]  
社 址 北京市西城区天宁寺前街2号北院A座一层  
邮编: 100055  
网 址 www.chirp.com.cn  
经 销 新华书店  
印 刷 天津市新科印刷有限公司

开 本 710×1000 1/16  
字 数 260千字  
印 张 19  
版 次 2018年7月 北京第一版  
印 次 2018年7月 第一次印刷  
定 价 56.00元

CRI

中国国际广播出版社

欢迎关注本社新浪官方微博

官方网站 www.chirp.cn

版权所有  
盗版必究

## 前 言

20世纪80年代中期起,我国电视剧和电影领域先后出现了制片人制。1991年,第一本制片管理论文集《本子、班子和票子——电视剧制片人谈制片》面世,这本书收集了一批比较有名的电视剧制片人的论文,是对制片实践的第一次系统总结。此后,徐宏、靳树增主编了《中国第一代电视制片人》(1995),资深制片主任伍振国出版了《实用影视制片》(1999),陈晓春主编了《透视中国影视市场》(2002)等书。

近十几年来,随着制片人作用的不断突出,我国出版了一批制片管理方面的学术专著,对制片过程进行了较为全面的解析,在研究的视角、深度和创新上,上了一个台阶。代表作如:于丽主编的《电影电视制片管理学》(2003),王甫、吴丰军著的《电视制片管理学》(2006),陈晓春、张宏著的《电视剧制片管理》(2005),杨惠宽著的《实用影视制片手册》(2005),巩继程主编的《影视制片项目管理》(2007),谢乐轩著的《电视剧组实用管理手册》(2008),高福安、宋培义、司若编著的《电视剧制片管理艺术》(2013)等。此外,还出现了《影视版权的原理与实务》(林晓霞主编),《电影投资分析及风险管理手册》(钟一安著),《影视剧制片项目风险管理研究》(宋蕾著)等与制片管理密切相关的专题性著作。

在译著方面,除了再版古德尔的《独立制片》(2004),近年来还陆续翻译了露易丝·利维森的《电影制片人融资指南》(2011),Eve Light

Honthaner 的《完全制片手册》(2014), 莫琳·瑞安 的《创意制片完全手册》(2015) 等著作。

尽管在影视剧制片管理学术研究方面已经取得了以上成果, 但在多年教学实践中, 依然感觉制片管理课程需要在理论提升、系统指导实践, 并适当兼容好莱坞制片管理经验方面有所突破。于是开始了本书的构思和写作。

本书从梳理制片管理的起源和本质入手, 以项目管理的四个阶段, 即创立阶段、计划阶段、实施阶段、收尾阶段为序, 详细探讨了各层级制片管理者的工作。本书有以下几个特点:

- 理论性。通过明确制片管理的历史与核心内涵, 从本质上理解制片管理的意义和指导思想。

- 系统性。清晰讲述了从发现构思到回收资金的整个项目周期中影视剧制片管理工作的内容和要点。其中, 既包括高层制片管理者(投资人、制片人)的工作, 也包括中层制片管理者(制片主任)和基层制片管理者(制片、剧务)的工作。既包括生产阶段的制片管理工作, 也包括营销工作。

- 实用性。本书收集了许多较为权威的合同范本、制片表格以及行业规章、经验总结等, 可以节省学习者搜集整理的时间。

- 案例丰富。本书引用了许多案例, 以增强阅读的趣味性和读者对问题的体会。

- 中外对比。本书写作中, 大量参考了国外制片管理书籍、网站, 把部分适用内容引入了本书。

总之, 本书既是作者多年教学内容的总结, 也是对多年教学内容的提高。

作者

2017年12月

# 目 录

## 第一章 制片管理的起源与发展 / 001

### 第一节 艺术管理的起源和发展 / 001

#### 一、艺术管理的起源和发展 / 001

#### 二、艺术管理工作的内容和作用 / 003

#### 三、艺术管理的基本特征 / 003

### 第二节 好莱坞制片管理制度的起源和发展 / 003

#### 一、1895年前后电影制片管理制度的特点 / 003

#### 二、20世纪初期电影制片管理制度的特点 / 004

#### 三、20世纪20年代至50年代电影制片管理制度的特点 / 006

#### 四、20世纪50年代以后电影制片管理制度的特点 / 007

### 第三节 中国影视剧制片管理制度的起源和发展 / 007

#### 一、中国电影制片管理制度的变迁 / 007

#### 二、中国电视剧制片管理制度的变迁 / 010

## 第二章 制片管理的概念和实质 / 011

### 第一节 什么是制片管理 / 011

#### 一、制片的概念 / 011

二、制片管理的定义 / 012

第二节 影视剧制片管理的实质 / 015

一、影视剧制片管理是项目管理 / 015

二、影视剧制片管理是围绕新产品开发进行的筛选机会较少的项目管理 / 019

三、影视剧制片管理是在关注艺术创作规律的前提下,围绕新产品开发进行的筛选机会较少的项目管理 / 022

四、影视剧制片管理是在关注艺术创作规律的前提下,围绕新产品开发进行的筛选机会较少的项目管理,其核心是知识管理 / 025

第三节 影视剧制片项目成败的判断依据 / 028

第四节 我国影视剧制片管理的研究脉络 / 032

第三章 项目创立阶段的制片管理 / 036

第一节 发现构思 / 037

一、构思的重要性 / 037

二、管理构思过程 / 038

第二节 项目论证 / 041

一、摘要 / 041

二、机构介绍(如有) / 042

三、项目说明 / 042

四、项目可行性分析 / 048

五、风险提示 / 049

第三节 筹集资金 / 049

一、影视剧资金的主要来源 / 049

二、影视剧资金的投入方式 / 052

三、完片担保 / 056

四、选择资金合作者 / 057

第四节 管理剧本写作 / 058

一、剧本的来源 / 058

二、取得现行著作权 / 059

三、选择和聘请编剧 / 062

四、监督剧本创作 / 064

第五节 取得拍摄许可 / 068

一、取得电视剧拍摄许可 / 068

二、取得网络剧、网络大电影拍摄许可 / 070

三、取得电影拍摄许可 / 070

附录 1 文学作品许可使用合同 / 072

附录 2 影视文学剧本委托创作合同 / 079

附录 3 电影片联合投资摄制合作合同 / 089

第四章 项目计划阶段的制片管理 / 098

第一节 工作人员的选择和批准 / 098

一、工作人员的组成 / 098

二、工作人员的选择和批准 / 102

三、影视劳动及劳务合同 / 103



- 第二节 拍摄地点的选择和批准 / 107
  - 一、拍摄景地的类型 / 107
  - 二、景地勘察的注意事项 / 112
  - 三、景地租赁合同 / 115
  - 四、其他景地文书 / 115
- 第三节 生产计划的制定和批准 / 116
  - 一、拍摄计划 / 116
  - 二、由拍摄计划衍生的其他生产计划 / 123
- 第四节 预算的制定和批准 / 123
  - 一、制定预算的原则 / 125
  - 二、制定预算的步骤 / 127
  - 三、影视剧生产预算的结构 / 127
  - 四、节省生产预算 / 128
- 第五节 器材和物资的准备 / 130
- 第六节 安排食宿行和购买保险 / 133
- 第七节 建立规章制度 / 136
- 第八节 取得资料使用许可 / 139
- 第九节 制定营销和发行计划 / 140
- 附录 1 聘用制片人合同 / 155
- 附录 2 景地租用合同 / 162
- 附录 3 音乐歌曲使用许可合同 / 168
- 附录 4 电影剪辑合同 / 174

- 附录 5 电视剧预算示例 / 181
- 附录 6 摄制组行政管理制度 / 192
- 附录 7 摄制组财务管理规定 / 195
- 附录 8 摄影棚安全管理条例 / 198
- 附录 9 摄制组烟火工作条例 / 199

## 第五章 项目实施阶段的制片管理 / 201

- 第一节 拍摄阶段的制片管理工作 / 201
- 一、拍摄现场的制片管理工作 / 201
- 二、后期制作中的制片管理工作 / 206
- 三、送审 / 206
- 第二节 摄制组内部关系管理 / 211
- 第三节 摄制组外部关系管理 / 219
- 第四节 摄制组财务管理 / 223
- 第五节 摄制组安全管理 / 226
- 第六节 监管摄制组拍摄工作 / 235
- 第七节 营销和发行计划的执行 / 237
- 一、执行营销计划 / 237
- 二、调整营销计划 / 237
- 三、电影、电视剧的发行工作 / 239
- 附录 1 摄制工作通知单 / 254

附录 2 日摄制进度报表 / 256

附录 3 场地交还协议 / 258

附录 4 电影片分账发行放映合同 / 260

附录 5 电影片买断发行放映合同 / 268

附录 6 电视剧播映权许可合同 / 276

## 第六章 项目收尾阶段的制片管理 / 281

主要参考文献 / 289

# 第一章 制片管理的起源与发展

从广义上讲，制片管理是艺术管理的行业分支。本章第一节回顾艺术管理的起源和发展，指出在艺术管理起源时期，艺术管理的作用、艺术管理者的工作范畴、所面临的问题以及所扮演的角色都与现代社会相似。第二节总结不同时期好莱坞制片管理制度的变化，指出其中一脉相承的特点。第三节分析我国电影和电视剧制片管理制度的演变，从中可以清晰看到中美之间的差异。

## 第一节 艺术管理的起源和发展

制片管理属于艺术管理的大家族。本节将分析艺术管理的起源和发展以及基本特征，从中可以清晰地看到两者之间血脉相承的关系。

### 一、艺术管理的起源和发展

世界艺术史可以追溯到原始壁画时代，但艺术管理这一职能的产生却晚得多，到古希腊时期才有了比较明确的体现。古希腊戏剧由宗教祭祀活动逐渐演变而来，第一个确切记录见于公元前 534 年城市戴神节中，在这一年的庆祝活动中加入了悲剧演出单元，由雅典最高行政长官负责组织实施。为了节目的呈现，他需要解决的问题包括组织歌队和演员、落实场地、

提供资金、组织观众等，可以说“早在两千多年前的雅典城邦中，艺术管理的全部问题就已为人知晓”。<sup>①</sup>由此可知，艺术管理出现的基本动力是艺术家与艺术家之间，以及艺术家与观众、政府之间协调的需要。这种协调是单个艺术家无法完成的。

古罗马时期继承了古希腊艺术的繁荣，修建了古罗马剧场、圆形竞技场等恢弘的建筑，创作了大批雕塑、绘画作品。中世纪艺术主要表现在以教堂为代表的建筑的高度发展，并在壁画、镶嵌画、雕刻等方面取得了令人瞩目的成就。文艺复兴时期的音乐、大型雕塑和绘画更是达到了空前的高度。这些艺术品的问世、保护和留存，都离不开艺术管理者的深度参与——来自世俗统治阶层、教会、宫廷、贵族、商人等各方面的艺术管理者，为艺术家和艺术品的面世和传播提供了各种机会和帮助。

回看中国古代艺术发展，长期以来，皇帝和宫廷充当着艺术品生产的最高决策者、最大赞助者、最主要管理者和最大消费者。其次是宗教组织，他们的影响集中体现在寺庙美术作品和宗教音乐上。历代官僚文人对艺术品的生产、收藏也起了重要作用。而随着唐宋时代艺术市场的形成，艺术管理更加职业化、民间化、商业化。<sup>②</sup>

西方工业革命以后，人们有了更多的闲暇时间和消费能力，对艺术/休闲的需求增加。同时，技术进步不仅带来摄影、电影等新的艺术样式，同时，也为各门类艺术品进行工业化生产和传播提供了可能。投资主体多元化、艺术商品化的趋势日益明显。艺术管理的范围和作用进一步扩大。20世纪以来，世界范围内对知识经济、文化产业的广泛关注更是把文化产品的生产和管理上升到关系国家经济的高度。

① [英]约翰·皮克，弗朗西斯·里德. 艺术管理与剧院管理[M]. 北京：中国戏剧出版社，1988：09.

② 孔庆茂. 中国艺术管理史探索[J]. 南京艺术学院学报，2008（05）.

## 二、艺术管理工作的内容和作用

从艺术管理的起源可以清晰地看到艺术管理的核心工作就是为艺术作品的创作和传播提供一切所需的条件，这其中包括处理与投资者的关系、处理与观众的关系、处理与政府的关系、处理艺术家之间的关系，等等。在这个过程中，艺术管理者为艺术品的生产寻求资金和其他支持、组织艺术品的生产、促进艺术品的传播。艺术管理者的工作影响着艺术品的生产方向，促进了艺术品的诞生并扩大了艺术品的影响力。

## 三、艺术管理的基本特征

艺术管理的基本特征既包括商业技巧，也包括审美和创新。正如约翰·皮克和弗朗西斯·里德在《艺术管理与剧院管理》一书中提到的“管理人员的头脑是一种稀奇古怪的混合物，是音乐与增值税统计表，艺术创作与制定演出计划，口授了一半的信件与激动人心的剧目广告，酒吧间的欺骗行为与地方议会的争吵，以及对那些似乎无忧无虑地欣赏着音乐或影片的观众的羡慕的组合。”<sup>①</sup>综合艺术管理工作的内容和作用，可以说，艺术管理者既是艺术作品创作和传播过程中日常工作的组织者、难题解决者，也是风险承担者和理想主义者。

# 第二节 好莱坞制片管理制度的起源和发展

## 一、1895年前后电影制片管理制度的特点

1891年，爱迪生发明了活动视镜。尽管爱迪生考虑过电影作为教育

<sup>①</sup> [英] 约翰·皮克，弗朗西斯·里德. 艺术管理与剧院管理 [M]. 北京：中国戏剧出版社，1988：10.

工具的潜能，但小丑、马戏、拳击、歌舞仍是当时的主要放映内容。1893年，爱迪生将电影视镜的特许经营权转让给青年企业家诺曼·拉夫和弗兰克·加蒙，一年内两人在全美开了数百家放映点。受到爱迪生发明的启发，卢米埃尔兄弟发明了摄影机和放映机。1895年12月28日，在巴黎咖啡馆的地下室33位观众付费参加了第一场放映活动。可见，电影从诞生起就具有平民性、娱乐性、营利性的特征，而与活动视镜相比，卢米埃尔兄弟发明的两大不同之处——更长的影片和更多人观看使电影的平民性、娱乐性和营利性的特征进一步放大。此后，随着美国的迪克森公司、英国的罗伯特·保罗等发明的放映机投入市场，1896年后，美国、英国、南非、澳洲等地都出现了人满为患的观影景象。

发明人、技师、内容生产者和管理者的角色相互重叠是电影诞生期制片管理制度方面的主要特征；同时，与商业的不解之缘使电影在该时期就有着明确的制作目标。无论是火车进站还是滑稽短剧，无论是异域风情还是体育比赛，无不利用视觉奇观创造的新鲜感吸引观众。但新奇过后，观众的厌倦情绪日益凸显。特别是1897年，放映机的灯爆炸烧毁了在法国巴黎临时搭建的木结构电影院并造成一百多人死亡事件发生后，电影的持续盈利能力受到了严重怀疑。美国早期制片人伯特·史密斯回忆道：“朋友们好心地向我们指出，电影的好日子已经一去不复返了，观众已经厌倦了，我们应该明智地尽快卖掉维太格拉夫（一种放映机——作者注），好把损失减到最小。”<sup>①</sup>

## 二、20世纪初期电影制片管理制度的特点

对电影消亡的忧虑很快被新的经营策略冲刷。电影内容生产从技师手中剥离出来，取代技术猎奇成为电影产业的盈利中心。这场变革首先还是出现在法国。1900年，靠在游戏场经营留声机生意起家的商人夏尔·百

<sup>①</sup> [英] 大卫·普特南. 不宣而战——好莱坞 vs. 全世界 [M]. 李欣等译. 北京：中国电影出版社，2001：23.

代雇用咖啡厅歌手迪南·齐卡以制片人、编剧、导演、演员的身份推出具有故事性的电影，取代观众开始厌倦的歌舞片、风光片等。百代本人则聚焦在发行和公司整体布局上。为了保证影片的持续供应和利润内化，百代公司控制了从胶片生产到胶片洗印，从签约演员到摄影棚拍摄，从选题开发到发行放映的各个环节，并把严格的生产管理技巧应用到电影摄制中。夏尔·百代使电影产业体系日益完善，并且以每年几百部影片的产量明确了制片行业的地位——推动电影产业不断向前的第一动力。在百代和齐卡的影响下，第一批永久性的影院开始出现。受到百代的感召，靠出售摄影器材发财的商人莱翁·高蒙也开始采用雇佣创作人员、纵向整合的模式经营电影，并迅速成为法国第二大电影公司。稳定的生产能力使法国电影称雄世界。美国早期发行商和影院的出现与法国电影的发展密不可分。百代、高蒙的专业化、规模生产、纵向联合、精确管理模式也成为美国制片管理制度重要制度的重要启蒙。

除了企业家参与外，艺术家的探索也为这一时期电影获得勃勃生机打下了基础。乔治·梅里爱的特技元素放大了电影的想象力，埃德温·鲍特的《火车大劫案》，格里菲斯的《一个国家的诞生》《党同伐异》至今仍是电影艺术史中的重要教材。

尽管在这一阶段，无论从产业规模上，还是从内容创作上，电影都有了飞速进步，但其基本属性——平民性、娱乐性、营利性仍保持不变。成千上万的镍币涌向影院售票窗口，许多企业家争相爬上电影产业的快车，但大多数保守的金融资本仍然对电影业保持着鄙视的态度。

1911年第一届国际电影代表大会在布鲁塞尔召开，电影的地位发生了变化——律师查尔斯·海弗曼指出“拍摄电影是一种精神和想象的成果，完全可以和文学或艺术相媲美。”<sup>①</sup>此后，这种全新的具有文化意味的电影观念开始对电影业发展的方向产生重要影响。欧洲的制片者们把对艺术

<sup>①</sup> [英] 大卫·普特南. 不宣而战——好莱坞 vs. 全世界 [M]. 李欣等译. 北京: 中国电影出版社, 2001: 59.



电影、作者电影的创作视为提高整个电影业档次的入口，而美国则把从产业链的各个环节服务观众视为核心，再加上拍摄条件、市场容量等原因，世界商业电影的中心开始发生位移。

### 三、20世纪20年代至50年代电影制片管理制度的特点

20世纪初期，外国进口电影占美国发行的影片总数的70%。卡尔·海默尔、福克斯、楚柯尔等人凭借放映和发行活动在美国电影业站稳脚跟。1908年，以爱迪生、比沃格拉夫、维太格拉夫等技术发明人为核心的电影专利公司成立，通过版税形式给数量有限的影片公司颁发使用其胶片、摄影机、放映机的许可证，试图通过垄断技术专利从电影制作、发行、放映环节谋利。这种通过消灭竞争牟取利润的战术受到羽翼渐丰的海默尔、福克斯、楚柯尔等人的抵制，他们通过从国外购买生胶片等合法或不合法的方式绕过托拉斯<sup>①</sup>控制，并凭借在放映和发行市场积累的对观众的丰富经验投入影片生产，依靠对演员的宣传和更长的篇幅、更强的故事性打败了托拉斯出品的漏洞百出或晦涩难懂的电影。同时，托拉斯只邀请百代一家外国影片发行商进入联盟，这带来的进口片数量锐减，也为新兴制片公司的发展提供了契机。1912年，美国政府向托拉斯提出反垄断诉讼时，美国影片达到全美上映新片的80%，其中半数来自独立制片商。与此同时，1914年起百代去除一体化，并决定集中精力发行独立制片商短片的错误决策使它在美国逐渐丧失了竞争力。第一次世界大战的爆发进一步削弱了欧洲电影的生产能力。1921年百代在美国的子公司被当地买家收购。

1907年起，美国电影制片业开始从东海岸向好莱坞转移。1915年，莱默尔的环球电影公司正式迁入其在洛杉矶郊区的大型制片厂，这个配备了多个摄影棚、众多办公间甚至铁路的生产基地，完全有能力完成大规模的电影制作，标志着美国电影新技术时代的到来。同时，美国银行开始向

<sup>①</sup> 托拉斯，英文 trust 的音译。垄断组织的高级形式之一。