




责任编辑 王鸿雁 何春雅
装帧设计  BOOK DESIGN

ISBN 978-7-5434-6295-3



9 787543 462953 >

定价：60.00 元

北

京

电

影

学

院

规

划

教

材

影视制片项目管理



◎ 主编 / 巩继程

编委：(按姓氏笔画排列)

巩继程 张会军 张琦 俞剑红 聂海金 薛文波 籍之伟

撰稿：(按姓氏笔画排列)

王丹彦 王滔 冯宣凯 巩继程 刘扬 杨磊 肖代柏
吴兵 张琦 张小丽 季伟 孟果 俞剑红 聂海金
黄一峰 崔晶晶 詹志明 魏真

河北教育出版社

北

京

电

影

学

院

规

划

教

材

影视制片项目管理



河北教育出版社

◎ 主编 / 巩继程

图书在版编目 (CIP) 数据

影视制片项目管理 / 巩继程主编. — 石家庄: 河北教育出版社, 2007.4

ISBN 978-7-5434-6295-3

I. 影… II. 巩… III. ①电影制片—项目管理②电视制片—项目管理 IV. J941.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 164707 号

本书系 2006 年度北京市教委“人文社科研究计划面上项目”

项目名称:《近期中国影视制作案例分析研究》

项目批准编号: SM200510050007

出 版 河北教育出版社
网址: <http://www.hbep.com>
地址: 石家庄市联盟路 705 号, 050061

发 行 河北麦田图书有限责任公司
印 制 保定市中华美凯印刷有限公司
开 本 787 × 1092 毫米 1/16
印 张 26
字 数 560 千字
版 次 2007 年 4 月第 1 版
印 次 2007 年 4 月第 1 次印刷
统一书号 ISBN 978-7-5434-6295-3
定 价 60.00 元

版权所有, 翻印必究

如有印装质量问题请与出版部联系调换 0311-87755722

邮购地址: 050061, 石家庄市联盟路 705 号 麦田书友俱乐部

(0311-87731224 E-mail: wfbooksell@vip.163.com)

序：实践研究与理论关注

2005年,在中国电影经历了100年的发展历程、电影的学术研究经历了从经典电影理论到现代电影理论的重大理论研究内容转变之后,我们开始思考电影作为文化、产业、市场、传媒、娱乐的整体管理问题,我们的专家、学者开始重视对电影创作本体和电影理论研究以外的项目、市场、观众、营销和运作的研究。

在一些影视业发达的国家,电影、电视作为一个非常重要的文化和娱乐支柱产业,已经积累了一整套行之有效的经济运作经验和管理经验,形成了一整套缜密细化的管理机制,这些对于我们国家电影和电视产业的发展,具有比较大的促进和借鉴作用。实际上,在电影、电视产业中,制片是一个项目纲举目张的角色,项目的管理可以在宏观和微观的层面上决定和影响整个项目的走向和最终的结果,在整个项目内容确立以后,制片的管理才进入一个策划过程、操作过程、执行过程、运作过程。

该课题在电影制片管理学中的分量和意义非常重要,一是这个课题有比较大的实践研究意义,二是这样的研究,对于我们电影、电视制片管理有比较大的理论意义。

电影、电视制片管理,本身就是一个跨学科、跨专业的研究领域。电影、电视制片管理既要研究电影的技术、艺术和生产的规律,也要确立电影、电视制片管理的方法,还要在理论的高度上指导整个的电影、电视制片及其产业,同时,还要融入整个电影学理论的研究体系之中。它不但是电影创作及理论和电影艺术理论的前沿学科,也是整体电影理论研究中的一个重要研究方向,所以这个课题的意义就更为重大。

这些年,我们开始关注电影制作环节中有关制片的应用理论研究,制订了计划,开展了相关的课题研究。其实,我们清楚,就电影制片的领域,有许多的选题要做,之所以选择了这个课题,就是为了在学术上将这一研究具体化,同时,学院为了推动这一工作的深入开展,专门申报了这个项目的课题,并获得了北京市级科研课题的审核批准。根据当时的资料显示,所批准的课题名称为“近期中国影视制作案例分析研究”。在项目细化和完成的过程中,学院电影制片、管理方面的诸位专家、学者,结合这个课题最初的设想,在原有思路的基础上进行了进一步的拓展思考,根据指导性、实用性、对应性、操作性的原则,开始进行了论证和调研。课题研究小组在最初着手进行调研、查找资料、构建框架的过程中,也曾设想是完成一本应用手册形式的书籍,但是,最后还是融合了电影制片管理的策划、运作、计划、控制的操作内容,通过分析、梳理、学习与研究,最终达成了共识,将题目最终锁定为“电影、电视制片项目管理”。这是一次学术的调整和重新定位。

该课题就其主要的研究范围和内容构成而言,完全是电影学院制片专业的一次微观研究,在实例上是一个比较系统的研究,在教学上是一个比较系统的总结,在理论上是一个比较系统的梳理。书中所表达的数据、观念、思想,更加反映和体现了我们教师、作者的“实践、理论,再实践、再理论”的教育思想和教学模式,就更加具有实践指导意义和学术理论意义。

今天的电影、电视片的教学,更多关注的是制作领域,唯独对制片管理关注得不多、不够。导演、演员、定位、风格、娱乐、市场、票房是媒体使用频率较高的词汇,谈论策划、操作、管理、实施的话题越来越少,而这些往往是决定产品质量的关键所在。制片项目的管理已经成为制约和影响整个电影、电视产业发展的关键问题,这是我们总结和研究电影、电视产业整体发展所得出的结果。制片项目管理是我们在发展产业过程中必然要遇到的问题,也是电影、电视产业具体产品制作过程中所要关注的问题。

中国电影产业发展到今天,我们越来越认为制片在电影、电视制作中是一个十分重要的环节,甚至是影响整个产业和具体制作的系统工作,其应用理论和应用经验的总结与研究,也是一个相当重要的领域。我们要求电影、电视制片人不但需要具有很丰富的综合管理经验,还要具有非常专业的电影、电视专业理论知识。特别是,制片专业实际上是一个跨行业、跨领域、跨学科的工作,知识强于素质,经验大于体验,实践重于理论。

这几年,学院在办学观念上和发展定位上,仍然是走内涵发展的道路,没有盲目在其他学科上面进行扩张,我们特别注意了在电影学科和专业方向上进行调整,不断逐步改变和完善教学机制,要求师资队伍实现学历化、专业化、经验化三者结合上的统一。学科建设上,也是逐步强化课程体系,不断更新教学的方法和内容,注意人才培养的多元性、适应性。在对电影学学科本体整体重视和对创作的重视的基础上,我们的认识逐步清晰,要积极发展对电影、电视制作有重要影响的制片管理专业,一方面需要我们解决教学的问题,同时,在制片的经验 and 理论研究上也要全面地加强。

正是在这样的思路和事实上,学院的人才培养与教学成果,在中国电影理论建设上有着举足轻重的地位。学院教师作为一只重要的理论队伍,且更具务实精神、创新能力和理论实力。学院电影学各个研究方向的研究课题和学科研究论文成果正在全面充实学院电影学理论研究框架中的方方面面。

学院管理系是学院整个电影专业建设和发展中成长比较快的系和专业,尽管时间非常短,但是,已经显现出巨大的活力和长久发展的后劲,随着学院提出的以科研促教学、教学带科研的基本方针和管理理念,学院的课题研究已经开始在宏观和微观的结合上呈现出巨大的作用。管理系在全国电影高等教育中,率先开设《电影制片管理学》课,在教学发展和深化的过程中,关注电影制片、发行、放映管理的学科建设,2001年在出版《电影电视制片管理学》的同时,申报了学院的院级科研课题,其目的就是要加强整体的制片管理研究。近些年,随着中国经济的发展和电影市场的培育,特别是外国大片的引进,电影制片环境需要进一步进行整合,电影、电视制作水平的提高和作品整体水平的提高,均需要在制片管理的层面上

拓展和改变,特别是在教育、教学的基础平台上,需要进一步发展。

该学术专著的出版,对于系统研究中国电影、电视产业,讨论制片现象、问题、经验、方法等相关问题有比较大的帮助。此研究在整个学术体例上非常务实和开放,既探讨了电影、电视制片项目、制片分析、制片定位、产业发展、制片管理、项目价值、市场问题与项目的关系,也研究了现代社会、文化、经济、法律所包含的议题与产业思想对电影、电视制片的作用,特别是深入讨论了项目的策划与运作和题材的选择与执行的关系,也讨论了电影、电视制片的概念与观点的关系。

我们发现,管理与项目有着十分密切的关联,在理论和实践的相结合上指导意义比较大。在实际工作中和学生的学习中,我们逐步地加深了对项目管理重大意义的认识。学院在这些方面的研究,比较注意可操作性和可实践性的原则,其主要的目的是使这项科研课题对我们制片管理、过程管理、项目管理和具体操作都比较具体和细化,在对成熟的影视制片案例分析、研究上,积累实际经验,以体现出对制片管理的教学和实际操作工作的指导意义。

电影和电视剧的制作,是以项目为存在的基本形式,电影的制片管理,更多的是依据项目进行管理,系统管理与项目管理在近代电影制作的环节中,越来越规范和细化,并逐渐形成一门独立的、带有实践性的学科。项目管理的策划、细节和操作的过程,在理论上和实践上对提高项目的管理和效率,有比较大的影响。从管理科学上分析,项目管理基础体系所包括的内容是范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、风险管理、采购管理、沟通管理和整合管理九个领域。在影视制片项目的管理过程中,都受到范围目标、时间目标和成本目标的约束,只有贯彻了项目管理,才可以达到我们既定的目标。

制片项目管理具有的四个比较重要的特征:①规划的完整和计划的全面;②目的明确和方法的得当;③时间的科学和进度的准确;④质量的到位和成本的控制。任何细节都需要有目的和计划的统一,项目的管理就是要通过计划、技巧、方法、手段达到目的。本书在研究影视制片项目管理的特征的过程中,对研究的对象、范畴、工艺、流程等作了比较细致的介绍。

该课题的研究在项目的主题下,细致讨论了项目管理的知识体系、管理效率,制片项目在执行过程中所受到的范围目标、时间目标和成本目标的约束因素。主要确定了项目价值研究的功能和目标,集中介绍了电影、电视制作的一些基本常识、特点,项目管理的特征、研究对象及范畴以及一个影视制片项目的生产工艺流程;重点叙述了制片人的职责;指出了制片项目负责人应该具有较高的修养和经营管理能力等综合素质;明确了项目管理的基本原则及全目标管理和过程化管理、整合化管理等管理原则;强调了制片项目管理方法分为两个层次:思想性方法和技术性方法,客观分析了作品创意、市场因素、生产资格等对项目管理具有比较大影响的因素;深入探讨了项目规划、立项通知、故事大纲、资本配置、预算编制、资源优化、工作程序、进度监控、生产步骤、范围规划、项目分解、活动定义、过程排序、整体评估、营销推介、宣传方案等问题;重点阐释了制片项目的质量管理过程中,在范围、时间、成本三方面的约束条件下,怎样保证项目的完成和最终满足其计划的制订;还从中国电影、电视制

片业的状况出发,全面总结了制片项目中资源的规划、问题的研究、战略的制定、管理的策略等问题,具体解释了影视产业中的明星价值、明星市场、明星制度、明星经纪、演员资源的开发;重点总结了电影、电视管理过程中的法律问题,研究了对电影、电视内容进行管理的过程中,怎样对制片过程实行事前管理、事中管理和事后管理;同时,列举了大量具体的项目运作实例,论述了电影、电视制片项目管理中市场推广和后产品开发等相关问题。

现代电影、电视创作开始走向繁荣,也给我们的电影、电视管理理论和产业理论研究提出了一些新的课题,我们的电影、电视理论研究,就要对产业发展和艺术创作实践具有指导意义。现在的电影理论、电影美学、电影方法的研究越来越类型化、多样化、个性化、边缘化。而我们在教学中还是要紧紧抓住如何对电影、电视创作既具有宏观理论上的帮助,又有利于指导学生实现各个具体项目的顺利进行和完成目标的操作性知识体系这个核心目的。

该成果从系统研究、制作研究的视点和形式出发,通过若干专项和专题论述,阐述了电影、电视制片管理中的焦点及核心问题,思路清晰、理论鲜明、论述准确,对于电影、电视制片管理的基础知识、基本规律、理论创新等诸多问题进行了比较详细的研究,完全是作者本人教学、理论研究的总结和系统观念的表述,所讨论的问题具有开拓意义和难度系数,具有创新意识,是一项优秀的研究成果。

全国政协科教文卫体委员会委员
北京电影学院院长、博士生导师、教授

张会军

2006年12月3日

现在,在影视界,很多公司和个人都对项目管理产生了浓厚的兴趣。这不仅是因为电影电视片的生产制作策略与项目管理的体系有最直接的关联,也在于项目管理的方法更有助于影视管理的规范。20世纪90年代以来,商业的环境不断复杂化,经济全球化的发展使得文化产业特别是影视产业化的趋势发展迅速。曾经作为上层建筑重要政治手段的文化、影视在商业化、市场化的推动下,越来越向着产业化、规模化的方向变化。这就要求电影电视产品的生产管理必须依照产业化管理的国际惯例,遵循项目管理的模式来操作影视片的策划与运作。

在当前,许多大的影视集团企业和民营公司都意识到,要想取得成功,就需要熟悉和使用现代项目管理技术。许多管理者已深刻地认识到,运用项目管理是可以给他们带来许多好处的。例如:

- 更好地选择有效题材;
- 更好地控制生产成本;
- 更好地取得资本金;
- 更好地选择人力资源和组织创作集体;
- 更好地缩短生产周期,加快进度;
- 更好地保证影视片的艺术与技术质量和市场回报的可靠性;
- 更好地扩大利润空间,提高产品价值率;
- 完善生产过程中的内部协调和统筹;
- 不断地激发创作、制作和演职人员的士气;等等。

美国学者 David Cleland 曾指出:“在应付全球化的市场变化中,战略管理和项目管理将起到关键的作用。”

由于电影生产的特性是由题材选择到剧本写作再到生产拍摄和发行放映这些环节逐步完成的,其阶段性特点明显,管理的临时性突出,这就清楚地带有“项目”管理的有效内涵。甚至有人认为,现代项目管理的理念最初就是从电影生产管理的特性上衍生出来的。

纵观世界电影和电视发展的进程,其表现形态越来越多。但是,影视片作为一种特殊产品,在市场化发展的今天,到底如何有效地操作和保证投资、创作、生产、销售的完整性与合理性,这个问题一直是业内人们思考与探索的焦点。

我国2002年2月1日起开始实施的《电影管理条例》第一条中,将电影定性为事业;而2004年1月8日国家广电总局发表的《关于加快电影产业发展的若干意见》中正式指出:“电影是广大人民群众喜闻乐见的文化娱乐形式,电影产业是以商业新技术为支撑的高智能、高投入、高产出的文化产业,是文

化产业中颇具活力与生命力的重要组成部分,在文化产业中占有重要地位。”

在中国影视的发展进程中,产业化的概念已被人们所接受,虽然,电影、电视产品的生产、销售和传播方式有很大不同,但在管理的形式与理念上有着极其相似的概念。

电影产业分为制片、发行、放映三个子行业,同时包括电影的后产品开发以及相关产品的发展。但具体地分析,电影业主要是以制片、发行、放映三个行业为根本。电视剧和电视片的生产管理则是以制作、发行和播映为主要行业龙头的。

作为一项批量生产的产业,尽管每年有大量的电影、电视片生产出来,但是作为每一部片子来说,其题材内容、创作队伍、资金取得以及根据不同题材与内容所进行的生产计划和管理方式都会有所不同。这就使影视片的生产具备了典型的项目管理特点。同时,影视片作为文化产品具有了比较深刻的形态变化基础。每部片子中都会集聚和结合许多新的“商业”要素,以此来争取更多的观众和更大的市场。

全书介绍了影视制片项目的相关内容和一些方法,在电视片的播出问题上,本书没有过多涉及,这是因为电视片播出的“市场”与电影有较大区别,业内形成的一些经验各自并不具备代表性。在合同管理部分,合同的样式在许多专著中已经涉及了,因此没有选用样本。在许多方面,如操作性上分析论述得不够完整,但涉及的内容尽量详细了。总体而言,无论在什么情况下,我们仍然强调影片自身的品质是第一位的。任何的炒作和宣传都是外因,都要根据影片本身的条件进行。换句话说,一部影片本身所具有的潜力已经决定了一切,影视制片项目管理和营销的推广者们要做的只是利用自己的智慧去挖掘这些潜在的因素,努力去获得市场的成功。所以,电影电视片的创作者、投资者、制片方都应该始终把影片的质量放在第一位,电影电视制片项目的管理者们也应该尽力挑选品质优秀的影片项目进行生产、制作、发行和推广,才能最大限度地获得社会效益和经济利益。

巩继程

2006年12月25日

第一章 项目管理概述 / 1	
第一节 项目的历史及应用 / 3	
第二节 什么是项目管理 / 7	
第三节 项目价值与项目价值来源 / 14	
小结 / 22	
第二章 影视制片项目的研究对象与内容 / 23	
第一节 影视常规 / 25	
第二节 影视制片项目的研究对象及范畴 / 36	
小结 / 40	
第三章 影视制片项目管理的基本概念及原则 / 41	
第一节 影视制片项目管理的定义和基本要素 / 43	
第二节 影视制片项目管理中的团队 / 48	
第三节 影视制片项目管理的原则和方法 / 53	
小结 / 62	
第四章 影视制片项目题材的选择 / 63	
第一节 概述 / 65	
第二节 以目标受众群体喜好及市场变化为依据的题材选择方法 / 66	
第三节 其他几种选择题材方法 / 77	
第四节 题材评估的方法 / 79	
第五节 题材意识及题材的特点 / 90	
第六节 题材管理 / 92	

101 / 第七节 近年电视剧收视分析

108 / 小结

109 / 第五章 影视制片项目规划

111 / 第一节 概述

112 / 第二节 影视制片项目规划的步骤

133 / 第三节 影视制片项目规划的成果

144 / 小结

145 / 第六章 影视制片项目进度管理

147 / 第一节 项目进度管理的含义

148 / 第二节 编制进度计划

155 / 第三节 拍摄进度控制

160 / 小结

161 / 第七章 影视制片项目成本管理

163 / 第一节 概述

168 / 第二节 影视制片项目成本管理的内容

183 / 第三节 影视制片项目成本控制

190 / 第四节 影视片制作计划、预算必须考虑的范畴

204 / 小结

205 / 第八章 影视制片项目质量管理

207 / 第一节 影视制片项目质量管理的定义

226 / 第二节 对不同类型影视制片项目进行质量管理的主要内容

第三节 类型电影的质量管理 / 228

第四节 质量管理的技术标准 / 231

小结 / 244

第九章 影视制片项目的人力资源管理 / 245

第一节 中国电影制片业人力资源状况 / 247

第二节 影视制片项目人力资源的规划 / 252

第三节 影视制片项目人力资源管理的问题研究 / 258

第四节 影视制片项目人力资源的战略性管理策略 / 261

第五节 我国电影明星制构建的策略研究 / 265

小结 / 276

第十章 影视制片项目的内容管理 / 277

第一节 内容管理的总体把握 / 279

第二节 内容管理的规范依据 / 282

第三节 内容管理的取向、认知 / 289

第四节 题材内容的立意 / 290

第五节 影视片递交程序中需要考虑的问题 / 296

小结 / 298

第十一章 影视合同 / 299

第一节 合同的概念 / 301

第二节 签署影视合同的必要性 / 304

第三节 影视合同的内容构成 / 309

第四节 影视合同的履行 / 314

315 / 第五节	影视合同的终止
318 / 第六节	影视合同的种类
330 /	小结
331 / 第十二章	影视制片项目的收尾
333 / 第一节	项目验收
340 / 第二节	市场推广及后产品开发
360 /	小结
361 / 第十三章	文本模式
363 / 一	演员经纪人合约
372 / 二	制作人员聘用合同
375 / 三	影视制片项目管理表格一览
398 / 四	影视制片项目分析报告模板
401 /	后 记

m

One

第一章

项目管理概述

第一节 项目的历史及应用

第二节 什么是项目管理

第三节 项目价值与项目价值来源

第一章

项目管理概述

第一节 项目的历史及应用

一、项目管理的演变过程

“项目管理”在当前社会发展中已遍布所有生产领域，比如一条公路的建设，一项房地产工程；比如高层工程，大到航天计划（如登月计划）、军事战略（如一次联合演习），小到一个新产品的开发和营销设计。在文化领域，“项目管理”也已普遍应用在一场演出活动的策划、实施，一个大型文化活动的开展，一项中外文化交流活动的设计（比如中法文化年活动），一项大型体育赛事的筹办（比如奥运会），等等。这些都是比较突出的项目活动。

所谓“项目”，在二千多年之前就已经存在。闻名世界的埃及金字塔、中国的万里长城都是众人称颂罕见的典型项目。但直到第二次世界大战爆发前，项目管理都未形成独立的科学知识体系为世人重视。第二次世界大战期间，战争需要新式武器、探测需要雷达设备等，这些未曾做过的项目接踵而至，不但技术复杂，参与人员众多，而且时间非常紧迫。这样迫使人们开始关注项目管理的有效方法，寻求切实有效的实行项目管理的科学方法来实现既定的目标。“项目管理”这个词就这样应运而生，并逐渐开始被认识。

项目管理的突破性成就出现在 20 世纪 50 年代。1957 年，美国的路易斯维化工厂，由于生产过程的要求，必须昼夜连续运行。因此，每年都不得不安排一定的时间，停下生产线进行全面检修。过去的检修时间一般为 125 小时。后来，他们把检修流程精细分解，竟然发现，在整个检修过程中所经过的不同路线上的总时间是不一样的。缩短最长路线上工序的工期，就能够缩短整个检修的时间。他们经过反复优化，最后只用了 78 个小时就完成了检修，节省时间达到 38%，当年产生效益达 100 多万美元。这就是至今项目管理工作者还在应用的著名的时间管理技术“关键路径法”，简称 CPM。

就在这一方法发明一年后，美国海军开始研制北极星导弹。这是一个军