

21世纪传播研究丛书

MOVIES
MANAGEMENT

电影经营管理

◆ 唐 榕 邵培仁 著

浙江大学出版社

J94/1

2005

21世纪传播研究丛书

电影经营管理

Movies Management

唐 榕 邵培仁 著

浙江大學出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电影经营管理 / 唐榕, 邵培仁著. —杭州: 浙江大学出版社, 2005. 7

(21 世纪传播研究丛书)

ISBN 7-308-04359-2

I. 电... II. ①唐...②邵... III. 电影工作—管理—研究—中国 IV. J94

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 080812 号

责任编辑 李桂云

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 14.625

字 数 435 千

版 次 2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-04359-2/J·096

定 价 26.00 元

内 容 提 要

《电影经营管理》是邵培仁教授主持的国家社会科学基金项目《文化产业集团成长机制与政策取向研究：以传媒集团为例》(2004)系列成果之一。

本书以 20 世纪中国社会政治经济变迁为背景,采用媒介经济学和媒介管理学的理论与方法,考察、分析了中国电影产业的历史、现状、经验与教训,客观审视、比较研究了发达国家和地区电影产业发展的不同路径和运作模式,从纵向勾勒到全面展示了中国乃至世界电影经济管理的“地形图”。同时,以微观经济学的系统性、结构性为分析工具,对电影经营管理中的电影市场调研、选题策划、剧本创作、影片制作、整合营销、影院放映以及后电影产品开发和电影战略管理、电影文化建构等问题进行了深层次的分析研究,试图联系中国国情,结合电影实际,对中国电影产业的发展模式进行理论探索和建构,以期为改革实践中的中国电影业发展提供一些依据和思路,也期望能为中国电影经济管理的研究起到抛砖引玉的作用。

作者简介

唐 裕 曾做过电视节目主持人,杂志社记者、编辑。大学本科毕业于太原理工大学机械工程系;1995—1998年,就读于北京电影学院文学系编导专业;1999年,硕士毕业于南开大学经济学系,师从何自力教授;2002年,博士毕业于南开大学经济研究所,师从丁长青教授;2002年12月,进入浙江大学传播研究所,在媒介管理学专家邵培仁教授指导下从事博士后研究工作,研究方向为中国影视产业管理和媒介经济研究。在本书中,主要执笔撰写了绪论、第一章、第二章、第三章、第四章。

邵培仁 浙江大学人文学院副院长,浙江大学传播研究所所长、教授、博士生导师,教育部新闻传播学科教学指导委员会委员,国务院学位委员会和国家留学基金委员会新闻传播学学科评审专家,复旦大学信息与传播研究中心(教育部文科科研基地)学术委员,《中国传媒报告》杂志总编辑,浙江省传播学会会长等。先后发表论文120余篇,主撰、主编出版传播学和媒介管理学著作15种,有多部著作获得国家、省、部级奖励,主持国家社科、教育部社科和省社科研究项目7种,2004年被浙江省人民政府授予“浙江省有突出贡献的中青年专家”称号。在本书中主要执笔撰写了第五章、第六章、第七章,并对全书进行了统稿。

21 世纪传播研究丛书

编 委 会

主 编	邵培仁			
编 委	(按姓氏笔划排列)			
	丁柏铨	朱 立	尹德刚	李希光
	李 岩	李桂云	吴廷俊	吴 飞
	孙沛然	张国良	张 昆	张咏华
	张梦新	陈韬文	陈世敏	陈昌凤
	陈培爱	林念生	郭镇之	郭庆光
	郑贞铭	祝建华	戴元光	

总序

21 世纪是信息社会,也是传播社会、媒体社会。培根在 1905 年说:“如果船的发明被认为十分了不起,因为它把财宝货物运到各处,那么我们该如何夸奖书籍的发明呢?书像船一样,在时间的大海里航行,使相距遥远的时代能获得前人的智慧、启示和发明,书籍是人类大部分知识的记录、催化剂和刺激品。”如今的大众媒介丰富多彩、功能强大,犹如千万艘装上强大马达的船,飞速改变着现在、塑造着未来。

在现代社会,大众传媒作为社会的神经中枢、社会力量的源泉,它不仅以其特有的视角和特定的“密码”报道社会、解释社会、分析社会,还以它独立的意志和价值标准影响社会、建构社会和引导社会。大众传媒真正成了发现社会问题的哨兵,维护社会秩序的法官,开展公共事务的场所,授予地位和名誉的机构,引导舆论、教化民众的导师。这就像著名未来学家托夫勒在《第三次浪潮》中所描述的:大众传媒犹如“一枚信息炸弹正在我们之间爆炸,这是一枚形象的炸弹,像倾盆大雨向我们袭来,急剧改变着我们每个人内心世界据以感觉和行动的方式……也在改变着我们的心理。”面对强大的媒介,不仅我们的社会和文化将会改变,我们的生活、工作、外观和内心都将被重塑。

大众传播的无时不有、无处不在、无孔不入,预示着人类历史正在进入一个新的时代——全球化的传播时代。当下大众传媒正以惊人的速度广泛介入政治、经济、文化、艺术、教育、生活等各个领域,这必将使 21 世纪呈现出一个泛政治、泛经济、泛文化、泛艺术……亦即一个泛传播的时代。而信息爆炸、信息侵略、话语霸权、媒体歧视、数字鸿沟、精神

污染、传播焦虑、信仰危机等等,则是生活在“地球村”中的公民们遇到的前所未有的全球性的挑战和难题。研究发现,在世界范围内,由于信息和知识爆炸式地增长,当一个孩子长到 14 岁时,世界上的知识财富将超过他出生时的 4 倍;当这个孩子 50 岁时,那时的知识的数量将是他出生时的 32 倍;就是说 97% 的知识都是在他出生后发现的。借助现代传播科技,大众媒介中的海量信息迅速涌向人们的感官和大脑,其供给量远远超过人们的接收和处理能力。随着大众媒介与最新的传播科技进一步联姻、生子,不仅会彻底改变传播形态学的面貌,还将全面更新媒介地理学的版图。人类面临的将是地域媒介的消亡和全球媒介的崛起,往日习以为常的传播形态学和媒介地理学将被颠覆或改写。

这一切都提醒人们,大众传媒犹如一柄双刃剑,有利必有弊,如何正确、合理和科学地使用它,正考验着人类的智慧。人,作为万物之灵的智者,是传播的设计者和操纵者,我们必须从现在开始用传播方面的知识来修炼和武装自己;在媒介还没有全面征服人类之前,抓紧寻找征服媒介的种种对策;在未来仍在我们手中之前,抓紧设计和规划新的传播未来。大众传播媒介必须体现人的价值,维护人的尊严,为人类而存在,为人类而服务。

传播学大师施拉姆曾经说过:在未来的 100 年中,分门别类的社会科学都会成为综合之后的一门学科。在这门学科里,传播学的研究会被各门学科的学者格外重视,会一跃成为所有这些科学里面的基础。21 世纪将是传播学大有作为的 100 年。21 世纪传播研究丛书的推出恰逢其时。她是浙江大学传播研究所联络国内新闻与传播学界专家、学者编写、出版的一套面向 21 世纪、面向新闻与传播学界和媒体的大型学术性丛书,旨在鼓励人文的、文化的、思辨的学术精神和多元的、立体的、独特的理论研究;立足中国传播与媒介本位,以直面现代传播、容纳历史经验为主轴,理论研究与应用研究兼顾,定性研究与定量研究并举,聚焦中国传媒的建设与发展;以思想性、开创性、前瞻性、反思性为宗旨,关注全球传媒发展的动态与走向,追踪世界传播研究的前沿问题和热点问题,反映海内外传播学界的新成果和新思想;以学术交流的方式促进新闻与传播研究社群之间的对话与联系,展示中国新闻与传播学

者的思想风采,繁荣和推进中国新闻与传播理论和实践。

我们希望 21 世纪传播研究丛书在各位作者的共同努力下能以一种崭新的形象屹立于中国的学术之林,希望她能得到广大新闻与传播学者和专家的关心与支持,也希望能得到广大读者的认可与喜爱,更盼望得到进一步修订的意见和建议。

邵培仁

2003 年 1 月 18 日

于浙江大学新闻与传播学院

目 录

绪 论 拯救中国电影	1
一、电影：“观看世界”的瞬间	1
二、在艺术与经济之间挣扎	8
三、刚挣脱桎梏又掉进陷阱	14
第一章 电影业：依赖先进管理科学的生态系统	23
第一节 电影业的特性剖析	24
一、电影的属性及其特征	24
二、整体考察电影现象	25
三、电影业的运营方式	26
第二节 电影产业化问题的提出	28
一、文化产业：当文化遇上经济	29
二、文化产业的双重性	33
三、政府办文化与社会办文化各有利弊	35
第三节 电影产业化发展的可能	39
一、电影业的现状不容乐观	39
二、电影产业化：艺术与商业的合谋	42
三、产业化不是只注重经济效益	44
四、电影产业化势在必行	44
案例研究：迪斯尼的商业浪漫之旅	47

第二章 电影产业化机制探寻	50
第一节 产业化机制的理论分析	51
一、产业化的社会经济背景	51
二、产业经济管理的基本机制	53
第二节 电影产业化机制的比较分析	63
一、电影产业化的特性	64
二、电影产业化机制的国际比较	65
第三节 探寻建立中国电影产业化的有效机制	79
一、中国电影管理历史回顾	81
二、用全新的思维方式迎接挑战	94
案例研究:法国高蒙电影公司的经营之道	102
第三章 国际电影产业的发展	109
第一节 中国与世界电影产业的飞速变化	109
一、中国电影能否与“狼”共舞?	109
二、中国电影业的差距在哪里?	111
三、与“狼”共舞就得是“狼”	118
第二节 美国电影业:产业化运作的典范	120
一、好莱坞占领市场的首要秘诀	121
二、影院放映业:电影产品的“把门人”	128
三、构建良性循环的电影产业链	138
第三节 世界其他国家电影产业比较研究	141
一、重振雄风的法国电影业	142
二、独步清风的澳大利亚电影业	151
三、走出困境的俄罗斯电影业	154
四、谁能为拯救中国电影支招?	162
第四节 中国香港电影业的现状与趋势	163
一、同在阳光下,为何香港地区电影业能一枝独秀?	164
二、中国香港电影业的三大亮点	169

三、跌入低谷后的反思、拼搏与远景	176
案例研究(一):好莱坞电影的运营奥秘	181
案例研究(二):《泰坦尼克号》的经营绝招	183
第四章 体制变革中的中国电影经济	186
第一节 中国电影体制改革的时代背景与三次浪潮	186
一、中国电影体制改革的时代背景	187
二、中国电影业的三次改革浪潮	190
三、20 世纪 80 年代中国电影业的经营现状	193
四、20 世纪 80 年代中国电影业的问题和症结	222
五、喜新恋旧:体制改革中的特殊情结	227
第二节 20 世纪 90 年代开始的电影体制全面改革	229
一、电影发行体制改革的五大看点	229
二、20 世纪 90 年代电影业的生态状况与经营空间	237
三、20 世纪 90 年代电影发行放映业的问题与症结	272
第三节 迈向新世纪的中国电影业	282
一、新世纪中国电影业的改革脉络	282
二、冲击与挑战:中国电影业的现状	290
三、六大举措:中国电影业的对策	294
案例研究:《英雄》——一个天方夜谭般的营销神话	303
第五章 中国电影的战略管理	307
第一节 电影战略管理的特征与过程	308
一、电影战略管理的内涵	308
二、电影战略管理的特征	308
三、电影战略管理过程	310
第二节 中国电影的战略思路	313
一、总体战略目标	313
二、两大战略重点	314
三、三个战略阶段	316

第三节 中国电影的战略选择	318
一、电影多角化经营战略	318
二、电影业品牌战略	319
三、电影业集团战略	321
四、电影业购并战略	323
五、电影业上市战略	324
第四节 中国电影的文化战略	325
一、文化生产就是符号生产	325
二、文化产业的状况与危机	328
三、国家应实施的文化战略	329
案例研究:时代华纳——美国在线的合并案	333
第六章 中国电影的经营管理	337
第一节 电影企业的融资策划	338
一、拓展电影融资渠道	338
二、选题策划与市场调研	341
第二节 电影产品的生产制作	345
一、电影生产的三种制度	345
二、改革与创新制片企业	348
三、电影的生产制作过程	351
四、生产精品,打造品牌	352
第三节 电影产品的整合营销	360
一、电影产品发行与营销的现状	360
二、构建电影发行营销的统一市场	362
三、分账发行:电影企业的最佳选择	367
第四节 电影产品的影院放映	371
一、影院放映业的回顾与总结	371
二、院线制:影院放映的成功模式	375
三、影院放映模式的最新探索	381
第五节 后电影产品的系统开发	385

一、后电影产品构成的系统	386
二、后电影产品的开发模式	392
三、后电影产品的开发策略	395
案例研究(一):美国 AMC 院线的经营模式	399
案例研究(二):中国香港院线的经营模式	404
第七章 中国电影业的发展前景	407
第一节 制约电影业发展的主要因素	407
一、政治与体制因素	408
二、传播科技与工业发展水平	410
三、电影人才的结构与素质	411
四、电影观众因素	412
第二节 制定中国电影市场的游戏规则	415
一、分类指导,力争电影业的“双效共赢”	416
二、政企分开,还电影企业的经营自主权	418
三、依法管理,维护电影市场的正常秩序	420
四、扶持帮助,拓展民族电影的生存空间	423
第三节 中国电影业发展的路径和走向	425
一、电影产业将逐步与国际全面接轨	425
二、电影企业将向集团化方向发展	426
三、电影产业将向经营多元化方向发展	427
四、电影组织设计将以扁平化、精干化为方向	428
五、电影企业将逐步走整合行销之路	429
六、电影人才将向专业化、职业化方向演变	429
七、电影产品将向大众化、本土化、多样化方向发展	431
八、创新将是电影取得竞争优势的根本途径	432
案例研究(一):电影制片企业经营机制的演变过程	432
案例研究(二):面向市场的上海电影业	437
主要参考文献	446

绪 论

拯救中国电影

电影是什么?克里斯·史密斯说:“对此,我们已经达成了一个非常明确的共识,那就是,它既是一种文化,同时也是一项经济活动。”^① 邵牧君也认为:“电影既是工业产品(它排斥个人化、政治化,必须服从市场规律),又是文化价值的体现者(它不能承受过度商业化,需要非政治化的国家支持和干预)。如何在商业价值和文化价值两者之间找到适当的平衡点和调节手段,便成为决定一国电影兴衰的关键。”^② 电影究竟是什么完全看你站在什么角度、用什么立场来说话。在此,我们必须声明,我们在本书中是站在电影经济学和电影管理学的角度和层面来说话,并提出拯救中国电影的思路和方法的。

一、电影:“观看世界”的瞬间

电影作为一种现代工业文明的产物,从它诞生之日起,就自然地与经济有了密不可分的关系,也似乎注定了它将与传统的艺术形式不同:

① 克里斯·史密斯(Chris Smith):《富有创造力的英国》(Creative Britain),伦敦:Faber and Faber 出版社 1998 年版,第 86 页。

② 邵牧君:“电影万岁”,《电影创作与社会主义市场经济》,中国电影出版社 1996 年版,第 88 页。

它所具有的艺术的、经济的、文化的、技术的特性使之形成了一个多方合力共同作用的系统。电影的影响渗透到了人类社会生活的各个领域，并在这些力量的相互作用中，随着政权、制度、经济、科技等诸多因素的变迁，其运营方式也在不断地发生着相应的变革。

社会学家关心电影的社会途径，艺术家关心电影的美学途径，科学家关心电影的技术途径，而经济学家则关心电影的经济途径，诸如：电影放映商是如何赚钱的、票价是多少、一部影片由投入制作到流通交换到再生产再交换是怎样的过程等等，对电影的研究探寻林林总总。

但无论如何，没有一部影片是在经济制约之外创作的。要想拍电影，首先需要筹集一大笔资金，然后再设法回收成本并盈利。经济在所有国家的电影活动中都起着非常重要的作用，尽管这些国家可能没有美国好莱坞式的制片厂，但以赢利为目的来组织影片的生产、发行和放映，使电影诞生之初就具有了的商业属性。电影的先驱者们首先关心的是电影的商业潜力，并在它的驱动下努力寻求一种更完美地再现生活场景和更逼真地表现幻想世界的科技手段和艺术技巧。

对此，美国电影史专家埃里克·巴尔诺客观地回顾了电影经济的初始历程：

“开辟世界市场所需要的装备和人员已经有了保证，卢米埃尔终于决定在巴黎举行首映。1895年12月28日，放映在印度厅开始……首映并未大肆宣扬，而是静悄悄地开始的。但是，很快便出现了排队购票的情景。印度厅有120个座位，每天演出20场，中间有30分钟休息。票价1法郎，一天可收入2500法郎……仅仅两个月，向卢米埃尔兄弟申请订货（指活动电影机）的数字就超过100台，其中许多是国外的订货。

在巴黎公映后的6个月内，活动电影机经卢米埃尔协会之手打入英国、比利时、德国、奥地利、匈牙利、瑞士、西班牙、意大利、塞尔维亚、俄国、瑞典、美国，不久之后又进入阿尔及利亚、日本、墨西哥各国。两年之内卢米埃尔的技师已经到达了除南极以外的各个大陆。

虽然收入要分给外国的合作者，但操纵机器的只能是卢米埃尔的技师……影片的放映一般先在小剧场或旅馆，很快就会获得收益。取得

成功之后,即转到较大的场所或是增加放映地点。”^①

欧美国家在 19 世纪末 20 世纪初已进入了发达的资本主义时代,作为“资本主义时代”的文化工业,电影在发明之初便与商业活动紧密相连。在 20 世纪 20 年代,电影作为一门工业,已迅速发展成为可与汽车、钢铁、石油、烟草等大工业相提并论的庞然大物。电影的魅力使得每天都有数以万计的人涌向影院,这就使得为牟取暴利而生产的经营者们,将更多的资本投入电影工业。

戏剧评论家沃尔特·伊顿在 1992 年写道:“当你想到仅是纽约市在一个星期天就有五十万人去看电影,而且其中大多数是儿童,你就不会以耸耸肩膀的轻蔑态度对这种罐装戏剧不加理睬了。1980 年全年美国职业棒球赛的观众不过一千万人,而每天步入电影院的观众竟达四百万人……这是一个需加治理的工业,一种人们应认真对待的影响力。”^②

如此广泛的影响力,让人深知:文化产业运作得好,必将产生巨大的经济效益。文化产业既是精神财富,又是经济资源。投资文化产业将对一个地方的整体经济产生影响,并具有乘数效应。因此,加拿大历届政府都认为:“文化产业与国防、教育和司法同等重要,是维护民族认同的关键因素。”^③ 联合国世界文化与发展委员会(1995)也认为:“在任何社会中,文化概念与发展概念总是纠缠在一起,无法解开。因此,举例来说,在贫穷国家内,由国际组织、非政府组织、国外援助计划等资助的发展计划,是很有可能有效地提升这些国家的生活水准的,但惟有在他们认识到以下事实后才有可能:文化是其存在的基本表现,以及该文化是置于经济脉络里,而此脉络决定了物质环境进步的程度。”^④

① [美]埃里克·巴尔诺:《世界纪录电影史》,中国电影出版社 1992 年版,第 8~10 页。

② 沃尔特·普利查德·伊顿《美国杂志》(1909 年 9 月号)。引自罗伯特 E·戴维斯《对创新的反应:关于新型大众媒介的流行论点研究》(纽约:阿尔诺出版社 1976 年版)第 15 页。

③ [加拿大]考林·霍金斯等著,刘丰海等译:《全球电视和电影产业经济学导论》,新华出版社 2004 年版,第 9 页。

④ 引自[澳大利亚]大卫·索罗斯比著,张维伦等译:《文化经济学》,典藏艺术家庭股份有限公司 2003 年版,第 15 页。