

影视制片管理

宋培义 谭华 刘洁 编著

文化产业管理专业“十二五”规划教材

中国传媒大学出版社



文化产业管理专业“十二五”规划教材

影视制片管理

宋培义 谭华 刘洁 编著



中国传媒大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

影视制片管理/宋培义,谭华,刘洁主编.——北京:中国传媒大学出版社,2016.10
(中国传媒大学广播影视类“十二五”规划应用型教材)

ISBN 978-7-5657-1440-5

I. ①影… II. ①宋… ②谭… ③刘… III. ①电影制片—管理学—
高等学校—教材 ②电视节目制作—管理学—高等学校—教材
IV. ①J941.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 182453 号

影视制片管理

YINGSHI ZHIPIAN GUANLI

主 编 宋培义 谭 华 刘 洁
责 任 编 辑 欧丽娜
装帧设计指导 吴学夫 杨 蕾 郭开鹤 吴 颖
设 计 总 监 杨 蕾
装 帧 设 计 刘鑫等平面设计团队
责 任 印 制 曹 辉

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 787×1092mm 1/16
印 张 17.25
版 次 2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1440-5/J · 1440 定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

前 言

随着我国文化产业的快速发展,中国的影视制作业空前繁荣,获得了大好的发展机遇。纵观我国影视制片管理历史,其发展经历了从经验管理到科学管理的过程。在过去较长的一段时间里,我国影视制作机构的负责人和制片人等主要靠个人经验来运作和管理影视剧或电视节目的制作,缺乏科学的理论指导和有效的运行管理机制,影响了影视剧或电视节目的制作质量,在某种程度上造成了不必要的人、财、物的浪费。

虽然目前我国影视产业市场化程度较高,但影视制片管理方面的理论基础和学科建设尚不完善,需要建立一个较为系统完整的制片管理理论体系。因此,通过引入现代管理理念,制定规范化的管理制度,明确影视制作流程各个环节的任务、工作内容和岗位职责来建立和完善影视制片管理的理论体系是极为必要的。本书共分为三篇,包括电视剧制片管理、电影制片管理和纪录片制片项目管理。电视剧制片管理篇着重阐述了电视剧制片管理中各个环节的相关概念、规范的管理流程和运作方式,主要包括电视剧制片管理基础,电视剧的项目策划,电视剧筹拍期、拍摄期以及后期制作的工作,电视剧的成本预算与控制,电视剧的投资与融资;电影制片管理篇包括电影产品开发、制作筹备、拍摄、后期制作、发行等电影制片基础,电影短片的拍摄,剧情长片的制作等内容;纪录片制片项目管理篇包括项目管理下的纪录片制片基础,如何进行立项申报与目标管理,如何进行工作分解与规则明晰,如何规避实施风险。

本书结合作者多年的理论教学与业界实践经验,既注重理论体系的构建,又注重与影视制片实践的有机结合。本书的撰写分工如下:宋培义担任本书的主编并负责电视剧制片管理篇的撰写(其中的第二章由薛华撰写);谭华负责电影制片管理篇的撰写;刘洁负责纪录片制片项目管理篇的撰写。

本书可作为文化产业管理专业高年级本科生或艺术管理专业研究生的教材,尤其适合影视制片管理专业方向的学生;本书还可以作为影视剧或纪录片制片管理人员业务培训的教材;此外,本书对社会上的各类影视节目制作公司、电影制片厂、电视台的相关从业人员也有较大的参考价值。

本书在写作过程中参阅了大量文献资料,在此,笔者向所有被引用文献的作者表示感谢。由于中国的影视市场还存在一些不规范行为,制片管理体制不健全,相关的政策法规也有待完善,因此在影视制片管理领域仍有一些理论和实践问题需要进一步探讨。尽管本书的作者们付出了很大的努力,但书中难免存在一些疏漏和不足之处,敬请广大读者指正。

宋培义

2016年8月于中国传媒大学

目 录

前 言 /1

上篇 电视剧制片管理

第一章 电视剧制片管理基础 /3

第一节 电视剧制片管理的相关概念 /3

第二节 电视剧制片人的素质要求 /6

第二章 电视剧项目策划 /13

第一节 电视剧项目的创意来源 /13

第二节 电视剧项目策划的基本出发点 /15

第三节 把握剧本创作 /17

第三章 电视剧筹拍期的工作 /20

第一节 组建摄制组 /20

第二节 筹拍期的主要任务 /43

第三节 签订各种合同 /53

第四章 电视剧拍摄期的工作 /55

第一节 拍摄期准备阶段的工作 /55

第二节 实拍阶段的工作 /57

第三节 拍摄期间制片部门的工作重点 /61

第四节 拍摄期的安全生产管理 /62

第五章 电视剧后期制作 /64

第一节 后期制作的主要工作与管理 /64

第二节 后期制作的成员职责 /69

第六章 电视剧的成本预算与控制 /72

第一节 电视剧的成本构成 /72

第二节 电视剧的成本预算 /76

第三节 电视剧制作的成本控制 /80

第七章 电视剧的投资与融资 /84

第一节 电视剧的投资 /84

第二节 电视剧的融资 /88

第三节 电视剧的投资风险与控制 /93

中篇 电影制片管理

第八章 电影制片基础 /103

第一节 电影产品研发 /103

第二节 制作筹备 /105

第三节 电影拍摄 /113

第四节 后期制作 /116

第五节 发行和销售 /117

第九章 短片 /124

第一节 第一次拍摄短片 /124

第二节 如何摄制短片 /132

第十章 剧情长片 /138

第一节 制片主任 /138

第二节 制片人 /152

第三节 商业片 /161

下篇 纪录片制片项目管理

第十一章 项目管理下的纪录片制片 /175

第一节 纪录片制片的项目界定 /176

第二节 纪录片制片的项目范畴 /181

第三节 纪录片制片的项目特质 /187

第十二章 项目筹划:立项申报与目标管理 /195

第一节 立项文案的撰写方法 /195

第二节 编导执行手册的具体制定 /204

第三节 项目目标的细化管理 /211

第十三章 项目实施:工作分解与规则明晰 /225

第一节 项目细分——工作分解的结构 /225

第二节 项目团队——明细彼此的职责 /231

第三节 项目框架——制定运作的规则 /236

第十四章 项目控制:规避实施的风险 /244

第一节 项目风险的管理 /244

第二节 管理风险的规划 /247

第三节 降低风险的对策 /251

参考文献 /256

上篇

电视剧制片管理

第一章 电视剧制片管理基础

■ 本章要点

1. 电视剧制片管理的定义
2. 电视剧制片人与出品人的定义
3. 电视剧制片人五个方面的能力

第一节 电视剧制片管理的相关概念

一、电视剧制片管理的定义

作为管理科学的分支,电视剧制片管理是一门具有理论与实践双重属性,融艺术、技术、经济、文化、社会等诸多领域知识为一体的综合性学科。在理论体系方面,电视剧制片管理属于现代艺术管理科学,主要借助经济学和管理学的基本原理,研究电视剧这一文化艺术产品整个产业链的基本规律与发展方向。从实践的角度看,电视剧制片管理是对电视剧产品生产经营全过程的系统控制,体现为制片人对电视剧项目进行组织策划、目标决策和具体实施等一系列艺术与经营管理手段的总和,它是涉及项目招标、用人制度、分配制度、市场营销等多个领域的内容繁杂的系统工程。

电视剧制片管理的基本原则和方法与一般管理科学并无二致,其宗旨是通过计划、组织、激励、控制和领导等环节,协调电视剧生产、销售、播放与相关产品开发过程中的人力、物力、财力、技术与社会资源,指导制作出适应市场需求、受到消费者喜爱的作品,并使其进入传播渠道,实现产品的社会效益和经济效益。电视剧制片管理具体包括计划管理、团队管理、摄制管理、财务管理、质量管理、设备物资管理、营销管理等内容。

二、电视剧制片人

(一) 电视剧制片人的定义

电视剧制片人是对电视剧制作经营负有全面管理职责者的专门称谓,是电视剧项目的总负责人,是核心的组织和管理者。在行业系统化分工的情况下,电视剧制片人通常受出品人和投资人委托,并对其全权负责。作为电视剧剧组的最高领导者,其职责是要完成从剧本策划、资金筹措、团队组建到制作经营的全方位组织和管理,顺利完成拍摄任务并将电视剧推向市场,力求使其社会效益和经济效益实现最大化,从而为投资者收回投资成本,并创造利润。

电视剧制片人的管理职责贯穿于电视剧从策划立项、生产制作到宣传发行、播出的全过程,因此,优秀的制片人需要具备全方位的素质,既要有电视剧创作所需要的良好艺术修养,又要有出色的策划管理能力,还要有经营头脑和创新意识等方面的才华。

(二) 电视剧制片人制

电视剧制片人制也称为电视剧制片人中心制,指在电视剧制作经营过程中以制片人为中心的一种管理体制,即制片人受出品人和投资人的委托,有效管理电视剧制作经营的全过程,保证其产品实现赢利目标的管理机制。

电视剧制片人制把电视剧运作看作是一种独特的工业与商业过程,是适应市场经济条件下电视剧制片规律的管理运作机制。在这种制度下,制片人具有对剧本创作、主创人员选择、资金计划和分配、摄制管理、后期制作、发行营销等业务的全方位决策权。

电视剧制片人制将电视剧生产视为一个经营项目,由制片人担任第一责任人,将制作与发行、投资与收益紧密结合,增强团队合作精神,提高创作人员的工作积极性,强化竞争意识,最大限度地规避投资风险,从而适应电视剧产业在现代传媒环境中的发展要求。这种制度的最大优势是能够集资金控制权和艺术决定权于一身,提高电视剧项目运作的有效性和可执行性,使面向市场生产的电视剧产品更加容易受到市场的青睐。

三、电视剧出品人

在电视剧制片领域,出品人同时具有“机构”与“个人”的双重属性,通常指电视剧的主要投资、制作机构或这些机构的主要负责人,如政府主要领导、公司及非商业机构法人代表或法人代表指定的代理人,也可以是主要投资人个人。一部电视剧究竟需要多少出品人,并无一定之规,需要视项目的具体情况由投资者商定。

出品人是电视剧版权的拥有者,负责对作品的社会价值、市场价值与投资风险等进行评估和决策,并以主要代表人的身份承担电视剧作品的社会责任和法律责任,享受电视剧作品的经济收益,同时承担相应的风险。

出品人作为制作或发行机构的负责人时,还负责电视剧生产的宏观管理。一般情况下,出品人不参与电视剧的具体拍摄。

四、出品人与制片人的区别

出品人是电视剧项目的投资者,是电视剧项目所有重大环节的最终决定者,并对整个电视剧作品负全部责任。

制片人则是受出品人委托,对电视剧项目生产经营过程实施具体控制的项目负责人。

电视剧制片人从电视剧的剧本选择或策划开始,对资金筹措、主创人员选择、前后期制作,直至市场营销等全过程实施全面组织和管理。制片人是一个电视剧剧组的最高管理者,对委托人负责。制片人通过有效的管理,力求使其制作的电视剧作品能产生最大的社会效益和经济效益。也就是说,制片人代表出品人的利益。

如果用公司结构进行比较,电视剧出品人扮演的角色是董事长,是电视剧项目的宏观管理者;而制片人充当的是由董事会认命的总经理或者项目经理的角色,对整个项目的实施进行管理。

从产业链顺序考察,出品人是一部电视剧项目的决策人,当他决定一部电视剧值得出品后,才开始聘用制片人,委托他进行管理。

电视剧产业的情况并非一成不变,每个电视剧项目间的差异更是天壤之别。在具体实践中,有时会出现出品人与制片人同为一人的情况,有时甚至会有出品人兼任电视剧主要创作人员的情况出现,诸如此类的特殊情况还有很多,在此不逐一列举。

五、电视剧项目管理

项目管理是指在有限的资源约束下,通过项目经理和项目团队的共同努力,运用系统理论和方法对项目所涉及的资源进行计划、组织、领导、协调与控制,以实现项目特定目标的过程。

电视剧制片管理既具有同生产力和社会化相联系的自然属性,又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性;既要遵循管理中的科学性、艺术性要求,又要符合政治性要求。

电视剧制片管理是在规定的时间和预算内,为达到既定的要求而对电视剧生产经营过程进行策划、组织、领导、协调、控制的管理活动。因此,其具备项目管理的一般属性:首先,电视剧作品的生产具有一定的管理程序和步骤;其次,电视剧制片管理是一种类似于以项目经理为中心的“制片人制”的管理模式;再次,制片管理采用现代管理方法和技术手段,对电视剧项目进行计划、生产、成本、质量、过程、团队、风险等管理,对整个项目实施动态的监督和控制在。

电视剧项目管理很重要的一点是要有一个好的制片团队。制片团队指的是制片部

门的管理者及其成员组成的团队。制片部门的主要职责就是在制片人的领导下,监制整部电视剧的运作,并为摄制组提供拍摄所需的各种设备和保障服务。

第二节 电视剧制片人的素质要求

一方面,优秀的电视剧制片人应该具有良好的政治素质。电视剧制片人必须树立爱国主义精神,坚持社会主义文艺方向,遵守国家的相关政策和法律法规,以高度的社会责任感传播优秀文化,反映人民心声,努力制作出主题积极健康、题材多样、格调高尚、制作精良的优秀作品。制片人还必须具有良好的职业道德,如诚实守信、管理规范、公正公平、爱岗敬业等。

另一方面,电视剧属于文化艺术范畴,这就要求制片人不断学习和丰富新的知识,不断提高自身的文化素质和艺术修养。在文化素质方面,制片人不仅要学习和掌握我国优秀的传统文化,了解国外的优秀文化,还应该学习现代科学技术,掌握必要的科学知识和技能;在艺术素质方面,制片人要加强艺术修养,增强审美能力,不断提高艺术的创新能力。

作为电视剧项目的组织者和领导者,制片人除了应具备上述基本素质以外,还应该具有一定的管理能力,这样才能出色地完成一部电视剧的策划、制作、营销等一系列工作,并创造出良好的社会效益和经济效益。制片人的管理能力主要包括:策划能力、决策能力、管理能力、公关能力、经营能力等。

一、策划能力

策划的本质是刻意创新、灵活多变、不受拘束。所以,策划原则上不应该有完全固定的步骤、规范的程序和不变的框架。每个成功的故事后面几乎都有一个精心的策划。制片人在电视剧制作过程中的策划能力主要体现在剧本的选题与策划上。在这一过程中,我们应该遵循如下几项原则:

(一)信息利用原则

信息是现代生产和社会经济运作的重要资源和投入要素。信息有效应用于生产系统,不仅可以缩短生产周期,而且还能节约其他资源(如资本、人力、原材料等),最后生产出质量更高、成本更低的同源产品。一个好的策划是从信息的收集、整理、加工和利用开始的,因此,充分利用可获取的信息资源,对电视剧作品的成功策划非常重要,良好的开端意味着成功的一半。

(二)突出创意原则

创意就是创造欲望,营造一种强烈的发现问题和解决问题的心理冲动。电视剧的创意,就是由生活中看到的或听说过的某件事情引发思考,激发创作灵感,从最优的角度考

虑在一部电视剧作品中该如何设置人物、怎样组织矛盾冲突,进而构思出故事的框架。此外,好的创意必须具有强烈的时代感,必须准确塑造和把握人性。

(三)出奇创新原则

善出奇兵,方能战无不胜。若把电视剧策划过程比作一场精彩的戏剧演出,那么策划中最关键的工作便是设计情节的发展、高潮与低谷,使其虽在情理之中但又在意料之外,不同于寻常。出奇创新往往是制胜的法宝,观众的掌声也往往爆发于“柳暗花明”的闪光之处。

(四)可行性原则

电视剧从题材策划开始,首先要做的是信息收集,了解是否已有同类题材;如果有,要知晓其内容如何、进展状况怎样、有哪些主创人员参加,并思考自己的策划应如何突破旧有的同类题材电视剧的窠臼,由此得出一个远期的市场预期,即需要对一年甚至更长时间之后的观众需求做出判断(电视连续剧从制作到发行播出至少需要大约一年以上的)。制片人要对题材策划的独特之处、可能引起观众关注的兴奋点以及作品未来的市场需求有清晰的认识。因此,制片人必须在充分调查研究的基础上,制定出合理的、可实施的策划方案。

二、决策能力

决策是人们为了实现特定的目标,在掌握大量调研资料的基础上,运用科学的理论和方法,充分发挥主观能动性,系统地分析主客观条件,围绕既定目标拟定各种实施备选方案,从若干个有价值的备选方案中选择一个最佳的方案并执行该方案的一项重要活动。决策活动是管理活动的重要组成部分,通常可以把决策理解为“做出决定”或“决定对策”。

电视剧制片人是电视剧产业内的骨干力量,肩负着组织制作电视剧作品的重任,这就要求他们必须具有出众的独立分析、判断、解决各种实际问题的能力,也就是说,要具有决策能力。实践证明,在激烈的市场竞争中,那些专业知识掌握得好、知识层次较高、业务经验丰富、市场观察判断能力强、具有独立分析和解决问题能力的电视剧制片人显示出了很强的竞争力。

独立分析、解决问题的能力是由制片人的综合素质决定的。优秀的电视剧制片人的素质和能力主要表现为:才学广博、思路开阔、集思广益、善于决策。对于别人的意见,即使是反对的意见也要尊重,经过认真考虑后再决定取舍。

决策能力还表现在要有强烈的事业心和进取精神。在社会主义市场经济环境下,只有弘扬进取精神,才能应对市场的各种挑战;只有不断改进制作技术和水平,不断推出创新型的作品,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

三、管理能力

电视剧制片管理是对整部电视剧艺术创作过程的综合管理,科学的管理是一部作品成功的重要保证。制片人的管理能力主要体现在以下几个方面:

(一)科学制订摄制计划

电视剧的摄制工作是一项系统工程,在摄制之前应该制订周密的计划。摄制计划是否符合作品的摄制规律,是否符合摄制组的条件和能力,摄制期间的经费安排是否得当等,都会直接影响到摄制任务能否顺利完成。

摄制计划按照摄制进度可分为整体计划、月计划、周计划、机动计划、日计划五类。

摄制计划按照制片阶段一般由三部分组成:前期(准备期)、中期(拍摄期)和后期。

在制订计划时,要充分考虑到剧本需要的季节、天气、景地、演员调动、摄制经费、摄制周期、创作速度、各业务部门的准备工作进展等要素。

1.季节、天气情况

人物和事件是电视剧作品的主要元素,那么,剧中人物的活动与事件发生在什么季节、什么样的天气,就应安排摄制组在特定的时间和背景里拍摄,这样才能营造情景交融的效果。

2.演职人员调度情况

演职人员调度主要是指演员的调度,特别是要考虑某些有特殊要求的演员在规定的时间内能不能满足拍摄要求。在制订计划时必须考虑演员的到位情况,避免摄制计划执行过程中因为某位演员在预定的时间内排不出档期而导致拍摄计划落空。

3.摄制经费问题

在制订计划时必须明确经费来源。有的摄制组有足够的经费,随支随有;而有的摄制组的经费不能一次性到位,必须分期支出。这就有一个经费与摄制计划配套的问题,要杜绝明知经费不够而仓促开拍的情况出现,以防拍摄过程中资金出现断档,造成不必要的损失。

4.摄制周期问题

制订出合理的摄制计划后,要严格按照计划执行,在约定的时间内保质保量地完成拍摄任务。应避免由于摄制周期延长而造成不必要的经济损失。

(二)组织和协调摄制组的工作

制片人是摄制组凝聚力的核心,如何组织并协调好摄制组各部门的工作,统筹、合理使用资源,是制片管理的关键所在。

1. 制定摄制组工作的统一指导思想

一个摄制组少则十几人,多则上百人,他们从四面八方汇集到一起,从互不了解到合作默契会有一个磨合的过程。因此,要想在短期内达到高度统一,就必须制定摄制组工作的统一指导思想,以便使主创人员步调一致。

2. 明确摄制组的工作目标

在统一指导思想的基础上,明确工作目标,这是制片人需要解决好的第二个问题。制定出什么样的工作目标,这是关系到电视剧作品质量的关键。制片人要深入研究剧本,一般应组织主创人员开研讨会,反复讨论、磋商、各抒己见,充分调动各主创部门的创作热情,制定出可实施的方案。

3. 营造摄制组的良好合作氛围

电视剧作品是集体智慧的结晶,制片人应在思想、工作、生活上关心每一位演职人员,提倡团结友爱和集体主义精神。摄制组的演职人员来自全国甚至世界各地,生活习惯不尽相同,摄制组要尽量为全体演职人员创造良好的生活环境,使他们能集中精力进行创作。制片人在摄制组内要倡导精诚合作,鼓励奉献,厉行节约,讲究质量和效率,从而提高摄制组的凝聚力和创造力。

(三) 明确各项规章制度

电视剧的制作过程较为漫长和复杂,涉及很多工作内容、分阶段的任务以及人、财、物的调度。摄制组首先要制定和完善各项工作的管理制度,做到有章可循、奖惩分明。每一个摄制组可根据自己的拍摄特点和实际情况制定可操作的管理制度,以此来约束和管理每一个人的行为,从而提高整个拍摄工作的效率,保障制作的质量以及摄制过程的顺利进行。

总之,制片管理是一项较为特殊的管理工作。制片人既要掌握一定的艺术创作知识,熟悉各个环节和各部门的创作规律,又要充分挖掘人力资源。管理的本质是追求效率,所以制片人一定要通过有效管理圆满完成电视剧的制作任务。

四、公关能力

所谓公关能力,是指个人或单位在参与社会实践活动过程中,与他人进行信息沟通和协调各种关系的能力。在电视剧作品的筹备与制作过程中,制片人会与不同的机构和人员交往、沟通、协调,通过有效地运用公关手段,减少信息交流和运作成本,从而顺利地实现预期目标。

制片人的公关能力主要体现在对几种关系的处理上:与政府行政管理部门的关系;与投资和合作者的关系;与剧组演职人员的关系;与观众的关系;与行业竞争者的关系等。一位优秀的制片人应当具备以下几方面的公关能力: