

黄一峰 编著

制片管理全攻略

影视艺术院校专业考试指南



中国戏剧出版社

中国美术学院美术考级教材

制片管理全攻略

ISBN 7-104-02058-6



9 787104 020585 >

ISBN 7-104-02058-6/J · 879

定价：20.00 元

黄一峰 编著

制片管理全攻略

影视艺术院校专业考试指南

中国戏剧出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

制片管理全攻略/黄一峰编著. —北京: 中国戏剧出版社, 2005.5

(高等艺术院校影视管理类专业考试指南)

ISBN 7-104-02058-6

I. 制... II. 黄... III. ①电影制片—高等学校—
教学参考资料②电视制片—高等学校—教学参考资料 IV. J941.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 009674 号

制片管理全攻略

——影视艺术院校专业考试指南

策 划: 韩慧强

责任编辑: 黄艳华

美术编辑: 赵成伟

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100089

电 话: 84042552 (发行部)

传 真: 84002504 (发行部)

电子信箱: fxb@xj.sina.net (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京长阳汇文印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 10

字 数: 160 千

版 次: 2005 年 11 月 北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-104-02058-6/J·879

定 价: 20.00 元

版权所有 违者必究



作者简介

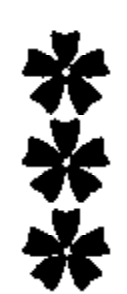
黄一峰，重庆人，生于上个世纪70年代末。中央戏剧学院电视艺术系影视制片管理专业教师。

1999年毕业于北京电影学院管理系95级电影发行管理专业本科班，获学士学位。次年考取北京电影学院管理系硕士研究生，研究方向为电影市场营销。2003年获得电影学硕士学位，同年进入中央戏剧学院电视艺术系任教。

有数万字的论文在国内外发表。《谈影视剧生产中的资金预付模式》、《盗版消费心理析》等论文在发表后均引起广泛关注。担任《影视制片管理学》（中国电影出版社2003年出版）编委。

1997年至今，主持和参与过近十部国产影片的市场推广、销售工作。1999年至今，筹划和组织过包括罗伯特·威尔斯来华音乐会等数场大型演出。

责任编辑：黄艳华
封面设计：赵成伟



目 录

序 言	(1)	目 录
第一章 影视制片管理行业简介	(3)	
第一节 什么是制片工作.....	(3)	
第二节 什么是制片人	(6)	
第三节 什么是制片主任.....	(10)	
第四节 制片工作的分类——“现场制片”、“外联制片”及其他.....	(11)	
第二章 影视制片行业扫描.....	(14)	
第一节 美国电影制片业基本情况	(14)	
一 工业化生产的基本模式	(15)	
二 资金特点	(18)	
三 制片人、导演和明星的博弈	(19)	
四 庞大的后产品系统	(21)	
五 “营销大于影片”	(23)	
第二节 中国电影制片业基本情况	(24)	
一 中国电影行业管理现状	(25)	
二 中国电影生产成本基本结构	(29)	
三 中国电影行业基本销售行为	(34)	
第三节 中国电视（电视剧）制片业基本情况	(37)	
一 中国电视（电视剧）行业管理现状	(37)	
二 中国电视（电视剧）发行工作概述	(40)	1

第三章 影视制片管理专业简介	(42)
第一节 影视制片管理专业是一个普通的管理专业	(42)
第二节 影视制片管理专业也是一个特殊的管理专业	(45)
第三节 影视制片管理专业是一个涉猎广泛和前景广阔的专业	(48)
第四章 国内主要影视制片管理专业介绍	(51)
第一节 北京电影学院管理系影视制片管理专业介绍	(51)
第二节 中央戏剧学院电影电视系影视制片管理专业介绍	(54)
第五章 参加影视制片管理专业考试之前考生应该做些什么	(57)
第六章 影视制片管理专业考试中应该注意和避免的问题	(65)
第一节 别让考官觉得你只是个做艺术家的坯子	(65)
第二节 避免让考官认为在你看来，你的世界中你最重要	(69)
第三节 注意力集中，积极思考	(70)
第四节 要让考官知道你是一个会沟通的人	(72)
第五节 考场上别轻易激动	(74)
第六节 才艺展示有多重要	(76)
第七节 考官会暗示考试结果吗	(77)
第八节 回答不上来问题，一定是坏事情吗	(78)
第七章 影视制片管理专业的考试步骤及基本内容	(79)
第一节 北京电影学院管理系的专业考试	(80)
一 初试（笔试）	(80)
二 复试（面试）	(83)
第二节 中央戏剧学院电影电视系的影视制片管理专业考试	(86)
一 几个需要注意的问题	(86)
二 初试和复试	(87)

第八章 影视制片管理专业教学情况简介	(89)	* * * * * * * * * *
第一节 国内主要艺术院校影视制片管理专业的培养思路	(89)	
一 北京电影学院管理系公共事业管理专业的培养思路	(89)	
二 中央戏剧学院电影电视系影视制片管理专业的培养思路	(92)	
第二节 国内主要艺术院校影视制片管理专业课程概况	(94)	
第九章 模拟题演练	(96)	
一 社会常识类	(97)	
二 经济、管理常识类	(102)	
三 现场应变类	(103)	
四 文学修养类	(105)	
五 专业常识类	(106)	
六 沟通、协调测试类	(108)	
第十章 考生感言	(110)	目 录
关于那次专业考试的一点总结	兰楠(110)	
自信+实力=走进中戏		
——我谈中戏制片考试	孟苑(114)	
中戏感受	折立群(118)	
快乐的艰辛历程	李洪亮(120)	
阳光灿烂的日子		
——攻读北京电影学院手记	刘硕(122)	
附 I：《电影管理条例》	(128)	
附 II：《广播电视管理条例》	(140)	

序 言

按照惯例，在进入正文之前，应该有一些算是序言的问题。我知道，如果只是落下些堂皇的文字对这本书的读者来说，是不负责任的。因为读者的时间和精力都非常有限，本着对读者的诚恳态度，我在序言部分写下这样的一些文字。

古话说，“人生难得几回搏”。我们不妨借用一下这句流传了很长时间的话。人在年轻的时候总是有很多梦想，并且愿意为了这些可能看上去有些不切合实际甚至有些异想天开的梦想去努力。这是年轻的专利。如果你对某个事情有了兴趣，请珍惜，并且不妨为之做一番尝试与搏斗。兴趣的确是最好的老师，也是今后获得事业成功的一个前提条件。也许若干年以后，你会为自己在年少的时候为自己所做的职业选择感到庆幸。

但是，在鼓励大家大胆为自己的兴趣去尝试和努力的时候，我们也必须冷静的来面对这样一个事实。因为影视行业的特殊性，不管这个特殊性是和艺术有关还是和名利有关，总之，这个行当很容易让年轻人觉得“我对此非常有兴趣”。究竟什么是兴趣？兴趣就是喜欢，但是仅仅是“喜欢”，你的动力是很难持续的。对一个行业有兴趣首先不是你希望它给你什么，而是你愿意为它付出些什么。不管是进行艺术创作，还是进行文化行业的市场推广工作，都是非常辛苦。所有在这个行业中做出成绩的人，无一例外都付出巨大。所以，我还要奉劝那些非常急切地希望进入到这个行业中来的年轻人，在行动之前，一定要非常慎重的审查自己的“兴趣”。

另外，在序言中，我还一定要提到专业选择的问题。这个问题在接下来的章节中会有相关的更为详尽的论述。但是，我还是一定要在序言部分把这

个问题强调一遍。

选择适合自己的专业其实是一件相当不容易的事情。简单地说，为自己挑选一个适合的专业不外乎考虑这样几个问题。第一，需要对这个专业有足够的认识。在本书中，我们就将从几个不同的角度为你介绍影视制片管理专业；其次，要对自己有足够的客观认识，看自己是不是和这个专业，尤其是这个专业今后将要从事的工作相适合，包括思考问题的方式、性格等方面；再次，你还要认真地考虑一下这个专业在今后相当长一段时间内的发展前景。当然这个问题考虑起来会有一定的难度，但是，尽量地去考察一些对自己的专业选择毕竟没有坏处。

好了，序言就写到这里吧。希望这本小书里的文字对你会有一些帮助。这是作者工作的动力，同时也是作者最大的愿望。

作 者

2005 年 5 月

第一章 影视制片管理行业简介

在动手准备这本书稿的时候，我非常地犹豫。因为我知道，绝大多数读者做出考学的决定都非常慎重，也很不容易。而这个决定将在很大程度上将影响到今后的人生道路。出于对考生的爱护和尊重，这本书里的东西一定要准确和有效。但是，有些问题也没有必要过于详细地展开叙述。在这本书中，我把自己长期和这个专业接触的点滴感受告诉读者，希望能够给读者一些实际的帮助。

第一节 什么是制片工作

在新中国的影视事业中，“导演”一直都是一个非常让人尊敬的称呼。差不多到上个世纪 90 年代中期，在绝大多数影视生产活动中，导演都是全部工作的核心。在一个影视生产的团队中，导演不仅要负责艺术创作，同时也要关心到诸如费用、人事等管理工作。可以说，在这种生产团队中，导演就像是一个家长，他带领着整个团队。这就是所谓的“导演中心制”。

相当长时间以来，导演中心制在我国的影视生产中发挥了非常重要的作用。但是，随着影视事业的发展和整个行业环境的变化，导演中心制表现出来一些问题，或者说是一些弊端，在一定程度上已经开始消极地影响着整个行业生产的良性循环。与导演中心制的衰落相伴出现的是对“制片工作”和“制片人”的重视，“制片”也逐渐地成为热门词。在影视生产活动中，制片人、制片主任和制片工作变得越来越重要。今天，我们已经可以在行业的各个环节对“制片”进行讨论。其重要性已经得到了行业的共识。

我国影视行业已经基本接受了“制片人中心制”，而且已经有大量的事实可以

证明，这种制度能更为有效地保证影视生产工作在现实情况下顺利进行和推进全行业的发展，也能更为有效地保证我国影视业逐渐实现国际接轨。当然，制片人中心制最为直接的益处在于可以保证影视产品最大限度地满足市场需求——也已经是现实情况下，影视业的一大现实命题。

在下面的文字中，我们来简单地梳理一下，“制片”从无到有，再到逐渐兴起和被重视的大致过程。

在电影出现的早期，电影作为一种新兴的娱乐方式和经营手段，其规模和影响力还远远不能与同时代的其他娱乐类别相比。电影的制片、发行和放映三大环节都尚未发育成熟，彼此间缺乏有机的连接，远未形成工业化规模。

我们可以认为早期的电影生产类同于作坊式的产出模式，不同的生产者之间差异要远远多于他们的相似。当时电影制片业的状况是零散和随机的，电影的生产方式和制作方式并不规律，整个行业也没有真正意义上的规范可言。在这种大的宏观背景下，缺少制片工作进一步发展的土壤。

随着电影业的发展，这种情况逐渐地变得不适合电影业的发展要求。逐渐地，电影这种娱乐形式被越来越多的人认识 and 接受，电影开始在人们的文化生活中扮演着日益重要的角色。于是，电影良好的商业前景逐渐呈现出来。

电影可以产生巨额利润的现实，引发了电影投资热潮，电影的发行业 and 放映业应运而生，反过来又刺激了电影制片业，使其规模急剧扩大，市场竞争日趋激烈。

个中道理非常简单。电影院好比商场，电影就好比是摆在商场货架上的商品，电影的发行环节就好像是专门负责把商品从工厂运送到商场的渠道，制片者就好比是工厂。商场里面购买东西的人多了，于是商场就会增加进货数量。此时，就会有更多的人从事把商品从工厂运送到商场的工作。因为商场对商品的需求在增加，过一段时间，工厂就会调整自己的生产，生产更多的商品来满足商场的需求——其实就是在满足消费者的要求。

在市场法则和巨大利益的驱动下，电影业诞生不久便在美国出现了多家公司联手垄断的现象，如 1908 年由 10 家实力较强的公司联合成立的托拉斯“电影专利公司”。为独占市场利益，这家公司一开始就期望对电影市场进行从胶片到制作、发行的全面垄断，以构建一个庞大的电影帝国。

经过几十年此消彼长的竞争，在美国形成了以八大制片厂为主角的电影市场，这一模式后来也波及到了全世界电影业。

总之，电影业制片、发行和放映三大环节的分化和壮大（甚至也包括三者的相互融合），尤其是制片业的发展，其实都源自一个最核心的根源：电影本质上是一项技术发明，与此同时它也作为一种艺术创作的手段并演化为一种艺术门类。继而，电影的商业性被重视，最终被规格化为一种借助艺术生存的商业活动，并工业化。

众所周知，在中国电影从计划经济体制向市场经济体制转轨的过程中，作为电影三大主体之首的制片业也在进行着不同方式、不同程度的改革探索，以便建立新的适应经济市场需要的生产新制度。其热点主要集中在电影制作单位与其他行业的企业之间的合作、加强资本运营、产品开发以及多元化经营等方面。显然，这些都是非常重要的问题，都事关中国电影制片业的长远发展。

自从上个世纪 90 年代初，特别是自 1993 年的电影行业改革以来，电影制作部门一直感到压力巨大。进口西片的猛力抢滩，电影工业的国际化趋势，娱乐方式的急速分化，影像创作和传播手段的日新月异，都把我国的电影制作单位放置到了一个前所未有的竞争环境中。

市场竞争要求市场参与主体积极思变。对任何一家电影制作单位来讲，影片质量的管理、制片流程的计划、组织和控制以及资金的运筹和有效的使用等等都是重要的内部因素。电影生产运作管理是电影制作单位最具挑战性的主题。有效的电影生产运作管理是电影制片业在文化市场中竞争制胜的重要武器。那种单纯式的只生产电影，而没有任何开发余地的影片生产模式已不能适应文化市场的需要，更不可能做到电影的生产和再生产的良性循环。因此，我国电影制片业必须重视在生产力改进方面的投入。对生产运作单位进行不断的改进，学习发达国家获得电影市场成功的生产运作管理的经验、原理、方法和技术，转变我国电影制片业传统的生产管理的理念和做法，是我国电影制片厂改进生产力，提高竞争力的有效保证。

总之，最近二十年以来的中国电影业改革和思变之路也是我国电影制片业萌芽、发展并且逐渐被重视的历程。在不削弱电影艺术地位的同时，工业化模式和市场的商业诉求都把我国电影业带到了一个“制片本位”的新高地。这是宏观的趋势，同时也是行业自身的客观要求。

那究竟什么是制片工作呢？

我们不妨结论性的做以下这样的认识：

第一，制片工作不只限于剧组管理工作。制片工作涉及到影视生产的各个阶段

和环节。剧组管理工作只是制片工作的一小部分。

第二，制片工作是一个经济学范畴的概念。经济学源自资源的稀缺，所以强调资源的优化配置。制片工作也是对各种有限资源的整合利用，其中包括人力、物力和财力。

第三，制片工作也是一个管理学的概念。管理学的精髓在于进行团队组织，并带领团队实现相应的目标。制片工作同样需要着力于此。进行组织、领导和过程控制，也是制片工作的重中之重。

第四，制片工作也是一个营销学的概念。营销学强调生产活动与市场的相融。制片工作同样强调影视生产最终的市场回报。

第五，制片工作与其它普通的工业生产另外一个显著的区别在于，影视生产不仅要求经济效益，同样也要实现一定的社会效益，两者相辅相成，缺一不可。

综上所述，所谓“制片”就是对一部影视作品进行全程组织和控制，对各个环节承担终极责任。

第二节 什么是制片人

改革是 20 世纪 80 年代以来中国社会的时代关键词之一。在影视生产领域，改革在很大程度上是由制片人制的引入来实现的。

在前一节中，我们已经简单地为读者介绍了“导演中心制”。简言之，导演中心制是在影片摄制的过程中，建立以导演为核心的创作班子的制度。在导演中心制为主的时代，影片的生产者一般是不介入到影片后期的市场推广和营销工作中的，所以，导演的工作也就被禁锢在了摄影棚、外景地和后期机房中。绝大多数的导演都不会直接参与和影片摄制无直接关系的工作。

“导演中心制”概念来源于苏联，在上世纪 80 年代，我国电影业率先引入了制片人制。我国电视制片人制则形成于 80 年代中期，发端于电视剧生产领域。进入 90 年代中期，制片人制从电视剧生产领域扩展到整个电视节目生产领域。

被导演中心制推到最高地位的导演们，在摄制组内，掌握艺术创作的领导权和指挥权，遇有不同意见时导演可进行最后的裁决。所以我们认为，导演中心制可保证影片艺术风格、样式的完整统一，保证艺术质量。

导演中心制和制片中心制的交替原因相当复杂，并不是简单的论述可以全景展现的。我们试图为读者进行最基本的介绍。

上世纪 90 年代初，中国社会的经济转型带来了相应的文化转型。影像的创作不再被简单地认为只是单纯的政治宣传和道德教化手段。这一认识上的转变和端正应是导演中心制和制片人中心制交替的首要原因。

在不否认影视作品社会功能的同时，电影的娱乐功能也被强调。从影视被认定为“事业”到其产业地位的确认我们就可以强烈地感受到这一变化。

产业的定义强调影视生产要重视观众，而传统的导演中心制已经很难完全与这一现实要求配合。制片人制度开始逐渐取代导演中心制度成为行业潮流。制片人中心制比导演中心制更能满足影视行业产业化的要求，能够让影视生产在新的市场背景中更有生气，因为制片人中心制更适合影视生产现实的外在要求和内在规律。

和导演中心制背景中诞生了众多优秀导演一样，制片人中心制注定会引起我们对制片人的关注，同时也必将培养一大批优秀的制片工作人员，其中将会包括和著名演员、导演一样具有市场号召力的明星制片人。

赵玉明、王福顺主编的《广播电视词典》是这样定义的：“电视节目制片人——电视节目制作集体中的总责任者。负责拟定选题与拍摄计划，组织导演、编剧、摄影、录像、录音、演员等摄制人员，协调各方人员有效率地工作，知道监督制片工艺处理等。”“在西方，节目制片人(producer)实际上是电视资本家的代理人……在我国，电视节目制片人通常既是节目制作中的行政主管，又是节目艺术质量的把关人。”

邱沛篁、吴信训等主编的《新闻传播百科全书》是这样定义的：“电视制片人亦称电视节目制作人，电视节目制作班子的总负责人。在电视节目的制作过程中，制片人全面统筹和协调一切相关工作。包括节目题材的选择、确定，摄制计划的制定，对编剧（撰稿）、导演、摄像、录音、美工、灯光、剧务等技术人员以及对表演性节目中演员的选择。此外还包括对电视节目的内容及处理技法的决定和制作监督，直至节目完成后的播出和销售安排，都是制片人的职责范围和需做的工作。”

虽然这些文字都是针对电视节目中的制片人所作的阐述，但是同样可以帮助我们窥见“制片工作”和“制片人”的基本轮廓。我想，介绍到这里，读者应该已经消除了对“制片工作”和“制片人”最初的陌生。

一般来说，在制片人员中，“制片人”的职位是最高的了（我们先不去追究

“出品人”这个概念，先把问题弄得简单一些，有助于我们对问题有一个清晰的最初认识）。制片人需要对影视生产过程中所有的事情负责，而且是“终极责任”——他有拍板的权利，不管结果好坏，都是他的——这一点和现实情况会有一些差异，现实中很多制片人是没有办法做到“一人做事一人当”，因为他也没有能力，甚至也没有权利为所有的事情作出最后的决策。

美国学者格雷戈里·古德爾在他的著作中，对制片人是这样定义的：“一个创作制片人（不同于现场制片人）将参与影片制作过程的全部，包括选择编剧、演员、编辑、作曲，并与他们一起开展工作。这个人通常是影片开始的第一人以及影片收尾的最后一个人。在影片摄制过程中，这个制片人负责控制影片的预算，对制片公司或电影公司负责，以及充当制片公司、电影公司和导演的中介。这个制片人监督现场制片人的工作，后者为了拍出最后的影片经常要不断的修改预算。因此创作制片人通晓现场制片人的工作显得非常重要。”^①

很显然，这里所定义的制片人和国内的行业实情并不完全一致。这里所说的制片人更像是一个所谓的“独立制片人”或者我们通常所说的“执行制片”。但是这个定义中涉及的两个事情非常重要：“参与影片制作过程的全部”和“这个人通常是影片开始的第一人以及影片收尾的最后一个人”。

制片人的确是需要参与影视生产的全过程，否则的话，制片人无法对整个项目准确把握，更谈不上控制了。让我们来确定一下，这里所谓的“全过程”包括一些什么样的工作环节：题材选择、处理，资源组合，生产（摄制），市场推广，深入的版权交易等等。这里罗列的工作一定不是制片人的工作全部，让我们这样来总结吧：制片人是整个影视项目的决策人、组织者、领导者和风险承担者，通常也是市场回报的最大受益者。

制片人“通常是影片开始的第一人以及影片收尾的最后一个人”——你可以看出制片人在影视生产活动中有多重要。什么样的人在一件事情的进行过程中既是开始，也是结束？譬如你是一个班级的班主任，你决定召开一次班会——你开始准备——工作从你这里开始——会议结束之后，你还要做一些收尾工作和总结工作——整件事情从你这里结束了。所以，你把制片人比喻为一个班级里的班主任其实也算是基本贴切。

^① Gregory Goodell:《Independent Feature Film Production》，即《独立制片 从构思到发行的全程指导》，