

媒体管理丛书
丛书主编 高福安 宋培义



影视剧 制片管理

FILM AND TV DRAMA
PRODUCTION MANAGEMENT

高福安 宋培义◎编著



NLIC 2970693011

媒体管理丛书
丛书主编 高福安 宋培义

M

影视剧 制片管理

FILM AND TV DRAMA
PRODUCTION MANAGEMENT

高福安 宋培义◎编著



NLIC 2970693011

图书在版编目 (CIP) 数据

影视剧制片管理 / 高福安, 宋培义编著. —北京:
中国广播电视出版社, 2011. 1

(媒体管理丛书 / 高福安, 宋培义主编)

ISBN 978-7-5043-6336-7

I. ①影… II. ①高… ②宋… III. ①电影制片—管
理②电视制片—管理 IV. ①J941. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 246705 号

影视剧制片管理

高福安 宋培义 编著

责任编辑 王天盈

装帧设计 亚里斯

责任校对 张莲芳

出版发行 中国广播电视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条9号

邮 编 100045

网 址 www.cntp.com.cn

电子信箱 cntp8@sina.com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 涿州市京南印刷厂

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数 351(千)字

印 张 19

版 次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数 4000 册

书 号 ISBN 978-7-5043-6336-7

定 价 39.00 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)



前 言

随着我国文化产业发展进程的加快,中国的影视剧制作业空前繁荣,获得了大好的发展机遇。纵观我国影视剧制片管理的历史,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,我国影视剧制作机构的负责人、制片人和制片主任等,只是靠个人的经验来指挥和管理影视剧的制作,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。

虽然我国影视剧的市场化运作已实践了十多年,市场化程度也较高,但从影视剧制片管理本身的理论基础和学科建设上来说,目前还不完善,没有形成一个较为系统完整的制片管理理论体系。因此,通过引入科学的管理理念,制定规范化的管理制度,明确影视剧制作流程各个环节的任务、工作内容和岗位职责等,以此来建立或完善影视剧制片管理的理论体系是极为必要的。本书结合作者多年的理论教学与行业实践,在梳理影视剧制片管理流程和发展趋势的基础上,着重阐述了影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,构建了较为完整的制片管理内容体系,主要包括摄制组各部门的组成和成员职责、筹拍期的组织与任务、拍摄期的工作与管理、后期制作的主要内容、影视剧的投资与融资、成本预算与控制、宣传与发行及知识产权管理等内容。

本书可作为文化产业管理专业高年级本科生或研究生的教材,尤其适用于影视剧制片管理专业方向的学生;本书还可以作为影视剧制片管理人员业务或资格培训的教材。此外,本书对社会上的各类影视节目制作公司、电影厂、电视台的相关人员也有较大的参考价值。

在这里首先要感谢中国电视制片委员会常务副会长张明智多年以来对出版高质量制片管理教材给予的关心和大力支持,他曾经为能出版一部高水平的制片管理方面的教材而组织过多次行业专家论证会,并提供了相关的资料和建议;还要感谢中国电视制片委员会副会长于朴、中视影视制作有限公司副总经理张华、著名制片人杨晓明、中国传媒大学教授倪学礼等,他们曾经与本书作者共同编写了《电视剧制片管理艺术》(2006年),该书的一些内容也为本书的编写提供了良好的素材。此外,也向前期做过相关资料整理和数据收集工作的许俊颖、杨欢欢、陆丽贤、王天盈、卢焱、汤海飞等人表示感谢。

本书在编写过程中,参阅了大量文献和行业内的数据,在此,向所有被引用文献及数据的作者表示感谢。由于中国的影视剧市场还存在一些不规范行为,我国的制片管理体制还不健全,相关的政策法规还有待完善,因此在影视剧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,但书中难免还会存在一些疏漏和不足之处,敬请广大读者指正。

本书作者

2010年10月于中国传媒大学

第一章 影视剧制片管理基础

第一节 影视剧制片管理的相关定义

一、影视剧制片管理定义

二、影视剧制片人

三、影视剧制片管理体制

四、影视剧项目管理

第二节 影视剧策划与剧本研发

一、影视剧策划

二、剧本研发

第三节 影视剧制片管理的主要内容

一、计划管理

二、团队管理

三、生产管理

四、财务管理

五、质量管理

六、设备物资管理

七、营销管理

第四节 影视剧制片人的素质要求

一、策划能力

二、决策能力

三、管理能力

四、公关能力

五、经营能力

本章小结

思考题

第二章 筹拍期的组织与任务

第一节 摄制组的组成

第二节 筹拍期的主要任务

一、筹拍期制片人的工作重点

1

1

1

2

3

4

5

5

6

7

8

8

9

9

10

11

11

12

12

13

14

16

18

19

19

20

20

22

22

目 录

二、聘用幕后台前工作人员	23
三、安排各创作部门投入准备工作	27
四、审定部门预算	29
五、分解剧本制作分场景表	29
六、制定拍摄计划	31
第三节 签订各种合同	33
一、合同的种类	34
二、常用合同样本	35
本章小结	49
思考题	49
第三章 制片部门	50
第一节 制片部门综述	50
一、制片基本流程	50
二、制片部门结构及工作职责	51
第二节 制片部门的成员职责	52
一、核心成员的职责	52
二、其他成员的职责	57
本章小结	59
思考题	60
第四章 导演部门	65
第一节 导演部门综述	65
一、导演部门的结构	65
二、导演的工作流程	66
第二节 导演部门的成员职责	69
一、核心成员的职责	69
二、其他成员的职责	74
本章小结	77
思考题	77

目 录

第五章 摄影部门	80
第一节 摄影部门综述	80
第二节 摄影部门的成员职责	82
一、核心成员的职责	82
二、其他成员的职责	84
第三节 摄影部门与其他部门的配合	86
一、摄影部门与美术部门的配合	86
二、摄影部门与录音部门的配合	86
三、摄影部门与制片部门的配合	87
本章小结	87
思考题	87
第六章 录音部门	90
第一节 录音部门综述	90
第二节 录音部门的成员职责	93
一、录音师的职责	93
二、其他成员的职责	94
本章小结	95
思考题	96
第七章 美术部门	98
第一节 美术部门综述	98
第二节 美术部门的成员职责	101
一、核心成员的职责	101
二、其他成员的职责	104
本章小结	106
思考题	106

第八章 拍摄期的工作与管理

第一节 拍摄期准备阶段的工作

- 一、彩排掌握
- 二、召开制作协调会
- 三、技术监察
- 四、开拍前的准备

第二节 实拍阶段的工作

- 一、基本流程
- 二、导演和副导演的工作
- 三、摄制过程中剧本的修改
- 四、补拍
- 五、拍摄后的工作
- 六、拍摄阶段的计划

第三节 拍摄期制片部门的工作重点

- 一、财务管理
- 二、组织与督促生产
- 三、创造生产条件
- 四、后勤保障
- 五、对外联络

第四节 拍摄期的安全生产管理

- 一、加强剧组成员安全观念
- 二、做好拍摄前的检查工作
- 三、做好拍摄期的安全保护工作
- 四、购买保险

本章小结

思考题

第九章 后期制作

第一节 后期制作的主要工作与管理

- 一、后期制作的任务

108

108

108

109

109

110

110

110

111

112

112

113

113

114

114

115

115

115

115

116

116

116

116

117

117

118

119

119

119

二、后期制作的工作步骤与内容	120
三、后期制作的质量控制与管理	125
第二节 后期制作的成员职责	126
一、核心成员的职责	126
二、其他成员的职责	127
第三节 影视剧数字化后期制作流程	127
一、视频与音频素材的采集环节	128
二、非线性编辑环节	128
三、特效制作环节	130
四、数字合成环节	131
五、成品输出环节	132
本章小结	132
思考题	133
 第十章 影视剧的投资与融资	 136
第一节 影视剧的投资	136
一、影视剧投资的相关概念	136
二、影视剧的投资方式与投资控制	137
三、电视剧的投资形式	139
四、投资影视剧项目的策划	141
第二节 影视剧的融资	146
一、影视剧融资的概念和特点	146
二、电视剧的融资方式	147
三、影视剧融资方式的分类	150
第三节 影视剧的投资风险与控制	151
一、投资拍摄影视剧的风险	152
二、投资风险的控制方法	154
第四节 案例分析：电视剧《金婚》的投资风险与控制	157
一、投资项目基本情况	157

二、投资项目的风险与机遇分析	158
三、项目实际运作分析	160
本章小结	163
思考题	164
第十一章 影视剧的成本预算与控制	165
第一节 影视剧的成本及其构成	165
一、影视剧成本的定义与分类	165
二、影视剧的成本构成分析	168
三、成本研究的主要作用	171
第二节 影视剧的成本预算	172
一、成本预算及相关概念	172
二、成本预算的原则	173
三、成本预算的方法	175
第三节 影视剧成本的预算控制	176
一、预算控制的制度建立	176
二、预算控制的必要环节	178
第四节 影视剧制作的成本控制	180
一、成本控制的基本原则	180
二、成本控制的内容	181
三、成本控制的机制	182
本章小结	184
思考题	184
第十二章 宣传和发行	188
第一节 电影的宣传和发行	188
一、电影的宣传	188
二、影院的发行	189
三、影院发行对其他发行渠道的影响	190
四、辅助市场的发行	191

目 录

第二节 电视剧的市场及营销	193
一、中国电视剧市场的基本结构	193
二、中国电视剧市场的盈利模式分析	196
三、中国电视剧市场的需求与供给	199
四、电视剧市场的产品定价	202
五、电视剧市场的营销渠道	204
六、电视剧的全方位营销策略	208
七、海外电视剧市场的营销策略	209
本章小结	211
思考题	211
第十三章 影视剧知识产权管理	212
第一节 知识产权概述	212
一、知识产权的产生背景	212
二、知识产权的概念	215
第二节 影视剧的知识产权	217
一、影视剧知识产权的概念	217
二、影视剧制作中与著作权有关的权利	217
三、著作权人的权利及保护期	222
四、影视剧整体著作权与各个权利主体间的关系	225
第三节 与影视剧知识产权相关的合同	227
一、合同的概念和制定依据	227
二、合同的种类	228
第四节 与影视剧相关的知识产权保护	232
一、自我保护	232
二、行政保护	232
三、司法保护	233
四、知识产权集体管理组织保护	233
五、立法保护	234
本章小结	234

思考题	235
第十四章 影视剧管理的政策与法规	236
第一节 影视剧制作的许可证制度	236
一、电影制作的许可证制度	236
二、电视剧制作的许可证制度	238
第二节 影视剧题材立项管理	242
一、电影题材立项管理	242
二、电视剧题材立项管理	245
第三节 中外合作制作影视剧的管理	250
一、中外合作制作电影的管理	250
二、中外合作制作电视剧的管理	252
第四节 影视剧的审查管理	255
一、电影的审查管理	255
二、电视剧的审查管理	258
第五节 影视剧的发行与放映/播出管理	262
一、电影的发行与放映管理	262
二、电视剧的发行与播出管理	264
第六节 影视剧的进出口管理	268
一、电影的进出口管理	268
二、电视剧的进出口管理	269
本章小结	272
思考题	272
附录一 影视剧制片管理问与答 (Q & A)	273
附录二 中国电视剧制作行业自律公约	280
附录三 第一届电视剧制片人持证上岗资格考试	
《电视剧制片管理》试题及参考答案	282
参考文献	288



第一章

影视剧制片管理基础

本章阐述了影视剧制片管理的一些基本概念和基础知识,包括影视剧制片管理相关定义、影视剧策划与剧本研发、影视剧制片管理的主要内容和影视剧制片人应具备的素质等。这些内容可以帮助读者建立起关于影视剧制片管理初步的概念,为后续的学习打下基础。

第一节 影视剧制片管理的相关定义

一、影视剧制片管理定义

制片管理是一门现代化的艺术管理科学,是制片人对影视剧项目和摄制团队进行组织策划、市场调研、方案选择、目标决策和控制实施等一系列艺术管理手段的总和。它以制作完成影视精品为宗旨,涉及项目招标、用人制度、分配制度、市场营销等多个领域,是一项工作内容繁复的系统工程。作为一种经营管理活动,它具有经济学和管理学的基本属性。影视剧制片管理是面向影视剧生产经营过程的管理活动。

1. 管理及其主要特征

管理是通过对组织资源的计划、组织、指挥和控制,以有效地实现组织目标的过程。不同的研究者对管理的研究出发点不同,因此关于管理的定义也有很多种,比较有影响的定义有职能论、决策论、人本论和模式论。

工作任务论认为:管理就是由一个或多个人来协调其他人的任务,以便收到个人单独活动所不能达到的效果。



个人领导论认为：管理就是领导，组织中一切有目的的活动，都是在领导者的领导下进行的，领导者活动的有效性决定了组织活动的有效性。

决策论认为：管理就是决策，决策贯穿于管理的全过程和所有方面，组织工作的成败取决于决策的正确与否。

管理是人类理性的社会活动之一，具备计划、组织、指挥、协调和控制的职能。“职能”在这里具有“活动”、“行为”的含义，管理是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。

管理的主要特征包括实践性、思想性、目标性和组织性。

首先，管理是对人的管理，通过对其他人员的组织、协调与控制来完成相应的实践结果，因此它具有实践性。其次，管理是实现目标的过程，管理者必须在管理活动之前预先制定方案，这正是人的主观能动性的表现，因此它具有一定的思想性。再次，管理是一种目标责任活动，它的目标性体现在，根据社会系统所固有的客观规律和组织的系统目标，对管理目标进行控制、协调以形成社会系统新状态。最后，管理通过在一定组织范围内协调人的活动、行为和关系，力图创造实现组织目标的工作环境，因此，管理具有组织性。

2. 影视剧制片管理的含义及其主要内容

管理是人类社会生产活动最普遍的社会现象，它广泛存在于各类社会组织的活动中，例如行政管理、经济管理和媒体管理等。不同领域中的管理活动，因管理对象、环境、产品等不同而存在明显差异。影视剧制片管理就是通过计划、组织、激励、控制和领导等环节，来协调影视剧生产的人力、物力、财力资源，以追求其艺术产品社会效益和经济效益最大化的过程。

影视剧制片管理，是对特定的影视剧作品的生产和组织，并在内外部环境的约束下，有效利用所需资源实现影视剧生产目标，对影视剧项目运作进行计划、组织、激励和控制等一系列工作。影视剧制片管理包括影视剧的策划、制作、发行和播出的过程，其宗旨是使影视剧的生产活动通过使用有效的资源投入，制作出适应文化市场需求和观众喜爱的优秀影视剧作品。

二、影视剧制片人

1. 制片人

“制片人”的这个名词最早源于20世纪20年代的美国，是当时电影制片厂的老板控制导演开支、降低成本而采取的一项管理制度，也是美国电影制片领域为适应电影产业的激烈竞争，而逐渐形成的一套运作机制。20世纪20年代，环球公司、派拉蒙公司、福克斯公



司、联美公司、米高梅公司等五大制片公司之间竞争激烈，制片人制作为一种工业化大生产的流水线式的制片管理模式，在大制片公司内应运而生。到了40年代，好莱坞出现了独立制片人，他的出现使美国电影业的体制和结构发生了很大的变化，60年代末开始影响到整个西方影视业。制片人在国外是指影视产业生产的投资者或代理人，是影视剧拍摄的组织者和管理人。

影视剧制片人是从事影视剧制作经营的专门人才，他是影视剧项目制作经营的总负责人，是其核心的组织者和管理者。制片人受出品人和投资人委托，并对其全权负责。作为影视剧组的最高领导者，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影视剧推向市场，保证其社会效益和经济效益的最大化，为投资者在收回成本的基础上赢得利润。

制片人的管理职责贯穿于立项、生产制作、宣传发行、播出收益等全过程，因此优秀的制片人需要具备全方位的素质，在具有良好政治素质的基础上，既要掌握影视创作所需要的艺术修养，又要有出色的策划管理能力，还要有经营头脑和创新意识。

2. 制片人制

制片人制也称为制片人中心制，指在影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，有效管理影视剧制作经营的全过程，保证其产品实现盈利目标的管理机制。制片人制把影视生产作为一种独特的工业或商业来运作，是适应市场经济环境下的影视生产规律的管理运作机制。在这种制度下，制片人具有对剧本选题、摄制组人员确定、资金计划和分配、摄制管理、后期制作、发行营销等全方位的决策权。制片人制把影视剧生产作为一个经营项目来运行，把制作与发行联系在一起，提高了团队合作意识和工作积极性，强化了风险管理和竞争意识，适应了新形势下影视剧产业的转变。

我国的市场经济体制促进了影视剧制作的产业化，制片人制在一定程度上带动了我国影视剧生产的发展和繁荣。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，从而提高了影视剧项目运作的有效性和可执行性，使面向市场生产的影视剧产品更加容易获得成功。

三、影视剧制片管理体制

1. 管理体制

在复杂的社会活动中，通过一系列管理制度和方法形成相应的管理体制，是实行有效管理的基础。管理体制通常包含的内容十分丰富，它是所有具体制定的管理制度和管理方



法的总称,是一切管理活动的基础和依据,对管理活动产生重要影响。因此,建立管理体制一定要从实际出发,遵循正确的指导思想和科学的管理方法来完成这一系统工程的构建。

2. 制片管理体制

所谓制片管理体制,是有关制片管理的各项制度和管理方法的总称。它是制片管理体制的有机综合体系,包括制片领导体制、制片组织、影视管理制度和管理方法等多方面的内容。因此,制片管理体制既包含国家对影视剧生产制作经营的各项相关政策法规,又包含具体的管理制度和实施办法。

影视剧制片管理体制适合我国的国情,有利于影视剧产业的发展,具体体现在:

(1) 它适应了社会主义市场经济体制的要求,体现了较强的经营观念和竞争意识,能够科学地把影视剧制作的经济效益和社会效益结合起来。

(2) 影视剧制作经营过程是一个团队协作的过程,只有具有较高的艺术功力和较强的组织能力、社会活动能力的制片人,通过有效的制片管理,才能够提高生产效率,有条不紊地开展好各部门的工作,处理好各种人际关系,高质量地完成影视剧制作的任务。

(3) 随着我国对外开放的深入,我国的影视剧产业必须努力拓展海外市场。制片管理中积极的市场营销,能够通过影视剧后产品开发和海外发行,逐步扩大海外市场渠道,利用一些优秀的影视剧产品创造出更多的经济效益和社会效益。

四、影视剧项目管理

项目管理通常是指,在一定的约束条件下,为达到项目目标而实施策划、计划、组织、指挥、协调和控制的过程。项目管理通常运用知识、技能、工具和技术,通过启动、计划、执行、控制和收尾,最终达到满足或超过项目关系人(项目经理、客户、执行组织、项目发起人、其他有相关利益关系的组织或个人等)对项目的需求和期望。美国项目管理协会PMI把项目管理的内容分为九大领域,即范围管理、周期管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理和整体管理。

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;既遵循管理中的科学性要求、艺术性要求,又要体现政治性要求。制片管理是在规定的时间和预算内,为达到既定的制作质量而对影视剧生产经营过程进行策划、组织、领导、协调、控制等的管理活动。因此,制片管理具备项目管理的一般属性。首先,影视剧的生产具有一定的管理程序和步骤;其次,制片管理是一种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,对影视剧项目进行计划、生产、成本、质量、团队、风险等管理,