

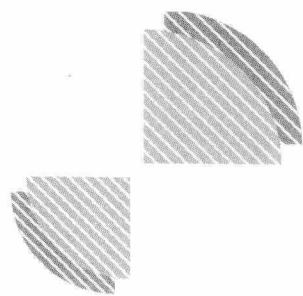


动画专业“十二五”规划教材

动画制片管理

郑玉明 于海燕 编著

中国传媒大学出版社



动画专业“十二五”规划教材

动画制片管理

郑玉明 于海燕 编著



中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

动画制片管理/郑玉明,于海燕编著. —北京:中国传媒大学出版社,2015.11

(动画专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-5657-1384-2

I. ①动… II. ①郑… ②于… III. ①动画片—制作—高等学校—教材 IV. ①J954

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 121356 号

动画专业“十二五”规划教材

动画制片管理

编 著 郑玉明 于海燕
责任编辑 张旭 吴磊
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 徐源、宋学敏等平面设计创作团队
责任印制 阳金洲
出 版 人 王巧林

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 86-10-65450532 或 65450528 传真:010-65779405
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 mm×1092 mm 1/16
印 张 20.75
版 次 2015年11月第1版 2015年11月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1384-2/J·1384 定 价 59.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



中国传媒大学“十二五”规划教材编委会

主任：苏志武 胡正荣

编委：（以姓氏笔画为序）

王永滨 刘剑波 关玲 许一新 李伟

李怀亮 张树庭 姜秀华 高晓虹 黄升民

黄心渊 鲁景超 蔡翔 廖祥忠

动画专业“十二五”规划教材编委会

主任：廖祥忠

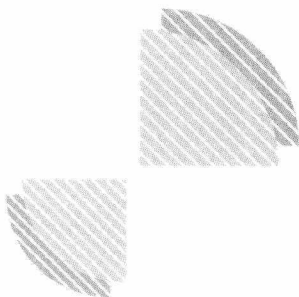
副主任：黄心渊 贾秀清 石民勇

委员：（以姓氏笔画为序）

王雅平 李停战 张骏 郑维林 贾否

贾秀清 索晓玲 倪学礼 黄心渊 曾定凡

谭笑 路盛章



前 言

动画产业的发展,需要更多的企业从事动画片的制作和发行、动画衍生品的生产和销售。无论是从事动画制作和发行的公司,还是从事动画衍生品生产和销售的公司,首要的活动都是制作动画,拥有动画产品。

动画公司为了保证项目成功,生产制作出客户满意的动画作品从而取得良好的社会效益和经济效益,就必须认真研究动画市场,结合自身优势,寻找市场机遇,避开市场风险,明确市场定位;依据市场定位,进行项目策划、融资、商业模式设计,营销和制作动画项目的各种产品。为了保证上述任务顺利完成,不仅要投入一定的生产要素,还要有人统一管理这些生产要素,保证这些生产要素能够最大程度地发挥作用。这个人就是我们常说的动画项目制片人,他所从事的活动就是动画制片管理。一个富有创造力的动画项目制片人是确保动画项目成功的关键因素。

本书从动画项目的角度全面系统研讨动画项目制片人如何进行动画制片管理:如何培养统揽全局、逻辑思维和创新能力;如何做好企划动画项目,编制范围、产品、价格、渠道、沟通、流程以及人力资源等制片计划;如何为顺利完成制片计划,始终保持项目团队的工作热情和活力等。

本书基于中国动画产业与市场的发展需要,以全球化的视野,运用项目管理基本理论,融合各种营销管理方法,联系动画项目特征,结合近几年教学实践编写而成。

本书共 15 章,其中第一章、第二章、第四章、第五章、第七章和第八章由郑玉明编写,第三章、第六章、第九章、第十章、第十一章、第十二章和第十五章由于海燕编写,第十三章由中国传媒大学博士生张文倩编写,第十四章由北京四月星空网络技术有限公司(有妖气动漫)曹秋晔编写,全书由郑玉明统稿。

按照教学要求,学时分配建议如下:

- 第一章 动画制片管理导论 (2 学时)
- 第二章 动画项目规划管理 (2 学时)

- 第三章 动画项目策划管理 (2 学时)
- 第四章 动画项目融资管理 (2 学时)
- 第五章 动画项目商业管理 (2 学时)
- 第六章 动画项目产品管理 (2 学时)
- 第七章 动画项目价格管理 (2 学时)
- 第八章 动画项目渠道管理 (2 学时)
- 第九章 动画项目沟通管理 (2 学时)
- 第十章 动画项目流程管理 (2 学时)
- 第十一章 动画项目分包管理 (2 学时)
- 第十二章 动画项目人员管理 (2 学时)
- 第十三章 动画项目财务管理 (2 学时)
- 第十四章 动画项目法务管理 (2 学时)
- 第十五章 动画项目整体管理 (2 学时)

中国传媒大学动画学院 郑玉明 于海燕
2015 年 9 月 9 日

致力专业核心教材建设 提升学科与学校影响力

中国传媒大学出版社陆续推出

我校 15 个专业“十二五”规划教材 161 种

- 播音与主持艺术专业 (10 种)
- 广播电视编导专业 (电视编辑方向) (11 种)
- 广播电视编导专业 (文艺编导方向) (10 种)
- 广播电视新闻专业 (11 种)
- 广播电视工程专业 (9 种)
- 广告学专业 (12 种)
- 摄影专业 (11 种)
- 录音艺术专业 (12 种)
- 动画专业 (10 种)
- 数字媒体艺术专业 (12 种)
- 数字游戏设计专业 (10 种)
- 网络与新媒体专业 (12 种)
- 网络工程专业 (11 种)
- 信息安全专业 (10 种)
- 文化产业管理专业 (10 种)



传媒人书店
(For IOS)



传媒人书店
(For Android)



微博关注我们



微信关注我们



访问我们的主页

本书更多相关资源可从中国传媒大学出版社网站下载

网址: <http://www.cucp.com.cn>

责任编辑: 张旭 吴磊

意见反馈及投稿邮箱: cucpoffice@cuc.edu.cn

联系电话: 010-6578 3283

目 录

第一章	动画制片管理导论	1
第一节	动画制片管理含义	1
第二节	动画制片管理对象	3
第三节	动画制片管理目的	6
第四节	动画制片管理原则	8
第五节	动画制片活动特征	10
第六节	动画制片管理职能	15
第二章	动画项目规划管理	22
第一节	选择动画产业	22
第二节	评价动画产业	24
第三节	细分动画市场	31
第四节	评估动画市场	36
第五节	明确有效市场	37
第六节	选择动画市场	38
第三章	动画项目策划管理	44
第一节	描述目标群体	44
第二节	寻找创意来源	46
第三节	策划动画项目	49
第四节	项目约束条件	52
第五节	规划项目范围	58
第六节	召开首次会议	60

第四章	动画项目融资管理	64
第一节	编写企划文案	64
第二节	制作融资样片	68
第三节	选择融资对象	69
第四节	拟定融资方式	71
第五节	确定融资原则	73
第六节	筹集项目资金	74
第五章	动画项目商业管理	77
第一节	商业模式的构成要素	77
第二节	动画产业的基本特征	80
第三节	动画商业模式的类型	82
第四节	成功商业模式的特征	85
第五节	动画商业模式的创新	86
第六章	动画项目产品管理	91
第一节	动画项目的产品类型	91
第二节	动画项目的产品特点	94
第三节	动画项目的产品范围	97
第四节	动画项目优秀品牌特征	100
第五节	动画项目产品开发流程	102
第六节	动画项目产品开发策略	105
第七章	动画项目价格管理	112
第一节	影响动画产品价格因素	112
第二节	明确动画产品定价方法	116
第三节	确定动画产品价格目标	118
第四节	确定动画产品最终价格	120
第五节	调整动画产品最终价格	121

第八章	动画项目渠道管理	124
第一节	动画项目分销渠道类型	124
第二节	动画项目分销渠道设计	127
第三节	动画项目分销渠道管理	130
第四节	动画项目电影院线管理	134
第五节	动画项目分账发行管理	137
第六节	动画项目机构购买行为	139
第九章	动画项目沟通管理	142
第一节	动画项目沟通过程	142
第二节	动画项目人员沟通	146
第三节	动画项目广告沟通	148
第四节	动画项目营业推广	154
第五节	动画项目宣传推广	156
第十章	动画项目流程管理	161
第一节	确定动画项目工作范围	161
第二节	动画项目初始进度计划	166
第三节	动画项目制片流程优化	169
第四节	动画项目制片流程计划	185
第五节	动画项目制片流程收尾	197
第六节	动画项目制片流程控制	200
第十一章	动画项目分包管理	217
第一节	采用分包原因	217
第二节	确定分包公司	218
第三节	管理分包合同	220
第四节	聘用海外监督	224
第五节	管理分包流程	226
第十二章	动画项目人员管理	230
第一节	动画制片人的职责	230

第二节	动画项目岗位职责	234
第三节	管理动画项目客户	244
第四节	组建动画项目团队	247
第五节	领导动画项目团队	251
第六节	有效动画项目团队	254
第十三章	动画项目财务管理	258
第一节	动画公司财务活动	258
第二节	动画项目成本核算	260
第三节	动画项目成本构成	263
第四节	动画项目成本控制	265
第五节	动画项目税收优惠	267
第十四章	动画项目法务管理	270
第一节	行政许可	270
第二节	动画合同	277
第三节	动画版权	282
第四节	动画广告	288
第五节	中外合作	290
第六节	法律诉讼	294
第十五章	动画项目整体管理	297
第一节	动画项目整体质量	297
第二节	动画产品生命周期	300
第三节	动画公司市场地位	303
第四节	动画项目整合营销	306
第五节	动画项目整体控制	307
参考文献	315
后记	317

第一章 动画制片管理导论

本章要点

1. 管理和动画制片管理
2. 狭义和广义动画制片管理
3. 狭义和广义动画制片管理的目的
4. 动画制片活动的特点
5. 动画制片管理的职责

第一节 动画制片管理含义

动画制片管理就是动画项目制片人运用管理的相关知识、工具和手段高效率地完成动画制片活动的过程。具体可以从四个方面来理解。

一、什么是管理

哈罗德·孔茨^①认为：“管理就是设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。”弗雷德里克·温斯洛·泰勒^②认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”斯蒂芬·P. 罗宾斯^③给管理的定义是：“所谓管理，是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”赫伯特·西蒙^④对管理的定义是：“管理就是制

① [美]哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1908—1984年),美国管理学家,管理过程学派的主要代表人物之一。

② [美]弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Fredrick Winslow Taylor, 1856—1915年),美国古典管理学家,科学管理的主要倡导者,被后人尊称为“科学管理之父”。

③ [美]斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P. Robbins)是美国著名的管理学教授,组织行为学的权威。

④ [美]赫伯特·西蒙(Herbert Alexander Simon, 1916—2001年),经济组织决策管理大师,第十届诺贝尔经济学奖获得者。

定决策。”彼得·德鲁克^①认为：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”亨利·法约尔^②指出：管理是所有人类组织都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。

综合上述各大师的定义，可以看出管理具有两个含义：(1)管理需要有一个目标，这个目标需要通过各种措施、决策来实现；(2)管理存在于组织中，重点是对人的管理，目的是提高工作效率，最终实现最高效益。因此，任何管理都要解决两个问题：一是效益问题，也就是确定什么是“正确的事”；二是效率问题，也就是确定“如何完成正确的事”。

二、什么是动画

传统动画的定义是，“动画不是会动的画，是画出来的运动。”^③运动是动画的独特语言，是动画的基本原理，是动画艺术无法被替代的本质。“动画艺术是指除真实动作或方法外，使用各种技术创作的活动的影像，即是以人工的方式创造动态影像。”^④现今，动画不仅扩展到应用领域，还与新媒体结合，产生了网络动画、动漫彩信、动漫表情等新型产品。这些新型产品具备了独特的面貌，全方位拓展了动画产品的形态，因此，动画不只限于“片”，还包含很多形态。

三、什么是制片

制片从字面上理解就是制作片子。传统制片以导演为中心，主要是为导演服务的制片。制片人在剧组中起服务和保障作用，确保影片能够按照相应的工艺流程顺利完成。现阶段，由于影片自身的商业属性得到重视，制片工作已不仅仅限于制作工作，而是将制片工作拓展到项目规划、影片策划、项目融资、商业设计、市场营销、流程统筹、分包合作、人力资源、财务规划、版权运作、法务管理等方面，制片工作要符合产业化、市场化、商业化等多方面要求。

四、什么是动画制片管理

动画制片管理是指在生产特定动画产品的过程中，动画项目制片人运用一定的管理知识、工具和手段，通过有效地利用资源，使制片活动高效率地实现动画项目既定目标的过程。

① [美]彼得·德鲁克(Peter F. Drucker, 1909—2005年)，现代管理学之父。

② [法]亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925年)，法国古典管理理论学家，与[德]马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920年)、[美]弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915年)，西方古典管理理论的三位先驱，被尊称为管理过程学派的开山鼻祖。

③ 加拿大国家电影局 Norman McLaren 曾经对动画下的定义。

④ 据国际动画协会(ASIFA)在1980年南斯拉夫的萨格勒布(Zagreb)会议中对动画(Animation)一词所下的定义。

确定目标是动画制片管理的首要工作,通过“资源配置”有效利用资源是动画制片管理实现既定目标的重要手段,高效率完成既定目标是动画项目制片人的重要职责,向客户提供需要和满意的动画作品是动画制片管理的首要目的和最终体现,实现项目价值的最大化和公众利益是动画制片管理的根本目的。何谓资源配置?就是如何组织和管理生产或销售动画项目各种产品所需要的资源,它包括资源的种类、数量和质量。种类是指资源的类型,包括人员、设备、资金和工作场所;数量是指资源的多少,包括需要多少钱、多少人、多少设备等;质量就是资源的“禀赋”,比如什么档次的计算机等。因此,动画制片管理包含规划、企划、营销、流程、人员、财务、法务、整体八项管理职能。

第二节 动画制片管理对象

从动画公司运营管理的角度看,动画制片分为广义和狭义两种:广义的动画制片是指动画公司的经营管理活动,狭义的动画制片是指动画公司“开发新的项目”。从开发新项目的角度看,动画制片也分为广义和狭义两种:广义的动画制片即生产特定动画产品的全产业链运营活动,狭义的动画制片即动画制作。

一、广义的动画制片——动画公司经营管理活动

动画公司的经营管理活动可以通过两个角度来研究:一是动画公司经营管理模型,二是动画公司经营管理活动模式。这些都是广义的动画制片管理研究的对象,对降低动画制片成本、提高动画制片收益十分重要。

从动画公司经营管理模型看(如图 1-1),动画公司的经营管理涉及诸多因素,经营管理模型是系统思考单个动画公司经营管理的重要方法。通过思考模型各个因素,可以帮助动画项目制片人更好地进行制片管理工作。从模型可以看出,任何一家动画公司通过投入土地、资本、劳动力和企业家才能等各种生产要素,经过相应的技术和管理等转变过程,就可以生产或提供最终的产品或服务;而外界通过购买动画公司的产品或服务,又可以给动画公司重新注入活力;动画公司根据外界的需求,再通过相应的投入和转变过程,又能生产产品或提供服务,如此往复,使动画公司持续生存下去。

从动画公司经营管理活动模式看,在市场经济条件下,动画公司根本目的是为了获得经济收益。这种收益可以通过两种方式来实现:一是动画公司的“日常经营管理活动”,二是“开发新的项目”,这两种方式构成了动画公司的经营管理活动模式,活动模式如图 1-2。

通过图 1-2“动画公司的经营管理活动模式”可以看出,每个动画公司都需要实现自己的远景和战略目标,获得经济收益。动画公司一方面需要通过“日常的运营”获得稳定的收

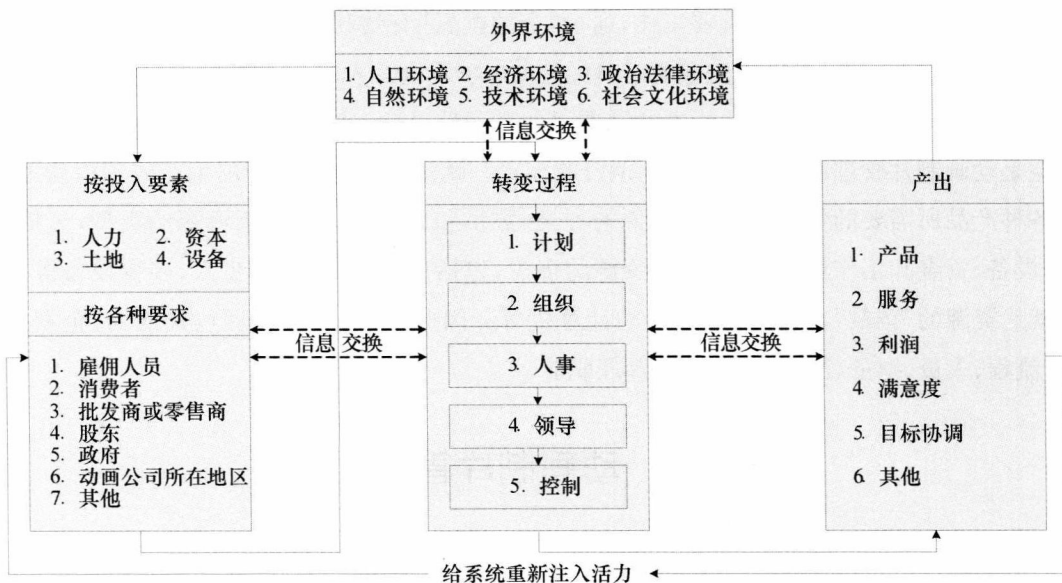


图 1-1 动画公司经营管理模型

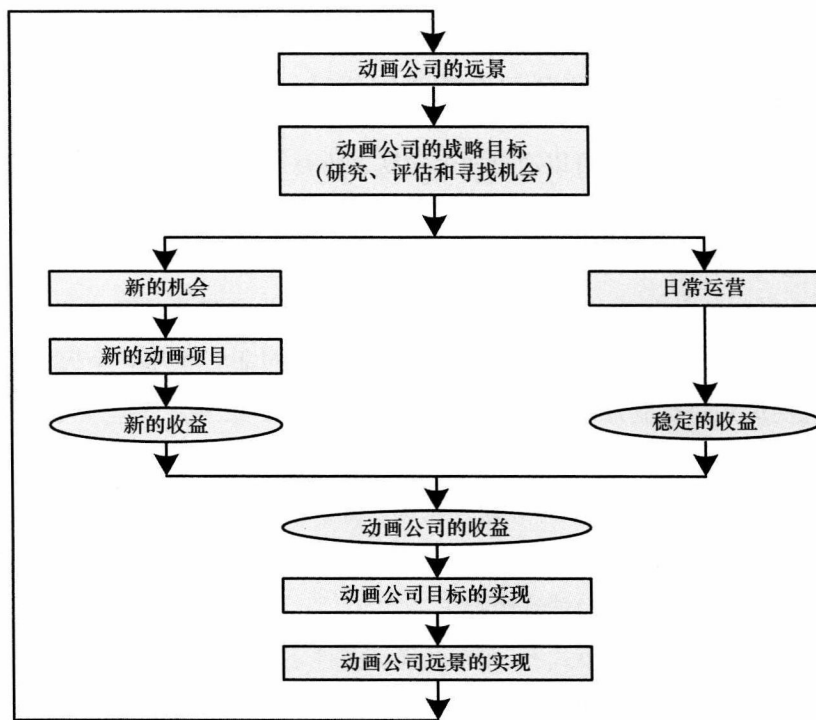


图 1-2 动画公司经营管理活动模式

益,另一方面需要通过开发“新的动画项目”获得新的收益。如图 1-3 所示。

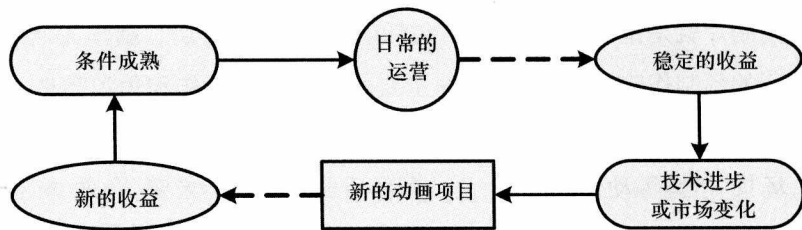


图 1-3 日常运营和新项目之间的关系

通常,这两种经营管理活动模式存在着如下关系:动画公司日常的经营管理活动到了一定时期后,由于技术的进步或市场的变化等不能产生收益了,这时动画公司为了长久生存和发展下去,就需要根据市场需求和动画公司自身条件开发新的项目,以此建立动画公司新的经济增长点。在条件成熟时,将新的项目转变成动画公司的日常经营管理活动。所以动画公司通过交替运行“日常的运营”和“新的项目”两种经营管理活动,循环往复,不间断实现动画公司的收益。

比如,迪士尼公司涉足一切跟娱乐有关的产品和服务,包括广播影视产品的制作和发行、衍生产品的授权、网络、教育、游戏、主题公园等,其日常经营管理活动包括“乐园和度假胜地”“互联网”“影视娱乐”“媒体网络”“消费产品”“迪士尼国际”6项业务,而动画只是公司的传统产品,是维系媒介平台的数字内容。其中,自1955年迪士尼乐园在加州阿纳海姆市接待游客后,为了发展乐园方面的业务,公司先后在世界各地建设了“东京迪士尼乐园”(1983年4月开放)、“巴黎迪士尼乐园”(1992年4月开放)和“香港迪士尼乐园”(2005年9月开放)。这些陆续开发的迪士尼乐园项目,都是通过开发新的项目为公司带来新的效益。为了建设迪士尼乐园,公司专门成立了“幻想工程公司(1952年12月成立)”,负责项目的创意和建造。迪士尼公司日常的经营活动和开发新的产品可以概括为“老产品的日常运营”和“新产品的研究开发”两个方面,通过这两个方面的相互转化,实现动画公司的经营目标。

因此,从动画公司经营管理活动模式上看,“日常经营管理”和“开发新项目”都属于动画制片活动,广义的动画制片管理就是动画公司的经营管理活动。

二、狭义的动画制片——开发新的动画项目

新项目开发活动涉及方方面面,需要依据迈克尔·波特(Michael Porter)提出的“价值链”(Value Chain)理论来确定。该理论指出,新项目开发涉及项目营销、项目制作、版权运作等活动,这些活动构成了一个相互依存的产业价值链。

(一)狭义的动画制片——动画项目制作

狭义的动画制片就是指动画项目制作,包括前期、中期和后期。制作前期是指有了故事创意之后所进行的预制作阶段,这一阶段的主要任务是剧本创作和角色塑造。这里需要导演、编剧、美术、制片人等集体商讨,确定最终版本。制作中期是指依照制作前期所确定的内容,绘制特效、场景、运镜等动作,进行上色。制作后期是指包括录音(音效、配音)、剪辑直到完成。动画制作保证了动画产品的质量,没有好的质量,其他活动也就无从谈起,它直接决定了动画项目各种产品的发行、展示以及衍生品购买市场的兴衰。

(二)广义的动画制片——全产业链运营

广义的动画制片除了动画项目制作外,还需要依据“产业价值链”理论,构建一个动画项目的全产业链运营模式。全产业链运营包括项目规划,项目策划、项目融资、商业设计,项目营销,分包合作,版权运作,衍生品设计、开发和销售等环节。

第三节 动画制片管理目的

管理动画项目、研究动画项目制片管理的技巧与方法,都是为了使动画项目获得成功,即达到动画项目的目标。而一个动画项目的成败受到多方面的影响,包括周围环境、个人看法和各种期望等,这些因素综合影响着动画项目的成败。

一、狭义的动画制片管理——动画项目制作目的

狭义的动画制片管理就是指制作管理,也就是按照前期、中期和后期的动画制作工艺流程来完成动画片的制作,其制片管理目的有两个:

(一)工期固定——资源最少

“工期固定——资源最少”就是在规定的时间内,用最少的资源来完成动画片的制作。其资源包括:资金、设备、人员、房租、水电等固定成本和可变成本。

(二)资源有限——工期最短

“资源有限——工期最短”就是在一定的资源约束下,用最短的时间来完成动画片的制作。资源约束既可能是资金约束,也可能是设备约束,或者是多种资源同时受约束。