

大师

高等院校动画专业系列教材



# ANIMATION



NLIC2971016492

## 影视动画 制片与项目管理

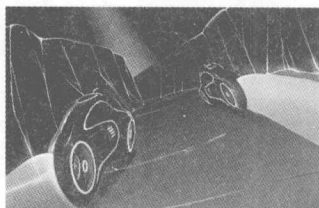
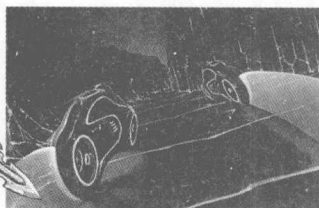
邢国金 项建华 ● 编著



华东师范大学出版社



高等院校动画专业系列教材



ANIMATION



# 影视动画制片 与项目管理

邢国金 项建华 ● 编著



NLIC2971016492



华东师范大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

影视动画制片与项目管理/邢国金,项建华编著. —上海:华东师范大学出版社,2014.5  
高等院校动画专业系列教材  
ISBN 978-7-5675-2103-2

I. ①影... II. ①邢... ②项... III. ①动画片—制片—高等学校—教材②动画片—项目管理—高等学校—教材 IV. ①J954

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 103435 号

## 影视动画制片与项目管理

编 著 邢国金 项建华  
责任编辑 吴 余  
责任校对 高士吟  
装帧设计 吴 余

出版发行 华东师范大学出版社  
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062  
网 址 [www.ecnupress.com.cn](http://www.ecnupress.com.cn)  
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105  
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887  
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口  
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 上海市崇明县裕安印刷厂  
开 本 787×1092 16 开  
印 张 11  
字 数 209 千字  
版 次 2014 年 8 月第 1 版  
印 次 2014 年 8 月第 1 次  
印 数 3100  
书 号 ISBN 978-7-5675-2103-2/J·209  
定 价 29.80 元

出版人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

# 前言

## 动画产业需要懂专业、会管理、善经营的高端人才

在孩子们的心目中,通过动画可以找到自己崇拜的偶像、仰慕的明星、说悄悄话的伙伴,找到梦中美轮美奂的世界。对于动画艺术家来说,动画则是一门十分美妙的艺术,通过创作动画,可以实现他们心中的梦想,宣泄他们的情感。对于制片人来说,动画更是一种影视产品,是可以市场运作得到回报的商品。

既然是商品生产,那就必须符合产业发展的规律,存在一条比较完整的产业链,包括人们常说的,原创设计、生产制作、发行播出、产品开发、资金回收。通过这样一套循环模式可以支撑产业各领域的正常运转。

但我们必须面对一个事实:目前我国的本土动画产业,不论是产业意识还是实体规模,都还有一定的差距,还未完全形成产业规模和完整的产业链。要想改变我国动画“大而不强”的现状,只有一条路,那就是必须走规模化、产业化的发展道路。因为只有通过市场,才能壮大自己;只有尊重市场,才能赢得观众;只有增强市场意识,才能提高经营能力;只有占领了国内市场,才能面对国际市场。

我国动画产业的快速发展,对动画人才的培养也提出了更高的要求。动画产业既迫切需要大量具有创意、艺术水准高的前期创作设计人才,也需要大批具有团队敬业精神、动手能力强的制作人才,更需要一批懂专业、会经营、具有策划开拓能力的制片管理人才。

高级经营管理人才,是推动并完成整个产业链的终端人才。创意人才是动画作品的核心人才,制作人才是动画产品的关键人才,但没有好的策划管理和经营销售人才,前两类人才的价值也将无从体现。

《影视动画制片与项目管理》是从影视动画项目设计和制作管理的角度出发,结合动画创作、生产、营销的具体内容,使大家对动画项目的创意策划、创作设计、制片管理、开发营销的过程有一个基本的了解。这门课程可以培养动画专业的学员在创作过程中重视市场,在制片管理过程中重视创作设计的理念,同时又让大家明白:作为一个制片管理者,除了要有一定的专业理论知识和操作技能外,还要具备一定的经营管理、财务管理、市场营销、法律法规和技术设备等方面的学识和能力。

《影视动画制片与项目管理》的教学目标是:培养广大动画专业的学员了解制片、学习管理的兴趣,并在这个基础上确立和构建自己的专业方向。期待能有更多的高级经营管理人才涌现出来,为我国的影视动画产业作出贡献。

邢国金

2014.7

# Contents

## 目录

### 第一章 管理与制片管理 / 1

#### 第一节 制片管理概述 / 3

- 一、什么是产业 / 3
- 二、什么是文化产业 / 3
- 三、什么是电影产业 / 4
- 四、什么是动画产业 / 4
- 五、影视制片与制片管理 / 7

#### 第二节 管理概述 / 7

- 一、什么是管理 / 8
- 二、什么是管理学 / 8
- 三、影视动画制片管理 / 9

#### 第三节 影视制片管理的岗位与职责 / 12

- 一、影视出品人 / 12
- 二、影视制片人 / 13
- 三、执行制片人 / 15
- 四、制片主任 / 15
- 五、制片 / 15
- 六、剧务 / 16

#### 本章思考题 / 16

### 第二章 电影和动画电影 / 17

#### 第一节 学习动画要从了解电影开始 / 19

- 一、电影的基本概念 / 19
- 二、视觉残留 / 19

## 第二节 电影是一种技术形态 / 20

一、电影的诞生要具备相应的技术条件 / 20

二、电影随着技术发展不断改进和完善 / 24

## 第三节 电影的根本是艺术 / 24

一、电影艺术形式的出现 / 24

二、电影艺术涵盖的艺术形式 / 25

## 第四节 动画与动画电影 / 26

一、动画的起源 / 26

二、动画电影的概念与特征 / 26

三、动画和电影的联系和区别 / 27

本章思考题 / 28

# 第三章 项目与策划 / 29

## 第一节 项目的组织策划 / 31

一、什么是策划 / 31

二、影视项目的策划是制片管理工作的重要内容 / 31

三、影视项目策划的主要内容和基本思路 / 32

## 第二节 策划方案的制定 / 33

一、策划方案的制定要求 / 33

二、策划方案的基本内容 / 34

三、精彩的策划方案需要有好的创意支持 / 35

- 第三节 团队组建 / 35
  - 一、影视作品拍摄备案 / 35
  - 二、团队的组建 / 36
- 第四节 项目与资金 / 37
  - 一、项目投资 / 37
  - 二、投资主体 / 37
  - 三、资本性质 / 38
  - 四、投资形式 / 38
- 第五节 成本及管理 / 40
  - 一、生产制作成本 / 41
  - 二、成本在经济活动中的作用 / 41
  - 三、影视动画生产成本的构成 / 41
  - 四、生产制作成本的控制 / 42
- 本章思考题 / 44

## **第四章 影视动画的制作管理 / 45**

- 第一节 电影和动画电影的制作流程 / 47
  - 一、电影的基本制作流程 / 47
  - 二、动画电影的基本制作流程 / 48
- 第二节 项目预算与制作计划 / 54
  - 一、预算 / 54
  - 二、制作计划的种类、作用和制定 / 58
- 第三节 影视前期创作管理 / 61

- 一、剧本创作常识 / 61
- 二、剧本的管理 / 65
- 三、美术设计 / 66
- 第四节 动画制作的中期管理 / 73
  - 一、动画制作管理的基本特征 / 73
  - 二、动画制作的技术形式 / 74
  - 三、制作管理的基本内容 / 75
  - 四、电影数字制作技术 / 81
- 第五节 动画制作的后期管理 / 86
  - 一、影视后期制作 / 86
  - 二、剪辑 / 86
  - 三、声音的录制和合成 / 89
  - 四、后期制作管理 / 92
- 本章思考题 / 93

## 第五章 动画产品与媒体 / 95

- 第一节 动画产品的基本特征和产业属性 / 97
  - 一、动画产品的基本特征 / 97
  - 二、动画产品的产业属性 / 97
- 第二节 动画的产品构成 / 98
  - 一、直接产品 / 98
  - 二、衍生产品 / 99
  - 三、应用服务产品 / 99
- 第三节 动画产品的宣传发行与销售 / 99
  - 一、影视动画的发行宣传 / 100



二、影视动画的发行销售 / 102

第四节 媒体与新媒体 / 107

一、传统媒体 / 108

二、新媒体 / 108

本章思考题 / 110

## 第六章 动画的产品营销与开发 / 111

第一节 动画产品的营销 / 113

一、动画营销的概念 / 113

二、动画营销案例 / 113

第二节 动画衍生产品的开发 / 115

一、动画衍生产品的概念和特征 / 115

二、动画衍生产品的开发模式 / 116

三、动画衍生产品的发展 / 118

第三节 著作权的保护 / 120

一、我国动画产业版权现状 / 121

二、盗版 / 122

三、著作权 / 123

四、著作权保护 / 123

五、作品著作权登记 / 124

第四节 衍生产品开发案例 / 125

本章思考题 / 127

## 第七章 动画产业与人力资源 / 129

第一节 我国动画产业的现状与发展 / 131

第二节 动画产业的人才培养 / 136

一、影视人力资源的基本构成 / 137

二、人力资源管理 / 139

三、动画教育与培训 / 139

四、高级经营管理人员的职业素质 / 142

### 附录部分 / 145

附录一 影视、动画的行业组织 / 145

附录二 国际动画电影节、艺术周 / 146

附录三 相关政策法规 / 149

### 后 记 / 161

### 参考书目与资料 / 162



# 第一章 管理与制片管理

本章是从产业和管理的角度出发，结合动画创作、生产、营销的具体内容，使大家对动画的制片管理的概念有一个基本的了解，为下面具体内容的学习提供方便。

- 建议课时

2 课时

- 关键词

产业 管理 制片管理



影视制片本质上是一种生产特殊商品的产业行为,具有产业和文化产业的基本特征。在讲述制片管理具体内容前,首先需要了解什么是产业和文化产业,什么是电影产业,什么是动画产业以及动画产业所具有的基本特征。只有把这些概念弄清楚了才能比较顺利地理解制片以及制片管理行为对于产业发展的重要性。

## 第一节 制片管理概述

### 一、什么是产业

所谓“产业”是指:从事相同或相关特定内容的机构和群体,经过从小到大的原始资本积累及经营发展过程,达到了一定的市场规模,并拥有自身所需的不同的社会分工,进行投入产出的一种行业形态。从上述定义中,我们可以看出作为一个产业所具有的基本特征:

(1) 作为某种产业一定有其特定的产业内容。如:生产加工、服务、文化传播等,每一个产业都包括各种相互关联的行业;

(2) 作为产业都已形成一定的生产能力和市场规模,有着一条较为完整的产业链和产业循环模式;

(3) 基本具有产业发展所需的明确的社会分工。一个产业的形成必定是由产品开发、生产制作、经营销售、人才培养等各种不同环节组成,不可能所有的人去做同一件事;

(4) 任何一个产业的形成和壮大,都有一个积累过程。产业的形成不可能没有发展过程,任何完善的产业都是从原始状态开始的,都有一个从小到大的发展过程。

### 二、什么是文化产业

“文化产业”是指:生产、经营文化产品和提供文化服务的营利和非营利行业所形成的产业形式。包括:出版、电影、广播电视、演艺、文化娱乐、艺术品经营、数字艺术产品等行业。

文化产业具有下列特征:

(1) 文化产业具有一般产业的自然属性,即产业基本特征和发展规律。

(2) 文化产业同时具有明显的社会属性。我国的文化产业,在所有制形式上也是多元并存的。在追求利益目标的同时,还需具有为公众服务,为社会服

# 第一章

## 管理与制片管理

务,满足人民群众的文化需求的社会功能。

(3) 文化产业在遵循价值规律的同时,也要遵守现行的政策法规,文化产业所属的行业有盈利的也有非盈利的。

文化产业的基本特征,决定了这个产业所具有的双重性质,即:“在建设物质文明的同时,也要建设精神文明”。这两个文明的建设在影视动画的策划、创作及管理上显得尤为重要,必须引起广大从业人员的深刻理解和高度重视。

### 三、什么是电影产业

电影产业是文化产业的一个组成部分,是指从事电影产品与服务的生产和经营活动的行业形式。

电影产业具有自身的特点,包括系统内和系统外两大环节。系统内,是其自身所形成的产业链。系统外,是以电影产业为主,与其他相关行业交融、衍生而产生的综合开发形式,即我们所说的产品授权与开发。

电影产业可以吸收众多相关产业的参与支持,同时可以开发和带动与之相关门类的产品,为自己争取更多商业机会。而作为电影的一种表现形式——影视动画,具备了电影所有的基本特征,包括市场形式和产业样式,但同时影视动画又具有自身的产业特征。

### 四、什么是动画产业

2006年4月,国务院办公厅转发了财政部等十部委《关于推动我国动漫产业发展的若干意见》(以下简称《意见》),在这个文件里,对动漫产业作了一个较为全面的定义,那就是:

“以创意为核心,以动画、漫画为表现形式,包含动漫图书、报刊、电影、电视、音像制品、舞台剧和基于现代信息传播技术手段的动漫新品种等动漫直接产品的开发、生产、出版、播出、演出和销售,以及与动漫形象有关的服装、玩具、电子游戏等衍生产品的生产经营的产业。”

从上述定义中我们可以看到,动漫产品作为一种文化产品,有多种载体或表现平台,而作为产业,又和其他产业有很大的不同。

《意见》中所提动漫概念包含了动画和漫画,这是两个不同的艺术形态,本教材主要针对影视动画而言,因此以下文中统一以“动画产业”论之。

#### 1. 动漫作为一个产业,涉及的范围非常之广

首先从动漫的本身产业形式来看,它包括了漫画出版、影视动画、音像制品、网络、多媒体播放等。从动漫的衍生产品来说,则包含了玩具、游戏、服装、食品、日用品等。

其次从涉及的行业领域来看,动漫产业涵盖了出版、影视、广告、网络、软件、教育、生产制造、演出、销售等多个领域。从动漫产业的范围可以基本看出其生存发展所应有的运行模式,也就是我们常说的“产业链”。

动画产业链有几个基本环节,如原创生产和发行营销、衍生产品开发等。当然这只是一般意义上的划分,各个国家根据各自具体情况,都有自己的产业

链模式。但按照市场投入产出的规律,动画产业上述几个环节都是不能缺少的,缺了哪一个都会影响到产业链的正常运转。

世界上动画产业发展最早、做得最好的当数美国迪士尼。尤其是 1937 年推出了世界首部动画长片《白雪公主》后,更是一举确立了其世界霸主的地位。

迪士尼是一个“动画乘积型”企业,它用自己的动画电影本身做基数,在后面乘上各种经营手段(衍生开发)获取最大的利润空间。据说当年米老鼠刚问世,沃尔特·迪士尼在一家餐厅偶遇一位家具商,这位商人要求将米老鼠形象印在写字台上,沃尔特·迪士尼很高兴地同意了,很快迪士尼便收到了家具商送来的 300 美元。这是迪士尼公司从形象授权上获得的第一笔报酬,这样一个小小的举动,奠定了迪士尼产业化的模式。从此迪士尼在衍生产品开发道路上,凭借其大量艺术性高、娱乐性强的主体动画,成功地占领了动画产业的所有领域。

据“中国动画网”报道,截止到 1999 年,迪士尼的专卖店已达 728 家,分布在九个不同的国家和地区,每年光顾专卖店的孩子和家长就多达 2.5 亿人次。同时迪士尼品牌的种类涉及面多达 2400 多种。2002 年消费品收入约 24.5 亿美元,约占集团总营业收入的 14%。

迪士尼动画所经营的项目,小到学生用的橡皮,大到两万美元的手表,从日用小商品到主题公园,从书报杂志到电影电视,从旅游餐饮到商店场馆,其产业渗透到社会生活的各个方面。

## 2. 制作周期很长

所谓周期长体现在以下几个方面。首先,动画片的创作制作周期较长。

一部标准长度的影院动画片,从项目策划、剧本创作开始到制作播出,往往需要好几年的时间。如果因剧本修改和形象设计等原因造成不顺利,那么时间还会更长。例如《大闹天宫》、《宝莲灯》等影片都用了 4 年左右的时间。

动画片创作、制作周期长,是由动画本身的艺术特点决定的。例如动画巨片《阿凡达》,由曾凭借《泰坦尼克号》创造过惊世票房纪录的好莱坞重量级导演詹姆斯·卡梅隆,经过了 14 年的酝酿,耗资 5 亿美元,历时 4 年拍制的科幻巨献。

詹姆斯·卡梅隆在执导名作《泰坦尼克号》之后,认为运用先进的电影工业技术与特效,可以使一个原本就精彩的剧情更引人入胜,但是单靠特效无法成就一部好电影。他花费 10 年时间审慎构思,投资 2 亿美元,以亲自研发的 3D 虚拟影像摄取摄影科技(Fusion 3D),耗时 4 年时间,拍摄了这部关注人物之间的情感,彰显故事情节和带给观众全新观影体验的巨片《阿凡达》。

## 3. 市场的生命周期很长

动画片市场的生命周期一般都比较长。就拿《大闹天宫》来举例,直到今天由该片衍生的孙悟空形象还活跃在动漫市场的各个领域。无论是影院还是电视屏幕,只要有《大闹天宫》放映或播出,依然会吸引大量的儿童和成人观众。

另外,像《哪吒闹海》、《天书奇谭》、《三个和尚》、《葫芦兄弟》等经典动画作

# 第一章

## 管理与制片管理

品,它们的影片、音像制品、图书和其他产品,仍在源源不断地创造着新的价值。而迪士尼所创造的“米老鼠”仍在为迪士尼公司带来数以亿计的收入。

日本的“哆啦A梦”1969年在杂志上连载,到了1979年才拍摄成动画片上了屏幕,而随后的产品开发、形象授权延续至今。哆啦A梦的漫画书销量过亿,形象授权超过2000种,由哆啦A梦改编的电影已有多部,票房超3亿美元。产品涵盖玩具、文具、服饰、食品、礼品、网络游戏等行业。

综上所述,动画电影以及由电影而产生的动画明星是不会老的,也不会过时。在一代又一代年轻人眼里,这些动画形象始终是最可爱的。它们不像影视明星会随着时间的流逝而衰老,人们也不用担心它们会因为无法分身而不能和大家见面。在你需要的时候,它们可以随时出现在你的面前。

这是因为动画以及动画产业创造的形象高度虚拟,宛如天马行空,而且可移植性非常强,可以出现在任何市场领域。动画产业生命力长的特征,拉近了动画明星和普通人的距离,改变了人们的生活,寄托了人们最丰富的想象、最天真的情怀以及最纯真质朴的精神,跨越了国家和民族的界限,让所有的人享受到其中的乐趣。

### 4. 动画产业是一个劳动密集型、技术密集型、资本密集型的产业

动画行业是一个典型的高投入、高风险的行业。高投入,主要是指动画的制作成本要远高于其他类型的影视制作。每分钟的动画制作费,国际上高达2万美元左右,国内平均也要达到1.5万元人民币。尤其是传统二维动画的制作,那是一个典型的劳动密集型、技术密集型的制作模式。

不论是1分钟的片子,还是100分钟的片子,都必须由一定数量的人员来完成,都要按照剧本创作、美术设计、导演、分镜、原画、动画、描线、上色、拍摄、后期特效、非编、音乐创作、录音、合成这些必备的生产程序走一遍。所动用的技术设备,也是动辄几十万元,甚至成百上千万元的。

近年来,宣传发行的成本不断上升,产品开发的成本不断提高,整个动画行业需要投入的人力、物力、财力就相当大。为了降低风险,尽可能地适应市场需求,保证创作、制作、销售、产品开发这几个关键环节正常运转,就必须进行规模化、专业化的有效管理和经营,提升作品质量,降低运作成本,完善产业化市场机制。只有这样才能保证整个产业链的正常运转。

### 5. 需要最好的创意策划

检验动画强国的标准只有一条,就是不断涌现大量优秀的原创作品。

在市场经济条件下,我国动画要走出困境,实现动画强国的梦想,产业化是唯一的出路。而要实现我国动画的产业化,必须创作生产大量优秀的动画作品。

因为任何动画故事、动画形象,如果没有好的创意亮点,就会立刻被市场遗忘。而动画艺术,首先是影视艺术,是集文学、美术、音乐、表演和现代技术于一体的综合性艺术,它要求每一项艺术要素都具备好的创意。也就是说一部优秀的动画电影,除了要有精彩的故事内容外,还要有赏心悦目的画面,流畅的镜头语言,生动的人物形象,优美夸张的动作表演,动人心扉的音乐效果等。

一部成功的商业动画作品,必然是各种具体创意的综合实施,各种艺术形



式的具体体现,例如迪士尼的《白雪公主》,中国的《大闹天宫》、《哪吒闹海》,日本的《千与千寻》等。这些经典作品都非常完整地体现了上面所提到的那些综合要素,因此经久不衰,极具生命力。

## 6. 一切活动均以版权为核心

动画产业的一切活动均以版权为核心,动画作品的版权贯穿于整个动画产业链。只有当动画版权通过产业链合理、合法地分配到各个参与体之中并得到法律的充分保护的时候,整个产业链才能真正体现互惠互利的原则,才能拥有不断向前发展的动力。

因此在动画产业的所有活动中,必须充分提高行业整体的版权意识和法律意识。动画产业的版权活动主要体现在三个主要环节。

第一环节是播出市场,这一环节所体现的是播映权。第二环节是出版市场,这一环节体现的是图书及音像制品的出版权。第三环节是衍生产品市场,这一环节是一个涉及范围相当广的市场环节,主要体现为“形象授权”。动画产业的版权活动基本围绕这三个环节展开。

## 五、影视制片与制片管理

所谓的制片管理是影视项目制作中的一个术语,是指在特定的影视剧作品的创作生产中,有效地利用资源以实现影视剧作品目标而进行的一系列工作的行为过程。在制片实践中一般可从狭义和广义两个角度去解释。

狭义上的制片管理一般是指“制片”行为。它包含两成意思。其一是指整个影视项目的创作制作的行为过程,即拍摄制作一部影视作品的所有工作内容;其二是指完成该影视项目所成立的一个管理职能部门。包括它的组成人员,如制片人、制片主任、生产制片、外联制片、生活制片、剧务、场务、司机、会计、跟组医生等。简单地来说,制片部门的主要任务是在制片人的领导下监制整个影视剧的创作并为摄制组提供拍摄和生活所需的各种设备和服务,是一个拍摄工作的职能部门。

广义上的制片管理是指以产权关系为纽带,以创造影视作品的价值为目的,把生产影视剧所需要的各种要素按照一定的规律组织起来,并有计划、有步骤地对影视剧的生产和销售过程进行控制的一系列工作的总称。

简言之,影视制片管理就是针对影视剧的策划、生产和销售的全部过程而进行的管理活动。

广义上的制片管理和狭义上的制片管理两者之间的区别和联系在于,前者是制片管理行为的内容本质,后者是制片管理过程的职能形式。

## 第二节 管理概述

在了解制片管理之前,我们首先应了解:什么是管理?什么是管理学?管理的本质是什么?影视制片管理的内容有哪些?