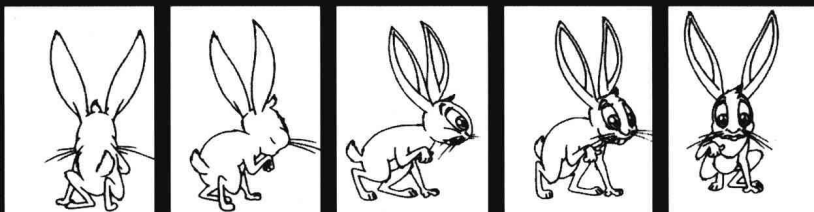


P r o d u c i n g   A n i m a t i o n

# 动画制片



湖北长江出版集团 (美) 凯瑟琳·温德 扎哈拉·道拉塔巴蒂 著  
湖北美术出版社 范玲 储晓冶 方凌 王艳 李姗姗 译

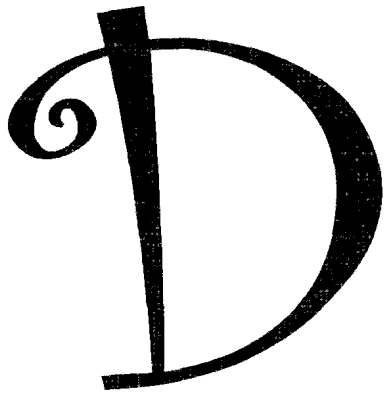
# 动画制片

(美) 凯瑟琳·温德 扎哈拉·道拉塔巴蒂 著

范玲 储晓冶 方凌 王艳 李姗姗 译



湖北美术出版社



责任编辑 / 戴建国  
封面设计 / 孙 琪  
责任印刷 / 李国新

### 图书在版编目 (CIP) 数据

动画制片 / (美) 凯瑟琳·温德, (美) 扎哈拉·道拉塔巴蒂著; 范玲等译.

—武汉: 湖北美术出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5394-2601-3

I . 动…

II . ①温… ②道… ③范…

III . ①动画片—电影制片 ②动画片—电视制片

IV . J954

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 037510 号

著作权合同登记章 图字: 17-2008-118号

## 动画制片

著: (美) 凯瑟琳·温德, 扎哈拉·道拉塔巴蒂

译: 范玲 储晓冶 方凌 王艳 李姗姗

出版发行: 湖北美术出版社

地 址: 武汉市洪山区雄楚大街 268 号

电 话: (027) 87679522(发行) 87679553(编辑)

传 真: (027) 87679523

邮政编码: 430070

H T T P: www.hbapress.com.cn

E-mail: hbapress@vip.sina.com

印 刷: 武汉中远印务有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 11 印张

印 数: 3000 册

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

2009 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

### 版权声明

This first edition of Producing Animation by Catherine Winder and Zahra Dowlatabadi is published by arrangement with ELSEVIER INC, 525 B Street, Suite 1900, San Diego, CA 92101-4495

书名: Producing Animation / 动画制片

作者: Catherine Winder, Zahra Dowlatabadi

(美) 凯瑟琳·温德, 扎哈拉·道拉塔巴蒂著

ISBN 978-0-240-80412-5

本书中文简体字版由 Elsevier 授权湖北美术出版社出版发行。未经出版者书面许可, 对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 侵权必究。

## 推介语

《动画制片》提供了对于动画行业的清晰概览和理解动画项目从创意到出片过程的指南。本书以动画制片人的视觉，讲述了动画项目生产的过程以及在其每一个阶段中制片人的作用。

本书还解答了一些常遇的基本问题——从如何入行到黄金时段系列节目的平均预算和周期等。书中来自广泛的动画专业人士（公司所有人、策划人员、导演、制片人、编剧以及制作人员）的观点，给出了动画制片人的成功之道，书中还可以找到包括预算、周期和人员等完整的项目计划的细节描述。《动画制片》还包含了称为“动画预算构建者”的动画项目专用的会计科目表，这个表进行相应调整后能用于实际的每一个动画项目。

学生、有抱负的制片人、投资人、电视频道和工作室的执行官、美术师、有意进入动画行业的电影执行制片人以及法律顾问等都会发现《动画制片》是一本不可多得的工具书。本书的章节按照前期创作、中期制作和后期制作设置为动画制片人提供了大量实用的指导，其中大量的图表描述了生产过程的各个不同步骤，作者设计的一些表格也是成型生产流水线的有价值的资源。

## 目 录

- 001 第1章 绪 论
- 004 1.1 关于动画的一些常见提问
- 010 第2章 动画制片人
- 010 2.1 什么是动画制片人
- 013 2.2 优秀制片人的素质构成是什么样的
- 029 2.3 制片人心中的制片流程图
- 033 第3章 项目的推销和购买
- 033 3.1 项目创意的来源
- 036 3.2 项目投资方
- 037 3.3 项目推介准备
- 037 3.4 项目推介
- 038 3.5 代理人
- 038 3.6 谈判过程
- 040 第4章 核心团队
- 040 4.1 概述
- 040 4.2 导演的角色
- 042 4.3 视觉策划美术师
- 042 4.4 商务及法律部门
- 043 4.5 技术部门
- 043 4.6 制片会计部门
- 044 4.7 人力资源部门
- 044 4.8 招聘团队
- 045 4.9 培训部门
- 046 第5章 项目策划过程
- 046 5.1 概述
- 046 5.2 项目策划过程中制片人的角色
- 047 5.3 美术策划
- 048 5.4 编剧过程
- 051 第6章 制片计划
- 051 6.1 概述
- 051 6.2 基础信息清单
- 051 6.3 着手编制制片计划
- 066 6.4 预算编制
- 071 第7章 生产团队
- 071 7.1 制片人在组建生产团队时的作用
- 073 7.2 制片管理团队
- 077 7.3 外包承接公司
- 084 第8章 前期创作
- 084 8.1 制片人在前期创作中的作用
- 086 8.2 美术设计和美术指南
- 094 8.3 先期录音
- 098 8.4 分镜头
- 107 8.5 动画计时
- 113 8.6 歌曲
- 115 8.7 片头制作
- 115 8.8 中期下发准备
- 117 第9章 中期制作
- 117 9.1 制片人在中期制作中的角色
- 119 9.2 二维动画的中期制作
- 130 9.3 三维电脑（CGI）动画
- 136 9.4 制作实例
- 138 第10章 后期制作
- 138 10.1 制片人在后期制作阶段的角色
- 139 10.2 音乐
- 142 10.3 后期制作过程
- 143 10.4 声音后期制作
- 145 10.5 画面后期制作
- 146 10.6 最终交付
- 147 第11章 生产状态跟踪
- 147 11.1 概述
- 147 11.2 前期创作状态跟踪
- 147 11.3 中期制作状态跟踪
- 156 11.4 后期制作状态跟踪
- 158 附录：动画资源

## 第1章 绪论

动画制片人是干什么的？什么是创作监制？制作一分钟动画需要多少钱？如何为动画项目制定生产计划？生产电影动画、家庭视频动画<sup>①</sup>和电视动画有很大的区别吗？

当人们知道我们【本书作者：凯瑟琳·温德（Catherine Winder）、扎哈拉·道拉塔巴蒂（Zahra Dowlatabadi）】是动画制片人时，总会向我们咨询许多问题，以上不过是其中的几个例子。我们也曾试图找到一本解答上述人们感兴趣的问题的书籍，但实际上找不到任何一本。虽然有许多写得非常好并且极有实用价值的关于动画技术制作和美术创作的书（见附录“动画资料”），但是没有一本是介绍动画制片公司和动画发行商生产动画片过程的具体细节的。这是一个很大的缺失，因此我们决定结合我们自己对于动画生产过程的了解和经验来弥补之。

动画片的生产过程需要有逻辑思维能力、进取精神以及创新能力，它是一种将动画技术与个人风格、经验和剧情结合在一起的脑力劳动。说到所谓动画制片人工作的定义可以说是不定的。整个动画业也都没有关于动画制片人的确切定义。动画制片人在每个动画项目中的角色也是不一样的。动画制作人的责任范围既依项目不同而异，也依公司结构不同而异。这种不同的正面意义在于制片人常常可以用他们自己的经验和专长来归置项目。而从负面而言，制片人如果没有经验也会导致项目超支和全面受挫。

以我们的观点来说，制片人就是全面负责协调项目的创作、经费和周期控制的责任人。根据项目的创作预期和财务因素，制片人进行动画生产的团队组建。制片人负责制定和执行项目的周期和预算计划，旨在使最终的出品达到项目要求的质量。制片人也负责使投资方的创作监制和生产团队双方始终保持对于项目的热情和兴趣。要肩负所有这些责任就需要制片人具有广泛的知识背景。

我们在动画行业的从业经历是各种各样的。我们两

人都是从基础岗位一步步走上来的，我们几乎在所有的岗位上都干过。我们的岗位头衔有：统筹、生产总管、海外制作主管、助理制片人、执行制片人、联合制片人、制片人、总制片人、制作监制以及主管生产的副总裁等等。扎哈拉·道拉塔巴蒂开始进入动画行业参与的第一个项目是个电视动画项目，而她一直的意愿却是电影动画和家庭视频动画。但由于是直接参与生产线的工作，所以她的这次经历是极有益的。凯瑟琳·温德则是曾经在电视动画项目和电影动画项目的生产和策划部门都工作过。虽然在几个电视动画项目中她也是卷起衣袖亲自抄刀于具体的工作，但大多数情况还是做管理。她涉足各种类型的项目，其中既有国内的也有国际的，她也曾经创建并运营过工作室。总之，我们的经历涵盖了各种不同格式的动画项目，包括：电影动画、家庭视频动画、电视系列动画、电视动画特别节目以及动画短片等等。

我们1991年相识是在一个出了问题的项目中。当这个电影动画项目离交片只剩最后10个月时，我们俩同时被聘专门来解决项目中遇到的问题。我们很快就发现，实际剩下的工作还需要将近20个月时间才能完成。尽管剧本还在编写中，可钱却已经花掉了大部分。投资方为了确保作品按期保质完成而不再追加额外的费用，采取了派代表进驻的措施。可是，他们的这个做法令洛杉矶的制作团队非常不快。

这个项目的运作结构设计得很复杂。一部分前期创作和中期制作安排在洛杉矶的公司完成，大部分工作（由于人才的缺乏以及预算和周期的限制）则分散在世界各地的协作公司完成。这些公司分散在加拿大、丹麦、西班牙、澳大利亚和阿根廷等国家。每一个镜头完成初稿动画后，由在亚洲的一个公司进行誊清和描线上色。由于每个公司的档期和能力各不相同，所以镜头在动画阶段的进展也不尽相同。镜头誊清后回到洛杉矶做特效，然后再返回亚洲。亚洲的公司几乎成了“万能”，所有半成品的工作都由他们来收尾。

<sup>①</sup>直接发行光盘的动画片项目

由于项目外发到太多不同的公司，人们不清楚将近 1350 个镜头已发往何处，这些镜头的进展究竟如何？临到结束的日子了，才发现那个“先天不足”的生产状态跟踪系统完全没有起到作用。我们只得全部重新清理，我们还要确保在确定的日子将全部的制作完成。当时，扎哈拉（Zahra）在洛杉矶，凯瑟琳（Catherine）则去到亚洲的那家公司。

我们一着手工作就发现项目在进入中期之前的前期创作准备不足（令人头疼的是这类问题在动画生产中还是很普遍存在的）。有些问题是故事本身内在的问题，这些问题不可能通过后续的改变来完善，而且这种后续的改变只能使生产变得更加麻烦和复杂。在洛杉矶的公司本部，剧本还在不停地修改。角色和场景设计完全推倒重来，镜头也在增加着，镜头的相关设计一完成就被送往外包公司。可是，最终的截止日期却是铁定不可更改的。眼看着我们想通过努力获得进展已是不太可能了，而且制作团队也很快对项目失去了信心和热情。

同一项目采用多个公司参与，其在文化方面的挑战也是巨大的。收到的作业来自多个公司，所有的交流都是不同语言间的，美国与亚洲公司间的沟通尤其困难。很多美术上的修改意见由于与世界各地公司的沟通问题而没有有效传达到生产线。结果，一些已经完成了动画的镜头又要重画。由于常常很难确定那些改动究竟是谁的责任，所以只好都由亚洲的那家公司来收拾，但这些都是他们的额外工作了。

当然，洛杉矶的制片公司对此还是抱着最高的期望值，他们对于在这种情况下不可能完成的事情还是坚持一如既往的要求。一周工作六至七天赶进度，亚洲的团队感到不快，因此不愿意全力以赴。时间紧迫，压力巨大，为了完成镜头不得不在艺术品质上有所妥协。不幸的是，这些“投机取巧”使洛杉矶团队的作业更加不顺，以至于导致更多的返修。期望亚洲的团队生产高质量的作品，但是周期上却没有更多的时间，所以双方的团队常常为此发生冲突。问题的部分原因也是因为协作公司离着创作的决策者们太过遥远。实际上，完全达到对艺术质量的控制已经不太可能。万般无奈之下，我们只得停掉了这两个沮丧、不快，又精疲力竭的团队的工作。

在运行管理一个国际合作项目时，需要考虑的一个重要细节是文化传统和节假日，对于这一点，国内国外都是一样要纳入考虑中。时间一天天过去，转眼到了中国的新年，可是，在这个项目中，没有一个人将

中国的新年考虑在计划中。在新年的这个假日中，亚洲的公司停产了一整个星期。与此同时，洛杉矶的团队则遭遇了他们没有预料的麻烦——洛杉矶暴乱。由于出门到街上都是不安全的，所以员工们都不敢来上班。我们的背景部主管在洛杉矶上班的路上甚至被那些愤怒的驱车者追逐。此外，由于洛杉矶机场因紧靠骚乱的区域而关闭，所有与合作公司往来的资料也都延误了。

在骚乱之前，为了处理项目的有关业务，我们与协作公司之间每天平均有 20 至 30 封 E-mail 邮件。这样超强度的忙碌使凯瑟琳甚至连体力活也变得应付自如了。整个公司都在午睡时（在一些海外的公司里，员工为了赶周期而昼夜加班），凯瑟琳只得自己爬到架子上去翻找丢失的镜头。可是同时，在镜头回到洛杉矶后，美术指导在镜头已经通过后还是不停地修改关键的元素。那些国外的协作公司因得不到资料而处于等待状态，扎哈拉只好晚上加班才能保持项目的进行。她每天直到所有人都离开公司后，还在继续寻找镜头。第二天她拿到导演的审核通过后，还要耐心劝说美术指导稍作妥协，以便让镜头资料能按时寄出。

经过了所有的这些混乱后，我们设法修改了周期计划以便使项目得到实际的管理控制。我们建立了新的生产状态跟踪系统，找到了所有已经完成的镜头。最重要的是，我们重新让团队振作起来，使画面能按时完成。我们位于火爆激烈“交战”的中间地带，所以激励团队非常艰难，既要耐心又要有外交技巧。我们总是天真地幻想有一种比较容易的方式生产动画影片。多年来，我们发现由于动画片的复杂性使得放松、有序的生产几乎是不可能的。但我们也认为，有些直接来自于创作过程本身的障碍应该是可以预见的，而相当一部分生产当中出现的问题通过周密的计划和预案也是可以避免的。

除了将动画生产的细节呈现在纸上之外，本书的目的还在于帮助那些缺少经验的决策者（那些新加入动画行业的人，比如，法定代表人、创作者等等）能做出巧妙的、智慧的决定。动画生产是一种十分具有价值的职业经历。在项目的策划阶段，角色和其所处的场景在白纸上还是些草稿，这时还没有区别谁是创意者、谁是编剧和谁是美术师，动画片中时空的法则也没有制定，在这个时候，创作可以自由发挥，也因此而什么样的结果都可能产生。寻求项目创作目标与经费限制之间的适当平衡是每一个项目所必然会面临的挑战。尽管方案五花八门，但是每个项目迟早都会要做出选择并最终确定下来。在与很多优秀从业人士的合作中，

我们见证并亲历了创意决策出笼的反复掂量过程。这是相当困难的过程，我们希望我们能提供一些实例，以说明动画的生产过程以及决策对于整个项目意味着什么。

在一个我（扎哈拉）担任助理制片人的项目中，策划总监有较强的实拍片的经验，但对动画不在行。从改善影片的愿望出发，策划总监主动承担了为镜头重新撰写对白的工作。可是他写的对白大多都画了不止一次，有的还是很多次。很快项目就拖期和超预算了，而我们的工作只能是被动地统计哪些镜头是没有问题而可以进行的。因为只有使每一个部门都有足够的工作量，才能使生产符合项目的目标并保持推进的势头。但是做到这点并不易，因为似乎不论我怎样修改周期计划和每个部门周工作定额，我都无法使项目按照周期计划推进。此时我最要紧的是要找到一个办法以避免在镜头动画完成后又发生修改对白的情况。为此我设计了一个系统，通过这个系统我们能够将需要修改对白的镜头停止下发直到修改完成后再进入中期制作。

我意识到，为了使制作在各部门顺利进展，我必须使策划总监与我达成共识。第一步，我请策划总监出席每天的例会，以便他能了解一个镜头进入动画制作的过程（在每天例会上，制片人和导演分别对完成了初稿动画、誊清动画、特效或上色的镜头进行审核）。看着播放的镜头，策划总监还只是被镜头的艺术性所感染。第二步，我将我们审核的那些镜头的一大堆画稿拿给他看。从策划总监的反应看，显然他还没有真正明白镜头进入动画制作后工作量的巨大。

不过，幸运的是，总监是一个绝顶聪明的人，上述简单的过程虽没有达到我的目的，但也激起了总监进一步了解动画制作的具体细节的兴趣。我们首先要做的是使其对周期表有一个了解。动画周期表中的时间线对于那些不熟悉动画生产过程的人来说还是有一定误导性的。尽管项目还有将近两年的时间，但每一天都是有实在工作要完成的，而且也没有什么富裕的返修时间。我们解释了项目是如何通过每个部门每周额定的完成镜头数或尺数才得以整体按计划进展。只有每个部门每周的定额工作完成，下一个部门下周才会有足够的工作量。一个部门的延误将导致多米诺骨牌效应的发生，从而引起整个项目的周期延误。这个小的延误通过各个渠道反映到各个部门直到生产线的最后环节。当生产线的开端部门一次次在同一个镜头上反复的时候，生产线尾端部门的制作人员却无事可干。随着无止境的返修，制作人员陷入各种“转圈子”中而无法完成他们的周

定额工作量。同时，为了最终按期完成制作，前面的延误将进一步造成部门周工作定额增加，每个画师将需在每周画出更多的画稿。这种状况的持续就会产生一种自我挫折感，于是员工们士气受挫、生产质量下降、周期延误以及预算超支将接踵而至。

我试图在策划和生产之间架起一座桥梁，以便策划总监更好地理解他的多次重写对白以及各种改变所带来的后果。在这个过程中，我也有机会更加了解他，理解他为什么觉得他的那些改变对于项目是至关重要的。于是我们就一起商量如何解决我们所面临的问题。我们确定了一个分类，将那些总监认为极有可能会改动的镜头置于其中而暂不下发生产，以免浪费人力、时间和经费。总监也要求将这些纪录写进生产报告中，以便掌握情况，确保与项目进度同步。通过我们的紧密合作，我们最终使项目得以推进并在策划部门与生产部门之间建立起一个相互受益的工作关系。

每一个项目的过程都是各有其独特性的，在本书中我们试图阐述动画项目生产的程序和过程。我们将着重于采用传统二维动画和计算机三维动画方式制作大部头电视动画、家庭视频动画和电影动画的生产过程的介绍。《动画制片》这本书的读者是广泛的，可以从电影学院的学生到业内的从业人员。我们主要的目标是提供一个参考基础，在这个基础之上，每个人可以根据自己的需要构建生产制片管理系统。本书将引领读者遍历项目的所有环节步骤，包括：创意买卖、策划和准备以及实际的生产过程。那些本身是企业法人代表的制片人如果想推销自己的项目，本书介绍了供联系的动画业内专业人士以及他们的作用。本书还列举了动画项目在立项之前创意策划所经历的各个阶段。而对于那些学生或执行制片人而言，他们可能会主要感兴趣于生产过程，我们为他们详细地介绍了关于如何进行预算编制、周期制定以及生产状态跟踪等方法，同时还附有相关可用的实际表格。对于那些只想了解基本知识的人，本书阐述了动画生产方式的概览以及回答了一些常见的问题。

与其他的艺术形式不同，动画是一种不断在变化的媒介。就在我们写本书时，动画业已经由于电子技术和互联网而产生着巨大的变化，这就使得想让本书保持与技术发展的同步更新几乎是不可能的。但是，不论格式和方法如何变化，我们所了解的知识对于动画业还是基础的。我们希望通过分享我们的经验帮助为未来的动画制片人铺设一条捷径。我们也真诚地希望这本



书能促使新的制片人加入动画行业，他们与那些已经在行业的专门人才一起共同推动动画的疆域更加广阔，更加令人心旷神怡。

欢迎加入动画这个神秘王国。我们希望你享受它的挑战，因为没有什么比看到自己的艰苦工作在屏幕上动起来并得到观众的反应更令人满足的了。

## 1.1 关于动画的一些常见提问

### 1.1.1 如何才能成为一名动画制片人

对于一个制片人来说，最好的学校莫过于从制片助理起步并遍历整个生产过程。从基础起步，就为你提供了从实践中学习的优越条件，这个过程常常有助于增进你对创作人员和制作人员的深刻了解和尊敬。制片助理的工作需直接与创作人员打交道，这使得你可以获得艺术作业产生和操作的第一手经验。你可以发现动画的细节属性，你会明白为什么即便是微小的错误（如，分镜头的镜头序号编错）也会很快导致生产的偏离。

制片助理之后的第二步是统筹、生产指导或称生产总管助理岗位。对于这些岗位的称谓，依据公司的结构和项目的格式的不同而异。这个岗位的职责是充当生产总管、部门指导和美术人员之间的联络员，确保美术人员按周期完成任务以及对镜头的流动进行跟踪。如果你想提高自己制定周期计划的能力，这个岗位是很有帮助的。你可以估计完成一定的周工作量需要多少位美术人员，你还可以测算完成一定的工作量所需要的时间。这个岗位关键的另一课是关于如何与美术人员建立良好关系并知道如何激励他们。经历了每周有导演参加的镜头审核例会，你就会明白为什么镜头需要修改以及如何用具有创造性的方法来解决镜头的问题。一旦你可以成功地管理你的美术团队，你就可以考虑承担生产总管的位置了。

生产总管负有更多的责任，比如，从预算和周期的角度直接管理生产团队的制作人员和创作人员。在统筹或生产总管助理的协助下，生产总管保证了整个生产按计划进行。生产总管并不直接关注每一类别中的实际金额，他的责任是在制片人的指导下，通过在给定的时间内完成给定的任务来确保项目不超预算。那些预算数据只是用来作为参照，以便完成项目的目标要求。作为生产总管，当你的工作还涉及项目创作和市场两方面时，你的岗位也会有更多的头衔。你应该具备能力聘用到一些临时工并在预算范围内谈定报酬合同。更重要的是，

这个岗位为你晋升到制片人提供了理想的实践机会。关于管理团队的作用见第7章“生产团队”。

能够满足生产的时间需求、了解生产过程并在规定的时间完成项目的生产表明你已经具备了接收下一个挑战——助理制片人或执行制片人——的能力。助理制片人或执行制片人全面负责项目的经费方面的事物，同时也要监管周期进度。假定你已经在很多项目参与工作的话，你应该对于每个项目的创作需求非常了解。通过参与对白录音，你就会学习到如何在试音阶段通过演员的表演找到合适的声音质量，你还能够评估什么因素能有助于成就一个好的故事，你能识别什么是好的角色设计，能理解色彩设计的重要等等。在这个岗位上，你可以进一步加强你的合同谈判技巧，因为你可以亲历制片人和商务部门与高端艺术家、特别配音人才以及编剧进行合同谈判的过程。上述的这些使你经历了丰富的锻炼，从此你就可以制定预算、周期计划和组织生产团队了。

你的每一次不同的阅历都教会你从战略的高度思考，理解故事结构，处理创作与商业结局的平衡关系。当你遇到问题时，你能很快拿出多种解决方案。当你达到了生产管理的这个层面时，你的下一步就可以胜任制片人的角色了。（不同的制片人及其职责参见第2章“动画制片人”）

### 1.1.2 为什么制作一部传统动画片需要很长的时间

一部手绘动画片的制作需要耗费大量人工。在美国制作电影动画片，你会经常听到这样的提问：“镜头是一拍一还是一拍二？”意思是说每张画要拍摄多少帧。如果动画片是“一拍一”的（一帧一幅画，一秒钟24帧），一分钟就需要1440张画。一部75分钟片子则需要至少10万张以上的画。通常每个镜头平均有1到3个角色，如果考虑到这个因素，画稿将超过30万张。

到此，我们还只是关注角色的动画。然而，每个镜头还应有一幅背景。平均来说，每个背景至少有2到3个元素，最多甚至超过60个。一个普通镜头背景画稿可能是12英寸的设置（对角线为12英寸长）或者一个摇移的镜头背景长度也可以超过20英尺。一部电影需要超过1000张彩色背景是很普通的事情。除了背景以外，特效层（或者所有与角色无关的动画，比如雨，火和烟）还需要数百张特效动画。

以上所描述的还只是观众在最终的影片中看到的画面中的要件。实际上，动画片的特殊还在于超过半数的画稿永远不会出现在荧幕上。以上所有我们谈到

出现在成品中的只是誊清动画,彩色背景和誊清特效(更多详细信息参见第9章“中期制作”),而实际上还有动画草稿,设计稿草图,誊清设计稿和特效动画草图。在设计稿之前还有分镜头绘制阶段,每个段落的分镜头在进入中期制作之前都经过了多次修改。在分镜头绘制开始前是美术设计阶段,美术设计人员在这个阶段创作出很多草稿以便从中得到最终的角色造型和场景设计。如果把所有的创作考虑进去,动画影片所包含的工作量之巨大就是不言而喻的了。

说到这里,我们只是概括了一个项目中有关绘画部分的工作量。而对那些并不是绘画,但对于项目生产过程同样重要的工作(比如,编辑、镜头规划、动画检查和描线上色等)我们还没有涉及。换句话说,画面的创作和绘制需要大量时间,但是还需要加入成倍的时间用于其他相关工作,这些工作对完成整个镜头同样起着重要的作用。如果一直跟进一个镜头从分镜头到最后上色的全过程(详见第8章“前期创作”和第9章“中期制作”),就会明白为什么动画片的制作既费时又费钱了。

### 1.1.3 是否所有的美术人员都称为动画师,动画师工作的准确描述是什么

把动画项目中所有的美术人员叫做动画师看起来似乎是符合逻辑的,其实并不准确。动画师能进行角色或物体的造型设计并通过赋予角色和物体的运动和动作而使其变得活灵活现。动画师在动画制作中的角色十分类似演员。就像其他艺术的表演者,不管是在影院,剧场还是芭蕾舞台,他们总是位于舞台最中央。但是只有通过结合很多有才能的个体的努力(比如,美术设计师、分镜师、编辑人员、设计稿人员、誊清人员、技术指导和很多其他工作人员),才能最终完成一部作品并奉献给观众。

### 1.1.4 进入动画行业需要具备哪些技能

动画行业技能有三个方面,这三个领域是:1)美术。2)制片管理。3)配音。

#### 美术人员

美术人员可以拥有的最重要的工具就是一个作品集(即,他们最好作品的集合)。这是美术人员的一个名片。如果没有作品集就必须收集自己的一些作品来着手制作一个。参加动画学院或动画协会的课程则是积累自己作品素材的好机会。一些工作室通常有些为

期三个月的培训项目,但是这样的情况不多而且很难参加进入。

对于那些已经有作品集的美术人员,不断进行作品集的更新非常重要。曾经参加的项目中你的那部分作业要保存拷贝,近期的绘画作品也得包括。如果你有多年积累的作品,请同行帮忙从中选出最好的是个聪明的做法。还应该研究一下你准备应聘参与的项目,以便在你的作品集中能包括适合这个项目风格的作品。

在员工聘用方面,每个公司根据他们的项目在中期制作和前期创作中的情况而对人员有其特别的要求。首先,最好去公司的招聘办公室或人力资源部咨询关于作品集要求的信息并严格按照要求去做。根据技能的类别(比如,是动画师还是上色人员),对于作品集的要求会有不同。更多关于不同工作类型所需的过往经验详见第9章“中期制作”。

下面是作品集要求的一个例子。

当应聘动画誊清的初级职位时,作品集需要包括的内容:

1. 誊清的画稿和原始草稿;
2. 绘制的中间画;
3. 素描写生;
4. 个人作品或参与的学校作品;
5. 动画练习的作业录影带或光盘。

当你的作品集准备好后,就选择一个合适的时间去递交。大部分公司每周或每个月进行一次评审,然后将作品集退回。有些创作人员宁愿将他们的作品集留在公司,以便他们的作品可以随时供招聘部门参阅。有时也可能会要求你参加测试,这个程序在多数公司非常普遍。标准的测试常常是判断美术人员能力是否适合项目的一个公平的方法。

#### 制片人员

进入制作的途径有很多。作品集是美术人员的名片,而应聘制片职位则需要的是简历。一份优秀的简历中要着重强调你的组织能力、协作能力、沟通能力和同时处理多项事务的能力。简历清晰明了很重要,一般不应超过两页纸。如果你列举推荐人,最好提前跟推荐人打招呼,以便他们做好接受电话咨询的准备。通过这些,给招聘部门一个机会了解应聘者的工作经历,以便当机会来临的时候他们能热情地进行推荐。

如果很少或完全没有制片管理方面的背景,就应试着以实习、制片助理或制片人助理的身份进入一个项



图 1-1 《小蚁雄兵》(1998 年梦工场出品)



图 1-2 《硬汉部队：星河战队历险记》(2001 年索尼家庭娱乐集团公司和阿德莱德制作公司联合出品)



图 1-3 《钢铁骑士》(2001 年阿德莱德制作有限公司出品)

目。如果参加了社区学院,就可用一个课程学分来替代公司实习。电脑技能也是很重要的一个筹码。熟悉一些软件(比如 Filemaker Pro, Excel 和 Photoshop)实际操作的应聘者会比申请同一职位的其他候选人更有优势。

### 配音演员

大多数配音演员有经纪公司为他们安排去试音。如果没有经纪公司,你自己要录制一盘显示个人音域和声音特色的磁带递交给经纪公司。一定要确保磁带达到专业质量。

当配音演员被聘用后,经纪公司负责合同谈判并帮助配音演员完成所有的协议方面的文件。经纪公司将拿到配音演员报酬的一定百分比的代理费用。根据角色的情况,平均每一个配音单元大约是 4 小时。报酬的标准根据完成的配音工作的类别以及项目是协会的还是非协会的(美国影视演员协会)而有所不同。如果是协会项目,最好是直接跟协会联系以取得最新的最低薪酬标准。至于非协会项目,酬劳可以与配音演员或其经纪公司协商价格,没有最低限制。

不管有没有经纪公司,最好还是要参加一个配音演员学习班,这可以帮助配音演员提高技能并建立潜在的联系。很多配音教练就是职业的配音导演,他们时刻都在寻找有才能的新人。(关于试音和角色选择参见第 8 章“前期创作”)

### 1.1.5 计算机技术对于动画产业有怎样的影响

计算机技术从两个截然不同的领域改变了动画:1) 电脑生成图像(CGI 或 CG)的应用,这是一种可以让创作人员用电脑画出三维图形的动画形式;2) 电脑作为工具在二维动画生产过程中的运用。

一个普遍的误解是认为电脑的硬件和软件应用使得美术人员只需要按几个按钮就可以在转瞬间完成图画了。尽管电脑使得美术人员的工作轻松了一些,但还远没有达到那么简单的地步。比如,电脑可以产生“中间动画”,但是,这些操作只有在 CG 动画师完成了关键帧或最大动作位移姿态后才能起自动作用(关于“中间动画”详见第 9 章“中期制作”)。二维动画和三维电脑生成动画的主要不同在于所运用的工具。那些曾经用铅笔和纸绘画的美术人员现在可以用键盘和鼠标来创作和绘制画面。使用计算机和其他方式一样需要美术人员的才能、专业知识和刻苦努力。

这些年来,计算机三维动画项目的数量在稳步增

长。这类动画电影的例子有迪斯尼公司的《玩具总动员》和《虫虫特工队》(与皮克斯公司联合制作)以及太平洋影像公司和梦工厂的合拍片《小蚁雄兵》(图 1-1)。还有一些数量可观的电脑三维动画电视片开始出现,包括索尼公司的《硬汉部队:星河战队历险记》(图 1-2)和《钢铁骑士》(图 1-3),以及加拿大 Nelvana 公司的“小小欧里的世界”。(图 1-4)

将手绘动画和电脑生成图像相结合的项目也在增长中。在这类动画片中,角色,道具或环境可能是电脑生成的,然后再与传统的动画结合。这种混合方式制作的动画片的例子如华纳兄弟公司的《钢铁巨人》,片中所有的主要角色都是手绘的,但是钢铁巨人却是用电脑制作的。另一个例子是迪斯尼公司的《泰山》。其中三维电脑制作的大树和灌木丛衬托在传统绘制的背景上并通过渲染使之看上去像二维的感觉。一个让人印象深刻的二维和三维电脑生成图像结合的例子还体现在 20 世纪福克斯公司的《冰冻星球》中(图 1-5)。在这部电影中,近百分之九十的场景包含了电脑生成的元素,要么是场景、角色抑或是道具。

从前生产电脑动画仅仅是那些肯投资上百万用于培养人才和开发电脑程序的制作公司的特权。但是新的软件(如 Flash)的研发将曾经是高门槛的电影方式转变成任何一个只要拥有一台台式电脑的个体都可以进入的多媒体的方式。Flash 内有操作指南,使动画师一步步按照指南学会使用其中的工具绘画、控制动画时间并最终将完成的作品传到网上。虽然网络动画现在还很有限,但在颜色深度和文件大小的难题解决以后其发展将只是时间问题。一旦作品被放到了网络上,潜在的观众数量就有可能超过一亿。因为没有中间环节(如,发行商或播映机构),所以这种作品没有商业上的期待。这种制作方法使得创作人员尽可能地拥有创作上完整的自主权 and 与观众最直接的联系。(关于介绍 Flash 动画的书参见附录“动画资源”)

### 1.1.6 电脑动画电视片与传统方式的动画电视片的制作周期有何不同

用计算机图形技术制作的电视动画片制作周期更短,这是明显有优势的。解码娱乐公司的电视系列片《安吉拉·安拉科达》(Angela Anaconda)(图 1-6)是一部完全由电脑制作的类剪纸的动画片。传统手绘动画电视片在先期录音完成后平均需要 6 到 9 个月去完成后面的制作,而《安吉拉·安拉科达》在三周内就

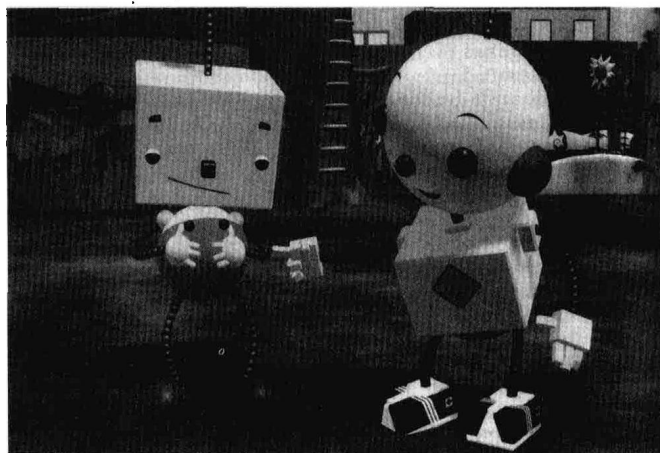


图 1-4 《小小欧里的世界》(1999 年 Navana 动画有限公司和金属合模制作 s.a.r.l. 公司出品)



图 1-5 《冰冻星球》(1998 年 20 世纪福克斯电影公司出品)



图 1-6 《安吉拉·安拉科达》(2000 年解码娱乐公司出品)

### 电影动画项目

格式	片长 (分钟)	胶片平均长度 (英尺)	平均镜头数	发行格式	制作周期	平均预算 (美元)
二维 二维和三维CGI结合	75-85	6750-7650	1250-1500	35毫米, 70毫米 胶片	2-3年半	低 \$15,000,000 高 \$120,000,000
三维 CGI	75-85	6750-7650	1350-1700	35毫米 胶片	2-3年半	低 \$25,000,000 高 \$100,000,000

### 家庭视频动画项目

格式	片长 (分钟)	胶片平均长度 (英尺)	平均镜头数	发行格式	制作周期	平均预算 (美元)
二维	75-82	6750-7380	900-1100	D-1	1-2年	低 \$5,000,000 高 \$25,000,000

### 电视项目

格式	片长 (分钟)	胶片平均长度 (英尺)	平均镜头数	发行格式	制作周期	平均预算 (美元)
短片— 二维	7	630	60-130	D-1, D-2 数字Beta带	3-6 集/月	低 \$75,000 高 \$650,000
系列片— 二维	22	1980	300-450	D-1, D-2 数字Beta带	9-12 集/月	低 \$350,000 高 \$1,500,000
系列片— 二维和三维 CGI结合 三维 CGI	22	1980	350	D-1, D-2 数字Beta带	14-18 集/周	低 \$300,000 高 \$450,000
有线电视动画系列片 (二维)	22-28	1980-2520	250-475	数字Beta带	3-12 集/月	低 \$250,000 高 \$850,000
电视特别节目 (二维)	22	1980	450-600	D-1, D-2 数字Beta带	9-15 月	低 \$650,000 高 \$1,000,000
	48	4320	800-950	D-1, D-2 数字Beta带	12-18 月	低 \$1,200,000 高 \$2,000,000

图 1-7 电影动画、家庭视频动画、电视动画项目的生产周期和预算

已经可以交片了。制作周期长短还要依片子的风格而异。还应该注意相当的时间和资金投入片子所需软件的研发和改进的成功也会直接带来制作速度的加快。这些经费要预先投入研发以便确保功能齐全的制作流水线可以支持一部计算机动画片从一个阶段到下一个阶段的进展。这些钱也要用来负担新软件的研发。那种认为在商店里已经有了现成的软件产品，只要下决心用计算机方式而不是传统方法来制作就能够“多快好省”的看法显然是一种误解。关于三维电脑动画生产流水线详见第九章“中期制作”。

### 1.1.7 在一部传统动画片中选用计算机生成（CG）元素的决定因素是什么

选用电脑生产元素的决定源于两个因素：艺术考虑和制作效率。导演常常因为考虑到电脑能够制作出的实际效果而会选择用一个计算机制作角色或背景。或者，也可能是为了使制作加快。总体上说，当用传统手法画画或上色非常困难或者当所需元素是只需反复复制的情况下，选择在电脑里制作角色、背景或道具就成为可行的方案。在这种情况下，采用电脑制作的角色通常需要很细致的动作但很难去画画（比如，迪斯尼公司的动画片《大力士》中的多头怪或一群行进中的牛）。其他需要用计算机生成制作的物品还包括带有运动部件的交通工具（比如，车轮）或其他的很

容易制作和复制的道具。如果选择使用电脑生成元素，在制作开始前就确定需要多少时间来制作CG元素以及需要多少创作人员投入其中是非常关键的。同时还要考虑设备能力是否满足制作量和复杂程度所带来的对于合成、渲染能力的需求。

### 1.1.8 一部动画片的平均预算和周期是怎样的

为了获得最新和最准确的数据，我们联系了很多独立制片机构和大的制片公司，对每种格式提出了具体的咨询。但是，因为有太多的不定因素以致于很难准确地说一个项目到底要花多少钱。做一个项目的预算时需要考虑的主要内容包括：创意购买费；参与项目版权相关的主创人员的费用；故事类型；影片风格，采用的技术、动画的复杂程度；格式；动画在何处制作以及交付的周期（关于预算详见第6章“制片计划”）。图1-7列举了电影动画、家庭视频动画和电视动画项目的预算和生产周期的一些情况。

一部电影动画的预算可以低到1500万美元也可以高达一亿美元甚至更高。电影电视动画项目预算的范围在500万到2500万美元之间。电视动画系列片的预算范围很广，主要依据制作的集数和动画的复杂程度而定。一部低成本片子可以从每集25万美元开始，而档次高一些片子比如像《辛普森一家》（图1-8）那样黄金时段的一部片子可以达到每集150万美元。



图1-8 《辛普森一家》（1998年20世纪福克斯电影公司出品）

## 第2章 动画制片人

### 2.1 什么是动画制片人

我们写这本书时的最大挑战就是试图给动画制片人下定义。因为我们发现无论我们怎样定义，都不可能将所有的制片人包含其中而总会有一些例外。于是，我们决定引用《美国制片人指南》中对制片人的定义作为起点来展开。在那本书中关于制片人是这样描述的：

制片人，从项目的开始直到完成的所有阶段，利用他自己的职权（制片人本人是公司的所有者）或者由雇主授予的职权（聘用制片人），按照所签订的集体和个人服务合约的约定，协调监督和控制各类专项人才和工艺，发起、协调、监督、和控制整个电影或电视制作流程、以及创作、财务、技术、和日常管理。

上述定义总的来说是恰当的，但动画制片人的责任范围会基于其专业特长和所处的工作机构而有所不同。在大公司，大多数制片人都是“聘用制片人”。在这样的制作管理结构下，往往由大公司的核心营运团队来安排并监管所有的项目。他们可能会在项目完成策划和预算得到批准并准备进入生产之前聘请一位制片人。通常，一个聘用制片人并不需要像美国制片人协会的定义所描述的那样对生产的所有方面都负责。制片人可能不用去编制预算，但他们应该具备管理预算的能力。与大公司采用聘用制片人不同的是，小一些的独立工作室倾向于由工作室的所有者来担当制片人的角色。由于资金的短缺，这些制片人通常会有很多头衔。结果就是，他们常常既要亲自寻求融资，还要负责监管项目的生产。

还有很多头衔是与制片人的称谓联系在一起的。使用得最普遍的有总制片人，制片人，联合制片人，执行制片人和副制片人。当然以上这些称谓也有不同的叫法，比如创意制片人，顾问制片人，指导制片人和助理制片人。理论上，头衔是根据个人的背景经历和经验水平来确定的。但在有些情况下，也要看他们的经纪公司和代理人通过谈判能够为他们争取到什么，这

就可能完全和他们的实际能力无关了。

也有一些情况，头衔可能要根据节目的形式来定。这样的例子可以在为电视编剧定头衔的情况中找到。对于黄金时段的系列剧，大多数编剧人员都会有制片人和编剧的头衔，而对于电影动画片来说他们只会有编剧的头衔。虽然对于制片人这一头衔有很多不同的情况，基于本书的目的，我们根据他们在项目中的角色和职责，将这一职位的描述归为三个基本的类型。

制片人的第一种类型就是“交易制定者”。在项目中，这些制片人负责融资和招募主创团队，包括个人或整个制作公司。通常他们很少或者完全不参与美术创作。交易制定型制片人一般不是全职的，也就是说他们可以同时为其他的公司工作，能同时运作几个项目。让他们把所有的时间精力都放在一个项目上是不太可能的。交易制定型制片人通常会聘用一个执行制片人帮他们处理每一个片子的具体生产管理。

第二种类型的制片人是将整个项目的各个方面凝聚在一起的“项目助推人”。这种“助推”型制片人通常本身既不会绘画也不是编剧，但是对美术和文学有全面的艺术理解，因此也会参与一些美术创作工作。这种类型的制片人在制作过程中会亲力亲为，但是他们对于制作细节的参与程度则要根据为他们工作的人的具体情况而异。他们主要关注的还是在满足项目的艺术创作要求这个总体目标下控制预算和周期。

制片人的第三种类型被我们称为“创作型”制片人。这些制片人有绘画或编剧的能力并且深入地参与到创作决策过程中。尽管他们对于预算和周期要负责，他们的关注还是会偏向创作方面。在这样的人员结构里，大多数情况下都是由执行制片人负责周期和经费的管理。

在接下来的篇幅里，我们将对最常见的制片人的情况详细说明。

#### 2.1.1 总制片人

通常总制片人从开始到结束都对整个项目创作和制作全方位进行监督。在创作方面，他们监控主要创作

人员（包括制片人、导演和编剧）的聘用工作。他们也参与剧本策划和艺术风格创意工作。此外，他在整个制作过程中也会提出要求和指出问题。在制作方面，他们通常对包括预算和周期的项目计划给出意见并最终签字确认。需要指出的是，这些制片人的角色在大多数情况下是由其个人的知识和经验背景以及正在制作的项目的形式所决定的。

在电影动画和家庭视频动画项目中，总制片人通常属于“交易制定者”的类型。由于这种类型的制片人一般不仅仅为一个项目而工作，所以他们会按照事先的约定参与一些重要环节。总制片人会监控制作过程以确保按时出片。对于电视动画系列片而言，总制片人通常被认为是“节目运作人”或制作背后的创意者。因此，他们大多数情况会被归为创作制片人一类。创作制片人将参与到包括项目策划案（含有主要角色造型和总体美术风格；更多关于这个主题的信息参见第五章“项目策划过程”）在内的创作策划的所有阶段。一旦生产开始，所有东西都要给总制片人过目以便审看并给出意见，从而确保项目进展和整体规划一致。需要总制片人过目的作业包括：剧本，美术设计和分镜头等前期作业（参见第8章“前期创作”），原画线拍和色指定等中期作业（参见第9章“中期制作”），以及包括声音和画面的编辑作业（参见第10章“后期制作”）。作为购片方（即制作的投资方）指定的主要代表，总制片人就是要为购片方执行创作意图和坚守法律条款的那个人。他们往往要参与到市场营销，播出计划和播出方式的工作，并最终负责项目按照既定的质量要求按时出片。

### 2.1.2 制片人

最通常的动画制片人应归属于“项目助推人”这一类型。他们承担的工作包括制定经费预算，确定制作周期，协调管理好所有的创作、制作人员、外包中期公司、后期制作团队以及设备设施等。这类制片人的任务就是计划和组织项目所需要的工作人员数量、聘用工作人员，并确定他们开始和结束工作的时间。“项目助推型”制片人和导演一起参与到生产的每个阶段。他们的目标就是根据经费预算和周期计划来推动整个项目从最初创意直到最后的出品发行。

在一些大公司，这种类型的制片人也会被归入创作制片人类型。此时，他们将扮演制片人和导演的双重角色。在这种情况下，大公司的高级管理人员则要更多地介入项目的一些工作，比如，监控项目的预算和周期、

处理制作中期外包、外聘演员和内部工作人员以及设备租赁协议相关的事宜。

### 2.1.3 执行制片人 / 联合制片人

执行制片人或联合制片人（以下统称为执行制片人）的主要职责就是拟定和管理制作经费和周期。执行制片人的角色和“助推型”制片人的角色非常相似，但是他们对于项目创作方面的参与很少或者完全没有。通常，在项目立项通过或者接近批准时就会聘请执行制片人。执行制片人的责任是确保在预算经费和计划周期内实现生产项目的目标。

需要注意的是，联合制片人的称谓是给予那些和项目有些简单的联系，并有可能只是在构思或最初合同制订阶段参与的人。

### 2.1.4 副制片人

副制片人的角色位于生产总管之上。副制片人通常比生产总管有更深的制作从业背景，但还达不到执行制片人的资历水平。

和执行制片人的角色相似，这项工作严格说是管理类的。以经费预算和制作周期为根据，副制片人和生产总管紧密合作，协调和跟踪生产从一个部门到下一个部门的流程。当项目需要中期外包时，副制片人主要负责监督资料寄发的相关工作。副制片人也有可能参与后期制作。最为一个项目助推者，他们控制和决策权力大小取决于其所任职的公司或生产的组织结构。他们通常没有单独与外面的机构和外包中期公司签订合同的权力。但是他们可以根据导演的要求聘请制作和创作团队人员。

在电影动画项目中，制片人将生产的具体管理工作交给副制片人。副制片人在生产总管的帮助下，负责协调超过450人的工作团队。通常建立一个有效的工作流程是从剧本通过后开始的，而对于电影动画，剧本的创作和修改要贯穿生产过程的大部分时间，所以唯一可行的办法就是一次处理一个段落（幕）。当每个段落的分镜头完成通过后，由副制片人评估该段落制作的复杂程度或难易程度。通过与导演、美术统筹（参见第9章“中期制作”）和生产会计等工作人员的紧密合作，副制片人测算出每个段落的工作量或成本。如果计算出来的数字可以接受，这个段落就可以进入制作阶段了。如果这个数字超出所分配的预算，副制片人就会尝试提出削减制作成本的方案。为了使项目进度



符合制作周期并避免意外的拖期，副制片人在整个制作过程中将会审慎地处理每个镜头的复杂程度。通常，副制片人的工作从前期创作开始直到彩色画面完成，很少或完全不参与项目策划或后期制作阶段。

### 2.1.5 制片人的职责

制片人的职责是由很多因素来决定的，如：

- 动画项目的格式和片长；
- 动画的制作技术和制作流程；
- 制片公司的组织结构；
- 制片人的经验和专长。

根据这样一些因素，制片人可能承担下面列出的全部或者部分工作。请注意在以下我们指出制片人对于某些特定的环节需要获得批准时，我们指的是从承担监制和投资这一动画项目的人（投资方 / 创作监制）那里获得批准。

1. 制订包括经费预算和周期在内的项目计划并得批准。
2. 剧本最终定稿。
3. 选择导演。
4. 与投资方 / 创作监制共同确定创作检查关键点。（参见第9章“中期制作”）
5. 挑选和聘请美术人员。（参见第7章“生产团队”）
6. 遴选和确定外包中期制作公司。（参见第7章“生产团队”）
7. 与外包中期制作公司和外协机构商谈合同。（参见第7章“生产团队”）
8. 挑选和聘请管理人员（执行制片人，联合制片人，副制片人和生产总管）和制作人员。
9. 挑选作曲人。
10. 监督完成前期（造型设计、场景设计、概念设计以及色彩设计）创作工作并使之获得通过。
11. 制订制作产量和部门工作量实时评估体系。
12. 指导生产并监督生产的日常进度。
13. 同工作人员沟通整体制作的优先次序。
14. 与所有相关的辅助团队（包括品牌授权和营销、宣传、发行和推广）建立并维护良好的关系。
15. 解决生产团队内部以及团队与外部机构的争端和矛盾。
16. 审看和核准所有的动画。（参见第9章“中期制作”）
17. 审看和核准返修和修改。

18. 审看和核准导演的剪辑。
19. 审看和核准剪辑的最终版本。
20. 和导演一起监督调试音效和音乐。
21. 和导演一起监督和确认新对白录制（ARD）和增加的音效。
22. 和导演一起监督音乐录制。
23. 和导演一起监督最终混录。
24. 获得片头字幕和片尾致谢名单内容以及片头设计和效果的确认。
25. 获得校正拷贝或编辑完成的母版的确认。
26. 根据投资方 / 创作监制的格式要求，交付最终完成片。

### 2.1.6 完美制片人的哲学

动画片生产的进行是以动画制片人为中心的。当制作工作进展顺畅的时候，人们通常想知道制片人实际在做些什么。因为在这种情况下，不仅仅动画品质看上去非常好，而且在控制经费预算和生产周期方面也做得不错。在这个理想的状态下，制片人的工作一定是到位而考虑周全的。那么，怎样才能达到这种理想状态呢？作为制片人首先要非常了解动画生产的所有步骤和程序，同时他们还能不耻下问，渴望学到更多的相关知识。好的制片人知道如何把合适的人放到合适的岗位上，并给以充分的权力和信赖其专业技能。他们能够在问题产生之前就预见到并对大家的需求进行有效的沟通。他们始终了解制作情况并在小问题出现时就做出适当的修正，从而避免发生大问题。当项目遇到麻烦时，制片人是第一个被认为该负责的当事人，如果他们不能找到解决问题的办法，他们的工作就可能马上会有麻烦。

#### 领导能力

虽然每个制片人本身都拥有他们个人独特的技能，但对于所有的制片人来说，有一些基本素质是必要的。对于任何一个“好的”制片人来说，一个关键的素质就是领导能力。作为一个聘用演职人员的主要负责人，每个受聘用的员工都会找制片人以期获得指导和答案。站在项目生产的金字塔顶端，制片人为生产如何进行制定基调。如果制片人是具有组织、按时、同时能完成多项工作并且履行好他的承诺，那么工作人员就很可能去效仿他们的领导。

#### 沟通能力

对于制片人来说，清晰和较强的沟通能力也是必要