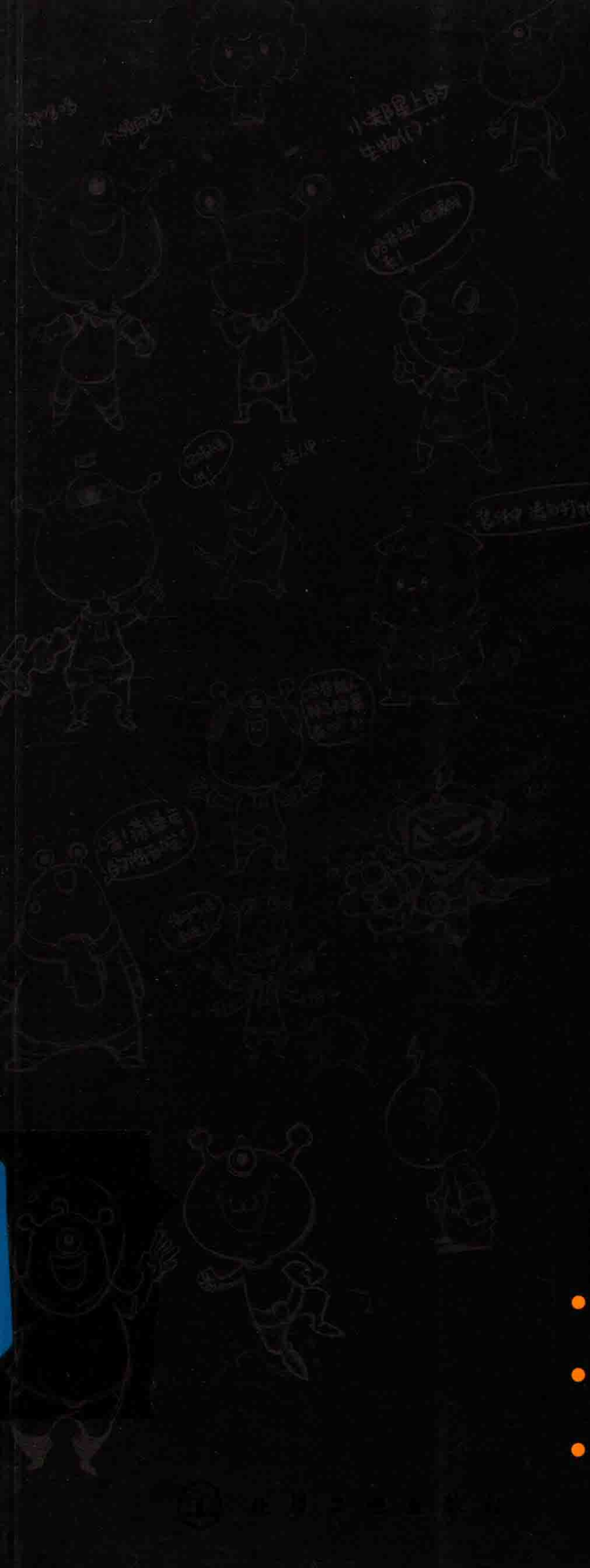




商业动画 全攻略

策划

制作管理

推广

王威 著

- 国内一线动画导演的倾力之作
- 动画公司内部商业资料全披露
- 揭开商业动画创作的全部流程

商业动画 全攻略

策划

制作管理

推广

王威 著

The Comprehensive Strategy
about Business Animation

Planning

Production Management

Promotion



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从商业动画的概念、项目定位、前期策划、剧本创作、美术设定、制作与管理、播出、推广、营销等维度展开,剖析了动画制作团队在实践过程中遇到及关心的诸多问题。全书知识点涉猎面较广,除对商业动画前、中期的制作过程进行了详尽介绍外,还披露了大量首次在国内公开的材料,如前期的动画策划书、播映推广方案、播出计划、合作招商广告方案、营销中心工作计划、贴片方案等的思路与方法,并配有较为成熟的相应文件,供想要进入该领域的专业人员和投资者参考。同时,对于预算、场地以及人员配置做了详细讲解,以利于想要创建动画团队的人士进行准备。

本书可作为动漫、游戏等专业人员、投资者的行业指南,也可作为高等院校动画、数字媒体、游戏等专业师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

商业动画全攻略:策划·制作管理·推广/王威著.

—北京:化学工业出版社,2018.12

ISBN 978-7-122-33112-0

I. ①商… II. ①王… III. ①动画片—研究
IV. ①J954

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第230399号

责任编辑:张阳
责任校对:宋夏

装帧设计:王威 王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:天津图文方嘉印刷有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张15½ 字数277千字 2019年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888

售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:79.00元

版权所有 违者必究

写在前面的话

在阅读这本书之前，首先要明确一个概念——商业动画。

什么是商业动画？商业动画简单来说，就是以营利为目的的动画。甚至可以这么说，商业动画是具有艺术属性的特殊商品。

商业动画也分为短片和长片，短片指几十秒到几分钟的动画广告或宣传片，长片指上百分钟的动画电影或长篇系列动画，而我们这本书的主要内容，都是围绕着长篇系列动画来展开的。

0.1 你最关心的问题——动画怎么赚钱？

笔者接触的所有动画圈以外的人，听说笔者是从事动画行业的以后，一定会问笔者至少两个问题：

1) 动画能赚钱吗？

答案是肯定的，国内外有那么多动画公司，如果不赚钱的话，早就倒闭了。

但是从整体上看，所有的行业都会有营利和亏损，动画也一样。如果动画片质量高，受众群定位准确，推广有力，再加上能够很好地控制成本，以及有一些好运气，赚钱是一定的。

2) 动画怎么赚钱？

动画赚钱的方式有很多，大概可以分为三个阶段，分别是前期的招商引资、播映收入以及后期开发收入。

前期的招商引资形式很多，但大致分为全额投资、赞助或合作开发三种。

① 在一部动画片制作前，如果能找到全额的投资方，或者是委托制作，就能在前期拿到一笔不低于整部动画片制作成本的费用，例如网络系列动画片《中国唱诗班》，就是由上海市嘉定区委宣传部投资出品的；网络系列动画片《十万个冷笑话》，是由有妖气原创漫画梦工厂投资，并委托卢恒宇和李姝洁工作室（现更名为成都艾尔平方文化传播有限公司）创作完成的。

② 如果不能拿到全额投资的话，也可以通过让企业冠名、植入式广告等形式，来收取一些赞助费用，例如动画系列片《美食大冒险》就在片中植入了金龙鱼2014年米面油新品以及携程旅游的天海游轮的广告，动画电影《熊出没之雪

岭熊风》也植入了英菲尼迪的新款SUV汽车的广告。

③ 另外，还可以通过合作开发项目的形式引入资金或资源，例如播映平台、发行公司或者企业对该动画项目以投资的形式参股，待动画片盈利后以一定的比例分成。

播映收入一般是动画片的主要收入，分为电视台播映、网络新媒体播映以及政府播映奖励三大项。

① 电视台播映：一般是没收入的，有时县市级电视台会给30或15秒的贴片广告，动画片制片方可以拿去卖钱，卖不掉的话就只能自己用。除非是特别火的动画片，例如《熊出没》在第一部播映时由于收视率太好，第二部在制作阶段中就被中央电视台以高价预定了。其实正常情况下电视台是有购片费的，但是由于政府有播映奖励政策，所以动画片制片方宁愿自己贴钱也要在电视台播出。

② 网络新媒体播映：一般要和动画片在该网络平台上的播放量挂钩，播放量越高，收入也就越高。对于一些尺度比较大，或者只针对网络新媒体平台播映的动画片来说，这就是其制片方最主要的收入。例如《狐妖小红娘》《刺客伍六七》《全职高手》《镇魂街》《那年那兔那些事儿》《纳米核心》《从前有座灵剑山》等，都是只在网络上播映，并没有登录电视台等媒体。

③ 政府播映奖励：国家在2004、2006和2008年，相继出台了《关于发展我国影视动画产业的若干意见》《国务院办公厅转发财政部等部门关于推动我国动漫产业发展若干意见的通知》和《文化部关于扶持我国动漫产业发展的若干意见》等文件，要求大力发展我国动漫产业。各地市也出台了相关的配套奖励政策，例如在中央电视台播映，就可以拿着央视的播出证明，到动画片制作方注册地的相关政府部门申请这笔资金，在一些对动漫支持力度比较大的省份，这笔资金还可以分为省级、市级以及区级等不同级别奖励给制片方。理论上，一部在电视台播映过的动画片能够重复得到多次奖励。这是传统动画片企业最重要的收入来源。

后期开发收入指播映完成以后，依靠动画片和其中的角色形象进行后期开发所取得的收入，主要包括动画形象授权、图书及DVD等周边产品开发等。

① 动画形象合作与授权：将动画片中的角色形象进行二次设计，授权给其他商家使用，商家可以把该角色形象印刷在自己产品或包装上进行销售盈利。动画片制片方可以一次性收取授权的权利金，也可以约定销售分成。例如小学生们

喜欢的印有喜羊羊形象的书包和文具，这些都是《喜羊羊与灰太狼》的制片方授权给文具厂商所设计制作的。

② 周边产品开发：由动画片制片方自己联系相关出版社或厂商，发行该动画片的DVD、图书以及其他商品。例如市面上常见的日本动漫手办（套装模件），正版售价达到数百上千元人民币。

综上所述，无论哪一项做到极致，都足以让整部动画片盈利。
下面是笔者列出来的不同资金引入方式的难度和收益对比表，可能不是特别准确，仅供参考。

阶段	方式	难度	收益
前期的招商引资	全额投资	★★★★★	★★★★★
	赞助	★★★★☆	★★☆☆☆
	合作开发	★★☆☆☆	★★☆☆☆
播映收入	电视台播映	★★★★★	★★☆☆☆
	网络新媒体播映	★★☆☆☆	★★★★☆
	政府播映奖励	★★★★☆	★★★★★
后期开发收入	动画形象合作与授权	★★★★☆	★★★★☆
	周边产品开发	★★★★★	★★☆☆☆

可能还会有人提出疑问，一部大型动画片需要投入大量的人力物力，如果只是一支新成立的小团队或是个人该怎么办呢？

答案也很简单，因为市面上也会有很多小型商业动画可以做，例如产品动画广告、动漫短视频甚至动漫表情包，这些都可以盈利。

产品动画广告就像影视广告一样，只不过是使用动画的形式来制作的。目前市面上影视广告的需求量还是很大的，一部动画广告时长多为几十秒到几分钟，个人或是小团队完全可以制作。

动漫短视频也有很多受众，例如在抖音这个手机App平台上，只能上传15 ~ 60秒的短视频，观众可以在较短的“碎片时间”中观看，而该平台上有许多专门发布小动画的账号备受关注，其粉丝多到数百甚至上千万（图0-1）。对于这样的小动画，一般网络平台会按照播放量和点赞数，与动画片制片方按一定比例分成。

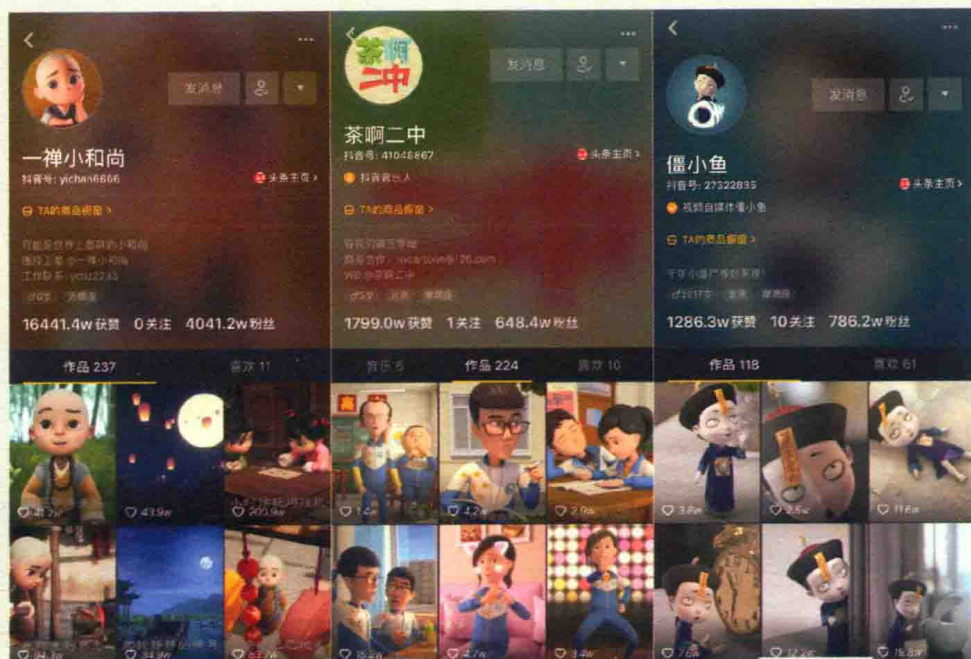


图0-1 抖音上的动漫号

最简单的就是制作一些动漫表情包，以微信表情为例，只需要制作16或24个动漫表情，就可以上传到微信表情开放平台，并开通表情赞赏功能，这样微信用户就可以付费打赏，赞赏金额将全额发放给动漫表情制作方。以微信表情“长草颜团子日常”为例，目前已收到将近15万人的赞赏，仅以平均赞赏金额为2元来计算，收入就达到30万之多，这还仅仅是微信一个平台的数据（图0-2）。

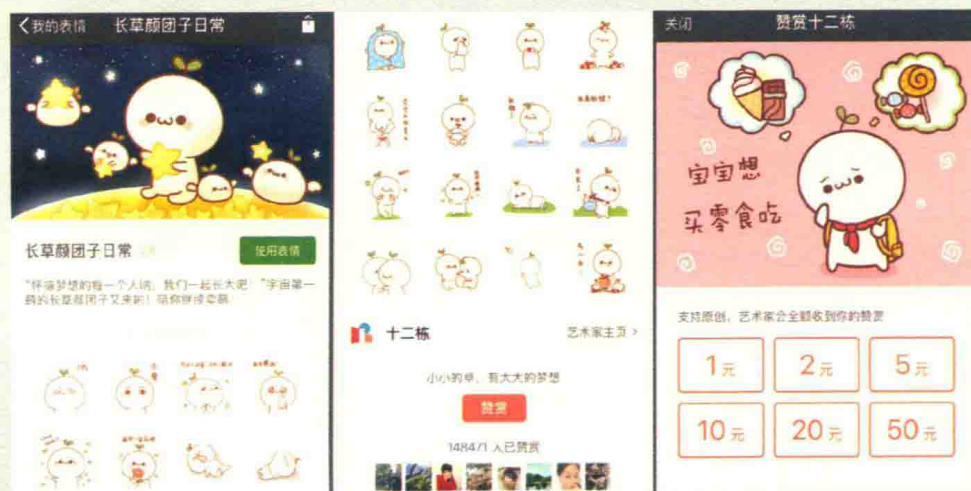


图0-2 微信表情“长草颜团子日常”

0.2 这本书该怎样去阅读？

就笔者之前阅读到的国内出版的很多讲商业动画、动画项目的图书，包括从策划到制作管理再到发行，其实并没有完全讲到重点。归根结底，这些书很多都是由高校动画专业教师编写的，缺乏一定的实践经验；或者是由动画编剧们写的，他们对动画制作的技术、团队管理以及商业运作并不擅长；而真正懂这些的动画导演、制片人们，很难坐下来花很长时间写一本书。所以笔者想，还是自己来写一本吧。

这是一本完全从商业动画实战出发的书，因为笔者就是一个动画导演，带领团队创作过两部大型商业动画系列片，分别是52集的《哈普一家》和208集的《快乐小郑星》，都曾在包括中央电视台在内的数百家电视台播出过，所以笔者本身就有较强的实践经验。另外，笔者还是高校的动画专业教师，编写过多本动画方面的教材和专著，其中一本被评为教育部“十二五”规划教材，有教学经验，知道知识点该怎么讲，一本书该怎么写。

另外，为了避免一家之言，在这本书的撰写过程中，笔者还采访了大量的动画业内人士，拿到了很多国内商业动画运作的具体案例。例如创作过系列动画片《十万个冷笑话》的卢恒宇和李姝洁工作室（现更名为成都艾尔平方文化传播有限公司）的两位导演——卢恒宇和李姝洁；创作过电影《大护法》的天津好传动画的制片人——尚游；北京卡酷少儿频道购片主编——李润云，还有多位在动画一线工作过的导演、编剧、策划、配音、发行和制作人员，以及一些不愿意透露姓名的动画业内大佬。

如果你是投资人，或者是有一定经济实力、对动画感兴趣的企业或个人，希望涉足动画行业，建议将这本书完整地看一遍，这样会对商业动画的创作过程、动画创作团队的组成和运作、商业动画的盈利渠道有完整的了解，对是否进入动画领域，或是如何运用自己的资源操作动画项目有清晰的判断。

如果你是一个动画创作团队的负责人，已经参与过一些动画项目的创作，可以从本书的后半部分开始阅读，这样可以对团队的管理是否规范、动画项目的运作是否到位有一个明确的判断。

如果你还是一个在校生成，或者是一个动画创作团队中的员工，那么你也可以把这本书完整地看一遍，虽然有很多内容你暂时用不到，但是当你完全了解了一

部商业动画片的运作过程以后，你再回头去看你的同学、同事，就可以用整体宏观的理念去理解你现在的学习或工作，形成“降维打击”的效果。

如果你只是一个动画爱好者，也可以随便看看，起码它会让你知道自己平时看的那些动画片，在幕后是怎么运作完成并播出的。

虽然在前几年麦可思发布的《中国大学生就业报告》中，动画专业连续被亮了红牌，使得很多人对动画行业的前景产生了质疑。但近几年来，随着动画电影《大圣归来》和网络动画《十万个冷笑话》的热播，动画行业再一次受到热捧。

任何一个行业，都会有高潮和低谷，也都会有做得好和做得不好的团队，所以，抛开“动画行业好不好”和“动画能不能赚钱”这些想法，如果你真的对动画感兴趣的话，就请读一读这本书吧。

001 —— 第1章 什么是商业动画

- 002 —— 1.1 关于“动画”
- 008 —— 1.2 国内动画行业的发展
- 014 —— 1.3 主流动画类型
 - 015 —— 1.3.1 实验动画
 - 017 —— 1.3.2 商业动画
- 019 —— 1.4 商业动画类型
 - 020 —— 1.4.1 创作型商业动画
 - 021 —— 1.4.2 改编型商业动画
 - 022 —— 1.4.3 宣传型商业动画
- 024 —— 1.5 商业动画创作流程概述

026 —— 第2章 理性的回归： 动画项目前期定位

- 027 —— 2.1 市场定位
 - 027 —— 2.1.1 早期定位——混乱的摸索期
 - 029 —— 2.1.2 20世纪60、70年代定位——儿童节目
 - 031 —— 2.1.3 20世纪80年代定位——寓教于乐的娱乐节目
 - 032 —— 2.1.4 20世纪90年代定位——适合各年龄段的娱乐节目
- 034 —— 2.2 受众群定位
 - 034 —— 2.2.1 中国的国情
 - 036 —— 2.2.2 各年龄段受众的特点
- 038 —— 2.3 动画创作团队自身定位

**041 —— 第3章 灵感的爆炸：
动画项目前期策划**

- 042 —— 3.1 创作之道
- 043 —— 3.1.1 故事框架的创作
- 044 —— 3.1.2 角色的创作
- 045 —— 3.1.3 情节的创作
- 049 —— 3.2 故事梗概的编写
- 054 —— 3.3 前期策划书的提交

**059 —— 第4章 个性之美：
角色设定前期策划**

- 061 —— 4.1 主角的设定类型
- 062 —— 4.1.1 传统的符号化角色设定
- 064 —— 4.1.2 现代的人性化角色设定
- 065 —— 4.1.3 反传统的颠覆性角色设定
- 068 —— 4.2 主角的设定方法
- 072 —— 4.3 其他角色的设定
- 072 —— 4.3.1 动画片中的角色结构
- 074 —— 4.3.2 角色关系图
- 076 —— 4.4 角色小传

080 —— 第5章 上帝视角：剧本的创作

082 —— 5.1 分集大纲的编写

082 —— 5.1.1 为什么要做分集大纲

083 —— 5.1.2 分集大纲案例——52集电视动画系列片《哈普一家》的分集大纲

085 —— 5.2 如何开始写剧本——了解三幕结构

088 —— 5.3 开始写剧本

088 —— 5.3.1 剧本的格式

090 —— 5.3.2 角色弧线 (The Character Arc)

091 —— 5.3.3 最重要的第1集

094 —— 第6章 造物主：美术前期设定

096 —— 6.1 角色美术前期设计

096 —— 6.1.1 什么样的动画角色最经济实惠

098 —— 6.1.2 多多益善的草稿方案

101 —— 6.2 角色设计市场调研

103 —— 6.3 完整的角色设计

105 —— 6.4 场景美术前期设计

105 —— 6.4.1 场景的定位和规划

108 —— 6.4.2 场景的美术设计

111 —— 第7章 目标一致： 团队的组建与管理

- 112 —— 7.1 搞定金主爸爸——投资方
- 114 —— 7.2 搭建团队基石——核心团队
- 117 —— 7.3 制作团队的结构
 - 117 —— 7.3.1 前期创作团队
 - 123 —— 7.3.2 中期制作团队
 - 128 —— 7.3.3 后期制作团队
- 129 —— 7.4 其他团队和外部团队
- 130 —— 7.5 团队的价值观和团队文化
 - 131 —— 7.5.1 价值观的描述
 - 133 —— 7.5.2 员工至上——团队文化的描述

137 —— 第8章 循规蹈矩：项目制作规范

- 138 —— 8.1 制作流程规范的制定
- 141 —— 8.2 制作软件和工具的规范
- 145 —— 8.3 动画制作技术规范的制定
 - 145 —— 8.3.1 前期部分的制作技术规范
 - 146 —— 8.3.2 二维动画的制作技术规范
 - 148 —— 8.3.3 三维动画的制作技术规范
 - 153 —— 8.3.4 后期合成和剪辑部分的制作技术规范
- 156 —— 8.4 制作文件管理的规范

158 —— 第9章 与时间赛跑：项目进度管理

- 159 —— 9.1 项目制作规律
- 160 —— 9.2 项目进度表的制定
 - 161 —— 9.2.1 制片人的作用
 - 163 —— 9.2.2 项目整体进度计划表
 - 165 —— 9.2.3 项目整体进度的保障规划
 - 166 —— 9.2.4 各个时间段的进度计划制定
- 169 —— 9.3 制作质量监督
- 172 —— 9.4 制作收尾阶段

177 —— 第10章 无为而治：制作人员管理

- 178 —— 10.1 游戏规则——基本规章制度的制定
 - 178 —— 10.1.1 基本规章制度制定的意义
 - 179 —— 10.1.2 基本规章制度样本
- 183 —— 10.2 人来人走——招聘与解聘制度
 - 183 —— 10.2.1 招聘——怎样才能招来合适的人
 - 185 —— 10.2.2 测试——检验应聘者的成色
 - 187 —— 10.2.3 解聘——好聚好散
- 190 —— 10.3 谈谈钱的事儿——薪酬制度
 - 190 —— 10.3.1 基本薪酬制度
 - 194 —— 10.3.2 多劳多得——绩效制度
- 196 —— 10.4 升职加薪——晋升制度

199 —— 第11章 细心与耐心： 动画播出流程管理

- 200 —— 11.1 广电部门的送审流程规范
- 200 —— 11.1.1 送审材料的整理
- 206 —— 11.1.2 送审流程和注意事项
- 209 —— 11.2 播出平台的播映流程
- 209 —— 11.2.1 电视台的播映流程
- 212 —— 11.2.2 网络媒体的播映流程
- 215 —— 11.3 动画片著作权代理发行

218 —— 第12章 品牌的价值： 后期市场开发

- 219 —— 12.1 动画角色形象VI手册
- 219 —— 12.1.1 角色形象二次设计
- 221 —— 12.1.2 品牌形象基础部分与造型设计
- 224 —— 12.1.3 品牌形象应用部分
- 225 —— 12.2 动漫形象品牌合作与授权
- 228 —— 12.3 其他的市场开发项目
- 228 —— 12.3.1 动画片DVD的开发
- 229 —— 12.3.2 动画片周边图书的开发
- 230 —— 12.4 他山之石——迪士尼的动画产业链

第1章

什么是商业动画



- 1.1 关于“动画”
- 1.2 国内动画行业的发展
- 1.3 主流动画类型
- 1.4 商业动画类型
- 1.5 商业动画创作流程概述

先来给“动画”下个定义吧。

手冢真在回忆父亲日本动漫大师手冢治虫时曾经说过：“动画（animation）这个词的语源是animism，父亲在很多场合都提起过。泛灵论（animism）是发源于十七世纪的哲学思想，认为自然界的一切事物和现象都具有意识和灵性。不光是活着的生物，大到山峰，小到道具，每一个物体都有生命，都存在神灵的意识。就如萨满教一样，日本也有独特的‘八百万神灵’的信仰，两者说的都是同一件事。动画也是如此。给原本没有生命的物体赋予生命，让它们说话、唱歌，让静止的画面自然地动起来，这就是动画。这是一项和生命有着直接联系的艺术。”^①

1.1 关于“动画”

很多行业在追根溯源的时候，都希望自己的开端越早越好，这样能显得这个行业历史悠久，文化丰富，动画也不例外。如果真的要强行追溯的话，动画这个行业要从几万年前开始说起。

在旧石器时代，人们只能使用最原始的工具，在洞窟石壁和露天岩壁上绘画。那些记录了原始人狩猎的岩画不但被认为是动画的开端，也是人类最原始的符号之一（图1-1）。

进入新石器时代后，人类开始使用更加坚硬的工具，对石头进行雕塑，雕塑、陶艺甚至建筑艺术开始出现。



图1-1 一万五千年前的法国拉斯科山洞岩画

① [日] 手冢真. 我的父亲手冢治虫. 沈舒悦译. 北京: 新星出版社, 2014: 98.