

高等院校动画专业基础系列教材

ANIMATION INDUSTRY RUNNING AND MANAGEMENT

动画产业 经营与管理

王冀中 著



中国传媒大学出版社

中国传媒大学“十五”“211工程”资助项目

动画产业 经营与管理

王冀中 著

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

动画产业经营与管理 / 王冀中著. —北京: 中国传媒
大学出版社, 2006.4

ISBN 7-81085-723-1

I. 动… II. 王… III. 动画片—经营管理 IV. J954

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 035023 号

动画产业经营与管理

著 者 王冀中

责任编辑 阳金洲

责任印制 曹 辉

装帧设计 源大设计工作室

出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社 (原北京广播学院出版社)

社 址 北京市朝阳区定福庄南里 7 号 邮编 100024

电 话 86-10-65738557 65738538 传真 010-65779405

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 12

版 次 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-723-1/K · 723 定价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换



王冀中 简介

中国传媒大学动画学院教师、《动画乐园》杂志社社长兼总编
知名动画产业经营管理研究专家，拥有多年动画产业及相关产业
工作实践经验和深厚的专业理论知识。

动画产业链五大环节理论创立者

曾先后担任：

山西省动画艺术协会主席

山西省大众传播开发研究所所长

好运达国际广告文化集团董事长

《旅游时代》杂志社社长兼总编

北京动漫乐园电视传播有限公司董事长

绪论

从有历史记载以来，人们总是在想方设法地寻找着欢乐，寻找着精神世界的寄托，寻找着与自然抗争的信念的力量。古时候，人们看着天空的大雁，曾幻想着能够飞翔在蓝天，去摘下那一颗一颗闪闪发亮的星星；人们望着水中的小鱼儿，希望能够像它们那样，自由自在地在水晶宫里探寻海底龙宫的奥秘；人们看着奔驰的猛虎，又羡慕它们竟能那样以“百兽之王”的威武与骁勇而成为大自然的主宰，并期待自己若能那样，该有多好啊！然而，无奈人们的这种种美好愿望终归是无法实现的。怎么办呢？索性用假设来编撰和诠释美好的期待与梦想。于是，寄托着人们美好理想的神话传说出现了。像欧洲的亚当和夏娃的故事、诺亚方舟的故事、阿波罗的故事，像中国的“女娲补天”、“精卫填海”、“嫦娥奔月”、“大闹天宫”、“后羿射日”等，就都是人们渴望实现自己美好理想的充满天真与绮丽的文

化见证。随着历史的发展和社会的进步,格林出现了,安徒生出现了,儒勒·凡尔纳出现了,他们以童话故事和科幻小说的方式进一步满足了人们的好奇心和探秘愿望。就这样,人们在一天天地走进自己的憧憬,一天天地圆着自己的梦,希望能够把传说变成现实中的存在,希望看到故事里的“玉兔和嫦娥”、“亚当与夏娃”、“伏羲与女娲”,看到一切神奇的甚至是荒诞的想像,都能够成为真实的存在。其实,这种看似荒诞不经的想像,并不是一种无稽的奢望,而倒恰恰是人类一种创造力的萌芽,是人类智慧的膨化与躁动。正是由于有了这个基础和前提,在历史的进程和社会的发展中,才有了那么多的发明和创造,才有了那么多的勇士让人们敬仰,才有了用各种方式表达和描绘这些不可能的可能。有了航天飞机,宇宙与人类拉近了距离,有了电脑和动画,神话就在眼前。迄今为止,当初人们的一切想像,都已经和正在变为现实。也正是在这个过程中,出现了电影,出现了电视,出现了动画片。

“动画片”,就是创造天才的沃土,就是再现神奇的舞台,就是描

绘从前和未来的穿越时空的“马良神笔”。当我们在动画片所辑构的世界里任意遨游时,我们惊奇地发现它竟是那么的诱人,那么的不可思议,那么的让所有的人心潮澎湃,久久不能平静。在电影百年的发展历史中,动画扮演了极为重要的不可或缺的角色。想当初,当世界上第一部动画片诞生的时候,它还是一个不会说话的丑小鸭。可是,曾几何时,这只“丑小鸭”不仅能够开口说话了,而且以其非凡的表现力终于开启了一个全新的动画时代。

正是由于天才的沃尔特创造和发展了这个神奇,才有了梦幻般明秀可人的“白雪公主”,才有了钻天匝地无所不能的“米老鼠”和专爱以搞恶作剧而撩人情窦的“唐老鸭”,才有了一对见不得又离不得的生死冤家“猫和老鼠”,才有了今天的迪斯尼那不朽的谜一般的辉煌。世界上有许多人都在研究和探讨迪斯尼的昨天、今天和明天,从中发现了一个惊人的事实,那就是它已经不单单是一个简单的动画电影的制造者了,而是业已成为一个全方位出击的庞大的航母集群。在这个集群中,动画片只是扮演了一

个重要的广告宣传促销的角色，而这个广告俨然只是一个品牌乘数的基数，与它相乘的任何数都是由它所衍生出来的附属产品。更令人惊讶的是，这些派生出来的产品所产生的利润竟远远地大于原创动画片本身所产生的直接利润。与此同时，派生利润的所得，对新的动画片的生产制造及科技研发与提升的支持和保障，更是发挥了极其重要的作用，从而形成了一条环环相扣、相互依托、相互支持、相辅相成的良性产业链。由于整个链条是一个有机的整体，故尔，伤其一指，等于损其一毛，相反成其一毛，则等于展其一翼。这是一个多么大的创举啊！

“榜样的力量是无穷的”。如此诱人的赫然成就，引得无数后来者竞相仿效与追逐。随着经济全球化一体化商业大潮的涌动，由动画而引发的巨大的产业“追星”已经在世界各国竞相展开，欧、日等依托自身的经济实力和历史所造成的与美国的盟友关系的优势，已在这种竞争中以快速的效仿而迎头赶上。特别是日本，在其动画发展的开始，就已形成了产业一体化的经营格局。韩国在政府的大力支持下，通过短短几年努力，也已成为亚洲

动画业界的新的翻海蛟龙。他们在一步一步的持续发展壮大中，用几近20年的时间跨度，一步一步地蚕食着我国的动画产业市场，使得我国的动画在经历了计划经济时期罕有的短暂辉煌之后，到今天已经是被噬咬得遍体鳞伤了。

由于过去长期的经济相对滞后和特殊时期的封闭与自守，使得我们对文化的认识始终处在一个纯工艺化精神化了的理想的概念之中。以动画为例，作为一个承载着历史使命的产物，从它产生伊始，就被定位在是一门技术。在一种“特殊化”了的文化艺术的格局中，被认为是一个面向低幼少年儿童“寓教于乐”的工具。在20世纪80年代，当中国的大门向世界打开时，我们才惊奇地发现，国外的“动画片”早就不仅是这个时代中“酷文化”的一种精神表象，而且是在全球新经济格局中作为一种产业而不容忽视地成为国际商业大潮中的一个新的集经济、文化、时尚于一身的晴雨表，成为经济崛起过程中的形象代言和先锋标帜，它以自己的特殊动感与强大魅力，不仅能够拨动这个时代蓬勃孕育和积极催生的新文化的创意之弦，而且足以成为

刺激和引领新的文化创意与大众消费的时尚族群。

回望中国动画80年的历程,反思我们所走过的不平凡的岁月,一方面是历史让我们曾经辉煌,另一方面,则是特定时代所强加给我们的精神桎制与艺术失落。人的生命可以消失,但艺术的创造却是一个永恒。随着时间的流逝,它不仅不会逊色,反而会被岁月磨砺得更加韶华四射,并与时代同辉。艺术,是对客观生活与特定时代的审美反映,是时代精神的凝结与升华,所以,它的存在与否,并不取决于某个人的主观意志,而是取决于社会的客观需求以及经济发展的内在规律。《大闹天宫》距今已有30多年了,《米老鼠和唐老鸭》也已年逾八十,《精卫填海》更是有着几千年的高龄了。但它们依然年轻,依然充

满活力与魅力。马克思曾说“希腊人是儿童”,那意思就是说希腊文明、希腊艺术将会是永远年轻的。的确,众多的故事演变到今天,人类经过长期的摸索、探讨和调整,并伴随着文化经济的发展而不断地赋予其以新的理念、精神、智慧、信息、艺术、技术、商品、市场等等,从而汇聚成当今社会大环境下的主题,使其成为主导商品社会的弄潮儿。2008年的奥运会将在中国的北京举行,同样也赋予了这种比赛以新的文化内涵,特别是卡通化了的吉祥物“福娃”,除了传递和平、幸福的祝愿之外,它还给予了世人以如许甜美的欢笑,同时也给众多的商家带来了重新定位和发展的机遇。试问:谁又能区分和界定出它是纯动画,还是纯商品呢?更多、更科学和更符合实际的理解唯在



于：“福娃”就是中国的奥运。

历史已经迈进了21世纪,我们所面对的是一个社会巨大变革和经济急速发展的信息化、竞争型时代。由于全球化的商业浪潮的冲击,使整个社会的价值链和自我价值观的塑造方式都发生了根本的改变。作为时代特征与时代精神之主要载体的年轻一代的成长,明显地出现了日益国际化和本民族传统价值观影响不断弱化的特征,这必然为新一代的精神诉求创造出了别样的异域空间。因此,新一代流行时尚文化将注定要伴随各种当代文化的新方式而蝉联出现、应运而生,它们必将超越已有的时尚方式并重新创造出当代的文化新时尚。动画产业正是在这样的时代节奏上,无可回避地成为一个时代新文化的见证者和有效沉淀的载体,动画片也因此理所当然地要成为这一新的时尚文化的前沿代表,并以旺盛的生命力和生气勃勃的进取精神积极应对正在不断衍化的国际大文化战略的艺术产业市场。

深刻地分析对象,是为了实现有效的借鉴。我们研讨迪斯尼成功之路的价值,就在于可以以此为鉴,启示和促使我们在认真地反省

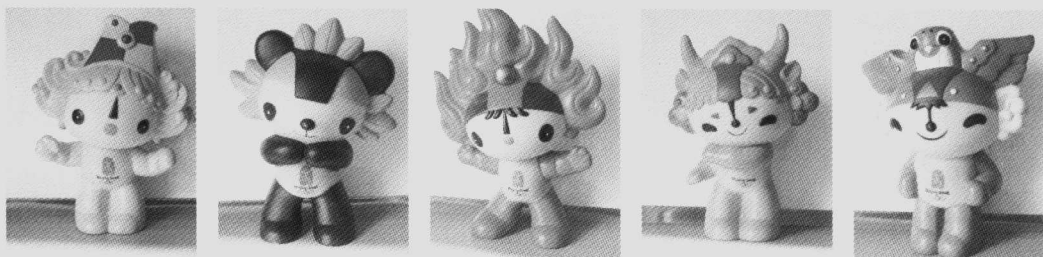
我国动画的过去的同时,并理性地确定其今后的正确发展方向以及实现这种发展的科学方法。过去的历史我们无法改变,但今后的道路却掌握在自己的手中。作为一个多年从事动画工作的实践者,我深深地感到,由于历史的原因,在长期的计划经济的模式下使得我们错过了许多历史性的发展的机遇,以致造成在改革开放的新的时代变革中,许多动画人流失了,改行了,动画教育也出现了严重的断档,动画产业链明显地示呈出一种间歇性的“缺环断链”的条块结构状。这个事实告诉我们:中国动画要想按照迪斯尼那样走产业化发展之路,需要我们下工夫做的事情,实在是太多太多了。

首先,在改革开放的20年中,我国动画人在实现动画产业化的探索过程中,没有一个成功的先例可资借鉴,少数的几部片子在刚刚迈出第一步后,就由于种种原因而夭折了(在本书中将作详尽的分析)。与此同时,一些西方发达国家的成功经验又由于社会制度和体制机制的不同而不能照搬。然而,如若不走产业化道路,我国的动画就无异于自毁前程。该怎么办呢?正是带

着对动画的深深的热爱,抱着振兴中国动画的一颗赤子之心,我利用一切机会广泛走访我国著名的营销专家,与他们研讨在中国特色的市场经济环境中如何建立成功的营销模式;在走访创意大师中,则认真地听取他们对文化创意经济的看法;特别是在走访诸多动画专家时,更进一步了解了他们在为中国动画的振兴而默默奋斗的如许真诚与艰辛;与此同时,我也在利用一切机会从国内外大量收集和积累资料,并对之进行比较与分析,以期从中找到解决问题的捷径。可是,事与愿违,结果是只看到了美、日的高速发展,却很难从中找到一本成系统地论述“动画产业”的专著,与之相近的论点也是在论述商品的价值特征时对文化产业所做的点滴说明。而在我国,对于“产业”的提法,也只是最近几年才有的,至于“动画产业”,那就更是一个全新的概念了。在此情况下,当我在较深入地考察、学习、研究了国外成功的动画产业实践过程,并结合我国一些动画片实际的较为成熟的操作经验,系统地总结和编写《动画产业经营与管理》一书时,就自然要穿越时间的约束、打破行业的隔

阂、消泯年龄的限制的产业论题而进行崭新的创造了。我期待这本书能对我国固有的动画定位作一些重新的审视和调整,并且在重铸动画产业大鼎的基础上,对相关的理论也作出相应的论述。不言而喻,就目前而言,这无疑是一部超前的理论与实践相结合的“动画产业”方面的学术理论专著,同时也是针对我国高等院校动画教育在走向市场、实现产业化方面所建构的唯一的教材。

正如书中所述,我国已经在产业化的进程中迈开了与世界进一步接轨的步伐。在走向知识经济的新的时代潮流中,一切旧的与时代潮流相逆忤的东西都将被历史所遗弃,而只有那些被重新注入活力的珍品才会因受到世人的尊崇而永葆生命光彩,成为千古绝唱。作为集文学、戏剧、美术、影视、音乐等特点于一体的动画,也自然要不断地与时俱进,不断地从生活中汲取营养,不断地充实和发展自己,自觉地融入到时代的大潮之中。只有这样,才能永葆强大的生命力。中国正在经历着历史性的巨大变革,正是在这一变革过程中,文化产品必将越来越成为构成商品经济的资



北京 2008 年奥运会吉祥物，五个可爱的具有中国特色的卡通形象：福娃

源要素和推动商品经济发展的驱动力，并且它自身也必将在时尚文化的引导下不断加速发展的步伐。任何商业运作，一旦离开文化的渲染，都无异于自我毁灭。同样，任何文化的发展离开了代表时代精神的生活主流，也定将要被束之高阁。我国的动画，在走过了一段痛苦的曲折道路之后，随着时代的呼唤，已经在党和政府的大力支持下，正在朝着积极向上的健康的方向发展，并且已经呈现出了勃勃的生机（从广电总局批复上报的各地

呈报的动画片的生产数量上就可看到）。但是，如何避免重新走过去的老路？如何摆脱旧的条条框框的束缚？如何把过去纯艺术的动画转化为文化艺术商品？如何运用市场经济规律的杠杆在产业化的运营中闯出一条新路？这些仍旧是我们现在和今后所面临的重大课题。《动画产业经营与管理》一书的出版，期望能对所有从事动画业或与之相关行业的同仁们有所帮助，同时也期望能创造一个对动画产业理论及其实践的验证机会。

在2006年1月召开的北京市“两会”上，有一个全新的数字引起了与会代表的注意，那就是创意经济2005年为北京创造了960亿元(人民币)的巨大效益。创意经济，已经悄悄地走进了每个人的生活，而且和每个人有着千丝万缕的联系。以往，虽说人们也在自觉不自觉地把创意融入到自己的经济生活与社会活动之中，但从来没有像今天这样看重创意及其所带来的意想不到的巨大经济效益。为什么？就因为创意的本质是创新，而只有真正实现了创新的产品才会得到大众的认可和市场的接纳。创新的程度与市场的效益是呈正比例递增关系的。创新程度越高，其市场效益也就越大。这就要求我们在构建任何产业链的过程中，必须始终坚持把锐意创新置于核心地位。只要创新上能够突破，能够出彩，那就会使整个链环都活起来。就动画本身而言，它就是让一幅幅的连续的绘画通过一张一张

的拍摄并连续匀速地传动,让每一幅画面在光线中穿过,并随着人们的视觉而变幻起来,巧妙地赋予那一个个原来画在纸上的形象以鲜活的生命,从而给人们带来了娱乐享受;从纯技术的角度来看,动画是一种纯粹的应用技术;从纯文化的角度看,动画是一门综合性极强的艺术;从动画片所带来的经济效益看,动画则是大文化产业中的综合代表。而本书所主要研讨的,正是由动画片而引发的经济活动及其规律,即动画产业化的营销运作和管理。

那么,我国动画产业化的现状如何呢?

在计划经济时期,我国的动画由于受经济条件的限制,只能是做一些几分钟、几十分钟的短片,只能是在影院里把它当作正式播放电影之前的一个前奏。由于它的画面所展示的故事和情节,具有不受时空限制和能够无限变幻的特点,因此而得到了少年儿童的深深的喜爱。所以,在动画片的定位选择上,首先就是要成为为少年儿童服务的“寓教于乐”的工具。在十年冰河期,动画甚至一度沦为“阶级斗争”的工具。另外,由于那时候动画片的制作任务是由国家按计划进行

“统购统销”的,制作人员没有营销任务和市场压力,只要把片子做好就万事大吉,像《大闹天宫》、《骄傲的将军》、《小蝌蚪找妈妈》、《牧笛》、《草原英雄小姐妹》等这样的动画精品,就是这种体制下的产物。自20世纪80年代以来,在改革开放的体制与环境中,虽然我们也制作出了像《黑猫警长》、《海尔兄弟》、《三个和尚》、《舒克和贝塔》、《宝莲灯》等许多的动画艺术精品,但数量、产量都极少,根本无法满足电视和影院的播放。而就在这个时候,日、美等西方国家的动画乘隙大量涌入了我国,同时他们的衍生产品也大量地进入并占领了我国大部分的市场份额,对我国的经济、社会和人们的思想意识与精神状态都造成了相当的影响。

在这样残酷的事实面前,党和政府从1997年以来多次作出重要的指示,对本国动画给予了多方的政策支持。但时至今日,我们的动画创作和动画发展,仍然没有迈开大步,仍然与既定的目标还有很大的距离。原因何在呢?国家在思考,政府在思考,所有的动画人在思考,所有的教育工作者和家长们也都在思考:我们究竟应当如何按

市场经济的规律办事？如何用市场经济这个杠杆来自动地协调和完善我国动画的振兴之路？

《动画产业经营与管理》一书，就是要以科学的态度，系统地回答这一问题。

王冀中同志在《动画产业经营与管理》一书中，首先综合性创造性地提出了“系统化的动画产业”概念，并就如何实现动画产业化，如何进行有效的实施与操作等问题，作了大胆的设想、科学的阐述和中肯的论证。具有一定的前瞻性和战略眼光。这不仅是非常及时的，而且也是难能可贵的。在学术上，往往提出问题比解决问题更重要。在这里，作者不仅提出了问题，而且也回答了问题。它启示我们重新认识和思考动画产业，认真对待处于产业化进程中的动画如何进一步实现发展的问题。特别是作者是从实践总结上升到理论概括的过程中，引用了大量的国内国外的实例作说明，进行了充分的论证和分析，这就更为我们探讨问题提供了锁匙。

《动画产业经营与管理》中的许多见解和论点都是第一次提出，令人激奋。它告诉我们，未来的社会化生产，将向着创意品牌化、趣

味娱乐化、绿色环保化和具有鲜明的文化色彩方向调整。这样，被世界上普遍称为绿色文化经济的典型代表的动画产业，正是迎合了人们对客观事物的变化需求。作者正是这样用新知识、高科技演绎了“产业文化”化的发展趋势。书中反复追思过去的经验和应汲取的教训，从动画产业所涉及的各个环节入手，科学地将它们有机地融系在一起，用“链条”来形象地加以解释，确不失为一个极有价值的操作思路。

冀中同志是一个非常刻苦而又做事认真的同志，在近20年的工作中，为动画事业的发展，勤勤恳恳，任劳任怨，不辍探求与创新。从他的经历中我们可以看到，曾经从事过广播电视、广告文化、期刊出版等工作，担任过省动画协会的主席，后又考取了北京广播学院（中国传媒大学前身）动画学院动画硕士研究生，毕业后以优异的成绩和积极的进取精神得到了校领导和老师们的赞赏并留校担任教学和科研工作。他长期工作在动画艺术事业的第一线，在实际工作中积累了相当丰富的经验，也有许多刻骨铭心的感受。面对外来动画对我国动画的浸渍及其在衍生产品市场上所造

成的种种损害,一种切肤的忧患意识使他深深地感受到了自己肩上担子的沉重。从书中我们可以看到,强烈的责任感使他认识到:振兴动画,首先应该唤起的是我们全民的保护意识,唤起我们为振兴本民族动画和动画产业而奋斗的决心和信心。但愿在不久的将来,我们中国的动画也能像美国、日本、韩国、欧盟等西方动画强国那样,成为绿色经济的重要代表。

《动画产业经营与管理》一书,既可作为高等院校的专业教材,又可作为影视、动画、商业等相关工作者的参考和工具书,尤其是当我们对动画产业化的认识还处于浅层次和比较混乱和模糊状态的时候,

本书的问世就更具有启蒙和引路的作用了。它不仅为我们理顺了思路,而且也填补了我国动画产业教材方面的空白。

在此,感谢王冀中同志作了一件非常有意义的事。也感谢多年来一直从事动画工作的同志们,正是由于有你们的大力支持和勤奋工作,才使得我国的动画事业升起了重新振兴的希望。我们应当相信,有党和国家的大力扶持,有强硬的政策进行支撑和鼓励,只要我们紧紧抓住历史机遇,积极赶赴时代潮流,一个集创意、品牌、绿色经济为一体的崭新的动画产业化时代,就会以绰约的风采展现在全世界面前。

目 录

绪论	1
编辑导语	1
 第一章 产业中的中国动画	1
第一节 中国动画产业化势在必行	4
第二节 动画产业链的构成及关系	7
第三节 缺环断链的中国动画产业	11
 第二章 动画产业的前沿和枢纽——动画策划运营公司	15
第一节 动画策划运营公司的构想	17
第二节 动画策划运营公司的职能	19
一、市场调研	19
二、打通动画业与漫画出版业的行业壁垒	23
三、媒介营销	25
四、建立衍生产品市场	27
第三节 动画策划运营公司的人员	29
一、动画策划运营公司的灵魂——制片人	29
二、动画策划运营公司人员的素质要求	31
 第三章 产业链的龙头——动画片	34
第一节 国产动画片的最大弱点	36
一、动画产量与需求量的悬殊差距	36

二、缺少精品力作，整体艺术质量差	37
第二节 解决国产动画片产业链中一些问题的途径	39
一、扩大制片渠道，解决数量问题	39
二、走“小投资，高品质”的中国原创动画之路	45
三、整合国内艺术资源，适时推出精品大制作	47
四、建立动画片分级制度，拓展创作题材，扩大观众群体	49
第四章 动画产业的宣传平台——影视播放系统	56
第一节 中国特色的广播电视	58
第二节 政府搭建播出平台	63
第三节 动画片的播出费	67
第四节 合理安排播出时段 走全龄动画路线	71
第五节 建立以播出平台为核心的产业链	73
第五章 动画衍生产品的开发和营销	77
第一节 我国动画衍生产品市场现状分析	79
第二节 动画衍生产品的开发	84
一、动画衍生产品开发的多样性	84
二、动画衍生产品开发的准确性	85
三、办好“动漫会展”，打造动画产业宣传、交流平台	87
第三节 国产动画衍生产品开发案例分析	88
一、走幼儿低端之路的“蓝猫”	88
二、首开青春题材之先河的《我为歌狂》	90
三、创造卡通文化、代言商务的QQ企鹅	93
第四节 形象授权	94
一、“卡通形象授权”及目前国际授权业的情况	94
二、中国的卡通形象授权产业	95
三、动画产业中的形象授权	96
四、严厉打击盗版，保护卡通形象授权	97