

皮克斯动画工作室的运营模式及其对中国动画企业的启示

曹旭

(四川大学文学与新闻学院 四川 成都 610064)

摘要：皮克斯动画工作室是一家世界级成功的动画企业。它的运营模式主要表现为立足蓝海发展战略,坚持高度原创内容,采取联合运作融资,践行创新多元的营销方式,力促主副搭配的导演培养方式,构建自由轻松的企业文化。皮克斯对中国动画企业的借鉴意义包括营造宽松自由的产业生态环境和企业文化环境,拓展多元新兴的融资方式扩大资金来源总流量,坚持原创理念并且持续改进讲故事的方法技巧,采用通行有效的动画营销方式并注重营销策略,提前培养发展后备人才确保核心人才顺利交替。

关键词：皮克斯动画 运营模式 借鉴意义

皮克斯动画工作室(Pixar Animation Studios)也称皮克斯动画工厂、皮克斯动画公司,以下简称皮克斯。1986年,美国工业光魔公司(ILM)的电脑动画部被史蒂夫·乔布斯(苹果公司前总裁)以1000万美元收购,正式成为独立的制片公司——皮克斯。它一直致力于制作优秀的电脑动画作品,公司的作品多次获得奥斯卡最佳动画短片奖、最佳动画长片奖以及其他技术类奖项。从1986到2012先后制作了《玩具总动员》、《虫虫危机》、《怪兽电力公司》、《海底总动员》、《汽车总动员》、《料理鼠王》、《机器人瓦力》、《飞屋环游记》、《勇敢传说》等13部动画长片和《顽皮跳跳灯》、《绑架课》、《暴力云和送子鹤》等20部动画短片,8次荣膺奥斯卡奖项,13部动画长片的全球总票房超过65亿美元,加上相关延伸商品的开发销售,总产值接近400亿美元。皮克斯的成功在世界动画电影史上产生了深远的影响,它的运营模式值得中国同行借鉴。

一、皮克斯动画工作室的运营模式分析

(一)立足蓝海发展战略

纵观皮克斯的企业发展史,皮克斯始终将“蓝海战略”确立为企业发展的基本战略,高瞻远瞩、气象非凡。在迪斯尼这只“硕鼠”一统天下的美国动画市场上,多少年来都是迪斯尼独领风骚、独占鳌头,然而皮克斯的横空出世改变了这一近乎垄断的动画市场格局,在迪斯尼看来这盏“顽皮小台灯”一点也不省油,更不让他省心。

皮克斯成立的时期正逢电脑科技应用日益普及,而更得天独厚的是,皮克斯的老板乔布斯是引领电脑科技潮流的苹果公司创始人,他是一个将科技、商业与艺术完美结合的“疯子”。在手绘的、平面的、二维的动画占主导的时代背景下,可

不可以运用电脑科技制作数字的、立体的、三维的电脑动画呢?这种新的动画是否能博得观众的满堂喝彩而赢得市场呢?想法一出,乔布斯便去找同样“不安份”的动画奇才约翰·拉塞特商量,还没仔细商量两人便一拍即合。其实,当时并没有专门用于动画电影制作的专业电脑技术,不过很快乔布斯便物色到了正在探索电脑动画技术的狂人埃德·卡特姆,由他组织技术人才开发出了世界上第一款三维动画制作软件RenderMan,极为神速地解决了技术难题,接下来就等着用创意来开启动画电影的全新时代。皮克斯的发展战略无疑更是“蓝色”的,它推崇创新不走寻常路,它开辟了动画电影的一个全新领域“三维动画”(又称立体动画),它与其他动画企业的区别不是差异化而是革命性变化。除此而外,它在运作方式、企业文化、动画风格、题材内容等多方面都求新求变,一扫美国动画界沉闷颓唐的暮气,打破了动画领域诸多传统,在带给观众独一无二的全方位震撼的同时,也迅速将自己推向了动画帝国“储君”的顶尖位置。

(二)坚持高度原创内容

在对待动画影片的故事内容方面,皮克斯极端重视和讲求故事本身的原创性,推崇内容为王。皮克斯具备超一流的技术力量,而它放在第一位的始终是原创的故事内容。这是其耗时最多的工作,更是其夺冠王牌。皮克斯的原则就是技术绝对服从于故事,并全力为故事演绎服务。拉塞特曾对构思故事的人员说“尽管想象出震撼心灵的东西,不用去考虑它们能否做出来。皮克斯强悍的技术力量,就是用来完美呈现你们无边无际的想象力”^[1]。皮克斯热衷塑造原创的故事及人物形象,而不是照抄过去成形的故事或热销的书籍及漫画,且不拘一格、无远弗届。皮克斯创造性地设有创意总监一职,专门负责最大限度的激发和集纳各种创意,该职位一直由奇思妙想如泉涌的拉塞特担任。创作团队拥有足够大的灵活性与足够多的授权。这样的制度设计确保了原创的自由和深度。亦如拉塞特在皮克斯创立20周年大会上说的那样“我经常回味我们创作的《顽皮跳跳灯》。其迷人魅力不单表现在电脑特效上,更在于其让人拍案叫绝的故事和角色”。亦如导演安德鲁·斯坦顿所言:“作品到底好不好,主要取决于内容本身好不好和故事讲得好不好”、“在动画电影创作过程中最困难的工作就是原创故事。”在坚持不懈的原创过程中,皮克斯总结出了创作完善故事情节的五大创意原则:1.切莫执着于一个创意。2.记住创作中的首次欢笑。3.快乐激发创意,而非竞争。4.让你自己被创意人员包围。5.团队就是一切。这



五大原则说明了好的原创故事来源于整个团队充分的信任与合作、尽情的交流和分享创意,不断地启发及延伸思路。这些有效原则的贯彻“勾引”出了无数的好创意,并有利于这些好创意激发连锁反应,正是这些点滴创意集腋成裘之后,串联起了一个个人引人入胜的好故事。

这些新故事充满着浓烈的乐观精神、理想主义、人文关怀、幽默气息和朴素的环保理念,是皮克斯创意团队集体智慧的结晶。

(三)采取联合运作融资

动画产业是一个资本密集型产业,且具有资金投入大、投资周期长、投资回报不稳定的特点。美国的动画产业发展至今已较为成熟,这种成熟不仅表现在动画企业的制作管理上,还表现在动画企业的融资方式上。在资金募集和管理方面,除了像迪斯尼这样的巨头外,绝大部分美国动画企业都不是单独投资,然后自我使用、自我循环,而是积极吸引动画产业链上的相关企业(如影片发行方、出版企业、玩具制造商等)和金融机构(如风险投资基金、私募基金、银行机构、信托公司、担保公司等)来共同参与投资,募集较大数额的充裕资金,这种融资方式称之为联合运作融资方式。该方式可以确保动画制作过程中的资金流转顺畅,进而确保动画作品的原创性和高品质,更有利于动画发行营销、衍生品开发等后续环节的提前肇画、顺利进行。其突出的特点是:风险共担,利益均沾。

作为独立的动画企业和电脑动画先驱,皮克斯一开始就对资金十分饥渴,以至于其创始人斯蒂夫·乔布斯在花费1000万美元建立皮克斯后,又先后追加了近1000万美元的投资,当然这对于雄心勃勃的皮克斯来说,无异于杯水车薪。在皮克斯成立的初期,资金问题一直是困扰其发展的大问题,为了募集更多的资金,皮克斯可谓使尽了浑身解数。

1991年5月,皮克斯与迪斯尼签订了制作三部动画长片的合作协议,后来又续签了两部动画影片的协议,迪士尼为皮克斯的前五部动画长片投资了2亿5千万美元。1995年,皮克斯又选择了上市这种直接而高效且花起来舒爽的融资方式,募集了上亿美元资金,但这些资金量也不够皮克斯“折腾”几下。最终,皮克斯还是选择了联合运作融资方式作为其主要融资方式,推出了多部动画大制作。在联合运作框架下,皮克斯比较强势。但皮克斯要同各家投资方在联合企划会上进行较为充分的讨论交流,共同做出民主理性的决策。好在皮克斯擅作投资方的沟通说服工作,使其同意其故事创意内容、制作方案和费用预算,满足皮克斯的各种愿望。当然,皮克斯也要做出一些妥协,比如为了较好地照顾到作为投资方的玩具公司的利益,促进后续衍生品的开发销售,皮克斯在动画角色的塑造上常常有意识地进行商业策划,有时甚至还要进行“必要”地调整修改,难免会影响到动画原创的部分内容。

(四)践行创新多元的营销方式

跟其他普通商品一样,动画产品生产出来之后也需要营销,以获得市场上消费者的认可和购买。皮克斯对于其作品的营销更是不遗余力,颇费心思。除了积极运用传统的营销手段外,与其创新的工作方式一脉相承的是,皮克斯还时常搞些创新的营销奇招怪招,新意盎然。皮克斯巧妙地运用了“议程设置”原理策划出诸多宣传营销方案,让观众如愿地掉

进了它预设的“营销陷阱”,认同它的理念,接受它的诱导甚至“教唆”。

皮克斯的创始人乔布斯是一位营销宗师,极为擅长饥渴营销和宗教营销,皮克斯的另一位创始人约翰·拉塞特也是一位营销高手,营销对于他们来说可谓轻车熟路、信手拈来,加上皮克斯浸染于美国好莱坞影视成熟的营销方法和经验,它的营销做得有条不紊、有声有色、有盐有味。首先,皮克斯的动画短片(无论是具有独立主题的短片,还是附属于动画长片的短片)本身就带有为动画长片造势营销的功能,两者相似的艺术风格和质量水平提升了观众到影院观看动画长片的积极性,积聚并传播了较好的口碑。其次,皮克斯热衷于将自己的动画作品拿出来参加各种重大的评奖活动,比如奥斯卡金像奖、戛纳电影节、荷兰动画影展、安纳西国际动画电影节等。皮克斯热衷于参加评奖活动除了源于其对自身作品的自信以外,主要是欲借助评奖活动的影响力和传播力来增加皮克斯作品的曝光率和关注度,拉抬人气和扩大影响。无论最后能不能得到奖项,宣传营销的目的业已达到。再次,皮克斯既有将其作品最大商业化的意愿,又有淡化其作品商业色彩的本领,这也是乔布斯营销苹果及其产品的精髓。他们从不做直白的商业宣传,他们总是宣称其作品是最炫科技和最酷艺术的完美结晶,是划时代产品、革命性产品,并通过一些仪式化的活动来形成强大的气场和吸引力,以展示和证明其作品的完美性和革命性,使大众媒体和消费者产生一种宗教式的狂热,最终达到令观众“不请自来、变客为主”的营销效果,让他们形成对皮克斯极极强稳定的认同感、传播欲。比如《飞屋环游记》上映时,皮克斯就用真实的飞艇在天空上播放预告片做户外广告,赚得眼球无数,并同时推出开放的“气球环游世界”网络游戏,与观众深度互动。通过诸多富有创意的宣传营销方式,使得皮克斯作品的内容信息广为人知广被接受,皮克斯的票房自然节节攀升。

(五)力促主副搭配的导演培养方式

在影视制作中,导演起着组织指导不同专业的创作人员和技术人员,协调投资者、制片人和发行方,主导影视制作内容、风格和进程的关键的不可替代的作用。导演是动画制作团队的灵魂人物,是最稀缺最核心的人力资源。每部影视作品几乎都会被导演“专横”地打上鲜明的个人烙印。电视剧如此,真人电影如此,动画电影亦如此。

皮克斯的导演培养方式采用的是“正副搭配制”。即在一部动画影片的制作全程挑选一位或两位“种子选手”担纲副导演,跟随已经在动画电影界奠定地位的正导演来联合执导,这是一种边干边学,学干结合的方式。正副导演的地位是平等的,属于同事和“战友”关系,而不是师傅与徒弟、领导与下属的关系。虽然正导演有最终的决策权,但他不仅有教带副导演的责任,还有认真听取副导演意见和建议的义务。正副导演之间经常就各种艺术想法和表现方法交流探讨,频繁地互动分享,不断展开“头脑风暴”,共同追求进步和卓越。这种方式可以迅速地培养锻炼新人并使其较快地崭露头角、自立门户,也有利于新老导演顺利交替、良性循环,避免出现人才断层的情况。纵观皮克斯的发展简史,不难发现在其已发行上映的12部动画长片中有6部至少有两位导演执导,这一比例高达50%。从皮克斯后续影片的人员安排情况来看,新旧搭配的导演安排方式还将继续下去,且比例将进一步提高。

皮克斯的创始人之一约翰·拉塞特,也是皮克斯导演群的领军人,功勋卓著。他在皮克斯先后执导了5部动画长片,其中有3部与新人联合执导,和他搭档的导演有3位即安德鲁·斯坦顿、乔伊·兰夫特、布拉德·李维斯。其中安德鲁·斯坦顿成长得最快最好,悟性极高,与约翰·拉塞特搭档时便得到其高度赞赏。短短几年后,斯坦顿就以正导演身份执导了口碑和票房极佳的《海底总动员》,并且还助推了副导演李·安克里治的成长,开始发挥承前启后的作用。随后斯坦顿独立执导了《机器人瓦力》,该片同样异常成功,他用无可匹敌的业绩树立了皮克斯顶梁柱的地位。安德鲁·斯坦顿和约翰·拉塞特的成功搭配为这种“正副搭配制”树立了最佳典范。另一位称得上功勋卓著的人物要数布拉德·伯德了,他是约翰·拉塞特的好友,从迪斯尼跳槽至皮克斯后,凭着丰富而成功的行业经验,一来皮克斯便执导了带有强烈动感风格的《超人总动员》,为充满活力的皮克斯注入了另一种宝贵的“营养元素”。后来他带着简·皮克瓦执导了《料理鼠王》,荣获了奥斯卡最佳动画长片奖。还有一位“大拿”彼得·达科特,在执导《飞屋环游记》和《怪兽电力公司》的过程中,除了李·安克里治,他还“孵化”了大卫·塞威尔曼和鲍勃·皮特森,与其分享了大量执导经验。相较于安德鲁·斯坦顿的迅速成名,李·安克里治堪称大器晚成。他先跟彼得·达科特执导了《怪兽电力公司》,而后随安德鲁·斯坦顿执导了《海底总动员》,至此沉淀7年,在2010年终于获得机会独立执导了《玩具总动员3》,以超过前两部总票房的漂亮战绩赢得了他应有的大师级地位,终于修成正果。得益于这种培养方式,皮克斯的导演人才不断涌现和成长起来,值得称道的是皮克斯形成了自己的“五大元老”^[4]:约翰·拉塞特、布拉德·伯德、安德鲁·斯坦顿、彼得·达科特、李·安克里治,其成就和影响在新世纪丝毫不逊于20世纪迪斯尼的“九大元老”。相信随着皮克斯的持续发展,会有越来越多“新出炉”的导演熠熠生辉,核心班底也会扩充至“九大元老”甚至更多。

(六)构建自由轻松的企业文化

皮克斯的企业文化颇为自由平等、轻松活泼。它没有明显的等级制度,不存在影视巨头那样精密的管理系统和复杂的运转流程。皮克斯有的是平等的关系、自由的创意、和谐的组织生态、随时随地的交流以及畅所欲言的民主氛围。不喜循规蹈矩的皮克斯喜欢消解权力中心和权威中心。皮克斯的骨干导演斯坦顿就曾说:“什么中层、部门、领导,这些词我们全都没有”^[5]。皮克斯常见的情景是以下犯上、上下冲撞,即每位员工都可以发表观点或意见,参与各种讨论也给人参考启发,同时有权力反驳其他人的建议或意见。为了避免企业陷入僵化保守状态,皮克斯还采取了定期从外部引进优秀人才的做法,发挥他们的鲶鱼效应,使企业发展永葆活力。皮克斯扁平开放的组织管理结构,极大地方便了交流沟通,避免了由于部门权责不清导致的推诿扯皮和资源浪费,既提高了效率又节约了成本,还可最大范围地广开言路和集纳创意。充满活力的皮克斯给员工搭建了充分发挥潜能的舞台。

皮克斯还给所有员工提供了舒适惬意的工作空间。在皮克斯的工作场所里,布满了各种各样的玩具、美食和娱乐运动设施,员工们像一群天真无邪的孩子,而企业则像一个迪斯尼乐园,被誉为“前青春期的天堂”。他们一边创造性工作,一边尽情的玩耍。随心所欲、如梦如幻,置身其间,心驰神往。

像家人一样生活的工作环境激发了像军人一样战斗的“自奋蹄”效果。

皮克斯人同时十分注重团队协作,导演、编剧、制片、技术指导与其他普通员工像亲人一样融合在一起,经过大家共同的创作和讨论,敲定大的框架和小的细节,锦上添花甚至吹毛求疵地完成每一部动画作品。皮克斯动画作品异常神奇、纵横驰骋的想象力和精美无比、动感十足的表现力从外因的角度看就源于这种既自由开放又团结合作的企业文化和极其人性化极其个性化的工作氛围。大部分动画企业的运作方式是:有制作业务时,立马召集一拨专业人员围绕动画项目工作,创作完成之后,便宣布解散,可谓“铁打的营盘流水的兵”。然而皮克斯却反其道而行之,极为尊重员工的个性,也极为擅长发挥和挖掘员工的能力和潜力,工作小组完成一部作品后接着制作下一部作品,员工相对固定,业务完成高效、承接有序,工作地点却换了两茬,真是“流水的营盘铁打的兵”。“皮克斯由此形成了一个能在各种场合和情况下,以难以想象的方式相互了解和彼此信赖的工作团队”^[6],实属难得。

皮克斯能拥有如此独特的企业文化,离不开乔布斯、拉塞特、卡特姆等皮克斯初始元老的努力。正是他们以身作则地树立起追逐伟大梦想、挥洒激情热血、挣脱一切束缚的典范,同时鼓励新晋员工自由表达各种稀奇古怪的想法,催生了皮克斯巨大的创造力和冲击力。它的企业文化基因已经顺畅的注射进了每个皮克斯人的血液里。领导对员工的极大信任甚至“放任”,促使每个皮克斯人对企业文化感到自豪,产生强烈的认同感和归属感,无形中激发了他们各方面的能动性,为企业创造了持续的宝贵价值。

二、皮克斯动画工作室的运营模式给中国动画企业的启示

(一)企业管理层面:营造宽松自由的产业生态环境和企业文化环境

动画产业被誉为想象力产业,动画企业就像“梦想工厂”一样通过生产一件件独特的动画产品为人们筑梦圆梦。显然,动画产业的发展不同于其他产业,它所需要的决策自由、经营自由、市场自由、创作自由远远超过其他产业。动画产品的创造也不同于其他产品,动画产品的更新换代周期丝毫不亚于高科技产品。它的诞生需要高度自由的创作氛围,需要高度独立的想象空间,需要参与其中的文化精英们自由地交流创作经验,自由地表达各自的想法,分享独特的构思和点子,在“头脑风暴”中挥洒激情。在自由独立的状态下,人的智慧潜能和企业的经济潜力都将得到最大程度的释放,在为自己和企业获取最大利益的同时,也一定会为国家社会乃至全人类创造更多的物质及精神财富。当自由的空气充盈动画企业的时候,各种国内外的人才流、资金流、商品流、信息流和创意流才会毫无阻碍地源源不断地流进来,进而全面推进动画企业的发展与升级,生产制造优质的划时代的革命性的动画产品自然指日可待。

相较于美国动画自由宽松的产业生态环境和企业文化环境,中国动画产业的内部环境有待改善。就政府管理部门而言,中国比较热衷于出台动漫产业园区或基地发展规划及政策等“硬规划”或“硬政策”。而对于营造维护自由的动画产业环境和动画创作环境这类“软规划”或“软政策”却比较轻视甚至漠视。经笔者梳理相关政策文件发现,政府历次出台



的有关文化产业及动漫产业的规划内容都鲜有提及产业或企业发展的“软规划”或“软政策”。为促进中国动画产业良性持续发展计,笔者建议政府有关部门以后在制定类似规划或政策的时候,应将“软规划”或“软政策”提升到战略高度来看待,并提上议事日程付诸实施,多出台一些改善文化产业大环境、动画产业小气候和动画企业生态圈的长远规划和具体政策,多捆绑少上纲。即放宽对动画产品的审查标准,打破束缚文化创意诞生和产品创新涌现的条条框框,鼓励动画企业管理层营造宽松自由的工作环境和企业文化,“软硬结合”共同促进动画产业的健康持续发展。就动画企业自身而言,更要主动营造和培育一种宽松、自由、包容、和谐的企业文化,积极改善员工工作的硬件环境和制度软环境,建立健全灵活开放的项目策划机制和内容创作机制,使每一个工作人员能够在动画创作过程中畅所欲言、“为所欲为”,为企业催生和集纳更多的优质创意,激发持久工作热情,为动画产品注入不朽的灵魂和健美的肌骨。另外,政府要尽快理顺相关部门管理体制,让动画企业尽快“摆脱由文化部、广电总局、新闻出版总署等机构多头管理”^①的窘况。

(二)融资运作层面:拓展多元新兴的融资方式扩大资金来源总流量

中国动画企业目前总体实力比较薄弱,仍受制于资金短缺“顽疾”,在动画作品的制作推广过程中不能放开手脚施展创意,且面临融资成本高、融资渠道窄、融资额度低等棘手问题,其症结就在于没有积极采用有效而多元的融资方式,没有稳定而持久的盈利渠道或模式,没有良好的动画作品版权保护环境,也没有确保融入资金得到合理使用的监管参与机制,无法让投资方的资金放心顺畅地流进动画企业。

随着文化产业大发展大繁荣时代的到来,涌入文化产业的各路资金流越来越凶猛,包括影视集团、传媒集团、实业集团、风投私募等等,中国动画企业拥有广阔的融资机会。但它们并没有钱多大撒把,而是谨慎地在寻找、考察、评估、筛选文化企业和项目,笔者认为一家有潜力的动画企业凭着好的融资运作机制是可以融到所需资金的,因为好的融资运作机制既能有效分散风险,又能保证资金用在刀刃上,还能预期未来的收益,具有制度优势的魅力。针对中国动画企业融资难度大、融资额度低、融资成本高、融资方式少的问题,可以借鉴美国动画企业普遍采用的联合融资运作方式来作为突破口。该方式的优点上已述毕,此不赘述。笔者在此想强调一点,企业经营的发展进程在很大程度上受到资本运作机制的影响,引入联合融资运作方式除了能解决中国动画企业的资金问题,还可能产生一种溢出正效应,即推动动画企业内部经营管理的规范化、制度化。

同时,中国动画企业还可采取其他有效的融资方式作为有益补充,建立一个趋近完整的动画企业融资体系和机制,比如银团贷款、择机上市、版权质押、申请基金补贴等。所谓银团贷款,即两家及以上银行组成团,基于相同的条件和要求贷款给申请者,这种贷款方式多适用于高风险行业及企业,它有利于分散银行的风险,近年来在文化产业领域试行开来,效果较好,动画企业完全可以拿来广泛运用,解决项目性、长期性的资金缺口。上市对企业而言,是一种最为直接的融资方式,更是公司治理的一个里程碑事件。但中国动画企业的“体弱多病”和中国证券市场的谨慎保守,上市谈何容

易!而且上市是一个漫长的、开支较大的过程,动画企业能否承担得起上市失败所造成的损失,也是一个问题。所以动画企业要择机上市,要充分准备,抓住政策利好和资本市场利好的机遇登陆国内外的证券市场,融到动画企业长期发展的宝贵资金。版权质押是文化企业的一种创新融资方式,符合文化企业的生产经营特色,有一定数量版权作品的动画企业可以采取这种融资方式,来促进动画制作发行的良性循环,初创的动画企业就要另辟蹊径了。另外,中央和各地方政府为了鼓励促进文化产业和动画产业发展,设立了一些规模较大的产业发展基金和补贴奖励资金,符合条件的动画企业可以且应该积极去申请这类动画项目扶持资金和补贴,借力发展壮大自身,同时和相关政府机构建立良好的互动关系,为以后的政企沟通合作打下基础,对动画企业发展大有裨益。

(三)内容创作层面:坚持原创理念并且持续改进讲故事的方法技巧

中国动画与美国动画的差距主要不在技术层面,而在内容的创作和表现层面。中国的内容创作平淡无奇,内容的表现平铺直叙,缺乏艺术的魅力和深度。换句话说,中国的动画弱在没有好故事且没有把故事讲好两个方面。某个动画企业的某部动画作品受到市场追捧,其他动画企业便急功近利跟风而上,企图照猫画虎进行惨烈厮杀,也不管自己有没有相关条件和资源,更不管市场的接受度与饱和度,其结果便是赔了本钱又砸了招牌。君不见《喜羊羊与灰太狼》的仿制者何其多,市场反应何其孱弱,产业环境遭殃。只有摒弃过去的红海战略,以原创的理念展开原创的行动,制作出原创的作品,培育核心竞争力,确立蓝海战略,发挥长尾效应,方能使中国动画企业顺利突围转型。

从皮克斯的经验来看,中国动画企业首先应将故事本身作为核心竞争力来看待,高度重视故事的构思和加工,坚持原创理念,以本国文化资源及其禀赋为基础,参考借用世界文化资源,结合人类的共同利益情感诉求和普世价值观,创作出具有中国气派、东方韵味、世界风尚的好故事。基于此,笔者建议中国动画企业首先要改变过去以儿童口味为主的定位,将作品对象定位于“全年龄”观众或某些特定阶段的观众,尝试开掘科幻题材、穿越题材、官场题材、宫廷题材、侦探题材等新兴领域,进一步挖掘历史古典题材、寓言传说题材、武侠动作题材、红色文化题材等常见领域,果断摒弃低俗、幼稚、无厘头的过气老化题材,在题材上雕琢出有创意的精彩故事,开辟中国动画的大蓝海。有了好故事,接下来还要讲好故事。讲故事要注重方法、策略和技巧,要勇于改变过去简单直白、平铺直叙的故事演绎方式,要学会并擅长使用隐喻、象征、拟人、夸张等策略,学会并擅长使用埋伏笔、造悬念、抖包袱等技巧,同时还要有意识地充分利用高科技的力量,使动画故事的展现变得更加逼真细腻、瑰丽雄奇、顺畅自然。通过这些策略和技巧来演绎出一部焦点突出、跌宕起伏、生动幽默、富有内涵的动画片。在这个过程中,需要注意有两对关系要处理好,一对是艺术与科技的关系,对于动画创作而言,艺术是灵魂本体,科技是工具手段,科技是为艺术创作服务的,切不可颠倒主次搞技术崇拜。另一对是学习和创新的关系,在文化全球化传播的时代,世界的影响民族的,民族的才是世界的,对于国外有益的创作经验和模式,我们应结合本国本土实际有选择性地、改造性地借鉴吸收,即要在学习参考

的基础上创新应用与发展,而不能生搬硬套搞教条主义。坚持住原创理念,运用好策略技巧,处理好矛盾关系,再加上持续地创作热情,中国动画企业定能够创作出更好更多有自己鲜明风格的作品来。

(四)产品营销层面:采用通行有效的动画营销方式并注重营销策略

在信息爆炸时代,海量信息如潮水般随时随地向我们涌来又退去,酒香也怕巷子深,不营销的企业迟早会销声匿迹,不善于营销的企业也会面临生死考验,对于生产文化产品的动画企业而言,尤其如此。中国的动画企业不可谓营销不力,只是没有采取正确的营销方式及策略,故而没有取得理想的营销效果,没有获得较高的市场收益。

动画产品的营销不同于一般商品的营销,不仅仅是一次性营销,还是长期性营销,不仅仅需要上映前后的大力宣传,还需要提前铺垫预热营销和影片下线后的持续营销。前者既能吸引人们关注,又能试探市场反应,后者能为衍生品的开发销售摇旗助阵。动画产品的营销不仅仅是商品外壳的营销,更重要的是文化内核的营销,须知对动画作品文化内涵和主题的宣传营销,更能击中观众日益坚硬的内心。当然,每个动画企业的条件与实力不同,每部动画作品的内容与风格不同,决定了其营销策略的不同。

中国动画企业应立足于自身实际和市场实际,参考国际通行而有效的营销方式,选择恰当合适的营销方式。通过对皮克斯的研究,第一,笔者建议动画企业成立专门精干的营销部门来规划、策划和实施营销大计,使营销事务能够有计划、有步骤的进行与延伸。第二,笔者以为有些营销方式具有普遍性,适合大多数动画企业。比如提前释放部分情节吊胃口营销的方式、参赛竞赛营销的方式、试映点映会营销的方式、亮点整合营销的方式、品牌活动营销的方式、交流互动营销的方式、借助各类媒体渲染放大营销的方式、借助观众进行口碑营销的方式等等。中国动画企业可以大胆采用这些国际通行有效的方式,主动把这些营销方式做好做扎实,不要急着去改造创新营销,只需在运用这些营销方式的时候,辅之以恰到好处的营销策略,把握好营销的时机、节奏和力度,运用好相关部门和环节的互助关系,方能惠而不费、事半功倍。第三,营销宣传的重点应放在作品内容及主题内涵等文化因素上,而不是投资额、期望票房等商业因素,因为文化本身就蕴含着一定的商业价值,用商业的方式开发文化是对的,但用来营销文化则不然,在中国文化产业还不发达的情况下可能事倍功半甚至适得其反。另外,在公开持续的营销过程中,中国动画企业要特别注重版权的保护,最好提前完成作品的登记注册获得版权,并在某些活动中与参与者签订保密协议,以防企业受到盗版侵害后权利难以保障。

(五)人才培养层面:提前培养发展后备人才确保核心人才顺利交替

一般的动画企业在经营管理的过程中,往往容易忽视对人才尤其是导演等核心人才的培养储备,导致核心人才流失、后备人才不足、人才交替紊乱等问题,企业发展后继乏力。通用公司前CEO杰克·韦尔奇之所以能使用通用重振雄风,其中一个重要原因就是上任伊始就将后备人才问题提上议事日程,包括对自己的“继任者”的提前圈选和潜心培养。通过对皮克斯的研究发现,它对人才的培养交替问题比

较重视且拥有自己的独到方式,这一点正中我国动画企业的发展软肋,亟适合我国动画企业重视和借鉴。

人才是最稀缺最宝贵的资源,也是最不易控制最具有风险的资源。中国动画企业在发展过程中,笔者建议可采取以下措施加强对人才尤其是核心人才的培养发展。第一,根据动画企业本身的经营特色和实际人才情况,按照一定的评估标准,对关键职位如导演、原画师、创意主管等选定1—3个后备人才,建立动态的后备人才库,并据此制定继任计划,按部就班地通过高层指导、前辈辅导、项目锻炼、学习进修等具体措施来加强对后备人才的培养和助推,强化其所擅长,增益其所不能,使关键性人才的培养发展有序进行,人才的交替顺利进行,避免青黄不接的风险。第二,除了内部培养以外,还可考虑从外部引进核心人才,让新鲜的血液不断补充进日益成熟甚至板结的企业肌体,激发内部活力,优化人才结构。引进人才时应本着宁缺毋滥和适度补充的原则,按照是否具有动画艺术创作能力和动画市场敏感意识的综合标准,精心挑选加以重用。换句话说,就是要挑选那些在动画市场上获得了初步成功、小有名气的复合型人才,这样其鲶鱼效应才更强烈,引进成本也不会太高,对相关核心人才的培养发展也更有利。第三,优秀的人才才是猎头觊觎的对象,动画企业还应采取一些激励措施来留住核心人才,降低其跳槽的几率。这些奖励既包括优厚的物质奖励,比如给予其高额的项目奖金、年终奖、股票期权等,也包括荣誉奖励,比如授予其“明星动画师”、“高级动画师”、“优秀创意官”等荣誉称号。动画企业还可以根据核心人才的特殊情况制定一些个性化奖励政策来留住人才,增强其归属感。通过这些措施,可以很好地培养、发展、留住人才,使现有人才身心皆在曹营,并进一步地吸引优秀人才,夯实企业发展的人才基础,促进企业稳定地发展升级。对于人才问题,动画企业宜早重视早解决,越主动效果越好。

本文系国家社科基金重点项目《我国文化产业政策研究》(项目编号:09AZD032)和教育部人文社科青年基金项目《大部制改革背景下三网融合的机遇、挑战和对策研究》(项目编号:11YJC860029)的重要成果之一。

参考文献:

- [1]灰土豆.皮克斯情怀:料理鼠王[EB/OL].(2007-10-19).
<http://movie.douban.com/review/1225487/>.
- [2]郑琳.皮克斯“五大元老”笑傲威尼斯——第一次电影节为一个团队颁发终生成就奖[EB/OL].http://qjwb.zjol.com.cn/html/2009-09/08/content_74353.htm?div=-1.
- [3]薛燕平.非主流动画电影[M].中国传媒大学出版社,2007:300—301.
- [4]拾禾.皮克斯成功的奥秘[J].连线,2010(6).
- [5]朱春娇.中国动画产业现状及发展研究[J].现代商贸工业,2010(4).

作者简介:

曹旭 四川大学文化产业研究中心研究员助理,四川大学文学与新闻学院2009级新闻学硕士,主要研究方向为动画产业及其政策。