

第二章 文獻探討

第一節 原創相關理論

「Originality」在朗文字典的解釋為創造力與新穎性，而「Original」當名詞可解釋為原作，當形容詞可解釋為「新穎的」、「原始的」，以及「非抄襲的」。Doku (2000) 將創意 (Originality) 定義為「將創造具體化的手段」，因為他認為靈機一動只是創意的百分之一而已，真正的創意是知識與經驗的累積後，所產生的一種需求。但是按著作權法第三條第一款之規定，所謂著作係指「屬於文學、科學、藝術或其他學術範圍之創作」。而其中之「創作」，學者援引美國著作權法之概念認為，我國著作權法所保護之著作應具備原創性。此原創性又可細分為二，其一為原始性 (Originality)，其二為創意性 (Creativity)。所謂原始性乃指著作人必須是獨立所完成該著作，而非抄襲他人著作；所謂創意性，指該著作必須具有一定之創意，亦即必須該著作含有一定著作人之精神產物於其內，而非單純諸如物理作用或事實之描述²。根據以上之看法，原創必須要具有創意之獨特性，以及創作之原始性，為構成創意與創新的重要元素。

壹、創意與創新

Leonard 與 Swap (1999) 在激發團隊創意中提到創意的定義為「創意是研發及表達可能有用之過程」。蒲怡靜 (民 93) 認為「創意是在過去的知識與文化累積的基礎進行的」，所以創意如果僅僅適用新的思想觀點是不夠的，必須使它以社會承認的形式或客觀規定的表現方式來實現，就產品系統設計的觀點來看，創意的構想可以利用系懂的關聯與重組的特性，以行為分析 (動態模性)、物件分析 (靜態模型) 的差異性來作為創意程度的比較基準，然而一個具創意的產品除了具有新穎性之外，必須要符合社會的價值如：使用效率、價值感、成本考量等對人機循環所帶來的效益可行性，因此創意決策包括了新穎性及效益性兩個向度，而系統的改變量與價值程度則是尺度的來源，透過尺度與向度的配合，可以作為創意決策之有利工具。

² 參閱 馮達發「著作權原創性要件之檢討」 <http://www.taiwanlaw.com/f.php?no=133&id=5>

創新的觀念最早是由經濟學者 Schumpeter (1934) 所提出，他認為創新是驅動經濟成長的主要動力，並且主張創新可以產生創造性破壞 (Creative destruction) 的效果，並因此驅動產業技術的更新。Drucker (1985) 認為創新是賦予資源創造財富的新能力，並以完整和系統化的型式討論創新，反對創新是「靈機一動」的想法，認為創新是可以訓練、學習的。Betz (1987) 提出創新是修正或發明一項新的概念，以使其符合現有或未來潛在的需求，並藉由改進與發展使其原有之功能達到商業化的目的；OECD (1991) 將創新定義為：創新是一個反覆的過程，將一項以技術為基礎的發明找出新的市場與服務機會，經由開發、生產、行銷活動，力求將該發明成功地加以商業化。

Freeman (1982) 認為「創新是企圖將點子實現的第一次行動」。楊芝霞 (民 92) 提出「創新就是創意過程的結果，所以要有創新的產生必須要先有創意的產生」。綜合以上學者的看法，創新是將創意找出新市場與服務機會的商業化過程，同時，創意必須要具有新穎性與原始性。

貳、創新之層次

Gilbert (1994) 認為創新可以從創新程度、創新時點、與原創性的角度來探討：創新程度指的是該項發明的新穎程度，新穎程度愈高者，可歸類為突破式創新，較低者則屬於漸進式創新；創新時點是指公司所處的地位，首先於產業或市場中推出一項創新的公司為領導者，於領導者之後推出的公司則屬於跟隨者；原創性則是指公司的某項創新為其新發明或是模仿而來，創新可以是全新的發明，或者是應用同樣的技術於不同的產品之上。

Schumpeter (1934) 在闡述創新的組合模式時，便列舉五種創新的方式，包括：新產品、新製造方法、新市場、新原料來源與新組織。關於創新分類的文獻，主要以三種分類最受矚目，且每一類均有兩種相對類型，分別是：管理與技術創新；產品與製程創新；跳躍式與漸進式創新。本研究著重在原創內容作品之商業化過程探討，所以僅對與作品較相關之產品

創新作進一步探討。

Kotler (1994) 認為「新產品」就是公司經由自己研究開發後產生的原始產品(Original Products)、改良產品 (Improved Products)、修正產品 (Modified Products) 或新品牌 (New Brand) 等四類。另外，Goberli 與 Brown (1987) 對產品創新的分類，則以生產者觀點與消費者觀點兩個向度作為分類根據，而得到以下四類：增進性創新 (Incremental Innovation)、技術性創新 (Technical Innovation)、應用性創新 (Application Innovation)、革命性創新 (Radical Innovation)。而 Booz (1982) 則以市場反應為標準，把新產品區分為六大類，即新問世產品 (New-to-the-world Product)：可以開創全新市場的新產品；新產品線 (New-product Lines)：公司首次進入既有市場的新產品；現有產品線延伸 (Additions To Existing Product Lines)：補強公司現有產品線的新產品；現有產品的改良版 (Improvements And Revisions To Existing Products)：改良性能、提高顧客認知價值以取代現有產品的新產品；重新定位 (Repositioning)：將現有產品鎖定在新的市場或區隔，以重新定位；降低成本 (Cost Reductions)：以較低的成本提供具有相同功能的產品。

參、創新的來源

Drucker (1985) 在創新與創業精神書中提到，改變提供了人們創造新穎且與眾不同事物的機會，並且運用系統化之對改變範疇進行檢討，所以追蹤創新機會是可以訓練的。他進一步提出創新機會的七大來源為：(1) 意料外的事件；(2) 不一致的狀況；(3) 基於程序的需要；(4) 產業或市場結構突然的改變；(5) 人口結構的變動；(6) 認知、情緒以及意義上的改變；(7) 新知識—包括科學的與非科學的。

Chesbrough (2003) 提出開放式創新 (Open Innovation) 的看法，認為企業必須要結合內部與外部之創意邁向市場商業化，並且配合商業模式創造價值。藉由外部的點子與資源，可以去除或者修正不正確想法，讓創新更具有價值。也就是企業不需要再堅持所有之創新必須來自內部之創造，因為外部的知識快速在擴增，知識不再被視為獨佔，而是應該利用外

部知識所組成之複合路徑進入市場。如圖 2-1 所示。

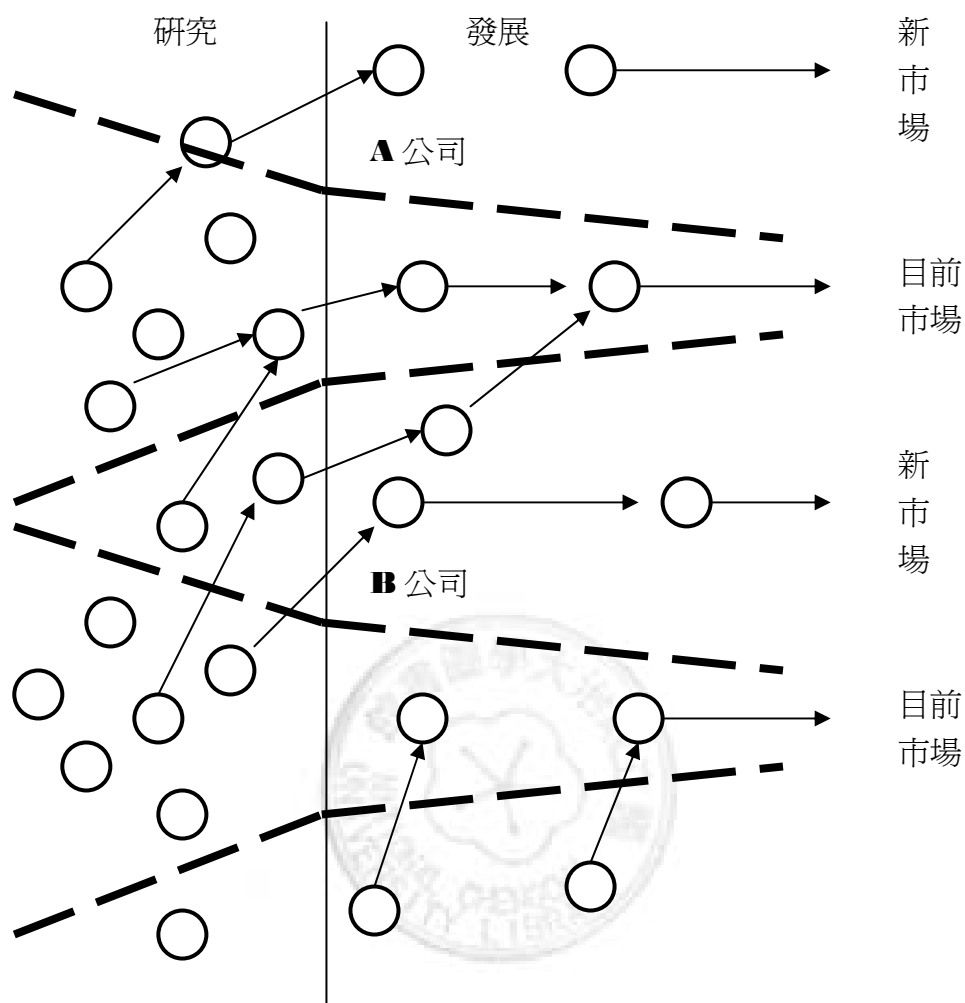


圖 2-1 開放式創新與研發管理
資料來源：Chesbrough (2003)

第二節 商業模式相關理論

壹、價值鏈與商業模式之關係

商業模式 (Business Model) 這一名詞早已存在多時，並且在歷史上常以不同之名稱來代表，正確的出現時間已不可考。Vedpuriswar (2003)認為商業模式是來自於麥可波特 (1985) 所提出的價值鏈理論。其架構是從企業的層級來分析價值創造、拆解企業活動以及了解這些活動的經濟內涵³。價值鏈分析可以被分為四個步驟：「定義事業策略單位」、「關鍵活動」、「產品」與「確立活動所帶來的價值」。價值鏈的相關活動可以簡述如下：

- 關於如何製造的活動：設計、原物料採買與製造等等。
- 關於如何銷售的活動：找尋與接觸目標顧客、交易、產品運送或服務提供等。
- 支援性功能：人力資源、基礎設施與科技發展。

由 Sviokla(1995)所發展出來的虛擬價值鏈，是了解以資訊為基礎之產業的較佳模式。投入在實體產品的產業，其運作是由一般所熟悉實體價值鏈(原料、生產、運送、行銷與銷售)在實體市場空間中進行。以資訊為主的產業則是透過由內容(Content)、基礎設施(Infrastructure)、背景(Context)與顧客(Customer)所組成的虛擬價值鏈在市場中運作⁴。如圖 2-2 所示。



圖 2-2 虛擬價值鍊
資料來源：Sviokla(1995)

內容、基礎設施與背景各別類似於實體價值鏈中的產品、運送與市場，但是虛擬價值鏈的概念較為廣泛。內容不僅是產品，還包括了產品與使用

³ 參閱 Vedpuriswar(2003), “Business Models”

⁴ 參閱 Sviokla(1995), “Virtual Value Chain” <http://www.ncollin.demon.co.uk/valuechain.html>

者資訊。基礎設施不只是運送的通路，而是所有能促使交易有效與確實的進行之複雜的資訊系統過程。背景原本應該等同於市場，但因為內容使然，所以在市場區隔之外，還包括了個別顧客在不同情況下的感受與行為。

Vedpuriswar (2003)認為，應用價值鏈的概念，一個商業模式可解釋成如何將事業的不同部分組合在一起，一個新的商業模式可能是源自於設計新的產品或是尚未滿足的需求，或是專注在提升已有產品或服務之製造、銷售或物流方式。一個真正創新的商業模式通常包含了多元的競爭優勢，超出了單一新產品或是製程改善的思維，而是呈現出複合價值鏈活動的創新集合。舉例來說，豐田 (Toyota) 成功挑戰了當時市場的主要廠商福特汽車(Ford)與通用汽車 (GM)，其創新之商業模式即是根植於多元之價值鏈活動包括產品發展、零售商管理與製造等⁵。

貳、商業模式之相關文獻

商業模式 (Business Model) 一詞在網路 Dot Com 時代變的更為風行，因為多數的電子商務公司都在試圖解釋其獨一無二的商業模式，企圖吸引更多資金的進入。不幸的是，這些公司目前大部分都失敗了，管理大師麥可波特 (2001) 還因此寫了一篇”策略與網際網路”之文章，說明了電子商務或其他產業的參與者旨在談論商業模式，而忽略了策略與競爭優勢，導致商業模式的定義徹底被誤解，變成用一種鬆散的概念來解釋企業如何獲取利潤；在實務上，擁有一個商業模式，其實只是成立公司最基本的條件，產生利潤距離創造經濟價值還有很長的路要走。

波特(2001)指出，好的商業模式不只是在提昇銷售，問題似乎是出在商業模式只被關注該如何使用，而非在商業模式的效用。無可置疑的，在目前高度競爭的產業環境下，創新很容易就快速擴散與模仿，所以企業要時時注意本身的商業模式，使之更有利於價值之創造與傳遞。商業模式基本上只是企業策略的實體證明，根據 Margareta (2003) 的看法，商業模式與企業策略是同時並進的。Mansfield (2004) 指出成功的電子商務，策略與經營模式更是同時被要求的。司徒達賢 (2001) 認為策略是企業經

⁵參閱 Vedpuriswar(2003), "Business Models"

營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。因此在制定策略時，由企業目前的策略形貌來設計企業未來的策略形貌，並架構商業模式，因此在不同的策略下將會有不同的商業模式。

歸納商業模式的研究取向大致上也可分為四種：(1) 程序取向：說明規劃或建立事業模式的程序；(2) 構面取向：探討事業模式的構成元素與彼此間的關係；(3) 類型取向：將各種事業模式分門別類以便進一步針對不同類型的事業模式作更深入的探討；(4) 本質取向：探討事業模式的意義與本質。事實上，程序取向、構面取向、或類型取向的研究都必須以本質取向的內容為其理論基礎，而且「本質」與「構面」兩者互為表裡—前者為內隱的邏輯，後者為外顯的結果⁶。本研究對商業模式的研究取向屬於本質取向的研究，探討商業模式的組成則屬於構面取向，而程序取向與類型取向的議題則非本研究所要探討的；因此本節在文獻的選擇上僅以本質取向和構面取向的研究為範疇，以下對商業模式的文獻回顧做更進一步的說明。

商業模式一詞大約是在三十年前開始出現在管理文獻上。首先使用商業模式的是 Konczal and Dottore (1975)，他們將之用於資料與程序的模型上，因為在資訊管理的領域中，商業模式即是涵蓋一個公司所有的過程、作業、資料與溝通的架構，若將其連結到 IT 系統，便可以用來支援日常性作業。

Venkatraman 與 Henderson (1998) 認為商業模式是由三個構面所組成，也就是顧客互動、資產架構與知識槓桿，主要是針對以外包業務為主的虛擬組織。根據 Selz (1999) 所提出的觀點，商業模式是一個企業的產品、服務與資訊流的架構，除了包括經濟媒介與其所扮演的角色，還包括了潛在利益與可能的金流。根據 Eisenmann (2000) 的看法，商業模式是描述一個企業提供服務的本質，以及為了提供這些服務所從事之活動⁷。Amit 與 Zott (2000) 認為商業模式是用來顯示事業機會，並且由交易元素所組成的架構；交易元素指的是用來交易的特殊資訊、服務或產品；而架構指

⁶ 引述 方志豪(2004)，《數位內容與線上銷售之自有品牌商的經營模式探討》p.21

⁷ 引述 施百俊(2003)，《事業模式創新之研究》 p.15

的是元素間的連結與描述結果。Timmers (2000) 認為商業模式是一個描述產品、服務與資訊流的架構，包括了不同的事業角色，潛在的利益與不同的收益來源。根據 Magretta (2002) 的看法，好的商業模式要滿足兩個面向，首先要想清楚誰是顧客、提供何種價值與如何靠提供的價值賺錢；另外，商業模式要清楚呈現如何獲取利潤⁸。

以下學者對商業模式有更深入之解釋：

Mahadevan (2000) 認為商業模式是企業與商業伙伴及買方之間的三種串流—價值串流 (value stream)、收益串流 (revenue stream)、以及後勤串流 (logistic stream) 的獨特組合。價值串流的強固性決定了企業長期的生存能力，也影響了收益串流與後勤串流，其類型有虛擬社群、交易成本的大量降低、有效利用資訊不對稱、和建立有附加價值的市場；收益串流為價值主張的實現，是較短期的，包含增加實體作業的獲利、從線上賣方社群獲利、廣告、多樣的定價策略、利用資訊不對稱獲取利益、爲了未來的收益而免費提供某些產品與服務等六類；後勤串流則包括去中間化 (dis-intermediation)、資訊中介化 (informediation)、超中間化 (meta-mediation)。而一個企業的事業模式就是這三種串流中的某幾類組合而成的⁹。

根據 Hamel (2000) 在啓動革命一書當中的說法，商業模式就是將簡單的商業概念化做實際應用的模式；商業概念包括了：核心策略、策略資源、顧客介面與價值網絡；核心策略是指事業使命、產品範疇與差異化基礎；策略資源包括核心能力、策略性資源與核心流程；顧客介面則是指履行與支援、資訊與洞察力、關係動態與價格結構；價值網路包括了供應商、合夥人與聯盟。此四大要素之間還有三座「橋樑」將這些要素結合，任何要素與創新都會影響企業之營運策略與營運成果。其整體架構如圖 2-3 所示。

⁸ 參閱 Vedpuriswar(2003), "Business Models"

⁹ 引述 方志豪(2004), 《數位內容與線上銷售之自有品牌商的經營模式探討》p.21

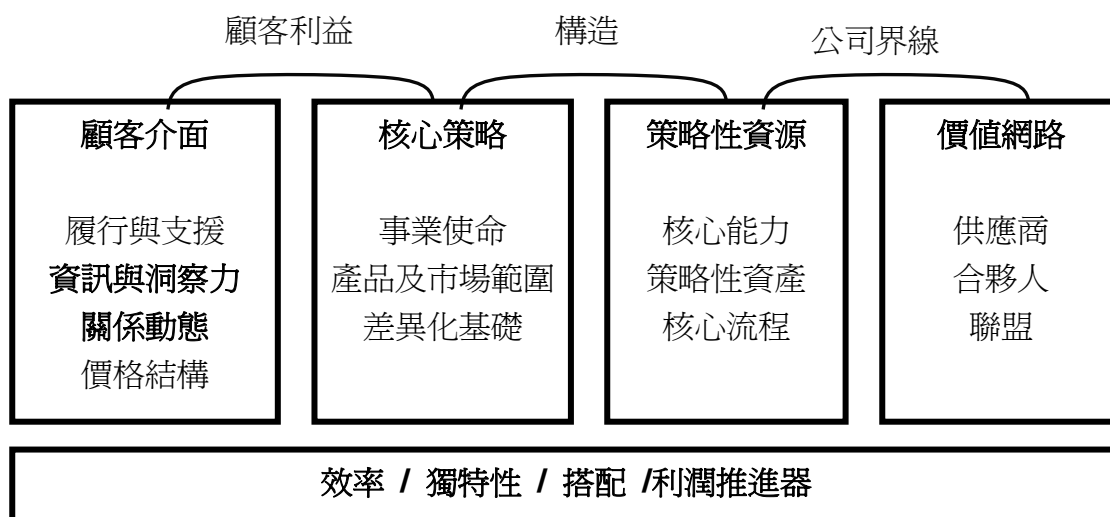


圖 2-3 事業模式
資料來源：Hamel (2000)

Weill & Vitale (2001) 將商業模式定義為：「對一個公司的消費者、結盟公司與供應商之間關係與角色的描述，這種敘述能辨認主要產品、資訊與金錢的流向，以及參與者能獲得的主要利益」。任何商業模式都可用參與者（包括相關公司、供應商、顧客、結盟公司）、關係（包括主要關係與電子化關係）、與流向（包括金流、產品流、與資訊流）三個要素表示，而企業可以分析一個特定的商業模式以便推論：(1) 該模式是否可能導致不可行或衝突的主要矛盾；(2) 施行該模式必須具備的核心競爭力與主要經營過程；(3) 每個業者在業界價值鏈中的位置；(4) 施行的組織形式；(5) 必須具備的 IT 基礎設施種類；(6) 那個個體擁有顧客關係、資料、與交易¹⁰。

Dubosson 與 Torbay 等人 (2002) 他們認為商業模式是企業與其伙伴網路為了產生可獲利與可持續的收益串流而建立、行銷、與傳遞價值和關係資本 (relationship capital) 給一個或數個顧客區隔的架構 (architecture)。商業模式的架構可分為四個主要部分：(1) 產品創新：也就是企業所提供的產品與服務，包含價值主張、目標顧客、與所需的能力 (capabilities) 三個子項；(2) 顧客關係：指企業和顧客建立與維持的關係資本，包含獲取顧客的感覺 (getting a feel for the customer)、服務顧客 (serving the

¹⁰ 引述 方志豪(2004)，《數位內容與線上銷售之自有品牌商的經營模式探討》 p.22

customer)、品牌行銷 (branding) 三個子項；(3) 基礎建設管理：指企業與其商業伙伴所建立的網路和基礎建設 (infrastructure)，其目的是為了傳遞價值主張給顧客，包含資源／資產、活動／流程、和伙伴網路三個子項；(4) 財務面向：由前三者的實行所產生的成本與收益結構，包含成本、收益、與毛利三項¹¹。

Stahler (2002) 對商業模式的詮釋有四個構面，分別是價值定位、產品或服務、價值結構與營收模式。價值定位針對的是顧客與價值夥伴從商業模式中所獲得的利益，並且此定位也要能讓合作夥伴傳遞價值給顧客，所以價值定位必須要能驅動合作夥伴共同參與價值創新的過程。產品與服務是企業與顧客之間的連結，不但能實踐價值定位，更能為顧客創造利益。第三個元素價值結構指的是價值創造的結構，主要著重在市場區隔，目的就是要能有效率地將價值傳遞給顧客；價值結構還包括在每一價值中的企業資源、溝通管道與協調機制，不同型態的價值結構展現出不同商業模式的穩定度，也決定了企業哪些活動要自製、哪些活動需要外包。營收模式主要是在解釋企業如何創造利潤，藉由選擇不同的營收來源，以便穩定銷售與讓企業持續成長。

Chesbrough (2002)在開放式創新(Open Innovation)中提到，商業模式的功能為描述價值定位、定義市場區隔與企業的價值鏈、建立特殊的營收創造機制、描述企業之價值網路與規劃企業競爭策略。價值定位是指藉由產品對顧客所創造的價值。市場區隔描述了有哪些使用者會使用科技，並對其產生效用。價值鏈協調了前述之商業模式元素所形成的活動，並將所需之價值傳遞給顧客。營收機制則必須了解價值鏈活動，進而定出成本結構；目標利潤則是用來評估價值定位的財務資訊。價值網路則是如何連結供應商與顧客，還包括定出潛在的互補性廠商與競爭者。最後的競爭策略則是創新之企業如何獲取與保留相對於競爭對手的競爭優勢。

根據 Afuah (2004) 從策略管理角度所詮釋之商業模式，簡單來說，是企業如何選擇與呈現一連串的商业活動的架構，進而達到提供顧客利益與

¹¹ 引述引述 方志豪(2004)，《數位內容與線上銷售之自有品牌商的經營模式探討》p.24

獲取利潤之目標。企業的利潤是來自於兩個部份，產業因素與企業特定因素，所以商業模式可以視為定位、活動、資源與產業因素的集合，企業以這四個元素來創造利潤，如圖 2-4 所示。

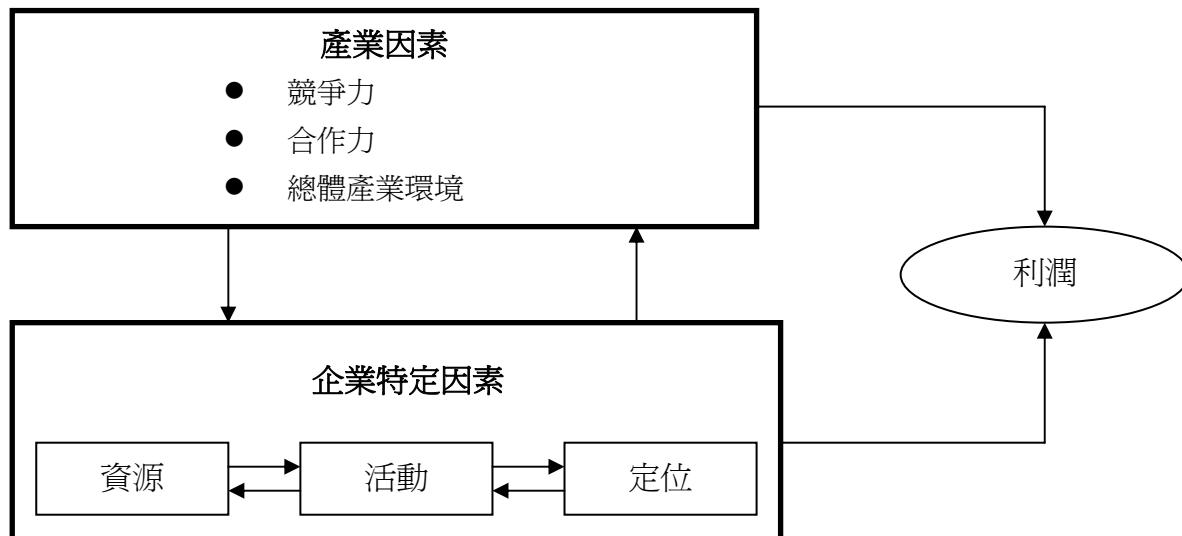


圖 2-4 獲利能力之定義
資料來源：Allan Afuah (2004)

當企業在呈現活動時，不論是採取低成本或差異化導向，都會有成本的產生；加上利潤是營收與成本之間的差額，所以成本也應該被納入商業模式當中。除此，商業活動會因屬產業不同而有所差異，企業也會根據本身所擁有的資源選擇所需投入之活動，以此找到屬於企業的定位與為顧客提供價值。在此觀念下，Afuah(2004)進一步將商業模式解釋為以活動、產業因素、定位、資源與成本等五構面創造利潤的架構，如圖 2-5 所示。

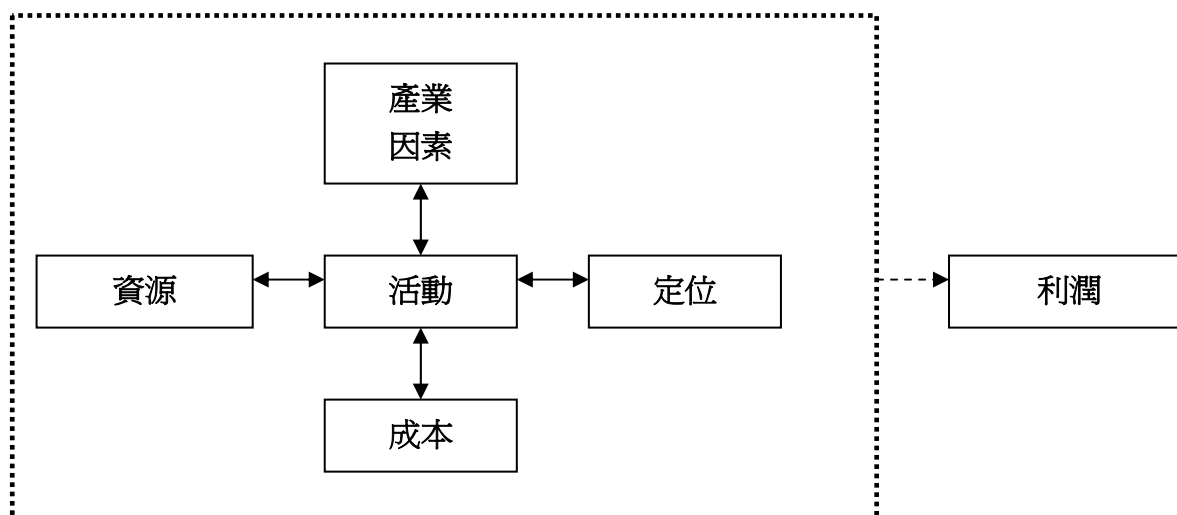


圖 2-5 商業模式之構面
資料來源：Allan Afuah (2004)

參、商業模式的認知內涵 (Cognitive Implications)

企業要建構一個商業模式，實在有太多面向必須要注意，因為這樣的複雜特性，導致商業模式的認知內涵很少被討論。企業常常在高科技與充滿不確定性的環境中追求創新的機會，讓管理者們很難將眾多的可能之科技機會與新市場相連結，也反映出技術之選擇與經濟和社會之選擇有很大的差異存在。但是要定義一個商業模式，必須要在技術與市場不確定性下，連結科技投入(Technical Inputs)，如效能、速度與功能等，與經濟產出 (Economic Outputs)，如價值、價錢、授權或運籌等。所以 Chesbrough(2002) 認為商業模式就是扮演解釋這樣複雜的企業活動之重要角色，換句話說，商業模式創造了一個簡單的認知地圖，作為連接科技與經濟範疇的中介¹²，如圖 2-6 所示。

¹² 參閱 Chesbrough(2002)，”Open Innovation” p.69

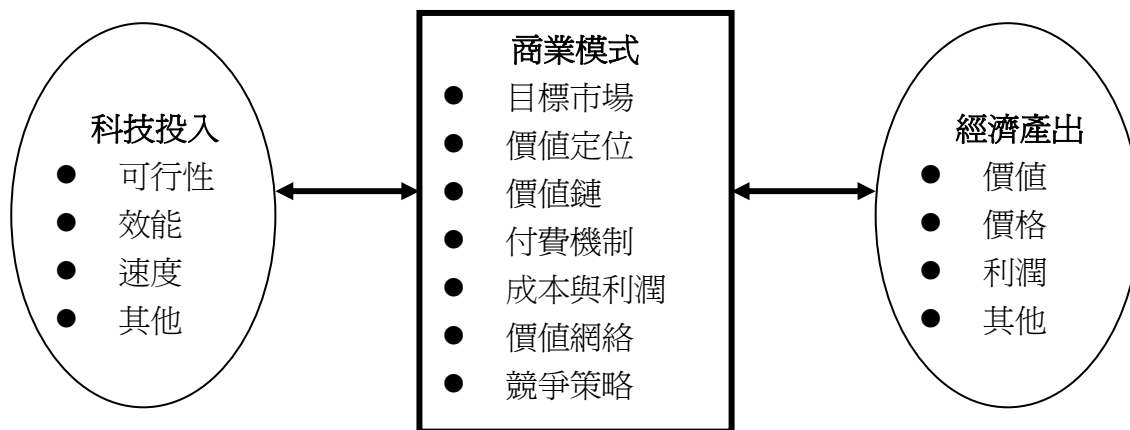


圖 2-6 商業模式認知地圖
 資料來源：Chesbrough (2002)

肆、商業模式之創新

商業模式的創新是一種改變了商業行為進行的形式，可能直接創新了產品與服務內容，或是重新組織了交易的參與者與之間的互動關係，或是重新分配交易的結構¹³。以電子商務(e-Business) 產業為例，許多電子商務之企業改變了傳統的交易機制，進而衍生出許多新的商業模式，都是商業模式創新的案例。

「企業因為創造了價值而擁有存在的正當性」(吳思華, 1996)。因此，如何界定經營範疇、運用各種資源整合成較佳的商品組合來創造價值，滿足顧客基本需求，就是廠商的基本任務。Prahalad (2004)在消費者王朝一書提出了新價值創造的觀念，也就是以共創價值四基石溝通、取用、風險評估與透明為基礎且內在一貫的新體系。有別以往價值由企業創造，消費者與企業的互動成為共創價值的場合。市場開始變成像以個人與個別共創經驗為核心所組成的論壇，而不再是對企業產品的被動需求。

¹³ 參閱 施百俊(2003)，《事業模式創新之研究》 p.17

第三節 創意到商業化

壹、創意是王道？

Danish Product Idea (PI)研究指出，在 1985-1990 年間，從創新者及公立研究機構蒐集大約 5000 個創意(idea)，其中只有 350 (7%)保留且值得購買，94 個通過下一階段可專利化之評估，及授權給公司，30 個產品實際上由被授權者(licensee)生產，15 項產品最後在 1991 年仍在生產。實際上，大部分技術創新從未超越概念性階段，有些只是有專利、有些未商業化、有些商業化後失敗。絕大部分不能商業化之創意，主要原因就是在商業化過程中，無法有效解決問題與有所貢獻。尤其創造點子太過容易與幾乎所費無幾，過多的創意讓資源無法有效分配，導致創意商業化的困難¹⁴。

貳、從創意到商業化

從過去學者提出創意到商品化的相關過程，整理如表 2-1 所示：

表 2-1 商業化之過程相關概念之整理

學者	商業化過程
James R. Bright (1970)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研發與機會判定 2. 理論或設計概念之提出 3. 理論或設計概念之實驗室驗證 4. 田野測試 5. 商業化介紹 6. 廣泛採用 7. 擴散
Robber G. Copper (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創意發想 2. 先期評估 3. 概念發想 4. 發展 5. 測試 6. 試產與市場測試 7. 全面生產與發行

¹⁴ 參閱 Jolly(1997), “Commercializing New Technologies: getting from mind to market”

William G. Howard & Brues R. Guile (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 概念 2. 技術可行性 3. 發展 4. 商業化確認與生產備料 5. 全面生產 6. 產品支援
DuPont Lycra (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 點子 2. 偵測 3. 專案 4. 原型 5. 介紹與廣告 6. 產品支援

資料來源：Jolly(1997)

從上述學者所提出的商業化過程觀點，主要是偏重於單一線性化的過程，也就是依循著研究、發展、製造與行銷等步驟進行。事實上，由顧客導向所驅動的創新，才能降低其商業化過程中的風險，所以較佳的方式，即是將創新視為可被分段的過程，而每一分段皆要有整合性的方法來獲得有價值的產出，也就是每一階段由多功能組成；除此，每一分段還是需要不同之研發，諸如基礎研究、應用研究與產品發展等。因此，Jolly (1997) 提出了異於線性觀點，由想像、孵化、證明、推廣與持續等五個次分段所組成的技術商業化過程，如圖 2-7 所示。

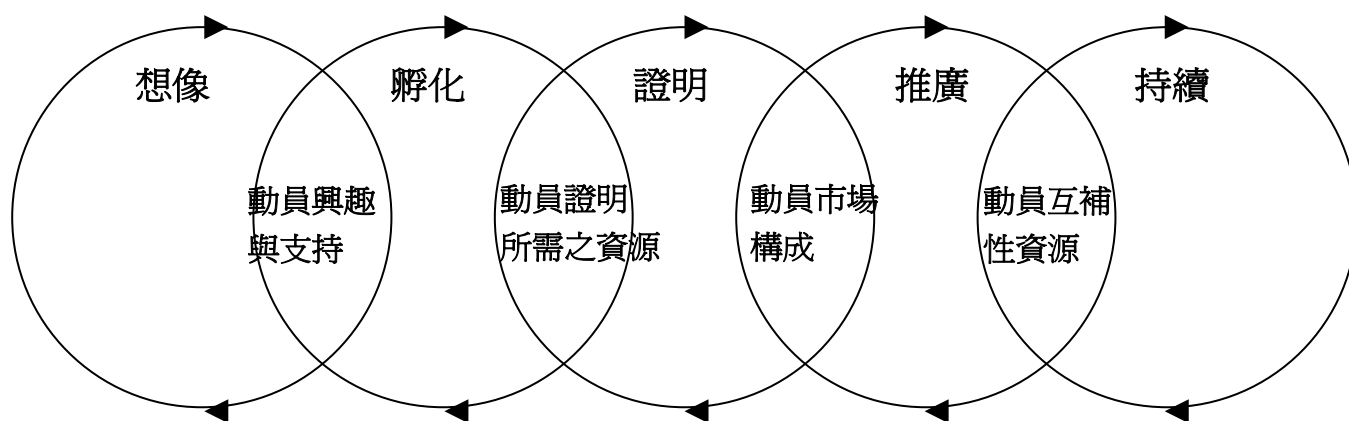


圖 2-7 技術商業化之過程

資料來源：Jolly (1997)

進一步說明這五個次分段：想像是指對技術與市場的洞察力；孵化則是定義技術商業化的能力；證明為情境式說明技術如何應用到產品；推廣是關於技術後期採用；最後的持續就是持續商業化。與這五次分段同樣重要的，是銜接分段的四個橋樑：動員興趣與支持、動員證明所需之資源、動員市場組成與動員互補性資源。也就是運用每個階段可用的資源，滿足相關的利害關係人，他們是認定該科技的價值的人，他們也是科技可進一步市場化推動者。在商業化的過程中，每一分段的預期產出、完成點、主要關係人、財務形式與資金來源可以表 2-2 來說明。

表 2-2 商業化過程分段之要素

	想像	孵育	證明	推廣	持續
預期產出	可連結到市場需求的獨特性科技之想法	定義技術可行性、商業化潛力與進一步規劃	將技術具體化應用到具吸引力與有市場性的產品或流程	產品或流程獲得不同市場結構的採用	以擴展技術使用來創造長期價值、保持領先
完成點	技術理論之證明、提出關鍵專利、技術前景	商業計劃的準備、製做技術或產品的平台、領先使用者的測試	發行商業化的產品或流程	快速獲得市場佔有率	獲取商業化中投資技術與基礎設施之回收
主要關係人	同輩、同事、研究夥伴、媒體	創投、合作發展夥伴、潛在科技使用者	潛在顧客、互補性技術之供應商、企業內部其他同事與事業夥伴	顧客、終端使用者、意見領袖	公司管理、顧客區隔改變、事業夥伴
財務形式	種子基金	創業基金	第二階段資金	第三階段或其他擴展相關基金	傳統企業資金
資金來源	政府研發	政府研發	創投與政	銀行或其	銀行與保

	支援、家人、朋友與創投	支援與創投	府科技發展計畫	他商業借貸組織	留盈餘
--	-------------	-------	---------	---------	-----

資料來源：Jolly(1997)

參、商業化與商業模式之關係

引用 Chesbrough(2002)在開放性創新（Open Innovation）一書中的看法，將創新帶到市場的途徑有很多種，可以在原有的商業模式中發展，或是授權，或是讓外部衍生企業來發展，其目的只有一個，就是為創新找到最適之商業模式，如圖 2-8 所示。可以清楚了解到商業化的過程是與商業模式密不可分的¹⁵。

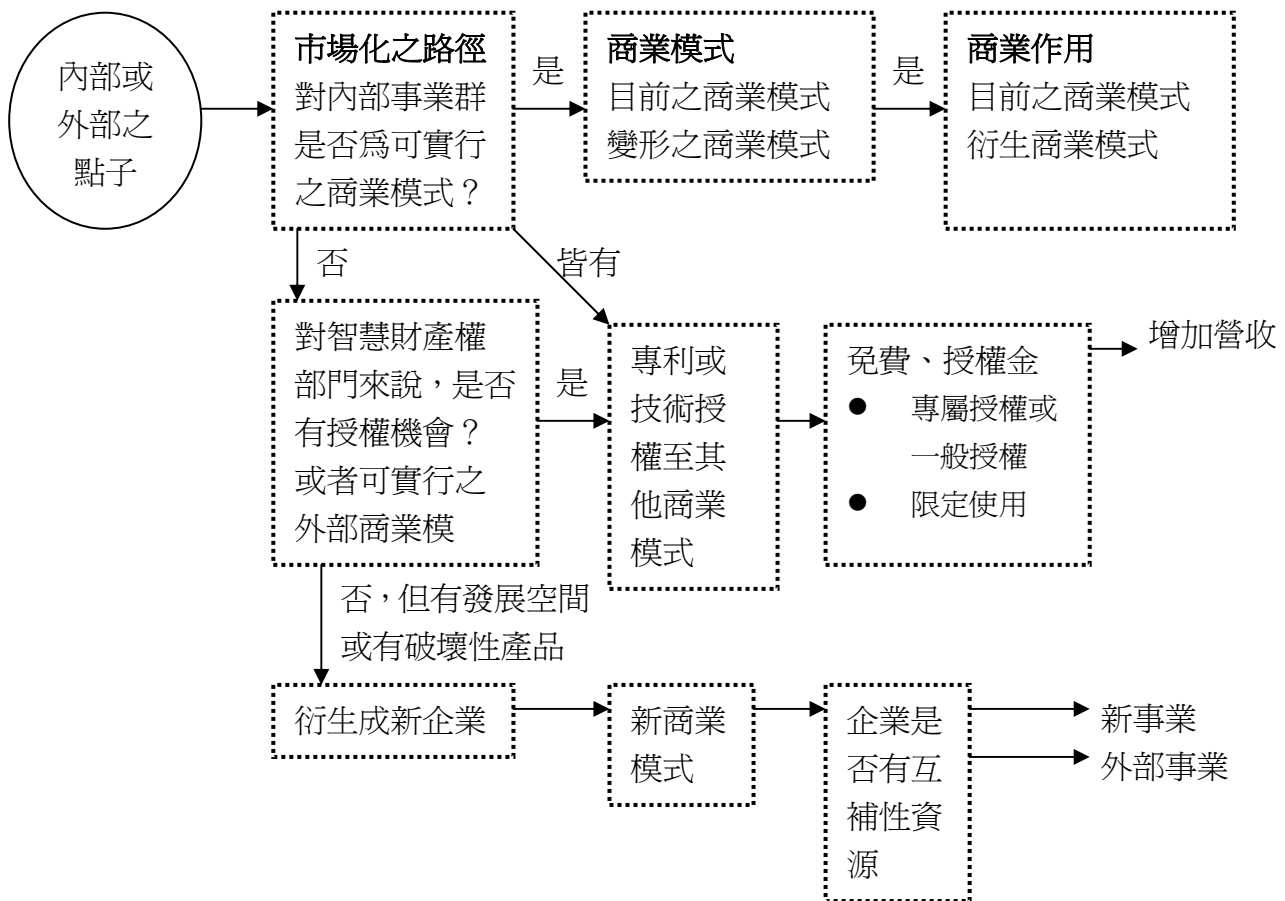


圖 2-8 往市場路徑之選擇

資料來源：Chesbrough(2002)

¹⁵ 參閱 Chesbrough(2002)，”Open Innovation” p.188

第四節 動畫產業相關之文獻

壹、動畫之發展

動畫其實跟劇情片、紀錄片、或實驗電影一樣，都是電影的一種類型。最初，動畫其實是一種用電影膠片逐格去拍攝（或曝光），包括賽璐珞膠片著色繪圖、線條描繪在紙上、剪紙或膠片、黏土模型、木偶或泥偶、拼沙或移動顏料、人體或物體的停格、甚至直接在膠片上作畫或刮出圖像出來。在動畫的發展過程當中，因為各國所具有之文化背景、資源與技術等，有相當大之差異，所以也就分別發展出不同特色之動畫製作模式，以下分別介紹電腦動畫、有限動畫與網路動畫。

一、電腦動畫

1964 年在貝爾實驗室工作的肯·諾頓開始利用電腦技術去製作動畫影片，促成電腦動畫之崛起。70 年代電腦繪圖之著色描影與模塑演算法也相繼問世，以及 80 年代發展出的影像之寫實逼真畫面，也提供了更具臨場感與實用性之電腦動畫，故此，影視媒體作業界便掀起電腦動畫之熱潮¹⁶。

動畫影片的開發與製作過程是極端複雜的，影片工作室需耗費大量時間在修改精細的動畫鏡頭上，以確保影片品質。在每秒 24 格的鏡頭畫面之正常放映速度下，一部 90 分鐘的動畫影片，大約需要 13 萬格的鏡頭畫面。傳統的動畫影片一直是用人工手繪方式進行，需要動員數百位工作人員，耗費二至三年時間方能完成，利用電腦處理如此繁雜的動畫製作方式因而產生。儘管目前部分工作已由電腦輔助方式進行，但是主要畫面還是需要靠人工手繪。3D 電腦動畫則是讓動畫家運用電腦軟體操作單一模型上的數百個動作點，以產生動畫效果，並獲取比傳統平面動畫更為微妙生動的人物表情，同時透過電腦科技輔助能對於人物角色進行操縱，編輯與再利用。

¹⁶ 參閱黃玉珊、余為政(1997)，《動畫電影探索》p.287

二、有限動畫

將近五十年前，戰後日本的動畫界剛起步不久，主要是由東映電影公司每年推出一部電影版動畫。「漫畫之神」手塚治蟲，一心一意要將動畫由大銀幕搬到電視這個當時的新興媒體，以東映每部作品所投入的經費、製作時間來看，人人都認為想去製作「每週播放一次的電視卡通」無異自殺行爲。然而爲了達到這個目的，手塚不惜開出「每集製作費只要五十萬日圓」的超低條件來說服電視台與贊助廠商。

在這種嚴苛的條件下，手塚得絞盡腦汁擰節成本，最後開發出了所謂「有限動畫」的製作模式：將每秒二十四張的作畫張數縮減爲八張，犧牲讓動作的流暢度稍差一些就可以節省大量的時間與人力、經費；建立「BANK」系統，盡量將畫片「資源回收」再度使用，於是我們每個禮拜都得看到同樣的變身場景，同樣的戰鬥畫面。就這樣，手塚完成了不可能的任務，將《原子小金剛》推上了螢光幕，掀開了日本動畫歷史的新頁，「漫畫之神」的桂冠更爲顯赫之餘，也爲手塚招來了一些惡評，例如宮崎駿就對這種製作方式頗有微詞，認爲它扼殺了許多表現的可能性¹⁷。

三、網路動畫

「Flash 動畫」可謂網際網路這個新媒體的當紅寵兒。從本土味十足的「阿貴」、「幹譙龍」、「恆春兮」，到韓國的「賤兔」、「炸醬麵小兩口」等等，透過免費、迅速的網路「病毒式」的傳播，在網路族之間掀起一波波的熱潮。然而隨著網路泡沫破滅，無法建立獲利模式的情況雪上加霜；而且除了經費因素外，網路動畫又多了另一項限制：網路頻寬。在這樣的客觀條件下，爲了能有效、快速地傳播，必須極度壓縮檔案大小，於是在畫質、流暢度達到了「貧乏」二字的新境界¹⁸。

結果正如手塚的經驗一樣：爲了滿足媒體與經費的限制，犧牲了許多

¹⁷ 參閱 優呼嚕同盟、數位文化誌(2005)，《貧乏中的豐富 貧乏動畫五十年》
<http://mag.udn.com/mag/dc/storypage.jsp>

¹⁸ 參閱 優呼嚕同盟、數位文化誌(2005)，《貧乏中的豐富 貧乏動畫五十年》
<http://mag.udn.com/mag/dc/storypage.jsp>

視覺上的表現，但是也因為外在畫質無法與傳統媒體一較長短，所以必須將創作者的創意發揮到極致，才能獲得觀眾青睞；而且也大幅降低了製作門檻，讓更多有理想、有創意的新血得以加入業界。同時，因為網路之特性，在日本又掀起一股共同創作之風潮。發源自日本討論區 2ch 的「紅白 Flash 合戰」是近年相當流行的網友集體創作，這場一年一次的大賽，由於比賽類型有趣，吸引不少對自製動畫有高度興趣的電腦高手參賽，負責統籌的「2Ch VOW」更曾將入圍的作品集結成冊推出，並附上長達 100 多分鐘的作品光碟，不僅可以為活動進行推廣，更為大賽增添了可觀的周邊效益¹⁹。



¹⁹ 參閱 林曉娟、數位文化誌(2004)，《Flash 動畫 日本流行集體創作》
<http://mag.udn.com/mag/dc/storypage.jsp>

貳、美日韓台動畫產業

一、美國動畫產業

(1) 動畫發展概況

正如美國著名的歷史學家 Stefan Kanfer (1998) 在其描述美國動畫產業歷史的著作 "Serious Business" 中所說，美國最具創意的三種藝術是爵士、百老匯音樂劇和動畫電影，其中唯有動畫電影能在不斷的實驗與發展過程中持續擴大觀眾群，並且積極結合前兩者而使本身的生命力更強韌。在美國，動畫產業的發展已經有非常久遠的歷史，好萊塢的卡通歷史多采多姿，曾經造就了世界聞名的卡通大師 Walt Disney，也培植出新一代的動畫藝術家如 Fred Wolf、Jimmy Murakami 等人，更倡導出像 UPA(United Production of America)派的新觀念而深深地影響了現代動畫的形成與發展(余為政，民 86)；在不斷的演化與發展過程中，動畫的技巧、題材與影響力不斷擴張，也因此動畫電影在美國的電影市場上向來扮演相當重要角色。

80 年代以後，美國獨立製作動畫延續 UPA 的實驗創新精神，發展出與主流動畫工業截然不同之製作路線與形式風格。雖然獨立創作的動畫量不多，卻以獨特的內容意涵豐富了美國商業動畫。隨著電腦科技的發展，使商業動畫可以結合真人、模型與電腦動畫。由於電腦動畫的進步，影響了創作者的思維，加上網路資訊科技的改變，也將改變創作模式與觀看者的行為²⁰。資策會 MIC(民 92 年) 的研究指出，電腦科技與好萊塢動畫工業的結合可以追溯至 1990 年代初期，3D 電腦影像處理軟體的出現使傳統平面動畫的表現方式能夠有所突破；約莫同時期，電腦動畫技術也被開始被用於真人所拍攝的電影當中，1994 年由名導演 Steven Spielberg 拍攝膾炙人口的電影 Jurassic Park 即是利用電腦動畫特效所拍攝的。而在這一波動畫與電腦科技結合的潮流中，許多的資訊業者便紛紛趁機跨足此新興電腦動畫領域，其中最具代表性的例子即為 Pixar Animation Studios。

²⁰參閱黃玉珊、余為政(1997)，《動畫電影探索》p.96

(2) 市場發展概況

目前好萊塢電腦動畫影片市場主要業者包括(資策會 MIC, 民 92) :

(i) 電影製片廠

如 Disney、DreamWorks SKG、Warner Brothers、SonyPicture Entertainment、Fox Entertainment Group、Paramount Pictures、Lucasfilm、Universal Studio、MGM/UA 與其他獨立製片公司。

(ii) 電腦影像特殊效果公司

如 ILM、Rhythm & Hues/VIFJ、TippettStudio、Digital Domain 與 Sony Picture Imageworks；這些公司擁有開發電腦動畫影片的能力，能自行生產或受其他製片廠委託開發。舉例來說 ILM 就為星際大戰首部曲設計製作數個 3D 電腦動畫角色。

(iii) 軟體發行商

如 SGI (剛併購 Alias 與 Wavefront)、MentalImage、GMD、Avid Technology 等。

目前至少有四家電影製片廠 Disney、Dreamwork、Fox 與 Lucasfilm 具備了電腦動畫影片開發製作能力，並且運用在電影特殊效果製作上。如 DreamWork SKG 在 1998 年發行 Antz 後，在 2001 年發行 Shrek；迪士尼在 2000 年 5 月發行 Dinosaurs；Fox 在 2001 年發行 Jimmy Neutron: Boy Genius，在 2002 年發行 Ice Age。可確信的是，隨著商業電腦功能增強與軟體技術的開發，以及套裝軟體的出現，將降低電腦動畫影片市場的進入門檻，如 SGI 旗下子公司 Alias/Wavefront 的 3D 電腦動畫軟體—Maya，便以授權銷售方式至市場上。

根據 Pixel 的 Roncarelli Report 指出，全球電腦動畫產業未來幾年將持續成長，相較於 2002 年，2003 年之產值成長了 10.9%；而 2004 年則成長了 10.5%，達到 350 億美元，2007 年之產值更可望超過 470 億美元。另外，在 2002 年全球電腦動畫市場分布比例上，北美美與南美市場較 2001

年略為下滑 0.4 個百分點，為 44.8%；英國與歐洲市場擴大了 3.7 個百分點，為 26.8%；亞太地區市場則下滑至 28.4%。

整體而言，電腦動畫產業未來可望持續成長，並且仍以北美與南美市場所占比例為最大。未來的發展重心則將因技術演進，從 2D 轉移至 3D 電腦動畫。根據 Pixel 的 Roncarelli Report 指出，全球電腦動畫產業中以娛樂應用占絕大部分，在 2001 年占了整體動畫產業 72.4% 的產值。而在娛樂應用中則以動畫電影與電視動畫所占比例 38.9% 為最大²¹。

²¹ 參閱 黃韻竹、資策會 MIC(2004)，《DreamWorks 動畫事業經營模式關鍵成功因素分析》

二、日本動畫產業

(1) 動畫發展概況

日本政府對於動畫的重視本就具有久遠的歷史，根據范健祐 (民 86) 對日本電影的研究發現，早在昭和初年日本文部省已將用於教育資料動畫的年度預算提升到十萬日圓，不但在學校課堂上安排電影課，東京都更安排了所謂的「兒童卡通節」，用意在於讓全東京的兒童都可以到戲院看卡通。除此之外，當時政府也規定電影圖書館在日本各學校放映的電影名單中一定至少要有一部卡通片，如此藉由教育力量的大力推動，漫畫、動畫根深蒂固成為日本全民生活不可缺少的一部分，動畫產量與日俱增，也直接刺激了卡通工業。

日本動畫重大的轉折期，也就是西元七十年代。這是日本動畫快速發展的時代，製作技術和人員，達到了一個成熟期，接續了手塚大師和東映的發展，還加入了一個很重要的因素，那就是許多傑出漫畫家和畫作品開始進入結合的階段，以及漫畫出版從出租本時代邁向化連載月刊甚至週刊的程度。這一項漫畫結合動畫的趨勢，將重大影響了日本動畫之後的發展。

因為當時的日本出現了幾位重量級漫畫家，如藤子不二雄，石之森章太郎，赤塚不二夫等等，這些漫畫家轟動了全日本，作品如「小叮噠（現譯做多啦 A 夢）」等等，不僅在小學生中大為流傳，也進一步在社會中傳遞了漫畫的威力。這些後進大師的作品，也大幅的改編為動畫作品，並結合了許多協力推動的廠商，以廣告或是直接資金的方式，投入的動畫產業。這是日本動畫與商業力量結合的典範。

到了西元八十年代，日本動畫進入黃金的十年，動畫發展進入空前的興盛，大量優秀的作品和更高層次之路線，將令人嘆為觀止。ANIMAGE 動畫雜誌，在德間書店為後盾下，支持了一位日後大放異彩的動畫大師，就是宮崎駿。從「風之谷」後，每每其動畫電影作品，都感動人心，進而在銷售業績上有驚人表現。而其他上，科幻作品在這時期，可以說主導了發展走向，「王立宇宙軍」，「光明戰士 AKIRA」是極為有代表性的例子。1983 年更是發展出了一個新媒體 OVA(原創動畫錄影帶)，日本動畫呈現激烈發

展的型態，也帶來了高幅度的多元變化。

日本動畫文化於黃金時代的西元八十年代後，開始藉由錄影帶等新媒體的出現，逐漸向其他國家擴散，包括台灣，香港，東南亞，歐美等等，帶動新一波的影響。日本動畫也快速發展，九十年代後期，劃時代的新載體數位光碟 DVD，更是使得消費者在收看動畫有了更新的選擇。時至二十一世紀，OVA 消失於無形，但是收費的電視頻道出現，以及電視卡通的大量出現，改寫新的日本動畫發展路線，大量製作的短週期電視動畫，迥異於過去以一年為期的長篇電視動畫。消費者失去耐心，投資者趨向投機，以及為避免 DVD 影片太多集造成定價太高的狀態，電視動畫開始以六集到十三集的程度推出，除非受很好的收視，否則周期都變短，並且大量推出²²。

(2) 市場發展概況

根據久保雅一於 2004 年台日韓數位內容產業發展趨勢與展望國際論壇的報告表示，目前日本有線頻道一週播放約有 58 個動畫節目，若包含衛星播放，一週可高達 70 個節目。有百分之六十的日本製動畫都是以漫畫為原著所製成。而在 2004 年 4 月中旬針對日本關東地區所做的影帶調查，電視動畫的收視率，前十五名中除了神奇寶貝外，其餘皆是由漫畫改編，之後再將超人氣動畫製作成電影，根據日本電影製作者聯盟之統計，2003 年日本電影收入前十名中，有半數作品為動畫電影，由此可看出人氣漫畫是日本製作動畫支原動力。久保雅一認為造成此現象的原因為，由漫畫改編之動畫可將原著製作成草圖，可於短時間與低預算內完成動畫製作；除此，在電視播出動畫之前已有固定愛好者，便於相關企業(玩具、遊戲、文具與服裝等)之參與；最後，可以在短時間內，將播出品質較佳的動畫作品製成電影與上映。

久保雅一表示，2001 年日本年動畫產業市場規模高達 1860 億日圓，而且此一數據僅包括電影、影碟與電視收入，如果再包括動畫主角人物的授權費用收入則可高達 2 兆日圓，而整體數位內容產業在 2001 年推估可高

²² 參閱 駱英毅、3DUSER(2005)，《透視日本動畫發展－專訪 ANIMAGE 雜誌總編輯大野修一》
<http://mag.udn.com/mag/dc/storypage.jsp>

達 11 兆日幣。事實上，日本動畫產業於全球動畫市場的向來有舉足輕重的影響力，目前全球有六成左右的動畫節目皆是日本所製作的，以皮卡丘為例，該片已在全球六十八個國家的電視頻道上播映過，其電影版本也已在全球四十六個國家上映過，光是電影版的全球播放權收入就高達 1 億 7 千萬美金；而目前美國好萊塢的電影製片公司更是買下日本動畫片的權利並將其電影化。神奇寶貝的商業地圖如圖 2-8 所示。

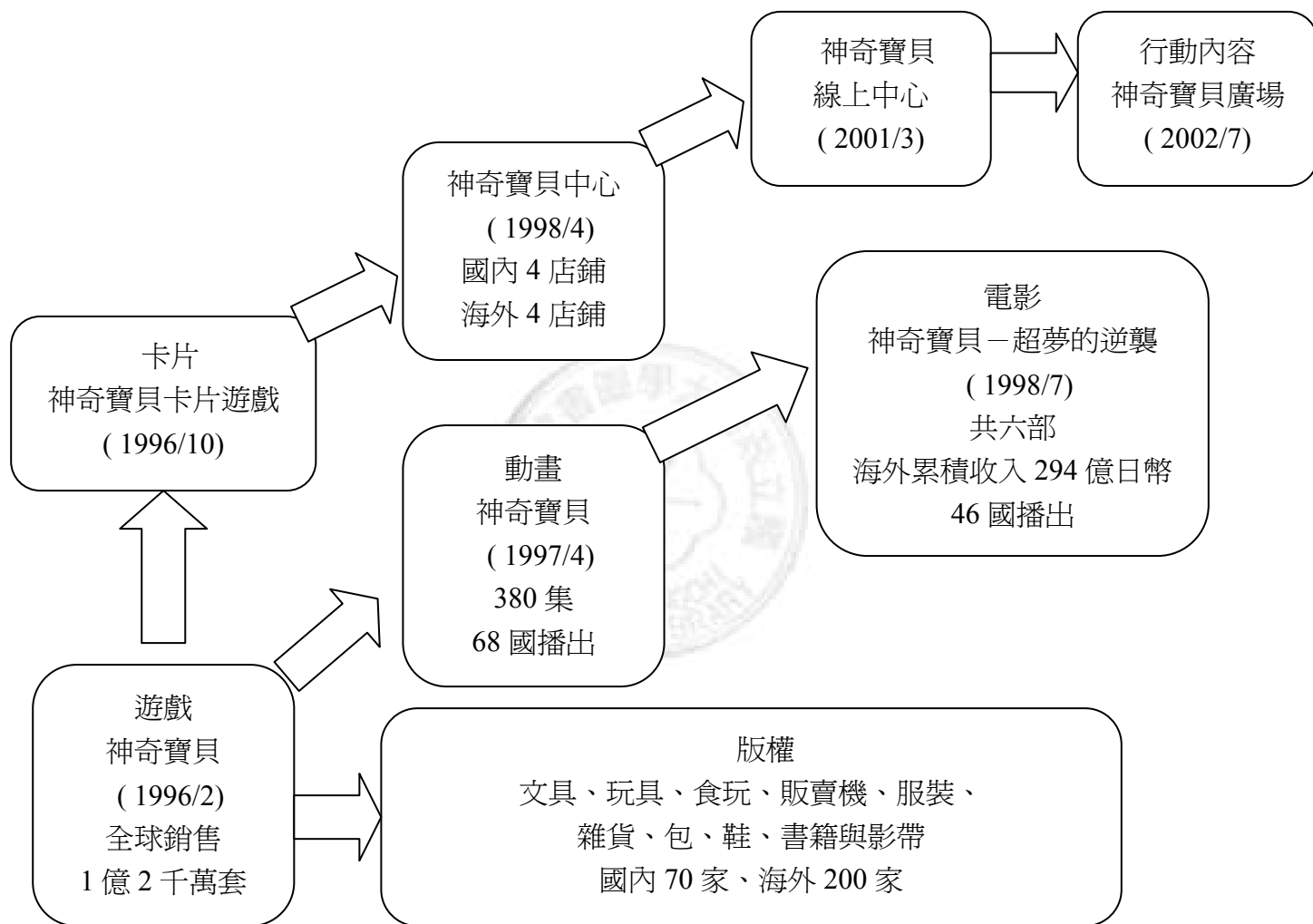


圖 2-8 神奇寶貝商業地圖

資料來源：2004 年台日韓數位內容產業發展趨勢與展望國際論壇

由於日本動畫業界已經是相當強勢的產業，因此在日本相關銀行對於融資給動畫業界皆持正面作法，例如東京三菱銀行、Mitsuho 銀行等都接受以動畫著作權等為擔保的融資，對於日本動畫產業的發展有相當良好的貢獻。日本政府除持續協助業界融資及相關技術的開發外，並全力支援業

界相關組織，如下(吳品賢，民 91)：

(i) 日本動畫協會

扶持民間動畫相關組織，是日本經濟產業省推動動畫產業的重要策略之一。目前日本民間成立有「日本動畫協會」(The Association of Japanese Animations，簡稱 AJA)，主要會員為各個動畫製作公司，其目標是建置一個業界溝通的平台，並同時進行動畫產業情報收集、製作技術開發及各種相關研究以促進日本動畫產業的永續發展；目前總共有 26 家會員。

(ii) 財團法人日本電影電視技術協會

「財團法人日本電影電視技術協會」成立於 1947 年，當初名稱為「日本電影技術協會」，於 1965 年時改為「財團法人日本電影電視技術協會」，為目前日本唯一的公益法人組織，由電影、電視相關的法人、團體及擁有電影、電視相關技術者所共同組織而成，目前隸屬於日本經濟產業省商務情報政策局文化情報關連產業課。該協會同時在日本各地包括東京、京都、大阪、中部、北海道、九州、東北都有支部，算是相當有組織的單位。該協會於 1996 年 4 月起開始運作成立動畫部，於 1999 年 5 月「動畫部會」正式掛牌運作，包括此一部會目前其轄下共有五個部會。

(iii) 日本財團法人數位內容協會 (DCAJ)

於 2001 年 4 月 1 日成立，首屆會長是由新力社長擔任。該協會成立宗旨是希望能藉由促進製作、流通、活用領導情報化社會的優質數位內容的相關推動，來帶動數位內容相關產業的健全發展，並同時提升國民生活素質以對國際社會有所貢獻。日本數位內容協會並且積極辦理「Digital Content Grand Prix」數位內容競賽，藉由表揚各式各樣、優異的數位內容作品以及創作者以推廣此產業。該協會每年皆會和經濟產業省共同舉辦此數位內容競賽活動，在 2001 年時將競賽名稱改為「Multi Media Grand Prix」改為「Digital Content Grand Prix」。

吳品賢(民 91)並指出，除了全力支援業界相關動畫組織之外，日本經

濟產業省歷年推動內容相關產業也相當有成就，各項計畫由日本經濟產業省所核定之後，補助日本情報處理振興事業協會（IPA），再由該協會委託日本財團法人數位內容協會辦理。財團法人數位內容協會由 1997 年開始接手這些推動內容產業的相關計畫，分別為「多媒體製作支援事業計畫」、「多媒體市場環境整備計畫」，以及「開發內容製作基礎技術計畫」。



三、韓國動畫產業

(1) 動畫產業概況

韓國動畫產業是從 60 年代開始，至今大約有 30 多年的歷史，1967 年開始有第一部動畫長片出現。之後整個產業著重在為美國等動畫大廠代工，像是美國著名卡通辛普森家庭，就是美國因低成本與高效率之考量下，外包至韓國製作。在進入 1990 年代之後，韓國動畫產業開始面臨到亞洲其他國家低人力成本之競爭，如中國與菲律賓等。此外，1997 金融風暴後，南韓政府重新思考國家經濟與產業發展方向，訂定六項重點支援輔導的產業，文化產業便為其中之一²³。

在代工空間壓縮與新輔導政策下，韓國動畫公司開始轉向製作原創動畫，希望可以開創新的事業版圖。原來動畫代工佔南韓動畫產業之百分之九十，但到 2004 年自製動畫作品以提升到 35%。據韓國文化振興院全球行銷部門全賢鐸執行長表示，大約有超過兩百家的動畫公司在做這一類的專案計畫。但截至目前，大部分原創專案只有在電視卡通有所成果。雖然在韓國對本土卡通有保護政策，也就是卡通衛星頻道必須有 40% 以上之時間播放韓國本土之卡通，但是韓國兩大衛星動畫電視台－Tooneverse 與 Anione，韓國本土卡通播放時間只分別佔了 26.25% 與 13.94%²⁴，所以電視頻道的節目的配額與時間限制之下，造成競爭非常激烈，也局限了動畫產業之發展。

因此，韓國動畫廠商開始向外尋求共同製作伙伴，像是中國與日本，其目的就是突破本地市場之限制。根據韓國動畫製作協會統計，約有三分之二的日本頂尖工作室，將其製作業務外包到韓國；韓國政府也因應此潮流，每年提撥約一千萬美金來協助小型製作工作室²⁵。依照韓國文化觀光部的統計，2003 年韓國動畫產業市場規模雖達 2699 億韓元，但是卻遠低於其他文化相關產業之規模。如表 2-3 所示。

²³ 2002 年韓國文化振興院英文簡介

²⁴ 2004 年韓國文化白皮書 第九章 動畫 p.312

²⁵ 參閱 Ian Rowley(2005/6), "Anime", Business Week, p.20

表 2-3 2003 年韓國文化內容產業產值

單位：十億韓元

	出版	音樂	遊戲	電影	動畫	廣播	廣告	肖像	網路或行動內容
市場規模	15521	17935	3938	2344	269	7136	7063	4808	1318

資料來源：2004 年韓國文化白皮書

(2) 動畫產業推動

南韓政府於 1994 年即意識到動畫產業的高附加價值，於是提供低利貸款與租稅優惠協助企業發展；另一方面，學校教育也提供了大量動畫人才，從 1990 年第一所動畫大學設立開始，到如今已有超過 60 所大學成立動畫相關系所，甚至高中也有相關技能的教學²⁶。資金挹注與人才培育的相輔相成使得南韓在動畫後製上能擁有高品質且成本低廉的競爭優勢，致使與台灣同期成為動畫代工基地的南韓，至今日已發展成僅次於美、日之全球第三大動畫生產國，並且有機會透過國際共同製作累積前製經驗。除此，南韓政府致力將韓國推向世界具有最先進之數位基礎設施國家，更有利於數位創意內容在跨數位平台上流通。

於是韓國原創動畫開始受到國際矚目，包括在 NATPE 和 MIP-TV 等海外市場上獲得一定的成績，如導演李成疆的最新力作《美麗密語，2002》獲得世界最著名的安錫國際動畫節的高度讚揚。這無疑給韓國動畫電影產業注入了新的活力，另外韓國政府的培養動畫製作人才政策、數位動畫技術的大眾化等將繼續促進韓國動畫片的發展。而在中國，一批韓國動畫企業已經開始籌畫與中國動畫製作廠進行合作，如 Sunwoo Entertainment 與上海美術製片廠將合作打造《Space Hiphop - duck》，Some Entertmedia 與 CCTV 動畫製作部也將共同製作 3D 動畫系列片《Netibee》。此外，ATONS、KARMA

²⁶ 參閱 韓國動畫製作協會 官方網站英文簡介 <http://www.koreaanimation.or.kr>

Entertainment 等一些國內的動畫企業也正在計畫與中國進行合作²⁷。

整體來說，韓國可以在短時間之內可以將韓國內容外銷國外，有幾點很重要的原因：第一，在推行內容產業上，韓國政策具有一致性的策略思維，意即將動畫、角色、卡通、音樂、遊戲、電影與電視劇視為一體之文化內容，搭配新舊文化使其更具豐富性與吸引力，促進整體性的推廣與全球行銷；第二，除了上述之七項文化類別互相支援之外，韓國更不斷借用外國市場之優勢來提升國內文化競爭力與品質，如共同製作或國外市場開拓等，形成一個文化產業活絡之市場；第三，在數位 IT 基礎設施建構完善之下，更有利於新的文化內容商業模式發展。在此三點相互加值之下，雖然韓國動畫產值還落後於其他文化產業，但已經逐漸走出有別於美日的發展模式。

以下介紹推動韓國動畫產業之重要相關機構：

(i) 韓國文化振興院 (Korea Culture & Content Agency 簡稱

KOCCA)

KOCCA 隸屬於韓國文化觀光部，致力於提升韓國文化內容產業，對促進韓國文化傳承與創意人才培養，扮演重要之角色。KOCCA 是將韓國文化內容產業帶向國際之先鋒，以主動國際行銷之方式，擴大韓國文化內容產業的國際合作與網路。主要行銷的內容範疇有：動畫、音樂、角色、漫畫、行動與網路內容、與教學娛樂相關內容。韓國希望藉此可以創造出一個培養文化內容企業的基礎平台，希望在 2005 年可以成為亞洲主要之內容提供者。在雙贏之策略下，KOCCA 旨在促進國內外容相提供者之合作，讓文化內容產業成為韓國基本產業之一環。主要有三大部門：策略規劃部門、練與技術發展部門與產業推廣部門。主要業務是以服務動畫相關企業為主，包括了新創公司之服務、設施與場地服務與行銷與輸出服務。

值得注意的是，為了將韓國優質之文化內容介紹到全球，藉由文化出

²⁷ 韓流地帶 動畫界狀況 <http://hanliu.hanguo.nat.cn>

口活絡本地經濟。KOCCA 在北京與東京設有分部，目的在協助韓國廠商投入國際共同發展之產品；除此，KOCCA 更會定期帶領韓國動畫公司前往歐美各大製片公司，主動爭取合作機會²⁸。

(ii) 首爾動畫中心 (Seoul Animation Center 簡稱 SAC)

1999 年成立的 SAC，是韓國政府為強化卡通與動畫產業之國際競爭力與擴大基礎設施之建構而成立。為了推展卡通與動畫產業，不同於 KOCCA 針對企業扶植之策略，SAC 著重在強化人才培訓上，以及支援藝術家或獨立工作室原創作品之製作，並且舉辦多元的競賽與展覽等活動，藉此打造一個開放式的文化城市。

在創作支援上，SAC 除了提供展覽空間、電影院與資訊中心外，更提供短片製作的製作補助與行銷推廣，每年更甄選出五部中長影片，由韓國政府出資，與國際動畫廠商共同製作。為了達到多元應用之目的 (One Source Multi Use)，SAC 也會協助新創公司參加各式展覽，如韓國角色大展、首爾動畫影展或國外影展等，除了強化韓國文化內容產業外，更可以促進創作與銷售活動的產生²⁹。

(iii) 抱川卡通城

距離首爾一個多小時車程的抱川市，除了以工業發展聞名之外，近年來更選擇了文化產業之核心—卡通，作為城市發展之新標的，企圖打造亞洲第一的卡通與電影城。由 1998 年開始，首先成立抱川卡通資訊中心 (Bucheon Cartoon Information Center 簡稱 BCIC)，目的在推廣卡通的發行。BCIC 不僅支持卡通產業發展，更舉辦一連串的卡通文化相關活動，如抱川國際動畫學生影展，企圖將抱川市變成世界級的卡通產業城市。

結合抱川市原有的高科技機器人產業，加上其他卡通相關組織之創意資源，如卡通製作村目前有五十位一流作家進駐；抱川卡通產業整合資源

²⁸ 韓國文化振興院官方網站 <http://koreacontent.org>

²⁹ 首爾動畫中心官方網站 <http://ani.seoul.kr>

中心目前有 16 家新創公司進駐，包括了卡通發行策劃與角色製作等公司；Gyeonggi 數位藝術儲備整合支援中心有 17 家公司進駐。不難發現抱川市希望打造具有前端科技之卡通產業聚落。

抱川卡通城的發展策略，可以歸納成兩大方向：成為首要卡通聚落與強化國際競爭力。為了成為韓國首要卡通聚落，Bucheon 著重在基礎設施的建構、專業人才的累積與主題公園之建設；在強化國際競爭力上，主要是建立卡通產品的流通系統、提供管理與財務上的支援、建立相關產業之網絡與支援國際行銷等³⁰。

³⁰ 參閱 抱川卡通城英文簡介

四、台灣動畫產業

(1) 動畫發展概況

李道明 (民 86) 指出,「動畫」這個名詞,在台灣開始被公開使用,可能不到三、四十年的時間。在六〇年代以前,甚至一直到現在,在台灣更常被稱呼的是另一個與動畫相關的名詞—「卡通」(cartoon),有時也稱為「卡通影片」,近年則又被稱為「卡通動畫」。

台灣動畫從 50 年代即開始萌芽,當時由桂氏兄弟拍攝的首部黑白手繪動畫電影「武松打虎」,60 年代趙澤修的文宣短片「石頭伯的信」、「龜兔賽跑」,並成立「澤修美術製作所」欲發展國內動畫教育培養人才,但很可惜都因資金不足與其他原因,無法持續下去而告終。

而從 70 年代開始,我國動畫產業開始進入到代工的時期。當時由於日本動畫的蓬勃發展,逐漸開始把動畫委託至海外加工,當時我國第一家與日本合作的「影人卡通製作中心」,其主要業務即為運動型態的動畫進行代工製作,如當時熱門的「巨人之星」、「東洋魔女排球隊」,其後日本的「龍子公司」、「東映動畫」也陸續來台尋找合作對象。此時有鄧有立於 1970 年成立了「中華卡通公司」,黃木村成立「中國大陸青年動畫開發公司」,開始致力發展台灣動畫卡通,但由於作品無法通過商業考驗,而未能蓬勃發展。

(2) 產業發展概況

1978 年,則是我國動畫產業中的一個重要年份,由參與美國動畫製作多年的王中元,在美國漢納-巴貝拉製片公司的協助下,於 1978 年回國成立「宏廣公司」,以美式管理方法加上較高層次的代工,打破了過去為日本加工時工作不穩定、酬勞偏低的情況,迅速的整合台灣動畫代工界,在 80 年代成為全球出口量最大的動畫製作公司³¹。

資策會 (民 93) 的研究指出,80 年代台灣影視動畫業者雖已發覺到自

³¹ 參閱 林子勝、許瓊予,資策會 MIC (2003),《我國動畫產業發展沿革與現況分析(上)》

有產品的重要性，但由於代工時多半只注重在繪圖與著色技術上，對於前製期之企劃編導人才與能力不足，再加上資金的籌募能力不足，往往產品水準不如人意，無法獲得市場青睞，因而繼續回頭於代工的業務。由於成本優勢不再，加上其他亞洲國家動畫代工技術的提昇下，代工市場的訂單開始流失，而削價競爭更使得利潤越來越低，再加上已有廠房與人員的固定成本，經營已越形困難。

不過在競爭壓力與科技變遷之下，台灣的動畫產業已經逐漸開始轉型，動畫業者積極嘗試各種發展的可能性，尋求更高的附加價值。例如：以廣告後製及特效製作起家的西基公司轉往高品質的 3D 動畫，代工製作多部國際動畫影集；同樣以廣告後製建立電腦動畫基礎的太極影音公司，則跨入電影特效後製作及 3D 動畫影片的製作；另外，躍獅與活躍動感公司選擇自行開發題材、創作 3D 電腦動畫作品，投入 5D 立體電影與動感電影影片的製作；而甲馬創意、基因影音、電視豆等公司則是專注於動畫創意開發的動畫公司。加上，以代工 Disney 2D 動畫聞名的宏廣公司，也開始嘗試轉往 3D 動畫影片與自製原創影片發展，並開始從事多媒體網站、遊戲軟體等多媒體作品的製作與代工；而其他許多以製作電視廣告為主的小型創作公司及擁有虛擬攝影棚之台灣夢工廠等，也紛紛加入動畫電影、電視的創作行列³²。

(3) 動畫產業之推動

目前台灣為了推動內容相關產業，在 2004 年成立了數位內容學院，以培育數位內容產業發展之專業人才為目的。除開辦一般性課程外，更期望利用來台講座及聘用國際產業知名人士擔任師資的做法，與國際接軌，以及利用推廣研討會方式加速數位內容相關知識擴散。藉由定期舉辦創作比賽，如 4C 數位創作比賽、國際級動畫雛型競賽與 DCI 映像故事競賽等，從以往培訓技術人才的思維，轉往促進創意文化內容之發展；透過數位平台的建構，更可將內容、人才與企業緊密結合，推廣台灣內容產業的發展。

³² 參閱 廖翊閔 (2005)，《從甲馬創意看我國動畫事業智慧資本之建立與累積》p.31

第五節 小結—動畫產業商業模式之構面

綜和以上各學者對商業模式所提出之觀點，以 Afuah(2004)之商業模式架構為基礎，由本研究整理出的五大構面與其組成要素，如表 2-4 所示。

表 2-4 商業模式五大構面與其組成要素

商業模式構面	要素
產業因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭力：競爭者、供應商、顧客、新進入者與替代者。 2. 合作力：顧客，供應商與互補者之聯盟。 3. 總體產業環境：國家文化、政府政策、法律體系與科技變遷。 4. 關鍵產業價值驅動力：影響低成本與差異化之因素
定位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供顧客之價值：低成本或差異化 2. 市場區隔：大眾市場、區隔市場與個人等。 3. 營收來源：直接產品銷售、售後服務、內容非直接地銷售、智慧財產之授權或混合型營收來源等。 4. 相關定位：與競爭者、供應商、顧客、新進入者與替代者之競合關係。 5. 定價：成本定價、顧客價值定價
資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有形資產：資金與實體資產。 2. 無形資產：品牌與智慧財產權。 3. 組織能力：業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化與組織記憶。 4. 個人能力：專業能力、管理能力與人際網路能力
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選擇要呈現的活動 2. 如何呈現活動 3. 何時呈現活動
成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 驅動成本之因子：產業因子、定位因子、資源因子與活動因子。 2. 所有商業系統所需活動之成本。

資料來源：本研究整理

進一步整合動畫產業相關文獻之回顧，可以萃取出對動畫產業而言較為關鍵之各項元素，並進一步將上表之各商業模式構面組成要素加以轉換、套用至動畫產業之範疇，以界定出動畫事業商業模式之重要操作性定義，如表 2-5 所示。

表 2-5 動畫產業商業模式五大構面與其組成要素

商業模式元素	要素
產業因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競爭力：原創公司、製作公司、發行商、零售商、周邊商品開發商、代理商、電視頻道與觀眾等。 2. 合作力：原創公司、製作公司、發行商、零售商、周邊商品開發商、代理商與電視頻道等之聯盟。 3. 總體產業環境：國家文化、動畫文化、內容產業相關政策、法律體系與動畫相關科技變遷。 4. 關鍵產業價值驅動力：影響低成本與差異化之因素
定位	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供之價值：角色魅力、內容創意與製作成本等。 2. 市場區隔：目標市場、作品形式與流通管道等。 3. 營收來源：播映費、製作費、相關商品或服務授權費等。 4. 相關定位：與原創公司、製作公司、發行商、零售商、周邊商品開發商、代理商與電視頻道等之競合關係。 5. 定價：成本定價、顧客價值定價
資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有形資產：資金、動畫製作相關設備或軟體與辦公室等。 2. 無形資產：品牌、角色與作品著作權等。 3. 組織能力：動畫專案管理能力、將創意化為作品之能力。 4. 個人能力：創意、動畫相關技術、說故事能力、人際網絡、管理與溝通能力。
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 動畫之開發型態：獨立製作、外包製作、共同開發與跨國合作等。 2. 動畫之製作：創意發想、前製、製作與後製。 3. 相關活動：募資、行銷與週邊商品開發等。
成本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 驅動成本之因子：創意、製作、行銷、發行與周邊產品開發。 2. 所有動畫開發到上映之成本：創意發想、製作、後製作、發行、行銷與周邊商品開發等。

資料來源：本研究整理