

## 第三章 研究方法

### 第一節 前言

本研究之主題『創意到商業化的過程－以動畫產業為例』，主要是探討原創動畫作品由創意到商業化發展歷程中，動畫公司商業模式之演化情形，因此不需要對事件操控，並且研究的內容多半著重於事件的 How & Why，屬於質性的問題。故採個案方法作為研究策略，透過訪談與文件等次級資料整理的方式進行。

由於目前台灣原創動畫影集還是屈指可數，所以納入韓國與美國之動畫廠商，透過比較分析多重個案商業化過程中的關鍵成功因素，以此修正 Jolly(1997)所提出的科技創意到商業化流程，找出適合原創動畫發展的模式，以供業界參考。

以下先在第二節說明研究架構，第三節說明商業模式構面的操作性定義，第四節詳述研究方法，第五節說明挑選電視豆、VOOZ 與 Pixar 為個案研究對象之原因，最後在第六節提出本研究的幾項研究限制。

## 第二節 研究架構

綜合對商業模式與創意商業化等文獻之回顧以及對個案的了解，本研究引用 Chesbrough(2002)對創意會影響商業模式之看法，分析 Afuah(2004)所提出之「產業因素」、「定位」、「資源」、「活動」與「成本」等商業模式五構面，與其組成要素之變化，並結合 Jolly(1997)所提出之技術商業化過程中的橋樑之概念，也就是由「動員興趣與支持」、「移轉證明所需之資源」、「動員市場構型」與「動員互補性資源」等，將商業模式之變化調整轉化成原創商業化之過程。研究架構如圖 3-1 所示

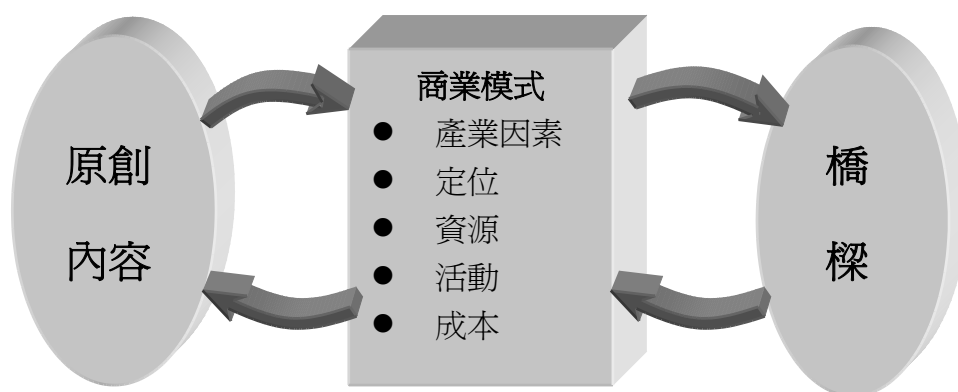


圖 3-1 研究架構  
資料來源：本研究整理

在個案比較分析中，第一階段以「作品完成點」，將三個案公司發展第一個原創內容之過程分段。第二階段將所分析之商業模式萃取出造成商業模式變化之關鍵成功因素，也就是商業模式如何動員橋樑，以及橋樑如何影響商業模式。是故，商業模式可以進一步運用橋樑對原創內容商業化過程做出選擇，並且讓演化之內容促使商業模式選擇往商業化之路徑。藉著分析此循環演變，歸納修正 Jolly (1997)所提出的理論，找出適合原創內容商業化之過程，供相關業界參考。

### 第三節 商業模式構面的操作性定義

本研究將商業模是分為「產業因素」、「定位」、「資源」、「活動」與「成本」等五大構面，根據上一章對於動畫事業商業模式之歸納，可將適用於適用於動畫事業之商業模式各項要素，整理如下表，之後個案分析，之後進行個案分析時即以下表之商業模式定義，作為辨別個案公司各商業模式構面內容之依據：

表 3-1 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>4. 關鍵產業價值驅動力：影響低成本與差異化之因素</li> </ol>
定位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供顧客之價值：角色魅力、內容創意與製作成本等。</li> <li>2. 市場區隔：目標市場、作品形式與流通管道等。</li> <li>3. 營收來源：播映費、製作費、相關商品或服務授權費等。</li> <li>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。</li> <li>5. 定價：成本定價、顧客價值定價</li> </ol>
資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有形資產：資金、動畫製作相關設備或軟體與辦公室等。</li> <li>2. 無形資產：品牌、角色與作品著作權等。</li> <li>3. 組織能力：動畫專案管理能力、將創意化為作品之能力。</li> <li>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。</li> </ol>
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>2. 動畫之製作：創意發想、前製、製作與後製。</li> <li>3. 動畫之相關活動：募資、行銷與週邊商品開發等。</li> </ol>
成本	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 驅動成本之因子：創意、製作、行銷、發行與周邊產品開發。</li> <li>2. 所有動畫開發到上映之成本：創意發想、製作、後製作、</li> </ol>

發行、行銷與周邊商品開發等。
----------------

資料來源：本研究整理

## 第四節 研究方法

本研究採取個案研究方法，透過對於三個個案公司的訪談與次及資料之整理，來研究分析比較其發展過程中的商業模式演化，並從此萃取從創意到商業化過程中的關鍵成功因素，以提供動畫與內容產業參考。以下分別說明資料蒐集方法與分析方法。

### 壹、資料蒐集方法

藉由文獻探討的過程，蒐集、參考相關文獻研究、論文、期刊雜誌及書籍，並將資料加以整理、歸納，以協助瞭解商業模式的定義、重要元素與商業化過程等議題，同時將前人對商業模式所提出的看法作統整了解，最後整理動畫產業相關文獻，以建立對產業特性與現況的整體了解，綜合彙整之後進一步建立本研究的研究架構與探討重點。

### 貳、個案資料整理

本研究資料蒐集部分乃採用個案訪談、個案相關次級資料蒐集等方式，來瞭解個案公司及與其相關的商業模式與創意商業化議題。

在個案訪談之部分，主要是針對台灣的電視豆與韓國 VOOZ。電視豆之部分主要是訪談總經理唐智超先生，唐智超帶領精靈製作團隊轉型成專注在原創內容為主之電視豆股份有限公司，目前主要負責管理公司內部與創意，也與董事長張水江先生負責籌資之事宜，所以不論對電視豆發展歷程或是商業模式都非常熟析，並且很熱心接受訪談，提供本研究相當豐富的個案資料與產業背景知識。

韓國 VOOZ 公司則是筆者於韓國當交換學生期間所發現與台灣電視豆相似之個案，經過韓國文化振興院介紹與不下數十次的聯絡後，終於在筆者回台灣前獲得與 VOOZ 品牌經理與全球行銷經理對話的機會，不過因為只有一小時之訪談機會，所以個案資料與電視豆相比仍有所不足之地。此外，筆者藉由訪談 VOOZ 在台灣之合作夥伴 ePhonix，可以側面了解 VOOZ 的夥伴關係與授權模式。此外，PIXAR 因為地理限制造成實際訪談之困難，所以其資料是以次級資料為主。是故，本研究以電視豆為主要個案，VOOZ 與 Pixar 為輔助佐證之次級資料。

在次集資料之部分，電視豆提供了新事業公開賽的簡報資料，以及 VOOZ 提供了對其商業夥伴的英文簡報檔，皆為重要的未公開資料來源。其他主要是網站資訊、新聞報導、與公司年報等。此外，還有電視豆動畫競賽專案企劃書範本，以及有關於 PIXAR 創立過程的專書：「創意魔王賈伯斯」，或其他相關研究與研討會資訊。

表 3-2 個案公司受訪名單

公司名稱	受訪人員姓名	職稱	受訪日期
電視豆	唐智超先生	總經理	6/27, 1/26, 1/9, 2005
VOOZ	李宰光先生 朱益秀小姐	品牌經理 全球行銷經理	6/9, 2005
ePhoneix	周文禮先生	總經理	7/12, 2005

資料來源：本研究整理

## 參、資料分析方法

本研究將訪談資料與所有蒐集的資料加以整理，將三個案公司發展過程，先以「作品完成點」界定初步之分析分段。各分段再以 Afuah(2004)之商業模式模型整理，藉由分析商業模式中元素之轉變，修正 Jolly(1997)所提出之商業化過程。並且萃取出創意到商業化過程中的關鍵成功因素，供動畫與內容產業參考，同時回答所設定之研究問題。以下分別說明：

### 一、商業模式整理分析

將所蒐集之個案資料，以「作品完成點」將三個案公司發展第一個原創內容之過程分段。再按照前述之動畫事業商業模式五元素「產業因素」、「資源」、「定位」、「成本」與「活動」之操作性定義加以整理分類，分析出個案公司不同分段之商業模式。

### 二、創意到商業化之過程分析

藉由比較各分段的商業模式組成要素之關鍵變化，進一步以「興趣與支持之移轉」、「移轉證明所需之資源」、「移轉市場構型」與「移轉互補性資源」等橋樑概念，分析原創內容持續演化之循環，歸納修正 Jolly (1997)所提出的理論，找出適合原創內容商業化之過程。並且找出商業模式如何動員資源、資源如何強化商業模式，以及促成商業化過程的關鍵成功因素。

## 第五節 選擇研究個案之理由

本研究希望透過跨國的個案比較研究，剖析各個案公司在發展過程中各商業模式元素的變化情形，以此找出創意到商業化過程中的關鍵成功因素，並期望對我國新創之動畫公司經營與建立競爭優勢的方法，提出多元的參考建議。根據研究的目的與性質，本研究適合採取個案研究方法，而且研究對象從 3 年、5 年至 20 年不同的發展時間，且皆為美台韓有相當成果與具有領導示範效應之領導公司，可以藉此發現新創動畫公司由最初第一個創意發展商業化過程之關鍵成功因素，並且可整理歸納不同發展路徑或模式。

經由先前對於台灣動畫產業的了解，首先選取台灣公司電視豆作為研究個案。因為電視豆與 2004 年底與日本星球影像共同製作推出了首部台灣原創之卡通，在短短不到三年的創立期間，即可獲得如此的成果，並且從台灣跨入日本市場，再滲透至全球市場，成為台灣原創內容首例。在訪談與次級資料的深入了解後，發現其第一部作品發展過程，與美國 3D 動畫大廠 Pixar 甚為相似，不僅是在公司背景、業務與合作夥伴方面，作品演化上也有許多相似之概念，所以縱使作品形式與公司規模與其他兩個個案有所不同，其發展過程還是值得台灣動畫產業借鏡；加上筆者在韓國蒐集資料時發現，VOOZ 創造、測試與流通其網路卡通明星 PUCCA 與電視豆有異曲同工之妙，並且因為韓國之產業環境，VOOZ 發展出更多元的商業模式，以及妥善經營其全球授權網路，企圖將網路動畫明星產品生命週期延長至十年以上，有別於電視豆對於其網路卡通明星屁屁熊之發展策略。因此，分析此三個個案公司異同點所獲得之研究成果，除了有一定程度實務參考價值之外，更希望藉由新的韓國個案 VOOZ 之研究，提供國內新興動畫廠商更具國際觀之參考。

## 第六節 研究限制

本論文研究希望在文獻探討、個案研究、個案分析與結論推導等各方面力求完整周詳，以期能達成前述之研究目的，但由於研究者之能力、時間與資源有限，仍不免有如下之限制：

1. 本研究探討之動畫事業，乃指國內目前極需發展之原創內容事業而言，並不討論傳統的動畫代工事業。
2. 本研究旨在探討商業模式本質與構面，跟原創內容商業化過程之關，礙於資源與時間實有不足，僅以三家台韓美具代表性動畫公司作為研究對象，無法針對其他類型或其他具有參考價值的原創內容商業化過程形逐一探討，因此在根據本研究之結果提出對國內動畫新創事業經營與建立競爭方法之建議時，恐有所限制，研究結果難以適用於所有動畫公司之情況。
3. 本研究所選取之個案，雖為國內外已獲得成果之原創動畫事業，具有相當的代表性，但由於訪談時間、語言障礙或地域之限制，無法深入了解建築在個案公司獨有 **Know-How** 中的關鍵成功因素，目前只有對電視豆有較深入之瞭解，其餘只能藉由合作夥伴之訪談或次級資料整理完成本論文研究。
4. 對於深入評斷商業模之好壞，除了需要累積相當之動畫產業相關知識與能力，更要深入了解個案公司之商業模式運作情形，已超過筆者之能力範圍。故此，僅提出較客觀之商業模式因素供台灣動畫相關產官學界參考。