

## 第四章 個案描述

### 第一節 電視豆

#### 壹、個案背景介紹

為追求國內產業持續發展，政府積極推動「雙星」產業，數位內容產業即為其中之一。數位內容產業因其內涵為知識型高附加價值產業，具有龐大商機與發展潛力，使其漸成爲先進國家未來發展的重要產業，許多國家如英國、加拿大、日本、韓國、中國大陸等，分別由政府規劃相關產業發展策略並進行推動事宜。

台灣於 2000 年 5 月，即由行政院通過「加強數位內容產業發展推動方案」，設立「行政院數位內容產業發展指導小組」，統籌掌理產業發展之規劃與推動事宜，並成立「經濟部數位內容產業推動辦公室」，作爲數位內容產業推動與服務之單一窗口；協調政府與相關部門結合學界、廠商、公協會與社團組織等共同推動數位內容產業之發展，希望未來提升傳統產業轉型成爲知識型產業，以促進台灣整體產業之競爭力<sup>33</sup>。

2003 年台灣數位內容核心的動畫產值爲新台幣 30 億元，主要來自電影、電視、影帶動畫之製作，另外包含如後製特效、廣告特效、網路動畫等。廠商藉由製作與銷售電腦數位影像，並應用於娛樂與工商等用途獲取營收。娛樂應用以影視、遊戲、網路傳播等爲主；工商應用以模擬、建築、工業設計等爲主，著重於商業行爲<sup>34</sup>。

長期以來，我國自製動畫受限於市場有限、資金和創意不足等影響，停留在代工製作階段。尤其近年來，傳統卡通和 2D 動畫加工製作業務逐漸移轉至大陸，在失去代工的優勢之下，許多業者面臨必須轉型才能生存的壓力。在這樣的背景之下，我國動畫業者逐漸體認到發展原創、品牌與掌握資金、行銷能力的重要性，加上近來數位與網路技術不斷提升，動畫

<sup>33</sup> 參閱 台灣 2004 年數位內容白皮書 1-6

<sup>34</sup> 參閱 台灣 2004 年數位內容白皮書 4-7

製作軟體也趨於普及與容易操作使用，促使國內許多公司紛紛將數位科技導入動畫領域中，並積極朝原創、自製的動畫方向努力。同時，在多元的動畫創作競賽推動下，更讓國內掀起的一陣動畫創意新浪潮。

## 貳、電視豆個案發展介紹

### 一、公司簡介

電視豆公司以成為數位內容之創意引擎為目標，進而發想能帶給孩子們快樂的創意，與推動創意的執行力，將之原創內容商品化。從後製業務轉型到原創發想的過程中，電視豆確立了兩大核心營運方向：一、發展具國際水準的角色造型與故事企劃；二、經營後續的版權買賣及衍生性商品授權。至於製作與發行，則是透過異業結合的方式，與各領域的專業精英合作，共同將創意商品的市場值極大化。從 2002 年開始轉型的電視豆公司，在經濟部工業局所舉辦的「國際級數位內容雛型競賽」中，分別以「永恆的凝視」、「魔豆傳奇」與「奧運天下」獲得雛型獎，目前更推出了首部「台灣原創、日本製作」的卡通「魔豆傳奇」。藉由與日本的共同製作與發行，電視豆突破了以往台灣動畫的資金與市場限制，逐漸邁向國際。

### 二、魔豆的前身：精靈製作

一九九七年，電視豆總經理唐智超從美國留學回來，與大學同學創辦精靈製作公司，開始從事廣告等相關製作。整個創作團隊，皆是由電視、電影與廣告出身，並且有機會跟著業界導演學習拍攝紀錄片及廣告片，奠定了日後的創作基礎。

2000 年初，隨著網路產業的興盛，唐智超和名導演侯孝賢合作成立一家名為三視多媒體的網路公司。因為現任的美術總監與侯孝賢認識，當時侯孝賢正苦於台灣電影行銷資源之缺乏，於是，唐智超便鼓勵侯導演可將台灣電影匯集在網路上，做一個屬於華人區的電影網站，讓國外代理商可以輕易從網路上取得台灣電影授權。之後，唐智超便開始協助侯孝賢說服一些企業贊助，加上一位矽谷創投的協助，讓唐智超完成了第一份營運計

畫書(Business Plan)成立三視多媒體，並且靠著侯孝賢的名氣，募集到一億元的資金，讓擔任總經理的唐智超想好好發揮對電影的梦想，公司興盛時期曾達員工 80 人左右。

儘管唐智超對這網站的期望很高，但對利益衝突與商場的人際關係尚未熟悉之下，結果不到半年的时间，就和侯孝賢理念不合而離開。唐智超說：「那時我只知道一頭栽進去自己做，做事情只爲了追求完美，卻忘了與別人溝通。」人與人的關係就成了唐智超創業學的第一門課。

離開三視多媒體後，唐智超因爲之前精靈製作公司所代理的非線性數位剪輯系統，幫凌峰製作影片片頭而相識。之後，又和凌峰合作成立一個中華八千網的網路公司，計畫將《八千里路雲和月》的節目做成數位化產品。前次投資三視多媒體的部分投資者也給足唐智超面子，持續在「中華八千網」投資三千萬元。不過這次創業很快地遇到網路泡沫，唐智超又慘遭第二次的失敗。中華八千網當時有好幾個月面臨財務危機，導致公司內部惡性循環，員工相繼出走。網路產業泡沫化，讓所有對網路充滿願景的創業家一夕之間夢想全破滅，也讓唐智超學到創業的第二門課程，「不能對網路產業過於樂觀，而財務隨時都要有一年的資金做準備，」唐智超語重心長地說<sup>35</sup>。

此後，唐智超與五位創業伙伴又重回精靈製作公司，開始從事電影、電視與廣告後製作等業務。但在多年的後製經驗中，唐智超的團隊一致覺得幫別代工是無法累積屬於自己的智慧資產，加上對於網路平台經營的累積心得，精靈製作公司開始移轉一些資源，開始在網路上測試自己創作之角色。

<sup>35</sup> 參閱 林宏文、林衍億、今週刊(2004)，《「電視豆」改寫數位內容產業新模式》

由前述之背景，電視豆成立過程可簡單如圖 4-1 所示：

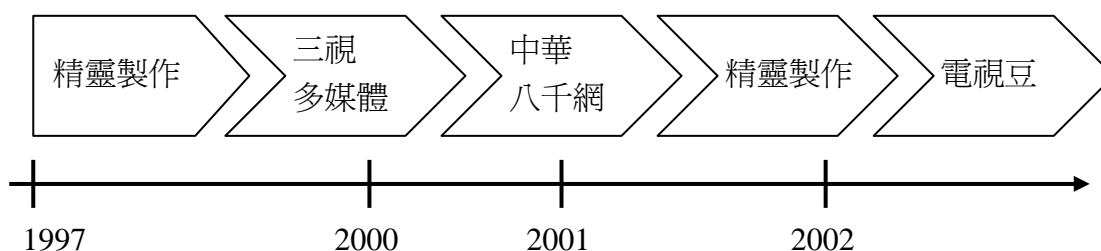


圖 4-1 電視豆成立過程

資料來源：本研究整理

### 三、網路數位測試平台

當精靈製作公司開始將一些資源用於原創角色之後，創造出 PiPiPanda(屁屁熊)與 CoCoPlay 兩個 Flash 角色，在網路上測試。因為在之前的過程當中，精靈製作團隊發現了經營事業是跟創造個人成就是不一樣的，如果要創造好的作品，是需要接受批評的，進而改進達到商業目的。而最簡單的方法就是利用網站，不用市場調查，就可以很快與低成本的獲得意見。在六個月內，就有全球超過四百多萬的網友瀏覽精靈製作的網站，讓我們了解到底肖像可不可以進一步投資的可能性。

屁屁熊完全只靠網路，不用宣傳，就散播出去了，最初是經由精靈製作團員每人的 mail list 散播出去。唐智超表示：「只要做的好，抓住一個點，人家就會幫你傳出去。最成功的例子就是屁屁熊放屁生日卡，我們的切入點是，這 Flash 很簡單、檔案小而且每個人都會用到。而當時台灣的網路生日卡都是平面居多，當突破這些概念之後，就靠這張卡吸引了四百多萬人來我們網站，根本不用自己宣傳，別人會幫你宣傳，因此後來做發展了六張一系列卡片。」。百分之九十五的網友都認為屁屁熊很可愛，而 CoCoPlay 反應呈現兩極化，所以最後精靈製作只選擇屁屁熊來發展。

#### 四、創意到創業

當屁屁熊達到一定的知名度之後，唐智超卻發現，儘管那麼地受歡迎，這樣網路上廣為流傳的偶像卻無法為公司帶來什麼收入，因為網路動畫長久以來都是給人們免費下載的，雖然已經有某些著名的網路動畫試圖建立付費收看的機制，事實卻都證明無法成功，消費者無法接受在網路上付費觀賞動畫的模式。因此，精靈製作開始思考，將這樣一個網路動畫偶像不斷捧紅的真正作用是什麼？如何將這樣成功的偶像做更好的利用，為公司產生收益呢？

後來他們了解到成功且雋永的創作作品，往往是因為其背後有一個動人的故事。動人的故事使得這件創作得以在人們心中留下深刻的印象，而故事中的人物也隨之永垂不朽。反之，現在的網路動畫遇到的問題，正是因為網路動畫創作多半來自於一時興起之創意，沒有經過事前的詳細規劃，所以通常缺乏具有延伸性的故事題材與劇情，也很少規劃後續發展衍生產品，使得許多紅極一時的創作像流星乍現，無法產生永續的生命力。於是，精靈製作開始又將資源移轉到屁屁熊的延伸創作「魔豆傳奇」的故事發展與短片製作，並以其參加經濟部所舉辦之第一屆國際級動畫雛型競賽與經濟部新創事業公開賽。

在接近雛型競賽截止之前，唐智超幾乎停止其他代工的後製業務，將精靈製作所有資源投入在魔豆傳奇雛型的製作上。加上之前與侯孝賢、凌峰合作經營網路電影與電視資料庫，花了將近三年鑽研影片在網路上的應用，唐智超其實有了滿好的心得，並且重新思考調整數位內容跟內容相關事業要如何經營，便以電視豆作為數位內容創意引擎之概念去參賽。擁有多次募資經驗的唐智超知道，要說服創投與高科技出身之業界評審不是件簡單的事，於是便採取突襲策略，一上臺就播放六張 Flash E-Card，讓作品自己去說話，吸引評審的目光。當評審目光集中在這些 Flash 上面之時，唐智超便針對此切入娛樂經濟特性，說明如何以電視豆的商業模式 (Business Model)，將屁屁熊創造出等同於米老鼠或凱蒂貓一樣的經濟價值。

在參加經濟部中小事業處舉辦的新創事業公開賽得獎後，學者出身的評審之一楊士進就親自指導唐智超，並要求他重新撰寫營運計畫書，更告訴唐智超說：「若要讓這事業興盛起來，最重要的就是在傳播媒體界找到一位董事長。」因為楊士進認為動畫這一行需要與媒體結合，並且要大量曝光，周邊商品才能賣的好，需要一個這樣經營事業的人物。剛好唐智超認識張水江，便邀請他擔任電視豆的董事長。為了先募得電視豆第一筆創業資金，唐智超也找上過去曾多次贊助他創業的陳榮祥。曾擔任華陽企業、飛瑞、唯新科技等公司董事長的陳榮祥，在看到唐智超的創業計畫後，覺得這產業未來將會潛力無窮，因此也不管先前投資唐智超的錢已經虧掉了，還是與張水江及楊士進三人一起出資，讓電視豆順利募得第一筆一千兩百萬元的資金。

這時的電視豆，已從當初的後製作公司，轉型成動畫原創公司。並且在資金穩定後，開始尋找作品開發的可能性。

## 五、市場導向之設計策略

最初電視豆選熊貓來做角色發展，是因為評估動物的商品化能力比較夠，並且發現熊貓具有相當之潛力，加上考量到未來的可操作性與話題性——也就是 2008 年奧運以及 2010 年世界博覽會，那時世界的焦點將都會集中在中國上。所以電視豆首先創造了可以在網路流傳的屁屁熊。

在網路測試成功後，電視豆重心轉往故事的創造——「熊貓創世紀」與「魔豆傳奇」。在魔豆傳奇的故事發想中，場景幾乎都是創意團隊討論出來的。唐智超表示：

「考慮貓熊為主角是利益上的考量，肖像要紅其實靠行銷，行銷最重要的點是事件」，所以「奧運、WTO 或世博會等大事件都可以讓我們運用。

要寫成哪種故事，開端反而比較重要，最初之場景設定是取用人類七大文明的概念，討論出熊貓七大文明。當初是寫完大綱再仔細討論，像天

空之城的劇情，就是由討論時想到的黑雲與白雲的可愛戰爭。角色的設定其實都有一個模式，第一是要 Likeable。以前觀眾是喜歡完美的、具完整性的角色。現在反而成爲殘缺的角色，因爲觀眾會將自己投射到角色上，產生共鳴。魔豆傳奇也是遵循著戲劇編劇的模式，一個角色不可能包括太多層面，因此需要其他配角來擴大觀眾層面。」

關於創作的策略，唐智超也提到：

「到 2008 年之前，電視豆不會做其他非熊貓的角色，我們要把一個角色鞏住。所以電視豆團隊不斷在衍生可愛的熊貓角色與環境。環境是一個很重要的因素，住的环境是什麼，有沒有辦法讓想像空間出來，也是發展週邊很重要的因素，只要環境變化越大，就有辦法去發展一些配件等等。

電視豆是屬於團隊集體創作，所以我也會要求我們的創作者，要能接受批評，縱使我已經覺得眼睛一亮，我還是會要他再去思考一下。不能接受修改的人，很難待下去，因爲我們公司有一個很強的批評團隊，大家你一筆我一劃，不過是對事不對人，創意就是這樣產生的。」

## 六、作品與商業模式之共同演化

經濟部會資助每年得獎之作品，到每年十月在坎城舉辦法國的「MIPCOM 動畫展」參展。除此之外，電視豆還參加了東京影展。當初是因爲唐智超有一個小學同學在日本留學，同學問他說要不要去參加東京影展，他可以幫電視豆弄一個小攤位，所以唐智超就把申請表格填一填，在自費情況下，租了個展示櫃，印了宣傳海報就去參展了。事實上，電視豆主要是想去觀摩日本動畫的推廣模式，卻意外獲得日本星球影像製作公司、富士集團旗下負責發行之 FCC 公司 (Fuji Creative Corp.) 青睞，共同製作總預算高達 4 億日幣的 26 集電視動畫影片。

「魔豆傳奇」由電視豆監製所有角色、場景、美術設計與故事編寫，星球影像製作公司負責導演、編劇以及製成，中英文版的後期製作則由台

灣利達數位影音科技公司執行。FCC 將負責日本地區的發行；歐美地區則由美國 FUNimation 公司（FCC 的長期合作廠商）負責；由創造大頭狗的日本 IP4 公司策劃衍生商品開發。會有如此的決定，是因為考量到市場在哪裡。唐智超解釋：

「每一個地區都有他的文化，你不可能滿足每一個地方的文化，後來發現注重智慧財產權的地方才是我們回收的市場，所以我們就放棄台灣與中國大陸的市場，不列入收益的考量。」

此外，魔豆傳奇由最先的角色與劇本大綱，到最後播映作品，其實相差甚多，主要原因也是文化與市場策略的考量。唐智超笑著說：

「卡通主要分為日本與歐美派，一個注重內容，一個注重動作；哪一派會贏，很明顯是日本。因為日本成本低，大約是歐美的三分之一到三分之二；加上現在小孩子很聰明，不只看兩隻狗追來追去的東西，會希望有多一點東西可以看，像日本都把愛情等等都放入卡通中，而美國沒有。雖然以前可以各自大陸區塊來發展文化，但是在 INTERNET 的影響之下，往後不可能再這樣發展。很多看過日本卡通的小孩，不可能再回去看索然無味的卡通。所以很多歐美的公司，反而現在都跑來投資日本製作的動畫，這是我們看到的一個趨勢。雖然宮崎駿電影在美國賣座不是很好，因為文化意涵太深，但像戰鬥陀螺、遊戲王與七龍珠等，在美國紅的不得了。久而久之日本一定會完全滲透到美國市場，所以目前電視豆最重要就是先專注在日本市場，藉由日本慢慢打開歐美市場，電視豆再順勢擴大市場。至於台灣或大陸，能賺多少是多少。所以我們跟製作公司要求，只要找到信任導演與劇本，其他要怎麼改都可以，因為星球製作比電視豆了解日本市場。」

最後，「魔豆傳奇」由名偵探柯南導演「大庭秀昭」與神奇寶貝編劇「原田英樹」，參與共同製作。如此一來，電視豆便放心讓星球影像將魔豆傳奇製作成適合日本觀眾口味之動畫作品，本身則專注在角色修訂與學習日本動畫製作流程上。同時，電視豆持續發展魔豆續集—「奧運天下」。



## 參、組織概況

### 一、目前組織概況

目前電視豆公司員工約在三十人左右，主要是創意部有 12 人，外加香港的創意團隊 5 人、管理部 5 人，以及行銷事業部 4 人，也因為中國市場很特殊，所以再增加中國事業部 4 人。主要股東包括了交通銀行、中華投資公司、華文創業投資公司、盛達創業投資公司、歐華創業投資公司與力世集團。電視豆組織架構如圖 4-2 所示。

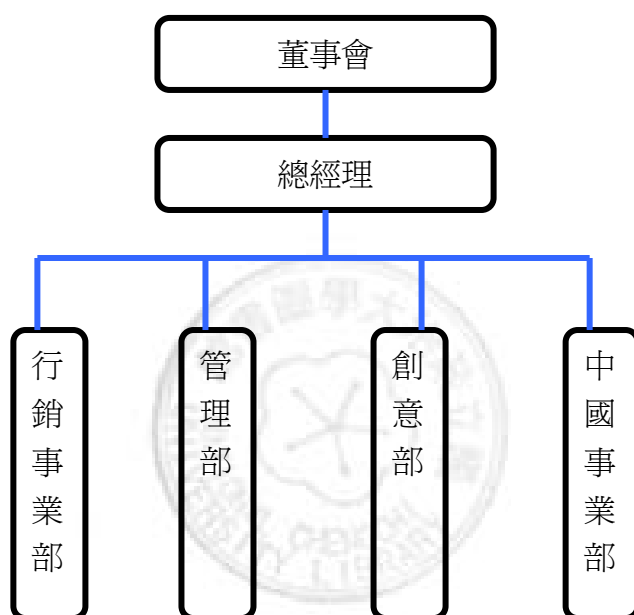


圖 4-2 電視豆組織架構  
資料來源：本研究整理

### 二、創業初期核心團隊

在精靈製作公司時期創造魔豆傳奇之創作團隊，也是電視豆的創業初期核心團隊，進一步敘述如表 4-1 所示。

表 4-1 電視豆創業初期核心團隊

職稱	姓名	經歷
導演暨編劇	唐智超	曾任三視多媒體股份有限公司及中華八千網股份有限公司總經理。畢業於世新大學電影科後，進入美國 Chapman University 電影電視製作研究所獲得碩士學位，回國後曾擔任天薪傳播有限公司副導演、台員文化有限公司導演、立工坊廣告製作有限公司導演，在廣告製片與節目編導上具有豐富之經歷，隨後於與國內知名電影導演侯孝賢共同創立三視多媒體 (SinoMovie.com)，負責規劃華人電影產業的網路平台，2000 年並成功獲得台灣工業銀行、中環集團等法人投資；2001 年與國內知名電視製作人凌峰共同創辦中華八千網(SinoWalker.com)，成功建立第一套中國影音多媒體資料庫。
製作人	王呈瑞	現為中華民國藝術文化環境改造協會理事，曾任宏碁數位藝術中心執行總監、元基資訊媒體製作部經理及台大多媒體與網路產業研究中心網路藝術實驗計劃主持人。交大電子工程學系畢業後進入交大應用藝術研究所就讀，取得藝術碩士學位，九七年加入宏碁集團後，曾主導民生報、金石堂網路書店等許多大型商業網站架設計劃，後經宏碁集團董事長施振榮先生直接任命為宏碁數位藝術中心主任，負責籌畫該中心的發展藍圖。在宏碁數位藝術中心任職期間曾經規劃多次國際性重要數位藝術展覽與活動，期間也受邀至香港、日本及歐洲進行演講與交流。
執行製作	吳采薇	曾任美國環球電影公司(Universal Studio)製片、中華八千網經理及三視多媒體國際事業部總監。畢業於加州大學 (University of California, Irvine) 經濟系，隨後進入 Chapman University 電影電視製作研究所並獲得碩士學位，並曾經執導「藍色幻想」等電影創作，於美國環球電影公司任職期間，曾參與「紅色角落(Red Corner)」等電影的製片工作，具有豐富的國際製片經驗。
動畫總監	陳上文	曾任全球電腦繪圖領導廠商美國視算電腦公司(Silicon Graphics Inc.)創意總監與首席設計師。畢業於加州大學洛杉磯分校(UCLA)，獲得電腦科學與工程學士學位，自 1992 年進入視算電腦公司後，期間曾擔任動畫設計師、未來技術發展策略研究及創意總監等職務，並積極參與國

		際間相關產業與學術研討會，發表研究與動畫設計成果，1999 年離開視算公司後進行獨立動畫製片工作，執導並製作” CatCiao”、” Cyber Ground” 等動畫電影短片，並曾多次榮獲 Siggraph 及 DVContest 等國際級數位電影及動畫競賽大獎，為國際知名之動畫創意與製作技術專家。
美術指導	曹智偉	曾以「海上花」一片獲得第 35 屆金馬獎最佳美術設計，曾任三視多媒體股份有限公司藝術總監、侯孝賢影像製作公司與國華廣告。畢業於國立藝術學院美術系，隨後進入法國 La Grande Terre Academic 就讀，長期擔任電影與廣告的美術指導工作，代表作品包括侯孝賢導演的「海上花」及蔡明亮導演的「你那邊幾點」視覺設計。此外也協助國內藝術表演團體「當代傳奇劇場」的視覺設計與網站規劃，為國內重要的新生代藝術指導。

資料來源：魔豆傳奇 2002 年國際級動畫雛形產品企劃書

上述之魔豆傳奇雛型創作團隊架構組成可由圖 4-3 所示。

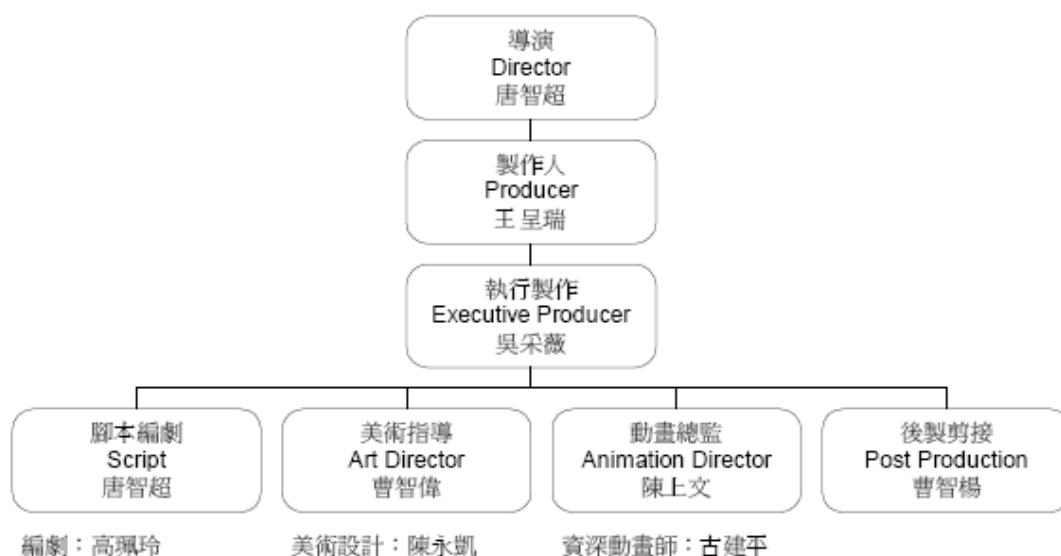


圖 4-3 魔豆傳奇雛型創作團隊架構組成

資料來源：魔豆傳奇 2002 年國際級動畫雛形產品企劃書

## 肆、電視豆之營運模式

### 一、價值鏈

在動畫作品開發當中，其價值鍊相當冗長與複雜，在策略與核心價值考量下，電視豆鎖定在價值鏈最上端原創之部分，主要專注在原始創意、創意發展與雛型製作上，藉由與製作、行銷與發行夥伴共同合作，創造出最大利益。電視豆總經理唐智超表示：

「動畫這個產業，其實分工很細，如果一部作品完成要四百人，但關鍵的成功可能是在十個人的身上，其他的人其實是在做代工的事。像是 Pixar 與 DreamWorks 那樣規模之公司，才有能力負擔如此龐大與複雜的製作部分，對新創公司來說風險太大了。電視豆之後也不會貿然將資金投資於產業鏈其他部分，像是製作或發行等，因為這樣會缺少彈性。如果電視豆有好作品，大家一定會搶著來發行，甚至會以競標的方式，就不一定要將自己設限在某一合作關係中。最重要就是好作品，而非進入電視豆不熟悉的領域！」

電視豆之產業價值鍊定位如圖 4-4 所示。

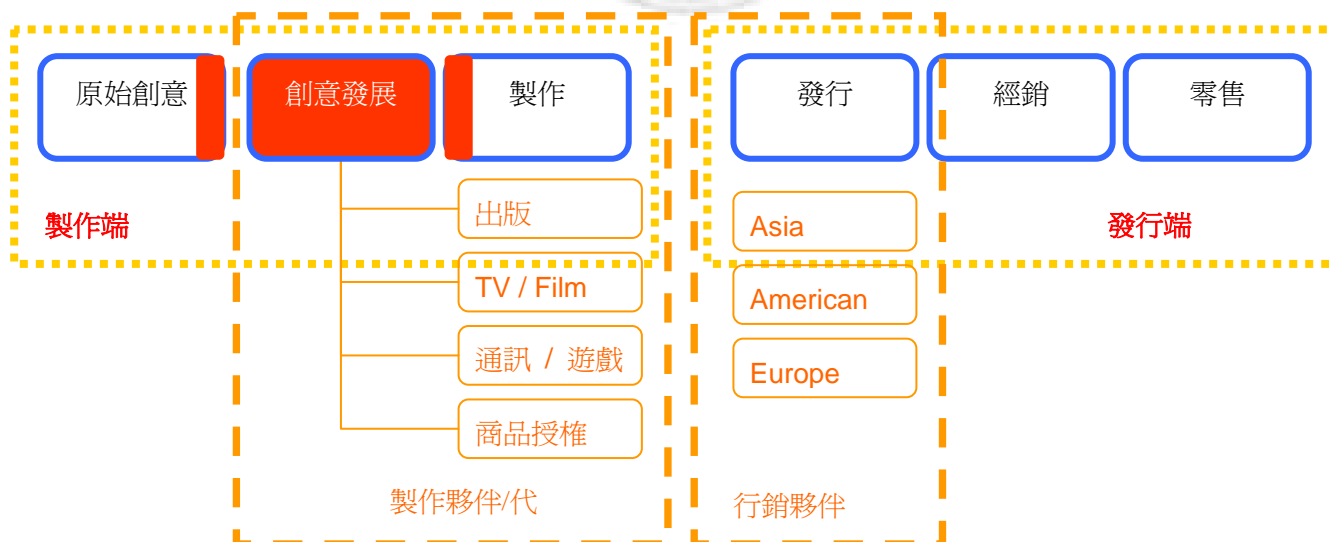


圖 4-4 電視豆之產業價值鍊定位

資料來源：電視豆 2002 年新事業公開賽簡報

## 二、獲利模式

電視豆最初的獲利模式，主要是由圖 4-5 所描述之形式構成。短期由廣告製作、動畫製作、角色造型設計、原創者經紀與數位版權買賣等，支撐電視豆前身精靈製作之營運。當魔豆傳奇雛形開始發展到現在，獲利模式逐漸由短期獲利之專案，轉向中長期的創意發展專案，也就是目前的魔豆傳奇與續集奧運天下，同時配合角色屬性，與異業結合開發出多元之應用，以延續產品之生命週期。

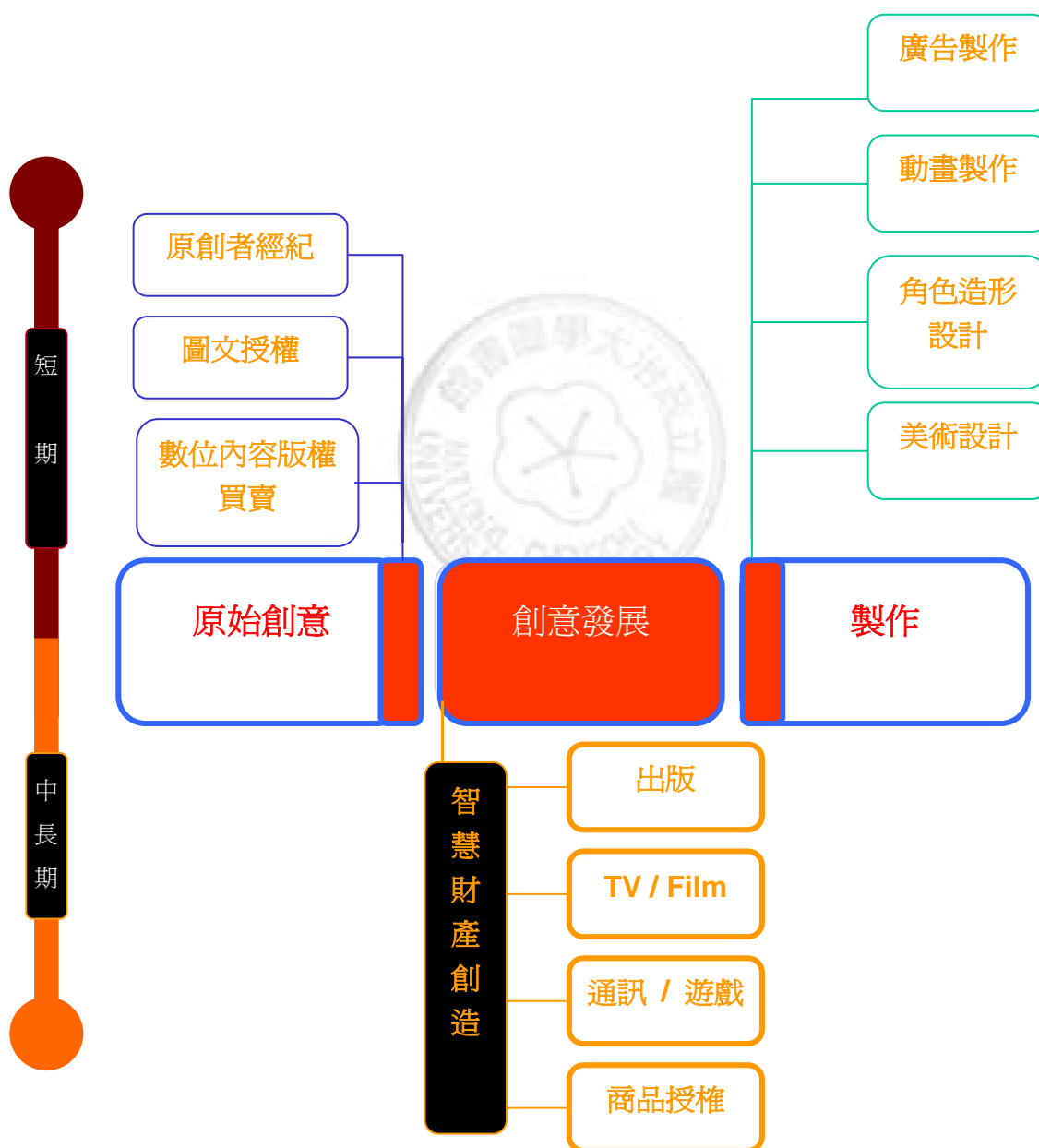





圖 4-5 電視豆之獲利模式

資料來源：電視豆 2002 年新事業公開賽簡報

### 三、作品演化

電視豆個案之發展過程，與目前國內其他動畫廠商有很大之差異，除了是原創作品之外，更可以看出其作品每一階段不同的演化。而且，電視豆之創作經過了規劃與市場測試，加上創造的熊貓七大文明等故事，成功以原創內容吸引到星球影像之共同製作。不過因為電視豆當時尚缺乏動畫製作之經驗，其可愛之肖像因為手腳太短無法製作打鬥等動作畫面，加上原本設定之色彩太過細致，在日方解釋與成本考量下，逐漸改良成目前之作品設定。除此更有名偵探柯南導演「大庭秀昭」與神奇寶貝編劇「原田英樹」，以其對日本市場之瞭解為作品加值。在經歷魔豆傳奇之製作後，電視豆更加熟悉日本動畫製作模式，續集奧運天下首部曲在不到一年的時間內已完成募資，進入製作階段，其他三部曲正在募資當中。預計共 104 集的奧運天下將在明年開始播映，一直播放到 2008 年北京奧運。其作品發展路徑如表 4-1 所示。

表 4-2 電視豆原創作品發展整理

作品名稱	內容與型態	目標市場
屁屁熊 	屁屁熊是電視豆在網路上發表的一分鐘小動畫，以 Flash 製作，主角是一群會放屁的熊貓，內容描述他們每天既溫馨又帶點無厘頭的生活。	高中以上女性、上班族。
熊貓創世紀 	熊貓創世紀是敘述上帝為了逞罰罪惡的人間，想以大洪水來摧毀世界，熊貓族希望藉由製造小船來尾隨挪亞方舟前去避難，於是便展開一連串的驚奇冒險。以書籍與短片來發行呈現，目前電視豆以其作為魔豆傳奇之外傳，處於電影製作的籌資評估階段。	兒童
魔豆傳奇(雛型競賽) 	魔豆傳奇是敘述在熊貓星球上，因為受到大魔王的主咒，讓和平的熊貓們開始變的殘暴不仁。出生於鄉下玉米村的少年—莫達，與其他六勇士展開了一場為了拯救熊貓族，找	兒童

	尋七顆具有神秘力量豆子之冒險旅程。	
<p>魔豆傳奇(卡通版)</p> 	一個原本平靜快樂的貓熊星球，突然面臨毀滅危機，爲了幫貓熊度過難關，貓熊天神派遣小天使前往尋找救世主，必須找到 7 位勇士和 7 顆魔豆，才能解除危機，展開一連串驚奇冒險。	十三歲以下兒童、全家觀賞。
<p>奧運天下(卡通版)</p> 	在神秘的星空中，有一顆美麗的星球，地表的分布就像足球花紋。其中最著名的城市奧林匹克城，居民都很崇尚運動，每四年舉辦的熊貓奧運—洛可可大賽，更把這固運動狂熱燃燒到頂點。有許多父母搶著將自己的兒女送入運動學校，夢想他們可以成爲明日之星。而七歲的阿毛，就此展開他漫長的金牌之路。	十三歲以下兒童、全家觀賞。

資料來源：本研究整理

圖片來源：電視豆 2002 年新事業公開賽簡報檔、插畫集與電視豆網站

#### 四、共同製作模式

日本數位內容產業通常會透過成立製作委員會，進行資金籌措與調度，藉由不同之收益補足投資者，達到分散風險與整體行銷之策略。不過剛開始星球影像先找上 NHK 電視台，雖然 NHK 提出出資百分之二十，但是卻要求台灣與大陸之外之所有版權，如此強勢的作風，讓電視豆後來在找上了富士電視台，採取組成製作委員會，分享全球總營收之方式，進而達到全球控管之目的，避免有各地區各自發展的情形。唐智超表示：

「電視豆其實在委員會是屬於最高指導原則，負責原創的部份。委員會由製作、發行、周邊商品與資金管理等單位所組成；委員會像是企業裡的董事會，由各投資廠商出資，再由委員會集中管理資金，在由投資廠商或委託其他廠商進行不同之活動，如 FCC 負責日本的發行；美國是由 Funimation 負責；加拿大與歐洲由 Nelvana 負責；東南亞與中東是由 AI 負責；而電視豆則在原創之外，還負責台灣、中國大陸與全球週邊商品之統

合銷售。」

常見之製作委員會之形式如圖 4-6 所示。

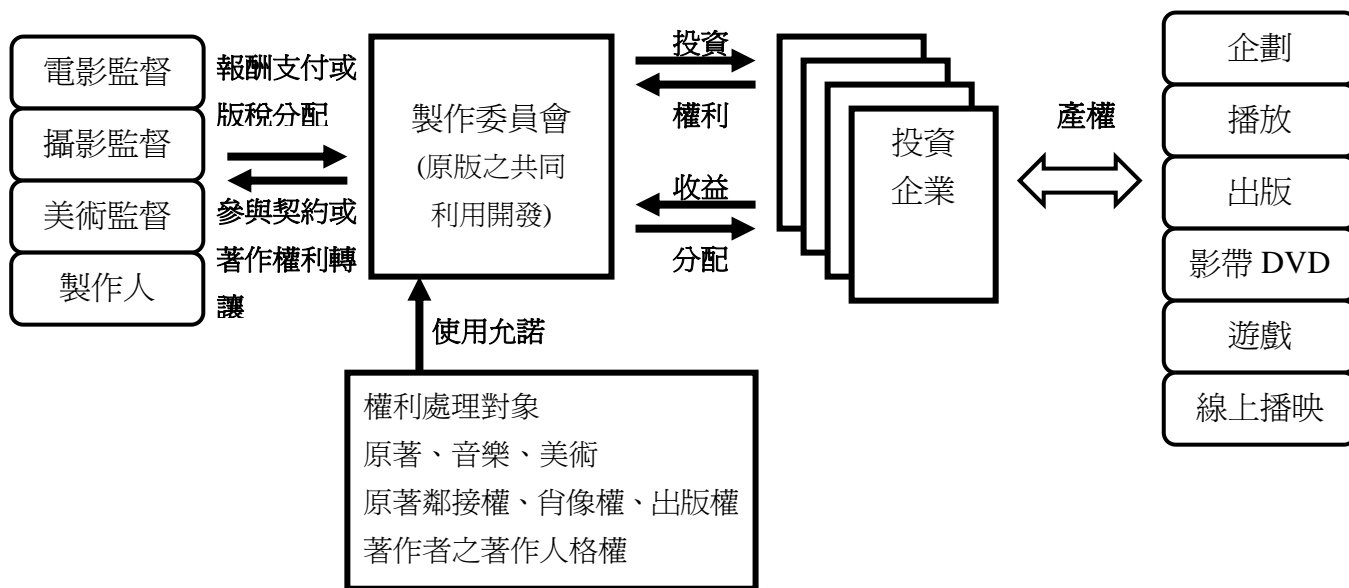


圖 4-6 日本製作委員會之組成關係  
資料來源：Japan Digital Contents, Inc.(2005)

由於日本動畫市場發展完整，對於原著的尊重加上製作委員會的制度，使電視豆的商業模式可以突破台灣市場不足的限制，其運作模式可由原創著作、週邊商品版權與開發、獲利預測與籌資模式等四點詳述：

### (1) 原創著作

雖然魔豆傳奇是台日各投資一半，但電視豆屬於原創著作之角色，所以擁有原創之版權，也就是日本所謂的原創費，基本行規是總收入之 1.75%，適用於剛畫好之劇本，也沒有名氣與基本觀眾群，要製作成卡通發行就是採用這個標準。但像是凱蒂貓等可能可以分到總收入之 15%，或者像松本零士等從漫畫製作成電影的銀河鐵道，原創費可高達 20%。目前電視豆之原創版權為 10%。



## (2) 週邊商品版權與開發

要發展魔豆傳奇週邊商品的版權，權利其實也是屬於電視豆。不過在雙方共同製作與卡通播映後，對魔豆傳奇之週邊商品有廣告之效果，所以電視豆會與日本製作委員會分享週邊商品開發權利。與美國認為週邊商品開發權利是製作的一部份，要永遠共同分享之情況不同；日本行規是七年之後就把權利完全還給原創著作，充分顯示出對原創著作之重視。在此情形下，電視豆所分配到之週邊商品肖像權利為 30%。

一般週邊商品會在影片完成六個月前，就開始作業。因為產品要有設計開發，生產、配銷與上架等流程，所以約在六個月前就要開始授權。由於電視豆在亞洲各地有業務代表，所以向製作委員會爭取到亞洲區週邊商品開發權利。但是因為一開始沒有名氣，所以很少人主動爭取授權。等到卡通上映，之後的授權就會容易的多，但是授權的價格也是相對提升，可能到三倍都有，合約為 1 至 3 年。授權模式是先付保證金，等賣超過一定額度，針對超出之量數個別收取權利金。授權之事業，讓電視豆可以擁有高毛利與低風險的回收。

對於全球的週邊商品開發，電視豆還擔任全球控管的角色，當不同之廠商開發出產品之後，只要通過電視豆的品質與設計認可，便會透過製作委員會全球發行，以此避免平行輸入的問題，以及讓週邊開發商有開發出好商品的誘因。除了品質控管，電視豆更注重公司的背景與信譽問題，以此來杜絕仿冒的問題。雖然無法完全管制仿冒問題，但是至少確保授權商品的完整規格資料不會外洩，保障電視豆本身與合作夥伴的權益。由於魔豆傳奇領先世界各地在臺灣首播，週邊商品開發也先上市，世界各地的合作夥伴反而向電視豆下單採購合適的產品，讓電視豆增加一些預料外的營收。

## (3) 獲利預測

日本動畫市場發展已久，累積出相當豐富之動畫相關資料可以供獲利預測。唐智超說：

「只要動畫作品有週邊產品商業化之能力，日方就可以從過去之相關

的資料，推估出總收益。像最好的情況是神奇寶貝，總收益有一百多兆日幣，周邊商品有一萬六千多種；最壞的資料也有、也有不能做週邊商品的也有；像星球影像上一個作品是銀河鐵道，沒有週邊商品可以開發，但是星球統計在日本之銀河鐵道迷大概有一萬人左右，不管推出什麼週邊商品，這些銀河鐵道迷一定會購買，諸如 DVD，粉絲 (Fans) 一定會買來收藏，於是就可以開始估算。但像電視豆剛推出比較沒有知名度，日本就會針對以前類似之資料，將 DVD 銷售預測往下調整修正。」

依照日本之收益性評估模式，上述內容可轉換如圖 4-7 所示：

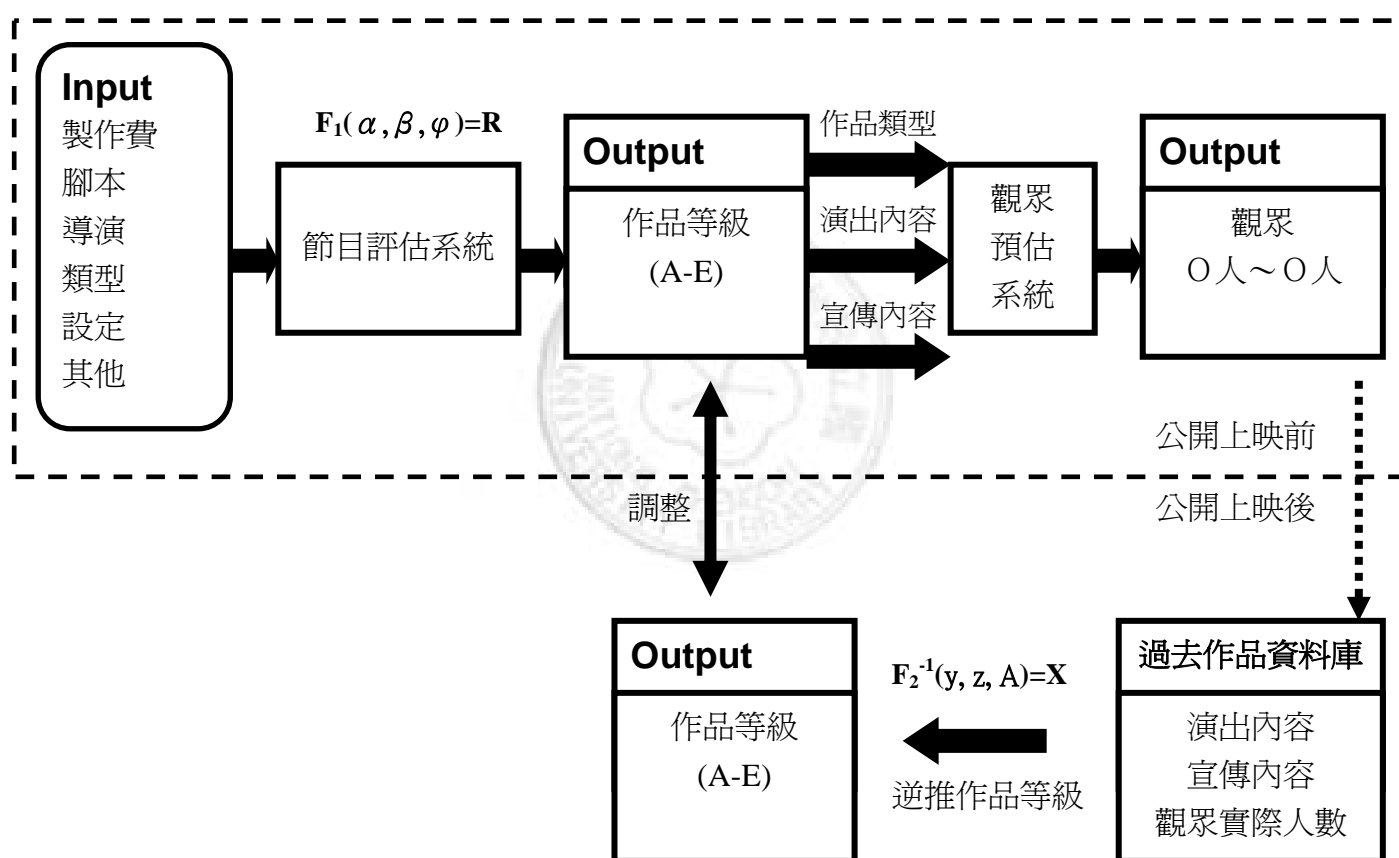


圖 4-7 收益性評估模式

資料來源：Japan Digital Contents、  
投資判斷與節目評估手法：岩崎明彥

除了從消費需求面來估算，同時，周邊商品會與代理商或發行商息息相關。以「魔豆傳奇」之 DVD 發行為例，日本是由「寶麗金」、台灣中環亞藝、美國則是由發行七龍珠的公司 Funimation 負責。這些發行商也會初

估要發行之片數，所以就可估算此一收益。據唐智超表示：

「寶麗金預計先發行一萬五千片魔豆傳奇之 DVD，所以只憑日本市場 DVD 之發行，就可抵掉魔豆傳奇的製作費用。這也是電視豆選擇日本市場之主因。其他之週邊開發，就是額外之淨利，如電視豆在 2004 年初，台灣之授權金就達兩千四百萬，中國大陸今年會簽訂授權，歐美則要等到明年。」

#### (4) 資金籌措：

電視豆目前資本額是一億三千八百萬台幣，創業初期募得由董事長張水江等人投資之一千兩百萬，之後有兩次增資，第一次增資到一億是爲了製作魔豆傳奇，第二次增資到目前的一億三千八百萬則是爲了製作奧運天下。

在動畫專案上，魔豆傳奇是由日本與台灣雙方各出資六千萬台幣，共同製作而成，由電視豆與中華電信各出資兩千萬，其他兩千萬則是由創投或天使認購投資。續集奧運天下有四部曲，共 104 集，預計投資約四億元。首輪募資先由行政院開發基金進入投資電視豆四千五百萬，再由電視豆以自有資金投資首先的 26 集。而其他的三部曲，目前正在募資當中。

#### 伍、原創模式之延伸發展：

目前根據東森幼幼台與台視的收視率調查，在週六同一時段卡通之收視率，「魔豆傳奇」僅次於「多啦 A 夢」，而台視週日下午的收視率也維持在前三名左右；魔豆傳奇在日本則是由 Animax 播映，收視率維持在 12~13 名左右。據日方評估，日本前幾名收視率之動畫，皆是由知名漫畫改編，魔豆傳奇如此的收視率已經算是不錯，加上九月 DVD 即將發行，預計日本寶麗金所有行銷重心會以魔豆傳奇爲主。

現在電視豆與台灣、中國 30 幾家週邊廠商合作生產，預計將有玩偶、抱枕、杯子及文具等 600、700 種貓熊周邊商品問世，日本方面也正在招商當中。不僅如此，魔豆傳奇改編之漫畫，在中國大陸也已有八十八萬冊的

廠商預購量；電視豆也已與台灣日月出版集團策略聯盟，預計在今年 10 月推出 90 本貓熊為主角的互動式兒童學習讀物。加上無敵 CD 字典也和電視豆簽下新臺幣 240 萬合約，請電視豆以屁屁熊為主的學習影片，有 60 則英文成語，增加消費者學習樂趣。除了教學領域之外，電視豆目前正與桃園敏盛兒童醫院合作，預計將之打造成兒童歡樂主題醫院，並由敏盛兒童醫院進而開發具有「魔豆傳奇」與「奧運天下」肖像之兒童相關保健醫療產品，並將此應用到與在大陸出版的兒童保健醫療教育上。綜合目前之發展，不難發現電視豆已將單純之動畫娛樂事業，逐步蛻變成兒童相關教育、保健以及娛樂事業。



## 第二節 VOOZ

### 一、個案背景介紹

除了動畫之外，肖像授權已成為韓國內容產業非常重要的一部份，並以每年超越 20% 之速度成長<sup>36</sup>。諸如賤兔 (Mashimaro) 與炸醬麵小倆口 (Pucca) 等大受好評之角色明星，已經主動被授權到中國、美國與歐洲。此一風潮開始於 2000 年的賤兔 Flash 動畫，也因為其製作過程簡單，甚至可以單人完成一部動畫，造成一股網路動畫熱。三星經濟研究院的研究指出，雖然 2003 年韓國卡通肖像消費性商品之市場規模較前年衰退 10%，但韓國本土肖像市佔率從 35% 上升至 38.3%。如表 4-2 所示。

表 4-3 韓國卡通肖像產業規模

單位：億韓元

	2001 年	2002 年	2003 年
卡通肖像消費性商品之市場規模	41,200	52,771	48,085
韓國本土卡通肖像消費性商品之市場規模	14,420 ( 30% )	18,470 ( 35% )	18,416 ( 38.3% )
肖像開發	—	2,050	2,214
肖像製作	—	25,950	20,472

資料來源：2004 年韓國文化白皮書

雖然很多人將網路動畫視為一種新的商業模式，但是在供過於求與品質不一之情況下，加上未能建立有效之獲利模式，網路動畫也在 2002 年隨之泡沫化。許多生存下來之 Online Flash 公司也逐漸轉向 Offline 商業模式，Flash 短片也成為推廣動畫肖像的一種宣傳手段，其目的還是著重在商品授權，與 Offline 商業模式之經營，如動畫製作、網路小遊戲製作與卡通製作等等。韓國網路動畫公司種類可以分為動畫製作、肖像創造、線上遊戲與廣告與網頁製作等類型。而主要的大型動畫專案，大部分是由肖像創造公司所主導，顯示了肖像對於韓國動畫的重要地位。

<sup>36</sup> 參閱 2002 年韓國文化振興院英文簡介

韓國文化觀光部在 2003 年開始以「建設肖像發展之基礎設施」、「擴大韓國肖像出口」、「肖像流通結構現代化」、「加強智慧財產權保護與相關產業連結」等策略，提升韓國肖像之品質與市場規模，希望將 2003 年 4 兆 8000 億的營收，提高至 2007 年的 10 兆市場規模，並且達到韓國本土肖像市占率 60% 與市場多元化之目標。

## 貳、VOOZ 個案發展介紹

### 一、公司簡介

VOOZ 在 1999 年 11 月成立，是一家韓國動畫肖像設計公司，目標在於打造一個產生新動畫肖像的王國。取名為 VOOZ 是基於視覺印象為理由，因為 V 與 Z 這兩個字具有視覺(Visual)的意涵<sup>37</sup>。VOOZ 主要的服務著重在全球化的網路線上與非網路線上的肖像人物設計，不僅止於創造新的肖像與動畫作品，並且跨入多樣化的市場發展與商品曝光等，如 VOOZ 所創造之肖像不但會出現在卡通、2D 與 3D 動畫中，更會加入遊戲以及其他產品。其所創造之網路卡通明星 Pucca，除了在各動畫展表現突出外，更連續三年獲得韓國文化觀光部所選出的韓國動畫肖像特獎，讓 VOOZ 於 2001 年決定以 Pucca 作為公司品牌來發展，Pucca 熱潮從亞洲一直延燒到歐洲，成為韓國網路動畫與肖像產業目前最佳的典範。

### 二、數位內容多元衍生應用

VOOZ 在 2000 年利用網站的 E-Card 服務，讓 Pucca 在短時間內成為網路肖像明星，並且在韓國與整個亞洲大受歡迎。其成功的原因主要是結合了時尚潮流、科技、羅曼史、幽默與短劇，同時 Pucca 更連續三年獲得了韓國動畫肖像獎。2001 年 5 月，Pucca 的官方網站 [www.puccaclub.com](http://www.puccaclub.com) 在兩個月內即有超越八十萬人次使用 Pucca 的網路 Flash Mail 之服務，證明了 Pucca 的快速走紅。Pucca 也獲選韓國與日本的親善大使，代表韓國受邀參加日本之媒體展。其實在成立之初，VOOZ 創造了大概 10 來個角色，但由於 Pucca 出色的表現，讓 VOOZ 在 2001

<sup>37</sup> 參閱 放肆創意設計雜誌 第二期 (2002/10)

年決定以 PUCCA 作為品牌出發。

VOOZ 在 2000 年成為 SKT 的內容提供者，使用者可下載開關機與下載等待之 PUCCA 畫面，也因 PUCCA 的大為盛行，讓手機下載頓時成為 VOOZ 的主要營收來源。韓國電信業者與內容供應商之間的拆帳模式為：電信業者收取總收入的 20% 作為平台費用，其餘 80% 皆由內容供應商所獲得，讓當時的 VOOZ 每天從手機下載即可以有 5 百萬韓元進帳，相當於 16 萬台幣每天，讓 VOOZ 足以自給自足，並不需要太多的外來的資金，即可維持正常營運。

VOOZ 一開始不將產品著重在文具或者玩具開發上，因為他們認為如此只會將市場侷限在兒童與青少年市場，加上 VOOZ 想將原有之顧客群提升到年輕女性市場，所以一開始選擇由網路或其他數位相關服務接觸目標顧客，文具或玩具只是佔 VOOZ 營收的一小部份。藉由網路散播，使用者可以一天 24 小時接觸到 PUCCA 或其他角色，以此突破國界之限制。

### 參、組織概況

在 CEO 之下，主要有三大部門，分別是策略規劃部門、財務部門與設計部門。在設計部門中又分成授權、設計研究與全球行銷三大團隊；最主要的設計研究團隊還可以細分成：肖像創造與故事大綱、2D 與 3D 動畫與肖像發展、網路與行動遊戲內容發展與網路多媒體發展四大不同屬性之設計團隊。最初的 VOOZ 是由 6 人所組成的小團隊，到目前為止，VOOZ 有 30 人左右。組織如圖 4-8 所示。

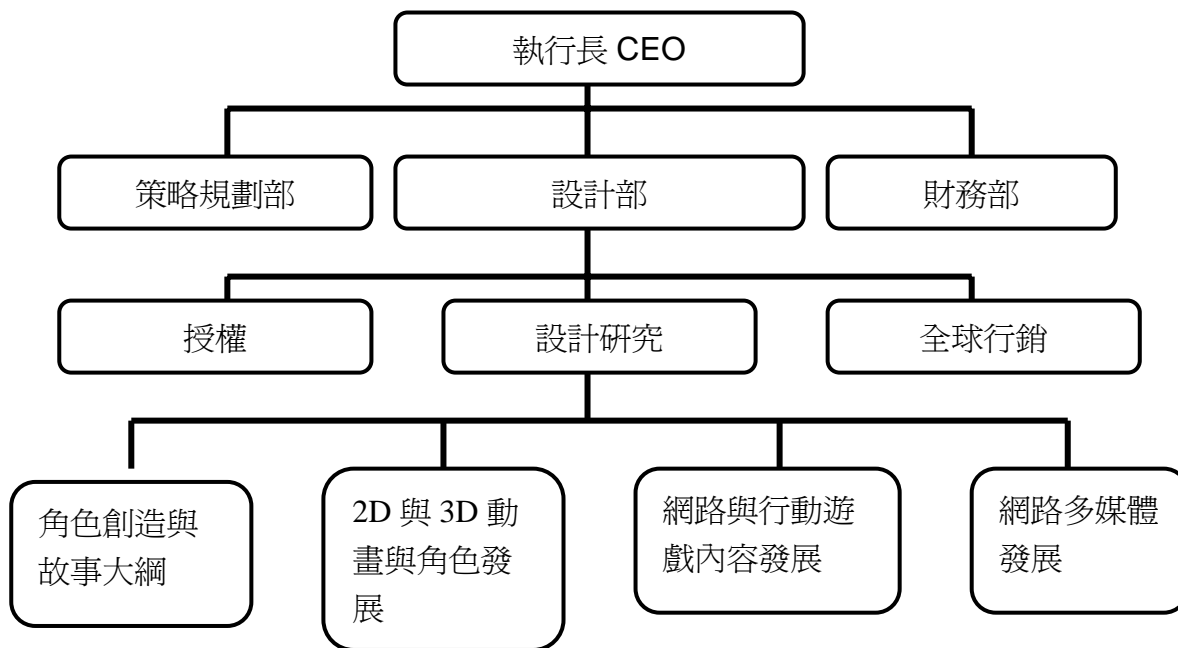


圖 4-8 VOOZ 組織概況  
資料來源：VOOZ 官方網站、本研究整理

## 肆、VOOZ 的創意與產品發展

### 一、創意發想

PUCCA 的點子是 VOOZ 的 CEO 金部慶先生看豫劇的時候想到的構想，PUCCA 的服裝與眼睛或造型，就是由此產生。

在創造肖像的時候，VOOZ 花了很多時間在市場調查，試圖了解各地不同之文化與生活，最後選定中國娃娃的 PUCCA 作為主軸，搭配有日本忍者元素的男朋友 GARU，以及其他在 PUCCA 系列出現的不同元素肖像，像是在 2003 年 5 月新推出具有中國元素的肖像 Abyo、Chin 與 SoSo，即是為了增加故事的豐富性所創造的。據全球行銷經理朱益秀小姐表示：

「發展與推廣 PUCCA 就像養育一個小女孩一樣，尤其是建立起這樣的娛樂事業，許多的角色就像是自己的小孩，也因如此，VOOZ 可以從中發現新鮮的點子，賦予肖像生命與故事。」



VOOZ 一開始就不把 PUCCA 當作韓國女孩來發展，我們相信這個策略是奏效的，如果仔細觀察 PUCCA 在歐洲的造型，不難發現 VOOZ 所想塑造之 PUCCA 形象。但在接下來的角色設計，不會完全沿襲 PUCCA 的策略，可能會從韓國古文化中萃取一些元素來發展。」

2001 年中 VOOZ 開始將 PUCCA 商品化，當時的作品趨勢是以淡色系的設計為主，如賤兔等。但是 VOOZ 以大紅色系呈現 PUCCA，加上以愛情為主軸的主題，讓 PUCCA 受到女生的歡迎，成功以差異化的設計受到韓國當地之注目。根據 VIP 市場調查公司在 2003 年的調查，在 11494 名受訪者的調查中，PUCCA 以 18.2% 之支持率，為韓國最受歡迎之肖像，而在此次調查中，前 1 至 4 名都是韓國本土肖像。

## 二、產品發展流程

整個動畫肖像從創造到最後商業化的過程中，是從肖像草稿、肖像基礎美術作品、故事大綱、卡通發展、製作成網路動畫與上網發表、行銷研究與最後的商品化與授權。VOOZ 會提供所有肖像的作品集給有興趣發展商品的顧客參考，為了提升商品化之品質以及保有產品設計的一致性，VOOZ 一定會讓被授權廠商完全了解設計概念，並且完全按照 VOOZ 所提供的資料設計，在 VOOZ 審查通過設計原型之前，一概不能製成商品販售。同時，VOOZ 會定期做市場調查研究，將其設計資訊不斷更新。其詳細過程如圖 4-9 所示：

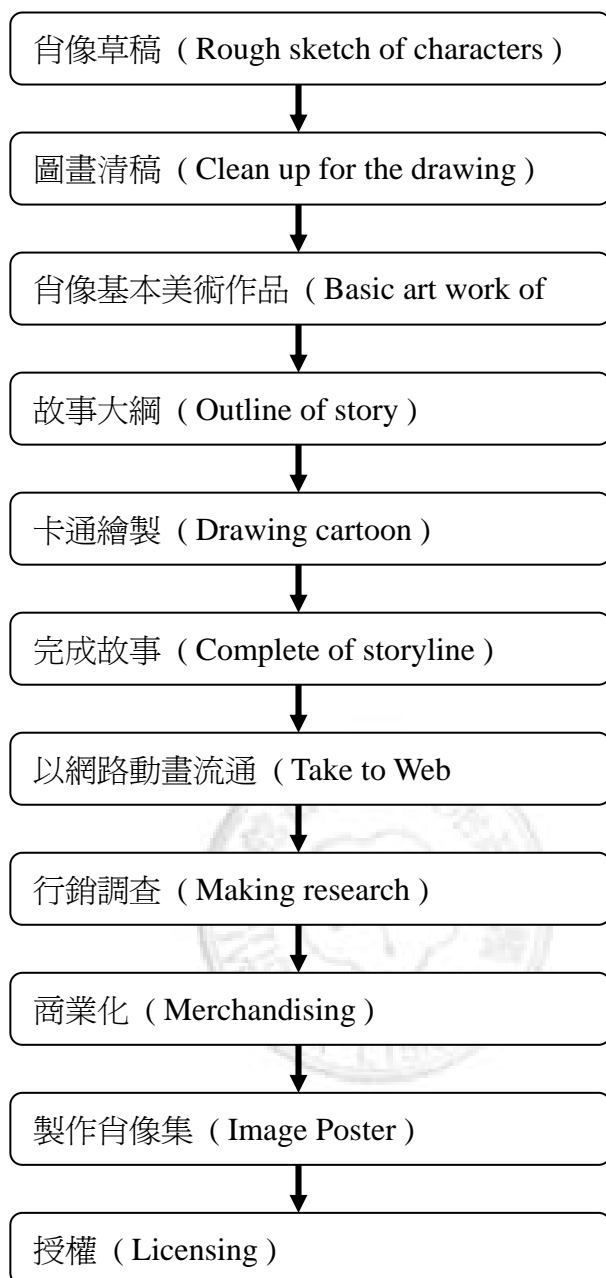


圖 4-9 VOOZ 產品發展流程

資料來源：VOOZ 官方網站、本研究整理

### 三、事業發展流程

VOOZ 事業發展的內部流程，是根植於肖像發展。並且將其獨一無二的角色們結合行銷策略，以此強化屬於 VOOZ 專屬之內容。在肖像創造之後的發行，更整合了多元的推廣管道，以完整之行銷計畫推廣 VOOZ 所創

造的肖像。主要的推廣管道為：「網路」主要是網路電子報的發行與首頁肖像的發表；「遊戲軟體」則是將動畫肖像應用到新的項目設定與遊戲程式；「動畫則是以 Flash 網路動畫做為概念展示；「公司代表性動畫肖像發展」目前是以 Pucca 作為品牌形象，著重在產品銷售、推廣與主題事件；「媒體推廣」著重在傳統媒體上，如電視與雜誌之行銷；最後獲利目標則在於肖像授權、商品化與軟體開發，加上塑造出屬於肖像的獨特主題空間，如 Pucca 主題。如圖 4-10 所示：

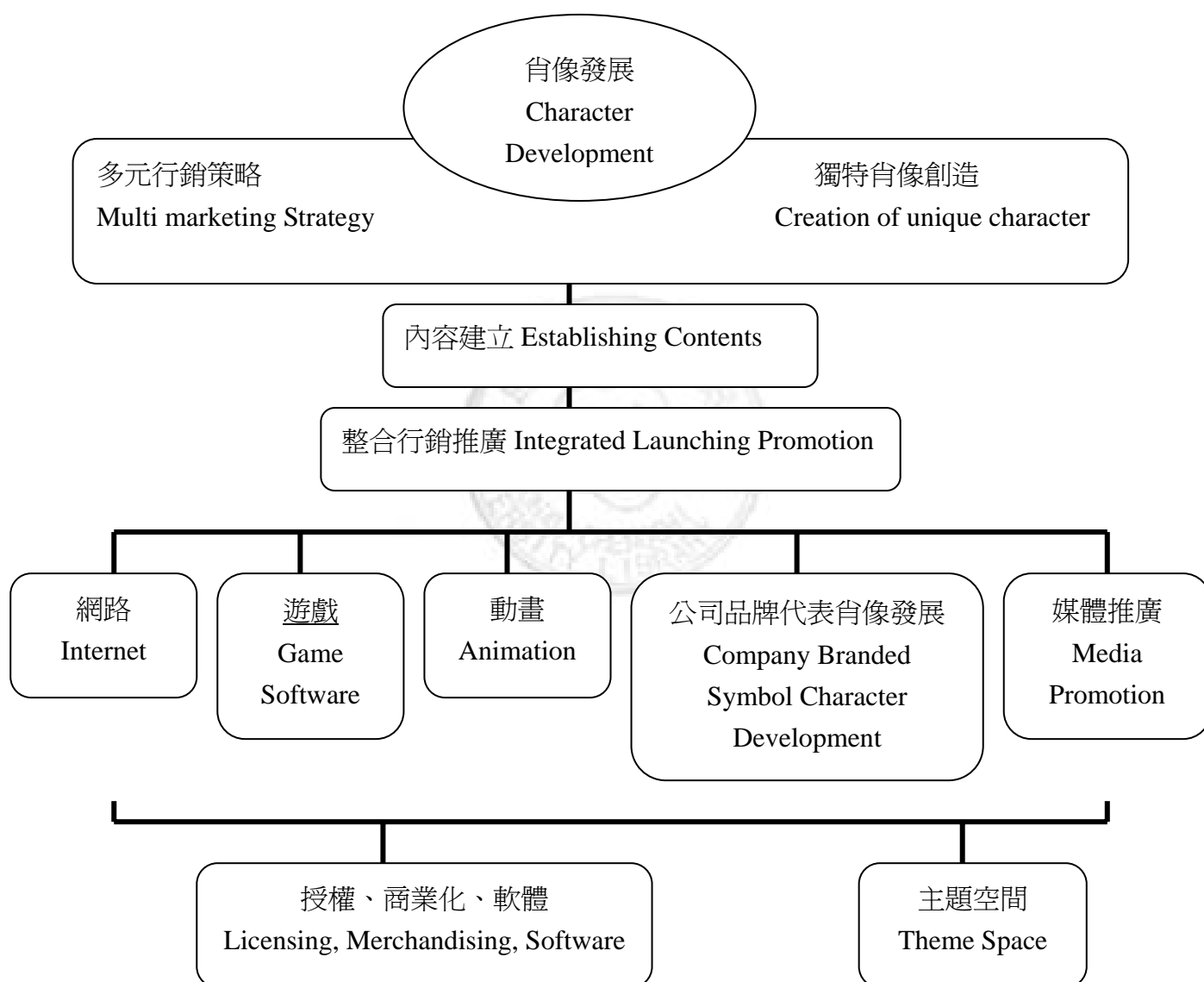


圖 4-10 VOOZ 事業發展流程  
資料來源：VOOZ 官方網站、本研究整理

## 伍、VOOZ 全球策略之發展路徑

VOOZ 搭上了韓國網路 FLASH 熱潮，其創造的 PUCCA，成爲繼賤兔之後的第二熱門網路卡通肖像。據品牌經理李宰光先生表示：

「從 1997~2001 年 KOCCA 所公佈的統計數據，總共有 1700 間公司登記爲肖像設計公司，但是在品質不一之下，消費者很容易對被新的事物吸引。爲了避免肖像生命週期過短，所以 VOOZ 積極開發國外市場。2002 年選擇 MediaLink 爲香港與澳門之代理商，作爲跨入中國之跳板。雖然也經由 MARK-i 開始進入日本市場，但因爲日本動畫市場競爭太過激烈，VOOZ 於 2003 年積極開發歐洲市場，並且希望藉由歐洲之 PUCCA 風潮帶動日本市場的成長。開發全球市場主要就是爲了延長卡通肖像的產品生命週期，避免步上賤兔或其他網路肖像泡沫化的後塵。」

也因 PUCCA 之目標消費族群，由原本的兒童轉向有較高消費能力，特別是 20~30 歲的年輕女性，加上 FUNNY LOVE 的故事與可愛的女性造型，相當符合歐洲市場的特性，讓 PUCCA 在歐洲大受歡迎。透過參加不同的角色展覽或動畫展，VOOZ 可以遇見來自各國的買者或經銷商。而 VOOZ 也會根據其公司歷史與信譽，來選擇合作夥伴。基本上 VOOZ 不會直接干預各地去的行銷工作，因爲 VOOZ 覺得地方文化差異性太大，所以反而會要求合作夥伴主動規劃推廣之事宜，但 VOOZ 也會盡量去了解市場概況。甚至與合作夥伴一起討論，找出 PUCCA 可以被當地接受的解決方法。

在 VOOZ 的合作關係中，歐洲合作夥伴注重長期合作關係，像授權期間通常在韓國或亞洲地區是以一至兩年作爲簽約期限，而歐洲的夥伴信任關係，讓約期延長到五至十年，雖然這也有一定的風險存在，VOOZ 卻可以藉著各種維持夥伴關係之活動，共同推動 PUCCA，延長其產品生命週期。目前 VOOZ 總營收的 80%~90%是來自於國外市場。

由於 PUCCA 在歐洲的成功，VOOZ 獲得了歐洲最大之電視台— Foxkids Europe (簡稱 FKE) 的青睞，FKE 並且於 2003 年 7 月 3 日買下 PUCCA 在泛歐洲兩年的肖像授權權利，成爲 VOOZ 在歐洲最大之合作夥

伴，授權種類包括：衣服、文具、發行與玩具，區域包括了歐洲與中東，並且由 FKE 的消費性產品部門負責全部商品統籌。VOOZ 希望藉由與 FKE 的合作，複製 Pucca 在亞洲的成功模式到全歐洲。同時，VOOZ 也可透過 FKE 來了解所有經銷商的情形，與之共同努力創造 Pucca 新紀元。FKE 執行長 Ian Downes 表示<sup>38</sup>：

「我們已經看見各地零售商對於 Pucca 的濃厚興趣，藉由被授權業者之反應與 Pucca 在亞洲的表現，我們相信 Pucca 是有獨特之長期潛力。」

也由於合作關係良好，同年 10 月 VOOZ 與 FKE 旗下的 Jetix 卡通頻道開始共同製作 Pucca 短篇動畫影集。FKE 並買下 Pucca 的 24 集短篇動畫在所有歐洲與中東的電視與錄影帶版權，據 FKE 的節目與採購部門資深副總 Benoit Runel 表示<sup>39</sup>：

「Pucca 的動畫角色已經達到肖像的層次，證明了其在亞洲的魅力與成功。Pucca 的新鮮、動態的設計與厚臉皮的個性，加上動作為主的動畫肖像群與故事，都完美的符合 FKE 的節目組合，所以藉由這次的共同製作，希望發展一部新型態與長篇影集來擴展 Pucca 在全世界的受歡迎程度。」

目前 VOOZ 正在積極與拉丁美洲與美國的夥伴接觸，希望可以開拓美洲的市場。不過由於文化屬性不同，美洲的經銷商覺得 Pucca 太過完美，不會被喜好代有缺陷角色的美國市場所接受，所以目前 VOOZ 希望合作夥伴可以提供進入市場的創意想法，提升 Pucca 的被接受度。

因為 VOOZ 授權的模式，主要採取分區授權模式，各地區有不同之合作伙伴或經銷商經營管理當地市場，因此導致有仿冒品充斥的狀況出現，目前尤其以泰國問題最為嚴重。VOOZ 已經委託韓國法律事務所開始著手

<sup>38</sup> 參閱 FKE 新聞稿(2004/7)，"Foxkids Europe Acquires Pan-European Licensing Rights To Pucca" <http://www.jetixeuropa.com>

<sup>39</sup> 參閱 FKE 新聞稿(2004/12)，"FoxKids Europe Launches Animated Cult Korea Property Pucca At Mip-TV" <http://www.jetixeuropa.com>

法律行動與授權過程的策略更新，並要求全球授權廠商要提供授權證明，尤其是零售商從泰國進口產品時，更要嚴格進行此項要求；另外，VOOZ更要求各地區代表，要逐一清查產品規格與產品認證，以此來解決仿冒問題。其合作夥伴如表 4-4 所示。

表 4-4 VOOZ 國際合作夥伴

國家	合作項目	合作夥伴
韓國	消費性產品授權	三十個授權合作伙伴。
	線上內容事業	NEXSON, CYWORLD, NHN, KTF, MOBILECA
	行動內容	SK TELECOM, KT FREETEL, DIRECT MEDIA
	出版	SEJU PUBLISHER Co., Ltd.
	遊戲	NEXSON
中國	消費性產品授權經紀	Donice Enterprise Development Co., Ltd.
	共同行銷夥伴	Nokia China
	行動內容事業	Sina, Sohu, Tencent, Tom.com
日本	行動內容經紀	Walt Disney Internet Group
台灣	消費性產品授權經紀	Ephoenix Taiwan Co., Ltd
	行動內容經紀	
歐洲 與中 東	商品授權經紀	Foxkids Europe
	動畫製作與播映	
澳洲 與紐 西蘭	商品授權經紀	Gaffney Co., Ltd.

資料來源：VOOZ 官方簡報檔、本研究整理

## 陸、VOOZ 事業發展三階段

品牌經理李宰光先生進一步解釋，VOOZ 事業發展可以分為線上應用、實體產品與動畫三階段：

## 一、線上應用

VOOZ 專注在角肖像創造與內容規劃，並與許多不同應用的合作夥伴開發新應用，包括線上遊戲或者手機內容服務，如與韓國最大之線上遊戲公司 Nexon 共同投資開發線上遊戲、與現代集團之現代數位公司共同發展行動遊戲、與 GOOGGI 合作行動內容提供 NOKIA 在泛歐洲的行動內容服務，以及與 Lycos Korea 網站合作提供 AVATA(角色精靈)之服務等。藉由不同夥伴的合作，提供 VOOZ 所需要技術與資源，讓其可以快速發展線上應用。尤其 VOOZ 所有設計都是採用數位製作，所以可以不用作太多修改即可移轉到新的應用上。線上應用不只是產品，而且是主要的行銷推廣工具，只要是可以應用到動畫的應用，都是 VOOZ 主要的行銷策略所涵蓋的部份，因為網路不只可以讓 PUCCA 或其他角色快速讓消費者接觸到，更可以省下大量的行銷成本。

PUCCA 線上應用包括線上服務、遊戲與行動服務，其內容如表 4-5 所示：

表 4-5 PUCCA 線上應用

分類	細項	應用範圍	內容
線上服務	線上服務	MSN	從 2005 年 4 月開始，在韓國、日本與台灣即可透過 MSN Messenger 7.0 版下載 PUCCA 相關內容。
		CYWORLD	PUCCA 的迷你遊戲與線上內容開始在韓國最大社群網站 CYWORLD 開始收費。CYWORLD 是由 SKT 所經營之網路公司，擁有一百三十萬使用者，其網誌服務最受歡迎。同時其使用者百分之九十皆為 VOOZ 所鎖定的 15~24 歲女性族群。
	網路服務	PUCCA 官方網站	提供多元之網路服務，如 E-Card、Flash 遊戲與內容下載。
	AVATA 與網站內容服務	Lycos, Nate, Daum, NHN, Nexon, and	從 2000 開始，VOOZ 開始提供其角色服務、線上 AVATA 服務與迷你網頁服務，給韓國各重要網站

		Sayclub	
遊戲	PUCCA FUNNY RACE	<b>PUCCALand</b> 	這是一款在 <b>PUCCALand</b> 官方網站上的線上遊戲，是以動態的競賽為主，有趣與極富娛樂性的內容，讓玩家難有時間去反應與思考，就要面對一連串的獨特跳躍與不同角色的攻擊。玩家不單可以自行挑戰，還可以共同組隊爭取團隊排名。目前有約二十種不同複合類型的線上競速遊戲， <b>Beta</b> 測試從 2004 年開始至今，可同時容納一萬名網友共同上線競爭。
行動服務	PUCCA Arisong Game	SKT、KTF 與 LGT 	VOOZ 的行動服務主要是提供韓國三大行動電信業者 SKT、KTF 與 LGT，Flash 動畫與遊戲等。可分為是單機與網路遊戲，主要格式為 <b>Brew</b> 、 <b>GVM</b> 與 <b>JAVA</b> 。提供服務的國家包括有韓國、中國、香港、台灣、泰國與歐洲。

資料來源：VOOZ 官方簡報檔、本研究整理

圖片來源：VOOZ 官方簡報檔

## 二、實體產品

因為 PUCCA 在亞洲的熱潮，讓其授權事業持續拓展到歐洲與中東，建立了一股 PUCCA 時尚與生活風格性的商品熱潮，授權商品範圍包括了衣服、文具、配件、包包、化妝品、賀卡、禮品與玩具等。至 2005 年，VOOZ 之實體產品授權事業地理範疇超過八十個國家，相關之授權商品超過 2500 項。面對如此複雜之全球合作網路，VOOZ 了解自己是創造者的角色，所以整合全球的資源較佳之方式，即是與夥伴建立良好的關係。


因為 VOOZ 熟知如何創造，但是對如何將產品賣出去卻一無所知，所以整合全球資源的方式，就是讓每一個地區的經銷商建立屬於當地的行銷策略。除此，VOOZ 會對每一地區做詳細的行銷調查。據全球行銷朱益秀經理表示：「我們試著去了解當地的每一件事，像是潮流、消費能力與方式，



或是社會問題都是我們要了解，甚至比他們的政府了解的更快更深入，在以此要求當地的經銷商針對這些情形，做出一些適合當地的實體產品。」

目前中國大陸市場是 VOOZ 主要開發的市場之一，已經有 45 家 PUCCA 品牌專賣店成立，至 2005 年底會再增加 50 家，並計劃在 2010 年達到全中國 400 家的目標。除此，VOOZ 應用 PUCCA 的肖像與背景，與出版社合作，目前發行了 PUCCA 漫畫系列與驚奇愛情故事系列，主要集中在韓國市場。如表 4-6 所示。

表 4-6 PUCCA 發行作品

名稱	發行集數	
PUCCA 漫畫系列 	5	是講述 PUCCA 旅行全世界的故事，以不同國家作為分界，如第一集描述的是中國的故事。目標市場是以兒童為主，內容為動作冒險的主題為主，於 2003 年六月發行第一集。
驚奇愛情故事 	2	此系列是以愛情故事為主，目標市場提升到以青年與成年人為主的市場，藉由蒐錄不同之愛情故事，搭配 VOOZ 利用 PUCCA 動畫系列之角色與場景，製作而成的短篇故事集，於 2003 年九月發行。VOOZ 更與 SKT 之子公司網站 (cate.daum.net) 合作，上網徵求愛情故事，超過一萬多名網友上網發表自己的愛情故事，最後 VOOZ 選出 36 個愛情故事，於 2004 年 12 月發行第二集。

資料來源：VOOZ 官方簡報檔、官方網站、本研究整理




圖片來源：VOOZ 官方簡報檔

### 三、動畫

VOOZ 從 2000 年開始製作 Flash 網路動畫，截至目前，PUCCA 動畫總共有 31 個作品在網路上流傳，在 2002 年 12 月 VOOZ 為富士電視台製作了 24 集，每集 2 分 30 秒之動畫，每個星期六在兒童節目 Pokikisu 中播

出。2003 年 10 月 VOOZ 開始歐洲最大兒童娛樂頻道 Jetix 合作，首先在 2004 年播放為富士電視台製作之 Pucca 短篇動畫；再利用 VOOZ 所創造出的肖像與場景，並改編之前 Pucca 追求男友 Garu 的短篇動畫故事，共同製作了一部 7 分鐘共 78 集的動畫影集，將會在 MIP-TV 播出。在合製的過程當中，VOOZ 派送兩名頂尖的設計師到德國，一同參與卡通的製作。其主要肖像與故事敘述如表 4-7 所示。

表 4-7 Pucca 主要肖像與動畫內容故事概述

肖像		個性
Pucca 		Pucca 是巨龍麵館老闆的掌上明珠，生性活潑開朗、精力充沛，最愛吃的是家中的招牌料理炸醬麵，最拿手的才藝是筷子舞。
Garu 		Garu 是忍者世家的傳人，背負著振興家業的重大使命而潛心修練。
Mio 		Mio 是 Garu 的寵物貓，永遠跟隨著它的主人。它如時鐘指針般的眼睛，清楚讓人了解現在的時刻。
動畫型態	集數	內容
網路動畫	31	內容包括了在中國餐廳時的短篇故事，加上韓國一些獨特的節日或事件為主的故事題材，如世界盃與情人節等。主要都是描述女主角 Pucca 追求男友 Garu 的有趣小故事。
短篇動畫影集	24	由上述之內容修改。
長篇動畫影集	78	目前正在製作當中、預計 2005 年 9 月播映。

資料來源：Pucca 官方網站、本研究整理

圖片來源：Pucca 官方網站

## 柒、實體與虛擬創意行銷

Pucca 之所以會風靡各地，除了是肖像本身具有獨特吸引力之外，VOOZ 的創意行銷更加速與延續 Pucca 風潮。自從 Pucca 誕生之後，VOOZ 即不斷借力使力讓 Pucca 之應用範圍在短時間內，從 Flash 動畫與網路 E-Card 延伸到行動內容與遊戲。除了數位內容產業之外，目前更積

極進行異業合作，希望以此擴展 PUCCA 之產品生命週期。如最近 VOOZ 即開始與三星等韓國主要公司在商談，如何將 PUCCA 應用到 MP3 播放器上。此外，VOOZ 與各地區之合作夥伴也不斷利用創意行銷之方式擴大 PUCCA 品牌力量，據 VOOZ 台灣區獨家代理商 ePhonenix 公司總經理周文李先生解釋：

「因為各地區的代理商必須要負責行銷推廣的業務，所以為了節省成本，我們必須要與一些公司策略聯盟，以創意行銷來代替傳統的廣告形式。如此一來，不僅可以節省廣告行銷之費用，還可以收取權利金。像是與中華電信合作的 PUCCA 儲值卡、公車上的 PUCCA 動畫與 PUCCA 擔任錢櫃代言人等活動，都是我們針對 PUCCA 之特性所設計之推廣活動。」

其他由 VOOZ 所規劃出之創意行銷活動，詳細作法如表 4-8 所示。

表 4-8 VOOZ 創意行銷活動

時間	內容
2002 年 4 月 14 日	這天是韓國的黑色情人節，依照韓國的文化習俗，當天沒有男女朋友的人，要去中國餐廳吃黑色的雜醬麵。VOOZ 利用此一話題性，與許多的授權廠商，如 Postnut, 與 Lycos Korea，一起合辦了雜醬麵的活動，邀請年輕男女參加。希望藉此行銷活動，將 PUCCA 由虛擬服務推廣到實體產品市場上，VOOZ 並將黑色情人節定為「PUCCA DAY」。
2002 年 6 月	PUCCA 在 Channel V 頻道上出現，除了播映原短篇小動畫外，更計劃讓 PUCCA 成為助理 VJ，嚐試新型態的動畫應用。
2003 年 2 月	VOOZ 為樂天集團旗下之漢堡連鎖店－樂天漢堡，製作 PUCCA 動畫廣告，並且推出 PUCCA 套餐。
2003 年 3 月	VOOZ 與韓國教育廣播與電視台合製 PUCCA 的 ARS 遊戲，也就是在每週三十分鐘的 PUCCA PONPON 問答秀中，利用 PUCCA 提出問題，觀眾可以打電話回答問題得獎品。
2003 年 8 月	韓國當紅搖滾歌手金慶昊第七張專輯的兩支音樂 MTV 當中，分別用 2D 與 3D 的 PUCCA 動畫作為呈現，其多媒體的形式還可以在不同之平台流通達到推廣之目的，也是韓國首度以此達成共同行銷之效用 (Co-Marketing)。
2004 年	在韓國人氣偶像劇「對不起！我愛你」劇中，女主角的手機吊飾，就是 PUCCA 的可愛造型玩偶吊飾，加上在 KBS 播映之故，讓 PUCCA 受歡迎程度上升了 30%。

資料來源：VOOZ 官方網站、本研究整理

## 第三節 Pixar

### 壹、個案背景介紹

自從 1824 年彼得·羅傑向英國皇家協會提出人類眼睛視覺暫留之原理之後，動畫就以不同的形式展現在世人面前，至今已有將近 170 幾年之歷史。直到 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。

另一方面，在華德·迪士尼去世之後，60 年代末期的迪士尼在卡通長片票房上相繼失利，讓迪士尼不得不改變製作方向，投資一些低成本之喜劇電影。70 年代推出的救難小英雄，在歐洲創下空前的賣座紀錄，不過在 80 年代卻推出風格迥異與充滿視覺效果的作品『電子世界爭霸戰』，票房反應平平。其主要原因是許多在迪士尼深具潛力的人才都出走了，像是提姆·波頓這位動畫師的跳槽，便為迪士尼的對手華納導出三部熱賣之電影；另一位則是目前 Pixar 執行副總拉薩特。

美國的動畫長片，不管是利用何種技術製作而成，皆與好萊塢脫離不了關係。1984 年以前的好萊塢是製作、發行與演映密集垂直整合的；其後十年間，因為反托刺私法律的強制下，發行變成產業的核心，電影行銷也逐漸成為電影產業不可或缺之活動。美國大片廠垂直整合了各發行環結，即使最上層的戲院放映失利，他們仍然能夠利用美國的電視市場，確保投資的快速回收。各家大片廠及大多數所謂的大型獨立製片廠都與關係發行商簽有產出協定，也就是說三分之一的成本可以藉此回收。聯合影業、福斯、華納兄弟、迪士尼與新力哥倫比亞皆是以此方式運作，並且造成發行權集中之現象，甚至美國發行商一但決定全球發行，該電影即獲得一定數量之觀眾，確保了票房收入與降低風險。不過在網際網路與資訊科技發展之下，嚴重威脅道傳統發行通路。所以 2001 開始，新力、迪士尼與華納兄弟開始往視訊隨選發展，可以避免影片被盜用、降低成本與直接監視觀眾。

動畫市場也因為技術之改變上，讓觀眾對電影喜好度有所改變。若將電影產業重鎮好萊塢歷年之動畫與真人動作電影相比，雖然推出的動畫電影數量不多，但是近五年來在各年度全球最賣座的十部電影之中皆占有一席之地。另外可發現，榜上有名之動畫電影皆為 3D 動畫形式，由此可見好萊塢動畫電影製作之來趨勢與市場喜好已有所轉變。

表 4-9 2001 年~2004 年好萊塢動畫電影票房與排名整理

年份	好萊塢動畫電影	全球票房(單位：百萬美元)	年度電影排名
2004	史瑞克 2	870.3	1
2003	海底總動員	864.6	2
2002	冰原歷險記	382.7	8
2001	怪獸電力公司	525.4	3
2001	史瑞克	478.5	4

資料來源：Box Office Mojo，資策會 MIC 整理

然而，儘管科技能替動畫影片達到加分的效果，但是全球性娛樂市場的高報酬與高風險特質依舊未變。以 1999 年發行的『玩具總動員 2』為例，以 9 千萬美元的影片製作成本，光是電影票房就帶來 4 億 8 千 6 百萬美元的收入，投資報酬率為 440%。而 2000 年由迪士尼花費鉅資 2 億美元所拍攝的『恐龍』，全球票房收入為 3 億 4 千 8 百萬美元，投資報酬率為 74%；在 2001 年改編自熱門電視遊戲機軟體，由 Sony 電影公司投資十多億美元所拍攝的電腦動畫影片『太空戰士』，全球票房收入僅達 7 千 6 百萬美元，幾個月後由夢工廠花費 1 億 1 千 5 百萬美元所製作的『史瑞克』，票房收入則高達 5 億 2 千 3 百萬美元。若是沒有好的創意內容與故事題材，並掌握市場行銷資源與流行趨勢，電腦動畫科技仍無法保證票房的成功，甚至由於電腦動畫影片的製作成本與時間都較 2D 動畫大，大幅增加了市場風險與不確定性。

## 貳、Pixar 個案發展介紹

### 一、公司簡介

Pixar 於 1985 年成立，是一個除了擁有先進的 3D 電腦動畫技術，還有專屬創意團隊與製作能力的動畫工作室。其目標即是結合科技與世界級的創意來發展出令人難忘的角色與溫暖人心的故事。除此之外，Pixar 從 1996 年開始將其電腦繪圖專利授權給 Silicon Graphics 與微軟等公司，以及將其繪圖彩現軟體 RenderMan 授權給其他電影與動畫相關業者使用。Pixar 之獲利模式從一開始的繪圖電腦銷售、商業廣告製作與軟體授權，一直發展演化到動畫電影長片之製作，截至目前，Pixar 與迪士尼總共推出了六部廣受好評之動畫電影，包括「玩具總動員」、「蟲蟲危機」、「玩具總動員 2」、「怪獸電力公司」、「海底總動員」與「超人特攻隊」，而雙方合約最後一部動畫車子鄭在製作中<sup>40</sup>。

### 二、Pixar 發展歷程

Pixar 的創意團隊在製作玩具總動員之時，已經共同合作九年，其共同之目標就是要創造出感動人心的 3D 動畫影片。創意團隊的領導人拉薩特 (John Lasseter)，也是玩具總動員的導演，一手建立了結合優秀動畫師、故事家與藝術家等特性之團隊。當初拉薩特拒絕回到迪士尼製作動畫，主要原因就是他想要利用電腦來創造動畫。在他的領導下，Pixar 成功將創意與技術結合成為動人之故事，拉薩特自己也提到過，動畫的成功不是技術之本身，而是故事所創造出來的世界。由 Pixar 主要之作品發展與事蹟，可見說故事能力的在 Pixar 發展歷程中所扮演的關鍵角色，如表 4-10 所示。

表 4-10 Pixar 發展歷程

	作品發展與事蹟
1984	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 拉斯特(John Lasseter)辭掉迪士尼公司動畫師工作，加盟喬治·盧卡斯的電腦特效公司，這是 Pixar 的前身。</li> <li>2. 同年，他開始創作自己的第一部 3-D 短片《華利與安德烈 B 的冒險》</li> </ol>
1986	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 盧卡斯電影公司的電腦動畫部被賈伯斯以一千萬美元收購，正式成為</li> </ol>

<sup>40</sup> 1996 年 Pixar 公司年報

	<p>獨立製片公司--Pixar。</p> <p>2. 自 1979 年便在盧卡斯公司電影動畫部擔任副總裁的凱特穆爾，被任命為 Pixar 的共同創辦人和技術總主管。這時，Pixar 共有員工 44 人。</p>
1987	<p>1. Pixar 的短片《頑皮跳跳燈》獲得奧斯卡最佳動畫短片提名，並且獲得舊金山國際電影節電腦影像類影片第一評審團獎--金門獎。</p> <p>2. 這部短片也是 Pixar 製作的第一部動畫短片，片中的主角就是後來成為 Pixar 象徵的跳跳燈，它可以讓我們聯想到很多含義：孜孜不倦的工作、勇於實踐的風格、左右逢源的靈感以及不墨守成規的個性。</p>
1988	<p>1. 短片《紅之夢》獲得舊金山國際電影節電腦綜合影像獎以及奧地利 Prix Ars Electronica 電影節的金尼卡斯獎。</p>
1989	<p>1. Pixar 自主開發的程式 RenderMan 正式啓用。</p> <p>2. 同年，Pixar 為純品康納果汁做了第一個商業廣告：《一覺醒來》。</p> <p>3. 動畫短片《小錫兵》贏得了奧斯卡最佳動畫短片獎、第三屆洛杉磯國際動畫節一等獎以及美國電影協會藍帶獎。</p> <p>4. 這是第一部獲得奧斯卡獎的動畫短片，也是《玩具總動員》的創意來源，影片以一個玩具的視角去觀察它們的主人--孩子，在它們看來，這些孩子簡直就是--魔鬼！</p>
1990	<p>1. Pixar 喬遷至加州波特裏奇蒙的獨層辦公樓。</p> <p>2. 在這裏 Pixar 創作了幾組廣告片：其中包括為加州彩票製作的“跳舞的卡片”、為大眾汽車製作的“La Nouvelle Polo”以及為人壽保險公司製作的“嬰兒”等等。</p> <p>3. 動畫短片《Knickknack》獲得西雅圖國際電影節最佳短片獎和在巴塞羅納舉行的巴達洛納電影節最佳動畫獎。</p>
1991	<p>1. Pixar 與迪士尼決定攜手製作並發行三部動畫長片。</p> <p>2. 同年，Pixar 為芝麻街拍攝的節目贏得了倫敦電腦動畫競賽最佳影片獎。</p>
1992	<p>1. 由 Pixar 研發小組開發的電腦輔助製作系統(CAPS)獲得奧斯卡科學工程金像獎。</p>
1993	<p>1. 在拍攝了 9 組廣告之後，Pixar 為 IBM 製作了企業標識。</p> <p>2. RenderMan 程式研發小組獲得奧斯卡科學工程金像獎。</p>
1994	<p>1. 為派拉蒙電影公司製作了企業標識。</p>
1995	<p>1. 在股票上市之後，Pixar 的第一部動畫長片《玩具總動員》由迪士尼發行，於感恩節在全美影院上映，這是影史上第一部完全由電腦製作完成的動畫長片。</p> <p>2. 美國本土票房成績高達一億九千二百萬美元，成為 1995 年美國票房冠軍，在全球也締造了三億六千萬美元的票房記錄。由於角色深入人心，拉薩特決定拍攝《玩具總動員 2》。</p>
1996	<p>1. 拉薩特獲得奧斯卡特殊成就獎，</p> <p>2. 《玩具總動員》獲得奧斯卡最佳配樂(音樂喜劇類)、最佳主題曲、最佳</p>

	原著劇本提名，同年還獲得金球獎音樂喜劇類最佳影片及最佳主題曲提名。
1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pixar 與迪士尼達成進一步協議，決定強強聯手共同製作五部動畫長片。</li> <li>2. 6 月，Pixar 擴大編制，員工增加到 375 名，辦公場所擴至 2 層。</li> <li>3. 同年，Pixar 發行短片《Geri's Game》，本片在動畫角色的皮膚及服裝的材質上有了很明顯的改進。</li> </ol>
1998	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 繼《玩具總動員》後，Pixar 推出另一部動畫長片《蟲蟲危機》，影片上映後成為本年度票房最高的動畫片，美國本土票房為一億六千三百萬美元，全球票房為三億六千二百萬美元。</li> <li>2. 《Geri's Game》獲得奧斯卡最佳動畫短片獎，</li> <li>3. 同時，Pixar 研製的 Marionette 3-D 動畫系統和數位繪圖技術獲得奧斯卡科學工程獎。</li> </ol>
1999	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《玩具總動員 2》上映，在美國、英國、日本等地先後打破首映周票房記錄。美國票房為二億四千五百萬美元，成為 1999 年年度票房最高的動畫片，全球票房為四億八千三百萬美元。</li> <li>2. 《蟲蟲危機》獲得格萊美最佳電影/電視演奏配樂獎和奧斯卡音樂喜劇類最佳配樂提名。</li> <li>3. PixarVision 獲得奧斯卡技術成就獎。</li> </ol>
2000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pixar 搬遷至加州 Emeryville 的新辦公樓。</li> <li>2. 《玩具總動員 2》獲得金球獎音樂喜劇類最佳影片獎、最佳原創歌曲；格萊美最佳電影/電視歌曲獎及最佳兒童音樂專輯獎；奧斯卡最佳原創歌曲獎。</li> </ol>
2001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 執行副總裁拉薩特與 Pixar 簽下 10 年專任契約。</li> <li>2. 同年，再次擴大編制，員工增至 600 名。</li> <li>3. 《怪獸電力公司》上映後，票房在 9 天之內一路飆升，成為影史上最快速破億的動畫片。</li> <li>4. RenderMan 影像設計系統獲得奧斯卡技術獎，</li> <li>5. 拉薩特獲得美國電影協會頒發的榮譽學位。</li> </ol>
2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pixar 再獲殊榮，美國製片協會為表彰其再開發新媒體及新技術方面的成就，特為其頒發 Vanguard 獎。</li> </ol>
2003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《海底總動員》上映再創奇蹟，在短短八天的時間內票房衝破一億美元，刷新了《怪獸電力公司》的票房神話。上映二周後，其票房已經高達一億四千三百萬元，成為挑戰《史瑞克》所保持的電影動畫電影最佳票房紀錄的二億六千七百萬美元的最強對手。</li> <li>2. Pixar 正在挑戰一個新的高度，那就是不在靠物理仿真技術吸引觀眾，而是超越了以往電腦動畫中以技術掛帥的原始階段，回歸到靠內容題材的昇華和劇情的內在涵義為主旨的製作模式，將神奇的電腦技術與傳統的人性理念相結合，創造出感人至深的動畫故事。</li> </ol>



2004	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新片超人特攻隊更創票房新高。</li> <li>2. 與迪士尼重新展開談判。</li> </ol>
------	---

資料來源：本研究整理

### 三、關鍵之動畫技術

在創業初期，Pixar 鎖定其擅長的技術開發領域，在 1986 年與迪士尼簽署一套平面動畫生產技術的開發合作案(Computer Assisted Production System; CAPS)。迪士尼用此系統開發了像是『The Rescuers Down Under』、『The Lion King』與『Tarzan』等成功的動畫影片。在 1992 年 Pixar 與迪士尼的雙方員工因為此系統而獲得奧斯卡的科學工程技術成就獎。爾後 Pixar 開發了三個專屬技術軟體—動畫製作軟體(Marionette)、影片製作管理軟體(Ringmaster)與數位影像合成軟體系統 (RenderMan)。這些系統對於 Pixar 的電腦動畫製作有決定性幫助。其中 RenderMan 被授權在多家電影製片廠如迪士尼、Lucasfilm、Sony Picture Imagework、DreamWorks 等使用，儼然成為產業標準<sup>41</sup>。

Pixar 從 1988 開始使用 RenderMan，也就是用來製作短片小錫兵，之後，Pixar 用其製作了超過 40 之的商業廣告，諸如 Coca-Cola、Listerine、Levi's Jeans、Gummi-Savers 與 Fresca 等。Pixar 之技術團隊為這些短片與商業廣告創造了數以千計的數位模型、環境、質感與外型之資料庫，可以讓 Pixar 重複使用數位資料庫來建立新的動畫腳色與場景。其主要之技術有製作模型與模擬光源的動畫軟體『Marionette』、動畫專案管理軟體『RingMaster』與具有高品質擬真效果之彩現軟體『RenderMan』，『RenderMan』也是 Pixar 主要的授權軟體<sup>42</sup>。

Pixar 以廣告市場作為其發展動畫技術的踏腳石，到了 1996 年則策略性地中止了這些動畫服務業務，主要原因是 Pixar 在 1997 年 2 月與 Disney 簽署了共同開發電腦動畫電影的合作契約，因此必須有效利用企業資源(主要原因是優秀人才有限)，Pixar 同時體驗到快速擴張會加重公司管理資源

<sup>41</sup> 參閱 陳冠宇、資策會(2002)，《擁抱數位科技—談好萊塢電腦動畫事業之發展》

<sup>42</sup> 1996 年 Pixar 公司年報

上的負擔，反而會配合不上預定生產進度，因此專注於影片開發工作並且不輕易增加員工。

2001 年 Pixar 因 RenderMan 再獲奧斯卡的科學工程技術成就獎；2002 年 the Producer's Guild of America 把 the Guild's inaugural Vanguard Award 的殊榮頒給了 Pixar，認定了其在新媒體與技術上的傑出成就。Pixar 相信其技術可以讓動畫家更精準的控制動畫角色，創造出新的視覺感受，如海底總動員之海底情形與光線折射、超人特攻隊的複雜肌肉組織系統。除此，Pixar 不斷會將資源投入在技術開發，以增加製作的效率與改善品質，並且有利於 3D 動畫再利用，減少動畫師每人工作時數與降低成本。

### 參、組織狀況

Pixar 組要由三個部份組成，分別是娛樂工作室、媒體工作室與電腦圖像技術。娛樂工作室主要是負責創意前瞻短片與特效製作；媒體工作室負責動畫製作；而電腦圖像技術主要是負責電腦動畫技術與工具開發。如圖 4-11 所示。

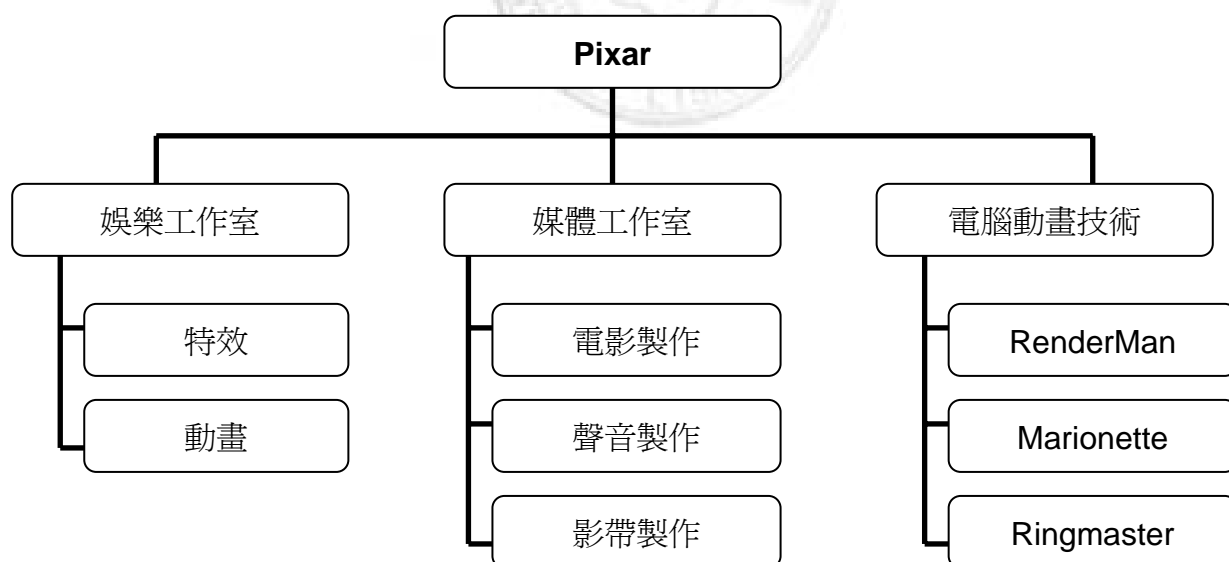


圖 4-11 Pixar 組織之組成

資料來源：Pixar 公司年報、資策會 MIC 整理

## 肆、動畫製作與發行模式

電腦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 77 分鐘的電腦動畫影片，如玩具總動員，大約需要 11 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，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。Pixar 之電腦動畫製作模式可以分成四個階段－創意開發階段、前製階段、製作階段與後製階段。其主要過程可以如圖 4-12 所示：

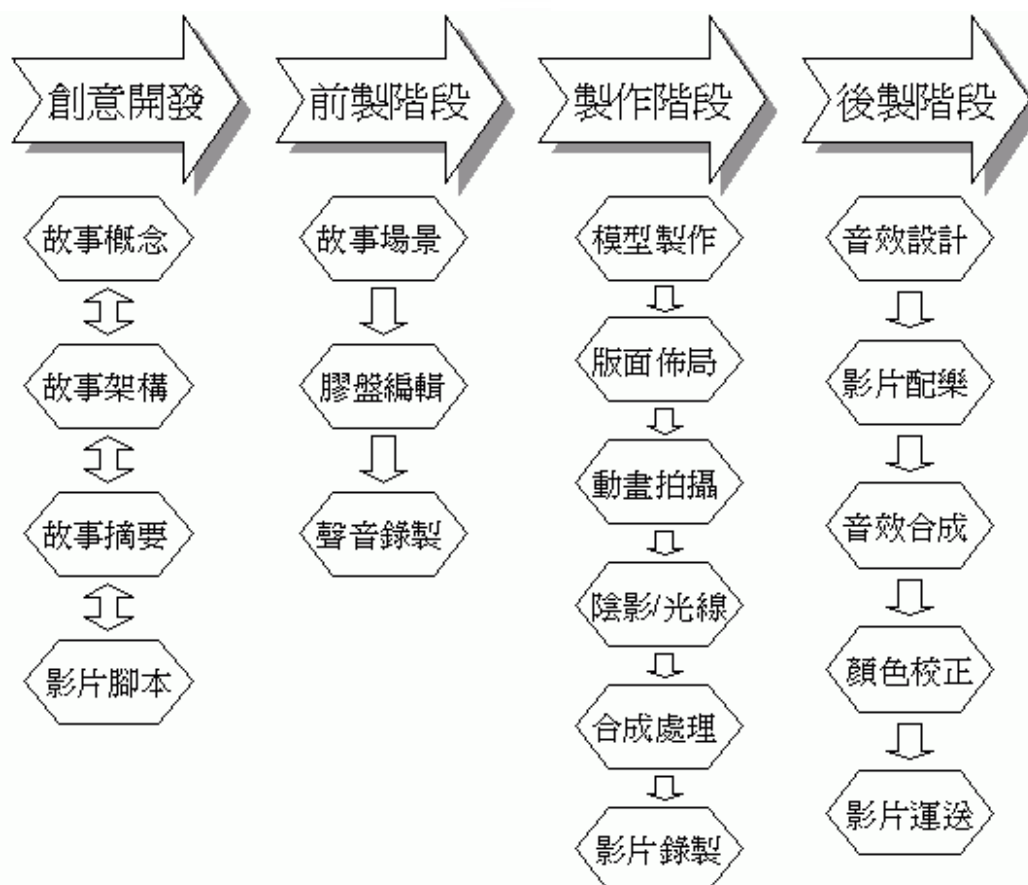


圖 4-12 Pixar 動畫製作模式

資料來源：Pixar 公司年報、資策會 MIC 整理

## 一、創意開發

創意開發階段是影片製作中最重要的一環，也是 Pixar 的核心能耐之所在。一切的開始試來自於故事的概念，是動畫電影最基本的前提，然後延伸到故事大綱。以玩具總動員為例，最初的概念是來自於其短片小錫兵 (Tin Toy)，並衍生出其與巴斯光年的故事。下一步要再精修故事大綱，以便發展出劇本、對話與場景描述。這些是爲了創造故事程序的記事板 (Story Board)，就像是漫畫版的電影一樣，作爲電影的藍圖，大多用鉛筆畫成每一個鏡頭，玩具總動員每一個鏡頭約從半秒到三十秒不等，將圖案掃描成數位檔，運用軟體搭配暫時性的對白與音效，做成故事膠捲。以此步驟不斷反覆修正，包括所有的對白與故事情節等，一直到所有缺點解決，以及邀請外部觀眾測試之後，創意發想才算告一段落<sup>43</sup>。

## 二、共同製作關係

在 1991 年 5 月 Pixar 與 Disney 旗下 Walt Disney Picture 簽署三部動畫長片開發合約，在 1995 年 8 月和 Disney Interactive 合作進行玩具總動員動畫影片周邊產品之開發，生產與銷售計劃。在與 Disney 的合作過程中，Pixar 學習動畫長片開發之能力，以及想在好萊塢動畫市場保有領先地位，必須要搭配強大的發行管道與媒體造勢能力。因爲在這合約之中，迪士尼之權力與獲利能力明顯大過 Pixar，如動畫電影與角色之擁有權歸屬於迪士尼，Pixar 雖擁有所開發之技術，但在合約內寫明 Pixar 在每部動畫中是以 Pixar 製作公司出現；此外，迪士尼有權力終止第三部動畫長片開發之權力，並且在合約終止後還保有之前之動畫與角色之擁有權。迪士尼如此強勢之作風，讓 Pixar 必須開發其他發行通路<sup>44</sup>。

在 1995 年玩具總動員上映之後，因爲玩具總動員大受歡迎，讓 Pixar 於 1997 年重新開啓合作談判，之後迪士尼同意簽訂五部原創電影的共同製作協定，雙方共同出資製作、共同擁有影片權利，以及共同品牌行銷。依照此合作契約，Pixar 將專注於影片開發與生產部分而 Disney 則負責影片

<sup>43</sup> Henne, Hickel, Johnson, and Konishi, IEEE(1996), "The Making of Toy Story" p.41

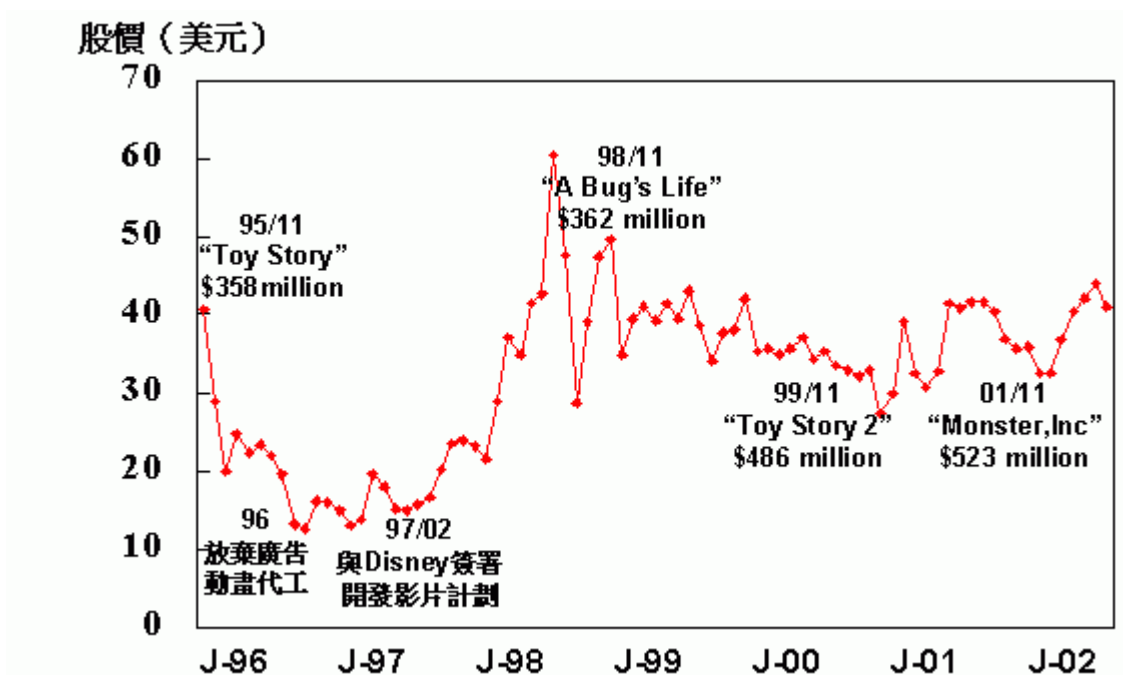
<sup>44</sup> 1996 年 Pixar 公司年報

市場行銷、宣傳造勢與影片銷售。合作範圍則包含電影上映、家庭錄影帶、電視節目、互動媒體與其他衍生性商品項目。主要由 Disney 決定影片發行與市場行銷方式，Pixar 則握有產品最終的控制權。雙方並派駐代表於對方公司中作為溝通橋樑。影片生產開發與市場行銷費用將由雙方各自負擔一半。雙方並簽署不得同期競爭之規定，在影片上檔期間，任何一方不得推出競爭性影片上映。所以在扣除所有行銷、發行與其他相關費用，雙方可共享影片利得與周邊商品之獲利。最後一部共同製作的動畫電影車子，將在 2006 年 9 月結束合作。

但無可否認的，迪士尼的動畫相關網絡，除了幫助 Pixar 將其影片在電影市場上發行外，透過旗下其他媒體發行管道有效地開發出周邊商品，舉例來說，當 1995 年 11 月首部雙方合作的動畫影片玩具總動員在電影院上映後，迪士尼在 1996 年 10 月發行 VHS 錄影帶，在 1997 年於 ABC 電視網的迪士尼頻道上放映數月之久；1998 年 11 月蟲蟲危機電影上映後，在 1999 年 4 月在錄影帶連鎖出租店以 VHS 與 DVD 形式出租，而在 2000 年 10 月迪士尼將影片內容授權給付費頻道(Pay-Per-View)中使用。因而在 1999 年到 2001 年期間，Pixar 的動畫影片相關收入如影帶出租、動畫授權與相關軟體收入等分別有 95%、95%與 91%來自迪士尼媒體發行管道的銷售。對於 Disney 而言，由於玩具總動員的賣座，證明了 Pixar 影片開發能力，也降低了經營風險；對於 Pixar 來說，這項合作案不僅開拓其產品市場通路，藉由與迪士尼聯名銷售方式，成功地建立起 Pixar 的品牌形象<sup>45</sup>。

---

<sup>45</sup> 參閱 陳冠宇、資策會(2002)，《擁抱數位科技－談好萊塢電腦動畫事業之發展》



註：此為全球電影票房收入，不含其他如錄影帶出租、玩具銷售或商品授權等其他收入

圖 4-13 Pixar 公司股價圖與關鍵歷程  
資料來源：Pixar 公司年報，資策會 MIC 整理

## 伍、玩具總動員從創意到商品化

在 1986 年賈伯斯(Steve Jobs)成立 **Pixar** 之前，Pixar 四五十名人員，就像是科技界的逃兵一樣，彼此關係緊密，有許多人從 70 年代就開始一起工作。這些高科技吉普賽人遊走在百萬富翁間，在盧卡斯影業呆了六年之後，被轉賣給 Steve Jobs。在 Pixar 有兩位重要領袖史密斯與凱特穆爾，他們絕頂聰明卻性格相反，但也藉此互補，在賈伯斯買下 Pixar 團隊之後，史密斯與凱特穆爾以平等的方式管理公司，而且一開始就決定獨立運作，不受賈伯斯的控制，並且留在原來盧卡斯在聖拉法艾那個沒有招牌的辦公室，導致從 1986 到 1992 年，賈伯斯拜訪 Pixar 辦公室的次數不多於五次。

## 一、硬體的獲利迷思

1986年5月，Pixar 脫離盧卡斯影業僅三個月，即有辦法出售高達十三萬五千美元的影像電腦，而展現這部機器最好的方式，即是製作動畫影片，這項工作便落在來自於迪士尼的天才動畫師拉薩特身上。雖然他對電腦動畫經驗不多，但拉塞特學的很快。在盧卡斯影業時，他曾導過了一部六十秒的實驗短片：「華利與安德烈 B 的冒險」，不管故事情節多麼的生嫩，這部短片點出了 3D 動畫的潛能。下一部的人物造型，則是出現在拉薩特書桌上的拉克索牌檯燈，這樣的靈感衍生出燈媽媽與燈小孩的故事，Pixar 動畫部的同仁全神貫注地製作這部：「頑皮跳跳燈」，之後也成為 Pixar 動畫電影開場動畫與商標。這部短片，在一年一度混合藝術與商展的 SIGGRAPH ( Special Interest Group on Graphics )中大獲好評，因為除了特效之外，還是一部可以牽動情緒的藝術品，並且還入圍奧斯卡最佳動畫短片獎。不過，製作短片並沒有將 Pixar 推入電影事業，因為他們只想推銷那部艱深難懂的昂貴繪圖機器。而當時賈伯斯也一直認為，機器才是賺錢的明星<sup>46</sup>。

## 二、說故事的力量

隔年，拉薩特製作了短片：「紅之夢」，這部短片比跳跳台燈更複雜與更具有藝術性，在一次讓他成為動畫展中的熱門人物。不過卻在此時，Pixar 面臨了財務危機。雖然賈伯斯積極想找到新的顧客，如醫院等，也在七大城市開設銷售據點，廣徵銷售人員，讓員工從原本 45 名增加到 117 名。但這部機器卻只有迪士尼、教授或軍方才會購買，龐大的人事費用讓 Pixar 大量流失金錢，也讓賈伯斯多次想裁掉沒有生產力的五人動畫部門。不過拉薩特並不想就此退讓，他希望在為 1988 年的 SIGGRAPH 製作一部短片：「小錫兵」。他準備了一百張素描，依序拍成五分鐘小短片，以熱情地演說來說服賈伯斯。在一次，Pixar 的短片搏得了滿堂采，並拿下隔年四月奧斯卡最佳動畫短片獎。

<sup>46</sup> 參閱 Alan Deutschman、陳雅茜譯(2000)，《創意魔王賈伯斯》p.98~p.105

1989年，賈伯斯體認到 Pixar 不能靠硬體賺錢，於是乎明快地停止硬體業務予裁撤相關人員，從 125 名到 60 名員工。他總是想盡辦法要讓 Pixar 賺錢，尤其記取了在 NeXT 的教訓，賈伯斯希望 Pixar 發展了二十年的軟體可以讓普羅大眾皆能學會 3D 繪圖，但是他卻忽略了 3D 繪圖背後的特殊性與複雜性。賈伯斯還是沒有打消裁撤動畫部門的念頭，而拉薩特也表明不想局限在製作動畫短片，所以小組領導人古根漢小出了製作電視廣告的對策，一方面可以繼續改進 3D 動畫技術，同時還有大把鈔票賺入，另一方面還可以讓拉薩特持續沉迷在玩具中，製作另一部創意非凡的短片：「小玩意兒」(Knick-Knack)<sup>47</sup>。

### 三、第一部 3D 動畫的共同製作

賈伯斯曾經向迪士尼推銷動畫軟體，不過卻遭到長片部門主管凱森柏的拒絕，原因是凱森柏對他想要把 3D 動畫技術讓每個人都可以使用的遠景大為不滿。不過迪士尼在 70 年代末與 80 年代初優秀人才出走，讓凱森柏一直想招拉薩特回迪士尼。但拉薩特希望可以製作電腦動畫，而他一個人無法完成，若凱森柏想要他為迪士尼工作，就必須雇用整個團隊才行。在 1990 年夏季結束之際，迪士尼告訴 Pixar，他們願意討論 3D 動畫點影的可行性。不過在最初商談細節之時，整個企劃卻停頓了，原因是迪士尼員工深怕電腦動畫的新方法會威脅到他們的工作。迪士尼開始採取拖延戰術。

卻在此時，賈伯斯主要的事業 NeXT 推出的電腦不再有如 Apple 的魅力，讓賈伯斯瘋狂似的裁掉 Pixar 的員工，面臨兩項負債累累的投資，賈伯斯似乎選擇了 NeXT。只不過，他留下了動畫與工程師團隊，但也毫不猶豫地出售公司資產，Pixar 瀕臨瓦解。此時，因為 Pixar 轉往接觸派拉蒙影業，希望可以獲得製作 3D 動畫的機會，此舉驚動了迪士尼，讓雙方又開始從回談判桌上。結果雙方初步同意製作三部影片，迪士尼將負責所有製作費用，並擁有 87.5% 的淨利，而 Pixar 可以獲得 12.5% 的利潤。對迪士尼來說，成本越低越有利；對 Pixar 來說，若能爭取豐厚預算，便可以不用自己花錢製作影片，而且不用犧牲產品品質，所以預算越高越有利。不過因為資訊不足，讓賈伯斯同意以一千七百萬美元製作一部長片，比凱森

<sup>47</sup> 參閱 Alan Deutschman、陳雅茜譯(2000)，《創意魔王賈伯斯》p.121~p.125



柏原本的預算少了一千五百萬。

在財務條件談妥之後，還必須提出故事大綱才能讓此合作順利進行。由於拉薩特很迷戀玩具，先前兩部短片都以玩具為主題；加上他知道關於朋友之愛的類型電影票房一向不錯，所以像凱森柏提出了玩具的朋友之愛的類型電影的構想。於是，1991年5月，Pixar 與迪士尼敲定了玩具總動員的交易。

在前製階段，迪士尼只支付了製作的導演費，讓 Pixar 其他人還是必須靠其他兼任專案來賺錢。儘管資源有限，但 Pixar 人卻享受自主的工作環境，採行開放與合作的態度。不過卻因此造成效率不彰，導致後來製片時，迪士尼引介製片老手阿諾德擔任共同製作人，雖然明顯看出文化的格格不入，卻在 Pixar 僱用將進一百人為影片效力時，他的管理經驗才充分顯現。除此，Pixar 也發現自己缺乏製作長片的經驗，所以拉薩特還因此飛去洛杉磯參加為期一週的故事結構速成班。拉薩特的團隊花了一年的時間思考玩具總動員的故事情節，並整合出製作時間表與編列預算，而且製作了三十秒的樣本短片，呈現出電影的風貌。

隨著故事的發展，拉薩特小組為分鏡畫出了幾百張圖片，並拍攝一系列的分鏡，由拉薩特為所有角色配音，一邊表演給凱森柏看。這些推銷工作是製片過程中的重點之一，也是琢磨故事情節的關鍵所在。拉薩特小組由抽象的概念開始，在根據凱森柏對表演與影片的反應，不斷地修改、深入與精鍊。凱森柏有驚人的編輯人直覺，可以精準指出情結的弱點，但卻無法提出修改之道。也因此，Pixar 在 1993 年 7 月開始實際製作動畫時，還不能解決男主角胡迪個性的問題，讓凱森柏對故事情節不滿意，在同年 11 月 17 日，他對玩具總動員的製作喊停，Pixar 又陷入危機。為了不讓上百名員工無所事事與支付龐大的薪水，公司重新安排一組美術人員製作電視廣告，一方面帶來收入，一方面移轉注意力。在拉薩特核心小組想出了補救故事缺陷的辦法後，凱森柏批准了故事的修改，於 1994 年 4 月重新開拍<sup>48</sup>。

<sup>48</sup> 參閱 Alan Deutschman、陳雅茜譯(2000)，《創意魔王賈伯斯》p.148~p.162

#### 四、全球行銷與發行的力量

1995 年元月，玩具總動員的試片會，徹底改變賈伯斯對動畫的看法，並計畫著 11 月底玩具總動員一上片，就讓 Pixar 公開上市，利用好萊塢的宣傳與光芒，抬升股價。在沒有人看好的情形下，同年五月，網路熱潮興起，網景成功上市讓賈伯斯的信心更加堅定。不過利益分配卻鬧的 Pixar 人心渙散，當時迪士尼要 Pixar 內部簽訂合約，確保拉薩特、凱特穆爾、古根漢與李夫斯四人創意團隊會在七年內完成玩具總動員與其他兩部作品，所以賈伯斯提供了豐厚的股票選擇權給這四人，但對其他人卻是小氣到不行，險造成內部失和的發生。

不過，在上映之前，迪士尼邀請一些觀眾愈先觀賞影片片段以測試反應，但笑聲似乎未隨著影片開始而想起，此時讓迪士尼高層越覺悲觀，讓拉薩特在最後數週拼命想出替代方案。還是有一些人對影片具有信心，行銷主管庫克募集了一億元活動經費，大多來自於漢堡王與食品公司富多力等商業夥伴，讓賈伯斯對迪士尼的行銷力量驚艷不已。最後，在首映當天，凱特穆爾來到戲院附近的漢堡王，看到滿滿一室小孩子都在喝著胡迪杯與巴斯光年杯內的汽水，他們才真正感覺到震撼。玩具總動員贏得絕佳影評，上映第一週寫下兩千九百萬的驚人票房。同時，每股 22 美元開始交易的價格，在開盤半小時後，飆高到 49 美元，賈伯斯身價大概有十五億。

有了熱賣的票房與鞏固財務力量之後，賈伯斯開始準備與迪士尼重新談判。他提出三個目標，也就是在未來影片中，迪士尼與 Pixar 一比一對分製作成本，但也要一比一對分營收。他要求 Pixar 對影片創意有主控權，以及在廣告上雙方必須平等，也就是 Pixar 商標要跟迪士尼一樣大<sup>49</sup>。希望藉此讓 Pixar 這個品牌打入父母親與孩童的心中。

<sup>49</sup> 參閱 Alan Deutschman、陳雅茜譯(2000)，《創意魔王賈伯斯》p.168~p.194