

第五章 研究個案比較分析

針對前一章描述之個案，先以「作品完成點」，將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，分析出研究個案公司不同分段之商業模式。之後，再依照商業模式變化關鍵與原創內容商業化過程之關係，歸納整理出適合原創內容發展之商業化過程。

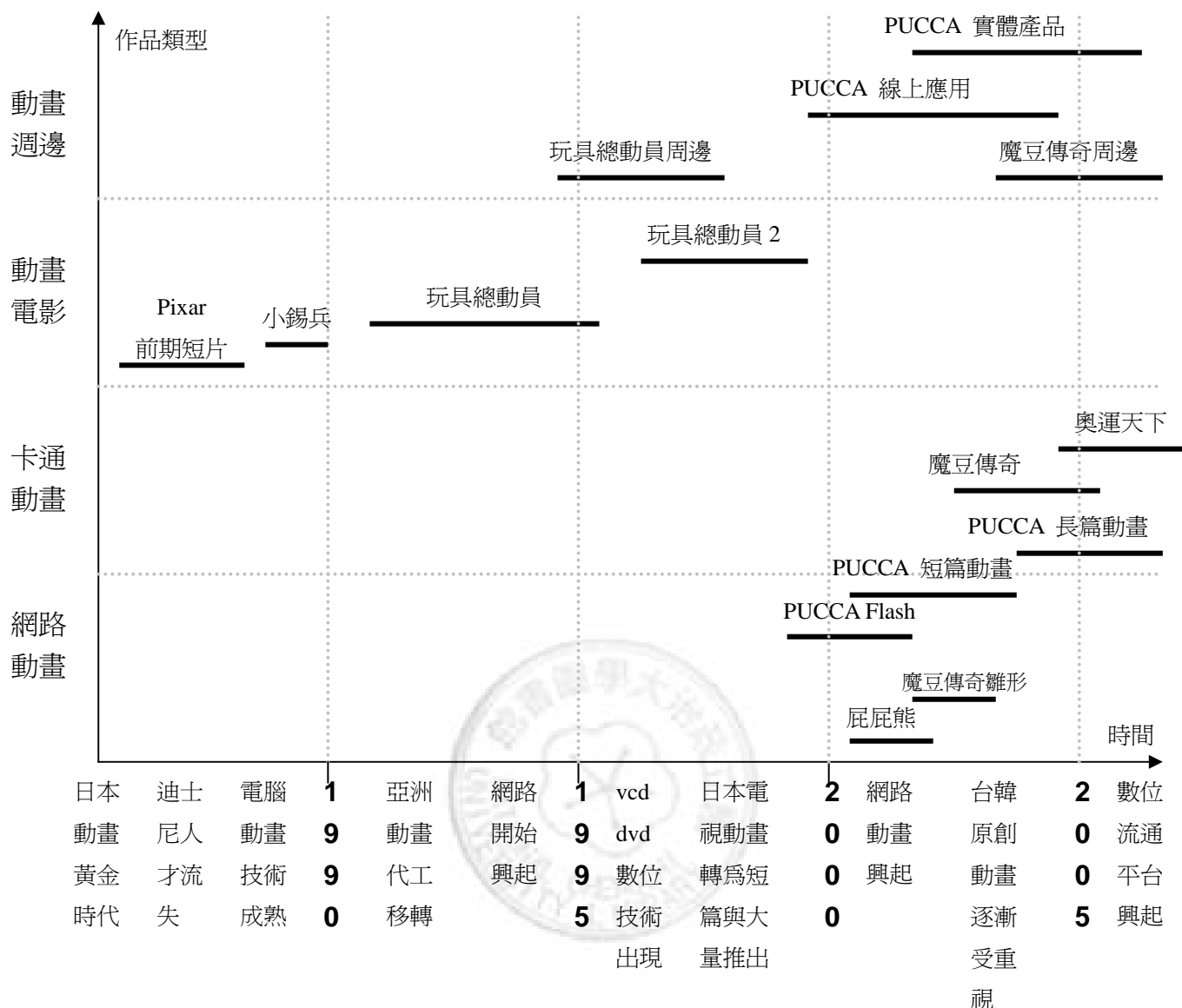
第一節 商業模式變化之分段分析

依照前一章之個案描述，在每一個案的首部作品發展中，以較具代表性與關鍵性之「作品完成點」來分析發展歷程之商業模式變化。電視豆其作品發展在確立屁屁熊之角色價值之後，就轉往故事發展，從短篇動畫雛形到長篇卡通影集，有較明顯之作品完成點；VOOZ 也在確立 PUCCA 之角色價值後，開始以 PUCCA 作為其公司品牌，但與電視豆不同之處，VOOZ 將 PUCCA 應用到不同之服務上，雖有短篇動畫影集(24 集、2 分 30 秒)與長篇動畫(78 集、7 分)，其發展特色是在不同應用的週邊產品上；而 Pixar 之作品發展是從實驗動畫短片開始，所以在作品完成點上，初期短片全視為一個作品完成點，將具有代表性的小錫兵獨立成一個完成點，其餘之動畫電影作品之分段較為明顯。研究個案個別之分段如表 5-1 與圖 5-1 所示。

表 5-1 研究個案作品分段

	電視豆	VOOZ	Pixar
作品完成點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 屁屁熊 2. 魔豆傳奇雛形 3. 魔豆傳奇 4. 奧運天下 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PUCCA 網路動畫影集 2. PUCCA 短篇動畫影集 3. PUCCA 長篇動畫影集 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 初期短片(華利與安德烈 B 的冒險、頑皮跳跳燈、紅之夢) 2. 小錫兵(玩具總動員前身) 3. 玩具總動員 4. 玩具總動員 2

資料來源：本研究整理



從圖 5-1 可以觀察出美國發展動畫是以電影動畫為出發，而台韓則是從網路動畫切入，作品進而演化成長篇動畫影集。以下分別依照作品之完成點，分析整理動畫事業商業模式五構面「產業因素」、「資源」、「定位」、「成本」與「活動」之變化。

壹、電視豆個案分析

電視豆的作品發展時期可以分為屁屁熊、魔豆傳奇雛形、魔豆傳奇與奧運天下等四個時期，但這四個時期其實有重疊的發展時間，主要是因為在角色或內容開發上，電視豆有一定目標規劃，如圖 5-2 所示。所以新作品的創意前製期間會與舊作品之製作或播映期相重疊，而在此的時間呈現，主要是動畫專案進行之期間，並非作品生命週期。

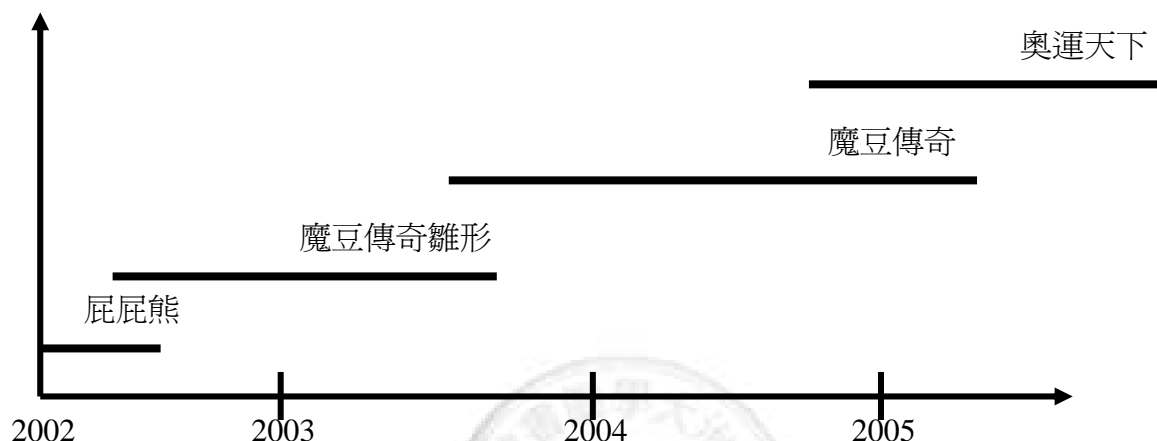


圖 5-2 電視豆作品分段
資料來源：本研究整理

一、產業因素分析

表 5-2-1 電視豆商業模式之產業因素分析

作品		
屁屁熊	競爭力	<ul style="list-style-type: none"> 2002 年之前，台灣動畫產業還是以代工為主，不過當時已經體認到代工競爭優勢的流失，試圖轉往原創自製動畫方向發展。

	<p>總體產業因素</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政府於 2000 年 5 月開始推動數位內容產業，動畫被視為數位內容產業之火車頭。 ■ 由於 2002 年，台灣網路熱潮還持續進行，所以有許多網路動畫在線上流傳，如阿貴等，大多是以台灣本土文化作為動畫內容切入點。 ■ 不過，線上收費機制與消費習性尚未形成，網路動畫都是以免費形式，經過網站或 E-Mail 流傳。但也受到網路頻寬之限制，屁屁熊大多以 E-Card 方式呈現。 ■ 在行動內容上，雖然屁屁熊可以經由手機下載收費，但是台灣行動內容主要是內容商交給中間商製作成適合手機下載之格式，拆帳方式最多為五五對拆，加上台灣手機機型眾多，行動內容尚難以對電視豆之營收有所助益。
	<p>關鍵產業價值驅動力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以 Flash 製作動畫，可以以及少數人力就可完成，加上網路的免費行銷，可以以低成本方式製作與發行網路動畫。屁屁熊雖然在六個月內獲得四百萬人次的點閱率，但是缺乏有效之營收模式，讓其發展受限。
<p>魔豆傳奇雛形</p>	<p>總體產業因素</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國內興起一陣創業競賽熱潮，工業局舉辦新創事業公開賽，讓電視豆可以數位內容公司之名義參賽，也獲業界注意。 ■ 雖然政府極欲推展數位內容產業，但因風險較大，加上台灣對於內容產業募資模式尚未很了解，縱使電視豆獲得獎項肯定，也很難讓創投或銀行願意投資。 ■ 經濟部數位內容產業推動辦公室開始舉辦國際級動畫雛形競賽，推動台灣原創動畫之創作，不過對如何輔導得獎作品獲得資源尚未有明確之規範辦法，即使資助廠商參展，到現在只有魔豆傳奇獲得較佳之成果。 ■ 相對於台灣，日本動畫產業已發展成熟，產業分工非常細。

	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電視豆發現網路只能作為肖像之測試平台，動畫還是要靠故事才能長久發展與獲利，便把資源導入魔豆傳奇故事的雛型開發上。 ■ 去影展或動畫展的廠商，多半是希望購買影片等，製作公司找尋合作夥伴例子很少，主要是電視豆的角色具有相當吸引力，以及故事可修改的彈性高，因此促成電視豆與星球影像之合作特例。
魔豆傳奇	合作力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電視豆與星球影像簽約共同製作之後，吸引中華電信與創投的資金投入。 ■ 電視豆採用日本製作委員會之模式，整合全世界之合作夥伴，如發行商與周邊商品開發商。 ■ 日本對於原創者非常尊重，讓電視豆在製作委員會中，扮演非常重要監督之角色。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 動畫與電影界不變的鐵律即是：導演、編劇與角色為好的影片之核心要素，星球影像找來名偵探柯南導演「大庭秀昭」與神奇寶貝編劇「原田英樹」共同參與製作。 ■ 考慮到成本之因素，首先以製作電視卡通影集與 2D 之製作方式為主。
奧運天下	合作力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 由於魔豆傳奇製作過程順利，讓電視豆決定延續原製作模式，來製作續集奧運天下。 ■ 不僅如此，奧運天下的專案資金，首輪就吸引到行政院開發基金之投入，顯示台灣對於內容產業投資信心提升。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電視豆持續與不同之全球夥伴合作，以擴展其獲利來源。
其他與魔豆傳奇時期之產業因素大致相同		

資料來源：本研究整理

二、定位分析

表 5-2-2 電視豆商業模式之定位分析

作品		
屁屁熊	提供之價值	<ul style="list-style-type: none"> 當時台灣大部分網站所提供的 E-Card 服務,大多是平面設計為主,但是屁屁熊的放屁生日卡,除了角色可愛之外,其利用放屁所組成的生日快樂歌,更是具有獨特的創意,以及生日卡是人人都可以用到的產品,讓其蔚為風行。
	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> 屁屁熊之設計定位在一開始即考慮到未來之事件行銷,也就是奧運與世界博覽會的中國熱,而且因為動物角色的周邊商品開發有較多元之可能性,加上熊貓本來就是滿受歡迎之動物,所以就決定以屁屁熊做為出發。 電視豆一開始有屁屁熊與 CoCoPlay 兩個角色在網路平台上測試,經過網友的反應(95%網友認為屁屁熊很可愛,CoCoPlay 則是一半一半),選擇以屁屁熊為角色,進一步發展故事內容。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> E-Card 服務還是屬於免費,後來有交由香港創意團隊發展網路與行動內容相關服務,不過收益來源仍是非常有限。 主要營收來源,還是集中在廣告、電視與電影等後製專案的製作費用上,也有版權買賣、角色造型設計等,不過在投入魔豆傳奇製作後期,這些業務大多已經停止。
魔豆傳奇雛形	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> 故事內容之創造,是由團隊討論而來,首先是由類比人類七大文明概念的熊貓七大文明,在定出故事大綱後,在仔細討論故事內容。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> 電視豆在發展屁屁熊之後了解到,其核心能耐在肖像的創造上,對於導演與編劇尚未有足夠之經驗,所以公司重心逐漸往原創發展。 參加新事業公開賽,是因為唐智超對於影片在網路上的應用有所鑽研,因而提出原創的經營模式參賽。參加國際級動畫雛形競賽是因為電視豆的創作團隊認為,要有自己的原創作品,才有累積智慧財產權的機會。 當時預計合作之廠商,以中國大陸與台灣廠商為對象,主要是以製作成本為考量。

	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要營收來源為雛型獎金，以及出版熊貓創世紀與魔豆傳奇插畫故事書之授權金。當時銷售量有 7 千多本。
魔豆傳奇	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> ■ 魔豆傳奇在製作初期時，即由參與製作委員會的全球合作夥伴一致認定，此卡通影集是以 13 歲以下兒童與全家觀賞為主。 ■ 故事內容是以動作冒險故事為主題，敘述七勇士找尋七顆魔豆拯救熊貓村的故事。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> ■ 除了為原創著作的角色之外，更擔任原稿校訂與周邊商品開發審查之監督角色，更因為在其他亞洲國家有銷售代表，更向製作委員會爭取到亞洲區周邊產品開發之權力。 ■ 由於是以日本市場為主，所以交由日方來修改劇本內容與動畫製作，讓魔豆傳奇可以符合日本動畫市場之喜好。 ■ 電視豆在大中華地區有四大授權代表廠商，如食品、衣服、文具與玩具等。但此外之授權，就由電視豆直接負責。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要營收來源是原創著作費(10%)、周邊產品授權費(30%)與播映費。
奧運天下	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> ■ 故事設計更與奧運與中國熱密切結合，推出關於熊貓奧運的故事與具有中國風的動畫角色。 ■ 目標觀眾也是以 13 歲以下兒童與全家觀賞為主。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要投資夥伴在第一階段以台灣為主，之後更會擴及日本、大陸與新加坡，成為跨國募資與製作之合作模式。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因周邊商品開發範疇擴大，由原本娛樂性商品逐漸轉為教育、娛樂與保健結合之商品，如教科書與兒童主題醫院等，讓其有更高之獲利潛力。
其他與魔豆傳奇時期之定位大致相同		

資料來源：本研究整理

三、資源分析

表 5-2-3 電視豆商業模式之資源分析

作品		
屁屁熊	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 屁屁熊 E-Card 系列作品。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 屁屁熊肖像之著作權。 ■ 屁屁熊經過網路快速擴散之後，所建立起的肖像品牌與愛好者社群，六個月內累計四百萬人次瀏覽屁屁熊網站。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 唐智超本身有兩次創業之經驗，加上都是鑽研影片在網路上的應用，所以對於應用網路有一定程度之能力。 ■ 5 位共同創業伙伴的向心力。 ■ 創作團隊皆是由電視、電影與廣告出身，並且有相當豐富之後製作能力與經驗。
魔豆傳奇雛形	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國際級動畫雛型獎獎金 100 萬。 ■ 出版熊貓創世紀與魔豆傳奇插畫故事書之授權金，約二十多萬元。 ■ 電視豆創業資金 1200 萬。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 魔豆傳奇之著作權。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 唐智超的說故事能力。 ■ 參加競賽所認識的評審－楊世進先生與業界創投。 ■ 邀請傳播媒體界的知名人士－張水江先生擔任董事長。 ■ 經由東京影展，找到共同合作夥伴－星球影像（日本第二之動畫製作公司）
	其他同屁屁熊時期之資源。	
魔豆傳奇	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電視豆增資到 1 億新台幣。 ■ 製作費用由台灣與日本雙方各投入 6000 萬台幣，電視豆與中華電信各出資 2000 萬，其他由創投或天使出資。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 與星球影像簽約後，所帶來之品牌形象。 ■ 魔豆傳奇之著作權

	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 審查動畫圖稿品質之能力 ■ 在與星球影像共同製作魔豆傳奇時，所累積之日本動畫開發與製作能力。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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」共同參與製作。 ■ 經由與日本合製，建立起全球合作網路，包括日本富士電視旗下負責發行之 FCC、美國發行商 Funimation、加拿大與歐洲發行商 Nelvana、以及東南亞與中東發行商 AI 等。
	其他同魔豆傳奇雛型時期之資源。	
奧運天下	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為製作奧運天下增資到 1 億 3800 萬。 ■ 行政院開發基金投資 4500 萬。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 奧運天下之著作權 ■ 因為熊貓之健康品牌形象，讓其周邊發展領域，由娛樂擴展到教育與保健等範疇。
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 動畫行銷與跨國募資能力。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 藉由不同之股東，可以接觸不同領域之應用。
	其他與魔豆傳奇時期之資源大致相同	

資料來源：本研究整理

四、活動分析

表 5-2-4 電視豆商業模式之活動分析

作品		
屁屁熊	動畫之開發型態	<ul style="list-style-type: none"> ■ 內部獨立製作。
	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要業務在於電視、電影與廣告的後製，其他也有版權買賣、角色造型設計等業務。 ■ 屁屁熊放屁生日卡大受歡迎之後，電視豆又因此製作依系列 6 個 E-Card 讓網友下載。 ■ 確立屁屁熊之肖像價值後，開始魔豆傳奇的故事創意發想與雛型製作。

	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 屁屁熊與 CoCoPlay 兩個角色在網路平台上測試，並且由網友的意見來修改之後的 E-Card 內容，並且經由網友的反應來選擇下一階段作為電視豆品牌發展之角色。
魔豆傳奇雛形	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 共同創作之動畫發想模式。 ■ 製作魔豆傳奇 1 分鐘短片與企劃書之撰寫。 ■ 在與星球影像簽約合作前，因為語言之關係，雙方提早開始進行製作的準備工作。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 唐智超四處向創投募集製作魔豆傳奇之資金。 ■ 參加新創事業公開賽，唐智超上台簡報，以屁屁熊 E-Card 之受歡迎程度與魔豆傳奇短片說服評審。 ■ 在新創事業公開賽之後，楊士進協助唐智超完成事業計畫書之撰寫，開始募資。 ■ 在魔豆傳奇雛型獲獎，由經濟部工業局資助到法國坎城舉辦的「MICOM 動畫展」。 ■ 經由唐智超小學同學協助，參加東京影展。電視豆準備了作品大綱、短片雛形與大型海報，就自行前往東京參展。
魔豆傳奇	動畫之開發型態	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電視豆擔任製作委員會之監製角色，與星球影像、導演與編劇共同討論魔豆傳奇之故事編劇與角色設計。 ■ 在與星球影像簽約之後，要不斷找尋合作夥伴與增資準備魔豆傳奇影集之跨國合製。
	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要募資與公開活動由董事長張水江出面，唐智超負責管理內部所有事宜。 ■ 電視豆主要是負責圖稿修訂，星球影像負責動畫製作，電視豆也會去日本參觀動畫製作之過程，包括動畫製作與配音之部分。 ■ 製作過程中發現原本之角色設計手腳太短，無法製作跑步與打鬥之畫面，加上若套用原設計之色彩，動畫成本會大大升高，因此在一連串協調溝通之下，完成魔豆傳奇 26 集。 ■ 平常以傳真或 E-Mail 來傳遞圖稿溝通，如導演每天都會叫動畫師傅圖稿讓電視豆修訂，要電視豆同意才可以使用；除此，電視豆也是以此模式與外部創意團隊共同創作，像是與香港、新加坡之團隊，共同創造角色。

		<ul style="list-style-type: none"> ■ 同時電視豆也有經營創意平台 IdeaBean，除了藉此收集創意激發靈感外，更可以挖掘人才，目前有兩位優秀之美術人員，即是從此創意平台上脫穎而出。 ■ 開始奧運天下之故事發想與短片雛型製作。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為魔豆傳奇在台灣預先上映，因此開始有一些行銷活動以建立電視豆品牌形象，包括與動物園、兒童樂園、國小與市政府運動會等合作。 ■ 週邊商品開發分為全球分區與限定授權，但由製作委員會統一管理，電視豆為監督、審查與統合銷售之角色。
奧運天下	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 尋找編劇之人才，完成奧運天下故事內容與短片雛型製作。 ■ 奧運天下首部曲之製作。 ■ 開發新型態之動畫內容應用，如 3G 應用等。
	動畫之相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參加 2004 年國際級動畫雛型競賽。 ■ 募集奧運天下四部曲之資金。 ■ 為桃園敏盛兒童醫院規劃 30 周年慶與兒童主題醫院。 ■ 準備熊貓創世紀製作電影籌資之工作。
	其他製作相關活動，與魔豆傳奇時期之活動大致相同。	

資料來源：本研究整理

五、成本分析

表 5-2-5 電視豆商業模式之成本分析

作品	
屁屁熊	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要是人事成本，因為採用 Flash 製作與網路流傳，所以除了網站架設費用之外，可以大大省下行銷費用。 ■ 設備費用與辦公室費用。 ■ 經常性支出。
魔豆傳奇雛形	<ul style="list-style-type: none"> ■ 魔豆傳奇短片雛形製作相關費用。 ■ 參加競賽與展覽的相關的費用。 ■ 業務費用與旅運費用等。 ■ 其他與屁屁熊時期大致相同。

魔豆傳奇	<ul style="list-style-type: none">■ 製作魔豆傳奇之成本。■ 台灣魔豆傳奇之宣傳行銷費用。■ 找尋適合之週邊商品開發商之相關費用。■ 人事費用、業務費與旅運費等。■ 設備費用與辦公室費用。■ 經常性支出。
奧運天下	<ul style="list-style-type: none">■ 奧運天下短片雛形製作相關費用。■ 參加競賽與展覽相關費用。■ 找尋適合之週邊商品開發商之相關費用。■ 人事費用、業務費與旅運費等。■ 設備費用與辦公室費用。■ 經常性支出。

資料來源：本研究整理



貳、VOOZ 個案分析

VOOZ 的作品發展，是以 Pucca 肖像為核心，以其短篇動畫之「FUNNY LOVE」與「動作」兩大特色為概念，建立起複合作品之發展模式。雖有網路動畫、短篇動畫影集(24 集、2 分 30 秒)與長篇動畫(78 集、7 分)，其發展缺口以「Pucca 線上應用」與「Pucca 實體產品」等週邊商品或服務來銜接，形成與電視豆與 Pixar 較為迥異之發展模式。所以在作品分析上，是以結合網路動畫與線上應用，以及結合短篇動畫與實體產品，與長篇動畫三部份做為分析依據。如圖 5-3 所示，時間之區隔主要是突顯複合發展主要的開始時間，並非服務或產品之生命週期。

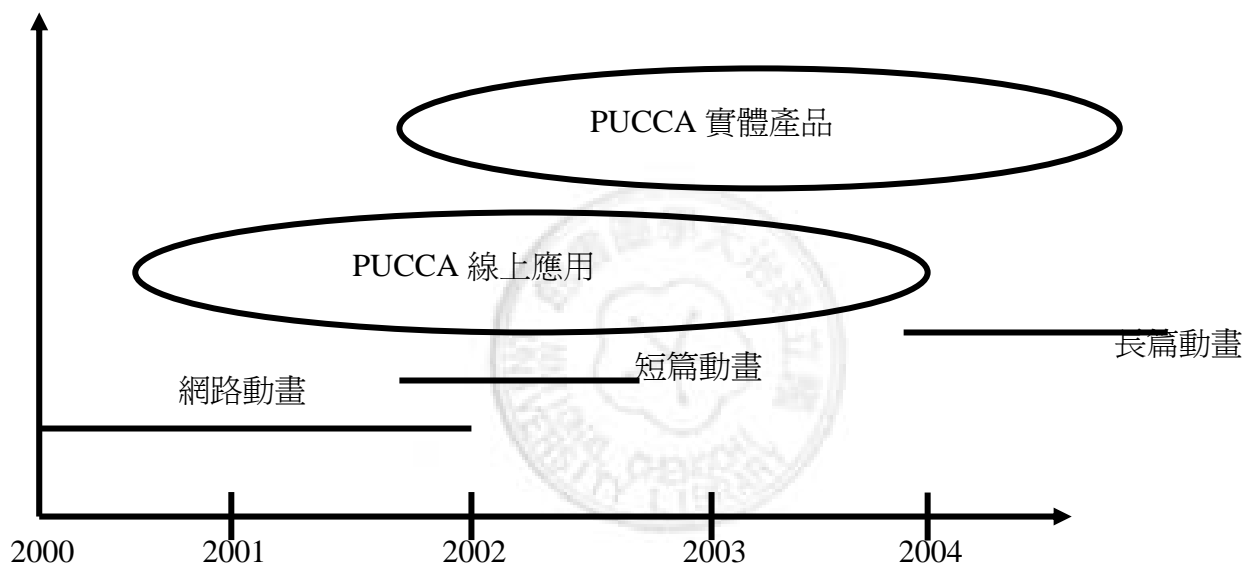


圖 5-3 VOOZ 作品分段
資料來源：本研究整理

一、產業因素分析

表 5-3-1 VOOZ 商業模式之產業因素分析

作品		
網路 動畫 + 線	競爭力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 依 KOCCA 之調查，1997~2001 年間，總共有 1700 間公司登記為肖像設計公司。 ■ Pucca 連續三年獲得韓國棟畫肖像特獎。

上應用	合作力	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 在創造 Pucca 之時，即與韓國線上相關產業合作，如成為韓國最大行動電訊業者 SKT 之內容提供者，韓國知名個人網站 CYWORLD 等。 ■ 在 Pucca 建立起一定知名度之後，便與線上遊戲公司共同開發線上遊戲與行動內容等。
	總體產業因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1999 年 3 月韓國政府正式推動 Cyber Korea 之計畫，以此建立資訊化社會，其寬頻用戶數從 1998 年底的 1 萬 3 千個用戶數成長到 2001 年底的 780 萬個用戶。 ■ 韓國民眾上網有 37.6% 的人在玩線上遊戲、23.1% 的人收發 E-Mail 與 6.9% 的人使用網路聽音樂看電影或動畫。 ■ 韓國網路的熱潮促成網路產業之市場規模，2001 年南韓最歡迎的無線網路服務調查顯示，有 46.6% 的民眾使用行動電話下載內容(約 3400 萬民眾)，有 32.9% 民眾認購移動式線上電玩遊戲(約 2400 萬民眾)，移動式線上電玩市場規模達到美金 2 億 9800 萬⁵⁰。 ■ 韓國政府促進認證系統的落實，提供安全可靠的線上商務環境。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以 Flash 製作動畫於網路上流傳所需成本低廉。 ■ 以差異化之大紅色設計與其他網路動畫區隔。 ■ 線條式的人物設計，可以減少檔案大小，加上健全之寬頻網路，利於傳播較長時間的短篇故事(2mins)。 ■ 沒有說話的動畫表現方式，可以跨越語言之障礙，有利於全球之傳播。
短篇動畫 + 實體產品	競爭力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 韓國本土肖像以網路動畫建立其知名度，依照 2002 年韓國文化白皮書之資料，肖像受歡迎程度為賤兔(Masimaro)第一，中國娃娃(Pucca)第五。 ■ 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。

⁵⁰ 參閱 經濟部技術處(2003) 韓國數位內容產業及科技政策研究 p.95

	合作力	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 固守創作者角色，藉由各國合作夥伴規劃與開發當地市場，擴大 PUCCA 全球知名度。
	總體產業因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 韓國文化振興院(KOCCA)推動一系列之推廣活動，包括動畫電影節與動畫肖像大展，並協助國內廠商參加國際商展，如紐約 LIMA 肖像展，以增加韓國本土動畫與肖像之曝光機會。 ■ 賤兔與 PUCCA 在亞洲掀起一股網路動畫風潮，吸引歐洲廠商注意。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 與其合作夥伴的穩定關係，歐洲合作夥伴簽約期可長達 5 至 10 年。 ■ VOOZ 對各地市場的研究，以及其合作夥伴協助，讓 PUCCA 可以在全球市場中落實在地之商品化。
長篇動畫	合作力	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 與 Foxkids Europe (FKE) 旗下之卡通頻道 Jetix 共同合作開發短篇動畫。
	總體產業因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 歐洲地區以電視頻道業者的主導力量很大，因為電影或動畫的出資上，電視頻道業者約佔三成左右。 ■ 但整體來說，歐洲電視頻道業者較傾向投資電影，因為動畫影片獲利較低。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> ■ PUCCA 動畫的新鮮創意、動態的設計與角色厚臉皮的個性，加上動作為主的故事，符合 FKE 的節目組合策略。

資料來源：本研究整理

二、定位分析

表 5-3-2 VOOZ 商業模式之定位分析

作品		
網路動畫 + 線上應用	提供之價值	<ul style="list-style-type: none"> ■ 提供大紅色之設計，與其它淡色系為主的網路動畫產生出差異化之呈現。 ■ 以數位繪圖軟體作為工具進行設計，可以很容易將圖檔轉換成其他應用格式。 ■ 以 PUCCA 官方網站 PUCCALand 讓網友可以 24 小時都可以接觸到 PUCCA 多樣化之作品或服務。

	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以 20 至 30 歲之年輕女性消費族群為主。 ■ 以愛情與動作為故事核心來發展。 ■ VOOZ 不把 PUCCA 當作韓國娃娃來發展，加入許多中國元素，以及韓國中國餐廳獨有的雜醬麵，再加上有日本元素的男友 GARU，以此作為設計區隔。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 營收來源主要是行動內容下載、線上遊戲與 AVATA 等網路服務。 ■ 以行動內容下載為例，電信業者與 VOOZ 之間之拆帳模式分別為 20%、80%。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以原創者的角色，透過與合作夥伴之共同合作，如共同開發與共同投資等等，短期內將 PUCCA 經由網路擴散出去，並由不同之服務賺取穩定之收益。 ■ 2001 年 VOOZ 以 PUCCA 作為其品牌發展。
短篇 動畫 + 實 體產 品	提供之價值	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 與其合作夥伴以在地化之設計與行銷規劃，滿足各地區消費者的需求。 ■ 讓網友提供自己的愛情故事，搭配 PUCCA 與其他肖像作為故事主角，出版為驚奇愛情故事書。
	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> ■ 實體產品依照產品不同屬性，有針對兒童或年輕女性消費市場。如 PUCCA 漫畫系列是以兒童為主、驚奇愛情故事系列以年輕消費族群為主。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 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。 ■ 中國大陸已有 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。
長篇 動畫	提供之價值	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 提供 FKE 其具有創意與魅力之 PUCCA 以及其他肖像與短篇動畫故事做為基礎，共同發展短篇動畫影集。 ■ 動畫之播映對產品銷售可以產生綜效。
	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> ■ PUCCA 之 2 分 30 秒(Spot Animation)與 7 分(TV animation)短篇動畫影集，都是以兒童與年輕觀眾族群為主。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 播映費與授權金

資料來源：本研究整理

三、資源分析

表 5-3-3 VOOZ 商業模式之資源分析

作品		
網路 動畫 + 線 上應 用	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 萬台幣每天的淨收入。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ PUCCA 之商標權與著作權。 ■ PUCCA 之品牌力量。
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開發不同型態的線上應用內容或故事之能力。 ■ VOOZ 應用 Flash MX 軟體製作之能力，還被 Macromedia 選為亞洲區之代表個案。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEO 金部慶先生不僅負責 VOOZ 整體營運，也會參與創意發想，PUCCA 之造型即是他的構想。 ■ VOOZ 建立之線上合作網絡，如 SKT、CYWORD 與 Lycos 等韓國知名網站。
短篇 動畫 + 實 體產 品	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ PUCCA 之 2500 項相關授權商品。 ■ PUCCA 漫畫系列(5 集)與驚奇愛情故事(2 集)
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國際展覽與國際行銷之能力。 ■ PUCCA 角色全球在地化設計商業化能力。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全球市場調查與產品審查之專業能力。 ■ 管理全球合作夥伴之能力。
	其他與網路動畫時期大致相同。	
長篇 動畫	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 動畫之播映費與授權金。 ■ 共同製作之投資。
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 說故事與開發新角色之能力，如以新角色 Abyo、Chin 與 SoSo 來增加 PUCCA 故事內容之豐富性。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 與 FKE 旗下卡通頻道共同製作短篇動畫影集，並可利用其通路與商品授權之經驗，拓展歐洲與中東共 51 國之市場。
	其他與網路動畫與短篇動畫時期大致相同。	

資料來源：本研究整理

四、活動分析

表 5-3-4 VOOZ 商業模式之活動分析

作品		
網路 動畫 +線 上應 用	動畫之開發 型態	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flash 相關之應用如 E-Caed 與短篇動畫為 VOOZ 內部獨立製作。 ■ 其他線上相關之應用開發，是 VOOZ 與合作伙 伴共同開發。
	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在短篇 2 分 30 秒的動畫上，創意發想、前製、 製作與後製等都由 VOOZ 負責。 ■ 所有肖像角色皆用 Illustrator 等數位繪畫軟體工 具製作，可以很容易移轉到其他數位平台上。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。
短篇 動畫 +實 體產 品	動畫相關之 製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 更與 SKT 之子公司網站(cate.daum.net) 合作，上網徵求愛情故事以蒐集更多之創意， 增加驚奇愛情故事之真實性與豐富性。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 積極參與各項展覽，如國際動畫影展、韓國動 畫肖像大展、東京禮品展與紐約 LIMA 秀。 ■ 藉雜醬麵的行銷活動，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」。 ■ PUCCA 之手機吊飾出現在韓國人氣偶像劇「對 不起！我愛你」劇中的置入性行銷，讓 PUCCA 受歡迎程度上升了 30%。
長篇 動畫	動畫之開發 類型	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 與 FKE 旗下卡通頻道共同製作短篇動畫 影集，製作主要是德法跨國製作。

動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ VOOZ 派遣 2 名頂尖設計師到德國一同參與電視動畫影集之製作。 ■ 預計製作 7 分鐘共 78 集之 Pucca 電視動畫影集，其故事內容還是根據於原本之 2 分 30 秒短篇動畫改編。
相關活動	<p>VOOZ 以 Pucca 之肖像與異業結合，創造共同行銷之綜效。其方式敘述如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pucca 除了在 Channel V 頻道上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。 ■ 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。 ■ 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。

資料來源：本研究整理

五、成本分析

表 5-3-5 VOOZ 商業模式之成本分析

作品	
網路 動畫 + 線 上應 用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要是人事成本，因為採用 Flash 製作與網路流傳，所以除了網站架設費用之外，可以大大省下行銷費用。 ■ 線上內容開發費用。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 經常性支出。
短篇 動畫 + 實 體產 品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參加各展覽之費用。 ■ 一年一度經銷商說明會活動之費用。 ■ 人事費用。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 各地商標申請費用。 ■ 經常性支出。
長篇 動畫	<ul style="list-style-type: none"> ■ 動畫製作之費用。 ■ 人事費用與。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 經常性支出。

資料來源：本研究整理

參、Pixar 個案分析

Pixar 之作品完成點可以分爲初期短片、小錫兵、玩具總動員與玩具總動員 2。其作品分界點很清楚，但是將具有代表性的小錫兵獨立成一個完成點，之前的實驗動畫短片視爲一體之初期短片作品完成點。且因爲 3D 動畫製作之困難度，加上人力資源有限，所以初期專案時間上之重複性較小。如圖 5-4 所示。

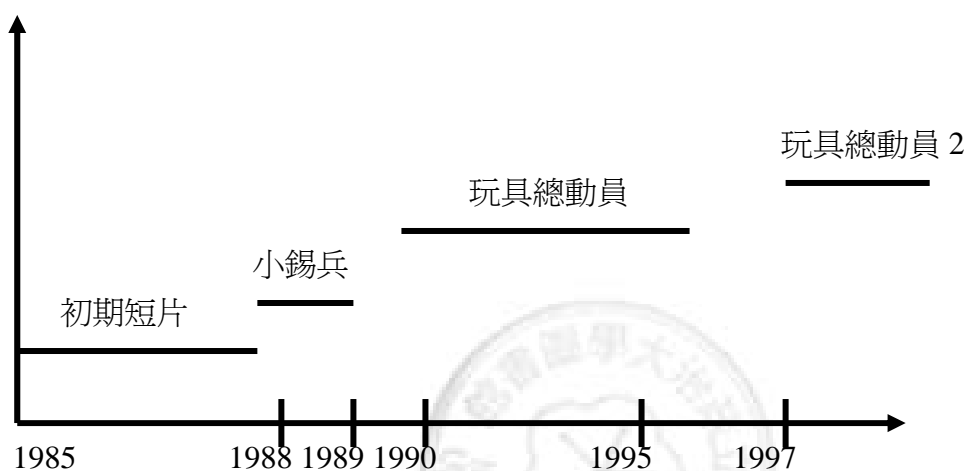


圖 5-4 Pixar 作品分段
資料來源：本研究整理

一、產業因素分析

表 5-4-1 Pixar 商業模式之產業因素分析

作品		
初期短片	競爭力	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pixar 爲 3D 電腦動畫技術領先者，是電腦動畫工作室少數擁有專利之廠商。 ■ 拉薩特所製作之實驗動畫短片在 SIGGRAOH (Special Interest Group on Graphics) 展中大獲好評。
	總體產業因素	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電腦硬體價格與速度雖較 70 年代好很多，但是要利用電腦技術製作動畫仍舊成本高昂。 ■ 電腦動畫技術較 70 年代著色與模塑演算法技術大爲精進，可以達到非常擬真之效果。

	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> 拉薩特在頑皮跳跳燈短片中，已經能展現電腦動畫技術之潛力，不只是技術特效之展現，而是能牽引情緒之作品。
小錫兵	競爭力	<ul style="list-style-type: none"> 拉薩特可以其說故事之能力，加上 Pixar 技術優勢，創造出更複雜與精密之動畫短片。
	其他與初期短片時期相同。	
玩具總動員	競爭力	<ul style="list-style-type: none"> 迪士尼處於較強勢之地位，有很大之權力左右影片開發與故事劇情走向等事宜，甚至影片開發當中，可以無限期停工。
	合作力	<ul style="list-style-type: none"> 與巨像影視共同製作廣告影片，結合 Pixar 電腦動畫技術與巨像擅長的動畫與真實影像混合技術。
	總體產業因素	<ul style="list-style-type: none"> 好萊塢電影與動畫產業各大片廠垂直整合了各發行環結，後端行銷與發行之地位佔電影與動畫產業相當大之比例。 迪士尼傳統手工繪圖技術的動畫人員排斥新興之電腦動畫技術。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> 雖然拉薩特爲了玩具總動員去洛杉磯參加爲期一週的故事結構速成班，但由於對於掌握長篇故事情節之經驗尚有所不足，在凱森柏認爲故事情節有瑕疵之下，讓玩具總動員在前製的創意發想階段就無限期停工。 迪士尼引介製片老手阿諾德擔任共同製作人，借用他管理大型專案之能力。
玩具總動員 2	合作力	<ul style="list-style-type: none"> 在 1997 年 Pixar 與迪士尼重新簽訂動畫合約之後，雙方在共同出資與共同分享利潤之前提下，由 Pixar 負責動畫製作，由迪士尼負責行銷與通路。
	關鍵產業價值驅動力	<ul style="list-style-type: none"> Pixar 建立 3D 電腦動畫之品牌形象，有足夠創意與能力自行開發玩具總動員 2。

資料來源：本研究整理

二、定位分析

表 5-4-2 Pixar 商業模式之定位分析

作品		
初期短片	提供之價值	<ul style="list-style-type: none"> 拉薩特的實驗動畫短片，如頑皮跳跳燈與紅之夢，除了展現電腦動畫技術之深度與潛力，還表達了情緒與故事情節。
	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> 拉薩特之初期實驗動畫主要是為了展現 Pixar 的影像電腦之強大功能。 這部 13 萬 5 千美元的影像電腦除只有資金雄厚之學術中心、情報組織與迪士尼才會用到之外，賈伯斯還想把它推廣到醫學領域上。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> 販售影像電腦之收入。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> 繪圖電腦硬體廠商。
小錫兵	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> 賈伯斯想把 RenderMan 等 3D 電腦軟體推廣到一般大眾都可以使用，模仿 Adobe 之模式。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> 製作商業廣告之收入。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> 電腦繪圖軟體廠商。
玩具總動員	市場區隔	<ul style="list-style-type: none"> 拉薩特醉心於玩具，加上他知道關於朋友之愛的類型電影票房一向不錯，所以向凱森柏提出了玩具的朋友之愛的類型電影的構想。 以小錫兵之概念衍生而出之故事。
	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> 製作玩具總動員之費用，不過迪士尼初期只支付了導演費。 在凱森柏讓玩具總動員無限期停工之後，Pixar 藉由一些電視廣告專案收入支付龐大之人事費用。
	相關定位	<ul style="list-style-type: none"> 3D 電腦動畫製作公司。
玩具總動員 2	營收來源	<ul style="list-style-type: none"> 玩具總動員與蟲蟲危機兩部動畫電影長片之票房收入與其他相關之週邊產品之收益，如電視播映費、錄影帶、光碟、遊戲與玩具等。

資料來源：本研究整理

三、資源分析

表 5-4-3 Pixar 商業模式之資源分析

作品		
初期短片	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販售影像電腦之收益，到 1988 年為止總共賣出 120 部。 ■ 每當 Pixar 財務短缺時，史密斯與凱特穆爾兩位創辦人便會將自己之股份讓給賈伯斯，已換取持續之贊助。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pixar 所發展之 3D 電腦動畫軟體技術。 ■ 實驗短片之著作權。 ■ 實驗短片獲獎所建立之品牌形象。 ■ 實驗短片所建構出的角色與場景模型之資料庫。 ■ Pixar 所申請之 3D 電腦動畫相關專利。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 凱特穆爾的 3D 電腦動畫技術。 ■ 拉薩特的說故事能力以及學習電腦動畫之能力。
小錫兵	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商業廣告製作之收益。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小錫兵之著作權與獲得奧斯卡最佳動畫短片獎之形象。
其他與初期短片時期大致相同。		
玩具總動員	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 迪士尼所提供之動畫長片製作經費。 ■ Pixar 在 1995 年底公開發行，股價曾高達 49 美元。
	無形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 迪士尼之品牌力量。 ■ Pixar 在合約期限之內都可以使用迪士尼之動畫資料圖書館。
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 迪士尼之行銷與發行之能力。
	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 凱森柏對於故事情節之敏銳度。 ■ 阿諾德擔管理大型專案之能力。 ■ 迪士尼贊助廠商之網絡。
其他與小錫兵時期大致相同。		

玩具總動員 2	有形資產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 玩具總動員與蟲蟲危機兩部動畫電影長片之相關收益。 ■ Pixar 從 1996 年開始將其電腦繪圖專利授權給 Silicon Graphics 授權金，以及使用 Silicon Graphics 工作站與設備之權力。 ■ 以及其他電腦動畫軟體之授權金。
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開發動畫電影長片之能力。
	其他與玩具總動員時期大致相同。	

資料來源：本研究整理

四、活動分析

表 5-4-4 Pixar 商業模式之活動分析

作品		
初期短片	動畫開發之類型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 獨立製作。
	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 實驗短片『華利與安德烈 B 的冒險』、『頑皮跳跳燈』與『紅之夢』之製作。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參加 SIGGROH (Special Interest Group on Graphics)展與其他動畫展。
小錫兵	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拉薩特準備了一百張素描，依序拍成五分鐘小短片，以熱情地演說來說服賈伯斯，讓他允許短片之製作。 ■ 商業廣告之製作。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 參選奧斯卡動畫短片金像獎。 ■ 尋求與迪士尼合作之機會。
玩具總動員	動畫開發之類型	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pixar 負責製作玩具總動員，迪士尼負責製作之費用，以及行銷與發行之事宜。
	動畫之製作	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pixar 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

		<p>影的風貌。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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，每一個鏡頭約從半秒到三十秒不等，由拉薩特為所有角色配音，一邊表演給凱森柏看。 ■ 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、深入與精鍊玩具總動員之故事情節。
	相關活動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 玩具總動員週邊商品開發。 ■ 玩具總動員動畫電影測試。 ■ 玩具總動員試片會。 ■ Pixar 公開上市之準備工作。 ■ 玩具總動員之首映會。
玩具總動員 2	與玩具總動員時期大致相同，主要是在 1997 年重新與迪士尼簽訂五部動畫電影長片之合作協議。	

資料來源：本研究整理

五、成本分析

表 5-4-5 Pixar 商業模式之成本分析

作品	
初期短片	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要是人事成本。 ■ 3D 電腦動畫軟體研發費用。 ■ 影像電腦行銷費用。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 經常性支出。
小錫兵	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要是人事成本。 ■ 3D 電腦動畫軟體研發費用。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 經常性支出。
玩具總動員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要是人事成本。 ■ 玩具總動員動畫電影製作之費用。 ■ 3D 電腦動畫軟體研發費用。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 經常性支出。

玩具總動員 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要是人事成本。 ■ 玩具總動員 2 動畫電影製作之費用。 ■ 3D 電腦動畫軟體研發費用。 ■ 設備與辦公室費用。 ■ 經常性支出。
---------	---

資料來源：本研究整理

第二節 商業模式變化與原創內容商業化過程之關係

根據上節對研究個案商業模式變化之分析，本節將結合原創內容商業化之過程，探討商業模式變化關鍵與原創內容商業化過程之關係。以下首先歸納整理出上節商業模式之主要關鍵變化，接著再以 Vijay K. Jolly 所提出之技術商業化過程中的橋樑之概念，也就是由「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」等概念，將商業模式之變化調整轉化成原創商業化之模式。

壹、商業模式之主要關鍵變化整理

根據上節對電視豆、VOOZ 與 Pixar 三個研究個案商業模式變化之分段分析，進一步萃取出每一時期商業模式構面與內涵變化之主要成功關鍵因素。

一、電視豆商業模式之主要關鍵變化

表 5-5 電視豆商業模式主要關鍵變化

分段			
屁屁熊	產業因素	總體產業環境	網路動畫熱潮。
		關鍵產業價值趨動力	Flash 網路動畫製作方式簡單與成本低。 網路科技傳遞迅速。

	定位	提供之價值	具有差異化之屁屁熊放屁生日 E-Card。 作品檔案大小易於傳輸。
		市場區隔	熊貓角色之選定。
魔豆傳奇雛形	產業因素	總體產業環境	數位內容產業之推動。 新創事業之推行。
		關鍵產業價值趨動力	一分鐘動畫雛形可塑性高。
	定位	市場區隔	熊貓卡通動畫 13 集故事設定。
	資源	有形資產	獲得 1200 萬創業資金。
		個人能力	張水江董事長與其媒體與金融界的人際網絡。 電視豆與星球影像合作關係。 星球影像動畫發行相關人際網絡。
活動	動畫之相關活動	參加競賽、動畫展與影展。	
魔豆傳奇	產業因素	合作力	台日共同製作與採用製作委員會之模式。
		關鍵產業價值趨動力	日本動畫市場規模。
	資源	有形資產	增資到 1 億台幣。
		無形資產	魔豆傳奇的著作權。 星球影像之品牌力量。
		個人能力	導演與編劇之專業能力。
	活動	動畫之製作	電視豆負責魔豆傳奇卡通肖像與場景原稿圖像之校訂。 星球影像負責魔豆傳奇卡通之動畫製作。
		相關活動	週邊產品開發採全球分區與限定授權，由製作委員會統一管理；電視豆擔任監督、審查與統合銷售之角色。
成本	動畫製作	日本 2D 動畫製作成本較歐美低。	
奧運天下	資源	有形資產	增資到 1 億 3800 萬，與行政院開發基金之投入。
		無形資產	魔豆傳奇與奧運天下之著作權。
		個人能力	全球人際網絡之擴增。
	活動	動畫之製作	奧運天下卡通動畫之製作 新型態動畫內容創意發想。
		週邊商品之開發	由娛樂產業轉往兒童教育與保健相關之異業合作。

資料來源：本研究整理

二、VOOZ 商業模式之主要關鍵變化

表 5-6 VOOZ 商業模式主要關鍵變化

分段				
網路 動畫 + 線上 應用	產業 因素	產業總體環境	網路動畫熱潮。 韓國寬頻網路之基礎設施健全。 行動內容與線上遊戲等數位內容之盛行。	
		合作力	VOOZ 作為內容提供者，與其他數位內容廠商共同合作。	
		關鍵產業價值 趨動力	Flash 網路動畫製作方式簡單與成本低。 網路科技傳遞迅速。	
	定位	提供之價值	大紅色與愛情為主題之差異化設計。 以數位繪圖軟體作為工具進行設計，可以很容易將圖檔轉換成其他應用格式。	
	資源 活動	有形資產	相關數位內容服務之收益。	
		無形資產	合作夥伴之品牌力量與其使用者用戶群。	
		組織能力	合作夥伴之專業技術能力。 VOOZ 不同應用服務之內容開發能力。	
		個人能力	合作夥伴之事業網絡。	
	短篇 動畫 + 實體 產品	產業 因素	合作力	拓展國際市場，VOOZ 作為內容授權商，與其他國家之代理商或合作夥伴共同合作。
		資源	有形資產	實體產品銷售之權利金之收益。
無形資產			PUCCA 之網路動畫之故事內容。	
個人能力			合作夥伴之人際網絡與行銷企畫等能力。	
活動		動畫之製作	為富士電視台製作短篇動畫。 共同行銷之動畫製作。	
		相關活動	參加動畫展、動畫肖像展與授權商展等。 利用各種動畫創意行銷手法延續肖像產品生命週期。	
長篇 動畫	資源	有形資產	PUCCA 動畫之在歐洲與中東之電視與影帶的權利金。	
		無形資產	FKE 之品牌力量	
		組織能力	FKE 於歐洲與中東娛樂事業之經營能力。	

			長篇卡通動畫之集資與製作能力。
	活動	動畫之製作	VOOZ 派遣 2 名頂尖設計師到德國一同參與電視動畫影集之製作。

資料來源：本研究整理

三、Pixar 商業模式之主要關鍵變化

表 5-7 Pixar 商業模式主要關鍵變化

分段			
初期短片	產業因素	產業總體環境	電腦硬體逐漸在降價。
		關鍵產業價值趨動力	Pixar 的 3D 電腦繪圖技術。 Pixar 的實驗短片不但可以展現電腦技術，更可以表達情緒與故事情節。
	定位	提供之價值	實驗動畫是用來展現影像電腦之強大功能。
		營收來源	影像電腦之販售。
	資源	無形資產	Pixar 所發展之 3D 電腦動畫軟體。 實驗短片所累積之動畫資料庫。
		個人能力	拉薩特說故事之能力。
活動	相關活動	參加 SIGGRAOH (Special Interest Group on Graphics) 展與其他動畫展。	
小錫兵	定位	營收來源	商業廣告之製作。
	資源	無形資產	Pixar 在動畫短片界所累積之品牌知名度。 小錫兵獲得奧斯卡最佳動畫短片金像獎所建立之知名度。
玩具總動員	產業因素	競爭力	迪士尼掌握資金、行銷與通路，並且有權力終止與 Pixar 之合作。
	定位	市場區隔	拉薩特醉心於玩具，加上他知道關於朋友之愛的類型電影票房一向不錯，所以向凱森柏提出了玩具的朋友之愛的類型電影的構想。
	資源	有形資產	迪士尼提供之製作費。 Pixar 於 1995 年底玩具總動員上映後公開上市，股

			價曾高達 49 美元。	
		無形資產	迪士尼之品牌力量。 Pixar 可以使用迪士尼之動畫資料庫。	
		組織能力	迪士尼行銷與發行之能力。	
		個人能力	凱森柏對於故事情節之敏銳度。 阿諾德擔管理大型專案之能力。 迪士尼贊助廠商之網絡。	
	活動	動畫之開發型態	迪士尼出資，由 Pixar 製作、迪士尼發行。	
		動畫之製作	拉薩特的創意小組盡其之所能，以故事概念說服凱森柏。	
		相關活動	試片會與首映會之舉行。 Pixar 股票公開發行之準備工作。	
	玩具總動員 2	產業因素	合作力	在 1997 年 Pixar 與迪士尼重新簽訂動畫合約之後，雙方在共同出資與共同分享利潤之前提下，由 Pixar 負責動畫製作，由迪士尼負責行銷與通路。
		定位	相關定位	Pixar 成爲集技術與創意於一身之動畫製作公司。
資源		組織能力	製作長篇動畫電影之能力	

資料來源：本研究整理

貳、原創內容商業化過程之分析

根據以上對於研究個案商業模式構面之關鍵成功因素之整理，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」等商業化過程之橋樑概念，進一步分析商業模式如何動員橋樑，以及橋樑如何強化商業模式，試著將商業模式之變化調整轉化成原創商業化之模式，並且歸納出研究個案之商業化過程。

一、電視豆原創內容商業化過程分析

由於電視豆在原創內容商業化過程中，體認到故事發展爲內容商業化之主軸，所以商業模式變化與商業化過程有明顯之相互影響關係，並以「網友興趣與支持」、「互補之合作夥伴」與「國際市場規模」等橋樑銜接。不

像新科技之發展可能還需要使用者改變使用行爲，而且動畫內容一旦預先揭露，可能就會降低觀眾消費之意願，所以原來證明商品概念之產品發展階段，原創內容會轉由內部動畫內容相關專家進行「修正」，將創意變成實質作品，並且持續發展續集、週邊商品與新型態內容應用。加上原創內容的特性有別於技術之特性，尤其是在動畫產業發行商扮演守門人之角色，以及卡通動畫是藉由播映來行銷推廣，也同時可得知證明之效果，所以在電視豆之原創內容商業化過程中，還可將「證明」與「推廣」兩個次分段融合到「持續」分段之中，如圖 5-5 所示。

<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 應用關鍵產業價值驅動力。 ◆ 提供獨特之價值。 ◆ 依市場區隔創意。 	<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 總體產業環境之協助。 ◆ 以相關活動建立人際網路。 	<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 建立合作網路與合作模式。 ◆ 主要市場之選擇。 	<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織與個人能力之累積。 ◆ 合作網路之擴展。
--	--	--	---

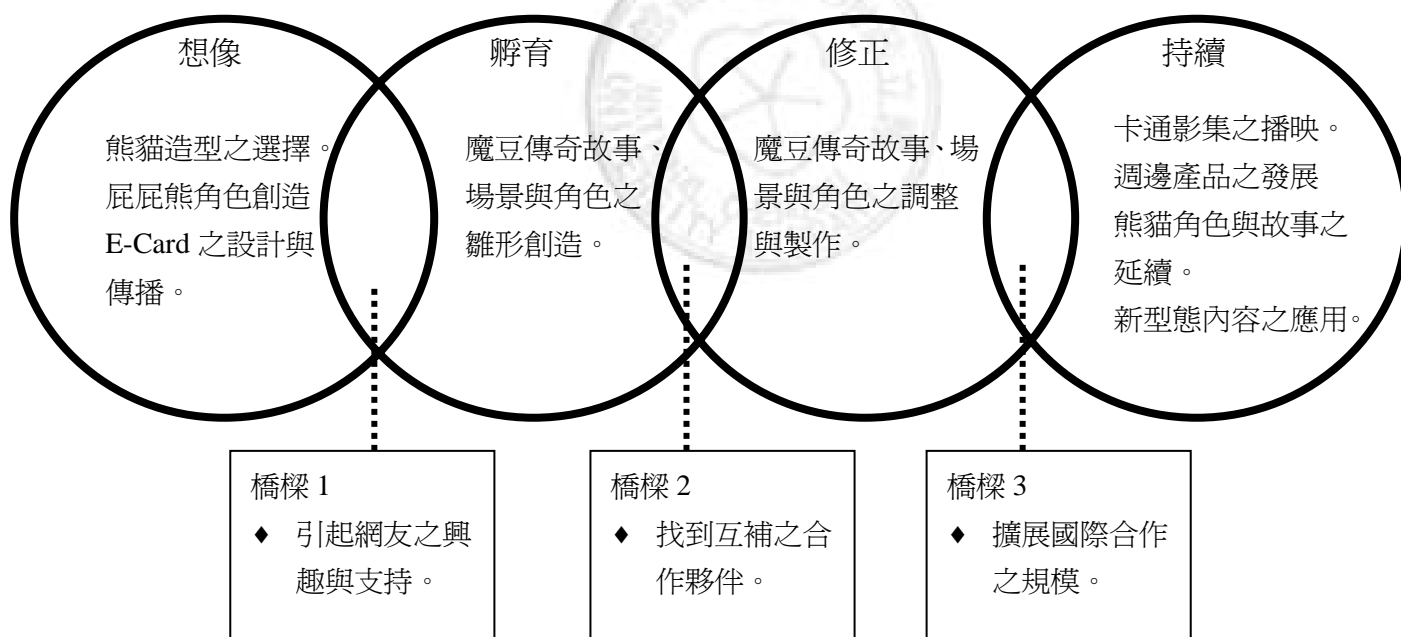


圖 5-5 電視豆原創內容商業化過程

資料來源：本研究整理

二、VOOZ 原創內容商業化過程分析

VOOZ 在原創內容商業化過程中，是以角色發展為內容商業化之核心，形成商業模式變化在時間上沒有較明顯之界定。除了網路動畫引起網友支持之外，VOOZ 所創造之角色價值，更獲得其他數位內容廠商之支持，與其共同開發應用內容，故此，「想像」與「孵育」兩分段是由「網友支持 + 異業合作」之橋樑銜接。

也因為除了行動內容下載之外，其他線上服務大多為免費使用，所以 VOOZ 將此視為行銷工具，藉此孵育內容應用與擴展網友之支持，也促成了實體產品之發展。由於短篇動畫長度只有 2 分 30 秒，所以 VOOZ 可利用之前所累積之資源與經驗，自行開發出短篇動畫。但在開發長篇動畫時，即需要「互補之合作夥伴」來銜接。「證明」與「推廣」納入「修正」與「持續」之分段之概念則與電視豆之敘述相似，此部分不再贅述。

<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 應用關鍵產業價值驅動力。 ◆ 提供獨特之價值。 ◆ 依市場區隔創意。 	<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 總體產業環境之協助。 ◆ 以內容為核心建立多元合作模式。 	<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 以相關活動建立人際合作網絡。 ◆ 組織與個人能力之累積。 	<p>關鍵成功因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 無形資產之累積。 ◆ 國際合作網路之擴展與平衡。
--	---	---	---

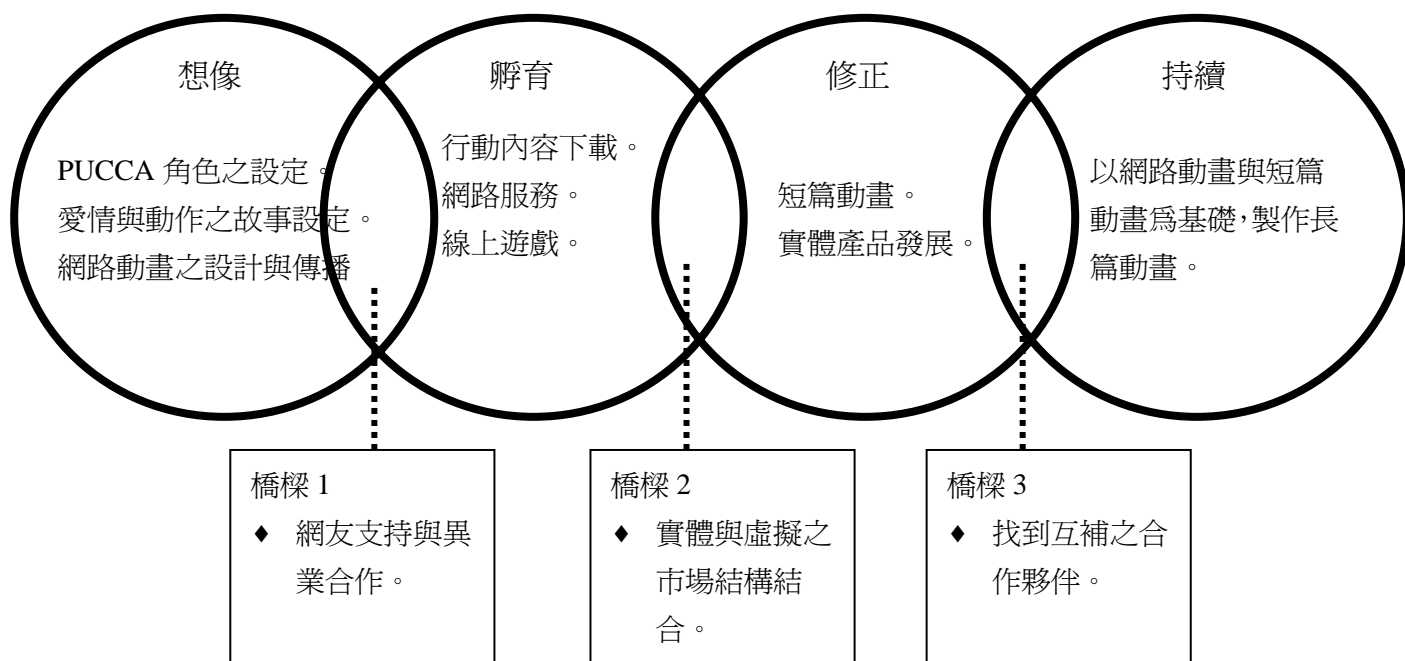


圖 5-6 VOOZ 原創內容商業化過程

資料來源：本研究整理

三、Pixar 原創內容商業化過程

由於 Pixar 在原創內容商業化過程中，雖然是以故事發展為內容商業化之主軸，但因為最初 Pixar 並沒有為動畫找到營利模式，動畫短片創作屬於內部之創意實踐，主要是由拉薩特之熱情所支撐；加上在影展上所引起觀眾之興趣尚不足以支持小錫兵進一步孵育，一直要到與迪士尼合作，才讓小錫兵可以演變成玩具總動員之最初概念。但小錫兵與玩具總動員之間的關係，尚不如其他兩個研究個案所發展之雛形與完整作品之間的關係緊密，所以將小錫兵單純視為想像階段。

孵育之分段可視為動畫電影前製的創意發想階段，由凱森柏判斷商業化之可能性，因為屬於企業內部創造之導向，並且此發展過程是不斷孵育點子與修正，不屬於線性模式的發展，所以同時具有「孵育」與「修正」之特性。但是 Pixar 之創意與 3D 電腦動畫技術獲得全球觀眾之支持，並將興趣轉換成實質獲利讓 Pixar 可以持續發展。所以在內容作品型態的特性與總體產業環境驅使之下，其玩具總動員商業化的過程過程，是由「互補之合作夥伴」與「觀眾之興趣與支持」作為銜接之橋樑。如圖 5-7 所示。

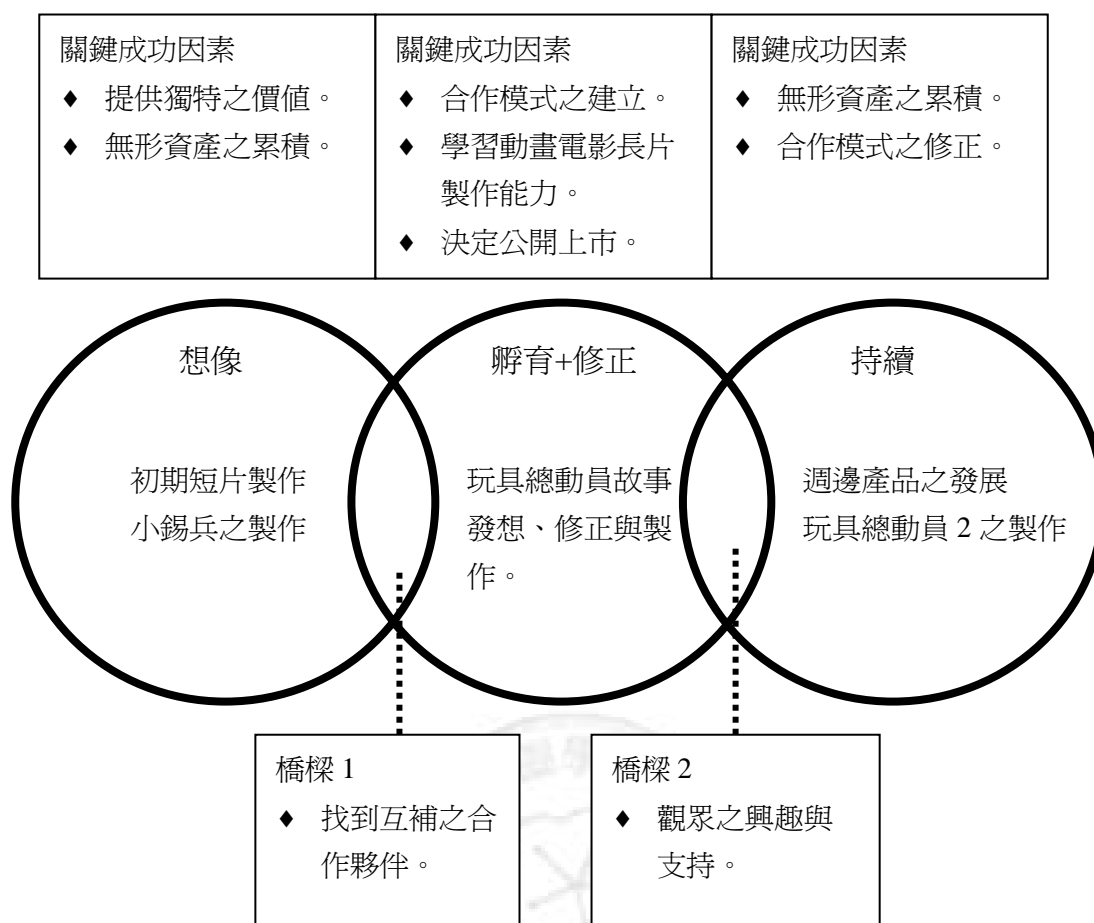


圖 5-7 Pixar 原創內容商業化過程

資料來源：本研究整理

四、原創內容商業化過程中的商業模式構面關鍵變化之歸納

根據上節研究個案的原創內容商業化過程之所獲得之分析結果發現，雖然三個研究個案原創作品商業化過程不完全相同，但仍可發現商業化過程可歸納為「想像」、「孵育」、「修正」與「持續」等四個次分段。進一步歸納發現，作為接續次分段之「橋樑」會因為產業因素之差異，產生不同之關鍵銜接要素，但主要為外來之資源，如「觀眾之興趣與支持」、「互補之合作夥伴」與「合作網絡之擴增」等，再由本身商業模式之調整，促使商業化過程之成功。歸納修正成較適合原創內容商業化過程。表 5-8 為原創內容商業化過程之商業模式關鍵因素整理。

表 5-8 原創內容商業化過程之商業模式關鍵因素

○ 電視豆 □ VOOZ ▲ Pixar

		想像	孵育	修正	持續
產業因素	競爭力				
	合作力		□ ▲	○ □ ▲	○ □ ▲
	總體產業環境		○ □		
	關鍵產業價值驅動力	○ □			
定位	提供之價值	○ □ ▲	○ □		
	市場區隔	○ □			
	營收來源				
	相關定位		□ ▲	○ □ ▲	○ ▲
	定價				
資源	有形資產				▲
	無形資產	▲	□		○ □ ▲
	組織能力		▲	○ □ ▲	○ □ ▲
	個人能力		○ □ ▲	○ □ ▲	○ □
活動	動畫開發之類型		□ ▲	○ □ ▲	□
	動畫之製作				
	相關活動	▲	○	□	
成本	成本驅動因子				

資料來源：本研究整理

進一步發現，總體產業環境會影響內容孵育之發展，導致商業模式動員橋樑之方式也有所不同。不過在內部資源逐漸累積，以及在銜接另一次分段之外部資源可以更加強化商業模式組成要素之下，使其原創內容可以突破原本總體環境之限制，或者由總體環境之協助，可以更迅速拓展市場發展，商業模式也可以再次被驅動而讓原創內容持續進行商業化。

參、原創內容演化分析

根據以上之商業化分析，可以結合 Chesbrough (2003) 開放式創新的概念，以此探討在商業化過程中，內容與作品因為外部創新或內部創新的演化情形。以此可以更加釐清在商業化過程中，該如何加值原創內容，使其商業化潛力更加提升。

一、電視豆原創內容演化分析

電視豆的內容演化，到目前為止有相當大的部份是來自外部的創意，雖然其熊貓肖像不是新問世之設計概念，不過因為其肖像具有可愛性與放屁的獨特創意，讓其網路動畫可以進入新的網路 E-Card 市場。在選擇了屁屁熊肖像做為發展策略主軸後，進而利用創世紀與熊貓七大文明如『冰之谷』、『奧林匹克城』、『美食堡』與『童話世界』等，作為故事創意發展，成為新問世之動畫雛型。之後因參加東京影展，以其動畫雛形與 13 集故事大綱，吸引互補性夥伴「星球影像」合作，創世紀的故事反而成為現在要發展之『動畫電影外傳』。因為電視豆缺乏卡通動畫之製作經驗，其原本充滿創意與吸引力之肖像因手腳太短而無法製作打鬥等動作畫面，所以在引進外部引進日本知名動畫專家之意見，如「名偵探柯南」之導演與「神奇寶貝」之編劇，讓魔豆傳奇逐漸成為具有市場導向之改良作品。不過，因為在製作模式的選擇下，製作委員會對電視豆「原創角色」非常尊重，不論是肖像與場景修改都要經由電視豆審核，且在故事修改上日方都會來台灣與電視豆共同討論，獲得電視豆同意之後才會有進一步之製作。雖然如此，電視豆亦會尊重日本對於市場之看法與動畫製作之經驗，共同完成這部台灣原創、日本製作之電視卡通影集。

在發展魔豆傳奇的過程中，屁屁熊反而交由電視豆在香港之創意團隊發展與製作，目前也開始延伸出不同之新發展—動畫電影與在 3G 平台上播放之動畫。由於電視豆是以原創為主要核心，同時也體驗到內部創意有所不足，所以經常與外部團隊合作，像是香港與新加坡的團隊，藉此每天不斷產生魔豆傳奇與其續集之肖像、場景與故事。但是在製作或週邊相關開發上，所需要之技術與製作動畫之技術差異甚大，所以電視豆仍需要外

部之創意共同創造可獲利之作品，尤其透過全球開發商提供創意、電視豆品質控管與製作委員會全球整合之模式，更可以讓創新跨越國際流動，增加魔豆傳奇商業化之能力。如圖 5-8 所示。

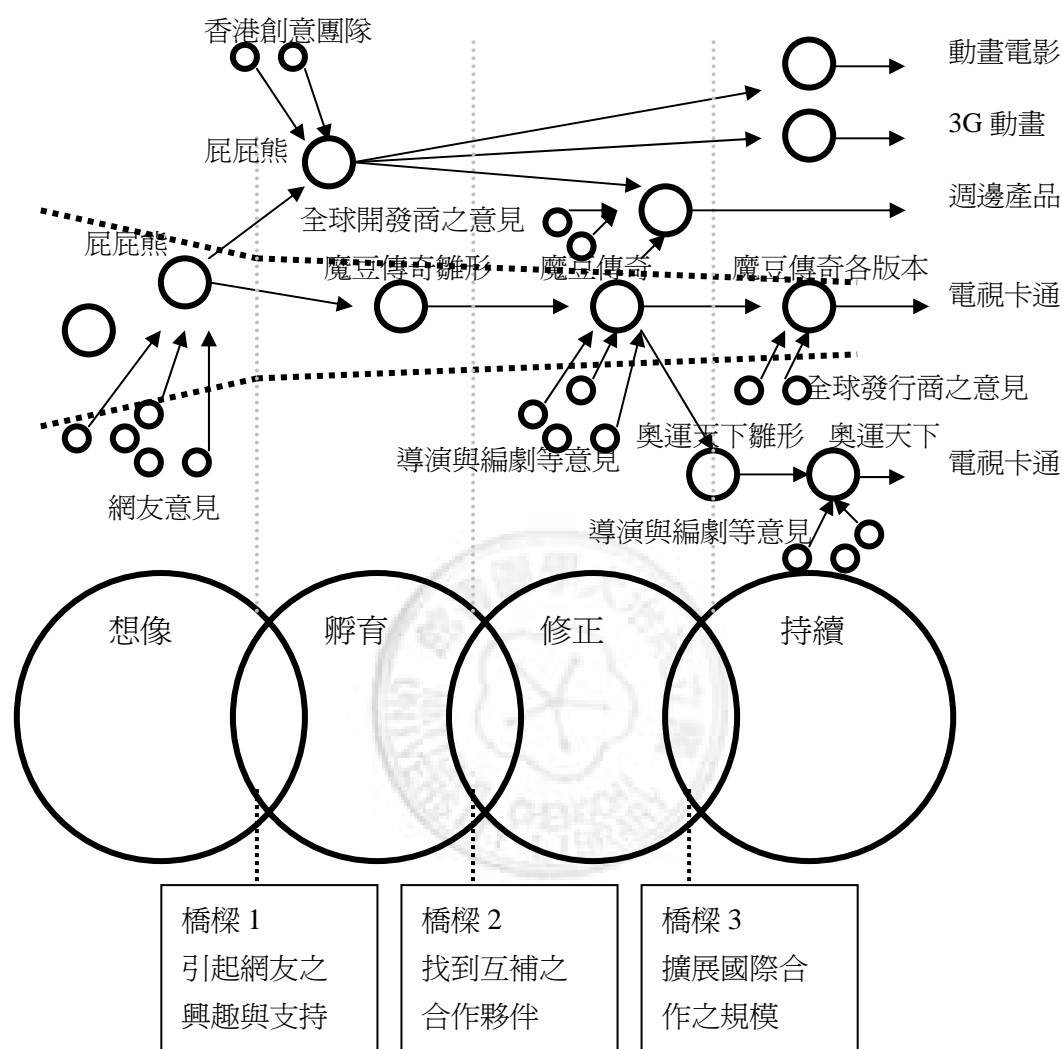


圖 5-7 電視豆原創內容演化與商業化過程
資料來源：本研究整理

二、VOOZ 原創內容演化分析

VOOZ 的網路卡通明星 PUCCA 是屬於新問世之作品，也因大紅色系與愛情故事的差異化設計，成功地讓其網路動畫脫穎而出。在網路上孵育 PUCCA 相關之內容，很容易吸引到網友之意見，其本身也利用網路平台蒐集網友之愛情故事，加上之前所累積之故事素材與新肖像的創造，進而

發展與改良 Pucca 之實體出版品。不過因為長篇動畫之動畫作品時間長度與卡通集數都超過之前 VOOZ 的製作能力，所以還需要歐洲合作夥伴之協助，利用德國與法國之製作經驗，轉化原來 Pucca 之故事元素，除了是過去作品的改良創作外，更創造了可以強化 VOOZ 本身與延長 Pucca 肖像生命週期的長篇動畫。除此，VOOZ 更藉由與異業合作，將 Pucca 拓展到不同之延伸應用平台上，使 VOOZ 不但可專注在肖像設計與內容開發上，並且藉由各地之合作夥伴開發當地市場，發展出更符合當地需求之週邊產品。如圖 5-9 所示。

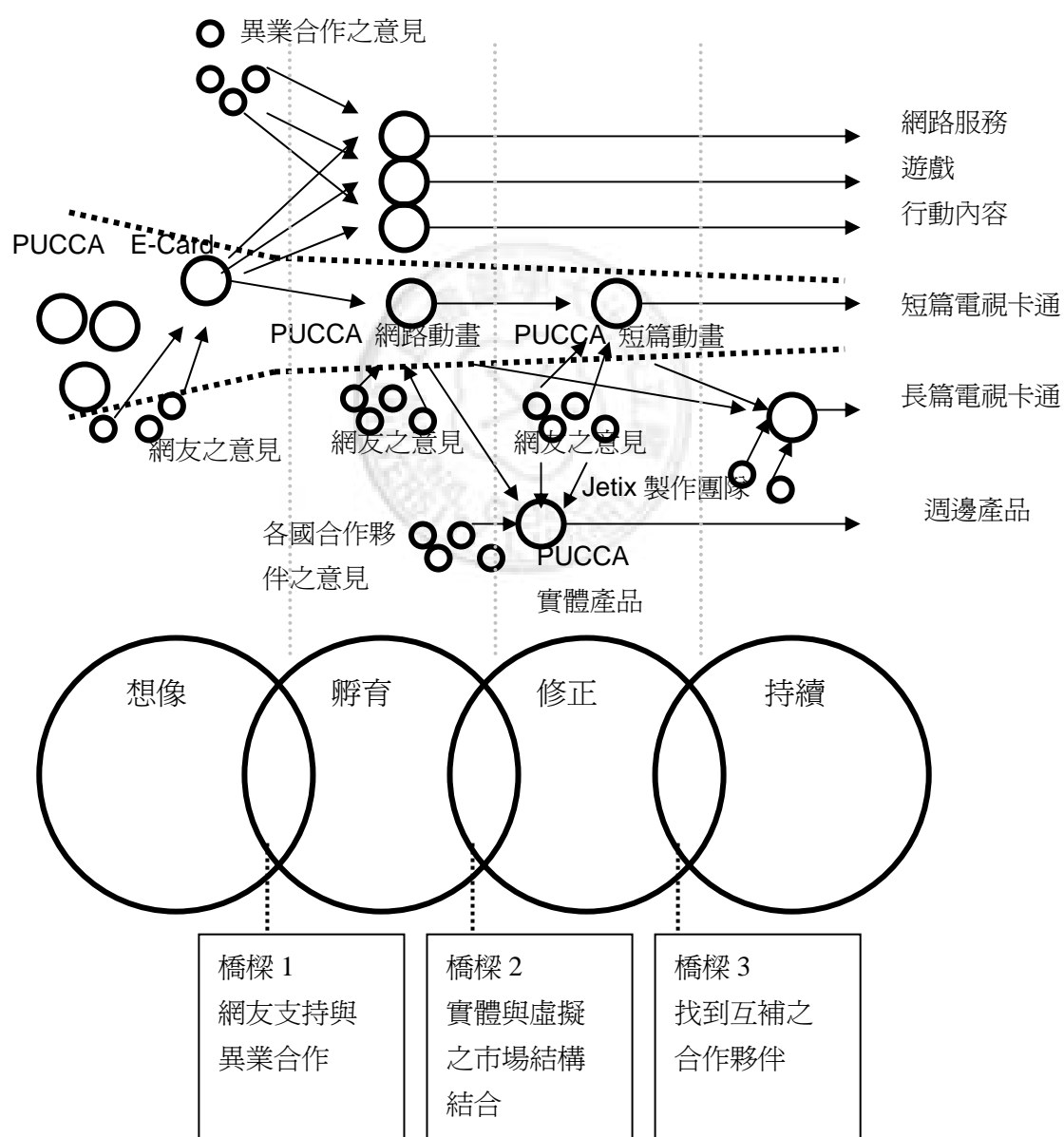


圖 5-8 VOOZ 原創內容演化與商業化過程
資料來源：本研究整理

三、Pixar 原創內容演化分析

Pixar 由於具有相當完整之創意與製作團隊，加上製作出第一部 3D 動畫電影，無疑是新問世之設計與作品。因為製作玩具總動員時，Pixar 對動畫電影長片之掌握度還不足，所以必須引入迪士尼相當多之意見，如凱森柏對故事內容之看法與阿諾德專案管理之意見，不過 Pixar 仍需發展出自己的解決方案，以此說服迪士尼，所以在引入外來創新後，可以再激發內部原創內容之創造。在累積相當之資源後，Pixar 便可以自行開發出玩具總動員 2，但仍由迪士尼負責行銷與發行。因為 Pixar 著重在動畫開發上，所以週邊產品也較需要結合贊助商之意見，進而開發出較適合市場之相關產品。如圖 5-9 所示。

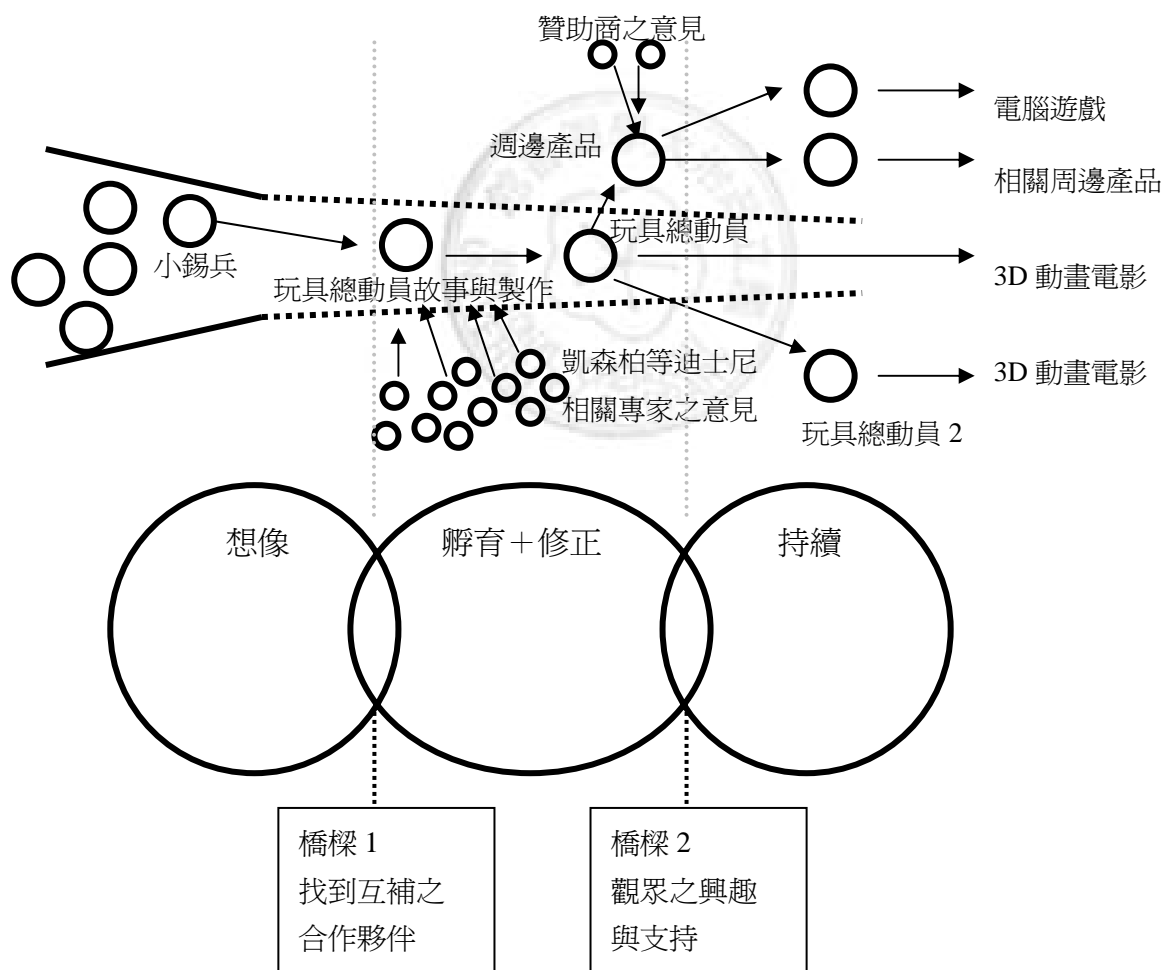


圖 5-9 Pixar 原創內容演化與商業化過程
資料來源：本研究整理

四、原創內容演化之歸納

根據以上之分析，歸納三個研究個案之原創內容演化過程可以發現，Pixar 在孵育與修正階段才有引進外部創新，但是電視豆與 VOOZ 皆因為網路之盛行，由網路動畫引入觀眾意見，且在孵育與修正階段也會不斷納入外部相關合作夥伴之意見，將其原創作品改良；同時也可能將一些內部創意交由外部組織或合作夥伴去發展，進一步延伸出不同之新應用。在持續階段有兩種不同創新之方式，也就是作品續集開發與週邊產品開發。在作品續集開發上，累積足夠的資源之後，可以由內部創新來主導作品發展，如 Pixar。雖然電視豆雖然仍需要日本之協助，但在奧運天下開發上也快速縮短開發時程，並且在故事與肖像設計上更符合日本動畫製作之需求。但是因為週邊產品開發與動畫開發所需要之技術較為不同，所以需要外部創意之進入。但這些外部創意或創新，絕大多數都跟商業化中的橋樑有所關係，如圖 5-11 表示。

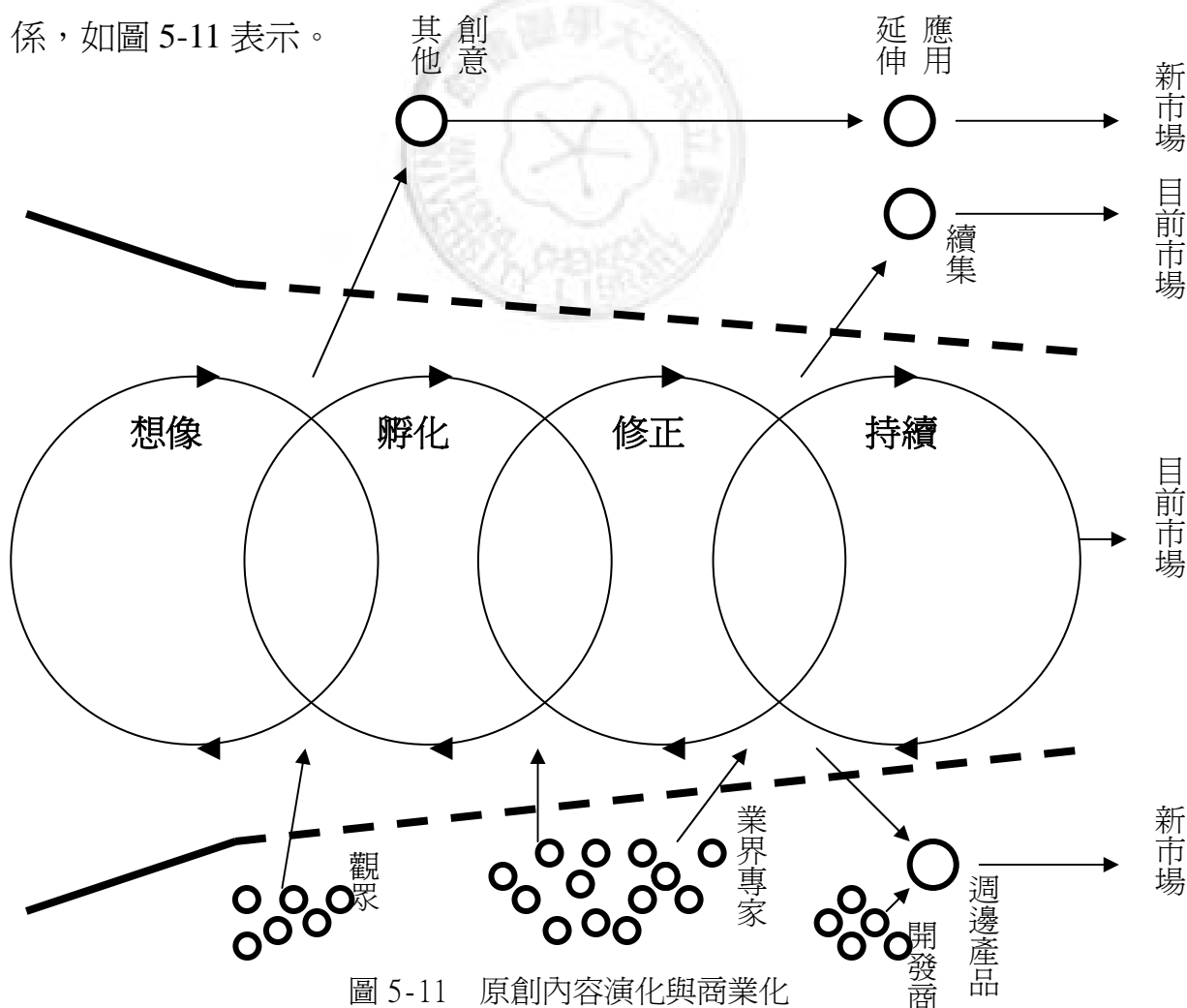


圖 5-11 原創內容演化與商業化
資料來源：本研究整理