

第六章 研究發現

綜合以上個案分析，本章將整理出各項重要的研究發現，主要由「原創內容商業化過程」與「原創內容與商業業模式之間的關係」兩節來回答本論文問題之前三題。本論文研究問題之第四題可經由文獻探討、個案研究分析與前兩節之研究發現中得到適度之解答，將於第三節彙整回答。

第一節 原創內容商業化過程

研究發現 1：

適合原創內容商業化之過程可解釋為：以「想像」、「孵育」、「修正」與「持續」四個次分段所構成之過程。

【說明】

根據上一章對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，但基本上原創內容商業化過程都會經過「想像」、「孵育」、「修正」與「持續」等四個次分段。如圖 6-1 所示。

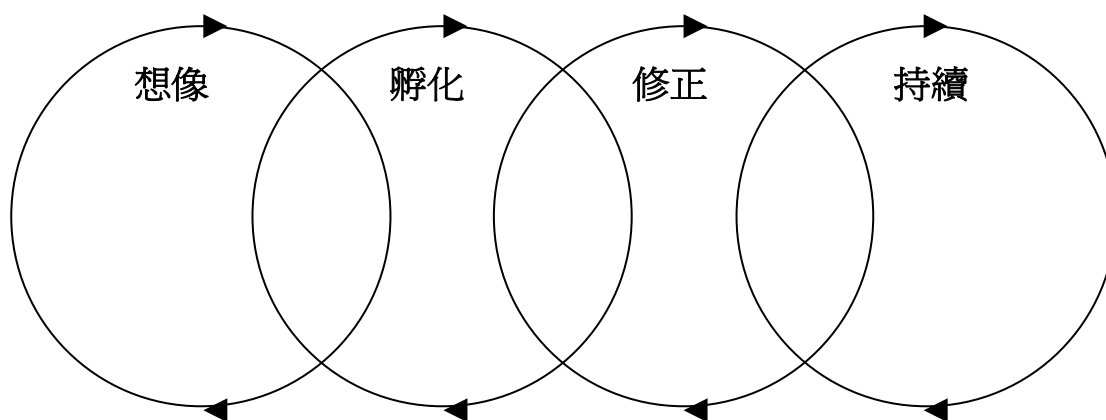


圖 6-1 原創內容商業化過程

資料來源：本研究整理

研究發現與 Jolly(1997)所提出之技術商業化過程之所以不同，是因為動畫等原創作品之特性。新科技之發展可能還需要使用者改變使用行為，動畫內容一旦預先揭露，可能就會降低觀眾消費之意願，導致商業化失敗。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以增加商業化之能力。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。

值得注意的是目前網路之特性對「想像」與「孵育」兩次分段之影響。由電視豆與 VOOZ 的個案可以發現，藉由網路先揭露其動畫肖像或短篇作品，可以測試動畫肖像與作品之潛力，或者達到行銷之效用。利用網路之特性可以降低商業化之風險，不過若要拓展商業化能力，還是必須回歸到內部「修正」與「持續」等兩次分段。

研究發現 2：

原創內容商業化過程中的次分段與橋樑，會因為「產業因素」與「定位」之影響，促使各次分段有不同之發展內涵，以及不同之關鍵外部資源之進入與銜接次分段。

【說明】

進一步分析發現，原創內容商業化過程中的次分段與橋樑，會因為「產業因素」與「定位」之影響，促使各次分段有不同之發展內涵，以及不同之關鍵外部資源之進入與銜接次分段。但主要為外來之資源，如「動員觀眾之興趣與支持」、「動員互補之合作夥伴」與「動員合作網絡」等，再由本身商業模式之調整，促使商業化過程之成功。

產業因素的差異主要是集中在「總體產業環境」與「合作力」兩個因素上。總體產業環境包含了國家文化、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等，所以像網路文化就成為電視豆與 VOOZ 獲得觀眾之興趣與支持的重要關鍵；加上韓國數位內容產業在在 2000 年即蓬勃發展，讓 VOOZ 可以擴展與數位內容相關業者合作聯盟之機會，造成藉由網路來孵育原創內容；電視豆則因為數位內容產業獲利機制尚未成熟，所以轉為參加競賽與展覽等活動孵育其原創內容。

定位的差異主要在「市場區隔」與「相關定位」兩個因素上。市場區隔包括了目標市場、作品形式與流通管道等，相關定位則是與原創公司、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間的競合關係。以 Pixar 為例，因為作品形式是製作 3D 動畫電影長片，加上是在點影院上映流通，所以是先獲得具互補性的合作夥伴迪士尼，再藉由觀眾之興趣與支持，可以持續有內容商業化之能力。VOOZ 則是因為由卡通肖像創造為出發，所以由線上內容轉為實體產品發展時，主要是藉由授權來拓展市場規模，也因為如此，VOOZ 進而獲得與授權合作廠商 FKE 旗下卡通頻道 Jetix 共同製作動畫長片之機會。

值得注意的是與 Jolly(1997)所提出的「動員市場構型」與「動員互補性資源」之橋樑概念，因為技術與原創內容的特性差異產生不同之內涵。在原創內容商業化過程中主要是因為改變原動畫產業價值鍊上的相對定位，導致在動員互補性之夥伴合作之後，才會進一步獲得互補性資源，就如電視豆與星球影像簽約合作後，才吸引到互補性資源的進入。

研究發現 3：

原創內容商業化過程成功與否，除了有銜接之「橋樑」外，還要能有內部「商業模式」之配合。

【說明】

由上一點研究發現知道不同之關鍵銜接橋樑大多是由外部資源所組成，但是商業模式本身之構面若無法配合或者應用外來資源，商業化過程還是會有可能失敗。以電視豆為例，在屁屁熊受到網友之注目之後，利用此點優勢搭配唐智超說故事與經營內容應用之能力，在新事業公開賽脫穎而出，才可以獲得更多資源為下一分段做準備；但與星球影像合作之後，若太堅持自己原創內容，不能接受市場導向的修改方式，也有可能導致合作關係破裂；但電視豆業不是一昧的妥協，除了要求要找到最好之導演與編劇外，還在修正之過程中堅守對原稿設計圖像品質之要求，並且學習日本動畫之製作模式與過程，以便縮短續集之開發時間。

同樣情形也發生在 Pixar 個案上，雖然獲得迪士尼合作，但在製作過程中卻發生因為故事情節有缺陷導致迪士尼停止製作；在停工之時期，Pixar 安排製作團隊製作商業廣告之應變措施，不但可以轉移員工注意力與獲得額外收入，加上最後創意團隊的專業能力解決了問題，才能再繼續製作玩具總動員。但是如何應用商業模式配合橋樑是屬於組織與個人之能力，會隨著組織與個人而改變，已經超出本論文對於商業模式本質和構面討論分析之範圍。

研究發現 4：

每一次分段的演化循環中，原創內容會驅動商業模式變化，使其能動員橋樑，並利用外來資源強化商業模式本身，且進一步可加值原創內容。

【說明】

由研究個案比較分析中發現，連研究架構中原創內容、商業模式與橋樑之間的關係，可解釋為原創內容會驅動商業模式變化，使其商業模式本身能動員橋樑，並利用橋樑所獲得之外來資源強化商業模式各構面與組成要素，且進一步可加值原創內容，以此構成一個商業化分段，再經由不同次分段之演化循環促使原創作品商業化。如圖 6-2 所示。

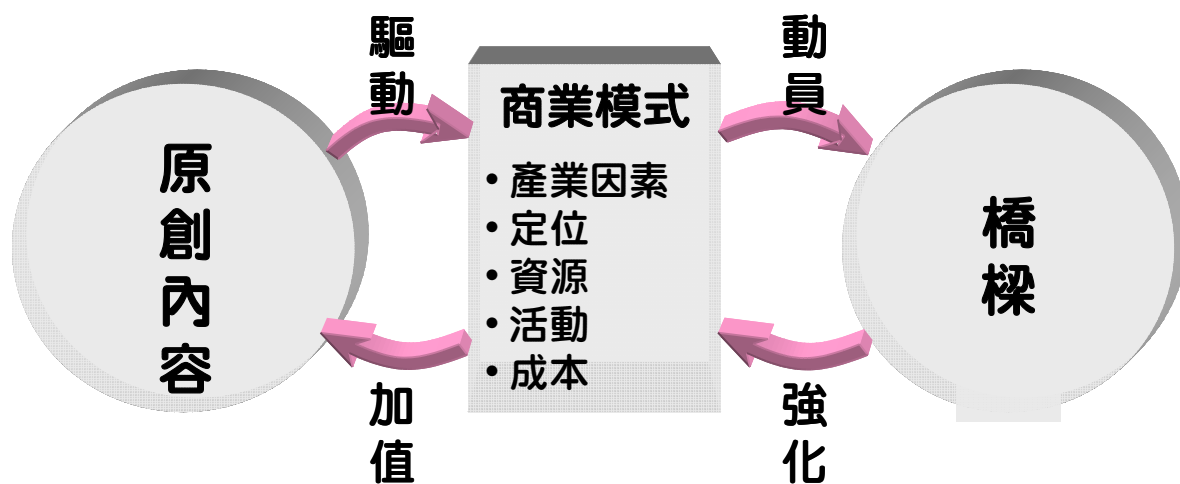


圖 6-2 商業化次分段之演化循環

資料來源：本研究整理



第二節 原創內容商業化過程中商業模式之關鍵因素

研究發現 5：

影響想像次分段的關鍵成功因素為產業關鍵驅動力、提供之價值與市場區隔。

【說明】

在想像次分段中可以由研究個案發現除了肖像或故事本身就要有足夠吸引人的魅力之外，還必須利用產業關鍵驅動力與市場區隔獲得銜接下一分段之橋樑。電視豆與 VOOZ 都先將市場導向之設計元素，如熊貓與中國等概念元素，加入動畫肖像中，並且以產業關鍵驅動力—Flash 低成本製作與網路散播迅速等特性確認肖像之價值，進一步獲得網友之興趣與支持。Pixar 之產業關鍵驅動力則是讓實驗短片結合了技術與說故事能力，讓以往只有特校呈現的短片也能傳遞情緒打動人心，另一方面拉薩特憑著對動畫產業之瞭解，以一向有不錯票房的朋友之愛的故事主題說服迪士尼主管凱森柏。以此也可以發現考慮到市場之差異化設計策略，不但可以提升所提供之價值，更容易獲得觀眾之興趣與支持。另外，值得注意的是屁屁熊與 PUCCA 的網路動畫的設定都是肖像沒有開口說話，如此較容易特過網路跨越文化與國界的限制，達到更廣泛的行銷或測試效果。

研究發現 6：

影響孵育次分段的關鍵成功因素為合作力、總體產業環境、提供之價值、個人能力與動畫開發類型。

【說明】

在孵育次分段中可以由研究個案發現除了肖像或故事本身要進一步演化，同樣也是要有獨特之內容類型與價值，如魔豆傳奇的雛形除了表現了

屁屁熊肖像的特質外，整體故事還保有被修改之彈性；PUCCA 網路動畫則因為愛情與動作之特性，可以將其轉換到不同之數位內容應用上。此外，建立人際或合作網路，也是讓內容進一步演化之重點，電視豆藉由台灣推動數位內容產業與新創事業之潮流，由參加競賽拓展人際網路，以及參加東京電影展遇到未來之合作夥伴；VOOZ 則是因為韓國數位內容之潮流，所以可以建立多元的線上合作模式。

研究發現 7：

影響修正次分段的關鍵成功因素為組織能力、個人能力與動畫作品和開發類型。

【說明】

動畫開發類型之不同會對修正階段產生重大之影響，如電視豆與 Pixar 最初都是選擇超越本身組織能力之動畫類型—電視卡通動畫影集與動畫電影，也就需要互補性夥伴共同開發原創內容。雖然共同開發模式的選擇，直接影響到商業化後企業之獲利能力，但若由原創內容角度出發，還是必須結合組織與個人能力才能化為實質且具有商業化能力的原創作品。反觀 VOOZ 則是選擇為富士電視台製作 2 分 30 秒的短篇動畫，由於 VOOZ 已經累積了製作 1 分 30 秒網路動畫之能力，即可獨立開發短篇動畫影集。

研究發現 8：

影響持續次分段的關鍵成功因素為合作力與無形資產。

【說明】

在持續次分段中主要是讓原創內容持續商業化，並且擴大其獲利能力，所以共同開發模式的沿用或修改會對之後之獲利以及後續內容開發影響甚大，也就是價值鍊定位與競合關係。Pixar 即在與迪士尼重新訂定合作協定之後，不但有助於品牌之建立，還著實改善其獲利之分配；電視豆也因製作魔豆傳奇所累積的品牌力量與合作默契，繼續與星球影像共同製

作；VOOZ 則是經由授權 PUCCA 進而與 Jetix 共同製作長篇動畫影集。值得注意的是，電視豆與 VOOZ 都在進行新型態的內容開發，像是 3G 與線上收費遊戲，以及 PUCCA 之 7 分鐘長篇動畫可以利用時間切割應用在更多之平台傳播上，以其無形資產擴大獲利範圍。

第三節 原創內容演化之關鍵

研究發現 9：

新創動畫公司可以由肖像或故事兩個角度來發展原創內容，兩者之商業模式雖有很大之差異，但商業化成功之基本條件為具有可商業化之肖像。

【說明】

由電視豆與 VOOZ 之經歷可以發現，原創內容商業化成功之基本條件為具有可商業化之肖像，但是發展肖像與故事，是兩種差異甚大之商業化過程。以 VOOZ 為例，在發展 PUCCA 初期即是以經營肖像為主，並拓展到線上應用與實體商品授權上，之後再轉往動畫發展。電視豆則是以確立角色價值之後，轉往傳統之行銷通路，如參加競賽與影展，以便獲得合作之機會。兩種模式都有一定之風險，因為 VOOZ 因為多元應用可以有較穩定成長之收入，但擴張太快很可能會縮短肖像生命週期，如賤兔的沒落；而電視豆可能會因為卡通動畫不受歡迎，降低其週邊產品之獲利能力。所以目前 VOOZ 正在與 Jetix 共同開發長篇動畫，以增加 PUCCA 之肖像生命週期；電視豆則是藉由動畫續集之開發，以拓展更多之週邊產品發展之可能性。圖 6-3 與 6-4 簡單呈現兩種模式之收入型態，而因為 Pixar 的開發模式風險太大，本論文不建議台灣新創公司在尚未累積足夠之能力前，依循其模式發展。

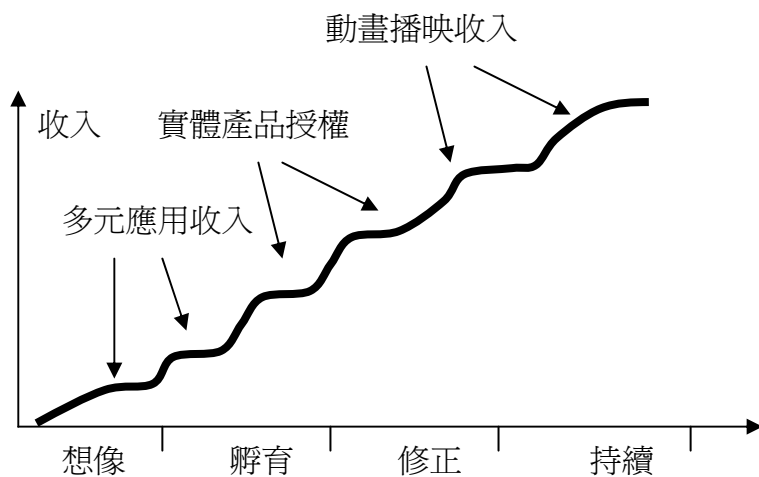


圖 6-3 V00Z 商業化過程收入示意圖
資料來源：本研究整理

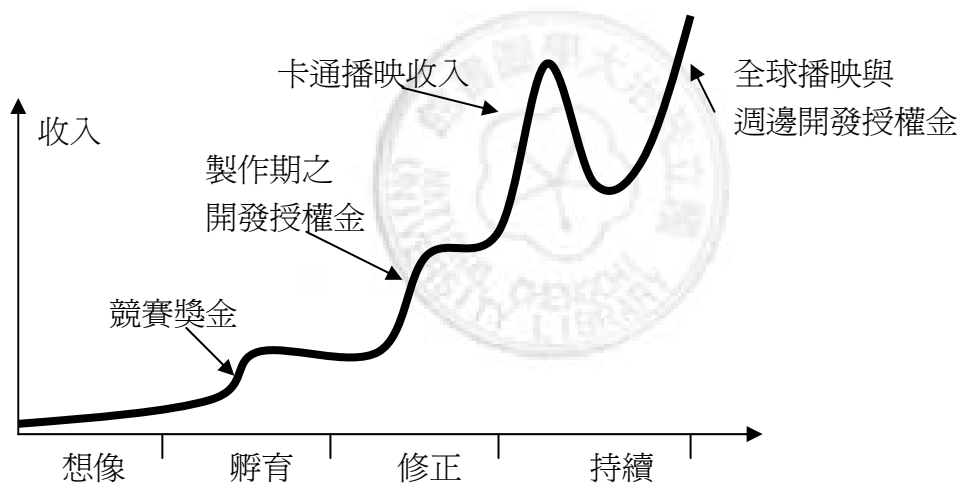


圖 6-4 電視豆商業化過程收入示意圖
資料來源：本研究整理

研究發現 10：

原創內容不僅要將市場導向之設計策略融入內容與作品創造中，還必須以創意行銷增加原創內容商業化成功之潛力。

【說明】

由個案描述中可以很清楚瞭解電視豆與 VOOZ 其肖像設計策略著實影響後來發展結果，像是電視豆的熊貓設計概念已經中國之支持，其續集卡通奧運天下也將從明年開始播映到 2008 年北京奧運；而 VOOZ 帶有亞洲元素的設計，讓 PUCCA 不僅在亞洲受到歡迎，更是出乎意料在歐洲引起一陣熱潮。此外，目前電視或網路都有大量之作品在流通，所以還必須以創意行銷來增加商業化成功之潛力。VOOZ 除了在網路上徵求網友故事外，更將 PUCCA 與偶像歌手共同行銷，或者讓 PUCCA 玩偶出現在偶像劇當中，使 PUCCA 成功擴大其知名度；電視豆則是利用其熊貓的形象加上其續集之奧運故事，與兒童醫院結合與出版社結合，將娛樂為主之卡通動畫擴展到教育與保健之發展上，其獲利潛力也隨之擴大。

研究發現 11：

在想像次分段中，會有外部創意進入讓原創內容進一步演化，或者內部創意移出發展成新的應用。在孵育與修正兩個次分段，是以業界專家之創意移入為主。進入到持續次分段時，作品續集會漸漸轉由內部創意主導，週邊商品則需要相關開發商之創意加入，針對新市場而發展。

【說明】

因為時空環境與作品環境之差異，Pixar 在孵育與修正階段才有引進外部創新，但是電視豆與 VOOZ 皆因為網際網路之盛行，可以藉由網路動畫引入觀眾之意見，並在孵育與修正階段也會不斷引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，因為累積之前的資源之後，可以由內部創新來主導作品發展，如 Pixar。但是像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。

第四節 其他發現

雖然說沒有一定完美之商業模式，及使建立完全相同之模式，不同之企業也會產生不同之結果。不過本研究最初之目的，就是想瞭解如何經營數位內容，便藉由研究新創動畫公司與其第一個原創內容發展之過程，以發現其中之關鍵。故此，經由文獻探討、個案研究分析與前兩節之研究發現，加上在訪談中的觀察，對新創動畫公司之商業模式，以及該如何經營商業模式，提出較客觀之研究發現。

研究發現 12：

要擴大獲利能力，必須突破市場之限制。跨入國際市場可以參考分區經營或者全球統合經營兩種國際合作經營模式。

【說明】

除了 Pixar 與具有全球發行能力之迪士尼合作，可以使其可以專心在原創內容創作上。其他像電視豆與 VOOZ 在拓展國際市場時，都會面臨到跨國合作之問題，兩個研究個案之國際經營模式可以作為國內廠商往國外發展之參考。

電視豆是採取日本製作委員會之模式，可以藉由共同分享利潤達到分散風險之效果。透過製作委員會的統一管理，可以有效匯集資源與管理，如在週邊商品開發上，各區域之開發商可以將其開發之創意商品經由製作委員會全球統合銷售(目前此功能由屬於原創角色之電視豆負責)，不僅可以避免平行輸入之問題，更可以創造額外之營收。其概念如圖 6-5 所示。

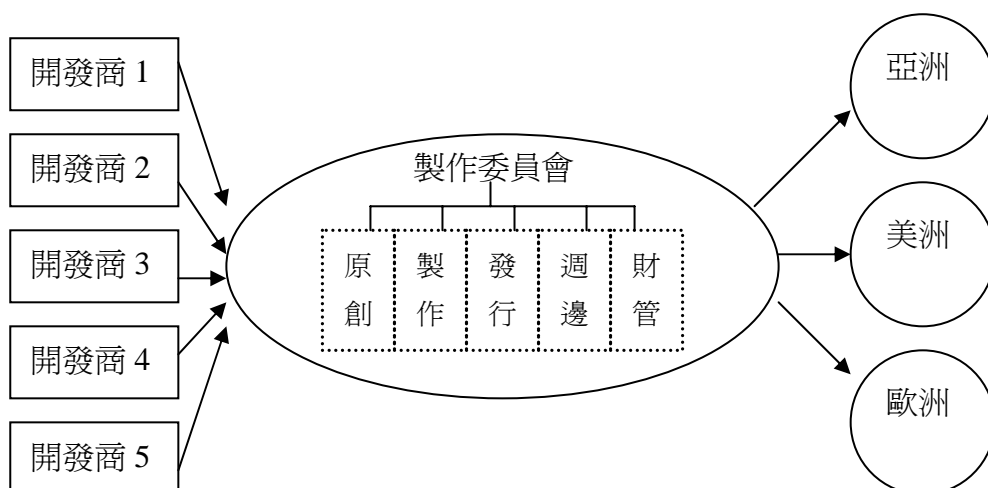


圖 6-5 電視豆國際合作經營模式
資料來源：本研究整理

VOOZ 是採取分區經營之模式，也就是在各地區尋找合作夥伴，經由授權讓合作夥伴經營當地市場，對於其著作權有較大的掌控能力。在週邊商品開發上，VOOZ 會協助各地區之夥伴開發出適合當地之產品，加上各地區發展之限制，會造成發展型態有所不同，像是中國著重在實體 PUCCA 品牌商店與日本著重在行動內容。同時，分區經營較無統合銷售之平台，有可能面臨平行輸入等問題。此外，分區經營可能還要注意各地區合作夥伴力量之平衡，像是目前 VOOZ 積極想與北美之經銷商取得良好合作關係進入美國市場，就是為了避免歐洲與中東之合作夥伴 FKE 獨大，進而減弱 VOOZ 獲利與控制能力。其概念如圖 6-6 所示。

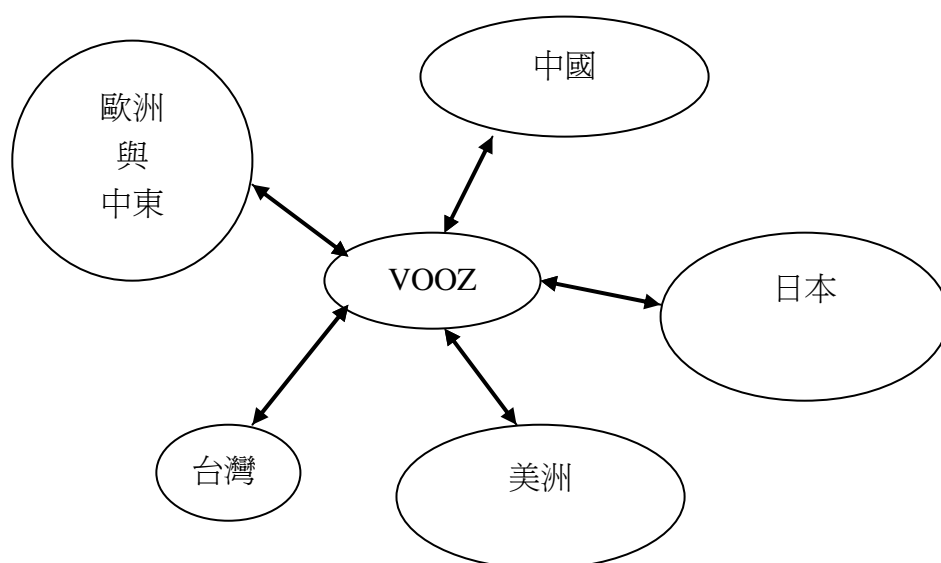


圖 6-6 VOOZ 國際合作經營模式

資料來源：本研究整理

研究發現 13：

在執行商業模式時，較適合採取雙領導人制度。也就是有一負責管理或籌資之領導人，與另一位管理創意之領導人。另外，組織較適合小規模發展。

【說明】

經由電視豆與 Pixar 兩個研究個案發現，其組織中除了有一位負責管理創意團隊之領導人外，如唐智超與拉薩特，更有另一位負責對外募資或談判等事宜之領導人，如張水江與賈伯斯。以這種分開管理創意與經營之模式，可以避免創意受到發展限制，並且促進事業之發展。

朝向原創內容發展之動畫公司，其最大之支出集中在人事成本上，像是 Pixar 在製作玩具總動員停工時，就必須靠外接專案維持營運，但其成功之關鍵還是維繫在拉薩特等數十人之核心創意團隊上。像電視豆與 VOOZ 都是由 5 或 6 人之創業團隊開始，目前都維持在 30 人左右之規模。在訪談過程當中發現一件有趣之共通點，電視豆與 VOOZ 之辦公室都是很普通之隔間設計，且都只有一間會議室，擺滿了其週邊商品。如此的情形與之前一些台灣強調設計的美輪美奐之動畫或遊戲公司有很大之出入。