

第七章 研究結論與建議

第一節 研究結論

綜合以上之研究個案比較分析與研究發現，本研究對動畫作品之原創內容商業化過程獲得幾項重要研究結論。

壹、動畫原創內容從創意到商業化之過程可分為「想像」、「孵育」、「修正」與「持續」等四個次分段。

1. 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。
2. 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。
3. 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。

貳、動畫原創內容從創意到商業化之過程會受到商業模式不同構面與其組成要素之影響。

4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 影響持續次分段的關鍵成功因素為合作力與無形資產。

參、原創內容演化之關鍵

8. 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。
9. 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。
10. 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。

肆、較適合新創動畫公司之商業模式特質

11. 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。
12. 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。

第二節 對台灣動畫事業之建議

綜合對動畫產業背景之了解以及個案研究結果，以下是本研究對台灣動畫事業提出的幾點建議：

1. 台灣動畫業者在發展原創動畫時，除了肖像本身設計要有獨特之魅力外，還必須將市場區隔等因素融入設計策略當中，才有利於原創內容或作品跨地域與文化之流通。

本研究發現研究個案都有將市場導向之設計策略融入到原創內容與作品之創造上，這與台灣過去許多強調以華文五千年文化背景作為文化導向之設計策略有很大之差異。像屁屁熊與 Pucca 的網路動畫都是沒有說話內容，完全以音效、音樂與動作來呈現，對其跨文化之流通有很大之助益。所以台灣動畫業者在想像分段時，必須考慮到跨文化之設計策略，以便動員觀眾之興趣與支持。

2. 台灣動畫業者在發展原創動畫時，可以藉由國際共同製作等方式來規避開發風險，並以此累積在動畫原創作品開發之核心資源。

經由文獻探討本研究發現國際間的跨國合作模式非常普遍，可以藉由國際共同合作促進資金之募集，並且擴大市場規模。台灣動畫或者數位內容相關業者還不熟悉此一製作模式，主要是因為這種跨國合作之模式是由電影工業帶動產生，像是美國、日本與歐洲都是如此，台灣電影大多是獨立製作等方式，以致於對於國際合作經驗之缺乏。所以雖然過去台灣有很多動畫業者獨立開發動畫電影，但是在缺乏市場敏銳度與市場規模下，目前尚無很成功之作品在國際上呈現。本研究希望藉由對研究個案之描述，讓新創動畫公司瞭解一些可以選擇之國際合作模式。

3. 台灣動畫業者目前在發展原創動畫時，除了考慮到跨文化之設計策略外，更要開拓新的流通平台或者新型態之動畫。

台韓目前的網路動畫熱潮已經不再像 2000 年到 2002 年之間如此熱烈，並且有太多作品在網路上流傳，要增加作品曝光率有很大之困難，所以有必要開發新的流通與曝光平台，如新興技術平台 3G 與 MIP-TV，或者國際展覽如紐約肖像授權展、東京禮品展、東京影展、釜山影展、首爾肖像展與首爾國際動畫影展等。除此也因為動畫短片漸漸成為未來之趨勢，所以像 VOOZ 製作 7 分鐘之長篇動畫，還可以拆成上下各 3 分半之影片，應用到不同之平台上。



第三節 研究心得與貢獻

1. 本研究藉由研究商業模式之構面與組成要素變化，以此歸納出較適合原創內容商業化之過程。由最初之文獻探討，整理出動畫事業之商業模式構面與其組成要素，並且經由個案比較分析後，可以發現商業化各階段之關鍵成功因素。筆者發現此種研究方式雖可以界定出較客觀之關鍵成功因素，但是對執行商業模式之組織或個人能力，較無法只由訪談或者次級資料發現其中之關鍵。
2. 因為原創內容商業化之過程，因為產業因素與定位之影響，本研究尚未能精準以商業模式之變化區分出共同之銜接橋樑。不過筆者也發現，原創內容商業化之過程雖然比技術商業化過程所經過之次分段少，但是由於產業因素之關係，必須要藉由策略聯盟擴大商業化能力，創意之守門人並非只有觀眾，發行商佔了極重要之地位。
3. 筆者由跨國個案之比較分析中發現許多之共同點，加上介紹台灣較少瞭解之韓國動畫產業與成功個案，希望提供台灣動畫產業較具國際觀之參考。

第四節 對後續研究之建議

1. 本研究只針對原創內容商業化過程之商業模式變化做深入之分析，並未探討如何執行商業模式或者評估商業模式。所以後續研究者可以研究商業化之關鍵成功因素與執行商業模式之間之關係，或者研究評估原創內容廠商商業模式之方式，協助其可以快速調整商業模式構面或者採取不同之策略因應。
2. 本研究只研究新創動畫公司與其第一個原創內容商業化之過程，並且台灣與韓國之個案還屬於發展初期，尙未能證明其商業化成功之程度。所以後續研究者可以追蹤此兩個研究個案之發展情形，以便發現分區經營或是全球統合經營的優勢與劣勢。
3. 本研究礙於時間與資源之限制，只對台韓兩間個案公司進行訪談。後續研究者可以研究台灣或國外其他個案之商業化過程，如阿貴、幹譙龍或賤兔等，進一步研究原創內容商業化過程的關鍵成功因素。
4. 本研究因為對於動畫創作知識之限制，並沒有深入剖析肖像或作品之價值。所以後續研究者可以研究其設計策略對於原創內容所產生之價值的影響，或者進一步對所謂好的原創內容建構出適當之評估準則。