

台灣動畫電影的商業模式之探討

Discussion on Commercial model of Taiwan Movie Animation

楊錫彬¹(中國文化大學廣告學系助理教授)

摘要

近年來，台灣動畫創意有效的轉變成市場有價商品化，正逐步成長茁壯，朝向國際市場而努力，而台灣動畫電影是否能走向國際市場，先必要能生產出優質的動畫，然而好的動畫必須要有優秀的原創人才與製作團隊，以及應該投入更多的市場行銷、企業整合，才能建立一個有效的經營模式。

可從迪士尼動畫公司的發展過程中，能夠得知要製作動畫電影必須因應市場喜好而調整商業模式，每一部動畫電影的商業模式，都是為市場所重新訂作的。因此，唯有商業化的動畫電影，才能夠有機會回收高成本的投資，再透過授權機制進一步取得超額的獲利。

本研究探討台灣動畫電影商業模式，目的在於為動畫電影製作尋求獲利及建立商業模式，期望動畫電影製作公司能透過商業模式達到獲利目標，又能滿足觀眾娛樂需求的期待，同時經營動畫電影的品牌價值成為可永續經營的動畫公司。

¹ Email : yxb2@faculty.pccu.edu.tw



關鍵詞：台灣動畫、商業模式、動畫創意、市場行銷、動畫電影

Abstract : Recently, creativity in the movie animation in Taiwan has effectively become valuable to the commercial market. The industry is growing stable and thriving internationally. Movie animation in Taiwan whether or not they can succeed in the international market depends on its quality. A good animation requires excellent and creative talent in its production team. To establish an efficient business model, more resources should be placed in marketing and company integration.

Learn from the development of Disney animation, we can see that a movie animation producer must be able to adjust its business model in order to adapt to the market. The business model of every movie animation has been customized in order to adapt to the market. Therefore, only commercialized movie animation shall be possible to receive high returns on its investment and through the sale of copyrights, more profits can be returned.

This discussion will look at the commercial model of Taiwan movie animation. The purpose of our discussion is to look at how to make profits from movie animation production and establish a business model. We would like to see movie animation produced while achieving a profitable target that could also satisfy the audience with entertainment



that they expect. At the same time, running a business of movie animation brand can become a sustainable business for an animation producer.

Keywords: Taiwan animation, business model, animation creativity, marketing,
movie animation



一、緒論

台灣電影產業曾經一度被稱為「夕陽產業」，直到2008年由魏德聖所執導的海角七號電影，創造亮麗的成績及刷新票房紀錄，終於讓台灣電影產業能夠重新國人肯定及認同，更獲得政府大力支持。因此，對於所謂成功的典範，人們所關注的焦點往往都會放在最後結果，試圖從終點到回顧過程找出成功的捷徑，但如果只用這樣的方式探討，還是不足以完全了解成功的模式。我們可以從迪士尼動畫公司的發展過程中得知，要製作一部動畫電影必須因應市場喜好而調整商業模式。每一部動畫電影的商業模式，都是為市場所重新訂作以及每一部動畫電影從概念到規劃到執行，過程中有無數的抉擇。而這些抉擇是動畫電影的經營者必須在投入製作前先掌握深入研究的課題，經營者必須擬定商業模式，決定整個動畫影團隊行進的方向和確保製作物的產出，都能夠符合市場的期待。在決策者確定商業模式後，才能夠推動整個動畫電影專案的製作，這些事前的規劃是很容易被忽略，但卻是影響動畫電影是否成功的重要關鍵。隨著全球化時代的到來，動畫電影產業作為媒體經濟的一份子，不僅以融資的方式，製作階段的各項活動，發行映演與行銷，也都以國際性的方式進行，動畫電影逐漸在電影產業終展露頭角。例如：美國好萊塢電影等大型跨國集團，本著題材的多元性與豐富、高技術、高度視覺效果，以及配合著國際性的發行管道與行銷方式，在世界各國引領風騷，其巧妙的結合著跨地域性的在地化行銷方式及商業模式，在台灣搏得許多動畫迷的心，然而動畫電影所跨越文化與地域性讓動畫電影所面對的觀眾群遠比真人電影來得廣泛，因此，動畫電影的海外發行與映演更來的重要。近年來電影動畫更是獨領風騷，以數位科



技為載體的內容文化產業，不僅是「娛樂經濟」代表之行業，具有現今知識經濟的全部特徵，富有高度的「創意」(Creative)特質，具備著廣大的市場需求、高度國際化、跨語言化，並有跨行業、跨領域的周邊商品涵蓋廣闊：涉及出版、藝術、科技、傳媒、商業，產業鏈從期刊圖書出版到相關影像與音樂產品、電腦遊戲、教育軟體的開發與傳播，再到玩具、文具、包裝、服裝等衍生產品的開發、經營與銷售，具有相當完整的產業價值鏈的鏈結，其周邊行業涵蓋範圍更可以擴大至整個娛樂產業，與一般性產品只能銷售一次不同，動畫產品可以相互交叉、循環反復地銷售，得到多次、多地域、主產品和相關衍生產品的多面向收益。

以美國動畫電影產業發展成功的經驗，給了面臨全球化競爭下，轉向自創品牌欲走入國際的台灣動畫產業一個相當大的參考案例，台灣動畫電影產業無論創意、行銷與製作規模都不敵好萊塢，雖有好的創意也往往無法得到資金援助與發行商的贊助，台灣未來發展可以走合製方式，有了好的創意才能得到企業青睞。而目前看好動畫產業發展潛能的國家，皆積極提倡動畫產業升級，透過政府多項的扶植政策，協助發展中的動畫產業，希望能將動畫產業從接案製作轉型為具有故事研發能力。不過動畫電影的營運資金龐大，有高度的投資風險，對於一家必須自付盈虧的民間公司而言，除了在初期發展需要政府的支持外，想要在競爭激烈的市場上取得成功並走的長遠，更需要強化自身在目標市場的掌握力，才能夠與市場上強大對手的競爭，立足於動畫電影市場。因此，唯有商業化的動畫電影，才能夠有機會回收高成本的投資，



再透過授權機制進一步取得超額的獲利，而這也是本研究以探討商業模式切入觀察台灣動畫電影的重要原因。

二、文獻探討

根據美國哈佛大學經濟學教授 Richard Caves(2003:10)指出：要完成具有商業價值的創意產品，必須讓每個投入者或整個電影團隊都發揮特定水準，一個環節錯誤，再大的投入數字乘以零依舊是零。也就是說，一項錯誤會讓電影所花費的龐大投資走向失敗的結果。動畫電影是一連串各別因素的細項成果所交織出整體總和的表現。因此，想要研究動畫電影，不只要研究動畫電影各項製作階段之個別因素，還要能以全觀的方式將整體與個體之間相互影響的關係。也就是以經營者或經營團隊所考量的面向，說明整個動畫電影的運作模式。因為動畫電影產業具有高成本、高風險的特性，回收獲利是動畫電影生存的必要目標。

(一) 商業模式

要探討商業模式，首先要了解商業模式是什麼，Blank(2010b)對於商業模式的看法：描述公司是如何創造、提供產品並獲取價值的，更直白的說法是，商業模式在說明公司是如何賺錢的。Rappa(2000：13)指出：商業模式是一個企業開發業務，使企業生存和獲利的方法，並說明企業如何在價值鏈中找到的適當定位以獲得利潤。Magretta(2002：86-92)認為：商業模式在本質上是企業如何運作的故事。一個好的商業模式可以回答：誰是顧客？需要什麼？企業如何賺錢？如何在合理的成本下向顧客提供價值？後來學者對於商業模式的討論加入對於產業與產業鏈的考量，認為商業模式能



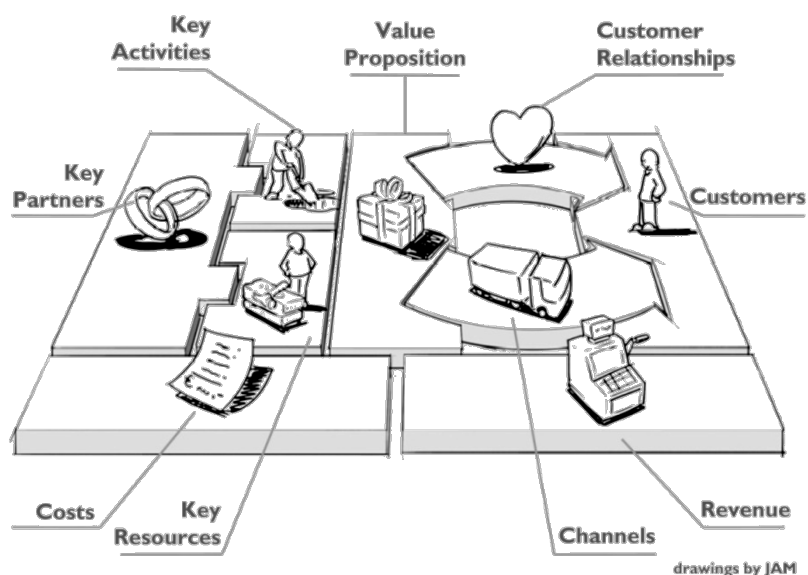
夠為企業在價值鏈中，創造和獲取核心的架構邏輯、做出策略抉擇(Shafer、Smith 與 Linder, 2005: 199-207)。Osterwalder 與 Pigneur(2010: 14)對於商業模式的解釋，就是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段與方法。Steve Blank 與 Bob Dorf(2012: XI) 則提出商業模式的目的是找出可重複和可獲利的方法，過程需要同時考量到經營原則、策略、技術和管理方式，以降低風險和提高成功機會。動畫電影的商業模式，可參考美國南加州大學電影藝術學院授及產業顧問 Jason Squire 說明：一部作品透過商業運作，將人類單純的、脆弱的、主觀本能這「無形的娛樂價值」轉換成收益流(2013: iv)。

(二) 商業模式圖

依據 Osterwalder 與 Pigneur(2010: 15)提出商業模式圖 (business model canvas)，用九個構成要素涵蓋了一個企業的四大主要領域：顧客、提供產品、基礎設施，以及財務健全程度。以取代過去討論商業模式時，要搬出厚重而複雜的商業計劃書。它的概念是利用視覺化的架構，讓使用者可以像思考棋局一樣，去假設商業模式，向別人描述策略，推演假設的可行性。商業模式圖的設計可以讓企業、團隊容易評估及改變調整的工具模組，能夠將過去商業計畫書中，所討論的目標策略、財務分析、SWOT 分析、藍海策略中的價值創新等等概念。如圖 2-2-1，以中間 value proposition 為中心，左半邊元素與成本相關：右半邊元素與收益相關，可依據使用者的優勢或創業出發點，由左邊的成本，或者是右邊顧客(如:iPod 帶來的顧客體驗)，或者是由中間的 value proposition 開始來驅動整個商業模式。最終的目的是讓使用者能夠從這



九項構成要素，去發展管理多個的商業模式，了解企業獲利的邏輯。商業模式圖各個項目之間的連結方式：如圖 2-2-1 所示。



資料來源:Osterwalder、Pigneur(2010：18-19)

圖2-2-1商業模式關係圖

對於動畫電影而言，這九項要素可以成為很簡單，卻不是製作被簡化的商業模式溝通工具，讓無論是偏重商業思維或偏重藝術思維的人，都能夠從商業模式圖了解全貌，使用這項共同的溝通語言，分別說明商業模式圖各元素，呈現動畫電影商業模式全貌。



1. 目標客層(Customer segment)

Osterwalder 與 Pigneur(2010: 20)強調:顧客是所有商業模式的心臟。如果沒有可以帶來獲利的顧客,任何公司都不可能活太久,一旦決定要服務客層,忽視哪些客層,就可以針對某個特定客層的需求,仔細設計出一個商業模式。因此,鎖定顧客是最重要的設定,但是這也是很容易掌握錯誤的要素。電影的觀眾是由一群差異極大的群眾組成,故電影與政黨、宗或其他必須努力想辦法吸引廣大群眾認同的組織一樣,必須同時涵蓋能吸引不同族群的多種元素。動畫電影所面對的觀眾,可能是不同族群的顧客,而同時具有共同的娛樂目標和觀影通路,而成功的動畫電影則具有滿足不同族群,提供相同娛樂需求的能力。

2. 顧客關係(Customer relationships)

Osterwalder 與 Pigneur(2010: 20)強調:顧客是所有商業模式的心臟。如果沒有可以帶來獲利的顧客,任何公司都不可能活太久,一旦決定要服務哪些客層,忽視哪些客層,就可以針對某個特定客層的需求,仔細設計出一個商業模式。因此,鎖定顧客是最重要的設定,但是這也是很容易掌握錯誤的要素。大部份的動畫電影對於播映對象的設定以不分年齡、不分族群為主,在商業模式中屬於大眾市場。日本動漫產業研究專家增田弘道(2007/2012:119)觀察研究後提出,觀眾族群的擴大和動畫產業成長相關,因為動畫作品持續的推出,觀眾群體從主要的兒童觀眾,拓展到青年觀眾,再擴大到一般觀眾和海外觀眾。動畫電影所面對的觀眾,可能是不同族群的顧客,而同時具有共同的娛樂目標和觀影通路,



而成功的動畫電影則具有滿足不同族群，提供相同娛樂需求。

3. 產品通路(Channels)

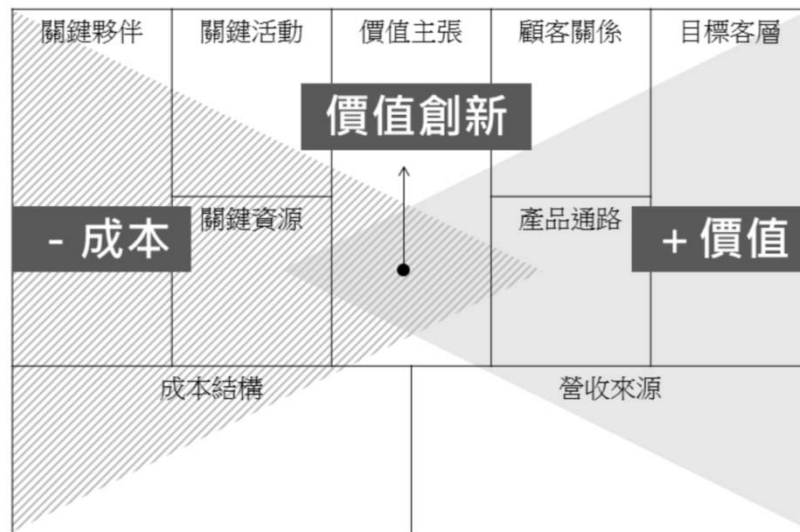
所謂的通路是產品給顧客的方式。如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張，通路的機能是提高顧客認知，使之了解一家公司的產品和服務。因此，通路是協助顧客評估一家公司的價值主張，讓顧客能購買產品。李天鐸與劉現成(2009：127)說明：發行是電影最重要的環節，它銜接創製與市場，使電影成為文化商品。換句話說，電影能夠成為商品是經由發行去打開各項通路。放映影片的方式已經改變，Bordwell 與 Thompson(2012/2013：17)表示：在2010至2011年間，數位放映已取代35釐米放映機，影片轉成數位電影包(digital cinema package, DCP)，戲院將加密的DCP下載至伺服器後，提供給一個或多個放映機做放映。降低成本的同時，數位硬體設備能呈現更好的視覺效果，讓觀眾願意離開家裡到戲院欣賞電影。易言之，電影發行從戲院上映通路開始，可帶動各式衍生商品搭配開發而產生更大的收益。目前動畫電影發展最好的幾個國家，如美國、日本都擁有大規模的內需市場，同時還有外銷國際市場能力。但是這並不代表國家的文化力和經濟力完全箝制住電影的市場規模，一方面各國的電影市場或美國的獨立製片，皆證明不一定要國際的製片、發行才能獲利。另一個原因是上述的通路方式會隨著科技的進步。Squire(2012/2013：461)「娛樂技術：過去、現在和未來」一文中，描述新的通路現象為-家庭媒體矩陣。他提到：無論是從生產的角度還是從消費的角度，我們都處在一個娛樂媒體發生巨變的時代，因為數位技術和不斷發展的網路化



世界。而這個嶄新的娛樂世界-家庭媒體矩陣，會是一個不斷膨脹的媒體世界，由更大控制力帶來更多收益。

4. 價值主張(Value propositions)

Osterwalder 與 Pigneur(2010:22)解釋:價值主張在於提供顧客需要的產品。也就是顧客選擇你的產品，而不是選擇別家產品的原因，價值主張可以解決顧客問題，或滿足顧客的需求。價值主張是位於整個商業模式圖的中心，同時也與藍海策略中的價值創新的中心呼應。Osterwalder與Pigneur(2010：226)將商業模式圖再結合藍海策略中，產品在差異化與降低成本的兩端，找到價值創新的方式，以圖2-2-2 說明商業模式圖中，在成本與收益之間的價值創新的關鍵因素即為價值主張。



資料來源：Osterwalder 與 Pigneur(2010：226-228)

圖 2-2-2 商業模式與價值創新



換句話說，動畫電影能帶給觀眾和創作者快樂，這是動畫電影吸引人的誘因，但是動畫電影的本質是商業電影。本質讓人感到快樂這項誘因是兩件事，誘因是商業模式中所謂的「願景」(vision)。那麼動畫電影的價值主張是什麼？其實就是動畫電影說什麼樣的故事，能夠讓觀眾願意為這個故事花錢觀看。而價值主張的擬定，也是商業與藝術拉扯張力最大的時候。Bordwell 與 Thompson (2012/2013：4)認為：電影所涵蓋的綜合性藝術價值，讓人們有時把電影藝術和商業視為對立，原因跟電影的「娛樂性」有關，因為娛樂基本上是行銷銷售給大眾。對於動畫電影而言，在面臨商業與藝術角力，往往會因為成本壓力，雙方協議往娛樂的方向走過去。因此，動畫電影總是通俗、平易近人，很容易被觀眾接受，從經濟學的角度來看，這可視為市場所決定的結果。當藝術因為具有娛樂性質時，就能容易被商業行為給推廣，延續藝術的展示時間。娛樂性加上創意，讓動畫電影能成功在商業市場中屹立不墜，這與藍海策略中的價值創新概念呼應。在動畫電影成為當代藝術媒介的同時，另一面向的商業動畫電影則永遠不能忘記要娛樂觀眾。因此，我們綜觀商業動畫電影其商業模式中的價值主張，就是娛樂，動畫電影有讓觀眾願意為了滿足娛樂需求而消費的價值。

5. 關鍵活動(Key activity)

動畫電影的關鍵活動為動畫電影的故事開發能力，對於動畫電影而言，故事架構是動畫電影的核心，動畫電影是一種電影風格表現的方式，故事內容也像實拍電影一樣需要結構，而故事內容和形式，要像所有優秀的電影和藝術作品審



視人性內在和外在的真實，表現出來的應該更有深度。研究電影故事超過四十年的電影大師 Howard Suber(2006/2012：33-34)提出下方看法。有些電影之所以能長期並持續吸引我們，並且常駐在我們個人與集體的記憶中，是因為它們讓我們看自己如何過日子。我們的希望與恐懼，我們的渴望與挫敗，我們的企盼與挫折，我們的愛與恨，在難忘的賣座電影中，具體地展現出。研究這些電影，事實上就是在研究我們自己我們理想中的自己，而非現的自己在這個理想世界中，我們看的人但認同我們所認同的事物，也反映我們個人與整個社會想要相信的價值。

6. 關鍵資源(Key resources)

動畫電影的關鍵資源為動畫製作，將故事完成後呈現在觀眾的面前。一部動畫電影的製作流程很複雜，必須仔細規劃資金以及讓團隊人才能各司其職。在商業模式中，關鍵資源是提供產品所需的技術、資源。而每部動畫電影像是一個近500人參與的大型公司，執行一個兩、三年的計劃，有高度的資金和人力的需求，因此，動畫電影的關鍵資源在於要能完成電影製作的資源需求，包括找尋資金和人才，以及管理資金和人才等等。Osterwalder 與 Pigneur(2010：35)說明關鍵資源其中的智慧資源包括：品牌、專業知識、專利和版權...等，因為動畫電影要較高的技術能力，必須仰賴專業的動畫製作人才團隊，對於動畫電影來說動畫製作人力是必須賞握的關鍵資源，尤其是製作能力很強的團隊。在電影產業流傳一句話：時間和資金就是創意與藝術發展的限制框架。美國知名導演、編劇、演員Orson Welles 也表示：「藝術的敵人就是缺乏限制」(Squire，2012/2013：49) 對於動畫電影



而言，也很適用於在掌握關鍵活動受限時，思考這句話深遠的意涵。

7. 關係合作夥伴(Key partnerships)

關鍵夥伴-有什麼配合的外部資源，就是建立夥伴聯盟的原因，不外是讓商業模式最適化，或是減低風險，或是取得資源。Osterwalder 與 Pigneur(2010：38)將夥伴關係分為四種類型，依類型加入動畫電影所需的夥伴資源，如下：

- (1)非競爭者之間的策略聯盟。
- (2)競爭者之間的策略夥伴關係。
- (3)共同投資以發展新事業。
- (4)採購商與供應商之間的夥伴關係。

一部動畫電影建立關係的合作夥伴很多，大致依電影的製作順序，將合作夥伴依關係分類如圖2-2-3，夥伴合作關係以製作團隊為核心而對外尋求結盟的夥伴，未列入組織結構的製作成員，像是可能外聘加入的導演、製片、監製、編劇、動畫師... 等。每項動畫專案都有不同的流程，下方所分類的夥伴關係，發展時間從左到右，因為夥伴合作關係無法明確劃分時間，可能提早或延續至下階段，僅以大致時間點置入各合作對象的加入時間，不表示為合作時間的長度。

	前期	製作	後製	映演
非競爭聯盟	題材來源	發行商、銷售代理、廣告商、明星 配音演出	周邊商品開發商、行銷公司	公關公司、新聞媒體、明星
競爭聯盟	—	接案動畫公司、特效公司	—	—
投資關係	政府、銀行、創投、基金	海外發行商	天使投資人	遊樂園、衍生商品製作
供需關係	律師、會計師、市調公司	配音公司、作曲家	專業後製公司(拷貝、字幕)、市調公司	放映商(戲院)、非戲院通路業者



資料來源：Osterwalder 與 Pigneur(2010：38)

圖2-2-3動畫電影關鍵夥伴

8. 收益來源(Revenue streams)

營收來源指的是產品賣出後的收入，Osterwalder 與 Pigneur(2010：30)說明：如果顧客是商業模式的心臟，那麼收益流就是動脈。而收益是商業模式中很重要的轉換點，代表公司的財務從對外的支出，開始有資金的入帳，每個商業模式都必須要思考收入來源。在動畫電影這項產品，其收入的交易方式並不是直接將產品交到顧客手裡，而是用各種包裝方式透過通路與顧客接觸，完成交易行為。動畫電影有如一般的電影，其產品通路在營收的時間上有層層分流的概念，不僅如此，營收軸線因為同時可以有周邊商品推動，加上後續的衍生，透過商品授權，構成非常複雜的收益網。所以說，動畫電影的收益不僅僅只是單純的上映後影片播出費用，還包括動畫電影的各項授權收入，動畫電影可以被廣泛被授權使用，取得產品的授權金，只要使用到動畫電影的任何畫面或是故事、角色，都在動畫電影授權收入的範圍。要計算收入來源，可簡要分為主軸影片播映收益以及副軸周邊商品授權收益。授權的收益很廣，支線收益的廣度就有賴於授權業務的積極推動。雖然描述動畫電影所帶來的收入效益，但最重要的還是主軸收益的掌握，必須先由影片建立品牌知名度，才能有副軸線的收益。

9. 成本結構(Cost structure)

成本結構指的是了解商業模式各項最重要的成本。關於成本必須要了解所執行的商業模式中，最重要的既定成本是



什麼?什麼關鍵資源最昂貴?什麼關鍵活動最燒錢? 成本結構有以下特徵:

A.固定成本:不論商品或服務的生產量多寡,成本都是固定的。對於動畫電影而言,簡單說,就是所有的製作成本,包括:營運管理費、版權費、場地租金、軟硬體設備、片頭片尾製作費等。

B.變動成本:成本隨著商品或服務的生產量不同而變動。如:勞務報酬、保險、電影宣傳活動、參加影展和市場展、廣告費等。

C.規模經濟:因為產量擴大而享有成本優勢。如:開發系列電影。

D.範疇經濟:營運範疇較大,而享有成本優勢。以同樣的行銷活動或配銷通路。

電影的競爭激烈,很難減少製作成本,動畫電影要降低成本,可以從製作流程和管理著手,而這也是降低風險的方式。規劃專案時必須思考如何讓製作成本達成最好的收益,從一開始的故事建構就必須謹慎掌握觀眾的喜好,才是所謂的把錢花在刀口上,用成本創造收益。

(三) 台灣動畫電影發展現況

動畫電影產業是資金密集型、科技密集型、知識密集型和勞動密集型的重要文化產業,具有消費群體廣、市場需求大、產品生命週期長、高成本、高投入、高附加值,高國際化程度等特點,是 21 世紀開發潛力很大的新興產業。因此近年來日、韓、歐洲等國家一致看好數位內容產業發展,更積極投入大量資源,在政府全力支持下,台灣已將「數位內容」列為國家發展重要產業之一,並明確列為優先發展的核



心優勢產業。台灣動畫產業萌芽於 50 年代，直到 70 年代才開始接受歐美與日本的動畫代工洗禮，在動畫描繪技術與品質上有了顯著的進步。直至今日，台灣的電影動畫業者，仍以國外代工為主要業務型態。動畫製作代工成功的關鍵因素在於：成本、品質以及效率。

從 80 年代至今，國外動畫業者陸續在亞洲各地尋找更低廉的動畫代工來源，目前大陸、韓國、菲律賓及印度等地，都已成為台灣競爭對手，在短兵相接的激烈競爭下，原本附加價值就不高的台灣動畫代工市場，已臨重大危機。而日式與美式代工的經驗深深地影響了台灣之後 30 年的動畫發展。

90 年代初，動畫產業西進大陸，蘇州、無錫等地盡是台灣動畫先驅的身影。然而，在輔導金、公視等的推波助瀾下，自製動畫的努力從未停歇，類型也更廣泛。90 年代中，數位技術與 3D 電腦動畫嶄露頭角。網路革命更催生了動畫電影，預告了新世紀，新型態動畫產業的來臨！遊戲產業蓬勃發展，廣告與電影特效也廣泛運用動畫與數位技術，3D 動畫成為主流，國際間競合的態勢也愈加明顯。藉著創意行銷來開拓「自創動畫品牌」的國際市場，商品經營也成為重要課題。回首 30 多年來的各種危機與轉機，21 世紀的台灣動畫產業臨著全新的考驗。

（四） 小結

商業模式沒有刻板的定義，它不是一成不變的法則或公式，商業模式是活用於經營者手中，用來建構思考如何獲得



利益的工具。商業模式不是商業運作最終結果的解釋模型，也不是成功者拿來說故事的範本。商業模式是企業或組織在推動商品到獲得利益的過程中，包括資金、目標、經營策略、技術、專業技術等各種工作面向其運作的模式。因此，當企業在說明其商業模式時，要說明在產品或服務在各階段的流程轉換過程中，企業是用什麼樣的方式來確保產品或服務能持續發展，讓團隊有可以依循商業模式，最終將產品換取利益的過程模式說明。

動畫電影雖然是創意的成果，但過程必須有嚴謹的管理，對於觀眾喜好有充分的資料搜集以及測試滿意度等等商業化的協調修正。動畫電影的商業模式圖，以對照台灣動畫電影的發展現況，讓動畫電影的管理者能藉由商業模式，作為營運視野藍圖，視覺化地調整專案發展和管理製作風險，並以小型可性商品測試市場喜好，驗證商業模式再加以修正，讓動畫電影更貼近觀眾的娛樂消費偏好與需求。團隊的經營者必須能夠精實地擬訂商業模式，才能讓動畫專案在無數次的抉擇中，有系統調整錯誤，最終完成能夠滿足觀眾娛樂需求的動畫電影產品。

三、台灣動畫產業的商業模式分析

(一) 回顧台灣動畫電影二十年

台灣過去是動畫代工王國，為迪士尼代工了不少大家耳熟能詳的動畫。好不容易台灣近年來才漸漸的想要走出代工產業，創造自己的原創品牌，然而，國內近年來許多原創動畫，卻不一定都是在台灣製作，背後多多少少都有成本考量，但也因此引起觀眾的質疑。但原創動畫電影卻還在摸索發展



之中，因為台灣過去雖然擁有豐富的動畫代工經驗，卻沒有動畫電影的原創與行銷的經驗。所以，近年來國產動畫市場低迷，產業近乎熄火，在台灣電影的版圖上，國產動畫是一塊失落的拼圖。票房失利、成本降低、票房再失利、成本再降低...觀影群眾失去耐心、製作團也失去信心。我們需要逆轉這樣的惡性循環，讓大家相信台灣仍有製作認真的原創動畫電影，重新創造製作團隊與觀影群眾之間的正向互動能量。事實上，原創品牌是台灣動畫電影發展的現階段趨勢，從代工到品牌，台灣動畫產業需要學習掌握前製、後製與品牌行銷的相關技術，並在國內獲得觀影族群的支持，才能進一步從影音產業發展為品牌授權產業。台灣電影產業走過了低潮，正逐步成長，但台灣的動畫電影卻剛從代工走向自有品牌。動畫電影代表的不只是影音創作，同時也是肖像與品牌授權產業的發展，台灣的動畫電影夢，也是台灣動畫品牌的動力，值得所有關心台灣自有品牌動畫產業發展的國人，一起給予關注和支持。以下為本研究(如表 3-1-1)從 1998 年至 2016 年所整理台灣動畫電影發展情況。

表 3-1-1 台灣動畫電影票房

年代	片名	導演	製作公司	票房
1998	魔法阿嬤	王小隸	稻田電影工作室	約 350 萬元
2003	蝴蝶夢-梁山伯與祝英	蔡明欽	中影公司	約 175 萬元



	台			
2005	紅孩兒：決戰火焰山	王童	宏廣公司	約 550 萬元
2007	海之傳說－媽祖	林世仁	中華卡通	約 100 萬元
2010	靠岸	張榮貴	春水堂科技娛樂	約 65 萬元
2010	鑑真大和尚	蕭毅君	慈濟傳播人文志業基金會	約 1100 萬元
2011	憶世界大冒險	冷子健、高嘉淇	幻想曲數位內容	約 150 萬元
2012	腳趾上的星光	顏順發、黃興芳	大熊星國際多媒體、綺泰動畫	約 10 萬元
2013	我是隻小小	李春永	滄珀動畫電	約 30



	鳥		影	萬元
2013	夢見	張永昌	肯特動畫	約 60 萬元
2014	桃蛙源記	楊仁賢	動動許多媒 體	約 500 萬元
2014	閩小妹風獅 爺大會	蘇俊旭	冉色斯創意 影像	約 250 萬元
2016	阿雄與悉達 多	康進和	財團法人佛 陀教育基金 會	約 100 萬元

由以上的資料整理顯示，台灣動畫電影雖然擁有豐富的動畫代工經驗，卻沒有動畫電影的原創與行銷的經驗，因此，原創品牌是台灣動畫電影發展的現階段未來的趨勢。

(二) 台灣動畫產業的商業模式分析

從文獻中各項商業模式分析資料，可以得知原因在於動畫電影產品最終要面臨的是市場觀眾的檢視，能夠貼近市場需求的動畫電影才有獲利的機會，如何從美國和日本的成功經驗，轉換成台灣的成功經驗，是現在台灣急於尋求的答案。探索美國動畫電影成熟的產業鏈，提出動畫電影的商業模式



圖，以對照中國動畫電影的發展現況，讓動畫電影的管理者能藉由商業模式，作為營運視野藍圖，視覺化地調整專案發展和管理製作風險，並以小型可性商品測試市場喜好，驗證商業模式再加以修正，讓動畫電影更貼近觀眾的娛樂消費偏好與需求。更以文獻探討的商業模式圖的9項要素為架構，對於台灣動畫電影在商業模式的觀察與看法。

1. 目標客層(Customer segment)

製作一部動畫電影，必須先了解電影主要的觀眾客層，應該深入調查了解觀眾：他們是誰？想要什麼？怎麼做能夠使產品銷售額(電影票房)最大化？片廠發行人如何消化這項研究成果，並實現轉變？當產品在全國發行時，又有哪些個人或本地的因素會參與進來？目前台灣動畫市場都大多收是鎖定在合家歡，但是長期操作低品質的動畫電影會讓合家歡的客層流失，可能轉而看由國外引進的動畫電影，進而造成動畫電影市場無法正向的發展。

2. 顧客關係(Customer relationships)

對於動畫電影而言，顧客關係是要能引導觀眾能對電影產生認同感。台灣動畫電影市場目前大部份鎖定觀眾客層為青少年為主，青少年客層很多是在家看電視或玩線上遊戲，認識了台灣動畫的品牌。除了遊戲的動畫電影可以先和觀眾建立關係外，玩具和電視卡通影集也是類似的情形。像這樣具有知名的動畫或遊戲，也是很多電影發行公司的喜愛的品牌。對於想要將動畫電影當作品牌中心，加以延伸推廣經營的公司，還是必須將顧客關係拉回到——引導觀眾能對電影產生認同感。在假設商業模式時，一定要清楚知道目標客層是



誰，提供顧客所需的產品價值，讓顧客認同後，才能搭起顧客關係的連結，這樣的一個程序成功建立後，就能夠得到產品營收。

3. 產品通路(Channels)

電影發行的通路不只限於戲院，或受限於內需市場，動畫電影的通路影響了投資成本的回收及獲利甚深。在台灣電影市場發行動畫電影，必須思考如何得到盛大放映廳數，取得首周票房的好成績，票房回收是決定動畫電影回收最重要關鍵因素，也是安排後續周邊、衍生商品發展進而獲利的風向球。如何讓動畫電影在戲院放映時，能成功延長電影放映時間，也思考通路策略時要規劃的範圍。在最短的時間內，形成最大的影響，要讓電影的影響是全人群的，用爆炸性的宣傳推廣，那怕輕人去看，也會知道最近有一部動畫電影。無論是國產的動畫電影或者是國外引進電影，想要打開電影通路，都需要在上映前積極地行銷宣傳，透過電視、廣告、網路等各項媒體，強力曝光為電影累積人氣和知名度，才能開啟電影層層通路以串連各項商品和產業。必須要打造有品牌價值的電影，思考怎麼樣維護電影和管這個品牌，還有它的形象是什麼樣子。以前我們也是覺得品牌要立體化去打造，包括從各方面的設計。因此，動畫電影的通路主要還是以電影院上映為主，依據票房收入來判定是否回收獲利。

4. 價值主張(Value propositions)

對於動畫電影而言，娛樂性是觀眾選擇這種類型電影的最基本期待。而娛樂與文化之間由商業發展串連，形成娛樂文化市場，現在台灣也在急速發展娛樂文化，動畫電影的價



值提供，最先想到是娛樂價值，但常可見到台灣政策希望動畫電影兼具教育意義有若干的相關意見，也對於電影產業及動畫電影有各項的扶植政策，對於觀眾而言，電影娛樂的消費的門檻降低、電影娛樂的高度話題性、電影娛樂在假日活動的安排上容易達成、電影娛樂也滿足觀眾陪伴的心理需求、電影娛樂讓顧客享受更新且更好的硬體設備...等，這些因素造就了台灣在電影休閒文化的成長，讓觀眾願意選擇到戲院看電影，滿足生活中對娛樂的需求。深入了解這些背後環境因素，能協助在思考價值提供時做出更深入的定位考量，提醒商業決策者抓住觀眾的需求重點——娛樂，以及抓住娛樂這項需求後，能夠進行擴大發展或結盟，提供更多商業模式更多開發延伸的機會。

5. 關鍵活動(Key activity)

動畫電影的關鍵活動為動畫電影的故事開發能力。如同前面關鍵活動中李天鐸與劉現成(2009：91)說明：通常電影投資者需要由劇本了解該片的未來企劃與宣傳方向，會在確定劇本後才開始募集資金。故事開發是動畫電影公司重要的關鍵活動。卡通先生影業公司營運長陳英傑受媒體陳子玉(2011)專訪亦表示：台灣動畫電影發展長久之道應該還是以內容為王，參考皮克斯、夢工廠的成功經驗，他們的作品之所以優秀，都是來源於創意的孵化和好的內容吸引孩子觀眾。什麼樣的故事是台灣的觀眾喜歡的？什麼樣的故事是能夠被開發成台灣動畫電影？是動畫電影團隊必須掌握的答案。從故事的掌握和改變，會影響動畫電影的商業模式。從全面性的觀點來看，包括從研究市場、了解觀眾的觀影習慣和方式，以及對什麼故事感興趣等，這些因素也會影響故事要做什麼



樣發展。而電影客層的改變其商業模式也會隨著改變。決策者的喜好和觀眾的喜好之間必須有取捨。這樣的分析結果，除了可以排除研究者可能的主觀喜好外，還可以進一步分析個人喜好與市場觀眾的之間差異，在規劃或製作動畫電影的過程中有一個故事發展的範圍。

6. 關鍵資源(Key resources)

動畫電影的關鍵資源在於製作，必須能將故事完成後呈現在觀眾的面前，這是動畫電影其商業模式運作中最重要的產出環節，如同前面關鍵資源的說明：公司可以自己擁有或向外租用這些關鍵資源，或者是跟關鍵合作夥伴協議取得。但是動畫電影的製作流程複雜性加深了管理的難度，包括因為進度與預期不符，資金和人力的管理會一直處於變動的情況，同時還必須在種種限制中維持一定的品質，以確保影片上映時能引起觀眾的興趣。因此，關鍵資源代表要掌握「商品運作的流程」，讓動畫電影從「無」畫面到「有」觀眾的轉化過程。以前動畫電影屬於導演負責制的，以導演為核心，導演是刺激團隊潛能的推手，像是一部複雜機器的操作者，但資金有限的情況下，要怎樣不是花費太多保利潤空間，又能高品質，導演優先成為的關注重點。有些台灣動畫電影找國外知名的動畫公司合製，或對外尋求具有帶領動畫電影經驗的導演，聘請外國的導演、製作總監、美術人員...等，希望提高觀眾對動畫電影的接受度，或者做出某些觀眾喜歡的動畫類型，同時也提昇團隊的製作能力。

7. 關係合作夥伴(Key partnerships)



關鍵夥伴是指有什麼配合的外部資源。夥伴關係以製作團隊為核心而對外尋求結盟的夥伴。在文獻中說明對外尋求關鍵夥伴有三項動機：降低成本、降低風險、取得特定資源與活動。動畫電影主要的關鍵資源在於製作出電影，因此，在尋找關鍵合作夥伴，就會考慮能協助發行電影的夥伴：或者是能行銷宣傳的夥伴：或者是需要資金時能融資金援的夥伴等。在進入市場時，與觀眾期待新鮮感的訴求有所距離，但對於國外的動畫市場而言，卻可能是未曾看過或者是能滿足觀眾對於東方世界觀的想像。因此，在動畫市場的發行策略格外重要，如同文獻動畫電影產業價值發展模式所示，動畫在腳本階段完成後，應進入動畫市場展或影展，販賣海外發行權，或者也可以尋求資金的挹注，不能等到電影完成後，才開始談海外發行，而錯失商業談判先機。在動畫電影完成之前，會開始一連串的強力廣告，為電影打響知名度，炒熱觀眾對於動畫電影的期待，這就是廣告行銷合作夥伴。

8. 收益來源(Revenue streams)

動畫電影在計劃階段，對於營收會有可能的概略估計，這個估計和編列的成本大概有多少的落差，可以先思考還有什麼方法和管道可以幫助營收。想要於了解可能營收，如同李天鐸與劉現成(2009：91)指出：應經過大量調查，分析過去五年內相似題材電影，比對該電影製作成本、製作團隊與上映情況以及票房。這樣能助於要進行的電影製作題材，有更明確方向。動畫電影在製作階段超出預算，是很常見的情況，管理者明白電影上映後可能的收益，會對於控制成本更為謹慎。



9. 成本結構(Cost structure)

成本結構指的是了解商業模式各項最重要的成本。如同文獻說明：若是規模較大的動畫公司大多是以聘任製片的方式合作，製片可能不用編列預算，但要知道預算，若是規模較小的公司，動畫製片則需要向外融資。台灣動畫電影在預算做成本進行預算編列時，首先會對於市場票房收益進行了解，例如同質的動畫電影票房收益為何？再進行製作的預算編列，而編預成本的範圍，面對市場上越來越多動畫公司以及動畫從業人員，人員薪資也受到市場需求的影響而逐漸升高，而造成動畫製作成本提高，降低獲利空間。動畫電影除了高額的製作成本，以及要面臨是否如期、如預算完成製作外，更大的風險來自於上映後的票房成績，因此，在製作前必須對市場深入了解，掌握目標觀眾群的喜好，才能讓成本投入得以獲得回報。能成功獲利的動畫電影大部份都可以被歸類在叫好又叫座的區塊，即時是美國知名動畫公司所大手筆投資的動畫電影，也能讓高成本製作得以回收。因為已經有許多成功的動畫電影，在上映時，以看似簡單的故事結構，讓觀眾在歡笑中度過娛樂時光。但事實上，他們在掌握商業模式是精確的，且已經建立起動畫電影娛樂的產業鏈。

四、研究分析歸納結果

目前台灣動畫產業的產值，也仍以代工為主要支撐，從整個產業升級的角度來看，台灣動畫產業從代工走向品牌，擁有廣大的商機，確實值得官、學、產來共同努力。原創故事、優質製作與在地支持，將是影響台灣動畫產業走向品牌經營的關鍵要素。



(一) 國際競爭的危機與轉機

遊戲產業蓬勃發展，廣告與電影特效也廣泛運用動畫與數位技術，3D 動畫成為主流，國際間競合的態勢也愈加明顯。藉著創意行銷來開拓「自創動畫品牌」的國際市場，商品經營也成為重要課題。在政府輔導金的挹注下，持續展現台灣自製動畫的堅持與實力。動畫技術不斷創新、新血在影展與各項輔導措施下逐漸嶄露頭角。回首 30 多年來的各種危機與轉機，21 世紀的台灣動畫產業面臨著全新的考驗。

(二) 產業結盟建立品牌

台灣動畫產業不僅要建立品牌更要與產業結盟，以獲取更大利益與生存空間。如迪士尼與皮克斯的合併，前者負責行銷宣傳與銷售通路，後者則負責產品研發。如此一來，迪士尼品牌優勢更加穩固，皮克斯也可降低經營風險，並擁有更豐富的資源來做技術發展。以迪士尼為例，1929年時一家文具店主管希望以300美金取得將米老鼠印在文具上之權利，也開啟了異業結盟之開端。隨著商業的演進，品牌價值的綜效 (synergy) 也愈發顯著：到了八零年代，迪士尼從人物肖像所衍生出的權利金便是其電影部門的兩倍之多。

(三) 企業的戰略結構和競爭對手

目前台灣動畫產業的規模多半為十數人的小廠商：相對製作大型動畫動輒上千萬的成本，這樣的規模算是相當的小，可推測產業的生命週期目前僅僅只在萌芽狀態。國內市場競爭才有辦法促使產業升級，因此，以此角度而言，台灣動畫是缺乏競爭力的。儘管走向自製是必須的路，但在生產要素、相關產業均還未成熟之前，品牌仍是遙不可及的夢想：



目前折衷的方法是維持OEM的業務穩定資金來源，同時爭取與國外廠商合作的機會，由OEM走入ODM(Original Design Manufacture)--雖然依舊是別人的品牌，但至少在設計能力上的提升將使產業競爭力大幅邁進。

(四) 相關產業和支援產業

一個產業想要登峰造極，就必須有世界一流的供應商，並且從相關產業的企業競爭中獲益，這些製造商及供應商形成了一個能夠來促進創新的產業“族群”。

(五) 充分利用異業結盟獲利

由於動畫產業光靠放映的收入往往不足以支付成本，所以著作權與衍生商品(電視播映權、光碟發行權，以及商品發行權等)的權利就相對格外重要。唯有充足的資金來源，才能確保人才的保留與高品質產品的持續開發。

(六) 政府的大力扶持

政府早年的積極推廣，與後來的嚴格查緝盜版，都幫助動畫能有良好的發展環境。動畫的完成需要大量資金，政府特地在信託業法與稅制上做調整，並提供完整的支援方案，如要求銀行接受以未來的著作權為抵押提供融資、對於創作者的獎勵等。另外，以產業觀點，政府仍然有協助籌資的必要性。不論是直接給予補助，或是將資金投入基礎建設。以政府的角度而言，實際籌資措施包含協助鑑價、促進融資、設立數位創投基金等三項：然而動畫產業不比IT產業可用廠房設備來估價，因此在融資上來說相對困難。不過主要重點還是在於國內動畫業者普遍財務體質不佳，加上成功案例尚



未出現，使投資者卻步。

(七) 小結

從研究分析結果得知台灣動畫電影可依循的獲利模式和不足之處，再進一步以商業模式圖說明發展策略和目標。每位經營者或經營團隊所具備的條件、資源會有所不同，他們所需要的商業模式會對應其條件有不同規劃，對於台灣的動畫公司而言，想投入動畫電影製作，必須思考整個動畫電影的商業模式，(圖 4-1-1)有什麼地方是公司已經掌握，還有什麼不足之處要調整，或者是外部的資源，這些都是動畫電影商業模式的探討範圍。

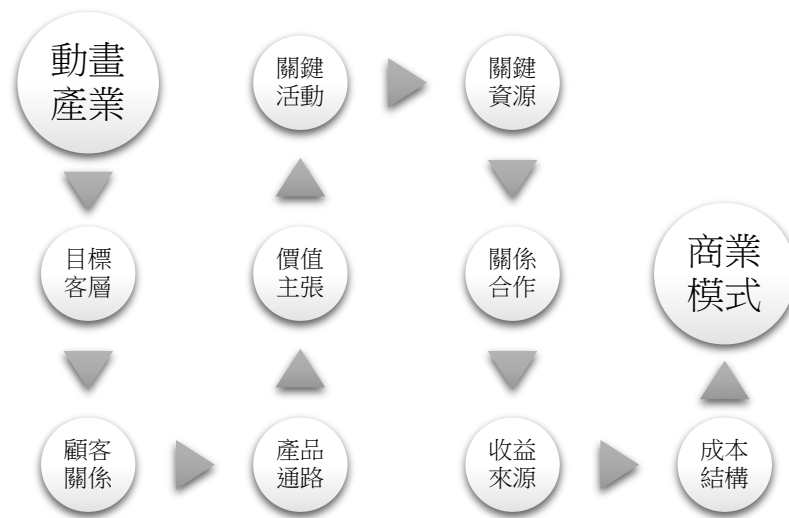


圖 4-1-1 動畫電影導入商業模式



五、結論與建議

(一) 結論

台灣在動畫產業中，「人」是最為重要的生產要素，如技術、創意、企劃、行銷、跨領域整合等方的人才都是要製作出好的動畫片所不可或缺的。人才在台灣皆處於缺乏狀態--國際行銷、跨領域整合的人才並不足夠；而需要兼具管理能力、藝術觀念與專業技術的專案管理人也相當缺乏。即便人力資源的培養可以透過員工訓練達成，但政府若沒有完整的補助措施，基於回收之不確定性。此外，對台灣創業者而言，動畫往往是他們所不那麼了解的領域，都造成業者在籌資方的困難。

台灣動畫電影的商業模式無法以一個答案作為結論，因為商業模式是一種方法運用在製作產品的過程，而這個過程需要方法做為決策的參考，每一部動畫電影的商業模式都會因為故事、製作團隊、合作的對象、鎖定的觀眾...等變因的影響有不同。而動畫電影製作公司所面臨的初始狀況，演示台灣動畫電影其商業模式在各階段的運用。設定的條件考慮到台灣生產動畫電影上映數量，以及上映的電影多為遊戲或電視的衍生動畫電影，包括異業結合的市場現況。要讓商業模式圖的全貌更為精準，可先掌握關鍵活動、關鍵資源和關鍵夥伴等因素。在市場展和影展能多方面接觸國際買家談國外授權、播映權，同時在影展中與策展人談在國際影展首映的機會。從影展、市場展所得到的意見回饋，可以成為行銷策略參考，為即將完成的電影做上映宣傳、曝光做準備。這個階段的商業模式，是未來銷售動畫電影做準備，可以將商



業模式圖發展成多邊平台的樣式，也能為新需求成立新的商業模式。

(二) 建議

對於台灣動畫電影的規劃，建議應落實商業模式，建立商業模式流程，當營運模式發展到可複製商業模式到下一個動畫電影時，就是形成正向的循環發展，成為可長期經營的動畫電影公司。目前台灣動畫電影的票房收入還遠遠不及其他國家，顯示台灣動畫電影還需要讓更多的目標觀眾肯定，想要從現在以學齡前兒童為主的客層，拓展至青少年客層，就必須要有更成熟的製作技術和更複雜的故事內容，也是未來台灣動畫電影消費族群想選擇往更高層次邁進時刻，台灣動畫電影未來能拓展新市場的新機會。

參考文獻

一、中文部分

朱汧穎(2013)。中國動畫電影商業模式分析。

國立台灣師範大學設計研究所，碩士論文。

仲曉玲、徐子超合譯(第 6 版)。Caves, R.(2003)著。文化創意產業-以契約達成藝術與商業的媒合(上)[*Creative industries - Contracts between art and commerce*]台北市: 典藏藝術家庭出版。(原著出版年於 2000)。



- 李天鐸、劉現成(2009)。電影製片人與創意管理(第 1 版)。
台北:行政院新聞局。
- 宋偉航譯(第 1 版)。Epstein, E. J.(2011)著。大銀幕後：好萊
塢錢權祕辛[*The big picture: Money and power in
Hollywood*]。台北市:遠流。(原著出版年於 2005)。
- 俞劍紅、李苒、馬夢妮合譯(第 1 版)。Squire, J.(2013)著。
全球電影商業[*The movie business book*]。新北市:稻田。
(原著出版年於 2012)。
- 游宜樺譯(第 2 版)。Suber, H.(2012)著。電影的魔力[*The
power of film*]台北市:大和書報總經銷。(原著出版年
:2006)。
- 曾偉禎譯(第 10 版)。[*Filmart:anintroduction*]。台北市:美
商麥格羅·希爾。(原著出版年於 2012)。
- 黃維德譯。Price, D. A.(2009)著。皮克斯傳奇[*The Pixar
touch-the making of a company*]。新北市:時報文化。(原
著出版年於 2008)。
- 黃穎凡譯(第 1 版)。宮崎駿(2010)著。折返點1997-2008(折
り返し点—1997~2008)台北市:臺灣東販。(原著出版年
於2008)。
- Bordwell, D. Thompson, K.(2013) 電影藝術：形式與風格。



二、英文部分

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*.

Pescadero, California: K&S Ranch, Inc.

Blank, S. (2012). Why the movie industry can't innovate and the result is SOPA. Retrieved Jan. 2, 2014 from

<http://steveblank.com/2012/01/04/why-the-movie-industry-cant-innovate-and-the-result-is-sopa/>

Bordwell, D. (2008). C2008, Part 2: Why Hollywood cares.

Retrieved Jan. 10, 2014 from

<http://www.davidbordwell.net/blog/2008/08/10/comic-con-2008-part-2-why-hollywood-cares/>

Japan Anime(2014). Cosplayer's World. Retrieved Jan. 19, 2014

from <http://www.anime-japan.jp/en/cosplay/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, NJ: Wiley.

三、網路搜尋

王淞(2014)。卡通先生影業成功運作多部知名動畫作品。

搜尋於 2014.03.19，自

<http://www.ccnnews.com.cn/2014/0216/44869.shtml>



沈玳實(2013)。魁拔:國產動畫電影的尷尬。搜尋於
2014.04.25, 自 <http://www.nbweekly.com/culture/arts/201306/33417.aspx>
http://animationmovieamos.blogspot.tw/2017/09/blog-post_24.html
<http://animationmovieamos.blogspot.tw/2017/09/blog-post.html>
<https://www.facebook.com/Tcacof/>
<https://www.facebook.com/animationmovieamos/>

