

第四章 研究發現

本章依據研究架構(圖 3-1)，以第二章文獻探討中核心能力構面為整理架構(表 2-11)，分為知識、技能與技術、實體系統、管理系統、價值觀和規範等四個構面，摘錄訪談資料作為本研究論點之主要佐證，從目前台灣 3D 動畫產業具備之核心能力，探討如何發揮及運用這些現有的資源和優勢，另一方面，對於目前台灣 3D 動畫產業缺乏之核心能力，思考未來該如何建構及累積，加強這些弱勢及不足之處，進而面對外部競爭如何因應及解決，輔以專家學者之意見，綜合研析台灣 3D 動畫產業之發展策略。

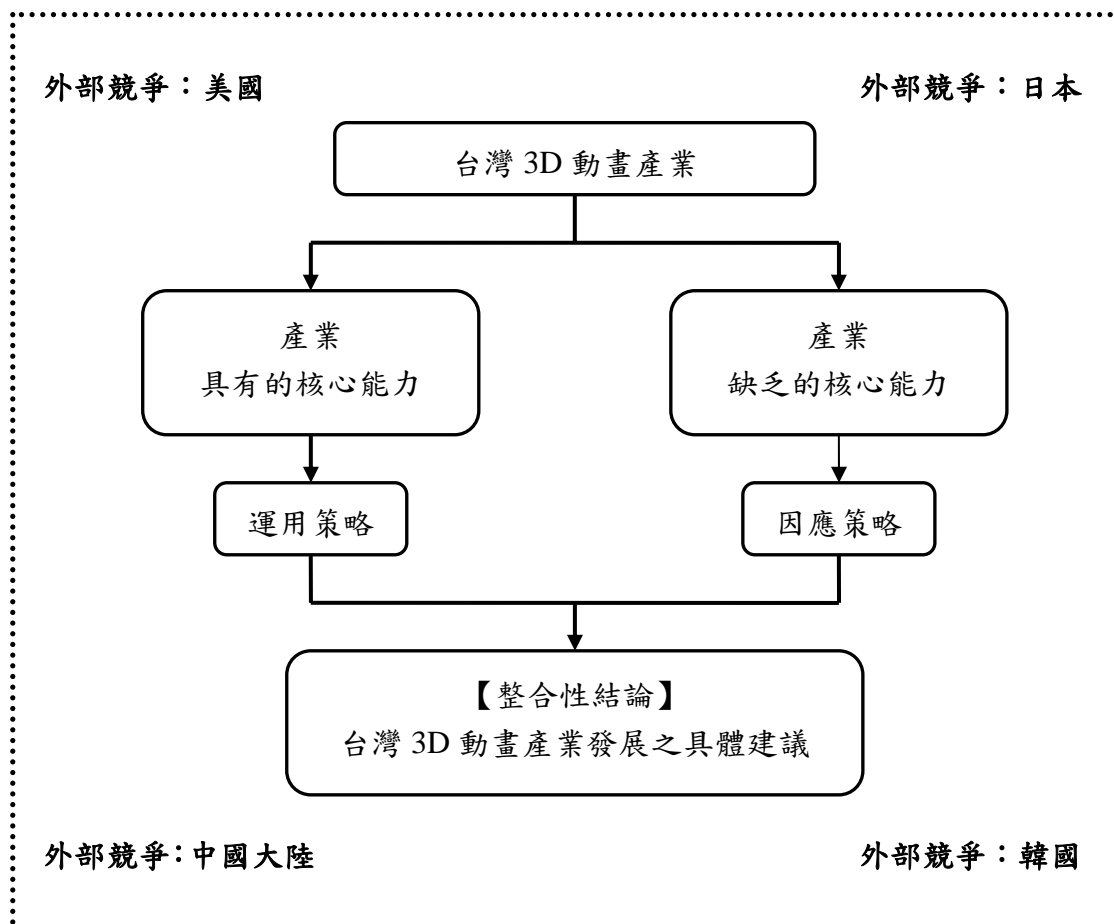


圖 3-1、研究架構圖

第一節 台灣 3D 動畫業者具備之核心能力

一、知識、技能與技術構面

(一) 經驗豐富的專業製作人才

受訪者認為無論是 2D 或 3D 的代工，相較於中韓地區，台灣動畫產業起步很早，迄今已超過 20 年的經驗，這些優秀的專業製作人才成為未來 3D 動畫產業發展的優勢條件之一，從業人員大多高職或專科畢業後，便進入動畫公司工作，因此實務經驗十分豐富，然而另一位受訪者亦指出業界雖然擁有如此經驗豐富的動畫人才，卻受限於教育法規，如合乎某個程度的學經歷要求等，因而無法進入學校體系任教，錯失人才養成的機會。訪談內容摘錄如下：

「...我們客戶是八大客戶他們要求都很高的我們不可能拿學生作品去交件，公司內部超過二十年員工太多了，有一批優秀經驗豐富的人才...」(業者 A)

「...若是產業 3D 技術面，台灣這方面比中國大陸及韓國發展都早，整個口味朝向，台灣跨入國際級製作，比一般其他國家較具優勢，如馬拉西亞、菲律賓、荷蘭、西班牙等，不敢說比法國強，現在很強的 3D 動畫大國很少，日本作在 game，美國等，其他地區，如加拿大大部分作動畫軟體，南美、紐、澳，真人拍攝電影特效，如魔戒則是特效是這樣，台灣 3D 技術和二級國家相比是較強的...」(業者 C)

「...我們這邊有高檔次、國際級的電腦動畫師，他可能是復興美工畢業，他在業界待好多年，豐富的實務經驗，再加上後天努力，獲得國際肯定，但他卻不能進入教育體系教書，因為學校教育有學經歷的限制，這是現有教育體制和法規的問題。動畫科系分很多科嘛，比如說動畫表演，跟他比很多學校老師學得連邊都沾不上，他們只是念了國外的動畫系所，但是我們這邊的同仁卻沒辦法去學校教書...」(業者 C)

「...像美國動畫近幾年，由 2D 轉成 3D，台灣跳過 2D 動畫的基礎，直接進入 3D 產業，我認為動畫技術掌握沒有問題，台灣有很多經驗豐富的 2D 動畫技術人才，這對 3D 動畫來講是佔優勢的條件，這些優勢條件是否能組合在一起，我們不得而知...」(學者 F)

(二) 多樣化的專業人才

一位受訪者表示公司人員的組成很重要，以該公司為例，創意內容主要以中華文化哲學類漫畫為題材，由享譽國際的知名漫畫家授權，重製成 3D 動畫產品，具有品牌的知名度；而創辦人之一是國內三家電視台開台元老，本身又是國內知名漫畫家，

具有豐富的創業經驗；另一位創辦人擁有技術工程專業背景，尤其兩位創辦人目前皆在商學院進修，學習經營管理相關理論知識，致力於智慧財產權的開發及行銷，此外，採取專案經營的方式，大幅度啟用商管學院畢業生，擔任專案經理 (Project Manager；簡稱 PM)，負責撰寫企畫並向投資者提案，爭取補助經費及合作，其後尋找適當人才組成製作團隊及建立行銷通路，開始執行企畫並掌握流程。訪談內容摘錄如下：

「.....魚夫是 TVBS、超視、三立開台元老，其實有這樣的人才對公司蠻重要的，我們有魚夫、技術指導，現在也在政大科管所念 EMBA，蔡志忠的漫畫在全球華人文化創意成就最高，全世界賣了二十幾種語言版本，五大洲等，我常去他家，曾看過各國版稅通知單，如匈牙利等，天下雜誌曾評選他為近代中華人物影像最深遠的人物，台灣沒有人的作品可以行銷到全世界這麼多國家，很多外國人學中華文化哲學思想，幾乎從這邊來的，我們算是延續這樣的東西，溫世仁的弟弟也就是明日工作室的負責人，向蔡老師提議將作品授權給我們，將他的作品做成動畫作品，他自己也知道未來是多媒體時代，於是我們延續這樣的想法和理念，做成 3D 動畫，現在蔡志忠是公司的大股東，我們很多創作及經營都會跟他請教....」
(業者 E)

「....我們找人都是找大師，我們對智慧財產權的開發，很重要的就是要行銷出去，發開出來後，懂得賣，懂得行銷，在這樣的理念在本公司是很重要的，我們雖然作文化創意東西，但不僅在作中華文化事業，而是把它保存下來行銷全世界，也就是 business，文化最好的保存就是行銷出去，當很多人都喜歡，這樣文化就會延續下去....」(業者 E)

「...從一開始企畫，為何要 MBA，因為他們很會寫這個去提案，對爭取的對象作溝通，人脈網絡累積是虛的，當有案子出來才會變實的，他把這個案子交給你，他會放心，慢慢開發，去年底有具體成果出來，如原住民，原本想作十分鐘，十族作一百分鐘，但大家反應很好，擴大成影集，因為量很大，前幾個月找合作對象，接下來兩三個月，找製作的團隊，這樣的成就感很大....」(業者 E)

(三) 優秀的 2D 動畫製作水準

大部分受訪者認為目前台灣 3D 動畫產業核心能力相較於其他能力 (如行銷及創意開發等)，在於原本的 2D 製作優勢。台灣動畫從事代工多年，以高品質及低成本著稱，累積國外客戶長期合作及信任的基礎，磨練 2D 製作的技術，也獲得國外客戶的認同及肯定，但受訪者在此均提出但書：若國外其他地區以更低廉人工成本，將凌駕台灣 3D 動畫現有的核心能力，況且由 2D 跨足至 3D 動畫製作，需要基本的技術

門檻及優良的美學素養，並將兩者合而為一，才有可能製作出優質的 3D 動畫作品，因此既有的優勢未來是否順利轉型，將 2D 製作優勢發揮至 3D 製作技術，則有待觀察。訪談內容摘錄如下：

「...本公司這個招牌以 2D 動畫製作著稱，迪士尼、華納將代工業務發包給我們作，老外作東西注重信用，如果作不出來，你可以賠我多少錢，如果作不出來，一天罰多少錢，我們公司很注重這個期限，品質也可以保證，經驗也很可貴...」(業者 B)

「...以台灣來講，還是以製作這個環節為主，常常會有人說代工嘛，其實以整個動畫界來看有很多個環節，每個環節扣起來就是整個動畫產業，台灣從宏廣開始就把製作的環節作得很好，台灣蠻大部分的動畫產業就製作方面已經作得很好，已有一定基礎，從 2D 動畫轉到 3D 動畫的概念，3D 動畫方式給人家的感覺會比較死一點，因為它都是算圖，以前宏廣 2D 動畫的動作比較人性化一點，比較不呆板，基於這一點來看的話，目前台灣以製作層面的競爭力較強一點...」(業者 D)

「...八 0 年代台灣被稱為代工王國，顯示我們的製作能力在國際上是強項，像宏廣集團，但這僅止於 2D 製作方面，競爭到最後只看量與成本而已...」(業者 E)

「...以國內各家公司來講，2D 製作技術的成熟度是比較有可能發展的，同樣的他也會遭遇種種問題，如資金、內容、誰來挖掘好的故意題材、行銷到海外，因為台灣市場較小，朝向華人甚至其他地區...」(學者 G)

(四) 豐富的國際代工經驗

所謂「製作」可細分成三個層次，前製 (pre-production)、製作(production)、後製(post-production)，這邊指的「製作」是第二個層次，也就是撇除前製創意開發及後製特效混音部分，單就製作層次來看，台灣長期處於國際代工角色，具備深厚的製作經驗，一位受訪者表示國外客戶給國內業者代工的腳本是比較概略，可能只有 50%，其餘的 50%則由國內業者完成適當的半成品，再送至客戶端處理後製混音特效等相關事宜，由此可知，國內代工業者從原畫到動畫的加工過程中，對角色動作的掌握度相當熟練，可發揮的自主性相當高，不全然等同於製造業的代工模式，其次，另一業者指出為瞭解國外原創腳本如何產生及發展，國內業者透過壓低成本的方式，爭取國際訂單的機會，同時也累積動畫製作等相關經驗，因此台灣 3D 動畫產業以動畫製作技術為其核心能力，長期獲得國際訂單的機會，雖然偏重代工層次，但其經營團隊普遍與國際影業維持良好互動的關係，深具豐富的國際經驗。訪談內容摘錄如下：

「...本公司具有國際接單的能力，多年來為國外大廠進行動畫加工，深獲其信賴，願意把訂單給我們，縱使他們是競爭者關係...」(業者 A)

「...事實上國外給我們的東西是非常 rough，他們給我們的東西是一疊腳本，事實上只有百分之五十的東西，最後的百分之五十，我們把它完成適當作品，如顏色等，是我們的導演給他加分的，而不是像電子業的加工，像電子業的加工，人家講一就是一，沒辦法變的，可是美術這種東西是來自很空白的東西，可是我們把它完成到很完美的東西，很多國外導演授權給我們把它完成，所以經驗很重要...」(業者 B)

「...一如開始所說，動畫是很多環節扣在一起的產業，我們將發展很完整的生產拿來做，因為我們台灣的薪資比國外還低，所以我們是壓低價錢來接國外訂單，多年來累積這樣的經驗，其中我們學習到的是他們的經驗，如動畫腳本怎麼弄等，藉由這樣的交往，我們打開本公司的大門，不再是狹隘的視野，看得更廣，學習力更廣...」(業者 D)

「...像國內業者如宏廣替國外代工了十幾年，對於 2D 製作方面建立良好的信譽，所以好萊塢八大影業紛紛來台找他們代工，這種國際代工的經驗對台灣動畫的累積有一定的效果...」(學者 G)

(五) 充沛的中華文化創意素材

一位受訪者認為台灣處於文化融合的特殊地區，不僅承襲中華文化傳統，接受西方現代化思想，也深受外來文化的影響，如哈日風、韓流潮、好萊塢電影席捲台灣影業等現象，另外兩位則指出台灣是全球華人區域中政治最民主、經濟算不錯、社會最多元的地區，而大陸曾歷經文化革命，且社會改革落後台灣三十餘年，凸顯出台灣位居行銷中華文化的優勢地位，另外從花木蘭及美國 WB 收視率前五名的卡通節目來看，受訪者認為以武俠型態為西方最易接受的中華文化題材，然而在開發創意內容及角色設定時，應考慮文化差異性的問題，像早期知名的網路動畫，雖為原創作品，但由於內容較偏向本土文化，如人物角色、劇情對話等，反而造成文化隔閡的現象，難以進入國際主流市場。訪談內容摘錄如下：

「...我們公司開發的作品以中華民間故事為題材，最新作品已經製作完成，將於今年暑假上映...」(業者 A)

「...台灣承襲了中國文化傳統，站在更長一段接受西方現代化，尤其台灣比中國改革開放早了三十年，如日本文化的歷史，在台灣接收到日本流行文化感覺是和大陸不大一樣的，因為我們有那個背景，這樣孕育的人才所想的創意會不會和中

國大陸有何不同，也許會吧，原創是個點子，若這樣的區隔性是存在的，你想像中的市場應該是國際市場，不僅是台灣本土的市場，如何讓國際市場對本土文化有吸引力，我們有中國文化的本質卻有西式的包裝，讓西方人看得懂得東西，如花木蘭，像美國收視率極高的 Top5，都是中國概念...」(業者 C)

「...以目前來看，除了原有的作品外，作成像莊子、老子等系列，我們未來還會再開發新的案子，關於中華文化、文史歷史故事等，像成語故事等，作給小孩子看的...」(業者 E)

「...對於中華文化題材，現在全球華人創作優勢在台灣，同樣的，為何作原住民，因為日本作不贏、中國作不贏我們，因為他們經過文革洗禮，代工的模式就是以客戶為主，而不是我們經過不斷的測試、修正的成品...」(業者 E)

「...台灣在作數位內容的原有優勢，就是多元文化、台灣是全球華人區域裡，政治最民主、經濟算不錯，社會最多元，過去雖然是作 IT，因為這樣的經驗他面對是全世界的貿易關係，還有是教育水準很好，相對於其他國家，最懂中華文化在台灣，大陸經歷文革，出現很大的斷層，所以最懂中華文化，最有優勢行銷中華文化也在台灣...」(業者 E)

「...過去國內業者曾經和香港導演合作，拍攝武俠片，而迪士尼花木蘭電影的成功，及臥虎藏龍的大賣，引發一連串東方武俠熱潮，就看中華文化素材如何運用的動畫創作上，我認為東方題材中適合西方的應是武俠片...」(學者 F)

二、實體系統構面：採用資訊管理系統

三位受訪者表示為了掌握製作流程、確保製作品質及提升管理效能，公司採用自行研發的資訊管理系統，如資料庫、製程管理、供應鍊 E 化作業等，更透過網路互動機制，連結供應商、生產者及遠端使用者的即時網絡，建立溝通無虞的資訊作業環境。根據文獻探討及訪談資料，傳統動畫公司過去長期為國外製作代工，競爭對手來自於國外，為提昇公司國際接單能力，內部極為注重專案製程的控管，而新興動畫公司目前處於創意初期，內部資源不若傳統動畫公司深厚，因此運用資訊系統作業方式，透過網路將外部資源整合至公司內部，以累積相關競爭力及人脈基礎。訪談內容摘錄如下：

「...公司曾經對於過去的動畫作品進行整理，花費了很多心思建立一套資料庫，建置過程中不僅是架構有多大，而且涉及生產流程的轉變，因為透過電腦建檔後，製作人員必須習慣在電腦前，以數位板進行動畫繪製工作，使用這套資料庫系統後，若日後需要某些圖片，可至資料庫抓圖下來，進行修改即可，節省許多時間...」

(業者 A)

「...公司申請過兩次經濟部技術處示範性資訊應用開發計畫補助，先後執行 DGA(Digital Generated Animation, 虛擬動畫影片開發)和 3D DCCS(3D Digital Contents Co-production System, 3D 數位內容合作開發系統)計畫，前者包含「製作管理」及「資料庫」兩大主題，後者為進一步向上發展供應鏈 e 化作業，涵蓋供應商資源管理、專案製程管理、工作任務管理、時程管理、品質管理、網路作業管理等範疇，結合群體力量推展到國際鏈結...」(業者 D)

「...我們是用資訊管理 MIS，我還是可以管理 studio，像一個案子他的進度如何，透過資訊管理系統來掌握進度，作出來的東西透過網路傳回來，透過電腦對電腦的互動機制，即是我們的創作流程，希望變成產業的示範計畫，我們這個想向經濟部申請這樣計畫，行銷的人、動畫製作的人和遠端 user 作溝通...」(業者 E)

三、管理系統構面

(一) 以低成本、高品質的製程取勝

多數受訪者表示台灣 3D 動畫核心能力之一是代工成本較美日低廉，而且過去 2D 動畫以製作精良享譽國際，另一名受訪者認為若以此優勢爭取國際級 3D 動畫代工的機會，將有助於累積國內發展 3D 動畫的實務經驗，另一位受訪者提出不同的觀點，雖然目前台灣動畫產業在製作部分佔有優勢，然而未來將被人工成本更為低廉地區所取代，因此他認為此項優勢並非台灣 3D 產業之核心能力。訪談內容摘錄如下：

「...其實我們還是『低價、中等品質』為主，這是國外要的，中等價位中等品質是國外不要的，目前本公司作的是低價中等品質，是上千萬的案子，對其他企業如電子，是很少，但對於多媒體來說，是蠻高的東西，但我認為還是低價...」(業者 B)

「...以前大家看到台灣製作方面很強，其實製作到最後看成本就好，原住民的動畫像台灣製作的產能已經不足以供應這樣的量，最主要是人的，其次是成本，現在台灣的小朋友喜歡創作，不喜歡製作，就是一個口令一個動作，前面作的是研發，後面要作量產，台灣沒有這個優勢，講求人工成本，所以我認為這項不是台灣 3D 動畫產業的核心能力...」(業者 E)

「...有可能的發展就是國內業者爭取到國際 ODM 代工，像當初宏廣接迪士尼代工一樣，這個部分政府沒辦法幫忙，只能靠業者自己努力，可能以製作精良口碑獲取國外訂單，雖然台灣沒有像歐美研發技術製作軟體，唯一相對優勢是廉價的勞工，可以累積國內業者製作的經驗...」(學者 G)

(二) 提供教育訓練的管道

大多數受訪者表示公司內部均設有教育訓練管道，不定期進行在職訓練，實施方式可歸納成資訊分享及實務教學。資訊分享多以公司電子郵件傳遞動畫領域相關訊息，或者藉由閱讀並分析國外成功案例等次級資料，進行內部討論及腦力激盪，此外，政府目前推動數位內容產業政策，針對動畫相關業者舉辦多場研討會、演講及培訓計畫，業者可透過機會派遣人員學習，並向同仁簡報所學內容，有助於從業人員吸取新知並拓展視野；實務教學則以公司內部資深從業人員為師資，編寫教材開班授課，或者邀請國外合作對象來台講習，甚至直接開發樣片提供客戶參考，增加從業人員的專業知能，不過一位受訪者坦承教育訓練對於製作技術層面較能達到實質成效，對創意人員的培育效果則有限。訪談內容摘錄如下：

「...目前公司 3D 動畫部門剛開始而已，才幾年而已，以支援公司 2D 手繪技術為主，公司內部的自製片部分背景採 3D 特效，人物以 2D 為主，3D 技術面操作比較重，2D 人員需要一些天分，3D 不管怎麼作，都需要 2D 技術在，3D 人員不見得可以從事 2D 繪圖工作，3D 只是一些軟體繪圖操作而已，2D 人員轉型成 3D 人員，由公司內部訓練 3D 人才，練習軟體操作的熟練度，銜接上很快，大約一個月左右即可上線。除了請國外導演來公司講習，運用開發樣片給客戶看的方式，以戰養兵訓練 3D 動畫人才...」(業者 A)

「...3D 部門是未來趨勢，至少 5 年至 10 年是不會變的，所以公司會把他壯大起來，公司內部如果有新資訊，透過內部網路大家分享資訊...」(業者 C)

「...目前處理方式，公司內部以教學方式，至於導演人才希望自己訓練，目前也是，比較少請國外知名的導演來擔任我們的導演，沒有這種作法，導演的訓練方式，是以 animator 作訓練，請合作的對象來台灣開課，如日本的動畫師或教師，作這方面的訓練，也會不定期舉行，我們能夠因應的方法，不過創意這種東西不是訓練就可以出來的，這方面的天才不是訓練可以出來的，可遇不可求的...」(業者 D)

「...進公司還需要一兩年訓練，在公司他們的定位，從整個案子的成型、創作製作到行銷等，這樣的人才學校沒有培育，只能我們自己培養，因此我們很重視教育訓練，台灣比較沒有可以學習的對象，主要參考國外的成功動畫公司，日本、美國的交流或參加研討會等，回來之後所有人去 study，有機會把公司人員送去學...」(業者 E)

「...新聞局訓練國際製片人才，開個班我們送員工訓練，或研討會場合等，內部

自行訓練，透過次級資料閱讀，如好萊塢誰寫的文章，和我們相關的，透過電子郵件分享，利用腦力激盪會議，開始討論激發各自的創意...」（業者 E）

四、價值觀和規範構面

（一）明確的企業定位

一位受訪者表示國外角色動畫肖像權的收益驚人，公司成立之初便設定以原創為發展方向，唯有製作出深具創意的優良作品，才能吸引消費大眾，當擁有產品的著作權，逐步累積品牌的知名度後，相關衍生商品的效益才會陸續發酵。訪談內容摘錄如下：

「...公司一開始定位就作原創，當你擁有著作權時，你的營收會很大。像日本是全世界動畫發展最成熟的地方，單純從電視、光碟、影片只有 1860 億日幣，肖像權收入有 2 兆日圓...」（業者 E）

「...我們想作一個台灣文化創意數位內容，讀者、觀眾有信心去買我們的東西，像皮克斯就是這樣，讓人家知道這個東西是好的作品，會賣，累積的作品需要注意品質，否則會砸了自己的招牌...」（業者 E）

（二）擁有企業持續創新的能力

當開發新產品時，一位受訪者認為遇到困難是無可避免，但在克服困難的過程中，產生因應及解決問題的能力，也是企業持續成長的動能，另一位受訪者甚至表示創新即是公司的核心能力，沒有創新及解決問題的能力，僅淪為代工而已。訪談內容摘錄如下：

「...概念是抽象的，溝通過程中我們吸收好的人才，替換不合適的人員，過程中我們不斷在學習，組織其中包含人員：製作人、導演、voice artists、storyboard 等。困難在於你寫不出我要的劇本，沒有人才這是困難，解決和因應在於換下一個人時，你就不是寫劇本了，我們一起討論把大綱想好，再寫劇本，過程當中，改變運作與溝通模式，配合能取得的資源不同，來改變做事的辦法，目前都還在解決困難中，這也是企業持續前進的動力...」（業者 C）

「...每個案子遇到很多困難，如創意、財務、人力等，每個案子的內容題材都是新的，所以他很難完全被複製，每個案子都是新的案子，我們要有解決問題的能力，不能去設定這個案子沒有問題的，這樣就沒有新的創意，就和做代工一樣了，

假如是這種東西你作就沒有優勢了...」(業者E)

透過上述訪談資料的整理及分析，研究者發現3D動畫業者對於自身具備之核心能力，以及學者對於國內3D動畫產業核心能力之看法，存有些許異同點。回顧第二章文獻探討曾提及，由於台灣過去動畫產業長期深耕在動畫製作領域，和國際影業維持良好的合作關係，經過長時間的互動之後，台灣動畫公司以「優秀製作能力」及「豐富的國際經驗」獲得國際市場的認同及肯定；另一方面，由實際訪談資料可知，「優秀的2D動畫製作水準」、「豐富的國際代工經驗」同屬於知識、技能與技術構面，前者揭示「優秀製作能力」著重2D製作部分，後者強調「豐富的國際經驗」偏重代工層面，綜合文獻探討及訪談資料可知，「優秀2D製作能力」及「豐富的國際代工經驗」為企圖轉向3D動畫領域發展的國內業者提供良好的基礎，成為台灣3D動畫產業具備的核心能力。

在知識、技能與技術構面，除了上述核心能力之外，還包括「經驗豐富的專業製作人才」及「充沛的中華文化創意素材」二項，由此點出台灣3D動畫產業發展的關鍵性議題—「人才」及「創意」。「經驗豐富的專業製作人才」乃因過去長期代工的背景之下，培育一批經驗豐富的專業製作人才，為國內3D動畫產業奠定紮實的根基，因而在人才培育方面，這些具有良好製作能力及豐富經驗的人才大都分佈於產業界，可能受限於種種因素，如學歷規定，無法進入學校體系培育動畫產業所需之製作人才；至於在創意方面，「充沛的中華文化創意素材」係指以豐富的中華文化為主要素材，融合台灣特有的文化獨特性，將傳統文化加以包裝，轉換成西式思考模式創作，較容易跨越文化藩籬，進而行銷國際。

另一方面，「多樣化的專業人才」亦於屬知識、技能與技術構面，這項核心能力由少數新興動畫公司受訪者所提出的看法，該公司三位創辦人皆具備不同專業領域的長才，一位是多家電視台開台元老，創業經驗十分豐富，一位是熟悉技術工程的專家，另一位則擁有科技管理的專業背景，並聘任具商管背景者為公司員工，擔任專案經理的角色，負責提案及統籌作業流程，製作部分則以外包或合製等方式尋求外界資源，有別於一般動畫公司以製作人員為主的經營團隊。

在實體系統構面，核心能力包括資料庫、製程管理或供應鍊E化作業等，對業者而言，其目的在於掌握生產流程、確保製作品質及提升管理效能，因此產業界將「採

用資訊管理系統」列為必備能力之一；在管理系統構面，受訪業者將「提供教育訓練的管道」視為核心能力，透過在職訓練的方式，加強員工的專業知識和技能，有助於提昇公司的人力素質，強化整體的競爭優勢；另一個核心能力項目「以低成本、高品質的製程取勝」，目前的優勢正面臨被更低廉人力區取代的危機。

在價值觀及規範構面，從「明確的企業定位」這項核心能力分析，研究者發現台灣新興動畫公司與傳統公司在企業定位上有很大的不同，新興動畫公司已跳脫傳統動畫公司為國外影業長期代工的模式，轉而直接由市場行銷及創意開發來考量台灣 3D 動畫領域的發展，並且環顧國內產業內部具備「擁有企業持續創新的能力」條件，因此企業得以持續發展的成長動能。

表4-1、台灣3D動畫產業具有之核心能力認定表

構面	具備之核心能力	A 公司	B 公司	C 公司	學者
知識 、 技能 與 技術	經驗豐富的專業製作人才	◎	◎		◎
	多樣化的專業人才			◎	
	優秀的 2D 動畫製作水準	◎	◎	◎	◎
	豐富的國際代工經驗	◎	◎		◎
	充沛的中華文化創意素材	◎	◎	◎	◎
實體系統	採用資訊管理系統	◎	◎	◎	
管理系統	以低成本、高品質的製程取勝	◎			◎
	提供教育訓練的管道	◎	◎	◎	
價值觀和規範	明確的企業定位			◎	
	擁有企業持續創新的能力		◎	◎	

檢視表 4-1 得知，三家受訪企業一致認同之核心能力分別為：知識、技能與技術構面中的「優秀的 2D 動畫製作水準」及「充沛的中華文化創意素材」、屬於實體系統構面的「採用資訊管理系統」，與在管理系統構面的「提供教育訓練的管道」，由此可知這四項核心能力為受訪企業共同擁有的能力，預計未來可強化這方面的既有優勢，思考策略整合的規劃，可尋求創意開發的發展模式，逐步降低產品製程成本，提昇企業總體競爭力。

A 公司與 B 公司過去長期從事國際代工，企業內培育許多經驗豐富的專業製作

人才，因此「豐富的國際代工經驗」與「經驗豐富的專業製作人才」兩項核心能力是息息相關，其中以 A 公司 2D 動畫代工見長，尤其「以低成本、高品質的製程取勝」成為該公司之核心能力，另由文獻探討得知其獲得好萊塢八大影業的信賴，紛紛將代工業務發包至該公司，曾經成為全球最大的動畫代工集中地；B 公司則以 3D 動畫技術著稱，獲得國際廠商的青睞，顯示兩者雖然同樣具備豐富的國際代工經驗，但代工業務不盡相同，因而培育出來的動畫專業製作人才也有所差異，前者偏重 2D 繪製人才，對於美學藝術造詣極為注重，後者則 3D 技術人才，對於電腦軟體操控甚為重視，因此雙方過去曾有策略聯盟的經驗，其合作開發的作品深受國際市場稱讚，其後卻分道揚鑣，喪失產業互補的大好機會，爾後隨著國際市場的喜好轉變以及 3D 動畫製作趨勢，國內廠商在 3D 動畫應用方面，開始投入相當多的資源及人力，唯迄今未見顯著成效。

此外，從價值觀與規範構面來看，A 公司及 B 公司的企業定位傾向持續代工業務，以維持企業基本營運，難以全面轉型為以 3D 動畫內容開發為主，然而就動畫整體價值鍊收益而言，原創佔 30~40%，製作佔 10%，行銷佔 50%，原創和行銷共佔 90% 收益，間接促成國內新興動畫公司將公司定位為資源整合者，不再從事傳統代工業務，朝向原創及行銷面發展，C 公司運用人脈網絡及良好的政商關係，集結多樣化專業人才，採專案經理制，將有限的資源聚集至同一專案中，與合作對象形成特約關係，有了創意內容及掌握產品版權後，該公司完整規劃動畫產品的生命週期，開發衍生商品，為面臨資金、創意及人才瓶頸的台灣 3D 動畫產業提供新的經營模式。

第二節 台灣 3D 動畫業者缺乏之核心能力

一、知識、技能與技術構面

(一) 欠缺創意開發的人才

受訪者一致認為「創意」是台灣 3D 動畫產業缺乏的核心能力，由於台灣動畫產業長期以代工為主要營運項目，缺乏創意開發的經驗，一位受訪者直陳政府推動數位內容產業應將輔導重點擺在創意的人才培育上，而非製作人才，並透過有效的機制將資源整合起來，一旦產業環境建立起來，更多人才會願意投入，另一位受訪者則認為台灣並不缺乏創意人才，而是欠缺將創意實現的經驗，也就是如何讓創意有落實的可能。訪談內容摘錄如下：

「...由於台灣的動畫產業長期以代工為主要營運項目，和國際級的競爭對手相比，如美國、日本及南韓，他們競爭優勢是建立在創意與製作品質的掌控能力，反觀國內業者在創意開發能力方面，和國外還有很大的差距...」（業者 A）

「...前製的人才部分比較缺乏，創意發想人才業界普遍缺乏的一環，我們當然希望更多人能投入這個製作環境，但是整體上的前製創意發想、劇本等，世界各地有找，美國、新加坡等，同業推薦，自己建立的人脈去找，這個部分，不是那麼容易，比如說我們知道有好的人才，因為某些原因卡住無法跟我們配合，因為有某些外在原因無法加入這個 project，第一好的有事無法來，第二、三好，台灣不是沒有好的人才，只是不夠多，比如說一個的 team 很強，在製作動畫短片來講，創意是數一數二的，但他們在遊戲橘子，我們要去哪裡找想要的人這就是問題...」（業者 D）

「...台灣是個有生命力（active）的地方，來自各地的資源，台灣人毫不排斥的接收，自己去衍生出來自己新的東西，就創意而看，我不擔心缺乏創意人才，我擔心的是如何把這個創意有落實的機會，傳統電影走不出去，讓 3D 動畫走出去，就有他的難度在，像韓國傳統電影及動畫都發展得很好，台灣相當有能量...」（學者 G）

(二) 缺少市場行銷的人才

一位受訪者表示市場行銷應首重於對消費群的評估，觀察國內業界對於動畫產業行銷層面有所瞭解，且具備行銷經驗的人才更是屈指可數，再加上國內推出的自製作

品數量有限，產業內相關經驗的累積因而受制，因此可供磨練的實質機會相對減少，市場行銷人才的不足形成動畫產業的一大缺口，另一位受訪者點出目前台灣製作優勢日漸消失，國內業者應朝創意開發及市場行銷拓展業務，尤其對國際談判能力不足，亟需國際行銷的人才。訪談內容摘錄如下：

「...台灣缺乏產品的行銷能力，業者的競爭力建立在對消費市場的靈敏度，以及靈活的行銷手段，尤其對於國際談判能力不足，亟需乏國際行銷的人才...」(業者 A)

「...相較於國外如美日動畫大國大量出品動畫電影，從創意開發到製作乃至市場行銷整套流程十分完整，反觀目前國內業者推出的自製作品屈指可數，這是指推到市場面銷售，甚至其他很多作品可能在公司內部就夭折了，因此在產業環境沒有形成之前，目前具備市場行銷經驗的人才很少，可供磨練的機會也相對比較少...」(業者 D)

「...未來對製作方面的優勢會逐漸消失，最後大家會往人工便宜的地方聚集，為何宏廣岌岌可危了，因為他一直做代工，因為所有代工的訂單都到大陸去了，這些代工優勢到大陸去了，台灣喪失製作優勢，只剩創意整合、作品牌及市場行銷這兩塊，但是台灣行銷的工作因為目前沒有足夠的經驗，欠缺市場行銷的人才，所以要靠自已開始慢慢去推去培育...」(業者 E)

(三) 缺乏技術專業人才

以整體製作技術及實體成效來看，一位受訪者指出台灣 3D 動畫技術層面乃落後於韓國，而國內技術部門和藝術創作部門始終難以有效整合，由於藝術設計需要透過技術專業人才的協助，才能將設計理念完整呈現，然而國內動畫相關系所學生大都專注於軟體的功能，將時間花費在學習新軟體，而忽略動畫製作首要紮根於技術基礎功上，受訪者更舉出迪士尼動畫製作的十二條準則，說明基礎功的重要性。訪談內容摘錄如下：

「...技術面來說，我們是落後韓國一截，如技術製作及實體成效(真正作品產出)，從韓國學術研究及 SIGGRAPH 年會發表作品，便可窺知一二，此外，國內在技術部門無法整合也是一個問題，電腦動畫製作涉及技術人才，需要台灣理工背景人才和藝術創作人才作有效的整合，又如台灣業者希望這些義務役人才投身動畫產業，而非一味送到半導體園區，但喊了幾年，都只聞樓梯響，不見人下樓...」(學者 G)

「...國內相較於其他部分較具優勢是在技術上，藝術設計多少會受技術部分影響，今天學生學一樣東西沒有基礎功，學了一套軟體，發現另一套軟體有別的功能，又去學另一個軟體，因此作出來沒有特色，像迪士尼作動畫有十二條準則，如資深動畫師畫傳統動畫時，討論作品時，經過日積月累產生一定的術語，如節奏，尤其是製作角色動畫時，伸張及壓縮指的是動畫的產生會造成物體的伸張與收縮...」（學者 G）

（四）缺乏 3D 動畫長片的製作經驗

一位受訪者以實際經驗呈現大部分台灣動畫業者的縮影，因缺乏製作經驗，造成製作成本的無謂浪費，若前製腳本能精密規劃，或許就不會事倍功半，一位受訪者則指出台灣缺乏製作動畫長片的經驗，而 3D 動畫長片需要龐大的資金及資源的支援，再加上先前自製作品票房不佳的影響下，使得業者及投資者均望之卻步，此外，另一位受訪者認為從 2D 動畫轉換至 3D 模擬需要適應期，國內動畫業者缺乏實作經驗，因此技術層面有待加強。訪談內容摘錄如下：

「...因為缺乏經驗，作了二、三個月的東西，到最後卻減掉了，前期應該在腳本上剪，而非在製作，有經驗的話花一樣的錢可以做到很好的效果...」（業者 B）

「...台灣不像國外擁有十多年製作動畫長片的經驗及資源，國內數得出來的動畫片就那幾部，如梁祝、魔法阿嬤等，尤其的情況下，業者無法負擔龐大的製作費用，再加上票房不佳使得投資者更加卻步，目前大都還是以電視影集或網路動畫的規模從事製作...」（業者 E）

「...就傳統手繪動畫而言，國內幾家廠商是很知名的公司，但純粹發展電腦動畫，還是有難度在，尤其是文化差異，從 2D 手繪到 3D 模擬需要適應，在適應上遇到蠻大的問題，在製作 3D 動畫經驗上不是那麼成熟...」（學者 G）

（五）尚未建立自有品牌

一位受訪者表示品牌的建立將有助於後續授權商品的銷售，提高產品的附加價值，甚至列舉麥當勞及可口可樂兩家跨國企業為例，說明品牌建立的重要性及衍生商品的高獲利；另外，他也認為台灣動畫業者普遍在製作層面上採用低成本策略，短期內雖可暫時獲利，但目前存在的製作優勢將來可能會被更低廉的工資區所取代，因此以節省製作成本方式賺取利潤非長久之計，再加上國內廠商過去長期將資源投注在製作層面，對於行銷層面的投資較為缺乏，未積極拓展動畫產品價值，在先天不良的情

況下，國內動畫產業未來必須轉型，尋求自有品牌之建立，才有生存的空間。訪談內容摘錄如下：

「...只要開發通路，後續商品就會很可觀，作品的附加價值就會很高，像麥當勞、可口可樂都是行銷公司，他們作品牌，他們有標準製作及服務流程，任何一個人替換掉，只要再補一個人就好，麥當勞公司作品牌，作行銷，累積越來越大，所以設哪個點沒有影響，只要他把標準流程置入就好，真正重要的是行銷，打出品牌，一想到漢堡就想到麥當勞，歐美企業都作這樣的事情，但台灣廠商不是，當訂單接到後，便以最少的成本，企圖達到最高利潤，萬一大陸以更低的成本，台灣根本沒有人力優勢...」(業者E)

(六) 欠缺軟體研發的能力

部分業者根據需求自行開發軟體及程式等輔助工具，突破現有商用軟體使用上的限制，此外，針對作業流程研發管理系統，提昇製程速率的效能。然而相較於文獻探討中皮克斯所研發的技術及影像合成軟體，如 RenderMan 被多家電影製片場授權，國內業者在研發軟體能力屬於初探階段，未能與國外動畫公司相抗衡。訪談內容摘錄如下：

「...我們會開發軟體，不是一般商業套裝軟體，而是幫助突破現有商業軟體極限的工具，還有一些幫助現有流程的效率。如經濟部計畫，製程管理系統，用了之後加強了十倍以上，有些部分達到十倍，有些部分達到四十倍。比如五個人一個月作一分鐘的產量，當使用這個系統之後，調整到四十個人一個月產二百分鐘，這八分鐘(國內的廣告)和兩百分鐘(國際的卡通動畫影集)的質要去細部比較，光從量來看，他的產量是變化很大的。卡通動畫影集和廣告不能一起比較的，就像蜘蛛人和機器人歷險記不能比較的，在使用這個軟體之前，當時產量是作廣告的...」(業者C)

二、實體系統構面：缺乏先進設備及軟體技術

目前國內公司在實體系統構面，大量引進技術和相關設備，希望與歐美國家的技術水準接軌，但實際上卻落後國外至少三年的時間，由於技術層面除了涉及使用者之外，設備與技術操作能否相互支援才是主要關鍵，而國內業者欲複製國外成功範例，添購現成的技術和設備，忽略開創自身的研發的能力，因技術創新能力不足，處於缺乏先進設備及軟體技術的窘境。訪談內容摘錄如下：

「...至於技術及設備上的部分，大概和國外落後三到五年的距離，我們都是藉著人家成功範例，想如法炮製，很難有創新的東西...」(學者 G)

三、管理系統構面

(一) 欠缺有效益的行銷網路

兩位受訪者指出中國大陸市場廣大，同樣製作成本的動畫節目，單從播放管道相較之下，大陸可供播放的平台比台灣多出好幾倍，台灣除了東森幼幼台、迪士尼頻道、Cartoon Network 等電視台固定播出動畫節目外，其餘部分則零星分佈在其他電視頻道時段中，根據估計中國大陸擁有 1500 家以上的電視台，而每個省都有像東森幼幼台的頻道，再加上大陸人工便宜，由此推測中國大陸生產一部動畫片的投資，光從國內的利潤回收便很可觀，反觀國內市場充斥構面成本低廉的外來動畫，使得國內業者推出自製作品卻缺乏行銷及映演的管道；此外，中國大陸政府政策方面採取保護主義，規定國產電視動畫一年播出時數必須佔總時數的 60%，電影部分則限制年度進口僅 10-20 部，間接激勵國內業者生產動畫作品，可提供做為台灣產業發展之參考。而一位受訪者則指出由於目前台灣電影產業蕭條，發行、映演受到牽制，動畫產品若透過不健全的電影機制，難以執行策略行銷，另一名受訪者亦認為行銷平台十分重要，當創意內容確定後，業者必須懂得開發行銷管道，受訪者更以幾米繪本作品為例，說明如何將內容商品化後在不同行銷平台上延續其生命週期，拓展多面向的行銷通路。訪談內容摘錄如下：

「...中國大陸的市場大，等於是一個歐盟，而台灣整體消費力則有限，大陸有 1500 家以上電視台，台灣有幾家呢？同樣成本製作節目，光播映管道，他們就比我們多很多，生產一部動畫的投資，他們人力比我們便宜，單憑國內利潤就很可觀了，而我們充斥購片成本低廉的外來動畫，國內業者能表現的空間因而緊縮...」(業者 C)

「...中國大陸法律規定：國產 TV 動畫播出時數一年佔總時數的 60%，其他國家動畫競爭僅剩的 40%，電影部分限制年度進口僅十到二十部，這是半強迫方式激勵國內生產，這是很好的方式，生產久了，經驗作多了，經驗累積之下，你的能力就會提高，邊做邊學就會提昇能力，大陸人口多，各省在電視及製作部分，每個省都有像台灣的幼幼台成立，第一個提供播放平台，有了播放平台必須提供內容，每個省都有，這樣的量就很可觀了...」(業者 D)

「...你創造了內容後，你要懂得到不同的平台去行銷，內容是不會變的，例如給

電視台一個帶子、數位平台 MOD、做成光碟，只要每多一個地方就多一個收入，人家講 Content is king，但魚夫講 Content is queen，當 Content 就是把自己打扮得漂漂亮亮的，到處嫁給不同的 king，因為平台才是 king，概念就是作出來之後，要懂得去行銷，不僅止於國內，要行銷到全世界，因為台灣市場不夠大，但你在賣的時候，要知道產品的優勢，像幾米微笑的魚、德國的桌上遊戲等周邊商品，去瞭解別人是怎麼作的...」(業者 E)

「...電影產業有問題，他沒有市場機制，投資是否能回收，產品是否能流通，缺乏發行的管道，若動畫透過有問題的電影產業機制，會有問題，政府若推動數位內容產業，應該將重點擺在行銷管道上，或者把有能力發揮的這些人，透過好的機制組合起來...」(學者 F)

(二) 缺乏資源整合的能力

大多數受訪者認為資源整合能力是目前台灣缺乏的核心能力之一。動畫作品的成功關鍵因素不單只有劇本而已，而必須涵蓋投資者、導演、美術、技術、行銷等各領域的能力，透過整合的機制，才能將創意付諸實現，業界普遍需要加強這方面的能力，然而一位受訪者認為由於各領域的人才本位主義過重，各持觀點難以促成整合，導致目前藝術與商業之間缺乏溝通的橋樑，唯有歷經數次失敗經驗的人才有可能擔任兩者的橋樑，然而這種人才相當難覓，因此目前這股能力展現不出來，因為大家看不到數位內容的前景，紛紛轉向投資報酬率高的科學園區發展。訪談內容摘錄如下：

「...目前亟需補足部分是創意、後製、發行及行銷部分，原本想把公司作大，想把產業鍊補齊，因為沒有錢，政府的兩兆雙星沒有支持，政府沒有買單，宏觀公司迄今還沒成立，造成資源難以透過一個機制加以整合...」(業者 A)

「...當動畫產業有意圖由原創到經銷全盤掌握時，將面臨來自不同地專業背景的競爭對手攻擊，結果往往造成管理困難及成本增加的問題，因此也增加了營運失敗的風險。尤其在動畫產業中，製作與發行各需兩種極端不同的專業能力，融合的難度比別的產業高甚多...」(業者 E)

「...無論是 2D 或 3D，你對自己的獨創市場，動畫產品要強，這牽涉到技術及創意能力，如美術、好劇本、好導演等，這些因素是否具備了，我認為台灣具備了，由年輕作者及學生作品才可知，台灣創意有很多人才，只是說他們的力量是否能凝固在一起，獲得外界資助，能夠把創意真正付諸於實現，否則我們台灣產業不大可能走出一條路來，過去 2D 及現在 3D 都一樣，只有在技術方面打轉，而無法在創意上及結合有利因素，這樣的趨勢對台灣是很不利的，台灣作 3D 就像空中樓閣，會重蹈 2D 的覆轍...」(學者 F)

「...目前有 2D 技術人才、創意人才，如：美術、劇本等，如何充分結合，企業整合能力是個關鍵，好的動畫影片必須整合各領域的藝術人才，台灣各種人才很難整合，因為大家本位主義很重，如美術人會用美術觀點來看，電影人會用電影觀點來看，很難整合，而美國及日本肯整合人才，所以才能有今天的局面，因為人才不整合，強的東西出不來...」（學者 F）

「...藝術與商業之間缺乏橋樑，只有製作失敗經驗豐富的人才能擔任兩者的橋樑，才具有說服力，但這樣的人相當難找，可能業者合作碰到頭破血流，才累積出來整合的能力，電腦科學這塊，真正會研發軟體的人，因為大家目前看不到數位內容的遠景，就投資報酬率而言，大家跑到科學園區去了...」（學者 G）

（三）籌措資金不易

一位受訪者認為動畫產業應具備產業鍊的型態，才能帶來經濟規模效益，但是目前整體產業環境尚未成形，也沒有出現成功範例，難以聚集足夠的資源效益，包括資金部分，如一般企業經營運作需要短期周轉金，當動畫公司向銀行借貸時，卻常因無形資產鑑價未取得銀行的信賴，多數申請案遭到否決，此外，政府所提供的輔導金或貸款不足以抵銷龐大的製作成本，因此資金籌措不易是國內動畫業者面臨共同的問題。訪談內容摘錄如下：

「...未來公司從 OEM 朝向自製方向，目前公司資金方面比較有問題，政府立場不會單純扶持一個企業，他要的一個產業鍊，需要相關配套措施，龍頭公司有帶頭作用，但只扶持龍頭公司，周邊的產業沒有起來的話，也是沒有用，周邊廠商如電玩、行銷、商品等，因為台灣市場很小，又沒有成功範例，沒有資金敢投入，人才也不敢投入...」（業者 A）

「...其他製作之外目前的優勢是差，優勢不大，因為整體產業的良性循環還不成熟，所以無法聚集到足夠的資源，包含錢，但不表示以後沒有，就端看經濟良性循環有沒有被形成，有沒有好的片子成功，能不能賣錢，對於台灣作得動畫有信心，至於政府提供的輔導金會貸款對我們來說，算是不無小補，但還不足以沖銷我們目前投資的製作成本...」（業者 C）

「...一般企業和銀行有往來，需要短期周轉資金，現在銀行不相信鑑價，我們跟英業達這麼大的合約幾千萬，需要五百萬周轉金，拿合約給銀行看，他們不敢借，後來銀行敢借我們錢，因為我們的變大，這就很有趣，如果我今天都不作生意，銀行怎麼回收，他們相信過去，不相信未來，像政府案子，三個月後結案，他們也不敢借，像現在原住民計畫作五十集，我們已經六七千萬資金，如一億的案子，要有至少一半的人錢，生意，銀行怎麼回收，他們相信過去，不相信未來，像政

府案子，三個月後結案，他們也不敢借...」(業者 E)

四、價值觀和規範構面：缺乏企業創新的執行力

國內業者均瞭解自創品牌的重要性，然而對傳統動畫公司而言，過去長期以代工為主要營業項目，為求企業體得以順利營運，僅能調整適度比例在開創品牌上，而非全面性投資原創作品，一位受訪者亦坦言若自創品牌無法成功，只能繼續為人作嫁，另一位受訪者則表示原創過程雖然辛苦，但只要有所累積，當朝一日必能如願。訪談內容摘錄如下：

「...開創自己的品牌，目前逐步轉型，調整生產線的運作方式，希望提高自製部分，減少代工的量，但是如果品牌開不出來，好比今年推出的新作，如果票房不佳，以後就只能繼續做代工...」(業者 A)

「...如果現在不作，五年以後還是從零開始，過去作代工習慣了，一個訂單兩年內做完，一筆錢收入，台灣太短視了，雖然現在原創很辛苦，一點一滴累積，賺不了什麼錢...」(業者 E)

「...我認為大部分台灣動畫業者企業創新的積極度不夠，像國內業者作了二十幾年代工，雖然曾利用製作空檔從事零星的創作或者與學校合作專案，但成效不彰，原因在於執行力不足，畢竟他還是要養那麼多員工，不可能將所有的人力和資金投入原創部分...」(學者 F)

經由上述訪談資料的整理及分析，知識、技能與技術構面以「欠缺創意開發的人才」、「缺少市場行銷的人才」、「缺乏技術專業人才」、「缺乏 3D 動畫長片的製作經驗」、「欠缺軟體研發的能力」、「尚未建立自有品牌」為台灣 3D 動畫產業目前缺乏之核心能力，研究者以管理構面中的「籌措資金不易」及「缺乏資源整合的能力」為核心問題，由原創、創意發展、製作、發行與播演、相關影（音）像製品與授權商品的層面切入，探討台灣 3D 動畫產業目前所缺乏之核心能力等相關議題。

首先台灣傳統動畫公司長期以 OEM 為主要業務，通常台灣動畫公司所接到國際訂單屬於創意開發階段所完成的故事腳本，再交由台灣動畫公司從事 OEM 製作，因此從原創及創意發展、製作層面來看，台灣動畫產業對於創意開發的人才缺乏長期的訓練及培養，而在 3D 動畫長片製作方面的經驗更是付之闕如，另一方面，目前國內產業展現開發自有品牌的企圖心，但由於鑑價制度及相關配套措施尚未成形，使得資金籌措過程困難重重，無論是行政院開發基金或是民間創投企業，對於投資數位內容

產業保持觀望態度，對原本產業體質不佳的台灣動畫發展無疑是雪上加霜。

其次，在技術及軟體部分，國內動畫產業受到過去代工的影響，再加上研發費用所費不貲，且需要長時間累積才能驗收效果，因此對於研發層面所投注的心力及經費相對於製作少了許多，造成國內動畫技術及軟體研發的弱勢，反觀國外成功的動畫公司，致力於動畫軟體的研發及技術創新工作，造就今日動畫龍頭的地位。此外，分佈各領域的專業人才彼此間缺乏整合的機制，而目前也未見任何利多誘因促其投入動畫產業發展，在「欠缺創意開發的人才」、「缺少市場行銷的人才」、「缺乏技術專業人才」、「缺乏 3D 動畫長片的製作經驗」、「欠缺軟體研發的能力」的弱勢下，為台灣動畫品牌的建立投下諸多不利變數。有鑑於此，少數新興動畫公司以創新管理欲突破當前困局，將經營重心擺在創意開發及市場行銷，資金募集由創投公司轉向合作伙伴，期盼資金的挹注促使人才投入動畫事業，並呼籲政府部門應扮演好火車頭角色，建置成熟完善的產業環境。

在實體系統構面，受訪學者認為「缺乏先進設備及軟體技術」是目前台灣 3D 動畫產業缺乏之核心能力，而對受訪業者來說，由於台灣市場規模過小，播映管道有限，在完成原創作品後，如何透過不同的行銷平台，發揮最大的經濟效益，成為國內業者苦思的瓶頸之一，因此在管理系統構面中「欠缺有效益的行銷網路」、「缺乏資源整合的能力」及「籌措資金不易」成為台灣 3D 動畫產業所缺乏之核心能力；在價值觀與規範構面，「缺乏企業創新的執行力」則凸顯目前台灣 3D 動畫產業的兩難習題，國內業者均明瞭自創品牌的重要性，但現階段為了使企業體順利運作，只能維持以代工為主，開創品牌為輔的策略，以求降低風險，致使企業創新缺乏執行的魄力，對台灣 3D 動畫產業而言，整體發展則顯得保守而存在觀望態勢。

表4-2、台灣3D動畫產業缺乏之核心能力認定表

構面	缺乏之核心能力	A 公司	B 公司	C 公司	學者
知識、技能與技術	欠缺創意開發的人才	◎	◎		◎
	缺少市場行銷的人才	◎	◎	◎	
	缺乏技術專業人才				◎
	缺乏 3D 動畫長片的製作經驗	◎		◎	◎
	尚未建立自有品牌			◎	
	欠缺軟體研發的能力		◎		
實體系統	缺乏先進設備及軟體技術				◎
管理系統	欠缺有效益的行銷網路		◎	◎	◎
	缺乏資源整合的能力	◎		◎	◎
	籌措資金不易	◎	◎	◎	
價值觀和規範	缺乏企業創新的執行力	◎		◎	◎

本研究為深究台灣 3D 動畫產業共同缺乏的能力，茲將受訪者的看法彙整如表 4-2，由表中可知，「創意開發」、「資金籌措」及「市場行銷」是目前國內業者共同面臨的發展瓶頸，分屬於知識、技能與技術構面的「欠缺創意開發的人才」、「缺少市場行銷的人才」，以及管理系統構面的「欠缺有效益的行銷網路」及「籌措資金不易」則由於國內動畫業者大都以客製化接單起家，代工製作為主要營運項目，因此公司內部技術人才較多，但缺乏創意企畫及行銷人才，尤其欲由大量生產、製程快速的代工公司轉型為自有品牌，更缺乏國際行銷的管道。根據張光華（2004）指出「近年來美國一般電影全球票房平均收入是 3200 萬美元，2D 動畫片是 8300 萬美元，3D 動畫片則是 1 億 7800 萬美元，後者製片費平均高出前者約 2000 萬美元，但推出續集的成本將逐年下降，因為原有元件、布景、建模等可供重複使用」，由此可知 3D 動畫片製作成本十分昂貴，然而國內產業環境尚未成熟，業者缺乏首次開發 3D 動畫長片的經驗，使得政府及民間資金難以建立投資標的，對於動畫產業的相關投資望而卻步，尤其在試驗過程中可能面臨成果不佳的風險，使得「資金籌措不易」的問題再次浮現。

至於企業創新思維雖然普遍存在 3D 動畫業者間，但因公司歷史悠久、員工平均年齡較大、長期代工業務或領導者的保守心態等影響下，執行效力因而受到牽制，受訪業者及學者均認為「缺乏企業創新的執行力」間接造成台灣 3D 動畫產業環境陷入

困境。而針對技術專業及軟體設備部分，受訪業者及學者的意見差異甚大，前者對於自身製作技術及設備深具信心，而後者卻從國內技術部門和創意部門始終難以有效整合的角度，說明藝術設計需要透過技術專業人才的協助，才能將設計理念完整呈現的概念，明確點出不具信心之因，兩者對同一議題卻有截然不同的見解。

此外，由新興動畫公司的意見分析，研究者發現 C 公司極為注重自有品牌的建立及整合人才的培育，由於 3D 動畫需要大量的創意人才、有效益的行銷計畫與雄厚的資金投入，而其具備製作時間長、回收期長、發行難度高、進入門檻越來越高的特質及一定市場風險承擔的能力，因此從產業面來看，匯集創意人才、技術與資金，並結合強大全球發行體系，進行有效益的行銷計畫，將資源充分整合及產生互補，如此一來建立動畫自有品牌便指日可待。目前 C 公司雖然缺乏這方面的核心能力，但其已警覺到這方面的不足，因而調整經營策略，將「尚未建立自有品牌」、「欠缺有效益的行銷網路」及「缺乏資源整合的能力」視為未來策略佈局的重要考量。

第三節 台灣 3D 動畫業者具備之核心能力及其運用策略

一、以小規模製作磨練 3D 技術

就投資報酬率及承擔的風險而言，3D 動畫產品比遊戲作品涉及到更多的影響因素，如資金、技術、創意、美術設計、音樂音效等，因此若從遊戲層面入手，促成國內團隊參與國際分工，甚至以合資、投資或合製方式，形成共同開發的機會點，也增加技術人員的實戰經驗。訪談內容摘錄如下：

「...韓國上雖然國民所得少於台灣，人口和台灣差不多，像遊戲部分，組自己的團隊可能有困難，有些公司直接跨足到其他國家如新加坡直接組成一個團隊，遊戲相對於 3D 動畫報酬率及風險比較沒那麼高，遊戲能不能賣錢，和技術有直接關係，但是動畫所影響的層面比較多，除技術及創意之外，還有美術設計、音樂音效等，或許可以由國外取經學習創意開發的經驗，和國內團隊經歷一段磨合期，可以學習到相關經驗...」（學者 G）

「...3D 動畫產業每一個環節沒辦法疏忽，如何把創意落實，國內發展數位內容，像 game 設計，他的成本相較於 3D 動畫低，一些有製作經驗的 producer，通常都是失敗經驗很豐富的，就是好的，年輕人沒人敢用，即使有好的創意人才，如何有機會實踐出來...」（學者 G）

二、藉由國際合作及分工，學習創意開發的實務經驗

台灣 3D 動畫產業特性有二，其一為內需市場小，其二具備豐富的國際經驗。由於過去長期與國際影業維持良好的互動關係，其經營團隊大都擁有豐富的國際人脈，再加上 3D 動畫產業和電影工業相較之下，前者需要更高的投資成本及技術水準，才足以供應產業鍊的發展，因此台灣 3D 動畫公司大都走向國際合作的模式，從中學習創意開發的相關經驗。訪談內容摘錄如下：

「...台灣動畫企業擁有 20 年以上於日本、韓國及歐美等地開發業務之能力，亦擁有最佳水準之動畫製作能力，只要能夠結合國際發行通路，尋求好的創意，即能完成具市場價值之大作...」（業者 A）

「...像魔戒的賣座，對紐西蘭整體的電影工業有提升的作用，他也是透過國際合作，從中學習經驗...」（業者 B）

「...我們過去擁有和國外公司合作的多年經驗，如為樂高公司代工製作生化戰

士，和日本東映公司合作鬼太郎等，開啓雙方動畫合作的機會...」(業者 D)

「...透過代工過程，藉由國外廠商的經驗，獲取這方面的流程經歷，整個由外國人主導，我們學習到的東西會比較多，業界就算是付錢和對方學習合作，學習的成果應該相當多...」(學者 G)

三、透過全新包裝，將中華文化創意題材推向國際

台灣處於文化融合的特殊地區，不僅承襲中華文化傳統，對於外來文化的接受度極高，思想深受西方現代化影響，位居行銷中華文化的優勢地位，因此國內 3D 動畫公司開發自創作品大都以大中華地區為市場起點，在題材選擇方面，多以中國民間故事、歷史故事、華人區知名漫畫為主要對象，但為了降低文化差異性，設定角色人物及故事風格時，透過全新包裝，將中華文化創意題材推廣至國際市場，而 2008 年北京奧運正是台灣動畫業者大發利市的新契機。訪談內容摘錄如下：

「...台灣可以將中國固有文化用現代方式講給西方人聽，這個優勢會優於日、韓國，其實他們固有文化是很貧乏的，他們的文化回到中國，日本的三國無雙、七龍珠、水滸傳，媒材使用來自於中華文化，日韓在早期是受中華文化影響的某種殖民地，如果台灣秉持很深的中華文化，我們又有很強的西化經驗，所以我們不可能用很強的文化用現代觀點來講出故事，讓大家都喜歡，這個也許是優勢，現在讓我講西遊記，說不定我講的比他們生龍活現，像我來講桃太郎，講不過日本人...」(業者 C)

「...作中華文化他們不會比我們強，還有風格的東西，只要適合你的題材，像中國水墨畫，但如何降低文化差異性，從事優勢行銷，是個重點，目前我們完全不是國外的對手，但只要有市場的潛力，需要慢慢累積，當我們累積越多時，越有能力跟國外競爭，尤其 2008 年奧運即將在北京舉辦，我猜那時會掀起一股東方熱潮，這是台灣動畫的新契機...」(業者 E)

「...所謂成功或代表性的案子，無論是電影或票房好，得到大多數人的肯定，喜歡看，對技術得到認可，最重要國人不看自己作的動畫或電影，可能有些東西品質不佳，比如說有朝一日，牛肉麵不是大家所愛，但不是牛肉麵不好，而是需要新的包裝，好的東西保持住，以新包裝吸引市場，而任何題材不是單一的性質，冒險、動作、愛情等都有他的市場，你的目標很清楚，適合哪種市場，掌握那部分的觀眾，像迪士尼走家庭老少咸宜...」(學者 F)

第四節 台灣 3D 動畫業者缺乏之核心能力及其因應策略

一、積極培養創意人才

由於台灣市場規模過小，欠缺國際行銷的經驗，製作優勢逐漸被低廉人力區所取代，而資本不如美日動畫那般雄厚，因此台灣 3D 動畫產業可能成功的切入點是創意開發，然而國內業者普遍缺乏創意開發的經驗，迄今還在摸索階段，除了參與國際合作學習相關經驗外，業者本身不斷地創作動畫影片，將一次創意或二次創意連接起來，嘗試納入各種素材，如中華文化等；此外，3D 創意人才的培養，不同於創作上的其他媒材形式，好的創意必須透過優秀的 3D 技術，將原始構想具體呈現出來，因此兼顧創意與技術，一部成功的 3D 動畫片才有實現的可能。訪談內容摘錄如下：

「...如果我今天要成立一個公司，有一億，我不會先去買高昂的設備及軟體，而是培育人力資源及開發創意人才，先投資創意，製作部分再去別國挖高級人才，創意有了之後，可分兩種自己生產或是外包給別人生產...」（業者 B）

「...美國主要動畫公司不做代工，全力發展他的創作影片，將二次創意的東西和一次創意連接起來，如哈利波特，電影公司會改編原著，角色名稱和原著是一樣的，像移動城堡，找木村拓哉配音，雖然動畫也在物色角色，可以讓觀眾聯想，我們也是一樣，會找比較有知名度...」（業者 C）

「...台灣動畫創意部分還在摸索中，創意部分是一種文化和觀念的問題，像美國可以作花木蘭，現在題材是國際性的，重點在於丟出題材、創作一部電影想要說什麼話，如電視部分 Jackey show(Sony)、Shao Lin show down (WB)、Avatar 像中國五行把風變成他的能量，中國文化在美國製作，這些屬於創意部分。其他部分我國業者比較難切入，如資金不大可能，美國一部電影投入幾億，台灣哪幾家公司資本額有好幾億，無法操作這個事情，美日資金比台灣強，至於行銷方面，台灣哪一部電影是賣國際的。所以我們也沒有選擇，只能往創意發展...」（業者 C）

「...至於創意人才部分，他們真正用 3D 電腦動畫製作，很可惜的在於技術執行上有問題，就算有再好的創意，也很難照原始創意理念把它具體化出來，相對來說，這些創意人才的培養，不同於創作上其他的媒材，有他的限制存在，如傳統影片和動畫影片作比較，找好導演、這樣的導演在傳統影片上是好導演，但引介至 3D 動畫上，兩者之間是有落差的，所以培育 3D 技術人才也是很重要...」（學者 G）

二、落實市場行銷的觀念

國內業者開始瞭解市場行銷的重要性，經營觸角由動畫製作延伸至市場行銷層面，突破以往僅聚焦在製作領域，在產品設計前，透過促銷活動、區域性產品競爭者分析、或後續商品效益評估等方式，有助於創意的開發及獲悉主要消費者的喜好；在產品完成後，利用影展、演討會、演講、記者餐敘方式播出，觀察現場觀眾之反應，作為修正動畫影片之依據，雖然在產品設計之初已將市場區辨因素考量在內，但實際執行過程中，仍需要作適度微調。而國內新興的動畫公司更顛覆傳統為人作嫁的代工模式，開創市場行銷導向的生產流程，不斷累積相關經驗，以建立自有品牌為營運目標。訪談內容摘錄如下：

「...市場行銷也就是市場形象，包含非常多的範圍，包括促銷活動、競爭者分析、市場在 marketing 幾部分是本公司的強項，強於台灣及中港台部分，比如說對消費者的瞭解程度，本公司在 marketing 已經作非常多年，包括大中華地區、北美、日本，包含實際上的接觸或是調查研究，其實台灣的每個企業都是這樣，像 IT 產業一樣、做手機的工廠等，重點在於行銷觀念，像 BEQ 作這麼成功，不是因為他的技術特別好，而是他有 marketing 的概念，他知道要塑造品牌...」（業者 C）

「...我要作五十集的電視卡通影集，我的東西作出來，我的 target 是誰？當我作這個先和電視台經理溝通，以後我們這個東西作出來要放哪邊，如果是下午四五點，我故意的設定就是給小孩子看的，我就把它設計很簡單，動作很可愛，這樣的思考對創意開發過程影響很大，幾乎要從後面的行銷回來思考，這就是為何一開始要有行銷人員...」（業者 E）

「...我們利用很多機會，如演講、研討會、記者餐敘等，像剛剛那個通路，我們播作品給大家看，就曉得作品好不好，那個反應是很直接的，作為修正的依據，我現在開發，但部分成品會開始作測試，雖然一開始規劃就已經把市場行銷考量進去了，但過程中仍要作測試、修正，國內外大大小小的影展，入選後可以觀摩，我們就會知道國際市場對這個東西的反應是如何...」（業者 E）

三、以台灣為基礎，逐步向海外延伸市場腹地

台灣 3D 動畫業者開始重視行銷的概念，在評估整體市場的趨勢後，為產品作明確的定位與適當的包裝，由於台灣市場規模過小，播映管道有限，因此業者以台灣為基礎，次為中國大陸等大中華地區，逐漸向亞洲市場拓展，進而朝歐美區域邁進，無論是和當地業者結盟、製作迎合其口味的內容，事件行銷，或者先進入次流市場，等

待時機轉向主流市場等方式，這些都是業者落實市場行銷的概念，不僅尋求最適合的切入點，也累積國際銷售的經驗，提高品牌的能見度，逐步向海外延伸產品銷售範圍。訪談內容摘錄如下：

「...以台灣為根本，向亞洲市場擴張，往歐美地區，不見得一進去就是主要市場，可以先切入次要市場，如：可能是銷售 DVD，在銷售過程上，增加國際銷售經驗，產生對國外口味喜好的經驗，在次流市場慢慢尋找機會切入主流市場，伸出觸角，這是有可能的...」(業者 D)

「...亞洲產品切入美國市場，皮卡丘的重點是他不只有動畫，因為他結合了玩具商一班代(Bandai)。皮卡丘進入美國有班代在後面，在日本本土，他成功了，不只遊戲，另有動畫、漫畫、書籍、玩具等一大堆商機，他把這個移到美國，他的動畫只是他的廣告而已，當時美國代理公司 four kids，他代理這個片，他找到華納(WB child)談播映，他不肯，所以班代去買廣告，他包了一季廣告，讓片子上，文化無國界，動畫無國際，因為小孩子看，動畫沒有國籍別，他的畫面聲光刺激很大的，對小孩子來說，看了很開心，因此讓美國觀眾消費者，去買皮卡丘玩具商品，班代有了錢之後，買廣告再播，這形成了一個大成功的宣傳...」(業者 C)

四、加強資源整合的能力

受訪者均認為完成一部好的動畫，所需要的資源非常多元，也可能是跨國際性的支援，從導演、企畫創意、動畫師、配音員、市場行銷人員、媒體通路商等，如何結合這些人才的專業促成合作是關鍵。以日本為例，其市場面向循環良好，形成完整的產業鍊，動畫公司從周邊廠商中尋求適合的對象，透過專案的運作，達成產品的最佳綜效，也是整合的概念，因此國內業者逐步累積資源整合的能力，整體動畫策略佈局才容易成功。此外，一位受訪學者建議政府應扮演領導者的角色，主導特定專案，並將資金引介其中，充分整合產官學資源，建立成功案例，加強投資者及業者的信心。訪談內容摘錄如下：

「...像超人特攻隊的導演 Brad Bird 是鐵巨人的導演，鐵巨人是華納的電影，超人特攻隊是 Pixar 出的，他是 Disney 發行的，他找一個華納公司的導演來作迪士尼的電影，由此可知動畫就是一個整合性的商品，作一個好的片子，整合也許很重要，不是百分之百，這點是公司的一個優勢，但如何證明本公司有這樣的競爭力，要等到作品出來之後就會看到成果，目前整合資源的能力，包括香港、中國大陸等，我們都在整合...」(業者 C)

「...目前我們專注在電腦創作，懂得電腦創作技術，也要懂得著作權和行銷，也

要有很好的關係，如投資者、作音樂、原創者 MIS 資訊、媒體發行商、政府部門等，對我們這樣的公司來說，整個剖開來每個東西都很重要，這張密密麻麻的圖則是公司的對象關係，我們二年前關係的網路，如人才、市場、行銷、媒體通路、政府等，這些都是我們在作案子時，如找到錢、找到人、執行工作合作的伙伴、找到行銷的人等...」(業者 E)

「...我們現在就是在累積作得來的能力，不僅是內部的人，還要整合這些伙伴關係，因為台灣以前都沒有，但這一套日本他們有，執行的人也有，所以他們可以很順利執行這些東西，有規模的製作團隊有幾百家，他們找的到對象...」(業者 E)

「...一個很好的市場開發及製作人才，但缺乏創意，通常因為創意的優勢，才會凸顯技術的優勢，並不是靠技術，對迪士尼來說，他是無中生有環境出來，所以資本不是問題，技術不是問題，而是創意人才有沒有得到機會，或許可以發展一個有潛力的專案，集合所有力量在做，整合這些資源是種嘗試，也是機會...」(學者 F)

「...3D 動畫商機相當龐大，但政府負責數位內容的人對這個產業的瞭解有多少，學界方面在專業訓練上尚有待加強，學校願意把學生送到業界實習，但是問題是他們是否有空間、時間及設備，可能需要二年後才能看到成效，台灣業界有幾家能承擔這樣的成本...」(學者 G)

「...政府應該扮演好帶頭的角色，雖然領先的是業界，但是沒有資金，我不看好他們會去作，對業者來說，政府能牽引的也只有資金而已，有了資金之後，才能把這幾個元素聚集在一塊，整個產業就像拼圖一樣，現在我們看到的都是零散狀態，還無法看到整個具像，由誰把他們拼成一塊，無庸置疑就是資金能把他們拼在一起，目前以政府有實力及可能投入大量資金，強勢主導才有契機。舉例來說，如果迪士尼找西基作 3D 動畫代工，或許慢慢有起色，以經驗學習創作品牌及知名度，現在需要成功範例，加強業者信心，政府強力主導開發成功新作品...」(學者 G)

五、持續嘗試可能成功的策略佈局

近年來台灣 3D 動畫產業開始朝向合製或自製的新領域邁進，傳統動畫公司逐漸從代工轉型走向開發自有品牌，善用優秀的 2D 製作能力及豐富的國際代工的經驗，藉由 OEM 的互動，向國外公司學習作業程序及開發歷程，不斷累積品牌成長的經驗；而新興動畫公司則從創意開發及市場行銷出發，透過小成本自行開發，與不同對象的合作開發等多元嘗試，甚至將公司定位為後製整合者的角色，導入各領域的資源及優勢。無論是傳統公司或新興公司，不斷嘗試各種可能成功的模式，企圖為台灣 3D 動

畫產業建立成功範例，吸引大量資金及人才的投入，促成產業的良性循環；此外，一位受訪者建議政府應建構良好的產業環境，從資訊、稅務、政府部門績效、社會大眾的觀念著手，除訂定相關政策外，更必須明確而有效率政策執行，如韓國政府為鼓勵年輕人投入遊戲動畫產業，甚至免除其兵役的作法等，促成產業環境的完善。訪談內容摘錄如下：

「...希望能把產業做到有口碑出來，目前台灣沒有成功的模式，不只我們在努力，大家都很努力，像電視豆也很努力，但他還沒有完整出來，他的消息也沒放得很多，他剛剛 run 完一個 circle，他完成製作了，也和國外日本合作，但是賣得成績還沒出來，況且他也在起步，希望看他們完了之後，把業界整個生態弄好一點，現在好像比較多尋求這種合作模式，希望對業界有好的影片，像宏廣火燄山，我們也希望他們很成功，成功模式一旦產生，資金才會注入，人才才會投入，比較整個大環境的想法，好的環境製造環境出來的，像一開始 IT 產業不是那麼好的時候，當他已經作完整之後，一堆人想投入其中，同樣的道理，動畫產業像 IT 產業或半導體這麼成功的話，自然就會有很多人才投入，這樣找人才就不是難事...」(業者 E)

「...未來會以我們認為的競爭力發揮出來，實際執行出來，我們期待並證明這些競爭力是對的、是存在的，我們現在沒辦法談，因為要有成功的產品，然而還未上映前，怎知道他的優勢及成功？成功定義是什麼，就台灣動畫電影成本回收，就是成功...」(業者 C)

「...台灣要有些重量級的作品，如短片長片藝術或商業作品，製作機會要下放到學界，整合學界力量，不能光靠業界現有人才，適度結合國際人才，但不能倚靠，過去等著國外送錢給我們作，這樣的作法不會平等，所謂 know how，像汽車也是一樣，過去不會開發出引擎，國外給你的引擎也不會是好的，韓國剛開始作時，「...很快的參與日本三菱汽車開發新引擎投資，有這個的經驗及貢獻到科技後，韓國就會自行研發了，台灣走現成的，開發一個片子不容易，沒有決心將技術轉移到很好，重要的是創意，若我們有錢像韓國一樣，提供人才共同開發開發美國的產物，不這麼做的話，任何形式的合作都是假的，到後來最重要的部分捨不得投資沒有花心血也不能掌握，韓國他掌握了引擎技術，透過三菱的引擎技術轉移，運用共同開發，將科技轉移到母國身上...」(學者 F)

「...政府應該把這個產業環境做到比較好的樣子就夠了，主要希望政府能營造出好的環境，比如說鼓勵人才投入這個產業、從資訊環境、稅務、政府部門績效、公務人員的觀念追不上，最好的是很明確的政策執行，像韓國鼓勵年輕人儘量去走動畫，但我不敢期待台灣政府做到這樣，我們只能靠自己，台灣欠缺成功案例，對企業來說，我們就多作幾個成功案例，讓大家知道台灣有這個能力發展...」(業

者 E)

六、創意構想與動畫衍生商品的整體規劃

一個創意不只是製成動畫影片賺取播出費用而已，其後續的衍生商品，如玩具、遊戲、出版品、文具禮品、服飾等多種授權商品，隱藏著更龐大的商機，因此 3D 動畫公司進行原創開發、創意發展及製作的作業流程，同時思考衍生商品的策略佈局，反之，在規劃商品化的過程中，也會影響故事發展、角色設計、美術場景等原始構想，在利潤最大化的邏輯裡，創意與商業形成緊密的關聯性，也是市場行銷概念的落實。訪談內容摘錄如下：

「...事實上整個電影的發想原創是來自於後面市場的需求來考量前期腳本編撰，是由後期考慮到前期，環節的考量是由商品化過程往前製進行...」(業者 D)

「...後面那塊現在處理當中，角色設定時，即以商品化為考量，能不能賣，吸引到消費群。我們考慮的市場，不僅是票房及影片的銷售，亦含授權商品的部分，根據市場出發，這些會影響到角色設計，故事設計、故事發展等...」(業者 C)

「...我在作很貴的廣告片，為了捧紅裡面的角色，真正最大的商機在後續周邊商品，我在麥當勞我要賣什麼，在書店我要賣什麼，這就是我的行銷，這就是本公司動畫創作的環狀流程，從創意的整合，完成腳本、開始製作、半成品及成品行銷及周邊行銷等，這是一整套循環的程序...」(業者 E)

七、資金籌措對象轉向合作伙伴的趨勢

過去業者曾尋求創投公司投資，因主事者還沒接受數位內容無形資產的觀念，多習於昔日代工短期回收的獲利模式，在面臨集資受挫之後，募集資金的策略也開始轉向合作對象，如發行商、通路商、電視台等，不僅獲得經費上的支援，還取得結盟伙伴的資源供應，雖然如此，政府及創投公司對動畫產業發展的實質助益影響甚大，因此除尋求合作伙伴的資金外，往後亦持續遊說政府及創投企業提撥經費資助動畫產業發展，作為產業永續發展的利基。訪談內容摘錄如下：

「...兩三年前我試圖說服創投投資，但我現在都不期待了，因為他們觀念沒有轉換過來，但未來仍持續努力，現在我採取的因應策略，寧可找和我的案子有貢獻的伙伴，像找發行商來投資、電視台來投資、通路商、周邊廠商來投資，像 VC (venture capital; 可承擔前期的高風險資金)，只有錢嘛，但無法提供資源，他們習慣代工模式，他們今年投一筆錢需要近期能回收，如果真的需要花比較多時間

的東西，慢慢培養投資，他不敢投，因為時間一拉長，他們沒有投資標的...」(業者E)

八、提高3D動畫自製比率

受訪者認為未來將透過提高自製動畫的比率，積極朝轉型自創品牌前進，希望3D動畫產品從目前公司總營業額的10%的提升至50%以上，先期針對電視節目製作進行合作，目前正籌拍另一部動畫長片，預計明年底完工，由此顯示業者先期由電視節目出發培養技術實力及內容開發經驗，進而累積創意及行銷的經驗後，逐步朝自製動畫長片邁進。訪談內容摘錄如下：

「...希望達到公司營收到50%以上(營業額)，產量是比較不精準的測量方式，量和質是對應，對公司來說，評估標準是營業額。現在自製部分佔10%營收，我們希望調高，我們電視已經在作業了，主要買香港、大陸，如Q夫子，由王澤工作室授權，目前也在進行另一部動畫長片的拍攝，預計明年底製作完成...」(業者C)