

台灣動畫產業的過去、現在、與未來

財金四 b91703004 黃安國

財金四 b91703067 游志琦

動畫產業之定義

「動畫」(Animation)原指用電影膠片或錄影帶，以逐格紀錄的方式製作之影片，這些影像的「動作」不是一開始就存在，而是用手繪、木偶等方式創作後再攝影記錄下來。自 1960 年代開始，動畫進入了「電腦動畫」時代，利用電腦產生圖像再進行拍攝工作，或利用電子訊號輸出成錄影帶或電影訊號直接產生電腦動畫，不但擴大了動畫的領域，也改變了動畫的定義。

電腦動畫可分為 3D 動畫與 2D 動畫其中最大的差異在於立體三維技巧的使用，立體三維技巧又稱動作中止動畫，它和平面不同的是立體有長寬高的「體積」，平面只有面積，即在質量（質感）上產生差異。

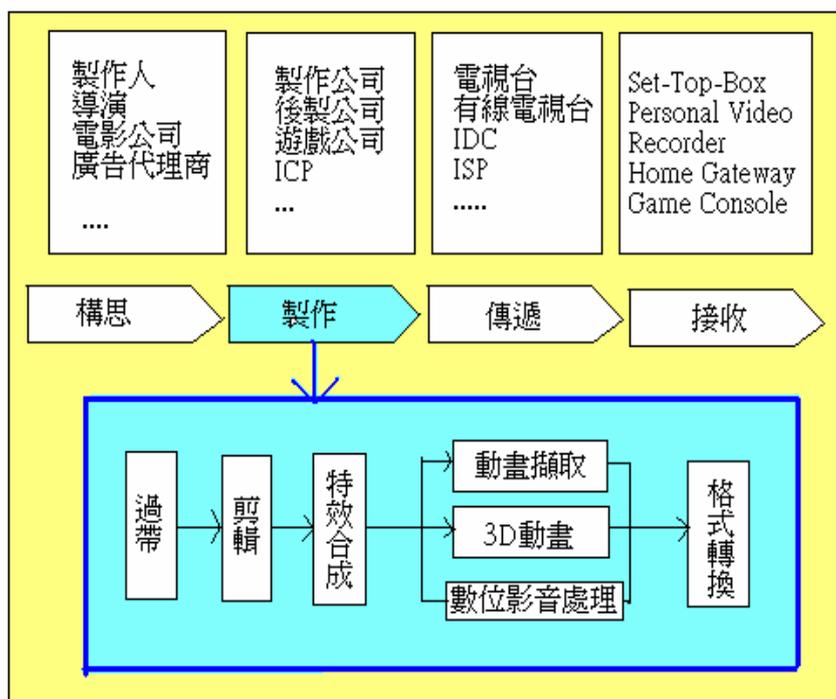
根據經濟部工業局(2002)的定義，電腦動畫是指運用電腦產生或協助製作的連續影像，可以廣泛應用於娛樂及其他工商業用途。在娛樂應用方面，包括影視、遊戲、網路傳播等，較注重娛樂效果。另外在工商業應用方面，則是包括建築、工業設計、醫學，注重於商業營為輔助。因此動畫產業可說是集所有企業之行銷、設計、傳播、製作需求之大成，客戶來源也相當多元化。

以下為電腦動畫或電腦繪圖在各領域的應用說明：

1. 廣告：目前最廣泛應用電腦動畫的行業之一為電視廣告，許多誇張或煽動性的效果等借助電腦動畫的特殊處理或模擬，可以加深觀眾的印象從而達到廣告播放的目的。
2. 電影電視特效：電影電視中許多重要的場景或鏡頭，如果沒有電腦動畫的應用將無法達到預期之效果，甚至根本就無法創造。
3. 動畫片：以往電視或電影卡通都是傳統的 2D 手繪動畫，近來由於電腦技術的進步動畫製作逐漸朝向電腦動畫發展，加上全 3D 電腦動畫電影如 TOY STORY、A BUG' S LIFE、SHREK 的成功，使得電視卡通也迅速地運用 3D 技術。
4. 建築工程：房屋及建築設計或銷售、施工前藉由 3D 電腦動畫的模擬景像，可以幫助設計或工程人員於正式動工前做更詳細的規劃，甚至對於一些預售性質的房地產具有市調的功能，進而針對問題作改善而不須等到完工後才來面對問題。
5. 遊戲：利用動畫軟體製作 2D 或 3D 遊戲的角色、場景、道具等。

動畫產業的潛在進入廠商主要有三大來源：一個是原本之卡通(2D)廠商；其次為網路多媒體公司，製作小型的動畫影片兼發片商，賺取利潤；最後為後製作公司(Post Production)，由於電影之後製作產業屬於較冷門的行業，但就其技術觀點而言，後製作公司的電腦繪圖技術水準可以算是所有數位內容產業當中最高的，設備也是最昂貴的，所以在成本的考量下有許多大廠便將後製工作予以外包。

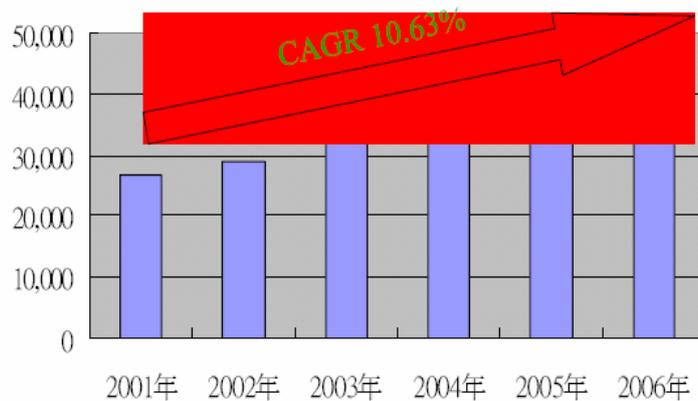
圖後製作動畫產業價值鏈 (資料來源：經濟部工業局 2002)



在動畫片市場中，一般分為三個層次：第一個層次是動畫片本身的播出市場；第二個層次是卡通圖書和音像製品市場；第三個層次是卡通形象所衍生的產品，包括服裝、玩具、飲料、兒童用品等，市場十分廣大。

影視動畫產業是資金密集型、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「兩兆雙星產業」之一，並明確列為優先發展的核心優勢產業。

▣ 2001-2006 年全球動畫產值預估



資料來源：The RONCARELLI REPORT, 資策會 MIC 整理，2003 年 3 月

台灣動畫產業之發展

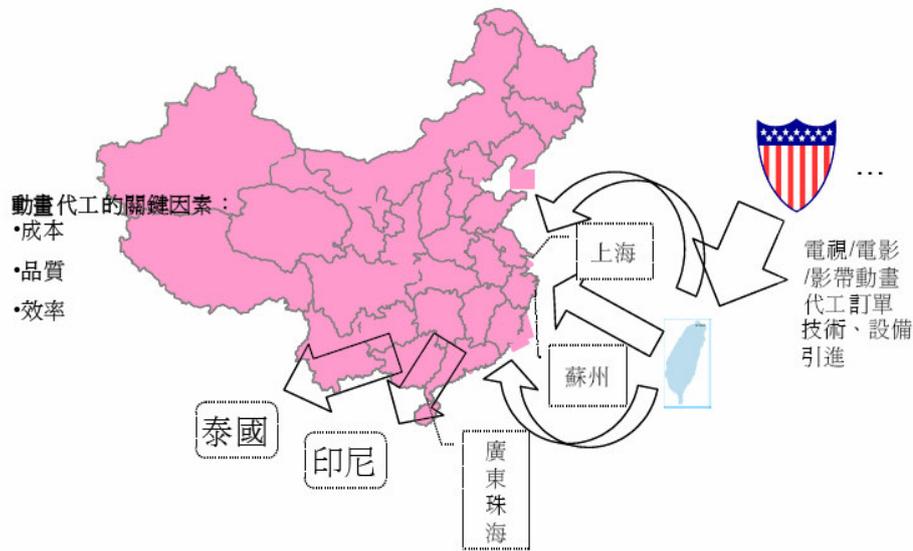
台灣動畫產業萌芽於 50 年代，直到 70 年代才開始接受歐美與日本的動畫代工洗禮，在動畫描繪技術與品質上有了顯著的進步。直至今日，台灣的電影、電視與影帶動畫業者，仍以**國外代工**為主要業務型態。

在一般動畫製作流程中，當前製企劃與人物設定完成之後，接著便進入重要的美術圖稿繪製等製作階段，此時需要大量的動畫師投入。以一集 22.5 分鐘，每秒 24 張圖的動畫影片而言，至少需要 32,400 張美術圖稿，人力耗費不貲，因此歐美與日本多將此製作階段工作外包給人力成本低廉、但美術能力與思考靈活度較強的台灣，透過國際間長期的合作，台灣逐漸成為動畫代工基地，而國外技術與設備的引進，教育訓練及人才的培養，使得台灣在動畫代工時期，繪圖技術與著色技巧都有大幅度的成長。

由於台灣動畫代工蓬勃發展，業者為了增加產能並降低人力成本，也逐漸開始往外設廠。目前在廣東珠海、蘇州與上海都可見到台灣業者設廠，而印尼、泰國等東南亞地區也成為轉進目標。

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，已面臨重大危機。

□ 台灣動畫代工設廠轉移圖



台灣的動畫產業發展，大致可分為下列四階段：

一、台灣動畫產業從無到有

70年代，光啓社率先將卡通製作技術引進台灣，替日本代工的「影人公司」則訓練出台灣第一批動畫人才。技術與資源都欠缺，但憑著熱情，他們不斷地摸索、學習，夢想成為台灣的華特迪士尼。我們所熟悉的《封神榜》、《三國演義》，在當時就已被一群 20 多歲的動畫先驅製成動畫長片。好萊塢著名動畫公司「漢納芭芭拉」甚至派資深人員來台，指導宏廣公司成為美國卡通的代工大廠，以美式管理方法加上較高層次的代工，打破了過去為日本加工時工作不穩定、酬勞偏低的情況，迅速整地整合台灣動畫代工界，在 80 年代成為全球出口量最大的卡通製作公司。在當時，美國的電視卡通畫中，有 70% 在台灣的宏廣製作。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。

二、自製與加工的十字路口

1981 年，《老夫子》漫畫率先被改編為動畫長片，動畫向漫畫取材蔚為風潮。但接下來的《烏龍院》與《牛伯伯與牛小妹大破鑽石城》的商業成就卻不盡理想，自製動畫之路並不樂觀。同時，台灣已成為全球動畫代工的重鎮，宏廣甚至接下迪士尼的訂單，顯示台灣技術的高水平。政府相關單位也積極培養出一批非代工體系的動畫人才，包括後來參與《花木蘭》的張振益先生。80 年代末，動畫大廠紛紛至大陸設廠，台灣的動畫界再次面臨重大的時代變遷。

三、產業外移下的自我覺醒

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。本

土題材的《魔法阿媽》引起共鳴，並與韓國合作；《孔子傳》由中日韓合資；改編自台灣漫畫的《YoungGuns》則是台灣原創，在日本加工製作，「跨國合作」成爲新顯學。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 Flash 動畫，《阿貴》風潮預告了新世紀，新型態動畫產業的來臨！

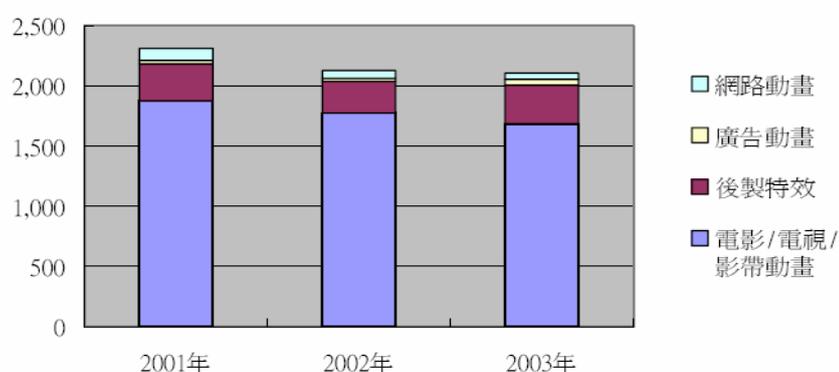
四、國際競爭的危機與轉機

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 動畫成爲主流，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，商品經營也成爲重要課題。《紅孩兒》、《梁祝》、《阿貴槌妳喔》等動畫長片也在輔導金的挹注下，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。

80 年代，我國影視動畫業者雖已發覺到自有產品的重要性，但由於代工時多半只注重在繪圖與著色技術上，對於前製期之企劃編導人才與能力不足，再加上資金的籌募能力不足，往往產品水準不如人意，無法獲得市場青睞，因而繼續回頭於代工的業務。目前主要的困難有，成本優勢不再，加上其他亞洲國家動畫代工技術的提昇下，代工市場的訂單開始流失，而削價競爭更使得利潤越來越低；再加上已有廠房與人員的固定成本，經營已越形困難。因此各業者，又再度開始朝影片合製與自有產品的方向前進，以期能掌握圖形著作權，才能進一步將市場擴大，並確實分享到衍生利益，而不再只是獲取製作費而已。

依 MIC 資料統計，2001~2003 年我國動畫產業產值呈現逐年衰退的趨勢，分析國內業者之業務形態，產值多半來自替歐美日等動畫影片之代工業務，及承接廣告後製作之專案，而歐美日等動畫產值則多半來自動畫電影與電視之主導製作，因此可作收豐厚之版權及發行利益，與國內業者之差距可見一斑。

□2001~2003 我國動畫產業產值 (單位：新台幣百萬元)



資料來源：資策會 MIC，2003 年 10 月

各國動畫產業的發展概況

國家	發展過程	成功原因
美國	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在三零、四零年代所謂的「美國夢」，正面、充滿希望的力量 ◆ 五零年代卡通型態之興起 ◆ 現代—影像科技的領導者 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 題材大眾化 2. 產業結盟 3. 國際分工 4. 建立品牌
日本	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 動畫在日本被稱為「無煙囪工業」，年營業額九十億美元以上；目前全世界六成左右的動畫節目皆來自於日本 ◆ 政府角色重要 ◆ 東映動畫公司成立後形成產業群聚 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 動畫、漫畫、遊戲(ACG產業)之相輔相成 2. 政府大力扶持 3. 充分利用異業結盟獲利
韓國	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 業界與學界的緊密結合，以及政府所扮演的領導角色 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 健全產業籌資管道 2. 本國保護政策 3. 人才培育
中國	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1963年以水墨渲染方式製作的動畫長片【牧笛】，正式開啓了中國動畫史 ◆ 社會、政治的動盪（如文化大革命）對其發展帶來許多不利的衝擊，直到八零年代後，代工業的興起才又使動畫產業復甦。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人才培養 2. 保護政策

一、美國

在美國動畫發展的初期，工商業的發達輔助了動畫電影的成長，美國各地也紛紛成立製片廠，以分工的方式來製作動畫。動畫電影除了憑藉以往可愛的動物擬人角色來吸引年輕族群之外，內容豐富的故事性（包含善良必定戰勝邪惡、好心終會有好報）、精緻的空間背景、鼓舞人心的動聽合唱歌謠也將動畫的目標族群大幅擴張。另外，在三零、四零年代所謂的「美國夢」(American Dream)仍然盛行之際，劇情中的圓滿結局也給予當時社會一股正面、充滿希望的力量，更使動畫電影廣為流傳，其中最好的例子便是迪士尼公司的首篇劇情動畫長片【白雪公主】。

到了 1950 年，由於製作費的高漲，已經很少短片能憑藉戲院放映便回收成本，大公司的動畫部門也紛紛面臨倒閉或解散之命運；不過此時轉機出現——電視機

的逐漸普及，讓片廠能利用賣出手中舊有的片源之播映權來補貼支出，也促使卡通成爲新的動畫製片型態。

除了流傳久遠的經典作品，如【美女與野獸】、【小美人魚】，隨著影像科技的進步，好萊塢動畫工業和電腦結合，增加許多絢麗的 3D 效果，其中翹楚即爲皮克斯(PIXAR)電腦動畫工作室。自處女作【玩具總動員】推出以來，皮克斯憑藉其高超的影像處理技術及引人入勝的說故事技巧，僅推出六部作品就拿下了全球三十二億美元的票房，也開創了動畫產業新的里程碑。

總歸而言，美國動畫電影發展的歷史中**政府的角色並不明顯**，其能夠成爲產業的全球領導者有以下幾個原因：

1. 題材大眾化

動畫電影中較少看到涉及道德批判的情節，多半是以輕鬆、幽默的敘事方式作爲主軸，當時的流行文化也成爲影響電影素材的重要因素；在美國文化與價值觀逐漸散播四海時，美國動畫的通俗易懂和高接受度也是可預期的。

2. 產業結盟

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。

3. 國際分工

將製作流程中的一部分外包至其他國家，以享有較低的勞工成本或稅負上的優勢，同時開拓海外市場。在一部電影的利潤分配中，原創劇本約佔 40%，製作流程（繪製人物、背景、上色等）約佔 10%，行銷（如通路）約佔 50%；如此的國際分工方式可使其掌握較高利潤的部分。

4. 建立品牌

以迪士尼爲例，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力，也開啓了異業結盟之開端。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。

二、日本

動畫在日本被稱爲「無煙囪工業」，年營業額九十億美元以上；目前全世界六成左右的動畫節目皆來自於日本。

在日本動畫發展史中，政府扮演相當重要的角色。遠至昭和元年（1926）文部省就在學校的課程中安排了電影課，並規定各校每年放映的電影名單中至少要有一部動畫片，試圖以政府的力量幫助其成長；然而當時強盛的迪士尼動畫仍佔有絕對優勢，使日本國產動畫難以發展。

二次大戰後，東映動畫公司成立。社長大川博以遠赴迪士尼實地考察的方式帶回了許多寶貴的經驗與技術，效法迪士尼的大成本製作與極強力的行銷手法，同時集結了日本眾多的動畫人才；之後又陸續出現了多名動畫大師，如手塚治虫、宮崎駿等，配合電視的發展與玩具業者的結盟，充足的資金培育了優質的產品，之後開發出的龐大商機再進一步加強了如此的正向循環。

整體而言，日本動畫成功的關鍵因素有：

1. 動畫、漫畫、遊戲(ACG 產業)之相輔相成

日本 ACG 產業的內需市場相當龐大，彼此的攜手合作，如畫家、玩具廠商、出版業、電玩軟體商的結合，有助於克服人力、資金、技術的問題，也訂定了明白的遊戲規則；而在推出產品前對市場、目標族群的詳細研究也提高了產品的成功率。

2. 政府大力扶持

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。

3. 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之支付成本，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。

三、韓國

韓國動畫產業起步較晚，但成果顯著；亞洲金融風暴嚴重衝擊韓國經濟，但文化產業仍維持每年 30%之成長率，而動漫及遊戲產業就佔了其中之 40%；有學者分析，韓國動畫發展迅速之因在於業界與學界的緊密結合，以及政府所扮演的領導角色。目前政府採取的政策有：

1. 健全產業籌資管道

政府考慮動畫產業未來的潛能以及衍生商品的附加價值，每年提供 100 億韓元(約

三億台幣)的補助，並早在 1994 年便提供低利貸款和租稅優惠。

2. 本國保護政策

政府明定「義務播映制」，要求電視公司在播出的動畫節目中至少有 35% 是本國自製，到了 2001 年此比例更提升到 50%

3. 人才培育

政府積極培育網路內容、廣播、數位出版等之人才，並連結既有的資訊產業人力，以配合「數位內容」政策；在教育方面，韓國自 1990 年以來，已有六十所大學成立動畫相關系所。

四、中國大陸

1957 年成立的上海美術電影製片廠，在 1963 年以水墨渲染方式製作的動畫長片【牧笛】，正式開啓了中國動畫史。然而之後社會、政治的動盪（如文化大革命）對其發展帶來許多不利的衝擊，直到八零年代後，代工業的興起才又使動畫產業復甦。

由於意識形態涉入太深，中國動畫往往並不受當地兒童的歡迎，也使得通路業者必須不停從國外引進動畫；爲了改善此情形，中國目前正在進行「十五計畫」，重點有：

1. 保護政策

由於大陸電視台進口動畫片佔兒童節目的比例高達 80%~90%，因此政府開始規定須播放國產動畫的最低時數，並從 2000 年禁止華納公司的 TNT 播出。

2. 人才培養

大陸目前已有超過 70 所大學院校設有動畫相關科系，並要求學校每年完成一到兩個專題研究，加強動畫的科學研究和理論基礎；同時提供獎勵，聘請國外具有動畫創作、行銷的人才以強化師資。

台灣動畫產業——以 Porter 鑽石體系分析之

一般來講，要在競爭的過程中取得有利的地位，必須擁有競爭優勢，而競爭優勢爲一種相對的概念，即「相對於對手，本身具備之獨特能力」。競爭力可分爲企業、產業、國家三個層次，由於現在探討的重點在於「台灣的動畫產業之競爭分析」，所以我們將重心放在國家競爭力的層次。國家競爭優勢指的是，一個國家

是否具有某些特殊條件，使某一產業足以蓬勃發展。根據 Porter 的鑽石體系，可能會加快本國產業取得競爭優勢的速度包括：

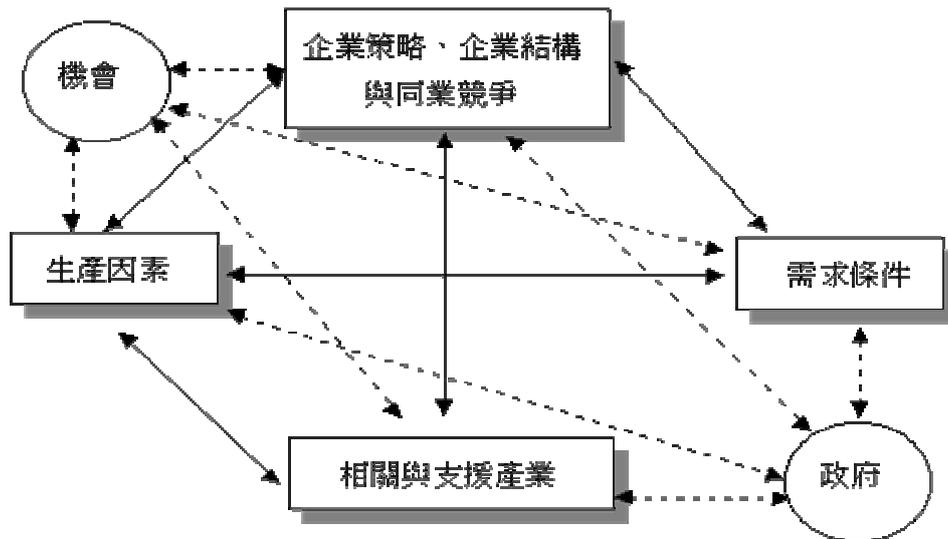
●生產要素：是指一個國家將基本條件(如天然資源、教育、基礎建設)轉換成特殊優勢的能力。如高度的專業技巧與應用科技。例如，荷蘭的花卉業很發達，它並不是因為位居熱帶而有了首屈一指的花卉業，而是因為它在花卉的培育、包裝及運送上具有高度專精的研究機構。

●需求狀況：是指本國市場對該項產業所提供服務的需求數量和成熟度。例如，日本家庭因為地狹人稠，所以，日本的家電都朝小型、可攜帶的方向發展。正是因為日本國內市場擁有一群最挑剔的消費者，這使得日本擁有全球最精緻、最高價值的家電產業。

●企業的戰略、結構和競爭對手：這是最後一個影響競爭優勢的因素。企業的組織方式、管理方式、競爭方式都取決於所在地的環境與歷史。若是一個企業所在地鼓勵創新，有政策與規則刺激企業往訓練技術、提升能力與固定資產投資的方向去努力，企業就會有競爭力。另外，當地若有很強的競爭對手，也會刺激企業不斷地提升與改進。

●相關產業和支援產業表現：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促進創新的產業“族群”。例如，義大利具有領導世界的金銀首飾業，就是因為義大利的機械業已經佔領了全球珠寶生產機械 60%的市場，而且義大利回收有價金屬的機械也領先全球。

鑽石體系是一個動態的體系，它內部的每個因素都會相互拉推影響到其他因素的表現；除了以上四個決定性因素，尚包含「機會」與「政府」兩個非決定性因素（在圖中以虛線連結），同樣也會造成一定之影響力。此六個因素將產業形成群聚，群聚越大，此架構越鞏固，競爭力也就越強。



資料來源：Porter M.E., "The Competitive Advantage of Nation", The Free Press
New York 1990

一、生產要素：

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、跨領域整合等方面的人才都是要製作出好的動畫片所不可或缺的。早期台灣主要是以代工業務為主，也在 2D 動畫領域培養出不少的技術人才；但隨時間演進，台灣的人力成本優勢已逐漸被中國、東南亞各國所取代。OEM 外移，而其他方面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，業者往往缺乏付出額外經費以提升員工素質的動機，也都是人才議題的隱憂。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；再者便是評估之後，認為產品要成功的每個環節——劇本、角色、包裝等，就台灣目前的環境都存在過高的風險，都造成業者在籌資方面的困難。

二、需求條件：

先從國內市場看起，台灣目前每對夫妻約生 0.9 個小孩，少子化的現象將直接衝擊以低年齡層為主要觀眾的動畫產業。而在播出平台上，主要無線電視五台(台視、中視、華視、民視、公視)，有線電視網則有 yoyo TV、卡通頻道和迪士尼頻道；播放管道的有限，使得想靠放映收入來回收巨額的製作成本更加困難：在美國，一部動畫可從播映版權中回收 100%的製作成本；日本可回收約 70%；韓國 30%；台灣則只有 5~10%的回收空間。因此，廠商一般皆認為國內市場不足以支撐動畫產業的發展，即使有心自製，也多半在資金缺乏的情況下低頭，而主要向國

外進口動畫影片。而且當電視台已經習慣低價的進口動畫，要再突然叫他們用高昂的價格來購買國產動畫，既貴又缺乏知名度，自然相對之下是興趣缺缺。

現在再把焦點放到對岸，台灣比起其他國家，基於文化、語言的相近，或許在進入大陸市場會有某種優勢。最明顯的例子，許多中國傳統故事在兩岸都是耳熟能詳的；以及類似的官場文化等。然而如同前面所介紹的，大陸對本國產業的保護將會對外資造成不小的進入障礙；目前由於大陸自身也正在積極發展動畫產業，因此會有類似的限制如：外資想要進入內地，必須和當地廠合作並成立公司，以合資的方式吸收外國的技術、經驗。而其中，持股比例，當地廠商需佔有五成以上來掌控主導權。基於以上多種理由，一正一負抵銷之下，可發現台灣進軍大陸的優勢其實並不甚明顯。

三、相關與支援產業：

國內的漫畫雜誌除了「龍少年」與「GQ 創意誌」是專屬國內漫畫家發展的舞台，其餘幾乎全為國外漫畫家的天下；台灣目前僅存約兩百位漫畫家。而文化大學推廣部與中華亞太漫畫文化教育發展協會合作，於 2005 年推出國內第一個職業漫畫家訓練班，或許可在將來為台灣的動畫注入心血。

另外在相關與支援產業中，國內動畫產業群聚尚未形成，使許多攸關其權利與需求的場合無人為其發聲，也連帶影響到政府制定輔助政策上的困難。

以動畫產業成熟的美、日來說，善用產業結盟或國際分工來擴大獲利是必要的方式。而就韓國的情況而言，遊戲產業的蓬勃發展也是動畫產業快速成長的重要推手。在台灣逐漸將 OEM 外包後，國內廠商期望以自製作品為主，以獲得產業鏈中更高的利潤；然而長久的代工使得產業在其他的領域並不擅長。

四、企業的策略、結構和競爭對手

目前台灣動畫廠商在約莫七十家上下，而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。Porter 認為，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：仍然維持 OEM 的業務穩定資金來源，同時爭取與國外廠商合作的機會，慢慢由 OEM 走入 ODM (Original Design Manufacture) ——雖然依舊是別人的品牌，但至少設計能力上面的提升將使產業競爭力大幅邁進。目前大廠宏廣與鴻鷹均採此路線，而其他公司則多以廣告或媒體製作為收入來源。

在企業結構上，不像日本分為委託者、承託者與轉包者的結構，國內動畫業者並沒有如此精細的分工，從頭到尾包辦便造成了難以在專業領域中培養出競爭優勢的結果。

領域	廠商
動畫影片製作	宏廣、太極、鴻鷹、會宇、東森電視台、電視豆等
動畫影片加工	青禾、爾波、太極等
動畫人物經紀與授權	鎧甲、東森電視台等
動畫工具及輔助教學	活潑
動畫影集代理發行	新資訊、木棉花等

來源：經濟部數位內容產業推動辦公室

五、政府

政府儘管在「兩兆雙星」計畫中把數位內容規為相當重要的一個大項，作法似乎卻不是那麼合乎實際所需。根據業者反應，數位內容學院所提供的課程多半太淺，訓練出來的也偏技術方面；而目前市場所真正需要的則是先前所提過其他領域，如專案管理、創意、行銷等人才。此外，政府高薪聘請業界佼佼者作為學院講師，同時造成「搶人才」的窘境。或許去國外聘請專家來數位學院授課會比較理想的方式。

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。

韓國在發展的過程中跟台灣面臨很多類似的困境，政府可以試著模仿其配套措施，如：鼓勵大企業設立動畫部門；有了雄厚的財團支持，創意才能變成產品。還有配合保護措施，立法通過電視、電影播放的比例有多少必須為本土自製等。同時在上游製作，以及下游的通路，乃至市場的扶持，才是產業提昇的關鍵。

建議方向：

生產要素	<ol style="list-style-type: none">1.建立專精、專業的動畫人力訓練體系2.發展多元的資金來源：如成立其專屬之發展基金、或採用資產證券化之融資方式（以未來的版權收益來做支付）
需求條件	<ol style="list-style-type: none">1. 提升有線、無線寬頻網路之基礎建設，以因應未來各式娛樂影音內容的多元管道。2. 中國約有 3.8 億青少年人口，每年的動畫需求量約在 28 萬分鐘上下；如此廣大的市場，要如何與歐美及日韓競爭，有賴政府完整的配套措施。
相關與支援產業	<ol style="list-style-type: none">1. 鼓勵泛動畫業業者進行異業交流：國內動畫作品目前多取材於傳統故事，雖然故事具有知名度，然而時間久了難免落於老套；此時泛動畫業(如漫畫、遊戲)之交流，使原創領域的業者群聚產生外溢性就顯得十分重要。而發展動畫園區或許是不錯的選擇。2. 針對泛動畫產業做合併扶植將比單一產業更有效益。
企業結構、策略與競爭對手	<ol style="list-style-type: none">1.建立上下游垂直分工之產業結構：政府結合產業上游之電臺、電玩業者，解決原創、資金及通路等問題，再與中小型動畫公司合作，或經由委外方式分工。2.發展有效之製作策略：以日本為例，其成功經驗往往都是從成本最低的漫畫開始，之後改編成動畫，最後才躍上大銀幕，並且利用先前累積的人氣拍攝續集。從此策略可推出，一個已獲認同的改編故事有時是比 100%原創更有優勢的，不但可降低失敗風險，也可享受基本之觀眾群。

結論

我國動畫過往發展最大的阻力，就是社會大眾忽視動畫也是一項正式產業，認為「這是小孩子的玩意兒」。隨國外電視、電影動畫近年的風行，動畫的市場族群已不再只侷限於兒童；不過也由於早期的刻板認知，而扼殺許多當年台灣動畫創作與從業的發展，使得目前美術與相關創意人因動畫大環境的不良，而導致流失與欠缺。

目前在畫工與技術上，台灣許多的動畫師無論是人物、場景的描繪，都具有一定的水準，但是在題材及內容的深度與創意上，卻仍不及日、美。目前台灣本土的作品仍在市場上處於弱勢，未來希望能在政府與業者攜手努力之下，以本身擁有的能力與題材，配合資訊科技的發展，將創意與資訊進行結合，如此才能掙出屬於自己的一片天。

參考資料

台灣動畫產業之昨日今日及明日 資策會 MIC 林于勝

<http://www.digitalcontent.org.tw/files/3-1/11pdf/Taiwan-MIC.pdf>

高秀芬 2004-08-17

數位內容產業發展模式及策略之研究-以動畫產業為例

<http://0rz.net/a71y3>

王筱璇

台灣動畫產業競爭優勢之研究-以鑽石體系的觀點分析之

韓明文

從群聚觀點探討台灣動畫產業之研究

呂敦偉 中華民國 94 年 6 月

美國電腦動畫產業之研究

http://www.digitalcontent.org.tw/files/top_3/usa.pdf

財團法人資訊工業策進會

<http://www.iii.org.tw/>

美國動畫產業之研究

http://www.digitalcontent.org.tw/files/top_3/usa.pdf

喬周 李安與皮克斯

<http://0rz.net/881n3>

<http://0rz.net/281o1>

公視 逐格造夢 -- 台灣動畫產業系列紀錄片