

迪士尼、皮克斯VS.迪士尼·皮克斯：從競合關係到消費市場的擴張

魏綺慧¹ 丁旭輝²

摘要

提及迪士尼與皮克斯，多數人雖知曉兩者為相異品牌，卻無法明確指出箇中差異；兩者歷經十五年的競合關係，於2006年併購後正式成立迪士尼·皮克斯，眾人便也順理成章將兩者判定為同一品牌。但兩家雖然都是動畫產業，無論企業使命、創作理念及目標客群，迪士尼與皮克斯實為大相逕庭。本文由迪士尼·皮克斯的創作堅持、組織文化與人才制度切入分析，以MVV理論探究雙方特色異同，並以CCDVTP理論評估其對於原有品牌的影響表現，進而以SWOT分析、成長佔有率矩陣 (BCG Matrix)、顧客關係管理模式 (CRM) 及刺激反應模式 (S-R Model)，針對產業、事業組合及消費族群三面向，對於迪士尼·皮克斯如何擴張併購前兩家各自的消費市場進行分析並歸納要點。研究結果顯示，迪士尼·皮克斯補足迪士尼動畫技術的時代脫軌及皮克斯營運通路與技術研發的預算侷限，將市場版圖及消費群體合二為一，不僅擴張原有目標市場，更征服消費市場死角，兼具動畫技術與情節內涵，使迪士尼重回動畫龍頭地位。其企業策略及營運模式值得台灣文創產業效法與參考。

關鍵詞：迪士尼、皮克斯、迪士尼·皮克斯、消費市場、品牌價值

1 國立高雄應用科技大學文化創意產業研究所碩士研究生

2 國立高雄應用科技大學文化創意產業研究所教授

通訊作者：丁旭輝；聯絡電話：0921-572817，傳真：07-3816295，聯絡地址：高雄市建工路415號北棟3樓文化創意產業研究所，E-mail: ting3h@kuas.edu.tw、quinta0503@gmail.com



壹、緒論

一、研究動機

自媒體王國迪士尼(Disney)持之以恆推出目不暇給的動畫電影後，動畫儼然形成新興消費市場，而電影工業愈加顯得百家爭鳴。動畫以獨樹一幟的新穎電影面貌，蛻去以往僅為宣傳行銷工具或影像補強利器的刻板印象，正式從既有的製片類型中自立門戶。動畫電影更與真人演出的大眾電影切割，劃分出迥異的市場區隔。身為影像科技進步中顯而易見的一環，動畫媒體產業既能娛樂觀眾，同時融合藝術表現及視覺技術。

見識迪士尼動畫電影賣座與收益，難以估計的競爭對手湧入動畫市場，欲瓜分這塊誘人大餅。迪士尼無庸置疑為動畫荒島的領先開拓者，已然豎立於動畫影壇的領導地位，其推出的《白雪公主》(Snow White)或《睡美人》(Sleeping Beauty)等作品引起全球熱潮。另一方面，史蒂芬賈伯斯(Steve Jobs)將從工業光魔公司(Industrial Light & Magic)收購來的電腦動畫部門命名為皮克斯(Pixar)，創立第三年即榮獲奧斯卡最佳動畫短片獎，令迪士尼備感壓力。兩家於1991年簽訂動畫電影合約，但彼此對於版權歸屬、利潤比例與費用承擔等議題意見相左，合作一路走得顛簸。如此相互牽制持續長達15年，最後迪士尼於2006年宣布花費74億美元、以換股形式併購皮克斯。

然而，究竟皮克斯具備何種無出其右的競爭優勢，能讓迪士尼魂縈夢牽、難以忘懷長達15年？該併購甚至保證皮克斯的營運獨立性，由新名號迪士尼·皮克斯(Disney·Pixar)便可略知一二。規模龐大的迪士尼企業是否具難以彌補的嚴重缺失，只有皮克斯能加以補足，才會決定一勞永逸、不惜花費巨資併購皮克斯？而迪士尼·皮克斯的確不負眾望，屢屢刷新票房紀錄，再再印證該併購策略的成功。

二、研究目的

迪士尼與皮克斯合作數部電影後，一度脫離皮克斯，獨立製作動畫電影《恐龍》(Dinosaur)，雖花費一億多美金，美國票房卻僅與成本稍稍打平，遠遠落後與皮克斯合作的電影水準。無論企業規模、產業結構或品牌名聲，身為動畫龍頭的迪士尼與起家較晚的皮克斯絕對是天壤之別，然而迪士尼與皮克斯共同合作的動畫電影反而更受觀眾讚譽與喜愛。

因此，本文的研究目的如下：

- (一) 探討迪士尼與皮克斯自競爭關係轉為合作對象的契機與獲利關係。
- (二) 針對品牌價值、創意來源及創作活力，解構迪士尼·皮克斯形象特質。
- (三) 闡述迪士尼·皮克斯於企業產業、事業組合及消費族群面向呈現的消費市場擴張。



三、研究方法

本研究採用文獻分析法，文獻來源涵括與迪士尼與皮克斯產業相關的專書著作、學位論文、期刊論文、新聞及網路媒體、報章雜誌等文獻。本文先以 MVV 理論來分析迪士尼與皮克斯的企業特色差異，以使命(Mission)、企業願景(Vision)和經營理念(Value)作為分析面向。進一步說明，使命為企業存在目的 (Crozier, 2011)，企業願景為未來展望，而經營理念則能增強員工表現(Prosser, 2010)。

本文另以「現代營銷學之父」菲利浦·柯特勒(Philip Kotler)於 2006 年提出的 CCDVTP 理論，針對迪士尼、皮克斯及迪士尼·皮克斯的品牌價值進行分析。該理論包含創造(Create)、溝通(Communicate)、傳遞(Deliver)、價值(Value)、目標市場(Target Market)及利潤(Profit)，而柯特勒更提出洞察力(Insight)的重要性，企業必須找出市場熱點(Hot Spot) (辜樹仁, 2006)。

再者，藉由 SWOT 分析進行產業綜合分析，面向涵蓋優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)和威脅(Threats)，由於 SWOT 為大眾熟知的營銷分析，便不多贅述。產業最重要的即是事業組合，對此，本文採用波士頓顧問集團(Boston Consulting Group)的成長佔有率矩陣 (Growth-Share Matrix, BCG Matrix)，以市場成長率與市場佔有率，將策略性事業單位分為明星產業 (Star)、問題產業(Question Mark)、金牛產業(Cash Cow)及落水狗產業(Dog)，以歸納出產業強項。

最後，以將消費群體分成花蝴蝶(Butterflies)、好朋友(True Friends)、陌生人(Strangers)及藤壺(Barnacles)四類型的顧客關係管理模式 (Customer Relationship Management, CRM)進行兩家消費族群的類型探究，同時採用刺激反應模式 (Stimulus-Response Model, S-R Model)進行補述，該模式包含行銷四 P：產品(Product)、訂價(Pricing)、通路(Place)與溝通(Promotion)，及消費者環境因素，上述因素受到消費者黑箱(Black Box)中消費者特質與決策過程的影響，呈現出商品選擇等消費行為(Armstrong & Kotler, 2007)。

貳、迪士尼與皮克斯的勢力消長

迪士尼與皮克斯早在 1991 年即有簽約合作關係，雖然雙方異議不斷，仍成功推行數部深受喜愛的動畫電影，如《玩具總動員》(Toy Story)。2006 年迪士尼併購皮克斯後，依舊按照簽約時的責任配置，皮克斯負責製作動畫電影，而迪士尼則承攬發行工作，合力推行《天外奇蹟》(Up)等作品。然自簽約合作關係開始，迪士尼公司與皮克斯工作室之間的差異界線日漸模糊，併購後世人更理所當然將兩者視為一體。因此，下文第一小節將談論迪士尼與皮克斯簽約合作的背景及契機；第二小節分析兩者企業文化的特色及差異；第三小節探討併購案的雙方獲利關係。



一、明爭暗鬥

居動畫龍頭地位的迪士尼雖具實力及規模，但時代變遷與隨之而來的嶄新科技帶來變數。新興公司如雨後春筍，各個希冀能於動畫市場這片肥沃綠地生根發芽，虎視眈眈地等待任何能留下歷史性名聲的機會，迪士尼也不禁戰戰兢兢，隨時注意市場動態，警戒對手的一舉一動。1986年皮克斯正式創立，起初僅是由44位成員組成的動畫工作室，於眾多大型規模的競爭對手眼中只是個小角色。出乎意料地，這位剛於動畫市場中「出道」的新手於創立隔年便以其第一部動畫短片《頑皮跳跳燈》(Luxo Jr.)榮獲奧斯卡最佳動畫短片提名。潛力無窮的皮克斯立即受到迪士尼的矚目，而皮克斯的動畫技術及敘事能力也是相對傳統的迪士尼公司較為不足的。

1991年兩者雖簽訂合約，過程卻不順利，合作路途中走得跌跌撞撞。皮克斯對於不平等的合約諸多不滿，但兩者互不相讓且磨擦不斷。後期迪士尼驚覺3D動畫電影潛力無窮，試圖獨自一闖3D動畫市場，但獨立製作的動畫電影票房奇慘無比，只好乖乖回頭與皮克斯續約，而劉錚與張文伯(2006)則將迪士尼和皮克斯喻為一對歡喜冤家，彼此需要對方，卻總明爭暗鬥，而爭鬥態勢隨著雙方實力變化而產生戲劇性轉折。

迪士尼與皮克斯原先預定合作三部動畫電影，最後擴展至五部動畫電影。然後來雙方溝通出現裂痕，對於其中一部電影的續集發行方式意見相左：迪士尼認為續集電影應採光碟方式推行，但遭皮克斯堅決阻擋，最終迪士尼同意讓該續集繼續成為院線片。利潤分配則是另一大難題，皮克斯擁有為動畫電影而研發的軟體所有權及動畫電影10%至15%利潤，迪士尼則獲得電影版權與音像製片利潤，換言之，若皮克斯欲獨立製作動畫續集，必須經過迪士尼審核。諸如此類限制對於皮克斯十分不利，賈伯斯曾向迪士尼提出抗議，但當時迪士尼總裁堅決不修改合約。

與迪士尼簽約期間，聲名大噪的皮克斯工作室渴望發揮潛能、積極向外發展。1995年，雄心壯志的賈伯斯決定讓皮克斯上市，公開上市首日，皮克斯股價由初始價22美元一路飆升至49.5美元，最後收盤為39美元，皮克斯身價瞬間爆漲，賈伯斯成功晉升為億萬富翁。即使不滿合作條約，皮克斯仍全心投入電影創作與創意激盪，於同年創造出全球觀眾熱愛的《玩具總動員》，為影史上首部完全由電腦動畫製作的動畫電影，其成本僅三千萬美金，卻創下全球三億五千萬美金的票房高峰，一舉打響皮克斯的名聲。該片的上映彷彿宣告著皮克斯時代的來臨，皮克斯的未來之途顯得光彩奪目。相反地，迪士尼駐足於2D動畫電影製作，漸漸與市場潮流脫軌。最後迪士尼雖意識到自家動畫技術的落後，卻選擇醞釀脫離皮克斯，親自一闖3D動畫電影市場，於2000年發行獨立製作的3D動畫電影《恐龍》來試水溫，票房卻慘不忍睹，而目睹迪士尼慘案的皮克斯意會迪士尼動畫技術的嚴重落後，於2004年表明拒絕續約。



原堅持強硬態度的迪士尼總裁埃斯納(Michael Eisner)於同年辭職，新接任的總裁格外重視皮克斯，雙方決定重新簽約。皮克斯希望能掌控製片過程及版權，獲得財務自由，而給予迪士尼 10%到 15%的發行費，形勢完全逆轉，與前期合約內容形成鮮明對比。自然迪士尼不會容忍權力被剝奪，然皮克斯也不願讓步，最終雙方達成新協議：皮克斯負擔製作費用並擁有電影角色版權，而迪士尼負擔電影發行費用。身為市場新秀與後進，皮克斯若欲獨立製作及發行電影必面臨一定經營難題，而如吳文智(2006)指出，雖然皮克斯經常獲獎，收益卻沒有相對成長。另外，皮克斯的股票也逐漸下滑。最後於2006年1月24日，迪士尼宣布花費74億美元，以換股方式，從賈伯斯手中接過新娘皮克斯的雙手，併購案為雙方自1991年至2006年間長達15年的分分合合與恩怨情仇畫下完美句點。

二、特色差異

如今看來，迪士尼與皮克斯似乎難以劃分。畢竟動畫電影市場礙於技術發展與觀眾偏好而有所限制，兩家公司又都是經歷過同時期市場競爭廝殺與長期合作關係，難以避免採用相似的市場策略，但若從企業理念或目標客群等面向來分析，便能一窺兩者之特色與差異。

(一) 企業理念

特色差異屬企業文化範疇，故本文採用以使命(Mission)、企業願景(Vision)和經營理念(Value)作為分析面向的MVV理論，對於迪士尼及皮克斯進行探究，統整出表1。

表1 迪士尼及皮克斯的MVV分析

	迪士尼	皮克斯
使命	藉由歡愉與幻想 帶給世人歡樂	藉由情感及幽默 來娛樂觀眾
企業願景	開發傳達想像力的作品	電影須具備敘事能力
經營理念	美國精神 兒童為重	堅持品質 創意劇情

資料來源：本研究整理。

誠如眾人所知，迪士尼的使命是帶給世人歡樂。進一步來說，迪士尼希望使世人遠離日常生活的單調乏味與壓力，充滿歡愉與幻想空間 (Marc J. Schniederjans, Ashlyn M. Schniederjans & Dara G. Schniederjans, 2007)。皮克斯的使命雖然也是娛樂大眾，但皮克斯創意總監約翰拉賽特(John Lasseter)接受TVBS專訪時指出，皮克斯是藉由富有情感又幽默的故事來娛樂人們(陳宜珈 2007)，比起迪士尼所堅持的幻想與娛樂，皮克斯電影更添加情感元素與幽默氛圍。

企業願景方面，迪士尼曾公開表示，只要世界存有想像力的一日，迪士尼永遠不會完成未來展望(Wallace & Forte, 2008)。換句話說，想像力的存在與迪士尼企業的未來展望是緊密相連的，開發傳達想像力的作品即是迪士尼企業發展方

向。不同聚焦於想像力的迪士尼，皮克斯的未來展望以敘事能力為發展核心。如同邱誌勇與林雅莉(2007)指出，對於皮克斯來說，真正的電影必須具備說故事能力，而非僅是娛樂大眾，此即為皮克斯工作室的企業願景。

至於經營理念，多數迪士尼動畫以美國大眾熟知的童話故事為背景，角色多為二元相對，傳達善惡分明觀念，而主角最終會獲得至高幸福，迪士尼代表美國精神且具濃厚國家色彩。雖然公司創立以來，經歷過不可勝數的經營困難，迪士尼仍堅守住企業，因為企業理念與價值是無法被取代或是被瓜分的Grozier(2011)進一步指出，迪士尼不僅是品牌，它在兒童生活中扮演非同凡響的重要角色，早已是美國社會不可或缺的一環，雖然1923年草創時的迪士尼無論經營模式或規模都與現今不可同日而語，然其企業理念的本質從未更動。反之，資歷稍淺的皮克斯雖尚未深入美國精神層面，然而其經營理念展現出皮克斯獨特的視角。華爾街日報的Karabell(2012)專訪皮克斯創始者賈伯斯，賈伯斯澄清他也認同迪士尼作品的出色，但皮克斯的理念不是要與迪士尼一較高低，而是從另外一個角度講述故事。皮克斯經營理念不在於製作多部動畫電影，而是堅持每部動畫電影的品質與創意構思。整體說來，皮克斯展現的強烈企業理念突顯其身為年輕新秀所懷抱之企圖心與積極活力，沒有迪士尼背負的傳統包袱。

(二) 電影設計

除企業理念相異外，兩者對於電影主角及電影劇情也各有堅持，如表所示。

表 2 迪士尼與皮克斯動畫電影的主角設計及劇情特質

		迪士尼	皮克斯
主 角	類型	人類為主	多非人類
	設定	內外兼俱	具有缺點
電 影	題材	多為童話	題材多元
	背景	偏好古典	無特定偏好
	結局	完美落幕	非十全十美
	傳達	教育涵義	真實人性
	主軸	社會層級的提升	內心情感的昇華

資料來源：本研究整理。

除了幾部以動物為主角的動畫，迪士尼動畫電影多以童話為主軸，為「王子與公主」的古典故事背景，結局常以大眾熟悉的「從此公主與王子過著幸福美滿的日子」作完美收尾。主角善良溫柔、出落大方或勇敢堅毅，長相更是清秀俊美，無論外型或內在皆無可挑剔。如此既定模式下，迪士尼動畫電影傳達出濃厚教育意涵，而陳伯拯(2005)指出世人因此而認定迪士尼是以服務兒童為宗旨且故事必以喜劇收場。然而，皮克斯則徹底顛覆傳統，首先，多數皮克斯動畫電影主角並非人類，如《海底總動員》(Finding Nemo)的小丑魚及《料理鼠王》的老鼠等。皮克斯主角非十全十美，更具備顯而易見的缺點，皮克斯成功刻畫出膽怯、莽撞



或驕傲等少見的主角性格，且主角心境與際遇面臨眾多轉折，結局也非迪士尼提供的完美收場，反而真實地捕捉人性而貼近觀眾。如此獨特魅力風靡萬千，許綠芸（2009）也認為皮克斯最讓人驚艷的即是塑造一個使人信服的世界。

另外，皮克斯與迪士尼動畫電影最明顯相異之處為迪士尼故事的背景有社會層級劃分，結局為主角跨越階級嫁給具有較高社會地位的王子而獲得終身幸福，如《仙履奇緣》灰姑娘。然而皮克斯並不以這類高低社會層級作為劇情背景，主角們不會提升至較高社會地位，皮克斯重視的是主角內心的情感面，結局通常為深度情感面的心理昇華。

三、誰是贏家

皮克斯雖為影展常勝軍，收益卻沒有以相對比例一飛沖天。賈伯斯曾表明願意以一億多美金出售皮克斯予迪士尼，然當時動畫技術趨勢以 2D 為主流，3D 技術尚未成熟，位居 2D 動畫龍頭的迪士尼只敢觀望，不敢貿然進場。如此故步自封之下，迪士尼不僅錯失企業創新的機會，動畫部門逐漸僵化，作品老調重彈，公司人才如傑佛瑞凱森柏（Jeffrey Katzenberg）更是直接另組夢工廠公司（DreamWorks），並與迪士尼正面交鋒。

在迪士尼與皮克斯皆面臨窘境的情勢下，併購案是雙方樂見的互利關係，迪士尼與皮克斯均盼望藉此獲利。然而，迪士尼與皮克斯對於電影的劇情設計與企業理念皆相異，雖皮克斯以創意構思及敘事能力獲得好評，但若論企業經營，營運歷史較久的迪士尼早已成功豎立經營模式與品牌形象，併購案是否昭告著皮克斯工作室的特色喪失，就此被迪士尼童話色彩給吞沒了呢？形式上的確是由大企業買下小公司的併購案，乍看迪士尼獲利大，買下潛力無窮的金母雞。然若自影響面及長遠角度來看，究竟是迪士尼或皮克斯獲利較多尚無法驟下定論。

事實上，併購構想是由皮克斯率先提出，而非外界臆測的迪士尼。2005 年，賈伯斯表示願意出售手中市值約 60 億美元的皮克斯股權，聰慧靈敏的迪士尼領略其暗示，隔年 1 月立即宣布併購案的成立。併購採用換股方式，衛斯理（Wesley, 2006）透露雙方以 2.35 比 1 的換股比例，以迪士尼股份換取賈伯斯手中 40% 皮克斯股份，換句話說，如劉錚與張文伯（2006）所稱，迪士尼成為皮克斯工作室最大股東，而賈伯斯也就此入主迪士尼董事會。無論如何，本文認為雖然皮克斯成為迪士尼旗下一員，但沒有就此被迪士尼光環掩蓋而銷聲匿跡，也沒有沉淪於安逸而放棄創新堅持，皮克斯文化反而滲透迪士尼高層，皮克斯工作室的傑出人才於併購後更擔任迪士尼企業要角。皮克斯菁英沒有因併購而被迪士尼束之高閣或排斥輕忽，反而如三國鼎立般大權在握，劉錚及張文伯（2006）與薛燕平（2009）不約而同認為皮克斯人才形成三巨頭，分別為出任迪士尼董事的賈伯斯、迪士尼動畫片廠與主題樂園幻想工程的創意顧問兼迪士尼·皮克斯首席創意官的拉賽特與迪士尼·皮克斯總裁埃德凱莫爾（Ed Catmull），皆直接向迪士尼高層負責。



自用人唯才及職位安排來看，皮克斯並沒有就此與迪士尼文化徹底相融，反而於迪士尼心中佔據著獨特地位。與其稱皮克斯被併購，不如說皮克斯徹底打進迪士尼公司，併購關係不僅使雙方獲利，皮克斯更是受益良多的一方，既能享用研發動畫技術的資金靠山及發展構思的豐富資源，也可受益於迪士尼國際品牌形象、行之有年的營銷策略及市場通路。形式上，皮克斯的確被迪士尼併吞，然皮克斯工作室不僅保留自家名號，作品標示著迪士尼·皮克斯的醒目標題，工作場所也無須更動，種種跡象暗示著迪士尼認同皮克斯頭銜及存在的加分效果。

總而說來，若無賈伯斯的前瞻遠見，鼓勵皮克斯的技術創新，面臨困境時又能屈能伸，釋放善意訊息給迪士尼，如今皮克斯工作室可能尚未展露潛能便已被製作成本拖垮，只能於市場夾縫中苟延殘喘。吳文智(2006)、宋佳(2011)、劉錚與張文伯(2006)也再三表示，皮克斯與迪士尼的併購案看似大吃小，實際上卻是皮克斯工作室掌控了迪士尼，是「小蝦米吃大鯨魚」的案例，而賈伯斯正是這樁交易的最大贏家。

參、迪士尼·皮克斯的品牌形象

皮克斯動畫實力及品質水準遠近馳名，數次創下亮眼票房紀錄，迪士尼自然心知肚明。2006年皮克斯正式入主迪士尼旗下，迪士尼再也無需顧忌競爭關係而忌憚對方，從此放心將部分動畫電影產業交棒給皮克斯。皮克斯的加入不僅為迪士尼注入年輕活力，更帶來企業品牌價值的全面提升。

一、品牌價值

品牌價值是藉由企業長期發展而鍛造的市場利基，與企業策略不同，雖然短期添購設施能彰顯企業硬體實力，卻不易建構品牌價值。品牌價值是企業多面向發展而建構的軟實力，最普遍的實行方法為廣告，經由反覆播送，雖然消費者不自覺，但面臨消費決策時便受其影響，選擇消費某些品牌。

「現代營銷學之父」菲利浦柯特勒接受天下雜誌專訪時，提出兩個品牌經營的要點，首先為CCDVTP，含創造(Create)、溝通(Communicate)、傳遞(Deliver)、價值(Value)、目標市場(Target Market)及利潤(Profit)，再來為洞察力(insight)，企業須找出市場熱點(Hot Spot)，熱點可以是個故事，因為品牌本身即是故事，而企業須讓消費者熟知此故事(辜樹仁，2006)。



表 3 迪士尼、皮克斯及迪士尼·皮克斯的 CCDVTP 分析

	迪士尼	皮克斯	迪士尼·皮克斯
創造	品牌故事	3D 創新動畫技術	電影影像精細
	媒體王國	細膩視覺影像	影像媒介整合
溝通	旗下產業多元	缺乏溝通管道	營銷媒體多元
	貼近消費者	需透過迪士尼	消費者溝通佳
傳遞	美國精神	創新理念	全新品牌故事
	國家色彩	重視品質	嶄新電影形象
價值	美國動畫產業龍頭	動畫電影精湛出色	競爭優勢提升
目標市場	兒童族群	老少咸宜	各種年齡層
利潤	影視相關版權	電影票房收益	完整動畫版權
	電影票房收益	電影角色版權	電影票房收益
	影像授權專利金	軟體授權專利金	影像授權專利金

資料來源：本研究整理。

(一) 迪士尼

迪士尼企業天生具備一個以歷史意義跟美國精神為基底的完美品牌故事。創始者華特迪士尼(Walt Disney)家境貧困，父親病後，他以送報維生。自小對繪畫有興趣，負責校刊漫畫連載，並充滿愛國情操，第一次世界大戰時，他偽造年齡以便參加紅十字救護隊。華特迪士尼看出動畫市場的潛力，滿懷夢想與熾熱的心，毅然決然前往洛杉磯一求發展，最終成立迪士尼企業。

華特迪士尼的奮鬥歷史契合當代美國思想，即是深信只要百折不撓、堅持不懈便能美夢成真的美國夢(American Dream)。比起創辦歷史較短的動畫公司，迪士尼與美國消費者更為貼近，其奮鬥背景實踐美國價值，品牌故事鮮明，受大眾讚譽及推崇，而陳亭如(2006)也讚賞迪士尼為美國動畫產業的成功主因。如此背景下，即使迪士尼推出不盡理想的作品，外界也不會抨擊企業品牌，而是針對作品本身進行詮釋或批判。資策會(2004)研究即顯示，迪士尼的產業價值鏈相當龐大，從主題樂園、電視平台、音樂唱片、遊戲軟體業等一應俱全，而謝佳慧(1999)指出，迪士尼於1980年投入錄影帶市場後，相關收益便佔製片收益的60%，令迪士尼利潤暴增，不難看出 CCDVTP 面向中，迪士尼已然成功掌握與消費者的溝通管道、目標市場的需求、企業故事的傳遞、國際品牌的價值以及成功獲取利潤，然而2006年嫁入迪士尼的新娘皮克斯則將迪士尼動畫品質及內涵層次全面推升。

(二) 皮克斯

事實上，皮克斯甚早即致力於動畫技術研發，早在1992年便榮獲奧斯卡科學工程技術成就獎(陳冠宇，2002)，但皮克斯不僅重視技術創新，也強調電影品質。皮克斯力求動畫影像要極致精細，既要逼真又不失幽默，而劉功虎(2012)



報導指出，皮克斯視員工想像力及創造力為優先條件，而非要求員工科班出身。且皮克斯認為追求高品質才能產生高效益，因此願意花費數年專心製作一部電影，很少涉足與動畫電影無關的產業，全心致力於一個工作目標，故皮克斯每年製作的動畫短片及長片時間總合竟少於 160 分鐘。該報導透露出皮克斯理念的重質不重量，將動畫電影品質提升至市場最前端，遠遠超過競爭對手，雖製作過程費時，但每部動畫電影都讓消費者翹首以盼，成為迪士尼·皮克斯後，對於動畫電影創新技術的追求與品質的堅持仍未改變。

而且，賈伯斯接受 Karabell (2012) 訪談中提出皮克斯觀念：消費者無須知曉皮克斯花費十年時間來研發跟投資這些創新動畫技術，消費者只需買張電影票並盡情享受視覺效果即可。賈伯斯這番話令人耳目一新，畢竟大多企業組織於發行產品時會大肆宣揚創作歷程及花費成本，皮克斯的獨到觀念實為創新，而擅於給消費者無窮盡驚喜的皮克斯長久以來奉行的「創意比技術更重要」理念也獲得肯定。

然若以 CCDVTP 來分析，皮克斯仍有不足之處，雖成功傳遞品牌理念給消費者，卻因與迪士尼長期合作而缺乏鮮明形象，加上組織單純，沒有強而有力的多元媒體管道，無法盡情嶄露風采，也不能與消費者直接建立互動關係。

(三) 迪士尼·皮克斯

然而，企業目標針對各年齡層族群、製作溫馨家庭動畫電影的皮克斯（陳冠宇，2002），與觀眾以兒童為主的迪士尼相互補足，迪士尼·皮克斯的誕生拓展皮克斯的市場通路，也藉由聯名方式形塑皮克斯的獨特品牌形象（陳亭如，2006），而迪士尼更能鬆口氣，將強勁競爭對手化敵為友，進而鞏固自身地位。最後，利潤方面如第貳章所述，迪士尼擁有與皮克斯合作之電影版權與票房收益，同時加上旗下影視產業相關利潤，而皮克斯的利潤則來自於票房收益與角色版權，並藉由授權來獲得影像軟體授權金。由 CCDVTP 面向分析，迪士尼·皮克斯拉近與消費者的距離，以動畫電影的生動幽默及劇情創新刺激消費者，養大消費者的胃口，而創新的 3D 動畫技術恰好補足近年動畫技術與時代脫軌的迪士尼，將其品牌價值擴展至品質至上的新領域。迪士尼·皮克斯綜合兩家優點，強化動畫電影的創造力、拉近消費者關係、成功傳遞品牌故事、強化企業形象，更昇華迪士尼品牌價值且延伸擴張至各種消費族群，讓動畫電影作品兼顧具美國精神的 brand 故事、精良動畫品質與動畫技術創新，使迪士尼再次鞏固市場領先地位。

二、創意實踐

迪士尼公司不僅同意迪士尼·皮克斯維持原工作地點，不需遷入迪士尼總公司，更於新名稱中保留皮克斯名字。迪士尼·皮克斯的成立象徵迪士尼公司重新審慎評估創新理念的重要性，並希冀皮克斯保有原創理念及積極風格，為迪士尼公司全力奉獻付出。迪士尼·皮克斯對於創意的堅持眾所皆知，全神貫注花費數年於一部動畫電影是司空見慣的事，然專攻於一部電影，若無完善制度與避險機



制，隨之而來的即是巨大風險。迪士尼·皮克斯成功培養創意構思的來源與持續增強競爭優勢的關鍵，主要源自於其創新至上的理念及團體合作的重視。

(一) 創新至上

迪士尼·皮克斯聞名遐邇的創作理念即為創新至上。該重視創新的動力歸功於皮克斯創業者賈伯斯，他認為創新的重要性永遠是企業的第一優先。世界排名頂尖的英士國際商學院 (INSEAD) 經營的《智庫網》訪談賈伯斯，賈伯斯指出無論何時創新皆是至關重要，企業不能停滯不前而創新便是成功唯一之路 (Karabell, 2012)。然而創意的定義眾說紛紜，大眾直覺認為創意即是「跳脫框架來思考」，認為遠離框架並無所拘束的創作模式就是創意，但迪士尼·皮克斯總裁埃德則抱持不同意見。他指出創意不可能跳脫框架，進行任何事情都須遵照程序，正視外在經濟狀況的限制、預算考量與人員限制，一個好的創意必須要懂得欣賞如此侷限限制的妙處，將創意構思及外在限制列出優先順序並做出取捨，只有於框架內思考才能真正創造事物 (李雪莉, 2008)。迪士尼·皮克斯將創意與工作限制合二為一，所定義的創意不是無上綱的天馬行空或隨意發想，而是必需正視產業實際面，於企業提供的侷限資源限制中，創造出具延展性、獨特性及完整性的作品。

(二) 團體合作

以創意為先的核心理念中，迪士尼·皮克斯仍巧妙維持平等、自由及互相信賴的工作文化。一般來說，創意屬於個人獨享，若將創意分享給他人便將面臨失去原創性的風險。因此對於創作者來說，創意點子的分享是禁忌，一旦於發表前被他人知曉可能就就此被剽竊成他人作品，原作者的時間花費及腦力與體力的消耗皆徒勞無功。但迪士尼·皮克斯組織文化徹底顛覆此普遍認知，迪士尼·皮克斯認為動畫電影的成敗取決於員工團隊合作，而非彼此競爭。李雪莉 (2008) 指出皮克斯不鼓勵相互競爭的組織文化，當員工體認工作不需彼此競爭便會開始團體合作，接著當合作工作的協同性提高，員工滿足感也會提升，創造出的產品品質也會更好，而若採競爭組織文化，必須一方贏另一方輸，對企業組織反而是雙輸。

如同皮克斯名言「藝術是一種團隊運動」，動畫電影不可能完全靠一個員工獨立完成而是需要一個團隊的同心協力。高子梅 (2009) 說明，若動畫劇本不夠完整或缺乏吸引力，皮克斯全體團隊會共同努力修補它，沒有工作頭銜的區分。綜上所述，迪士尼·皮克斯極力避免形成階級區分，不會偏袒或輕視任何部門，也沒有組織鬥爭或部門隔閡，面對員工皆一視同仁，具有平等及互信的組織文化。

三、創作活力

(一) 審查制度

重視員工團隊合作及平等關係可能導致個人創意構想的毀滅及個人功勞的剝奪，而迪士尼·皮克斯為何能成功維持「創意至上」與「團隊合作」的關鍵元素即是其獨特同儕審查 (Peer Review) 及檢討會制度。員工須於作品完成前展示，而其他員工將會提出建議與評論，員工起初會難以接受公開未完成作品，然一旦



克服心理障礙，彼此公開作品並接受評論，工作環境將變得積極活力及充滿創意，員工也能從同儕評論中受益。除同儕審查外，迪士尼·皮克斯更結合迪士尼與工業光魔的優點，李雪莉（2008）點出，在迪士尼·皮克斯的例行檢討會中，員工將展示動畫電影片段，若尚未製成片段，便展示動畫材料，然後由公司招集的各領域專家採用匿名方式評論並提供意見，如此建議與評論是非強制性的，專家沒有權利強迫創作團隊採納意見，意見採納與否僅取決於導演跟製作人。

（二）小型市場

迪士尼·皮克斯採用的匿名評論與非強制的意見提供，不僅保護創意構思過程，保證動畫電影品質，同時也維護員工自尊心，不會限制及削弱員工創意發想的可能性。雖同儕審查制度使員工內心忐忑，但若成員相信彼此的評論皆出於真心，就能提升整體動畫電影素質及加深故事強度，加上組織內部溝通管道通順，迪士尼·皮克斯便凝聚出強烈組織向心力。同時經由每日檢討會與層層員工把關，迪士尼·皮克斯還未正式發表動畫電影前，早以為求符合市場而做出種種專業調整及修改，創意團隊持續提供無限創意可能發想，專家及員工本身則負責監督構思的完整性，換言之，迪士尼·皮克斯內部已然形成一座小型市場，經由不斷腦力激盪與挑戰創意極限來擴展消費市場的死角。

（三）人才培育

雖皮克斯成員不多，動畫電影品質與創意卻是無庸置疑，此與早期賈伯斯的經營理念有關。高子梅（2009）指出，由於賈伯斯認為小型團隊比大型團隊表現更傑出，刻意將皮克斯保持小團體，甚至指出皮克斯比蘋果公司更為出色，是他見過素質最精良、其他公司不可能擁有的菁英人才。

然而相對來說，若企業組織長期保持小團體型態，創意構思及發想過程皆會受限於同位員工的個性及風格取向，而造成動畫電影的劇情走向及風格定位的重複雷同以致無突破性創舉，但迪士尼·皮克斯卻無此困擾。因為皮克斯不只雇用傑出人才，同時也培育人才。為鼓勵員工自我充實及學習增進，皮克斯大學(Pixar University)提供藝術、動畫及電影製作相關的培訓課程，員工可自由選修，不會因所屬部門或職位而受到歧視。皮克斯大學激勵員工勿因工作疲乏而忽略學習及充實，要活到老學到老。高子梅（2009）的研究也顯示，皮克斯已經自以點子為主的事業跳脫至以人為主的事業，不培養點子而是培養人才，不投資點子而是投資人才。簡言之，皮克斯的人才培育制度統與理念不僅讓員工腦力激盪，提供專業學識以刺激員工學以致用，更保證動畫電影製作的品質、延展性及多元性，同時吸引有才之士加入迪士尼·皮克斯的行列。

（四）風險管理

迪士尼·皮克斯誕生前，迪士尼企業是一個由上而下，充滿階級且僵化的傳統企業組織，而皮克斯是由下而上的創意發電機；迪士尼擅於經營各種市場，複製暢銷電影後改版成為低成本的電視版或家庭錄影帶版的動畫，想盡辦法吞下剩餘市場，但皮克斯則堅持品質與原創性，不做重覆的電影（李雪莉，2008）。雖



然重視創新的迪士尼·皮克斯需面臨較高風險，若推出的動畫電影有技術缺失、電影角色無法商品化或市場接受度低，企業組織皆可能無法達成預期收益及顧客迴響，但若要完全消除風險，便會建立出嚴謹周密的防範機制跟管理模式，造成企業組織的僵化與短視，也抹煞創意的可能性，而於動畫電影市場中，創意絕對是搶奪消費市場的優先關鍵。

李振昌(2007)則針對企業風險提出觀點，他認為企業最大的風險就是完全不願承擔任何風險。本文認同李振昌對於風險的觀點，正是迪士尼·皮克斯懂得於動畫電影製作過程中即利用每日檢討會及同儕動腦會議的制度，來分析、評估並管理風險，同時全力推崇創意至上理念，故迪士尼·皮克斯才會否決「創意是框架外思考」的大眾說法，反而推崇「創意是在框架內思考」的企業理念。迪士尼·皮克斯的創立，及時滋補了迪士尼公司乾涸的腦袋及疲乏的身心，如同乾旱中落下的雨水，讓迪士尼大地再次重生，於市場中散發光彩。

肆、迪士尼·皮克斯的市場擴張

為求更精闢的探究迪士尼·皮克斯消費市場擴張，以下將比較迪士尼與皮克斯的產業差異，再談及迪士尼·皮克斯，以求探討更全面的市場差異。消費市場的擴張與目標市場的差異將從企業產業面、事業組合面及消費族群三面向來探究與分析。

一、企業情勢的優劣

本小節將以 SWOT 分析來進行迪士尼與皮克斯的企業綜合分析，分析向度為企業的優勢、劣勢、機會和威脅，並製成表 4。

表 4 迪士尼與皮克斯的 SWOT 分析

	優勢	劣勢	機會	威脅
迪士尼	品牌形象優良	動畫技術落後	鞏固兒童市場	市場競爭激烈
	市場版圖遼闊	投資風險過高	擴大授權產業	技術與時脫軌
	商品授權獲利	電影題材僵化	加強媒體宣傳	電影漸失人心
皮克斯	電影積極創新	缺乏研發資金	研發最新技術	缺乏媒體管道
	3D 動畫技術	不諳實體行銷	強化題材創新	產業經驗不足
	影像處理精湛	缺乏市場通路	挑戰影像革新	無法獨立營銷

資料來源：本研究整理。



(一) 迪士尼

迪士尼優勢在於品牌形象佳、市佔率高、市場版圖廣與授權獲利高。首先，掌握眾多娛樂管道的迪士尼品牌形象良好（陳冠宇，2002），其長久經營適合兒童觀看的影視媒體，消費者認定其產品及媒體堅守道德風俗崗位，鼓勵兒童嘉言善行。迪士尼創立歷史長，市佔率高，擁有固定忠實消費群；除鞏固國內市場，其事業版圖更跨越地域障礙，享有國際盛名，具備進可攻退可守的有利發展情勢。陳亭如（2006）也表示，迪士尼運用多元事業版圖來產生綜效，形塑品牌影響力。此外，迪士尼動畫角色具高人氣，其它企業欲提升產品的附加價值而紛紛向迪士尼提出專利授權申請，迪士尼因而得以該企業形象與預期銷量等面向篩選合適廠商，而謝佳慧（1999）更指出，僅動畫角色的授權利潤就已經比迪士尼電影部門還高出兩倍。如此一來，具迪士尼品牌意象的商品相對產量倍增，星羅棋布散於各種消費管道，提升受消費者青睞的機會，而迪士尼不需負擔該商品成本，專利授權間接成為迪士尼的免費宣傳。

然而，迪士尼劣勢在於動畫技術落後、投資風險大與電影題材傳統。陳亭如（2006）指出，名列2000年至2004年之間年度前十名賣座電影內的動畫電影，均採用3D技術，顯示市場趨勢之變化，迪士尼卻仍堅守2D技術。除迪士尼沒有因應時代趨勢外，迪士尼旗下產業項目豐富，影像相關媒體花費高需要長期充沛資金，巨額投資伴隨而來的即是高風險，而迪士尼還得費心經營並留心各產業動態，楊曉音（2013）更報導，迪士尼網路遊戲產業於三年內虧損已達7.58億美元。另外，迪士尼動畫電影題材無創新之舉，偏偏動畫電影市場主要即以視覺經驗與劇情內涵為發展重點，迪士尼因此漸漸與時代脫軌，未及時掌握動畫電影重點趨勢而失去原有的競爭優勢，實為一大致命傷。至於迪士尼的機會，則是能持續從主力兒童族群擴展市場，並與異質企業簽訂授權，如與嬰兒食品或餐具製造產業合作授權，雖然迪士尼耕耘授權事業良久，但洪順慶（2006）表示，迪士尼光於2000年的授權產品零售價格便已突破130億美元，顯示迪士尼的授權事業仍有發展空間；而迪士尼身為美國文化代表，可將適當時事題材融入故事，緊密連結消費群，或與政府合作擔任活動代言或宣傳等，增加媒體曝光度並達宣傳效果。

最後，身為傳統動畫企業的迪士尼面臨多種威脅，競爭對手層出不窮，旗下產業更多如繁星，換言之，迪士尼公司必須同時因應各種產業市場趨勢做出相對應的策略調整且要與數以千計的競爭對手一較高下，面臨多重市場變數及威脅。迪士尼崛起當年正值美國社會盛行美國夢的思想之時，迪士尼動畫滿足當時消費者對於美好未來的憧憬；而今科技發展快速，迪士尼卻漸漸故步自封，放任創新時機流逝，動畫故事劇情更是老調重彈。

(二) 皮克斯

相反地，皮克斯工作室則表現出另一種產業模式。它的優勢是創意點子源源不絕，電影題材刺激消費者的味蕾，挑戰想像可能性。皮克斯為新進企業，無須



背負企業歷史所帶來的聲望壓力以致處處受限，可徹底推崇創新理念，動畫電影題材挑選充滿彈性，員工精力充沛，公司向心凝聚力高，而楊明驥、黃鐸(2010)也補充，皮克斯格外重視團隊討論。同時，皮克斯專精於動畫技術，連盧卡斯影業與夢工廠均使用皮克斯的影像合成系統來處理電影畫面(陳冠宇，2002)，研發水準遠超越競爭對手，3D 技術精湛與畫面程度精細，令人難以望其項背。至於皮克斯的劣勢，首先是缺乏資金來源，開發完善電腦軟體及革新技術需有長期資金的大量投資，經營成本高，黃維德(2009)更提出驚人數據，皮克斯成立後的5年內均處於虧損狀態，光1990年的營業淨損便高達830萬美元；其次，皮克斯不諳實體行銷策略，缺乏市場通路，無法與消費群建立明確溝通管道，陳冠宇(2002)亦直言，皮克斯成名的關鍵因素之一即為其與迪士尼的簽約關係；再者，皮克斯過於重視動畫技術的研發創新、動畫電影的角色設計與故事劇情，與其稱皮克斯是間公司，不如說它如同於舊東家工業光魔公司時一樣，仍是一個動畫部門。

但無論如何，皮克斯眼光精準，預先掌握動畫市場的最佳良機：電影技術的趨勢演進，以2003年《海底總動員》為例，該片不僅奪得年度全球前10名賣座電影亞軍，還創下8億6460萬美元的佳績(陳亭如，2006)。隨著科技進步，消費者追求感官刺激及新鮮感，皮克斯便率先突破技術限制、闖入新興動畫技術範疇，領導動畫市場的技術趨勢，滿足消費者需求，位居動畫技術開發之前瞻性地位。與此相對地，皮克斯的威脅是無法在實體經營面上與對手競爭，大公司自有一套標準營銷策略及系統，並擁有足夠資金後盾，雖然皮克斯動畫技術緊跟時代趨勢且劇情引人入勝，卻缺乏足夠資金支援，無法像背景雄厚的企業組織整合營銷通路與溝通管道來連結消費群，即使皮克斯動畫電影商品本身精湛出色也無法保證能於競爭關係日漸白熱化的消費戰場中成功倖存下來。

二、事業組合的互補

事業組合(Business Portfolio)為公司產業與主力商品的結合，藉由事業組合分析可以探究策略性事業單位(Strategic Business Units)的市場強項。策略性事業單位可以是一個部門、生產線或品牌，具有獨特組織目標且能獨立運作(Armstrong & Kotler, 2007)。最具權威性的事業組合分析是由波士頓顧問集團所創立的成長佔有率矩陣(BCG Matrix)，以市場成長率與市場佔有率將產品劃分為四類：明星(Star)、問題(Question Mark)、金牛(Cash Cow)及落水狗¹產業(Dog)，以下針對迪士尼及皮克斯進行分析，製成表5。

1 犬類屬陸地動物，動作敏捷，善於奔走，但一旦掉落水中便毫無用武之地，落水狗顧名思義即為比喻落魄失意、落入險境的人事物，在此衍伸為營運狀況艱難的產業。

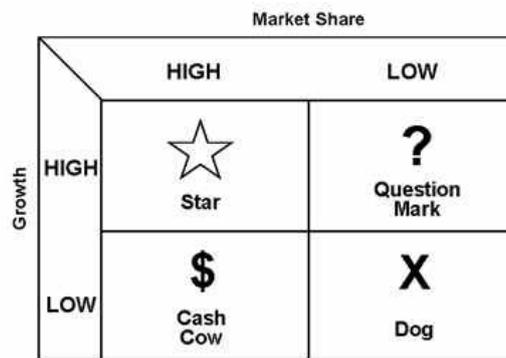


圖 1 成長佔有率矩陣

資料來源：*Marketing: An introduction* (p.41). Armstrong, Gary & Kotler, Philip (2007). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

(一) 事業組合分析

表 5 迪士尼與皮克斯之成長佔有率矩陣分析

	迪士尼	皮克斯
明星產業(Star)	真人電影產業	動畫電影產業
問題產業(Question Mark)	電視頻道節目	無
金牛產業(Cash Cow)	主題樂園產業	無
落水狗產業(Dog)	無	無

資料來源：本研究整理。

明星事業替企業組織帶來高市場成長率與高市場佔有率，無庸置疑地，最初迪士尼明星事業確實為動畫電影。然隨時代變遷，尤其是1930至1940年間，迪士尼出於商業考量，簡化動畫的線條繪製，卻無法兼顧品質（張美惠，1998），明星產業光環逐漸移轉至真人電影領域，如《歌舞青春》(High School Musical)，資料顯示，迪士尼電影於2001年的市佔率為10.9%，票房獲利為8億8780萬美元(Box Office Mojo，2001)，而在2006年，迪士尼市佔率成長至16.2%，票房獲利更高達14億9260萬美元(Box Office Mojo，2006)。

迪士尼市場成長率高、市場佔有低的問題產業即是電視頻道節目，以《少年魔法師》為例，在2007年於美國開播，創下590萬收視紀錄，而在亞太地區則創下千萬人數的佳績（「魔法少女席琳娜告別迪士尼」2011）。然而，雖迪士尼影集廣受喜愛，市場成長率高，卻無法長期維持收視率，導致海外市佔率低，Luckerson(2013)調查指出，在2013年上半年，美國迪士尼頻道平均每日有170萬名觀眾，但在台灣，迪士尼頻道的平均收視人數僅為3萬6300人，市佔率僅為1.2%（公視，2013）。



低市場成長率、高市場佔有率的金牛產業則是迪士尼主題樂園。以迪士尼第 3 座國際樂園的香港迪士尼為例，2010 年吸引 520 萬遊客，雖然比 2009 年的遊客人次增加了 13%，但虧損淨額仍高達 7.18 億港幣（新華網 2011）。整體而言，迪士尼主題樂園具備獨特的高人氣動畫角色、體貼顧客服務、龐大樂園規模、多元設施及國際主題樂園的設置，形成其他企業難以抗衡的高市佔率。然龐大主題樂園的營運管理、遊憩設施的汰換更新、保養維護、場地維持及駐點表演皆需巨額資金的持續挹注，劉文瑜（2012）亦點明，雖然歐洲迪士尼主題樂園於 2011 年創下 1600 萬人次，虧損淨額卻增幅 54%，主因之一即為樂園設施的修復與增建支出。另外，國際主題樂園的地點設置必須考量當地居民，增加人事成本，如迪士尼在香港設園初期便因開發大嶼山而備受環保團體抗議（何儀琳，2004）。因樂園所屬的地區限制及地域侷限，迪士尼樂園主要消費群為觀光遊客，比如香港迪士尼樂園的目標客群即為中國內陸與東南亞遊客（何儀琳，2004）。

迪士尼尚無市場成長率與市場佔有率皆低的落水狗產業。雖 2000 年迪士尼花費 1 億 2750 萬，推出自製 3D 動畫電影《恐龍》，企圖拓展產業面，但票房慘澹，僅 1 億 3774 萬 (Box Office Mojo, 2000)，稍與成本打平，尚未形成獨立產業即被消費市場機制自行淘汰。至於專職動畫的皮克斯工作室產業面向單純，旗下主力產業即是動畫電影，自然為皮克斯的明星產業，因此尚無問題、金牛及落水狗產業。

（二）各司其職

綜上所述，不難發現 2006 年迪士尼·皮克斯的成立讓兩家企業相得益彰。皮克斯彷彿天生即為迪士尼所缺失的一角，兩者各自經營仍有不足之處，然一旦合體便形成完美的圓。迪士尼·皮克斯運作如同迪士尼企業中的策略性事業單位，組織目標單一集中，只需負擔動畫電影相關責任，全心專注於電影製作，不需負責樂園營收或頻道收視率。迪士尼與旗下的迪士尼·皮克斯各司其職、分工合作，首先由迪士尼·皮克斯創作具魅力的動畫電影並融入尖端動畫技術，再由迪士尼制訂完善行銷企劃與處理發行工作。該模式延續過去雙方簽約合作時的工作分配型態，陳亭如（2006）也認為，如此負責電影宣傳的迪士尼便能運用旗下媒體管道，充分開發商品價值，而賈伯斯在接受 Karabell (2012) 訪談中，也肯定迪士尼為動畫電影制定優秀營銷方案的功勞及能力，比如迪士尼刻意讓《玩具總動員》於聖誕節檔期上映，將該影片打造成適合闔家觀賞的溫馨動畫電影，而電影熱賣後，迪士尼看準時機，推出光碟與電影續集。

整體來看，有了身為策略性事業單位的迪士尼·皮克斯幫助之下，迪士尼旗下動畫電影產業情勢逆轉。迪士尼·皮克斯將迪士尼逐漸市場萎縮的動畫電影產業再度恢復昔日光彩，而迪士尼慘不忍睹的落水狗產業：3D 動畫電影，一躍龍門成為企業組織的明星產業。專攻動畫技術與劇情創新的迪士尼·皮克斯讓迪士尼如虎添翼，動畫產業重新成為發展主力，而如此分工模式結合雙方競爭優勢，將市場版圖及消費群體合二為一，整體目標市場因而擴張，迪士尼動畫電影也再次成為炙手可熱的市場寵兒，企業發展如日中天。



三、消費族群的整合

(一) 目標客群

消費族群類型多元，企業組織必須先瞭解目標消費群，才能正確拉攏目標族群，探討消費者行為的刺激反應模式(S-R Model)首先評估企業行銷四 P：產品(Product)、訂價(Pricing)、通路(Place)與溝通(Promotion)，以及消費環境因素。此等因素進入消費者黑箱(Black Box)，經由顧客特質與決策過程的轉化，顯現一系列如品牌選擇等的消費行為(Armstrong & Kotler, 2007)。迪士尼·皮克斯產品主要為動畫電影與周邊商品，如兒童玩具、模型或角色肖像權的專利授權，訂價來源為電影票房與相關產品收益，通路為電影院、錄影帶出租店與電視頻道，溝通方式為電視廣告、網站宣傳與迪士尼頻道的廣告播送。由於消費市場中的關鍵決定元素即為消費族群，企業組織須竭盡所能迎合目標客群的需求，並謹慎經營企業與消費群的鏈結關係、維持好感度及增進品牌形象。

動畫電影的消費族群分為兩類：兒童族群與成人族群。兒童思想尚未成熟，喜愛創意及想像力，通常偏好迪士尼動畫電影，因為結構簡單、情節規律，且角色為二元對立，兒童容易瞭解，加上迪士尼手法誇張，更能吸引兒童族群。相對地，對於成人來說，創意性劇情不侷限於善惡對立，尤其成人見識多廣，體悟世人品格多元，不能單以好壞區分，因而成人較認同皮克斯動畫中好人有缺點、壞人也有優點的角色特質。王君玲(2005)研究同樣顯示，兒童視創意、冒險、啟發與手法誇張為選片優先考量，然成人則是重視創意、啟發與配樂，兩者主要的認知差異為：兒童重視視覺效果，而成人關注心理層面的故事涵義；兒童認為真實感來自電影特效，但成人認為真實感是建立於角色特質。

(二) 消費群體

企業瞭解消費群體類型後，須為目標族群設計適合的市場策略，因此接下來以上述的客群偏好為核心觀點，採顧客關係管理模式(CRM)將消費群體分為四種類型：花蝴蝶²(Butterflies)、好朋友³(True Friends)、陌生人⁴(Strangers)、藤壺⁵(Barnacles)，針對迪士尼及皮克斯的動畫電影產業作為主要探討範疇，製成表6。

2 花蝴蝶於花叢中四處飛舞，只會於同朵花上稍作停留，花蝴蝶型消費群不會持續消費同種特定品牌，而是遊走於眾多品牌之間從事消費行為。

3 好朋友是互相信賴且忠實的人，好朋友型消費群效忠於特定品牌，且會持續消費該品牌。

4 陌生人為擦肩而過的路人，陌生人型消費群鮮少消費該品牌，也對其無興趣。

5 屬截肢動物門的藤壺以觸手濾食浮游生物，藉由附著於鯨魚身體來增加食物攝取量，鯨魚既無法從中獲利也無任何損傷，屬片面獲利關係，而藤壺一旦附著便永遠固定不動；企業組織無法從藤壺消費群獲取高額利潤，但兩者維持長久的顧客關係。



表 6 迪士尼與皮克斯的顧客關係管理模式

	迪士尼	皮克斯
花蝴蝶	受宣傳活動影響的族群 獎勵兒童的家長型族群	喜愛創新技術的族群 好奇電影新片的族群
好朋友	喜愛迪士尼文化的族群 喜愛迪士尼角色的族群 偏好二元電影設定的兒童族群	重視劇情創意的族群 注重影像品質的族群
陌生人	不喜愛動畫電影的族群 厭煩童話題材的族群 認為動畫過於幼稚的成人族群 男性青少年族群	不喜愛動畫電影的族群 偏好主角為人類的族群
藤壺	不願購票觀影的族群	不願購票觀影的族群

資料來源：本研究整理。

雖然比起兒童，成人較能體會皮克斯電影的真實感，進而喜愛皮克斯電影，但皮克斯總監拉賽特表明，皮克斯的目標對象涵蓋成人、青少年與家庭（陳宜珈，2007）。因此，本小節將介於兒童與成人的青少年族群納入皮克斯消費族群中，不特別標示年齡。

企業組織能從花蝴蝶型消費群中獲取高額利潤，卻只有短暫顧客關係。迪士尼的花蝴蝶型族群應涵蓋因宣傳活動而消費的族群，及消費產品以獎勵兒童的家長族群，以迪士尼動畫《小公主蘇菲亞》為例，雖然該動畫乃為2至7歲學齡前兒童所製，但除了成為學齡前兒童族群的收視冠軍外，也奪得18歲至49歲女性觀眾的收視冠軍，顯示兒童觀看迪士尼動畫時，母親也會跟著觀看（黃埔，2013年）；皮克斯方面則是對於創新技術或電影新片而好奇嘗鮮的消費群，以皮克斯首部電影《玩具總動員》為例，成本為3千萬美元，為全球首部完全採用電腦動畫技術的動畫電影，當時皮克斯剛成立不久，但該部電影光美國票房便達1億9千萬美元(LaPorte，2010)。

好朋友型消費群與企業維持長久消費關係，企業獲取高額利潤，而好朋友型消費群多為忠實客戶：迪士尼好朋友型消費群是認同迪士尼文化的族群、喜愛迪士尼角色的族群，及偏好二元電影設定的兒童族群，李秀美（2009）指出，迪士尼於1995年便推出以4至14歲兒童為對象的動畫節目，加上許多父母認定迪士尼電影內容必定適合兒童，因此多數父母會購買迪士尼動畫電影（Dickinson，2000），而且，雖然兒童偏愛與自己性別相同的角色，但整體而言，兒童均喜愛好人角色並討厭壞人角色（吳知賢，1993；謝韻諭、陳淑芳，1999）；皮克斯則是重視電影劇情創意、動畫視覺品質的族群，皮克斯選擇讓老鼠成為《料理鼠王》的主角，更展現影像處理功力，描繪出法國美食文化，深得觀眾喜愛（楊明驥、黃鏗津，2010）。



陌生人型則非企業的目標消費群，不僅企業難以從中獲利，顧客關係也短暫：迪士尼的陌生人型消費者為本身不喜愛動畫電影的族群、認為童話題材過於煩膩的成人族群，如馬雲（2012）報導指出，迪士尼原計劃推出《白雪公主與七武僧》(The Order of the Seven)，但考量觀眾可能對於童話題材產生疲勞，故中止計畫；另外，平均21歲的青少年認為迪士尼產品太過幼稚，僅適合兒童(Wasko, 2013)，故迪士尼陌生人族群包含認為動畫過於幼稚的族群。另外，陌生人族群還包括男性青少年族群，迪士尼買下漫威娛樂公司(Marvel Entertainment)便是為了試圖以鋼鐵人等漫畫英雄來吸引迪士尼一向難以跨足的男性青少年族群（黃浩榮，2010）；皮克斯的陌生人族群是不喜愛動畫電影的族群及偏好動畫主角為人類的族群，因為皮克斯雖然已經製作14部電影，卻僅有3部主角為人類(Pixar, 2013)。藤壺型消費群是企業從中獲利不多、但能與企業維持長期顧客關係：迪士尼與皮克斯的藤壺型消費者皆涵蓋不願購票觀影而是觀看盜版電影的族群，由於迪士尼與皮克斯簽約合作，盜版損失同時衝擊兩者收益，尤其是預定於2003年6月上映、卻因SARS疫情而延至7月的《海底總動員》便是一例，在電影上映當天，盜版影像已經廣泛散佈，令該片至少損失1億元的票房收益（江逸之，2004）。

經由分析，不難發現迪士尼與皮克斯的消費族群是相輔相成、互相補足的：迪士尼吸引兒童族群，然皮克斯對成人、青少年族群具有魅力；迪士尼的忠實消費群嚮往童話世界，皮克斯主要消費群則喜愛與眾不同的創新題材。嚴格說來，迪士尼與皮克斯的目標客群相異，但各自流失的消費族群正是對方的忠實顧客。迪士尼·皮克斯擴張兩家各自原有的目標市場，網羅所有消費族群，電影作品削減傳統迪士尼動畫過於教條式的教育性質，以顛覆傳統的劇情發展與敘事視角來講述故事，證明動畫電影不是只專屬於兒童、更不是老調重彈又乏味的電影類別，改變成人族群的刻板印象，讓成人樂於接受，影響消費行為的決策過程，提升成人消費意願，進而擴張目標市場，而迪士尼·皮克斯也建構出老少咸宜、適合闔家觀賞的新一代電影品牌形象。

伍、結論

迪士尼與皮克斯早於1991年便已締結簽約良緣，但同時專擅於動畫產業，經常被視為一體。雖然兩家實質仍屬競爭關係，但於分合期間，迪士尼面臨製片窘境，而皮克斯股價下滑，雙方審視組織劣勢，領悟獨木難支，與其兩虎相爭以致兩敗俱傷，不如同心協力，便於2006年正式併購，形成皮克斯製片而迪士尼發行的合作關係，然仔細端倪，便能察覺人才出任要職的皮克斯更為獲利良多。

從迪士尼·皮克斯的形象特質來看，皮克斯與迪士尼的品牌價值成功結合，迪士尼企業歷史與美國精神契合，與消費者溝通順暢、市場區隔明確、品牌故事



獨特且具國際版圖。然而，迪士尼·皮克斯才是強化迪士尼主力產業的核心，以視覺品質與創新劇情補全迪士尼之不足，且積極保持成員創作活力，運用檢討制度來激勵團體合作，更提供專業課程，鼓勵成員學習。

最後，由產業、事業組合及消費族群的分析顯示，往昔迪士尼品牌形象雖然優良，市佔率高且版圖廣，但動畫技術與題材落伍，面對競爭威脅時，卻故步自封，而皮克斯的動畫技術雖無人能敵，然缺乏穩定資金管道，又不諳實體行銷且缺乏市場通路。而迪士尼·皮克斯則讓兩家企業相得益彰，擅長影像技術的皮克斯恰好吻合迪士尼產業中最為缺乏的關鍵拼圖：3D 動畫電影。與迪士尼各司其職、運作如策略性事業單位的迪士尼·皮克斯，知曉消費者追求感官刺激，領先研發影像技術，帶動市場趨勢，其電影扭轉動畫僅屬兒童的刻板印象，證明動畫能同時兼顧視覺藝術及人生體悟，再搭配迪士尼的媒體管道優勢，建構出老少咸宜的品牌形象，成功將兩家市場版圖與消費群體融合。

迪士尼與皮克斯的併購是企業「化市場阻力為助力」的最佳實務範例，分析策略意涵並歸納出三項建議：首先，企業應追求雙贏模式，該併購推翻市場中異質企業合作融洽而同質企業競爭激烈的觀念，迪士尼與皮克斯雖為同質企業，但深知彼此競爭優勢相異，而併購能化敵為友；其次，企業須知人善任、以大局為重，同以動畫電影起家的迪士尼體悟自身劣勢後，讓皮克斯擔任動畫製片主將；最後，企業能從聯名方式共同獲利，如迪士尼保留皮克斯的名號，一來皮克斯可保持團隊凝聚力並維持創作精神，二來迪士尼可擴張客群及鞏固品牌形象。本文藉由闡述迪士尼與皮克斯的競合歷程，辨明兩者的商業獲利關係，再分析迪士尼·皮克斯的形象特質，凸顯兩者併購前後的形象差異，最後探究兩家消費市場的互補之處，進而闡述原有市場的擴張情形，以期釐清迪士尼與皮克斯的競合態勢，並強調兩者異同之處及迪士尼·皮克斯的競爭優勢，提供日後動畫及管理相關研究者作為研究參考。



參考文獻

- 公視 (2013)。公共電視2013年第一季收視季報告。台北市：公共電視。
- 王君玲 (2005)。動畫電影之價值認知結構研究。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南。
- 江逸之 (2004)。鬼魅產業 吃掉你的工作。遠見雜誌，218，77。
- 何儀琳 (2004)。離台灣最近的迪士尼夢土。30雜誌，3，68-69。
- 吳文智 (2006)。皮克斯「併購」迪士尼？。理財週刊 245，80-85。
- 吳知賢 (1993)。國小兒童解讀卡通影帶的研究以龍貓為例。初等教育學報，6，131-168。
- 李秀美 (2009年9月28日)。兩岸三地兒少節目之比較。〔囡仔影音公社〕2013年9月29日，取自http://www.cm-workshop.com/workingA_detail.php?articalid=
- 李雪莉 (2008)。管理頂尖創意人的秘密。天下雜誌 407，196-200。
- 宋佳 (2011年3月14日)。喬布斯，皮克斯的情人。【線上論壇】2013年9月29日，取自 http://big5.ifeng.com/gate/big5/ent.ifeng.com/movie/special/pixar_2011/doc/detail_2011_03/14/5143427_0.shtml?_from_ralated
- 邱誌勇、林雅莉 (2007)。超越美學的經濟思維：皮克斯的數位美學與娛樂經濟探索。電影欣賞學刊，132，136。
- 洪順慶 (2006)。台灣品牌競爭力。臺北市：天下。
- 馬雲 (2012)。武僧版白雪公主迪士尼喊卡。2013年9月29日，取自【新聞群組】http://sf.worldjournal.com/view/full_sf/18717904/article-%E6%AD%A6%E5%83%A7%E7%89%88%E7%99%BD%E9%9B%AA%E5%85%AC%E4%B8%BB-%E8%BF%AA%E5%A3%AB%E5%B0%BC%E5%96%8A%E5%8D%A1
- 許綠芸 (2009)。皮克斯的「不贏哲學」30雜誌，62，71。
- 陳伯拯 (2005)。以符號學觀點分析動畫角色圖像的象徵性。中原大學商業設計研究碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳宜珈 (2007)。皮克斯動畫 料理鼠王準備上菜。2013年9月29日，取自【新聞群組】http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=blue20070731110354
- 陳亭如 (2006)。台灣3D 動畫產業核心能力之研究。國立台灣師範大學圖文傳播學系，未出版，台北市。
- 陳冠宇 (2002)。擁抱數位科技談好萊塢電腦動畫事業之發展。資訊工業透析：軟體與應用，91，2-14。
- 辜樹仁 (2006)。科特勒：讓世界看到台灣的價值。天下雜誌 358，162-163。



黃埔 (2013) **Disney Junior 全新動畫 小公主蘇菲亞**。2013 年 9 月 29 日，取自【新聞群組】http://www.formen.com.tw/cgi-bin/life_view.cgi?/2013/5/b3500016.t+a2+b-1+/o/122001+/2013/5/b3500016.d+/o/122001.x+c1+c2+c3+c4+c5+c6+d1。

黃浩榮 (2010 年 2 月 1 日)。強攻青少年市場老迪士尼最新鍊金術。遠見雜誌，284。2013 年 9 月 29 日，取自http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_15776.html

新華網 (2011)。香港迪士尼年度吸引遊客**20 萬人次 虧損 7 億港元**。2013 年 9 月 29 日，取自【新聞群組】http://news.xinhuanet.com/2011-01/24/c_121018816.htm

楊明驥、黃鏗津 (2010)。《料理鼠王》“撥人情節”適宜一般觀眾的視覺設計表現探討。商業設計學報，14，117-133。

楊曉音 (2013)。迪士尼裁員併購後遺症凸顯。2013 年 9 月 29 日，取自【新聞群組】<http://big5.ifeng.com/gate/big5/finance.ifeng.com/business/gs/20130413/7902121.shtml>

資策會 (2004)。全球動畫市場發展現況。數位內容學院專題研究報告。臺北市：經濟部工業局。

劉文瑜 (2012)。歐洲迪士尼遊客創紀錄仍虧損。大紀元財經新聞 2013 年 9 月 29 日，取自 <http://www.epochtimes.com>

劉功虎 (2012, 4 月 28 日)。皮克斯動畫成功秘笈：每年製作量不超過 60 分鐘。長江日報，33 版。

劉錚、張文伯 (2006)。皮克斯和迪斯尼 5 年恩怨 6 部大片明爭暗鬥。新京報。2013 年 9 月 29 日，取自 <http://www.bjnews.com.cn>

衛斯理 (Weslye) (2006 年 5 月 17 日)。皮克斯與迪士尼：畫夢拍檔合為一家細說從頭。2013 年 9 月 29 日，取自【線上論壇】<http://disney.lovesakura.com/Special/2006/060517/index.htm>

薛燕平 (2009 年 6 月)。皮克斯的管理模式與企業文化。數字娛樂技術雜誌，期數。2013 年 9 月 29 日，取自 http://blog.sina.com.cn/s/blog_4960eae10100crfu.html

謝韻諭、陳淑芳 (1999, 5 月)。大班幼兒對卡通的認知、喜好及理解程度之研究—以一部卡通為例。論文發表於國立台東師範學院主辦之「1999 年行動研究國際學術研討會」，台東。

魔法少女席琳娜 告別迪士尼 (2011)。臺灣時報。2013 年 9 月 29 日，取自 <http://www.twtimes.com.tw/index.php?page=news&nid=151395>

David A. Price (2009/2009). The Pixar Touch--The Making of a Company. 黃維德 (譯)。皮克斯傳奇。臺北市：時周。



- James P. Andrew & Harold L. Sirkin (2006/2007). *Payback: Reaping the rewards of innovation*.
李振昌 (譯)。創新怎麼兌現。臺北市：商智文化。
- Leander Kahney (2008/2009). *Inside Steve's brain*.
高子梅 (譯)。賈伯斯在想什麼？從蘋果到皮克斯，他的創意管理與經營哲學。臺北市：臉譜文化。
- Ron Grover (1996/1999). *The Disney touch*.
謝佳慧 (譯)。畫夢巨人迪士尼。臺北市：美商麥格羅·希爾。
- Stefan Kanfer (1997/1998). *Serious Business : The Art and Commerce of Animation in America from Betty Boop to Toy Story*.
張美惠 (譯)。畫夢的巨人。臺北市：時報。
- Armstrong, Gary & Kotler, Philip.(2007). *Marketing: An introduction*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Box Office Mojo.(2000). Dinosaur [Box office]. Retrieved September 29, 2013, from <http://www.boxofficemojo.com/movies/?id=dinosaur.htm>
- Box Office Mojo.(2001). STUDIO MARKET SHARE [Box office]. Retrieved September 29, 2013, from <http://www.boxofficemojo.com/studio/?view=company&view2=yearly&yr=2001&p=.htm>
- Box Office Mojo.(2006). STUDIO MARKET SHARE [Box office]. Retrieved September 29, 2013, from <http://www.boxofficemojo.com/studio/?view=company&view2=yearly&yr=2006&p=.htm>
- Crozier, R. Alan.(2011). *Engagement Manifesto: A Systemic Approach to Organisational Success*. Bloomington, Minnesota: AuthorHouse.
- Dickinson, A. (2000, June).Violent cartoons.*Time*, 155(24), 90.
- Karabell, Shellie. (2012, May 3). Steve Jobs: Speaking from the wilderness. *The Wall Street Journal*. Retrieved September 29, 2013, from <http://asia.wsj.com>
- LaPorte, Nicole. (2010). *The Men Who Would Be King: An Almost Epic Tale of Moguls, Movies, and a Company Called DreamWorks*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- Luckerson, Victor. (2013, June). How Kids Will Help Decide the Future of Television. *Time*. Retrieved September 29, 2013, from <http://business.time.com/2013/06/29/how-kids-will-help-decide-the-future-of-television>
- Prosser, Stephen. (2010). *Effective People: Leadership and Organisation Development in Healthcare*. Oxon, United Kingdom: Radcliffe Publishing.
- Pixar. (2013). Pixar Feature films [Official website]. Retrieved September 29, 2013, from http://www.pixar.com/features_films



Schniederjans, Marc J., Schniederjans, Ashlyn M. & Schniederjans, Dara G. (2007).

Outsourcing Management Information Systems. London, England: Iden Group.

Wallace, Candy & Forte, Greg.(2008). *Professional Personal Chef: The Business of*

Doing Business as a Personal Chef. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Wasko, Janet. (2013). *Understanding Disney: The Manufacture of Fantasy*. Malden, MA: Polity.



Disney & Pixar vs. Disney · Pixar: From the Coo-petition to the Market Expansion

Chi-Hui Wei¹ Hsu-Hui Ting²

Abstract

After the 15 years-long coo-petition, Pixar merged with Disney in 2006. The purpose of the study is to explore the merger influences from the design value, organizational culture, and human resource cultivation by using MVV and CCDVTP. The study further aims at the industries, business portfolios and target markets by using SWOT, BCG Matrix, CRM and S-R Model to examine the market expansion brought by the merger. The analysis result confirms that Disney · Pixar recuperates Disney's reputation for animation, removes Pixar's burden from limited marketing channel and funding, and integrates their target markets.

Keywords: Disney, Pixar, Disney · Pixar, Consumer market, Brand value

1 Graduate Student, Institute of Cultural and Creative Industries, National Kaohsiung University of Applied Sciences

2 Professor, Institute of Cultural and Creative Industries, National Kaohsiung University of Applied Sciences

Corresponding Author: Hsu-Hui Ting, Email: ting3h@kuas.edu.tw

