附錄（深度訪談記錄）

★第一場：鎧甲娛樂科技股份有限公司（牛奶糖家族）

訪談對象	業務經理吳欣先生
訪談時間	2003 年 1 月 7 日 AM10:00　PM1:00
訪談地點	台北市南京東路 2 段 2 號 3 樓

第一部份：虛擬偶像的 Character Building

1.就您行銷業務的專業角度來看，您認為“網路虛擬偶像”與一般卡通虛擬人物（QOO、Hello kitty、Snoopy）有差異嗎？您對 Miluku 競爭者的界定為何？在偶像的建構、行銷上對於廣告主、虛擬偶像的經營者與消費者有何不同意義、策略與區隔？

答：

兩個是一樣的。阿貴、許譙龍它們是跳過漫畫這一階段的，在電腦還未普及時，作動畫是很昂貴的，因此很多是用漫畫去完成一些故事，事實上故事腳本的概念是一樣的。因此日本為什麼動畫作的還不錯是因為它的漫畫技術很好。你會發現好萊塢的動畫和日本的動畫技術其實有很大的差別，文化有它的區別在，日本的動畫較偏向氣氛的營造，主要是因為成本的節省、投入動畫導演的背景的關係，他們原本是拍電影的導演去做動畫，另外還因為日本戰後很窮，必須把動畫的格數減少，所以動作無法像好萊塢的動畫細緻，一秒鐘只能做到 16 格，無法做到 24 格之類。其實不管是虛擬偶像或卡通人物、可口可樂的商標，你賣的都是這個角色，消費者對它的認同度，以此角度來看的話，其實本質上大家都一樣，不管它會不會動、唱歌表演之類，不是最重要。只是你藉由一個人物、角色、會動的東西來傳遞。

但把每一個偶像拿出來比較就完全不一樣。韓國賤兔是如何成功的？其實它不是在經營網站，也不是在做動畫節目，它的動畫量很少，事實上它是在作賤兔周邊商品的廣告，所以賤兔可能有八則動畫，每一則都非常精彩、受到歡迎，它其實就是一個“精心製作的廣告”。

Miluku 競爭者的界定，我們很特別的沒有一個特別固定、被凸顯的主角，因為我們要推的是一個「核心家庭（牛奶糖家族）」，Miluku 是一隻狗的名字，我們採家庭（族）的形式是希望廣告上能包含多種的可能性，例如爸爸是中產階級的上班族可代言金融類型產品，媽媽可以代言一些如香水、精品類的產品，還有高中生妞妞（戀愛那塊年輕世代的產品）、小男生（糖糖雖是兒童但被定位為電腦天才，他的房間裡有好幾個電腦螢幕），糖糖可以代言資訊類的產品。Miluku 原本設定為一隻會跟糖糖說話的狗（只會汪汪叫，但會用字幕翻譯出牠說的話），他們兩個是可以溝通的。由此家庭延伸出來，我們可以發展很多其他的角色，例

如爸爸的主管很像陳水扁，很像呂秀蓮的就是媽媽的主管，諸如此類，當時這樣的規模是蠻龐大，使得目前發展有點遲滯，因此我們又做了一些轉型：運用之前作 FLASH 的技術，不是用 FLASH 作電影，而是把這技術轉移到電影的溝通上，我們要作諸如九十分鐘的動畫電影（與成龍合作發過記者會，用成龍的肖像、聲音，楊德昌導演、技術的運用，上映的時間暫不對外公開，目前已在前置工作）推一個和 Miluku 系列不同、全新的東西，欲朝像迪士尼規模的電影發展，我們之前累積的 FLASH 技術、資源，不論是動畫師、對劇情的掌握、表演的能力，我們會把這些變成跟下游廠商溝通的媒介。代工可能還是找台灣動畫卡通公司（像宏廣），我們認為大螢幕用 FLASH 呈現過於粗糙，無法和好萊塢競爭，所以票房拉不起來。事實上動畫電影的票房仍是極高的，如迪士尼的獅子王光電影就賣了七億多，商機還包含周邊商品、玩具、原聲帶、DVD 等。若使用全 FLASH 就不能達到迪士尼這樣的效果，難以感動人心，因此我們的動畫電影會朝類似迪士尼的傳統方式。公司的競爭者界定在像玩具總動員國際性的卡通製作公司，我們作原創、故事腳本、角色，然後把這些東西發包出去。

2.您認為網/歌迷偏好、崇拜“網路虛擬偶像”的現象，與崇拜一個真人偶像（如歌星）有何不同？

答：

我們不會用唱片業的模式去做（發行 Miluku 唱片），因為唱片市場現在很難收到錢（盜版問題）。我們公司認為版權這件事，原本是為了保護創作者，但在過去唱片業的操作機制下，創作者被保護的很有限，盜版猖獗對創作者影響其實不大，但中間商的利益被拿掉很多，他們過去掌握了很多利潤，因此盜版猖獗使中間商很緊張、感冒（華納、豐華等）。

3.請就虛擬偶像的研發史、動機與截至目前的行銷活動做一介紹。

答：

鎧甲娛樂 2000 年 12 月即成立，2001 年 10 月正式推出網站。成立的動機與楊德昌的電影「一一」有關，兩者有很相似的家庭成員背景。和阿貴的張榮貴寫自己的故事不同，Miluku 動畫中很多是楊導在寫別人的故事，他不斷在創作，只是轉換一個呈現創作的媒介（網路），運用網路科技：因為網路可以跟末端的消費者有更直接的溝通！可以立刻、很真實的知道他們的反應是怎樣的，可以知道我們推出來的東西到底有沒有人在看。我們目前較受歡迎的產品線就是（和女生較有關係）「糖糖情歌」、「情人之路」、「台北女生」。

開站以來做的行銷活動很少，只有兩次記者會（一次是 2001 年 10 月開站、一次是 2002 年 8 月 12 日宣佈鎧甲娛樂與成龍合作動畫電影的“公開宣示”）。其實我們行銷上是蠻低調的，早期的動畫片頭片尾都沒有加註是 Miluku 出品，

所以很多網友轉寄來、轉寄去都不知道這動畫是誰做的，但我們網站上會做統計，目的就是希望很真實地把一個節目做出來，讓反應真實的呈現，刻意不行銷、做廣告來測試真實的市場反應，算是實驗性質的。效果衡量的部份，後來就能知道很多種產品類型，在網路上受歡迎的程度不一。接下來我們希望能做進一步分析，調查動畫類型與網友反應的關係，測出特別的偏好等。

因為廣告主與我們合作形式的考量，我們的廣告方式和阿貴、訐譙龍不同，沒有自己網站的 Banner（無法測點選），我們做廣告的想法是：把廣告融入到節目（動畫）裡面，這樣的概念跟楊導演過去的經驗很類似，就像 007 電影中產品的露出（整個電影就像一個大型廣告）。我們為廣告主做的就是把品牌的概念融入動畫，例如為中華賓士 Smart 做了一系列的動畫廣告，把車子擬人化（後來 Nissan 的 March 也套用這樣的方式：車子會講話，是意識型態廣告公司做的）。廣告的流通方式除了在我們網站上播放（「台北女生」系列，將不同廣告主列為此次系列動畫的 Sponsor），每九天固定出一則新的，讓網友主動去點選；第二種是在 Miluku 的會員快報/ UDN 的動畫電子報中刊登；我們跟蕃薯藤、yahoo、UDN(在生活消費版放 Banner、文字連結；出 UDN「台北女生（動畫）電子報」，這是 UDN 唯一的動畫電子報)合作。

在網站上有針對這些廣告動畫作網友下載點選的統計。UDN 廣告業務還讚許我們的報表結果，「台北女生」點閱率跟其他 Banner 比較高很多。另外如實體通路部份，中華賓士有辦記者會、在微風廣場辦活動，都有將 Ace（台北女生系列的主角 Ace 是 Miluku 家族中妞妞的學姊，是一名廣告創意人）。做成人形立牌放在動畫旁邊展示，類似代言人的角色，另外也將肖像做成滑鼠墊等公關贈品，也可在網上列印兌換券。費用部份，例如和中華賓士合作的 Smart 專案，一系列下來約七位數

4.請就 Miluku 虛擬偶像的未來發展方向做一說明，是否像阿貴、訐譙龍朝全方位藝人發展：出唱片、發行動畫光碟、出書、廣告代言？您認為虛擬偶像未被發掘的商機前景為何？Miluku 能掌握與區隔的優勢在那裡？

答：

首先我們對表演的掌握、劇情的編導能力專業，動畫比較精緻、細膩，可以做比較大架構的東西，一般的虛擬偶像業者能做出在網路上流傳的小短劇，但不見得能做出一個好看的電影，因為可能裡面的東西都很空泛，但電影的結構是很緊密的。我們並不想做阿貴那樣的「網路電影」，因為收費上不易掌控，會想朝動畫電影發展是因為投資回收很高，電影是整個全球性的行銷，可以帶動電視版權、on-line game 等，才能說服投資人去投資與支持。

5.Miluku 鎖定的目標群（都會中產階級）與實際觸達的目標群是否符合？如何

測量觸達的 T.A.？

答：

蠻符合的，由兩點判斷：會員資料和網友上網站的高峰期。因為發現網友上我們網站的時間都在週一到週五早上十點到下午六點為主，週六、日較少流量，幾乎就是上班族的上班時間。另一個高峰是晚上十點後到凌晨十二點左右，可能是學生族群較多，或是上班族在就寢前上站。例如喜歡「情人之路」的 TA 比較多五年級生（25-35 歲），絕不是七、八年級生。雖然是兩個高中生的愛情故事但卻能打動五年級生。

6.楊德昌與彭鎧立夫婦的知名度甚高，但 Miluku 似乎未就此點順勢製造大型曝光或有跨媒體的合作表現，知名度似乎未如阿貴、訐譙龍，是否楊德昌導演採低調行銷 Miluku？

答：

一開始我們儘量不做突出的角色：在人物的塑造上面其實是蠻寫實、跟生活蠻接近的，並不想將它變成「明星化」的商品，反而希望用一系列節目吸引一群人，他們是受到劇情、節目本身吸引而非人物本身。我們的人物都不是很鮮明的人物，希望用節目（故事）、生活型態去拉、打動一群人，他們是來看故事的，這樣的黏著度也較高，若有商品加入的考量也不那麼突兀，因為用明星的方式包裝較適合「明星型產品」如飲料、運動鞋，用生活型態來打動人心，產品包含的範圍也較廣泛。

導演著重內容部份，不希望媒體將焦點放在人身上。儘量讓節目自己去發揮它的影響力，讓產品發揮自己的生命力，不藉助他們的知名度。行銷上不但不用，且刻意避免。另外在記者會的媒體也有經過篩選，我們不發娛樂線，只發資訊和商業線，因不希望呈現出來是「娛樂新聞」，希望媒體報導的就是這個“節目”，而不是偏宜焦點在“楊導夫婦兩位領導人身上”；若只作名人採訪讓他們站在第一線宣傳，會使焦點偏移。讓節目像一張白紙一樣，讓觀眾去認識它。我們無法操縱媒體使它如何報導。期刊的採訪也不多，平面媒體也先經過濾，只接收數位時代的採訪進來還有天下的訪問，我們較需要代表網路科技的媒體來做報導。反而國際性的媒體較常出現相關訪問及報導。

7.Miluku 未來是否有“虛擬跨入實體”之行銷策略與作法？

答：

有，先跨入電影界，鎧甲娛樂科技公司楊德昌與成龍策略聯盟，由成龍授權推出了成龍在台灣唯一的中文官方網站（www.miluku.com）（唯一的英文官方網站在香港 www.jackie-chan.com），英文官方網站也可能交由我們去維護和管理，三年內推動以成龍造型為主的多元數位內容創作（包括網路動畫片、電視卡通片

與線上遊戲），再由電影回推 DVD、電視與網路（如根據電影劇本再發展 26-52 集的電視卡通、線上遊戲，如成龍在美國已經發行了成龍電視卡通「成龍的冒險」，收視率很高），運用一些授權的方式來跨媒體經營。另外成龍在我們的網站上有節目，我們以他的時裝造型推出動畫，也等於是把成龍當作一個虛擬偶像在推廣，也有可能紅到美國，網友由美國連到台灣的 Miluku 網站來看。我們以成龍動畫電影當作火車頭來推動後續整個行銷動作，電視的區域性、國家性（台灣、大陸、美國）劃分得非常清楚，行銷的力量是非常強的。不只推華人市場，以動畫市場來看，北美就佔了 50%，幾乎所有好萊塢第一名的動畫票房如獅子王、史瑞克、玩具總動員，都在北美有很好的成績。

為什麼要在國外（香港）設英文官方網站是因為傳輸速度的關係，所以除了在台灣外計畫在國外再放一個主機，讓大陸或其他地區連線較迅速。根據我們網站的統計，已經有約 30%的網友（華人較多）是從國外連過來上站的，但目前 Miluku 動畫並沒有配上英文字幕，所以較沒有國界之分、能為外國朋友接受的，應算是包含許多英文老歌的「糖糖情歌」（基本上不會有版權的爭議，有版權的歌曲我們儘量不去碰，我們都是重唱、重新編曲），較沒有閱讀上的障礙，否則其他有對白的動畫要是沒有上字幕，很難讓外國人理解，除非裡面全部是表演。我們規畫將來若人力夠，每一齣動畫都會配上英文字幕，但有時候配上字幕並不能根本上解決問題，若要根本上去做，應是在動畫原創時期，就針對各地區行銷的文化考量放進去，讓目標對象能了解其中的趣味。

8.目前虛擬偶像的建構與行銷上遭遇到的困難有哪些？
答：

虛擬偶像建構上的困難，主要是製作動畫的人才匱乏。雖有打算自東歐招募人才，但招募與培訓費用還是相當昂貴，人才的整合也是一大挑戰，例如他們可能是在美學、美術層次上的技術較高，但以生產網路動畫，以 Flash 工具和技術來做的話，還是以台灣和大陸較符合成本考量。據我們觀察，以產量或品質來看，其實全世界很難找到那一地區有網站可以長期生產高品質且大量的網路動畫，要不就是量很大但品質不怎麼樣，要不就是品質不錯，可是量非常非常少，所以要兩者兼顧的話，最終的問題還是人力資源的問題。像我們網站中「牛奶糖家庭」單元採「平行敘事結構」呈現，讓網友可以選擇不同動畫角色的角度來觀看同一段影片，這樣高品質的生產就須耗費好幾年去做，但是我們又不能等好幾年全部生產完之後再一起上市（應該是多個區塊同步進行），我們並非請不起人，而是合適的人才實在相當難找，必須挑好的人才並加以訓練，常碰到的問題是公司裡許多年輕的動畫師往往訓練了一陣子又因為被抓去當兵的緣故離職。

而行銷上的困難，最主要仍是廣告主和廣告公司的觀念，對網路廣告效果的信心不足、視為非主流媒體，網路上的動畫往往是免費讓網友觀看，對網友來說不須付出成本，有時間的話就加減看，所以也很難看出他們到底怎麼想。還有一

個問題，跟我們之前的推廣也有關係，就是很多廣告主（做決策的那個人），他自己不接觸網路，雖聽說你東西做的不錯，但要決定是否與你合作時，他會回家問問他的小孩（你有沒有聽過 Miluku？），若有聽過才跟我們合作。我們對自己的產品很有信心，不擔心知名度的問題，目前很多人也許不知道 Miluku、鎧甲娛樂，但你提到「情人之路」、「糖糖情歌」，稍微提醒他們，會發現其實很多人都看過，只是一時無法喊出名字。

問：這代表策略上要調整，例如增加品牌知名度和識別度？

答：不見得，其實有點矛盾，一方面我們也不希望 Miluku 出品的動畫被它的品牌綁死，有太鮮明的旗幟、貼上太廣告化的標籤。整體行銷上的困難還包括整個大環境的問題：（網路）時間還未成熟。

問：是否也因為網路媒體的稽核機制還不是很健全，公信力尚不足，導致廣告主沒信心？

答：我認為基本上網路的稽核應該是比傳統媒體好，客戶和你彼此信任，例如你把主機放在客戶那邊，所有的報表結果就是騙不了人的；傳統媒體的話，你用收視率調查，用一千多人去推測全台灣，我覺得網路才是最真實的反映呈現。我們的報表是自己跑出來，目前為止我們的數據還蠻真實的。我們因為沒有設 Banner，無法測點選，直接由節目（動畫）中來包含廣告，所有點選動畫的網友就會看到廣告，譬如我們有所有動畫節目上檔的點閱率統計，例如「糖糖情歌」系列的點閱率就超過 50 萬，因為一個人可能看好幾次！

9.虛擬偶像觸達 T.A.之行銷策略有哪些？如何測量成效？

答：

若廣告客戶有效果評估資料的需要，會幫他做一些方便網友轉寄的病毒行銷，或以發送電子報的方式，直接把動畫包在裡面（如 UDN 的「動畫週報—台北女生電子報」）。我們之前接過箭牌口香糖、立頓茶包的專案，就是用病毒行銷寄一個動畫出去，其實它就是廣告。消費者不用到我們網站上看，我們透過一些名單主動用 Email 寄出去。這些名單不見得只有會員，有些客戶會自己從專門的名單公司買名單，有專門的名單讓客戶挑，發信的寄件人就是「鎧甲娛樂」（也可以為公司宣傳）或者是廣告主那家公司的名義來寄。目前效果較好的還是靠口碑和轉寄。效果測試方面，若用聯結的方式呼叫我們主機的話，之前只能測出它的量，但並沒有作交叉分析或質化的東西，例如 FGD 是我們今後對會員分析所做的可行調查方式之一。

10.關於全方位的專案行銷：把動畫搬到電視、電影院當作廣告播放，開始運作了嗎？廣告主對於這樣的提案有何看法？

答：

主要仍須視廣告主的需求，例如為國泰人壽做的動畫就有轉 Bata cam.，因為技術上沒問題，替台視做的節目預告也在電視上播過。和中華賓士的專案系列還沒走完，也許將來會將 Flash 轉成 Bata cam.在戶外媒體、電影院、電視台播放。中華賓士的專案主要在講一個台北 20 多歲女生上班族的生活型態，描述的儘量和 Smart 的主要目標對象一致、打動他們，車子單價不便宜，銷售反應出會買的 TA 通常是較有主張、有個性的中產階級。

問：有針對 Miluku 產品的肖像權做販賣嗎？

答：我們家族裡的虛擬偶像角色很多，必須先建構、行銷好大家朗朗上口的角色才能談有價值的肖像權，所以目前仍在醞釀這一塊。以後是用「人物/虛擬偶像」或「故事/系列」來當品牌？兩者是不一樣的，就是用各別的「人物」、或是數個人物組成的「單元故事」（如「情人之路」是妞妞加男朋友、「糖糖情歌」是糖糖加小狗 Miluku，另有「名人推薦」等\）。其實品牌建立的困難度蠻高的。

11.您對於網路此歷經泡沫化的媒體前景看好否？虛擬偶像以網路為出道的媒介在台灣是否成功？

答：

我相信網路以後還會有真正知道該怎麼經營的人來做好這一塊，之前很多人失敗是因為以經營傳統媒體的思維來做網路，Miluku 選擇不用那樣的方式來做。例如一般所看到所有的網站首頁廣告都是 Banner 之類一個個區塊的廣告（浮水印、滾軸式..etc），這樣的媒體呈現跟你賣平面報紙廣告（如全十、半十）有什麼不同？還是用傳統的方式在賣廣告和經營網路這個新媒體。我們覺得 Internet、影音這一塊的潛力、延展性、彈性、可能性應該是更大的，它能夠跟網友做直接的溝通，楊德昌舉例說他不希望“人類已經把飛機發明出來了還把飛機放在鐵軌上面“，還用火車時代的觀念在看待飛機！

問：Miluku 的動畫廣告有沒有充分發揮網路的特性，例如利用互動的概念？

答：我們一直覺得“網友的參與就是一種互動”， 參與有很多種形式，譬如目前接到許多做 Flash 賀卡的案子（點選式慢慢呈現賀卡的動畫效果），這算是一種參與和互動的形式。動畫廣告的部份還是較少使用互動的參與，讓網友作為一個觀眾，旁觀、欣賞者的角色。若強調互動的話可以上我們網站，裡面最早推出的「「牛奶糖家庭」」單元，就使用「平行敘事結構」來從不同的角色觀點說故事，拉出同時進行的五條故事軸線（爸、媽、糖糖、妞妞、Miluku 狗），你點選爸爸或媽媽呈現的畫面是不同的，每一條故事軸線都可再連結出去，這些軸線都是可互通、彼此交叉的，有和其他家人在一起，也有各自分開做自己事情的片段，較可惜的是網友無法下載，因為整個檔案架構是聯結在一起的，不能單獨抽出來下載或更改，這樣電腦運算太複雜，因此動畫師修改上也工程浩大。這是我們標榜

Miluku 網站最大的特色，真正做到了傳統媒體所不能做的，網友看起來也覺得很棒，但這也是目前網站遭遇最大的困難。開站時我們就把這樣的互動敘事技術做出來了，但為什麼後來必須暫時擱置的原因是，第一：動畫師的產量跟不上進度，且更新時必須動到整個程式運算的修改，工程太浩大，我們當時除了此五條故事線外，還有用相聲「國傢俱院」去發展，另有「情人之路」、「糖糖情歌」等，所以百寶箱當中內容相當豐富。

第二部份：Miluku.com 的網站經營與會員關係管理

@請就旗下虛擬偶像網站 Miluku.com 做一評比：

指標	評等分數（1-5@）
內容豐富度	@@@@
更新速度	@@@@
連線速度	@
介面親和性	@@
總分	**11**

#網頁多久更新一次？平均多久推出新的動畫作品？

答：大約每週一次。有時一周推出 4-5 則，目前共累積了 300 多則，所以平均一天出產一則。我們是不定期的推出，沒有固定的排程規畫，通常做好了覺得時機恰當就推出。

@請就競爭對手網站做一評比：

指標	*阿貴* 評等分數（1-5@）	*訐譙龍* 評等分數（1-5@）
內容豐富度	@@@	@@
更新速度	@@@@@	@
連線速度	@@@	@@
介面親和性	@@	@
總分	**13**	**6**

1.Miluku.com 網站的產品線有哪些區塊？針對不同對象的區隔？

答：

若以產品線來說的話可說是五個系列。牛奶糖家族（稱之為“平行敘事結構”）是一個，但平行結構這個階段後來決定終止之後，我們把它拆成幾個系列，如:「牛奶糖家庭」（牛奶糖＝爸爸加媽媽）、「糖糖情歌」（糖糖加 Miluku 狗）、「情人之路」（妞妞加她男朋友田田）、「名人推薦」（有張忠謀和成龍在飛機上、蘇永康、宗才怡等等，用改名字的方式莞爾一笑）、相聲仍以「國傢俱院」為主，妞妞的一個朋友 ACE 發展成「台北女生」，基本上分為五個 TA 訴求的區塊，但仍

以中產階級為主，性別上也以女生為主，因為女生比較容易受感動。

2.有業者認為「寬頻內容網站」的瓶頸是“ 市場上的收費拆帳比率為內容提供者：平台提供者：媒體通路 = 50%：20%：30% ”，是不合理的，您認為？Miluku.com 為「寬頻內容網站」或「網路內容供應商」或「國際級網路動畫公司」？

答：

我們不算媒體也不算通路我門是內容供應者。我們和通路的合作也沒有收益，入口網站只有跟 YAHOO（當時國內有動畫專區頁面的網站只有兩個：Yahoo 和蕃薯藤，從卡通進去聯結到”Miluku 專區”可聯結到我們的官方網站）。當時和他們談是因為他們覺得我們的產品很好，可以豐富他們的內容。和 UDN、蕃薯藤合作都是免費、交換的。其實從我們網站連進來的比例還蠻多的，由 YAHOO 進來的流量大約 30%。

廣告業務方面通常由 AE 去談，談的方式通常都會從國內一些比較大的企業著手。跟廣告公司談當然也是一個方式，但不如直接跟廣告主談較直接，直客比較能自己決定要不要做網路廣告；透過廣告公司的話，廣告公司通常會投反對票，第一點：廣告公司不知道網路廣告的效果要怎麼評定，他不想擔這個責任；第二點：網路媒體的金額沒有那麼高（網路廣告量太小），通常客戶上電視媒體花個一千萬，但網路可能只有一百萬，廣告公司抽傭 17.65%，相對來看網路的酬庸太低，當然就寧可去抽上千萬比例的佣金。此外廣告公司也不敢跟客戶要求更多預算額外去上網路廣告，所以很多網路公司就這樣被犧牲掉了。除非廣告主自己有意願，就是目前環境還未成熟。

3.請問 Miluku.com 與哪些平台、入口網站合作嗎？考慮與小額付費平台合作？

答：

不考慮小額付費合作。雖然 Hinet 找過我們但目前尚無這樣的想法，因為 Miluku 認為目前的創作（約 300 多則動畫）品質夠高但數量仍待提升，基本上要向網友收費必須是大家對這個產品已經有基本信心了。我們想收的是比較大、有遠程發展的錢，例如成龍的動畫有全球市場。目前收費的理由還不夠充足，不夠支持廠商去做這個生意。第二點是：暫時不會考慮和其他合作收費，一方面這個錢的數量太小，網友要付錢的話通常點進去要等很久而且網路已被形成免費的觀念,不像手機使用者習慣花錢買內容。

4.是否與其他網站或寬頻網路提供者策略聯盟？

答：

目前不會和其他的同業合作，合作的話也會跟比我們好的、跟我們差不多好的國際性大公司合作。UDN 算是策略聯盟，以內容來看的話，YAHOO 和蕃薯藤也算。

5.請問鎧甲娛樂(Miluku.com)的內部成員結構、人數，內容製作與業務行銷比例？
答：

我們的創意是 Free Lancer 較多，通常導演組一個創意團隊（導演自己的班底，平常都有其他兼職），有案子的時候再召集這些人來，他們不見得一定要固定在公司，可能會定期或不定期開會。

6.關於“富媒體（Rich Media）”的表現形式，與 Flash 表現有何不同？
答：

富媒體的表現形式可見參考資料。大家使用 FLASH（目前已到 6、7 版）這個軟體只是因為容易上手，但要做的好還是需要好的內容和技術。其實動畫工具很多，例如像 3D、MAYA 這樣的動畫工具，但基本上我們不是那麼在意用什麼工具，在意的是產品，內容產出後的劇情效果好不好、能不能打動人心，至於它是什麼做、用什麼樣的軟體去看？一般人應該都不是那麼 CARE。

7.可否就目前網站的會員機制作介紹？
答：

之前我們有段時間在做測試，把會員招募拿掉，實驗看看進站的情形如何。起初我們就沒有強調朝經營一個網路社群的方向去做，後來才又重新開放，因此我們也未對會員做一些額外的 SERVICE。因為老闆是做創意、節目出身，他比較在意做出來的東西品質好不好、受不受肯定，因此他希望在沒有干擾的情況下去探測市場真正的反應！基本上我們仍在實驗看那一種方式較好，累積自己的經驗。而主要會員機制又重新建立是因應廣告主的要求，因為廣告主已經被教育，會問你們有沒有會員（人潮=錢潮）？但對我們自己經營網站而言，我們不覺得有沒有會員制會差太多，但若我們要更知道消費者在想什麼、評估廣告效益，有會員的話會方便調查。最後還是回歸到跟廣告主方面要怎麼評估？

★第二場：在線上網際股份有限公司（訐譙龍）

訪談對象	總經理特助戰克傑先生

訪談時間	2003 年 1 月 22 日 PM2:00　PM4:30
訪談地點	台北市松山區八德路 4 段 760 號 7 樓

第一部份：虛擬偶像的 Character Building

1.就您行銷專業角度來看，在行銷策略的推廣上，“網路虛擬偶像”與一般卡通虛擬人物（QOO、Hello kitty、Snoopy）有差異嗎？您認為推廣一位虛擬偶像的最大困難點與優勢為何？

答：

只是一個傳播媒體的不同，例如 Snoopy 是由漫畫出身，後來有玩偶、卡通，Hello Kitty 是以文具等周邊商品先出現再帶出卡通動畫等，那 QOO 更離譜的是直接由消費性商品的飲料廣告帶出來。我們訐譙龍是從網路紅起來，只是管道的不同。目前正在製作動畫，也會擴散到其他媒體上，這些都是相輔相成的。其實訐譙龍等虛擬的肖像是沒有所謂網路的概念，不管是從那一個媒體成名走紅，都必然會向其他媒體擴散。不管是真實或虛擬肖像同樣都有生命週期的問題，最大的差異點就是在“控制度”上。訐譙龍不會因為紅了而跳槽，最重要的是虛擬偶像不會鬧緋聞，很 SAFE。虛擬偶像現身用人偶代替是個噱頭，這是天生的致命傷，不可能長期這樣去做實體接觸，我們嘗試用事先做好跟主持人對話等影片再到現場播出，但效果仍然不是那麼好，虛擬人物有它的限制。

2.可否聊一聊您曾與大亞電腦合作所講授的課程主題「訐譙龍的創意起源」？

答：

任何一個成功的偶像都有偶發的 CHANCE 在其中，訐譙龍的話：第一點是跟朋友在偶發聊天中聊到，時下（阿扁執政後整個經濟的衰退、民聲積怨最需要”譙”的時候）的歌手多以情愛為主，缺乏較尖銳、批判性的歌手（最早期有過黃舒竣、羅大佑、鄭智化等），若是時下沒有這樣的需求，訐譙龍也紅不起來，得不到共鳴。第二點是現實環境面使然；第三點是我本來在東立出版社，身邊有一批資源，我們要做的東西一定跟一般歌手不同，所以做了一組虛擬的肖像，想推出以上班族為訴求的劇『CITY ZOO 城市動物園』，接著從這組肖像中開始選角、找歌手、適合的聲音。當初並不是要選出一個角（訐譙龍），後來發現推出一整組不恰當，沒有那麼“賤”的感覺凸顯出來，其實訐譙龍在這組人物中是個中階主管，是欺上瞞下、陽奉陰違的那種，後來把他單獨拉出來作主打。他是變色龍，所以才取名為訐譙龍，其他的角色還有猴子等。

3.您對於網路此歷經泡沫化的媒體前景看好否？如何教育廣告主與廣告公司將網路媒體納入主流？對於經營虛擬偶像有興趣的業者有什麼樣的提示建議？

答：

網路泡沫化已是兩年前的事了，該泡沫的都差不多泡沫掉了，現在還能存活的應該都是有機會的，所以我看好這一塊，現在留下來的對手減少很多，它們已經找到自己適合經營的市場位置，我不大相信現在還有能一直不斷燒錢的網路公司存在。如何教育廣告主和廣告公司？第一點是『觀念上的教育』，以網路來說消費者對它的需求與日遽增，是廣告主不爭的事實，告訴他們年輕人上網比看電視的時間長他們不會反對。廣告公司會自己去研究和調查網路的轉變，它的重要性不必我們多說。企業主對網路的接受度已經有很大的轉變，他們觀察自己的小孩就感受得到網路對年輕人的吸引力，通常會自然的把網路這個媒體納入，只是看用什麼樣的形式。

網路廣告量少的情形不能一概而論，要視產品屬性、訴求對象，看商品主打的目標對象，例如對年輕人來說（30 歲以下）電視的曝光不如網路的曝光較能 REACH 到他們，網路反而較其他媒體更有效果。小朋友可能打東森幼幼台最有效，網路壓根行不通。第二點是『實際的效果證明』，如我們幫 NIKE 做的「翻來覆去」（前年）得了金手指網路廣告獎，NKE 幾乎沒找過除了運動員以外的代言人，因此也算獲得肯定，這產品賣得太好我到現在還沒有看過這個鞋款，這支網路廣告的點閱率在兩週內破百萬，也和病毒行銷有很大關係。網路廣告比 TV CF 便宜、內容夠強、有事半功倍效果是重點，通常一分半到兩分鐘的長度是安全的，檔案下載不須太久。我們這支廣告只放在官方網站上不讓網友下載，但有高手破解轉成執行檔轉寄，檔案那裡傳出來的已無法追溯。

網路有消費者不願付費的迷思存在，網路上吊詭的是每個人都想在上面找 Value，但都不願付錢的心態，因此病毒行銷即抓住了這點。在網路上有價值又免費的東西實在太少，所以許多要收費的網站紛紛關門，消費者認為網路等於免費的觀念根深蒂固。幸好有一波趨勢把這種觀點扭轉回來，現在業者都朝這個方向走，就是線上遊戲。現在消費者心中已建立起”玩 on-line game 就要付費“ 的觀念；但同樣是在網際網路活動，同樣的 content 提供但換一個包裝，換成 On-line game 的感覺和模式來跟網友收錢的話他們就能接受。病毒行銷的威力粗估差不多是網站上點閱率的兩到三倍，除非蓄意的製作一些機制（像網友看完後會回傳一個 Message）才有可能計算連線情況下病毒行銷的效果，但 off-line 的仍測不到。我們動畫的檔案剛出來時都控制在 500K 左右，但現在到 1M 都有，因為目前的頻寬技術越來越不是問題，窄頻現在比較少人用，速度比較快。

我對業者的建議就是特色兩個字！肯定是來自創意的特色（如 Voice、特殊技能、個性…都可以的清楚特色，就是可拿來跟其他虛擬偶像區隔，以之作延伸下沒問題的特色）。阿貴比我們早一年出道，之所以會紅的原因就是他有台灣第一個那樣訴求的特色。若我們跟著做一個”阿貴第二”而非”許譙龍”的話，我們的許譙龍也紅不起來。這中間也陸續出了一些泡沫化的創意，像”贛林老木”也成立了公司、燒了好幾億等失敗例子。其他像宏廣好像也有成立但因缺乏特色都關

閉。其實這麼多虛擬偶像沒有衝突，不能把虛擬偶像的市場當成一整塊大餅來看（像手機用戶，每個人頂多用幾支是算得出來的，台灣市場的胃納量是有限的，但虛擬偶像不同，它的市場不是既有的），因為在新的東西創造出來後，市場的需求可能因它的出現而倍增。

4.許謙龍為觸達目標對象所推廣之行銷策略有哪些？算使用負面公關行銷嗎？

答：

「老師不要打我臉」MTV 事件並不算逆向或負面公關行銷，而是有心人炒作，反而幫我們許謙龍打了許多知名度和免費上億的宣傳。我想消費者、看節目的人自己有客觀的角度去看，自己心中有一把尺，這首歌的重點在於"不當體罰"而非"老師生的小孩有沒有屁眼"，這張專輯以當時狀況來看（虛擬藝人發片的實驗性質）約賣了 6 萬張，以當時盜版情況來說損失非常嚴重，我們預估會有 20 萬銷量，後來證明是有那麼多，但都進了盜版市場。政府不管，靠個人力量怎麼防都沒有用，盜版問題當然會影響到許謙龍未來的發片計畫以及我們公司的經營方向。

5.與異業結盟如電視、廣告、金曲獎頒獎未果、唱片、出版（專書與 Flash 教學「許謙龍的 Flash 世界」）、線上遊戲、Seednet「小額付費制」、Hinet「許謙龍 uPass 數位交易卡」、「華藝 WGS 點數卡」、玩具業（彰化縣億龍玩具）等合作經驗與推廣成效？是否唱片佔 1 成、周邊商品授權佔 7-8 成，其它收益來源比例？

答：

這幾年做的點線面太廣、太多。我們之前採小額付費結果是失敗的，因為在網路上收費這個概念大多是不可行的，阿貴現在也收費但推起來也很辛苦。之前網友用捐的對我們的收益並無太大幫助，一方面捐的人也太少了。之所以之前推付費機制是因為做付費機制的人想要推這個東西，因此任何有可能收費的內容都會來跟我們洽談合作，我們也樂見有多幾種收費的來源，但後來證明不 OK，目前已經停了一年多。但今年下半年我們推出 on-line game 之後，過去的費機制可能會再恢復。

周邊商品這塊的經營，跟我們當初所預估的效果有達成，原本我們預計很強，一般來說只要虛擬偶像、肖像紅起來的時候，你賺的絕不是你賴以去宣傳的東西，而是他周邊發酵的效益（肖像授權），可惜我們當初授權的差不多、各廠商也都拿授權去工廠製作各種周邊商品的時候出了狀況，剛好碰到九月納利颱風幾乎都淹光光，911 也是那一年，整個經濟、局勢衰退下來。目前在台灣做周邊商品的工廠幾乎都跑到大陸去了，若當初做許謙龍那一批商品現在都有在市場上推出的話，整個效果是會完全不同的。目前一年來幾乎都沒有廠商在推虛擬肖像

的周邊商品了。

在 2003 年中左右推出的 on-line game 方面，我們不走月費的方式，採「使用者付費」，就是可以讓網友免費玩 Game，不只是試玩，基本的東西可以一直玩，但不付費的話服務比較陽春，想玩到盡興的話就要付錢，例如要使用到一些"道具"就要付費。據我們調查所有的 on-line game 經營模式都很相似，就是讓網友練功、不斷練功，增加一些寶物、配備。這方面上我們就直接在遊戲中販售這些道具。一般線上遊戲都是這些"NPC(電腦控制的 Creature)"，目前台灣線上遊戲多走 PK（格鬥戰），光上市推出、搶知名度就要砸出龐大行銷費用，但我們訐譙龍不需要，知名度已經在那邊。

我們不走 PK 而是走較軟性、休閒（交友、聊天類似 ICQ、MSN），以女生為主要訴求的遊戲。以線上遊戲的形式，但不是 ICQ 這樣純文字、符號式的，讓網友可以在裡面漫遊，跟朋友聊天、找不同的人，已經更升級、活潑化，我們看得到人（可以買道具如髮型、燙頭髮、換衣服等），讓網友免費使用，網友可以跟好友組一個 TEAM，大家鎖在一個虛擬聊天室裡聊天不讓別人進來。剛開始會推出 8 款人物讓網友選擇，網友可以幫人物換造型、衣服等等，或是購買"出場特效"（如一段音樂，當你出現時就會自動播放，網友就會知道那是你！）我們希望網友每天至少在網站逛個 15、30 分鐘就可以離線，不像一般線上遊戲要一直練功，長時間掛在上面才能升級、找到寶物等，更糟糕的是一些在網咖掛掉的網友一樣。我們會採用各式小額付費機制，網友想刷卡也可以（事先買卡扣點數）。業務營收的比例之前是如此，但現在唱片都走不動了，新專輯的量減少很多，一萬多張而已。

7.預計朝全方位行銷平台發展的訐譙龍，未來還有哪些發展策略？
答：

有推出功夫動畫電影『飛龍在天』的計畫。目前在 STAND BY，等資金進來投資（但一直等不到，而且看『阿貴槌你喔』在華納上映兩週就下片的慘況，目前也不敢玩）。東西都準備好了（之前拿它參加經濟部的比賽要試作三分鐘動畫、整個劇本、企畫都要完整的出來才能參加比賽），這部功夫電影有送去參加工業局舉辦的"國際級動畫雛形獎"，十個名額中我們跟阿貴都入選，得到相當豐厚的獎金。我們這部跟成龍的動畫卡通不一樣，訐譙龍演的是古裝輕功武俠片的『飛龍在天』，我們希望用 2D 來做，看資金進來的狀況。拍好播映的通路會以一般戲院為主，看到時能推到哪些戲院。

另外也預計推出校園搞笑動畫劇『F4』，是 " 笨蛋四人組 " 的意思。就是網站現在做的「二頭紳」的校園搞笑劇『F4(Fool 4)』，在網路上播放會用切割的方式，正式規格是放在電視上播映的 13 集、半小時節目，電視播出後整個效益就會出來。這個節目中會包含真正的「植入式行銷」，只要看過這個劇就會知道我

們的 On-line game 要怎麼玩。

8.虛擬偶像訐譙龍的未來發展方向為何？與阿貴、牛奶糖家族等虛擬偶像相較，訐譙龍能掌握與區隔的優勢為何？

答：

我們很多東西都比阿貴獨特，聲音、音樂的特質（有好有壞，像找訐譙龍代言的商品就會比較窄，因為他個性比較尖銳，Family 的訴求就比較不適合，但阿貴會比較廣，並不是因為他比較優，而是他比較 SAFE。）訐譙龍聲音的配音部份我們比較不怕配音員〝跳槽〞，因為可用模仿、變聲、感冒聲音變了等很多方式去做，重要的是這個紅了的肖像它還在。總括訐譙龍的優勢在於可塑性高、批判性強、有特色及獨特的定位。我們走中間（人與動物的綜合體）的肖像路線會是比較 SAFE 的，像阿貴是純人物，很少有純人類造型而能長紅的虛擬偶像。長紅的虛擬肖像中，像 Snoopy 是狗、Kitty 是貓、Micky Mouse 是老鼠，其他像維尼熊、賤兔等幾乎都是動物！我們走半人半動物在行銷等操作上會比較有彈性，比較 SAFE。

9.目前訐譙龍於海外市場的發展情形？經營的重點區域為何？是否設有官方網站？未來於海外市場的拓展有什麼樣的整合行銷計畫？

答：

上海事業部在一年多前就結束，電腦事業部已改成電玩事業部。周邊一直有，中間加個營業部，也沒有漫畫部了。上海算是一個點不算是分公司，本來欲走動畫加工製作，但因為那邊的人才沒辦法做出我們要求的東西，包括技術上的問題、文化觀念的不同、味道不一樣，再加上當地發行、出書等審查非常嚴格，不會核準訐譙龍的東西上市，若在當地上市還要再 Localize。我們和大陸廠商有過合作，康師傅方便麵（香脆麵系列）推出的聰明卡相中訐譙龍代言，

當初許多人抱著錢去找康師傅合作希望打入中國大陸他們都沒答應，卻看上訐譙龍。我們是以合作的方式，沒有收到一毛錢，但也不算"廣告交換"。大陸整個文化水平不高，我們在方便麵中放入共 100 種人物造型的「聰明卡」搭配“腦筋急轉彎”推出，每包麵附一張。味全頂新原本預計一個月推出 3000 萬包，沒想到我們的聰明卡放進去，很快在一個月就達到 5000 萬包的銷售量，因為很多小朋友會為了想蒐集聰明卡看不同的人物而去買。原本聰明卡上有打我們台灣訐譙龍的網址，結果大陸那邊生產廠商打錯了網址，接到很多消費者電話查詢才知道訐譙龍在大陸很受歡迎。之後考量到若網址打上去他們，網友上去看了還會想買香脆麵嗎？因此之後放入的聰明卡就把網址取消不打上去了。

代言的廣告效益上，訐譙龍代言康師傅香脆麵和 NIKE 的效益無法比較，因為類型不同。聰明卡沒有實質金錢的收益，但隨著幾億包香脆麵出去這樣的宣傳跟廣

告是無法計算的！香脆麵打的是小學生，康師傅的麵有好幾種系列，他們並沒有考慮將附有訐譙龍聰明卡的香脆麵在台灣推出，對這邊的消費者不見得討好。另外想到後續合作的好處，若將來我們的 On-line **推出了，大陸康師傅他們會樂於將我們** game **的「點數卡」附在麵裡面，也許點數不是很多，但可以讓你買個道具或什麼的，對網友來說就是有價的。**

第二部份：「訐譙龍 CH1」網站經營與會員機制

@請就旗下虛擬偶像網站「CH1**」做一評比**:

指標	**評等分數（**1-5@**）**
內容豐富度	@@@@@
更新速度	@@@@@
連線速度	@@@@@
介面親和性	@@@@@
總分	**20**

@請就以下網路虛擬偶像之網站做一評比：

指標	***牛奶糖*** **評等分數（**1-5@**）**	***阿貴*** **評等分數（**1-5@**）**
內容豐富度	@@@@	@@@@@
更新速度	@@@@	@@@@
連線速度	@@@	@@@
介面親和性	@@@@	@@@
總分	**15**	**15**

1.訐譙龍動畫網站是否依訴求對象分為不同的區塊？動畫製作流程為何？
答：

有。我們網站大約分成四大區塊：訐譙龍、OB SHOW**（創意動畫）、雨衣男孩（代理韓國，目前已停）、**Curious Ping&Pong**（代理韓國的兩隻兔子可結合東森幼幼台，是幼教訴求的虛擬偶像）。動畫製作流程部份：創意→文字腳本→動畫導演分鏡腳本→原畫繪製（背景、道具、人物、肢體..）→（黑白線稿** Scan**）上色，原件完成（可能用不同軟體作成）→用** Flash **組合原件（**8-9 **成完成）→聲音（說話對嘴、音效）調時間差→微調→成品。**

2.可否就目前的會員機制作介紹？是否發行電子報？
答：

會員約 50 萬人，分佈以台灣為主，男女比 6：4，平均 15-35 歲，大學生、剛進入社會的上班族為主，但仍是學生較多，可能是因為他們比較閒的關係，我們的目標對象還是希望以消費能力為考量。希望將來 on-line game 可以會員為基礎，我們提供網友免費玩，他們會向外去幫我們多拉一些朋友玩家來買道具等。我們不定期發出電子報，約半個月一期。我們的電子報動畫是以圖片 Hyperlink 的方式，不可能把整個動畫檔附在電子報裡，檔案太大，也不會另外寄動畫給會員，這就是我們利用病毒行銷的好處：頻寬是用網友的，若一個 server 要寄出 50 萬會員的動畫，頻寬一定掛掉，我們用好幾條 T3 線(T1 根本不夠)，不是用租的，有付少許租用費，但主要是合作關係。會員研究的話，因為我們訐譙龍的調性沒有變動太多，當初推的時候有做過會員調查，所以公司內部並沒有再進一步去做的很細。

3.請談談欲推出的 on-line game 中「商品植入式行銷」的創舉作法？
答：

我們預計先推出「F4」13 集半小時可在電視台播出，且可被切割在網路上分開播放的劇，屬於校園搞笑劇，預計會很受歡迎。接在連續劇後再推出的 on-line game 當中包含很多區塊（其中之一為 F4 區塊），有都市、街道、學校、商家等等，玩家上線遊走的時候會碰到 F4(本身也是產品)，本身的場景、發生的事件在這區塊裡面，我們的 game 裡會有很多 event，例如有算命館（另外的活動）、電影院（放訐譙龍的動畫）、歌廳（放訐譙龍的歌）、遊樂場（供多位網友一塊上線玩的 casual 遊戲，如五子棋）、聊天交友等等，F4 劇中發生的事件就是在這之中。基本上戲劇的腳本就是以 on-line game 的場景設計的，我們的前置作業早就將兩者企畫在一起、完全結合了。事實上這個 F4 的劇就是我們 on-line game 的廣告（節目形式）和對外窗口的宣傳，觀眾看了這個劇就知道 game 要怎麼玩。例如這個劇有一集是以算命館的遊戲為發展主題，到時候推出(F4 的劇基本上是 game 的廣告宣傳，所以會先推出)，此兩者一定是同時存在的，這個劇越紅，這個 Game 就越多人玩，兩者相輔相成。這樣子才叫做真正深入的"完全植入式行銷"，這個概念是我發展出來的。

『007』電影（就像是 BMW 這台車跟龐德的故事）基本上不算是成功的植入式行銷。基本上，若植入的太深，觀眾是不會去看這個產品，因為廣告意圖太明顯，本身這個節目一定會是失敗的，不大可能這樣去操作。將來當我們的 on-line game 會員招到數百萬時，基本上這應該不難，但有多少人會真正願意付費來買道具、升級等等就不得而知。因為我們開放免費，在裡面玩的人可以很多很多，例如在其中遊走時會經過一些商店，我們可以開放一家商店給 7-11，裡面真的可以買到 7-11 的東西（類似線上購物和虛擬實境購物），因為我們 game 的客戶 BASE 夠多時，就可以開放給很多商家認購，或是當網友經過一家商店時，旁邊就會有商家的廣告秀出來，不見得是電視廣告，可能是文字式附帶圖片的，或是

一個視窗或虛擬人物跳出來開始講話，會非常有效。這些訊息可直接放在店的招牌上，是以 2D 的方式做的類 3D 線上遊戲。網友不可能看到廣告掉頭就走，因為網友一定會看到招牌上的訊息（可能長期放在那邊），會不會進去點、進去看（若網友有興趣，自然會點進去看到更詳細的說明）都沒關係，但一定會瞄到。商家甚至是麥當勞也可以。這算是第二種模式的植入式行銷。我們不知道將來會演變成什麼狀況，但網友平常無聊時不會排斥進來逛一逛、玩玩 casual 遊戲、聊聊天。

問：這款遊戲打算與手機結合嗎？

答：手機介面（interface）太差，手機介面與網路是不是互通很重要，而且目前手機可上的網站太少，若是消費、交通、旅遊、氣象、新聞的簡單服務還算方便，簡訊的話也許可用聊天的純文字（類似 ICQ）傳送。GPRS 還好，至少要等到 3G 成熟時，手機上玩線上遊戲這塊市場才可行。手機上網市場主打的是 MOBILE 的行動概念，因此還是有很多可以開發的。

4.考慮把許譙龍的動畫上傳手機嗎？

答：

有人談過，這個 content 我們都有了不是問題，但目前手機的功能多無法配合，頂多就是一個開機畫面或螢幕保護程式。許譙龍的螢幕保護程式有人來談過，但基本上有螢保功能的手機本身就不多所以我們沒有這樣做。我認為這樣的商機不大，若每個手機的保護程式就是一個系統，網友也不大會常常換來換去，它（手機螢保動畫）會是一個好玩有趣的東西但不會是一個經常性（常態消費）的東西。

5.請談談 CH1 的錄音室經營、虛擬藝人經營？

答：

錄音室有分內製和外接。一般外接的 CASE 我們都有接，美語教學的錄製、流行歌手像 F4 第一張專輯有幾首歌是在我們這裡錄製的。錄音室主要是內需，營收佔很低，在我們錄音室沒滿的時候當然可以開放外借，基本上是附加的出租。虛擬藝人經營是我們營業項目之一，但這並不特殊，以經營虛擬肖像的概念而言，講到經營這一塊的話，當然是要製作，全部所有權在我們這邊然後去發展各種所產生的周邊效應。幫別人去量身訂做虛擬肖像也是有，但就是一次性的，別人跟我們的共識不大，我們幫忙製作比較有名的是台新銀行的 UBI 卡，在網路上的一系列家族肖像是我們設計的，但所有權都是台新的。

★第三場：春水堂科技娛樂股份有限公司（阿貴）

訪談對象	總經理張榮貴先生

訪談時間	2003 年 1 月 30 日 PM6:00　PM7:30
訪談地點	台北市忠孝東路 4 段 134 號 11 樓

第一部份：虛擬偶像的 Character Building

1.就您創意與行銷專業角度來看，“網路虛擬偶像”與一般卡通虛擬人物（QOO、Hello kitty、Snoopy）有何差異嗎？您是否認同“動物形象的虛擬偶像（如：snoopy 狗、kitty 貓、賤兔…）”較擬真人的虛擬偶像擁有較長的市場生命週期與推廣彈性？

答：

基本上只是運用平台的差異。阿貴雖然從網路紅起來，電視上也在播啊，但虛擬偶像和真實偶像的生命週期還是有差，真人偶像若不拍電影大概只有 3 年壽命，有拍電影會長一點，因電影是娛樂產業創造流行的尖端，能主導風潮。娛樂產業大概可分為一架構，底層屬出版、電視，再上來是唱片，這個工業的頂層部份是電影，因為台灣過去的娛樂產業做的較好的只有唱片沒有電影，所以唱片的偶像如小虎隊、范曉萱、F4，或是一些少男殺手的生命週期頂多 3-5 年，原因是人會長大、人會改變。若將音樂產業視為一載體（承載藝人的一個表現空間）來看，生命週期差不多如此。像香港一些偶像（四大天王）為什麼要拍電影？因為拍電影可以拉長生命週期，把電影視為一載體的話，一成熟的產業可以超過 10 年的。但虛擬偶像不同，因為過去網路不發達，所以沒有所謂的網路虛擬偶像，通常都是卡通角色。若以 10 年前日本的卡通角色為主軸來看，一般都有超過 20 年的生命週期，這些是虛擬角色。

虛擬偶像之所以生命週期可這麼長，是因為它可做到”100%的包裝”。所謂做（promote）偶像不是你要去把他（她）塑造成一個偶像，而是要“把一個藝人非偶像的因素排除掉”，這才是你最重要的工作。例如以前我在拍小虎隊的 MTV，最重要的工作不是要把他拍成一個怎樣的偶像，而是要把他不符合偶像的因素遮住，因此偶像看來都是不真實，至少要把缺點或不符合偶像的東西遮住。但是虛擬偶像就沒有這個問題，你塑造他是什麼他就是什麼，除非你的角色設定或角色經營出了問題，不然他會一直處於最完美的狀態下。

問：但像阿貴等春水堂人物都有一些缺點，反而增加親和力？

答：我所說的缺點不是這方面的，因為偶像本身有很多不同的類型：少男/少女殺手/鄉土的/裝笨型的，肖像經營都是一樣，我所指要遮住的”弱點”是”他不符合的條件”，例如早期我拍姜育恆的 MTV，他是個憂鬱深情小生的類型，但他可能不是這樣的人啊，例如他習慣上會斜眼看人或是喜歡穿花襯衫，但你一定要讓他穿風衣之類的，這叫做「包裝」。但虛擬人物就沒問題，他不會抗拒、沒有個人的欲望、喜好、鬧緋聞的問題，也不會耍大牌，讓記者寫”他很難搞”之類不符合偶像形象的消息出現，所以基本上操作上可以完全的控制，所以虛擬偶像的生命

週期會長。

以同樣的虛擬角色，在市場定位中可以看到一個幅度，從 4 歲（有理解、會欣賞偶像）開始，到 60 歲的閱聽眾為止，這中間的 14-24 歲稱為最強調流行的階段，也就是一個偶像最重要的 FANS 的一個族群，他們喜歡的東西就是最流行的東西，這個生命週期更短，所以「阿貴」若要他的延長生命週期，勢必要提早從 4-14 歲的小孩開始著手，因為這個族群的小孩比較有忠誠度，所有長的生命週期的肖像建立都是先打到這一塊，如小叮噹、小丸子等，他們就是因為有這一塊的 FANS 做基礎，他們跟著長大了以後（成為青少年、媽媽）還繼續喜歡。例如現在最多人喜歡米老鼠，因為他們從童年時代就開始接受米老鼠但是很能 FANS 的那一塊 14-24 歲的人，他們不一定永遠喜歡米老鼠，但他們會一直接受、喜歡新的東西，喜新厭舊，不過米老鼠在他們心中還是有一些地位。所以虛擬偶像跟卡通人物來看只是平台運用的不同，網路是一個開放式的平台空間，目前網路的主力族群正是 14-24 歲，小孩子、兒童上網的人數較少，所以阿貴會紅起來是先從 14-24 歲甚至更高到 30 幾歲的上班族開始出現的，那是為網路使用族群特性的關係，但是仍要回歸到 4-14 歲的小朋友，因為他們忠誠度較高。自從阿貴開始上電視（衛視中文台）之後，這一塊的 FANS 迅速的增加，因為他們有了接觸到阿貴的管道。4-14 歲的小孩子自己上網去看卡通、選他自己想要的內容還是有點困難，不管是父母同不同意小孩上網、或小孩操作電腦的問題技術各方面還是有點困難，不過這方面的困難正在快速減低中。

問：感覺上阿貴有些說髒話的動畫、或是廁所有鬼一系列的訴求對象，似乎不是那麼地兒童？

答：所以阿貴主要的定位，因為網路這媒體的關係，使他紅是從網路這個族群紅起來，若我們要延長他的生命週期還是得鎖定在兒童市場。我覺得阿貴的生命週期可能比計謀龍長，也會比當今很多不同的虛擬偶像長，因為我們比較早意識到要使虛擬偶像的生命週期拉長，必須要適合闔家觀賞，阿貴很快就不大去髒話等上面做文章了，雖然我們網路的 FANS 的確是很喜歡看那樣離經叛道的東西。至於像廁所有鬼一系列，若從頭到尾把它看完你會發現它其實非常的兒童，其實是蠻孩子的動畫，沒有髒話之類的東西。只是講學校有鬼，小孩子間流傳的故事。

問：所以阿貴不是要朝"真人"的虛擬偶像去走，而是較朝"卡通人物"的路線？我覺得比較偏向真人，比如說他會說話、會唱歌啊，不像 HELLO KITTY 等純屬玩偶的感覺。

答：他沒有辦法真人虛擬啊。阿貴會說話、唱歌是我們一大創新，這點連日本也在研究我們，一般卡通人物像櫻桃小丸子總是在學校唸書的角色，但是阿貴從春水鎮出來可以去演很多故事，像鐵達尼號「傑克貴」，臥虎藏龍扮演「李慕貴」，阿貴變成一個藝人而不只是角色，這點是我們本身創新的作法，別人像日本有長久經營虛擬人物的經驗在看這件事，也充滿了好奇，看我們是怎麼做。

問：日本虛擬人物出唱片似乎非常擬真。

答：這點是沒有問題的，例如要櫻桃小丸子出唱片也是可以，只要她的卡通出了一堆歌舞的畫面，用小丸子的聲音去唱歌，還是可以去賣，其實只是你要不要去做它（出唱片）。

問：感覺上若以真人型態出現較易出現像 F4 的偶像崇拜，若以卡通人物出現可能就偏向收藏的戀物癖，阿貴想從哪邊走？

答：其實台灣的市場很小，雖然海外發展的不錯，不過基本上競爭也相當激烈，我們還是希望將虛擬肖像的發展空間極大化，所以阿貴也出書、出周邊商品，唱片我們只把它視為眾多周邊商品之一，也出電影、vcd 等非常多東西，等於是將這個虛擬肖像的營收極大化，去擴展他的可能性，曾經還開過阿貴餐廳，是以肖像授權的方式去經營。

問：聖瑪利代理阿貴餐廳經營不善而關閉，是否對阿貴這個品牌有傷害、影響？

答：我們認為若讓這個餐廳繼續開下去對阿貴品牌來說，才是更大的傷害，因為我們一開始不瞭解，像日本會認為卡通肖像人物有幾項禁忌，其中一項是不能開餐廳，因為我們一邊做一邊被找上，太早授權出去，其實消費者的反應也並不好，因為當時有很多阿貴死忠的 fans，比如住在嘉義存了兩三千元上台北為了吃阿貴餐廳，他想像會來到「春水鎮」一樣有人情味、很好玩的一個餐廳，理論上開一家真正的主題餐廳就應該要這樣，如果我們把肖像拿出去授權，網友會有預期期望能感受到春水鎮的感覺，但其實這餐廳不能提供這樣的感受，服務人員沒有熱誠、多是工讀生，fans 等二十分鐘排隊進去沒有水喝等等，所以會回去在留言版上罵，整體上來說對這個肖像是個損失，雖然我們從聖瑪利那拿到一點授權金，但錢畢竟不是最重要的。我們未來不會自己開阿貴餐廳，開主題商店可能會較適合。開飲食、餐廳對虛擬肖像不是一個很好的商業模式。

問：有考慮跟 zoomall 合作嗎？

答：當時他們有邀請我們去開，但是我們預計只開三家連鎖，桃園什麼的，後來我們覺得不行，餐飲業者還是用一般的方式經營，比如說服務生的流動率都很高，缺乏好的服務品質，缺乏春水鎮的熱情，服務本身不夠專業，開的愈多這個肖像的下場越慘，後來決定乾脆收掉。

2.阿貴之定位為何？其競爭者的界定為何？虛擬偶像阿貴的人物/品牌建構與行銷推廣上，所遭逢的最大困難為何？

答：

一開始我們以青少年、成人為主，當時網路上阿貴是很熱門，而且上班族為最主要的第一波，因為辦公室比較有寬頻，在家裡看比較痛苦一點，所以在公司看阿貴盛行了一陣子。接下來學生族群（國、高中、大學），兒童的市場從跟 Star TV

合作後急速成長，基本上阿貴走紅的過程當中，並沒有太多事前的嚴謹規畫及行銷策略！結果也令我們意外，我們只是跟在他後面去修正一些策略，我們電影前陣子下片，其實一直到這之前阿貴的定位一直有這樣的問題，到底是 for 兒童還是 for 青少年這兩方的角力。曾經一度我們認為"抓住青少年，兒童不會跑掉！"可是時間久了我們發現阿貴的定位仍必須回歸到一個常態下，這種熱度過了之後通常就會回歸到常態面，正常層面上的阿貴還是應該 for 兒童是比較正確。因此我們從今年開始很多動畫卡通都朝向跟小孩子必較可以密切配合他們喜歡的口味，較放棄青少年那一塊的東西，可能就由 903、唬客會社等其他內容去滿足他們。

問：之前去推阿貴時有沒有碰到較大的困難？

答：其實我們也沒有怎麼去推，一開始前面 2 年多的時間，我們沒有出去跑業務都是人家來找我們，只是在挑跟誰合作，所以沒有所謂的行銷策略，阿貴走紅後自然有很多廣告公司、廠商來找我們結合。我們開始去想阿貴的市場策略也是在後期，想到應該去規畫什麼，所以沒有什麼推廣上的問題。廠商的挑選上，酒、煙、政治人物儘量不去碰，找好的、大的廠商，好的品牌，價錢合理讓我們可以接受，我們最積極參與的就是一些公益代言，只要有人來邀約我們通常不計酬勞的協助，所以阿貴做了非常多公益活動。

3.虛擬偶像阿貴與訐譙龍、牛奶糖家族等台灣虛擬偶像相較，區隔與優勢為何？
答：

跟另兩者比較，阿貴應該是比較全方位一點的虛擬偶像。雖然慢慢我會把他推向較屬兒童市場的階層。過去動畫卡通作了上千支、幾十個小時的電視節目這些作品，事實上是老少咸宜的，從 4 歲到老年人都可以接受，所以阿貴的市場沒有太過狹小於一個範圍。訐譙龍跟阿貴的區別我想是比較明顯的，他比較尖銳一點，Miluku 我不熟，沒有什麼在看，不知道它的定位是怎樣。我們也推出抒情路線的 903 系列，主要的重點是在推「輕描淡寫」，裡面有 903 系列、天才老媽等很多不同系列。「IFF」就是輕描淡寫的英文名字，但這品牌名稱上有點出錯，當初阿貴我們是採授權的方式去經營他的所有周邊價值，903 我們就不授權，想自己去發展這個品牌，所以 903 從頭到尾就是想要做品牌，要利用輕描淡寫「IFF」這個品牌來做化妝品、香水之類的女性用品，但後來才發現已經有一家化妝品公司登記了「IFF」，所以我們後來改採「903」這個品牌（此名稱出自於走紅的動畫"九點零三分忠孝捷運站"）。將來可能去改 IFF 這個 Logo 也不一定。

4.您對於曾歷經泡沫化的網路媒體前景看好否？如何促使企業主與廣告公司將網路媒體納入主流？對於經營虛擬偶像有興趣的業者有什麼樣的建議？
答：

我當然是看好。網路從來沒有泡沫化，泡沫的只是投入的資金泡沫而已，還有大家一開始對它不切實際的期望泡破化，要務實的去經營網路，使用網路的人一直在增加，網路上應用的商業格局不斷在擴大，所以網路從未泡沫過。尤其是當成一個媒體來看。其實媒體從來一直在走的一個概念就是「極大化」，只要收視率、發行量越高、越賣座，就是成功，這就是媒體一直以來的概念。但是網路帶來一個新的格局，可以同時達成兩個：極大化（POTAL 入口網站大者恆大）、極小化（只服務特殊的人，讓特殊的人達到特殊的需求和滿意：個人化、互動概念），後者就是網路異於其他媒體一個很大的潛力空間，因為網路含有極大化的能量又含有極小化的效能，所以沒有一種媒體可以跟他競爭，將來都會在網路的架構下面去存在自己的位置，就像過去電視媒體一度佔有最重要的位置，SNG 等把時間縮短，但是將來在網路的涵蓋下重要性就減低。所以真正要做媒體的人，很多媒體集團現在就從網路.com 著手卡位。這是必然的趨勢，但現在比較遺憾的是網路業者難收到錢，但我想這是時間問題。

問：就像一般消費者被灌輸"網路就是免費"這樣的觀念導致的嗎？

答：是。不只線上遊戲可以收錢啊，現在有很多收費成功的網站：104 人力銀行、e 美人網（保養品類網站）、EASYTRAVEL 賣機票、拍賣網站，或是出租硬碟空間給網友、線上購物等，都是要付費的，這些網站在今年可以很明顯看到它逐漸發展起來，成功的機率越來越高。GAME 並不是最大的一塊，某種程度來看線上遊戲建立了很多社群，讓網友在裡面找到自己的一個角色和定位，這角色定位可以讓妳跟一群有相同嗜好的人做互動，社群滿足了他們真正的需要，就像在真實世界有一張身份證、郵寄地址、電話、Email Address 一樣，在網路的世界也會需要這個，GAME 是以遊戲的型態，第一項是確立這樣的情況：裡面有虛擬的世界，妳可以扮演自己的角色，可以做交易、財務方面的規畫，滿足你這個部份，純粹是存在遊戲中，但實際上有真實的功能，可能需要藉助真的實體銀行來達成交易，需要去表達你個性的東西，去跟別人交流溝通，甚至有一個你自己的世界，讓別人可以來探索（如：明日報個人新聞台），例如結婚了把婚紗照放在網路上給最好的朋友上去看等等。線上寶劍 12 萬的拍賣是一種炒作、一種熱潮，但並不能解決吃、穿、交通的問題。事實上網路這裡面其實是可以解決這些民生問題的，看怎麼應用出來，這些應用的東西正在發展，包括我們最近開始要推出很多個人化的東西。讓你在網路上有一個明顯的個人的身份、地位。

未來數位媒體像數位電視、影像電話、電腦電視等是跨平台的結合，內容互換（電視的節目跑到電腦上播，反之亦然），但在使用工具和習慣上還是會有區隔，就像電視是屬於全家收看的，很少有一家人一起收看電腦吧。業者就一定要去做跨平台的發展，不管是硬體軟體方面都要相容、升級，去承載這些新的功能（VOD、個人化、互動化、觀眾選擇不同的 CAMARA 角度看比賽，影響了做節目等拍攝、內容創意方式）。也不是將節目切割、重組那麼簡單的，這些是未來的課題，全世界大家都在 TRY，現在誰也不知道。現在你面對的不同的觀眾，過去根本不用管

他們的需求，未來也許可隨選與不可隨選（給比較懶的觀眾）的頻道都要有。會有各種形貌出現。

問：175 色盲採用多重結局點選的互動模式嗎？春水堂會朝這種個人服務發展？

答：不是。我們本來就不認為多重結局選擇是正確的模式！因為這樣你通通都要拍，有幾種選擇就要拍幾種版本，觀眾其實只是在玩一個"蘿拉快跑"的 GAME，GAME OVER 了可以重來一次，這種東西其實就像 GAME 一樣，主角死了可以再重來一次，重新練功等等，所以多重結局選擇是網路平台播放最容易被想到的一個模式，但是同樣一個故事如果用電視或電影拍的話，唯一的表達空間就是電視或電影。我們選了一個較不同的互動方式，也能提高網友的參與度，如我們的 175 度色盲就是拍個 35-40 分鐘左右，但是光看這半小時你會看不懂它在演什麼，因此網友就必須多花幾小時在網站上找線索、角色介紹、場景等，因為網路電影不需要去拍起承轉合，我就是這樣演，我演出來的部份都是故事的高潮，你不知道來龍去脈就自己去參考網頁，裡面有 GAME 你可以去玩，你可能必須跟著遊戲去玩、拿到多少寶物、線索、一封信等等。我們很努力去想這一塊，但我們也不肯定這就一定是網路電影的下一種模式，很多業者一起在 try，將來那一家建立出最成功的網路商業模式，它就會是最普及、最貼近網友需求的模式，變成一個標準。因此新科技都是一樣，誰在玩誰來訂定新規則，其他人就只有在旁邊靜觀其變。

多重結局點選我們有做一些小的動畫，有三、四個小段的結局，多半網友全部都會去點選，這種通常都帶有遊戲的性質。這樣的模式也不一定會增加轉寄的動作，轉寄通常是在某一種心情下才會轉寄，個人的、好玩的創意，若是工作性的就不大容易，大家都可以看到的東西也不會被轉寄，所以阿貴以前被轉寄很兇的時候，是大家知道有阿貴網站前的事。而且我們已經鎖碼了，現在也無法下載阿貴的動畫轉寄給別人（除了小薰 DJ 秀，因為是網友的心情故事，我們只是作成動畫，視為網友的著作權之故）就算下載了也不能看，我們希望想看阿貴的人就連到我們的網站來看。你現在看得到市面流通的阿貴動畫都是早期的。現在要去原始程式破解密碼，困難度高很多。一方面也是因應付費的需求所以不再讓人免費下載，這方面也被網友罵的很兇，但我們覺得若不能創造自己的營收，一直做卡通，但每個員工都要領薪水。

建議的部份，我沒辦法給業者建議，因為每個案例不同，每個公司都有不同的經營模式，不會有一個完全一樣作法的第二個案例會成功，很難。虛擬偶像、動畫市場不能說是固定的一個市場大餅，虛擬偶像也有很多營收的範疇，像肖像授權，包括迪士尼、華納這些卡通人物，這種東西過去兩三年時台灣的市場還很大，有一、二十億的市場，但是 80-90%都是迪士尼，其它的被日本分掉，尤其這兩年經濟不景氣市場萎縮的厲害，很多工廠都移到大陸去。若廣告代言的市場，就比較沒有具體的大小，因為廠商今天要找張蕙妹還是訐譙龍都不一定，可大可小，有熱度就做，沒有就朝別的去發展。

問：肖像授權對虛擬偶像來說，佔營收很大的一塊嗎？

答：不一定啊。肖像授權像迪士尼的作法，可能七成會期望來自授權加主題樂園、商店等東西，三成來自自己的 Content，**有些卡通人物沒有肖像授權，像柯男我就沒看過，很多是來自漫畫、卡通的營收。像** 903 **我們不採肖像授權，希望作自己的品牌賣化妝品。所以這個市場也沒有太具體的餅，太大的排擠效應。你做很多也未必是搶了別人的生意。我們的競爭者很多，像迪士尼、**Snoopy **的都是啊。我們基本上在台灣市場佔的比例不大，最大的是迪士尼，現在應該還有超過七成的市場，華納也佔了十幾%。**

問：會不會通路上受阻？都被迪士尼的佔掉了？

答：我們阿貴授權的話沒有通路的問題，被授權廠商本身才有，但只是他做了多少的 Snoopy**、多少阿貴而已，一樣是上架。肖像授權業務和營收一直都只佔阿貴的三分之一到四分之一，我們就是肖像授權、廣告代言、周邊商品、內容（網站、電視卡通），香港、日本也有在播阿貴卡通，大陸也快要上映。**

4.阿貴動畫的跨媒體整合，在台視於晚間 6:00 **播出，但於日本富士電視台卻列為深夜時段播出，是否鎖定的收視族群與節目行銷策略不同？**

答：

不是成人卡通耶，雖是在深夜 12-2:00 **的時段中（每週二）播出。因為要富士電視台去播你一個台灣來的小節目，可能性變成是唯一的，阿貴卡通在日本演了一年多，還要繼續演至今年** 3 **月，到時看要不要再續約。富士電視台不是個小電視台，在節目、製作各方面來講是非常困難的，它能排出來的時段就是這樣。多是青少年收看。日本是個龐大的市場，雖然它用一個較冷門的時段去播阿貴，但富士付的錢遠遠高過台灣好幾個頻道的總和，所以對我們的幫助很具體，但是某種層面，以日本的肖像經營來看，還是非常小的一個灘頭堡而已，真的要打到節目主力裡，還有很漫長的一段路。「阿貴捶你喔」會不會到日本電影院播，目前還在談，字幕、配音等細節都還在談，由我們日本的分公司去處理。我們當然要控管分公司，但那邊有專人在負責，我們就是定期去看一看情況。**

5.可否談談網路電影「175 **度色盲」與輔導金動畫電影「阿貴捶你喔」其鎖定的目標觀眾、推廣情形、市場反應是否達成預期目標？將來還有拍攝動畫電影的計畫嗎？**

答：

「阿貴捶你喔」是我們最後一個鎖定青少年市場的產品，它是輔導級，裡面也有一些辛辣的對白， 6 **歲以下必須由父母陪同觀賞。戲院播映的效果不是很好，網路的還不錯，因為我們有很多種付費方式像套票啦，網路收視率目前為止**

有接近一萬人次。華納的票房還沒有統計出來，因為還有二輪等著上。

問：為什麼電影中的人物都有穿鞋子卻沒有畫出腳來？

答：一直以來如此，最早設計的初衷是因為方便向量圖的節點控制，沒有腳的話少一個節點就少一個空間較簡單，所以乾脆不要去畫腿，後來就變成一種風格。

6.可否談談海外市場的經營現況與未來走向？

答：

(1) Spring House：和嘉禾合作「特務迷城」的公司，本來還希望繼續推網路電影，但因為嘉禾自己也出現財務的問題而作罷。我們日本是用這個公司的資金去投資，但這只是一個 Paper Company，沒有實質真正的。細節的部份財務長比較清楚。我們不太可能再跟成龍合作，我們從未跟成龍積極的接觸過。

(2) 日本寶島網站：除了日本分公司，我們還有授權一個阿貴 Partner。我們只提供內容，他們自己獨力運作（Omega 公司），我們有提供他們日文配音的動畫，用荒腔走調的阿貴日文配音，日本大概覺得很新鮮好笑，怎麼講的那麼爛，覺得很有趣。日本網路的東西其實還沒有做的成功，網站做得不比台灣好，阿貴他們較成功經營的是無線（電信）的部份（AU，是 DOCOMO 外第二大的手機系統），日本網友可以在 AU 系統的手機上看阿貴動畫。

(3) 香港大陸：AI(animation international 國際影業)在代理，擁有海外像日本小叮噹授權的最大代理商，也同時代理阿貴卡通，但我們可能在最近接回來自己做，因為覺得那邊做的不好，在香港或大陸成立我們的公司。

第二部份：「貴寶地」網站經營與會員機制

@請就旗下虛擬偶像網站「貴寶地」做一評比：

指標	評等分數（1-5@）
內容豐富度	@@@@@
更新速度	@@@@@
連線速度	@@@@@
介面親和性	@@@@
總分	**19**

(註：張榮貴先生並無對另兩家動畫網站作評分)

1. 可否介紹春水堂公司之成員人數與結構、投資股東，內容製作與業務行銷比例？近兩三年之經營方向為何？

答：

大概 50 人左右，2:1。損益平衡不一定，去年經濟太差有小賠。我們的資本額是一億三千五百萬，媒體部副總陳芷函、製作部副總李文宏、財務與業務部歐

朝銓等等。

2. 903 輕描淡寫希列與虛擬偶像阿薰的成功（與 e 美人網合作開發彩妝品牌），是否有更進一步的跨媒體推廣計畫？

答：

可能 4 月在日本 NHK 會上卡通。這個阿薰動畫的構想其實和阿貴差不多出來的，但較阿貴晚一年半左右推出，約 2001 年 4 月，目前還未簽約。其實我們蠻想拍成偶像劇，但目前電視產業太糟，要拍的話應該不會授權，由自己來拍。這塊其實做的不錯，有許多人抄襲，算是我們除了阿貴外，投資最多的一塊。

3.貴寶地之會員結構？是否採用資料庫與顧客關係管理（CRM）？與會員的聯繫工具除了每週五出刊的「Kland 搶鮮報」外，尚有其他嗎？

答：

會員數在 100-150 萬間，有時人多有時少，付費會員約 10 萬，快破 10 萬。資料庫分析目前在評估，因為要導入這個系統必須看資源、企業體的狀況，我對此系統也不是很清楚。沒有太多的聯繫工具。

4.阿貴動畫採商品植入行銷之合作案例（如：9:03 愛情故事&聲寶家電）與成效評量？對於虛擬偶像的品牌、形象、定位是否有益？如何避免“節目廣告化”引起反感？

答：

天才老媽是跟統一鮮乳合作，成效評量都很好。例如推活動要會員到阿貴網站填資料，成為該活動的會員，據 IMCR 調查績效是一般 Portal 的五倍，像跟 Phillips 家電合作（工商時報有專題報導）一周有一萬五千人留會員資料，光由阿貴的網站就拉了這麼多會員，廣告主非常驚訝他們花 100 萬有這樣的效果，傳統媒體的話要花上 10 倍的價錢才有這樣的效果。所以客戶還算滿意。肖像代言的部份今後會更嚴格把關！前年阿貴做了 50 多個肖像代言，去年就做的很少，廣告廠商不大可能同一個肖像在兩個連續的活動用兩次，我們本身也覺得要少做這個。後來我們業務部門不大重視這一塊的原因也是這種代言的收入很少，後續價值也不高，所以我們傾向去做公益性質的代言。其實很少產品代言人會一直當下去，通常廠商花預算到傳統媒體上時，例如花一千萬，但網路媒體只會下個一百萬，在一千萬之中可能只花一百到一百五十萬在廣告拍攝上，其他都用來下媒體。但我們網路代言的話，一百萬通通都要做，也要作成 CF、活動網頁，對我們來說其實成本是很高的，即使廣告營業額可以衝得很高，但付出的代價也是很高。人員的付出很大、公司支出很多，且慢慢我們會失去公司經營的理念、喪失

阿貴原本的個性和角色（為了配合廣告主、彎腰哈膝），工作同仁會覺得幫他們做出來的卡通，跟阿貴真正的個性差恨多，為了維護這個角色長期的價值，就不去賺這個短期的利益。所以我們現在少做廣告代言的部份，多做內容經營的部份，把 KLAND 當作一媒體頻道在做。一般來說廣告主還是把我們當作一個網路上的周邊價值來看，沒有太大的利潤。一般像徐若瑄等做廣告代言有幾百、千萬的價碼，但這可能包含了數年的各種片子、全面的各種配合，對明星來說的話，反正他們整天也是做唱歌、拍戲的工作，但對我們來說要全天候伺候廣告主太辛苦，而且其實大家都殺價競爭，我們就算流量差不多，也沒辦法跟那些大的 Portal（奇摩、Yahoo）比。

5. Kland 網站目前會員付費的三種模式是否遭遇任何經營上的困難？

(1) 線上購買點數：Hinet、Seednet 購買貴幣

(2) 線上小額付費制：Hinet、Seednet 用戶帳單扣款

（3）直接購買郵局易付點數卡

答：

付費遭遇的困難就是付費習慣的問題，海外付費也遭遇困難，尤其是中國大陸，他們幾乎沒有辦法付錢，他們的信用卡非常少，也不太能在網路上刷卡，只有少數特權份子才能像在台灣這樣方便使用，像我去大陸便利商店買卡，他還問我是內卡還是外卡，外卡是國外辦，國內的話刷卡還要報密碼等非常複雜，外卡就不必。今年應該會去國外做點數卡（美國、加拿大一些學生會喜歡阿貴動畫），Hinet 是最大最方便的。