

第四章 個案介紹

第一節 春水堂科技娛樂

壹、 公司簡介

1999年9月21日創立全球華人第一個全動態的阿貴動畫網站 (www.a-kuei.com.tw)，於2000年2月正式成立春水堂科技娛樂股份有限公司。阿貴網站的網友遍及全世界，也帶起以flash軟體創作網路動畫的風潮。阿貴創作的靈感來源，大多來自於網路笑話或是特殊節日以及生活週遭的事物。而這群幕後製造笑料的成員，是由六個平均二十出頭的網路e世代所組成的，他們的頭頭就是『貴爸』，春水堂總經理張榮貴。

張榮貴本身不但是春水堂的總經理，也是一位導演，他非常熱愛文化和電影。當初創造阿貴的動機，是看到電視上報導的大部分是負面新聞，而讓張榮貴對社會的亂象有所感觸，尤其在921大地震之後，全台灣共同經歷了這場浩劫；他希望在這時候創造阿貴這個人物，能夠傳達歡樂，於是生活當中、大家小時後的趣事都成了阿貴卡通的題材。2000年9月推出春水堂推出『Fladeo』，讓網友發表各種創作；2001年4月推出以情感為主的『輕描淡寫』網站，結合動畫與音樂，表達出愛情、親情與友情的各種面相。

■ 公司組織

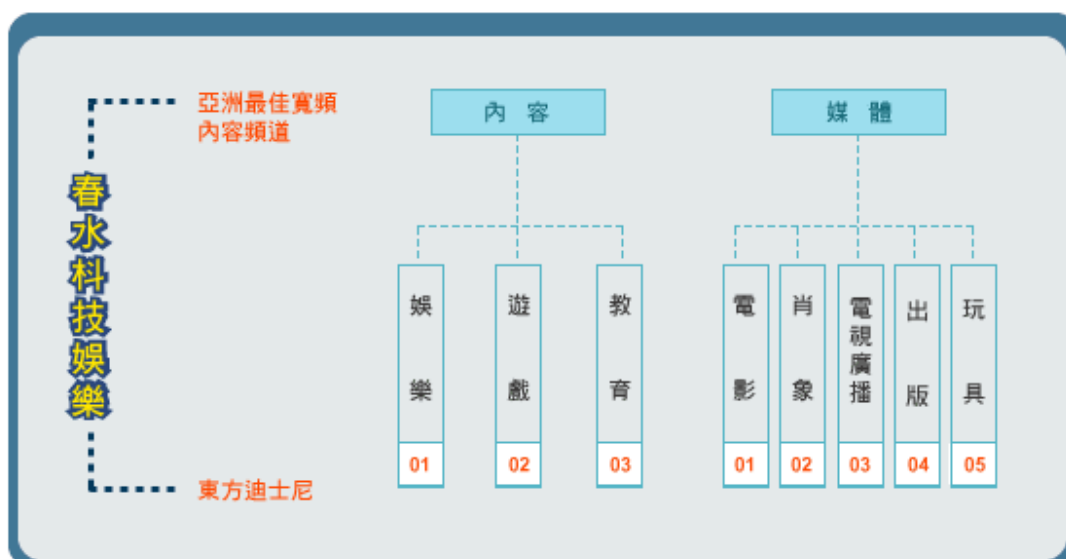
春水堂科技目前的公司主成人數大約為三十人左右，其中包含技術部門、創意部門、設計部門以及行銷部門。公司未來的願景是希望發展成為下列兩大項目標，如圖4-1-1所示：

- 『亞洲最佳寬頻內容頻道』：新興媒體的經營者

以rich media概念、結合多媒體互動技術，製作最具娛樂、遊戲、教育的寬頻影音內容；並以整合行銷傳播之方式，創造出虛擬世界中的

媒體 (www.a-kuei.com)。

- 『東方迪士尼』：娛樂產業的知識經濟典範
 1. 透過創意企畫與軟體技術的製作整合，不斷開發出娛樂產業的創新性，如：網路虛擬人物經營、網路電影等，使娛樂工業跨入 21 世紀知識經濟的領域。
 2. 以新興網路與傳統媒體的結合，將虛擬世界與實體通路交互運作，經營出娛樂產業的高附加價值，以創造無限可能之營收模式。



【圖 4-1-1】春水堂科技未來發展願景

資料來源：春水堂科技網站

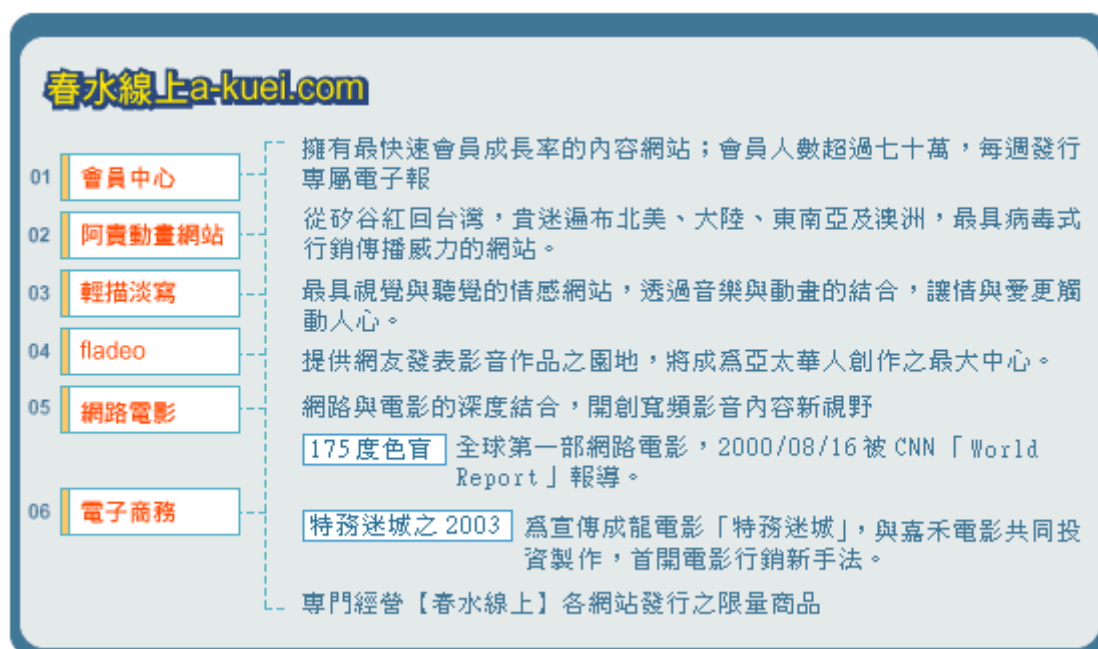
■ 營運規模

為積極開創海外市場拓展及策略聯盟等業務，2000 年 11 月底正式成立英屬維京群島春水堂娛樂公司(Spring House Entertainment Inc. BVI)，負責進行海外發展之業務。2001 年 6 月與 Omega 公司成立『A-kuei Partner』，經營阿貴日本官方網站與阿貴於日本發展之相關事業。

■ 產品組合

春水堂科技公司目前以經營動畫事業為主，總經理張榮貴先生深知不能以阿貴為主要內容的想法，因此正一步步的擴展其產品線。春水堂於日前推出的網路長篇偶像劇『輕描淡寫』，其中的女主角『小薰』，就在未經特別宣傳的過程中，深受網友喜愛，而春水堂也另外規畫了網路節目『小薰 DJ 秀』，逐字唸出網友的心情告白，掌握了虛擬人物與網友的互動性。除此之外，阿貴還提供了一個供華人發表影音作品的平台 fladeo，以及結合『網路』與『電影』的寬頻影音網站，來提供網友免費及部分付費的下載服務，計畫打造『網路版華納威秀』提供台灣的網友們一系列豐富的數位影音娛樂空間。不僅如此，春水堂也將這些具有價值的旗下產品發展成電子商務，讓喜歡阿貴相關產品的網友們，可在線上訂購週邊產品，不僅有玩偶、文具商品，甚至生活中的小東西也會有阿貴網站中出現。整個產品線的發展就如同圖 4-1-2 所規劃。

2003 年阿貴提供了一個新的網路虛擬肖像系統的展示平台——『大頭玩』，該系統是春水堂目前所推廣的重點業務之一，網站涵蓋了目前網路中最流行的幾種營運模式，如紙娃娃系統、寬頻影音、網路部落格 (blog) 與人際網絡社群 (如 Friendster.com) 等。



【圖 4-1-2】春水堂科技產品組合

資料來源：春水堂科技網站

貳、 使用者協作社群經營模式

創造出阿貴角色揚名海外的春水堂，在 2003 年推出『大頭玩』，並在同年六月也開始進行了收費服務。大頭玩的虛擬化身採用的是春水堂最拿手的 Flash 動畫技術所進行開發的，每一個玩家只要花點心思就能創造出與其他玩家截然不同的人物造型，其中還可以設計出類似自己長相的寫實娃娃頭，再搭配著目前最為流行的髮型、配備以及服飾凸顯自我個人化的風格。根據創市際在今年一月份的『ARO 網路測量研究』之數據指出，iparty 在一月份時吸引了 63.4 萬的不重複使用人口造訪該網站。其中與春水堂--『大頭玩』所合作的虛擬替身服務最受網友的喜愛的。『大頭玩』除了可創作個人獨特的肖像之外，更運用社群方式凝聚了年輕網友的高度認同，並提供會員影音作品的上傳空間來發表屬於個人化的自我創作，使網友們除了接受網站上的各種訊息外，亦可以運用文字以外的方式主動發表創作與理念。

■ 概念的形成

春水堂是從阿貴動畫起家的，一開始會放些有趣的動畫作品於網頁供網友欣賞且提供下載的服務，這樣的舉動在當時受到了很大的迴響。大頭玩的網站製作人陳思婷小姐則提到說，由於動畫創作的門檻並不是很容易，又加上許多網友都希望創造具有個人代表性的動畫人物以及場景，因此當時春水堂則沈思如何透過一個簡單的方法，讓這些對動畫具有高度熱忱的朋友能夠創造一個跟自己很像的肖像，透過此肖像去跟其他網友作互動，並且透過複雜多元的互動環境來凝聚這些網友們的力量，讓整個動畫的產業更蓬勃發展、內容來源更綿延不絕且更具有創意。由於此一目標，而形成了『大頭玩』這個創意平台的概念。

■ 開發時程與團隊的組成

『大頭玩』這個經營平台是春水堂目前所主推的主力商品，從創意的形成到目前為止總共開發了兩個版本，第一版於 2003 年的五月份開始測試，當時的網友數目就已經到達了八萬多個會員人數，而在 2003 年的

的九月更新為第二版。不過在第一版成立之前，大約醞釀了一年的時間在網路上提供網友試作以及討論，因此嚴格說起來他成立至今已整整經過兩年多的時間。

目前阿貴主要在『大頭玩』這個互動平台上開發的人員大約為近三十個人左右，換句話說，嚴格說起公司幾乎所有的人員都有參與這個平台的運作。目前春水堂裡主要運作的模式是希望保留公司最核心的動畫技術，而產品需要大量製作的部份就交由外包的團隊進行，這些外包團隊的成員也是先前由春水堂出去設立個人工作室的夥伴們，因此在搭配上並沒有很大的障礙。至於大量製作的部份則是指一些複雜的繪圖以及大頭玩動畫原件中的製程部分，例如玩家的服裝或配件的樣式多達幾百種，而這些圖畫的原創由大頭玩製作團隊創造設計後，再給予外包的團隊進行格式的轉換以及修改成網路娃娃可以配合的規格後，進一步提供網友進行下載的動作。

■ 大頭玩的經營模式

在 Myplay (大頭玩)，每個網友申請會員之後都可以享有：

1. 屬於自己的個人網頁
2. 私人專屬的個人網址
3. 自由變換的虛擬化身
4. 想到就寫的心情日記
5. 相簿拍貼、KTV、個人DJ秀、影音特區
6. 聊天交友
7. 興趣分享

因此，透過大頭玩的個人化功能可以簡單且多元化的打造自己的家，從裡面發展出自我的網路新生命。

參、 經營管理方式

一、 與消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話

● 公司員工定期的深入網站中參與社群的交流

對於『大頭玩』這項產品的運作模式來說，目前都會配有固定的人員在網路上觀看玩家們的意見，以及創意或是針對玩家對於服務上的問題給予最及時的回應，因此公司對於『大頭玩』這個平台中，社群所交流出的創意或是他們互動所產生的問題都非常的重視。

陳製作表示：『目前阿貴大約會配置六到七個人左右去參與大頭玩的平台互動，他們不但要幫公司從中找出好的作品之外，還要不定期的去跟裡頭的網友作互動，因為有些網友會在留言版或是紀錄簿中，不經易的透露出他們潛在的問題或需求，進一步針對這些網友的意見或看法給予公司一些更有力的修改方向』。

因此在春水堂公司中，這些人就會親自的進入這個社群中遊走，或許也可能是這社群裡的某一個虛擬的角色，慢慢的去發掘網友的需求，不需要特意去隱藏或是躲避，換句話說，也就是春水堂不單是創造大頭玩這個平台，他們本身也是這個平台最忠實的玩家。

● 定期的更新網友的活動或票選

首先春水堂在大頭玩的網站首頁中，每週都會定期的宣傳值得推薦的作品，在機制上面工作人員也會抓住優先推薦的作品，讓這些作品的版位放在容易讓網友看到地方。而每個虛擬角色都包含了留言版的功能，因此當他的作品獲得熱烈的迴響或是推薦的時候，都擁有一個供網友們互相討論給予意見的空間。

● 發放每期的電子報

發放電子報的功能是為了即時的讓網友瞭解平台上最新發生的事、最新作品的創作列表等。目的就是為了使平台上的互動更為頻繁，社群的討論更為熱烈，不但如此，電子報不只侷限於本平台使用，網友若發掘電子報裡擁有具特色的作品想要分享給親朋好友的情況下，還可透過網路轉寄的方式，將吸引更多的族群加入大頭玩的行列。不過在阿貴的網站有規定關於轉寄的部分，也必須遵守智慧財產的相關條例。

二、動員顧客社群

● 誘因與獎勵機制

1. 抓準網友愛秀的個性，提供他們一個好用、簡單的平台，讓他們可以在虛擬的社群裡面互動。

大頭玩網站製作人陳思婷小姐提到說：『我們網站上提供最大的誘因就是提供他們一個勇於展現自己的自由創作平台，其實現在的網友在網路上都喜歡勇於表達他自己，去秀他自己的作品，如果說他們想要再跟其他人作相關作品交流的話，那麼他們勢必會把自己的創作放上面秀給其他人看。』

2. 將網友創作出具有價值的產品，提供一套商品化的機制

網友的作品本身並不是很容易掌握，尤其是以大頭玩這一個並非為了尋找作品商業化利益所創造出來的自由社群來說，第一個困難就是網友本身的意願，再來就是創造出的東西本身擁有多少的商業價值，這些都必須要考量。

因此『大頭玩』的理念就是：『若碰到有價值的內容，未來並不會排除商品化的模式，但是以大頭玩的立場看來，並不是把網友的作品收納為本身所有，而是幫助網友去完成商品化這件事。』

3. 設計一個進入障礙低的動畫設計平台，讓網友透過簡易的操作模式，自我創造獨特且個人化的產品。

大頭玩在未來將規劃一個平台，供網友可以自我創造虛擬分身所有的行頭配備，而這平台上面將提供一套簡易的操作零組件，讓網友透過排列組合的方式以及發揮本身繪畫的創意，設計具有特殊風格的新配備。這些透過設計出來的配備，還可供其他網友運用虛擬錢幣付費下載，從中獲取的營收將由本身的創作者所擁有。此一模式未來將可吸引大量的潛在會員加入大頭玩的行列。

三、管理顧客的多樣性

● 社群的多樣與分裂

『大頭玩』網站的定位主要是提供一個影音創作的個人化平台以及交友的空間，因此他所吸引的社群進入者一開始都是以交友為目且好幻想、具有共同興趣的一群人來加入，他們可能針對某些共同的愛好而組織起一連串網路的友好關係，這些人一開始的動機並不會因為某單一交換利益而加入，因此單就此平台研究，他所吸引的社群主要來源一開始應以關係型的居多，而透過互動、個人畫創作的過程將社群逐步的延伸到興趣型以及幻想型的族群中。

社群通常會有爭執的時候，『大頭玩』的工作人員會隨時於線上解決問題。因此針對這個平台所產生分裂的情形時，都能在尚未擴大前及時的解決。

四、創造個人化的體驗

個人化的產品經過使用之後，能夠創造出新的個人化的經驗於舊有的產品中，是大頭玩未來想要經營的方向：

大頭玩網站製作人陳思婷小姐提到：『皆下來大頭玩可能會提供一個衣服配件的設計平台，讓網友可以自我設計身上的配件。若是設計的還不錯，設計者也可以在網路上販賣給其他網友，透過平台將他的創意獲取一些本身的創作價值。基本上平台虛擬人物的衣服要穿在身上會有一個固定的規格，因此大頭玩會提供一個操作平台或是格式讓這些網友簡易的在上面操作，再把這些創意儲存起來。』

個人化的簡易創作介面，更能讓網友們能夠盡情且無障礙的在虛擬平台上創造他們所喜愛且活潑、特別的新創意，進一步將許多不同的創意分享給有志一同的社群欣賞，而也能從這頻繁且多元的互動中，激起更多不同凡響的火花。

肆、知識的創造、增值與流通

一、知識創造

『大頭玩』創意互動平台提供網友屬於自我個人化的創作空間，他針對不同知識特質的內容進行分群的設計，每個網友可以先加入會員設定具有個人特色的代表性虛擬娃娃，接著針對不同的主題以及內容的技術複雜程度分成不同的區塊如下表 4-1-1：

根據不同的網友娛樂的需求以及內容的知識特質做了相關的分類，以『我的個人秀』為例，大頭玩網站中設計了許多的基本原件供網友操作，如在『色相館』中就有許多的背景和人物可以先讓網友作喜愛的選擇搭配之後，再加入每個人獨特的虛擬分身進入場景裡，透過動畫的方式將不同上傳的照片運用數位動畫播放的方式展現成一個新的作品，讓其他網友欣賞。

再則，對於一些擁有自我創作影片技術的網友來說，它也提供了一定的上傳檔案空間和特定的格式，讓網友可以自由的將自己作品提供給其他人欣賞，而附加於網站上的留言版功能也可以即時回饋其他網友的建議與鼓勵，這樣一系列的搭配和設計，讓整個大頭玩在知識的創造裡提供了一個低度進入門檻且多元的應用平台。

【表 4-1-1】不同內容知識特質的分類與上傳標準

家的功能	個人網址、留言功能與禮物統計、人氣指數、線上訪客	
我的大頭貼	可上傳超靚的個人相片	
變裝大頭貼	可將自己的大頭肖像拍照記錄下來	
我的個人秀	脫口秀	搭配動畫，錄製個人聲音 DJ 秀
	KTV	線上 KTV，盡情唱個夠
	大頭貼	上傳照片，還可加添個人彩繪創意
	色相館	生動的連續動畫背景，讓照片欣賞更有趣
	自片廠	可上傳 wmv、mpg、asf、mov、swf 影音檔案
心情白皮書	在這裡可以記錄每日心情文字和圖片，讓網友的喜怒哀樂、酸甜苦辣通通在這裡一次記錄完整。	
我的哈拉室	有什麼有趣話或是苦惱無法解決，都可以透過這個介面跟其他網友一起討論。	

資料來源：本研究整理

二、知識流通

● 社群與社群的知識流通

大頭玩是一個互動的平台，網友可以在這裡擁有自己虛擬的小天地，且盡情的創作或是展示自己的日常生活趣事以及照片，供其他的網友欣賞。在這裡可以很輕易的認識很多的網友。很輕易的與他們聊天、跟他們傳訊息，也可以透過某些會員周邊的創作產品去更深入的瞭解這個人。

大頭玩的製作人說：『許多網友或是族群以前要發電子報就會到 PCHOME 的電子報區，要寫日記就會想到明日報的新聞台，今天有新創作的圖畫、動畫要發表就想要尋找其他人多的網站。對於每個人的文字作品、圖片作品或是音樂的作品都是分散於各個不同的區塊，但我們希望在--『大頭玩』的網站裡，我們是屬於一個統整的角色，提供網友擁有自己的一個家去發表屬於個人的東西，也可以透過網友們的個人肖像，去更深入的認識你這個人』。

大頭玩還會不定期的提供電子報或是熱門看板的服務，每天都會有新的資訊或是新奇的事物傳達給網友，不但可以創造他們認識新朋友的機會，也可以透過網路轉寄的效果將『大頭玩』的社群效應傳達給大量的潛在需求者，使社群與社群間的知識流動更為緊密。

● 社群與內容廠商的知識流通

大頭玩的經營團隊不只是經營此社群，每個人也都是此社群最忠實的一份子，對於每天新創造的事物或是新鮮的事，他們都必須作最仔細的監控，再加上定期更新電子報也可以提供公司與社群良好的互動的介面。

三、知識加值

大頭玩對於這些網友們創作的東西，所帶來的價值都抱持著非常樂觀的態度，未來大頭玩將會設計一套具有規劃的營運模式，把這些網友

所提供的好創意商品化。本研究訪談得知，大頭玩未來所經營的方向，一開始將會朝向提供一套多樣化的模組零件，讓網友去選取喜好的類別，再經排列組合過後，加入自我的創意以及簡單的繪畫，創造出全新的圖樣給其他網友下載，這圖樣的型態可能會是虛擬人物的服飾配件或是其他的附屬品。

當網友下載這些配備時都是得付費的，而交易的媒介或許可能是虛擬的錢幣和禮券，創作者本身也可以依據下載的量獲得應有的報酬。這樣的模式經營下，網友透過彼此的互動不但讓大頭玩的功能與內容持續的更新與強化，也吸引了更多的人來加入這個社群，而網友們更為自己創造另一面的營收，增加不一樣的體驗，達到雙贏的局面。

伍、 智慧財產權設計

● 作品上傳於平台上的智慧財產保護

大頭玩本身提供的是一個分享互動的平台，網友透過平台在上面跟其他人交流，以智慧財產的部份的觀點來看，網友本身自己要作一個自我的監控，而『大頭玩』也會在網站上清楚規定網友在張貼任何作品時，要注意不能侵犯到其他的作者的智慧財產權。而網友間也會作互相的監看，如果網站上的作品有相關人士檢舉的話，『大頭玩』的管理部也會執行強制撤銷的動作。

● 篩選後作品商品化過程的智慧財產保護

當網友創造的作品公司內部覺得有商品化價值時，大頭玩會根據其作品商品化的模式以及內容的相關授權方式，約作者親自細談相關著作權的部份，再根據合約的內容進行商品化的動作。

而以『大頭玩』未來所提供的設計平台來看，這則是一個非常有趣的智慧財產設計方法，網友可以將自己所創造的新內容提供網友付費下載使用的模式，讓本身好的創意運用一個公平的下載機制，將其價值回饋給創作者。

陸、 顧客的參與程度與產生的獲利

針對『大頭玩』此商品 2004 年初改版到現在，目前是採行尚未收費的模式，以短期來說現階段是沒有明顯的利潤，但在未來長遠的規劃看來，大頭玩本身的營運團隊針對此一平台的運作模式是抱有非常樂觀的信心。舊版之前的會員大約就有八萬多人，而在新版目前提供短短的幾個月之間，也已累計了新的會員人數兩萬五、兩萬六之多，因此『大頭玩』營運團隊看好未來網路社群將會願意使用更多的服務而去大量購買大頭玩所提供的服務，另一方面他們將透過網友自我設計的新內容，去刺激更多的使用者進入這個平台，有效的將社群的資源發揮最大化的效益。

柒、 小結

『大頭玩』強調的是希望提供一個讓網友能夠在人與人之間很輕易互動的一個平台，至於網友作品本身的價值對於大頭玩的經營理念來說，只是一個附加性的東西，所以他跟一般想要在網路上獲取新的、有用資源的一般廠商有不一樣的目標。它最大的優點就是擁有很高的社群互動能力，而這群互動能力並不具有任何商業利益的存在，因此它所吸引的社群類型很豐富。由於大家上來交流並沒有什麼利益相衝突的問題，所以他所創造出來的內容將會比一般的營利社群更為多元化且更有價值。

第二節 電視豆

壹、 公司簡介

電視豆股份有限公司於 2002 年成立，創業第一年就以『數位內容產業的創意引擎 (Creative Engine of Digital Content Business)』之商業模式，獲得『經濟部中小企業——新創事業公開賽優選獎』。並在同年 8 月以『魔豆傳奇』及『永恆的凝視』二部動畫，參加經濟部工業局舉辦的數位內容動畫雛型獎，一舉囊括二項大獎，這不但是同年參賽者中唯一獲得二項大獎的公司，也造成動畫界的轟動。2003 年 4 月電視豆以『魔豆傳奇』參加東京動畫影展，吸引日本知名星球影像製作公司，及日本富士集團旗下的富士創意公司 (FCC)，共同出資一億二仟萬台幣，製作發行 26 集『魔豆傳奇』電視卡通，成為台灣第一家以原創內容進軍國際市場的的動畫業者。電視豆公司的定位與願景則是積極開發跨文化性且具國際品質的數位內容，希望能創造其巨大的商業價值。電視豆除了原創意部門與廣告部門外，於 2002 年底也成立了品牌授權暨經紀事業部，跨足國內外圖文視覺原創之經紀，並經營授權業務。

以網路作為測試通路的『電視豆』，其名稱的創意來源反映網路的特性——亦即網際網路上『自我選擇』的概念。其背後隱含的故事反映出網路上個人選擇、重組人們所需的資訊與娛樂。如同電視劇，有喜劇片、悲劇片、動作片、驚悚片、愛情片等不同元素的劇情，但僅能提供固定模式的組合；相對於此，電視豆暗示以不同的水作為不同素材，經由人們自我選擇及組合不同的灌溉水，栽培出不同的劇情或說是網路上快速流動的資訊內容等，最後得到多元的產物，而代表這些創意的總稱就是『電視豆』背後的意義。

電視豆目前於動畫產業價值鏈的定位來看，他是處於動畫前置階段的原創、企畫與角色、故事、場景等專案的製作，主要的業務範圍則鎖定以數位內容為核心的創意發展。電視豆並以具有市場策略和國際品質的創意發展管理流程，持續的開發跨文化優質的數位內容，電視豆將結合網路創意測試，以及海外創意產業大廠的協助，把更多台灣人的好點子推出去。

■ 營運規模

從幫客戶做網頁的5人小公司起家，電視豆最近才擴編到20人規模。電視豆2002年以用『魔豆傳奇』原創動畫，成功吸引動畫大國日本廠商投資，並且在美國、日本、大陸等地發行。不靠硬體技術，也沒有如宏廣代工迪士尼動畫的知名度，它賣的就只是一個idea！這聽起來有點玄，但卻是創意產業的特質；一張紙、一支筆，再加上幾個厲害的腦袋，就能創造出一個獲利龐大的點子。魔豆傳奇共分26集，與日本的星球株式會社合作，製作費用總共金額為一億兩千萬台幣，台灣的業者出資百分之五十，其中電視豆本身出資兩千萬台幣，其餘則召集其他的台灣業者出資。電視豆主要則是負責原創的部分，由星球株式會社負責原創之後的動畫製作與相關業務管理。成品預計2004年10月在日本富士電視台首播，屆時可能會在台灣、大陸同步播放。而電視豆未來將多元跨足遊戲、網路和電影等，以其豐富的創意積極開發跨文化和全球化的優質數位內容。

■ 產品組合

把很多的創意產品、動畫造型、劇本，甚至數位內容的版權買賣及衍生產品的授權，都是電視豆主要的業務功能，其終極目標在於開發跨文化且具國際品質的優質動畫，進而創造巨大的商業價值。在美國好萊塢或日本，這樣的商業模式已經有跡可循，但對台灣而言，還是創新的商業模式，所幸在董事長張水江及他的工作團隊的努力下，電視豆目前已經慢慢步入軌道，開花結果。

■ 獲獎記錄

- 2002 經濟部國際動畫雛型獎“魔豆傳奇”
- 2002 經濟部國際動畫雛型獎“永恆的凝視”
- 2002 經濟部新創事業公開賽優選獎

貳、 使用者協作社群經營模式

國內新興動畫公司電視豆推出 Ideabean 的創意平台 (www.ideabean.com.tw)，他結合臺北市立動物園、Swatch、柯達、汎韻數碼及智邦生活館等廠商的贊助，於目前舉辦『Design My Zoo 創意設計大賽』，以優渥的獎金、獎品，鼓勵創意人把創意大膽秀出來。這個平台的終旨是為了鼓勵有志一同的創意家、個人創作室等具備文字、繪畫、動畫設計等長才的青年學子們，將他們的作品透過上網投稿的方式讓台灣內容廠商可以從透過網友或虛擬社群中發掘許多有趣的創意，也因此可以綿延不絕的不斷向外延伸。在這平台上表現良好的最終作品，將會經過網友、專家以及公司內部的創意人員作有效評比之後，選出最優秀且適合的做一系列商品化的動作題材。

電視豆所舉辦的『Design My Zoo 創意設計大賽』活動，是國內首度結合動物園設計代言偶像的大型創意設計比賽，在短短一個月內已經有超過 700 幅優質作品投稿參賽，充分展現台灣豐沛的原創活力。在這個評比的過程中，電視豆邀請了各方面的專家評審，以商品開發、影像製作及延伸應用等角度，選出十二件極為優秀作品，於臺北市立動物園舉辦頒獎及成果發表會。這項創舉不但將台灣人原創的動力透過此商業模式激發出來，也給予許多優秀的創作人，在國際嶄露頭角的機會，讓創作人跨出台灣與國際接軌。

■ 概念的形成

一般而言，動畫的製作流程大致分為製作前製作中以及製作後三個區塊，以前製階段來說包含了原創、企畫、角色及場景設計等，當這些前製工作完成之後，將會進行配音錄製、動畫的描繪、掃瞄、上色等屬於偏向美術的部份。最後當動畫上大螢幕或是電視節目時，就會進行影像剪輯合成、特效合成、聲音與畫面混成等後製的階段，而所謂動畫的代工，就是前製的企畫與角色都完成之後，在後製階段替原創動畫進行大量的美術圖稿繪製，此時將需要大量的動畫師人力。

電視豆本身乃是經營電視的卡通動畫以及開發新的原創內容，它成

功塑造了不少具知名度且受歡迎的動畫卡通，尤其是許多成功雋永的創作作品，往往背後都有一個動人的故事，而動人的故事也使得此創作得以在人們的心中留下深刻的印象，故事的人物也將永垂不朽。因此，電視豆深深覺得原創單靠內生是不夠的，所以開始慢慢的推展出 Ideabean 這個創意的平台，希望結合一些國內較有潛力的創作人或是繪畫家，透過一個完善的機制把他們的想法、創意丟到這個平台上面。電視豆本身也可以在這裡面挖掘一些比較優秀的創作人，或是一些具有延伸性的故事題材及劇情，將台灣的原創題材，提供一個完整且具有永續生命力的開發製作機制。

『創意是好生意，但是在台灣，有 99% 的創意無法被商業化。』 電視豆張水江董事長指出：

電視豆所創作的『魔豆傳奇』正是將創意變生意的一個案例。因此，電視豆將複製同樣的商業模式，透過 Ideabean 創意平台吸引創意人的加入，並有效將創意轉化為生意。

■ 開發時程與團隊的組成

Ideabean 這個平台於 2004 年一月份正式成立，創立至今大約不到半年的時間，許多的經營模式都還處於摸索的階段，成立至今已有一些透過商業活動徵稿的方式，產生出一些較具代表性的著作。

嚴格來說，目前電視豆公司將近有二十多個員工，而在 Ideabean 這個平台上投入的相關員工大致上分成幾個部分：一個是有關技術的部分，Ideabean 的網站大致來說幾乎都是資料庫化，因此公司新增一個活動或是頁面幾乎不需要花費太多的人力，許多的改變是透過程式就可以完成，而這些程式大部分都是外包。因此，單純就技術來說，除了一個每天固定處理站務的人員外，其他相關投入的人力大部分是屬於專案制度。在 Ideabean 這個平台裡最重要的是屬於行銷、企畫這方面，電視豆公司在這裡一個專門的團隊作此一經營與規劃，譬如說活動怎麼進行或是相關的平台要如何宣傳等，都是屬於非常重要的課題，一旦某些創作經由此平台的機制而產生某方面商品化的價值時，這樣的效果將會吸引更多的創作人進入這裡來互動。

■ IdeaBean 的經營模式

有別於一般創作平台單純提供創作人上傳作品展示與網友交流，IdeaBean 更著重於將創意商業化。電視豆將 IdeaBean 定位為創意保姆，不僅提供創作人一個展示作品的空間，更將透過一連串商業機制（包括出版、開發 Flash、e-card、Java Game、手機下載、製作電視節目、動畫…），協助創作人將創意價值極大化。如果網友自認有不凡創意，想要讓更多人知道，並有心將自己創意的商業價值極大化，都可以加入會員。

IdeaBean 的會員皆可享有的服務如下：

1. 屬於自己的網頁介面
2. 個人作品展示的空間
3. 個人創作天地的留言版
4. 創作生涯里程碑
5. 提供網友和專家評鑑的區域

參、 經營管理方式

一、 與消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話

● 定期針對上傳的作品進行評選的機制

在 IdeaBean 平台的作品區裡，通常都會有一套完善的評選機制，他包含了網友評選、專家評選和網路上的點閱率為基準，每個新的上傳作品都會有一套此類的機制供其他欣賞的社群做的評選的鑑定，而每個作者也都有留言版的介面供其他網友作互動。在專家評鑑的部份，電視豆會邀請相關業界或是學界的專家進行評選的動作，讓這些作品的商業化篩選制度更具有公平性。

電視豆張儷齡副理表示：『我們常會分幾個類別去邀請這些專家，第一個是商品化的相關專家，我們會從商品開發的角度去看這個作品他的得分以及適用性。另外一個部分就是影像的部分，之前我們曾邀請力達

的總經理，他們算是影像產業裡比較有名氣的專家，而我們當然也有邀請學者，例如景文技術學院的老師，加入一起做評分的工作。主要是這幾個專家的部分，我們本身公司的技術指導、創意總監也會一起投入做評比。』

- **定期的更新推薦作品以及主打點閱率最高的前五名**

電視豆每小時都會更新上傳的作品，位於 IdeaBean 平台首頁中，每週都會定期主打最強的作品於網頁上，而這個『本週我最強』的內容作品是由 IdeaBean 的同仁，及數位內容業界的專業人士共同評選，依作品的原創性、延伸發展空間、潛在商業價值進行挑選，再推薦給網友及其他創作者共同欣賞。而在分數的評比上以 10 隻貓熊為最高分。

而在首頁的另外一個部分，將會針對不同創意的主題推廣最 TOP 的前五名給網友欣賞。

- **發放每期的電子報**

電子報是為了即時的讓網友瞭解平台上最新發生的事、最新作品的創作列表等。但因為 IdeaBean 這個平台成立並不是很久，電子報的體制也是目前剛剛規劃完成，因此目前的電子報還是以活動為主，希望透過電子報的發送宣傳此平台，因而吸引更多的創意人將作品上傳於平台中。未來電視豆將會考慮將網站中具有推薦性的作品至入電子報裡讓網友欣賞與討論。

- **個人創作生涯里程碑評選機制**

創作生涯里程碑，是由 IdeaBean 針對創意人成功發展創作可能經歷的過程而訂定。里程碑共分為十二個階段，並透過地圖顯示，創作人每完成一個階段，該區塊地圖就會呈現不同顏色，當整份創作地圖變為全彩，則代表創意人已完成十二個階段的里程碑。電視豆當初會規劃這個機制的想法如下：

電視豆張儷齡副理表示：『當初會規劃這個機制是透過以前的經驗，當我們去看一個成功的案例時所必須要經歷哪些的歷程，而我們把那些

歷程挑出來，也就是在網站上所提供擁有 12 個創作生涯里程碑，給創作者一個評分的標準。比如說一個產品他當初一開始經歷的是一個原創的角色，那之後也許是他自己出書或是我們看好他幫他出書，這些都可以當作他的創作生涯的每一個轉捩點。』

在這個機制的運作上，若是每個作者創意人有完成其中一項的話，就可以通知網站的負責人，請他們修改。這個機制目前是沒有任何審核的標準，網友與其他創作人在大家互動交流的過程中就是審核的機制，因此沒有所謂假造或是虛報的情形產生。

十二個創作生涯里程碑包括：

1. Neltizen Reward - 網友最愛
2. Juror Reward - 專家最愛
3. Game/Flash/Ecard - 推出遊戲 / Flash / e-card
4. Mobile Content - 手機有下載
5. Event - 有造勢活動
6. PR - 上報了
7. Book Publish - 出書了
8. Animation - 做動畫了
9. TV Program - 上電視了
10. Music Record - 出唱片了
11. Stage Play - 演舞台劇
12. CF - 拍廣告了

二、 動員顧客社群

● 誘因與獎勵機制

1. 定期舉辦一些商業化的活動或比賽

電視豆內部的企畫小組透過本身內部的事業網路，和先前合作廠商的良好關係，不斷的運用契約方式與一些大型的廠商合作，透過本身 IdeaBean 平台裡的運作機制，發掘優秀的創作人或具有水準的作

品，經由電視豆本身內部的核心價值提供這些好的作品一套專業的商
品化模式，讓數位內容的產業創造供給與需求能夠平衡的環境。

電視豆張儷齡副理表示：『創作人本生就需要一個舞台去展現、發
表自己的作品，又加上電視豆會定期的辦一些活動，如跟動物園合辦
的【Design My Zoo 創意設計大賽】裡就有所謂的動畫、繪畫比賽，
透過這些活動的形式可以吸引更多的人進來，也讓他們對自己作品擁
有商業化的可能性增加更大的希望』。

2. 提供創作人一個自由創作且互相交流的空間

IdeaBean 當初成立的目的，希望透過這個開放式的空間，挖掘更
多有創意的人才。因此在這平台上，只要敢秀的人都可以擁有自我的
小天地，盡情的在網站裡發表自己的作品和創意。本網站也開放了個
人的討論空間，讓欣賞的人也可以提供作者一些獨特的見解。

3. 讓每件作品都有商品化的可能性

當初電視豆成立初期，是以網路上的動畫卡通—屁屁熊，而大受
歡迎。後來為了讓屁屁熊這個卡通人物擁有長期發展的生命力，他們
開始構想一個完整的故事，製作一部電影動畫和一系列的卡通電視影
集，除此之外還發展了一系列的周邊衍生商品。這就是魔豆傳奇的起
源。也因為如此，電視豆公司致力於推廣『IdeaBean』這個平台，發
掘好的人才和作品，將公司此一成功的模式複製下去，將許多好的作
品推到國際的舞台上。

電視豆張儷齡副理表示：『目前有許多的網站也提供創作人交流的
園地，大家想要看作品就上去，但我們跟其他創作平台不一樣的地方
乃是我們會把一些有潛力的商品，後續的作一些商業化的動作。創作
人通常都希望自己的作品能夠把價值發揮到最大的效用，因此我們鼓
勵大家把好的作品放上 IdeaBean 裡。』

三、 管理顧客的多樣性

● 社群的多樣與分裂

『IdeaBean』這平台主要是提供創作者自由互動的一個地方，公司本身並不會介入社群的討論或是主導一些方向，如果網站上發生所謂的社群分裂，公司將會針對內容作即時危機處理，並且召開緊急會議，希望運用內部會議的討論，在最快的時間去因應這些複雜的問題。除此之外，公司還會定期的在平台上開一些討論的話題，讓網友間的互動更為活絡。

由於電視豆開宗明義創造此平台的目的是希望吸引更多更好的創作人，透過電視豆先前成功的模式，將這些優秀的作品逐步的商品化，讓台灣的數位內容能夠步入國際化的舞台。此平台所吸引的人群，多半是具有某些長才的創作人或是 SOHO 族，因此這一類的社群通常一半是興趣，一半也是希望透過評選的機制，將自己的作品能夠發揚光大。此類的社群分類多半建立在興趣與交易的條件之下。

四、 創造個人化的體驗

『IdeaBean』這個平台於 2004 年的一月份正式成立，因此商品化成功的作品和過程並不是很豐富，比較具有代表性的就是舉辦完『Design My Zoo 創意設計大賽』這個活動之後，評選第一名的作品，相關的贊助廠商則拿來做有效利用，譬如柯達在活動過後運用一些較好的作品放入他們的相本上做封面的設計，而主辦單位動物園也有拿一些漂亮的圖案作門票設計。

每個會員申請進入『IdeaBean』之後，都可以擁有自己的創作天地與上傳作品的空間，針對網站上一系列的審核機制以及網友的點閱率，都可以擁有將本身的作品推向國際的舞臺的希望，而電視豆本身還會不定期的舉辦一些獎勵活動，吸引好的創意人不斷的上傳好的作品。

肆、 知識的創造、加值與流通

一、 知識創造

目前 IdeaBean 針對不同知識特質的作品，設定了四種作品的類型供

網友創作，每個類型之間都擁有不同的創作規格的規定，如表 4-2-1 所示。

以四個作品區來說，目前人氣最旺的主要是角色、插畫與動畫的創作，而文字的部分是屬於比要弱的一環。在電視豆推廣的商品化過程中，比較成功的還是以平面與角色設計為主，由於成立初期，商品化和廠商贊助的過程多半以平面的進行較為簡單，所以動畫的部份將是未來推廣的重點。

【表 4-2-1】不同內容知識特質的分類與上傳標準

作品類別	作品上傳規格
Character 角色創作	各種類別的角色造型創作，請上傳 JPG 或 GIF 格式，大小不超過 100K。
Illustration 插畫創作	各類風格的插畫創作，請上傳 JPG 或 GIF 格式，大小不超過 100K
Flash 動畫創作	以 Flash 格式創作的劇情動畫，請上傳 SWF 格式，大小不超過 300K
Story 故事創作	以故事創作為主，不接受散文、新詩，可直接將創作文字貼於欄框即可。

資料來源：本研究整理

或許是電視豆經營目標是希望將好的創意商業化，並且有效將創意轉化為生意。因此吸引進入『IdeaBean』這個平台的創作人多半是交易型與興趣型的社群居多，因此在文字創作上面會比較明顯的缺乏誘因吸引關係型或是幻想型的社群進入，這可能是未來電視豆所需要審思的方向。

二、知識流通

● 社群與社群的知識流通

IdeaBean 為每位創作者設置個人的專屬留言版，讓創作者可以自由與網友或其他創作人交流，透過討論跟互動的過程激發出不同的新想

法。在電視豆所設計的創作生涯里程碑裡，可以透過目前創作人生涯中所完成的商品化步驟，提供社群間一個參考的依據，在這步驟中每個階段任務是沒有先後順序的，只要會員完成其中一項，都可以告知網站人員進行修改。

網站上有提供網友評選作品的機制，每個人對於作品的評分都擁有十顆豆子的權利，網友點閱率高的作品還可以透過電子報和首頁推薦的方式供網友欣賞。

● 社群與內容廠商的知識流通

IdeaBean 會定期的參與網站的評比工作，或是監視是否有不法的作品上傳於平台上，評比的專家部分除了邀請業界、學界等相關專業人士作績效衡量之外，公司內部也會專門指派人員於網站裡收尋良好的作品，這些人員包含了美術部分一個代表，網站部分一個代表及多個創意部分的專業人員。而公司內部也會定期的舉辦交流或是比賽的活動，來增加網友間的互動與對話。

電視豆張儷齡副理表示：『在 IdeaBean 舉辦的活動裡面，網友評分有 20% 的比重列入總成績考慮，而專家則是占 80%，網友主要是對於這個原創的市場性與人氣作考量，專家就是針對技術、風格、原創性等作相關評分。』

三、 知識加值

IdeaBean 裡面的作品很多都具有商業價值，許多的網友本身也具有很好的創意天份，因此皆下來電視豆公司勢必要去思考如何有效的去運用這些作品，目前電視豆規劃將近十人左右，佔公司一半的人力，進行創意篩選以及與廠商洽談合作的方案，真正的將創意轉變成生意，創造台灣內容原創能源源不絕的成長。因此電視豆嚴格說起來也像是一個創意人仲介的廠商，他們並沒有推出什麼紅利積點，多半都是透過舉辦活動讓這些創作者具有比較積極的擁有上傳作品的動機。

電視豆張儷齡副理表示：『我們選出來的作品中，將其中較好的拿去

跟企業談時，都會附帶著一些專案提出，譬如尚有其他的作品質感與創意都不錯時，就會去詢問那些企業是否有合作的機會，幾乎所有關於這方面的合作模式我們每次都有去談，今年年底我們還會再舉辦兩到三場的創作活動，而電視豆也會撥一些預算的獎金於這類的活動中，鼓勵大家來投稿。』

伍、 智慧財產權設計

● 作品上傳於平台上的智慧財產保護

IdeaBean 致力於提供一個優質的創作環境，並保護創作人的智慧財產權。網站上有詳細說明透過以下兩種方式可以確保創作人的智慧財產權不受侵害：

(一) 主動監視：

每天專人監看網站上的作品，如有侵犯他人智財權之虞作品，電視豆將會以 e-mail 通知創作者，並請 IdeaBean 創作者向本站提出作品著作權證明。如不能在七天內提出，則創作者需自行將作品刪除，否則本站將依規章刪除該作品。

(二) 接受檢舉及投訴：

網站接受創作者或相關人士主動檢舉，並於接受檢舉後，以 e-mail 通知有傾權之虞的創作者，該創作者需於七天內提出說明或證明。如不能在七天內提出證明，也未自行刪除作品，本台將依規定刪除該作品，並保留取消會員資格權力，且不保證該創作人在民刑事法得以免責。

● 篩選後作品商品化過程的智慧財產保護

當網友的創作經由公司篩選覺得有商品化的價值時，電視豆會邀請這些作家到公司，坐下來討論關於這個內容未來發展的規劃以及必要的修改方式。因為原創都屬於這些創作人的，所以針對往後內容作相關的更改或使用時都必須經過他們的同意，以電視豆目前的智慧財產設計情況看來，有的作品是以授權的方式，有些則是以買版權的方式來進行，

這兩個方向的定義是以公司本身對這個產品評估的結果，看是否有潛力投資再作相關的設計。

智慧財產權的設計以數位內容產業來說屬於非常複雜，因為它會依照設計的作品、設計的作者以及設計出來完成品的樣式不同，連帶所產生的價值就會不太一樣，因此這些複雜的問題都需要經由雙方面的溝通才能有一個較完整的定案。

電視豆張儷齡副理表示：『以產品本身智慧財產的運用來看，公司若發現原創的創作具有潛力的話，就會邀請原創者來公司討論溝通，看是怎樣的形式能讓作品比較容易商品化，也可能原創者本身需要稍微修改一下作品的某些部分來配合這個創意能夠發展成商品。』

陸、顧客的參與程度與產生的獲利

電視豆的 IdeaBean 平台從一月初成立至今已經吸引了無數的創意人來這個平台上發表自我獨特的作品以及參與相關議題的討論，而電視豆定期也不斷的舉辦一些比賽或是獎勵的活動，吸引更多的人才上來投稿。以目前的短時間獲利情況看來，光是『Design My Zoo 創意設計大賽』活動，在短短一個月內已經有超過 700 幅優質作品投稿參賽，而最近五月底截止的『動物狂想曲動畫短片創作大賽』，也吸引了各方動畫高手上傳許多具有高度水準的作品。對電視豆而言，這個平台未來的價值，是有很大的可行性將這些創意變成無限價值的生意。

柒、小結

『在台灣，有 99.9% 的創意無法成為商品，因為缺乏一個展示的平台及推廣創意的商業機制。』電視豆的成功案例創作人唐先生說。了解台灣創作人缺乏表現空間，以及沒有一個強力的商業推廣機制，讓創作人創意無法普及與商業化，唐先生認為，網際網路是可以打破這個困境。因此電視豆推出的 IdeaBean 就是為了完成許多創作人的夢想而設立的平台，它將台灣人的創作能力，透過電視豆本身強大的商品化經驗，以及結合了具有密切合作關係廠商--日本星球株式會社進行製作、後製、衍

生產品以及行銷的能力，將台灣的數位內容產業推廣到全世界，發展出自己的一片天空。

第三節 願境網訊

壹、 公司簡介

Skysoft（願境網訊股份有限公司）成立於2000年，公司成立初期以軟體研發以及BBS網站的經營為主要經營業務，隨著市場的變動以及行動數據增值服務的逐漸成熟，而行動數據的增值服務在未來會漸成主流，因此願境早在2000年便已先行投入各項行動數據領域的研究，並於2001年起先後與各大電信業者配合承接相關專案建置，2001年年中更隨即推出數項行動數據增值服務。

而今日在網際網路的領域裡，電腦網路（PC Internet）和行動網路（Mobile Internet）將是本世紀成長最快的部分，願境網訊堅信透過網路的主要應用型態將是娛樂。因此，Skysoft藉由電腦網路或行動網路，發展且傳送創新的產品和服務給消費者，目前已經成為聚集娛樂服務的領導廠商。而願境網訊未來的願景則是希望能將整個公司的產品和服務同步整合運用電腦 / 行動網路中。

■ 公司組織

願境網訊的公司組織與成立時間如表4-2-1所示：

【表4-3-1】願境網訊公司基本資料

成立時間	2000年1月正式成立
資本額	6,040萬元
員工人數	35人
股東成員	精業（股）公司、友立資訊（Ulead）、育成科技創投（ETVC）
主要經營團隊	■ Skysoft 願境網訊總經理 President 林冠群 Chris Lin ■ Skysoft 願境網訊執行副總 VP 簡民一 Lambert Chien

資料來源：本研究整理

■ 營運規模

大中華區行動內容服務領導廠商——願境網訊股份有限公司 (Skysoft)，持續不斷的專注於企畫、開發及發行行動多媒體內容服務，同時亦提供大中華地區之主要行動通信業者相關軟體解決方案。目前 Skysoft 維運超過 30 種的行動內容服務，種類橫跨影像內容、行動遊戲及行動社群等類別。除了行動內容服務領域之外，針對網際網路的應用，願境分別開發了 KKman 瀏覽器及 KKcity BBS 社群，這兩種服務目前的會員總數已超過 230 萬，其中，KKman 更以 15% 的市場佔有率，成為台灣地區第二名的瀏覽器軟體。

■ 產品組合

Skysoft 是卓越的行動網際網路內容服務供應商，以及社群服務平台的領導供應商。Skysoft 提供創新的內容服務、應用與解決方案給社會大眾及行動通訊系統業者，為行動資訊社會奠定基礎。它提供了主要的三大產品：

1. KK 電腦娛樂 (PC-Entertainment Services)

KK 電腦娛樂服務主要基於網際網路，衍生相關的電腦娛樂服務，整合了網路瀏覽器、連線功能、社群及線上娛樂服務，KK 提供線上娛樂新視窗。

2. SkyPlay 行動娛樂 (Mobile-Entertainment Services)

SkyPlay 行動娛樂主要基於行動網路，提供隨手可得的娛樂服務，以創新的娛樂型態，來豐富生活的每一刻。SkyPlay 目前服務類型包括：行動遊戲、行動社群和行動圖像。

3. SkyService 行動顧問服務 (Mobile Business Enabling Services)

SkyService 行動顧問服務，將針對內容業者、電信業者及無線設備 / 手持式裝置製造商，提供軟體 / 平台開發、整合服務，包括行動入口網站平台、手機內建服務、行動增值網站開發及營運、SMS Gateway 等。與願境網訊的合作夥伴有全球電信解決方案的領導供應商 UTStarcom、日本最大的行動內容提供商 Bandai Networks、遊戲領導廠商 Hudson Soft、日本知名角川書店、大眾電信、精業電腦等。

貳、 使用者協作社群經營模式

KKcity 並不是一個單純的 BBS 站台，它是一座創造並集合許多 BBS 站的『BBS 城邦』。成立至今已擁有超過 50 萬個的有效會員人數，平均每天都有超過 10 萬人次的使用者會登入至 KKcity 中；而平均每位使用者會在 KKcity 中停留一個半小時以上，閱讀文章、聊天交友或是與好友一起開個網路同學會；KKcity 與全國各大專院校的 BBS 版面轉信，文章的資源非常豐盛。在臺灣手機上網服務領域掀起一陣風暴的『自拍美人日記』的構想也是從 KKcity 裡的討論版發掘的。

『自拍美人日記』在目前願境網訊的營運項目裡，佔有很重要的地位。而在這個服務背後則是擁有一套審核的機制，許多的美人將自己的照片投入願境網訊的審核機制中，經由內部人員的篩選出合適的人選，再以契約的方式將這些包含照片、日記以及留言的深動內容，包裝成不同的美人日記給手機的用戶付費下載。

目前在中華電信、台灣大哥大、遠傳電信、和信電訊、大眾電信的增值服務中都可見其蹤跡，而且累積了將近 15,000 個死忠會員，最早投入經營這項增值服務的大眾電信就表示，PHS 的用戶中已有 11,000 人成為『自拍美人日記』的會員，其中男性比例更高達 8 成。

■ 概念的形成

願境網訊一開始是以 kkman 起家的，它在成立的時候算是一個 internet 的公司，在網路尚未泡沫化之前，很多公司都看好網路未來的效益，認為聚集大量的人就可以用廣告賺錢。但是當網路經營的範圍越

來越大，人事費用相對提高的情況下，人們又還沒習慣於網路上使用付費的服務，因此公司的支出將逐漸的大於收入，願境網訊也就開始轉型切入手機增值服務這塊市場。

願境網訊原先是以社群互動為主的網路公司，所以轉到手機增值服務時，圖形鈴聲的服務並不為主要的目標，它多半以社群角度出發想想是否有新的應用。而願境裡的每一份子都是 BBS 的愛好者，因此透過 KKcity 這個廣大的 BBS 站台討論區中，發現現在年輕人對於自拍以及交友的愛好和嚮往，又加上 KKcity 的族群恰好與使用手機增值服務的族群重疊性非常的高，『自拍美人』這個構想也因此油然而生。它的中心概念就是找一個真實的女生，每天把自己的心情寫照以日記的方式分享給用戶，剪頭髮或是改變造型等日常生活作息所發生的新鮮事，也都可以透過互動的機制與玩家分享。

■ 開發時程與團隊的組成

『自拍美人日記』這個服務於 2002 年 7 月時首度推出，一開始最早是由大眾電信公司先推出此服務，它的經營概念乃是 Skysoft 與自拍美人們共同經營，美人可透過報名的方式經由公司內部篩選確定之後，再進一步的通知面談。當雙方都瞭解合約內容及合作方案，也確定雙方都有意願參與合作後，簽訂為期 3 個月的合約，以確保美人權益。毛遂自薦的美人多半是年滿 18 歲的女大學生，經過內部評審之後選出面貌姣好、個性活潑的美眉，她們平常就喜歡隨身攜帶數位相機記錄生活細節，加上簡短的文字，就產生當天要與眾多『機友』分享的日記。

全新構思的『自拍美人日記』，初期由精心篩選的九位優質美人擔綱，結合 WebCam 現場直播、寫真桌布、交友與社群等四大殺手級元素，全彩的美女圖片加上高互動性的內容，除了假日特定時段的『自拍美人 Live 現場』外，此服務多以日記為發展軸心，再添加社群、交友等互動機制，增加整個服務的動態感及新鮮度。

■ 自拍美人的經營模式

『自拍』是現在敢玩敢秀年輕人的最愛，勇於表現自己、希望更多人了解自己，並藉此認識不同類型的朋友擴展生活圈，所以參與自拍的女生，一定要喜歡拍照、愛交朋友，有某種程度的『自戀』，樂於跟陌生人分享生活的點滴。而在『自拍美人日記』裡，它的核心組成要素包含了『美人自拍照片』、『私密日記』、『互動機制』及『社群』等不同的服務，美人可以定期的把自己的心情或是照片放入個人平台裡供網友訂閱，而網友也可以透過手機傳訊的方式與美人雙向互動、交換心得。Skysoft 在這裡面的角色就是提供一個互動的介面與手機後端設備的技術支援，讓美人輕易的創造內容，供有興趣的用戶便利且多樣化選擇下載的機制。

參、 經營管理方式

一、 與消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話

● 定期舉辦美人同樂會

訂閱『自拍美人日記』之用戶，都將會不定期的擁有機會獲得美人同樂會電子入場券，憑券皆可參加願境網訊舉辦的〔自拍美人同樂會〕活動，現場將會安排自拍美人與用戶們面對面的聊天、吃飯，並參與許多的娛興節目與美人一起同樂，此外互動的過程中還可以獲得美人私人小物品或是精美小禮物，因此對於願境來說，此活動更可以拉近他們與社群間更實際的距離，也可以透過活動的過程中，更瞭解市場的需求以及服務所需要改進和加強的地方。

● 每個員工都是願境服務的使用者

願境網訊多年經營社群平台的經驗可說是非常的豐富，由於以 kkman 為起家，從 BBS 社群不斷的經營到開發網路上 internet 新應用，然而再把這些應用發展到如今最 HOT 的手機平台中，這一系列過程所創造出的產品有很多幾乎是取之網友，再進一步加值回饋給網友。這種不斷循環的過程，必須建立在一個很完整且無障礙的公司與社群裡溝通無障礙的平台上，因此願境每位員工無時無刻都投入在此社群中。

願境的技術總監李明哲先生說：『身為一個平台的經營者是沒有辦法主導內容的發展，但是我們從裡面根據一些大家的喜好去推一些新的服務。我們公司的員工基本上都是建造 BBS 起家的，因此我們不只在經營這個平台，更在玩樂、使用這個平台』。

二、動員顧客社群

● 誘因與獎勵機制

1. 手機互動的 Blog 使用介面

Blog 是一項非常紅的一個名詞，它並不是代表軟體介面，實際上的意義是一種強調吸收資訊及分享的生活態度，象徵著代表作者的價值觀與信念，是一種以作者為中心的傳播媒體。不少知名的作家、記者與商場大亨，紛紛使用 Blog 公開地傳送他們的思想、意見，並吸引不亞於新聞媒體網站的流量，訪客遍佈世界各地。在台灣與日本，透過手機建立起個人的電子報或流行資訊慢慢變得常見了，而願景網訊所推出『自拍美人日記』這種形式的 Blog 就吸引了不少讀者訂閱。

2. 提供年輕人一個正當交友的空間

『自拍美人日記』是一個新型態的交友服務，他透過手機市場的不斷成長，開發出一整套隨時隨地欣賞美女交換日記的互動機制，尤其是現階段的年輕人對於交朋友、拍照、愛秀以及樂於與他人分享生活的點滴的特質越來越明顯的情況下，願境網訊此一服務不但會吸引更多的美女上網投稿，而且還透過此服務帶動了年輕人使用手機增值服務的產值，更是對於台灣數位內容的市場未來的發展，打下了一劑強心針。

3. 對於提供內容的美人們一套完整且合理的獎勵機制

一旦獲選加入『自拍美人日記』這項服務的美人們，都必須需與『Skysoft 願境網訊』簽訂合約，一次簽訂三個月的有效期合約且不屬於經紀約，並由『Skysoft 願境網訊』提供整體的管理介面，美

人們則應對此服務具備高度的責任感與熱忱，對於自拍照和日記都必須兩星期更新一次，並且要定期的回覆與管理訂戶的留言與信件，與訂戶之間維持緊密的互動關係，而在獎勵制度上，願境網訊則依照自拍美人的訂戶數，以每個會員提供的利潤與美人分享。此外，美人也必須對於願景舉辦的相關宣傳活動也盡力配合，為增進服務的品質而努力。

願境的技術總監李明哲先生說：『有好幾個模式讓美人來賺取費用，我們基本上是以月租費的形式提供網友下載，以此方式來說美人大約可以拆 15% 以上的獲利，而另外一方面，我們還會針對不同的紀念套圖組合供網友下載，這部分美人拿的比例比月租費來的高很多。以目前情形來說，我們有一個最紅的美女一個月可以拿到兩萬多元的額外營收』。

4. 受歡迎的美人將於螢光幕上擁有嶄露頭角的機會

由於『自拍美人日記』的機制越來越完整，又加上它獨特的服務型態受到媒體大量的炒作，以及願境網訊定期積極的舉辦許多美人與訂戶互動的活動，吸引了大量的人潮不斷的進來，造成許多的媒體爭相訪問這些提供內容、照片的美人，例如美人之一的『小餃子』因此還嶄露頭角擔任流行歌 MV 的女主角。這樣的效益不但讓他們多了一個曝光、展現自我的場合，更是吸引許多的年輕女子上網來投稿，讓此服務的內容源源不絕。

三、管理顧客的多樣性

● 社群的多樣與分裂

以願境網訊最著名的 BBS 站 KKcity 來討論，裡面的族群多以大學生為主，網站上面的討論區千奇百怪，每個社群裡的朋友透過此介面作相關的交流。有的是為了本身的興趣而來、有的卻是因為想要交不同的朋友建立新的人際關係而來，更有很多是希望在 BBS 版上獲得一些交流買賣的交易資訊而加入，在這個天地裡面，網友也可以設立屬於自我幻想或是提供心情抒發的個人版，因此 KKcity 可說是匯集了各種不同型態社

群。如何運用這個介面來發掘一些尚未提供的潛在需求，將是願境皆下來發展的重點。

而這個多功能合而為一的 BBS 卻是創造許多新應用的來源，尤其是『自拍美人日記』這個服務就是一個很成功的案例。單就『自拍美人日記』這個營運模式的族群來探討，會去使用這個服務的人多半都是屬於關係型的社群，想要透過這個機制交朋友分享自己的生活點滴，而互動的過程中，或許也產生了某部分的幻想，有這類需求的人也可以稱為幻想型社群。想要提供內容的美女們大部分可能是希望交到知心的好友，順便獲取一些酬勞。而部分的人可能有些也希望能夠透過這裡的宣傳能夠提高自我的知名度，這類型的社群就比較屬於交易型的社群。

以願景網訊提供的自拍美人服務來看，因為他都是一對一的互動，所以用戶與用戶間比較不容易產生所謂的分裂與衝突，若是用戶針對服務內容有什麼不滿意的地方，願境的客服人員將會隨時的解決用戶的困擾。

四、 創造個人化的體驗

對於『自拍美人日記』裡面，目前有將近十位的美人以不同的 Style 提供網友不同偏好的選擇，有可愛、性感、感性、或是純真的特色等。而每個透過評選出的美人則可透過願境網訊的管理機制，將自己的發生的事或是照片分享給網友，這個一對一的互動平台，還可以將網友的留言或是感想傳送到美人的手中。例如美人寫下拔牙、染髮的經過，或只是每天日常生活的流水帳，若網友訂閱了她的日記，除了可看到這段圖文，還可即時以簡訊回覆給自拍美人，告訴她你想說的悄悄話，喜歡她的情影，也可把照片存成手機桌布，時時刻刻瞧一眼。

肆、 知識的創造、加值與流通

一、 知識創造

『自拍美人日記』是針對手機的MMS（多媒體簡訊服務：

Multi-media message service) 所設計出來的加值服務，因此所提供的內容的知識特質並不會很複雜，特定的圖片以及格式就可以包裝成一封完整的MMS發送給用戶，又加上願境網訊本身是開發手機平台服務的仲介商，因此美人們只要透過願境網訊所設計特定的管理介面去編輯，就可以創造出不同內容的物件給網友欣賞。美人們的日常生活的點點滴滴與體驗，或是千奇百怪的人生經驗，都將是每星期不同的主打內容，這些內容形式則是包含了文字、照片以及留言等多媒體所整合在一起。它的參加辦法如下表4-3-2：

【表 4-3-2】美人參加辦法

條件	甲、 具備寫作才能佳 乙、 年滿18歲，女性，面貌清秀姣好 丙、 需自備可連上網之電腦、數位相機(或web cam)以備自行上傳更新日記 丁、 需有 photoshop or photoimpact 等繪圖軟體，並且熟悉基本操作 戊、 喜歡與人互動，如曾任討論區板主或具有經營網路社群經驗者尤佳 己、 處事態度負責認真、配合度高 庚、 住台北縣市佳
辦法	姓名、年齡、聯絡方式以及『8~10張全身、半身照片及大頭照』以電子郵件的方式寄到願境公司。
流程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第一階段篩選後，我們將個別通知入圍者前來敝公司作進一步的面談與解說，讓自拍美人充分了解合作細節。 ■ 確定雙方都有意願參與合作後，簽訂為期3個月的合約，確保美人權益。
報酬	願境網訊非常尊重原著作之智慧財產權以及肖像權，更願意以誠信的原則與美人分享辛苦的經營成果。因此美人之給薪將以『利潤分享』的方式，依照每個美人所經營的成果高低，給予不同的薪資。

資料來源：願境網訊網頁，本研究整理

二、知識流通

● 社群與社群的知識流通

目前願境網訊所提供的自拍美人服務都是單純針對美人與用戶間的服務來設計，而用戶與用戶間並沒有互動的機制，這樣的決定並不是技術方面無法支援，而是與公司一開始推出此服務的策略有關。它希望透過用戶與美人間單獨的對話機制創造出不同的新鮮感與獨特性，用戶可以不時的透過願境的平台送虛擬小禮物或是留言簡訊給指定美人，而美人也會根據這些回應不定期的寫信給用戶，例如彼此間交換心得或是經驗的分享，都可以刺激美人對新內容的創造產生不同的靈感。

願境的技術總監李明哲先生提到：『對於這個遊戲來說，所謂的互動都是女生與用戶間兩人的互動，如果只是單純的寫日記、放照片是沒有辦法吸引這些人一直的使用這樣的加值服務，因此互動的介面可以讓你的留言獲得美人的迴響，且創造兩造雙方之間獨一無二的溝通橋樑，這樣的過程是很有趣的。曾經有一個離譜的例子，則是公司接到反應電話，女朋友要求取消她男朋友的權力之類的，可見此服務受歡迎的程度有多大。』

● 社群與內容廠商的知識流通

願境網訊針對訂戶會不定期的舉辦一些面對面的活動，透過這些活動與訂戶的對話，將可以從中發現一些願境網訊未來所必須改進方向或是收尋可能必須提供的潛在服務，定期的活動不但增加了廠商與顧客間的對話，更透過媒體的宣傳之下，吸引了更多的用戶申請此服務，讓供給與需求的量同時爆發性的成長。

三、知識加值

只要是敢秀、愛秀的美女們，都可以將自己的照片上傳到願境網訊的平台上參加甄選的活動，經由審核通過後則可以開始製作獨特個人化的內容給訂戶下載，願境網訊還會針對市場所收集到顧客所需要的服務需求，將美人所製作的內容依照不同的型態推出，例如月曆或是動畫圖

片的下載就是針對不同的顧客偏好所提供的，由於未來手機的應用更多元化，新一代的技術服務將不斷的推出，像目前最 HOT 的 Video streaming 或是 LBS 衛星定位等，都是願境未來強化的重點。

伍、 智慧財產權設計

創意來源取之於社群且用之於社群的服務來說，它的智慧財產權設計是非常的重要，因為好的產權設計相對來說對內容提供者不但是個保護，也是吸引創作的一大誘因。以『自拍美人日記』的例子來看，美人提供的內容好壞，都會影響到下載量的多寡，下載量又會影響到美女們所獲得的營收，如此的條件之下，內容提供者將會更努力的創造出吸引人的作品來增加自我的獲利以及知名度，而願境還會定期針對有名的美女舉辦造勢活動，這樣的作法不但讓內容的創意維持一定的品質且多元，又可以因此吸引更多的人來訂閱如此豐富的加值服務，達到經濟學中常提到的所謂邊際效益極大化最適解。

陸、 顧客的參與程度與產生的獲利

『自拍美人日記』所帶來的營收，以手機加值服務來看是到達了很驚人的量，但由於網路目前越來越多付費的東西，因此願境也開始慢慢在規劃如何創造一個類似此服務的應用於 Internet 上，畢竟網路的市場是具有無窮邊界的。願境網訊擁有廣大的社群和社群經營的豐富經驗，如何從這裡好好的應用以及再一次尋找更好的獲利模式將是目前他們所思考的方向。

願境網訊的技術總監李明哲先生提到：『*Mobile 的好處就是獲利模式是非常確定。但是你公司要單獨用這吃飽很難，所以我們需要更多的價值和收益。其實我們一直在想 KKcity 能作怎樣的延伸，因為他是一個 BBS 站，族群又多以大學生為主，在這上面有很多不同社群的朋友，可以互相交流激起新的火花。我們公司內部討論很久對於 BBS 的定義，它並不是一個單純交友的介面，而是一個很多功能合而為一的一個網路應用。所以要作什麼方面的延伸，將是現今一直在尋找的。*』

柒、 小結

願境網訊所提供的服務以『自拍美人日記』來說，乃是將美女網友們創造的內容，透過強大的後製能力，搭配不同的新應用於手機的加值服務中。這樣的平台裡，它的供給與需求都是來自於顧客，而願境本身所提供的完完全全就是一個中介者的角色。擁有強大的技術能力和平台上靈活的操作設計，讓供需雙方都有一套很簡易的使用介面，而針對內容提供的智慧財產權設計和完整的獎勵制度，也吸引了更多人願意上來提供不一樣的內容服務。以 BBS 社群服務起家的願境網訊，從資源豐富的社群裡創造了許多不可能的新應用，不但為公司帶來強大的營收，更是把這些價值服務再一次的回饋給這些的社群，如此循環的交流機制，讓數位內容的產業知識不斷的創造、流通以及加值，也為台灣的內容市場帶來了更不一樣的新機會。願境網訊已經掌握了一大群熱愛科技的年輕會員；未來，所有的產品開發、經營策略，想必也將從這裡出發。

第四節 滾石娛樂事業集團

壹、 公司簡介

滾石唱片創立至今，已邁向了整整的 24 年，許多人認為它能活到今天可以用奇蹟來形容。不過回溯過去這些奇蹟幾乎都是一步一腳慢慢累積而成的。24 年前段鍾沂、段鍾潭兄弟當兵時，因為喜歡滾石樂團，而辦了 1 本滾石雜誌專門介紹各種不同的西洋音樂，退伍後想為華人音樂盡份心力，於是成立滾石唱片來開創自己的音樂王國。在當時，它是台灣最早的本土唱片公司，更在 BMG、EMI、艾迴來台設分公司前，代理其他品牌的西洋唱片。

滾石成立於 1979 年，一開始製作當時頗為流行的校園民歌為主，直到 1980 年它與飛碟並列為兩大台灣的唱片業的霸主。滾石一直為唱片製作領域的翹楚，本著專業及開發音樂領域的理念，滾石集團一直在追求創作影音產品的好環境。這麼多年的努力，滾石創造了許多膾炙人口的好唱片，也塑造了許多優秀且具知名度的好歌手以及樂團，為台灣的唱片業燃起了一道屬光。

■ 營運規模

1989 年滾石唱片公司開始進行國際化，他所進軍的第一站就是對岸的大陸市場。滾石所考量的除了以其雄厚的華語音樂資源開拓新市場之外，還有華語流行音樂遇到瓶頸，市面上缺乏較具創新的作品，因此想藉由前往中國大陸尋找不同的音樂靈感與內容。因此，滾石派旗下的魔岩文化至中國大陸，開發新的市場及音樂資源。

而 1991 年成立香港滾石公司此舉，才是滾石真正有系統的拓展海外市場的舉動，而往後幾年也紛紛在其他的地區成立分公司，例如 1992 年的新加坡與馬來西亞，以及 1993 年的韓國和 1996 年的日本與泰國。而滾石除了成立分公司之外還有合資的方式拓展事業版圖，如 1993 年與大陸當地的公司合作就是一個例子，這是因為中國大陸對文化產業

的法令限制嚴格，滾石僅能從事代理與製作，發行業務需透過當地公司。而 1996 年也與印尼和菲律賓的唱片公司洽談合資的發展。

從滾石拓展的地區情勢看來大致上可以分成兩個階段，第一階段是 1993 年以前，此時滾石的目標則是開發華語音樂市場，而它擴展的地區則包含香港、新加坡、馬來西亞及大陸等地。第二階段則是 1993 年之後，滾石此時開始拓展非華語地區的市場，如日本、泰國等。（2002 江明珊）則敘述滾石海外分公司的工作有三：1. 銷售其華語唱片及代理的外國唱片品牌，如 Disney 公司的電影原聲帶；2. 將滾石海外所屬的音樂產品引進台灣市場；3. 融入當地文化及產業生態，積極開發當地藝人並製作唱片。這樣的作法開始並未獲利，不過到了 1995 年之後，滾石不但轉虧為盈，海外與台灣的銷售額以各占公司收益的一半，成為全球五大唱片公司之外的『亞洲第六大』。

■ 產品組合

滾石在成立唱片之前是由『滾石音樂雜誌』起家的，之後成立唱片公司才將重心慢慢轉移至唱片業。爾後滾石陸續開始進行錄音室、發行通路、傳播公司等唱片工業的垂直整合。而在 1990 年，滾石開始有較大規模的水平整合。首先以最熟悉的出版業為重點，於 1990 年成立滾石文化，其中取得《Advertising Age》雜誌授權，代理其國際中文版《廣告雜誌》的發行，並自行在台發行《光碟購買指南》、《滾石雜誌》等。而五年後加入了書籍的出版，重新整合出版事業，成立滾石文化公司。1998 年滾石獨資在北京成立北京藝瑪電影公司，以大陸市場和海外版權為目標。

而環境的變動與技術不斷的更新，以因應多媒體及網路數位時代來臨，1998 年與全球第一大遊戲軟體品牌美商藝電（Electronics Arts, EA）進行策略聯盟，成立了滾石網絡科技股份有限公司，以滾石國際音樂公司及其旗下台灣滾石、魔岩、WOW、風雲、藝瑪等唱片公司為資源，發展網路郵購、數位音樂販售等網路相關事業。先期以亞洲可樂網路公司面世，擁有滾石可樂、Look4Stars『明星學園』兩大網站；如今整合、擴充成立 GOGOROCK。除了致力於音樂數位化，鋪設數位音樂新的消費

管道，建立娛樂休閒網路平台外，更想形塑 e 世紀大眾文化的新潮流。

隨著 3G 市場的興起，未來的娛樂重點將以通訊產業為主的潮流下，滾石移動成立於 2002 年 8 月 1 日，它的前身則為滾石網絡科技娛樂通信事業部，主要業務內容為無線娛樂內容服務平台及產品的開發與經營，市場版圖已正式跨足中國大陸市場。除了與中華電信、台灣大哥大、和信以及和信 i-Mode、PHS、遠傳、泛亞及東信等系統業者擁有穩固的合作關係外，並與中國第一大行動通訊業者『中國移動』建立起長期的合作。

滾石目前擁有的產品線包含文化出版、電影、多媒體與網際網路產業、錄音室、發行通路、傳播公司等與影音娛樂相關的產業，成為台灣唯一從本地唱片公司起家，發展至文化、傳播集團的公司。

貳、 使用者協作社群經營模式

滾石可樂 (RockaCola.com) 是滾石音樂集團以本身 20 年在傳統流行音樂工業的經驗進軍網路音樂事業，所成立的一個鼓勵音樂創作及勇於表達自我的網路唱片公司。它目前提供的服務是希望能讓一些『非主流、獨立的』藝人或樂團有個地方可以自我宣傳、增加曝光的機會。但滾石對於這個網站經營的長期目標乃是希望未來可以透過這裡做 TALENT SEARCH，從網路上尋找具有資質和潛力的新人，發掘下一個張震嶽或是五百！

滾石可樂音樂管理人楊琮閔提到：『唱片界匱乏的問題其實一直都是存在的。如同最近電視節目中所看到的主打歌，幾乎都是翻譯國外的曲風，不是日文翻譯的就是英語翻譯。而詞的部分，也大多依賴較資深的創作人來填寫，新人的詞並非不好，只是比較難被看到。滾石可樂的產生，就是希望能夠提供一個環境讓想要找新人的時候可以來這裡收尋。』

■ 概念的形成

由於環境的變動以及網路時代的來臨，越來越多的消費者和社群

都喜歡透過網路聚集起來，抒發自我的感想，以及分享獨特的個人化作品，因此這個網站為了迎合這多媒體時代的來臨的而逐步產生。

滾石可樂秉持著『今日的非主流，明日的主流』理念，致力成為網路音樂世界的推手，它的基本精神乃是鼓勵自由的音樂創作，提供一個乾淨開放的空間與機會，讓各類音樂人才及作品透過這個平台得以有機會展露頭角；它的目標就是希望此一網站平台能夠成為華人音樂文化新生地及音樂人才庫。讓好音樂不寂寞，好人才不埋沒。

在這多變且複雜的數位音樂世界裡，滾石可樂所扮演的角色是音樂的服務者與推廣者，而不是操作者和仲裁者，它致力於塑造一個能與各方愛好音樂的網友們共同分享作品交換心得享的音樂烏托邦，成為音樂創作者的希望及音樂網友的天堂。

滾石可樂音樂管理人楊琮閔提到：『滾石想要的就是一個肥皂箱的概念，任何人都可以來到這邊發表他所喜歡且想要的東西。不一定是音樂，也許只是一斷演奏或是只是街頭的叫賣。滾石希望透過這平台，把這些有創意的東西發展成一個概念或出書，當然這些主要是以音樂創作、歌詞創作為主。但是最早的構想很簡單的就是網路上的肥皂箱，任何人都可以上去發表。』

■ 開發時程與團隊的組成

滾石正式進入通訊網路事業，是在1999年成立『滾石可樂』網站，率先推出以光碟形式販售的MP3合輯，而後相繼成立線上藝人經紀網站『Look4Star』、水瓶鯨魚為主體的『失戀日誌』、大陸的『weiku.com』等網站，還有多個以藝人樂迷社群為主的藝人官方網站。滾石致力於拓展網路事業版圖，尤其是透過網路來聚集華人音樂市場的力量，希望能夠從中發掘好的創作和靈感。

■ 滾石可樂的經營模式

滾石可樂從成立開始，就以完全免費的方式提供網友進行音樂下載及線上收聽服務，透過一系列的上傳下載以及網路的宣傳活動，來增加這

些網路藝人的知名度與曝光度，並創造網站人氣與流量。此外，網站上還成立了許多的介面提供社群互動的機制，下列則是滾石可樂目前所提供的音樂社群互動功能與單元的服務項目：

- 音樂人專欄
- 網路音樂電台
- 音樂新聞
- 音樂行事曆
- 藝人特寫
- 電子報
- 網友聊天室
- 音樂論壇
- 音樂跳蚤市場等。

參、 經營管理方式

一、 與消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話

- 定期推薦下載率最高的前幾名作品

由於滾石可樂提供網友免費的上傳與下載機制，因此許多受歡迎的創作作品，被下載的頻率非常的高，通常都會擠進首頁所推薦的排行榜裡。滾石可樂會針對不同的作品提供 promotion 的動作，但是他們本身並不是很喜歡太多的排行榜制度，因為音樂產業的個人意識型態都很高，因此對於排行榜的結果，有時會產生許多不必要的紛爭。

滾石可樂音樂網站管理人楊琮閔提到：『我個人是比較排斥排行榜，因為很多裡面所呈現的結果只是一種動態的行為，所表示的並不是歌的品質，且排行榜的機制很容易去誘導其他人的行為，或是主導他們創作的方向，因此在音樂的世界裡，排行榜很容易變成導火線，當很多人喜歡聯合公園這個團體的時候，大家就會覺得新金屬是偉大的主流的，而這些的輿論與動作都會造成許多的假象。』

- 介紹好的音樂與定期發放電子報

滾石可樂會定期的針對一些非主流的產品在首頁上提供宣傳的服務，以及免費下載視聽的服務，來增加網友的互動性與網站的內容豐富性，滾石不主導討論區的討論方向，但會不定期的推薦好的音樂與作品給網友欣賞，也會搭配滾石唱片舉辦一些音樂的活動，拉近公司與社群間更緊密的距離。

二、動員顧客社群

● 誘因與獎勵機制

1. 讓好的作品具有商業化的機會

當初經營滾石可樂網站的目地，就次希望透過這個自由的創作空間裡，發掘一些乾淨且不受污染的好音樂，不論是主流或是非主流的，不論是詞或是曲都是滾石想要發掘的目標，尤其透過網路的普及化，越來越多的人願意上網發表自己的意見與作品，因此滾石從這個網站所收尋的創意來源越來越豐富，也剛好為音樂產業受到盜版的打擊燃起了一道屬光。

滾石可樂音樂網站管理人楊琮閔表示：『要將好的作品商品化的一系列動作其實並不容易，先得從網站中尋找好的作品，在開始慢慢的將這些作品開始從新錄製且行銷，這所存在的成本規模並不小，而且後續的動作也很複雜，例如版權的簽訂與後製等。不過滾石一直都有在上面尋找好的作品，滾石可樂這個網站都有很多人上來看，國內國外也有很多人會上這裡去互動，這個平台的存在本身就是一個宣傳的機制，因為今天並不只有滾石，其它的公司也會在這裡收尋好的東西。』

2. 提供創作人一個自由創作且互相交流的空間

滾石目前並沒有一個完整的收費機制與獲利模式，也不去主導音樂人創作的方向，因此在這個自由的創作空間，只要不涉及人生攻擊或是犯法的行為，都可以盡情的將自我的情緒展現在網路或是作品裡，滾石相信要創造好的音樂是需要給予一個乾淨且自由的空間，讓

大家慢慢得去發想或從互動的過程中激發出好的火花。

滾石可樂音樂網站管理人楊琮閔表示：『整個滾石可樂生態其實是很自由的，並不會去主動操作網友的話題，它採取的就是一種只要今天你上傳的內容不會牽涉到法律的極限，也就是不侵犯到著作權、不涉及人身攻擊的話，那即使寫的是什麼不同的形式或是任何在道德上會被批判的東西，以滾石可樂的立場來說並不會作仲裁、刪除或是打壓。』

三、管理顧客的多樣性

● 社群的分裂

以音樂產業來說，每個人的音樂人格嚴格來說是屬於多分裂的。不同的曲風與創作的文化偏向和生長背景環境，都會造成多數人擁有不同的想法，所以音樂所牽扯到的感情因素大於其他如動畫或圖片所產生出的內容。滾石可樂網站對於這方面的經營都非常的小心，或許可能一個不適當的言論處理，在這裡都非常容易造成不同音樂族群的對立。因此滾石可樂一開始即針對不同偏好的音樂社群，規劃個別屬於他們討論的空間，分類如表 4-4-1 所示：

【表 4-4-1】音樂社群的曲風分類

音樂創作曲風分類	
1. Electronica 電子音樂	2. Pop 流行
3. Hip Hop / Rap 嘻哈/饒舌	4. R&B 節奏藍調
5. Rock 搖滾	6. World / New Age 世界新世紀
7. Metal 金屬	8. Country / Folk 鄉村民謠
9. Alternative 另類	10. Easy Listening 輕音樂
11. Blues 藍調	12. Jazz 爵士
13. Classica 古典	14. Classica 古典

資料來源：滾石可樂網站，本研究整理

滾石可樂還會針對網友的意見或是一些群體的紛爭作處理，若有些創作作品具有人身攻擊或經由網友舉發含有不法的相關情形產生，滾石可樂都會馬上作刪除的動作。而透過審核通過的會員才能夠在網站上發表文章或是上傳作品的作法，也因此約束了許多不必要且不負責任的言論。

● 社群的類型

滾石可樂是提供許多音樂愛好者發表作品的平台，許多上來的參與者多半本身對音樂產業具有某種獨特的偏好，因此他們以社群的定義來分類比較屬於興趣型的社群。網路的世界裡透過彼此相同愛好的音樂的個性，互動出不一樣的新想法與心得，有些人也可以透過創作一些歌詞來將心情的寫照或是經驗與他人交換和分享，因此這一類的社群又稱關係型社群。而滾石可樂網站也會不定時的提供一些新的音樂活動或是產品販售及出版的訊息資料給這些音樂的愛好者，如此一來更加另外吸引了許多交易型的社群加入網站來收尋資料或與其他網友產生互動。

四、 創造個人化的體驗

從滾石可樂上面尋找到一個好的旋律或是歌詞，然後經由滾石的後製作請這些創作人當面來面談相關的版權的事宜，這樣的動作是非常頻繁的。滾石的相關人員時常會上網站去找一些需要的題材與素質，譬如說他們及需要一些 R&B 曲風的詞或曲時，滾石可樂就會負責幫他們收尋適合的東西，若需要面對面洽談版權的事宜時，也可以透過此平台後端的會員系統聯絡到相關的人員。

滾石可樂提供了一個高度自由化的創作天地，許多有名的音樂家或是創作人也會把未出版但尚未出版的東西上傳到網站上分享給其它的網友，或許是想要看看他們的反應，聽聽他們對作品的感想，也或許是單純想把好音樂散佈出去，在這網站上面你可以作任何你想要做的事情，抒發你想要表達的內心世界。

滾石可樂音樂網站管理人楊琮閔表示：『來這個平台上創作的人不只是台灣地區的華人，也有可能是以被簽約或是其他地區的人。其實這種

情形還蠻多的，因為我們時常在網站上看到還不錯的作品，但經過接觸之後，就會發現其實已經有簽約了。這種可能應該簽了約之後，他還是想繼續做自己喜愛的東西，就像張震嶽他也時常在滾石可樂上面放自己沒有發行過的東西。』

肆、 知識的創造、加值與流通

一、 知識創造

目前滾石所提供歌曲的上傳機制沒有什麼很大的限制，音樂的檔案只要是 MP3 檔或 WMA 檔的格式皆可以上傳，文字的話並沒有很多的規定，但是由於之前網站沒有針對檔案的大小作限制，目前檔案的容量對於滾石可樂的後端設備造成了很大的負擔，這個部分將是滾石皆下來要改進與規劃的重點。

【表 4-4-2】知識創造介面分類

會員資料管理	每個人都可以管理自己的會員資料。包括：帳號資料、E-mail、個人基本資料與聯絡方式；以及喜愛的音樂類型等。透過這些資料，滾石可樂將會合適的電子報或是活動辦法寄給需要的會員們。
留言管理	會員可以集中管理自己在【滾石可樂】的所有留言，以及針對特定討論區搜尋相關留言。
申請新討論區	若有新的議題或者想要請教網友一些問題，都可以申請開闢新的話題討論區。
跳蚤市場管理	這裏列出會員目前在音樂跳蚤市場刊登的所有廣告的列表，並可查詢現有的買賣資訊，以及刊登買賣留言。
音樂人力銀行管理	這裏列出你目前在音樂人力銀行刊登的所有廣告列表，並可查詢音樂人力銀行現有的人力資訊，以及刊登新的徵求留言。

資料來源：滾石可樂網站 本研究整理

在滾石可樂的網站上，他將創作區分成三大類，包含了唱作人專區、

創作樂隊專區、以及作詞人專區，而滾石可樂定期所發行的電子報，每期將會針對不同的創作人或團體作詳細的介紹。在各個專區的介面當中，還會宣傳這一期電子報中主打的人物，和站長所推薦的作品以及當期新推出的好音樂。

滾石可樂還針對他所屬的會員，除了提供上傳或是發言的機制以外，也增加了不少特殊的知識創造介面，給予會員們使用的權利，如表 4-4-2 所示。

二、知識流通

● 社群與社群的知識流通

滾石可樂有針對不同知識特質的內容作品，來規劃其所屬的討論區，它的討論區包含了八大類，如表 4-4-3 所示。而這些網友在此留言版裡的互動非常的高，也很熱烈，尤其是對於專心於歌詞創作、文字創作的族群來說，他們比較強烈的依賴呈現文字的方法，因此留言版對他們來說是一個很重要互動以及分享知識、交流經驗的介面。舉個例子來說，許多作詞人透過網路互動的介面幫好的曲子填詞，而作曲家則有時透過網路上好的歌詞普個好曲，在這樣一來一往的過程中就會不時的創造出許多很有創意的好內容。

滾石可樂音樂網站管理人楊琮閔表示：『這些喜好在留言版交流的人，多數都是文字創作者，在網站上是屬於非常活躍的一群，而他們的活躍成度已經進整個網站 output 出來的活動量，而滾石可樂許多網友所創造出來的活動大約將近三分之一的部份，都是由這些人發起的。』

● 社群與內容廠商的知識流通

滾石每天都會有人監測網站上會員的動態與意見，而定期的創作訊息和非主流音樂的宣傳都是希望網友能夠不斷得從網站上獲取一些新的資訊，並能即時的反饋一些好的建議與想法，讓這個廣大不分地區性的音樂社群能，能夠在滾石可樂裡創造他們的新天地。

【表 4-4-3】不同交流討論區的分類

分類	內容敘述
網路藝人	滾石可樂網路藝人專屬留言討論區
音樂論壇	歡迎來此交換有關音樂的各種想法與態度
音樂製作	有關音樂製作的軟體、硬體、技術和經驗的討論區
音樂類型	五花八門、兼容並蓄的各類音樂類型討論區
音樂活動	歡迎留下你對各個音樂活動的看法意見和經驗分享
個人討論區	個人專屬討論區，歡迎你來當版主
音樂廠牌	音樂廠牌留言討論區
音樂創作	嘗試音樂創作嗎？歡迎討論音樂創作過程的心得和疑惑
玩團夾 BAND	玩團組 BAND 之究極奧義交流區
專輯	歡迎發表你對特定專輯的看法與評論
音樂社團組織	各個音樂社團組織之討論區，也歡迎成立自己的社團組織之專屬討論區
其他	滾石可樂、Pub\Live House 等特異獨行不能歸類的主題討論區

資料來源：滾石可樂網站 本研究整理

三、知識加值

好的作品如果有一個強而有力的後製公司幫他完成商品化的過程，這樣的內容將會源源不絕的不斷產生，滾石可樂擁有強而有力的後製平台滾石集團，不論是唱片的製作或是出版業已滾石來說都是很紮實的。滾石可樂是一個很好的內容發源地，但是現階段在營運模式來說並不是很完整，未來再規劃如何將這些知識善加利用，或是加值成商品化才是重要的願景。

滾石可樂音樂網站管理人楊琮閔表示：『我們也想要把這些好的音樂出成唱片，但是必須要有一個好的機制去挑選這些歌，在交由製作部去執行相關的後製工作。很多唱片業者，不單祇是滾石，或許都可以從這

個網站上面尋找到一個好的旋律或是歌詞，因為網路就是很好的測試平台，如果滾石可樂的網路藝人在網路上受到廣大網友的歡迎，唱片公司自然就會注意到。但是後續的聯絡以及版權規劃事宜，和下一步的製作過程都需要耗費很大的心力與成本。滾石可樂目前在這方面的人力並不是很充足，所以在做這些事情得時候會比較吃力。』

伍、 智慧財產權設計

● 作品上傳於平台上的智慧財產保護

網友們不必憂慮自己的作品被公佈在網路上會不會被抄襲？或者疑慮自己的著作權會因此而受到侵害。相反的，因為在滾石可樂網站上發表自己的作品，無疑的是向全世界宣告這是你或你所屬樂團的作品，當然，其著作權及相關權利都屬於你或你所屬的樂團。因為這其中牽涉到著作權法的第三章：著作人及著作權 第一節 通則 第十條 著作人於著作完成時享有著作權。

● 篩選後作品商品化過程的智慧財產保護

滾石可樂和其網路藝人之間會發展出幾種不同層次的關係，最基本的關係就是網路藝人同意滾石可樂以宣傳為目，公開播放網路藝人的音樂作品，至於經紀、發行的關係將視個別狀況另外簽署合約。當然，滾石可樂將會出版以 MP3 數位音樂為概念的合輯，等到整體主客觀環境成熟之後，再推出付費下載服務，讓網路藝人能從音樂創作中得到實質的報酬。

另外，若有一些好的詞曲於平台中發掘時，滾石將請這些創作者進行面對面的洽談著作權的問題，目前多半以授權或買斷為兩項主要考慮的因素。

陸、 顧客的參與程度與產生的獲利

從滾石可樂上所收尋到的好的作品，再進一步商品化的過程中，目前最多的就是詞曲的創作，而這些新內容的產生目前對滾石的營收並沒

有佔很大的部份。雖然滾石可樂創立於 1999 年，但是之前由於網路泡沫化的原因，網站的成長並不是很大，一直到這兩年硬碟的使用速度快速增加和網路的普及率，讓滾石可樂的會員有了爆發性的成長，而網友也越來越願意上傳自己的作品給其它的聽眾分享，也因為這樣的變化，造成滾石集團開始必須正視這強大的網路族群所產生的價值。

而當初規劃滾石可樂的時候，有一部份是希望透過這些社群的群聚，宣傳一些實體東西的販售，尤其是滾石可樂的社群分類詳細，廣告主可以針對這些精確的族群主打適合的產品，因此這部分的營收反而是網站裡最主要的收入來源。滾石可樂網站上對一些出版品或是教育的訓練課程目前來說都非常受到社群的歡迎。

柒、 小結

在音樂的世界每個人的意識型態都很高，所以很難有領導者存在的情況。對於滾石可樂來說，他是一個自由自在的交流空間，沒有主流的意識型態也沒有主導的成分存在，胎跟唱片業者有著很大的區隔，他是一個平台，雖然在滾石的旗下，但是他存在的目的並不只是滾石搜尋新人的一個系統，就某個程度來探討，滾石可樂是在凝聚全球華人一些聲音、一些力量，透過網站達到自由交流的機制。未來滾石可樂必須開始思考更有意義的經營方式與管理方法，這或許風險很大。當管理者對網站經營的條件越來越多，社群或許就容易被篩選成某一個群聚。滾石可樂當然希望未來可以朝向有制度的收費機制，但此時就必須要去思考什麼樣的經營模式不會過濾掉這廣大多元的社群。音樂的個人意識較重，並不是每個人都喜歡主流音樂、或是搖滾，因此怎麼樣能讓不同的人把自我的創作或是概念透過滾石可樂網站作自由的交流，才是好的下一步。

第五節 微軟 MSN

壹、 公司簡介

微軟公司 (Microsoft) 於 1975 年由比爾蓋茲創立，為全球最大的個人電腦軟體供應商，全球員工超過一萬六千名，分公司遍佈二十七個國家，微軟公司自創立以來，即全心致力於個人電腦軟體的開發，希望能讓人們在工作場所、學校及家庭的生活更為豐富，並享受到高生產力的好處。

MSN 則是由 Microsoft 所提供的網際網路服務，有助用戶善用網路資源，讓他們緊貼生活潮流，使其網上生活更為豐盛，而他所提供的一系列服務不但能讓用戶及時且方便的與親友保持聯繫和溝通，也能從網站社群中收尋豐富的知識以便作出明智及安全的購物選擇，還能進一步的提高工作效率。

■ 營運規模

MSN 網絡遍佈的亞洲地區包含：台灣、香港、新加坡、馬來西亞、南韓、印度及日本。MSN 全球每月瀏覽人次超過三億，當中的綜合內容和服務網絡並成為最受歡迎的網上瀏覽目的地。MSN 提供十八種語言，服務全球三十四個市場，比任何其他入門網站擁有更廣闊的環球網絡。MSN 的應用不但更廣泛，而且更實用；所提供的內容及服務更日趨個人化。

■ 產品組合

MSN 提供目前主要且受歡迎的幾項服務分別如下：

- Hotmail 電子郵件服務
- 個人即時通訊服務
- 可自設的新聞資訊
- 大受歡迎的個人理財、旅遊、汽車服務、購物等網頁
- 網上社群

● 網上搜尋器及目錄

而在這麼多的服務當中，目前大家耳熟能詳的 MSN Messenger 即時通訊服務，卻是最受台灣人所注目的。

從最初的簡陋功能開始一路演進到目前朋友彼此之間聊天的主要媒介，即時傳訊 (Instant Messaging, 簡稱 IM) 幾乎已經成為數千萬網路使用者手邊不可或缺的軟體，而眾多的 IM 廠商來看，MSN Messenger 即時傳訊軟體使用人口居台灣之冠，尤其是當 MSN Messenger 6.0 版的推出之後，讓使用者可選擇多種專屬背景，如卡通或風景等，或從最愛的照片或圖示選擇，可和線上好友分享背景圖片；挑選個人的顯示圖片來展現自我特色之外。它還新增了 30 種表情符號，用戶可從 60 種以上的表情符號選擇心情的圖示，蠟燭閃動的生日蛋糕、眨眼的笑臉和揉眼睛掉淚的哭臉等動畫表情都是目前最 HOT 的圖片。

貳、 使用者協作社群經營模式

2004 年 3 月 MSN 宣佈推出第一個即時通訊的國際互動社群 MSN Messenger 俱樂部網站 <http://ilovemessenger.msn.com>，它將提供豐富的線上資源，包括使用者自訂的表情符號、顯示圖片和背景畫面，讓即時通訊經驗更有趣。全球超過一億兩千萬個 MSN Messenger 用戶可在此平台上面分享來自各地網友的創作，並可以上載自己的作品與網路好手飆實力，競爭誰是榮獲最高下載量的盟主。

MSN Messenger 俱樂部主要是針對 MSN Messenger 6.0 與 6.1 版軟體所設計的一個互動交流平台，讓使用者可以量身打造個人專屬的特色，並且與其他同好分享最鮮活有趣的圖片。所有網友創作的圖檔都會儲存於網站的資料庫，全球的 MSN Messenger 使用者都可看到來自各個國家地區的獨創作品。同時，在 MSN Messenger 俱樂部上可以完整地搜尋到所有最近更新的內容以及最受歡迎的作品。

■ 概念的形成

MSN 是一個互動的社群平台，而 MSN Messenger 更是吸引了許多網友

透過這軟體互相的談天、溝通以及分享各自的生活點滴。它所建立的目的是，就是希望能透過這個平台將所有的 MSN Messenger 使用者，無國界的互相的交流自我的創作與分享彼此生活體驗的心得與感想。

MSN 發言人暨 MSN 全球發展和品牌推廣經理 Torsten Muth 曾經在媒體上提及，他們看到了世界各地即時消息用戶極大的熱情，因此推出了 ilovemessenger。而這個平台在法國、德國和意大利備受喜愛，所以他們決定邀請世界各地的 Messenger 用戶一起來分享其中的樂趣。

■ 開發時程與團隊的組成

2004 年的 3 月，微軟正式發佈新聞稿，推出 ilovemessenge 這個互動的平台。嚴格來說，它是為了補充和完善 MSN 廣受歡迎的即時訊息服務 6.0、6.1 版而設計出來的，即時訊息迷們可以在這裡探索和分享即時消息的功能。

2003 年的夏季，MSN 已率先在法國、意大利和德國成功預先推行試用版的 ilovemessenger 網站服務，而後 MSN 也積極的把 ilovemessenger 推薦給亞洲、澳洲、歐洲、拉丁美洲和北美洲的 26 個新地區的 IM 迷。

■ ilovemessenger 俱樂部的經營模式

在 ilovemessenger 俱樂部中，每個 Messenger 的愛用者，都可以無時無刻在這個小天地裡與全球網友分享彼此的創意。平台上他提供了各式各樣的功能，最主要的三大服務如下（微軟新聞稿）：

1. 下載你的最愛

使用者可以在卡通、娛樂、星座、運動、自然、旅遊等多種類別中，選擇下載網友的作品圖檔。

2. 勇敢秀出來

ilovemessenger 俱樂部讓使用者輕鬆上傳自製的表情符號、顯示圖片以及個人化背景，讓世界各地的即時通訊愛好者透過 MSN Messenger

俱樂部分享自己的精心創作，展現才藝。只要符合 MSN 通訊服務的管理規則，每個用戶每天可上傳量可達 10 張影像。

3. 輕鬆搜尋圖片

網友可以最便捷的方式輕鬆搜尋想找的內容，包括『最受歡迎』、『最佳評等』與『最新上傳』三種排序選單，讓網友瀏覽 ilovemessenger 俱樂部網站時，不費吹灰之力便可找到熱門的圖片。此外，設計獨特的『評定影像等級』星號顯示功能，讓使用者一眼就可以看到榮獲高評等的優秀作品。

參、 經營管理方式

一、 與消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話

● 針對各式各樣分類社群主動發送最新消息

在 MSN 的社群環境裡面，每個不同的社群都會提供主動發送最新資訊的機制，不但可以讓社群裡的每一份子都能即時的掌握最新的消息和活動，也讓每個用戶之間互動更為頻繁。而 ilovemessenger 這個社群平台的建置，讓微軟不只透過一對一個方式與社群溝通，還可以在平台上面產生一對多的互動效果。

● 定期的監看網友的需求與網站上的內容

ilovemessenger 的總管理介面是在美國的微軟公司，在這平台的後端擁有一個團隊專門負責針對網友所上傳的內容以及他們對平台的需求，即時的提供相關的管理與服務。例如在網站上上傳一些圖畫創作的時候，微軟背後有一套審核管理的機制，而這個機制在用戶端是看不到的。

微軟 MSN 事業部網路服務處郭怡君經理曾提到：『當網友再上傳一個表情符號或有趣背景的時候，他的內容並不會馬上的進入平台上面給其他人分享，此內容會先透過一群專案小組來做審核，確定內容沒有問題

後，將會在 24 小時之內將這些作品放入平台中供其他網友下載。由於 *ilovemessenger* 這個平台是屬於全球性的互動工具，因此這一群專案小組目前位於美國總公司進行審核工作。他們審核的標準則是以為微軟公司網路上訂定的共享原則為依據，包含不違背善良風俗，沒有色情以及不鼓勵犯罪等。』

● 定期推薦不同的作品

ilovemessenger 的網站上包含三種針對不同的情況來推薦作品，第一種就是以下載率最高來將前幾名的作品放入網站的首頁宣傳。第二種就是將新上傳的作品告知給所有用戶。最後一種則是透過網頁界面的設計，可讓每個用戶對於最喜歡的作品進行評選給分，而網站則會不定期的將這些最佳的作品放入首頁來廣告，這也是微軟為了鼓勵大家上來創作的誘因。微軟的這些機制都是公開化，且網友自動自發所產生的結果，公司本身並不介入操控網友們的互動或是圖片的方向。

微軟 MSN 事業部網路服務處郭怡君經理表示：『*微軟的管理經營方式原則上絕不介入內容的創造以及討論，微軟除在背後管理或審核其內容是否違法，或是違背到管理的辦法之外，微軟公司的任何員工，並不會針對這個內容的評比做任何的參與或是干涉，所有的平等皆是透過自發性的動作來完成，也就是說所有的評比或是下載機制全都是網友所給予的意見*』

由上述談話，可想而知微軟公司本身所屬的歐美國家，他們對於隱私權的保護是非常重視的。這也造就了微軟可以提供平台，但是絕對不會介入社群的內容，也不會去監看使用者的任何相關照片或留言，除非這個使用者本身有違法的情況發生。就以受訪者的經驗來說，她目前所負責的業務是整這亞洲區的 MSN 的行銷與用戶的管理，但根據訪談得知，對於亞洲所有 MSN Hotmail 信箱用戶的 database 資料，她也是完全沒有任何的機制可以去使用以及查閱。

二、動員顧客社群

● 誘因與獎勵機制

1. 定期舉辦一些創作活動或比賽

ilovemessenge 網站時常舉辦一些大型的比賽活動，來強化這個社群的知名度與大家的參與感，自 MSN Messenger 6.0 推出後，讓網友可以自訂表情符號、顯示圖片以及背景的個人化功能便讓使用者愛不釋手，因此 MSN 提供 Ilovemessenge 個揮灑創意的舞台，讓更多用戶在網路上分享這些令人激賞的個性化作品。2003 年 MSN 不但創立了此平台，更在亞洲區舉辦了首次的跨國競賽，突顯出 MSN 的全球網路服務是跨越國界、無遠弗屆的特性。

2. 提供網友一個自由創作且互相交流的空間

微軟提供這個平台的目的是希望能夠給網友一個乾淨、沒有污染以及可以彼此分享喜怒哀樂、互相交流的小天地，因此創作者可以在這裡下載各式各樣的表情符號，也可以將本身自己獨特的創作分享給其他得網友。

三、管理顧客的多樣性

● 社群的多樣與分裂

ilovemessenger 定位在希望透過這個平台的機制，讓所有 MSN 的用戶能夠在這全球網友分享彼此的創意，因此網友彼此間並沒有利益相衝突的情況發生。但是這平台的背後有一個團隊在做審合的機制，因此有網友檢舉作品得合法性，網站都會及時處理這些紛爭。

許多人都是想要透過這裡互相交朋友，交換個人自我創作的圖畫，這樣的社群多半屬於關係型以及興趣型社群。MSN 的本身的網站就有針對不同興趣的分類作相關的討論區，因此網友的創意在 ilovemessenger 平台上，也可以依照這些分類作相關的收尋。

微軟 MSN 事業部網路服務處郭怡君經理表示：*『ilovemessage 會進來找圖的這些人會是怎麼樣的人，我想應該都是重度的 IM (instant messenger) 用戶，這些人會積極的參與這個網站主要的目的是想要把自己的顯示圖片弄得跟別人的不一樣，可以想像的這些人一定很依賴這個*

即時通訊作為其社交工具，你會覺得一件很有趣的事情。大家會想把自己 IM 的經驗分享給其他人，而上傳一推圖畫上。也希望透過顯示圖片來表現個人的心情寫照，獲得更多人的關心與注意。』

四、 創造個人化的體驗

iLOVEMessenger 這個互動平台創造出來最主要的目的，就是增加現有 MSN messenger 裡用戶他的忠誠度，然後讓他們去參與互相分享圖片的經驗和依據每天不同的心情變化，運用個人化的功能與表達方式，可以創造更多的樂趣。

微軟目前經營此平台時，主要的考量並不是將網友的創作商品化為主要的目的，他所希望的是能夠透過大家的創作和互動，更強化與鞏固 MSN 的社群。不過微軟 MSN 也會定期舉辦比賽活動，若有好的作品也不排除商品化的可能，而它的商品化過程幾乎都是以行銷為主。

微軟 MSN 事業部網路服務處郭怡君經理表示：『我們也許辦一些比賽活動，在使用這些人的作品的時候，用途會比較偏向行銷方面的活動宣傳，或是大眾媒體上面的曝光等。舉比較具體的例子，我們曾經舉辦過表情符號、圖片之類的比賽時，在參加的辦法上面有一條：『他們願意將他們的作品讓我們在其他得媒體上刊登，或者是放入網站上讓其他人可以下載』。所以此狀況是比較偏向於行銷活動上面的發展。』

肆、 知識的創造、加值與流通

一、 知識創造

iLOVEMessenger 這個網站，是全世界一起共用的一個互動平台，全世界的國家使用者都可以進入網站，共用、分享不同的屬於跨國界沒有文化障礙的圖案。在這個平台上可以上傳自我的創作，包括背景、表情符號和顯示圖片三大類，分享給其他人使用。每個類型的都有限制一定的規格與最佳顯示的大小，如下表 4-5-1。而網友們隨時隨地都可以依自我的喜好上傳或下在圖片，但是每天最多上傳十張影像，且最大的儲存

的空間為 10 MB 為止。

在這知識創造的過程中，只要網友通過會員的審核後，上傳得作品符合微軟的規定，不違背善良風俗及抄襲的話，都可以盡情的在這平台上創作。

【表 4-5-1】 不同內容知識特質的分類與上傳標準

ilovemessenger 互動平台	背景	上傳 JPG、GIF 格式，最佳顯示大小 400x300
	顯示圖片	上傳 JPG、GIF 格式，最佳顯示大小 96x96
	表情符號	上傳 JPG、GIF 格式，最佳顯示大小 19x19

資料來源：本研究整理

二、知識流通

● 社群與社群的知識流通

目前以 ilovemessenger 這個平台來說，他社群與社群間的流動是非常的頻繁的，他不只提供社群上傳、下載的機制，在網頁的右上方還可針對不同的圖片作評選的機制，每個網友擁有五分的權利去評選對此作品的喜愛程度，而作品本身也可以透過下載的次數提供給社群間參考的依據。這樣公正的設計模式，讓社群間的互動更為密切，也給予一些好的作品達到鼓勵的效果。

● 社群與內容廠商的知識流通

微軟本身不介入平台的互動，他只做作品上傳審核的機制，但是微軟會不定期的舉辦表情設計大賽，來吸引更好的作品進入，順便更貼近消費者，聽聽他們的需求與想法。另外。微軟 MSN 也希望進一步透過比賽的宣傳，讓這個平台的人氣越來越旺。

三、知識加值

社群在此平台上發展他的精神，以網路上這種免費分享的精神，他

背後原則上是不應該有什麼商業利益的交換。目前為微軟 MSN 將這個平台定位為跨國界互相交流的社群網站，因此一切的創作以及交流都不會牽涉到利益的交換與考量，微軟最終目的是希望透過這個平台能夠讓不同世界、不同地區、不同人種的社群聚集在一起，大家彼此分享各自的創作和生活經驗。這樣的觀念也凸顯了微軟公司無國界的經營理念。

伍、 智慧財產權設計

● 作品上傳於平台上的智慧財產保護

微軟對於網路上互動平台的設計分享經營理念來說，目前大致上有兩個原則：第一就是用戶選擇放棄他的著作權，或是同意他的作品能夠被傳播、能夠被傳遞的前提下，將他所上傳的文字圖案給予其他人分享以及下載使用。而在這個共享機制的背後引含的意義就是著作人願意且無償的在這個創作平台上面來分享交流創作的心得。

微軟在網站上也明確的定義了上傳的作品所需注意到的財產權規範，這些規範包含了不侵犯他人權利以及不違背善良風俗等，條列如下：

1. 請不要上載或傳送受智慧財產權、隱私權及公開權，或任何法律保護的資料，除非本身擁有或控制該項權利，或已取得所有必要的授權和協議。
2. 請不要張貼或散播任何會傷害或干擾其他使用者電腦的病毒、特洛伊木馬、蠕蟲或其他元件的資料，或允許他人非法存取軟體或網站的資料。
3. 不可以利用 MSN 通訊服務來發行、張貼、散佈或傳播誹謗、侵害、猥褻或其他非法的資料或討論內容。
4. 不可以在 MSN Messenger 俱樂部使用任何色情圖片或成人內容的資料。
5. 不可以利用 MSN 通訊服務意圖連結至違反此管理辦法的外部網站。
6. Microsoft 有權在未經通知的情況下編輯、拒絕張貼或移除任何內容之全部或部分。

陸、 顧客的參與程度與產生的獲利

MSN 自從創立『ilovemessenger』平台之後，加入下載 MSN 的即時通訊軟體的人數遽增，根據 MSN 的內部資料顯示，以目前三大家 IM 即時通訊軟體的使用人數來看，MSN 可說是亞洲最大的廠商。如下表 4-5-2、表 4-5-3、表 4-5-4。

【表 4-5-2】台灣區 MSN Messenger 市佔率

IM Application	Login Reach (佔所有即時 傳訊使用者 的比例)	Login Unique Users (萬人)	Active Reach (佔所有即時 傳訊使用者 的比例)	Active IM Unique Users (萬人)
MSN + Windows Messenger	93.0%	739	79.4%	630
MSN Messenger	82.5%	655	73.9%	587
Windows Messenger	33.7%	268	15.0%	120
Yahoo Messenger	51.9%	412	43.6%	346
ICQ	10.3%	82	6.4%	51
QQ	1.8%	15	1.5%	12

資料來源：MSN 內部資料

【表 4-5-3】韓國 MSN Messenger 市佔率

IM Application	用戶數 (萬人)	Active 到達率排名
MSN Messenger	1136	1
Nateon	641	2
BuddyBuddy	408	3
Sayclub Tachy	267	4
Daum Web IM	168	5

資料來源：KoreaClick (2004)

【表 4-5-4】日本 MSN Messenger 市佔率

IM Application	用戶數 (萬人)	Active 到達率排名
MSN Messenger	307	1
Yahoo! Messenger	143	2
ICQ	12.4	3
AOL Instant Messenger	10.8	4

資料來源：Nielsen NetRatings (2004)

柒、 小結

微軟 MSN 今天演變成一個社交的功能比重較為明顯的軟體，且會打敗其他競爭者佔據第一名的位置，是一件非常有趣且值得探討的事情。MSN 不斷的從 1.0 版本到現今的 6.0 版本，他不不斷的依據消費者的需求與偏好的型態持續的修正。以最新的 MSN 為例，它可以秀自己的照片，也可以不斷的更改暱稱來表現自己的生活經驗或是心情的抒發，更有很多人的心態是想擁有一張很酷且別人沒有的圖來凸顯自己的特別。這些都是因為現在人越來越喜歡表現自己，也希望透過不同的心情抒發來獲取別人的注意與關心。因此，歸咎於這些原因，MSN 創立了『ilovemessenger』這個互動平台，設計了簡單的使用介面降低社群的進入障礙。也讓使用者分享的界線再也不侷限在某個角落，透過跨國際的互動讓社群與社群間的互動更為頻繁，創造出來的價值也更為豐富。

第六節 個案分析

以上針對各公司的資料，分別依照提供內容的知識特質、經營社群協作平台的目的與和管理模式以及知識的創造、流通與擴散等研究變數分別加以彙整於下列各表中。

壹、 使用者協作平台的內容與知識特質

本研究將訪談的個案整理出來的資料顯示，現有的內容廠商目前經營的社群平台的內容格式總體來說可以區分成文字、圖片、動畫以及音樂等四大類型，而各個內容以及產業的型態所牽涉到的知識特質也有所不同，本研究依據先前第三章針對內容產業所歸納出的兩大類知識特質來作探討，分別是知識複雜程度與知識的內隱程度。

【表 4-6-1】個案公司平台上內容知識複雜程度比較表

個案公司	使用者協作平台	內容創造類別	知識複雜程度
春水堂科技	大頭玩社群平台	文字、照片、圖畫	低
		動畫、音樂	高
電視豆	Ideabean	故事創作	低
		角色、插畫創作	低
		動畫創作	高
願境網訊	自拍美人日記	日記、照片	低
滾石集團	滾石可樂網站	歌詞創作	低
		音樂、歌曲創作	高
微軟 MSN	ilovemessenger 互動平台	表情符號	低

資料來源：本研究整理

本文以訪談的五家個案廠商所經營的內容與其知識特質做一相關的整理與比較，如表 4-6-1 所示，發現春水堂科技的『大頭玩』、電視豆公

司的『Ideabean』與滾石集團的『滾石可樂』這些協作平台較具多元化，也都有針對不同類型的內容，提供一定的規格機制或分類讓網友使用。而以願境網訊的『自拍美人日記』及微軟MSN的『ilovemessenger』互動平台來歸納，則發現他們所提供互動的內容都較單純，屬於知識複雜度低的型態。

再則，將知識內隱程度歸納這五家個案的內容類別來討論，則發現就數位內容產業的情況看來，所創造的內容越是需要專業化程度高的情形之下，此內容的知識內隱程度將越高，因為就此產業來說，許多具有高度專業化的內容其本身隱含的都是經驗與實力的累積，因此很好的創意必須搭配著高度專業的水準，才較能夠創造吸引市場的作品。舉例來說當使用者創造出一個角色插圖的設計，它必須透過先前美術上的專業繪圖，以及長期繪畫的經驗讓角色更生動、更寫實，雖然繪圖所上傳的格式幾乎有一定規格的，但是作品時常會含有個人風格的元素存在，因此內隱性程度相對來說就非常的高，也不容易被別人所模仿。這裡值得一提的就是『Ideabean』中的角色以及插話創作，就是屬於知識內隱程度高的最佳範例，如表 4-6-2。

【表 4-6-2】個案公司平台上內容知識內隱程度比較表

個案公司	使用者協作平台	內容創造類別	知識內隱程度
春水堂科技	大頭玩社群平台	文字、照片、圖畫	低
		動畫、音樂	高
電視豆	Ideabean	故事創作	低
		角色、插畫創作	中
		動畫創作	高
願境網訊	自拍美人日記	日記、照片	低
滾石集團	滾石可樂網站	歌詞創作	低
		音樂、歌曲創作	高
微軟 MSN	ilovemessenger 互動平台	表情符號	低

資料來源：本研究整理

此由這些個案中也可以明顯的看出『自拍美人日記』、『ilovemessenger』普遍性所創作的作品的知識內隱程度都不是很高，因為他們共創的內容主要的目的都是希望透過這互動的機制，彼此能夠互相分享和交流自我的創意與生活心得，而分享的內容類型多以文字、照片和圖片為主。再來則是動畫與音樂本身的內容其進入門檻較低，要創造出好的作品本身難易度就很高，創作者本身必須就需要具備一定的技能，並不是兩三天就可以學會的。因此這類型的內容內隱程度也很高，就例如表 4-6-2 所顯示『大頭玩』、『Ideabean』、『滾石可樂』都含有這方面的內容。

貳、 使用者協作平台的社群類別探討

以社群的分類來看，每個平台所吸引的社群都不完全相同，根據平台本身的定位以及內容的不同，都會影響到社群加入的種類，如表 4-6-3 所示。

【表 4-6-3】個案公司平台上社群參與類別比較表

使用者協作平台	社群的類別	個案實際情形
大頭玩社群平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 興趣型社群 ■ 關係型社群 ■ 幻想型社群 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 『大頭玩』網站的定位主要是提供一個影音創作的個人化平台以及交友的空間，因此它所吸引的社群進入者一開始都是以交友為目的，且好幻想、具有共同興趣。
Ideabean	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交易型社群 ■ 興趣型社群 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電視豆開宗明義創造此平台的目的就是希望吸引更多更好的創作人，透過電視豆先前成功的模式，將這些優秀的作品逐步的商品化。因此這一類的社群通常一半是興趣，一半也是希望透過評選的機制，將自己的作品能夠發揚光大。

【表 4-6-3】個案公司平台上社群參與類別比較表（續）

使用者協作平台	社群的類別	個案實際情形
自拍美人日記	<ul style="list-style-type: none"> ■ 關係型社群 ■ 幻想型社群 ■ 交易型社群 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 使用這個服務的人多半都是想要透過這個機制交朋友和分享自己的生活點滴，而在美人與網友的互動過程中，也會產生某些幻想的成分。 ■ 上來投稿的美人們有些可能是希望交朋友，有些可能是像要賺取一些酬勞。而部分的人也可能是希望能夠透過這裡的宣傳提高本身的知名度。
滾石可樂	<ul style="list-style-type: none"> ■ 興趣型社群 ■ 關係型社群 ■ 交易型社群 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 滾石可樂是提供許多音樂愛好者發表作品的平台，社群通常都對音樂擁有高度的興趣，想要透過這裡互相交流認識有志一同伙伴，當然也希望他們好的作品能夠在平台上受到伯樂的親睽。
i lovemessenger 互動平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 興趣型社群 ■ 關係型社群 	<ul style="list-style-type: none"> ■ i lovemessenger 定位在希望透過這個平台的機制，讓所有 MSN 的用戶能夠在這全球網友分享彼此表情符號上的的創意。許多人都希望能透過這裡結交朋友，或是交換個人自我創作的圖畫。而平台上還有針對不同興趣來分類收尋網友的創意。

資料來源：本研究整理

由表 4-6-3 發現，許多的網友都是希望透過虛擬平台來結交志同道合得好朋友、分享一些自我的喜怒哀樂，又加上平台上面的互動機制如

果設計得很頻繁的話，將會吸引更多的關係型社群進入。虛擬的社群裡，若是有牽扯到交互利益的情況產生，就很容易吸引交易型的社群進入，互相透過平台的機制交換對本身作品或是其他內容的心得。但是當平台的社群中含有越多交易型的成分存在時，社群間的分裂與衝突就會越容易產生，平台提供者就必須更加小心的管理這些社群間的互動。

參、 使用者協作平台的經營模式與目的

筆者經由訪談的過程中發現，每家個案公司當初對於協作平台的成立目的都不相同，因此連帶影響到每個平台所成立的模式和存在的管理方式，因此本研究針對各平台的經營目的與模式做了相關整理如表 4-6-4、4-6-5 所示：

【表 4-6-4】個案公司平台經營目的彙整表

使用者協作平台	經營目的
大頭玩社群平台	希望設計一個簡單的方法，讓這些對動畫具有高度熱忱的朋友能夠創造一個跟自己很像的肖像，透過此肖像去跟其他網友作讓互動，並且透過複雜多元的互動環境來凝聚他們的力量，讓整個動畫的產業更蓬勃發展、內容來源更綿延不絕具有創意。
Ideabean	電視豆深深覺得原創單靠內生是不夠的，因此它推展出 Ideabean 創意的平台，希望結合一些國內比較有潛力的創作人或是繪畫家，透過一個完善的機制把他們的想法或創意丟到這個平台上面，而電視豆本身也可以在這裡面挖掘一些比較優秀的創作人。
自拍美人日記	發現現今年輕人對於自拍以及交友的愛好和嚮往，又加上手機是具有即時個人化的功能，因此產生自拍美人日記這個服務。
滾石可樂	秉持著『今日的非主流，明日的主流』理念，致力成為網路音樂世界的推手，它的基本精神乃是鼓勵自由的音樂創作，提供一個乾淨開放的空間與機會，讓各類音樂人才及作品透過這個平台得以有機會展露頭角。

【表 4-6-4】個案公司平台經營目的彙整表 (續)

使用者協作平台	經營目的
ilovemessenger 互動平台	它所建立的目的，就是希望能透過這個平台將所有的 MSN Messenger 使用者，無國界的互相的交流自我的創作與分享彼此生活體驗的心得與感想。透過此一機制，MSN 更希望這個平台能增加本生社群的忠誠度。

資料來源：本研究整理

【表 4-6-5】個案公司平台經營模式彙整表

使用者協作平台	經營模式
大頭玩社群平台	大頭玩針對加入的會員提供了下列七大服務模式： <ol style="list-style-type: none"> 1. 屬於自己的個人網頁 2. 私人專屬的個人網址 3. 自由變換的虛擬化身 4. 想到就寫的心情日記 5. 相簿拍貼、KTV、個人 DJ 秀、影音特區 6. 聊天交友 7. 興趣分享
Ideabean	IdeaBean 的會員皆可享有的服務如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 屬於自己的網頁介面 2. 個人作品展示的空間 3. 個人創作天地的留言版 4. 創作生涯里程碑 5. 提供網友和專家評鑑的區域
自拍美人日記	在『自拍美人日記』裡，它的核心組成要素包含了 <ol style="list-style-type: none"> 1. 『美人自拍照片』 2. 『私密日記』 3. 『互動機制』 4. 『社群』 <p>美人定期的把自己的心情、照片放入平台裡供網友訂閱，而網友可透過手機傳訊的方式與美人雙向互動。</p>

【表 4 -6-5】個案公司平台經營模式彙整表（續）

使用者協作平台	經營模式
<p>滾石可樂</p>	<p>下列則是滾石可樂目前所提供的音樂社群互動功能與單元的服務項目有：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 音樂人專欄 2. 個人網路音樂電台 3. 音樂新聞 4. 網友互動區域 5. 音樂跳蚤市場 <p>然而此網站上還提供網友上傳音樂自我的創作，和開放給其他人以完全免費的方式進行音樂下載及線上收聽服務。</p>
<p>i lovemessenger 互動平台</p>	<p>此平台上他提供的主要三大服務如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用者可以在卡通、娛樂、星座、運動、自然、旅遊等多種類別中，選擇下載網友的作品圖檔。 2. 讓使用者輕鬆上傳自製的表情符號、顯示圖片以及個人化背景，讓世界各地的即時通訊愛好者透過這平台分享自己的精心創作。 3. 網友可以最便捷的方式輕鬆搜尋想找的內容，包括『最受歡迎』、『最佳評等』與『最新上載』三種排序選單。此外，設計獨特的『評定影像等級』星號顯示功能，讓使用者一眼就可以看到榮獲高評等的優秀作品。

資料來源：本研究整理

肆、 經營管理方式

一、 與消費者保持主動、外顯且頻繁的雙向對話

與消費者保持互動且頻繁的雙向對話，對於使用者社群協作平台來說是非常重要的，且好的互動設計將會是吸引更多社群進入的誘因之一。透過訪談得知，五家個案公司幾乎都具有不同的設計來創造廠商與使用者間的互動。但一般而言，發放電子報則是目前最普遍的方法，如表 4-6-6 所示。

【表 4-6-6】個案公司與消費者保持主動、外顯且頻繁雙向對話的彙整表

使用者協作平台	管理方式
大頭玩社群平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司員工定期的深入網站中參與社群的交流 ■ 定期的更新網友的活動或票選 ■ 發放每期的電子報
Ideabean	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期針對上傳的作品進行評選的機制 ■ 定期的更新推薦作品以及主打點閱率最高的前五名 ■ 發放每期的電子報 ■ 個人創作生涯里程碑評選機制
自拍美人日記	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期舉辦美人同樂會 ■ 每個員工都是願境服務的使用者
滾石可樂	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期推薦下載率最高的前幾名作品 ■ 介紹好的音樂與定期發放電子報
ilovemessenger 互動平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 針對各式各樣分類社群主動發送最新消息 ■ 定期的監看網友的需求與網站上的內容 ■ 定期推薦不同的作品

資料來源：本研究整理

二、動員顧客社群

■ 誘因與獎勵機制

【表 4-6-7】個案公司平台誘因與獎勵機制彙整表

使用者協作平台	管理方式
大頭玩社群平台	<ol style="list-style-type: none"> 1. 抓準網友愛秀的個性，提供他們一個好用、簡單的平台，讓他們可以在虛擬的社群裡面互動。 2. 將網友創作出具有價值的產品，提供一套商品化的機制 3. 設計一個進入障礙低的動畫設計平台，讓網友透過簡易的操作模式，自我創造獨特且個人化的產品。
Ideabean	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定期舉辦一些商業化的活動或比賽 2. 提供創作人一個自由創作且互相交流的空間 3. 讓每件作品都有商品化的可能性
自拍美人日記	<ol style="list-style-type: none"> 1. 手機互動的 Blog 使用介面 2. 提供年輕人一個正當交友的空間 3. 對於提供內容的美人們一套完整且合理的獎勵機制 4. 受歡迎的美人將於螢光幕上擁有嶄露頭角的機會
滾石可樂	<ol style="list-style-type: none"> 1. 讓好的作品具有商業化的機會 2. 提供創作人一個自由創作且互相交流的空間
ilovemessenger 互動平台	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定期舉辦一些商業化的活動或比賽 2. 提供創作人一個自由創作且互相交流的空間

資料來源：本研究整理

三、 管理顧客的多樣性

每個平台所吸引的社群將會因為設計方法的不同，加入的族群也會有很大的差異，而針對不同的族群，廠商間也會產生不同的管理模式來因應這些社群所產生的不同需求，表 4-6-8 則整彙出了個案廠商針對社群分裂所產生的不同管理方式。

【表 4-6-8】個案公司針對社群分裂的管理方式彙整表

使用者協作平台	社群分裂的管理方式
大頭玩社群平台	社群通常會有爭執的時候，『大頭玩』的工作人員會隨時於線上解決問題。因此針對這個平台所產生分裂的情形時，都能在尚未擴大前及時的解決。
Ideabean	公司本身並不會介入社群的討論或是主導一些方向，如果網站上發生所謂的社群分裂的話，公司將會針對內容作即時危機處理，並召開緊急會議，希望運用內部會議討論能在最快的時間去因應這些複雜的問題，除此之外公司還會定期的開一些討論的話題，讓平台上網友的互動更為活絡。
自拍美人日記	自拍美人服務多是一對一的互動，因此用戶與用戶間比較不容易產生分裂與衝突，若是用戶針對服務內容有什麼不滿意的地方，願境的客服人員隨時都會在電話線上解決用戶的困擾。
滾石可樂	滾石可樂一開始即針對不同偏好的音樂社群，規劃個別屬於他們討論的空間。如古典、搖滾等這種分類。滾石可樂還會針對網友的意見或是一些群體的紛爭作處理，若有些創作作品具有人身攻擊或經由網友舉發含有不法的相關情形產生，滾石可樂都會馬上作刪除的動作。而透過審核通過的會員才能夠在網站上發表文章或是上傳作品的作法，也因此約束了許多不必要且不負責任的言論。
ilovemessenger 互動平台	ilovemessenger 定位在希望透過這個平台的機制，讓所有 MSN 的用戶能夠在這全球網友分享彼此的創意，因此網友彼此間並沒有利益相衝突的情況發生。但是這平台的背後有一個團隊在作審合的機制，因此有網友檢舉作品得合法性，網站都會及時處理這些紛爭。

資料來源：本研究整理

四、 創造個人化的體驗

使用者社群協作平台最主要的目的就是希望能夠產生具有價值的個人化經驗，表 4-6-9 則整理出每家廠商所創造出不同的個人化體驗。

【表 4-6-9】個案公司創造個人化體驗彙整表

使用者協作平台	個人化體驗方式	個案實際驗證
大頭玩社群平台	提供個人化簡易創作介面，讓網友們能夠盡情且無障礙的在虛擬平台上創造他們所喜愛的新創意	大頭玩未來的經營方向：『皆下來我們會提供一個衣服配件的設計平台，他會提供一定的格式和模組，讓網友可以輕鬆自我設計身上的配件，若是設計的還不錯，他也可以在網路上販賣給其他網友，透過平台將他的創意獲取一些價值。』
Ideabean	公司會不斷的將優秀的、有創意的作品收尋商品化的機會	每個會員都可以擁有自己的創作天地與上傳作品的空間，電視豆提到：『我們時常在網站上舉辦一些比賽，例如最近的 (Design My Zoo) 評選第一的作品，就會有相關贊助廠商拿來做利用，例如柯達在活動過後運用一些較好的作品放入他們的相本上做封面的設計，而主辦單位動物園也有拿一些漂亮的圖案作它們的門票設計。』
自拍美人日記	提供一個互動的介面與手機後端設備的技術支援，讓美人輕易的時常創造不同的內容供用戶下載內容	例如美人寫下拔牙、染髮的經過，或只是每天日常生活的流水帳，若網友訂閱了她的日記，除了可看到這段圖文，還可即時以簡訊回覆給自拍美人，告訴她你想說的悄悄話。

【表 4-6-9】個案公司創造個人化體驗彙整表（續）

使用者協作平台	個人化體驗方式	個案實際驗證
滾石可樂	提供了一個高度自由化的創作天地，且時常會網路藝人優秀的作品商品化	不定期的在可樂網站上面尋找一個好的旋律或是歌詞，然後經由滾石的後製作請這些創作人當面來面談相關的版權的事宜，這樣的動作是非常頻繁的。
ilovemessenger 互動平台	提供一個上傳下載的互動介面，讓具個人化的創意分享給其他人。但公司本身不提供作品商業化的動作。	MSN 在經營此平台的主要目的並不是將網友的創作商品化，它所希望的是能夠透過大家的創作和互動，更強化與鞏固 MSN 的社群。不過微軟 MSN 也會定期舉辦比賽活動，若有好的作品也不排除商品化的可能。

資料來源：本研究整理

伍、 知識創造、知識流通、知識加值

一、 知識創造

【表 4-6-10】個案公司平台上知識創造彙整表

使用者協作平台	知識創造 內容分類	內容上傳的格式
大頭玩社群平台	脫口秀	搭配動畫，錄製個人聲音 DJ 秀
	KTV	線上 KTV，盡情唱個夠
	大頭貼	上傳照片，還可加添個人彩繪創意
	色相館	生動的連續動畫背景，讓照片欣賞更有趣
	自片廠	可上傳 wmv、mpg、asf、mov、swf 影音檔案
Ideabean	角色創作	各種類別的角色造型創作，請上傳 JPG 或 GIF 格式，大小不超過 100K。
	插畫創作	各類風格的插畫創作，請上傳 JPG 或 GIF 格式，大小不超過 100K
	動畫創作	以 Flash 格式創作的劇情動畫，請上傳 SWF 格式，大小不超過 300K
	故事創作	以故事創作為主，不接受散文、新詩，可直接將創作文字貼於欄框即可。
自拍美人日記	MMS	透過願境網訊所設計特定的管理介面，將日記與文字上傳，就可以包裝成一封手機上的多媒體簡訊發送出去。
滾石可樂	音樂的檔案	MP3 檔或 WMA 檔的格式皆可以上傳
	其他	歌詞、或文字上傳即可
ilovemessenger 互動平台	背景	上傳 JPG、GIF 格式，最佳顯示大小 400x300
	顯示圖片	上傳 JPG、GIF 格式，最佳顯示大小 96x96
	表情符號	上傳 JPG、GIF 格式，最佳顯示大小 19x19

資料來源：本研究整理

二、知識流通

【表 4-6-11】個案公司平台上知識流通彙整表

使用者協作平台	社群與社群的知識流通	社群與內容廠商的知識流通
大頭玩社群平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 網友擁有自己的一個家去發表各式各樣屬於個人不同的內容 ■ 每個網友都擁有個人的肖像，讓彼此交流更生動。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大頭玩的經營團隊不只是經營此社群，也是此社群裡最忠實的一份子，對於每天新創造的事物或是新鮮的事，他們都必須作最仔細的監控。
Ideabean	<ul style="list-style-type: none"> ■ 創作者擁有個人的專屬留言版 ■ 創作生涯里程碑的設計供社群參考 ■ 提供網友評選作品的機制與點閱率排行榜 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期的邀請專家參與網站作品的評選工作 ■ 公司內部也會定期的舉辦交流或是比賽的活動
自拍美人日記	<ul style="list-style-type: none"> ■ 用戶與美人間可以互傳簡訊和送虛擬小禮物 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不定期的舉辦一些面對面的活動
滾石可樂	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規劃八大型態分類討論區 ■ 免費的下載、上傳的新作品 ■ 留言版 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 每天監測網站上會員的動態與意見 ■ 定期的創作訊息和非主流音樂的宣傳
ilovemessenger 互動平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 免費的下載、上傳的新作品不同的圖片 ■ 提供網友評選作品的機制與圖片下載率排行榜 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司會不定期的舉辦交流或是比賽的活動 ■ 擁有專門團隊監測網友上傳的作品的合法性

資料來源：本研究整理

三、知識加值

吳思華（2002）曾提到過對於一個以創新為目標的知識管理系統而言，僅是知識創造無法對企業或產業產生價值，知識必須經過一個加值的過程，才能成功商品化，也為顧客帶來價值。因此就個案目前所彙集的資料發現，使用者所創造出來的產品很多都離商品化還有一段很複雜的路程，因此內容廠商都必須提供一個強而有力的後製能力，才能將這些創意具體化。本研究將個案中的內容廠商目前所提供加值服務過程的複雜程度作一比較，如表 4-6-12 所示：

【表 4-6-12】個案公司平台上知識加值複雜程度比較表

使用者協作平台	知識加值的複雜程度	社群與內容廠商的知識流通
大頭玩社群平台	低	朝向提供一套多樣化的模組零件，讓網友去選取喜好的類別，再經排列組合過後，加入自我的創意以及簡單的繪畫，創造出全新的圖樣給其他網友下載
Ideabean	高	電視豆規劃將近十人左右，佔公司一半的人力，進行創意篩選以及與廠商洽談合作的方案，真正的將創意轉變成生意，創造台灣內容原創能源源不絕的成長。
自拍美人日記	低	將美人所製作的內容依照不同的手機型態推出，例如月曆或是動畫圖片的下載就是針對不同的顧客偏好所提供的。
滾石可樂	高	滾石可樂的網路藝人若受到唱片公司的青睞時，後續的聯絡以及版權規劃事宜，和下一步的製作過程都需要耗費很大的心力與成本。
ilovemessenger 互動平台	低	提供良好的上傳、下載以及評比的機制，讓網友在社群中願意分享互相的創作。微軟則不干預社群互動，提供完全自由的空間。

資料來源：本研究整理

表 4-6-12 可知『Ideabean』與『滾石可樂』所針對網友的作品，提供了一套完整的後製作服務，可以說是將網友所產生的創意來源，當作生產價值鍊中最前段的供給部分，廠商在此的定位可算是一個後續專業分工的加值廠商。

陸、 智慧財產權設計

每家個案公司目前都會針對網站上上傳以及下載的機制，或是會員們所使用的服務作一系列的智慧財產權管理，若是當作品具有商品化價值的時候，相關的智慧財產議題就更為複雜，因此大致上下表將各家個案業者目前提供的機制整理出來，大致上都可以分成三設計兩個步驟，第一就是作品上傳到平台時的產權設計，第二就是篩選後作品商品化過程的產權保護，詳細的列表如表 4-6-13 所示。

由表中可得知，許多知識加值過程中複雜度較高的作品，它的智慧財產權比較難以用固定的型式和規格去設計，幾乎都必須請創作人來針對產權作面對面的溝通，這是由於數位內容產業的財產權在鑑價的時候，會因為創作人的知名度、所創作出來的格式以及後續商品化過程的複雜性，作不同的考量，因此對於使用者協作平台上的智慧財產權設計，將是未來必須正視的的重點。

【表 4-6-13】個案公司平台智慧財產權設計彙整表

使用者協作平台	總類	智慧財產權設計
大頭玩社群平台	作品上傳到平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 網站上的財產權規定 ■ 內部人員的即時監控 ■ 社群之間的互相制約
	篩選後作品商品化過程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 面對面的洽談產權內容與授權方式 ■ 自我內容創作的獲利分享
Ideabean	作品上傳到平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 網站上的財產權規定 ■ 內部人員的即時監控 ■ 社群之間的互相制約
	篩選後作品商品化過程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 面對面的洽談產權內容與授權方式
自拍美人日記	篩選後作品商品化過程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自我內容創作的獲利分享
滾石可樂	作品上傳到平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 網站上的財產權規定 ■ 內部人員的即時監控 ■ 社群之間的互相制約
	篩選後作品商品化過程	<ul style="list-style-type: none"> ■ 面對面的洽談產權內容與授權方式
ilovemessenger 互動平台	作品上傳到平台	<ul style="list-style-type: none"> ■ 網站上的財產權規定 ■ 內部人員的即時監控 ■ 社群之間的互相制約

資料來源：本研究整理