

## 愛爾達：2016 巴西奧運，行動收視將是主流

資深研究員何國華 2014 年 10 月

大家都知道《愛爾達》創辦人兼執行長陳怡君，常以「賽車哲學」比喻數位內容產業發展，要求的是「精準掌握過彎最佳時點，才能秒差破口領先勝出。」

陳怡君談起《愛爾達科技》剛成立的時候，就是做好《中華電信》HiNet 加值服務寬頻的影音供應商角色，長達 6 年的合作關係，《中華電信》入股和持有《愛爾達》31% 持股。

陳怡君表示，在共同看好網路影音內容趨勢下，雙方決定爭取 2008 年北京奧運轉播，「卻因為廣電法中的『黨政軍退出媒體』條款，使得《中華電信》退出《愛爾達》，2008 年，正式成立《愛爾達電視台》，一切都是因緣際會。」

因為奧運轉播，使得《愛爾達》成為台灣第一家 HD 高畫質家族頻道，同時開啓了台灣第一個 3D 頻道，和多螢一雲影音服務。訪談過程中，陳怡君多次強調，「《愛爾達》是具有科技 DNA 的新媒體，原來投身數位匯流的軟服務，卻因黨政軍退出媒體影響，才會申請成立電視台，跨足媒體。」

從 2008 年北京奧運轉播、2012 年倫敦奧運轉播，接著就是 2016 年巴西奧運轉播，《愛爾達》持續前置作業籌劃，並向無線電視業者喊話，提出雙方可能的合作想像。面對奧運轉播和觀眾收視經驗，陳怡君也預期，2016 年巴西奧運，台灣閱聽人將會以行動收視為主。

陳怡君擁有超過 12 年的新媒體平台營運經驗，帶領《愛爾達》從十多人的公司，發展成為今天的 150 人「小而美」企業，在既有的電視經營和新媒體開發基礎上，又著手建置企業版的 YouTube 影音平台，以及將於年底推出 ABYSS 雲端儲存系統，策略行動一波接著一波的推出，充滿著活力加耐力。

愛爾達是網路起家的公司，自然具有科技人的基因與精神，在《愛爾達》，永遠沒有理所當然的事，也沒有無法突破的限制——陳怡君（《愛爾達》創辦人兼執行長）

面對台灣媒體發展趨勢，陳怡君有什麼樣的觀察心得和想法？2016 年巴西奧運轉播，她的準備進度和策略又是什麼？產業環境持續變動，她又是如何動態調整《愛爾達》的組織定位和人力資源？《岩花館》10 月訪問《愛爾達》創辦人兼執行長陳怡君，以下是訪談摘要。

### 2016 巴西奧運 建議無線四台一起合作

「2016 年巴西奧運可以分為大策略和小策略來看，大策略，可以預期的是，行動收視將成為 2016 年的主流，因為 2012 年行動收視已經大幅成長，收視習慣確定會改變，每一個載具將會無縫接軌」，陳怡君指出，在家透過大電視，外出

透過行動收視，新媒體觀賞將會相當的成熟，「另外，就是年輕族群的增加，年輕人習慣行動，今年的 4G 換機潮下，2014、2015 這兩年，智慧手機用戶數一定會大幅改變，這批人一定是新媒體應用的 Heavy User，利用傳統 PC 收視，肯定會大幅下滑。」

「2008 年奧運行動接收只授權 clip 內容，影音片段只能有 3 分鐘，間隔 5 分鐘，2012 年才開始授權手機 LIVE 直播，《愛爾達》當時有 15 個頻道播出，手機也可以同步收視」，陳怡君表示，「我這次去參加南京青奧，詢問 OBS(Olympic Broadcasting Services)奧運轉播公司的 CEO，他表示，至少到目前為止，規劃上是沒有 4K 轉播計畫，2014 年世界盃足球賽，也只有 3 場 4K 轉播（16 強、8 強、冠亞軍賽），因為技術發展太快，這跟世足賽狀況很相似，2010 年世足賽有 3D，但是 2014 年就沒有 3D 轉播了。」

2008 年北京奧運，《愛爾達》成爲全球首家取得新媒體轉播權業者，率先推出高畫質頻道，提供網路轉播服務；2012 年倫敦奧運，《愛爾達》再以全球第一家新媒體身分，取得台灣地區轉播總代理權，接著花了超過一年時間與無線電視台進行授權談判。2012 年，《愛爾達》特別向 NCC 申請 12 個境外頻道執照進行轉播，根據「數位匯流發展協會」2012 年第二季數位匯流大調查指出，透過 MOD 收看奧運的民眾，94.8%對 MOD 奧運轉播服務感到滿意。

2008 年北京奧運，《愛爾達》提供的網路影音服務內容包括：

1. IPTV：包括 2 個 HD 頻道，3 個 SD 頻道，總共轉播超過 1,000 小時以上賽事。並有 1,000 小時 VOD。
2. Internet：網路上共有 5 個中英文雙語頻道，另有 40 個英語頻道。
3. Mobile：4,000 支短片，3 分鐘內完成上架。

2012 年倫敦奧運的網路影音服務內容包括：

1. IPTV：14 個 HD 頻道，轉播超過 2,700 小時以上賽事，首次推出一個 3D 頻道，共轉播超過 188 小時以上賽事，另有 600 小時 VOD。
2. Internet：網路上提供 14 個奧運頻道，轉播超過 2,700 小時以上賽事。
3. Mobile：14 個奧運頻道，共轉播超過 2,700 小時以上賽事。

愛爾達科技奧運轉播比較表

	2008 北京奧運	2012 倫敦奧運
<b>IPTV</b>	1. 2 個 HD 頻道+3 個 SD 頻道 2. 轉播時數逾 1,000 小時 3. 台灣首次 HD 轉播	1. 14 個 HD 頻道+1 個 3D 頻道 2. 轉播時數逾 2,700 小時 3. 台灣第一個 3D 頻道
<b>Internet</b>	1. 5 個中英文雙語頻道 2. 40 個英語頻道 3. 播映畫質：1.2M ※英語頻道非全天播出	1. 14 個頻道全天播出 2. 播映畫質：5M
<b>Mobile</b>	1. 4,000 支精彩賽事短片 ※手機無法收看賽事轉播	1. 14 個頻道全天播出 ※首度與電視網路同步直播

資料來源：愛爾達科技

圖一



《愛爾達》與《中華電信》合作，提供 14 個奧運直播頻道，多螢一雲的影音收視服務。

資料來源：網路

倫敦奧運期間，MOD 所轉播的多場比賽皆吸引超過 200,000 收視戶同時開機收看，在中華隊出賽時更有高達 300,000 收視戶收看，以電腦為主要播放媒體的 HiNet，奧運期間總收視人次近 2,000 萬，中華電信奧運服務網站瀏覽人次也較 2008 年北京奧運多 2 倍。

陳怡君指出，2016 年奧運轉播授權金肯定會很高，因為日本電通已經以很高

的價位拿下轉播權，涵蓋 17 個國家地區（不包括中國大陸在內），開的價格非常高，「現在已經不是跟 IOC(International Olympic Committee)直接洽談，《愛爾達》在青奧、冬奧都是與日本電通洽購，因此日本電通針對 2016 年的奧運轉播權，已經和我們接觸了。」

陳怡君認為，以後媒體界線和版權界線已經很難區別，所有的轉播訊號，無線四台都可以落載，「除了無線、衛星可以落載，MOD 上也可以落載，數位有線（例如凱擘電視）也都落載了，頻道也在 hami，現在幾乎所有載具都能收看了。」

「因為手機和網路已經跨界，沒辦法區分，只能融合，《愛爾達》即使拿了 2016 年奧運轉播權，與無線四台已經很難做出區隔」，陳怡君指出，「《愛爾達》必須問的是，我們居中還能扮演什麼角色呢？」

「雙方是不是仍然合作，可以利用比賽項目進行區隔呢？《愛爾達》成為無線四台合作的成員之一，彼此可以降低授權金和轉播成本，這是可以商量的，但是合作的前提必須是成本的降低，同時要能夠獲利」，陳怡君除了向無線四台喊話以外，同時認為，「站在政府立場，也應該思考釋出更多的資源。」

### 自力救濟 開發雲端影音儲存系統

「《愛爾達》從 2008 年以來，累積大量的奧運高畫質資料畫面，這些畫面都是具有競爭優勢的，2008 年有 2,000 小時，2012 年則有逾 2,700 小時，還有 3D 訊號，各種轉檔訊號，都儲存在自行開發的 ABYSS（無底洞）雲端系統」，陳怡君表示，ABYSS 現在已經儲存 60,000 小時的各式規格影音內容，因為資料畫面每四年才使用，所以成本必須要很低廉，要求的是便宜、好用、能夠擴充，「我們在 3、4 年前詢問相關的儲存系統商，價格都是上億元價格，《愛爾達》因此自行研究開發，滿足需求。」

「我們花了四年時間，開發出 ABYSS 雲端系統，這是屬於 Private 雲端，擁有專利權，預計年底出租商用」，陳怡君以這次亞運為例指出，「當必須取用過去的選手賽事資料畫面時，透過搜尋網頁方式抓取下來，就可以直接使用，非常方便、靈活。」

陳怡君指出，ABYSS 是採取一備三的方式儲存，同時還提供遠端異地備援，以因應地震或是流行病等意外風險的發生，「這是《愛爾達》自行客製化研發，也很方便使用的一個儲存系統。以中職 25 年來 7,000 小時畫面為例，25 年以來的大小檔案，就可以慢慢倒回來儲存，未來有需要時就可以下載使用。」

《愛爾達》雲端影音的三個主要元件是：編碼、儲存、串流。編碼，就是轉檔，影音編碼雲端服務，為數位媒體提供強大轉檔技術，把多媒體影音檔分成不同大小、不同裝置的多媒體檔案傳送。儲存，是影音檔案儲存，低廉又大量儲存的影音倉儲系統，將會是內容製造商和影像服務商的好幫手。

串流，則是將一連串媒體資料壓縮後，經過網路分段傳送資料，在網路上即時傳輸影音，提供觀賞的技術和過程。陳怡君強調，「透過二線(off line)的大型數位影音倉儲系統，可以將所有的影音內容儲存(archive)在內，不但節省空間，也減

少片庫人力，要使用時再透過網路將影音內容下載至一線(on line)儲存設備使用。」

圖二



愛爾達自行研發完成專門用於儲存(archive)的二線「雲端影音倉儲系統」(ABYSS)，提供新的商業模式和新的影音平台。

圖片提供：愛爾達科技

### 組織和人資管理 善用 IT 資源

陳怡君表示，《愛爾達》是科技公司，也是電視台，所以是一個具有科技 DNA 的新媒體，「也因為《愛爾達》是網路起家的公司，自然具有科技人的基因與精神，在《愛爾達》，永遠沒有理所當然的事，也沒有無法突破的限制。」

陳怡君指出，《愛爾達》原本定位是提供數位匯流的軟服務，做為 Aggregator 角色，但是由於黨政軍退出媒體的關係，「申請電視台，一切都是因緣際會，才會跨足媒體。」

「《愛爾達》所具有的優勢，是我們已經站在匯流的浪頭上，從網路科技公司，見證到寬頻發展，再到行動，包括 hichannel、emome 都是我們所協助建置，到現在 MOD 上擁有四個頻道，我們既是頻道商，也是內容商，透過談版權，內容產出，到新媒體播映，完全是一條龍的操作模式」，陳怡君指出，很少媒體像《愛爾達》能夠在六年內，除了轉播兩次冬奧、兩次夏奧、兩次青奧，及轉播兩次世足賽，兩次亞運，又剛好遇上 HD 和 3D 影音科技的起點。

圖三



2012 年倫敦奧運，《愛爾達》以全球第一家新媒體身分，取得台灣地區轉播總代理權，同時提供 HD 和 3D 影音服務。

圖片來源：網路

陳怡君強調，《愛爾達》是一家擁有 150 人的小而美公司，早已 Ready 在數位的行動思考和運作上，能夠快狠準和細緻的進行任何現場轉播，面對複雜的營運規模，《愛爾達》ERP(Enterprise Resources Planning)管理導入了 IT 思維，讓管理效能提升，「《愛爾達》原本只有體育台、影劇台、綜合台 3 個頻道，但在倫敦奧運期間，擴充到 15 個頻道，15 個頻道必須即時播出不同的賽事節目，《愛爾達》IT 部門設計出系統平台，透過奧運轉播標準化作業流程，用最少的人力，達成最大的效能。」

「由於電視台是被科技公司 own，從網路部門跨界到服務 hichannel（已轉型為中華影視）部門、行動部門（兼做政府專案）、IPTV 部門、體育製作部門，十幾年來持續都有新增業務，ERP 將所有組織上網納入管理，將新舊人員逐步融合，六年來逐步形成同化組織」，陳怡君表示，因為媒體工作者很跳 Tone，又具有創意，科技人則是很有邏輯，兩者思維完全不同，陳怡君表示，「我思考的是，用最小的成本，創造出最有效率和快速作業方式，《愛爾達》組織扁平，近一年來，LINE、WeChat、WhatsApp 等社交媒體的普及，《愛爾達》在管理上也將即時通訊等資源整合進來。」

陳怡君指出，體育賽事 Metadata 常會改變，網路、行動上的 Metadata、IPTV 節目表 EPG 都要同步變更，所有節目可能都要跟著順延，利用即時簡訊平台、即時 email 等系統進行連動更改，「我們會在各專案開始之前就建立群組，例如奧運群組，可以夾帶檔案或是資料，很快就可以傳遞出去。」

「我們現在進一步建立 LINE 的群組，大家也都知道使用這些群組的遊戲規

則」，陳怡君表示，這是科技逐步演化的結果，「《愛爾達》正是順應數位匯流所衍生的一個新媒體公司，同仁很習慣和同理這樣的趨勢，排斥性也不會太大，這是與各個媒體很不一樣的地方。」

## 建立個人 KPI 和作業 SOP 程序

陳怡君認為，《愛爾達》的體質，從 ERP 系統可以看出組織的多元性，涵蓋科技、媒體，不同的兩個產業彼此間又能夠很協調，到目前仍有很多新的功能在增加當中，《愛爾達》利用 IT 觀念修正錯誤，建立防錯、防弊機制，不必利用大量人力檢核，因為科技不斷向前，就必須面對它，不是把犯錯的人念完就沒事了，「必須開發 IT 應用，公布使用，從每一個人的最基本行為，產生單獨的 SOP，在公司發展大方向下，持續調整組織，因應不同播出平台、隨選功能、多元數位要求，網路和行動載具都可以看到組織架構，可以很容易調整，同時調度必要的人力，以這次亞運轉播為例，SOP 就在那裡，就像接力賽一樣，每個人依照遊戲規則，一棒接一棒，連動達成轉播目的，這是長期累積的 Knowhow。」

媒體要如何踏出轉型第一步？

陳怡君認為，「先要有數位思維，媒體轉型不是新和舊的問題，而是融合，人事組織上要能有效管控，要更有效率，平常就必須養成個人的主動精神。」

陳怡君表示，這要從組織文化上去建立，如果思維和態度不變，引進任何組織架構或技術，最後的關鍵還是要回到人的身上，「從 Mindset 上就要先改變，組織改變本身是相當的複雜，必須能夠對症下藥，電視台利用既有 IT 技術，將即時軟體加入組織溝通，將能夠為組織管理加分。」

陳怡君指出，《愛爾達》每個人都有不同的 KPI 要求，也因為《愛爾達》是一家很年輕的公司，恰逢這麼多的全球賽事，KPI 就更顯其重要性，「我們的 KPI 要求，比較像共同績效方式，有些企業採取紅利獎金，整體總結，如果賺錢，再分紅。」

「但是《愛爾達》工作內容比較特殊，不是一個人可以獨力完成，功勞也不是都屬於一個人，而是團體合作，彼此支援，只有所占比例多寡的區別，必須從整體績效來看，這是很科技的做法」，陳怡君認為，《愛爾達》因此是在特殊情況下所創造出來的科技公司。

## 發展新媒體 掌握 Reach 精準度

「網路流量，就是電視收視率的概念，流量就是網路上的收視率，要讓廣告主買單。但是 Yahoo、Google 已經拿走大部分的網路廣告市場，網路廣告只有前兩大，後頭排名者能夠獲益有限」，陳怡君指出，如果是分眾優勢，廣告主願意下多少廣告預算可能都是一個問號。

陳怡君認為，做為電視台，新媒體應該是輔佐的角色，「電視主頻流失的觀眾，是不是可以透過網路平台找回來，這才是聰明的思考，如果觀眾改到 YouTube 上收視，就要想辦法將 YouTube 上的點擊率拉高，並將流量計入收視當中，同時，

也要考慮這樣的網路廣告量，是否能夠滿足電視頻道的損失，再回頭檢視所播出的內容是否具備可看性。」

「電視台應該將有價值的內容行銷出去，增加可能的收入，即使是非營利組織，也要有營利的能力，所有公益團體的概念，就是『自給自足』，以醫院為例，同樣是非營利組織，但是都要求必須要有盈餘」，陳怡君指出，非營利組織形態的電視台，同樣也可以考慮，「有多少比例的內容收入，是可以透過遴選優秀戰將，靈巧的商業模式，創造營收，同時活化組織和活化資產。」

陳怡君以《愛爾達》為例指出，「我們就是用其他部門所賺的錢貼補電視部門，截長補短，才能存活到現在，投入最大的努力，就是希望將 MOD 上的頻道做起來。」

陳怡君認為，網路與傳統媒體未來的市場分配，將是比例的增減和消長，不會是誰完全取代誰，或是那個媒體會完全消失，「不同媒體還是有分眾族群存在，可能是從大眾變成小眾，或是從小眾變成大眾，或是主流變成非主流，非主流變成主流，或是彼此融合。」

「新媒體發展過程，Reach 的精準度很重要，媒體本身定位的 Image 和卡位是不是很鮮明？媒體的定位和屬性是不是很 Niche 導向？」陳怡君表示，《愛爾達》並未強調體育，但是觀眾印象裡，《愛爾達》就是體育為主，「這就是我當初的策略，早先體育是被嫌棄的，既不賺錢，競賽轉播又難處理，早期台灣媒體界是沒有人認為，體育是可以做起來的。」

「我當時爭取 2008 年北京奧運轉播權的切入點，是因為新媒體的取得成本是低的，不像傳統無線或是有線台取得成本這麼高」，陳怡君表示，如果體育賽事的取得成本，和電視劇或是戲劇版權的成本差不多，「我會毫不猶豫的選擇深入耕耘體育節目，我當時認為，這樣的差異化節目策略，成績會很顯著，這是當初切入時就思考的地方，現在的成本太高了，可能沒辦法這樣操作。」

### 品牌經營要把握持續的曝光機會

陳怡君認為，經營品牌是需要時間的，經過六年，《愛爾達》和體育專業的 Image 才越來越清晰，「必須根深柢固的投入經營，一開始的策略和定位相當重要，過程中，《愛爾達》就聘請了不少的體育專長同仁進來。」

「品牌經營要把握持續的曝光機會，一定要讓大家都知道這個品牌，都知道了，就要耕耘到更細膩的部分，每個階段的策略都不一樣，以《愛爾達》為例，2008 年、2012 年不一樣，2016 年肯定也會不一樣」，陳怡君表示，品牌經營必須要可進可退，媒體太小影響力有限，太大，可能會破壞平衡，不容易轉變，「現在《愛爾達》正好不大不小，策略跟之前就要有所不同，不管採取那一種策略，我認為組織規模都不要超過 150 人，這樣才是最適營運規模，否則就應該進行組織切割。」

陳怡君同時強調，台灣市場肯定要跨入雲端，《愛爾達》已經開發了很多的相關技術，「下一波的軟服務，電視台只是通路之一，我們會和 HiNet 合作，提供



企業專屬電視台，相關應用已經開發一年，預計 10 月底 Launch，還要提供企業影音轉播服務，轉播淡季就提供技術開發，我們已建置技術和人力支援，提供企業版的 YouTube 服務。」

「hievent，就是我們提供的雲端企業服務，例如法說會、產品發表會、企業論壇，都可以經由影音記錄和網路 OTT 轉播，提供 B to B 服務，這就是在.com 下的.tv 概念」，陳怡君認為，未來需求將會更普及，《愛爾達》正好可介入和做大這個利基市場。

陳怡君表示，未來雲端企業服務可以直接上網點選需求，價格和流程完全公開透明，採用 IT 介面，不必新增人力，就可以快速完成雙方的契約。

此外，未來外商將會持續進入台灣影音市場，爭取台灣觀眾，陳怡君認為，「Local 這一端，一定要多元發展，不然就要專精到擁有獨特性，這是外商或是競爭者所無法取代的。」

### 結論：希望保有持續的被利用價值

陳怡君表示，hichannel 到年底將轉型為中華影視，所有 OTT 內容提供都會在中華影視，後端也是 OTT 平台，過去只能使用 IE 收視，現在各種瀏覽器和 App 都可以收視，由於占有在地頻寬優勢，未來會加強 MOD 內容和版權，將 OTT 版本上架，電影內容也會更加豐富，「未來的會員數如果可以有 10 萬、20 萬、30 萬人次逐步增長，在 Local 端是可以賺到錢的，這樣的商業模式將比廣告更為有利，《愛爾達》也會扮演部分的角色，當然，中國大陸的視頻網站，也會利用各種可能的形式進入台灣，但是落地仍然會有問題。」

陳怡君指出，由於 MOD 是台灣很大的影音內容平台，「《愛爾達》希望保有持續的被利用價值，過去的戰功也要持續，不然就會被淘汰。」

圖四



圖片來源：中華電信網站

陳怡君表示，電視一螢獨大時代已走入歷史，取而代之的是網路、手機、平板等多螢幕收視行為，「以 2012 年倫敦奧運為例，數位新媒體轉播時數首度超過傳統電視，透過網路和行動裝置轉播時數更已突破 10 萬小時。」

以下就《愛爾達》面對的挑戰、目標、策略三個方向做一簡單結論：

挑戰：1. 持續形塑《愛爾達》品牌形象。  
2. 深耕具有科技 DNA 的新媒體企業。

目標：1. 持續 2016 年巴西奧運前置規劃。  
2. 提出與無線電視台合作的想像空間。  
3. 形塑組織文化，持續組織調整，因應不同平台要求。

策略：1. 打造企業專屬電視台，建置企業版 YouTube 影音平台。  
2. 年底推出 ABYSS 雲端儲存系統。  
3. 站在匯流浪頭，採取一條龍操作模式。  
4. 差異化策略，深耕體育節目。  
5. 保有持續被利用價值。

2012 年倫敦奧運期間，為因應行動裝置和跨平台趨勢，以及搶搭社群媒體風潮，《BBC》和《NBC》挹注大量資金，打造跨平台互動收視體驗和網路直播服務，中國的《騰訊》、《新浪》、《搜狐》也砸下重金購買賽事版權，結合社群媒體、視頻網站、通訊軟體，展開激烈的「指尖奧運商戰」。陳怡君指出，《愛爾達》與《中華電信》合作，提供 14 個奧運直播頻道，多螢一雲的影音收視服務，可以透過電視、網路、行動裝置收看，同時創造高收視和高滿意度。

面對即將到來的 2016 年巴西奧運，行動收視將是主流，「指滑族」成為 2016 年巴西奧運的重要收視族群，不可避免的，廣告投注和產業生態可能也將隨之挪移。《愛爾達》「因緣際會」的面對持續轉型挑戰，跨領域發展的腳步從未稍歇，也許正如陳怡君受訪時所強調的，「《愛爾達》希望保有持續的被利用價值，過去的戰功也要持續，不然就會被淘汰。」

## 受訪者

陳怡君，《愛爾達》創辦人兼執行長，2014 年 10 月 1 日。