

## 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2 個 HD 頻道+3 個 SD 頻道</li> <li>轉播時數逾 1,000 小時</li> <li>台灣首次 HD 轉播</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14 個 HD 頻道+1 個 3D 頻道</li> <li>轉播時數逾 2,700 小時</li> <li>台灣第一個 3D 頻道</li> </ol>
<b>Internet</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5 個中英文雙語頻道</li> <li>40 個英語頻道</li> <li>播映畫質：1.2M</li> </ol> <p>※英語頻道非全天播出</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14 個頻道全天播出</li> <li>播映畫質：5M</li> </ol>
<b>Mobile</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4,000 支精彩賽事短片</li> </ol> <p>※手機無法收看賽事轉播</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14 個頻道全天播出</li> </ol> <p>※首度與電視網路同步直播</p>

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。