



國立臺灣科技大學

管理學院 MBA

碩士學位論文

學號：M10721018

以產品生命週期探討網紅經營策略之研究

—以 YouTube 平台為例

Business Strategy for Internet Celebrities in Different
Product Life Cycle Stages—A Case Study of YouTube

研 究 生：王侑心

指導教授：樂斌 博士

中華民國 一零九 年 五 月



M10721018



碩士學位論文指導教授推薦書

本校 MBA 王侑心(WANG, YO-HSIN) 君

所提之論文：

以產品生命週期探討網紅經營策略之研究—以YouTube平台為例

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授：樂斌

指導教授

109 年 5 月 22 日



碩士學位考試委員審定書



M10721018

指導教授：樂斌

本校 MBA 王侑心 君

所提之論文：

以產品生命週期探討網紅經營策略之研究—以YouTube平台為例

經本委員會審定通過，特此證明。

學校考試委員會

委

員：

林 鴻 文
陳 正 淵
樂 斌

指導教授：

樂 斌

學程主任：

系(學程)主任、所長：

林 希 偉

中華民國 109 年 5 月 22 日

摘要

因自媒體與科技的發達，越來越多人成為職業型網紅，其造成之經濟規模不容小覷。然而，有些網紅爆紅後走向衰退，有些依然存留著，本研究認為這些人一定有某些特質。因此，本研究以「產品生命週期理論」為架構，以YouTube上的網紅作為實際的探討，找尋YouTube頻道經營更迭之原因。本研究透過質化訪談法，針對「個人與平台」及「理想與實務」這四個面向，採訪業界或相關領域專家。本研究結果發現個人與平台端，以及理想與實務端之經營者，其經營手法有所異同。最終獲得網紅在不同階段的發展策略，以提供未來網紅或演藝經紀人於頻道經營之策略參考。

關鍵字：網路名人、網紅、產品生命週期、YouTube

ABSTRACT

Due to the development of media and technology, more and more people have taken Internet celebrity as a professional. It has been resulting a large economic scale that cannot be underestimated. However, some of the internet celebrities went into a rapid downfall after being instantly famous, and some still exist. It is assumed that there must be some certain factors that lead to this situation. This research will look to Product Life Cycle of influencers to assess how YouTube channel subscribers evolve as the channel grows or declines in different stages in the life cycle.

The research was conducted using qualitative interview method. Interviewees are four industry experts in related fields. This research analyzes from four aspects of “individual and platform” and “ideal side and practical side”, understanding how people from different aspect would operate YouTube channel differently. The result has shown the similarities and differences of the four aspects as mentioned. Meanwhile, this research concludes the strategies of YouTube channel operations in different stages including introduction, growth, mature, decline or product extension.

Keywords: Internet celebrity, influencer, product life cycle, YouTube

目錄

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 摘要 | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| 目錄 | 4 |
| 表目錄 | 5 |
| 圖目錄 | 6 |
| 第一章 緒論 | 7 |
| 1-1 研究背景與動機 | 7 |
| 1-2 研究問題與目的 | 8 |
| 1-3 研究流程 | 9 |
| 第二章 文獻回顧 | 10 |
| 2-1 網紅經濟 | 10 |
| 2-2 產品生命週期 | 13 |
| 2-3 YouTuber職業化趨勢 | 17 |
| 第三章 研究方法 | 23 |
| 3-1 研究流程 | 23 |
| 3-2 訪談內容設計 | 24 |
| 3-3 訪談對象 | 25 |
| 第四章 研究結果與分析 | 26 |
| 4-1 週期各階段之策略 | 26 |
| 4-2 理想端與實務端之比較 | 33 |
| 4-3 平台與個人端之比較 | 35 |
| 第五章 結論與建議 | 38 |
| 5-1 研究結論 | 38 |
| 5-2 研究貢獻 | 41 |
| 5-3 研究限制與建議 | 42 |
| 參考文獻 | 43 |
| 附錄一：網紅產品生命週期策略—訪談逐字稿 | 48 |
| 附錄二：理想端與實務端之比較—訪談逐字稿 | 57 |
| 附錄三：平台與個人端之比較—訪談逐字稿 | 60 |

表目錄

| | | |
|------|--------------------------|----|
| 表2-1 | 網紅定義彙整 | 10 |
| 表2-2 | 台灣破百萬訂閱之「非商業型」YouTube頻道 | 19 |
| 表2-3 | YouTube Creators 福利與創作者獎 | 20 |
| 表2-4 | YouTube演算法歷史 | 21 |
| 表3-1 | 訪談大綱 | 24 |
| 表3-2 | 受訪者列表 | 25 |
| 表4-1 | 導入期之受訪者意見異同 | 27 |
| 表4-2 | 成長期之受訪者意見異同 | 29 |
| 表4-3 | 成熟期之受訪者意見異同 | 30 |
| 表4-4 | 衰退期或產品延伸期之受訪者意見異同 | 32 |
| 表4-5 | YouTuber生命週期策略 | 32 |
| 表5-1 | YouTube頻道產品生命週期策略 | 38 |

圖目錄

| | | |
|------|-----------------------|----|
| 圖1-1 | 台灣碩博士網紅/YouTuber相關論文 | 7 |
| 圖1-2 | 研究流程 | 9 |
| 圖2-1 | 網紅行銷2015-2019年搜尋量變化 | 12 |
| 圖2-2 | 產品生命週期模型 | 13 |
| 圖2-3 | 特殊產品生命週期模型 | 15 |
| 圖2-4 | 理科太太頻道訂閱數曲線圖 | 15 |
| 圖2-5 | 阿滴英文頻道訂閱數曲線圖 | 16 |
| 圖2-6 | Joeman頻道訂閱數曲線圖 | 16 |
| 圖2-7 | 蔡阿嘎頻道訂閱數曲線圖 | 17 |
| 圖2-8 | 台灣歷年百萬訂閱YouTube頻道成長曲線 | 18 |
| 圖3-1 | 研究流程 | 23 |
| 圖3-2 | 訪談對象面向 | 25 |
| 圖4-1 | YouTube頻道產品生命週期架構 | 26 |
| 圖5-1 | 理想/實務/平台/個人四象限比較 | 40 |

第一章 緒論

此章中，將說明本研究的背景，從過去的學者研究中了解過往已知資訊，並且說明本研究的動機、想探究的問題及此研究之目的，也將說明此研究進行的流程。

1-1 研究背景與動機

網路紅人（簡稱網紅，又稱為網路名人），是指因網路而出名的人物，或者是透過經營社群網站或影音網站提升自己的知名度，並且以此為業的人物。網際網路使得人們可以與世界各地的觀眾接觸，並因此在一至數個虛擬社群中累積知名度並獲得名聲。(Hammock, 2008) 網路紅人因此而聲名大噪的現象稱為網路爆紅。

網紅爆發變紅了之後，許多人看不見了，也有很多還存留者，而這些人一定有他的特質。曾有研究指出，網紅經濟雖因趨於成熟的商業模式且站在風口，廣受資本追捧，產業規模增長、體系也日益完備。但網紅經濟的商業模式仍面臨隱憂：橫向涵蓋的產品品類過少、且縱向發展的生命週期過短。(肖贊軍, 2016) 因此，如何存活是一個很重要的議題。

此外，網紅、YouTuber在學術研究上從2016年開始被熱烈討論，在碩博士論文網上從2016年共7篇的相關論文，因2017年「網紅爆發年」而攀升至52篇，2018年則有58篇(見圖1-1)。直到2020年初，網紅經濟相關議題仍持續被熱議，根據2019年 Influencer Marketing Hub的調查指出，在Google上找「網紅行銷」的關鍵字，較過去3年成長1500%。

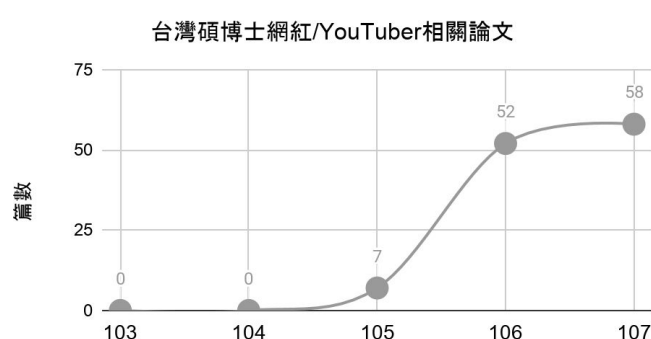


圖1-1：台灣碩博士網紅/YouTuber相關論文

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統，本研究於2019/11/28整理

此外，過去學術研究上多探討網紅與置入性廣告、消費者購買意圖等相關議題，然而，國內、國外尚未有人針對網紅如何延續做研究，本研究認為網紅之更迭是一重

要的探討。如何打造個人品牌且做到大量傳播和建立受眾，是許多創作者的經營核心，讓自身的影響力永續延伸，也是網紅們共同的目標。美國Drexel University的創業計畫副院長Damian Salas，看到許多學生透過開設YouTube頻道創造收入。他認為這是個正當的職業，但要讓頻道成長、擴張，絕對必須要深入的了解透過了解以YouTube為中心運行的商業模式 (Slane, 2018)。因此，網紅經營如同經營企業一般，需靠許多經營手法來達到成長。

故此研究將以生命週期理論為出發點，以YouTube上的網紅 (俗稱YouTuber) 作為實際的探討，找尋網路紅人保持網路聲量熱度或短暫成名後不易維持的原因。綜合以上所述，本研究會以YouTube為主要探討平台，藉由訪談探索造成網紅更迭的影響因素。

1-2 研究問題與目的

網路上的影片爆紅現象，研究指出原因可能是有，一、訊息分享及成長的自然過程，二、影片內容的供需不符，三、平台的搜尋推薦和演算法等因素所造成。(Bärtl, 2018) 然而，在爆紅後有些網紅隨著熱潮退燒後也隨之淡出；有些卻能再創高峰。究竟是透過什麼方法再造新話題？透過何種策略延續並吸引新舊觀眾之觀看意願？

本研究以台灣2019年底YouTube百萬訂閱網紅作為研究對象參考，建立在先前的研究基礎，進一步探討網紅、網路藝人或YouTuber的經營商業模式。基於上述的研究動機，本研究有下列兩項研究目的：

- 一、以「產品生命週期」理論架構，獲得網紅在不同階段的發展策略，以提供未來網紅或演藝經紀人於頻道經營之策略參考。
- 二、透過訪談質化研究，比較理想策略端 vs. 實務操作者，以及平台端 vs. 個人端之網紅經營手法異同。

1-3 研究流程

本文參考國內外的研究及報告，依據研究動機訂出了研究問題，整理出本研究欲達到的研究目的，接著進行文獻探討，以確立研究方向並設計研究方法，最後再對所得到的資料進行分析以提出結論與建議。流程如下：

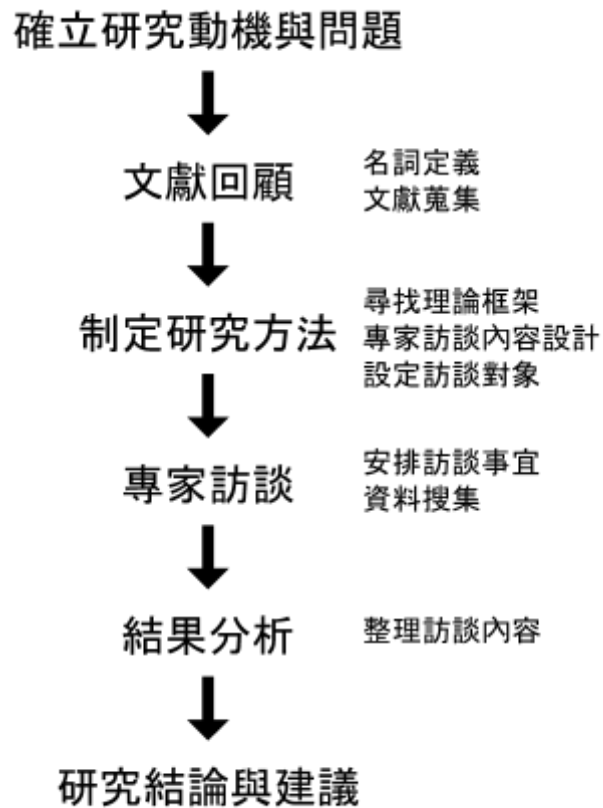


圖1-2：研究流程

第二章 文獻回顧

在本章中，將針對網紅經濟、產品生命週期以及YouTuber職業化趨勢作為探討，以深度了解職業化網紅的發展、經營所需參考的面向，及其會面臨的挑戰及問題。

2-1 網紅經濟

隨著傳播媒體產業與新科技的與時俱進，越來越多人投入網紅，用創作做為實業。網紅的力量並不一定只取決於他們的追隨者人數，而是取決於他們通過真實性和轉換力產生實際影響的能力。(Weinswig, 2016) 他們透過社群平台進行資訊的傳遞，例如影音頻道YouTube、圖像為主的Instagram和年齡覆蓋面積最廣的Facebook。網紅的影響力之大，美國指標性商業雜誌富比世甚至於2017年按類別對他們進行評級，並宣布他們具有新的經濟價值。(Forbes, 2017)

2-1-1 網紅及意見領袖定義

美國傳播學研究的先驅者Paul Lazarsfeld與傳播科學家Elihu Katz (2005)，在1944年就已經在他們提出的兩步流傳播理論中指出，有些人有能力將自己接收的媒體信息傳播給他人，因此賦予該信息更多的意義和價值。

意見領袖 (Key Opinion Leader, KOL) 是由各種各樣的人組成，例如專欄作家，評論員，藝術家和科學家。意見領袖往往是特定類別的專家。造成意見領袖的關鍵因素是類別參與，也就是其興趣、知識和人格強度造就的說服力和個人魅力。這些類別使人們能夠劃分確切的級別，以便企業用來篩選現有和目標購買者。(Mourdoukoutas & Siomkos, 2009)

張涓 (2017) 指出，網紅泛指因為某事件行為，或一系列事件行為，透過網路傳播，迅速受到關注而成名者。這些不單指人，也可以泛指動物、事務等；而網路，亦可以是各種媒體或是社交平台。

有關網紅的定義諸多，除上述之外，本文還整理國內外許多學者或專家對網紅之定義，請見表 2-1：

表2-1：網紅定義彙整

| 提出學者 | 定義 |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Keller and Berry (2003) | 有影響力的人與大眾有很好的連結，並且與普通人相比，明顯有更大的社交團體。 |

| | |
|----------------|---|
| Zietek (2016) | 社群媒體影響者或部落客在自己的社群上擁有大量的線上受眾和流量。在此建立了追隨者的基礎之下，他們可以輕鬆地將追隨者轉移到不同的社交媒體平台。 |
| 袁國寶、謝利明 (2016) | 任何人以人像為基礎，擁有一定的社交資產，而且這些資產具備快速變現能力的帳號，都可以稱為「網紅」。 |
| 杜一凡 (2017) | 網紅為具有人格化的網路生命現象，能夠持續生存，並且可以透過創造優質內容而擁有一定的傳播力和影響力，同時還有一定的商業變現能力。 |

資料來源：本研究整理

2-1-2 網紅營運與粉絲經營

在一些學者專家的研究當中，提到了網紅經濟重視的是用戶營運。新媒體行銷和品牌傳播專家袁國寶 (2016) 認為，在互聯網時代，流量和用戶運營是網紅經濟的關鍵。一個優質的網紅必然很懂社交和粉絲運營，因為粉絲關注網紅不只是因為商品，更多的是因為內容，或者說消費觀和價值觀的認同，尤其在一些專業垂直領域 (例如時尚、健身) 上，網紅的意見十分重要。

市場行銷專家杜一凡 (2017) 從其多年的操作經驗總結，網紅依托網際網路而生，成長過程離不開粉絲，因此與粉絲的關係自然十分緊密。他們深知粉絲的內心需求，能洞察粉絲的內心世界，並透過個人魅力來形成商業模式，呈現品牌的價值觀和行銷定向。這樣的現象也因為2015到2016年出現了「變現」模式，加上支付平台的加入，讓網紅變成是有收入的。資深媒體人張涓 (2017) 也觀察到，在台灣目前發展網紅的方向更趨向實業家的做法，指的是當作一個企業來經營並且建立獲利模式。

然而，學者劉帥 (2020) 指出，網紅經濟是否可持續發展將面臨著經營瓶頸上的問題。不管提供的消費品是網紅的才藝服務或是推銷的產品，消費的產品質量屬性被情感因素淡化，就會降低對產品的黏性需求和忠誠度，難以長久保持銷售業績。

綜上所知，互動性是增加粉絲的基礎也是網紅經營的骨幹。優良的粉絲經營可以讓粉絲的線上交流與線下活動相結合，使企業或品牌產生足夠的力量去撬動自己的粉絲，令他們為自己喜歡的產品或品牌提供助力。粉絲經營的目的就是透過粉絲們的互動與參與使品牌傳播產生分裂式的效果並呈倍數的速度傳播下去。這樣的手法，就是所謂的網紅行銷。

2-1-3 網紅行銷

根據美國行銷協會公告，全國廣告主協會指出一影響力行銷專注於利用對潛在買家有影響力的個人，並圍繞這些個人定向行銷活動，以將品牌訊息傳播到更大的市

場。在影響力行銷中，品牌會激發或報償有影響力的人來代言他們，其中可能包含名人、內容創作者，客戶擁護者和員工，而不是直接行銷給大量消費者。

影響力行銷直接解決了潛在客戶中最常見的銷售障礙，並將注意力集中在為決策者提供建議的個人身上。它鼓勵在目標市場區隔時提高選擇性，增加對每個市場板塊的了解，在決定如何溝通以及溝通方式上時需要更多的思考。這樣的行銷方式，讓經過深思熟慮消費者減少受到不必要的資訊攻擊。(Brown, 2008)

全球對於「Influencer Marketing 網紅行銷」的關注度也日漸成長，在Google關鍵字搜尋量從 2016 年開始成長，到 2018 年形成明顯態勢。2019 年搜尋量已經有相當的規模，由此可得現今網紅行銷成為數位行銷的必備項目之一。(KOL Radar, 2020) 若以 Google Trends熱門字詞搜尋量作為指標，並把觀察指標拉長到五年，趨勢線成長顯著。如下圖2-1所示：

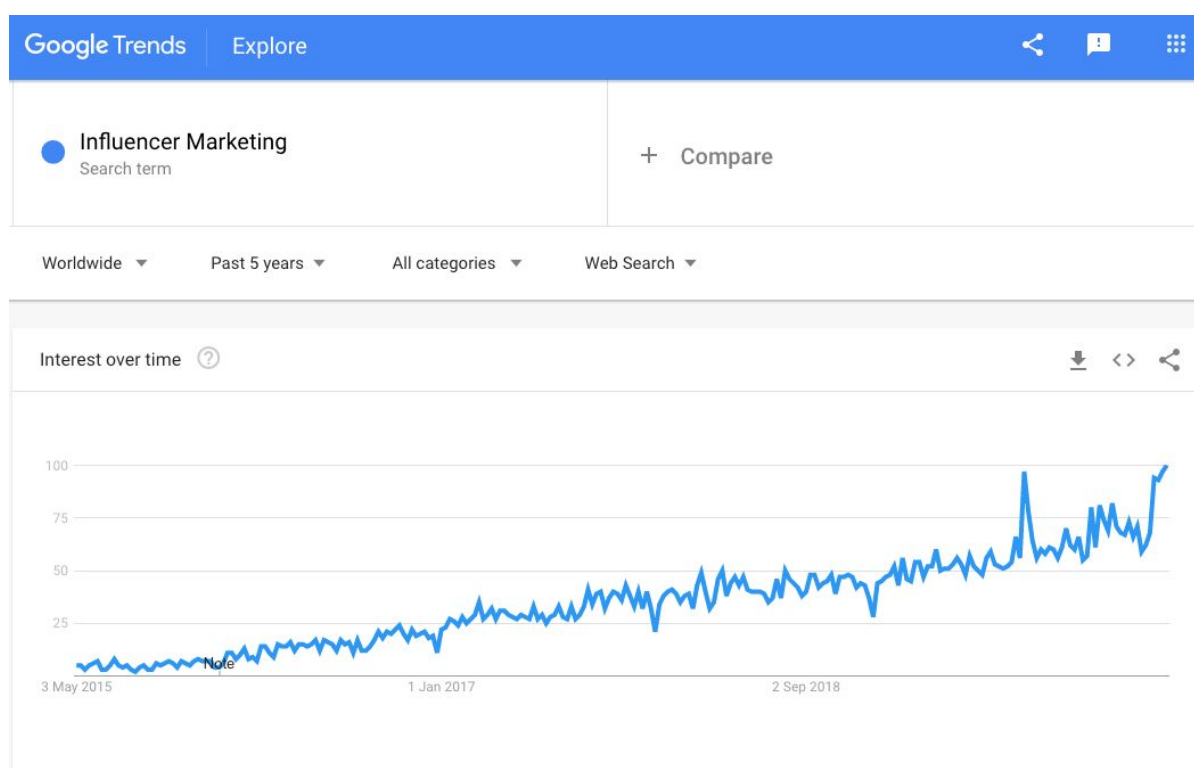


圖2-1：網紅行銷2015-2019年搜尋量變化

資料來源：Google Trends, 2020

利用網路科技，任何人都可以擁有自己的粉絲且擁有成名的機會。而在粉絲數量累積到一定程度時，就會產生質變，圍繞粉絲互動完全能夠建構出一個閉環行銷系統。(黃鈺茗，2018) 在粉絲經濟時代，若一個企業能夠擁有數量足夠龐大的粉絲，它

必然可以佔據更多的市場，創造出更龐大的商機。而粉絲越忠誠，產品的存活時間就越長，品牌的發展動力也就會越強。

綜上所述，網紅創造的經濟效益已被許多學者認可及驗證。網紅本身就像一個企業、產品一樣，需要悉心經營及制訂策略才能夠建立影響力，進而創造營收。因此本研究將針對其頻道營運、粉絲經營等方向進行探討，從專家提供之經驗分享中，歸納及擬定經營策略。

2-2 產品生命週期

產品生命週期（Product Life Cycle, PLC）最初是由美國經濟學家 Raymond Vernon 於1966年首次提出，即新產品從開始進入市場到被市場淘汰的整個過程。其產品生命是指在市場上銷售的時間，形容產品像人的生命一樣，要經歷形成、成長、成熟、衰退這樣的周期 (Vernon, 1966)。就產品而言，也就是要經歷開發、引進、成長、成熟、衰退的階段 (如圖2-2所示)。

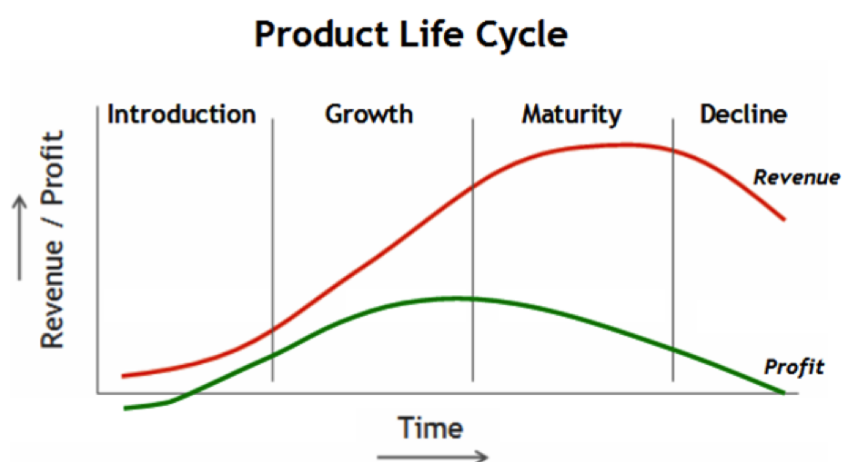


圖2-2：產品生命週期模型

資料來源：Vernon, 1966

學者Osland (1991) 也在其關於PLC推演之研究中指出，通過市場營銷人員的正式描述和經驗測試，PLC已經獲得廣泛的接受，概括解釋隨著時間的推移之下的銷售行為和現象。Curry、David 和 Riesz (1988) 在價格和質量關係的縱向分析中也採用了PLC概念。他們發現，產品形式中品牌的價格與產品質量之間的對應關係在PLC持續時間內會增加。

如前所述，產品生命週期是一個很重要的概念，它和企業制定產品及銷售策略有直接的關係。網紅是一個應用新科技所推出的一個服務，肖贊軍 (2016) 也在其研究中指出，網紅經濟的商業模式內生於新興媒體的商業模式，是新興媒體商業模式的子集。因此也可以應用產品生命週期的方式來去做描述、解釋。以下本研究將會用 PLC 的理論框架來介紹網紅的產品生命週期。

2-2-1 網紅生命週期

眾多研究中指出，網紅的生命週期是短而不穩定的，認為網紅是快消品文化符號，每三到五年就是一個網民反覆運算期。(袁國寶、謝利明，2016) 由於每代網友的喜好不同，網紅的存留受觀眾的興趣轉移影響非常大。網紅經濟能否形成持續的商業價值，仍需具體研究。

如前文所介紹，網紅類似一個經營的產業所提出來的新的科技的產品或服務，因此也有滿類似的產品生命週期。杜一凡 (2017) 將網紅生命曲線分成蟄伏、爆紅、崩潰重組三個階段。尤其在爆紅時期，「顏值與情緒類」網紅可在短時間內刺激粉絲的某種情緒，達到迅速吸引、迅速爆紅的效果。但是因時效性和可替代性較強，所以大多為短線產品，生命週期較短。「達人類」網紅在某些專業領域中影響力大，能夠在目標粉絲群中達到意見領袖或專業導師的作用。此類網紅崛起較難，但是生命週期一般較長。

然而，雖然網紅的IP化 (化品牌商標為某種符號化的認知)、平台化，可以延長網紅的生命週期，且隨著網紅內容的垂直化發展，網紅電商可望與需要消費指導的更多垂直性實體行業相結合；但此延續性作法尚有待進一步觀察的是：品牌的目標消費者與網紅的粉絲群體重疊度要高、產品易於為網紅的生活方式所覆蓋。(肖贊軍、康麗潔，2016)

接下來針對以影片傳播形式為主的YouTube來探討，網紅於該平台上的之生命週期演變。

2-2-2 YouTube頻道生命週期

美國知名行銷學者 Kotler (2008) 提出，並不是所有的產品生命週期曲線都是按照典型的S型呈現 (圖2-3)。其他特殊的產品生命週期包括風格型產品生命週期 (Style)、時尚型產品生命週期 (Fashion)、熱潮型產品生命週期 (Fad) 等的類型。請見下圖 2-3：

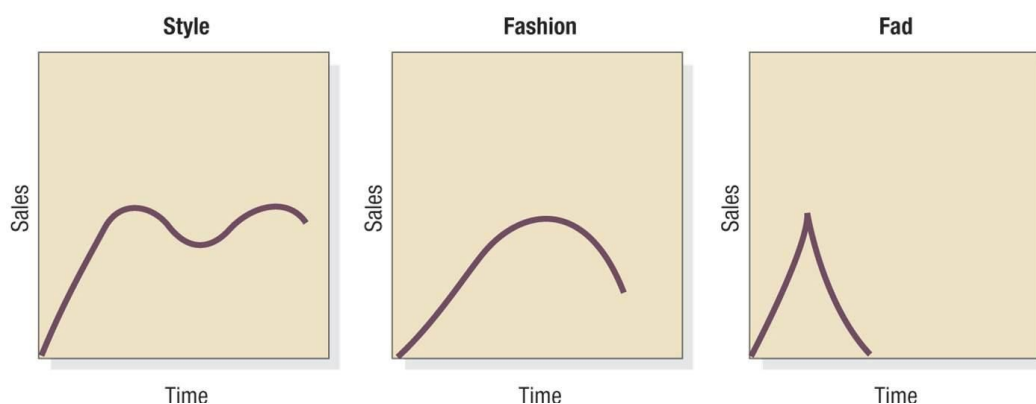


圖2-3：特殊產品生命週期模型

資料來源：Kotler, 2008

本研究根據產品生命週期框架，搜集了Socialblade (美國知名的社群媒體數據統計分析網站，提供即時產出各大社群頻道各項數據的服務) 2019年底的網紅資料，發現數據曲線多元。以下舉例幾位百萬訂閱YouTuber，以及說明其2019年底的曲線變化如何呼應產品生命週期：

一、理科太太（以科普知識解析生活常識）

屬於典型的生命週期曲線，經歷了導入、成長、成熟、衰退時期。中間一次短暫的爆紅後，就一蹶不振了。起初該頻道因新奇的頻道定位快速吸引大眾目光，後續因為影片中對於科學資訊的傳達有誤，以及網友質疑其形象過度包裝等原因，帶來不少質疑。(江姿儀，2019) 當民眾對品牌或產品有不好的體驗，這個印象就會一直跟著。



圖2-4：理科太太頻道訂閱數曲線圖

資料來源：Socialblade，資料時間：2020/1/22

二、阿滴英文（英語教學內容、主題式英文趣味影片）

屬於風格型生命週期，在人們生活中佔有基本一席之地但特點突出。這樣觀看的習慣一旦產生，可能會延續數次，根據人們對它的興趣而呈現出一種迴圈再迴圈的模式，時而流行、時而又可能不流行。

對於知識內容產製上的困境，阿滴用兩種方式解決，一是開發全新、具有延續性的系列，例如「歌曲搶答賽」；二是運用更棒的技巧、切入點來製作新主題，例如邀請其他 YouTuber 來共同參與製作。(陳君毅，2018)



圖2-5：阿滴英文頻道訂閱數曲線圖

資料來源：Socialblade，資料時間：2020/1/22

三、Joeman（遊戲實況主、開箱實測）

屬於時尚型生命週期曲線，指在某一領域為大家所接受且歡迎的風格。其特點是，剛上市時很少有人接納，但接納人數隨著時間慢慢增長，終於被廣泛接受，最後緩慢衰退，消費者開始將注意力轉向另一種更吸引他們的時尚。

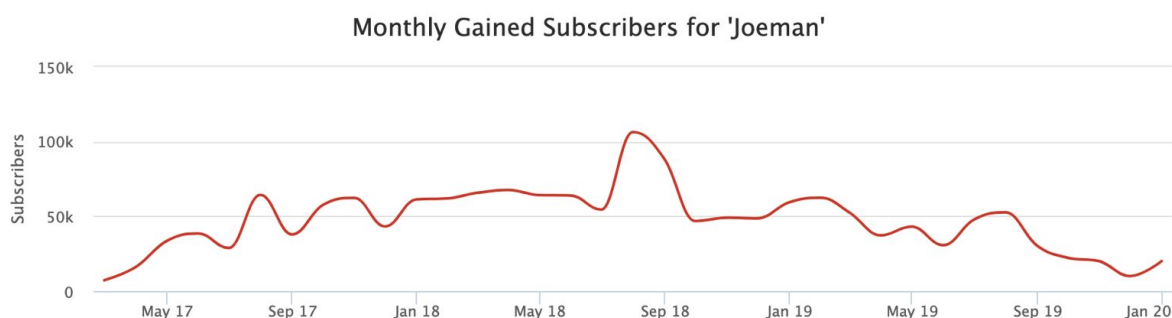


圖2-6：Joeman頻道訂閱數曲線圖

資料來源：Socialblade，資料時間：2020/1/22

四、蔡阿嘎（以愛臺灣為主題的時事議題影片、搞笑影片而聞名）

屬於多個熱潮型所組成的生命週期曲線，是一種來勢洶洶且很快就吸引大眾注意的曲線。熱潮型產品的生命週期往往快速成長又快速衰退，主要是因為它只是滿足人類一時的好奇心或需求，所吸引的只限於少數尋求刺激、標新立異的人，通常無法滿足更強烈的需求。

可由下圖2-7所知，蔡阿嘎透過間斷性的創造熱潮，來成功不斷地吸引觀眾目光。



圖2-7：蔡阿嘎頻道訂閱數曲線圖

資料來源：Socialblade，資料時間：2020/1/22

如同產品會有生命週期一般，網紅經營也有其運轉之週期。分析YouTuber如何成長，及衰退時如何能夠持續不斷的延長，是一個非常重要的議題。因此本研究將以產品生命週期理論為核心主軸，介紹網紅及YouTube頻道上之週期現象。

2-3 YouTuber職業化趨勢

從2005年到2012年，YouTube的理念一直都是「展示自我」，但如今，要是沒有團隊的支持，想要成為網紅播主越來越難，而這與網紅的盈利模式有關。可以發現許多知名的網紅，背後都是受到龐大的製作團隊，或網紅經紀公司所支持的。(Stokel-Walker, 2019) 這讓他們更容易成功、也邁向專業及職業化經營。

2-3-1 職業型YouTuber

YouTube在2007年推出合作夥伴計畫 (Partner Program)，將回饋廣告收益的對象擴及所有創作者，而不僅限於知名媒體公司。如果達到一定的點閱次數或訂閱人數，就能提供YouTube在你的影片上打廣告的權利，從頻道的流量賺取大部分的廣告收益。YouTube的收益分享帶來最深遠的影響則是網路創作事業的民主化，使影片創作

者將製作影片從嗜好轉變成一項生意。這也改變娛樂事業的職業生態，由有背景或少數幸運者獨佔，轉變成對幾乎每個人開放的產業。(Kyncl & Peyvan, 2018) 網路上取之不盡、用之不完的網紅，開始被歸類評比、貼上價格標籤。在激烈競爭環境下，許多傳統藝人也因媒體環境的變化下轉型，朝向與粉絲互動的經營方式進行，開始經營社群平台。

以 YouTube 平台為例，在台灣突破百萬訂閱的YouTuber頻道數量於近年大幅成長。屏除純音樂、動畫、宗教、電視台或新聞台等商業型頻道，從2017年的7個頻道攀升至2018年的12個，在2019年當年度則突破至13個（見圖2-5），並且商業行為的產值驚人，已成新興產業。Stokel-Walker (2019) 表示，要把影響力人物或創造者看作創業者，這些人是在創業、招聘員工、管理預算，而這些都是相當可轉用的技能。其中的佼佼者可以發現趨勢走向、堅持不懈地嘗試，與受眾建立一個真實的連結，並且密切關注受眾的來源分析，找到如何在一個擁擠的媒體環境下脫穎而出的辦法——與此同時還在不斷產生新的內容流。(Roose, 2019)



圖2-8：台灣歷年百萬訂閱YouTube頻道成長曲線

資料來源：Socialblade、本研究整理，資料時間：2019/12/4

根據統計，2017年台灣用戶在行動裝置上觀看YouTube影片的時數比起2016同期成長50%、台灣所有YouTube頻道全球累積觀看次數達1500億次，相當於全球人口的20倍。(高敬原，2017) 當觀眾不斷的從傳統媒體轉移到YouTube平台上時，也造就了YouTube網紅量不斷成長。截至2019年12月，台灣破百萬訂閱之非商業型（在此指非媒體公司或電視台所擁有之官方頻道）YouTube頻道已高達31個，如下表所示：

表2-2：台灣破百萬訂閱之「非商業型」YouTube頻道

| 排名 | 頻道名稱 | 類型 | 影片數 | 訂閱數(百萬) | 總觀看數 |
|----|-------------------|----|-------|---------|-------------|
| 1 | 這群人TGOP | 娛樂 | 199 | 3.09M | 726,133,139 |
| 2 | 阿滴英文 | 教育 | 434 | 2.42M | 211,762,549 |
| 3 | 蔡阿嘎 | 人物 | 632 | 2.27M | 510,843,474 |
| 4 | 阿神 | 遊戲 | 3,932 | 2.08M | 984,407,835 |
| 5 | 眾量級CROWD | 喜劇 | 429 | 1.8M | 480,766,198 |
| 6 | Joeman | 人物 | 2,001 | 1.72M | 446,237,886 |
| 7 | DE JuN | 遊戲 | 795 | 1.58M | 779,380,642 |
| 8 | 小玉 | 人物 | 281 | 1.46M | 463,388,982 |
| 9 | 聖結石Saint | 喜劇 | 565 | 1.46M | 463,523,773 |
| 10 | Jay Lee Painting | 教育 | 367 | 1.41M | 154,908,591 |
| 11 | 安啾咪 | 人物 | 215 | 1.4M | 205,683,106 |
| 12 | WACKYBOYS 反骨男孩 | 娛樂 | 627 | 1.34M | 448,083,540 |
| 13 | 放火 Louis | 喜劇 | 219 | 1.33M | 193,751,923 |
| 14 | 黃氏兄弟 | 喜劇 | 422 | 1.32M | 259,074,624 |
| 15 | 狠愛演 | 人物 | 400 | 1.32M | 236,574,951 |
| 16 | 白癡公主 | 娛樂 | 198 | 1.31M | 157,792,084 |
| 17 | 人生肥宅x尊 | 人物 | 178 | 1.31M | 238,854,454 |
| 18 | 三原JAPAN | 人物 | 1,244 | 1.3M | 346,592,708 |
| 19 | 千千進食中 | 人物 | 122 | 1.29M | 146,581,165 |
| 20 | 菜喳 | 遊戲 | 568 | 1.26M | 404,233,627 |
| 21 | 滴妹 | 人物 | 142 | 1.25M | 137,468,086 |
| 22 | 蔡阿嘎Life | 人物 | 353 | 1.22M | 226,772,040 |
| 23 | 啾啾鞋 | 娛樂 | 402 | 1.21M | 140,324,759 |
| 24 | 魚乾 | 人物 | 448 | 1.21M | 220,714,698 |
| 25 | HowFun | 娛樂 | 597 | 1.19M | 347,757,221 |
| 26 | sandy mandy | 娛樂 | 215 | 1.14M | 119,874,191 |
| 27 | 在不瘋狂就等死 x 狂人娛樂 | 喜劇 | 886 | 1.11M | 291,570,384 |
| 28 | 理科太太Li Ke Tai Tai | 教育 | 187 | 1.08M | 76,885,014 |
| 29 | 劉沛 | 旅遊 | 588 | 1.03M | 166,754,320 |
| 30 | 舞秋風 | 遊戲 | 4,532 | 1.03M | 410,419,415 |
| 31 | 搞神馬 | 人物 | 320 | 1M | 215,831,414 |

資料來源：Socialblade、本研究整理，資料時間：2019/12/4

2-3-2 YouTuber經營規範及獲利

想當YouTuber賺錢，勢必得先了解YouTube上的經營規範及準則。以下將介紹YouTube官方對於網紅創作者的管理評級、YouTube平台演算法及獲利方式。

一、YouTuber 評級

對於職業型YouTuber，官方給予不同大小的頻道進行分級。且依照每一等級給予資源及獎勵。分級方法請參考表2-3：

表2-3：YouTube Creators 福利與創作者獎

| 獎勵等級 | 里程碑獎牌 | 訂閱人數 | 官方提供之資源 | 創作者學院推薦課程 |
|-----------|--------|--------------|--|---|
| 白銀級 以上 | 鑽石創作者獎 | 達 1 千萬 | <input type="checkbox"/> 獲得創作者獎牌 <input type="checkbox"/> 取得個人專屬YouTube合作夥伴經理的協助：一對一支援服務、根據您的目標量身打造計劃、獲邀參加創作者專屬活動和研討會，服務限期 6 個月。 | N/A |
| | 鑲金創作者獎 | 達 1 百萬 | | |
| | 白銀創作者獎 | 達 10 萬 | | |
| 黃銅級 | 無 | 介於 1 萬到 10 萬 | <input type="checkbox"/> 走訪製片廠 (YouTube Space)：使用專屬的攝影棚、舉辦個人專屬的活動 <input type="checkbox"/> 參加 NextUp 大賽：優勝者可以學習使用新製片器材及參加為期一週的創作者訓練營。 | <input type="checkbox"/> 透過YouTube賺取收益 <input type="checkbox"/> 將YouTube頻道升格成事業 <input type="checkbox"/> 頻道成效評估規劃 |
| 蛋白石級 | 無 | 介於 1 千到 1 萬 | <input type="checkbox"/> 參加粉絲見面會暨創作者訓練營 (YOUTUBE FANFEST) | <input type="checkbox"/> 爭取曝光機會 <input type="checkbox"/> 社群平台經營 <input type="checkbox"/> 數據分析了解頻道成效 |
| 石墨級 | 無 | 介於 1 到 1 千 | <input type="checkbox"/> 創作者工作室，提供易用的管理工具或是詳盡的數據分析 <input type="checkbox"/> 提供閱讀《創作者月刊》 <input type="checkbox"/> 瞭解 YouTube《社群規範》與版權 | <input type="checkbox"/> 頻道規劃基本要領 <input type="checkbox"/> 製作優質內容 <input type="checkbox"/> 製片技巧 |

資料來源：YouTube Creators, 2020、本研究整理

二、YouTube 演算法

Bishop (2018) 於研究中發現，YouTube 平台演算法導致，不適合現有影片類型的YouTube頻道將受到懲罰。也就是說，這會排除播放列表中流行類型之外的頻道，並且如果用戶在官方推薦的影片中中斷觀看影片的話，該頻道也會在演算法中被降級。此外，他認為YouTube的算法最終會根據品牌和廣告客戶的需求，來獎勵符合期

望的影片內容。學者Bärtil (2018) 也在其研究中驗證，2006到2016年間YouTube 排名前 3%的頻道獲取了平台上 85% 點擊量。因此，可以得知演算法對於影片觸及率息息相關。Cooper (2019) 針對YouTube演算法的演變進行歸類，請見下表2-4：

表2-4：YouTube演算法歷史

| | 關鍵決定因素 | 說明 |
|------------|-----------------------------|--|
| 2012年前 | 觀看數 | 雖然這種策略應該獎勵出色的影片，並將最受歡迎的影片放在觀眾的眼前，但它卻帶來了誘導性點擊的問題。即使影片的標題誤導人們點擊播放，他們也會很快停止觀看。此策略不利於質量、不利於廣告商，也不利於平台。 |
| 2012-2016年 | 持續觀看時間及平台總觀看時間 | YouTube重新調整了演算法，以增加觀看時長和整個平台所花費的時間。這引起了一波令人討厭的新策略：就像花費不必要的時間來兌現影片的保證觀看率一樣。同時，獎勵留住觀眾較長時間的視頻，這意味著創作者必須減少製作每個視頻的時間。他們負擔不起頻繁的製作又長又高質量又累人視頻的費用。 |
| 2016年 | 機器學習 | YouTube發布了一份白皮書 (Covington, Adams, Sargin, 2016)，說明了深度神經網絡和機器學習在其推薦系統中的作用。 |
| 2017年 | 影片品質 | YouTube據稱改善了彈出的新聞影片的質量，以減少煽動性宗教或至上主義的內容。 |
| 2018年 | 營利 | YouTube的貨幣政策更改減少了該平台必須主動監控的內容創作者的数量。但是僅僅幾個月後，美國有線電視新聞網（CNN）報導其300個主要品牌，包括Adidas、Cisco、Hilton和Amazon在宣傳白人至上、納粹、戀童癖等頻道上投放廣告。品牌即使在購買廣告欄位時選了「品牌安全」框，仍並不安全。 |
| 2019年 | 禁止邊緣內容 (Borderline Content) | 在2019年初，YouTube宣布其演算法將不再推薦可能會傷害或嚴重誤導觀眾的「邊緣內容」。(Paul, 2018) |

資料來源：Cooper, 2019、本研究整理

雖然Covington、Adams及Sargin (2016) 曾代表YouTube官方說明，其平台上影片推薦演算法 是使用深度學習方法，經過非常多測試後提供良好、精準的推薦機制。然而，許多創作者和專家仍認為，YouTube的機器學習系統至今仍在一個不穩定且持續學習的狀態。在YouTube這樣一個高度仰賴「關注度經濟」的平台，如此模糊的演算法環境使人們產生恐懼與不安。(Bishop, 2018)

三、YouTuber獲利方式

根據YouTube官方公告 (2020)，使用者若要利用影片在 YouTube 上獲得收益，首先必須申請加入「YouTube合作夥伴計畫」，若訂閱數在一千以上、且過去一年中

累積四千小時的觀看時間，符合這兩個條件通過審核後，才能於後台開啟各種營利功能。賺取收益的方式有：

- (1) 廣告收益：透過多媒體廣告、重疊廣告和影片廣告賺取廣告收益。
- (2) 頻道會員：頻道會員只要定期支付月費，就能享有您提供的特殊獎勵。
- (3) 商品專區：您的粉絲可以瀏覽及選購您在觀賞頁面中呈現的官方品牌商品。
- (4) 超級留言與超級貼圖：在您的粉絲購買超級留言與超級貼圖之後，他們的訊息就會以醒目方式顯示在聊天室對話串中。
- (5) YouTube Premium 收益：如果訂閱 YouTube Premium 的觀眾觀看了您的內容，您就能獲得訂閱費用分潤。

當然，YouTuber的成功不僅僅是獲得的觀看數多。除了透過創作影片從YouTube得來的收入，也有人透過經營副業、賣自傳書、業外廣告代言等方式增加業外收入。(Kosoff, 2015) 像Felix Kjellberg (更多人稱他PewDiePie) 這樣的YouTube明星，透過在自己的YouTube頻道上打電玩遊戲，每年可賺1200萬美元。(Slane, 2018)

2016 年 12 月，富比士雜誌公佈了10個最具影響力的 YouTube 明星，估計他們的年收入總和達到7050萬美元。(Forbes, 2016) YouTube 在 2017 年 1 月時在自己的網頁上指出，YouTube上每年獲得六位數收入的頻道數量同比成長了 50%。

曾有台灣的 Youtuber 計算出，約每千次觀看能有 0.6 至 1.4 美金的收入。知名 YouTuber 冏星人也曾拍影片公開個人每月來自平台的收入，平均百萬點擊可賺取 3 萬台幣，也就是1000 點閱數約 1 美元收入。(中央社，2017)

YouTube大中華區策略合作夥伴協理林映嵐曾表示，影片的點閱數跟收入沒有絕對關係，且因人而異。收視地區與廣告種類，是影響創作者收益的兩個主要因素。(楊政勳，2018)因此官方也指出，創作者可以在YouTube後台觀看自己頻道的收益數據，找到對於自己頻道來說，國家觀看的收益較高、或文化話題較有共鳴的地區來經營，來賺取最大收益。

根據本章的文獻探討，可以了解到，網紅經濟規模不容小覷。因自媒體的發達，越來越多人成為職業型網紅後，也吸引廣告主在YouTube平台上投入行銷資源。網紅因應這樣的現象，必須將自媒體當作企業經營的方式延續產品生命週期。而這其中需要配合平台的經營規範，以獲得最大的經營效益。

第三章 研究方法

在本章中，將會闡述具體的研究進行之流程與步驟、採取的研究方法，以及如何擬定訪談的問項、進一步決定訪談之對象。

3-1 研究流程

本研究首先根據初步的文獻導出研究動機及目的，文獻中包含網紅經濟、產品生命週期以及YouTuber職業化趨勢。接著針對這些主題反覆確認研究之題目，並且確立研究問題。本研究採取訪談法，根據理論基礎及研究問題擬定訪談大綱 (請見節3-2) 作為訪問工具，接著設定訪談對象 (請見節3-3)。最終將蒐集訪談所得之資訊進行分析進而產出結論。具體流程如下圖所示：



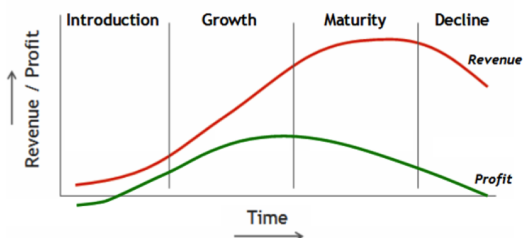
圖3-1：研究流程

3-2 訪談內容設計

此訪談大綱首先了解受訪者之背景、及了解其產業的相關經驗。再根據第二章的文獻回顧，以產品生命週期為框架，從多方角度切入探討，擬定具體問項。正式訪談過程中以結構式訪談法為主軸，並視現場氣氛和情況加入非結構式的訪談內容，在訪談過程中，藉由原本的提問中帶出更深一層或更廣泛的因素與問題供探討，對問題作全面、深入的瞭解。

本研究針對已訂定之問題與目的，擬定基本的訪談大綱，先提交給受訪者確認後，方作為正式的提問內容 (請見表3-1)。

表3-1：訪談大綱

| | |
|--|---|
| <p>生命週期理論</p> <ol style="list-style-type: none">1. 請參考右圖之產品生命週期曲線 (Vernon, 1966)，您會建議網紅經營在導入期、成長期、成熟期和衰退時期/產品延伸期分別用什麼策略來延續頻道生命？2. 根據Moore所提出的鴻溝理論 (1991)，產品在產品生命週期中的導入期時有一大門檻，許多人說跨越鴻溝是非常重要的。而您認為在網紅的生命週期中哪一階段最難突破？ | <p>Product Life Cycle</p>  |
| <p>YouTuber職業化趨勢</p> <ol style="list-style-type: none">3. 當網紅走入職業化，猶如創業家一般，他們不僅招聘員工，也要管理預算。(Chris, 2019) 請問您認為這些創業家，在經營上可能有哪些不必要的投資？4. 許多知名的網紅，背後都是受到龐大的製作團隊，或網紅經紀公司所支持的。(Chris, 2019) 您認為網紅與經紀公司合作的情況或條件應為何？ | |
| <p>網紅經濟</p> <ol style="list-style-type: none">5. 網紅的誕生依托網際網路，而其成長取決於粉絲黏著度。(杜一凡, 2017) 您認為網紅在粉絲經營上有何手法？6. 粉絲數量累積到一定程度時，圍繞粉絲互動完全能夠建構出一個閉環行銷系統。(黃鈺茗, 2018) 其中常見的方式為線上線下導流，請問您對此看法為何？ | |

3-3 訪談對象

職業型網紅之經營可以是個人經營，也可能是由團隊或平台輔佐。業界中有對傳播媒體產業發展有豐富見解的，也有實際親手操做過網紅或YouTube頻道者。因此為了多方獲得不同角度的意見及想法，本研究針對「個人與平台」及「理想與實務」這四個面向來設定訪問對象 (見圖3-2)，將根據這些面向進行頗析，不僅比較彼此差異、也探討相似點。

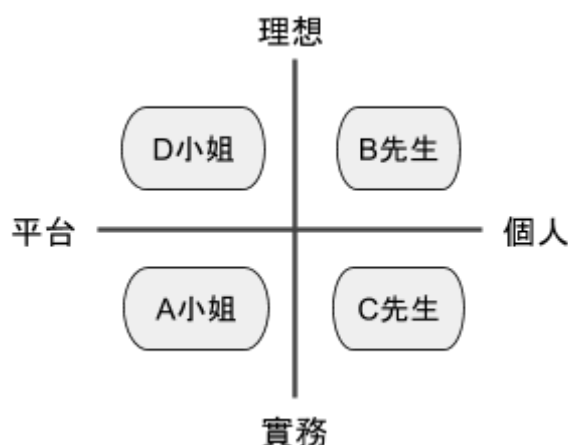


圖3-2：訪談對象面向

本研究於 2019年12月至 2020年1月期間，訪談共計4位於相關領域專家、或於業界具有網紅或YouTube頻道操作經驗之工作者 (見表3-2)。訪談時間預計每位約2小時，視實際進行狀況做彈性調整，並事先準備小禮物贈予受訪者致謝。

表3-2：受訪者列表

| 姓名 | 產業背景 | 訪談日期 | 訪談地點 |
|------|---------------------------------------|------------------------|-------|
| A 小姐 | 網紅媒體公司 營運長 1年 | 2019年12月19日14:00-16:00 | 共享辦公室 |
| B 先生 | 影像公司總監 / 影音行銷專家 / 相關產業協會理事長 / 導演經驗 6年 | 2020年1月9日10:00-12:00 | 公司辦公室 |
| C 先生 | YouTube頻道監製 / 影音媒體公司創辦人 8年 | 2020年1月17日10:00-12:00 | 商務中心 |
| D 小姐 | KOL平台公司專案經理 1年多 | 2020年1月18日16:00-18:00 | 咖啡廳 |

第四章 研究結果與分析

在本章中，首先會就訪談得到結果，綜合性的分析在每個YouTube頻道的每個生命週期階段之經營策略，呈現四位受訪者之相同或相異處。然而，訪談結果中也發現到，不僅協助者和實際經營者的策略認定會有某些差異，平台端和個人端經營時也會有所異同。本研究將從不同的論點來探討剖析。

4-1 週期各階段之策略

根據產品生命週期理論的典型模型，本研究結合2-3-2中提及的「YouTube頻道評級」，將橫軸定義為網紅生命週期的四個階段，分別為：導入期 (0-10萬訂閱)、成長期 (10-100萬)、成熟期 (達到100萬訂閱) 和衰退期 (退追蹤或停滯不前) / 產品延伸期 (邁向200、300萬訂閱)。

對於YouTube頻道經營，訂閱數是長久發展關鍵，且能轉化成每部影片觀看次數的基本盤，對於一個長久經營的頻道而言，「訂閱數」絕對重於每部影片的「觀看數」。因此，本研究將縱軸設定為頻道訂閱數。如下圖4-1所示：

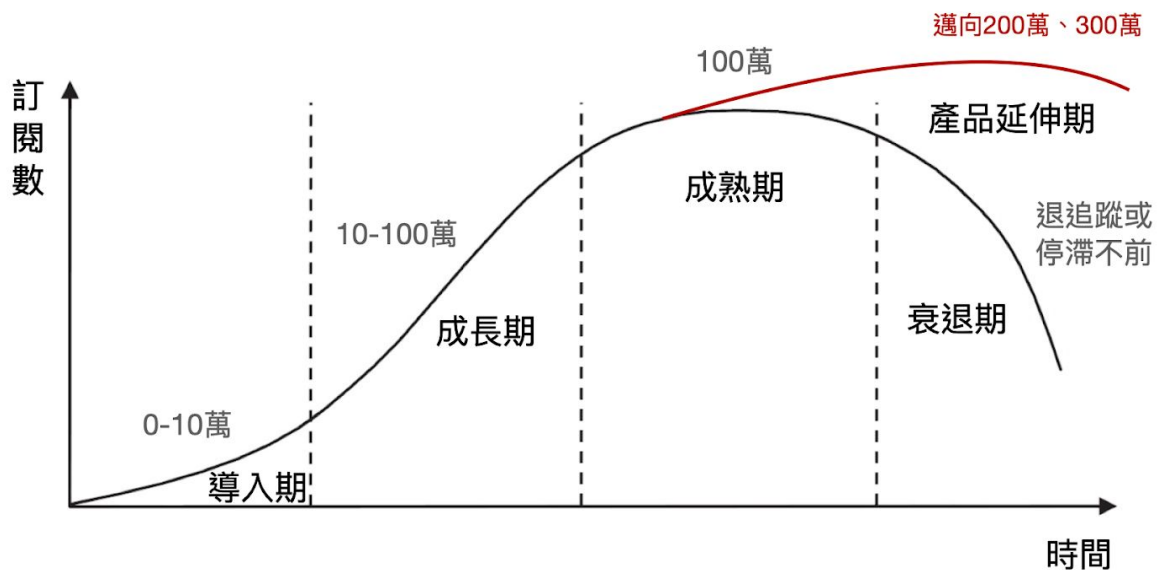


圖4-1：YouTube頻道產品生命週期架構

首先，針對訪談之第一題問項，本研究將四位受訪者提供之資訊歸納整理，說明於產品生命週期，各個階段應該做什麼事、制定何種策略，以達到YouTuber/網紅持續的生命延長。

問項一：請參考上圖4-1之產品生命週期曲線 (Vernon, 1966)，您會建議網紅經營在導入期、成長期、成熟期和衰退時期/產品延伸期分別用什麼策略來延續頻道生命？

4-1-1 導入期 (0-10萬訂閱)

A 小姐：一開始的主軸要非常的明確，以「方向性」和「產業性」去走，且盡量不要有太多商業的東西加入進去。除非一開始就表明是賣貨的頻道，要不然初期適合以「樂於與觀眾分享資訊」的方式互動。介紹的商品不要太多樣化，以垂直領域的主題去挑選，消費者、受眾才會很清楚頻道走向。

B 先生：「主題」和「速度」是在導入期最重要的關鍵。「主題、創意點」是為了打造個人品牌、IP化，方便以後賣什麼都行。而「速度」指的是更新的頻率，要有足夠的sample來判斷方向和不同子題的成長。此外，要將其他社群媒體串連YouTube，做綜合式的曝光。

C 先生：初期不要跟風，將自己的興趣、嗜好、專長或工作做垂直領域的經營，才做的長久。此外，最好符合官方的原則、定時和定量的產出，讓觀眾增加印象。粉絲互動上最好24小時內回應粉絲的留言，讓他們感覺受到重視。

D 小姐：初期進入的門檻不高，但要觀察平台上一些基本的原則，想辦法受到YouTube演算法的推薦，讓觀眾看到新頻道。其中，下標題關鍵字的技巧為重要因素之一。

[詳細逐字稿請見附件一]

綜合以上四位受訪者意見，本研究整理如表4-1：

表4-1：導入期之受訪者意見異同

| 相同性 | 差異性 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 垂直領域建立● 不要太商業化● 符合YouTube平台創作原則、善用後台功能● 嘗試配合演算法 | <p>個人VS.平台</p> <ul style="list-style-type: none">● 個人端提及影片發布速度/頻率的重要性 <p>理想VS.實務</p> <ul style="list-style-type: none">● 無顯著差異 |

一、四位受訪者之相同性

(1) 垂直領域建立

受訪者普遍認為，導入期為引領觀眾認識、喜歡上創作者的重要時期。一般來說開始的門檻不高，但要主軸明確，設定明確的方向或是可結合的產業類別。可以參考

個人特質，最好為個人的興趣嗜好、專長、工作之相關延伸，也可做市場調查，了解和自身同類別的創作者有哪些，自己和他人有何處不同？在此時期，垂直領域建立是最重要的一環，必須定位清楚且有強烈的吸睛點。

(2) 不要太商業化

頻道建立初期不宜太過商業化，除非表明頻道目的是賣貨導向，否則容易造成觀眾反感。

(3) 符合YouTube平台創作原則、善用功能

在此階段的創作也要符合平台的原則，雖然說平台保障創作自由，但不宜冒險發布易有爭議性的內容。實務上可以做到的有：多利用YouTube後台之功能、關鍵字、標籤字卡等等。下影片標題的技巧也十分重要，如何讓標題與縮圖、影片內容巧妙的結合又引人入勝，是初期吸引新觀眾的訣竅。

(4) 嘗試配合演算法

每階段都必須時時注意YouTube演算法的演變，但在初期尤其重要，因為在粉絲基礎薄弱的前提下，只能仰賴官方的系統推薦機制來獲得新觀眾。

二、差異性

本研究中發現，個人端與平台端比較時，個人端尤其認同影片發布速度及頻率的重要性，須思考影片發布時間策略，培養觀眾固定的觀看時段或頻率，是在初期建立粉絲黏著度的好方法。為了達到此目標，必須要有高頻率的產出。

至於理想與實務端之間在此無顯著差異。

4-1-2 成長期 (10-100萬訂閱)

A小姐：有了固定的內容產出後，做A/B test來看觀眾的偏好、做仔細的分析，以制定接下來的頻道走向。要瞭解到客群的性別、年齡層、觀看時間點，如何去影響留言、點贊、觀看率。

B先生：建立在導入期的基礎來做優化，透過YouTube後台數據來做精準行銷。這時期要做倍數的成長，可以從粉絲基本盤開始做活動、賣周邊商品。

C先生：這時期必須嘗試經營鐵粉團，粉絲會提供很多意見、幫忙做很多事情。此外，要粉絲的黏著度，讓他們自行成為一個強大的群組、甚至幫粉絲歸類，讓他們覺得榮譽感。內容創作上面，既要創新也要融梗。

D小姐：這階段必須維持和創新、做這種比較容易散播出去的內容。讓大部分已經知道你的人產生動機來訂閱你。做誇張新奇的主題、做別人做不到的事情，是其中一種方式。

[詳細逐字稿請見附件一]

綜合以上四位受訪者意見，本研究整理如表4-2：

表4-2：成長期之受訪者意見異同

| 相同性 | 差異性 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 從時事切入、做融梗的內容 ● 數據分析做精準行銷、測試內容 ● 維護舊粉絲、吸引新粉絲 ● 延長粉絲停留觀看時間 | 個人VS.平台 <ul style="list-style-type: none"> ● 個人端提議經營鐵粉團 理想VS.實務 <ul style="list-style-type: none"> ● 無顯著差異 |

一、四位受訪者之相同性

(1) 內容創新、精準行銷

為了讓頻道呈現快速、裂變形的成長，影片內容要容易被散播出去，不僅吸睛還要讓觀眾產生共鳴。可以從現在的時事切入、做融梗的內容，增加社群的討論度。如此一來，不僅帶給既有粉絲新的內容，也增加他們分享散播出去的動機。同時，可基於導入期之經驗基礎，利用數據分析做精準行銷，透過內容測試來擴大頻道的目標族群。

(2) 增加粉絲黏著度

當到達了10萬訂閱，代表已建立起一些粉絲基礎，就開始邁入了頻道成長期。除了持續性的內容產出之外，也須進一步培養觀眾收看時長，讓原本已經固定頻率收看的粉絲，願意花更多時間停留於頻道上面。維護了舊粉絲的同時，也讓他們去分享資訊、吸引新粉絲。

二、差異性

本研究中發現，個人端與平台端比較時，個人端認為這時期的粉絲經營，需要有規劃性的培養。方法其中之一為經營鐵粉團，可以成立臉書社團，提供粉絲們另外的溝通管道，也方便網紅傳達第一手消息給粉絲知道。粉絲會提供很多意見、自願性的協助網紅。

至於理想與實務端之間在此無顯著差異。

4-1-3 成熟期 (達到100萬訂閱)

A小姐：突破百萬的關鍵在於親和力、廣義度和持之以恆的創作。市場上的定位要廣，受眾夠多但要夠精準。另外，不要和敏感議題牽扯在一起，例如時事、政治。

B先生：這時可考慮加入網紅經紀公司，是個優勢但也不一定得做。為了讓產量提高，加入的話可以獲得額外的資源，且專業分工。

C先生：此階段網紅要從網路空間轉「實體」化，跟粉絲有另外一種形式的互動。建立自己的品牌、有自己的商品或公司、辦活動等，例如阿滴英文開教育雜誌、或是千千賣千絆面。但要考慮的是，台灣YouTube主流觀看族群還是18-24歲，消費能力不會太高，且開發的產品會受到各種放大檢視及比較。這時會需要融資，透過自己的公司或操盤手來協助。

D小姐：我們會建議網紅自行開立公司，經紀公司投資他們。這時可能會遇到企劃發想的瓶頸或拉扯，有做法是往線下延伸或開立子頻道。或是可以利用百萬的光環，和不同的人合作。目標是讓原本不是粉絲的人都會有動機想訂閱。

[詳細逐字稿請見附件一]

綜合以上四位受訪者意見，本研究整理如表4-3：

表4-3：成熟期之受訪者意見異同

| 相同性 | 差異性 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">● 建立品牌實體化、產品價值延伸● 避免用周邊商品來耗創作者影響力● 成立公司、評估是否與MCN合作 | <p>個人VS.平台</p> <ul style="list-style-type: none">● 無顯著差異 <p>理想VS.實務</p> <ul style="list-style-type: none">● 無顯著差異 |

一、四位受訪者之相同性

(1) 建立品牌實體化、產品價值延伸

受訪業界專家皆認為，達到此階段，代表其受眾普遍但內容定位夠精準。因此鼓勵開始建立品牌，開發垂直領域延伸出來的品牌或產品，前提是入手門檻要低。這樣實體化、商品化的作法，可說是在線下做價值延伸。需要注意的是，在此提及的產品非「周邊商品」，例如印有網紅名字的衣服、帽子等等。此類產品初期可以憑藉著網紅本身的名氣帶動銷量，但回購率非常低，且僅限於網紅本身的粉絲會購買。當做展品延伸時，必須盡量不去消耗創作者本身的影響力。

若起初不確定是否應該投入大量成本去開發產品，可先透過品牌聯名的方式試水溫，了解目標群眾的消費習慣和取向，再出自有品牌。或是先從鐵粉團開始賣，如同4-1-2中提及的，鐵粉的意見會是最佳的市場調查。

(2) 成立公司、與MCN合作

品牌化、實體化的過程中，可自行成立公司或透過或操盤手來融資、接受平台投資，以例資源整合。居成熟期時，最大的難題是保持頻道的熱度及聲量。為了保持頻道的穩定性，也可評估是否與MCN (Multi-Channel Network, 多元頻道聯播網) 合作。其將PGC (Professionally-generated Content, 專業生產內容) 內容聯合起來，在資本的有力支持下，保障內容的持續輸出，從而最終實現商業的穩定變現。

二、差異性

在成熟期，本研究並無發現個人端與平台端及理想與實務端之間顯著差異。

4-1-4 衰退期 (退追蹤或停滯不前) 或 產品延伸期 (邁向200、300萬訂閱)

A小姐：百萬之後也是要持續推出新的作品，且用並不會讓觀眾覺得很不舒服的方式結合商業的東西進來。另外，我認為網紅要跨越語言別，地區不要侷限於台灣。如果網紅本身的粉絲黏著度是很高的，要不要轉型倒是沒關係。假設是已經低迷的網紅想要起來，就是需要潛水一陣子、拿新的主題和形象出來，會比較好。或是參加一些公益活動等非商業行為、有身份轉變。

B先生：此時要培養鐵粉，透過互動更認識YouTuber本身，例如線上粉絲專頁內容經營、線下辦活動。鞏固及活化老粉絲、吸引新朋友。建立會員制也是鞏固維護粉絲的好選擇。

C先生：透過身份的擴張或轉換來進行TA的擴張，蔡阿嘎成為爸爸以後的操作是一個很好的典範。這樣身份的轉換，我不會稱之為跨領域，因為跨領域比較危險，觀眾不見得會喜歡或買單。粉絲黏著度要維持或創造高峰，可以關心社會議題、向社會大眾建立好形象。

D小姐：網紅的衰退，以理科太太舉例來說的話是因為業配太多。她轉變太快了，一下子爆紅，原本的粉絲沒有忠誠度，那就很難維繫這個關係。如果是經營了五年累積粉絲後再爆紅，粉絲本身還是會有一個忠誠度在，慢慢的觀察觀眾的反應再調整應該就還好。

[詳細逐字稿請見附件一]

綜合以上四位受訪者意見，本研究整理如表4-4：

表4-4：衰退期或產品延伸期之受訪者意見異同

| 相同性 | 差異性 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 鞏固活化舊粉絲、吸引新粉絲 | 個人VS.平台 <ul style="list-style-type: none"> 平台端認為進行業配要更拿捏，不要造成反感 理想VS.實務 <ul style="list-style-type: none"> 實務端認為要進行身份的轉換 實務端建議關心社會議題、參加公益活動 |

一、四位受訪者之相同性

受訪專家認為，導致衰退的原因眾多，一是頻道主題不再受歡迎，可能是社會環境因素影響，也可能是粉絲興趣的轉變，這些隨時都有可能發生。在此階段，除了要鞏固活化舊粉絲、也要吸引新粉絲，塑造新的主題或形象。

二、差異性

比較個人和平台端時，平台端認為進行業配要更拿捏，不要造成反感。當網紅越紅，觀眾對其業配行為會更加敏感，若操作不當則容易造成過於商業感而導致頻道衰退。

比較理想與實務端時，實務端認為最佳的產品延伸方式是透過身份的擴張或轉換，而非跨領域轉型。並且，其他另類的互動也會有助於成熟期後的突破，例如關心社會議題、參加公益活動等，不僅會加強大眾對網紅本身的認同感，合作廠商給予的信任也會增加。

綜合以上所述，本研究將每一階段之策略統整，如下表4-5：

表4-5：YouTuber生命週期策略

| 導入期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退 或 產品延伸期 |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 垂直領域建立 不要太商業化 符合YouTube平台創作原則、善用功能 嘗試配合演算法 | <ul style="list-style-type: none"> 從時事切入、做融梗的內容 數據分析做精準行銷、測試內容 維護舊粉絲、吸引新粉絲 | <ul style="list-style-type: none"> 建立品牌實體化、產品價值延伸 避免用周邊商品來耗創作者影響力 成立公司、評估是否與MCN合作 | <ul style="list-style-type: none"> 鞏固活化舊粉絲、吸引新粉絲 進行業配要更拿捏，不要造成反感 身份的擴張或轉換 關心社會議題、參加公益活動 |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 影片發布速度/頻率 | <ul style="list-style-type: none"> ● 延長粉絲停留觀看時間 ● 經營鐵粉團 | | |
|---|---|--|--|

4-2 理想端與實務端之比較

受訪之對象中，本研究在此以理想端與實務端作為區隔。理想端指的是B先生與D小姐，他們過去的經驗中主要是以輔導或給予策略建議；反之，實務端的A小姐與C先生，則是本身在做網紅操作亦或是YouTube頻道經營者。此分別的目的是為了探討，協助者和實際經營者的認知上是否有相同或差異。

4-2-1 週期成長最困難之階段

問項二：根據Moore所提出的鴻溝理論(1991)，產品在產品生命週期中的導入期時有一大門檻，許多人說跨越鴻溝是非常重要的一塊。而您認為在網紅的生命週期中哪一階段最難突破？

A小姐：每個階段的辛苦都不一樣。還沒爆紅的時難的是堅持、培養觀眾的觀看習慣和時長。爆紅之後難的是沒有新想法。

B先生：我覺得導入期的階段最難，因為要跨越初期的鴻溝，才能談後面。有了基礎後，才能進一步優化。

C先生：每個階段都困難，但最難的還是在成長期存活。

D小姐：我認為成長期最難，許多人在這階段卡關很久。因要去想很多其他能做的東西以及堅持下去。

[詳細逐字稿請見附件二]

分析：

本研究發現理想端的受訪者認為「導入期」從0到1將想法付諸於行動，且跨越初期的鴻溝最困難。若能熬過導入期，才能談後面的經營。還沒爆紅的時候是堅持，要如何培養觀眾的觀看習慣和時長，來去配合YouTube演算法讓自己被看見。

反之，實務者認為在「成長期」是最難突破的區間，認為若頻道定位及內容過於小眾，要破百萬訂閱很困難。在10萬到100萬的級距下存活不容易，有太多在這區間卡關的案例。受訪實務者認為，其實卡關無所謂，就努力再去做、找出自己的路，讓你既有的粉絲繼續再喜歡你就好。但其實有少部分就不繼續做了，這是非常可惜的。

4-2-2 經營上不必要的投資

問項三：當網紅走入職業化，猶如創業家一般，他們不僅招聘員工，也要管理預算。(Chris, 2019) 請問您認為這些創業家，在經營上可能有哪些不必要的投資？

A 小姐：對我們來講沒有不必要的投資，因為每條路都是不同曝光的點，完全只在於你現在要做的IP方向是什麼。

B 先生：我覺得缺一不可。可以管理一個團隊，讓他們去做。初期需要一些時間金錢上的投入，成長後要考量需不需要網紅經紀公司、MCN，因為每一件事情、每一個行為都是一個投資。

C 先生：我覺得不必要的投資比較會發生在導入期和成長期。導入期階段不要投資設備，不要花太多的時間去規劃、策劃你要做什麼。對於時間的控管和計畫，對我來說也是一種投資。在成長期，選錯合作夥伴也是一種不必要的投資。

D 小姐：很難去定義到底必不必要，對每個人來說必要程度不一定，但我們公司的角度就是給建議，如果網紅堅持，我們還是會想辦法滿足他。

[詳細逐字稿請見附件二]

分析：

受訪者普遍認為沒有不必要的投資，因為每條路都是不同曝光的點，完全只在於創作者要做的方向是什麼。初期可能需要一些時間金錢上的投入，每一件事情、每一個行為都算是一個投資。然而，可以巧妙運用利益相關者的時間、投資者的金錢，讓資源更有效利用。

其中，個人實務者認為，在導入期不要花太多錢在投資設備上。能用、堪用的攝影設備，或是人手一台的智慧型手機，就可以開始了，重要的還是創意和想法。並且，一開始也不要花太多的時間去規劃、策劃，有想法就直接開拍，因為有時拍攝主題是具有時效性的。

但個人理想端和實務端一致認同要慎選合作夥伴。包含網紅經紀公司、MCN代理商或操盤手。面對外在合作夥伴，需要考量合作的必要性。不良的合作關係不僅傷財又耗時，這些對於創作者來說都是重要的資本。

4-3 平台與個人端之比較

本研究也針對平台端受訪者與個人端去做比對。平台端在此指於網紅媒體/經紀公司和KOL平台公司工作的D小姐及A小姐；而個人端意指於媒體相關產業之工作者B先生及自身擁有YouTube頻道經營經驗之C先生。下面將討論，平台端與個人端在策略擬定上是否有相同或差異。

4-3-1 網紅經紀公司合作

問項四：許多知名的網紅，背後都是受到龐大的製作團隊，或網紅經紀公司所支持的。(Chris, 2019) 您認為網紅與經紀公司合作的情況或條件應為何？

A小姐：台灣的網紅普遍比較沒有能力去自己做規劃。我們這樣的網紅公司會幫他們塑造自己的IP、帶來銷售。

B先生：我覺得成熟期加入網紅經紀公司是一個優勢，但也不一定非得加入。加入的話好處是可以專業分工、協助招攬業務、接業配、提供專業性的建議及策略。

C先生：如果真正需要一間經紀公司，可能是接近百萬訂閱的時候。因為那時候網紅有更大的籌碼。

D小姐：一般來說我們網紅經紀公司會想簽的就是在導入期和成長期，具潛力、發展性的網紅。我們和百萬網紅的合作方式比較像是商業型合作，而非輔導他們成長。有些網紅本身就是創業家，已經知道他未來走向、觀眾喜歡他什麼東西，太有想法的話也不適合被簽。

[詳細逐字稿請見附件三]

分析：

本研究發現，個人端傾向認為當頻道發展至成長期時，才會有網紅經紀公司來談合作，雙方也比較有籌碼進行洽談。但其實平台端的實務經驗是，在網紅導入期時，雖然還默默無名，若網紅經紀人看到有不錯的人選，就會進行洽談。主要的評估因素為網紅的主題性以及個人特質，若網紅公司認為有潛力，就會在非常早的階段先簽約、培養。事實上觀眾現在看到的知名YouTuber，許多都是在導入期就與網紅經紀公司合作或曾被詢問過，平台方這樣的做法是多數個人端創作者不知道的。

4-3-2 粉絲經營

問項五：網紅的誕生依托網際網路，而其成長取決於粉絲黏著度。(杜一凡, 2017)
您認為網紅在粉絲經營上如何去提升？

A小姐：網紅不像藝人會讓粉絲有距離感，我們會關注一些不斷的在擴充自己的經歷、資歷和內容的微網紅，時事發生時他們常常會表達想法。

B先生：和粉絲的互動不要只在YouTube而已，也要在其他社群媒體做綜合式的曝光、互相導流。

C先生：讓粉絲自行成為一個強大的群組、甚至要幫粉絲歸類，讓他們產生榮譽感。此外，一個品牌要在不同的平台上同時進行，才不會因為一個平台的變動就受到影響。

D小姐：互動率也是我們衡量發展品牌或商品的一個重要門檻，平時在社群上與粉絲互動，要讓粉絲在沒有其他誘因之下和你互動。

[詳細逐字稿請見附件三]

分析：

探討粉絲經營議題時，個人端受訪者皆認為必須早點在不同平台露出。在導入期就應該串連其他社群媒體，例如Facebook、Instagram，將內容產出做橫向的曝光，在更早的時間擴散到別的平台上去。如此的做法能夠讓粉絲觸及率擴大，也避免過度仰賴單一平台的經營成效。反之平台端比較看重的是網紅在平台上互動的頻率及深度，是否能有效的貼近粉絲。

然而，個人端及平台端皆認為成長期是培養粉絲持續性的關鍵時期。個人端更提出，可以利用「歸類粉絲」的方法來增強粉絲的歸屬感和身份認同感，在影片中認可舊粉絲、歡迎新粉絲，也可幫粉絲取個統一的綽號暱稱，都是增進互動的好方式。

4-3-3 線上線下導流

問項六：粉絲數量累積到一定程度時，圍繞粉絲互動完全能夠建構出一個閉環行銷系統。(黃鈺茗, 2018) 其中常見的方式為線上線下導流，請問您對此看法為何？

A小姐：我們希望網紅是能夠商業化、自己做產品等等，當作一個企業家慢慢做轉型。慢慢的去塑造這個人的形象後，我們會幫網紅規劃一些活動，以商業為導向透過網紅來銷售。

B先生：我覺得要在成長爆發期辦一些線下活動，找到活人粉絲。可以從粉絲基本盤開始做活動、賣周邊商品。

C先生：在成熟期建立自己的品牌、商品、活動等等，也是跟粉絲互動的另外一種形式，觀眾用不一樣的方式認同你。

D小姐：像我們有個網紅成長後期成長較慢，我們不僅僅替她出了產品，讓也讓偶然買到這個牌子的人，間接認識她、替她帶到線上的流量，創造另外一個高峰。

[詳細逐字稿請見附件三]

分析：

受訪者皆認同線上線下要導流。但是，平台端比較注重的是，希望網紅與商品本身是不一定要掛勾在一起的。產品本身要做到好，而網紅形象屬於加分，讓消費者不但認同產品本身，再進而對創業者的形象認可。而個人端傾向產品為網紅個人、品牌形象的延伸，使產品作為維繫粉絲關係的一項工具。

歸納以上所分析之資訊，本研究之發現將於第五章進行總結，給予結論與建議。

第五章 結論與建議

5-1 研究結論

5-1-1 YouTube頻道產品生命週期策略

本研究發現，將網紅之頻道經營規劃，用Vernon之產品生命週期理論的框架來討論，的確可以歸納出網紅發展各時期所需的相對應策略，如表5-1所示：

表5-1：YouTube頻道產品生命週期策略

| | | 導入期 | 成長期 | 成熟期 | 衰退期/ 產品延伸期 |
|----|-------|------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 特徵 | 頻道訂閱數 | 0-10萬 | 10-100萬 | 達100萬 | 退追蹤或停滯不前/ 邁向200、300萬 |
| | 粉絲類型 | 對頻道垂直內容 有興趣者 | 舊粉絲帶新粉絲 | 龐大族群 | 忠實粉絲 |
| | 競爭者 | 眾多，不易被看見 | 適中，逐漸在 某垂直領域領先 | 稀少，具高話語權 | 漸多，需要與 新起之秀競爭 |
| 策略 | 策略重心 | 奠定基礎 | 拓展及優化 | 品牌化 | 跨語言、跨市場 |
| | 頻道定位 | 主題明確 | 守陳加創新 | 大眾化但具個人特色 | 新形象、身份轉變 |
| | 頻道經營 | 符合平台創作原則、善用後台功能 | 鼓勵新觀眾訂閱頻道 | 可考慮建子頻道 劃分內容 | 可嘗試跨領域， 但要謹慎 |
| | 影片內容 | 發揮創意、 勿過於商業化 | 時事融梗、 易散播出去的內容 | 利用百萬訂閱的光環， 多做合作 | 業配呈現需更具巧思 |
| | 影片維運 | 定時且定量 | 保持高創作量 但做A/B test，選取 成效好的影片發布 | 可建立影片系列， 嘗試不同企劃 | 持續推出新的作品 |
| | 粉絲經營 | 與粉絲高互動， 建立基本盤 | 做倍數的粉絲成長、 建立鐵粉團 | 維持粉絲黏著度、 思考舊粉絲的 身份和需求變化 | 目標族群的擴張 |
| | 行銷手法 | 跨平台曝光 | 嘗試投放廣告 | 品牌實體化、 產品價值延伸 | 關心社會議題、 參加公益活動 |
| | 外部合作 | 網紅經紀公司簽約 | 接業配創造業外收入 | 成立公司、評估 是否與MCN合作 | 減少商業行動 |

(1) 導入期

本研究結果發現，受訪專家皆建議要在導入期建立垂直領域的定位。此時期因頻道太新不易被看見，必須設立明確主題且定時定量的產出、跨平台經營，以便奠定頻道基礎。這驗證了 Mourdoukoutas (2009) 所說，網紅/意見領袖是特

定類別的專家，其興趣、知識和人格強度造就的說服力和個人魅力。因此，在此時期必須發揮創意、不宜過於商業化，專注於與粉絲的高互動有利於建立基礎的目標族群。

(2) 成長期

在導入期建立基礎之後，成長期要做的是頻道的拓展及優化。受訪者建議此時應持續保持高創作量，做版本測驗之後發布成效較好的影片。研究結果呼應到張涓 (2017) 所提及，網紅的發展已更趨向企業經營之獲利模式，受訪者認為成長期應嘗試投放廣告、接業配創造業外收入。然而，最重要的是做粉絲倍數的成長。透過創造時事融梗的內容，給予舊粉絲分享影片給新粉絲的動機，並且經營鐵粉團，鞏固粉絲黏著度。

(3) 成熟期

到達此時期，代表已擁有龐大粉絲族群，受訪專家認為應朝向大眾化定位但仍保有個人特色。此時期應將頻道或網紅本人品牌化，做產品價值的延伸。除了利用百萬訂閱光環多做合作以外，也可進行品牌實體化的變現。本研究結果也建議，網紅需思考粉絲的身份和需求變化，以提供合時宜的產品服務。頻道經營層面可考慮建立子頻道劃分內容、嘗試不同企劃，更或者與MCN合作，以持續增加曝光度。為了處理頻道經營外的複雜事務，受訪專家皆建議在此時成立公司，以做融資或整合資源的安排。

(4) 衰退期/ 產品延伸期

成熟期後若想進行產品延伸，最好的做法是身份轉變。受訪專家提及，可嘗試跨領域、但要非常謹慎，需顧及忠實粉絲對於原垂直領域的收看動機與習慣。為了避免劉帥 (2020) 所指出，粉絲消費行為受情感因素淡化之問題，業配呈現需更具巧思。此外，研究結果也建議，跨語言、跨市場的經營有助於進行目標族群的擴張。若頻道已經衰退一陣子，可透過關心社會議題、參加公益活動等方式展示新形象。

本研究總結以上，PLC概念的核心思想是企業必須不斷創新。至於網紅經營，無論目前的頻道多成功，都必須有技巧性的管理現有頻道的生命週期，以取得將來的成功。為了頻道的持續成長，都必須創造源源不絕的新內容，為觀眾提供新的價值。

5-1-2 理想實務端及平台個人端象限比較

本研究發現，此四位受訪者 (象限) 中，某些議題他們是意見一致的。然而也會針對某些議題有不同的看法。本研究將第四章所分析之結果以圖像化呈現，請見圖5-1：

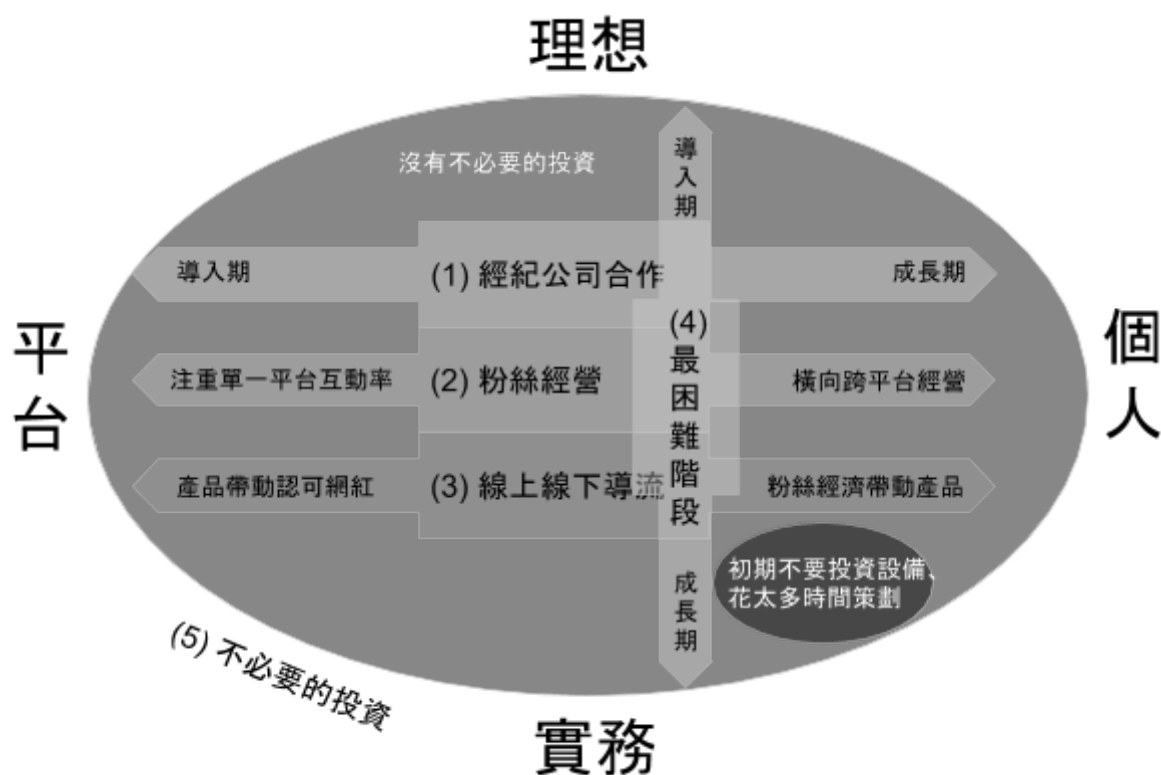


圖5-1：理想/實務/平台/個人四象限比較

個人與平台之間存在的差異：

- (1) 經紀公司合作：本研究之個人實務型受訪者C先生提及，許多人在成長期卡關，因此該時期應是個人端最需要經紀公司協助的階段。反之，平台端最希望的是在導入期先與網紅進行合作，早點栽培。
- (2) 粉絲經營：本研究判斷，個人端認為應跨平台經營粉絲的原因呼應到 Bishop (2018) 所提及之演算法變動風險。而一體兩面，平台端協助個人端時更在乎的是該網紅是否有做到深入的互動，及建立單一平台上的粉絲黏著度。
- (3) 線上線下導流：個人端注重的是個人魅力來形成商業模式 (杜一凡，2017)，而平台端希望做到的是避免消耗創作者本身的影響力。

理想與實務當中存在的差異為：

(4) 產品生命週期中最困難的階段有著認知上的不同。事實上，理想端的判斷符合了Moore提出的鴻溝理論 (1991)，認為產品的成敗取決於沒能跨越市場中的鴻溝、進入早期的主流市場。然而，本研究判斷，對於實務者來說這道鴻溝是從導入期一路到成熟期的。如同個人實務型受訪者C先生所說，破百萬之後，才能稱作celebrity、才能算是主流。因此也可以說，對於普遍實務者來說，達到成熟期百萬訂閱的級距，才算是頻道經營上的成功。

本研究也發現，針對 (5) 經營頻道是否有不必要的投資，除了個人實務者認為初期不要投資設備、花太多時間策劃之外，其餘受訪者皆認為沒有不必要的投資。可能的原因是個人端擁有的資源較少，因此會避免昂貴且不確定回報性的事情上。

5-2 研究貢獻

5-2-1 學術上的貢獻

本研究在學術上補齊現有產品生命週期文獻針對網紅產業的貢獻。回應袁國寶 (2016) 所提及，網紅的生命週期是短而不穩定的，因此本研究探討了網紅經濟能否形成持續的商業價值之議題。援引Vernon之產品生命週期理論，解釋網紅經營YouTube頻道時，各階段之策略擬定。此研究增加了台灣學術上針對網紅及YouTube平台研究之討論面向。

5-2-1 實務上的貢獻

本研究實務上可提供未來網紅或演藝經紀人於YouTube頻道經營之策略參考。對於網紅本身，本研究發現到普遍網紅在導入期擁有非常大的熱忱，但到了成長期會是個長期的煎熬，許多人都在該時期停滯不前卻無所適從。因此，本研究結果可以了解到其不足之處，針對自身經營弱點去做補強。

而針對網紅經紀公司或平台端，也能協助其給予旗下的網紅更完整的長期策略指導及適當的資源。本研究結果發現，平台端與個人端存有一些經營理念之差異，可以透過此研究分析來理解、調整雙方之作法。因此，本研究對他們來說有很大的貢獻。

5-3 研究限制與建議

5-2-1 研究限制

本研究擬定網紅經營策略時，較難將其「商業模式」或「變現渠道」納入考量範圍。經過與專家訪談後，發現YouTuber頻道觀看數和變現方式及金額的關係是無法抓出一個規律的。會因其頻道內容或性質，以及個人與廠商的合作內容而有客製化的差異。

此外，產品生命週期有其自身的局限性，首先其起止點劃分標準不易確認。且它較難說明在不同的時空背景下，涉及社會環境及輿論風向等其它可能影響影片觀看的變數。因此，此研究結果適合為一個大方向的準則參考，實際操作情況可因應所在的市場條件而做調整。

5-2-2 未來建議

本研究進行產品生命週期之策略擬定時，是廣泛地考量YouTube上各類型的頻道。然而從本研究過程中得知，不同類型的頻道，針對其所在的垂直領域反應出的頻道追蹤數可能會有不同的意涵。對於變現的能力，也可能因頻道定位不同而有所差異。例如：位於成長期的美妝型網紅，可能因廣告主需求較多或帶貨能力較強，比起位於成熟期的娛樂型網紅，獲利更多。建議未來學者可以針對不同垂直領域的YouTuber進行變現渠道之探討。

建議未來研究能聚焦特定類別的YouTuber來做研究，結合產品/市場矩陣會更加全面。例如：健身網紅如何將線上流量轉換成健身食品訂單？其線上到線下的操作，如何根據頻道各階段的發展而制定策略？亦或者網紅商業模式與供應鏈之關係？

本研究也鼓勵未來從事相關研究之學者，持續關注YouTube平台演算法的變化，透過學術研究歸納及預測其演變脈絡。透過本研究之文獻探討與訪談結果，皆發現若能對演算法的掌握度高，對實務擬定策略上會更有幫助。

參考文獻

中文文獻

杜一凡 (2017), 「網紅淘金：打造個人魅力、粉絲行銷，讓吸睛變吸金」上奇時代。

肖贊軍、康麗潔 (2016), 「網紅經濟的商業模式」*傳媒觀察*, 9, 15-16。

袁國寶、謝利明 (2016), 「網紅經濟：移動互聯網時代的千億紅利市場。」商周出版。

張涓 (2017), 「自媒體網紅聖經：沙發上的idol・客廳裡的IP・宅達人攻略版。」創見文化。

黃鈺茗 (2018), 「直播正夯，不可忽視的粉絲力量：小眾顧客帶來龐大獲利。」有意思。

劉帥 (2020), 「讓網紅經濟紅得更久」*人民論壇*, 9, 50-51

網路資料

KOL Radar (2020), 「2020 網紅行銷趨勢報告書」。
取自 <https://www.kolradar.com/reports/2020-influencer-marketing-trend>

YouTube (2020), 「YouTube Creators 福利與創作者獎」。
取自 <https://www.youtube.com/intl/zh-TW/creators/benefits-and-awards/>

YouTube (2020), 「如何透過 YouTube 賺取收益」。
取自 <https://support.google.com/youtube/answer/72857?hl=zh-Hant>

中央社 (2017), 「YouTuber很好賺？知名YouTuber這樣說」。
取自 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201704265009.aspx>

江姿儀 (2019), 「短時間爆紅的理科太太，為何一夜之間由紅轉黑？從3個關鍵原因，看品牌行銷不能做的事」，*商業週刊*。
取自 <https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/24885>

高敬原 (2017), 「繼蔡阿嘎、這群人後，7頻道躍身百萬訂閱行列，台灣YouTube原創影音大爆發」，*數位時代*。
取自 <https://www.bnext.com.tw/article/47334/youtube-taiwan-top-videos-of-2017>

陳君毅 (2018), 「180 萬人訂閱！百萬 YouTuber「阿滴英文」成功祕訣：找到答案前，只能一直試」，*經理人*。
取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/56798?page=1>

楊政勳 (2018), 「觀看次數=賺多少錢？YouTube分潤大解密」*鏡週刊*。
取自 <https://www.mirrormedia.mg/story/20181123gameyoutuber02/>

英文文獻

- Bärtl, M. (2018). YouTube channels, uploads and views. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 24(1), 16–32.
- Bishop, S. (2018). Anxiety, panic and self-optimization. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 24(1), 69–84.
- Brown, D. (2016). *Influencer marketing: who really influences your customers?* London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cooper, P. (2019). How Does the YouTube Algorithm Work? A Guide to Getting More Views. Retrieved from <https://blog.hootsuite.com/how-the-youtube-algorithm-works/>
- Covington, P., Adams, J., & Sargin, E. (2016). Deep Neural Networks for YouTube Recommendations. *Proceedings of the 10th ACM Conference on Recommender Systems*.
- Curry, D. J., & Riesz, P. C. (1988). Prices and Price/Quality Relationships: A Longitudinal Analysis. *Journal of Marketing*, 52(1), 36.
- Forbes. (2016). Streaming Celebrities. Retrieved from <https://www.forbes.com/pictures/gjdm45ffed/streaming-celebrities/>
- Forbes. (2017). Forbes Releases Inaugural Top Influencers Global List. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2017/04/10/forbes-releases-inaugural-top-influencers-global-list/>
- Hammock, A. (2008, May 1). The new fame: Internet celebrity. Retrieved from <http://www.cnn.com/2008/TECH/05/01/roflcon/index.html>
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. (2005). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Routledge.
- Keller, E., & Berry, J. (2003). *The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy*. Free Press.
- Kosoff, M. (2015). MEET THE YOUTUBE MILLIONAIRES: These are the highest-paid YouTube stars of 2015. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/youtube-stars-who-make-the-most-money-2015-10>
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

- Kyncl, R., & Peyvan, M. (2017). *Streamponks: how YouTube and the new creators are transforming our lives*. Virgin Books.
- Lazarsfeld, P. F., Berelson, B., & Gaudet, H. (1944). *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*. Columbia University Press.
- Mourdoukoutas, P., & Siomkos, G. J. (2009). *The Seven Principles of Word and Buzz Marketing Crossing the Tipping Point*. Springer Berlin.
- Osland, G. E. (1991). Origins and Development of the Product Life Cycle Concept. *Scholarship and Professional Work - Business*, 68–84.
- Roose, K. (2019). Don't Scoff at Influencers. They're Taking Over the World. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2019/07/16/technology/vidcon-social-media-influencers.html>
- Slane, C. (2018, October 16). YouTube career or college? The new question facing teens. *NBC News*. Retrieved from <https://www.nbcnews.com/business/business-news/youtube-career-or-college-new-question-facing-teens-n920581>
- Socialblade. (n.d.). TOP 250 YOUTUBERS IN TAIWAN SORTED BY SUBSCRIBERS. Retrieved from <https://socialblade.com/youtube/top/country/tw/mostsubscribed>
- Stokel-Walker, C. (2019). *YouTubers: How YouTube Shook Up Tv and Created a New Generation of Stars*. Canbury Press.
- Stokel-Walker, C. (2019, March 12). *The Influencers on Your Screens Increasingly Rely on Teams of Producers to Feed YouTube's Hungry Algorithms, Creating New Career Opportunities*. Retrieved from <https://www.bbc.com/worklife/article/20190307-the-hidden-armies-that-power-the-internets-new-stars>
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The International Executive*, 8(4), 16–16.
- Weinswig, D. (2016). Influencers Are The New Brands. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/10/05/influencers-are-the-new-brands/#407508ad7919>

Zietek, N. (2016) Influencer Marketing: the characteristics and components of fashion influencer marketing, *The Swedish School of Textiles, University of Borås*

附錄一：網紅產品生命週期策略—訪談逐字稿

問項一：請參考上圖4-1之產品生命週期曲線 (Vernon, 1966)，您會建議網紅經營在導入期、成長期、成熟期和衰退時期/產品延伸期分別用什麼策略來延續頻道生命？

一、導入期 (0-10萬訂閱)

| | |
|------|---|
| A 小姐 | <p>我認為是一開始你的主軸要非常的明確。再來就是，初期不要有太多商業的東西加入進去。要不就做非常商業化，直接就是賣貨的；要不然就是一開始告訴大家你只是樂於分享一些事情。不要業配一堆產品，一下介紹手機殼、一下介紹杯子，那個跳tone太大。我們現在做IP設定會以「方向性」和「產業性」去走。比方說某個網紅很適合健身系列，那我就完全讓他走健身的路線。然後所有的業配項目不要太頻繁，除非有一個品牌直接把他簽下來，那我就全部給他健身的東西。從健身設備、球鞋、健身房到健身的高蛋白，全部都朝一個路線去走，消費者、受眾才會很清楚你是走這條路。</p> |
| B 先生 | <p>導入期來講，首先要讓大家快速的認識你，這個時候我覺得「主題、創意點」是個關鍵，打造個人品牌、IP化，最後你賣什麼都可以。再來就是「速度」，也就是更新的頻率。比方說，可能一個月能弄五支影片或一個月弄一支，那半年下來就是1比5的概念。以大數據的概念，本身的sample不夠多，就沒辦法去判斷方向和不同子題的成長，假設做了30個影片，中了5個或6個，那我下一批的內容，就能朝這方向去延伸。然後曝光不要只在YouTube而已，也要在其他社群媒體，例如Facebook、Instagram做綜合式的曝光，設定一個連結最後回到YouTube。</p> <p>所以我覺得這個又回到經營面，我到底要不要做YouTuber，這是一個分享、喜歡、興趣呢？還是以一個商業目標為經營導向？每個人的出發點不一樣。綜合以上，我覺得「主題」和「速度」是在導入期最重要的關鍵。</p> |
| C 先生 | <p>初期不該去滿足觀眾想看的內容、絕對不要跟風。要做的事情是把垂直領域做好，也就是你的興趣、嗜好、專長或工作，就做這些東西就好，不要做你不懂的。原因是，如果要在初期去找「觀眾喜歡什麼」那萬一</p> |

| | |
|-----|--|
| | <p>兩個月後觀眾就喜歡別的東西，創作者就會陷入困境。所謂的垂直領域，目前為止的分類大約有70到80種。比較一般的有情感、兩性、星座、生活、美食、美妝、運動這類的，現在開始有一些比較特別的，例如農業、武術、健身之類的。最好一開始選定方向的時候，要從垂直領域的角度去看，因為才做的長久。</p> <p>導入期最好符合官方的原則、定時和定量的產出，這麼做會讓觀眾更記得你。還必須要想辦法多和粉絲互動。我們過去會要求說，要在24小時內回應粉絲的留言，不管你回什麼，要讓他們感覺受到重視。不能放過任何一個機會，而且要借力使力。要不然讓機器推薦你、要不然讓粉絲推薦你，兩者同時進行是最好的。</p> |
| D小姐 | <p>我認為初期開始的門檻不高，市面上0-10萬的YouTuber太多了，我們自己也簽很多。這階段要去想怎麼樣讓YouTube演算法把你推薦出來，讓大家看到新的YouTuber。要觀察平台上一些基本的原則。舉例來說，初期的人都比較會犯的錯誤是，標題都下只有自己看的懂的東西。初期常常會有人去設定一些很自我化的東西，不管是放自己的名字也好，一開始根本不紅的時候沒有人會知道他們的名字。設影片標題時，要去想說別人會去搜尋什麼，才會搜尋到你的影片。假設你今天做西班牙燉飯的影片，就要打西班牙燉飯呀，不要打某某某的廚房。</p> |

二、成長期 (10-100萬訂閱)

| | |
|-----|---|
| A小姐 | <p>網紅在爬升的這段期間，一定要有固定的內容產出。一個YouTuber最少一週要有三支影片。這三支你可能只有一支會上傳，另外兩隻就放著就不要傳了，拿去討論。Howhow之前是我朋友操作起來的，Howhow非常認真，他一週可以產5支出來，但只會上一支，因為他要一直修一直修。然後再來就是做A/B test，同時上兩隻的時候都投放廣告，去看你的受眾比較喜歡哪一支，那以後就要走那支的路線。他這種操作方式就像我們在玩產品一樣的道理，我可能生產出3、4個產品出來，先設定客群再去看哪些產品的活絡度有多久。喜歡程度、從包裝什麼的都要去</p> |
|-----|---|

| | |
|------|---|
| | <p>檢視。相對的，這些影音創作者，他們在做任何的影片都是一樣的道理，持之以恆。一個星期產出的量有多少，這是第一點。第二點就是要去做下廣告做測試，因為下廣告你會很清楚知道客群的性別、年齡層、觀看時間點。你要去分析，一個人做了兩個不同的IP，不同方向的影片的同時，哪些是符合你的消費者想看東西？從留言、點贊、觀看率，都要去看。</p> |
| B 先生 | <p>導入期有一個基礎後，我們再來想怎麼做優化。YouTube後台都有數據，能精準客製化，用數據做行銷。這時期要做倍數的成長，可以從粉絲基本盤開始做活動、賣周邊商品，我覺得是可行的。也就是說我認為YouTuber可以更多元，不要只是侷限在網路上面。甚至現在討論的「網紅明星化」、「明星素人化」，現在界線很模糊、且有很多型態，電競、音樂、生活、娛樂，爆發性的成長我認為要花心思，前提還是要控制在他的池流量。</p> |
| C 先生 | <p>在這時期必須嘗試經營一個鐵粉團，粉絲會提供很多意見、幫你做很多事情。例如日本一個YouTuber木下佑香Yuka，她的鐵粉團操作就很厲害。影片公開之前，先在鐵粉團讓幾個鐵粉先看，由於他們來自世界各國，她會開放權限給他們做翻譯、cc字幕，所以當影片正式公開時，就有8-12種字幕。在她的影片當中，你會發現有很多海外觀眾和廠商和她合作。這些都不是她花錢買來的，而是因為有強大的粉絲團，在百萬之前就差不多就經營起來。那現在台灣也有人在經營鐵粉團，但經營的模式不一樣，有的是帶貨的、有的是純粹討論區的、有的是非官方指示去幫你讚聲的這種。</p> <p>另外10到100萬訂閱對YouTuber來講很重要的是，要粉絲的黏著度，最好是讓他們自行成為一個強大的群組。可以幫粉絲做，甚至要幫粉絲歸類，讓他們覺得說你是骨灰級的、我對你特別好的，讓他們覺得榮譽感。</p> <p>再來會遇到一個很大的問題，因為被看到了，會漸漸變成別人學習的對象，一定會有人參照你的模式踩著你上去。所以這個時候你會處在一個戰戰兢兢的狀態，既要守陳也要創新。除此之外，台灣也有一個很愛</p> |

| | |
|------|---|
| | <p>「跟風」的現象，以市場行銷面來說，對於大企業，可以在一個市場不大的地方先試水溫，成效好的話就丟去中國大陸做。而對於YouTube的創作者來講，假如今天有個「挑戰一分鐘吃完佛跳牆」的爆紅話題，一周內一定一堆人在試，有一個人成功了所以全部的人都會試。以現在的氛圍來說，你也一定要試，因為你要降低和別人的差異。也就是說你一定要創新，但你在創新之前一定要降低跟別人的差異化。就是所謂的「融梗」，我融合別人的東西，但我有自己的梗。當風向在哪裡的時候，你還是必須要去做，這個是很不得已的，特別是在台灣的市場，因為沒有這麼大，但目前為止是最大的華語市場，這就是個很矛盾的地方。所以，你要在華人市場生存，你要在10到100萬去往上爬，你要降低和別人的差異性，前提是當有新東西出來的時候，你發現它很強，請你趕快跟上去。</p> |
| D 小姐 | <p>10-100萬的時候是在一個大部分該知道你的人，都知道你了的狀態，那為什麼我要訂閱你？就好比我知道阿滴英文，但我不一定要訂閱阿滴英文，且訂閱也不一定要看。為什麼YouTuber們在影片中都會說要「開啟小鈴鐺」、「點讚」，要是真的很受人喜歡。我覺得這階段必須維持和創新、做這種比較容易散播出去的內容。我自己覺得最厲害的是一個生活型的YouTuber HOOK。她那時候整個紅起來是因為做「一週」挑戰，她就是一週只吃漢堡、一週只吃7-11的東西、一週只吃軍糧。這種誇張的主題會非常引發大家的好奇心，做別人做不到的事情，我記得她是做了以後馬上就訂閱暴漲。</p> |

三、成熟期 (達到100萬訂閱)

| | |
|------|--|
| A 小姐 | <p>突破百萬的關鍵我覺得在於親和力、廣義度和持之以恆的將作品讓觀眾看到，並且盡而去做優化。然後千萬不要和太過敏感的事情牽扯在一起，比方說時事、政治，才有可能達到百萬的大關。再來就是他在這個市場上的定位，受眾一定要廣一點，普遍但要夠精準。比方說這群人，他們的受眾夠廣，因為他們貼近你的生活，所以不會讓你有距離感。反而是太過專業類型的YouTuber會讓你有距離感，因為專業這事情每個人</p> |
|------|--|

| | |
|------|--|
| | <p>的想法是一體兩面，就是非黑即白。有些人覺得你講的很對，他就變成你粉絲；有些人不認同，可能之後就永遠都不會再看你的東西了。但是這群人他們做的就是貼近你生活的搞笑，把一些小事讓他好笑地呈現出來，這才會拉近你和觀眾的距離。</p> |
| B 先生 | <p>我覺得這時加入網紅經紀公司是一個優勢，是個加分，但也不一定非得加入。但是說加入的話有一些額外的資源，且可以專業分工。以前自己做的情況下什麼都要想，不管個人或團隊，要想市場、要拍影片、還要想策略，什麼都自己來，好像有點忙，這樣的情況下產量肯定就少。</p> |
| C 先生 | <p>破百萬之後，基本上你就能稱作celebrity，就不是一個純粹的網紅了，所以必須要讓自己在「實體」上面多做一些事情。要有自己的品牌、商品、活動等等。不過，常常實體化之後，也是粉絲夢想幻滅的開始。像Casey Neistat他後來自己有個app，有開課教別人怎麼成為影像創作者，到後來就也不是到非常成功，甚至就收起來了。但是這件事情還是要去嘗試的，即便不管會不會成功，還是必須去做。因為如果不做的話，你就不是一個品牌，就還是停留在網路空間裡面，你必須要跳回來實體。現在來看的話，就是你有建立自己的品牌、有自己的商品或公司。</p> <p>比較成功的可能算是谷阿莫，他自己有自己的公司，據我所知就是做網路的一些議題操作。但他也不算是我們真正要討論的範疇，因為他不是「這個人」到實體。但我必須說，在台灣我還沒有看到真正做得好的。你看到阿滴英文去開教育雜誌、或是千千去賣千絆面，我覺得那是做該做的事，那個都還不算是做得好的。他們老闆、操盤手其實都知道，他們該做這些事情了，才能到下一個層次去。但我覺得可能是台灣接受度還沒這麼高，畢竟你要了解，台灣YouTube主流觀看族群還是18-24歲，但他們消費能力其實是沒有那麼高的，要他們掏錢出來買單是很困難的一件事。</p> <p>但在中國大陸，這個就做得很好，不過就像我剛剛說的，當東西實體化拿在手上時，很多時候就是幻滅的開始。不管是拿來吃的、拿來用的，百分之百就有被罵的可能。最經典的就是李子柒，賣自己開發的月餅、</p> |

| | |
|-----|--|
| | <p>醬料之類的，就開始被人說是代工的、品質不怎麼樣。突然大家會發覺說，要比的話我還不如去買大廠牌，或者說是一個好的廚師代言、開發的東西，所以說這才是夢想幻滅的開始。</p> <p>所以百萬之後，你必須要去跟粉絲有另外一種形式的互動，去讓觀眾用不一樣的方式認同你。觀眾認同我在影片中說的事情，但是當我實體化的時候，願意聽我講嗎？願意參加我的活動嗎？認同我開發的商品嗎？那這就是另外一個很大很大的挑戰了。換句話說，在這個時候百分之百你需要融資，你需要一個不管是你自己開的公司也好，或是外部的操盤的公司，來幫你做這件事情。</p> |
| D小姐 | <p>當我們簽約的網紅已經成熟到一個程度，我們會建議他們自己出去做、去開一個屬於他們自己的公司，變成是經紀公司投資他們。</p> <p>這時候你就要想很多不一樣的東西。像古娃娃做美食的，幾乎已經算是美食YouTuber界的權威了，所以別人會很聽從她講的東西。她可能會吃10間不一樣的麻辣鍋，但最後選出一間推薦，然後知會店家後在門口貼上她的娃其林貼紙，大家就會慕名而去。像這樣的做法就會再創一個高峰、吸引一波新的人上去。</p> <p>以阿滴英文來說，現在他已經兩百多萬了，他其實有講過，100萬時其實是他最低潮的時候，因為已經不知道還能做什麼了。他遇到最大的問題也是，漸漸的大家越來越喜歡他這個人、想看生活型影片，但當初訂閱的可能是為了要看學習英文的影片。所以這也是為什麼越來越多YouTuber去開子頻道的原因，就是要去明顯劃分頻道內容，他有些英文猜歌的內容也會拉去滴妹的頻道做。這中間會有些拉扯，YouTuber自己想做的東西和粉絲想看的要怎麼去取捨。</p> <p>訂閱百萬時會有超多不一樣的觀眾和意見，你只能取一個大多數的意見、朝那個方向去做。然後像千千，我記得她已經破百萬了，她最近做了一個水水哦北move，會在IG上問大家有沒有推薦台北市的美食，其實跟娃其林有點像，但千千不一樣的原因是因為她是大胃王，可以吃很多、一次開很多東西，像是說評比五間台北市的熱炒。所以她們會在百</p> |

| | |
|--|--|
| | 萬的時候發展出一個新的東西，讓不是她們粉絲的人都會有動機想訂閱她們。但是你說百萬有什麼不一樣？百萬做的東西和你10萬做的東西也可以很像，只是說百萬就是一個光環而已，別人都想要跟你合作。為什麼阿滴會一直往上的原因是因為，他一直和不一樣的人去合作。 |
|--|--|

四、衰退期 (退追蹤或停滯不前) 或 產品延伸期 (邁向200、300萬訂閱)

| | |
|------|--|
| A 小姐 | <p>當然在百萬之後也是要持續推出新的作品，比方說像這群人，他們從拍影片到小短劇到微電影，慢慢他們就塑造出是一個強而有力的團隊、給予觀眾帶來歡樂。在歡樂之餘還能結合商業的東西進來，並不會讓觀眾覺得很不舒服。目前他們在接商業產品廣告也沒有到非常之多，都是不偏不倚的帶過去。另外，我認為網紅要跨越語言別，地區不要侷限於台灣。國外很多YouTuber，隨便就破兩、三百。像老高也成長很快，他在日本、台灣跨市場，做知識型的YouTuber。</p> <p>如果網紅本身的粉絲黏著度是很高的，要不要轉型倒是沒關係。重點還是回歸到原本的問題，他有沒有辦法持之以恆的去講他原本想塑造的東西。假設是那種已經低迷的KOL想要起來，就是需要時間，先潛水一陣子、拿新的主題出來、或拿新的形象出來，會比較好。要不然就參加一些公益活動，類似像藝人洗白的感覺。越是非商業行為的活動，會讓人們慢慢淡忘掉你之前的事情。所以如果你原本講錯話或太業配，就有機會喬正。</p> <p>要不然就是突然結婚生子，突然在家相夫教子，完全改造自己形象，就是有比較大的身份轉變。比如說我們有一個輔導的網紅，原本走偏裸露路線，她現在就有在經營自己的YouTube頻道，教大家怎麼去投資、股票、開盤、看盤等等，像這就和她原本的形象不一樣。她就想要塑造自己另一個IP定位，變成可以性感又有知識，營造女強人印象。第一個她可以增加粉絲的黏著度，第二個她的合作廠商會對她的信賴度加強。</p> |
|------|--|

| | |
|------|---|
| B 先生 | <p>那衰退肯定是會有，過氣的人多了，不只藝人、網紅也很多。我覺得要用一些技巧培養鐵粉，需要有點互動。不一定辦線下活動而已，在粉絲專頁上也要有內容。要讓大家更加認識喜歡不光是影片的內容，還有對於這位YouTuber本身。成熟期量已經上去了之後，再來就是想怎麼樣吸引新朋友，以及鞏固及活化老粉絲，舊粉絲加上新粉絲。還有我認為會員制會是很棒的選擇，建立VIP制度，要去做鞏固維護的動作。</p> |
| C 先生 | <p>如果說以台灣來講，真的是未知。蔡阿嘎是一個很好的典範。身份的擴張或轉換就代表是你的TA的擴張，大部分的原始TA會更喜歡你，他變成爸爸這件事讓他多了一個身份。像很多藝人一樣，都是因為有了小孩而再度爆紅。其實蔡阿嘎在破兩百萬的時候，我很訝異他卡關了好一陣子，尤其是當阿滴、Howhow這些人物出現後，他會被人做比較。但當蔡桃貴(蔡阿嘎的小孩)出來之後大大的加分，瞬間就變成無敵了，其他YouTuber都沒辦法比得過的。他也運用了這一波做了很好的操作，包括幫他的小孩在各個平台開帳號，做一些周邊商品，都是非常聰明的作法。所以這樣身份的轉換，我不會稱之為跨領域，因為跨領域比較危險，觀眾不見得會喜歡或買單，你自己也會陷入一個到底要不要繼續做的矛盾。如果今天是國外市場，做美加、歐洲市場，這個冒險就是你該去做的，因為有很多成功的案例，例如原本做美妝的轉變成做一些手工藝。但在台灣，即便是目前最大的華語市場，但它還是很小。與其要做一些跨領域、新一系列的節目，會遇到「自己是否是專家」的問題，但身份自然的轉換，沒有人會說你錯，大家只會更愛你。</p> <p>粉絲黏著度要維持或創造高峰，以全球來講，大家會去關心社會議題，形式有很多種。例如聯合國、永續發展議題，或在世界地球日、愛滋病日、婦女節、軍人節、警察節等等發聲。如果去做這些事情，對整個媒體環境是好的，也可以引領觀眾去關注社會。另一方面也可以說是幫你洗白、建立熱血形象。台灣做這塊的我覺得還不夠多，阿滴那天出來呼籲要投票是好的，我覺得如果能有更多的類似議題出來是ok的。</p> |
| D 小姐 | <p>網紅的衰退，以理科太太舉例來說的話，她會下降這麼快的原因是因為業配太多了，假設我們平台自己的創作者一個月出4支影片，我們不會</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>讓他業配超過2支。雖然大家會關注的是她破百萬的訂閱，但我們會看的是她的觀看數。理科太太後來除了與藝人的合作影片之外，觀看都落在2-10萬之間，對我們來說是非常非常差，等於她不到10分之一個粉絲要來觀看她的影片。也代表她的頻道走向已經偏離原本軌道，當初的觀眾已經不再喜歡她的內容，觀看率也會越來越低。先不論她後來休息，休息前一陣子的影片就已經往下走得滿明顯的了，爆紅後大概不到半年直接往下降。很多網紅會因為業配很好賺，所以一直接，那後來其實會發現做完了之後就沒了，所以他會開始偏離當初觀眾想看的東西。她轉變太快了，因為她是一下子爆紅，原本的粉絲沒有忠誠度，那就很難維繫這個關係。如果是慢慢的走上去，慢慢的觀察觀眾的反應再調整應該就還好。如果是經營了五年累積粉絲後再爆紅，粉絲本身還是會有一個忠誠度在。</p> |
|--|--|

附錄二：理想端與實務端之比較—訪談逐字稿

問項二：根據Moore所提出的鴻溝理論 (1991)，產品在產品生命週期中的導入期時有一大門檻，許多人說跨越鴻溝是非常重要的。而您認為在網紅的生命週期中哪一階段最難突破？

| | |
|------|--|
| A 小姐 | 沒有紅的階段是最辛苦的，不過每個階段辛苦的点不一樣。還沒爆紅的時候是堅持，要如何培養觀眾的觀看習慣和時長，來去配合YouTube演算法。那爆紅之後難的就是沒有idea這塊，因為現在梗太多了，還要去自己的定位。 |
| B 先生 | 我覺得0到1，導入期的階段，因為至少要跨越初期的鴻溝，才能談後面。若想要成為職業型或有收入的YouTuber，必須要有子彈，先養活自己。有一個基礎後，我們才能想怎麼去做優化。 |
| C 先生 | 當然每個階段都有他的困難，但最難的還是在10到100萬。因為這個地方光是要存活就很困難。有太多破10萬之後就卡關的案例，其實卡關無所謂，就努力再去做、找出自己的路，讓你既有的粉絲繼續再喜歡你就好。但其實有少部分就不繼續做了，這是非常可惜的。 |
| D 小姐 | 我們簽了滿多破百萬或即將百萬。這些幾近百萬的人，要怎麼在大家幾乎都已經認識他們的情況下，還要訂閱他們？除了要讓大家一直持續地喜歡你之外，還要讓大家把這個喜愛擴散、分享給別人，告訴別人「你去看這群人，他們也太好笑了吧！」我覺得這個期間是最難的。你要去想很多其他能做的東西以及堅持下去，我看過很多人在30幾萬卡住很久，撐到一個不知道還要不要繼續下去的感覺。 |

問項三：當網紅走入職業化，猶如創業家一般，他們不僅招聘員工，也要管理預算。(Chris, 2019) 請問您認為這些創業家，在經營上可能有哪些不必要的投資？

| | |
|------|---|
| A 小姐 | 對我們來講沒有不必要的投資，因為每條路都是不同曝光的點，完全只在於你現在要做的IP方向是什麼。 |
| B 先生 | 我覺得都滿必要的，缺一不可。可以運用 OPT (Other People's Time)、OPM (Other People's Money) 的技巧，我們大腦只有一個，要多利用別人的手和腳，可以管理一個團隊，讓他們去做。網紅經營要有足夠的熱情去支撐，加上初期可能需要一些時間金錢上的投入。成長後面對網紅經紀公司、MCN，要考量到底需不需要，因為每一件事情、每一個行為都是一個投資。 |
| C 先生 | 我覺得所謂不必要的投資比較會發生在前兩個階段(導入期、成長期)，因為後面的話別人會來找你，那時候你的資源就相對豐富了。第一個，初期階段請不要投資設備，有什麼現有能用的、堪用的東西就先去用。買那些設備可能畫質會好一些、更順手一些、畫面更漂亮，但當你真正成名、賺錢、開始有社群資本之前，這些真的都是不必要的投資。再來，在初期不要花太多的時間去規劃、策劃你要做什麼。對我來講，假設你今天要做一個書法教學頻道，那就直接機器架了就拍，不要想太多。剛好最近春節到了，就寫一些春聯。不要管會不會紅，因為喜歡你的觀眾自己會來看。所以對於時間的控管和計畫，對我來說也是一種投資。此外，在成長期，要慎選合作夥伴，包含網紅經紀人、操盤手或MCN代理商。這樣的合作雖然看似是接受外部資源，但本質上你也在做投資。我們也曾經做過失敗的投資，和對方簽了一段時間的合約卻沒有獲得什麼，反而對方運用我們的知名度來獲利。這樣發生在我們身上的事情其實也不是個案，對於創作者來講有太多這樣的事情。所以說，這也可以說是一種不必要的投資，能夠自己經營就自己經營。 |
| D 小姐 | 我們公司真的是以創作者為最大。所以他們提出來的要求，老闆就是會想盡辦法達成。但還是看人，如果一個一萬訂閱的創作者，說要買一個幾十萬的相機，為了要拍一個非常高質感的影片，我們就會建議真的不必要投資。像是某網紅和服裝品牌合作時，她想要到日本去拍攝，對我 |

| | |
|--|--|
| | <p>來說是不必要的投資，但只要她能想辦法說服我，我就能想辦法說服老闆，老闆覺得OK就能去。所以很難去定義到底必不必要，對每個人來說必要程度不一定，但最後只能看成果。如果今天這組照片拍的讓人很想買，在台灣拍不出來的，那就是必要的。很難去界定，但我們公司的角度就是給建議，但如果網紅堅持，我們還是會想辦法滿足他啦。</p> |
|--|--|

附錄三：平台與個人端之比較—訪談逐字稿

問項四：許多知名的網紅，背後都是受到龐大的製作團隊，或網紅經紀公司所支持的。(Chris, 2019) 您認為網紅與經紀公司合作的情況或條件應為何？

| | |
|------|---|
| A 小姐 | 台灣的網紅普遍來說見短視利，只會看眼前的利益，不會看未來性，比較沒有能力去自己做規劃。但是漸漸的這種娛樂直播，營業額越來越差，所以他們也漸漸的去審思自己能夠做的事情能到哪裡。所以就開始出現像我們這樣的網紅公司，去幫他們塑造自己的IP，讓他們IP明確之後，帶來的東西就是銷售。 |
| B 先生 | 我覺得成熟期加入網紅經紀公司是一個優勢，是個加分，但也不一定非得加入。但是說加入的話有一些額外的資源，首先考量到底需不需要，加入的話好處是可以專業分工。以前自己做的情況下什麼都要想，不管個人或團隊，要想市場、要拍影片、還要想策略，什麼都自己來，好像有點忙，這樣的情況下產量肯定就少。如果有這樣的MCN (Marketing Channel Network)，去協助招攬業務、接業配、提供專業性的建議及策略，那我麼就follow他這樣的一個guideline，做出來的效果都符合市場、觀眾的期待，達到一個正面成長，其實我覺得這樣加入就挺好的。我覺得還是要有個基本實力吧，後面到時就是別人請求你加入，選擇權在誰手上，這個關係要去了解。 |
| C 先生 | 如果真正需要一間經紀公司，有可能是接近百萬訂閱的時候。因為那時候你有更大的籌碼，那時簽下去的話對方會捧著你，因為放掉的話對他來說是某種程度上的損失。 |
| D 小姐 | 一般來說我們網紅經紀公司會想簽的就是在導入期和成長期，因為很少有人到了一百萬時說要和我們簽約，他們通常會去找一個私人的經紀人。這時候我們和網紅的合作方式比較像是商業型合作，而非輔導他們成長。我們公司經紀部下面有一個媒體部門，他們就是在媒合很多品牌和創作者去合作，不一定要我們家的，但我們會先推薦我們家的人。媒體部門厲害的是，假設今天飛利浦來找人代言一個氣炸鍋，他們會去想這個內容可以怎麼做，根據這個品牌的預算、想走的方向、這個產品的 |

| | |
|--|--|
| | <p>調性，去幫他匹配出5個不同創作者的企劃。所以中間有很多合作是我們家做的，但不一定是我們家的創作者，有點像廣告公關公司的功能在。</p> <p>我們通常從5萬開始簽，通常不是要破百萬或已經30、40萬的時候才簽他們，在我們看到他們可能性的時候就簽他了，你看到超過10萬的時候是早就已經簽的。我們簽的YouTuber都比較偏向他本身比較迷惘或不知道未來走向，但是我們有看到他很具發展性的未來。有些網紅本身就是創業家，已經知道他未來走向、觀眾喜歡他什麼東西，太有想法的話也不適合被簽。</p> |
|--|--|

問項五：網紅的誕生依托網際網路，而其成長取決於粉絲黏著度。(杜一凡, 2017)
您認為網紅在粉絲經營上如何去提升？

| | |
|------|--|
| A 小姐 | <p>有些1、2萬粉絲的微網紅，很積極在發內容的，無論在限時動態或po文，甚至是有在拍一些小影片，放在他的抖音或微博。像這樣的類型，你就知道他不斷的在擴充自己的經歷、資歷和內容。像這種的我就會focus他，幫他做塑造。當然前提是他目前沒有被簽下來。目前網紅很多都已經有公司了，小的也有。這幾年你會發現，很多網紅的粉絲追蹤量會高過藝人，因為他們夠貼近粉絲。藝人會讓粉絲有距離感，不能公開的給予太多見解。但網紅不一樣，一件時事的發生，他可能會給予想法。</p> |
| B 先生 | <p>和粉絲的互動不要只在YouTube而已，也要在其他社群媒體做綜合式的曝光。絕對不是單一的，只是說我們要從哪導到哪，這叫做「出海入口」，當然他們主戰場還是在YouTube，FB、IG、LINE上面一個連結最後回到YouTube。</p> |
| C 先生 | <p>這階段對YouTuber來講很重要的是粉絲的黏著度，最好是讓他們自行成為一個強大的群組。可以幫粉絲做，甚至要幫粉絲歸類，讓他們覺得說你是骨灰級的、我對你特別好的，產生榮譽感。此外，一個品牌要在不同的平台上同時進行，才不會因為一個平台的變動就受到影響。會這樣說是因為，在台灣三大社群YouTuber、Facebook、Instagram之中</p> |

| | |
|-----|--|
| | <p>，我們花很大的心力在YouTube上面，但YouTube這幾年有三到四次的大改版，對很多人的影響很大。我們做過不同的分析，內容不夠好一定是問題，但是我們看到一些數據分析，會覺得很奇怪，明明我們沒有做錯過什麼事情，但為什麼在觸及這塊掉很多，這是不明的原因。即使做SEO優化或一些更特殊的主題，但還是起不來。這件事情不只在我們身上，也在其他頻道發生。</p> |
| D小姐 | <p>一般來說我們會看網紅的IG的互動率，通常創作者的追蹤人數和互動率會落在5%以內。互動率也是我們衡量發展品牌或商品的一個重要門檻，粉絲要願意看到po文後還按讚或留言，是很不容易的。通常你去看回覆高的po文一定是抽獎，那是最不理想的，代表粉絲覺得「除非你要給我什麼東西，我才願意來留言」。像我們在幫創作者推出產品前，都會發一個問卷，那個問卷在沒有任何獎勵或誘因的狀況下，會有多少人去回？就滿關鍵的。而這都要靠平時在社群上與粉絲互動的累積。</p> |

問項六：粉絲數量累積到一定程度時，圍繞粉絲互動完全能夠建構出一個閉環行銷系統。(黃鈺茗，2018) 其中常見的方式為線上線下導流，請問您對此看法為何？

| | |
|-----|--|
| A小姐 | <p>我們對於網紅不希望他是以外表取勝，而是能夠商業化、自己做產品等等，當作一個企業家慢慢做轉型。不然純靠外表的話，到了一定的年齡也撐不久。有必要的話我們會幫網紅規劃一些活動。但我們還是會以商業為導向，透過網紅來銷售。不過不能讓別人覺得，你就是要賣東西，所以要慢慢的去塑造這個人的形象。</p> |
| B先生 | <p>成長爆發期，有時候訂閱數是可以灌水的，但沒有意義，怎麼樣找到活人粉絲，我覺得要辦一些線下活動，像這群人有辦過。我們說O2O (Online to offline)</p> <p>，要做倍數的成長，可以從粉絲基本盤開始做活動、賣周邊商品，我覺得是可行的。也就是說我認為YouTuber可以更多元，不要只是侷限在網路上面。</p> |

| | |
|-----|--|
| C先生 | 成熟期必須要有自己的品牌、商品、活動等等，必須要讓自己在「實體」上面多做一些事情。因為如果不做的話，你就不是一個品牌，就還是停留在網路空間裡面，你必須要跳回來實體。這也是跟粉絲互動的另外一種形式，去讓觀眾用不一樣的方式認同你。觀眾認同我在影片中說的事情，但是當我實體化的時候，願意聽我講嗎？願意參加我的活動嗎？認同我開發的商品嗎？這就是另一個很大的挑戰了。 |
| D小姐 | 我們有個網紅成長後期成長較慢，但她能一直維繫那群死忠粉絲，所以我們公司在這時候幫她出了零食的產品，對她來說就會是另外一個高峰。我們希望對她創造的東西是，不僅僅替她出了產品，讓很多人知道這個牌子，我們同時也讓偶然買到這個牌子的人，也間接認識她、替她帶到線上的流量。 |