

國立臺灣大學管理學院創業創新管理碩士在職專班



碩士論文

Entrepreneurship and Innovation MBA Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

虛擬網紅孵化器 商業計畫書

Virtual Influencer Incubator Business Plan

楊雅筑

Ya-Chu Yang

指導教授：陳炳宇 博士

Advisor: Bing-Yu Chen, Ph.D.

中華民國 111 年 6 月

June 2022

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書



虛擬網紅孵化器商業計畫書
Virtual Influencer Incubator Business Plan

本論文係楊雅筑君（學號P08751030）在國立臺灣大學管理學院創業創新管理碩士在職專班完成之碩士學位論文，於民國一百一十一年六月二十九日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

Handwritten signature of the supervisor, written in black ink.

（指導教授）

Handwritten signature of Chen Jialun, written in black ink.

Handwritten signature of Kong Hengde, written in black ink.

系主任、所長

Handwritten signature of Chen Jialun, written in black ink.



誌謝

在台大 EiMBA 三年的學習，終究走到了這個即將結尾的篇章，點點滴滴
積累成如今成究，真是可喜可賀。

一路走來，首先要感謝我親愛的論文指導教授陳炳宇老師，在論文指導期間不斷的協助我思考題目、更新論文架構。儘管題目再三修正，從心理學、玄學討論到元宇宙，論文進度始終落後，但透過每個月會議中的討論，老師提升了我做學問的能力，建立起此論文的主要骨幹。

再來，感謝 EiMBA 學程的同學、學長姐們在寫作上不藏私分享，寫作期間六月論文互助團互相的砥礪衝刺。尤其感動同班的鄭義錡同學和我討論虛擬人行業的相關技術與領域知識，並分享過去查找的各種資料，讓我在此論文前面的資料蒐集篇章寫作進行的相當順利。另外，也要感謝我的大學同學柔諭，收留我在你高雄的溫馨小窩中完成我的論文初稿，陪我熬了幾個幾近崩潰的夜晚，為我帶來療育的力量，萬分感恩這次的論文機緣，讓我們再次相遇重逢。

還有，想特別感謝我的父母家人，容忍我在寫作論文的期間，任性的用各種理由大半年的不回老家，還有各種懶散擱置不灑掃居家環境，但你們還是以德報怨，予余以關懷，盼我身體健康不染 Covid-19，能早日完成回家與你們團聚。而今終有所成，有臉歸家。

最後，分外感恩在這段時間帶領我對 VTuber、元宇宙領域更深入認識的各位前輩、師長、好朋友們，和你們聊天字字珠璣，亦種下這幾萬字論文的因，如今僅以此篇結果聊表這些時日以來的感激之情。

楊雅筑

謹識於臺大管理學院

民國 111 年 6 月

中文摘要



新冠肺炎剛開始肆虐的 2020 年，疫情恐慌、百業蕭條的至黑時刻，影音社交平台成了不可或缺的存在，讓宅在家的大眾有了排解寂寞的消遣。平台上的一股直播新勢力趁勢崛起，在他們的影片中上沒有真人，取而代之的是各色 2D/3D 角色皮囊，融合不同動物、種族轉生的魔幻人設為表演增添趣味，他們是-Virtual YouTuber（簡稱 VTuber）。

隨著訂閱者的增加，VTuber 的網路影響力也逐漸擴大，至今也開始往其他社交平台發產，晉升成網紅。其粉絲黏著度高與互動性強的特性，也讓他們成為品牌廠商想合作的新對象。這些現象也讓此產業在近年受到投資人的青睞，日本的虛擬網紅經紀公司 Nijisanji 在 2022 年上市，從創辦到上市僅花了五年時間，足以見到這個市場的巨大潛力。

此商業計畫透過文獻蒐集與台灣的虛擬網紅經紀公司訪談初探本土市場缺口，提出虛擬網紅孵化器作為市場需求的問題解方，而後運用五力分析、SWOT 等分析方法梳理競爭優勢，描繪出市場發展利基。筆者用較大的篇幅解構商業模式，將企業的潛在客戶分為創作者、網紅經紀公司、企業主三類，以此三面向補充敘述不同的獲利模式。其中證明商模概念的篇章，提供市場實測的經營數據，向投資者充分的證明虛擬網紅的變現能力，值得投入產業運營。

關鍵詞：虛擬網紅、虛擬偶像、VTuber、虛擬網紅經紀公司、商業計畫書、網紅經濟

Abstract



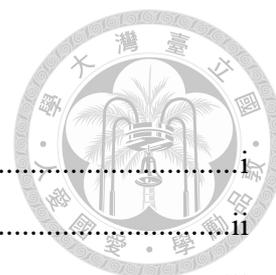
The video social network such as YouTube has been an important existence for people who need to keep the social distance with others to kill their lonely time in 2020, when the covid-19 was just beginning to ravage. A new streaming video force on YouTube was taking advantage of this dark period. They are -Virtual YouTuber (VTuber), who publish content as beautiful 2D/3D characters that are performed by humans.

VTubers are active across many different social platforms, with the increase of subscribers and followers, they also have gradually become a group of social influencers or key opinion leader in certain field. The characteristics of high fan stickiness and strong interaction also make them a new object that brand manufacturers want to cooperate with. These phenomena have also made this industry favored by investors in recent years. A virtual influencers management company “Nijisanji” was listed in 2022 in Japan. It only took five years from its establishment to its listing, which is enough to see the huge potential of this market.

This business plan initially explores the local market through interviews with virtual influencer management companies in Taiwan and proposes a “virtual influencer incubator” as a solution to the market demand. The author deconstructs the business model and divides the potential customers of the incubator into three categories: creators, influencer management companies, and brand advertisers, and uses these three aspects to describe various profit models. In addition, there is a chapter that provides experiment data as a proof of concept of this business model, which fully proves to investors that the virtual influencers industry has huge monetization potential and is worth investing in.

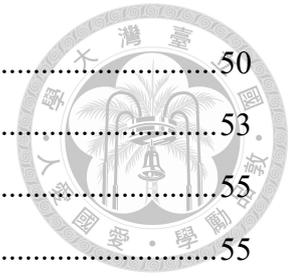
Keywords: VTuber, Virtual YouTuber, Virtual Influencer, Influencer Management, Business Plan, Influencer Economics

目 錄



誌謝.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
第一章 計畫緣起.....	1
1.1 VTuber 的定義與崛起.....	1
1.2 VTuber 產業延伸成的虛擬網紅商機.....	10
1.2.1 Lil Miquela.....	10
1.2.2 KFC 虛擬上校.....	11
1.2.3 屈晨曦.....	12
第二章 市場分析: 現況與機會.....	15
2.1 海外虛擬 VTuber 市場潮流.....	15
2.2 國內虛擬主播 VTuber 的經營現況與挑戰.....	18
2.3 虛擬與真人網紅經濟的變現模式探討.....	25
2.4 波特五力產業分析.....	26
2.5 小結:市場的需求與機會.....	30
第三章 需求解方: 虛擬網紅孵化器.....	32
3.1 虛擬網紅孵化器之核心價值.....	34
3.2 虛擬網紅孵化器之價值主張.....	34
3.3 虛擬網紅孵化器商業模式圖.....	39
3.4 虛擬網紅孵化器 SWOT 分析.....	42
第四章 計畫獲利模式.....	43
第五章 關鍵資源、活動與合作夥伴.....	45
5.1 關鍵資源.....	45
5.2 關鍵活動.....	46
5.3 關鍵合作夥伴.....	47
第六章 商業模式概念驗證規劃.....	49
6.1 目標市場鎖定.....	49

6.2 虛擬網紅角色與背景介紹	50
6.3 整體計畫進行時間規劃與各階段目標	53
第七章 財務預估	55
7.1 營收關鍵指標與發展規劃	55
7.2 未來五年營收預估	57
7.3 設備購買與費用支出表	58
7.4 五年損益與現金流量預估	61
第八章 總結與未來展望	64
8.1 總結	64
8.2 後續計畫發展方向	64
參考文獻	66
中文部分	66
外文部分	68



圖目錄



圖 1 YouTube Creators 官方推特帳號發布：至 2020 年 10 月 YouTube 上的月觀看次數超過 15 億次。.....	2
圖 2 Amy Yamato 的人物背景是名英國倫敦的日裔女性，精通英、日兩種語言。.....	3
圖 3 絆愛造型甜美可人，影片搭配活潑、少女感十足的表情與聲音，獲得大量日本與跨國的粉絲。.....	4
圖 4 根據網站 PlayBoard 數據統計，2020 年 Youtube Super Chat 排行榜一到四名皆為 Hololive 旗下的 VTuber。.....	5
圖 5 拿到 2020 年 Youtube Super Chat 全球冠軍的 Hololive 四期生桐生可可。....	5
圖 6 2019 年 Youtube Super Chat 前十大榜單上 Vtuber 佔六名。.....	6
圖 7 2021 年 Youtube Super Chat 前十大榜單.....	6
圖 9 原肯德基代言人是慈眉善目且微胖的哈蘭德桑德斯上校，表現品牌的親民並強調家庭感。.....	11
圖 10 新一代肯德基虛擬代言人哈蘭德桑德斯上校，擁有顛覆原品牌形象的時尚外貌，顯現出品牌想接觸年輕消費者的野心。.....	12
圖 12 VTuber 的觀眾互動率在一百萬訂閱以下時大幅高於真人網紅。.....	14
圖 13 歐舒丹曾聘請虛擬偶像洛天依與知名直播主李嘉綺在電商網站上合作，洛天依正式出圈，並捲起網站上的虛擬偶像帶貨潮流。.....	16
圖 15 Vshojo 旗下有 8 名 Vtuber，主攻英語市場。.....	17
圖 17 虛擬網紅孵化器商業模式圖.....	39
圖 18 簡易動作捕捉設備穿戴，靠身體動量偵測捕捉角色動作。.....	45
圖 19 修勾夜店直播間推出雲蹦提，讓參與直播的觀眾都能擁有一個虛擬形象，使用彈幕與其他參與者互動。.....	47
圖 20 寵物市場日漸漸增長，於 2021 年度的市場銷售額、購買人數、人均次數都可見顯著的提升。.....	50
圖 21 未來五年營收推估柱狀圖.....	57

表目錄



表 1 台灣近年名氣的虛擬主播或代言人名稱、出道年分與角色背景介紹.....	8
表 2 台灣 Vtuber 經營企業田野調查.....	19
表 3 個人勢 VTuber 與企業勢 VTuber 的差異比較.....	22
表 4 虛擬網紅市場五力分析表.....	29
表 5 虛擬網紅孵化器的三大類潛在客戶人群樣貌與需求.....	33
表 6 企業品牌主價值主張.....	35
表 7 初入門的虛擬網紅創作者價值主張.....	36
表 8 真人網紅經紀公司價值主張.....	38
表 9 虛擬網紅孵化器之 SWOT 分析表.....	42
表 10 本計畫因服務不同客群而產生的不同獲利模式歸納表.....	43
表 11 孵化器的第一位虛擬網紅角色介紹.....	52
表 12 2021 年台灣前 10 名 VTuber 訂閱人數與 Super Chat 收益倍數表.....	55
表 13 未來五年預期孵化的虛擬網紅人數與推估訂閱人數.....	56
表 14 未來 5 年營收成長率預估.....	57
表 15 未來 5 年資產設備購買預估金額.....	59
表 16 未來五年的公司人數與薪資金額預估.....	60
表 17 未來 5 年的管銷費用規劃表.....	60
表 18 未來五年收入項目推估表.....	61
表 19 未來五年的銷貨成本估算表.....	62
表 20 五年預估損益表.....	63
表 21 未來 5 年的現金流量預估表.....	63



第一章 計畫緣起

自 2019 年新冠肺炎疫情爆發後，2020 年開始疫情快速擴散，全世界的人們被迫改變生活型態，居家活動成為生活的主場景，在媒體間更興起的「無聊經濟」一詞，係指封城隔離在家的人們在無聊的狀態下所產生經濟活動。在產業中線上影音類平台是這波無聊經濟的受惠者之一，平台使用者數量成長態勢愈發強勁，據全球知名影音社交平台 YouTube 官方部落格資料顯示(YouTube Official Blog, 2022)，至今全球每月的平台活躍使用者人數已超過 20 億人，達到世界人口的 1/4，每天產生數十億的觀看次數。

而 YouTube 平台創作者俗稱 Youtuber，他們於平台上開設自己的個人頻道，上傳影片內容，亦能在平台上進行影音直播與觀眾聊天互動。據一篇 YouTube 官方部落格文章(Muli Salem, 2020)指出，2017 年起平台設立了設計頻道會員制度，此功能在疫情期間更廣泛被創作者使用，於疫情嚴峻的 2020 年，帶給平台創作者的收益相較 2019 年增加高達 4 倍之多。

1.1 VTuber 的定義與崛起

在影音社交平台使用者爆增，創作者收益上升的趨勢中，更發現了另一個值得關注的現象--VTuber 的崛起。YouTube 官方於 2020 年 12 月，在官方推特帳號 YouTube Creators 下發布了他們的一值得關注的平台現象觀察：「VTuber 的影片觀看次數在 2020 年獲得巨幅增長，達到一個月球 15 億的全觀看次數。」

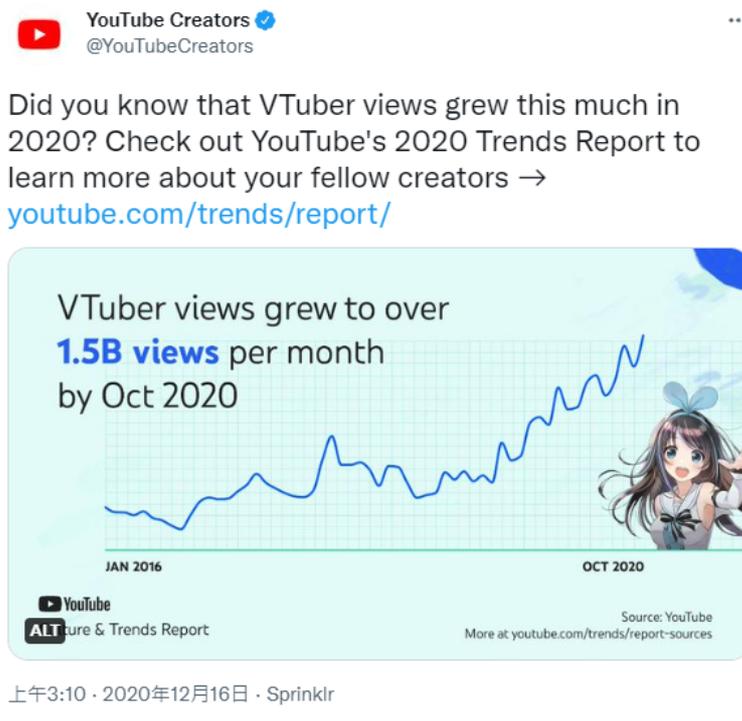


圖 1 YouTube Creators 官方推特帳號發布：至 2020 年 10 月 YouTube 上的月觀看次數超過 15 億次。

資料來源:取自 Twitter 帳號貼文，YouTube Creators(2020) 網址:
<https://twitter.com/youtubecreators/status/1338924287504355335>

VTuber 一詞原是英文 Virtual Youtuber 的簡稱，指那些在影片中使用數位動畫替身的平台主播，多半在 YouTube 平台上發跡。在亞洲另一知名影音平台 - Bilibili 上，則稱之為 VUp(Virtual Uploader)。這些 VTuber 的人物角色背後，大多都有一個可以操控動畫替身表情動作與說話內容的真人主播，大多需要使用或配戴動作捕捉感應器，他們被稱為中之人。

吳維蓁(2021)的研究中談及了更多有關 VTuber 的定義，指出 VTuber 可能是使用 2D 或 3D 圖像製作軟體繪製主播外皮，透過腳色骨架師使用 Live 2D 或 Vroid 軟體作出擬真的角色動作設定，並透過幕後的中之人(演員)使用臉部追蹤工具與身體動態捕捉器材來實現 VTuber 角色表演，與觀眾互動。研究內容亦統整過去學者的研究，指出虛擬腳色的構成元素不僅包含其虛擬角色的造型設計，人物的世界觀、個性與特質是賦與其生命力的重要元素。

2011年出現的「Ami Yamato」，是最早被大眾認識的元老級虛擬主播，角色設定是生活在現實世界中的3D模型人物，影片中使用3D模型和真實場景結合的精緻合成技術，甫播出就引起關注。不過可能因影片器材與技術普及度不夠，這類型的VTuber在當下並未帶起虛擬主播風潮。



圖2 Amy Yamato的人物背景是名英國倫敦的日裔女性，精通英、日兩種語言。

資料來源：不大行的幻哀音，2020。直播文化超進化！VTuber到底在夯什麼？讓我們從頭說起，遊戲角落，取自：<https://game.udn.com/game/story/121003/4920613>

虛擬主播開始在YouTube上嶄露頭角始於2016年，日本Kizuna AI株式會社旗下的虛擬主播-絆愛出道，造型穿著水手服，髮帶上使用大大粉色蝴蝶結，日系美少女的形象深植人心。甜美人物造型加上自稱是獨立的人工智慧化身，也使角色設定更具科幻感，令觀眾有更多想像空間。絆愛的頻道(A.I. Channel)影片製作技術優良，開台後逐漸在日本與韓國等地聚集粉絲，至今已累積超過300萬訂閱，雖於2022年初以角色更新為由，宣布停止活動後暫時消失於螢光幕前，卻仍難以抹滅其已奠定的VTuber始祖定位。



圖 3 絆愛造型甜美可人，影片搭配活潑、少女感十足的表情與聲音，獲得大量日本與跨國的粉絲。

資料來源：「AR SQUARE」にてキズナアイの AR コンテンツ公開，KIZUNA OFFICIAL WEBSITE，取自：<https://kizunaai.com/news/page/5/>

自絆愛頻道推出以後，角色的活力與表演魅力帶動了新型態的表演形式，吸引更多的後進主播加入 VTuber 的行列，於各大影音社交平台上登場。2018 年，原為日本動作捕捉軟體公司 Cover，為推廣旗下的動捕軟體使用，而在旗下新成立了 VTuber 經紀公司 Hololive Production，開始招募第一期的虛擬主播，此轉型策略很快地便看到了好成績。在 2020 年末，Hololive 四期生一桐生可可，拿下了該年度 YouTube 平台的粉絲超級留言(Super Chat，簡稱 SC)收入冠軍，高達四千三百萬台幣；Hololive 其他的虛擬主播亦分別霸佔 SC 的全球排行二三四名，總收益突破一億兩千萬台幣。Hololive 的虛擬主播多以 2D 形象為主，當累積到一定粉絲數量時才會有 3D 化的精緻影片。

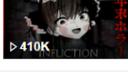
Rank	Channel	Super Chat Revenue	Count	Videos
1 NEW	Coco Ch. 桐生ココ #ホロライブ #hololive	+NT\$43,064,817	+245K	 
2 ^16	Rushia Ch. 潤羽るしあ #ホロライブ #hololive	+NT\$37,526,192	+167K	 
3 ^13	Pekora Ch. 毘田べこら #ホロライブ #hololive	+NT\$28,744,006	+112K	 
4 ^27	Marine Ch. 宝鐘マリン #ホロライブ #ホロライブ...	+NT\$22,560,688	+85K	 

圖 4 根據網站 PlayBoard 數據統計，2020 年 Youtube Super Chat 排行榜一到四名皆為 Hololive 旗下的 VTuber。

資料來源：Worldwide Most Super Chatted，2020。PlayBoard，取自：

<https://playboard.co/en/youtube-ranking/most-superchatted-all-channels-in-worldwide-yearly?period=1577836800>

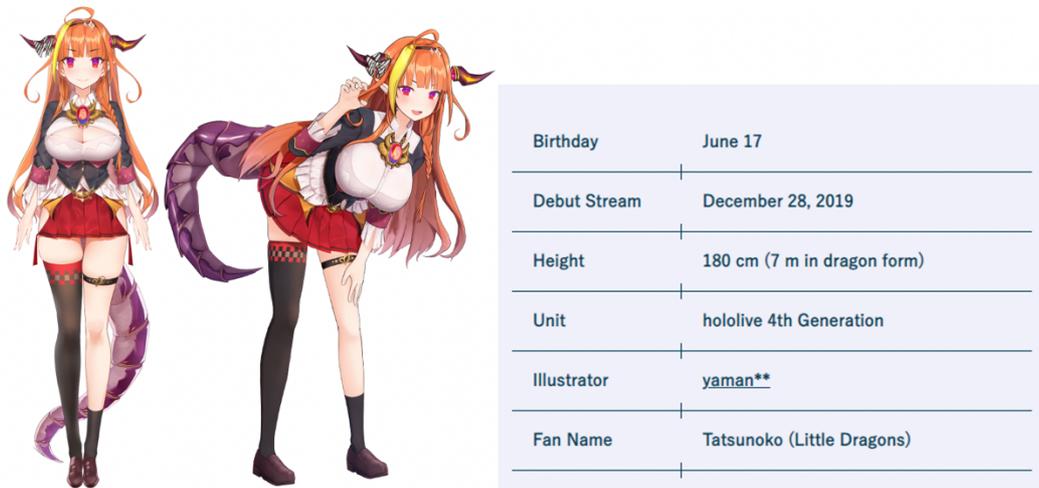


圖 5 拿到 2020 年 YouTube Super Chat 全球冠軍的 Hololive 四期生桐生可可。

資料來源：Talent, [Alum]Kiryu Coco，Hololive 官方網站，網址：

<https://hololive.hololivepro.com/en/talents/kiryu-coco/>



根據國外網站 Play Board 統計數字得知，在全球 YouTube 超級留言的贊助金額排行榜上，2019 年起便由虛擬主播獨占鰲頭，期間至 2021 年的統計中，世界前 10 名的榜單居占前 9 名，足見 VTuber 頻道的成長潛力。

Rank	Channel	Super Chat Revenue
1 NEW	Aqua Ch. 漢あくあ #VTuber #漢あくあ	+NT\$9,684,519
2 NEW	가르세로연구소 #가르세로연... #가르세연	+NT\$9,288,316
3 NEW	Kuzuha Channel #藤菜 #くずは	+NT\$7,573,114
4 NEW	Haneru Channel / 困頓はねる【あにまーれ】 #Haneru #はねる	+NT\$6,661,182
5 NEW	UnitedGamer #Pokemon #UnitedGamer	+NT\$6,545,878
6 NEW	御伽原 江良 / Otogibara Era【にじさんじ】 #御伽原江良 #おとぎばら...	+NT\$6,258,263
7 NEW	먼지방승국 #김어준 #다스보이다	+NT\$5,674,828
8 NEW	Rekieta Law #LLC #Legal	+NT\$5,588,746
9 NEW	Matsuri Channel 夏色まつり #ホロライブ #hololive	+NT\$5,447,337
10 NEW	夢月ロア Yuzuki Roa #夢月ロア #にじさんじ	+NT\$5,181,983

圖 6 2019 年 YouTube Super Chat 前十大榜單上 VTuber 佔六名。

資料來源：Worldwide Most Super Chatted,2019。PlayBoard，取自：<https://playboard.co/en/youtube-ranking/most-superchatted-all-channels-in-worldwide-yearly?period=1546300800>

Rank	Channel	Super Chat Revenue
1 ▲1	Rushia Ch. 露羽るしあ #ホロライブ #hololive	+NT\$46,789,891
2 ▼1	Coco Ch. 親生ココ #ホロライブ #hololive	+NT\$41,383,183
3 ▲17	Lamy Ch. 雪花ラミィ #ホロライブ #hololive	+NT\$27,526,468
4 ▼1	Pekora Ch. 兎田ぺこら #ホロライブ #hololive	+NT\$25,289,676
5 ▲2	Kanata Ch. 天音かなた #ホロライブ #hololive	+NT\$24,985,494
6 ▼2	Marine Ch. 宝鐘マリン #ホロライブ #ホロライブ...	+NT\$24,435,918
7 ▲21	Mori Calliope Ch. hololive-EN #hololive #ホロライブ	+NT\$23,784,126
8 ▲89	Nene Ch. 桃鈴ねね #ホロライブ #hololive	+NT\$20,529,558
9 ▲27	Takanashi Kiara Ch. hololive-EN #ホロライブ #hololive	+NT\$20,085,754
10 ▲112	Bispo Bruno Leonardo #oração #Bispo	+NT\$19,472,472

圖 7 2021 年 YouTube Super Chat 前十大榜單

資料來源：Worldwide Most Super Chatted，2021。PlayBoard，取自：
<https://playboard.co/en/youtube-ranking/most-superchatted-all-channels-in-worldwide-yearly?period=1609459200>

在陳建鈞（2021）於數位時代發布的一報導中，表示有關於 VTuber 頻道與一般 YouTuber 頻道經營的不同潛力，內容提到：

VTuber 雖在訂閱數上難以與 YouTuber 相提並論，但粉絲的忠誠度卻相當高，比起 YouTuber 營收基本上依靠廣告或品牌合作，VTuber 粉絲更樂於自掏腰包，用超級留言回饋他們支持的直播主。

這股現象級的 VTuber 潮流，亦影響了台灣的創作者，不僅在影音平台上的台灣 VTuber 有如雨後春筍般冒出，近年來也發現政府機關或民間企業亦開始採用更多虛擬角色擔任產品代言人或形象大使。研究過去的資料發現，台北市政府於 2016 年世大運期間推出並成為台北市官方吉祥物的熊讚(劉凡綺，2020)，高雄市捷運局也於 2016 年推出高捷少女宣導捷運禮儀(萬騏璋，2018)，亦在 2021 年推出了新一代的代言人-輕軌少女隊，上述角色都能見到其透過虛擬角色特別的世界觀與角色設定，企圖說明較生硬的政策宣導內容，或呈現政府機關更平易近人的代表形象。

為有助於了解本土市場的虛擬角色潮流，下方以表格整理台灣近年較知名的各類虛擬角色：

表 1 台灣近年名氣的虛擬主播或代言人名稱、出道年分與角色背景介紹



名稱	虛擬角色	出道年份	角色背景介紹 角色背景介紹
Lumina		2019	<p>中華電信光世代虛擬代言人 背景是來自遙遠星球的小惡魔。 愛好是打電動,唱歌。角色頭上有發光的雙角,象徵新生代的思考靈光,另外有網線作為尾巴,意欲當作串聯人與人的橋梁。</p>
杏仁ミル		2018	<p>台日混血的知名虛擬主播,自稱6歲的新世紀美少女,在頻道上以玩遊戲、閒聊、唱歌為主,至今為止在 YouTube 已累積超越40萬訂閱。</p>
貝塔虎妮		2017	<p>Yahoo TV 所屬虛擬主播,也是 Yahoo TV 網站上「虎妮好朋友」節目的主持人,喜歡打電玩、看動畫,努力學習日語,曾經製作加入日語字幕的台灣觀光教學影片獲得日本網友的讚賞。</p>

熊讚		2016	臺北市政府吉祥物，角色設定平易近人喜歡人群與鎂光燈，常與台北市長出席公開場合，肩負城市代言人與親善大使等重任。
高捷少女		2014	高雄捷運代言人，捷運公司將角色作為作為高雄捷運各車站內各個告示牌與宣傳海報的代言人，後來進一步發展為《前進吧！高捷少女》計畫，內容主要以高雄捷運的業務人員為藍圖創作更多虛擬代言人

資料來源：

虎妮虛擬 Youtuber Wiki，Fandom，取自：<https://virtualyoutuber.fandom.com/zh-tw/wiki/%E8%99%8E%E5%A6%AE>

Lumina，萌娘百科，取自：

https://zh.moegirl.org.cn/index.php?title=%E7%92%90%E7%B1%B3%E5%A8%9C&variant=zh-tw&mobileaction=toggle_view_desktop

杏仁ミル，Youtuber Wiki，Fandom，網站：<https://virtualyoutuber.fandom.com/zh-tw/wiki/%E6%9D%8F%E4%BB%81%E3%83%9F%E3%83%AB>

熊讚 BRAVO，我是熊讚，自我介紹。臺北市政府觀光傳播局，取自：

<https://bravo.travel.taipei/zh-tw/about/bravo>

高捷少女，維基百科，取自：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%AB%98%E6%8D%B7%E5%B0%91%E5%A5%B3>

前進吧！高捷少女 Initiating Station，維基百科，取自：

https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%89%8D%E9%80%B2%E5%90%A7%EF%BC%81%E9%AB%98%E6%8D%B7%E5%B0%91%E5%A5%B3_Initiating_Station



1.2 VTuber 產業延伸成的虛擬網紅商機

然而，虛擬主播從 2019 年開始有更多元的拓展，創作者內容紛紛跨出 YouTube 這類的影音社交平台，往圖像、短影音的社交平台如 Instagram、TikTok 上移動，內容型態與主題的豐富性更高了。不僅在各大平台上發展出如：虛擬模特兒、虛擬代言人、虛擬網紅等具有網路影響力的新身分，外型亦有所不同，除了主流的 2D 動漫造型外，3D 動畫或擬真人物也成為虛擬角色外皮的熱門新選項。

1.2.1 Lil Miquela

來自美國，頂著齊瀏海、雙包包頭造型與雀斑的虛擬網紅 Lil Miquela，擁有巴西與西班牙血統，在 Instagram 上用最新趨勢的時髦穿搭和真實的生活態度，擄獲百萬粉絲的心，背後打造這名網紅的是個 12 人團隊，用豐富的主題讓虛擬網紅更靠近 Z 世代的生活方式，用科技與話題創造年輕世代的共鳴。



圖 8 Instagram 上的虛擬網紅 Lil Miquela 使用擬真形象，展現真實豐富的生活。

資料來源：Ariel Lin，（2019，5 月 17 日）。時尚界最火紅「虛擬 KOL」Lil Miquela：擁有百萬 IG 追蹤者的她，甚至不是「人類」？，Harper Bazaar，取自：

<https://www.harpersbazaar.com/tw/fashion/news/g22645792/virtual-influencer-lil-miquela/>

1.2.2 KFC 虛擬上校

肯德基 KFC 於 2019 年在社群平台推出全新形象人物，新一代哈蘭德桑德斯上校一改原本微胖可親的形象。這位新面孔的上校並非真人，而是透過虛擬技術創作出來的新形象，作為品牌行銷的一環，虛擬肯德基上校會在 Instagram 上分享他多采多姿的生活，不僅進行健身、騎馬、下廚等活動，也和其他品牌合作推廣產品。



圖 9 原肯德基代言人是慈眉善目且微胖的哈蘭德桑德斯上校，表現品牌的親民並強調家庭感。
資料來源：LA Vie, 2019，4 月 19 日。肯德基爺爺成型男超模？全新哈蘭德桑德斯上校化身「虛擬網紅」分享獨家成功祕訣，網址：<https://www.wowlavie.com/article/ae1900609>



圖 10 新一代肯德基虛擬代言人哈蘭德桑德斯上校，擁有顛覆原品牌形象的時尚外貌，顯現出品牌想接觸年輕消費者的野心。

資料來源：LA Vie, 2019, 4 月 19 日。肯德基爺爺成型男超模？全新哈蘭德桑德斯上校化身「虛擬網紅」分享獨家成功祕訣，網址：<https://www.wowlavie.com/article/ae1900609>

1.2.3 屈晨曦

「屈晨曦」是屈臣氏於 2019 年在中國打造的虛擬品牌代言人，溫暖年輕時尚活力是他的人物設定，提倡「試無忌憚，美有道理」的臣氏品牌理念。透過在通訊軟體的在其官方帳號上與使用者的對話，不僅滿足大眾的社交陪伴需求，背後也利用 AI 演算法為對話的使用者貼上興趣標籤，協助品牌達成千人千面行銷的願景。

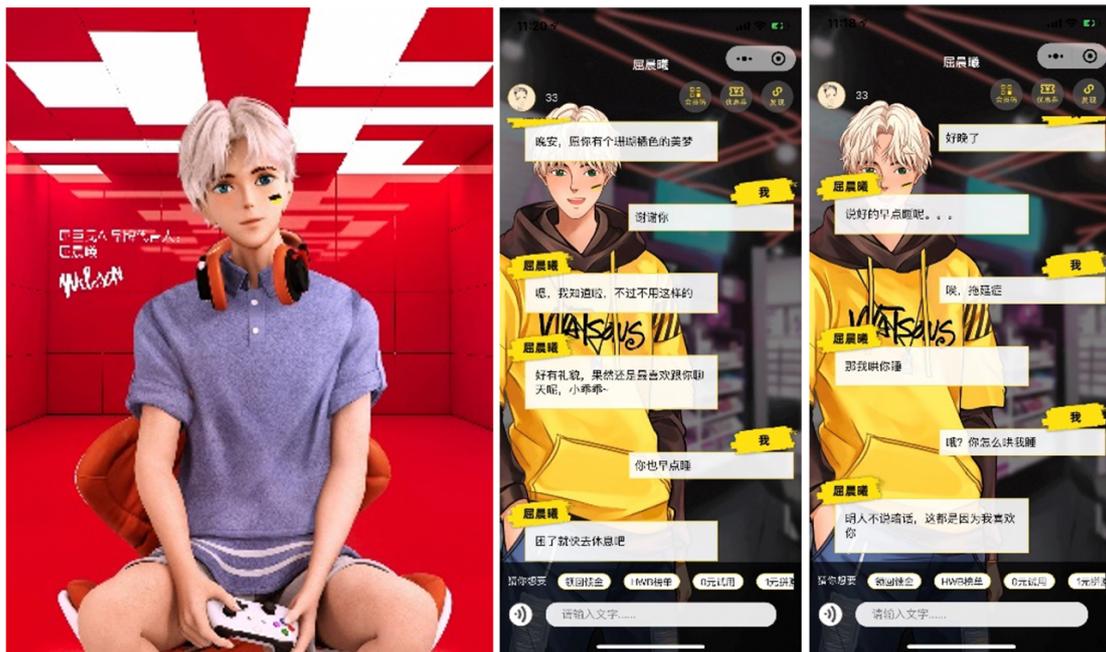


圖 11 中國屈臣氏在 2019 年打造虛擬代言人，搭配聊天機器人技術搜集用戶資料。
 資料來源：江西網絡廣播電視台，2020，9 月 8 日。屈晨曦首登《嘉人 NOW》創刊號不簡單的新生代虛擬偶像。中國日報，取自：

<https://cn.chinadaily.com.cn/a/202009/08/WS5f573cffa310084978423f97.html>

縱然虛擬網紅在影音社群媒體上的聲量漸增，各式各樣的虛擬角色逐漸進入大眾視野，但以創造的經濟效益而言，仍屬 VTuber 最為可觀。據社群分析機構 Hype Auditor 發現，VTuber 整體平均互動率比真人 KOL 高出近 3 倍，加上虛擬主播多半不只侷限在一平台上的延展可塑性，導致其仍為各大媒體在虛擬網紅專題報導中最引人注目的話題，亦是本計劃要著重研究的基石。

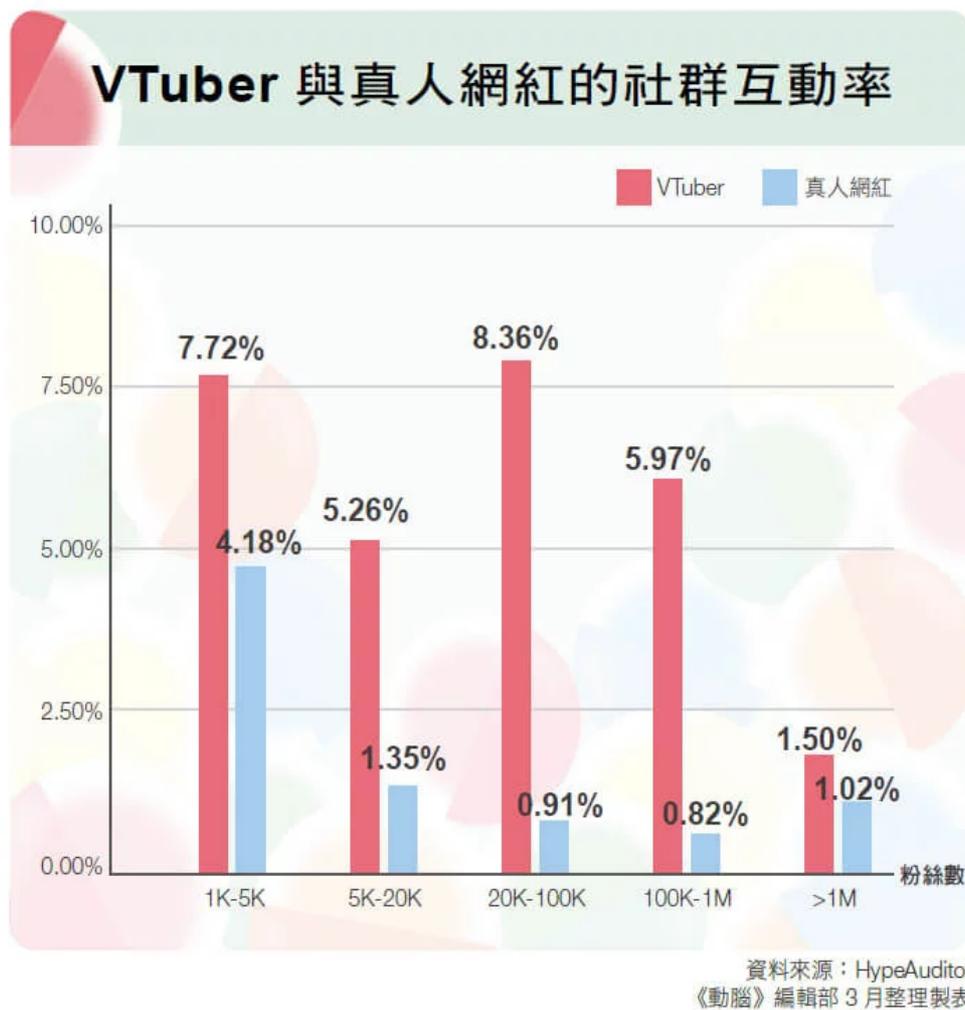


圖 12 VTuber 的觀眾互動率在百萬訂閱以下時大幅高於真人網紅。

資料來源：楊子毅，2022。虛擬網紅 IP 竄起-互動率高於真人，Hami 書城，取自：

<https://blog.hamibook.com.tw/%E5%95%86%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%B2%A1/%E8%99%9B%E6%93%AC%E7%B6%B2%E7%B4%85ip%E7%AB%84%E8%B5%B7-%E4%BA%92%E5%8B%95%E7%8E%87%E9%AB%98%E6%96%BC%E7%9C%9F%E4%BA%BA/?p=172508>

第二章 市場分析: 現況與機會



吳維蓁(2021)之研究提及，虛擬主播經營模式分類主要分成三類：企業勢、社團勢、個人勢，此分類乃源於虛擬主播的幕後組成人數規模不同。此章節將會透過文獻整理與田野調查，爬梳海內外的 VTuber 市場現況，藉以理解現今市場上較有優勢的虛擬主播類型，並同時找到更多的市場機會。

2.1 海外虛擬 VTuber 市場潮流

日本動漫產業發達，是市場上最先形成 VTuber 產業鏈的的國家，企業勢虛擬主播新藍海已佔得一席先機，觀察影音平台的粉絲捐贈金額排行榜，會發現多半被日本的兩大 VTuber 經紀公司所佔據。其一是動態捕捉軟體 Any Color 公司旗下的彩虹社（にじさんじ），為日本最大的 VTuber 企畫公司。成立於 2018 年，旗下主播多半在 YouTube、日本遊戲直播平台以及日本動漫迷常用網站直播或上傳影音內容，公司主播超過 150 名，於 2019 年開始踏出海外招募英語、印尼的外語 VTuber，海外迅速擴張使該社估值迅速來到 446 億日圓，並於 2022 年掛牌上市。而另一個 VTuber 產業巨頭公司 Hololive，於 2018 年創立後亦高速成長，現今旗下擁有超過 50 個虛擬主播，年營收超過 10 億日圓。根據陳建鈞（2021）一文中闡述，該司執行長谷鄉元昭效日本風行已久的養成系偶像策略，用粉絲的訂閱數化成讓主播由 2D 圖像變成 3D 的門檻，這種做法類似日系 AKB48 等偶像團體中的粉絲，為了支持的成員能夠登上舞台，而購買多張 CD 的行為，而這便是將增強粉絲黏著度，並將粉絲人潮轉換成公司盈利錢潮的關鍵。

隨著日本 VTuber 出海吸引不同語言國家的市場眼球，在大東亞圈內並深受日本動漫文影響的中國，國內最知名的虛擬偶像非擁有流量密碼的洛天依莫屬。根據峯瑞資本 FreeS（2021）一文中提及，2020 年電商網站的購物直播邀請洛天依出場，創下 200 萬人打賞和 270 萬人同時在線觀看的驚人記錄。



圖 13 歐舒丹曾聘請虛擬偶像洛天依與知名直播主李嘉綺在電商網站上合作，洛天依正式出圈，並捲起網站上的虛擬偶像帶貨潮流。

資料來源：黃臻曜，(2020, 6 月 10 日)。李佳琦和洛天依，誰會是直播間里的“倖存者”？| 超級觀點。36KR，取自：<https://36kr.com/p/745582870496002>

而近年來，中國本地個人勢與社團勢的虛擬主播也如雨後春筍般冒出，據統計至今已有超過 30000 名虛擬主播出現。擁有 TikTok 等知名短影音平台的互聯網巨頭字節跳動亦傾注資源投入，字節跳動旗下的樂華娛樂在 2020 年底推出虛擬女團偶像 A-SOUL，用全身的 3D 動作捕捉技術，提供短影音與觀眾互動的內容，試圖打開虛擬偶像的新篇章。



圖 14 A-SOUL 採用全 3D 動作捕捉技術，以偶像女團人設在 2020 年出道。

資料來源：A-SOUL，(2022, 5 月 15 日)。百度百科，取自：<https://baike.baidu.hk/item/A-SOUL/55175148>

同樣做為動畫大國的美國也在關注這個領域，由 Twitch 的創始成員 Justin Ignacio 所投資的 VTuber 經紀公司「VShojo」，在 2020 年宣布完成 1,100 萬美元（約新台幣 3.12 億）的種子輪融資，所募集的資金將投入 VTuber 技術及相關內容開發，加速 VTuber 產業發展，主打英語系 VTuber 市場。

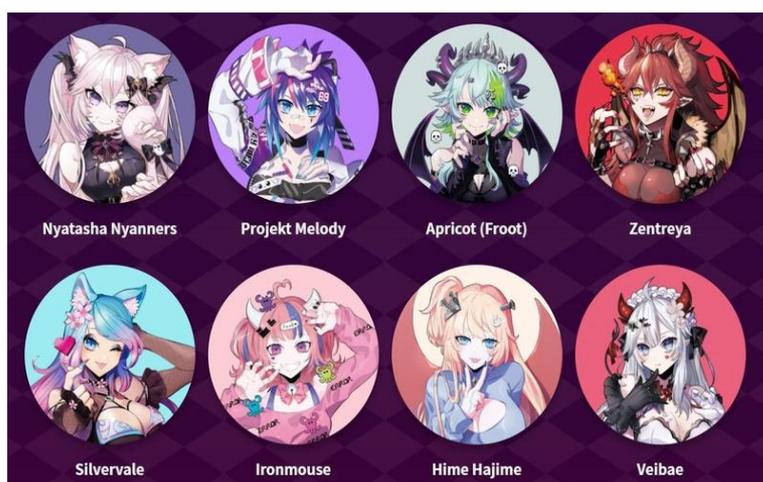


圖 15 VShojo 旗下有 8 名 VTuber，主攻英語市場。

資料來源：楊政勳，(2022, 3 月 17 日)，美 VTuber 經紀公司「VShojo」獲千萬美元融資 加速虛擬網紅產業發展。鏡週刊，取自：<https://www.mirrormedia.mg/story/20220317insight005/>

各地的 VTuber 經紀公司在市場成功募資或上市，只是這個產業發展的開端，即使市場上越來越多的 VTuber 企業或個人創作者加入戰局，仍與動輒擁有百萬千萬訂閱的真人網紅有顯著的差距。因此下一小節將著重探討台灣的市場現況與挑戰，透過田野調查訪談 VTuber 產業工作者與觀眾，藉此尋找更多可能的發展空間與商業機會。

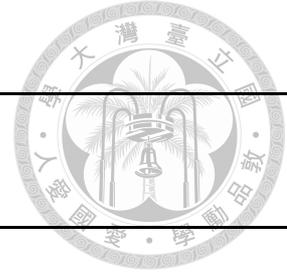


2.2 國內虛擬主播 VTuber 的經營現況與挑戰

在台灣，據唐子晴 (2021) 的報導中指出，相較於日本的蓬勃發展，目前台灣超過 1000 訂閱數的 VTuber 恐不超過 100 人，企業或品牌主投資的情形不多，尚未形成成熟的產業鏈，回收與永續經營是台灣 VTuber 產業發展的根本性問題。

而本研究也透過實際的田野訪談，訪問了目前旗下擁有七名 VTuber 的「春魚工作室」，公司發行過自創遊戲：終端少女，以經營 IP 為主，後來才將故事內容實體化，開始了 VTuber 的經營。訪談過程以理解台灣與海外的市場發展現況為目標，透過工作室的市場執行經驗，分析後續可能的市場切入點。此次訪談圍繞四項 VTuber 經營主題，包含：公司背景概述、VTuber 角色設計與規劃、VTuber 營利途徑、台灣市場的觀察，整理訪談問答內容如下：

表 2 台灣 VTUBER 經營企業田野調查



主題	問題	回答摘錄
背景概述	工作室成立的契機	春魚工作室的前期是以 IP 經營為主，製作故事與遊戲。直到 2021 年才轉移主力到 VTuber 上。
	受訪者的工作背景與投入市場原因？	現任為春魚工作室主要對外的 BD 和聯繫人。會投入這個產業的主因是覺得有趣，大部分會投入這個產業的工作人員過去背景多半和內容、版權事務相關，以做軟性內容為主。而我個人是有科技產業的經歷，並且是讀心理學相關背景的，VTuber 剛好是科技產業加上柔軟的內容，算是一個是很好且有趣的說故事方式。在疫情時代下影音平台的使用需求提升，VTuber 也是比較沒有壓力且能陪伴大家的方式。另外，也看好未 Web3.0 跟 VTuber 的結合，相信這個產業會有更長遠的新發展。
VTuber 角色設計與節目規劃	公司目前的人數與配置	<p>公司主要的工作人員有六位，合作的中之人 (VTuber) 有 7 位。</p> <p>我們公司是新創，幕後的工作人員人數不多，沒有很精確的分工，多半身兼多職。公司有 7 位 VTuber，每個人通常都</p>



		<p>會跨組參與。像我自己平常是負責對外找資源的 BD，而回到公司後就變成 PM 的角色，</p>
不同角色 VTuber 的設計背景為何？		<p>第一期生：原有故事角色 VTuber 化 平平子、瀕臨絕種團都是由故事 IP 轉變而來的，因此主要是作中之人的聲音選擇，希望他們能更貼近原來的角色設定。節目內容則是由中之人自己選擇比較擅長的方式。</p> <p>第二期生：只有大概角色概念，選擇切入不同的市場來招募中之人，並融合中之人本身的特色去設計角色外型與背景。</p>
如何設計節目企劃？		<p>比較偏向中之人想要做什麼為主，會事先跟公司溝通，比較不干涉中之人的想法。</p>
中之人訓練與要求		<p>中之人需要會自己加強表演能力，但我們也會提供幫助，比方說他們要出歌曲 cover，公司就會找老師來教他們唱歌。</p> <p>主要是看當下狀況與需求設計課程，目前沒有固定一套套入所有人的訓練中。</p>

VTuber 營利途徑	VTuber 的運營方式分類	 <p>企業勢：公司出資本，招攬中之人，有專業工作人員協助做節目。</p> <p>社團勢：其實與公司沒有太大差別，通常規模比較小，可能起出因為興趣，一起經營一個 VTuber，中之人沒有勞健保。</p> <p>個人勢：出發點可能是想要獲取知名度，沒有對外接洽的經紀人，雖然利潤是一人全拿，但營運面上的成本也就要全部自己負擔。</p>
	企業勢的盈利模式	<p>經紀公司和 VTuber 拆分潤</p> <p>授權、販售產品獲益</p> <p>VTuber 週年禮包直播主拆分</p>
	個人勢的營利模式	<p>Super Chat 居多，業配、周邊商品或和異業聯名收益非常少。</p>
市場觀察	<p>台灣的受眾群觀察，年齡層與興趣喜好？</p>	<p>受眾大概在 20-40 歲。</p> <p>個別的 VTuber 因節目內容或能力不同，會吸引不同的觀眾群，比方說春魚旗下雜談類的 VTuber-平平子，就以喜歡 ACG 內容的受眾居多；另外，我們有會寫 code 的 VTuber，他的觀眾群就有</p>



		很多工程師。
	認為的台灣的 VTuber 困境與機會？	<p>台灣市場規模小，所以若要做大事必要往海外發展。海外發展同時是挑戰也是機會，因為不僅公司內容製作要能夠多語言、理解海外市場觀眾想法外，VTuber 本身對海外市場也要有一定程度的熟悉度。</p> <p>另外是去年開始，台灣市場突然變得競爭了，一下自加入了很多新人，從藍海變成了紅海，現在差異化要做更明顯。</p>

下方再根據訪談者的回答內容歸納整理，更深度的比較個人勢與企業勢 VTuber 二者的運營差異，作為市場初探的資訊依據：

表 3 個人勢 VTUBER 與企業勢 VTUBER 的差異比較

	個人勢	企業勢
幕後組成	由一人發起，通常為中之人。獨立完成直播內容、腳本與影片製作，因興趣	由企業發行出道，背後多為經紀公司。有團隊操辦表演培訓、企劃直播內容、影片製作，亦包含跨領域



	而開台的創作者。	的廠商活動合作。為營利導向的創作團隊。
營利途徑	<ul style="list-style-type: none"> ● Super Chat/粉絲捐贈 ● 廣告代言 ● 活動舉辦 ● VTuber 周邊產品販售 	<ul style="list-style-type: none"> ● VTuber 收益抽成： Super Chat (粉絲捐贈) 廣告代言 活動舉辦 媒體合作商演 ● 周邊產品販售
發展優勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 影片作品內容可隨心所欲 ● 播出時間自由 ● 與粉絲交流互動多 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有較固定的播出時間 ● 影片內容多經過詳細企劃 ● 角色人設清楚、特色明確聚焦 ● 粉絲社群管理因專職分工，能舉辦較多活動 ● 產出效率較好 ● 能給創作者完整的資源與 VTuber 職能教育
發展劣勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 籌備事務繁瑣，無法分工 	<ul style="list-style-type: none"> ● 下播後與觀眾的互動較少 ● 節目內容較為受限，無法臨時



	<ul style="list-style-type: none"> ● 自行投入成本高 ● 需要自己摸索,較無其他導流合作資源 ● 其他異業合作可能因籌備內容而無暇顧及 	<p>更動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 創作者的收益較少
內容類型	遊戲、聊天雜談、唱歌	遊戲、聊天雜談、唱歌、節日特別企劃、VTuber 演唱會

透過前述各類文獻與經營者的田野訪談後了解，目前在全球市場較佔據優勢的是企業勢 VTuber，即使播出的內容類型與個人勢 VTuber 差異並不大，但透過企業化的內容製作細分工與人力時間安排，內容製作品質上能維持一定的水準。另外，企業勢的 VTuber 也多受過公司培訓，有更成熟的直播和表演技巧，以及應對粉絲的能力，這也使其更容易受到粉絲歡迎。最後，中之人不需要分心煩惱投資成本、直播設備、社群經營、公關危機處理、異業合作洽談、影片導流等內容製作以外的雜務，盡全力帶給觀眾更好的觀影體驗，方能快速的吸引更多粉絲訂閱，擁有後續更多作為網紅的影響力與變現能力。

此外，在市場上還有一部分真人網紅，也開始打造與自己形象相符的 VTuber，試圖網紅事業的第二春，用不同於以往的人設或設立子頻道開拓新的粉絲圈層。例如 YouTube 頻道擁有超過 50 萬訂閱人數的創作者解婕翎，在 2021 年 3 月公布她自己專屬的 VTuber「JJ」，根據角色初次登場時主播本人在直播影片中的說法，創建 VTuber 是方便自己用另一身分聊天，輕鬆展現不同的一面。



2.3 虛擬與真人網紅經濟的變現模式探討

『網紅經濟』是近年蓬勃發展並廣受討論的一詞，網紅們產出透過文字、圖片、影像內容，聚集了一群擁有相同興趣愛好的粉絲，成為自媒體的他們所產製的內容，在行銷上就是某種精準的市場區隔。在孫婧、王新新(2019)描述網紅商業模式的研究裡提到，現在擁有流量基礎的網紅們多半會利用自身的專長開設店鋪，因其影響力有流量獲取成本低，粉絲忠誠度高的兩種關鍵特點，能將粉絲的流量轉換成實際的銷售業績，也更容易獲得品牌主的青睞，因此以廣告代言、電商的收益佔變現模式較大的佔比。

另外，蔡國強(2018)描述的網紅變現的主要模式，可歸納為下方幾種：

- 打賞：網紅發佈原創內容，網友贊助賞金表達認同，通常發生於粉絲規模較小或剛成名的網紅身上。
- 廣告：分成硬廣告和軟廣告兩種，前者為直接展示由廣告主提供的內容，後者則是在產出的內容之中置入商品或商品相關。此模式最大缺點是導致收看體驗過度商業化，引起支持者反感。
- 電商：結合網紅自身定位建立商城，是擴大營利的手法之一，但門檻較高。因為除了網紅本身的知名度外，遇到的挑戰則會是商品類型會因網紅風格受限，或是要處理後續的銷售客服、包裝出貨、物流等問題，所需資源並非每個網紅可獲得。
- 內容訂閱：粉絲以時間或次數為單位的預付費方式，隨後按約定觀賞由後者所提供的內容。因網紅需持續提供高質量的內容，門檻較高。
- 社交平台：打造網紅的社群平台，並收錄其他網紅的內容，協助網紅在多種社群平台進行推播。
- 線下活動：即使在虛擬世界成名的網紅，影響力也能延伸線下，參加各類號召粉絲的活動獲取收益。



相較真人網紅經濟的發展成熟且產業分工細緻化，同樣與在平台上經營的VTuber的變現模式似乎還有很多的想像空間。在此次田野調查的訪談中發現，對產製影片或直播內容的虛擬主播來說，最大的收益來源大多是來自粉絲的超級留言或透過平台及第三方支付的打賞捐贈，不論是個人勢或是企業勢的VTuber皆然。即使企業勢的VTuber較有資源被動地接到廠商的合作業配，但比例亦相當低。

除了在先前提到打賞模式多半是在網紅剛成名或粉絲規模小的變現形式外，更進一步細推敲此現象，也發覺與主播受眾的市場區隔相關，造成變現模式差異的可能多半是源於目前VTuber播出的節目，內容多以遊戲實況、聊天為主。而先前廖明中(2017)在遊戲直播主與粉絲經濟的一篇研究中探討到，觀賞遊戲實況的粉絲，試圖與直播主做朋友，藉由打賞主播及會員訂閱的金錢禮物化行為表達支持，強化個人存在感與參與社群互動，以滿足自我認同與孤單無聊的心情。延伸此研究觀察，我們亦不難理解內容多半為遊戲、聊天類型的虛擬主播，他們的收益重心為何多是來自打賞，而且頻道粉絲黏著度亦那麼高了。

2.4 波特五力產業分析

波特五力分析作為分析市場的工具，提供本計劃分析市場的基準架構，釐清虛擬網紅行業內的產業競爭程度，並作為市場是否值得投資的判斷指標之一。

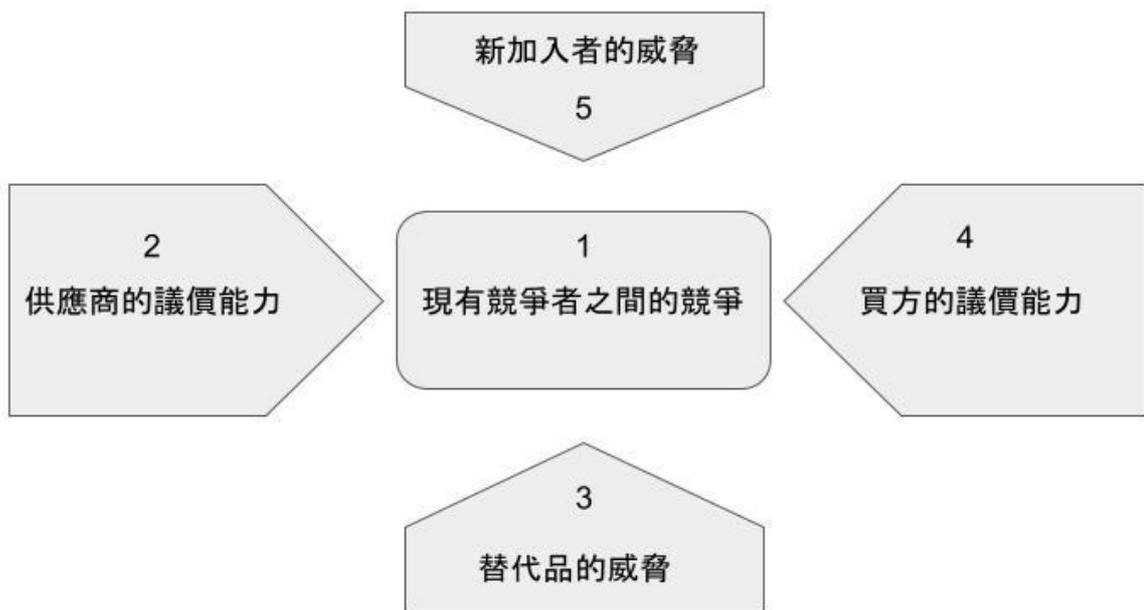


圖 16 波特五力分析圖

資料來源：Michael Eugene Porter (1979)，Competitive Advantage；本論文再製整理

1. 現有競爭者之間的競爭：

觀察市場上的競爭者是否眾多，若與競爭者類似的產品或服務，則將面臨較大的競爭壓力。市場新進者若無特殊的競爭力，將會面臨較為大幅的現有競爭者競爭，而不利於企業盈利，縮小可能得到的市場份額。

2. 供應商的議價能力：

若仰賴上游供應商的技術，則供應商擁有高議價能力，投入此市場將可能承受巨大的進貨成本而較難獲利；反之，若供應商的技術門檻或選擇較多，彼此產生競爭，則會導致供應商議價能力較低，此時企業投入新市場的獲利勝算就較大。

3. 替代品的威脅：

能夠替代企業於市場原有產品或服務皆為替代品，如智慧型手機取代了數位相機。若替代品很多，則會縮小企業獲益空間，投入此類市場的營利機會減少。



4. 買方的議價能力：

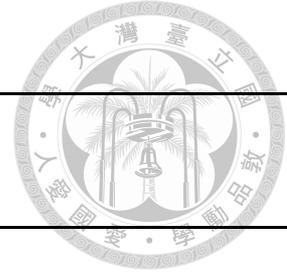
買方為付費者，是企業的獲益來源。若買方是強勢的通路或是集團，或者是買方購買時轉換成本較低，其議價能力較高；反之，若買方其有需求則不得不買企時業的產品或服務，議價能力即偏低，而此情況對即將或新進入市場的企業較有利。

5. 新加入者的威脅：

主要是以該產業的競爭壁壘高低來判斷，若產業有一定的進入門檻，則該產業的新加入者威脅小，企業進入此市場將較有利可圖；若此產業入門檻低，則該新加入者的威脅較大，容易有競爭者加入瓜分市場份額，此時進入市場需要更加小心，鞏固企業獨特的競爭力，避免服務或產品被取代。

依據以上波特五力分析的定義，針對虛擬網紅市場進行五力分分析，依程度探討是否值得投入，或需要採取何種策略，方能在後續的市場競爭中勝出。

表 4 虛擬網紅市場五力分析表



五力分析	程度	原因
現有的競爭者之間的競爭	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 虛擬網紅市場從 2018 年興起至今，市場上已有巨頭出現，但數量並不多。 ● VTuber 的節目內容有語言區域性，在不同的地區市場會有競爭程度差異。
供應商的議價能力	低	<p>中之人在成名之前不太具備議價能力，因為除了自身才華之外，可能還缺少很多如行銷、資本、異業合作的資源。</p>
買方的議價能力	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 打賞變現：主要進行打賞的買方是閱聽人，通常只有選擇是否觀看虛擬主播或成為其粉絲的權力，一旦成為粉絲議價能力就降低。 ● 廣告變現：買方是品牌主，議價能力較一般受眾高，網紅選擇眾多。
替代品的威脅	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 每個虛擬網紅都有其獨特性，粉絲群體鮮少完全相同，甚至在粉絲心中所支持的虛擬網紅有不可取代的地位。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 對閱聽人而言，轉換頻道的成本較低，在還沒成為粉絲之前，市場上的替代品就相對多，真人網紅亦是替代品之一。
新加入者的威脅	低	<ul style="list-style-type: none"> ● 虛擬網紅有設備與技術上的門檻，需要一定的資金投入才有辦法踏入。 ● 因具高度互動的內容與粉絲黏著度高的特性，使得新進的加入者未必能搶奪原粉絲群的目光，只要盡量不要強碰直播時間，便能降低威脅性。 ● 成功的 VTuber 後方扮演的中之人才華難以取代，虛擬主播間的差異化可以做得很明顯，威脅程度就較低。 ● 內容與粉絲都需要時間積累，市場先驅者投入的時間較長，除非新加入者夾帶巨大導流優勢，很難短時間被超越或剝奪市場先驅者紅利。

2.5 小結:市場的需求與機會

虛擬網紅市場的概況從本章各小節可見端倪，而上節中所得的五力分析結果，五力程度皆是中低階段，應值得後續的產業新進者投入。而於其他小節的市場討論脈絡中，我們也能看到虛擬網紅市場正蓬勃發展，其市場中的需求與機會點，可做以下四點歸納之：

1. 市場區域化，且競爭程度不高



全球市場的競爭對手不多，亞洲以日本的兩間 VTuber 經紀巨頭彩虹社與 Hololive 為主，又因內容產製有語言的區隔，因此各國市場的機會未必會完全被現有的產業競爭者所侵蝕。內容、粉絲社群需要時間積累，越早進入市場將會越有成長機會。

2. Z 世代消費者喜愛

從 2018 年開始以日本為首，在各大市場都有創投資本看好虛擬網紅類型的計畫，而紛紛投入。所扶持的虛擬偶像或網紅多受到 Z 世代觀眾（15~25 歲）的歡迎，粉絲群年著度高且有強烈的消費意願，對協助品牌年輕化及吸引年輕的潛在客戶十分有潛力。

3. 商業化程度低

虛擬網紅的變現多半依靠粉絲打賞，人氣漸增後則以販售周邊為主，並且對於內容商業化的想法並不多。因此若想要擴大收益，取得商業化和內容品質的平衡，會是未來營利增長的關鍵，亦是值得切入的產業方向。

4. 出圈程度低

VTuber 所產製的內容多半是以喜愛線上遊戲、ACG 文化的族群，鎖定受眾的圈層人口雖足夠多但對比真人網紅的市場相對小，YouTube 使用人數超過 20 億的現況，對比世界第一的 VTuber - Gawr Gura 接近 400 萬訂閱人數門檻，推測目前出圈的程度仍偏低。

第三章 需求解方：虛擬網紅孵化器



根據上一章節中歸結的內容商業化程度低、出圈程度低的兩個市場痛點，本商業企劃書提出「虛擬網紅孵化器」作為此二痛點的解方。

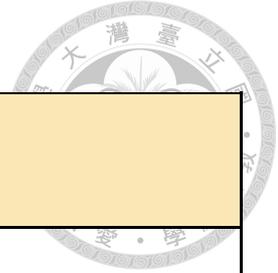
內容商業化程度低乍看之下的表因，是鮮少企業提出內容行銷合作邀請，然而更深入的觀察虛擬網紅圈卻能發現，由於多數虛擬網紅即使都擁有特殊人設，所製作的內容仍多以娛樂面向的遊戲直播、歌唱、閒聊為主，導致非遊戲相關領域的企業主較難想像使用虛擬網紅作為行銷渠道的一環，直接降低了商業合作的可能性。而出圈程度低，也可同步歸咎於製作內容面向的匱乏，這些圈子內製作同種類直播或影片內容的虛擬網紅彼此分食了市場。

因此，網紅孵化器成立的目標，便是幫新進的虛擬網紅創作者走出動漫圈，並能使之做出滿足企業行銷目標的內容。新進的虛擬網紅創作者據前一章節市場資訊所述，於此計畫書中定義為兩種類型：一是未入圈或新進的虛擬網紅創作者，有表演才華但缺乏商業化經驗、市場知識、資金等資源；二則為較有自媒體領域經驗的真人網紅經紀公司，想要開拓新市場，移植積累已久的產業經驗，但缺乏虛擬網紅的技術或虛擬智慧產權應用領域的知識。

孵化器的商業模式論述將會把潛在客戶分為兩個面向、共三個種類的人群樣貌，並針對他們的需求提出相對應的適配服務：

- 企業品牌主：常年在找適當的行銷管道觸及受眾，企圖曝光或銷售其產品
- 虛擬網紅創作者：包含初入門的虛擬網紅創作者、真人網紅經紀公司，在各大影音社交平台產製內容，擁有支持的群眾。

表 5 虛擬網紅孵化器的三大類潛在客戶人群樣貌與需求



<p>第 1 類.企業品牌主：</p>
<p>當品牌主推出新產品、欲更新形象以觸及年輕的新受眾時，找網紅合作是現正風行的行銷方式。然而，企業尋找網紅常會遇到篩選上的困難，時常有與品牌結合度不足，抑或是工商效益不彰的擔憂。</p>
<p>第 2 類.初入門的虛擬網紅創作者：</p>
<p>想踏入虛擬網紅領域的創作者，可能具備社交平台表演所需的才華或優秀的直播魅力，年紀多在 15~25 歲之間。多半缺乏起始資金、直播經驗、動捕技術設備與商業化變現的能力。</p>
<p>第 3 類.真人網紅經紀公司：</p>
<p>網紅經紀公司有真人網紅操作及社交平台經營的領域經驗，但常有旗下網紅想自立門戶而出走的擔憂，或是為了擴大原本的受眾市場提升網紅收益，而想打造新的網紅角色形象或建立公司虛擬 IP 資產。此類受眾進入虛擬網紅市場，將可能缺乏動補技術設備、數位 IP 授權與衍生品的開發能力。</p>



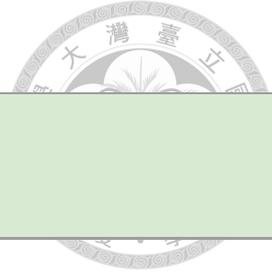
3.1 虛擬網紅孵化器之核心價值

孵化器的核心價值是媒合企業品牌與虛擬網紅，驅動虛擬網紅流量成長與企業產品銷售。競爭力核心是有能力讓企業獲得貼合品牌形象與帶貨能力的虛擬網紅，並提供虛擬網紅創作者製作商業化內容的需求來源與製作，透過各類異業合作資源協助虛擬網紅內容跨出動漫圈，強化內容導流，使內容能在更多的大眾面前曝光。

3.2 虛擬網紅孵化器之價值主張

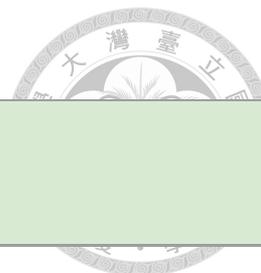
猶如新創企業孵化器，本計畫以解決企業客戶痛點出發，透過孵化虛擬網紅創作者，使之成為能製作有效商業化內容的知名網紅，最終協助企業達成企業產品銷售，而創作者也能持續獲利的雙贏目標。在本節內容中，將分述虛擬網紅孵化器對企業客戶與虛擬網紅創作者兩端所提供的三類價值適配狀況，包含：企業品牌主、初入門的虛擬網紅創作者、真人網紅經紀公司，並繪製成表格形式呈現。

表 6 企業品牌主價值主張



顧客的任務	產品與服務
提高品牌產品銷售與品牌知名度	<ul style="list-style-type: none"> ● 媒合虛擬網紅業配，協助企業主把關業配內容，達成行銷目標 ● 專案客制化企業虛擬代言人 ● 提供數據化可視報表，檢視投資效益
顧客的痛點	痛點解方
找網紅企畫內容整體費用高，卻不能保證效益	媒合虛擬網紅，銷售產品抽成
採用非量身定制的網紅廣告方案，也要付代言費，投資成效不彰	專案企劃虛擬網紅業配內容，並擬定相稱的行銷規劃與廣告投放策略，提供數據化的報表檢視成效
顧客的獲益	獲益引擎
品牌轉型 獨家代言	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供品牌端客制化專屬虛擬網紅，輔以完整的跨渠道行銷方案，實現品牌轉型 ● 數位資產進行延伸性授權和變現

表 7 初入門的虛擬網紅創作者價值主張



顧客的任務	產品與服務
<p>成為知名 VTuber，並透過直播、創作獲益</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 線上 VTuber 課程：主播技巧、角色設計、軟體與硬體使用、商業內容製作 ● 獲利型虛擬網紅養成計畫：提供有才能的創作者資源，從角色設定、內容製作規劃到導流出圈皆提供支援 ● 虛擬網紅自媒體網站架設服務：並將其頻道節目內容轉換成圖文類報導留存，幫創作者打造更好的網路聲量與長尾流量收益。
顧客的痛點	痛點解方
<p>不知如何成為有人氣的 VTuber</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 拆解 VTuber 所需之能力，提供相應之培訓 ● 提供頻道導流和曝光的行銷資源
<p>VTuber 製作成本高，擔心成本無法回收，難以成為正職</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 媒合品牌主置入 ● 協助製作商業化內容 ● 由公司提供 VTuber 角色外型，有專屬錄音與錄影設備，並保證收益

顧客的獲益	獲益引擎
<p>創作內容差異化，減少繁瑣的內容生產流程，獲得更多收益或影響力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供其他流量變現的方法 ● 提供內容製作團隊與創作者合作，實現專業分工

表 8 真人網紅經紀公司價值主張



顧客的任務	產品與服務
<p>培養網紅，增加旗下網紅的人設並增加營收</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 虛擬網紅製作套裝服務：客制化角色造型、動作捕捉工具租賃、大型活動技術建制 ● 品牌主業配媒合 ● 數位 IP 的衍生授權與產品開發
顧客的痛點	痛點解方
<p>旗下成功的網紅有可能出走，造成公司損失</p>	<p>協助製作真人網紅的虛擬角色，讓經紀公司擁有自己的數位資產，能作衍生性的授權，減少損失</p>
<p>沒做過虛擬類型網紅，不熟悉製作過程與動作捕捉工具使用</p>	<p>客制化虛擬角色，提供企業軟硬體租賃服務與使用教學</p>
顧客的獲益	獲益引擎
<p>活用數位智慧財產</p>	<p>數位智慧財產的後續商品開發與變現管道</p>



3.3 虛擬網紅孵化器商業模式圖



圖 17 虛擬網紅孵化器商業模式圖

資料來源：Alexander Osterwalder, 2005 年 11 月 5 日，What is a Business Model? Strategyzer, 取自：

<https://www.strategyzer.com/blog/what-is-a-business-model>。本論文再製整理

1. 目標客層(Customer Segments)：

如前小節描述分為三大類客層，一為企業品牌主，二為初入門的虛擬網紅創作者，三為真人網紅經紀公司。

2. 價值主張(Value Proposition)：

媒合企業品牌主與虛擬網紅，保證被孵化虛擬網紅的流量與獲利增長，而孵化出的虛擬網紅也能滿足企業的行銷需求。



3. 通路(Channels):

透過公司的自媒體（包含社交平台的虛擬網紅）、新聞媒體、廣告等傳播管道，讓潛在客戶了解孵化器的服務。

4. 顧客關係(Customer Relationships):

與三種不同類型的客戶群維持聯盟夥伴關係，以企業品牌與創作者能共存共榮為目標，促進產業生態發展。

5. 收益流(Revenue Streams):

三類不同客群將帶來不同的收益流:

- 企業品牌主：虛擬網紅孵化器將作為企業品牌主接觸潛在產品消費者行銷渠道之一，可透過我們找到合適的虛擬網紅合作廣告曝光或帶貨，甚至可直接與孵化器合作訂製自家的虛擬代言人，革新品牌形象。因此面對此類的客戶，其收益流來源會包含：廣告費、虛擬人物製作、行銷服務費用。
- 虛擬網紅創作者：孵化器將提供虛擬網紅培訓計畫，海選有潛力的中之人孵化出自己旗下的虛擬網紅，因此在收益部分可獲得經紀佣金收入、會員訂閱費用、虛擬 IP 衍生商品銷售等金流。此外，亦提供中之人深度培訓課程，收取學費。
- 真人網紅經紀公司：主要提供真人網紅經紀公司踏進虛擬世界的軟硬體整合資源，有機會能夠賺取設備租賃費用、元宇宙活動技術支援費用。其次亦能與之合作，協助他們的虛擬網紅開發原本沒有接觸過的衍生性商品（如：NFT），或是協助商品經銷。此外，孵化器也能與真人網紅經紀公司合作，聯合旗下的虛擬網紅向企業主進行行銷提案，額外獲得業配媒合佣金。

6. 關鍵資源(Key Resources):

包含了有經驗的行銷產業人員、2D/3D 美術與建模人員、行銷數據分析等



人力資源，以及虛擬網紅必須使用到的動作捕捉器材與技術供應商資源，另外虛擬網紅作為智慧產權可做的衍生性商品開發的資源亦相當重要。

7. 關鍵活動(Key Activities):

在此商模中，須先鞏固初入門的虛擬網紅創作者這類型客戶，快速建立孵化器的產業升量，用孵化氣的資源整合能力，打造最初的收益流，並增加產業內的能見度。因此將舉辦：中之人海選、免費虛擬網紅工作坊、免費協助虛擬網紅製作 NFT 等活動方式吸引有意投入此產業的新鮮人目光。

為強化旗下網紅的變現能力，網紅支持者的社群經營，亦是孵化器於初期起步的活動重點。將會實踐遊戲化的社群經營，舉辦如：雲蹦迪、網紅箱推連動直播等線上活動，來培養獲得更多的虛擬網紅粉絲，並把粉絲數轉換成更多的經濟價值。

當孵化器旗下的虛擬網紅較有領域知名度時，則會規劃主辦元宇宙網紅論壇給企業品牌主參加，讓他們能更了解與虛擬網紅合作的優勢與創意可能性，也能有強化孵化知名度的效果，進而使企業主與孵化器進行合作。

8. 關鍵合作夥伴(Key Partnerships):

關鍵合作夥伴分為三種類，一為成本控制密切相關，如角色設計動畫師、虛擬演唱會製作後期團隊；二則是與內容傳播相關的合作夥伴，包含新聞媒體、直播平台等，用於擴展虛擬網紅的流量資源。此外，和媒體代理商及海內外廣告聯播網媒體維持良好的關係，能大幅增加品牌端的合作與獲利的機會。

9. 成本結構(Cost Structure):

- 變動成本：虛擬網紅 IP 設計、IP 衍生品製作、IP 註冊、課程製作、活動舉辦...等費用。
- 固定成本：人力薪資、動作捕捉設備折舊、電腦設備折舊、軟體購買租賃、辦公室租金、行銷費用...等

3.4 虛擬網紅孵化器 SWOT 分析



本小節將使用 SWOT 分析解讀虛擬網紅數化器商模進入市場的優劣勢。

表 9 虛擬網紅孵化器之 SWOT 分析表

	內部	外部
正向	<p>優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 專業且有經驗的內容製作團隊 ● 聯合 2d/3d 動畫建模、動作捕捉技術顧問群 ● 掌握行銷導流、商轉產品開發資源 ● 流量變現與內容變現產業知識 ● 行銷數據分析團隊，理解市場需求 	<p>機會</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市場上有規模的競爭者少 ● VTuber 創作者需求漸增 ● 品牌主想觸及 Z 世代消費者 ● VTuber 商業化程度低 ● 元宇宙議題加速虛擬網紅市場成長
負向	<p>劣勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市場名氣不足，在企業端方案的開展上較難以取得信任 	<p>威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知名社交平台正在投入資源，可預期市場競爭白熱化 ● 擁有知名 IP 的產業，亦有可能加入競爭

第四章 計畫獲利模式



虛擬網紅孵化器在商模上面對不同的客戶群體提供不同的服務，獲利模式也因客戶群體而不同，本章節將客戶類型可能所產生的獲利模型歸納表列如下，而後會隨孵化器規劃的發展階段做各類別的獲利模式說明：

表 10 本計畫因服務不同客群而產生的不同獲利模式歸納表

客戶類型	獲利模式
企業品牌主	<ul style="list-style-type: none"> ● 廣告費：品牌置入 ● 合作獲利模式：帶貨抽傭 ● 交易型獲利模式：聯名商品開發製作、行銷服務
初入門的虛擬網紅創作者	<ul style="list-style-type: none"> ● 交易型獲利模式：販賣知識課程、開發虛擬網紅周邊 ● 合作獲利模式：帶貨抽傭、自媒體網站架設及社群管理費 ● 訂購盈利模式：會員訂閱
真人網紅經紀公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 合作獲利模式：帶貨抽傭，轉介業配抽傭 ● 交易型獲利模式：虛擬網紅軟硬體買賣租賃、虛擬攝影棚場地租賃、企業課程內訓、衍伸商品開發



- 階段一：招攬有才能的中之人，孵化自家與簽約合作的虛擬網紅

在初期的孵化新人階段，以企業的需求為出發，做出符合他們行銷需求的虛擬網紅。此階段主要獲利模式來自於企業與品牌主的廣告費、合作獲利兩種模式。

- 階段二：輔助虛擬網紅成長，提升內容質量與粉絲數量，增加影響力

透過免費與付費的入門課程、工作坊等中之人培訓活動，增加初入門的虛擬網紅創作者的關注，並結合關鍵合作的媒體夥伴，擴大孵化器與旗下網紅的知名度，吸引更多有潛力的中之人加入孵化器的虛擬網紅培育計畫。在此部分的主要獲利模式為訂購盈利模式與交易型獲利模式，收益流集中在會員訂閱、知識課程購買兩種。

另一方面，此階段也會開始觸及真人網紅公司，協助他們往元宇宙網紅方向發展，不僅提供設備買賣、場地租賃等服務，也可替他們媒合廣告主。面對此類客戶，其獲利模式更偏向交易型獲利模式，一次性的買斷孵化器所提供的服務。

- 階段三：招攬更多企業品牌主投資虛擬網紅，產生更多成功的商業合作內容

當旗下擁有更多的獨立或簽約合作的虛擬網紅後，將招攬更多的企業品牌主利用虛擬網紅作為宣傳工具，並合作開發虛擬 IP 衍生商品或聯名商品。此時最主要的獲利模式則為合作與交易型的獲利模式，包含聯名商品開發製作、帶貨抽傭、行銷服務費。

第五章 關鍵資源、活動與合作夥伴



5.1 關鍵資源

虛擬網紅孵化器的核心競爭能力在於資源整合與虛擬網紅孵化能力，為保證能夠日後能穩定的獲利，所需擁有的關鍵資源以擁有異業合作經驗、影片製作、行銷領域經驗的人力資源最為重要。其次是則是技術硬體資源，使團隊能在一開始降低開發成本，方便快速且規模化的量產虛擬網紅。

1. 技術硬體資源：

- 虛擬攝影棚：現場佈置有多台攝影機、綠幕背景，方便後製使用
- 動作捕捉設備：簡易穿戴式的動作捕捉設備如 XSens 等品牌產品



圖 18 簡易動作捕捉設備 Xsens 穿戴，靠身體動量偵測捕捉角色動作。

資料來源：YouTube, 2020 年 4 月 28 日，VTuber 虛擬網紅技術整合服務, 取自：

<https://www.youtube.com/watch?v=QfZhHAbW-cE>。



2. 人力資源:

- 虛擬網紅角色製作團隊：團隊成員在遊戲、動漫領域有打造過虛擬角色經驗，並對受眾與粉絲社群有較深度的觀察，能幫助團隊成員在初期快速生產出批量的虛擬網紅。
- 有經驗的影片內容製作團隊有經驗的製作團隊，能較精準的預估影片內容的製作工時和人力，減少內容製作支出。並且能就對市場的觀察，發想出可以系列複製的創意影片企劃，為日後內容傳播奠下良好的基礎。
- 中之人培訓團隊：中之人往往需要培訓自身才能，以做出較好的直播與影片品質。要如何迅速地透過訓練，讓中之人理解粉絲心理並增強表演能力、直播臨場反應，是孵化器的能力展現，也是企業勢的虛擬網紅在市場受歡迎的關鍵。
- 動作捕捉技術團隊：除了有設備以外，還要有熟悉動作捕捉操做的技術人才，能結合影片製作團隊的創意，做出更多元的影像內容。
- 行銷與社群經營團隊：虛擬網紅在初期需要透過行銷團隊的包裝，增加內容的傳散程度。並且在社群經營上，也需要不斷鞏固粉絲的支持，因此需要團隊參與社群討論、理解社群想法，做出更貼近能符合閱聽眾喜愛的內容。

5.2 關鍵活動

計畫初期的關鍵活動都是以吸引粉絲，與吸引更多有才華的中之人成為虛擬網紅為出發點設計，以鞏固孵化器初期的收益流。

為吸引初入門的虛擬網紅，將會推出免費虛擬網紅課程、虛擬網紅工作坊、NFT 發行等活動，充實領域知識；另外，也會舉辦中之人選拔賽，找到更多可以孵化的虛擬 IP，並以已出道網紅與新人聯合直播的方式，達到訂閱數的快速增長，以打造未來獲利的基石。



而線上粉絲的經營活動，則會在社群平台上設計遊戲化的體驗，增強粉絲黏著度，並使用雲蹦迪等互動直播活動強化粉絲間與網紅的交流。

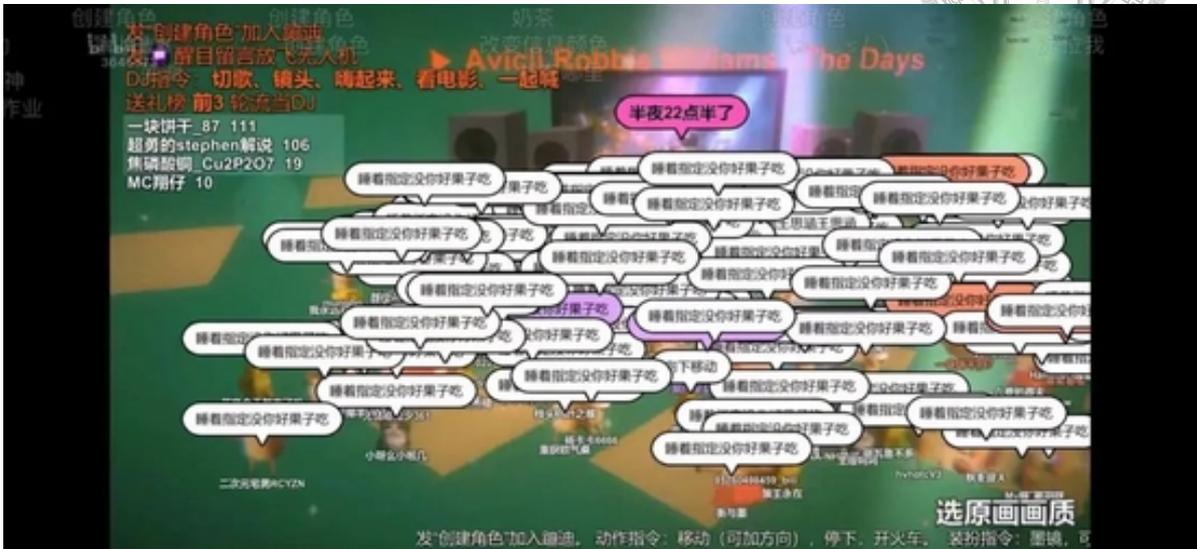


圖 19 修勾夜店直播間推出雲蹦提，讓參與直播的觀眾都能擁有一個虛擬形象，使用彈幕與其他參與者互動。

資料來源：開菠蘿財經，2022年5月5日，不做「劉畊宏女孩」，我沈迷在家「雲蹦迪」，新浪專欄.創世記，取自：<http://finance.sina.com.cn/tech/csj/2022-05-05/doc-imcwiwst5744260.shtml>

5.3 關鍵合作夥伴

虛擬網紅孵化器為創作者的內容共創夥伴，並肩負導流、媒合品牌主與內容變現等其他後期任務。因此本計畫的關鍵合作夥伴，將朝降低孵化成本、提供內容傳播與行銷資源，以及實現流量變現等三大方向爭取合作。

1. 降低成本的合作夥伴：

採外包方式合作，包含動畫角色設計師、虛擬演唱會/大型活動製作公司，降低初期人力成本。

2. 提供行銷資源的合作夥伴：

為了更好的內容導流效果，會積極與國內外線上媒體網站、直播平台合作，爭取較大量的內容曝光，另外也會與海外知名虛擬網紅經紀公司聯合

舉辦網紅見面會等活動，強化孵化器的產業聲量。

3. 實現流量變現的合作夥伴：

除了粉絲的捐贈外，大量的收益來源來自商業化的變現，因此和媒體代理商密切合作，以獲取行銷預算。也會與網站架設公司合作建立自媒體，透過國內外廣告聯播網廣告，賺取長尾的流量收益。



第六章 商業模式概念驗證規劃



為驗證孵化器商業模式能夠順利運行與初步測試團隊協作能力，我們擬定計畫用半年的時間孵化第一位虛擬網紅-Luneka Charigot，鎖定寵物市場與其消費者。做為主要網紅內容開發方向。其中以中之人培訓流程和了解訂閱增長與變現能力為目標，作為以驗證此商模概念驗證計畫的方向。下方將以四小節將簡述此計畫的市場鎖定、虛擬網紅角色背景介紹、行銷計畫與市場訂閱數字目標，後續變現方式。

6.1 目標市場鎖定

囿於目前的虛擬網紅都主攻遊戲、娛樂領域的內容創作，我們為走出與其他競爭者不同的路線與新意，因此在此次概念驗證期，重新定義市場切入點，轉而鎖定寵物食品與寵物生活主題，作為網紅內容布局的目標閱聽眾市場。其中促使推動鎖定此主題的主因，乃是因為我們發現在疫情期間不僅遊戲市場擴增，無獨有偶的，飼養寵物的人群也越來越多。據 2021 年引克數據發布的調查報告中指出，去年寵物食品全年度的銷售額與購買人數較前年度分別成長了 77% 與 45%，可見其市場於未來發展的可期性。



寵物食品 – 購買人數排名趨勢

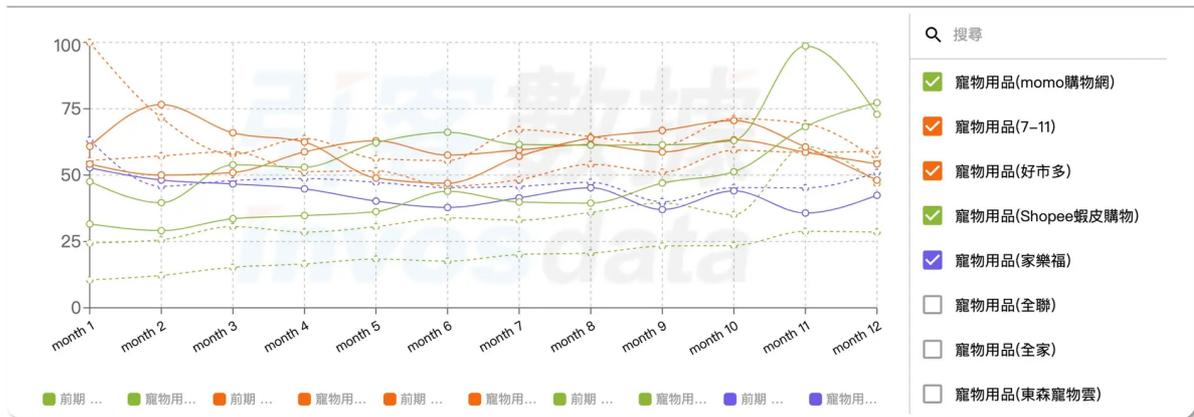


圖 20 寵物市場日漸漸增長，於 2021 年度的市場銷售額、購買人數、人均次數都可見顯著的提升。

資料來源：引客數據 invosdata，2022 年 6 月 23 日，2022Q1 寵物市場分析與通路調查報告，飼料零食市場趨勢與客群分析

，取自：<https://biz.invos.com.tw/invosdata/blog/5pP3B19Tlmt50z0PfaU03q>

因此搭載著這股寵物風潮，此次驗證商模概念的頻道目標受眾，即為擁有寵物的飼主。搭配虛擬網紅的創作能力，我們以產製受眾能接受的寵物相關內容作為目標，並透過與寵物食衣住行等相關資源進行商務合作，實現小規模變現。

6.2 虛擬網紅角色與背景介紹

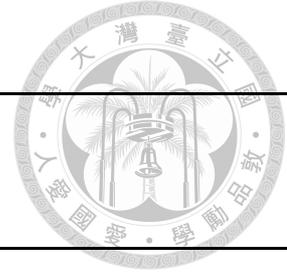
虛擬網紅的組成包含虛擬人物外型，以及背後掌控角色動態樣貌的中之人，皆是型塑其角色設定的要素。為了模擬未來的虛擬網紅孵化器孵化有才華素人的真實情形，我們在此次的概念企畫中，我們首重篩選中之人才能，再藉由孵化器的教

育訓練，協助中之人克服前期須投入的硬體與軟體學習門檻，達到日後能順利產生虛擬紅紅創作內容的目標。



- 中之人：對寵物市場有與飼主心態一定了解，為兼職寵物溝通師。聲音音色柔和，有占卜、讀心術、能量療癒能力。過去有一年兼職直播經驗，但對虛擬網紅操作並不熟悉，缺乏動作捕捉軟硬體設備知識與 Youtube 直播平台操作經驗。
- 角色設計：委託台灣知名的 2D 插畫老師協助進行創作，在創作方向上僅給予預定目標市場與主題等背景資訊提供設計靈感，從草稿到動畫骨架調整與完稿，預期製作期為兩個月。

表 11 孵化器的第一位虛擬網紅角色介紹



<p>角色名稱</p>	<p>Luneka Charigot 露列卡·夏利格</p>
<p>角色外型</p>	<p>The character Luneka Charigot is depicted in three illustrations. The top-left illustration shows her full body: she has long, flowing hair with a gradient from light blue to purple, wearing a dark, form-fitting outfit with long, patterned sleeves and black boots. The top-right illustration is a close-up of her upper body, showing her intricate jewelry and the texture of her hair. The bottom-right illustration is a close-up of her face, highlighting her large, expressive eyes and the details of her hair and facial features.</p>
<p>角色主要配色</p>	<p>藍色、黑色、紫色</p>
<p>角色人物設定</p>	<p>露列卡是德魯伊族女精靈，能幻化成各種動物與植物外型。角色具有強大的感知能力，擅長與世界上各種靈魂、動物、植物、礦物等不說人類語言的對象溝通，並為人類心靈帶來療癒的效果。類型為知識、雜談型 VTuber。</p>



6.3 整體計畫進行時間規劃與各階段目標

整體商模概念驗證計畫時間長度為九個月，主要分四大階段進行，而依階段規劃在每時期都有一欲達成的核心驗證目標。

一、前製期：

估計歷時四～五個月，著重完成虛擬網紅外型、動畫骨架設計、人物背景設定、中之人直播技巧訓練、動作捕捉器材上線測試、影片企劃錄製、官網內容上線等項目，多為直播、影片節目的前製準備事項。核心驗證目標是透過孵化過程的前期準備，標準化孵化流程，提高孵化器商模中的素人孵化效率與成功率。

二、初步曝光期：

估計歷時2個月，為不同內容的大量製作與上傳期，透過觀察觀眾的反應調整後續的創作內容，並試圖的加入寵物類商品背景、直播道具的商業置入啟動第一種變現方式。在此階段，也會導入網路行銷資源，為虛擬網紅增加各大新聞媒體的曝光，增長 YouTube 頻道訂閱人數。核心驗證目標為測試出創作方向與節目類型配比，並且達到訂閱人數 1000 人的短期目標，以利後續階段開啟 YouTube 會員制度的訂閱收費模式。

三、增強角色識別期：

為期 1 個月，在此階段將企劃與其他關注寵物議題、並擁有 10 萬粉絲以上的真人網紅連動，讓更多人認識露列卡作為虛擬網紅的角色設定與特殊能力，並且開放一對一的會員寵物溝通預約做為新增的變現方式，並針對訂閱制的會員提供更多高品質的影片內容，吸引 YouTube 會員訂閱數增長。此階段的核心驗證目的是了解與其他網紅連動的出圈速度，是否能達到目標訂閱 5000 人，也欲了解觀眾加入 YouTube 會員後的變現情形與黏著程度。

四、社群活絡期：

最後一階段則是以活化社群，增加社群互動、黏著度為目標的經營期，預期歷時 1~2 個月。並在此階段將導入虛擬網紅電商系統，會有更多機會推廣廠商合作產品與虛擬網紅衍生商品，達到更進一步驗證虛擬網紅變現能力的階段性核心驗證目的。



第七章 財務預估

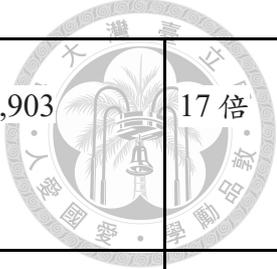


7.1 營收關鍵指標與發展規劃

虛擬網紅的盈利多半和訂閱人數與會員指標息息相關相關，根據 Playboard 2021 年台灣市場 VTuber 頻道數據統計，VTuber 收益不計算廣告和其他周邊收益，透過 YouTube 所獲得的 Super Chat 金額，多半是頻道訂閱人數的 5 倍以上，當頻道訂閱人數少於 20000 人時，更有高倍數報酬的可能。

表 12 2021 年台灣前 10 名 VTuber 訂閱人數與 Super Chat 收益倍數表

虛擬網紅頻道	內容類型	訂閱人數	Super chat 金額	SC 金額/ 訂閱數
杏仁咪魯 Annin Miru Channel	Gaming	396,000	2,185,482	5.5 倍
星見遙 Haruka Ch.	Gaming	13,000	1,385,431	106 倍
悠白 Ubye	People & Blogs	74,400	1,271,658	17 倍
Neko Matsuri Ch. 貓祭	People & Blogs	16,000	1,001,699	62 倍



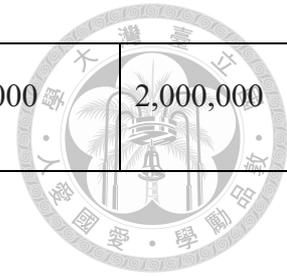
4Virtual TedoBear 泰多貝亞	Gaming	40,800	693,903	17 倍
鼠屋栗太 Kurita Ch.	Gaming	18,500	690,642	37 倍
灰名 Kaina ch.	People & Blogs	61,000	670,793	11 倍
Hoonie friends 虎妮	Gaming	43,099	490,385	11 倍
USAGIHIME CLUB.兔姬	People & Blogs	57,000	480,523	8 倍
蕾兒 Rayer - ACGlive	Entertainment	16,800	439,516	26 倍

孵化器在未來五年將批次孵化虛擬網紅，網紅類型會以在社交影音平台的為主，訂閱人數為營收的基石，本章亦將以此作為未來五年內的財務報表堆估的討論基礎：

表 13 未來五年預期孵化的虛擬網紅人數與推估訂閱人數

年份	2022	2023	2024	2025	2026
虛擬網紅人數	1	5	10	20	50

粉絲人數	30,000	180,000	380,000	800,000	2,000,000
------	--------	---------	---------	---------	-----------

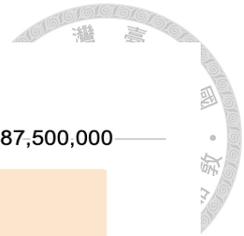


7.2 未來五年營收預估

假設網紅孵化數量與訂閱人數如上表預期增長，在營收上會將倍數式的高速成長，預期五年後營收可以來到一億八千萬元。

表 14. 未來 5 年營收成長率預估

年份	2022	2023	2024	2025	2026
年度營收	2,455,000	14,330,000	33,180,000	73,050,000	187,500,000
成長率	N/A	484%	132%	120%	157%



營收推估

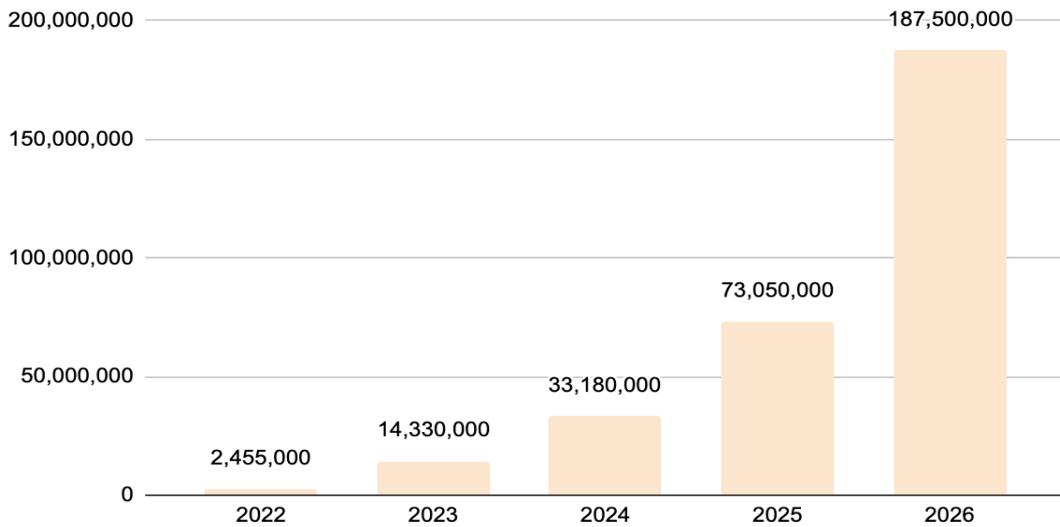


圖 21 未來五年營收推估柱狀圖

7.3 設備購買與費用支出表

本計畫中購買的設備包含：虛擬網紅的直播工具、動作捕捉設備、虛擬攝影棚拍攝工具。預期前兩年以租借設備為主，以評估大量孵化虛擬網紅後的需求，第三年才會開始進行較大金額的動捕設備採購。硬體設備的折舊為 3~5 年不等，軟體 1 年。

表 15. 未來 5 年資產設備購買預估金額



	2021	2022	2023	2024	2025
固定資產					
虛擬攝影棚	0	0	1,000,000	0	0
動捕設備	0	0	2,000,000	3,000,000	4,000,000
開發電腦設備購入價	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
上述購入設備台數	3	2	3	4	5
直播工具購入價	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
上述購入設備台數	3	2	3		3
其他辦公設備購入價	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
購入辦公設備套數=公司 新增人數	3	6	8	14	39
無形資產					
軟體購入價	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Vtuber形象設計	100,000	500,000	1,000,000	2,000,000	5,000,000

機器設備小計	156,000	260,000	416,000	596,000	842,000
辦公設備小計	90,000	270,000	510,000	930,000	2,100,000
固定資產小計	246,000	530,000	926,000	1,526,000	2,942,000
折舊費用	67,200	136,000	233,200	377,200	690,400
累計折舊	67,200	203,200	436,400	813,600	1,504,000
軟體攤銷費用	10,000	20,000	30,000	40,000	50,000
專利攤銷費用	20,000	120,000	320,000	720,000	1,720,000
無形資產攤銷費用	30,000	140,000	350,000	760,000	1,770,000

在費用支出部分，最大的比例消耗在人力薪資上，因為孵化虛擬網紅需要較多的影音節目企劃與製作工作人員，會隨著網紅孵化數量而需要有較多的幕後工作增援。

表 16 未來五年的公司人數與薪資金額預估



	2022	2023	2024	2025	2026
高階主管數量	1	1	2	3	5
企劃人員數量	1	2	3	5	10
中之人數量	1	5	10	20	50
影片編輯人員數量	0	1	2	3	5
高階主管月平均薪水(含勞健保)	70,000	80,000	90,000	100,000	120,000
企劃人員月平均薪水(含勞健保)	45,000	50,000	55,000	60,000	70,000
中之人月平均薪水(含勞健保)	0	25,000	25,000	30,000	30,000
影片編輯人員月平均薪水(含勞健保)	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000
年終獎金+業績獎金	1	1	1	1	1
薪資總計	1,380,001	4,140,001	8,220,001	16,200,001	36,900,001
團隊總人數	3	9	17	31	70

由於此類型的企業線上作業居多，虛擬網紅也多半在家工作，因此在前兩年不需要花費辦公室租金。當幕後工作人員變多時，才可能會以進駐共享辦公室的形式支付涵蓋水電費用的租金，因此在下表管銷費用規劃中，可見刪減辦公室與水電費用為 0 的情形。

整體的管銷費用中，達到良好的會員黏著度與快速會員增長，本計畫將會投入較高的行銷與會員運營費用。在計劃中，初步估算一個粉絲獲取成本為 5 元，再另外投入 5 元作為遊戲化社群的經營費用，以鞏固會員的黏著度。

表 17 未來 5 年的管銷費用規劃表

	2022	2023	2024	2025	2026
薪水	1,380,001	4,140,001	8,220,001	16,200,001	36,900,001
折舊費用	67,200	136,000	233,200	377,200	690,400
攤銷費用	30,000	140,000	350,000	760,000	1,770,000
辦公室租金	0	0	200,000	250,000	300,000
水電	0	0	0	0	0
電信費	18,000	54,000	102,000	186,000	420,000
退休金	82,800	248,400	493,200	972,000	2,214,000
差旅費	0	30,000	50,000	70,000	90,000
專業勞務每月所需單位	1	3	6	4	5
專業勞務費	120,000	360,000	720,000	480,000	600,000
會員運營費	150,000	750,000	1,150,000	2,850,000	7,150,000
市場行銷費	300,000	500,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000
伺服器管理費	15,000	30,000	60,000	90,000	120,000
雜支	27,600	88,800	174,400	147,200	222,000
合計	2,190,601	6,477,201	12,752,801	24,382,401	53,476,401



7.4 五年損益與現金流量預估

大部分的獲利將來自於版權商品販售、VTuber 業配抽佣、VTuber 打賞收益抽佣、虛擬網紅相關活動票券販售、虛擬網紅課程販售這五大類。以粉絲人數為基礎，用電商市場帶貨轉換率 2% 的比例做簡單的計算。

表 18. 未來五年收入項目推估表

	2022	2023	2024	2025	2026
虛擬網紅活動門票銷量	150	600	1,200	2,500	5,000
虛擬網紅活動門票售價	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
虛擬網紅課程銷量	150	600	1,500	3,000	6,000
虛擬網紅課程售價	2,000	2,500	3,000	3,000	3,000
業配商品銷量	600	3,600	7,600	16,000	40,000
業配商品售價	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
自家開發周邊商品銷量	600	3,600	7,600	16,000	40,000
自家開發商品售價	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
廣告收入銷量	5	25	50	100	300
廣告收入售價	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
SC收入銷量	5,000	30,000	63,333	133,333	333,333
SC收入售價	30	30	30	30	30
會員費銷量	300	1,800	3,800	8,000	20,000
會員費售價	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000
營收總計	2,455,000	14,330,000	33,180,000	73,050,000	187,500,000

我們依然需要支付部分賺取營收時的商品銷貨成本，下方將說明各收益來源的固定與變動成本，簡述成本付出比例與原因，並簡單計算銷貨成本數字列於下表之中：

1. 虛擬網紅活動（如線上演唱會、粉絲見面會）
 - 固定成本：活動製作成本約 20%，活動演出人員費用估計佔收益的 20%
 - 變動成本：有可能為線上或線下活動，場地、設備租借費用粗估佔此類收益 30%
2. 虛擬網紅課程：
 - 固定成本：每年固定頭如 20 萬製作線上或線下課程，主要用來給付師資薪水。
 - 變動成本：因有可能為線上或線下課程，線下即包含場地、設備租借與行



銷費用，將成本控制在課程總銷售金額扣除成本後，再撥出 50% 作為費用支出。

3. 業配商品販售

- 進貨成本：純帶貨，不進貨，預期獲得產品售價 30% 左右的分潤費用。
- 變動成本：當虛擬網紅銷售出一件商品，公司將會分配利潤的 50% 給網紅作為銷售獎金，因此當作變動成本計算。

4. 自家商品販售

- 進貨成本：製作或進貨成本估計占售價的 20%。
- 變動成本：同業配銷售獎金，拆分 50% 給予網紅作為銷售獎金。

5. 自媒體收益

- 固定成本：所有在影音平台上如 YouTube 所賺取的收益，都須支付 35% 給平台。
- 變動成本：自媒體平台收益如：會員費、super chat 等，扣除平台費用後，將分配與中之人 50% 的利潤，保留調整空間，因此計入變動成本。

表 19. 未來五年的銷貨成本估算表

	2022	2023	2024	2025	2026
虛擬網紅活動固定成本	75,000	300,000	600,000	1,250,000	2,500,000
虛擬網紅活動所攤銷變動成本	187,500	750,000	900,000	1,875,000	3,750,000
虛擬網紅課程單位固定成本	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
虛擬網紅課程所攤銷的變動成本	50,000	650,000	2,150,000	4,400,000	8,900,000
業配商品進貨成本	0	0	0	0	0
業配商品所攤銷的變動成本 (網紅分潤50%)	90,000	540,000	1,140,000	2,400,000	6,000,000
自家開發商品進貨成本	120,000	720,000	1,520,000	3,200,000	8,000,000
自家開發商品所攤銷的變動成本 (網紅分潤50%)	240,000	864,000	1,824,000	3,840,000	9,600,000
自媒體平台收入固定成本 (Youtube抽成)	262,500	1,890,000	4,655,000	11,200,000	31,500,000
自媒體平台收入變動成本	243,750	1,755,000	4,322,500	10,400,000	29,250,000
銷貨成本總計	1,225,000	5,914,000	12,989,000	28,365,000	70,450,000

根據上述成本與收入的估計，孵化器若能順利的推出預期數量的虛擬網紅，應該在第二年即可能達成損益兩平。

表 20. 五年預估損益表



	2022	2023	2024	2025	2026
銷貨收入	2,455,000	14,330,000	33,180,000	73,050,000	187,500,000
銷貨成本	1,225,000	5,914,000	12,989,000	28,365,000	70,450,000
銷貨毛利	1,230,000	8,416,000	20,191,000	44,685,000	117,050,000
管銷費用	2,190,601	6,477,201	12,752,801	24,382,401	53,476,401
營業利益	(960,601)	1,938,799	7,438,199	20,302,599	63,573,599
業外收益	0	0	0	0	0
稅前盈餘	(960,601)	1,938,799	7,438,199	20,302,599	63,573,599
Tax	0	387,760	1,487,640	4,060,520	12,714,720
稅後淨利	(960,601)	1,551,039	5,950,559	16,242,079	50,858,879
累計盈餘	(960,601)	590,438	6,540,997	22,783,076	73,641,956

表 21 未來 5 年的現金流量預估表

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
營運活動現金流量					
稅後淨利	(960,601)	1,551,039	5,950,559	16,242,079	50,858,879
折舊	67,200	136,000	233,200	377,200	690,400
攤銷	30,000	140,000	350,000	760,000	1,770,000
應付帳款	136,111	521,000	786,111	1,708,444	4,676,111
應收帳款	(204,583)	(989,583)	(1,570,833)	(3,322,500)	(9,537,500)
存貨	(102,083)	(390,750)	(589,583)	(1,281,333)	(3,507,083)
營運活動之淨現金流入	(1,033,957)	967,706	5,159,454	14,483,890	44,950,807
投資活動現金流量					
資產購置	(246,000)	(284,000)	(396,000)	(600,000)	(1,416,000)
無形資產購買	(110,000)	(510,000)	(1,010,000)	(2,010,000)	(5,010,000)
投資活動之淨現金流入	(356,000)	(794,000)	(1,406,000)	(2,610,000)	(6,426,000)
理財活動現金流量					
設立資本	3,500,000				
增資		0	0	0	0
借款	0	0	0	0	0
理財活動之淨現金流入	3,500,000	0	0	0	0
淨現金流入(流出)	2,110,043	173,706	3,753,454	11,873,890	38,524,807
期初現金餘額	0	2,110,043	2,283,749	6,037,203	17,911,093
期末現金餘額	2,110,043	2,283,749	6,037,203	17,911,093	56,435,900

第八章 總結與未來展望



8.1 總結

因疫情崛起的虛擬網紅的風潮已是逐漸在國際間延燒，但隨之而來的即是面臨製作內容本地化、粉絲圈層化、商業化三方面的挑戰。靠粉絲直播打賞或捐贈可能部分能緩解虛擬網紅商業化與營收的問題，但著手加入更多的商業變現模式，以及讓內容可以跨出原本的動漫圈，將能夠讓整個生態圈變得更加完整，讓更多不同內容類型的創作者加入，才能使得整個產業的增長更健康長久。

此外，2021年第四季，臉書創辦人兼執行長祖克柏宣布，將臉書公司正式更名為「Meta」，顯示其公司對元宇宙的願景 (Dylan Yeh, 2021)。元宇宙的浪潮正在改變真人社交的型態，更多的人開始在線上隱姓埋名，使用虛擬、動漫類的形象代表自己在虛擬世界的身份。這個轉變將讓人們對使用虛擬形象的新型態網紅有更大的接受度，大概率會出現虛擬網紅逐漸普及化的現象。如同現今網路世界中，真人網紅早已普及，對消費者造成不可忽視的影響力，早期進入打造網紅產業的企業能夠為新創圈投入的風口，享受因流量紅利獲得豐厚的投資報酬。而剛開始建造的元宇宙世界，將也會是社群影響者或創作者的新戰場，更是虛擬網紅孵化器可以有所發揮的地方。在3D元宇宙中操作動態虛擬形象、打造網紅都需要對產業知識與技術有專業理解，虛擬網紅孵化器團隊挾帶動作捕捉技術、商業化內容的整合性能力，將能更有效率的協助產業發展，亦是本計畫具有投資潛力的重要原因。

8.2 後續計畫發展方向

在現有的技術工具下，虛擬網紅還無法脫離真人的控制，必須有人在後面進行操作動作及產製內容，才能與大眾進行互動。但隨著技術發展，未來的虛擬網紅將結合AI內容生產、聲音辨識與對話機器人技術，讓部分的虛擬網紅操作能夠逐漸脫離人為控制，不需要依賴特定的中之人來扮演角色，此方向將會大幅的

增加內容產製的速度，能更規模化的放大虛擬網紅的影響力。因此，本計畫後續也會繼續探索與 AI 技術端的結合，讓虛擬網紅能 24 小時持續在線上影響更多的人群，相信降低對人力資源的依賴將會築起更高的競爭壁壘，對產業生態系造成更衝擊且重要的影響。



參考文獻



中文部分

不大行的幻哀音(2020)。直播文化超進化！VTuber 到底在夯什麼？讓我們從頭說起。遊戲角落。<https://game.udn.com/game/story/121003/4920613>

Ariel Lin 與 Ray Lee(2019)。時尚界最火紅「虛擬 KOL」Lil Miquela：擁有百萬 IG 追蹤者的她，甚至不是「人類」？。Harper Bazaar。
<https://www.harpersbazaar.com/tw/fashion/news/g22645792/virtual-influencer-lil-miquela/>

陳建鈞，(2021，7月2日)。桐生可可告別演唱會人數直逼 50 萬、紀念網站登場！母公司 Hololive 如何成為 VTuber 產業贏家？。數位時代。
<https://www.bnnext.com.tw/article/62074/hololive-vtuber-trend>

峯瑞資本 frees ，(2021，2月7日)。為什麼我們看好虛擬偶像？| 投資者說。人人焦點。<https://ppfocus.com/0/te18eefb3.html>

唐子晴，(2021，5月11日)。緯創加入 VTuber 戰局！專訪 VTuber 背後真人：不到 100 名的創作者有未來嗎？。數位時代。
<https://www.bnnext.com.tw/article/62620/vtuber-virtual-youtuber-digital-influencer-taiwan>

Dylan Yeh，(2021，10月29日)。Facebook 正式更名「Meta」！元宇宙納入未來企業願景。數位時代。<https://www.bnnext.com.tw/article/65884/facebook-rename-meta-2021>



吳維蓁 (2021)。快速 3D 虛擬角色設計流程之研究 -以虎尾科技大學虛擬主播角色設計為例。國立虎尾科技大學，雲林縣。

劉凡綺 (2020)。虛擬代言人之廣告效果研究-以熊讚 Bravo 為例。國立台北商業大學，台北市。

萬騏璋 (2018)。公部門虛擬代言的成效分析—以高捷少女為例。國立政治大學，台北市。

廖明忠 (2017)。遊戲實況的粉絲經濟及其矛盾。國立台灣大學，台北市。

孫婧, & 王新新. (2019)。網紅與網紅經濟—基於名人理論的評析，外國經濟與管理，41(4)，18–30，<https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2019.04.002>

施國強，(2016)。網紅變現模式分析，中國市場，36。
<https://doi.org/10.13939/j.cnki.zgsc.2016.36.224>

引客數據 invosdata (2022，6 月 23 日)。2022Q1 寵物市場分析與通路調查報告，飼料零食市場趨勢與客群分析，引客數據 invosdata。
<https://biz.invos.com.tw/invosdata/blog/5pP3B19Tlmt50z0PfaU03q>

外文部分



Muli Salem, (2020) How these 3 creators are making the most of their channel memberships. YouTube Official Blog. <https://blog.youtube/creator-and-artist-stories/3-creators-making-most-their-channel-memberships/>

「AR SQUARE」にてキズナアイのARコンテンツ公開，KIZUNA OFFICIAL WEBSITE. <https://kizunaai.com/news/page/5/>

Worldwide Most Super Chatted，2020。Play Board.

<https://playboard.co/en/youtube-ranking/most-superchatted-all-channels-in-worldwide-yearly?period=1577836800>

Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57, 137-145.