

愛情公寓 (iPartment)

愛情公寓是國內知名的交友平台，成立於 2003 年，並廣受國內單身男女青睞，成為台灣交友網站第一品牌網站。國內會員數達 350 萬名、第一大社群網站愛情公寓 (iPartment) 的尚凡資訊，網站每天擁有超過七百萬頁的點閱數，網友黏性(網友回流閱覽程度)更高居同類交友網站之冠。於 2012 年 5 月 29 日登錄興櫃，並預計今年第 4 季向櫃買中心提出轉上櫃的申請。尚凡資訊總經理林志銘表示，愛情公寓的網站營收高達 95% 來自會員收費，如加值服務和虛擬商品銷售，其餘 5% 則為網路廣告銷售，目標族群為 20 到 34 歲，過半都是上班族和學生目前 48 萬個活躍用戶中有付費會員 5.7 萬個，占比約 12%；VIP 白金會員每個月收費為 189 元。林志銘說，在全台單身人口約 950 萬人以及還未付費的會員數目仍遠多於付費會員，將是愛情公寓營收成長的動力。從現實的環境來看，雖然愛情公寓的使用者介面最貼近市場，但交友網站的經營仍舊辛苦，主要是社會上對於網路交友的負面刻板印象，造成廣告業務推廣的瓶頸。

時間拉回到十年前 2001 年，林志銘在淡江資管系，電子商務課的老師拋出一個問題：你們認為會不會發生網路泡沫？當時林志銘站在「不會」那一方，與學長即席激辯。林志銘就像許多六年級生一樣，跟著網路發展長大，是網路原生第一代。心中的企業英雄，是自創遊戲規則的 eBay。他堅信網路有機會。其實把他們四個人「黏」在一起創業的，是夢想。一次政大企業經營模擬競賽的經驗，讓尚凡科技的執行長張家銘與副執行長林志銘，一股腦栽進創業的無限想像。「那一次比賽最大的收穫，就是了解最聰明的，不一定是最後贏家，」林志銘回憶當時一直引誘對手做出錯誤策略，好讓自己搶到最好市場，結果對手的「錯誤策略」卻開發出前所未有的「藍海」，反而是自以為最好的市場，卻是眾家高手雲集之地。模擬的創業比賽失利，卻加速了挑戰真實市場的雄心，

一切也不是這麼順利的，當他們興致勃勃的拿著營運企劃書，企圖找到一位朋友的父親投資，但卻被澆了一頭冷水，一開始他們的想法很簡單，金主分 49% 的股權，他們分 51% 的股權，但朋友的父親說：「倘若你們的企業成功了，很好！但若是失敗了，我是不是馬上賠掉 500 萬。」四個大學生想想，也對！那讓朋友的父親分 51%，他們分 49% 好了，朋友的父親說：「這樣也不對喔！倘若哪天我想要插手你們的事業，你們可以嗎？」這無疑是給四個大學生當頭棒喝，股權一旦被稀釋，小股東是很難堅持原先想法的。最後，他們堅持用信貸和打工的錢，集資 100 萬元創業，不再倚賴金主挹注。

2002 年張家銘和林志銘找來了高中同學舒雨凡、林東慶，拼拼湊湊一百萬元，看到了國內交友網站的供應缺口，決定以「交友市場」為創業起點。只不過網站初期架構才略見眉目，卻遇上 Yahoo! 奇摩的交友網站也大張旗鼓正式開站，讓他們一創業就碰上危機。但張家銘卻抱著無所謂的態度、更無懼的思考，「反正也只剩下一半了，與其收手還不如利用最後的資源在『差異化』上下功夫，」舒雨凡說。

針對目標族群規劃內容--為女性打造的交友網站

他們決定設置一個專門為女性量身訂做的交友網站。為了了解女性的喜好，4 個人就到西門町做問卷。研究後發現，女性小時候喜歡玩家家酒，玩芭比娃娃，而長大後這種性格依然存在。因此愛情公寓運用了這些遊戲的元素，在網站上設計一些互動小遊戲。例如房間佈置、花園佈置、養虛擬寵物等等小遊戲，而且所有小遊戲的目的都是為了男女互動。在愛情公寓上，女性可以選擇跟某個男性在網路上同居，然後玩這些小遊戲就會更為順利，例如男女共同澆花、花就會長得比較快。而這些機制也是為了更增進網友之間的互動。將網站定位在女性上，他們認為，雖然女性較挑剔，但品牌忠誠度高，而且，時下所推出的交友網站多以知識交換為主，相反的，尋找戀愛交友的對象，一定會到愛情公寓，在功能上，愛情公寓也確實符合愛情交友，就當「網路同居」的功能開放後，愛情公寓一夕之間聲名大噪。

另外，在愛情公寓的網頁設計，操作介面、人物設計和功能都極力討女性歡心。網站的色調都以粉紅、粉藍和粉紫等一般女性喜歡的色調為主。張家銘說，雖然很多男生一開始不喜歡網站的設計，但是「只要女生多，男生自然就會來，」他笑著說。在愛情公寓 42 萬會員中，男女比約為二比三，跟一般交友網站女多於男的情況不同。

收費機制： 維持運作創造千萬營收

讓網友在網路上有自己的公寓，可以種花、交朋友，並打出了網路同居的口號，這雖讓愛情公寓很快在台灣累積起快一百五十萬的會員人數。但，因為是免費，使得原本一百萬元的資金快燒完，最後，公司瀕臨倒閉，第二次的危機，發生在二〇〇三年年底，導因於「再沒進帳就發不出薪水」的窘境，必須要提前開啟收費機制。但是這次再度引起彼此激辯，主要是顧客基礎市場還不夠大，貿然收費會讓好不容易打下的市占率基礎流失。若是按照計畫，網站得累積到二十萬會員，才會走向收費。雖然每回都是保守與積極力量的兩方拉扯，但決定之後四人也都能夠全力出擊、共同承擔最後的結果。林東慶認為，公司最重要的就是經營者的一致性，才不至於將精力浪費在內耗。「最怕的就是事後諸葛，」舒雨凡也說。最後，四人終於決定提前開啟收費機制，經過了前三個月的流量小幅下滑，第四個月開始止跌成長，愛情公寓過去兩年多的努力也有了初步成果。

付費會員每月付 90 元，就可以享有更多的留言次數，以及提昇更多遊戲的權限等等。張家銘認為，會員數是否夠多，以及讓付費會員能有更多機會和他人溝通和互動，是交友網站收費的關鍵。但張家銘也承認，從今年一月開始收費並不是因為什麼特別的策略，而是網站流量越來越大，以當時現有的資金再不收費就無法維持運作。「還好網友很支持，讓我們渡過難關，」張家銘笑著說，目前網友付費占整體營收的八成。雖然網站收費後，加上廣告一年超過千萬營收，創業四人幫的中餐也從醬油伴麵昇級為便當，但他們自認壓力還是很大，愛情公寓要繼續以小博大，唯有掌握人心的需求，不斷推出更有創意的服務，才是吸引網路男女的關鍵。

用「三贏」模式征服兩千萬網友

如果說，台灣網路業者進軍大陸市場，九九%都失敗。社群網站愛情公寓，就是那個1%的幸運兒。不過，在愛情公寓 2004 年籌備進入中國市場時，大多人都認為，這是瘋狂的主意。剛從「死裡逃生」，這四個年輕人竟又很勇敢的決定去中國市場。

2004 年底，愛情公寓的盈餘也才 200 到 300 萬之間，此時出現一個重要的抉擇，是否要到大陸發展，這時，四個人有了爭執，有人認為，「這些錢你拿到大陸投資，台灣就沒現金了，風險太高。」但持贊成立場的人卻覺得：「大陸市場那麼大，過去才有發展潛力。」最後股東進行投票，公司內部贊成往大陸發展的居多，於是愛情公寓前往大陸。最後證明此舉正確，一家以會員人數為基礎的網站，被投入到世界上人口最多的國家時，又加上「愛情公寓」懂得與當地人合作，做出類似於大陸的網站，成功擄獲大陸網友的心目前，光中國一地，已經有近千萬的會員，估計年底會員數可達二千五百萬人，因為愛情公寓而同居的更高達十八萬對。「家」是愛情公寓的核心氛圍，澆花、養寵物、佈置家居、談戀愛等以女性為訴求的衛星功能，就是圍繞這元素的「收費商品」，加上推出轟動一時的「網路同居」，一舉成功；目前，台灣有 290 萬名會員，單月最高消費金額達 6,000 元。

愛情公寓西進迄今，已有 2,600 萬名大陸會員；林志銘坦言，大陸會員的消費力遠不及台灣，多靠廣告收入支撐，大陸業務尚未獲利。

話鋒一轉，林志銘也稱，大陸業務雖然虧損，但前進上海，反而讓愛情公寓獲得國際創投矚目，先後獲台灣智融、日本 JAIC 和 Syberagent、新加坡 Vickers 等創投資資。

中國一九八〇年後出生的族群，習慣網路，更習慣免費，使用忠誠度也不高。一開始是靠著**創意**突圍，2005 年，接近中國新年，他們辦了寫春聯活動，網友寫了一堆爆笑的春聯貼在自己的虛擬公寓；而拉不拉多犬，因為電影《再見了！可魯》大紅，愛情公寓立刻提出，讓網友在網路

上養寵物的服務，他們在中國有毒玫瑰新聞出來時，正推出虛擬玫瑰花。瞬間，中國媒體開始都注意到這個從台灣來的網路公司。

愛情公寓越玩越高興。過去，台灣的網友喜歡低調隱密的經營自己的虛擬公寓，可是中國的網友卻更喜歡，「我們同在一起，大鳴大放的感覺。」這群獨生代子女，成長過程孤獨，所以更需要參與感。

2007 年，愛情公寓跟導演王家衛合作，配合電影《藍莓之夜》（台灣譯為《我的藍莓夜》），舉辦網路互動合作，推出藍莓巴士，載著十個女生到中國各城市完成夢想。每天網友可以在網路上看她們的日記，那陣子，愛情公寓的網路流量暴增為平常的三倍，一天新增三萬人次註冊。為了慶祝中國會員人數達一千萬，愛情公寓在八萬人的體育場辦演唱會；最近，愛情公寓更索性跟江西衛視合拍同名電視劇，收視率還位居同時段全國前五名。四年不到的時間，現在，愛情公寓在中國擁有了超過兩千萬名的會員數，相較台灣的一百七十七萬會員規模，中國市場給了愛情公寓很大的舞台。

連星巴克也在它網站上開店

但更可貴的是，愛情公寓還在中國找到了獲利模式。今年愛情公寓在中國市場開始獲利。2008 年 12 月 07 日，愛情公寓的用戶打開網頁，準備進入自己的虛擬花園澆花，卻發現小屋旁有個指路牌，那是星巴克的綠色標誌，寫著：距離開幕還有五天，網友再點入，網上的訊息告訴他，星巴克在愛情公寓裡開店了，只要你登錄，邀請朋友加入，等到開幕那天，星巴克會送你禮物——可能是虛擬的沙發，或是虛擬的星巴克咖啡杯，但，抱著能讓自己的小屋更漂亮，與想拆禮物的期待心情，十天後，光顧網路星巴克店面的網友達十二萬五千人。星巴克賺到品牌形象，網友賺到虛擬的小禮物。而愛情公寓呢？星巴克不僅登廣告，還支付了那些虛擬小禮物的費用。也就是說，雖然大陸網友習慣免費，但是，愛情公寓透過了創意活動，讓三方雙贏。哈佛教授約翰·奎爾奇（John Quelch）把此當作個案特別研究，因為，這是全球第一家虛擬的星巴克咖啡店，這也讓網路跟行銷活動的結合有了新可能。

愛情公寓大陸會員人數破 2000 萬，已是台灣會員的近 12 倍，但在大陸交友網站市場僅排名第四。為了衝人數，愛情公寓在陸行銷出新招，不但拍攝同名偶像劇並大受歡迎，實體店面如星巴克的進駐與送贈品的經營模式。

大陸市場到底有多大？愛情公寓 CEO 張家銘表示，2005 年愛情公寓在大陸剛起步時，當地上網人口僅 1 億人，到 2009 年，人口暴增到 3 億 6000 萬人，在大陸前三大的交友網站，會員人數都是破億在計算，背後顯現無限商機。

經營 5 年 沒讓大陸會員花太多錢

其實愛情公寓本來可以提早賺錢，像愛情公寓的台灣市場，因為會員願意付錢買虛擬商品，**台灣方面的營收有 8 成來自會員消費**，但在大陸經營 5 年，愛情公寓卻沒讓大陸會員花太多錢。張家銘指出，主因大陸人還停留在喜愛收免費贈品、虛擬的錢幣的心態，為了衝人數，至少達 5000 萬人的目標，不能這麼快和會員收錢，因此**大陸收入比例反而有高達 8 成是來自廣告商下廣告**。

因此**愛情公寓與廣告商異業合作的活動比比皆是**，如星巴克在愛情公寓開設虛擬店面，運用虛擬引導實體消費的方式進行網路行銷；或是與 Adidas Women 合作，在愛情公寓可訂製專屬健身教練，再進一步讓有興趣的網友安排到實體健身房消費；或是與百事可樂的品牌活動，讓網友照片可出現在實體的可樂罐上，2 個月活動下來，吸引 20 萬人參加，上傳的照片高達 290 萬張。

不過今年讓愛情公寓聲名大噪的則是同名偶像劇「愛情公寓」，在江西衛視出一季，播放期間收視率列全國衛視第五名，百度用戶關注與媒體關注度分別增加 242% 與 245%，影片在各大視頻網站點擊率更超過 200 萬等傲人佳績。

拍偶像劇 打響品牌知名度

張家銘表示，以一集投入 30 萬人民幣來算，第一季 20 集共投資 600 萬人民幣（3000 萬新台幣），雖然投資電視劇只是損益兩平，但這主要是為了打響品牌知名度，播出時在中國的愛情公寓網站流量成長 50%，顯示行銷創意奏效。因此預計明年 8 月再度推出愛情公寓電視劇第二季，將可由網友決定主角故事與劇本，預期可大幅提升網友參與度。

在台灣，此種行銷手法可否複製？張家銘指出，近來廣告商在台灣愛情公寓下廣告的趨勢有明顯增加，例如房仲業、電玩業或食品業者等搶進，但不免認為台灣市場在行銷上相對大陸較保守，因為大陸市場太大，投資報酬率高，資金充裕；且只要有新的點子，為了搶市場就會希望能趕快推出。

張家銘指出，目前台灣部分單月營收為新台幣 5、600 萬元，比去年成長 3 成，而大陸達 800 萬，比去年成長 2.5 倍，十分驚人，希望在各行銷奏效下，明年兩岸會員數可達 3500 萬人，兩岸單月營收破新台幣 2500 至 3000 萬，並預期會加強與娛樂圈的行銷合作。