

章首案例

## 迪士尼槓上Netflix

當內容之王迪士尼槓上OTT（over the top，影音串流服務）影音通路之王Netflix，究竟會鹿死誰手呢？

在Netflix崛起的過程裡，迪士尼一直是重要的內容供應者之一，Netflix每年光是付給迪士尼的授權金就有2-3億美元。但2015年10月，Netflix因與電影頻道Epix終止合約，同時也失去《華爾街之狼》、《飢餓遊戲》等電影的獨家播放權，這讓Netflix開始思考要自製內容，並砸下重金網羅不少頂級製作人。Netflix這項看似大膽突兀的行動，其實是謀定後動的策略性作為，目標是HBO，Netflix內容長曾說：「我們的目標是趕在HBO變成我們之前，變成HBO。」儘管不是針對迪士尼，但Netflix這樣的大動作還是讓迪士尼開始警覺到Netflix究竟是敵還是友？

雪上加霜的是，在2017年，全美走進電影院看電影的人數降到了23年來的新低，因為大家都開始用Netflix等平台看電影了。讓迪士尼更加坐立難安的是，Netflix不僅掌握了迪士尼原有的觀眾，而且透過大數據，比迪士尼還要瞭解消費者的偏好，長此以往，迪士尼在通路上會不會處處受制於人，而無法擁有主導權？另外，根據2018年7月的調查，Netflix已超越有線電視，成為美國人最常收看影視的管道，在18-34歲的用戶裡，最常用該平台者高達四成，比YouTube的17%還要高，對影視龍頭迪士尼而言，Netflix的日益坐大無疑是一大警訊與威脅。



隨著Netflix大張旗鼓地**向後整合（backward integration）**，形同與迪士尼打對台，迪士尼究竟該如何因應呢？若選擇為敵，就得要透過**向前整合（forward integration）**，砸重金從頭建立OTT通路；若選擇繼續為友，則用戶資料可能會被Netflix看光光，且最後可能會受制於人。迪士尼堅定地選擇了前者，並於2017年第三季宣布，自2019年開始，迪士尼就不再提供Netflix任何影視內容。

少了Netflix這個能夠觸及大量消費者的通路之後，迪士尼必須在自建OTT通路上加把勁，於是，迪士尼開始大規模地購併。2018年6月底，美國司法部終於拍板通過迪士尼購併二十一世紀福斯這樁備受業界矚目的購併案，並將迪士尼影業的市占率推向全球第一。這件購併案除了讓迪士尼取得了X戰警、驚奇4超人、星際

大戰三部曲、死侍及阿凡達等**IP (intellectual property, 智慧財產權)**，更重要的是，福斯手上所擁有的全美前三大OTT業者Hulu的股權。

面對迪士尼的大動作，Netflix也沒閒著。2018年4月，Netflix花了3億美元買下一家廣告看板公司，這家公司在好萊塢日落大道等黃金地段擁有許多廣告看板。雖然Netflix已身為OTT龍頭，但許多大導演（如史蒂芬史匹柏）還是認為Netflix是異類，也拒絕與該公司合作，並認為唯有大銀幕才能完整展現電影內容與創作者的理念。此外，Netflix一方面因為堅持「線上線下同步首映」，導致連鎖影院因為擔心生意受影響而不願排映；另一方面則因為包括坎城在內的國際著名影展都堅持參賽影片必須「先戲院，後網路」（以保護戲院業者），導致Netflix無法參賽，甚至因而在2018年退出了坎城影展。

面對這些不利的挑戰，Netflix一方面透過上述購併的實體看板吸引通勤族的目光，以擴大宣傳自家作品，另一方面則試圖建構自有戲院，以突破大導演、影展及連鎖電影院的封鎖。基於此，Netflix除了透過**垂直整合 (vertical integration)** 策略積極自製內容外，也企圖透過**水平整合 (horizontal integration)** 策略跨足實體通路，以擴大自己的通路版圖與勢力。



就通路策略而言，Netflix希望透過線上與線下的服務，可以無縫接軌地滿足消費者對影音觀賞的需求。當用戶不想上電影院時，可以選擇在沒有廣告干擾的情況下，在網路上輕鬆自在地收看影片；若想要享受大銀幕的聲光刺激或滿足社交需求時，就可以選擇進入電影院觀賞。一旦建構自有戲院的計畫順利推展，Netflix就更有實力可以透過虛實通路整合來強化自己的競爭力，並有效因應迪士尼來勢洶洶的挑戰。

## 問題討論

1. 為何迪士尼要購併二十一世紀福斯？
2. 請從通路策略的角度討論這個案例。
3. 為什麼Netflix要自建影院？