

你好，我們要分析的產業是 線上影音串流服務

首先我們會劃分成七個大項去分析，包刮前言、市場結構、五力分析、產業生態、策略群組、生命週期，最後是期末的總結。

首先前言的部分，因為我們對資訊產業有興趣，而選擇目前較為熱門的產業，線上影音串流服務。

市場結構的部分，我們產業為獨佔性廠商，假設我們以 Youtube 當作串流服務的龍頭，可以發現他並不會受太多新崛起的其餘平台影響，甚至獨創自有的服務內容

而我們認為這個產業的學派為 哈佛學派，主要的原因是大多數影音平台都屬於免費觀看，廣告也越來越多，因此推出儲值不用等廣告方案，以解決客戶的需求。

再來是產業平台的分佈區域，我們舉例了 7 家平台做比較，可以看到除了巴哈姆特動漫瘋在台灣市場外，逼里逼里則在中國的市場較為出色，其餘平台較為常見的，幾乎發展至全球

而這七家平台中，他們各自的平台特色與價格，可以看到 Youtube 是以影片、直播、短影音做為服務，而 Twitch 主要注重在直播上面，Netflix 跟 Disney+ 性質比較雷同，都屬於電影、美劇等，但 Disney+ 自己的生態產業影片有更大的特色優勢，其餘像是巴哈姆特動漫瘋，專門做動漫影片，跟逼里逼里一樣都有投彈幕的功能，最後則是 TikTok 為大家熟之的短影音服務

價格的話，可以看到有些平台幾乎免費，像是 YouTube、Twitch、巴哈姆特動漫瘋、逼里逼里、TikTok 這些平台都屬於入門門檻低且免費收看的服務，所以我們可以發現，另外 Netflix 跟 Disney + 這兩個同性質的串流平台，基礎價格區間都屬於月付 270 台幣，當然想要有更高的服務或影音品質，每個平台都可以再向上加錢購買。

再來一樣是將這七家平台舉例劃分，他們購買的模式，都是虛擬線上付款，而需求彈性，我們是以免費及付費需求劃分，像是 YouTube、逼里逼里、TikTok 這些都是免費觀看，入門門檻較低，因此需求彈性較低，而其餘平台則是依付費程度跟平台需求依賴度劃分出來

需求成長性則是都偏向中低，由於串流產業發展至今，幾乎到達一個頂峰，即

使推出新的平台，其餘平台也會相繼模仿，所以平台成長性我們普遍認為中與低去劃分，而低的都是目前使用分佈區域較少或者產品服務較沒有更新去劃分

再來是訂單波動性，一樣以入門門檻免費、付費去劃分，可以看到 **Netflix** 跟 **Disney+** 都屬於訂單波動性高，而逼里逼里因為侷限在中國地區，也時常影響到訂單的波動性。

關於垂直整合化，我們以 **Netflix** 做舉例，一開始他們由 DVD 出租起家，但在 2007 年他們改變策略，看到商機，提供大量授權的影片給民眾付費觀看，而他們在早期也發現到開發原創內容的重要性，因此在 2013 年推出他們的原創線上影集 紙牌屋。

而多角化經營的部分，根據科技網媒報導，得知 **Netflix** 近期與各大資深電玩業主管保持密切聯繫，有人表示若 **Netflix** 打算跨足電玩產業，有可能會失敗，因為有前車之鑑，但曾經失敗的迪士尼確成功了，因為他將遊戲控制權賣給電玩公司，所以如果 **Netflix** 想要跨行多角化經營，可以複製迪士尼的商業模式下去經營，則有機會成功。

再來是多角化失敗案例，我們舉例 **Youtube**，遊戲影片是當時佔 **YouTube** 蠻高的流量來源，於 2015 年推出專門放遊戲類別的 **YouTube Gaming**，似乎想與 **Twitch** 競爭，但後來國外媒體發現大多數人都沒有用 **YouTube Gaming** 來體驗遊戲，根據報導在 **iPhone** 上下載的排名，最高時為 150 名、最低時已跌出 200 名，最終於 2019 年 3 月停止服務。

再來是七家平台的廣告形式，**Youtube** 以網路廣告宣傳為主，電視廣告宣傳產品為輔，再來 **Twitch** 也是網路廣告、社群媒體廣告為主，也有交通廣告的部分，偶爾會在捷運站台上看到 **Twitch** 自家推出的實況主宣傳

Youtube 屬於成熟期，在早期被 **google** 收購前，他的營收模式是以網路廣告為主，創辦人陳士駿透過加入 **PayPal** 公司，藉此發想出 **YouTube** 這個串流平台。

Twitch 屬於成熟期，由希爾公司所創立，前身為綜合影音平台 **Justin.tv**，後來被 **Amazon** 收購

再來是 **Netflix** 一樣以社群廣告，**FB**、**IG** 宣傳，再來以交通廣告為輔，可以在輕軌站台或列車上看到 **Netflix** 自家特有影集的宣傳。

Netflix 的產業開發歷程也是屬於成熟期，創辦人經歷過 DVD 租片市場，同時想往電子商務的領域發展，但發現亞馬遜已經搶佔先機，後來發現影像租借已即將淘汰，藉由 **YouTube** 串流平台的發展開始，而影響到 **Netflix** 由租片轉線上的改變。

巴哈姆特也屬於成熟期，初期與中華電信合作，為台灣首創的彈幕式日本動畫

串流平台，直到 2021 年仍是台灣用戶的人氣平台。

Disney+屬於成長期，在與 Netflix 簽約結束後，開始於 2019 年 11 月 12 日推廣專屬迪士尼的串流平台，發佈平台次日，使用人數不斷增加，直到 2021 年用戶數突破 1 億人次。

逼哩逼哩屬於成熟期，中國的彈幕式影片網站，創始人徐逸，因早期使用的串流影片平台時常崩潰，加上喜愛日本動漫文化，而於 2009 開創網站，兩年後不斷爭取資金壯大，於 2018 年在美股上市。

TikTok 屬於成長期，創辦人張一鳴原先開創北京字節跳動科技公司，是因為學生時期喜愛讀報，決定利用今日新聞頭條，來開創客製化內容給用戶，後期發現年輕人喜歡以類似 IG 拍照分享的方式記錄生活，漸漸發展出以短影片著名的「抖音」。

照圖片念

各廠商的股價、月收入或年收入、其他可衡量廠商績效的數據			
平台名稱	股價(以下股價紀錄於2022/10/6)	月收、年收、其他可衡量廠商績效的數據	
 YouTube	101.43(GOOP)	目前市值16.5億美元。	
 Twitch	113.67(NASDAQ: AMZN)	目前市值1,659,309.46(百萬美元)。	
 Netflix	236.73(NASDAQ:NFLX)	目前市值77,690.19 (百萬美元)	
 巴哈姆特動漫瘋	股票未上市	資本總額100,000,000(元)	
 Disney+	100.8(DISP)	目前市值244,281.96 (百萬美元)	
 哩哩哩	16.75(哩哩哩彈幕網)	目前市值53.90億(美金)	
 TikTok	股票未上市	目前市值590億(美金)	

再來是五力分析的部分

潛在進入者的威脅

1.經濟規模障礙高：

因為機房設備需要定期維護，所以要有人 24H 在線管控以防突發事件。而且每個影音串流平台服務區域都很大，所以要有足夠的資本穩固伺服器。如果需要自行開發 DRM，也需要耗費大量人力。

2.專利保護程度低：

因為影音串流平台用的串流技術幾乎都是 OTT(Over-the-top)，所以專利程度低。

3.品牌保護程度高：

因為有 DRM(Digital Rights Management，數位版權管理)，三道防線保護各平台的影片。三道防線分別為：內容加密，嚴防盜拷、盜錄行為；存取權管理，保護消費者權益；好萊塢等級國際標準，確保高規格防護。

4.轉換成本程度中：(6 個指標分析)

退出費用低：不需要支付解約金，換平台觀看容易。

搜尋成本：

高，例如 Netflix、Disney+、巴哈姆特動漫瘋。這些影片都須由特定片商供應。

低，例如 YouTube、嗶哩嗶哩、Twitch、TikTok。這些影片都屬於民眾自發性提供影音來源。

學習成本低：

大部分都使用同種串流技術，且各大串流平台皆公開，所以容易學習。

設備成本高：

需要很好的機房及全年無休的空調幫助伺服器穩定。

設置及啟動成本：

高，例如 Netflix、Disney+、巴哈姆特動漫瘋。前期都需要跟片商簽約付費合作，所以初始成本較高。

低，例如 YouTube、嗶哩嗶哩、Twitch、TikTok。一開始就由民眾自行提供影片，所以需要的成本只有架設伺服器。

心理風險低：

因為同一部片可能在多個平台上傳，所以一有問題客戶就容易轉換平台，易流失客源。

社會風險低：

因為影音平台遍布全國，知名且安全的平台為數不多，且現在是個 3C 時代，所以大家無聊就會找影片看，相對社會風險就低。

5.資產專屬程度：(5 個指標分析)

位址專屬性：

低，只要有網路的地方就可以觀看影音平台。

資產專屬性：

低，放上去的影片很容易就被搬運到其他影音平台。

人力資產專屬性：

高，需要有維持設備的專業人員，以及營運平台所需人才。

品牌資產專屬性：

中，由於此產業屬於影視娛樂業，對於使用者不一定是必要需求，導致忠誠度不高，除了一些平台積極產出品牌專屬產品外，其餘並不會因為品牌而選擇服務。

顧客指定專屬性：

低，不管在哪個影音平台都能看到自己想要的影片。

最後產業的政府政策態度：

各地政府幾乎都支持設立 OTT 專法，保障在地業者。