管理資訊系統

主題：IT enabled business model change

期末報告：Netflix 掀起訂閱經濟

小組長：B0544222 李丞翊

B0544223 許家翎

B0544246 劉怡萱

B0544255 許懿傑

B0544257 謝承曄

1. **產業說明**
2. DVD光碟訂閱

Netflix在1999年開始推出訂閱制服務，起初在美國以單一費率的DVD和Blu-ray光碟的出租為主。訂閱者可建立想要租借的影片清單，亦可自行決定歸還光碟的時間，影片光碟從各地區的倉庫透過美國郵政系統寄送。截至2011年3月28日，Netflix在全美主要有58個發送據點，依據訂閱方案的不同，訂閱者能同時租借的影片數量有所限制。若要租借新的影片，訂閱者必須將上一次租借的影片放入回郵信封中寄出歸還。在收到歸還的影片後，Netflix將會將影片清單中的下一部影片寄出。

Netflix在光碟出租提供數種不同價位的訂閱方案，訂閱者每次可租借一至三部影片，也提供贈送訂閱方案。2008年11月21日，Netflix開始提供Blu-ray光碟的租借服務，而訂閱者必須額外付費。除了原本影片出租服務外，Netflix也曾銷售二手的影片光碟，賣出的光碟透過相同方式寄出，購買者以與訂閱方案同樣的付款方式付費，但二手光碟的銷售已在2008年11月終止。

1. 網路串流影片

網路影片串流服務能使用各種網路裝置連結到Netflix的線上內容資料庫，單一訂閱者的帳號能同時讓多人使用，即使在非訂閱者的電腦或裝置上也能登入服務。網路串流和實體光碟的資料庫有顯著的不同，網路串流資料庫則有較多的Netflix原創內容。根據Sandvine公司在2013年的報告，Netflix是美國最大的下傳網路流量來源，共佔據了32.3%的下傳總流量，以及28.8%的集計下載流量。

OTT 是「over-the-top」的縮寫，辭彙源自於籃球運動的「過頂傳球」之意。通常是指內容或服務建構在基礎電信服務之上，而不需要另外透過網路營運商。該概念早期特別指影音內容的分發，後來逐漸包含了各種基於網際網路的內容和服務。典型的例子有Skype、Google Voice、微信等。

1. 公司說明

Netflix是一家美國媒體服務提供商，由Reed Hastings和Marc Randolph於在加州Scotts Valley成立，該公司的主要業務是基於訂閱的串流媒體服務，該服務提供電影和電視節目的線上串流媒體，包括內部製作的電影和電視節目。截至2018年10月，Netflix在全球擁有1.37億用戶，其中包括美國的5846萬用戶。除中國大陸、敘利亞、朝鮮和克里米亞外，在全球範圍內均可使用。該公司甚至在荷蘭，巴西，印度，日本和韓國設有辦事處。

Netflix最初的商業模式包括DVD銷售和郵寄租賃，但是Hastings在公司成立後一年左右放棄了銷售，專注於DVD租賃業務。Netflix在2007年通過引入串流媒體擴展其業務，同時保留了DVD和藍光租賃服務，並於2010年積極在國際上擴展，在2012年進入內容製作行業，首次推出Lilyhammer系列影集。

自2012年以來，Netflix極大地擴展了電影和電視劇的製作和發行，並通過其線上圖書館提供各種“ Netflix Original ”內容。截至2016年1月，Netflix服務在190多個國家營運。Netflix在2016年發布了大約126個原創系列和電影，比任何網路平台或有線頻道都還要多。他們為190個國家製作新內容，獲得額外內容和多樣性所做的努力，卻導致該公司累計數十億美元債務：截至2017年9月為219億美元，高於去年的168億美元。其中65億美元是長期債務，剩下的則是長期債務。2018年10月，Netflix宣布將再籌集2億美元債務以資助新內容拍攝。

2016年1月Netflix宣布將開始阻止虛擬專用網絡或VPN，並表示7480萬用戶，預計到2016年3月將增加610萬用戶。全球擴張推動了訂閱增長。到今年年底，Netflix增加了一項功能，允許客戶在離線時下載和播放精選的電影和節目。

1. 運作流程

一、企業流程

1. DVD訂閱時期

銷售DVD訂閱服務流程：產生訂單🡪送出訂單

物流配送流程：接收訂單🡪影片光碟透過美國郵政系統寄送🡪配送至當地取貨地點

消費者歸還流程：前往取貨地點🡪信封寄返歸還🡪美國郵政系統寄送至倉庫

人力資源流程：招聘員工🡪評估員工工作績效🡪員工提供退休金計畫

商品企劃流程：選擇DVD品項🡪與片商洽談授權金🡪配送至各地倉庫🡪通知消費者

販售與行銷流程：定義方案內容🡪讓消費者選擇商品方案🡪提供訂閱服務

會計與財務流程：支付債權人🡪編製財務報表🡪管理現金帳戶

1. 數位化後

內容企劃流程：選擇影集或電影品項🡪與片商洽談授權金🡪納入Netflix影片平台

製作影片流程：提供大量獨立工作室🡪編輯製作影片🡪製片商／發行商協助🡪傳輸至影片平台終端播映

行銷分析流程：資料分析使用者資料🡪精準推薦系統或街道廣告行銷🡪提供消費者觀看

三、組織文化

Netflix 第一個的組織價值以“鼓勵員工獨立做決策”，進一步延伸，該公司對判斷（judgement）的定義是：

* 雖然情勢模糊不清，你還是要明智抉擇；
* 你能夠找出根本的原因，不只是停留在解決表面的症狀；
* 你會進行策略性思考，而且清楚表達你嘗試要做什麼、不做什麼；
* 你能夠靈活運用資料，來輔助你的直覺；
* 你做的決定都是出於長期考量，而非短線操作。

這種放權的領導風格，和創辦人過去的創業經驗有關。他曾經非常在意流程（process），想要避免錯誤，但是為了讓制度能夠「防呆」（dummy-proofed），「到頭來只有呆子（dummies）願意為我們工作。」因此在哈斯汀選擇賦予員工自主權，代表公司做出明智的抉擇。而為了讓員工有能力做出好決定，首要條件就是提供他們所需的知識。實際做法則是將公司資訊與全體員工共享，無論你擔任的是什麼角色或頭銜。「我們相信人們只要被信任、有自由、能夠做出不一樣的事，就會發展得很好。」哈斯汀認為，資訊的開放能夠在組織內部開啟一個正向的循環：當人們握有資訊、得到信任，他們就比較願意承擔責任、敢做決定，並且對結果負責；而當一個人對自己的工作享有更高的自主權，他的投入程度和工作動力相對來說也會變高。

透過百人高層管裡團隊定期開會，以主導內容、行銷、平台事務為主，隨著投入原創內容的成本不斷提高，Netflix每年推出的影集、電影、節目總數高達數百個。就現實面考量，這樣的原創產能和創造力，確實也不容 CEO「事必躬親」。

「在解釋 Netflix 成功顛覆媒體產業時，其中一個最不被了解的因素，可能就是它的營運方式，與傳統媒體公司的相似之處少之又少。」關鍵的營運方式之一，就是 Netflix 離職員工和現任員工通稱的「分散式決策」（distributed decision making），這使 Netflix 得以比傳統片廠行動更快速，產量更是 HBO 之類競爭對手的好幾倍。

在資訊透明、充分討論的氛圍下，在 Netflix 裡，甚至職務比內容長低兩階的主管，都享有高度的自主（在該公司內部通稱為自由和責任；Freedom and Responsibility），有權限批准一齣新影集或購買節目版權，不像好萊塢傳統片廠或電視台，凡事都是由最高層級的一小撮人決定。

四、上下游合作流程

現在

五、新方式的工作流程與架構

六、組織部門

根據 Netflix 的組織架構，哈斯汀底下約有 8 個直屬部屬，分別負責行銷、公關溝通、法務顧問、人才、產品、內容、財務、商業開發。這些人內部通稱為「R 幹部」（R-staff），哈斯汀每個月跟他們開會一次。R-staff 的下一層是副總裁（VP）職級，稱為「E 幹部」（E-staff），掌管全公司的所有團隊，分別負責原創內容、平台工程和區域行銷等業務。由於行銷長、財務長或產品長底下分別都有 7～10 個不等的 VP，E-staff 的陣容龐大，過去 4 年來已經成長到超過100人。舉例來說，內容長旗下就有 7 個 VP 向他直接報告，分別負責原創電影、兒童節目、內容收購等業務，而這 7 個人又都有各自的團隊。

大致來說，E-staff 和 R-Staff 每年開會 10 次，討論廣泛的策略提案。這批公司的管理層級最主要的任務，就是針對全公司的業務表達「見解」，無論內容是否與他們所屬的部門相關。而且，針對每一個影片或節目專案，他們也會組成一個臨時編組的跨部門團隊，包括法務和財務在內，以討論內容和預算。

1. 資訊科技的應用

一、資料數據化

大數據有助於Netflix決定您感興趣的程序，推薦系統實際影響我們在Netflix上觀看的內容的80％。該公司甚至在2009年向該團隊贈送100萬美元的獎金，該團隊提出了最佳算法，用於預測客戶如何根據之前的評級來觀看電影。這些算法幫助Netflix每年從客戶保留中節省10億美元。

觀看習慣是預測消費者行為的關鍵數據點。這些包括觀看電影或電視節目的時間，選擇電影所花費的時間，甚至停止播放的頻率。可衡量的屬性使Netflix成為開始分析其消費者並為他們提供相關和個性化內容的基礎。Netflix的標記系統允許他們根據他們之前的觀看歷史推薦和推薦他們認為人們會喜歡的其他電影和系列。這些建議促使用戶點擊並進一步與內容互動。

為了最大限度地利用大數據，Netflix從主動使用數據轉變為主動。Netflix用了6年的時間來收集足夠的數據，直到他們確信他們擁有所有的成分來根據他們的大數據告訴他們的熱門節目。

紙牌屋”利用觀眾的觀看習慣，Netflix能夠完美地設計一個具有所有元素成為現象的節目，展示如何將數據與創意完美結合。Netflix使用越來越多地這種“魔術”公式進行創作，並繼續體驗積極的反應；Netflix原創節目的成功率為80％，而傳統電視節目的成功率為30％-40％。不僅如此，由於有針對性的推薦和廣告，Netflix已經能夠通過一次只針對最相關和最有價值的人來降低其促銷活動預算。

二、軟體委外與雲端服務

三、演算法推薦系統

四、雲端運算平台

1. 競爭優勢

一、產品差異化

二、利基市場

三、成本領導

四、利害關係人之關係

五、最佳化個人使用體驗

Netflix產品副總裁陶德．葉林（Todd Yelling）表示，他們為使用者體驗投資的金額已經超過10億美元（約合新台幣300億元）。同時Netflix產品長格雷格．彼得斯（Greg Peters）也提到，目前Netflix擁有1.17億用戶，而他們則是已經創造出超過3億種個人化版本，確保每個人都可以有自己的專屬體驗。為了讓全球190個國家的用戶都能在不同裝置、不同環境下得到最好的使用體驗，Netflix從軟、硬體層面做了許多努力和投資，如為了提升行動裝置上的觀看體驗，Netflix兩年前在矽谷總部內新設置了專業行動裝置測試實驗室；又或是Netflix更廣為人知的是利用大量使用者數據分析，幫助用戶更容易找到感興趣的內容。

「數據可以告訴我們會員做了什麼，但沒有告訴我們為什麼，以及是誰這麼做。」Netflix消費者洞察副總裁亞卓安．拉努賽（Adrien Lanusse）表示，「數據是結果，只能告訴我們有什麼，卻沒有辦法告訴我們少了什麼？數據可以讓我們知道既有會員的反應，卻沒辦法提供我們想要吸引的用戶的數據。」他表示，單看數據沒有辦法了解產生數據結果背後的完整脈絡。

舉例來說，從電視螢幕尺寸調查中，或許會得出美國家庭擁有的電視平均尺寸大小是最大的結論。但如果實際走進美國家庭和日本家庭就會發現，居住空間相對小的日本家庭才是真正在感受上相對擁有真正「大螢幕」的國家。

而這就是為什麼Netflix要在矽谷和好萊塢兩地組建規模總計近50人的消費者洞察團隊，分別就內容、標題、圖片、字幕、族群、體驗、互動等不同項目，進行各種調查，包括社群媒體分析、焦點團體訪談，還有更多時候他們是以直接面對面訪談的方式去了解全球消費者。

擁有認知科學博士學位的Netflix質化產品研究資深研究員塔瑪斯．馬卡尼（Tamas Makany）舉例，曾經他們為了瞭解波蘭在地文化對配音的影響，真的就專程飛到波蘭去和當地消費者對話，也從中發現，相對於常見的「不同角色由不同配音員配音」，波蘭人其實更喜歡有如中國說書者般，採單一人單一配音到底的方式。

不只是波蘭，拉努賽表示，他們每年都一定會飛到世界各地，和數千名Netflix會員及非會員面對面訪談。這些訪談不一定是邀請用戶或非用戶來做焦點團體訪問，很多時候他們是直接進入消費者的家中，從他們真正生活的環境，進一步認識用戶真實的樣貌，進而也找出影響他們每一個行為背後的原因和需求。如Netflix產品消費者洞察總監卡洛琳．摩根（Caroline Morgan）提到，除了使用的裝置本身會影響觀影體驗，觀看的環境其實也會造成很大的影響。舉例來說，美國家庭的沙發通常會擺放在電視的正前方，但如果是在印度，就會發現大家通常是圍坐在晚餐桌上看電視，因此，「如何讓不同角度都可以有好的觀看體驗」也成為他們進行產品開發時，必須納入思考的一個問題。

有時候，Netflix消費者洞察團隊是在無法單純從數據得到完整解答的情況下啟動消費者質化研究；也有時他們是先透過與消費者直接接觸的過程，找出數據無法反映出來的需求和問題。其實他們經常就是在訪問過程中迸發出可以增進消費者體驗的創意點子，然後再以此展開大量的AB測試。

這就是為什麼Netflix的人不會只是在辦公室裡，坐等演算法將消費者數據一一送到眼前，敲敲鍵盤，然後做出決策，而是情願付出大量的時間和大筆的金錢，飛往世界各地與消費者對話。對Netflix來說，唯有結合這樣的質化調查工作、不間斷的大量消費者訪談，他們才能夠在數據分析的輔助之下，真正完整使用者體驗。

而且拉努賽提到，他們有時會嘗試藉由如生物科技等先進裝置設備的幫助，進行各種消費者洞察研究，但他也說：「老實說，想得到最好的消費者洞察，有時候最重要的就是一場高品質的訪談。」

訂閱經濟發展

1. 內容

對應課程內容（理論與實物作相呼應）

必寫

一、破壞式科技

二、三、企業策略目標

四、資訊道德與規範

1. 結論

統整整組心得或看法

1. 參考資料