**案例背景：**

2017年8月，迪士尼CEO罗伯特·艾格和21世纪福克斯掌舵人鲁伯特·默多克会面并提出"战略交易"的想法。此后，双方管理层开始研究如何拆分福克斯——他们把所有待拆分的资产统称为remainco，而保留在福克斯的资产称为"新福克斯"。

艾格于2017年9月底向迪士尼董事会通报了并购，并且得到支持。同年11月，分别对Verizon、Disney、Comcast进行三头询价，对比条件后，宣布放弃Verizon。同年12月，迪士尼报价每股29.54美元，最终价523亿美元，并愿意承担福克斯137亿美元的债务，并且迪士尼方针对"反托拉斯法"，也就是反垄断法，提出愿意支付25亿美元的"反向终止费"。

2018年3月迪士尼重组了其集团多样化战略，而收购福克斯就是为开发新的流媒体领域(Disney+)做准备，迪士尼需要福克斯的影视资源来扩展Disney+的流媒体资源。流媒体领域属于集团多样化战略的一部分，隶属于迪士尼原有的2个多样化的领域中的直面消费者和国际事业这一领域。这一领域负责的是迪士尼国际和全球销售、分销以及流媒体部门等。

2018.6月Comcast报价每股34.41美元，但不愿意支付"反向终止费"，一旦交易失败，福克斯股东面临"被迫缩小收购规模"的风险。同年7月，迪士尼报价713亿美元，并在Comcast再次报价前获得美国司法部的司法批准，不过开出的条件是出售21世纪福克斯旗下的22个地方体育电视网，在这之后，Comcast退出竞争。

2018年12.13，福克斯迪士尼同时召开董事会，确认并购事宜。12.14，迪士尼以713亿美元股票价格收购21世纪福克斯的娱乐资产，并承担21世纪福克斯137亿美元债务。迪士尼成功收购福克斯的原因在于福克斯想找的公司要“不仅有足够能力执行他们原有的增长型政策，还可以满足持股人想要的增长的分红”。迪士尼是最符合资格的竞争公司。它本身的规模符合福克斯的需求，收购了福克斯后，也有足够的能力可以满足持股人。

**问题：迪士尼的目标如何引导本次收购事件的发生？**

首先，对于目标，Disney首席执行官鲍勃-伊格尔在员工备忘录中提到：“未来的使命是将企业结合起来，创立一家具有内容、平台和影响覆盖面的，充满生机的全球文娱公司，提供颠覆行业的体验，吸引到世界各地的、世世代代的消费者。”

重点在于“建立直接面向消费者的业务。”

**这个问题可以进行更具体的解读。Disney的目标是一个社会层次的目标，在流媒体平台与传统电影业的冲突下，Disney为了满足市场中流媒体平台越来越能够占据主流的这一趋势，需要建立一个直接面向消费者的业务。收购福克斯成为了有助于实现这一主要目标的次要目标。再进一步进行解读，我们要了解到Disney为何一定要建立流媒体平台？**

有线电视台市场已经不断被流媒体蚕食，而现在Netflix所代表的流媒体平台及其网络发行模式对传统电影制片发行等一整套体系也带来了巨大冲击，当越来越多的人具备了在视频网站上看电影的条件 ，未来还会有多少人愿意走进电影院？这一情况下，传统电影公司的忧虑感自然而然的上升。其预想可以参见Netflix最初兴起是视频租赁形式，而此后的十年内传统连锁音像店大量倒闭。虽然原因并不唯一，但区别于去实体店的便捷、资源海量的的这种形式的兴起一定占了部分原因。

除了忧患意识外，流媒体平台分割电影市场的同时，其本身制作电影的优势也很突出——发行资源便捷、拉长电影的生命周期，省去拷贝电影雇人送到电影院、铺硬广、中间商等过程，大大降低成本（包括时间成本）。

**Disney一边考虑到流媒体平台对电影市场的分割对自己传统电影制片形式的不利，同时抓住流媒体突出的优势，势必要发展创立自己的流媒体平台。这将会是一个可能使Disney的生产与经营提高到一个前所未有层次的突破性目标，而且是长期的，具有战略性的定性的目标。**

为了能够稳固建立自己的流媒体平台，Disney已经在2018年4月份正式上线ESPN+,实现了流媒体平台第一步。而收购福克斯旗下的美国第二大流媒体平台HULU并进行订阅服务捆绑将对Disney+的订阅用户数提供更高效、稳固的保证。

除此之外，作为一个大企业，Disney的流媒体平台必定需要提高竞争力。而对于流媒体平台来说，如何能吸引用户来使用自己的收费平台，最关键的就是其平台独有的内容。为了实现独有，一种做法是自制内容，这方面Disney作为强大的电影制作公司自然能够做到，而另一种是独播，即除了自己制作之外，还要着眼于其他作品，以前的作品，并把大量内容牢牢抓在自己的手里。

Disney即将在Disney+平台上，推出由迪士尼和皮克斯出品的最新影视剧作。 2019年底之后，公众只有在Disney+视频服务中才能看到漫威和《星球大战》系列电影。

**掌握的独播资源为流媒体平台带来的优势是巨大的**

这也是为什么Disney曾于Netflix签订交易，使对方拿到自己部分内容的独播权，而2017正式终止了这一交易的原因——向观众直接提供自己打造的流媒体服务，而不继续为Netflix等平台提供内容。

**而收购了福克斯后，Disney拿到的大量IP储备无疑是为自己的流媒体平台提供了更有竞争力的独有内容，且Hulu本身能够与Netflix的原创节目形成差异化竞争，平台资源进一步飞升。**

所以，针对“建立直接面向消费者的业务”这一目标，就这样促成了Disney对于福克斯的收购。