

中國大陸 OTT TV 的 GVC 分析：以騰訊視頻與愛奇藝為例

鄭志文

摘要

根據 Digital TV Research 於 2017 年釋出的市調報告，全球 OTT 市場的營收，已由 2010 年的 60 億美元成長至 2016 年的 370 億美元，預計 2022 年全球 OTT 市場營收約達 830 億美元。這個數字是否精確在 2022 年實現尚不可知，但全球 OTT 市場正以燎原之勢席捲電視影音產業卻不容置疑，特別是亞洲 OTT TV 的崛起，正在數位匯流當頭重擊傳統電視產業。在此趨勢下，改變的結構從觀看電視的方式開始，一路修正電視的價值活動方式，OTT TV 正在形成一條新的價值生產過程。

本研究在 OTT TV 導致電視生態轉變的前提下，以全球價值鏈（GVC）為理論框架，由全球與亞洲的 OTT TV 成長為前提，聚焦中國大陸的快速發展，試圖觀察並探究這種新 OTT TV 的全球生產鏈組合方式。本文依據 GVC 發展的四個面向：輸入—輸出結構、空間領域、治理結構以及機構性框架的影響，討論關鍵的三個上下游區塊。透過對騰訊視頻與愛奇藝的發展個案，本文指出 OTT TV 在由內容整合商出發，循價值鏈向上尋求整合，目的多集中在內容資料庫的充實。因此，在版權、品牌合作與自製的壓力下，如同傳統 Pay TV 的電視跨國化，OTT TV 也建立了一個以內容為核心的 GVC 雛型。

◎ 關鍵字：全球價值鏈、付費電視、OTT TV、騰訊視頻、愛奇藝

◎ 本文作者鄭志文為靜宜大學大眾傳播學系副教授。

◎ 聯絡方式：Email：chihwen.c@gmail.com；通訊處：43001台中市沙鹿區台灣大道7段200號。

◎ 收稿日期：2017/11/03 接受日期：2018/06/15

An GVC Analysis of The Mainland China's OTT TV: Cases of the Tencent Video and iQiyi

Chih-Wen Cheng

Abstract

Based on the evolution of TV ecology and the rise of OTT TV worldwide, this article employs GVC (Global Value Chain) to analyze the Chinese OTT TV players and to interpret the general development of the Chinese OTT TV. Using GVC's four dimensions (input-output structure, territoriality, governance structure and institutional structure) as the key analytical framework, this study tries to contemplate the rise of the Chinese OTT TV. Three segments of the OTT TV value chain are scrutinized in turn, including the content production, distribution and aggregation. With the case studies of Tencent Video and iQiyi, this article unfolds the market and strategies of the Chinese OTT TV players. More importantly, this study reveals the mediascape and the reasons of how the Chinese OTT TV is essentially transnationalized.

⊙ Keywords: GVC, Pay TV, OTT TV, Tencent Video, iQiyi

⊙ Corresponding author: Chih-Wen Cheng is an Department of Mass Communication, Providence University, e-mail: chihwen.c@gmail.com, address: No. 200, Sec. 7, Taiwan Boulevard, Taichung City 43301, Taiwan.

⊙ Received: 2017/11/03 Accepted: 2018/06/15

壹、研究動機與目的

網路科技的興盛已經是一句有點過時的陳腔濫調了，然而在現實的社會中，其影響還在不斷擴大，甚至擴大到對各種媒介生態的革命式演化。使用革命式這字眼，是因為網路媒介對傳統媒體產業的衝擊，不僅是一種應用方式上的小創新而已，更是一種傳播載具在概念上的大變革，並具體改寫了媒介產業的市場數字。

Noam（2008）用下一代網絡媒體與下一代內容去形容這些新媒體的變化，這種變化最巨烈的後果影響之一，即是線上影音對於電視媒體產業的影響。根據英國 Office of Communications（Ofcom）2016 調查報告，2011 年到 2015 年全球電視產業之營收由 2,956 億美元到 3,455 億美元，其中訂閱電視（Subscriptions）的營收從 1,490 億提升到 1,805 億美元，而其比例也超過全球電視產業營收的一半以上。換言之，整體電視產業的產值仍然在逐年增加當中，而扣除掉廣告費與執照費後，由訂閱端而來的訂閱收入仍為主流，作為一個當代大眾媒體，電視產業仍為一主流媒體。

一般而言，這個龐大的付費電視（Pay TV）市場中，包含了類比有線電視、數位有線電視、付費衛星電視與付費數位無線電視，也就是囊括了傳統電視平台上的無線、有線和衛星三大類，只是加入了數位化的新型態。然而其中最突破的數位化新電視型態，無疑是網路協定電視（Internet Protocol Television, IPTV）的崛起。根據 Digital TV Research 進一步細究全球付費電視市場，全球付費電視中，Pay IPTV 營收由 2010 年的 95.1 億美元提升到 2016 年的 230 億美元（Murray, 2017），並且有逐步成長的趨勢。這也就是說，IPTV 的收視型態與收視行為，將成為傳統電視的重要出口之一。

然而就在此時，OTT（Over-The-Top）的網路串流形式，正廣泛應用於各種不同載具平台，其中串流影音的崛起，更帶有威脅傳統付費電視的強大替代力或競爭力。當 2010 年全球付費電視市場產值為 1,700 億美元時，OTT 市場僅有 60 億的入門成績，到了 2016 年付費電視產值為 2,020 億美元時，OTT 已有 370 億的營收，超過六倍的成長；但真正令人吃驚的，是預估到了 2022 年時，付費電視大致停滯在 2,000 億美元規模，而 OTT 卻達到 830 億美元（Murray, 2017），很難不令人感受到新舊媒體型態的媒介生態消長。

面對影音消費市場，OTT TV 與傳統 Pay TV 互有生態競合作用，然而看起來更像是價值鏈的重構行為。整體而言，到了 2022 年，若無外部大環境的影響，Pay TV 與 OTT TV 的整體龐大產值應不會有背逆市場與歷史的萎縮情況發生，但 Pay TV 真能維持微型成長或持平，倒是令人懷疑。原因是廣義而言，OTT TV 與 Pay TV 都屬於閱聽人消費影音內容的渠道，即便科技形式有別，但消費內容的終極目的無異，換言之，二者之間的整體經濟規模也許不斷上升，但市場佔有率仍得視閱聽人青睞或適應何種媒體形式。以當前網路使用率不斷上升，移動式載具不斷占據閱聽人使用習慣，則 OTT TV 對傳統 Pay TV 可能造成衝擊的趨勢，Pay TV 似乎沒有樂觀的理由。

觀乎全球 OTT 平台的崛起，不過是這 20 年的時間，而真正形成龐大品牌與企業規模的媒體，也不過是這十年間的媒介生態變化而已。姑且不論原本分享性的社交平台或通訊軟體，單就影音分享的 YouTube 全球滲透，再到 Netflix、Hulu 及 Amazon 的崛起，都突破了過去既有影視大媒體近乎壟斷全球影音市場的格局。這也就是說，過去傳統影視媒介建立市場的價值鏈，似乎有被科技與消費市場修正的態勢。因此，控制無線電台、有線電視與衛星電視的企業，無法安全地透過媒體通道的掌握而維持影音媒體市場的規模與各式多元產品內容，新興網路媒體則以渠道革命方式，不論有意無意，皆威脅到了影音市場既有業者的平衡。

從媒體生態學的角度，在這種背景下，值得一問的是哪些新興業者的崛起威脅到了全球或區域業者的生態穩定？這些新興物種「如何」為求生存而改變了影音媒體的生態平衡？然而，若再更細緻一問，這些新興物種的「如何」其實是有各種層面的意義，而第一個不能被忽略的是，它們如何修正既有影音媒體生產的價值鏈，而使得自身的營運或生存得以先被維持？這趨勢在全球如此，那麼在區域市場又如何？接續這些問題，可以意識到作為全球市場的重要後起之秀，亞洲的龐大人口與激增的消費實力，必然是全球媒體必爭之地之一，其中中國大陸更因為潛在規模經濟實力而成為亞洲最令企業垂涎之目標市場。在此前提下，中國大陸的 OTT TV 市場是否有行動者崛起？它又如何在全球或區域的視角下，在全球的價值鏈活動中扮演角色？

據此，本研究之目的在理解中國大陸主要 OTT TV 業者的行動或策略，並據以理解中國大陸 OTT TV 的基本形構。透過大量次級資料檢閱，本文傳統 Pay TV 到 OTT TV 的背景下，聚焦中國大陸的 OTT 業者與全球價值鏈概念，試圖提出下列研究問

題：

- (1) 中國大陸的 OTT TV 業者主要行動為何？
- (2) 中國大陸 OTT TV 的價值活動中，其核心區塊為何？
- (3) 中國大陸的 OTT TV 如何鏈結到全球或國際價值鏈？

貳、全球價值鏈與 OTT TV 概念

一、從價值鏈到全球價值鏈

在研究媒體產業或生態的概念中，除了一般常見的競爭策略、優勢比較或市場利基（Niche）外，其中一個常被使用的觀點即產業或產品的價值（Value）如何被提升，而這個價值又如何被串連起來，形成有系統的運作模式，即是所謂的價值鏈（Value Chain）分析。表面上價值鏈是以企業的策略規劃角度出發，但實際上價值之所以有價值，是因為價值來自於消費者的接受，若在媒體領域，也就是說閱聽人在心中對產品的價值是高於產品的市場價格。然而，價值的創造需要經過一連串繁複的活動，這個活動本身即是企業創造價值的系列作為，也就是價值鏈的組合。這使得分析一媒體的經營策略，可以由逐步解讀企業的價值活動中，再更系統化地結構其價值鏈樣貌。

價值鏈的分析類似於過往對於媒體產業的生產鏈看法，然而價值鏈不只是生產過程，而是重視生產中擁有產生價值創造的活動過程。價值鏈的觀點主要在 Michael E. Porter 1985 年《競爭優勢》及五年後《國家競爭優勢》中提出。Porter（1985）闡釋了產業價值鏈的概念，認為產業價值鏈串連起一個巨大價值體系，各企業或公司附屬於該體系下而形成企業價值鏈，這企業價值鏈的活動與供應商、通路及客戶的價值鏈相連結，建構起價值系統（Value System）。這個價值系統及價值鏈的觀念提供了企業及產業體系一個思考企業流程及競爭差異化的切入點，並在爾後諸多研究中（例如：Reimann, 1989；Brathwaite, 1992；Rayport & Sviokla, 1995；Grewal & Tansuhaj, 2001），對價值鏈的環結運作、價值鏈管理、策略及競爭等，提供了各式的分析。

儘管價值鏈通常對於國內媒體企業的分析具有高度意義，但對於跨國企業的運作

則相對缺乏了跨國背景與元素的考量，這也就是說，若價值鏈的分析要延伸到跨國或全球的層次，則應投入更多注意力到該媒體在跨國或全球脈絡下的價值活動。因此，跨國價值鏈可擴大到跨國或全球視野，而形成全球價值鏈（Global Value Chain, 以下簡稱 GVC）。事實上不僅當代大型媒體產業原本已是國際性的商業貿易，對於跨越國際媒體形式的科技而言，跨國生產體系的建立早是必要法則。因此，早期透過衛星科技建立的跨國電視頻道、好萊塢電影的全球發行，一直都是跨越國際的競爭行為，必須在全球生產體系的概念下進行，GVC 的運作因此是理解企業互動，部門連結的及生產的有效方式（Gereffi & Fernandez-Stark, 2011）。在 GVC 下的架構或價值活動下，可釐清競爭者或國家應投入或扮演的角色，例如陳畊麗（2015）就從 GVC 中的臺灣產業角色定位出價值活動參與者，可透過 GVC 參與、GVC 升級與 GVC 風險治理，以提高自身在 GVC 的競爭力。

GVC 的概念可追溯到 16 世紀開始的世界經濟貿易體系，當一般認為全球化概念約是 19 與 20 世紀的產物時，其實 Hopkins 與 Wallerstein（1986）提出的世界體系理論中，即透過商品鏈（commodity chain）的概念說明資本主義的世界經濟如何主導並結構化，亦即世界經濟體系的生產如何被一節節串起來的過程。GVC 的概念使得全球化經濟多了一個具體的切入點，補充了 21 世紀文化全球化或社會全球化的不同觀點，但描述的當然是同一個歷史過程。如同在文化或媒介全球化中注意到的媒介分分合合現象，20 世紀下半世紀儘管表面上全球媒體與經濟似乎是不斷整合的趨勢，但實際上是透過一個「垂直解體」的過程來達成。這也就是說，雖然世界經濟透過跨國貿易不斷進行整合，但價值鏈的生產端卻在風險與成本的考量下，不斷透過外包的方式進行全球派工（Gereffi, 2001）。不論是垂直解體或是跨國組織網絡的整合，其實都是一種全球價值鏈整合或再鞏固的形式，只是操作手段是透過國際分工來達成跨國生產網絡的運作，這也說明了媒體產業在過去半世紀的分分合合現象。

不論考慮一國之內或跨國活動，也就是不論是一般的價值鏈或 GVC，二者出發點或核心精神是一致的。價值鏈的上下游分工銜接起一連續性的價值活動或行為，例如製作、分配、行銷與消費等，因此它通常包含上游供應商、中間製造商與通路商等組合與行動。這種上下游的分工區塊的組合，形成了價值鏈的四個面向。第一，上下游的區塊組合構成了價值鏈的輸入-輸出結構（input-output structure）；第二，生產過

程的分散程度構成了價值鏈的空間領域（territoriality）；第三，在這些經濟行動者的控制與權力問題構成了治理結構（governance structure）；而最後，外部的社會脈絡、機構和管制系統的衝擊則形成了一種多因素的機構性框架（institutional framework）（Gereffi & Fernandez-Stark, 2011；Morganti, 2002）。

Gereffi 等人對價值鏈的著重點與Porter有些差異。根據 Porter（1985）對傳統價值鏈的分析，解讀價值鏈活動不外乎是根據價值鏈的主要活動（primary activities）或支援活動（support activities）。主要活動一般涉及產品的創造、行銷與配送，而支援活動則是輔助或支持主要活動得以順利進行的行動，例如企業基本設施、人力資源管理或採購等。然而根據 Gereffi 等人的看法，可以看出其價值活動的著重點不只是主要活動或支援活動的採用，更是整體如何組成一個可運行媒體系統或生態的格局。因此，在上述第一個面向中，上下游組合成的價值鏈活動表述了傳統價值鏈分析的關切點，也就是完成了形成一媒體企業的結構與功能，可確保在媒介市場中擔任一個有機生存的角色。第二個面向中所指的生產過程的分散程度，則顯示 GVC 的跨國空間分佈的重要性，並使得媒體本身帶有 Global 的跨地域思維。第三個面向中的治理結構不是代表政府或政策管制結構，而是指媒體業者透過經濟力量或管理力量產生的企業治理能力，而這種能力已然必須考量跨區域管理的思維或能力。顯然在這些過程中，要考量的最複雜因素不再只是資金成本與產品創造，第四個面向中複雜的全球或區域互動情境，會形成一種決定企業能否生存的外部框架。價值鏈的四個面向點出了媒體產業發展的不同思考與應當被審視的重要參考點，若在跨國或全球的前提下，它則意味著不同的區域發展、經濟擴張與政治社會脈絡下，自然會導致最後不同的上下游區塊組合，而這個區塊的生態組合必須被系統性檢視。GVC 在這種思維下有二點必須被重視，首先，由於產業發展的社會基礎複雜，因此 GVC 的建構不是單一力量的後果，更不應被誤解是經濟力量決定論，特別是在媒體產業上，政治、文化與社會往往才是決定媒體能否擴張的重要原因。第二，由於產業的分工細密，因此 GVC 固然可以就特定產業去分析，但任何一條 GVC 是可深入區隔為更細緻的次 GVC 或次價值鏈的組合而成。例如電影產業的 GVC 中，即包含了全球勞力分派的 GVC 及發行的 GVC，端視切入的觀點而定。

媒體產業從傳統價值鏈到全球價值鏈的研究，可由一般價值鏈的活動組合，再結

合對媒體跨國行動的探討。對影視媒體而言，最一般性的價值鏈可由三個核心區塊來表示，也就是製作、發行與映演等三個環節。依據這三個區塊，Chalaby（2016）提出了電視內容的 GVC 包含了跨國層次的內容製作、分配發行與內容整合，並初步描繪了電視內容 GVC 的歷史發展與現況。Chalaby 指出電視製作端成長快速，目標在設法對接內容整合商，而發行商則是協調內容製作商與內容整合商的中間角色，最後內容整合商負責讓所有內容整合在特定品牌下，並行銷這些內容給閱聽人及廣告主。

Chalaby 對跨國電視的分析使得 Gereffi 及 Porter 等人的概念具體實踐在歐洲的電視市場上，但更重要的是，Chalaby 對歐洲電視的分析更進一步地將跨國電視的產業分析往價值鏈及全球化上推動了一步。儘管在亞洲的媒體產業分析上不乏全球化的分析，但尚無應用 GVC 的框架作為分析基礎，更遑論應用 GVC 概念於新興媒體產業 OTT 的發展上。GVC 的四個面向與傳統價值鏈三個核心區塊的概念下，GVC 可作為一個理解國際媒體生產過程的清楚架構，加以對 OTT 產業發展的生態興趣，因此形成本文進行討論的基礎。

二、OTT TV 的崛起與角色

傳統 Pay TV 與 OTT TV 價值鏈的不同，在於價值鏈的組成環節有異，也就是其原理不同，這個問題必須回歸到科技原理與運作方式上去探討。Noam（2008）區分出過去 20 年來四種不同世代的電視科技演化，第一個世代是無線電視廣播；隨即而來的第二個世代是有線電視、衛星電視及 IPTV 的組合；第三世代是把前二個世代的電視予以數位化後的高畫質電視時期；而第四世代則是以網路電視或線上傳輸影音的時期。Noam 提出的四個世代不以媒體的載具型態為區隔，而是以科技發展形式為原則，清楚交代了電視科技進化的方向，而當時他提出的第四個世代電視媒介，亦即以網路線上傳輸影音的方式，也的確成為了十年後的今天之主要電視形式。

然而，第四個世代的線上傳輸形式可能混淆了原本的IPTV與後起的 OTT TV，有再區隔的必要。Chalaby（2016）在論及 GVC 時，特別就內容整合商做了分類，事實上也呼應著電視科技的階段與角色。在他的分類中，內容整合商也可區分成四類，分別是下表 1 中 A、B、C 與 D 四項。

表一：內容整合之商業模式分類

A. 線性 / 免費		C. 隨選（非線性） / 免費	Ⅲ. 免費電視
免費商業頻道、公共服務業者、有線與衛星基本頻道		重播服務、影音分享網站與多頻道網絡	
B. 線性 / 付費		D. 隨選（非線性） / 付費	Ⅳ. 付費電視
Pay TV平台與頻道、計次付費節目（pay-per-view）		計次與訂閱為基礎的隨選視訊服務（TVOD與SVOD）	
I. 傳統電視		Ⅱ. OTT TV	

資料來源：本研究加入 I - IV 四種分類，而 A-D 引用自 Chalaby, J. K. (2016). Television and globalization: The TV content global value chain. *Journal of Communication*, 66, 35-59.

Chalaby 的分類有效地讓 Noam 四種不同世代的電視更加明確化，並使得網路興起的電視種類、屬性與營運模式不同的事實成為後續研究者必須深入探究的議題。為了便於說明，本研究將 Chalaby 的分類加 A-D 編號，並加入 I -IV 四種分類。可以發現不論是 Noam 或 Chalaby 的分類，都使得市場發展的脈絡更為清晰。特別是在表1中，不論是類比或數位，Chalaby 左邊欄位的 A、B 項代表傳統電視（I）的發展，而 C、D 則代表 OTT TV（II）的崛起。不論是傳統或 OTT，又都可以區分成免費電視（III）與付費電視（IV）。表一帶出了二個必須被探討的問題：首先是 I 與 II 引發的問題，電視營運模式不同，究竟導因傳統 Pay TV 與 OTT TV 的何種差別？其次是 III 與 IV 帶出的問題，究竟是何種策略能發揮媒體特性，並由市場得到回饋呢？

針對第一問題，Pay TV 與 OTT TV 有進一步釐清的必要。傳統電視不論是否已數位化，例如 Digital Terrestrial TV 或 Digital Cable TV，其影音內容仍然受控於系統經營者或多系統經營者控制（Multiple System Operator, MSO）。當然，傳統電視也可能走入網路電視形式 IPTV，儘管是藉由網路進行傳遞，但通常是架構在特定網路服務提供者（Internet Service Provider, ISP）的特定系統內，其內容仍受制於 ISP 業者。相較之下，OTT TV 的差別在於同樣是網路傳遞，也同樣透過 ISP 提供網路串流，但 ISP 業者僅提供串流品質的保障，沒有任何內容的選擇、控制或管理，OTT 影音業者因此可免除掉傳統渠道業者的媒體內容控制的可能性。

換言之，假設在有線電視台上看到影集《怪奇物語》（Stranger Things），與在

Netflix 上看到的《怪奇物語》，雖然其內容相同，但原理不同，OTT TV 業者繞過系統業者的限制，使得自己本身成為更有市場控制力的內容整合商。OTT 業者因此透過授權方式從各個製作公司、片廠、發行商與多系統經營者取得內容後，再進行各式月訂隨選視訊（subscription video on demand, SVOD）、計次隨選視訊（transactional video on demand, TVOD）等產品銷售服務，使得價值鏈的運作更加彈性。

針對第二個問題，如果 Pay TV 與 OTT TV 的本質已有進一步的釐清，則可以動態地觀察企業策略與市場反應。例如 Ganuza（2014）即就拉丁美洲的經驗上，整理出傳統電信系統商透過 OTT TV 而形成營運上的策略性出口。同樣的 OTT TV 市場，在南韓的發現就不一定符合一般的媒體預測，例如即便南韓的流行文化 K-POP 席捲亞洲與全球，但 Kim 等學者發現其實在傳統 Pay TV 與 OTT TV 上的競爭並不如外界所想激烈，原因是二者之間的市場重疊度不高，反而是 Pay TV 業者間的競爭態勢更為嚴峻（Kim, Kim, & Nam, 2016）。從拉丁美洲與韓國的例子，可以發現到在 GVC 的架構下，全球各區域與各在地業者必然有全球連結，也有在地競爭，但其互動或發展模式是必須被個案檢視。

全球 OTT TV 市場可大致分為七大區域（見下表二），以 OTT TV 尚且作為一新興的媒介型式，其產業發展高度受制於各個區域或地方的政治、經濟、文化及社會性格，因此全球各地 OTT TV 業者發展各有其獨特性。然而論其代表性，亞洲區域的 OTT TV 發展在全球 OTT TV 市場中成長最快速，因此成為除了北美之外最引人關注的高速成長區域。不令人意外的是，在亞洲市場中，內需市場最為龐大的中國大陸以最快速且最穩定發展的經濟規模成為最重要國家市場，內需市場的潛力使得中國大陸業者勇於進入 OTT 產業，反而使得日本、韓國等影視媒體相對成熟的國家有所保留。至於台灣由於影視媒體相發展相對保守，且內需市場有限，因此投資上更加有所顧慮，因此未見具有規模經濟與市場地位的典型企業。因此，為初探 OTT TV 市場發展，本文即以亞洲市場切入，並選擇中國大陸為初步觀察地區，以理解中國大陸業者作為最大的潛在市場之一的 OTT TV 發展。

其次，儘管近年來中國大陸 OTT TV 投入者眾，但要形成龐大品牌知名度及產生經濟規模，卻不是一般網路內容商可達成。根據一般性媒體報導，2016 年中國大陸主要視頻網站 Top 10 中前三名為愛奇藝、騰訊視頻與優酷等三大家業者。這三家業者不

僅品牌知名度高，更重要的是這三大業者背後的支持者分別為百度、騰訊與阿里巴巴三大企業，皆與 Apple、Google 及 Facebook 等並列全球級 Top 10 科技公司（見下表四），不論其企業規模與發展模式，都具有一定代表性，而其中的愛奇藝甚至已經試圖建立在台灣的海外分支單位，更有其指標意義。

礙於研究篇幅，本文在 GVC 與 OTT TV 發展脈絡下，選擇騰訊視頻與愛奇藝二大網路視頻為個案，目的在透過上述 GVC 的四個切入觀點，對二家媒體的初探而試圖了解其大陸 OTT TV 的營運軌跡，進而提供予亞洲其它地區或 OTT TV 業者發展的參考點。研究方法部分採用次級資料分析，透過對產業發展與市場重要數據的搜整與解讀，以與 GVC 理論及 OTT TV 發展進行一個理論及產業生態的對照理解。

參、中國大陸的 OTT：騰訊視頻與愛奇藝

為能有層次的解構亞洲 OTT TV 市場的全球價值鏈結構，本節鎖定研究個案，藉由梳理個案的內容製作、發行分配與內容整合三方之間的實際構連關係，以利理解中國大陸 OTT TV 市場的主要行動者運作，再回補至對中國大陸或區域系統化結構的理解。全球價值鏈所指陳的經濟市場結構，雖仍不脫傳統價值鏈中的各個分工區塊間，彼此緊密依存關係之形貌，但在以數位科技為中介、市場經濟活動跨越地理疆域限制並擴張涵蓋範疇的動態趨勢下，傳統分工區塊所扮演的既有角色、系統功能甚至經濟地圖中的位置，皆可能徹底顛覆或重新組構。因此從個案出發、定位騰訊視頻與愛奇藝於 OTT TV 市場的功能及位置，將能清楚指出個案在全球價值鏈中所扮演的角色，以及個案反向影響整體市場競爭趨勢的可能性。

全球 OTT TV 市場自 2009 年以來發展最臻成熟者為美國市場，其於 2016 年市場規模即占全球總體市場 58%，然而，若單論近年來發展速度最快且保持穩定成長的區域，則以亞太地區的中國大陸市場為最（Buss, 2017）。下表 2 中顯示亞太區域 OTT TV 正快速追上西歐地區，在未來 2021 年時將成為僅次於北美地區的第二大市場，而亞太地區最重要的市場又在於中國的龐大消費人口。

表二：全球重點區域 OTT 營收（單位：百萬美元）

地區	2010	2016	2021
北美	2,674	18,078	24,387
拉丁美洲	32	1,596	3,586
亞太地區	707	7,894	18,393
西歐	1,014	8,199	14,642
東歐	26	633	1,976
中東／北非	13	339	1,328
撒哈拉以南非洲	0	37	467

資料來源：Digital TV Research. (2016.07.19). OTT TV & video revenues to generate \$65 billion. Retrieved from <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/170.pdf>

隨著網際網路普及與科技進步，閱聽眾的科技使用慣習產生移轉，從而牽動服務內容的重組建構，奠基於稠密人口而極具發展潛力的中國大陸市場更讓這般態勢愈加顯著。在 China Internet Network Information Center（CNNIC）（2017）針對中國大陸數位經濟市場發展所做的定期報告中，大陸地區網路用戶數在 2006 年至 2016 年間成長近 7 億，網路普及率亦自 10.5% 攀升至 53.2%，其中又以 20 歲至 29 歲區間的網路用戶占全年齡區間最高比例，若再進一步以職業比例著墨，則「學生」（25%）和「自雇者」（22.7%）是為黏著網路比例最高的兩個職業。

上述數字描繪出支撐中國大陸地區數位媒體內容產業發展的族群輪廓，亦即以約 90 年代至千禧年間出生、成長於網際網路蓬勃發展時代的數位原住民為核心。這批數位原住民已然習慣網際網路與生活密不可分的生活形態，而這種整個世代共構，並與全球發展密切相關的生活方式，強而有力地穩定推動中國大陸地區的網際網路相關產業之發展，而這種生活方式也逆向引導整個經濟地圖重新洗牌，試圖再次摸索並建構全新且能獲取最多閱聽眾的經營模式。

這樣的使用者條件下，建構了中國大陸的 OTT TV 市場，表三顯示中國大陸自 2011 年後的線上影視市場概況。這個市場自 2011 年開始了 63 億人民幣的營收起，其後逐年成長，到 2015 年已到 401 億人民幣，並估計到 2018 年時擁有 1,103 億人民幣的營收。值得注意的是，使用線上影音的閱聽人多由線上免費影音開始，必須透過

線上廣告費方式平衡收入，然而自 2013 年開始，線上付費人數開始明顯且快速的成長，從當時的 410 萬人開始，估計到 2018 年可達 8,950 萬人，滲透率高達 16.5%，這更支撐了上述中國大陸位數原住民的重要性。

表三：中國線上影視概況

項目	2011	2013	2015	2018
每年營收（人民幣）	63億	136億	401億	1,103億
線上付費人數	--	410萬	2,880萬	8,950萬
線上付費使用者滲透率	--	0.9%	5.7%	16.5%

資料來源：iResearch. (2015). Online paid video market in China: 2015 report. Retrieved from http://www.iresearchchina.com/Upload/201604/20160406123059_2224.pdf

一、騰訊視頻

（一）騰訊集團

騰訊集團是當前全球排名前十大的網路科技公司，在 2017 年 5 月的市調排名中，以擁有 3,350 億美元資本額排名第五，僅次於 Apple（8,010 億美元）、Google（6,800 億美元）、Amazon（3,350 億美元）及 Facebook（4,410 億美元），同時也是亞洲及中國大陸市場規模最大的網路公司，僅追其後的阿里巴巴集團以 3,140 億美元的資本額小幅落後（見表四）。

表四：2017 年 5 月網路科技公司資本額全球排名（單位：億美元）

排名	公司	資本額
1	Apple	8,010
2	Google/Alphabet	6,800
3	Amazon.com	4,760
4	Facebook	4,410
5	騰訊	3,350
6	阿里巴巴	3,410
7	Priceline.com	920
8	Uber	700
9	Netflix	700
10	百度	660

資料來源：Kleiner Perkins Caufield & Byers (2017.05.26). Market capitalization of the largest internet companies worldwide as of May 2017 (in billion U.S. dollars). Internet Trends 2017, 322.billion.
Retrieved from <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/170.pdf>

若論及全球網路科技公司之品牌價值，騰訊集團亦遠超過其後的百度集團近 850 億美元之多（表五）。若以不分品牌形式進一步檢視品牌價值之排名，則騰訊集團是以 1,083 億美元獨占鰲頭，其後的阿里巴巴集團則擁 591 億美元，二者的品牌價值相差約 490 億美元之多（表六）。從前述數字來看，騰訊集團在中國大陸地區以及亞洲市場皆保持領先地位，其競爭力與品牌價值亦使其能在全球網路科技市場中與 Apple 等集團相抗衡。

表五：2017 年全球網路科技公司領先品牌之價值排名(單位：億美元)

排名	公司	品牌價值
1	Google	2,455
2	Apple	2,346
3	微軟	1,432
4	Facebook	1,298
5	騰訊	1,083
6	IBM	1,020
7	SAP	451
8	Accenture	272
9	三星	240
10	百度	235

資料來源：Brown, M. (2017.06). Values of the top 20 technology brands worldwide in 2017 (in billion dollars). Brandz – Top 100 most valuable global brands 2017, 267.

表六：2017 年全球領先公司品牌之價值排名（單位：億美元）

排名	公司	品牌價值
1	Google	2,455
2	Apple	2,346
3	微軟	1,432
4	Amazon	1,392
5	Facebook	1,298
6	AT&T	1,151
7	Visa	1,110
8	騰訊	1,083
9	IBM	1,020
10	麥當勞	977
11	Verizon	892
12	Mariboro	875
13	可口可樂	781
14	阿里巴巴集團	591
15	Wells Fargo	584

資料來源：Brown, M. (2017.05). Leading companies worldwide in 2017, by brand value (in billion U.S. dollars). Brandz – Top 100 most valuable global brands 2017, 30.

進一步檢視騰訊集團旗下子事業，按其經營類型區分，則騰訊集團旗下共擁七大類型事業群，包括社交、金融、娛樂、資訊、工具、平台及人工智慧（見表七），本研究個案「騰訊視頻」即屬娛樂事業服務之一，亦為中國大陸地區的主要 OTT TV 服務業者之一。依據騰訊集團財務報告（2017）指出，騰訊視頻目前擁有超過 2,000 萬的付費訂閱用戶，並帶動網路媒體廣告業務及其週邊商品等營收的正成長，單就 2017 年第二季的營收表現，網路廣告業務即有 101.48 億元人民幣，比去年同期增長 55%，其中媒體廣告收入即達 40.77 億元人民幣，比去年同期增長 48%。此營收表現有賴視頻服務流量的增長，進而推動相關廣告業務收入，驅使不同類型事業彼此之間的業務得以緊密連結進而獲得營收正成長。

表七：騰訊集團旗下類型事業一覽表

類型	服務內容
社交	QQ、微信、QQ空間、騰訊微博
金融	財付通、微信支付、QQ錢包、騰訊理財通、騰訊微黃金、騰訊大金融安全
娛樂	騰訊遊戲、騰訊影業、騰訊動漫、騰訊電競、閱文集團、QQ音樂、騰訊視頻、企鵝影視、騰訊體育、企鵝電競、NOW直播、興趣部落、騰訊課堂、企鵝FM
資訊	騰訊網、騰訊新聞、天天快報
工具	應用寶、QQ瀏覽器、騰訊手機管家、騰訊電腦管家、騰訊地圖、QQ郵箱、自選股、天天P圖
平台	開放平台、騰訊雲
人工智能	騰訊AI Lab、優圖實驗室

資料來源：整理自騰訊集團業務體系

作為騰訊集團旗下的娛樂平台，騰訊視頻主要聚焦於提供用戶內容與影視娛樂體驗，在提升影視內容多元性的同時，致力提升新舊用戶的黏著忠誠度，藉由旗下相關事業的彼此聯動配搭，投入創製獨有 Intellectual Property（智慧財產，簡稱 IP）導向內容，使騰訊視頻有吸引新進用戶訂月付費、強化既有用戶黏著度的強大影響力。整體而言，騰訊視頻以「購買版權」、「品牌合作」及「自製內容」三軌策略建置其內容資料庫，配合與其業務互補的企鵝影視之業務，瞄準獨有 IP 模式進行相關經營與操

作。

（二）用戶來源

奠基於數位科技與網際網路發展等大環境因素，以及官方對版權與播映政策等外部影響之下，各家影視業者皆思考致力於開闢獨家影視內容之來源，使付費訂閱成為閱聽眾取得優質內容的不二管道。依據騰訊集團的 2016 年報，騰訊視頻超過 2,000 萬名付費訂閱用戶，與 2015 年同期的 500 萬名用戶數相較大幅成長，其中使用族群的年齡區間主要落在 20 至 29 歲，即 90 年代至千禧年間出生的數位原住民族群，這批新生代年輕用戶在騰訊視頻中已經是支撐整個平台營利的重度使用者，因此除持續了開闢成長趨緩的新進用戶外，深耕付費訂閱用戶族群已成為其業務核心。

為了盡可能觸達所有閱聽眾並產生對服務的黏著率，騰訊視頻除建構龐大版權資源之內容資料庫外，亦於 2016 年起全力開發以一級 IP 為主的自製影視內容，藉以獲取閱聽眾的付費訂閱與收看。此外，騰訊視頻亦著墨於技術端，令服務得以傳至電腦、行動裝置、傳統電視、車載電視等，藉由跨螢多屏的形式讓服務範疇涵蓋至所有終端設備，並在持續精進使用體驗上的流暢度之際，連接集團其他子品牌服務，以此強化閱聽眾對其整體服務的好感與忠誠度。

騰訊集團 2017 年上半年整體營收為 566 億人民幣，與去年同期比成長 59%，其中有極高比例來自包括遊戲、行動支付、網路廣告及數位內容訂閱之營收，而與數位影視內容相關的營收成長來源包括直播內虛擬商品販售、影視內容訂閱相關服務以及音樂服務訂閱等（騰訊控股有限公司，2017a）。

（三）內容供應

中國大陸內需市場廣大，然而市場不僅由人口決定，中國大陸由於政府與政策的限制，導致市場上受到「限韓令」或「限外令」等各式國家政策牽制，以致 OTT 業者可運作之內容來源受限。對大型業者例如騰訊視頻、愛奇藝與優酷而言，影響內容來源的開發，但對中小規模業者而言，受到衝擊的中小型業者紛紛淡出市場，此時擁有雄厚資源的巨人型業者則在挹注大筆資金購買大量正版影視作品的同時，試圖在尋

求內容方面開闢不同的來源管道，OTT TV 市場版圖因而重新洗牌。

在母公司騰訊集團的資金挹注下，騰訊視頻的節目來源可概略區分為「購買既有版權」、「品牌獨家合作」及「自製內容」三種策略。首先在購買既有版權部分，騰訊視頻大舉購買國內外熱門影視內容，包括大陸劇《少年志》、《飲食男女》、《名偵探狄仁傑》，綜藝節目《中國好聲音 3》、《我們相愛吧 3》、《奔跑吧兄弟 3》，以及韓劇《W 兩個世界》、《信號 Signal》等，皆被購買播映權並納為其獨家播映，或是成為需有會員身分與付費訂閱方可觀看的付費內容。此外，騰訊視頻亦廣納過去在有線電視播映過的舊內容，做為平台免費內容來擴充既有影視內容資料庫，用以吸引為了收看免費內容的閱聽眾，並用熱門獨家內容吸引這批已經養成觀看習慣的免費用戶進一步選擇付費訂閱。

在品牌獨家合作方面，騰訊視頻自 2015 年始便積極與國外影視品牌建構獨家合作關係，現今主力品牌包括 HBO、華納兄弟影業、派拉蒙影視、米高梅、迪士尼、NBA、NFL 等。騰訊視頻藉由這般合作模式取得包括《權力遊戲》（Game of Thrones）、《無間警探》（True Detective）、《西方極樂園》（Westworld）、《閃電俠》（Flash）等熱門歐美影集，和《不可能的任務》（Mission Impossible）、《007》（James Bond）、《神隱任務》（Jack Reacher）、《星際大戰》（Star Wars）等系列電影的獨家播放權，令中國大陸地區的閱聽眾只能經由騰訊視頻才能看到這些熱門獨家內容，閱聽大眾為能在第一時間收看合法內容，而會願意支付相對應費用取得內容。

在自製內容方面，考量主要受眾為對流行事物接受度極高的重度使用者，並冀望能活化再塑造單一作品的多重生命價值，因此騰訊視頻以IP經營作為主力，開始廣收具有改編潛力的具著作權內容，以有效搶占不同形式的影視內容市場。IP 即為一般所談的智慧財產概念，但自 2008 年以漫威（Marvel）改編漫畫開創《鋼鐵人》等系列超級英雄電影及相關娛樂商品開始，全球影視市場開始出現購買既有作品並改編成其他形式作品的現象。既有 IP 概念即演化成為具有改編潛力的智財權作品，因此尋找並經營頂級多元潛力的 IP，即成為全球影視製作公司開闢獲利管道的重要議題（Cowan, 2015）。

騰訊視頻在母公司戰略方針之下，與同屬娛樂事業群的另一子事業「企鵝影視」

和「騰訊影業」做業務合作鏈結，透過積極投資電影和影視內容自製企劃與建立獨家播映模式，讓騰訊視頻得以跳脫既有的內容整合和平台播映等價值鏈末端功能，藉集團之力鞏固其在數位影視內容業務的頭端影響力。由於中國大陸地區近年來的重度收視群眾之收視喜好，明確反映在玄幻、古裝、宮廷、都市家庭等高收視率類型，因此各家電視台或網路平台多半朝此類型集中製作內容。

依此明確方向，企鵝影視從自製網路影集出發，並逐步拓展至網路綜藝節目、電影投資及藝人經紀等業務。在 2016 年，騰訊視頻陸續上線企鵝影視 27 個企劃案中的 8 部電視劇，這些完成製作並上線的自製作品涵蓋了購置與原創兩類 IP，包括被列為頂級 IP 操作經營的經典小說改編電視劇《鬼吹燈》、隸屬原創 IP 影劇的《九州·天空城》，以及《少年股神》、《重生名流巨星》、《媽閣是座城》、《如果蝸牛有愛情》、《暗黑者 3》和《西宮之燕王的日月》等影劇，2017 年更加碼推出 11 部自製影劇內容（騰訊控股有限公司，2017a，2017b）。而在網路綜藝節目方面，騰訊視頻也製播了包括《約吧大明星》、《拜託了冰箱》、《飯局的誘惑》等各類型自製綜藝節目，由於其揉合韓版製播模式及中國大陸地區閱聽眾熟悉的節目風格，在網路綜藝節目過多的影視內容市場中具有一定知名度。

除了自製電視劇和綜藝節目，騰訊視頻也投入作品重啓與動畫內容，包括與香港電視廣播有限公司（Television Broadcasts Limited, TVB）建立策略合作關係，以聯合製作模式將 TVB 於 2010 年推出、擁有高口碑且獲多項獎項的經典電視劇《使徒行者》予以重啓發展，製作《使徒行者 2》並將其納為騰訊視頻的獨家內容，期望藉由重啓經典之作，造成中國大陸市場新一波港劇熱潮；此外，騰訊視頻也將網路熱門小說《全職高手》改編成獨家動畫內容，以此吸引該作品的忠實粉絲（騰訊視頻，2016，2017）。

相較於企鵝影業與騰訊視頻在影視內容製播方面的緊密合作，騰訊影業在投資與購置電影播映權的同時，聚焦於頂級IP改編企劃業務，透過廣納影視、文學、動畫、遊戲及相關作品的創作生態網絡串接，將至為重要的版權收至旗下以利後續改編業務的進行，同時也透過作品形式的再改編，以迎合閱聽大眾的喜好，試圖驅動原著支持者的忠誠度以進行新版作品的再消費，從而打造全新媒體格局（騰訊控股有限公司視頻，2016a，2017b）。

二、愛奇藝

（一）愛奇藝與百度事業體

愛奇藝是與騰訊視頻和優酷土豆並駕齊驅的主流線上影視內容平台，其前身爲 2004 年上線的奇藝（Qiyi）平台，是中國大陸第一個線上影音平台，主打正版授權、高解析度與專業優質內容等特色，憑藉豐沛內容快速躋身成爲中國大陸市場首屈一指的 OTT TV 之一。2011 年 11 月，因受中國大陸政府政策影響，驅使奇藝更名為愛奇藝（iQiyi），並在 2012 年被百度集團收購，成爲百度集團旗下專營線上影視內容平台之業務子品牌（Baidu, 2017a）。

表八：百度集團旗下事業體一覽表

類型	服務內容
搜索服務	百度人工翻譯、百度軟件中心、網頁、視頻、百度翻譯、音樂、地圖、新聞、圖片、百度識圖、百度票務、百度音樂人、百度財富、百度外賣、百度傳課、百度學術、百度房產、桌面百度
導航服務	hao123、網站導航、百度口碑
社區服務	百度取證、百家號、百度廣播開放平台、百度VR社區、度秘、百度安全論壇、文庫、百度網盤、百科、貼吧、知道、經驗、百度股市通、百度錢包、百度閱讀、百度旅遊、百度眾測、百度金融商城、百度社團贊助平台、百度糯米、百度樂彩、寶寶知道、百度優課
遊戲娛樂	91手遊網、百度遊戲、百度開發者平台
移動服務	百度H5、百度糯米、百度理財、百度傳課、百度手機輸入法、百度手機瀏覽器、百度手機助手、百度魔圖、百度翻譯APP、百度魔拍、百度音樂APP、百度微任務、百度手機衛士
站長與開發者服務	百度教育商業服務平台、百度靈犀、百度律師、百度大腦、百度商橋、百度推薦、搜索開放平台、站長平台、百度統計、百度聯盟、百度推廣、風雲榜、百度指數、百度移動統計、百度司南、百度開發者中心、百度圖+、百度雲觀測、百度商業服務市場、百度輿情、百度精算、百度雲加速、APIStore、91百通廣告、百度雲、百度語音、百度SPP媒體服務、百度雲推送、百度移動雲測試中心
軟體工具	百度傳課、百度腦圖工具、百度影音、百度音樂、百度瀏覽器、百度hi、百度輸入法、百度殺毒、百度衛士、百度五筆輸入法
其他服務	安卓網、百度公益、91門戶、百度營銷大學、百度認證、百度營銷研究院

資料來源：整理自百度集團產品大全。取自<http://www.baidu.com/more/>

考量線上影音將會是未來整合業務的關鍵樞紐，百度集團透過收購愛奇藝，將其擅長的搜尋引擎業務與線上影視平台業務進行垂直整合，讓百度用戶自然地過渡至愛奇藝並產生使用黏著，從而發揮百度整體生態網絡功能。為充沛內容節目，百度集團於2013年收購PPS、並將其既有的線上影視內容業務與愛奇藝整併，讓愛奇藝與PPS共享後端數據，配合百度搜尋引擎的使用者標籤技術，建立精準觸及目標閱聽眾的個人化業務（Baidu, 2017a）。

然而，由於 OTT TV 業務屬於高資本事業，並需經長期經營方能獲得明顯成果，因此營運此業務的公司必須有龐大資金支撐，方能與市場內其他對手競爭。綜觀整個中國大陸 OTT TV 市場，每個占據一方的 OTT TV 業者都有其母公司的資金投注其中，如騰訊視頻背後的騰訊集團、優酷土豆背後的阿里巴巴集團。然而，儘管愛奇藝在內容操盤和付費用戶數量皆位居市場佼佼者的地位，但其沉重內容成本與連年虧損，卻使母公司百度集團在 2016 年初試圖釋出愛奇藝部分股份，將愛奇藝劃為自由營運的獨立公司，然而在市場無法洽談合適架隔的情況下，此方案隨即破裂（Baidu, 2016），百度集團也隨之調整其對愛奇藝的經營模式，規劃以 10 億人民幣的成本來投資愛奇藝 2017 年的影視內容。

（二）用戶來源

依據百度 2017 年第二、三季財報顯示，愛奇藝於 2017 年第二季的付費用戶數超過 3,000 萬人，用戶平均貢獻價值遠超過其在中國大陸市場內的其他競爭對手。若以網站使用流量來看，單就 6 月份愛奇藝的終端用戶瀏覽數量統計，電腦端的日活躍用戶共計 7,500 萬，行動終端裝置則有 1.46 億台，至第三季則分別成長至 7,800 萬與 1.6 億台，創下愛奇藝使用流量的新高紀錄，同時也帶動包括百度搜尋引擎、金融服務業務及雲端業務服務（Baidu, 2017b, 2017c）。

與市場內其他競爭對手所觀察到的趨勢相同，百度透過其搜尋引擎及相關業務的整合數據，觀察到 90 年代以降廣大受眾使用音樂和影視內容的習慣，百度於 2017 年始把業務核心聚焦在影視內容經營與 AI 人工智慧發展之上，並以此引導愛奇藝投注於影視內容的擴充與深入耕耘。據此，愛奇藝規劃以分析內容的受歡迎程度，再做有目標的影視內容投資，期望能夠更為精準的投資契合受眾喜好的熱門作品，以促進相關廣告與付費用戶訂閱的營收成長（Baidu, 2017b）。

（三）內容來源

奠基於百度集團的業務重心，以及對抗既有競爭對手，愛奇藝近年來聚焦於獨有內容的購置與產製，藉由影視內容的擴充與獨有 IP 內容的經營操作，建立與百度集團

既有網路廣告業務的直接連結，從而讓愛奇藝與 PPS 能成為百度集團的最大廣告投放平台。據此，愛奇藝自「版權購置」、「品牌合作」與「自製內容」三軌來充實既有資料庫。

在購置內容方面，除了與其他平台採取相同策略，透過大舉購買各家電視台既有影劇作品的網路播映權來充實既有資料庫外，愛奇藝也向國內外電視公司購買熱門綜藝與戲劇版權，包括《明星到我家》、《我為喜劇狂》、《我是演說家》等多部中國大陸熱門綜藝節目的播映權，以及台灣《康熙來了》、韓國《Running Man》等熱門綜藝強檔，而《何以笙蕭默》、《琅琊榜》、《花千骨》等熱門戲劇內容亦為愛奇藝納入平台內容，使用者可經由免費收看或付費訂閱觀看等方式獲取這些熱門內容。除了綜藝節目與戲劇內容，愛奇藝也積極採購重要節日的網路直播權利，包括 2015 年中央電視台春節聯歡晚會、第 34 屆香港電影金像獎、2015 中央電視台六一晚會等，皆成為愛奇藝重要的網路獨家播映。

品牌合作方面，愛奇藝與國內競爭對手同求國外影視品牌的獨家授權內容，以利既有平台得以擴充獨特且足以吸引受眾付費訂閱之內容。近年來陸續與包括華納兄弟、萬達、寰亞、福斯、迪士尼等國內外公司分別建立獨家合作或播映授權等關係，將多部熱門系列電影與獨立電影放上愛奇藝平台，提供付費用戶得以在愛奇藝平台上收看好萊塢電影作品。更進一步，愛奇藝藉由主籌合作計畫，與業內公司組成合作聯盟共製影視作品，藉此開創共榮發展的可能性，在 2017 年，愛奇藝即以「比翼新電影計畫」與騰訊影業、二十世紀福斯、新片場、新浪娛樂、伯樂娛樂、好傢伙影業等國內外公司組成合作聯盟，以分工合作的方式共同製作十部改編自熱門動漫作品的網路電影，並於 2017 年底在愛奇藝獨家播放，藉此開闢院線以外的電影播映新模式（愛奇藝，2017a）。

在自製內容方面，相較於其他競爭對手，愛奇藝早在 2010 年便於自家平台上推出首部自製戲劇內容《非常宅》，然而其真正大舉投入製作卻是直到 2014 年才開始，目前線上可觀看的獨家自製內容共計 65 部（見表九），包括獲得「2017 微博電視影響力盛典年度優秀網劇」的《河神》。除了契合 90 年代以降廣大受眾喜好的網路戲劇外，愛奇藝也打造一系列綜藝節目，包括馬東與高曉松聯手製作之兩岸三地熱門辯論節目《奇葩說》及《曉松奇談》，以及甫獲得「2017 微博電視影響力盛典年度

優秀網絡綜藝」的《中國有嘻哈》。此外，爲了有效匯聚高品質 IP 內容，從而改善被動搜尋與購置製作的模式，愛奇藝藉由徵選優質IP企劃的方式，切入創意發展源頭的文學作品圈予以支持並協助發展，來建立能夠最大化單一作品價值的 IP 產業鏈，在 2017 年舉辦的第一波企劃遴選中，共計有 26 部網路戲劇作品及 38 部網路電影作品被予定案，成爲愛奇藝未來擴充其有資料庫與深化經營 IP 的重要行動。

表九：愛奇藝自製戲劇一覽表

時間	劇名
2010	非常宅、在線愛
2012	奇異家庭
2013	人生需要揭穿
2014	廢柴兄弟、你好外星人、高科技少女喵、白衣校花與大長腿、來自星星的繼承者們、不可思議的夏天、同居損友
2015	白衣校花與大長腿2、我的美女老師、廢柴兄弟2、辦公室大爆炸、澀世紀傳說、靈魂擺渡、校花的貼身高手、活著再見、花千骨2015、靈魂擺渡2、替身、半月傳番外之邪惡遊戲、半月傳奇之戰國紅顏、廢柴兄弟3、心理罪、盜墓筆記
2016	百變五俠之我是大明星、穿越謎團、假如我有超能力、乾隆秘史、廢柴兄弟4、最好的我們、我的朋友陳白露小姐、校花的貼身高手2、校花的貼身高手3、校花的貼身高手4、我不是妖怪、畫江湖之不良人、美人為餡、老九門、靈魂擺渡3、明星志願、美人為餡2、無間道、美人為餡3
2017	明星志願2、尋找前世之旅、無間道2、尋找前世之旅2、臥底、無間道3、雲顛之上2、臥底2、廢柴兄弟5泰爽、思美人之山鬼後裔、臥底歸來、尋人大師、尋人大師2、最好的我們、盲俠大律師、心理罪、鬼吹燈之牧野詭事、尋人大師3、盲俠大律師2、河神

資料來源：整理自愛奇藝自製劇列表

除了持續購置節目版權、建立獨家合作關係與自製影視內容，愛奇藝也積極尋求出售熱門自製內容至海外市場的機會，以 2017 年的版權販售狀況來看，《無證之罪》、《老九門》、《鬼吹燈之牧野詭事》、《河神》等最新自製熱門戲劇內容之播放權皆已陸續販售予日本、南韓、北美與歐洲等地的主流影視串流平台，以獨家播映或免費收看等方式提供合作地區的觀眾收看（Hawkes, 2017）。此舉除能讓愛奇藝的

自製內容得以在國際上獲得更多曝光，同時也能打開愛奇藝在海外市場的知名度，從而為未來愛奇藝進入當地市場奠定基礎。

參、討論與結論

一、從騰訊視頻與愛奇藝到 GVC

儘管價值鏈的因素多元，無法僅由單一因素決定，然而回歸到 GVC 的基本概念層面，再經由騰訊視頻與愛奇藝發展之梳理，本文發現如下。

(一)業者在輸入—輸出結構的角色轉移

騰訊視頻與愛奇藝並非傳統影視業者，而是由科技業支撐網路影視內容提供者的角色，這種模式呼應了全球 OTT TV 創新者 Netflix 的發展軌跡，也使得 Chalaby 分類中的隨選 / 非線性模式，或具體而言即月訂隨選視訊及計次隨選視訊的市場模式，成為突破過去廣電資源的跳躍性發展。因此，GVC 中傳統的輸入—輸出結構中，以傳統廣電業者為基礎的生產方式被修正，所謂的科技業者以內容整合商（aggregator）的價值鏈位置重構 OTT TV 的內容邏輯，從過去以生產或製作者（producer）的角色中釋放出來。

OTT TV 價值鏈的通常會由平台到內容，亦即由下而上的擴張或價值建立過程。在此前提下，多數 OTT TV 業者是在價值鏈的下游走向上游，也就是由原本的內容整合者出發，以「版權購買」為主，繼而向上尋求「品牌合作」，再投入到「自製內容」的過程。儘管全球各區域的 OTT TV 業者的起點可能略有不同，但騰訊視頻與愛奇藝代表了多數業者在 GVC 的起點位置，以內容整合商出發的這種發展趨勢事實上也顯示多數 OTT TV 業者沒有第一代、第二代及第三代傳統電視的基礎，因此除非外購或採取品牌合作，否則不可能有足夠的影視內容資料庫可成為經營的基礎。而事實上，內容整合商的角色也利於新 OTT TV 業者等原本非影視專業的角色，使其不侷限在傳統廣電業者的位置上進行製作競爭，OTT TV 業者以新的科技平台角色與傳統廣

電業者分庭抗禮，更有其利基。

當「Channel is the King」的傳統媒體時代被網路威脅，「Content is the King」則是不變的道理，而所有內容整合者最大的困境也在內容資料庫的充實上。影視平台的內容資料庫不僅要有規模，也要有吸引力來拉入閱聽人，因此擴張 OTT TV 的價值活動，最重要的是建構內容 GVC。騰訊視頻或愛奇藝都以類似三步曲路徑建構 Content 資源，首先以購買戲劇與綜藝節目為主，範圍則鎖定在亞洲範圍，並且以中國大陸、台灣與韓國為主。其次與北美電影品牌建立合作關係，以穩固對歐美影視忠誠的閱聽人族群，最後則盡可能地投入到自製節目，逐步建立起 OTT TV 業者自身的內容主體性。

(二) 空間領域本質的跨國化

當內容不只是內容，內容的取得與管理事實上是空間的擴散過程，換言之，當內容來源與出口在哪裡，則跨國化的空間領域就擴及哪裡。由於 OTT TV 奠基於網路，儘管其市場無法立竿見影任意擴散，但其網路科技的本質誠然也是突破空間無遠弗屆。科技代表需求市場的潛力，但實現該市場則有賴真實價值鏈上的串連，對新媒體業者而言，內容的國際化是最務實的國際貿易串連。內容策略上的購買版權與品牌合作都是 OTT TV 連結國際的關鍵因素，這點不僅類似傳統付費電視的節目與內容逐步國際化，對 OTT TV 而言，更是維持在地或跨國競爭力的最大力量。

不論是騰訊視頻或是愛奇藝，購買版權與品牌合作都是最基本與核心的內容擴張策略。版權購買來源以中國大陸、台灣及韓國為主，購買中國大陸與台灣的戲劇或綜藝節目乃符合地理接近性或文化接近性的概念，對 GVC 或市場而言，是滿足中國大陸這個「本國市場」與台灣這個「延伸市場」的需求，因此不僅大陸自製《飲食男女》、《中國好聲音》、《明星到我家》、《我是演說家》要購買，台灣的《康熙來了》也不能缺席。這現象說明不論是騰訊視頻或愛奇藝，甚至於其它正在啟動的中國大陸 OTT TV 業者，都立足中國大陸，但也不忘以華語為基礎的香港、台灣等市場，愛奇藝進軍台灣開拓營業部門即是最明顯的空間擴張。

韓國節目的採購說明了亞洲強勢文化產品保有的吸引力，它不一定要是韓劇，自

然也可以是日本或泰國內容，只是當代韓國在亞洲強勢的文化力量成為了中國大陸市場、台灣市場的強勢公約數，迫使即便強大集團如騰訊視頻與愛奇藝，都必須與韓國合作。中國大陸 OTT TV 業者的 GVC，其特徵上是亞洲的，既是華人文化，更包含了東亞文化中的韓國文化。除了亞洲，OTT 也要融入全球韻味，而品牌合作是 GVC 最重要的跨國連結，也使得 OTT TV 擁有輸出國際的能力。如同傳統 Pay TV，好萊塢電影與歐美影視仍然是最重要的來源，而在跨國電視上受到歡迎的運動賽事也同樣在列。內容來源上的多樣性，使得 OTT TV 的生產過程上充滿者跨國生產和貿易的複雜性，也使得跨國的內容管理成為 GVC 發展中最大的挑戰。

(三) 網路科技與資金為本的治理結構

如同傳統影視業者的跨國交易，OTT TV 的 GVC 在空間上不僅是由中國大陸而亞洲，更是全球的。然而，購買版權本身即是高門檻資金投入，並非所有 OTT TV 業者都有能力或興趣收購所有熱門影視或賽事，須視企業規模與資金可週轉程度而定，這也是諸多新興 OTT TV 會退場或轉往特定小成本類型平台的理由。再者，這種高價內容，往往也是 OTT TV 建立 SVOD 及 TVOD 的條件門檻，以利於吸引閱聽人進入 OTT TV，並切斷（cord-cutting）或改變對傳統電視及 Pay TV 的收視習慣。這也就是說，儘管不必擁有傳統廣電業者的基礎，而是網路科技能力，但 OTT TV 的第一個挑戰正是資本實力，因此，該思考的問題是，誰有能力同時提供科技與資本，誰就可跨越進入 OTT TV 的基本門檻。

不同於傳統 Pay TV 已經建立品牌或媒體系統之資源，OTT TV 多數為新建立媒體企業。騰訊視頻與愛奇藝皆中國大陸新崛起的內容整合商，這種非線性的內容整合商，皆以建立線上影視平台為起點，以突破傳統媒體頻譜或系統資源有限的困境。因此，Noam 提到的第四代電視的發展，將斷裂式地與前三代電視區隔。騰訊視頻與愛奇藝的發展顯示，OTT TV 與其說是舊電視的創新，不如更貼切地說是科技業的新出口，所以二大業者並非來自傳統影視集團大亨，而是來自科技巨擘。

騰訊視頻與愛奇藝的背後支持來自母集團騰訊與百度科技，在 2017 年時分別以 3,350 億美元及 660 億美元資本額位居全球網路科技公司第 5 名與第 10 名，同

時期 Netflix 則以 700 億美元位居全球第 9（見表四）；騰訊與百度之網路科技品牌價值更分別為 1,083 億美元及 235 億美元同樣排名全球第 5 及第 10（見表五），事實上如果進一步檢視，中國大陸第三大 OTT 視頻業者優酷，其背後母集團阿里巴巴也以 3,410 億美元資本額位居全球第 6。科技業重量級業者投入到 OTT 領域，同時帶來了資本密集與科技密集的優勢，資金的優勢使得二線業者難以在資本與採購上產生競爭優勢。

不僅資金優勢，OTT TV 成為典型以科技為本的影視服務，網路電訊科技的突飛猛進造成的 OTT TV 成熟的可能性，因此新興業者多在切入 OTT TV 之前已有一定的電訊、網路或平台基礎。騰訊視頻有著中國大陸最重要的社交平台 QQ 與微博，其下更有微信支付、騰訊網、騰訊雲及騰訊 AI Lab，而愛奇藝則是再藉由百度的支持，以中國大陸最強勢的搜尋引擎經驗滲透百度用戶，其下並有百度導航、百度遊戲與百度移動服務等，並收購 PPS 以充實影視平台強度。二者皆為全球最強勢的科技與網路公司品牌，二者也都橫跨金融、科技、網路、遊戲及影音領域，這使得 OTT TV 在治理本質上更像是網路科技業，而非廣播電視業。

(四) 內容與 IP 為主，但充滿不確定性的外部框架

儘管結構上趨近於網路科技業，但在價值鏈的服務上仍然是提供內容服務為本。自製內容是充實內容價值鏈最好的方式，也是最昂貴的方式，所有具規模的傳統電視都會適當投入自製節目，然而由於成本太高，收視風險亦太高，同樣迫使規模經濟不足的媒體企業逐漸退場。OTT TV 在沒有傳統收視渠道（例如無線電視、有線電視或衛星電視）的保障下，貿然投入自製節目的風險與成本過高，需要母公司有足夠的資金與能力才能達成。這也說明了為何在中國大陸的大型 OTT TV 都能有能力投入節目自製，而臨近地區或國家因為人數少、市場規模小，其 OTT TV 甚至連購買足夠版權影視節目的能力或意願都沒有。身為全球前十大網路科技公司的騰訊，除了足夠的資本條件，更建立子公司企鵝影視與騰訊影業以支持騰訊視頻的全面性發展。同樣的，愛奇藝由於創立更早，使得愛奇藝早有許多自製戲劇的量產。2013 年後由於有百度在企業背後出資，並且透過比翼新電影計與電影業製片公司結盟，以取得影視優勢內

容。

自製內容的下一步是發展 IP，使得 IP 成為新興 OTT TV 的重要策略，表面看來是內容與版權的充實，但實際上類型（Format）才是歐美影視取得知名度與利益的強大策略。影視市場上最受歡迎的《百萬大富翁》（Who Wants to be a Millionaire?）、《倖存者》（Survivor）、《老大哥》（Big Brother）及各式偶像選透節目（Idols），即是全球四大超級類型，並透過類型授權獲取利潤（Chalaby, 2011）。因此，IP 策略是自製或合製內容的產品，使其生命價值延長化，但更重要的，開發類型比開發單一內容更形有價值，然而，它同樣也必須是擁有大規模經濟、高資金能力的企業方能進行。除了自製節目與採購以充實內容資料庫，騰訊視頻的 IP 是透過開發潛力型內容或類型節目，而愛奇藝的 IP 則是透過雲騰計畫以產生更多有價值的作品，都說明了這類大型 OTT TV 走入國際與領導型媒體企業的企圖心。

然而，就在新興 OTT TV 先驅者不斷建構合理的 GVC，並使得中國大陸的 OTT 產業更具有穩固規模與結構，但產業生態必須與外部條件不斷配搭，才能檢驗其產業能否生存，這一點對全球 OTT 業者而言，答案都不一定肯定，中國大陸也不例外。中國大陸 OTT TV 在 GVC 上最大的期待，應該是對外市場的國際化或跨區域化，如同 Netflix 的全球滲透之路。然而截至 2017 年，不論是騰訊視頻或愛奇藝，對區域擴散的能力或程度並不如想像樂觀。

無法樂觀的原因不一定在內容的吸引力，而是包含文化差異、政策限制等條件，對中國大陸 OTT TV 業者而言，政策一直是難以掌握的因素。例如儘管採購韓國內容已是大陸所有 OTT TV 業者的基本策略，包含騰訊視頻、愛奇藝都有計畫地引入韓國流行音樂（Korean pop，簡稱 K-POP），但由於連續的禁韓令影響，使得原本席捲亞洲與中國大陸的韓國 K-POP，也不得不被迫在 2016 及 2017 年時暫停在中國大陸的文化輸出。除了韓國向外輸出文化受阻，相對的，這也表示在大陸端，中國大陸業者在既定韓國內容的投資後，須無條件接受限韓令而使自身蒙受損失，中國大陸政府政策對 GVC 的價值活動因此具有高度影響。不僅大陸國內，海外政策與社會文化條件也不必然順利，例如儘管愛奇藝試圖打開臺灣業務，如同另一家 OTT TV 樂視（LETV）的積極拓點，但目前海外行銷仍然無法成為有效的經濟收益。在各個國家或地區的 OTT TV 付費習慣尚不成熟，且業者的內容吸引力皆處於陸續創建之時，以

空間擴散造成 OTT 的 GVC 互動，在市場上尚有段努力的路。

二、結論

GVC 的概念與架構龐大，涉及因素繁多，目前除了少數全球性的 OTT TV（例如Netflix）建立起尚可運作的 GVC 活動，全球各區域或國家內的 OTT 多停留在百家爭鳴的市場摸索與競爭階段，這個節奏因涉及到閱聽人市場的接受度，又受政治、社會與文化的牽制，即便是龐大財團也無法全然掌握市場的變化。本文認為新興的 OTT TV 企業都必須在全球 OTT 與區域 OTT 下被理解，是因為 OTT TV 的本質既是在地的、區域的，更是跨國的媒體形式，因此它很難是 Value Chain，而必須是 Global Value Chain。在亞洲媒體中，中國大陸提供了最具代表型的 OTT TV 企業，其發展也可作為其它地區借鏡。

根據本文，OTT TV 的 GVC 多由內容驅動，但由於資金門檻與成本過高，勢必會形成 OTT TV 的分化趨勢，亦即規模經濟不足者將轉向在地或內容差異化進行；反之大型企業在現階段會以建立市場占有率為目標，嘗試創新建立可持續的內容 GVC。這個過程將是市場自然過濾器，自然排除或調整 OTT TV 市場上的非適應物種，使得 OTT TV 的生態系能逐步成形。

然而，OTT TV 的 GVC 並非等同於內容 GVC，目前為止，OTT TV 在價值鏈上以內容整合者的角色定位，因此儘管 OTT TV 從網路科技而來的本質使其本身成為一個播映窗口或播映平台，然而這只是表面的平台角色，OTT TV 更重要的角色在整合或調度內容 GVC，使 OTT TV 平台成為內容整合平台，因此其投資成本與跨國合作能力更形重要。OTT TV 仍然必須從發行或行銷 GVC 上去建立更為穩固的企業形式，內容是共同核心，但並不一定是每一家 OTT TV 都有能力實踐的運行命脈，這也就是說並不是所有的 OTT TV 都有足夠能力完成內容 GVC，如此一來，OTT TV 僅剩播映平台功能而失去在整體大價值鏈中的內容價值和吸引力，那麼它是否具有價值是值得繼續觀察的。

當臺灣的 OTT TV 正在思考如何走入市場競爭時，內容所需的龐大成本投資，對業者而言不易回收，也就是臺灣 2,300 萬人口的內需市場規模、建置內容的邊際成本

過高，再加上短期內距離規模經濟遙遠，也因此無法在內容取得上進行規模與成本控管的平衡。這也就導致臺灣OTT業者思考自身是否需進入OTT TV的高度競爭市場，抑或可以只是扮演其它價值活動的延伸產品，正如成為單純播映平台的角色。此時台灣業者的策略與行動都別具指標意義，例如中華電信旗下擁有Hami TV，並正發展中華影視以整合Hami，再挾中華電信MOD原本對內容經營的經營經驗，使其成為在台灣OTT TV市場上成為一個發展的觀察對象，然而建構內容GVC涉及的龐大成本與連結，使得中華電信的下一步令人玩味。是否考慮整合內部各單位資源全面開拓新內容，或是努力成為既有內容的新媒體窗口？中華影視的未來願景在於掌握臺灣與華語市場，抑或僅是中華電信既有基礎結構下順勢而為的加值活動而已？都值得對市場後續變化進行觀察。

本文作為一個初探性分析，目的在於由全球化或媒介生態發展角度，透過初步描繪中國大陸OTT TV騰訊視頻及愛奇藝的GVC發展，以了解早期先驅的OTT TV業者之運作與意義，當然更重要的是開啓更多特定區域、國家及業者之間策略和行動之間分析的可能性。亦即除了上述的GVC初步分析，目前OTT TV留下了更多在理論與實務上的觀察空間，不論是策略、內容或閱聽人，都需要更多市場的觀察與分析。

參考書目

- 百度集團產品大全（無日期）。取自<http://www.baidu.com/more/>
- 陳麗（2015）。〈臺灣附加價值與經濟結構調整：趨勢、問題與對策〉，《臺灣經濟論衡》，13(2)：73-93。
- 愛奇藝（2017.05.26）。「愛奇藝攜手騰訊影業、福斯、新片場等六大合作方，發布十大人氣漫改網大片單」。取自<http://www.iqiyi.com/common/20170613/a1546b042ffe3ac9.html>
- 愛奇藝（2017.10.24）。「愛奇藝IP生態驅動網文新升級“雲騰計畫”公布首期豐碩成果」。取自<http://www.iqiyi.com/common/20171024/1de2c3a6094dac10.html>
- 騰訊視頻（2016.11.14）。「騰訊視頻V視界大會」。取自<http://v.qq.com/detail/c/chw8zinh547dje5.html>
- 騰訊視頻（2017.06.12）。「企鵝影視電視劇年度發布」。取自<http://v.qq.com/live/p/topic/31462/review.html#player>
- 騰訊業務體系（無日期）。取自<https://www.tencent.com/zh-hk/system.html>
- 騰訊控股有限公司（2017a）。《2017中期報告》。取自<https://www.tencent.com/zh-hk/articles/17000361503920583.PDF>
- 騰訊控股有限公司（2017b）。《2016年報》。取自<https://www.tencent.com/zh-hk/articles/17000341491836558.pdf>
- Baidu. (2016, July 25). Baidu announces receipt of withdrawal of buyer group's non-binding offer to acquire Qiyi.com, Inc. Retrieved from <http://ir.baidu.com/phoenix.zhtml?c=188488&p=irol-newsArticle&ID=2187779>
- Baidu (2017a, March 31). Annual report 2016. Retrieved from http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/18/188488/Baidu%202016%2020F.pdf
- Baidu. (2017b, July 27). Baidu announces second quarter 2017 results. Retrieved from http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/18/188488/2017/BIDU%20--%20Q2%202017%20Earnings%20Release.pdf

- Baidu. (2017c, October 26). Baidu announces third quarter 2017 results. Retrieved from http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/18/188488/2017/BIDU%20--%20Q3%202017%20Earnings%20Release.pdf
- Brathwaite, R. (1992). Value-Chain Assessment of the travel experience. *Conell and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 41-49.
- Brown, M. (2017, June). Values of the top 20 technology brands worldwide in 2017 (in billion dollars). *Brandz – Top 100 most valuable global brands 2017*, 267. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/236963/penetration-rate-of-internet-users-in-china/>
- Brown, M. (2017, May). Leading companies worldwide in 2017, by brand value (in billion U.S. dollars). *Brandz – Top 100 most valuable global brands 2017*, 30. <https://www.statista.com/statistics/277123/internet-companies-revenue/>
- Buss, S. (2017, April). Statista digital market outlook. Retrieved from <https://www.statista.com/study/44526/digital-market-outlook-digital-media-market-report/>
- Chalaby, J. K. (2011). The making of an entertainment revolution: How the TV format trade became a global industry. *European Journal of Communication*, 26(4), 293-309.
- Chalaby, J. K. (2016). Television and globalization: The TV content global value chain. *Journal of Communication*, 66, 35-59.
- CNNIC (2017, January). Penetration rate of internet users in China from December 2006 to December 2016. *39th statistical report on internet development in China January 2017*, 33. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/236963/penetration-rate-of-internet-users-in-china/>
- Cowan, J. (2015). How Marvel comics conquered the universe. *Canadian Business*, 88(9), 4. Retrieved from <http://libsw.lib.pu.edu.tw:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108350323&lang=zh-tw&site=ehost-live>
- Digital TV Research. (2016, July 19). OTT TV & video revenues to generate \$65 billion. Retrieved from <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/170.pdf>
- Ganuza, J. J., & Viencens, M. F. (2014). Over-the-top (OTT) content: Implications and best

- response strategies of traditional telecom operators. *Evidence from Latin America. Info*, 16(5), 59-69.
- Gereffi, G. (2001). Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the internet. *American Behavioral Scientist*, 44(10), 1616-1637.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011) *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Durham, NC: Duke University.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Hawkes. R. (2017, September 29). iQiyi licenses crime drama Burning Ice for international markets. *Rapid TV News*. Retrieved from <https://www.rapidtvnews.com/2017092949023/iqiyi-licenses-crime-drama-burning-ice-for-international-markets.html#axzz4xcGtsumE>
- Hopkins, T. K., & Wallerstein, I. (1986). Commodity chains in the world economy prior to 1800. *Review*, 10(1), 157-170.
- iResearch. (2015). Online paid video market in China: 2015 report. Retrieved from http://www.iresearchchina.com/Upload/201604/20160406123059_2224.pdf
- Kim, J., Kim, S., & Nam, C. (2016). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics and Informatics*, 33, 711-721.
- Kleiner Perkins Caufield & Byers (2017, May 26). Market capitalization of the largest internet companies worldwide as of May 2017 (in billion U.S. dollars). *Internet Trends 2017*, 322. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/277483/market-value-of-the-largest-internet-companies-worldwide/>
- Morganti, F. (2002). The value chain in telecommunications: the growing importance of content is transforming industry structures. *Intermedia*, 30, 5-20.
- Murray, S. (2017). Global pay TV & OTT Trends. Retrieved October 14, 2017, from <https://www.digitaltvresearch.com/ugc/press/217.pdf>
- Noam, E. (2008). If fiber is the medium, what is the message? Next-generation content for

- next-generation networks. *Communications and Strategies, Special Issue*.
- Office of Communication (Ofcom). (2016) International communications market report 2016. Retrieved from https://www.ofcom.org.uk/_data/assets/pdf_file/0026/95642/ICMR-Full.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustain superior performance*. New York: The Free Press.
- Rayport, J., & Sviokla, J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 73(12), 75-87.
- Reimann, B. C. (1989). Sustaining the competitive advantage. *Planning Review*, 17(2), 30-39.

