

國立政治大學傳播學院傳播碩士學位學程

碩士學位論文

從競合理論探討台灣 OTT TV 業者與內容業者
的合作現況與瓶頸

指導教授：曾國峰博士

研究生：蕭亦庭撰

中華民國一一一年一月

謝辭

終於寫到了這一頁，寫論文的時候總以為那個完成論文的自己必然會有很多想抒發的情緒，沒想到真待落筆，我竟只剩感謝、沒有抱怨，可能是回首寫論文的這段時光，實在有太多人事物讓我掛記在心上，也因為有這麼多人的幫助，我才能走完這條路，真心感謝。

首先，謝謝所有協助我完成研究訪談的受訪者，包含瀚草影視總經理湯昇榮、CATCHPLAY+數位版權與內容營運總監陳紹勳、GagaOOLala 執行長特助與專案執行陳弘軒、業界人士郭哲璋、遠傳(FriDay)數位娛樂服務處經理呂筑君、匯流法規暨公共事務處經理黃漢臣與匯流法規暨公共事務處副理黃志雯、台灣大哥大(myVideo)影音事業處副處長邵珮如，因為有您們，我才能完成這份研究，也謝謝您們的加入，才能讓這份研究得以完整。

謝謝我實習公司的主管與同事，給予我諸多的愛護與包容，也給予我很大的空間和協助，讓我可以專心寫論文，也可以繳出台北房租。

謝謝一路陪伴我的讀書會同學，只有深陷在論文裡的彼此，才能體會彼此的高山低谷，謝謝這緣分讓我遇見你們，有你們的支持與陪伴，讓寫論文這件孤獨的事，變得沒有那麼難熬。謝謝月珠，總是能和你有深度的學術對話，才激發出我的研究靈感；謝謝宇祥，幸好論文的最後有你一起前進，能一起畢業真的太好了；謝謝 Moni、楨瑩、David 的暖心鼓勵；謝謝怡亭、靜靜、發敏、禹彤、聖文的加油打氣；謝謝所有遇到的研究所同學，可以進到傳播學院太幸福了。

謝謝我的口委羅慧雯老師與盧建誌老師給予的所有鼓勵與研究建議，讓我在經歷了各種寫作的自我懷疑後，還能重拾自信。

謝謝我的指導教授國峰老師，我想我永遠不會忘記，在我懷著忐忑心情詢問老師我的論述邏輯是否正確的時候，老師告訴我「每個人都有自己的觀點，我不會因為學生觀點與我不同，而否定你的論述，而是學生是否能從中學會深度思考，而非流於淺薄，才是最重要的事」。莫名的在那個無比焦慮的當下，瞬間釋然，因為我知道我可以更勇敢的寫作、提出自己的想法，而不是糾結在對與錯的狹隘觀點之中。謝謝老師願意指導我，能有老師的指導真的很幸運。

謝謝我最愛的家人，謝謝我長這麼大卻還能讓我撒嬌的家人，也謝謝始終支持我唸研究所的哥哥，沒有哥哥的支持，我不會跨出舒適圈，獲得這麼多成長的養分與力量。

最後，感謝上天的安排，讓我走上研究生這條路，才能遇到這麼多珍貴的人事物。我始終在思考唸研究所的意義，以及那難以言喻的「成長」與「內化過程」，對我來說或許就是，終於學會了跟不完美的自己和解，即使未來還是會陷入焦慮迴圈，但這段過程讓我重新認識自己真正的模樣，並學會跟自己相處，接受不完美的自己，我想這就是我唸研究最大的收穫吧！

摘要

近年境外 OTT 業者不斷通過整併影視資源的方式來建構龐大的競爭優勢，透過大量資金投入內容產製，帶來更大的消費市場，形成正向獲利循環之效益。雖然台灣 OTT 市場存在諸多商業合作模式，但並未發展出較為緊密且穩定的合作生態圈。因此本研究透過深度訪談業者並結合競合策略來剖析台灣 OTT 市場的競合動態，以找出 OTT 市場的合作瓶頸與業者不願深化合作之原因。

本研究分析結果顯示，業者並不是不合作，而是市場中存在資金循環困境之風險，使得業者無法確定資金投入於內容產製後能否有效回收，導致決策趨於保守，進而影響產製端的發展，形成一負向風險循環。此外，根據本研究賽局模型之分析，業者合作是為了降低成本（C）以提高最終效益（P），也就是合作不一定會創造產業的正循環效益，卻是創造效益的一種途徑。本研究進一步歸納 OTT 市場資金循環效益中尚未解決之痛點，分別為：一、決策者認為投資風險太大且難以回收；二、製作的品質或內容與跨國規模製作競爭；三、台劇創造的流行文化與閱聽慣性的建立。最後本研究建議，未來在政策規劃上需要針對資金的投入與效益形成之關聯性做更詳實的規劃；除了政策外，正向循環效益需要平台端與內容端在合作上建立一致的內容行銷與經營共識，以共同建構合作大於競爭的友善發展環境。

關鍵詞：競合理論、競合策略/競爭式合作、合作/合作瓶頸、OTT TV/OTT、內容供應商/內容業者、資金循環效益

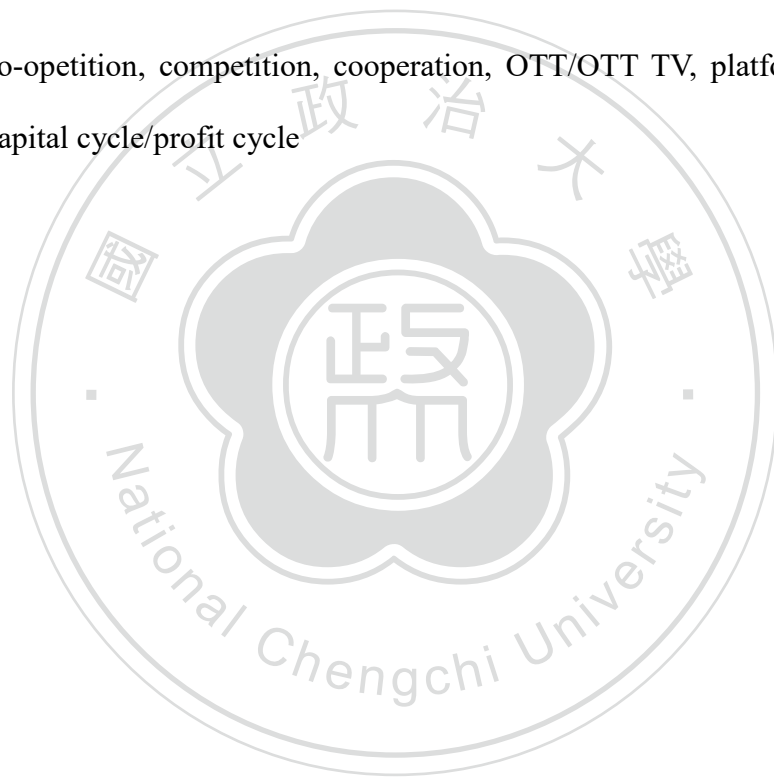
Abstract

In recent years, overseas OTT operators have been building a huge competitive advantage by merging media resources and investing a large amount of capital in content production, which in turn brings a larger market through original content, forming a positive profit cycle. Although there are many OTT business cooperation models in Taiwan, close partnership and stable cooperation ecosystem has not been formed and developed. Therefore, this study analyzes the co-opetition dynamics of the Taiwan OTT market through in-depth interviews with industry operators and co-opetition strategies to find out the bottlenecks of cooperation in the OTT market and the reasons that industry operators are reluctant to deepen cooperation.

The study found that it is not that the operators do not cooperate, but that there is a risk of capital circulation dilemma in the market, which makes the operators unsure of whether the capital invested in content production can be effectively recovered. The resulting conservative decision making therefore affects the development of the production side, forming a negative risk cycle. In addition, according to the analysis of this study's model, operators cooperate in order to reduce costs (C) and increase ultimate profits (P), which means that cooperation does not necessarily create positive cyclical benefits for the industry, but is a means to create benefits. Therefore, this study further summarizes the unresolved pain points of capital cycle benefits in the OTT market, which are: 1) decision makers consider the investment risk too high and difficult to recover; 2) the quality or content of production competes with multinational model production; 3) the popular culture created by Taiwanese dramas and the establishment of viewing habits. Finally, this study suggests that more detailed planning is needed in the future in terms of policy planning with regard to the correlation between capital investment and benefit formation. As for the operation of OTT, both platform

side and content production side should establish a consistent consensus on content marketing and operation to form a positive profit cycle in order to jointly build a friendly development environment where cooperation is more important than competition.

Keywords: co-opetition, competition, cooperation, OTT/OTT TV, platform, content production, capital cycle/profit cycle



目次

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究範圍.....	3
第三節	研究目的與架構.....	4
第二章	文獻回顧.....	6
第一節	台灣 OTT 業者從單打獨鬥到合作的距離.....	6
一、	競合理論與 OTT 競合策略.....	8
二、	台灣平台的內容經營與合作模式.....	11
第二節	競爭式合作的組成情境.....	16
一、	合作賽局的條件與變數.....	17
二、	經營誘因與風險.....	23
第三節	台灣與國外平台合作經驗的發展差異.....	27
一、	國外 OTT 合作趨勢.....	27
二、	台灣 OTT 內容整合走向.....	29
三、	國內外合作差異.....	31
第四節	小結.....	35
第三章	研究方法.....	37
第一節	研究問題與架構.....	37
一、	研究問題.....	37
二、	研究分析架構.....	38
第二節	資料蒐集方式.....	39
一、	深度訪談法.....	39
二、	訪談對象設定.....	40
三、	訪談大綱.....	41
四、	訪談流程與資料處理.....	45
第四章	研究分析.....	46
第一節	台灣 OTT 市場競合分析.....	46
一、	競合決策風險考量.....	46
二、	合作賽局情境驗證與分析.....	54

三、	台灣 OTT 的競合瓶頸與循環效益.....	61
第二節	正循環效益的困境分析.....	64
一、	資金匯聚到內容產製.....	64
二、	平台與內容到閱聽眾的凝聚.....	71
三、	流量變現到平台與製作.....	75
第三節	產業合作的契機與挑戰.....	78
一、	政府作為競合關係的第三方要角.....	78
二、	顧客角色的拓展與開發.....	80
三、	合作的「質」與「量」.....	82
第五章	研究結論與建議.....	83
第一節	研究結果與討論.....	83
一、	合作瓶頸與正向循環效益.....	83
二、	OTT 競合市場與深化合作之條件.....	84
三、	資金循環效益之困境.....	84
四、	政府政策與業者經營策略建議.....	86
第二節	研究貢獻.....	88
第三節	研究限制與未來研究建議.....	89
參考文獻	90

表次

表 1 台灣 OTT 業者合作態樣.....	14
表 2 影響合作綜效要素.....	22
表 3 影響合作策略之相關要素.....	26
表 4 國內外 OTT 合作市場環境差異比較表.....	31
表 5 受訪者名單.....	40
表 6 訪談大綱.....	42
表 7 業者的經營期待.....	52



圖次

圖 1 研究架構圖.....	5
圖 2 台灣付費訂閱之 OTT 平台.....	7
圖 3 OTT TV 之價值鏈.....	10
圖 4 合作獲利循環圖.....	11
圖 5 合作光譜圖.....	12
圖 6 賽局模型建構流程圖.....	17
圖 7 OTT 價值網絡圖.....	18
圖 8 OTT 合作賽局模型.....	20
圖 9 研究分析流程圖.....	38
圖 10 訪談流程圖.....	45
圖 11 台灣 OTT 市場之競合模型.....	55
圖 12 台灣 OTT 市場資金循環圖.....	62
圖 13 台灣 OTT 市場合作光譜圖.....	66
圖 14 台灣影視製作營收概況.....	69
圖 15 OTT 業者與內容業者的顧客價值網絡.....	81
圖 16 資金循環之三階段困境.....	85
圖 17 台灣影視市場風險圖.....	86

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年境外大型 OTT TV 平台挾著強大的資本規模與豐富的影視內容進入台灣，迅速佔據市場中的優勢地位，任何一家本土業者都難以與之抗衡，有學者認為台灣各家業者力量過於分散，若能攜手合作，必能打造出屬於台灣的 OTT TV 國家隊與境外業者競爭，但是實務上市場存在諸多商業合作模式，卻未形成與境外平台競爭的規模與實力。

從國際合作經驗來看，美國 HULU 為既有大型媒體集團(FOX、NBC、Disney)合資合營，共同交叉持股；英國 YouView 由電視台業者(BBC、ITV、Channel 4、Channel 5)、ISP 業者(BT、TalkTalk)與傳輸設備業者 Arqiva 共同經營(劉幼琍，2017)；韓國 Wavve 則由行動通訊業者主導，與無線電視台(KBS、MBC、SBS)合資合營的方式對抗跨國大型媒體集團(如 Netflix 或愛奇藝等)。這三家既有母公司原先於電視或電信產業都互為競爭者，但在進入新的網路影音生態市場中卻選擇策略聯盟的方式來降低風險(黃靜蓉、巫尹文，2020)；或是如 Netflix 與美國本土付費電視的關係，也是從競爭轉向合作，來打造吸引閱聽眾付費的優質內容。這些境外合作案例可看出，業者會透過和利益關係人的互動，建立自己的競爭優勢，也會與競爭者合作獲取目標資源，形成一種為因應未來的競爭環境而建立的互動關係(Evens，2014)。儘管這些合作的形式不盡相同，但都是通過合作凝聚閱聽收視，將市場獲利投入於平台獲利核心的內容產製上，再藉由優質的內容強化閱聽眾對平台的黏著度，回歸產業獲利的正循環。

將之對比台灣本土 OTT TV 市場，平台業者與各利益關係人的競合關係中，尚未出現與國外類似的垂直或水平整合以規模化平台經營的合資合營或併購的合作型態。台灣頻道業者間沒有合作關係、電視電信也未有合資合營，而目前各家業者的經營策略大多是直接採購內容，或是與其他通路及有線電視系統商的跨

螢幕收視合作來上架內容，這些雖然也是商業市場中合作種類，但因為各家業者並非以「內容」作為經營核心，使 OTT TV 平台的服務逐步趨同，較難翻轉本土平台大多由是舊片或非院線片組成之既定印象，即使這兩年部分業者開始與內容業者合資合製或跨國合製產出精緻台劇，但由於平台閱聽眾的經營是需要長時間的累積才可能創造正向收益，這類並非透過合營公司或直接整合影視產製公司來規模化平台經營的合作方式，並無法建立長期的循環獲利。

原因可能來自台灣內容的資本規模太小、影視產製動能不足、各家業者屬性差異等多重因素，使得合作風險太高，而無法打造一個具有代表性且具市場競爭力的台灣 OTT TV 平台。但是現今數位影音串流市場是一個全球性的市場，台灣 OTT TV 平台業者面對的競爭者不再只是與境內的 OTT TV、IPTV 或有線電視系統業者之間的競爭，而是需要面對跨國規模化平台的競爭環境。尤其隨著台灣 OTT TV 市佔率最高的 Netflix 逐步深化台灣的在地全球化市場策略，以及 2021 年末 Disney+ 的進駐，本土業者除了要與國際資本競逐內容權利外，平台的內容經營、介面設計、使用者體驗與品牌行銷等留住付費閱聽眾的差異也形成相當大的服務競爭，再加上盜版平台氾濫，台灣業者需要花費更大的時間與資本去留住既有 OTT TV 使用市場，同時又要仰賴內容擴大閱聽市場。

在這樣的情境下，台灣業者似乎更應該選擇境外合作的方式擴大平台規模與境外平台競爭，但是從 2016 年台灣串流影音平台遍地開花以來，本土 OTT TV 業者間並不存在此類合資合營（joint venture）或併購（mergers and acquisitions）的合作方式作為因應未來市場變化的策略，大多以單打獨鬥的形式進入市場，才開啟其他內容投資或內容採購相關的商業策略，且境外合作模式所帶來的資金循環效益，有多個代表性的成功國外經驗，而台灣業者卻未將此合作方式作為策略選項，中間的原因與過程究竟為何？此部分引發了本研究欲深入挖掘的關鍵動機。

第二節 研究範圍

本研究探討範圍將以台灣 OTT TV 市場為主，聚焦討論本土「OTT TV 業者」與「內容業者」的正向循環獲利合作模式，即透過「合資合營」(joint venture) 或「併購」(mergers and acquisitions) 以分攤風險及尋求互補資源的國際合作型態 (Harrigan, K. R., 1986)，藉此深入分析業者間的合作關係。同時將此類合作模式作為本研究的假設前提，係業者能透過合作經營內容凝聚閱聽收視，且「內容」是平台經營的核心獲利來源，長期運作可以為產業帶來正向發展，也能反饋至平台業者，但對業者來說，卻不一定是最佳策略。

此外，本研究將 OTT TV 定義為提供影音或節目內容 (Professionally-generated Content, PGC) 之影音串流平台的隨選視訊模式 (Video On Demand, VOD)，尚不討論提供用戶編輯與上傳內容 (User Generated Content, UGC) 的網路影音分享平台 (Video Sharing Platform, VSP) 之形式，並以台灣市場上正版隻本土 OTT 平台為主要討論對象(如 CATCHPLAY+、myVideo、KKTV、LiTV 等)。而由於 OTT (over-the-top) 之概念不僅止於 OTT TV 一種服務，但是現今名詞的使用已習慣將 OTT 泛指數位影音串流服務，因此後續的研究討論，無論提及 OTT 或 OTT TV 皆指涉相同概念。

另外，內容供應商則將之定義為影視產業鏈中提供影視內容的出資製作方，包含電視頻道業者(如東森、三立等)或內容製作公司(如瀚草影視、友松娛樂、大慕影藝等)。

綜合上述研究範圍的界定，有助於後續研究設定賽局場域之互動者(player)、策略(strategy)與報酬(payoff)的相關情境條件，並深度探討台灣本土 OTT 之競合動態，以利後續研究的推進。惟須注意，本研究並非聚焦在 OTT 國家隊的合作形式，因為無論是平台或是內容國家隊，兩種概念需要相輔相成才能健全整體影視產業生態，而本研究則是期待業者間能透過合作達到規模競爭，而非囿於目前市場充斥各種渠道的競爭關係，卻仍無法回收獲利之困境。

第三節 研究目的與架構

平台合作是縮短進入數位網路市場的策略，也是建構競爭力的手段，現階段台灣 OTTTV 平台業者與內容業者雖然有部分商業合作，但從產業的良性發展來看，會期待業者以結盟合作的方式串連整體產業鏈，分散風險、相互競合，達到規模化企業的營運模式，形成一個能透過內容產製帶來正向獲利之合作模式，以共同構築多元且強而有力的市場環境。而此現象的發展取決於業者經營的商業走向與市場策略，需要進一步釐清市場現況與業者決策模式，才能評估業者是受到哪些因素影響而不願意與其他利益關係人合作，甚至加深合作夥伴關係。其中，「競合理論」強調的「合作」與「互補」觀點正是本研究欲切入之核心，相對於企業必須犧牲其他競爭對手來獲取自身絕對優勢的立論觀點，理論更著重在業者間的「合作」雙贏結果（何嘉惠等人，2005）。

過去雖然有影視串流服務業者應強化垂直或水平整合的合作概念之討論，但少有針對業者在實務操作上所面臨的合作困境進行研究。因此 OTTTV 業者與內容業者如何做出合作決策將成為本研究分析的主軸，並整理研究目的如下，以期能完整勾勒出台灣 OTTTV 業者與內容供應商的競合模式，並找出業者不合作的原因。

- 一、調查與評估平台業者與內容業者在產業合作面的實務操作情形；
- 二、瞭解影響平台業者與內容業者間合作決策的關鍵因素，以找出業者合作的瓶頸與困境。

藉此作為未來 OTTTV 產業朝向合作策略發展時，能有助於業者決策分析，以及政策制定參考之方向。

依此作為研究的起始，本研究將運用競合理論建立合作賽局模型，探討 OTTTV 業者與內容業者合作情境與條件以及策略的選擇，整理台灣平台經營的內容合作現況與國外案例的發展差異，希望得以瞭解業者在選擇合作與不合作時可能考量的因素。再透過此合作模型的情境假設，深度訪談 OTTTV 平台業者與業界

人士，據以驗證合作賽局的實務操作情形，以及文獻導出的風險與誘因在實務上是否為影響業者決策之因素，瞭解產業界對合作的想法與其他策略之考量，深入剖析業者決策時實際面對的問題，以及台灣 OTT TV 市場中所遭遇的合作瓶頸，藉此修正賽局模型，並找出促成業者合作的契機，最後提出研究分析與可行建議。並將本研究架構歸納如下圖 1：

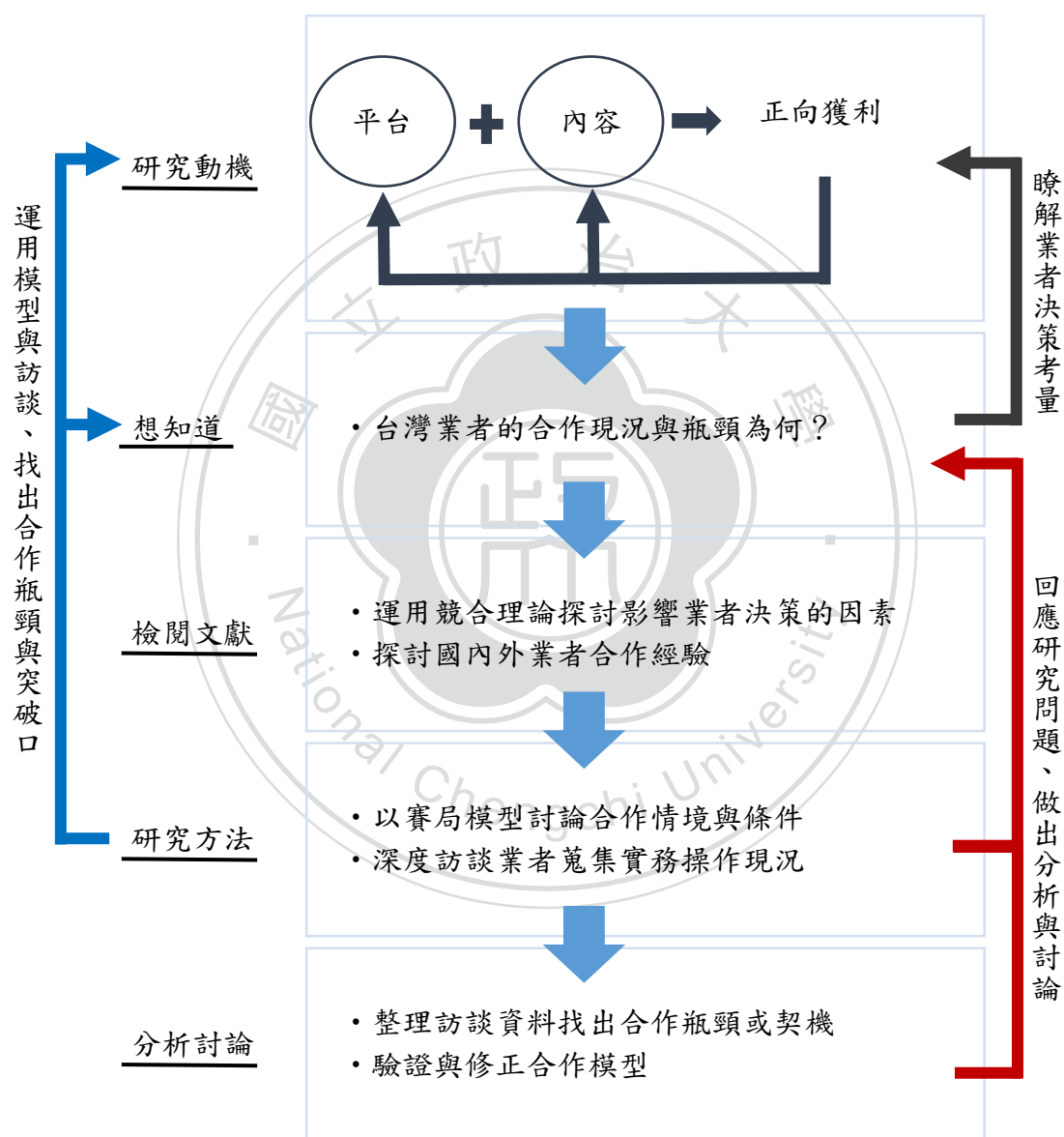


圖 1 研究架構圖
資料來源：本研究繪製

第二章 文獻回顧

本章將從台灣產業現況出發，結合經營管理學的競合理論，建構「平台業者」與「內容業者」的合作賽局模型，以檢視競合環境中的合作風險與誘因，並整理台灣 OTT TV 平台在內容產製上的合作現況與合作夥伴的互動關係，對比國外理想合作模式來找出合作情境條件的差異。由於諸多回顧式研究已累積一定的台灣 OTT TV 產業資料，將爬梳相關文獻與新聞資料，釐清影響業者決策考量的情境因素與產業條件，最後歸納相關要素作為後續訪談研究重點。

第一節 台灣 OTT 業者從單打獨鬥到合作的距離

台灣 OTT 市場競爭相當激烈，除了境外跨國大型平台如 Netflix、愛奇藝、Disney+ 的進入外，國內各家來自電視、電信、娛樂、科技公司等不同背景的業者相繼推出網路影音串流服務，一方面因應數位轉型，另一方面則為搶占閱聽收視轉向的 OTT TV 市場。就亞太區域來看，2018 年的市值約為 2,358 億台幣（約 86 億美元），且預估 2025 年將成長 20.7%（Grand View Research, 2019）。而 2020 年全球串流影音因受到疫情影響，總市值已來到 1.3 兆台幣（約 500 億美元），由於市場將採用更多元的新科技技術（如區塊鏈、人工智能）來改善串流服務，預計未來數位服務市場的競爭態樣將持續加劇（Grand View Research, 2021）。隨著 2016 年 1 月 6 日 Netflix 正式上線，台灣本土 OTT TV 平台也逐步遍地開花，面對跨國競爭，台灣業者大多選擇以獨立開創 OTT TV 品牌的方式進入市場，浮現了台灣 OTT TV 產業的主要問題，即平台數量過多、規模小且多數平台尚未找到同時整合內容的合作獲利模式，並在還未建立起自身競爭實力的狀態下與境外業者抗衡（林淑媛、楊凱翔，2019 年 9 月 22 日）

根據 2021 年文化內容策進院《2020 年台灣文化內容消費趨勢調查計畫》中的台灣付費訂閱之 OTT TV 平台收視排名調查（參考圖 2），Netflix 占台灣付費使用比例為 49.1%，愛奇藝與 YouTube premium 也分別占有 14%、13% 的付費比

例，本土平台則以 FriDay 影音 7.4% 為首排名第五，更凸顯出國內外平台付費流量的巨大差異。此份調查呈現出 2016 年來的 OTT TV 市場競爭結果，本土平台的競爭力依然處於弱勢，且分散了彼此可以凝聚的閱聽市場，再加上台灣網路環境中盜版平台氾濫造成閱聽眾付費收視習慣難以養成，此部分可從 2020 年 4 月盜版平台遭到查封而合法平台流量相對提高 35% 的事件，看出盜版網站對本土平台的競爭壓力（蘇思云，2020 年 4 月 9 日）。

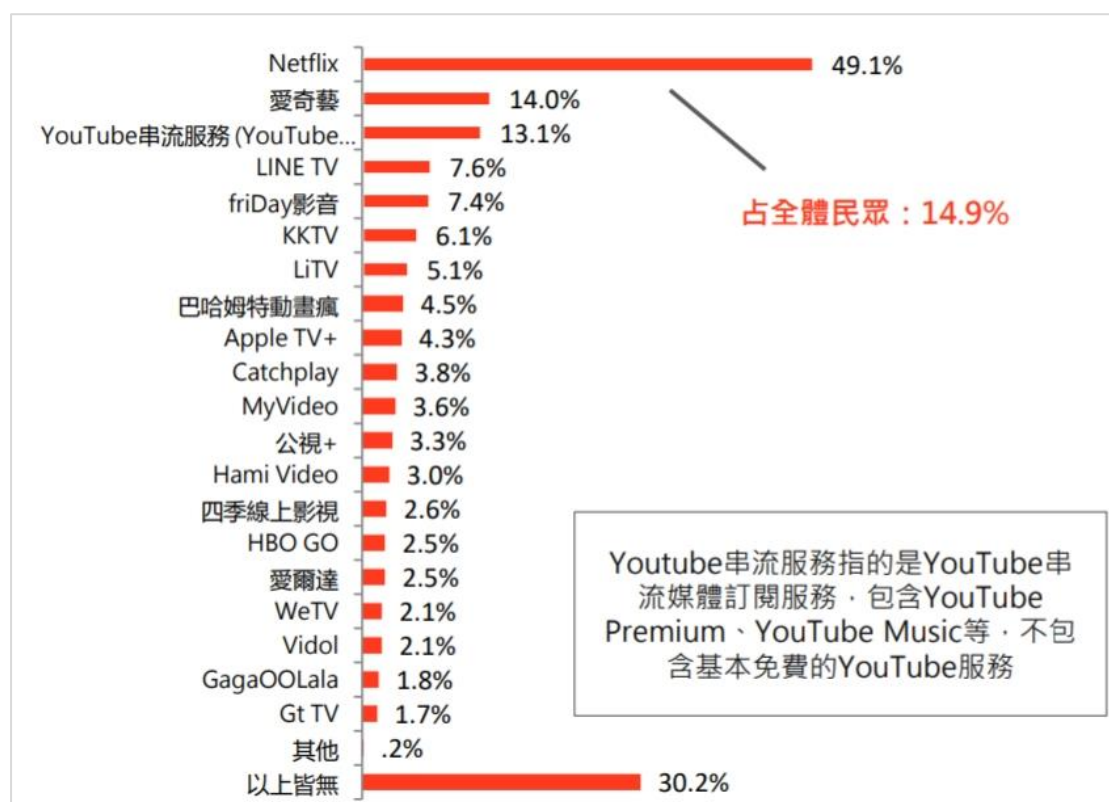


圖 2 台灣付費訂閱之 OTT 平台
資料來源：文化內容策進院（2021）

在此內憂外患的數位串流影音發展背景下，顯見台灣本土 OTT 平台的實力分散且薄弱，若能如國際合作經驗通過合作整合內容資源，建立規模化的合作模式，勢必能強化己身的市場競爭力，對抗盜版網站及跨國平台。但是就台灣 OTT 市場觀察來看，本土業者並未選擇以合資合營或併購的合作模式作為經營策略，呈現多家不具規模競爭的市場態樣，有些甚至只仰賴母公司的業務而非以內容作為平台的經營核心，使得與內容業者合作或整合內容產製資源的概念相對缺乏。

儘管如此，台灣仍有部分業者致力在內容的整合、台灣影視作品的資金投入，並與內容業者有諸多商業合作，但是究竟台灣 OTT TV 業者的合作策略距離國外的合作模式有多遠，是否能為產業帶來新的效益並創造正向獲利的發展，皆為接下來研究想逐一挖掘的重點。而本章節著重在市場的強大競爭壓力與合作創造獲利的討論，因此以下將從競合理論出發，探討台灣 OTT TV 市場的合作現況。

一、 競合理論與 OTT 競合策略

競合理論是商業賽局中分析合作策略的重要學說。學者 Brandenburger 與 Nalebuff (1997) 認為在一場商業賽局中，為獲取利益擊敗對手的情況並不一定會發生，且為打敗對手付出代價所造成的雙輸局面也非理性決策。並強調「合作」的重要性，企業的競爭對手也可以成為具有「互補性」的合作夥伴，相互合作把產業或市場做大，得到比合作前更多的利益。也就是透過「合作」(Cooperation) 創造雙贏價值，並經由合作中有輸贏的「競爭」(Competition) 獲取利益，鞏固自身市場地位，打破傳統純粹經由競爭而獲得絕對優勢的論點，是企業在決策中重要的「競合策略」(Co-operation) (Maria Bengtsson & Sören Kock, 1999, 2000)。

此外，Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 亦提到，由於企業在決定合作前傾向考慮對方為自己帶來的獲益多寡，而非為合作關係提供資源共創價值之思維。在思考合作時，常忽略競爭者於市場中的互補者角色，錯失共同擴大市場的機會。因此競合策略常運用價值網 (Value net) 來釐清參賽者 (player) 在競合關係中的位置，再藉由賽局理論來觀察複雜的商業環境，以找出改變賽局的關鍵點，扭轉局勢、改變困境 (Brandenburger & Nalebuff, 1996 / 黃婉華、馮勃翰譯，2017)。

數位轉型的過程中，合作策略相當重要。就台灣本土 OTT 相對於跨國平台的規模經營，已陷入跨國壓力的市場困局之中，有學者認為，OTT 產業需要回到內容產製本身，才能使通路健全，因為內容的經營能夠提升整體影視生態環境，帶動平台發展 (葉芳吟，2021 年 1 月 14 日)。儘管內容投資不見得能立即創造收益或提升平台的付費會員數 (即平台獲利來源)，這也是大多平台投資著重在

直接購買可遂行資本獲利的內容，而不願投資自製內容的原因，但此想法卻是從個體賽局的角度思考，忽略其他參賽者在大賽局中扮演的重要意義。譬如，台灣推出 OTT TV 服務的各類業者，從網路營運、內容製播與頻道供應，再到終端設備業者，分別為產業上下游價值鏈中重要的一環，雖然在搶占平台服務的市佔率上是競爭關係，但彼此也可以是互補的合作夥伴，可以共同發展出多元合作型態。

尤其無論平台是何種獲利模式，舉凡訂閱模式 (Subscription Video on Demand, SVOD)、廣告模式 (Ad-supported Video on Demand, AVOD)、按次付費模式 (Transactional Video on Demand, TVOD) (Roberts & Muscarella, 2015) 等，「內容」必然是 OTT 能否吸引到閱聽眾使用平台與付費的關鍵，因為 OTT 平台主要核心服務為「內容整合/集成」(Content Aggregation) (涂敏怡, 2017)，當平台不再經營內容，便會喪失商業決策的主動性。例如，台灣多家 OTT TV 業者以採購內容播映權的方式經營平台，短期確實能夠透過具市場性的內容而吸引到閱聽眾，但長期會因為內容播映權期限到期而流失用戶，或因為並未建立起具市場區隔性之內容而養成消費者對該平台的使用習慣；又，內容的權利金在跨國大型平台(境外參賽者)的資本競爭而價格不斷高漲下，使得本土業者無法與之爭奪獨家或首播權，長期下來台灣本土平台業者也將無法留下自家好作品。內容主動權的喪失便會直接影響平台的競爭力，此為台灣業者需要盡快建立合作關係來整合內容產製資源的原因。

再者，PARKS ASSOCIATES (2014) 將 OTT TV 服務的成功因素規納為四點，包含長時間經營與累積閱聽眾、提供優質且獨家的內容、建立能吸引用戶且長久的商業模式，以及優化使用者體驗，此四點涵蓋內容、平台、行銷到收益模式，可看出美國 OTT TV 經營的成功因素來自其龐大的內容產業與資金建構，若台灣平台要與之抗衡，業者勢必難以獨立建構出一包裹優質內容、平台整合、節目傳送、終端設備之完整的平台服務價值鏈 (如下圖 3) (Venturini, F., 2011；劉幼琍, 2017；曾筱媛, 2018)，因為一方面不能期待投資能立即回收，卻又要因

應科技的快速變化，來滿足消費者收視習慣，此時需要的產製規模與經營條件就相對嚴苛，因此為因應數位經濟環境的複雜條件，合作策略就成為建立平台市場競爭力及創造平台規模化與內容優質化的捷徑。



圖 3 OTT TV 之價值鏈

資料來源：曾筱媛（2018）

以網飛 Netflix 的影音串流成功模式為例，Netflix 除了打造全球在地化的原創性內容外，也利用後台大數據推出內容並獲得消費者信賴，採取「開放生態系策略」，在世界各地尋求多方合作夥伴，如與當地的電信公司、電視台、經紀公司、IC 公司、遊戲業者等建立合作關係（彭芸，2020）。其合作夥伴不侷限在整合影視產業上下游本身，而在於平台競爭力的擴張，創造滿足顧客需求的平台服務，改變閱聽眾的收視習慣。儘管 Netflix 模式的成功具有市場先行優勢且難以複製，但是開放性合作策略卻是台灣業者在經營上可以效仿且挪用的。其中，Netflix 透過多方合作策略匯聚市場競爭資源，並將資源投入原創內容的製作，打造核心賣點吸引用戶付費，再將獲利回歸於內容產製，形成正向獲利循環之狀態。尋求與市場中多方利益關係人合作，除了吸引各方資金外，也能強化平台競爭力，再將資源投入高品質內容的產製，以長時間凝聚付費閱聽眾，共同將「內容」市場擴大並建立雙贏局面後，才去思考如何劃分利益，此為業者在競合市場中選擇合作的意義。以下將此合作模式歸納如圖 4 之合作獲利循環圖：

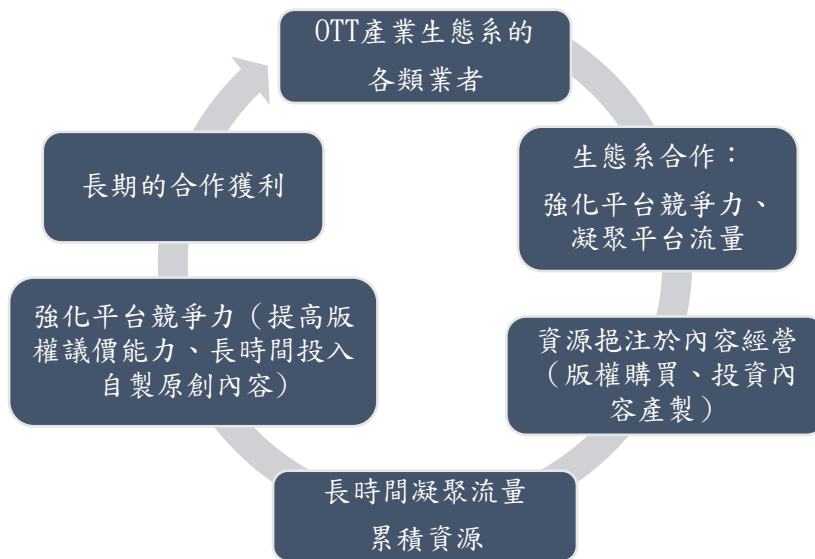


圖 4 合作獲利循環圖
資料來源：本研究繪製

二、 台灣平台的內容經營與合作模式

根據前述整理的 OTT 競合策略與 Netflix 合作經驗，競合關係在於創造正向獲利循環，且 OTT 平台經營核心在於「內容」，當平台能夠通過內容的經營達到正向獲利時，即是本研究所探討的成功的合作模式。但在深入討論台灣 OTT 與此理想合作模式的差異前，需要先界定台灣業者現階段的合作狀況，才能更有效找出問題，以利於後續的研究推進。

但是由於合作模式有很多類型，舉凡策略聯盟、共同投資、結盟關係，或與各利益關係人發展成不同的合作態樣等，因此以下就 OTT 業者的內容經營與合作夥伴的緊密程度，繪製成一合作光譜圖（如下圖 5），將之分為市場中常見的五類以「內容」經營為主的合作模式：

1. 無合作：仰賴母公司既有資源、自製內容；
2. 採購內容：購買具市場性的 IP 作品或國內外內容；
3. 合資合製／跨國合作：兩家或兩家以上的公司，共同合作投資製作內容；
4. 合資合營／共營公司：透過結盟將產製資源納入公司，強化市場競爭力；
5. 併購：整併內容資源，規模化經營。

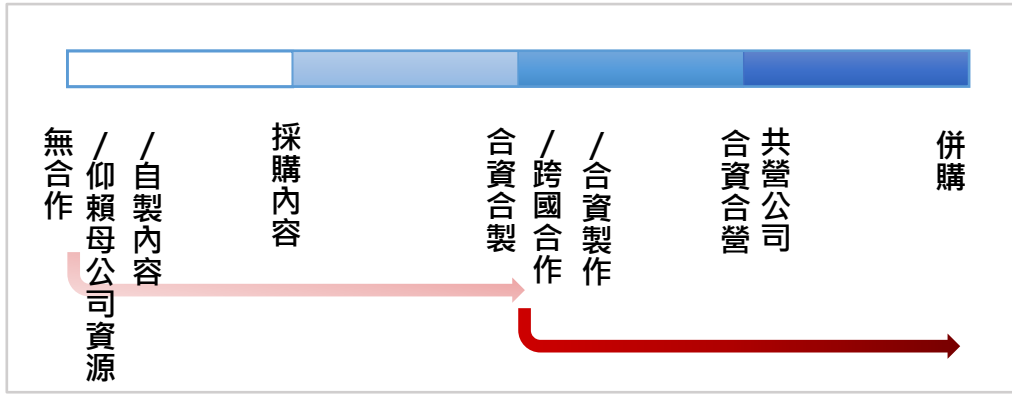


圖 5 合作光譜圖

資料來源：本研究繪製

並整理相關研究文獻、新聞及次級資料製成表 1 的台灣 OTT 業者合作態樣，依照合作光譜的業者決策走向，歸納以下台灣 OTT 業者合作狀況：

(一) 獨立經營內容與採購內容

台灣業者內容經營策略較為單一且趨同，除了廣播電視或頻道供應商之平台內容來自既有母頻道外，大部分內容取得皆以採購內容的方式進行，缺少以垂直或水平整合的方式經營內容或自製內容（曾筱媛，2018），僅透過結盟串連各個影視通路來上架彼此所取得的內容。此時，業者合作對象的選擇，雖然是以 OTT 影音服務價值鏈串連內容、平台、傳送、設備的方式進行策略聯盟，但相對來說，OTT 業者的非內容合作策略如搭配有線電視機上盒、內建 Smart TV 及通過各種行動裝置的跨載具多螢合作才是業者現階段主要趨勢。

但相同內容在不同通路播送（如電視頻道、IPTV、機上盒與其他 OTT 平台）的合作模式，競合效益短期內會增加，但卻無法有助於平台的經營，因為此合作策略並未將整體收視市場做大，此時形成兩種狀況：

1. 陷入市場內競爭：平台通路共享相同內容，僅維持住不同收視習慣的閱聽眾，閱聽市場與過去沒有 OTT 的環境相同，整體市場收益並未變大，而各家通路只是在分食相同的市場。
2. 無法與境外平台競爭：在台灣剪線潮緩慢發酵的情況下，各家 OTT 用戶

現階段會增加是必然結果，但若不強化平台市場競爭力，開發市場或鞏固既有影視市場，閱聽眾收視轉向境外平台，是可預見且正在發生的。

(二) 合資合製與跨國合製

即兩家或兩家以上的公司（包含製作公司、電視台、OTT 平台等）共同投資製作影視內容，且合作對象亦可能來自跨國公司。從各種資料的蒐集與觀察，會發現部分本土 OTT 業者已經開始著重在內容的經營上，並與其他業者共同合資製作或將資金投入跨國合拍。例如，CATCHPLAY+和 GagaOOLala，這兩家業者皆以跨國合作的方式來擴大閱聽市場。CATCHPLAY+攜手國際平台 HBO，打敗 Netflix 搶下《我們與惡的距離》的台劇版權，同時上架公視、公視+、HBO、CATCHPLAY+（唐子晴，2019 年 06 月 10 日），透過跨國合資合製內容創造出回收投資成本之效益，將台劇《我們與惡的距離》、《俗女養成記》推向國際（文策院，2020），再加上 2020 年 7 月與 HBO GO 結盟，用戶可在 CATCHPLAY+上看 HBO GO 的內容（彭慧明，2020 年 7 月 15 日）；GagaOOLala 除了與台灣製作團隊合作自製內容外，後來拓展全球市場後亦有跨國合作，比如投資泰國團隊的《戀愛完成式 2》，或台菲共同創作新劇等跨國合作（Mia，2020 年 7 月 1 日）。這兩家業者都是以影視發行與製作公司為出發，藉著過去耕耘的市場、母公司的資源與既有合作夥伴的加入，經營 OTT 內容並向外延伸服務市場。

而以電信起家的 myVideo 和 FriDay 則不斷透過內容的投資，為平台引入更多的內容資源。如 myVideo 運用「以投代購」策略成為內容作品的聯合出品方，參與內容投資來取得《做工的人》、《誰是被害者》、《火神的眼淚》或《2049》等精緻台劇的獨家播映權或代理發行權（劉慧茹，2020 年 8 月 2 日），此外也整合同集團的力量如凱擘大寬頻 SuperMOD 與台灣大哥大 myVideo 結盟，讓用戶能有多元收視的選擇（楊伶雯，2017 年 10 月 5 日），再與本土頻道與內容業者合作、垂直整合影視產業上下游（張家華，2017），並將投資的內容上架至集團內部不同的收視渠道，凝聚閱聽眾。電信業者除了 myVideo 之外，FriDay 於 2021

年 2 月也以「原創 IP 策略」聯手公視，合資第一部戲劇類內容《你的婚姻不是你的婚姻》(黃國倫，2021 年 2 月 22 日)，開啟合資合製的內容策略。台灣大哥大主要以自身電信優勢，整合內部資源所建立的媒體集團，而 firDay 的加入，可預見未來以投代購的合資合製方式將成為台灣電信業者的策略選擇。

雖然台灣部分 OTT 業者目前以上述合資合製與跨國合作的方式經營內容，但台灣 OTT 平台的自製率卻僅佔市場的 1% (王子承，2019 年 5 月 27 日)，也就是自製內容的合作投資仍偏低，也尚未因合作而形成規模經濟或增強平台服務的競爭力。尤其這些案例都是短時間內以單一精緻台劇凝聚閱聽眾，無法長時間強化用戶對於平台的付費使用，且內容投資無法讓公司永續的將資金投注在內容製作本身，翻轉閱聽眾對本土平台是整合舊片與電視內容的既定印象，且台灣的合作模式主要停滯在合資合製階段，距離國外經驗的合資合營或是併購的所創造的循環獲利效果仍有一大段距離。

表 1 台灣 OTT 業者合作態樣

原有服務類別	台灣 OTT 平台業者	內容產製合作	其他合作方式	平台內容
無線電視業者	公視/公視+	合資合製、 跨國合製	—	母頻道戲劇、 自製內容
	台視 /TOUCH TV	—	—	母頻道戲劇、 綜藝節目
	民視/四季線 上 4g TV	—	與電信業者及電視同業 合作，取得節目版權，並 上架至各種載具(手機/平 板/智慧電視/機上盒)	母頻道戲劇與 節目、同業電 視頻道內容
衛星頻道業者	三立/Vidol	—	—	母頻道戲劇與 綜藝、自製內 容
頻道代理業者	愛爾達 ELTA OTT	—	將代理內容上架至其他 平台，如四季線上、LiTV	體育賽事直播
影視發行與製作公司	CATCHPLA Y+	國際合資合 製、與文策 院共同投資	與印尼有線電視 First Media 合作上架； 與有線電視系統業者中	母公司代理電 影、跨國合資 合製內容、

		影視產製發行公司「影響原創」	嘉、台數科合作； 與電信業者台灣之星合作； 與 HBO GO 結盟上架內容等	HBO GO 內容
	GagaOOLala	合資合製、 跨國合製	與其他業者共播內容或合作上架自製內容，如授權 myVideo、中華電信 MOD、英國 FilmDoo、日本 Rakuten TV、日本 U-NEXT、WeTV 東南亞與中南美洲地區等國內外串流平台	自製內容、版權購買（同志議題相關的分眾題材）
電信業者	中華電信 /Hami Video	—	與 Netflix 合作的電信商，能於 MOD 機上盒、手機、平板、電腦等裝置收視	電視頻道內容、以購買內容版權為主要策略
	台灣大哥大 /myVideo	合資合製（以投代購策略）	集團內的結盟：凱擘大寬頻 SuperMOD 與台灣大哥大 myVideo 結盟；獨家成為 Disney+合作的電信商	版權購買、投資發行之內容
	遠傳/FriDay	與展演平台合作自製節目內容、合資合製（原創 IP 策略）	OVO 電視、Gt 行動電視	版權購買、自製娛樂節目與影劇
新興平台業者	LiTV	—	台灣各家電視頻道策略聯盟 小米盒子、愛爾達、台灣之星、RockTek、Yahoo TV	整合型電視頻道內容（採購本土化內容）、版權購買
科技公司	KKTV	—	中華電信 MOD、台灣之星、Yahoo TV	自製內容、版權購買（主打日韓內容）

資料來源：劉幼琍（2017，表 9-13）、曾筱媛（2018，頁 47）、涂敏怡（2017，頁 74-116），本研究重新繪製。

(三) 合資合營與併購

台灣 OTT 業者尚未出現此階段的合作模式。根據聯合國工業發展組織 (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO) 的定義，合資公司 (joint venture) 是指兩家或兩家以上的業者共同投資成立的公司，相互分攤成本與風險的合作形式，且分別擁有該公司部分股權；併購 (mergers and acquisitions) 則是指公司之間的合併，或直接買下另家公司以直接取得該公司經營權的方式。此模式是境外常見的合作模式，但在台灣的影視產業數位轉型過程中，本土 OTT 平台業者與內容業者並未以結盟共營模式或併購的方式來經營 OTT 市場品牌。

其中，合資合製與合資合營在內容面的經營差異，主要在於平台業者會選定投資標的再決定是否與內容供應商共同合製影視作品，需要獲得投資標的相關訊息才會進場投資，並與其他業者競爭搶奪影視作品。而合資公司或併購則是具有內容產製資源的能量，能夠不斷生產新的影視內容，掌握平台競爭力的關鍵資源相對於合資製作的分散投資，整併資源所帶來的效益，更能提升循環獲利的效果。

綜觀台灣平台的內容經營模式，本研究所列舉的 12 家本土 OTT 平台裡，業者大多選擇獨立經營或採購內容的策略 (如台視/TOUCH TV、民視/四季線上 4g TV、三立/Vidol、中華電信/Hami Video、LiTV)，約有半數業者都是建立較淺層的商業合作關係，即使部分業者已透過合資合製或跨國合製的模式經營內容 (如台灣大哥大/myVideo、遠傳/FriDay、CATCHPLAY+、GagaOOLaLa)，但相對於合作光譜右端的國際合作經驗 (合資合營或併購關係)，仍未因此而建立起足夠的市場競爭力。究竟平台在內容合作關係的停滯與推進中間出現哪些問題，以下將從市場的競合條件與決策情境著手，作為後續研究分析之關注重點。

第二節 競爭式合作的組成情境

綜合前述台灣的「平台業者」與「內容業者」之合作關係，若合資合營與併購的國際合作經驗是台灣業者可共同前進的理想合作模式，台灣現階段卻沒有類似的合作案例。在研究分析與探討的基礎上，本研究將透過競合理論假定業者的

合作投資策略來建立一合作賽局，再從影響 OTT 競合賽局模型的相關組成要件，探討台灣 OTT 業者在學理上的競合情境可能遭遇的困境與影響條件，以及公司會願意交換資源建立結盟關係之相關誘因與風險的歸納，將此競合組成要素與條件作為後續訪談研究的資料蒐集核心。

一、 合作賽局的條件與變數

競合理論運用賽局簡化影響市場決策的相關要素，藉由找出業者的價值網 (Value net)，釐清與其他賽局的連結 (Brandenburger & Nalebuff, 1996 / 黃婉華、馮勃翰譯，2017)。而商業賽局場域中的參賽者 (player)、策略 (strategy)、決策的報酬 (payoff) 與效用 (utility)、對手的策略相關訊息 (information) 都是改變參賽者最佳選擇的決策因素 (Roger A. McCain, 2014 / 陳建良譯，2006)。

其中，何嘉惠等人 (2005) 運用「Nash 均衡」(Nash Equilibrium) 概念針對企業競爭者的貢獻與獲得的報酬來分析業者資源分享與否，探討兩家廠商間合作與不合作的賽局分析，本研究將借用其報酬假設修改為 OTT 業者與內容業者在投入資金時，選擇合作與不合作的情境，並建構台灣 OTT 競合賽局之假設，以貼近台灣業者內容合資策略的合作現況與後續訪談業者的實際條件。並擬定操作流程如下圖 6：

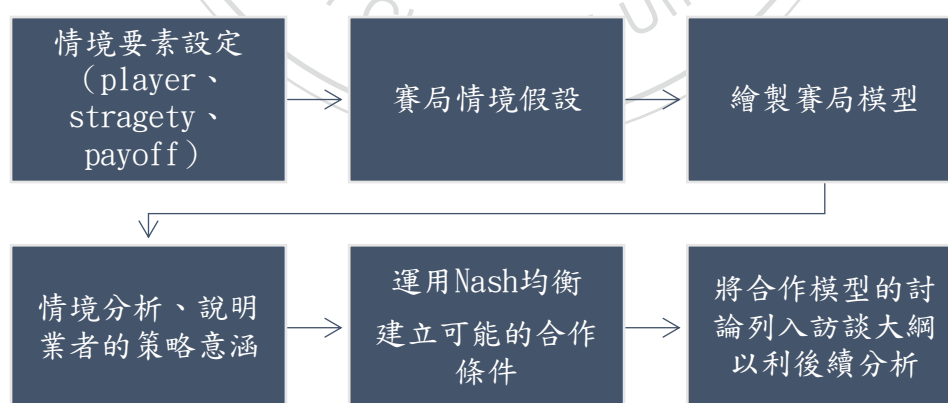


圖 6 賽局模型建構流程圖

資料來源：本研究繪製

依據前述設定之流程，首先界定台灣 OTT 與他者互動之價值網如下圖 7：

(一) 參賽者

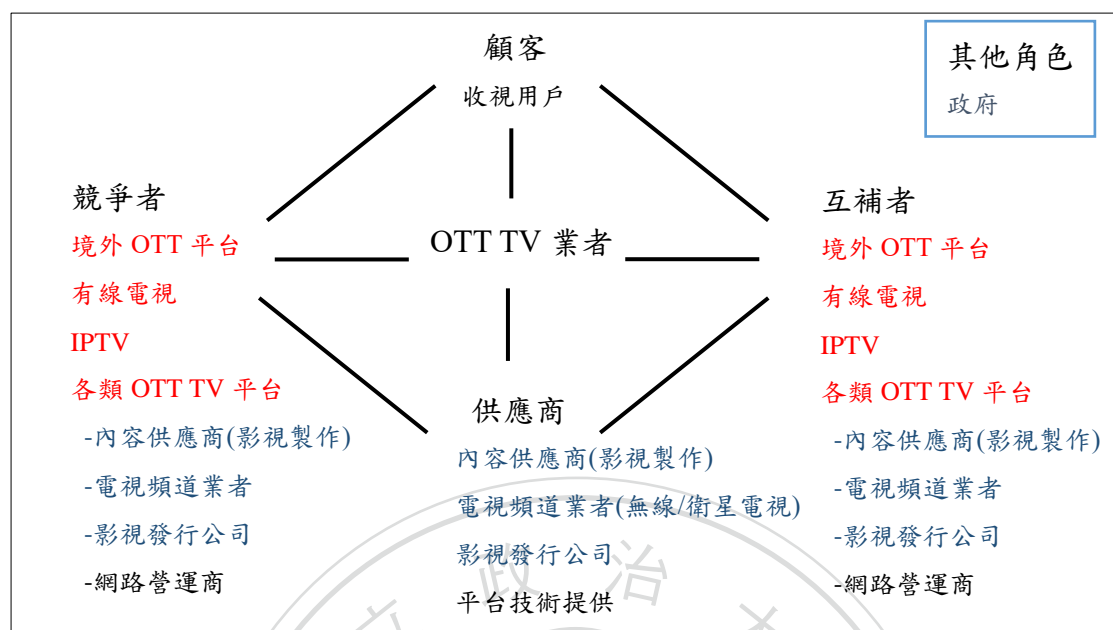


圖 7 OTT 價值網絡圖

資料來源：本研究繪製

價值網（Value net）中互補者與競爭者的界定，主要從供應商及顧客的視角判斷是否會使用該服務，或是否會提供資源給參與者，形成競爭者、互補者與供應商的角色會衝突與重疊之（Brandenburger & Nalebuff, 1996 / 黃婉華、馮勃翰譯，2017）。例如因為數位發展與轉型，各種通路如 IPTV、有線電視與 OTT TV 等逐漸匯流，傳統與新興市場逐步演變為競爭與互補狀態；而由於台灣 OTT TV 大多來自既有服務的轉型，平台業者也會投資製作內容，此時互為競爭者與互補者的關係；另外，像是內容供應商（製作公司）、電視頻道業者及影視發行公司皆有成立 OTT TV 平台，其角色則相當多元，可能同時是供應商，也可能是互補者或競爭者。

此歸納方式能夠避免將競爭者視為對手，而是將之視為具有互補性的合作夥伴，且競合理論強調最佳策略在於最後得以將互補者轉變成供應商之整合關係，此外，由於本研究主要關注 OTT 業者在內容面的經營，因此在設定參賽者時，依此選定「平台業者」與「內容供應商」作為分析對象，以探討雙邊的競合策略。

1. OTT 平台業者：以台灣市場上正版的本土 OTT 平台為主要討論對象；
2. 內容供應商：影視產業鏈中提供影視內容的出資製作方，包含電視頻道業者（如東森、三立等）或內容製作公司（如瀚草影視、友松娛樂、大慕影藝等）。

(二) 賽局情境假設

1. 策略：

OTT TV 業者：投資內容（合作／合資合營）、自製內容（不合作）；

內容供應商：投資內容（合作／合資合營）、自製內容（不合作）。

2. 報酬：

(1) 投資一部影視作品的成本 (c)；

(2) 投資一部影視作品的收入 (r)；

(3) 企業本身具備的獨有資源 (mav)：即平台業者本身的能力所建構的價值，可經由合作獲取他方獨有、但本身缺乏的資源，此資源會為公司帶來獲益價值。此資源包含公司本身具備的用戶使用基數、行銷能力、內容產製能力、資金資源等；

(4) 相互分享的綜效價值 (sv)：為合作創造雙贏的關鍵，經由合作獲得的額外價值，包含共同投資後所產生的報酬，高於獨自投資的報酬，及合作對象的資源為雙方帶來的獲益，皆為綜效價值。

3. 情境設定：「平台業者」與「內容供應商」在合資合營的情境下，共同投資一部影視內容。

假設廠商 A 與廠商 B，投資一部影視作品花費成本 (c) 與收入 (r) 分別為 c_A 、 c_B 與 r_A 、 r_B ，由於業者各自具有其獨佔優勢，選擇不合作仍能透過自身獨佔資源 (monopolistically added value, mav) 維持營運，但在合資合營的合作情境下，會交換其獨有資源 mav ，共同創造綜效價值 (synergic value, sv)。

兩家業者（廠商 A、廠商 B）共同投資一部影視內容的合作與不合作之報酬假設如下：

(1) 設報酬(T)=合作的效益—不合作的效益。

當 $T > 0$ ，業者會選擇合作；

當 $T < 0$ ，業者會選擇不合作。

(2) 業者的報酬(T)來自投資的獲利(r-c)、業者的獨佔資源(mav)與合作後的綜效(sv)，且會藉由合作後獲得新的收益與成本(r_{new}, c_{new})，與之相反，非合作的收益與成本則為(r_{old}, c_{old})；

業者 A 報酬：

$$T_A = [r_{Anew} - c_{Anew} + maV_A + maV_B + sv] - [r_{Aold} - c_{Aold} + maV_A]$$

$$= (r-c)_{Anew} - (r-c)_{Aold} + maV_B + sv$$

業者 B 報酬：

$$T_B = [r_{Bnew} - c_{Bnew} + maV_A + maV_B + sv] - [r_{Bold} - c_{Bold} + maV_B]$$

$$= (r-c)_{Bnew} - (r-c)_{Bold} + maV_A + sv$$

(三) 賽局模型與情境設定

		內容供應商(B)	
		投資內容(合資合營)	自製內容(不合作)
OTT TV 業者(A)	投資內容 (合資合營)	$T_A > 0$	$T_B > 0$
	自製內容 (不合作)	$T_A \leq 0$	$T_B \leq 0$

圖 8 OTT 合作賽局模型

資料來源：本研究繪製

賽局情境分析如下：

1. 左上方格代表平台業者(A)與內容業者(B)願意共同合作投資一部戲劇，雙

方可以互補創造綜效價值，此時業者皆認為合作效益大於不合作 ($T_A > 0, T_B > 0$)，即 $T=(r-c)_{new}-(r-c)_{old}+mav+sv > 0$ ；

2. 左下方格代表平台業者(A)不願合作、選擇自製內容，內容業者(B)仍願意出資、但無法透過合作獲得綜效價值，此時雙方對合作報酬認知為 ($T_A \leq 0, T_B > 0$)；

3. 右上方格代表內容業者(B)不願合作、選擇自製內容，平台業者(A)仍願意出資、但無法透過合作獲得綜效價值，此時雙方對合作報酬認知為 ($T_A > 0, T_B \leq 0$)；

4. 右下方格代表平台業者(A)與內容業者(B)不願合作投資內容，此時雙方的投資皆不具綜效價值，也無法獲得對方優勢資源，此時業者皆認為不合作效益優於合作 ($T_A \leq 0, T_B \leq 0$)，即 $T=(r-c)_{new}-(r-c)_{old}+mav+sv < 0$ ；

5. 合作情境討論：

依據 $T=(r-c)_{new}-(r-c)_{old}+mav_B+sv > 0$ 的合作假設，業者間是否會合作在於合作後所產生的綜效價值(sv)、合作後的獲利(r-c)，以及能否獲得來自對方的優勢資源(mav)，整理以下可能合作情境，作為後續賽局之情境假設：

- (1) 當合作收益(r)維持、但成本(c)下降，即 $c_{new} < c_{old}$ ；
- (2) 當合作收益(r)上升、但成本(c)上升，即 $r_{new} > r_{old}$ ，且 $c_{new} > c_{old}$ ；
- (3) 當合作收益(r)上升、且成本(c)下降，即 $r_{new} > r_{old}$ ，且 $c_{new} < c_{old}$ ；
- (4) 當合作獲利(r-c)上升， $(r-c)_{new}-(r-c)_{old} > 0$ ，且 sv 與 $mav=0$ ；
- (5) 當合作獲利(r-c)不變或下降， $(r-c)_{new}-(r-c)_{old} \leq 0$ ，則合作創造的綜效價值(sv)與來自對方的優勢資源(mav)要上升才會願意合作；
- (6) 當合作獲利(r-c)、綜效(sv)與優勢資源(mav)皆上升時，此時合作形成正向獲益循環，業者會選擇合作。

綜上可知，業者作成合作與不合作策略時，會判斷產業環境與企業條件的各項因素，透過掌握越多訊息以降低訊息不完全所造成的風險，作出對企業有利的

決策 (Roger A. McCain, 2014/陳建良譯, 2006)。也就是單一賽局中存在諸多因素影響綜效價值的形成,而業者會考量這些因素來決定是否合作,包含互動對象、對手資源到報酬分潤,此模型所假定的各個條件都有可能成為合作建立的關鍵。

除此之外,由於一賽局與其他賽局如境外市場或媒體環境等的高度連動性,賽局的決策與報酬會受到他方的影響(Roger A. McCain, 2014/陳建良譯, 2006),因此業者在實際合作面對的合作對象 (Partnership)、投資標的之附加價值 (Added value)、投資內容的資訊不對稱、共同投資內容的認知 (Perception)、政策推動 (Rules) 等條件,都是影響業者做成決策的關鍵要素 (Brandenburger & Nalebuff, 1996 / 黃婉華、馮勃翰譯, 2017)。尤其決策中的契約條件也相當重要,因為合作需要藉由契約形成策略性且系統性的互惠關係,合作成功的機率才會上升 (Park & Russo, 1996)。就 OTT 競合賽局來看,作為共同投資者間的契約條件,主要涵蓋:播出時段首播與否、觀看能否跨螢收視(手機、筆記型電腦、平板電腦)、播出的區域(收視的範圍)、內容獨家與否、分潤機制等契約因素都可能改變雙方合作後的綜效價值,乃至影響雙方的合作狀態。

因此綜合整個賽局場域所涵蓋的決策條件與影響要素,整理如下表 2:

表 2 影響合作綜效要素

影響合作綜效要素	
參賽者 (player)	I. 競爭者與互補者/合作對象 II. 對手的策略相關訊息 (information)
報酬 (payoff) 與效用 (utility)	I. 投資成本與獲利 II. 獨佔資源: 用戶使用基數、行銷能力、內容產製能力、資金資源 III. 綜效價值: 共同投資的獲利成果(市值、付費數) IV. 合作契約條件: 播出時段首播、跨螢收視、播出的區域、內容獨家、分潤機制

資料來源:本研究整理

二、 經營誘因與風險

OTT TV 產業是一個既競爭又合作的市場(劉幼琍, 2017)。在競合賽局場域中, 各參賽者的高度變動性與重疊性, 複雜化了企業與利益關係人間的互動, 由此可知, 合作並非都能帶來效益, 存在失敗、風險與不確定性, 即使平台合作能夠匯聚資源或擴大經營規模的方式來降低投資風險, 但在合作過程中, 企業與其利益關係人相互受到的影響或雙方期待的落差, 反而會降低合作的意願, 尤其當合作風險高於誘因的競合情境, 以及訊息不完全的狀況時, 業者傾向選擇不合作或不分享資源, 因為此時不合作才有可能是業者的理性決策, 形成一「非合作均衡」(何嘉惠等人, 2005)。

前述文獻回顧雖然根據相關資料做成如表 1 台灣 OTT 業者合作態樣之分類, 卻難以實際呈現台灣 OTT TV 業者是如何決定組織定位與經營模式, 乃至確定合作夥伴與商業策略(林翠絹, 2020), 而既有模型的選定, 優點在於可以明確賽局的範圍, 得以綜合考慮合作的對象(參賽者)、合作的綜效(附加價值), 並在特定的合作條件(規則)下, 因業者的特性(認知)差異, 型塑合作策略的建構(Brandenburger & Nalebuff, 1996 / 黃婉華、馮勃翰譯, 2017)。但若 OTT TV 業者的經營模式或價值定位僅仰賴母公司既有業務的獲利而不願向外尋求合作, 這就有可能限制決策的結果, 讓業者排除尋求合作夥伴或共同投資之關係。

以台灣的電信與電視起家之 OTT 業者為例, 在經營內容上就具有自身的合作難題與投資困境。像是電視頻道業者, 大多的平台經營仍處在初始發展的摸索階段, 對母公司的依賴程度高, 平台內容與電視頻道高度重疊, OTT 平台就如同既有服務的數位延伸, 如 2017 年成立的 TOUCH TTV 與四季線上 4gTV 僅放上該頻道的內容供用戶觀看, 內容豐富度有限, 此時 OTT 平台僅是母頻道的輔助角色; 或是電信業者, 以績效為營運核心, OTT 平台收入之於電信營運收入有限, 即使擁有龐大的行動用戶與資本現金流, 在創新投資與影視服務的經營趨於保守, 加上電信平台受電信法的影響, 與其他類平台形成不對稱管制, 降低業者

投資意願（涂敏怡，2017）。

但是從商業角度來看，若業者是為了追求利益至上，此兩種經營方式並不合理，尤其台灣 OTT TV 業者大多看似立基於既有服務，能夠透過各自優勢，在進入數位串流影音市場前就建立起各自優勢差異，但現實市場環境會發現台灣 OTT 平台的經營皆面臨諸多困境與威脅，包含 OTT 市場競爭激烈、付費人數比例偏低、缺乏自製內容與陷入採購版權的惡性循環，以及網路廣告市場受到 Google 和 Facebook 的壟斷等（涂敏怡，2017），處於此市場困境的 OTT 業者，理論上應該要找出壯大平台經營的可能，才能有效建構商業獲利模式，但在台灣的競合市場中並未出現透過合作規模化自身競爭力，創造更大獲利空間的 OTT 公司。

因此除了前述賽局場域中合作策略構成要素外，整理以下業者為創造新價值而成立的合作關係所出現的合作誘因與經營風險，作為後續訪談業者合作動機之參照（Ritala et al., 2014；何嘉惠等人，2005），如下：

1. 企業策略性的定位：合作目的是為建立規模經濟，利用企業間競爭關係，追求擴張市場的可能，特別是區域型或小型的企業會透過加入全球性的聯盟關係，以免被排除在競爭市場外。透過結盟，一方面建構競爭地位，另一方面也能開拓新市場、建立新的價值。
2. 專長與資源互補：由於競爭者在類似的領域經營，同樣擁有對市場的洞察力，可以提供互補資源，在新的市場建立合作可能性。其中，台灣 OTT TV 平台各家屬性差異具備互補合作的可能。像是電信業者擁有較大的行動用戶，可經由大數據分析閱聽眾的喜好來投資目標內容（如 Hami Video、myVideo、FriDay）；製作與發行公司則擅長行銷與影視操作，或內容的開發與分眾族群的凝聚（如 CATCHPLAY+、GagaOOLala），因屬性差異，得以透過結盟進行資源交換與學習。

而過去亦有類似的同業結盟案例，例如，酷瞧與 CHOCO TV 在用戶性別比、內容屬性與技術服務因具有互補性差異，而形成合作關係（顏理謙，

2017年5月29日)，雖然在2018年CHOCO TV被LINE TV買下後，合作也宣布告終，但是為組織資源互補參考之實例。

3. 組織間學習的內部化：透過結盟彌補技術、屬性、內容差異，並有利於創造產品與服務的網路外部性（network externality）、相容性（compatibility）、互相操作性（interoperability），且網路的長尾效應所創造的藍海，仍有諸多挖掘的機會。例如，產製內容與平台技術面的差異，平台業者可尋求與傳統付費電視合作，產製分眾而非小眾的內容，將競爭者轉變為供應商的策略，利於市場的拓展與開發（韓婷婷，2019年11月25日），甚至將競爭者的技術資源轉化為內部資源，形成一種因合作而產生的槓桿作用（Leveragability）使其中一方獲得利益的方式（Loebbecke & van Fenema）。
4. 風險和成本的分攤：此應為業者最大的合作動機，由於提供數位服務所需的成本過於巨大，且風險不確定性，故而通過合作分攤投資風險。例如，通過整合同業資源，以結盟方式取代競爭，提高整體的內容採購之議價能力（歐素華，2015）。

前述四類為OTT TV業者於市場中主要的合作誘因，但是競合策略雖然能快速取得競爭優勢，也會有相應風險產生，包含機會主義者的出現（如出賣盟友而獲取利益的行為）、知識外流（僅有單一方在合作中獲利的「槓桿作用」）或高度仰賴結盟對象導致技術降低的風險（何嘉惠等人，2005），因利益產生「囚犯困境」而喪失彼此的信任，使得合作破局形成的「負面反向衝擊」（negative-reverse impact）之風險危機（Joel Bleeke & David Ernst, 1991），以及過多的變數與不確定性，讓合作關係變得更複雜。這些誘因與風險都是競爭式合作中業者會考量的決策因素，但實務上，業者間究竟是如何做出合作決策，且考量那些資源的交換，則需要透過深度訪談探究細節，才能瞭解業者做出合作策略的動態過程，以及市場中合作瓶頸的產生。

因此，綜合上述背景資料與相關文獻的整理，將影響業者合作考量因素劃分為「決策面」、「經營面」與「環境與政策面」三類，並歸納欲討論的相關要素整理如下表 3，作為後續訪談的資料蒐集方向：

表 3 影響合作策略之相關要素

影響層次	討論要素
決策面	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 合作夥伴 <ul style="list-style-type: none"> - 競爭者與互補者性質 ➤ 合作的資訊與契機 ➤ 報酬與附加價值 <ul style="list-style-type: none"> - 成本 - 獲利 - 獨佔資源 - 綜效價值 ➤ 合作規則（契約條件）
經營面	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 誘因 <ul style="list-style-type: none"> - 企業策略性的定位 - 專長與資源互補 - 組織間學習的內部化 - 風險和成本的分攤 ➤ 風險 <ul style="list-style-type: none"> - 機會主義者 - 知識外流 - 高度仰賴結盟對象 - 負向效果
環境與政策面	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 影視生態環境 <ul style="list-style-type: none"> - 影視產製實力 - 電視媒體規模 - 媒體的品牌力 - 閱聽眾收視習慣 ➤ 政府政策

資料來源：本研究整理

歸類相關影響要素原因在於，單一賽局的分析可擴展至對產業大賽局的理解，為建立個別合作利益與產業效益評估一致之競合分析，將依此作為後續訪談研究的架構，確保業者決策評估與意見蒐集結果，得以直接推論整體產業效益。

第三節 台灣與國外平台合作經驗的發展差異

若國外合作經驗是台灣 OTT TV 可學習的參考座標，為何台灣無法比照國外經驗與合作夥伴建立更深度的合作關係（如合資合營與併購），業者是否有思考過競合策略作為經營策略的可能。因此除了企業競合決策的影響因素外，期待台灣 OTT 產業能夠朝向國際經驗發展，則需要更進一步瞭解境外業者的合作情境條件與台灣的差異，以下針對境外 OTT TV 平台的合作案例進行探討，找出境外平台成立的情境背景與台灣市場環境的差異。

一、 國外 OTT 合作趨勢

由於各個國家的影視能力差異而演化出不同的 OTT 合作情境，針對美國、英國、澳洲、韓國、日本的合作案例之形成背景整理如下：

1. 美國：剪線潮改變收視轉向，從合資合營再到併購與規模競爭；

由於美國付費電視價格高，網路影音串流服務提供用戶以相對低廉的價格享受豐富內容，使得有線電視快速衰退，收視用戶轉為使用網路影音串流平台，同時加速 OTT TV 市場的競爭。以 Hulu 為例，目前經營權由迪士尼掌控，但最初是 Comcast 旗下的 NBC 環球、21 世紀福斯公司（21st Century Fox）、迪士尼集團（Disney）與時代華納（Time Warner）共同持股合資，而後華納受到 AT&T 併購、Disney 併購 21 世紀福斯，再到 Disney 收購 Comcast 持有的 Hulu 股份（楊安琪，2019 年 5 月 16 日），可看出美國 OTT 市場以合資、交叉持股，與集團間收購的方式規模化平台的經營，與市場中的先行者 Netflix 與 Amazon prime video，以及 2019 年加入的 Disney+、Apple TV+、HBO Max 等平台相互競爭。

此外，Amazon 於 2021 年以 84.5 億美元收購電影製作公司米高梅（MGM），以迅速擁有 007 系列等經典 IP 的版權，強化自身的片庫資源與市場競爭力（張正芋，林治平，2021 年 5 月 26 日），除了透過併購來規模化平台外，獲取經營資源亦是美國業者在整併上的主要目的。

2. 英國：公共廣電的數位轉型，以 BBC 為首之內容整併；

英國公共廣電服務業者積極投入數位轉型，如 BBC 成立的 iPlayer、ITV 的 itv HUB 等，亦透過合作提供更多的數位服務，像是 2012 年成立的 YouView，由 BBC、ITV、Channel 4、Channel 5 四家無線電視業者作為內容供應商、BT 和 TalkTalk 兩家電信業者與終端傳輸公司 Arqiva 等 7 家業者組成的混合型電視平台 (hybrid television) (Andrew, 2010)；此外，較特別的是 BBC 與 ITV 各自己先行建立 OTT 平台，但仍共同出資成立 BritBox 平台，並以「國家利益」(national interest) 為由對抗 Netflix 的影響，ITV 出資 6500 億英鎊 (約 24.5 億台幣) 打造英國原創內容 (Jim Waterson, 2019；Mark Lawson, 2019)，2019 年末至今也逐步向外拓展海外市場，除了於英國、美國、加拿大、澳洲等英語系國家提供服務外，2020 年也宣布將服務擴展至全球 25 個國家，涵蓋歐洲、亞洲、中東、南美與非洲 (Naman Ramachandran, 2020)。

3. 澳洲：當地既有媒體集團具規模化特性，透過與跨國平台合作以增加訂戶數；

澳洲有線電視 Foxtel 由梅鐸 (Rupert Murdoch) 澳洲新聞集團 (News Corp Australia) 與電信業者 Telstra 共同出資成立 (David Knox, 2013)，並於 2017 年提供 Foxtel Now 的網路電視服務 (即 OTT TV 平台)，同步既有電視頻道內容，並與 Netflix 合作將內容上架至其機上盒，大幅增加收視用戶；除了有線電視成立的 OTT TV 外，澳洲的 Stan 公司則是由娛樂公司 Nine Entertainment Co.與 Fairfax Media 合資成立，而後 Nine Entertainment 收購 Fairfax Media，成為旗下 Nine Digital 的子公司 (Miranda Ward, 2015)。

4. 韓國：無線電視與電信業者的合資合營，再到平台整併；

韓國 2019 年成立的 Wavve 是 POOQ 與 oksusu 兩家 OTT 平台整併而成，POOQ 的前身是三大無線電視台 KBS、MBC 與 SBS 投資創立 (通傳會, 2019)，而 oksusu 則來自電信集團業者 SK 創立而成，這些公司在合併後皆持有 Wavve 之股權，成為韓國最大的 OTT 本土平台。Wavve 亦於 2021 年 3 月宣布將投資 1

兆韓幣（約 232 億台幣）於 2025 年前的原創內容，積極擴大投資，並引入跨國企業如 Netflix 或 Disney+ 的投資合作（Lim Jang-won, 2021）。

5. 日本：政府政策推動電視聯播網的合作，以對抗外來服務；

日本的五大電視聯播網，包含日本電視台、朝日電視台、TBS 電視台、富士電視台、東京電視台在總務省指導下共同推出無廣告的 TVer，在電視節目播出後的 7 天內都能免費觀看的模式，來凝聚閱聽眾（The Japan Times, 2020）。

綜合上述合作案例可歸納出境外平台常見的四種合作模式，一為電視電信合資合營成立平台，或是本身已建立影音串流服務平台，但平台的母公司之間仍合資成立平台；二為媒體集團間相互整併，規模化平台的經營；三為與大型跨國平台合作，擴大閱聽收視；最後則是經由政府推動合作，以促進當地業者的競爭力。

總體而言，美國 OTT TV 的形成較屬於傳統媒體與新媒體的競爭關係；英國、澳洲 OTT TV 則是既有媒體集團與新媒體的整合；韓國、日本則像是對抗境外串流媒體的入侵而共同成立的平台（黃靜蓉、巫尹文，2020）。雖然每個國家的 OTT 合作關係之產業背景各有不同，但目的皆是為了規模化平台經營，或強化產業競爭力與跨國大型平台抗衡。

其中，會發現這些「合作」大多是以整併既有的內容供應商作為主要策略（如媒體集團、電視聯播網或 IP 公司等），從平台經營角度來看，是為因應數位轉型與內容供應商合作以凝聚收視並提升市場競爭力的方式，而對內容供應商來說，則是為了抓住收視習慣轉移的閱聽眾，進而提供各種收視管道，以維繫原本內容製作投入的獲利來源，通過內容產製與平台通路的結盟來規模化經營，以降低創立前期的長時間成本消耗，又能不斷投入核心內容，建立起能與具備雄厚資本和片庫資源的影音串流平台 Netflix 或其他紛紛崛起的 OTT 相互競爭的實力。

二、 台灣 OTT 內容整合走向

台灣 OTT 業者於 2016 年進入市場之初，平台業者在內容經營主要著重在採購內容與跨通路的合作，相較於境外業者透過與內容業者結盟所建立起的競爭力，

本土業者僅將具有產能的電視頻道或製作公司視為供應商，而未有進一步的資源互動。但是近年與當時各家在內容策略上單打獨鬥的情境相比，業者也逐步立基於各自屬性優勢差異，開啟不同的內容商業合作。

以現階段台灣平台內容產製相關案例會發現，台灣 OTT 部分業者願意將資金投入在內容產製，並與具有產製動能的對象合作，如 CATCHPLAY+、myVideo 和 FriDay 等與公視合資合製原創戲劇的模式，平台業者會透過合作投資製作內容，取得優質內容的版權，而具備產製能量的電視業者，也會納入更多的投資者，以生產出優質內容。

此外，也有透過政府國發基金而合作建立的製作公司，如 2019 年 10 月 KKBOX 集團、文策院與日本朝日放送集團共同投資成立的 IP 創投公司「七十六號原子」，創作精緻台劇來延攬合作對象與投資方以建立合作夥伴關係，例如，myVideo 成為了《76 号恐怖書店之恐懼罐頭》、《違反校規的跳投》等作品的投資方（楊安琪，2019 年 08 月 22 日）；又或是，文策院於 2020 年 7 月攜手 CATCHPLAY+ 共同投資成立「SCREENWORKS 影響原創影視股份有限公司」，開發具有國際共鳴之題材，試圖引入資金與國際合製模式（毛履兆，2020 年 07 月 30 日），都是本土業者整合內容產製資源，以強化平台內容之案例。

其中，競合理論提到政府作為整個商業賽局中的第三方參賽者，會影響業者的決策（Brandenburger & Nalebuff, 1996 / 黃婉華、馮勃翰譯，2017），推進業者建立合作的可能。而 2019 年文化內容策進院（以下簡稱「文策院」）成立後，積極扶植台灣影視內容的開發、投資成立影視製作公司，加上各家業者願意為台灣影視內容努力時，便創造了許多吸引業者合作投資的新契機。以 myVideo 為例，因為投資契機，使其認識《我們與惡的距離》的製作人與大慕影藝總經理，雖然沒搶下《與惡》版權，卻也得到了後續投資《做工的人》這部成功作品的機會（劉慧茹，2020 年 8 月 2 日），此時政府角色雖未直接促成業者合作，也間接製造了業者相互認識的機會，此機會對經營者或是決策領導階層的業者來說相當重要，

反而會推動有投資意願的業者，進而促成更多合作或深化合作關係的可能。

再者，新媒體暨影視音發展協會（NMEA）於 2021 年 3 月初提出的 Project X 計畫，希望垂直與水平整合 IP 原創內容、製作、經紀、出版，以吸引台灣的金融集團、電信業者、電視台、OTT 平台、電商平台等投資加入，以降低業者投資風險（張均懋，2021 年 3 月 2 日）。若政府作為此合作模式的領頭羊，在規劃、執行、政府與民間廠商間的信任，以及各家業者間的收益分潤與競爭關係等，都會影響整個計畫的長期運作，除了現階段政府的補助與扶植，政府作為重要的第三方參與者，或許是匯聚影視產業力量的重要一環，尤其文策院將攜手台灣 14 家內容業者打造台流（文策院，2021），若 OTT TV 業者能在政府的推動下深化合作，將可能創造新的商業模式。

前述案例是現階段台灣 OTT 業者在原創自製內容之策略，以及政府在影視端所推動之內容整合走向，儘管 OTT 產業在內容合作上處於剛起步的階段，且尚未產生實質循環效益，但卻是推動獲利循環發生的重要起點，因此期待業者共同投資與合力凝聚產業力量，並在時空與情境的推移下產生更多合作獲利契機。

三、 國內外合作差異

有關國內外的合作差異比較，結合第二章第一節之合作獲利循環圖之五階段（可參考圖 4）作為比較項目，並歸納國內外 OTT 合作市場環境差異如下表 4：

表 4 國內外 OTT 合作市場環境差異比較表

比較項目		境外 OTT 市場環境		台灣 OTT 市場環境
生態系合作	政策面	美國	商業廣電服務	政府提供影視製作的前端補助與資金媒合； 政府加入共同投資成立原創 IP 公司；
		澳洲	自由經濟市場，OTT 平台大多來自既有媒體集團的結盟與併購	
		英國 韓國 日本	公共廣電服務 政府政策以文化保護為目標，整合 OTT 平台	自由經濟市場，各家業者獨自成立平台，形成規模小且分散之市場現況

生態系 豐富程 度	美國	Netflix：開放生態系之 合作策略 HULU：媒體集團的收 購與整併 Amazon prime video：併 購電影製作公司以持有 大量片庫資源	缺乏巨頭式媒體集團，且 電視與電信並未有整併 或合營公司的結盟關係； 影視產業各方的連結並 不緊密，尚未形成穩定合 作的生態系
	澳洲	Foxtel Now：媒體集團 與電信的結盟，並引入 跨國資源的進入 Stan：娛樂公司對媒體 公司的收購	
	英國	BritBox：公共電視服務 的擴大	
	韓國	wavve：電視與電信的整 併與跨國資源的引入	
	日本	TVer：五大電視聯播網	
資 源 與 內 容 經 營	內容投 資規模	境外業者本身經濟規模就相當 龐大，具備投資動能，例如： - Netflix 2019 年的原創投資 高達 175 億美元(約 5000 億 台幣) (2020) - Amazon 以 84.5 億美元(約 台幣 2,350 億元)收購 MGM 來取得片庫資源 (2021) - BritBox 出資 6500 億英鎊 (約 24.5 億台幣)打造英國 內容 (2019) - Wavve 將投資 1 兆韓幣(約 232 億台幣)於 2025 年前之 原創內容 (2021)	平台業者、製作公司、電 視台等透過合作匯聚資 源與資金，並加入政府補 助金，以投入內容產製； 台灣市場需要政府加入 與扶植，以鼓勵內容投資 (如第一哩路與最後一 桶金)
長 時 間 凝	市場力	通過結盟與整併，匯聚區域性或 全球性市場，累積競爭資源	本土平台難與跨國平台 競爭本土 OTT 消費市場；

聚 流 量			台灣較少跨區域經營之 本土 OTT
提 高 服 務 競 爭 力	吸引付 費使用 的條件	透過平台的數據基礎，提升平台 服務與使用價值，並建構原創內 容產製的重要依據，且競爭條件 包含： - 資本與經濟規模 - 原創產製能力 - 龐大且豐富片庫 - 媒體品牌力	平台端的產業數據基礎 尚未完備； 產製端仍面臨資金困境， 尚未發展出台灣原創 IP
長 期 的 合 作 獲 利	效益	投入的資源所匯聚之流量，得以 持續投入原創製作，形成正向獲 利循環市場	經由各方利益關係人的 合資製作以產製精緻台 劇，但商業合作規模不 大，資源較難回流至投資 端與產製端

資料來源：本研究整理

對比國內外業者合作的組成條件與情境之差異整理，會發現境外業者的合作模式形成相較台灣健康的 OTT 市場環境，其中歸納國外的市場情境具備以下幾項條件，且這些市場條件的差異可能是造成台灣業者不能合作的瓶頸：

1. 合資合營的電視業者，本身經濟規模就相當龐大，具備投資動能；
2. 各國合作的電視業者本身具備龐大影視片庫與內容產製實力；
3. 既有影視生態成熟，有辦法預期合作效益；
4. 電視媒體具有品牌力，既有收視用戶龐大，能夠直接將各自的收視群眾從電視轉移至數位平台；
5. 民眾付費收視習慣的養成；
6. 影視環境具有合作情境，即傳統媒體本身就是企業集團合資成立；
7. 公共廣電服務的環境，利於政府政策推行。

這些境外合作案例本身的影視產業與媒體規模就相當完善，如美國、澳洲在數位轉型過程中，OTT 平台的創建比較像是企業間的併購重整，或是因應科技發

展而提供數位服務；或如英國因為公共服務的影視內容產能豐富，透過合作來凝聚不同收視習慣的用戶，把握住轉移至其他載具的既有閱聽群眾；而日本與韓國則因公共廣電環境與政策因素，以文化保護為目標共同對抗跨國平台，如韓國 Wavve 就以發展成全球媒體平台為目標而共組成型。雖然這些國家推出的 OTT 服務並未具有 Netflix 的先行優勢，但藉著整合影視資源而發展出的 OTT 服務仍在近年逐步向外擴大，顯見未來主流市場必然是串流市場之發展導向，尤其境外業者通過合作匯聚資源之正向循環效益的形成（如表 4 之整理），亦是台灣 OTT 業者應走向境外合作模式的優點。

但由於境外的集團式企業，結合了龐大的資本規模、電視的產製實力、片庫的豐富度、媒體的品牌力、閱聽眾的收視習慣、政府政策等（彭芸，2020），這些情境條件可說是台灣與境外合作模式最主要的差異，也是形成境內外影視生態的規模差異的原因。因此雖然過去相關訪談研究中，有業者認為台灣環境與美國大不相同，不能一味將境外模式或 Netflix 模式直接套用至台灣產業生態，但是平台的合作獲益思維，卻是台灣平台在做出規模化或差異化的過程中可以重新思考，並借用來轉化成台灣模式的途徑（黃靜蓉、巫尹文，2020），例如開放性合作策略的挪用與循環效益的體現。

其中值得探究的是，境外的內容供應商大多是資本雄厚的媒體集團，或是擁有豐富片庫的 IP 公司，自身擁有的資源都可以獨立經營 OTT 平台，但他們還是選擇合作作為進入數位市場的策略，對比台灣的無線電視、有線電視、頻道供應商、電信業者等，在進入市場之初，皆未選擇合資合營或併購的方式建立 OTT 平台，在片庫量、產製量、資本規模無法與國外平台比擬，甚至尚未建立閱聽收視習慣的狀況下，業者仍是選擇單打獨鬥的形式經營內容並各自進入市場，明顯不具有規模實力能與境外平台抗衡，在此市場環境條件下，業者選擇合作的風險難道會比獨自經營的風險來得高？

再者，合作所創造的綜效價值都可以從這些境外案例得到證實，以 HULU 為

例，於 2017 年發行《使女的故事》(The Handmaid's Tale) 的原創系列獲得回響開始，打破過去被認為是傳統電視頻道的舊內容整合角色 (aggregator)，重新塑造品牌印象 (David Curry, 2021)，而後 Disney 也加速收購 HULU 股權，於 2019 年收購 AT & T 持有 9.5% 股權後，市場價值從 2018 年的 93 億美金竄升至 158 億美金 (約 4,500 億台幣) (陳穎芃, 2019 年 4 月 16 日)，HULU 的使用者也從 5,400 萬上升至 8,200 萬用戶。可見深化合作所產生的綜效效果，不僅凝聚用戶，更讓資金重新回流至平台且得以持續規模化的運作。

由此可看出，境外業者合作無論是為了匯聚閱聽眾或是豐富片庫，是為了將資源回歸內容生產，形成資金正循環獲利的合作模式，相比之下，台灣各家 OTT TV 成立之初未建立合作形式，導致收視流量的分散，缺乏足夠資源經營內容。而現階段台灣業者的狀態較像是早期的 HULU，各家大多以內容整合作為平台經營目標，整合舊電影與電視頻道內容或低成本影片，缺乏新穎的原創戲劇來重新打造閱聽眾對其品牌印象，即使有業者努力自製內容，卻也無法長期且不間斷的提供高品質影視作品，以改變台灣用戶的收視習慣及對本土平台的付費使用。

雖然台灣影視市場環境條件不佳，但也因為台灣內容產製端具有製作精緻台劇的能量，因此並非沒有突破口，反而更加期待台灣 OTT 業者能如境外模式一樣強化內容整合，運用各自佔據影視市場上下游的不同優勢，共同經營內容匯聚台劇市場，並重新建構台灣閱聽眾對本土 OTT 原創內容之品牌印象，以形成正向循環獲利的結果。

第四節 小結

本章節的文獻回顧在於建構後續研究分析的基礎，藉由台灣 OTT 的內容合作與經營現況之整理，對台灣整體 OTT 市場有一定的認識，利於後續訪談對象的設定，並釐清業者為何不合作或深化合作的決策想法，而賽局模型的應用在於發現市場問題，結合後續訪談資料，以描繪台灣市場競合動態，深入剖析 OTT 產業競合困境與瓶頸的原因。

此外，透過國內外資料的比較與彙整，研究期待台灣 OTT 業者也能走向整合內容資源並強化市場競爭力的境外模式，為產業帶來正循環效益的結果，但現階段市場中業者並未選擇境外合作模式作為經營的手段，某程度代表 OTT 產業存在無法讓業者做出合作決策的因素，或是有其他業者不願意以此模式結盟的理由，因此接下來的研究將試圖運用前述建立起的分析工具，來探討台灣 OTT 合作瓶頸出現的關鍵因素，並找出突破的解方。



第三章 研究方法

本研究有兩大重點，一是業者做出合作或不合作決策的實際條件與情境，二是透過業者決策的考量因素，來找出 OTT 市場中的競合瓶頸，藉此進一步探討強化產業合作的可能。研究將以質性研究的深度訪談法，針對前述文獻探討所整理出的合作與不合作的假設情境與條件，找出業者在實務操作上所遭遇的問題，瞭解業者無法合作的原因，以及政府的產業扶植政策扮演促成業者合作角色的可能性，並採取半結構式訪談法，試圖尋訪 OTT TV 業者、內容業者或相關產業人士，以取得研究較完整的分析資料。

第一節 研究問題與架構

一、 研究問題

根據文獻回顧發現，台灣 OTT TV 在合作上相對於國外合作模式的緊密程度較低，影視產業的上下游業者與 OTT TV 業者間仍具有相當大的合作空間，但從購買版權獲利的單打獨鬥到業者間的「內容獲利」合作模式中仍有一段距離，而為瞭解業者合作的瓶頸，以及深化合作的可能，以達到產業的正向獲利循環。研究從平台業者與內容業者的競合賽局角度，試圖勾勒出業者在競合情境可能關切的重點，並統整研究問題如下：

1. 在面對 OTT TV 產業全球化的競爭市場下，台灣 OTT TV 平台業者與內容供應商的合作瓶頸為何？受到哪些因素的影響？
2. 台灣 OTT TV 平台業者與內容業者間雖有部分商業合作，但如何深化彼此的合作關係，促使業者建立更進一步的合作關係（如合資合營或併購）？
3. 台灣 OTT TV 平台業者與內容供應商在實務操作上，是如何形成合作賽局？此賽局場域中包含那些要素？合作賽局的條件假設是否符合業者的決策情境？

二、 研究分析架構

本研究的訪談資料蒐集與分析方式，整理成如圖 9 的研究架構，以利後續

研究的執行與時程規劃：

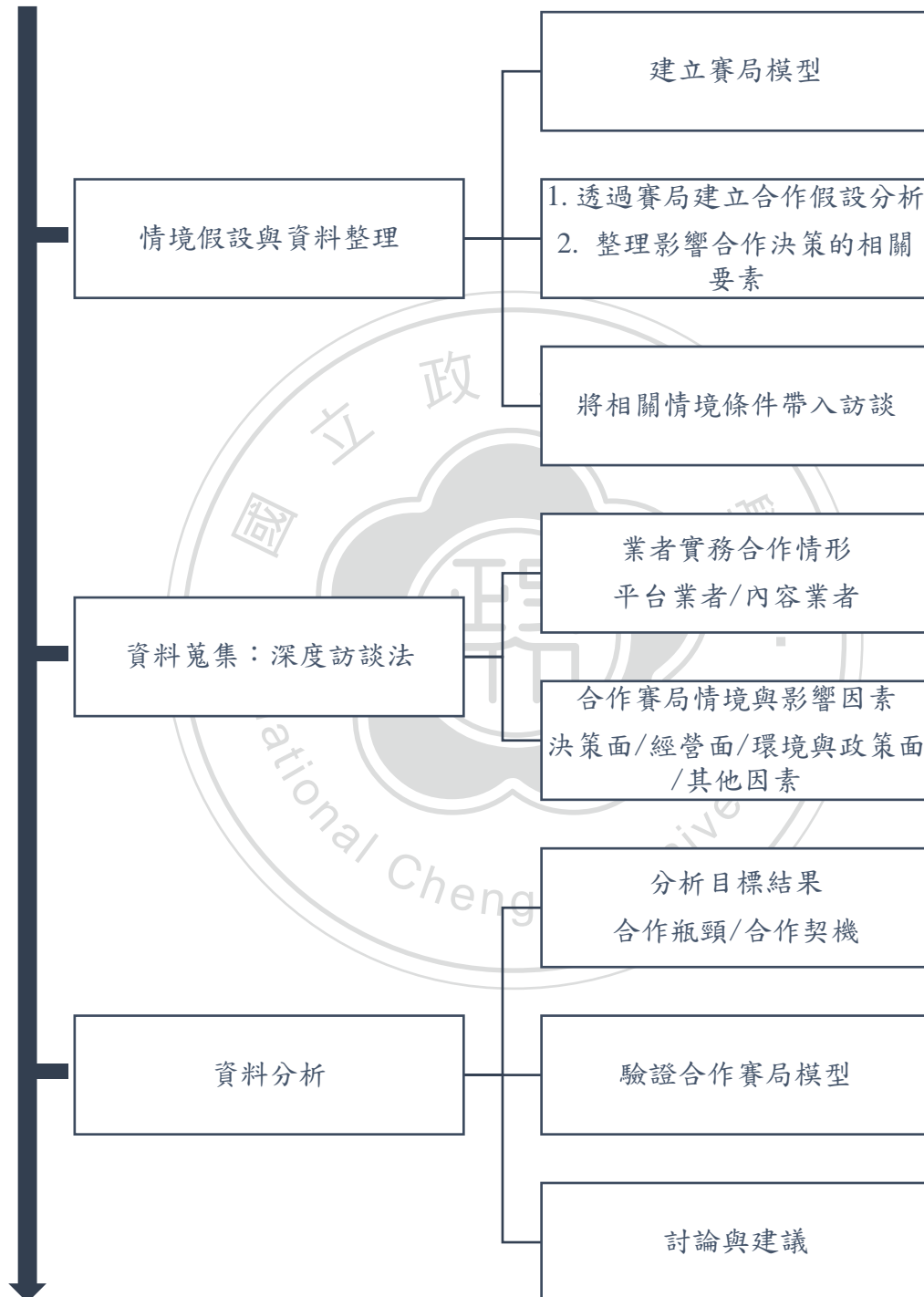


圖 9 研究分析流程圖

資料來源：本研究繪製

研究會先就文獻回顧的部分建立 OTTTV 競合賽局模型，將文獻中的競合假設與相關市場環境條件等要素，作為擬訂深度訪談問題之參照，試圖將競合情境帶入訪談，探討業者實際的決策評估與既有假設的異同，以利資料歸納與處理。研究分析將併入文獻回顧所建構的合作模型，彙整訪談資料進一步歸納市場競合走向，以驗證與模擬實際競合市場現況，透過簡化 OTTTV 平台端與內容產製端雙邊競合的單一賽局，擴展至整體產業大賽局的分析，試圖找出造成合作瓶頸的關鍵原因，並深化討論突破合作困境的可能方法。

第二節 資料蒐集方式

有鑑於業者在商業決策面的考量並未出現在公開資料，為確切深入瞭解業者決策想法，研究方法將使用深度訪談法進行資料蒐集，並尋訪 OTT 業者與相關業內人士進行訪談，期待能找出業者在產業面的合作困境，以作為未來相關產業研究與政策制定之參考資料。

一、 深度訪談法

Kvale (1996) 提出兩種深度訪談的隱喻，為「礦工隱喻」(miner metaphor)，以及「旅行者隱喻」(traveler metaphor)，認為有意義的知識或資訊需要經過挖掘，受訪者詮釋的故事需要經過轉化與建構。為達到實際想要瞭解的知識的深度和廣度，發展出新觀點，運用深度訪談法來蒐集研究對象的經驗與想法，將之作為研究分析的重點資料。

深度訪談法可分為「非結構式」、「半結構式」及「結構式」訪談三種類型(胡幼慧，2008)，本研究採取「半結構式」的訪談形式，以設計過的訪談大綱作為引導訪談對象的基礎題目，藉以針對研究目的進行深入提問，並期待研究對象能夠依據研究問題，充分表達立場與觀點，以及實際經驗的分享。此外，深入訪談的特點在於結合結構式的主題與彈性的互動，以引導受訪者能更切中問題核心，讓回答具有深入性與詮釋性藉此從中創造新想法與知識 (Jane Ritchie & Jane

Lewis, 2003／藍毓仁譯，2008)。由於本研究除了想探討業者在合作與不合作決策中所遭遇的瓶頸外，亦想找出加深業者合作的可能契機、或針對困境給出具體建議，因此將採取半結構式訪談作為資料蒐集的方式和深入分析的依據。

二、 訪談對象設定

本研究欲訪談的對象聚焦在 OTT TV 平台業者與相關影視產業人士，從中探討業者為何並未向國外經驗的合資合營模式前進，過程中可能遭遇的瓶頸與無法深化合作的原因。爬梳相關文獻與新聞資料後，發現僅有少數幾家針對平台的核「內容」進行相關合作投資，因此選定現階段已具有合作模式的業者進行訪談，據此進一步討論此模式是否有深化合作關係的可能。

而本研究列舉的台灣本土 12 家 OTT 業者，其中有與內容業者合資製作內容的業者，主要有四家，分別為 CATCHPLAY+、GagaOOLaLa、myVideo、FriDay，且這些業者的跨國合製和合資合製模式較貼近境外「內容獲利」的合作模式，為兼具本土品牌又投資精緻台劇的平台，因此聚焦尋訪這些 OTT 平台業者，並探討這幾家業者與其合資合製之內容供應商的決策考量。同時本研究也期待能夠從多視角觀察 OTT 產業以深入探究合作議題，亦納入與 OTT 業者合作的內容產製業者與業內人士的角度作為資料蒐集的來源，試圖更全面的瞭解 OTT 競合市場之困境與合作夥伴間的交互影響。深度訪談之受訪者姓名與訪談名單整理如下：

表 5 受訪者名單

類別	姓名	公司	職稱	營運方向
平台業者	陳紹勳	CATCHPLAY+	數位版權與內容 營運總監	影視發行製作 公司
	陳弘軒	GagaOOLala	執行長特助與專 案執行	

	呂筑君	遠傳 (FriDay)	數位娛樂服務處 經理	電信公司
	黃漢臣		匯流法規暨公共 事務處經理	
	黃志雯		匯流法規暨公共 事務處副理	
	邵珮如	myVideo	台灣大哥大影音 事業處副處長	媒體集團
內容業者	湯昇榮	瀚草影視	總經理	影視製作公司
業內人士	郭哲瑋		資歷： 文策院專案經理 LINE TV 經理 三立電視行動媒 體部主任	

資料來源：本研究整理

註：訪談日期在 2021 年八月至十月間，以線上視訊方式進行 1-2 小時的訪談。

三、 訪談大綱

訪談大綱的設計，主要結合商業賽局中的元素與訊息，試圖從現階段可蒐集資料，歸納出影響業者競合環境中的所有要素，並將之劃分為「經營面」、「決策面」與「環境與政策面」等三大構面的討論以擬定訪談問題，訪談也將從這幾個角度探究業者在實務操作上所面臨的困境，找出合作瓶頸與強化相互合作的契機。

由於訪談對象的營運屬性仍有不同，討論側重亦有所差異，大致列為表 6 的訪談問題，再就三大研究問題與對象差異彈性調整提問方式，以利深入追問及資料蒐集。

表 6 訪談大綱

訪談目標	訪談問題擬定方向
瞭解業者對合作議題的看法與實務操作情形	
<p>合作是否為業者經營策略？OTT 業者與內容業者結盟合作的可能性？願意或不願意合作出資的關鍵因素為何？</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. OTT TV 的經營、內容不可或缺，請問您認為「合作」是貴公司的內容經營策略嗎？在平台的經營上，是透過投資或經營內容來達到正向獲利，還是有其他獲利來源維持平台的營運？是否可以大致描述目前在內容投資上的合作對象？ 2. 請問您認為透過與內容業者「合資合營」或「併購」的合作模式能否幫助貴公司在經營內容上得以平衡收支、降低風險？貴公司過去是否有考慮以此類合作模式經營 OTT TV 平台？有或無，請說明原因。 3. 於本研究的 OTT TV 業者與內容業者合作親密程度的光譜圖中，現階段台灣平台業者大多傾向光譜左端的合作模式，您認為台灣 OTT TV 在經營上較少光譜右端的合作模式（合資合營、併購）原因為何？
探討影響合作與不合作的因素	
<p>(一) 經營面</p> <p>業者在面對 OTT 全球化的市場競爭環境下，應具有經營面的合作誘因，但過去業者在成立 OTT TV 時，並未與其他業者合資合營成立 OTT 平台的原因為何？</p>	<p>➤ 誘因</p> <p>4.1 您認為「合作」策略對貴公司是否具有經營誘因？若有，<u>以下情境</u>是否為貴公司選擇與內容業者合作的經營誘因？或有其他合作動機？請說明。</p> <ol style="list-style-type: none"> A. 透過合作建立規模經濟、擴張市場，以免被排除在競爭市場外 B. 與內容業者合作，建立資源互補關係 C. 透過結盟學習競爭對手的技術，轉化為內部資源 D. 與合作夥伴分攤投資風險與數位服務所需的成本 E. 其他誘因

	<p>➤ 風險</p> <p>4.2 承上題，若無，以下情境是否為貴公司不願選擇合作的原因？或有其他考量？請說明。</p> <p>F. 擔心受到合作方的出賣(如利用合作關係將資源、知識技術外流)</p> <p>G. 認為合作風險或成本太大</p> <p>H. 其他經營考量</p>
<p>(二) 決策面</p> <p>台灣 OTT 平台業者與內容供應商在決定合作與不合作時，考量的因素為何？是否受到賽局場域各元素（如參賽者、投資成本與報酬、投資訊息）的影響？</p>	<p>5. 若今天會選擇與內容業者「合作」，請問可能的決策考量為何？以及會如何做成決策？並簡列以下情境與您討論。</p> <p>A. 合作夥伴的選擇</p> <p>a. 會如何尋找合作夥伴？是否有特殊的合作契機？[例如，如何決定與該導演、編劇、演員合作？]</p> <p>b. 是否會考量合作夥伴的以下特性？[例如，用戶基數、內容行銷能力、內容產製能力、企業規模，或其他，請說明。]</p> <p>B. 影視作品的投資</p> <p>a. 請問貴公司在與其他公司共同投資內容時，是如何考量成本與獲益的？以及是如何考量投資風險，並決定影視作品的投資？</p> <p>b. 最近一部共同投資的影劇或台劇是否得到貴公司預期的效益？</p> <p>C. 合資的契約條件</p> <p>a. 請問業者是如何建立合資合製（包含跨國合製）的契約？</p> <p>b. 合作契約中條件的設定是否會影響貴公司的獲利與合作情況？ [例如，播出時段為首播與否、能否跨螢收視（手機、筆記型電腦、平板電腦）、播出的區域（收視的範圍）、內容為平台獨家與否、分潤機制等，或其他，請說明。]</p>

	<p>D. 是否有其他合作的綜效價值產生？例如，非以合作獲利為考量，而是有其他誘因？</p>
<p>(三) 環境與政策面</p> <p>台灣 OTT TV 市場環境中，合作可能遭遇到的問題與瓶頸為何？產業規模、收視人口、產製生態、政府政策等是否為業者考量的因素？</p>	<p>➤ 影視生態環境</p> <p>6. 請問您對台灣 OTT TV 的市場環境，如台灣影視產製實力、電視媒體規模、媒體的品牌力、閱聽眾收視習慣是否樂觀？</p> <p>7. 您認為台灣 OTT TV 的市場條件是否會影響貴公司與內容業者的合作決策？例如，影視規模、收視人口、產製生態、政府政策等是否為考量因素？或其他？請說明對貴公司影響的原因與範圍。若非影響決策主因，也請說明不受市場環境影響的原因。</p> <p>➤ 政府政策</p> <p>8. 您認為現階段的政府政策是否會影響(或阻礙)貴公司與其他合作夥伴結盟合作(如合資合營或併購)的可能？</p> <p>9. 您認為現在政府對影視環境的補助與扶植，是否有讓貴公司強化合作策略的考量？現在政策面的資金挹注與過去情況是否有差異或有改善？或您認為政府可以再為企業提供哪些實質幫助？</p> <p>10. 您認為由政府出手推動平台業者與內容業者相互合作(合資合營)，透過經營內容達到正向獲益的合作模式之可行性？</p>

資料來源：本研究整理

註：此問題大綱僅作為訪談的核心方向，實際訪談會依據各家業者屬性及平台上架之內容來調整訪綱，並不斷修正訪談切入的角度，除了能讓業者更進一步了解研究目的，也可以針對各家差異進行追問，以利資料蒐集的有效性。

四、 訪談流程與資料處理

(一) 訪談準備

由於「合作」概念較多樣且廣泛，為讓業者清楚瞭解訪談目的與接續提問的討論方向，訪談時會先向訪談對象介紹本研究著重探討的合作模式之概念，製作簡報解說平台與內容的合作模式和市場光譜圖的呈現作為訪談開場。

因業者的獲利模式是合作策略研究中重要的一環，雖然事前會先於網路蒐集訪談個案的經營背景與次級資料，但網路資料相對零散，且未必能明確瞭解業者實際在內容經營的方式，因此仍會向業者確認經營的獲利模式，並透過已擬定競合框架之訪談大綱聚焦了解業者的合作困境，以有效針對合作議題進一步提問，取得所需之目標資訊，訪談流程如下圖：



圖 10 訪談流程圖
資料來源：本研究整理

(二) 訪談進行

訪談開始前會先提醒受訪者訪談過程將以全程錄音的方式紀錄對話，並詢問受訪者的公司、職稱、姓名等資訊是否能在研究分析中公開發表。由於研究在疫情期間執行，所有的訪談皆以線上視訊方式進行提問與回答。採訪問題之順序不受訪談大綱所限制，傾聽受訪者的回答再做後續追問，以維持話題的延續與受訪者回應的完整度。訪談時間約為一小時左右，最終以獲得研究答案作為訪談完成的標準。

(三) 資料處理

將所有訪談對話以聽打方式做成逐字稿，分類訪談資料，同時與競合賽局歸納之要素相互比對，觀察業者的合作評估視角和內容經營模式與正循環效益的關係，做為第四章研究主軸分析資料，發展研究論述並推導研究結果。

第四章 研究分析

本章根據競合理論與境外合作案例的正循環效益之概念作為研究分析的核心架構，來瞭解業者的決策考量，進而推導競合市場瓶頸形成的主因，提出突破競合瓶頸與市場循環效益的關聯性，來回應本研究之核心研究問題。此外，研究亦再進一步將訪談資料中有關資金循環效益出現的可能問題，做成相關的初步分析，最後彙整台灣影視市場的資金循環痛點，並延伸出 OTT 產業的政策建議和業者市場經營的努力方向。惟須注意本研究以有投入內容製作之 OTT 業者作為目標對象，因此後續的競合討論會從光譜第三階段合資合製出發做成合作分析。

第一節 台灣 OTT 市場競合分析

資料分析先就深度訪談資料結果，從台灣 OTT 平台業者與內容業者的市場決策視角出發，結合既有賽局模型探討台灣 OTT 市場的競合走勢，以進一步釐清台灣數位串流產業出現合作瓶頸的主要原因，並重新理解合作策略之於業者與整體產業所帶來的循環效益，加以探討合作瓶頸突破的可能，以下就訪談資料分析台灣 OTT 市場的競合瓶頸。

一、 競合決策風險考量

論及台灣 OTT TV 產業合作，首要瞭解業者對市場的實際評估視角與決策考量的關鍵條件，畢竟業者不會讓企業的經營陷入危機，勢必選擇利己決策來降低成本或提高獲利，因此依據蒐集的訪談資料，針對平台業者與內容業者的合作決策進行分析：

(一) 平台業者決策考量

對於平台業者來說，為了創造 OTT 服務的價值以吸引用戶付費，影音內容是付費平台經營的重要項目，業者會通過採購內容、合資合製或自製內容的方式尋找適合上架平台之影視作品，也會試著投入原創內容的製作，建立市場區隔以創造更多獲利的可能性，並盡可能找到大量的片庫資源，以滿足消費者的需求。

但是為了取得能夠帶來市場競爭力的內容，同時又要投資於原創台劇的製作，使得各家業者在內容投資成本的風險評估下，皆尚難以一己之力全額投資一部以上的內容製作，即使有能力全額投資或獨立製作，也需要考量投資後的內容回收，但是當評估之內容投資風險對公司營運造成壓力時，便會傾向選擇與其他利益關係人如平台、投資者與內容製作端共同合資製作內容，一方面取得該內容上架平台的機會，另一方面也能降低獨立製作或投資的經營壓力。

跟內容業者的合作一定是選擇，只是今天你要拍一套劇原則上你需要一兩年的時間，一部十小時十集的台劇來講你大概花至少是一年到兩年。還有業者今天願意投資多少金額來拍片，那目前以台灣的戲劇製作成本來講，可能都是五千萬～兩億中間。多數公司原則上為了降低風險會做合資操作，你如果是獨資的話，那個風險對每個公司都很高，所以以目前的狀態多數公司會傾向合資合作。(CATCHPLAY+數位版權與內容營運總監陳紹勳)

此外，也由於近年藉著合資集結各方資源的模式，實務上確實可以拍出具有國際水準且高品質的影視作品，此部分可看出台灣影視製作實力與投資合作的有效性，但是當規模製作之精緻台劇不見得能讓各方利益關係人回收成本時，在無法彌補虧損的情況下，儘管投資方有足夠資金來解產製端的燃眉之急，在內容的投資策略上也會趨於保守且分散，也就是當與產製端的合作無法立即降低成本或增加收益時，此時將資本分散投入於各種內容的採購，成本風險反而會比較低。

電視台之前沒有OTT像NFLX國際業者進來買片的狀況下，台灣電視台很少在開劇，因為開一檔賠一檔。(CATCHPLAY+數位版權與內容營運總監陳紹勳)

台劇的投報回收比率現在真的不好，台劇在台灣平台首播，再拿到國際市場發行變現要完全回收是很困難的，其實每一個作品在播出後回收計算都是業者最難以掌握的部分，那如果這個獲利模式沒有建立起來的時候，高製作費的前端投資就變得是很夢幻。(FriDay數位服務處經理呂筑君)

平台的內容經營除了需要龐大的內容量外，也期待在投資過程找到能夠降低成本，創造額外獲益的可能，換言之，能夠帶來市場、吸引用戶、留住閱聽眾的內容才是平台願意出資的關鍵，但是影視製作與閱聽眾的培養過程必須耗費大量的時間跟金錢，使得合資模式成為台灣業者用來作為內容經營策略的必然選擇。

而有關本研究所探討的境外合作模式（與內容業者建立共營公司或併購關係），受訪者在市場風險評估上皆認為此模式在現階段的台灣影視市場中，可行性並不高，因為難以找到能夠滿足平台內容經營條件的合作夥伴，例如，需要從內容的質跟量來滿足平台經營的需求，同時具備龐大的片庫量和強大的製作能力，以此作為尋找合作夥伴的條件時，受訪者大多以韓國 CJ 公司為例，表示現階段台灣單一家內容業者都無法供應平台經營所需的龐大內容，也沒有足夠片庫能夠藉由共營實際讓資源進到公司營運，但相反的業者也不排除若台灣市場未來能找到類似的製作公司並與其發展共營合作的模式。

當然如果說，有一家台灣公司能像韓國 CJ 有這樣子的能力、產出大量的內容，我們當然未來也會希望朝這個合作的方向走啦，但是因為目前還沒有看到，所以在過去的策略裡面我們並沒有說要找哪一家媒體集團去做合作，因為找不到，就是你市面上，如果以台灣的市場來說，現在是找不到，就是你不管找電視台、製作公司，它的量跟質其實都不夠撐起一個 OTT 平台的運營。(FriDay 數位服務處經理呂筑君)

你說像 Netflix 兩年前投資，他們跟韓國 CJ 簽一個三年的合作合約嘛，那他們可以 promise 它們說，我們三年裡面可以給你，忘記 10 部還是 20 部的不管是獨家、還是幫你製作，那以台灣現階段的内容大概也沒有哪幾家敢 promise 這種東西。(OTT 業內人士郭哲璋)

除了前述的合作條件之外，受訪者亦認為合營/共營公司與併購等深化合作的決策在台灣難以實踐，可能涉及以下面向：

1. 商業機密共享：因為合營/共營公司需要雙邊強大的信賴關係才能夠共享公司的商業機密，斷然合作產生的負向效果會大於最終能產生的效益，反而無法降低經營成本；

那你說要合營的機率，那是要一個彼此很相信對方的公司才有辦法做，你今天如果是合拍片，原則上只要 share 在這套劇上或這個案子上面的分享做到 100% 透明就夠，但如果你今天要找新的 partner 進來合營，那原則上你是整個公司的商業機密都要讓對方知道，那個說實話是有難度的，除非今天這個合作夥伴是有要長期大規模的合作才有辦法。

(CATCHPLAY+ 數位版權與內容營運總監陳紹勳)

2. 資源整併：合作並不必然能整併對方的資源，因為市場中的合作夥伴的資源皆不足，結盟也無法獲得對方現有的用戶數或採購與製作資金，尤其用戶是流動的，即使是擁有龐大客戶資源的電信公司，其電信用戶也不一定轉換成平臺的收視用戶，且一方的資本最終也可能會造成另一方過度依賴而喪失經營的動能；

併的時候還是會牽扯到商業談判。你買下來主要是吃他的用戶數，你是創造你的獲益來源，而不是說你可以省錢，因為其實你省不到甚麼錢的，你還是要花錢買內容，不是他的採購預算就併到你的採購預算裡面，在實務上不會這樣子。(FriDay 數位服務處經理呂筑君)

3. 文化因素：台灣沒有像美國一樣具有併購文化，在影視市場緊密合作案例稀少的前提下，尚無法看出實際併購效益，故而影響最終決策考量。

以目前現在內容業者跟這種數位業者他還是有些文化上面的隔閡拉，那你今天你去併購也好，你去合資也好，他會有個很實際的問題，經營權的歸屬是誰，那誰來領導這個企業，這個公司的走向是什麼，他是以內容方為主導，還是以所謂的數位科技這個來主導，就是你還有牽扯到一個比較細部的企業文化、公司背景阿、還有經營權的歸屬阿。(OTT 業內人士郭哲璋)

綜合 OTT 業者的決策評估，業者為了平台經營考量，會在投資預算有限的情況下，透過合作匯聚產製資源，以降低內容投資風險的合資決策，但現在的市場環境找不到與內容業者深化合作所能帶來的效益，所以業者仍傾向選擇淺層合作的模式來經營平台。

(二) 內容業者決策考量

對於內容業者來說，製作端的時間壓力與製作消耗是最大的挑戰，需要不斷

尋找資源拍片，也需要不斷考慮發片後市場性及成本是否能回收的問題，使得現階段的市場狀態是需要龐大的資金才能緩解製作端的壓力與困境。受訪者亦認為台灣在內容投資上能夠打平製作成本已相當不容易，遑論回收前一部的獲利再投入下一部作品的製作，因此台灣的製作現況是必須要透過合作匯聚資金才會開啟拍片契機。（註：此說法在於投入高成本精緻台劇之製作所要背負的壓力。）

基本上我們拍片都要去貸款，你拍一齣戲三千萬五千萬，我們是拿不出來的，我們要去銀行貸個兩千萬做週轉金，也就是說投資者會一期一期的播給你，它不會一次把錢給你，你永遠都要去處理這些事情，所以這就是一個比較大的問題。每個製作公司拍片都要去養貸款，除非家有房產自己拿錢出來。大部分的製作公司目前來講，都很難說自己獨立完成，它一定要有投資，95%以上吧，他都要有投資、要有平臺確認他才會開始進入到拍攝階段。（瀚草影視總經理湯昇榮）

數位轉型優點在於，為台灣產製端引入新的資金與製作的可能，包含本土平台的重新投資與跨國資本的進入，近年也創造出許多新的影劇題材與內容合作概念。但由於台灣影視資本無法與區域或全球資本抗衡，國內需要透過合資製作，而境外資本則能夠全額投資，儘管國內外平台都有各自評估影視作品的投資與採購差異，如海外資金有全球性與區域性的商業考量或本土平臺經營屬性的不同等，但是當台灣製作出好內容時，本土平臺與本土資金是否有能力留下每部作品的播映權也成為了競爭難題。

國際資本都有自己的一個國際拍片金額在那裡，所以相對來講，他們投資的金額會比台灣高，因為他們是全球資金或是區域資金，所以他們更能夠判斷他們要怎麼做投資；台灣業者就只能鎖住台灣的區域，所以他的投資額如果投一齣戲是三百萬、四百萬，基本上他會從他的會員與用戶人數去計算投資，會去換算說他投資這個有沒有辦法回收。（瀚草影視總經理湯昇榮）

在全球都在搶好內容且海內外資金不斷加入台灣的影視製作環境中，受訪者對於影視前景仍認為不容樂觀，因為無論是本土資本或境外資本，這幾年都在做各種嘗試以找出台劇市場的機會與商業模式，所以資金的投入較大量且充沛，但

未來的投資評估會逐漸轉為保守，以確保每次的投資都能有一定的回收。尤其內容合作對於業者來說是一種投資，但是嘗試的結果勢必會影響未來的決策，在此狀況下，內容業者未來仍需要仰賴不穩定的各利益關係人的資金，才有辦法完成下一部影劇作品的產出。

這兩年大家覺得有機會，所以戲非常多，可是接下來他們就要開始挑了，哪一齣戲我要做全額投資，那一齣我要部分投資，我覺得馬上就會進入到一個狀況，明年後年就出現這個窘況，因為並不是每齣劇大家都會投。尤其平台為了降低風險，會盡量減少全額投資的狀況。(瀚草影視總經理湯昇榮)

那其實最早兩三年前 Netflix 其實也有買一些台灣的獨家，自製一些台灣的內容，Netflix 在亞洲其實很單純嘛，韓國有韓國的戲劇、綜藝，日本的一些動漫這樣子，那他們也是在認定我們，他們在進入亞洲市場這幾年也學到說，其實我只要掌握這兩個國家的這兩種類型的內容，我大概對於整個亞太就可以吃下來了，以我的投報率來講，那我不需要每一個地方都要去。(OTT 業內人士郭哲璋)

(三) 綜合決策分析

綜合歸納平台業者與內容業者的合作評估條件與決策考量(如下表 7)可知，雙邊市場條件尚無法滿足對方所需的經營期待。平台業者需要通過龐大內容吸引消費者來強化平台變現，內容業者需要充盈資源來完成規模製作，因此現階段淺層合作模式的建立，一方面是為因應經營需求，另一方面則來自對影視產業投資難以回收的困境之共同想像，都希望有足夠資源來解決影視端的困境，也希望在數位轉型的過程裡成為資源集結的終點，並於市場環境的推進下做出經營的最小風險之合作決策。

就國內來講，不管是傳統的電視或是新的 OTT，其實這兩端，都還不是一個有好的發展的一個現況，所以沒有足夠的市場前提，沒有足夠的現金去做雙方的合資合營，所以大家其實都是在觀望中，先把自己的本業盡量做起來這樣。(OTT 業內人士郭哲璋)

現階段平台與內容合作層次維持在光譜左端淺層的合作模式，來自於業者對合作夥伴的期待與相互需要，而尚未形成共營公司或併購的境外合作模式則源於整體市場環境（包含平台業者與內容業者雙邊市場）無法滿足此類合作的條件，使得合併成本無法預估，風險遠大於合資製作的合作方式。

表 7 業者的經營期待

	平台端	產製端	結果
經營角度	需要內容	需要資金	合資製作的模式符合雙邊需求
合作期待	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需要具有市場性的內容 2. 具備龐大的片庫量 3. 強大的製作能力 4. 台灣欠缺巨頭式的媒體集團 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資可以達到的規模與金額 2. 龐大的會員基礎與流量 3. 為內容帶來市佔率與影響力的平台 4. 數位平台的技術 5. 平台相容性 6. 行政程序的複雜度 	<p>雙邊都尚未達到彼此共營合作的條件</p> <p>→ 平台傾向採購內容作為經營策略，使得各家平台經營趨於一致，並陷入內容服務重疊的惡性競爭</p> <p>→ 內容傾向將播映權獨家賣給海外平台，以支撐製作</p>
合作困境	內容製作端的供給量與回收率相對較低	平台端的投資與影響力相對較低	雙邊都沒有足夠實力可以維繫共營的基礎風險，即合作無法創造足夠效益

資料來源：本研究彙整受訪者意見

據此，無論是光譜上哪一類合作模式，都無法產生足夠大的效益讓業者願意加深合作關係，進而往合作光譜右端前進。因為台灣整體影視投資資本有限，平台端與內容端各自都需要不斷凝聚資源才能夠完成一部影視作品的製作、行銷與變現，形成現今台灣 OTT 淺層商業合作頻繁的市場態樣。此時的競合關係就容易造成平台間陷入版權的惡性競爭，當相同內容在不同通路上架，不僅分散流量，也會降低用戶付費使用意願；當本土資本無法與跨國資本競爭權利金時，內容業者也會傾向將內容上架至國際平台，找尋更多製作的機會。

因此，在資金進到內容產製的循環獲利中，難以透過合作創造效益。此部分可從建構效益的四大指標與業者的決策評估搭配分析：

1. 影視收入 (r): 尚難評估影視投資的回收結果，單靠內容獲益不容易；
2. 投資成本 (c): 透過合作降低製作成本，為台灣影視市場合作的主因；
3. 業者本身的獨佔優勢 (ma): 台灣的平台端與製作端個別尚不具此獨佔優勢，能夠藉由結盟而迅速建構 OTT 的市場競爭力；
4. 合作的綜效價值 (sv): 合作得以匯聚各方資本製作內容，並提升精緻台劇的製作能量。

由此可知，現階段的 OTT 市場合作效益僅止於透過合作來分散各家內容投資的風險，且此效益未達到資金投資而回到內容產製的成果。

整體而言，OTT 產業的競合來自市場環境與業者經營決策的交互影響，並形成各方條件不足所構築而成的影視市場環境。因為各自的資金都不足以負荷合作進入市場後必須承擔的風險，此風險為資金的投入與回收乃至創造價值的過程，當這個過程無法有效建立起正向循環效益或創造商業價值時，就難以從商業考量決定合作關係，因為台灣市場所能提供的規模經濟之組成條件並不成立，也就是並非單靠合作就能完全解決效益不足的問題。

此狀態在在呈現台灣 OTT 市場的困境，也就是競合的結果不一定能有效凝聚市場或擴大市場時，對平台端與產製端都會造成相當大的經營壓力，這也是業

者認為在此市場中尚未找到商業模式的原因，因為無法透過這個合作機制提高獲利的可行性。因此，並非業者不合作，而是因為台灣 OTT 市場不一定能透過合作帶來有效獲利的正循環，所以才選擇不合作。

綜上可知，無論是何種合作方式，都是業者試圖將資源投進相同籃子並期待回收的過程，在長時間的消耗下，投資需要看到合作能帶來的效益，舉凡降低成本或提高獲益，皆為增進合作信心的方式，但在合作看不見有效回收的狀況，或看不到利於經營的結果時，資金的投入也會逐漸轉為保守，當影視市場的投入存在一定的經營風險，便不會投入資金去支撐合作關係。在難以聚集資源並長期投入資金規模製作之現況下，連帶導致影視人才與內容製作都缺乏培養和孵育的時間與金錢，既有台劇收視用戶便會漸漸流失，更難擴大收視市場，台劇的變現隨之出現問題，最後平台端與產製端都需要仰賴各方資金與政府補助金的支持，才能減緩經營的成本消耗壓力，形成最不樂見的惡性循環結果。

二、 合作賽局情境驗證與分析

本研究運用競合賽局的策略、經營與環境條件列入深度訪談的資料蒐集，探討台灣業者在實務情境的決策背景與條件，並結合訪談資料驗證既有合作模型，進行台灣 OTT 市場競合態樣分析。

(一) 競合決策與實務模型

研究模型以四指標 (r 、 c 、 mav 、 sv) 建立合作模型的報酬假設，經過訪談後發現，業者的合作決策考量在於：

風險成本 (C) 的下降，台灣業者在考量合作時，會將資金分散於各種內容合作上，並透過合作來分攤製作成本的風險，即當成本降低，會促成更多合作的可能；效益 (P ，包含收入(r)、獨佔價值(mav)、綜效價值(sv)等) 的提升，即只要有利於公司的營運都是業者合作評估條件，如內容的首播權、獨播或共播、建立品牌形象、跨界合作等附加價值，都是為了提升流量創造變現 (R) 之結果，因此以 P 代指最終的效益。

依據訪談對象的決策考量，將實務情境中台灣 OTT 市場的競合分析聚焦在成本 (C)、收入 (R) 與效益 (P) 作為主要分析要素，並根據文獻回顧圖 8 之合作賽局模型，針對資源的投入、匯聚的流量與成本的回收探討 OTT 合作瓶頸，重新設定參數與模型如下：

5. 參數設定

(1) 公司 A 和 B 共同投入成本，形成效益 P_A 與 P_B ：

$$(R_A + R_B) - (C_A + C_B) = P_A + P_B;$$

(2) 當公司 A 單獨投入成本 C_A^1 ，與收入 R_A^1 ，形成效益 P_A^1 ：

$$R_A^1 - C_A^1 = P_A^1;$$

(3) 當公司 B 單獨投入成本 C_B^1 ，與收入 R_B^1 ，形成效益 P_B^1 ：

$$R_B^1 - C_B^1 = P_B^1。$$

6. 實務情境之競合模型

		內容供應商(B)	
		合作	不合作
OTT TV 業者(A)	合作	$(\underline{P_A}, \underline{P_B})$	$(\underline{P_A^1}, \underline{P_B^1})$
	不合作	$(\underline{P_A^1}, \underline{P_B^1})$	(P_A^1, P_B^1)

圖 11 台灣 OTT 市場之競合模型

資料來源：本研究繪製

模型意義：

(1) (P_A, P_B) ：當合作匯聚的效益大於獨自投資的效益，且雙方各自都要有獲利 ($P_A > P_A^1$ 且 $P_B > P_B^1$)，則傾向合作，反之，不合作；

(2) (P_A^1, P_B^1) ：當合作的效益小於獨資的效益，此時只要有一方無法從合作關係獲利 ($P_A \leq P_A^1$ 或 $P_B \leq P_B^1$)，則傾向不合作，反之，合作。

(二) 合作瓶頸的市場動態分析

OTT 市場中業者會透過各種商業合作或是策略聯盟的方式來降低產製成本，且現階段台灣的平台業者與內容業者的合作主要停滯在合資合製與採購內容的合作模式，因為此類合作模式能夠為雙方帶來經營需求，雙邊市場具有凝聚資源與回收成本的合作誘因，此時業者傾向合作；再加上，雙邊合作降低了單邊製作成本的壓力，合資合製成為大部分業者選擇的商業策略。

此外，從訪談結果可知，OTT 業者在內容的經營上，會以多種策略同時並進的方式進行投資，包含採購內容、合資製作與獨資製作，這三種個別界定於淺層的合作模式，但在經營上並非分開討論，而是部分業者會同時將資金投入於這三種模式作為內容經營策略，此策略除了因為台灣內容製作端的供應量較少且分散外，也是分散投資風險並測試市場喜好的方式。

這種自製內容的生產絕對沒有辦法跟買片一樣快，你有可能一年不過 4~8 齣劇就已經很厲害，原則上自製內容也無法去 cover 一個平台所有的內容，所以一定會是一邊買一遍自製這樣，但那個比例是多少就是每個平台自己的策略就這樣。(CATCHPLAY+ 數位版權與內容營運總監陳紹勳)

現在的做法會比較分散，就是平台自己去找一些好的製作公司，他可能不會鎖定其中一家、可能是好多家，然後用不同的製作類型去試驗到底哪一種內容是台灣觀眾喜歡的、國際市場裡有發行能力的。也因為台灣的內容產製單位都比較分散，所以我們就只能以較淺層合作的方式、找不同的內容商去合作、或者是合拍。(FriDay 數位服務處經理呂筑君)

然而，此策略取決於業者的資本大小，相對於資本較小的業者來說，會直接選擇採購，而非投資製作內容，因為能力有限的情況下，機會成本最低的選項是該業者的最佳策略。尤其內容的製作從劇本開發、籌資再到開拍需要耗費一到兩年以上的時間成本，推出後還要受到市場的檢視，對比直接購買已衡量過市場性的影視作品或海外 IP，更能衡量成本與收益，且經過市場測試後，若發現此三種內容經營策略帶來的效益(P)相去不遠時，成本(C)最小的投資方式便是選擇。

此投資策略為個別業者在單一賽局的決策中能立即回收成本的方式，但若將此策略放在整體產業的大賽局來看，該模式最終並無法為平台的經營建立正循環獲利的可能，因為個別資本與整體產業的關係交互影響，當資本決策無法為整體市場帶來正向發展效益時，資金也相對難以回到平台端。雖然現階段因為政府補助金的加入，讓平台業者與內容業者可以在競合時減緩成本壓力，但是合作無法創造足夠效益（P）的前提下，也就是資金無法回到資本家手中時，資金進入市場的狀況仍會愈漸萎縮，最後投資看的仍是資本能否回收的問題，形成競合市場無法深化合作關係與合作瓶頸產生的主要原因。

根據圖 11 賽局模型，分析市場競合動態如下：

1. 合作原因

- (1) 各取所需：平台經營需要內容資源、內容經營需要產製資源；
- (2) 業者投資成本有限，或內容投資成本上升（ $C_{\min} \uparrow$ ）；
- (3) 業者合作後，收入沒有太大差異（ $R_A \doteq R^1_A$ ； $R_B \doteq R^1_B$ ），但成本降低（因 $C \downarrow P \uparrow$ ，故 $P_A > P^1_A$ ； $P_B > P^1_B$ ）；
- (4) 合作後，收入(R)上升，但成本固定（ $R \uparrow P \uparrow$ ）；
- (5) 合作後，收入(R)上升，成本下降（ $R \uparrow C \downarrow P \uparrow$ ）。

其中，(1)~(3)項為台灣 OTT 市場中常見的合作關係，(4)與(5)則是現階段市場中較少見的情境。

2. 不合作原因

- (1) 製作內容耗時、耗資本，倒不如直接採購有市場性的內容（ $C_A > C^1_A$ 或 $C_B > C^1_B$ ）；
- (2) 市場測試結果，合作無法凝聚或擴大閱聽收視（因 $R_A \leq R^1_A$ ； $R_B \leq R^1_B$ ，故 $P_A \leq P^1_A$ ； $P_B \leq P^1_B$ ）；
- (3) 個別實力都無法支撐合作所產生的成本風險，即加入合作失敗風險的考量（合作風險 $\text{risk} \uparrow$ ，則 $C_{A\text{risk}} > C^1_A$ 與 $C_{B\text{risk}} > C^1_B$ ）。

從前述台灣 OTT 市場競合動態分析可知，各家業者的經營決策建構了整體市場大環境的結果，業者的競合瓶頸來自市場變現機制的困難，也因為內容產製合作尚難評估資金的回收與獲利，最後只能仰賴新興科技帶來的新的海內外資金，與政府補助金的力量艱難運行。

綜合市場觀察，台灣市場有兩種情境：

- a. 業者沒有合作，因為看不見市場效益或是效益不足；
- b. 業者有合作，效益來自成本風險的分攤，但是仍無法達到國外合作正循環獲利成果。

由此可知，在台灣無論合作與否皆難以產生正循環的效益，因此競合議題應關注的重點不在於合作本身，因為合作只是降低成本（C）或提高效益（P）的一種手段，若期待產業達到正向獲益的結果，應轉向資金進入內容市場而難以創造資本的過程，來瞭解無法形成正循環效益的原因。

(三) 競合模式的特殊情境

過去有研究提到台灣影視業者應逐步發展為生態系的經營走向，而非停滯在產業鏈的思維（涂敏怡，2017）。在訪談過程中，有兩家個案跳脫出競合瓶頸的評估框架（如收入、成本、企業資源、綜效價值），且發現這兩家業者均已開始發展影視生態系的型態，其內容經營模式讓平台可以長期投入於內容產製，且投資較不受限於競合市場的困境，為本研究探討的競合瓶頸之特殊案例，並將之提出來討論。

1. myVideo 集團式經營

集團企業考量的內容經營策略，不全然將內容投資的回收與否做為投資項目評估的重點，而是投入該內容項目後能否創造更多額外價值（如跨界合作、IP 的創造、提升台灣影視製作等）才是關注重點，由於富邦媒體集團整合旗下其他通路，這些通路的部門會個別尋找需要的內容，並依照各自目標閱聽眾去投資，myVideo 的影視投資也只是整個集團營運的其中一個項目，所以與其他業者合作

並非媒體集團優先思考的部分，而是如何選擇投資項目和找內容才是著重的方向，但也因為目標聚焦在內容經營上，而台灣的內容產製需要通過合作才能發生，使得 myVideo 與內容業者的合作成為了必然的影視投資方式。

在台灣大哥大或是我們泛富邦集團、就是集團內，他的上下游產業其實非常的廣，我們有非常多相關的媒體公司都在進行類似的事情。像 MOMO 親子台就是經營親子電視台的，MOMO TV 則是另一個針對運動類型跟生活類型的電視，而且集團內也有凱擘影藝，所以內容的經營在整個集團中不見得一定要透過 myVideo 來做，因為畢竟 myVideo 是一個平台，剛剛講的各種模式都跟內容有關，且會形成各種不同的合作。所以我的意思是指，從光譜的左邊到光譜的右邊，在我們集團內部他的發展跟可行性其實是很多的。(台灣大哥大影音事業處副處長邵珮如)

雖然 myVideo 受訪者也提到，資本的投入最後仍須向股東交代，虧損太過嚴重也會審慎投資，但是此概念在於集團本身可以連結各種內部的媒體資源，一方面得以在集團內部吸收部份投資成本，另一方面投資的影視作品也能成為集團其他通路再運用的資源，並針對內容做更多的規劃，以形成良性的發展，也就是本研究競合模型所探討的成本 (C) 與變現價值 (R) 在集團內部都可以自成獲利循環。相較於其他小規模經營的業者只要投資內容而賠本，公司就會受到相當大的衝擊的狀況，媒體集團的經營較不需要著重於單一影視作品的回收與否，而能將時間與投資目光放遠，考量內容投資後的發展性，並在投資台灣影視市場的同時，一併期待整體產業獲得發展進而利於己身發展的投資思維。

2. GagaOOLala 利基內容建構完整生態系

經營模式是透過建立 Asia LGBTQ 的台灣利基內容的經營優勢，找尋海內外的分眾市場，並運用既有母公司資源建立獨立的生態系，包含平台、內容製作 (GOLSTUDIOS)、行銷(如社群媒體 Gaga 台、Lala 台、哈哈台與 Drama Queen) 與合作夥伴 (如 ViacomCBS、政府單位等)，建立一套得以結合既有資源且自負盈虧的競爭力，雖然受訪者提到在製作的過程需要不斷找尋資金，且作為平台營運商也需要不斷衡量成本與獲利，但是因為利基內容滿足消費者需求，形成平台

經營的核心競爭優勢與發展之潛力，讓 GagaOOLala 能夠持續產製原創內容。

GagaOOLala 從產製、平台發行、版權銷售、社群行銷，有一個一站服務的架構，可以與跨國合製單位共同分散風險。對 GagaOOLala 來說，國際合資合製可以分攤資金。對跨國製作單位/導演，因為 LGBTQ 內容在某些地區是無法上架的（礙於當地政府法規或民情因素），因此 GagaOOLala 就成為同志影視創作者在發行作品的一個重要管道。而當我們的投資金進場，就可以快速幫助他完成最後一桶金去做拍攝，同時又可以上架到 GagaOOLala 平台。（GagaOOLala 專案執行陳弘軒）

那我們也會透過我們建立的 GOL STUDIOS 製作引擎把內容銷售版權到國際其他平台，而這些營收又可以再回饋給創作者，投資下一部作品。每部作品，我們也會思考如何跟政府資源結合，例如文策院最後一桶金。再加上我們自己的行銷資源去做推廣。由於 GagaOOLala 資金的子彈有限，所以在滿足國際觀眾，需要採購或投資在地化影視內容，那藉由國際合資合製就可以更有規模化實踐。（GagaOOLala 專案執行陳弘軒）

此二案例本身整合了 OTT 經營的各項競爭資源，包含製作、電視、平台、廣告、跨螢幕等等，涵蓋影視產業的上下游，對於這兩家公司來說，合作所要評估的項目就不會完全侷限在內容的投資回收與否，而是考量投資能否連結公司內部資源，降低經營的成本，創造更多獲利可能性才是主要目的，且會不斷尋找國內外合作夥伴、擴大市場，推出更多的影視作品。因此並不會因為內容投資無法立即回收而停止投資內容產製，反而在內容經營上能有更長遠的目標與投資規劃，建立一套生態系經營的可能。

從這兩家案例來看，與內容業者合作是台灣市場或拓展海外市場的經營必要手段，藉此來創造公司營運的整體效益，運用自身資源降低內容製作的成本消耗，但即使是這兩家能夠持續合作投資內容的公司，也都還在尋找台灣市場可以長期經營的模式，亦可看出本研究競合模型所探討的成本(C)、收入(R)與效益(P)依然是業者在合作中考量的重點，因為台灣影視市場的正向獲利循環仍存在困境，產業不可能依賴單一業者的投資而發展，而是平台端跟產製端都要成長再合作才能正向前進，即使有業者能夠跳脫競合瓶頸的經營思維，尚須與市場中其他利益

關係人合作才能引入經營核心之原創內容，因此 OTT 的產業困境仍會成為個別業者擴大發展的難題與阻礙。

三、 台灣 OTT 的競合瓶頸與循環效益

由於技術的發展帶動資金的走向，影視製作衰退的十年後，來自國內外平台的資金也重新進入台灣影視市場，作為傳統平台的電視，過去製作資金的衰退，造成資源不再進入內容製作環節的惡性循環。如今期待透過合作的方式，重新凝聚資源並流向製作端，試圖共同擴大影視市場的可能，然而，將之對比境外業者合作進入市場的案例，雖然國內的平台業者與內容業者的商業合作及策略聯盟相當頻繁，且合作的確實可以匯聚各方資金產製出好內容，但最主要的差異在於資金回到製作端仍相當不容易，無法像國際合作經驗一樣透過合作匯聚雙邊的閱聽流量與製作能量，讓資金長期回到平台與製作本身，形成有效的正循環，由此可知，國內合作最終的效益與境外合作所帶來的成果仍有相當大的差別。

(一) 台灣 OTT 合作瓶頸

綜合前述訪談資料與競合分析可知，業者的經營評估、決策思考與市場環境條件三構面的影響密不可分。由於合作對業者來說是一種投資，當內容產製合作無法回收，資金便回不到平台端與製作端，也因為資金獲利循環的正向流動存在不流暢的風險，所以業者會轉向保守投資且做出不合作的決策。換言之，台灣市場的競合瓶頸在於，業者並非不合作，而是台灣 OTT 市場看不見正向獲利循環的可能，所以才選擇不合作。

此外，本研究目的期待透過合作整合雙邊資源，讓產業更有發展性，但是從前述台灣業者的市場決策評估與 OTT 市場的競合分析，會發現台灣業者的合作並不必然帶來效益 (P) 上升或成本 (C) 下降的結果，也就是整體產業效益並未提升，相較於國外模式可達到的正向循環效益，台灣現階段合作模式的能量還不足，若期待整體產業如同境外合作模式的正循環效益，無論合作於否，只要創造投入的製作資金回到製作本身的效益時 (即 R 大於 C 的效益)，此時合作就只

是達到目的的一種方式，而探討資金到內容產製的整個環節才可能是瞭解台灣 OTT 產業合作困境與正向發展的方法。

因為台灣 OTT 市場存在競合風險，所以業者的合作決策取決於能否帶來效益 (P) 的市場環境，而為何 OTT 產業的獲利循環無法正向發展，便是競合瓶頸產生的主要關鍵。因此，既然找出了競合瓶頸出現的原因，便得以再找出台灣市場循環效益中出現的問題，才有機會更進一步找出突破的方法。

(二) OTT 的市場循環效益

因此本研究針對資金投入內容產製到回收所需經過之流程進行拆解，進一步分析造成合作瓶頸的市場困境，也就是無法形成正循環效益的主因，並將之拆解為「資金—內容—流量」的三段循環過程(如圖 12 台灣 OTT 市場資金循環圖)，分別為：第一階段、資源匯聚(競合)到內容製作，或將 IP 作品販售與國內外業者；第二階段、內容與閱聽眾的連結(流量)，或消費市場的閱聽數據影響內容的製作；以及，第三階段、將閱聽注意力轉換成錢的過程(變現)，或決策者(平台端、產製端或政府)對台劇流行文化的市場經營。



圖 12 台灣 OTT 市場資金循環圖

資料來源：本研究繪製

此三階段具有雙向交互影響的意義，如下：

- a. 正向（順時針）：從政府資金挹注或平台端與製作端的資金合作出發，將資金投入原創內容，以匯聚台劇閱聽市場。
- b. 反向（逆時針）：從消費市場經營的角度出發，運用流量數據創造內容價值，形成最終變現。

從前述市場推論可知，台灣的合作瓶頸來自於市場資金進到內容而無法形成合作循環的效益本身，於資金循環圖中，競合關係只是其中一個階段，也是匯聚資金促成循環效益的一種方式，但是資金流動的循環尚包含諸多階段，也可能存在除了合作以外的市場解方。本研究僅就競合市場作為研究分析的主軸，將此循環效益初步的劃分為三階段，並於下一章節分別就資金流向的三階段進行與競合議題相關之分析與討論。



第二節 正循環效益的困境分析

台灣平台與內容的合作瓶頸在於資金投入過程所創造效益的力量，而現階段此力量尚無法讓業者向緊密的深化合作模式推進，因此在合作議題的討論上，將聚焦分析資金循環各階段可能出現的問題，並從訪談蒐集的市場競合資料，進一步找出引發競合瓶頸的市場困境，並針對前述初步劃分之三階段，整理出台灣OTT市場各環節的現況與問題。

一、 資金匯聚到內容產製

(一) 市場現況

由於台灣內容產製資源之不足，無法長期且頻繁輸出台製內容，因此需要透過各種方式找到製作經費，台灣內容市場的資金來源，包含平台公司、內容製作公司、投資商、廣告商等，而合作策略則是業者用來凝聚資源的途徑，諸如本土資本間的合作、本土與跨國資本的合作、政府補助金的加入/海外資金的媒合/國發基金的進場，都是現階段內容產製資金的來源。

就目前市場觀察，共同合資製作內容為業者主要發展走向，且平台業者與內容業者的角色趨於重疊且模糊的，內容業者會投資內容，平台業者也會自製內容，藉由多方資金的整合與重分配所建立的合作關係，進而形成多種分潤的合作模式，以下根據受訪者所提出的市場合作現況資料，重新梳理市場實際合作分潤的情形，一併結合平台與內容合作光譜圖的呈現：

1. 合資分潤模式

(1) 無合作

- A. 仰賴公司其他資源經營；
- B. 傳統模式：自己投資、拍片、擁有內容資源；製作外包。

(2) 既有內容的採購

- A. 既有 IP 的採購與代理發行；

B. 播映權的採購。

(3) 合資合製

A. 跨國合作：引入國外資金；跨國合製/合拍；透過國際提案大會（pitching forum）找尋投資製作機會；

B. 平臺（電視台、線上平臺）、製作公司、政府輔導金的分潤方式：
a. 過去常見的模式為，平臺（電視台）出資，並拿政府輔導金，外包製作公司製作內容；
b. 現在則傾向平臺與製作公司成立一片電影/影劇的模式，按照股權比例平分資金。

C. 數個投資公司（含製作公司、電視台、線上平臺）、政府輔導金的分潤方式：端視各方利益關係人投入的投資製片金、播映權利金的比例，整合各方收視獲利，再依投資比例分潤。

共同投資製作的優點為，業者可以降低單一投入成本，以此獲得發行權與播映權，或是成為平臺的內容資源，例如代理發行、版權再做二播/三播，或未來 IP 的跨界發展等，都是此投資方式的優點。

D. 製作公司自己找尋資金製作內容，包含自己借貸、找投資人、找政府輔導金等，最後再賣給平臺，可以賣獨家，也可以賣給多家的方式獲利。

E. 其他：投資分潤模式會不斷的發展與變化，前述為現階段合資分潤發展出的態樣，但未來亦可能因商業策略差異，而有其他可能。

(4) 合營／共營公司：尚未發展。

(5) 併購：尚未發展。

2. 台灣的第六種合作模式

除了前述的合作模式外，近年政府資金的投入下，台灣發展出多家公司共同成立以內容自製或發展原創 IP 為主軸的創投公司（文策院，2021），如七十六號原子、影響原創、大慕可可等，雖然並非本研究所定義之共營公司的概念，但受

訪者大多提到透過匯聚既有合作夥伴資源，加入國發基金，所建立之合作關係，可說是目前台灣能夠發展的共營關係，由此模式也可看出，OTT 業者除了需要資源建立合作外，合作亦是業者現在與未來的策略走向。



圖 13 台灣 OTT 市場合作光譜圖

資料來源：受訪者瀚草影視總經理湯昇榮、本研究繪製

綜合前述的市場整理，平台業者自己生產內容的模式已成為近年趨勢，因為平台的經營在於片庫資源的質與量，當內容的授權期限到期，平台便無能量可以繼續維持運作，換言之，自製內容與購買版權的最大差異在於片庫資源的累積與版權的直接變現，所以經營的角度會希望在平台上留存更多自製內容，強化自己的品牌片庫資源，因此投入原創是平台業者很重要的策略，此策略在台灣製作資源有限的市場中，合作就成為業者現階段得以向前邁進的選擇。此時，政府資金的加入則有利於平台在製作內容的資源凝聚，並創造合作的可能性，形成圖 13 合作光譜中所發展出的第六種合作模式。

那這些片子(買片)都是有授權期的，他不可能是一輩子的，不像說華納或是 Disney 的片子都是他們自己家的，或是像 Netflix 他們自己做的，這就是大家為什麼要投入原創，因為你自己做的片子才會變成你自己的資產，不然的話他只是一個商品，都有到期的時間。(FriDay 數位服務處經理呂筑君)

自製內容就會投資原創，投資原創就要考慮成本，以及相對應的營收，例如平台會員收入、版權銷售收入、上架到國內外平台的利潤拆分、前期廣告贊助與品牌置入、IP 衍生開發收入等。因此原創內容在前期籌備時，就會思考政府軟資金、投資者資金的進場，讓整部片子的投資成本可以一起分攤，一起降低投資風險，也有利於後續收支平衡。
(GagaOOLala 專案執行陳弘軒)

此外，前四類合作模式可以同時進行，也就是除了採購內容、合資製作和自製內容外，也能採購或投資其他平台正在製作的內容，對業者來說，這兩種方式並不衝突，且符合競合理論中合作創造雙贏價值的意義，因此商業市場中的合作存在很多的變化，其目的都是希望內容來到平台上，能夠讓平台有更多的變現操作策略，以及在每個內容投資項目上獲得更多的主動權，如獨播或共播、賣予海外或後續的二播或三播等，這些都是平台資金進到內容端的主要原因。

所以我們自己也會建 IP 公司，那跟七六原子或是跟 CATCHPLAY 影響原創之間的内容合作原本就有在進行，自己自製內容跟投資其他內容都是在進行中的，不會完全是單向操作，也本來就是可以同時進行的。或是我們自己的 IP 公司成立以後，他們覺得我們的 IP 不錯、他們來找我們投也可以，就是其實大家都是可以各自努力、又各自合作的。他的大前提都是大家要怎樣要把錢賺回來，講白話一點就是這樣子。(FriDay 數位服務處經理呂筑君)

(二) 困境分析

雖然新興平台的興起為傳統影視帶來新的資金和新的刺激，但此階段的市場困境在於資金進到內容仍相當分散且製作的規模與數量都尚未成形，儘管市場延伸出前述所提到的各種合作分潤模式，但究竟此合作態樣能否解決製作資金窘迫的問題，並促使內容效益的產生，成為台灣自己獨有的第六種合作模式，以下將從平台端與內容端進一步深入探討。

1. 平台端

(1) OTT 的內容投資只是取代傳統電視投資角色

OTT 的產業討論需要回歸到奠基產業本身的整體影視環境，市場中傳統電

視與內容業者（製作公司/製片公司）的合作在 OTT 興起前就已存在，但因為過去受到眾多競爭者的廣告與收視瓜分並無利潤可回收，且海外的回收也逐漸降低的情況下，電視台的內容策略逐漸外包，並選擇採購內容，或以薄利的方式搭棚拍攝長時間的劇集，甚至不再自製內容，使得製作規格受限於低廉資本不斷下降，也造成產製生態的惡化與血汗勞工等問題發生，當成本與製作經費拉低就難以提高海內外投資者對影視內容的投資期待，造成市場惡性循環的困境。

由於傳統平臺—電視台應為影視市場中內容製作的主力，但是台灣內容產製的實際情況相當低落，傳統電視不再製作內容，以台灣三立電視台於 2021 年中暫時不再開拍華劇（楊起鳳，2021 年 7 月 23 日），改變過去電視台全製作的形態，電視台開始透過合資合拍的方式去轉換既有的產製能量，此事件可視為台灣電視時代的終結，新興線上影音串流平台也重新翻轉了電視台作為台灣主要影視製作端的意義，由此看出，台灣的 OTT 平台取代了傳統電視台製作投資的角色。

而能否跳脫傳統影視局面，取決於 OTT 業者對內容投資的思維改變，因為現有業者的困境在於需要扭轉傳統電視的薄利製作期間流失的人才與製作能量，同時還要重新把握閱聽收視的眼球注意力，需要相當大的資源與時間成本的消耗，必須從擴大收視市場的投資等待，與傳統遂行資本獲益的內容採購模式之二選一難題中，找出對的路徑。

(2) 影視產業規模無明顯成長

此外，2021 年 11 月的 TCCF 創意內容大會國際趨勢論壇中，伯樂影視董事長吳明憲提到：台灣影劇的投資仍來自了解台灣影視市場的人。換言之，台劇製作尚在找尋影視市場以外的資金，且整體資本跟過去沒有太大差異。且根據 2021 年文策院公布的《台灣文化內容產業調查報告》，台灣 2019 年總營收約為 1,482.98 億元較 2018 年成長 4.33%，其中將電視節目與網路影音節目製作之營收重新整理如下圖 14 之 2014~2019 年的台灣影視製作營收概況，可看出影視製作端的收入雖然有成長，但是近年創造的產業漲幅並無法為整體影視帶來足以長時間投入

於規模製作的產值。

儘管台灣 OTT 市場發展出各種商業合作來引入製作資金，且整體影視產業營收數據有所成長，但是成長的幅度仍無法讓市場形成穩定合作的生態圈，因為台劇的規模製作仍需視投資作品之成功與否來決定次回的投資。而這樣的成長幅度仍能看出此市場中流動的資金並未顯著成長，乃至讓業者願意長時間進駐投資，而擴大與內容業者合作的可能性。

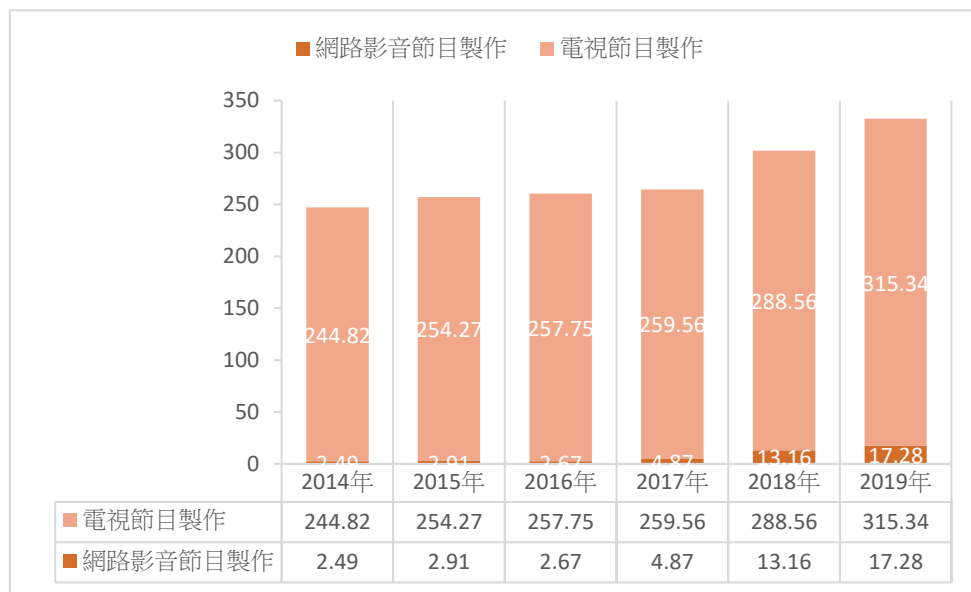


圖 14 台灣影視製作營收概況

資料來源：文策院（2021，頁 6）；本研究重新繪製

雖然 OTT 的加入為內容製作端引入海內外資金，讓台灣影視製作有新的產製動能，但台灣本身在內容投資的量能與過去並無二致。現在與過去的差異僅在於，原先對影視的投資在 OTT 市場的發展下逐漸回溫，整體影視產業規模並無顯著成長，這也是過去台灣影視市場停滯的主要原因，而現在的投資仍受到過去資本不足的影響，因此現階段 OTT 新進業者的投資都需要先填補過去影視產業的時間資本，才有可能進一步發展。

當大家把錢投進去當然就可以將內容稍微做得好一點，但是我覺得這碰到一個比較現實的市場問題，就是站在一種比較扶植的立場，要不要給他一個 3、5 年的時間讓他去快速的跟上國際製作的腳步。那這個壓力我覺得平台現在其實都很支持拉、也很希望台灣能夠快速的補上，但是

這個壓力如果都在平台的身上，其實我們是沒有辦法去 support 那麼多部的。(FriDay 數位服務處經理呂筑君)

由上述兩點可知，由於台灣整體影視投資資本，從過去到現在 OTT 的出現並沒有帶來太大改變，資本停滯現象無法改變就是一種市場瓶頸，而此瓶頸又是影視資金的重要一環，據此應重新思考台灣市場如何再擴大影視投資資本的可能。

2. 產製端

製作端的困境在於拍片的資金困境與成本虛耗，經常需要四處找尋資金且耗費龐大心力與勞力拍完片後入不敷出，由於台灣用戶收視習慣的轉移與海外回收的降低，長期只能以薄利製作來降低成本或以拓展市場的方式找到資金。這樣的情況導致產製端需要花費大量的時間與精力處理資源這件事，相對難以思考製作本身，也沒有足夠時間跟能量可以引入更有效率或降低成本的工作模式，尤其台灣製作團隊大部分都是小團隊製作且一人身兼數職，為了在時間壓力完成製作，除了人力無法細緻分工外，也會造成對的人無法在對的位置上，反而導致製作時間成本無端消耗。

受訪者也提到，即使 OTT 引入海外資金，台灣現在的拍片資源仍相當不足，必須不斷仰賴政府補助才有辦法持續製作，在此狀況下，無法培養專業人才、沒有足夠人力細緻分工，最後導致產製工業化不足，在契約時間壓力下，影響影視內容的最終品質，而此品質又牽涉到閱聽眾的付費與否時，因內容而創造的資本就有可能回不到產製端。

2021 年 11 月的 TCCF 大會中，有業者提到：台灣的影視製作應從手工業邁入工業化的內容產製；但是亦有國際橋牌社製作人汪怡昕在相關訪談中提到，台灣一直以來都是導演製、而非製片製，沒有相關人才與拍攝技術的培養，難以製作出具有市場導向的類型劇，人才跟作品都需要時間，並非砸錢就能立即有效果，而是需要長時間的培養過程。由此可知，要發展成內容獲利的模式尚需時間與資金的長期投入。

再加上雖然網路轉移了傳統電視的收視，但是資金回不到製作端的傳統問題仍存在，由於現在台灣的 OTT 平台可謂取代傳統電視台製作投資的角色，若跟傳統電視一樣的發展模式，只透過購片而非投資製作時，整體製作環境仍會延續傳統影視困境，無法得到實質發展。

以正常的運作來講，電視台這種平臺它們是要投資拍片的，可是我們的 cable 台是沒有投資拍片的，除非這些頻道平臺系統它們要投資拍片，不然現在這個生態是沒有辦法平衡下來的。你看現在有些 OTT 根本沒有在投資拍片，或是它只買韓劇，一年投資一部片子，它沒有辦法把這個錢放在製作端上，消費者所有投到平台的錢都沒有回到製作方，我想問這些東西該怎麼樣讓這東西運作下去？因為現在是全球的平台在搶內容，搶好的內容，平台只能參投而已，今天我只能花三十萬買來播賺廣告量，你看這是一個多大的惡性循環。(瀚草影視總經理湯昇榮)

因此綜合平台與影視市場條件來看，內容投資的評估不該侷限在成本回收，而是好作品的孵育與人才的培養，因為壓低製作成本不等於真的降低成本。平台投資端與內容製作端需要建立一套資金進到製作的長期投資評估之產業共識與目標，尤其是當無法推斷內容的變現結果，而資源卻可在製作團隊細緻化分配時，即使內容無法成功變現，也可以明確知道資金在哪一部分、培養哪些人才、建立哪些製作數據，不僅能提高產出的效能，縮短製作的時間，整體時間虛耗成本才能不斷降低，最後品質內容的產出才是擴大並引入海內外資金的重要關鍵。

二、 平台與內容到閱聽眾的凝聚

(一) 市場現況

由於 OTT 市場存在許多分散閱聽眾注意力的競爭渠道，包含本土平台、跨國平台、盜版平台、其他非訂閱付費模式的平台等，現階段的市場競爭態勢導致各家業者可以分到的閱聽市場相對變得更小，進而影響業者在內容經營上的能量，當無法投入如境外資本的製作規模或是強化內容經營策略，就難以滿足消費者願意付費使用的服務條件，此便成為台灣 OTT 業者在凝聚付費用戶上最大的挑戰。

以現在這樣的狀況來看的話，你整個競爭環境有要能夠從上面直接收費

這件事情，我們講的市場小，事實上剩下可以做收費的市場是小，因為台灣那麼小，光 2016、2017 年台灣就有 15~16 個 OTT 平台在市場上推出呀。(台灣大哥大影音事業處副處長邵珮如)

台灣平台競爭如下：

- (1) 本土平台與跨國平台的競爭；
- (2) 本土平台間的競爭；
- (3) 盜版平台：此為受訪者最關注的競爭來源，亦認為是侵害本土市場最嚴重的平台，尤其各家業者投資製作或採購的內容都能在非法平台上看到，容易導致閱聽眾直接轉向盜版網站，而非付費使用正版平台，使得業者的投資無法回收，對平台端與製作端都是很大的傷害；
- (4) 其他平台：非隨選視訊內容的競爭（如 YouTube、抖音、短影音等），以及其他能夠轉移閱聽注意力的平台如電玩遊戲，都是業者在經營上的競爭對象。

在這樣的競爭情境下，使得平台的經營資本除了要跟國際資本抗衡外，投入市場的資本也難以產生效果，形成「雞生蛋，蛋生雞」的問題，究竟是市場小所以商業模式做不起來，還是沒有創造足夠價值所以市場小的問題。

(二) 困境分析

1. 平台端

業者在此階段會先碰到幾個問題，一為消費者使用跨國平台後，就不願轉換其他平台；二為本土平台無法吸引消費者使用該平台。

這兩個問題都是與國際平台競爭時需要思考的重點，但競爭是互相的，跨國平台進入台灣市場前勢必會先遇到相同的競爭情境，且除了台灣之外，對於其他國家或區域市場必然也帶來極大的競爭壓力。但國內外的競爭結果，可以從平台付費數據明顯看出台灣用戶在境外平台與本土平台的使用比例差距，若境外平台的使用比例是台灣會使用且願意付費的總體數量，那麼本土平台並未完全吸引到台灣在地的 OTT 用戶且差距甚大。

在這樣的競爭態勢下，第一種情境尚難以改變，而第二種情境平台本身是否能夠創造足夠的平台價值留住使用者，才有可能是強化自身市場競爭力的重點，例如，是否能夠促進與用戶互動、建立特殊的價值單元、讓使用者能夠不斷回流使用平台等（Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016 / 李芳齡譯，2016），也就是平台本身必須創造讓用戶駐足的使用價值，建立創造市場的能力，而非陷入與境外內容資本比拚的循環中。

第三個問題在於，台灣的內需市場是否太小，而無法支撐平台的經營獲利。然而，相較於諸多歐洲國家台灣的閱聽市場並非不夠大，而是通路太多導致過度競爭，處於非規模競爭的方式爭奪相同閱聽市場的情境，即平台業者各自花錢買相同的內容在不同平台上架的競爭狀態，因此在實際競爭情境中，本土業者真正的競爭對象是經營策略相似的其他本土平台，而非境外平台。當平台並未創造出使用的市場區隔時，就容易演變成市場內的惡性競爭，或是內容經營完全無法與境外平台競爭的狀況，即使各家業者認為自己通過合作努力創造雙贏結果，卻難以跳脫前述市場內競爭的事實，也就是這些合作都不是能夠帶來正向獲利循環的有效合作。

台灣市場其實不小，但競爭很激烈，然後又加上法令各種問題，所以造成說在台灣已經沒有辦法讓我們這個行業生存，那怎麼辦？薄利，或者是趕快找更大的市場去做。（瀚草影視總經理湯昇榮）

第四個問題則是，他類平台是否為分散閱聽注意力並瓜分 OTT 市場的主要來源。根據 2021 年文策院《2020 年台灣文化內容消費趨勢調查計畫》科技消費數據之交叉比對，報告指出，台灣 OTT 與其他平台（如 YouTube、短影音、音樂、閱讀刊物或電玩遊戲等）之跨域連帶消費性強，也就是會使用他類數位平台的消費市場與 OTT 的市場存在高度關聯性且不衝突。換句話說，台灣的 OTT 服務若能連結其他數位平台之服務，便能推動消費端回流使用平台，並為 OTT 帶來新的變現機會，他類數位平台也能成為合作夥伴，而非市場中的競爭對手。

2. 產製端

對於產製端來說，市場的競爭在於與跨國資本的競爭，在國際優質內容充斥各個閱聽渠道的數位環境下，台灣收視用戶的眼球也受到多方文化內容的影響，除了分散觀眾的注意力外，也會提高閱聽眾對台製內容的期待。

在跨國內容的競爭壓力下，不但要滿足養大收視胃口的閱聽眾，找尋更多元的題材內容，製作品質也需要不斷拉升，才能有機會打中目標閱聽眾，尤其近年需要與跨國內容（如韓劇、陸劇、Netflix 原創內容等）的高規格製作相互競爭，壓縮了台灣海外版權的賣片機會，使得業者的海外回收相對以前困難，當影視市場難以向海外擴大，閱聽市場就越容易限縮在本土。

觀眾的眼球其實已經被韓劇、陸劇，或者是好萊塢電影這些大規模製作的戲劇吸走了，所以將這些內容同時擺在同一個平台上的時候，因為觀眾的時間實在是太破碎跟珍貴了，在他們打開這些平台前，就已經決定好想看的內容了。然後就會看到韓劇起來了、日劇起來了，但台劇除了在台灣播以外，在海外的發行狀況都是很不好的。（FriDay 數位服務處經理呂筑君）

台灣市場就是這麼大，這個你沒辦法改變。所以原則上你現在在做的內容一定是要走海外的，就是你不會是說只為了台灣而拍的東西，如果只有台灣願意、只有台灣市場能看的、能賣的片子，那原則上也可能會虧錢。所以目前我們在投資的內容，都是至少可以走到亞洲的。（CATCHPLAY+ 數位版權與內容營運總監陳紹勳）

但是當台劇製作規模不斷提升，就會影響海內外平台的投資評估，也就是投資方是否願意投資並等待台灣影視製作成長的問題，因為製作端需要長時間且高成本投入才有辦法有效強化製作的競爭力，若僅以本土有限的影視資本與海外內容競爭相對不容易，是以現階段較高規格的製作大多仰賴政府補助或境外投資，才有可能生產出具有競爭力的規模製作。儘管規模製作與凝聚閱聽眾的方式並沒有絕對的關連性，但卻是創造台灣製作競爭力的方式，也是凝聚台劇閱聽眾的必要手段之一。

三、 流量變現到平台與製作

(一) 市場現況

傳統內容變現的方式主要來自廣告收益、內容權利銷售與電視訂戶，而 OTT 平台除了透過平台既有收費方式，如廣告 (AVOD)、付費 (SVOD)、單點付費 (TVOD) 等，亦可連結各種資源並運用不同的內容策略創造商業價值，尤其近年台灣 OTT 業者逐步發展 IP 創投公司與內容原創自製，透過掌握內容 IP 資源 (Intellectual property) 來創造後續更多變現的機會，例如與業外資金的廣告合作、發展更多的延伸商品、影視音的跨界合作 (諸如影視小說出版、舞台劇、音樂、跨界合作等) 等，以生態系的角度發揮既有影視作品的可能性。

雖然目前市場內容投資與製作的方式，大多還是以製作出一個成功作品後，再去考量後續的發展，像是推出續作、海外發行或是賣予其他通路做二播三播等，這個模式主要以資金能否再次回收，才進行二次投資，這樣的投資方式需要花較長的時間觀望，但以現今的市場態樣來說，除非是已建立市場性的韓劇或好萊塢內容，否則難以全然透過影視作品本身來獲利。尤其受訪者大多同意要仰賴投資內容賺錢並不容易，若能在內容上發展其他變現的可能才會是投資的重點。

所以關於這一段臺灣要發展 IP 的確是困難，但是他是需要大家一起找出來的，如果我們今天找出來的這個 IP，他出書可能沒有賺錢，可能剛好打平，可是我們把它改編成影視作品，可能如果我們可以讓作品賺錢，然後大家又喜歡，他不是能夠賺太多只要能夠讓我們打平，但是要消費者喜歡，我就有可能讓他得以發展、或跟別人合作讓他發展成，比方說開發成遊戲他是不是能夠更賺錢，或者是開發成別的可能可以賺錢的方式，所以這個是目前我們希望能夠嘗試找出來的合作模式，而不是只單單看我投資某一個影視作品會不會賺錢，因為投資影視作品賺錢的機率很低耶。(台灣大哥大影音事業處副處長邵珮如)

儘管市場上可以發展各式各樣的變現模式，但這些模式都來自閱聽眾對平台的喜愛與付費使用，才能真正有效達到前述的變現成果，尤其在國內外平台使用體驗的差異比較下，消費者是否願意再繼續付費，端視市場凝聚的過程能否讓閱

聽眾留下，也就是平台的市場經營差異會影響使用者付費意願而形成最終變現的結果。雖然 OTT 閱聽市場在前一階段的競爭壓力下受到瓜分，但是閱聽眾市場的經營與 OTT 的競爭壓力應該分開視之，才能看見市場的可能性。

(二) 困境分析

此階段的困境可從境內外平台的市場經營差異，看出台灣在流量到資金階段出現的問題，也就是期待達到資金正循環的過程中，平台與內容分別需要再努力的方向與思維模式的轉變。就市場觀察來說，閱聽流量的變現價值並未因為業者的相互合作或資金投入而提高，可能的困境在於：

閱聽流量產生的價值不夠大，使得無法依賴賣 IP 作品本身或以外的智慧財獲利；或是 IP 作品本身的市場經營不夠好，導致流量沒有形成。

第一種情境仍受限於閱聽眾是否對內容買單而獲取價值的思維；

第二種情境則是無論內容最終吸引到多少流量，在合作、投資與創造 IP 作品的過程，就需要先考慮引導閱聽眾進到內容本身的周邊價值，若未納入此市場經營概念，就難以建立以內容為核心的流量與付費價值。

就市場經營來說，業者創造市場競爭力的方式需要主動出擊，也就是跳脫第一種內容變現情境，建構消費者信任的使用環境，透過內容之周邊價值的延伸，強化與閱聽眾的互動，讓 IP 作品變得更有價值，才是逆轉第二種情境發生的投資經營關鍵。

1. 平台端：

由於前述策略來自使用者是否願意付費作為基礎，而消費者是否會使用該 OTT 平台，主要包含幾項因素：諸如社會大眾對本土 OTT 品牌的熟悉度；平台在使用介面（UI）與使用者體驗（UX）的設計是否能貼近使用者的習慣；內容的經營上，平台在內容行銷與後臺數據的顧客分析能否打中目標客群；平台能否建立有效顧客服務、溝通與反饋，強化平台服務以維繫客群；以及消費者對於前述提供之服務訂價是否覺得合理。從這些面向經營使用客群，以建立消費者對該

OTT 服務的信任與使用印象，進而打造平台的利基服務，以強化使用者回流平台的競爭優勢。

現在其實主要是在拚，內容可能佔 50%或 60%，其他都在拚客戶服務，跟拚會員的招募，你要用什麼誘餌給消費者，消費者願意來訂你的服務，這些才是重要的。因為很多時候你的平臺內容大家都大同小異。我講的服務做得好不好，是你今天的系統穩定度夠不夠，還有你的介面使用是不是美觀，或者讓消費者同意使用，這些都是我們認為重要的。就是以現在平臺來講不會只是單一在看內容，除了內容之外客戶服務還有你對客戶的回饋，這個其實都是重要的、還有定價。(CATCHPLAY+數位版權與內容營運總監陳紹勳)

2. 產製端：

由於台灣過去缺乏內容 IP 的相關產製概念，此部分來自產業長期缺乏培養相關製作人才，所以難以建立起內容的品牌價值，使得投資者在影視投資上無法有明確的投資標的，在閱聽眾的凝聚上也難以從粉絲經濟的角度去發展更多內容的可能性。受訪者亦提到，台灣內容製作思維應有所轉變，需要創造內容的多角化經營並建立品牌與粉絲之間的連結與認知度，不應將目標放在買家本身，而是透過內容跟觀眾溝通，創造滿足市場需求的內容。

一個內容產製觀念的改變，我就必須要很認真的去研究各地市場的觀眾喜歡什麼，我必須有這樣子的一個認知，我才有辦法跟國外的這些平台提案。第二種，比較類似垂直切面，譬如說今天我如果是要跟新媒體合作，他新媒體的觀眾他喜歡什麼，他們的角度又不一樣。(OTT 業內人士郭哲璋)

儘管此經營模式尚須考量內容製作端是否有足夠資源與人力，做到打造 IP 作品的前置作業與後期操作，但此階段確實是台灣目前缺少的發展模式，也需要整合產業力量與政策的搭配才有可能逐步轉型而成。

因此未來的發展需要轉換資本回收的思維角度，台灣的影視投資不能僅就內容本身的回收與否來判斷下次的投資，而是在投資內容與製作內容的時候就預先規劃未來內容變現發展，透過以內容為核心向外延伸的附加價值，連結平台端與

製作端的品牌價值，讓使用者主動回流到平台，也就是需要將閱聽眾視為平台與內容的投資者與市場的重要合作夥伴，以深化閱聽市場的經營。且雙邊需要發展出以此為共識的合作邏輯，並清楚描繪使用者的產業數據，才能有效建立屬於台灣 OTT 市場經營的商業共好模式。

第三節 產業合作的契機與挑戰

綜合前述分析可知，目前台灣 OTT 市場的挑戰在於需要突破資金循環效益各個環節出現的問題，才有可能構築讓業者願意深化合作的良善環境。儘管本研究並不在於找出市場中所有的問題與困境，僅就競合瓶頸出現的緣由作為論述關鍵，但是仍針對現階段業者關注與可觀察的部分做成前一章節的市場三階段問題初步分析，並將問題歸納為三點：整體進到內容市場的資金仍相當不足、尚難跳脫市場競爭困境，以及 OTT 閱聽市場的經營仍需要有所突破之挑戰。

從這三個問題切入，並依據競合理論所整理的 OTT 價值網絡（此部分可參考第二章第二節之整理），會發現競合市場裡的角色除了競爭者、互補者與供應商為了整合影視資源而產生的競合關係之討論外，尚包含第三方政府與顧客兩個角色，而此二角色在台灣的影視競合市場中扮演的地位至關重要，以下就前述之循環效益的市場問題，來討論政府政策與顧客居中的意義：

一、 政府作為競合關係的第三方要角

業者的訪談資料皆認為現階段政府的補助與文化扶植對於平台端或影視製作端都相當重要，亦會期待政府居中為整體產業做更多的規劃，但規劃之意義究竟是補助不夠、沒有補對地方，或是可以再如何改善？

政府政策對影視扶植的規劃，大致包含補助金、前期製作的補助、引入海內外資金、相關資源媒合的工作，與業者最後一桶金的獎勵方案等，從本研究整理圖 12 的 OTT 市場資金循環圖可以明顯發現，這些扶植項目主要聚焦在循環的第一階段，即資金匯聚至內容產製階段的過程，尚未全盤考量資金投入於各環節

的有效性，例如，若期待台灣能夠打造更多的 IP 作品，應針對補助金進到內容製作後對整體產業帶來的效益做更全面性的衡量與政策規劃，亦須合併考量影視政策推動方向與人才的培養，而非僅止於投入資源。惟此論述不在於否定政府補助金的必要性，相反的，市場除了補助金以外，更多資源的加入才能有效緩解產業困境，所以需要對資金的投入與效益形成的關聯性做更詳實的規劃。

而有關合作議題政府居中之討論，受訪者認為，政府並不適合作為主導角色，因為政府不太可能想得比業者全面，若要做一個台灣 OTT 平台，到底要給誰做？誰來做適合？相關的討論最後都可能演變成政治利益的分贓，比較適合的方式仍是交由業者合資成立控股公司後，再由政府的力量去支撐最後一桶金。此外，亦有業者透露，在實際經營上不太會因為政府牽線就得合作，因為公司的盈虧需要自負，並不是由政府發起合作就能成立。相反的，大部分受訪者皆表示，不希望政府居中限制與干涉，應讓 OTT 市場有更多的發展性，且在政策建議上認為政府可以為投資者提供更多的獎勵，創造引入各方資金的誘因，以培養出更多屬於台灣的 IP 作品，才能帶來有效的實質幫助。

政府一起加入發展 IP 的方式可以是對於願意投在前期投資的業者有些獎勵，獎勵的方式有很多，比方說在稅賦上的一些獎勵拉，或者是在補助上的一些獎勵，那至於可以怎麼樣做，我覺得可以看看在政府的法規範下可以做到的事，這個是我們覺得政府可以幫忙的地方。(台灣大哥大影音事業處副處長邵珮如)

由於現階段產業的補助大多在製作前期，前期補助往往是跟後期的投資者較無相關，因此對於尚未發展起來的 OTT 業者或者是想要加入影視市場的投資者來說，投資就顯得相當困難且保守。但稅賦的討論需要國家與人民有一致的共識，才有可能在稅賦上實質做到改變，畢竟一方稅收的減少，會從他方剝奪，但若可就現階段的政策討論投資人的獎勵，便能為市場帶來更多的機會。

二、 顧客角色的拓展與開發

由於本土 OTT 需要透過提供友善服務來建構消費者信任的使用環境，藉以強化市場競爭力，此部分需要重新界定市場概念，主要可以從兩個角度出發，一為將顧客視為投資者的一環，二為擴大顧客範圍（參考圖 15）。

1. 將顧客視為投資者一環

過去會認為影視市場的投資者來自業內資金，如影視製作、金控公司、廣告商等，所以在經營上會受限於傳統投資者的想法做變化，傾向投資短期高流量的內容，長時間來看，內容深度容易流於淺薄並影響內容精緻程度。忽略閱聽眾除了是顧客外，也是業者回收獲利的來源，這可能會使得業者並未專注於市場經營，進而影響顧客在平台服務上的使用體驗。因此平台端或產製端應將顧客視為共同的投資者，來建立滿足閱聽用戶喜好為目標的合作策略，才能創造凝聚市場的粉絲經濟基礎。

2. 顧客端範圍廣泛

除了將顧客視為投資者的一環，應走向開放生態系的經營，透過將 IP 作品的對外授權轉換成更大的商機找尋更多的顧客，如跨界合作就是一種顧客思維的轉換，並創造以內容為核心的商業價值。因此顧客不只代表閱聽眾，而是能夠開發內容多樣性的合作夥伴，此時的投資者相對於傳統電視的收益來源，獲利可來自更多元且有變化的跨領域投資者，形成多方利益合作關係。

因此，如何將流量效益放大，就是對內容所產生的 IP 價值做更深度的經營，考量的不只是內容的好與壞，而是若認為此作品是好的 IP 就不該是只有一次性的閱聽價值，此部分可通過模仿國外成功 IP 的經營，加入更多周邊價值的考量，讓效益變得更大。有鑑於此，從變現環節的顧客價值網絡出發，不侷限顧客來源的想像，發展各式各樣的合作價值，其意義在於：

- a. 將閱聽眾當成重要投資顧客，可以專注於 OTT 消費市場的經營，跳脫出競爭困境；

b. 將跨界合作夥伴當成顧客，可以擴大產製資金或經營資金的來源，並強化合作投資的 IP 作品，為內容打造更多的額外價值。

最後再將作品的成功與否，交由市場決定，以開啟資金正循環效益的流動。

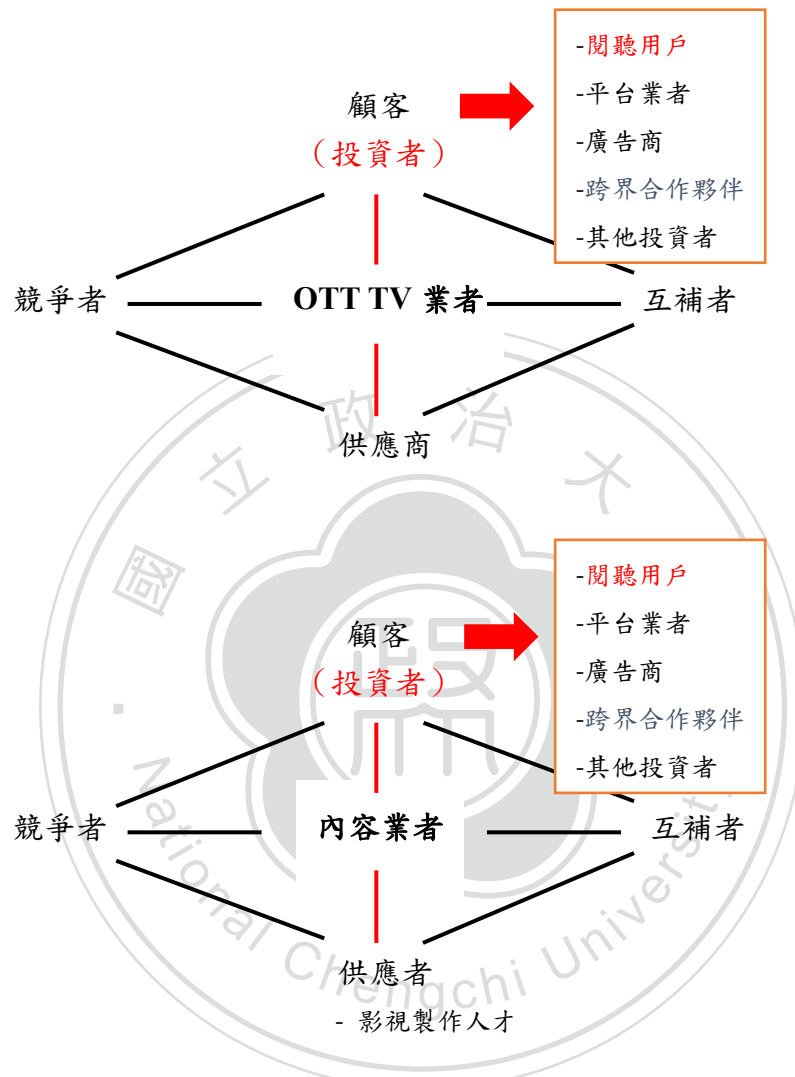


圖 15 OTT 業者與內容業者的顧客價值網絡

資料來源：本研究整理

綜上所述，OTT 產業的合作挑戰在於突破資金循環中的市場困境，除了政府的產業政策需要全盤性的考量外，在台灣 OTT 市場前景看漲的情況下，平台端與產製端必須盡快找到市場經營的突破方式，並創造各自的競爭力，以因應 OTT 的競爭環境。

三、 合作的「質」與「量」

綜合前述有關合作議題的整理，可以將業者間合作的「質」跟「量」切分開來談論，就合作的「量」來說，願意投資在內容產業並形成合作的關係，是現在OTT市場發展走向，也是政府政策透過輔導金等相關誘因引導市場前進的方向，並期待為市場引入更多資金、開創更多台灣內容的結果，因此現階段市場商業合作的「量」是相當頻繁的（限於願意投資內容製作之業者），儘管因為內容製作資金來源的不穩定、未來的內容合作不確定性仍很高，但現階段願意投資在內容產製的業者也都朝向合資製作與光譜右端的方向前進。

但是就合作的「質」來說，平台業者與內容業者仍處在投資與被投資的合作關係，彼此尚難共享產業數據，尤其使用者數據會影響題材、選角、商業配合、跨界合作、後續消費市場的延伸，但由於雙邊在內容的行銷與經營並未有一致的共識，使得目標閱聽眾的行銷與粉絲經濟的經營，這些創造IP作品的重要環節在實務操作上都相對模糊，導致影視生態系的概念無法全面的展開，也由於產業資源並未相互分享，業者合作本身的「質」並不够緊密，因此業者在內容投資上希望創造的市場效果就不容易達成。

此推論為競合市場的契機、也是挑戰。回到研究分析之初，業者對於合作夥伴的想像皆受限於對方資源的不足，但這是確定且無法立即改變的台灣影視市場困境，若能如前述所說，在合作關係上能夠共享資源（如投資企業本身的商業廣告資源）與影視產業數據（如目標閱聽眾與內容製作的連結），以共同專注IP作品的市場經營規劃，即使雙邊合作並未達到共營公司或併購的合作關係，仍有可能創造業者想要達到的合作效益，長期也才有辦法繼續累積台灣本身的影視資源與產業數據，同時又建立起自身競爭力。

第五章 研究結論與建議

本研究首先以競合理論建構 OTT 市場競合情境假設，回顧國內外合作模式，再透過深度訪談瞭解業者的產業合作決策思維，結合賽局模型剖析台灣市場的競合態樣，以找出競合關係中的合作瓶頸與深化合作之困境，以下將彙整台灣 OTT 市場合作瓶頸的原因與訪談分析結果，據此提出相關的政策與產業建議，最後闡述研究貢獻，以及研究限制與未來研究建議。

第一節 研究結果與討論

一、 合作瓶頸與正向循環效益

本研究原先期待台灣 OTT 業者可以透過合作的方式，達到如國際合作經驗的產業效益，即最終資源能夠回到影視製作的正向循環結果，除了匯聚產業資源外，資金也能完整回到製作端並利於整體影視生態的發展。但是經研究訪談發現，合作雖然是凝聚資源的方式，但對於業者來說，台灣 OTT 市場存在諸多無法預估的風險，不一定能夠與內容業者合作而產生獲利或回收成本，要建立共營公司以上的合作關係，其風險遠大於現階段相對保守的合資製作與不合作決策，此決策考量可歸因於台灣的平台端與產製端之既有資源，皆尚無法支撐合作後所產生的風險，也就是雙邊能量不足無法帶來足夠的合作效益，形成現階段的市場困境，因此業者並不是不合作，而是看不到市場的效益，所以才選擇不合作。

此外，台灣平台端能提供的資金有限，且產製端規模小且分散，現階段 OTT 市場會發展出許多平台與內容的商業合作關係，是因為合作是台灣業者匯聚資源的必要方式之一，平台的內容經營也需要透過合作來降低投資風險，換言之，台灣 OTT 市場有合作是因為可以降低成本所以才合作，但此競合態樣對比國際合作的成果，也就是資金最終可以回到產製端繼續製作內容的效益仍有一段差距。據此可推論，合作不一定會創造產業正循環效益，卻是創造效益的一種途徑。

二、 OTT 競合市場與深化合作之條件

綜合訪談資料，可歸納出業者的決策考量主要聚焦在成本 (C)、收入 (R) 與效益 (P) 的評估，並將之整合本研究賽局模型的分析可知，當業者投資成本有限，或內容投資成本上升，且合作與不合作的收入 (R) 結果並無太大差異時，業者會傾向合作來降低成本 (C)，若長時間合作的結果為 (R < C)，則雙邊關係會傾向停滯或不合作。是以，市場中的合作瓶頸在於台灣競合市場的正循環效益 (P) 不夠好，所以業者才不願意合作或無法深化合作，反之，只要市場的效益 (P) 變高，業者就會傾向選擇合作。

因此，合作只是達到效益的一種途徑，為了讓整體產業形成正向獲利循環，應針對能創造正向獲益的資本循環進行分析研究，找出循環效益中出現的問題，才是競合瓶頸出現的主要成因。而透過突破資金循環各階段的困境，才能建構出一個讓業者得以深化合作之發展空間。

三、 資金循環效益之困境

而台灣 OTT 的資金循環過程究竟出現哪些問題使得循環不成立，本研究歸納訪談資料與可觀察之市場問題，針對三階段資本循環效益進行初步分析，發現此三階段出現的困境是台灣影視市場中尚未突破的痛點，同時也是造成業者合作效益不足的主要因素，歸納如下圖 16：

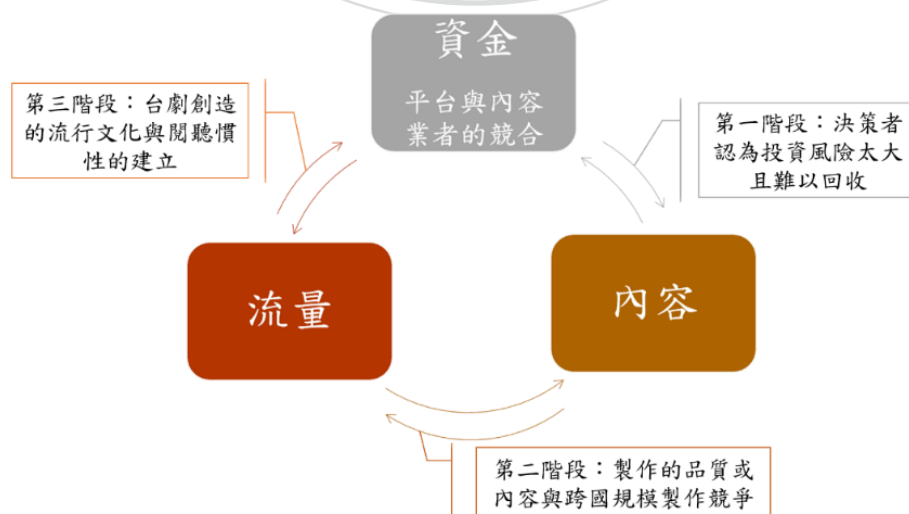


圖 16 資金循環之三階段困境

資料來源：本研究繪製

第一階段：決策者認為投資風險太大且難以回收

資金到內容製作仍相當不足且整體產業規模並沒有顯著成長；儘管內容投資因 OTT 的興起而有所復甦，藉著海內外資金的加入，讓台灣產製端有更多發展機會，但是由於台灣整體製作資金的來源與過去並沒有太大差異，且 OTT 只是取代傳統電視台的投資製作角色，整體的產製資金距離長期規模製作所需的資源仍有相當大的距離。也由於內容的投資會因為成本回收的效益高低而影響投資者接續的投資決策，因而導致整體內容製作資金來源仍呈現浮動且不穩定的狀態。

第二階段：製作的品質或內容與跨國規模製作競爭

平台端與內容端凝聚閱聽收視的力量各自存在競爭困境；平台端，由於影視市場中分散閱聽眾注意力的通路過多，包含跨國平臺、超過十家以上的本土平臺、非隨選視訊平台，甚至是盜版平臺等，都是造成競爭困境的主要因素；製作端，台劇內容主要受到跨國的高成本規模製作之競爭，不但提高閱聽眾對內容製作的要求，在既有的影視製作能量與新進資源的加入與磨合過程，皆是對製作端最大的考驗。在此競爭條件下，雙邊業者皆面臨服務與內容產品的競爭挑戰。

第三階段：台劇創造的流行文化與閱聽慣性的建立

流量無法成功變現來自消費市場的經營與使用者付費意願的成形；無論是平台端或是產製端，仍陷在前一階段的競爭困境，但是消費市場的經營應與市場競爭分開討論，因為影視市場環境與他者資本的進入難以預測，必須將視角挪回自身可為閱聽眾創造的價值，才有可能產生使用者願意付費之效果，也就是流量的變現應著重在經營消費市場本身，且此階段需要時間與資本的積累，才能夠有效建立各自的市場競爭力。

四、 政府政策與業者經營策略建議

歸納資金循環三階段的分析與訪談結果，合作效益不足的原因來自於市場中存在難以突破之風險(如下圖 17)，讓投資者或決策者在做出影視合作決策的過程，無法確定投入於內容產製能否打破風險困境，而造成投資轉向保守的選擇，逐漸形成一負向風險循環之市場難題。

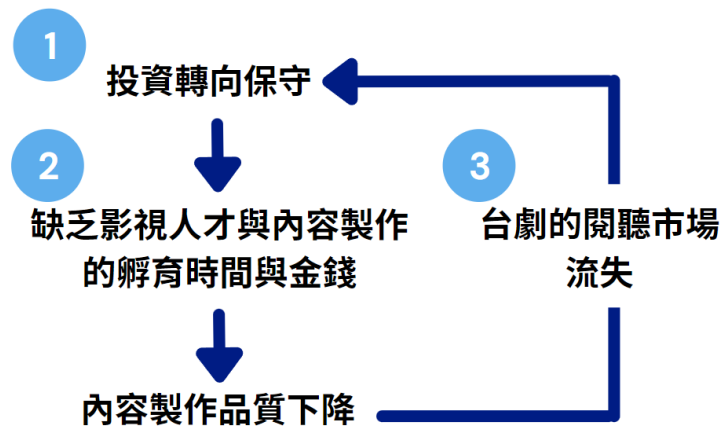


圖 17 台灣影視市場風險圖
資料來源：本研究繪製

其中，有關如何突破市場三階段困境(參考圖 16)，從政府角色來看，會發現政府政策在影視資源的規劃大部分都落在第一階段的補助與扶植和推動業者整合以匯聚資金之階段，且相關的策略僅就製作端的產出結果作為資金投入依據，並未針對資金進到市場所形成的效益進行評估，或根據期待達到的產業效益做更全面的產業政策規劃，此部分實乃政策面尚未完備的部分。因此未來在政策規劃上需要針對資金的投入與效益形成的關聯性做更詳實的規劃。

以下依據資金循環三階段的困境個別提出相關政策建議，包含(1)針對產業效益，規劃業者獎勵與補助的投入，鼓勵更多的內容合作；(2)解決影視人才的勞動困境與發展製作的細緻分工，提升影視製作的競爭力；(3)強化影視人才的培養與未來 IP 發展的連結。OTT 的管制需要以不限制競爭，但鼓勵業者加入影視投資的方式前進，並為產業帶來實質的效益，以創造良性循環的市場發展環境。

此外，亦可從資金正循環看出業者受到市場競爭困境的影響，尚難找到跳脫

影視市場困局的商業模式，儘管 OTT 產業的成長具有強大發展潛力，但此市場未來的獲利機會仍有可能在跨國與本土平臺的競爭環境中不斷縮小，因此 OTT 市場的發展性在於業者需要盡快找到自身的競爭價值，因為此價值需要長時間的累積才能夠創造足夠的市場競爭力，而此部分的經營走向，可經由整合內容來建立平台端與產製端雙邊的競爭力。

現階段在合作契機上，除了政策面可以促成業者達到內容合作的「量」外，平台端與製作端亦需要提升「質」的合作，透過建立一致的內容行銷與經營共識，延伸 IP 作品的粉絲經營與後續操作，以創造使用者付費與回流平台的效果，才有可能達到合作產生的效益。

因此本研究亦提出 OTT 產業之經營建議：(1)以內容為核心尋找各界合作資源，合作夥伴可來自影視生態系本身，也可以透過跨界合作為內容創造更多的周邊價值，提升內容投資的價值；(2)跳脫市場競爭困局，將市場競爭與市場經營分開視之，打造平台的產業數據並連結內容行銷，提供能讓使用者願意付費使用的平台服務，建立自身市場競爭力；(3)翻轉顧客的既定角色，將顧客視為投資者，創造使用者不斷回流使用平台的可能，如 IP 作品的價值延伸、粉絲經濟的形成與更多跨界行銷的嘗試。通過轉換傳統經營思維，聚焦在擴大市場經營上，且此市場意義不僅止於區域性的閱聽市場範圍，而是包含閱聽眾的回流與凝聚，以及各方利益關係人的合作、投資與創新。

最後，合作議題的討論在於整合市場資源並達到正循環效益的可能，從本研究推論可知，合作瓶頸來自於市場資金循環效益出現問題，使得業者不願冒風險深化合作，只有一一解決各環節出現的市場困境，才有可能突破合作瓶頸，促使正循環效益的發生。換言之，台灣影視市場沒有立竿見影的唯一解方，且 OTT 產業與台灣影視產業交互影響，僅透過合作單一策略無法解決影視市場長期以來的困境。因此無論是既有 OTT 業者，亦或是未來的新進業者，都需要建立自身的市場競爭力，才有可能在未來 OTT 市場成長時，吸納此市場的大流量。

第二節 研究貢獻

本研究主要從競合理論的視角勾勒台灣 OTT 市場的合作動態，針對產業的競合困境進行探討，過去雖有研究討論 OTT 的競爭與合作概念，但並未以競合觀點分析業者決策的形成，本研究除了提出市場合作瓶頸的關鍵原因，同時對實際 OTT 市場的運作情形也有更進一步的界定與釐清，歸納研究貢獻如下：

1. 描繪台灣 OTT 市場的競合態樣

繪製整理產業合作光譜圖，剖析平台業者與內容業者的合作型態，於蒐集業者第一手資料後，加入獨特的台灣第六種合作模式，以清楚瞭解實際市場的合作現況。此外，本研究亦將台灣複雜的商業情境簡化成賽局模型的討論，聚焦描繪業者決策評估的成本 (C)、收入 (R) 與效益 (P)，深入探究台灣競合市場的動態意義，並歸納業者深化合作的條件與決策困境。

2. 提出 OTT 產業競合瓶頸之原因

本研究的 OTT 競合分析與台灣 OTT 國家隊或內容國家隊的合作概念有相當的關連性，提出的討論角度都是希望可以透過整合產業資源來凝聚更大的力量，但是從本研究的推論可知，合作只是提升產業效益的方式之一，並非絕對解方，若強行促成合作、卻未解決循環中的其他市場困境，合作的結果可能會泡沫化。因此，此結果在產業的實際運用上，需要同時或逐一突破循環效益中的市場困境，合作才能夠帶來有效的實益。

3. 勾勒產業資金循環效益的流向

過去產業研究的視角大多聚焦在競爭與合作本身，較缺少資金創造效益過程的相關討論，藉由比較與描繪國際合作的資金循環階段，得以進一步釐清台灣 OTT 產業之資金到內容的循環過程出現哪些問題，以作為後續 OTT 產業與政策研究的基礎。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究初衷僅就 OTT 的競合議題向業者提出相關的研究資料蒐集，經過訪談分析後發現合作瓶頸來自市場資金流動的循環效益出現問題，而此循環尚包含除了競合議題外的討論，因此深度訪談的資料無法完全勾勒資金循環效益各環節出現的所有市場問題，本研究僅就訪談資料做循環困境的初步分析。

但是未來的研究可以針對台灣的資金循環無法順利運行的過程，做更深入的歸納與整理，據以找出台灣影視生態獲利的解方，或突破影視困境的力量，因此有關產業發展與合作議題的相關探討，可針對本研究整理的資本循環之各個環節進行更深度的議題或困境分析，再做更深入的調查與訪談，以建立 OTT 產業更完整的研究。



參考文獻

中文書籍

- 谷玲玲 (2017)。〈美國 OTT 的創新服務與經營模式〉，劉幼琍主編《OTT TV 的創新服務、經營模式與政策法規》，頁 87-113。台北市：五南。
- 林翠絹 (2020)。〈台灣 OTT TV 創新與轉型：公視+與 Yahoo TV 個案分析〉，彭芸、葉志良主編，《5G、OTT 匯流論文集》，頁 187-221。新北：風雲論壇。
- 胡幼慧 (2008)。《質性研究—理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流。
- 彭芸 (2020)。〈OTT 與串流電視：科技主導的新產業邏輯〉，彭芸、葉志良主編，《5G、OTT 匯流論文集》，頁 113-146。新北：風雲論壇。
- 黃靜蓉、巫尹文 (2020)。〈他山之石！OTT 國家隊的商業模式分析〉，彭芸、葉志良主編，《5G、OTT 匯流論文集》，頁 147-185。新北：風雲論壇。
- 劉幼琍主編 (2017)。《OTT TV 的創新服務、經營模式與政策法規》。台北市：五南。

翻譯書

- 李芳齡譯 (2016)。《平台經濟模式：從啟動、獲利到成長的全方位攻略》。台北：天下。(原書 Geoffrey Parker、Marshall Van Alstyne、Sangeet Paul Choudary [2016]. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You.)
- 陳建良譯 (2006)。《賽局理論》。台北：智勝。(原書 Roger A. McCain [2014]. Game Theory- A Non-Technical Introductions to the Analysis of Strategy (3rd edition). Singapore: World Scientific.)
- 許恩得譯 (2004)。《競合策略：賽局理論的經營智慧》。台北：台灣培生教育。(原書 Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. [1997]. Co-Opetition: 1. A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation; 2. the

Game Theory Strategy That's Changing. New York: Crown Business.)

黃婉華、馮勃翰譯 (2017)。《競合策略：商業運作的真實力量》。台北：雲夢千里文化。(原書 Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. [1996]. Co-Opetition.)

藍毓仁 (2008)。《質性研究方法》。台北：巨流圖書。(原書 Jane Ritchie & Jane Lewis [2003]. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. Sage Publications Ltd.)

期刊論文

何嘉惠、陳寬裕、林純純 (2005)。以競局理論分析競合環境之資源分享。經營管理論叢，1，1-15。

曾筱媛 (2018)。2017~2022 全球 OTT 影音產業發展與未來關鍵成長趨勢。臺灣經濟研究月刊，41(12)，42-51。

碩博論文

林佩蓉 (2014)。《數位匯流對臺灣電視媒體產業生態影響之研究》。臺灣大學臺大_復旦 EMBA 境外專班學位論文。

涂敏怡 (2017)。《台灣 OTT 影視平台生態系統之研究》。世新大學傳播研究所博士論文。

張家華 (2017)。《電信業者進入 OTT 市場之競爭策略研究—以台灣大哥大 myVideo 為例》。中正大學電訊傳播研究所碩士論文。

線上資料

文化內容策進院，2020/07/29，《臺灣內容國際發電 文策院攜手 CATCHPLAY 共同投資影響原創》。取自 <https://taicca.tw/article/494f760c>

文化內容策進院，2021/02/03，《文策院攜手國內影視產製公司 宣示百部影視台流造浪》。取自 <https://taicca.tw/article/63ea844f>

文化內容策進院，2021/04/01，《2020 年台灣文化內容消費趨勢調查計畫-產業

報導專題研究》。取自 <https://taicca.tw/article/6ed44bb4>

文化內容策進院，2021/08/19，《2020 年台灣文化內容產業調查報告-產業報導
專題研究》。取自 <https://taicca.tw/article/26bcd207>

國家通訊傳播委員會，2019/09/17，《韓國電信業者與 3 大無線電視公司合作推
出 OTT 串流影音服務平臺》。取自 [https://intlfocus.ncc.gov.tw/xcdoc/cont?xsm
sid=0J210565885111070723&sid=0J304571830759075491&sq=](https://intlfocus.ncc.gov.tw/xcdoc/cont?xsm sid=0J210565885111070723&sid=0J304571830759075491&sq=)

葉志良，臺北產經，2020/04/21，《娛樂前哨站 OTT 數位浪潮》。取自 [https://w
ww.taipiecon.tapei/article_cont.aspx?MmmID=1201&MSid=1071501505364
212011](https://www.taipiecon.tapei/article_cont.aspx?MmmID=1201&MSid=1071501505364212011)

賴逸芳、林韋葳（2017）。影視產業現況及發展趨勢。[http://www.stba.org.tw/file
_db/stba/201802/fel0mk11f9.pdf](http://www.stba.org.tw/file_db/stba/201802/fel0mk11f9.pdf)

新聞資料

毛履兆，DIGITIMES，2020/07/30，《文策院 CATCHPLAY 合資成立影響原創
開發台灣原創影劇》。取自 [https://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?cat=1
58&cat1=20&cat2=134&id=0000590382_PZM4KX8C7B7XVA3XBDSK3](https://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?cat=158&cat1=20&cat2=134&id=0000590382_PZM4KX8C7B7XVA3XBDSK3)

王子承，信傳媒，2019/05/27，《內容產業病入膏肓？台灣線上 OTT 平台戲劇自
製率僅 1% 的警訊...》。取 <https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/15650>

林淑媛、楊凱翔，新頭殼 newtalk，2019/09/22，《打造 OTT 中央廚房 台灣需要
練兵場》。取自 <https://newtalk.tw/news/view/2019-09-22/301892>

唐子晴，2019/06/10，《打敗 Netflix 奪下《我們與惡的距離》版權，CatchPlay
讓「台劇之光」躍上國際》。取自 [https://www.bnext.com.tw/article/53576/th
e-world-between-us-and-catchplay](https://www.bnext.com.tw/article/53576/the-world-between-us-and-catchplay)

陳穎芃，工商時報，2019/04/16，《AT&T 賣回 Hulu 股權 Hulu 市值增至 150 億
美元》。取自 <https://ctee.com.tw/news/global/72597.html>

張均懋，中央社，2021/03/02，《NMEA 協會籲成立控股公司 發展台灣內容產

- 業》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/afe/202103020141.aspx>
- 張正芋，林治平，中央社，2021/05/26，《亞馬遜買下好萊塢片廠米高梅 強化串流競爭能力》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202105260385.aspx>
- 黃國倫，中央社，2021/02/22，《遠傳投資原創 IP 攜手公視開拍劇集》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/amov/202102220227.aspx>
- 彭慧明，經濟日報，2020/07/15，《OTT 大戰...HBO GO 結盟本土 CATCHPLAY + 雙服務 250 元搶市》。取自 <https://money.udn.com/money/story/5612/4702519>
- 楊安琪，科技新報，2019/05/16，《康卡斯特決定鬆手，Hulu 經營權將由迪士尼全面掌控》。取自 <https://technews.tw/2019/05/16/disney-to-take-full-control-of-hulu/>
- 楊安琪，科技新報，2019/08/22，《填補台灣 OTT 原創內容缺口，文策院第一棒「七十六號原子」要當影劇加速器》。取自 <https://technews.tw/2019/08/22/studio-76-original-content-investment/>
- 楊伶雯，鉅亨網，2017/10/05，《電信、有線電視攜手衝 OTT 台灣大、凱擘結盟推多屏影音服務》。取自 <https://news.cnyes.com/news/id/3933605>
- 楊起鳳，聯合報，2021/07/23，《獨／三立開槍暫時停拍華八、周日偶像劇：改變策略》。取自 <https://stars.udn.com/star/story/10091/5623013>
- 葉芳吟，銘報即時新聞，2021/01/14，《台灣 OTT 產業競爭 內容及行銷成關鍵》。取自 <http://mol.mcu.edu.tw/%E5%8F%B0%E7%81%A3ott%E7%94%A2%E6%A5%AD%E7%AB%B6%E7%88%AD-%E5%85%A7%E5%AE%B9%E5%8F%8A%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E6%88%90%E9%97%9C%E9%8D%B5/>
- 劉慧茹，鏡週刊，2020/04/11，《【全文】多元化投資人降風險 七十六号原子影視產製新模式》。取自

<https://www.mirrormedia.mg/story/20200406insight001/>

劉慧茹，鏡週刊，2020/08/02，〈【全文】myVideo 率先以投代購 本土 OTT 催生高質感台劇〉。取自

<https://www.mirrormedia.mg/story/20200727insight001/>

韓婷婷，新頭殼 newtalk，2019/11/25，〈傳統電視轉型之戰 跨界合作帶來長尾效應〉。取自 <https://newtalk.tw/news/view/2019-11-25/331719>

顏理謙，數位時代，2017/05/29，〈「沒有對手的武林盟主很無趣！」橘子投資 C HOCOLABS，酷瞧、CHOCO TV 將合作〉。取自 <https://www.bnext.com.tw/article/44693/gamania-group-invest-chocolabs>

蘇思云，中央社，2020/04/09，〈楓林網等盜版網站被抄 合法 OTT 流量成長 35%〉。取自 <https://www.cna.com.tw/news/afe/202004090316.aspx>

Gary Hamel, Yves L. Doz, C.K. Prahalad，2005/02/1，〈與競爭對手合作，創造雙贏合作是另一種競爭戰術〉。取自 https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0000456.html

Mia，INSIDE，2020/07/01，〈【OTT 新紀元】GagaOOLala：同志作為一種分眾市場，是最好的國際語言播映〉。取自 <https://www.inside.com.tw/feature/ott/20198-gagaoolala>

英文文獻

Chris Roberts & Vince Muscarella (2015). Defining Over-The-Top (OTT) Digital Distribution, The Entertainment Merchants Association.

Claudia Loebbecke & Paul C. van Fenema (1998). Interorganizational knowledge sharing during cooperation. In ECIS (pp. 1632-1639).

Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under cooperation: Description and theory. *Journal of management inquiry*, 5(2), 155-167.

- Evens, T.1 (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy? *International Journal of Digital Television*, 5(1): 61-74.
- Harrigan, K. R. (1986). *Managing for joint venture success*. Simon and Schuster.
- Joel Bleeke & David Ernst (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69(6), 127-135.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maria Bengtsson & Sören Kock (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, 14(3),178-193.
- Maria Bengtsson & Sören Kock (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-34.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial marketing management*, 43(2), 236-249.
- Seung Ho Park & Michael V. Russo (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management science*, 42(6), 875-890.

線上資料

- Andrew Laughlin (2010). Project Canvas: TV's next evolution? DS investigates whether IPTV joint venture Project Canvas will be the next evolution of digital TV. Retrieved from <https://www.digitalspy.com/tech/terrestrial/a23698>

eved from <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20210326000828>

Mark Lawson (2019). BritBox: the bizarre Netflix rival that will surely bomb.

Retrieved from <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2019/feb/27/britbox-this-bizarre-netflix-rival-will-surely-bomb>

Miranda Ward (2015). Video streaming service Stan to launch on Australia. Re

trieved from <https://mumbrella.com.au/stan-launch-australia-day-272407>

Naman Ramachandran (2020). BritBox Set for Global Expansion in 25 Countri

es. Retrieved from <https://variety.com/2020/tv/news/britbox-global-expansion-1234716939/>

PARKS ASSOCIATES (2014). The OTT Playbook: Success Factors for Video

Services. Retrieved from <http://icabrazil.org/2016/files/557-corporateTwo/downloads/ParksAssoc-TheOTTPlaybook-Ooyala2014.pdf> & <http://www.parksassociates.com/whitepapers/the-ott-playbook--success-factors-for-video-services>

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2008). Alliances

and Joint Ventures: Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises. Part one. Retrieved from https://www.unido.org/sites/default/files/2013-02/07-89254_alliancesandjointventures_appr_0.PDF

Venturini (2011). Bring TV to Life, Issue II The Race to Dominate the Future

of TV Accenture. New York: Accenture. Retrieved from http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Communications_Media-Entertainment_OTTV_Future_of_TV.pdf