

國立臺灣師範大學國際與社會科學學院

大眾傳播研究所

碩士論文

Graduate Institute of Mass Communication

College of International Studies and Social Sciences

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

擺脫「笨水管」標籤？

探究中華電信 Hami Video 的串流內容經營

No More “Dumb Pipe”? Exploring the Streaming

Content Management of Chunghwa Telecom's

Hami Video

徐華蔓

Hsu, Hua-Man

指導教授：蔡如音 博士

Advisor: Eva Tsai, Ph.D.

中華民國 114 年 1 月

January 2025

謝誌

寫論文是個漫長又孤單的過程，經歷了好多焦慮的時刻，然而，在完成論文的當下，卻突然感到有點空虛又不可思議，沒想到自己真的做到了。首先要感謝我的指導教授 Eva 老師，當我困住時，總是能引導我思考更多不一樣的觀點，謝謝魏玗與昌德老師擔任我的口委，給予我寶貴的建議與方向，有老師們的指導跟幫助，才得以順利完成。

接下來則要感謝研究所同學們一路以來的陪伴，謝謝靖祐、彥琳、士育、奕銓、慧晴以及野餐團的夥伴，大家一起在電腦教室讀書、分享彼此的煩惱、互相鼓勵、互相取暖，是研究所最快樂的時光。此外，也要感謝大學好朋友們，貝莉、uu、潘，以及當初一起考研究所的江，每週的咖啡廳時間以及每月的聚餐，都是很重要的陪伴。另外還要謝謝安東尼，研究所的期間有許多低潮與情緒不好的時刻，總是在身邊。

謝謝我的家人的支持與包容，讓我能順心的完成研究所的學業。最後也要謝謝自己堅持下去，一開始算是誤打誤撞的進到大傳所，雖然過程充滿挑戰，但卻不後悔這個決定，對我來說，大傳所不只是學位，而是讓我嘗試了各種新事物，以及不斷成長的地方，過程中所遇到的老師、同學與學長姐們，讓研究所生活更加有意義，希望未來能夠帶著這些養分，勇敢地持續前進。

徐華蔓

2025.01

摘要

近年來串流媒體市場的競爭進入百家爭鳴的狀態，不同背景的企業從自身在產業鏈中的位置，向下或向上擴張，建立垂直整合的串流影音服務。在眾多串流媒體經營者當中，研究者好奇台灣電信業者為何進入串流媒體的經營，而本研究以中華電信 Hami Video 為研究個案，並以產業資料分析與深度訪談等研究方法，探討其為何進入影音串流平台的經營，以及如何利用電信業者的優勢建立與經營 Hami Video，並關注中華電信 Hami Video 如何面對現今競爭擁擠的串流平台市場。

研究發現，中華電信因應串流媒體興起的趨勢，選擇投入串流平台業務，利用其資金實力、龐大的用戶基礎、傳輸技術優勢以及 MOD 經營經驗等電信業獨有的條件，為 Hami Video 在推廣、技術架構和內容庫建置方面奠定基礎。面對多元競爭者的挑戰，中華電信採取經營分眾內容市場的策略，提升分眾族群的吸引力。

然而，研究也發現，儘管中華電信隨著時代變化積極拓展串流影音服務，其核心業務仍以寬頻服務為主，因此，Hami Video 的營運邏輯仍帶有所謂「電信業」的特質。即便如此，中華電信持續深化分眾內容的經營，並積極讓 Hami Video 在多元內容領域中加強曝光，逐步藉此擺脫「笨水管」形象，展現其在數位轉型中的突破與嘗試。

關鍵詞：Hami Video、中華電信、串流平台、電信業者

Abstract

In recent years, competition in the streaming platforms market has intensified, with companies vertically expanding to establish integrated streaming services. This study explores why Taiwanese telecommunications companies have entered the streaming market, focusing on Chunghwa Telecom's Hami Video as a case study. Through industry data analysis and in-depth interviews, the research examines Chunghwa Telecom's motivations for entering the streaming platform business, how it leverages its advantages as a telecommunications company to build and operate Hami Video, and how the platform navigates the overcrowded, competitive market.

The findings reveal that Chunghwa Telecom utilizes its unique strengths, including financial capacity, a large user base, advanced transmission technology, and MOD (Multimedia on Demand) experience—to establish Hami Video's promotional efforts, technical infrastructure, and content library. To stand out in a competitive landscape, the company adopts a niche content strategy to attract segmented audiences.

The study also reveals that, despite Chunghwa Telecom's active expansion into streaming services to adapt to evolving market trends, its core business remains broadband services. As a result, Hami Video continues to operate with the characteristics of a value-added service. Nevertheless, Chunghwa Telecom continues to strengthen its focus on segmented content operations and actively enhances Hami Video's presence across various content industries, aiming to shed its “Dumb Pipe” image and showcase its progress in digital transformation.

Keywords: Chunghwa Telecom, Hami Video, streaming platforms, telecommunication companies

目次

| | |
|--|----|
| 第壹章 緒論..... | 1 |
| 第一節 百家爭鳴的串流平台市場..... | 1 |
| 第二節 電信商為何投入影音串流媒體經營？..... | 2 |
| 第三節 中華電信 Hami Video—具潛力卻尚未鮮明的電信串流平台..... | 5 |
| 第四節 研究問題意識..... | 8 |
| 第貳章 文獻回顧..... | 12 |
| 從不同背景之企業探討串流媒體的經營變動..... | 12 |
| 一、科技業..... | 13 |
| (一) Netflix..... | 13 |
| (二) Amazon..... | 19 |
| 二、電信商—AT&T..... | 22 |
| 三、內容業者—Disney..... | 28 |
| 四、小結..... | 33 |
| 第參章 研究方法..... | 39 |
| 第一節 產業資料分析..... | 39 |
| 一、中華電信 Hami Video 平台基本介紹..... | 40 |
| 二、中華電信 Hami Video 發展脈絡..... | 41 |
| 三、中華電信 Hami Video 平台特色呈現..... | 42 |
| 四、小結..... | 47 |
| 第二節 深度訪談..... | 48 |
| 一、訪談對象..... | 48 |
| 二、訪談大綱設計..... | 49 |
| 第肆章 中華電信如何創建串流平台？..... | 51 |
| 第一節 中華電信為何進入串流平台市場？..... | 51 |
| 第二節 中華電信如何運用自身優勢經營 Hami Video..... | 60 |
| 一、通路與用戶基礎—網綁策略與大數據的推廣運用..... | 61 |

| | |
|--|------------|
| 二、傳輸技術的運用—Hami Video 平台基礎的重要關鍵..... | 64 |
| 三、資本力之於多元內容庫的打造..... | 67 |
| 四、MOD 的經驗運用與整合..... | 71 |
| 小結..... | 80 |
| 第五章 戰國時代中 Hami Video 的分眾內容策略..... | 83 |
| 第一節 國際平台夾擊 Hami Video 透過分眾內容尋找出路..... | 83 |
| 第二節 瞄準運動熱—Hami Video 體育內容的深耕..... | 89 |
| 第三節 打造「台流」印象—Hami Video 原創內容的投入策略..... | 94 |
| 第四節 Hami Video 網紅館與新媒體網紅的跨界合作..... | 101 |
| 小結..... | 106 |
| 第六章 結論..... | 109 |
| 第一節 研究發現..... | 109 |
| 一、串流時代下的中華電信：應對與轉型..... | 109 |
| 二、電信體系下的 Hami Video：增值服務的延續或突破？..... | 110 |
| 第二節 研究限制與建議..... | 113 |
| 參考文獻..... | 115 |

表次

| | |
|--|----|
| 表 1：訪談對象..... | 49 |
| 表 2：2023 年臺灣影視串流平台使用率／影視串流平台付費使用率..... | 85 |
| 表 3：中華電信投資之原創台劇列表..... | 96 |

圖次

| | |
|--------------------------------------|----|
| 圖 1：搜尋引擎上搜索 Hami Video..... | 43 |
| 圖 2：中華電信官網 Hami Video 影劇館+優惠推薦..... | 43 |
| 圖 3：Hami Video 首頁上方..... | 44 |
| 圖 4：Hami Video 首頁下方..... | 44 |
| 圖 5：Netflix 有關台劇《人生清理員》的宣傳貼文..... | 64 |
| 圖 6：Hami Video 有關台劇《人生清理員》的宣傳貼文..... | 64 |
| 圖 7：Hami Video 於搜尋引擎的搜尋結果..... | 69 |
| 圖 8：中華電信官網 MOD 方案..... | 73 |

附錄

| | |
|---------------|-----|
| 附錄一：訪談大綱..... | 135 |
|---------------|-----|

第壹章 緒論

第一節 百家爭鳴的串流平台市場

近年，串流媒體市場競爭進入百家爭鳴的狀態，在國際串流市場上除了有大眾最為熟悉的 Netflix 外，還存在著許多不同企業背景的串流平台，如電商龍頭 Amazon 發展的 Amazon Prime、全美最大電信商之一的 AT&T 與時代華納共同發行的 MAX（前身為 HBO MAX）、NBC 與 Disney 共同持有的 Hulu，以及 Disney 影視王國自身推出的 Disney+。在 Netflix 向市場證明影音串流媒體的獲利價值後，即開啟了串流媒體的新戰場，原以採購作品版權為基礎的 Netflix，以原創影集創造有史以來的巔峰，於 2013 年播出的《紙牌屋》造成現象級討論，同時挑戰傳統影視產業鏈，形成兼具內容產製與發行的影音串流服務。此時，串流媒體之間開啟奪眼球的戰爭，各家串流媒體巨頭如 Hulu 和 Amazon Prime 等加入創作原創影集的行列，電信商 AT&T 也併購時代華納以補足影視內容生產的能力，替自己在擴展影音串流的路上添加優勢。受到 COVID 疫情的影響，電影院的獲利直線下降，使影視產業受到衝擊，然而疫情卻增加人們觀看影音串流媒體的需求，在此背景下，好萊塢傳統片商開始重新思考通路的改革，Disney 即推出 Disney+，而為了增加華納旗下 MAX(前身為 HBO MAX)的競爭力，AT&T 併購 Discovery 以提升平台內容豐富度，派拉蒙則將 CBS All Access 升級為 Paramount+，讓市場的競爭更加多元（Tsai，2022 年 5 月 31 日）。因此，回顧近年串流媒體競爭的動態，可理解到不同背景的企業從自身在產業鏈中的位置，向下或向上擴張，建立垂直整合的影音服務，原本作為內容聚合商角色，或是以傳輸技術為基礎的影音平台，跨入上游的內容創作，而從事影視作品產出的好萊塢內容商，則朝下游建立串流媒體。

在此全球趨勢下台灣也參與其中，2016 被稱作為台灣的 OTT 元年，Netflix 帶著全球的資源強勢進軍台灣市場，愛奇藝則在同年成立愛奇藝台灣站，後續本

土的影視發行商（CATCHPLAY）、電視頻道業者（民視、三立）、電信業者（中華電信、台灣大哥大、遠傳）以及 KKTV、LiTV 與 LINE TV 等科技業背景之平台也隨之加入戰局，Disney+在 2021 年正式於台灣上線，華納 MAX 也在 2024 年登入台灣，可見台灣的串流媒體市場中，其競爭者涵蓋了國際與本土平台（顏理謙，2016 年 10 月 14 日；江煜文，2021 年 11 月 15 日；吳家豪，2024 年 11 月 19 日）。根據文策院 2021 年台灣文化內容產業調查報告顯示，台灣電視產業 2020 年較 2019 年成長，其主要成長動能來自數位平台對內容的需求增加（文化內容策進院，2021），另資誠聯合會計師事務所（2023）發佈的 2023 年全球與台灣娛樂暨媒體業展望報告中也指出，在 2022 年，串流影音服務是台灣娛樂媒體中成長最快的類別，受益於疫情期間閱聽人對串流服務的需求提升，其營收從 2019 年的 6.27 億美元進展至 2022 年的 18 億美元，且目前的收視戶傾向同時訂閱多樣的串流影音平台服務，因此報告中推測，台灣影音串流將在 2027 年時的達到 25 億美元的營收，印證了台灣串流市場的潛力與發展盛況。

第二節 電信商為何投入影音串流媒體經營？

在眾多競爭者的背景當中，研究者進而思考各種企業投入影音串流的原因與優勢，因而觀察到電信商與串流媒體之間特殊的密切關係。若從直觀的角度思考，大眾對電信商的想像多是以基礎設施營運為主，雖然電信業者除了提供行動通訊服務外，也具備寬頻網路供應商的角色，不過仍難以直接與網路、數位科技為基礎的串流平台做連結。再者，影音串流媒體除了涉及傳輸技術外，平台的內容經營也是重要的營運要素，影視內容庫的建立不只透過作品的採購，還包含自製內容的生產，因此若只將電信業視為基礎設施的營運者，可能會認為它們不具備影視內容相關的經驗與能力投入串流平台的經營。不過串流市場上仍然可見到電信商的身影，以時代華納 HBO 為主軸所成立

的 MAX，其背後的所有權其實是由美國電信業巨擘 AT&T 掌握，而台灣俗稱的「電信三雄」－中華電信、台灣大哥大與遠傳，也分別在國內創立了 Hami Video、MyVideo 以及 friDay 影音等串流平台。

電信商又為何進入影音串流媒體的市場？這樣的疑問也許能夠試圖從市場現有的狀況初步理解。隨著數位匯流的發展，閱聽眾的觀看裝置從傳統電視轉移至行動終端，而市面上的電信業者除了有電信與固網寬頻的業務外，還包含付費電視、IPTV，甚至是有線電視的服務，如 AT&T 設有付費電視 U-Verse IPTV 服務，台灣中華電信則含有 MOD 的 IPTV 服務，台灣大哥大旗下也有凱擘寬頻的有線電視服務，然而在觀眾收視模式改變後，舊有的電視服務逐漸失去優勢，年輕用戶傾向觀看訂閱式串流影音如 Netflix、Amazon Prime、Hulu 以及 YouTube、Facebook 等免費影音平台，而不只是傳統電視的業務受到威脅，網路通訊軟體也搶佔了電信通訊的市場，導致電信商面臨獲利流失的危機，以及串流科技產業漸漸取代傳統電信服務的風險，此外，由於電信商具備網路供應商的角色，而串流平台通常透過電信業者所提供的數據進行內容傳輸，但在這樣的過程中，電信商卻無法向串流平台收取額外的分潤，卻仍然要負擔流量維護的費用，造成利益上的衝突（鍾曉君，2016；Dikhazi, 2021）。2021 年 Netflix 原創韓劇《魷魚遊戲》風靡全球，掀起追劇潮並創造驚人的流量，然而暴增的流量卻引起韓國電信業者的不滿，並向 Netflix 索取額外流量的維護成本費用（江明晏，2021 年 10 月 5 日）。而從這樣的爭議能觀察到，串流媒體與電信業之間確實存在利潤的紛爭，電信商更要面對地位不再的困境，因而促使電信商積極擴展業務，AT&T 則在 2015 年至 2016 年間先後收購 DirecTV 衛星電視服務，和好萊塢知名內容商時代華納，藉以進行串流平台的經營，此併購讓 AT&T 正式的從傳統電信業跨入娛樂內容業的領域，也更加確立美國電信業者結合內容服務的趨勢（鍾曉君，2016；王柏元，2016 年 12 月 28 日）。

台灣的電信業者最初大多將影音串流服務視為「增值服務」，中華電信以因應數位匯流發展為由，在 2014 年底推出「中華影視」，期望讓客戶享有多元的數位服務；台灣大哥大的「myVideo」於 2012 年成立，其初始的成立宗旨是為了添加電信用戶的多樣服務，增加顧客的黏著度；遠傳電信也基於觀眾收視方式的改變，以及雲端運用科技發展的趨勢而推出「遠傳影城」，使顧客能夠隨時隨地享受影音娛樂的服務（中華電信，2014；芬多經，2021 年 4 月 14 日；遠傳電信，2011）。然而台灣電信者面臨電信資費的低價競爭，使每用戶平均收入（Average Revenue Per User, ARPU）下降，造成收支失衡的現象，且境外串流平台更以強大的內容資源投入台灣市場，並佔據電信業者的流量，使台灣電信商淪落為「電信笨水管」（Dumb Pipe），而為了突破笨水管的標籤，電信業者開始嘗試轉型與業務的擴展，這時影音串流市場成為他們拓展的目標（劉容寧，2022；田智弘，2016 年 12 月 4 日）。

在拓展的過程中，台灣電信業者採取與國際串流合作的方式增進自身的價值，並在合作之餘盡力建設專屬的串流平台。2019 年中華電信與 Netflix 簽下破例的獨家合作案，讓 Netflix 上架至中華電信 MOD，形成互利共生的模式，對中華電信而言，Netflix 的進駐能幫助 MOD 用戶成長，也藉以提升每用戶平均收入，而此合作使 Netflix 擁有 200 萬的 MOD 用戶基底，並有拓展家庭族群的機會，另 2021 年 Disney+ 進入台灣之際，台灣大哥大宣布取得獨家合作權，並制定電信 5G 和 Disney+ 的網綁方案，用低廉的價格吸引消費者，期望提高兩者的用戶數（唐子晴，2018 年 12 月 21 日；鄭景雯，2021 年 10 月 15 日）。除此之外，電信三雄紛紛重整旗下的影音服務，試圖將其改造成符合時代趨勢，以及具有市場競爭力的影音串流平台。中華電信、台灣大哥大與遠傳電信各自擁有不同的戰略，台哥大 myVideo 利用大量資金購買熱國外熱門電影、戲劇版權，同時是第一個突破中間商，直接與好萊塢片商合作的平台；遠傳電信則在 2015 年時將「遠傳影城」更名為「friDay 影音」，並針對台灣觀眾對日、韓劇的熱愛，積極搶下許多獨家

版權；中華電信的「中華影視」也在 2017 年改名為現今的「Hami Video」，為了與其他平台做區隔，Hami Video 主打運動賽事轉播，深耕體育族群的忠實觀眾，其攜手愛爾達體育台在近年取得東京奧運和 2022 年足球世界盃等大型賽事直播，創造訂閱數的高峰。

有關影視內容的布局，三家電信商皆逐步投入原創內容的製作，跨入台灣的內容產業，myVideo 最早跨出第一步，也是三者之中累積最多原創作品的一方，其率先在 2018 年投資台劇《雙城故事》，後續主張「以投代購」的內容策略，並成立台灣大影視公司資助與合製許多劇集，如《做工的人》、《天橋上的魔術師》、《火神的眼淚》等；friDay 影音啟動原創 IP 投資策略，和公視合資製作首部戲劇《你的婚姻不是你的婚姻》，另結合多視角影像技術推出實境節目《極島冒險》，2022 年更聯手群星瑞智、霹靂國際多媒體與宏達數位影業等知名影視內容公司成立米神國際，加強本土內容的投資；Hami Video 則有《我願意》、《牛車來去》，以及與鏡文學聯合出品的《八尺門的辯護人》等原創作品，另有首部電影投資案《我的婆婆怎麼那麼可愛》電影版（林昱均，2018 年 3 月 2 日；芬多經，2021 年 4 月 14 日；江明晏，2023 年 4 月 27 日）。

總體而言，從近年的市場狀況與變化能初步的假設，台灣電信商因受到國際串流平台的競爭威脅，以及面臨每用戶平均收入下降的情況而陷入「笨水管」的窘境，而擺脫「笨水管」的方式之一則是積極經營影音串流，且相較於其他企業，電信商本身具有規模經濟以及固網的傳輸技術，在發展串流上擁有資本與傳輸基礎設施上的優勢，讓電信業者能順勢發展串流影音平台。

第三節 中華電信 Hami Video—具潛力卻尚未鮮明的電信串流平台

進軍影音串流平台似乎已是台灣電信業者的轉型趨勢，而其中也能發現一些經營的共同點，例如與國際平台的聯手，以及投資台灣原創內容來增強內容庫等，然而仔細的檢視，電信商之間仍擁有不同的發展路徑與對策。研究者觀察到電信

三雄的平台中，myVideo 與 friDay 影音目前看似已有明確的營運策略，朝著「以投代購」的方向，利用投資影視作品代替單純的版權採購，兩者也個別成立影視公司，專注投入台灣的影視產業（芬多經，2021 年 4 月 14 日；林淑惠，2023 年 10 月 8 日），中華電信 Hami Video 雖有合製與出品原創作品，但尚未看見明顯的經營路線。與其他電信業者不同的是，中華電信是具有官股的電信商，其股權結構裡，交通部為最大股東，因此中華電信被賦予創造公共利益的期待，尤其面對境外串流平台不斷滲入台灣市場的情況下，外界期望中華電信能夠帶領本土平台茁壯。據報導，南韓電信公司集體成立投資的串流平台 TVING 計畫進入台灣，對此，文化部長史哲則表示，中華電信從獨佔到特許的經營過程中享有了一定的資源，因而呼籲中華電信能夠加強對台灣本土影視內容的投資，作為本土串流平台業者的領頭羊，雖然中華電信也對此承諾，作為影視平台經營業者，將持續採購並參與投資台灣影劇節目，（江明晏，2023 年 4 月 27 日），然而，無論是在報導中或行銷宣傳上，Hami Video 仍未在市場上呈現出自我的品牌形象，也難以從中理解 Hami Video 是否有明確的營運方針。

而 Hami Video 並非中華電信第一個經營的影視服務，其公司旗下擁有發展已久的 IPTV 服務 MOD（Multimedia on Demand）。MOD 於 2004 年開播，中華電信正式從傳統電信業務跨足媒體領域，朝向固網語音、固網數據以及影視的三合一服務的發展（黃郁芬，2017）。在當時有線電視當道的時代，MOD 是足以改變收視習慣的新科技，其供應電子節目表單（Electronic Program Guide, EPG）、隨選視訊（Video On Demand, VOD）以及互動應用服務等功能，使原本單一接收的閱聽眾轉而成為「使用者」，觀眾能夠主動的點選 MOD 的整合資訊服務，以及其他多種互動與英用功能，讓看電視變成雙向來往的過程（張時健，2008，頁 5）。

然而在經營 MOD 的路途中，中華電信卻因法規問題遭遇爭議與限制，由於 MOD 具有有線電視系統端與用戶端封閉的特色，有違反有線廣播電視法之黨政

軍條款的嫌疑，隨後 NCC 認定為 MOD 非屬有線廣播電視系統以及媒體，並要求中華電信將 MOD 調整為開放式平台且不得直接或委託經營頻道，即可適用電信法的規範經營全區的 MOD 服務，雖然 NCC 允許 MOD 平台可開放頻道、隨選視訊與應用服務等上、下架，並訂定節目內容營運商上、下架的辦法，但另一方面，電信法也限縮 MOD 無法經營或代理頻道、進行頻道組合及銷售，以及涉入內容製作，成為 MOD 發展過程中主要的阻礙(中華電信年報，2006；林恩榮，2009；中華電信年報，2014；黃郁芬，2017)。除此之外，MOD 也遭遇市場競爭業者的排擠，產生西瓜效應，在有線電視系統業者寡占多數的頻道內容的情況下，中華電信在內容取得上有所困難，2009 年時更發生「MOD 蓋台」的事件，有線電視系統業者聯合頻道商設法使 MOD 無法取得熱門節目，導致 MOD 觀眾民眾在看不到民視、台視、中視與華視等無線電視台熱門節目，只能反覆重播墊檔影片(林恩榮，2009；呂坤原，2012)。也因此，MOD 的經營定位長期模糊，為符合大眾品味，其採取大眾取向的平價節目策略，此策略使其節目內容與傳統有線電視市場重疊，反而讓 MOD 有「二輪」及「二手」之印象，再者其廣告訴求不明確，導致閱聽人無法對 MOD 產生品牌認知與認同，進而降低對於 MOD 的需求(張晏蓉，2011，頁 101)。此外，在中華電信投入 MOD 的同時，政府積極推動數位電視政策，國家通訊傳播委員會(NCC)在 2009 年時通過「促進有線電視數位化發展策略方案」，促使各家有線電視業者積極往數位匯流的方向前進，而有線電視數位化可增加數位頻道，其可提供原有四到六倍的頻道量，並可提供隨選視訊服務，並提高互動性，容納更多元的節目內容與應用，因此有線電視漸漸發展與 IPTV 相似的機制，隨後，電信業者紛紛整併有線電視業者，各家有線電視台相繼投入跨平台、產品線的整合服務，意味著 MOD 將失去創新技術之優勢，更面臨內容不足的問題(張晏蓉，2011；中華電信年報，2016；陳仕華，2017)。

因此，串流媒體的興起，開啟了另一個發展影音服務的機會，中華電信順應數位匯流的趨勢跨入串流媒體領域，先於 2014 年整合數據與行動多贏影視內容

推出「中華影視」App，提供跨裝置收視服務（中華電信年報，2014），2017年「中華影視」改名為「Hami Video」並成為該企業積極推廣的業務之一，其公司計畫強化平台影視產品的包裝，持續引進熱門或運動賽事與影劇作品，以大數據分析進行精準的用戶推薦機制，並加強平台 UI 與 UX 設計提供流暢且個人化的使用者體驗，朝著全方位匯流服務的目標前進（中華電信，2022）。在內容庫的策劃上，Hami Video 在近年進行特殊的規劃，除一般的戲劇與電影，還有向來主打的運動賽事外，Hami Video 結合多位知名 Youtuber 創立了「C@T 網紅館」，觀眾能在 C@T 網紅館上搶先 YouTube 平台 1 提早觀看到創作者的新片，另與知名喜劇新媒體公司「薩泰爾」合作，上架其熱門的「炎上」系列喜劇，近期更與各領域的網紅開創 C@T 原創系列節目，有別於影視產業中的大製作，Hami Video 轉向新媒體創作領域，試圖開拓不一樣的內容經營方向（黃敬淳，2021年4月15日）。

根據 2024 年中華電信所公布的第 2 季營運報告顯示，MOD 與 Hami Video 用戶 299.3 萬，另在 NCC 官網中可查詢到 MOD 約有 205.6 萬戶，計算下來可得知 Hami Video 用戶約有 94 萬（中華電信，2024），因此以現狀而言，MOD 仍在中華電信影視服務中有大量的占比，然而在新的串流平台競爭環境中，也漸漸看見 Hami Video 持續透過推廣運動內容，投資原創台劇的開發，以及跨入新媒體領域等作為展現 Hami Video 的特色，突顯中華電信進入傳流平台市場的企圖心。

第四節 研究問題意識

綜合上述，在眾多串流媒體經營者當中，研究者好奇台灣電信業者為何進入串流媒體的經營，若簡略從台灣實際市場的狀況觀察，電信業者遭遇國際串流平台佔據流量的問題，以及資費削價競爭所造成每用戶平均收入下降的危機，因此，統整上述的種種因素可初步的假設，電信業者感受到串流媒體帶來的威脅，不得不另尋出路，而在擁有資本與基礎設施的條件下，電信商隨之加入串流市場的戰

局，進行業務的擴張與轉型。而在初步的假設後，研究者仍想深入的理解台灣電信業者在進入串流媒體的經營時，有什麼樣的關鍵因素促使他們下定決心的以串流媒體作為轉型的目標，而在發展串流平台時又有什麼樣的準備過程，此外，研究者也想進一步的理解台灣電信商如何以自身的條件或優勢，建設與營運自己的平台。

張家華(2017)以台灣大哥大 myVideo 為例，研究電信商進入串流平台市場的競爭策略，其研究指出台灣大哥大最初的目的是以多角化策略進入串流平台市場，增加電信用戶的黏著度，同時擺脫傳統笨水管的印象，積極增加企業價值，而「網路寬頻」是台灣大哥大的優勢之一，能省去頻寬的成本支出，另台灣大哥大擁有網路與電信業務所累積的基礎客戶，可做為發展串流平台的潛在用戶，再者，能運用「門市通路」做為推銷的管道，或以捆綁策略做電信與串流影音服務的合併銷售。除了多角化經營外，台灣大哥大將原有的客戶視為經營重點，實行「集中策略」並於其中建立差異性，台灣大哥大試圖了解客戶的觀影喜好，在 myVideo 平台中拓展分眾的內容，水平整合各類型的節目，走向規模化，更跨入內容產製端，建立垂直整合(張家華，2017，頁 85~87)。

張家華(2017)的研究中，描繪了台灣電信業者在串流平台市場中擁有資本、傳輸技術以及用戶基礎等優勢，並分析了台灣電信三雄之一的台灣大哥大如何運用這些條件，進行多角化的競爭策略，以及如何在既有的資源下創造差異化，綜觀而言，台灣電信商之間具備相似的長處，因此在本研究也能思考中華電信如何利用網路寬頻資源、龐大資本以及原電信用戶等條件經營 Hami Video。另針對競爭策略，研究者認為，根據各別公司所握有的資源，在擴展影音串流平台服務時可能會產生不同的發展路徑，前述提及的張家華(2017)所研究出的台灣大哥大之經營策略，也未必能夠套用在其他電信商。不只如此，不同公司所面對的問題與挑戰可能也有所不同，如中華電信官股的身分，使外界對該企業的審視更加嚴格，認為其必須盡到促進台灣影視產業的責任，此因素可能使中華電信在投資與

營運的規劃上，產生不一樣的思考，因此中華電信 Hami Video 的經營動態擁有值得探討的空間。

故此，本研究將融合前段所提及的，對電信商跨入串流媒體領域所產生的好奇，探討中華電信為何進入影音串流平台的經營，並借鏡張家華（2017）對於台灣大哥大的研究，提出中華電信如何利用電信業者的優勢，例如豐厚的資金、建設完整的網路傳輸技術，和電信服務與 MOD 所累積的龐大用戶等獨有條件來建立與經營 Hami Video，另針對現今串流平台的競爭狀態，提出中華電信 Hami Video 如何面對百家爭鳴的串流平台市場之問題。



研究問題：

- 1、中華電信為何進入串流平台市場？如何利用豐厚的資金、建設完整的網路傳輸技術、電信服務與 MOD 所累積的龐大用戶等獨有的條件，來建立與經營 Hami Video ？
- 2、中華電信 Hami Video 如何面對百家爭鳴的串流平台市場？



第貳章 文獻回顧

在深入研究中華電信 Hami Video 的經營與運作之前，本研究將回顧不同背景之企業經營串流媒體的變動，試圖從這些經驗中理解目前串流媒體市場競爭的狀態，並從中理解中華電信 Hami Video 目前所處的市場為何，進一步找出探討中華電信 Hami Video 營運與競爭過程的思考方向。

從不同背景之企業探討串流媒體的經營變動

Jenner (2016, p.259) 引用了 Pearson (2011) 對美國電視發展的概念，梳理電視歷史時期的變革，並指出從第三世代(TVIII)也就是從 1990 年代末期開始，數位內容平台日益增多，將觀眾進一步細分，而電視內容從單一平台轉變為多元平台為主的發行與敘事形式，雖然「電視」不斷被新技術與內容創作所顛覆，但平台仍保留與傳統電視相同的經營概念，其中包括技術、品牌策略與節目策略。演變至今串流平台當道的時代，已經遠離以往對「電視」的定義與想像，似乎進入與傳統的電視製作和經營理念不同的領域，因此 Jenner (2016) 提出電視即將進入第四世代(TVIV)的可能性，並承襲 Curtin (2009) 所提的「矩陣媒體」(matrix media) 概念，矩陣媒體的特徵為多元的互動交流、生產點、解讀和使用模式，而 TVIV 則可以被理解為矩陣媒體的時代，其中觀看模式、品牌策略、產業結構、不同媒體形式之間的互動以及內容提供的方式已產生變革(Jenner, 2016)。

在此變革中，許多研究視 Netflix 為代表性平台，將其作為例子來探討串流媒體的經營與策略，其中包含塑造多元與豐富的觀影環境，促使觀眾形成追劇(binge-watching) 的現象，並以原創內容為主軸，打造高品質內容的印象等，Netflix 透過網路無時空限制的特性，成功改變閱聽人的觀影習慣與收視管道(Tryon, 2015 ; Jenner, 2015 ; Jenner, 2016 ; Burroughs, 2018 ; Asmar & Van Audenhove, 2023 ; Wayne, 2018 ; Wayne & Uribe Sandoval, 2023)。

不同於傳統影視產業，經營電視台需取得經營執照，網路的開放與普及使建設平台的門檻降低，且隨著市場趨勢的變化，市面上串流媒體的經營組織之背景越來越多元，包括科技業、電信業以及內容業者，立基於不同背景的經營者，享有不同的資源與優勢，因此投入的營運策略與獲利模式也會有所差異（林韋葳，2017，頁 131）。林韋葳（2017）依經營組織背景及內容服務將現今串流平台做分類，有網路原生的影音平台如 NETFLIX，以及多平台一體化的影音平台，其涵蓋多種平台服務與電子商務如 Amazon，而前兩者類型的企業背景多為科技業者；再者是內容業者的串流平台，此類型具有長期經營影視內容產業的優勢，有些是單一內容業者自建平台，如影視帝國 Disney 發展的 Disney+，以及傳統好萊塢片商派拉蒙的 Paramount+，也存在多家內容供應商策略聯盟所成立的平台，如 NBC 及 Disney 組成的 Hulu；另有電信業者附屬之影音平台，此類平台起先多為行動電話用戶所提供的加值服務，本研究所要探討的中華電信的 Hami Video 即屬於此類型，而美國電信商 AT&T 也受到串流平台趨勢的影響，先後收購 DirecTV 與時代華納，增加 AT&T 在串流影音服務的競爭力（林韋葳，2017；Kumar & Kuma, 2019）。

因此在此章節試圖以科技業、電信業和內容業等不同企業背景的串流平台，梳理出各家串流媒體如何利用自身的資源與優勢展現出不同的經營動態。

一、科技業

（一）Netflix

Netflix 在 1997 年時以線上 DVD 租借服務問世，並於 2007 年推出影音隨選服務，並在同時間專注於建立完善的演算法推薦機制，成為經營串流平台的先鋒（Tryon, 2015；賈小米，2021 年 2 月 17 日），其透過科技與內容不斷塑造出和傳統電視有所區隔的品牌形象，更積極試圖超越，成為新時代的電視。Wayne(2018)認為像 Netflix 這樣的 SVOD（訂閱制隨選視訊）服務，以隨時隨地的網路特性

強調自身優於傳統的線性排程，並鼓勵閱聽眾進行「追劇」(binge-watching)的行為。串流影音平台出現後開啟了兩種主要的觀看模式，一是發現或檔案模式(discovery or archival mode)，觀眾在平台中發現先前可能錯過的舊劇集，可使觀眾重新引起對劇集的關注，另一是即時模式(instant mode)，也就是一次發佈整季的影集，Netflix 主要以此模式做為發行影集的核心推廣策略，一次上架多集數或長篇的內容同時能引導觀眾進行連續觀看(Tryon, 2015; Burroughs, 2018)。

Tryon (2015) 指出追求即時模式是來自於閱聽人對文化資本的渴望，而Netflix 改變了觀眾在追劇時的參與動態，使觀眾能同時、連續和共同觀看整季的劇集，接近直播電視的感受，此策略能凸顯平台的豐富性以及觀眾參與度，促使觀眾能夠同一時間觀看，營造出共享感。即時模式所創造出的連續觀看之實踐，不只意味著觀眾在時間安排上擁有主控權，還能激發觀眾對於文本的渴望(Jenner, 2016)，平台利用串流媒體的即時性與非線性排程的特徵打造「追劇」環境，若觀眾能夠在追劇的過程中獲得滿足，社會則能漸漸認同這樣的觀影行為，而非選擇觀看長時間的預訂節目(Wayne, 2018)。Netflix 使追劇成為新常態，並依賴網路注意力經濟的體系形成劇集的即時宣傳並獲取社群關注，再者，追劇暗示著閱聽人對於觀影時間安排的自主性，以及一次連續觀看多集影集的行為，而這兩個特性與時移技術(time shifting)密切相關(Tryon, 2015; Jenner, 2015)。

能激起觀眾對文本渴望的關鍵，是平台必須擁有觀眾想看的內容，為防止客戶取消訂閱，平台需提供讓觀眾保持興趣的節目，而個人化推薦的演算法即能幫助用戶維持興趣。個人化推薦是一個精心設計的數據演算法，基於先前用戶觀看的選擇、評分與問卷做為參考，並評估電影類別與屬性、用戶個別的觀看和評分行為得出結果，向用戶推薦可能會喜歡或適合的內容(Jenner, 2015)。演算法可以幫助平台管理不確定性，觀眾被告知個人化機制能準確推薦他們喜愛的內容，Netflix 進一步在話語上定位觀眾，並稱他們為「演算法觀眾」(algorithmic audience)，平台利用龐大的數據來聲稱他們對觀眾有所了解，預測觀眾與觀看習

慣一直是媒體產業的核心，而 Netflix 的演算法以用戶觀影行為的小片段構成對觀眾的想像 (Burroughs, 2018)，以確保用戶會持續訂閱。

此外，用戶界面設計也是塑造追劇環境很重要的因素，Van Esler (2021) 指出界面成為爭奪觀眾注意力與建立品牌的場域，由於用戶傾向將介面視為「非地方」(non-place)，認為界面上的呈現是相對無關緊要的，不太可能對平台的品牌塑造進行批判，因此對平台而言，界面的呈現能夠加深品牌印象，再搭配演算法所設計的操作與功能，進一步影響用戶的使用與觀感，Netflix 則藉由界面引導觀眾點擊平台想推播的內容，增強豐富、個人化和獨特性等核心品牌價值觀。Netflix 的品牌核心是用戶能夠自主選擇無限量的內容，這同時也是串流平台普遍採用的宣傳論述，尤其在非會員登入的頁面上會更加顯著 (Van Esler, 2021)。不過平台以技巧性的方式限制用戶的選擇，容易使觀眾誤以為擁有自由點選內容的控制權，Netflix 刻意在頁面頂部推播客製化的推薦內容和原創影集，原創作品也會加上標記以放大獨家性的印象，凸顯個人化與原創的品牌特色，此外，Netflix 採用「無限滾動」的設計，使用戶不會看見庫存的結尾，營造出內容豐富的氛圍，另外在觀影過程中，當一集劇集結束後僅隔 15 秒就會開始自動播放下一集，這種封閉的流程讓觀眾難以脫離，更使觀看體驗產生一種擁有感 (Jenner, 2015；Van Esler, 2021)。

Netflix 致力於和傳統電視做出區隔，以新科技改變觀眾的收視習慣，以及對於電視的想像，將自己視為一個推翻傳統結構的角色，其中，Netflix 所提供的原創內容顛覆過去電視內容的框架，成為平台的代表性標幟。串流平台經常以「高品質內容」作為宣傳口號，尤其 Netflix 提供創作上的自由並投注龐大的資金，試圖建立一種內容創新且品質保證的品牌身分，進一步達到平台的垂直整合。回顧過去的電視品牌策略，Johnson (2012) 指出 HBO 可謂美國最代表性的高品質電視 (Quality TV)，其透過特定風格的節目建立品牌形象，轉向製作成人、前衛、具有作者風格且高預算的原創戲劇系列，並以「這不是電視，這是 HBO」(It's not

TV. It's HBO)口號來區別自己與一般電視節目的不同(Wayne, 2018; Tryon, 2015)。

過去研究探討 HBO 的品牌建立，提及 HBO 以高品質與創新的內容為主要形象，在當時付費電視台相當競爭的時期中脫穎而出，HBO 在 1999 年時在每個節目播出前皆以簡短的廣告作為片頭，宣傳其原創內容是「清新、無審查、開創性的」(refreshing, uncensored, groundbreaking)，HBO 將自己與他者區別，對閱聽眾建立一個對電視的全新印象，對比當時其他傳統電視台枯燥與乏味的內容，HBO 凸顯自己的特別之處，藉以塑造觀眾對其品牌的印象與認同，而 HBO 所謂的原創風格在於將電視內容與電影做連結，營造出更高雅的媒體形象(Jaramillo, 2002)。在 HBO 發展成熟後，其越來越依賴評論與產業相關獎項，如艾美獎與金球獎等，藉以支撐其致力於培養創意人才的論述，以及「優質電視」的品牌，此品牌策略也重新定義了文化和商業上的成功電視(Wayne & Uribe Sandoval, 2023)。

因此，當在探討 Netflix 如何以高品質原創節目建立品牌時，學者經常提及 HBO 的例子，認為 Netflix 同樣使用了這樣的策略來定義自身與傳統電視的差異，然而 Netflix 更將串流媒體重新概念化成一種更具吸引力，且處於技術和文化尖端的電視形式，打造一種能夠實現文本創新，並帶來前所未有的新敘事的實踐(Tryon, 2015)。

Netflix 投入製作原創內容後，其推出的作品突破傳統敘事因而受到好評，2011 年 Netflix 擊敗其他有線電視頻道取得《紙牌屋》的版權，作為平台的原創影集，並在後續得到艾美獎與金球獎的肯定，從此奠定 Netflix 優質原創內容的形象。由於串流平台不受法規、電視台和廣告商的限制，在創作上享有自由，讓平台可以在美學與敘事上有所發揮，而其原創系列以電影的規格與質感來拍攝，並具有高製作價值，也就是透過精美的特效、場景與服裝等增加戲劇的品質，其產出的作品試圖與大型好萊塢電影靠近，因此除了能吸引大量美國觀眾，在世界各地也更容易傳播(Wayne & Uribe Sandoval, 2023)。另外，高品質影集具有相對前衛與複雜的敘事結構，如此的文本是一種邀請閱聽人參與的方式，複雜敘事所

帶來的混亂有利於要求閱聽人進行解讀和理解，因此這樣類型的內容也較易使得觀眾進行連續觀看，某種程度上可將「高品質」與「追劇」做連結（Burroughs, 2018；Jenner, 2015）。

Netflix 對於平台上的標籤相當重視，其刻意在介面上隱藏其他電視公司的品牌字卡，凸顯自身原創的符號，如在《絕命毒師》的上架時，Netflix 即運用這樣的方式來模糊平台上所有電視內容的來源，加強閱聽人對於平台的認同感，Netflix 避免在節目的片頭與標題字卡中放進任何宣傳的標誌，因而發生大眾將《絕命毒師》的成功歸功於 Netflix 的現象，忽略了其幕後真正的製作團隊，其實是由美國的有線電視頻道 AMC 所擔任（Wayne, 2018）。因此許多 Netflix 所宣傳的「原創」其實準確來說是特定市場中的「獨家」，並非全由 Netflix 團隊所製作（Havens & Lotz, 2016；Wayne, 2018）。Netflix 的作為引起美國其他電視台高層開始質疑這樣的行銷手法，認為會剝奪其他非 Netflix 原創的製作團隊，在經歷一陣協商後，在 2015 年 Netflix 才開始允許迪士尼旗下的 ABC 節目以網路品牌的形式出現（Wayne, 2018）。

Netflix 也經常利用「多元」的標籤顯現平台能提供閱聽眾更多的選擇，而這裡指的多元包含影片資料庫與內容創作的豐富性，Wayne（2018）觀察到 Netflix 等平台所經營的服務並非針對特定閱聽眾族群而量身訂做，而是符合分眾的廣泛內容，讓每個人都能找到適合自己的節目。與大部分美國傳統電視台不同的是，Netflix 一開始即鎖定全球市場，因此多元化策略是平台跨國擴展的重要機制，平台對其觀眾做出多元性（包含種族、性取向和語言）的承諾來吸引更多廣泛的群眾，並利用這樣的論述突顯與其他競爭對手的差異。Asmar & Van Audenhove（2023）指出配合 Netflix 是一個顛覆傳統，創造新時代電視的平台，其公司透過多元性的宣傳論述，顯現自己在產業中不斷嘗試變革，其針對年齡、種族、性別、性取向和語言等，盡可能的涵蓋所有類型並呈現在平台中。例如，在原創影集展現具有包容性的故事，Netflix 曾表示《性愛自修室》是一部描述年輕世代的作品，並

宣稱這部劇可作為年輕觀眾學習如何應對社會複雜性的另一種途徑；再者是本土化策略，在平台擴張國際市場時容易面臨缺乏本土內容的問題，然而 Netflix 不斷發展跨國市場，因此平台加強世界各地的本土節目的製作，強調其語言的多樣性，並稱自己能夠讓各地的本土創作者走向世界，從上述可了解到 Netflix 試圖以多元化的策略，削弱其節目與平台的經濟動機，轉而以促進多樣與全球文化連結的論述做宣傳 (Asmar & Van Audenhove, 2023)。

Netflix 善用跳脫框架的原創作品建立品牌，並塑造追劇文化使觀眾對平台產生依賴感，如此作法讓 Netflix 站上全球串流平台的霸主地位，但創新與數據主導的背後，也帶來相對的問題。原創的發行與製作過程其實充滿不確定性，由於現今串流的數據不公開，原創內容的成功難以定義與捉摸，不如以往有尼爾森收視率做為參考，能夠輕易抓取觀眾喜歡和想看的節目內容元素，數據的不透明使創作的過程增加許多複雜性，為了能符合全球流行的內容，還必須思考什麼樣的元素能夠讓全球的觀眾產生認同 (Wayne & Uribe Sandoval, 2023)。

在 Wayne & Uribe Sandoval(2023)研究 Netflix 原創內容製作的文獻中指出，Netflix 高層曾提到，要做出全球受歡迎的作品，其內容需具備「流行」的特質，因此可觀察到的是，Netflix 所推出的原創製作有類似於大型好萊塢電影的風格與規格，有鑑於美國好萊塢文化在全球市場具有主宰性，如此的創作風格更易於在跨國傳播，此外，內容的「普世性」與「時事性」也能幫助作品能夠被更多不同國家的觀眾接受。不過，即使掌握這些元素，仍無法完全保證作品的成功，雖然串流媒體擁有強大的演算法，能夠提供詳細的用戶數據以及廣泛的市場預測，然而卻可能使造成觀眾扁平化的現象，導致作品的流行度與觀眾行為之間的關聯減弱 (Wayne & Uribe Sandoval, 2023, pp.93-94)。再者，原創內容的產製過於消耗成本，因此在串流媒體的長期經營目標下，Netflix 為了提高效率而進行嚴謹的成本控制，因而縮短作品培養觀眾的時間，面對流行文化多變的時代，若作品無法在推出期間取得流量，可能會面臨僅播出一季就不再製作續集的狀況 (Navar-

Gill, 2020, p.8)，且近年串流媒體市場面對用戶流失的挑戰，Netflix 在 2022 年的第一季、第二季的財報中皆顯示其會員人數呈現負成長，使 Netflix 更需要掌控成本，縮減原創影集製作的成本支出（魯皓平，2022 年 7 月 27 日）。

（二）Amazon

網路電商龍頭 Amazon 旗下擁有 Amazon Prime Video 串流平台，Amazon 網站銷售的產品包羅萬象，舉凡書籍、CD 到各種生活用品皆能在網站上購買，此外也跨入電子書市場，積極發展線上數位內容，並提供雲端基礎設施服務，在 2015 年 Amazon 的市值超越美國知名零售企業沃爾瑪（Walmart），成為美國市值最高的零售企業（Wayne, 2018）。

Wayne（2018）整理 Amazon 發展影音串流的歷程，早在 2006 年 Amazon 即推出單次下載的影音服務「Amazon Unbox」，不過此服務並不能稱為串流服務，它僅提供用戶能夠下載影片到個人裝置上，2008 年「Amazon Unbox」改名為「Amazon Video on Demand」，用戶能透過網頁觀看影音，是正式的串流影音服務，到了 2011 年該服務再次改名為「Amazon Instant Video」，其銷售的目標觀眾從分散用戶轉為集體會員，也就是此服務開放給 Amazon Prime 會員可以享受無限量、無廣告、即時串流的影音服務，且無須額外費用，而 2016 年 Prime Video 則正式成為獨立的影音服務，並跨足國際市場。Amazon Prime 是一項訂閱服務，其會員能享有更種 Amazon 的線上服務，包括影視串流 Prime Video、音樂串流 Prime Music 以及電子書商城 Kindle 的部分免費閱讀，此多元整合的方案吸引了全美將近 1.5 億的會員，因此和 Netflix 不同的是 Amazon Prime Video 起初只是 Amazon 多種線上服務之一，平台上的內容也並非全由官方自行經營，其延續線上商城的性質，只要取得官方認證的版權方即可以自行上傳影片至平台，並能自行訂價以及選擇販售方式（購買或租賃），除外，Amazon 也和知名電視品牌 CBS、HBO 和 Showtime 合作以擴充影音資料庫，並在宣傳上突出這些品牌的價值，藉

以吸引更多觀眾，後續則重視「獨家性」的授權協議，以串流獨播的方式買下 TNT 和華納所製作的電視劇（賈小米，2021 年 6 月 23 日；Wayne, 2018）。

利用採購建立平台內容基礎後，Amazon 嘗試以原創內容建立品牌，在投入自製內容的初期，平台開創一個透明的試播過程作為噱頭，此試播活動稱為「試播季」(Pilot Season)，活動主要將原創節目放上網站，讓觀眾對作品評價和投票，藉以選擇希望開拍的系列，平台以「Watch the Shows. Call the Shots.」的口號表現對觀眾反饋的重視（Barker, 2017, p. 442；Schneider, 2018；Liptak, 2018）。Amazon 期望透過試播季塑造「願意與觀眾對話」的形象，藉由新穎的宣傳方式來建立與用戶緊密的關係，其宣傳論述包含「您可以決定一切」、「您能幫助決定哪些節目可以成為原創系列」以及「您的意見很重要」等，這些口號做了一個模糊的承諾，讓觀眾認為有機會成為共同創作者之一，卻並不代表觀眾能完全控制，它假設了某種程度的參與，但沒有任何具體的說明，而如此充滿情感和參與訴求的線上活動有利於吸引網路世代分散的閱聽人，其給予觀眾掌握平台的機會，並激勵他們積極的分享意見（Barker, 2017）。而第二年的試播季獲得熱烈反應後，Amazon 巧妙的轉換宣傳論述，平台利用觀眾的正面評價來支撐優質內容的品牌形象，Barker (2017) 指出在 2014 年時，第二季試播季的成功確立了觀眾反饋的實用性，然而 Amazon 逐漸將品牌重心從「觀眾參與」轉向「高品質內容」，在第二季的新聞稿中除了提及觀眾反饋，同時突顯平台對於內容製作的投入，包含列出演員與製作團隊的豪華陣容等，這樣的論述是在產業裡常見的「高品質內容」宣傳言論。

另外，Amazon 開始談起「節目統籌」(Showrunner) 的重要性，此角色是評斷戲劇品質的重要指標，節目統籌在電視劇團隊中握有戲劇走向的決定權，需處理選角、拍攝、導演與風格等執行項目，其負責確保實際拍攝與細節能符合編劇與觀眾的期待，是維持戲劇品質的關鍵人物，相似於台灣電視劇的製作人與製片的綜合體，囊括籌劃與執行的角色，因此當一個節目的統籌與導演等備受重視，

代表該公司願意尊重並賦予創作自由，而 Amazon 在推出《透明家庭》(*Transparent*) 時，則以「高品質內容」的宣傳方式來定位這部劇集，並力圖將自製內容與其他「普通」的電視節目區分開來，藉以鞏固原創系列「Amazon Original」的地位 (PHILIP, 2014 年 10 月 7 號 ; Barker, 2017)。隨後 Amazon 在 2018 年證實取消試播季活動，Amazon 高層在報導中表示，即使試播季開發出許多具潛力的節目，如《透明家庭》，然而整體試播過程冗長，他們認為觀眾想要更快的看到喜歡的內容，因此後期傾向直接開拍，不再拍攝試播集，高層也承諾會建立具備才華的創作者團隊，並繼續為用戶提供優質的內容 (Schneider, 2018 ; Liptak, 2018)。

從上述過程可見 Amazon 在品牌形象與宣傳上的轉換，一開始邀請觀眾參與的作為，表現願意和閱聽人對話的形象，在推出的作品符合觀眾期待後，進而將獲得的好評歸功於平台對優質內容的追求，其陸續發行的作品也獲得產業界的肯定，如《漫才梅索太太》取得影評人的讚賞，並榮獲艾美獎、工會獎等各大獎項，其他《黑袍糾察隊》、《迴路奇譚》以及《無敵少俠》等劇集也引起熱烈討論 (賈小米, 2021 年 6 月 23 日)，Amazon 漸漸打造出高品質內容的品牌。

而 Amazon 作為電商巨擘，其透過本業的優勢將 Amazon Prime Video 嵌入至更大的服務鏈中，與大多數串流平台不同的是，Amazon 在市場上能夠建立完整的服務體系，結合網路零售、音樂串流、影音串流等形成水平整合。Tiwary (2020) 分析 Amazon Prime Video 進入印度市場的策略，她指出該平台以提供多元且緊密相連的服務銷售商之角色進入印度串流媒體市場，而非影視內容供應商的身分，且平台與印度當地的電信商合作推出網綁方案，雙方藉彼此作為誘因而增加訂閱，Amazon 也進一步利用影音串流服務推動用戶加入 Prime 的電商會員方案，讓用戶享有物流與購物的折扣福利，因此 Tiwary (2020) 認為 Amazon Prime Video 並不能視為是影音串流市場上的獨立參與者，她將 Amazon 形容成一個「生態系」，Amazon Prime Video 則是生態系統的一部分，藉購物、音樂與影音串流無縫的整合，成為市場中獨特的存在，而所有 Amazon 的服務相互連結形成循環培養整個

服務體系的客戶群體。

這樣的服務體系也可以從用戶端觀察到，在 Amazon Prime Video 平台中設有一個名為「X-Ray」的功能，此功能可以連結所有的訊息，讓用戶在觀影時可以即時取得戲劇的資訊，如演員列表和配樂名稱等，並連結至旗下公司 IMDb 網站與 Prime Music，此外，在自家原創節目中加入商品導購連結，像是在影集《黑袍糾察隊》嵌入周邊 T-Shirt 和模型公仔等購買頁面，可見 Amazon Prime Video 連結其他零售、廣告、音樂形成龐大的生態系，是平台試圖在串流市場中脫穎而出的策略，在市場上它不只是單一的串流影音平台，而是具有多方服務串聯與整合的品牌（賈小米，2021 年 6 月 23 日；Tiwary, 2020）。

也因為如此，Amazon 經營串流平台的戰略目的是將觀眾轉換成電商的消費者，報導指出在 Amazon Prime Video 的原創影集獲得金球獎後，確實帶動了購物網消費的成長（Dastin, 2018），不過這也代表著若作品無法帶來價值，將面臨被取消的風險。有報導曝光 Amazon 內部的運算法，其中一項稱作「首次串流之每人平均成本」（cost per first stream）的數據，該數據統計了因原創系列而訂閱的用戶所支出的金額，而這項指標決定了原創節目的成功與否，以《不做乖乖女》（*Good Girls Revolt*）為例，該原創影集談論了女性在新聞產業中遭遇的不平等問題，受到社會廣大的討論與好評，然而，由於該影集的首次訂閱之每人平均成本累積的金額遠遠不及製作成本，最終只播了一季就被取消（Dastin, 2018）。

二、電信商—AT&T

AT&T 除了是全美最大電信商之一也跨足付費電視的市場，設有 U-Verse IPTV 服務，然而串流平台無論在方便性、價錢與內容上皆優於付費電視，使人們漸漸轉移收視管道並掀起「剪線潮」，進而對有線電視或付費電視營運商造成威脅，且對於作為網路供應商的電信業而言，串流平台雖利用它們所提供的數據將內容傳播給觀眾，並創造平台的產值，然而電信商卻無法額外向串流平台收取

分潤，另外電信業務也被新興的通訊軟體取代，因此許多電信商意識到擴展業務的必要性，而發展內容則是其中一個選項，透過與媒體或內容營運商的併購，以搶佔串流平台的市場（鍾曉君，2016；Dikhazi, 2021；Tyagi, 2020, p4），Meese（2020）指出，在串流競爭的時代，佔有主導地位的電信商通常透過一系列的合併加強垂直整合，試圖留住「剪線潮」離開的客戶。

AT&T 發展串流影音的歷程則要從收購 DirecTV 開始談起，在 2015 年 AT&T 完成衛星電視業者 DirecTV 的收購，不只期望強化北美付費電視營運商的競爭地位，同時計劃推出新的影視串流服務，當時 AT&T 的首席執行長 Randall Stephenson 表示，隨時隨地的觀看電視將會是未來重要的趨勢，AT&T 所追求的是希望能推出像 Netflix 般能不受時空限制的影音服務，以滿足顧客需求（DiChristopher, 2016）。2016 年底 DirecTV 的影音串流服務正式推行，用戶只要透過網路就能在多種裝置，如智慧型手機、智慧型電視、平板電腦或桌上型電腦等上使用此服務，此外也預計推出影音娛樂套餐，希望利用影音串流推動銷售，鼓勵客戶使用公司的其他服務，降低其他業務的客戶流失（Henry, 2016）。

面對擁擠的串流市場，當時競爭的環境皆專注於各種銷售策略，包含分級定價、用戶體驗以及跨平台支援等，AT&T 則打算提供付費用戶免費的智慧型影音裝置作為宣傳，並且在價格方面訂定低於有線或衛星電視的服務費以吸引新用戶（Perez & Ha, 2016）。AT&T 總共設計三種 DirecTV 的影音串流服務，包含 DIRECTV Now、DIRECTV Mobile 以及 DIRECTV Preview 等，三種服務以內容與觀看方式的差異做出不同的組合，DIRECTV Now 為主要和市場上其他平台如 Netflix 所競爭的串流服務，提供套裝內容（content packages）、直播節目以及附加的優惠內容選項，適用於任何可上網裝置；DIRECTV Mobile 則是專為智慧型手機使用者的設計，提供適合手機觀看的數位內容，並給於手機用戶行動優先（mobile-first）的用戶體驗；DIRECTV Preview 是由廣告贊助的免費服務，其內容來自 AT&T 的 AUDIENCE Network、其他網絡以及 Otter Media 以年輕世代

為目標觀眾所製作的影片（張家華，2017，頁 20）。

在併購 DirecTV 的報導中 AT&T 執行長 Stephenson 表示，此一與衛星電視公司的結合，將會使 AT&T 成為更全面的電信服務商，公司所期待的是帶動客戶消費網綁方案、加速影視服務與網路安裝的銷售成長，以及達到網路與衛星等傳輸的技術整合，因此在推行 DIRECTV Now 影視串流時，是結合影音串流服務、行動網路和固網的 Triple Play 網綁服務做宣傳，在行銷上強調新興的服務、技術以及提供顧客更加完善的加值服務，且相比其他企業，Triple Play 的網綁方案是電信商顯著的優勢，同時也是留住客戶的手段，曾任 AT&T 總裁的 Brad Bentley 在一份聲明中提及「AT&T 將提供更多螢幕的娛樂選擇，透過綜合套餐方案，給予更靈活與便利的價值」，而公司希望藉由 DIRECTV Now 達到所有連接技術的串連，包含、無限、寬頻、衛星和虛擬專用網（VPN）的整合（David, 2015；Henry, 2016；鍾曉君，2016；Meese, 2020）。

從上述可了解到 AT&T 將 DIRECTV Now 視為傳輸技術整合的一環，並以 Triple Play 的方案做推銷，希望提高用戶的平均單位收入，而品牌宣傳上也同樣以技術為重。Tryon（2015）指出 Netflix 和 Hulu 等串流平台塑造了「隨選文化」並強調「平台的流動性」，也就是影視內容能夠在不中斷的情況下於不同設備之間流動，然而 Moulton（2019）提出如 DIRECTV Now 與 Xfinity 等電信商為背景的平台，則是利用「現場性」（liveness）作為宣傳的論述策略，並與其他串流平台作區別，而現場性一詞用來主張技術上的優越性，有超越電影、平面攝影等早期影像技術的意涵，然而現今串流平台所展現的現場性，並不是指和事實的同步，而是代表透過空中傳輸來取得節目內容的即時性。DIRECTV Now 與 Xfinity 等平台通常在宣傳上會以「跨空間和設備的流動性」、「豐富的權限」以及「內容的即時性」等論述作為標籤，顯現本身在傳輸科技上的優勢，在 DIRECTV Now 的廣告影片中，畫面刻意凸顯 DIRECTV Now 能隨時隨地觀看以及支援多裝置使用等特色，且在資訊破碎的時代，現場性可做為與社會連結的方式，因此 DIRECTV

Now 廣告中所表達的是一種全新的媒體消費方式與科技，以及和現實社會相連的途徑，它能在任何地點或空間並以多種設備來獲得內容，此外，廣告中所呈現的多部影集與電影畫面，可代表影片資料庫的豐富性 (Moulton, 2019)。由此可見，在 DIRECTV Now 品牌的經營上，AT&T 利用傳輸科技作為特色與優勢，自然的結合 DIRECTV 身為衛星電視服務的本質，以及 AT&T 網路傳輸的流動性 (Moulton, 2019)，顯示跨設備與即時傳輸等科技為重的品牌特色。

然而此併購案以及 DIRECTV Now 的發行並未帶來預期的成長，DIRECTV Now 推出後多次遭遇故障、直播停播以及頻道缺失等問題，且由於訂閱數不如期待，導致中間多次調漲訂閱費，另 DIRECTV Now 串流服務多次改名，在 2019 年時曾改為 AT&T TV NOW，品牌定位不明造成大眾的混淆，導致流失許多訂閱數，同時付費電視用戶也下降，可見串流媒體並未替付費電視的損失止血，而 AT&T 在 2021 年正式將 DirecTV 分割為獨立公司，其串流服務再次更名為 DIRECTV Stream，讓各自的業務能夠更加專注 (Brodkin, 2020；Baumgartner, 2021)。

AT&T 收購 DirecTV 可說是發展影音串流的第一步，不過品牌呈現上仍強調傳輸的即時性，以及科技技術的整合性等，而併購時代華納 (Time Warner) 則是 AT&T 轉向「內容」的開始。Tyagi (2020) 指出影音串流平台的快速崛起，使傳統媒體公司開始重新佈署市場的策略，對此，AT&T 將商業轉型的目標專注於內容，希望擺脫「笨水管」(dump pipes) 的形象。對於作為電信商的 AT&T 而言，其擁有電信業務所累積的龐大客戶基數以及寬頻技術，時代華納則是知名的媒體公司，旗下擁有歷史悠久且具威望的電視品牌 HBO 與許多經典電影的作品版權，因此電信商渴望媒體公司豐富的內容，將其作為收購目標 (Tyagi, 2020；Dikhazi, 2021)。另受到 Netflix 在原創影集上的成功所影響，傳統的媒體價值鏈被顛覆，Netflix 透過投資內容創作，將內容產製與發行集於一身，帶起串流平台進行垂直整合的趨勢，因此 AT&T 與時代華納的合併有助於雙方在傳統媒體價值鏈模糊

的情況下存活 (Tyagi, 2018 ; Tyagi, 2020)。

2016 年 AT&T 達成收購時代華納的協議，目標是在 2020 年成為美國主流的影視平台，並期望在結合多元的優質內容後，使 AT&T 能成為匯聚電信、媒體與技術的領導者，此外，還能替 DIRECTV NOW 增強影片資料庫 (Kumar, B. R, 2019)。而 AT&T 計畫另外推出時代華納的影視串流平台，董事長 Randall Stephenson 指出此串流平台將以「HBO」作為品牌核心，而 HBO 為世界第一個透過衛星傳輸的頻道，在有線電視市場競爭的時代，HBO 一直保持領先的地位，且歷年來的品牌形象依賴於「高品質」的內容產出，其作品突破電視傳統的敘事和形式，受到業界肯定，對於電視市場與內容產製有深遠的影響，然而一直以來觀眾皆需要訂購有線電視才能觀看到 HBO 內容，但閱聽人的消費模式與收視習慣已轉移，因此若要在新時代存活，HBO 勢必加入串流平台的競爭 (Jones, Bechtold & Hayman, 2017)。

因此，新平台延續 HBO 優質內容的品牌形象，以時代華納的作品，包含大量的電影與影集來支撐影片資料庫，藉此作為驅動用戶成長的重要元素，AT&T 除了獲得 HBO 的品牌價值外，時代華納的作品也可替公司帶來可觀的授權收益，董事長 Stephenson 強調會趁串流平台創立的機會取回時代華納作品的授權，如人氣影集《六人行》過去與 Netflix 的簽訂約 1 億美元的版權合約，讓 Netflix 能擁有串流平台的獨播權至 2019 年底，而 AT&T 預估將收回價值約 140 億美元的數部作品版權 (Spangler, 2019)。AT&T 認為此併購案能夠降低平台經營中的內容成本，時代華納的作品能接軌至 AT&T 旗下的平台，帶來硬體與軟體上的整合，而跨入內容領域後，AT&T 也將獲得更多的廣告能力與資源，創造多元化經營 (葉銀華，2016，頁 20)。

與 DirecTV 串流服務的策略相同，AT&T 與時代華納針對裝置推行兩種 HBO 的串流服務，包含 HBO GO 與 HBO NOW，HBO GO 是專為有線電視所設計的，觀眾可以從訂閱的有線電視中使用這項服務；HBO NOW 則是獨立的訂閱式串流

平台。但再經歷一番輾轉後，AT&T 又宣布打造全新的平台，稱作 HBO MAX，並在 2020 年正式上線，公司結合 HBO MAX 與無線網路服務，希望能讓 AT&T 的網路方案銷售上升，減少客戶流失（Sherman, 2020；Leswing, 2020），然而這樣的過程再次造成品牌地位的模糊，使大眾混淆，有報導提到 AT&T 的品牌組合缺少凝聚力，使呈現的內容顯得雜亂無章，其平台被評價為「怪異的雜燴」，表示過於聚焦於舊有的節目而非新的原創內容，整體而言，評價認為串流影音業務可能只是 AT&T 戰略大局中的一小部分，才導致此情況（Whitten, 2020）。

事實上，AT&T 與時代華納在合併後，雙方的合作一直以來存在分歧。對時代華納來說，HBO 最重要的價值是影視的藝術與創作，而重視技術的觀念以及基礎設施的營運邏輯則深根於 AT&T，即使 AT&T 與時代華納皆認同 HBO 發展串流平台的必要性，但雙方對於品牌的運用與期待卻不同，AT&T 注重用戶群的擴展，因此策略上皆以提升每用戶平均收入（ARPU）為目標，時代華納則認為內容創作是 HBO 的天賦，並堅持製作高端的內容，而 AT&T 曾計畫發展有廣告版本的 HBO MAX，不過 HBO 團隊卻認為這樣的做法會影響作品的創作，HBO 高層表明：「HBO 是為了觀眾而生，而不是為了廣告商」，因而可觀察到雙方公司的文化差異造成相互衝擊，進而反映在市場的成績上（Koblin, 2018；Sherman, 2020；Glass, 2021）。HBO MAX 雖然挺著 HBO 過去累積的名譽與光環，卻沒有獲得想像中的高營利，公司為了降低支出而減少原創系列的開支，由於製作原創除了要付出產製的成本，後續還需向製作公司、演員與編劇給付版稅與酬勞，因此高層決定暫停一批未完成的原創節目計劃，另外公司依據觀眾的收視率，將較無流量的節目移除平台來降低授權的費用（Rizzo, 2022；Sherman, 2022）。

隨後 AT&T 在 2022 收購 Discovery，讓內容庫的作品更加多元，而 HBO MAX 也在 2023 年改版成為 MAX，「HBO」字樣從品牌形象中移除，華納高層表示由於 Discovery 有大量的真人實境秀節目，可能會影響 HBO 品牌的聲譽，另一方面 HBO 這個名稱某程度上也限制了受眾，因此為保持 HBO 的純潔，以

及維持平台的多元性，因而將「HBO」字樣在品牌中刪除，而這次的改名是要傳達 MAX 是一個適合全家觀看的平台，不僅提供高品級的戲劇也有真人實境節目，而公司也替 MAX 賦予新口號「The one to watch」（最值得觀看的平台），代表的是希望家庭中的大大小小都能找到自己想看的內容，而 HBO 的內容一向主打成人向，因此 MAX 將更加著重闔家觀賞的內容，包含兒童節目、新聞紀錄片以及實境秀等，整體的目標是朝向大眾，擴大平台的吸引力，如此一來原先喜歡 HBO 的觀眾不會因為更名而取消訂閱，而現在有更多不一樣的內容後，則能夠說服其他原本認為 HBO 過於成人向的觀眾使用平台（Sherman, 2023；Vega, 2023）。

三、內容業者－Disney

林韋葳（2017，頁 132）指出內容業者有長期經營影視內容產業的優勢，而 Disney 不只掌握內容優勢，更是引領全球的媒體集團，在 1990 年代中期，Disney 即擁有創造全球經濟的能力，是跨國媒體集團的象徵（Levine, 2005）。Levine（2005, p.74）指出 Disney 附有創造家庭娛樂的形象，擅長利用合併多家媒體公司來建構商業的互文性，如 Disney 在 20 世紀末併購美國電視廣播公司 ABC（Capital Cities/ABC）時，將旗下 Touchstone Television 所製作的影集與節目放到 ABC 的頻道上播出，而這些節目的主演也同時參與 Disney 電影的拍攝，展現出 Disney 在有線電視領域內容的整合能力，且 Disney 持有兒童取向的 Disney Channel、男性與運動取向的 ESPN 以及女性觀眾取向的 Lifetime，使 Disney 能夠滿足家庭中個別成員的需求，加深家庭娛樂的品牌印象。

作為龐大的媒體帝國，Disney 善於藉由影視內容塑造品牌與意識形態，Levine（2005）研究節目《一生一次的婚禮》（*Weddings of a Lifetime*）所營造出的婚禮浪漫想像，該節目於 1995 年在 Disney 旗下的女性頻道 Lifetime 電視台播出，在《一生一次的婚禮》中，節目引領觀眾體驗童話般的婚禮，借助所謂「真愛」的真實故事來證明傳統異性戀浪漫的可行性，節目中呈現傳統的浪漫敘事，

並將焦點放在女性上，其婚禮場景更設定在 Disney 樂園中，藉以灌輸 Disney 支持幸福婚姻的立場，進而強調家庭娛樂的招牌，因此《一生一次的婚禮》所體現的異性戀浪漫和家庭價值觀，凸顯 Disney 對於傳統家庭觀形象的重視，而 Levine (2005, p.85) 指出如此的塑造一直是 Disney 在經濟上有所成功的因素之一。

再者，Disney 一向重視內容 IP 的價值，其先後在 2006 年、2009 年、2012 年以及 2019 年收購皮克斯工作室、漫威、盧卡斯影業以及二十世紀福斯，增強自身內容的競爭力，且在 2000 年代初期，Disney 於好萊塢產業中開創特許經營權 (franchise) 的品牌時代，將電影的價值從個別創作者轉向電影公司擁有的知識產權，利用系統化的方式展現有關創作過程的敘事，突顯企業對於作品的付出 (Kidman, 2021, p.3-5)。Kidman (2021, p.3) 指出 Disney 為了加強這種價值轉移，因而形成了企業導演主義 (corporate auteurism)，此概念將管理專業的價值置於創作之上，並在媒體的宣傳上將品牌策劃的成功歸功於背後的管理高層，此種論述手法讓 Disney 在產業中建立另一種藝術上的聲望，而漫威影業的總裁凱文·費吉 (Kevin Feige) 則是最能體現企業導演主義的高層，費吉作為漫威的公司代表，在媒體露出時並不會顯露個人風格，且外界非常讚許費吉對於漫威宇宙的貢獻，認為費吉的掌控使一系列的漫威英雄故事擁有一致性，同時獲得藝術與文化上的肯定，凱文·費吉的例子展現了好萊塢權力轉移的過程，也就是從創作者個人魅力轉向企業品牌。

特許經營權的電影通常具有節奏快、容易理解和擁有固定結構的特點，許多代表性的特許經營權電影皆企圖創造龐大的世界觀，並拍攝一系列連貫的續集，因此在如此複雜的製作下，背後的負責人需具備管理技能，且能夠引導和組織一個龐大的創意團隊，相較於過去好萊塢崇尚導演個人主義的時期，在特許經營權電影的時代下，傳統好萊塢片商偏好尋求能透過管理來建立電影品牌的導演 (Kidman, 2021, p.10)。Disney 在收購漫威影業後，也採取特許經營權的方式策劃旗下的影視內容，漫威注重成功的品牌建構和控管，並將管理品牌的責任交給

企業的高層來執行，且為了避免與創作者產生衝突，Disney 賦予高層擁有作者性的話語權，一切電影的執行與製作皆由負責的高層來做宣傳與說明，而漫威總裁凱文·費吉所表現的企業導演之論述則受到媒體與粉絲歡迎，外界認為 Disney 適當的在品牌需求和創意之間達到平衡，進而造就漫威的成功，因此，從中可看出在 Disney 影響下，好萊塢影業漸漸失去對於藝術的願景，轉而重視有管理與合作能力、擅長應對媒體，以及能吸引粉絲等特色的管理人才 (Kidman, 2021)。

由上述看見 Disney 在品牌建構上的操作，一方面在內容創作上顯現「闔家歡樂」的招牌，另一方面則發揮知識產權的價值，以企業控管的方式創造系列電影的品牌，形成令影迷為之瘋狂的電影宇宙。而 Disney 也憑藉著強大的 IP 進軍串流市場，Disney 於 2019 年推出 Disney+串流平台，隨即上架星際大戰電影系列的影集《曼達洛人》，以及漫威系列的第一部影集《汪達幻視》，其公司在 Disney+ 發布時，宣布了約 100 部的電影與影集計劃，其中包括漫威與星際大戰系列作品，公司將 Disney+ 定位成闔家觀賞的平台，並宣稱內容的獨家性，強調 Disney+ 是唯一能接觸 Disney 眾多經典電影與影集的平台 (Whitten, 2021)。事實上這並不是 Disney 第一次投入串流平台，Disney 在 2009 年時收購 Hulu 的股權，至今大約有 2/3 的股份，與美國有限電視業者康卡斯特 (Comcast) 共同擁有，而旗下運動頻道 ESPN 也有串流版本 ESPN+，因此 Disney 提供消費者可訂閱 Disney+、Hulu 和 ESPN+ 的網綁方案，並計畫結合 Disney+ 與 Hulu 推出全新的應用程式 (許家華，2023 年 9 月 7 日；Sherman, 2023；Douglas, 2023)，再度顯現 Disney 的整合能力。

在串流媒體的品牌經營上，Disney 延續其擅長的手法，以豐富的知識產權庫做為 Disney+ 的特點，Disney+ 在登入介面上列出各個 IP 品牌的標題字卡，展示平台內容庫的資源，隱含著未來會不斷擴充的承諾 (Pitre, 2022)。Pitre (2022, p.713) 認為 Disney 試圖在串流平台上打造屬於自己的神話，並以「品牌未來性」(brand futurity) 的概念解釋 Disney+ 的品牌策略，Pitre (2022) 指出 Disney 在串流平台

上，上架一系列自家的幕後紀錄片，期望透過幕後的角度來建立和維護觀眾對品牌的忠誠度，同時塑造 Disney 將持續創造美好未來的想像。

Disney+ 上有《迪士尼的幕後英雄》、《皮克斯幕後看一看》以及《漫威：宇宙集結》等幕後紀錄片，影片中回顧 Disney 的歷史，採訪的員工包含旗下影業的工作者，以及 Disney 樂園裡的工作人員，節目呈現許多經典作品的產製過程，以及各種職位的工作細節，試圖向觀眾展現 Disney 王國的演化，以及被建構的歷程，其中《迪士尼的幕後英雄》是專為 Disney+ 開發的獨家短片系列，節目主要採訪各種 Disney 的工作職位，短片中傳達「在 Disney 工作並不只是例行公事，而是一種熱情」的品牌訊息，將員工形塑成「製造幸福的大使」，無論是什麼職位皆成為 Disney 品牌故事中不可或缺的一部分，而這些故事的呈現可被解讀成是 Disney 在文化、社會和經濟層面上建立連續性的方式，進而藉以確立 Disney 在媒體產業的地位 (Pitre, 2022, p.718)。

如前述提及，Disney+ 上線初期即發佈星際大戰與漫威系列的延伸影集，更在平台介面上展示出所有旗下的影業品牌，因此串流平台的誕生可作為 Disney 轉向數位平台擴展的表現以及長年收購的成果，而併購多間影視公司代表著 Disney 擁有的知識產權越來越多，讓 Disney 更容易憑藉這些 IP 在市場上建立品牌的未來性。前 Disney 執行長鮑伯·查佩克 (Bob Chapek) 在 2020 年投入 Disney+ 的營運時，以營造內容獨家性的方式引導觀眾對平台產生需求，查佩向媒體強調「Disney+ 是唯一集結大多數熱門內容的串流平台」，且將會持續的推出許多新的故事，另 Disney 現任執行長勞勃·艾格 (Bob Iger) 則在《迪士尼的幕後英雄》的訪談中談到，Disney 本身懂得掌握好故事的本質，更善於將這樣的概念應用在漫威、皮克斯以及星際大戰等不同 IP，而艾格也表示將會以這些故事為基礎，不斷的擴充與延伸下去，種種論述讓觀眾陷入一種資本密集的幻象，相信 Disney 在未來會創造更多快樂，體現 Pitre (2022) 所指的品牌未來性的建構 (Pitre, 2022, pp.721-722)。

因此，Disney+是 Disney 企業用以創造神話的場域，在一系列的幕後紀錄片中不斷描繪工作人員「創造幸福」的過程，同時繼承 Disney 一直以來的品牌核心，也就是為觀眾製造 Disney 美好國度的想像，Anderson（1994）將 Disney 樂園比喻為 Disney 展現藝術成就的「電子博物館」，而 Pitre（2022, p.726）將此概念運用在對 Disney+的理解，其指出 Disney+作為一個真正的「電子博物館」的情況下，裡面所展示的幕後紀錄片為眾多 Disney 影視作品賦予存在的價值，試圖建立訂閱戶對於 Disney+的集體想像，這些紀錄片某種程度上也應證了 Disney 無論在過去或未來，皆致力於營造文化記憶。

Disney+透過皮克斯、漫威、星際大戰等品牌，以及國家地理頻道和原先 21 世紀福斯等內容，在平台上線的前期吸引眾多用戶，全球訂閱數在 2021 年時就突破 1 億，並在 2022 年時一度成為全球訂閱數最多的串流平台，尼爾森報告指出，初期推出的原創影集《曼達洛人》和《汪達幻視》是在當時累積最多觀看流量的作品，同時推動了 Disney+的訂閱數成長。然而訂閱數卻在 2023 年時連續兩季重跌，據報導指出，2023 年 5 月 Disney 所發布的第二季財報中顯示，Disney+訂閱數創下上線以來最差的下跌紀錄，共減少了 400 萬的訂閱戶（Whitten, 2021；安迪酪，2023 年 8 月 25 日）。顯現 Disney 雖握有豐富的 IP，然而即使是歷史悠久的 Disney 王國仍在串流市場上面臨瓶頸，而根據《Fortune》資深記者蕭恩·塔利（Shawn Tully）的分析，其指出 Disney 為推動訂閱戶的成長，快速的在全球市場擴張，並在進入印度市場時砸重金，買下當地的熱門運動賽事轉播權與電視節目，但卻在轉播權合約到期後，印度的 Disney+（在印度稱作 Disney+ Hotstar）訂閱戶瞬間下跌，成為平台在 2023 年第二季用戶減少的最大主因，塔利也認為此作法是 Disney 的決策疏失，雖然前期的成長幅度相當可觀，但獲利卻跟不上付出的成本（安迪酪，2023 年 8 月 25 日）。

事實上，管理 Disney+、Hulu 與 ESPN+等平台的 Disney 之 DTC 部門（direct-to-consumer division）在 2022 年 11 月時即虧損近 15 億美元，此虧損使 Disney

決定提高 Disney+ 的訂閱月費，並計畫推出相對便宜的廣告訂閱方案 (Faughnder, 2022)，原先 Disney+ 希望藉削價競爭的策略，盡可能讓平台能觸及到更多人，不過截至 2023 年 8 月，其月費已調漲至首次推出之價格的兩倍，現任執行長艾格則表示，串流媒體的廣告市場正在成長，因此未來將專注推動廣告方案來賺取利益 (Darcy, 2023)，此舉代表著 Disney+ 的平台營利模式有所改變。有報導指出，美國各家串流媒體巨頭的高層皆表示，用戶訂閱廣告方案的獲利皆高於無廣告方案的收入，有鑑於廣告方案能帶來較高的利潤，且串流媒體市場的廣告業務處於上升期，各大串流公司因而開始引導用戶購買廣告方案 (Weprin, 2023)。

另外，Disney 改變內容策略的方向，採取下架部分節目的方式來節省成本，不再執著於產出新作品，而報導中更指出 Disney 可能會將下架的節目授權給第三方平台，漸漸遠離保持內容「獨家性」的初衷 (Salazar& Adalian, 2023; Morrow, 2023)。執行長艾格在報導中透露，Disney+ 上線至今仍未找到能夠平衡成本支出與獲利的方式，不過自從艾格在 2022 年重新擔任 Disney 執行官職務時，就一直試圖建立新的營利管道，盡可能的減少虧損，例如新增廣告方案以及提高訂閱月費，而為了提升平台的廣告競爭力，Disney 也將更多 Hulu 的內容納入 Disney+ 中，執行長艾格認為此作法的目的是結合平台的廣告能力，藉由綑綁內容的方式讓訂閱戶可以取得更豐富的內容，也為廣告商創造更多機會 (Carroll, 2023; Canal, 2023; Rizzo, 2023)。

四、小結

此章節梳理了不同產業背景的串流媒體之發展軌跡，凸顯企業間在品牌策略以及營運邏輯上的差異，其中更看見平台發展歷程中可能會遇到的變數與挑戰，雖然本研究的研究對象 Hami Video 為電信商背景，但在多元的串流市場中，各種企業背景的串流媒體發展皆值得參考與借鏡。

Netflix 的原創影集建立獨樹一格的創作風格，自製內容除了能創造品牌外，更能發展知識產權（IP）延續作品的價值，能夠延長作品的生命價值，Netflix 近年投資韓國原創影集《魷魚遊戲》，即是掌握其原創系列的知識產權，利於發展續集與版權授予的獲利（鄭志文，2018，頁 153；Park, Kim & Lee，2022）。儘管自製內容是展現獨特性的有效方式，但相應的成本和資金需求龐大，即便 Netflix 能夠獲取觀眾的觀看行為數據，仍難以完全預測市場變化，且在面對全球市場的情勢下，觀眾喜好更難以預測，製作原創內容的不確定性也因此提升。根據 Navar-Grill（2020）的研究，Netflix 在 2015 年考量作品創意時主要依賴數據結果，但從 2018 年開始，逐漸減少對數據的依賴，轉而遵循高層的判斷，同時也越來越少強調「顛覆性」的元素，而為了保持穩健的運營，Netflix 進行原創影集的計畫刪減，其頻率逐漸與美國傳統媒體趨於一致，呈現數據、創新與商業利益之間的掙扎。

同樣對外宣稱顛覆傳統的 Amazon 也經歷創意策略上的轉變，起初的試播季展現出與傳統媒體不同的創新，讓觀眾擁有選擇權，可以自行決定想看的內容。然而，經過兩季的執行後，Amazon 將決策權重新回歸到自己手中，開始突顯 Amazon Prime Video 本身高品質創作的一面，顯示試播季仍然只是一種宣傳手段（Navar-Grill, 2020）。另外，根據前述的內容，Amazon 依靠數據作為決策指標，設置內部專屬的流量運算法，來決定原創作品的生存與否，而《不做乖乖女》在 2017 年被取消時，事實上引發了大眾輿論的關注，當時並未公開《不做乖乖女》的流量數據，因此在所有評論都指出《不做乖乖女》是一部優秀作品的情況下，大眾無法了解該影集為何被腰斬，且由於 Amazon 高層曾公開表示對於女性作品的不感興趣，因而使觀眾質疑 Amazon 是否因為厭女而取消該影集的製作，儘管在 2018 年有文件證實《不做乖乖女》的數據表現確實不佳，但這項證明至始至終從未在爭論中被提及過（Izadi, 2017；Navar-Grill, 2020；Dastin, 2018）。由此可見，平台雖掌握數據，但卻不一定能夠準確反映觀眾的真實想法，導致平台與觀

眾之間對作品的評價產生差異。

AT&T 與 Disney+的經歷中則明顯看見跨領域合作與發展的難處，兩者皆握有穩固的優勢，也預期將在串流平台上有好的發展，但結果卻差強人意。在各方面條件來看，AT&T 擁有其他企業難以取得的網路基礎設施，再加上與 DirecTV 和時代華納的併購，使 AT&T 在發展影音串流服務上更有完整的能力。然而，電信業者向來注重技術的整合與突破，從某些決策也能看出 AT&T 重視硬體的一面，AT&T 無論在第一次推出 DIRECTV Now 影音服務，或是後續為 HBO 打造串流平台 MAX 時，皆針對不同裝置推出不同的版本，在 DIRECTV Now 宣傳上更強調設備與空間的流動性，以及內容取得的即時性，顯現 AT&T 注重「跨裝置」服務，以及傳輸技術上的卓越。但如此的操作卻造成用戶的混淆，無法對服務產生認同感與依賴性，即使後續擁有 HBO 如此強大的品牌，也沒辦法吸引 HBO 的忠實觀眾，形成串流平台品牌策略上的缺失。再者，AT&T 與時代華納的分歧更使 MAX 平台的發展缺少主軸，雙方的合作看似對彼此是加成效果，但 MAX 的訂閱數卻始終沒有起色。以 AT&T 的立場而言，串流服務的擴展是希望能夠留住原有用戶，提升獲利價值，也因此 AT&T 期望藉由網綁銷售達到雙贏的局面，不過事實反映出，網綁銷售對於串流平台訂閱數與網路方案的提升沒有顯著的幫助。

AT&T 的經驗能成為電信業者的反思，在強調傳輸技術卓越的同時，也需兼顧串流平台的品牌建立與內容經營。此外，串流平台相較於網路與電信而言，屬於個人的娛樂服務，在觀眾眼前有眾多選擇的情況下，AT&T 原有客戶基數不一定會對 AT&T 的串流平台買單。

從 Disney 的例子可以理解到，過去串流市場中所稱「內容為王」的說法不一定是成立的，若依照「內容為王」的論述，融合全球最有競爭力 IP 的 Disney+ 應該能夠在串流市場上取得成功，雖然一開始確實靠了豐富的作品資源抓住許多觀眾的眼球，也利用削價競爭的方式讓訂閱數直線攀升，不過願意持續使用的觀

眾卻不多。近年掀起「漫威疲勞」(Marvel Fatigue)的討論，指出漫威近期的電影票房與影集流量已大不如前，Disney 花大筆的資金投入漫威原創內容的舉動使創作上陷入公式化，且光是 2021 年推出的漫威影集與電就遠遠超越過往的產量，造成觀眾對於漫威超級英雄的疲乏 (漢斯黃，2021 年 11 月 18 日)。2023 年推出的《驚奇隊長 2》北美的首周票房僅有 4700 萬美元，不到第一集的三分之一，且評價與觀眾反應皆表現不佳，同年上架的漫威影集《秘密入侵》，也被認為了無新意 (Coyle, 2023；Vary, 2023)，間接看出觀眾對於漫威的狂熱漸漸退燒，進而影響使用 Disney+ 的意願。Disney 大動作推出漫威影集，顯然是為了擴充 Disney+ 的作品數量，然而評論指出漫威與星戰題材所帶來的流量可能已趨近於飽和，評論家 Katz (2021) 則認為 Disney+ 需要跳脫漫威的作品，發展其他能夠吸引不同觀眾的內容 (漢斯黃，2021 年 11 月 18 日)。

而內容投資的失利，讓 Disney 意識到經營策略轉變的必要性，也因此將重點放在成本的控制，以及創造新的獲利模式，利用提高平台訂閱費、新增廣告方案等方式彌補先前的虧損。

綜合上述能發現，不同企業背景之串流平台各有需面對的挑戰，不過這些危機同時也反映當前串流市場的現狀。競爭激烈的環境下，觀眾的注意力逐漸被分散，導致多家平台面臨訂閱數下滑或停滯的危機，這也意味著獲利的減少。為因應此情勢，各家串流平台紛紛發展新的獲利方式，或是執行成本的控制，包含調漲訂閱費、推出價格較低的廣告方案，以及削減原創影集的預算。此外，原創內容製作的的不確定性也是一大問題。基於用戶數據而創作的作品不一定能準確迎合觀眾的真實喜好，Disney+ 的經歷也顯示，一但忽略原創背後的製作成本，即使有再強大的 IP，也可能造成龐大的虧損。因此 Netflix、AT&T 與 Disney 皆開始控制自製內容的產量，AT&T 與 Disney 更透過下架節目的方式節省版權費用，且 Disney 進一步將下架的內容上架至第三方平台，重新賺取作品的授權費。

台灣的串流平台市場也同樣面臨競爭者擁擠的情況，文策院（2023）的消費趨勢報告中顯示，民眾一人的平均付費平台數達 1.77 個，因此無論是國際或本土串流平台，皆需要思考如何在擁擠的市場中爭搶觀眾。在原創內容方面，國際與本土串流業者也紛紛以投資與合製的方式發行台灣原創影集，尤其電信三雄更以投資台灣原創內容為平台發展的主軸，然而，要如何平衡內容產出與獲利成為重要的課題，尤其在本土平台資本不如國際平台龐大的情況下，原創內容是否真的能增加觀眾的忠誠度或使訂閱數上升，仍是值得思考與觀察的。Knee（2022）指出在媒體產業中，內容整合商才是創造價值的一方，因此 Netflix 的成功不完全是歸功於原創內容的受歡迎，而是因為其建立規模經濟，並塑造閱聽眾的依賴心理才取得市場上的優勢，事實上，自製節目的產出對平台而言並不會帶來實際的經濟效益，這也代表了「內容為王」並非串流媒體獲利的主要關鍵。

針對台灣電信業者經營串流平台的情況，張家華（2017，頁 105）指出台灣大哥大以原有的用戶做為基礎來推展影音串流服務，因此電信商應將心力放在自家用戶上，仔細考量什麼樣的內容會符合客戶的喜好，藉以將其轉變成串流平台的訂閱數，不過研究裡也提及，當時 myVideo 用戶在全體台灣大哥大的電信用戶中所佔的比例不高，顯示用戶的付費意願較低，可見電信客戶與串流平台訂閱戶之間的轉換率是台灣電信商面臨的挑戰之一。從 AT&T 的經驗也得知，電信商所擁有的客戶基數難以完全轉換成影音串流服務的用戶，且電信商發展串流平台的意義不只在於業務的擴展與轉型，同時期望能形成新興的獲利管道，而唯有讓使用者付費才能達成如此的目標。因此，若電信商只專注於服務自家用戶恐怕是不夠的，該如何跳脫基礎用戶範圍，在龐大的市場中找到平台的定位與鎖定目標觀眾，也許是電信業者將應對的問題。

以上的整理描繪了目前串流平台競爭之現況，能進一步想像本研究之研究問題 2「中華電信 Hami Video 如何面對百家爭鳴的串流平台市場？」中的市場狀態，也能在思考中華電信 Hami Video 如何與他者競爭的同時，借鏡其他企業所

遭遇的困境，將原創內容以及電信用戶轉換率方面等細項問題，融合在中華電信 Hami Video 競爭策略的討論中，細部觀察中華電信 Hami Video 有什麼樣的應對方式與規劃。



第參章 研究方法

為瞭解中華電信如何以電信業者的優勢經營 Hami Video，以及 Hami Video 如何在百家爭鳴的串流平台的環境中，找到能夠與他者競爭的方式，本研究將以產業資料分析與深度訪談法來回應研究問題。首先產業資料分析的部分將收集 Hami Video 動向相關報導、中華電信年報，以及實際使用 Hami Video 平台以觀察 Hami Video 頁面的內容呈現，試圖理解其中有什麼樣的決策或轉變，再以深度訪談法，訪問中華電信組織內部與 Hami Video 業務相關的工作人員，更清楚從公司內部的角度，理解他們如何看待目前台灣串流平台的市場狀況，以及仔細了解中華電信如何在競爭劇烈的局面中，利用他們所擁有的資源來發揮優勢、創造特點。

第一節 產業資料分析

本研究所指的產業資料，其範圍包含公開且和 Hami Video 相關的新聞、中華電信年報、中華電信官網資訊等，另研究者將實際使用 Hami Video 平台，觀察平台頁面上的內容編排等，再綜合上述資料，試圖找出 Hami Video 近年在經營上有何嘗試、決策或是突破，並藉由這些觀察結合文獻回顧的觀點，進一步延伸思考深度訪談的訪談大綱設計，以及作為後續研究分析的參考。

透過各方資料能察覺中華電信 Hami Video 發展的不同面向。年報為公司每年度向股東發布的營運情況報告書，中華電信年報中主要紀錄公司治理、營運與財務概況等項目，因此藉由閱讀中華電信年報能初步知悉該公司的業務焦點為何，並嘗試梳理該公司跨入串流平台業務，以及建設 Hami Video 的發展脈絡；Hami Video 的相關新聞報導涵蓋官方的宣傳新聞稿，以及針對本土或電信 OTT 平台發展的產業資訊報導等，其中可得知 Hami Video 官方的宣傳重點、平台經營策略的目標與方向，以及訂閱數與流量的成績與成效，新聞報導所得到的動態資訊可結合年報的資料統整出 Hami Video 的進展；而中華電信官網中則含有該公司

旗下各種服務與訂閱方案介紹，其中 Hami Video 相關的服務特色敘述，能理解官方對於 Hami Video 的宣傳重點與特色為何。另外，研究者將實際訂閱 Hami Video，從使用者的角度檢視平台上的介面與功能設計，介面是平台塑造品牌以及內容流通的場域，其中可釋放品牌理念的訊息，並誘導用戶觀看平台想推播的內容（Van Esler, 2021；朱怡靜，2023），因此，研究者將透過使用 Hami Video 的經驗，仔細觀察介面上所呈現的訊息，來進一步知曉平台重點推廣的節目內容有哪些，或是營造出什麼樣的觀影體驗。

在研究方法的章節中，首先彙整各方所收集的資料，初步的描述中華電信 Hami Video 的發展脈絡與動態，作為認識中華電信 Hami Video 的第一步。

一、中華電信Hami Video平台基本介紹

根據2024年中華電信所公布的第2季營運報告與NCC資料顯示，MOD與Hami Video用戶299.3萬，Hami Video用戶約有94萬。Hami Video平台主要有「月租型」和「天數型」的訂閱方案分類，並以不同類型的內容區分為影劇館+、電視館、運動館與C@T網紅館等四大觀看內容，除訂閱式內容外也有單次付費的戲劇與電影。月租型為每月自動續訂的方案，訂閱費區間為149~199元之間；天數型方案則有90天、120天、150天以及180天等，其定價區間則為199~1194元。影劇館+包含電影、動漫、兒童，以及台劇、韓劇、陸劇和日劇等戲劇內容；電視館含有100多台的新聞、影劇與綜藝等電視頻道可供觀看；運動館主要與愛爾達體育台、博斯運動頻道合作，含有各大運動賽事的轉播，如美國職籃NBA、世界羽球系列賽以及歐洲頂級足球聯賽等，除了播放許多例行賽以外，也有杭州亞運與WBC經典賽等大型特殊賽事的轉播，而針對中華職棒則另開「CPBL TV」方案；C@T網紅館與結合台灣各大Youtuber，收藏黃氏兄弟、阿滴英文、HOWFUN與千千進食中等頻道節目，此外，也上架知名喜劇新媒體公司STR Network的喜劇節目，包含《炎上BURN》、《FeatChill フィーチャ》以及《賀龍夜夜秀》等，

近期則推出C@T原創節目，邀請10位網紅共同出演《開店BAR!夥伴》實境節目，發展獨家的自製綜藝節目。

二、中華電信 Hami Video 發展脈絡

在2011年時，中華電信年報（2011）中即提到Over the Top（OTT）技術的興起，不過當時中華電信著重在MOD的IPTV服務，尚未建設串流平台，而是計畫讓MOD逐步由封閉式轉型成半開放型態經營，融合網路技術發展更多應用服務朝，並期望導入OTT影音服務、雲端與社群分享等，增添更多的加值服務，讓MOD走向開放架構以及標準化的平台，可見在此階段，中華電信將OTT服務作為能夠豐富MOD的特點之一。

後續為因應數位匯流的發展趨勢，中華電信在2014年正式跨入OTT領域，並將OTT應用列為中華電信經營方針與發展策略的項目中，推出「中華影視」APP供客戶利用手機、平板、電腦和電視觀賞影音內容，2017年「中華影視」正式改以「Hami Video」的名稱重新亮相，而中華電信整合固網、數據與行動三方，發行Hami Video的多螢、跨裝置的產品服務，期望鼓勵客戶同時申辦行動、寬頻以及影音加值服務，推升業績，增加服務價值（中華電信，2014，頁6；中華電信，2017）。中華電信2014年報中提及OTT服務的發展成為市場趨勢，國內影視業者與國際資通訊業者皆積極拓展OTT匯流服務，且國內電信業者逐漸與有線電視業者進行整併，使寬頻服務的競爭加劇，因此中華電信計畫持續開發MOD HD與OTT等多媒體、高畫質的影音服務服務，藉此增加企業營收（中華電信年報，2014）。而握有傳輸技術優勢的中華電信，極力達到數位匯流服務的整合，並將此目標作為重要的產銷策略，希望提供用戶個人化、多元且跨裝置的多螢服務，因此中華電信將OTT影音服務與音樂、書城、雲端等功能結合形成完整的服務體驗，並在中華電信MOD中嵌入OTT影音的應用，用戶即可透過MOD使用「中華影視」（中華電信，2014）。

對於中華電信而言，投入OTT領域除了是數位技術上的突破，同時能成為新的獲利因子，由於MOD長期以來受到法規的限制，造成MOD經營面臨連續虧損，此情況更成為中華電信股東建議改善事項的議題之一，因此公司將OTT的發展作為解決辦法，透過加強OTT服務的進展來增加MOD業務的獲利率（中華電信，2015，頁54）。而MOD與Hami Video等兩大影視服務被共同歸類在中華電信的媒體服務技術中，該公司積極針對MOD與Hami Video進行優化，包括提供人性化的使用者體驗、利用大數據分析進行精準推薦機制，以及提供高畫質的隨選、直播與互動影音，也計畫引進熱門、獨家節目內容與頻道，以及關鍵體育賽事，強化影音產品包裝，並尋求國內影視與軟體業者一同開拓新商機（中華電信，2022，頁106）。

三、中華電信Hami Video平台特色呈現

Hami Video 在平台的行銷宣傳上強調內容的豐富度、獨家性、提供高畫質影音以及跨裝置同步觀看等特色，若從搜尋引擎上搜索 Hami Video（圖 1），則能從廣告文宣上看見「超過萬部正版影劇，輕鬆看超滿足」、「熱門電影／韓劇／日劇／陸劇／獨家搶先看」、「不同裝置同步隨選隨播」、「追劇零時差」等論述，中華電信官網上的 Hami Video 服務特色介紹中（圖 2），也突出「4K 超高畫質」、「跨螢幕收視」、「3 台裝置同時收視」等特點，可見在平台整體性的宣傳推廣上，試圖凸顯「影片館藏的多元性」以及「影音品質與技術」的兩大主軸。而實際瀏覽 Hami Video 平台可發現，首頁將各種「內容館」如影劇館+、電視館、運動館與 C@T 網紅館等，或是主打的包裝內容（中職 CPBLTV 館、HBLTV）排列式的顯現出來（圖 3、圖 4），展現內容庫多元的景象。上方頁面主要針對強打的新上架或熱門電影、戲劇與賽事內容做輪播廣告（圖 3），下方則放上當月熱門排行，此排行為涵蓋動漫、戲劇與電影的綜合排名，片單上則會冠上「獨家」或「更新」的字樣（圖 4），顯示影片資源的特殊性，同時引誘觀眾進行追劇，這些頁面上的

設計與呈現，某種程度皆呼應著上述所提及的「追劇零時差」、「熱門電影／韓劇／日劇／陸劇／獨家搶先看」等宣傳論述。

圖 1：搜尋引擎上搜索 Hami Video¹



圖 2：中華電信官網 Hami Vide 影劇館+服務特色²



¹ 截圖於 2024 年 5 月 14 日

² 截圖於 2024 年 5 月 14 日

圖 3：Hami Video 首頁上方³



圖 4：Hami Video 首頁下方⁴



進一步觀察 Hami Video 的節目內容特色，由於運動賽事轉播一直是中華電信焦點投注的內容項目，因此在 Hami Video 經營上也以體育賽事作為特點，其與主要夥伴愛爾達電視累積了長期的合作關係，也攜手搶下許多大型賽事的轉播權，創造流量佳績。2021 年中華電信與愛爾達電視合作取得台灣區 2020 東京奧運全賽事總代理，在轉播期間創下 730 萬的觀看人數，這樣的盛況一直延續至

³ 截圖於 2024 年 12 月 2 日

⁴ 截圖於 2024 年 12 月 2 日

2022 年 FIFA 世足賽以及 2023 年 WBC 棒球經典賽，多項大型賽事轉播帶動了 Hami Video 在 2023 年的訂閱數大幅成長（王憶紅，2023 年 3 月 16 日；黃家茹，2021 年 8 月 8 日；黃琮淵，2023 年 3 月 27 日）。另中華電信鎖定台灣運動賽事市場，看準中職球迷，2023 年與中職攜手推出「CPBLTV 館」，成為官方唯一完整全賽事轉播平台，提供回看、賽事 VOD、直播聊天室等服務（中華電信，2023 年 3 月 27 日）。根據文化內容策進院（2021）在 2021 年台灣文化內容消費趨勢調查報告中指出，在台灣收看影視節目的管道中，OTT 呈上升趨勢，其使用率與年齡層皆較以往擴大，再者因 COVID-19 疫情使球迷無法進場觀賽，使體育比賽的收視需求增加，促使串流媒體之間開啟體育直播之競爭，如亞馬遜 Prime Video 取得足球轉播權，總計有 100 億美元價值，美國知名體育台 ESPN 與國家冰球聯盟(NHL)達成曲棍球賽的轉播協議(黃家茹，2021 年 8 月 8 日)。而中華電信同樣察覺體育直播之收視需求，在 2020 東京奧運轉播創下佳績後，其更致力提供最完整的運動賽事轉播，並在 2022 年 FIFA 世界盃再度突破流量與廣告營收（林淑惠，2022 年 12 月 20 日）。

除經營體育賽事轉播，近年嘗試以台灣原創故事為主打投資原創影劇，在 2019 年時以版權投資方參與公視所拍攝的《魂囚西門》，後持續投資推出歌仔戲劇集《孟婆客棧》、《我願意》、台語旗艦劇《牛車來去》與小說大獎改編的《八尺門的辯護人》，其中《孟婆客棧》奪下 57 屆金鐘獎之戲劇類節目創新獎，《牛車來去》和《我願意》也獲 58 屆金鐘獎的 18 項獎提名，可作為中華電信在內容投資上的里程碑，中華電信表示目前內容主要耕耘兩大投資，一是運動賽事轉播，另一重點則是戲劇與電影內容的投資，希望在本土影視內容上增加投資力道，也在 2022 年投資規劃超過 1 億元的本土內容，期望打造 Hami Video 的獨特性（林淑惠，2022 年 3 月 11 日；林淑惠，2022 年 10 月 24 日；賴言曦，2022 年 10 月 23 日；中華電信官網，2023 年 10 月 19 日）。而根據平台的排行，原創台

劇在 Hami Video 上確實吸引到不少觀眾，《八尺門的辯護人》首播即登上 Hami Video 與 MOD 的戲劇排行榜第一，《我願意》則成為 Hami Video 年度戲劇冠軍，並帶動平台用戶成長 2 成，創造高流量（黃晶琳，2023 年 7 月 7 日；丁奕，2022 年 12 月 23 日）。

2023 年中華電信持續投入本土內容，宣布與公共電視、翰草文創打造台劇《化外之醫》，此部影集結合移工、醫療、犯罪等元素，並將遠赴越南拍攝，而中華電信個人家庭分公司前總經理蘇添財表示，期待這部影集能成為台灣跨國影劇的典範，中華電信將繼續支持本土影視內容，將台灣作品推上國際（黃晶琳，2023 年 6 月 21 日）顯示中華電信對於影視內容的野心與佈局。而現任個人家庭分公司總經理胡學海也在文策會的論壇上表示，跨業合作與結盟一直是中華電信的重要策略，接下來希望以全面性的營運評估標準，重視影視產品的獨特性、銷售市場計畫、影視人才培育、作品研發及健全的財務，並利用中華電信擁有的網路、科技與通路優勢，拓展影視產業的商機（李祖東，2023 年 8 月 10 日）。

另在新媒體領域，Hami Video 也有所嘗試，Hami Video 平台特有的「C@T 網紅館」主要為中華電信在新媒體原創內容的推廣計畫，透過搶先播映權與特殊企劃吸引觀眾，同時期望建立良好的分潤機制及本土平台的契機，此一策略是全新的內容服務嘗試，希望開創不一樣的娛樂影音生態（黃敬淳，2021 年 4 月 15 日；黃琮淵，2021 年 4 月 15 日）。而順應自媒體影音創作的時代，中華電信曾在 2021 年發起「Hami Video 有故事的台灣徵件活動」，以記錄台灣的點滴為主題，鼓勵民眾投稿用手機拍攝的 3~10 分鐘創意短片，活動每月公布不同創作主題，除了提供獎金外，前十名的影片可上架於 Hami Video 影片專區，提供作品登上串流影視平台的機會（林淑惠，2021 年 11 月 4 號）。

四、小結

經由上述的彙整可初步掌握 Hami Video 的經營概況，而研究者認為其中有一些轉變值得提出與討論。

從年報上的呈現來看，創立中華影視時，其服務可能只被視為廣泛加值服務體系中的一個影音服務項目，以及當作提升 MOD 獲利的工具，與現今作為一個獨立串流平台的 Hami Video 相比，先前的形態存在一些差異。或許可將 2017 年改名的舉動做為一個轉捩點，但從所收集到的資料當中，尚未能理解為何會做更名的決定，或是知道此決定是否跟後續 Hami Video 平台的建立有關。此外，在平台的經營策略上似乎也有向內容轉的跡象，受到電信業背景的影響，Hami Video 整體平台的宣傳論述上仍然圍繞在「高畫質」、「跨裝置的多螢幕收看」，以及「豐富的影片資料庫」等硬體技術上的特色，但近年中華電信進行不少原創內容的投資，在報導中也展現布局影視產業的野心。可以推測的是，原先中華電信成立中華影視時，可能只是為了順應數位匯流而新增影音串流的加值服務，但串流平台的市場興起後，尤其在 2016 年時，國際串流紛紛進軍台灣開啟台灣 OTT 元年後，本土企業陸續建立串流平台，如此的情勢也許讓中華電信意識到經營串流平台的重要性，因而造就現今所見的各種嘗試與轉變。

再者，可以更深入思考這些決策對於 Hami Video 平台的影響。儘管有部分報導顯示 Hami Video 在內容投資取得一些成績，例如投資的原創台劇獲得金鐘獎的肯定，以及特定幾部作品受到觀眾的喜愛，登上平台內部的排行榜，並帶動些許的用戶成長。然而，整體而言，近年所做的內容投資以及新媒體內容的擴張，包括建立 C@T 網紅館等策略，是否真的幫助平台訂閱數的提升、帶來獲利或是在其他方面實現增長，值得更細緻的探討。而中華電信選擇讓 Hami Video 的經營策略向內容轉的初衷與目的為何，是為了凸顯平台形象、擴展用戶族群，或是追求商業利益等，若能知曉這些動議與意圖，將有助於更全面的分析 Hami Video 如何在多元競爭的串流平台市場中找到生存方式。

第二節 深度訪談

訪談法 (interviewing) 是質性研究常見的資料蒐集方式，研究者透過與受訪者的互動來獲得資訊，在訪談的過程中，研究者藉由對話引導受訪者描述自身的經驗與感受，藉以理解特定的觀點與經歷或是獲取某些較細部的訊息，而適時的運用詢問的技巧，能夠使訪談者做更深入的回答，掌握能夠與研究議題呼應的資訊 (Allen, 2017; 蘇蘅, 2019)。深度訪談 (in-depth interview) 是訪談法的形式之一，蘇蘅 (2019) 指出深度訪談主要能了解受訪者個人的觀點、經驗以及決策的過程，透過有目的的對話，讓受訪者道出特別的歷程。深度訪談可分為結構式訪談 (structured interview)、半結構式訪談 (semi-structured interview) 和無結構式訪談 (unstructured interview)，結構式訪談的程序是依照一份有結構的問題進行訪問，是較標準化且變化小的訪談形式；半結構式訪談的形式則較有彈性，除了依照設計好的訪綱提問，訪談中可針對想釐清的事實進行更深入的追問；無結構式訪談屬於開放性的對答，期望取得受訪者廣泛的聲音 (蘇蘅, 2019)。本研究將採用半結構式的深度訪談，透過設計好的訪談大綱，訪問中華電信內部與 Hami Video 業務相關人員，以了解平台營運的細節。

一、訪談對象

本研究希望能從公司的角度了解 Hami Video 營運與策略地想法，因此訪談對象試圖尋找中華電信內部與 Hami Video 業務相關的工作人員或決策者。在中華電信的組織分配中，Hami Video 屬於個人家庭分公司的經營業務 (中華電信, 2023)，研究者以滾雪球的方式尋找相關工作人員，透過與先前曾在 Hami Video 擔任內容頻道企劃人員進行交流，初步訪問有關 Hami Video 在內容經營上的運作狀況，並進一步詢問相關人脈的接觸。

研究者最後找尋到的兩位訪談者，一位是任職中華電信個人家庭分公司，影視內容處應用加值及廣告經營管理科科長吳致達先生，擁有近 20 年的資歷，從

MOD 開台 2004 年時即在中華電信任職，接觸的專案有奧運與世足的轉播；運動館、電視館、CPBL TV、網紅館的產品經營；MOD 與 Netflix 合作洽談參與；MOD 的應用服務管理等。另一位則是任職於中華電信個人家庭分公司，電影版權管理與產品經營部的產品經理阿官姐（匿名），擁有 16 年的資歷，負責 MOD 與 Hami Video 的電影引進，也會進行客戶端的消費爭議處理。兩位受訪者皆長期服務於中華電信，經歷了公司在影視業務上的發展與轉型。中華電信自 2000 年推出「Hichannel」線上影音服務，2004 年 MOD 開台，並於 2014 年進一步成立「中華影視」OTT 服務，到 2017 年推出 Hami Video。根據兩位受訪者的資歷，他們親歷中華電信從推展 MOD 到轉型至串流服務的過程，再訪談中則各自從工作經歷上提出對產業變化的觀察，以及中華電信對於經營在串流業務上的轉變。

表 1：訪談對象

| 受訪者 | 資歷 | 職位 | 訪談日期 | 業務內容 |
|-------------|-----------|------------------------------------|----------|--|
| 吳致達 | 19 年 7 個月 | 中華電信個人家庭分公司 影視內容處應用加值及廣告經營管理科科长 | 2024/3/1 | 個人家庭分公司影視內容、運動內容經營、MOD 應用服務、多元性的內容、娛樂直播內容，以及平台上的廣告經營 |
| 阿官姐 (匿名) | 16 年 | 中華電信個人家庭分公司 電影版權管理與產品經營部產品經理 | 2024/3/4 | MOD 與 Hami Video 的電影引進，以及兩個平台上的電影版權維護與內容經營管理 |

二、訪談大綱設計

訪談大綱的第一部分主要為釐清受訪者所負責的業務內容，並進一步詢問本研究在問題意識提出對於中華電信進入串流平台的好奇，以及如何運用自身電信業者的優勢，如豐厚的資金、網路傳輸技術的基數建設，和電信服務與 MOD 所累積的用戶基數等條件經營 Hami Video。第二部分則詢問中華電信如何面對競爭擁擠的串流平台市場，問題圍繞在 Hami Video 如何看待現今的市場狀況、如

何制定競爭策略，以及探討目前 Hami Video 經營狀態與成效。而在產業資料的收集過程中，發現 Hami Video 經營整體經營向內容轉的趨勢，因此將在問題中融入關於原創內容與運動賽事投資，以及 C@T 網紅館的建立等相關問題，詢問有關內容方面策略的規劃與執行狀況，此外，文獻回顧中所提及的電信用戶與串流平台訂閱戶之間轉換率的議題，也將納如訪談大綱中，而上述的問題也將根據兩位受訪者職位的不同進行調整。



第肆章 中華電信如何創建串流平台？

電信體系下 Hami Video 的營運與發展

本章節試圖釐清中華電信為何以及如何進入串流平台市場，首先梳理中華電信發展 Hami Video 的脈絡，從產業與科技的環境變化，分析中華電信在影視服務的策略轉變。接下來則探討中華電信如何利用豐厚的資金、建設完整的網路傳輸技術、電信服務與 MOD 所累積的龐大用戶等電信業者的優勢，來建立與經營 Hami Video，而另一方面則跳脫中華電信本身企業的框架，從整體市場的角度，分析這些所謂的優勢所帶來的矛盾，描繪中華電信以既有條件營運 Hami Video 時，是否能真正讓該平台在市場上能發揮競爭力。

此章節的分析資料來源主要為兩位受訪者的訪談資料，分別為擔任中華電信個人家庭分公司，影視內容處應用加值及廣告經營管理科科長吳致達先生，擁有近 20 年的資歷；以及中華電信個人家庭分公司，電影版權管理與產品經營部的產品經理阿官姐，資歷為 16 年。前者的職權範圍包括個人家庭分公司影視內容、運動內容經營、MOD 應用服務、多元性的內容、娛樂直播內容，以及平台上的廣告經營；後者則負責 MOD 與 Hami Video 的電影引進，以及兩個平台上的電影版權維護與內容經營管理。兩位受訪者雖處於不同職位，但皆在中華電信影視服務中擁有豐富的資歷，也充分了解目前中華電信在影視業務上的經營歷程，以及台灣串流平台的市場狀況，分別從自身的經歷提供對於中華電信在創建串流平台方面的觀察。

第一節 中華電信為何進入串流平台市場？

在 Jenner (2016) 所描述的電視進入第四世代 (TVIV) 的變革之際，媒體市場隨之進入串流媒體當道的時代，產業鏈由原先的線性結構，轉變為「內容 x 平台 x 消費者」的類矩陣式結構，涵蓋了內容供給、平台營運、網路服務與終端裝

置等範圍的企業（林韋葳，2017，頁 130），不同背景的經營組織則藉著自身的資源，在產業鏈中擴展，開創串流平台，而各別經營組織根據自身企業背景與原生產業環境的不同，產生了不一樣的串流媒體市場進入原因與進軍策略。

針對電信商為何串流媒體市場之問題，從 AT&T 的例子可看到，電信業者因數位匯流影響，原先投入經營的 IPTV、付費電視與有線電視受到串流平台興起的威脅，在便利性與內容上皆無法與串流媒體比擬，且同時身為網路供應商的電信業提供數據給串流平台，藉以傳播內容給觀眾，但電信商卻無法從中獲得利潤，面對此困境，像 AT&T 般的電信巨頭則是以媒體、內容營運商作為目標，進行垂直整合的合併，並展開全新的串流媒體業務（Meese，2020）。身處於台灣市場的中華電信同樣遭受相似的挑戰，近年國際平台進軍台灣市場後，佔據台灣電信業者的流量，產生利益上的衝突，再者，台灣市場更出現資費削價競爭的問題，使每用戶平均收入下降，迫使中華電信進行業務的轉型與擴展，不過中華電信並未直接採取併購的方式補足影音方面實力，反而是利用 MOD 的 IPTV 服務資源接觸串流平台市場，作為面對時代的變化並拓展獲利管道的開端。

因此，在討論中華電信投入影音事業的脈絡，可追溯至 MOD 開台時期，中華電信在 2004 年推出 MOD 的 IPTV 服務，作為拓展影音事業的第一步，因 IPTV 的基礎為 IP 骨幹網路，而中華電信本身擁有網路維運與研發的實力，能確保 MOD 在技術上的發展（林恩榮，2009），且使用 MOD 即必須安裝中華電信寬頻，因此能同時帶動客戶對寬頻的使用需求，是既能夠擺脫電信業「笨水管」形象，又能增加營收的方式。

不論是我們或是全球的電信商，開始進來經營影視業務，原先的想法都是希望在這個頻寬上面，不希望我們只是作為一個「Dumb Pipe 笨水管」，都希望上面能夠有我們自己的加值服務，能夠從客戶收到更多營收。所以當時也是希望說，我們要逐步提升客戶對寬頻的需求，所以我們經營

MOD 這項 IPTV 服務，那客戶就有更高頻寬的需求。(吳致達科長)

隨著內容的數位化，技術的創新降低了媒體傳播的成本，人們擁有更多觀看影視內容的管道，只要有手機與電腦等行動裝置，就能隨時在社群媒體上獲取免費的影音與直播內容，此外，Netflix、Hulu 等串流平台創造的隨選文化讓觀眾習慣處於內容在不同設備之間流動的環境，重置了電視螢幕、遙控機、機上盒等硬體設備的應用與需求 (Jones, Bechtold & Hayman, 2017; Moulton, 2019)，觀眾的收視不再受限於家中客廳的電視，有線電視與 IPTV 服務逐漸式微。再者，Tyagi (2018) 指出付費電視以及串流平台的訂閱費用差異，也是傳統付費電視服務優勢不再的原因之一，Tyagi (2018) 說明美國傳統的有線電視套餐費用約為每月 50 至 100 美元之間，而串流平台每月的訂閱費只有 20 至 50 美元之間，綜合收視習慣的改變與訂閱費用的推力，使有線電視出現「剪線潮」，許多原有的用戶完全捨棄有線電視服務，另有群眾開始思考積極縮減有線電視費用 (Tyagi, 2018, p2~3)。

IPTV 同樣面臨被剪線的風險，進一步比較中華電信 MOD 與串流平台的價格，若是想申辦 MOD，必須先成為中華電信網路客戶，而 MOD 提供每月 199 元、269 元以及 299 元方案，個別能夠自選 20、50 或收看全部 180 個頻道，另以 Netflix 為例，該平台共有基本方案 270 元、標準方案 330 元以及高級方案 390 元等三種訂閱方式，其中標準方案能支援 2 個裝置同時觀看，高級方案則支援 4 個裝置同時觀看，也就是標準方案每人平均費用為 165 元，高級方案每人平均費用則是 97.5 元，若單純以價格高低相比，串流平台的價格則較具優勢。2023 年臺灣文化內容消費趨勢調查報告也顯示，即使 MOD 與串流服務的付費率水準相同，有 68% 的觀眾付費觀賞，但電視頻道與 MOD 整體的付費金額較高，有一成的觀眾每月平均需付超過 600 元的費用，其中位數為 401 至 500 元，而串流平台的付費中位數則為 301 元至 400 元 (文化內容策進院，2024，頁 15)。

在觀眾更追求無所不在且性價比更高的收視的趨勢下，串流平台漸漸占上風，Tyagi (2020, p.4) 研究中即描述，美國 2017 年到 2022 年間的串流平台用戶，從 1.53 億人增長至 1.977 億人。當 IPTV 無法再滿足現今觀眾時，導致電信商經營的付費電視用戶數下降，客戶漸漸傾向只使用電信商的寬頻服務，並選擇購買價格更低，便利性更高的串流服務，電信商原有的 IPTV、寬頻與電信服務的三合一服務隨之失去吸引力 (Xue, 2014)，如此現象也是中華電信在影視服務發展上所遭遇的難題。

串流平台的崛起促使媒體市場產生全新的局勢與商業模式，面對產業趨勢的變化，中華電信選擇因應時代，加重串流平台業務的擴展，轉而推廣 Hami Video 服務，而 Hami Video 並非是在近年內一夕之間形成的，中華電信在 2000 年時看準自家 ADSL 寬頻上網的 400 萬用戶之市場，與愛爾達成立網路影音網站「Hichannel」，著重以電腦裝置為主的網路影音服務，可收看網路直播服務以及隨選影音內容，與 MOD 搭配形成全方位的影音加值服務 (蘇旭恬，2011)。Hichannel 為與傳統電視作出區別，利用體育轉播內容強化該服務的即時轉播特性，在全台瘋王建民的時期，中華電信砸下大筆金費取得美國職棒大聯盟網路轉播權，2008 年時拿下北京奧運轉播，呈現不受時空限制的實況轉播，同時提供各式比賽的直播，與無線台的單一頻道廣播模式產生區隔，創造獨特的商業價值 (黃致穎、張宏源，2008；蘇旭恬，2011)。2014 年 Hichannel 的網路影音服務則演變成「中華影視」APP，中華影視是正式的 OTT 服務，適用電腦、電視與手機的跨裝置收視 (中華電信，2014)，然而中華影視成立的前兩年，正是各大串流平台在台灣市場嶄露頭角的時期，Netflix、愛奇藝分別於 2016 年進駐，CATCHPLAY、KKTV、LiTV、台灣大哥大、遠傳、民視等本土影視、科技、電信和電視業者紛紛在同一時期湧入競爭 (顏理謙，2016)，而當時中華影視並未受到太多關注，到 2017 年才改為現今所熟知的「Hami Video」。

隨著現在 OTT 越來越興盛，然後我們也看到有線電視的剪線潮逐漸來臨，現在剪的比較快的是有線電視，但我們自己知道，遲早有一天 MOD 也會被剪線，因為客戶不再滿足於就是，我一定被綁住那一條線，我其實要到處都可以看，然後我隨時可以換到另外一個場所，無所不在的收視，逐步到 OTT 之後，就其實不一定要用你的寬頻，可以辦別人家的寬頻然後看 OTT，所以我們也推出現在叫 Hami Video，其實過去可能有曾經叫 Hi-Channel，又叫過中華影視。(吳致達科長)

此一改名的作為可視為中華電信決意投入串流服務的轉折點，而「Hami」一詞是來自於中華電信既有的增值服務系列名稱，如 2009 年成立的電子書服務「Hami 書城」，以及 2014 年推出的行動支付「Hami Pay」(原名為 Easy Hami)，另有在 2018 年改名的中華電信會員專屬紅利點數「Hami Point」，提供會員累積點數後換取商品(數位時代，2009 年 10 月 8 日；中華電信，2018 年 7 月 23 日；張家嘯，2018 年 10 月 1 日)，除了 Hami 書城是較早確定的名稱外，Hami Pay 與 Hami Point 皆是於 2018 年才更名，顯現中華電信有意讓旗下的增值服務更有一體性，因此希望 Hami Video 的取名是希望能夠串連其他同系列服務，讓平台更具識別度。

開始推出 Hami Video 這一個作為 OTT 的品牌的時候，就從中華影視改名叫 Hami Video，一來是其實我們公司有其他 Hami 系列服務，像 Hami 書城、Hami pay、Hami 小舖這種購物的電商等，其實希望說，以 Hami 這個比較年輕的形象概念，然後去串聯中華電信的其他 Hami 的增值服務，很快地把 Hami Video 的聲勢帶上來，所以當時才會 Hami Video 這個品牌。(吳致達科長)

中華電信除了開始逐漸投入 Hami Video 的建置外，2019 年也以 MOD 大量用戶基數作為籌碼，與 Netflix 合作將其導入 MOD 中（唐子晴，2019），透過與國際平台接觸的方式參與串流平台市場，並且增添 MOD 服務的獨特性。電信商處在新的串流戰場中，各自形成不同的轉型模式，有些極力創建自身的平台，有些則藉著電信業者的傳輸技術之特點，與現有的知名串流服務合作，增加電信業者服務的多元性與娛樂性，直接將串流平台服務集結到電信商既有的平台上，省去了自行建設平台的系統架設、硬體設備以及內容購買的花費（Thevenot, 2016）。另 Netflix 與中華電信 MOD 合作，不只是能夠拓展到 MOD 會員的市場，快速增加用戶數，此外，當跨國串流平台進入不同國家時，必須依賴當地電信商的網路與設備進行傳輸，而中華電信與知名國際串流平台建立夥伴關係，是在激烈競爭中最直接且簡單的生存策略之一。

中華電信的影視布局轉而朝向串流，不只是受到市場趨勢推動，也受到國家政策影響，官股的身分使中華電信相當願意支持政府的政策，例如近年文化部為振興台灣本土串流平台與影視產業，2023 年時斥資百億推動「黑潮計畫」，進行國際臺劇徵案，中華電信則宣布投入 30 億元與文化內容策進院籌組「文化內容產業基金」，此外，文化部通過「文創法」修法增加投資抵減時，中華電信也率先與政府合作投資文化內容，希望能一路從劇本孵育、影視製作到發行上增進台灣影視產業（李欣恬，2023；中華電信，2023），與此同時，中華電信投入更多資源開發 Hami Video 原創內容，在廣告行銷上也加 Hami Video 的露出。

從 Netflix 進來台灣之後，中華電信也率先跟 Netflix 有合作，把它導入到機上盒，但是我覺得從這個時候開始，對中華電信的經營掀起了一些波瀾，因為政府 6 年下來，風向球就開始往 OTT 靠攏，而不是機上盒。市場的趨勢在 OTT，所以最近這幾年中華電信又開始調整他的經營重點，你就會發現其實中華電信的廣宣露出，開始以 Hami Video 跟客戶

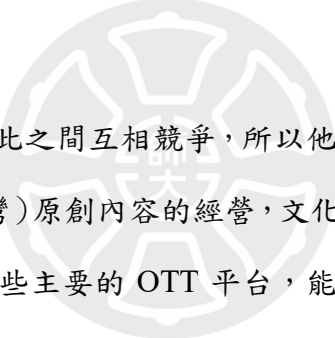
做接觸，開始比較著重在 Hami Video 的佈局。(阿官姐)

近年串流平台的興起不只影響台灣觀眾的收視方式，也引起國內對於國際平台進駐之下，台灣本土影視產業該如何適應與突出的討論，以本土平台業者的角度來說，國際平台所挾帶的知名度與全球性內容成為本土平台最大的競爭者，在文策院發布的 2022 年臺灣文化內容消費趨勢調查報告中顯示，Netflix 的使用率達 6 成 5 遠超越本土平台，而本土平台品牌雖多元，但整體使用率卻小，friDay 影音、MyVideo、KKTV 等本土平台只有約 1 成的使用率(文化內容策進院，2023，頁 13~14)。

在內容產製面，方月珠(2022)即提及 Netflix 對台劇發展的影響力，2020 年 Netflix 首部購買全家獨家版權的台劇《誰是被害者》，登上 Netflix 排行第一，成為台劇與國際平台合作的模板，台劇也從此越來越向類型劇發展，為台灣影視創作者帶來走向國際的機會。但美好願景的背後，台灣影視創作者卻受國際資本的牽制，現今在 Netflix、Disney+ 所看到的台劇，大部分是藉由版權採購而上架，也就是說台灣製作公司通常是自行籌措拍片計畫與資金，等拍攝完成後才尋找願意採購的平台做上架，百聿數碼所製作的《華燈初上》即是先讓 Netflix 看過拍攝完成的前八集，才取得全球獨家版權的合約，因此在版權買賣的過程中，主導權落在國際平台身上，台灣影視創作者仍處於弱勢的一邊，還必須在賣片的周旋中承受成本回收的壓力。再者，並不是每一部台劇皆能獲得全球獨家版權，國際平台大多會考量市場而購買區域性版權，即使作品被國際平台收購，也並非真的走出國際(方月珠，2022)。

針對影視內容製作，文化部一直以來有輔導金制度，然輔導金有限，且光只有政府的資金仍無法帶動產業，而黑潮計畫中的國際臺劇徵案則是針對國際串流平台威脅，期望加入民間企業的力量，再加上「文創法」修法增加投資抵減，積極鼓勵本土平台投注資金，希望集結台灣創作者與平台一同形成本土的影視產業

鏈。中華電信在這波浪潮中則被賦予許多期許，2023 年時，韓國三大電信商 KT 電信集團旗下的 TVING 平台傳出進軍台灣的計畫，對此，文化部長史哲即點名擁有特許經營的中華電信，其認為中華電信雖為台灣建構完整的 5G 環境，但即使擁有高品質的網路，卻沒有善用這項特點以發展台灣串流，恐怕只是引兵入關，此外，報導中提及 TVING 在 2021 年投入高達約 119 億元的資金於內容產製，相比中華電信 2022 年投入的台幣 1 億元，規模龐大許多，文化部長史哲與立委則呼籲中華電信應增加對台灣影視產業的投資，作為台灣部隊的領頭羊（林敬殷，2023 年 4 月 27 日）。因此，中華電信積極跟隨政策，不只是擁有高度的支持意願，也是回應外界的社會期待，而目前中華電信則專注投資發展台灣原創內容，期望建立台灣本土串流平台與影視創作者的產業合作模式，也為 Hami Video 增添原創內容的特色。



國際平台來講，他們彼此之間互相競爭，所以他們要拿到更多的獨家內容，甚至還有包括（台灣）原創內容的經營，文化部也注意到這個問題，希望說能夠扶持國內一些主要的 OTT 平台，能夠發展出台流的特色，不要全部本土的內容都到國際平台去，可能目前的一些旗艦型台劇，他有機會透過賣給國際平台來回收，然後再投資更大的劇，但就會變成要看國際平台的臉色，那如果說台灣有自己的平台，能夠幫本土的內容出海的話，那可能未來的在 OTT 市場的空缺會更大。此外也看到說政府在投資抵減辦法上也有一些相關的法案，對於投資方來講，更確保有比較大的回收機會，那因為中華電信本來就很支持政府的政策，比如說政府大力發展體育產業，所以我們也一直都在支持體育轉播，那現在政府希望能夠大力的發展台灣原創的內容，所以這個部分我們也會加大腳步。（吳致達科長）

事實上，屬於官股民營的中華電信，其經營方向與策略向來與政府息息相關，早期發展 MOD 時即涉及違反黨政軍退出媒體規定，2006 年國家通訊傳播委員會（NCC）的決議中表示，MOD 型態具有有線電視系統頭端與用戶端封閉之特色，若能以完全開放平台做經營，也就是 MOD 上的頻道、節目等經營中華電信不得干涉，需讓各營運商自行管理與推動，中華電信無法直接或委託經營頻道，如此一來，即可認定並不屬於有線廣播電視系統以及媒體，即不適用有線廣播電視法與黨政軍退出媒體等規範，而 MOD 必須調整營運模式，如頻道、節目等經營應讓各營運商自行管理與推動，中華電信不得直接或委託經營頻道（國家通訊傳播委員會，2006 年 6 月 12 日）。雖然此規定使中華電信無法自組頻道，增加銷售困難，然另一方面也能理解成政府讓 MOD 在合理的範圍繼續經營影音事業，且 MOD 發展之際，正值 NCC 完成無線電視數位化，也就是正處於電視數位匯流的浪潮中，屬於多媒體互動性質的 MOD 即符合趨勢。由此可見，中華電信在影音業務的經營上，科技與產業趨勢固然是影響策略與佈局的核心因素之一，而其官股的身分讓該公司與政府政策、法律的關係更加緊密。

以中華電信的脈絡，雖然早期有所謂的 hi-channel 是做線上服務，但是中華電信最投入的還是 MOD，那他當然一開始是政策的使命，是背負著國家政策的方向然後去開發，因為它是政策，所以在中華電信就特別行的通，那中華電信最大的優勢是，當公司政策放在哪裡的時候，通常那些業務就會推的順風順水。（阿官姐）

綜合上述能理解到，中華電信與多數的電信業者相同，為擺脫電信笨水管窘境因而擴展影音服務事業，首先以 IPTV 的 MOD 為重點，後續經科技與產業市場的變化，有線電視與 MOD 等家庭取向的收視方式式微，中華電信為適應串流平來所帶來的產業變動，則進行影視業務的轉型，加強串流平台的建立，投注更

多資源以幫助 Hami Video 的成長。其中，中華電信不只專注 Hami Video 串流平台的發展為主，同時也以 MOD 的用戶基礎以及本身的電信傳輸技術為條件，與國際平台 Netflix 合作，進而讓中華電信在競爭市場上更有利。然而，中華電信不只是因市場趨勢而轉變經營策略，政府對於產業所做出的政策同樣也是中華電信的重要推手，由於近年政府針對串流平台趨勢做出影視產業相關扶植政策，包含邀請平台方投入資金參與台劇產製的「黑潮計畫」，以及「文創法」修法增加投資抵減，中華電信皆率先響應政策，這不只是顯示中華電信在政策參與上有高度意願，同時也是達成官股身分被賦予的社會期待，以官股以及擁有特許資源的身分，做為帶動台灣影視產業投資的先鋒，另檢視過往中華電信經營 MOD 的歷程中，也能發現中華電信的官股背景，使政府政策與法律深刻影響中華電信在影音事業的發展，其一舉一動皆須考量法規問題，雖串流平台不受法律規管，仍可看見政府對於產業的推廣方向對中華電信的經營方針有一定的影響力。

第二節 中華電信如何運用自身優勢經營 Hami Video

在張家華（2017）分析台灣大哥大經營 myVideo 策略的研究中指出，台灣電信業者在串流平台市場中擁有資本、傳輸技術以及用戶基礎等優勢。中華電信也具備相似的條件，不僅擁有資金、網路寬頻技術和門市通路等條件，還有 MOD 的影視客戶基礎以及經營影視平台的經驗。雖然 MOD 屬於 IPTV 服務，與串流平台的運作邏輯不同，但背後的内容資源，像是版權供應商的洽談，以及累積的收視用戶行為數據等資料，皆能夠運用至 Hami Video 的建立中。因此本節將以通路與用戶基礎、傳輸技術、資本，以及 MOD 的經驗優勢等四個面向，探討中華電信如何發揮自有的資源以經營 Hami Video。

一、通路與用戶基礎——網綁策略與大數據的推廣運用

通路與用戶基礎是電信業者的特有條件，在中華電信用戶基礎方面，根據 NCC 所公布的行動寬頻服務用戶數統計資料中顯示，截至 113 年 4 月底，中華電信的行動用戶數達 11,177,405 戶，是電信三雄中用戶數最高的，而中華電信能夠透過實體門市或客服的推播，在客戶申辦或續約電信業務，以網綁方案將 Hami Video 服務推廣給客戶，讓客戶以優惠價訂閱 Hami Video 電視館與影劇館+，或是贈送試用期讓客戶認識 Hami Video，無論是實體門市、客服的接觸宣傳，或是行動業務的網綁銷售，皆是能最直接面對消費者的管道。而上述的網綁策略所帶來的效益，也是其他台灣本土電信業者所擁有的共同特點。吳科長與阿官姐皆認為，中華電信的客戶與通路最大的好處是幫助 Hami Video 擴散，尤其網綁策略是維持 Hami Video 用戶的重要動能。

我們的其中一個優勢是手上有客戶，那這個也是純 OTT 業者比較沒有的資源，對他們來說會比較辛苦的，因為 OTT 的投資，除了要投資內容、投資平台，還要投入行銷去獲取客戶，那電信商的優勢在於他本身，以中華電信來講，行動客戶就 11,000,000 戶以上，所以能夠在客戶他要來申辦業務或續約的時候，就可以推這項增值服務給他。中華電信的這個通路，不論是實體的門市也好，或是說直接透過客服去接觸既有的客戶也好，可以透過一些跟行動固網業務的捆綁，然後來維持住這個營運的動能，通路也是中華電信很大的一個優勢。(吳致達科長)

我覺得依中華電信本身的優勢，可能是國際平台沒有的，叫做通路，通路力我覺得也是台灣三大電信業者所共同擁有的實力，也就是說本土業者以電信業來講，就是通路力最強，因為它可以直接在客戶端去做銷售跟網綁，所以這邊的代客率是相當高的，那我覺得這個就是中華電信優

勝於其他串流平台最大的優勢。(阿官姐)

網綁策略向來是電信商常用的銷售手法，目的是為了加速影視服務、頻寬、行動業務的成長，其中也隱含著電信商在技術面的完整性，AT&T 在推出 DIRECTV Now 影視串流、行動網路和固網的 Triple Play 網綁方案時，在宣傳上突顯了技術與增值服務的完整性，強調該方案能夠提供使用者新興且全面的生活與娛樂服務 (David, 2015；Henry, 2016)，中華電信年報中則指出，該公司致力於發展數位匯流，積極整合寬頻、行動、Wi-Fi 與影視服務等項目，創造「多元數位家庭」的服務，並持續開發各式創新科技滿足現代智慧應用生活 (中華電信年報，2024，頁 8)，可見網綁方案除了能帶動不同服務的銷售，也間接顯現電信公司對於創新服務發展與科技整合的品牌理念。

電信用戶基礎與門市通路資源是發展 Hami Video 的重要基石，同時是其他企業背景的平台業者難以取得的條件，即使現今能直接透過網路接觸廣大的閱聽人，但中華電信能直接藉由門市與既有用戶接觸，並以網綁方案作為特點，讓用戶慢慢地接觸到 Hami Video。而這些用戶的重要性不只在於能夠作為 Hami Video 的潛在客戶，吳科長表示，用戶的大數據還能運用在 Hami Video 的分眾行銷。由於龐大的客戶數積累大量的行為數據，中華電信藉能由大數據分析洞察用戶的偏好，並進行個別的精準行銷，主要整合內部電信數據、外部輿情資料、政府公開資訊建立完善的資料湖，協助產品精準行銷，與舊有客戶的分群經營 (中華電信年報，2023，頁 111)，大數據亦可從用戶的網路使用行為，推測觀眾可能會喜歡的內容，進一步寄出相關節目的廣告文宣簡訊，並提供優惠碼吸引用戶使用 Hami Video。

如果說 Hami Video 要勝出的話，我覺得還是如何能夠將我們電信的優勢，結合在我們 OTT 的推廣上面，不光只是說我有既有一個客戶可以去做

捆綁，其實電信這幾年也在大力發展大數據，從大數據去洞悉客戶的偏好，這對於 OTT 也是有幫助的，比如說我們的大數據會知道說，你如果是我們中華電信的客戶，你平常都看哪些類型的網站，所以如果說你就是喜歡看一些韓星的網站，你很有可能就是會喜歡看韓劇，我就可以特別推你韓劇，那這些大數據其實每一家電信公司都有，但是怎麼透過一個建模，可以快速的推論出用戶他是屬於哪一個類型的人，這才是你有沒有能夠善用這個大數據的關鍵所在，我們現在很專注在透過大數據來將客戶做分群，洞悉客戶的偏好，漸漸也可以看到有一些成果，所以我們在推廣上會更精準，不會亂槍打鳥。同樣三個客戶，我會對你發的簡訊跟對他發的簡訊不一樣，推給你的可能我知道你會喜歡韓劇，我推給你的簡訊內容就是告訴你現在有什麼獨家的韓劇，然後給你一個獨家優惠碼，只要輸入就可以優惠。(吳致達科長)

因此，通路與用戶基礎是建立 Hami Video 重要的養分，然而，雖然基礎用戶的經營固然重要，但正如本章節第一節吳科長所提到的，過去若想使用 MOD 則必須申辦中華電信網路服務，但串流時代下，用戶可能選擇其他家的網路服務，並根據需求選擇訂閱不同平台，這也代表著，即使是中華電信用戶，也不一定選擇訂閱 Hami Video，同時，Hami Video 的客群也不局限於中華電信用戶。張家華（2017，頁 105）在研究台灣大哥大 myVideo 的案例中也指出，台灣大哥大積極經營既有電信用戶，希望藉此提升 myVideo 的訂閱數，然而當時的結果顯示，台灣大哥大的電信用戶中，付費使用 myVideo 的比例並不高。因此，中華電信也需思考，除了掌握通路來接觸原有用戶外，如何針對電信用戶的觀眾做 Hami Video 的推廣與行銷，讓更多人認識。像是社群行銷是現今最普及且最有效接觸陌生觀眾的行銷方式之一，以 Netflix 台灣的粉絲專頁來說，其配合戲劇上架時間，將時事與影集劇情結合，並以梗圖的方式來呈現貼文，來帶動社群活躍度，

同時達到宣傳效果，相較之下，Hami Video 在社群經營上顯得較為平淡，多數貼文以消息告知的形式為主。

圖 5：Netflix 有關台劇《人生清理員》的宣傳貼文⁵



圖 6：Hami Video 有關台劇《人生清理員》的宣傳貼文⁶



二、傳輸技術的運用—Hami Video 平台基礎的重要關鍵

多數在談論串流平台的競爭關鍵因素時，大多認為「內容」是主要關鍵，因為是能最直接吸引觀眾的元素，不過研究者認為硬體技術的頻寬是建立串流平台

⁵ 截圖於 2024 年 12 月 2 日

⁶ 截圖於 2024 年 12 月 2 日

的重要基礎。串流平台的出現本身與科技演變息息相關，高速網路、演算法與大數據的出現，以及資料儲存容量與電腦複雜運算處理能力的提升，促成了串流媒體的誕生（Tyagi, 2018），網路頻寬的進步使 Netflix 得以實現 Curtin（2009）所提出的「矩陣媒體」特徵，產生多元交流、解讀與使用模式，超越既有區分電視、電影、DVD 的時代，將所有內容集聚在一個平台當中（Jenner, 2016）。根據林韋葳（2017，頁 130）所整理的串流平台產業鏈中顯示，從上游至下游為內容供給方，如電視、電影內容產製業者與網路原生內容製作者；平台營運方，如原生內容影音平台與直播平台；網路服務方，如網路服務業者、電視業者；終端裝置方，如製造機上盒、行動裝置、智慧電視的硬體製造業者，而網路服務方掌握最後一哩路，像是 Netflix 的網路原生串流平台皆是需要透過網路供應商的數據傳送內容至觀眾的眼前。另曾筱媛（2018，頁 50）指出，寬頻的流量決定平台可否同時間乘載大量影音的存取，串流時代內容依舊為王，而傳輸為后，流暢的用戶觀看體驗是提升平台黏著度，並且是增加消費意願的關鍵因素。因此，頻寬技術攸關串流平台產業鏈中的最終傳輸環節，更影響閱聽眾的觀影體驗與品質。

而網路傳輸技術是電信業者獨特的優勢，電信商握有傳輸技術，可透過投資合作，甚至是併購媒體公司來擴展與建立自身的串流平台產業鏈。針對 AT&T 與時代華納的併購案中，許多文獻皆討論 AT&T 在併購後所會產生的巨大影響，並不只是因為 AT&T 有著大規模資本，而是 AT&T 的傳輸力能在整併後發揮的更加淋漓盡致，補足內容力後，完整了 AT&T 在串流平台的建置，藉著 AT&T 的行動網路語固網寬頻路等傳輸服務，時代華納的內容能順暢的接軌至平台，降低其中協調的成本與費用，將時代華納的內容傳送至數百萬人，隨即帶來的是更強大的廣告能力與服務整合銷售潛力。（鍾曉君，2016；葉銀華，2016；Kumar, B. R., 2019）。對比非電信業者，其在開發串流平台時，頻寬建設即成為一大門檻和障礙。頻寬建設與維護費用本身是一項龐大成本，張家華（2017）提及，若是非電信業者想投入串流平台產業，機房頻寬的維運費用將會是新進業者的成本劣勢，

平台營運的固定成本高，其中有大部分用於維持頻寬品質，有好的頻寬才能同時負荷大量的觀看流量，穩定收視體驗，除了維護外，非電信者還需負擔機器設備的折舊費用。當絕大多數平台都須承擔內容成本時，頻寬的支出則是中華電信能夠勝出的關鍵，其以電信與網路技術為基礎，相對能夠提供更好的影音品質，也較無需花費額外的費用，在往上游發展內容產製與平台經營的佈局上即相當有利，這樣的策略就能有效降低內容傳播到發行分銷之間流動過程的成本（Dikhazi, 2021）。

對此，中華電信也不斷在硬體技術上有所進展，2022 年度的中華電信年報中即指出，該公司在 111 年投入 5G 建設及核心接取網路、興建 IDC（網路數據中心）與佈局國際海纜等，以面對與接應 OTT 所帶動的數位轉型商機（中華電信年報，2023，頁 4），顯示中華電信在傳輸技術上持續增進的動機。此外，根據 2024 年 5 月的報導指出，中華電信目前的行動用戶的市占率為電信三雄中最高的，其中 5G 用戶超過三百萬戶，並成功讓高速固網寬頻產品成為主流，顯現在市場中具備一定的勢力。阿官姐也表示，硬體技術一直是中華電信的強項，為發展串流影音建立了良好的基礎建構。

中華電信本來就是以電信基礎做開發，電信基礎可能是指從基礎的網路建設，所以他才會在後面有了網路，走進所謂的最後一哩路，走進用戶的家裡面，所以中華電信企圖在上面去提供加值影音服務，那有好的頻寬當然就可以提供更好的影音，所以這是中華電信進而去經營影音的原因，我認為以技術網路基礎的架構，中華電信應該是台灣首選，在這樣的架構下，我覺得發展影音是正確的，比起其他人來講，並沒有遜色，中華電信本來就很願意投入硬體的建置，也就是網路技術的建置，這個中華電信一直都比別的競業還願意做這件事。（阿官姐）

三、資本力之於多元內容庫的打造

接著則是資本的運用，中華電信的資本力主要發揮在平台內容採購與原創內容投資方面，串流平台的建置本身即需要大量的資金來購買或製作內容，且中華電信本身並無內容產製能力，因此影片資料庫的建立則是中華電信必要支出的成本，相比其他企業，電信商屬於資本額較大的事業體，在內容的資金上就相對充足。

平台採購內容與投資、產製自製內容到底需要花費多少資金呢？或許無法計算出準確的金額數目，但可以確定的是，內容的投資風險高，其支出的多寡足以影響整體平台的營運狀況。近年國際串流巨頭皆因巨額的內容成本，導致獲利下降與虧損，如 Disney 為快速提升 Disney+訂閱數，不惜在影集、電影製作成本上下重本，報導指出在 2021 至 2023 年期間就推出 8 部，共 57 集的獨家漫威影集，預估單集製作費用高達 2500 萬美元，如此重金的投資讓 Disney 陷入虧損，自 Disney+上線以來至 2024 年第一季，即造成了超過 114 億的營運損失（安迪酪，2023 年 8 月 5 日；Reid, 2024）；以原創內容著稱的平台 Max 也意識到自製內容的成本花費過高，因原創影集的支出不只涵蓋前製與製作中的費用，還須負擔後續演員、編劇與製作人員等地分潤，因此華納決定在 Max 中撤下部分原創節目，授權給其他串流平台以賺取版權費用，並同步縮減原創系列的預算（Rizzo, 2023；Sherman, 2022）。

回到台灣市場的狀況，即使本土平台或影視製作商的預算遠遠不及國際串流的資金，但在串流趨勢增長的推波助瀾，以及國際資金的進駐，台灣影集的製作成本逐漸提升。報導指出，2001 年掀起台灣偶像劇風潮的《流星花園》，單集製作費只有新台幣 50 萬元，如今台劇的製作總成本已來到 1 億元以上，2021 年的《茶金》總製作費為 1.1 億，單集製作費為 916 萬，《華燈初上》總製作費為 2.5 億，單集製作費為 1041 萬，2023 年的《模仿犯》以及 2024 年播出的《商魂》的單集預算皆破千萬（Eve，2023 年 2 月 22 日；陳君毅，2023 年 8 月 1 日；江星翰，2024 年 2 月 7 日；鄭景雯，2024 年 4 月 1 日）。無論從國際或台灣的市場皆

能理解到，內容投資所需的成本相當龐大，這也是為什麼資本對內容如此重要的原因。

進一步探討內容資料庫的建置，串流平台影片資料庫的豐富性無疑是經營平台中至關重要的一環，在資策會所作的 2024 年台灣影音觀看行為調查中顯示，觀眾無論是訂閱國際或本土平台，「內容」皆是主要的考量因素之一（洪齊亞，2024），內容庫的建立必須能夠吸引閱聽人，更須擁有一定的規模，鄭志文(2018)指出當平台進行產業價值鏈的擴張時，其中最重要的部分就是創建完整的內容價值鏈，其談及愛奇藝與騰訊視頻在發展內容價值鏈上擁有相似的途徑，首先以填滿庫存為主，採購戲劇與綜藝節目，隨後尋找品牌合作增添平台特點，並努力培養忠實觀眾，最後則投入原創內容製作以展現內容主體性(鄭志文,2018,頁 150)。Amazon 最初推行影視服務時，同樣利用大量節目採購的方式建立影片資料庫的基礎，並特別與具影響力的電視品牌如 HBO 和 Showtime 合作，在宣傳上則能凸顯這些品牌的價值，吸引對這些品牌具有忠誠度的觀眾，隨後更強調「獨家性」的影片授權，進一步推動訂閱數（Wayne, 2018）。

因此，平台內容庫的規模與影片類型影響了平台的吸引力，中華電信則嘗試將 Hami Video 打造為內容多元且豐富的平台，盡力維持影劇、電影的熱門度，主打最新、最多種類的影片資料庫，從搜尋引擎的頁面上即可看到「電影內容最多元」、「獨家搶先戲劇」、「新番動漫不漏接」等強調影片資料庫豐富與流行度的廣告論述。

圖7：Hami Video 於搜尋引擎的搜尋結果⁷



為塑造豐富平台內容，中華電信開發多方內容類型，除了一般的戲劇與電影外，平台內也含蓋電視頻道，擁有新聞、影劇、綜藝等頻道類別，針對年輕群眾，Hami Video開設網紅館，與多位人氣Youtuber合作，提供內容搶先看的服務，並收錄薩泰爾娛樂的多部喜劇節目。另外，Hami Video平台上也包含中華電信向來重視的體育內容，MOD長年經營運動內容，成為中華電信的招牌，其累積的賽事轉播資源也延伸成為Hami Video的特點，中華電信與重要夥伴愛爾達體育台合作多年，目前Hami Video能觀賞熱門籃球與棒球轉播，更有羽球、桌球、足球和F1賽車等較為分眾的賽事類別，並攜手搶下多次奧運等大型國際賽事轉播權，近年也持續投入大量資金於原創台劇的開發，籌組30億元基金投注台灣內容創作（江星翰，2024年2月7日），藉此可看出中華電信對於 Hami Video 的內容經營上，努力展現影視內容庫地豐富度，目前在平台上各有電視館、影劇館+、運動館、網紅館等主要內容方案類別。阿官姐也認為，多元內容的經營目前是Hami Video積極朝向的目標，中華電信相當願意投入大量資本，盡可能達到最多元、豐富的內容資料庫。

⁷ 截圖於 2024 年 12 月 2 日

在做內容開發這一塊，我覺得中華電信本身有相當的資本，內容開發這一塊不外乎是採購，甚至是往上游的投資原創內容，所以陸續都會從新聞稿看到其實三家電信業者都努力在做這一塊的內容投入，那我覺得這個也是中華電信相對其他本土業者來講，相對具優勢的。我覺得Hami Video的內容力是不錯的，我甚至覺得不論是本土或國際平台，我覺得Hami Video的內容是亮眼，是相對好的。那理由很簡單，因為Hami Video上的內容幾乎是別人還沒有的，像是頻道，而且這個頻道是等於第四台的頻道，不是排播頻道，是直接等於第四台直接幫你數位化到OTT，這個也是別的競業比較沒有的服務。另外，中華電信一直以來長期投入的運動，那這一塊大概就是中華電信的招牌，不論是在MOD或Hami Video時期，那更別說奧運，今年可能又在Hami Video面去做獨播，所以我覺得這一塊的投入也是別的企業，那再來以內容力來講的話，還有網紅，他可以向下去接觸新客群的用戶，像是短影音的用戶，所以資本來講，我覺得中華電信在硬體、內容的投入其實蠻用心，而且也蠻願意花錢。（阿官姐）

中華電信如此凸顯「多元」的文宣，是希望能夠盡力滿足觀眾的各種觀影需求，營造最懂觀眾的平台，也呼應其「懂你想看的OTT線上影視平台」的說法。根據2024年發布的台灣文化內容消費趨勢調查報告顯示，台灣民眾每人平均使用的平台數達2.95個，平均付費平台數則為1.57個，因此吳科長認為，Hami Video未必需要成為觀眾的唯一選擇，若是能成為觀眾的第二、第三選擇，也是一種能夠與他者平台的競爭方式。

因為客戶也不見得只訂閱一個OTT，很多調查也有顯示平均一個人可能會訂閱二點多個，有的講2.3或2.7，所以我們知道現在很多人大部分選擇的

第一個 OTT 可能是 Netflix，但我們希望Hami Video至少可以是客戶的第二個或第三個選擇，讓客戶持續性的留在平台上，所以我們盡可能要滿足多元的觀賞需求。（吳致達科長）

在串流競爭擁擠的環境下，各平台積極強化自身特色，期望的就是能夠在分眾市場中佔有一席之地，而中華電信認知到，要在市場中生存，並不意味著要超越所有的平台，而是要能夠成為觀眾日常真正會使用的平台，也因此，Hami Video在內容類型上不斷擴展，打造多元合一的影視串流平台。然而，這樣的策略也可能導致平台面臨定位不明的困境。AT&T初期推出HBO的串流服務時，曾針對不同裝置而推行不同版本，隨後才進行整合成現今的MAX，如此的作為在當時被報導評斷為雜亂且缺乏一致性的品牌組合（Whitten, 2020）。Hami Video雖然明確定位為適用於所有裝置的串流平台，但其針對不同內容類型開設各自的「內容館」，容易使觀眾混淆，難以理解平台的整體定位，進一步產生 Hami Video究竟能為觀眾提供什麼樣的內容之疑問。此外，中華電信試圖經營的多元內容策略，某種程度上採取了概括式、全包式的手法，即使觀眾可以根據自己的需求，訂閱個別內容館，但同樣可能會模糊平台的核心。不過，中華電信仍積極致力於經營不同類別的內容，試圖在市場上脫穎而出，無論是體育、網紅內容還是原創節目等，針對中華電信在內容上的經營策略將在下一章進行分析。

四、MOD 的經驗運用與整合

最後則是談論到 MOD 經歷對於經營 Hami Video 帶來的幫助，MOD 雖屬於 IPTV 服務，與 Hami Video 的 OTT 服務性質不同，不過 IPTV 的價值鏈由上游到下游包含了內容提供者、內容整合者、IPTV 系統服務商、寬頻網路供應商、IPTV 用戶等角色，而中華電信 MOD 屬於 IPTV 系統服務商，以通路平台為基礎，需要建立 IPTV 的基本介面，管理內容的儲存與數位版權管理，以及網路傳輸與應

用服務的管理（王麗凱，2008），此外，中華電信藉由引進優質頻道與節目內容強化 MOD 服務特質，積極尋找熱門獨家內容與關鍵體育賽事(2024, 中華電信)，使中華電信具有媒體平台硬體方面的管理能力，以及與內容供應商接觸與對接的經驗。不過，現階段 MOD 對 Hami Video 最直接的幫助或許就是彌補 Hami Video 尚未能夠穩定獲利的缺口，前述曾提及，根據 2024 年中華電信所公布的第 2 季營運報告與 NCC 的資料可得知，MOD 約有 205.6 萬戶，而 Hami Video 用戶約有 94 萬，因此 MOD 所佔用戶比例與創造的營收，仍可能遠大於 Hami Video，在 Hami Video 的創建初期，中華電信勢必需要倚靠 MOD 來維持獲利。

因為 MOD 這邊已經有一定的客群，那他們也有訂我們 MOD 上的 VOD 服務，所以這邊可以創造一些營收，就可以彌補剛開 Hami Video 在經營的時候客戶比較少的情況，因為你要去取得版權內容，但如果這邊賺不回來，當然要 MOD 這邊要多賺一點去彌補，所以 Hami Video 剛開始的經營，一定需要 MOD 這邊的一些資源來 support。(吳致達科長)

(一) MOD用戶基礎與收視數據應用

中華電信MOD之經歷所形成的優勢主要可分為三個部分，第一部分為MOD的用戶基礎，MOD約205萬的使用戶，與電信用戶同樣能成為Hami Video的潛在訂閱戶，因此中華電信設計了MOD與Hami Video個別內容館的網綁方案，在最新的MOD方案中，提供用戶加訂Hami Video影劇館、運動館等加購選擇，讓Hami Video接觸到家庭屬性的收視市場，開拓更多使用者。

圖8：中華電信官網的MOD方案⁸



再者則是MOD用戶收視行為的資料運用，其經營20年的時間，累積了大量的觀看數據，形成巨量的觀眾收視行為資料庫，中華電信則能掌握自家觀眾的觀影喜好，用MOD的大數據判斷出較受客戶青睞的元素，並將數據作為Hami Video的內容採購以及投資原創作品的初步參考依據。

在傳統電視台主宰的時代，電視台大多依賴尼爾森收視率來制定節目內容和決策，導致大部分電視台吸引觀眾的策略趨於相似，內容也趨向大眾化，進入串流時代後，各大平台皆演算法與大數據創建自身的數據指標與收集機制，可以仔細的觀察用戶的點擊與觀影行為，帶來別有一番的見解，看似類型差異大的節目，卻可能有著相同的受眾，讓平台方與創作者在內容決策與創作上，能夠更加大膽的嘗試不同風格（Navar-Gill, 2020）。

因此，了解觀眾行為與喜好對於經營串流平台來說相當重要，收視數據能夠作為平台採購作品的基礎參考，結合到原創內容製作上，或是能藉以分析平台受眾樣貌，進一步思考平台在觀眾經營與特色呈現上的策略。然而，數據的收集通常需要經歷一定的時間才足以作為有說服力的資料，因此，Hami Video創建初期能擁有MOD的大量收視行為資訊做利用，有助於Hami Video快

⁸ 截圖於 2024 年 4 月 16 日

速掌握影視資料庫建置的方向。

中華電信還有一個在經營Hami Video的一個重要的優勢，是因為我們MOD到現在已經經營了20年，其實現在MOD大概是2060000家戶，那如果每一個家戶大概平均三個成員的話，大概等於是說有六、七百萬人在這個平台上觀賞這些內容，所以其實這20年經營下來，我們也累積了很多大數據，就會比較知道說客戶喜歡看什麼內容，那從過往客戶看的收視行為裡面，我們也可以發現說，凡是符合什麼要素的內容就會比較獲得客戶青睞，那這也是我們從IPTV經營到OTT之後一個算是一個優勢。MOD看到的一些收視行為，也是可以作為我們應該在OTT平台去取得什麼內容的參考，但是不見得完全參照，因為畢竟OTT的觀眾有OTT觀眾的一個喜好特色。

（吳致達科長）

在Hami Video累積自己的觀眾後，也逐漸釐清MOD與Hami Video之間的受眾差異，由於MOD以家庭的收視環境為主，其觀眾收視行為更接近傳統有線電視習慣，整體觀眾年齡較大，並以陸劇為主要觀看節目類型，且受到家庭屬性影響，兒童內容也相對較熱播；Hami Video的客群則較年輕，傾向觀看日劇、韓劇，以及時下流行或經典動漫等類型，如此差異能更清楚了解Hami Video的目標觀眾樣貌。

如果我們把這個內容或是分眾再切更細一點，我們觀察到MOD這個主要是以客廳的收視環境來講，跟OTT還是會有不一樣，比如說以劇種來講的話，我們發現在MOD上看陸劇的人是蠻多的，那陸劇也不一定是跟年齡層有關，但MOD相對跟我們在經營Hami Video這個OTT平台來講，MOD的年齡層或是說他的用戶的樣貌會更接近傳統的有線電視，那我們不能說

完全因為他年齡比較大的關係就比較喜歡看陸劇，但就是他們習慣看的内容，會更偏向像有線電視一點。MOD 平台在兒童的内容點播也特別好，因為比較家庭屬性，所以爸媽可能會讓他看汪汪隊立大功，這種屬於兒少的卡通類型就會特別好。

Hami Video的客群就相對比較年輕一點，所以他們可能在比較喜歡追韓劇，或是說追日劇，可能他偏好的劇種會稍微跟MOD不太一樣。此外，我們的動漫内容點的特別好，日本動漫跟播像鬼滅之刃等，另外比較特別是有一些是屬於經典懷舊動漫，像我們之前灌籃高手就點擊非常好，電影版在播的時候，大家趁這個機會回味一下。（吳致達科長）

（二）MOD 的内容供應商資源延續

接下來則談論到經營 MOD 所培養的内容供應商資源，亦是能夠運用於 Hami Video 經營的優勢之一。前述提及中華電信 MOD 在 IPTV 產業鏈中屬於系統服務商角色，將内容匯集於平台並提供節目給觀眾，因此 MOD 與内容商、廣告商形成重要的策略夥伴關係，引進具吸引力的節目是讓 MOD 用戶成長的主要動能，以及使廣告量成長的關鍵因素（王麗凱，2008）。MOD 以策略聯盟的方式與多方内容供應商合作，凸顯自身與競爭者的内容差異化，中華電信與美國八大影業影片代理商合作提供熱門電影内容，與愛爾達科技合作轉播各式體育賽事，在奧運、亞運等大型賽事上皆讓訂閱數有顯著的上升，在 2008 年時也曾和福斯國際頻道集團合作，推出 FX 頻道、福斯警匪頻道（FOX CRIME），以及 Baby TV（王麗凱，2008；劉瑋婷、吳彥臻，2008；賴志俊，2020），而串流平台競爭中，内容差異化同樣是關鍵的策略，MOD 經驗就能為中華電信在執行 Hami Video 版權購買上建立良好的基礎知識以及供應商管道。

在談版權的時候，我們就可以 MOD 跟 Hami Video 一起談，等於是過

去我們在 MOD 經營這麼久的供應商，也有這樣的一個連結關係所以要進一步再去取得 OTT 的版權，在我們經營等於是已經有一定的基礎。

（吳致達科長）

內容供應商與串流平台之間存在互利共生的關係，平台需要內容來充實影片資料庫，而供應商則依賴平台通路來增加內容的曝光度。然而，版權買賣仍需遵循市場機制，除了平台會考量內容的熱門度與品質外，供應商同樣會檢視各通路的曝光效益與出價，雙方皆會根據自身狀況來做議價，因此，在競爭強烈的市場中，若平台能夠與內容供應商培養密切與友好的合作關係，是最能共創雙贏的方式（張家華，2017），中華電信即可與 MOD 的長期合作供應商進一步溝通取得 OTT 版權，且 MOD 與 Hami Video 能共享影音資源，更能以兩種平台的通路作為洽談授權與廣告業務的優勢條件，如此洽談策略也是在 Hichannel 時期就已運用的，利用以量計價的方式，來取得較好的內容版權價格（蘇旭恬，2011）。

（三）MOD 轉播技術與 Hami Video 的結合

第三部分則是 MOD 轉播技術的運用，中華電信開設 MOD 的初衷即是期望利用電信寬頻網路技術創造新興的視訊服務，提供使用者更多互動與個人化功能，根據不同類型的內容規畫互動設計，提升用戶觀影體驗並進一步增加黏著度（劉瑋婷、吳彥臻，2008）。然而受到節目性質影響，並非所有內容皆適合結合互動設計，中華電信 MOD 抓準運動賽事轉播，首先開發比分資訊整合與多元視角觀看等功能，提升觀眾參與度，初期以賽事資訊整合服務為主，在轉播中加入比賽資訊、球員戰力分析，並融合投票與預測勝負等功能，不過經測試後，中華電信發現如此的資訊互動性功能的在運動內容上的效益並不如預期，因而轉向「節目回放」功能開發，利用 IPTV 的時移技術讓觀眾能夠隨時重播或倒轉錯過的賽事（張時健，2008）。隨後中華電信專注於加強賽事轉播品質與多元性，推出 HD、

4K 高畫質轉播以及多視角、多螢幕轉播，在 2014 年的世界盃足球賽引進多視角轉播技術，提供觀眾觀看主畫面與 5 個不同視角畫面，整合 MOD 與當時的行動影視服務 hichannel 達到跨裝置收視（中華電信，2014 年 6 月 12 日），而此項技術也延續深入運用於 Hami Video 的中華職棒轉播中，觀眾可透過 Hami Video 提供的 4D 全視角服務選擇想觀看的視野，利用滑動、放大縮小、慢速播放等功能，自行調整觀賞賽事的體驗。

像我們 Hami Video 也是自己打造的一個平台，就是因為我們在 MOD 已經是技術自主，那延伸到提供 OTT 服務的時候，在技術上就有一些可以延續的地方。所以我們現在在 Hami Video 平台上有一些獨有的技術，像我們在轉播運動賽事的時候，我們有多視角，比如說我們看中職棒球賽的時候，一般都是導播切換那一個攝影師的畫面就看什麼畫面，但是我們客戶可以自由選擇他要看一壘視角，還是三壘視角，甚至於說可以在上面滑動、放大，就自己選擇我要看一壘，因為選手要進壘前會有滑壘的一些爭議判決，那就可以透過這個技術看得更清楚，而不是取決於導播選擇攝影師拍攝到的畫面。（吳致達科長）

除了轉播技術的開發，中華電信也投入擴增實境（Augmented Reality, AR）、虛擬實境（Virtual Reality, VR）、延展實境（Extended Reality, XR）的應用，將其融合到賽事中，增加觀看賽事互動性、趣味性與臨場感，如中華電信於 2021 東京奧運結合 VR 沉浸式體驗，觀眾能享受身歷其境的觀賽，體驗第一人稱的感受（中華電信，2021 年 7 月 15 日）；2022 年則於 Hami Video 推出世足 AR 服務，讓用戶可利用手機在眼前的實際場景，以擴增實境的方式投影出球場動態，並在當屆冠軍賽轉播中，邀請台灣藝人做中場表演，以 XR 技術呈現擬真的冠軍賽主場館，在表演與 XR 的結合下，觀眾可體驗到宛如球賽現場的體驗（中華電信，

2022 年 11 月 21 日；中華電信，2022 年 12 月 14 日)。

那之前像世足曾經做過的 AR 擴增實境，蠻特別的是可以透過下載我們當時一個世足的 AR APP 之後，他會開啟手機上面的鏡頭，然後你去對著一個平面，比如說這個桌面，然後這個桌面就會透過你的手機這樣看出去，變成一個球場，然後很多球員在上面跑來跑去，然後還有即時的比分跟球員資訊，這個就比較是深度球迷會想要的一種觀賞的體驗，就不太一樣，然後像上一屆東京奧運的 VR 就是結合 VR 頭盔，就可以有第一人稱的視角去觀看這個比賽。我們也曾經做過 XR，我們在上一次 2022 年世足的時候，在冠軍賽的中場有請頑童演出，然後那個是有用到 XR 的擴增實境，那他等於是在棚內，但是透過擴增實境的技術，相當於是在一個虛擬的空間，就好像他出現在世足的那個球場演唱一樣。那我們會看目前最新的技術，然後會去導入用這樣的運動賽事直播，或是甚至於說一些演唱會，或是一些娛樂展演的直播。這個就是我們平台上獨有的技術特色，所以在經營運動賽事也非常標榜我們是高科技轉播，就是有運用到電信的一些技術，甚至於慢慢的導入大數據、AI 等等的技術。(吳致達科長)

從使用者角度而言，Hami Video 的觀影新科技能增進觀賞賽事的臨場感與趣味性，另從中華電信本身企業的角度分析，這些技術主要配合熱門與大型賽事的播出，如中華職棒有著廣大且忠實的粉絲群體，而世界盃足球賽與奧運這兩項賽事皆是能夠在短期間引起熱潮、集中運動迷，甚至是聚集平常鮮少關注運動的觀眾，因此，推出新興的轉播技術除了是讓觀眾在觀賽時更有參與感外，同時也能展現中華電信技術卓越的形象。像是在東京奧運轉播中所推出的 VR 體驗中強調了與 5G 的結合 (中華電信，2021 年 7 月 15 日)，藉由大賽轉播的時機，凸顯

該企業在電信科技應用的突出，展現中華電信「科技賦能」的特色，讓觀眾留下印象。而中華電信不斷於 Hami Video 中融入電信技術的應用與特點，呼應了 Moulton (2019) 所闡述的觀察，其研究指出電信商 AT&T 旗下的串流服務 DIRECTV Now 在宣傳廣告中呈現了傳輸技術的特點，以觀看內容零時差的直播情境來強調傳輸的流動性，一方面也試圖讓用戶了解，其串流服務能夠為觀眾提供個人與現實社會群體連結的可能性，營造與他人同時觀看的現場感。

我們會在這個體育轉播上面，去凸顯我們中華電信想要凸顯的企業特色，像我們要打造的就是一個科技賦能的電信公司，透過我們的電信技術，能夠幫助各個產業，他可以產業升級，提供更好的服務給觀眾。所以我們體育轉播可以有多視角、VR、AR 的轉播，我們加入這些科技元素，讓體育賽事轉播展現出中華電信科技賦能的特色，對於我們的企業形象也會有加分。(吳致達科長)

總體而言，對於非媒體企業的中華電信來說，其透過經營 MOD 的實務經驗，讓創立 Hami Video 的過程中，具備影音平台運營的基礎知識，特別是 MOD 過去開發的運動轉播技術，似乎更能在 Hami Video 彰顯其特色，利用網路即時串流的特性，在電腦、手機、平板等行動裝置上，融合 AR、VR、XR 技術，使遠端觀賽的觀眾更具互動性與臨場體驗。至於 MOD 用戶收視數據與內供應商資源的運用，對於中華電信企業內部來說是一個能夠利用資源整合，減少營運成本的做法。

然而，中華電信目前也發現兩平台實際上的客群有所不同，MOD 主要為家庭收視，Hami Video 則以年輕用戶為主，因此後續針對 Hami Video 的內容採購，MOD 的收視數據可能只能作為參考，中華電信仍需專注於分析 Hami Video 用戶的觀看喜好，以更精準地滿足其需求。至於供應商資源延續的部分，MOD 與 Hami

Video 雖然有近 300 萬的用戶（黃晶琳，2024 年 8 月 13 日），這樣龐大的用戶基數確實能為中華電信在與內容供應商的談判中提供優勢，能讓提作品擴散至廣大的用戶，但在 300 萬用戶中 Hami Video 只佔 90 萬左右的比例，單就串流平台來說，Hami Video 的競爭力則略顯薄弱。因此，儘管 MOD 的經營經驗減少了中華電信建置 Hami Video 的難度，兩個平台的資源結合也可以展示其在影視業務上的實力。然而，Hami Video 能否在未來的市場中脫穎而出，關鍵還是在於其自身的發展，需要更凸顯 Hami Video 作為串流平台的獨特性，而非僅僅是延續 MOD 的網路影視服務。

小結

經本章節的整理後可發現，無論是 MOD 開台或 Hami Video 的建立，中華電信在影視業務的擴展中，每人平均用戶收入下降皆是促使中華電信行動的重要因素，這同時也是大部分電信業者積極開發增值服務的原因，此外，作為官股企業，政府的產業政策方向也推動著中華電信往串流發展。在建構 Hami Video 的過程中，中華電信也善於整合資源來幫助 Hami Video 的銷售與功能開發，如透過網綁方案進行推廣，並以傳輸技術建立平台的硬體基礎，尤其是 MOD 的內容經營經驗，讓 Hami Video 能運用既有的收視資料與供應商資源來建立內容庫，以及延續 MOD 在運動直播的多元轉播技術。

研究者進而思考中華電信對於 Hami Video 的發展有何期待或目標？鄭志文（2018，頁 155）曾在研究中指出，中華電信建立中華影視（現 Hami Video）的舉動值得觀察，該平台是會全面拓展新內容，或是成為既有內容的新媒體窗口？另是否有掌握臺灣與華語市場的企圖心，或只是成為既有結構下順勢而為的增值活動？研究者認為，中華電信確實擁有進軍串流平台市場競爭的企圖心，才會有 Hami Video 的誕生，不過目前 Hami Video 部分的經營模式與資源運用仍存在著增值服務的邏輯，像是與電信服務、MOD 的網綁銷售，某種程度使 Hami Video

看起來只是額外的影音加值服務。另一方面，儘管中華電信因 MOD 面臨剪線危機，進而創立了 Hami Video，但現在 MOD 仍是中華電信在影視業務中的主要穩定獲利來源，並且能夠鞏固寬頻事業，因此也並未積極追求讓用戶從 MOD 轉移至 Hami Video 的成效。

我們也不會現在急著要把 MOD 的客戶改到 Hami Video 這邊去，因為第一個其實 MOD 客戶這邊家戶的營收貢獻都是比較高的，再來就是說，他比較不會像 OTT 來來去去，那也因為他跟寬頻結合比較有發揮鞏固寬頻的一個綜效。應該是說我們目前觀察起來，經營到現在的 MOD 跟 Hami Video 可能是不同的客群，那主要是因為，當時有一點擔心說 OTT 會不會打到 MOD，所以其實當時把 MOD 比較歸在是家庭使用為主，那他會跟固網寬頻網綁在一起，那 Hami Video 比較是行動收視為主，他會跟行動捆綁在一起，所以兩群目前其實發展出來的客戶比較沒有重疊，比較不會說又訂 MOD 又訂 Hami Video。(吳致達科長)

由此可見，儘管各平台都面臨著用戶成長和內容獨家性的挑戰，但不同企業的首要考量卻不盡相同，進而導致其經營策略的發展步伐有所差異。Netflix 注重平台文化與品牌形象的打造，藉以提升用戶對平台的依賴與黏著度，來穩固訂閱數；Disney 則運用其強大的影視 IP 優勢，展現內容的商業價值，同時塑造出適合闔家觀賞的平台形象；Amazon 更關注影視服務對電商營收的連帶效應，因此在打造 Amazon Prime Video 的高品質內容時，特別看重作品對於電商獲利的影響。而作為電信業者的中華電信，優先考量的是穩固其主要的寬頻業務，即使市場趨勢轉向串流平台，MOD 仍然是目前最具效益的影視服務。因此，中華電信現階段並不會讓 Hami Video 取代 MOD，而是希望在穩定並留住 MOD 用戶的同時壯大 Hami Video，讓它也能成為鞏固寬頻業務的重要影音平台之一。而針對鄭

志文（2018，頁 155）所提及的思考，本章節的分析或許還無法完全做回應，只能初步的理出，目前 **Hami Video** 在中華電信的體系裡是個正處於成長階段的影音平台，而為了顧及電信的主要業務，**Hami Video** 的運營仍存在著增值服務的經營邏輯，但這正是現階段最符合效益的做法。然而，它最終是否只會成為既有的增值活動？研究者認為不盡然，因 **Hami Video** 不斷嘗試在內容上有所突破，並建立自己在市場中的定位，下個章節則將進一步分析 **Hami Video** 如何在現今激烈的串流戰場中生存。



第五章 戰國時代中 Hami Video 的分眾內容策略

本章節將描述中華電信 Hami Video 如何在百家爭鳴的串流競爭中尋求生存之道，各大平台皆在串流時代經營分眾內容與吸引特定觀眾，而在國際平台主導的台灣市場，本土平台更需凸顯特色展示差異化，找到明確的目標客群。Hami Video 也嘗試透過分眾內容來開闢出路，從訪談中可以看出，Hami Video 積極經營運動內容、原創內容以及網紅內容。運動內容主要針對運動熱潮，吸引忠實的體育賽事觀眾；原創內容則希望透過台灣本土作品塑造 Hami Video 的「台流」形象；網紅內容則期望吸引年輕族群，擴展與傳統長片不同的內容類型。

因此，本章節首先描繪 Hami Video 所面對的競爭環境與困境，並分別探討目前 Hami Video 在運動內容、原創內容以及網紅內容的經營狀態，分析這些內容策略對平台的影響，及其試圖達成的目標，藉此更深入理解 Hami Video 在分眾內容經營上的嘗試與作為。

第一節 國際平台夾擊 Hami Video 透過分眾內容尋找出路

欲了解 Hami Video 迎戰百家爭鳴市場的競爭策略，首先需認識其所面臨的競爭環境及競爭者為何。目前，台灣觀眾已經將社群網路和串流平台作為主要的影音收視管道，使用率已超越傳統電視頻道（文化內容策進院，2024），對於串流平台業者而言，這是一個既充滿機遇，卻也是競爭最為激烈的時期。Hami Video 面對的競爭者不只是台灣大哥大 MyVideo 與遠傳電信 friDay 影音等，其他兩大台灣電信業巨頭所創立的平台，現今在台灣上線的所有本土與國際平台皆是潛在的競爭對象。阿官姐則表示，即使台灣在國際上是相對小的市場，仍有許多國際平台進駐，加上本土平台的競爭，讓現今的市場狀態呈現「戰國時代」。

以現況來講，我覺得現在已經進入戰國時期，就是各家都想要成立自己的平台，然後去做影音串流服務，所以你會看到現在的業者不但有本土，

還有國際的加入，even 是這個小小的台灣，更何況今年又還有 HBO MAX 預計進來，所以我覺得現在應該就是看各自要怎麼樣爭取最大的會員數，然後就是各自努力，各自也有各自的優劣劣勢。(阿官姐)

雖然台灣串流平台市場中有著多元的競爭者，但觀眾使用率卻分配不均，2023 年使用率前五大的平台分別為 62% 的 Netflix、58% 的 YouTube (Premium)、31% 的 Disney+、29% 的 LINE TV，以及 26% 的愛奇藝，多為國際性與外資背景的平台，六到十名則依序為巴哈姆特動畫瘋、LiTV、friDay 影音、Hami Video、MyVideo、HBO GO，雖然 Hami Video 的使用率在全台前 10 名內，但實際上只有 7%，與前五名的平台相差甚遠；在付費使用率上同樣有相當大的差距，付費使用率主要包含自己或他人有付費使用平台，Hami Video 在 2023 的付費使用率為 3%，Netflix 與 Disney+ 則分別為 57% 與 25% (文化內容策進院，2024，頁 11)。由此可見，在台灣的市場環境中，國際平台仍位居前頭，成為 Hami Video，甚至是所有本土平台的最大競爭者，吳科長認為，國際平台的強大威脅使得本土平台的經營面臨更多挑戰，競爭相對艱難。

台灣這個市場特別的是，因為多元開放，各家的國際串流平台都進到台灣來，那包括台灣自己就有很多的串流平台，所以其實在台灣這邊的 OTT 應該接近 20 家左右，百家爭鳴。從近期 NCC 或是文策院的調查來看，在台灣這邊用 OTT 來講的話，國際平台還是會佔蠻高的比例，在國際平台它有資金的優勢，有內容獨家、內容投資的優勢情況底下，其實本土的平台經營比較辛苦。(吳致達科長)

表 2：2023 年臺灣影視串流平台使用率／付費使用率 Top 10⁹

| 平台 | 影視串流平台使用率 | 影視串流平台付費使用率 (包含自己或他人付費) |
|-------------------|-----------|----------------------------|
| Netflix | 62% | 57% |
| YouTube (Premium) | 58% | 26% |
| Disney+ | 31% | 25% |
| LINE TV | 29% | 6% |
| 愛奇藝 | 26% | 10% |
| 巴哈姆特動畫瘋 | 12% | 3% |
| LiTV | 10% | 3% |
| friDay 影音 | 10% | 4% |
| Hami Video | 7% | 3% |
| MyVideo | 6% | 2% |
| HBO GO | 6% | 3% |

造成此現象的原因，不外乎是因為國際平台擁有跨國的豐富資金與市場規模。跨國平台進駐台灣，除了代表台灣觀眾能接觸到更多全球性內容，對於台灣創作者而言，更是將作品傳播至海外，甚至是賺取高額版權的機會（方月珠，2022）。像是 Netflix 在拓展全球市場時，皆嘗試製作各國的本土原創內容，以迎合該地區觀眾的喜好（Brennan，2018；Park, Kim & Lee，2022）。針對亞洲區的佈局，Netflix 於 2021 年投入約 5 億美元的資金用於韓國原創內容的製作，包含劇集、電影、綜藝等節目類型，其中《魷魚遊戲》熱播全世界，在超過 80 個國家的排行榜中取得冠軍；對於日本市場的策略，Netflix 在 2021 年至 2024 年的期間，與日本電視台 TBS 合作製作原創影集與實境秀，並為旗下的 THE SEVEN 製作工

⁹ 整理自文化內容策進院（2024）。《2023 年台灣文化內容消費趨勢調查報告》。

作室，打造 4.1 億新臺幣的專屬攝影棚。至於台灣方面，據報導 Netflix 先前購買《誰是被害者》第一季版權時，除了是購買全球性版權，每集還補助 30 萬美元的拍攝資金，另外在買下《華燈初上》版權時，Netflix 也投入額外的資金做宣傳（廖珪如、洪綾襄，2022 年 1 月 26 日；林美伶，2024 年 5 月 3 日）。

國際平台願意大手筆投資內容製作、採購，甚至是行銷宣傳，創作者有機會提高海外知名度外，更重要的是獲得更多製作上與宣傳的資源，然而，國際巨頭的進駐，容易使本土平台業者更難以取得或製作出好的內容。例如，Netflix 在進駐韓國影視產後，對本土平台造成壓力。Netflix 提供韓國創作者豐厚的預算且能自由創作的機會，並願意買下作品的全球版權，使創作者們能夠獲得比賣給韓國公司更高的利潤。韓國國內串流平台為與 Netflix 競爭，也開始投入原創劇集的製作擴展 IP，但由於韓國本土串流平台所能投入的市場規模較小，製作預算也不及 Netflix 所提供的大量資金，競爭上仍有差距。因此，吳科長與阿官姐皆提及，在國際平台握有全球性市場的影響力下，即使中華電信的資金充裕，最終在購片市場上仍無法與國際平台抗衡。

像主要的幾個 Netflix、Disney+ 等國際平台，跟還沒有進到台灣的 HBO MAX，他們的優勢當然因為他們是全球經營，所以他們可能會去取得一些內容的全球性版權。所以現在的狀況我想大部分的本土的都會面臨到狀況，就是說不是不想買，是買不到這些最好的內容，因為可能在國際平台就搶先用一個全球版權的錢把這些內容買掉了，那就變成說客戶會覺得說第一流的內容都在國際平台上。（吳致達科長）

雖然中華電信有資本，但 Netflix 的資本更雄厚，所以同樣在對一部院線片出錢的時候，你要出的贏 Netflix 就有點難度。我覺得那個難度差別在於，本土的串流平台只有鎖定台澎金馬這個小區域、小市場，可是

這些國際平台他今天買進來，他是對全球做上架，所以他當然可以出得起更高的錢，因為他買的是全球版權，所以這個其實是一直以來的問題，因為我們市場規模不同，造成你需要購片的成本上升，所以也造成片商賣片，我賣給 Hami Video，但你只有針對台澎金馬，那我其他地方的版權我還要另外處理，可是我今天賣給 Netflix，我可以一勞永逸，全球一下子就處理完，就會有這樣子的思維出來，我覺得市場現在就比較是這樣子的導向。所以不是你有錢就買得到，他也會評估你的規模跟影響力。

（阿官姐）

因此，本土平台不斷尋找自身在市場中立足的方式，鎖定分眾市場，專注於特定內容的經營，像是 KKTV 瞄準日劇觀眾，專注經營日劇的小眾市場；GagaOOLala 則打造成專屬 LGBTQ+ 內容的平台，並以 BL 劇為主打特色，並推出跨國合資製作的 BL 劇集；friDay 影音主打韓劇、韓綜內容市場，買進韓國收視冠軍的作品；MyVideo 標榜「以投代購」策略，以投資方的角色參與台灣劇集的製作（高筱淇，2022 年 8 月 12 日；陳君毅，2023 年 8 月 2 日；祁玲，2024 年 5 月 4 日；麥恩，2024 年 9 月 28 日）。吳科長則指出，Hami Video 會設計不同內容館的目的，除了在於提供多元內容外，更是希望能夠服務不同客群，透過這些內容館的設計，不僅可以降低訂閱成本，還能吸引各類分眾族群，提升平台在市場上的吸引力。

最初其實會有這麼多館也是因應不同客群，因為運動的族群跟影劇的族群不一樣，那當然可以把它打包起來，但打包起來就是會比較貴，所以運動館其實我們早期在經營的時候它是很便宜的。當時有一點是說，如果你是喜歡看運動的，你就只要訂這一個小包，因為全部加起來可能要

賣 249 元，這樣的價格可能有些人就會放棄，所以當時分館等於是可以分客群。(吳致達科長)

陳瑋庭(2018)分析愛奇藝台灣站的內容經營策略提及，愛奇藝利用詳細的頻道分類滿足分眾用戶的需求，即使平台仍以戲劇、綜藝、電影、動漫等四大類為主流，但若是能抓住特定群眾的需求，便能有效培養分眾用戶的忠誠度，並進一步達到市場區隔。Hami Video 設有電視館、影劇館+、運動館、網紅館，而研究者從訪談過程中發現，中華電信有意藉由體育賽事、台灣原創內容，以及網紅內容抓住分眾觀眾，其中運動內容從 MOD 時期一直是中華電信重點投資的內容，因而培養許多運動迷用戶；原創內容則試圖打造「台流」風潮，將 Hami Video 塑造為專注於台灣故事的平台；網紅內容則透過與新媒體創作者的跨界合作，鎖定年輕用戶群體，為平台創造一種全新的內容類型。

經營分眾市場是 Hami Video 在當今的串流時代最適合的競爭方式，特別是在面對國際平台的威脅時，Hami Video 透過運動館的服務，成功凸顯獨特性。運動館擁有全台串流平台中最完整的體育賽事轉播，並且經常取得奧運、世足、亞運等大型賽事的轉播權，這些體育內容同時也是 Netflix 和 Disney+ 目前無法涉足的市場。此外，Hami Video 的原創內容與網紅內容也希望通過台灣在地的特色內容，與國際平台有所區隔。然而，如此策略讓 Hami Video 單一平台所涵蓋的內容類型廣泛，雖符合其內容多元化的期許，但個別內容皆面臨不同平台競爭者的挑戰，因此並非每個鎖定的分眾市場都能擁有預期的結果。接下來則依序分析 Hami Video 在體育內容、台灣原創內容，以及網紅內容的經營狀態，探討其目前在市場上是否能有效展現優勢。

第二節 瞄準運動熱—Hami Video 體育內容的深耕

中華電信深耕體育賽事多年，最初是在 MOD 開台之際，以運動賽事內容來展現與有線電視的不同，吳科長表示，由於運動賽事本身的版權金費高、利潤低，因此當時沒有太多的電視台經營，而體育轉播強調現場 LIVE 的收視，如此一來電信業者就能配合提供體育轉播，進一步加強用戶對頻寬的需求。在 MOD 開台時，正好是台灣好手王建民、郭泓志在美國職棒大聯盟的巔峰時期，中華電信則藉著此波運動熱潮，引導客戶升級網路品質，藉以得到更好的觀影畫質。

會經營體育內容是因為最早的時候，MOD 就是以體育來跟有線電視做一個區隔，因為體育是不容易經營的，它的版權費用很高，所以有線電視上的體育頻道不多，體育頻道向來就不是能夠在 CABLE 分到很多的錢，所以投入經營體育的沒有那麼多。其實包括國際的電信業者，他做 IPTV 服務的時候也會選擇用運動來做一個切入，第一個是因為運動是 LIVE 的收視需求，所以他對頻寬是有需求的，所以當年在轉播運動賽事的時候，也是藉著這樣來讓客戶從 ADSL 升級到光世代，特別是 MOD 剛剛推出來的時候，正是王建民、郭泓志在大聯盟表現很夯的時候，那剛好就藉著這個像王建民的形象來主打，說光世代更快、更穩，然後也因為以前 ADSL 速度很慢，但是你看這個要高畫質，所以後來也用高畫質做一個訴求，來吸引客戶為了看運動賽事來辦 MOD。(吳致達科長)

除了日常運動賽事的轉播外，中華電信與夥伴愛爾達多次拿下國際大型賽事的轉播權，從 2008 年的北京奧運開始，歷年的奧運轉播中華電信皆沒有缺席，Hami Video 成立後，2020 東京奧運以及 2024 巴黎奧運也加入轉播，並且提供部分免費線上直播收看。此外，Hami Video 同樣在 2022 年 FIFA 世足賽以及 2023

年 WBC 棒球經典賽與杭州亞運時提供轉播，在積極搶下大賽轉播權後，逐漸建立起中華電信 Hami Video 主打體育內容的印象。

經營體育賽事具有一定的經濟利益，其擁有穩定的市場與群眾。徐政鴻(2016)在研究中描述運動與媒體緊密相連的關係，研究裡指出，體育節目擁有基本與穩定的觀眾群，賽事藉由媒體的曝光取得關注度，而這些關注度進而轉換成吸引廣告商的因素，因此觀看賽事的運動迷具有宏大的廣告與商業價值。如美國國家美式足球聯盟(NFL)每年的皆吸引全球巨量的球迷收看，2024年超級盃全美平均收視人口高達1.234億人，其賽事的30秒廣告更要價700萬美元，相當於近2.1億台幣(盧思綸，2024年2月14日；廖聿偉，2024年2月12日)，可見體育節目可創造的利益空間相當龐大。因此，運動賽事往往被視為電信業者進入影音市場的關鍵籌碼，Meese(2020)指出，為避免被新進串流服務所取代，澳洲兩大電信公司Telstra和Optus，利用採購體育內容並結合網綁策略來留住客戶，Telstra提供部分手機用戶免費觀看澳洲男子與女子足球聯賽(AFL)，以及全國橄欖球聯賽(NRL)；Optus則為申辦高階手機方案的用戶提供免費的英格蘭足球超級聯賽觀看權限，兩者皆以運動內容來擴增自身的產品組合豐富性(Meese, 2020, p535)

體育內容也確實替Hami Video帶來流量的提升，在轉播2020東京奧運時，Hami Video的總瀏覽量創下2.7億的記錄，網路付費客戶同時成長7倍，另2024巴黎奧運轉播期間，MOD、Hami Video訂閱數成長超越300萬用戶，且串流平台廣告銷售額成場近5倍。(鉅亨網新聞中心，2021年8月9日；萬娟如，2024年8月13日)。此外，吳科長表示經營體育賽事擁有特殊的經營門檻與條件，運動賽事版權成本比一般戲劇節目內容來的高，雖然國際平台的資金龐大，但若是以全球版權的規格購買台灣運動賽事，似乎不符合效益，且體育節目轉播需要本土團隊的製作，需要在地中文主播與球評做講評，因此目前台灣的體育市場是國際平台較無法切入的領域，使Hami Video能夠在台灣體育內容擁有一定的競爭力。

那我們後來發現，幸好有經營運動賽事，因為這個是國際平台目前都還沒有真正切入的領域。因為運動賽事確實不好經營，第一個就是版權的談判，這成本很高，然後因為國際平台它如果要談，可能就希望取得全球的版權，但一般不太容易，就是你要買得起體育賽事的全球版權要花非常多錢，再來，因為運動賽事有一個特色，它是需要 local production，就是需要在地製作，你要有中文講評，如果聽原音講評可能很多人會沒有辦法接受，所以國際平台有一些門檻，它沒有辦法很快的切入到運用賽事。(吳致達科長)

中華電信自 MOD 時期便掌握台灣體育內容市場的利基，合作夥伴愛爾達一直是 MOD 運動內容的關鍵頻道之一，另外，以高爾夫球轉播起家的博斯運動頻道，也是趁著 MOD 草創時期，以較低成本切入了 IPTV 市場 (王麗凱，2008；陳子軒，2017 年 7 月 27 日；)，由於先前兩頻道只在 MOD 上架，因此培養出忠實且小眾的觀眾群，這些頻道資源也延續至 Hami Video 平台上，目前運動館能觀看到愛爾達體育 1 至 4 台，以及博斯系列頻道，賽事橫跨美國職棒大聯盟 MLB、美國職籃 NBA、英超足球賽事、司諾克撞球、WTT 桌球系列賽、BWF 羽球系列賽、PGA 高爾夫球系列賽、F1 賽車系列賽轉播等，可以說是目前台灣串流平台當中，運動轉播資源最完整的平台。

此外，Hami Video 也與中華職棒聯盟合作，讓用戶能直接在平台上訂閱 CPBL TV，不僅能一次觀看所有職棒隊伍的一軍與二軍例行賽事，還可以選擇分別訂閱各隊伍的主場賽事。目前，中職的轉播權由各球隊單獨出售主場轉播權，因此不同球隊合作的轉播平台可能有所不同，而 Hami Video 與官方平台的合作，能提供最齊全的中職轉播內容。

中華電信之所以能在當今體育轉播市場中佔據優勢，是因為在有線電視主導的時代，成功切入了電視台不願投入的運動市場，讓 MOD 成為部分運動迷收看

賽事的主要管道。然而，運動轉播逐漸以串流平台為主導，以美國的狀態為例，傳統體育電視台也開始成立串流平台，如 ESPN 成立 ESPN+，原先以電影、影集內容為主的串流巨頭 Netflix 與 Amazon Prime Video 也紛紛進軍運動內容領域，2021 年 Amazon Prime Video 簽訂了價值 100 億美元的足球轉播權，ESPN 則與美國國家冰球聯盟（NHL）合作（黃家茹、鄭凱榕，2021 年 7 月 28 日）。Netflix 則於 2024 年開始製作許多運動紀錄片節目，更拿下美國娛樂摔角節目《WWE Raw》轉播權，簽訂價值超越 50 億美元的 10 年期合約，此協議中也同意 Netflix 可運用 WWE 的 IP，能製作與節目角色相關的延伸作品（Ariel，2024 年 1 月 10 日；Jocelyn，2024 年 1 月 24 日），顯現運動節目漸漸成為串流巨頭計畫投資的內容領域。

台灣市場也是如此，愛爾達現今擁有自身的串流平台，而台灣的體育電視台也開始踏入串流平台服務，如先前進軍台灣的有線電視頻道 Eleven Sports，因經營不善被 DAZN 集團收購後，在 2024 年 3 月 1 日，DAZN 取代過去台灣 Eleven Sports 頻道，並同時提供線上串流服務，目前擁有多達 19 項的運動賽事內容，含職業格鬥聯盟 PFL、美國美式足球聯盟 NFL 等，以及中華職棒全隊賽事等內容（陳子軒，2024 年 4 月 13 日）；緯來體育台也於知名直播 Twitch 上開設頻道，提供付費的中職味全龍、統一獅主場賽事轉播，以及籃球東亞超級聯賽等內容；LINE TODAY 則提供味全龍、統一獅以及富邦悍將的免費主場賽事，以及部分 NBA、MLB 的轉播；各球隊與職業聯盟也創立 Youtube 頻道，如台灣職籃 TPBL 與 PLG 聯盟各自在官方頻道上提供免費賽事轉播觀看，中職各球隊則早在 2015 年與網路平台業者合作，加上網路使建置平台的門檻降低，球隊也不斷發展自身的管道（徐政鴻，2016），也就是說串流平台在體育內容領域的競爭日益激烈，Hami Video 未必能延續在 MOD 時期所用有的主導權。

目前 Hami Video 運動館的主要優勢在於賽事版權的完整度，以及轉播技術上的創新，像是前述所提及的，Hami Video 在中職的轉播中提供觀眾多視角的自

由選擇，讓觀賽體驗更靈活，此外，Hami Video 也提供直播中的聊天室功能，不過聊天室功能同時也是 LINE TODAY、Twitch 與 Youtube 所擁有的基本功能。

Hami Video 在國際大型賽事的轉播上也擁有一定優勢，包括奧運、亞運等專播權大多是由愛爾達與中華電信共同持有，且 Hami Video 也積極於大賽期間融合 AR、VR、XR 技術，打造全新的觀影體驗。另在線上直播方面，愛爾達在奧運期間仍需要付費才能收看，Hami Video 則開放部分重要賽事免費收看，能進而吸引到大賽期間特別關注的球迷。然而，短暫狂熱的「一日球迷」雖帶來大量流量，卻難以成為平台長期的用戶，吳科長則表示部分訂閱者會根據賽事的賽程回流，因此 Hami Video 會特別追蹤大賽期間訂閱的用戶，在其他運動賽事開季時推播簡訊並提供長期間且價格優惠的方案，試圖讓用戶更依賴 Hami Video。

確實很多是屬於一日球迷，是湊熱鬧的，奧運結束他就會離開，有一部分人是平常還是會看一些運動賽事，他不見得在奧運結束之後馬上回來，比如說他可能有在看籃球，他透過奧運訂閱進來之後發現，原來 Hami Video 有裡面這麼多運動賽事，那他可能奧運結束之後確實會退租，可是當籃球季開始的時候，比如 NBA 開季 10 月的時候，他可能又回來訂閱，所以我們會去追蹤這些透過大賽，像奧運、世足進來的觀眾，然後我們在重要賽事轉播的時候，我們會再推播訊息或是發簡訊給他們，等於說一些用戶會迴流。

當然比較好的是，希望他來了就不要走，但是這個不太容易，對於一日球迷特別不容易，不過一日球迷也有機會進來之後發現，原來 Hami Video 不是只有運動，還有影劇等等，如果他有一些看影劇的需求，其實我們會在大賽的期間，他進來之後，會給他一些優惠方案，比如說你只要在奧運期間訂閱影劇館，就可以享有特別優惠的價格，來吸引觀眾留下來。所以大賽是一個可以瞬間吸引幾百萬人進來的機會，但是怎麼

樣把觀眾繼續留在這個平台上，就還是要用更多元的內容去溝通，不然他如果就是為了看奧運而來，他不知道你有什麼其他的東西，奧運結束他就會走了。那我們開始逐漸有找到一些方法，所以陸續從這幾屆奧運、世足、WBC、棒球經典賽、亞運這樣下來，我們開始嘗試，讓觀眾去體驗其他的館，然後給優惠的訂購，或是說在期間給一個比較長的合約，但是平均下來一個月可能很便宜，讓他留下來繼續看運動賽事，都有慢慢看到一些效果。(吳致達科長)

因此，接下來 Hami Video 運動館除了保持原有的節目豐富度，怎麼留住大賽期間湧進的大量短期會員，將成為其用戶成長的關鍵之一，此外，中華電信也期望能夠利用電信業的技術優勢，提升平台的用戶體驗，從而與其他平台形成差異。

我們還是會期待說把這些科技元素結合在我們的 OTT 上面，以前我們講高科技的轉播，那未來是不是甚至於說影劇內容，也可以有科技元素進來，因為現在講 AI 很夯，像我們現在平台有導入，所以我們有一個聊天機器人是結合 AI，你可以去問他，我現在想看一個懸疑的動畫，請推薦我，未來是希望有更多的新科技能夠導入進來，那在我們平台上，在這個 OTT 平台上看跟其他平台一樣的內容，就是有不一樣的體驗。

(吳致達科長)

第三節 打造「台流」印象—Hami Video 原創內容的投入策略

本研究第肆章曾提及，在政府提出促進企業投資台灣影視內容的相關政策時，中華電信皆積極參與其中，期望以投資方的身分投入台灣影視產業，幫助產出更多屬於台灣的內容，將台灣故事留在本土平台。

關於本土平台投資原創劇集，由於本土企業資金有限，大多以投資者的角色參與戲劇製作，而非自行籌組劇集的拍攝，而像是 Hami Video 這類以電信業為背景的平台，因不具備內容製作能力，通常也是以投資方的身份參與，較少直接涉足內容創作。而最早積極做原創內容投資的本土平台為台灣大哥大 myVideo，其在 2018 年時與 Netflix、民視共同投資台劇《雙城故事》，開啟「以投代購」的策略，隨後陸續發行《做工的人》、《天橋上的魔術師》、《火神的眼淚》、《最佳利益》系列等台劇，截至 2024 年 4 月已累積投資超過 45 部原創內容（林淑惠，2024 年 6 月 17 日；陳君毅，2023 年 8 月 2 日）。

Hami Video 投入原創內容的腳步則相對緩慢，在 2019 年時與 Netflix、公視共同首次投入內容投資，打造《魂囚西門》，後續卻沒有加快自製劇的投資與發行，直到 2021 年後每年才穩定有原創內容的推出，2021 年與民視、公視共同投資《孟婆客棧》；2022 年推出犯罪影集《我願意》；2023 年推行與公視合資的《牛車來去》、與鏡文學合作出品《八尺門的辯護人》；2024 年與八大電視共同出品台劇《妳是我的姐妹》，（娛樂重擊，2019 年 2 月 13 日；中央社，2024 年 3 月 20 日；中華電信，2024 年 9 月 4 日）。吳科長表示，之所以開始積極投入原創台劇的投資，是因為意識到市場的變化，隨著競爭者採取「以投代購」的策略，Hami Video 感受到危機，開始重視原創內容的重要性。

最早的時候是第一步魂囚西門，就是跟 Netflix、公視合作，但以前腳步沒有跨那麼快，因為投資都不容易賺錢、不容易回收。那以前如果說要去投資內容的話，比較是為了平台上有獨家的內容可以播出，所以這 1、2 年我們投資腳步跨的比較大，主要是發現說，主要的 OTT 平台都藉由以投代購的手段來取得關鍵獨家的內容，這是一個主要的原因，那如果我們沒有跨出投資這一步，可能連重要的內容都拿不到，當然這是一個危機感。（吳致達科長）

表3 中華電信投資之原創台劇列表¹⁰

| 年分 | 片名 | 製作公司 | 出品公司 | 播映平台 | 上線日期 |
|------|-----------|-------------------------------|--|--|-----------------------------|
| 2019 | 《魂囚西門》 | 大聲創意國際 事業有限公司 | 公視 中華電信 | 公共電視台 公視+ Hami Video Netflix | 2019/2/16 |
| 2021 | 《孟婆客棧》 | 武童文化事業 有限公司 唐美雲歌仔戲 團 | 中華電信 民間全民電視 公司 武童文化事業 有限公司 | 公視台語台 中華電信 MOD Hami Video 民視無線台 | 2021/10/17 2021/11/8 |
| 2022 | 《我願意》 | 絡思本娛樂製 作有限公司 | 中華電信 | MOD Hami Video | 2022/7/29 |
| 2023 | 《牛車來去》 | 禾豐傳播有限 公司 | 公共電視 中華電信 | 公視主頻 中華電信 MOD Hami Video 華視主頻 | 2023/1/14 |
| 2023 | 《八尺門的辯護人》 | 鏡文學 | 鏡文學 中華電信 | 公視主頻 中華電信 MOD Hami Video | 2023/7/2 |
| 2024 | 《商魂》 | 大聲創意國際 事業有限公司 | 欣蘭企業股份 有限公司 中華電信 民間全民電視 公司 三立電視 | 民視無線台 三立台灣台 中華電信 MOD Hami Video | 2024/2/17 |
| 2024 | 《妳是我的姐妹》 | 四方四隅 | 中華電信 八大電視 崇右影藝科技 大學 | 八大電視台 中華電信 MOD Hami Video | 2024/9/7 |

投資原創內容確實是串流平台經營的趨勢，但策略背後所制定的目標才是關鍵，由於原創內容的投資需要龐大資金，風險也相對高，需要長期的經驗與作品

¹⁰ 資料來源：研究者整理

累積才能實現獲利，而 Hami Video 也深知在投入內容的初期，想要立即獲得穩定的回報是非常困難的。因此，現階段 Hami Video 的首要目的，是希望能夠透過原創內容來提升平台知名度，並且計畫每年能夠穩定有投資作品的推出，加快投資的腳步慢慢建立起「台流」的特色，利用這些獨家內容呈現平台的獨特性。

我們其實評估起來，老實說大部分的案子都是會虧錢的，但是我們可以去衡量說，這個虧的幅度如果有符合我們的策略性目的的話，這個我們可以虧，那當然如果偶爾有一些作品，我們評估起來是會賺錢的，那更是我們一定會投資的標的，既有名又有利，那如果你沒有利，那至少要有名，名就是說你在你的平台上是獨家播出，來拉抬你的 OTT 的品牌知名度，或是說中華電信投資了一部好作品，儘管叫好不叫座，但是對整個企業集團的形象也是有提升，所以大概會這樣去看待投資這件事情。打造一些獨家內容，然後慢慢形塑這個 OTT 的特色，讓觀眾認識你的 OTT 有什麼內容是別家平台沒有的，目前我們可能會很專注在發展台流這一塊。

我們每年都至少要有多少部的投資作品，那現在因為我們才剛起步，所以投資的數量不是特別的多，累積到現在，現在有公開的，包括電影跟劇累積起來還不到兩位數，跟可能台哥大他們比較早成立相關的投資公司，在投資上可能還有一點落差，但是我們的腳步有在加快，包括成立影是投資基金（吳致達科長）

以原創內容來呈現平台特色同時是國際串流巨頭的經營策略，不過要真正能藉由內容來建立品牌印象，除了投入資金外，也須擁有內容投資方面的「敏感度」，要了解觀眾的喜好、掌握市場的流行趨勢，並具有判斷哪些內容是值得投資的能力。Netflix 在製作原創影集時雖不斷強調創新的內容，但同時也注重作品的流行

度，盡可能地融入全球觀眾都能理解的元素，並且利用縝密的演算法來理解用戶喜好，以及找出哪些內容是最有效吸引流量的元素(Brennan, 2018; Wayne & Uribe Sandoval, 2023)。Disney 則擅長創作適合闔家觀賞的影視作品，打造出大眾易於理解且能引起共鳴的內容，同時兼具流行元素與商業價值，創造出許多成功的系列電影。因此，Netflix、Disney+等平台皆在內容製作上有相當豐富的經驗，前者是串流平台開始推出原創內容的先鋒者，藉由演算法了解觀眾的演算法，逐漸建立起內容創作的機制，累積自製內容的知識與敏銳度，後者是歷史悠久的好萊塢大企業，在內容創作上擁有強烈的品牌意識。然而，中華電信本身不具有內容創作的的能力，在剛踏入影視產業領域時，難以在短期內掌握戲劇創作的複雜性，以及對於市場趨勢的敏銳度。阿官姐認為，中華電信單有資金是不夠的，對於挑選或創作作品的敏感度，仍需要靠經驗的積累。

我覺得中華電信本身不具有內容製作的能力，我們有資本可以做投入，可是他沒有這部分的 KNOW HOW，所以我覺得它算是外行人要做影劇內行人的事，那它這邊就會有很大的進入門檻，那我覺得這個就是中華電信的劣勢，你有錢，可是你並不懂投資製作的這一塊。我覺得這中間當然你可以再花錢找專家、專業的製作團隊來做，可是因為你本來就不在所謂的影劇製作圈裡，所以我覺得這一塊的敏銳度，你要怎麼投資、哪一齣劇、哪一個電影會賺錢、會好看，或是後續的效益，他比較沒有這樣子的 sense 可以去做，我覺得還需要時間堆疊才会有這樣子的內容製作、品質的能力，所以我覺得這個本身也是劣勢。我覺得以內容來講，你就可能無法跟其他的國際平台相比，像 Netflix 的原創劇就都很好看，因為他們本身在這一塊投入多年，所以他們有相當的經驗跟敏銳度，知道怎麼樣開發一個好的劇本，推出一個好的產品，所以我覺得這一塊是電信業者比較弱的地方，因為它不是媒體出身。(阿官姐)

針對 Hami Video 內容投資，中華電信目前主要透過觀察 MOD 與 Hami Video 的觀眾數據，找出其中受歡迎的戲劇元素，估算該類型戲劇在點擊數上能夠創造的營收。在選擇投資的戲劇時，則會根據製作團隊過去作品的票房紀錄、得獎紀錄，以及考量團隊的導演、編劇，或是劇集卡司等客觀標準，來決定是否投入。此外，吳科長表示，Hami Video 對於任何類型的內容皆抱持開放的態度，但仍會有企業形象的考量。

因為我們比較晚進入投資，所以我們自己給自己訂的標準也比較嚴格，因為確實我們比較不像私人公司，老闆有他的喜好，覺得說我就買這一部就好，就是老闆就可以決定，那我們公司裡面有一個投資審核的委員會，所以我們也會訂出一些標準，比如說這個製作團隊他過去的成绩，是不是曾經在金馬、金鐘拿過獎，或是說他曾經做過哪一個作品，他的票房紀錄是多少，也會看說他的主要卡司，像男女主角、導演、編劇這一些，他過去有沒有這個出色的作品，我們會有一些相對客觀的評審的標準。

我們自己會有一定的標準來審核這件事情，那至於官股的身份，主要應該是我們在選擇作品上，會跟企業形象有一些考量，如果比較不符合企業形象的，比如說太過於腥羶色，跟我們中華的企業形象比較不符的，可能會有一些考量，但不完全會哪些類型不再考慮。(吳致達科長)

由此可以明顯感受到中華電信 Hami Video 想跟上原創內容趨勢的決心，但整體步伐仍相對緩慢，若要真正塑造出「台流」的形象，Hami Video 也許需要更直接地透過所投資的內容，來傳達「台流」代表的具體意義。由於目前 Hami Video 投資的作品數不多，因此對於「台流」的定義仍是模糊的，相比之下，過去 Netflix、Amazon 在塑造平台的品牌形象時，皆強調「高品質」戲劇，宣稱自身平台的內

容是卓越，且題材更大膽、創新。因此，Hami Video 若想建立起專注於台灣內容的品牌印象，在投資內容時，或許不只是單純支持台灣創作者，可以更進一步思考，戲劇本身的類型與內容是否能夠傳達平台想塑造的形象。

中華電信目前為止所出品的原創影集中，《孟婆客棧》、《牛車來去》、《我願意》、《八尺門的辯護人》皆獲得金鐘獎肯定，尤其《八尺門的辯護人》榮獲迷你劇集獎、迷你劇集（電視電影）編劇獎、戲劇類節目創新獎等 7 個獎項，對於中華電信原創內容的投資是一大里程碑。而仔細檢視可發現這些劇集的故事大部分與台灣本土文化與議題有關，如《孟婆客棧》是首部結合歌仔戲的台語音樂劇；《牛車來去》描述日治時期台灣的小人物故事；《八尺門的辯護人》則關心在台移工權益與司法正義等議題，皆與台灣社會息息相關，這或許是中華電信能夠發揮的題材。此外，得到金鐘獎的肯定也能更進一步強調戲劇的品質，讓這些理念與「台流」印象更緊密融合，也許更能凸顯 Hami Video 原創內容的特殊性。

除此之外，中華電信近期也拓展跨國合作，像是《獨活女子的守則 4》則是中華電信與東京電視台的首次共同製作的日劇，在東京電視台於台灣拍攝期間，中華電信協助劇組與縣市政府的聯繫，並獲得 Hami Video 和 MOD 平台的獨播權，另中華電信攜手公視、瀚草文創合製，推出與越南合作的國際犯罪醫療劇《化外之醫》，未來，國際合作的内容也可能成為中華電信專注發展的内容類型（公共電視，2024 年 6 月 7 日；中華電信，2024 年 4 月 2 日）。

而平台向上游的内容製作端擴張，期望的是能夠串連起自身的影視價值鏈，Hami Video 雖仍處於剛起步的階段，也與文策院合組 30 億「中華數位文創基金」，此基金會未來除了會持續投入資金支持台灣影視團隊外，也將協助劇本孵育、影視製作、影視 IP 開發，以及國際市場發行等方面（文化策進院，2024 年 11 月 5 日），看來中華電信未來有機會更深入跨足影視製作，而不僅僅是扮演投資方的角色，值得觀察。不過，以台灣本土平台的現狀而言，大多數仍以投資方的身分為主，尤其對於非影視業出身的中華電信 Hami Video 來說，即使與文策院合作

創立基金會，也可能停留在資金投資的階段，不一定會涉及製作端的投入。然而，串流平台要能夠獲利，不僅是依賴原創內容的成功，而是能發揮內容整合商的角色，進而建立規模經濟（Knee，2022），而台哥大 myVideo 也定位自己是產業中的「內容整合者」（Content Aggregator），實行以投代購的策略不僅是為平台增添特色，更是在於維持平台內容的多樣性與穩定性（李念穎，2022）。因此，Hami Video 若能持續投資原創內容，強化平台內容的多元性，也是一種存活方式。

第四節 Hami Video 網紅館與新媒體網紅的跨界合作

串流媒體雖屬於新興的收視科技，但大部分平台上所提供的內容，仍是傳統影視產業中，由專業影視團隊所製作出的電影、戲劇與節目，而 Hami Video 網紅館則是與台灣主要經營 YouTube 內容的網紅合作，打造專屬於網紅的「C@T 網紅館」平台，並以付費獨家搶先 14 天收看的上架方式，藉以吸引各網紅的粉絲群。

在目前台灣串流平台中，Hami Video 是第一個創立網紅內容的平台，然而，觀眾早已習慣於 YouTube 免費收看網紅的內容，搶先收看的誘因是否真的足以讓粉絲買單？而 Hami Video 為何要創造一個與 YouTube 相似的平台呢？吳科長指出，最初中華電信看見了網紅經濟的發展潛力，2021 年成立網紅館時，中華電信首先與阿滴英文、Joeman、千千進食中、博恩、HowHow 等 YouTube 訂閱數超越百萬的 Youtuber 合作，Hami Video 希望建立一個有別於 YouTube 廣告分潤的商業模式，以訂閱付費的方式獲取利益。而挑選百萬 Youtuber 作為首批合作對象的原因，則是看準其背後的龐大粉絲群，在網紅館成立初期且沒有觀眾基礎時，與 Youtuber 協議獨家搶先 14 天上架的方式，藉以號召粉絲能更快看到內容。因此，Hami Video 網紅館的初衷是試圖創建一個以付費訂閱為主的台灣原生內容平台，並且用新媒體內容來拓展年輕族群的用戶。

我們當時創立網紅館的時候，是大網紅當道的時候，那時候都在說百萬訂閱的網紅收入有多高，有上千萬等等。那時候的大網紅其實已經看到未來的趨勢，以前他們主要收入來源來自兩塊，一個是 YouTube 上的廣告分潤，第二個是商業代言，那這個其實會影響他們的拍片風格，就會比較商業一點。那你會注意到網紅館其實叫做 Cat 網紅館，那個 Cat 其實是 Creators at Taiwan 就是台灣的創作者，我們初衷也是想支持台灣的影視創作者能持續拍出好看的內容，因為現在的年輕人其實都看這些網紅內容。

當時的目的其實是，既然他這些百萬級的大網紅背後都有一群粉絲，那這一群粉絲會支持他拍的內容。我們是希望透過一個壯大我們平台這邊的網紅經濟的付費模式，來幫助這些網紅們，他未來可以創作不會只受限於單一 YT 平台。所以其實我們在推網紅館的時候，是有節奏的幾個策略，最終的目的其實是要創造一個台灣影視創作者可以發展的地方，其實我們是希望未來裡面都是原創內容。

但一開始網紅館成立的時候是沒有客戶的，沒有客戶你要說服網紅在額外拍不同的內容上到這個館，是不可能做得到。所以初期的模式就是說，先談他的內容到我們這邊來，可以領先 YouTube 14 天，希望他號召他的粉絲們，你要更快地看到他的內容，你就來這邊訂閱，然後這邊的用戶數壯大之後他這邊有創造一定的收入，他可以支持他再去拍不同的內容上到這上面來。所以可以看到網紅館大概走到今天，上面開始有一些原創的內容，雖然不多。(吳致達科長)

然而，中華電信所期待的網紅館商業模式卻沒有達到預期，其中受到許多因素的影響，像是 YouTube 本身設有 YouTube Premium 付費訂閱模式提供無廣告的收看，而 Hami Video 網紅館上的內容與 YouTube 並無差異，對於僅是尋求無

廣告體驗的觀眾來說，缺乏強烈轉移至 Hami Video 的動機。此外，網紅產業的更迭快速，雖然 Hami Video 合作的百萬網紅有一定的觀眾基礎，但隨著新興的網紅不斷出現，百萬網紅的影響力不斷再被削弱。

那必須說，這個演化的速度比我們想像中慢，或是說直到現在並沒有真的發生，那原因是網紅經濟這件事情在這 1、2 年間其實有很大的變化，因為演算法的改變，YouTube 分潤模式的改變，包括 YouTube 自己推 YouTube Premium，然後用戶就不用看廣告，導致說大型網紅的影響力其實快速的消退，現在變成網紅的更替速度非常的快，今天可能紅這個，過一段時間又冒出一個新的網紅出來，所以當時我們理想的策略推演，老實說並沒有很快地發生。(吳致達科長)

在 Hami Video 與 Youtube 內容相同的情況下，研究者認為，YouTube 已建立出一套完善的觀看與互動機制，部分使用者皆有訂閱特定創作者的習慣，YouTube 則會依照個人的訂閱名單呈現客製化的頁面，並且會在該頻道上傳新影片時，即時通知使用者(吳榮毓，2014，頁 69)。此外，目前 Youtube 也推出「頻道會員」模式，觀眾可以選擇喜歡的頻道並訂閱會員，享受只有會員才能觀看的獨家內容與其他專屬福利，與創作者的關係更加緊密。因此，以 Youtuber 粉絲的角度而言，YouTube 不僅是一個能隨時獲取網紅最新動態的平台，還是一個促進更深入互動的活躍社群。相較之下，Hami Video 網紅館若只是將 YouTube 的內容上架，恐怕難以吸引粉絲轉到網紅館觀看內容。

面對網紅館的危機，中華電信則調整經營策略，收錄更多有別於 Youtuber 的新媒體內容到網紅館當中，例如上架近年逐漸流行的喜劇內容，像是薩泰爾娛樂製作的喜劇現場演出與脫口秀節目，包括《炎上 BUN》、《賀瓏夜夜秀》和《博恩夜夜秀》等系列節目的完整版。薩泰爾娛樂是由喜劇演員曾博恩與製作人謝政

豪共同創辦，開創了台灣現場脫口秀表演，《博恩夜夜秀》是其中具代表性的節目之一，另以冒犯喜劇的概念，製作出一系列的吐槽（Roast）現場喜劇表演《炎上 BUN》。薩泰爾不只製作現場喜劇表演，也善用 Youtube 行銷與推廣表演內容，藉由上傳《炎上 BUN》、《賀瓏夜夜》和《博恩夜夜秀》的部分片段到 Youtube 頻道，成功引起網友的討論，進而吸引更多觀眾購票或購買線上完整版，讓這些演出成為網路上的熱門話題。

此外，Hami Video 網紅館也收錄錯睿國際所在 2023 年製作的網紅拳擊表演賽《拳上》完整版，該節目找來過去拿下《英雄聯盟》世界冠軍的網紅 Toyz 劉偉健，與其前老闆鍾培生，雙方因合約問題而上法院，結下恩怨，並不斷在網路上隔空交火，最後決定以拳賽的方式對決。香港加密貨幣交易所 JPEX 則出面表示要為 Toyz 劉偉健與其鍾培生舉辦這場拳賽，並找上專門製作電競賽事直播的錯睿國際，以及《博恩夜夜秀》的製作人謝政豪共同規畫這場拳擊對決。這場拳賽吸引了超過 1.1 萬名的觀眾買票進小巨蛋觀賞，Hami Video C@T 網紅館也同步提供直播，擁有兩萬名以上的觀眾付費收看，賽事結束後也將完整版收錄在網紅館當中（洪綾襄，2023 年 8 月 2 日）。

因此，中華電信開始跟隨時下網路熱議的話題，上述的喜劇節目與拳擊賽事，雖然並非完全與網紅相關，但卻非常具話題性，在網路社群上引起龐大的流量與關注，且節目皆是以新媒體為導向，並以網路群眾為目標觀眾所製作的售票演出錄影版，吳科長表示，當時觀察到網路節目的話題性，由於這些節目皆是現場售票演出，上架這些節目能進而吸引當時未買票進場的觀眾到 Hami Video 網紅館上付費觀看到最完整的內容。

如果網紅轉型為付費影視的創作這件事情沒辦法發生的話，那我們就要跟著趨勢，而所謂網紅有兩個定義，一個是我們一般認知的這個創作者，它叫網紅，另一個就是網路現在最紅，最夯的東西是什麼。所以我們開

始調整經營模式，就是要跟著現在時事、最夯的一些議題，所以像之前會推炎上的脫口秀，然後去年有個很紅的是拳上獨家上架，變成說我們要跟著時事、很紅的東西走。像是像炎上、拳上這種就是大家想看，但是大家可能不見得搶得到小巨蛋的票到現場看的話，可能就會透過我們平台收視。(吳致達科長)

Hami Video 網紅館也嘗試推出原創實境節目，同樣以出品的角色與影視製作團隊合作，製作獨家網紅實境與綜藝節目，像是由阿爾發音樂製作的《開店 Bar ! 夥伴》開店實境節目，邀請共 10 位網紅，並分成兩組同時在墾丁經營餐酒館，記錄著參與者們的開店過程以及與觀眾的互動，呈現出網紅在現實生活中打工的真實樣貌；另有由喜劇演員喬瑟夫、藝人盧廣仲與黑嘉嘉主持，安大風有限公司製作的日式現場演出綜藝節目《FeatChill フィーチャ》，節目中設計許多結合短劇的單元橋段，像是《歌詞聽證會》單元以法庭的情境為背景，主持人扮演法官、檢察官與辯護律師，邀請歌手上節目一起吐槽其創作的歌詞，該節目也得到第 58 屆金鐘獎「綜藝節目獎」、「節目類節目創新獎」的入圍殊榮。

中華電信不斷找尋網紅館不同的發展路徑，由於先前尚未有串流平台將網紅內容集成為一種獨立內容類別，中華電信一路上摸索網紅內容市場的可能性。與百萬 Youtuber 的合作是希望能夠接觸這些代表性網紅的廣大粉絲群，收錄《炎上 BUN》與《拳上》等節目，則能夠抓住網路話題的熱度，將客群拓展至在網路上所有有關注這些節目與話題的客群，而投資網紅原創節目，不只能夠吸引參與節目網紅的粉絲，也有機會吸引單純喜愛觀看實境節目的觀眾。

我們也製作一些原創的內容上到我們平台上面來，像去年金鐘獎有入圍的 FEAT CHILL 綜藝節目，那今年也有一個叫開店吧夥伴，所以這一個館相對是用來觸及年輕客群的，然就比較不是傳統影片，而是比較時

下熱門話題的短影音內容。那這個我們也還在摸索，就是一邊看網紅經濟的發展是發展到哪一條路上，像去年做拳上很成功之後，接下來可能會看到我們會推拳上系列的賽事內容。(吳致達科長)

從網紅館轉型的過程可以看見中華電信在經營策略調整上的彈性，最初 14 天搶先看的策略雖然未展現成果，後續則擴大網紅館內容的範圍，不侷限在 Youtuber 創作內容，而是鎖定所有與網紅或網路熱門話題相關的節目，正如吳科長提及，網紅不一定只限於經營特定社群的創作者，只要是在網路社群上產生話題與熱潮的人或事，都是能抓住網路世代眼球的內容，而中華電信進一步推出原創綜藝與實境節目，其節目的參與者與主題同樣是以網紅與新媒體相關。網紅館透過採購內容策略的變化，以及推出原創節目等方式，不斷嘗試適合的發展方向，而跟上網路時事也確實帶來效益，如同吳科長提及，《拳上》引起很大的關注，連帶帶動了網紅館的流量。

研究者認為，網紅館的嘗試，符合現今台灣媒體產業的轉型趨勢，傳統媒體與新媒體的跨界合作不斷在產生，近年傳統電視台為了擴展年輕群眾，陸續邀請新媒體圈的網紅參與節目，像是《全明星運動會》與《全明星辯論會》等節目皆看的到網紅的身影，而 Hami Video 網紅館則是串流平台與新媒體的跨領域結合，就像是在創造一種新的內容類型，期望可以在串流平台上也提供符合年輕受眾的內容，能夠看到中華電信在既有的串流市場上，尋找全新的分眾內容市場。

小結

中華電信在 Hami Video 的內容經營策略上，盡可能的開拓不同內容領域的分眾市場，並同時呈現平台的內容多元性，而吳科長則提及，希望能透過體育內容與原創台劇來建立起 Hami Video 的獨特性，尤其會把握 Hami Video 在運動內

容的完整性，凸顯平台在體育轉播市場的獨家性，另外加快原創內容投資的腳步，提升 Hami Video 在影劇內容上的競爭力。

我們自己定位我們的 OTT 會有兩隻非常重要的兩隻腳，一個就是運動，一個就是影劇。那影劇現在就是透過投資這個影劇內容，要趕快急起直追，能夠跟國際比來抗衡。那運動這一隻就是要作為我們的獨角獸的特色，大家想到要看運動賽事，第一個想到要到我的 OTT 平台。(吳致達科長)

本研究第肆章提及，以中華電信整體的影視服務來看，目前 Hami Video 所帶來的效益尚未追趕上 MOD，因此相較之下，讓 Hami Video 看起來仍存在加值服務的經營邏輯，整體針對 Hami Video 的發展上採取較保守的態度。然而，從 Hami Video 內容經營面而言，卻能看到中華電信的突破，像是網紅館的創立，可以顯現出，在現今新媒體持續進展，網紅文化不斷漫延的環境下，中華電信嘗試利用跨界合作的方式，開拓新媒體市場，試圖拓展年輕客群。

進一步觀察中華電信與 Youtuber 合作、收錄時下流行的網紅相關節目，或是投資推出以網紅與新媒體為主軸的原創綜藝與實境節目等作為，除了能夠看到中華電信的多方嘗試外，這些不同的開拓路徑，也反映出各自背後不同的經濟利益考量。首先與百萬網紅的合作，看準的是其龐大的流量以及粉絲團，即使目前網紅館所合作的 Youtuber 已於先前有些不同，但從網紅館首頁可見，頻道訂閱數相較較少的「我是江老師」也有 65 萬以上的訂閱數，其他合作 Youtuber 仍多達百萬訂閱，顯現這些創作者仍具相當的影響力。收錄時下流行的網紅相關節目則能吸引到短期熱烈的流量，趁著話題熱燒的機會，增加 Hami Video 的曝光度。投資網紅原創節目，除了有機會接觸更多非網紅粉絲團的一般觀眾，提升 Hami Video 知名度，同時能增加網紅館的內容豐富度。

另一方面，在中華電信的 Hami Video 運動內容經營上，則能看到他們對自身優勢的掌握，他們深知體育轉播市場是他們從 MOD 時期就佔有的優勢，目前也盡力維持賽事完整度，以及在拿下國際大型賽事的轉播時，加入自身傳播技術的特色，加強多元轉播科技的形象。而中華電信在台劇原創內容的投資上的步伐雖然較謹慎，並沒有在短時間內推出大量的原創作品，但其投資的原創劇集卻逐漸展現成績，展現他們在挑選作品上的能力。從《孟婆客棧》、《牛車來去》、《我願意》到《八尺門的辯護人》，這些作品連續 3 年獲得金鐘獎入圍，甚至拿下獎座。不僅為中華電信 Hami Video 帶來口碑，也能進而展現出 Hami Video 在原創台劇的內容品質。

然而，中華電信發展 Hami Video 的分眾內容策略雖然能多元化平台上的內容類型，但每個內容所面臨的競爭有所不同，無論是運動內容、原創台劇或是網紅館各自的市場擁有不一樣的狀態，可能進一步增加中華電信在內容經營上的複雜性。此外，如同前述所提，這種多元內容策略也可能導致觀眾對 Hami Video 的品牌定位感到混淆。因此，未來中華電信能否持續精準掌握分眾內容並強化平台特色，可能會成為其面臨的挑戰之一。

第六章 結論

第一節 研究發現

一、串流時代下的中華電信：應對與轉型

在串流平台興起的，中華電信面臨數據流量被串流平台占用、IPTV 服務的式微，以及台灣市場資費低價競爭的多重挑戰。中華電信選擇順應趨勢，加重串流平台業務，積極推動 Hami Video 的建置與露出，擺脫「笨水管」窘境。而在轉型的過程中，文化部針對影視產業的政策，也促使中華電信更加投入平台的原創內容投資，反映出其官股企業角色參與政策的高度意願。此外，社會對於中華電信帶領本土平台也寄予厚望，因此中華電信透過積極跟隨政策，以實際行動展現決心。

針對 Hami Video 的經營，中華電信發揮電信業者獨有優勢，透過整合通路與用戶基礎、網路寬頻技術、資本力，以及 MOD 累積的影視經驗與用戶資源，為 Hami Video 在推廣、技術和內容庫建置等方面奠定基礎。在推廣方面，中華電信利用通路門市推動網綁行銷方案，加強 Hami Video 的拓展。同時，發揮傳輸技術的實力，維護頻寬品質，應對龐大的串流觀看流量。在內容建置上，中華電信投入大量資金，致力於打造多元化的內容平台，以滿足不同觀眾的多樣化需求。此外，MOD 多年來累積的收視數據、內容供應商管道，以及體育賽事轉播技術的經驗，也被充分運用於 Hami Video 的發展之中。

面對多元競爭者的挑戰，中華電信則經營 Hami Video 分眾內容市場，在平台上建立不同內容管的設計，希望提升分眾族群的吸引力。平台特別專注在體育賽事、台灣原創內容，以及網紅內容的發展，強化在市場上的差異化與獨特性。

自 MOD 時期就深耕的運動內容，在 Hami Video 成立後也延續如此優勢，中華電信積極與合作夥伴愛爾達攜手轉播奧運、亞運等國際大型賽事，逐步塑造出以體育賽事為招牌的品牌形象。同時，透過多元化的轉播技術，展現其「科技賦能」的特色。在原創投資方面，中華電信積極投資台劇製作，期望將 Hami Video

打造為專注台灣內容的「台流」平台，進一步提升品牌知名度。而 C@T 網紅館的創立，則展現了中華電信試圖在既有市場中創造更符合年輕受眾的內容類型。即使面對網紅市場的快速變化，中華電信調整策略方向，將網紅館的內容範圍從 YouTuber 創作拓展至涵蓋網紅與網路熱門話題等相關節目，企圖接觸更廣泛的網路社群以及喜愛觀看綜藝節目的觀眾群。

二、電信體系下的 Hami Video：增值服務的延續或突破？

經過梳理中華電信的經營模式與內容策略後可以發現，作為電信業者的。在已有 MOD 服務並能穩固頻寬優勢的前提下，儘管 Hami Video 更符合市場趨勢，中華電信目前並不打算以 Hami Video 取代 MOD，而是一方面擴展 Hami Video 的市場影響力，另一方面鞏固 MOD 業務。

如此的狀況呼應了本研究文獻回顧所提的觀點，在不同背景企業投入串流的環境下，每個經營者發展串流的原因和掌握資源有所差異。對於電信業者而言，影音服務起初多作為增值服務的一部分，而非核心業務，因此，本研究的個案中華電信，以及文獻回顧中提及的美國電信商 AT&T，在拓展串流服務時，仍然會融入增值服務的經營邏輯，例如利用綑綁策略，將影音、寬頻與行動通訊服務組合為套餐方案進行推廣，藉由串連旗下多元服務，來展現其在技術與服務上的整合能力，並進一步提高用戶的平均單位收入。

相較於網路原生的串流平台 Netflix，其獲利來源主要來自平台訂閱收入。因此，Netflix 更加注重打造品牌文化與形象，並透過多種方式展現其品牌價值，包括原創內容的開發、個人化推薦演算法機制，以及凸顯品牌的介面設計等。這些策略不僅是為了激起觀眾對內容的渴望、提升用戶對平台的依賴、增加黏著度，也進一步穩固並提升訂閱用戶數。

電商龍頭 Amazon 在發展串流服務 Amazon Prime Video 時，採取了水平整合的策略，將旗下的網路零售、音樂串流等服務串聯起來，發揮服務鏈的綜效。在

Amazon Prime Video 中嵌入多項導流至購物功能，試圖將觀眾轉化為電商消費者。雖然 Amazon 與中華電信同樣進行旗下服務的資源整合，但兩者的策略側重有所不同。中華電信建立 Hami Video 主要是因應產業趨勢變化，推動轉型，而 Amazon 更注重將串流服務作為拓展電商客群的工具，因此 Amazon 努力透過原創內容凸顯 Amazon Prime Video 品牌形象來吸引用戶。不過，在原創製作方面，與 Netflix 相比，Amazon 更注重作品的商業價值，即便作品擁有高聲譽，若未能帶來預期收益，則會迅速終止續集製作的計畫，以確保獲利效益的最大化。

而身為引領全球的跨國媒體集團 Disney，雖然與中華電信的企業背景截然不同，但同樣為了應對媒體產業的變遷，選擇進軍串流平台市場。在傳統媒體時代，Disney 擁有自身的電視頻道，並透過漫威電影、影集和皮克斯動畫等知名內容 IP，成功風靡全球，創造龐大的影視內容商業價值。然而，隨著觀眾的收視行為從電影院和電視轉向串流平台，Disney 的轉型成為必然，Disney 則憑藉其強大的品牌影響力與豐富的影視知識產權庫，迅速確立 Disney+ 的品牌定位與價值。

從上述的例子可以看到，雖然不同企業跨入串流產業後的經營策略不同，但皆致力於塑造明確的平台品牌，同樣作為電信商的 AT&T 在併購華納後，也融入華納高品質內容的特色，將其影視服務從原本的加值服務，逐步打造為具品牌個體化的串流平台。回到台灣市場的狀況，具電信背景的平台，如台灣大哥大的 myVideo 與遠傳電信的 friDay 影音，也藉由多部台劇的投資，以及採購韓劇、韓綜等內容，漸漸營造出相對清晰的 brand 印象，而 Hami Video 雖然在運動內容上擁有突出的表現，但由於平台中還設有影劇館+、網紅館、電視館等內容館別，並可以選擇單獨訂閱或做電信與 MOD 的網綁加訂，這種設計容易讓人認為 Hami Video 並非一個完整的平台，而更像是一種由多個內容組合包構成的影視服務。因此研究者認為，以目前的經營模式而言，Hami Video 仍尚未完全突破加值活動的樣貌。

但不容忽略的是，中華電信也嘗試透過經營分眾內容，提升平台內容的多元性，以吸引特定觀眾群體，此外，中華電信也積極讓 Hami Video 在不同內容領域中獲得曝光。例如，像是中華電信 Hami Video 在 2024 年除了線上轉播巴黎奧運以及世界棒球 12 賽等熱門國際賽事外，也協助或主辦這些賽事的實體轉播活動，在現場提供即時轉播，邀請民眾一同為選手加油。這類實體活動不僅能強化中華電信專注於體育轉播的品牌形象，還展現了 Hami Video 在多元轉播技術、高畫質等特色（中華電信，2024 年 8 月 3 日；中華電信，2024 年 11 月 25 日）。除外，在第 59 屆金鐘獎中，《八尺門的辯護人》榮獲 7 項大獎，中華電信董事長簡志誠以出品人身分上台領獎，並致詞表示中華電信將持續與優秀的影視團隊合作，創作更多優質作品。這不僅代表了 Hami Video 的原創內容備受肯定，也進一步向大眾展現中華電信對原創內容的重視與投入（林薏茹，2024 年 10 月 21 日），而中華電信 Hami Video 在 2023 年進行網紅拳擊賽《拳上》的直播，也能直接接觸到網路上的年輕社群，嘗試擺脫傳統電信業的古板形象。同時，這也傳達了中華電信積極向新媒體領域靠攏的企圖心，試圖拉近與年輕族群的距離，呈現更多樣化的企業樣貌。研究者認為，儘管 Hami Video 的品牌形象尚未完全鮮明，但透過各種管道的曝光，能看到中華電信正逐步藉由 Hami Video 擺脫「笨水管」形象。

此外，本研究雖以電信業者進入串流市場的角度，探討中華電信如何建立與經營 Hami Video，但中華電信的官股身份使其發展歷程與其他私人電信業者，如 AT&T、台灣大哥大與遠傳電信大不相同。中華電信前身為交通部電信總局的公務機關，在 1997 年推動民營化後至 2005 年，交通部的持股比例才下降至 50% 以下。根據中華電信官網顯示，目前交通部的持股比例為 35%，仍是最大股東。在政府剛推動線信市場自由化的時期，新進業者皆須仰賴中華電信的資源才逐步建立起現今的競爭環境（賴霖佑，2023）。因此，回顧中華電信發展的脈絡，可以

理解到其擁有的龐大資源，源自於過往政府對電信事業的掌握而留下來的，更是電信三雄中資源最豐富的電信業者。

如此的身分背景也讓中華電信在做各種轉型與嘗試時，擁有更多彈性。近年來，在剪線潮的影響下，雖然 MOD 的剪線率相較有線電視相對較低（中華電信年報，2024，頁 7），然而 MOD 的經營路程一路跌跌撞撞，從開台時期即遭遇有線電視業者排擠，再到法規限制使 MOD 無法自組頻道，這些因素讓 MOD 長期處於市場弱勢。儘管 MOD 曾試圖結合影視、遊戲與卡拉 OK 等多元功能，並在運動賽事轉播中加入比分資訊等創新服務，但多數功能僅曇花一現。發展至今，MOD 雖靠著運動內容吸引了部分忠實觀眾，但在私人企業體制下，MOD 或許早已因為效益不足而被腰斬。Hami Video 的網紅館亦是相似的例子，「搶先 14 天獨家觀看」的模式顯然未能達成中華電信最初的預期目標，雖然後續進行了策略調整，但至今網紅館的運作模式仍未有顯著的改變，然而，中華電信在傳統通訊業務上的雄厚基礎，得以承擔這些看似難以立即回收的嘗試。

以中華電信的資源而言，或許不需進行串流業務的轉型，僅專注於傳統網路與通訊等基礎建設，也能持續穩定獲利。然而，受到時代趨勢與社會期待的推動，中華電信選擇投入串流，建立 Hami Video，而經營串流平台的過程中，呈現一種保守卻又具彈性的特質，作為官股企業，中華電信的經營歷程與作為，顯示與私人企業相當不同的風格。

第二節 研究限制與建議

研究者選擇以中華電信 Hami Video 平台作為研究個案，在研究方法上採取產業資料分析與深度訪談法，然而，由於中華電信企業文化較為保守，在尋找訪談者的過程中相對較困難，研究者在經由學長學姐的轉介之下找尋到兩位資深的中華電信員工，雖然取得充足的訪談資料，但缺乏針對個別內容業務，如台劇投資或網紅館的關鍵訪談人物，可能錯過能夠更深入探討該類別內容策略的觀點。

此外，本研究主要聚焦於 Hami Video 的內容策略作探討，從內容經營的角度討論中華電信 Hami Video 在市場中的發展性與競爭力。不過，本研究曾提及，Hami Video 目前主要分為電視館、影劇館+、運動館、網紅館等內容館別，每個館別均為獨立的訂閱方案，並設有不同的價格，這樣的銷售策略與現今主流的訂閱模式有所不同，大多數串流平台皆是以畫質、功能性來分成標準或高級訂閱方案，且不區分內容類型，也就是觀眾只需付一個價格就能享受平台中所有的節目。因此，Hami Video 的銷售策略也可作為一個切入點進行探討，且 Hami Video 現階段做為成長中的平台，未來或許可以觀察 Hami Video 是否也能超越 MOD 成為幫助中華電信穩固寬頻業務的影視平台。

同時，在台灣的串流產業中，Netflix 與 Disney+ 等國際平台依然占據主導地位，本土平台如 Hami Video 的競爭力與國際平台相比仍有不少的差距。本研究分析中提到，中華電信認為在國際平台具優勢的情況下，Hami Video 或許無需追求最大的市占率，成為觀眾的第二或第三選擇也能是一種生存策略。然而，即便撇除國際平台，Hami Video 若要競爭第二或第三位，也需面對眾多本土平台的激烈競爭。因此，未來 Hami Video 的發展野心值得關注，是否能掌握台灣市場，甚至進一步拓展至華語市場或海外市場，將是重要的觀察方向。

參考文獻

一、中文文獻

Ariel (2024 年 1 月 10 日)。〈【Netflix 要賺大錢了】進軍運動比賽直播還自己辦比賽，準備賺到鉢滿盆滿〉，《科技報橘》。取自

<https://buzzorange.com/techorange/2024/01/10/netflix-to-advertise-with-live-sports-event/>

Eve (2023 年 2 月 22 日)。〈10 部「製作費破億」台劇！《茶金》1.1 億&《華燈》2.5 億演員最貴，14 年前神劇要 3.5 億！〉，《BEAUTY 美人圈》。取自

<https://www.beauty321.com/post/53650>

Jocelyn (2024 年 1 月 24 日)。〈運動賽事直播里程碑！Netflix 拿下摔角節目《WWE Raw》獨家轉播權〉，《INSIDE》。取自

<https://www.inside.com.tw/article/34008-netflix-wwe-raw>

Tsai, Humphrey (2022 年 5 月 31 日)。〈待過 Amazon、Netflix、Google，我怎麼看「國際影音串流產業」的未來？〉，《換日線 Crossing》。

取自 <https://crossing.cw.com.tw/article/16287>

PHILIP (2014 年 10 月 7 日)。〈不說你不知的美劇終極操盤手：節目統籌 (Showrunner)〉，《娛樂重擊》。取自 <https://punchline.asia/archives/3908>

丁奕 (2022 年 12 月 23 日)。〈Hami Video 公布收視排行榜 本土台劇奪戲劇類冠軍〉，《自由時報》。取自

<https://ent.ltn.com.tw/news/breakingnews/4163344>

文化內容策進院 (2022)。《2021 年台灣文化內容消費趨勢調查報告》。

文化內容策進院 (2023)。《2022 年台灣文化內容消費趨勢調查報告》。

文化內容策進院 (2024)。《2023 年台灣文化內容消費趨勢調查報告》。

中華電信 (2004)。《中華電信 2004 年報》。

中華電信 (2013)。《中華電信 2013 年報》。

中華電信 (2014)。《中華電信 2014 年報》。

中華電信 (2015)。《中華電信 2015 年報》。

中華電信 (2016)。《中華電信 2016 年報》。

中華電信 (2017)。《中華電信 2017 年報》。

中華電信 (2018)。《中華電信 2018 年報》。

中華電信 (2022)。《中華電信 2022 年報》。

中華電信 (2023)。《中華電信 2023 年報》。

中華電信 (2023)。《中華電信 2023 年第 3 季營運報告》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/investors/financials/quarterly-earnings>

中華電信 (2014 年 6 月 12 日)。〈2014 世足 hichannel 獨家多螢幕、多視角轉播〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2014/msg-140612-162001>

中華電信 (2018 年 7 月 23 日)。〈慶祝歡樂點更名為 Hami Point，線上活動好禮、點數拿不完〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2018/msg-180723-140000>

中華電信 (2021 年 7 月 15 日)。〈中華電信首度 VR 奧運轉播 異地共賞身歷其境 4K 直播、VR 模式 獨步全台獻上極致觀賽體驗〉，《中華電信官網》。

取自 <https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2021/0715-1900>

中華電信 (2022 年 7 月 29 日)。〈中職新球季周六開打！Hami Video

「CPBLTV 館」全賽事獨家轉播〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-w/home/cht/messages/2023/0327-400>

中華電信 (2022 年 11 月 21 日)。〈2022 世足開幕戰，中華電信 MOD、Hami Video 觀賽流量創新高！成立 24 小時應變中心、推出單月購買優惠，觀賽暢快不中斷！〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2022/1121-1600>

中華電信（2022 年 12 月 14 日）。〈12/18 世足冠軍戰，中華電信 Hami Video 獨家 XR 巨星中場秀登場！科技打造虛擬世足主場館場景 金曲嘻哈天團頑童 MJ116 震撼演出〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2022/1214-1400>

中華電信（2023 年 10 月 24 日）。〈中華電信攜手文策院合作籌組「文化內容產業基金」領航台流躍上國際〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2023/1024-1500>

中華電信（2023 年 10 月 19 日）。〈中華電信 MOD、Hami Video 直播第 58 屆金鐘獎 中華電信投資劇《牛車來去》、《我願意》囊括 18 項大獎提名〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2023/1019-1020>

中華電信（2024 年 9 月 4 日）。〈中華電信最新出品台劇《妳是我的姐妹》9/7 起 MOD、Hami Video 網路獨家首播〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2024/0904-1800>

中華電信（2024 年 4 月 2 日）。〈中華電信攜手東京電視台「台日影視合作成果發布會」再創收視佳績 獨家日劇《獨活女子的守則 4》女主角江口德子來台感謝〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2024/0402-1640>

中華電信（2024 年 8 月 3 日）。〈中華電信邀全民一起「看中華 挺臺灣，為臺灣加油！」〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2024/0803-1700>

中華電信（2024 年 11 月 25 日）。〈中華電信嘉義營運處協助嘉義市政府 舉辦「2024 年世界棒球 12 強賽轉播活動」與全民共享冠軍榮耀〉，《中華電信官網》。取自

<https://www.cht.com.tw/zh-tw/home/cht/messages/2024/1125-1740>

公共電視（2024年6月7日）。〈《化外之醫》舉行國際記者會 越南影帝連炳發勤學中文 楊一展大推劇情張力 Harry Lu 被粉絲簇擁〉，《公共電視官網》。取自 <https://about.pts.org.tw/pr/latestnews/article/5466>

田智弘（2016年12月4日）。〈OTT平台多元靈活 電信商卡位得靠創新〉，《中時新聞網》。取自 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20161204000112-260204?chdtv>

王麗凱（2008）。《台灣IPTV服務之差異化指標及策略之研究》。國立臺灣師範大學國際與社會科學學院大眾傳播研究所碩士論文。

王柏元（2016年12月28日）。〈從AT&T購併時代華納，看「電信加內容」營運模式的發展〉，《台灣經濟研究院》。取自 <https://www.tier.org.tw/comment/pec5010.aspx?GUID=ce321002-4c27-467f-a593-516d1571e14f>

王憶紅（2023年3月6日）。〈中華電信Hami Video傳佳績 2022年付費新用戶數年增進50%〉，《自由時報》。取自 <https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/4230227>

方月珠（2022）。《乘著「串流」越過海—台灣影視創作者面對國際接軌的矛盾、想像與實踐》。國立政治大學傳播學院傳播碩士學位學程碩士論文。

江明晏（2021年10月5日）。〈魷魚遊戲讓韓國電信怒了？台電信協會也盼爭取分潤〉，《中央社》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/afe/202110050243.aspx>

江明晏（2023年4月27日）。〈文化部憂「韓兵入關」 中華電：共同壯大本土內容〉，《中央社》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/afe/202304270363.aspx>

江星翰（2024年2月7日）。〈【圖解】新台劇「拍1集3千萬」看齊韓劇、好萊塢！哪12部重磅IP最具典範？〉，《鏡週刊 Mirror Media》。取自 <https://www.mirrormedia.mg/story/20240205fin007>

- 朱怡靜 (2023)。《迷航於 OTT？介面陷阱與選擇幻覺》。國立臺灣師範大學國際與社會科學學院大眾傳播研究所碩士論文。
- 安迪酪 (2023 年 8 月 25 日)。〈迪士尼股價創 9 年來新低！電視營收下滑 20%、串流痛失近千萬訂戶，高層犯下哪些錯誤？〉，《經理人》。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/66924>
- 呂坤原 (2012)。〈情境分析法探討台灣 IPTV 產業服務定價策略〉。《傳播與管理研究》，11 (2)，79-125。
- 吳榮毓 (2014)。《重返閱聽人商品：以 YouTube 影音平台為例》。淡江大學資訊傳播學系碩士班碩士論文。
- 吳家豪 (2024 年 11 月 19 日)。〈華納 Max 串流在台灣上線 外商 OTT 競爭加劇〉，《中央社》。取自 <https://www.cna.com.tw/news/ahel/202411190118.aspx>
- 李念穎 (2021)。《媒介生態學視野下 臺灣 OTT TV 產業發展策略之研究》。國立臺灣藝術大學廣播電視學系碩士論文。
- 李祖東 (2023 年 8 月 10 日)。〈TTXC 國際論壇文化部黑潮計畫啟動 電信三雄首度聚頭打造原創台流成世界潮流〉，《今傳媒》。取自 <https://focusnews.com.tw/2023/10/535912/>
- 李欣恬 (2023 年 10 月 24 日)。〈打造文化黑潮 中華電信投入 30 億元〉，《工商時報》。取自 <https://www.ctee.com.tw/news/20231024702015-431401>
- 沈筱禎 (2023 年 11 月 8 號)。〈《中華電影視布局》30 億元文化內容產業基金擬引外資加入〉，《鉅亨 anue》。取自 <https://news.cnyes.com/news/id/5372120>
- 周杏娟 (2013)。〈MOD 發展經驗探討 IPTV 產業之營運〉。《中華印刷科技年報》，129-140。
- 芬多經 (2021 年 4 月 14 日)。〈【串流大人物】myVideo 邵珮如：推動《火神的眼淚》等熱門台劇，如何「以投代購」投資台灣影視？〉，《關鍵評論》。

取自 <https://www.thenewslens.com/article/148952/fullpage>

林恩榮（2009）。《數位匯流下電信產業競爭優勢之研究---以中華電信為例---》。

中原大學企業管理研究所碩士論文。

林韋葳（2017）。〈影視 OTT 平台發展之產業變革與挑戰〉。《臺灣經濟研究月刊》，40（5），129-136。

林昱均（2018 年 3 月 2 日）。〈行動寬頻時代來臨 電信三雄積極佈局 OTT 誰能勝出？〉，《ETtoday 新聞雲》。取自

<https://finance.ettoday.net/news/1119921>

林淑惠（2022 年 3 月 11 日）。〈謝繼茂：中華電信今年投資拍片超過 1 億元〉，《中時新聞網》。取自

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20220311003436-260410?chdtv>

林淑惠（2022 年 12 月 20 日）。〈全民瘋世足！中華電轉播 FIFA 創 3 紀錄〉，《工商時報》。取自 <https://ctee.com.tw/news/tech/776678.html>

林淑惠（2022 年 10 月 24 日）。〈電信三雄拚場 投資影視不手軟〉，《工商時報》。取自 <https://ctee.com.tw/news/tech/741016.html>

林淑惠（2023 年 4 月 24 日）。〈台灣大 MyVideo 參與超過 35 部原創內容投資產製優質 IP 電影〉，《工商時報》。取自

<https://www.ctee.com.tw/news/20230424700962-430502>

林淑惠（2023 年 10 月 8 日）。〈遠傳 friDay 影音：「以投代購」才是真正有益台灣影視文化產業發展〉，《中時新聞網》。取自

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20231008003527-260410?chdtv>

林淑惠（2021 年 11 月 4 日）。〈郭水義：中華電信已參與投資拍片 未來內容產業投資無上限〉，《工商時報》。取自 <https://finance.ettoday.net/news/1119921>

林步昇譯（2022）。《平台假象：拆解超級平台的神話，分析數位生態系的深層特徵，建立在數位環境中不被吞噬的結構性優勢》。臺北：天下雜誌。

(原書 Knee, Jonathan A. [2022]. The Platform Delusion: Who Wins and Who Loses in the Age of Tech Titans. New York, USA: Portfolio.)

林敬殷 (2023 年 4 月 27 日)。〈韓國 OTT 下半年進軍 史哲籲正視「韓兵入關」〉，《中央社》。取自

<https://www.cna.com.tw/news/amov/202304270045.aspx>

林美伶 (2024 年 5 月 30 日)。〈Netflix 繼韓國後開始挖角日本影視人才，TBS 王牌製作人也跳槽！〉，《財訊》。取自

<https://www.wealth.com.tw/articles/4451c0cf-ace6-4d89-8f49-70a4e636ed5d>

林蕙茹 (2024 年 10 月 21 日)。〈中華電 金鐘獎大贏家〉，《聯合新聞網》。取自

<https://udn.com/news/story/7240/8304633>

洪齊亞 (2024)。〈2024 年台灣影音觀看行為調查— 內容類型與衍生行為〉。《資策會產業情報研究所》

娛樂重擊 (2019 年 2 月 13 日)。〈公共電視與中華電信聯手推出旗艦類型劇《魂囚西門》：Netflix 同步跟播，展現台劇走向國際的軟實力〉，《娛樂重擊》。取自 <https://punchline.asia/archives/52538>

唐子晴 (2018 年 12 月 21 日)。〈Netflix 上架 MOD 震撼業界，其實背後贏家不只中華電信〉，《數位時代》。取自

<https://www.bnext.com.tw/article/51730/cht-iptv-mod-on-demand-tv-service-cooperate-with-netflix>

唐子晴 (2019 年 1 月 28 日)。〈Netflix 正式進駐 MOD，台灣內容產業帶來 2 大動能〉，《數位時代》。取自

<https://www.bnext.com.tw/article/52097/netflix-mod>

陳瑋庭 (2018)。《境外 OTT 網路影視服務平台之內容產製策略分析：以愛奇藝台灣站為例》。國立高雄應用科技大學文化創意產業系(所)碩士論文。

陳君毅 (2023 年 8 月 1 日)。〈【圖解】新台劇「拍 1 集 3 千萬」看齊韓劇、好

- 萊塢！哪 12 部重磅 IP 最具典範？》，《數位時代》。取自
<https://www.bnext.com.tw/article/76194/new-taiwan-series>
- 陳君毅（2023 年 8 月 2 日）。〈翻新 IP 造「宇宙」、狂拿金馬金鐘，MyVideo 如何以投代購找到台劇甜蜜點？〉，《數位時代》。取自
<https://www.bnext.com.tw/article/76220/myvideo-ott>
- 陳子軒（2017 年 7 月 27 日）。〈MOD 大戰後的運動轉播何去何從？〉，《鳴人堂》。取自 <https://opinion.udn.com/opinion/story/5769/2608058>
- 陳子軒（2024 年 4 月 13 日）。〈運動媒體的戰國時代下，中職與轉播權的分進與合擊〉，《報導者》。取自
<https://www.twreporter.org/a/saturday-features-long-game-cpbl-broadcast>
- 馬瑞璿（2023 年 9 月 28 日）。〈杭州亞運收視夯 中華電信 Hami Video 收視人數衝高 11 倍〉，《聯合新聞網》。取自
<https://udn.com/news/story/7270/7471806>
- 徐政鴻（2016）。《新傳播科技對「運動媒體複合體」之影響：以 OTT 轉播台灣職棒為例》。國立政治大學傳播學院傳播碩士學位學程碩士論文。
- 國家通訊傳播委員會（2006 年 6 月 12 日）。〈NCC 要求中華電信 MOD 調整為開放平台〉，《國家通訊傳播委員會》。取自
https://www.ncc.gov.tw/chinese/news_detail.aspx?site_content_sn=8&cate=0&keyword=&is_history=1&pages=91&sn_f=765
- 張時健（2008）。〈電視的未來—IPTV 篇 中華電信 MOD 處專員吳致達專訪〉。《傳播研究簡訊》，（54）：5-8。
- 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》。國立中正大學電訊傳播所碩士論文。
- 張晏蓉（2011）。《IPTV 編排策略之探討—以中華電信 MOD 為例》。國立中正大學電訊傳播所碩士論文。

張家嘯（2018 年 10 月 1 日）。〈中華電信搶行動支付 Hami Wallet 更名 Hami Pay〉，《卡優新聞網》。取自 <https://www.cardu.com.tw/news/detail.php?36590>

許家華（2023 年 9 月 7 日）。〈不等明年 1 月 康卡斯特、迪士尼同意本月底加速決定 Hulu 歸屬〉，《鉅亨 anue》。取自 <https://news.cnyes.com/news/id/5315585>

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。

黃琮淵（2021 年 4 月 15 日）。〈拚當本土影劇霸主 中華電信找往紅助陣〉，《中時新聞網》。取自 <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210415005824-260410?chdtv>

黃琮淵（2023 年 3 月 27 日）。〈眼球商機 WBC 經典賽轉播流量破億次〉，《中時新聞網》。取自 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20230327000365-260110?chdtv>

黃敬淳（2021 年 4 月 15 日）。〈中華電組「網紅國家隊」！知名 YouTuber 影片搶先 14 天獨家亮相〉，《自由時報》。取自 <https://3c.ltn.com.tw/news/43985>

黃家茹（2021 年 8 月 8 日）。〈奧運場上選手激戰，場下賽事直播更是 OTT 串流媒體的新戰場〉，《關鍵評論》。取自 <https://www.thenewslens.com/article/154560/fullpage>

黃敬淳（2021 年 4 月 15 日）。〈中華電組「網紅國家隊」！知名 YouTuber 影片搶先 14 天獨家亮相〉，《自由時報》。取自 <https://3c.ltn.com.tw/news/43985>

黃家茹、鄭凱榕（2021 年 7 月 28 日）。〈看奧運新選擇：體育賽事直播是 OTT 串流媒體大戰的新戰場〉，《卓越新聞電子報》。取自 <https://feja.org.tw/60224>

黃晶琳（2021 年 8 月 13 日）。〈中華電雙平台用戶逾 300 萬〉，《經濟日報》。取

自 <https://money.udn.com/money/story/5710/8159605>

黃晶琳（2023 年 6 月 21 日）。〈中華電信投資旗艦大戲《化外之醫》 持續支持本土原創影視內容〉，《聯合新聞網》。取自

<https://udn.com/news/story/7240/7251647>

黃晶琳（2023 年 7 月 7 日）。〈《八尺門的辯護人》 衝上 MOD、Hami Video 戲劇排行第一〉，《聯合新聞網》。取自

<https://udn.com/news/story/7240/7285078>

遠傳電信（2011）。《遠傳電信股份有限公司 100 年度年報》。

賈小米（2021 年 2 月 17 日）。〈【串流大平台】解密 Netflix 的前世今生：一則顛覆傳統、不斷逆境求生的叛逆故事〉，《關鍵評論》。取自

<https://www.thenewslens.com/article/147203>

賈小米（2021 年 6 月 23 日）。〈【串流大平台】亞馬遜規模超 Netflix、蘋果、迪士尼，旗下 Prime Video 如何搶攻小螢幕？〉，《關鍵評論》。取自

https://www.thenewslens.com/article/152662/fullpage#salon_comment

萬娟如（2024 年 8 月 13 日）。〈全民瘋奧運！金牌戰助攻中華電信 Hami Video 創收視佳績〉，《上報》。取自

https://www.upmedia.mg/news_info.php?Type=9&SerialNo=208764

鉅亨網新聞中心（2023 年 3 月 24 日）。〈中華電 Hami Video 轉播 WBC 棒球經典賽 訂閱數成長 11 倍〉，《鉅亨 anue》。取自

<https://news.cnyes.com/news/id/5125587>

葉銀華（2016）。〈如何解讀 AT&T 併購時代華納？〉。《會計研究月刊》，373：18-21。

葉郎串流筆記（2023 年 8 月 11 日）。〈【葉郎串流筆記】WBD vs Disney：沒有時程表的運動串流大戰〉，《INSIDE》。取自

<https://www.inside.com.tw/article/32465-wbd-v-disney>

- 資誠聯合會計師事務所 (2023)。《2023-2027 臺灣娛樂暨媒體業展望》。
- 鄭志文 (2018)。〈中國大陸 OTT TV 的 GVC 分析：以騰訊視頻與愛奇藝為例〉。《資訊社會研究》，35：125-159。
- 鄭景雯 (2021 年 10 月 15 日)。〈Disney+要來了！為什麼它給了台灣大哥大獨家〉，《天下雜誌》。取自 <https://www.cw.com.tw/article/5118543>
- 鄭景雯 (2024 年 4 月 1 日)。〈《商魂》從民視攻向國際、催生許光漢電影 中興保全如何變娛樂大亨？〉，《天下雜誌》。取自 <https://www.cw.com.tw/article/5129844?template=fashion>
- 廖聿偉 (2024 年 2 月 12 日)。〈超級盃／30 秒廣告費突破天際 2.1 億台幣才能搞定！詳細原因出爐〉，《今日新聞》。取自 <https://www.nownews.com/news/6362824>
- 廖珪如、洪綾襄 (2022 年 1 月 26 日)。〈台灣影視新機遇 1》 國際資金入場！台灣影視華燈初上 單集製作費千萬起跳〉，《文化內容策進院 產業研究資料庫》。取自 <https://www.wealth.com.tw/articles/4451c0cf-ace6-4d89-8f49-70a4e636ed5d>
- 漢斯黃 (2021 年 11 月 18 日)。〈超級英雄累了嗎？下一個票房救世主是誰？——從「漫威疲勞」現象，剖析好萊塢的後疫情考驗〉，《換日線》。取自 <https://crossing.cw.com.tw/article/15532>
- 劉容寧 (2022)。〈從韓國網路使用費爭議探討政府應對跨境 OTT 平台的可能策略〉。《臺灣經濟研究月刊》，45(10)，91-98。
- 魯皓平 (2022 年 7 月 27 日)。〈Netflix 全球會員流失 100 萬！串流媒體龍頭正面臨的 5 個挑戰〉，《遠見雜誌》。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/92435>
- 賴志俊 (2020)。《電訊傳播產業競合關係之研究-以中華電信 MOD 平台與 Netflix 電影公司合作為例》。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 賴言曦 (2022 年 10 月 23 日)。〈孟婆客棧獲金鐘獎 中華電：續支持本土影

劇》，《中央社》。取自

<https://www.cna.com.tw/news/amov/202210230217.aspx>

賴霖佑（2023）。〈健全產業環境 促進業者參與——電信管理法實施後我國電信事業管制現況〉。《NCC NEWS》，17(4)，22-30。

數位時代（2009年10月28日）。〈中華電信 Hami 書城開幕 力推電子書服務〉，《數位時代》。取自 <https://www.bnext.com.tw/article/12444/BN-ARTICLE-12444>

錢玉紘（2021年8月10日）。〈東京奧運讓轉播刷新紀錄! Hami Video 瀏覽量突破 2.7 億，付費客戶增 7 倍〉，《中時新聞網》。取自 <https://www.bnext.com.tw/article/64408/mod-hami-vedio-olympic-games-video-streaming-ott>

盧思綸（2024年2月14日）。〈2024 超級盃全美收視人口破 1.2 億 僅次美國登陸月球〉，《聯合新聞網》。取自 <https://udn.com/news/story/6813/7767948>

鍾曉君（2016）。〈AT&T 併購 Time Warner 之影視服務策略布局剖析〉。《資策會產業情報研究所》。取自 <https://mic.iii.org.tw/aisp/ReportS?docid=CDOC20161129006&fbGid=89830054ab5d2d90b9337aa7cd748f7023aa4ccf42d55364ff39851bf3c03a29>

顏理謙（2016年10月14日）。〈內容決勝負！台灣 OTT 百家爭鳴〉，《數位時代》。取自 <https://www.bnext.com.tw/article/41346/taiwan-ott>

譚伯群、林清河、施坤壽、張音（2000）。〈網際網路應用（價值鏈觀點）與經營策略及資訊化成熟度之關係—台灣製造業實證研究〉。《管理評論》，19（1）：151-182。

蘇旭恬（2011）。《中華電信 Hichannel 網路運動頻道觀賞者使用動機、滿意度及運動涉入之研究》。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。

蘇蘅 (2018)。《傳播研究方法新論》。台北：雙頁書廊。

二、外文文獻

Allen, M. (2017). *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*. California, US: Sage.

Asmar, A., Raats, T., & Van Audenhove, L. (2023). Streaming difference(s): Netflix and the branding of diversity. *Critical Studies in Television*, 18(1), 24–40.

Burroughs, B. (2018). House of Netflix: Streaming media and digital lore. *Popular Communication*, 17(1), 1-17

Brennan, L. (2018, October 12). How Netflix expanded to 190 countries in 7 years. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years>

Barker, C. (2017). “Great Shows, Thanks to You”: From Participatory Culture to “Quality TV” in Amazon’s Pilot Season. *Television & New Media*, 18(5), 441–458.

Brodkin, J. (2020, July 31). AT&T kills DirecTV Now brand name as TV subscribers leave in droves. Retrieved from <https://arstechnica.com/information-technology/2019/07/att-kills-DirecTV-now-brand-name-as-tv-subscribers-leave-in-droves/>

Baumgartner, J. (2021, August 2). DirecTV separates from AT&T, unveils 'DirecTV Stream' brand. Retrieved from <https://www.lightreading.com/videomedia/DirecTV-separates-from-atandt-unveils-DirecTV-stream-brand/d/d-id/771234>

Chalaby, J. K. (2016). Television and Globalization: The TV Content Global Value Chain. *Journal of Communication*, 66(1), 35–59

Chalaby, J. K., & Plunkett, S.(2021). Standing on the shoulders of tech giants: Media

delivery, streaming television and the rise of global suppliers. *New Media & Society*, 23(11), 3206–3228.

Canal, A. (2023, May 1). Disney layoffs hit Disney+ leadership teams as Bob Iger resets streaming strategy. Retrieved from <https://finance.yahoo.com/news/disney-layoffs-hit-disney-leadership-teams-as-bob-iger-resets-streaming-strategy-160257836.html>

Carroll, N. (2023, August 10). Disney CEO admits it has not achieved the right ‘balance’ for marketing spend on Disney+. Retrieved from <https://www.marketingweek.com/disney-balance-marketing-spend-streaming-services/>

David, J. E. (2015, August 3). AT&T to combine television, wireless services in one bill. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2015/08/03/att-to-combine-television-wireless-services-in-one-bill.html?&qsearchterm=DIRECTV%20AT&T>

Doyle, G. (2016). Digitization and Changing Windowing Strategies in the Television Industry: Negotiating New Windows on the World. *Television & New Media*, 17(7), 629-645.

DiChristopher, T (2016, January 20). AT&T is more enthusiastic about DirecTV than ever: CEO. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2016/01/20/att-is-more-enthusiastic-about-DirecTV-than-ever-ceo.html?&qsearchterm=DIRECTV%20AT&T>

Dastin, J. (2018, March 15). Exclusive: Amazon’s internal numbers on Prime Video, revealed. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-ratings-exclusive-idUSKCN1GR0FX>

Dikhazi, P. (2021, June 25). The Streaming War – Telecommunications and the Media Joining Forces. Retrieved from <https://www.guava.blue/2021/06/25/the->

streaming-war-telecommunications-and-the-media-joining-forces/

Douglas, S. (2023, May 18). How Much Will the New ESPN+, Disney+ and Hulu Apps Cost?. Retrieved from <https://www.thebiglead.com/posts/espn-direct-to-consumer-disney-plus-hulu-combining-sports-01h0qhvzfdpS>

Darcy, O. (2023, August 10). The era of cheap streaming is officially over. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2023/08/10/media/disney-plus-streaming-prices-reliable-sources/index.html>

Faughnder, R. (2022, November 8). Disney+ keeps growing fast But streaming loses \$1.5 billion. Retrieved from <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2022-11-08/disney-earnings-fourth-quarter-streaming-loses-1-5-billion-hulu-espn-chapek>

Glass, V. (2021). Culture Clash and the Failure of the AT&T/Time Warner Merger. *Rutgers Business Review*, 6(3), 350-365

Griffin, M., Harding, N., & Learmonth, M. (2017). Whistle While You Work? Disney Animation, Organizational Readiness and Gendered Subjugation. *Organization Studies*, 38(7), 869–894.

Henry, C. (2016, January 28). AT&T to Bundle Satellite with More Services this Year. Via Satellite. Retrieved from <http://www.satellitetoday.com/regional/2016/01/28/att-to-bundle-satellite-with-more-services-this-year/>

Izadi, E. (2017, October 24). Roy Price canceled “Good Girls Revolt.” For the show’s stars, it’s “horribly meta.” Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/news/artsand-entertainment/wp/2017/10/24/roy-price-canceled-goodgirls-revolt-for-the-shows-stars-its-horribly-meta/>

Jaramillo, D. L. (2002). The Family Racket: AOL Time Warner, HBO, The Sopranos, and the Construction of a Quality Brand. *Journal of Communication Inquiry*,

26(1), 59–75.

Jenner, M. (2016). Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching. *New Media & Society*, 18(2), 257–273.

Jones, E. H., Bechtold, A., & Hayman, K. (2017). HBO NOW: Watch Out, Netflix! *Journal of Case Studies*, 35(2), 37-43.

Kumar, B. R., & Kumar, B. R. (2019). Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions: Integrated Case Studies, AT&T–Time Warner Acquisition (pp. 121-129). Cham, CH: Springer.

Koblin, J. (2019, May 14). HBO Pay-TV Customers Will Have Access to WarnerMedia SVOD Service, AT&T Chief Says. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2018/06/14/will-att-be-able-to-handle-hbo-game-of-thrones-the-opranos.html?&qsearchterm=AT&T%20HBO>

Kidman, S. (2021). The Disneyfication of Authorship: Above-the-Line Creative Labor in the Franchise Era. *Journal of Film and Video*, 73(3), 3–22.

Leswing, K. (2020, June 12). HBO is changing the names of its apps again -- here's what you need to know. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/06/12/hbo-now-to-be-rebranded-hbo-hbo-go-is-being-retired.html>

Lotz AD and Havens T (2016, Jan 1) Original or exclusive? shifts in television financing and distribution shift meanings. Retrieved from <http://blog.commart.wisc.edu/2016/01/01/original-or-exclusive-shifts-in-television-financing-and-distributionshift-meanings/>

Liptak, A (2018, Jul 30). Amazon is ending online voting for its TV pilots / In favor of internal metrics. Retrieved from <https://www.theverge.com/2018/7/29/17627470/amazon-studios-pilot-season-online-voting-ending>

- Levine, E. (2005). Fractured Fairy Tales and Fragmented Markets: Disney's Weddings of a Lifetime and the Cultural Politics of Media Conglomeration. *Television & New Media*, 6(1), 71–88.
- Moulton, C. (2019). Watch, Go, Now: "TV Everywhere" and the Promotion of Liveness. *The Popular Culture Studies Journal*, 7(1), 17-35.
- Meese, J. (2020). Telecommunications Companies as Digital Broadcasters: The Importance of Net Neutrality in Competitive Markets. *Television & New Media*, 21(5), 530–546.
- Navar-Gill, A. (2020). The Golden Ratio of Algorithms to Artists? Streaming Services and the Platformization of Creativity in American Television Production. *Social Media + Society*, 6(3), 1-11
- Park, J., Kim, K., & Lee, Y. (2022). Theorizing the Korean Wave Netflix and Platform Imperialism: How Netflix Alters the Ecology of the Korean TV Drama Industry. *International Journal Of Communication*, 17, 72-91.
- Pitre, J. (2023). The Magical Work of Brand Futurity: The Mythmaking of Disney+. *Television & New Media*, 24(6), 712–729.
- Perez S. & Ha A. (2016, November 28). AT&T unveils its TV streaming service DirecTV Now, which will launch on Nov. 30. Retrieved from <https://techcrunch.com/2016/11/28/att-unveils-its-tv-streaming-service-DirecTV-now-which-will-launch-on-nov-30/>
- Rizzo, L. (2023, January 12). HBO Max raises price for ad-free service for the first time since it launched. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2023/01/12/hbo-max-raises-price-for-first-time.html>
- Rizzo, L. (2023, May 10). Hulu content will be added to Disney+ to create a 'one app experience,' Iger says. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2023/05/10/disney-plus-add-hulu-content-raise-price-ad-free-service.html>

- Spangler, T. (2019, May 14). HBO Pay-TV Customers Will Have Access to WarnerMedia SVOD Service, AT&T Chief Says. Retrieved from <https://variety.com/2019/digital/news/hbo-pay-tv-customers-will-have-access-to-warnermedia-svod-service-att-chief-1203214315/>
- Sherman, A. (2020, December 4). The home of the Sopranos is under siege: Inside the battle for the soul of HBO. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/12/04/att-dismantles-time-warner-to-battle-netflix-the-inside-story.html>
- Sherman, A. (2022, May 14). Here's why HBO Max is pulling dozens of films and TV series from the streaming platform. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2022/08/19/heres-why-hbo-max-is-pulling-dozens-of-films-and-tv-series-from-its-streaming-platform.html?&qsearchterm=HBO>
- Sherman, A. (2023, April 23). How HBO and Netflix have evolved away from each other in the past decade. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2023/04/23/hbo-netflix-have-evolved-away-from-each-other.html?&qsearchterm=AT&T%20HBO>
- Sherman, A. (2023, August 9). Disney to raise price on ad-free Disney+ to \$13.99 per month starting October 12. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2023/08/09/disney-to-raise-disney-price-for-ad-free-plan-in-september.html>
- Schneider, M (2018, Jul 28). Amazon Studios Confirms That Its 'Pilot Season' Voting Gimmick Is No More — Here's Why. Retrieved from <https://www.indiewire.com/features/general/amazon-studios-pilot-season-voting-jennifer-salke-1201988874/>
- Tryon C (2015) TV got better: Netflix's original programming strategies and Binge Viewing. *Media Industries Journal* , 2(2), 104-116.

- Thevenot, S. (2016). Telcos need partners to launch OTT services. *TVB Europe*, 28
- Tiwary, I. (2020). Platform Capitalism in India, Amazon Prime video: a platform ecosystem (pp.87-106). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Tyagi, K. (2018). Implications of AT&T/Time Warner decision for Vertical Integration and Media Business Models in the age of Digitization. *Electronic Journal*, 1-7.
- Tyagi, K. (2020). Merger control in the telecom industry: A landscape transformed. *Journal of Business Strategy*, 41(6), 3-9.
- Wayne, M. L.(2018). Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals. *Media, Culture & Society*, 40(5), 725–741.
- Wayne, M. L., & Uribe Sandoval, A. C. (2023). Netflix original series, global audiences and discourses of streaming success. *Critical Studies in Television*, 18(1), 81–100.
- Whitten, S. (2020, June 1). HBO Max has bumpy start, ‘isn’t a game changer for AT&T,’ analyst says. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2020/06/01/hbo-max-has-bumpy-start-isnt-a-game-changer-for-att.html?&qsearchterm=AT&T%20HBO>
- Whitten, S. (2023, March 9). Disney+ tops 100 million subscribers just 16 months after launch. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2021/03/09/disney-tops-100-million-subscribers-just-16-months-after-launch.html>
- Weprin, A. (2023, August 23). Why Streaming Services Are Pushing Subscribers to Ad Tiers. Retrieved from <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/netflix-disney-now-pushing-subscribers-to-ad-tiers-1235572459/>
- Xue, J. S. (2014). *Drama in the TV industry: a study of new entrants, new services, and new consolidations*. University of Washington, Washington.
- Van Esler, M. (2021). In Plain Sight: Online TV Interfaces as Branding. *Television & New Media*, 22(7), 727–742.

Vega, P. (2023, May 23). HBO Max is just ‘Max’ now—here are the 4 things to know about the new streaming service. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2023/05/23/hbo-max-is-now-just-max-what-you-need-to-know.html?&qsearchterm=HBO>



附錄一：訪談大綱

吳致達科長訪談大綱：

- 1、請問吳科長的資歷，以及主要負責的工作內容？
- 2、請問您如何看待目前本土，甚至是國際串流平台市場的競爭狀態？中華電信在其中有什麼樣的優勢與劣勢？
- 3、在中華電信的影視娛樂業務中擁有 MOD 與 Hami Video 兩大服務，請問 Hami Video 在影視娛樂業務中的佔比以及其重要性為何？
- 4、請問從「中華影視」改名為「Hami Video」，其中是否有經歷策略上的轉變？在經營「Hami Video」時，是否能運用過去在經營 MOD 的經驗來運作，而現在針對 Hami Video 有什麼樣的規劃或者是未來的目標？
- 5、請問 Hami Video 區分影劇館、運動館、電視館訂閱方式的用意為何？
- 6、MOD 的用戶基礎對 Hami Video 存在一定的重要性，想進一步請問電信與 MOD 用戶轉換至 Hami Video 訂閱戶的效益如何？
- 7、請問中華電信會特別經營原有的客戶，或是會同步向外拓展群眾？
- 8、請問中華電信 Hami Video 投資原創內容的目的為何？投資作品的標準為何，官股的身分是否會影響作品的選擇？
- 10、請問 Hami Video 投資的原創內容是否有對平台帶來效益？
- 11、請問建立 C@T 網紅館的目的與契機為何？主要想吸引什麼樣的客群或帶來哪些效益？未來對於 C@T 網紅館或是新媒體內容有何規劃與策略？
- 12、請問體育內容對於 Hami Video 帶來什麼樣的影響與效益？未來對於體育內容是否有其他規畫與展望？
- 13、目前在制定 Hami Video 競爭策略上，主要會有什麼樣的考量因素，過去在執行上面有到什麼樣的挑戰嗎？
- 14、請問您認為 Hami Video 在市場上展現差異或獨特性的關鍵為何？

阿官姐訪談大綱：

- 1、請問阿官姐的資歷，以及主要負責的工作內容？
- 2、請問您如何看待目前本土，甚至是國際串流平台市場的競爭狀態？中華電信在其中有什麼樣的優勢與劣勢？
- 3、您認為 **Hami Video** 主要在中華電信影視娛樂業務中的重要性為何？
- 4、從阿官姐您的工作經驗裡面來看，請問中華電信如何運用本身的資源來經營 **Hami Video**？
- 5、請問 **Hami Video** 目前主要的觀看電影內容的用戶樣貌與客群，以及用戶觀看喜好為何？
- 6、在 **Hami Video** 電影內容的介面上有許多主題策展，請問平常如何制定這些策展，以及做主題策展的目的為何？對於平台與用戶的影響為何？

