

# Netflix.com

陳文賢教授

## 一、Netflix 介紹

### (一) 基本介紹

成立時間：1997 年

創辦人暨執行長：Reed Hastings

總部：Los Gatos, California, America

員工數：總部與配送中心加起來超過 1,500 人

上市時間：2002 年 5 月

上市地點：Nasdaq

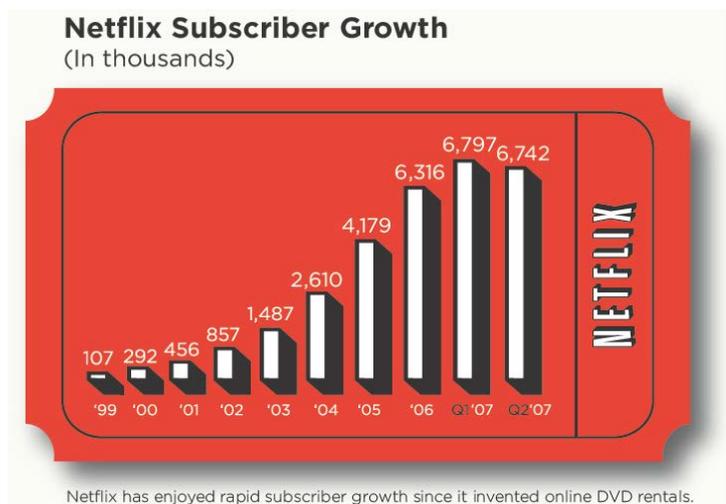
股票代號：NFLX

經營狀況：

至 2007 年 9 月，Netflix 提供超過 700 萬位訂戶 85,000 部 DVD 影片，以及超過 5,000 部完整電影和電視劇，持續成長的影片庫藏，讓訂戶可直接在個人電腦上觀看。【圖表 1】顯示 Netflix 從 1999 年到 2007 年第二季的訂戶數量，成長十分驚人。

Netflix 運作 44 個配送中心（見【圖表 2】）與超過 100 個配送點，平均每天配送 160 萬片 DVD，可讓近 95% 的訂戶在一天內收到影片。

七年內，收入（Revenue）從 500 萬美元上升到 2006 年底的 9.97 億美元（見【圖表 3】）。2007 年第三季收入為 2.94 億美元（見【圖表 4】）。



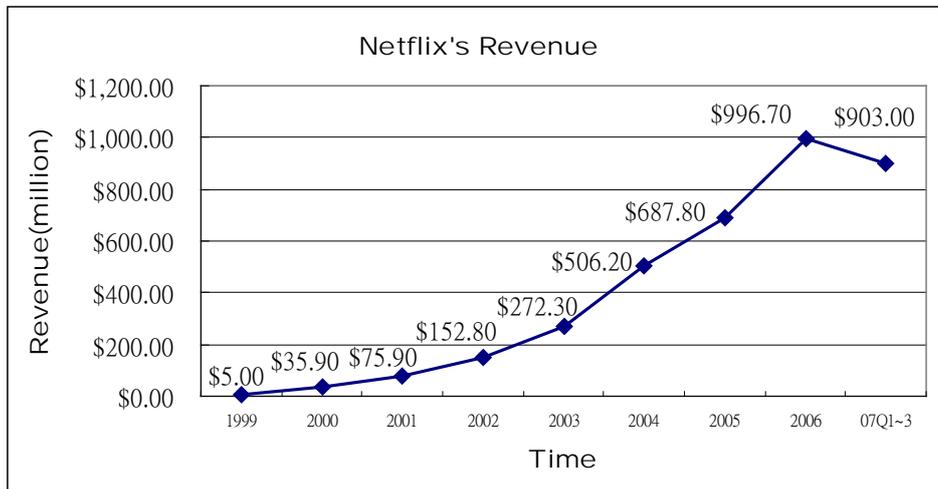
【圖表 1】Netflix 訂戶成長長條圖

## Netflix Distribution Network

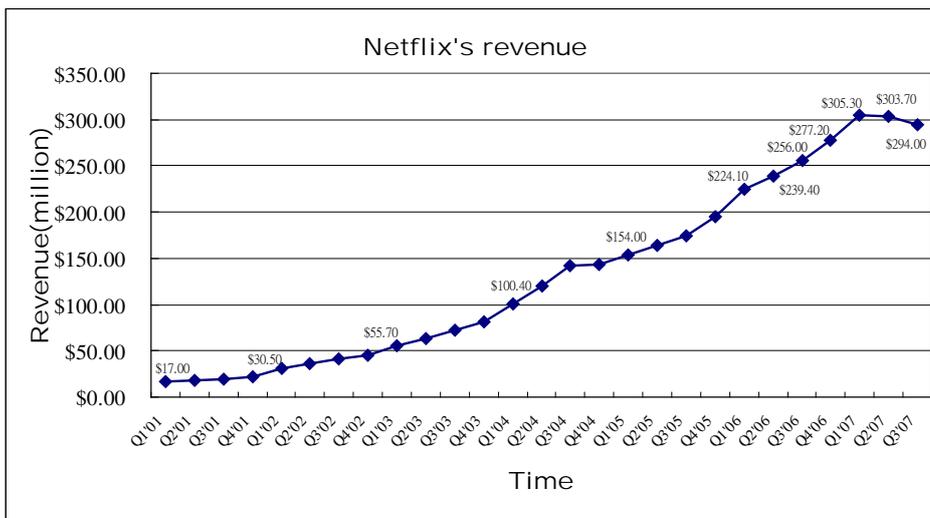


Rapid expansion of our distribution network has enabled us to provide quick delivery to our dramatically growing subscriber base.

【圖表 2】Netflix 配送中心



【圖表 3】Netflix 每年收入



【圖表 4】Netflix 每季收入

(二) 創辦動機與發展沿革

Hastings 在他的櫥窗中發現過期六個星期未還的「阿波羅 13」，付完 40 美元的逾期罰金後，Hastings 開始思考另一種提供家庭電影服務以滿足顧客的方式。當時 Hastings 已是成功的企業家，創辦並銷售軟體的生意，他想到利用郵件服務（U.S. Postal Service）將 DVD 寄到訂戶手上的出租方式。【圖表 5】列出 Netflix 從創立至今的大事件記錄。

【圖表 5】Netflix 發展沿革

時間點	大事件
1997/08/29	Netflix 創立。
1998/04/14	Netflix 線上租片網站上線。
	此時期經營模式：每部電影收費\$4，再加上\$2的運送和處理費用，且有租片期限，超過期限要收逾期罰款金。
1999	Netflix 訂閱模式改版，強調三大基本原則：Value、Convenience、Selection。
	其經營模式改為：沒有租片期限、無逾期罰金、免運費、每個月付一定的價格提供無上限的租片數量。
2000/05	Netflix 雇用 Ted Sarandos 作為 Chief Content Officer，並與電影製片商合作，以多 20% 的價格，得到雙倍的影片數量。
2001	成立第一個地方性的配送中心（加州森尼維爾市）。
2002	Wal-mart 開始線上 DVD 出租業務。
2002/05/29	Netflix 在那斯達克上市，股票代號為 NFLX。
2003/06	Netflix 轉虧為盈。
2004/07	Blockbuster 開始提供線上 DVD 訂閱服務。
2005/01/01	Blockbuster 宣布開始不收逾期罰金。
2005/05	Wal-mart 離開線上 DVD 出租市場，並與 Netflix 合作。
2006/11/01	Blockbuster 讓在線上租 DVD 的顧客可以在實體店面歸還，並贈送租片優待券。
2007	Netflix 的配送中心數量達到 44 個，95% 的訂戶可在一天內收到所租的影片。
2007/01/16	Netflix 提供訂戶線上立即收看電影的新功能。

### （三）訂戶租用流程



【圖表 6】Netflix 的訂戶流程

由【圖表 6】可了解「郵寄 DVD 服務」的步驟：

登入並從 85,000 部 DVD 影片中建立你的影片清單。

Netflix 火速寄出清單中的影片，不需運費。

愛看多久就看多久，沒有租片期限，不需逾期罰金。而訂戶在任何時間同時最多只能持有幾部影片，依費率不同而有所差別。

訂戶用回郵信封寄回一部影片，Netflix 就會依照訂戶所選的清單再寄來一部影片。

並於 2007 年，搭配新方案「線上觀看服務」：

從超過 5,000 部完整電影和電視劇的影片庫藏中選擇想看的影片

按下「play」，30 秒後直接在個人電腦上觀看。

租用的費率也依照訂戶的需求而有不同的定價方案（見【圖表 7】）：

【圖表 7】Netflix 的定價方案

最多持有片數/次	最多租片數/月	價格（美元）/月	免費試閱（兩星期）	線上即時收看時數
1 DVDs	2 DVDs	\$4.99	有	5 小時
1 DVDs	無限	\$8.99	有	9 小時
2 DVDs	無限	\$13.99	有	14 小時
3 DVDs	無限	\$16.99	有	17 小時
4 DVDs	無限	\$23.99	有	23 小時

（四）經營理念

1. value :

unlimited DVD rentals for \$15.95/month, no late fees and free shipping

對訂戶而言，租片價格比在出租店每次租一片的單價還低，且不需支付運輸成本，例如不用開車去出租店，也不需要寄來與寄回影片的郵資。另外，每部片

無限時數的租用，不需要逾期罰金，對訂戶而言，也是一種減少費用的方式。

對 Netflix 而言，一開始採用與 DVD player 製造商合作促銷，提高對方的附加價值，大量曝光，獨佔租用 DVD 的客源。另外大量郵寄 DVD 的運費比小量郵寄還要便宜，也降低 Netflix 的成本。

## 2. convenience :

no due dates, fast home delivery and prepaid return envelope provided

對訂戶而言，沒有租片期限、影片宅配到府，並貼心準備回郵信封，省去許多租用時間，是非常便利的租片方式。

對 Netflix 而言，Netflix 在全美有多達 44 個配送中心以及小型的配送點，訂戶若距離配送中心 80 英里內，便能在一天之內收到影片。Netflix 也有自行研發的專門系統，管理 DVD 收與寄的時間配置，讓配送中心收到訂戶寄回的 DVD 時，能迅速寄往下一位訂戶。

## 3. selection :

broadest array of titles, powerful browsing, search and personal recommendations

對訂戶而言，Netflix 的網站有個人化的影片推薦系統，推薦訂戶最合適的影片，並會告訴訂戶推薦的理由，可省去訂戶尋找影片的時間。Netflix 的龐大影片資料庫，訂戶不怕找不到影片看。在網站上用游標靠近影片，即可得知影片簡介與評等，減少等候連結的時間（見【圖表 8】）。

對 Netflix 而言，與小型製片商合作，廣泛收集非主流影片，利用「長尾理論」促銷較舊或少人知道的影片，所以選擇性高。Netflix 擁有特殊的影片推薦系統，有效率的演算法能精確地提供訂戶意見。



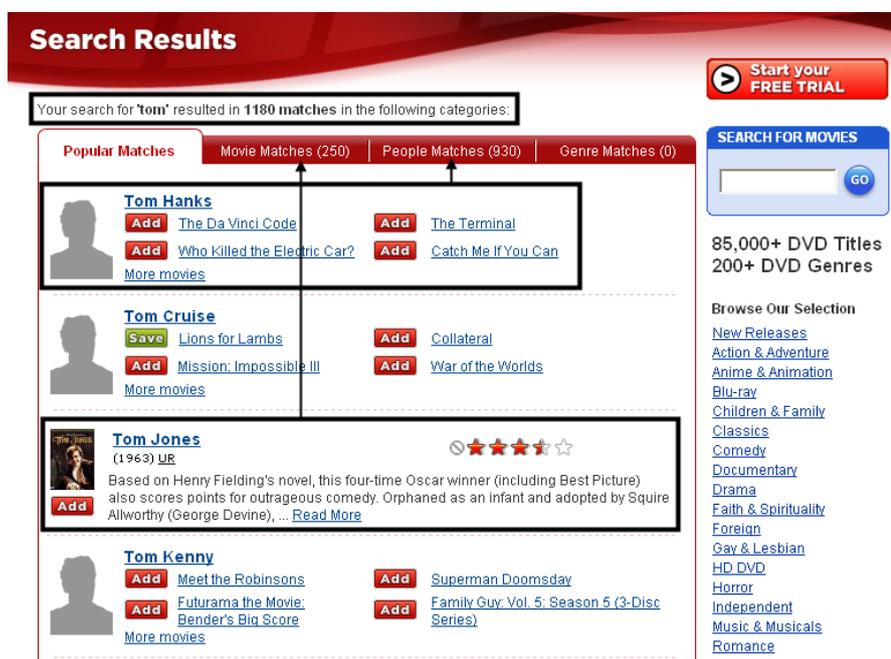
【圖表 8】即選即看的簡介與評等

## (五) 特色

### 1. 搜尋引擎

Netflix 的網站上提供搜尋引擎，讓訂戶可簡單地用片名、演員、導演、影片類型尋找到想要的影片。【圖表 9】即是在右方藍色搜尋欄中輸入「tom」，搜尋出來的結果。其結果分成「熱門符合」（最常被搜尋的項目）、「影片符合」（符合

搜尋條件的影片)、「人物符合」(符合搜尋條件的演員、導演)。若在搜尋欄中輸入「drama」(見【圖表 10】),則會多出「類型符合」的項目,也就是列出影片類型為 drama 的子分類,訂戶可以再從子分類中找到想要的影片。



【圖表 9】Netflix 的搜尋引擎 (用 Tom 搜尋)



【圖表 10】Netflix 的搜尋引擎 (用 drama 搜尋)

## 2. 推薦系統

Netflix 會在網站的首頁上放五部推薦的影片 (見【圖表 11】),不會推薦目前沒庫存的影片以及新片,以避免因無法寄出影片而降低顧客滿意度。一般出租店前 20 名以外的影片會租不出去,但推薦系統可以做到將鮮為人知的影片推銷出去。

另外,訂戶可以在 Netflix 網站上可以看到每部影片的平均評等 (見【圖表 12】),找出最多人推薦的影片,加入自己的影片清單中。

訂戶註冊時要填喜好,Netflix 比對與訂戶喜好相同的顧客,將適合的影片推

薦給訂戶，並有影片被推薦的理由，以及其他人的評價內容。

Netflix 一開始由專門的團隊寫影評，但效果是 0，傳統的影評對於影片做的評論無法吸引顧客，因為喜好是主觀的，且評論太過專業，無法深得觀眾的同感，因此運用 Web2.0 的概念：「聚沙成塔，眾志成城，累積小眾而變成大眾」，開放讓每個訂戶可以對自己租過的影片下評論、評等，分享給其他的訂戶。

**MORE ACTION & ADVENTURE**

Jump to >

Sort By	Title	MPAA	Star Rating
<b>Add</b>	<a href="#">LOTR: Fellowship of the Ring: Extended Ed. (2001)</a>	PG-13	5 Stars
<b>Add</b>	<a href="#">LOTR: Return of the King: Extended Ed. (2003)</a>	PG-13	5 Stars
<b>Add</b>	<a href="#">LOTR: The Two Towers: Extended Ed. (2002)</a>	PG-13	5 Stars
<b>Add</b>	<a href="#">Gladiator: Extended Edition (2000)</a>	R	5 Stars
<b>Add</b>	<a href="#">Lord of the Rings: The Return of the King (2003)</a>	PG-13	5 Stars
<b>Add</b>	<a href="#">Lord of the Rings: The Two Towers (2002)</a>	PG-13	5 Stars
<b>Add</b>	<a href="#">Raiders of the Lost Ark (1981)</a> Indiana Jones and the Raiders of the Lost Ark	PG	5 Stars

【圖表 11】電影評分排序

### 3. 物流系統

Hastings 曾用郵寄一疊 CDs 給自己，發現 USPS (U.S. Postal Service) 不但運送快，且 CDs 完整良好，而 DVD 又小又輕，不需要昂貴的運送成本，結合美國郵寄系統非常發達的 USPS，就能大量減少運輸成本。但從配送中心寄出的時間比較快，顧客寄回影片到配送中心的時間比較長。

原本只有一個配送中心，但很多地區送達時間較長，為了增進配送的效率，因此增加配送中心數量，提高覆蓋率，讓 95% 的顧客可以隔一晚就收到影片。

顧客送回的影片，郵局會將紅色信封袋抽出 (見【圖表 13】)，統一送至最近的配送中心。但顧客收到的片子不見得是從最近的配送中心寄出，有可能最近的配送中心片子缺貨，而從其他配送中心調出。



【圖表 12】Netflix 的信封

問題與討論：

1. 說明 Netflix 的經營分析：五力分析與 SWOT 分析或其他策略分析等
2. What is NetFlix's long-run objective? How does NetFlix plan to achieve its long-run objective? How would you assess NetFlix's performance to date?
3. Why does McCarthy use a subscriber model to forecast NetFlix's future cash flow requirements? What are the basic elements of a subscriber model?
4. Construct an annual subscriber model for NetFlix that can be used to forecast the expected cash flows for a new subscriber over the next five years. What is the value of a new NetFlix subscriber? (Assume a discount rate of 20%.) Based on your analysis, should NetFlix be acquiring new subscribers?
5. Assuming that NetFlix does not change its current business model, what is the value of NetFlix.com? What changes, if any, would you suggest be made to its existing business model? What are the value implications of these changes?
6. NetFlix's business model 在台灣是否適用?