

# 7

## 還權於民

「以前，我們這些電視和電影的從業者可以等人才主動上門，我們握有娛樂王國的鑰匙。有人想對觀眾呈現才藝，需要帶著故事來找我們。但現在情況變了，而且變得很快。」

——凱文·史貝西，二〇一三年愛丁堡國際電視節，詹姆斯·麥塔加特  
(James MacTaggart) 紀念講座，《衛報》(The Guardian) 報導

**我**們在第二章中提過，以前作家、歌手、演員想在業界走紅的話，需要依賴大公司。與大型出版商、唱片公司或片商簽約，是取得創作資助和製作專業的唯一方法，也是透過稀少的宣傳與配銷通路把內容傳遞給觀眾的必要做法。但現在基於多種原因，一切正在迅速轉變。

首先，創作內容的成本已大幅下滑，一般大眾也可以享有專業品質的製作。對多種創作內容來說，創作者不再需要使用昂貴的設備來製作內容。例如，攝影師基蘭·克里利(Kieran Crilly)用Canon 5D Mark III(亞馬遜上的售價僅幾千美元)拍攝的紀錄片《六號房女士：音樂拯救生命》(*The Lady in Number 6*)獲得了奧斯卡獎的肯定<sup>1</sup>。許多大片商的電影是使用Final Cut Pro軟體做剪接，連二〇一〇年和二〇一一年榮獲奧斯卡最佳剪輯獎的電影也是，而這套軟體的售價才二百美元<sup>2</sup>。

第二，製作設備的成本也大幅下滑，現在許多創作者也負擔得起專業品質的設備。訂戶五千人以上的YouTube創作者可以加入「YouTube合作夥伴計畫」(YouTube Partner program)，前往位於洛杉磯、紐約、東京、倫敦、柏林、孟買、聖保羅的YouTube影音製作中心(YouTube Spaces)，使用專業級的製作和剪輯設備，也可以上化妝、設計、錄影等課

程。

第三，如今愈來愈容易花錢請自由工作者來幫你推動專案。言情小說家芭芭拉·弗雷西 (Barbara Freethy) 想把她寫的幾本絕版小說推向國際市場時就是這樣做，她不是請出版社的員工幫忙，而是上 Elance.com\*。那個線上平台彙集了提供專業服務的自由工作者，她可以自己為德文、西班牙文、法文版本挑選譯者和編輯<sup>3</sup>。

除了製作以外，有些創作者也運用科技把「內容開發」眾包出去。例如，有「印度廣播界魔笛手」之稱的尼樂許·米斯拉 (Neelesh Misra) 就是這樣做。他主持《記憶的白癡盒》(The Idiot Box of Memories) 這個廣播節目，該節目在印度的聽眾有四千兩百萬人，最近節目的觸角也延伸到臉書和 YouTube<sup>4</sup>。這個節目是每週一到週五播出，以十五到二十分鐘的印度日常故事為主題，一年要找兩百多則故事的點子是相當龐大的任務，米斯拉是從哪裡找到那些故事的？當然是聽眾。他在印度各地贊助了多個寫作社團，社團的成員撰寫及閱讀了數千個故事，他從中挑選出最精采的故事來當節目的素材。

新的科技發展也讓大眾可以輕易使用一些銷售平台，例如出版方面可以使用蘋果的 iBookstore、亞馬遜的「Kindle 直接出版」(Kindle Direct Publishing)；音樂方面可以使用

Bandcamp、Pledgemusic、亞馬遜的 Artist Central；影片方面可以使用 YouTube 的合作夥伴計畫。數位發布工具的彈性日增，讓創作者打破了傳統唱片、電影、電視節目、圖書的創作模式。例如，奧利佛·布魯迪 (Oliver Broady) 的《聖人》(The Saint) 是描述他和一位甘地紀念品的收藏家一起旅行的回憶錄，全文共兩萬八千字，對雜誌編輯來說太長，印成書籍出版又太短。但是在亞馬遜的 Kindle Singles\*\* 平台上，銷量異軍突起<sup>5</sup>。

此外，現在的創作者也懂得善用愈來愈廣的募資機會。例如，二〇一二年，賽斯·高汀 (Seth Godin) 利用 Kickstarter 為《伊卡魯斯騙局》(The Icarus Deception) 的出版募資，四小時內就募到四萬美元<sup>6</sup>，最後募款總額達到二十八萬美元<sup>7</sup>。一年後，電視劇《偵探小天后》(Veronica Mars) 的製作人也上 Kickstarter 募資，起因是該劇在 UPN 及 CW 電視網上播完三季後，毫無續拍的消息，製作人因此上網為拍攝電影募資<sup>10</sup>，十小時內就募集了兩百萬美元<sup>8</sup>，最後募資總額高達五百七十萬美元<sup>9</sup>。

\* Elance.com：線上外包工作媒合平台。二〇一五年已與 oDesk 合併成為 Upwork。

\*\* Kindle Singles：短篇形式的電子書，長度介於五千字至二萬字，頁數介於二十頁至九十頁之間，比一般雜誌長，但比普通圖書短。

對娛樂業來說，這些實例意味著什麼？這一「不」表示製片商、出版商、唱片公司再也沒有用處了。大公司仍會在製作設施和專業上、宣傳經費上、配銷通路上持續支持創作者，但我們覺得上述改變威脅到大公司的長期勢力和獲利，因為自製自銷的成長會改變大公司與下面四大族群之間的關係：創作者、消費者、現有的商業夥伴、經銷商。底下我們將逐一探討這四種關係，先從創作者開始談起，他們現在有新的機會自己創作內容，直接接觸觀眾，不再需要產業守門人的協助。

### ▶ 創作者

如果你和一位朋友想把創作歌曲及搞笑短劇的興趣結合起來，以知名的歷史人物為主角，開發一系列名人辯論音樂劇，你們會怎麼做？如果你很愛寫吸血鬼的浪漫小說，想讓年輕的讀者讀到你的作品，你會怎麼做？如果你想向大眾發表你編的舞蹈和嘻哈版小提琴演奏曲，你會怎麼做？以前，除非你是知名的創作者或藝人，否則你很難說服業界守門人冒險投資你的古怪創作，但現在你有辦法實現夢想了。事實上，上述情境都有對應的真實故事。

我們先來看彼得·蕭科夫（Peter Shukoff）和洛伊特·阿奎斯特（Lloyd Ahlquist）。他們把名人辯論的概念變成一系列影片，在網路上爆紅了起來。一九九〇年代末期，阿奎斯特把蕭科夫拉進他創立的即興搞笑劇團 Mission IMPROVable，從此以後兩人開始合作，到各大專院校及小型的喜劇俱樂部巡迴表演。他們經常表演的一種內容是請觀眾建議歷史人物，讓他們在台上即興演出饒舌辯論劇。二〇〇九年，蕭科夫開了一個YouTube頻道，專門放這類搞笑內容，他逐漸相信他們的饒舌辯論短劇很適合做成預錄格式。這樣一來，他們會有更多的時間研究角色，創作更多的內容，增添先進的視聽效果。他和阿奎斯特後來決定把他們的遠景推向市場。

他們是怎麼做到的呢？首先，我們來看他們的資金。一九九〇年代末期，專業影片製作需要專門的器材和昂貴的設備，但二〇〇九年每個智慧型手機的用戶都隨身帶著高畫質的錄影工具，而且只要花幾百美元就可以買到專業的影片剪輯和混音軟體。所以，蕭科夫和阿奎斯特製作最初三支影片時，只花了五十美元<sup>11</sup>。

同樣的，二〇〇九年，新的發布通路也出現了，所以他們不需要重新改變創意架構，以配合制式的三十分鐘電視播放時段，或是說服電視台的高層冒險採用他們的小眾概念。YouTube

（創立於二〇〇五年）允許用戶上傳各種長度的影片。

至於製作專業和創作支持呢？蕭科夫是自己上YouTube看一些影片來精進影片製作技巧<sup>12</sup>。創作支持方面，他不是雇用一群寫手，而是請YouTube頻道的訂戶提供點子，例如一個粉絲提議約翰·藍儂（John Lennon）和比爾·歐萊利（Bill O'Reilly）\*之間的饒舌辯論，於是《經典饒舌爭霸戰》（Epic Rap Battles of History，簡稱ERB）就此應運而生。

第一場辯論是由蕭科夫（又名NicePeter）扮演藍儂，阿奎斯特（又名EpicLloyd）扮演歐萊利，二〇一〇年九月二十六日在蕭科夫的YouTube頻道上首播，兩週內的觀看次數就突破十五萬次。那支影片最後附上一句標語：「誰贏了？下次換誰上場？你來決定？」那句話吸引了大批觀眾留言提議。《經典饒舌爭霸戰》的口碑迅速傳開，二〇一〇年十一月第二支影片（星際大戰裡的黑武士vs.希特勒）播出五天內，觀看次數就突破一百萬次<sup>13</sup>。

他們兩人的YouTube頻道愈來愈紅，到了二〇一五年，《經典饒舌爭霸戰》已邁入第四季，共播出五十場辯論賽，累積觀看的次數突破了十七億次。ERB的YouTube頻道共有一千兩百二十萬名訂戶，是YouTube上熱門度排名第十六的頻道<sup>14</sup>。除YouTube以外，ERB上的所有辯論內容也可以在iTunes上購買。事實上，其中十支影片還獲得美國唱片業協會的金曲

認證（包括黑武士vs.希特勒、馬力歐兄弟vs.萊特兄弟、賈伯斯vs.比爾蓋茲、歐田馬vs.羅姆尼）<sup>15 16</sup>。

接下來我們來看亞曼達·霍金（Amanda Hocking）的例子。她因自費出版一系列吸血鬼浪漫小說而名利雙收。霍金在明尼蘇達州的奧斯汀成長，從青少年時期就創作了很多超自然的輕小說。到了二十五歲，她除了累積十七本未出版的小說和一堆出版社的退稿信以外，幾乎一無所成。除了熱愛吸血鬼故事以外，霍金也很喜歡布偶師吉姆·亨森（Jim Henson）\*和他創造的布偶（Muppet），這也成了霍金發跡的轉折點。二〇一〇年，她得知當年十一月有一場布偶粉絲會，但是當時她在殘障之家工作，年薪僅一萬八千美元，收入只夠支付日常開銷，沒有閒錢從明尼亞波利斯到芝加哥參加粉絲會。但她實在很想參加，絞盡腦汁想要籌措三百美元的旅費和住宿費，她決定上亞馬遜賣她創作的小說。她心想，六個月的時間應該可以透過亞馬遜的自費出版平台獲得三百美元。她想得沒錯，她使用自費出版平台的最初六個月就賺了兩萬美

\* 比爾·歐萊利：美國著名政論主播，以犀利、砲火猛烈的訪問風格著稱。

\*\* 吉姆·亨森：美國著名布偶師，《大青蛙劇場》（The Muppets Show）、《芝麻街》（Sesame Street）的創作者。

元，後續的十四個月又賺了兩百五十萬美元<sup>17</sup>。

琳西·特莉（Lindsey Stirling）也有類似的故事。她在網路上是跳舞的嘻哈小提琴手出名。

嘻哈小提琴手？而且還會跳舞？真的嗎？她接受《華盛頓郵報》（The Washington Post）的訪問時表示：「我去藝人經紀公司試鏡，去找經紀人，但沒有人能了解我勾勒出來的願景。」她在另一次訪談中表示：「他們一再告訴我，那個東西沒有市場，他們不想碰。」<sup>18</sup>二〇〇七年，為了籌措大學學費，再加上她發現想在音樂圈嶄露頭角需要投入「數萬美元」<sup>19</sup>，特莉決定把自己的音樂影片放上YouTube。目前她有近七百萬名訂戶，頻道累積的觀看次數超過十億次<sup>20</sup>。她已出了兩張唱片，在《告示牌》二百大專輯榜（Billboard 200）\* 的榜單上累積了一百二十七週的上榜紀錄，兩張專輯的最高名次分別是第二十三名和第二名。二〇一五年，她完成了全球五十五個城市的巡迴演出，其中紅石露天劇場（Red Rocks）、中央公園夏日音樂祭（Central Park Summerstage）等演出場次都創下完售紀錄。

這裡的改變很顯而易見，而且效果驚人。愈來愈多的創作者跳過大型公司，直接接觸觀眾。這些創作者憑著一己之力成名，日後與大公司簽約時，享有更多的談判籌碼。許多獨立創

作者因為有這些新的選項而選擇保持獨立，他們以符合個人需求的各別服務，來取代片商、唱片公司或出版商所提供的套裝服務。

例如，蕭科夫和阿奎斯特目前是和專門製作數位短片的製作者工作室（Maker Studios）合作，他們說他們選擇這家公司、而不選擇大片商是基於創作理由。阿奎斯特表示：「他們的理念是，在這個年代，在這個YouTube市場上，個人願景應該要單純，而且是獨特的……他們提供架構、資源和支援，但幾乎不剪輯內容。」<sup>21</sup>

特莉也沒有和大型唱片公司簽約，而是和女神卡卡（Lady Gaga）的經紀人特洛伊·卡特（Troy Carter）簽約。卡特鼓勵她繼續在YouTube上當個獨立的創作藝人。卡特表示：「她在YouTube上獲得的關注，比上電台或電視表演還多。我們想以引導其他藝人發展的方式來引導她，維持其創作生涯的獨立性。」<sup>22</sup>卡特也指出，特莉打算自己找經銷商「幫忙銷售實體商品」，我們覺得那句話特別引人注目。掌控配銷的能力曾是唱片公司的一大勢力，但卡特等業界人士現在認為，那是可以獨立購買的一般商品。

\* 《告示牌》二百大專輯榜：由美國音樂雜誌《告示牌》統計製作，公告全美銷量最高的前二百張音樂專輯與迷你專輯，具有權威性。



當然，不是每個創作者都選擇走獨立路線。許多獨立創作者後來選擇脫離獨立狀態，跟大型唱片公司、製片商或出版商簽約。不過，對大公司來說，問題在於這些創作者選擇擺脫獨立身分時，他們有更多的選擇，所以握有更多的談判籌碼。二〇一一年四月，霍金因此讓大出版社為她的新小說展開競標。據傳，四本新小說的英文版版權就高達兩百萬美元<sup>23</sup>。這對一年前毫無作品出版、只有一堆退稿信的作者來說，著實是令人樂不可支的消息，而且現在競標的出版社中，有幾家就是當初回絕她的出版社。

目前為止，我們只談到這些新選項對初出茅廬的新人有什麼影響。但這些科技發展也賦予已經出道的創作者新的能力，讓他們和大公司協商時擁有更多的籌碼，也有機會完全跳過大公司，自己接觸觀眾。例如，電台司令樂團（Radiohead）與EMI公司的合約於二〇一三年到期，他們決定不再續約。樂團的主唱湯姆·約克（Thom Yorke）表示：「我喜歡唱片公司的人，但目前看來你不得不問，為什麼你還需要唱片公司。」<sup>24</sup>二〇〇七年，電台司令透過自己的網站Radiohead.com，獨立發行新專輯《彩虹裡》（*In Rainbows*），把內容直接發送給樂迷。他們不是以一般專輯十到十五美元的價碼販售專輯，而是讓樂迷自己決定要付多少。樂迷可以免費下載，或是支付他們覺得值得的任何價碼。電台司令從樂迷的慷慨解囊及消除中間人的效

益中發現了什麼？在一場與《連線》雜誌的討論中，約克告訴大衛·拜恩（David Byrne）：「在數位收入方面，這張專輯為我們帶進的收入，比之前所有專輯加起來還多。」<sup>25</sup>

二〇一一年喜劇演員路易·C.K.（Louis C.K.）做了一項實驗，他對藝人直接發行的威力也有類似的發現。他在一篇部落格文章中描述了那個實驗：「如果你以極低價（五美元）把全新的脫口秀內容放上網路，讓大家可以輕易購買、下載、觀賞，而且不設任何限制，這樣可以賺多少錢？」<sup>26</sup>答案是：影片發布後，十二天內就賺了一百萬美元。扣除影片製作費和網站架設費（二十五萬美元），藝人可以淨賺七十五萬美元。他把其中的二十五萬美元發給員工，作為「鉅額的紅利獎金」，二十八萬美元捐給幾個慈善機構，自己留下二十二萬美元<sup>27</sup>。此後，他又在自己的網站上發布三支脫口秀的影片。《Live at the Comedy Store》（二〇一五年一月）獲得的媒體關注不如二〇一一年發布的影片，但路易·C.K.說，發布四天後，那支影片「目前為止還是賣得比其他影片好」<sup>28</sup>。

不過，說到真正的自銷大王，那非J.K.羅琳（J.K. Rowling）莫屬了。她和出版商達成協議，自己保有全套《哈利波特》（*Harry Potter*）的電子書版權，可以獨自推出Pottermore.com網站，獨家販售《哈利波特》的電子書。連掌控九成電子書市銷售的亞馬遜也不得不接

受羅琳的條件。顧客想買《哈利波特》的電子書時，亞馬遜會把他們導向 Pottermore.com 並從銷售中抽取費用。這種安排讓羅琳與顧客維持直接的關係，促進書迷互動及顧客忠誠度。Pottermore.com 一開站就先提供一萬八千多字未曾公開的內容，讓《哈利波特》和他的世界「繼續存在一個我開始創作這些故事時，還不存在的媒體中」<sup>29</sup>。這個案例裡有一點很諷刺：這些年來亞馬遜降服了各大出版商，致力改造出版業，卻不得不屈服於單一作者想要直接掌控顧客的要求。菲利普·瓊斯（Philip Jones）在《衛報》撰文評論：「這何止是現世報。」<sup>30</sup>。不是所有的知名創作者都選擇走這種直接面對消費者的路線。不過，即使他們不這麼做，新的選項讓他們與大公司協商時，享有更多的籌碼，大公司的獲利因此不如以前豐厚。這對大公司來說是一大問題，第二章提過，娛樂業有賴少數幾個暢銷的創作者帶進豐厚的利潤，以資助他們冒險投資那些較不知名的創造者。

### ► 消費者

除了改變大公司與創作者之間的關係（以及那些關係的獲利）以外，科技發展也改變了大

公司與顧客的關係，現在顧客有更多新的內容形式可用。

我們聽過許多業界人士貶抑那些新的自製內容，聲稱它們「較差」，說那是「自費出版」作者和「翻唱樂團」的業餘作品，品質無法跟專業人士匹敵。我們覺得那種說法顯露出業界人士對競爭本質有根本的誤解。在市場經濟中，判斷產品是否有資格上場競爭的是買家，而不是賣家。產品有多好，或是否符合既有的行規都不重要。顧客挑上某個商品，偏偏不挑你的，你就是輸了。很多證據顯示，目前的情況就是如此。尼爾森唱片市場調查公司（Nielsen Soundscan）的資料顯示，二〇〇七到二〇一四年間，獨立藝人在唱片業的產值比例從百分之二五・八提高至百分之三四・五。獨立藝人的業界產值比例已超過任一家大型唱片公司<sup>31</sup>。出版業也出現類似的轉移，瓦德佛格和依姆凱·雷莫斯（Inke Reimers）的資料顯示，二〇〇六到二〇一二年間，自費出版的圖書數量增加了三倍，超越傳統出版圖書的數量<sup>32</sup>。同樣地，亞馬遜銷售的三百五十萬本電子書中，有兩百萬本是出自亞馬遜的「Kindle 直接出版」平台。

不過，最大的消費轉變發生在電影業。尤其，千禧世代似乎偏好自製內容，而非大片商推出的「專業」內容。最近，《華盛頓郵報》報導，大片商推出的內容似乎「愈來愈偏向年長者的喜好」。以下的資料擷取自最近的消息來源與調查，令人注目的是：二〇一三到二〇一四

年間，電視觀眾的年齡中位數是四十四・四歲；主要電視網的觀眾年齡中位數是五十三・九歲，兩者分別比四年前多了百分之六和百分之七<sup>33</sup>。二〇〇二到二〇一二年間，年輕人進電影院的頻率下滑了百分之四十<sup>34</sup>。二〇〇二到二〇一一年，十八到四十九歲收看黃金時段電視節目的比率下降了百分之五十<sup>35</sup>。千禧世代中，每四人裡就有一人是取消訂閱有線電視的「剪線族」(cord cutter)，每八人裡就有一人「從未訂閱有線電視」(cord never)<sup>36</sup>。從二〇一〇年到二〇一五年，十八到二十四歲的年輕人中，看電視的比例下降了百分之三十二（但五十到六十四歲的人中，看電視的比例僅下降百分之二）<sup>37</sup>。二〇一四年，十八到二十四歲的年輕人中，僅百分之二十一表示他們「沒有電視活不下去」；相較之下，整體人口中，聲稱「沒有電視活不下去」的比例是百分之五十七。<sup>38</sup>

年輕的觀眾到哪裡去了呢？在網路上。二〇一四年，YouTube接觸到的十八到三十四歲族群，首度超越任何有線電視網<sup>39</sup>。十八到二十四歲的年輕人聲稱「沒智慧型手機活不下去」的比例增至百分之五十，二〇一一年的比例才百分之二十二。<sup>40</sup>



## 商業夥伴

對大公司來說，上述發展不僅是危機，也是轉機。我們發現很多方法可以幫這些公司善用線上通路來發布內容，並與顧客建立新關係；我們也發現很多方法可以幫這些公司縮減成本及善用新科技，這些我們留待第十章和第十一章再詳細討論。不過，在很多情況下，善用這些新機會都會對現有的商業模式和合作夥伴帶來壓力，而且因應那些壓力並非易事。

這種壓力的最明顯例子，是來自新的下游配銷技術。那些讓創作者跳過業界守門人、直接接觸觀眾的科技，也可以幫老字號的業者在消費者想要消費內容時，直接把內容傳到他們手中。乍聽之下，業者通常會覺得這是好消息，但是等它們知道這些新的傳播通路也會威脅到現有通路的獲利時，它們又猶豫起來了。這時，管理者面臨棘手的決策：究竟要守著現有的商業模式（往往和他們的薪酬和紅利息相關），還是採用新的商業模式呢？

新的商業機會也可能使大公司和上游夥伴之間的關係更加複雜。例如，把用戶自製內容整合到公司既有的商業實務中並不容易，也不像想像中那麼平順。很多情況下，線上粉絲預期他們可以參與內容製作，但是對老字號業者來說，它們難以在現有的商業架構下滿足這樣的需



求。例如，二〇〇八年ABC電視台買下熱門線上節目《瘋狂媽媽經》(In the Motherhood)的製播權。那個節目源自於二〇〇七年一個親子教養社群基於「母有、母創、母享」的理念，所推出的一系列網路影片。《瘋狂媽媽經》的前提很簡單，誠如該節目的網站所言，任何人想要「宣洩一下全天下媽媽都懂的媽媽經」(例如孩子最糟的胡鬧經驗)，都可以登入那個網站，提交一篇簡要的真實案例，然後由「線上媽媽社群」票選出最佳內容，「翻拍成網路影片」<sup>41</sup>。

第一季的線上影片是由Suave和Sprint這兩大品牌贊助播出，而且吸引了一些知名人士參與，包括導演彼得·勞爾(Peter Lauer，曾執導《發展受阻》(Arrested Development)、《左右做人難》(Malcolm in the Middle)、《查普爾秀》(Chappelle's Show)等節目)，以及演員珍妮·麥卡錫(Jenny McCarthy)、雀兒喜·韓德勒(Chelsea Handler)、莉亞·蕾米妮(Leah Remini)飾演「始終很忙、但不忘幽默」的三位媽媽朋友。那些影片只在MSN網站inthemotherhood.com上播放，第一季累積的觀看次數就突破五百五十萬次<sup>42</sup>。該節目在MSN的線上社群也變成網路上第五大親子教養網站<sup>43</sup>，收到三千多人的投稿及六萬多人投票<sup>44</sup>。

ABC看準這個節目有走紅的潛力，於二〇〇八年九月買下《瘋狂媽媽經》的製播權<sup>45</sup>，一開始預訂在電視網中播出十三集。二〇〇九年三月十一日，ABC為了和線上社群維持熱絡

的創作關係，邀請媽媽上ABC的網站分享她們的親身經歷<sup>46</sup>。這時美國編劇公會(Writers Guild of America，簡稱WGA)出面阻止了，他們抱怨ABC這個舉動等於是要求觀眾免費提供素材，但ABC與編劇工會的合約規定：為該電視網創作的編劇，都應該像WGA會員一樣獲得補償。「合約中不允許這種徵求投稿的方式。」WGA的發言人尼爾·薩克勞(Neal Sacharow)表示：「我們的目的不是為了打壓實驗，但創作者需要獲得報酬。」他的意思是說，電視台需要為每份提交的稿件，至少支付WGA要求的最低酬勞七千美元。

兩週後，ABC電視網從網站上取消徵稿活動，改由內部的編劇人員寫稿，但內部編劇人員的創意不像媽媽們的親身經歷那麼精采。後來，那部影集的首播只吸引到一點點觀眾，第一季播到一半，ABC就決定取消節目了。

## ▶ 配銷商

我們覺得，光是新內容的數量，就足以改變內容供應商和線上配銷商之間的關係。進入二十一世紀以來，新科技促使創作者自製內容，我們因此看到內容大量激增。例如，新書的數量

從二〇〇〇年的十萬兩千種<sup>47</sup>，變成二〇一〇年的三百一十萬種<sup>48</sup>。同一期間，新專輯的數量增加了四倍，現在每分鐘上傳至YouTube的影片有三百個小時<sup>50</sup>。但消費者如何從這些內容中篩選並發掘喜歡的內容呢？

過去，消費者看到任何內容以前，是由大公司負責篩選及發掘的工作，他們決定消費者可能喜歡什麼，但這種由上而下的模式正在改變。如今，愈來愈多的發掘是發生在下游，透過彙集大量內容的配銷平台，了解消費者的偏好，然後直接向消費者推薦特定的素材。唱片公司、片商、出版商以現有的商業模式，難以把握那樣的機會。它們把這種商機拱手讓給了一批新興的線上配銷商，其中包括亞馬遜、網飛、YouTube、iTunes。為什麼這是一大威脅呢？我們將在下一章探討。