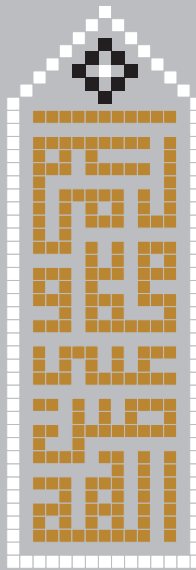


## اسماء الوحمير المحبب



عنوان و نام پدیدآور: اثر تنقلیکس : فناوری و سرگرمی در قرن ۲۱ /  
ویراستار کوین مک دانلد، دنیل اسمیت روزی ؛  
مترجم احمدرضا بلیغ ؛ ناظر علمی مجید سلیمانی ساسانی ؛  
ویراستار شیوا خلیلی ؛ [تهیه‌کننده] پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی.  
مشخصات نشر: تهران: شرکت انتشارات سوره مهر، ۱۴۰۱.  
مشخصات ظاهری: ۳۲۰ ص: عکس.  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۴۹۸۷-۵  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: عنوان اصلی: The Netflix Effect: Technology and  
Entertainment in the 21st Century, 2016.  
یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۹۰-۳۱۹.  
عنوان دیگر: فناوری و سرگرمی در قرن ۲۱.  
موضوع: شرکت نت فلیکس -- تاریخ  
موضوع: Netflix (Firm) -- History  
موضوع: خدمات کرایه‌ی فیلم‌های ویدئویی -- ایالات متحده -- تاریخ  
Video rental services -- United States -- History  
اینترنت -- جنبه‌های اجتماعی  
Internet -- Social aspects  
شناسه افزوده: مک دونالد، کوین، ۱۹۷۶ - م.، ویراستار  
شناسه افزوده: McDonald, Kevin, ۱۹۷۶-  
شناسه افزوده: اسمیت-راوسی، دنیل، ویراستار  
Smith-Rowsey, Daniel  
شناسه افزوده: بلیغ، احمدرضا، ۱۳۶۵-، مترجم  
شناسه افزوده: سلیمانی ساسانی، مجید، ۱۳۶۲-  
شناسه افزوده: سازمان تبلیغات اسلامی. حوزه هنری. پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی  
شناسه افزوده: شرکت انتشارات سوره مهر  
رده بندی کنگره: HD۹۶۹۷  
رده بندی دیویی: ۳۸۴/۵۵۵۰۶۵۷۳  
شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۵۲۲۹۰

# اثر نتفلیکس فناوری و سرگرمی در قرن ۲۱

ویراستار: کوین مک دانلڈ / دنیل اسمیت روزی  
مترجم: احمد رضا بلیغ





### انتشارات سوره مهر

وایسته به حوزه هنری  
www.sooremehr.ir

تهران، خیابان حافظ،  
خیابان رشت، شماره ۲۳،  
صندوق پستی: ۱۷۸۱۱-۱۵۹۱۸  
سامانه پیامک: ۳۰۰۵۲۱۹  
تلفن: ۶۱۹۴۲  
فکس: ۶۶۴۶۹۵۱  
تلفن مرکز پخش: (۵ خط)  
۶۶۴۶۰۹۹۳



### پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی

### اثر نتفلیکس فناوری و سرگرمی در قرن ۲۱

ویراستار: کوین مک دانلد/ دنیل اسمیت روزی

مترجم: احمد رضا بلینغ

ناظر علمی: مجید سلیمانی ساسانی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

ویراستار: شیوا خلیلی

طراح جلد: صادق جمالی

نشانی پژوهشکده:  
تهران، خیابان سمیه،  
حوزه هنری،  
پژوهشکده  
فرهنگ و هنر اسلامی  
کد پستی: ۱۵۹۹۷۱۹۵۱۲  
شماره تماس: ۸۸۸۹۶۹۳۳  
۰۹۱۰۸۱۰۲۴۲۸



باسکن  
رمزنده از  
دیگر آفیسر  
پژوهشکده  
آگه  
مشوید

### کتاب هادر زمین ریشه دارند

طبق تقاضای نامۀ انتشارات سوره مهر و سازمان منابع طبیعی  
بخشی از عواید فروش این کتاب به کاشت درخت اختصاص دارد.



چاپ، صحافی و لیتوگرافی: واژه پرداز اندیشه

چاپ اول: ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۰۳-۴۹۸۷-۵

فروشگاه مرکزی:

تهران، خیابان سمیه، نرسیده به خیابان حافظ،

جنب حوزه هنری، شماره ۲۴۵، تلفن: ۸۸۹۴۹۷۹۱-۲

فروشگاه انقلاب:

تهران، میدان انقلاب، جنب سینما بهمن، شماره ۱۰۲۳

تلفن: ۶۶۴۶۵۶۸-۹

نقل و چاپ نوشته ها منوط به اجازه رسمی از ناشر است.  
این کتاب با کاغذ حمایتی منتشر شده است.

فروشگاه اصفهان:

میدان انقلاب، سینما ساحل، کد پستی ۸۱۳۳۶۱۴۵۱۱

تلفن: ۰۳۱-۳۲۲۴۷۷۲۵-۶

## فهرست مطالب



- ۶ پیشگفتار پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی  
۸ مقدمه مترجم



- ۱۱ مقدمه / کوین مک دانلد و دنیل اسمیت روزی



### بخش نخست: فناوری، نوآوری و کنترل ۳۴

- ۳۵ فصل نخست: نتفلیکس و ائتلاف برای اینترنت آزاد / لایل دیویس  
۶۱ فصل دوم: ترسیم آینده مقررات رسانه‌ای از طریق نتفلیکس / آلیسون ان. نوک  
۸۷ فصل سوم: نتفلیکس و افسانه انتخاب یا مشارکت یا خودمختاری / سارا آرنولد  
۱۱۳ فصل چهارم: شاخص‌های تخیلی و دامنه‌های فریبنده:  
چگونه دسته‌بندی‌ها و ژانرهای نتفلیکس «دنباله کشیده» را بازتعریف می‌کنند  
/ دنیل اسمیت روزی  
۱۳۷ فصل پنجم: پذیرایی از «خود» آینده شما:  
شخصی‌سازی پیش‌بینی‌پذیر و ریاضی‌سازی ذائقه در نتفلیکس / نتالکساندر



### بخش دوم: تغییر سرگرمی ۱۶۶

- ۱۶۷ فصل ششم: پیش‌رو فریاد نبرد است: تماشای پیوسته سریال خانه پوشالی نتفلیکس  
/ کیسی جی. مک کورمیک  
۱۹۳ فصل هفتم: تأثیرات روان‌شناسانه شناختی تماشای پیوسته / زاخاری اسنایدر  
۲۱۵ فصل هشتم: نتفلیکس و رونق فیلم مستند / سودیپ شارما



### بخش سوم: کسب و کار هم‌گرایی رسانه‌ای ۲۳۶

- ۲۳۷ فصل نهم: پرسش از تأثیر انقلابی نتفلیکس: تغییرات در کسب و کار و مصرف  
تلویزیون / کامرون لیندزی  
۲۵۹ فصل دهم: اخلاط‌گران فردی و بازیگران اقتصادی: نتفلیکس، رسانه‌های  
جدید و تئولیرالسم / جرالد سیم





## پیش‌گفتار پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی



رسانه‌های اجتماعی، جهان جدیدی را خلق کرده‌اند و نظام ارتباطات اجتماعی را متحول ساخته‌اند. آن‌چنان‌که اکثر قریب به اتفاق افراد را می‌توان کاربران رسانه‌های اجتماعی تلقی کرد. کاربرانی که از نقش مخاطبان رسانه‌های جمعی عبور کرده‌اند و هم‌زمان نقش تولیدکننده و مصرف‌کننده محتوای رسانه‌ای را ایفا می‌کنند و استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای آنان به‌عنوان امری روزمره است. تا آنجا که بسیاری از کنش‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی آنان در ارتباط با رسانه‌های اجتماعی تعریف می‌گردد و بسیاری خدمات خود را از طریق این رسانه‌ها دریافت می‌کنند. آن‌گونه که بدون رسانه‌های اجتماعی، بسیاری از امور روزمره مختل می‌گردد و به‌واقع، این رسانه‌ها سبک جدیدی از زندگی را برای کاربران خود به ارمغان آورده‌اند.

در همین راستا، گروه مطالعات رسانه پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی نیز با توجه به اهمیت پژوهش در حوزه رسانه‌های اجتماعی جدید، فعالیت گسترده‌ای را در حوزه «مطالعات رسانه‌های اجتماعی» آغاز کرده است تا اندکی از فقر و فقدان ادبیات نظری در این حوزه کاسته شود. بخشی از این فعالیت پژوهشی متوجه نقش رسانه‌های اجتماعی در ظهور مرجعیت‌های جدید و حوزه‌های اثرگذاری سلبریتی‌ها و همچنین «بازی‌های رایانه‌ای» است که در این زمینه تاکنون بیش از ۱۵ اثر پژوهشی ترجمه و تألیف شده است. بخش دیگر فعالیت‌های

پژوهشی گروه مطالعات رسانه در این حوزه نیز بر روی مطالعات تجربی و انتقادی رسانه‌های اجتماعی تمرکز دارد. از این جهت، کتاب حاضر یکی از آثار این مجموعه است که با رویکردی انتقادی و تحلیلی به بررسی یکی از مهم‌ترین و پرتعدادترین رسانه‌های اجتماعی پخش فیلم و سریال در جهان - یعنی نتفلیکس - می‌پردازد و تحولات پخش را بازتفسیر می‌کند. با این حال، حوزه مطالعات رسانه‌های اجتماعی در پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی به این اثر محدود نخواهد شد و هم‌زمان آثار دیگری درباره تحولات رسانه‌های اجتماعی در آینده سینما و شبکه‌های اجتماعی پخش ویدئو، فیلم و برنامه‌های تلویزیونی و بازی‌های رایانه‌ای و همچنین آثاری انتقادی در تحلیل نسبت جهان رسانه‌های اجتماعی با سرمایه‌داری و اقتصاد دیجیتال در حال انجام است که به زودی منتشر خواهد شد. در پایان، از تلاش‌های آقای دکتر مجید سلیمانی ساسانی؛ عضو هیئت علمی دانشگاه تهران برای پیشنهاد ترجمه این اثر و همچنین گزینش متون دیگر برای ترجمه در حوزه مطالعات رسانه‌های اجتماعی کمال قدردانی را داریم. امید است که فعالیت‌های پژوهشی پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی در حوزه «مطالعات رسانه‌های اجتماعی پخش ویدئو و فیلم و سریال»، با جدیت ادامه یابد تا از این رهگذر، امکان‌های جدیدی برای فهم مسائل جدید ارتباطات اجتماعی و مطالعات رسانه‌ها فراهم گردد.



## مقدمه مترجم



بی‌تردید نتفلیکس رسانه طراز قرن ۲۱ است. نتفلیکس از اولین شرکت‌هایی بود که توانست فناوری‌های اینترنتی را به یک مدل کسب‌وکار موفق بدل کرده و نحوه دسترسی مخاطبان فیلم و تلویزیون را تغییر دهد. این شرکت اکنون یکی از ارائه‌دهندگان پیشرو در حوزه محتوای رسانه‌ای دیجیتال است و به‌طور مداوم در حال بسط و گسترش مخاطبان‌ش در پلتفرم‌های گوناگون و تلفن‌های همراه هوشمند است. بیش از ۲۱۴ میلیون کاربر در بیش از ۱۹۰ کشور دنیا که به‌طور میانگین سالانه ۱۰ درصد به آن‌ها افزوده می‌شود، اشغال یک سوم ترافیک اینترنت ایالات متحده و بیش از ۱۵ درصد پهنای باند اینترنت کل دنیا، درآمد تصاعدی سالانه که تنها در سال ۲۰۲۰ به رقم ۲۵ میلیارد دلار رسید و رشد روزافزون ارزش سهام این شرکت، گویای اهمیت و نفوذ این رسانه عظیم است.

نتفلیکس از طریق پلتفرم پخش سیال خود به یکی از تأمین‌کنندگان مهم محتوای تلویزیونی تبدیل شده است. این تهیه‌کننده محتوای تلویزیونی، از سریال‌های داستانی گرفته تا برنامه‌های واقع‌گرا، هم‌زمان با افزایش شمار تماشاگران دیجیتال و آنلاین بوده است. نتفلیکس نه تنها محتوا را توزیع می‌کند، بلکه وارد عرصه تولید نیز شده است. این امر نتفلیکس را در همان موقعیت نهادی تلویزیون قرار می‌دهد و آن را به رقیبی برای صنایع تلویزیونی تبدیل می‌کند. گفتمان پارادوکسیکال گسترده‌ای پدید آمده است که نتفلیکس را به مثابه تلویزیون می‌پندارد و درعین حال آن را شرکتی می‌داند که ناقوس مرگ تلویزیون

را به صدا درمی‌آورد. شکی نیست که نتفلیکس، چه به‌عنوان یک فناوری، یک تأمین‌کننده محتوا یا یک شرکت قدرتمند فراملی شناخته شود، در تقاطع نیروهای مختلفی ایستاده است که اساساً آینده تولید رسانه، توزیع و مصرف آن را شکل می‌دهند. با این حال به‌رغم نقش انقلابی و متحول‌کننده این شرکت، برخلاف رقبایش همچون Amazon، Youtube، apple و HBO کمتر مورد توجه اصحاب آکادمی و منتقدین قرار گرفته است. کتاب حاضر با اتخاذ رویکردی بین‌رشته‌ای و درعین حال انتقادی، تلاش کرده با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مختلف علمی به بررسی ابعاد وسیع و متنوع ماهیت و فعالیت‌های نتفلیکس، نحوه تعامل آن با مخاطبین، قابلیت‌ها و محدودیت‌ها و نیز چالش‌ها و بحران‌هایی که با شکل‌گیری این پلتفرم در سطح فردی و اجتماعی رخ داده یا محتمل است، بپردازد.

لازم است از دوست و برادر عزیزم دکتر مجید سلیمانی، که انتخاب این اثر حاصل گفت‌وگو و همراهی ایشان با بنده بود، تشکر کنم. انتشار این اثر مدیون حمایت‌ها و زحمات برادران عزیزم دکتر وحید یامین‌پور، دکتر سجاد صفارهرندی، دکتر میثم مهدیار، آقای صادق جمالی، سرکار خانم یاسینی و همه همکاران عزیز در پژوهشکده فرهنگ و هنر اسلامی است. در پایان از همسر بزرگوارم سرکار خانم فائزه‌سادات ذاکری که با صبوری و حمایت‌هایش انگیزه من برای این کار را دوچندان می‌کرد بسیار سپاسگزارم.





مقدمه



کوبین مک دانلد و دنیل اسمیت روزی

Kevin Mc.Donald & Daniel Smith-Rowsey

در سال ۱۹۸۸ جان و یوان مک ماهون<sup>۱</sup>، «Murphy Express» را تأسیس کردند؛ فروشگاه ویدئو در کالیفرنیا که یک نوآوری داشت: راننده‌های آن نوارهای ویدئویی مشتریان را در منزل تحویل می‌دادند. هزاران خانوار در برکلی، اوکلند و شهرهای نزدیک آن صاحب جعبه‌های پلاستیکی کلیدداری شدند که هنوز هم برخی از آن‌ها روی دیوار ایوان‌های منازل مردم در خلیج شرقی نصب شده و باقی مانده‌اند. این کسب‌وکار به‌رغم پیشرفت‌هایش، در سال ۱۹۹۴ به دلیل گسترش امکانات رسانه‌ای رقیب و موانع گوناگون لجستیکی به تعطیلی کشیده شد. مدت کوتاهی پس از آن، استوارت اسکورمن<sup>۲</sup> «Reel» را تأسیس کرد؛ یک شرکت فروش اینترنتی که ضمن به‌کارگیری سیستم پیشنهاددهنده‌اش با نام «Reel Genius»، محصولات را به راحتی در منزل تحویل دهد. در سال ۱۹۹۸ رشد قارچ‌گونه اینترنت چنان وسوسه‌انگیز بود که اسکورمن دامنه اینترنتی Reel.com را به مبلغ صد میلیون دلار به سایت Hollywood Video فروخت. با این حال، بعدها ثابت شد که هزینه ارسال نوارهای VHS مقرون‌به‌صرفه نیست و هالیوود ویدئو پروژه Reel.com را اندکی پس از «فروپاشی سهام شرکت‌های فروش اینترنتی»<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۰ متوقف ساخت. «Blockbuster Video» با مشاهده تجربه شکست صد میلیون دلاری ریل به این نتیجه رسید که اجاره و فروش آنلاین به این سبک به دردرس‌هایش نمی‌ارزد.

1. John and JoAnn McMahon

2. Stuart Skorman

3. Dotcom bust

به یک معنا، این کسب و کارها راه را برای نتفلیکس که در سال ۱۹۹۷ تأسیس شد، هموار ساختند تا برخلاف آن‌ها تصمیمی اساسی بگیرد، اینکه فقط دی‌وی‌دی اجاره بدهد و بفروشد. چیزی که باعث درخشش آن در قالبی جدید شد و مسیر موفقیت بدون بازگشتش را رقم زد. دو سال بعد از آن، نتفلیکس الگوی فروش اشتراک را برگزید و آن را به تنها سرویس ملی تبدیل کرد که به مشتریانش وعده حذف جریمه تأخیر می‌داد. این تلفیق سبب شد تا در سال ۲۰۰۶ نتفلیکس به حدی موفق شود که کریس اندرسون<sup>۱</sup>، سردبیر ماهنامه وایرد، آن را به عنوان نمونه موفق اقتصاد «دنباله کشیده»<sup>۲</sup> معرفی کند؛ از آنجا که هزینه‌های بالاسری کاهش می‌یابد، شرکت‌های اینترنتی می‌توانند دامنه وسیع‌تری از سلاقی فردی و تخصص‌های گوناگون را پوشش دهند. به هر ترتیب بحران‌های Murphy Express و Reel.com و سرانجام Hollywood Video و Block Buster Video که هر دو در سال ۲۰۱۰ ورشکسته شدند، به ما خاطرنشان می‌کنند که ظهور نتفلیکس تقریباً اجتناب‌ناپذیر بود و اینکه تصادف نقش مهمی در ظهور شرکتی داشت که بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۵ سریع‌ترین رشد قیمت سهام در آمریکا را داشته است. دیگر اینکه آینده نتفلیکس نیز به همین ترتیب هنوز نانوشته و نامشخص است.

حتی با در نظر گرفتن جوانب احتیاط، نتفلیکس تأثیرهای تحول‌آفرینی در رابطه بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان محتوا در قرن بیست و یکم داشته است. اکانت‌های نتفلیکس با بیش از ۶۵ میلیون مشترک در سرتاسر دنیا (و دسترسی بسیاری افراد دیگر از طریق دوستان، اعضای خانواده و سایر راه‌های غیرقانونی) حاکی از اختصاص حداکثر یک سوم از ترافیک مصرفی اینترنت به طور میانگین در آمریکای شمالی است. در نتیجه نتفلیکس نه تنها موفقیت‌های مالی چشمگیری

1. Chris Anderson

2. Wired

3. Long Tail

به دست آورده است، بلکه همانند آمازون، فیس‌بوک، گوگل و بسیاری از شرکت‌های مبتنی بر اینترنت، با تأثیرهای فراگیر و فزاینده فناوری نیز همگام شده است. برخلاف سایر شرکت‌ها، نتفلیکس در درجه اول به محتوای رسانه‌ای با کیفیت شناخته شده است. نوعی از سرگرمی که به طور سنتی استودیوهای هالیوود و شبکه‌های تلویزیونی بزرگ آن را تولید می‌کرده‌اند. نتفلیکس از بسیاری جهات همچون پیش‌بینی‌های بلندمدت از آینده‌ای که در آن همه محتوای رسانه‌ها به صورت «ویدئو به درخواست (VOD)»<sup>۱</sup> در سرتاسر پلتفرم‌های گوناگون در دسترس هستند، به تغییرات در الگوهای توزیع و نمایش موجود کمک کرده است. با وجود این، صاحبان رسانه‌های بزرگ کمتر قادران تلاش‌های نتفلیکس برای نوآوری‌های فناورانه هستند و اغلب به آن به عنوان همکاری مزاحم و نه رقیبی هوشمند می‌نگرند. اگر بخواهیم از اثر یگانۀ نتفلیکس بگوییم، باید به صورت ساده گفت در نتفلیکس فناوری و سرگرمی با سرعتی فزاینده در حال ادغام هستند و به طور جدی روی کسب‌وکار و اقتصاد رسانه‌های جمعی تأثیر می‌گذارند. این مجموعه نشان‌دهنده آن است که چگونه این اثر با پیشرفت‌های بزرگ‌تری در ارتباط است، همچنین این مسئله را بررسی می‌کند که فهم ویژگی‌های نتفلیکس کلیدهای اساسی درباره نحوه تأثیرگذاری این پیشرفت‌ها بر رسانه، فناوری و توسعه جامعه به دست دهد.

نتفلیکس با محبوبیت و موفقیت‌های مالی که به دست آورده است، به مثالی تبدیل شده که تحلیلگران کسب‌وکار، کارشناسان رسانه و فناوری و مطبوعات عمومی بدان استناد می‌کنند تا با استفاده از آن، آنچه را شرح دهند که هنری جنکینز<sup>۲</sup> «فرهنگ هم‌گرایی»<sup>۳</sup> می‌نامد. بسیاری از موفقیت‌های نتفلیکس به دلیل پیشرفت در هم‌گرایی فناورانه است؛ مانند موفقیت سرویس

پخش سیال آن هم‌زمان با گسترش روزافزون اینترنت پرسرعت (که در سال ۲۰۰۸ پنجاه درصد و در سال ۲۰۱۳ از هفتاد درصد عبور کرد). در این زمان، اینترنت پرسرعت یا پهنای باند، همراه با سایر فناوری‌های ارتباطی، هم‌زمان با ارائه بسته‌های سرویس توسط شرکت‌های کابلی، ماهواره‌های پخش مستقیم و شبکه‌های تلفن همراه به شکل فزاینده‌ای توسعه یافت. هم‌گرایی این فناوری‌ها به نوبه خود باعث تسریع در چندین روند دیگر شد که به نفع نتفلیکس انجامید. به طور مثال ظهور تلویزیون کابلی تعدادی از گزینه‌های برنامه‌سازی موجود را افزایش و این ایده را بسط داد که محتوا باید با مخاطبان هدف متناسب باشد. گسترش تلفن‌های هوشمند و اتصالات بی‌سیم (و نیز دوربین‌های دیجیتال) انتظارها درباره دسترسی و راحتی را تغییر داد و این فرضیه را تقویت کرد که فرهنگ بر اساس تقاضا به بهترین شکل تغییر می‌کند.

هم‌گرایی از لحاظ تجاری و صنعتی نیز به همان میزان برای نتفلیکس اهمیت دارد. به نظر می‌رسد قرارگیری نتفلیکس در شهر لوس‌گاتوس در جنوبی‌ترین نقطه دره سیلیکون بیان‌کننده آن است که این شرکت همیشه در تلاش برای پل زدن بین دو صنعت مشهور کالیفرنیا و هالیوود است. نتفلیکس شهرت خود را به واسطه همین کار کسب کرده است، اما هنوز هم اختلاف‌های جدی میان منافع خودش و رقیبانش وجود دارد. شش کمپانی بزرگ رسانه‌ای - دیزنی<sup>۱</sup>، فاکس نیوز<sup>۲</sup>، ان. بی. سی<sup>۳</sup> کام‌کست<sup>۴</sup>، وارنرزه‌اچ‌بی‌اوه<sup>۵</sup>، وایاکام<sup>۶</sup> پارامونت<sup>۸</sup>، و سونی - دلایل چشمگیری برای ناراحتی از ظهور نتفلیکس داشته‌اند. شعب

1. Disney

2. Fox/News

3. NBC

4. ComCast

5. Warners

6. HBO

7. Viacom

8. Paramount

استودیویی شان به دنبال توفانی که نتفلیکس با اجاره و فروش دی‌وی‌دی برپا کرد، نتفلیکس را مقصر اصلی تضعیف و از بین رفتن نسل‌های بعدی رسانه‌های دیجیتال‌شان اعم از فیزیکی (مانند بلوری<sup>۱</sup>) یا توسعه پلتفرم‌های VOD اختصاصی خودشان می‌دانستند. شبکه‌های تلویزیونی آن‌ها در حالی که با کاهش اقبال مخاطبان دست و پنجه نرم می‌کردند، اما به‌طور کلی با قالب‌های رسانه‌ای جدید، طیف گسترده‌ای که شامل بازی‌های ویدئویی، فناوری‌های تعاملی و رقیبان مبتنی بر وب مانند نتفلیکس بود، محتاطانه برخورد می‌کردند. به‌رغم این نگرانی‌ها، داوران امی<sup>۲</sup> اولین جایزه امی را به نتفلیکس به‌عنوان ارائه‌دهنده محتوای مبتنی بر وب (برای سریال خانه پوشالی) اهدا کردند. شش کمپانی بزرگ با عجله اقدام به تجدیدنظر درباره شرایط اجاره‌نامه خود با نتفلیکس کردند و به‌شکلی کاملاً غیرمنطقی این نکته را در نظر نگرفتند که اگر نتفلیکس سود زیادی کسب کند، درآمدشان کاهش خواهد یافت. اکنون نتفلیکس در حال ساخت استودیوی خود، تأمین مالی و تولید محتوای خاص خودش است و فراتر از برنامه‌های تلویزیونی برای ساخت فیلم‌های بلند سینمایی برنامه‌ریزی می‌کند و با بازیگران درجه یک (همچون برد پیت<sup>۳</sup>، ادریس البا<sup>۴</sup>، آدام سندلر<sup>۵</sup> و آنجلینا جولی<sup>۶</sup>) کار می‌کند تا پروژه‌هایی در عین کوچک‌مقیاس بودن، ولی پیشرو و شورانگیز برای مخاطبان بین‌المللی عرضه کند. بدین شکل نتفلیکس همچنان به‌مثابه پیکانی نوک‌تیز در کنار صنایع رسانه‌ای موجود عمل می‌کند و گاهی شش کمپانی بزرگ را در زمین بازی خودشان منکوب می‌کند.

در حالی که هنوز مشخص نیست آیا نتفلیکس آزمون زمان را با موفقیت پشت سر می‌گذارد و به‌تنهایی قادر به ایجاد برخی تغییرهاست یا خیر، اما

1. BluRay

2. Emmy Awards

3. Brad Pitt

4. Idris Elba

5. Adam Sandler

6. Angelina Jolie

شرکت در این مرحله به طور عمیقی با همان نوع تحولاتی روبه‌روست که فیلم‌ها در فرایند تطبیق با فناوری‌های صداگذاری در دهه بیست، استقبال گسترده از تلویزیون در دهه پنجاه، معرفی فیلم خانگی (و به طور خاص دستگاه ویدئوی خانگی) در دهه هشتاد و ظهور اینترنت در دهه نود با آن روبه‌رو بودند. این تحولات، همانند ظهور خود نتفلیکس، نشان‌دهنده فرایند تغییر تدریجی در رابطه هالیوود با فناوری تا تغییرهای بسیار وسیع‌تر در ادغام رسانه، فناوری و سرگرمی است. استودیوهای هالیوود سابقه‌ای طولانی در برخورد محتاطانه با فناوری‌های جدید دارند، اما در هر دو مورد مواجهه با رقیبان تلویزیون و دستگاه ویدئوی خانگی به شیوه‌ای عمل کردند که در نهایت برایشان سودمند بود. اما این امر با ظهور فناوری‌های قرن بیست و یکم مانند دستگاه‌های ضبط دیجیتال<sup>۱</sup> و اینترنت پرسرعت و گسترش پهنای باند کم‌رنگ‌تر شده است.

کسب‌وکار هم‌گرایی رسانه‌ها به این معنی است که منافع متضاد رقبا دائم تنش‌هایی ایجاد می‌کنند، اما از سویی اهمیت روزافزون گرد هم آوردن سرگرمی و فناوری باعث ایجاد مجموعه متنوعی از همکاری‌های جدید و پویا شده است. یک نمونه از این موارد آی‌تیونز شرکت اپل<sup>۲</sup> بستر توزیع دیجیتالی است که اهمیت اتصال رسانه‌های رایج به یک نرم‌افزار رایانه‌ای کاربرپسند<sup>۳</sup> را ثابت کرد که در چندین دستگاه کار می‌کند. این محصولی بود که تا حدودی شبیه به کنسول‌های بازی‌های ویدئویی که سونی و مایکروسافت معرفی کردند، نرم‌افزارها را با سخت‌افزار به روشی مرتبط می‌کرد که برای تقویت دوجانبه یکدیگر طراحی شده بودند. این مسئله، هرچند با معنایی اندک متفاوت، درباره نتفلیکس نیز صدق می‌کرد.

1. DVR

2. Apple iTunes

3. User Friendly

نتفلیکس نرم‌افزار پیشنهاددهنده و شخصی‌ساز را در رابط کاربری خود گنجانده است. این استراتژی مسیری را گشود که در آن بسیاری از کسب‌وکارهای مبتنی بر وب، شروع به اتکا به اطلاعات ایجاد شده کاربران و نیز جزئیات ابر داده<sup>۱</sup> درباره نحوه تعامل کاربران در درون سایت و بین وبسایت‌های گوناگون کردند. برای نتفلیکس این برنامه‌ها در درجه اول برای ارتقای خدمات آن و هدایت کاربران بر اساس محاسبه‌های مختلف الگوریتمی به فیلم‌های مرتبط (و سایر برنامه‌هایی که ممکن است به آن‌ها علاقه داشته باشند) به کار برده می‌شود و نه به عنوان راهی برای کسب درآمد از آن اطلاعات از طریق تبلیغات یا سایر ابزارها.

نتفلیکس علاوه بر غلبه بر مصرف‌کنندگان با اتکا بر مهارت فنی خود، در ترکیب رسانه‌های قدیمی و جدید نیز به همان میزان مهارت داشته است. این امر در استفاده از نرم‌افزار جدید پالایش برای هدایت کاربران خود به عنوان فیلم‌های قدیمی‌تر و در ترکیب فناوری‌های اینترنتی جدید با سیستم پستی ظاهراً از رده خارج شده به عنوان بخشی از سرویس دی‌وی‌دی پستی<sup>۲</sup> خود صادق بود. حتی امروز نیز که نتفلیکس به عنوان سرویس پخش سیال شناخته شده و جاافتاده است، اما همچنان دی‌وی‌دی را - فرمی که برخی آن را به کاست‌های هشت ردیفی<sup>۳</sup> تشبیه می‌کنند - به بیش از پنج میلیون مشتری ارائه می‌کند. به این ترتیب یکی از محدود رقبای کیوسک‌های فروش خودکار مانند ردباکس<sup>۴</sup> است و در بازار اجاره اقلام فیزیکی هنوز هم سودآور است.

اگر تحلیلگران اغلب درباره شانس نتفلیکس در تبدیل خود ابتدا از یک فروشگاه ویدئویی آنلاین به یک سرویس پخش سیال و سپس از یک

1. metadata

2. Dvd-mail

3. Eight-track cassettes

4. Redbox

سرویس پخش به استودیو اظهار نظر کرده‌اند، کمتر دربارهٔ مهارت‌های مبتکرانهٔ آن سخن گفته‌اند. در دههٔ اول قرن بیست و یکم، ده‌ها میلیون آمریکایی با پاکت‌های قرمزی که مرتب وارد خانه‌هایشان می‌شد، می‌چرخید و آنجا را ترک می‌کرد، آشنا شدند و آنچه را تبلیغ‌کنندگان «نفوذ برند»<sup>۱</sup> می‌نامند، چیزی که کمتر برندی می‌تواند مدعی آن باشد، به دست آورد. شاید نتفلیکس بسیار وسوسه شده بود تا قسمت بیرونی پاکت‌های خودش را با آگهی‌های تبلیغاتی بپوشاند، اما در عوض فقط نام خود را با رنگ قرمز روی آن‌ها درج کرد؛ نمونهٔ آموزشی موفق‌تری برای ساختن یک برند و نشان‌وارهٔ آن. در حالی که به نظر می‌رسید در حین بحران فروپاشی سهام شرکت‌های اینترنتی بزرگی همچون نت‌اسکیپ<sup>۲</sup> و سایر شرکت‌های نامدار آن زمان، نتفلیکس نیز در حال نابودی است، اما ناگهان نام نتفلیکس در میانهٔ دوران طلایی جدید تلویزیون دوباره سر برآورد. نتفلیکس بیش از اینکه یک «شبکهٔ فیلم» یا «فیلم اینترنتی» باشد، اکنون نوعی شبکهٔ «تلویزیونی» شده است و آیندهٔ سرمایه‌گذاری این شرکت در تولید رقم می‌خورد. نتفلیکس تلاش کرد تا نقاط ضعفش را به فرصت تبدیل کند. به‌عنوان مثال در مقام یک شرکت اینترنتی مرتب اشکال‌های سیستم را با به‌روزرسانی ویژگی‌های جدیدش اصلاح می‌کند. به‌صورت ماهیانه با قرار دادن نام عناوین منتشر شده و خارج شده از این سرویس نام خود را در صدر نتایج جست‌وجوی اخبار نگه می‌دارد. در عین حال فرضیه‌های استاندارد دربارهٔ کسب درآمد از محتوای دیجیتالی را با انتشار یک‌بارهٔ همهٔ فصل‌های برنامه‌های تلویزیونی خنثی می‌کند و از ارزش افزودهٔ گسترده‌ای جلوگیری می‌کند که در بازپخش قاجاقی برنامه‌های پخش شدهٔ مشابه در شبکه‌هایی مانند HBO، AMC، FX و ShowTime ایجاد می‌شود. نتفلیکس می‌تواند از

1. Brand penetration

2. Logo

3. Netscape

منظر هرمنوتیکی غنی و از منظر چفت‌وبست کاملاً امن، قدرتمند و مسلط باشد. نتفلیکس الگویی برای نوآوری فناورانه و یک برگ برنده است که در ظاهر مخالف عقل سلیم به نظر می‌رسد.

نتفلیکس به واسطه اشتیاقی که برای آزمایش استراتژی‌های جدید دارد نشان داده است که چگونه هم‌گرایی در حال تغییر روابط سنتی در تولید و مصرف رسانه است. در همین راستا محققانی چون جنکینز بر این موضوع متمرکز شده‌اند که چگونه هم‌گرایی سبب پیدایش آشکال فعال‌تر مشارکت مخاطبان و مصرف‌کنندگان می‌شود. این در واقع بخش مهمی از ایده‌ای است که رید هاستینگز، مدیرعامل نتفلیکس، و سایر نمایندگان این شرکت بارها بر آن تأکید کرده‌اند و آن این است که چگونه این سرویس کاربران را توانمند می‌کند و آن‌ها را از قید رسانه‌های محدود شده دوران قبل رها می‌کند. در حالی که کاملاً آشکار است مخاطبان کنترل بیشتری در تعیین زمان و چگونگی مصرف انواع خاصی از رسانه‌ها دارند، پرسش‌های بزرگ‌تری درباره قدرت و تغییرات در پارادایم‌ها شکل می‌گیرد. نتفلیکس شاید به دلیل روابط خصمانه تاریخی خود با شرکت رسانه‌ای بلاک باستر و شش کمپانی بزرگ، اغلب وضعیت خود را به‌عنوان یک بیگانه، نوپا، مزاحم، رقیب ضعیف و حتی به‌مثابه یک تهدید مستقیم یا «تغییردهنده بازی» برای کل وضع موجود برجسته کند. نمونه‌ای بارز از تجربه‌های نتفلیکس در زمینه انتشار نسخه‌های روز و تاریخ<sup>۲</sup>، انتشار هم‌زمان یک فیلم در پلتفرم‌های گوناگون نمایشی از جمله فیلم به‌درخواست (VoD) است که توزیع‌کنندگان سنتی فیلم را عصبانی کرده است. از منظر بازاریابی نتفلیکس، تأثیر نتفلیکس ممکن است گسترده‌تر شدن دایره انتخاب‌های مصرف‌کننده و انتخاب‌های بهینه‌تر باشد؛ از منظر دیگران، اثر