

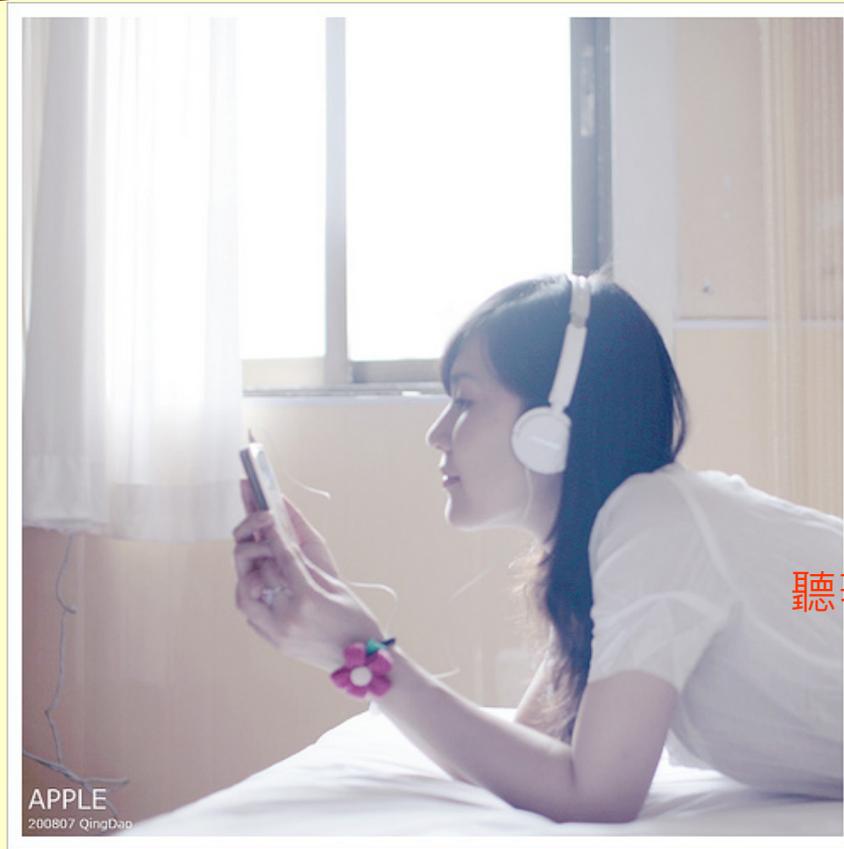
創業管理期末報告

音樂快遞

東吳大學

指導老師：
潘兆娟老師

學生：
企四D 劉弘暉
96153448



聽著可以讓我安靜下的音樂
輕柔的微笑
那是屬於我們的歌
也許只有我自己知道

報告大綱

- 創業動機/執行摘要
- 背景/公司簡介/公司組織圖/營運流程圖
- 市場調查/產品
- SWOT分析/STP分析/行銷4P分析
- 營運目標/財務規劃
- 風險
- 結論
- 資料來源

創業動機

- 取得音樂的方式有很多種，可分為實體商店及非實體商店，在實體商店，可透過唱片行購買音樂CD；而在非實體商店，即透過網路，又分為兩種方式：一為合法取得，如KKBOX的租音樂、iNmusic的買音樂。二為非法取得，如FOXY的下載音樂。
- 1.一張音樂CD有數10首音樂，並非每一首音樂都是喜歡的。
2.KKBOX的租音樂，雖可離線聽，但無法轉移至其它裝置。
3.iNmusic的買音樂，可單曲購買，但只提供信用卡及手機付費。
4.Foxy的下載音樂，為非法取得，目前官網已關閉。
- 針對上述四點，我認為可以在便利商店、捷運及火車站，架設一台專門可下載音樂的機器，可單曲下載、可轉移、合法取得，付費可採手機、悠遊卡、現金等付費模式，在下載音樂前可試聽30秒，如決定要購買，便可下載至手機、MP3、MP4等裝置。

執行摘要

- 單曲音樂的下載，DRM-free的逐漸開放。
- 2004年數位音樂產值新臺幣3億元，2008年數位音樂突破新臺幣9億元。
- 台灣流行音樂2008年，數位音樂總產值占整個音樂市場13%。
- 利用便利商店廣大的通路，並結合7-11的ibon及全家的FamiPort，如此軟硬結合的龐大商機，以創造雙贏的大格局。

背景

■ 天時-機會

1. DRM-free(解除數位版權管理保護)的時代逐漸來臨。
2. 音樂裝置價格逐漸走中低價位，越來越多人可以將音樂帶著走。
3. 音樂的合法取得，漸漸受到重視。

■ 地利-資源

1. 通路方便，隨處可見。
2. 7-11的ibon、全家的FamiPort。
3. 音樂下載業者眾多，可以請益與合作

■ 人和-團隊

1. 廣大的通路商配合。
2. 唱片業者的合作。



公司簡介

- 公司名稱：音樂快遞
- 創立日期：2010年
- 公司地點：台北市
- 公司經營理念：

推動流行音樂是展現國家的軟實力，為此，本公司提供音樂單曲購買，可試聽以展現其音質，可轉移至任何音樂播放裝置，且為合法取得，作為其音樂下載的最高指導原則，再加上擁有廣大的通路，並提供安全便利的付費方式，基於這樣的理念，本公司希望能給消費者一個高品質、高安全、高便利、高享受的音樂下載。

公司組織圖

董事長
1人

執行長
1人

行銷
5人

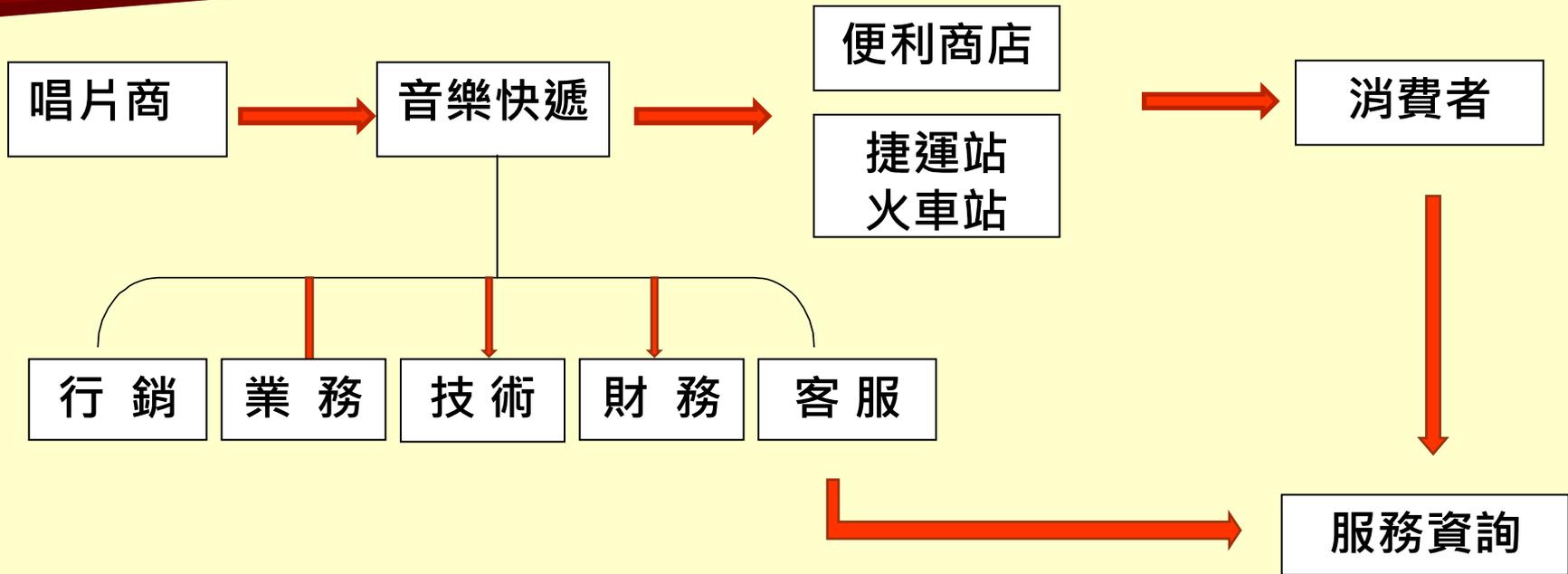
業務
3人

技術
5人

客服
5人

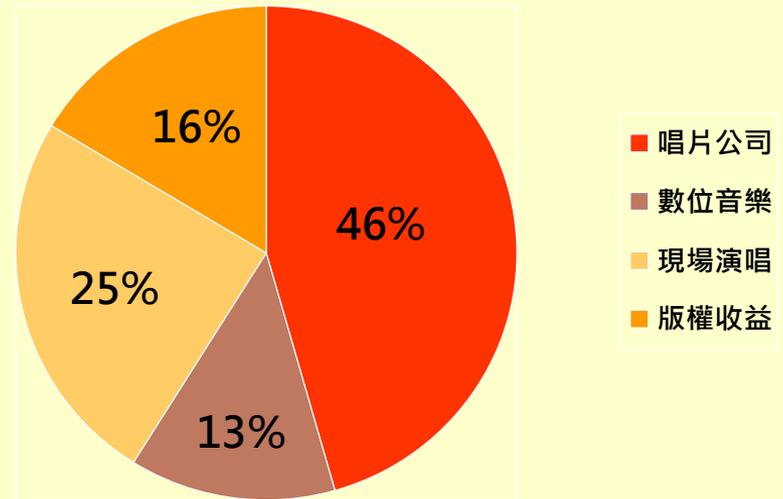
財務
2人

營運流程圖



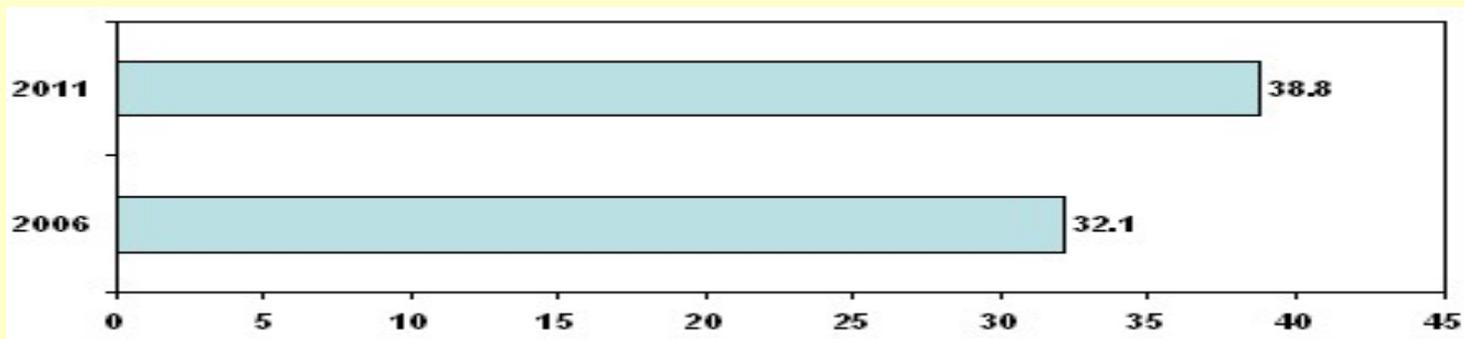
市場調查-台灣

- 在臺灣，2004年數位音樂產值只有新臺幣3億元，但是2005年已經突破新臺幣7億元，2006年還可以再成長30%。(《今周刊》2006年報導)，2008年，數位音樂突破新臺幣9億元。
- 台灣流行音樂2008年總產值為新臺幣70.62億元，其中，唱片公司收入32.15億元、數位音樂9.36億元、現場演唱17.47億元、版權收益11.64億元。資料來源：行政院



市場調查-全球

- 在全球數位音樂零售市場，付費下載的數位音樂產值，已由2004年的3.8億美元，大幅攀升至2005年的11億美元，佔整體音樂市場比重的6%，預計2008年可望突破30%，下載量也從1.56億首歌，倍增為4.7億首歌。(《今周刊》2006年報導)
- 2008年全球數位音樂收入預期增長25%達到37億美元，數位音樂銷量約佔據唱片銷量的20%，比2007年的15%增長了5%。其中單曲下載在2008年增長了24%，數字專輯成長率達到37%。(IFPI2009年調查)
- 全球數位音樂銷售額趨勢



Source : Portio Research , 2007 年 1 月

(單位：十億美元)

產品-音樂

本日優惠	歡迎	較歡迎	最受歡迎
價格 \$ 5	價格 \$ 15	價格 \$ 25	價格 \$ 35



1 選擇娛樂



2 選擇音樂



3 選擇要下載的音樂



4 音樂試聽



5 確認音樂下載數量



6 7 拿起小白單並至櫃檯結帳

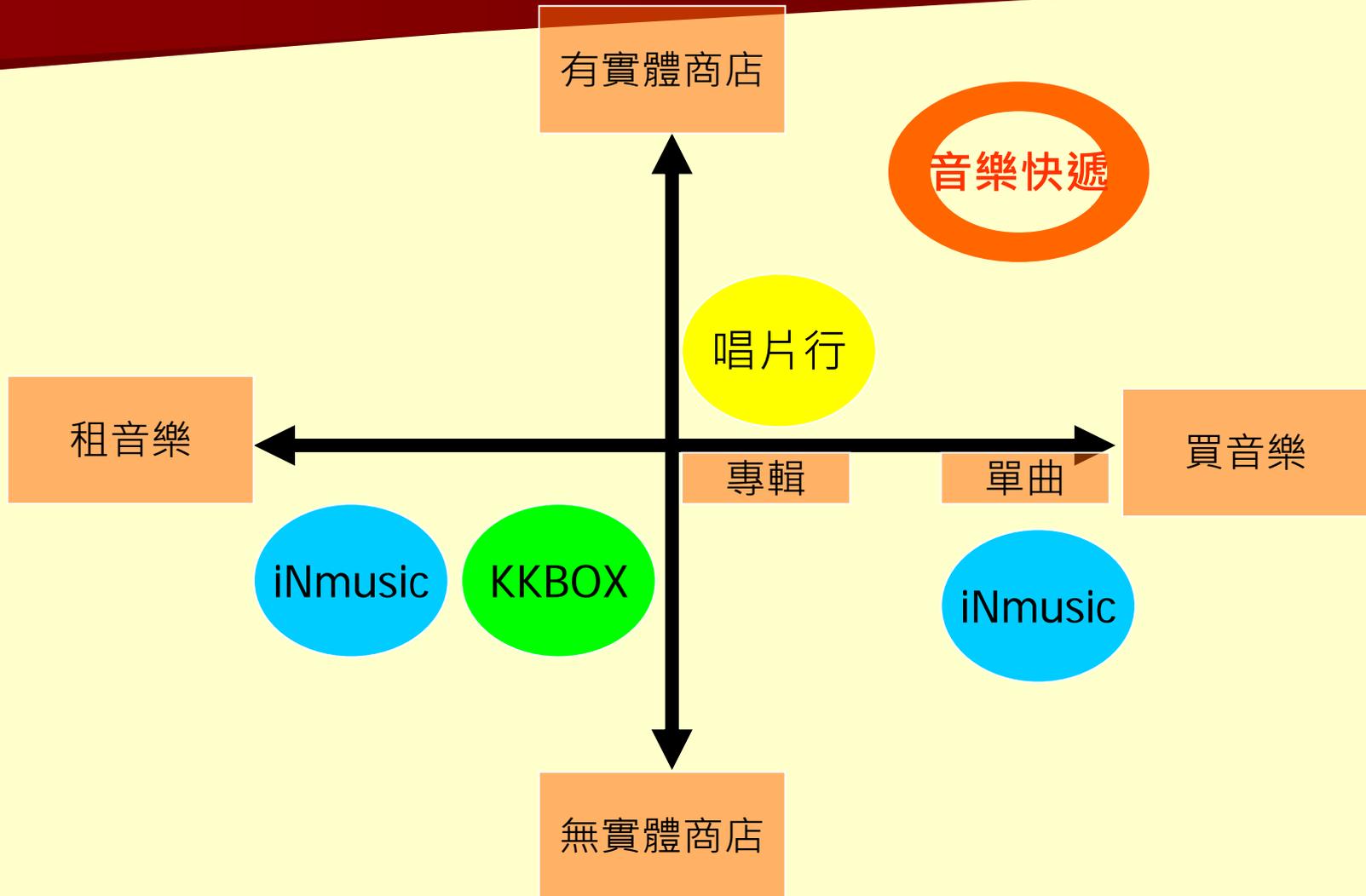
服務項目
Service

音樂下載

SWOT分析

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none">1. 以便利商店為其主要通路，遍佈全台。2. 單一樂曲下載，可移轉裝置。4. 產品價格合理。5. 針對消費者偏好，推出個人化的商品優惠活動。	<ul style="list-style-type: none">1. 產品品牌尚不知名。2. 音樂版權取得不易。
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none">1. 與音樂下載業者合作2. DRM-free漸近開放	<ul style="list-style-type: none">1. 音樂來源取得方式眾多：網路、手機等。2. 音樂替代性高，如電影。

STP分析



行銷4P分析

1. 無需再購買整張專輯，提供單曲下載服務。
2. 音樂可轉存至任何播放裝置。
3. 下載前，可試聽30秒。
4. 合法下載。

1. 與便利商店進行合作，遍佈全台，24小時營業。
2. 與捷運站、火車站合作。

產品

定價

通路

推廣

產品價格合理

1. 當日優惠價 \$ 5
2. 歡迎價 \$ 15
3. 較歡迎價 \$ 25
4. 最受歡迎價 \$ 35

1. 定期寄發電子報。
2. 網路廣告、電視廣告及店家廣告，打響品牌知名度。

營運目標

- 短期目標

 - 四年內銷售額達損益兩平

 - 每月平均銷售額達\$15,000,000元以上

- 長期目標

 - 每年營業額至少5%成長率

 - 每年淨利/營業額維持4%

- 預估第一年下載次數

 - 當日優惠音樂下載次數855,000次/歡迎音樂下載次數570,000次

 - 較歡迎音樂下載次數1,710,000次/最受歡迎音樂下載次數3,420,000次

- 定期關心顧客，給予最新的音樂資訊

財務規劃-預估營收第一年

- 依照每年營業額*45%支付版權費。
- 依照每年營業額*5%支付店面租金費用。

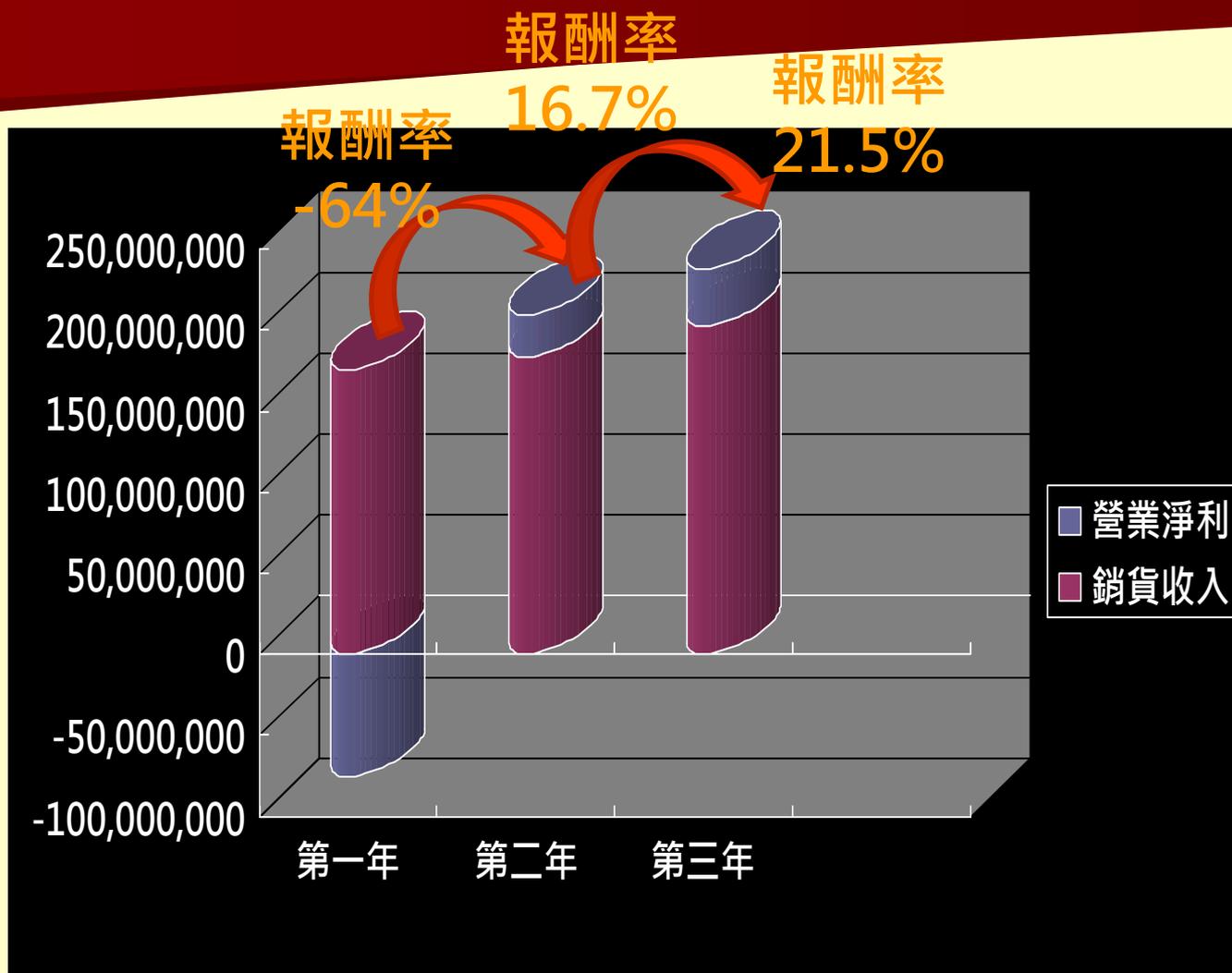
項目	單價	下載次數	營收合計
當日優會	\$5	855,000	\$4,275,000
歡迎	\$15	570,000	8,550,000
較歡迎	\$25	1,710,000	42,750,000
最受歡迎	\$35	3,420,000	<u>119,700,000</u>
營收合計			<u>\$175,275,000</u>

成本動因	金額(月)	金額(年)
版權費(每首45%)		\$78,873,750
設備(4750台，1台2萬)		95,000,000
維修費	\$4,750,000	57,000,000
薪資費	660,000	7,920,000
廣告費	300,000	3,600,000
水電費	5,000	60,000
租金費		8,763,750
雜項費	5,000	<u>60,000</u>
成本合計		<u>\$251,277,500</u>

三年預估損益表

	第一年	第二年	第三年
銷貨收入	\$175,275,000	184,038,750	202,442,625
銷貨成本	<u>(78,873,750)</u>	<u>(82,817,438)</u>	<u>(91,099,181)</u>
銷貨毛利	<u>\$96,401,250</u>	<u>\$101,221,313</u>	<u>\$111,343,444</u>
設備	(95,000,000)		
維修費	(57,000,000)	(57,000,000)	(57,000,000)
薪資費	(7,920,000)	(7,920,000)	(7,920,000)
廣告費	(3,600,000)	(1,200,000)	(400,000)
水電費	(60,000)	(63,000)	(66,150)
租金費	(8,763,750)	(9,201,938)	(10,122,131)
雜項費	<u>(60,000)</u>	<u>(63,000)</u>	<u>(66,150)</u>
稅前淨利	<u>(\$76,002,500)</u>	<u>\$25,773,375</u>	<u>\$35,769,013</u>

三年預估營收與淨利成長率



第一年至第二年
淨利成長153%
第二年至第三年
淨利成長38%

第一年至第二年
銷貨成長5%

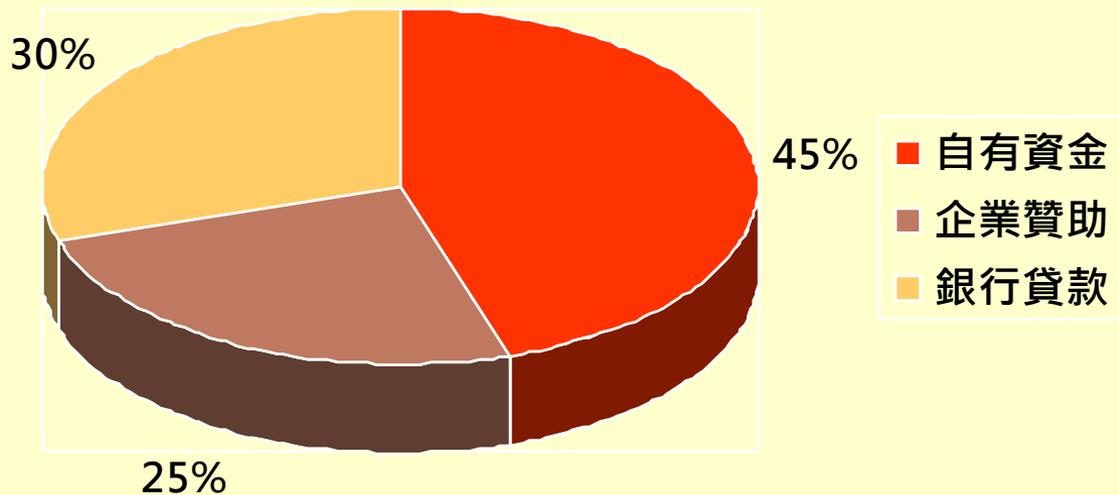
第二年至第三年
銷貨成長10%

三年估計資產負債表

項目	12/31/year1	12/31/year2	12/31/year3
資產			
流動資產	\$14,350,000	\$28,700,000	\$40,180,000
固定資產(直線法·10年攤銷)	95,000,000	111,150,000	98,800,000
無形資產	9,000,000	14,325,063	27,353,520
總資總合計	<u>\$118,350,000</u>	<u>\$154,175,063</u>	<u>\$166,333,520</u>
負債			
流動負債(利率5%)	1,350,000	1,215,000	1,080,000
長期負債(貸款10年攤還)	27,000,000	24,300,000	21,600,000
負債合計	<u>\$28,350,000</u>	<u>\$25,515,000</u>	<u>\$22,680,000</u>
業主權益			
資本	90,000,000	90,000,000	90,000,000
保留盈餘	0	38,660,063	53,653,520
業主權益合計	<u>\$90,000,000</u>	<u>\$128,660,063</u>	<u>\$143,653,520</u>
負債與業主權益合計	<u>\$118,350,000</u>	<u>\$154,175,063</u>	<u>\$166,333,520</u>

資金結構

自有資金	企業贊助	銀行貸款	合計
\$ 40,500,000	\$ 22,500,000	\$ 27,000,000	\$ 90,000,000



風險管理

- 投入資金龐大，僅設備就需投入 \$ 95,000,000。
方案：先測試市場的水溫，可先選定幾家便利商店投入，看消費者的反應。
- 設備故障。
方案：盡速派技術專員前往修理。

投資五力

■ 市場吸引力

1. 規模

以2008年為例，數位音樂占總產值約9.36億元，亦即13%，預期在2011年，數位音樂將占總產值約11.23億元，亦即15.9%，而本公司在整體數位音樂約1.75億元，即15.85%。

2. 成長率

2006-2011年全球數位音樂將成長20%，2005-2008年台灣數位音樂成長28.5%，預期2008-2011年將持續成長20%，而本公司在2010-2011年預期成長5%。

3. 通路

7-11、全家等便利有店以及各大捷運站、火車站。

4. 需求迫切性

數位音樂下載一般只能在家中、網咖等地下載，下載地點因而受限，儘管手機也提供下載音樂的服務，但一般價格較貴，如iPhone，也須考量網路封包費用，而音樂快遞就是為此而產生。

■ 產品差異化

1. 真正做到DRM-free的音樂。
2. 提供實體通路，下載數位音樂。

■ 管理能力

1. 提供你更快搜尋、更容易閱讀的介面，及最新音樂資訊。

■ 對抗環坑威脅能力

1. 進一步針對消費者偏好，推出個人化的商品優惠活動，藉此建立帳號獨特性以削弱帳號共用現況，提升台灣網路音樂服務的使用廣度。
2. 會員付費下載歌曲後，將可永久的合法擁有。這首歌跟著你走，可以隨意下載，可以隨意燒成光碟，然後你要唱歌或自己用都沒有問題。
3. 軟體加硬體的新方案，讓音樂服務品質大幅提升，在軟硬結合的龐大商機中，創造雙贏大格局。

■ 資金退出的可能性

1. 據資策會的資料，網友需求的線上音樂價格平均為每首新臺幣8.5元，當音樂下載只需要8.5元時。
2. 音樂手機時代的來臨，配合WiFi網路的下載，會使音樂下載更便利。

結論

■ 量的分析

早期的音樂下載，各大網站莫不在「最大的音樂資料」做努力，從早期的數十萬首，一直到今日的數百萬首，然而當各大網站的音樂資料庫都一樣之時呢？現今的音樂下載最大來源莫不過於網路下載，但畢竟是無實體通路，其下載因而受到地點的限制，儘管說手機下載無地點限制，但網路費用較為昂貴，因此何不提供一個有實體的通路呢？在7-11、在全家等便利商店，有超過數千家可提供音樂下載的服務，讓下載音樂可更加便利。

■ 質的分析

音樂下載不純然只追求量的表現，相對地，在「整合性服務」的努力亦相當明顯，如KKBox結合了iPhone手機，而音樂快遞則結合了7-11的ibon及全家的FamiPort，為的是讓消費者能感受到整體服務的表現。

再者，音樂快遞將以往的音樂購買模式，以音質不變的情形下，改為單曲下載。

資料來源

- 行政新聞局2006年出版年鑑-數位音樂對音樂產業之影響
<http://info.gio.gov.tw/Yearbook/95/04-03.htm>
- 新台灣新聞週刊-成長率五成 線上音樂併出好成績2006
<http://www.newtaiwan.com.tw/bulletinview.jsp?bulletinid=65445>
- 二師兄的筆記部落格-台灣流行音樂產業的未來2008
<http://randle.wordpress.com/2008/04/21/digital-pop-music-in-taiwan/>
- 科技產業資訊室-吳揆：推動流行音樂產業展現國家軟實力2010
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/policy/2010/policy_10_078.htm
- 科技產業資訊室-MP3 手機將使數位音樂下載市場蓬勃
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/market/eetelecomm_mobile/eetelecomm_mobile_134.htm
- raDiohEy-IFPI 2009 數位音樂報告總結
<http://www.radiohey.com/?p=573>