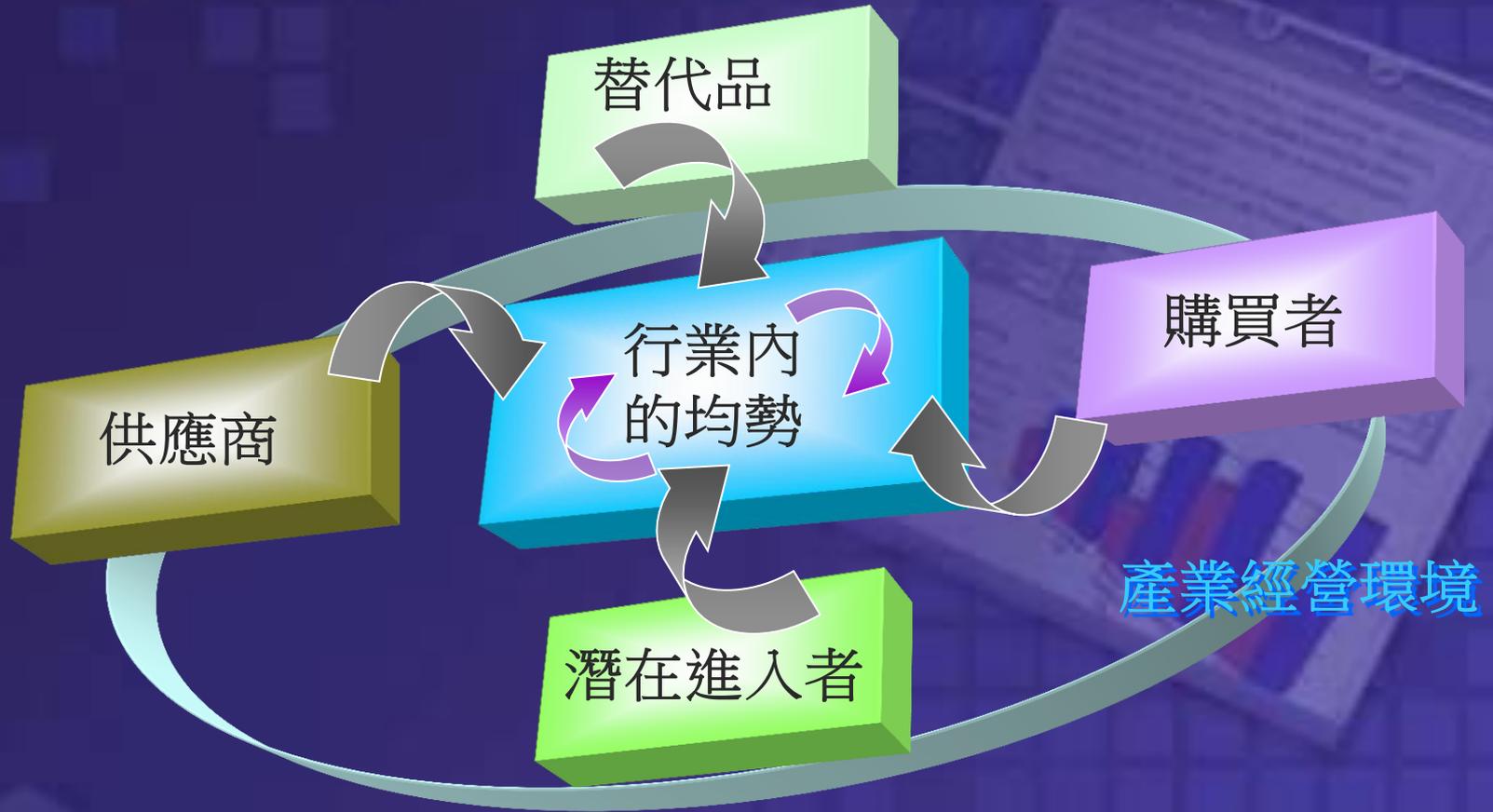


# 五力分析架構說明



- 分析焦點在於相對談判力
- 策略的目的是要與競爭者競爭，競爭的目的是要贏過競爭者

# 五力分析

## Entry Barriers

- Economies of Scale
- Proprietary product differences
- Brand identity
- Switching costs
- Capital requirements
- Access to distribution
- Absolute cost advantage
- Government policy
- Expected retaliation

## New Entrants

Threat of  
New Entrants

## Rivalry Determinants

- Industry growth
- Fixed costs/value added
- Intermittent overcapacity
- Product differences
- Brand identity
- Switching costs
- Concentration & balance
- Informational Complexity
- Diversity of competitors
- Corporate stakes

## Suppliers

Bargaining Power  
of Suppliers

## Industry Competitors

Intensity of Rivalry

## Buyers

Bargaining Power  
of Buyers

## Determinants of Supplier Power

- Differentiation of inputs
- Switching costs of suppliers & firms in the industry
- Presence of substitute inputs
- Supplier concentration
- Importance of volume to supplier
- Cost relative to total purchases in the industry
- Impact of inputs on cost or differentiation

Threat of  
Substitutes

## Substitutes

## Determinants of Substitution Threat

- Relative price performance of substitutes
- Switching costs
- Buyers propensity to substitute

## Determinants of Buyer Power

- Bargaining Leverage
- Price Sensitivity

# 行業內均勢

## 既競爭又合作的親密敵人關係

- 「團結」為互相結盟構築進入障礙防止潛在進入者加入競爭，並且共同擴張市場大餅
- 「彼此競爭」為搶食既有的市場大餅。

行業內的均勢

# 購買者的談判力

在「希望增加供應廠商家數」以分散風險，  
與「對單一廠商採購量增加」以增加談判力  
的兩端擺動。



# 供應商的談判力

形成另外一層的五力分析模式本產業為供應商產業的購買者。

供應商的談判力



# 替代品的威脅

- 如何在新應用領域之潛在利益與原有應用領域之機會成本間取得平衡。
- 整體產業營收越大者越容易遭受替代品的攻擊。
- 替代品的訂價可視為替代產業售價的上限。

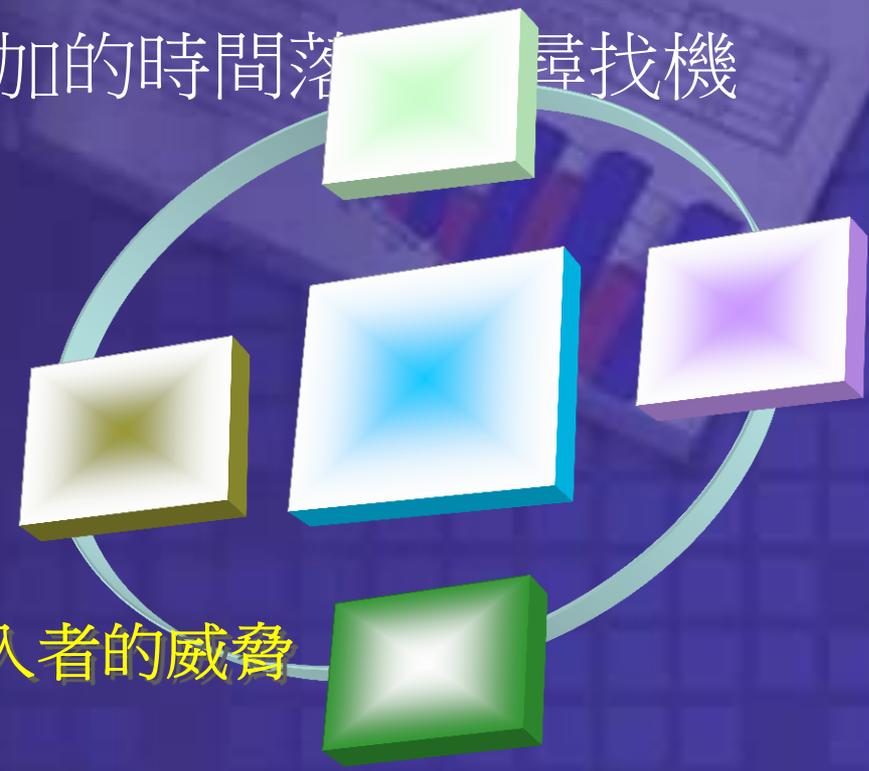


# 潛在進入者的威脅

- 受產業超額利潤吸引，挾帶其它資源優勢企圖

打破現有廠商所構築的進入障礙。

- 在超額利潤與供給增加的時間落差中尋找機會之窗。



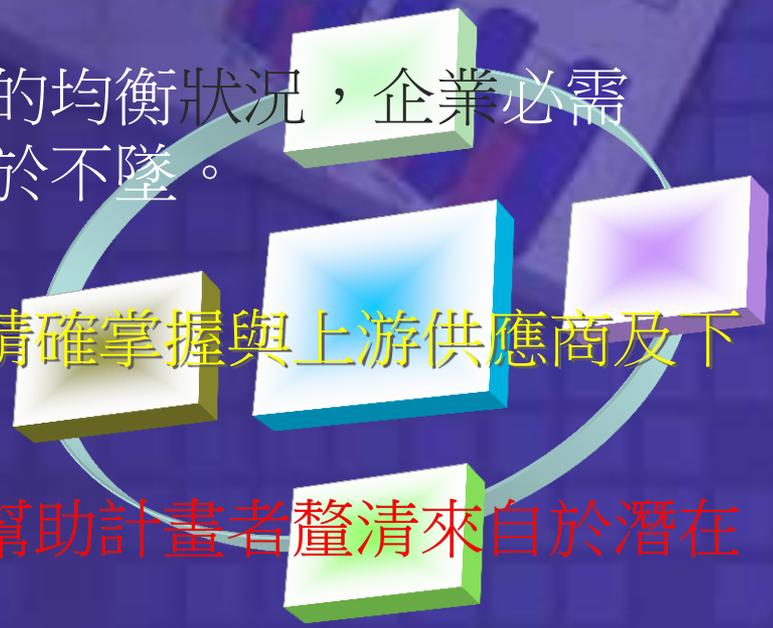
潛在進入者的威脅

# 五力分析的策略內涵

- 通常對購買者及供應商相對談判力的高低可作為上、下游整合的決策參考。
- 潛在進入者及替代品的威脅可作為策略聯盟或是購併的依據。
- 而行業內的均勢則為橫向整合決策的參考。
- 所有的產業都是處於一個動態的均衡狀況，企業必需不斷的自我調整以維持競爭力於不墜。

利用產業加值流程分析，可以精確掌握與上游供應商及下游客戶間的強弱勢

透過經營環境及產業分析，可幫助計畫者釐清來自於潛在競爭者及替代品的威脅



# 五力分析的意涵

各股作用力	增減之主要因素
替代品	整體產業之規模
購買者	產銷之平衡
行業內的競爭	行業內的均勢
潛在進入者	整體產業之獲利
供應商	產銷之平衡



# 區域別，韓國文創內容輸出

輸出金金額(US\$ thousand)

	2009	2010	2011	Ratio(%)	% (previous year)	Average Annual Increase(%)
日本	664,038.0	803,897.8	1,247,982.0	30.1	55.2	37.1
中國	581,049.0	749,534.8	1,118,909.0	27.0	49.3	38.8
東南亞	458,617.0	672,163.8	796,632.0	19.2	18.5	31.8
美國	388,210.0	404,754.8	468,288.0	11.3	15.7	9.8
歐洲	217,611.0	267,930.6	325,127.0	7.8	21.3	22.2
其他	126,408.3	157,613.1	189,419.0	4.6	20.2	22.4
總計	2,435,933.4	3,055,894.9	4,146,357.0	100	30.0	27.0

Source: KOCCA(2013). 2012 Content Industry Statistics.

# 韓流如何影響國家形象, 2012年

## Substance Rankings

Ranks in 2012	Overall	Economy/corporations	Science/technology	Infrastructure	Policy/institution	Heritage	Modern culture	People	Celebrities
1	US (1)	US (1)	US (1)	Singapore (1)	US (1)	US (1)	US (1)	Norway (1)	US (1)
2	Germany (2)	Germany (2)	Japan (2)	Switzerland (2)	Canada (3)	China (2)	Germany (3)	Ireland (3)	UK (2)
3	France (3)	Netherlands (4)	China (9)	Luxembourg (10)	Sweden (2)	France (3)	Japan (2)	Switzerland (2)	Russia (5)
4	UK (5)	France (5)	Germany (3)	Australia (8)	Norway (11)	Italy (4)	France (4)	Austria (7)	Germany (4)
5	Japan (4)	UK (6)	Finland (5)	Netherlands (6)	Netherlands (12)	Spain (5)	China (5)	New Zealand (4)	France (3)
6	Switzerland (6)	Switzerland (7)	<b>Korea (4)</b>	Denmark (7)	Australia (6)	Germany (7)	Australia (6)	Finland (5)	China (9)
7	Australia (7)	Sweden (8)	Switzerland (7)	Sweden (5)	Switzerland (5)	Australia (6)	UK (8)	Australia (8)	<b>Korea (8)</b>
8	Sweden (8)	Japan (3)	Sweden (11)	Iceland (4)	Germany (4)	Brazil (8)	<b>Korea (9)</b>	Iceland (10)	Italy (10)
9	Netherlands (10)	China (11)	UK (6)	Norway (9)	Denmark (8)	UK (9)	Netherlands (10)	Sweden (6)	Sweden (13)
10	Canada (9)	Luxembourg (10)	Netherlands (12)	Belgium (11)	UK (9)	Mexico (11)	Italy (11)	Portugal (14)	Spain (14)
	Korea 13 (15)	<b>Korea 15 (13)</b>	-	Korea 21 (21)	Korea 24 (22)	<b>Korea 29 (33)</b>	-	Korea 35 (31)	-

Note: Figures in parentheses are 2011 rankings.

Source: PCNB(Presidential Council on Nation Brand) & SERI(Samsung Economic Research Institute)(2013)

Substance Ranking: reflects 125 statistical index from IMD, WEF, WB, etc.

## 金泳三、金大中

---

- 金大中年輕時曾經是記者，1954年起踏入政界，從此長期從事反對李承晚、朴正熙和全斗煥獨裁統治的政治運動，成為韓國民主運動的領袖。
- 1998年韓國金大中總統提出的「文化立國」戰略，確定將低消耗、無污染、立足於創新創意的文化產業，作為21世紀國家經濟發展的重點產業加以扶持。





## 申重鉉

---

- 申重鉉起於美軍俱樂部，視為流行樂之源起，被迫害。
- 金珉基民運作曲家。
- 80年代，趙容弼為代表，電吉他西方重金屬樂團為特色。



## • 徐太志

---

- 1992年，徐太志，教室思想，抗拒教育體制，認為學校在摧毀學生想像力，被尊為「韓國大總統」。
- 弘大地下樂團，Livehouse，Third Line  
Butterfly



# SM 娛樂公司發展沿革

核心發展

年

核心發展



李修滿成立音樂工作室，推出玄真英與WAWA，以Hip-Hop為主，但失敗的經驗讓他體認到公司不能過度靠單一明星。明星的品格是成敗關鍵。

引進傑尼斯培訓制度，推出H.O.T.、S.E.S大為成功。學習美國的MTV拍攝手法，推動「音樂視覺化」，並且開始要求旗下歌手要能唱又能跳。成立STAR WORLD經營粉絲社群。



SM上市，開始走向集團化經營，積極垂直整合上中游。發展自行培育之偶像團體，分散風險，借鏡早安少女組模式，分團宣傳方便。建立練習生制度，展開區域選秀。

推出神話、寶兒、東方神起大受歡迎，寶兒並且在日本取得成功。宣示引進「文化科技」。導入國際製作團隊，建立「類原創」的A&R製作模式。



1989

草創期

1995

實驗期

2000

企業化

轉型期

2014

豐收期

2010

國際化

2005

展開全球水平整合，聯盟國內外經紀公司，併購在地公司。招收中國歌星與台灣作詞，進軍華語市場。搭配中韓、日韓等推出男女情歌對唱，大受歡迎。即將推出音樂劇「三劍客」，頗受市場矚目。推動版權、行銷、代言全球化管理。推出新團toHear。



SM展開全球巡演西班牙、法國、日本、美國等吸引西方粉絲。曲風重視歌曲音韻，配合美聲加美舞的絢麗設計，將韓國歌曲歐美化，搶攻西方市場。重點轉移為複合商業模式，融入KTV週邊、線上遊戲、電視劇、電影、時尚、旅遊業等。

設計更大的分團，推出EXO大受歡迎，依照語言分團。



運用Mnet行銷「少女上學去」，揭示進入，與電視台建立密切合作關係。推行複合商業模式，強力經營演唱會，並運用「文化科技」手法於MTV以及演唱會。

練習生制度愈加成熟，加入語言訓練，展開全球選秀。成功操作東方神起跨國粉絲團。

推出 Super Junior、少女時代、SHINee、f(x) 大受歡迎，男團與女團時代來臨，完成李修滿的理想。



# SM流行音樂造星制度

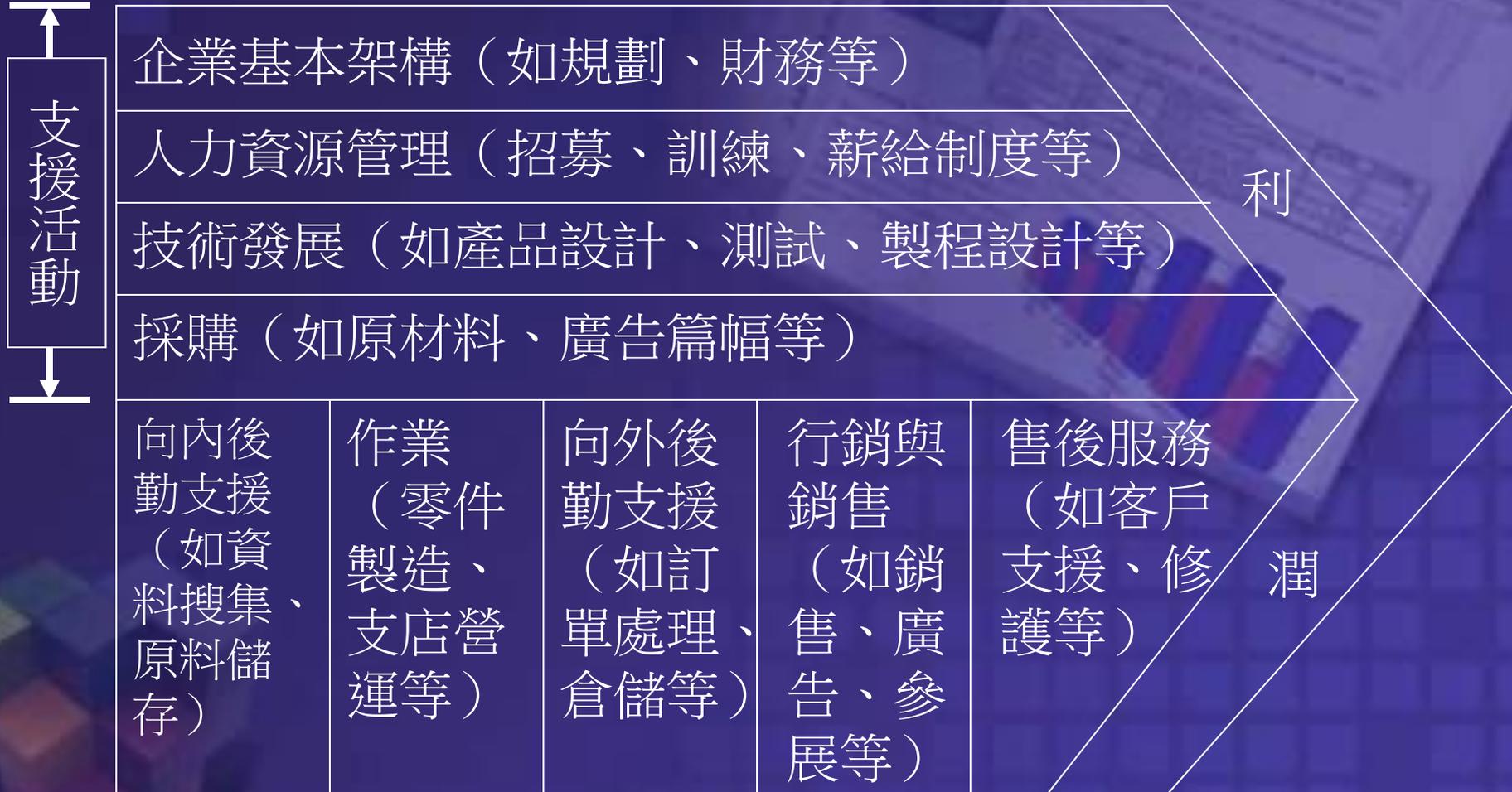
## 五大經紀實務

---

- 垂直整合模式  
發展經紀公司集團化
- 練習生模式  
孕育一貫化培訓機制
- 類原創模式  
引進國際分工製作（非代工）
- 科技策展模式  
建立文化科技研發體系
- 複合商業模式  
創造多元營收來源

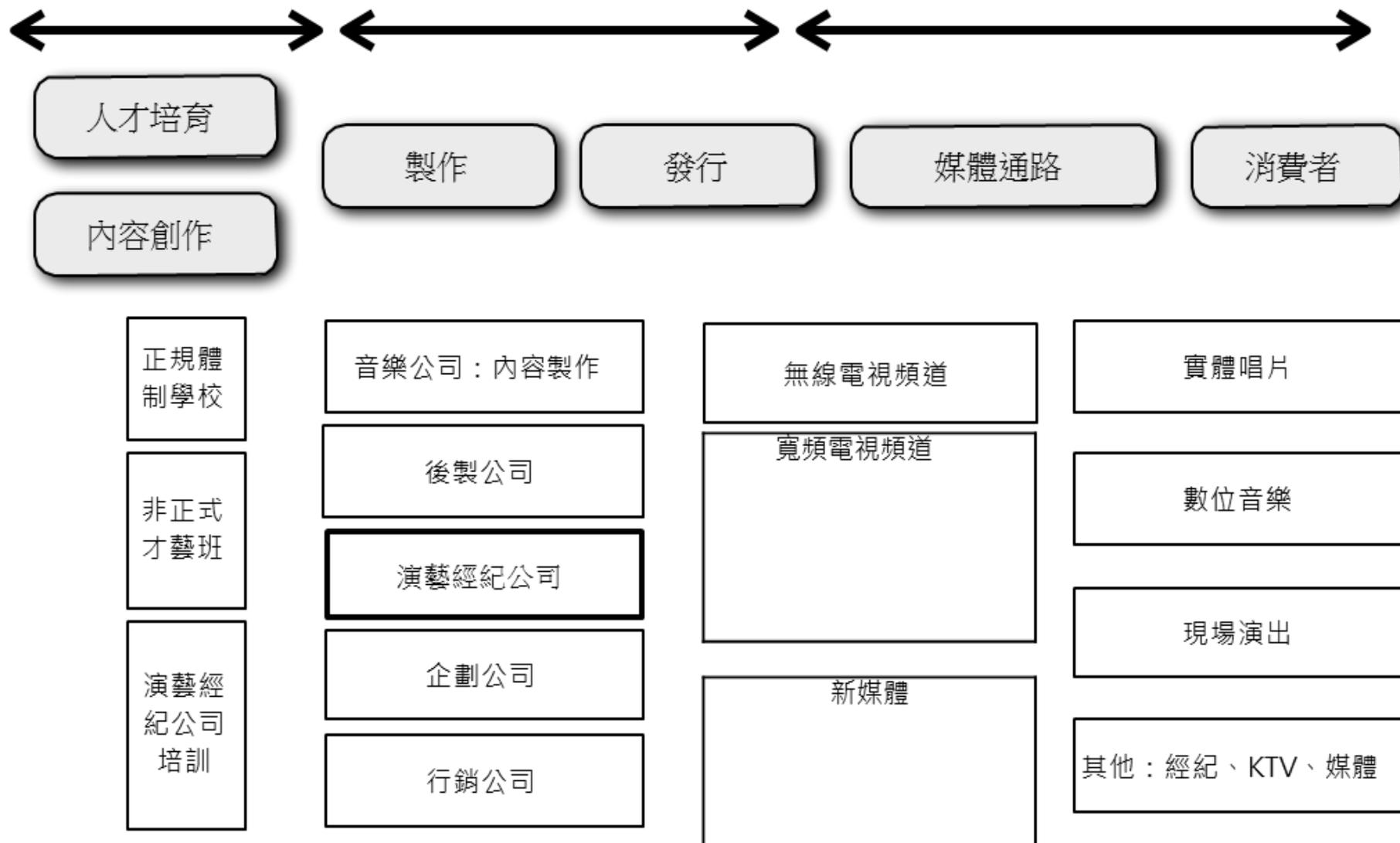


# Value Chain



# 1 流行音樂產業鏈結構

資料來源：文化部100年流行音樂產業調查，本研究整理



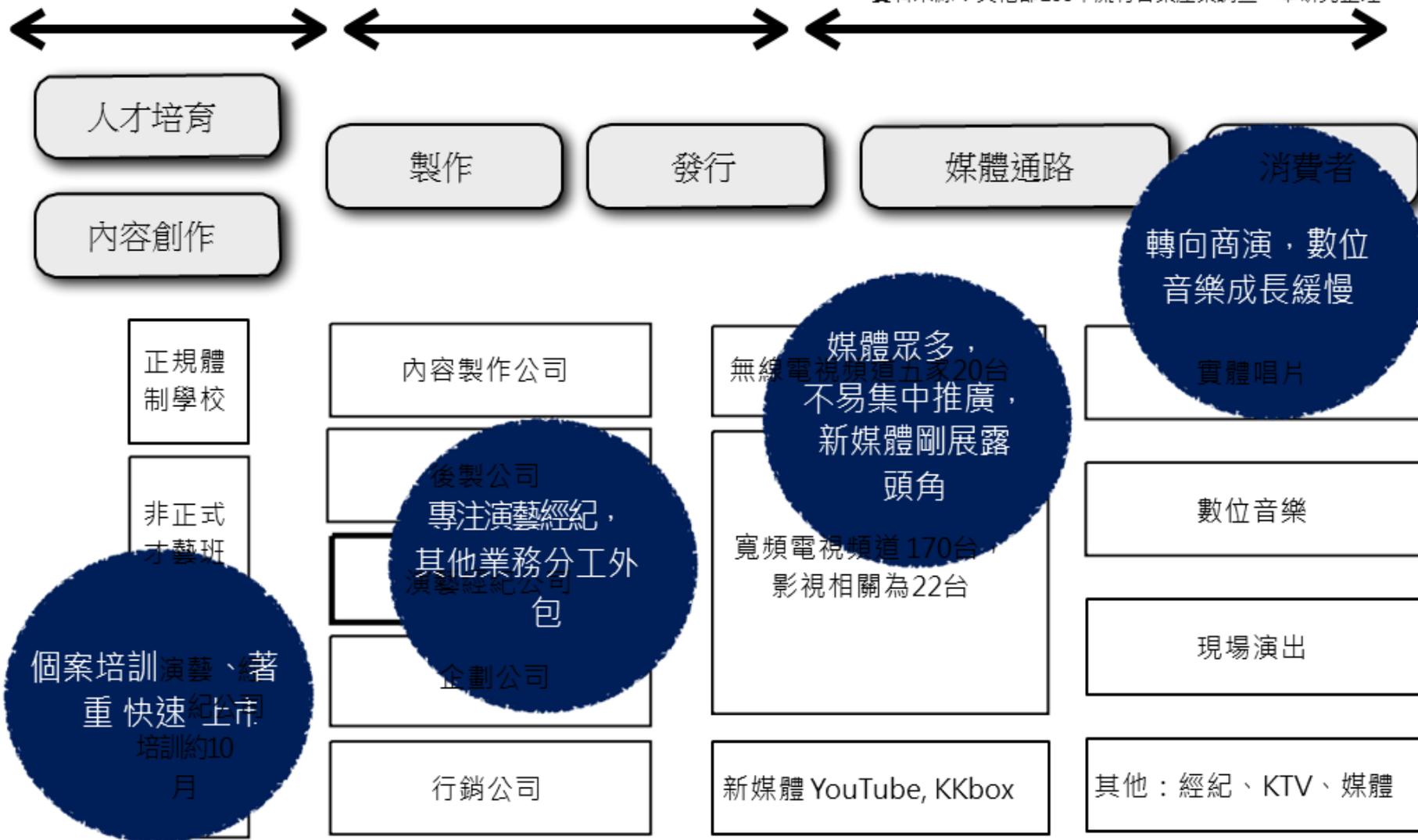
# 台灣流行音樂產業鏈結構

資料來源：文化部100年流行音樂產業調查，本研究整理



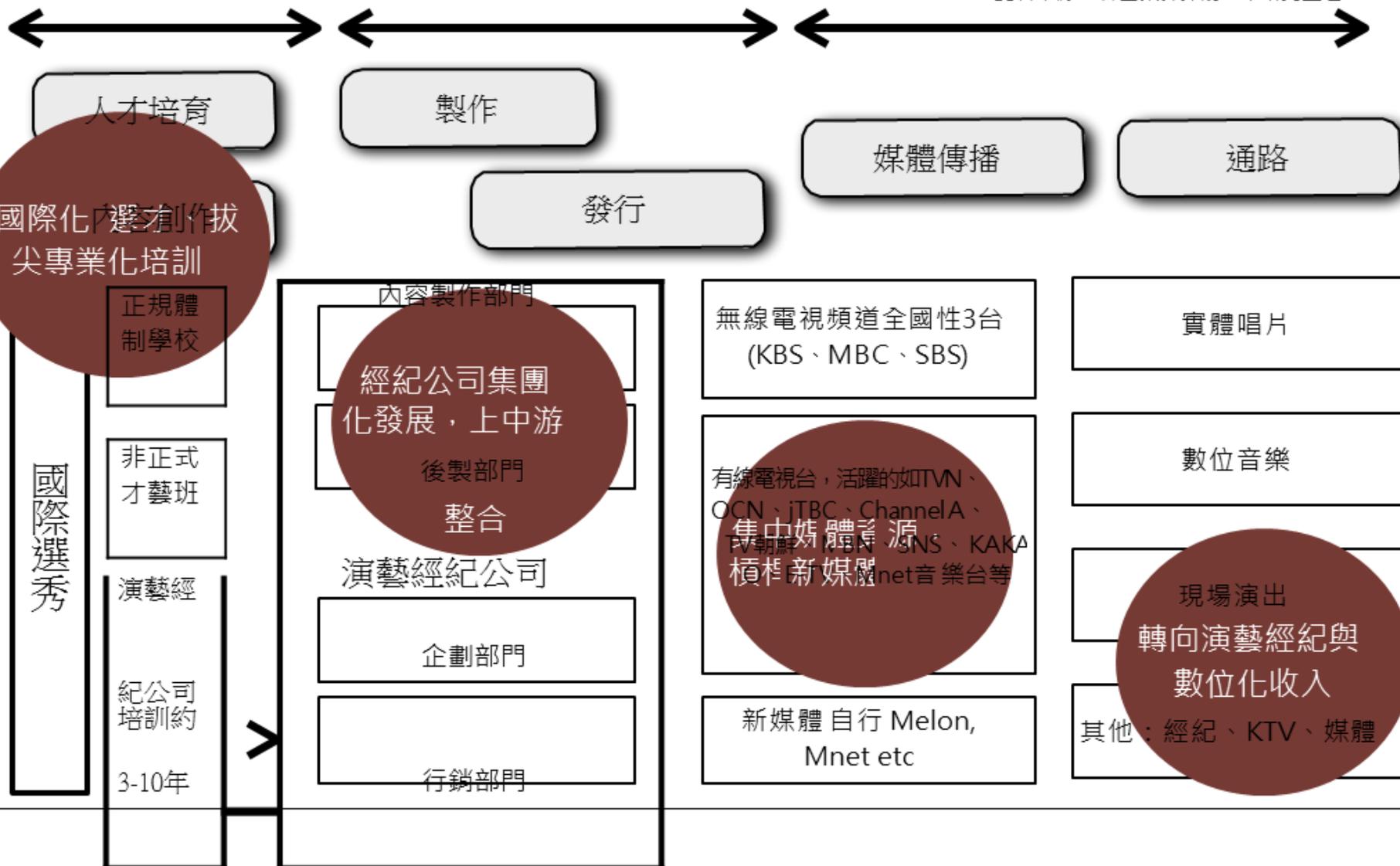
# 台灣流行音樂產業鏈結構

資料來源：文化部100年流行音樂產業調查，本研究整理



# 韓國流行音樂產業鏈結構：SM娛樂為例

資料來源：韓國業界採訪，本研究整理



# 1 垂直整合，水平國際推展

## STEP 1 垂直整合 SM掌

控上中游，控制 A&R(藝人與詞曲)流程，含全球選秀活動、練習生制度、詞曲國際製作、投入文化科技研發，降低藝人的不穩定性與產品之持續獲利。垂直整合可以引進市場資金，以取得足夠資金挹注到各項研發工作上。

聯合本土、併購  
在地經紀公司

選秀、星探

A&R藝人培育

A&R詞曲舞創作

演藝經紀公司

MTV(製作)

會

問題是，為何能募資到這麼多錢？

本土等，這種作法還可以轉化為一曲雙唱(中日韓三種語言版權)。

國際行銷與通路

# 2

## SM-TOWN

# 練習生模式：一貫化培訓機制

十年磨一劍，霜刃未曾試。今日把示君，誰為不平事？ 唐 賈島《劍客》



台灣經紀公司

選秀

不定期  
在台選秀

徵選過程

電視選秀  
星探 製作  
人

藝人培育

個案，無制度  
約二至十個月  
部頭約簽三年

出道

快速上市  
邊演邊練



大陸經紀公司

電視台  
大型選秀

電視附屬經紀公  
司先簽約

無培訓  
經紀約簽一年

舊: 人力派遣  
新: 製作人待命



韓國經紀公司

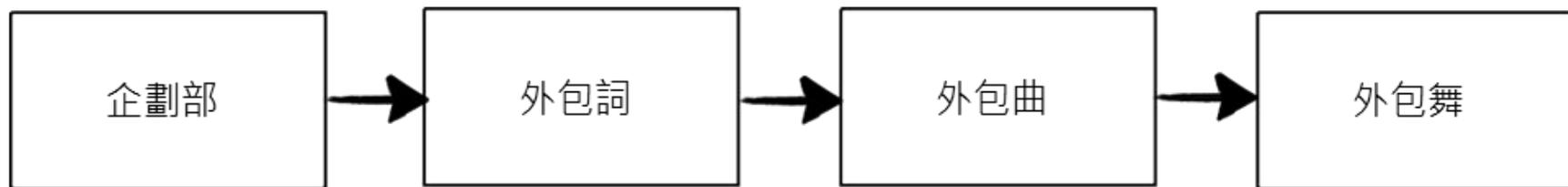
全球選秀 整  
合組合規劃

自行徵選  
專業評審  
(伯樂)

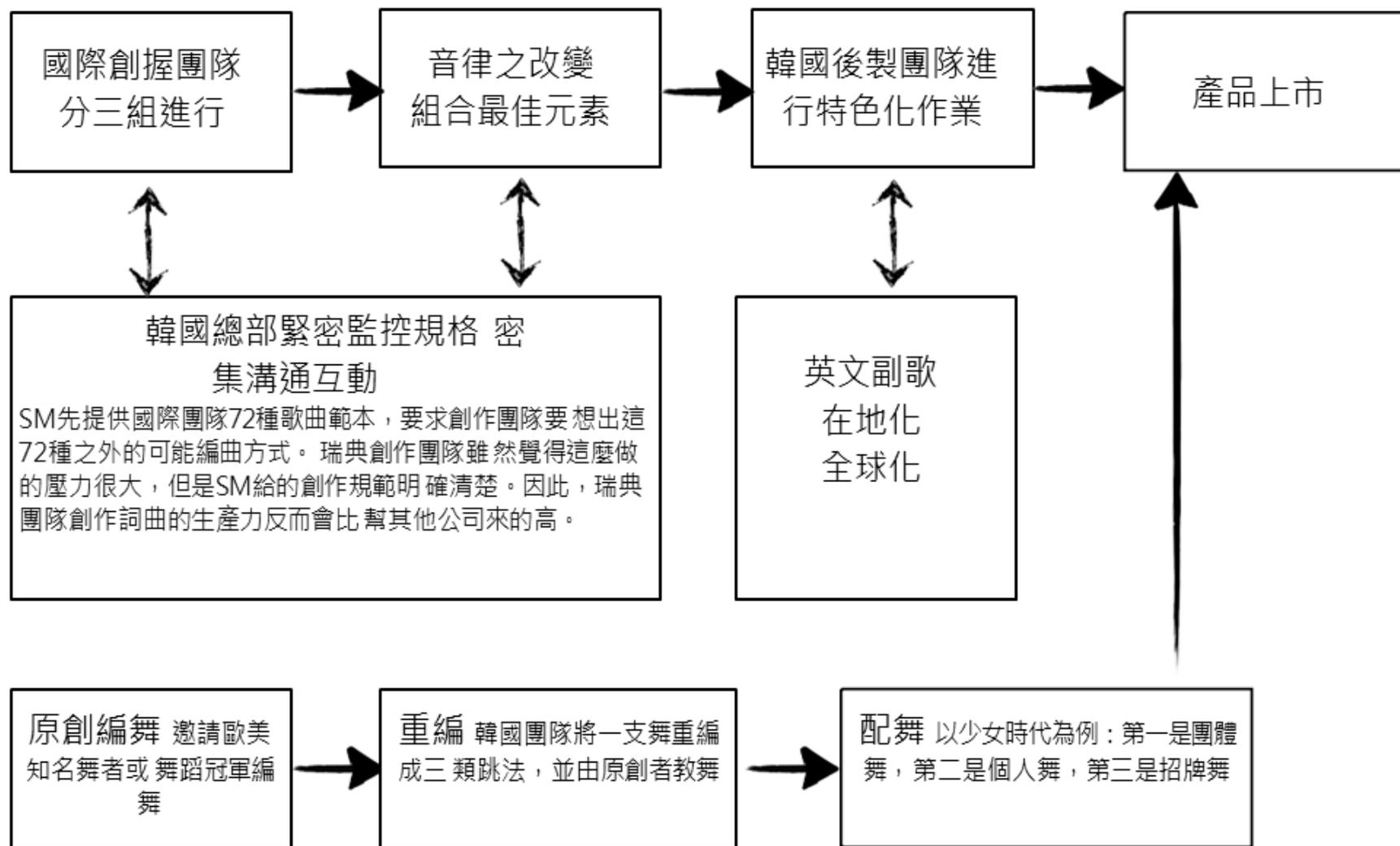
練習生制度 約三  
到十年 全經紀約簽  
七至十年

守門機制 出道前  
之專長與 氣質養  
成

# 3 外包模式：詞曲舞外包單一作家



# 3 類原創模式：詞曲舞製作國際化



# 商業模式

創新**10%**文化空間

- 地點：東大門商  
圈 LOTTE FITIN  
百貨
- 吸引客群：目  
標粉絲、東大  
門商圈逛街民  
眾、觀光旅客

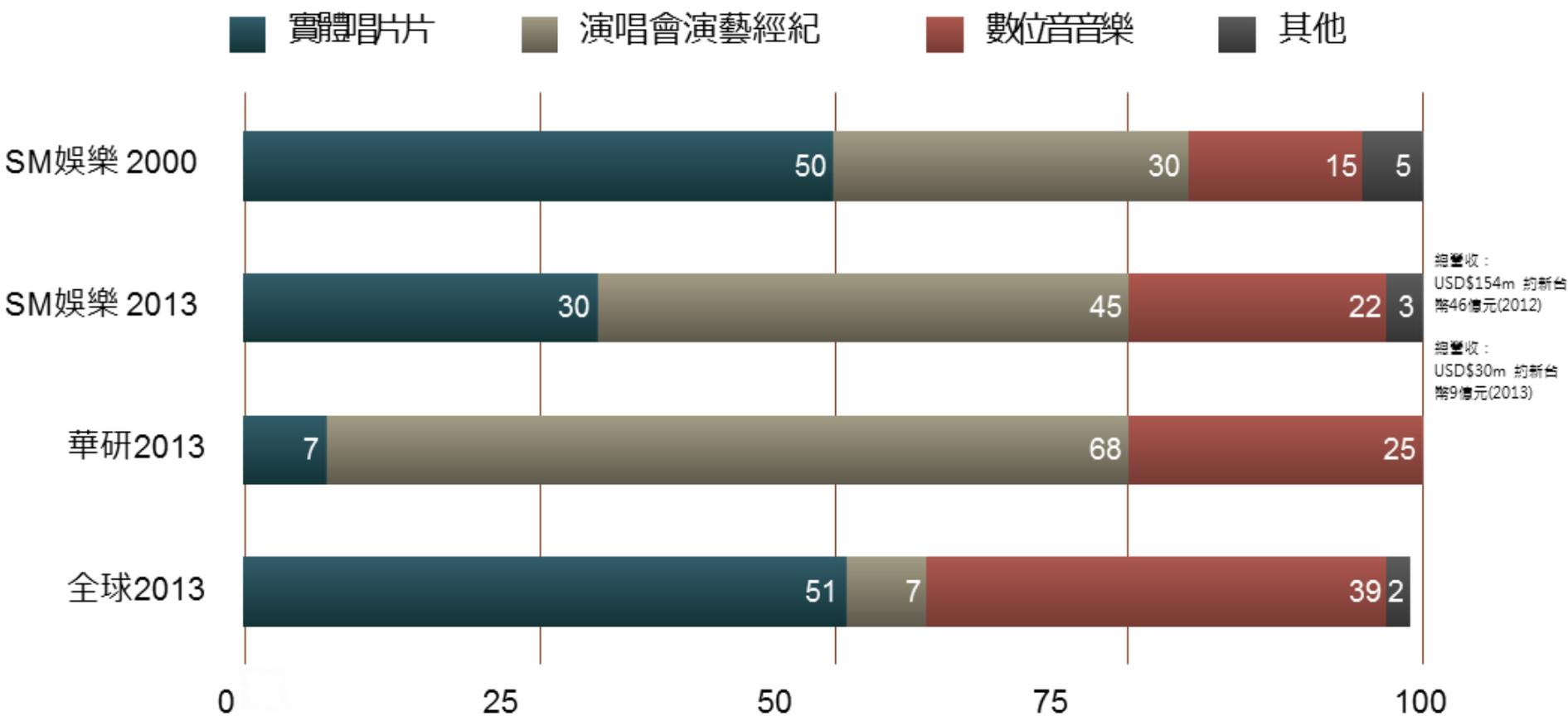


## SM娛樂公司的文化科技 SM-ART

- 投注大量資金，發展文化科技應用。
- 科技多元應用於流行音樂的視覺表現與展演。
- 智財輸出愈加成熟



# 5 複合商業模式



SM的商模變動：商演、演唱會營收成為核心，  
數位音樂有成長趨勢（估計比率）

# SME演藝經紀收入比率

資料來源：訪談  
與K-popcorn

項目	經紀公司收成	藝人收入比率
練習生出道	97%	3%
國內活動、專輯	90%	10%
非固定演出	100%	0%
廣告等	40%	60%
電視劇演出等	40%	60%
海外演出、專輯	30%	70%
SME 平均	70%	30%
JYP 平均	50%	50%
YG 平均	30%	70%

# KOCCA施行政策特色—跨部會整合資源

- 策略：建立一個生態環境，讓13個專業領域的資源相輔相成
- 內容製作支援上的主要工作是發展具國際行銷潛力的影視音、動畫、漫畫及遊戲內容，挖掘故事題材和鼓勵音樂製作
- 韓國科學技術院（Korea Advanced Institute of Science and Technology, KAIST）設立文化科學學院

