

國 立 交 通 大 學

傳播研究所碩士論文

由節拍旋律到娛樂商品：  
台灣流行音樂產業產銷結構轉變研究  
From Beats to Entertainment：  
The Transformation of Production and Marketing in  
Popular Music Industry

研 究 生：施韻茹

指導教授：李天鐸 博士

郭良文 博士

中華民國九十四年七月

# 由節拍旋律到娛樂商品： 台灣流行音樂產業產銷結構轉變研究

學生：施韻茹

指導教授：李天鐸 博士  
郭良文 博士

## 國立交通大學傳播研究所碩士班 摘要

流行音樂是依循產製／發行／消費的經濟邏輯，不論生產、製作、行銷都是依照市場經濟的考量，透過這些過程流行音樂的商業利益將充分發揮，因此，「市場」因素的考量，成為影響流行音樂製作和配銷的重要關鍵。國內市場消費型態的改變以及銷售數據的滑落，讓唱片公司成立合法音樂下載機制、執行專輯改版、藝人投資策略改變、以及授權數位音樂等，加上海外市場的重要性提升，尤其是大陸市場方面的影響力越來越明顯，上述產銷機制的調整證明台灣的流行音樂產業正處於一個轉折點。

本文欲從流行音樂產業的產銷機制出發，檢視九〇年代產業國際化下所建構的，並且讓台灣成為華文音樂中心的產業樣貌，在面臨 1998 年後的產值滑落，以及整體產業環境的改變，不論是科技的衝擊，或是大陸市場的吸納，流行音樂產業為因應生存之要求及相關條件下，在產銷結構運作上所有的轉變與調整。在建構出音樂產業產銷結構主要由產製、流通與配售三大活動支配構成後，本文以年代(1990-1997 與 1998 以降)為分割章節的經線，產銷結構為行文架構的緯線，並將市場形構納入討論，縱橫構論兩年代的產銷結構內涵，以結論出現今產業所行的的產銷策略，瞭解產業產銷結構的調整主要有哪些，對於整體產業的影響和定位又為何。

就 1990-1997 年間而言，跨國音樂集團將台灣視為華文音樂市場中策略重要性的特殊地區，並且力行產業國際化，帶來結構性的衝擊以及資源的重新分配。就產製而言，流行音樂產業歷經八〇年代創作能量的積累，以及九〇年代國際化過程吸引外來人材，多樣性音樂人才不斷注入激盪，創製出高佔華文音樂唱片市場 80% 以上的佳績，為應付暴增的需求量，企劃導向、多人共製的產製模式興起。就流通活動而言，基於唱片市場榮景，唱片公司廣發唱片，一年高達 400 張發行人數，競爭者眾，加上媒體窗口暴增，致使宣傳費用節節高昇，產業於是走向資本密集模式，導致發行流通權逐漸集中大型唱片公司手中，跨國音樂公司於此也趁勢垂直整合下游配售門市，這波配售整併的最後結果是亞洲、玫瑰、與大眾三大連鎖唱片併立。從市場形構而言，台灣市場銷售量在 1997 年繳出最亮麗的成績，創下 123 億的銷售金額，晉升到全球第 22 位，唱片產業就是流行音樂產業的代名詞，龐大的唱片市場商機成為九〇年代流行音樂產業進步創新的動

力。1990-1997 年間的流行音樂產業，在市場獲利樂觀的前提下，跨國音樂公司期在投資台灣音樂商品之外，能在未來協助跨國機構攫取更龐大的大中華市場，這場美夢尤其寄託在大陸市場的想望，台灣的競爭視角於是被迫抬昇至亞太區域，也因此享有跨國資本在華文音樂市場上充分的資源與優勢。

1998 年後實體與虛擬通路的盜版致使唱片市場低靡不振，加上大陸市場崛起，流行音樂產業發生重大質變。就產製活動而言，唱片公司投資保守、唱片產製量驟降，跨國音樂公司對台投資縮編減碼，而大陸流行音樂產業百廢待舉，唱片公司紛紛將台灣人才挪移至大陸進行市場開發，導致國內培訓創作藝人的機制日漸萎縮，產業創新速度減緩。唱片公司轉思在傳統的產銷結構外積極開發藝人經紀效益，將偶像符號附加在最多的文化商品上，以賺取藝人經商品化的附加價值。就流通活動而言，跨國音樂公司善用勝出本土唱片公司的跨國、跨媒體通路優勢，主導流行音樂產業的發行生態，以跨媒體、跨文化商品同步發行的宣傳效應，大幅度佔據流行音樂產業一年在市面上可茲流通的音樂商品與藝人。就配售活動而言，相較於實體商品的配售通路操縱在大眾/玫瑰和亞洲手上的集中寡斷情形，數位通路和版權貿易的配售系統卻是多元競爭的體系，數位通路和網路肇興，促使流行音樂在更多通路中被傳佈，並無限複製、再生產、再消費，延長音樂商品的生命週期，更強化唱片公司在流通權的影響力。就市場形構而言，實體商品市場下修至三分之一，藝人經紀兩成，另五成則是音樂授權貿易，可見真正支撐流行音樂產業市場的是藝人經紀市場的積極開拓，以及善用單一音樂商品、多元通路販售音樂版權，流行音樂產業以音樂製造明星，進而帶出流行趨勢，最終目的是創造所謂的娛樂，於是，音樂、明星、商品交錯相構成一個娛樂經濟。

本文結論出流行音樂產業產銷結構轉變的四個構面：商品形構與獲利機制、唱片公司的定位、跨國音樂公司與本土唱片公司的競爭關係，與華文音樂中心的結構性移轉。現今以一次製作完成的素材，不停的再複製、再流通、再消費，形成自我增殖、交織複雜的流行符號生產網絡，商品形構強調藝人資產與音樂娛樂的結合，捨棄獨以唱片為市場利基的單一策略，偶像資產以及音樂素材的再複製與再流通才是流行音樂產業的獲利機制；唱片公司的功能成功地被轉化為音樂娛樂部門的角色，成為母集團的音樂娛樂內容提供者，藉與母集團的跨媒體、跨文化產品資源聯合銷售，提高音樂商品、藝人資產、版權的經濟價值；跨國音樂公司憑藉外語音樂資源，成為華文音樂市場的品味領導者，並以優於本土唱片公司的跨國通路整合華文音樂市場，在跨媒體、跨文化產品聯合銷售的風潮下，市場經濟的廣度與深度都遠勝過本土唱片公司。正因為跨國音樂公司主導獨佔流行音樂場的流通生態，隨著大陸市場的成形減碼投資台灣，加上產業人材補料速度減緩，創新動力供給不足，華文音樂中心終將結構性地移轉至大陸市場。

關鍵字：流行音樂產業、唱片公司、產銷結構、數位通路

# From Beats to Entertainment: The Transformation of Production and Marketing in Popular Music Industry

Student: Shih Yun-Ru

Advisor: Dr. Lee Tain-Do  
Dr. Kuo Liang-Wen

Institute of Communication Studies  
National Chiao Tung University

## Abstract

The economy logic of popular music industry is production, distribution and consumption. “Market” is always the central concern in this capital procedure, and also the key factors of production and marketing. With the changes of consumption habits and market recession, recording companies found the legal music downloading mechanism, re-version albums, change talents strategies and authorize the digitalization of music. Besides, the overseas market, especially mainland China, is getting more and more important. The transformation of popular music production and marketing shows that the industry is in a turning point.

This research starts from the mechanism of production and marketing of popular music, found in the internationalization process of 1990s. It examines how the industry adjusts its capital structure to overcome the market slump since 1998 and the competition of mainland China market. Production, circulation and retail are the three main economy activities of popular music. Framed by the three activities, this research divide the development of popular music industry into two ages: 1990~1997 and after 1998. Also, the discussion of market format will be included. In this way, this research aims to conclude the strategy of contemporary production and marketing, and its overall effect to popular music industry.

At the meantime of 1990-1997, the transnational music labels regard Taiwan as strategic important area to the whole Chinese market. By merging and acquiring the local recording companies, Taiwan popular music industry is internationalized step by step. As for production activity, over 80% of Chinese records are made by Taiwan because the songwriter power since 1980s and many overseas talents pour great deal creativity in music production. Recording companies published over 400 recordings per year. In this way, the publicity cost gets higher and higher to turn the popular music industry into capital intensive model. Besides, the circulation is gradually monopolized by big recording companies. And only Asia, Rose and TCR left in the wave of retailers consolidation. As for market format, recording industry is the

synonym to popular music industry. The sale volume of 1997 make Taiwan climbs to the 22<sup>nd</sup> position in world market rank. The huge market needs contribute to the industry innovation. Transnational music labels keep investing on Taiwan-made products and lift it to pan-Asia marketplace. Taiwan can take good advantage of the resources and networks given by transnational music labels.

After 1998, the piracy acts causes huge slump of records marketplace. Also the market of mainland China emerges and is open to the whole world these years. As for production activity, recordings companies are apt to be conservative in investment and reduce records publish volumes, especially the transnational ones. By contrast, the mainland China market awaits economic exploitation and capital pour. China appeals many talents and money from Taiwan so that the creativity mechanism shrinks. Recording companies focus on the high added value of artist agency by authorizing idol icon to as more cultural commodities as possible. As for circulation activity, transnational music labels synchronize the distribution and publicity acts by trans-media and trans-products promotion channels to guide the popular music industry. As for retail activity, the physical retail channels is oligopolized while the digital channels is complete competitive. Music can be duplicated, reproduced, and re-consumed in more retail channels and extend the life circle of music product. As for market format, 30% is physical music commodities, 20% is artist agency, and 50% is music copyright authorization. Therefore, popular music industry create an entertainment economy interweaved by music, star, and products.

Four dimensions of the transformation of production and marketing are found. First, the commodities format is a combination of star asset and music entertainment, not only focusing on records. The reproduction and recirculation of idols icon and music materials is the way how popular music industry makes profits nowadays. Second, recording companies are transformed to a music entertainment supplying section in the conglomerate. By means synchronic promotion acts of trans-media and trans-commodities, popular music firms can highlight the economic value of music products, artist asset, and copyright. Third, transnational music labels become the lead of music taste and integrate the global channels to guide the Chinese music industry. They own more breadth and depth of market formats than local recording companies. In this way, transnational music labels can overall dominate the production and circulation of Chinese music market. Fourth, with more and more capitals withdrawn from Taiwan and the barren mechanism of talent cultivation, the center of Chinese popular music will move to mainland China in the near future.

keywords: popular music · recording company · production/marketing · digital channels



# 目 錄

第一章 前言.....	1
第一節 流行音樂產業現況.....	1
第二節 關於流行音樂的研究論述.....	6
第三節 研究方法與章節安排.....	10
第二章 什麼是流行音樂產業.....	14
第一節 流行音樂產業的特質.....	15
第二節 流行音樂產業的產銷結構.....	18
第三章 1990-1997 的流行音樂產業產銷結構轉變.....	32
第一節 台灣流行音樂產業的國際化.....	33
第二節 產製活動的轉變.....	36
第三節 流通活動的轉變.....	43
第四節 配售活動的轉變.....	50
第五節 市場形構.....	52
第六節 小結.....	55
第四章 1998 年以降的流行音樂產業產銷結構轉變.....	61
第一節 產業外部環境的改變.....	61
第二節 市場競爭者的變動.....	65
第三節 產製活動的轉變.....	69
第四節 流通活動的轉變.....	77
第五節 配售活動的轉變.....	86
第六節 市場形構.....	91
第七節 小結.....	99
第五章 討論與結論.....	104
第一節 討論.....	105
第二節 研究檢討與未來建議.....	114
參考文獻	

## 附錄

附錄一：維京唱片訪談摘錄

附錄二：IFPI 訪談詳錄

附錄三：SONY 唱片訪談詳錄

附錄四：豐華唱片訪談詳錄

附錄五：滾石唱片訪談詳錄

附錄六：維京唱片訪談詳錄

附錄七：環球唱片訪談詳錄



## 圖表目錄

表 1-1	2004 年台灣歌手於兩大音樂頒獎典禮之獲頒獎項.....	4
表 2-1	流行音樂產業的特性.....	16
圖 2-1	音樂產業產銷結構圖.....	21
表 3-1	跨國音樂公司進駐台灣流行音樂市場模式概況表.....	35
表 3-2	一張發行唱片的成本結構.....	43
表 3-3	1990-1997 台灣地區唱片銷售統計.....	52
表 4-1	1998 年後流行音樂產業市場競爭者異動一覽.....	68
表 4-2	1990-2003 進榜做詞者、作曲者、製作人與演唱者數目調.....	71
表 4-3	目前 CD 配銷通路模式一覽表.....	86
表 4-4	目前合法線上音樂網站一覽表.....	87
表 4-5	手機鈴聲下載版權拆帳費用標準.....	88
表 4-6	1997-2003 台灣地區唱片銷售統計.....	91
表 4-7	近 8 年唱片盜版品統計.....	92



# 第一章 前言

大概這五年來，整個唱片市場營業額是跌了四成到五成，我們以前一年大概會發個 3、40 張唱片，一年下來平均下來，每張銷售量都會有 9 萬張，現在一年 10 張，跑到去年，平均不到 3 萬多，2004 年比 2003 年還是有掉一些，每年大概掉個兩成，其實我們有認知到這是科技的影響，網路、電腦那些，以唱片界來講，我們是稱為「工業革命」，嚴重性是到像從農業社會進步到工業社會，我們也都知道大勢是不可擋的（參見附錄五）。

滾石營運長陳勇志對於台灣流行音樂與唱片發展所面臨的生存環境改變，造成市產值嚴重滑落，以及對於整個產業的影響，提出了「工業革命」的說法，於此稍早時，情歌教父李宗盛眼見流行音樂產業低靡的現象，則是直接對流行音樂宣告死亡，對於這些的論調，我們都有許多的存疑。

當年羅大佑嘶喊高唱《之乎者也》、《鹿港小鎮》、《戀曲1980》，述說台灣經濟起飛，台北都市與家鄉小鎮的對比，批判文明現代的冷酷與現代社會冷漠，這成為四、五年級生對於流行音樂的集體記憶。而六、七年級生對於流行音樂的共同回憶則是小虎隊的《紅蜻蜓》，唱著對於長大這檔事有如少年維特情懷似地煩憂，但也自我勉勵，還有絕對不能忘記郭富城《對你愛不完》的俊美臉龐、招牌動作，以及柔情到甚至略嫌矯作的情歌內容。

音樂創作隨著時代變遷，商業機制的成熟，而變成一個流行商品的內容物，不過，在不同時代，卻都是大眾的共通討論話題，也許不再擁有八〇年代的抗辯、激憤和批判語言的力量，卻在九〇年代成為流行、娛樂和消費的表達方式。台灣的流行音樂產業正處於一個轉折點，當下的產業態勢關係產業存亡，因此有李宗盛的悲觀言論，但也可能是促使產業體質脫胎換骨的生存條件，因此有陳勇志的嚴肅口吻，筆者以此為關照，本文書寫的初衷也慢慢形成...

## 第一節 流行音樂產業現況

你可知道台灣唱片市場規模排名亞洲第二？你可知道滾石唱片的海外收益逼近總營收的一半？在產業喊出全球化時，台灣唱片業不僅在趨勢中挺進，甚至攻下國際市場...當政府高喊亞太媒體中心時，國片卻逐漸凋零...台灣唱片卻以悄悄取代香港，像磁石般吸引四面八方的人才，成為華語流行音樂中心，音樂勢力甚至放射到亞洲其他非華語地區<sup>1</sup>。

千禧年前夕，國內最具產業訊息權威的《天下》雜誌，以斗大的標題「台灣

唱片席捲亞洲」讚嘆台灣流行音樂產業在亞洲的亮麗成績，針砭政府當局的大意。報導指出九〇年代眾多跨國音樂品牌紛紛進駐台灣，包括華納、SONY、EMI等，或收購合併本土唱片公司，或自行成立分公司，本土唱片大老滾石有鑑於此，自1992年開始，便於馬來西亞、新加坡、韓國、大陸等地成立海外分公司，不僅培植當地人才，更吸收當地音樂素材回流台灣，這一連串的國際化行動，促成台灣成為華文音樂中心的角色，而當政府企圖將台灣打造為亞太媒體中心之時，卻忽略了與媒體產業唇齒相依的流行音樂產業，早已因為國內電影產業的傾頹，逐步支撐起媒體娛樂產業的半邊天。

來到了2003年，政府開始積極推動文化產業，由於流行音樂產業年產值曾經高達123億，居於亞洲第二，文建會當局將其納入重點產業之一，與出版業同被視為具指標性的代表產業，期以流行音樂產業建制的商業化與旺盛的創造力，作為其他文化創意產業的馬首。但是，自1998年開始，產值開始下滑，2000年之後的流行音樂業界更是哀鴻遍野，世界與亞洲排名下滑，甚至本土唱片大老「滾石」在2004年傳出財務危機，令流行音樂業界驚愕不已。

滾石是台灣「本土」大型唱片的最後一道防線，在流行樂壇極具指標意義，再次傳出財務危機，震驚整個娛樂市場。首當其衝的，還是旗下近百位滾石歌手，前途茫茫<sup>2</sup>。

1980年由段鍾沂、段鍾潭兄弟成立的滾石，曾經培養許多優秀的華文音樂創作人材，旗下擁有不少王牌歌手，包括李宗盛、任賢齊、莫文蔚、周華健、伍佰等。風光時，歌手陳淑樺曾賣了80萬張《夢醒時分》，辛曉琪的《味道》和蘇慧倫的《檸檬樹》也有數十萬張佳績，滾石事件之所以帶來如此大的衝擊，在於跨國音樂集團一一進駐台灣之後，滾石成為唯一可與新力、華納、EMI、BMG、環球等國際唱片抗衡的本土音樂公司，甚至被歐美視為亞洲最具代表的獨立唱片廠牌<sup>3</sup>。

然而，2004年並非滾石第一次的財務危機，從滾石一路的高底起伏中，除了證明音樂生意難作外，更讓整個流行音樂業界不勝欷歔、不禁以此為惕。儘管此次財務危機，實情出於滾石與錢櫃企業的KTV伴唱帶授權合約發生糾紛<sup>4</sup>，並非營運業務的問題，但是也著實反映出流行音樂業界的焦慮，人人自危：

曾是華語音樂龍頭的滾石國際音樂公司（滾石唱片），昨天驚傳爆發財務危機...滾石旗下演唱團體「五月天」和其他歌手昨天都非常驚訝。唱片業則有唇亡齒寒的危機感，認為滾石並不是個案，華語音樂現正面臨「最寒冷的冬天」...滾石傳出財務危機，業界普遍認為「冰凍三尺，非一日之寒」，目前除了少數國際唱片公司勉強維持平衡，豐華、福茂等本土唱片都是慘澹經

營。業界指出，華語音樂市場式微，最大殺手來自實體盜版以及非法燒錄、MP3下載<sup>5</sup>。

根據財團法人國際唱片業交流基金會（之後簡稱IFPI）的資料顯示，目前台灣的亞洲排名已經滑落至第4，世界排名22，年產值不到全盛期的四分之一。業界普遍認為屆時真正殺死滾石，或是任何一家唱片公司，甚至是整個流行音樂界的凶手，絕對不是現在的銀行或KTV業者，而是整體大環境的敗劣，包括實體盜版、非法燒錄，以及MP3下載。

隨著電腦科技的進步，尤其是寫入式光碟機的問世，讓複製音樂「檔案」更為便利，又乘著數位化的優勢，每一張拷貝都和原版 CD 品質一模一樣，當可寫入式光碟機的發展日新月異，燒錄時間的減少加快了盜版光碟侵蝕正版唱片銷售的速度。然而，音樂產業的困境還不僅止於此，網路的肇興加上 MP3 格式的發明，以及在 1998 年第一個 P2P (peer to peer, 點對點)<sup>6</sup> 網站 Napster<sup>7</sup> 的問世之後，讓音樂消費和流通超脫出唱片公司的控制，由於該軟體在美國大學內廣為流傳加上學生的口耳相傳，它成為科技史上最迅速被擴散採用的程式<sup>8</sup>。台灣則是 2000 年出現 Kuro，後來一群淡江資工系的學生鑑於 Napster 的成功，也在同年推出 ezPeer 分享網站。

自 Kuro 和 ezPeer 等分享網站的成立後，正版唱片的銷售數字大幅下滑，網路分享和盜版光碟首當其衝成為眾矢之的。唱片公司透過藝人呼籲、遊行活動、法律訴訟等不同途徑，其間透過唱片工會等業界力量，訴請政府落實盜版取締、修訂法令，同時也提出相關告訴，不論是針對消費者或是共享網站，無不致力將智財權法治觀念與創作者努力的正當性推廣至消費大眾，以遏止非法音樂下載和盜版購買的猖獗，回歸到流行音樂產業習慣的產銷結構之獲利範圍內。

由於唱片銷售持續下滑，唱片公司為求降低風險、損益平衡，投資態度改變，新人投資和新唱片出輯的比例大幅降低，唱片公司多出新曲加精選輯（號稱新選輯），又或翻唱歌曲，如莫文蔚自 1998 年之後已出過 4 張精選輯，王菲即便不停更換新唱片公司，卻已經出過 11 張國粵語的精選集和所謂的新選輯。除了精選或翻唱之外，唱片公司也開始發行所謂的 EP，以及同張專輯改版發售，相同內容物採分版販售。由此可以看出，流行音樂產業面對音樂數位化，音樂消費與流通的便利和快速，在產銷邏輯上所做的轉變和調整。

然而，網路通路的無遠弗屆，讓台灣的音樂產業也認知到網路可能帶來的配銷優勢，諸多唱片公司自行成立網站，提供網友上網試聽，作為新專輯宣傳的新手法。華納於 2003 年率先採納線上付費下載單曲的作法，孫燕姿《The Moment》專輯便率先在網路上提供 25 元一首付費下載的服務，成功地為該專輯行銷曝

光，短短一天高達 2 萬人的預購成績，而付費下載也有 5 萬人次<sup>9</sup>。鑑於美國 Apple 推出的「iTune+iPod」造成的銷售狂潮，以及國內兩大音樂共享網站 Kuro 和 Ezpeer 所傳輸的高量音樂檔案，唱片公司也認知到線上音樂的錢景可期，再也不能坐視這塊市場大餅的流逝，於是 2004 年 3 月 iMusic 成立，號稱華人第一個合法音樂下載平台，另有 Hinet 分別與亞洲數碼音樂公司、願境網訊公司合作的線上音樂網站，在 2004 年年底也開始收費<sup>10</sup>。不僅如此，音樂產業也嘗試將音樂和網路結合首推手機鈴聲下載，將唱片公司豐富的音樂目錄(back catalog)授權給電信業和網路業者。

然而，在一片對於正版市場頹圯的歎噓聲，並摻雜著盜版下載的捷伐聲，唱片公司亦步亦趨地嘗試著平衡銜接 CD 販售與數位音樂的兩種獲利機制的當下，我們依舊看見台灣流行樂壇在各個具指標性的音樂頒獎典禮表現亮麗。

表 1-1 2004 年台灣歌手於兩大音樂頒獎典禮之獲頒獎項

	第四屆全球華語歌曲排行榜	新加坡第十一屆金曲獎
周杰倫	最受歡迎男歌手、最佳專輯、台灣地區傑出藝人、最受歡迎創作歌手、年度最受歡迎20大金曲	十大金曲、最佳唱片製作、最受歡迎男歌手
蔡依林	年度全能藝人、傳媒推薦大獎	亞太區域最受歡迎歌手獎（台灣）、最受歡迎女歌手及十大金曲
陶吉吉	最受歡迎創作歌手、最佳製作人、年度最受歡迎20大金曲	
王力宏	最受歡迎創作歌手、最佳專輯、年度最受歡迎20大金曲	亞太最受推崇男歌手十大金曲
張惠妹	最佳舞台演繹	
F.I.R	最受歡迎新人、最受歡迎樂團	「最佳新人獎」
張韶涵	最受歡迎新人	
五月天	最受歡迎樂團	最佳組合（團體）
SHE	最受歡迎歌唱組合	
備註	尚有范曉萱、Energy等獲獎	尚有小剛、Energy等獲獎

資料來源：本研究整理<sup>11</sup>

台灣歌手在兩個華文音樂頒獎典禮上包辦眾多獎項，此象透露出一個訊息，就是台灣在華文音樂市場的競爭力強，華文音樂中心的美譽尚在，台灣流行音樂產業儘管正面臨著左支右絀的窘境，一方面盜版跟非法網路下載鯨吞蠶食著流行樂壇的生命力，另一方面數位音樂的商業獲利模式未臻成熟，固有的競爭優勢在內需市場上不斷內耗，可是卻能在海外市場發揮影響力，這正是因為流行音樂產業的價值鏈馬不停蹄地自我調整，修正原本的價值活動，一方要固守僅存的國內



市場，但另一方面對於海外市場的鞏固，或說是整個華語音樂市場的想望，卻也不曾停歇。

台灣流行音樂產業腹地可說是包含中國大陸、香港，加上東南亞地區的華文音樂市場，產值潛力驚人。反觀歐洲非英語系的國家中，其英語歌曲進入當地Billboard排行榜的比率，高過各國母與創作的歌曲<sup>12</sup>。可是台灣卻相當不同，1990到1997年間，本土的音樂產品（包括國台語）與外國的音樂產品銷售比例幾乎都保持約七比三的比例<sup>13</sup>。如今，中國大陸經濟起飛，生活水平越來越好，對於音樂娛樂的需求也跟著與日俱增，許多在台灣已經沒有市場的老歌手，目前都在大陸巡迴表演，如姜育恆、蔡琴、齊秦等，而台灣新一輩的歌手也在大陸頗享盛譽，不論是阿妹，或是周杰倫，甚至蔡依林還被邀請到中央電視台2005新春晚會節目上表演，正因為台灣具備與中國大陸的語言、文化親近關係，因此成為攻下華文音樂市場的最佳灘頭堡，而這正是當年跨國唱片公司前進台灣的初衷，在國內市場一片哀鴻遍野之時，我們看到國內唱片公司競相將音樂、藝人行銷到對岸去，另謀更大的市場利基。

由於流行音樂是依循產製／發行／消費的經濟邏輯，不論生產、製作、行銷都是依照市場經濟的考量，透過這些過程流行音樂的商業利益將充分發揮，因此，「市場」因素的考量，無疑地是影響流行音樂製作和配銷的重要關鍵<sup>14</sup>。如今國內市場消費型態的改變，以及市場銷售數據的滑落，讓唱片公司成立合法音樂下載機制、執行專輯改版、藝人投資策略改變、以及授權線上音樂等，凸顯了流行音樂產銷機制的轉，藉此修正產製和配銷策略，另外海外市場的重要性提升，尤其是大陸市場方面的影響力越來越明顯，唱片公司勢必也得隨之大幅度調整產銷機制，可以想見，台灣的流行音樂產業正處於一個轉折點。

然而，些許的調整能使台灣流行音樂產業搭上這波科技洪流中的諾亞方舟嗎？是否能夠更加提升流行音樂產業的市場和產品表現？抑或是改善台灣流行音樂產業體質的機會？對於台灣成為華人音樂中心的機會有什麼影響呢？這些問題是眾多關心台灣流行音樂產業人士最常提出的疑問，全都有待進一步的研究解答，也成為本文撰寫的動機。

## 第二節 關於流行音樂的研究論述

由於流行音樂背負著大眾文化等於低俗的污名原罪，因此，在大眾傳播的學術研究當中，始終不是個顯學，在國內學術圈裡，也不是一個備受重視的領域，下文便先介紹流行音樂的研究論述的緣起、演變，以及國內相關論文所注重的面向，以作為瞭解流行音樂產業的基本功課。

### 一、流行音樂相關論述的演變

有關流行音樂的研究論述，多源自於學者 Theodor Adorno 的觀點，其批評錫潘巷(Tin Pan Alley)爵士音樂的氾濫，認為在資本主義體系下，創作音樂終將變成純粹的文化商品，以「文化工業」之姿標準化、統一化的產銷音樂，喪失藝術的原創精神，因此流行音樂的詞曲創作在符合體制要求的當下，卻逐漸呈現淪於制式的悲哀<sup>15</sup>。

除了文化工業討論，學者 Roy Shuker<sup>16</sup>指出流行音樂的研究論述還包括下述幾種：最著名的便是政治經濟學，其認為流行音樂產業主要掌握在少數資本力量的手上，音樂創作乃是企業組織的私有財產，藉由不斷複製生產，以攫取最大獲利率<sup>17</sup>；結構主義和音樂學論述主要瞭解音樂文本當中意義的生成和產製，檢視文本的結構安排如何建構出所被偏好的解讀面(preferred reading)，或所謂的主導意義(domain meaning)，如此的偏好解讀又會產生特定的意識型態<sup>18</sup>；文化主義取向，或稱為文化研究，承接葛蘭西對於霸權的討論，主張音樂產品的檢視不應如政經學派的經濟決定導向，而是更要含括社會、消費者等的制衡力量<sup>19</sup>；後現代主義論述用於流行音樂的討論包含兩個趨勢，一是音樂文本的混成品、互文性，和電子主義的潮流，討論音樂本身的真誠性(authenticity)和美學(aesthetics)概念。另一則是菁英和流行文化兩種形式的音樂揉雜<sup>20</sup>，凸顯流行音樂所呈現的拼貼、去歷史感，以及在跨媒體整合的趨勢下，流行音樂和目不暇給的流行文化符碼相互竄流、擬仿的現象。

上述的論述重點多落於政經鉅觀結構的批判角度或是消費者/文本的微觀分析兩端，對於社會結構與文化符號的辯證關係總是採取單方決定的論調。然而到了九〇年代，Nicholas Garnham 提出文化產業(cultural industries)一詞，目的在於取代文化工業(culture industry)，批評色彩逐漸褪去，強調那些運用特有的生產模式與工業化的組織運作，來生產散佈文化商品和服務<sup>21</sup>，其背後的經濟意涵和文化意涵遠大過美學使命。

Robert Burnett 在整理文化產業的研究論述中，闡明了文化產業研究的三種



論述，第一為政治經濟學，其關注焦點在於文化生產者的經濟/階級/權利關係，其研究取向著重在制度/所有權/經濟分析等；第二為文化研究，其關注焦點在於文本/結構/閱聽人，其研究取向則為文本分析/社會的/制度的情境，這兩者便是即是傳統的流行音樂論述。第三種是文化社會學取向，關注焦點在整體社會與流行文化產製的制度/經濟/生產結構，其研究取向為量化/質化/歷史<sup>22</sup>，與 Nicholas Garnham 的文化產業論調相互呼應。是故，產製研究的緣起來自於「社會結構與文化結構反映說」的失敗，因為產製研究認為關於社會結構與文化結構間究竟是誰反映了誰的疑問，實際上並無意義，從產製面來看，這兩種結構已經緊緊地連結在一起，無法說明究竟是誰造就了誰，亦或是誰反映了誰。

流行音樂產業始終是個生產文化符號的文化產業，誠如 Simon Frith 所言，二十世紀中有關流行音樂文化的特殊經驗，即是斷定音樂究竟是做為商品型式或是表達工具的拉距<sup>23</sup>，然而，文化工業已經脫胎、以文化產業之姿出現，不論是獨斷地追隨政經分析的經濟決定論步伐，或狹隘地沈迷在文化研究的消費者至上論，都稍嫌不妥，產銷研究鑑於兩派的缺點異軍突起，期以補足由下而上的文化研究與由上而下的政經分析不足之處，這也將是本研究採納的取向。

## 二、 國內流行音樂相關研究

筆者整理近 10 年來，傳播、管理等系所對於音樂產業相關之學術論文，可以發現，台灣流行音樂產業的相關研究多集中在三個領域—文本分析與消費、產銷與產業競爭研究，以及政經分析/全球化議題，然而，近代由於數位科技衝擊，相關討論更如潮水紛沓而至。不過，早期的音樂產業研究並非一塊顯學，1995 年之前學術論文產量偏低，多偏向民歌時期音樂內容的探討，多以文本分析與消費為主，或是台灣音樂產業歷史介紹。其後，台灣流行音樂因為跨國公司的進駐，產業建制化成功，學術論文急速累積，以 1999 年的劉世鼎和王英裕最為代表。至 2000 年，數位科技議題浮起，學術論文又轉向此塊發展。因此，從近 10 年來的學術論文走向來看，多少也嗅出台灣流行音樂產業的重要流變和發展。

產銷研究的開端始自林怡伶（1995）「流行音樂產製之研究」，以政治經濟學角度切入，分析1980年代台灣主流音樂市場之國語及台語流行歌曲之產製過程，並說明主流與非主流音樂產製過程之差異。王佩華（1999）則是檢視市場集中度與產品多樣性兩者的關係，論述影響流行音樂產製過程中創新及產品型態的因子。林欣宜（1999）討論流行音樂的產製結構，說明唱片公司居音樂產業權力核心角色，並身為媒體界娛樂內容的提供者。張容瑛(2002)採空間取向探討台灣流行音樂產業的產製網絡和聚集發展情形。

隨著跨國資本進入台灣流行音樂產業，或獨資成立分公司，或吸納併購本土

唱片公司，加上學術界一片全球化熱潮，流行音樂產業也進入全球化與本土的議題中。周昭平(1999)承接前期產製研究的餘溫，又摻入跨國資本的討論，以滾石和新力兩家本土/跨國唱片公司相互對照，論述兩種資本力量在華語流行歌曲的產製策略。王英裕(1999)將本土政經環境置放於全球經濟脈絡下，以釐清台灣流行音樂產業為呼應市場結構而呈顯的轉變意涵，析論出台灣流行音樂產業在全球／本土的互動與結果。劉世鼎(1999)則利用歷史發展軸線說明跨國唱片如何善用政經優勢進入台灣唱片市場。後續跨國化的研究還包括紀明程(2001)和張彥彥(2003)等人。

自MP3數位音樂格式的興起，以及網路P2P模式檔案共享的熱潮興起後，流行音樂面臨大為動盪的產業危機和變革，學術論文關於數位科技的影響，更是發軔於成大MP3事件。陳泓銘（2000）以深度報導和歷史觀點的方式，除了探討音樂產業歷年來的資本面的結構轉變和大陸市場的吸納力量，更討論了網路在千禧年動搖音樂產業的情況。江明珊(2001)以MP3數位科技的影響為主軸，析論科技、法律和流行音樂產業的角力戰，同時納入著作權法跟國際關係的討論。葉國隆(2001)率先以個案分析法，針對Kuro、Ezpeer和滾石可樂三個知名數位音樂網站，探討數位音樂的衝擊和網站的經營模式，以做為音樂產業的參考。相關數位化的討論研究還有汪宜正（2001）、郭威君(2002)、何易霖（2003）等。

由於近年來流行音樂產業研究焦點多鎖定在網路的衝擊，其面向討論包含法律面向、網路商務面向、以及唱片公司的應對等三方面討論，唯一針對音樂產製的研究只有葉國隆一篇，然而該篇研究對象卻只有鎖定在數位音樂網站的產製情形，而不是流行音樂產業或唱片公司，而關於流行音樂產銷研究最新的是為張容瑛的《台灣流行音樂產業網絡、創作系統與空間》，但本篇重點在於流行音樂產業空間聚集之情形與意涵，及特定地理環境對於產業發展之影響，而非流行音樂產業生產機構的研究，可以得知，距今關於唱片公司的最新產銷研究當屬周昭平和林欣宜二者，至於 1999 年後的資料則盡付闕如。

從國內論文撰寫的趨勢來看，關於跨國公司進駐，促使台灣流行樂壇「國際化」，以及近年討論「數位化和網路」的衝擊影響，都已經累積到一定數量的研究資料。不過，關於國際化的研究止於跨國公司進駐影響的討論，而數位化的研究也多集中在網路興起帶來的版權、法律和唱片公司反盜的事實陳述，這兩大因素對於流行音樂產業的綜合影響卻從現在開始發酵，流行音樂產業已經走到一個歷史的轉捩點，當年國際化的目標就是現在大陸市場的理想，當年反對網路盜版的激情成為現在唱片公司提供版權貿易、開發數位通路的刺激來源，因此整個產業的產銷鏈已經出現變化調整。

因此，本文欲從流行音樂產業的產銷機制出發，檢視九〇年代產業國際化下

所建構的，並且讓台灣成為華文音樂中心的產業樣貌，在面臨1998年後的產值滑落，以及整體產業環境的改變，不論是科技的衝擊，或是大陸市場的吸納，流行音樂產業為因應生存之要求及相關條件下，在產銷結構運作上所有的轉變與調整，以瞭解此舉對於台灣流行音樂產業的意義為何，對於台灣競爭華文音樂中心的影響何在，這便是本文的目的。

由於本文的目的在於瞭解處於產業轉捩點的流行音樂產業，在產銷鏈的修正與調整有哪些，對於整體產業體質的影響為何，對於台灣流行音樂產業在整個華文音樂市場中的競賽中，優劣勢又在哪，故本文採取的是 Burnett 的第三取向--綜觀的歷史研究，鑑於國內研究資料情勢，產銷論文資料只有到 1998，再加上產業現況的瞭解，本文認為一個從九0年代國際化時期到歷經數位化變動，最後站在歷史轉捩點的流行音樂產業產銷鏈的研究是必須開發出來的。

多數論文定義產業的國際化，多是起於 1990 年、終於 1998 年，在 1997 年創下亞洲第二的成績之後，1998 年是台灣流行音樂產業銷售量開始下滑的年度，更是第一個 P2P 網站問世的震撼年，接續的研究便是集中在數位化和網路的衝擊，台灣的 P2P 網站雖然到 2000 年才出現，但是在 P2P 問世之前，流行音樂產業則要面臨盜版燒錄的問題，影響產值的徵兆已有所浮現，鑑於此，本文決定分兩個年代分析比較：1990~1997 全盛期與 1998~2004 轉變期，於此，本文將參考眾多音樂產業學者對於產業產銷鏈的建構，並按時下產業情況，於下一章節整理出當代流行音樂產業的產銷流程，建構出流行音樂產業完整的產銷結構（或稱產銷鏈），再以此分別析論兩個年代的結構轉變，簡言之，以年代為分割章節的經線，產銷結構為行文架構的緯線，縱橫構論兩年代的產銷結構內涵，在此也大致整理出本文的研究問題：

- （一） 1990-1997 與 1998 以降兩個年代，產業產銷結構的調整和變化為何？
- （二） 產銷結構的調整變化對於整體產業的影響和定位又為何？
- （三） 對於台灣競爭華文流行音樂中心的影響為何？

### 第三節 研究方法與章節安排

由於本文將以年代為分割章節的經線，產銷結構為行文架構的緯線，縱橫構論兩年代的產銷結構內涵，以結論出兩階段（1990-1997 與 1998-2004）流行音樂產業產銷結構的修正與流變，進而解答目前台灣流行音樂產業的產業體質，以及在華文音樂市場的相對位階，採取取向是如 Burnett 所言的歷史取向，此乃屬於對於社會現象的陳述整理與解釋分析的歸納動作，符合質化研究所具備之「發現取向」的研究途徑<sup>24</sup>。所謂質化研究，是一種強調「浮現」(emergent)的事物，換句話說，觀念議題的呈現乃是研究者與被研究者、資料、文獻研究場域中的不斷互動中而逐漸浮現，因此形成概念架構或理論基礎／依據，而研究者便是從凌亂、龐雜的原始資料中，利用簡化原則、分類原則和關連原則，找出研究主體的概念化架構，藉此由下而上的整理分析過程來累積社會現象的知識<sup>25</sup>。

是故，本文將分成五個章節，藉由整理分析的手續，逐一浮現研究對象的現象知識與概念基礎，第一個章節即是本章，簡介當下流行音樂產業概況，得以瞭解面臨數位化和網路衝擊的流行音樂產業，同時還面對大陸新興市場的吸引，無形中改變了產業的產銷結構，此象成為本文撰寫的動機和目的，其後參考閱讀流行音樂的相關論述，發覺一個綜觀角度的流行音樂產業價值鏈研究是必須的，因此，確立在第二章先行整理產業產銷鏈的內涵，並以此作後續行文架構的骨幹，並將兩個年代（1990-1997 與 1998 以降）的流行音樂產業做為分析內容，按此進行下面章節的安排。

第二章先處理「什麼」是流行音樂產業，流行音樂產業可以說是以唱片公司製造的商品所開展而成的文化產業，欲分析一專門產業，尚得先瞭解該產業本身的特質，由於流行音樂產業屬於文化產業的一支，在本質、特性更是與製造業、運輸業、零售業、或是其他產業都有極大殊異性所在，如此特異性，讓流行音樂產業的產銷環境是與許多機構相互連結執行，在這一連串的鍊節過程當中，就建構了流行音樂產業的完整價值鏈，本文接續析論組成產銷結構的價值活動內涵，以及各價值活動之間的影響和權力相對位置。產銷結構為本文最重要的行文架構，關係著後面章節的分析面向，此處的資料來源將是綜合流行音樂研究與文化產業兩大論述，同時參考過去關於流行音樂產業論述文獻，並結合現今產業時勢而建構出完整的流行音樂產銷結構。

第三章依循價值鏈的架構分析 1990 年到 1997 年的產業價值活動內涵，九〇年代產業最重要的轉變就是跨國公司的進駐，也因此導致台灣流行音樂產業的跨國化，嚴格地說，是亞太區域化，這一章必須回答究竟跨國化對於台灣流行音樂產業的產銷結構帶來哪些新變化？這些產銷結構內涵的變動，對於產業本質有何



影響？更重要的讓台灣在華文音樂市場中擁有哪些競爭力？第四章則是將時序推進到 1998 年以降，析論產業面臨外部環境的變化，包括大陸市場的吸磁，以及科技改革的衝擊，盜版、網路下載等，從九 0 年代演進至今的產銷結構是否產生哪些調整？唱片公司亟思的應對政策，又有哪些跟本變化？調整後的產銷鏈又引發哪些市場效應？對於流行音樂的產業定位產生哪些質變？對於競爭力的影響為何？

三、四兩章的資料來源將透過次級資料分析和深度訪談兩種取得，前者是藉由二手資料的收集與分析，包括報章雜誌的影劇簡報資料，唱片公司網站新聞（企業資料、宣傳廣告、年度報告等）。學界的研究論文跟期刊文章亦將是重點資料來源，同時參照政府文件中的統計紀錄，以及相關機關發佈的數據資料，如 IFPI、資策會等，以求達到研究資料的廣度，亦可被援用為訪談題綱研擬之參考，同時也是取得市場生態與產業資訊的最直接方式。Wimmer 和 Dominick 認為深度訪談的最大優點在於可以提供豐富的詳盡資料，訪問者和受訪者的互動中，通常允許訪問者深入針對敏感性議題提問，能夠接近在其他研究方法中受到限制的話題，也因此讓受訪者有機會提供最精確的答案<sup>26</sup>，訪談結果也可同時作為二手資料不足之補充，加強研究資料的深度。訪談對象的選擇將以唱片公司從業人員為主，尤以主管級以上的人員為考量，由於本文是縱論整個流行音樂產業的產銷結構，因此唯有訪問主管級以上的從業人員，同時盡量要求從業經驗是自九 0 年代開始，方能提供最完整的產業資料，此外，訪問過程也力求訪問對象必須來自不同部門，如此統合比較各部門的訪問內容，才能避免立場偏差，造成可信度的低落，本文亦將訪談人員名單與內容資料皆整理至附錄，以供參考。

第五章則綜貫三、四章的分析結果，做一對照比較，統合討論台灣流行音樂產業當下的處境，以及業界因應之道，最重要的是瞭解台灣目前在華文音樂市場的定位和未來可能的位置。本文作為一個產業資料的跨時代詳細整理，亦當提出後續研究者在此塊領域上可以繼續深耕的方向，以期流行音樂產業研究不再只是傳播研究的偏學，而會是台灣文化產業的主角。

## 本章註釋

- 1 摘自黃維明，〈台灣唱片席捲亞洲〉，《天下雜誌》，第 216 期，頁 56-63，1999。
- 2 摘自林佳宏，〈滾石護盤急電績優股〉，《自由時報》，2004/6/17。
- 3 簡妙如，〈流行文化，美學，現代性：以八、九〇年代台灣流行音樂的歷史重構為例〉，政治大學新聞研究所博士論文，頁 158，2002。
- 1994 年美國告示板雜誌報導台灣的滾石和日本的波麗佳音是亞洲兩大獨立唱片集團。
- 4 參考蘋果日報，〈滾石唱片爆財務危機 與錢櫃 2.4 億糾紛銀行限 7 月 1 日還款〉，2004/6/16。
- 5 同蘋果日報，2004。
- 6 參考張念茵，〈Napster 以 Peer to Peer 科技帶動電子化時代的另一場革命〉，《電子化企業—經理人報告》，第 22 期，頁 88-93，2001。
- P2P 有許多為統一的中文譯名，包括夥伴對夥伴、使用者對使用者、點對點或對等式架構等名稱，和傳統主從式架構(client / server)大異其趣。P2P 主要有三項特色：
- (1). 檔案共享、網路媒體的民主化：因為 P2P 創造一個不靠任何企業、組織、或權力機構主導的環境，每個人都可以自由地在這個環境內交換任何資源，甚至不受版權或智慧財產權的約束，被視為網路世界中的社會主義革命。
- (2). 電腦資源共享、硬體效能提高：P2P 技術讓電腦效能可以在固定成本上無限地提升，勢必會帶進下一波的資訊革命，然而，要讓 P2P 技術廣泛地應用在統合電腦效能上，仍需要許多條件的配合，包括安全性、可攜性和不妨礙使用者本身的運算效率。
- (3). 安全、對等、即時的互動空間：P2P 可以讓成員載往路上即時交換各種格式的檔案，包括聲音、影像、文字、多媒體、行事曆，甚至可以直接上傳手繪的圖案。
- 7 參考 Merriden, Trevor 著，蔡文英譯，《媒體新勢力》，台北：商智文化，2001；陳穎柔，〈音樂網站強力促銷 麥當勞 百事可樂成合作對象〉，《工商時報》，2003/11/11。
- Napster 同時是軟體、網站和公司的名稱，是 1998 年東北大學輟學生 Shawn Fanning 設計出來，主要是針對網友使用 MP3 檔案的需求所設計的。當初 Fanning 聽室友抱怨網路音樂網站不牢靠，許多連結到最後往往不知道連到那裡去，再者索引大多過時，因而開發端對端（peer to peer）技術，藉由設計出資訊中介處理的軟體，讓網友彼此間可從對方電腦中搜尋 MP3 音樂，進而把這些音樂抓回自己的電腦中。國際研究機構「媒體測量」在 2000 年 10 月指出，Napster 是電腦史上採用速度最快的軟體，推出一年左右，已經匯集了 3800 萬個註冊的檔案分享社群，而且，加拿大網路研究人員也指出，加拿大光在 2000 年的 5 月到 11 月就增加 100 萬的 Napster 使用者，2000 年底更是逼近 290 萬人，推出兩年，共累積 6000 萬個會員。由於 Napster 的分享機制等於繞過(bypass)音樂授權合法性的爭議和創作者的權益問題，更讓唱片銷售量大幅下滑，因此五大唱片公司透過法律訴訟（後來 BMG 撤銷控訴，反和 Napster 建立策略聯盟關係），以打擊盜版、維護創作權益的旗號，終於在 2001 年夏天，由法官判決，強制 Napster 關站。如今遭法院勒令歇業的 Napster 在最為暢銷的數位媒體軟體大廠 Roxio 的重金收購下，共斥資二千萬美元重新開張，有逾五十萬首版權歌曲片段免費試聽，其聲稱擁有五大唱片公司的授權歌曲，朝付費平台的機制運作，整首下載收 99 美分、整張專輯下載 9.95 美元的服務，另有各項免費或收月費的加值服務，Roxio 更為此自十月底起透過一連串平面和電視廣告為 Napster 做宣傳。但是，Napster 從免費網站轉型成付費機制，考驗著消費者在既有品牌印象下的可接受程度，更讓消費者面對其他 P2P 網站免費的強大誘因。
- 8 同 Merriden, Trevor 著，蔡文英譯，2001。
- 國際研究機構「媒體測量」在 2000 年 10 月指出，Napster 是電腦史上採用速度最快的軟體，推出一年左右，已經匯集了 3800 萬個註冊的檔案分享社群，而且，加拿大網路研究人員也指出，加拿大光在 2000 年的 5 月到 11 月就增加 100 萬的 Napster 使用者，2000 年底更是逼近 290 萬人。
- 9 華納線上音樂誌：<http://www.warnermusic.com.tw>。
- 10 曹明正，〈KKBOX 滿足 40 萬 對耳朵〉，《星報》，2004/09/01。
- 11 參考 Hit FM 網站：[www.hitfm.com.tw](http://www.hitfm.com.tw) 〈第四屆全球華語歌曲排行榜得獎名單公佈〉；康世人，〈新加坡金曲獎 台灣歌手抱走逾半獎座〉，《中央社》，2004/9/11。
- 12 Robert Burnett. "The Implications of Ownership: Changes for Concentration and Diversity in the Phonogram Industry." Communication Research 19.6 (1992): 749-769.
- 13 資料來自王英裕，《全球整編與本土共謀：台灣流行音樂工業轉變之政經分析》，中正大學電訊傳播研究所碩士論文，1999，頁 144。
- 14 參考 Rutten, Paul. "Local Popular Music in the National and International Markets." Cultural



Studies. 5.3 (1991): 294-305.

15 參考 Roy Shuker, Understanding the Music. London: Routledge. 1994. 1-30. ; Jacques Attali. 著，宋素鳳、翁桂堂譯，《噪音：音樂的政治經濟學》，台北：時報，1995。

制式化可以達到優勢階層的控制目的，更讓消費者以「偽個體化」形式讓自己異化在消費的過程中。該論點試圖捍衛音樂欣賞為菁英文化的一部份，於 18 世紀崛起的庶民文化—流行音樂 (folk music or popular)，因為本身的瑣碎(triviality)和真誠性(authenticity)的缺乏，被視為專屬於中下階級品味，只是大眾市場下，所大量生產的商品形式，所以流行音樂被污名為低俗，此觀點也因此被批評是菁英論調（文化工業）。Attali 在《噪音：音樂的政治經濟學》一書中指稱，「當 19 世紀末錄音科技發明以後，不僅將當時以寫作、出版業與現場表演為核心的音樂商業帶入機械複製的時代，也使得以往侷限一第的現場表演型式的音樂，變成可以大量流通的音樂商品」，因為錄音的發明原本是用來保存再現的作品，如今成為一項複製技術，好讓廣大聽眾不費吹灰之力就可以消費原本保留給菁英分子的符號，後來引發菁英與大眾文化觀點在流行音樂的爭議，他戲稱這是所謂「墮落/民主」(demoralization/democratization)的辯證。

16 同 Roy Shuker，頁 1-30。

17 該取向於 70 年代接合了文化帝國主義、跨國資本以及全球化的概念，尤其是源自於美國的資本力量，其囊括橫掃了各個在地的文化形式和能動性，英文音樂的流行和跨國唱片公司便是表徵。

18 該取向多利用符號學、女性主義觀點等作為分析輔助工具；而音樂學取向可以被視為文化分析的結構學形式，利用傳統/古典音樂的分析工具，如和聲、旋律、歌詞、節奏、曲調等解構流行音樂文本。不過這種分析方法將音樂視為真空狀態下的創作，忽略其反應社會現象的指涉力量。

19 早期文化主義被應用到搖滾樂的反抗意識，以及年輕次文化崛起的現象析論，強調個體在文化意義上面的決定力量，即便文產品在產製時候以被賦予所謂的偏好解讀，但是個體依舊有其能動性轉換音樂意涵。

20 如許多古典音樂被重新改編，以流行歌曲形式呈現，更有男高音歌舞劇音樂以流行音樂產業產銷過程販售，模糊過去分勢不兩立的菁英和流行文化的界線。更甚，在搖滾樂流行範疇中，其固有反叛精神，反被整編為唱片公司所推銷的「風格」賣點。

21 Nicholas Garnham, Capitalism and Communication. Global Culture and the Economics of Information. London: Sage. 1990.

22 轉引自葉國隆，《數位音樂格式對音樂產製的影響：以臺灣音樂網站為例》，台北：淡江大學大眾傳播所碩士論文，2002，頁 15。

23 Simon Frith, Music for Pleasure. Cambridge: Polity. 1988.

24 江明修，〈社會科學多重典範的爭辯：試論質與量方法的整合〉，《政治大學學報》，第 64 期，頁 315-39，1992。

25 郭良文與林素甘，〈質化與量化研究方法之比較分析〉，《資訊傳播與圖書館學》，第 7 期第 4 卷，頁 1-13，2001。

26 Roger D. Wimmer & Joseph R. Dominick, Mass Media Research. Belmont: Wadsworth Publishing Company. 2000.

## 第二章 什麼是流行音樂產業

學者花建指出文化產業是以生產經營文化商品和文化服務為主要業務，以創造利潤為核心，以文化企業為骨幹，以文化價值轉化為商業價值的協作關係為紐帶，所組成的社會生產的基本組織結構就是我們所說的文化產業型態，缺少了其中任何一個環節，不管是藝術團體或是商業網點，儘管也可能提供藝術作品或商業利潤，但是這個組織結構都不再是完整意義上的文化產業了。所以，文化產業的主體是以企業為主的協作鍊條，把不同的參與者連接起來：藝術家、經紀人、生產商、銷售商...通過分工協作，商業目標是使文化價值成為商業價值，文化結果是以商業價值的實現過程促成文化價值的傳播<sup>1</sup>。

回頭看流行音樂產業，Simon Frith 則提出音樂商品的組織過程，乃是由唱片公司為主體，開展而成的一種文化產業。

流行音樂就是少數大公司控制下的科技與商品過程生產出的流行唱片和商品，如此的控制過程端賴唱片產製配銷方法的控制權，並且以環繞在明星和明星表演的方式組織起來<sup>2</sup>。

由此可知，唱片公司整合詞曲創作者、樂手、藝人等創作表現，將其音樂藝術創作轉換成唱片型式的商品，透過大量複製生產，將實體形式的唱片批發給通路商、零售門市等，以達到音樂商品在市面流通的目的，同時以音樂商品創造明星，以提供娛樂話題、音樂表演的服務，這一連串鍊結的過程，完全是以唱片公司的產銷行為作為起始點，因此，唱片公司扮演著文化企業的角色，結合創作勞動力，及生產與重製、儲藏與銷售等製造業部門，並搭配周邊相關文化與商業機制之娛樂事業體系，成為一緊密流行音樂產業網絡。另一方面，由於唱片公司居於流行音樂產業之核心，其績效最為顯而易見，是產業獲利率最大宗的文化企業，不論是產業創意人員，或是配銷等行為，都是圍繞著唱片公司的營運，因此，流行音樂產業可說是以唱片公司生產的音樂商品開端，轉換成商業獲利，進而促成樂壇創新的文化產業。

由於整個產業在規模上的不停演變，資本產值也不斷增長，其他眾多的商業組織也逐一協作進入這樣一個文化產業，其中包括通路商、音樂出版刊物、周邊商品製造商、樂器錄音設備、媒體傳播等，流行音樂產業成為一個含括多元體制與市場的體系，如今，唱片公司以唱片的形式大量地流通流行音樂，讓流行音樂漸次成為個人日常生活中的一部份，並且以更個人化的娛樂形式，快速地進入不同的文化與社會層次，甚且成為整個娛樂產業的重要支派和基礎<sup>3</sup>。

由於本文欲瞭解台灣流行音樂產業在1990-1997與1998-2004兩個年代的價值活動轉變，因此，整理出流行音樂產業的價值鏈是必要的課題，然而，流行音樂產業隸屬於文化產業的一支，與其他產業特質也因此有所區分，是故，本文便先介紹流行音樂產業的特質，依照產業的特質再詳細釐清流行音樂產業的價值鏈，以作為後續章節的行文架構，以及分析骨幹。

## 第一節 流行音樂產業的特質

流行音樂身為文化產業的一支，某種程度符合文化產業的眾多特性，學花建指出文化產業必須是提供文化產品和文化服務的大規模商業活動，通過市場化和產業化的組織型態，進行規模化的文化生產，形成循環擴大的經濟型態。這都透露出流行音樂的產業化，本質上就是朝市場化的方向進行，致力於將音樂的藝術表現轉化成商業活動的價值產出，致力於把藝術物體的使用價值變成交換價值，以達市場流通的經濟效益，所以不論從供需、市場、或是策略構面觀之，流行音樂產業與一般傳統產業，如製造業、運輸業等差別甚大，本文以下將一一介紹。

首先，由於流行音樂的成品只要創出一次，就可無限制地複製利用，也就是所謂的「報酬遞增」<sup>4</sup>的經濟特質，換言之，音樂內容的產製只需要經歷一次，其後大量複製傳播，甚且重新包裝再出售，只要衝破損益點(break-even point)，利潤的積累就是令人驚訝地迅速，而且重製的成本只是原唱片製作的一小部分，變動成本相對的低廉，一張唱片的大量銷售是遠比許多剛好回收成本(cost-covering)的唱片來的還要有利潤<sup>5</sup>，因此，Nicholas Garnham 認為這是文化產業力求消費者最大化之最大緣由<sup>6</sup>。另外，David Hesmondhalgh 提到文化產業的文化產品往往需要依靠其他公司或機構的幫助，才能廣為閱聽消費者所知<sup>7</sup>，所以，唱片上市還必須配合密集的活動促銷與媒體機構的宣傳，並快速有效地發行至銷售門市，如此才能將商品資訊告知給最多數量的閱聽眾，而因此有機會囊括最多消費者。是故，廣告宣傳的行銷費用加上先行支出的成品製造費用，形成了固定成本高、變動成本極低的特殊成本結構。

Simon Frith便指出流行音樂產業等同於其他文化產業，同樣都試圖理性管理兩個極為不理性的元素—創作與品味(talent and taste)<sup>8</sup>，創作可以泛指藝人、製作人、詞曲譜寫者等相關工作，藝術執行在本質上就具備高度不確定性的特質，因為創意工作不比標準化生產的穩定，也沒有固定模式可參照依循，商品產製的風險因此較高；品味就是市場，市場並非只是被特定唱片所吸引的群眾成員、自然而然就存在那裡的概念，而是透過監控和調查唱片購買使用行為之後，小心建構出來、刻意維持的經濟名詞，然而，消費者的品味向來難以預估，Nicholas Garnham指出，發行的九張專輯中只有一張唱片會成功，而唯一成功的一張便是

用來補貼其他失敗品花費的成本，品味難題替流行音樂產業增添更多變數<sup>9</sup>。因此，唱片公司必須煩擾許多不確定的問題，包括哪種藝人會紅，哪種歌曲類型適合長期投資、未來的音樂趨勢為何等等，一旦與藝人簽約，又得考慮到該藝人是否會持續創作出所預期的作品，若是解約了，是否會去別的公司卻創造出暢銷作品等不確定。**Keith Negus**指出唱片公司為了解決音樂產品的不確定性，發展出數種策略，利用BCG(Boston Consulting Group)分析將旗下藝人分為所謂的明星(Stars)、金牛(Cash Cow)、狗(Dog)等，或利用投資組合管理(portfolio management)來規劃唱片發行，亦有唱片公司採取亂槍打鳥型(mud against the walls)，以期能夠命中投資到一張成功大碟<sup>10</sup>。社會品味的掌握或是促發，結合創作和品味兩大非理性元素，就是流行音樂產業藉以創造流行、維持生存的經營策略，也因此導致音樂產品的生命週期比一般產品更為短促，又加上與媒體事業體系高度緊密互動，大量資訊的流竄促使商品汰舊換新的速度異常頻繁。

另外，**Robert Picard**說明，就媒體機構而言，所謂的固定成本是指生產過程需要的固定輸入，隨著其輸入的增加，卻無法增減產品輸出量，以流行音樂產業來看，包括錄音間、錄音設備、壓片機器廠房等，這些固定器具的投資對於音樂商品的產製績效確實無法發揮明顯的影響作用。而變動成本是指生產過程中的變動輸入，其輸入的增減直接影響產品數量，以流行音樂產業來看，可以包括前述不理性因素的創意人材、音樂載具<sup>11</sup>，再者，流行音樂產業的出貨數量、宣傳費用常常隨著市場樂觀而增加產製量、追加預算。由此可見，流行音樂產業是一個固定成本低、變動成本高的企業。

音樂使用本身具備不衝突性與排他性<sup>12</sup>，因此，能夠創作音樂的人才，以及擁有音樂版權者，若無意願呈現共享，那麼就無法產生任何市場效益，唯有願意提供享用或消費，才有機會創造一個市場出來，而音樂本身又具備無限利用性(Indefinitely Expensible)<sup>13</sup>特質，發想人只要生產一次即可無限次數地利用這個創意產品因此，因此，市場的兩元性—唱片消費與音樂授權—也成為流行音樂產業的特徵；此外，知識是無體性，必須藉助具體的載具來呈現，這在音樂的傳播史更是無須懷疑的事實，從黑膠、錄音帶、CD到電腦，載具科技的發展大大影響了音樂被呈現的方式，而網路崛起之後，更因此革命了流行音樂產業的獲利機制，也改變消費的模式，是故，流行音樂市場開拓是非常科技導向。

表2-1 流行音樂產業的特性

	產製面特性	消費面特性
供需	固定成本低、變動成本高	市場需求不確定性高
市場	具創新特質、市場發展具科技導向	具消費與版權雙元市場
策略	產品可重新包裝再次出售	屬時尚性產品，生命週期短，與媒體互動密切

資料來源：張容瑛，2002



簡言之，流行音樂產品與一般消費商品極度不同，從產製面來看，流行音樂的固定成本低、變動成本高，且具創新性質，市場發展更具備科技導向，產品可重新包裝再次出售等特質；在消費面向來說，產品的可替代性低，無論是就實際差異或心理差異而言，流行音樂產品之間都不完全相同，而且需求市場的不確定性大，屬於時尚產品，產品生命週期短<sup>14</sup>，而且具備雙元市場，與媒體享有高度互動的合作網絡。



## 第二節 流行音樂產業的產銷結構

關於流行音樂產銷結構研究的開端，始自 Theodore Adorno 對於音樂大眾化傳播的不滿，對於原隸屬於有限欣賞的精品，變成唾手可得的 cultural 商品，提出所謂的「裝配線(assembly-line)」概念，說明資本家近似標準化生產音樂商品。之後 Harker 的「絞肉機器(sausage machine)」，或是 Richard Peterson 與 John Ryan 的「生產線(production line)」概念，其實都關照著一個命題，即是在音樂產業當中，關於從創作人傳遞商品到聽眾的傳送模式，這些都可統整至 Paul Hirsch 所謂的系統模式(system model)，該論自組織理論衍生，強調音樂產品的「過濾流(filter flow)」的模式<sup>15</sup>。

Paul Hirsch 認為流行音樂的產製是對有潛力的音樂原料(raw material)進行一連串的篩選，此乃由「創意次系統(creative subsystem)」執行，創意系統多是由製作人、決策者等所組成，然後再到執掌商務部門的行銷者，最後透過媒體曝光，流行音樂商品正式與大眾接觸，在每一個階段都有守門者(gatekeeper)執行挑選、評估及指派的工作，以確保商品以其所應有的姿態進入到下一個階段<sup>16</sup>。相較於 Paul Hirsch 的「產製的文化(culture of production)」取向，Richard Peterson 反而採納「文化的產製(production of culture)」觀點，認為音樂產製工作乃是一種集體性活動，世界中的成員都依照慣例和共識，共同合作以確保商品的成型<sup>17</sup>，Richard Peterson 更與 Ryan 認為音樂產業就是「一群技術專業人才在每一個階段都致力於形塑商品的最終樣式」<sup>18</sup>，音樂商品形同處於一個決定鏈(decision chain)當中，鍊中包含如寫歌、出版、錄音、行銷、製造、發行、和消費等精細活動，不同階段的成員善用判斷能力形塑商品的個別小部分，並確保能被下一階段成員所接受，其都遵循著務實、策略性、且獲利導向的實踐守則，最終目的在於促成此音樂商品的「產品印象(product image)」。

綜合 Paul Hirsch、Richard Peterson 與 John Ryan 等人的說法，Keith Negus 首先提出 Paul Hirsch 觀點的不合時宜，他認為 Paul Hirsch 將音樂商品視為工業商品，可以按一定流程系統生產，最後呈現在大眾面前，不但忽略文化商品與工業商品的差異，同時也扭曲音樂編寫、歌詞填寫及歌曲印象的工作人員，如 A&R、製作人、企畫和行銷者等成員的工作特質，強調這些成員致力音樂商品生產之時，並不只是進行過濾挑選的工作而已。Keith Negus 更進一步提出所謂拼圖理論(jigsaw)，說明決定鍊當中成員只是專心致力於商品的片段，唯當多數的工作被放在一起的時候，便能積極干預、改變並促成產品印象<sup>19</sup>。他認為工作成員乃是一個文化中介者(cultural intermediaries)，「重組、累積和中介轉換流行音樂的文字、聲音與印象，再透過廣大的娛樂媒體和文化情境管道（如廣告、廣播、書籍、雜誌、電腦遊戲等）傳送給觀眾」<sup>20</sup>，由此也看出，音樂商品的成形



先是歷經文化工作者在複雜的創意整合和協調的過程，整合出音樂商品的產品印象，然後跨越不同媒介文本和產品形式傳達到消費者手中，以此散佈流行音樂的文化、符號與影響力。

後來 Robert Burnett 鉅觀檢視整個音樂產銷的分工內容，以「藝術的生產」(aesthetic production)和「物質的生產」(material production)兩大緊密互動的系統做為代表，兩大系統產製程序一旦完成，音樂商品便輸送到消費端<sup>21</sup>。從最前端的音樂內容物創造，參與其中的包括做詞作曲者、藝人、樂師等，盡是音樂製作的基本成員，負責發想抽象的、藝術的音樂內容物，因此被稱為藝術的生產，當音樂內容物完工後，交由唱片公司進行宣傳的工作，同時也執行配銷至各門市據點的流通事務，除了販售唱片之外，也可能販售現場表演的演奏會，這些都被統合在物質生產的概念中，最後就是消費，聽眾暴露在可以接收音樂資訊的媒體之下，有影響決策的同儕意見，進而產生消費行為，創造市場。

此外，David Hesmondhalgh 在研究文化產業的產製步驟，以流行音樂產業為例，將產製流程分為創造(creation)、再製(reproduction)、流通(circulation)，以及配銷展售(retailing)。首先，創造步驟關乎文化商品的概念成形(conception)，比如歌曲撰寫，然後錄音、落實執行(execution)先前規劃的商品概念，最後轉錄至實體的磁帶上(transcription on to a final master)，形成母帶，這整個就是所謂的創造過程；創造之後進入加工再製，將音樂母帶大量拷貝，作為後續流通之用的商品；流通又細分為行銷(marketing)、宣傳(publicity)、和發行/大宗批售(distribution and wholesaling)，行銷包含廣告與包裝(advertising and packaging)，宣傳則是指透過其他組織廣為傳布商品上市的消息，另一個重點就是實際上的唱片發行，大宗批售給下游的盤商；最後的步驟就是配售(retailing)，下游盤商接受唱片公司授權發行的音樂滂引，將音樂商品分配至各經銷據點，上架販售<sup>22</sup>。

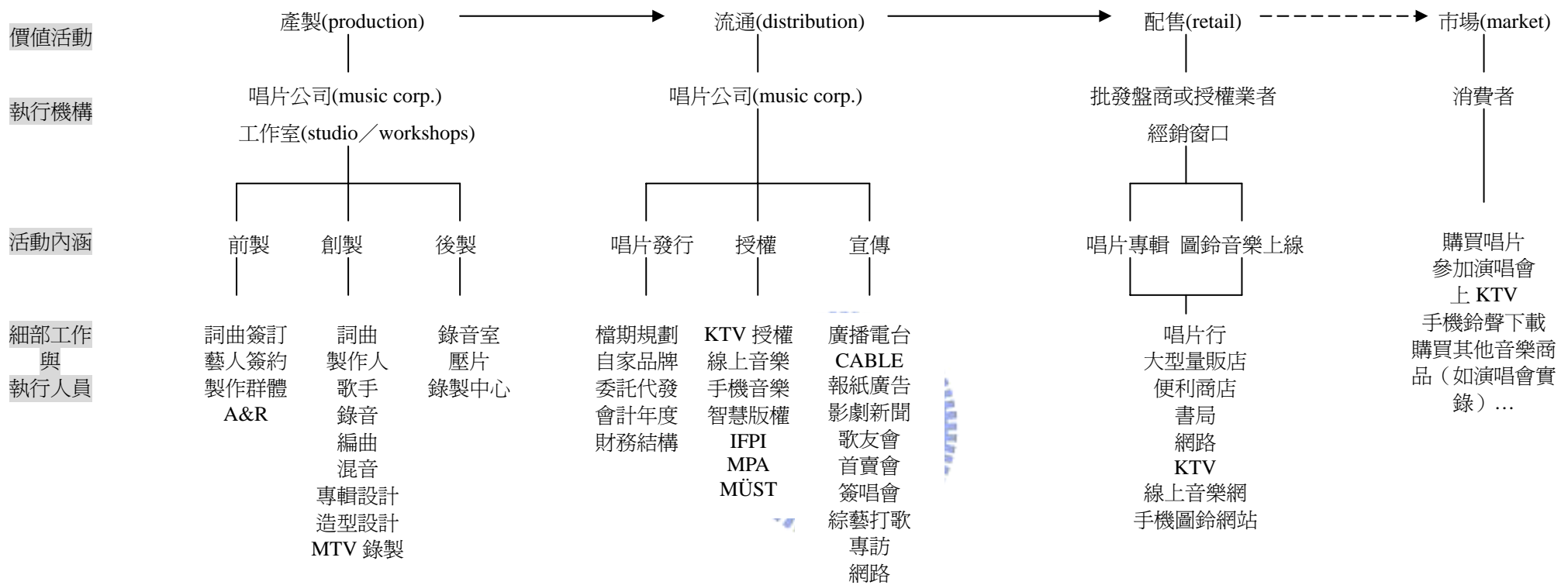
至於國內流行音樂的產銷結構分析，林欣宜則將產製歷程分為前製生產期、中期製作期，和後期製作期。前製生產就是所謂的概念的產製，工作重點就是涵蓋整個音樂商品的企畫概念，蒐集市場情報，確立整個音樂商品的概念後，尋找製作人、樂手、詞曲創作者，是一個開啓專輯唱片進入產銷線上，並歸納籌備音樂商品錄製、行銷過程的所有需要元素；中期製作期的目的是物質部分的產製，就是承襲前段生產階段所確定的唱片概念與籌備，進行錄音與行銷宣傳所需物質產品的準備，即是落實整個音樂商品的概念，將其具體實踐；後製生產期是完成音樂商品的零售，工作的重點可分為零售交易的達成與行銷宣傳的活動，是製造音樂商品與消費者的接觸場域<sup>23</sup>。

李天鐸在新聞局的《全球化競爭的文化創意產業：台灣影音媒體發展的策略

與定位》研究專案裡面<sup>24</sup>，對於流行音樂產業價值鏈的描繪則是分為製片(production)、發行(distribution)、配售(retail)，其中製片細分為前製、創製、與後製，前製主要是確定發片藝人、製作團體、詞曲創作的發想，還有整個音樂商品的概念成形，創製則是實際將概念執行錄音，李天鐸特別指出這一階段還包括整個藝人造型、音樂錄影帶的設計錄製，也就是音樂商品的視覺印象規劃，後製就是將路好的母帶壓片並大量複製，是故，可以說整個「製片」的步驟就是 Ryan 的「創造」與「再製」兩階段；李天鐸的「發行」概念則是呼應 Ryan 的「流通」說法，其中包括宣傳行銷工作，以及唱片發行的概念，不過李天鐸認為這個階段還包括因應財務狀況而規劃的專輯發行策略，換言之，發行公司必須考量自身財務結構，以及考量欲發行商品的市場利潤，和該位藝人所能帶來的相關資源，決定一捲音樂商品的發行上市與否。此外，關於音樂的智慧版權授權事務，也是屬於發行概念的環節；「配售」階段的概念，兩者是不謀而合，都意指將音樂商品鋪貨出片，在不同的經銷門市販售上架的過程，這個階段也是接觸消費者的第一線。

綜合上述音樂研究學者對於流行音樂產業的產銷介紹，可以瞭解流行音樂產業的產銷鏈的基本概念，是以前端音樂內容生產為基點，中端透過唱片公司組織的宣傳發行工作，配銷到各個銷售據點，最後消費者出現，創造市場。本文參考上述學者和資料文獻所架構的音樂產業鏈全貌，同時結合台灣流行音樂獨特的產業情勢，整理歸納出流行音樂產業的產銷結構，如圖 2-1。

首先，最前端的音樂創意和藝術概念定位成型時，並且在遵循一套嚴密的成本計算和風險估算的管控下，完成創意物質化的程序，後續便加工生產，將其大量複製，然後發行至市面上，同時並利用行銷宣傳，達到商品訊息流通的最大可能，一旦消費者將音樂商品購買入袋，便創造了市場，因此，整個價值鏈結構圖大致分為四大部分：（1）產製—著重音樂創意和市場定位的規劃，為音樂產業最開端、卻最核心的價值活動；（2）流通—為音樂商品與消費者的橋樑角色，可分作發行和宣傳二者，前者代表能將唱片運送、授權到市場的權力，後者則是企圖藉由媒體曝光，讓大眾接觸音樂商品的另一途徑；（3）配售—即是將音樂商品鋪貨至零售據點，不論是實體唱片、數位音樂、或是演唱表演等；當前述活動一一被執行完成後，大眾去購買消費唱片公司的產品，就形成了「市場」。



資料來源：改編整理自《全球化競爭的文化創意產業: 台灣影音媒體發展的策略與定位》

圖 2-1 音樂產業產銷結構圖

## 一、 產製活動

此活動便是所有音樂商品的開端，沒有產製活動，就不可能會有後續商業行為，更別論市場利潤，產製活動就是圍繞在如何將音樂商品的創作概念具體落實，主要的執行機構則是唱片公司以及音樂工作室。產製活動的內涵可細緻化分成三大部分：前製、創製與後製。由於音樂內容只需要產製一次，其後複製的費用也遠低於最初的製作費用，整體而言，固定成本較低，但是流行音樂訴求於社會大眾的音樂品味，此乃抽象又極不理性的商業獲利手段，導致市場需求的不確定性高，也因此產製活動的前製階段，唱片公司必須決定可行的音樂商品定位，也就是學者Richard Peterson 與John Ryan所言的「產品印象(product image)」<sup>25</sup>，其扮演的功能就是唱片公司內部不斷協調溝通而欲達到的目標，Keith Negus<sup>26</sup>說明流行音樂和形象是有多重源頭，而且當不同人牽涉在簽約、錄音、發行、行銷和促銷的過程中，產品印象是可以大幅度的不同。

因此，在每一張唱片發行計畫(Act)的初端，都必需有所謂的前製工作，前製工作的核心人物是 A&R(Artist & Repertoire)，主要工作在掌握流行樂風的脈動、進一步發覺未來趨勢和可能的風格發展，依此去尋找評估具有市場潛力的新人並簽為旗下藝人，同時為簽約歌手進行約期內的專輯規劃。在確定簽下符合市場潛力的藝人之外，接下來便要產製新專輯，這個步驟最重要的就是「產品印象」的規劃。A&R 會奠基於市場調查所透露出的流行音樂市場發展脈絡，和高階主管、製作部、企畫部、宣傳部、業務部等共同召開「企宣會議」，經由會議成員彼此相互創意激盪，決定音樂風格、市場分眾、歌手形象包裝、行銷宣傳手法等音樂產品定位及專案預算額度。而後，按企宣會議所決定的音樂商品定位尋找適合的製作人，進行收錄歌曲以及專輯錄製等工作<sup>27</sup>。

當前製工作拍案定調音樂商品的藝術概念之後，創製工作便是將其創作產出，最重要的執行角色便是製作人，製作人會依據所需音樂類型向各創作者「邀歌」，並且召開「選歌會議」。此為專輯製作前相當重要的環節，製作人、製作部、企畫部、宣傳部等為都是參與「選歌會議」基本成員，有時歌手本身或高階主管亦會列席。一旦歌曲選定後，製作人依唱片公司賦予預算額度租賃錄音室錄製唱片。企畫工作則是依照所定義出的產品印象著手造型設計、專輯封面、MTV 拍攝等工作，以落實產品印象的「視覺形象」。

後製階段先是再將音樂混音過帶等更精緻的處理，完成所謂的母帶，隨即進行化生產過程。當主要的唱片母帶以及唱片包裝完成之後，就會被送至工廠刻板、鍍片和壓版，屬於大量標準產製的過程，而唱片內頁設計則交付印刷廠商，最後則是兩者被送至包裝廠商進行產品整合，與一般製造業無異，完成後運送至唱片公司倉儲存放，等待鋪貨上市，唱片公司多將這些工作外包給相關廠商。



關於產製活動當中所需求到文化勞動者，包括樂手、製作人、詞曲創作者、編曲混音人員、錄音師等，有些是隸屬於唱片公司旗下人員，具有編制合約關係。不過，亦有些則是因為長期與特定製作人合作，存有默契關係，而成為製作人專案工作的固定班底<sup>28</sup>，不論是編制合約或是默契搭配的製作班底，所承接專案的最終的雇主是來自發行權力的唱片公司<sup>29</sup>，只有透過發行販售的商品才能讓音樂藝術變成利潤積累，文化產業學者花建便指出，有了創意只是一種文化行為，但還不是經濟行為<sup>30</sup>。音樂商品若能再透過主流唱片公司的宣傳拉抬，更可以加速市場開拓的速度，由此可見，即便有了音樂成品出來，但是發行和企宣工作才是關鍵。這種特殊現象尤其發生在獨立唱片公司與主流唱片公司的競合關係上，或是一些專職產製音樂素材的音樂工作室，只要能將唱片交付主流公司的發行系統，就能善用其廣大的配銷網絡，而可以保證進入主流商店提升銷售量，證明產製活動在整個價值鏈的權力位置上，是相對的低階與弱勢。

此外，音樂創作原本就是極為不穩定的藝術工作，期望能夠產出具原創性和特殊性的創作，有可能過於藝術導向，加上勞動行為與其他產業大相逕庭，這對於流行音樂產業是某種程度上的組織問題<sup>31</sup>。流行音樂產業的生存基礎就是獲利，無疑地，音樂商品就必須符合市場期待，尤其能夠引起市場共鳴的商品才能熱賣，否則可能造成商品胎死腹中，不被親睽上市，所謂的「一片歌手」是時有所聞。因此，在最剛開始的藝人簽約、產品印象的設定和規劃上，都必須把宣傳效果、銷售情況，以及市場反應等納入考量，這些都來自於接續介紹的流通與配售活動所回報的資訊。是故，Keith Negus提到在簽訂新藝人的決策上，企宣或是行銷人員會間接地影響A&R的決定，期能命中真正具備市場賣相的藝人<sup>32</sup>，而在發行專輯的音樂創意規劃上，也要考慮過去市場表現的數據資料，然而，一味服膺市場主流，又容易導致音樂表現沈悶的危機，因此，A&R也會適度維護自己在創意產製上的權威。

如同 Simon Frith 所言，所有有關該簽誰和發行哪張專輯的決定都是有關財務和計算，而且是經過嚴謹考量的<sup>33</sup>。但這並不表示會計和經營事務部門比創意部門來的還要重要<sup>34</sup>。雖然，左右流行音樂產業所有音樂創意發想的產製活動，能否創造出兼顧原創和商業的音樂商品，是這個產業的首要課題，但是產製活動在整個產業鏈的權力結構上，卻是相當脆弱的，雖然音樂工作室或唱片公司擁有創意發想和完成的文化生產人員，但是只有專職產製，卻沒有將音樂素材轉化成商品的發行流通能力，在這整個資本遊戲生態當中，卻不是真正的大玩家，只有那些可以主宰發行流通的唱片公司，才是擁有接近生產權力核心的龍頭老大。

## 二、流通活動

顧名思義，發行流通就是讓音樂商品可以被消費者接觸消費到的概念，執行機構集中在唱片公司這個組織，細分其活動內涵又可分為三個部分，第一個是唱

片發行，第二個是企宣，第三是授權。首先，唱片發行工作可以說是決定一個音樂成品能不能成為商品，在市場販售累積利潤的關鍵，也就是所謂的「可消費性」。多數擁有唱片發行權的唱片公司在決定是否要繼續某一藝人的發片計畫，資深執行長會比較投資在這位藝人身上的資本，和唱片銷售與版權所回收的利潤，事實上，並沒有標準或平均的損益指標可以應用在這些決定上，因為每份合約都是特別制訂給特定藝人、音樂類型和潛在聽眾<sup>35</sup>。因此，雖然在產製階段時，A&R 能夠決定簽下哪位新人，但是簽約內容的唱片發行檔期規劃，卻是要依據投資成本和回收的利潤比，如果一位新人的資本與利潤回收比率，在財務結構、和會計年度的規劃上，顯見值得繼續投資的話，就會按照簽訂的唱片約所規劃的唱片發行檔期持續發片，甚至還可能追加，但是，表現若是不如預期，下一張唱片的發行可能就會被冷凍，甚至撤約。

此外，有些專職產製的唱片公司或是音樂工作室會委託發行唱片公司代為發行，也就是將發行權轉交他人，通常發行唱片公司會衡量這個藝人和音樂素材的市場潛力，而決定代為發行或者拒絕。一旦決定要代為發行的話，會與委託唱片公司/工作室擬定專屬的發行合約，因為發行唱片公司會將旗下專輯的發行檔期放在優先位置，於是，委託唱片公司/工作室的唱片發行就必須列為第二，除非代為發行的藝人是當紅炸子雞，唱片保證大賣的音樂成品。如果代為發行的唱片表現不如預期，發行唱片公司也可以決定要不要解約，拒絕再行代為發行的責任。是故，發行唱片公司因為握有主導唱片在市場流通、分配的決策權，遠比只能產製的唱片公司/工作室更有優勢，尤其握有最大發行通路的唱片公司，更可以說是整個產業生態的重量級玩家。

第二個流通的活動就是宣傳工作，核心概念就是將藝人與音樂以一個 package 的整合方式呈現，並以各種宣傳通道廣為發佈知曉大眾，鼓勵購買消費。由於產製活動已經處理音樂商品的產品印象，宣傳工作便是據此研擬出發片期的宣傳策略計畫，先搭配媒體曝光造勢活動，包括曲目介紹、藝人資料、以及主打歌、音樂錄影帶的播放等，依狀況安排藝人與消費者面對面接觸的機會，如簽唱會，讓消費者可以接觸到流行音樂的第一手資訊。

Bill Ryan 曾經按文化商品生命週期，將其分為熱賣型(best sellers)和長賣型(steady sellers)兩種<sup>36</sup>，流行音樂乃是販售所謂的「流行性」，屬於汰換頻率高的文化商品，屬性上為熱賣型商品，務求在最短時間內達到銷售頂峰，也因此商品導入期便得投注大量宣傳成本，增加知名度，以刺激買氣。是故，流行音樂產業價值鏈當中，企宣事務就成為攸關唱片成敗的關鍵，宣傳效益和效率的良窳容易影響唱片的賣相，進而決定銷售量多寡。許多委託發行唱片公司代發專輯的工作室/唱片公司，有時候也會與其協洽企宣業務的共享，或者甚至全權委託發行唱片公司負責企宣工作。John Ryan 和 Richard Peterson 解釋說，由於唱片產業對



於市場行銷的重視，於是「產品形象（product-image）」的定位比唱片本身更重要，藉由產品形象所象徵的商業價值較此產品的藝術價值更受決策者注意，於是市場行銷或企宣部門的力量越來越大<sup>37</sup>。是故，產製活動創製完成的音樂素材經過企宣工作的接手後，「產品印象」的規劃將著重在市場討喜的面向，而不是音樂藝術概念的漫談。因此，委託發行的唱片公司/工作室就必須在音樂素材的堅持以及企宣工作的調整有所妥協，如果沒有構面出具備市場賣相的音樂商品，極大可能會被拒絕發行，而若是將企宣全權交由發行公司負責，則得認知到自己已將小孩託付他人，是黑是白都不能再干涉。

從唱片發行和企宣工作的討論，可以瞭解這兩大業務大大影響了音樂商品的「可消費性」，必須被授權發行的商品，才有可能被消費，可以說是主宰著音樂創作能不能成為商品的那把鑰匙，對於以商業獲利為基本考量的流行音樂產業而言，唱片發行當然最關鍵的要素。又唯有大力宣傳的對象，更享有被市場廣為知曉和購買的機會，創造最高的利潤。多數能夠執行這兩大工作的唱片公司都是設有業務、企宣部門的大型公司，不但握有廣大唱片通路資源，同時也能夠支付龐大的宣傳費用，這都是極高的人力、金錢成本，因此，也只有資本雄厚的唱片公司，才能同時掌握發行權和企宣工作，更證實音樂產業的權力結構上，可以執行流通活動的唱片公司才是真正的主導者。

流通活動還包括音樂授權。由於音樂具備使用不衝突性(non-rival)的特質，或稱之無限利用性(Indefinitely Expensible)，發想人只要生產一次即可無限次數地利用這個創意產品，又因為音樂本身的跨文本性高，適用於各種媒體素材與娛樂場合，並且容易營造特定氛圍，相較於電影、圖書、電視節目等，都較為方便使用，因此，音樂具備的市場二元性，除了販售以實體載具呈現的 CD 唱片，透過其他不同載體轉售音樂商品，賺取版權費用，擁有音樂版權的唱片公司就可以決定要不要將音樂發行流通到不同的通路去販售，現在因為數位通路和網路崛起，諸如線上音樂、手機音樂，而 Apple 的 iPod 和 iTunes 的成功案例，更讓唱片公司逐漸重視音樂授權的發行流通活動。不過，音樂授權業務是單首販售的邏輯，不像唱片是十首歌組合配銷的概念，因此一首歌授權後的經濟效益，遠比一張唱片銷售的利潤來的少，再者，也只有唱片紅的歌曲，才有可能被消費者下載，創造版權經濟。過去授權項目大多集中在音樂錄影帶（MTV）授權，因為企宣工作的需求，拍攝 MTV 主要是作為宣傳之用，隨著 KTV 娛樂活動的崛起，MTV 的授權轉售，也成為授權事務的重點，如今隨著網路崛起，勢必授權網路播放 MTV 的業務也會隨著興起，加上前述提到音樂素材的授權，可以想見整個音樂商品的授權流通在市場上的表現將越來越搶眼。

從整個流通活動來看，大型唱片公司多半三個活動業務都含括在內，公司設有企宣部門、業務部門、授權部門等，並由高層主導唱片發行的決策。小型唱片

公司可能只能夠掌握音樂授權的業務，這些多半都是屬於專職產製的唱片公司/工作室，他們將唱片發行以及企宣工作委託具備發行能力的唱片公司。由於唱片公司的合作模式多元分歧，沒有一定的標準，即便是共享業務，也沒有一定的分配比例。

Nicholas Garnham 曾經提出文化產業利用發行通路的寡斷、以及版權來維持商品稀有性，達到有效定價的目的。一旦擁有發行通路權，可以讓文化企業控管規劃發售商品的決策，而且也能讓商品可以合理地被取得；版權機制則是防止文化商品被隨意複製，不肖取得的有效方式，同時也限制重製的途徑，提高整個商品本身的稀有性<sup>38</sup>。為達到限制取得文化商品的途徑，以維持商品本身的稀有性，從整個流通價值活動來看，流行音樂產業中唱片發行與授權業務的功效確實與 Garham 所言不謀而合。

是故，流通價值活動的三大內容—唱片發行、企宣、音樂授權—確實是流行音樂產業的重頭戲，尤其是唱片發行和企宣活動影響一個音樂商品的成敗，唯有唱片受歡迎的藝人，音樂授權的請託業務才會跟著水漲船高，利潤回收速度才快，更何況唱片發行工作是音樂素材能不能成為商品的關鍵要素，而企宣工作是促使音樂商品被廣為消費的催化劑，因此，真正能夠握有唱片發行和企宣工作的發行流通權，才能隨之創造音樂商品的高經濟效益。由此可知，全功能型的大唱片公司因為掌握唱片發行跟企宣活動，是僅僅專職產製的唱片公司/工作室所不能望其項背，因此，Nicholas Garnham 提出是文化分配，而不是文化生產，才是權力與利潤的中心<sup>39</sup>，只有可以分配音樂商品的發行通路，以及在各個宣傳管道上的比例，才是創造利潤的權力擁有者。

### 三、配售活動

因為消費者是透過各個零售據點購得音樂商品，所以將音樂商品鋪貨到不同的零售門市以供販賣就是配銷活動的工作重點。唱片公司發行音樂商品之後，仍得經過配售手續，配售系統等於是唱片公司和消費者的中間人。執行機構則包括大規模的批發商（不分地區性的）、次層批發商（地區性的）以及負責專櫃貨架分配的小型通路商，加上各個零售據點，亦有些零售門市不仰賴批發商仲介，直接與唱片公司接洽批貨，就身兼零售與配銷兩功能。現在還有所謂的線上音樂服務，被充分授權的網路業者、數位通路業者等，負責將授權後的音樂商品上線到網路通路、手機上，於是原本的實體唱片盤商，再加上線上音樂的授權業者，形成一個複雜的配銷販售網絡。

就實體唱片的配售活動來看，有其另一目標就是監控唱片公司倉儲、還有各零售商、銷路的存貨量，以保證公司不會產製太多或太少唱片。在商品鋪貨前，唱片公司會提供中盤商及經銷商試聽以徵詢意見，考量鋪貨需求量，之後於店頭

鋪貨唱片上架，批發商會負責至賣場點貨以瞭解銷售情形，以提供唱片公司追加訂單以及市場資訊。由於批發商必須說服經銷零售業者鋪貨上架，如此一來，價錢問題遠大過於音樂價值的判斷，一定範圍內的唱片進貨都是有折扣的，而且大量進貨更有特定價錢優待。其二假如零售業者進貨過多，沒有銷售出去，可以退貨給唱片公司，這麼一來削減唱片公司的利潤，同時也讓唱片公司得知實際的銷售量<sup>40</sup>。

由於唱片公司本身不願意接受退貨更勝過有存貨在自己倉儲，所以在最剛開始的配售活動，就必須確保唱片公司不會過度生產和出貨太多。有關唱片應該壓製出貨多少的知識是唱片公司，尤其是生產管理部門（專管 CD 壓片、大量複製的單位），以及業務部門和配售系統的溝通結果。公司通常利用「存貨管理」的內部系統來解決存貨配銷問題，因為唱片公司必須支付存貨空間和配售的費用，也因此唱片公司就得義務負擔過度出貨，卻沒有銷售出去的超額費用。所以配銷系統擔任的角色就是要影響唱片的產製量和出貨量<sup>41</sup>。過去唱片公司會試圖提供誘因給零售商，多是利用折扣，或是唱片周邊商品、演唱卷等，好讓唱片順利鋪貨，進入商店，這被視為是一種賄賂的循環<sup>42</sup>。

反觀配售活動中零售業者和業務人員，在與唱片公司負責銷售的人員接觸時，他們必須要確認所付出的倉儲空間是用來儲存有銷售實力的唱片，所以零售商和經銷門市會考慮該位藝人在媒體上的曝光和被投資的程度。因為企宣工作就是一種將音樂傳播散佈的流通活動，愈多量的宣傳，就可以囊括到最大公約數的消費者，而且也顯示唱片公司的投資與重視程度，而且越是透過知名發行唱片公司的仲介，無形中就是對該音樂商品的加持，這些商品都是配銷業者和零售門市最歡迎的音樂商品，因為他們都象徵一定程度的銷售基本盤，而不會讓批發盤商和銷售門市挪出的倉儲空間和店家架櫃白白浪費。此時，產製活動所創發的音樂藝術價值就遠不及商業考量，產製活動可茲發揮的影響力遠遠不如流通活動的發行權和企宣力量。

隨著網路和數位通路崛起，CD 唱片的配售也有利用網路下單訂購的方式，可能透過一些複合網路商城的仲介，如博克來，跟唱片公司直接購買唱片，因此，網路販售也成為音樂產業配售系統的一環。不過，網路和數位通路影響最大的在於音樂上線的服務，不論是到線上音樂網站、手機鈴聲下載區、或是手機直接內建音樂等服務，其實都是網路業者、數位通路業者、手機業者取得充分的音樂授權，然後將音樂上線到網路及數位通路上，提供新型態的音樂配售服務。這一塊的利潤收入被視為是音樂產業的版權效益，多數的績效都是回流到產製音樂商品的唱片公司手上。流行音樂本身就具備市場二元性的特質，由於網路科技越來越進步，各種音樂的數位載體也開發的越來越多元，相信這種透過音樂上線服務的配售活動，能夠描繪出的市場大餅只會越畫越大。至於 MTV 的配售活動，也是



屬於版權收入的一節，主要是透過伴唱帶業者與唱片公司協洽，再批發整組販售 MTV 給 KTV 業者，由於 KTV 活動在時下娛樂消費的分配比例上也越來越高，唱片公司將企宣之用的 MTV 作為另一個版權績效的來源，這在流行音樂產業開始拍攝 MTV，KTV 逐漸流行的時候，就已經行之有年的經營模式。

由於配售活動中的批發業者以及零售據點，都以提供唱片公司生產之音樂商品的銷售通路為經濟命脈，即便某一批發商或是唱片門市拒絕了某家唱片公司的音樂商品，該家唱片公司仍舊可以選擇其他批發伙伴，甚至不委託，轉而利用郵購、便利商店取貨、網路訂單等方式，都能達到配售的效果，授予發行的唱片公司是比接受經銷分配的盤商或門市來的更有牽制力。而音樂授權的配售活動更是看唱片公司允不允許而定，網路和數位通路業者並沒有產製文化內容的能力，唯有唱片公司的版權授予，才能提供音樂上線的服務，因此也受制於具備授權能力的唱片公司，MTV 授權與 KTV 業者的情況亦然。是故，唱片公司的發行與授權主宰著下端的配售活動的進行與否，而企宣活動的多寡和效力成為配售活動的重要參考指標一，可以瞭解，流通價值活動對於下游的配售環節可以說是極具主導作用，至於產製活動的影響力，可以說是近乎於零，或許產製出一個具有商業價值的音樂商品，能夠廣為發行與配售，但是流行音樂產業在「品味」的創製準則上，並沒有一定的標準，配售活動若要依照主觀直覺判定音樂商品的良窳，而決定銷售與否，並不符資本遊戲的理性投資精神，因此，產製活動能夠發揮的影響力微不足道。

#### 四、市場形構

市場的創造當然是需要消費者的出現，消費的行為可以透過購買唱片、參加演唱會、唱 KTV、或是購買其他音樂商品，像是演唱會實錄之類，前面提到流行音樂產業的消費市場可以包含音樂唱片與內容授權兩者，唱片向來是流行音樂產業的獲利大宗，從早期黑膠到卡帶，一直到現在的 CD，這都是流行音樂產業的因應音樂科技改革而衍發不同的唱片格式，如今 mp3 的發明，讓音樂再也不需要仰賴一個實體的載具，因此，現在以販售音樂來說明該產業，其意義遠勝過販售唱片的說法。而授權的市場過去都集中在 KTV 音樂錄影帶的版權貿易，如今伴隨著手機鈴聲、線上音樂網站等，版權貿易的範疇擴大至網路世界，更因為 iTunes 和 iPod 的成功範例，讓線上音樂的授權市場一片前景看好。因此，現在提到流行音樂產業，已經不能再侷限於唱片的販售，這也是本文不以唱片產業為標題，而是以流行音樂產業稱之的目的。不過，市場這個概念，在流行音樂產業看來，學者 Keith Negus 認為是透過策略規劃或是目標圈選而刻意建構出來，這都仰賴行銷手法的設計，才得以成功佔領未曾被攻上的灘頭堡。所以不管有多少型態的市場，流行音樂本身的時尚性以及需求不確定的特質，都督促著該產業必須自行開發或建構市場，而不是單純等待消費者的親睽。

## 五、小結

產製、流通、配售三大價值活動，加上最後的市場概念，構成了現今流行音樂產業的價值鏈全貌，而唱片公司更是居於該產業的核心位置，Keith Negus 說明唱片公司的權力是來自於那些內外的關係運作，而這些關係都是自唱片公司的製作、中介與消費三者所衍生出來<sup>43</sup>，我們從三大價值活動的鍊結作業就可明瞭，A & R 必須試圖整合創作人，將零散的音樂創作整編至一個完整的音樂專輯中，如果缺乏這樣的產製活動，就無法產出音樂商品，自然沒有內容物可供宣傳和發行授權，那麼配售活動便沒有商品可鋪貨上架，即沒有製作就沒有後續，或是有音樂產出卻沒有進行通路開發，或者沒有配售系統協助上市，缺乏中介行為也不可能會有市場出現，最重要的是，必須要創造足夠的市場，唱片公司將音樂傳播轉化為商業獲利的經濟行為才算達成，如此，此文化產業才得以生存。按流行音樂產業本身的特殊性，各價值活動的執行程度，和其後所引發的影響也會因此有所不同，此乃改變流行音樂產業競爭力的重要因素。

儘管價值鏈的執行是由上往下游進行，以流行音樂這種高固定成本、低變動成本的特殊結構，又加上市場需求不穩定，以及種種的特質，價值鏈的連結和交互作用就顯的更為緊密，尤其甚至可能改變音樂產業原本以創作發想為主、經銷販售為客的邏輯。雖然產製活動提供流通活動所需的內容物，但是流通活動可以決定要不要發行產製活動出產的音樂素材，使之成為商品上市販售，也可以調整改變整個音樂素材的企宣方向，繼而主導整個音樂商品的產品印象，因此流通活動與產製活動的互動上，前者更具有牽制力量。至於配售活動的執行，因為完全依賴流通活動的授予，處於被動的情況，就算具備回饋機制予流通活動，譬如市場銷售意見的反應，但是影響程度不大，因此，權力位置相對較低，由此可知，流通價值活動可謂是整個價值鏈的樞紐，可以決定一個音樂內容物能不能變成商品，並依獲利原則分配音樂商品在各據點流通的數量和時間，以此創造利潤，這正是前面提到的，流通活動的目的就在於創造「可消費性」，再度證實文化分配才是權力與利潤的中心。

如今，流行音樂產業已發展成多元體制和市場的體系，以唱片公司出版的流行音樂商品為出發點，向四面八方開發出相關的音樂產品授權和娛樂內容，如音樂娛樂雜誌、樂評報章、音樂節目、KTV 消費、手機鈴聲等，於焉更多的組織也統合進入整個生產體系當中，包括 IFPI、媒體、KTV 業者、唱片門市、網路業者等。本文目的在於檢視台灣流行音樂產業十五年（1990-2004）來價值活動的轉變調整，以及產業之競爭優勢的變化，因此，將以這三大活動-產製、流通、配售-為行文架構，藉以構面出兩年代間（1990～1997 與 1998～2004）各價值活動的內涵與轉變，並將市場表現納入討論，期能發現台灣流行音樂產業競爭力的消長情形及箇中原因。



## 本章註釋

<sup>1</sup> 花建，《文化+創意=財富》，台北：帝國文化，頁 76，2003。

<sup>2</sup> 摘自 Simon Frith “The Industrialization of Popular Music.” Popular Music and Communication. Ed. James, Lull. London: Sage, 1992. 49-74.

<sup>3</sup> Harold L. Vogel. “The Music Business.” Entertainment Industry Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1994. 128-151.

<sup>4</sup> 參考自 Shapiro, Carl & Hal R. Varian 著，張美惠譯，《資訊經營法則》，台北：時報，1999；許牧彥，〈從知識的經濟本質談知識產權的原理，科技發展政策報導 SR9206, 442-455〉，〔Online〕<http://www.stic.gov.tw/policy/sr/sr9206/sr9206002.pdf>，2003。

由於音樂屬於知識和資訊產品，這一類產品的特性就是製造成本高昂，但再製成本很低，也就是說第一個成品的生產成本很高，從第二個成品開始（即再製成本）就微不足道了。一般而言，製造有兩種成本，高昂的固定成本與低廉的變動成本。知識資訊產品的製造固定成本多為沈沒(sunk)成本，就是一旦停止生產便無法回收，就流行音樂而言，在產製活動部分的花費，如錄音室租借、詞曲版稅、製作人請雇費用等，都是所謂的固定成本，而且是不可避免的花費，另外，宣傳行銷的花費不貲，但也是不能省略的投資。不過，每一個唱片成品的再製成本就降至一塊 CD 的拷貝費用而已，變動成本就顯的相當低廉。所以，對於這類產品而言，降低成本最主要的方法就是增加銷售量資訊，因為再製成本的低廉，而且，知識資訊產品最大的優勢是同樣的產品可以一賣再賣，版權可以一再授權，所以，產品銷售量越高，回饋到固定成本就越多，只要一達到成本的完全回收，那麼其後銷售的利潤就以倍數積累，這就是報酬遞增的特質。

<sup>5</sup> 同 Harold L. Vogel，頁 75；Rothenbuhler, W. E., & Streck, M. J. “The Economic of the Music Industry”. Media Economics Theory and Practice Ed. Alison Alexander, James Owers, & Rod Carveth, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associate, 1998.199-221.

<sup>6</sup> Nicholas Garnham. Capitalism and Communication. Global Culture and the Economics of Information. London: Sage. 1990.

<sup>7</sup> David Hesmondhalgh. The Culture Industries. London: Sage. 2002.

<sup>8</sup> 參考“Music industry research: Where now? Where next? Notes from Britain.” Popular Music London: Cambridge Univ. Press, 19.3 (2000): 387-393.

<sup>9</sup> 同 Nicholas Garnham, 1990.

<sup>10</sup> 參考 Keith Negus. Music Genres and Corporate Cultures. London: Routledge. 1999. 31-62.

<sup>11</sup> Robert G. Picard 著，馮建三譯，《媒介經濟學》，台北：遠流，1994。

<sup>12</sup> 同 Shapiro, Carl & Hal R. Varian 著，張美惠譯，1999。

將音樂產製的能力視為一種知識的話，那們它就符合所謂使用不衝突性與排他性，所謂使用不衝突性，是指產製出的成品可以無限利用，無限共享，然而共享程度卻要依排他程度而定，也就是擁有這個知識的人所願意分享的程度有多少，而且其可影響知識載具的揭露程度以及普及率而調整排他的程度。以音樂產製而言，音樂並不是說一個人聽了音樂，另外一個人就不能聽，反之，音樂是可以廣大被收聽，而且具有廣為傳頌的潛力，所以這是沒有使用上的不衝突性，然而，可以創作音樂或是擁有那些音樂版權的人卻可以決定音樂的排他程度，如果只是在廣播上播放，而沒有發行唱片，跟比在所有媒體播放，並且發行唱片，甚至還當成手機鈴聲去下載，或是之後又再在其他專輯出現，前者的排他程度自然就比較高，兩大特性便導致音樂具有消費跟版權兩元的市場。

<sup>13</sup> 同許牧彥，2003。

<sup>14</sup> 參考池藁祥，《台灣唱片事業國際化之研究》，台灣大學國際企業學研究所碩士論文，1996。

<sup>15</sup> Keith Negus. Popular Music in Theory. London: Wesleyan Univ. Press. 1996. 36-65.

<sup>16</sup> Paul Hirsch. “Processing Fads and Fashions: an Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems”. On Record: Rock, Pop, and the Written Word. Ed. Simon. Frith & Andrew Goodwin. London: Routledge, 2000. 127-139.

<sup>17</sup> 同 Keith Negus，1996。

<sup>18</sup> 參考 John Ryan & Richard Peterson. “The Product Image: the Fate of Creativity in Country Music Song Writing”. Sage Annual Reviews of Communication Research. 10(1982): 11-32.

<sup>19</sup> 同 Keith Negus，1996。

<sup>20</sup> 摘自 Keith Negus，1996，頁 62。

<sup>21</sup> Robert Burnett. The Global Jukebox: the International Music Industry. London: Routledge. 1996.

- <sup>22</sup> David Hesmondhalgh. The Culture Industries. London: Sage. 2002. 55.
- <sup>23</sup> 參考林欣宜,《當代台灣音樂工業產銷結構分析》,元智大學資訊研究所資訊傳播組碩士論文,1999。
- <sup>24</sup> 李天鐸,《全球化競爭的文化創意產業：台灣影音媒體發展的策略與定位》,台北行政院新聞局與經濟部工業局專案補助研究計劃,2003。
- <sup>25</sup> 同 John Ryan & Richard Peterson, 1982。
- <sup>26</sup> Keith Negus. Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry. London: Routledge, 1992. 45-46.
- <sup>27</sup> 參考整理自葉國隆,《數位音樂格式對音樂產製的影響：以臺灣音樂網站為例》,台北：淡江大學大眾傳播所碩士論文,2002；梁秀雯,〈唱片工業數位內容與數位應用平台匯流之經營管理變革〉,收錄於《傳播管理發展與趨勢學術研討會論文集》,台北：世新大學傳播管理學系,2004。
- <sup>28</sup> 參考陳秀惠,《音樂產業價值創造系統演進之研究》,政治大學企業管理研究所碩士論文,2001。音樂產品的製作常常需要多元的創作人才投入,包括企畫、詞曲創作、藝人、錄音師、樂手、MTV 導演等,以製作人爲生產核心人物,和某些固定的詞曲創作者、錄音師、樂師等合作,以減少製作過程中不必要的搜尋與溝通成本,提高生產效率。類似這種文化事業的生產體系中,以一個中間協調負責者召集連結其他成員,透過長期合作形成一個具有默契的生產團隊或小型網路,形成所謂的固定班底, Powell 稱之爲「專案式的文化產業」(project-based craft industry)。
- <sup>29</sup> 同林欣宜 1999, 頁 62。
- <sup>30</sup> 同花建, 2003。
- <sup>31</sup> 同 David Hesmondhalgh, 2002.; Bill Ryan. Making Capital from Culture: the Corporate from of Capitalist Culture Production. New York: Walter de Gruyter. 1991。
- 藝術家或創作者需要在無商業壓力、無拘無束的環境中以激發靈感,其在資本主義勞動過程中要求所謂的相對自主性(relative autonomy),對於組織管理而言是難度的提高,另外,其在創作上的原著性/獨特性之文化韻味展現,都需要在創作技術以外的腦力、時間、和精力的投入,往往在耗費高度成本投入後,成品還是有許多獲利上的不確定性,這種特殊勞動行爲產生的結果,在資本家以標準化生產邏輯的前提下,創意藝術成爲極度「不可靠」的東西,自然也爲資本組織的理性管理增添「不理性」的一面,流行音樂產業便是代表之一。
- <sup>32</sup> 同註 Keith Negus, 1992, 頁 63。
- <sup>33</sup> 同註 Keith Negus, 1992。
- <sup>34</sup> 參考 Serge R. Denisoff. Tarnished Gold: The Record Industry Revisited, (Transaction) NJ: New Brunswick. 1986. p158.
- <sup>35</sup> 同註 Keith Negus, 1992, 頁 135。
- <sup>36</sup> 同 Bill Ryan, 1991。
- 熱賣型是可以在很短的時間達到銷售頂峰,能在當下主導市場一段時間,但是衰亡期也來得快,其快速吸收使用人口的特性也表示其對商品使用價值的淘空也是很快的;長賣型則是缺少壯觀的銷售成績,積累至成熟期的速度也不快,但是該類型的流行擴散度較大,能佔據市場較長的時間。
- <sup>37</sup> Richard Peterson, A. & David G. Berger. "Cycles in Symbol Production: the Case of Popular Music." On Record: Rock, Pop, and the Written Word Ed. Simon Frith. & Andrew Goodwin. London: Routledge, 1975. 140-159.
- <sup>38</sup> 同 Nicholas Garnham, 1990, 頁 38-9、161。
- <sup>39</sup> 同 Nicholas Garnham, 1990, 頁 162-63。
- <sup>40</sup> 同 Keith Negus, 1999。
- <sup>41</sup> 同 Keith Negus, 1999。
- <sup>42</sup> 同 Keith Negus, 1992。
- <sup>43</sup> 同 Keith Negus, 1992。

### 第三章 1990-1997 的流行音樂產業產銷結構轉變

當跨國唱片公司在八〇年代戮力於歐美地區的市場開拓之時，台灣的流行音樂市場才正要轉型脫胎。由於早期的國語流行歌曲，受到上海風格的影響，聽眾群始終屬於年紀較長的老一輩，因此被年輕一輩的知識份子視為靡靡之音。後來因為受美軍駐台的影響，美軍電台（即台北廣播社區電台，ICRT）所播送的西洋歌曲，形塑了當時年輕學子對於流行音樂美學形式的認知，這一代關於聆聽美國熱門音樂的知識份子，更影響日後的音樂創作風格，也成為七〇年代民歌運動興起的一個重要源頭<sup>1</sup>，更是日後台灣流行音樂產業野火燎原的星星之火。

台灣在七〇年代所展開的「民歌運動」，乃是一波由主流媒體鋪陳提倡、校園學子熱情參與，最後唱片公司引介承辦、排行榜設立的世代潮流，為日後音樂工業化過程提供了詞曲創作人才，以及歌手人選，並將年輕聽眾轉化為未來的唱片消費者等，流行音樂市場的輪廓才逐漸成形，消費人口的結構也結合了校園學子以及新興中產階級<sup>2</sup>。八〇年代飛碟和滾石唱片公司雙雄成立，初期分別以幾張迥異於當時市場的唱片奠定基礎後<sup>3</sup>，宣告了台灣「唱片業」及「流行音樂」新時代的到來。到了1988年，兩家公司除了歌手眾多、編制擴大外，首度展開一年超出二十張以上的高出片率，已是市場上最具規模、也最受媒體矚目的兩大巨擘，八〇年代是台灣流行音樂正式邁向產業化時代的開端。

台灣流行音樂產業自八〇年代初期的百花齊放，到末期由戰國時代變成雙雄爭霸，象徵流行音樂市場持續蓬勃發展的景象，也因此讓跨國唱片集團逐漸對台灣市場產生興趣，台灣的市場規模利益，和中國、東南亞等華文地區的文化親近性，加上豐富的華文流行音樂創作的know-how，使台灣成為這些跨國音樂集團的「策略重要性的特殊地區(strategic importance of specific areas)」<sup>4</sup>，跨國公司為了能擴大經濟規模並整編本土音樂工業，最直接的方式就是收購本土音樂公司以達所有權的集中<sup>5</sup>。因此在九〇年代紛紛，利用併吞、收購、或交割等方式進駐台灣流行音樂界。短期目標攻佔台灣市場，長期經營在於整個華文市場，其包括了中國大陸，以其東南亞等地。而台灣流行音樂產業的國際化過程成為跨國唱片集團的亞太之旅<sup>6</sup>。

隨著市場門戶被打開，台灣的流行音樂產業就不能自滿於台灣市場、人才的表現，而是在國際舞台的較勁下，力行更為商業獲利、產業導向式的思維經營，並依此企圖維持產業競爭優勢。下文先介紹1990-1997年間，流行音樂產業市場競爭者的變化，即是國際公司進入台灣市場的歷程，其後再按價值鏈的三大價值活動—產製／流通／配售，分析整體產業自1990至1997年間的活動內涵與調整變化，繼而瞭解這樣的價值鏈所創造的市場結果，以及台灣流行音樂產業的競爭力。



## 第一節 台灣流行音樂產業的國際化

Keith Negus 在 1996 年的著書指出，經過二十多年劇烈的整合、併購和集中化的商業行動，流行音樂產業的版圖多由美國、英國、德國，以及日本、加拿大等少數傳播集團所盤據，其瓜分著全球泰半的流行音樂市場與生產資源，包含英語系和非英語系國家<sup>7</sup>。這些少數國家的傳播集團之所以擴資，成為跨國流行音樂品牌的真正理由在於本國市場趨於飽和，再加上唱片如同其他文化產品一般，一旦銷售量達到一定的高峰數量，又欠缺新的消費刺激時，就難有大幅度的市場成長，也因此在此八〇年代，各國流行音樂廠牌透過合資、收購、或成立分公司等多元手段，擴資尋求海外市場，進軍歐美各地<sup>8</sup>，為流行音樂的全球化拉開序幕。終於，九〇年代，跨國音樂公司進軍台灣，放眼華語市場。

最早進軍台灣流行音樂界的外資當屬寶麗金，於 1989 年在台成立跨國音樂公司，其後更購併齊飛、上華<sup>9</sup>與福茂<sup>10</sup>唱片公司。然而，環球唱片公司的母集團在收購了寶麗金集團之後，環球與寶麗金於 1998 年瞬間從競爭對手變成自家人。其實，環球唱片集團原本是以美西亞之名在台成立分公司，屬於松下集團，在 1995 年被加拿大集團 Segram 收購，後來更名為環球音樂。

EMI 是另一知名跨國唱片集團，1990 年收回聲寶跟滾石的古典、西洋唱片代理權，自行成立擁有百分之百股份的子公司，繼而進行一連串的挖角行動中，如張清芳和張信哲等明星都被成功簽走，另於 1995 年先併購本土點將唱片公司，並在 1996 年與年代集團成立科藝年代(EEI)。此外，英國知名品牌維京音樂在 1993 年被 EMI 集團併掉後，順理成章在台灣成立分公司。

SONY 唱片在台灣的分公司成立於 1993 年，一剛開始 SONY 並不著重在收購本土唱片公司，而是本土藝人的開發，在一連串網羅動作下，成為台灣男歌手的重要出產地，如庾澄慶、王力宏。

BMG 算是另一家很早進軍台灣的跨國唱片集團，1991 年便相中台灣市場，百分百獨資成立分公司，一方面引進 RCA、Arista 等知名音樂廠牌的音樂產品，同時收購香港藝能動音，因此也透過藝能動音的旗下藝人<sup>11</sup>站穩華文音樂市場的腳步，並且和台灣巨石唱片合作，開發台灣藝人，然而此動作明顯不如其他跨國公司積極。

緊接著是 1993 年華納與飛碟合資，號稱是當時「跨國音樂公司併購本土唱片公司」的第一家，於 1999 年正式更名為華納唱片公司，然而華納和飛碟合併一事，因為兩公司一直處於組織、人事的變動，以及東西方在管理價值和文化的差異，造成飛碟創辦人彭國華、陳志遠等人，協同其他重要人才資源在 1995 年



另起爐灶—豐華唱片公司，華納後來仰賴西洋音樂資源重建市場地位，並且引進香港藝人，如郭富城和鄭秀文，漸漸站穩華文音樂。

1993年，滾石與香港的嘉禾集團，及當時日本最大的傳播集團富士產經集團（Fujisankei，1993 年名列世界第七大傳播集團，亦是維京唱片的股東，有優先購買維京唱片的權利）旗下的波麗佳音公司，在台北合資成立了「台灣波麗佳音唱片公司」，不過，1998年因為受不了亞洲金融風暴的衝擊，在一月時候無預警結束營業。

除了投資波麗佳音唱片，滾石也積極在海外建立分公司，使自己也晉身為跨國公司的一員，提高競爭力，並且也發展旗下副牌「魔岩」，以發掘另類或非主流音樂為職志。本土公司除了滾石外，僅剩下當初自飛碟唱片出走，善用與主流媒體的良好互動關係，而尚能維持品牌知名度的「豐華」唱片，以及另一家本土廠牌「友善的狗」。到了1998年，滾石加上國際五大在台灣市場佔有率便高達91%，若扣除滾石的25%，五大也幾乎能佔有65%左右<sup>12</sup>。

由此可見，國語流行音樂的市場版圖中，幾乎變成國際五大音樂廠牌，跟少數兩、三家本土廠牌壁壘競爭，而本土廠牌若要與跨國音樂廠牌競爭，除非本身亦是積極拓展海外市場，延伸企業本身的國際觸角，如滾石，不然就必須有豐厚媒體資源支援宣傳，如豐華唱片與張小燕的關係，如此方能抗衡國際廠牌強大通路的壟斷，以及外語音樂資源的市場瓜分行為。產業結構的變化深深影響了流行音樂產業各個價值活動的內涵，同時決定了產業的體質良窳，更因為台灣流行音樂產的表現舞台被迫競升到國際舞台上，視角於是拉高到產業整體的競爭優勢，以及台灣在整個華文音樂市場的位階。

表3-1 跨國音樂公司進駐台灣流行音樂市場模式概況表

進駐 模式	跨國音樂 集團	時間	大事記
跨 國 獨 資 設 立 分 公 司	新力 (Sony) (日資)	1993 年	陸續自海山唱片、喜馬拉雅公司取得全部代理權、成立新力哥倫比亞音樂公司
	科藝百代 (EMI) (英資)	1990 年  1993 年 1995 年 1996 年	收回聲寶及滾石唱片代理權 成立科藝百代公司 收購 Virgin 唱片集團 收購台灣點將公司 與年代集團合資成立科藝年代
	環球 (Universal) (法資)	1995 年 1995 年  1997 年	收回滾石代理權 美西亞(MCA)在台成立分公司、後 被加拿大 Sagram 集團收購 在台成立環球唱片公司
投資 ／ 收購 本土 公司 部分 股權	華 納 (Warner) (美國)	1993-1998 年 1998 年	收回飛碟唱片代理、與飛碟合資 正式購併飛碟唱片
	博德曼 (BMG) (德國)	1991 年 1996 年	收回滾石代理權、成立博德曼公司 收購台灣巨石唱片、收購香港藝能動音
購併本 土公司 後成立 分公司	寶 麗 金 (Polygram) (荷資)	1990 年  1998 年	購併齊飛唱片公司、成立寶麗金唱片公 司、其後收購上華、福茂等唱片公司股權 母公司被加拿大 Sagram 集團併購、與環球 成爲一家親。

資料來源：本研究整理

## 第二節 產製活動的轉變

產製活動主要是由前製、創製和後製三階段所構成，前製工作攸關一個音樂商品的概念和基調，包含歌手人選、製作人選、企畫方向等，而創製則是執行前製階段規劃出的商品概念，包括錄唱，企畫執行等，後製則著重在加工複製的作業。台灣流行音樂產業在1990-1997年間，整個前製、創製過程產生了一些流變，下面一一說明。

### 一、創作藝人

唱片公司要挖掘新人的方式，可以透過所謂的星探（talent scout）該角色覓尋值得栽培的藝人，自從A&R(Artist & Repertoire，藝人與品牌管理)的概念自跨國音樂公司引進後，星探工作後來就成為A&R主要負責業務之一。李岳奇指出一般唱片公司藉由舉辦新人甄選活動，或是不對外／對外公開的試唱會、創作競賽等方式吸引創作者，抑或前往各項音樂活動（例如行之有年的大專歌謠創作比賽、木船民歌比賽）尋求適合目標<sup>13</sup>。最著名的公開試唱比賽當推台視紅極一時的節目「五燈獎」，許多懷抱成名的創作者或歌者都可透過該節目的曝光，甚至挑戰成功，進而成為唱片公司旗下栽培的新人，當今號稱台灣天后的「張惠妹」便是絕佳例子。此外，以演唱流行歌曲為主的民歌西餐廳，以及以西洋音樂為表演主軸的PUB，亦是音樂人才出沒的空間，也因此成為星探積極探訪的必到場所，前者如趙詠華跟張宇，後者如黃小琥、彭佳慧、辛隆、高慧君、黃大煒、伍佰等人，皆是經此途徑出道的藝人。

不過，除了唱片公司主動出擊尋找新星之外，亦有千里馬逆向覓伯樂的情形，李岳奇認為有三種方式，第一種即是「投稿」，也就是有意者毛遂自薦，提供作品（俗稱DEMO）給唱片公司，期待被青睞的可能；第二種是透過仲介團體或仲介人的推薦，第三種則是專職唱片經紀人與唱片公司的接洽，唱片公司持續地與這些第三人團體交換資訊，而得以瞭解目前的市場趨勢、新人動態、藝人異動等消息，第三人團體通常可能是製作公司、經紀公司、獨立唱片品牌或是其他演藝機構，這些都是Keith Negus所稱的「資訊網絡」(Information networks)<sup>14</sup>，當初陳昇當初可以被滾石簽約，便是透過原屬唱片公司的老闆牽線促成，張惠妹也是透過熟人引薦，才得以進入豐華唱片，資訊網絡中內佈密集的訊息交換，就是唱片公司開發藝人的重要管道源頭。

不過，在九〇年代興起一股地下樂團和音樂表演的潮流，因此，這些音樂人和表演場域也成為是另一個藝人竄起的管道，早先是由伍佰開始引領的樂團風潮，其後行之有年的大專搖滾聯盟也成為台灣樂團音樂的溫床，五月天和拖拉庫均是九〇年代末炙手可熱的代表，並且都被主流唱片公司簽約為旗下藝人，這一股樂團音樂的開啓，更是後來許多地下樂團和音樂人浮上檯面的契機，諸如董

事長、四分衛、濁水溪公社等，同時讓這些地下音樂表演、音樂活動（海洋音樂祭、野台開唱、春天的吶喊、女巫的店等）變成唱片公司尋找創作人才的途徑，日後這批人才更是愈見壯大。

儘管有上述眾多的音樂人才的培養發掘之門，但是整體而言，就新人栽培的動作觀之，跨國公司的積極度始終不及本土唱片公司。初來乍到華文市場，市場脈動的掌握不及本土公司，只好自本土唱片公司積極挖角，招攬知名藝人，如EMI挖走張信哲、張清芳等人，新力簽走庾澄慶等，顯示對於「明星系統」的高度依賴。流行音樂產業是一個需要「名字」的文化產業，Bill Ryan提到流行音樂產業採納「以名字為基礎(name-based)」的策略，可以讓強化消費者概念中的「明星」<sup>15</sup>，進而成為一個吸引固定消費群的基本盤保證。由於跨國品牌龐大的科層組織，為求降低唱片產銷的不確定性，自然親睞保障一定程度銷售成績的明星，音樂產業會採取也因此願意提供較高預算和知名的製作班底，強化消費者概念中的明星價值<sup>16</sup>。

相反地，本土唱片公司在栽培新人<sup>17</sup>或是新音樂類型的動作就遠比跨國公司積極，由於組織較跨國公司扁平，加上長期在本土市場的深耕操作，對於市場變化至為敏銳，因此能早一步嗅出市場風向球，甚至因此促發流行，如魔岩推出伍佰和順子、友善的狗推出林曉培、福茂的范曉萱等，都是當時創造新音樂曲風市場、引領樂壇的歌手，跨國公司則是跟進模仿。

上述關於本土和跨國公司在藝人投資發掘的差異態度，學者 Simon Frith 認為，多數小公司只是在扮演大公司的星探角色(talent spotters)<sup>18</sup>，一旦主流品牌看到本土（獨立）<sup>19</sup>唱片品牌原創音樂的構想風格具有商業潛力，會隨之跟進採納，並盡其所能將之流行化，並且成為一種標準格式，最知名的例子不外乎是貓王的搖滾風、以及英國龐克的流行。在這期間，新創意又會崛起以突破市場正統，如此形成一個創新和強化的週期。Roy Shuker 特別指出在市場寡斷的情況下，依舊會有一股不安定的要求，那是來自於那些不滿目前盛行的音樂產品者，刺激誘引本土（獨立）唱片品牌創發、領導新音樂風格，一旦主流唱片公司再度跟進的話，則是再集中化和市場停滯<sup>20</sup>。不過，台灣的流行音樂產業結構並非完全符合學者所定義的本土和獨立的分野，來台的跨國音樂公司主要是對市場的不熟悉，才會在初期複製本土唱片公司推出的音樂商品市場策略，更不能因此就要求本土唱片公司一肩扛起創新音樂表現、致力多元音樂的重責大任，畢竟不論是本土或是跨國品牌，在九〇年代資本密集的現實環境下，兩者同樣都是文化產業的商業機構，而本土唱片公司在跨國唱片公司收回西洋、古典音樂的代理權之後，沒有這項有利的市場補貼利器，獨獨依靠華文音樂商品的市場利潤，經營條件倍顯艱辛。



隨著台灣流行音樂產業的國際化，台灣流行音樂藉助跨國唱片公司的廣大通路，而得以廣為傳播至亞洲各地，再加上香港回歸中國大陸等因素，台灣取代往昔香港在華文音樂中心的地位，許多新加坡、馬來西亞、香港，更因此為台灣華文流行音樂的產製活動注入不同地區的創作人才，本土唱片大老滾石引進星馬地區的歌手，如無印良品、李心潔、阿牛、梁靜茹等，上華則有許美靜、陳潔儀，寶麗金蔡健雅，更甬說眾多港星，如梁泳琪、張智霖、鄭中基。不只如此，樂壇跨國化的當下也吸引國外來台的創作人，如美國的陶喆和王力宏，歐洲的順子，以及新加坡的李偲菘、李偉菘等。

台灣本身各種多元管道、持續不間斷的人才補料與發掘，不管是創作比賽、唱片公司甄選、個人投稿等，因為擁有眾多途徑和方式可以催生流行音樂創作人才，加上自民歌運動，和八〇年代的音樂資源積累，九〇年代台灣的流行音樂產業儼然是一個深不見底、素材豐沛的創作淵潭，也因此釋出音樂聖殿的氛圍吸引外籍華裔的人才，有的是本土唱片公司積極去海外發掘，有的則透過跨國唱片公司的引薦前來台灣取經、產製音樂，不能否認的是，跨國唱片公司本身的國際觸角，影響本土唱片公司在人才栽培方面的動作，於是，不同地區的創作元素都在台灣本地醞釀發酵，各式音樂人才和音樂素材才得以在九〇年代百家爭鳴、開花結果。

## 二、製作

由於發行唱片是一項風險與不確定性極高的商業行為，基於成本效益的考量，需先經過精密的市場定位分析以確立音樂的產品印象，在前製階段，確立產品形象之後，A&R 就必須尋找合適的製作人策劃錄製專輯。九〇年代首屈一指的製作人，諸如陳昇、熊美玲、林秋離、馬毓芬、陳珊妮、陳志遠、陳樂融、黃韻玲、李宗盛等，或成立個人音樂工作室，或加入唱片公司擔任重要幹部，都是八〇年代所積累的創作人材。

以往唱片公司在尋求製作人，多半公司內編制的「專屬製作人(in-house)」，但基於流行音樂市場不確定性提高、市場多元化、及經濟不景氣等因素，為因應不同音樂風格需求，唱片公司遂行「外包(out-sourcing)」方式，與個人工作室或獨立詞曲創作者合作，並且不具有契約性質，單純為個案合作方式。此唱片公司藉由非簽約之合作方式，以保持經營彈性並應付流行音樂市場之不可預測性<sup>21</sup>。不同公司的組織風格也會有不同的製作模式，周昭平指出滾石的製作人多屬於編制內的人材，但是如SONY這種跨國音樂公司則是採取和自由合約製作人合作的開放態度<sup>22</sup>。

九〇年代初期唱片產製幾乎以一人製作為主，到後期因應組織扁平、專業彈性經理制的建立，轉而以多人製作的方式為多，也就是愈來愈多專輯是以歌曲為

單位，邀集適合的製作人個別為歌手進行錄製，形成唱片產製罕見的多位製作人共同完成一張唱片的現象，凸顯了個案合作與音樂製作外包的趨勢，另外，王珮華也認為這是因為唱片公司著眼於市場層次的多層次，以求降低風險，提高專輯的多樣性<sup>23</sup>，再者九〇年代唱片市場景氣長紅，音樂需求量急速增加，單靠一兩位製作人，唱片產製時間過於冗長，因此為求藝人發片時間的縮減，多人製作風氣大開，甚至發展出每首歌皆為獨立製作，分別由不同製作人完成的模式。

然而，專業創作者亦可能依據特定歌手特質、音樂風格，多方收集資訊，再將此創作想法符碼化，成為一首新創作。然而，如此的創作模式，極有可能成為「工匠化」形式，阻礙了音樂創作本質的提升，此為流行音樂商品特性存在既有的危機。王珮華也指出唱片公司藉由設立音樂總監一職，以確立多人製作導向下的唱片商品符合市場需求，換言之，公司的過濾與篩選權力也隨之提升，無形中也折損音樂多樣性的可能<sup>24</sup>。

在流行音樂產製過程中，單是歌手或製作人片面想傳達的音樂理念可能過於薄弱，集合一群可以掌握流行脈動的企宣人員，針對大眾的心理需求，整合聽覺、視覺及感覺效果，創造出流行音樂商品的賣點，便是所謂「企畫導向」的唱片產製邏輯與功能，這個導向的誕生更是由於跨國公司進駐，引入所謂的A&R(artist & repertoire，藝人與廠牌管理)概念而成形。八〇年代唱片多是製作導向，即音樂素材完成後，才著手定位專輯的賣相與賣點。在九〇年代資本密集的流行音樂產業環境裡，加上媒體窗口暴增，企畫導向的唱片應運而生，A&R更得讓「創作」與「品味」兩個高度不理性的元素成為音樂商品的賣點，這也是後來企畫導向模式崛起的原因，下文便討論企畫導向產製模式的興起。

### 三、企畫導向的產製

過去傳統的專輯產製作法，華納大中華區總裁周建輝稱之為「裝配線」，乃是從上到下的一直線式進行，唱片公司要替歌手出片，必須先抓片，製作先看看歌手的特色及音色，抓個大概的曲風，再按照此曲風去抓歌，然後就由唱片公司或歌手一面試聽這些歌曲，一面挑選，這樣重複幾次後，確定收錄的十首曲目，然後開始編曲、歌手配唱，最後混音就完成整個產製工作<sup>25</sup>。之後才是企宣團隊接手，選出主打歌、作出配合的造型，然後進入流通活動的宣傳時期。周建輝認為這樣的作法導致每張唱片聽起來都差不多，只是為了配合主流市場軟性情歌的需求。這整個裝配線的產製模式，正如Paul Hirsch的「過濾流模式」，參與其中的人員，只是進行一連串的挑選、評估及指派的工作<sup>26</sup>，而不是先替一個商品作統合性的「概念」規劃。

周建輝指出在整個產製活動中唱片的「概念」很重要，其實就是John Ryan與Richard Peterson所關照的「產品印象」，而整個產品印象的建構流程，應

該是在決定發行一個音樂商品的當下，A&R的意義在於尋求符合市場潛力的新人，簽署下藝人合約之後，必須根據藝人特質、過往形象，市場需求、公司規劃等考量，為藝人規劃整體的市場定位、專輯風格、視覺形象、個性基調等的初步概念<sup>27</sup>。這些初步概念的規劃是奠基於市場調查所透露出的流行音樂市場發展脈絡，由A&R和高階主管、製作部、企畫部、宣傳部、業務部等召開「企宣會議」，經由會議成員彼此相互創意激盪之後決定出來。而後，按企宣會議所決定的音樂商品定位尋找適合的製作人，進行收錄歌曲以及專輯錄製等工作。

換言之，產製活動在跨國公司進駐，引進A&R制度後，徹底改變專輯製作的思維邏輯與作業流程。是以，因為A&R制度的成熟，流行音樂產製不再依照過去慣例，被動地選取、過濾的動作，而是建立在音樂商品的「產品印象」下，所進行的一連串整合、組織行為，積極地善用判斷能力形塑音樂商品的個別小部分，就如同Keith Negus所說的拼圖理論<sup>28</sup>，每一個成員專心致力於商品的片段，當多數的工作被統合放在一起的時候，便促成了「產品印象」的全貌。

由於音樂產業本身是個流行性行業，商品換新汰舊的速度快，端賴閱聽人的音樂知識，而期望他們可以在齊聲喧嘩的唱片鬧市中，注意到自家品牌的音樂商品，甚至消費入袋，無異是天方夜譚，唯有透過精心規劃的產品印象，可以提高商品辨識度，強調自家音樂商品與他人的殊異性。這種產製模式被稱為是「企畫導向」，主要是結合音樂製作與企畫工作的構思發想，當製作部門或是音樂工作室依照產品印象所規劃的曲目風格、音樂路線進行創製錄音工作，企畫人員則針對產品印象中規劃的視覺印象進行藝人造型設計、MTV拍攝、專輯設計等工作。

林怡伶指出企畫的工作是一連串精心策劃的情感結構、形象和符號訴求<sup>29</sup>，最重要的是藝人的定位，目的都在賦予藝人特定的形象，以此提升音樂商品的辨識度。著墨於流行音樂歌手的形象、個性及符號表現的「明星制」，就是一種符號性策略<sup>30</sup>。王家慶指出，當唱片公司以各種不同方式來包裝明星、塑造形象的同時，就是積極地為音樂符號提供許多附加訊息和概念，以構築一個存在於音樂符號和明星之間的完美連結<sup>31</sup>。如此的完美連結目的是讓音樂商品可以被唱片公司圈選出的潛在消費者一眼命中，在充分獲得唱片公司所欲傳達音樂商品的產品印象後，能夠掏錢購買。資深企畫人張培仁認為，必須針對很多主客觀條件的因素去分析什麼是藝人的真正風格，在妥協大眾需求之外，更要能引導大眾去接受，連同包裝，針對大眾的心理需求，整合聽覺、視覺和感覺效果，創造出流行音樂商品的賣點<sup>32</sup>。

企畫工作的另一重點就是MTV的拍攝，Andrew Goodwin指出流行音樂已經藉由影像表達意義，諸如唱片封套、報章雜誌文章、宣傳照、媒體介紹藝人的說法、MTV等，都是在鼓勵聽眾去「想像」音樂<sup>33</sup>。最直接強烈的作法就是以音樂



錄影帶方式呈現，Simon Frith認為MTV其實是一個有效的行銷工具，對於商業有著極大助益，其真正的價值高低仰賴唱片產製的品質優劣<sup>34</sup>。正如Frith所言，MTV的角色就是一個推銷音樂的工具，女導演馬宜中也認為「MTV導演的任務就是散發出歌手的魅力，唱片公司花了幾十萬甚至百萬拍音樂錄影帶，就是要推銷歌手，創造商機」<sup>35</sup>，透過音樂錄影帶，結合聽覺、視覺和感覺三構面，加上前述的文案、封面、造型、藝人定位等，構築出九〇年代一幅幅豐富的流行音樂樣貌。

台灣流行音樂產業在九〇年代進入資本密集時代，市場競爭態勢愈來愈激烈，流行音樂除了本身詞曲文本的意境表達，以及音樂類型的風格表現外，透過某種形象的歌手去表現，會顯現出更為複雜的文化表徵，藉由明星風格或品味的冶煉，更能夠激發閱聽人的認同感，以及社會關係的建立，所以搭配適合的音樂素材，塑造精確的明星形象，其作用力是更強大的<sup>36</sup>，因此企畫導向的產製模式漸為主流，所謂的概念專輯應運而生，1996年的鄭秀文《值得》、范曉萱《健康歌》、許如芸《如果雲知道》及蘇慧倫《檸檬樹》等四張專輯，都被公認為企畫先行的音樂製作概念<sup>37</sup>。

九〇年代初唱片公司自香港引進所謂四大天王（黎明、劉德華、張學友、郭富城），玉女偶像之多亦不在話下（如劉嘉玲、葉蘊儀、周慧敏），著重於歌手形象的營造，加上特地搭配與歌手相襯的歌曲，以形象包裝為號召的偶像藝人逐漸成為另一種流行音樂市場的主流，藝人條件比音樂創作來的重要。隨著業界競爭愈來愈激烈，流行音樂界不得不與媒體有著緊密宣傳策略結合，在鋪天蓋地的宣傳活動下，讓唱片公司的邏輯被迫從「作音樂」轉至「賣音樂」，企畫導向更是成為主流音樂市場的運作模式，如今，可以說每一張唱片幾乎都是企畫導向。

John Ryan 和 Richard Peterson 解釋說，由於唱片產業對於市場行銷的重視，於是產品形象的定位比唱片本身更重要，藉由產品形象所象徵的商業價值較此產品的藝術價值更受決策者注意，於是市場行銷或企畫部門的力量越來越大<sup>38</sup>。綜觀 1990-1997 年間，一張流行音樂唱片的商業價值不僅只看音樂創意的表現，還得要有精確形象、市場定位的包裝手法，才能在市場上脫穎而出。但是過度仰賴企畫主導製作的模式，甚至耽溺於宣傳業務的魔力，忽略音樂產業的重心仍應該著重在創意激盪的音樂製作上，實是本末倒置的投機行為。最好的證明就是，當上華捧著千萬的宣傳費用，慶賀許如芸專輯銷售近 50 萬張時，諷刺地是豐華唱片只端出 800 萬，便能坐收張惠妹第一張專輯《姊妹》的百萬奇蹟。

綜觀看來，產製活動的流變讓台灣流行音樂產業變成不再只是放手一搏的熱情事業，從八〇年代多半源於將音樂創作熱情付諸實踐的憧憬理想，1990-1997 年間轉型調整為更注重損益衡量、策略投資的商業活動。以產品印象為主軸的企畫導向模式下，出產一張張結合視覺、聽覺和感覺的音樂商品，由於多元人材的



注入，加上長年累積的製作人材，讓產業可以將「人材和品味」兩大不理性因素化為產業升級的動力。華納大中華總裁周建輝指出，當 1996 年豐華捧紅張惠妹，第一張唱片賣出 100 萬的時候，台灣味十足的阿妹，代表流行音樂區域性的消長，結構性的移轉則從香港移轉到台灣<sup>39</sup>，台灣證明自己也有高水準的產製能力創造百萬明星，這也因此讓台灣正式地站上華文音樂市場的領導中心。



### 第三節 流通活動的轉變

流通的意義就是讓音樂商品傳送給消費者的價值活動，主要分為宣傳和發行兩大部分，以及授權，由於宣傳是與企畫工作相互協接配合，下文便先介紹九〇年代宣傳活動的內涵改變，其後再討論與配售價值活動息息相關的發行活動，最後是授權。

#### 一、宣傳工作

對唱片業來說，將唱片賣給最多的人口，找到最合適的方式販賣，就是行銷，也就是達成組織目標<sup>40</sup>。1990-1997年間宣傳工作已經發生質變，首先是反映在成本上的變動，在九〇年代上半期，一般主流唱片的平均宣傳費用約6、700萬元，1996年張惠妹的《姊妹》宣傳費也僅止於800萬，然而，九〇年代中期以後，宣傳費用競飆，如1999年的江美琪，便號稱享有四千萬的打歌宣傳費，滾石周華建的《朋友》專輯有1600萬預算，新人許茹芸高達2000-4000萬的宣傳費用，唱片公司企圖以所謂的超高宣傳費作為另一種宣傳噱頭<sup>41</sup>。上華為求提升自家品牌在環球唱片體系下的公司價值，銷售成績成為評鑑的重點，於是投下鉅資宣傳，一場資本的競逐遊戲就此展開。

正因為上華破壞了宣傳費用行情，養大媒體胃口，其他公司只得紛紛跟進。當本土的滾石、上華宣傳費用均高達預算結構的40%，這看在其他跨國唱片公司審核預算的外國主管眼中，都直呼不可思議，台灣新力唱片公司的企宣唱片不過只有本土唱片公司的1/3或1/2，而這還是所有新力唱片公司當中最高的，國外新力唱片公司的宣傳費用都在15%以下，無怪乎當時的波麗佳音日籍總裁野板秀數不適應台灣的唱片生態，因為灑錢作宣傳的邏輯，就像是廣告公司賣礦泉水一般，音樂的文化性質被稀釋殆盡<sup>42</sup>。

表3-2 一張發行唱片的成本結構

	內涵	價格
產製	詞曲製作	3-10萬
	編曲、伴奏、配唱、錄音、剪接與材料等	200萬
	總額	300-400萬
企畫	MTV拍攝、造型設計、文案設計	200-300萬
宣傳	電台（一週）	100萬
	電視（一週）	200-300萬
	新歌發表演唱會	100-200萬
	其他如特賣會、簽唱會、慶功發表會、通路點宣傳	不等

資料來源：本研究整理

唯有跨國音樂集團或滾石集團方能負荷，許多小型本土唱片公司所望其項背、動輒千萬的宣傳費用，其來有自，主因是1994年各地中功率電台陸續開放後，

流行音樂幾乎皆是新電台最主要的音樂內容（僅有「台北愛樂電台」除外）及廣告收入來源<sup>43</sup>，於是音樂節目廣開，音樂素材話題需求大增。此外，1993年的有線電視法草案通過，正式開啓國內上百個電視頻道的時代<sup>44</sup>，媒體窗口爆增，導致觀眾收視行為更加不確定，迸發「電視衝浪(TV surfing)」效應。原本唱片公司對於有線電視寄予厚望，認為曝光機會大增，又可以免除老三台時代的付費打歌歪風(payola)<sup>45</sup>，沒想到媒體爆炸時代才是唱片公司夢魘的開始。

黃維明指出有線台的戲劇片頭尾曲一集收價最低五萬元，無線台則是八萬元。若以音樂錄影帶播出形式，以TVBS推出的套餐組合為例，包括「熱門MTV」，分為90秒的「一星」和60秒的「二星」兩種，一天就需要50萬，還有半個月的主打星音樂錄影帶播出，收費40萬元，林林總總加起來，一星期就花掉2、300萬元。若加上其它有線或無線頻道的打歌費用，一張片子總宣傳費沒有花上1500萬元，就彷彿沒有發片的聲息<sup>46</sup>。

由此看出，媒體視窗增加，對藝人而言是曝光機會增加，但並不表示唱片公司與媒體的議價能力平起平坐，反而是因為媒體如同雨後春筍的冒出來，廣播音樂節目或是有線的娛樂新聞等帶狀節目紛紛出爐，娛樂新聞暴增，無意間便稀釋掉唱片宣傳的效果，於是唱片公司只好花費更大把鈔票拼命宣傳曝光，增加效益。於是，一張製作只要2、300萬，至多500萬的唱片，卻需要花費上千萬的宣傳費用。此外，因為宣傳費用過高，許多專職產製活動的小型唱片公司/音樂工作室會與委託發行的唱片公司共享企宣費用，甚至連企宣業務也全權委託。

其次，宣傳形式上也發生巨大變化，以前端賴上電視綜藝節目打歌的宣傳手法已經不敷需求，促銷專輯的手法推陳出新，花樣之多令消費者目不暇給，買唱片送文具用品屢見不鮮，或是附贈與歌手相關的商品，如貼紙、吊飾等，或者附加音樂錄影帶、歌手影音資訊的VCD，或是部分演唱會實錄等，有專輯封面亦是頻頻改版，如慶功版、黃金版之類，徐懷鈺是第一位唱片改版，首次在唱片附加贈品VCD的歌手<sup>47</sup>，風氣一開，唱片公司競相跟入。

促銷手法也蔓延至排行榜的帳面資料，由於排行榜一方面反應某種程度的消費行為，作為產製系統和消費系統的溝通的橋樑，一方面也成為行銷的工具，創造音樂產品的差異並賦予價值，刺激需求而增進消費<sup>48</sup>。1996年IFPI開辦排行榜，由於是由100-150家唱片行門市提供銷售資料，被視為歷年來最具公信力的銷售指標，頓時成為媒體報導焦點，也是消費者的唱片購物指南，然而，沒多久便出現唱片公司花錢灌票作名次的醜聞，利用折扣貼補零售門市，以進貨量的多寡取代唱片實際銷售的成績，排行榜的權威慘遭質疑，1999年後便停止運作。

個人精選集的盛行，是唱片公司刺激市場另行的促銷手法，看準消費喜好「俗

擱大碗」的心態，將歌手過去數張專輯的歌曲回收利用，一般都是收錄10來首耳熟能詳的歌曲，有些則是搭配一兩首新曲作為主打，巧令名目以「新曲加精選」提高賣相，結果養成消費者等待精選輯的心態，因而影響個別專輯的銷量，同時更是唱片公司製作誠意與能力的自曝其短，不啻是自掘墳墓。

除了媒體管道的積極曝光，通路媒體化的現象也自九〇年代後期開始發酵，唱片行的海報懸掛、立櫃擺放、店頭播歌、唱片陳列順序等等，都開始有「租金價格表」，以新門町淘兒音樂城為例，門前的超大型看板一個月租金在六位數之譜，十張CD陳列面一個月租金也叫價3萬5000元<sup>49</sup>。

曾經擔任豐華唱片的副總經理包小柏接受訪問時，曾經表示感慨業界的濫出濫做，宣傳噱頭與話題掩蓋了音樂內容和藝人表現的水準，於是九〇年代末期盜版唱片的興起，不僅迅速侵蝕正版音樂市場，還被消費者作為斥責唱片公司牟取暴利、不顧品質的正當理由：

大概在民國83-86年期間，當時的唱片購買人氣很旺，動不動就賣二、三十萬張，像在發傳單一樣，當然這不表示當時的唱片製作品質很好，可能只是消費者花在娛樂的錢比較鬆，大家也認為，想聽的音樂就去花錢買來聽，也才有唱片業者為了趕上這股風氣而亂做唱片的情形。當時的好事是刺激了唱片市場和競爭力，然而也種下了惡果，唱片公司為了製造假象和刺激銷售量，花了很多錢在廣告和贈品上，如此一來也造成了媒體的索費增高，唱片的成本也增加，不合理的、不正常的觀念也因此而產生了…過去為了要營造這個行業的蓬勃現像，常常謊報銷售量，明明賣得不好卻說賣得很好，或者為了刺激銷售量而送很多贈品，其實這些動作都是屬於促銷商品的手法，因此本質（音樂）就開始被乎略了，而他的本質（音樂）是一種智慧財產，花了很多人的精力、精神才完成的，一旦它被當成商品用各種方法促銷，音樂本身的價值就愈來愈低，低到我們覺得CD不見了也無所謂，或者只要跟別人COPY（拷貝）就好了，這實在是很不好的現象<sup>50</sup>。

流行音樂乃是販售所謂的「流行性」，屬於汰換頻率高的文化商品，屬性上是Ryan定義的熱賣型商品，務求在最短時間內達到銷售頂峰，也因此商品導入期便得投注大量宣傳成本，增加知名度，以刺激買氣。是故，流行音樂產業價值鏈當中，企宣事務就成為攸關唱片成敗的關鍵，宣傳效益和效率的良窳容易影響唱片的賣相，進而決定銷售量多寡。媒體的窗口大開，固然是造成宣傳成本提高，宣傳業務過度操弄的促因，但是握有發行權的唱片公司濫發的行為，卻也是造成市場高度競爭，只能走向資本密集、重金砸宣傳費用的情勢，因此，能夠決定在市場流通的唱片數量、可以決策目前市場競爭數量有多少的發行權，才是影響整個產業結構的關鍵要素。



## 二、 唱片發行

謝鴻源指出由於產業分工日趨複雜，有關發行的討論又區分為發行權和發行業務兩部分。「發行權」是指唱片公司擁有選擇哪些唱片可以在市場上銷售的權力，而「發行業務」則是指鋪貨、訂貨、補貨等工作。因為發行網絡的建制與人員編制是一筆不小的人事成本<sup>51</sup>。而唱片發行工作可以說是決定一個音樂成品能不能成為商品，在市場販售累積利潤的關鍵，也就是所謂的「可消費性」。多數握有發行權的唱片公司在決定是否要繼續某一藝人的發片計畫，資深執行長會比較投資在這位藝人身上的資本，和唱片銷售與版權所回收的利潤，加上整體會計年度預算的規劃，而決定發行計畫的進行。

王英裕整理九〇年代跨國音樂公司的合資收購，以及本土唱片公司的被收編與重整後的市場態勢，指出發行通路多掌握在大型音樂廠牌的手中<sup>52</sup>。之所以形成這種產業結構，原因在於資本密集的白熱化競爭下，由於競爭數目者重，加上媒體窗口大開，宣傳費用節節升高，小型唱片公司/音樂工作室除了產製費用之外，無法額外負擔大筆花費在發行業務的人力費用，反觀大型唱片公司，因為資本充足，可以配置相關人力負責發行，因此能夠掌握發行通路，是以，1990-1997年間逐漸形成發行權集中在大型唱片公司手中的產業結構，如五大和滾石、豐華等。

在 1990-1997 年間，消費者若要擁有音樂，只能遵循產業價值鏈的流程，到經銷門市購買唱片一途，因此，就算消費者透過收音機等自行錄製盜版，但是音樂品質不如正版唱片，而且無法大量生產複製，所以盜版行為在當時對於市場沒有多大的威脅，堪稱是流行音樂產業的榮景時期。唱片公司鑑於音樂生意好作，因此大量發行唱片，每年發行唱片的數量驚人，可以高達 400 張<sup>53</sup>，幾乎是每天都有新唱片上市。因為市場一片繁榮，擁有發行通路的唱片公司不但發行旗下藝人的唱片，也廣為發行委託代發的唱片公司/音樂工作室的音樂成品，在專輯年度發行計畫的規劃上，對於代發唱片的開放額度也高。鄭呈皇指出跨國音樂公司扣緊發行體系，將開發素材與唱片製作委由本地公司處理，換言之，發行公司純粹提供發行網，不負擔自製母帶的成本與創意，同時有利篩選唱片再做跨區域的流通<sup>54</sup>。如此轉變讓本土業者與外商集團的競爭關係中添增合作的可能，利益網絡愈加綿密複雜。

許多歐美論者鑑於獨立唱片公司與跨國音樂品牌在發行網絡的協商合作，提出分野獨立與主流的界線應該重新界定，他們認為獨立和主流公司的緊張衝突並不是所謂的藝術和商業，或是民主與寡斷等差別，純粹只是發行通路的有無。換言之，主流唱片公司並不全然依靠音樂知識、藝人等資源來吸引獨立唱片公司，而是他們龐大的發行系統。Roy Shuker 認為儘管較小的獨立公司依賴跨國集團的發行網絡，但是在音樂素材的開發與製作上，完全獨立於跨國集團，因此也享有

自主性和創新的可能<sup>55</sup>。再者，跨國音樂公司的製作團隊，亦不乏自由合約的製作人，其多來自於工作室、獨立唱片公司或製作公司等，獨立唱片公司仰賴跨國音樂公司的發行系統，兩者的關係早就是共生的(symbiosis)，兩方各自尋找市場利基(niche)，於此可以看出，所謂跨國與本土的差別，其實是在發行系統的有無，以及資本來源的差異，更何況多數跨國音樂公司所聘用的主管人事都是長期在本地唱片公司任職者，連姚謙都明言，跨國公司帶來的其實是年度會計制度、版權概念等，並不影響音樂商品的內容方向<sup>56</sup>，另外，如此的「開放系統」<sup>57</sup>儘管可以開創音樂表現多樣性、音樂風格多元化的可能，但也致使那些依賴跨國音樂公司發行系統的唱片公司處於更附屬的地位，1990-1997年間市場繁榮，讓跨國音樂公司多半願意承接代發業務，一旦跨國音樂公司考量市場因素，不願意釋放發行資源予小型唱片公司，那麼沒有歷經商業化過程的音樂成品，終究只是音樂藝術，不構成任何經濟行為，而這在未來也成為流行音樂產業自身的隱憂，但卻是個不得不的市場策略。

除了國內市場的發行業務，九〇年代的海外市場也是跨國音樂公司才吃得開的局面。由於台灣的流行音樂在以前可以搭著連續劇、電影的順風車擄掠海外聽眾的耳朵，但是隨著電影的沒落與電視劇在海外競爭力的日漸薄弱，欲將台灣的音樂推展至海外市場，唯有將發行代理權交由跨國音樂公司處理一途，藉助跨國公司的發行網絡才能順利走出去，如台灣籍歌手張信哲便是一例。正因為跨國音樂公司的廣大通路能夠打破國家疆域的界線，將區域與區域融合為一，台灣、香港、大陸、星馬等分區市場得以在資本力量操作下形成一體的華文音樂市場，跨國音樂公司原本就有經營華文音樂市場的野心，許多歌手也因此才有機會跨出原來的市場範疇，如馬來西亞籍歌手柯以敏、新加坡籍歌手巫啟賢等。

因為跨國音樂公司本身有西洋音樂商品做為市場補貼的方法，但是本地唱片公司在西洋代理權盡被回收之後，只有華文音樂商品作為支撐，加上本地市場競爭愈加白熱化，唯有擴大其他市場需求，才能延續唱片公司的生命，因此本地唱片公司也積極地拓展海外市場，不管是東南亞、星馬，或是大陸市場，這就是滾石的策略，期以開拓國內與區域華文市場，至於那些沒有海外通路的其他本地唱片公司，只能選擇與跨國音樂公司合作。多數星馬藝人在台灣產製音樂商品，一旦紅了之後，又回星馬宣傳，又創造另一市場利潤，或選擇去大陸闖蕩，這期間，也有大陸藝人選擇來台灣發展音樂商品，而搭上全球國際化的列車，如那英、王菲。

透過跨國音樂公司針對全球音樂市場的行銷手法，以及憑藉著遍及世界各地的通路優勢，台灣的流行音樂因此搭上華文區域音樂市場的配銷鏈，使其商品的生命得以延長，而不再只是台灣區域市場的短暫流行商品而已，於是台灣的音樂商品被迫抬升到整個華文市場亮相競爭，這也是台灣的流行音樂產業能夠在華文

區域嶄露頭角的機緣。儘管華文音樂商品在全球接受度不如英美語文高，或說僅限於亞太區域，但是，台灣的音樂商品欲走出台灣市場範疇，成為區域市場的熱賣品，終究是仰賴跨國唱片集團的發行銷售，中小型唱片公司若欲開拓海外，皆得仰賴跨國唱片公司的通路資源。

### 三、授權

由於音樂具備使用不衝突性(non-rival)的特質，或稱之無限利用性(Indefinitely Expansible)，發想人只要生產一次即可無限次數地利用這個創意產品，又因為音樂本身的跨文本性高，適用於各種媒體素材與娛樂場合，並且容易營造特定氛圍，相較於電影、圖書、電視節目等，都較為方便使用，音樂因此具備市場二元性——唱片與版權，擁有音樂版權的唱片公司就可以決定要不要將音樂發行流通到不同的通路去販售。而跨國音樂公司進駐台灣之後，更強化了國內流行音樂產業在版稅授權的經營概念，相關的團體也因此一一成立。

MÜST (Music Copyright Intermediary Society of Chinese Taipei)，即是中華音樂著作權仲介協會，所執行的業務包括音樂著作之公開播送權、公開傳輸權及公開演出權三項權利，於 1999 年成立<sup>58</sup>。此外，國際六大版權公司也出面邀集本土優秀之音樂版權公司共同發起成立一個音樂版權協會，冀盼在利用人與著作權人之間搭建起座座善意互動的橋樑，即是M P A (Music Publishers Association Of Chinese Taipei)，中文為台北市音樂著作權代理人協會，在同年 6 月成立，專門授權任何人對於音樂在任何型式之重製、改作、編輯之利用<sup>59</sup>。

然而，1990-1997年間最活絡的授權活動當屬KTV音樂錄影帶的授權，唱片公司以整個package的方式和伴唱帶授權業者洽談授權金，如弘音、美華、啓航、揚昇等，原屬於日本舶來品的KTV，在台灣快速成長<sup>60</sup>，因此也帶來大筆收入。由於KTV擁有第一線接觸消費者的通路威力，點歌排行榜也成為歌手賣唱片、打歌、打知名度的一大宣傳管道，因此，不能小覷KTV在流行音樂消費市場的影響力。KTV 在台灣流行十餘年來，已經成為一般民眾的娛樂休閒的好去處，平均一天錢櫃與好樂迪就能湧進8萬以上人次，一年台灣的 KTV 至少吸引了3000萬以上的來客人數，產值超過110億元<sup>61</sup>。如此高的產值，對於授與音樂商品版權的唱片公司，絕對是一大利多，不但可以貼補到音樂商品產製成本，又是行銷宣傳的有效通路，因此，流行音樂產業和KTV產業可謂是兩造雙贏的局面，互相拉抬彼此的產值。

Nicholas Garnham 提出是文化分配，而不是文化生產，才是權力與利潤的中心<sup>62</sup>。綜觀來看，大型唱片公司因為本身資本雄厚，可以負擔人物力成本，以配置發行系統與配售網絡，小型唱片公司/音樂工作室則只能外包委託發行業務，加上媒體窗口大開，宣傳費用高漲，大型唱片公司才有能力出資負擔高昂的宣傳

成本，又比小型唱片公司略勝一籌，於是產業逐漸走向資本密集的營運模式。在市場一片繁榮的情況下，發行唱片公司不但廣發自家音樂商品，也廣發接受委託的音樂素材，造成一年高達 400 張的發片比例，於是競爭者眾，更造成宣傳費用的高漲，資本密集的情勢變本加厲，許多委託代發的唱片公司/音樂工作室甚至也在某種程度上委託企宣業務，如此一來，大型唱片公司與小型唱片公司資源極度不公平的現象愈演愈烈，顯示在未來的產業結構中，只有可以分配音樂商品的發行通路，以及在各個宣傳管道上的比例，才是創造利潤的權力擁有者，而這些都幾乎集中在大型唱片公司，以五大、滾石和豐華為代表。然而，跨國音樂公司比本土大型唱片公司的優勢，在於擁有全球通路、外資金援、外文音樂資源以及全球配置的能力，在整個流行音樂產業的文化分配的資源配置上，是本土唱片公司所不能企及，由此也證明，唯有可以執行流通活動的文化企業，才是整個文化產業的權力核心，流通活動才是流行音樂產業價值鏈的關鍵活動。此外，這段期間流通的主要對象也以唱片為主，重金宣傳費用的行銷策略，為的是告知大眾發片了，因為唱片市場的一片熱絡，促使流行音樂產業的商品形構也著重在實體音樂商品的流通，因此也才會創下一年高達 400 張的唱片發行數量，是以，可以看到下節討論的配售活動執行者集中在唱片盤商與唱片行，凸顯 1990-1997 年間唱片產業幾乎可以說是流行音樂產業的代名詞，流行音樂產業最主要的利潤積累來源就是唱片銷售產值。





## 第四節 配售活動的轉變

唱片公司授權發行音樂商品之後，仍得經過配售手續，配售系統等於是唱片公司和消費者的中間人。簡言之，不管某張唱片行銷宣傳做的多徹底多綿密，或是大家多有興趣，假如沒有被鋪貨到商店中，消費者還是買不到<sup>63</sup>。

台灣的配售通路以往都以傳統的大盤商、中盤商批發業者為主，與唱片公司接洽，將唱片運送至各銷售據點，即零售門市或唱片行。李岳奇指出台灣唱片的銷售通路長久受到盤商把持，由於盤商的手中握有八成的零售商通路，因此衍生許多唱片銷售的問題。首先是造成唱片公司原本正常的行銷管道無法運作，中盤商甚至為了以進貨的數量向唱片公司爭取議價空間，往往加價進貨，造成唱片市場的假性需求，實際上卻是將唱片公司的倉儲庫存移轉給中盤商而已，換言之，容易導致唱片大賣的假象。再者，在市場的競爭下，提供零售唱片行異於唱片公司的特殊交換條件（例如折扣、票期、退貨等）。最後，因為庫存量過多，轉而大量削價出貨，影響市場機能甚鉅<sup>64</sup>。

這種中盤商壟斷的情形在九〇年代後期隨著跨國唱片公司的進入起了變化，跨國集團欲循國外模式垂直整合，以降低行銷成本，提高綜效，同時削弱中盤商的干涉力量，於是直接向大型連鎖唱片店<sup>65</sup>出貨，例如淘兒音樂城，玫瑰唱片、大眾唱片等，而不再經由中盤商批發。此外，跨國集團再以調漲批價來逼迫中盤商遭到強制淘汰，於是本地的中盤商面臨財務困難<sup>66</sup>。最後僅剩下亞洲唱片，由於具有 40 年以上的業務經驗，而得以在此波整併流彈中倖存，亞洲唱片幾乎囊括大部分的複合唱片城（如光南百貨附屬的光南唱片）、書店音樂部（如誠品書店、金石堂）、以及海山唱片等下游商店<sup>67</sup>，與玫瑰、大眾等連鎖唱片三頭併立。

大型連鎖唱片店本身享有極大優勢，首先在與唱片供應商的貨品取得成本上，享有更大的議價空間，降低單店經營的行銷費用與風險，甚且形成特定的通路，朝水平、垂直整合，一來形塑企業形象，建立品牌、知名度，同時更能以活動、事件的結合來吸引人潮<sup>68</sup>。Keith Negus 指出唱片公司常常為了促銷新藝人而親近熱門零售商(hip retailers)<sup>69</sup>，由於連鎖唱片的門市點夠多，接觸消費者的機會提高，進而成為搭配唱片公司宣傳的最佳地點，最有效果的不外乎就是在唱片門市舉辦簽購會。九〇年代，這樣通路行銷的概念也逐漸受到重視，傳統唱片行的地位大為翻身，尤其知名的連鎖店可向唱片公司收取「排面費」，這在前面也已經提過。

前文在發行部分指出九〇年代的唱片公司形成階層結構關係，小型唱片公司和音樂工作室多將發行權和業務委託給大型唱片公司，無疑地，將唱片交付這些

公司的發行系統，就能善用其廣大的配售網絡，而可以保證進入主流商店提升銷售量。不難想像，大型唱片公司的配售網絡可以因此反過來控制委託唱片公司的產製和出貨，在盤商的權力被削弱，大型唱片公司可以直接出貨給大型連鎖唱片行的情況下，因此，大型公司與委託代發配售者兩者的權力制衡關係也因此更形穩固。而且，Keith Negus 發現唱片公司的音樂商品在市場上的佔有率表現，尤其能夠說服零售商對於該公司的產品多加進貨上架，假設一家擁有 22%，與另一家只有 9% 的市佔率(分別是 90 年代的 Warner Music 和 BMG)，零售商通常按此來決定各家的唱片應該各進貨多少<sup>70</sup>。是以，除非能夠搭上大型唱片公司的發行系統，善用其配售網絡，才有可能達到廣為上架販售的機會。

因為本地盤商的位置愈加的邊緣化，因此小型唱片門市紛紛消失，就全台灣唱片零售家數總數而言，由 1991 年的 3,545 家減少為 1996 年的 3,445 家<sup>71</sup>，此乃由於大型連鎖唱片城的設立，降低中盤商的干涉，連鎖唱片行複合式且專業化的經營，逐漸威脅既有小型零售唱片行的生存空間，於是相繼倒閉<sup>72</sup>。銷售據點被連鎖店與主流唱片公司所壟斷，消費者購買唱片的地點減少，價格不一定合理，跨國公司則希望能夠迫使亞洲地區的唱片中盤商轉與量販店簽約供貨，或是投資開立唱片行<sup>73</sup>。許多中盤商公司爲了因應變革，鑑於網路的興起，轉向數位通路的发展，例如成立音樂飛行網的華總公司，這也成爲千禧年音樂產業面臨的最大課題。

不過約於九八、九九年，網路下載、燒錄光碟盜版的現象讓流行音樂產業措手不及，數位壓縮技術讓 CD 唱片的歌曲可以數位方式儲存，最常被使用的就是 MP3，又加上寬頻環境的普及和速度的提升，網路下載的風氣於是一開不可收拾，此外，光碟燒錄機和空白光碟片的價格頻頻下降，燒錄速度和品質也越來越好，將一篇正版唱片 CD 燒錄至空白光碟片中，不但燒錄品質與原版 CD 相同，最重要的是只需要花費光碟片的費用，相較於一片 2、300 塊的正版唱片 CD 便宜許多，不論是在電腦、CD 音響、隨身聽等播放媒體都可使用，這種簡易又低廉的特質讓夜市出現許多賣盜版唱片的攤販，更有眾多非法集團以此獲取暴利。總而觀之，不管是網路下載或是盜版燒錄，因為都比原本唱片來的便宜，致使大眾趨之若鶩，於是成爲千禧年流行音樂產業最大的隱憂。

## 第五節 市場形構

九〇年代的台灣流行音樂產業因為具備第一、二代民歌手（以八〇年代中期興起為主）作為歌曲創作及製作班底的礎石，唱片產製的基石穩固。再者，新一批的流行歌手輩出，源源不絕的創作題材得以轉換成音樂商品，得以供給市場流通，加上國內經濟起飛，人民生活水準提昇，遂產生娛樂消費的需求，又媒體開放，娛樂資訊的擴增，更帶動娛樂消費的支出比重，「供」與「需」在最美妙的時間結合，唱片市場於焉一片蓬勃，見下表的唱片市場統計數字，九〇年代幾乎可說是台灣流行音樂的榮景時期(boom time)，一年可約有 400 張新專輯的上市。

表 3-3 1990-1997 台灣地區唱片銷售統計

年份	銷售量（百萬捲）	美金（百萬元）	台幣（百萬元）
1990	23.1	141.7	3,707.6
1991	30.1	223.9	5,734.0
1992	43.1	326.3	8,352.0
1993	36	270.7	7,043.4
1994	45.6	337.8	8,930.4
1995	41.5	336.4	8,912.9
1996	47.3	415.6	11,401.7
1997	48.1	427.8	12,332.3

資料來源：中華民國 90 年出版年鑑

回顧台灣 1990 到 1997 的唱片市場，可以發現逐年攀升，1990 年僅有 2300 多萬片，然而到了 1997 年卻有 4700 多萬片，成長了 106%，唱片銷售值則是從 1990 年 1 億 4170 萬美元晉升到 1997 年 4 億 2780 萬美元，折合台幣大約是 123 億，成長幅度高達 201%。自從民歌運動興起後，唱片工業透過商業機制的運作把以往排斥國語流行歌曲的年輕族群納入了「流行文化工業商品化的生產與再生產機制當中」<sup>74</sup>。到九〇年代中後期，流行音樂的消費人口年齡層更往下降，推廣至國中生、高中生等族群，成為唱片市場上最重要的消費族群。即便年輕族群不像成年人擁有固定收入和消費力，但作為流行音樂消費主力，不論是英美、歐洲都是不容置否的事實，而台灣的音樂市場也在九〇年代趕上這一種流行。

除了唱片銷售的獲利外，九〇年代的包廂式「KTV」，成為流行全台、至今未褪的娛樂消費文化，高達百億的產值，亦是流行音樂利用授權獲利的機制，是為本地流行音樂文化的一大特色。至於屬於音樂「表演」本質的演唱會，光以目前台灣演唱會籌辦密集度最高的台北來說，可以容納超過一萬人以上的大型場地，而且最常被挪用來當作演唱會地點，也僅有中山足球場和市立體育館兩的點，一方面由於兩地都是露天型，必須看天吃飯，另外中山足球場接近飛行航點，限制頗多，再者體育看台區的設計初衷就不是用作演唱會使用，因此不論在舞台設計、設備定位、與觀眾的互動等多項因素都讓演唱會進行窒礙難行，因此，台北算是台灣僅有的演唱會市場，但是卻沒有適合的演唱會場地<sup>75</sup>。因此，多數成功的演唱會往往都是邀請國外知名藝人的表演，如三大男高音，而且挾有大企業

資金贊助的優勢，市場景氣遠比流行音樂表演來的好。

演唱會經營的困難，透露出流行音樂產業主要的獲利來源多是依賴唱片專輯的銷售，也因為有受歡迎的歌曲才能吸引大眾去 KTV 消費，對於 KTV 業者和音樂授權源頭的唱片公司才是利多，因此，唱片銷售量的多寡自然是九〇年代最重要的經營項目，也是最重要的獲利源頭，而台灣市場銷售量在 1997 年繳出最亮麗的成績，創下 123 億的銷售金額，晉升到全球第 22 位。然而上述所描述的華文市場僅止於台灣區域，雖然不過是全球唱片市場總值的 2%，但是華文使用人口強佔全世界總人口的四分之一，「華文市場」的潛力令業者著迷，大中華市場的願景也就愈來愈清楚。當張學友的《吻別》熱賣 300 萬張的時候，《中國時報》便以「華文流行音樂」為題做了專題報導<sup>76</sup>：

「吻別」帶進的一億四千萬元的業績，是台灣寶麗金年總收益的百分之十八，張學友更成為寶麗金旗下十位最受歡迎的超級巨星之一，與世界級的邦喬飛、U2 同列。這些數字代表什麼？它代表著亞洲同樣存在著一個與「英語流行歌曲市場」可以分庭抗禮的「國語流行市場」。未來隨著消費人口的增加，經濟發展帶來所得的提高，這個市場會越來越成熟穩定。

目前的華人通俗音樂已是每年數以十億元計的生意，而且還不包括如演唱會和廣告收入等其他相關的行業...華文通俗音樂有可能會打破首次訂單超過一千萬張的世界紀錄...想到兩岸三地十多億的人口...。

此外，《民生報》也在 1996 年邀集 13 位業界人士，暢談「邁向 2000 年，唱片界對華人市場全區域發展前瞻」，皆提及大陸市場是華語唱片提高自身在全球流行音樂市場位階的最佳戰場，其中更對台灣本身雄厚的流行音樂產業予以厚望<sup>77</sup>：

大陸十二億人口是華語唱片提升在全球唱片市場佔有率的最佳後盾，而台灣在華語唱片上的製作包裝水準高，引導亞洲華語市場潮流之優勢是需要保存並使之更強大的發展基礎。

簡妙如指出華語流行音樂市場的遠景，乃是我們企圖發展一個足以與英語流行音樂市場戶別苗頭的國際市場美夢，這樣的華語音樂市場美夢，更是寄託在開拓「大陸市場」處女地，繼而能夠氣脈相連<sup>78</sup>。不置可否，對於跨國音樂公司來說，由全球華人社群所構成的「大中華經濟圈」，或者直言為「華文音樂市場」，才是兵家必爭之地。九〇年代的台灣是發展華文市場最蓬勃的地區，國際跨國公司欲染指華文市場，台灣經驗勢將是經營大陸市場的最重要依據，按台灣的音樂製作能力以及與大陸的文化親近性，先在台灣經營，未來可以將這些策略性的人



才、技術與制度等移轉到大陸以及其他的華文地區上<sup>79</sup>。根據吳正忠的觀察，而台灣被跨國公司分殊為華文音樂生產中心的關鍵因素，成為華語音樂核心供應地的好處是在此一範疇內享有充分的優勢與資源<sup>80</sup>，但是這個發展路線是由跨國公司所系統分工而成，主要功能在於協助跨國機構攫取更龐大的大中華市場<sup>81</sup>。



## 第六節 小結

綜合來看1990-1997年間，逐年上昇的唱片銷售產值，甚至在1997年達到亞洲第二的成績，由於整個流行音樂產業皆以唱片公司所產製的唱片獲利為主，唱片產業可以說是流行音樂產業的代名詞。**Michael Porter**指出一個內需暢旺的市場絕對是提高產業競爭優勢的關鍵因素，因為內需市場的意義在於它是產業發展的動力，暢旺的內需市場會促使產業創新和改善<sup>82</sup>，是以，龐大的唱片市場商機成為九〇年代流行音樂產業進步創新的動力，又加上八〇年代創作能量的積累，以及九〇年代多樣的音樂人才不斷注入激盪，唱片的「供」、「需」在最適當的時機碰撞在一起，因而創造出80%的華文音樂都來自台灣製造的美譽。

高達123億的市產值，讓唱片產業在此時可以說是流行音樂產業的代名詞，由於流行音樂產業資本循環的機制在唱片銷售即是終點，利用一次製作完成的音樂素材，只需經歷一次實體化的再複製過程後，然後在各大媒體積極宣傳行銷後，流通至各個配售機構，就能夠達到利潤積累的需求，文化商品的經濟價值來自於每一張專輯被消費後的獲利度，「唱片」是主要的商品形構，「音樂創意」就是文化機構販售的商品內涵。

回歸到本文的研究問題，1990-1997產銷結構的調整，包括企劃導向的影響與宣傳方式的靈活應對，以及為應付暴增的需求量，調整為多人共製的的產製模式，加上大量發行的操作策略，垂直整合配售門市的作法，都是台灣流行音樂產業跳脫過去手工傳統、放手一搏的熱情事業，走向更行財務規劃與企業管理的產業經營模式，凸顯了產業走向越加朝向企管經營的邏輯，對於產業的影響與意義在於流行音樂已經發展成一個完整的文化創意產業，或稱為「唱片產業」，而且是一個著重將文化創意轉換成市場潤利的產業邏輯，由於本身的產銷鏈在九〇年代建構地相當完整，可以執行產製、流通，到配售活動，對於整體產業的競爭力是必然的加分效果。然而，「流通」活動是產銷鏈當中最具影響力的價值活動，流通活動幾乎都掌握在大型唱片公司，雖然基於市場榮景，大型唱片公司多半願意廣為發行商品，不論是自家品牌或是代發其他唱片公司/音樂工作室，讓前端創意供應得以轉化成文化商品，但是也出現了濫發的隱憂，造成市場競爭數目者眾，宣傳費用節節高昇，產業愈加走向資本密集模式，無法負擔高昂企宣費用的唱片公司/音樂工作室只好將企宣業務委託發行唱片公司，如此一來，造成大型唱片公司與本土唱片公司/音樂工作室的資源愈加不平均。

在資本遊戲中，文化生產的角色只是文化分配者的生產工具和文化勞工，流通活動才是產業價值鏈當中「驚險的一跳」<sup>83</sup>，通過各式各樣的批發和銷售網絡，把大規模的文化商品在市場上銷售出去，此環節才是經濟行為的開始，因此能夠決定市場分配、發行授權和宣傳促銷的唱片公司，才是把文化商品和文化服務轉

化成為收入和利潤的關鍵，才是產業的利潤和權利的核心。是以，在足以執行流通活動的大型唱片公司中，跨國音樂公司因為具備外語音樂市場，以及全球文化資源的配置能力，讓跨國音樂公司又比本土大型唱片公司更具優勢，當初跨國音樂公司投資台灣，乃是基於整個中國上億市場的理想，市場獲利的豐厚，讓跨國音樂公司願意投資台灣製作的音樂商品，使台灣的競爭視角拉高至亞太區域。在九〇年代，跨國資本的引進，飽受來自學術界的批評在於跨國資本可能因為獲利導向的經營邏輯，扼殺了本土原創性音樂的市場機會，因此導致音樂表現上的沈悶，然而，本文從產製活動的分析觀之，因為市場需求量大，創意人才的發掘管道反而較以前多元，產製活動的活絡讓台灣的音樂商品成為華文區域的驕傲。跨國資本的進駐並不干涉音樂產製的內容，更何況跨國公司帶來的其實是年度會計制度、版權概念等，並不影響音樂商品的內容方向，是以，筆者以為跨國音樂公司在台灣的優勢，除了資本背景的雄厚，並以強大的流通網絡，與本土音樂公司，或稱為台灣音樂界，反而是一種共生的產業生態。

國際資本的投入，引入較成熟之產業運作模式，包括會計年度預算、分工統合、A&R概念、及版稅制度確立。國際公司進駐，促使台灣流行音樂產業完全進入跨國經營階段，並引入跨國集團之專業財務及企業管理辦法<sup>84</sup>，增加台灣流行音樂產業與國際互動的頻率，進一步強化台灣在華文市場的行銷能力，又台灣本身長期浸潤在資本環境下，所訓練出的商業思維模式，使台灣深知經營、包裝、行銷歌手的know-how<sup>85</sup>。伴隨著1990-1997年間的國際化過程，吳正忠指出跨國唱片公司帶來結構性的衝擊，使台灣整個流行音樂工業與市場的重新洗牌，結構重整象徵著資源的重新分配，換句話說，台灣流行音樂的新局面是因為跨國音樂公司大力介入所產生<sup>86</sup>，而正因為台灣音樂商品可以搭上跨國公司的跨國通路，讓台灣音樂商品在亞太區域被消費，才有機會締造所謂華文音樂中心的美譽。

自1998年後，燒錄器便宜銷售以及數位通路的崛起後，在整個價值鏈中，處於末端被動的消費者不再囿限於購買實體CD一途，不論是自行燒錄或是網路下載，都是可以攫取音樂的途徑，尤其在2000年，台灣第一個P2P網站Kuro成立，後續又有ezPeer，市場銷售一落千丈，無法支撐市場銷售滑落的唱片公司紛紛熄燈歇業，跨國音樂公司則是大幅縮減對台灣投資的成本預算，降低專輯發行數量，產業規模於是加劇萎縮，盜版跟數位通路的問題，也成為流行音樂產業最重要的課題。除此之外，隨著大陸經濟起飛與市場開放，百廢待舉，流行音樂界人才大增，於是對台灣產生極大的吸磁效應，那些因為盜版跟非法下載而無法維持銷售成績的創作人才，便帶著台灣經驗出走大陸，台灣產業人才銳減，而跨國音樂公司則在大陸市場加碼投資，無一不造成台灣競爭優勢的外流，競爭力一點一滴消逝，下章便討論1998年後流行音樂產業的產銷結構如何調整因應，對於現今的流行音樂產業定位又產生哪些質變。

## 本章註釋

<sup>1</sup> 參考王英裕（1999）、劉世鼎（1999）和簡妙如（2002）等人論文整理而成。

<sup>2</sup> 參考張釗維，《誰在那邊唱自己的歌：1970 年代台灣現代民歌發展史-建制、正當性論述與表現形式的形構》，台北：時報，1994。

當時先由中廣「熱門音樂」主持人陶曉清在節目中開闢民歌介紹時段，利用個人在主流媒體的資源開拓民歌的能見度，進而吸引其他主流電子媒體的介入，如中視、華視等，之後民生報舉辦「創作歌謠排行榜」票選活動，1976 年新格唱片公司的成立，舉辦金韻獎、大學城（全國大專創作歌謠比賽）等比賽，經由一套完整產銷體系，將民歌納入流行歌曲的開發與生產機制，於焉也促成 80 年代流行音樂的工業化

<sup>3</sup> 滾石在 1982 年以羅大佑的第一張個人專輯《之乎者也》，在知識份子間樹立了風格與口碑，並因潘越雲的《天天天藍》而打開市場；而飛碟則在 1983 年以電影「搭錯車」的配樂《蘇芮專輯》（一樣的月光）奠定根基，並在 1984 年推出蔡琴的《此情可待》（最後一夜）專輯後，亦從此穩坐市場常勝軍的龍頭。

<sup>4</sup> Keith Negus, K. Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry. London: Routledge. 1992. p8.

<sup>5</sup> 參考李天鐸，〈跨國媒體與華語流行音樂的政治經濟分析〉，《當代》，第 125 期，頁 54-71，1998。

<sup>6</sup> 截至目前為止，國內學界（尤其碩士論文）對跨國唱片公司來台、以及流行音樂的全球化議題，已有不少研究，可見如：池祥蓁，1996；李天鐸，1998；葉淑明，1998；王英裕，1999；劉世鼎，1999。本文下面的資料便是參考這幾篇文章整理而成。

<sup>7</sup> 參考 Keith Negus. Popular Music in Theory. London: Wesleyan Univ. Press. 1996. 164-189.

<sup>8</sup> Robert Burnett. The Global Jukebox: the International Music Industry. London: Routledge. 1996. ; Pekka Gronow. "The Record Industry: the Growth of a Mass Medium". Popular Music Ed. R. Middleton & D. Horn. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1983. 53-66.

<sup>9</sup> 上華唱片公司為上格與華星兩家公司的合併，更名為上華音樂，旗下著名藝人曾經包括：齊秦、許如芸等。

<sup>10</sup> 福茂唱片主要代理著名古典音樂廠牌 Decca 的唱片公司，後來也發行寶麗金在香港的廠牌新藝寶旗下的藝人，如王菲、周慧敏等，並且自行製作發行台灣藝人，如范曉萱等。

<sup>11</sup> 如劉德華，其 1996 到 1998 發行的三章專輯總銷售量超過一百萬張。

<sup>12</sup> 資料來自王英裕，1999，頁 170。

<sup>13</sup> 李岳奇，《流行樂壇最前線》，台北：遠流，1996。

<sup>14</sup> 同 Keith Negus，1992。

Keith Negus 指出現在唱片公司已經不願意在 PUB、或是在所謂的 DEMO 帶漫無目的的尋找未經琢磨的才子(raw talent)，他們越來越傾向尋求找那些稍有發展的發片計畫，或是有明確商業潛力的指標人才。至於「發掘和發展」(discovery & development)的工作已經落到出版者、和小唱片公司的身上，也因此這些第三人團體也扮演著介於主流公司與創作者間的積極橋樑。

<sup>15</sup> Bill Ryan. Making Capital from Culture: the Corporate from of Capitalist Culture Production. New York: Walter deGruyter, 1991.198

<sup>16</sup> 同 Keith Negus，1992。並參考 Geoffrey Hull. The Recording Industry. Boston: Ally & Bacon, 1998.

<sup>17</sup> 培養新人對於唱片公司到底有哪些好處，Hull 認為有四點：（1）新人版稅比例和簽約金低於既有的明星（2）一旦新人在市場上獲得好評，往往會基於道義或合約關係，繼續留在原公司（3）藝人的演唱生涯多半只有五到七年，掌握新人的高峰期，是公司獲利的關鍵（4）音樂產業面臨音樂品味的高度不確定，唱片公司必須培養新人予以因應。

<sup>18</sup> Simon Frith. Sound Effects. New York: Pantheon. 1981.

<sup>19</sup> 參考 O'Sullivan, Tim 等人編，楊祖珺譯，《傳播及文化研究主要概念》，台北：遠流，1997；John W. Ryan & Richard A. Peterson. "The Product Image: the Fate of Creativity in Country Music Song Writing". Sage Annual Reviews of Communication Research. 10(1982): 11-32.

學者多以獨立品牌稱呼那些不隸屬於五大音樂廠牌的唱片公司，Hartley 認為「獨立」表示一種規模及對照，包含了許多意涵：（1）不同的、另類的或對立的生產過程；（2）不同的美學；（3）不僅關心作品題材或財務回收，同時也會從自身反省；（4）和閱聽人不一樣的關係，使閱聽人從被動參與變為主動參與；（5）所服務的是一群支持者(constituency)，而不是大眾(mass)。西方學者對西方唱片體系的分類大致上承襲 Gillett 的看法，如 Ryan 和 Peterson 指出，「主流廠牌」係指擁有完整的製作及行銷部門的唱片生產組織，「獨立廠牌」則是那些擁有製作到發行能力，但



缺乏宣傳、製造和配銷的能力及資源。嚴格說來，單以音樂文本或類型審視獨立的本意，類似水晶、風潮、角頭音樂等唱片公司比較符合，但是以音樂產銷和市場結構來看，本土獨資的唱片公司亦與學者的獨立唱片不若相符，由於本文以「流行音樂」為研究主體，因此僅將著墨在經營大眾市場的本土唱片公司，以其作為獨立的代表，至於關心小眾市場的水晶、角頭等，便不在討論之列。

<sup>20</sup> 參考 Richard A. Peterson & David G. Berger. "Cycles in Symbol Production: the Case of Popular Music." *On Record: Rock, Pop, and the Written Word* Ed. Simon Frith. & Andrew Goodwin. London: Routledge, 1975. 140-159. ; Heiki Hellman. "The new state of competition in the record industry". *Sociologia*, 20.4 (1983): 355-367.

大抵都是小公司在大公司之間提供了一個測試市場，大公司就可以依此規畫出類似的音樂製品，於是小公司在音樂工業裡為自己贏得一個永久重要，但卻是一種附屬的地位，這樣的循環已經轉變成一種共生(symbiosis)。

<sup>21</sup> 參考張容瑛，《台灣流行音樂產業網絡、創作系統與空間》，台北大學都市計劃研究所碩士論文，2002。

<sup>22</sup> 周昭平，《台灣唱片公司華語流行歌曲產製策略研究：滾石國際與新力音樂的個案比較》，中山大學傳播管理研究所，1999 與〈華語地區市場中跨國與獨立唱片公司的產製策略比較分析〉，《中山管理評論》，第 9 卷第 4 期，頁 567-593，2001。

<sup>23</sup> 王佩華，《環境與組織因素對產品多樣性的影響：以台灣地區國語流行音樂市場為例》，交通大學傳播研究所碩士論文，1999。

<sup>24</sup> 同註 23

<sup>25</sup> 周建輝（2004），《打造》，台北：皇冠。

<sup>26</sup> 同 Keith Negus，1996，頁 36-65。

<sup>27</sup> 梁秀雯，〈唱片工業數位內容與數位應用平台匯流之經營管理變革〉，收錄於《傳播管理發展與趨勢學術研討會論文集》，台北：世新大學傳播管理學系，2004。

<sup>28</sup> 同 Keith Negus，1996，頁 36-65。

<sup>29</sup> 林怡伶，《流行音樂產製之研究》，政治大學新聞研究所碩士論文，1995。

<sup>30</sup> 周倩漪，〈從王菲到菲迷－流行音樂偶像崇拜中性別主體的博成〉，《新聞學研究》，第 56 期，頁 105-134，1998。

<sup>31</sup> 王家慶，《從符號學詮釋批判台灣的流行音樂文化》，成功大學藝術研究所碩士論文，1995。

<sup>32</sup> 轉引自林富美、周餘靖與李玉馨，〈影子行銷對歌手勞動商品的影響〉，收錄於《傳播管理發展與趨勢學術研討會論文集》，台北：世新大學傳播管理學系，2004。

<sup>33</sup> Andrew Goodwin. "Rationalization and Democratization in the New Technologies of Popular Music" *Popular Music & Communication*. Ed. James, Lull. London: Sage. London: Sage, 1992. 75-100

<sup>34</sup> 轉引自 Keith Negus，1992。

<sup>35</sup> 洪士峰，〈馬宜中：鼓動情緒，創造魅力〉，《CHEERS》，第三期，2000。

<sup>36</sup> 轉引自林富美、周餘靖和李玉馨，〈影子行銷對歌手勞動商品的影響〉，收錄於《傳播管理發展與趨勢學術研討會論文集》，台北：世新大學傳播管理學系，2004。

<sup>37</sup> 參考簡妙如論文。

<sup>38</sup> 同 Richard A. Peterson & David G. Berger，1983。

<sup>39</sup> 同周建輝，2004。

<sup>40</sup> 同 Keith Negus，1992。

<sup>41</sup> 同 Richard A. Peterson & David G. Berger，1983。

<sup>42</sup> 同 Richard A. Peterson & David G. Berger，1983。

<sup>43</sup> 蔡若津，《台灣當代音樂電台的音樂生產機制：從音樂社會學與媒介產製觀點出發》，政治大學廣播電視研究所碩士論文，2000。

自 Kiss Radio 首開策略聯盟網的慣例後，台灣的天空變成少數幾家主流華語流行音樂類型廣播電台的市場，如台北之音(即 Hit FM)、趙少康領軍的飛碟聯播網等，再加上原本就經營華語流行音樂的中廣流行網，華語流行音樂在這波廣播電台的開放與整編中，囊括了最大公約數的聽眾，可是卻也因為節目眾多，造成聽眾的分散，唱片公司若要達到最大的宣傳效果，就必須付出相對勞力跟資本去各個音樂台廣為宣傳和上節目。

<sup>44</sup> 曾湘雲，《檢視台灣流行音樂市場結構與產品多樣性之關聯性：從歌曲內容及音樂產製面談起》，交通大學傳播研究所碩士論文，2004。

<sup>45</sup> 同曾湘雲，2004。

原是美國五 0 年代以後，廣播電台收受唱片公司打歌費，成爲一種醜聞，已被 FCC 禁止，若電台收受打歌費(payola)，則電台會被吊銷執照。台灣 80 年代的時候，唱片業處於蓬勃擴張的階段，但是可茲宣傳的媒體管道極爲有限，僅有三台、中廣和兩大報，因此造成唱片業者頻走後門，套關係、送紅包等，期能增加唱片曝光機會，後來卻演變成唱片業與媒體界心照不宣的行規。

<sup>46</sup> 黃維明，〈台灣唱片席捲亞洲〉，《天下雜誌》，第 216 期，頁 56-63，1999。

<sup>47</sup> 李逸歆，〈台灣流行音樂行銷策略之研究〉，世新大學傳播研究所碩士論文，2000。

<sup>48</sup> Jacques Attali 著，宋素鳳、翁桂堂譯(1995)，〈噪音：音樂的政治經濟學〉，台北：時報。

<sup>49</sup> 同 Richard A. Peterson & David G. Berger，1983。

<sup>50</sup> 摘自安可流行音樂網，〈音樂教父包小柏〉，[Online]

<http://www.musicmusic.com.tw/ap/news/home.php?cate=2&type=81>，2004/11/7

<sup>51</sup> 謝鴻源，〈本地唱片業者如何因應當前主要問題之研究〉，交通大學傳播研究所碩士論文，2004。

<sup>52</sup> 參考王英裕論文。

<sup>53</sup> 參見附錄二。

<sup>54</sup> 鄭呈皇，〈跨國傳播集團與台灣影視產業的競爭論述〉，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文，2000。

<sup>55</sup> Roy Shuker. Understanding the Music. London: Routledge. 1994.

<sup>56</sup> 參照附錄一

<sup>57</sup> Robert Burnett. "The Implications of Ownership: Changes for Concentration and Diversity in the Phonogram Industry." Communication Research 19.6 (1992): 749-769; Paul D. Lopes. "Innovation and Diversity in the Popular Music Industry: 1969 to 1990." American Sociological Review. 57(1992): 46-71.

<sup>58</sup> 社團法人中華音樂著作權仲介協會：<http://www.must.org.tw/index.htm>

<sup>59</sup> 台北市音樂著作權代理人協會：<http://www.mpa-taipei.org.tw/>

<sup>60</sup> 參考吳育齊等人，〈KTV 產業策略分析暨好樂迪娛樂事業策略分析與研擬〉，[Online]

<http://ba.lm.fju.edu.tw/ba/37report/bp/BK9202.pdf>，2005/1/16。

<sup>61</sup> 許秀惠，〈KTV 商機爭霸戰：好樂迪、錢櫃凶狠大對決 KTV 雙雄相撲十二年 今年是勝負關鍵年〉，《財訊》，第 246 期，2002。

<sup>62</sup> Nicholas Garnham. Capitalism and Communication. Global Culture and the Economics of Information. London: Sage. 1990. 162-163。

<sup>63</sup> 同 Keith Negus，1992。

<sup>64</sup> 同李岳奇，1996。

<sup>65</sup> 羅悅全，〈祕密基地：台北的音樂版圖〉，台北：商周，2000。

台灣首家大型連鎖唱片便是全球著名的淘而音樂城(Tower)，第一家開設在 1992 年的台北西門町，由於具備音樂類型的分層販售規劃，並且懸掛巨大精緻的立體海報，提供試聽機和鉅細靡遺的分類，加上不時舉辦歌手簽名會，徹底改寫唱片行只是「賣唱片」的定義。由於台灣的淘兒可以直接從美國和日本公司倉庫調貨，互通有無，這個優勢使淘兒成爲台灣貨色最齊全的唱片行。於是後來台灣其他唱片行紛紛以淘而爲標榜，試聽機、立體海報、唱片分類法專單制度，唯獨高價策略始終是淘兒的特色。

<sup>66</sup> 參考葉淑明，〈全球與本土：台灣流行音樂工業的演變〉，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文，1998。

<sup>67</sup> 參考亞洲唱片網站：<http://www.asia-records.com.tw/>

<sup>68</sup> 同李岳奇，1996。

<sup>69</sup> 同 Keith Negus，1992。

<sup>70</sup> Keith Negus. Music Genres and Corporate Cultures. London: Routledge. 1999. 31-62.

<sup>71</sup> 資料來自於張容瑛，2001。

<sup>72</sup> 同 Keith Negus，1992。

此象也發生在英美的音樂產業，Keith Negus 發現 1980 年代，英國的唱片零售被少數幾家商店主宰，如 Woolworths、WH Smith、Boots，以及連鎖商店如 HMV、Our Price/Virgin。同樣在美國也是由 Tower 組織連鎖所控制。1991 年的時候，英國唱片工業(British Phonographic Industry, BPI)指出零售商店的數目處於最低持續數年，而且商店批發數量的減少主要是因爲大型零售業者接收許多由音樂狂熱者經營的小型音樂店鋪，將其轉變成標準的連鎖的唱片行。

<sup>73</sup> 吳佳珍，〈台灣流行音樂產業價值鏈的轉變：去中心性、創作與消費意識的抬頭〉，發表於「中

華傳播學會 2003 年會」，新竹：交通大學傳播研究所，2003。

<sup>74</sup> 何東洪與張釗維，〈戰後台灣「國語唱片工業」與音樂文化的發展軌跡——一個徵兆性的考察〉，張笠雲編，《文化產業：文化生產的結構分析》，台北：遠流，頁 149-224，2000。

<sup>75</sup> 錢櫃雜誌，〈香港 V.S 台灣演唱會產業〉，1998/8，頁 38-47。

<sup>76</sup> 郭崇倫，〈吻住華語流行音樂一片天，從張學友港台發燒看華語歌壇的遠景〉、〈台灣與亞洲零距離：能在台北受歡迎就能在亞洲華語區域受歡迎〉、〈大陸與盜版沒距離：台港歌星的曲子只有五分之一合法，唱片公司每年損失美金三十億元〉，《中國時報》，1994/5/24；鄭漢良，〈音樂人談樂壇，羅大佑：四大天王都是傳媒炒出來的，預估中文流行唱片，可能出現訂單超過一千萬張的世界紀錄〉，《中國時報》，1994/5/24。

<sup>77</sup> 姜玉景、王中言與朱立群，〈華人唱片市場，在我們手裡：以台灣目前引導潮流之優勢，前瞻 2000 年，業者預期前景樂觀〉，《民生報》，1996/6/19。

<sup>78</sup> 參考簡妙如，2002。

<sup>79</sup> 同池蔡祥，1996。

<sup>80</sup> 吳正忠（1995），〈金玉其外，曲終人散：1994 年台灣流行音樂工業的回顧〉，《非古典》，第 12 期。

<sup>81</sup> 參考劉世鼎，1999。

<sup>82</sup> Porter, M. 著，李明軒、邱如美譯（2002），《國家競爭優勢上》，台北：天下遠見。

<sup>83</sup> 花建，《文化+創意=財富》，台北：帝國文化，2003。

<sup>84</sup> 同張容瑛，2001。

<sup>85</sup> 陳世運，〈B2C 電子商務個案探討（三）音樂網站飛行網〉，〔Online〕

[http://www.find.org.tw/trend\\_disp.asp?trend\\_id=1073](http://www.find.org.tw/trend_disp.asp?trend_id=1073)，2003/10/7；任將達、藍永成和鄭鏗彰，《文化產業的公共平台之可能性及經濟力-以數位下載音樂發展為例》〔Online〕

<http://www.etaiwannews.com/Forum/2003/04/23/1051426160.htm>。

<sup>86</sup> 吳正忠（1995），〈金玉其外，曲終人散：1994 年台灣流行音樂工業的回顧〉，《非古典》，第 12 期。



## 第四章 1998 以降的流行音樂產業產銷結構轉變

距今關於唱片公司的最新產銷研究當屬周昭平和林欣宜二者，至於 1999 年後的資料則盡付闕如，由於關於產銷論文資料累積只有到 1998 年，再加上筆者對於產業現況的瞭解，包括盜版行為的猖獗、銷售產值的下滑，促使產業在產銷結構不斷調整，產業定位也隨之改變，筆者認為一個從九〇年代國際化時期到歷經數位化變動，如今正處於轉捩點的流行音樂產業產銷價值鏈研究是必須開發出來的。本文以 1998 年為分隔時間點，在第三章已經大致分析釐清 1990-1997 的價值活動轉變與產業定位、競爭力等相關研究問題，本章將從 1998 年為起點，析論之後影響產業結構和規模的外部環境有哪些改變，繼而瞭解外部環境改變如何導致產業的自我調整，因此必須先整理出目前產業中主要競爭者（即唱片公司）的質與量，以作為整個產業態勢的全觀描繪(panorama)，之後再按產製-流通-配售三大活動的分析骨幹，整理 1998 年後的價值活動內涵轉變，最後結合市場結構的討論。

### 第一節 產業外部環境的改變

從主計處的數據可以看出，一般家庭當中花費在娛樂教育及文化服務的支出比例，自 1998 年的 12.8% 上升到 2000 年的 13.5%，可是在 2003 年降至 13.1%<sup>1</sup>，音樂消費屬於娛樂支出，國人在此區塊的消費支出沒有明顯成長，加上愈見多元的娛樂消費形式，包括休閒旅遊、線上遊戲等，大幅瓜分國人支出在音樂商品的消費比例，多少影響了流行音樂產業在 1998 年後的銷售產值。然而，真正影響產業生存環境的作用力，其實是來自於實體和虛擬通路的雙重盜版行為，重創折斲流行音樂產業的生命力，正因為國內市場表現差強人意，大陸廣大市場的誘因促使流行音樂產業開始外移西進，導致台灣流行音樂產業的低靡氣氛，也讓流行音樂產業尋思在產銷鏈與價值活動內涵的調整，下文便分別介紹這兩大環境的改變。

#### 一、實體與虛擬通路的盜版

過去燒錄機一台叫價上萬，燒錄一片 CD 需要耗費一整天，燒錄品質更是參差不齊，因此，想要擁有音樂唱片還是得乖乖去唱片門市購買。然而，隨著燒錄機的研發改進日益千里，燒錄速度從 8 倍、16 倍，到現在 40 倍、52 倍不等，甚有所謂的 DVD 特定燒錄機，不但售價直落，三、兩千就能買到頂級的機種，而且燒錄品質跟原版的 CD 或 DVD 相去不遠，加上光碟片大幅量產，價格也因此愈加廉價。就經濟效益看來，消費者寧願購買燒錄機和光碟片，自行燒錄唱片



CD，而不願花費 2、300 元購買正版，不肖分子則投機地在各大夜市、電腦街販售燒錄的盜版光碟，以不到原版 CD 價格的一半大量傾銷，演變至今，更成為黑道的企業化經營項目。為防範此歪風，唱片公司訴請政府警治單位捉拿盜版商人，破獲地下燒錄集團的相關新聞亦屢見不鮮，查獲之盜版數量都是多得驚人。一般盜版組織最初複製的音樂來源都是自行購買一張原版唱片後再行燒錄，因此，唱片公司後續便與電腦科技業者研發出所謂的數位內容加密機制，例如電子音樂管理系統（EMMS，Electronic Music Management System）、數位音樂版權保護組織（SDMI，Secure Digital Music Initiative）<sup>2</sup>，以防範個人將 CD 複製到電腦上進行燒錄盜版，目前台灣唱片公司有在 CD 上面作防拷機制的包括艾迴與 EMI。不過，道高一丈、魔高一尺，不論多嚴密的加密機制，仍然可被電腦高手破獲，因此盜版依舊猖獗。

盜版燒錄是藉由實體 CD 的直接對燒，或是去夜市購買的盜版光碟，這是利用實體通路以達盜版目的，然而，在網路崛起後，虛擬通路上的音樂傳布，成為另一種盜版的模式。由於地球目前每七秒中就多一個使用者、每五十天網路流量就增加一倍，Internet 成為世界達到五千萬「臨界數量（critical mass）」人口最快（四年）的應用科技<sup>3</sup>。自從 MP3 的發明以及 P2P 網站 Napster 的出現，音樂產業便應對的慌張忙亂，消費者透過網路分享無限下載音樂資源，MP3 傳佈於焉成為消費者用來強抵在唱片公司脖子上的利刀，唱片業者為維護自身利益，紛紛祭出著作權法要脅下載者，追溯非法下載網路平台，一場混戰從 Napster 訴訟案到現今依然未果的 Kazaa，戰火也從美國延燒到歐洲，台灣更有知名的 Kuro 和 ezPeer。

Kuro 和 ezPeer 都是複製 Napster 的分享概念，兩軟體並不侷限於音樂的分享，但是音樂卻是最大宗的資源，目前都同樣走向訂戶付費制度，打出一個月不到 200 元的價格，就能讓用戶使用下載上萬首的音樂歌曲。然則這一類付費機制的建立包含著更多需進一步討論的問題，尤其是用戶傳遞數位音樂的合法性，以及最基本核心的問題——作曲者（composer）及藝人（artist）的權益是否獲得保障，而且刻意迴避（bypass）版權環節的成本問題，更讓唱片業的獲利率驟降，對唱片銷售的侵害頗大，同時也是盜版猖獗的推手，網站的道德性自然為人詬病，故唱片公司才紛紛對其採取法律訴訟，其控告的重點不在使用者，而是提供交換平台的業者有誤導消費者之嫌<sup>4</sup>。

消費者雖然沒有權力決定唱片的價格問題，卻尋求替代性服務管道來取得音樂，不論是盜版燒錄或是網路下載，讓音樂得取得不再受限於到唱片行消費一途，或是原本唱片公司設定好的購買模式，如郵購、網路訂購等，這兩種盜版行為成為影響整個產業結構最大的作用力，因為這兩種途徑剝奪產業價值鏈中流通活動的正當性，唱片公司握有從發行授權到配售經銷的決策權力，如今消費者並

不透過既有的價值鏈流程取得音樂商品，正面衝擊整個唱片銷售量，這些消費者甚至不能稱之為市場，沒有市場的誕生，利潤無法回饋到價值鏈前端的創作人、歌手、和唱片公司，一旦音樂創作的文化行為無法催生實然市場的經濟行為，就不能構成一個自給自足的文化產業，於是便衝擊到整個流行音樂產業的規模大小與存亡問題。因此，盜版行為破壞既有價值鏈所設定的流通-配售程序，造成 1998 年後整體產業的萎縮，實體和虛擬通路的盜版可說是眾矢之的。

## 二、大陸市場

隨著大陸逐漸改革開放，許多文化產物得以開始進入大陸人的生活，加上網際網路的蓬勃發展，大陸人民接收資訊的機會越來越多，因此對於流行音樂的需求也隨之提高，發抒社會現狀不滿的搖滾樂或是民族傳統音樂已經不能滿足大陸人民，生活的富裕讓人民對於流行文化和音樂產生興趣，而台灣的流行音樂具有語文上的優勢，加上是不帶任何政治思想、去疆界化、去歷史感的通俗歌曲，因此容易被大陸市場所接受。

此外，由於台灣流行音樂市場在惡質的產業環境下，以及市場規模的減縮，許多維繫台灣音樂發展、創造台灣為華文流行音樂重鎮的優秀創作人才，都前往了大陸發展。據非正式統計，中國大陸潛在文化市場的價值約三千億人民幣左右，所謂文化市場包括電影、戲曲、古典音樂、書籍、演唱會、KTV、CD、DVD、VCD 等等，當然流行音樂也在內，預計 2005 年增加到五千五百億人民幣，假設流行音樂是其中的十分之一，500 億的市場實在也夠驚人了！台灣受這股大陸潮的湧，尋求永續發展的音樂人進出大陸，是不可避免的宿命，「教父級」的羅大佑、李宗盛都把主力轉向大陸，許多曾寫出無數流行名歌的製作人、歌曲作家也都不再死守台灣，像吳旭文、陳耀川等人，都投入開發大陸流行音樂的行列<sup>5</sup>。

唱片公司的動作更是明顯透露出搶佔大陸音樂市場大餅的企圖，2003 年 10 月華納在北京工人體育場舉行的「華納音樂 10 周年中國慈善演唱會」，華納群星在北京大會師，出動張惠妹、郭富城、孫燕姿、黃立成與麻吉、蔡健雅、鄭秀文等台、港、新加坡紅星，而穿插其間的那英、孫楠、周迅、朴樹、老狼，更是華納在內地積極部署的大牌，如此陣容吸引 6 萬民眾買票進場，當晚台上台下壯觀的場面透過中央電視台、TVBS 與 DVD 發行，表面上看，是唱片公司自家的團拜活動，但骨子裡，無論從操作手法或實質效益，等於宣示中、港、台流行音樂的一個新紀元的到來，誓師站上華語流行音樂的灘頭，其他國際唱片公司也不是省油的燈，SONY 隨即在 11 月也在上海來個大匯演<sup>6</sup>。

總的來看，盜版行為與大陸效應兩者已經深深影響流行音樂產業結構，盜版燒錄和網路下載讓「擁有」音樂的管道不再僅限於購買 CD，消費者可以自既定

的產業獲利價值鏈當中脫逃，因此大幅衝擊正版市場的產值，嚴重威脅從業人員的生計，進而造成人才外流的情勢。反觀大陸的流行音樂市場正待開發，台灣製作的音樂商品無不外銷至大陸，產業規模的建立卻是百廢待舉，因此極力吸納台灣外流的音樂人，與 IFPI 秘書長的訪談當中，他感嘆道「跨國公司都在大陸那邊加碼投資，台灣這邊則是減碼縮編」的緊張情勢，台灣流行音樂產業正面臨內需市場自我耗弱、狂銷外需市場的詭譎情形，而市場是決定一個企業生存的必然要素，在面對產業外部環境如此震盪的變遷，1998 年後唱片公司的質與量必然有大幅度的調整，因此，下文將討論 1998 年後市場競爭者的變動，期能作為一個產業態勢的基本描繪。



## 第二節 市場競爭者的變動

九八年之後，市場競爭者的變化劇烈。首先，1998 年環球收購寶麗金一舉，確定了環球唱片集團在台灣的四個廠牌：環球音樂、環球-寶麗金、環球-上華、環球-福茂，也讓環球唱片公司成為在台灣與滾石可以並駕齊驅的音樂集團，但是，福茂在 2002 年的時候又買回全部外資，再度成為純本土投資的唱片公司；EMI 則是在 1999 年就退出科藝年代（EEI）的投資，而日資艾迴（Avex Trax）在 1999 年收回授權，自行在台成立分公司；在泰國當地有 50% 以上的市場佔有率，為最大唱片公司的「葛萊美（Grammy Entertainment PCL）」也在 1998 年成立分公司，即台灣 GMM，不過在 1999 年結束營業，可是在 2001 年，與華文流行音樂推手許常德合資，確立音樂品牌為「GMM8866」<sup>7</sup>，期望將兩家公司原已擁有之台灣及泰國音樂市場，能在跨國合作下拓展音樂事業版圖之範圍。

此外，受盜版影響，產業景氣急遽下跌，這幾年來唱片業者都想藉由合併來穩固地盤，五大廠牌中排名第二的新力和排名的第五的博德曼集團，合併案確定通過後，新公司將以「新力博德曼」為名，雙方是均等合併，各占 50% 股分，據評估，SONY、BMG 合併後將躍升為全球最大唱片公司，市場佔有率變為 25%，和環球唱片 25%，分屬伯仲之間，第三的 EMI 唱片佔 20%，第四的華納唱片佔 17%。而 SONY 台灣分公司原本在中港台的業績即是遙遙領先，從掀起 F4 旋風、蔡依林再造成功、周杰倫席捲全亞洲，到一手將王力宏、莫文蔚、庾澄慶推上金曲歌王歌后寶座，還有新人黃義達一砲而紅，崔震東交出的成績非常閃亮，因此能夠出線擔任兩公司合併後的大中華地區資深副總裁，負責台灣、香港和中國大陸所有事務。合併後的台灣唱片市場佔有率躍升為 30%，佔了市場的三分之一，是台灣最大國際唱片公司，華納僅有 12.7%。由於 SONY 是唯一在中國擁有自營 CD 生產、唱片企畫、製作和生產、發行的國際唱片公司，BMG 和 SONY 合併後，原屬 BMG 旗下歌手，未來將透過 SONY 管道，順利到大陸發行唱片，這也是兩家國際公司合併，相互期許的方向。

併購情節也發生在下面兩家唱片公司，金瑞瑤和許安進在 1998 年為陶喆量身定作成立的「俠客」唱片，最早傳聞好樂迪集團有意收購，不過後來不了了之。俠客唱片之名因為陶喆的創作實力和市場潛力，在中港台皆享有盛名，也因此 2003 年，金瑞瑤以 1 億 4000 多萬轉讓陶喆與他所培養的子弟兵 TENSION 給 EMI 和中環集團投資的美華伴唱帶中盤商。被併購之後，俠客品牌繼續保留<sup>8</sup>，就像當年寶麗金唱片收購上華唱片後，上華公司品牌繼續保留至今。

經過九〇年代中期的國際化整併時期，2000 年前後又出現另一波本土唱片公司林立的風潮。首先，吳宗憲仗恃背後媒體資源於 2000 年成立阿爾發唱片公



司，阿爾發唱片公司在 2000 年推出周杰倫，成功培養出紅遍中港台的天王歌手。兩年後，吳宗憲以三億將阿爾發賣給「好樂迪」後，自行又成立「嘉瑪」唱片，吳宗憲的新專輯「愛讓一切都對了」成為創業作。阿爾發旗下藝人包括周杰倫、溫嵐、南拳媽媽等，嘉瑪旗下藝人有康康、LISA、夾子電動大樂隊。好樂迪買下擁有周杰倫的阿爾發公司，也藉由旗下的動能唱片，簽下身價不菲的江蕙，2002 年期間還和音樂人許常德的 GMM8866 合作成立「純兒」音樂公司，同時另與姚鳳群、李亞明成立「摩迪」、「有魚」等音樂公司，成為最具規模的「獨立音樂體系」。不過，整體產業的不景氣，加上 2004 年富邦集團入主好樂迪娛樂事業，在現實壓力下對旗下的音樂公司開鋤，純兒首先回歸許常德掌管，爾後摩迪和動能合併<sup>9</sup>，有魚音樂品牌也在 2004 年收掉，好樂迪目前真正的唱片公司版圖以動能和阿爾發為主<sup>10</sup>。

相同的市場壓力也發生在滾石唱片身上，在 2000 年，由於經濟的因素加上唱片市場的不景氣，滾石進行了縮編，將旗下的各家製作公司整合。旗下子品牌「龍捲風」畫上了句號，而在同年底，魔岩唱片的創始人張培仁離開魔岩，滾石在臺灣只剩下魔岩和風雲兩家子公司。但是到了 2001 年，魔岩唱片也畫了上句號，旗下歌手轉到滾石。另一家成功培植出林曉培狂放 Pub 式風格的本土唱片公司—友善的狗，也在 2000 年結束營業。

另一家在市場上憑著偶像團體 S.H.E 而走紅的華研唱片，是 2001 年由前上華唱片董事長呂燕清、企宣統籌譚道，以及幾位音樂人成立，以此繼續堅持他們的音樂夢。當時除了經營唱片事業外，呂燕清尚有轉投資一家光碟廠，因此與數位商品結下不解之緣，後來更因為光碟業務接觸到美商 Digimaster，進而以代理 Digimaster 的數位商品為主要業務，最後成為股東之一，呂燕清於是便成立台灣超軟，邀請高科技產業人材高振彥擔任台灣超軟及華研音樂總經理，希望藉由他的行銷與市場長才，讓台灣超軟的科技產品能與華研音樂的娛樂事業結合<sup>11</sup>。因為華研唱片的娛樂資源可以直接授與 Digimaster 的數位產品使用，因此免除與唱片公司協調版權的複雜過程。華研唱片公司，旗下有 SHE、JS、阿桑等歌手，每當 Digimaster 一推出 MP3，就打出 MP3 中內建旗下歌手歌曲為號召。

較為特殊的是「全員集合」唱片公司，主要是由俠客公司唱片老闆許安進和陳維祥(經營台語唱片公司大信唱片老闆)成立，由於 2000 年後盜版日益嚴重，原本業界有 2000 多家下游通路，因為盜版侵蝕正版市場，已經萎縮到只剩 200 多家，眼看著政府抓盜成效有限，娛樂業的大哥們忍不住自己站出來，網羅了眾多重量級的股東，除了許安進、陳維祥、還包括包括楊光友擔任副董事長職務，而前警政署長楊子敬、立委林重謨及唱片中盤商、唱片行及不少地下工廠業者也是股東<sup>12</sup>，「全員集合」的第一個業務是「中國娃娃」新專輯，接著林志炫及陶喆挖掘的新男聲團體 TENSION 專輯，也將陸續由「全員集合」發行。

其他唱片公司多屬於製作公司，亦有的皆具藝人經紀功能。銀魚音樂公司乃是專屬於新力唱片公司的製作公司，王菲加盟新力之後，專輯製作便是交由銀魚策劃，2004 年在台灣的非比尋常演唱會即是由銀魚製作公司統籌，許如芸結束與 EMI 的唱片約之後，也加入銀魚製作公司門下；喜歡音樂唱片公司成立於 1999 年 9 月，並於該年順利推出藝人戴佩妮首張創作專輯，之後，開始擴大業務範圍，朝全方位音樂經紀發展，喜歡音樂的大家長當推陳子鴻和黃怡二人，兩人各擔任「環球國際唱片音樂總監」、「喜歡音樂有限公司創意總監」一職，旗下負責製作藝人包括戴佩妮、潑猴等<sup>13</sup>。不過這些多半屬於製作公司，發行宣傳業務端視藝人本身的唱片約所簽訂的唱片公司而定。

目前流行音樂產業市場中的競爭者大抵還是分為跨國音樂集團在台子公司，如華納、EMI、環球、SONY/BMG、艾迴等，另有外資投資的公司，如 GMM8866、華研等，純本土投資的唱片公司可以說是異動情況最劇烈。市場龍頭老大依舊是滾石和豐華，滾石因為趁早轉型跨國公司，一方面將台灣製造，行銷亞洲，另一方面又將海外人材帶回台灣，而能夠在競爭激烈的流行音樂產業占有一席之地。豐華則是有張小燕旗下豐富媒體資源和藝人子弟兵加持，因此，唱片音樂的流行時尚性質與媒體娛樂需求相得益彰、互相取暖。反觀 2000 年後才竄起的本土唱片公司，多半都是收的收、換的換，能夠生存下來的多數得仰賴自家集團的財務彈援，如阿爾發和動能隸屬好樂迪集團，華研則是與 Digimaster 品牌是同一集團，兩案例都是互為娛樂內容和宣傳通路的上下游合作對象，GMM8866 則是有泰資 Grammy Entertainment PCL 的挹注，唯有福茂是收回外資股權，再度成為純本土投資的唱片公司，其餘的本土唱片公司若沒有相關集團背景，多半都落得結束營業的下場。

表 4-1 1998 年後流行音樂產業市場競爭者異動一覽

	公司名稱	年代	大事紀
跨國獨資	新力 (Sony) (日資)	1999 年 2004 年	合併大宇唱片 併 BMG 為「SONY BMG」崔震東被任為資深副總裁
	科藝百代 (EMI) (英資)	1999 年 2003 年	退出科藝年代的投資 收購俠客唱片
	環球 (Universal) (法資)	1998 年 2000 年	母公司 Sagram 集團購併寶麗金唱片 法國 Vivendi 集團併購 Sagram
	葛萊美 (Grammy) (泰資)	1998 年 1999 年	成立分公司 GMM 結束營業
	艾迴 (Avex) (日資)	1999 年	成立艾迴分公司
合資	GMM8866	2001 年	葛萊美與許常德合資創立，結合泰國與台灣兩地資源
	華研	2001 年	由唱片大老呂燕清等人成立，與 Digimaster 同一集團事業
純本土資本	友善的狗	2000 年	結束營業
	魔岩	2001 年	結束營業，歌手轉到滾石
	阿爾發	2000 年 2002 年	吳宗憲成立 賣給好樂迪集團
	動能	2000 年	好樂迪集團獨資成立
	嘉瑪	2002 年	吳宗憲成立
	福茂	2002 年	收回外資，再成為純本土資
	全員集合	2001 年	由陳維祥和許安進成立，專職發行

資料來源：本研究整理

### 第三節 產製活動的轉變

產製活動在 1998 年後，依舊遵循前製、創製和後製的流程，在 1990-1997 年間，產製活動的轉變，諸如設立音樂總監，多人共製一張專輯的風氣，在 1998 年之後一樣風行，企畫導向的產製模式也依舊是主流，由於流行音樂產業更行預算控管與企業管理的產業經營模式，因此，上述的產製流程依舊是產製活動的準則。不過 1998 年後產製活動的主要轉變，分別表現在量與質上。就量而言，人材補料速度減緩，每年的產製量大幅縮減，產業汰舊換新與創製人材培訓的速度慢；就質而言，由於經紀約的重視，伴隨著藝人商品化的產製策略，唱片企畫所規劃的藝人形象資產，成為唱片公司創造藝人剩餘價值的最快方法。因此，產製內容從過去只注重音樂創意的創製，到現今調整成結合娛樂、影像和符號的文化商品，將音樂創意和藝人形象轉化成套裝式的流行文化商品。

#### 一、創作藝人

產製音樂最重要的環節就是要挖掘可行創作、表演歌唱的人才(talent)，從訪談業界人士的過程當中，得知目前發掘新人或創作人材的管道依舊不外乎傳統的公開試唱比賽、第三人推薦，以及自行投稿，與 1990-1997 年間並無太大差別，維京 A&R 總監張英倫便提出下面的說明。

我們現在發掘管道跟以前差不多，比如說學校歌唱比賽，或是一些 pub，人家會說誰在那邊唱的不錯，那還有就是人家介紹，大部分都是說國外現在有一個小朋友回來，可以介紹，另外一個就是自我推薦，還有就是我們公司去跟某一個單位舉辦歌唱比賽，我們都會邀請他們來試音（參見附錄六）。

雖然挖掘人材的管道沒有太大變異，但是台灣流行音樂產業目前最大的人材危機當屬外流西進大陸的情況，因為國內市場景氣差，唱片公司紛紛釋出遣散許多音樂人，這些人材無法在台灣生存不下去，許多曾寫出無數流行名歌的製作人、歌曲作家，像吳旭文、陳耀川、曹俊鴻、小蟲、田勍（前種子唱片總經理）等人，都投入開發大陸流行音樂的行列<sup>14</sup>。

學者Andrew Leyshon分析美國音樂產業發現，認為流行音樂產業的「創作領域」（creative field）所形成的地理性基礎是文化產業經濟中的創造力，和創新的決定性因子，創作領域係指介於多數相關的行動者、制度、科技間，以密集空間聚集之互作用型式<sup>15</sup>，池祥蓁也指出文化產業中的生產者彼此之間多存在長期的人際關係網路，而這個生產團體多半以短期且頻繁的簽約關係維繫<sup>16</sup>，換言之，音樂創作必須是在一個社會互動多重層疊的過程當中，參與者可以面對面的



空間領域裡，相互交換概念，以促使創意的發想。綜觀九〇年代之所以能夠源源不絕地誕生眾多的音樂人材，主要是因為八〇年代民歌時期的人材積累，新一輩的音樂人則在這個創作領域跟進學習，創意互相激盪交換，於此也培養出眾多中生代音樂製作人材。

如今九〇年代所培訓出的中生代創作人材多因市場因素前往大陸，這些在創作領域的活躍行動者一出走，破壞了創作領域中最重要的地理性基礎，新生代的創作人材沒有前輩可以學習模仿，缺乏面對面互動和創意交換的管道，便造成目前音樂製作人材出現斷層的主要原因，即便台灣還有王力宏、周杰倫、陶喆等人，創作力足夠，而且能夠獨當一面擔任製作人，策劃整張音樂商品的產品印象，但是也不足以壯大成一個完整的製作班底，和九〇年代那批中生代創作人材群聚而成，所營造的創作領域不能相比，環球A&R總監陳子鴻與維京A&R總監張英倫都提出相同看法。

你看我們從那個劉文正那些人開始，然後又有校園民歌，還辦了金韻獎跟大學城那些比賽，再加上滾石、飛碟這樣下來，我們是有多少人投入在裡面，培養了多少人才出來（參見附錄七）。

以前很多的例子是製作人從製作助理慢慢熬上來，那現在很多製作人都是去那邊開工作室，新生代跟不上來，那一段時間培養出來的很多，就是說整個製作人才、訓練音樂人的人才，早期跟現在是接不上來，不是說這兩年市場不好，而是很久了（參見附錄六）。

從表面上看來，台灣的流行音樂產業依然是風光無限，還在扮演火車頭的角色，但實際上有大量的內容資源、人才的產地都不在臺灣了，現今多數創作人材來到台灣，如新馬人，只不過來這邊使他們發亮發光，最重要的是要攻下大陸市場，李宗盛甚至認為台灣已經香港化，已經變成一個舞臺，從目前產業結構的大面上講，可以這麼說--新馬生產製作，臺灣宣傳造勢，然後進內地<sup>17</sup>。也許目前華文流行樂壇上，我們尚不能這麼篤定地論斷，新馬地區的人材已經完全取代台灣人材，而且也沒有任何根據指出，未來新馬人材也會比大陸人材來的有競爭力，然而，無法否認的一點，過去認為「只要在台北紅，亞洲都會紅」的輝煌歷史是否能繼續維持下去，是我們台灣未來可能必須面對的難題，值得注意的是，這些產製人才的出走並不是所謂跨國與本土的產業生態在作祟，現今不管是跨國與本土唱片公司都已經在大陸培訓人才，是以，人才斷裂和貧瘠表現的情況完全導因於市場低靡，產業萎縮的窘境。

另外，人材培訓的難題也源於唱片公司投資栽培動作的保守，從曾湘雲所整理的數據來看，綜觀 1990 到 2003 年的產業數據，不論是作曲作詞者、演唱者和

製作人的進榜數量，也是逐年下滑，透露唱片公司亟欲守成的態度。

表 4-2 1990-2003 進榜做詞者、作曲者、製作人與演唱者數目調查

	1990-1997 平均值	1998	1999	2002	2003
進榜作詞者數目	43	29	41	27	33
進榜作曲者數目	44.75	37	46	34	40
進榜製作人數目	45.875	36	44	31	37
進榜演唱者數目	51	35	47	33	40

資料來源：曾湘雲，2004

由於唱片公司投資動作的保守，直接造成歌手與創作人材補料速度的減緩，大幅衝擊到流行音樂產業汰舊換新的速度，過去黃金時期可能同時推出 10 組新人，其中 3 人可以竄紅，而現在可能是推出 3 人，還不一定會有可以成為下一任的天后或天王人選。綜觀現今歌壇可以獨當一面的藝人，多數是九 0 年代末期培植下來的藝人，如張惠妹是 1996 年出道、陶喆是 1997 年、蔡依林是 1999 年、周杰倫和孫燕姿是 2000 年、S.H.E 是 2001 年，王力宏更是出道屆滿 10 年，樂壇老化的情形已經有了徵兆。

流行音樂產業特有的「品味與人才」(taste & talent)的不理性因素，本質上就替產業增加眾多的變數，因此對唱片公司而言，投資任一個新人或是製作一張新專輯都是一次的冒險，在大環境如此不景氣之下，只有降低這兩個不理性因素的影響力，才能確保一定的獲利程度，因此，有些唱片公司的策略就是降低新人和新創作者的採納，轉而尋找所謂的「明星」，維京 A&R 總監張英倫提出類似的看法。

新人跟投資舊人的比例差蠻多的，現在大概一年兩位，以前可能會有到 10 個，現在公司的作法會比較去投資舊人，已經有知名度，比較安全，我們是盡量穩扎穩打，那當然也不是說完全沒有空間去給新人，只是說那個空間現在被壓縮的很厲害（參見附錄六）。

流行音樂產業是一個需要「名字」的文化產業，Bill Ryan 提到流行音樂產業採納「以名字為基礎(name-based)」的策略，可以讓強化消費者概念中的「明星」<sup>18</sup>，進而成為一個吸引固定消費群的基本盤保證。因此，唱片公司欲降低商業行為的不確定，就要大幅仰賴明星制度，所以將已具備知名度的藝人納入旗下，是目前最可行的方法。Bill Ryan 也指出，對於潛在消費者而言，具備明星名字保證的文化商品就擁有了最直接的吸引力，對於文化企業而言，明星與其相關商品更是令人渴望的商業資產，不但代表了長期銷售的保證，也可以帶來財務

上的穩定<sup>19</sup>。

不過，大明星的價碼與版稅抽傭比例畢竟比新人來得高，因此，在市場不景氣的情勢下，而且又有盜版的影響，有些理應賣得好的大牌藝人忽然不賣了，反而是新人的成功率變高，華納總裁周健輝認為這是因為媒體開放後，消費者接受更多音樂資訊，接受新音樂的能力也隨之提高，此外，新人成本比大牌藝人低，因此應付高昂的媒體宣傳成本後，尚有獲利空間，是故，走紅之後所回收的利益也就越大，潛在的投資報酬率比較高<sup>20</sup>。環球唱片公司的 A&R 總監陳子鴻更提出下面說法，指出流行音樂產業是需要創新的產業，新血的加入是必要的工作。

現在環境變得太快，你真的可以走很久的藝人，就是實力派，另外一種是創作藝人，只有這兩種藝人是常常久久，可是這兩類藝人畢竟是少數，而且三年一輪，再怎麼紅，消費者也是會長大阿，會變的，所以現在必須要有新的藝人出來，才能讓每個世代都有偶像，其實每年我們都要推新的人出來，每年都要兩個，就是不斷要換血（參見附錄六）。

有些唱片公司則是鑑於大牌藝人的操作高風險，面對市場低靡與高額宣傳費用，以及簽約天價，寧願選用新人重新打造。另外，也有些經紀公司的旗下藝人，例如偶像劇演員 F4，在具備一定的知名度後，會與唱片公司合作出專輯，主要是為了分攤費用，降低任何一方的投資額，以流行音樂產業角度而言，唱片公司是希望借用這位藝人先前已建立的知名度，以節省讓大眾認識知曉該位藝人的企宣成本費用，並且縮短宣傳音樂商品的導入期，對唱片公司可以說是獲利多多。整體而言，由於投資態度守成，投資數量驟減，過去出現的本土唱片公司培養、跨國音樂公司挖腳的情形，在現今已經不多見。而在過去大量引進香港歌手，以明星姿態包裝，伴隨著唱片市場的失靈，現今也鮮少看到如此的投資策略。

正因為明星與新人的投資報酬率已不如過去的絕對，唱片市場的難以估測，新人可能會瞬間竄起，明星也可能失靈，因此，許多跨國音樂公司認為，與其耗費成本挖腳，不如集中在自家藝人的強力栽培，秉持將自家藝人捧成巨星的市場信念，與本土唱片公司競爭。再者，跨國音樂公司長年大量引入外語音樂資源進入市場，消費者的音樂品味逐漸多元，對於各式音樂類型的接受度也大為提高，最顯著的例子當屬現今的hip hop音樂，是故，音樂品味的開創也是跨國音樂公司的優勢，滾石營運長陳勇志便提出下面說明。

跨國公司的優勢在華文市場還是資金，一個是開創這件事，從品味到消費行為都會比較國際化（參見附錄五）。

跨國音樂公司能夠以較為國際化視角與方針開發音樂類型與消費行為，加上

容易延請外語音樂製作人材，針對長期積極培養的音樂品味創製類似的華文音樂類型，以李玟2005年的專輯《expose》為例，SONY邀請曾為席琳狄翁（Celine Dion）、瑪麗亞凱莉（Mariah Carey）、安娜賈西亞（Anastacia）等人創造出無數熱門金曲的葛萊美獎得獎製作人Ric Wake以及他的製作團隊合作操刀製作，曲風融合R&B、饒舌，以及現今當道的hip hop，這都是本土創製人材比較不擅長的曲風，正因為跨國音樂公司在創製上享有外語音樂資源的充沛支援，跨國音樂公司無論是人材與品味的開發皆勝過本土唱片公司，也因此旗下藝人的投資規格愈見傾向國際化規模。

是以，對照1990-1997年間的產製活動，1998年後主要是在投資數量的守成，而學者Frith所提出的，多數小公司只是在扮演大公司的星探角色(talent spotters)<sup>21</sup>，在面對唱片市場的高度不確定，本土與跨國音樂公司對於新人或明星的投資態度也不似Frith所言的絕對，尤其跨國音樂公司在人材與品味漸行國際化規模的策略，也在華文唱片失靈的當下，成為優於本土唱片公司的產製優勢。然而，在1998年後的產製內容影響最鉅的質變，是經紀約趨勢的興起，過去A&R決定要與一位藝人簽定合約的考量，都是以「唱片約」為主要的協約內容，然而，隨著唱片銷售景氣滑落，唱片公司不再將唱片視為主要的獲利來源，因此，現今A&R進行簽約的時候，不論是已具知名度的明星，或是初出茅廬的新人，也要求一併將「經紀約」交付唱片公司。

## 二、 藝人商品化的經濟價值

在產製活動的前製期，A&R 肩負挖掘新人的責任，在 1990-1997 年間，與新人所簽訂的合約書中，多以唱片約為主，不包含該位新人的經紀約。一般說來，流行音樂產業當中的收入有兩種，一是唱片，二是經紀業務，這包括廣告、演唱會、代言等，通成藝人會把經紀約簽給一人或一家公司，再由經紀人把唱片約簽給一家唱片公司，也有唱片公司自己和藝人簽唱片約，經紀事務則由藝人自己找經紀負責，這是過去被視為正常合理的作業流程。華納中大華區總裁周建輝指出，在現今唱片公司收入普遍萎縮，卻要獨立承擔製作、企宣、發行的業務下，成本成長三、四倍，藝人一出唱片，有了名氣，高附加價值卻被經紀公司賺走，對於唱片公司來講，可說是偷雞不著蝕把米<sup>22</sup>。因此，現今藝人經紀的經營已經被流行音樂業界奉為圭臬，多數的唱片公司在公司內部成立經紀部，或是類似的管理部門，目前經紀約的簽訂有些是以全經紀約的方式，有些則是唱片發行時期，藝人的經紀收入必須是經紀公司和唱片公司拆帳共享。

台灣唱片市場嚴重萎縮，以目前 5 萬張以上就能在淡季稱霸的銷售數字，跟以前百萬張的銷售量不可同日而語，然而，每張專輯都得投入上千萬的投資成本，在一個講求資本規模的遊戲當中，販售音樂對唱片公司而言，其實只是「點」



的操作，真正金雞母是所謂的經紀合約，這才是「面」的操作<sup>23</sup>。以國內華研唱片一手捧紅的女生團體 S.H.E 為例，大量的廣告曝光，以及代言專案，和唱片同集團的 Digimaster 電子產品，只要有新專輯推出，多種通路的行銷效應相互震盪，既可收宣傳效果，又可坐收代言的經紀效益。

台灣流行音樂產業在九〇年代後期進入資本密集時代，市場競爭態勢愈來愈激烈，企畫模式的產製策略因應而起，流行音樂除了本身詞曲文本的意境表達，以及音樂類型的風格表現外，透過某種形象的歌手去表現，會顯現出更為複雜的文化表徵，藉由明星風格或品味的冶煉，更能夠激發閱聽人的認同感，以及社會關係的建立，所以，若是將藝人資產搭配適合的商品、娛樂素材，其宣傳作用力是更強大的，而台灣長期浸潤在資本環境下，所訓練出的商業思維模式，使台灣深知經營、包裝、行銷歌手的 know-how，如今在唱片市場不景氣之下，因此促使唱片公司迅速轉換經營思維，轉而開發藝人，賺取高附加價值的偶像經濟績效，順應唱片企畫所規劃的藝人形象，適時將藝人資源多元開發，就成為現今藝人商品化創造剩餘價值的主要方法。

藝人資源可以多元開發，如和中影合作，中影必須付費才得以使用蕭亞軒、劉若英等肖像宣傳，因此，唱片公司已非單純的音樂產製，逐漸浮現經紀公司功能。透過知名藝人的代言，既可以幫助唱片公司獲利，又具備號召力，幫助其他產業行銷推廣，尤其台灣缺乏電影大明星，歌手藝人可以頂替空缺，目前唱片公司對此亦有相當的認知（參見附錄一）。

因為在九〇年代台灣經紀制度是不成熟的，沒有那麼全面，那現在發展的越來越有規模，就是像版權一樣，越來越有市場，現在每一家唱片公司都有經紀部門，唱片公司是絕對有在轉型，音樂跟藝人同時經營，這算一個趨勢，這個行業都在成長，那就要有一個很清楚的模式出來，其實不管市場好壞，這個就是一個演變，一個趨勢（參見附錄六）。

在品牌概念與伴隨的智慧產權影響之下，唱片公司賣的不再只是唱片，更是藝人，而唱片公司也很少將自己當作一個品牌推銷（不像 Audi 或 BMW 名牌跑車），對它們來說，旗下藝人才是他們的品牌<sup>24</sup>。是故，藝人的經紀約變成最高的附加價值，此象促使唱片公司朝全方位經紀公司的規格邁進，SONY 的李智煌便指出，目前若要簽為 SONY 旗下的歌手，簽約條件就是也得把經紀約一併交付 SONY，豐華也是同樣的情形，旗下除了費翔之外，其他藝人的唱片約和經紀約都簽給豐華唱片和所屬的大鵬經紀，維京、環球也是同樣的態度。台灣過去耽於市場榮景，唱片生意好作，而忽略流行音樂產業本身就是明星名字和音樂創意相互襯托的行業，藝人絕對是一個品牌，一個消費符號，被授權的商品擁有了市場號召力，授權的藝人則是累積了自身品牌的影響力。於是，在藝人經紀效益的

趨勢下，複合式的演藝要求導致現今全方位偶像的濫觴，力求藝人可以在各種媒體通道上創造附加價值，環球 A&R 總監陳子鴻便提出相同的看法。

我現在手上有很多新人，我都不出，出去穩死的阿，所以都在訓練，以前就隨便發就賣，還 OK 就出來，可是現在各方面都要考量，會唱歌不夠，還要會跳舞，如果還可以主持，那就更好，藝人最好都要全方位（參見附錄七）。

在過去 1990-1997 年間，流行音樂產業所挖掘的人材就是以培養歌手為職志。但是，業界栽培藝人的策略不再獨鍾於歌手身份的塑造，而是整個偶像明星的商品形構，最主要原因在於偶像是一種被建構出來的感官符號商品，也是一種得以附加多種意義、創造更多相互文本的商品，而這些相互文本可以促使消費者產生連結，基於迷的偶像崇拜心態，因而創造最大的利潤積累效果。換言之，一個全方位的明星可以代言各式商品，可以演出戲劇，可以開辦演唱會，當這樣一個偶像以象徵符號的姿態被附加在眾多的文本中，其作為一個文化產業的勞動者，所能創造的剩餘價值是遠超過僅能產出唱片利潤的歌手。因此，可以看到王力宏的肖像出現在飲料上，號稱 S.H.E 專屬的餅乾在便利商店販售，蔡依林的 MTV 成為線上遊戲的廣告片段，周杰倫彈奏的鋼琴曲內建成為手機鈴聲服務中，莫文蔚的肖像出現在房地產文宣上，其他知名藝人更是紛紛出席科技廠商的尾牙晚會。

一張流行音樂唱片的商業價值不僅只看音樂創意的表現，還得要有精確形象、市場定位的包裝手法，才能在市場上脫穎而出，過去企畫的工作只在於音樂創意的包裝與偶像形象的塑造，這也是產製企畫的終點，但是，現在則是以唱片企畫既有的包裝為起點，將藝人資產與各種文本商品連結，在連結的過程必須符合當初唱片企畫對於藝人形象的定位，進而再度深化該位藝人的企畫形象，積累藝人未來在商品化機制的勞動價值。唱片公司兼營藝人經紀的作法，不但是創造高獲利的途徑，更是一個必然的趨勢，福茂唱片國內部總監吳怡芬甚至認為以後唱片公司會變成一個龐大的經紀公司，唱片變成經紀公司的一部分，只是藝人創造經濟效益的一個方法，在趨勢使然的情況下，唱片公司大力開藝人經紀的策略，也讓唱片公司的定位產生質變，過於經營項目著重在音樂產出，如今反客為主，音樂只是開發藝人經紀的基礎，唱片公司的定位也調整為以「音樂娛樂提供」自居，SONY 業務處長李智煌便提出說明。

以前唱片公司就單純做唱片，現在不行阿，所以營業核心，就是 business scope，就得擴充，要有更多的收入來源，所以現在唱片公司也介入演唱會、拍廣告、拍劇那些，原來那些沒有在碰的東西，以前都是經紀公司在弄，所以現在也有演唱會的安排，那演唱會的收入就是拿來補貼市場萎縮，所以我們現在改名叫作 music entertainment company（參見附錄三）。

然而在業者急於開發藝人周邊利益，栽培全方位歌手的同時，陳樂融則提出擔憂，認為唱片公司為了因應現代偶像複合式演藝生涯要求，認定「出專輯」已不是唯一表現方式或是獲利來源，音樂製品的本質也面臨空前考驗<sup>25</sup>。關於音樂產製的品質究竟是往下滑，還是因為市場的嚴苛考驗，而能夠有更好的表現，並沒有絕對客觀的標準，但是，藝人商品化所創造的剩餘價值確實遠超過純歌手的勞動價值，藉由偶像符號的複製、再生產、複製、再生產的循環法則下，得以創造最大的利潤積累，因此現今偶像明星當道，再說偶像本身就是經過包裝的符號產品，也因此能夠衍生眾多意義，這些符號相互指涉的過程都是提供消費者一個娛樂的機制，甚至是一個流行、時尚的感覺饗宴，這相互指涉的過程在下節的流通活動有更明確的說明。而唱片公司轉型兼營藝人經紀，甚至是將所有重心都放在藝人商品開發的績效上，確實使唱片公司的定位轉化為音樂娛樂公司，隨著藝人經紀的經營成為唱片公司獲利結構中很重要的一環，甚至奉為圭臬，這已經與傳統的產銷結構極為不同，有些藝人發片是經紀公司與唱片公司合作，有些藝人則是發片後經紀約跟著來，有些藝人沒發片也有經紀邀約，隨著每紙特定專屬的經紀合約，藝人商品化的執行與績效的回饋，滲透在產銷鏈當中的各個價值活動，這是 1998 以降流行音樂產業在產銷結構上最重要的調整。



## 第四節 流通活動的轉變

在 1990-1997 年間的流通活動的轉變過程，由於媒體窗口大增，造成宣傳費用的節節升高，導致許多唱片公司不堪負荷，紛紛離開產業，又跨國音樂公司進駐，挾帶雄厚資本，促使整個流行音樂產業走向資本密集的時代，於是，掌握整個產業的分配流通權力僅剩跨國音樂公司，和少數幾家大型本土唱片公司，如滾石、豐華等。然而，唱片生意好做的榮景時期，一年在市面上流通的唱片高達 400 張，流行音樂產業流通的邏輯就是宣傳唱片和發行唱片，而創造上百億的產值，換言之，流通的對象是以唱片為主。但是，現今一年只有 100 張的出版品，整個產業流通的對象，不再是單純的唱片而已，流通管道呈現一張更為複雜的網絡，從發行業務和宣傳工作的演變，再加上如火如荼展開的授權機制，可以知道，整個流通價值活動是藉由偶像符號與音樂創意的流動、附加和拼貼，而創造出一個關於流行、時尚、娛樂的消費空間。

### 一、宣傳工作

過去宣傳工作主要是做到告知的功能，通知大眾某位歌手發片、新專輯上市的消息，現今的宣傳工作則是要強大藝人品牌的符號象徵力量，讓音樂與藝人相互構面成更為具體的流行文化氛圍，促使消費者在各種媒體通道接收到更多的符號意義，真正消費的內涵是更為廣大的時尚、流行和娛樂訊息。

正如第三章所言，廣電法修法後，媒體窗口大開，因此暴增導致流行音樂產業走向資本密集時代，新聞局最新統計指出，國內媒體業總計有五家無線電視台、70 多個有線頻道上百套節目、170 多家廣播電台、708 家報社、7,538 家出版社<sup>26</sup>，又加上現今網路平台的蓬勃發展，消費者分化情形愈來愈劇烈，唱片公司的宣傳費用節節高昇，豐華唱片的宣傳部門就如此表示。

現在對藝人來講，動不動就三、五百萬的，跟本都看不見，現在花下去，還真不知道為什麼不賣，跟本就不知道從哪邊檢討起…現在媒體越來越多，不太容易聽得到同一首歌，那這樣就很難造成流行，傳唱率就不高…以前是塊狀的，只要集中在這邊，就能確定一定會被看到，現在變成是散點狀的，我們都不知道有沒有達到效果，可是你不花，人家看不到，你花了，人家又不見得會買，因為又有盜版下載那些在影響（參見附錄四）。

由於媒體宣傳的點狀分散，效果不彰，現在各大唱片公司為求因應，也尋求與異業合作的機會，藉由兩造相互宣傳曝光的效益，擴大歌手藝人的知名度，提高市場買氣，同時也是藝人經紀利潤的積累方式之一。



現在都在做專案，跟異業作合作，這算是現在的趨勢，不管是電玩、電影或是各種商品…現在的藝人必須要有很多元的發展，像費翔這張百老匯專輯我們就作了三個異業合作，一個是電影歌劇魅影，一個是雷達表的合作，一個是演唱會合作，這三個異業合作是分三階段進行，藉由這些力量，可以讓我宣傳的點有更大發揮，賺到更多的曝光量，所以我們才要去開發專案，其實這個是借力使力，所以我每一次都要非常瞭解這一次藝人跟唱片的整個企畫走向是怎樣的，才會有根據來找可以合作的廠商（參見附錄四）。

相關異業合作的例子很多，以蔡依林《看我 72 變》為例，首批限量精裝版加贈了線上遊戲試玩包以及牛仔褲折價卷；孫燕姿在睽違一年後，2004 發行的新唱片中收錄了代言 VINO 機車的廣告曲，並在發行宣傳期間大力放送該廣告，而 VINO 機車則贊助孫燕姿的小型演唱會；信樂團在 2004 年出精選集的當下，接拍了電玩遊戲的代言廣告，由於廣告拍攝手法引起廣大討論，間接讓信樂團的發片消息廣為傳佈。此外，除了商品的連結合作，眾多雜誌的封面人物也都喜愛以歌手藝人為主，只要走一趟書局，看看雜誌封面人物是誰，就可以大抵知道近期內發片的藝人與音樂商品有哪些，而通常會採用歌手藝人做為封面的雜誌，多半是旅遊休閒、女性、或是手機資訊等娛樂類型雜誌。

專案活動或是異業合作的模式，其實就是運用偶像崇拜心態，將藝人高度商品化的操作策略之一。唱片公司也提到，一張音樂商品的產品印象，以及整個藝人風格都會影響唱片公司合作的異業廠商，換言之，藝人藉由在代言商品的廣告中，或是在流行娛樂雜誌的專訪當中，傳遞娛樂、時尚的訊息，不但是求宣傳曝光而已，更要營造出屬於該位藝人的獨特流行氛圍和個人特質，儘管在這一連串相互指涉的符號訊息，流行音樂產業的目的是促使消費者暴露到音樂商品銷售的訊息下，進而有消費行為的產生，但是其後衍生的文化商品流通型態，卻是一種娛樂、流行和生活風格的展示，以環繞在音樂商品和藝人明星的雙重策略下，讓消費者得以在各種通道、媒體竄流的符號當中，獲得充分的娛樂指示，想像出專屬於藝人、商品、音樂的流行奇觀。所以，自認為和周杰倫一樣行事低調卻強調自我個性，就應該購買panasonic的手機；同樣和伍佰一樣熱愛搖滾的，豪邁的，就應該喝台灣啤酒；嚮往與蔡依林一般地擁有氣質、走出流行感覺，就應該選擇今生金飾；自認為跟王力宏一樣健康、陽光，就應該喝古道綠茶；覺得自己和陳綺貞一樣知性，思考重深度，就應該選擇Lee的藍調系列牛仔褲。

以豐華這次操作的費翔《百老匯經典輯》專輯為例，音樂製作改編翻唱百老匯的經典歌舞劇的音樂，同時搭配電影《歌劇魅影》的電影宣傳，擔任中文主題曲的主唱人，並且配合知名品牌《雷達表》的廣告代言，建構出費翔自身高雅、有品味，而且具備異國情調的歌手特質，欣賞費翔個人風格的消費者，就是屬於會去聆聽百老匯專輯、觀賞歌劇魅影電影的風雅人士，也因此更要購買百老匯經

典專輯。其所展示在消費者面前的是一種生活風格，一種流行時尚和娛樂消費的指標，Bocock指出人們透過消費模式的符號使用，建構他們的自我感與認同感，而消費品在此扮演了一定角色<sup>27</sup>。

此外，這股異業合作的風潮也影響到 MTV 的拍攝手法，MTV 原本就是服膺音樂行銷目的而出現的影像產物，如今隨著藝人商品化的趨勢，許多藝人廣告代言的商品也置入性地安插在 MTV 當中，甚至有些藝人的 MTV 成為廣告片段直接播放。不僅搭配五月天 S.H.E 的《侯鳥》MTV 為例，MTV 利用影像視覺效果表達出，女方感嘆當初因故離去的男方沒有任何音訊，獨留女方空等思念，與歌詞意境相呼應，這是 MTV 的初衷。不過，在藝人經紀效益和代言商品的趨勢下，MTV 成為代言商品的廣告文本，《侯鳥》MTV 片中不斷出現某一金飾產品，代表當初男女主角約定的信物，此一金飾產品後來也順理成章成為 S.H.E 廣告代言的商品，該商品透過 S.H.E 的代言，以及音樂內容的鋪陳，成為愛情的具體表徵，該首歌曲更是專輯主打情歌。換言之，MTV 原本為推銷音樂的視覺素材，如今更因為流行音樂產業結合音樂、藝人明星、商品三構面，而成為自我促銷的廣告片。是以，在宣傳期間大力放送的 MTV，在過去的定位只是推銷音樂，讓人去想像音樂，如今卻是以音樂為出發點，環繞在藝人與商品所共同構築的符號意義，消費者被引導去想像的乃是組合套裝的音樂內容與流行符碼。

是以，音樂商品的宣傳工作發展至此，都是為了讓商品本身可以附加更大的象徵意義，藝人商品化策略無疑是最巨大的符號力量，透過風格、個性與各式文化商品聯姻，使「藝人+音樂」的商品組合承載了流行價值的象徵意義，讓消費者使用象徵意義的當下，進行一連串的自我形象建構，而這些建構的基礎都來自於流行音樂產業尋求快速利潤積累，而大量自我增殖的宣傳活動。因此，宣傳工作的內涵不再只是進行告知的工作，而是娛樂、時尚和流行的展示活動，促進整個音樂商品的周邊娛樂氛圍，唱片公司企圖讓流行音樂在更廣大的流行氛圍和商品化包裝下，從單純販售音樂的邏輯變成到流行娛樂的引導者。再者，以現今藝人商品化策略的重視下，將一個偶像以象徵符號的姿態附加在眾多的文本中，其作為一個文化產業的勞動者，所能創造的剩餘價值是遠超過僅能產出唱片利潤的歌手，因此，作為展示流行、時尚和娛樂奇觀的宣傳工作，便是積累藝人高附加價值的唯一途徑。

此外，流行音樂販售所謂的「流行性」，屬於汰換頻率高的文化商品，屬性上為熱賣型商品，務求在最短時間內達到銷售頂峰，也因此商品導入期便得投注大量宣傳成本，增加知名度，以刺激買氣。是故，流行音樂產業價值鏈當中，企宣業務就成為攸關唱片成敗的關鍵，宣傳效益和效率的良窳容易影響唱片的賣相，進而決定銷售量多寡。搭乘藝人商品化的順風車，創造宣傳效果，是流通活動很重要的轉變，兩者相輔相成，也促使發行唱片公司寧願多投資旗下藝人，或

是如果幫忙代發的話，也偏好可以掌控企宣活動的藝人，而不是力捧僅能賺取發行費用的音樂商品，這也是為什麼許多委託代發的唱片公司/音樂工作室都與發行唱片公司共享某種程度的宣傳成本，甚至是全權委託，就如同阿爾發與新力合作的情形。而在前面提到跨國音樂公司善於整合旗下的跨媒體文化素材，諸如讓旗下藝人演唱電影主題曲的，同步發行原聲帶與歌手唱片的策略，都是讓「音樂+藝人」在整套流行文化商品的烘托下，不但力搏最大的宣傳版面，也提供如套裝式地兼顧視覺、聽覺、故事的流行文化意象。

## 二、唱片發行

從第三章的討論可以知道，九〇年代中期以降，流行音樂產業的唱片發行活動逐漸集中在大型公司手上，這股發行通路的寡佔風氣，時至今日，則是幾乎都集中在跨國音樂公司。過去認為發行外包，無異是讓唱片公司的大權旁落他人，因為發行牽涉到一個音樂產品的商業生命的有無與長短，也就是所謂的「可消費性」，不被發行的音樂成品，沒有經歷商品化的過程，便不構成經濟行為，無法產生商業獲利。再者，發行商的通路廣度對於商品的商業生命有其高度影響，不論是地點、價錢、促銷程度等，愈具知名度的發行商，尤其是知名唱片公司，愈能將音樂商品鋪貨到知名零售據點，或是能夠佔到有利的門市擺設點，或是網頁的明顯處。過去研究都指出，跨國公司進駐台灣後，進一步主導了整個台灣唱片業的發發生態<sup>28</sup>，Nicholas Garnham 認為這是一種創造「缺乏」的必要手段，由於文化產業的特性是可以隨意且相當低廉地重製，便很難建立關乎價格高低的稀有性(scarcity)。為確保能夠維持文化商品的稀有性，許多限制接觸管道(access)的策略應運而生，發行通道的獨佔或寡斷便是一途<sup>29</sup>。

以周杰倫所屬的阿爾發公司，就是把唱片的發行權交給新力公司，新力與阿爾發的合作方式，為阿爾發製作、交付母帶，然後新力與阿爾發在企宣費用共同分攤一定比例，共謀市場利潤再拆帳；再以 F4 為例，是由福隆經紀公司和新力唱片合作專輯，雙方合作模式是由經紀公司出藝人、唱片公司負責製作發行專輯；另有來自新加坡海蝶唱片的阿杜，當初為了搭上新力唱片的廣大發行網，則是以高於一般發行費用和新力合作，因此得以讓阿杜唱片大賣、一炮而紅，新力面子、裡子都有了，至於製作公司海蝶也捧紅阿杜、壓對了寶<sup>30</sup>。SONY 業務處長李智煌就提出下面的說明。

因為市場萎縮，拿不到通路的製作公司是有那個趨勢倚賴跨國唱片公司的發行資源，通常代發也要包括海外，這都是那些製作公司不得不的結果（參見附錄三）。

在整個產業價值鏈僅能執行產製活動，將音樂成品託付給其他唱片公司代為



發行的小型唱片公司或是音樂工作室，尚得配合發行唱片公司既定的專輯發行規劃，換言之，被代發的音樂成品不是發行唱片公司第一考量的音樂素材，因此，被分配到的發行通路資源相對地就比發行唱片公司旗下的商品來得少，比如上架的時間較晚，被批售的唱片門市較少等。除非，被代發的音樂商品是市場賣相極佳，或是具備基本盤保證的明星，才會成為發行唱片公司炙手可熱的第一商品，最佳例子恰如周杰倫與新力的關係，反觀阿杜的海蝶製作公司是付出高於一般行情的發行費用，才能順利上架販賣。若是達不到事後拆帳的預定市場目標，發行唱片公司甚至可以拒絕繼續代發，再度證明發行唱片公司因為握有主導唱片在市場流通、分配的決策權，遠比只能產製的唱片公司/音樂工作室更有優勢，如今這股優勢都已經掌握在跨國音樂公司的手裡。

當滾石唱片在 2003 年發行任務交由環球唱片消息一出，令業界至為震撼，滾石是九〇年代尚能與跨國公司相互抗橫，而且兼具製作、企宣和發行實力的本土公司，今後跨國唱片環球公司將負責滾石台灣及海外的發行業務<sup>31</sup>，滾石自己則保留了企宣業務，滾石認為自身產品交付環球代為發行，並不一定只是有弊無利，滾石營運長陳勇志便提出下面說明。

滾石本來是一個 full function 的，可是我們後來把發行交給環球，以前發行是很重要的，可是現在時代變化，發行就變的沒有那麼重要，就是發行業務這邊已經每個公司都養很多人，物流系統、金融系統、消費行為都改變，以前要去盯每一家唱片門市，都要靠業務去一步一腳印，現在都是連鎖的，已經不用那麼累了，現在發行對滾石來講甚至是負擔（參見附錄五）。

的確，許多唱片銷售門市都已經垂直整合化，本文提及到 1990-1997 年間，跨國公司直接出貨給連鎖唱片行，致使諸多中盤被淘汰，後來玫瑰與大眾的合併，加上亞洲壟斷眾多銷售據點 7-11、大賣場、複合式書城等，發行業務所需要的人力已經驟減。然而，滾石所言的都是國內市場的情形，按照國內目前市場低靡的氣氛，真正獲利來源是來自海外市場，尤其是大陸。是以，今日跨國公司願意發行台灣製作的音樂商品，在於尚有市場利基可尋，台灣依舊存有華文音樂製作中心的實力，一旦未來認定台灣製作物不再具備商業潛力，或是考量整個大陸市場的配置，將主管位置交配給中國人，或者因為政治因素而拒絕發行的話，就像封殺阿妹的案例，那麼台灣的音樂創作就沒有機會成為文化商品，上市獲利也就顯的遙不可及。然而，本土唱片公司或是音樂工作室依舊傾向與跨國公司合作，為的是能夠善用跨國公司國內、國外的廣大網絡，讓藝人有機會成為華文亞太區域的跨國明星，儘管發行生態都操縱在跨國音樂公司的手上，對於台灣製作的音樂是一個隱藏危機，但是，在考量市場的獲利率與國際市場的能見度，與跨國音樂公司合作卻是必要的商業運作，環球國內部總監陳子鴻認為，這種舉動雖然冒險，對台灣製作的音樂卻是不得不的趨勢。



讓跨國公司發行的就是一個品牌，所以當地配銷商可能會覺得你這是華納的、SONY，就會掛保證，今天如果說你這小製作公司，就跑去要人家發，人家幹嘛要發，可是如果是跨國公司有發的，那大陸就會要（參見附錄三）。

台灣的流行音樂在以前可以搭著連續劇、電影的順風車擄掠海外聽眾的耳朵，但是隨著電影的沒落與電視劇在海外競爭力的日漸薄弱，欲將台灣的音樂推展至海外市場，唯有將發行代理權交由跨國音樂公司處理一途，藉助跨國公司的發行網絡才能順利走出去，如台灣籍歌手張信哲便是一例，跨國音樂公司原本就有經營華文音樂市場的野心，許多歌手也因此才有機會跨出原來的市場範疇，如馬來西亞籍歌手柯以敏、新加坡籍歌手巫啓賢等。正因為跨國音樂公司的廣大通路能夠打破國家疆域的界線，將區域與區域融合為一，台灣、香港、大陸、星馬等分區市場在資本力量操作下逐漸形成為一體的華文音樂市場。

再者，跨國音樂公司本身跨媒體的發行通路優勢，更是成為其他唱片公司所不能企及的優勢，以華納為阿妹發行的第一張專輯為例，當中便收錄了阿妹替華納電影《珍珠港》演唱的中文主題曲，透過華納國際系統的運籌帷幄，將原本由 Faith Hill 演唱的電影原聲帶改寫重唱，並搭配電影宣傳和 Faith Hill 的原聲帶專輯發行期間，同時發行銷售阿妹的專輯<sup>32</sup>。SONY 也祭出相同的手法，最成功的例子當屬李玟，SONY 善用旗下相關事業，讓李玟主唱旗下電影《臥虎藏龍》的主題曲，順勢地將李玟變成國際規格的明星，同樣的手法於 2003 年再度複製，讓蔡依林主唱電影《天地英雄》的主題曲，而 SONY 在 2005 年投資的日本漫畫改編的電影《頭文字 D》，邀請周杰倫演出，同時電影原聲帶也由周杰倫擔綱製作演唱，雖然周杰倫的經紀合約隸屬阿爾發唱片公司，但是產製的電影原聲帶卻是屬於 SONY 旗下產品，換言之，以目前周杰倫的聲勢，SONY 僅負擔周杰倫的演出費用，但是卻可以賺進電影票房，同時賺取原聲帶銷售利潤，至於周杰倫則是積累個人演藝紀錄和音樂版稅，原聲帶的發行與歌手藝人的經紀效益值，雖然只是電影產品的附加商品，但是在跨媒體發行通路裡，各式文化商品集合震盪下而創造極高的剩餘價值，卻是只有跨國音樂公司在跨媒體資源的配置下才能辦到。這也凸顯出 1998 年以降，在國內唱片市場已不足以支撐產業生存的情況下，跨國音樂公司力求的不只是國內發行通路的壟斷，而是善用勝出本土唱片公司的跨國、跨媒體通路優勢，主導流行音樂產業的發行生態，加上跨文化商品同步發行的宣傳效果，在重視藝人商品化策略的當下，更凸顯跨國音樂公司的強勢。

### 三、授權

流行音樂產業最大宗的版權流通向來都是指 KTV 音樂錄影帶的授權，九〇年代 KTV 產值已經高達百億，如此的蓬勃發展，讓流行音樂業者樂見其成、坐收版費，KTV 當中消費的音樂錄影帶，向來是唱片公司的額外收入。

在網路跟手機還沒這麼厲害之前，我們都是靠 KTV，其實這對唱片公司是一個很大的收益，它佔所謂的營業額跟實體來講幾乎是不相上下，會有三分之一到二分之一強，到現在都是一個整體談判，就是 package 的賣，這種也是屬於版權一環（參見附錄五）。

而隨著數位通路和網路熱浪，數位音樂崛起成為版權貿易市場的新秀，不論是線上音樂網站的成立，或是手機鈴聲音樂的授權，又或在未來開發更多的數位音樂播放器之後，數位通路所帶來得數位音樂授權市場大有可期，Apple 的成功就是最佳的例證。

2003 年四月 Apple 電腦設立的 iTune music store，以每首歌 99 分美元，折合台幣不到 35 元的方式提供線上音樂下載服務，成功地在高價的合法線上音樂與免費的盜版音樂間找到解決方案，在 4 月 28 日開始營業當天，即售出近 20 萬首樂曲，相當於 MusicNet 與 Pressplay 等前輩線上網站全年銷量總和的 1/4。這項針對美國 Mac 電腦用戶提供的服務，短短 16 天已被下載了 200 萬首歌，營業額高達 500 萬美元<sup>33</sup>，讓 Apple 嚐到鹹魚翻身、再度走紅的滋味。至今 iTunes 音樂商店在全球線上音樂商店的市場佔有率高達 70%，截至 2004 年年底，在美國透過 iTunes 所售出的歌曲已超越過一億首，而且每週仍持續賣出 270 萬首歌，而在 2004 年 6 月進入歐洲市場，推出一星期後，就賣出八萬首歌曲<sup>34</sup>。因為 Apple 能在行動遲緩的唱片公司與免費的盜版數位音樂間，找到中間地帶，並創造新的風潮，讓其他對手也趕搭這班（線上音樂）列車。

從 iPod+iTunes+iTunes（數位音樂播放器+音樂播放管理介面+線上音樂商店）所引發的線上音樂熱潮，可以瞭解數位通路和網路崛起已經促發新的音樂消費型態，而流行音樂產業的核心文化企業-唱片公司，更是在其中扮演音樂授權的內容提供者。為了對抗 P2P 侵蝕實體唱片銷售市場，Leyshon 等人指出多數唱片公司尋思採用合適的軟體與網路配銷系統，以合法和多媒體的途徑，尋求創造新獲利的機會，同時強調整個商業機制的透明性，讓消費者看到唱片公司在整個音樂經濟行為當中所創造出的附加價值<sup>35</sup>。

以數位通路所創造的音樂授權業務來看，還是可以整合在傳統的流通與配售價值鏈概念下。掌握音樂內容的唱片公司能夠決定授權與否，握有音樂內容在數位通路傳播的權力，這是屬於流通活動的概念，而線上音樂網站或是數位通路經營者擔任如同傳統的唱片盤商和門市一樣的角色，負責起將授權後的音樂內容上線到網路或數位通路，提供消費者下載、串流或是其他消費的型態，正如盤商業者與經銷門市將 CD 配售上架一般，是故，數位通路開發的音樂授權業務並不脫離傳統的價值鏈模式，甚至是更提高流通活動在整個價值鏈的權力位階，因為所有的網路業者與數位通路經營者都必須得到唱片公司的充分授權，才能提供線上

音樂下載，或是手機鈴聲等服務。唱片公司鑑於線上音樂熱潮勢不可擋，在 2004 年也首度與網路業者合作，成立線上音樂網站 iMusic，其後尚有 HiMusic、KKBOX 等，關於線上音樂網站的詳細資料，待到配售價值活動章節再細論。

除了線上音樂的授權之外，手機鈴聲音樂的版權市場也成為目前改變整個音樂流通結構的重要項目，滾石營運長陳勇志便提出下面說明。

這種東西的研究、交易跟 know-how 都是跟過去很不一樣的，都算是未來市場的大宗，所以唱片公司未來在計算成本的時候，也因此產生了新的結構（參見附錄五）。

Steve Jones 在 2000 年《Music and the Internet》一文中，便指出音樂產業應該和電腦、電信產業合作，利用跨媒體和市場提供自身販售、發行和行銷的另類多元機會<sup>36</sup>，我們可以看到流行音樂產業正在朝這個方向努力。對於此象，滾石的創辦者段鐘潭也提出相當樂觀興奮的看法。

它有很多創新，產品和服務方式的創新，過去一百年來沒有答應鈴（ring back tone），現在有，還可以透過手機點歌，聊天時有背景音樂。而且，現在聽音樂的概念就已經改變了，以前是買 CD 回來、聽演唱會、或是聽收音機，現在，就像有一個音樂的倉庫，我入到非洲，只要上網也可以聽我買的音樂，近在咫尺，手伸過去就拿到了，想起來就覺得很興奮！<sup>37</sup>

許多線上音樂網站和手機鈴聲網站都建構眾多的音樂資料目錄，除了音樂之外，還提供藝人消息、照片、演唱會實錄等娛樂資訊，甚至有手機業者也以內建某某藝人圖鈴作為宣傳噱頭，例如 OKWAP 就以女子團體《蜜雪薇琪》的專輯和圖片當作手機賣點，手機鈴聲的服務當然不是在於欣賞音樂的目的，而是一種生活愉悅的娛樂性商品，以唱片公司的立場來看，都是善用現有的音樂素材授權給數位通路業者，提供個人在各種通路消費娛樂的最大可能性，由於智慧財產權是文化產業中資本的主要形式，它們為產品加上了最多的價值，這是現今文化產業面對符號交換多餘實際物品交換的現勢下，對資金回收的最有利控管方式<sup>38</sup>。是以，新科技顛覆音樂產業化以來所固定採用的流通方式，新舊媒體之間相互行銷，線上線下同時進行，因此，唱片公司一方面將 CD 批售給傳統通路的盤商，或是直接進貨給唱片門市，但同時也可以借用網路、手機等數位管道，以達到多元管道流通的功效，唱片公司當前的課題在於如何同步配售窗口，發揮整合行銷的最大效應，儘可能讓消費者曝露在音樂娛樂的氛圍下，使其能以最方便的方式取得音樂和娛樂，過去仰賴唱片發行創造利潤積累，在現今則是相同商品在不同通路的再生產，過去販售的是音樂，現在是娛樂。

從上述可以知道，流行音樂產業利潤積累不再是來自於大量流通唱片的邏輯，而是在各種不同通道的同步流通機制下，尋求獲利的最大可能性，唱片的銷售只是後續一連串利潤積累的基本前提，偶像符號和音樂版權才是流行音樂產業的商品形構，經由偶像符號不停複製、再生產、再流通，附加到手機、商品、電影、娛樂資訊等，流行音樂產業所流通的不再是唱片，而是綜合流行、時尚和娛樂的文化意涵，是以，在唱片公司趨於附屬某集團之子公司的態勢下，唱片公司積極地將藝人資源、音樂版權與集團產品相互結合，如 S.H.E 的歌曲、口白內建在 Digimaster 的 mp3 播放器，蔡依林演唱新力電影主題曲，在好樂迪集團的 KTV 可以最快唱到周杰倫的新歌，在 YOYOROCK 可以下載到全部的滾石專輯鈴聲，唱片公司已經轉型成母集團的內容提供者，或可以稱為音樂部門，整個唱片公司的角色也比較像「包裝」公司，他們在購得智慧產權（音樂製作物）後，將其藝人包裝，並作為品牌銷售，於是現在流行音樂產業流通的不是唱片，而是一整套精密設計的符號文本，利用一次製作完成的素材在跨媒體通路、跨文本、甚至跨國之間流通，而得以不停的再複製與被消費，是現今流行音樂產業創造剩餘價值的市場形構策略。





## 第五節 配售活動的轉變

九〇年代跨國音樂公司循國外垂直整合模式，以降低行銷成本、提高綜效，同時削弱中盤商的干涉力量，於是直接向大型連鎖唱片店出貨，再以調漲批價來逼迫中盤商遭到強制淘汰，導致本地中盤商一一退出市場，最後僅剩下亞洲唱片，由於具有 40 年以上的業務經驗，而得以在此波整併流彈中倖存，積極開發大賣場或書局音樂分部的通路，亞洲自此與玫瑰、大眾等三頭併立。不過，三頭併立的情形，到了 2002 年破局，和信集團在當年二月宣布投資大眾及玫瑰唱片，成立 G-MUSIC 公司，市場成為兩霸相爭局面，當時大眾和玫瑰全省共有 49 家門市（當時大眾 16 家，玫瑰 33 家），G-MUSIC 公布其市佔率為 51%，六月時兩家確定合併後，讓亞洲唱片面臨更大的競爭壓力<sup>39</sup>，積極開發其他銷售據點，如各大賣場，原本不被看好的 7-11，也在 2002 加入通路戰爭，成為亞洲另一有利的下游合作伙伴，讓亞洲得以和玫瑰、大眾互別苗頭。

以往 7-11 因為單價比較高，售價金額大多 400 元左右，不受唱片公司以及消費者青睞，但是全省超過 3,000 家的連鎖經營，成為最大的零售門市，讓唱片公司轉與 7-11 採取預購的合作方式，使這 24 小時不打烊，又不需要耗時耗力鋪貨上架的新通路為流行音樂效力，因此，日後多數唱片大碟都會與 7-11 合作預購，又可以為唱片宣傳熱身。當時孫燕姿的推出《Leave》專輯，兩天內即預購了 3 萬張<sup>40</sup>，之後張惠妹、周杰倫、蔡依琳、SHE、王力宏等，只要是號稱天王天后的，或是唱片公司極力暢賣的專輯，都會積極採取預購策略。

而後在 2004 年，傳出知名唱片行-淘兒-結束營業的消息，由於淘兒唱片進軍台灣後，商品走高價位路線，所以在市場競爭上，一直很辛苦，幾年前淘兒外國總公司決定自台灣市場撤退，而由音樂人吳楚楚買下淘兒的代理權，從此台灣淘兒的財務獨立，但是始終不敵玫瑰、大眾的低價策略，最後也是熄燈歇業<sup>41</sup>。除了實體通路之外的販售據點，網路也是唱片公司另一經營的經銷處，許多複合式的網路商城都有代售 CD 的服務，如博克來網路書店、PChome 線上購物等，但是，總的來說，各 CD 配銷通路的獲利比例極為不平均，傳統唱片門市據點的獲利高達 95%，網路或是郵購等僅有 5%，全部的配售通路模式整理如表 4-3<sup>42</sup>。

表 4-3 目前 CD 配銷通路模式一覽表

	流通模式	備註	代表	獲利比例
第一類	唱片公司→中盤商→各零售唱片行→消費者	透過亞洲唱片，販售 CD	大賣場、7-11	40%
第二類	大型唱片公司→連鎖唱片行→消費者	整合集團式，販售 CD	玫瑰、大眾、FNAC	55%
第三類	唱片公司→(中盤商)→線上音樂城→消費者	網路訂購模式，販售 CD	博克來網路書店	5%
第四類	唱片公司直效行銷部門→消費者	零階通路，販售 CD	唱片公司郵購目錄	

資料來源：本研究整理

不過，CD 販售的產值自 1998 年持續下滑，一方是因為自行燒錄和盜版光碟的影響，另一方面則是凸顯網路崛起後，線上音樂風潮勢不可檔，而音樂下載曾經成為犯罪的代名詞，但是，在 P2P 分享網站上面到處竄流傳輸的音樂檔案，讓唱片公司再也不能忽視音樂載體和販售通路的革命，經營線上音樂的必要性已經越來越不能逃避否認，從 2003 年的下半年開始，全球更是有目共睹 Apple 的 iTunes 與 iPod 發燒熱賣的情況，於是唱片業者紛紛與網路科技業者成立合法線上音樂網站，除了線上音樂網站的設立，手機鈴聲的授權業務更是如火如荼展開，數位音樂版權的流通活動在價值鏈中逐漸凸顯出來。

以線上音樂網站為例，第一個合法音樂下載網站當屬年代集團的 iMusic，打著華文第一的口號，於 2004 年初推出，欲結合年代集團在影音媒體的優勢，期望在華文線上音樂市場拔得頭籌。其次便是 HiNet 與亞洲數碼音樂公司（滾石轉投資）合作的 Himusic，原預定 2004 年 5 月上線，但目前尚無任何動靜，反倒是後來結合了由願境網訊推出的 KKBOX，進攻音樂隨選隨播的市場區塊，讓個人電腦連上音樂網站後，選擇自己想要收聽的歌曲，就能讓電腦變成一台音樂點唱機(jukebox)，其號稱註冊會員人數也超過 40 萬人。另一科技廠商明碁也看中線上音樂的市場大餅，結合期下 mp3 播放器商品的上市，也推出 Qband 線上音樂網站，仿照 Apple 公司 iTunes 與 iPod 綁樁銷售模式意味甚濃<sup>43</sup>，表 4-4 整理出目前合法的線上音樂網站<sup>44</sup>。

表 4-4 目前合法線上音樂網站一覽表

	Hinet 音樂網		年代	明碁
網站名稱	HiMusic	KKbox	iMusic	QBand
收費方式		每月 149 元	預付點數機制 每首歌 15~35 點不整	線上付款
播放方式	網路下載	網路隨選隨播	網路下載	網路下載
歌曲使用權力	尚未開放付費下載	限於利用網路連上主機聽取點播音樂	可燒錄 3 次 可匯出行動裝置 3 次 永久使用權利 兩台電腦	可下載到其他電腦或匯出至行動裝置，但必須經過授權許可。
授權唱片公司	SONY/BMG、華納、福茂、環球、滾石、華研、艾迴等		SONY/BMG、華納、福茂、環球、EMI、華研等	SONY/BMG、華納、EMI 等
備註	與亞洲數碼音樂（滾石轉投資）合作	與願景網訊合作		與 JoyBee 隨身聽搭配促銷

資料來源：本研究整理

不僅國內成立第一家合法線上音樂網站，滾石唱片也在 2004 年和大陸的中國電信結盟合作，在「互聯星空」網絡平台上推出「滾石星空」在線音樂欄目，

極力推動「付費音樂下載」。大陸的歌迷只要花一元，就可下載正版的羅大佑、李宗盛等滾石明星的歌曲。可供下載的音樂將不會只侷限於提供滾石唱片一家公司的音樂，滾石正與其他唱片公司達成協議，透過滾石的聯繫，讓各大唱片公司的音樂也可以通過「滾石星空」來提供給用戶內容<sup>45</sup>，目前這也是大陸地區第一家合法的線上音樂網站。

除了線上音樂網站，國內手機鈴聲業務也是近幾年數位音樂版權市場的生力軍，現在從事開發手機音樂的業者包括手機業者，專門將音樂改成鈴聲的業者，專門將鈴聲上市販售的網路業者，目前配售商呈現百家爭鳴的分散情形，證明音樂本身無限的分享複製的特性，讓手機鈴聲可以一家又一家的授權配銷。以國內的手機鈴聲授權業務來看，手機鈴聲下載的市場成本是一年（或半年）100 首曲子約需要 50 萬至 100 萬的簽約金，每首和弦鈴聲約需要 6000 元製作費，服務上架後，每首歌曲還需與唱片公司拆帳<sup>46</sup>。目前，手機鈴聲下載拆帳標準主要是由台北市音樂出版人協會（MPA，Music Publishing Company）制訂，標準如下表所示。

表 4-5 手機鈴聲下載版權拆帳費用標準

鈴聲類型	版權費用（單位：每首）	費率下限（單位：每首）
單音鈴聲	每月 5000 元+全年被下載總收費之 10%	5000 元
和弦鈴聲	每月 5000 元+全年被下載總收費之 10%	5000 元
原音鈴聲	全年被下載總收費 10%	會員與業者自行洽商

資料來源：九十三年出版年鑑

因為看好手機鈴聲版權的市場，滾石很早就伺機而動，率先在 2001 年成立了娛樂通信事業部門，之後改名為滾石移動，並囊括所有唱片公司的手機音樂版權，2 年的時間內，滾石移動的員工便從 1 人變成 120 人，版圖也從台灣拓展至中國大陸。現今，滾石移動又取得各國國際唱片公司在大陸的授權，把整個華人音樂的行動內容握在手中。在當地，透過滾石移動的平台，可以點播華納旗下藝人孫燕姿的新歌，也可以下載 Sony 旗下藝人王力宏的專屬鈴聲。滾石在 2002 年 5 月，與中國大陸的電信服務大廠中國移動談成合作。2003 年 7 月後，滾石移動將服務打入全部 31 個省份，至 2003 年年底中國市場會員數便突破百萬，隨著手機加值服務的功能越來越多元，音樂內容的下載需求必將隨勢看漲，手機音樂的授權，不論是對滾石或是對於其他唱片公司而言，都帶來額外的收入挹注，而且日漸可觀，滾石營運長陳勇志提出下面的說明。

像現在又多一種內建在手機的，那唱片公司也是放眼大陸大陸的版權費，大陸手機成長又比台灣大很多，可能現在普及率沒那個高，可是未來的情勢看起來，換算成數量也是多很多，這種就是聚沙成塔，歌曲一首一首下載所收取的版權費用是大家放棄不了的（參見附錄五）。



綜觀來看，不論是合法線上音樂網站的開張，或是手機鈴聲授權的服務，唱片公司授與配銷權的盤商數都呈現激烈成長的分散情況，與 CD 配銷通路多操縱在大眾/玫瑰和亞洲手上的寡斷情形完全相反，換言之，當實體通路更加朝向集中情形，數位通路和版權貿易的配售系統卻是多元競爭的體系，集中與分散同時進行。過去由於 P2P 網站的出現，讓音樂流通脫離既有的價值鏈當中，因為缺乏唱片公司授權、盤商批售的動作，大多數研究一致認為這是網路「去中介化(disintermediation)」特質所導致的必然結果，不過，Steve Jones 認為在這個產業的主要玩家們將會自我調整定位以因應網路效應，與其說是去仲介化，還不如說是「再仲介化(reintermediation)」，各種型態的價值將會透過另類媒體來傳遞，價值鏈當中各種不同元素的控制權將移轉到不同的玩家手上<sup>47</sup>，於是，藉由推廣合法的線上音樂，以及維護手機鈴聲授權等正當機制，相關的網路、通訊業者進入流行音樂產業的價值網絡當中，賦予唱片公司產製的音樂商品更多附加的商業價值，不論是音樂下載、串流，或是手機鈴、答應鈴等，儘管不同的參與者各自掌握特定的配售控制權，但是也因為皆受制於唱片公司的授權機制，新媒體科技在另一方面也因此更強化唱片公司流通權的影響力。

正是因為透過與新媒體、新通道的合作，唱片公司讓曾經脫序演出的產業價值鏈，逐漸回穩到產製-流通-配售的邏輯當中，網路世界畢竟還是複製了實體世界既有的遊戲規則，唱片公司依舊扮演著仲介流通的主導機構，數位通路或是網路業者終究只是一個通路配售商的角色而已。也由於授權機制的崛起，過去經典的單曲可以提供線上消費，因此有機會一再地成為暢銷下載金曲，而不會因為專輯過時慘遭淘汰，這是一個能讓音樂不斷複製、消費，累積商品價值的獲利機制，而且也提供唱片公司更多元宣傳促銷音樂的組合模式。May 和 Singer 指出接近 2/3 的成本將因為數位通路的便利而大幅省下，唱片公司更能因此挪為產製和企宣之用，尤其是更能針對消費者的需求，發想出合乎市場脈流的行銷策略，更能命中目標消費者<sup>48</sup>。

此外，除了音樂鈴聲的服務，諸如藝人肖像、動畫圖案、音樂卡片、藝人錄製的專屬口白等，亦是唱片公司與網路、數位通路業者共謀市場的異業合作模式，以 S.H.E 與 OKWAP 手機業者合作案為例，唱片公司提供手機內建音樂鈴聲、內建圖像、S.H.E 跳舞動畫開機畫面等，顯示唱片公司居於授權的主導位置，將藝人與音樂的版權以各式不同娛樂形式售予業者，職是，配售活動的內容從實體的唱片商品，轉化到現今結合音樂下載、音樂串流、手機鈴聲、藝人圖鈴等服務，其利潤積累的邏輯已經產生質變，現今隨著更多音樂載體的發明，音樂以完整的、片段的、單音鈴的、合弦鈴等不同形式流通在電腦、手機、CD、MP3 播放器中，藝人的肖像和聲音也以多媒體、動畫、圖片、文字等各種方式流通著，流行音樂產業的剩餘價值在這產製、消費、再複製、再配售的循環過程不斷積累，至於這些商品的文化目的不再像 1990-1997 年間以販售音樂創意自居，而是擴大到整個娛樂內容的提供。



滾石總經理段鐘潭說道：「任何一個人的電腦可以儲存的内容越來越大，要儲存的是什麼？是娛樂<sup>49</sup>」。作為内容提供者的流行音樂產業以授權機制，促成「音樂/藝人創意+數位通路=娛樂消費」的經濟模式，更證實 Vogel 的說法：由於音樂是所有娛樂形式當中，最個人化也最容易取得，並且大幅滲透在各種文化和社會層次當中，因此，音樂可說是整個娛樂經濟的基礎<sup>50</sup>。從數位通路和網路肇興的樂觀情形來看，數位音樂的版權貿易確實成為數位娛樂的内容基礎，這可以說是當下音樂配售活動最重要的轉變。



## 第六節 市場形構

市場是決定產業規模與存亡的關鍵要素，面對盜版猖獗，實體唱片銷售的急遽下滑，讓整個產業亟思在價值鏈作調整，產製、流通、與配售三大活動各有變動，於此創造了與 1990-1997 年間截然不同的市場表現。

### 一、實體音樂商品—唱片

自 1998 年以來，唱片銷售量開始下滑，當年的金融風暴所帶來的買氣滑落是一個主因，但是造成消費衰退卻是網路科技和音樂載具的翻新，讓消費者可以藉由網路下載、光碟燒錄等盜版行為，大幅降低購買正版 CD 的預算花費，因此，每年唱片銷售數量便平均以 20% 左右的幅度向下滑落。2002 年的總銷售金額只比 1997 的三分之一還多一點，2004 年則已經不到三分之一，世界排名也從亞洲第二變成第五，更遑論在世界排名上的慘跌。

表4-6 1997-2003台灣地區唱片銷售統計

年份	銷售量		年成長率		銷售排名	
	銷售金額(新台幣百萬)	銷售數量(百萬)	銷售金額	銷售數量	亞洲	世界
1997	12,332.3	47.6	1%	8%	2	13
1998	10,688.0	39.6	-17%	-13%	2	16
1999	9,886.7	35.1	-12%	-7%	2	16
2000	7,493.7	26.8	-24%	-24%	3	18
2001	5,775.7	18.3	-23%	-32%	4	22
2002	4,977.7	17.0	-14%	-7%	4	23
2003	4,562.5	15.3	-10%	-7%	5	27
2004	4,455.1	15.0	-1%	-2%		

資料來源：IFPI

近幾年銷售下滑的因素除了 1998 年的經濟波動，以及 2003 年 SARS 的影響之外，最大肇因來自於盜版和網路下載問題。下表顯示出台灣幾乎已經到二片（卷）音樂產品正版就會有一片（卷）盜版品的嚴重地步，而這些數字還不包括透過網際網路以及自行燒錄所進行的非法下載與重製所產生的侵權產品：

表 4-7 近 8 年唱片盜版品統計

年度 Year	盜版比例	盜版品數量 (百萬片/捲)	盜版銷售金額 (新台幣百萬)
1997	17%	8.0	1,412
1998	25%	7.3	1,470
1999	35%	9.8	2,231
2000	40%	20.8	3,045
2001	48%	17.1	1,706
2002	47%	15.7	1,574
2003	42%	12.6	1,265
2004	36%	8.7	436

資料來源：IFPI

是故，往年總是唱片市場旺季的暑假，期間的發片量可以高達一百多張專輯，但是 2001 年度出片量卻掉到四分之一的量，當年銷售超過 5 萬張的只有 12 位，多數歌手的成績單都是寥寥可數的 2、3 萬。因為台灣市場不景氣，過去平均可以賣到九萬張的實體銷量，如今因為虛擬和實體通路的盜版，平均只剩三萬張的市場表現，無法自給自足的國內市場，迫使業者放眼前進大陸。

花建指出文化產品的生產和經營過程中，要有穩定的投入和穩定的產出，不僅能進行簡單再生產，維持自身的生存，而且要進行擴大再生產，擴大自身的市場佔有率，關鍵是形成獨特的文化經營模式，如果沒有商業化的經營結構，那麼，藝術只是藝術，和產業無關<sup>51</sup>。在台灣面臨危急存亡的流行音樂產業，音樂創作無法成為支持產業的文化商品，13 億人口的龐大市場商機卻近在眼前，沒有不前進的道理，再者當初諸多跨國公司進駐台灣的目的，最主要就是攻克大陸，以整個華文市場為鵠的，擴張市佔率為目標。

在大陸當地的實體唱片販售還是以卡帶為主，卡帶單價只有 20、30 塊而已，CD 為輔，單價也只有 80 塊，不過大陸盜版數量驚人，平均 10 張會有 9 張是盜版品，然而業者坦承一張唱片的平均銷售量可以到達 20 萬，甚至有的超過 100 萬，大陸最奇特的是盜版銷售成功，可以回頭刺激正版銷售量。

就唱片業而言，大陸也有盜版，但是政府態度比較強勢，加上大陸市場夠大，具備利用盜版販售的成功，以刺激正版的銷售量的奇特現象（參見附錄一）。

大陸現階段賣唱片是賺不了什麼錢，但是畢竟他們人口數大，12 億人口，雖然盜版多，可是正版去乘以人口數，還是很大，所以短期來看可能沒什麼利潤，但是長期來看還是覺得很有市場潛力（參見附錄三）。

大陸實體唱片市場的銷量雖然受盜版影響，但是相對於只有兩、三萬的台灣而言，卻也是一筆不小的資金挹注，過去，大陸市場讓人覺得像是台灣過氣歌手的回收站，把台灣過去發行過的唱片拿到大陸再炒一遍，但隨著兩岸商業往來的頻繁，台灣唱片業者紛紛將眼光投注到大陸市場，正因為大陸市場亟待開發，各唱片公司都在對岸設立分公司，將人才資源紛紛向西引進，如北京有滾石、維京、豐華等分公司，SONY 在上海與大陸其他集團合作，稱作新索，於北京也設有辦事處，至於在台灣有天后宮之稱的華納，也和九州文化傳播成立九州亞華演藝經紀公司，跨國音樂公司積極整合華文音樂市場的企圖可以說是最明顯、動作也最大，田勍就說：「以往，音樂人的腦海裡，台灣市場最大，其次是香港和星馬、大陸賺不到錢，現在是倒過來算了<sup>52</sup>」。

由此可以看到，跨國公司近年來紛紛對台灣縮減預算、減碼投資，對於大陸市場的經營反而投下更多金錢和人材上的投資，此舉更讓台灣的產業規模持續萎縮，難道台灣真的就只是跨國公司功課華文大陸市場的一塊跳板而已，從資深音樂人的感嘆口吻，或多或少可以瞭解，真正導致台灣產業邊陲化的原因在於市場。

你說整個市場，整個區域來看，中國絕對是最大的市場，可是利潤最高絕對是在台灣，因為我們賣十萬張利潤就抵得過大陸賣五十萬張阿！但是為什麼人才流失，國際公司都會過去，他們也在這邊二十年了阿，如果真的把台灣看成跳板，當初設在香港，不是方便多了，我覺得這還是市場的問題，為什麼外資一直撤，因為盜版嘛，市場太差了（參見附錄七）。

國內市場實在是太過低靡不振，跨國音樂公司因為具有外語音樂的資源，在不需要支付製作成本的前提下，只要負責發行業務，尚可支持，成為跨國音樂公司加速利潤積累的重要來源，以華納為例，當年歷經飛碟人材出走，獨留華納空殼的困境時，華納靠著西洋歌曲以及古典音樂的銷售站穩市場腳步，華納大中華總裁周建輝指出這是唱片公司獲利的基本盤<sup>53</sup>，對此，滾石營運長陳勇志也提出相同看法。

像我們比較累的是我們沒有國外的產品，可是華納他們有燕姿不錯，可是阿妹不賺，那阿妹投資很大，但是他們有 Lean Rimes，他們所有材料都是現成的，藝人甚至不用來宣傳，這是非常好賺，不像國語歌手都要重頭投資（參見附錄五）。

資本雄厚的跨國公司尚且無法忍受如此的嚴重虧損，更何況是本土唱片公司，本文在此章一開始，便勾勒出千禧年後市場競爭者的變化，多數本土業者不是熄燈歇業，如友善的狗、魔岩等，要不就是趁早轉型，力求開拓新媒體、新科技市場，如滾石，最主要的影響因素都來自於市場的嚴重萎縮。



市場如果可以自給自足，或許國際公司會在那邊加碼投資，但是起碼這邊不會撤，因為商人要利潤，我在這邊做在這邊賣，那邊有市場，那我把這邊做好的在拿去那邊賣，那為什麼不要咧，問題是他現在在台灣沒有獲利，那他幹嘛還要在這邊投資呢（參見附錄七）。

市場大幅萎縮，台灣流行音樂產業在唱片市場的經營倍感艱辛，也因此開發所謂的藝人經紀市場，藝人經紀就是藝人商品化的操作策略，其建立在明星制度的基礎上，試圖發揮藝人品牌在其他商品上的說服力，花建認為文化產業的致勝之道，就是永遠在追蹤文化和其他消費市場的關係，永遠在開發文化與商業聯姻的財富鍊<sup>54</sup>，因此，以音樂創造藝人，再善用藝人商品化的操作手法，尋求異業合作，構築與其他商品或娛樂的關聯，再以此強化藝人的明星特質，淨收經紀效益，這也是目前音樂產業因應唱片市場低靡的有效策略。

## 二、經紀機制

藝人經紀的績效在唱片銷售一片低靡的狀態下，發揮了雪中送炭的功能，經紀收入大致以廣告收入、演唱會、和戲劇演出為主。就廣告代言方面而言，台灣腹地狹小，不是每個產品都請的起明星代言，雖然大陸在唱片銷售上也是盜版居多，唱片市場的開拓仍舊倍感艱辛，但是處於經濟起飛，往資本社會轉型的過程中，諸多商機也隨之一一浮現，文化消費的市場利基也增多，廣告需求量大，尤其許多國際品牌邀請代言的廣告涵蓋區域是以大中華區來計算，因此，現今台灣當紅的藝人代言不論台灣、大陸、幾乎都是應接不暇。

以 2004 年三個最熱門的廣告代言藝人為例，周杰倫共代言了百事可樂、DHC、Panasonic 以及大陸美特斯邦威、統一泡麵、德而惠球鞋；以每支 500 萬人民幣計算，也入帳了 3000 萬人民幣；S.H.E 廣告代言的部分有 KIA 汽車、S & K 服飾、愛戀金飾、OKWAP 手機、可口可樂、7-ELEVEN、新絕代雙驕電玩與博士倫舒服能系列等 8 支廣告，以每支 1000 萬新台幣計算，也拿到 8000 萬新台幣；蔡依林在台灣代言的廣告，包括服飾、電玩、速食及金飾 4 項，每個代言費用約 600 萬元，預計廣告收入約 2400 萬元，大陸代言的廣告就有 6、7 個，若是代言的廣告涵蓋大中華區，收費就不僅於 600 萬元。而 SONY 在三年前簽下歌手王力宏的全經紀約之後，透過新力集團力量，打造王力宏為亞洲巨星，發行中英文唱片，爭取到麥當勞的廣告代言，光是廣告代言，就為新力音樂賺進接近九位數收入<sup>55</sup>。藝人承接廣告代言的經紀效益動輒百萬，對於擁有藝人經紀合約的唱片公司可以說只賺不賠，作為一個文化產業的勞動者，其所創造的剩餘價值是遠超過僅能產出唱片利潤的歌手。

就演唱會而言，包括個人演唱會和商業演出，台灣沒有適合的演唱場地，市場飽和度充其量也只有台北一場，至於商業演出的市場更小，並不是所有企

業都請得起藝人表演，比較熱門的節慶多集中在尾牙，面對僧多粥少的窘境，流行音樂產業自然把腦筋動到大陸去，大陸幾個重點城市如北京、上海、廣州、成都、長沙，辦下來也是台灣的好幾倍，因此，雖然大陸盜版比例比台灣還高，唱片銷售價格也只有台灣的五分之一，但周邊的進帳卻比台灣好很多<sup>56</sup>，環球 A&R 總監陳子鴻與 IFPI 秘書長李瑞斌都提出同樣的說法。

我們是工廠，大陸是市場，台灣紅的那邊才會紅，真的是我把唱片做出來後，我一個藝人在那邊巡迴一年我都巡迴不完，可是台灣沒有辦法這樣做，我連要辦個像樣的演唱會都沒有地方（參見附錄七）。

大陸人把聽演唱會當作是一種時髦，就是全家大小都一起來，常常是今天北京有演唱會，同時上海、廣東那邊都有演唱會的，而且有些叫價甚至到 2000 人民幣，不便宜，但是門票都賣得完，而且他們場地有些都比我們好，比我們大。很多在台灣不紅的藝人，現在在大陸都很紅，像齊秦、蔡琴、甚至什麼龍千玉那些，就是擴大市場需求（參見附錄二）。

對此，唱片公司樂見其成，而且近年來大陸市場已經是不可割捨的唱片銷售聖地，唱片公司當然更是積極將藝人推展至大陸發展。畢竟，音樂的核心是表演，不是聽唱片。演唱會是藝人和觀眾最直接的溝通方式，也是綜合性的創意展現，包括各種幕前幕後的軟、硬體製作，最後還可以整套出售<sup>57</sup>。這一銳變也許是好事，讓流行音樂的流布，走出錄音間、電視台和八卦新聞版，回歸到面對群眾的演出，讓歌手拿出看家本領，接受舞台、票房的檢驗。過去台灣的演唱會，淪為藝人打歌、賣唱片的免費造勢活動，民眾購票參加演唱會的習慣沒有建立，大型售票演唱會則是囿限於場地問題，無法提供適合音樂演唱的表演場所，對於台灣流行音樂產業的發展總是一大遺憾，如今大陸提供了極佳的表演場地，吸納諸多華文歌手前往參膜、親身試煉，對於台灣流行音樂產業而言，不但擴大市場需求，更是外銷海外最直接的考驗。

就戲劇而言，由於歌手參與戲劇演出，多需要耗費較多時間與精力，容易影響到歌手行程安排，加上戲劇演出的經驗與要求和歌唱表演相差甚鉅，需要藝人投入更多精力學習，因此，鮮少有歌手投入大量的戲劇演出，以蔡依林而言，也只有參與演出一部《上班女郎》的偶像劇，S.H.E 也是各自參與演出一至兩部的偶像劇，王力宏則是投入電影，但是演技風評不樂觀，也未見後續有戲劇演出的安排，至於周杰倫，2005 年眾所期待的《頭文字 D》，是出道五、六年唯一的戲劇演出機會。是以，歌手身份投入戲劇演出的案例較少，反而是演而優則唱居多，如張韶涵、F4。

目前有一個趨勢，就是中國的演出市場，演出市場包括演唱會、代言、戲劇，那個費用是很可怕，那個模式我們是常用美國來想像，因為市場大，

因為已經開發又在成長，如果像美國那樣，他就可以容許很多歌手存在，像有一些老歌手可能沒有唱片，但是他每年那個 tour 還是很可觀，所以中國現在就有點像這樣，所以你只要禮拜四去機場，就很容易看到藝人，因為大陸週末有很多活動，所以 artist 的需求很大（參見附錄五）。

由此可見，唱片的銷售只是後續一連串利潤積累的基本前提，所帶動的偶像效益才是現今流行音樂產業趨之若鶩，尤其大陸經濟起飛，文化消費市場急速竄升，對於偶像代言、商業演出、演唱表演的需求量大，知名樂評人翁嘉銘說台灣許多過氣藝人，像是凌峰、潘安邦、潘美辰、趙傳等，或是現在當紅的任賢齊、F4、劉若英、張惠妹、伍佰等等，全都出現在大陸的傳媒通道、演唱市場、廣告代言等場合，這就是大市場的好處，不同階段的流行和藝人，在大陸廣大的傳媒娛樂圈裡各取所需，以台灣來說，好一個「後現代」，對大陸而言，就像吃一頓「滿漢全席」<sup>58</sup>。

### 三、版權

過去始終是音樂版權市場大宗的 MTV 授權，在 2002 年爆發好樂迪與錢櫃爭取歌曲版權事件後，顯示 KTV 業者花費在歌曲版權費用節節上升的情形。以好樂迪而言，是從 2000 年的 8%、2001 年的 10.4%，增加到 2002 的 11%，正因為授權歌曲搞不定，最後好樂迪與錢櫃決定結為親家，兩企業合併成一家，兩家每年要繳付的 8 億元歌曲版權費，至少可降到 6 億元左右，總額也從 16 億元往下修正至 12 億元<sup>59</sup>。儘管 MTV 版權市場的微幅縮減，但是，數位通路和網路效應帶來的數位音樂版權貿易，卻讓流行音樂產業的版權市場更見蓬勃，主要有兩種，一個是線上音樂網站的音樂目錄，另一個是手機鈴聲授權的績效。

先就線上音樂市場而言，一份由 IFPI 國際總會所發表的線上音樂下載市場調查報告書「IFPI Digital Music Report 2005」中指出，2003 年全球合法的線上音樂下載服務市場只有約 50 家業者提供服務，至 2004 年已增加到 2003 年的四倍以上（約 230 多家），2004 年就有 2 億首歌曲的銷售量，產值佔有 3 億 3000 萬美元的規模，約占了唱片業界的總銷售額的 1.5%，成績斐然，預計在 2005 年將達到雙倍以上之價值，IFPI 更聲稱 2004 年是「合法音樂下載元年」。

雖然在 IFPI 的報告書中，所援引的 Jupiter 調查數據，樂觀預見線上音樂市場的蓬勃，但是國內的線上音樂網站卻是慘淡經營，資策會指出 P2P 分享網站 Kuro 及 ezPeer 的侵權官司尚未結束，目前依舊可以提供線上音樂服務，消費者偏愛這種月費便宜、無限下載的服務方式，會員人數尚有八十萬左右，也因此讓合法線上音樂網站的市場規模不到一億元<sup>60</sup>，而數位音樂的版權付款機制與過去銷售唱片的邏輯不同，績效高低端視單曲被下載的次數多寡<sup>61</sup>，因此，不



到一億元的市值，對於數位音樂版權的助挹並沒有多大幫助，台灣 IFPI 秘書長氣憤地說明事情肇因。

你看美國 Apple 為什麼會成功，就是因為法官讓 Napster 關閉，你們消費者都貪小便宜阿，99 元可以不限制下載，所以像那些合法的 iMusic，還有 Hinet 經營的，線上音樂下載這是一定要做的，可是他們都很辛苦，劣幣驅良幣嘛！（參見附錄二）

儘管在各界千呼萬喚下，台灣終於在 2004 年成立了第一家的合法線上音樂網站 iMusic，也有了合法串流機制 KKBOX，可是總額不到一億元的產值，卻讓音樂和網路業者倍感艱辛，正如秘書長所言，當初 Apple 能夠成功的原因，主要是因為政府判定 P2P 網站 Napster 的非法行為，並以公權力強制關閉，後來甚至與音樂產業合作，最後成為合法的線上音樂網站，與 iTunes 分居市占率的第一與第二，致使消費者再也無法繞過(bypass)業者設計的版權付費機制，而能夠順利推廣合法線上音樂網站的經營模式，成為音樂產業、網路業者和消費者三贏的局面。雖然之前 P2P 業者曾經與唱片業者提出拆帳的方案，但是雙方並沒有達成任何共識，Kuro 和 ezPeer 的經營依舊對正版市場造成衝擊，仍然是盜版的共犯，台灣政府如果沒有見賢思齊，強制取締這些 P2P 網站的話，合法線上音樂網站恐怕會有夭折的一天。

線上音樂網站的經營慘澹，讓線上音樂授權的獲利成長速度如牛步般地緩慢，導致唱片公司對此市場利基的經營態度被動冷淡。反觀手機音樂版權貿易的經營，因為手機越來越強調增值服務，尤其是娛樂功能，是故，手機音樂的需求也隨之暴增，促使手機鈴聲的版權市場在近幾年異軍突起，整體的版權貿易收入變成唱片公司收支平衡的重要項目。在 2000 年便另外投資手機娛樂的滾石表示，2003 年滾石光手機鈴聲授權項目就有 1 億 6000 萬台幣獲利，2004 估計約可以高達 5 億 3000 萬元，大約可以淨賺 5000 萬元<sup>62</sup>，維京姚謙則坦承一年有 2000 萬的淨利，而 SONY 的李智煌指出，目前旗下手機鈴聲授權收入，一個月有上百萬。以唱片公司的收支結構來看，在 2002 年，唱片公司的手機音樂版權佔音樂總收入不到 5%，2003 年則可達到 10%以上<sup>63</sup>，SONY 李智煌表示，2004 年甚至可以達到 30、40%的規模<sup>64</sup>，顯見在音樂內容的總收入當中，實體唱片銷售金額所佔的比例逐年下滑，線上音樂的授權不見樂觀，但是手機鈴聲版權收入卻是逐年上升。

現在實體唱片通路占唱片獲利約是 60-70%，以前是有到 90%，這會繼續下降，其他亞洲地區都是一致的，授權收入大約是 30-40%，照理說是應該要成長，實際上也是有成長拉，像是圖鈴那些都越作越好拉（參見附錄三）。



不僅 SONY、滾石，華納音樂也成功轉型到數位內容市場，華納現在五分之一收益來自手機鈴聲下載或是電腦娛樂的授權，其中，手機鈴聲下載占六成的數位內容收入<sup>65</sup>。從這些數據可以瞭解，數位通路和網路的肇興，對於流行音樂產業乃是一個轉機，音樂得以在更多的通路當中被傳佈，得以無限複製、再生產地被消費，延長音樂商品的生命週期。

現今唱片公司將一次製作完全的音樂素材，藉由不同通路進行再複製與再流通的資本循環過程，致使流行音樂產業得以用滾雪球的方式，創造最大的利潤積累，又透過偶像符號的傳佈，結合商品，開發經紀效益、演出機會，滾石營運長陳勇志便指出現今滾石唱片公司的收益，與過去極為不同。

以唱片這個事業體來講，實體大概是三分之一，經紀大概是兩成，另外的五成是版權貿易跟授權（參見附錄五）。

以滾石唱片收益為鑑，可以推論，流行音樂的市場已不再侷限於實體唱片的販售，音樂是以完整的、片段的、單音鈴的、合弦鈴等不同形式流通在電腦、手機、CD、MP3 播放器中，而藝人的肖像和聲音除了在電視節目、簽唱會、演唱會等通路出現，也以多媒體和商品方式，授權動畫、圖片、文字、廣告等各種方式流通著，拜網路科技與數位通路之賜，唱片公司將音樂商品以娛樂服務之姿，包裹著流行的偶像符碼，充斥在各種跨文本、媒體、數位通路當中，同時搭配藝人經紀趨勢下的異業合作模式，消費者所被陳列促銷的，不再只是一張唱片，而是流行感十足的消費氛圍。以五月天的《當我們混在一起 Live CD》巡迴演唱專輯為例，其收錄的唯一新歌《花》，不僅成為五月天代言 BenQ 的 mp3 手機專屬內建歌曲，還授權 QBand 音樂網站獨家下載，MTV 的拍攝不斷出現該手機商品，甚且成為該商品的電視廣告，在該張專輯發行宣傳期，也在電視上強力播放，由此可見，也唯有將音樂商品與各式服務的結合，讓音樂商品不再限於聲音的格式，而是多媒體格式，結合文字、動畫、影音、藝人形象、廣告等，才能拉大與盜版品的差異。

## 第七節 小結

觀察 1998 年後的流行音樂產業樣貌，並回歸到本文的研究問題，就產銷結構調整與產業定位的問題觀之，台灣流行音樂產業確實產生巨變。由於 CD 銷售量以每年 20% 的比率下滑，即便是透過虛擬通路，提供合法下載機制，整個音樂銷售產值依舊低靡不振，真正支撐流行音樂產業的是「藝人經紀」市場的積極開拓，以及善用「單一音樂商品、多元通路販售音樂版權」的授權貿易，按此，若要定位現今的流行音樂產業，再以唱片產業的概念來聯想，已是過於狹隘，現在的產業態勢除了與傳統媒體的娛樂圈加深聯繫之外，更結合網路、手機等新通道，開發更多音樂商品的服務方式，同時利用藝人資產代言週邊商品，因此，現在的流行音樂產業，應該說以音樂製造明星，進而帶出流行趨勢，最終目的是創造所謂的娛樂，於是，音樂、明星、商品交錯相構成一個「娛樂經濟」。

從整個產銷鏈當中各個活動內涵的轉變來看，台灣目前最大的憂慮來自於國內市場的疲弱，造成唱片公司投資保守，導致唱片發行數量驟減，創新作品的數量以及新人投資動作都比 1990-1997 年間減少許多，而跨國音樂公司在台投資更是縮編減碼。其次，大陸的流行音樂產業百廢待舉，吸引台灣人才過去開發，導致國內培訓創作或是製作人才的機制日漸萎縮，讓台灣曾經引以為傲的創作優勢恐將成為歷史。

此外，跨國公司擁有國內與海外市場的發行通路，國內製作的唱片多數依賴跨國公司的發行資源，現在跨國公司仍舊願意投資台灣製作的音樂內容物，主要是因為台灣製作的音樂尚具有商業潛力，加上廣受大陸市場的喜愛，畢竟華文音樂市場的整合淵源是來自全球資本行銷的邏輯，而不是文化共同體普遍的覺醒<sup>66</sup>，一旦在未來，政治因素和中國市場接受性的雙重考量下，以及投資利潤高低的比較下，是否能像今日一樣被發行流通，卻是個令人擔憂的問題，缺乏跨國公司發行的商品，儘管可以在國內銷售，但是按目前市場景氣的低靡程度看來，能否自給自足，又是另一個不確定的答案。

其次，現今跨國音樂公司擅長的不只是發行通路的壟斷，而是善用勝出本土唱片公司的跨國、跨媒體通路優勢，主導流行音樂產業的發行生態，以跨媒體、跨文化商品同步發行的宣傳效應，大幅度佔據了整個流行音樂產業一年在市面上可以流通的音樂商品與藝人，此象也帶出流行音樂產業的隱憂，在重視藝人商品化策略的當下，卻僅投資少數幾組的藝人和音樂，唱片公司的收益大幅仰賴藝人經紀的獲利來源，於是音樂創意產製的品質不重要，重點是藝人的附加價值高不高，如此一來，產銷結構中的產製活動愈見邊陲化的情性更為嚴重，反而是流通活動的企宣包裝，以及藝人商品化的操作策略才是關鍵。若以此檢視唱片公司的消長，跨國音樂公司 因為資本雄厚，足以支付龐大的企宣費

用，加上跨國通路的同步行銷，以及發行權的集中，將致使那些無法執行流通活動的本土唱片公司/音樂工作室，在整個產業權力結構裡更形弱勢，甚且一一因為市場潤利不足而提早退出這場資本遊戲，一旦在未來，跨國音樂公司完全投資在大陸市場的開發，反將大陸製作的音樂商品與藝人傾銷到台灣，台灣流行音樂產業的生存空間將更被壓縮。台灣在華文音樂中心的競逐遊戲當中，過去擁有的優勢除了本身創作產製的能量驚人，以及能將音樂創意有效地轉換成市場喜愛的文化商品，更重要的是因為跨國資本的挹注，釋放發行流通資源給台灣製作的音樂內容，藉由大量發行的市場策略，將台灣推廣至整個亞太華文區域，如今，市場低靡表現成為台灣音樂商品的背上芒刺，無法成為支撐一個重視獲利績效的文化產物，跨國資本的抽回與流通資源的收回，是可以預期的，而面對大陸市場幅原廣大強力吸納了產業資本的注入，以及台灣人才自動出走到大陸發展的窘境，原因並不是來自於跨國與本土資本型態的對立，而是導因於國內市場的低靡不振，產業持續萎縮的後果，就是台灣必須承擔華文音樂中心易主的事實。



## 本章註釋

<sup>1</sup> 主計處網站：<http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>

<sup>2</sup> 劉尚志、陳佳麟，〈網路數位音樂解構唱片產業 合理使用無罪 自由傳輸合理〉，（Online）<http://www.apipa.org.tw/Article/Article-ViewADA.asp?intADAArticleID=9&strSortTarget=adaCreateDate>

電子音樂管理系統(EMMS)是 IBM 與美國三大唱片業者(EMI、Sony/BMG、Universal、Warner)合作，自 1999 年 6 月起進行一項「麥迪遜計畫」(Madison Project)，藉由 IBM 所開發的電子音樂管理系統(Electronic Music Management System)銷售五大唱片公司所發行的音樂專輯，所有的專輯內容均加上編碼與浮水印以防止盜版；數位音樂版權保護組織(SDMI)是美國唱片協會(RIAA)與超過 110 家其他科技公司及各大唱片公司，於 1998 年 12 月成立，其發展出防止盜版的數位音樂技術規格，同時考慮 MP3、微軟及 Liquid Audio 研發的音樂儲存格式。將音樂加上數位浮水印，而偵測浮水印的系統則內建於播放軟體或隨身聽中，如果播放器偵測到任何非法拷貝的歌曲，將不予播放，以防止未經授權的數位音樂內容被任意盜拷。

<sup>3</sup> 王盈助，〈白話數位經濟〉，台北：藍鯨，2001。

<sup>4</sup> 張念茵，〈Napster 以 Peer to Peer 科技帶動電子化時代的另一場革命〉，《電子化企業—經理人報告》，第 22 期，頁 88-93，2001。

<sup>5</sup> 翁嘉銘，〈台灣流行音樂前路大陸-兩岸流行音樂的困境及新機〉，《中華民國九十二年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 152-157，2003。

<sup>6</sup> 王祖壽，〈華納北京大會師站上灘頭爭龍頭：國際五大唱片搶攻華語音樂市場，新力 百代 對岸對打 不是省油的燈 滾石也曾呼風喚雨〉，《民生報》，2003/10/27。

<sup>7</sup> 參考 GMM8866 官方網站：<http://www.gmm8866.com.tw/>

<sup>8</sup> 姜玉景，〈陶吉吉不當俠客 要換新東家了〉，《民生報》，2003/1/17。

<sup>9</sup> 傳播學生門陣，〈流行音樂產製與流通——空間化分析〉，〔Online〕

<http://iwebs.edirect168.com/main/html/lipo1/1048.shtml>。

<sup>10</sup> 姜玉景、朱立群、葉嫦芬，〈唱片業硬撐苦撐真要命！怎保命？往年總營業額 120 億去年只剩 40 億 維京前進大陸 華研轉型成功 有魚沒盈餘公司解散〉，《民生報》，2004/06/17。

<sup>11</sup> 吳嵩浩，〈高振彥打造華人 3C 王座〉，《時報週刊》，第 1330 期，2003。

<sup>12</sup> 趙雅芬，〈反盜版 娛樂圈大哥大站出來〉，《中國時報》，2001/3/29。

<sup>13</sup> 參考喜歡音樂網站 <http://www.enjoymusic.com.tw/>

<sup>14</sup> 姜玉景、施心媛，〈台灣王牌音樂人 一起向西看〉，《民生報》，2002/2/21。

<sup>15</sup> 轉引自張容瑛，2001。

<sup>16</sup> 參考池蔡祥，1996，頁 17。

<sup>17</sup> 中國新聞周刊，〈李宗盛談華語樂壇流水線：新馬製作 臺灣秀場 內地接盤〉，〔Online〕<http://www.chinanewsweek.com.cn/2004-06-04/1/3658.html>。

<sup>18</sup> Bill Ryan, Making Capital from Culture: the Corporate from of Capitalist Culture Production. New York: Walter deGruyter. 1991. 198

<sup>19</sup> 同 Bill Ryan, 1991，頁 199。

<sup>20</sup> 周建輝，〈打造〉，台北：皇冠，2004。

<sup>21</sup> Simon Frith, Sound Effects. New York: Pantheon. 1981.

<sup>22</sup> 同周建輝，2004。

<sup>23</sup> 李岳奇，〈唱片業的核心競爭力與 E 化轉型〉，《中華民國九十年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 163-170，2001。

<sup>24</sup> Scott Lash & John Urry "Accumulating Signs: the Culture Industires." Economies of Signs and Space. London: Sage, 1994. 112-145.

<sup>25</sup> 陳樂融，〈華語流行音樂之都的優勢與挑戰〉，《民國九十一年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 144-146，2002。

<sup>26</sup> 許朱勝，〈讓創新成為習慣 媒體娛樂業才有未來〉，《經濟日報》，2005/1/20。

<sup>27</sup> Bocoock. R. 著，張君玖、黃鵬仁譯（1995），《消費》，台北：句流。

<sup>28</sup> 諸如江明珊（2002）、陳泓銘（2000）以及郭威君（2003）等人的論文。

<sup>29</sup> Nicholas Garnham, Capitalism and Communication. Global Culture and the Economics of Information. London: Sage. 1990. 160-161.

<sup>30</sup> 李瑞斌，〈民國九十一年有聲出版業概況〉，《中華民國九十二年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 129-151，2003。



- <sup>31</sup> 趙雅芬、田瑜萍，〈環球可能接下滾石發片作業〉，《中國時報》，2003/5/22。
- <sup>32</sup> 同周建輝，2004，頁 105
- <sup>33</sup> 許瓊予，〈音樂硬體：Apple 開啓線上音樂新紀元〉，〔Online〕  
[http://www.dj.com.tw/modules/news/article.php?item\\_id=340](http://www.dj.com.tw/modules/news/article.php?item_id=340)，2003/11/16。
- <sup>34</sup> 向前、李欣岳，〈iPod 風暴，徹底研究〉，《數位時代雙週》，第 101 期，頁 60-81，2005。
- <sup>35</sup> Leyshon A., Webb P., French S., Thrift, N., & Cewe, L. "On the Reproduction of the Musical Economy after the Internet", *Media, Culture & Society*. 27.2 (2005): 177-209.
- <sup>36</sup> Steve Jones. "Music and the Internet." *Popular Music*. 19.2 (2000): 217-229.
- <sup>37</sup> 李采洪、姚惠珍（2004），〈不能嫌我貴就來偷！專訪滾石國際總經理段鍾潭〉，《商業週刊》，第 866 期。
- <sup>38</sup> 同李岳奇，2001。
- <sup>39</sup> 同 Bocock. R. 著，張君玖、黃鵬仁譯，1995。
- <sup>40</sup> 同 Bocock. R. 著，張君玖、黃鵬仁譯，1995。
- <sup>41</sup> 梁岱琦，〈美國淘兒 宣告破產〉，《聯合晚報》，2004/02/06。
- <sup>42</sup> 參考附錄三與吳佳珍，〈台灣流行音樂產業價值鏈的轉變：去中心性、創作與消費意識的抬頭〉，發表於「中華傳播學會 2003 年會」，新竹：交通大學傳播研究所，2003。
- <sup>43</sup> 陳瀚權，〈線上音樂大戰 打得火熱〉，〔Online〕<http://udn.com/NEWS/main.html>，2004/10/20。
- <sup>44</sup> 整理自林茂仁，〈音樂下載網站「錢」聲悠揚〉，《聯合報》，2004/4/13  
；陳瀚權，〈線上即時音樂 單挑 P2P 下載音樂〉、〈線上音樂大戰 打得火熱〉，〔Online〕  
<http://udn.com/NEWS/main.html>，2004/9/3、2004/10/20；黃土原，〈年代 iMusic 歌曲可破 50 萬首〉、〈QBend 軟硬搭配打市場〉、〈HiMusic 音樂網 頻道內容更豐富〉，《星報》，2004/09/22；  
iMusic 官方網站、HiMusic 官方網站 QBand 官方網站、KKBOX 官方網站資料。
- <sup>45</sup> 徐秀美，〈滾石和中國電信 簽訂合作〉，《工商時報》，2004/8/27。
- <sup>46</sup> eBoss，〈手機圖鈴下載點燃加值服務新商機〉，第 2 期，頁 56-61，2004。
- <sup>47</sup> 同 Steve Jones，2000。
- <sup>48</sup> May, B. & Singer, M. "Unchained melody: The Digitization of Music Has Industry Execs in a Twist." *The Mckinsey Quarterly*, 23.12 (2001): 128-137.  
May & Singer (2001) 指出，網路上傳送音樂將可以節省約 2/3 的經費，主要有四個原因：（一）不需要在大工廠壓製 CD，唱片公司反而可以提供類似隨選點唱機以支付部分的重製成本，因此約有美金 1 元的複製成本會重新分配（redistribution）；（二）不需要人工運送，只需要幾分錢的頻寬費用，其中運費美金 1.40 元會被重新分配；（三）業者可以先在網上蒐集資料，以鎖定特定的消費族群，而免於漫無目標地在唱片行展示的花費，雖然唱片公司可能花在每一名消費者身上的錢可能會更多，但是這些錢卻集中在目標數消費者身上，其中發行費用約有美金 2.25 元將重新分配；（四）可以減少 CD 生產的數量，即減少零售商的數量，因此可減少零售商的間接成本、行銷及庫存成本，其中又約有零售商毛利美金 4 元會被重新分配。總計，消費者買一片 CD 所花的美金 15 元當中，大約有美金 8.65 元是可以省下的加工發行費用。
- <sup>49</sup> 同 Steve Jones，2000。
- <sup>50</sup> Harold L. Vogel. "The Music Business." *Entertainment Industry* Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1994. 128-151.
- <sup>51</sup> 花建，〈文化+創意=財富〉，台北：帝國文化，頁 61，2003。
- <sup>52</sup> 同註 14
- <sup>53</sup> 同周建輝，2004，頁 130-131。
- <sup>54</sup> 同 Steve Jones，2000。
- <sup>55</sup> 江逸之，〈唱片 變臉求生〉，《遠見雜誌》，第 218 期，2004。
- <sup>56</sup> 田瑜萍，〈同樣表演 對岸酬勞高出台灣 10 倍〉，《中國時報》，2004/6/14。
- <sup>57</sup> 梁玉芳、于國華，〈水晶唱片任將達：自來水式音樂時代來臨〉，《聯合報》，2004/5/3。
- <sup>58</sup> 同翁嘉銘，2003。
- <sup>59</sup> 同李瑞斌，2003；今週刊，〈新好樂迪 充滿「錢」景〉，《今週刊》，第 330 期，2003。
- <sup>60</sup> 何英煒，〈唱片、消費者、線上業者三贏 線上音樂商店萌芽〉，《工商時報》，2004/8/18。
- <sup>61</sup> 黃彥達，〈漫談數位音樂（七）通路衝突的掙扎〉，〔Online〕  
<http://www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=251>。
- 數位授權的機制不脫離傳統價值鏈的概念裡，但是付款機制與金流方向卻是與 CD 販售的模式大相逕庭，從過去是「拿錢跟唱片公司進貨」轉變成現今的「先銷售音樂，之後再把所得利潤

與唱片公司分享」。原先因為音樂被儲存在光碟硬體上，必須花費倉儲、再製、人力與交通成本，對於唱片公司和盤商/經銷門市的資金都造成相當壓力，因此，後者必須先付款給唱片公司來購買商品。反觀銷售線上音樂網站和手機鈴聲的販售，業者在授權得到歌曲之後，把檔案加上著作權保護機制，放到網站上讓消費者付費購買。一首歌每被下載（或者線上聆聽）一次，網站經營者就拆分銷售利潤給唱片公司或者音樂創作者。換言之，數位音樂倒轉了整個付款關係。單一音樂商品的定價方式便從過去十首歌綑綁著賣 300 多元，轉變成現在單首賣 20、30 元的微利模式，徹底改變了販售音樂的邏輯。

<sup>62</sup> 同 Steve Jones, 2000。

<sup>63</sup> 李瑞斌，〈民國九十二年唱片產業概況〉，《中華民國九十三年出版年鑑》台北：新聞局，頁 125-142，2004。

<sup>64</sup> 參照附錄三

<sup>65</sup> 同周建輝，2004。

<sup>66</sup> 黃櫻棠，〈華語流行音樂的中國意象與消費〉，《當代》，第 138 期，頁 105-121，1999。



## 第五章 結論與討論

台灣流行音樂產業一度被譽為華文音樂中心，如今市產值從過去123億跌落至45億，儘管產業呼籲政府取締盜版、消費者購買正版的聲音不曾間斷，產業規模卻日漸萎縮，基於此，流行音樂產業在近幾年力行產銷結構的調整，重新定位市場利基，對於這樣的轉變，滾石營運長以「工業革命」稱之，足見產銷結構的調整變化對整個流行音樂產業的影響力。過去關照台灣流行音樂產業產銷結構的研究僅限於1998年之前的資料累積，是以，筆者以為縱貫整個流行音樂產業建制化的九〇年代，到現今面臨新科技媒體衝擊、與外需市場效應的轉折期之產銷研究是必須開發出來的，因此，本文從流行音樂產業的產銷機制出發，檢視九〇年代產業國際化下所建構的，並且讓台灣成為華文音樂中心的產銷結構，在面臨1998年後的產值滑落，以及整體產業環境的改變，流行音樂產業為因應生存之要求及相關條件下，在產銷結構運作上所有的轉變與調整，以瞭解此舉對於台灣流行音樂產業定位的意義為何，對於產業的競爭力有何影響。

本文以產業產銷價值鏈為行文架構的經線，將產業的年代發展歷程視為分析緯線，以1990-1997與1998以降的流行音樂產業為分析主體，由於本文採取的研究取向屬於質化研究所具備之「發現取向」的研究途徑，主要是對社會現象的陳述整理與解釋分析的歸納動作，是一種強調「浮現」(emergent)的事物，換言之，觀念議題的呈現乃是研究者與被研究者、資料、文獻研究場域中的不斷互動中而逐漸浮現，因此形成概念架構或理論基礎／依據，而研究者便是從凌亂、龐雜的原始資料中，利用簡化原則、分類原則和關連原則，找出研究主體的概念化架構，藉此由下而上的整理分析過程來累積社會現象的知識。

自前面章節諸多資料整理耙梳，以簡化、關連等原則綜合出流行音樂產業之產銷結構轉變的主體知識，本文於此章作一個總結討論，一共分為兩節，第一節為討論，就本文研究發現作一個綜述分析與延伸討論，本文歸納出，台灣流行音樂產業為了因應產業生存價值的改變，而在整體產銷價值鏈與結構上進行調整，致使產業商品形構與獲利機制、唱片公司的定位都產生質變，以及跨國音樂公司與本土唱片公司的競合關係，於此同時也影響台灣在整個華文音樂市場的競爭力，造成華文音樂中心的結構性移轉，四點發現將分別於第一節討論。第二節則主要說明本研究過程中所受到的限制，並針對未來可茲研究的的方向，提供相關建議。

## 第一節 討論

### 一、商品形構與獲利機制

在 1990-1997 年間，流行音樂產業的資本邏輯是以一次製作完成的音樂唱片，在大量再複製後，大量流通配售，促使大量消費，於此便達成利潤積累的目標，唱片即是最主要的商品形構，資本循環到此便是終點，業界以一年高達 400 張的發行之量，企圖快速積累音樂商品的剩餘價值，藝人的勞動價值更端視唱片銷售量的高低。本文發現過去仰賴唱片銷售的市場邏輯，只是秉持著推銷音樂創意和音樂欣賞的販售思維，因此，流行音樂產業培訓的是歌手，主要的商品形構即是唱片，不論是高額宣傳成本，或是各式靈活的促銷策略，都是為求吸引消費者注意新唱片的上市，而大型唱片公司力圖創造文化商品的「缺乏」特質，降低接近商品的「接觸管道 (access)」，積極寡佔發行通路，並且經由跨國公司垂直出貨整併唱片銷售門市、淘汰中盤商的配售活動演變，凸顯當時唱片公司眼見唱片銷售的一片榮景，因而亟欲降低盤商仲介的成本，是以，1990-1997 年間的唱片產業可以說是流行音樂產業的代名詞。

然而，自 1998 年以降，盜版的猖獗促使唱片市場失靈，唱片公司一年願意發行的唱片量驟降至僅剩 100 張，以「銷售唱片」這樣單點操作的策略已經不足以支撐整個流行音樂產業的生存，長期的市場思維浸潤，流行音樂產業的經營視角已經朝向結合「音樂」與「藝人」的全面操作策略，除了音樂商品化的實踐，更是力求藝人經紀的開發，加上行之有年的唱片企畫模式影響下，順應唱片企畫所規劃的藝人形象，建構一套屬於該位藝人的偶像符號，才是目前增加藝人勞動價值的主要策略。「偶像」始終是流行音樂產業認可最巨大的符號力量，透過風格、個性與各式文化商品聯姻，廣為附加於各式商品、表演、娛樂通道上，如此複雜的符號系統，使「藝人+音樂」的商品組合承載最多的流行價值的象徵意義，因此得以擴增市場形構的廣度，囊括最大公約數的消費者。藝人經紀的經營雖然是因應唱片市場不景氣，而促使唱片公司另行思考的獲利之途，在唱片銷售失利下，經紀利潤不無小補，也成為唱片公司獲利結構的一環，但業者也指出這是趨勢使然，畢竟，一個被各種象徵符號包裝促銷的藝人可以附加在眾多的文本中，其作為一個文化產業的勞動者，所能創造的剩餘價值是遠超過僅能產出唱片利潤的歌手，故現在 A&R 簽訂合約都必須含括唱片約與經紀約兩紙，唱片公司廣設經紀部門，可以說是現今流行音樂產業與過去極為不同之處，唱片公司培訓投資的不單只是歌手，而是一個全方位偶像藝人。

此外，拜網路科技與數位通路之賜，音樂商品得以在更多元的音樂載體流通，唱片公司廣將音樂娛樂授權給手機業者、網路業者等，儘管合法線上音樂現今的市場成效不彰，但是未來的市場潛力依然不容小覷，再者，唱片公司尚有高



達上億的手機娛樂與音樂的版權商品，無不成為唱片公司現今獲利結構的重要項目。音樂以片段、單聲、合弦等各種方式流通在手機和網路上，將音樂素材授權在數位通路之中，不停的再複製、再流通，創發出與強調音樂欣賞的唱片完全不同的音樂娛樂商品，形成另一個可行資本循環的利潤積累機制。又藝人肖像、照片、動畫等也大幅傳佈授權在數位通路上，產製活動拍攝的藝人宣傳照在過去只用在唱片內頁設計與媒體報導使用，如今都成為網路與手機娛樂的流行文化商品，唱片公司將音樂商品與藝人商品兩者授與相關業者，再度證實文化商品的剩餘價值累積並非僅依賴商品大量的生產而已，最重要的是商品必須加以包裝、行銷，以及最大化的流通發行，與過去一條鞭式的產銷循環機制，現今的產銷機制是以一次製作完成的素材，不停的再複製、再流通、再消費，形成自我增殖、交織複雜的流行符號生產網絡。

流行音樂產業所販售的商品本是符號價值高過使用價值的流行產品，唯有讓產品得以附加額外的象徵意義，承載流行價值的符號訊息，才能連結到各式文本，力求最大的流通量，過去只求數量上的生產與流通，並不符文化產業的經營內涵，現今因應環境改變，流行音樂產業策略已經調整為，結合偶像符碼與音樂素材，使其大量流通在各種商品、媒體、網路、數位通路之間，以此建立一套屬於藝人和音樂的符號系統，是以，唱片的發行只是後續一連串利潤積累的基本前提，偶像資產以及音樂素材的再複製與再流通才是流行音樂產業的獲利機制，流行、符號和娛樂成為流行音樂產業大量傾銷的文化意涵，唱片公司捨棄獨以唱片為市場利基的單一策略，現今的商品形構更強調藝人資產與音樂娛樂的結合，而科技帶來的巨變，更是流行音樂成為娛樂形式的重要推手。

## 二、唱片公司的定位

Nicholas Garnham提出現在的文化產業的交易，已經從主產品本身的所有權，轉變到以更全面的文化產權為主，這種轉變雖然較難察覺，可是卻帶來了更大的獲利<sup>1</sup>。以此關照 1990-1997 年與 1998 年以降的流行音樂產業，本文發現過去業界只側重唱片約的簽訂，唱片公司只著重在主產品所有權的交易，如今將經紀約也一併掌握，象徵唱片公司意圖全面囊括文化產權的野心，唱片公司將藝人以類似「版權」的概念流通在各式媒體通路中，貼附在各式商品上以及各種商業演出機會中，同時透過音樂數位化的機制，授權音樂資產予網路業者與數位通路業者，唱片公司不再囿限於唱片販賣的高獲利，反而是透過數位通路授權、線上音樂，以及藝人商品化的經紀收入，以「音樂+藝人+數位通路+商品」的綑綁模式，朝向娛樂事業經營的大格局，流行音樂產業從唱片經濟的資本邏輯轉向娛樂經濟的獲利模式，企圖讓流行音樂在更廣大的流行氛圍和商品化包裝下，從單純販售音樂的邏輯變成到流行娛樂的引導者，MTV拍攝置入性安插代言商品的畫面，宣傳工作的本質並非是進行告知工作，而是娛樂、時尚和流行的展示活動。

法國學者Jacques Attali指出，音樂事業，以及其所衍生之行業（出版、娛樂、唱片、樂器、唱機等等），乃是休閒經濟和符號經濟的要素與先驅者<sup>2</sup>，由於音樂是所有娛樂形式當中，最個人化也最容易取得，可以大幅滲透在各種文化和社會層次當中，因此，音樂成為最跨文本的娛樂形式，而今更伴隨著藝人偶像力量的展現，將音樂內容授權傳佈在各種媒體通路的當下，同時讓藝人品牌附加於各式商品身上，賦予流行指標的象徵意涵，結合兩者的符號價值，流行音樂產業已經成為娛樂經濟的核心生產者。文化產業不再只是文化產品的製造單位，而更像是提供「製作服務」的後工業企業<sup>3</sup>，唱片公司在購得智慧產權（音樂製作物）後，將藝人加以包裝，並作為品牌銷售，音樂與藝人的相互聯結的過程就是一個巨大廣告文本的展示，現在的文化產業所製造的，與其說是商品，不如說是廣告<sup>4</sup>，現在的唱片公司角色比較像是「包裝」公司，以提供娛樂消費擅場，而不若1990-1997年間純為產製、發行唱片的音樂機構。

正因為現今的唱片公司擁有音樂和藝人的文化產權，促使唱片公司愈發走向音樂娛樂公司的規格，以主導兩種商品的仲介與流通，不論是數位音樂、網路下載授權，或是廣告、演唱會、戲劇等邀約，唱片公司都享有最終的決定權。在力求文化商品得以附加最多的象徵意義，促使最大的流通，因此，唱片公司多不排斥各種跨文本、跨通路的合作機會，唱片公司當前的課題在於如何同步配售窗口，發揮整合行銷的最大效應，儘可能讓消費者曝露在音樂娛樂的氛圍下，使其能以最方便的方式取得音樂和娛樂，以當前唱片公司多隸屬於某一集團企業旗下子公司的產業情勢下，唱片公司的功能也因此成功地轉化為「音樂娛樂部門」的角色，變成母集團的音樂娛樂內容提供者，藉由和母集團的跨媒體、跨文化產品資源聯合銷售，提高音樂商品與藝人資產的剩餘價值，因此，我們可以看到好樂迪以阿爾發周杰倫的新歌為號召，東風電視找豐華藝人、歌手當節目主持人，Digimaster的mp3播放器產品由華研S.H.E代言等。

此外，網路科技與數位通路的肇興對於唱片公司在產業的主導地位有極大影響力，網路本身去中心化的特質，讓消費者免費取得音樂商品，一度讓音樂流通機制脫離固有的產銷價值鏈，過去的言論樂觀認為這是消費者權力位置大為提升的現象，而創製人材可以自行在網路上流通販賣音樂，唱片公司的介入將逐漸式微。但是，隨著唱片公司戮力於音樂的合法版權產銷，網路科技業者逐一被收編於唱片公司所既定的產銷價值鏈當中，成為合法配售機構，相較於實體唱片配售的寡佔情形，儘管數位音樂配售企業百家爭鳴的（包含網路業者、唱片公司改投資、手機業者等），但其生存價值同等必須仰賴唱片公司的發行銷路，又者，唱片公司的企宣事務是攸關唱片成敗的關鍵，宣傳效益和效率的良窳容易影響唱片的賣相，更因此成為數位企業衡量數位音樂商品獲利績效的指標，也就是大賣的唱片才是數位配售機構亟欲授權合作的音樂商品，是以，科技只是更凸顯唱片公司握有流通權責，決定了音樂創作是否具備「可消費性」的機會，Steve Jones 便

以「再仲介化(reintermediation)」形容數位配售企業在整個流行音樂產業的影響，數位音樂娛樂的價值透過數位媒體通路來傳遞，這只是將產銷鏈中數位音樂的控制權交付到數位玩家手上，但是唱片公司依舊居於主要編輯(editorial)位置，再者，只有唱片公司的宣傳機制才能將音樂創作轉化成「流行」音樂商品，依目前唱片公司投資態度的保守，僅著重在少數幾組藝人與音樂的開發，網路科技在於擴增多元化唱片公司所發行之唱片的流通管道，並使單一製作的音樂產品可以不停的被複製流通，資本利潤是不間斷的循環累積，網路科技並沒有廣開音樂創作人進入音樂資本市場的大門，而是讓唱片公司開發更多元的行銷流通網絡，深化唱片公司處於產業權力核心位置的事實，畢竟，網路世界還是複製了實體世界的資本遊戲。

### 三、跨國與本土公司的競合

就產製活動而言，在1990-1997年間，來台的跨國音樂公司對於台灣市場的不熟悉，而長期在本土市場的深耕操作，本土音樂公司對於市場變化至為敏銳，能早一步嗅出市場風向球，甚至因此促發流行，是以，跨國音樂公司才會在進入台灣市場的初期，習於複製本土唱片公司推出的音樂商品市場策略，再者，跨國音樂品牌背後龐大的科層組織，為求降低唱片產銷的不確定性，容易親睽保障一定程度銷售成績的明星，因此，挖腳、操作大牌明星的新聞時有所聞。然而，至1998以降，唱片市場的失靈，投資態度趨於保守，許多備受市場好評的唱片專輯不再大賣，大牌明星的策略不見得每次都奏效，加上簽訂經紀約的趨勢使然，跨國音樂公司不若過去耽於挖腳、操作他家明星的市場策略。此外，跨國音樂公司由於享有外語音樂資源的充分支援，能夠以較為國際化視角與方針開發音樂類型與消費行為，不論是在創製人材的延請，或是引進西洋音樂流行曲風，影響華文音樂市場消費型態，最明顯的例子就是hip hop，跨國音樂公司在開創的產製策略操作上皆優於本土公司，也因此能夠以國際化規格投資旗下藝人，將旗下藝人捧成亞洲巨星，相較1990-1997年間，跨國音樂公司初來乍到華文音樂市場，尚得跟風複製本土唱片公司的音樂產製策略，如今則是憑藉著外語音樂資源，成為華文音樂市場的品味領導者。

就流通活動而言，跨國音樂公司始進入華文音樂市場，便積極整合下游配售活動的門市與盤商，導致唱片發行權自整個九0年代開始，大型唱片公司寡斷情形愈演愈烈，最後更是形成國內發行通路幾乎以跨國音樂公司為主，然而，發行網絡由少屬音樂廠牌公司寡佔的文化分配情勢，在1990-1997年間唱片榮景時期，發行唱片公司大量發行唱片，但也因為廣為濫發，造成市場競爭者眾，加上日益增高的宣傳成本，致使產業愈加走向資本集中情形，更行嚴密的財物控管與企業經營模式走向，但是1998年以降，市場景氣低靡，唱片投資數量驟減，趨於集中在跨國音樂公司手上的發行權，使得依賴跨國音樂公司發行系統的唱片公



司處於更附屬和弱勢的地位，在考量市場因素，跨國音樂公司鮮少釋放發行資源予小型唱片公司，那麼沒有歷經商業化過程的音樂成品，終究只是音樂藝術，不構成任何經濟行為，也因此讓台灣流行音樂在人材補料與汰舊換新的速度減緩，藝人老化情形嚴重。

此外，跨國音樂公司的廣大通路能夠打破國家疆域的界線，將區域與區域融合為一，台灣、香港、大陸、星馬等分區市場得以在資本力量操作下形成一體的華文音樂市場，跨國音樂公司原本就有經營華文音樂市場的野心，也是拜跨國音樂公司所賜，在 1990-1997 年間，許多歌手藉與跨國音樂公司簽約合作，才有機會跨出原來的市場範疇，如馬來西亞籍歌手柯以敏、新加坡籍歌手巫啓賢等，這始終是本土唱片公司所無法企及的通路資源，在跨國音樂公司的經營下，台灣的流行音樂才得以搭上華文區域音樂市場的配銷鏈，使其商品的生命得以延長，而不再只是台灣區域市場的短暫流行商品而已，也因此台灣的音樂商品被迫抬升到整個華文市場亮相競爭，成為台灣的流行音樂產業能夠在華文區域嶄露頭角的機緣，這股情勢隨著大陸市場的崛起，跨國通路優勢更是成為跨國音樂公司的利器，由於唱片發行是讓音樂素材成為文化商品的基本要素，決定一個商品的「可消費性」，凸顯唯有可以執行流通活動的文化企業，才是整個文化產業的權力核心，跨國音樂公司壟斷了發行網絡，更有優於本土唱片公司的跨國通路，資本循環的過程除了國內還有海外市場，市場經濟的廣度與深度都遠勝過本土唱片公司，也更能將旗下藝人推上國際舞台，以國際規格栽培。

不過，在跨媒體、跨文化產品聯合銷售的風潮下，跨國音樂公司的流通優勢不僅只於唱片發行通路，其更比本土唱片公司享有最多的宣傳優勢，以 SONY 為例，未來 SONY 極可能將目前在北美推廣的「SONY Connect 線上音樂服務+MP3 播放器」引進華文地區，屆時只要找蔡依林代言宣傳，販售的 MP3 播放器內建蔡依林的專輯歌曲，一來達到 SONY 數位配售服務與音樂播放商品上市消息的目的，二來積累蔡依林本身的經紀效益，增加曝光機會，同時還創造 SONY 音樂再複製、再消費的利潤績效，第三，所創造的市場利基是含括整個華文區域市場，如此巨大的流通效應，不是只有媒體資源的豐華、或是只能配售數位音樂的滾石、或是只具備 KTV 資源的阿爾發所能企及的，於此，更證明跨國音樂公司影響所及不再只是國內發行通路的壟斷，而是勝出本土唱片公司的跨國、跨媒體、跨文化產品的通路優勢，進一步主導流行音樂產業的流通生態。資本主義的經濟邏輯向來以生產最大的剩餘價值為鵠的，隨著技術的進步，讓生產商品要比販售流通商品來的容易得多，是以，在資本家利潤擴張的邏輯下，流通的環節要比生產來的有競爭性，隨著跨國音樂公司在流通活動比本土唱片公司享有越來越多的文化分配優勢，以及商品形構走向「音樂+藝人+數位通路+商品」的趨勢下，未來流行音樂產業的市場型態，將由跨國音樂公司所屬的綿密娛樂網絡主導，再不是過去由創作人和本土唱片公司所供奉推崇的唱片商品與音樂欣賞。



#### 四、華文流行音樂中心結構性移轉

一個內需暢旺的市場是提高產業競爭優勢的關鍵因素，因為內需市場的意義在於它是產業發展的動力，暢旺的內需市場會促使產業創新和改善，是以，龐大的唱片市場商機成為九〇年代流行音樂產業進步創新的動力，又加上八〇年代創作能量的積累，以及九〇年代多樣的音樂人才不斷注入激盪，唱片的「供」、「需」在最適當的時機碰撞在一起，因而創造出 80% 的華文音樂都來自台灣製造的美譽。然而，面對盜版猖獗，唱片市場的失靈，流行音樂產值重創，每年以接近 20% 的幅度往下滑落，產業為求生存價值的延續，大幅度調整產銷價值鏈的內涵與結構，然而，缺乏內需市場的支持，致使台灣流行音樂產業難以再創造百億產值，更難以成為政府期望的明星文化產業。

施振榮在 1992 年提出的「微笑曲線」，認為產業競爭力的曲線左端是研發、設計，就是以軟體為主，右端則是行銷、服務與品牌，曲線兩端為具有高附加價值的活動，曲線中段則是所謂的製造，是最不具備附加價值，也最容易備取代替換的競爭力，因此，當一個企業或是產業本身的微笑曲線幅度越大，也就是該企業越去著重發展高附加價值的兩種能耐，那麼所擁有競爭力也就越驚人。以該理論審視台灣流行音樂產業從 1990 至今的競爭力，可以發現，曲線的左端就是音樂創意和產製活動，曲線右端就是發行、宣傳和授權的流通活動，以及藝人偶像品牌的經紀效益，中段就是所謂的將音樂大量複製、或壓片成 CD 的實體製造過程，藉此觀台灣流行音樂產業自 1990 至今，整體的競爭力可以說是逐漸下滑，左邊是 1990-1997 的微笑曲線圖，右邊是 1998 以降的產業情勢。

在 1990-1997 年間，台灣的創作力豐沛，產製人材源源不絕地遞補進入產業之中，甚至釋出音樂聖殿的氛圍吸引外籍華裔的人才到台灣。除了因為當時銷售產值是華文市場第一，跨國音樂公司鑑於整個華文市場的廣大利潤，定位台灣是華文區域的策略性重要據點，紛紛進入台灣市場。市場榮景讓唱片公司廣為發行，一年高達 400 張的出片量，跨國音樂公司利用自身跨國通路的優勢，將旗下藝人的格局抬升到華文區域市場的規格，台灣流行音樂產業的競爭視角順勢提升到整個亞太地區，加上長期浸潤資本商業環境，台灣企宣人材所培養出的高度市場敏銳度，讓台灣製作的音樂商品在華文區域領先其他地區的創作物，因此，在 1997 年得以創造 123 億的市場值，華納大中華總裁周建輝指出，當 1996 年豐華捧紅張惠妹，第一張唱片賣出 100 萬的時候，台灣味十足的阿妹，代表流行音樂區域性的消長，結構性的移轉則從香港移轉到台灣，台灣證明自己也有高水準的產製能力創造百萬明星，因此也讓台灣正式地站上華文音樂市場的領導中心。

跨國音樂公司進駐台灣的動作，讓台灣以跨國資本自詡，華文音樂中繼站的思考，迅速被整編至跨國音樂公司構築的華文市場版圖當中，於是隨著中國大陸

的開放與經濟起飛，文化需求日增的當下，台灣音樂產業多數的勞動力被挪移到大陸去開發，音樂商品置放到大陸市場進行再複製、再流通、再消費的利潤積累過程，將藝人的偶像符號價值複製到對岸去，發揮哈台效應的商業績效，乍看之下，台灣的流行音樂產業確實是風光無限，在整個華文區域的資本形貌最成熟，華文區域化的趨力也轉化為目前本土生產的動力。可以見到，今天華文音樂市場的整合淵源是來自全球資本行銷的邏輯，而不是文化共同體普遍的覺醒，台灣流行音樂產業也從內銷的經營邏輯，調整為外銷海外的獲利模式。

然而，實體與虛擬通路的盜版行為讓音樂流通活動脫離了既定的產業價值鏈，市場低靡導致唱片公司紛紛開始縮減產製音樂的投資，無法吸引資本的繼續投入，尤其是跨國資本更是大幅取消專輯發行預算，產製創意人材頓時供過於需，於是鑑於大陸百廢待興，人材開始外流，導致創作領域的培訓環境被破壞，又造成產業人材補料速度減緩，創新動力供給不足，反觀大陸吸收台灣的創意人材的優點，再加上自身數量上的優勢，形成音樂人材的暴增，台灣流行音樂產業曲線左端的產製創意競爭力，在這供需不斷傾軋的過程裡，形成極大的危機。此外，在曲線右端的文化服務當中，雖然流行音樂產業正透過新媒體、新通道大量授權數位音樂的版權，但是，微利獲利的機制，緩不濟急，如果不能徹底解決唱片市場低靡的問題，台灣流行音樂產業將因為跨國資本對台灣市場棄如敝屣般地撤資，終將導致產業的空洞化。

再者，處於產業結構頂端的跨國音樂公司，因為資本雄厚，長期力圖造成發行通路的壟斷，並且以高規格的企宣成本勝出台灣本土唱片公司與音樂工作室，如今更利用母集團的跨媒體、跨文本產品、跨國宣傳的通路支援，可以將旗下的音樂素材與偶像資產廣為附加流通在各式媒體之中，以現今發行數量趨減，新人投資數量驟降，真正可以主導流通生態的跨國音樂公司，只是集中在少數幾組的「藝人+音樂」的投資上，廣行再複製、再流通，促使剩餘價值再生產的資本邏輯，同樣的偶像符碼與音樂素材不停的複製、再消費，終將會坐吃山空。對流行音樂產業而言，在曲線左端的產製創新動力趨緩，在曲線右端的流通權（發行、宣傳、授權）又受制於跨國音樂公司，台灣可以說是疲態盡出，競爭力日漸下滑，一個無法仰賴文化商品以創造高附加價值的文化產業，是無法讓提升產業體質，台灣一日不解決國內市場的問題，不能自給自足的產值，對於產業生命的折損是最直接的。大陸的崛起，不僅吸納過去締造台灣美譽的創製人材，也吸引跨國集團的挹注投資，雖然大陸市場的盜版風氣比台灣還嚴重，但是上億的唱片商機，以及經紀市場幅原的廣大，又具備人材數量上的優勢，大陸流行音樂產業左右兩端的曲線正在急起直追，未來將成為華文音樂的重要供應地，華文音樂中心也將結構性地移轉至大陸。

由前述四點產銷結構的轉變來看，筆者以為，流行音樂市場的低靡氣氛提供

業界一個反思的機會，是否市場策略已經過於單一化，換言之，音樂商品的提供應該朝向更多不同市場利基的區隔和操作手法，尤其流行音樂產業歷經演變，逐漸以青少年市場為主力戰場，卻忽略了成年市場的潛力，換言之，唱片公司應該思考朝向消費者導向與多元化的經營，一來促使音樂產品在不同的人事時地環境中，呈現不同樣貌與需求，另一方面也應該更為開發適合各種消費層及產品類別之多元化市場。隨著網路科技成為流行音樂市場在主要音樂載具下，音樂產業將更朝向數位音樂的經營模式，面對以後以網路下載、電腦操作為主流的音樂消費模式，成年人的市場利基更因此容易被忽略，然而，若流行音樂產業能夠基於不同市場利基的策略運作思維，應該考慮成年市場的操作可以現場演出的經營策略勝出，可喜的是，近兩年已看到流行音樂產業正在朝這方面努力，許多早期藝人紛紛透過演唱會的模式，賺取藝人經紀的效益，最成功的當屬費玉清的巡迴演唱會，隨著藝人經紀逐漸成為市場經營趨勢，以現場表演方式可以提供更多不同市場利基的賣點，再者，大陸經紀市場幅原廣大，亦是台灣現場表演增加市場獲利的絕佳機會，因此，業界在不同市場利基與消費層級的操作手法應該更為靈活，擴增流行音樂產業的目標消費者，創造真正的「大眾流行性」，而不是淪為青少年次文化表現的產業思維。

再者，由於現今音樂商品絕大部分挪為娛樂消費之用，加上各種不同通道載送音樂商品的型態樣貌、消費模式愈趨分歧與差異化，因此，唱片公司不應該再執著於龐大的宣傳費用，僅相信大量曝光、砸錢廣告之類的資本導向迷思，或是過於迷信於緋聞、花編的炒作手法，而模糊了真正的市場焦點，至於改版改不完與精選出不完的策略更不應該屢屢用來測試消費者的耐性。現今應該是要以「創意導向」的宣傳策略，才能在唱片市場低靡之下，透過創意的表現，讓消費者認知到所欲促銷之音樂商品的真正內涵，與藝人實際的形象價值，不論是透過異業結合，或是舉辦歌唱舞蹈比賽，或是搭配戲劇，利用置入性行銷手法將音樂置入樂迷的生活中，不但凝聚樂迷的強烈認同，甚至還可以吸引到潛在的樂迷，最後擴展成族群的形象，這才是能夠有效利用音樂商品的文化產權以及藝人經紀價值的市場策略，創造出人氣與買氣的雙重效應。

台灣在內需市場持續低靡的當下，適時地轉換經營思維是必須的，面臨華文音樂中心位置的拱讓，台灣反而應將大陸視為擴大市場需求的腹地，換言之，台灣應該與大陸共同合作，共謀華文市場，而不是自我隔離或邊陲化。審視英、美國市場兩者的互動關係，英國許多藝人往往透過在美國唱片公司的發行，並且在美國市場成名之後，回頭在英國市場建立佳績，台灣與大陸的關係卻是呈現非常有趣的現象，台灣與大陸的市場比例恰如英國與美國，但是台灣對大陸的市場影響力卻如美國對英國的效力，因此，台灣應該把握這個市場影響力，持續挖掘具備市場賣相又不失創意的音樂人才，畢竟文化產業的核心是所謂的創意，姚謙也指出，並不是說文化創意在整個產業的投資比例與影響力是最重要的，但是卻是



最需要保護和發掘的<sup>5</sup>，是以，台灣流行音樂產業唯有持續產製令人驚豔的音樂商品才是維持台灣優勢的不二途徑，如此，也才能持續吸引跨國資本的挹注，願意釋放發行宣傳資源給台灣音樂產品。儘管此舉造成台灣在資本挹注和流通優勢都備受跨國音樂公司的牽制，正因為跨國公司在流通宣傳手法上，能夠以跨文化商品、跨媒體、跨國的創意策略，才可能提高台灣音樂商品被消費的各種可能性，因此，對於本土公司，或台灣音樂商品是一個關乎微笑曲線右端的極大優勢。

台灣與跨國音樂公司的關係，早已是一種共存合作的微妙互動，當初跨國公司進駐台灣是為了在今日可以幫助攫取大陸廣大市場，而跨國公司更是幫助台灣的競爭視角提升至亞太地區，是以，台灣更應該在跨國資本亟思經營大陸市場的當下，藉此與跨國資本合作，大量推銷台灣流行音樂，將其轉換為產業升級的驅力，持續發掘人材，提高曲線左端的創意產製競爭力，畢竟對跨國資本而言，以音樂這種可以無限複製利用的文化商品，台灣市場販售後再挪移至大陸市場，其追加的變動成本遠比一張新商品的總成本來得低廉，因此，國內眾多的本土唱片公司在應然面必須與跨國音樂公司合作，善用其流通競爭優勢，延長文化商品的生命週期，就目前看來，產業的實然面也正是如此，台灣唯一可以吸引跨國資本的資金挹注與流通資源，就是必須持續發掘創意人材，製作兼具創意與市場的音樂素材，才能在華文市場先佔一席之地，並將大陸視為擴大外需的有效市場，如此，才是持續台灣流行音樂產業生命力的解決方法。

另者，市場因素始終是影響產業結構的關鍵要素，而國內唱片市場的低靡絕大部分緣由在於盜版的猖獗，尤其是現今網路下載的便利。然而，在本文完成的前夕，關於 P2P 網站 ezPeer 和 IFPI 的一審訴訟結果剛出爐，結果判定 P2P 網站無罪，纏訟兩年多的案件，居然是如此令人震驚的結果，IFPI 秘書長沈痛地說明「這是音樂界最黑暗的一天」，這個結果幾乎與美國、歐洲的判定結果大相逕庭，也凸顯出國內對於版權相關法令的規範疏漏百出，儘管 P2P 網站提出與唱片界合作的方案，但是始終因為兩造的條件談不攏，因此導致破局。筆者在此所欲暢言的是，唱片界面臨著盜版猖獗、網路下載的衝擊，流行音樂界早已在很多經營策略和態度上選擇擁抱科技，並且也積極地與網路科技業者、手機業者合作，社會大眾不應該一味責怪流行音樂產業在音樂載具的改革動作如同牛步般緩慢，畢竟網路熱潮在歷經泡沫化的挫折後，網路獲利模式尚在摸索當中，而 iTunes 與 iPod 的例子雖然令音樂界振奮，但是，在台灣虛擬通路的盜版機制被認定為合法經營、令人瞠目結舌的可笑情況下，實難叫音樂業界完全信任消費者的自制能力，更難以擴張合法音樂網站的市佔率。然而，流行音樂產業現今的產銷經營模式，有一些變動成本是幾乎無法避免的高昂，譬如為求應付大量媒體窗口的宣傳成本，是以，筆者期盼流行音樂產業能夠以更為創意導向的思維降低成本，回歸音樂本質的銷售之餘，也期盼社會大眾能夠理解現今台灣流行音樂產業的難處，而不再一昧地以阿 Q 式的心態去合理化盜版行為。



## 第二節 研究檢討與未來建議

流行音樂產業作為一個高達百億產值的娛樂產業，也是政府視為明星文化產業，學術研究對於該產業的關照，在近十年來的各個階段有著不同的研究重點，從文本分析、產業國際化的政經研究，到數位議題的討論，流行音樂產業的研究始終面臨一個問題，即是權威的產業資料與相關統計數據的缺乏，由於本文採用的研究取向，必須仰賴大量的資料、文獻，資料的缺乏成為本文最大的研究限制，關於財務資料、市場銷售情勢分析、藝人投資策略等都被視為企業機密，即便本文採用深入訪談法，也只能取得有限的資訊，而報章雜誌或公開流通的管道，所披露的消息又多以娛樂宣傳為主，導致資料蒐集過程耗費更多時間與精力，卻難免缺漏，實為筆者深感遺憾之處，也是本文主要的研究限制。

此外，本文囿於時間限制，加上約訪過程困難重重，深訪的對象集中在唱片公司主管以及 IFPI 兩者，但是筆者以為尚有其他入選可茲參考，第一是相關線上音樂網站的經營者，隨著數位音樂的趨勢日漸明顯，其能提供從數位與網路角度的審視角度。第二是一些長期關注流行音樂產業的工作者，如五四三音樂站站長馬世芳、樂評者等，其能提供不同於主流唱片與相關從業人員的視腳分析，上述入選在本文研究過程中並沒有安排訪談，相信若取得兩者的分析資料與訪談內容，勢必能增加本文的完整性，因此，未來研究者若欲採用深入訪談的研究方法，可將上述建議入選納入考慮。

由於本文以產業產銷價值鏈的行文架構，採用文化產業的產製研究取向，僅著重在產業產銷結構轉變的討論。但是，在本文論述與蒐集資料的過程中，發現仍有諸多面向的討論，值得未來研究者繼續深論。首先是藝人商品化的策略與其所引發的文化現象，Bill Ryan 曾經提出所謂的「stars and styles」，他認為為了降低音樂產業的不確定性，音樂產業會採取強化消費者概念中的「明星」或「風格」，進一步分成「以名字為基礎」(name-based)和「以形式為基礎」(form-based)的兩種策略，也就是所謂的明星系統與風格創造。在藝人和音樂商品化現象共謀市場的情勢下，製造明星的策略越來越重要，流行音樂產業首重的不再只侷限於音樂創作的才能高低，還要包括明星特質的塑造建構，所謂的「周杰倫現象」即是最佳代表，除了他本身的音樂創作才能，其穿著、說話方式、口頭禪、和個性等，都成為歌迷模仿崇拜的對象，周杰倫現象證明是各種因素綜合所調和出來的成功案例。因此，對於結合「明星」和「風格」的市場策略，以及藝人商品化過程，其產銷流程的建構，都是未來可以繼續深耕的研究範疇。

此外，隨著大陸市場崛起，各唱片公司、藝人無不進軍大陸，無形之中，影響了音樂商品的取向，尤其是音樂內容的取舍，如王力宏在 2004 的新專輯強調到大陸各地區採風、錄製相關的音樂素材，而周杰倫在《我的地盤》MTV 中，

穿著京劇戲服拍攝，陶喆更是在歌曲當中融入京劇《蘇三起解》的音樂元素，由此可見，大陸市場的重要性，以及整個華文市場的整合，促使音樂創作的產製出現各式的中國意象，關於這方面的研究，目前也僅有黃櫻棻的《流行音樂的中國意象與消費》一文，當兩岸流行音樂交流漸形頻繁，以及整個中國市場的理想，未來在音樂內容的製作上，勢必會有更多的中國圖像摻入，加上國內關於音樂內容的學術討論極為稀少，因此，此塊領域亦有待後進研究者努力。

再者，由於流行音樂產業的資本邏輯已經不單只是販售唱片而已，而是結合各種媒體通路、文本，透過偶像符號和音樂素材的大量授權，創發一套屬於藝人和音樂的流行價值，被產業所定位的消費者也不同於過去的概念。再者，隨著網路與數位通路的崛起，音樂消費的方式也更為個人化，並且在生活層面的滲透性也比過去只有唱片商品強勢，在這套利潤積累的過程當中，閱聽人在其中所接收到的象徵意義，以及親身解讀的方式，還有特定的消費行為，都是本文所沒有討論的議題面向，是以，未來研究者亦可針對現今流行音樂產業的消費者概念、消費行為，以及對文化商品的解讀行為作一全面性的探討和分析。



## 本章註釋

---

<sup>1</sup> Scott Lash & John Urry. “Accumulating Signs: the Culture Industries.” Economies of Signs and Space. London: Sage. (1994)p112-145.

<sup>2</sup> Jacques Attali著，宋素鳳、翁桂堂譯，《噪音：音樂的政治經濟學》，台北：時報，1995。

<sup>3</sup> 同Scott Lash & John Urry，1994。

<sup>4</sup> 同Scott Lash & John Urry，1994。

<sup>5</sup> 參見附錄一



## 參考文獻

### 一、 中文資料

Attali. J.著，宋素鳳、翁桂堂譯，《噪音：音樂的政治經濟學》，台北：時報，1995。

Bocock. R.著，張君玫、黃鵬仁譯，《消費》，台北：句流，1995。

eBoss，《手機圖鈴下載點燃加值服務新商機》，第2期，頁56-61，2004。

O'Sullivan, Tim 等人編，楊祖珺譯，《傳播及文化研究主要概念》，台北：遠流，1997。

Merriden, T.著，蔡文英譯，《媒體新勢力》，台北：商智文化，2001。

Picard. Robert. 著，馮建三譯，《媒介經濟學》，台北：遠流，1994。

Porter, M.著，李明軒、邱如美譯，《競爭優勢上》，台北：天下遠見，2001。

---著，李明軒、邱如美譯，《國家競爭優勢上》，台北：天下遠見，2002。

Shapiro, Carl & Hal R. Varian 著，張美惠譯，《資訊經營法則》，台北：時報，1999。

今週刊，〈新好樂迪 充滿「錢」景〉，《今週刊》，第330期，2003。

王盈勛，《白話數位經濟》，台北：藍鯨，2001。

王家慶，《從符號學詮釋批判台灣的流行音樂文化》，成功大學藝術研究所碩士論文，1995。

王英裕，《全球整編與本土共謀：台灣流行音樂工業轉變之政經分析》，中正大學電訊傳播研究所碩士論文，1999。

王佩華，《環境與組織因素對產品多樣性的影響：以台灣地區國語流行音樂市場為例》，交通大學傳播研究所碩士論文，1999。

王祖壽，〈華納北京大會師站上灘頭爭龍頭：國際五大唱片搶攻華語音樂市場，新力百代 對岸對打 不是省油的燈 滾石也曾呼風喚雨〉，《民生報》，2003/10/27。



田瑜萍，〈同樣表演 對岸酬勞高出台灣 10 倍〉，《中國時報》，2004/6/14。

池蓁祥，《台灣唱片事業國際化之研究》，台灣大學國際企業學研究所碩士論文，1996。

江明修，〈社會科學多重典範的爭辯：試論質與量方法的整合〉，《政治大學學報》，第 64 期，頁 315-39，1992。

江明珊，《聽 MP3，何罪之有？—台灣數位音樂科技、法律與流行音樂工業之角力的開戰》，成功大學藝術研究所碩士論文，2002。

江逸之，〈唱片 變臉求生〉，《遠見雜誌》，第 218 期，2004。

李瑞斌，〈民國九十一年有聲出版業概況〉，《中華民國九十二年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 129-151，2003。

---，〈民國九十二年唱片產業概況〉，《中華民國九十三年出版年鑑》台北：新聞局，頁 125-142，2004。

李岳奇，《流行樂壇最前線》，台北：遠流，1996。

---，〈唱片業的核心競爭力與 E 化轉型〉，《中華民國九十年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 163-170，2001。

李逸歆，《台灣流行音樂行銷策略之研究》，世新大學傳播研究所碩士論文，2000。

李天鐸，〈跨國媒體與華語流行音樂的政治經濟分析〉，《當代》，第 125 期，頁 54-71，1998。

---，《全球化競爭的文化創意產業：台灣影音媒體發展的策略與定位》，台北行政院新聞局與經濟部工業局專案補助研究計劃，2003。

李采洪、姚惠珍，〈不能嫌我貴就來偷！專訪滾石國際總經理段鍾潭〉，《商業週刊》，第 866 期，頁 44-52，2004。

何東洪與張釗維，〈戰後台灣「國語唱片工業」與音樂文化的發展軌跡-一個徵兆性的考察〉，張笠雲編，《文化產業：文化生產的結構分析》，台北：遠流，頁 149-224，2000。

何英煒，〈唱片、消費者、線上業者三贏 線上音樂商店萌芽〉，《工商時報》，2004/8/18。

吳正忠，〈金玉其外，曲終人散：1994 年台灣流行音樂工業的回顧〉，《非古典》，第 12 期，1995。

吳佳珍，〈台灣流行音樂產業價值鏈的轉變：去中心性、創作與消費意識的抬頭〉，發表於「中華傳播學會 2003 年會」，新竹：交通大學傳播研究所，2003。

吳嵩浩，〈高振彥打造華人 3C 王座〉，《時報週刊》，第 1330 期，2003。

吳向前、李欣岳，〈iPod 風暴，徹底研究〉，《數位時代雙週》，第 101 期，頁 60-81，2005。

花建，《文化+創意=財富》，台北：帝國文化，2003。

林怡伶，《流行音樂產製之研究》，政治大學新聞研究所碩士論文，1995。

林欣宜，《當代台灣音樂工業產銷結構分析》，元智大學資訊研究所資訊傳播組碩士論文，1999。

林茂仁，〈音樂下載網站「錢」聲悠揚〉，《聯合報》，2004/4/13。

林佳宏，〈滾石護盤急電績優股〉，《自由時報》，2004/6/17。

林富美、周餘靖與李玉馨，〈影子行銷對歌手勞動商品的影響〉，收錄於《傳播管理發展與趨勢學術研討會論文集》，台北：世新大學傳播管理學系，2004。

季欣麟，〈宣傳不等待，上華熱賣現象〉，《遠見》，第 135 期，頁 84-89，1997。

周倩漪，〈從王菲到菲迷—流行音樂偶像崇拜中性別主體的博成〉，《新聞學研究》，第 56 期，頁 105-134，1998。

周昭平，《台灣唱片公司華語流行歌曲產製策略研究：滾石國際與新力音樂的個案比較》，中山大學傳播管理研究所，1999。

周昭平，〈華語地區市場中跨國與獨立唱片公司的產製策略比較分析〉，《中山管理評論》，第 9 卷第 4 期，頁 567-593，2001。

周建輝，《打造》，台北：皇冠，2004。

姜玉景、王中言與朱立群，〈華人唱片市場，在我們手裡：以台灣目前引導潮流之優勢，  
前瞻 2000 年，業者預期前景樂觀〉，《民生報》，1996/6/19。

姜玉景、施心媛，〈台灣王牌音樂人 一起向西看〉，《民生報》，2002/2/21。

姜玉景，〈陶吉吉不當俠客 要換新東家了〉，《民生報》，2003/1/17。

姜玉景、朱立群、葉嫦芬，〈唱片業硬撐苦撐真要命！怎保命？往年總營業額 120 億  
去年只剩 40 億 維京前進大陸 華研轉型成功 有魚沒盈餘公司解散〉，《民生報》，  
2004/06/17。

洪士峰，〈馬宜中：鼓動情緒，創造魅力〉，《CHEERS》，第三期，2000。

翁嘉銘，〈台灣流行音樂前路大陸-兩岸流行音樂的困境及新機〉，《中華民國九十二  
年出版年鑑》，台北：新聞局，頁 152-157，2003。

徐秀美，〈滾石和中國電信 簽訂合作〉，《工商時報》，2004/8/27。

郭崇倫，〈吻住華語流行音樂一片天，從張學友港台發燒看華語歌壇的遠景、〈台灣與  
亞洲零距離：能在台北受歡迎就能在亞洲華語區域受歡迎〉、〈大陸與盜版沒距離：  
台港歌星的曲子只有五分之一合法，唱片公司每年損失美  
金三十億元〉，《中國時報》，1994/5/24。

郭良文與林素甘，〈質化與量化研究方法之比較分析〉，《資訊傳播與圖書館學》，第  
7 期第 4 卷，頁 1-13，2001。

陳泓銘，《臺灣唱片業難過的千禧關卡》，台灣大學新聞研究所碩士論文，2000。

陳秀惠，《音樂產業價值創造系統演進之研究》，政治大學企業管理研究所碩士論文，  
2001。

陳樂融，〈華語流行音樂之都的優勢與挑戰〉，《民國九十一年出版年鑑》，台北：新  
聞局，頁 144-146，2002。

陳穎柔，〈音樂網站強力促銷 麥當勞 百事可樂成合作對象〉，《工商時報》，2003/11/11。

郭威君，《台灣流行音樂唱片產業未來在何方》，台灣大學新聞研究所碩士論文，2003。

梁秀雯，〈唱片工業數位內容與數位應用平台匯流之經營管理變革〉，收錄於《傳播管理發展與趨勢學術研討會論文集》，台北：世新大學傳播管理學系，2004。

梁岱琦，〈美國淘兒 宣告破產〉，《聯合晚報》，2004/02/06。

梁玉芳、于國華，〈水晶唱片任將達：自來水式音樂時代來臨〉，《聯合報》，2004/5/3。

曹明正，〈KKBOX 滿足 40 萬 對耳朵〉，《星報》，2004/09/01。

康世人，〈新加坡金曲獎 台灣歌手抱走逾半獎座〉，《中央社》，2004/9/11。

許秀惠，〈KTV 商機爭霸戰：好樂迪、錢櫃凶狠大對決 KTV 雙雄相撲十二年 今年是勝負關鍵年〉，《財訊》，第 246 期，頁 316-321，2002。

許朱勝，〈讓創新成為習慣 媒體娛樂業才有未來〉，《經濟日報》，2005/1/20。

張釗維，《誰在那邊唱自己的歌：1970 年代台灣現代民歌發展史-建制、正當性論述與表現形式的形構》，台北：時報，1994。

張念茵，〈Napster 以 Peer to Peer 科技帶動電子化時代的另一場革命〉，《電子化企業—經理人報告》，第 22 期，頁 88-93，2001。

張容瑛，《台灣流行音樂產業網絡、創作系統與空間》，台北大學都市計劃研究所碩士論文，2002。

黃維明，〈台灣唱片席捲亞洲〉，《天下雜誌》，第 216 期，頁 56-63，1999。

黃士原，〈年代 iMusic 歌曲可破 50 萬首〉、〈QBend 軟硬搭配打市場〉、〈HiMusic 音樂網 頻道內容更豐富〉，《星報》，2004/09/22。

黃櫻茶，〈華語流行音樂的中國意象與消費〉，《當代》，第 138 期，頁 105-121，1999。

曾湘雲，《檢視台灣流行音樂市場結構與產品多樣性之關聯性：從歌曲內容及音樂產製面談起》，交通大學傳播研究所碩士論文，2004。

葉淑明，《全球與本土：台灣流行音樂工業的演變》，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論



文，1998。

葉國隆，《數位音樂格式對音樂產製的影響：以臺灣音樂網站為例》，台北：淡江大學大眾傳播所碩士論文，2002。

趙雅芬，〈反盜版 娛樂圈大哥大站出來〉，《中國時報》，2001/3/29。

趙雅芬、田瑜萍，〈環球可能接下滾石發片作業〉，《中國時報》，2003/5/22。

劉世鼎，《跨國唱片公司在台灣的歷史分析：1980-1998》，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文，1999。

鄭漢良，〈音樂人談樂壇，羅大佑：四大天王都是傳媒炒出來的，預估中文流行唱片，可能出現訂單超過一千萬張的世界紀錄〉，《中國時報》，1994/5/24。

鄭呈皇，《跨國傳播集團與台灣影視產業的競爭論述》，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文，2000。

蔡若津，《台灣當代音樂電台的音樂生產機制：從音樂社會學與媒介產製觀點出發》，政治大學廣播電視研究所碩士論文，2000。

錢櫃雜誌，〈香港 V.S 台灣演唱會產業〉，1998/8，頁 38-47。

謝鴻源，《本地唱片業者如何因應當前主要問題之研究》，交通大學傳播研究所碩士論文，2004。

簡妙如，《流行文化，美學，現代性：以八、九〇年代台灣流行音樂的歷史重構為例》，政治大學新聞研究所博士論文，2002。

羅悅全，《祕密基地：台北的音樂版圖》，台北：商周，2000。

蘋果日報，〈滾石唱片爆財務危機 與錢櫃 2.4 億糾紛銀行限 7 月 1 日還款〉，2004/6/16。

## 二、網路資料

GMM8866 官方網站：<http://www.gmm8866.com.tw/>

Hit FM 官方網站：<http://www.hitfm.com.tw/>

HiMusic 官方網站：<http://himusic.hinet.net/>

iMusic 官方網站：<http://www.imusic.com.tw/>

KKBOX 官方網站資料：<http://www.kkbox.com.tw/>

QBand 官方網站：<http://www.qband.com.tw/>

中國新聞周刊，《李宗盛談華語樂壇流水線：新馬製作 臺灣秀場 內地接盤》，〔Online〕  
<http://www.chinanewsweek.com.cn/2004-06-04/1/3658.html>，2004/6/20

主計處網站：<http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>

台北市音樂著作權代理人協會：<http://www.mpa-taipei.org.tw/>

任將達、藍永成和鄭鏗彰，《文化產業的公共平台之可能性及經濟力-以數位下載音樂發展為例》〔Online〕<http://www.etaiwannews.com/Forum/2003/04/23/1051426160.htm>。

安可流行音樂網，〈音樂教父包小柏〉，〔Online〕  
<http://www.musicmusic.com.tw/ap/news/home.php?cate=2&type=81>，2004/11/7。

社團法人中華音樂著作權仲介協會：<http://www.must.org.tw/index.htm>

亞洲唱片網站：<http://www.asia-records.com.tw/>

許牧彥，〈從知識的經濟本質談知識產權的原理，科技發展政策報導 SR9206, 442-455〉，  
〔Online〕<http://www.stic.gov.tw/policy/sr/sr9206/sr9206002.pdf>，2003。

陳瀚權，〈線上即時音樂 單挑 P2P 下載音樂〉、〈線上音樂大戰 打得火熱〉，〔Online〕  
<http://udn.com/NEWS/main.html>，2004/9/3、2004/10/20。

陳世運，〈B2C 電子商務個案探討（三）音樂網站飛行網〉，〔Online〕  
[http://www.find.org.tw/trend\\_disp.asp?trend\\_id=1073](http://www.find.org.tw/trend_disp.asp?trend_id=1073)，2003/10/7。

許瓊予，〈音樂硬體：Apple 開啓線上音樂新紀元〉，〔Online〕  
[http://www.dj.com.tw/modules/news/article.php?item\\_id=340](http://www.dj.com.tw/modules/news/article.php?item_id=340)，2003/11/16。

華納線上音樂誌：<http://www.warnermusic.com.tw>

喜歡音樂網站 <http://www.enjoymusic.com.tw/>

黃彥達，〈漫談數位音樂（七）通路衝突的掙扎〉，〔Online〕

<http://www.digitalwall.com/scripts/display.asp?UID=251>，2004/7/25。

傳播學生鬥陣，〈流行音樂產製與流通——空間化分析〉，〔Online〕

<http://iwebs.edirect168.com/main/html/lipo1/1048.shtml>，2004/1/7

劉尚志、陳佳麟，〈網路數位音樂解構唱片產業 合理使用無罪 自由傳輸合理〉，〔Online〕

<http://www.apipa.org.tw/Article/Article-ViewADA.asp?intADAArticleID=9&strSortTarget=adaCreateDate>，2004/9/30。

吳育齊等人，〈KTV 產業策略分析暨好樂迪娛樂事業策略分析與研擬〉，〔Online〕

<http://ba.lm.fju.edu.tw/ba/37report/bp/BK9202.pdf>，2005/1/16。

### 三、英文資料

Burnett, Robert. "The Implications of Ownership: Changes for Concentration and Diversity in the Phonogram Industry." Communication Research 19.6 (1992): 749-769.

---. The Global Jukebox: the International Music Industry. London: Routledge. 1996.

Denisoff, R. Serge. Tarnished Gold: The Record Industry Revisited, (Transaction) NJ : New Brunswick. 1986.

Frith, Simon. Sound Effects. New York: Pantheon. 1981.

---. "Copyright and the Music Business" Popular Music 7.1 (1987): 57-75.

---. Music for Pleasure. Cambridge: Polity. 1988.

---. "The Industrialization of Popular Music." Popular Music and Communication. Ed. James, Lull. London: Sage, 1992. 49-74.

---. "Music industry research: Where now? Where next? Notes from Britain." Popular Music London: Cambridge Univ. Press, 19.3 (2000): 387-393.

Garnham, Nicholas. Capitalism and Communication. Global Culture and the Economics of

Information. London: Sage. 1990.

Gronow, Pekka. "The Record Industry: the Growth of a Mass Medium". Popular Music Ed. R. Middleton & D. Horn. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1983. 53-66.

Goodwin, Andrew. "Rationalization and Democratization in the New Technologies of Popular Music" Popular Music & Communication. Ed. James, Lull. London: Sage. London: Sage, 1992. 75-100

Hellman, Heiki. "The new state of competition in the record industry". Sociologia, 20.4 (1983): 355-367.

Hesmondhalgh, David. The Culture Industries. London: Sage. 2002.

Hirsch, Paul. "Processing Fads and Fashions: an Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems". On Record: Rock, Pop, and the Written Word. Ed. Simon. Frith & Andrew Goodwin. London: Routledg, 2000. 127-139.

Hull, Geoffrey. The Recording Industry. Boston: Ally & Bacon, 1998.

Jones, Steve. "Music and the Internet." Popular Music. 19.2 (2000): 217-229.

Lash, Scott. & Urry, John. "Accumulating Signs: the Culture Industires." Economies of Signs and Space. London: Sage, 1994. 112-145.

Lopes, Paul D. "Innovation and Diversity in the Popular Music Industry: 1969 to 1990." American Sociological Review. 57(1992): 46-71.

Leyshon A., Webb P., French S., Thrift, N., & Cewe, L. "On the Reproduction of the Musical Economy after the Internet". Media, Culture & Society. 27.2 (2005): 177-209.

May, B. & Singer, M. "Unchained melody: The Digitization of Music Has Industry Execs in a Twist." The Mckinsey Quarterly, 23.12 (2001): 128-137.

Negus, Keith. Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry. London: Routledge. 1992.

---. Popular Music in Theory. London: Wesleyan Univ. Press. 1996.



---. Music Genres and Corporate Cultures. London: Routledge. 1999.

Peterson, Richard A. & Berger, David G. "Cycles in Symbol Production: the Case of Popular Music." On Record: Rock, Pop, and the Written Word Ed. Simon Frith. & Andrew Goodwin. London: Routledge, 1975. 140-159.

Rothenbuhler, W. E., & Streck, M. J. "The Economic of the Music Industry". Media Economics Theory and Practice Ed. Alison Alexander, James Owers, & Rod Carveth, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associate, 1998.199-221.

Rutten, Paul. "Local Popular Music in the National and International Markets." Cultural Studies. 5.3 (1991): 294-305.

Ryan, John. W. & Peterson, Richard. A. "The Product Image: the Fate of Creativity in Country Music Song Writing". Sage Annual Reviews of Communication Research. 10(1982): 11-32.

Ryan, Bill. Making Capital from Culture: the Corporate from of Capitalist Culture Production. New York: Walter deGruyter. 1991.

Shuker, Roy. Understanding the Music. London: Routledge. 1994.

Vogel, Harold L. "The Music Business." Entertainment Industry Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1994. 128-151.

Wimmer, D. Roger. & Dominick, R. Joseph. Mass Media Research. Belmont: Wadsworth Publishing Company. 2000.

## 附錄一 維京唱片訪談摘錄\*

---

受訪者：總經理姚謙

訪談日期：2003 年 11 月 13 日

---

### 一、創意與科技管理的關係：

維京並非全然張著「創意導向」的大旗，其認為行銷、管理是同等重要的，但所謂行銷管理都應該包圍在創意，就是在 Talent 的周圍以鼓勵激勵創作，行銷、科技管理其實是可以一般 know-how，一般的組織去規劃出來，可是創意需要能耐，尤其是需要人才，創意的概念是需要培養，因為它需要很多的養分去創造那個環境，所以是最需要規劃的。創意在這個溫室當中，是最脆弱的花朵，是非常稀有，所以反而更需要去保護，但並不是說它比例就最重，不是因為它最脆弱，所以最嬌貴，所以它最重要，不是這麼說。

### 三、音樂產業與數位科技的衝突、轉機和未來遠景：

音樂產業目前面臨的最大問題是盜版和網路下載，政府遲遲沒有提出有力的解決方法，民眾也誤以為 Kuro 是合法的，數位版權的問題未解，造成音樂產業創作下滑，CD 販售量僅為早期鼎盛時期的 40% 的營業成績，所以政府應該大刀闊斧解決數位版權和盜版的事宜。音樂產業絕對會走向虛擬通路和實體通路兩方向進行，所以數位音樂是必然趨勢，光授權電信業者的手機等候鈴聲，即可淨獲利 2000 萬元，完全是利用現有音樂成品，開拓其他通路所得的績效，故看好未來數位音樂市場。由於通路的多元，音樂變得唾手可得，於是音樂本身的藝術本質將逐漸被稀釋，音樂變成純為使用性的消費。但是數位版權問題必須先行解決，有關華文音樂市場第一家合法數位音樂網 iMusic.com.tw 的成立，絕對給予支持，期以挫挫 Kuro 氣焰，也因此可以建立線上或數位音樂的商機模式。

### 四、唱片公司的經紀功能與異業的結合：

藝人資源可以多元開發，如和中影合作，中影必須付費才得以使用蕭雅萱、劉若英等肖像宣傳，因此，唱片公司已非單純的音樂產製，逐漸浮現經紀公司功能。透過知名藝人的代言，既可以幫助唱片公司獲利，又具備號召力，幫助其他產業行銷推廣，尤其台灣缺乏電影大明星，歌手藝人可以頂替空缺，目前唱片公司對此亦有相當的認知，期望透過代言、合作、聯盟等，活化其他產業，尤其是戲劇。日前與三立電視台合作，為偶像劇「千金百分百」量身打造電視原聲帶，整體規劃，並邀請旗下知名歌手主唱。最成功案例當屬人間四月天，產業的橫向結合是可期並且應該大力推動。不過目前多屬 case by case，尚未萌生確立的合作模式。

---

\*附錄一以摘要方式節錄的原因是，一來是這是兩年前筆者參與新聞局計畫案的訪談資料，當初並沒有確實的錄音存檔，因此，僅能列點整理出大致的訪談內容。其他附錄則是特為本文撰寫所進行的訪談，訪談過程有確實錄音檔案，內文需要引用受訪者之談話內容，是以，筆者將詳細內容紀錄整理，以詳錄稱之。

#### 五、跨國集團的助益：

跨國集團進駐引進會計年度預算、分工統合、藝人管理（artist and repertoire, A & R）概念、及版稅制度等成熟的財務及企業管理模式，促使台灣流行音樂產業完全進入跨國經營階段，跨國集團其實不會影響本地創作的過程，他們帶來的是財務規劃和行銷宣傳的 know-how，而且跨國集團通路又比較廣，台灣出一個藝人，用他們海外的通路和媒體來宣傳，這是很有幫助的。

#### 六、台灣音樂產業的優劣勢：

台灣優勢的地方在於人，人是創意的來源，故跨國集團在大陸的分公司，多喜歡聘請台灣人擔任主管，主要是因為台灣比香港人和外國人都來的熟悉華文市場運作和規劃 Know-how，所以台灣人才已經大半流失到大陸市場，執行創意規劃。其次，台灣詞曲創作生命力旺盛，這是多元社會所迸發出的火花，日韓國家甚且派遣專員探查亞洲音樂的流行風球。然而，上述優勢已經逐漸式微，主要是大陸學習速度快，又加上盜版問題，而唱片業在台灣經營維艱，人才便大量流失到大陸，故台灣應該加速人才的培養，拉開與大陸的距離，並且徹底取締盜版。再者大陸市場大，就唱片業而言，大陸亦有盜版，但是政府態度比較強勢，加上大陸市場夠大，又具備利用盜版販售的成功，以刺激正版的銷售量的奇特現象，此外，大陸亦有演唱會市場，光一個省會辦一場，即可回收極大利潤，台灣的演唱會市場只有台北一場，故無法透過演唱會貼補盜版損失。所以台灣的音樂創意人才已經多流失到大陸，而唱片業也多專注在大陸市場的開發，「只要在台北紅，亞洲都會紅」的輝煌歷史已經逐漸消逝。



## 附錄二 IFPI 訪談詳錄

受訪者：秘書長李瑞斌

時間：2004 年 9 月 17 日

### 一、台灣困境與大陸情況簡介：

跨國公司在大陸加碼，台灣減碼，重心都已經移往大陸，台灣目前的優勢就是還有創作，創作在台灣，市場在大陸，我們這邊買一張，大陸可以買四張五張，而且像他們可以辦演唱會，大陸人把聽演唱會當作是一種時髦，就是全家大小都一起來，常常是今天北京有演唱會，同時上海、廣東那邊都有演唱會的，而且有些叫價甚至到 2000 人民幣，不便宜，但是門票都賣得完，而且他們場地有些都比我們好，比我們大。台灣的演唱場地非常缺乏，都是在體育場，那個都不符合演唱會標準，像 pu 跑道，而且設施也都不是用來給演唱會使用的，所以理想是希望政府可以規劃一個演唱會園區，不是說只有一個大的演唱會舞台，而是說可以有各種不同規格大小的表演場地，有可以容納上萬人的，但是也有那些中間大約給四、五千人，還有一些只給獨立表演團體，他們可能只需要三、四百人的那種場所，這樣一個園區，才對流行音樂是比較大的幫助。像大陸的表演場地有些還是國際規格。

很多在台灣不紅的藝人，現在在大陸都很紅，像齊秦、蔡琴、甚至什麼龍千玉那些，就是擴大市場需求。我們現在的優勢，不敢說還能維持幾年，我們的確是華文音樂平台，但是這個優勢快不見了！東南亞國家的華文藝人還是要來台灣，因為這邊全都是華人阿，東南亞還是有馬來人，所以主要還是來台灣發展，這邊做為基地。因為這樣市場萎縮，很多人就轉行，不然就是去大陸發展。那些去大陸發展的藝人，都是我們台灣的創作團對帶過去的，都是我們的創意，我們包裝企宣，把經驗帶過去，可是大陸人會學，等那一天他們都學會，就不需要台灣人的經驗，所以我們創意的優勢在消退中，而且創作者都跑去大陸，給大陸人唱、出專輯，這樣台灣的創作只會越來越貧乏。我們現在等於在吃老本拉！

### 二、現今唱片經營策略：

現在唱片公司就是分兩個市場再進行，一個實體 CD，一個數位音樂嘛。實體 CD 的市場因為預算縮編，裁員的，所以可能本來有 5 個製作 team，現在變成只有 2 個，那這樣新人推出的速度就不會那麼快，市場汰舊換新的速度就沒那麼快，以前可以 5 個 team 分散帶 5 個新人，現在只有 2 個 team，你要他們怎麼帶？而且以前黃金時期一年可以推出新專輯 400 張，去年只有 100 張而已。這樣預算減少，自然作品的多元性就會減少，新人推出速度也會慢。那些原本沒沒無名的空間就會比較縮減，可是不會說就完全不用他們的作品，因為知名創作者的生存空間也是同樣被壓縮阿！只是說可能以前會用新人的創作有 30 首，現在一年只有 100 張新，那採用新人創作可能就只有 10 首，所以不一定只用知名的創作者的詞曲。



### 三、台灣數位音樂的瓶頸：

我們有跟電訊網路業者合作，尤其像那個來電答鈴鈴聲下載，市場都在增加，不過這不是第一市場。最主要還是要賣歌，不然假如歌不紅，怎麼會想要去下載那些鈴聲，一定是歌紅才會想要去下載。要歌紅就是要宣傳，所以這些成本都是跑不掉。我們現在音樂下載的商機還在觀察當中，可是我們的網路設備，跟通訊產業那些都比大陸發展的還要好，所以機會很大。

你看美國 Apple 為什麼會成功，就是因為法官讓 Napster 關閉，其他像什麼 Kazaa，那個都是分散式的 P2P，不像 Napster 有那麼多會員，所以這是一個警告作用，我們現在就是希望政府可以讓 Kuro 和 Ezpeer 趕快關站，你們消費者都貪小便宜阿，99 元可以不限制下載，所以像那些合法的 imusic，還有 Hinet 經營的，數位音樂下載這是一定要做的，可是他們都很辛苦，劣幣驅良幣嘛！硬體已經投資下去，可是消費者就是不喜歡，都很辛苦。



### 附錄三 SONY 唱片公司訪談詳錄

---

受訪者：業務處處長李智煌

時間：2005 年 1 月 7 日

---

#### 一、SONY 的優勢：

因為本身是跨國公司，資本比較夠，等於是底子比較硬，所以可以招攬比較多的人才，跨國性公司有穩健的財務，資源比較廣，通路就更不用講，這很像 Networking，也不一定是與媒體的關係，畢竟是個大公司，我們 SONY 在台灣有六個公司，音樂只是其中的一個，那公司大，相對人才就多，組織就比較健全，就有一些合作，比如說跟日本，那邊有一大堆藝人，歐洲那邊也有一大堆藝人，都可以合作。

#### 二、大陸的開拓：

大陸那邊畢竟不是健全的環境，這是一體兩面，大陸是一個絕對盜版的市場，但是另外一件事情是說，妳一張 CD 的售價，在台灣賣 300 多，那在大陸可能只有賣 80 塊，那一般唱片公司的主要獲利來源就是銷售，那這銷售背後的意義就是 royalty，版權嘛！我賣一張就可以從銷售的金額抽版權收入，那銷售單價很低，相對版權也高不到哪裡去，大概只有 20-30%，百分比是不變得，是根據批價當基準，賣的多抽的低，也並不是代表什麼事情，還不如把 Home，就是 Homebase，台灣顧好。所以大陸現階段賣唱片是賺不了什麼錢，但是畢竟他們人口數大，12 億人口，雖然盜版多，可是正版去乘以人口數，還是很大，所以短期來看可能沒什麼利潤，但是長期來看還是覺得很有市場潛力。那現在有個趨勢，台灣不紅，在大陸也紅不起來，一定要在台灣紅，才能在大陸那邊 Promote，最起碼還是要華人圈有知名度，就是其中台灣、香港或新加坡，因為大陸的流行音樂還是晚我們幾年，這個邏輯還可以維持五年，因為唱片本來就是一種流行的東西，那現在是因為台灣創作在前面一點，所以大陸他們會覺得是朝聖的心裡在聽，就像以前我們聽港星。

#### 三、人材發掘：

公開比賽是其中一項，我們當然有自己挖掘的方法公司不會說自己去辦什麼活動，比較多是什麼 pub、或是人家介紹，管道機制還很多，也都還在，所以並沒有那麼糟糕，其實是有一點誇張，這個研發中心在這裡，市場在哪裡，簡單講是這樣，那如果研發的東東不怎麼樣，那就不要說什麼賣不出去。不管台灣大陸都會寄，不過一般還是以透過介紹比較多，有些製作公司，跟當地比較熟悉的，一般來講我們用他們的東西是不夠多，不能說他們不成熟，應該說台灣的會比較有市場潛力，不要說人家不好，商業角度來看我們是比較有市場經驗。從整個位階來看，我們是比較接近音樂生產的核心地位，像創作或是音樂定位，你可以把他

當作是一個研發中心，其實背後的意義是如何去管理。假如這邊的創作越來越不好，五年優勢很快就不行勒！主流的創作還是都在台灣，主要的人拉！

#### 四、SONY 在大陸的投資：

我們當地有當地的創作人是沒有錯，不過那是相對的，主要是在這裡創作，那去那邊賣，那邊的業務比較是重市場開發、通路，還有宣傳，就是宣傳台灣或是海外的唱片...宣傳都是當地的人，可以說我們在影響他們，那邊的員工數量不會比台灣這邊多，因為我們都是透過當地的盤商，他們稱做音像公司，比如上海音像，你這邊有一個周杰倫，那還是要透過那邊的音像公司來幫忙，這是類似通路商的地位。新索的公司大概就是超過一百人，台灣這邊有一百多人，還是比這邊小。我們還是透過國營的。

#### 五、演唱會：

演唱會現在變成是一個比較主要的收入，因為市場產值變少了，以前唱片公司就單純做唱片，所以營業核心，就是 business scope，就會擴充，就是要有更多的收入來源，所以現在唱片公司也介入演唱會、拍廣告、拍劇那些，原來那些沒有在碰的東西，以前都是經紀公司在弄，所以現在也有演唱會的安排，那演唱會的收入就是拿來補貼市場萎縮。所以我們現在叫 entertainment company。台灣觀眾都養成一個習慣要看免費的，台北場地當然是問題，可是就是消費者的習慣不改，還是...大陸那邊消費者是要付錢。通常都是大城市，就北京、上海、廣東。票價 range 大約是折合台幣 500 塊到 8、9000 塊，會不會爆滿看藝人，上次蔡依琳爆滿是 8 萬人，台灣爆滿充其量是 2 萬人。可是唱片不賣，演唱會也沒人要聽，唱片不賣，就變成是賣唱片是演唱會的宣傳，就是妳唱片要賣，演唱才會有人看，票賣了才會賺錢，唱片賣才有人找妳辦演唱會

#### 六、發行概況：

一般來講，發行區域以台灣為主，然後華人社會，香港、新加坡，沒有什麼順序問題，主要是授權，不過一般來講是台灣先發行宣傳後，才會去大陸或是其他亞洲地區。因為市場萎縮，拿不到通路的製作公司是有那個趨勢倚賴跨國唱片公司的發行資源。代發也要包括海外，不要講賣斷，是獨家授權。那是那些製作公司不得不的結果。整個發行窗口是同時作的，原因是為了強化宣傳的層面，就是從整合行銷角度來作，就像賣一套西裝有上衣有褲子，總不可能先賣上衣再賣褲子，也不會說唱片買得到，去 KTV 唱不到。

#### 七、配售概況：

玫瑰跟大眾合併的結果是店數變少，對台灣來講是負面影響，就是下游廠商變少，唱片公司的議價能力降低，買 10 送 1 的弊席還是有，最主要的影響是通路變小。淘而結束營業是全球都結束，不是只有台灣結束，代表實體唱片市場萎縮。

配銷的流通是 7-11 的配銷先，然後才是唱片公司鋪貨，順便圖鈴下載、數位音樂下載之類，不過預購主要是作個宣傳，但是預購數字的宣傳意義大於實質，就像那些破冰儀式，預購這一套在海外也有，通常大的片子才才有，不過配銷順序是大致相同。那實體唱片的銷售，像愛買、加樂福、Cosco、7-11 都是透過亞洲，屬於非直營。玫瑰、大眾、海山、佳佳、光南、誠品、FNAC 都是直營。網路訂購就是直接跟網站接觸，比例其實不多，占營業額 1-2%。整個實體唱片通路中，直營佔 55%，透過亞洲 35%，其他就是 5%。線上音樂都是非常小部分，不過沒有花很多努力在那邊，那邊是一個比較長期的作法，短期還是放在實體通路，因為 kuro、ezpeer 實在太便宜，都沒有付版稅，那真正的意義是這些盜版的 p2p 網站不關，iMusic 那些東西就不會特別去經營，還在觀望。一般拆漲的是拆 royalty，就是每一首歌被下載次數總金額的 25-35%，獲利情形是逐年增加、穩定，因為我們賣的是 contents，人家來要求授權，我們都是以版稅在處理。新力所有的數位通路業務都是透過滾石，台灣是透過滾石，現在營業額不多，一個月幾百萬，手機鈴聲還是要夠多的出版品。實體唱片通路占唱片獲利約是 60-70%，這會繼續 downtrain，其他亞洲地區都是一致的，還是主流。授權收入大約是 30-40%，照理說是應該要成長，實際上是有成長拉，像是圖鈴那些都越作越好。KTV 的版權費是死的，獲利收入是要看發行量多少，除非一年發很多，才可以收更多的版權費，並不會因為這幾年波動而有變化，反而是說版權費越來越低，因為錢櫃好樂迪合併，議價能力更高，所以版權費就有降低的趨勢。

#### 八、藝人經紀：

旗下要簽全經紀的藝人有很多，像王力宏、黃義達，蔡依琳是 share 的，我們現在是你要加入 SONY，就要把經紀約也簽給我們。



## 附錄四 豐華唱片公司訪談詳錄

受訪者：藝人經紀蕭志文、詞曲經紀蘇小姐（不具名）、宣傳部謝先生（不具名）

時間：2005 年 1 月 22 日

---

### 一、台灣人材素質的問題：

就李宗盛的角度來講，以前可能要當製作人，得先從製作助理開始，而且熬個幾年，才有可能升到製作人，那變製作人，他已經什麼東西都會，就以周杰倫來說，他可能小時候練過鋼琴，有底子，那現在就是曲也可以寫，詞也可以寫，編曲也行，他怎麼樣寫都成立，但是他不是科班，但是以前是必須什麼都要會，可能要什麼都學，你才有可能寫一首歌、編一首曲，什麼音樂學理要顧一點，要押韻什麼的，在下詞的時候，那現在不是，隨性的，沒有邏輯的，用電腦合成就好勒。以前李宗盛對創作人會很尊重，因為不是那麼容易，可是現在誰都可以寫歌，沒有邏輯也沒有道理，因此以李宗盛那種慢慢訓練下來的，現在年輕的製作人都沒有當時的訓練跟苦，所以他會覺得太容易，當然會看不慣。就以台灣來講，我們是華語市場的領導，但是這個流失的很多，而且像現在都不是以歌藝取勝，包裝的比較多。

### 二、成本的調漲：

製作的投資會稍微調漲一點點，製作跟企畫升的幅度是有，但是幅度是很正常的，以前一百萬作一張，現在是兩百或三萬，這是正常的，可是宣傳，以前可能花兩百三百，還看得到效果，現在是花三五百萬，還看不到，像以前三台，怎麼轉都看得到，可是現在電視越來越多，媒體越來越多，不太聽得到同一首歌，那這樣就很難造成流行，傳唱率就不高。阿妹那張一定有花 800 萬，對當時來講是個蠻高的宣傳費，但是因為他是我們最佳的，我們認定這個人會賣，我們就當壓寶，那花的絕對比其他新人花的多，當我們投資下去後，他算大紅，所以回收的速度比我們快速很多，所以我們就會追加，所以對當時新人來講，花將近千萬是一個天價，但是回收的比例算合理。可是現在對藝人來講，動不動三五百萬的，跟本都看不見，以前你花下去，都會知道他出唱片了，至於你買不買，還要看他唱的好不好，歌好不好聽，還可以檢討，可是現在花下去，還真不知道為什麼不行，跟本就不知道從那邊檢討起，加上現在唱片市場萎縮太厲害，大概只有以前的 1/10，可是你的宣傳費沒有減少，反漲。這就是唱片公司經營很辛苦的一個地方。唱片公司其實蠻無奈的，他現在必須是散點狀的，以前是塊狀的，只要集中在這邊，就能確定一定會被看到，可是現在因為媒體太多，我們很多東西都是點狀的，要短時間改變，唱片公司來作分眾的努力，是很難的，我們自己必須自救，所以我們才會最後去尋求一些公開活動，像是演唱會，就變得說「聚眾」，但是那個力量太小。而且隱藏了一些蠻不好的危機，藝人還需要距離，如果老是簽唱會、演唱會、代言活動這樣辦，藝人不但辛苦，而且曝光度又太多，現在唱片公

司是賺很少，可是要花更多錢，而且我們都不知道有沒有這個效果，效果跟本看不到，可是你不花，人家看不到，你花了，人家又不見得會買，所以就變得說唱片公司要賺得少，但是要比以前花的多。再說你說除了大陸一樣，台灣可以說是全亞洲最便宜的，要是賣到 360，大家就唉唉叫，而且還在拼命削價競爭。

### 三、藝人經紀的趨勢：

其實我們就以經紀制度來看，台灣還算是有點慢的，基本上經紀制度本來就是一個很正常的方式。以前唱片公司就只要幫藝人把歌唱好就好，有一些藝人可能不只是會唱歌，搞不好會寫歌，還會演戲，可是以前的藝人就只要顧唱片就好，可能在生存上面就沒有問題，如果會寫歌，還多賺詞曲的費用。可是像現在，像日本就是藝人經紀為主，唱片只是藝人的一部份，他們認為藝人應該是有很多面可以被發現，簽下了不一定是出唱片，可能是有 model 的特質，經紀公司是看上你身上可能有什麼樣的特質，就先簽下來合作，他們所有的主導權是經紀公司，那時候台灣唱片很蓬勃，就以唱片公司為主。可是現在市場委靡，唱片公司一定要兼有經紀公司，我花這個錢，只用唱片是賺不回來的，我可能還去讓他可以演點戲，可以去拍廣告，或者是去海外開個演唱會，真正投資的是唱片公司，如果唱片公司跟經紀公司分開的話，花都是唱片公司在花，賺都是經紀公司在賺，但是日本他們都是經紀公司在花錢培養藝人，但是台灣以前是唱片公司養藝人挖錢培養，靠賣唱片賺回來，經紀公司就順便賺經紀的份，現在是變成說唱片已經變成是會唱歌的人的一個手段，用他來製造知名度，但是並不是唯一的收入，這也是唱片公司跟經紀公司要合併的原因。豐華現在幾乎每一個都是包含經紀約的，除了費翔之外。他本身是成熟的藝人，在大陸那邊已經有自己的經紀約，他的唱片都是他做好了再給我們發行。像這種合作模式就不一樣。

經紀公司在教育他、培養他跟安排相關事情的處理上，會比較完整，可是如果分三、四個單位，多頭馬車這樣下來，就會不一樣，經紀公司整個規劃會比較完整。如果唱片跟經紀合作的話，這樣我簽你五年，我至少知道這五年我對你有責任，我知道怎麼安排，對一個藝人會比較好，我自己覺得這個環境是應該的，也會比較好。最主要的是說找藝人已經是這種模式，現在就變成說他是 SONY 唱片，就是 SONY 經紀公司，豐華就是大鵬傳播經紀，至少圈內已經習慣，以後我覺得的大部分會找藝人會先找經紀公司，以前唱片歌手可能八個月都在做唱片，五個月在錄音，宣傳三個月，所以你一定會習慣找唱片公司，可是現在藝人的周延性跟市場需求，所以你找經紀公司會比較快速。以前我們作阿妹，幾乎都不接活動。那現在阿妹不屬於華納的經紀，一個藝人 12 個月，假如發片會配合她的代言、演唱會、活動，國內宣傳完就海外，華人區域又會有秀，這一年就要排下一年的時間，假如經紀公司也在安排她的事情，這樣是不是跟唱片公司會有衝突，國際公司他們是這張賣的好，宣傳就再砸多一點，所以如果阿妹這一張前兩首賣不好，那可能就沒有後續宣傳，可是孫燕姿賣的好，那第三、第四首的宣傳就會再

加碼下去，所以如果擁有這個藝人的經紀約，那當然就會力捧。

#### 四、大陸市場與台灣的关系：

他們那邊隨便一個大型活動都是 2、30 萬人在看，什麼燈光、布景、舞台都是很大，那上面都是台灣的歌手在唱，張信哲、伍斯凱、哈林、劉若英都在那邊，現在內地那邊的人都在瘋誰，哈林唱只有為你，阿妹唱 **BAD BOY**，他們目前還接受我們之前一輩，像齊秦、姜育恆、蘇芮，姜育恆在民國 79 的時候在瀋陽開演唱會，他們到現在還能唱，他們基本上都是尊重有才藝、唱的好的人，現在做音樂比較取巧、包裝過的，你只要唱到經典歌的話，他們還是會被邀約，但是這一批結束後，我就不知道像現在 **SHE**，還可以這樣唱嗎？大陸他們本土的東西也陸續出來，而且他們也會封殺港台藝人，基本上你絕對是有你紅的條件，只要有唱到經典的歌，就可以生存的久，壽命是很長，現在連高勝美都還在唱。假如現在那邊能夠接受排行榜上面的人，那其他這些人，就是中間那些就沒有生存空間。其實如果我們這邊有紅，他們也能接受，只是以前會有 2、30 個，現在只能有 5 個。因為他們市場變化很大，大部分的人台灣還可以有三、五年優勢，以後就不知道。因為他們現在資訊太快速，我們跟他們幾乎同步，唱片公司也盡量做到同步。七八年前，我們跟他們發片最快會差一個月，因為有一些批文要通過，那現在不用這麼繁複，也都簡化了！台灣現在宣傳的步驟就是大部分還是以台灣先跑為主，然後才會去海外，不過其實在宣傳期間，藝人也可以就是過去個一兩天，曝光露面，然後再回來台灣，所以其實也不像以前要隔個那麼久的時間，不過基本上還是以台灣先發行宣傳，然後再跑海外。像我們有跟上海音像公司合作發行事務，豐華在北京那邊有分公司，處理發行跟經紀事務。如果是國際公司的角度來說，華人也就是這幾個地方，只要在台灣作的好，基本上，其他的點也就比較 **OK**，以後就不知道了，不過現在是因為兩岸沒有通，大陸來這邊也不能唱歌，現在對方是接受港台的人進去，那不知道以後會不會還是這樣？所以不要想說現在是要作兩岸、華人區，可是萬一以後被抵制，就也不一定。像李權、孫楠，他們的音樂也都是台灣人作的，可是也不見得這樣。

#### 五、異業合作：

我操作的都是媒體這一塊，之前是負責宣傳部份，現在因為預算縮緊，都在做專案，跟異業作合作，這算是現在的趨勢，不管是電玩、電影或是各種商品，終究回到一個原點，唱片還是要去推的商品，那現在藝人畢竟都為了自己的演藝生命，都還是要有各種方式去曝光，現在的藝人必須要有很多元的發展，以前只要唱好，賣唱片就可以高枕無憂，可是現在不是，現在媒體生態改變跟資訊發達，網路這麼多，以前只要鎖定特定的媒體，就可以家喻戶曉，那現在不是，可能走唱各大校園，可是大家還是不知道。所以我們才要去開發專案，其實這個是借力使力，所以我每一次都要非常瞭解這一次藝人跟唱片的整個企畫走向是怎樣的，才會有根據來找可以合作的廠商。那這次像范逸臣也是一樣規模在宣傳，為什麼都沒看到效果，就是因為沒有搭配到異業合作的部分，所以以後就要切的更精



準，范逸臣本來發片在暑假，他唱情歌，可以搭到情人節，本來那時候我們有個 mia 金飾的方案，可是因為發行時間晚了，結果變成言承旭代言，所以就沒搭到，那專案合作就可以變成是兩邊都可以互相幫忙，平常他們找范逸臣代言可能是天價，那現在如果是發片，我們就可以將代言費折換成曝光量，就不需要再花那麼多的金錢。費翔這張百老匯專輯我們就作了三個異業合作，一個是電影歌劇魅影，一個是雷達表的合作，一個是演唱會合作，這三個異業合作是分三階段進行，藉由這些力量，可以讓我宣傳的點有更大發揮，賺到更多的曝光量，像電影發片，這樣他會被注意的程度就比較高。所以像費翔這張就很不錯，不過唱片的本質很清楚，所以唱片企畫的定位很確定的話，就很容易去尋找合適的專案商品，所以必須要很精準的去瞭解唱片的 target。你從產品本身去搭配，另一個從藝人本身去搭配，比如說他走情歌，那就走情人節這種金飾代言，那另一種看藝人形象可以跟哪些產品結合，大概有這兩種方式，最主要目的就是曝光。

#### 六、新人投資策略與重點：

現在也還是透過人家介紹，或是就各種公開競賽，不然就是自己投稿過來的，我們公司也有設網路投稿讓人家寄過來，不過這個方式還是蠻少用的，因為還是需要看到本人，或是到錄音室來試唱看看結果。像霍建華這種就是拍戲有了知名度，再來出唱片，就是演而優則唱，現在的藝人經營都是希望可以全方面的發展。唱片公司在對一個人下預算的時候，有知名度的版稅、唱酬拿不一樣，新人可能錄音要錄很多時間，整個投資錄製的時間就很久，投資比較多，但是有知名度因為已經訓練過，時間耗費就不用那麼久，唱酬也唱的比較少。我們現在簽藝人，發唱片後，唱不錯，邀約就會進來，那像霍建華那種演戲的，戲紅了之後，就會有唱片約，唱片公司最主要的也是要試音，像那個黃志偉，也是有唱一首歌，但是後來就不了了之，但是經紀公司不可能砸下上千萬的錢，就幫他出唱片，所以就是找一家唱片公司合作，這樣兩邊分攤。像現在 5566，喬傑立，他們是跟電視台結合，然後再找唱片公司發行，結合面又更廣，用戲來帶歌、帶人。這是有一個趨勢，不過並不是每一個都可以，不過不是全面的。

#### 七、不同型態唱片公司的優勢：

其實國際公司還靠很多東西在養，有古典西洋在養，我們豐華是有東洋，滾石是靠祖產，因為他們以前有很多作品，但是媒體配售的環境逐年有不同的東西，所以硬體的部分有研發，所以只要用到硬體，還是會來找你這有音樂軟體內容的。



## 附錄五 滾石唱片訪問詳錄

受訪者：營運長陳勇志

日期：2005 年 3 月 11 日

### 一、近幾年來流行音樂市場的震盪對產業的意義：

大概這五年來，整個唱片市場營業額是跌了四成到五成，我們以前一年大概會發個 3、40 張唱片，當然有些唱片會賣、有些不會賣，一年下來平均下來，每張銷售量都會有 9 萬張，現在一年 10 張，跑到去年，平均不到 3 萬多，04 年比 03 年還是有掉一些，本來我自己覺得 03 年是谷底，可是 04 還是掉了 10-15%，每年大概掉個兩成，其實我們有認知到這是科技的影響，網路、電腦那些，在以唱片界來講，我們是稱為「工業革命」，嚴重性是到像從農業社會進步到工業社會，我們也都知道大勢是不可擋的。

### 二、滾石的應對策略：

一個是中國不得不去，另一個是新媒體、新通路的部分，都是對未來音樂產業有極大影響的部分。我們轉型後，有一個部分是在作版權，滾石的態度就是要看中中國市場，不看中國是不可能的事，仔細去分析我們的核心競爭力，我們是 content，所以未來就是得更仔細去經營創造和管理 content 的能力，找到好的 content，把他創造出來，然後好好管理，那裡面當然還有 rights 的概念。

### 三、版權、手機和網路的經營：

在網路跟手機還沒這麼厲害之前，我們都是靠 KTV，其實這對唱片公司是一個很大的收益，它佔所謂的營業額跟實體來講幾乎是不相上下，會有三分之一到二分之一強，到現在都是一個整體談判，就是 package 的賣，那這種也是屬於版權一環。那在手機在越來越娛樂化之後，手機現在有太多種，一個是鈴聲嘛，那個是對詞曲作者有利，因為他沒有用妳直接的錄音，可是現在有 ring back，有 ring tone，還有初 tone，那叫原音鈴，比如妳在等的時候聽到的音樂就跟 CD 差不多，這種唱片公司的 recording rights 就會有比較多，像現在又多一種內建在手機的，那唱片公司也是放眼大陸大陸的版權費，大陸手機成長又比台灣大很多，可能普及率沒那個高，可是換算成數量也是多很多，這種就是聚沙成塔。我們那時候在網路很火的時候，有往網路發展，的確我們滾石的 rights 會授權給滾石移動，所以它會比較會有獨特的 content，

手機鈴聲下載就大陸市場的規模來講，歌曲一首一首下載所收取的版權費用是大家放棄不了的。這種東西的研究、交易跟 know-how 都是跟過去很不一樣的，都算是未來市場的大宗，所以唱片公司未來在計算成本的時候，也因此產生了新的結構。在以前唱片銷售量平均還可以達到九萬張的時候，以每張三百原來計算，

可以達到三千萬的營業額，基本上都是可以自給自足的，也就是一年發行 10 張大概會有 5.5 張到 6 張會紅，也就是可以過 **break even point**，但是當現在只有兩、三萬的銷售量時，10 張中大概平均只有 3 張會紅，但是現在唱片越發越多，就要更小心發行唱片，加上無法自給自足，所以必須把原先視為唱片之外的收益，例如 **KTV 版權**，視為唱片的收支。基本上現在一張唱片可以賣 3 到 8 張的 **KTV 版權**，過去不會將 **KTV 版權** 視為重要收支的項目，現在卻是可以大量的 **KTV 版權** 來平衡收支。雖然這些鈴聲下載、**KTV 版權** 都是唱片之外的收入，但也都是來自唱片本身的效益，對唱片公司也都是有實際幫助的。

#### 四、大陸市場的概況

大陸唱片的量還是平均有 20 萬，有些可以賣超過 100 萬，那現在以卡帶為主，**CD** 有逐漸在加強，那單價很低，**CD** 一張大概是 20-30 人民幣，實體還是有這個數字，這個大概佔其中一成，九成都是盜版，所以實體會有一個收入，幾乎所有唱片公司都在那邊有分公司。

#### 五、藝人經紀市場的概況：

還有就是 **artist**，目前有一個趨勢，就是中國的演出市場，演出市場包括演唱會、代言、戲劇，那個費用是很可怕，那個模式我們是常用美國來想像，因為市場大，因為已經開發又在成長，所以 **artist** 的需求很大。以我們發展的方向，是唱片跟經紀都在我們手上，會比較好，或是唱片發行的時候，會連經紀約一起分享。宣傳唱片只是未來藝人經營和音樂內容宣傳的打頭陣，這是比較極端的說法。

#### 六、唱片公司的定位：

唱片公司的定位已經尷尬很久了，因為已經不賣唱片了，你去看有些唱片公司已經改做音樂公司。我們不是在賣 **CD**，我們是在賣 **artist** 和音樂，只是原來的載體是 **CD**，舊的秩序舊的價值觀已經被破壞，而且是很嚴重被破壞，只是新的秩序還沒建立。以唱片這個事業體來講，實體大概是三分之一，經紀大概是兩成，另外的五成是版權貿易跟授權。

#### 七、台灣的競爭力：

因為台灣在唱片工業算是最成熟的，人才也最齊，大陸還在追，但是還沒跟上，他們看我們台灣藝人，就像我們以前看港星、日本藝人那種感覺，算是一種比較先進的娛樂。如果以 **artist** 的產出，就是寫歌跟唱歌的人，的確這幾年都是新馬的人比較厲害，但是他們都是來台灣重做，像孫燕姿、梁靜如，他們的第一張專輯都是在台灣開始的，只能說我們是從那邊找到的，台灣有的不上不下，以創造力來講，因為我一天都要聽很多 **demo**，或是透過管道人家介紹，台灣都沒有一些特色，我自己有在懷疑新馬他們的管道還是沒那麼多，所得還沒那麼富有，所以他們比較專注，我們下一代年輕人太舒服，所以就會不專注，而且好像都覺得 **KTV** 唱多了，就會唱歌了。

我比較不擔心原來的那些創作人，因為他們跑去大陸，但是 connection，寫歌在這裡跟在那裡都可以寫，因為現在這波的 artist 都是四五年前的，都是周杰倫寫的，但是周杰倫之後呢，大陸他們追得很快，兩年前我去看，還覺得他們很俗，可是現在來看，都已經慢慢追上勒，而且他們有些資金也是很多，都可以投資，新馬那些我是不擔心，因為他們還是會來台灣這邊，只是說以後他們可能就是直接去大陸了。

跨國公司的優勢在華文市場還是資金，一個是開創這件事，從品味到消費行為都會比較國際化，再加上網路、媒體發達，像我們比較累的事我們沒有國外的產品，可是華納他們有燕姿不錯，可是阿妹不賺，但是阿妹投資很大，但是他們有 LEAN RIMES，他們所有材料都是現成的，藝人甚至不用來宣傳，這是非常好賺，不像國語歌手要重頭投資。

#### 八、滾石的優勢：

我們畢竟十幾、二十幾了，我們這幾年來的確累積很多東西，如果把音樂當作文化來看，滾石在中國還是有 brand，我們進去他多少還是當作水濃於水，我們的確佈局跟發展的比較早，我們有一個品牌叫魔岩，那個在中國的搖滾音樂，大家還是當作一個神話在談，講難聽一點，我們是在賣祖產，可是以未來的競爭來講，我們比較慶幸一點，我們做那個手機通訊娛樂，都有拿到各家唱片公司的音樂版權，我們在台灣還是領導者，在這一塊，中國我們是跟中國移動合作，那個發展應該蠻恐怖的，只是還要慢慢來。只是說我們有提早跨進新媒體和新科技這一塊，至於其他的部分，我們到現在為止也只能看說還有沒有能力可以創造好的 content，因為這個是有點 ㄍㄨㄣ，因為還是要看一下市場，再來就是 artist。

滾石現在有合約大概還有 20 幾個，在華文音樂裡面還算很大，可是現在人多，不見的賺，就損益來看，像阿爾發他們人少，可是很賺，因為他們有周杰倫，例如還有華研，他們有 SHE，可是向唱片事業這種娛樂事業來講，不可能沒有新血，但是這兩年來看，賠錢的機率很大。像滾石這樣大公司，有很多的人在，就會有很多的負擔。但是有很多和滾石合作的 artist，可是他們算是老化，就是對台灣市場的口味來講，可是都有感情阿，如果只用數字來談判的話，是算負擔。比較唱片核心的，目前員工大概有 130 人，原本有 600 到 700，那這些離開的有些去海外分公司，有很多也都到大陸去了。比如說李宗盛，像他現在跟滾石沒有合約關係，滾石在大陸直接有關的大概是 4、50 個人，我們有上海跟北京 office，那邊主要都是台灣製作，那邊發行，只是那邊還要做一些企畫的統整，至少得改個簡字，整個 content 的 create 還是台灣，有在大陸投資藝人，不過還是比較少。

我比較悲觀的想，本土唱片公司應該都會被國際公司吃掉，像滾石本來是一個 full function，可是我們後來把發行交給環球，以前發行是很重要的，可是現在時代變化，發行就變的沒有那麼重要，就是發行業務這邊已經每個公司都養很多人，

物流系統、金融系統、消費行為都改變，以前要去盯每一家唱片門市，都要靠業務去一步一腳印，現在都是連鎖的，可是老實講，那個公司不想 full function，因為發行還是代表一定的實力，但是在滾石來講已經不是那麼重要，甚至是負擔。





## 附錄六 維京唱片公司詳錄

受訪者：國內處製作部總監（A&R）張英倫

日期：2005 年 3 月 16 日

### 一、A&R 的工作內容：

A&R 的工作基本上是分爲兩塊，一塊是製作，就是製作整張專輯的製作都在 A & R 裡頭，這個包括藝人定位在這市場的定位，唱片曲風、要找的製作團隊，包括製作人、先寫歌寫詞，寫詞什麼文字上的概念，這這個藝人要傳達的東西是什麼，那當然這個概念是要根據市場上的調查，另外一個就是要挖掘新人，那這就是 A & R 另一個主要的功能，一個就是一張專輯從零開始，一直到十首歌的做完，就是整個 A & R 要參與所有專輯製作的環節。

### 二、目前挖掘藝人/創作人材的管道、比重與策略：

我們現在發覺管道跟以前差不多，比如說學校歌唱比賽，或是一些 pub，人家會說誰在那邊唱的不錯，那還有就是人家介紹，大部分都是說國外現在有一個小朋友回來，可以介紹，另外一個就是自我推薦，另一個就是我們公司去跟某一個單位舉辦歌唱比賽，有的是我們在邀歌的時候，有一些歌者的聲音很特別，他可能不會很唱歌，就是我們從中間看到一些不錯的人才的話，我們都會邀請他們來是因，這些管道的比例來講很難說，有時候都要碰運氣，可能我去聽兩年校園，可是都沒發現，或是人家介紹，說音樂很強、背景強、可是我們去看會覺得火候還不到。

現在有一個很大的差別是現在唱片公司比較保守，因為市場非常不好，這個保守也直接影響到音樂，市場的包容性不夠大，所以我們會變得比較希望可以穩扎穩打，所以音樂的這個部分就要有個妥協，那九 0 年代榮景的時候，有些音樂作出來是比較大膽，比較嘗試性的。不能說保守一點，是保守很多。主要是市場太低迷的關係，不過也是要看公司的文化和風格，象我們這樣子的公司，總公司就會有一個方向，今年希望你們達到目標是什麼，我們會要有這樣方面的限制，以致於九 0 年代總公司會說你們今年可以發 10 個新人，那時候作風就會比較大膽，這也不能說完全由我們控制，相關的一些 guideline 就會有侷限。新人跟投資舊人的比例差蠻多的，現在大概一年兩位，以前可能會有到 10 個，所以公司的作法會比較去投資舊人，已經有知名度，比較安全，我們是盡量穩扎穩打，那當然也不是說完全沒有空間去給新人，只是說那個空間現在被壓縮的很厲害。

我們公司比較沒有朝偶像劇藝人那塊去發展，因為每個公司都有自己的文化，有些公司就很擅長作偶像，所以像有些公司就會去做那一塊，那我覺得維京一路出來很辛苦，我們都是希望能有一些些貢獻，能做出不同的東西，所以會去開發一

些創作型，或是非常有個人特質的，比如劉若英、江美琪、林憶蓮這樣聲音辨識度很高，他們的聲音有他們個人的特質，我們公司也比較擅長去經營這一類型的藝人。其實現在那些做偶像藝人，有的是自己把音樂帶子做好，然後交給唱片公司去發行，因為他們比較瞭解藝人，而且他們也比較希望擁有藝人的選擇權，他做完以後就直接交給唱片公司去發行。

### 三、藝人經紀市場：

因為在九〇年代台灣經紀制度是不成熟的，沒有那麼全面，那現在發展的越來越有規模，就是像版權一樣，越來越有市場，經紀在唱片公司裡面也是非常重要的位置，因為現在唱片景氣不好，光是靠唱片銷售是不行的，所以現在我們要簽新人的話，我們絕對傾向要包括他的經紀，這樣我們就可以給他一個比較全面的規劃。現在每一家唱片公司都有經紀部門，現在唱片公司是絕對有在轉型，也許他有一個名稱，但是這個名稱不重要，雖然他正在做這樣的轉型，不過唱片公司有這個品牌，不會說就去把 EMI 或是 Virgin 娛樂事業這樣，對公司是沒有一定要做的狀況，是有在改，但是名稱不重要，音樂跟藝人同時經營，這算一個趨勢，這個行業都在成長，那就要有一個很清楚的模式出來，不管市場好壞，這個就是一個演變，一個趨勢。

### 四、海外市場的影響：

投資在製作專輯藝人是絕對會考慮到海外市場，我們要做案子，或是大環境在做案子的時候，一定會考慮到最大市場那一塊，就是必須要兼顧到那一塊，好的部分就是會去多瞭解，有機會去接觸大陸那一塊，不論是創作或製作，那壞的這一塊就是，台灣這邊一直都是一個 leader，台灣紅什麼大陸就跟著紅什麼，可是現在就是說優勢一直在往下降，像那個時候滾石真的是全盛，周華建、陳淑華、羅大佑、李宗盛、娃娃，一般來講都會達到一定的銷售量，那現在只要兩三萬，就覺得很欣慰，以前高峰時期可以賣到八九十萬，那時候一直都在培養這些創作人，那時候台灣是非常棒的，後來五大進來，他們就是買了一些台灣當地的唱片公司，那一些很有原創性的公司都是被這些大公司合併掉，那五大他們的管理方式比較看數字說話，那像以前那些公司也會去思考的音樂和品牌的形象，當然是數字也要考慮，但是他們會去想說要去建立、要去創新、要去突破它，現在目前任何案子一定要先顧到全區域，是亞洲全區域，大陸是佔了很大一塊的重點。

### 五、台灣的競爭力：

因為我覺得現在有一個很大的問題就是免費下載還有 mp3，這是目前我們沒有辦法避免的問題，可是我還是必須要講，如果今天音樂夠好的話，還是會有消費者去買，但是這是在萎縮的，那可能說以前那個藝人的量會很多，現在就只侷限在某些特定的藝人。我覺得現在世代太方便，那這樣就會沒有刺激，相對就會影響現在年輕人在創作的一些想像空間，比如說我去製作一個東西，我可能要經過很

多 effort，才會去找到我想要的東西，可是現在只要上網，我要什麼都有，都找的到，大家都沒有一個過程，那這樣就缺乏一個可以讓人家去 create 的心情，我們不能把所有的問題都怪在市場，那我覺得現在這個世代跟以前差太多，以前都苦過來，現在太平順，所以就會擠不出來那種深度，妳看早期的東西再拿出來都還會覺得好聽，會被打動，可是現在就會覺得後進的創作力都太表面、太淺，聽三遍四遍就會覺得膩了，這是一個我們創作力退步的表徵。因為大陸他們人很多，所以要找到音樂人才的機率就很多，那今天我們都一直生活在一個很安逸的地方，可是大陸那些地方有些還是蠻原始的，所以妳聽到他們的東西，其實他們是有很深的感受，那我覺得我們現在不是這樣的。這一塊原本是我們的優勢，沒有錯，我不敢說，可是我覺得台灣市場一直在萎縮，相對對大陸的影響力也再降低，像以前台港的藝人在北京那邊的，大概是八比二，那現在已經是 50、50 了，現在還慢慢的往下降。接下來再出現一個周杰倫的是什麼樣子，周杰倫成功是很多因素加在一起，不是只有單純說他會創作，他個人風格，當然這些是佔很大因素，可是還有其他東西在幫忙影響，可是下一個出來一定是一個 package，不會是一個人沒經過歷練、沒包裝就直接出來，的確我是覺得現在要找到所謂的 talent，這是越來越少。

以前很多的例子是製作人從製作助理慢慢熬上來，那現在很多製作人都是去那邊開工作室，新生代跟不上來，那一段時間培養出來的很多，就是說整個製作人才、訓練音樂人的人才，在早期跟現在是接不上來，不是說這兩年市場不好，而是很久了，我只能講說音樂人才不夠多不夠好，我覺得早期創作人比較土法煉鋼，是真的在寫歌創作，那現在比較多是在 copy，沒有自己的風格出來，就是指是把這張專輯完成出來，那可能就是把一些模式套上來，而不是像以前非常有想法。現在繞來繞去都是那幾位製作人，都是屬於中生代，易家揚、劉天健、臣子鴻，可是他們之後沒有人接，找不到，陶吉吉、王力宏他們還是比較個人化，沒辦法構成一個班底，他們比較個人風格，就是他們自己想怎麼做，不像以前那樣是可以製作人可以為別的歌手量身訂做，我們現在有創作，但是不夠，當初他們進來也是看中台灣的影響力真的很大，只是他們也沒有預料到台灣在這幾年會滑落的這麼厲害，當然我覺得 eventually 他們是要大陸，這種想法是不奇怪的，他們把台灣看成什麼角色，不是重點。

## 附錄七 環球唱片公司訪談詳錄

---

受訪者：音樂總監（A&R）陳子鴻

日期：2005 年 3 月 19 日

---

### 一、人材流失問題：

人才一部份到大陸去，是有兩個，一個是台灣環境太差，這樣的人會兩邊跑，現在是台灣工廠製作，大陸市場，所以這種就是兩邊都要顧，要跑來跑去。另外一種就是被淘汰，因為台灣工作機會也少，以前 100 個工作，現在剩下 50 個，那邊還有待開發，那大陸那邊覺得這幾年來台灣過去還算不錯。可是現在大陸他們已經有點開始覺得好像也沒那麼了不起了，因為去的人多了，不過我覺得真正厲害還在台灣，但是我們自己也開始覺得說台灣這個市場已經越來越糟，

### 二、跨國音樂公司的撤資與大陸市場：

應該這樣說好了，以跨國國際總公司的立場來看，台灣跟中國，當然看中國阿，可是台灣利潤大，台灣一張 CD 賣三百多塊，大陸賣多少錢，賣 20，台灣可能賣十萬張抵得過大陸賣五十萬張，而且大陸盜版多，台灣有兩千三百萬人，那看起來市場也是不小阿，你說整個市場，整個區域來看，中國絕對是最大的市場，可是利潤最高絕對是在台灣，為什麼人才流失，國際公司都會過去，你看他們如果真的把台灣看成跳板，他們也在這邊二十年了阿，那當初幹嘛不設在香港，香港方便多了，一國兩制，我覺得這還是市場的問題，為什麼外資一直撤，因為盜版嘛。以整個華人區域來講，我比較擔心的是，以前過年春節的時候，所有人離開台北，一休完假，大家都回來台北，可是現在變成是過年回台灣，為什麼，因為都在那邊工作，那邊才有機會。

市場如果可以自給自足，或許國際公司會在那邊加碼投資，但是起碼這邊不會撤，因為商人有利潤，我在這邊做在這邊賣，那邊有市場，我把這邊做好的在拿去那邊賣，那為什麼不要咧，問題是他現在在台灣沒有獲利，我們是工廠，拿去大陸賣，一張唱片公司跟回收真的不成比例，真的是唱片出來，藝人紅了，我送去大陸開演唱會，賣門票，那個東西不能盜版嘛！那問題就來拉，我一個藝人在那邊巡迴一年我都巡迴不完，可是台灣沒有辦法這樣做，我連要辦個像樣的演唱會都沒有地方，所以我也只好說都過去那邊，那你說政府來怪我們廠商都跑過去，你養我嘛！現在人才要留在這裡，最重要的還是要有市場，市場要好。

### 三、藝人經紀與娛樂：

這個東西要看你從那個角度來看，你要從音樂角度來看，還是要從娛樂來看，今天如果我光賣唱片，我就可以生活的很好，說實在也沒人要做那種事情，不管怎樣，你是偶像歌手也好，或是各方面什麼，我們其實就是賣一個 entertainment，因為今天如果歌沒做好，其實也不會有那些其他活動，當你一個歌手沒有被人家



崇拜，沒有迷的時候，那現在整個消費行為就是這樣，造成會有這麼多盜版，這樣我們只好去找其他收入。市場本來就有區隔，所以會有不同操作手法。

當你今天去操作偶像歌手，你有沒有把最基本的顧好，你說蔡依林是不是偶像，她是阿，如果今天她歌唱的五音不全，那她還會是偶像嗎，就是基本的很不錯，然後包裝的也不錯，加上她自己的努力，所以基本的一定要顧好，我們要提供的就是一個娛樂，就像我們看電影，那說是音樂娛樂，其實也是這樣沒錯，你想我跟你說我這音樂花多少心思，怎麼寫的，聽眾聽不下去，你們會在乎的是你給我什麼，所以我每天都在想要讓你哭還是讓你笑。我們製作部就是要聽音樂、要看選拔，有印度的、有美國的、有各地的音樂，都在想要怎麼弄出音樂，經紀部可能就在想，我們還能為藝人做些什麼，可能現在有什麼廣播要錄台呼，那就可以去接洽，或是有什麼代言的，可以帶給消費者什麼東西。

#### 四、新人投資管道與策略重點：

其實現在開發新人主要是我的工作，我是 A&R，有幾個思考，一個就是像東森舉辦的新人王，請我去當評審，然後我會叫同事去西門町喝個咖啡，晃晃，看看有沒有不錯的，這也是一個，然後就是學校，pub 那一類也會，第三人推薦那個是當然拉，像我本身是政大的，他們每年都有那個金旋獎，我都會去，還有就是那個經紀公司，會講說有沒有適合的。這些都是碰運氣，你很努力不一定會成功，你不努力就一定不會成功。另外一種是我會先想我現在要怎樣的人，可能我現在要組一個女生團體，我心目中有一個想法的時候，我就會去找。

環球是這樣子，現在環境變得太快，你真的可以走很久的藝人，就是實力派，像張學友、江蕙，就是光唱歌，另外一種是創作藝人，像珮妮、杰倫，你看伍思凱寫了二十年，只有這兩種藝人是常常久久，可是這兩類藝人畢竟是少數，而且三年一輪，再怎麼紅，消費者也是會長大阿，會變的，所以現在必須要有新的藝人出來，才能讓每個世代都有偶像，其實每年我們都要推新的人出來，我的目標是環球每年都要兩個，就是不斷要換血，因為大家都謹慎，我現在手上有很多新人，我都不出，出去穩死的阿，所以都在訓練，以前就隨便發就賣，還 OK 就出來，可是現在各方面都要考量，會唱歌不夠，還要會跳舞，最好還可以主持。

#### 五、台灣競爭力：

創作力明顯比以前差很多，第一個是台灣整個環境不好，做這一行沒有前途，大家就不是很想要做，以前我們一首歌是 6000 塊賣斷，大家還不是寫得很高興，可是現在三萬塊一首，他們還覺得不是很好。大家娛樂多了，以前就是看電影、聽音樂，現在是好多東西都好好玩，MSN 就可以玩很久，手機、電腦電玩，太多了，可能專注的時間少了，你看大陸那邊，我一到北京，大家拼命的把 CD 通通拿來給我，都拜託我聽一下，他們那種熱誠，拼命，我只要講我要歌，就一堆。那這就是競爭力，就是說我們跟你說你們是草莓，你們可能很不爽，可是你們就

是，你光講新馬那邊，他們也是都看台灣，我一到那邊，馬上所有時間都幫我安排好，什麼要吃飯，什麼 CD 要我聽，那個就是競爭力，我們台灣人就是太安逸了！跟整個社會轉型有關拉，可是如果等到大陸像我們這樣，可能五十年後，而且他們人太多了。這絕對會惡化，因為我們在那邊幾乎都是找當地人，那邊便宜阿，製作企畫費也低，可是做的不好，那我們就是把人帶過去做，以前台灣的環境蓬勃發展，多少人投入這個行業，那時候賺得很少，可是大家都會有個理想熱誠，覺得好玩，景氣不好，捉不到盜版，變的說大家都不願意進來，人才就越來越少，這個就是惡性循環，那我們現在有個優勢在哪，因為 know-how 在我們這邊，他們只是學皮毛，那個是敏感度和品味，不可能我教你們 do re me，你馬上就會做歌了，可是他們會學阿，我覺得以後要合作。

#### 六、跨國音樂公司的發行：

因為大陸現在是看台灣，台灣紅的，那邊還有機會，台灣不紅的，那就不可能了，就像你去百視達租片，你一定會看有明星才會租阿，你覺得沒有明星，就算只有 80 塊，你不會租耶！所以讓跨國公司發行的就是一個品牌，所以當地配銷商可能會覺得你這是 SONY、華納的，就會掛保證，就像那個微笑曲線嘛！一邊是產品，一邊是服務，套到我們這邊，一個是 A&R、一個是發行，你要做出什麼產品，讓人覺得會賣，今天如果說你這小製作公司，就跑去要人家發，人家幹嘛要發，可是如果是跨國公司有發的，那大陸就會要。

#### 七、企畫導向的製作流程：

唱片剛出來的時候會有一個概念，這叫做製作企畫，現在就是製作方向會先出來，還是製作先行，企畫有兩種，一個是管包裝的，那像我們懂音樂，是 A&R，就是統籌的這個人夠不夠清楚，就是我要找製作人來，就要跟他們先溝通，讓他們先聽這個藝人之前兩張的作品，要他們告訴我有什麼想法。現在我是一個 leader，然後我找你，你來幫我製作，然後你去做功課，你來告訴我你想怎麼做，我們來相互激盪，去撞出那個火花，通常我是覺得不宜太多製作人，最好是兩個，一個工作量太多，太多會變成多頭馬車，各做各的，風格會不一樣，所以兩個可以分工合作，然後還可以協調出一些風格。