

# 華文音樂中心是幻想還是理想？ 論台灣流行音樂產業的競爭優勢\*

施韻茹\*\*

## 《摘要》

「音樂產業」是政府積極投資「文化創意產業」計畫的重點產業，驚人產值成為亞洲第三。如今大陸急起直追，台灣能否持續保有華文音樂中心的美稱，令人好奇。本研究先以 Porter 價值鏈分析法釐清台灣音樂產業的競爭優勢，發現創作潛力和跨國集團的資本挹注、經營 Know-how 為競爭優勢，但有創作同質、人才流失的危機，產業必須補強創作端的價值活動。其次，唯有如 Porter 建言，與媒體產業達成產業群聚，以及因應數位通路崛起，與網路科技產業合作，透過藝人經濟的善用，創造三造互謀市場的機會，並藉助台北地緣之便，台灣音樂產業方能在華文音樂市場拔得頭籌。

關鍵字：音樂產業、價值鏈、產業群聚

---

\* 本研究為新聞局研究專案(2003)《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》篇章之一。作者感謝兩位匿名評審所提供之寶貴意見，讓本文修改的更具可讀性。

\*\* 施韻茹為國立交通大學傳播研究所研究生。E-Mail：massashih.ct91g@nctu.edu.tw

## 壹、研究目的與動機

政府去年積極推動文化創意產業的投資，企圖從英國文化創意產業的成功<sup>1</sup>汲取經驗，使台灣產業自製造業脫胎轉型，以創意和文化概念不斷地滾動創新、積累建制，朝向產業化，逐步提升其在 GDP 的比例。91 年 5 月，政府的「挑戰二 0 0 八國家發展重點計畫（2002-2007）」進一步提出「文化創意產業」（文建會，2003），企圖以產業鏈的概念形態，重新定義文化產業的價值，開拓創意領域，結合人文與經濟以發展兼顧文化積累與經濟效益的產業，產業涵蓋範疇共有 16 類<sup>2</sup>。象徵政府在面對大陸的崛起跟競爭壓力，期以國家支持推動的力量，促使台灣能成為文化創意產業的樞紐平台。其中，2008 發展計畫提及台灣的發展優勢之一<sup>3</sup>，便是亞洲第三的音樂市場：音樂市場 1 億 5 千 5 百萬美元；唱片銷售量 1,860 萬張（文建會，2003）。

台灣流行音樂產業的崛起始自七 0 年代的民歌運動，到了八 0 年代末、九 0 年代初迅速成長到 50 億台幣；1996 年破百億後，1997 年更達到歷來最高的 123 億台幣，在全球唱片市場排名由第 21 位竄升至第 13 位，居亞洲第二，僅次於日本（簡妙如，2002）。台灣音樂市場的迅速擴張，跨國唱片集團鑑於廣大商機和未來的華文市場，競相進入台灣，目前由六家大型唱片公司形成寡佔，包括全球五大（Five Majors）與台灣本土的滾石音樂集團。跨國集團的進駐加速了台灣音樂商品化的制度化，九年代的唱片銷售量更呈現大幅成長，因此締造亞洲第三的成績。

由於流行音樂產業不同於一般傳統製造業，具創作特性，富有知識創新特質，

---

<sup>1</sup>根據英國 2001 年創意工業的官方報告統計，十三個產業為英國帶來 1,125 億英鎊的收入，創造就業人口一百九十五萬人，其產生之出口貿易額為 102.5 億英鎊。該產業 1997-2000 年的平均成長率為 9%，而整體經濟成長率則為 2.8%；1997-2001 年文化創意產業的就業成長率平均為 5%，而整體經濟則為 1.5%，2000 年國民生產毛額（GDP）中，這 13 項共佔 7.9%，佔英國第二項產業盈餘。

<sup>2</sup>1. 出版，2. 電影及錄影帶，3. 手工藝品，4. 古物、古董買賣，5. 廣播，6. 電視，7. 表演藝術，8. 音樂，9. 社會教育（博物館、美術館及文化設施），10. 廣告，11. 設計，12. 建築，13. 電腦軟體設計，14. 遊戲軟體設計，15. 文化觀光，16. 婚紗攝影等十六類。

<sup>3</sup>1. 具備多元特性的社會；2. CABLE TV 頻道眾多、文化出版領先華人；3. 豐沛的出版產業；4. 亞洲第三的音樂市場。

為高度專業化、知識勞力密集產業，更是被各國所獨立歸類的一項文化創意產業；此外，基於音樂商品化包裝本質，行銷成為音樂產業成功關鍵之一。施振榮曾以「微笑理論」主張未來最具競爭力的產業，必然是核心能力落在「創意」與「行銷」兩端的產業，流行音樂產業是少數核心能力兼具曲線兩端的產業，加上台灣流行音樂產業可觀的市場規模，因此，台灣音樂產業被期待成為華文音樂平台，更做為台灣文化創意產業中最可能成功的產業之一。

然而，面對大陸的急起直追，除了固有的語言優勢，創意人才的充沛補料、加速的經濟開放角度、以及廣大的市場，大陸都具備華文音樂平台的條件，而台灣流行音樂產業目前又面臨盜版和 MP3 的衝擊，音樂產值直落，未來是否還能保持原本華文音樂樞紐的地位，成為台灣傲人的文化創意產業之一，令研究者好奇。不過，分析產業的取徑眾多，在過去 20 年無數次被援用的 Michael E. Porter 的著作，包括競爭優勢、國家的競爭優勢等，提供了最為精闢和全觀的角度，尤其《國家的競爭優勢》一書，更是直接探討一國的某產業如何在國際上創造優勢，符合本研究目的，故本文將利用 Porter 的產業研究取徑，先行整理出台灣流行音樂產業的價值鏈，再依此分析其競爭優勢，釐清固有和潛在優劣勢，以做為音樂產業自身優質化，和文建會積極推動文化創意產業的一個參考。

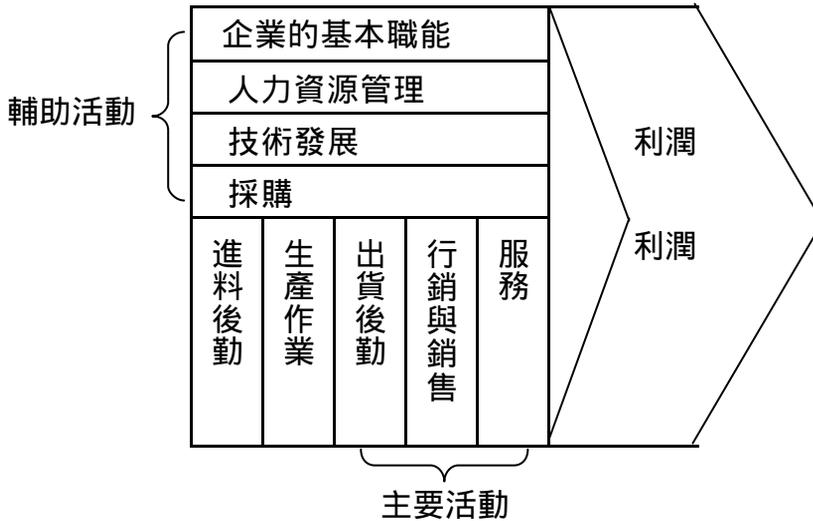
## 貳、文獻探討

### 一、價值鏈

#### (一)價值鏈理論

管理大師 Michael E. Porter 在 1985 年的《競爭優勢》一書中提出的「價值鏈」( Value chain )，成為過去 20 年來檢視企業競爭優勢、尋求改善企業體質一個有效且獨特的分析工具，價值鏈把一企業的創造價值和成本分割成九項策略性的價值活動，主要為五個主要活動和四個支援性活動，主要活動是那些涉及產品實體的生產、銷售、運輸、及售後服務等活動，而輔助活動則藉由採購、技術和人力資源管理，支援特定的主要活動以及整個價值鏈（見圖一）。價值鏈所呈現的總體價值，是從各種價值活動（value activities）和利潤（margin）所構成，換言之，企業若要創造最大的價值，就必須最佳化各價值活動的生產效益，並有效鍊結各價值活動間，而非相互牽制拖累。是故，我們可以斷言價值活動是構成競爭優勢所需要的許多獨立基礎，每一種

價值活動的表現，決定該企業的相對優勢，以及產業競爭位階（Porter 著，李明軒、邱如美譯，2001）。



資料來源：Porter 著，李明軒、邱如美譯（2001）

圖一 一般價值鏈

雖然 Porter 提出的價值鏈主要是作為企業檢視自我體質的分析工具，但是，若將一個企業的價值鏈與上游供應商、及下游買主的價值鏈相連，即可構成一個產業的價值鏈，是故，價值鏈也可以成為解析單一產業的有效工具。

## (二) 流行音樂產業的價值觀

一般的文化創意產業的基本生產流程則是創造(概念執行) 再生產(複製) 流通(行銷、廣告、包裝、銷售)，故音樂產製先考慮最初的創意和藝術特質，方才遵循一套嚴密的成本計算和風險估算的管控，服膺所謂商品產製的加工體系，由此進行後端的製造和行銷宣導，故音樂商品的產銷流程約分為下列三階段(林欣宜，1999)：

### 1. 前製生產期：

進行的是「概念的產製」，工作重點涵蓋音樂商品的企畫概念，並為後續的中期製作與後製期作準備，首先著手募集資金來源、藝人，並蒐集音樂、藝人、流行文化與唱片市場相關情報，才尋找適合的音樂製作人以及樂手，在敲定錄音時間及器材後，經過審核可行後確立出唱片概念和發片計畫，便開始製作 DEMO

試聽帶。而此時期將籌備所有唱片錄製、行銷過程所需的一切元素，因此亦是唱片產製的核心時期。此時需要的創意人才便包括藝人與樂者、A&R、製作人等。

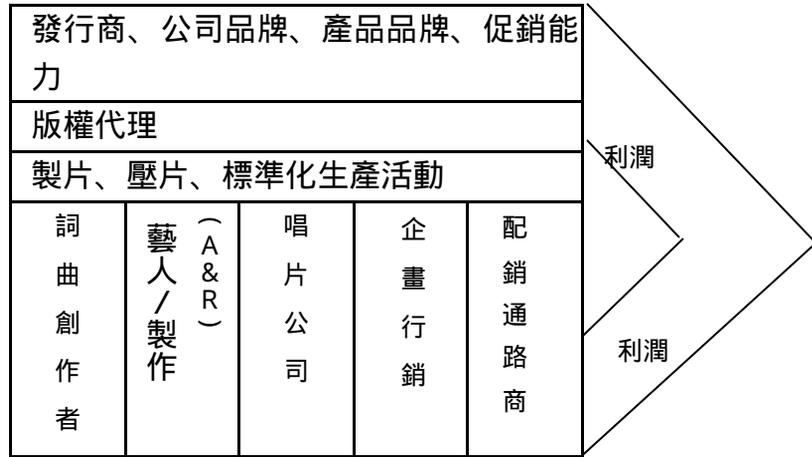
### 2. 中期製作期：

進行的則是「物質部分的產製」。工作重點是承襲前製生產階段所確定的唱片概念與籌備，進行錄音與企畫宣傳的準備。其中又分為錄製以及企畫兩部分，錄製方面在完成前製期的練唱工作後，正式讓樂手先錄製音樂部分，之後再請藝人配唱並完成合聲以及混音，其過程中除了製作人嚴密監控錄音混音的品質外，企畫負責人也需檢視音樂成品和企畫概念的契合程度。而企畫的準備工作則是構思藝人造型、螢幕形象設計，並配合音樂錄影帶、歌手定裝照的拍攝以及唱片封套與視覺處理，以強化唱片及藝人的形象概念，並研擬發片期的宣傳策略及宣傳計畫。此期含括的創意人才更多，除前期的人員外，另外加企宣人員在行銷宣傳工作特別重要，唱片公司更扮演品質和發行商的重要角色。

### 3. 後製生產期：

主要目的則是完成音樂商品的零售，又可分為兩個主要活動，一是零售交易方面，在商品鋪貨前，唱片公司會提供中盤商及經銷商試聽徵詢意見，考量鋪貨需求量，之後於店頭鋪貨唱片上架，經銷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；第二則是行銷宣傳的活動，主要是將音樂商品資訊告知消費者以促進消費，通常都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，之後依狀況安排藝人與消費者面對面接觸的機會如演唱會、簽名會等。此時牽涉到製造部門、通路體系、唱片公司、外部媒體等商業體系。

由音樂產銷體系即可瞭解，音樂產業主要含括上游創意供應、中游企宣製造，以及下游通路銷售三大環節。若按 Porter 的價值鏈，更可以描繪出其音樂產業的價值活動圖，如圖二：



資料來源：本研究整理

圖二 流行音樂產業價值鏈

## 二、產業群聚

Porter 在 1996 年的《國家競爭優勢》一書中，延續價值鏈的概念，但是將檢視視角擴大至單一個產業，並納入國家該元素作為討論，說明一個國家中某一產業具備國際競爭力之必須條件和輔助因素。Porter 指出一個國家若要在某種產業的國際競爭中展露頭腳，就必須納入四項環境因素來討論：生產因素、需求條件、企業的策略、結構和競爭對手、相關產業和支援產業的表現，這便是著名的鑽石模型。

在鑽石模型當中，「相關產業和支援產業的表現」更加攸關該產業未來的國際競爭力，因為相關產業的表現與能力，自然會牽動上下游的創新和國際化，企業和供應商之間的交集與共同解決問題的關係，也會使他們更快、更有效率地克服困難。當供應商成為各下游企業之間資訊傳遞的導體時，整個產業的創新步伐也會更加迅速，尤其當產業同屬一國的企業時，這種「拉拔提攜」(pull effect)的效應最大，形成所謂的產業群聚(cluster) (Porter 著，李明軒、邱如美譯，2002)。

一旦產業群聚形成，群聚內部的產業之間就形成互助關係，效應是上下左右、向四處發展的，經由新的談判籌碼擴散效益和企業的多角化經營，激烈的產業競爭氣氛往往會由一個產業擴散到另一個產業。當產業轉入另一個產業時，其研究發展觀念的刺激、新政策、新技巧的移植，都會激發這個產業的升級效益。由於資訊的流通更順暢，創新的氣氛隨供應商和客戶的關係快速地擴展，自然形成產業群聚內的關聯，如此也幫助產業克服內在慣性和僵化。再者，產業群聚本身就有鼓勵專業化和投資的效果，同時會吸引更多有才華的人士加入，壯大產業的實力。就如賣座

電影《怪獸電力公司》是矽谷的 Apple 電腦和好萊塢產業合作的成績，如今美國賣座的動畫電影更成為兩產業群聚的美麗火花，其中包含去年的動畫電影冠軍「海底總動員」。

Porter 最後還特別說明地緣因素可以促成產業群聚的有效催化劑，對產業而言，因為上下游供應商、客戶等需要頻繁的溝通合作，自然便容易遷就地利之便，繁多供應商的選擇又牽動客戶品味和挑剔個性，如此帶動產業升級，精益求精，再者附近大學容易感受產業需求和變化，自會反映在課程和研究的調整上，而業者相對地也會主動贊成或支持學校相關活動，如此良性循環，地緣因素便成為一個磁場，會把高級人才和其他關鍵要素吸引進來，新竹科學園區和清交兩校便是最佳佐證。

由於產業是研究國家競爭優勢的基本單位，一個國家的成功並非來自某一項產業的成功，而是來自縱橫交織的產業群聚，一個國家的經濟是由各種產業群聚所組成，這些產業群聚彌補並提供競爭優勢。前文已先整理出流行音樂產業的價值鏈——上游創意供應、中游企宣製造，以及下游通路銷售，將依此概念剖析台灣流行音樂產業既有和潛在優劣勢為何，並進一步瞭解音樂產業是否與其他產業有產業群聚效應存在。

### 參、台灣流行音樂產業價值鏈構面之競爭優勢

亞洲音樂市場的焦點鎖定在華文音樂市場，其中又以中國大陸為主要灘頭堡。無疑地，華語國家比其他國家享有語言的先行優勢，目前當以台灣及中國大陸最具發展優勢，香港、新加坡次之。除語言部分的優勢，相較於香港偏向英國商業文化之歷史脈絡，台灣具備文化親近的先決條件，此點可以縮短音樂產製機構進入大陸市場的學習曲線，並容易成功掌握華人文化，發掘出當代需求的音樂表演；又音樂本身屬於情感抒發的文化商品，唯消費者能與其產生共鳴，才能觸發消費行為，故擁有文化親近性優點的台灣音樂創作，是比其他國家享有差異化的競爭優勢，更能輕易地打入大陸市場。

就上述的外部條件而言，台灣確實擁有得天獨厚的產業優勢，然而，欲得知產業的競爭優勢，必須先從該產業的價值鏈著手，自各個的價值活動分析，方能規劃該產業的競爭策略。故即便台灣音樂產業具備先天的有利位置，欲搶攻華文音樂市場，必須解構產業的價值鏈，清楚自身的競爭優勢，進而尋求拉開與其他競爭對手的相對優勢距離。所以，本文將利用流行音樂產業的價值鏈為分析構面，以釐清台灣在華文音樂市場所擁有的競爭優勢。

## 一、上游—概念的產製和創意開發

流行音樂的創作大略可分為靈感來源、創作動機、創作創意附加、及音樂最終形式等四階段，可謂創意相互激盪之集體創作成果。由於創作知識是不可符碼化的，需憑藉生活體驗，至各地感受不同環境，尋求靈感，特別需接觸符合當前流行趨勢的文化環境。所以，創作者不同的音樂風格，與其生長背景、社會環境、生活空間，及接觸到的人事物有絕對的關連（張容瑛，2001）。台灣多元文化相互激盪是音樂產製的最佳溫床，歷經日本的殖民、美國文化的輸入和民主社會的淬練，台灣當比大陸中原來得開放包容，亦是過份商業氣息的香港，及社會環境嚴肅的新加坡所未能擁有的，成為台灣音樂創作的社會資本。

民主包容的社會環境成為創意開發的助力，於是自民歌運動時期，台灣便培育出許多創作人才，對於台灣流行音樂的快速成長具有關鍵性影響，此時期的創作人才，或成立個人音樂工作室，或進入唱片公司擔任經營管理角色，成為1980年代培育流行音樂專業人才的墊腳石，其後各項音樂創作比賽的舉辦，讓人才培育管道愈加多元。

90年代跨國集團的進駐，由於需要時間摸索當地音樂市場，市場應對速度與彈性不及本土唱片公司，因此，90年代的本土唱片公司展現相當的創作活力，如友善的狗栽培林曉培、順子，魔岩推出張震嶽、伍佰，而滾石挖掘五月天，分別帶出靈魂、R&B和樂團創作等風潮（簡妙如，2002）。Burnett(1992)曾指出流行音樂產業的「開放系統」，是促進音樂多樣性的主要原因，換言之，本土／跨國或主牌／副牌的競爭，提供音樂創作多樣的空間。

即便當時跨國集團無法在華語音樂有極大斬獲，但是藉由外語唱片的發行，引進日本、美國和香港等地音樂創作元素，將外來文化折衝為本地創意開發的力量，成為台灣日後音樂創作之地方資本，這也塑造出近期如王力宏、陶吉吉等人創作曲風的多變，尤其是周杰倫的東方饒舌。從簡妙如整理的近年音樂類型增減情形，台灣的流行音樂產業的國際化，提供音創作的補料機會。

一旦流行音樂產業進入國際化，海外地區也成為人才發掘的另一管道。許多新加坡、馬來西亞、香港、甚至日本、韓國等地的藝人，皆以台灣為進入亞洲流行音樂市場的最佳前哨站，維京音樂總經理姚謙<sup>4</sup>就表示「日韓唱片公司都會來台灣探探

<sup>4</sup> 資料來源為92年8月與姚謙之訪談內容。

目前流行音樂的風向球，他們是認為亞洲市場還是要看華文，那台灣就是最有機會的地方」，諸如新加坡的孫燕姿、蔡建雅等人，而星馬各地的創作人才也慕名前來台灣，如李偉菘、李偲菘等人。

至於本土的滾石唱片在海外市場的經營，一方面可作為台灣音樂產品行銷管道外，同時逐漸參與當地音樂製作，積極於分公司所在地舉辦各類型歌唱比賽、創作比賽，以發掘當地音樂人才及資源，鼓勵當地人創作屬於自己本土的音樂（周昭平，1999）。除了擴展台灣流行音樂產業海外市場，並引入不同元素與多樣人才刺激台灣流行音樂的創作。滾石更利用網路建立GOGOROCK平台，提供創作人自行上網創作歌曲，並與一些獨立廠牌合作<sup>5</sup>，解決發行問題。雖然網路創作者真正以此通路得以與唱片公司簽約的比例仍低，但卻不失為培植創作的溫床、傳散音樂創意的環境。

此外，以資本主義商業利益為最大考量，主流音樂必須迎合更廣大的華語音樂市場，而漸漸使台灣音樂成為「無歷史感」或「去疆界化」的音樂商品，創作多轉變為個人化，著重個人情感的抒發，完全不必指涉社會文化、歷史時代背景或是深刻的批判精神。如此，音樂產品於全球行銷時將較不易受到其他地區政權或意識型態之阻礙，方便台灣音樂進入大陸市場。

然而，若為僅基於市場利益，以迎合市場為主要導向，也容易造成複製、抄襲，缺乏原創性的翻唱歌曲當道，又加上目前盜版嚴重（後面討論），唱片公司對於新專輯的投資態度趨於保守，寧願出版精選輯，或是改版、再版唱片也時有所見，以求獲得最低利潤的保障，如此將使得台灣流行音樂趨於同質化，缺乏實驗創新精神音樂出現。另外，台灣創作人才目前也面臨斷裂的危機，滾石自從「李宗盛時代」結束之後，已無音樂指標型人物駐店。「滾石」營運長陳勇志說：「李宗盛做唱片的黃金十年，無論從感情到技術都相當完整，那時60%的唱片都不賠錢，需要大量的人才，大量的生產，近年製作人有斷層現象」（王祖壽，2000）。因此，台灣擁有極佳的創作培養環境和基礎，會吸引外來的創作人才，故唱片公司應該利用星馬各地的製作資源，並整合上代製作人與新生代製作人，扮演其中的推拉角色，才能孕育台灣更深厚的創作基石。

---

<sup>5</sup>包括加納音樂（代理西洋、中國大陸音樂）、前衛花園、擴音版圖（馬來西亞獨立廠牌）、實幹文化（台灣獨立廠牌）、水晶唱片（台灣獨立廠牌）、中國火（滾石唱片集團專門挖掘大陸搖滾歌手的廠牌）、赤聲搖滾、阿帕音樂、直接照射製作所（電子音樂製作）、直接流行（大陸搖滾樂專業製作）、摩登天空、TRA Music（全國搖滾聯盟出版事業部）十二家獨立製作唱片廠牌（葉國隆，2002）。

上述表示音樂創作還是要回歸到整體音樂本質，或許唱片市場的持續低迷，可以趁此改正前期狂出唱片，而有所謂一片歌手的謬誤，讓唱片公司可以針對確實有市場潛力、創作實力的藝人進行深度投資，提升整體音樂創作素材的品質。近年來過於資本導向的音樂產品，容易讓台灣音樂樣貌沈悶、同質，故台灣在創作開發的價值活動上，即便擁有早期奠定的創作基礎，仍應秉持危機意識，尤其是面臨中國大陸人才市場的廣大。

## 二、 中游—企宣與產製包裝

音樂產製體系中，必須透過企畫宣傳的階段確立產品利基點，進而透過媒體宣傳以達告知大眾、創造消費的可能性。此階段仍涉及創意的開發，然而，並非製造廠商之創意，主要為唱片公司對於歌手定位、音樂風格、印刷文案及唱片包裝設計之創意。誠如前述，在概念的生產階段，就必須擬定唱片概念，連帶設計後續的宣傳行銷模式，這也是「企宣會議」之所以存在的目的，於產品起始之初便決定歌手及唱片包裝方式，隨後分工至各部門從事設計，繼而將業務外包進行大規模生產。屆此，唱片的創意規劃程序已告結束，產品的大量生產和CD壓制乃隸屬於後端製造商的工作，其與創意導向的商品產製過程相去甚遠<sup>6</sup>。

Ryan & Peterson (1982) 的研究顯示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，於是市場行銷或企畫部門的力量越來越大，唱片公司中最有影響力的部門也因此多集中在企宣部門。綜觀台灣流行音樂從民歌時期崛起，當時兩大本土唱片公司--滾石和飛碟--更是善用行銷包裝，各佔不同的產業區段，經年累積之企宣規劃的知識資產，仍是台灣的優勢所在，學者李天鐸(1998) 也指出，台灣的流行音樂產業深知經營、包裝、行銷歌手的know-how，而這些知識亦需以文化為根基，也就是說多元文化的環境更可以幫助激盪台灣唱片企宣的創意規劃，創造出更具商品賣相的文化產品，這不是嚴肅的新加坡社會所企及，同時也

---

<sup>6</sup>當主要的唱片母帶完成之後，就會被送至工廠大量產製，進入物質生產的部分，隨即按照行銷計畫決定如何在市場上分配唱片的數量，以期能準確的販售給目標聽眾。一般而言，唱片工業可以區分為三大部分：製造 (manufacturing)、配銷 (distributing) 以及零售 (retailing)。其中製造類包括主要的唱片製造者、唱片工作室以及唱片壓印廠商；配銷類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；零售類包括一般唱片行及唱片連鎖店。在此工業中，大型公司通常會採取某種程度的水平或垂直整合，藉此整合規模賦予大型企業更大的功能，使之足以合理化唱片的成本。

是中國大陸最為缺乏的一環。「行銷音樂Domain Know-how，大陸是比不上我們的。」飛行網執行長陳國華如此表示，中國大陸目前流行音樂市場80%為港台歌手囊括，更充份透露出中國生產、行銷本土音樂能力的缺乏，台灣業者多年磨練出的商業思維模式，比大陸和香港都更有機會（陳世運，2003）。

此外，1990年代國際資本的投入，及日本、香港等地的產業運作模式及文化輸入，增加了台灣流行音樂產業與國際互動的頻率，並因而引入了不同的企畫宣傳模式。由於跨國音樂集團擁有較成熟之產業運作模式，包括會計年度預算、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，進一步強化台灣於全球華文市場的行銷能力（張容瑛，2001）。姚謙表示「跨國集團其實不會影響我們本地創作的過程，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，我出一個台灣藝人，用他們海外的通路和媒體來宣傳，這是很有幫助的」。（姚謙訪談，2003年8月）

再者，企宣角色的日益吃重，行銷預算也隨之節節升高，在1990年代資本密集的經營方式興起後，製作費上升到兩、三百萬，大型唱片公司積極利用媒體造勢和高度曝光的策略，宣傳成本甚至需要到一、二千萬元之譜（葉淑明，1998）。不過，姚謙表示「跨國集團信譽好，銀行就願意借錢，這樣才有辦法投資」。台灣音樂工業的模式即是跨國音樂集團緊扣發行體系，而將部分開發素材與唱片製作工作或委由本地公司與個人工作室處理，形成專業分工的局面，以製作/創作部門、通路連鎖行銷通路與發行公司三者為音樂工業中的主要運作角色。跨國集團一方面帶入音樂產業經營的運作模式，尤其是在財務跟管理的運作，台灣的音樂產業體質更見完善健全；另一方面也帶入行銷企畫的知識，以及全球宣傳的通路，使台灣也有機會整合華文市場。

### 三、 通路銷售

通路銷售主要可以包括通路網絡和消費網絡，屬於產銷結構的後製生產部分，通路網絡及消費網絡乃是將音樂產品傳遞至閱聽者的過程，因此，通路網絡與消費網絡間息息相關。由於通路網絡以各式行銷手法刺激閱聽者，使其進一步進入消費網絡購買音樂產品及進行周邊消費。消費網絡由零售通路、電子傳輸管道、商店、唱片行、郵寄等所組成，為民眾可直接消費音樂產品的網絡，此網絡亦屬於音樂經濟中可高度獲利的部分（張容瑛，2001）。

早期台灣唱片銷售必須透過中盤商的介入，方能讓商品上架至各個零售批發點，九〇年代起，跨國集團循國外模式垂直整合，直接向大型唱片連鎖店出貨，例如玫瑰唱片、大眾唱片等，也就是結合通路網絡和消費網絡兩者，唱片行同時為中盤商，亦為零售業者。但是台灣欲在華文市場擁有競爭優勢，實應放眼海外通路，而跨國公司所擁有的海外通路資源，正是台灣得以借力使力，國內本土的唱片大老滾石甚至與環球唱片公司合作，將其下所有發行事務交予負責（葉蕙蘭，2003），可見跨國公司的海外通路才是讓台灣音樂傳播至亞洲各地的唯一機會。

中盤鑑於優勢已失，則轉向數位下載音樂新通路的發展以求因應，例如成立音樂飛行網的華總公司（吳佳珍，2003）。此數位通路的崛起，讓音樂創作系統出現結構性的變革，MP3 和網路肇興挑戰著以實體通路為主要獲利機制的資本邏輯。不過，即便數位下載音樂的商業模式尚未建立，甚至引發消費者/唱片業者/數位通路經營者相互對恃，該產業的結構性吸引力仍舊號召其他產業競相投資，如和信超媒體（Giga Media）於 2001 年投資 EMI、滾石兩大音樂集團，2002 年開始涉入唱片通路業，於 2 月併購大眾、玫瑰兩大唱片通路，積極於「虛擬結合實體」之商業模式，其企圖進軍數位下載音樂的雄心昭然若揭。年代亦成立 iMusic.com，以華人第一數位下載音樂平台自居。數位科技帶來的影響，確實讓音樂產業的價值鏈重新修正，並且也使該產業備受其他產業青睞，其中尤以科技網路、媒體產業等為主，而台灣音樂產業在這波革命性的劇變中，處於什麼樣的立足點，留待後面討論。

從產業整體的價值鏈綜觀台灣流行音樂產業，就創意面來看，社會文化的多元融合，豐富了台灣的創作環境，再加上民歌時期的積累，諸如校園演唱、媒體選拔、新秀大賽等活動的舉辦，都儲備大量的創作人才，挖掘出更豐沛的創作元素，其後跨國集團的進駐，與本土唱片公司的競和關係，奠基 90 年代後期的創作人才，加上引進歐美流行音樂創作概念，這也是後來樂團、R&B、Hip Hop 等曲風的興起，造就諸如五月天、陶喆、王力宏、周杰倫等人的狂潮，這項創意的源頭——也就是創作人才和環境，成為台灣音樂產業最大的競爭優勢，唯該優勢仍仰賴後進創作人才的不斷補充，才有機會與其他國家，尤其是大陸，拉開距離。至於企宣產製和產品控管，在跨國集團引進專門的商管概念，透過精確的成本控制和績效計算的管理方式，以及集團跨國通路的長處，音樂產業正式的建制化，台灣音樂產業的產製價值活動建構出一套由上至下游完整的產業經營模式，正因為台灣得以在企宣策劃與跨國通路見長，等於就掌握了整合華文音樂市場的最佳利器，其更象徵文化創意經過產業化，所能發揮的最大效益。

## 肆、音樂與影視產業的群聚潛力

### 一、音樂資源的運用

由於音樂產品在後製生產期間需要大量的媒體曝光，以求達到廣為告知大眾的效益，好刺激消費者購買音樂商品，見下表即可一窺唱片業對於媒體廣告的依賴程度。反觀媒體產業本身，媒體通道需要各式各樣的內容填塞播映。光以電視事業而言，與其都選用自製或外製節目，不如採納一些流行音樂產業提供的企畫宣傳素材充當娛樂節目內容，正如東風、娛樂百分百等節目的作法，或者直接合作製作音樂節目，如Channel V、MTV等，此舉無異是創造兩造雙贏的局面（見表）。由此可知，音樂產業與媒體機制享有高度的共生關係。

台灣在跨國音樂集團的商業模式進駐，音樂市場真正建制化之後，音樂相關產業不斷購併，軟硬體資源加速整合，增強企業組織之競爭力，同時也影響到台灣本地音樂公司。豐華唱片公司乃是演藝界的張小燕所成立，其背後擁有豐沛媒體資源，包括飛碟電台、東風等，都是其他本地唱片公司所望其項背。而華研公司的成立更是因為母公司為資訊科技公司，流行音樂產業的創意特質可以軟化資訊產業的僵硬而打開市場。換言之，唱片公司必須陸續開發新的娛樂事業，例如演唱會及相關影音科技產品之行銷販售，將相關音樂工作者與創意人員納入音樂產業生產體系，更進一步結合周邊相關文化與商業公司，整合成一龐大的娛樂事業。

表一 每週音樂娛樂相關電視節目整理

電視台名稱	節目名稱	播出時段與長短	說明
三立都會台	完全娛樂	每天3小時	由於因應電視節目編排的彈性便利，各別節目播出時間並非每週都可以完全固定，尤其TVBS-G與東風二台的跳動調整情形最為明顯，所列出之播出時段以電視台提供的最常播出時段為主。又目前節目重播政策盛行，故播出長短則是綜合首播與重播的時間數。資料收集時間為
八大綜合台	娛樂百分百	每天3小時	
TVBS	勁歌推薦	每天1-2小時	
TVBS	音樂特輯介紹	視發片藝人而定	
TVBS-G	音樂特輯節目介紹	分電視跟演唱會兩種	
TVBS-G	非常人物	每星期三各1-2小時	
TVBS-G	粉絲俱樂部	每星期四各1-2小時	
TVBS-G	AIUEO	每星期六、日各1小時	
TVBS-G	F超世代	每星期六各1-2小時	
TVBS-G	娛樂新聞	每週一至五各1小時	

Much	Much排行榜點唱機	每天1.5小時	93年五月。
東風	只想聽音樂	每天2.5小時	
東風	東風music box	每週一至五各1小時	
東風	娛樂亞洲	每週一至五各約1-3小時	
東風	東風音樂通	每週一至五各1小時	
東風	娛樂六條通	每週一、五約2-3小時	
東風	東風西洋風	每週六、日各1小時	
東風	Jonny ' s Power	每週六、日各0.5小時	
Channel V	以播放音樂錄影帶為主	全天音樂節目	
MTV	以播放音樂錄影帶為主	全天音樂節目	

資料來源：本研究整理

此外，音樂商品與其他媒介娛樂產品的結合力量大，可以透過廣播播放，或成為電影配樂，甚或媒體事件的背景音樂等，其商品可塑性強，加上產銷體系依賴與媒介工業的互利共生關係，故音樂商品極易成為其他商品宣傳目的的使用素材，流行音樂文化因此往往能帶動其他產業的流行化和商品化。諸如藝人資源、音樂和長期累積的價值生產資源，透過專案合作，達到與其他產業行銷策略上的需求。如此音樂商品成為現今許多商品行銷計畫的必需品，最明顯例子當屬偶像劇推出的電視原聲帶，利用唱片公司既有的音樂資料庫，搭配偶像劇，不但可以拉抬偶像劇的人氣，影視產業可從原聲帶販售獲得補貼，音樂產業則透過授權演唱獲取額外利潤，最成功例子首推流星花園。這套模式目前已漸次被採用，其後包括《名揚四海》、《海豚灣戀人》、《薔薇之戀》、《第八號當舖》等，各都推出原聲帶，姚謙表示「我們絕對會願意幫他們做原聲帶，這是可以做的，值得鼓勵」，目前華視的「千金百分百」更是維京音樂為其量身打造，不採用以前純收舊歌的模式，而是一個全新創作的電視原聲帶。

## 二、藝人資源的運用

音樂產業除了創造流行音樂類型和專輯以外，同時也產製出所謂的「藝人」，此資源更成為另一流行文化的象徵符碼，經濟學者克魯曼曾提出「名聲經濟」(celebrity economy)觀點，使唱片工業轉移獨特性的焦點於「藝人」上，讓音樂工業轉而藉由對「藝人」資源的掌握，促使其成為資本積累的另一重要模式。自克魯曼的觀點衍生而出，更可以將現今台灣音樂產業的產銷邏輯設定為「休閒娛樂資源」的提供，藉

以擴張唱片工業商業獲利的可能性（林欣宜，1999）。台灣由於電影工業積弱不振，缺乏如好萊塢的明星創造機制，但是音樂產業與媒介工業的緊密共生關係，反讓歌手、製作人等藝人縱身成為所謂的知名明星，如張惠妹、蕭亞軒、李玟、王力宏等，恰能遞補電影明星付之闕如的空缺。

因此，台灣的藝人資源並不能只侷限於音樂商品的推銷，透過代言、廣告，成為推銷產品的形象表徵，資訊展就是一例，利用藝人來提升展覽場的人氣，其中又以電玩遊戲更推崇歌手代言，如今年知名線上遊戲 RO 便由孫燕姿代言，天翼之戀則邀請蔡依林。而媒體產業與音樂產業的交流互惠機會甚多，歌手藝人自不能置身事外，更加身兼拉抬宣傳媒體產業的責任，姚謙便表示「我們也有這種認知，就是讓藝人去幫忙其他像戲劇、廣告那些，那像我們最近就有跟中影合作，他們希望劉若英還是蕭亞軒可以幫忙，我們都願意啊！」有些歌手唱而優則演，挺身進入戲劇界，如薔薇之戀 SHE、熟女慾望日記的侯湘婷，蕭亞軒參與香港電影無間道演出，周杰倫亦成為電影《尋找周杰倫》的發端並參與片段演出。

單以蔡依林個人為例，《看我七十二變》專輯發片兩週銷售數字衝破突破十二萬張，並在本周各大排行榜開出漂亮的成績單，不僅站上「MTV 封神榜」、「KTV 點播點唱排行榜、Hit FM,UFO 中文排行榜等各大排行榜冠軍寶座，並且連續兩週蟬連 G-MUSIC 台灣風雲榜冠軍，全亞洲販售亦衝破百萬張，與專輯同名歌曲成為當時線上遊戲「神之領域」的中文主題曲，之後參與的《嗨！上班女郎》戲劇，於發片宣傳期間，收視率衝至第一名。此後蔡依林更被喻為台灣的布蘭妮，廣告邀約不斷，不但演唱電影《天地英雄》一片的中文主題曲「海市蜃樓」，代言線上遊戲「天翼之戀」、「IBM 假面系列」牛仔褲，同時還代言大陸知名品牌的衛生棉、化妝保養品、秋冬服飾等，日前賭城一家夜總會也開出一小時 250 萬元的優厚待遇，邀請演唱，目前媒體火熱播映的麥當勞新廣告更有蔡依林身影。

由此可見，雖然台灣沒有電影明星制度，但是歌手藝人卻是另一可資運用的名聲經濟，唱片公司做為藝人形象輸出與創造當中最重要商業機制，也就是唱片公司所謂的經紀功能角色，就必須有此認知，如此才可期望唱片公司成為影視產業與其他文化產業的仲介角色，和「流行」局勢的重要整合者，將個別的藝人經營成一個獨特的「品牌」，統合產業間的形象輸出，好讓台灣的音樂產業與影視媒體產業，或其他流行產業發揮相互加乘效果，如此方使各產業在個別發行管道，獲得最大利益。

由上述可知，音樂產業與影視產業產生群聚的話，不論是透過藝人或音樂資源

的重製利用，其效果將是左右衝撞，發揮極大磁性效應。學者花建（2003）指出文化產業特有的三大特徵分別是交叉融合性，意指文化產業仰賴豐沛的文化資源投入，所以和其他產業的相互融合，可以促使產業間橫縱向相互滲透；第二是共生共棲性的特性，文化產業的共生性體現在生產者和消費者的緊密聯繫，更體現在文化產業間和消費者選擇文化產品組合的共生現象；而前述兩項特性更連帶催生文化產業間共謀市場、相互促銷，於是文化產業更享有市場交互佔有的特性。如今，台灣音樂產業擁有完整的價值鏈，不但符合而且有條件滿足上述的文化產業構面，故台灣音樂產業應該自當加強與影視產業群聚的策略運用，如此才能融聚成一鉅型傳媒娛樂集團，進一步提升音樂產業在娛樂產業的位階，也同時達到拉拔影視產業的效果。

## 伍、音樂與數位通路產業群聚的潛力

### 一、數位科技的影響

由於數位科技的影響，不論是是早期燒錄機的普遍，或是後期 MP3 的崛起，數位科技難以避嫌地成為 CD 銷售額遽降的眾矢之的。即便有人指出 MP3 的興起，和網路共享的機制讓消費者可以先行試聽，喜歡的唱片再去購買，如此反而讓一些唱片銷售更佳（葉國隆，2002），但實體唱片銷售市場的萎縮卻不可否認。

表二 1997-2003 台灣唱片銷售狀況

年份 ear	銷售量 Sales Figures		年成長率 Yearly Growth	
	銷售金額(新台幣百萬) Retail Value (NT\$000 ' 000)	銷售數量(百萬) Unit 000 ' 000 ( 3 single =1 CD )	銷售金額 Value	銷售數量 Unit
1997	12,332.3	47.6	1%	8%
1998	10,688.0	39.6	-17%	-13%
1999	9,886.7	35.1	-12%	-7%
2000	7,493.7	26.8	-24%	-24%
2001	5,775.7	18.3	-23%	-32%

2002	4,977.7	17.0	-14%	-7%
2003 1 <sup>st</sup> Half	2,122.6	7.4	-17% (compare to 1 <sup>st</sup> half of 2002)	-15% (compare to 1 <sup>st</sup> half of 2002)

資料來源：IFPI 統計資料

## 二、數位下載音樂的錢景

就在唱片業一片撻伐音樂下載的聲浪中，去年四月Apple電腦推出九十九分美元下載音樂，使用者可利用iTune播放軟體播放音樂，也可傳輸至iPod隨身聽，成功地在高價的合法數位下載音樂與免費的盜版音樂間，找到解決方案。Apple的音樂商店有超過二十萬首樂曲，這是蘋果與美國五大（BMG、EMI、Sony Music、Universal以及Warner）音樂出版公司簽約的結果。蘋果電腦台灣分公司總經理董俊良指出，台灣市場在剛結束的會計年度（第四季是七到九月）成長極為出色，尤其是MP3隨身聽iPod的銷售，「簡直是如蛙跳般的爆炸性成長」。他認為，蘋果結合硬體與網路服務，符合數位下載音樂的需求，數位下載音樂下載收費告捷，蘋果電腦會計年度第四季營收出爐，全球淨利（net income）達到四千四百萬美元，比起去年同期的淨損四千五百萬美元，該公司明確走出虧損陰霾（時報資訊，2003）。由於Apple「能在行動遲緩的唱片公司與免費的盜版數位下載音樂間，找到中間地帶，並創造新的風潮，讓其他對手也趕搭這班（數位下載音樂）列車」（蕭麗君，2003），讓唱片界見識到數位下載音樂的潛在無限商機，在一片打壓起訴P2P網站的非法下載行為風潮之餘，亦同時思考未來自數位下載音樂獲利的可能，並尋求一套可行商業模式。

根據市調公司Forrester Research預測，未來三年間，數位下載音樂市場規模將增長至十四億美元，約占音樂市場128億美元整體營業額的11%，至二00八年，音樂市場總營收的33%將來自音樂下載銷售（陳穎柔，2003）。美國合法的數位下載音樂下載服務已擺脫發展初期的障礙，在2002年即創造1,500萬美元的營收佳績，2007年美國數位下載音樂下載服務市場產值將達20億美元，寬頻使用者較窄頻使用者更喜歡下載MP3音樂，當合法的數位下載音樂下載服務在美國以外的地方開始推展，付費數位下載音樂下載服務將成為新的營收挹注來源。至於歐洲部分，2007年之前總計歐洲人在單曲下載的花費將高達5億5,400萬歐元，占整體數位下載音樂銷售額的42%。隨著消費者對數位下載音樂下載服務越來越具信心，以及寬頻逐漸普

及，專輯下載服務銷售也可望起飛成長。2007 年專輯下載銷售額將高達 6 億 4,400 萬歐元，占整體數位下載音樂銷售額的 49%，線上下載服務營收也將達到 13 億歐元。在 2007 年之前，約有 200 萬消費者花費 1 億 2,500 萬歐元預購數位下載音樂，線上預購金額將佔整體數位下載音樂銷售額的 10%。數位下載音樂下載服務對單曲銷售成績有立竿見影的挹注效果，然而隨著線上預購數量增多，數位下載音樂下載服務對專輯銷售挹注成效更大（蔡淑如，2003）。數位下載音樂是擋也擋不住的趨勢，唱片業者必須設法從中創造出合理的獲利模式。

### 三、數位下載音樂行之必要性

音樂下載服務與網路硬體設備呈現高度正相關，換言之，寬頻環境可以擴增數位下載音樂市場。目前統計資料顯示，58%的家庭有電腦，18%的家庭用寬頻上網（play digital content），交通部統計處最新資料則顯示，台灣地區上網人口突破千萬大關，92年3月台灣地區共計有1,092萬人曾經上網，我國上網人口仍為高度成長，根據經濟部技術處委託資策會電子商務研究所FIND(ACI-FIND)進行的調查，截至2003年9月底止，我國寬頻用戶數也達270萬戶（林志峰，2003），國際電訊傳播聯盟(International Telecommunication Union, ITU)也於2003年11月公佈全球資訊通信科技評比報告：Digital Access Index 2002，根據該項報告，台灣的數位整備度排名全球第9名、亞太第3名。故台灣擁有相當程度的數位環境和數位公民，確實具備相當的潛力投入發展數位內容，隨著寬頻環境日趨成熟，對於發展數位下載音樂市場乃是一個相當有利之條件。

前述已經明確描繪出數位下載音樂市場藍圖與獲利機制的逐漸成形，年代集團總裁邱復生相中網路音樂的商機，大手筆投資成立艾比茲娛樂科技股份有限公司，與 15 家唱片公司合作<sup>7</sup>，今年 3 月起正式使用，唱片公司也都樂觀其成，姚謙說明「我們很希望這個模式可以慢慢建立，數位下載音樂的市場我們也是很期待看好的，可是不是說讓那些非法的 P2P 交換網站無限制地下載，應該是要有一套模式」；BenQ 更是看到 Apple 的成功後，也進入數位下載音樂市場大餅，與唱片公司合作提供歌曲下載，歌曲包括蔡依琳新專輯《海盜》，並進而推銷自產的 MP3 隨身聽。

華納則是第一個採納線上付費下載單曲的作法，孫燕姿《The Moment》專輯便率先

<sup>7</sup> 艾迴、BMG、EMI、豐華、歌林、喜馬拉雅、華研、福茂、新力、滾石、環球、華納、可登、吉馬、大信等。邱復生表示已成功取得 50 萬首國、台語及東、西洋歌曲版權。

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（華納數位下載音樂誌，2003）<sup>8</sup>。此外，數位下載音樂的範疇更可以涵括手機鈴聲、候電鈴聲等下載服務，台灣目前手機使用率高達 100%，鈴聲市場的規模亦逐年增長，投入業者便包含手機、網路業者，唱片公司藉由音樂授權給業者，其回收利潤皆為淨利，姚謙表示說「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，來開拓其他通路所得的績效」。

再從滾石在中國大陸深耕的案例，便足以證實數位下載音樂發展的趨勢和潛力無法阻擋。2001 年，本土唱片界龍頭滾石，成立了娛樂通信事業部門，也就是滾石移動的前身，不過 2 年的時間，滾石移動的員工從 1 人變成 120 人，版圖也從台灣拓展至中國大陸。在 2001 年初開始進軍大陸後，建立多重服務的平台，同一種產品，無論是透過網路、雙向簡訊、電話互動語音、WAP（手機上網），都可以下載。系統業者方面，希望能談到各地都通，連服務專線號碼也一樣。滾石花了 1 年多的時間，終於在 2002 年 5 月，與中國大陸的電信服務大廠中國移動首先談成合作，經過 14 個月的努力，滾石移動終於將服務打入全部 31 個省份，通路有了，台灣在流行音樂內容上的競爭力就逐漸浮現，營收更高達 2 億 7,900 萬元。此外，滾石移動又取得五大國際唱片公司在大陸的授權，等於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，你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。「大陸那邊的人，對台灣流行藝人與音樂，比我們狂熱得多了。」當台灣唱片業者大嘆網路上交換嚴重傷害音樂產業，滾石移動卻結合數位科技與音樂魅力，在對岸打造出無限寬廣的娛樂不夜城（黃牧慈和林士蕙，2003）。

由上述可知，台灣一方面具備音樂創意開發和產製過程的競爭優勢，具有發展華文音樂中心的條件，而在數位下載音樂市場愈趨肇興的契機下，台灣又有成熟的數位網路環境和網路使用者，不啻是發展數位下載音樂平台的一大助力，若是台灣可在這波數位下載音樂的商業模式當中摸索出一套可行之道，便能將該模式廣用於大陸市場。CNNIC 近日發佈第十二次「中國網路發展狀況統計報告」中指出，截至 2003 年 6 月 30 日，中國大陸上網人口、連網電腦數仍持續呈現成長趨勢，分別為 6,800 萬與 2,572 萬，象徵著華文音樂市場的大餅，數位下載音樂將是前景可期的產業區段（李雅萍，2003）。當唱片公司著眼於盜版和下載問題的法律追訴之時，Kuro 卻先一

<sup>8</sup> <http://www.warnermusic.com.tw/news/news.php?id=835>

步在大陸佈局，於200年5月在北京與中國唱片總公司正式簽訂音樂下載的版權合約，正式進軍大陸音樂市場（陳世運，2003），中國大陸地區事業下設商務發展部門，主要負責與當地其他網路產業的合作與舉辦宣傳活動，專事於大陸地區的音樂推廣以及吸收當地的Kuro會員（葉國隆，2002）。由此可見，數位下載音樂市場的趨勢已不可擋，台灣的唱片公司持有數位下載音樂版權該核心資源，又具備know-how的企宣策略，應該掌握既有優勢，趁早發展可獲利之商業模式，以期未來引入大陸市場，搶得先機。

## 陸、台灣流行音樂產業未來發展之結論與討論

台灣音樂產業在生產因素構面已經成形為一完整的價值鏈，市場規模居亞洲第三，驚人的產值反應內需與外需市場的旺盛，目前下載音樂市場規模值的攀升，更凸顯數位下載音樂已經具備發產成另一產業區段的樣貌。至於支援產業的表現，傳統音樂產業價值鏈，音樂產業與其他產業的連結仍屬微弱，前述提及音樂產業與影視產業透過明星加入演出，和電視原聲帶的推出，以及與資訊業的代言合作，達到兩方相互促銷、共謀市場的策略，多停留在「case by case」的思維，尚未確立一套完整的運作模式，台灣音樂產業應該更善用管理大市場的經驗知識，強化音樂產業與相關產業的橫向聯繫，尤其應該深耕與其享有高度的共生關係的影視產業，不論是拉拔影視產業，亦或強化音樂產業結構，都足以作為產業群聚的前提。就企業策略、結構面向而言，Porter明言比起擁有龐大市場的國家，小國的補強之道是完全開放市場和採取全球化策略，台灣音樂產業擁有五大跨國集團，以及本土崛起、跨國經營的滾石唱片，相較其他區域的競爭對手、如香港、新加坡等，擁有的資源更多，更有整合華文音樂市場的潛力。

上述顯示出台灣流行音樂產業確實形成一套完整的產業價值鏈，擁有創意開發和產製經營的競爭優勢；置於國家競爭力的鉅觀面來討論，各個構面亦相互見長，唯與相關產業的橫向聯繫過於薄弱，產業群聚程度略顯不足。不過，中國大陸市場環境自由之後，將對台灣造成莫大威脅，由於中國大陸經濟實力的提高和逐步的開放，歐美文化也漸次滲透，又加上手機、網路等科技的推波助瀾，大陸社會已漸趨開放，將成為培養大陸音樂創作的有利環境，又台灣的創作人才鑑於市場飽和，加上數位科技等虛擬通路侵蝕實體通路的利基，盜版猖獗，許多創作人才競相投入大

陸市場，此舉造成台灣創作資源的流失，由於音樂創作的核心能力在於人才和創意的開發，一旦這項能力漸次被大陸迎頭趕上，台灣勢必難以繼續憑華文音樂平台之姿生存，姚謙也表示「大陸學習速度快，台灣和大陸的距離已經不遠，我們人才的流散情形非常嚴重，主要是台灣產業已經非常惡質，尤其是盜版問題，而政府態度又不堅決，導致大家沒信心，都跑去大陸。」加上大陸市場規模大，姚謙便指出「中國有演唱會市場，每個省辦一場就可以賺回來了！台灣沒有演唱會市場，充其量就只有台北一場而已」，大陸可說是所謂的吸金機，偌大的市場規模吸引音樂產業投入，台灣的位置即將邊緣化。此外，大陸於2001年底成立「中國廣播電影電視集團公司」，為媒體界的「航空母艦」，產業的鏈結與交互關係愈臻密合，中國娛樂媒體的競爭力愈見穩固。

面對中國的競爭壓力，台灣欲鞏固音樂產業在國際競爭的優勢，甚或搶先攻佔華文市場的灘頭堡，台灣就必須在優勢面強化，在劣勢面補強。首先，豐沛創作人才的培育工作仍須持續，除了不定期的媒體新秀選拔，像滾石唱片的GOGOROCK網站另外提供網路平台，供獨立創作人上傳音樂予別人下載，這種音樂經驗的共享，有助於音樂創作人才的交流，故唱片或媒體產業應尋多元管道培植創作人才，如此才能產製不同的音樂作品，免於流於同質的危險，唯由創作端充分補料，中下端的複製行銷才得以進行，產業方能經營。此外，台灣目前保有的優勢不外乎能夠經營大市場的管理人才和娛樂音樂事業的經驗及知識（任將達，藍永成，鄭鏗彰，2003），又現在音樂形式的多元，傳播通道愈加分歧，故台灣唱片不但要維持在企宣管理、know-how的能耐，更要學習認識整個華文市場的需求，就如姚謙所言「我們都有去大陸那邊看，去知道他們喜歡聽什麼，他們在流行什麼，然後再回來調整我們的東西，這樣才可以吃那邊的市場」。

台灣若要發展文化創意產業，必須點燃資金、人脈、行銷國際，以及群聚效應等因素，才可能順利推動創意產業，就音樂產業而言，前三項因素可說是已臻成熟，唯在產業群聚的整合過於薄弱，故台灣音樂產業應該著重與相關產業的鏈結，尤其是影視產業。諸如偶像劇合作，或是援用知名歌手藝人拉抬名氣，搭配電影、電視原聲帶的銷售，都是群聚融合的可能模式，這點姚謙也表示贊同。其他諸如演唱會轉播、藝人音樂專輯節目製作等，亦可帶動音樂市場的需求和規模，也同時強化音樂產業與影視產業的互動。甚或職棒活動、藝術活動或書籍展覽活動，能夠搭配音樂，創造產業相互拉抬的效果，姚謙也指出「像國立美術館之前的展覽我們都有幫忙做配樂，效果還不錯」。Porter認為產業群聚最大的促因在於國內市場需求旺盛和

規模的增長，此將帶動關連產業的專業化和深度化，一旦台灣音樂產業可以自我增殖市場需求，增進與其他產業的橫向合作，便足以創造產業群聚的可能性。

此外，數位通路的崛起，瓜分整體音樂市場的60%，可見數位下載音樂的需求日增，Porter指出國內需求市場是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，而數位下載音樂更以新產業區段之姿出現，音樂產業已不能忽略它未來的商機，故才有年代集團成立的iMusic.com，藉經營數位通路，取得數位下載音樂的下載權，期望成為第一個正統的華文數位下載音樂下載平台。再者，台灣不論在電信、網路等硬體環境都較大陸地區成熟，上網人口呈現穩定成長，手機使用率更是100%，等於替數位下載音樂的發展鋪路，成為一個強大的，並具備競爭優勢的支援產業。Porter認為當一個國家的內需市場和國際市場的主要需求相同時，而其他國家卻沒有這樣的條件時，這個國家的廠商就比較容易獲得競爭優勢，所以當台灣在網路數位環境都已呈現整裝待發的狀態，音樂產業更要憑藉此優勢，建立數位下載音樂的商業機制，故年代集團結合各家唱片公司的音樂資源，一來是建立華文音樂資料庫，發展數位版權、收費機制的機會，二來解決創意內容和通路商兩造恆久的爭執，找到一平衡點，台灣創作的音樂有更多機會流通，唱片公司亦能免於盜版侵害，台灣音樂產業亦可以搶得華文數位下載音樂市場的先機。Porter指出競爭力強的產業如果相互關連的話，也會有「拉拔提攜」的效應，Apple的成功便是音樂產業與網路資訊產業相互拉拔的最佳見證，故音樂產業和數位通路的結合，實乃提升或改造產業結構的契機，台灣既然擁有此優勢，更應該趁早發展。再者，音樂產業又與媒體影視產業具備高度共生關係，亦是發展另一產業群聚的機會，故音樂產業應該以自身為核心，撮合三方產業的鏈結，發展更大的產業群聚，一來融合三方產業的多元成員，資訊、技術與情報快速交流，二來產業之間形成互助關係，技術與創意高度激盪，以及和行銷上的互補性，其效應是上下左右、向四處展出的，如此更能引發良性競爭，優質化整體群聚產業的結構。綜觀之，台灣音樂產業的確擁有發展產業群聚的條件，應該亟思努力，畢竟產業群聚的競爭力大於各個部分加起來的總和。

發展產業群聚有一充分條件，即是地理的鄰近性，台灣流行音樂產製機構皆位於台北市，媒體傳播機構亦集中於台北市，符合兩造形成產業群聚的地緣集中條件，故更應該挾其優勢，亟思兩產業更密切的合作模式，以促發進一步的產業群聚效應。再者，目前南港區規劃的101軟體科學園區，進駐廠商主要是以網路業者（包括ISP和ICP）以及相關媒體業者，實乃音樂產業與資訊業者群聚的最佳地點，故可於此與

建相關錄音設施，或數位下載音樂經營部門的成立等，以發展成一創意園區，在開放式創意園區中，亦可針對產業網絡中各功能網絡區位進行原則性規劃，如總部（唱片公司數位下載音樂部門）、研發（數位技術）、企宣（數位通路的行銷規劃）等，藉由資訊環境建立軟件規劃，結合音樂創意和數位通路，亦不失為政府亟欲發展數位內容產業的另一契機，更是幫助音樂產業的數位革命。此外，政府應該建設具備國際規模的展演場地，執行地租補貼等政策，幫助流行音樂創作系統健全發展，並舉辦大型音樂節慶、演唱會等，吸引華文音樂市場閱聽群，目前文建會推動的流行音樂中心—磨菇音樂計畫—便是對音樂產業的一大利多，政府當以發展台灣為華文音樂市場的「研發中心」及「觀光中心」為基調，如此才能提升台灣流行音樂產業的位階，方才有機會成為華文音樂市場的交流觀光節點，成為華文音樂平台的基地。

## 柒、未來建議

Frith 指出音樂一旦產業化，流行音樂產業是揉雜音樂的、科技的、以及經濟的三種過程（Frith, 1992），由於本研究主要是瞭解台灣流行音樂產業的競爭優勢，因此強調點便集中在經濟構面。本文先由 Porter 的價值鍊概念和過去關於音樂產銷流程的文獻，整理出流行音樂產業的價值鏈構面—上游創意供應、中游企宣製造，以及下游通路銷售，再依此三大面向分析其競爭優勢。

但由於本文著重在總體經濟的檢視，容易忽略流行音樂產業機構間的互動，以及生產機構的組織影響力，尤其當前流行音樂產業的製作屬於「專案式的文化產業」（project-based craft industry）（陳秀惠，2001），也就是製作團隊多是因為長期合作而形成固定班底，並由生產一方的協調者負責召集與連結其他成員，此生產機制又以唱片公司為主，由此產生流行音樂。然而，如此專案式的委託與兼職的產製流程，讓唱片公司保有生產彈性的優點，但卻使台灣創作人才淪為代工的隱憂，一旦創作素材不受市場親睞，極易被其他地區的創作所取代，因此，未來研究也可針對此一現象討論。

此外，跨國唱片公司以經管人才進駐管理高層，而極少創意人擔任管理核心階層，如此在商業思維碰上音樂創作的衝突和矛盾之間，台灣人可否維持自身在華人音樂圈的既有的創作優勢，是否有可能淪為暫時的創作代工角色，是故，未來可進一步釐清台灣唱片公司內的組織文化影響流行音樂產製之餘，對於台灣流行音樂產業競爭力的衝擊為何。

## 參考書目

- 王美雅 (1993)。《流行產業核心資源與國際化策略之研究》。政治大學企業管理研究所。
- 林欣宜 (1999)。《當代台灣音樂工業產銷結構分析》。元智大學資訊研究所碩士論文。
- 吳佳珍(2003年9月)。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，「中華傳播學會2003年會」論文。台灣，新竹。
- 周昭平 (1999)。《台灣唱片公司華語流行歌曲產製策略研究：以滾石公司與新力個案為例》。中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 陳秀惠 (2001)《音樂產業價值創造系統演進之研究》。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 葉淑明 (1998)《全球與本土：台灣流行音樂工業的演變》。私立輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 葉國隆 (2002)。《數位下載音樂格式對音樂產製的影響：以臺灣音樂網站為例》。私立淡江大學傳播研究所碩士論文。
- 張容瑛 (2001)《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。
- 簡妙如 (2002)。《流行文化，美學，現代性：以八、九0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。
- 王祖壽《聯合報》(2003年12月7日)。李宗盛時期結束 滾石音樂斷層，影視版。
- 李天鐸 (1998)。跨國媒體與華語流行音樂的政治經濟分析，《當代》，125：54-71。
- Porter 著，李明軒、邱如美譯 (2001)，《競爭優勢上》，台北：天下遠見出版社。
- Porter 著，李明軒、邱如美譯 (2002)，《國家競爭優勢上》，台北：天下遠見出版社。
- 花建 (2003)。《文化+創意=財富》，台北：帝國文化。
- 《時報資訊》(2003年10月24日)。台灣蘋果總經理董俊良：數位下載音樂市場呈爆炸性成長。
- 陳穎柔《工商時報》(2003年11月11日)。(音樂網站強力促銷 麥當勞 百事可樂

成合作對象 )

葉蕙蘭《星報》(2003年7月12日)。(周華健見證 陳慧琳唱和 滾石環球結成姊妹淘)。

蕭麗君《工商時報》(2003年11月11日)。(輕輕鬆鬆下載音樂 又不會挨告)。  
文化建設委員會(2003年12月3日),文化創意發展計畫,〔Online〕。

Available: [http://www.cca.gov.tw/creative/page/main\\_02.htm](http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm)。

任將達,藍永成,鄭鏗彰,(2003年10月19日),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〕。

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

李雅萍(2003年11月24日),中國大陸上網人口突破6千萬大關,〔Online〕。

Available:[http://www.find.org.tw/0105/news/0105\\_news\\_disp.asp?news\\_id=2785](http://www.find.org.tw/0105/news/0105_news_disp.asp?news_id=2785)

林志峰(2003年11月15日),台灣寬頻上網人口比率世界排名第四,〔Online〕。

Available:[http://www.find.org.tw/0105/news/0105\\_news\\_disp.asp?news\\_id=2822](http://www.find.org.tw/0105/news/0105_news_disp.asp?news_id=2822)

財團法人國際唱片交流協會(2004年2月16日)台灣正版唱片銷售統計表〔Online〕。

Available: <http://www.ifpi.org.tw/activity/2003cdsales.htm>

陳世運(2003年10月7日),B2C 電子商務個案探討(三)音樂網站飛行網〔Online〕。

Available:[http://www.find.org.tw/trend\\_disp.asp?trend\\_id=1073](http://www.find.org.tw/trend_disp.asp?trend_id=1073)

蔡淑如(2003年11月15日),2007年歐洲數位下載音樂下載營收將佔整體音樂銷售13%,〔Online〕。

Available:[http://www.find.org.tw/0105/news/0105\\_news\\_disp.asp?news\\_id=2679](http://www.find.org.tw/0105/news/0105_news_disp.asp?news_id=2679)

黃牧慈、林士蕙(2003年12月3日),台灣小魚,原創力衝浪國際,〔Online〕。

Available:<http://www.techvantage.com.tw/content/035/035152.asp>

Burnett, R. (1992). The implications of ownership: changes for concentration and diversity in the phonogram industry. *Communication Research*, 19(6), 749-769.

Frith, S. (1992). James Lull ed. The industrialization of popular music. In James Lull(Eds), *Popular music and communication*. (pp.49-74). London: Sage Publications, Inc.

Ryan, J. W., & Peterson, R. A. (1982). The product image: the fate of creativity in country music song-writing. *Sage Annual Reviews of Communication Research*, 10, 11-32.

# Chinese Music Center is Illusion or Vision? A Study of Competitive Advantage of Taiwan Music Industry

Shih Yun-Ru \*

## ABSTRACT

“ Music ” is the prior one of cultural creative industry project the government vigorously invests in. Chased by Mainland China, it ’ s interesting to see if Taiwan can keep the reputation of Chinese music center. By adopting Porter ’ s value chain analysis, this study finds out, Taiwan music industry owns competitive advantages of abundant creation capability, entrepreneur capitals, and know-how. But the crisis of creation homogeneity and talents lost emerges. Besides, only follows as Porter suggested, music, media and internet-tech three industries become industry clusters, can Taiwan music industry has the chance to take the initiative victory in Chinese music markets.

Keywords : music industry、 value chain、 industry cluster

---

\* Shih Yun-Ru is graduate student of the Institute of communication studies, National Chao-Tung University. Email:massashih.ctaig@nctu.edu.tw