

# 唱片工業數位內容與數位應用平台匯流之經營 管理變革

林富美\*·梁秀雯\*\*

## 《摘 要》

數位技術研發早在多年前即成熟，全世界都在期盼此一資訊產業的革命性發展，而數位音樂內容及平台之相關技術發展，是唱片產業營運最具經濟效益的項目，音樂產業正掌握此一契機。本研究主要探討唱片產業自傳統經營型態過渡至數位化唱片工業之發展概況及產業架構，並討論數位唱片工業之新型態經營模式。

研究發現，數位科技雖然幫助唱片進入新市場，由於唱片公司管理階層對新的數位科技普遍存在保守、抗拒的心理，因此伴隨而來的是對市場的不熟悉而過度依賴數位通路商(content delivery companies)。由於數位科技的著作權法始終追不上科技的發展，因此唱片公司更應儘早跳脫對抗盜版的訴求，而儘早在使用者與唱片公司之間達成需求間的平衡。

數位科技帶領唱片公司進入了新的領域，本文探討了許多相關的變革，但實務上面對變革的因應唱片產業尚未啟動，如能正視以發生或即將發生的影響加強核心管理技能，進而落實重質不重量的商業模式，將有助於制定數位時代的新經營策略。

關鍵字：盜版、唱片工業、數位內容、MP3、P2P

---

\* 林富美現為世新大學傳播管理研究所副教授，Email: fmlin@cc.shu.edu.tw

\*\* 梁秀雯現為世新大學傳播管理研究所研究生，Email: lianne.liang@msa.hinet.net



## 壹、前言

### 一、唱片產業的科技危機

台灣音樂工業因而面臨了盜版、MP3、燒錄以及其他網路音樂的快速傳播等重大危機(吳耀宗, 2001), 唱片公司專輯銷售規模已由 1997 年的 476 萬片銳減至 2001 年的 186 萬片<sup>1</sup>。國際狀況亦然, 以 CD 唱片的銷售為例, 2000 年下滑 10%, 2001 年下滑 13%。有人甚至統計, 若如此延續下去, 到 2011 年時 CD 的銷售量預計將趨於零, 就經濟商業模式來探討, 唱片產業的科技危機如下:

#### (一)盜版問題

倫敦 IFPI 國際總會(International Federation of the Phonographic Industry)「2003 年盜版音樂」報告<sup>2</sup>中, 首次點名十個應立即積極反盜版的國家有巴西、中國、墨西哥、巴拉圭、波蘭、俄羅斯、西班牙、台灣、泰國以及烏克蘭, 而台灣名列其中。此次 IFP 發表的重點還包括: 1.全球盜版音樂 CD 銷售量已超過十億片, 每三片中就有一片是盜版; 2.盜版音樂銷售金額達四十六億美金, 已成為國際間犯罪集團的資金來源; 3.呼籲各國政府正視盜版問題並提供取締行動的協助; 4.各國盜版現況摘要, 包括台灣唱片業的現況。

2002 年 4 月, IFPI 舉辦盜版大遊行。在這場大規模的 IFPI 404 反盜版大遊行, IFPI 十三家會員公司(博德曼、科藝百代、新力、上華、艾迴、東方魅力、華納、華研、滾石、福茂、豐華、環球、魔岩)除了全面動員旗下台、港兩地藝人及員工傾全力參與遊行以實際行動支持正版, 為華人音樂請願。然而遊行至今, 盜版不減反增, 非法網路 MP3 下載仍不見改善, 足見此種徒具宣示性的打擊盜版行動, 並無法解決音樂產業當前面對的嚴重問題。

#### (二)MP3 下載問題

<sup>1</sup> 資料來源: IFPI-財團法人國際唱片業交流基金會民國 92 年 12 月 8 日新聞稿, 相關資訊請參閱 <http://www.ifpi.org>。

<sup>2</sup> IFPI 國際總會之新聞稿原文及「2003 年盜版音樂」報告等相關資訊請參閱 <http://www.ifpi.org>。

MP3.com 是一家總部設在聖地牙哥，MP3 音樂下載的網路音樂公司，在 2000 年 1 月份 MP3.com 載網站上建立了一個曲數龐大的 MyMP3.com 音樂資料庫，凡是擁有這些歌曲的 CD 使用者都可以上網下載該 CD 的 MP3 版本。2000 年 1 月，RIAA<sup>3</sup>與華納音樂、科藝百代、博德曼、新力音樂五大唱片公司聯合控告 MP3.com 製造四萬五千張由 CD 轉錄而成的 MP3 專輯，其中大部分著作來自於 RIAA 的會員。因此 RIAA 要求 MP3.com 賠償每張受侵權的專輯七百五十美元到十五萬美元不等，總計七十億美元的著作侵害賠償。2000 年 4 月 28 日，曼哈坦聯邦地區法院判定 MP3 侵犯了唱片業者的著作權<sup>4</sup>。

日本日文界面的檔案交換軟體 Winny 於 2002 年 5 月問世，日本軟體著作權協會去年 1 月調查，有 22 萬 5000 人承認用過該軟體，但據估計實際使用者已逾百萬人(簡大為，2004)。美國經濟學家梭羅(Laster C. Thurow)在他的著作《勇者致富》中 (Fortune Favors the Bold - What we must do to build a new and Lasting global prosperity)，提到這種潮流如果繼續延續下去，到 2011 年，CD 的銷售量就等於零，台灣當然也不例外，CD 唱片的銷售銳減情況嚴重。

### (三)P2P 免費交換—以 Napster 為例

1999 年 9 月，19 歲的 Shawn Fanning 和 20 歲的 Sean Parker 在美國加州創立了 Napster，該公司發布的 Napster 軟體使得尋找與共享 MP3 變得十分容易，此項軟體別之處，在於 Napster 公司的伺服器上沒有放置任何 MP3 檔案，相反的，MP3 是放置在使用者的電腦上。Napster 主要是扮演一個搜尋引擎的角色，使用者可以自其他 Napster 使用者的電腦中下載所需的 MP3 歌曲，因此 Napster 建構了一個龐大的虛擬音樂社群。

RIAA 代表華納音樂、維京唱片、博德曼、新力音樂等七家唱片公司，於 1999 年 12 月 7 日，向 Napster 提出告訴，主張其侵害著作權，並求償一億美元。2001 年 2 月 12 日，舊金山聯邦上訴法院判決認定 Napster 構成對於錄音

<sup>3</sup> 美國唱片協會(Recording Industry Association of America, RIAA)

<sup>4</sup> 參照 RIAA v. MP3.com, 2000 U.S. Dist, LEXIS 5761(S.D.N.Y,2000)

及音樂著作知著作權人重製權與散佈權之「輔助侵害 (contributory infringement)」與「代理侵害(vicarious infringement)」。

2001年3月6日地方法院法官 Marilyn Patel 修正原來之禁制令，要求 Napster 內部必須建置篩選機制，封鎖受版權保護的歌曲經過其 server，再進行任何交換或存取動作；RIAA 亦必須提供唱片名單，協助 Napster 進行篩識別之動作。

近年音樂產業中最大爭議界就是國際唱片業者交流基金會 (IFPI)，因 KURO 未經合法授權而擅自將唱片公司之錄音著作供人下載並進而獲利，嗣後 KURO 擬透過與 IFPI 之合作取得唱片公司之合法授權，但因授權條件未能達成共識因此協商破裂。之後 KURO 轉向立法院，擬透過著作權法修正草案之補償金制度，期望能達成利用補償金支付，唱片業者就必須強制授權，目前該草案已一讀通過，中外各界十分關注後續發展<sup>5</sup>。且 1987 年世界智慧財產權組織(WIPO)與聯合國教科文組織(UNESCO)聯合成立了「印刷文字之政府專家委員會 (Committee of Governmental Experts on the Printed World)」，在日內瓦召開會議，討論影印對著作權所發生之影響與解決之道，結論中提出重製權的行使若無法依個別授權而落實，政府應致力於集體授權制的建立<sup>6</sup>。

## 二、科技與法律斷裂

根據經濟部技術處委託資策會電子商務應用推廣中心 FIND 進行「台灣網際網路用戶數調查」，截至 2003 年 12 月底為止，我國經常上網人口達 883 萬人，網際網路聯網應用普及率為 39%<sup>7</sup>(賴文智，2004)。由於產業數位化及網際網路之應用與普及，音樂產業與科技結合造就新的通路成型，因此著作物增加了數位化後權利分割之報酬率，錄音及視聽著作得以藉由手機、網際網路、PDA、MOD、VOD 等數位平台傳輸，因此增加了著作權相關權利金之收益，但卻讓唱片公司不知如何管理。科技必然伴隨著犯罪的可能性，只要看到因網

<sup>5</sup> 參閱「智慧財產電子報」：學者專欄，劉江彬，評 KURO 與 IFPI 的爭議，2003/11/25。

<sup>6</sup> 該日內瓦會議之第五項原則，詳見 Copyright, February 1988, 63-2。

<sup>7</sup> 參閱財團法人資訊工業策進會網站：<http://www.iii.org.tw/>。

路興起而帶來的電子商務的蓬勃發展，這其中的商業利益自然也吸引著犯罪者利用網路犯罪之動機(慶啓人，2001)。尤其是網路人口的快速成長，是網路音樂交易流量增加的最主要原因，因此非法網站也加速成長，2000年，美國約有15000個非法音樂複製網站被勒令關閉(Thurow, 2003)，由此可見，即便著作權發展進步的美國，只能以防堵的方式而非以合理使用原則解決所謂的「非法網站」，無法於消費者及著作權人的需求間取得平衡機制。

網際網路的活動頻繁後，許多問題都重複著挑戰著相關的人和政府。在網際網路的立法所發生疑問的，是網際網路所形成的虛擬空間(陳榮傳，2001)，依據IFPI於2003年10月對KURO起訴書中犯罪事實之陳述，KURO已將數量不明之中央伺服器移至大陸，雖然IFPI強調未經合法授權之P2P是違法的，已是國際法律共識，不要以為將伺服器移至海外便可以逍遙法外，仍會被國外相關權利人及司法機關所追訴(IFPI, 2003)<sup>8</sup>。但是實際上查緝的困難在於伺服器可隨時移動，負責人也經常是虛設紙上公司(paper company)，即便罪證歷歷，但因紙上公司盈利登記經常設在第三地，查緝單位便無從追查真正幕後主使人。

以目前資訊科技的應用方式，只要是利用電腦來處理的數位資訊，就一定會有「暫存」的現象，除了網路瀏覽常會用到的代理伺服器(proxy)或磁碟快取(cache)等技術也會發生資料複製的問題外，電腦在處理資料時，也一定會先將資料複製到「隨機存取記憶體」(Random Access Memory, RAM)中(郭聯彬，2001)，這種暫時性的儲存，在著作權法的修訂上，屬於「暫時性重製」。

著作權法第二十二條明訂：網路中繼性傳輸之暫時性重製情形，包括網路瀏覽、快速存取或其他為達成傳輸功能之電腦或機械本身技術上所不可避免之現象<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 請參照財團法人國際唱片業交流基金會網站：<http://www.ifpi.org.tw/>。

<sup>9</sup> 參照中華民國著作權法，請參照<http://www.moeaipo.gov.tw>，第二十二條至第二十六條：著作人專有重製、公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、公開傳輸其著作之權利。

台灣著作權法的修訂一般是參照先進國家的案例或法律而衍生，以「暫時性重製」為例，美國法院在 1993 年電腦製造商 MAI Systems Corporation VS. Peak Computer, Inc. 一案中，判決被告侵害著作權，判決書中提及法官認定這種記憶體中的暫時儲存也夠成著作權法的「重製」條件。由於網際網路技術經常出現，為規範利用人合理使用的規定，中華民國著作權法於修法時明訂在網路傳輸過程中，或是合法使用著作時，操作上必然產生的過渡性質或附帶性質的暫時性重製情形。至於公開傳輸權就是著作人享有透過網路或其他通訊方法，將它的著作提供或傳送給公眾，讓大家可以隨時隨地到網路上去瀏覽、觀賞或聆聽著作內容的權利。換句話說，就是作者可以將他的著作，不管是文字、錄音、影片、圖畫等任何一種型態的作品，用電子傳送(electronically transmit)或放在網路上提供(make available online)給公眾，接收的人可以在任何自己想要的時間或地點，選擇自己想要接收的著作內容<sup>10</sup>。

由於數位科技的日新月異以及電子網際網路及其他通訊科技的蓬勃發展，著作得以廉價的以數位(digital)型式重製，再藉由網路快速的傳輸給大眾，此新興科技雖然加速著作的廣泛利用，卻也對著作權人的權利保護上產生了相當的威脅。傳統的著作權法所賦予著作權人的權利，無法充分的保護著作，世界智慧財產權組織 (WIPO)<sup>11</sup>因而在 1966 年通過了著作權條約(WIPO Copyright Treaty, WCT)及表演與錄音物條約(WIPO Performance and Phonograms Treaty, WPPT)兩項國際公約，針對數位化環境，明訂應賦予著作權人公開傳輸權。在與國際接軌，因應資訊傳播與電子商務之蓬勃發展，我國應提昇著作人在數位化網路環境中之保護，修正著作權法，增訂公開傳輸權，以維持我國數位產業之正當發展及提昇競爭力。

著作權法賦予著作人公開傳輸權之後，無論是上載、下載、轉貼、傳送、儲存等，都會有重製的行為，如未經著作人同意，網路上的著作人可以主張上

<sup>10</sup> 參照經濟部智慧財產局網站：<http://www.moeaipo.gov.tw>。

<sup>11</sup> WIPO:世界智慧財產權組織 (The World Intellectual Property Organization)。

述行為侵害到著作財產權人的重製權。

科技發展趨勢銳不可擋，2003 年 12 月中旬，擁有 Kuro 與 EzPeer 兩大 P2P(Peer to Peer)軟體的飛行網與全球數碼，發起台灣 P2P 產業聯盟策進會，預計在 2004 年下半年成立，計劃全面性的推廣 P2P 於產業內之應用。eBay 發表的調查報告，2003 年第二至第三季，「書籍、音樂、電影」為網站上第四大熱賣商品<sup>12</sup>，全球潛在音樂閱聽市場看來又非想像中悲觀。如何引領音樂工業數位化的新商業契機，化解音樂內容因科技進步而輕易被利用的產業傷害，正考驗著音樂產業領導階層。

媒體數位化後對傳播產業的影響有：簡化產製流程、降低產製與傳輸成本、有利跨組織之人力的溝通與協調及有利內容加值，擴展內容產製市場規模(蔡念中，2003)。本文以此為基礎，探討唱片工業數位內容與數位應用平台匯流後，對管理者、市場、行銷組合與著作權管理等四個層面產生的影響。研究問題如下：

- (一)數位科技對唱片公司管理者的影響；
- (二)數位科技對音樂市場的影響；
- (三)數位科技對唱片公司行銷組合的影響；
- (四)數位科技對唱片公司著作權管理的影響。

## 貳、研究方法與資料分析策略

### 一、研究方法

本研究所採取的是質化性質的參與式觀察、文件分析法、深入訪談法。研究者因任職於唱片界超過十五年，歷任音樂錄製、企劃統籌、宣傳及音樂著作、錄音著作、視聽著作管理及相關合約、海外版權等授權工作。故本文相關業界實證資料皆為業界提供第一手資料，唱片公司、音樂經紀公司、歌手、詞曲作

<sup>12</sup> eBay 網站公佈之 2003 年第二至第三季熱賣商品依序為汽車、消費性電子產品、電腦、書籍音樂電影、運動相關、衣物配件、收藏品、家庭五金、玩具。請參照 eBay 網站。網址為 <http://www.eBay.com>。

者之影響的訪談，由於交情關係，省卻研究易發生的研究者效應，故深度訪談的資料確切性較高，為防因交情關係資料分析上是否過於主觀，研究者將所得資料會與掌握業界資料進行反覆校正，以求客觀。

本研究在訪問受訪者時，使用訪問大綱方法(*general interview guide approach*)，大綱內容涵蓋了研究問題的各個面向，以確保每一位被訪問者都有被問及相同問題。在進行訪談時，將隨著每位被研究者不同的訪談脈絡，調整問題的措辭與先後次序，基本原則是提供一個訪談架構，讓被研究者用自己說話的方式，表達自己的想法。在取得研究對象同意下，研究者將以全程錄音的方式作為記錄，資料分析時，會先以原音重現方式進行登錄，再針對研究主題進行分析，訪談對象見表一。

表一 訪談對象

| 訪談對象 | 職稱         | 服務單位          | 業界年資 | 性別 |
|------|------------|---------------|------|----|
| 蔡燦君  | 營運暨業務部總監   | 博德曼音樂台灣分公司    | 15年  | 男  |
| 蔣芳欣  | 管理暨財務部總監   | 新力哥倫比亞音樂台灣分公司 | 12年  | 女  |
| 李智煌  | 業務部總監      | 新力哥倫比亞音樂台灣分公司 | 6年   | 男  |
| 劉貞   | 總經理        | 好樂迪集團動能音樂     | 21年  | 女  |
| 王方谷  | 著作權事務處副總經理 | 滾石國際股份有限公司    | 20年  | 男  |
| 左宏元  | 總經理        | 愛樂股份有限公司      | 42年  | 男  |
| 程淑貞  | 管理部暨版權部經理  | 歌萊美集團台灣分公司    | 18年  | 女  |
| 楊媽佩  | 總經理室特別助理   | 艾迴股份有限公司      | 9年   | 女  |
| 徐啓正  | 副總經理       | 華研國際音樂股份有限公司  | 25年  | 男  |
| 李禹萱  | 宣傳部電視經理    | 華研國際音樂股份有限公司  | 11年  | 女  |
| 李恕權  | 總經理        | 蚱蜢音樂工作室       | 24年  | 男  |
| 柯英高  | 總經理        | 華特音樂股份有限公司    | 26年  | 男  |
| 蔣若蘭  | 執行副總       | 喜兒音樂工作室       | 16年  | 女  |

## 資料來源：本研究整理

在業界文件資料取得上，包含唱片公司與網路 MP3 下載合作合約，唱片公司與行動電話音樂圖零下載合約(Nokia、中華電信、台灣大哥大等)，藝人與音樂網站公司合作案、和信超媒體 GigiGaga 與唱片公司數位音樂合作會議紀錄、版權公司與數位音樂下載網站合約、唱片公司專輯預算及發片計畫等。所得資料對照研究問題及訪問所得，針對分析要點，進行佐證及重點歸納。

## 二、資料分析論述策略

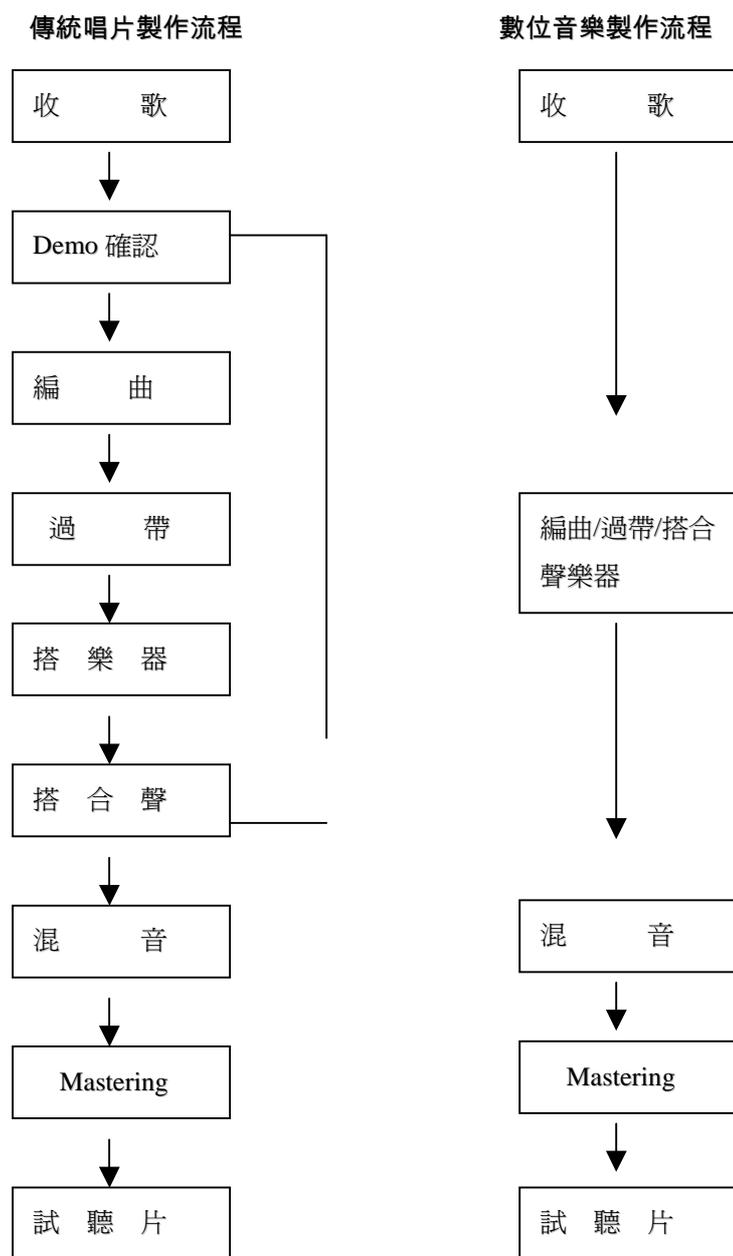
本文因探討唱片工業數位內容與數位應用平台匯流後，對管理者、市場、行銷組合與著作權管理等四個層面產生的影響。為提呈業界現況與面臨問題，進而討論數位科技對組織管理產生的變革，全文撰述方式，是以研究者所掌握的實證資料包含訪談與業界內步文件資料，參佐相關理論文獻為撰述基礎。而非一般將理論文獻與訪談資料分節論述方式，資料若為訪談資料將以段落後括弧訪者姓名方式註明。下文分三方面論述，首先分析數位科技對音樂產製的影響，其次提呈目前台灣唱片產業組織管理現況，最後反思唱片工業數位內容與數位應用平台匯流後，對管理者、市場、行銷組合與著作權管理等四個層面產生的影響。

## 參、數位音樂的產製分析

### 一、音樂數位產製流程優勢

為因應媒體匯流及數位加值帶動之市場經濟規模與利潤，數位產製已成媒體無可避免趨勢。以音樂產業來說，其產製流程變化如圖一。

圖一傳統製作與數位錄音比較表



資料來源：研究者自行整理

數位產製流程對唱片產製正面影響，直接反應在成本、作業及品質的控管上，並提升唱片公司在製作部分的掌握力，茲分述如下：

#### (一)節省時間

傳統的類比聲音剪接方式，需以人耳花費許多時間，在每一句歌詞接聲點上切換，須費數年的經驗技術才能流暢，且傳統類比的錄音切點剪接，只要一個步驟錯誤就必須全部重來，但透過數位錄音技術，電腦能自動將切點接得順

暢流利，並且能夠在一個點上重複編輯，自動對應聲音檔案及歌曲的拍速，數位錄音把傳統類比錄音繁複的步驟加以簡化許多。

### (二)節省費用

數位化的器材設備花費較少，比方說 Steinberg 的 Cubasis VST 提供了 32 個聲音頻道及 64 個 MIDI 音軌，並提供了 WAV. 及 MP3 檔的匯出格式。數位混音器(Mixer)<sup>13</sup>價格雖便宜，但其所有的功能和實際專業錄音室所用的都一樣。虛擬樂器(virtual instrumental)<sup>14</sup>已可取代許多實際樂器，節省聘請樂師的錄音費用。數位錄音設備體積也較小，佔用空間小，使得小規模及個人錄音室愈來愈普遍。

### (三)效果更好

過往歌曲錄製方式為剪接式，意即一首新歌錄製時，同一句歌詞歌手必須重複唱多次，不斷的重唱修整剪接已完成整首歌曲，因此一首歌曲錄製數日是極為常見的。現在的數位化技術已相當成熟，24-bit, 96kHz 的規格已成為標準趨勢，其次，許多支援個人電腦(PC)的軟體也相當成熟，加上 DPS 晶片的運用，使錄音卡(Sound Card)的效果更好。

### (四)更多的選擇

個人工作室或小規模錄音室因為經費有限，無法購置各式各樣錄音設備，但可依錄音目標不同而規劃不同錄音軟體的應用，諸如：Digital Audio 純聲音錄音用軟體、MIDI Software 音樂製作用軟體、Editing or Mastering 編輯或後製作專業軟體、CD burning 光碟母片製作軟體等。許多外掛軟體(Plug-in)能支援不同功能，還有處理數位環繞、AC-3、dts 的解碼功能等擴充性設備。

### (五)週邊功能提昇

傳統的錄音方式為純粹的聲音紀錄，因此當唱片公司需要套譜時，必須另

<sup>13</sup> 混音器 (Mixer) 包括：頻道推桿、靜音 (mute)、獨奏 (solo)、相位控制 (pan)、自動混音、完整主控顯示幕等。

<sup>14</sup> 虛擬樂器 (virtual instrumental)：由多發音數的合成器及有著各種不同拾音器 (pickup)、物力模型式的貝斯 (bass) 加上虛擬谷音源器所組合而成的。

行聘請專業人員「聽寫」套譜。由於目前現場演唱性質節目極少，歌手參加演唱活動經常以播放卡拉帶為伴奏，或是以播放原錄音 DAT 之「對嘴」方式演唱，套譜經常為某些特定現場音樂性節目曝光時，伴奏樂團需要使用，因此唱片公司為了一個節目製作套譜相當不敷經濟效益。在數位錄音時代中，套譜編輯器可允許音符如音樂記譜方式編輯，並自動跟著音符節奏等做出專業品質的套譜印刷。此外，傳統的錄音技術錄製出來的母帶為盤帶型式，如果唱片公司工作人員或歌手要試聽音質時，必須到錄音室試聽或等待錄音母帶送至 CD 加工廠製作成 CD 試聽片後才能試聽，但數位技術能將最後製作好的音樂檔案立刻以 PC 燒錄器燒路成 CD 自由攜帶(鄧晏如，2000)。

#### (六)「產品」差異

唱片是一種媒介，紀錄了人類的聲音藝術，從絲唱片 1948 年，哥倫比亞公司發明細微音錄音方法，由每英吋刻錄 96 調增加為 280 餘條；同時亦把唱片的轉速，由每分鐘 78 轉 SP<sup>15</sup>唱片改為 33 又 1/3 轉 LP<sup>16</sup>唱片，一張唱片的容量達到 40 分鐘。1952 年，美國研究出高傳真(High Fidelity)唱片，自此唱片速才改由臘或蟲膠改由塑膠原料製造，體積小質感佳錄音效果好，因此台灣唱片也由 1962 年全部改為塑膠製。1982 年初，鐳射唱片(CD)以每張台幣 850 元上市，但未獲普及。當時國內唱片公司如滾石唱片等，皆於日本 Toshiba 壓片，壓製一片 CD 成本高達新台幣 80 元，而此時國內鍊德科技<sup>17</sup>投入國內 CD 壓片生產，以壓製一片新台幣 50 元切入市場一舉成功，然而近 20 年來由於壓片技術不斷進步及其他生產廠商不斷投入，價格競爭之下，目前在台壓製一片 CD 僅需新台幣 8 元上下，實體 CD 為當前國內主要的唱片載具，根據唱片公司業務主管統計，國語流行專輯主要產品幾乎全面由 CD 取代卡帶。

數位化後最大變化在於將「音樂」的「產品」型式數位化、虛擬化。目前數位音樂主要以 MP3 為主，MP3 為「Motion Picture Experts Group1.audio3」的

<sup>15</sup> SP：Standard Playing。

<sup>16</sup> LP：Long Playing。

<sup>17</sup> 鍊德科技前身為「台灣三研公司」。

簡稱，此一音樂檔案壓縮格式是由德國的一家研究機構 Fraunhofer Institute 於 1991 年發展而出。MP3 是一種將是一種將 44.1KHz 頻率立體聲取樣的數位音訊加以編碼壓所的檔案格式。除了目前被廣泛應用在線上傳輸的 MP3 壓縮規格之外，其他尚有 7 項數位音樂壓縮格式(汪宜正，2001)：

1. AAC：開發廠商為德國 Fraunhofer Institute 開發，MPEG<sup>18</sup>標準規格之  
分之一。
2. A2b：開發廠商為 AT&T，AAC 為基礎，CD 音源壓縮為二十分之一。
3. ATRAC3：開發廠商為 Sony，原 MD 壓縮規格 ATRAC 的高壓縮版。可將 CD  
音源壓縮為十分之一。
4. MP4：開發廠商為 Global Music Outlet，解碼技術授權自 AT&T Labs。  
內嵌聲音播放功能，可直接執行播音。
5. QDMC：開發廠商為 Q Design，壓縮性能與 ACC 相當。
6. TWIN VQ：NTT，符合 SDMI 的著作權保護標準，可將 CD 音源壓縮為十八  
分之一。
7. WMA：開發廠商 Microsoft，音質和 MP3 類似且檔案小了一半。

而以成本來說，數位音樂「產品」與實體唱片也差距甚大，參見圖二。

圖二 實體 CD 與數位音樂成本比較表

| <u>實體 CD 生產成本</u> | <u>數位下載生產成本</u> |
|-------------------|-----------------|
| CD 壓片 7-9 元       | 極小              |
| CD 外盒 2-3 元       | 極小              |
| CD 印刷品 8-12 元     | 極小              |

<sup>18</sup> MPEG：Motion Picture Experts Group,圖像、影像、聲音、群組壓縮及解壓縮的最新技術。

包裝加工 2.5-3.5 元

極小

資料來源：研究者自行整理

## 肆、台灣唱片產業組織管理現況

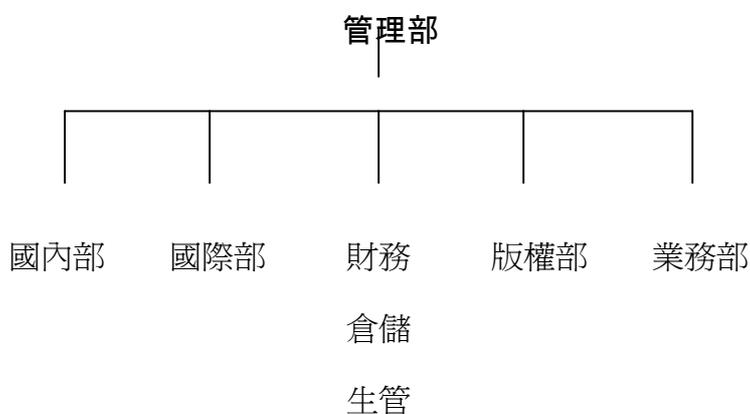
### 一、數字管理

國內唱片公司多為國際投資之跨國集團，其各區域經營策略以企業獲利為最高原則，因此龐大的科層體制下，各國家分公司總經理除每月固定向區域所屬公司上呈「每月報告」(monthly report)，說明當月公司重點專輯、發片進度、銷售概況等，其餘最主要的營運報告，就是各式各樣的財務報表，因此各區域主管(例如管理中、港、台的大中華區)並無法就每專輯的企製方向(A&R)、宣傳策略、業務策略等細節多加參與，因此，國際唱片公司的「數字管理」風格，自1991年五大唱片<sup>19</sup>全部進駐國內後，至今已成為當今國內各稍具規模的唱片公司中高階管理者最重要指標。

### 二、人力資源

國內唱片公司與專輯成敗有最直接關係的部門有製作部、企劃部、宣傳部、經紀部等，其他非直線部門有業務部、生產管理管部、版權部等，詳見圖三。茲就製作部、企劃部、宣傳部、經紀部分述如下：

圖三 唱片公司組織圖



<sup>19</sup> 五大唱片：新力哥倫比亞音樂、博德曼唱片、科藝百代唱片、華納音樂、環球音樂。

資料來源：李岳奇，1998

### (一)製作部

又稱爲 A&R<sup>20</sup>部門，顧名思義就是在公司簽屬下藝人合約之後，開始新專輯籌備工作的第一個負責部門，製作部必須依據藝人特質、過往形象、市場需求、公司規劃等等考量，爲藝人計劃出新的市場定位、專輯風格、視覺形象、藝人個性等等之初步概念。一般而言，若藝人本身極具知名度或影響力，藝人主導權較大，相對的 A&R 的發揮空間較小。反之，若藝人爲新人，則幾乎任由唱片公司操弄，藝人可能是完全沒有或是不能有意見的。

### (二)企劃部

負責專輯企劃工作、參與決策企劃預算分配，及依循 A&R 之企劃提案，將藝人定位及視覺形象、表演方式落實，並再延續發展出更細緻的分項；如髮型設計、化妝設計、服裝造型、肢體表演、舞蹈設計，MV<sup>21</sup>設計等等，上述工作全部外包由專業人士執行，企劃人員在發想完成，企劃定位落實後，企劃部門負責找到適合的自由工作者(Freelancer)，並監督執行工作的確忠於企劃案；但有許多時候由於創意的臨時顛覆，經常會有執行途中改變企劃方向的狀況發生，意即所執行出的企劃包裝已與當初的提案不同，只要是藝人及企劃人員有共識，通常並不影響專輯發行進度，但偶爾也會有企劃人員與製作部 A&R 據此發生爭執，這也是抽象的創意工作經常會遇到的狀況。

### (三)宣傳部

唱片公司宣傳部主要工作爲與各大媒體對應，並參與決定宣傳預算之分配人力資源與業務配置分爲平面宣傳、電視宣傳、電台宣傳、活動宣傳，平面宣傳負責平面的報紙雜誌、電視宣傳負責有限無線電視媒體、電台宣傳針對全國電台、活動宣傳負責校園場次、百貨公司、演唱會、造勢晚會等等活動。至於當下最應受重視的網際網路媒體，唱片公司並無特別編制(訪者李禹萱)，充其

<sup>20</sup> A&R Dept. : Artist & Repertories Department。

<sup>21</sup> MV : (Music Video)音樂錄影帶。

量不過編制一兩位員工負責公司官方網站維護及網頁製作，主要原因為唱公司目前經營層平均年齡 40 歲以上，而且較無具備網際網路知識，因此即使重視也不知如何規劃管理，再加上唱片公司總經理兩年一任，無法長期有效的針對新科技新市場做出計劃，因此停留在且戰且走的狀態下多年。目前只又本土大型唱片公司如滾石音樂轉投資之滾石可樂網站，建置有比較完善的網際網路硬體設備及軟體資源。以上也是唱片公司跟不上數位價值鏈的原因之一。

#### (四)經紀部(或活動經紀部)

此部門工作主要負責藝人的專輯平面、電視、電台等活動以外的演出；如廣告拍攝、電視劇拍攝、電影拍攝、演唱會，由於經紀演出部但帶來財富，亦可累積名氣，甚或將藝人表演觸角伸及海外，如果工作人員表現優秀，將來還有機會升格為經紀人，因此經紀部向來為唱片公司熱門部門，其工作專業度高，進入障礙高，因此薪資相對也較高。

依據經濟部公司登記資料專區顯示台灣地區博德曼股份有限公司(BMG)、科藝百代股份有限公司(EMI)、新力音樂股份有限公司(Sony)、華納音樂股份有限公司(Warner)、環球音樂股份有限公司(Universal)等國際五大唱片公司為例，其資本額雖然自新台幣伍佰萬至 7 億不等，但其每張國語唱片之總預算約為新台幣一千萬至一千五百萬左右，每年每家國際唱片公司之平均國語發行人數由五張至十五張不等，一年之國語專輯預算約為新台幣五千萬元至新台幣二億元左右，但是唱片公司主要之銷售收益來源仍以實體 CD 為主，數位產品如 MP3 音樂檔及 MPEG2 壓縮影音檔之營業額仍然非常有限，以新力音樂為例，2002 年之營業額中，以家用市場<sup>22</sup>而言，實體產品之收入佔總收入的 90%，而數位化產品的收入僅佔 10%。當前唱片公司之經營模式及供應鏈仍停留在以實體傳統 CD 為主，因此其主要的人力資源配置及經營模式仍與十年前博德曼

<sup>22</sup> 唱片公司的收入項目分為針對家用市場及營業用市場，家用市場意指針對一般消費者，其購買產品之目的是為了個人或家庭娛樂使用。營業用市場意指利用人購買產品以營業為目的，如於 KTV 或店舖公開播送、公開上映使用。

音樂股份有限公司進駐台灣時並無兩樣。

### 三、高額簽約金及廣告費

知名藝人簽約金動輒數百萬數千萬，而且經常是簽約時一次付清。由於簽署藝人實支付款，經常是保證預付方式支付藝人，且即刻兌現，因此簽約當時唱片公司與藝人兩造經常是處於一種「盲目的自我說服」，意即大家都相信一定會成功，一定會賺錢，於是發片時的廣告費亦編列龐大預算，一個月一張專輯高達數百至數千萬不等。但是以唱片公司近五年的財務報表觀察，事實證明專輯失敗的機率遠高過於成功的機率，這種高風險性、缺乏預測工具的投資模式，向來是唱片公司為人所詬病的要素之一。

### 四、唱片公司之實體產品通路

實體產品通路原本以傳統小賣唱片行為主，但自從國內零售業走入集團經營後，唱片也由連鎖系列取代，如大眾唱片、玫瑰唱片等。許多財力及經營能力不敵大企業的傳統唱片行紛紛結束營業，近年發展出大賣場賣唱片的現象，如家樂福自行設置唱片區，大潤發開放玫瑰唱片進駐等，這種複合式專櫃結盟也出現在許多不同的產業，如臺大醫院內設星巴克咖啡店、德安百貨內設麥當勞餐廳等。影音 DVD、VCD 產品由於屬性與 3C 通路的 DVD 播放機、VCD 播放機相關，因此也經常開放通路販售影音產品，如燦坤、震旦行、順發等等。為接觸特殊族群，如古典樂、民歌系列、兒童音樂、爵士系列等，唱片行也匯經常以直銷方式寄發 DM(direct mail)以宣傳產品，並搭配會員型錄郵購、校園郵購、與發卡銀行搭配專案郵購、與東森電視購物等合作郵購等達成直效行銷目的。

## 伍、數位科技對唱片公司管理變革

### 一、數位科技對唱片公司管理者的影響

在企業發展的過程中將不斷面臨所謂「策略轉折點」(strategy inflection point)

的考驗。這種轉折點的發生可能來自不同力量，例如科技上的變化等(Grove, 1996)。網際網路的發達，帶領音樂產業邁向新的境界，傳統的交易制度及商業模式在網際網路環境下難以運作，數位音樂傳輸的無遠弗屆與複製的簡易快速，嚴重衝擊傳統音樂產業的交易及管理次序。以往唱片公司的主要經營目標只有一個即捧紅歌手，讓唱片大賣；但進入數位世紀後，唱片公司專業經理人的工作環境面臨大幅改變，包括：

#### (一)工作內容與性質改變

過往唱片公司專業經理人的主要工作對象以「人」為單位，例如：平面宣傳主管必須於藝人拍攝好宣傳照後，親自挑選照片、親自遞送照片及新聞資料至報社給唱片線記者，數位化後工作內容，專業經理人面對電腦的時間大幅增加，以 SHE 新專輯為例，所屬華研宣傳統籌根據媒體需求以網際網路傳輸宣傳照、新專輯封面、新專輯新聞資料等，這樣的改變也大幅影響了唱片公司經理人的社交型態。

#### (二)數位科技影響了管理者的控制幅度

由於各唱片官方網站的普遍設立，早期必須四處打聽對手發片計畫的現象已不復見，例如以前各新專輯辦記者會經常無意間撞期，現在經理人可以輕易快速的查詢到許多市場動態。數位科技促使管理者作核心技能的調整：學習下載報表、傳輸檔案、利用資料探勘(data mining)找出不同因素間關係等等，都是經理人需要充實的技能。

## 二、數位科技對音樂市場的影響

根據美國《富比世》(Forbes Research)的統計調查顯示，到二〇〇八年全球唱片市場將高達八百億美元(約合新台幣二兆七千億元)(呂彥男，2000)。其中，數位音樂將占四百五十億美元(約合新台幣一兆五千億元)，首度超過非數位音樂市場；另一方面包括中國大陸與台灣在內的數位市場也將達到二十七億美元(約合新台幣九百二十七億元)，在在顯示這個市場商機看好。其中台灣飛行網

的 Kuro 與全球數碼的 ezpeer 平台，目前的會員加總共有八十萬人，並以每個月兩、三萬人次成長；其中飛行網宣布去年營收為二億一千三百萬元，較前年成長九〇一%，員工人數也從兩年前四十一人的低迷期，再回到網路泡沫前的一百三十一人。這樣「驚人」的發展速度，說明這個市場正處於產業生命週期的成長期，自然引起五大唱片業者的高度關切。音樂數位化後，成為了無形的商品。不必要包裝成實體製成品，可以做到「立即消費、立即交貨」，甚至「先享受、後付款」。美國蘋果電腦在 2003 年四月份與五大唱片合作，以每首單曲收費 99 分提供下載，一個月內已賣出 200 萬首歌曲，引起美國線上 AOL、亞馬遜網站也想跟進推出下載服務。中華電信 Hinet 音樂網已與滾石音樂國際股份有限公司合作提供串流音樂的付費播放，有包月 99 元無限點閱(歐建智，2003)。國際間，版權收費機制也因數位發展趨向多元，面對 Napster 與其他「點對點」<sup>23</sup>網路系統引爆的免費音樂下載洪流，美國唱片業者與音樂工作者訴諸法律途徑解決，歐洲同業則採取對提供下載功能的個人電腦與週邊設備收費的策略。

德國娛樂界與出版界透過版權組織，要求當局對可以上網下載影音檔案的家用電腦、CD 燒錄機、電腦硬碟、影像掃描器、手機、印表機等設備徵收額外稅金，用以彌補拷貝行為對其造成的龐大損失。2000 年 11 月，法院裁決惠普牌 CD 燒錄機在德國每賣出一台，惠普必須支付額外的拷貝費，惠普已同意每台支付十二馬克(約五·六美元)。德國出版業與娛樂界決定進一步設法對硬碟、掃描器、印表機等加收拷貝費。惠普估計，這些額外收費加起來，每年可突破十二億馬克，超過目前一·四億甚多(鍾玉珩，2001)。

對於智慧財產的擁有者來說，數位化這種無窮盡的複製能力大幅拉拔了智慧財產的利用價值，數位化的技術普遍應用，使人類原本許多看的見、摸的到，俗稱為財產權的東西，轉眼之間都隱身到以「0」與「1」排序的電腦虛擬空間

<sup>23</sup> Peer-to-Peer 有譯為點對點，有譯為端點對端點，大陸譯為對等。按 peer 之原意即為同輩或同儕之意，在 P2P 架構下，個人電腦及 PDA、手機、伺服器，均可能為 peer。(羅明通，2003)

(謝穎青, 2003), 因此數位化的產品更多元化了。由於音樂檔案具備易於分享的特性, 音樂產業比起其他娛樂產業更易於開發並擴大產業之數位虛擬市場商機(李欣岳, 2004)。「2003 年度 10 大科技風雲產品」評選揭曉, 在 10 名獲獎的項目中, 有 8 項都與網路息息相關(盧諭緯, 2003)。數位科技對音樂市場影響有:

#### (一)數位科技擴展競爭

在特定環境中, 兩種組織間的依賴關係會引起不確定性, 第一是共生依賴關係(symbiotic interdependence), 通常存在於組織與其批發商或供應商之間; 第二是競爭依賴關係(competitive interdependence), 則是存在於組織間相對於原料的取得與產品銷售有競爭關係之對手(Jones, 1994)。由於數位化技術發展, 唱片公司在製作、包裝、銷售的作業得以更加獨立, 減少對於生產及通路方面廠商的依賴性。有關手機圖鈴下載、手機來電答鈴、手機鈴聲的內容製作及授權, 唱片公司不需經過任何生產製造流程, 得以自行將產品地送到經營數位通路的公司如蘋果電腦的 I-POT、PlantMG(新力音樂轉投資, 經營網路音樂下載)、中華電信的 Hinet、滾石集團的可樂網站等。唱片公司亦可自行架設網站, 開設虛擬店舖, 自行生產、宣傳、流通。

#### (二)數位科技也可能降低競爭

由於音樂製作、行銷數位化的基礎取決於科技及人才, 因此近年來唱片公司分兩極發展, 有能力進駐數位音樂市場的大公司早已逐步的開發新市場, 而無法跨入門檻的本土公司或獨立品牌則漸漸被排除在外。當 NOKIA 或 OKWAP 與國內幾大唱片公司結盟合作網路音樂或圖鈴下載時, 合作名單早已設定好主流唱片公司, 這已漸漸成為數位音樂市場的標準遊戲規則, 「西瓜靠大邊」效應, 讓苦無機會進入新商業機制的唱片公司, 與數位音樂市場漸行漸遠。於是大型唱片公司的競爭對手愈來愈少, 數位音樂的著作權擁有者也愈趨集中。

#### (三)數位科技模糊市場界線

數位檔案複製快速、傳輸快、無遠弗屆、成本低等等特性, 打破了以往

唱片公司授權合約中，對授權地區(territory)的限制。唱片公司在音樂內容數位化前，已實體授權為主。除了跨國公司各地區有分公司之外，本土唱片公司如豐華唱片、滾石唱片、華研唱片等通常會另於海外各地區尋求合作公司或開設分公司，一般而言是當地較成功之本土型唱片公司或國際唱片公司。由於實體產品必須通過海關，因此出入關之相關素材都必須經過各項申報，例如 CD 產品分別以：1.印刷成品及 CD 裸片輸出。2.印刷網片加母帶輸出。3.成品(finish product)輸出。實體產品輸出之交易方式得以於合約條款中，清楚載明雙方同意的授權地區如台澎金馬、香港、新加坡、中國大陸等等。交易過程十分繁瑣，不僅僅要先行將音樂母帶、相關文件、印刷品打樣先行寄送至各區，在成品船運或空運(一般以船運為主)過程經常部分毀損。產品及遞送過程數位化後，不僅止所有前期企劃宣傳文字及照片、圖片等素材以及合約標的物得以透過寬頻傳輸至海外，更因此而打破長久以來的區域概念，因此目前唱片公司與各通路平台如鈴聲下載合作、線上卡拉 OK 合作、MP3 下載合作等等，逐步邁向廣義的「區域」(regional)來思考，以求取更多邊際效益，增加投資報酬率。

#### (四)數位科技創造新市場

唱片工業產品如電子報、MV 檔案、音樂檔案、藝人肖像、具有可數位化的特性，虛擬產品體積輕薄短小，就如同不是所有商品都適合電子商務一般，在考量數位化行銷之前，企業應對於產品特性、市場特性有深入了解(黃錦祥，2000)具有可數位化及可數位產品遞送(digital product provider)的優勢，不僅可自行開設虛擬店面(virtual storefront)，亦可利用 Amazon.com 等相關網路通路銷售各式實體及虛擬音樂、文字、圖像產品。

#### (五)數位科技創造新策略

數位下載的利用讓唱片公司以殺手應用(Downes & Mui, 1998)顛覆市場長久以來的遊戲規則，利用與數位平台的策略聯盟開啓了前所未有的「免費」提供產品的許多案例。2003年8~11月間 OKWAP 英華達與 EMI 百代唱片推出流行音樂手機鈴聲免費下載活動，根據英華達的統計數字，3個月來總下載超

過百萬次，較熱門的歌曲單首也超過 2 萬次下載，OKWAP 英華達再接再厲，手機製造商中首家一次取得 7 家唱片公司(阿爾發、博德曼、EMI 百代、滾石移動、新力、環球、華納)授權，提供 200 餘首手機鈴聲下載。

由於 200 首歌曲免費下載，所以沒有拆帳的問題，雙方取得一個中間數，因此並未根據歌曲熱門度而有不同的授權費用，都是「同一價格」，不計下載次數，每首歌以同樣的金額「租」給 OKWAP，在 3 個月內放在網站任由網友下載。

此種全新的遊戲規則在業界形成兩極評價，有人認為免費供應無異於殺雞取卵，消費者將習慣於免費產品。另一種不同的意見是，MP3 盜版猖獗是短期內無法解決的大問題，與其任其發展，不如以免費下載策略建立品牌並尋找目標消費者，以此探討出新型態消費者特性。OKWAP 選擇授權費用最低的 EMI 合作，亦是以測試這個市場，利用免費下載策略替 OKWAP 打出知名度。

### 三、數位科技對唱片公司行銷組合<sup>24</sup>的影響

任何企業不首先重視行銷管理，就是埋下將來失敗的二分之一原因，行銷在於對整體市場進行活動，追求利潤之餘，還必需盡可能滿足顧客需求和慾望(楊必立、陳定國、黃俊英、劉水深、何雍慶，1999)。

一般而言，行銷管理程序分為以下三項(Dalrymple & Parsons, 1995)：  
1. 分析市場機會。2. 擬定行銷策略。3. 執行行銷方案。音樂數位化後唱片公司開始藉由與 數位應用平台的合作，建立新的品牌策略及制定行銷方案，茲詳述如下：

(一) 清楚區隔顧客，更能利用潛在消費者所偏好的通路與其互動

數位信號處理技術的進步明顯的提升了許多音樂相關產品的品質(江典嘉，2002)。音樂產業是全球最大的市場價值的產業之一，它提供的娛樂及教育功能，滿足了各種階層、年齡、種族等人口族群，數位音樂亦在數位內容開

<sup>24</sup> 行銷組合泛指四 P：產品計劃 (product planning)、定價 (pricing)、推廣 (promotion) 和銷售通路 (place)。

發初期，扮演了開拓者的角色。

根據 Porter(1985)利用差異化的產品、利基(niche)市場的掌握，以增加企業競爭力。排除了傳統實體 CD 必需大量生產以符合規模經濟的要素之後，數位音樂得以新媒介科技用來設計對不同音樂類型<sup>25</sup>來對特定目標對象(target)作「窄播」(narrowcasting)，將「大眾」分化成「分眾」(湯允一、董素蘭、林富美、許瑩月合譯，2001)，以求宣傳廣告效果盡量彈無虛發。數位環境能快速反應顧客意見、達到全球行銷效果、清楚區隔顧客(differentiate)，因此更能利用潛在消費者所偏好的通路與其互動，包括 E-mail、Web、手機、無線上網等，藉此接觸不同屬性的潛在顧客群，利用交叉分析潛在顧客群資料後，以其所重視之價值(value-based)及對娛樂的需求(need-based)為顧客量身訂作產品(林東清，2002)。

## (二)能提升客群加值服務

數位化的唱片通路即囊擴無庫存、全年無休不打烊、快速獲取產品、選擇性多元、自由組合、操作方便(觸碰式螢幕)等特性，讓音樂流通管道幾乎無所不在，以目前最普遍的 MP3 音樂檔為例，Walkman 與 Player 產品均如雨後春筍的不斷出現，MP3 隨身聽、MP-ROM<sup>26</sup>、個人數位助理 PDA(Personal Digital Assistant)、掌上型電腦、家用式 MP3、車用型 MP3 等等，皆為唱片公司開發了許多新的契機。

其它與數位音樂相關之流通平台如 P2P、MOD<sup>27</sup>更是唱片公司汲汲於掌握的應用技術，寬頻是全球趨勢，政府機構及企業團體亦如火如荼的打造寬頻環

<sup>25</sup> 當今被發展出來的音樂類型分為古典(classical)、新世紀(new ages)、世界(world)、饒舌(rap)、搖擺(swing)、鄉村(country)、福音(gospel)、融合(fusion)、爵士(jazz)、雷鬼(reggae)、民謠(folk)、節奏藍調(rhythm and blue)、搖滾(rock)、金屬(metal)...

<sup>26</sup> 國內的聖融科技也於最近正式推出其自行研發的 MP3 Player，之前是試賣階段，試探市場接受程度，如今已正式在台上市，產品名稱為 MP-ROM，取其諧音，就變成 "MP 龍"，包裝盒上還有一隻類似泡泡龍的卡通人物。

<sup>27</sup> MOD: Multimedia on Demand，多媒體隨選視訊。MOD 可取代傳統視訊設備，其數位化的系統因而擁有畫質不失真、無雜訊，可依照收視者之時間收視任何想看的節目以及可以任意前轉、到帶、暫停或播放。

境，當寬頻科技的力從工作場所而延伸到了家庭而橫越整個國家，隨之而來的是大眾對於更多元而豐富的線上經驗需求(思文山譯，2001)。MOD 優勢功能包含隨選影片(隨時重播、快轉、倒帶、暫停)、雙向互動(隨時查詢影片中附屬資料)、搜尋資訊(網路連結導覽系統、透過關鍵字進階查詢)、享受娛樂(不需再去 KTV，且可設定不同節拍、升降 Key、背景畫面)，對唱片公司而言影音隨選及互動的最好的多媒體 (陳珊珊，2004)。

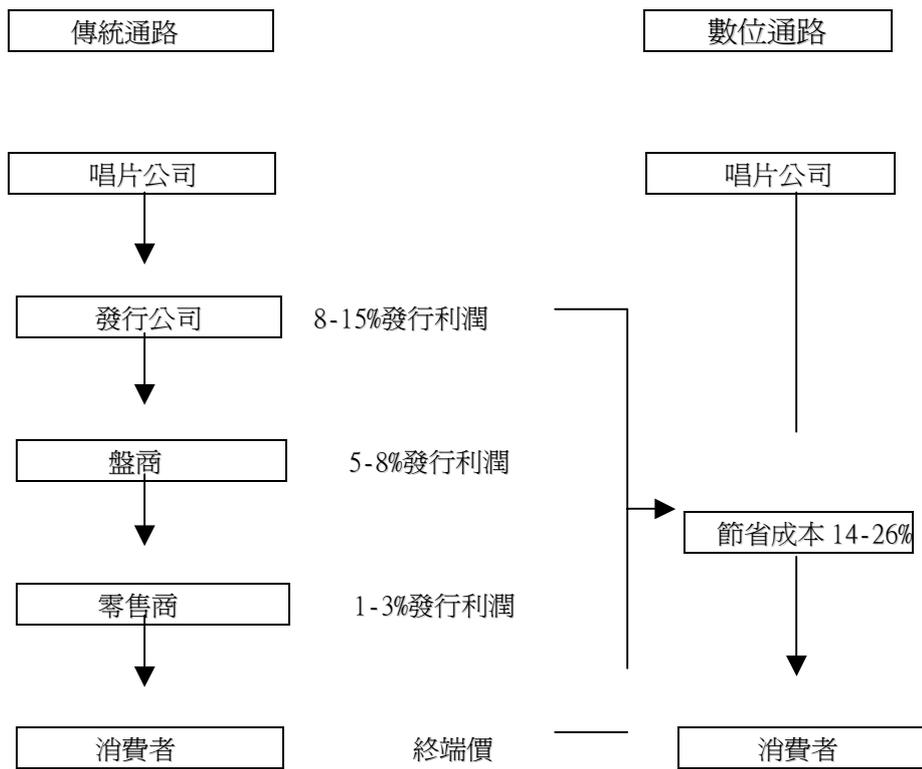
### (三)減低廣告行銷成本支出

媒體數位化匯流後，一首歌從一個伺服器透過各種傳遞管道如光纖、衛星、同軸電纜、Internet 等傳送到電腦、各種終端螢幕等。數位影音壓縮及寬頻等技術讓唱片公司開始扮演廣告媒體的角色，最常見就是以官方網站宣傳影音線上視聽、專屬會員區、活動告知、線上預購、聊天室、藝人桌布及螢幕保護程式下載、e-card 下載、線上問卷、電子報發送藝人及專輯最新訊息、優惠卷、折價卷、活動告知，讓唱片公司向來不得不以居高不下的宣傳預算接觸閱聽眾的窘境有了新的局面。

### (四)大幅度增加了音樂產品的生命週期

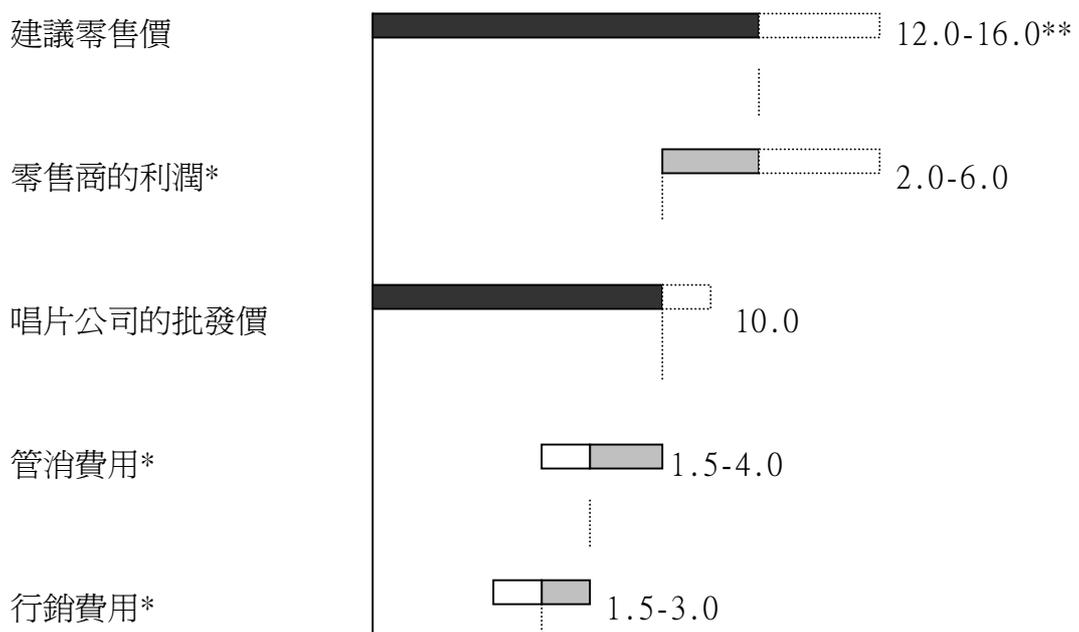
Fisher (1997) 以產品需求型態將產品分為功能性與創新性產品，認為產品本身的特質決定不同的供應鏈策略。功能性產品主要是滿足人類生活基本需求，所以產品生命週期較長。創新性產品的需求無法預測，因此生命週期較短。以 Fisher 的分類標準，音樂類產品屬於生命週期較短的產品，尤其是實體 CD、DVD、VCD 等，必須配合唱片行通路的有限陳列空間，以國語流行 CD 而言，新專輯銷量如不如預期理想，兩週至四週內可能就下架。數位化環境的儲存空間小、無限複製、無庫存、無倉儲等及時傳輸等特性，大幅度增加了音樂產品的生命週期，唱片公司得以老店新開，將許多實體 CD 絕版的老音樂利用數位傳輸提供市場。

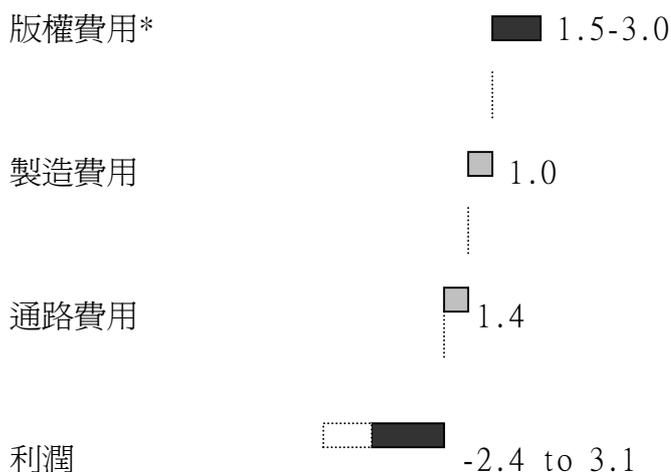
圖四 傳統通路與數位通路成本比較表



資料來源：本研究整理

圖五 音樂 CD 整體成本分析圖





■ 表示受到數位音樂影響的部分

\*會因每張 CD 而有所不同

\*\*單位為美元

資料來源: May & Singer, 2001 及本研究整理

#### 四、數位科技對唱片公司著作權管理的影響

隨著網路的普及，各國政府為解決網路之著作利用問題，於 1996 年，聯合國所屬之世界智慧財產權組織(WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION 以下簡稱 WIPO)<sup>28</sup>與聯合國教科文組織(UNESCO)聯合成立了「視聽著作及錄製物政府專家委員會(Committee of Governmental Experts on Audiovisual Works and Phonograms)」，在巴黎召開會議，其條約中亦明確的將著作權之保護延伸至網路世界(馮震宇，2001)。

同年，世界智慧財產權組織(WIPO)，邀集其一百五十九個會員國、三十個其他聯合國會員國及近二百個政府間或非政府間組織(Intergovernmental and Non-governmental Organizations)等，於瑞士日內瓦總部之日內瓦國際會議中心

<sup>28</sup> 世界智慧財產權組織為總部設於瑞士日內瓦之政府間組織，為聯合國組織所轄第十六個特別組織，其任務在透過國際合作促進智慧財產權之保護，並負責主管多項國際智慧財產權公約(諸如保護工業財產權之巴黎公約、保護著作權之伯恩公約及保護鄰接權之羅馬公約等)之行政事務。

( International Conference Centre of Geneva, CICG ) 召開了「關於著作權與鄰接權相關問題之外交會議(Diplomatic Conference on Certain Copyright and Neighboring Rights Questions)」，並通過了「世界智慧財產權組織著作權條約(The WIPO Copyright Treaty)」及「世界智慧財產權組織表演及錄音物條約(The WIPO Performers and Phonograms Treaty)」等二項國際條約(章忠信，1997)。

這兩個條約中有關科技保護措施與著作權管理資訊的規定，將傳統著作權人對於著作控制利用的權限擴大至對著作的接觸控制層面。唱片公司擁有由於錄音、拍攝MV、拍攝藝人照片而產生的音樂著作、視聽著作、錄音著作、藝人肖像、週邊偶像商品等智慧財產權。由於唱片發展史超過百年，被創造出來的各式著作數量龐大難以計數，加上唱片公司與唱片公司之間、唱片公司與音樂製作工作室之間的購併、唱片公司與音樂著作權人的代理關係轉換，致使唱片公司及所屬版權公司之智慧財產權交易及流通處於封閉狀態，因此經常發生版權糾紛，例如2002年歌萊美唱片歌手向劉家昌老師取得「遲到」之重製授權後，便收錄於專輯中，未料隨即接獲環球音樂版權公司之侵權通知，環球表示「遲到」作者應為陳彼得；諸如此類糾紛多年來唱片界不勝枚舉。除此之外，在獨立唱片品牌的版權交易上，至今還是以參加全球性的唱片大展<sup>29</sup>為主要的管道，每每唱片大展季節展開，國內各獨立品牌(如：風潮唱片)便必須舟車勞頓的遠赴法國的唱片大展尋找來自世界各國的代理商。

線上交易平台是唱片公司著作未來交易方式的一個新的趨勢；早在1994年德國法蘭克福書展就開啓了利用網路進行版權貿易的服務，1995年10月中旬，在第51屆德國法蘭克福書展中舉行第13屆「世界版權經理會議」，會議主題就是利用Internet展開交易。音樂內容及音樂通路數位化，由於資產分割，藉由各種數位規格的授權機率增加及計次付費之新收費機制而達到資產膨脹之目的，提高了著作權人之收益，亦大幅增加了著作物之利用空間，讓著作權

<sup>29</sup> 國內獨立唱片品牌每年12月都會參加法國坎城參加MIDEM世界唱片大展，MIDEM聚集了全世界大多數的品牌。在為期四天的展覽過程中，大會與各國參展單位，安排了眾多的音樂會與座談、講習等讓與會者交流。

人學習如何在網路世界針對其特性建立新的著作權之交易制度。

此外，以往個人化的版權管理方式亦藉由數位權利分割，而促使著作權人紛紛將著作權交由專業之代理人或仲介團體管理，國內音樂產業之代理制度也因數位時代來臨而逐漸邁向國際化。根據音樂著作權代理人協會(MPA)<sup>30</sup>所訂定之收費標準，凡欲利用音樂著作使用於以下產品，必須支付重製權(mechanical right)權利金及影音同步權(synchronization right)權利金。重製產品種類分為家用產品、營業用產品、手機鈴聲、電視劇及電台廣告、CD 卡帶、其它等幾大類(梁秀雯、林富美，2004)。因此跟隨上出版業的腳步利用網際網路將音樂及影像利用寬頻傳輸給客戶(如：EMI Paper)，可以達成之效益如下(俞幸園，2000)：

- (一)網路電子式智慧財產權權利交換與授權；
- (二)搜尋購併快屆期滿具有價值智慧財產權；
- (三)提供智慧財產權於網路上競標及公告；
- (四)網路交換式智慧財產權權利轉換交易中心；
- (五)網路線上提供智慧財產權侵權因應處理策略。

## 柒、結論與討論

音樂工業的數位化對唱片公司帶來商機，也帶來威脅，唱片產業經理人普遍認定：Napster 和 Kazaa 這類檔案共享(P2P)網站是導致唱片銷量急轉直下的罪魁禍首。然而另一方面，推動數位用戶迴路 DSL 的團體 DSL Forum 日前表示，2003 年底全球 xDSL 用戶數已達 6384 萬戶，較前年大幅成長了 77.8%，其中以中國的 1095 萬戶竄居第一(簡大為，2004)。

根據資策會 2004 年情報中心顯示，今年的線上購物市場規模將超越新台幣 260 億元，預估較去年大幅成長 30%。在一片數位商機前景看好的狀態下，

<sup>30</sup> 有鑒於利用人與音樂著作權人間之種種紛爭，國際六大版權公司乃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。台北市音樂著作權代理人協會(Music Publishers Association Of Chinese Taipei)，簡稱MPA，於民國八十八年六月二十三日正式成立，創始會員共十七家。

唱片公司雖然佔有產品十分符合數位化環境的優勢，卻也因此嚐盡盜版苦果，據 IFPI<sup>31</sup>統計國內整體唱片營業額已由十年前的 160 億下降到 2003 年 60 億左右。

根據本研究發現歸納分析，數位科技雖然幫助唱片進入新市場，由於唱片公司管理階層對新的數位科技普遍存在保守的、抗拒的心理，因此伴隨而來的是對市場的不熟悉而過度依賴數位通路商(content delivery companies)。由於與數位科技的著作權法始終追不上科技的發展，因此唱片公司更應儘早跳脫對抗盜版的訴求，而儘早在使用者與唱片公司之間達成需求間的平衡。數位科技帶領唱片公司進入了新的領域，本文探討了許多相關的變革，但實務上面對變革的因應唱片產業尚未啟動，如能正視以發生或即將發生的影響加強核心管理技能，進而落實重質不重量的商業模式，將有助於制定數位時代的新經營策略。

## 參考文獻

江典嘉(2002)。《數位廣播業者經營策略分析--以中國廣播公司為例》，國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。

呂彥男(2000)。〈從音樂網站談電子商務〉，《台灣時報》，9月24日，28版。

李岳奇(1998)。〈有聲出版〉，《大眾傳播概論》，蔡念中主編。台北：五南。

李欣岳(2004)。〈產經風向球〉，《數位時代雙週刊》，第76期，p.24。

汪宜正(2001)。《數位音樂對唱片公司與音樂產業影響之探索性研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

吳耀宗(2001)。〈網路上複製行為與侵害著作權之擅自重製罪〉，《法令月刊》，第五十二卷，第九期。

林東清(2002)。《e化企業的核心競爭力》，台北：智勝文化事業有限公司。

思文山譯(2001)。〈縮短頻寬的差距〉，《e-publishing 雜誌》，原載：(e-Publish)，Ellen McCarty，4月，p.68。

<sup>31</sup> 資料來源：IFPI-財團法人國際唱片業交流基金會民國92年12月8日新聞稿，相關資訊請參閱 <http://www.ifpi.org>

- 陳珊珊整理，拓璞產業研究所提供(2004)。〈白話 MOD〉，《數位時代雙週刊》，三月出版。
- 陳榮傳(2001)，〈網際網路與法律之四—虛擬世界的真實主權〉，《月旦法學雜誌》，第 77 期，10 月出刊。
- 梁秀雯、林富美(2004)。〈音樂產業數位化對音樂智財權帶來之資產分割與膨脹效益分析〉，「第一屆創新與管理學術研討會」。台北：實踐大學。
- 黃錦祥，梁定澎主編(2000)。〈電子商務的評估〉，《電子商務--理論與實務》，台北：華泰。
- 章忠信(1997)，〈世界智慧財產權組織一九九六年十二月「關於著作權鄰接權相關問題之外交會議」〉，《資訊法務透析》，二月。
- 俞幸園(2000)。《智慧財產權之策略與管理》，台北：元照。
- 湯允一、董素蘭、林富美、許瑩月合譯(2001)。《媒體/社會—產業，形象，與閱聽大眾》，台北：學富。原著：David Croteau, William Hoynes, Media/Society: Industries, Images, and Audiences. Sage press.
- 郭聯彬(2001)。〈數位化技術與著作權〉《e-Publishing》，2 月出刊，第 61 頁。
- 賴文智(2004)。〈數位化圖書館所涉及之著作權問題之研究〉，《智慧財產權月刊》，第 68 期，8 月出刊
- 簡大為(2004)。〈產經風向球／ P2P 軟體 Winny 作者就逮 檔案交換軟體發展添變數〉，《數位時代雙週刊》，第 76 期，第 36 頁。
- 鄧晏如(2000)。《MP3 網路使用對消費行為之影響》，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 馮震宇(2001)。〈從 MP3 法律爭議網路著作權保護之未來〉，《月旦法學雜誌》，第 74 期，3 月出刊。
- 謝穎青(2003)，〈數位版權管理〉，《太穎科技法律電子報》，本文為作者於民國 92 年 7 月 10 日於台北縣辦公室大樓舉辦「數位媒體發展政策論壇」主講「數位版權管理」之內容。

- 盧諭緯(2003)。〈「2003 年度 10 大科技風雲產品」評選揭曉〉，《數位時代雙週刊》，12 月出刊，p.68。
- 楊必立、陳定國、黃俊英、劉水深、何雍慶合著(1999)。《行銷學》，台北：華泰文化事業有限公司。
- 蔡念中(2003)。《數位寬頻傳播產業研究》，台北：楊智出版社，p.44。
- 蘇育琪等譯，梭羅著(2003)。《勇者致富-全球化：在拒絕與接受之間》。台北：天下文化。
- 羅明通(2003)。〈P2P 資源共享架構之傳輸及重製在著作權法上之評價—兼論折衷式與無階式 (NO-TIER) P2P5 之技術差異-企業與法律〉，《月旦法學雜誌》，第 94 期，3 月。
- 鍾玉珏(2001)。〈徵收「拷貝稅」歐洲對付網路數位音樂鬬蹊徑〉，《中國時報》，2 月 15 日。
- 歐建智(2003)。〈Hiinet 與華納、EMI、SONY 合作 6 閱提供線上音樂下載〉，《PCHOME 新聞》，5 月 29 日。
- 慶啓人(2001)。〈駭客、病毒與垃圾郵件-若干網路犯罪之中外案例初探〉，《法學叢刊》，第 184 期。
- Downes, Ly and Mui, C. (1998). *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dalrymple, Douglas J. and Leonard J. Persons (1995). *Marketing Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Fisher, M. L. (1997). What is the Right Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, Mar.-Apr, p.105-116
- Grove S. Andrew. (1996). *Only the Paranoid Survive*. New York: Currency Press.
- Jones, G. R. (1994). *Organizational Theory: Text and Cases*. Addison Wesley.
- May, B. & Singer, M. (2001). Unchained Melody: The Digitization of Music Has Industry Exces in a Twist. *The McKinsey Quarterly*, 2001(1), p128-137.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Thurow, L. C. (2003). *Fortune Favors the Bold- What we must do to build a new and Lasting global prosperity*. New York, Free Press.

# The Change of Business Models and Management of Digital Concept and Application for Music Technology Industry

Fu-Mei Lin\* Hsiu-Wen Liang\*\*

## 《Abstract》

The development of digital technology industry started years ago when the whole world watches the innovation of the information industry. The most economic benefit part of music industry is the technology research and development related to digital music. This research discuss the background and structure of music industry moving from traditional to digital and define the new business model of digital music industry.

The research found that dependence of content delivery companies for managers in music companies comes with new digital technology. Since the Copyright Act cannot follow the development of technology, companies should move from against copy to look for the balance of demands within users and companies. This study probes into the reform of this industry. However, the industries have not ready to face the changes, for instance, improve the management skills in order to create the new business model focus on quality instead of quantity for the new digital age.

**Keywords:** Piracy, Music Industry, Digitalization contents, mp3, p2p

---

\* Fu-Mei Lin is assistant professor of Institute of Communication Management, Shih-shin University.  
Email: [fmlin@cc.shu.edu.tw](mailto:fmlin@cc.shu.edu.tw)

\*\* Hsiu-Wen Liang is Graduate student of the Institute Communication Management, Shih-shin University. Email: [lianne.liang@msa.hinet.net](mailto:lianne.liang@msa.hinet.net)