ISSN 1023-2842
中山管理評論　　2015 年九月號
第二十三卷第三期　　p.905-931
DOI: 10.6160/2015.09.09

無限延伸音樂－台灣流行音樂產業與陳建寧的創業

Expanding Music: Taiwan's Pop Music Industry and Ian Chen's Entrepreneurship

蔡敦浩 *Dun-Hou Tsai*
國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-sen University

吳孟珍**Meng-Chen Wu*
國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-sen University

本文引用格式建議：蔡敦浩、吳孟珍，2015，「無限延伸音樂—台灣流行音樂產業與陳建寧的創業」，中山管理評論，23卷3期：905~931。
Suggested Citation: Tsai, D. H. and Wu, M. C., 2015, "Expanding Music: Taiwan's Pop Music Industry and Ian Chen's Entrepreneurship," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 23, No. 3, 905-931.

---

*通訊作者：吳孟珍。國立中山大學企業管理學系博士候選人。
E-mail: estachacha@gmail.com。研究者感謝科技部研究計畫經費的補助，計畫編號：NSC104-2811-H-110- 008

摘要

「無限延伸音樂」是陳建寧在 2002 年獨資創立的音樂製作公司，早期以藝人培訓及唱片製為主要業務，唱片發行與宣傳則與大型唱片公司合作，目前旗下藝人包括 F.I.R.、蕭閎仁、李愛綺（李嘉）、解偉苓…等等。經過十多年努力，「無限延伸音樂」逐漸在華人流行音樂圈中建立口碑，陳建寧也成為具有相當影響力的創作人、製作人與經紀人。

對陳建寧而言，有「無限延伸音樂」為平台，可以掌握更多音樂創作主導權，然而，在陳建寧創業同時，台灣流行音樂產業其實正面臨很大的環境變化與危機，包括網路下載、盜版，近年來又有大陸與韓國挾雄厚資金形成強大競爭壓力，使得「無限延伸音樂」的經營上也受到強大挑戰。尤其是國際唱片公司的投資緊縮與外移，更使得它過去發行唱片所仰賴的產業與資金鏈結產生斷裂。

在此時，文化創意產業的風潮卻將創投的焦點吸引到流行音樂娛樂產業上，「無限延伸音樂」也吸引了創投投資人的目光。當創投來敲門，雖然意味著陳建寧將會獲得資金優勢，但也意味著他不再掌握 100%創作主導權。面對變動的產業環境與新的資本選擇，陳建寧必須更謹慎的思考他未來的經營模式：究竟是應該維持獨資以保有創作的自由，還是與創投合作，投入音樂服務創新的資本競爭戰場？

關鍵詞：流行音樂產業、商業模式、創業、策略決策、無限延伸音樂

Abstract

This case study aims to explore the strategic decision problems concerning business model faced by Expanding Music, founded in 2002 by Ian Chen. As a pop music production company, Expanding Music set up strong foundation by organizing an excellent team, training singers, producing music discs, cooperating with international companies, publishing and promoting its own productions during

its start-up. Therefore, Expanding Music built up its own brand in the pop music industry within ten years.

However, Expanding Music faced its crisis led by a tremendous change in the music industry in Taiwan owing to the rise of the Internet, the general circulations of pirated music discs and the competition pressure formed by large funds in China and Korea. Successively, the capital chain rupture fostered Expanding Music to seek for solutions. Meanwhile, Expanding Music attracted venture capitals, which meant Chen would receive funds to support service innovation in music and expanded its businesses. However, Chen would also have much more less freedom of producing due to the profit requirement from venture capitals. For the present, it is high time Chen made a decision whether he accepted the venture capital.

Keywords: pop music industry, business model, entrepreneurship, strategy choosing, Expanding Music

個案本文

壹、台灣流行音樂產業的黃金時代與危機

台灣曾以強大的音樂創作與製作能力，成為華人流行音樂中心。然而，非法網路音樂下載與科技環境的改變，使產業產值急遽萎縮。加以大陸市場開放後對產業資源的磁吸效果、韓國「韓風」入侵，更使台灣流行音樂產業面臨危機。

一、台灣曾是華語流行音樂中心

台灣曾是華語流行音樂中心，在以台灣、香港、新加坡、中國大陸、馬來西亞等華語流行音樂市場中，台灣的傳媒影響力、市場影響力，都具有影響兩岸三地的實力，華語專輯爭相到台灣「首發」，唱片公司大中華區主管辦公室也紛紛設置在台灣。這個獨特地位，在 1997 年實體唱片銷售達 123 億時達到最高峰，被稱為是台灣流行音樂產業的黃金時代：

「2000 年前，（台灣）唱片行業可說是暴利的行業。以張惠妹當時至少一張專輯賣出 100 萬張唱片來算，假設 50 萬張賣 CD，50 萬張賣卡帶，以每張 CD 算 300 元，卡帶以 200 元來算，總銷售額大約是 2.5 億；而成本大約 2000~3000 萬，這種被精密計算的天后歌手，一張唱片可以讓唱片公司賺進 2 億的新台幣，還不包括其他演場會或代言的收入。...，那是台灣流行音樂最為人所憧憬的黃金時代，印唱片跟印鈔票一樣。」（陳建寧）

造就台灣流行音樂產業黃金時代的，有兩股重要力量。一個是 1980 年代開始，國內唱片環境所培育出來的眾多創作、製作人才；另一個則是 1995 年前後，五大國際唱片公司進入台灣，所引進的新型態企業管理經營模式。

（一）國內唱片公司以製作為主導的時代

台灣 1980 年代到 1990 年代初期的流行音樂唱片公司，以國內本土唱片公司為主，例如滾石、飛碟、福茂、歌林…等等。這些國內唱片公司，多以獨資或合資方式組成，老闆不一定是專業的音樂工作者，有些是經營娛樂事業的商人，有些是唱片行盤商，他們通常能夠處理複雜的娛樂圈與通路問題，並投資製作人，讓製作人去統籌唱片與主導唱片走向，製作人事實上就是歌手與專輯的執行者與把關者。

當時台灣音樂娛樂來源選擇不多，主要為三大媒體：電視、廣播、報紙；通路一般為唱片行。唱片製作費在 200 萬到 500 萬之間，製作費佔總成本 8 成左右。這個時期唱片動輒已有 70、80 萬張銷量，例如張信哲 1992 年【愛如潮水】79 萬張、巫啟賢 1994 年【太傻】84 萬張，陳淑樺 1989 年【夢醒時分】銷量更有 102 萬張 (維基百科，無日期 c)，這些專輯傳唱大街小巷，號稱從 8 歲到 80 歲都會唱。

（二）亞洲市場崛起，國際唱片公司進入台灣

早在 1980 年代，國際唱片公司就開始探勘台灣市場。到 1990 年代，13 億人口的華語市場更吸引國際唱片公司目光，而台灣在華語流行音樂市場的創作與產製優勢逐漸展現，版權保護相關法令也逐步完備，因此，五大國際

唱片將台灣當作進入整個華語流行音樂市場跳板，大舉進入台灣[1]。

國際唱片公司進入，引進企業管理的經營方式、企劃導向的專輯操作，以及國際化的競爭優勢。所謂企劃導向，是指將藝人發行專輯當作一個企劃案，從一開始先針對藝人進行市場定位、決定專輯音樂方向，接著收歌、錄製與包裝，採取一套非常理性的分析模型，並且以企業經營的專業分工，切割專輯創作的風格與運作，它會特別針對當時市場流行，去做分析：

「（當）市場流行 R&B，就只敢做 R&B，年輕人喜歡聽什麼他們就會研究的很清楚。」(節錄自李雅雯，2010)

例如新力唱片在 2001 年迅速組成團隊去操作爆紅的流星花園 F4，為他們的專輯定位、收歌、錄製、包裝，鎖定女性粉絲去安排媒體與活動宣傳。透過前導不斷宣傳，專輯【流星雨】第一天銷量就達 15 萬張，亞洲銷量 400 萬張，隔年就舉辦世界巡迴演唱會。

為旗下歌手組織世界巡迴演唱會、將歌手推向國際，也是國際唱片公司獨特競爭優勢之一。例如新力唱片簽下李玟後，促成她與拉丁情人胡立歐對唱、為迪士尼動畫【花木蘭】配唱配音…等等，將李玟打造成國際巨星。國際唱片公司的國際資源與競爭優勢，也成為天王、天后尋覓新東家時的重要考量。

也是自國際公司進入後，台灣流行音樂市場展開天王、天后搶人大戰。大牌藝人成為利潤中心，如果能簽下王菲這樣的天后，不僅僅代表唱片公司的能力獲得專業藝人肯定，也代表未來可見的幾億、甚至十幾億的營收。

對過去以製作為核心的國內本土唱片公司而言，國際唱片公司的經營模式，帶來極大的衝擊與改變契機。

二、產業危機出現

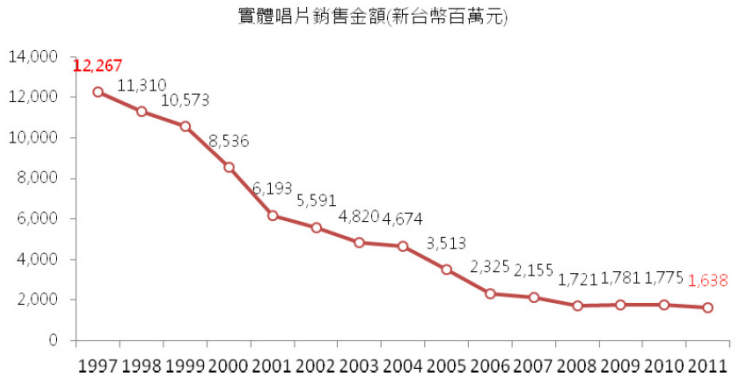
台灣流行音樂產業雖在 1997 年達到銷售高峰，但之後網路影音分享與非法盜載音樂作品，開始侵蝕國內唱片實體銷售，加以周邊市場改變，台灣流行音樂產業的危機逐漸浮現。

---

[1] 寶麗金在 1989 年併購齊飛唱片，成立分公司、 1990 年科藝百代(EMI)買下點將唱片、1991 年博德曼(BMG)買下巨石音樂、1993 年華納(Warner)併購飛碟唱片。這些國際唱片公司主要透過併購方式，快速進入台灣既有的流行唱片市場，而「*(不須再)花個三年、五年時間，去慢慢培養一個新人、培養一個唱片公司*」(陳建寧)。

（一）網路與影音下載軟體普及後的產值衰退

台灣實體唱片銷售量在 1997 年達到 123 億元後，開始呈現負成長趨勢。2001 年剩一半（約 62 億），2006 年，則僅剩約 1/5（23.35 億），近年來持續低檔盤旋（圖一），到 2014 年，更只剩巔峰時的 1/11（11.5 億左右） (財團法人台灣唱片出版事業基金會，2014)。



圖一：台灣實體唱片產值統計

資料來源：100 年流行音樂產業調查 (文化部，2012)

從專輯銷量來看，2000 年之前冠軍專輯的銷量動輒百萬張，到 2002 年只剩不到 50 萬張；到 2013 年，超越 10 萬張幾乎就是年度冠軍。

表一：1997~2013 台灣實體唱片冠軍銷售量的衰退

年度	1997	2002	2004	2013
冠軍專輯	張惠妹【bad boy】	周杰倫【八度空間】	周杰倫【七里香】	羅志祥【獅子吼】
銷量	138 萬(台灣) 600 萬(亞洲)	35 萬(台灣) 280 萬(亞洲)	32 萬(台灣) 320 萬(亞洲)	13 萬(台灣) (無資料)

資料來源：本研究整理[2]

[2] 各冠軍專輯銷售數量資料來源如下：台灣銷售部分來自「臺灣最暢銷專輯列表條目」(維基百科，無日期 c)。亞洲銷售部分，《Bad Boy》銷量來自「Bad Boy(張惠妹專輯)」條目 (維基百科，無日期 a)、《八度空間》與《七里香》銷量來自「周杰倫音樂作品列表」條目 (維基百科，無日期 b)。

不論是本土唱片公司，或者是國際唱片公司，都面臨是要投資更多錢去宣傳、拉抬銷量，還是要勒緊褲帶過日子。普遍來說，除了大牌天王、天后玩影音、玩創意越來越花錢[3]之外，唱片公司對新專輯的投資越來越緊縮，新人發片機會也越來越少，這使得台灣流行音樂圈陷入投資的惡性循環：

「過去製作一張唱片預算可以有 1~2 千萬，製作費原本 3~4 百，現在老闆會問，可不可以 1~2 百、或者 1 百；MV 本來拍一支要 1 百萬，現在老闆會問，可不可以 50、可不可以 30(萬)」（陳建寧）。

投資緊縮之下，唱片業的產業鏈也跟著萎縮。

（二）亞洲新勢力崛起與台灣中心地位的流失危機

當台灣流行音樂投資陷入惡性循環危機，同屬亞洲市場的韓國與中國大陸市場卻有很大的發展。

鄰近韓國的流行音樂產業進入投資的良性循環中，以韓國當紅歌手的 MV 為例，一支 MV 製作費可達 10~30 萬美金。充足的資金支持他們的音樂與影音，也帶動韓國的數位媒體文創產業，使韓國近年來能夠向周邊國家輸出所謂的「韓流」，他們許多音樂 MV 都能在 YouTube 創下上百萬點閱量，MV 中的歌手、曲風、舞蹈、甚至化妝品、服飾、髮型，都席捲亞洲青少年，成為流行指標：

「大家都在聽韓風，多久沒有聽國語的，沒有朗朗上口的，可能會的韓語歌比國語歌多」（東風衛視，「城彩名人堂」主持人小鐘）。(東風衛視，2014)

另一個威脅，是中國大陸市場對流行音樂人才與資金的磁吸。過去國際唱片公司大中華區主管辦公室會設在台灣，主要的上下游產業也聚集在台灣。但是大約從 2010 年開始，國際唱片公司主管辦公室慢慢移轉到上海或北京。目前已經有幾家國際唱片公司的華語區主管不再是台灣人，而是大陸人，以華納唱片為例：

---

[3] 蔡依林 2014 專輯【呸】的製作、宣傳與 MV 拍攝預算為 6000 萬新台幣，其中主打歌【PLAY 我呸】MV 製作費為 800 萬。資料來源：【蔡依林國際歌友會】，http://www.jolin.info/web/【公告】蔡依林《呸》新專輯-10 月 29 開始預購-11 月 15 正式/ (蔡依林國際歌友會，2014)。

「這 5~6 年，...，華納人數已經出現黃金交叉。之前我當華納總監的時候，大陸大約 5 個人，現在已經大約有 50 個人；那時候台灣有 100 人，現在大約只剩 50 人（台灣地區）。可以提供的資金也越來越少，相關產業也越來越少」(陳建寧)。

當國際唱片公司的華語總部慢慢從台灣移到大陸，資金與產業鏈也會慢慢跟著移出，台灣的流行音樂唱片公司，面臨更巨大的危機。

三、音樂人展開的服務創新

親身經歷這些產業變化的音樂人，也試圖走出不同的路。除了依附在大型唱片公司下，有許多音樂人更願意自組工作室或較小型的唱片公司，以掌握自己對音樂的創作與製作空間，也能更全方位的發展與管理自己的經紀約、甚至培養新人。

例如五月天在 2006 年成立「相信音樂」(Bin Music)，就是希望回歸過去那種不那麼重視財報與行銷分析，而是憑著對音樂的熱愛而創作的時代。但它又跟早期國內唱片公司的操作方式不一樣，「相信音樂」更強調資源整合與運用。例如除了唱片製作之外，「相信音樂」還設有演唱會製作部門，以滿足五月天在演唱會上的各種創意想法與需求。他們的演唱會部門後來也開始承接其他藝人的演唱會製作，編制從一開始的 5 個人，到現在超過 50 人，目前每年能舉辦上百場演唱會，也讓「相信音樂」成為一條龍式的整合音樂創作、唱片企宣到演唱會製作的團隊。舉辦演唱會已經成為目前流行音樂產業中重要營收來源，2013 年音樂展演產值達 36.59 億 (文化部，2014)，佔產業總產值的 27.7%[4]。

另外，歌手從音樂出發，發展相關商業演出、戲劇、主持、代言、演唱會…等，這也使藝人經紀的產值逐年攀高，根據文化部的統計資料，2013 年演藝經紀，佔唱片業者營收的 22.47%。事實上，許多唱片公司也不再將自己定位為唱片公司，而是以音樂為基礎的「音樂娛樂公司」，例如「華研國際

[4] 根據文化部「2013 年流行音樂產業調查」，台灣 2013 年流行音樂產業總產值為 132.08 億，其中有聲出版業收入 53.47 億、數位音樂經營業者 23.4 億、音樂展演業者 36.59 億、音樂版權收益 6.92 億、著作經濟與集管團體 11.7 億。其中，有聲出版業收入的 53.47 億包括：唱片銷售(18.63%，約 9.96 億)、著作權授權(22.52%)、演藝經紀(22.47%)、數位音樂(13.19%)、其他(5.86%)，以及展演活動(17.33%，約 9.27 億)。因此，展演活動的實際產值應已超過 45 億。

音樂」有超過七成的營收來自演藝經紀，華研總經理何燕玲說：「*我們是音樂服務業，不是唱片業*」(張玉琦，2014)。

所以，雖然國內實體唱片銷售不佳，但是音樂創作人卻持續透過創新服務尋找新的生命力。

四、轉型流行娛樂公司，成為新一波文創投資標的

韓國娛樂圈吹起的「韓風」近年席捲亞洲，讓韓國流行音樂產業海外利潤從 1996 的零，上升到 2011 年的 6.37 億美元。韓國三大娛樂經紀公司 S.M. Entertainment、YG Entertainment，以及 JYP Entertainment 是推動這股韓風的重要推手。他們將韓國偶像歌手商品化，推到海外市場，這三家公司 2011 年海外銷售業績就達 786 億韓元（約 21 億台幣）(李幸倫、林富美，2014)，在亞洲流行娛樂圈所形成的影響力更甚於此。這些韓國大型音樂娛樂公司多由藝人創立，相當了解流行娛樂產業脈動，透過公司上市，招募大眾資金，讓聽眾同時也是藝人的股東。

韓國的成功案例，加速國內唱片公司走向資本化。華研唱片[5]於 2013 年，由董事長呂燕清家族(50%)、三大法人 iPeer(17.52%)、中信金(8.68%)、開發金(3%)，共同集資 3 億新台幣成立華研國際音樂，並在 2013 年以「華研國際音樂」（以下簡稱華研）在櫃買中心以每股 60 元新台幣掛牌上櫃，成為台灣第一個文化創作類股(8446)。

華研唱片上市後，集團總經理由唱片企劃出身的何燕玲擔任，她的目標是將公司打造成全方位的藝人經紀公司 (張慧雯，2013)。旗下除了歌手如 S.H.E.、林宥嘉、動力火車…外，也跨足文創藝人的經紀，簽下「爽爽貓」、「Cherng」等插畫家或藝術家；另外也逐步跨足影視產業，投資電影、電視劇，整合音樂服務的上下游，包括燈光、音響等。華研在 2013 年共推出 12 張專輯、大型巡迴演唱會 64 場、千場校園與海內外商演，營收近 10 億。其營收主要為演藝經紀(70.63%)、音樂授權(23.96%)，以及出版品收入(5.41%)。目前來自中國大陸的營收比例高達 48.73% (邱莉玲，2013)，因此華研也計畫在 5 年內將總部移往大陸，台灣則作為研發中心。

[5] 華研唱片的前身是上格音樂(1986~1992)，由唱片行盤商呂燕清，美工蕭揚清，以及一個企劃組成三人小公司，第一位歌手是高勝美，以那卡西風格音樂賺進第一桶金；後改名為上華唱片(1992~1997)，上華唱片被寶麗金唱片收購後，呂燕清兄弟又在 1999 年創立宇宙唱片，2001 年改名為華研唱片。2013 年成立華研國際音樂。

貳、陳建寧的音樂生涯與創業

陳建寧生於 1971 年，從小在擔任音樂老師的母親影響下學習音樂，大學時代參加歌唱比賽，例如第十二屆木船民謠歌唱大賽，當年冠軍是陳綺貞。雖然參加比賽沒能打開陳建寧的星路，但也開啟了陳建寧進入流行音樂產業的一扇門。

一、進入流行音樂產業與第一次的創業

陳建寧服完兵役後進入宇宙唱片（華研唱片前身），從製作人身邊的製作部助理做起，但凡買檳榔、買香菸、接送藝人、帶宣傳，…，都是陳建寧的工作，這個過程也讓他快速熟悉流行音樂產業的脈動與運作。

幾乎所有時間都泡在公司的陳建寧，耳濡目染中學習更多創作與製作歌曲的技巧，四年內從執行製作、製作企劃一路升到製作人，慢慢打出名號。1998 年為張惠妹創作『藍天』一曲，以及陸續為劉若英、周蕙、SHE、蘇永康、梁詠琪、江美琪…等歌手製作歌曲，陳建寧逐漸成為中生代炙手可熱的製作人之一，至今寫了上百首歌、製作過 30 多張專輯。

（一）第一次創業：回歸音樂創作的「無限延伸音樂」

搭上台灣流行音樂產業黃金時期列車的尾巴，陳建寧很早就從寫歌、製作歌曲中嚐到名利雙收的滋味。在 2002 年之前，一首成功的詞曲可以為他賺進 40、50 萬版稅，讓他不到 30 歲年收入就超過 200 萬。

但是陳建寧還是想做自己的音樂，於是在 30 歲拿寫歌所賺得 600 萬，成立音樂製作公司「無限延伸音樂事業有限公司」（以下稱「無限延伸音樂」）。創業資金有限，他把大部分資源投注到錄音室等硬體設備的建置與歌手培訓上，蓋了 2 間錄音室、舞蹈暨授課教室、編曲室及樂團練團室，員工及助理不到 5 人。

「無限延伸音樂」初期主要經營模式是培訓歌手、製作專輯，然後將歌手的唱片約簽給大型唱片公司發行。例如 2002 年，陳建寧與旗下兩名年輕歌手共組 F.I.R 飛兒樂團，並將唱片約簽到華納唱片旗下，由華納唱片處理宣傳與發行事宜：

無限延伸音樂	+	華納	➔	無限延伸音樂	華納
培訓、創作、製作		發行		藝人經紀(廣告、代言)	發行、唱片經紀(演唱會、活動)

圖二：「飛兒樂團」早期的培訓與操作模式

資料來源：本研究整理

飛兒樂團在 2004 年出道。第一支主打歌搭配爆紅偶像劇「鬥魚」，馬上得到極高關注，是當年度銷售冠軍，並獲得 2005 年金曲獎最佳國語演唱新人獎。

另外，陳建寧除了自己寫歌，也以「無限延伸音樂」為平台，吸引一群詞曲創作人才一起工作，培力他們、提供創作意見、幫忙製作 Demo 帶、引介作品給歌手。忙碌的同時，陳建寧還進入台北大學企管系進修 EMBA 學位，提升企業經營管理能力。

（二）2005~2006 兼任華納音樂總監

F.I.R.的成功，陳建寧展現出他不只能夠做一個音樂創作者，也有開發新人的精準眼光，陳建寧被邀請擔任華納唱片音樂總監。

作為華納唱片音樂總監，陳建寧發現自己不再只是「無限延伸音樂」老闆與 F.I.R.的團長，更是一個必須掌握市場動脈與每位歌手對公司貢獻度的專業經理人，決策時需考慮旗下每一位天王、天后的特質與需求，他還必須定期向國外大老闆報告營運狀況！

擔任華納音樂總監的經歷，讓陳建寧看到不一樣的音樂視野與事業空間。

二、獨資？或者，接受投資？

「無限延伸音樂」創立以來，一直以音樂製作為主要業務，它有自己的錄音室、練團室，只要 2~3 千萬的流動資金，就能維持整個公司運作，包括簽藝人、訓練藝人、幫藝人製作專輯等等。至於唱片行銷宣傳與發行，就找下游的國際唱片公司合作：

「就是說，你(無限延伸唱片公司，下同)做好了，我(國際唱片公司，下同)聽聽看，ㄟ~不錯，這個藝人你訓練了、你也做好了，那我就給你一筆錢，給你 300 萬，給你 400 萬、500 萬，這個東西我們就共同合作。如果賣了唱片，你保留一點，但我保留大部分」（陳建寧）。

這種商業與合作模式，投資金額不需要太大，陳建寧可以自掏腰包，這也符合陳建寧剛創業時的條件與追求，獨資對他而言是最快、最簡單的籌資方法，且保有最多的創作自由：

「資金進來，就會想要影響你的決策判斷，不管是要賺錢也好，還是跟你要簽名照也好，...，（所以）如果在自己可控制範圍內的話，我自己掏比較快」（陳建寧）。

而且，與國際唱片公司屬同一個產業，彼此語彙相同，沒有太多溝通問題，還能產生合作默契與綜效：

「這有點像是策略合作，因為我(國際唱片公司)沒有投資你的公司(無限延伸音樂)，但是我投資了你的某個子產品，我們就有 connection 了。當你下次又有別的藝人，別的產品的時候，我還是可以繼續跟你這樣合作」（陳建寧）。

事實上，過去也有投資者想要投資「無限延伸音樂」，不過陳建寧發現，除非真有籌措*「更大的資金，有更大的 business model」*的需要，不然跟跨領域的投資者談投資，「*是一個很耗費你的能量*」的事情：

「我們這個產業跟其他的產業真是截然不同，當你的投資人他真的是對你這個產業真的是一知半解，光花時間跟他講解，這個版稅要怎麼拆，就要耗到一整天了啦，...要跟他解釋，這個東西到底是要幹什麼，這個（歌手的）合約為什麼是這樣子簽訂，其實有一萬個繁瑣的事情」（陳建寧）。

但是，環境的變化，使他過去作為唱片產業鏈上游的經營模式，面臨下游緊縮與投資缺乏的困境。以 2014 年發片的解偉苓為例，她早在 2009 就曾唱紅電視劇【痞子英雄】插曲《放逐愛情》[6]，但簽給「無限延伸音樂」五

[6] 解偉苓演唱電視劇 【痞子英雄】主題曲【放逐愛情】到 2014/12 月 Youtube 點擊率高達 292 萬次，迄今已經超過 300 萬次。

年，唱了 5 年 Demo 帶後，才配合偶像劇，等到發片機會：

「認識（陳建寧）老師 5 年，他一直要我唱 demo，又遲遲不讓我發片，讓當時的我很灰心。...因為沒有明確的發片點，...當時我就去一家太陽能產業公司當總機與產業助理。...，是老師打電話說要幫我發片了，我才又回老師公司當儲備歌手。」(解偉苓訪談，Yahoo 奇摩娛樂訊息，2015)

對陳建寧與等待發片的歌手而言，這都是漫長的等候與痛苦的抉擇。然而，近 5~6 年來，過去仰賴的主要發片資金來源，也就是所謂的國際唱片公司，慢慢把投資額、投資標的移轉到中國大陸，導致陳建寧可以從產業鏈結中獲得的資金與幫助越來越少，這使得陳建寧雖然想要挖掘更多新人、提供更多音樂創新服務，但現實是，如果沒有辦法找到新的資金，新的出路，「前進，打道回府」的問題，就會不斷地浮現出來。

面對環境劇變，陳建寧心中的天秤，不斷地在「自由的獨資」與籌措「更大的資金，有更大的 business model」之間，擺動與傾斜。

三、走向資本競爭之路？

陳建寧面對的問題不僅如此，除了原本產業鏈結發生破壞之外，消費端也有很大的改變：

「現在的音樂已經是影音了。大家看 MV 的需求，比純聽音樂的需求還要大，韓國的音樂花在影音的錢，是遠遠高過他花在音樂上的錢，這是一個趨勢。...(跟台灣相比，)現在反而是大陸的製作團隊很有錢，可以去荷蘭拍 MV，可以去請韓國編舞。」（陳建寧）。

影音成為流行音樂的消費重點，那麼過去透過唱片公司發行專輯的思維也要跟著改變，甚至要跳出框架，從數位文創產業的角度，去思考新的影音通路、行銷與服務，這都需要相當大量的創意與資金去堆疊。對陳建寧而言，這意味著跨出過去單純的製作業務，踏進影音與行銷的投資，而這也意味著要走向資本競爭之路：

「好的創意要有資金去做堆疊，去做延長賽，...要嘛，就是我們退出資本競爭的市場，要嘛，就是要投入資本競爭」（陳建寧）。

四、當創投來敲門

對陳建寧而言，帶領「無限延伸音樂」走上資本競爭，單靠自己的口袋絕對不夠，而過去尋找下游唱片公司投資的路徑，更是時不我予，因為他們「*最近也是非常的辛苦*」。這時，創投接觸了陳建寧的「無限延伸音樂」。

近年來，文化創意產業被視為最具發展性的趨勢產業，許多創投基金開始設立文創投資部門，而流行音樂娛樂產業更是其關注焦點。但對國內創投而言，文創/音樂創作並不是容易看懂的行業。一方面是文化創意很難鑑價，例如音樂創作人說這個作品值一億，但要如何鑑價這個創作真的值一億？另一方面，音樂創作人又經常具有藝術家性格與理想性，難以績效或目標進行管理，但創作人又是整個文創投資中最重要的資產，如何找到能與投資人對話與達成共識的文創/音樂團隊，也是創投尋找投資夥伴時很大的問題。對音樂人而言，跟創投打交道也是一件辛苦事，許多音樂創作人雖有好的點子與想法，但不會使用商業語彙，也較欠缺經營經驗，難以將想法轉換成能夠說服投資者的商業模式與計畫。

上述問題顯示，雖然創投想投資流行音樂團隊，音樂人也需要創投投資，但跨領域合作的溝通困難，需要花很多力氣去相互溝通了解，其背後是相當複雜的商業運作。

然而，對於陳建寧來說，公司未來如果要走向音樂的服務創新與資本競爭之路，那麼：

「我就必須要走上創投，把我自己的公司做大，讓它有足夠的資源、足夠的投入，我們才有辦法去抗衡、去維持那個領先」。

五、「無限延伸音樂」的音樂服務商業模式

要與創投投資人走向談判桌之前，陳建寧得先放下過去做為音樂人「創作無價」的浪漫想法，接受對方對現有資產，包括詞曲、video、唱片…等等進行鑑價，然後開始規劃未來五年、甚至是十年的營運計畫書，再根據這份計畫書，提出他未來的布局與團隊。這些才是創投看得懂的語言與價值。為此，陳建寧認真整理出「無限延伸音樂」的音樂服務商業模式，包括 artist power、版權內容，以及 music power。

陳建寧早期就經常擔任歌唱比賽評審，看到許多有潛力的參賽者，卻不一定可以在國際唱片公司主導的經營模式下獲得機會。因此，創立「無限延伸音樂」後，陳建寧就以發掘潛力藝人為目標，F.I.R.的另外兩位成員就這樣被發掘。

培養好的歌手，能為他們製作音樂唱片、銷售 CD，以至於後續的數位聆聽、KTV、搭電視劇或電影、商演…等等，這些音樂服務都是公司利潤來源。陳建寧將這些從歌手出發的音樂服務業務，稱為 artist power。F.I.R.成功後，每年單是透過商演與演唱會，就能為公司帶來數千萬收入，這也讓陳建寧願意投注更多心力發掘與培養新人（表三）。

表三：「無限延伸音樂」各時期簽約歌手

簽約時間	簽約歌手	備註
2000	安雅	豐華唱片簽定發行合作計畫；2003 發片
2001	葛楊忠	簽約歌手
2002	WOW 頭號人物	男女雙人樂團，簽約 SONYBMG
2002	F.I.R.	華納唱片簽定發行合作計畫 2004 華納【F.I.R.同名專輯】、2005 華納【無限】、2006 華納【飛行部落】、2007 華納【愛。歌姬】、2009 華納【讓我們一起微笑吧】、2011 華納【亞特蘭提斯】、2013【Better life】
2003	胡椒貓	女子龐克樂團
2005	Venus	三人女子團體
2006	Color	雙人男子樂團。單曲「勇敢飛象」、「痞子英雄」原聲帶【無賴正義】、【鐵人】
2006	Free	簽約歌手
2006	蕭閎仁	SONYBMG【法克這個人】
2007	陳思涵	【寄居蟹】
2008	AOK	北京藝人
2009	解偉苓	2009【痞子英雄】插曲、2014【放逐愛情】專輯 SONY
2011	李愛綺(李嘉)	【查某人的話】、2014【微風城市】華納發行。 2015 金曲獎最佳台語女演唱人獎。

資料來源：本研究整理自無限延伸音樂公司網站 (無日期)。

然而這個時期，也是台灣流行音樂產業發生巨變的時候，陳建寧必須開拓舞台，讓他們有機會發片。例如讓「Color」參加三立電視【超級偶像】PK 賽，讓他們有機會展現歌藝，還因此獲得行腳節目主持邀約；另外，陳建寧也尋找與偶像劇或電影合作機會，例如為【痞子英雄】電視劇與電影創作主題曲與插曲；此外，也會為電影、偶像劇、音樂劇等製作音樂或專輯，例如偶像劇【飯糰之家】與【幸福三顆星】電視原聲帶…等，以開拓旗下歌手的舞台與曝光率。

其次，陳建寧從詞曲創作賺到第一桶金，因此，他一開始就相當重視詞曲創作的經營。陳建寧不僅收歌，還與詞曲創作人簽約，定期開課，讓年輕詞曲創作人展示作品，互相切磋。好的作品會被製作成 Demo 帶，寄給各大唱片公司、適合的歌手，或者留給旗下歌手使用。

詞曲版權對大型唱片公司而言，產值很小，且管理這麼多創作人是很累的事情，因此大型唱片公司過去並不願投注太多心力。但對陳建寧而言，這些人跟陳建寧都有很深的革命情感，也相互了解：

「從過去幫他們上創作課，從他們是大學生，不會寫歌，到現在他們能夠做 demo，甚至有的當歌手，包括嚴爵、包括蕭閎仁都是我的學生」（陳建寧）。

目前「無限延伸音樂」簽有將近 80~100 個創作者，累積相當多 Demo 帶，有 800 多首歌，賣出四百多單位的詞曲。這些在過去每年都會為公司帶來數百萬的收入：

「做唱片會賠錢，這個大家都知道，但是作詞曲不會賠錢，因為簽詞曲創作者，不需要給他們錢，我只要教育他、教他，我只要去開發這些 talent 就好了」（陳建寧）。

第三塊業務陳建寧稱為 music power/音樂行銷，也就是用音樂作為行銷手段。比如 2012 年總統選舉的一個委託案，是幫忙候選人做音樂行銷，內容是陳建寧幫他們寫歌、在台北的河岸留言、the wall，以及高雄駁二辦演唱會，候選人到場跟年輕人互動。陳建寧從台灣一年所舉辦的音樂祭、跨年演唱會，估算出台灣、大陸音樂行銷一年有上千億規模，獲利率高達 20~30%，甚至比演唱會市場還大。

除了上述這些公司業務，陳建寧本身也參加許多選秀節目，一方面持續

建立自己的專業形象，並帶來穩定而豐厚收入；一方面也可以持續發掘新人，開發生力軍。另外，陳建寧也擔任過許多大型音樂活動的音樂總監，包括第 22 屆金曲獎、第 50 屆金鐘獎…等等。這也讓陳建寧成為華人流行音樂圈中具有影響力的音樂人。

透過對這些資產、人脈、團隊、影響力…的盤點，讓陳建寧更堅定的相信這個事業會有很好的發展，也讓他有更多籌碼，去跟創投公司談判。

不過，除了這些談判籌碼之外，陳建寧還有一件事最重要的事情要做，那就是開始要做好從「管別人」，變成「被人管」的心理準備。

六、2014 開始新的旅程，未完，待續……

創投來敲門，雖意味著陳建寧將會獲得強大資金優勢，去投入音樂服務創新，擴展事業版圖，但從一個音樂創作人角度，也意味著他不再 100%掌握創作主導權，而要受投資者的績效管理。

2014 年 2 月，陳建寧終於決定接受創投資金挹注，將獨資創立的「無限延伸音樂」納入共同成立的「魔耳國際娛樂」，朝全方位國際娛樂公司邁進。

在結束正式簽約與忙碌彙報之後，從辦公室出來，已是台北午夜。開車回家的路上，與助理聊著接下來的出國錄音行程、答應某一位歌手的邀歌還沒有給人家…，電視台助理這時打來，臨時拜託幫忙節目評審；新專輯的記者會，又要派那些人支援，還有安排新人去參加哪些活動……。

車子快速駛過午夜仍顯擁擠的高架道路，陳建寧一邊回應著助理，腦子一邊回想著新公司的成立，還有多少事情要做。現在資金雖然到位了，但是也代表自己有更多責任，在這個競爭激烈、消費者口味變幻莫測的時代，未來的挑戰更形劇烈。公司有了新的資金，自己要更努力去挖掘新人了，還有，跟大陸節目的合作……。好強的他，再次感到熱血沸騰，接下了新的任務，未來，有好多事情，又要開始起飛了~~

個案討論

壹、前言

台灣曾是華人流行音樂中心，近十幾年來這個優勢地位卻面臨挑戰。陳建寧身為一個資深音樂創作者與創業者，面對變動的產業環境，必須重新思考如何在音樂製作的核心基礎上，擴大相關創新服務、找到自己的利基市場、建構適合的商業模式與機會。而在業務轉型同時，是否走向資本競爭、加入更大的戰局？如何獲得資金？是否要接受創投挹注？成為陳建寧必須全盤思考的課題。

貳、教學目標與適用課程

透過臺灣流行音樂產業發展過程，與陳建寧的音樂生涯與創業的介紹，讓學生熟悉如何進行產業分析，並從陳建寧的核心競爭能力出發，探討創業經營模式的建立，並且讓學生思考在現今流行產業環境下，陳建寧的商業模式是否能成功，以及作為一個流行音樂的創業者，應該如何去面對挑戰，進行決策。

因此，本個案內容豐富，可供討論之題材多元，綜觀有下列數個面向：

1. 台灣流行音樂產業環境的發展。
2. 國際唱片公司的進入以及對本土唱片公司造成的影響。
3. 不同唱片公司經營模式的機會、威脅、優勢與劣勢。
4. 流行音樂創作人在變動環境下的音樂創作與音樂服務創新
5. 流行音樂公司何以轉型成流行音樂娛樂公司
6. 當環境發生變化，創業者如何調整並尋找適切的經營模式
7. 流行音樂產業如何獲得創投資金青睞
8. 在創投資金進入後流行音樂公司後，管理者可能面對的挑戰。

因此，本個案適合企管系大學部三、四年級以上，以及碩士班學生，適用於「創業管理」、「策略管理」及「文化創意產業」等相關課程。

參、學生課前討論問題

授課老師可依課程選擇下列問題：

1. 台灣早期本土唱片公司經營模式為何？其後，國際唱片公司又是以何種經營模式與策略進入台灣流行音樂唱片市場？對台灣流行音樂產業的發展，造成什麼影響？
2. 流行音樂產業環境發生什麼變化，音樂工作者遭遇什麼困難？有什麼樣的回應？
3. 陳建寧面對什麼樣的時代與挑戰？為何創業？以什麼樣的經營模式回應這些挑戰？
4. 創投業者為何要投資流行音樂產業？尋找投資標的時會遇到什麼問題？
5. 陳建寧為何要籌資？又為何獲得創投公司青睞?
6. 從流行音樂產業例子，思考其他數位文創產業業者，是否也面臨類似的問題？

肆、個案背景

「無限延伸音樂」是陳建寧在 2002 年獨資創立的音樂製作公司。成立時值台灣流行音樂產業黃金時代尾聲，網路下載、盜版、大陸與韓國的勢力崛起，使「無限延伸音樂」經營備受挑戰。尤其是國際唱片公司的投資緊縮與外移，更使它過去所仰賴的發行通路、產業鏈與資金鏈結產生斷裂。

因此，本個案以流行音樂產業發展歷程為背景，從陳建寧在流行音樂產業的創業與學習歷程出發，對「無限延伸音樂」的經營模式與未來發展進行討論。

流行音樂產業發展部分，有以下幾個歷程：

- 台灣早期發展成華語流行音樂中心的歷程
- 台灣流行音樂產業面臨的危機
- 台灣音樂人的音樂創新服務
- 唱片公司轉型音樂娛樂公司

■ 創投基金對流行音樂娛樂產業的投資趨勢

陳建寧的音樂生涯與創業：

■ 陳建寧進入流行音樂產業的歷程與創立「無限延伸音樂」

■ 「無限延伸音樂」的利基與經營模式

■ 「無限延伸音樂」獨資創業的時空環境與商業模式

■ 當下游外移，「無限延伸音樂」舊有經營模式遭遇到的問題

■ 消費者對流行音樂消費愛好與習慣的改變

■ 大陸與韓國模式形成的資本競爭壓力

■ 創投基金對流行音樂產業的投資

伍、教學計劃

一、破題

課程開始，老師可先調查學生近一個月來，有沒有聽過或唱過華語流行歌曲的體驗？那些藝人？透過什麼管道？從小到大這些管道有什麼改變？音樂產品與藝人的特色又有何改變？接著老師可以介紹幾張代表性專輯，然後以台灣流行音樂產業整體產值數據（圖一），與各年代標竿唱片銷售比較（表一）為例，讓同學討論為何會有這些發展？由於問題應會引起學生極高比例的回應，藉此，可以讓學生覺得自已不僅是音樂消費者，也是一個對流行音樂產業有相當了解的專家。

透過這些討論，進一步帶領學生思考陳建寧為何創業，有什麼樣的契機，建構了什麼樣的商業模式，並討論他有哪些獨特能力？競爭優勢在哪裡？或者可以發展出什麼創新的服務？透過一系列的引導，老師可以將相關的管理理論帶入，啟發學生進行一個非常即時性，並且與產業及時代脈絡緊密扣合的討論。

二、授課主題與時間分配建議

時間	內容	討論問題
09:10~ 09:50	**壹、台灣流行音樂產業的發展與危機** 一、台灣曾是華語流行音樂中心 二、產業危機出現	主題一： ■ 台灣如何發展成華語流行音樂中心 ■ 不同時期的唱片公司主要經營模式及其特色 ■ 對台灣流行音樂產業發展造成的影響 主題二： ■ 流行音樂產業面對那些環境變化與困境 ■ 流行音樂產業工作者可能的回應與決策
09:50~ 10:40	三、音樂人的回應與服務創新 四、轉型流行娛樂公司，成為文創投資標的 **貳、陳建寧的音樂生涯與創業** 一、進入流行音樂產業與第一次的創業	主題三： ■ 如何發展音樂創新服務 ■ 唱片公司為何要公開籌資？ 主題四： ■ 陳建寧有時麼能力？面對什麼樣的時代與挑戰？為何創業？在事業的經營上以什麼樣的方法回應這些挑戰？
11:00~ 11:40	二、前進？或者，打道回府？ 三、走向資本競爭之路？ 四、當創投來敲門 五、陳建寧發展出的音樂服務商業模式 六、2014 開始新的旅程，未完，待續……	主題五： ■ 陳建寧為何要籌資？又為何可以獲得創投公司的青睞? ■ 創投業者為何要投資流行音樂產業？尋找投資標的時遇到什麼問題？
11:40~ 12:00	總結討論： (1) 當環境持續變動，產業鏈、經營模式、創業之間的關係 (2) 從流行音樂產業的例子，思考其他數位文創產業業者，是否也面臨類似環境變遷與籌資問題？	

陸、個案分析

這是一個討論產業環境與創業模式的個案。因此，分析可以分為三個層次，第一個部分是產業現狀的分析，以及產業中的其他潛在競爭者與關係人的活動；第二，是從創業者的核心能力，去分析在特殊與持續變動的產業環境之下，可能的創業模式與商業模式。第三，可以進一步討論新創事業與創投之間的關係，尤其在本個案中，理性的創投要與感性的音樂創作人各有什麼不同的決策依據？是否有可能達成相互的理解與合作。

主題 1 早期國內本土唱片公司的經營模式為何？其後，國際唱片公司又是以何種經營模式與策略進入台灣流行音樂唱片市場？他們的經營模式各有何特色？對台灣流行音樂產業的發展，造成什麼樣的影響？出現產業危機的環境因素？以及音樂人的回應與創新？

此部分分析個案本文「壹、台灣流行音樂產業的發展與危機」中的資料：

1. 1990 年代國內唱片公司的經營模式為「製作導向」，有以下特色：
   - ■ 資本小：多為獨資或合資
   - ■ 非專業經理人：老闆通常只是投資者，由製作人主導唱片製作
   - ■ 以製作人為核心
   - ■ 無專業分工或經紀體制
   - ■ 媒體環境單純：主要三大媒體：電視、廣播、報紙
   - ■ 成本低廉：製作費 200~500 萬，製作費通常佔唱片成本 8 成左右
2. 國際唱片公司進入台灣的策略：主要為併購，求快速進入。
3. 1990 年代國際唱片公司經營模式為「企劃導向」，其特色為：
   - ■ 資本雄厚：挾國際唱片集團資金與資源
   - ■ 專業經理人：理性分析、利潤導向、市場調查
   - ■ 企劃主導
   - ■ 專業分工與經紀體制
   - ■ 媒體環境複雜
   - ■ 專輯製作成本高，大部分為宣傳費
   - ■ 國際合作資源
4. 對台灣流行音樂產業的影響：

■ 產業的企業經營管理化
■ 本土唱片公司尋找國際合作
■ 產業鏈成形，製作外包
■ 企劃領導製作，曲風趨同
■ 天王、天后的操作模式

5. 環境改變導致的產業危機
■ 非法影音下載導致產值降低
■ 大陸對人才、資金、產業鏈的磁吸
■ 韓國與大陸挾雄厚資金，結合數位文創，建立強大競爭力

6. 音樂人的回應與創新
當音樂人認為環境威脅到創作時，選擇回到音樂本身，從中尋找創新服務或策略聯盟的可能，例如：
■ 相信音樂：演唱會優勢
■ 華研唱片：偶像藝人經紀
■ 無限延伸音樂：音樂創作與製作優勢

主題 2 陳建寧有什麼能力？面對什麼樣的時代與挑戰？為何創業？陳建寧在事業的經營上以什麼樣的方法回應這些挑戰？

此部分分析個案本文「貳、陳建寧的音樂生涯與創業」的資料：

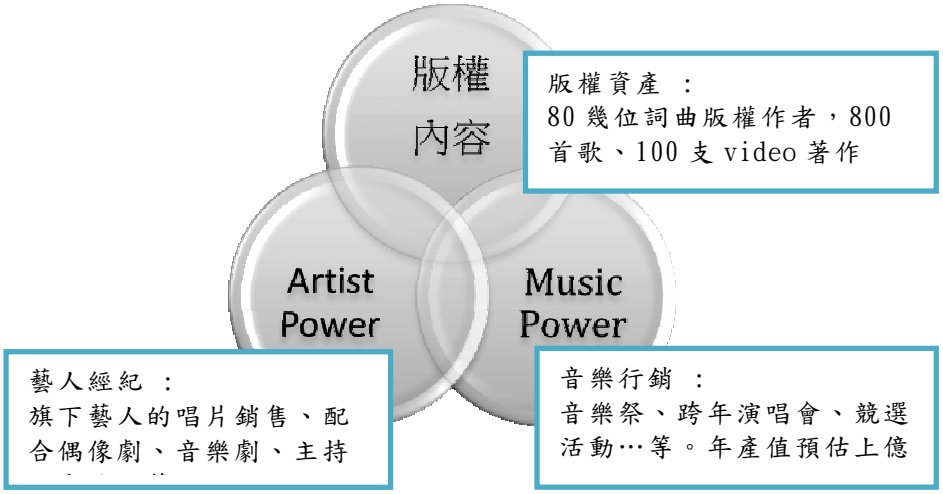
1. 陳建寧的能力
■ 詞曲創作能力
■ 音樂製作能力
■ 發掘與培訓藝人能力
■ 經營管理能力
■ 產業人脈

2. 面對什麼樣的時代與挑戰？為何創業？陳建寧在事業的經營上以什麼樣的方法回應這些挑戰？
■ 早期面對企劃領導創作的問題；以獨資創業，做自己想做的音樂、公司成為詞曲創作的互動與交易平台為回應。
■ 中期面對市場與投資萎縮的問題：從音樂出發，尋找與其他相關產業(電影、偶像劇)的策略合作。
■ 近期面對中國與大陸的資本競爭：尋找創投投資，將事業做大。

主題 3 陳建寧早期的籌資決策與依據為何？為何要籌資？又為何能獲得創投公司的青睞？對創投業者而言，為何要投資流行音樂產業？尋找投資標的時會有什麼問題？

1. 陳建寧早期的籌資決策與依據
   - ■ 規模小，目標是快速、方便與自由，因此採取獨資
   - ■ 與國際唱片公司合作：以投資唱片個案的方式策略聯盟，目標是獲得國際唱片公司對唱片宣傳與發行的投資
2. 為何要籌資
   - ■ 走向影音與資本競爭的趨勢
   - ■ 國際公司外移，產業鏈結斷裂後，公司需要建構新的通路
3. 創投為何要投資流行音樂產業
   - ■ 文化創意產業是近年來的趨勢產業
   - ■ 流行音樂產業是眾多文創產業中，產業鏈較為完整的產業，較能成為一個永續經營的事業。
4. 陳建寧的團隊為何可以獲得富厚投資的青睞？

可以從陳建寧擁有許多核心競爭能力與資源，從核心競爭能力所建構的商業模式，使陳建寧的團隊獲得創投資金的青睞。



圖三：「無限延伸音樂」的 business model

資料來源：本研究整理

參考文獻

Yahoo 奇摩娛樂訊息，2015，「建寧老師一直要 解偉苓氣到搞車震？」，https://tw.celebrity.yahoo.com/news/建寧老師一直要 解偉苓氣到搞車震-104613689.html/, accessed on May 5, 2015. (Yahoo Kimo Entertainment News, 2015, "Teacher Ian asked too much to get Vyonne Hsien mad?" https://tw.celebrity.yahoo.com/news/建寧老師一直要 解偉苓氣到搞車震-104613689.html/, accessed on May 5, 2015.)

文化部，2012，100 年流行音樂產業調查，初版，台北市：文化部。(Ministry of Culture, 2012, **Taiwan POP Music Industry Survey 2011**, 1st, Taipei, TW: Ministry of Culture.)

文化部，2014，102 年流行音樂產業調查，初版，台北市：文化部。(Ministry of Culture, 2014, **Taiwan POP Music Industry Survey 2013**, 1st, Taipei, TW: Ministry of Culture.)

李幸倫、林富美，2014，「韓國流行音樂及娛樂經紀公司的政經分析」，傳播與管理研究，13 卷 2 期：89~128。(Lee, H. L. and Lin, F. M., 2014, "The Political Economical Analysis of Korean Pop Music and Talent Agencies," **Communication & Management Research**, Vol. 13, No. 2, 89-128.)

李雅雯，2010，「在跨國音樂集團跨入台灣之後：從唱片製作人的創作自主性談起」，中國傳播學會年會論文。(Li, Y. W., 2010, "The conflict between creativity and commerce: How major transnational music corporations' production strategies affect record producers' creativity autonomy in Taiwan. ", **Annual Conference of The Chinese Communication Society**, Taipei, Taiwan.)

東風衛視，2014，「城彩名人堂：陳建寧、丁曉雯」，http://www.maplestage.com/episode/92059/城彩名人堂+20141113+陳建寧+丁曉雯/, accessed on May 5, 2015. (AZIO TV, 2014, "Ian Can and Shiau-uen Ding," http://www.maplestage.com/episode/92059/城彩名人堂+20141113+陳建寧+丁曉雯/, accessed on May 5, 2015.)

邱莉玲，2013，「唱旺文創，S.H.E 華研將上櫃」，http://www.chinatimes.com/newspapers/20131128000034-260202, accessed on May 5, 2015. (Qiu, L. L., 2013, "HIM International Music Inc would be OTC," http://www.chinatimes.com/newspapers/20131128000034-260202, accessed on May 5, 2015.)

財團法人台灣唱片出版事業基金會，2014，「台灣實體音樂市場銷售統計表」，http://www.ifpi.org.tw/record/sales/SalesFigures.htm, accessed on May 5, 2015. (Recording Industry Foundation in Taiwan, 2014, "Sales Figures for Taiwan Physical Music Market," http://www.ifpi.org.tw/record/sales/SalesFigures.htm, accessed on May 5, 2015.)

張玉琦，2014，「華研國際何燕玲：我們是音樂服務業，不是唱片公司」，經理人月刊，117 卷 8 期：118~123。(Zhang, Y. Q., 2014, "HIM International Music Inc CEO Ho- Yan-ling: We are music Service Company, not record company," **Manager Today**, Vol. 117, No. 8, 118-123.)

張慧雯，2013，「從只想搭一班公車上班，何燕玲意外挑戰文創業」，http://www.ccdatw.org/news/detail/138776925876959, accessed on May 26, 2015. (Zhang, H. W., 2013, "Just want to take the bus to work, Ho-Yan-ling unexpected challenges in the cultural and creative industry," http://www.ccdatw.org/news/detail/138776925876959, accessed on May 26, 2015.)

無限延伸音樂公司網站，無日期，「公司簡介」，http://expandingmusic.pixnet.net/blog/post/1410504-公司簡介, accessed on May 5, 2015. (Expanding Music Website, n. d., "Company History," http://expandingmusic.pixnet.net/blog/post/1410504-公司簡介, accessed on May 5, 2015.)

維基百科，無日期 a，「Bad Boy(張惠妹專輯)條目」，https://zh.wikipedia.org/wiki/Bad_Boy_(張惠妹專輯), accessed on May 26, 2015. (Wikipedia, n. d. a, "Bad Boy (A-mei's albums)," https://zh.wikipedia.org/wiki/Bad_Boy_(張惠妹專輯), accessed on May 26, 2015.)

維基百科，無日期 b，「周杰倫音樂作品列表」，https://zh.wikipedia.org/wiki/周杰倫音樂作品列表, accessed on May 26, 2015. (Wikipedia, n. d. b, "Jay Chou Discography," https://zh.wikipedia.org/wiki/周杰倫音樂作品列表, accessed on May 26, 2015.)

維基百科，無日期 c，「臺灣最暢銷專輯列表條目」，https://zh.wikipedia.org/wiki/臺灣最暢銷專輯列表, accessed on May 26, 2015. (Wikipedia, n. d. c, "List of best-selling albums in Taiwan," https://zh.wikipedia.org/wiki/臺灣最暢銷專輯列表, accessed on May 26, 2015.)

蔡依林國際歌友會，2014，「蔡依林《呸》新專輯 10 月 29 開始預購 11 月 15 正式發行」，http://www.jolin.info/web/【公告】蔡依林《呸》新專輯-10 月 29 開始預購-11 月 15 正式/, accessed on May 5, 2015. (JOLIN FANS CLUB, 2014, "To pre-order Jolin Tsai's new album "JOLIN PLAY" on October 29th, officially released on November 15," http://www.jolin.info/web/【公告】蔡依林《呸》新專輯-10 月 29 開始預購-11 月 15 正式/, accessed on May 5, 2015.)

作者簡介

蔡敦浩

國立政治大學企業管理博士，現任國立中山大學企業管理學系專任教授，主要教學與研究領域為策略管理與創業管理，並致力於以敘說探究理解後現代管理現象。文章曾發表於國際期刊如：Journal of Management Inquiry, Journal of Management Studies, Organization Studies 等，國內期刊如：管理學報、中山管 理評論、組織與管理、科技管理學刊、產業論壇、應用心理期刊等，以及眾多國內外學術研討會。

E-mail: dhtsai@bm.nsysu.edu.tw

吳孟珍

國立中山大學企業管理系博士候選人，主要研究領域為創業管理、創業教育，以及質性研究法。

E-mail: estachacha@gmail.com