

# 華語區域市場中 跨國與獨立唱片公司的產製策略 比較分析

Comparative Analysis of the Production Strategies  
between Transnational Recording Companies and  
Independents in Chinese Language-Based Regional  
Markets

蕭 蘋\* *Ping Shaw*

周昭平 *Chao-Ping Chou*

國立中山大學

National Sun Yat-sen University

## 摘要

台灣的音樂產業自 1990 年代開始進行國際化的歷程，全球五大跨國音樂集團—新力、博德曼、華納、環球、和科藝百代，紛紛進入台灣的市場，對本土的唱片公司形成極大的競爭壓力。另一方面，亞洲的華文地區基於語言使用和文化的接近性、以及衛星傳播科技的普及，因此得以形成一個區域性的市場。在面對全球化與區域化的潮流之下，台灣唱片公司的華語歌曲產製策略為何，以及如何運用，是本研究主要的研究焦點。本研究以個案研究的方法，就跨國集團所屬的台灣新力音樂公司、與本土獨立的滾石唱片公司，進行比較分析。研究結果發現，滾石公司較新力音樂公司，在區域化的華語市場中，有較佳的資源整合的表現，也較能注重台灣本土音樂文化的發展。

關鍵字：流行音樂產業、產製策略、全球化、區域市場

\* 作者感謝兩位匿名評審的珍貴意見。

## Abstract

The music industry in Taiwan has experienced the process of internationalization since the 1990s. On the one hand, the ‘Big Five’ transnational recording companies—Sony, Bertelsman, Warner, Universal, and EMI—have entered into Taiwan’s market, and brought much pressure on local companies. On the other hand, a regional market has been developed in Eastern Asia in terms of cultural and language closeness, and the transmission of satellite technologies. This research focuses on how and what production strategies are used by the recording companies, facing the development of globalization process and the regional market. This research uses the case study to compare the differences of production strategies between Sony’s subsidiary in Taiwan and local Rolling Stone company. The results indicates that Rolling Stone company have better resource integration and is more helpful to the development of local music culture than Sony’s subsidiary.

**Keywords:** Music Industry, Production Strategy, Globalization, Regional Market

## 壹、研究背景與問題

對現代人而言，聽音樂已經成為生活中非常重要的一部份。Burnett (1996) 認為，流行音樂是唯一真正全球性的大眾媒體，因為它可以跨越語言障礙，是情感表達的全球性語言，更是全球文化產業擴張最有力的證明之一。Vogel(1998) 也認為，聽音樂是最個人化的娛樂形式，可以快速地進入不同的文化與社會層次，音樂產業因此成為娛樂產業的重要基礎。若從消費統計數字來看，全球音樂產品的消費金額，從 1991 年的 271 億美元，逐年增加到 1997 年的 380 億美元，已經超越了電影產業的消費金額。就華文地區的唱片市場而言，台灣的銷售總值從 1991 年的 57 億元台幣，大幅成長至 1997 年的 123 億；中國大陸的市場在 1996 年至 1997 年的成長率，也高達 44% (IFPI, 1998)。

在媒體產業全球化(globalization)與集中化(concentration)發展的潮流下，音樂產業在 1980 年代以後，快速地擴張，各唱片集團透過合併與收購(merger and acquisition)等方式，使得音樂產業呈現所有權高度集中的景象。事實上，音樂產業自 19 世紀末留聲機發明後，市場就普遍存在寡占的態勢。1970 年代以後，不

同於之前由單一廠牌 (label) 所呈現的集中趨勢，各大媒體集團開始透過發行網的合作關係，使許多獨立的公司 (independents) 逐漸加入這個系統。到了 1980 年代末與 1990 年代初期，大媒體集團為了進一步掌握全球市場優勢，開始進行一連串的併購，將不同國度內不同的廠牌與音樂類型納入集團內，加強所有權的控制。比較著名的例子包括：在 1986 年，德國 BMG 集團以 64 億美元併購美國 RCA 集團；1988 年，日本新力 (Sony) 集團以 20 億美元併購哥倫比亞 (CBS) 唱片公司；1995 年加拿大 Seagram 集團以 57 億美元併購美希亞 (MCA) 集團，隨後於 1998 年又以 106 億美元併購全球最大的寶麗金 (Polygram) 音樂集團，成立環球音樂 (Universal Music) 集團 (Hull, 1998)。發展至今，目前全球五大跨國音樂集團—新力、博德曼 (Bertelsmann)、華納 (Warner)、環球、和科藝百代 (EMI)，在歐洲和美國的市場佔有率都高達八成以上，在其它國家也都呈現寡占的情形，其中也包括了亞洲的國家在內 (Wallis, Baden-Fuller, Krietschmer and Michael, 1999)。

跨國集團不斷進行併購的主要動機，就是因其原有的市場已漸趨飽和，因此要擴大原有的單一市場，以增加音樂產品的銷售量。在 1970 年代末期就開始進行跨國併購的大型唱片公司，如美國的哥倫比亞和 RCA，在當時就宣稱其有一半的收益是來自海外的營運所得。而隨著衛星傳輸發展的助益（如 MTV 電視音樂頻道），使得藝人可以做到立即的跨國行銷推廣，更加速跨國音樂集團全球化的進行 (Garofalo, 1991)。在 1980 年代末期開始，原本由美國所主導的全球音樂市場，重心逐漸轉移至歐洲及日本市場，導致美國唱片銷售量在全球的佔有率從 1984 年的 45%，降到 1989 年的 34%。但同時期的西歐卻從 31%，成長到 41%，日本也從 13% 成長至 16%。因此各跨國集團紛紛增加對於這些區域當地藝人的投資，希冀從這些市場獲得更多的收益 (Rutten, 1991)。

然而，為了在全球市場與單一區域市場間取得更好的發展空間，這些跨國集團相繼提出「本土藝人區域化 (regionalize local repertoire)」、以及「本土藝人全球化 (globalize local repertoire)」的策略。相較之下，由於文化或語言的相近性，目前將本土藝人推廣至區域化發展的做法，在執行上會比較容易。因此，各唱片集團實際的做法是建立區域性的明星，避免讓區域內的各單一市場相互競爭，削弱彼此的競爭力 (Negus, 1993)。

同樣的，亞洲區域市場的形成，亦是基於語言使用和文化的接近性，加上衛星傳播科技的普及，因此傳播市場得以提昇至國際化的層次。尤其，在此區域中擁有多達 12 億 5 千萬的華語人口，包括中國、台灣、香港、新加坡、馬來

西亞等，形成一個華語的區域市場，中國更是其中最具發展潛力的市場。因此，全球各大跨國音樂集團在 1980 年代後期，即紛紛投入此一市場，運用本身的發行網路，打破傳統國家的疆界，將各個單一市場融合為一區域的市場。也因此不同國籍的歌手可以跨出原有的市場，在台灣、香港、中國大陸、和東南亞等華語區域發行專輯（李天鐸，1998）。

近年來台灣流行音樂產業在激烈的內外競爭下，愈趨蓬勃發展，而對於智慧財產權的重視與盜版問題的解決、以及擁有豐沛的音樂人才等條件，使得台灣取代了香港，成為華語流行音樂的製作中心。在全球化的浪潮中，台灣更吸引各跨國音樂集團挾著雄厚的財力和制度化的經營方式全面進駐，以做為其未來競逐整個華語唱片市場的跳板（Burpee and Mooney, 1997）。

表 1 列舉了跨國音樂集團進入台灣市場的方式。在 1980 年代初期，全球性的音樂集團主要是透過授權代理（licensing）的方式，到了 1980 年代末期以後，則是以與代理商合資（joint venture）、併購、或是成立全新子公司（branch）等方式，入主台灣的市場。例如，1989 年寶麗金集團結束與台灣齊飛唱片公司的授權代理合作關係後，即同時宣布併購齊飛唱片，正式在台設立分公司。之後，其它跨國音樂集團，包括 1990 年科藝百代集團買下點將唱片、1991 年博德曼集團併購巨石音樂、1993 年華納集團購入飛碟唱片，相繼成立台灣分公司。日本新力集團和美希亞集團則分別在 1995 與 1996 年，在台灣成立全新的子公司。另外，環球音樂集團也投資台灣的上華、福茂唱片，握有這兩家唱片公司過半的股權。全球五大集團在台灣的競爭態勢，於焉形成（池祥蓁，1996；葉淑明，1998）。

全球五大跨國音樂集團全面進駐台灣，對台灣原有的音樂產業生態產生巨大的衝擊。隨著所有權的轉變，原本隸屬於台灣本土唱片公司的製作人、歌手、和樂團，因為跨國集團進入競逐華語市場之所需，多被高價挖角。此外，跨國音樂集團引進高額宣傳費用的模式，亦急遽壓縮本土的音樂市場，缺乏宣傳資源的中、小型唱片公司，因此無法在市場中與之競爭（葉淑明，1998）。目前市場上除了五大跨國集團的子公司、及與其合資的本土中型公司外，經常發片的本土大型公司只剩滾石唱片，中型的也僅有豐華唱片而已。

表 1 跨國唱片集團進入台灣方式一覽表

跨國集團	時間	進入台灣方式
寶麗金 (Polygram)	1985 年前	授權金聲唱片公司代理發行 Philips、Polydor
	1985-1989 年	與齊飛唱片公司合作
	1990 年	併購齊飛唱片，成立寶麗金公司
	1998 年 5 月	母公司被加拿大 Seagram 集團併購
科藝百代 (EMI)	1990 年 3 月前	古典唱片：寶聲唱片代理 西洋唱片：滾石唱片代理
	1990 年	成立科藝百代公司
	1991 年前	滾石唱片代理
博德曼 (BMG)	1991 年	成立博德曼公司
華納 (Warner)	1984-1992 年底	飛碟唱片代理
	1993 年-1998 年	與飛碟合資
	1998 年 12 月	併購飛碟唱片，成立華納國際
新力 (Sony)	1983 年前	海山唱片透過日本哥倫比亞公司取得部份代理權
	1983-1985 年	喜馬拉雅公司取得海山唱片代理權
	1986-1993 年 3 月	喜馬拉雅公司正式取得代理權
	1993 年	成立新力哥倫比亞公司
環球 (Universal)	不詳	滾石唱片代理
	1995 年	美希亞 (MCA) 集團台灣分公司成立
	1997 年	更名為環球國際公司
	1998 年 5 月	母公司併購寶麗金集團

資料來源：池祥葵（1997，頁 83）；鄭明晏（1998）；楊明暉（1998）。

表 2 列舉了跨國音樂集團與獨立公司各自所具有的競爭優勢與劣勢。由此可以看出，雖然跨國集團具有充沛的資金、與完整的國際發行網等優勢，但本土唱片公司長期經營本土市場，因此具有熟悉消費者的口味偏好、以及掌握本土音樂資源的能力，亦不容忽視。在全球化和區域化的浪潮之中，跨國與獨立公司兩種不同的公司組織，各自具有不同的資源利基，在同樣面對區域化的華語流行音樂市場的競爭下，它們所採取的音樂產製策略有何異同，是本研究主要的關注焦點。

表2 跨國音樂集團與本地唱片公司的比較

	全球跨國集團	本地唱片公司
資金與財務規劃能力	充足	不足
華語唱片製作能力	缺乏	熟悉市場知識與經驗
产 品	全球性產品 產品類型多 區域、本土性產品不足（如華語、台語）	區域性產品為主 代理非主流集團產品 區域、本土性產品充足
通 路	具全球發行網	缺乏全球性發行網 只有滾石具區域性發行能力
推 廣	有母公司相關媒體支援 缺乏華語產品的宣傳知識與經驗	缺乏母公司媒體直接支援 具華語產品的宣傳知識與經驗
價 格	需配合其他跨國公司價格政策，較不具彈性	價格可靈活變動

資料來源：池祥葵（1996）；朱珮瑛（1997）。

## 貳、文獻探討

### 一、流行音樂產業的研究

音樂產業為文化產業之一環，傳統的傳播研究多從政治經濟學的批判取向來探討其相關問題<sup>1</sup>。然而在現今文化產品的生產、發行與消費都在全球的層次進行的情況之下，批判傳播政治經濟學已被批評為無法對文化產業進行全面的瞭解與分析(Burnett, 1990；蕭蘋與蘇振昇，1999)。

除了批判傳播政治經濟學以外，流行文化的生產研究最常使用的理論取向，就是產業和組織的社會學。DiMaggio 和 Hirsch (1976) 認為，這個取向的研究通常在於瞭解下列問題：(1) 影響生產系統中的因素有哪些；(2) 這些因素對於內容有什麼樣的影響；(3) 文化產業和社會環境間有什麼樣的關係。

<sup>1</sup> 批判傳播政治經濟學對於流行音樂的批評，最主要是來自於法蘭克福學派(the Frankfurt School)的 Adorn 與 Horkheimer(1979)。

DiMaggio 和 Hirsch 指出，流行文化生產組織的研究，可以從系統的封閉或開放的程度、以及微觀到巨觀的層次，分成三種研究取向：第一種取向是個人的，主要是探討職業角色與流行文化組織之間的互動，例如守門人（gatekeeper）、職業角色社會化等研究；第二種取向是把焦點放在整個文化組織及其管理運作，探討生產所需的條件和協調的工作；第三種取向是組織間或制度的分析，探討文化產業與其外在社會的關係，媒介所有權、市場結構、和科技的角色是主要的分析焦點。

Hull (1998) 也提出三種瞭解音樂產業的研究取向，分別為（1）系統取向（system approach）；（2）將音樂產業視為一種大眾媒體；（3）收入來源模式（income streams model）等。Hull 指出，「系統取向」屬於企業管理的領域，主要用來瞭解公司如何發展運作的共識。這個取向強調企業系統中的五種組成，包括輸入（inputs）、轉換的過程、輸出（outputs）、可能影響下一次輸入的反饋（feedback）、與組織運作過程中的外在環境（如：政經情勢、科技發展等）。「大眾媒介取徑」則是偏向傳統的傳播研究，將音樂產業的產出視為訊息的傳送與接收的過程，相關的研究包括守門人理論等。「收入來源取徑」則是從經濟學角度，分析音樂產業中主要的三種收入來源，包括唱片販售、歌曲出版、和現場表演，每一個收入的來源，都被視為一個創意性的行為。Hull 指出，第一種理論取向有助於以巨觀的角度分析企業與其環境的關係、和整個生產的過程；第三種取向則著重於檢視產業的內部作業及其組成。

綜合以上各個理論取向的分類，我們可以得知，在進行產業層次的文化活動研究時，一個最基本的方式是先進行探討產業組織的運作與整體外在環境的交互關係。本研究探討跨國音樂集團與台灣獨立唱片公司華語流行歌曲的產製策略，在研究取向方面，即是針對唱片公司的外在環境（包括：全球化的音樂環境、與區域化的華語流行音樂市場）、與組織內部活動的互動關係，進行實證分析。

## 二、流行音樂唱片公司的產製策略

一般的管理理論在討論到公司策略(corporate strategy)的議題時，通常是試圖去瞭解公司組織如何能夠有效地進行控制，以期管理更有效率，並能增加利潤。因此所謂的「策略」，即是公司進行控制的一種重要方式(Fligstein, 1990)。

與其它產業相同的是，唱片產業組織的策略，是一些有意的或無意的安排、加上一些組織內部的協調而成(De Wit & Meyer, 1994)。策略主要是針對與生

產、消費有關的一些不可預測的社會過程、與人類行為的多樣性，進行控制、與管理。有許多研究者都發現，流行音樂的生產充滿了不確定性，這些不確定性包括：既有的藝人或新人是否能夠持續創作出好的作品；閱聽人與消費者活動的不可預測性；對於音樂作品和藝人的符號、與權利價值是否得以在不同的媒體系統中累積等問題（Hirsch, 1972; Frith, 1983; Hesmondhalgh, 1996）。而唱片公司策略的擬定，即是企圖要來處理這些問題。此外，根據 Negus (1998) 的看法，策略也可以用來組織、分配、與監督唱片公司中製作人、藝人、及工作人員的活動，以處理其工作中的不可預測性與散漫。而策略同時也是一種合理化與安排消費者活動的方式。

同樣的，國內的管理學者吳思華（1996）認為，策略是企業主持人或經營團隊面對企業未來發展所勾勒出來的整體藍圖，因此策略的意義在於（1）評估並界定企業的生存利基；（2）建立並維持企業不敗的競爭優勢；（3）達成企業目標的系列重大活動；（4）形成內部資源分配過程的指導原則。而策略的主要功能即在於思考並尋找企業的生存憑藉。吳思華進一步分析策略的基本構面包含「範疇、資源、網路」，也就是「營運範疇的界定與調整」、「核心資源的創造與累積」、以及「事業網路的建構與強化」。

本研究主要在探討流行音樂唱片公司的產製策略問題，根據上述吳思華所歸納的三個策略構面—「範疇、資源、網路」，將分別探討（1）唱片公司的目標市場為何；（2）一張唱片專輯製作的核心資源（如：歌手、製作人、樂手等）如何尋找、培養；（3）唱片公司製作組織間的合作關係與運作。為了便於具體的分析，本研究將以上三個策略構面歸納為「組織運作」與「產品製作」兩個層面，而根據文獻資料的分析，這兩個層面又可再各別細分為三個組成的因素。在「組織運作」的層面，主要是探討唱片公司為了能夠獲取流行歌曲的製作資源，在組織內、外部的運作上所採取的策略，其中必須考慮三個因素：（1）跨國集團與獨立公司間的關係；（2）跨國集團母公司與子公司間的關係；（3）發行公司與藝人、製作人、詞曲創作人或製作公司之間的關係。在「產品製作」的層面，則是探討唱片公司在以下三個面向所採取的策略為何：（1）依賴明星系統（star system）；（2）新人或新音樂類型的提倡；（3）品牌價值與形象的塑造。以下即根據「組織運作」與「產品製作」兩個層面所包含的六個面向，分別加以討論。

### （一）組織運作層面

#### 1. 跨國集團與獨立公司間的關係

有許多的研究者關切跨國集團與獨立公司之間的關係，而分析其動態的合作競爭關係。Negus(1996a, 1996b)的研究發現，獨立公司比較能夠注意而且接受新的聲音與創作，因此得以引領新類型音樂的流行，受到閱聽眾的歡迎，因此逐漸威脅到跨國集團原有的市場優勢。在這樣的情況下，跨國集團便開始透過業務合作、合資、或併購等方式，與獨立公司合作，希望藉此維持或增加其市場優勢，也因此原有的獨立公司喪失了自主權，納入跨國集團的財務、行銷與發行網絡系統之中。Burnett (1990)指出，音樂產業目前的競爭趨勢是主流公司與獨立公司以合作代替競爭，而且發行關係的建立重於音樂產品的製作。例如主流大型公司與獨立公司、製作人合作發行專輯，或是併購小的獨立公司，藉此增加音樂廠牌的數目與音樂的類型。Rutten (1995)也指出，跨國集團併購獨立公司主要的目的，是要擁有獨立公司另類曲風的豐富產品，同時增加特殊音樂類型藝人的發展與行銷能力。由此看來，跨國集團與獨立公司之間應該是一種互動的「共生」(symbiosis)關係，各自尋找其發展的利基(niche)。

### 2. 跨國集團母公司與子公司間的關係

Negus (1992)指出，在整個音樂產業由歐、美、日的跨國集團所掌控的情況下，許多跨國公司的子公司都是由母公司的高層來決定其主管的任命、投資、和決策，而母公司往往偏好行銷推廣國際性的藝人，而不重視本土的藝人。Negus (1993)研究歐洲區域跨國集團母公司與各地子公司的關係時發現，大部分的跨國公司主要還是偏好推廣美國或英國的國際性藝人，對於培養本土藝人的態度並不積極。Rutten (1991)針對德國音樂產業的研究發現，華納集團的德國子公司評估當地市場後發現，在德國產製德語唱片的成本遠高於推廣母公司的國際級藝人，因此決定停止在當地產製德語唱片，改以國際性藝人做為行銷的主力。此外，跨國集團亦會採取建立區域性的明星制度，以避免各國唱片市場間的紛爭，來經營區域的市場。

### 3. 發行公司與藝人、創作者、製作人或製作公司之間的關係

有許多的研究都指出，發行公司與製作人、製作公司、及藝人之間的合約關係，會隨著市場產業結構的變化而有所調整 (Peterson and Berger, 1975; Rothenbuhler and Dimmick, 1982; Burnett, 1992; Lopes, 1992; Christianen, 1995)。Rothenbuhler 和 Dimmick(1982)研究 1948 年至 1980 年間 *Billboard* 雜誌的排行榜發現，在市場集中度高的情況下，通常是由發行公司旗下的

簽約藝人取得絕對的市場優勢。但 Lopes (1992) 研究 1969 年至 1990 年的單曲和專輯排行榜的集中趨勢，卻有不同的發現。他指出，在高度市場集中的情況下，流行音樂的創新性和多元性，主要是依靠大型主流唱片公司的發展和製作系統來維持，亦即，主流唱片公司已逐漸發展出開放的生產和製作系統，來確保產品的創新性和多元性，以維持市場的高佔有率與競爭優勢。延續 Lopes 的觀點，Burnett (1996) 的研究也提出同樣的看法。他指出，以往發行公司所負責的唱片製作的工作，近年來已被自由合約的製作人、工作室或製作公司所取代了。

## (二)產品製作層面

### 1.依賴明星系統

Dyer (1998) 認為，明星是媒體文本所呈現的影像，他以好萊塢電影工業為例，分析明星在資本、投資、支出、和市場上所具有的經濟價值。Dyer 發現，在資本和投資方面，明星代表了票房的保證與承諾，因此能夠吸納更多的資金，然而明星的片酬也成為製片預算中的主要部份。而明星的主要作用通常是用來銷售影片、組織市場、與吸引觀眾。

在音樂產業方面，Frith (1990) 指出，唱片工業最重要的商品或許不是歌曲和唱片，而是明星，消費者購買唱片主要是對明星的認同或回應。Negus (1998) 認為，唱片公司長期以來的行銷策略也就是依賴這些可以保證銷售量的表演者或團體的創作，也因此唱片公司會給予明星特殊的關注，如較高的預算或知名的製作班底。Ryan (1991) 進一步指出，音樂產業為了降低不確定性，會設法強化消費者概念中的「明星」或「風格」。他認為，明星系統的創造是將行銷的重點放在一位藝人或團體的身上，而閱聽人則經由一切的宣傳，獲知這位明星的價值，而此一明星系統會持續的運作，直到另有特殊創意特質的新藝人出現取而代之為止。

雖然明星是唱片公司行銷的主要商品，不過 Negus (1998) 也指出，唱片公司有時會為了吸引不同類型的藝人、或維持公司的經營信念，而留住不賺錢的藝人，以表示公司願意在「藝術」方面有所堅持，而不僅只為了商業利益而已。

### 2.培養新人或音樂風格的提倡

雖然依賴明星系統有不確定性低、知名度高等優點，但是明星系統也存在有風險，例如：簽約金高、其要求分配的版稅比例遠高於新人、以及有簽

約後高峰期已過等問題<sup>2</sup>。有鑑於此，唱片公司亦會發展培養新人或引領新的音樂風格的策略。Negus (1998b) 指出，一般公司都把新類型音樂或藝人歸類為「野貓」，也就是難以預測其市場的成長，同時唱片公司在獲利前，必須對其持續投注相當的成本。不過新類型音樂或新人一旦被市場接受後，即有成為「金牛」的機會。

Hull (1998) 認為，發展和培養新人對唱片公司而言有四點好處：(1) 新人的版稅比例和簽約金遠低於既有的明星；(2) 一旦新人在市場上獲得好評，其往往基於道義責任或合約關係，會繼續留在原來的唱片公司，替公司賺錢；(3) 藝人的演唱生涯通常只有五到七年，而掌握新人的高峰期，正是公司獲利的關鍵；(4) 最重要的是，唱片公司所面臨的消費者品味的不確定性和音樂風格的轉變，必須以培養新人來因應，避免過分依賴明星系統。

Burnett (1996) 也指出，部份公司有時為了希望能開啓新的音樂趨勢，會採取一些創新的行動，甚至唱片產業成功的關鍵因素，就是發掘、和培養新人的能力。許多跨國音樂集團的總裁或區域總監也一再表示，在集團進入亞洲市場（尤其是中國大陸）後，未來最主要的成功關鍵因素還是在於積極的發掘具有潛力的新星（Burpee and Mooney, 1997; White, 1997; Clark, 1998）。一個顯著的例子是，日本新力音樂多年來在日本的軟體音樂界中能維持第一佔有率的原因是，它成立了音源開發部（sound development，簡稱 SD），不斷地透過自辦的新星試唱會及全國的相關管道，發掘有潛力的新歌手。而由試唱會脫穎而出的新秀，其銷售量就佔了日本新力音樂總營業額的三至四成（張微曦，1993）。

### 3. 品牌價值或形象的建立

李岳奇(1997)認為，今日流行文化大量的被消費，在量的追求、市場利基的商業邏輯之下，廠牌競爭或廠牌延伸的策略已成為唱片公司的競爭工具。朱佩瑛（1997）的研究也指出，在台灣一般唱片公司多認為產品品牌才是廣告銷售的重點。例如：滾石唱片公司的策略是，創造出滾石的風格與形象，做為公司的品牌，如此可以產生累積的效果，增加對於消費者的

<sup>2</sup> Hull (1998) 指出，一般而言新人抽的版稅約為 9-13%，非新人為 14-16%，大牌藝人為 16-20%，而超級巨星則往往超過 20%。據報載，當年 Island 唱片從 Columbia 唱片簽下 Janet Jackson 時，就必須預付給她每張唱片五百萬美元，再加上兩千五百萬美元的簽約金。

吸引力。李岳奇（1997）分析新力音樂集團中的「史詩（Epic）」音樂廠牌發現，在唱片公司發展的過程中，經常會因為環境趨勢的需要、人事組織的變革、或經營策略上的考量，而在原有的組織架構中發展出不同的廠牌。而「史詩」的成立，就是新力的經營者認為當時的單一品牌（哥倫比亞）包袱過重，必須注入新的精神，以尋求新的音樂及市場利基。因此「史詩」在音樂的尋覓、行銷的策略、和品牌個性上，都有其獨特的定位。

## 參、研究方法

本研究針對台灣唱片公司華語歌曲的產製策略進行分析。Hambrick（1980）認為，有關策略的研究有四種不同的途徑<sup>3</sup>，其中一種為策略本質描述法（textual descriptions of strategies），是指透過個案研究的方式，深入描繪策略的本質，而非以量化的方式進行，特別適合具有特殊性質的音樂產業的分析<sup>4</sup>。尤其是在台灣目前仍缺乏相關音樂產業的基礎性研究的情況之下，可以透過個案研究的方法，獲取多量的資料，對流行音樂組織的內部運作與外部環境進行深入的瞭解。

台灣目前負責促銷發行的唱片公司主要分成兩種，一種是外商綜合型的主流唱片公司，包括全球五大音樂集團在台灣的子公司(如：科藝百代、博德曼、華納、新力、與環球等)，以及與跨國集團有合資關係的公司(如上華、福茂等)。另一類是本土綜合型唱片公司(包括滾石、豐華等)(池祥秦，1996；葉淑明，1998；黃維明，1999)。本研究就這兩種類型的唱片公司分別選取個案的研究對象，分別為新力音樂集團於1993年在台灣成立的「新力哥倫比亞」唱片公司、以及1980年在台灣創立的獨立音樂集團「滾石國際」公司。

新力唱片的母公司為日本新力集團，原為視聽設備硬體製造商，因為體認到擁有音樂和娛樂事業才能有效地推廣科技產品，因此在1980年代末期陸續買下了CBS唱片公司與Columbia電影公司。併購這兩家公司後使得新力集團擁有了娛樂工業裡的電影、電視、音樂、電動玩具等軟硬體，成為全球領導的娛樂、媒體集團之一。新力集團中，與音樂產業相關的收益約佔集團總收益的10%

<sup>3</sup> Hambrick（1980）所指出的策略研究的四種途徑，包括：(1)策略本質描述法；(2)策略部分衡量法（measurement of parts of strategies）；(3)策略多變數衡量法（multivariate measurement of strategies）；(4)策略型態法（typologies of strategies）。

<sup>4</sup> 音樂產業有其不同於其他產業的特質，如高度不確定性、易受科技因素影響、多採專案進行方式等(Burnett, 1990)。

至 15%，而其旗下知名的音樂廠牌包括 Columbia、Epic、CHAOS、Sony Classical 等 (Gershon, 1997；Hull, 1998)。目前新力音樂在全球 40 餘國設有分公司，在亞洲有 9 個分公司與一個辦事處。台灣的分公司成立於 1993 年，成立初期主要在引進母公司的西洋和東洋音樂產品，之後在台灣簽下第一位藝人，並於 1995 年發行第一張華語專輯 (黃維明, 1999)。

滾石國際公司目前為東南亞最大的獨立音樂集團，旗下企業包括平面出版（廣告雜誌）、銷售門市（排行榜）、唱片廠牌（台灣滾石、磨岩、龍捲風、大海嘯、火山、電星）、與網路多媒體等。自 1992 年開始，滾石陸續在香港、中國大陸、日本、新加坡、泰國、菲律賓、印尼、馬來西亞、紐西蘭、與澳洲等地成立海外分公司，並在其中的某些地區製作唱片。不過，滾石主要的業務與製作重心、以及收入來源，仍是以華語專輯為主。

本研究進行個案分析所需要的資料，主要取自以下兩個來源：(1) 親身深度訪談：訪談的對象包括個案公司的高層經營主管，如：滾石公司的董事長段鍾沂、亞洲製作部行銷總監梁序倫，以及台灣新力公司的總經理李岳奇、國內事業處製作部經理靳鐵章等，訪談時間在 1999 年 4 月底至 5 月中旬；(2) 相關資料的整理分析：包括取自唱片公司內部的音樂產製相關的資料、與報紙、雜誌、網際網路的相關報導等。

## 肆、新力音樂與滾石唱片公司 音樂產製策略的比較

依據前文所述，流行音樂的產製策略可以分為「組織運作」與「產品製作」兩個層面，而這兩個層面又各自包含三個要素，前者包括：(1) 與其它獨立公司間的關係；(2) 母公司與子公司間的關係；(3) 發行公司與藝人、製作人、創作者或製作公司之間的關係。後者則包括：(1) 依賴明星系統；(2) 新人或新音樂類型的提倡；(3) 品牌價值與形象的塑造等因素。以下即就「組織運作」與「產品製作」兩個層面所包含的面向，分別討論個案公司—新力音樂與滾石唱片公司的音樂產製策略。

### 一、組織運作層面

#### (一) 與其它獨立公司的互動

滾石唱片自 1990 年代初開始在海外成立分公司，至目前為止它擁有 11 家分公司，成為亞洲最大的獨立音樂集團，形成一個獨立於跨國集團之外的亞洲區域發行網。如前文所述，跨國發行能力的有無，已經成為音樂產業的關鍵核心能力之一，滾石集團因為具備亞洲區域的發行網，而可與許多缺乏跨國發行能力的獨立唱片公司進行不同程度的合作關係。以韓國的藝人引進台灣的市場為例，就是透過滾石的韓國分公司，與當地的唱片公司進行歌曲翻唱的合作，並且進一步讓滾石的歌手與韓國歌手發展直接的合作關係(如合唱歌曲等)，增加華語流行歌曲的製作資源。而透過合作的關係，滾石因此獲得韓國藝人的專輯在亞洲區域的代理權，例如：酷龍(Clon)原非韓國滾石所屬的藝人，但基於滾石在亞洲的發行能力，而與滾石簽訂在亞洲發行的合約。由此可知，滾石集團透過亞洲區域發行網的建立以及海外分公司的經營策略，獲得與亞洲各地音樂資源交流合作的機會，也藉此開創出新的音樂風潮。

新力音樂則具有跨國集團的特色，著重發行機制的角色，也就是透過與許多不同廠牌的所有權控制或合約的關係，來發行各種類型的音樂，藉此達到不同的目標市場，吸引不同偏好的消費者。新力公司總經理在訪談時表示，台灣新力音樂在台投資大宇國際唱片公司，專門負責專輯的製作與企劃、宣傳的工作，至於發行的部分，則交由新力音樂來進行。

### (二)母公司與子公司間的合作

滾石公司旗下擁有六個製作流行音樂的子廠牌，各自負責不同藝人的製作與宣傳行銷。母公司則設有音樂總監，負責監督與支援所有藝人的專輯事務。六個子廠牌中，台灣滾石與魔岩唱片擁有專屬的製作部門與製作人，除了負責廠牌本身藝人專輯的製作外，也會參與公司其他廠牌藝人的製作工作，因此在製作人與詞曲的創作方面，滾石各子廠牌之間有非常頻繁的互動。例如：各子廠牌的藝人在專輯中，會互相參與合唱，除了創造新鮮感外，也可形成宣傳的賣點。如 1998 年周華健的專輯〈有故事的人〉，就邀請任賢齊、馬來西亞的無印良品、香港的 Beyond 等滾石旗下的歌手與團體合唱、及拍攝 MTV。

在與海外分公司的互動方面，滾石集團在亞洲各主要區域所設立的直屬分公司，除了行銷台灣歌手的產品外，也逐漸參與當地音樂產品的製作。例如：滾石經常在亞洲各地舉辦歌唱比賽，發掘當地的音樂人才與資源，並與當地歌手簽約，經營當地的市場。滾石經過幾年來的運作，對亞洲各地市場的音樂生態有較深的了解與經營後，即開始進行製作資源的交流與互動。例如馬來西亞滾石陸續在 1990 年代後期，發掘出無印良品和阿牛等歌手，在當地與其它的華

語市場受到相當的歡迎，同時這些屬於創作型的歌手，亦提供詞曲的創作給滾石集團內的其他藝人，或者以合唱的方式進行合作。

新力音樂集團的母公司提供給台灣分公司的資源，主要還是在管理制度和財務規劃等方面。此外，母公司提供全球性產品在台灣當地銷售的收入，亦可貼補台灣子公司本土產品製作的成本(池祥蓁，1996)。

在音樂製作方面，華語歌曲產品的製作由台灣新力音樂全權負責。由於新力音樂可以使用眾多的國際資源，其所擁有的「跨國合作」競爭優勢，是目前許多人注意的重點。例如台灣新力音樂藝人李玟和同一集團的拉丁歌手 Julio Iglesias 合作演唱歌曲，在亞洲區域發行，就是台灣新力音樂極力爭取的成果，不過這仍是屬於一種非正式的合作關係(Tsang, 1998b)。

台灣新力音樂在華語流行歌曲的製作方面，與其他子公司間的合作並不頻繁，台灣新力的總經理表示，主要原因是目前台灣為華語流行歌曲製作的中心，詞曲創作、製作人、編曲者和藝人方面，都較其他區域充沛，若偶有合作，主要還是在幕後的製作人員方面，如編曲、詞曲創作或製作人的交流等。另外仍有少部分屬於藝人的交流，如藝人柯以敏，就是由馬來西亞新力主動推薦給台灣新力音樂，由台灣新力音樂重新企劃製作其國語專輯。此外，平時新力音樂各分公司間的製作部門會保持聯繫，相互推薦音樂資源，不過，這樣的互動關係是屬於非制度化的關係。

### (三)發行公司與藝人、製作人、創作者或製作公司之間的關係

滾石國際旗下共有六個音樂廠牌，各自負責不同藝人的經營。這六個廠牌中，以台灣滾石與魔岩為集團的重心，在製作、企劃、與宣傳等方面的功能較為齊全，且旗下所屬的藝人也多於其他四個廠牌。

在製作人方面，滾石集團有專屬的簽約製作人，如身兼音樂總監的李宗盛、小蟲、李正帆，以及魔岩的賈敏恕、林暉哲等人。而許多滾石創作型歌手本身也都具有製作人的身份，可以製作自己的專輯，如陳昇、周華健、張洪量、伍佰、陳明章、吳俊霖等人。滾石專屬的製作人原則上僅能為滾石旗下的歌手製作專輯，不能與其他唱片公司的歌手合作，形成較為封閉的製作系統。在另一方面，滾石一些具有實力的專屬歌手或製作人，如：周華健、陳昇、小蟲等，也擁有自己的音樂工作室。這些工作室除了負責製作滾石歌手的專輯外，也各自與不同歌手簽約，成為工作室的專屬藝人，例如：周華健的擺渡人工作室擁有歌手李度、陳昇的新樂園工作室擁有歌手劉若英、新寶島康樂隊等。這些工

作室所製作的專輯也都交由滾石發行。

台灣新力音樂的藝人，可分為兩類，一為新力音樂從其他唱片公司挖角的藝人，包括張信哲、李玟、庾澄慶、林志炫、王力宏、藍心湄等；另一類為新力音樂培養的新人，包括王仁宏、拖拉庫、趙菁欣等。前一類藝人所佔的比例較高，主要是由於台灣新力音樂成立時，並沒有承接其他公司的藝人，在面對發行華語流行歌曲專輯的經營目標，同時對市場熟悉度不高的情況下，在當時只有對外尋找已具知名度的藝人。

在新力音樂具知名度的藝人中，大部分都擁有個人的音樂工作室，例如庾澄慶有音樂廚房工作室、藍心湄有藍色鯨魚工作室、張信哲有潮水音樂工作室、林志炫有炫音工作室。新力的製作部經理表示，這些藝人在與新力簽約時，他們就要求必須連帶與其個人工作室簽約。雖然這種合作方式必須支付較高的版稅或簽約金，但由於這些藝人都具有高知名度與創作能力，新力因此可以透過這些藝人對華語市場的熟悉度，由其工作室來共同完成專輯的製作，對新力音樂而言，可以補足其對市場不熟悉的劣勢。

在另一方面，與新力音樂直接簽約藝人（沒有個人工作室）的專輯製作，新力多採取與自由合約製作人合作的開放態度，因此這些專輯擁有較多的製作人數。因為新力音樂並沒有專屬的簽約製作人，藝人專輯的製作完全視個別藝人的特色而定，由企劃部、製作部、與藝人與品牌管理部門共同討論後，以專案式的合約關係對外尋找合適的製作人。新力製作部經理表示，這樣的作法可以讓藝人特質發揮出來，除了可以保持產品的多元性外，更可以減少編制內人員固定成本的支出，以發揮人力的最大效用。此外，根據製作部經理在接受研究者的訪問時表示，與新力音樂直接簽約的藝人，因其本質與曲風較偏向西方取向，因此所選擇合作的製作人也多考量這樣的特質，尋找擅長西方曲式的製作人。例如：新力的歌手李玟 1999 年的專輯〈今天到永遠〉為強調曲風和製作品質的國際特性，其製作人包括來自台灣、美國、英國、香港和韓國等五個地區的八位製作人<sup>5</sup>。

## 二、產品製作層面

### (一)明星系統的建立

<sup>5</sup> 包括涂惠元、王繼康、Simon Woodgate、陳偉、Jim Lee、Jae Chang、鮑比達等人(新力音樂網站<http://www.sonymusic.com.tw/release/sdd9917/sdd9917.shtml>，1999 年 5 月。)

滾石旗下擁許多歌手，其中有相當多(在 10 人以上的歌手待在滾石超過十年以上的時間。滾石也擁許多創作型的歌手，包括李宗盛、齊豫、周華健、陳昇、張洪量等人，都有自行創作、演唱、或專輯製作的能力。因此滾石在音樂的創作方面，多年來累積了相當好的成績，其所製作、發行的專輯中有 36 張被選入《台灣流行音樂百張最佳專輯》中<sup>6</sup>。

觀察滾石唱片歌手的表現就可以發現，許多人都是從個人第一張專輯開始，就在滾石唱片製作發行，例如周華健、陳昇、杜德偉、趙傳、萬芳、蘇慧倫、莫文蔚、順子等。因此滾石在明星系統的建立上，並不是挖角既有的大牌「明星」，而是讓旗下的藝人在滾石逐漸地培養其個人歌唱事業的成績。此外，滾石董事長在訪談時表示，滾石具有某些音樂文化的堅持，即使有一些歌手唱片的銷售成績並不理想，但是它仍會考量其在音樂上的表現與成就後，繼續為其出版唱片。例如：歌手齊豫創作的音樂並不迎合市場主流曲風，但滾石仍然願意繼續為其出版唱片。

新力音樂在明星系統的建立方面，則抱持更為積極的態度。根據新力音樂總經理表示，一方面是因為新力音樂在台灣成立時，並沒有承接任何藝人，在對市場狀況並不十分熟悉的情況下，首先採取的就是挖角策略。另一方面，新力音樂集團經營藝人的信念與策略原本即是「讓明星便成巨星 (making the big ever bigger)」，希望繼續開發、經營具有潛力的知名藝人。以新力的歌手庾澄慶為例，新力與其簽約時，雖然他已是具有高知名度的明星，但當時他的歌唱生涯發展已經面臨了瓶頸，但是在加入新力後，他有了更一步的表現，例如他加入新力後的首張個人專輯〈靠近〉銷售量就超過了 60 萬張，他並於 1996 年獲得《Billboard》雜誌頒發的亞洲年度最佳藝人獎 (Burpee, 1996)。

台灣新力音樂總經理表示，雖然與明星簽約必須付出較高的簽約金、其所抽取的版稅也較高、以及為明星製作專輯必須投入較多的資源(如：使用較高的預算、和知名的製作人等)，他們在與一位具知名度的明星簽約時，主要還是考量明星所具有的市場吸引力、媒介的曝光率、可以增加品牌形象、以及吸引更多的藝人加入等價值。

---

<sup>6</sup> 《台灣流行音樂百張最佳專輯：1975.9—1993.1》是由台大人文報社與樂評人陶曉清共同策畫，邀請歌手、唱片界幕後工作者、電台主持人和文化界人士，依原創性、詞、曲、演唱等面向，共同評選出 1975 年至 1993 年台灣一百張最佳流行音樂專輯。

## (二)培養新人或新音樂風格的提倡

滾石在培養新人方面，展現相當積極的態度。滾石董事長認為，新的藝人可以對唱片公司提供更多好機會，唱片公司不能一直只是倚賴明星或是挖角的策略，而應該花費大部分的時間去培養新人。因此滾石於 1998 年初進行的組織重整，特別劃分出電星唱片的廠牌，負責新藝人的推廣，計劃每年推出 7 到 10 位的新星 (Wong, 1998a, 1998b ; Tsang, 1998)。滾石除了實力派的創作型歌手外，近年來在所謂「泡泡糖式藝人 (bubble gum artist)」，也就是具歌唱、舞蹈實力的偶像歌手的經營上，也獲得很好的銷售成績，如：新人徐懷鈺、李心潔、錦繡二重唱等都是這一類的例子 (Wong, 1998c)。

表 3 呈現了滾石自創立以來的發片量、以及明星與新人所佔的比例。滾石在創立的前五年，出片量很少，只有 31 張。但到了 1986 年後，滾石對市場的運作逐漸熟悉，出片量大幅增加，1986 至 1990 年的五年間出片量達 82 張，較前五年增加近 2.5 倍。而滾石創立前十年的出片藝人中，主要以新人為主，佔出片量的七、八成左右。之後，雖然由於滾石成立多年，培養出許多知名藝人，因此新人所佔的比例逐漸下降，但大多仍維持在四成以上，甚至有超過五成 (1994 年)、與六成 (1991、1992 年) 的比例。此外，值得注意的是，在 1990 年後，滾石面對跨國音樂集團進入台灣市場的競爭，仍然保持高出片量，如 1994 年出片量達 43 張，其餘年份的出片量也多在 30 張以上。

在新曲風或新音樂類型的提倡方面，滾石唱片同樣積極地嘗試，其中以魔岩子廠牌最具代表性。魔岩唱片一方面推廣新的創作型藝人，如順子、楊乃文、陳綺貞。另一方面，也積極地推廣或引進新的曲風，例如 1990 年代初期引進中國大陸的搖滾藝人，如竇唯、張楚、唐朝樂隊等；或是近年來創造新台語歌曲風格的伍佰、創作與演唱節奏與藍調曲風的順子、楊乃文等人。

表 3 滾石華語流行歌曲專輯出片量與藝人類型 (1981-1998)

年份	出片量*	明星出片量** (%)	新人出片量** (%)
1981-1985	31	6 (19%)	25 (81%)
1986-1990	82	20 (24%)	62 (76%)
1991	25	9 (36%)	16 (64%)

接續上頁

年份	出片量*	明星出片量** (%)	新人出片量*** (%)
1992	20	8 (40%)	12 (60%)
1993	19	10 (53%)	9 (47%)
1994	43	21 (49%)	22 (51%)
1995	30	17 (57%)	13 (43%)
1996	39	21 (54%)	18 (46%)
1997	24	15 (63%)	9 (37%)
1998	30	17 (57%)	13 (43%)

\*出片量未含單曲、粵語、電影原聲帶、合集、精選集、演奏專輯等類型之專輯

\*\*「明星」指發行個人專輯逾三張以上之歌手

\*\*\*「新人」指發行個人專輯數未達三張之歌手

資料來源：本研究整理自滾石國際(1999)提供的《滾石國語產品目錄》、《魔岩簡易目錄》。

新力音樂對於新人的培養則有一番不同的作法。新力的總經理表示，新力音樂對新人多抱持嘗試性的態度。新力音樂國際總裁 Bowlin 也一再要求各分公司去發展培訓本土的藝人，並希望能將亞洲區的新力藝人，整合為新力音樂國際團隊的一部份，達成彼此的相互發展 (Clark-Meads, 1998)。至於新力音樂培養新人的取向，新力音樂亞洲區總裁 Denekamp 認為，亞洲流行音樂藝人會從傳統的「偶像歌手」類型，逐漸趨向於偏重「創作型歌手 (singer/songwriter)」(Clark-Meads, 1998)。因此台灣新力音樂所培養的新人，幾乎都具備詞曲創作的能力。例如王仁宏的第一張個人專輯〈戴眼鏡的小孩〉就由其負責所有詞曲的創作，潘姦璋的個人專輯也是如此。

新力音樂採取多種不同的方法與管道來培養、發掘新人。新力音樂總經理李岳奇表示，新力音樂專屬的藝人與品牌管理部門負責發掘新人，每個月會固定召開針對新人培訓的會議，討論新人發展的可能性。此外，新力音樂也透過歌唱比賽的舉辦，來發掘新人，例如：1998 年底新力音樂發行〈獨立製作壹/拖拉庫之談戀愛〉、〈獨立製作貳/煙火〉、以及〈獨立製作參/小狗不要跟著我〉三張專輯，就是通過歌唱比賽的參賽者創作的成品。

為了嘗試開發新的曲風類型，新力音樂在 1995 年成立「譜譜 (AMP)」子廠牌，設有專屬的製作人與藝人，專門製作屬於另類的 (alternative) 和

地下的（underground）「新類型音樂」。「譜譜」成立的目的是希望吸納不同的音樂的人才，透過低成本的製作方式，發展不一樣的音樂類型。不過由於新類型音樂的市場小，「譜譜」所分配到的唱片製作預算亦低，最後由於譜譜所製作的專輯，市場反應不佳，在 1998 年底結束了相關業務。

表 4 新力音樂華語流行歌曲出片量與藝人類型（1995-1998）

年份	出片量**	明星出片量***（%）	新人出片量****（%）
1995	4	3 (75%)	1 (25%)
1996	14	7 (50%)	7 (50%)
1997	10	8 (80%)	2 (20%)
1998	11	10 (91%)	1 (9%)

\*新力音樂第一張華語流行歌曲專輯於 1995 年 3 月發行

\*\*出片量未含單曲、粵語、電影原聲帶、合集、精選集、演奏專輯等類型之專輯

\*\*\*「明星」指發行個人專輯逾三張以上之歌手

\*\*\*\*「新人」指發行個人專輯數未逾三張之歌手

資料來源：本研究整理自新力音樂(1999)提供《新力音樂簡易目錄》。

表 4 整理新力音樂 1995 至 1998 年華語流行歌曲出片量與藝人類型。新力音樂的年出片量，除了 1995 年創立初期，出片量只有 4 張外，均維持年出片量在十張左右。很明顯的，新力音樂以明星為主要的出片來源，以 1997 年、1998 年為例，明星出片量即佔了總出片量的 85% 以上。雖然 1996 年新人出片量達 7 張，佔了年出片量的 50%，但其中有 6 張屬於製作與企宣預算低的譜譜系列，並非新力音樂投入的重心，且這些新人亦多只出版了一張個人專輯後，即未繼續出版唱片。1997 年和 1998 年，新力音樂亦未再積極地推出新人的專輯。顯示新力音樂成立台灣子公司後，面對競爭激烈的華語流行歌曲市場，並非採取積極培養新人的作法，來經營本地音樂市場，主要仍是以挖角知名藝人的策略，藉其在市場上的競爭力，來搶佔市場的佔有率。

### (三) 品牌價值或形象的建立

滾石唱片於 1998 年對公司的內部組織所進行的調整，其最終的目標就

是要建立品牌的概念(Wong, 1998c)。這一波的內部調整，主要是把滾石公司原有的資源分成六個子廠牌，除了原有的魔岩、台灣滾石、龍捲風之外，再增加大海嘯、電星、和火山三個廠牌。這六個廠牌都各自有其品牌定位，例如台灣滾石旗下的藝人以華語流行歌曲歌手為主，如周華健、任賢齊；龍捲風則是港星為主，如莫文蔚、陳松伶等；而電星以新人為主，如徐懷鈺。滾石的董事長指出，這些廠牌都各自有行銷的部門，同時必須各別獨立培養藝人，如同是六間獨立運作的公司，以因應不同偏好的消費者。他進一步指出，組織的重整促使不同的廠牌必須對不同的藝人負責，也幫助滾石得以更有效的控制發行計劃和更準確的面對目標消費者。

由此可知，滾石組織的重整，除了區分品牌的屬性外，更是滾石管理方式的調整。滾石集團董事長表示，這一波組織重整的目的，是將過去集權化的管理方式，調整為分權化的組織，讓每一個廠牌可以自己做決定，如此使得組織更趨於扁平化。也就是以廠牌來區分組織，每一個組織從製作到行銷都能獨立運作，使得決策的速度加快、縮短，並且讓每一個廠牌清楚的知道其對公司的貢獻為何，也可以提高內部的競爭，增加生產力。

與滾石經營品牌的手法不同，新力音樂既有的高知名度，即在於其母公司「S-O-N-Y」多年來所累積的品牌形象，因此台灣新力總經理表示，他們並不須要再費力建立特有的品牌形象或價值，他們反而重視「產品」的品牌建立，因此新力音樂的廣告或公關活動多用來建立產品品牌，而非公司品牌（朱珮瑛，1997）。此外，新力音樂目前分為「哥倫比亞」和「史詩」兩個子廠牌，純粹是因為內部的工作考量所做的組織分類，並沒有賦予特定的品牌定義，只是延續新力母公司品牌的作法而已。

## 伍、結論與建議

從以上的分析可以發現，滾石國際與新力音樂兩公司，由於所有權型態與發展歷程的不同，在華語流行音樂的生產方面各自擁有特殊的優勢與資源，因而採取不同的製作策略。表 5 針對上述的分析結果，就兩個案公司的發展過程、製作部門的組織編制、一般製作流程、以及流行音樂的製作策略等部分，加以分析、比較與討論。

表 5 滾石國際與新力音樂發展歷程、製作部門編制、製作流程  
與產製策略比較

	滾 石	新 力
成立時間	1980 年滾石有聲出版成立 1995 年滾石國際成立	1993 年新力音樂集團台灣分公司成立
發展歷程	1990 年開始陸續在亞洲成立海外分公司 1998 年初內部重整，分為六個子廠牌	1995 年開始發行華語流行歌曲專輯 1999 年初分為哥倫比亞和 Epic 兩個廠牌
製作部編制	台灣滾石與魔岩有專屬製作部與簽約製作人，編制內人數較多，是一較封閉的開放製作系統*	國內事業處設有編制 4 人的製作部，編制內人員較少，沒有專屬簽約製作人，是一較開放製作系統**
華語專輯 製作流程	1. 企畫部與製作部共同討論出整體進行方向後，再選擇適合製作人，完成製作工作 2. 魔岩著重音樂創作，企畫部人員待專輯完成後始加入市場定位與企宣工作	1. 「直接簽約藝人」著重 A&R 與企畫部共商整體方向，再對外尋找適合之自由合約製作人 2. 「工作室藝人」的製作自由空間較大，多待專輯錄製大致完成後，企畫部人員始加入討論
華語專輯 製作策略	1. 掌握亞洲區域發行網，藉此與其他地區獨立公司洽談合作事宜 2. 滾石海外分公司深入當地，了解當地音樂資源。在台灣成立亞洲製作部，統籌運用 3. 經營理念吸引認同的音樂工作者，維持長期合約關係，形成一較封閉的開放製作系統 4. 重視藝人音樂創作能力與新人、新音樂風格提倡 5. 近年引進韓國翻唱曲風與藝人，是謂「一曲雙響」模式 6. 重視品牌價值，而長期經營華語市場，亦形成其特有的品牌形象	1. 有區域發行網，但聯繫關係不如滾石緊密，因此各分公司間的音樂製作資源合作的機會少 2. 任命一位亞洲區專屬 A&R 人員，負責亞洲區音樂資源的諮詢 3. 為精簡人事與保持音樂多元化，採取開放製作系統 4. 目前主力藝人多採挖角策略。新類型音樂或新人的推廣，是以低製作預算成立「譜譜」來經營，銷售狀況不理想 5. 出片量不大，習用暢銷曲「翻唱」的模仿策略 6. 不重視公司廠牌，著重產品（藝人）品牌

\* 滾石有專屬簽約製作人，但仍與自由合約製作人有合作關係，是較封閉的開放製作系統

\*\*新力音樂沒有專屬簽約製作人，全部與自由合約製作人採取個案合作，是開放的製作系統。

由表 5 的比較分析，我們可以進一步來討論滾石國際與新力音樂兩公司在華語區域市場中的表現。滾石國際為獨立的音樂集團，因為面對跨國音樂集團

進入台灣市場的競爭，在 1990 年代以後開始積極地在海外成立分公司，其發展模式是以台灣的經營經驗為基礎，在亞洲各地設立直屬的分公司。從組織面來看，滾石國際為該集團的母公司，所有海外分公司在經營初期都是由台灣總公司外派的人員負責，同時採取與當地音樂工作者合作的策略，因此對於各區域的音樂資源，有較深入的掌握與運用，並可有效的統籌所有製作事務的進行，使台灣成為華語流行音樂的製作中心。在製作資源的運用方面，滾石可以透過韓國、馬來西亞、香港、和中國大陸等地的分公司，發掘適合的藝人或是當地獨立公司音樂工作者的作品。同時因為滾石掌握亞洲區域發行網的優勢，對許多其他區域的獨立公司而言，是個具有吸引力的特點，可以藉此吸納這些公司的資源，形成滾石獨特的製作優勢。因此可以說，滾石跨國發展的歷程，是以台灣為中心、向外擴展所形成的，其所屬分公司之間的合作相當頻繁而密切。在整個華語區域的運作上，滾石已順利地將原有的台灣單一市場，擴張至大範圍的亞洲華語區域市場。

相較於滾石在華語區域市場的表現，新力音樂在亞洲區域市場的整合度可能不及於滾石。台灣新力音樂為全球跨國集團的區域性子公司，由於該集團採取一對一直接溝通的管理方式，並未刻意積極地形成區域化的管理機制或組織系統，來統整亞洲區域的音樂資源，因此台灣新力音樂與其它分公司之間的合作相當的少，對資源的掌握比較缺乏。雖然製作部門之間會有非制度化的資訊流通，不過在實際的運作上，互動並不頻繁。雖然台灣部分藝人的製作資源，有時可尋求母公司具全球知名度的音樂資源的支持，如藝人的合唱、或是歌曲的翻唱等，不過這樣的合規仍然是非常態性的，並不頻繁。

滾石這家獨立唱片公司、和新力音樂這個跨國的音樂集團，在音樂產製策略上的差異，主要還是源自外在環境—華語歌曲區域性市場形成的影響。由於區域性市場間的音樂資源互動，使得唱片製作的資源可以來自不同的地區，例如，一張華語流行音樂專輯的組成，藝人可能是來自台灣的歌手，專輯內的歌曲則可能分別來自香港、韓國、美國等地創作者的作品。一張專輯成為一種跨國合作的產品，因此會融合不同的音樂元素。尤其是大的音樂集團在面對跨國的區域市場時，台灣對其而言只是唱片銷售的目標市場之一而已。如同 Frith (1998) 所指出的，跨國唱片集團為了迎合大眾的、區域化、甚至全球化的音樂市場，專輯製作的元素和音樂風格不會強調其根源或本土性，而建立區域性的明星系統，則成為跨國集團的首要之務。一些在華語市場中具有高知名度的藝人，如：華納音樂的鄭秀文、郭富城，環球音樂的張學友、鄭中基，博德曼

的劉德華，新力音樂的黎明、李玟，科藝百代的王菲、那英等，都是跨國音樂集團區域化行銷的重要資產，是其唱片銷售量的主要來源。

相較於區域性市場的建立，跨國集團對於各分公司本土所在的音樂環境就缺乏深入的瞭解。以台灣音樂產業近年來的發展趨勢為例，五大跨國集團進入競爭之後，這些跨國集團因為掌握區域發行網與充沛資金的優勢，經營的重點放在具區域優勢的藝人身上，因此採取向其他公司高價挖角的策略。反之，對本土藝人或音樂文化並未進行深入的瞭解與經營，有些本土藝人在原有的公司被跨國集團併購後，不被經營者認可具有區域的發展潛力，而沒有得到續約，或是因為製作理念與跨國集團不合，而離開這些公司。在這種情況下，跨國集團在台灣的華語流行歌曲製作量銳減。因此，台灣唱片市場看似熱絡，銷售量逐年增加，但若細察之，則可發現跨國集團的藝人中，有許多都是來自香港、新加坡、中國大陸、或馬來西亞等地，而缺少台灣本土的藝人，顯示跨國集團並不積極地在台灣培養、發掘新的藝人，對台灣本土的音樂生態也沒有採取深入的經營策略。

在這種情況之下，數量上居於少數的本土唱片公司即可在本土的唱片市場上找到生存的利基。滾石集團所採取的策略是以經營本地藝人的作法為主，它運用豐富的專業知識與分公司的資源，在本地製作華語流行音樂。雖然滾石所製作出來的唱片不一定都能具有區域發行的龐大銷售量，但這樣的作法正符合 Burnett (1996) 所指出的，藝人必須成功地在本地市場獲得高銷售量後，才有國際化的機會。因此，滾石公司以本土經營的成功策略，逐漸向外擴展至亞洲的華語區域性市場，而能與全球性的音樂集團在此市場中分庭抗禮。

從本研究的結果，我們可以得知在文化產業的「全球化」過程當中，不能忽略「本土化」(或稱在地化)的問題，同時還必須注意，在「全球化」和「本土化」兩者之間，還存在一個「區域化」的概念或實體，這個區域化的概念或實體的存在，突顯了「全球化」、和「本土化」不是兩個極端、或相反的概念，而是具有關連性、可以進行相互的連結。以台灣這個邊陲國家而言，在全球化的浪潮之下，它並不必然會被捲入而致淹沒。因為有一個所謂的「大中華」(Greater China)的區域領域的存在，台灣的國家角色、或本土的地位因此而得以保存，雖然仍需經過某些程度的調整(Fang and Sun, 1999)。這個大中華的區域除了台灣之外，還包括中國、香港、新加坡、以及其他東南亞國家，這些國家之間具有地理的鄰近性、相同的文化遺產、同一種族的人口、以及互動頻繁的商業貿易活動等特色(Strozier, 1993)。在這個區域中，獨立的文化傳播產業擁有相當的發

展優勢，可以獲得生存的空間，不致完全為全球的大媒體公司擊跨，反而能憑藉掌握區域、與本土文化的優勢，登上區域的或國際的競爭舞台。而全球性的傳播產業也必須正視此一區域性市場的存在，才可能有成功的機會。

基於此一「區域化」的概念，作者建議未來的研究可以朝向在區域性的市場中，跨國或全球性的公司、與獨立公司之間如何競爭與合作的問題，來進行研究。尤其必須瞭解全球化是一動態、複雜的過程，它與區域化、本土化可能同時進行，並且相互影響，在此情況之下，傳播產業在未來可能發展的過程，值得關注。Negus(1993)的研究，已發現在歐洲市場的重組中，跨國唱片公司所面臨的經營問題，和本土的特定文化密切相關。相較之下，在人口眾多的華語區域市場中，傳播產業的秩序在全球化風潮之下，會進行的解組、和重組過程，值得持續的關注。

## 參考文獻

- 朱佩瑛，1997，《台灣唱片業競爭策略》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所碩士論文。
- 池祥藜，1996，《台灣唱片事業國際化之研究》，國立台灣大學國際企業研究所碩士論文。
- 吳思華，1996，《策略九說--策略思考的本質》，台北：麥田。
- 李天鐸，1998，「跨國傳播媒體與華語流行音樂的政治經濟分析」，《當代》，125期：54~71。
- 李岳奇，1998，「有聲出版錄音」，收錄於大眾傳播理論，蔡念中等（著），台北：五南。
- 張微曦，1993，「SME 嘉的策略」，《日本文摘》，92 期：40~44。
- 黃維明，1999，「台灣唱片席捲亞洲」，《天下雜誌》，5 月：56~63。
- 葉淑明，1998，《全球與本土：台灣流行音樂工業的轉變》，私立輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 蕭蘋、蘇振昇，1999，「流行音樂與社會文化的價值：五種理論觀點的詮釋」，《中華傳播學會年會論文》。
- Adorno, T. and M. Horkheimer. 1979. *Dialectic of enlightenment*. London: Verso.
- Burnett, Robert. 1990. *Concentration and diversity in the international phonogram industry*. Ph.D. dissertation, Department of Journalism and Mass Communication, University of Gothenburg, Sweden.
- Burnett, Robert. 1992. The implications of ownership: Changes for concentration and

- diversity in the phonogram industry. *Communication research*, 19(6): 749-769.
- Burnett, Robert. 1996. *The global jukebox: The international music industry*. London: Routledge.
- Burpee, Geoff. 1996. Billboard honors Asian artistry. *Billboard*, 108(50): 81.
- Burpee, Geoff and Paul Mooney. 1997. Sticky contracts and slim margins complicate labels' star-search inside the world's biggest market. *Billboard*, 109(9): APQ2 & APQ4.
- Christianen, Michael. 1995. Cycles in symbol production? A new model to explain concentration, diversity and innovation in the music industry. *Popular music*, 14(1): 55-93.
- Clark-Meads, Jeff. 1998. Sony int'l 'big' ambitious. *Billboard*, 110(8): 76-79.
- De Wit, B. & Meyer, R. 1994. *Strategy: Process, content, context*. Minneapolis/St Paul: West Publishing.
- DiMaggio, P. & Hirsch, P. 1976. Production organization in the arts. *American behavioral scientist*, 19: 735-749.
- Dowd, Timothy. 1996. *Making the mainstream market: Organizational and musical change in the U.S. recording industry*. Ph.D. dissertation, Princeton University.
- Fang, Leticia Nien-hsuan & Sun, Se-wen. 1999. Globalization and identity politics: Reflections on globalization theories from the Taiwanese experience. *Asian journal of communication*, 9(2): 79-98.
- Fligstein, N. 1990. *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Frith, Simon. 1983. *Sound effects: Youth, leisure and the politics of rock'n'roll*. London: Constable.
- Frith, Simon. 1990. Reading the stars. in Simon Frith & Andrew Goodwin (Eds). *On record: Rock, pop, and the written word*. London: Routledge.
- Garofalo, Reebee. 1991. The internationalization of the US music industry and its impact on Canada. *Cultural studies*, 5(3): 326-331.
- Gershon, Richard. 1997. *The transnational media corporation: Global messages and free market competition*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hambrick, Donald C. 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *The academy of management review*, 5(4).
- Hesmondhalgh, D. 1996. *Independent record companies and democratisation in the popular music industry*. Ph.D. dissertation, Department of Media and Communications, Goldsmiths College, University of London, UK.
- Hirsch, Paul. 1972. Processing fads and fashion: An organizational set analysis of cultural industry systems. *American journal of sociology*, 77(4): 639-659.
- Hull, Geoffrey. 1998. *The recording industry*. Boston: Allyn and Bacon

- IFPI. 1998. *The recording industry in numbers 98*. London: IFPI.
- Lopes, Paul. 1992. Innovation and diversity in the popular music industry 1969 to 1990. *American sociological review*, 57(Feb.): 56-71
- Negus, Keith. 1992. *Producing pop: Culture and conflict in the popular music industry*. London: Arnold.
- Negus, Keith. 1993. Global harmonies and local discords: Transnational policies in the European recording industry. *European journal of communication*, 8(3): 295-316.
- Negus, Keith. 1996a. *The international recording industry: From music to entertainment*, 6(34): 379-410, Centre for Mass Communication Research, University of Leicester.
- Negus, Keith. 1996b. *Popular music in theory: An introduction*. Cambridge: Polity Press.
- Negus, Keith. 1998. Cultural production and the corporation: Musical genres and the strategic management of creativity in the US Recording Industry. *Media, culture & society*, 20(3): 359-379.
- Peterson, Richard and David Berger. 1990. Cycles in symbol production: The case of popular music. in Simon Frith & Andrew Goodwin (Eds.). *On record: Rock, pop, and the written word*. London: Routledge.
- Rothenbuhler, Eric and John Dimmick. 1982. Popular music: Concentration and diversity in the industry, 1974 - 1980. *Journal of communication*, 32(1): 143-149.
- Rutten, Paul. 1991. Local popular music on the national and international markets. *Cultural studies*, 5(3): 294-305.
- Strozier, R. (1993). Taiwan: Reflections of change. *World*, 27(2):8.
- Tsang, Ann. 1998a. Perils & opportunities. *Billboard*, 110(20): APQ1 & APQ6+.
- Tsang, Ann. 1998b. Hong Kong optimists focus on new artists and fresh stars. *Billboard*, 110(43): APQ1-APQ4.
- Vogel, Harold. 1998. *Entertainment industry economics*. New York: Cambridge University Press.
- Wallis, Roger, Charles Baden-Fuller, Martin Krietschmer and George Michael. 1999. Contested collective administration of intellectual property rights in music: The challenge to the principles of reciprocity and solidarity. *European journal of communication*, 14(1): 5-35.
- White, Adam. 1998. Majors' designs on China include local music. *Billboard*, 110(25): 91.
- Wong, Victor. 1998a. New Asia talent: Taiwan. *Billboard*, 110(20): APQ13.
- Wong, Victor. 1998b. Taiwan's rock divided into 5 labels. *Billboard*, 110(25): 65-66.
- Wong, Victor. 1998c. Taiwan going strong despite setbacks. *Billboard*, 110(43): APQ1-APQ4.

