復興崗學報
民 97，91 期，269-292

數位音樂潮流下國際唱片工業市場行為分析

謝奇任

國防大學新聞系

摘　要

本文採用文獻分析法，以產業經濟學理論作為分析架構，檢視 2006 年到 2007 年之間，在數位音樂潮流的影響下，以跨國唱片公司為代表的跨國唱片工業在經營策略上的改變。國際唱片工業自 1980 年代以來，以獨具特色的產業結構與市場行為，獲得相當亮麗的成績。但是從 1990 年代末期之後，整體營收成績再次出現由盛轉衰的情況，面對實體唱片銷量逐年遞減的現象，跨國唱片公司一開始的心態仍不脫抗拒與消極以對，主要是祭出法律與科技等手段希望穩住市場。但是當數位音樂市場業績漸有起色，且商業經營的可能性轉趨明顯後，在利潤驅使之下，跨國唱片公司便積極調整心態，甚至搖身一變，欲成為數位音樂市場中的改革創新者，為擁抱數位音樂市場而奮力出擊。本文發現，作為全球唱片市場中主要行動者的四大跨國唱片公司，在數位音樂市場的經營上有不同的側重：唱片部門主要靠強化藝人開發、行銷與促銷、全部權利約的簽訂、增加與開發新發行與行銷管道等；而音樂出版部門的主要靠版權規劃、現金化既有著作與簡化並集中授權程序等。其次，四家公司對於數位音樂市場的經營風險，以及本身企業所具有的資源優勢都相當清楚，顯見在市場結構寡佔的型態下，領導廠商仍能佔據優勢位置，繼續善用科技所創造出的市場機會。

關鍵字：數位音樂、國際唱片工業、市場行為

The Analysis of Market Conduct of the International Recording Industry under the Trend of Digital Music

Chi-Jen Hsieh

Department of Journalism, National Defense University

Abstract

From an industrial economics perspective, this article aims to examine the market conducts of the international recording industry from the year of 2006 to 2007. Since digital technologies have been used to transfer music contents and make digital music, transnational music corporations (represented by the Big-four) was busy at fighting off these new technologies. However, the notion of going after individual users of file sharing on computers is obviously inefficient and time-consuming. Therefore, driven by profit-seeking motives, big companies have turned to embrace the business opportunities and to innovate their business models in the recent years. In doing so, two important sectors of record companies--the recorded music sector and the music publishing sector--have chosen different venues to capitalize the emerging legitimate digital music market. The recorded music sector emphasized the Artists and Repertoire, the development of global marketing system, the signing of all-rights deals, and the increase of new distribution channels. The music publishing sector emphasized the management of related rights, the maximal monetization of copyrighted materials, and the simplification and concentration of rights authorization process.

Keywords：digital music, international recording industry, market conducts

謝奇任

壹、前言

傳播研究發展至今，已經成為一個包含範圍相當寬廣的研究領域，這也是傳播學本身跨領域性的一種體現。在各研究主題當中，對於流行文化的觀察，吸引了相當多的傳播學研究者投入，而「產業－文本－閱聽人」的分析架構，經常成為這些學者面對流行文化時的分析起點（Herman et al. 1998; Negus 1996; Shuker 2001; Toynbee 2000; Stokes 2001）。在此一架構下，產業部分的研究成為瞭解當代流行文化的重要物質基礎。市場或產業部分，對於流行音樂的影響是顯而易見的，因為人們常常就是以流行性、商業性以及音樂和非音樂性的特色來定義什麼是流行音樂（Shuker 1998）。而這些問題多半要回到產業底層去觀察，到底流行、商業與音樂是如何被建構出來的。

在流行音樂產業的這個層次，各種研究觀點被不斷提出，諸如環境學（ecology）的觀點、文化生產的觀點、批判政治經濟學的觀點，以及產業經濟學的觀點等。產業經濟學的觀點主要將注意力集中在唱片工業身上，例如談唱片工業基本產業結構、唱片公司組織及經營模式、市場策略、唱片公司之間的競合關係、科技對唱片產製的影響，與政府對唱片工業的態度等。

或許有人會質疑究竟流行音樂工業的用法，跟唱片工業的用法有何不同？基本上，流行音樂工業包含了音樂商業體制與附屬連結市場的整體，其範圍包括了唱片公司、音樂報導、音樂硬體、周邊宣傳活動規劃、演唱會舉辦、法律權利代理機構等，所以嚴格來說，唱片工業只是整體流行音樂產業的一部分（謝奇任 2006）。不過，儘管唱片工業是流行音樂市場中的一部分，在談產業問題時，卻需要多加關注，原因無它，純就市場力量而言，四大國際唱片公司在流行音樂市場的佔有率長年以來都接近八成。所以儘管唱片工業一詞已經很大程度被流行音樂工業一詞取代，但唱片工業的使用仍不退流行，因為在流行音樂的生產過程中，國際唱片工業是流行音樂最重要的生產機構，而整合產業上中下游的國際唱片公司，又是整體工業中最重要的行動者。

然而這些行動者在二十一世紀初，面臨了市場經營的挑戰，尤其是數位化的浪潮。數位科技實現了人們將各種傳播內容以同一種方式儲存、傳遞與瀏覽的企圖，但是內容的數位化，在一開始時，卻是國際唱片工業惡夢。因為個人電腦的普及、網際網路的發展、資料壓縮技術的進步，以及新的網路分享方式，讓數位音樂的成長超乎多數人的想像，一般使用者除了可以任意對各種數位音樂內容進行編排、分類與收藏，還能任意複製與傳送。所以當數位內容難以避免遭受複製，而且每一個複製品跟原產品的品質沒有什麼太大差別時，國際唱片工業要擔心的

盜版，已經不是組織性的商業盜版，而是全球性、個人化的音樂分享與複製，這種不受著作權控制的音樂流通，讓唱片公司急得跳腳。

但是，如同網際網路的發展不可能逆轉，數位音樂的發展也不可能再走回頭路，國際唱片工業已經很難再回到獨霸 CD 唱片市場時的美好時光。事實上，多年來，唱片市場的景氣原本就是起起伏伏、好壞交替，景氣大好時期包括 1920 年代、1940 年代、1950 年代末期、1960 年代、1990 年代。而景氣很差的時期有 1930 年、1940 年代末期、1950 年代初、1970 年代，以及 1990 年代末至今，所以景氣循環在這個行業中相當明顯。再者，造成市場不振的原因從來也不是單一因素，全球經濟成長放慢、CD 市場的遲鈍老化、CD 售價太高、其他娛樂活動興起、唱片工業集中度太高、過度依賴明星體系、欠缺投資新人、音樂創新性不足等問題，都會影響每一次景氣從谷底翻升上揚的速度。

哈佛大學教授雷席格（Lawrence Lessig 2005）認為，對付科技的辦法不外乎兩種：利用它或是打擊它。面對數位音樂的興起，大唱片公司一開始都選擇了後者，就是拒絕與防堵，跨國唱片公司除了以合作手段，透過利益團體代表對不同廠商提出法律訴訟，還遊說政府修改著作權法，同時也組成不同的商業策略聯盟，以開發數位音樂格式與研發實體唱片格式，尋求多管齊下的數位音樂解決方案（Hsieh 2002）。然而，唱片工業的姿態雖然理直氣壯且聲勢浩大，但就經營績效的結果面來看，實際收到的效果有限，尤其實體唱片的銷售成績持續不振，讓唱片工業擔憂景氣的復甦等待期必須再拉長。

2006 年之後，從國際唱片公司的年度報告內容中，可以看出各家公司已經不約而同的嘗試化被動為主動，想要更加認真的經營數位音樂市場。儘管國際唱片工業的舊思維不見得有新改變，數位音樂的經營模式也不見得在短期內會趨於成熟，但如同以往唱片業面對廣播、錄音帶等科技一般，唱片業現在已經對數位音樂市場有著殷切期盼，希望可以從目前獲利的一端，逐步嘗試出產業與消費者雙方可以接受的新供需關係。那麼究竟在這個漸進的調整過程中，國際唱片公司的市場行為如何調整的？是否有任何新作法？國際唱片公司採用的市場行為希望達成何種效果？對此，對此，本研究將以產業經濟學理論為基礎加以探討。

綜上所述，本研究的主要問題有三：第一、國際唱片工業的既有產業特色為何？第二、國際唱片工業的既定產業結構與市場行為為何？第三、在數位音樂潮流下，四大國際唱片公司的經營策略發展趨勢為何？在研究方法上，本研究主要採取文獻分析法進行，文獻來源包括國際唱片公司的年度報告、學術書籍與期刊、報紙與雜誌等資料。本文共有五個部分：首先為前言；其次是文獻探討，主要探討產業經濟學理論，以作為本研究的分析架構與基礎；再者是分析傳統上國際唱片工業的市場結構、以及衍生出來的市場行為與經營策略；再其次是數位音

樂潮流下，四大國際唱片公司重新定位的經營策略；最後則是本研究的結論。

貳、相關文獻探討

本節先從文獻探討的面向，釐清在產業經濟學下如何研究唱片工業，以建構出一個基本的觀察架構。接著本研究將唱片工業放在數位化脈絡下檢視，瞭解相關研究對於衍生議題的探討內容與討論焦點，藉以勾勒出目前唱片工業與數位科技發展間，一種既期待又怕受傷害的心態。

一、唱片工業與產業經濟學

產業經濟學要探討的是產業的基本條件、市場結構、廠商行為、經營績效以及政府因素之間的關係，其基本論述是奠基在「結構—行為—績效」（Structure-Conduct-Performance, 簡稱 SCP）的分析架構上（陳正倉等 2004）。SCP 的模式在 1930 年代被提出之後，便經過許多學者的不斷修正。SCP 模式的後續修正重點有二：第一、每個要素下的細部重點分析為何。關於這一點，儘管三個要素下的重點議題大同小異，但仍有局部不同的情況。第二、要素與要素之間的因果關係為何，以及是否需要增加新的要素。後來的學者認為，結構、行為、績效之間其實具有互動性與反饋性，其關係應該被視為互動的雙向關係，因此學者將原本要素之間的直線因果關係改成了雙向互動，再加入其他基本要素，如基本條件、政府政策（Martin 1978; Scherer & Ross 1990）。

戈梅瑞（Gomery 1998）認為產業經濟學的分析任務有四：一是界定與建立產業的基本概況；二是分析主要的市場業者；三是研究市場結構影響之下的廠商行為；四是評量廠商的績效表現。以產業經濟學分析媒體產業時，產生了傳播產業經濟學。傳播產業經濟學基本上沿用了產業經濟學的基本架構以及重點議題（彭芸與王國樑 1997）。儘管在各要素的研究議題上，傳播產業經濟學與一般產業經濟學大致相同，但是在績效的解釋上比較有爭議。陳炳宏（2004）認為，媒體產業的特殊性讓 Performance 這個字在解釋上應有兩種不同的意涵，一個仍是傳統的「經營績效」定義，也就是市場競爭者在產品市場上採取的行為策略所產生的最後結果。另一個定義指「產製表現」，也就是媒體在社會責任或企業文化的表現上所產生的結果。

近年來中外研究唱片工業的出版絡繹不絕，例如中田納西州立大學教授休爾（Hull 1998, 2004）出版的《唱片產業》一書。休爾在書中雖未直接以 SCP 架構對美國唱片工業進行論述，但整體內容仍是產業經濟學所探討的重點。該書第一

部分先以唱片工業的經營模式區分美國唱片工業的基本特性，如市場中的主要行動者、唱片公司、音樂出版商等；第二部分介紹唱片業的生產體系、行銷系統、零售系統；最後一部分介紹法律政策對唱片工業的影響，包括著作權的基本概念、唱片與歌曲的著作權，以及盜版等法律問題。2004 年，休爾出版該書第二版，新書增加了對數位音樂的介紹，他認為網際網路對唱片工業帶來三種影響，一是成為唱片工業的行銷工具；二是成為唱片工業的發行工具；三是成為法律的戰場。

在國內，謝奇任（2006）出版了《國際唱片工業研究：跨國唱片公司的全球化、本土化、數位化》一書，援引傳播政治經濟學觀點暨傳播產業經濟學觀點，對國際唱片工業的歷史面向，實務運作與產業現況加以解釋。在傳播產業經濟學部分，作者除了按照產業結構、市場行為、經營績效表現等面向來討論唱片工業，還對國際唱片工業的法律與科技對策、1997 年到 2004 年之間，台灣唱片工業的市場行為變化進行了介紹。

學者們以產業經濟學分析唱片工業時，在不同的要素上發展出了獨特的重點議題（Hull 1998；謝奇任 2006）。首先在產業基本概念的部分，其重點議題包括了產品特色、產業特性、主要經營模式；在市場結構要素上，發展出集中度、垂直整合、集團化、規模經濟、進入障礙等議題；在市場行為要素上，發展出預選系統、委外代工、明星系統、開放性系統、過度生產等議題；最後績效表現評量要素上，發展出經營績效與產製表現等議題。值得注意的是，這類研究的重心多在單一要素與其重點議題的呈現，比較少探討要素與要素之間的互動關係，即使在理論上可以找到對應的關係，但在許多實證研究中，卻常因缺少直接證據，而無法直接說明要素間的關係，這與許多唱片公司的行為不易掌握，以及公司商業資料印保密性質而不易取得有關。

二、唱片工業的數位化

國際唱片工業有著階段性發展歷程，由遠至近，分別是工業化、集中化、全球化、本土化以及數位化。工業化是國際唱片的工業體制誕生的階段；集中化是唱片工業開始由內而外聚集的階段；全球化是國際唱片工業開始能夠克服地理空間障礙，進而開拓全球市場的階段；本土化是國際唱片工業學會因地制宜，深耕在地市場的階段；至於數位化則是當前國際唱片工業面對數位科技的興起，正要學習與數位科技相處的過程（謝奇任 2006）。

在工業化階段，唱片業的經營以硬體設備的生產為主，不過隨著音樂軟體產值提升，賣音樂甚至比賣留聲機好賺，所以製造留聲機的公司，其經營重心逐漸

移轉到音樂生產與發行之上，在這樣的過程中，唱片業受到大眾媒體興起的影響，進一步的融入娛樂市場中，將單純的唱片製造，逐步打造成一個「唱片／廣播／電影明星」的整合體系，之後更是演化為「唱片／明星／電影／電視節目／雜誌／演唱會／舞步／電台節目」的複合體（Frith 1992）。於是我們看到了商品化概念，被逐步帶入流行音樂中，將科技與媒體整合在流行音樂的發行之中，使流行音樂成為一種跨媒體的文化複合商品。

在集中化階段，唱片公司為了提高其市佔率，紛紛藉著多角化經營擴大公司規模。資本集中的結果，出現了一個高度寡佔的產業結構。自 1980 年代之後，大型唱片公司又紛紛被大型傳播媒體集團所併購，在集團資金奧援下，唱片公司累積了開拓全球市場的能量，因為當國內市場漸趨飽和，海外營收對於業績提升有直接幫助，能使唱片公司繼續成長。於是跨國唱片公司的出現，以及成立海外子公司，成為主流唱片公司的特色，這也是全球化階段的特色。而在全球化的同時，跨國公司的企業不僅學會了如何就地取材，因地制宜的發展經營策略，同時也針對若干當地的生產與行銷策略展開修正（謝奇任 2006）。

近年來唱片工業最熱門的話題，首推數位音樂，而數位音樂研究也頓時成為唱片工業研究的重點。早期的數位音樂流動方式大致分為幾種：一是透過超文本傳輸協議下載檔案；二是透過串流在電腦上即時播放；三是透過點對點程式。由於數位音樂議題牽涉範圍廣泛，包括了傳播科技、著作權法、企業管理、事業經營等，加上出版書籍觀點也多互異，因此讓人對數位音樂的未來抱持著多重看法。

梅利登（Trevor Merriden 2001）曾出版了《媒體新勢力：Peer to Peer 商機與未來》一書。由於梅利登當過記者，專精於新科技的報導，經常以商業與經濟等議題撰寫文章，因此在本書中，他以通俗的寫法，記錄了 Napster 的影響。梅利登認為，Napster 並非只是改變網際網路的一種資料傳送方式，它還導致了商業鉅頭震怒、歌手明星跳腳，鬧得文化出版業、電影業、唱片業沸沸揚揚。他樂觀地認為，點對點之後的音樂文化，將會邁入一個全球無阻、眾人共享、黃金滿地的烏托邦。

庫瑟克（Dave Kusek）和龍哈得（Gerd Leonhard）在 2005 出版了《音樂的未來》一書。庫瑟克本身具有業界資歷與學界的經驗，觀察流行音樂的發展二十多年；龍哈得則有網路創業的經歷，投入音樂相關產業同樣也超過二十年。兩人認為，音樂的未來，維繫在網路上，將來買音樂就會像買水一樣簡單方便，因為音樂會像水一樣會無所不在。新的經營典範應當有不同於以往的精神，例如相互尊重、分享、方便、透明、訂價合理、取得方便等幾項原則。唱片公司必須體認消費者滿足程度與服務品質，才是唱片公司能否繼續在流行音樂市場中扮演中介者的關鍵因素。作者認為，唱片公司必須找到自身在市場中的真正價值，並努力

創造藝人、公司與歌迷三贏的局面。

上述兩本書中，作者的看法，似乎都在呼應著哈佛商學院教授克理斯特森（Clayton Christensen 1997）在其著作《創新者的兩難》中所提到的「破壞式創新」的概念，亦即當業界的大恐龍運用了既有的科技興起，新科技一出現，大恐龍飽受盜版威脅，漸漸消失，運用新科技獲利的產業於是興起，當更新的科技出現時，原本的恐龍又死。而每一次的改變都能創造更多的財富，也能讓消費者用更便宜的價錢取得。只是四大唱片公司這些恐龍們會真的漸漸消失嗎？

德州農工大學傳播學教授布爾卡德（Patrick Burkart）以及福德漢大學傳播與媒體研究教授麥克寇德（Tom McCourt）兩人，在 2006 年合著了《數位音樂戰爭：音樂的所有權與控制》。在書中，兩人對於數位音樂的樂觀預言，還是抱持著比較存疑的看法。主要理由是唱片工業跟華府政客不僅同聲一氣，認為自己代表正義的一方，將不計代價阻止邪惡軸心國（意指網路音樂的分享）坐大，作者形容雙方勢如水火的惡劣關係為一場戰爭。兩人認為當唱片工業跟華府不斷地製造太過嚴格或長期的著作權保護時，不但過度保護了自己的權利，還將使前人的智慧結晶這類激發創新的來源，逐漸離一般民眾遠去，這等於是扼殺了未來文化創新的可能，且不符合著作權法中「調和社會公共利益，促進國家文化發展」的原意。

最後，伯恩斯坦（Arthur Bernstein）、關根（Naoki Sekine）與魏斯門（Dick Weissman）在 2007 年合著了《全球音樂工業：三種觀點》一書。伯恩斯坦曾任利物浦表演藝術學院音樂系主任，是歐洲音樂教育界的重要人物之一；關根任職於日本 Epic 唱片公司，負責亞洲區國家的市場公關；魏斯門則是一名音樂人兼作家，有十幾本音樂相關的著作。三個人分別提供三種觀察音樂生產的角度，並從個別市場如美國、加拿大、拉丁美洲、非洲、歐洲與亞洲等，釐清數位科技對各地所產生的影響與市場的變動。一般來說，以地區別來描述音樂產業與市場的專書並不多見，因此這本書的寫作也適時的補充各地區、國家內各種相似與相異的情形。作者們認為，在數位科技的潮流下，唱片工業雖仍處在景氣下滑的死亡螺旋中暫時無法脫身，但新科技持續的出現，必定會創造出唱片與音樂交易與交換的平台，而各地區與國家內的著作權相關規定也勢必會繼續成為爭議焦點。

參、國際唱片工業的產業特色、產業結構與市場行為

一、產業特色說明

本節將從音樂產品的特色、唱片工業的特性與唱片工業的經營模式三者，對

唱片工業的產業特色加以說明。在產品特色上，有人說音樂是一種無國界的語言，作為一種溝通工具與藝術的形式，音樂具有跨文化的吸引力，可超越人種、國籍、性別、階級之分而受到多數人喜好。儘管如此，文化與語言的接近性仍然對於音樂有一定程度的影響，大部分的人對於本土產品的喜愛程度，仍高於外來音樂一些。其次，唱片既是文化又是商品。音樂是藝術的一種表徵，對於聽眾而言，它有解放、抒發、排解等使用價值。但對於唱片工業者而言，音樂具有交換價值，需要透過包裝、推廣、再生來獲取商業利潤。流行音樂本身正是藝術與商業的結合，但這一個結合過程並不對等，很多時候商業利益需求是凌駕在藝術表現上，因為利潤往往才是衡量成功的唯一標準。再者，唱片的生命週期短暫，要成為暢銷金曲並不容易。造成音樂生命週期短暫的最主要原因很多還是由於消費者的評價無法預料、或者音樂內容差異性不大等。最後，音樂屬於情感與美學上的滿足，所以唱片多屬於體驗式產品，不過，一般的消費者通常處於資訊不對等的狀態，也就是在產品未拆封之前，不知道唱片本身是否完全合乎自己的期待。也因此,唱片公司往往會給予消費者有限的親身體驗,以提高消費者購買的意願。

在工業特性上，作為一種文化產業，唱片工業有以下幾種特性（謝奇任2006）。首先，唱片工業的製作成本與固定成本高。創作、錄製、混音、及編曲，都需要人力、物力與時間的投入，加上唱片上市之後必須配合密集的促銷與宣傳，以及快速有效的發行，這些動作都讓唱片生產的固定成本居高不下，各項花費包括了藝人簽約金、製作人酬勞、邀歌（詞、曲）費、編曲費、樂師費、錄音師費、錄音室費、廣告、公關宣傳的行銷費等。為了避免超出成本與預算的情況發生，跨國唱片公司以編列會計年度預算的方式來嚴格執行各項工作，達到內部控管的目的。

其次，唱片工業的複製成本與邊際成本低。唱片工業的複製成本十分低廉，因為當母帶錄製完成之後，後續的再複製工作成本就十分低廉。而一旦唱片在損益平衡之後，每多賣一張，都屬於淨利，為了要讓利潤極大，唱片公司通常追求每張唱片的最高銷售量，成為白金唱片。

再者，實體唱片（黑膠唱片、錄音帶、CD）的製造與銷售，是建立在數量龐大的消費者會購買產品的基礎上。這以產品利潤為主的生產模式要保持穩定，必須先符合三個條件，一是要有源源不絕的創作人才，二是要有設備完成唱片錄製與生產，三是要有人持續購買唱片（Rothenbuhler & Streck 1998）。

另外，唱片工業以創造新奇性或差異性，來因應消費者對音樂需求的不確定性。消費者對音樂的偏好與忠誠度經常改變，為了滿足聽眾口味的變化，唱片工業藉著不斷推出新專輯或單曲，嘗試以新鮮感來刺激買氣。由於不確定性成因複雜，多數時候沒有人知道哪一種產品一定會熱賣，由此才有明星系統、過度生產

等策略。

最後，以行銷壟斷音樂，加速資本回收。由於生產者面臨一個不穩定市場，如何能夠運用行銷資源區隔產品，增加產品差異化，成為出奇制勝的關鍵。為達此目的，唱片工業者往往編列大筆行銷預算，鎖定幾名歌手進行宣傳，希望在短期拉抬知名度、人氣、買氣，最終提高投資報酬率。

在經營模式上，唱片工業有三種為人所熟悉的經營方式（Hull 1998）。第一種是實體唱片的販售。其特色是實體產品的大量生產與大量行銷，而過程是唱片公司先挖掘或網羅知名藝人與歌手，建立明星體制，產品製作完成後展開密集的宣傳，並且發行到各店頭，途中經過批發商、零售商、郵購俱樂部，以及線上零售商等通道，少部分透過演唱會現場販賣。這種經營模式的特色是以生產與銷售為導向，產品要在市場成功，就必須透過大眾媒體進行促銷。

第二種是著作權的管理與販售。唱片公司不僅只是販售實體唱片，還擁有許多詞曲創作的著作權，通常這些著作權集中在音樂出版部門手中，管理各類授權的使用，例如授權給廣播業者和其他表演中的歌曲使用，或者授權印刷出版業、電影業、唱片工業等使用歌曲、廣播業者表演歌曲，以及其他被授權者使用及傳送歌曲。透過詞曲著作權的控制，到錄音發行的合約，再到藝人經紀的控制，唱片公司可以不斷擴展音樂商品的價值鏈，使唱片的交換價值得到完整擴散，尤其從 1970 年代開始，組織性的盜版出現之後，業者對於著作權的管理與利用更是不遺餘力。

第三種是現場演唱表演。以往唱片公司多半將表演活動委託給專業公司進行規劃，然而隨著實體唱片收入下滑，表演活動的舉辦以及演出規劃也成為唱片公司越來越重視的市場。其經營方式是從藝人預計開現場表演開始，經過個人經理規劃藝人生涯，然後經紀人規劃表演日期，接著促銷單位開始推銷，而表演地點提供演出場地，然後消費者得知表演活動訊息後開始購買門票。

二、產業結構分析

全球的唱片市場被分為幾個主要的重點區域，分別是北美地區、英國、歐洲其他地區、亞太地區、其他地區。在這些主要市場當中，四大跨國唱片公司的市場佔有率通常維持在 80%上下，其他再由為數量龐大的中小型唱片公司競爭瓜分。休爾（1998）指出，雖然獨立品牌的唱片公司存在，但一旦其市場佔有率與獲利升高時，大型唱片公司便會將其收購為旗下的一部分，因此高度寡佔性的市場結構不易被改變，因此少數國際公司寡佔全球唱片市場是產業結構的特色之一。

產業結構的特色之二是國際唱片公司都是高度垂直整合的公司垂直整合後對跨國唱片公司帶來的優勢為：第一、增加潛在的收入來源將會，例如擁有音樂出版公司時，唱片公司可以掌控其錄音著作版權，並透過授權增加收入；其次，藉由集中決策管理與會計功能，優化各種內部資源的使用。階層化的管理方式與部門的整合，使經營者可以透過製作人、行銷與公關、文宣、促銷、財務與法律、製造與發行、以及行政與秘書等部門的分工，對音樂的生產、發行、行銷進行細膩的控管與操作，甚至讓不同子公司之間互相承攬生意而受惠（Rothenbuhler & Streck 1998）。第三、能妥善安排各種藝人表演、宣傳活動日期與地點等，進而創造更高效益；最後、垂直整合的唱片公司可影響價格的制訂，壓低對手利潤，進而排擠競爭者進入市場。

產業結構的特色之三是國際唱片公司有媒體集團的奧援。截至 2008 年 4 月，全球的四大跨國唱片公司包含了環球音樂（Universal Music Group）、新力博德曼音樂娛樂（SONY BMG Music Entertainment）、EMI 音樂（EMI Music Group）、華納音樂（Warner Music Group）。[1]其中環球音樂屬於法國 Vivendi 媒體集團，而新力博德曼音樂娛樂屬於日本新力集團，美國華納音樂集團原本屬於美國線上時代華納媒體集團所有，2005 年之後被集團出售，成為一家獨立的公司。至於英國 EMI 音樂屬於獨立公司。傳播媒體集團對於唱片業務一直有著極高的興趣，因為跨國媒體集團可以利用跨媒體的契約網路，充分利用公司的資產與簽約者，牟取潛在商業利益。一些比較常見的作法包括母公司安排旗下的電影明星在電影原聲帶的音樂影帶中露臉。而當歌曲過時之後，唱片公司還可以將版權賣給廣告主或以套裝的方式賣給藝人使用等（Rothenbuhler & Streck 1998）。另外，跨國媒體集團可以利用軟硬體結合的方式創造綜效（Negus 1997）。不過數位音樂興起後，唱片部門的業績大不如前，也使得傳播媒體集團紛紛出售唱片部門瘦身，華納音樂與伯德曼音樂便是其例。

三、主要市場行為

本節分四點來說明國際唱片公司主要的市場行為。第一、以藝人開發部門（Artists and Repertoire，簡稱 A&R）為核心建立預選系統。如果要說一個東西

[1] 根據 Music and Copyright 的統計，2006 年四大跨國唱片公司的排名分別爲環球音樂、新力伯德曼音樂娛樂、EMI 音樂與華納音樂，四家公司合計佔全球唱片市場業績的 73%，剩下的 27%由其他業者瓜分。在這 73%當中，環球音樂佔 26%、新力伯德曼音樂娛樂佔 21%、EMI 音樂佔 14%、華納音樂佔 13%（Warner Music Group 2007）。

是唱片公司的核心或全公司的心臟，最常見的答案是唱片公司的 A&R。A&R 的中文意義就是藝人開發，四大國際唱片公司都一致認為，想要在唱片工業生存，關鍵就是能持續地挖掘出具有潛力的新人歌手，通常一個成功歌手的背後，都有著手段高超的經紀人來面對各種繁瑣事務。從一個流程觀點來看，藝人開發部門是唱片公司守門過程的第一關，當藝人決定後，才是一連串的決策過程的動員，包括歌曲挑選、發行數量決定、行銷預算編列、發行通路聯繫、媒體告知等，而這一整個統合過程又統稱為預選系統（Hirsch 1969; Ryan & Peterson 1982）。預選系統的建立是為了避免產品過多、吸引聽眾的有限注意力、減低市場風險以利資本回收（Rothenbuhler & Streck 1998）。而藝人的開發往往是預選的第一步。

第二、以明星體系打造歌手成為偶像。唱片公司擅於創造偶像明星，因為偶像文化可以減低市場風險，降低產品是否受歡迎的不確定性。唱片公司塑造出一位明星，甚至可以左右公司好幾年的業績。明星體系的運作是以集中化的行銷體系、精選歌手和曲目，以及有限創新幅度等方式包裝藝人。明星體系的產銷策略有助文化市場的獲利，也能強化經紀人、製作單位的生產權力關係，使生產方式所需的組織效率得以維持（林富美 2006）。在唱片市場中，為了保證簽約歌手能在快速變動的市場中獲得銷售的成功，最直接的方式是跟當紅偶像簽約，一方面因為這些人已在市場中受到聽眾肯定，另一方面唱片公司也可以藉由其他的行銷合作案獲利，在這種邏輯之下，偶像的簽約金與續約費用屢創新高。

第三、以彈性生產的方式製作唱片。唱片工業是創意與勞力密集的產業，音樂天賦、管理能力、經驗與知識等技術都在人的身上，這些關鍵者之間如何釐清責任，解決衝突，進而形成決策，是能否順利發片的先決條件。唱片公司與創意人才的關係有很多種維繫方式，例如一般的聘僱關係，或短期合約、專案合約、論件計酬等。許多唱片製作人自己成立「製作公司」或「工作室」，然後向唱片公司承攬個案，然後以私人管道找詞曲創作者、錄音師、樂師、MV 導演等人配合，當然這一個過程也會因為公司文化或專輯型態的不同有所改變。為了降低成本與控制時間，在組織內外找尋適當的相關技術人員、分配工作、協調跨部門活動等彈性的方式來製作唱片，已經成為唱片工業經常採用的生產方式（Hull 1998）。

第四、以行銷／發行系統強化全球與在地市場經營。四大唱片公司都是跨國性的企業，他們的一致性特色是行銷手段高超，且控制著複雜國際發行網路，這兩者都屬於資本密集的業務。行銷部門的工作是透過各種宣傳管道如平面媒體、電子媒體、廣告等，讓消費者注意到唱片公司的產品，最終吸引消費者到唱片行等地點購買產品。跨國唱片公司在電視廣告、各類媒體宣傳活動、演唱會策劃上都十分擅長，甚至可以倚靠同一集團中其他娛樂公司，以整合行銷傳播的方式行

銷唱片。發行公司負責唱片發貨與鋪貨等事宜，有效率的通路可降低發片風險，更可以給歌手後勤支援，這也是歌手向來選擇唱片公司時的考慮之一。

肆、數位音樂潮流下跨國唱片公司的經營策略

一、數位音樂市場的崛起

安德森（Nate Anderson 2008）認為《經濟學人》在一篇文章中提到的一個故事，恰恰描述了唱片工業的窘境：

> 2006 年，四大唱片公司中的 EMI 音樂邀請一群青少年在倫敦的總部舉辦焦點團體訪談，訪談所收集到的資料相當豐富讓公司高層十分高興，於是準備了一堆 CD 放在桌上當作禮物，請這群年輕朋友帶回家，但是卻沒有一個人願意拿走任何一片 CD，即使 CD 是免費的。一位當時在場的人回憶：「當下，我們大概當知道這一場遊戲恐怕就到此為止了。」

儘管許多數據顯示，唱片工業正走向死亡幽谷，如同美國唱片工業協會（RIAA）所統計的數字，從 2002 年到 2006 年，美國唱片銷售的數據已經達到 11.6%的負成長（同前註），但這也僅是表面的現象。事實上，當數位音樂潮流興起後，一般消費者的 CD 購買數量雖然減少，但人們聽音樂的需求與聽音樂的機會不減反增，這個情況直接反映在 MP3 市場的熱絡與手機行動音樂需求大增之上。四大唱片公司不約而同的認為，唱片工業已經到了必須正視事實與改弦易轍的時候，必須抓住此一機會儘量滿足消費者所反應的需求。

如果加上數位音樂的銷售成績來看，唱片工業的業績已經開始有所起色。以圖 1 為例，從 2003 年起，在數位音樂銷售的加持下，唱片工業似乎漸有起色，且在 2007 年又再次突破前一年的水準。事實上，數位音樂市場的合法業者數目，開始從 2004 年的 50 家，一舉成長到 2006 年的 350 家，到了 2007 年更接近到 500 家。不過這些數位音樂的經營者，主要是出自五個國家當中，分別是美、日、英、德、法。箇中原因，乃是這五國的市場規模，在 2006 年時，已經佔全球唱片市場的 74%，尤其單一個美國國內市場，就佔全球唱片市場營收 33%（Warner Music Group 2007）。美國第二大的合法網路音樂提供者 eMusic 也對景氣看法保持樂觀。這些好消息其實都顯示，唱片工業的體質並沒有那麼糟糕（Anderson 2008）。

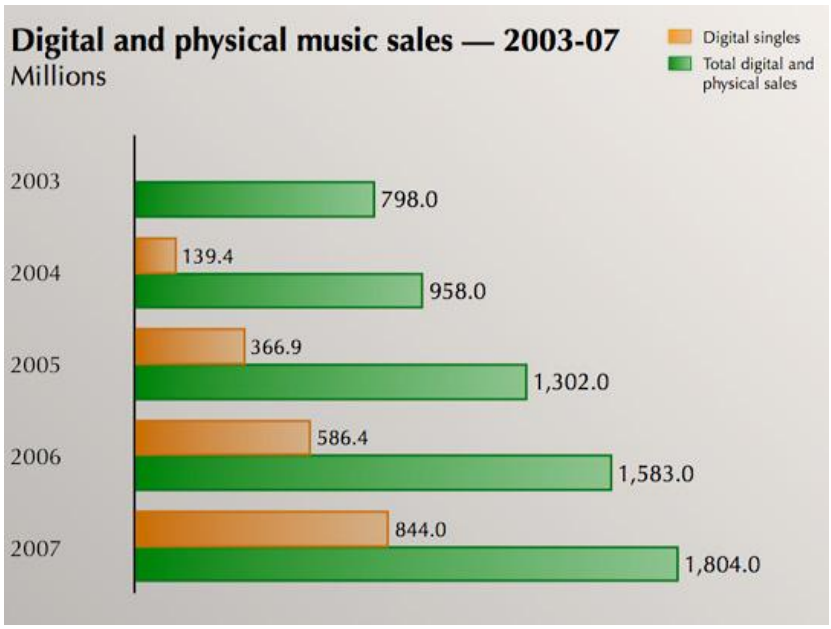

圖 1：2003～2007 年數位與實體音樂銷售統計（單位：百萬張）

資料來源：RIAA、Nielsen Soundscan

就個別公司看，環球音樂在 2005 年光是在美國本地市場，就有 3 億首歌曲的驚人業績。此業績成長動力主要是來自 2003 年起，美國蘋果電腦推出的 iTunes，以及 2005 年末開始盛行的手機行動音樂下載（Vivendi 2006）。於此同時，四大唱片公司的數位音樂業績都有成長，新力伯德曼音樂娛樂在 2006 年的數位銷售成績佔其公司營收的 14%（SONY Corporation 2006）；EMI 音樂在 2006 年到 2007 年之間，其數位音樂的營收也增加了 68.3%，佔公司整體營收總值中的 13.2%（EMI Group 2007）。再以個案來看，新力伯德曼音樂娛樂公司的歌手 T-Pain，在新專輯上市後，取得 330 萬首的手機鈴聲以及 92.9 萬首的線上單曲的好成績，其數位音樂的銷售成績已經佔該歌手總成績當中的 49%（SONY Corporation 2006）。

在新的經營項目中，行動音樂市場在近年為唱片公司帶來可觀利潤。因為技術的進步，手機鈴聲不但從早期的單音鈴聲發展到和弦鈴聲以及原音鈴聲，連去電鈴聲也可以讓撥打手機的人，在等待對方接聽的同時，可以一邊欣賞當紅的流行歌曲。由於手機鈴聲與流行音樂結合受到使用者的歡迎，所以系統業者、電信公司、手機廠商為了增加手機的附加價值，紛紛要求唱片公司授權。因此對唱片公司來說，手機市場的行動音樂，業已成為唱片工業的主力行銷管道。行動音樂

市場的產品包括了通話鈴聲、來電答鈴、整曲下載等，其傳輸方式還分為空中下載（over-the-air）與一般線路下載（fixed line）兩種。行動音樂市場的魅力甚至更甚於合法網路音樂下載，新力伯德曼音樂便不諱言，其數位音樂市場的切入點，主要便是瞄準手機市場（SONY Corporation 2006）。

除了行動音樂市場外，網路下載合法的音樂檔案是另一個主戰場。網路合法下載的主力產品分為單次下載與會員制兩種。從 2000 年初唱片公司便開始嘗試合法的網路音樂下載服務，但成長力道卻不明顯（Hsieh 2002）。一直到 2003 年，美國蘋果電腦在取得五大唱片公司的授權後，推出每首歌 0.99 美元的 i-Tunes 音樂下載服務。七千多萬首授權歌曲與便利的服務，立刻為蘋果電腦與唱片公司帶來極大的收益。不過網路音樂下載市場也有營收趨緩的現象，不過金字塔頂端的付費會員部分，仍然有強勁的需求與營收的成長，也是吸引唱片公司最想深耕的一塊市場。

二、唱片部門的數位音樂經營策略

（一）藝人開發部門結合全球行銷與發行系統

EMI 音樂認為唱片公司的營收主要靠發行數量、歌手品質、作曲者產出、消費者需求等因素來驅動。所以整體企業的核心在於堅強的藝人開發部門，以及佈局全球的行銷與發行系統。藝人開發部門主要任務為發掘潛力新人，並與優秀歌手建立長期經紀關係，發掘新人是唱片公司一貫且長期的目標，即使在經營數位音樂市場時亦復如此。此外，佈局全球的行銷團隊，能夠結合地方的藝人開發部門，將本地歌手行銷至不同的市場，或是進行知名歌手的全球發行，這一點一直是跨國唱片公司的強項。四家跨國唱片公司，不約而同地談到，未來將以這兩者相輔相成，作為在市場中競爭的核心基礎。

（二）簽署所有權利合約

過去製作公司、經紀公司彼此獨立存在，但保持著合作關係，所以歌手的唱片約、經紀約會分屬不同公司所有。但是當 CD 銷售下滑時，跨國唱片公司紛紛都把腦筋動到藝人經紀上，讓歌手不只是歌手，而是充分發揮其「附加價值」，諸如商品廣告代言、戲劇演出、演唱會舉辦等，在此趨勢下，唱片與經紀公司也漸漸二合一，現在唱片公司多希望跟歌手簽所有權利合約，以便讓單一利潤變成多重利潤（如舉辦巡迴演唱、販賣授權商品）。

（三）增加數位音樂的發行管道

跨國唱片公司為了搶攻行動音樂與合法網路下載市場，十分積極的擴大數位市場的涵蓋面，同時增加新的發行管道。四大唱片公司紛紛跟許多軟、硬體公司

合作，推出許多類型的數位音樂內容服務，包括手機鈴聲、桌布、來電答鈴、音樂點播下載，以及付費會員與合法點對點服務等。在音樂格式上，最大膽的嘗試，就是 2007 年 4 月 EMI 音樂推出的無數位版權管理（Digital Right Management，簡稱 DRM）歌曲下載。EMI 音樂則認為，在拿掉 DRM 之後，消費者更能享受到高品質的數位音樂，也符合消費者所期許。在合作對象上，為了打造跨國唱片公司的全球數位發行管道，每一家跨國唱片公司都有一長串的合作伙伴簽約名單。以 EMI 音樂為例，2005 年到 2006 年間，EMI 在歐洲與 GNAB 推出點對點服務、在中國跟大陸搜狐推出數位音樂、在美國跟 Verizon, Sprint 推出手機下載。2006 年到 2007 年，EMI 音樂已經跟分散在 40 個國家的 498 家公司，合作推出線上音樂服務，比較著名的包括，EMI 跟美國蘋果公司簽了跨國性授權，跟 MTV、Yahoo、Last.fm、新力簽了地區性授權，跟 Amazon 簽了美國國內授權，跟 Baidu 簽了中國國內授權，跟 Napster 簽了德國國內授權，跟 Playlouder 與 BT Vision 簽了英國國內授權（EMI Group 2007）。

（四）將行銷成本的支出變成獲利來源

跨國唱片公司企圖將行銷費用，轉變為企業獲利來源之一。在作法上主要有兩種：第一、原本唱片公司就有以影像促銷音樂的作法，1980 年代開始推出的 MTV 音樂頻道，促使了音樂錄影帶（俗稱 MV）風潮的興起，也改變了音樂的欣賞方式，MV 的本質就是促銷。當科技使得資料傳輸不再受到速度與頻寬的影響時，MV 的「吸睛」效果，成為跨國唱片公司經營數位音樂市場時借重的素材。比較流行的作法是唱片公司在入口網站如 Yahoo!、AOL、MSN 上放上 MV 串流，並藉此吸引廣告主刊登廣告來收取廣告費用，或者透過 iTunes 讓消費者付費下載 MV（Vivendi 2006）。環球唱片公司與 EMI 音樂，都有同樣的利用方式，將 MV 當成網頁內容的一部分，藉此吸引消費者，並讓廣告主刊登廣告。第二、以授權條約的方式，與高人氣社交性網站，或是使用者自行生產內容的網站進行合作。2006 年底，環球音樂跟 YouTube 簽約，讓使用者得以使用環球音樂的音樂著作物，兩家公司也得以一起分享這些內容所帶來的廣告獲利。EMI 音樂也有類似的作法，以「30 秒到火星」（30 Seconds to Mars）這支 MV 而言，EMI 利用 Web 2.0 的技術，讓有興趣的網友可以將該支 MV 嵌入本身的個人網站或社交網頁中，如此一來，MV 本身除了廣告功能，還可以讓有興趣的人可以通過此一連結直接進入到網站購買單曲（EMI Group 2007）。華納音樂也跟社交網站 MySpace 以及 YouTube 簽約合作。

三、音樂出版部門的數位音樂市場策略[2]

（一）規劃權利運用的方式

音樂出版部門目前對音樂著作的權利運用，主要分為四類。第一是機械灌錄複製權（Mechanical Reproduction Right），也就唱片部門將音樂以不同的格式進行販售進行獲利，包括實體唱片、網路和手機下載、手機音樂鈴聲等皆屬於此部分。第二公開表演權（Public Performance Right），也就是當使用者使用歌曲對大眾演出時，必須取得的授權，包括在電視、廣播、有線與衛星節目上播出的音樂；演唱會、體育比賽或俱樂部的現場演出；在運動比賽、餐廳、酒吧中播出的音樂；在線上或手機的串流；歌劇演出等。第三是影音同步權（Synchronization Right），也就是電視、電影、電視廣告或電玩遊戲中若有使用到音樂著作，必須取得授權。第四是其他授權，包括玩具等物品若使用音樂著作物時，須取得授權（Warner Music Group 2007）。

（二）最大可能現金化公司資產

數位科技進一步讓唱片公司以更多方式，將其著作物放在價格合理的平台、格式與服務上，並且以各種數位科技應用為基礎，摸索與嘗試新服務型態。事實上，以版權和表演為軸心的收入彌補實體唱片收入的減少已經是跨國唱片公司長期以來的趨勢，唱片業的獲利不再全靠 CD 或 DVD 的販售，而詞曲與音樂授權，以及表演經紀安排（如演唱會、拍廣告、拍連續劇、替活動代言等）。另外根據 SoundScan 的統計，在美國 40%的專輯銷售量來自發行 18 個月以上的作品，28%的專輯銷售量來自發行 3 年以上的作品，可見得新發行的專輯或單曲，實際上在營收中佔有的比率並不高，因此業者必須提升舊有音樂著作物的利用，包括上述四種權利授權。以 EMI 音樂為例，EMI 音樂出版公司的獲利中，機械灌錄複製權的營收佔 45%、公開表演權（舞台、酒吧、廣播）佔 27.2%、影音同步權（影視節目如廣告、電視節目、電影、遊戲、手機授權）佔 17.2%，而其他授權則佔 10.5%。

（三）集中數位音樂市場的授權程序

針對數位音樂市場的興起，EMI 在 2006 年成立線上數位權利授權與付費機

[2] 根據 Music and Copyright 的統計，2005 年五大唱片公司的音樂出版部門合計佔全球市場的 65%，市場排名分別為 EMI 音樂（17%）、華納音樂（16%）、伯德曼音樂（13%）、環球音樂（12%）、SONY/ATV（7%）。2006 年之後，伯德曼音樂的出版部門被售予環球音樂，使環球音樂的出版部門市佔率成為第一（Warner Music Group 2007）。

制，名為「歐洲集中授權方案」（the Centralized European Licensing Initiative，又稱 CELAS）。CELAS 方案可以讓想進入歐洲市場的媒體公司，對 EMI 音樂進行「一次購足」。EMI 期望簡化後的流程，可以吸引更多買方（EMI Group 2006）。2007 年，EMI 持續強化的作業包括：透過授權與費率設定方案，改善公司的基礎設施、強化公司內部能力如交易處理與電腦設定、拓展客戶關係等（EMI Group 2007）。

四、數位音樂市場的威脅與機會

安德森（2008）列出了整體唱片工業近期所面臨的一些變化，包括：（一）獨立唱片公司的市場率升高；（二）數位下載的數量一年內增加了 45%；（三）知名歌手找獨立唱片公司簽約；（四）四大唱片公司發行沒有 DRM 的下載歌曲；（五）四大唱片公司業績持續下滑。從這些變化可以看出，唱片市場正處在轉型階段中，儘管合法數位產品與服務仍在萌芽階段，能夠帶來利潤的新經營模式也尚未完成，利潤如何從這個過程中如何分配產生也仍未透明，無論哪一種唱片公司，似乎都必須為數位音樂市場的來到而準備。

身為四大唱片公司之一的 EMI 音樂認為，跨國唱片公司在這些產業變化之下，其經營將面臨以下列威脅：（一）持續下滑的實體唱片銷售：2001 年以來全球唱片銷售成績一直不理想，箇中原因有經濟衰退、唱片盜版、非法下載以及娛樂消費的多元化等；（二）盜版：組織性的商業盜版、非法網路檔案分享、科技的進步與無所不在，都對唱片公司的經營帶來風險。雖然唱片公司已經採取許多法律作為來降低經營風險，如持續打擊非法實體盜版與數位盜版，且取得成績，讓 ISP 擔負起更多的責任，但仍緩不濟急；（三）市場競爭：將使得簽約金、版稅等提高、產品定價下滑、利潤減少；（四）零售業大者恆大：大賣場的議價能力提高，唱片利潤被瓜分；（五）發片撞期；（六）管理人才短缺；（七）地理區隔造成公司治理的困難；（八）法律環境不同：以著作權法保護期時間為例，美國的著作物保護時間比較長，但國外比較短。在這些國家中，相同的著作物已經即將因為時間到期而進入公共領域成為公共財，失去著作權的保護，這也造成唱片公司在著作權管理上的困擾（EMI Group 2007）。

除了認清風險之外，四大唱片公司對於本身企業在市場競爭中所擁有的資源、所處的位置、以及要拿出手的策略，都有清楚的認知。環球音樂與新力博德曼音樂娛樂皆認為，兩家公司優勢在於旗下優秀的藝人與作曲家、出版部門

（SONY/ATV）[3]擁有的歌曲資產眾多、數位音樂市場的領導者（SONY Corporation 2007; Vivendi 2006）。EMI 音樂認為該公司具有資產多元化、跟知名歌手與作曲家有長期合約、全球排名居前位、公司治理、員工素質、品牌知名度等優勢（EMI Group, 2007）。華納音樂認為該公司的優勢在於公司旗下知名歌手與作曲家眾多、營收館多穩定且多元化、在數位音樂市場具有領導地位、藝人開發部門的觸角能深入市場、在獨立發行系統上居首位（Warner Music Group 2007）。顯見在市場結構寡佔的型態下，這些領導廠商仍能佔據繼續善用科技所創造出的市場機會，搶得優勢競爭位置。

伍、結論

回顧歷史可以發現，唱片工業因錄音科技而興起，因大眾傳播媒體而繁榮，更因市場發展而持續擴張。雖然新科技的出現，一開始會對唱片業的生態造成某種程度的衝擊，但經由資本市場的收編與轉換，科技所夾帶的能量，被大量吸收成為資本運作的助力而非阻力後，往往繼續促成產業繁榮與壯大。科技創新一直跟唱片業的興衰有密切關係，不論是唱片之外的新媒體科技，或是唱片本身生產與消費科技的演進，因為唱片工業的發展就是科技與經濟兩種物質力量交互作用的結果。在這個過程中，科技從來沒有完全的、革命性的顛覆產業，這可以從國際唱片業的高度寡佔市場結構仍舊屹立不搖、著作權對音樂的束縛越來越強的事實得到印證。

四大跨國唱片公司內都設有唱片部門（the recorded music business）以及音樂出版部門（the music publishing business）。這兩個部門因為屬性不一樣，在經營數位音樂的市場行為上也有不同的側重。首先，唱片部門透過子公司、合資企業以及代理制度，在不同國家的市場進行唱片購買、行銷與發行業務，在跨足數位市場時，便是要在這些既有的業務領域中，尤其是藝人開發、行銷與促銷上，發展出數位能力，甚至將行銷成本的支出變成獲利來源。其次，出版部門則是擁有或收購音樂詞曲的著作權，以便能夠進行各種著作財產權利的利用，例如電影、廣告中音樂的使用，或者現場演出的授權等，邁入數位時代這一部分業務更加繁雜，因此出版部門一方面努力於基礎設施的強化與更新，一方面在數位音樂的授權過程上儘量做到集中與簡化。

[3] 伯德曼音樂（BMG Music）本身的出版部門並未隨著唱片部門賣給新力，而是在 2006 年 9 月出售給環球音樂。兩者合併之後，環球音樂的出版部門規模排名世界第三，次於 EMI 音樂與華納音樂（Vivendi 2006）。

數位音樂市場，除了對產業造成影響之外，更是對音樂文化產生影響。曼哈頓學院的客座教授艾爾斯（Michael D. Ayers）在《網路之聲：線上音樂文化論文集》一書中，收錄了截至 2006 年來對數位音樂文化的發展進行觀察的數篇文章，並集結成冊。對於數位音樂潮流下的音樂文化，本文認為至少可以從兩個方向來思考。其一，屬於數位時代的音樂文化與創造力正逐漸現身。正如同上述書中的作者群們普遍認為，自從網路普及以來，音樂是最受網路影響的藝術形式之一，音樂文化因為網路社群的成長、音樂作者與音樂迷之間的交流互動而有了截然不同的景象（scenes）。尤其進入市場的方式、傳播的規則、認同的形成等，都因為人與網路的交流而產生了改變。

其二，屬於數位時代的蓬勃音樂文化與豐富創造力的新景象，固然被科技、法律、商業經營模式所刺激而成長，但也被這個結構所制約，在這一種結構與被結構的過程中，唱片工業的流行性、商業性與音樂性重新被思考與定義。因為對唱片工業而言，Web2.0 所提供的個人發聲管道越是多元與異質化，唱片公司越容易找到下一個偶像所在，一旦這些屬於新景象中的聲音被收編到唱片工業本身的體系中，就很容易進一步的被導入既有的明星體系、全球發行管道與各種經紀約定中，繼續為唱片工業創造利潤，所以用開放系統的概念來說，唱片工業不僅把獨立唱片公司當成培育新人的農場，更是把網路當成狩獵音樂的新樂園。

參考書目

克雷特.克理斯特森（Clayton M. Christensen）著。吳凱琳譯。1997。《創新的兩難》。台北：商周。

林富美。2006。〈當新聞記者成為名嘴：名聲、專業與勞動商品化的探討〉。《新聞學研究》。88：43-81。

崔瑞佛.梅利登（Trevor Merriden）著。蔡文英譯。2001。《媒體新勢力：Peer to Peer 商機與未來》。台北：商智文化。

陳正倉等。2004。《產業經濟學》。台北：雙葉書廊。

陳炳宏。2001。《傳播產業研究》。台北：五南圖書出版公司。

勞倫斯.雷席格（Lawrence Lessig）著。劉靜怡譯。2005。《誰綁架了文化創意》。台北：早安財經文化。

彭芸、王國樑。1997。《我國影視媒體產業（值）研究》。台北：國立政治大學傳播學院研究暨發展中心。

詹.史托克（Jane Stokes）著。趙偉玟譯。2003。《教您如何做文化暨媒介研究》。台北：韋伯文化。

謝奇任。2006。《國際唱片工業研究：跨國唱片公司的全球化、本土化、數位化》。台北：五南圖書出版公司。

Anderson, Nate. 2008. “A Brave New World: The Music Biz at the Dawn of 2008.” http://arstechnica.com/articles/culture/state-of-digital-music-2007.ars。2008/1/22.

Ayers, Michael D. ed. 2006. *Cybersounds: Essays on Virtual Music Culture*. New York, NY: Peter Lang Press.

Bernstein, Arthur, Sekine Naoki and Weissman, Dick. 2007. *The Global Music Industry: Three Perspectives*. New York, NY: Routledge.

Burkart, Patrick and McCourt, Tom. 2006. *Digital Music Wars: Ownership and Control of the Celestial Jukebox*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield

Burnett, Robert. 1996. *The Global Jukebox: The International Music Industry*. New York, NY: Routledge.

EMI Group plc. 2006. *Annual Report 2006*. London: EMI Group plc.

EMI Group plc. 2007. *Annual Report 2007*. London: EMI Group plc.

Frith, Simon. 1992. “The Industrialization of Popular Music.” In *Popular Music and Communication*, ed. James Lull. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Gomery, Douglas. 1998. “Media Ownership: Concepts and Principles.” In *Media*

Economics: Theory and Practice. 2nd ed. Alison Alexander, James Owers and Rod Carveth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Herman, Andrew, Sloop, John M. and Swiss, Thomas. 1998. "Mapping the Beat: Spaces of Noise and Places of Music." In *Mapping the Beat: Popular Music and Contemporary Theory*.ed. Andrew Herman, John M. Sloop and Thomas Swiss. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.

Hirsch, Paul. 1969. *The Structure of the Popular Music Industry*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Hsieh, Chi-Jen. 2002. *From "The MP3 Revolution" to Pay-to-Play: The Political Economy of Digital Music*. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, Pennsylvania.

Hull, Geoffrey P. 1998. *The Recording Industry*. Needham, MA: Allyn & Bacon.

Hull, Geoffrey P. 2004. *The Rcording Idustry*. 2nd ed. New York, NY: Routledge.

Kusek, David and Leonhard, Gerd. 2005. *The Future of Music*. Boston, MA: Berklee Press.

Martin, Stephen. 1978. *Industrial Economic Analysis and Public Policy*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.

Negus, Keith. 1996. *Popular Music In Theory: An Introduction*. Hanover, NH: University Press of New England.

Negus, Keith. 1997. "The Production of Culture." In *Production of Culture/Culture of Production*. ed. Paul Du Gay. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rothenbuhler, Eric W. and Streck, John M. 1998. "The Economics of the Music Industry." In *Media Economics: Theory and Practice*. 2nd ed. Alison Alexander, James Owers and Rod Carveth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ryan, John and Peterson, Richard. 1982. "The Product Image: The Fate of Creativity in Country Music Songwriting." In *Individuals In Mass Media Organizations : Creativity and Constraint*. ed. James S. Ettema and D. Charles Whitney. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Schere, Frederic M. and Ross, David. 1990. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3rd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Shuker, Roy. 1998. *Key Concepts in Popular Music*. New York, NY: Routledge.

Shuker, Roy. 2001. *Understanding Popular Music*. 2nd ed. New York, NY: Routledge.

SONY Corporation. 2006. *Annual Report 2006*. Tokyo: SONY Corporation.

SONY Corporation. 2007. *Annual Report 2007*. Tokyo: SONY Corporation.

Toynbee, Janson. 2000. *Making popular music: Musicians, creativity and institutions*. London: Arnold.

Vivendi. 2006. *Annual Report 2006*. Paris: Vivendi.

Warner Music Group. 2006. *Annual Report 2006*. New York, NY: Warner Music Group.

Warner Music Group. 2007. *Annual Report 2007*. New York, NY: Warner Music Group.

（投稿日期：97 年 4 月 16 日；採用日期：97 年 5 月 15 日）