

# 滾石不生苔、春去春又來

## 專訪滾石唱片總經理 段鍾潭

王尹軒採訪整理

台灣最大的本土唱片公司滾石唱片邁入第二十二個年頭，而從不在舞台現身的滾石唱片總經理段鍾潭，也在馬來西亞滾石唱片十週年慶演唱會上破例開金口，與周華健合唱了幾句「花心」的副歌，展現其感性的歌聲。學生時代就組過樂團、辦過雜誌，後來還和兄長開起了唱片公司，當時年紀小小的段鍾潭，志氣可是過人一等。西諺有云：「滾動的石頭不生苔。」且看段鍾潭如何自創段式組織，帶領滾石集團度過音樂產業的盜版黑暗期。

### 少年三毛的夢想

在北方人的家庭裡有個習俗，就是家中的小孩都得取個小名，段鍾潭一家五兄弟以毛為名，於是排行老三的段鍾潭就這麼從小三毛、三毛被喊大。

高中就讀台中一中的三毛段鍾潭，當時就和廖志誠等幾位志同道合的同學組了個小樂團。高中畢業後，考上成大卻休學重考，第二年隨即考上交大電工系，於是段鍾潭成了比廖志誠（電工系62級）小一屆的學弟，和程天縱是同班同寢的好哥兒們。當時廖志誠參加星聲社，段鍾潭和程天縱也跟著加入，再與61級學長柳中岡等人，開始玩起了樂團。一有空就在活動中心玩樂器，偶爾還會應邀到其他學校



▲ 段鍾潭學長在馬來西亞滾石十週年演唱會上與周華健合唱「花心」

的舞會表演。

大學畢業後，段鍾潭考上政大企研所，研二時段鍾潭就和二哥段鍾沂（二毛）一起辦了滾石雜誌。「到了台北唸研究所，我想做些自



▲ 段鍾潭學長載歌載舞的神情

己喜歡的事。」段鍾潭仔細地蒐集資料，觀察過當時的雜誌市場中並沒有介紹西洋搖滾樂的雜誌，加上在交大有過《交大青年》的編輯經驗，對編雜誌很有興趣的他就找了二哥，兩人創辦了《滾石雜誌》。

萬事起頭難，當時才二十八歲的段鍾潭辦雜誌，要面對資金不足和實務經驗不夠的挑戰，加上還是個有學業壓力的研究生，那條追求自我理想的路，一步一步，都不是那麼好走，但是為了堅持理想和對音樂的喜愛，再苦也得熬過去。辦雜誌那幾年是真的吃了很多苦，最終也是賠了錢。這些過程都沒有白白浪費，段鍾潭累積了豐厚的人脈，學習到作生意的方法，這些都是日後創辦滾石唱片的墊腳石。

## 跑得快 看得遠

雜誌一辦就是四年多，邊辦雜誌邊唸研究所的結果，唸了五年才畢業當兵去。在服一年十個月的預官役期間，段鍾潭也沒閒著，和二哥陸續進行滾石唱片公司的籌備計畫。退伍之後，進入王安電腦工作將近三年的時間，但滾石唱片愈作愈大，段鍾潭於是辭去了電腦公司的工作，專心經營滾石的業務。一晃眼，滾石唱片已屆二十二週年。

唱片業並不是個容易經營的產業，回想滾石唱片的草創時期，當時的唱片市場與現今市場有一個相同點——盜版猖獗。當年新格唱片公司創造了好些年民歌風行的年代，但是單一的音樂路線無法適應時代前行的腳步，民歌的發展漸漸遠離了與現實生活的距離。於是在深切體認到歌迷更需要一種可以貼切反映當代生活的音樂作品之後，段鍾潭與段鍾沂以原滾石雜誌為基礎，開辦了滾石唱片公司，代表新生代唱片業者的滾石以一系列極具現代流行意識的專輯作品，宣示一個新音樂時代的來臨。

民歌時代極具影響力的歌手張艾嘉在轉投滾石旗下後，由當時初出茅廬的羅大佑擔任製作人，推出了《童年》專輯。雖然專輯中大部份的作品依舊沿襲了民歌的曲式，但像大家一起來、小天使、春望等

作品，均以極富現代韻味的編曲、錄音手法，給人完全耳目一新的感覺。此外，滾石推出的陶大偉、孫越《朋友歌》專輯，雖然從表現上看是一張玩票形式的作品，但在音樂中他們卻大膽地吸取了甲殼蟲的曲風，並唱出了「洋煙不比長壽，清茶勝過酒？」對現代社會生活的反思話題。

段鍾潭說，在新格之前，國語歌曲的聽眾主要是藍領勞動階層，學生是不聽國語歌曲的，他們都是聽西洋音樂。經過了校園民歌運動、新格的金韻獎等為了國語歌曲市場開拓的努力，站在前人肩膀上的滾石唱片能夠看得更遠。這些作品無疑與民歌憧憬式的表達有著明顯的區別，滾石唱片無疑成為拓寬國語音樂市場視野的先鋒者。

## 無字天書的答案 何時浮現？

「所有成功的企業，都具有創造力。」從事音樂工作，不論音樂內容或雜誌文本，甚至是經營方式，段鍾潭認為除了喜愛，還必須有著豐富的創造力。而立之年就成了一家唱片公司的總經理，段鍾潭期許滾石唱片能夠產生精神力量，鼓舞人心。「這就是一種 inspiration！我們雖然是一家企

業，但不論是歌手或是音樂，都會接觸到很多人，因此我們認為企業的精神也必須由歌手和音樂傳遞出去。」滾石唱片讓人感動的不只是音樂內容，更重要的是做音樂的態度，以及經營企業的使命感，在在都讓人感受到段鍾潭的用心與感性的一面。

九 年代以降，外商唱片公司大舉進入台灣市場，早期滾石唱片也曾代理過部份外商唱片公司的音樂，如 EMI、BMG，就在約莫十年前，經濟的榮景，加上遏阻盜版有成，五大唱片公司評估在台灣設立子公司的時機成熟，紛紛進入台灣市場，這也使得許多本土小型唱片公司因為不敵財力雄厚的外商唱片公司進駐，而遭併購，或是面對倒閉的命運。而段鍾潭身為本土唱片公司第一把交椅的滾石唱片總經理，不斷思索下一步究竟是該競爭亦是該合作？然而，問題的答案就像是本無字天書 還沒浮現出來。

隨著的科技的發展，燒錄機的問世，讓 CD 片的轉拷變得容易，也間接助長了夜市盜版 CD 片的量販。滾石面臨盜版的狀況，相同地，五大唱片公司亦然。「接下來的幾年，應該是合作重於競爭的情形。惟有如此，大家才能生存下去。」段鍾潭說明，應聯合各家唱片來打擊盜版，應用了兵法裡曾

云：聯合次要敵人來打擊主要敵人的作戰方式。

隨CD送贈品或是買一送一等商業促銷手段，對於正版的銷售量或是降低盜版的情形幫助不大，打擊盜版的成效，最重要的仍然是取決於政府公權力的決心與執行徹底與否。「真的很期望政府能拿出公權力來，否則我們這些唱片公司很難使得上力去改變什麼。」段鍾潭的言語間彷彿透露著幾許的無奈。有些消費者甚至表示是唱片公司的音樂作得難聽，所以才去買盜版，



▲ 段鍾潭學長在馬來西亞滾石十週年演唱會中與滾石歌手、工作人員合影

不買正版。「我承認我們音樂作得不是十全十美，不過並不表示你就可以去買盜版。」說出這些話，段鍾潭伴隨著苦笑二聲，心裡的苦澀滋味也只有他自己知道。

## 說故事的人 別來無恙？

很多人曾編織過星夢，然而大部份人卻多以夢碎收場，真正能躍上舞台，成為耀眼明星者，幾希矣！一家唱片公司決定栽培新人並不是單由總經理一個人或是經紀部門來決定，段鍾潭簡單地說明了考量因素。一般而言，最重視的是創作能力，不論是作詞或作曲方面，具備基本的音樂素養絕對是有幫助的，而且會是一個加重計分的項目。

「表現屬於自己的風格，以及更具原創性的作品。」早期重視的主要是藝人歌聲優美的單項因素，但現在光是唱得不錯還不足以出線，藝人的整體性受到了更多的關注，包括創作、個性以及其他才華等等。未來國語流行樂壇將走向更整體性更多元化的發展。

進入唱片業二十多個年頭，製作過的歌手及音樂不勝枚舉，許多歌手也都因為段鍾潭的拉拔知遇而大鳴大放其光采，封段鍾潭為音樂「伯樂」，一點也不為過。問及使其印象最深刻的歌手是誰？段鍾潭居然一下子愣住了三秒鐘，顯然這個問題有點困難。「因為二十多年來，作過的歌手實在是太多了！」傻笑了一下，隨即說出了兩個名字。

「我想，羅大佑的獨特性、創

造力與表演方式，是完完全全的羅大佑風格。」早期參與製作較深入的段鍾潭，對於這位元老級的創作歌手相當難忘。「李宗盛是一位相當有才華的製作人，在製作音樂時全心投入，詞曲創作俱佳。」加上李宗盛與滾石合作的時間長達十幾年，同時也在滾石上班，與段鍾潭的往來就更加密切。

其他像是周華健、趙傳和陳淑樺等知名歌手，其獨特性以及所創造出的經典與記錄，都是段鍾潭記憶中難以抹滅的名字。每一個人就是一個與眾不同的故事，說著自己的夢，唱著自己的歌，也許仍然和那時候一樣，但多年後，別來是否無恙？

## 滾石移動不生苔

為了追尋網路的美夢，滾石在2000年1月時宣佈成立滾石網路公司（RIC），滾石集團旗下，原本包括滾石唱片、滾石網路兩大事業部，在與大陸中國移動敲定合作後，在2002年8月正式將滾石網路公司旗下網路科技娛樂通信事業部獨立為滾石移動公司（RMC），揮軍大陸市場，搶進兩岸三地行動娛樂服務市場。滾石集團希望透過唱片、網路、移動三家獨立公司，轉型為多媒體娛樂事業。

由唱片業起家的滾石集團在大陸發展的產品，主要是自設行動服務平台發展網站（WEB）、手機上網（WAP）及語音互動式平台（IVR）。簡單說，就是手機用戶直撥代碼，就可以下載鈴聲、圖形到手機，或透過手機唱卡拉OK、點播歌曲等，未來進入大陸市場後，將透過母公司滾石唱片的資源，開發手機遊戲、算命占卜、DIY點歌伴唱等新產品。

同時擔任滾石移動公司董事長的段鍾潭表示，網路科技的普及對音樂產生始料未及之鉅大負面衝擊，使得音樂在網路世界很難營運。為了尋找網路音樂的希望，滾石集團試著以跨足到無線通訊領域，提供手機音樂下載的方式，在網路音樂的寒冬中，點燃一根希望的火把。段鍾潭看好音樂得以在無線通訊業發展，因為其具備良好的付費機制，在兩岸行動內容服務的營收挹注下，集團總營業數字預計將會大大攀昇。

## 段氏兄弟 段氏組織

台灣近三年來整體國語音樂市場緊縮的速度之快，令人咋舌！每年以減少百分之四十總銷售額的速度往下掉，第一年降為百分之六十，第二年掉到百分之三十六，第

三年就只剩下大約佔原有市場百分之二十的比例。現在的音樂市場，大約是三年前的五分之一，這個數字實在教人不忍卒睹，可想而知其形成的衝擊有多麼鉅大。

與外商唱片公司相比，歐美的確受到 MP3 盛行的影響，但是盜版的問題卻沒有台灣嚴重。而滾石是以台灣為基地的公司，面臨 MP3 和夜市盜版的雙重夾擊，自然是傷痕累累，快速的組織縮編，也成了不得不的選擇。「我們希望能夠摸索出一套能幫助滾石經營下去的新模式。」段鍾潭的話語中，展現了堅毅與韌性。

堅持以音樂為本業，以娛樂和音樂為滾石的核心，面對音樂產業環境的驟變，段鍾潭選擇將核心拆開，分解成數段，每一段以其基礎發展出新的技術，各自獨立卻又環環相扣的組織型態，姑且就稱之為「段式組織」吧！讓音樂的原料，在原本固定的音樂製程中分解，各自分工獨立卻又合作。段鍾潭以版權處理為例說明，在原本的唱片經營模式中，其中一段是版權的處理，現在將之重新定義為「版權管理」(Rights Management)且獨立出其知識管理，就可以在唱片版權之外，處理戲劇、電視節目或電影等其他業務。其他的經紀部門亦然。在唱片本業需要的時候，可以

提供技術支援，不同的是核心技術經過重新設計，創造了往外擴充結合其他內容產業的機會，不再侷限於音樂產業的框架。

「一切都不能確定，唯一確定的目標就是生存！」他表示，隨著環境應變可能會比較容易生存。這意料之外的音樂產業黑暗期所帶來的變化，讓段鍾潭大刀闊斧地改革了滾石集團的組織型態，對於經營管理概念十分清楚的段鍾潭，下一步工作就是重新找尋新的企業經營模式，另外，同時在進行的工作就是開拓大陸市場。「大陸在加入 WTO 後，對於智慧財產權會有適度友善的表態，大陸市場販售盜版音樂的情形，應該會有改善。」面對著混沌未知的前方，段鍾潭仍然樂觀地堅信著國語流行樂壇的黑暗期就要過去，破曉前的黎明即將來臨。

#### 段鍾潭學長小檔案：

學歷：

- 政治大學企管研究所
- 交通大學電子工程學系 63 級

現職：

- 滾石國際音樂股份有限公司總經理