

附錄一 維京唱片訪談摘錄*

受訪者：總經理姚謙

訪談日期：2003 年 11 月 13 日

一、創意與科技管理的關係：

維京並非全然張著「創意導向」的大旗，其認為行銷、管理是同等重要的，但所謂行銷管理都應該包圍在創意，就是在 Talent 的周圍以鼓勵激勵創作，行銷、科技管理其實是可以一般 know-how，一般的組織去規劃出來，可是創意需要能耐，尤其是需要人才，創意的概念是需要培養，因為它需要很多的養分去創造那個環境，所以是最需要規劃的。創意在這個溫室當中，是最脆弱的花朵，是非常稀有，所以反而更需要去保護，但並不是說它比例就最重，不是因為它最脆弱，所以最嬌貴，所以它最重要，不是這麼說。

三、音樂產業與數位科技的衝突、轉機和未來遠景：

音樂產業目前面臨的最大問題是盜版和網路下載，政府遲遲沒有提出有力的解決方法，民眾也誤以為 Kuro 是合法的，數位版權的問題未解，造成音樂產業創作下滑，CD 販售量僅為早期鼎盛時期的 40% 的營業成績，所以政府應該大刀闊斧解決數位版權和盜版的事宜。音樂產業絕對會走向虛擬通路和實體通路兩方向進行，所以數位音樂是必然趨勢，光授權電信業者的手機等候鈴聲，即可淨獲利 2000 萬元，完全是利用現有音樂成品，開拓其他通路所得的績效，故看好未來數位音樂市場。由於通路的多元，音樂變得唾手可得，於是音樂本身的藝術本質將逐漸被稀釋，音樂變成純為使用性的消費。但是數位版權問題必須先行解決，有關華文音樂市場第一家合法數位音樂網 iMusic.com.tw 的成立，絕對給予支持，期以挫挫 Kuro 氣焰，也因此可以建立線上或數位音樂的商機模式。

四、唱片公司的經紀功能與異業的結合：

藝人資源可以多元開發，如和中影合作，中影必須付費才得以使用蕭雅萱、劉若英等肖像宣傳，因此，唱片公司已非單純的音樂產製，逐漸浮現經紀公司功能。透過知名藝人的代言，既可以幫助唱片公司獲利，又具備號召力，幫助其他產業行銷推廣，尤其台灣缺乏電影大明星，歌手藝人可以頂替空缺，目前唱片公司對此亦有相當的認知，期望透過代言、合作、聯盟等，活化其他產業，尤其是戲劇。日前與三立電視台合作，為偶像劇「千金百分百」量身打造電視原聲帶，整體規劃，並邀請旗下知名歌手主唱。最成功案例當屬人間四月天，產業的橫向結合是可期並且應該大力推動。不過目前多屬 case by case，尚未萌生確立的合作模式。

*附錄一以摘要方式節錄的原因是，一來是這是兩年前筆者參與新聞局計畫案的訪談資料，當初並沒有確實的錄音存檔，因此，僅能列點整理出大致的訪談內容。其他附錄則是特為本文撰寫所進行的訪談，訪談過程有確實錄音檔案，內文需要引用受訪者之談話內容，是以，筆者將詳細內容紀錄整理，以詳錄稱之。

五、跨國集團的助益：

跨國集團進駐引進會計年度預算、分工統合、藝人管理（artist and repertoire, A & R）概念、及版稅制度等成熟的財務及企業管理模式，促使台灣流行音樂產業完全進入跨國經營階段，跨國集團其實不會影響本地創作的過程，他們帶來的是財務規劃和行銷宣傳的 know-how，而且跨國集團通路又比較廣，台灣出一個藝人，用他們海外的通路和媒體來宣傳，這是很有幫助的。

六、台灣音樂產業的優劣勢：

台灣優勢的地方在於人，人是創意的來源，故跨國集團在大陸的分公司，多喜歡聘請台灣人擔任主管，主要是因為台灣比香港人和外國人都來的熟悉華文市場運作和規劃 Know-how，所以台灣人才已經大半流失到大陸市場，執行創意規劃。其次，台灣詞曲創作生命力旺盛，這是多元社會所迸發出的火花，日韓國家甚且派遣專員探查亞洲音樂的流行風球。然而，上述優勢已經逐漸式微，主要是大陸學習速度快，又加上盜版問題，而唱片業在台灣經營維艱，人才便大量流失到大陸，故台灣應該加速人才的培養，拉開與大陸的距離，並且徹底取締盜版。再者大陸市場大，就唱片業而言，大陸亦有盜版，但是政府態度比較強勢，加上大陸市場夠大，又具備利用盜版販售的成功，以刺激正版的銷售量的奇特現象，此外，大陸亦有演唱會市場，光一個省會辦一場，即可回收極大利潤，台灣的演唱會市場只有台北一場，故無法透過演唱會貼補盜版損失。所以台灣的音樂創意人才已經多流失到大陸，而唱片業也多專注在大陸市場的開發，「只要在台北紅，亞洲都會紅」的輝煌歷史已經逐漸消逝。



附錄二 IFPI 訪談詳錄

受訪者：秘書長李瑞斌

時間：2004 年 9 月 17 日

一、台灣困境與大陸情況簡介：

跨國公司在大陸加碼，台灣減碼，重心都已經移往大陸，台灣目前的優勢就是還有創作，創作在台灣，市場在大陸，我們這邊買一張，大陸可以買四張五張，而且像他們可以辦演唱會，大陸人把聽演唱會當作是一種時髦，就是全家大小都一起來，常常是今天北京有演唱會，同時上海、廣東那邊都有演唱會的，而且有些叫價甚至到 2000 人民幣，不便宜，但是門票都賣得完，而且他們場地有些都比我們好，比我們大。台灣的演唱場地非常缺乏，都是在體育場，那個都不符合演唱會標準，像 pu 跑道，而且設施也都不是用來給演唱會使用的，所以理想是希望政府可以規劃一個演唱會園區，不是說只有一個大的演唱會舞台，而是說可以有各種不同規格大小的表演場地，有可以容納上萬人的，但是也有那些中間大約給四、五千人，還有一些只給獨立表演團體，他們可能只需要三、四百人的那種場所，這樣一個園區，才對流行音樂是比較大的幫助。像大陸的表演場地有些還是國際規格。

很多在台灣不紅的藝人，現在在大陸都很紅，像齊秦、蔡琴、甚至什麼龍千玉那些，就是擴大市場需求。我們現在的優勢，不敢說還能維持幾年，我們的確是華文音樂平台，但是這個優勢快不見了！東南亞國家的華文藝人還是要來台灣，因為這邊全都是華人阿，東南亞還是有馬來人，所以主要還是來台灣發展，這邊做為基地。因為這樣市場萎縮，很多人就轉行，不然就是去大陸發展。那些去大陸發展的藝人，都是我們台灣的創作團對帶過去的，都是我們的創意，我們包裝企宣，把經驗帶過去，可是大陸人會學，等那一天他們都學會，就不需要台灣人的經驗，所以我們創意的優勢在消退中，而且創作者都跑去大陸，給大陸人唱、出專輯，這樣台灣的創作只會越來越貧乏。我們現在等於在吃老本拉！

二、現今唱片經營策略：

現在唱片公司就是分兩個市場再進行，一個實體 CD，一個數位音樂嘛。實體 CD 的市場因為預算縮編，裁員的，所以可能本來有 5 個製作 team，現在變成只有 2 個，那這樣新人推出的速度就不會那麼快，市場汰舊換新的速度就沒那麼快，以前可以 5 個 team 分散帶 5 個新人，現在只有 2 個 team，你要他們怎麼帶？而且以前黃金時期一年可以推出新專輯 400 張，去年只有 100 張而已。這樣預算減少，自然作品的多元性就會減少，新人推出速度也會慢。那些原本沒沒無名的空間就會比較縮減，可是不會說就完全不用他們的作品，因為知名創作者的生存空間也是同樣被壓縮阿！只是說可能以前會用新人的創作有 30 首，現在一年只有 100 張新，那採用新人創作可能就只有 10 首，所以不一定只用知名的創作者的詞曲。

三、台灣數位音樂的瓶頸：

我們有跟電訊網路業者合作，尤其像那個來電答鈴鈴聲下載，市場都在增加，不過這不是第一市場。最主要還是要賣歌，不然假如歌不紅，怎麼會想要去下載那些鈴聲，一定是歌紅才會想要去下載。要歌紅就是要宣傳，所以這些成本都是跑不掉。我們現在音樂下載的商機還在觀察當中，可是我們的網路設備，跟通訊產業那些都比大陸發展的還要好，所以機會很大。

你看美國 Apple 爲什麼會成功，就是因爲法官讓 Napster 關閉，其他像什麼 Kazaа，那個都是分散式的 P2P，不像 Napster 有那麼多會員，所以這是一個警告作用，我們現在就是希望政府可以讓 Kuro 和 Ezpeer 趕快關站，你們消費者都貪小便宜阿，99 元可以不限制下載，所以像那些合法的 imusic，還有 Hinet 經營的，數位音樂下載這是一定要做的，可是他們都很辛苦，劣幣驅良幣嘛！硬體已經投資下去，可是消費者就是不喜歡，都很辛苦。



附錄三 SONY 唱片公司訪談詳錄

受訪者：業務處處長李智煌

時間：2005 年 1 月 7 日

一、SONY 的優勢：

因為本身是跨國公司，資本比較夠，等於是底子比較硬，所以可以招攬比較多的人才，跨國性公司有穩健的財務，資源比較廣，通路就更不用講，這很像 Networking，也不一定是與媒體的關係，畢竟是個大公司，我們 SONY 在台灣有六個公司，音樂只是其中的一個，那公司大，相對人才就多，組織就比較健全，就有一些合作，比如說跟日本，那邊有一大堆藝人，歐洲那邊也有一大堆藝人，都可以合作。

二、大陸的開拓：

大陸那邊畢竟不是健全的環境，這是一體兩面，大陸是一個絕對盜版的市場，但是另外一件事情是說，妳一張 CD 的售價，在台灣賣 300 多，那在大陸可能只有賣 80 塊，那一般唱片公司的主要獲利來源就是銷售，那這銷售背後的意義就是 royalty，版權嘛！我賣一張就可以從銷售的金額抽版權收入，那銷售單價很低，相對版權也高不到哪裡去，大概只有 20-30%，百分比是不變得，是根據批價當基準，賣的多抽的低，也並不是代表什麼事情，還不如把 Home，就是 Homebase，台灣顧好。所以大陸現階段賣唱片是賺不了什麼錢，但是畢竟他們人口數大，12 億人口，雖然盜版多，可是正版去乘以人口數，還是很大，所以短期來看可能沒什麼利潤，但是長期來看還是覺得很有市場潛力。那現在有個趨勢，台灣不紅，在大陸也紅不起來，一定要在台灣紅，才能在大陸那邊 Promote，最起碼還是要華人圈有知名度，就是其中台灣、香港或新加坡，因為大陸的流行音樂還是晚我們幾年，這個邏輯還可以維持五年，因為唱片本來就是一種流行的東西，那現在是因為台灣創作在前面一點，所以大陸他們會覺得是朝聖的心裡在聽，就像以前我們聽港星。

三、人材發掘：

公開比賽是其中一項，我們當然有自己挖掘的方法公司不會說自己去辦什麼活動，比較多是什麼 pub、或是人家介紹，管道機制還很多，也都還在，所以並沒有那麼糟糕，其實是有一點誇張，這個研發中心在這裡，市場在哪裡，簡單講是這樣，那如果研發的東東不怎麼樣，那就不要說什麼賣不出去。不管台灣大陸都會寄，不過一般還是以透過介紹比較多，有些製作公司，跟當地比較熟悉的，一般來講我們用他們的東西是不夠多，不能說他們不成熟，應該說台灣的會比較有市場潛力，不要說人家不好，商業角度來看我們是比較有市場經驗。從整個位階來看，我們是比較接近音樂生產的核心地位，像創作或是音樂定位，你可以把他

當作是一個研發中心，其實背後的意義是如何去管理。假如這邊的創作越來越不好，五年優勢很快就不行勒！主流的創作還是都在台灣，主要的人拉！

四、SONY 在大陸的投資：

我們當地有當地的創作人是沒有錯，不過那是相對的，主要是在這裡創作，那去那邊賣，那邊的業務比較是重市場開發、通路，還有宣傳，就是宣傳台灣或是海外的唱片...宣傳都是當地的人，可以說我們在影響他們，那邊的員工數量不會比台灣這邊多，因為我們都是透過當地的盤商，他們稱做音像公司，比如上海音像，你這邊有一個周杰倫，那還是要透過那邊的音像公司來幫忙，這是類似通路商的地位。新索的公司大概就是超過一百人，台灣這邊有一百多人，還是比這邊小。我們還是透過國營的。

五、演唱會：

演唱會現在變成是一個比較主要的收入，因為市場產值變少了，以前唱片公司就單純做唱片，所以營業核心，就是 business scope，就會擴充，就是要有更多的收入來源，所以現在唱片公司也介入演唱會、拍廣告、拍劇那些，原來那些沒有在碰的東西，以前都是經紀公司在弄，所以現在也有演唱會的安排，那演唱會的收入就是拿來補貼市場萎縮。所以我們現在叫 entertainment company。台灣觀眾都養成一個習慣要看免費的，台北場地當然是問題，可是就是消費者的習慣不改，還是...大陸那邊消費者是要付錢。通常都是大城市，就北京、上海、廣東。票價 range 大約是折合台幣 500 塊到 8、9000 塊，會不會爆滿看藝人，上次蔡依琳爆滿是 8 萬人，台灣爆滿充其量是 2 萬人。可是唱片不賣，演唱會也沒人要聽，唱片不賣，就變成是賣唱片是演唱會的宣傳，就是妳唱片要賣，演唱才會有人看，票賣了才會賺錢，唱片賣才有人找妳辦演唱會

六、發行概況：

一般來講，發行區域以台灣為主，然後華人社會，香港、新加坡，沒有什麼順序問題，主要是授權，不過一般來講是台灣先發行宣傳後，才會去大陸或是其他亞洲地區。因為市場萎縮，拿不到通路的製作公司是有那個趨勢倚賴跨國唱片公司的發行資源。代發也要包括海外，不要講賣斷，是獨家授權。那是那些製作公司不得不的結果。整個發行窗口是同時作的，原因是為了強化宣傳的層面，就是從整合行銷角度來作，就像賣一套西裝有上衣有褲子，總不可能先賣上衣再賣褲子，也不會說唱片買得到，去 KTV 唱不到。

七、配售概況：

玫瑰跟大眾合併的結果是店數變少，對台灣來講是負面影響，就是下游廠商變少，唱片公司的議價能力降低，買 10 送 1 的弊席還是有，最主要的影響是通路變小。淘而結束營業是全球都結束，不是只有台灣結束，代表實體唱片市場萎縮。

配銷的流通是 7-11 的配銷先，然後才是唱片公司鋪貨，順便圖鈴下載、數位音樂下載之類，不過預購主要是作個宣傳，但是預購數字的宣傳意義大於實質，就像那些破冰儀式，預購這一套在海外也有，通常大的片子才才有，不過配銷順序是大致相同。那實體唱片的銷售，像愛買、加樂福、Cosco、7-11 都是透過亞洲，屬於非直營。玫瑰、大眾、海山、佳佳、光南、誠品、FNAC 都是直營。網路訂購就是直接跟網站接觸，比例其實不多，占營業額 1-2%。整個實體唱片通路中，直營佔 55%，透過亞洲 35%，其他就是 5%。線上音樂都是非常小部分，不過沒有花很多努力在那邊，那邊是一個比較長期的作法，短期還是放在實體通路，因為 kuro、ezpeer 實在太便宜，都沒有付版稅，那真正的意義是這些盜版的 p2p 網站不關，iMusic 那些東西就不會特別去經營，還在觀望。一般拆漲的是拆 royalty，就是每一首歌被下載次數總金額的 25-35%，獲利情形是逐年增加、穩定，因為我們賣的是 contents，人家來要求授權，我們都是以版稅在處理。新力所有的數位通路業務都是透過滾石，台灣是透過滾石，現在營業額不多，一個月幾百萬，手機鈴聲還是要夠多的出版品。實體唱片通路占唱片獲利約是 60-70%，這會繼續 downtrain，其他亞洲地區都是一致的，還是主流。授權收入大約是 30-40%，照理說是應該要成長，實際上是有成長拉，像是圖鈴那些都越作越好。KTV 的版權費是死的，獲利收入是要看發行量多少，除非一年發很多，才可以收更多的版權費，並不會因為這幾年波動而有變化，反而是說版權費越來越低，因為錢櫃好樂迪合併，議價能力更高，所以版權費就有降低的趨勢。

八、藝人經紀：

旗下要簽全經紀的藝人有很多，像王力宏、黃義達，蔡依琳是 share 的，我們現在是你要加入 SONY，就要把經紀約也簽給我們。

附錄四 豐華唱片公司訪談詳錄

受訪者：藝人經紀蕭志文、詞曲經紀蘇小姐（不具名）、宣傳部謝先生（不具名）

時間：2005 年 1 月 22 日

一、台灣人材素質的問題：

就李宗盛的角度來講，以前可能要當製作人，得先從製作助理開始，而且熬個幾年，才有可能升到製作人，那變製作人，他已經什麼東西都會，就以周杰倫來說，他可能小時候練過鋼琴，有底子，那現在就是曲也可以寫，詞也可以寫，編曲也行，他怎麼樣寫都成立，但是他不是科班，但是以前是必須什麼都要會，可能要什麼都學，你才有可能寫一首歌、編一首曲，什麼音樂學理要顧一點，要押韻什麼的，在下詞的時候，那現在不是，隨性的，沒有邏輯的，用電腦合成就好勒。以前李宗盛對創作人會很尊重，因為不是那麼容易，可是現在誰都可以寫歌，沒有邏輯也沒有道理，因此以李宗盛那種慢慢訓練下來的，現在年輕的製作人都沒有當時的訓練跟苦，所以他會覺得太容易，當然會看不慣。就以台灣來講，我們是華語市場的領導，但是這個流失的很多，而且像現在都不是以歌藝取勝，包裝的比較多。

二、成本的調漲：

製作的投資會稍微調漲一點點，製作跟企畫升的幅度是有，但是幅度是很正常的，以前一百萬作一張，現在是兩百或三萬，這是正常的，可是宣傳，以前可能花兩百三百，還看得到效果，現在是花三五百萬，還看不到，像以前三台，怎麼轉都看得到，可是現在電視越來越多，媒體越來越多，不太聽得到同一首歌，那這樣就很難造成流行，傳唱率就不高。阿妹那張一定有花 800 萬，對當時來講是個蠻高的宣傳費，但是因為他是我們最佳的，我們認定這個人會賣，我們就當壓寶，那花的絕對比其他新人花的多，當我們投資下去後，他算大紅，所以回收的速度比我們快速很多，所以我們就會追加，所以對當時新人來講，花將近千萬是一個天價，但是回收的比例算合理。可是現在對藝人來講，動不動三五百萬的，跟本都看不見，以前你花下去，都會知道他出唱片了，至於你買不買，還要看他唱的好不好，歌好不好聽，還可以檢討，可是現在花下去，還真不知道為什麼不行，跟本就不知道從那邊檢討起，加上現在唱片市場萎縮太厲害，大概只有以前的 1/10，可是你的宣傳費沒有減少，反漲。這就是唱片公司經營很辛苦的一個地方。唱片公司其實蠻無奈的，他現在必須是散點狀的，以前是塊狀的，只要集中在這邊，就能確定一定會被看到，可是現在因為媒體太多，我們很多東西都是點狀的，要短時間改變，唱片公司來作分眾的努力，是很難的，我們自己必須自救，所以我們才會最後去尋求一些公開活動，像是演唱會，就變得說「聚眾」，但是那個力量太小。而且隱藏了一些蠻不好的危機，藝人還需要距離，如果老是簽唱會、演唱會、代言活動這樣辦，藝人不但辛苦，而且曝光度又太多，現在唱片公

司是賺很少，可是要花更多錢，而且我們都不知道有沒有這個效果，效果跟本看不到，可是你不花，人家看不到，你花了，人家又不見得會買，所以就變得說唱片公司要賺得少，但是要比以前花的多。再說你說除了大陸一樣，台灣可以說是全亞洲最便宜的，要是賣到 360，大家就唉唉叫，而且還在拼命削價競爭。

三、藝人經紀的趨勢：

其實我們就以經紀制度來看，台灣還算是有點慢的，基本上經紀制度本來就是一個很正常的方式。以前唱片公司就只要幫藝人把歌唱好就好，有一些藝人可能不只是會唱歌，搞不好會寫歌，還會演戲，可是以前的藝人就只要顧唱片就好，可能在生存上面就沒有問題，如果會寫歌，還多賺詞曲的費用。可是像現在，像日本就是藝人經紀為主，唱片只是藝人的一部份，他們認為藝人應該是有很多面可以被發現，簽下了不一定是出唱片，可能是有 model 的特質，經紀公司是看上你身上可能有什麼樣的特質，就先簽下來合作，他們所有的主導權是經紀公司，那時候台灣唱片很蓬勃，就以唱片公司為主。可是現在市場委靡，唱片公司一定要兼有經紀公司，我花這個錢，只用唱片是賺不回來的，我可能還去讓他可以演點戲，可以去拍廣告，或者是去海外開個演唱會，真正投資的是唱片公司，如果唱片公司跟經紀公司分開的話，花都是唱片公司在花，賺都是經紀公司在賺，但是日本他們都是經紀公司在花錢培養藝人，但是台灣以前是唱片公司養藝人挖錢培養，靠賣唱片賺回來，經紀公司就順便賺經紀的份，現在是變成說唱片已經變成是會唱歌的人的一個手段，用他來製造知名度，但是並不是唯一的收入，這也是唱片公司跟經紀公司要合併的原因。豐華現在幾乎每一個都是包含經紀約的，除了費翔之外。他本身是成熟的藝人，在大陸那邊已經有自己的經紀約，他的唱片都是他做好了再給我們發行。像這種合作模式就不一樣。

經紀公司在教育他、培養他跟安排相關事情的處理上，會比較完整，可是如果分三、四個單位，多頭馬車這樣下來，就會不一樣，經紀公司整個規劃會比較完整。如果唱片跟經紀合作的話，這樣我簽你五年，我至少知道這五年我對你有責任，我知道怎麼安排，對一個藝人會比較好，我自己覺得這個環境是應該的，也會比較好。最主要的是說找藝人已經是這種模式，現在就變成說他是 SONY 唱片，就是 SONY 經紀公司，豐華就是大鵬傳播經紀，至少圈內已經習慣，以後我覺的大部分會找藝人會先找經紀公司，以前唱片歌手可能八個月都在做唱片，五個月在錄音，宣傳三個月，所以你一定會習慣找唱片公司，可是現在藝人的周延性跟市場需求，所以你找經紀公司會比較快速。以前我們作阿妹，幾乎都不接活動。那現在阿妹不屬於華納的經紀，一個藝人 12 個月，假如發片會配合她的代言、演唱會、活動，國內宣傳完就海外，華人區域又會有秀，這一年就要排下一年的時間，假如經紀公司也在安排她的事情，這樣是不是跟唱片公司會有衝突，國際公司他們是這張賣的好，宣傳就再砸多一點，所以如果阿妹這一張前兩首賣不好，那可能就沒有後續宣傳，可是孫燕姿賣的好，那第三、第四首的宣傳就會再

加碼下去，所以如果擁有這個藝人的經紀約，那當然就會力捧。

四、大陸市場與台灣的关系：

他們那邊隨便一個大型活動都是 2、30 萬人在看，什麼燈光、布景、舞台都是很大，那上面都是台灣的歌手在唱，張信哲、伍斯凱、哈林、劉若英都在那邊，現在內地那邊的人都在瘋誰，哈林唱只有為你，阿妹唱 **BAD BOY**，他們目前還接受我們之前一輩，像齊秦、姜育恆、蘇芮，姜育恆在民國 79 的時候在瀋陽開演唱會，他們到現在還能唱，他們基本上都是尊重有才藝、唱的好的人，現在做音樂比較取巧、包裝過的，你只要唱到經典歌的話，他們還是會被邀約，但是這一批結束後，我就不知道像現在 **SHE**，還可以這樣唱嗎？大陸他們本土的東西也陸陸續續出來，而且他們也會封殺港台藝人，基本上你絕對是有你紅的條件，只要有唱到經典的歌，就可以生存的久，壽命是很長，現在連高勝美都還在唱。假如現在那邊能夠接受排行榜上面的人，那其他這些人，就是中間那些就沒有生存空間。其實如果我們這邊有紅，他們也能接受，只是以前會有 2、30 個，現在只能有 5 個。因為他們市場變化很大，大部分的人台灣還可以有三、五年優勢，以後就不知道。因為他們現在資訊太快速，我們跟他們幾乎同步，唱片公司也盡量做到同步。七八年前，我們跟他們發片最快會差一個月，因為有一些批文要通過，那現在不用這麼繁複，也都簡化了！台灣現在宣傳的步驟就是大部分還是以台灣先跑為主，然後才會去海外，不過其實在宣傳期間，藝人也可以就是過去個一兩天，曝光露面，然後再回來台灣，所以其實也不像以前要隔個那麼久的時間，不過基本上還是以台灣先發行宣傳，然後再跑海外。像我們有跟上海音像公司合作發行事務，豐華在北京那邊有分公司，處理發行跟經紀事務。如果是國際公司的角度來說，華人也就是這幾個地方，只要在台灣作的好，基本上，其他的點也就比較 OK，以後就不知道了，不過現在是因為兩岸沒有通，大陸來這邊也不能唱歌，現在對方是接受港台的人進去，那不知道以後會不會還是這樣？所以不要想說現在是要作兩岸、華人區，可是萬一以後被抵制，就也不一定。像李權、孫楠，他們的音樂也都是台灣人作的，可是也不見得這樣。

五、異業合作：

我操作的都是媒體這一塊，之前是負責宣傳部份，現在因為預算縮緊，都在做專案，跟異業作合作，這算是現在的趨勢，不管是電玩、電影或是各種商品，終究回到一個原點，唱片還是要去推的商品，那現在藝人畢竟都為了自己的演藝生命，都還是要有各種方式去曝光，現在的藝人必須要有很多元的發展，以前只要唱好，賣唱片就可以高枕無憂，可是現在不是，現在媒體生態改變跟資訊發達，網路這麼多，以前只要鎖定特定的媒體，就可以家喻戶曉，那現在不是，可能走唱各大校園，可是大家還是不知道。所以我們才要去開發專案，其實這個是借力使力，所以我每一次都要非常瞭解這一次藝人跟唱片的整個企畫走向是怎樣的，才會有根據來找可以合作的廠商。那這次像范逸臣也是一樣規模在宣傳，為什麼都沒看到效果，就是因為沒有搭配到異業合作的部分，所以以後就要切的更精

準，范逸臣本來發片在暑假，他唱情歌，可以搭到情人節，本來那時候我們有個 mia 金飾的方案，可是因為發行時間晚了，結果變成言承旭代言，所以就沒搭到，那專案合作就可以變成是兩邊都可以互相幫忙，平常他們找范逸臣代言可能是天價，那現在如果是發片，我們就可以將代言費折換成曝光量，就不需要再花那麼多的金錢。費翔這張百老匯專輯我們就作了三個異業合作，一個是電影歌劇魅影，一個是雷達表的合作，一個是演唱會合作，這三個異業合作是分三階段進行，藉由這些力量，可以讓我宣傳的點有更大發揮，賺到更多的曝光量，像電影發片，這樣他會被注意的程度就比較高。所以像費翔這張就很不錯，不過唱片的本質很清楚，所以唱片企畫的定位很確定的話，就很容易去尋找合適的專案商品，所以必須要很精準的去瞭解唱片的 target。你從產品本身去搭配，另一個從藝人本身去搭配，比如說他走情歌，那就走情人節這種金飾代言，那另一種看藝人形象可以跟哪些產品結合，大概有這兩種方式，最主要目的就是曝光。

六、新人投資策略與重點：

現在也還是透過人家介紹，或是就各種公開競賽，不然就是自己投稿過來的，我們公司也有設網路投稿讓人家寄過來，不過這個方式還是蠻少用的，因為還是需要看到本人，或是到錄音室來試唱看看結果。像霍建華這種就是拍戲有了知名度，再來出唱片，就是演而優則唱，現在的藝人經營都是希望可以全方面的發展。唱片公司在對一個人下預算的時候，有知名度的版稅、唱酬拿不一樣，新人可能錄音要錄很多時間，整個投資錄製的時間就很久，投資比較多，但是有知名度因為已經訓練過，時間耗費就不用那麼久，唱酬也唱的比較少。我們現在簽藝人，發唱片後，唱不錯，邀約就會進來，那像霍建華那種演戲的，戲紅了之後，就會有唱片約，唱片公司最主要的也是要試音，像那個黃志偉，也是有唱一首歌，但是後來就不了了之，但是經紀公司不可能砸下上千萬的錢，就幫他出唱片，所以就是找一家唱片公司合作，這樣兩邊分攤。像現在 5566，喬傑立，他們是跟電視台結合，然後再找唱片公司發行，結合面又更廣，用戲來帶歌、帶人。這是一個趨勢，不過並不是每一個都可以，不過不是全面的。

七、不同型態唱片公司的優勢：

其實國際公司還靠很多東西在養，有古典西洋在養，我們豐華是有東洋，滾石是靠祖產，因為他們以前有很多作品，但是媒體配售的環境逐年有不同的東西，所以硬體的部分有研發，所以只要用到硬體，還是會來找你這有音樂軟體內容的。

附錄五 滾石唱片訪問詳錄

受訪者：營運長陳勇志

日期：2005 年 3 月 11 日

一、近幾年來流行音樂市場的震盪對產業的意義：

大概這五年來，整個唱片市場營業額是跌了四成到五成，我們以前一年大概會發個 3、40 張唱片，當然有些唱片會賣、有些不會賣，一年下來平均下來，每張銷售量都會有 9 萬張，現在一年 10 張，跑到去年，平均不到 3 萬多，04 年比 03 年還是有掉一些，本來我自己覺得 03 年是谷底，可是 04 還是掉了 10-15%，每年大概掉個兩成，其實我們有認知到這是科技的影響，網路、電腦那些，在以唱片界來講，我們是稱為「工業革命」，嚴重性是到像從農業社會進步到工業社會，我們也都知道大勢是不可擋的。

二、滾石的應對策略：

一個是中國不得不去，另一個是新媒體、新通路的部分，都是對未來音樂產業有極大影響的部分。我們轉型後，有一個部分是在作版權，滾石的態度就是要看中國市場，不看中國是不可能的事，仔細去分析我們的核心競爭力，我們是 content，所以未來就是得更仔細去經營創造和管理 content 的能力，找到好的 content，把他創造出來，然後好好管理，那裡面當然還有 rights 的概念。

三、版權、手機和網路的經營：

在網路跟手機還沒這麼厲害之前，我們都是靠 KTV，其實這對唱片公司是一個很大的收益，它佔所謂的營業額跟實體來講幾乎是不相上下，會有三分之一到二分之一強，到現在都是一個整體談判，就是 package 的賣，那這種也是屬於版權一環。那在手機在越來越娛樂化之後，手機現在有太多種，一個是鈴聲嘛，那個是對詞曲作者有利，因為他沒有用妳直接的錄音，可是現在有 ring back，有 ring tone，還有初 tone，那叫原音鈴，比如妳在等的時候聽到的音樂就跟 CD 差不多，這種唱片公司的 recording rights 就會有比較多，像現在又多一種內建在手機的，那唱片公司也是放眼大陸大陸的版權費，大陸手機成長又比台灣大很多，可能普及率沒那個高，可是換算成數量也是多很多，這種就是聚沙成塔。我們那時候在網路很火的時候，有往網路發展，的確我們滾石的 rights 會授權給滾石移動，所以它會比較會有獨特的 content，

手機鈴聲下載就大陸市場的規模來講，歌曲一首一首下載所收取的版權費用是大家放棄不了的。這種東西的研究、交易跟 know-how 都是跟過去很不一樣的，都算是未來市場的大宗，所以唱片公司未來在計算成本的時候，也因此產生了新的結構。在以前唱片銷售量平均還可以達到九萬張的時候，以每張三百原來計算，

可以達到三千萬的營業額，基本上都是可以自給自足的，也就是一年發行 10 張大概會有 5.5 張到 6 張會紅，也就是可以過 **break even point**，但是當現在只有兩、三萬的銷售量時，10 張中大概平均只有 3 張會紅，但是現在唱片越發越多，就要更小心發行唱片，加上無法自給自足，所以必須把原先視為唱片之外的收益，例如 KTV 版權，視為唱片的收支。基本上現在一張唱片可以賣 3 到 8 張的 KTV 版權，過去不會將 KTV 版權視為重要收支的項目，現在卻是可以大量的 KTV 版權來平衡收支。雖然這些鈴聲下載、KTV 版權都是唱片之外的收入，但也都是來自唱片本身的效益，對唱片公司也都是有實際幫助的。

四、大陸市場的概況

大陸唱片的量還是平均有 20 萬，有些可以賣超過 100 萬，那現在以卡帶為主，CD 有逐漸在加強，那單價很低，CD 一張大概是 20-30 人民幣，實體還是有這個數字，這個大概佔其中一成，九成都是盜版，所以實體會有一個收入，幾乎所有唱片公司都在那邊有分公司。

五、藝人經紀市場的概況：

還有就是 **artist**，目前有一個趨勢，就是中國的演出市場，演出市場包括演唱會、代言、戲劇，那個費用是很可怕，那個模式我們是常用美國來想像，因為市場大，因為已經開發又在成長，所以 **artist** 的需求很大。以我們發展的方向，是唱片跟經紀都在我們手上，會比較好，或是唱片發行的時候，會連經紀約一起分享。宣傳唱片只是未來藝人經營和音樂內容宣傳的打頭陣，這是比較極端的說法。

六、唱片公司的定位：

唱片公司的定位已經尷尬很久了，因為已經不賣唱片了，你去看有些唱片公司已經改做音樂公司。我們不是在賣 CD，我們是在賣 **artist** 和音樂，只是原來的載體是 CD，舊的秩序舊的價值觀已經被破壞，而且是很嚴重被破壞，只是新的秩序還沒建立。以唱片這個事業體來講，實體大概是三分之一，經紀大概是兩成，另外的五成是版權貿易跟授權。

七、台灣的競爭力：

因為台灣在唱片工業算是最成熟的，人才也最齊，大陸還在追，但是還沒跟上，他們看我們台灣藝人，就像我們以前看港星、日本藝人那種感覺，算是一種比較先進的娛樂。如果以 **artist** 的產出，就是寫歌跟唱歌的人，的確這幾年都是新馬的人比較厲害，但是他們都是來台灣重做，像孫燕姿、梁靜如，他們的第一張專輯都是在台灣開始的，只能說我們是從那邊找到的，台灣有的不上不下，以創造力來講，因為我一天都要聽很多 **demo**，或是透過管道人家介紹，台灣都沒有一些特色，我自己有在懷疑新馬他們的管道還是沒那麼多，所得還沒那麼富有，所以他們比較專注，我們下一代年輕人太舒服，所以就會不專注，而且好像都覺得 KTV 唱多了，就會唱歌了。

我比較不擔心原來的那些創作人，因為他們跑去大陸，但是 connection，寫歌在這裡跟在那裡都可以寫，因為現在這波的 artist 都是四五年前的，都是周杰倫寫的，但是周杰倫之後呢，大陸他們追得很快，兩年前我去看，還覺得他們很俗，可是現在來看，都已經慢慢追上勒，而且他們有些資金也是很多，都可以投資，新馬那些我是不擔心，因為他們還是會來台灣這邊，只是說以後他們可能就是直接去大陸了。

跨國公司的優勢在華文市場還是資金，一個是開創這件事，從品味到消費行為都會比較國際化，再加上網路、媒體發達，像我們比較累的事我們沒有國外的產品，可是華納他們有燕姿不錯，可是阿妹不賺，但是阿妹投資很大，但是他們有 LEAN RIMES，他們所有材料都是現成的，藝人甚至不用來宣傳，這是非常好賺，不像國語歌手要重頭投資。

八、滾石的優勢：

我們畢竟十幾、二十幾了，我們這幾年來的確累積很多東西，如果把音樂當作文化來看，滾石在中國還是有 brand，我們進去他多少還是當作水濃於水，我們的確佈局跟發展的比較早，我們有一個品牌叫魔岩，那個在中國的搖滾音樂，大家還是當作一個神話在談，講難聽一點，我們是在賣祖產，可是以未來的競爭來講，我們比較慶幸一點，我們做那個手機通訊娛樂，都有拿到各家唱片公司的音樂版權，我們在台灣還是領導者，在這一塊，中國我們是跟中國移動合作，那個發展應該蠻恐怖的，只是還要慢慢來。只是說我們有提早跨進新媒體和新科技這一塊，至於其他的部分，我們到現在為止也只能看說還有沒有能力可以創造好的 content，因為這個是有點「一」，因為還是要看一下市場，再來就是 artist。

滾石現在有合約大概還有 20 幾個，在華文音樂裡面還算很大，可是現在人多，不見的賺，就損益來看，像阿爾發他們人少，可是很賺，因為他們有周杰倫，例如還有華研，他們有 SHE，可是向唱片事業這種娛樂事業來講，不可能沒有新血，但是這兩年來看，賠錢的機率很大。像滾石這樣大公司，有很多的人在，就會有很多的負擔。但是有很多和滾石合作的 artist，可是他們算是老化，就是對台灣市場的口味來講，可是都有感情阿，如果只用數字來談判的話，是算負擔。比較唱片核心的，目前員工大概有 130 人，原本有 600 到 700，那這些離開的有些去海外分公司，有很多也都到大陸去了。比如說李宗盛，像他現在跟滾石沒有合約關係，滾石在大陸直接有關的大概是 4、50 個人，我們有上海跟北京 office，那邊主要都是台灣製作，那邊發行，只是那邊還要做一些企畫的統整，至少得改個簡字，整個 content 的 create 還是台灣，有在大陸投資藝人，不過還是比較少。

我比較悲觀的想，本土唱片公司應該都會被國際公司吃掉，像滾石本來是一個 full function，可是我們後來把發行交給環球，以前發行是很重要的，可是現在時代變化，發行就變的沒有那麼重要，就是發行業務這邊已經每個公司都養很多人，

物流系統、金融系統、消費行為都改變，以前要去盯每一家唱片門市，都要靠業務去一步一腳印，現在都是連鎖的，可是老實講，那個公司不想 full function，因為發行還是代表一定的實力，但是在滾石來講已經不是那麼重要，甚至是負擔。



附錄六 維京唱片公司詳錄

受訪者：國內處製作部總監（A&R）張英倫

日期：2005年3月16日

一、A&R的工作內容：

A&R的工作基本上是分爲兩塊，一塊是製作，就是製作整張專輯的製作都在A&R裡頭，這個包括藝人定位在這市場的定位，唱片曲風、要找的製作團隊，包括製作人、先寫歌寫詞，寫詞什麼文字上的概念，這這個藝人要傳達的東西是什麼，那當然這個概念是要根據市場上的調查，另外一個就是要挖掘新人，那這就是A&R另一個主要的功能，一個就是一張專輯從零開始，一直到十首歌的做完，就是整個A&R要參與所有專輯製作的環節。

二、目前挖掘藝人/創作人材的管道、比重與策略：

我們現在發覺管道跟以前差不多，比如說學校歌唱比賽，或是一些pub，人家會說誰在那邊唱的不錯，那還有就是人家介紹，大部分都是說國外現在有一個小朋友回來，可以介紹，另外一個就是自我推薦，另一個就是我們公司去跟某一個單位舉辦歌唱比賽，有的是我們在邀歌的時候，有一些歌者的聲音很特別，他可能不會很唱歌，就是我們從中間看到一些不錯的人才的話，我們都會邀請他們來是因，這些管道的比例來講很難說，有時候都要碰運氣，可能我去聽兩年校園，可是都沒發現，或是人家介紹，說音樂很強、背景強、可是我們去看會覺得火候還不到。

現在有一個很大的差別是現在唱片公司比較保守，因爲市場非常不好，這個保守也直接影響到音樂，市場的包容性不夠大，所以我們會變得比較希望可以穩扎穩打，所以音樂的這個部分就要有個妥協，那九0年代榮景的時候，有些音樂作出來是比較大膽，比較嘗試性的。不能說保守一點，是保守很多。主要是市場太低迷的關係，不過也是要看公司的文化和風格，象我們這樣子的公司，總公司就會有一個方向，今年希望你們達到目標是什麼，我們會要有這樣方面的限制，以致於九0年代總公司會說你們今年可以發10個新人，那時候作風就會比較大膽，這也不能說完全由我們控制，相關的一些guideline就會有侷限。新人跟投資舊人的比例差蠻多的，現在大概一年兩位，以前可能會有到10個，所以公司的作法會比較去投資舊人，已經有知名度，比較安全，我們是盡量穩扎穩打，那當然也不是說完全沒有空間去給新人，只是說那個空間現在被壓縮的很厲害。

我們公司比較沒有朝偶像劇藝人那塊去發展，因爲每個公司都有自己的文化，有些公司就很擅長作偶像，所以像有些公司就會去做那一塊，那我覺得維京一路出來很辛苦，我們都是希望能有一些些貢獻，能做出不同的東西，所以會去開發一

些創作型，或是非常有個人特質的，比如劉若英、江美琪、林憶蓮這樣聲音辨識度很高，他們的聲音有他們個人的特質，我們公司也比較擅長去經營這一類型的藝人。其實現在那些做偶像藝人，有的是自己把音樂帶子做好，然後交給唱片公司去發行，因為他們比較瞭解藝人，而且他們也比較希望擁有藝人的選擇權，他做完以後就直接交給唱片公司去發行。

三、藝人經紀市場：

因為在九〇年代台灣經紀制度是不成熟的，沒有那麼全面，那現在發展的越來越有規模，就是像版權一樣，越來越有市場，經紀在唱片公司裡面也是非常重要的位置，因為現在唱片景氣不好，光是靠唱片銷售是不行的，所以現在我們要簽新人的話，我們絕對傾向要包括他的經紀，這樣我們就可以給他一個比較全面的規劃。現在每一家唱片公司都有經紀部門，現在唱片公司是絕對有在轉型，也許他有一個名稱，但是這個名稱不重要，雖然他正在做這樣的轉型，不過唱片公司有這個品牌，不會說就去把 EMI 或是 Virgin 娛樂事業這樣，對公司是沒有一定要做的狀況，是有在改，但是名稱不重要，音樂跟藝人同時經營，這算一個趨勢，這個行業都在成長，那就要有一個很清楚的模式出來，不管市場好壞，這個就是一個演變，一個趨勢。

四、海外市場的影響：

投資在製作專輯藝人是絕對會考慮到海外市場，我們要做案子，或是大環境在做案子的時候，一定會考慮到最大市場那一塊，就是必須要兼顧到那一塊，好的部分就是會去多瞭解，有機會去接觸大陸那一塊，不論是創作或製作，那壞的這一塊就是，台灣這邊一直都是一個 leader，台灣紅什麼大陸就跟著紅什麼，可是現在就是說優勢一直在往下降，像那個時候滾石真的是全盛，周華建、陳淑華、羅大佑、李宗盛、娃娃，一般來講都會達到一定的銷售量，那現在只要兩三萬，就覺得很欣慰，以前高峰時期可以賣到八九十萬，那時候一直都在培養這些創作人，那時候台灣是非常棒的，後來五大進來，他們就是買了一些台灣當地的唱片公司，那一些很有原創性的公司都是被這些大公司合併掉，那五大他們的管理方式比較看數字說話，那像以前那些公司也會去思考的音樂和品牌的形象，當然是數字也要考慮，但是他們會去想說要去建立、要去創新、要去突破它，現在目前任何案子一定要先顧到全區域，是亞洲全區域，大陸是佔了很大一塊的重點。

五、台灣的競爭力：

因為我覺得現在有一個很大的問題就是免費下載還有 mp3，這是目前我們沒有辦法避免的問題，可是我還是必須要講，如果今天音樂夠好的話，還是會有消費者去買，但是這是在萎縮的，那可能說以前那個藝人的量會很多，現在就只侷限在某些特定的藝人。我覺得現在世代太方便，那這樣就會沒有刺激，相對就會影響現在年輕人在創作的一些想像空間，比如說我去製作一個東西，我可能要經過很

多 effort，才會去找到我想要的東西，可是現在只要上網，我要什麼都有，都找的到，大家都沒有一個過程，那這樣就缺乏一個可以讓人家去 create 的心情，我們不能把所有的問題都怪在市場，那我覺得現在這個世代跟以前差太多，以前都苦過來，現在太平順，所以就會擠不出來那種深度，妳看早期的東西再拿出來都還會覺得好聽，會被打動，可是現在就會覺得後進的創作力都太表面、太淺，聽三遍四遍就會覺得膩了，這是一個我們創作力退步的表徵。因為大陸他們人很多，所以要找到音樂人才的機率就很多，那今天我們都一直生活在一個很安逸的地方，可是大陸那些地方有些還是蠻原始的，所以妳聽到他們的東西，其實他們是有很深的感受，那我覺得我們現在不是這樣的。這一塊原本是我們的優勢，沒有錯，我不敢說，可是我覺得台灣市場一直在萎縮，相對對大陸的影響力也再降低，像以前台港的藝人在北京那邊的，大概是八比二，那現在已經是 50、50 了，現在還慢慢的往下降。接下來再出現一個周杰倫的是什麼樣子，周杰倫成功是很多因素加在一起，不是只有單純說他會創作，他個人風格，當然這些是佔很大因素，可是還有其他東西在幫忙影響，可是下一個出來一定是一個 package，不會是一個人沒經過歷練、沒包裝就直接出來，的確我是覺得現在要找到所謂的 talent，這是越來越少。

以前很多的例子是製作人從製作助理慢慢熬上來，那現在很多製作人都是去那邊開工作室，新生代跟不上來，那一段時間培養出來的很多，就是說整個製作人才、訓練音樂人的人才，在早期跟現在是協接不上來，不是說這兩年市場不好，而是很久了，我只能講說音樂人才不夠多不夠好，我覺得早期創作人比較土法煉鋼，是真的在寫歌創作，那現在比較多是在 copy，沒有自己的風格出來，就是指是把這張專輯完成出來，那可能就是把一些模式套上來，而不是像以前非常有想法。現在繞來繞去都是那幾位製作人，都是屬於中生代，易家揚、劉天健、臣子鴻，可是他們之後沒有人接，找不到，陶吉吉、王力宏他們還是比較個人化，沒辦法構成一個班底，他們比較個人風格，就是他們自己想怎麼做，不像以前那樣是可以製作人可以為別的歌手量身訂做，我們現在有創作，但是不夠，當初他們進來也是看中台灣的影響力真的很大，只是他們也沒有預料到台灣在這幾年會滑落的這麼厲害，當然我覺得 eventually 他們是要大陸，這種想法是不奇怪的，他們把台灣看成什麼角色，不是重點。

附錄七 環球唱片公司訪談詳錄

受訪者：音樂總監（A&R）陳子鴻

日期：2005 年 3 月 19 日

一、人材流失問題：

人才一部份到大陸去，是有兩個，一個是台灣環境太差，這樣的人會兩邊跑，現在是台灣工廠製作，大陸市場，所以這種就是兩邊都要顧，要跑來跑去。另外一種就是被淘汰，因為台灣工作機會也少，以前 100 個工作，現在剩下 50 個，那邊還有待開發，那大陸那邊覺得這幾年來台灣過去還算不錯。可是現在大陸他們已經有點開始覺得好像也沒那麼了不起了，因為去的人多了，不過我覺得真正厲害還在台灣，但是我們自己也開始覺得說台灣這個市場已經越來越糟，

二、跨國音樂公司的撤資與大陸市場：

應該這樣說好了，以跨國國際總公司的立場來看，台灣跟中國，當然看中國阿，可是台灣利潤大，台灣一張 CD 賣三百多塊，大陸賣多少錢，賣 20，台灣可能賣十萬張抵得過大陸賣五十萬張，而且大陸盜版多，台灣有兩千三百萬人，那看起來市場也是不小阿，你說整個市場，整個區域來看，中國絕對是最大的市場，可是利潤最高絕對是在台灣，為什麼人才流失，國際公司都會過去，你看他們如果真的把台灣看成跳板，他們也在這邊二十年了阿，那當初幹嘛不設在香港，香港方便多了，一國兩制，我覺得這還是市場的問題，為什麼外資一直撤，因為盜版嘛。以整個華人區域來講，我比較擔心的是，以前過年春節的時候，所有人離開台北，一休完假，大家都回來台北，可是現在變成是過年回台灣，為什麼，因為都在那邊工作，那邊才有機會。

市場如果可以自給自足，或許國際公司會在那邊加碼投資，但是起碼這邊不會撤，因為商人有利潤，我在這邊做在這邊賣，那邊有市場，我把這邊做好的在拿去那邊賣，那為什麼不要咧，問題是他現在在台灣沒有獲利，我們是工廠，拿去大陸賣，一張唱片公司跟回收真的不成比例，真的是唱片出來，藝人紅了，我送去大陸開演唱會，賣門票，那個東西不能盜版嘛！那問題就來拉，我一個藝人在那邊巡迴一年我都巡迴不完，可是台灣沒有辦法這樣做，我連要辦個像樣的演唱會都沒有地方，所以我也只好說都過去那邊，那你說政府來怪我們廠商都跑過去，你養我嘛！現在人才要留在這裡，最重要的還是要有市場，市場要好。

三、藝人經紀與娛樂：

這個東西要看你從那個角度來看，你要從音樂角度來看，還是要從娛樂來看，今天如果我光賣唱片，我就可以生活的很好，說實在也沒人要去去做那種事情，不管怎樣，你是偶像歌手也好，或是各方面什麼，我們其實就是賣一個 entertainment，因為今天如果歌沒做好，其實也不會有那些其他活動，當你一個歌手沒有被人家

崇拜，沒有迷的時候，那現在整個消費行爲就是這樣，造成會有這麼多盜版，這樣我們只好去找其他收入。市場本來就有區隔，所以會有不同操作手法。

當你今天去操作偶像歌手，你有沒有把最基本的顧好，你說蔡依林是不是偶像，她是阿，如果今天她歌唱的五音不全，那她還會是偶像嗎，就是基本的很不錯，然後包裝的也不錯，加上她自己的努力，所以基本的一定要顧好，我們要提供的就是一個娛樂，就像我們看電影，那說是音樂娛樂，其實也是這樣沒錯，你想我跟你說我這音樂花多少心思，怎麼寫的，聽眾聽不下去，你們會在乎的是你給我什麼，所以我每天都在想要讓你哭還是讓你笑。我們製作部就是要聽音樂、要看選拔，有印度的、有美國的、有各地的音樂，都在想要怎麼弄出音樂，經紀部可能就在想，我們還能爲藝人做些什麼，可能現在有什麼廣播要錄台呼，那就可以去接洽，或是有什麼代言的，可以帶給消費者什麼東西。

四、新人投資管道與策略重點：

其實現在開發新人主要是我的工作，我是 A&R，有幾個思考，一個就是像東森舉辦的新人王，請我去當評審，然後我會叫同事去西門町喝個咖啡，晃晃，看看有沒有不錯的，這也是一個，然後就是學校，pub 那一類也會，第三人推薦那個是當然拉，像我本身是政大的，他們每年都有那個金旋獎，我都去，還有就是那個經紀公司，會講說有沒有適合的。這些都是碰運氣，你很努力不一定會成功，你不努力就一定不會成功。另外一種是我會先想我現在要怎樣的人，可能我現在要組一個女生團體，我心目中有一個想法的時候，我就會去找。

環球是這樣子，現在環境變的太快，你真的可以走很久的藝人，就是實力派，像張學友、江蕙，就是光唱歌，另外一種是創作藝人，像珮妮、杰倫，你看伍思凱寫了二十年，只有這兩種藝人是常常久久，可是這兩類藝人畢竟是少數，而且三年一倫，再怎麼紅，消費者也是會長大阿，會變的，所以現在必須要有新的藝人出來，才能讓每個世代都有偶像，其實每年我們都要推新的人出來，我的目標是環球每年都要兩個，就是不斷要換血，因爲大家都謹慎，我現在手上有許多新人，我都不出，出去穩死的阿，所以都在訓練，以前就隨便發就賣，還 OK 就出來，可是現在各方面都要考量，會唱歌不夠，還要會跳舞，最好還可以主持。

五、台灣競爭力：

創作力明顯比以前差很多，第一個是台灣整個環境不好，做這一行沒有前途，大家就不是很想要做，以前我們一首歌是 6000 塊賣斷，大家還不是寫得很高興，可是現在三萬塊一首，他們還覺得不是很好。大家娛樂多了，以前就是看電影、聽音樂，現在是好多東西都好好玩，MSN 就可以玩很久，手機、電腦電玩，太多了，可能專注的時間少了，你看大陸那邊，我一到北京，大家拼命的把 CD 通通拿來給我，都拜託我聽一下，他們那種熱誠，拼命，我只要講我要歌，就一堆。那這就是競爭力，就是說我們跟你說你們是草莓，你們可能很不爽，可是你們就

是，你光講新馬那邊，他們也是都看台灣，我一到那邊，馬上所有時間都幫我安排好，什麼要吃飯，什麼 CD 要我聽，那個就是競爭力，我們台灣人就是太安逸了！跟整個社會轉型有關拉，可是如果等到大陸像我們這樣，可能五十年後，而且他們人太多了。這絕對會惡化，因為我們在那邊幾乎都是找當地人，那邊便宜阿，製作企畫費也低，可是做的不好，那我們就是把人帶過去做，以前台灣的環境蓬勃發展，多少人投入這個行業，那時候賺得很少，可是大家都會有個理想熱誠，覺得好玩，景氣不好，捉不到盜版，變的說大家都不願意進來，人才就越來越少，這個就是惡性循環，那我們現在有個優勢在哪，因為 know-how 在我們這邊，他們只是學皮毛，那個是敏感度和品味，不可能我教你們 do re me，你馬上就會做歌了，可是他們會學阿，我覺得以後要合作。

六、跨國音樂公司的發行：

因為大陸現在是看台灣，台灣紅的，那邊還有機會，台灣不紅的，那就不可能了，就像你去百視達租片，你一定會看有明星才會租阿，你覺得沒有明星，就算只有 80 塊，你不會租耶！所以讓跨國公司發行的就是一個品牌，所以當地配銷商可能會覺得你這是 SONY、華納的，就會掛保證，就像那個微笑曲線嘛！一邊是產品，一邊是服務，套到我們這邊，一個是 A&R、一個是發行，你要做出什麼產品，讓人覺得會賣，今天如果說你這小製作公司，就跑去要人家發，人家幹嘛要發，可是如果是跨國公司有發的，那大陸就會要。

七、企畫導向的製作流程：

唱片剛出來的時候會有一個概念，這叫做製作企畫，現在就是製作方向會先出來，還是製作先行，企畫有兩種，一個是管包裝的，那像我們懂音樂，是 A&R，就是統籌的這個人夠不夠清楚，就是我要找製作人來，就要跟他們先溝通，讓他們先聽這個藝人之前兩張的作品，要他們告訴我有什麼想法。現在我是一個 leader，然後我找你，你來幫我製作，然後你去做功課，你來告訴我你想怎麼做，我們來相互激盪，去撞出那個火花，通常我是覺得不宜太多製作人，最好是兩個，一個工作量太多，太多會變成多頭馬車，各做各的，風格會不一樣，所以兩個可以分工合作，然後還可以協調出一些風格。