國立政治大學商學院智慧財產研究所

Graduate Institute of Intellectual Property

College of Commerce, National ChengChi University

美國線上音樂平台 Conquer Entertainment 之商業模式與迷消費探討

The Research of the Business Model and Fans' Consumption of an American Online Music Platform – Conquer Entertainment

國立政治大學 National Chengchi University

碩士生：劉光倫撰

LIU, KUANG-LUN

指導教授：陳秉訓博士

ADVISOR: DR. CHEN, PING-HSUN

中華民國一零五年六月

JUNE 2016

摘要

音樂是藝術領域的一門分支，也是表達情感的一種方式。而音樂產業是文化創意產業中重要的一環，音樂產業在音樂的載體出現之後，由於資訊科技和全球化的發展影響，音樂載體的格式進入數位化時代，人們在網路平台上面創造了許多破壞式創新的商業模式，也由於音樂載體數位化的關係，傳統的唱片廠商開始被動或轉向線上的平台模式經營，以對付搶食線上音樂市場的盜版或非法下載。

音樂產業的消費者，有些對於音樂創作者或歌曲形式屬於更為著迷惑熱衷的程度，往往可被稱之為「迷」，而音樂迷因為其心理情感的認同所產生的音樂消費則牽動了音樂創作者背後的龐大商機。迷的理論多以心理學或社會學的觀點出發，較少在商業上應用的型態，而傳統唱片產業往往只著重在音樂的行銷手法和音樂相關的產品服務上面，而美國的一個線上音樂平台 Conquer Entertainment 推出了一個商業模式來引導和一對一服務消費者從音樂消費到非音樂相關的消費。

本研究透過質化分析的個案研究法，欲研究以下問題（1）Conquer Entertainment 之音樂創作者和其樂迷在社群媒體上之互動如何影響其消費行為；（2）比較線上音樂平台與傳統唱片音樂產業價值鏈的異同，以及研究線上音樂平台 Conquer Entertainment 之商業模式；（3）探討此形態的商業模式在台灣或華語樂壇是否適用於推廣音樂創作者及其他相關產品與服務。

經過音樂產業價值鏈流程分析九宮格商業模式分析了該平台，以及其 SWOT 矩陣交叉分析以了解線上音樂產業的變化和相關平台可行的價值鏈分析，最後得到以下幾點不同於唱片產業的結論：（1）社群媒體不同於傳統大眾媒體的雙向互動特質藉由社群媒體的互動帶動迷和消費者音樂以及非音樂產品的消費；（2）價值鏈上的關鍵要素也跟藝人與迷的互動息息相關，線上音樂平台相同的是音樂創作本身仍是主要核心，不同的地方則是由於實體音樂銷量下滑，需要藉由不同的行銷方式來增加非音樂相關產品的消費；（3）給予建議若該平台的商業模式若套用到台灣或華語樂壇的音樂市場，可行的方法則是利基在獨立音樂藝人和新秀歌手市場，最終給予未來研究方向。

謝辭

從小學開始參加管絃樂團和國樂團，音樂就悄然進入我的生命當中，從一個聽眾到成為音樂的演出者是截然不同的世界，感謝媽媽當年的選擇讓我和妹妹有機會能夠接觸制式化的學校教育以外的學習系統，除了讓我能以不同的觀點來看待人事物以外，也有常常會有意想不到的創意在腦中浮現，這都跟音樂的連結有很大的關係，也因此在智財所的論文就選了和音樂相關的個案研究，也感謝在論文期間陪伴我的 Spotify、蘇打綠和 U2 樂團。

在政大智財所的上課時間雖然不長，但學習的科目不同於大學更為專精，且更需要獨立自主學習研究的能力，所以剛開始寫論文的時候還是花了很大的功夫在調整學習的心態上面，這篇論文能夠順利完成，最重要得感謝陳秉訓老師的指導與包容，感謝老師總是有耐心和耐性的回復我總是姍姍來遲的郵件，也給我不少論文方向和人生上面的指引，還有感謝兩位口試委員：董澤平老師和白紀齡老師在口試上面給我很多的建議和修改的觀點。再者，所上所有的老師和所辦的秋玲姐也協助我處理很多行政事務，謝謝你們。也感謝政大提供了豐富的教學資源和海外的機會，讓我能夠在北京有實習和義大利有一學期的交換經驗。

雖然時間已經有點遠了，但我還是想感謝從小到大教過我的所有老師和導師們，有了你們的身教和諄諄教誨，才能夠讓我的知識發展到今日的程度，包括未曾蒙面的南懷瑾老師和老子。也感謝自己參加樂團一直從小學到大學，因此可以說是血液裡面留著音樂的符號，原本寫起來覺得毫無頭緒的題目卻在結尾中能夠找到屬於自己的結論。

最後我要感謝我最重要的父母和家人，雖然我不是個很會表達的孩子，但有了你們的愛，我才有辦法堅定住自己的方向，每每跟家人出遊過後，我才能跟充飽電的手機一樣繼續往前邁進走到人生的下一個階段，感謝自己當初選擇進入政大智財所，從工程踏入人文領域的學習彷彿又為我的世界開啟了另一道大門，感恩宇宙賜與我的愛和能量，也感謝我自己。

目錄

第一章 緒論.....1
第一節 研究背景與動機.....2
第二節 研究問題與目的.....6
第三節 研究範圍與限制.....7
第四節 名詞定義.....7

第二章 文獻探討.....14
第一節 音樂產業性質.....14
第一節 數位音樂.....20
第二節 迷與消費.....29

第三章 研究方法.....35
第一節 研究方法.....35
第二節 研究架構設計.....42

第四章 個案介紹 Conquer Entertainment.....44
第一節 數位音樂產業之五力分析.....46
第二節 Conquer Entertainment 之價值鏈流程.....50
第三節 Conquer Entertainment 之商業模式.....57
第四節 Conquer Entertainment 之 SWOT 交叉分析.....61
第五節 Conquer Entertainment 之迷消費.....63
第六節 討論與分析.....66

第五章 結論與建議.....69

參考資料.....73

附錄 1.....81
附錄 2.....84
附錄 3.....88

國立政治大學 National Chengchi University

第一章　緒論

你知道 就算大雨讓整座城市顛倒

我會給你懷抱

受不了 看見你背影來到

寫下我 度秒如年難捱的離騷

就算整個世界被寂寞綁票

我也不會奔跑 逃不了

最後誰也都蒼老

寫下我 時間和琴聲交錯的城堡

《蘇打綠[1]：小情歌》(吳青峯，2006)

2016年的第二十七屆金曲獎中，台灣樂團蘇打綠入圍8項提名，共抱走5項大獎，包括最佳作詞人獎、最佳編曲人獎、最佳樂團獎、最佳專輯製作人獎、最佳國語專輯獎。在唱片低迷環境中，蘇打綠是一個「無法無天」的樂團。磨6年，講一個音樂概念；花10倍預算[2]，要看音樂「活著」的樣子；一張唱片訂1200元天價，相信自己跟iPhone一樣有價值。他們逆著市場走，卻受到歌迷高度接納。小巨蛋三場演唱會秒殺;最貴的專輯登上年度銷售冠軍。蘇打綠瘋狂地相信:「只有妄想，才能碰到夢想」[3]。該樂團並在頒獎結束後的慶功宴上宣布休團三年的消息，另許多粉絲相當訝異。

---

[1]蘇打綠（sodagreeen）是一個台灣的樂團，於 2001 年由國立政治大學的學生組成， 2003 年發行首張專輯 《蘇打綠》，並確立了了現在的六人陣容：主唱吳青峰（青峰）、貝斯手謝馨儀（馨儀）、鼓手史俊威（小威）、電吉他手劉家凱（家凱）、木吉他手何景揚（阿福），以及鍵盤與中提琴手龔鈺祺（阿龔）。

[2]蘇打綠樂團的《冬未了》專輯，是該樂團耗時六年的韋瓦第計畫第四章專輯，三千五百萬台幣的製作費是一般唱片製作費的十倍以上，銷售量（七萬）卻高出前三張專輯的三到五萬張數量。

[3]今周刊 990 期（陳玉華，2015）

第一節 研究背景與動機

音樂的歷史在聲音可被人類發明的機器紀錄和重複播放以前，多是以現場表演的形式出現在觀眾或聽眾的面前，如交響樂、合唱團或表演藝術等。早在 1877 年美國發明家愛迪生（Thomas Alva Edison）發明留聲機（Phonograph）以前，法國人里昂·史考特（Leon Scott）就已經發明了聲波振記器（Phonautograph），成功記下了聲波圖，可說是最早的錄音機器，但是不像所熟知的錄音帶或 CD 等載體可以重複播放音樂。留聲機其原理是利用聲波轉換成驅動金屬振動之能量，當時愛迪生將波形刻錄在錫箔紙包在圓形蠟筒（Wax Cylinder）上；在音樂重播時，唱針沿著所刻錄的聲波溝槽行進，加上連接的大號角再將其震動放大成聲音[4]。此後，音樂產業遂發展不同的音樂載體如黑膠唱盤、錄音帶、CD、MP3（見下圖 1-1），而這些不同格式的音樂載體逐漸變成喜愛音樂的人們日常生活中不可或缺的娛樂元素。

圖 1-1 音樂載體歷史演變

音樂產業在流行音樂全球化的腳步下，不僅將流行音樂作品透過跨國界的電子媒體向世界各地傳播，並以無秒差的速度在各地同時被消費與聆聽。更進一步來說，流行音樂的全球化也意味著音樂工業正以全球的規模進行生產組織的建構與市場的開發（Burnett，1996）。上個世紀末由於電腦發展的資訊通訊科（Information and Communication Technology，ICT）使得個人電腦和智慧型裝置更加普及，因此帶來許多破壞式創新的經濟模式，如 Uber 和 Airbnb 的共享經濟

[4]台灣師範大學民族音樂研究所，source: http://web.ntnu.edu.tw/~697910315/speaker.html

[5]，或是文化創意產業裡面的體驗經濟學和明星經濟學，這些平台的經濟模式，都衝擊著不同產業的發展面向，就看誰的創意能夠搶得商機。在音樂產業而言，音樂的載體從實體的黑膠唱片到了 1991 年被德國人標準數位化出現的電腦音訊檔案 MP3（MPEG-1 or MPEG-2 Audio Layer III），音樂數位檔案在個人電腦上面更容易複製，使得非法下載和盜版對實體唱片的市場帶來重大的衝擊。以台灣為例，唱片業的總銷售量每年以 15%的跌勢下滑，台灣樂團蘇打綠 2004 年出道那年，台灣的專輯總銷售金額還有 44 億元，2014 年首度跌破 10 億（9.8 億元），不到 10 年前的四分之一（陳玉華，2015）。因此唱片業者開始不斷嘗試更多可能獲利的經營模式如，以突破目前音樂市場所面臨的窘境， 許多國內外的線上音樂平台也紛紛遭關閉或轉為合法經營，並與音樂創作者及大型唱片公司合作，來共同對抗被非法下載和盜版瓜分的音樂市場。

有「魔岩之父」之稱的張培仁，曾在〈創造音樂、文化的新潮流〉（2006） 一文中指出，「音樂就是種生活型態，像搖滾、龐克、嘻哈，除了是音樂類型， 也是一種生活態度和價值觀，這種生活態度，就是音樂文化的本質。」台灣過去被認為是華人的「好萊塢」音樂中心，創造出全球最大比例的華人流行藝人和歌曲，然而由於數位化音樂格式的出現，國際唱片業交流基金會 [6]（International Federation of the Phonographic Industry，IFPI）自 2002 年開始控告 Kuro（飛行網）和 ezPeer[7]侵害著作權，判決結果 Kuro 敗訴、ezPeer 勝訴，ezPeer 勝訴當天，還

---

[5] 根據《經濟學人》2013 年所發表的文章＜共享經濟的掘起＞（The Raise of the Sharing Economy）對「共享經濟」的定義：在網路中，任何資源都能出租（On the internet, everything is for hire.）。進一步說明，因為智慧型手機等聯網裝 置及網際網路的普及，租戶可以直接利用網路及聯網裝置經由相關的平台或應用程式（APP），從擁有者那裏租賃物品，包括汽車、住宅、日常用品甚至勞動力，讓擁有者獲得額外收益，而租戶則減少支出，雙方各得其所。

[6] 2008 年 11 月 1 日，國際唱片業交流基金會改名為「財團法人台灣唱片出版事業基金會」（Recording Industry Foundation in Taiwan），簡稱「RIT」。RIT 仍然是國際唱片業協會台灣代表，RIT 會員仍然皆是國際唱片業協會會員。

[7] 現名 myMusic 的音樂平台是 P2P 網路傳輸技術在台灣興起初期最早成立的大型平台之一，當時藉由 ezPeer 所提供的同名免費 P2P 專用軟體及檔案搜索平台，數以萬計的用戶間即可任意分享數位文件。2006 年，ezPeer 開始研發線上數位音樂服務軟體及平台，並於 2007 年取得主要流行音樂業者之授權並改名為 ezPeer+，開始提供合法線上數位音樂服務。

被台灣唱片業者稱為「唱片史上最黑暗的一天」。因為依照當時台灣法律規範及國際潮流，利用網路下載或上傳未經授權音樂整體服務，難獲得社會認同，但 Kuro 和 ezPeer 兩大業者旗下 80 萬左右的會員，卻在付費情況下背上非法使用罪名，為此 ezPeer 盡管官司判決勝訴，卻積極尋求和 IFPI 和解，並同意對過去 4 年非法使用付出和解金，才達成庭外和解（黃秀慧，2006）。

北美市場而言，1999 年創立的 Napster 是第一個被廣泛應用的點對點[8]（Peer-to-Peer，P2P）音樂共享服務，它極大地影響了人們（尤其是大學生）使用網路分享音樂的方式。它的出現，使音樂愛好者間共享 MP3 音樂變得容易，卻也因此招致音像界對其大規模侵權行為的指控。儘管在法庭的判決下該免費服務已經終止，它卻給點對點檔案分享程序的拓展鋪好了路，對這種方式的檔案分享的控制，亦變得愈加困難。而蘋果（Apple）公司在 2003 年向各大唱片公司買下百萬首歌曲的銷售權，將它們以數位的形式在音樂平台 iTunes 上販售，並且設計出隨身播放器 iPod 來搭配 iTunes 使用，取代了更早之前日本 Sony 推出的 Walkman 隨身聽，形成一個更符合現代人聽音樂習慣的消費模式。iTunes 每賣出一首歌，便繳出一部分比例的金額給唱片公司，讓內容提供者（音樂創作者）也能夠獲利，平衡了數位音樂與唱片業之間緊張的關係。iTunes 成功的案例吸引眾多業者效仿，包括 KKman、Spotify 以及本個案中之北美網路音樂平台 Conquer Entertainment，各國相繼推出合法的音樂下載平台，使得數位音樂逐漸成為一個成長發展的產業。根據英國數位媒體 The Telegraph 報導，數位音樂的銷量在 2014 年正式超越了實體唱片的銷售額（McGhie，2015）。

雖以往網路發展所造成的非法下載以及分享行為一項被視為是遏止音樂產業發展的阻礙之一，然若能對於網路內部成員的各種消費模式與歌迷的心理進行透解讀分析，並擷取其中對於行銷或宣傳活動具有意義的資訊或代表符號（例如消費者願意付費的額度或是自行下載的風險），唱片經紀公司或是音樂創作者本身也可以透過此管道以及社群媒體等互動平台來拉近與樂迷之間的距離。

[8] 詳細定義見本研究第二章第二節。

音樂產業屬於文化創意產業[9]以及體驗經濟[10]的一環，以往支持該產業獲利的著作權仍是在數位時代營運下去的主要關鍵。再者，美國為世界流行音樂的潮流先驅，亦為各國智慧財產權效法的對象，許多商業模式的創新發明與全球流行音樂產業鏈亦於美國發展至全球，本研究藉著一美國的線上音樂平台 Conquer Entertainment 為例，藉由了解了解線上音樂及其商業模式的流變，以及該平台如何藉由音樂創作者在社群媒體和樂迷與平台的三方面互動，而促成迷消費的擴展，進一步提升線上音樂及其他產品與服務的銷售機會，最終給予建議是否該商業模式適合複製於台灣和華語音樂市場。

國立政治大學 National Chengchi University

[9] 文化創意產業（The Cultural and Creative Industries），簡稱文創產業。

[10] 體驗經濟是從生活與情境出發，塑造感官體驗及思維認同，以此抓住顧客的註意力，改變消費行為，併為商品找到新的生存價值與空間。體驗經濟是以「服務」作為舞臺，以商品作為道具來使顧客融入其中的社會演進階段。

第二節 研究問題與目的

2015 年串流音樂為美國音樂市場帶進 24 億美元的銷售，超越數位下載音樂，成為唱片界最大營收來源，也讓唱片業出現四年來首見成長，唱片業勢必愈來愈把翻身的希望寄託在串流音樂[11]*。在全球擁有超過千萬付費用戶的 Spotify，稱霸現今串流音樂平台。但就在 2014 年的十一月，美國鄉村流行音樂小天后泰勒絲（Taylor Swift）決定將所有專輯從 Spotify 無限期下架，她認為 Spotify 支付藝人的酬勞太不合理*[12]*。*

本研究藉由質化分析法中的個案研究法擬藉由研究一美國線上音樂平台 Conquer Entertainment 之商業模式和迷消費分析，預計探討下列問題：

一、 **了解 Conquer Entertainment 上的藝人和其樂迷在社群媒體上之互動如何影響其消費行為。**

二、 **比較線上音樂平台與傳統唱片音樂產業價值鏈的異同，以及研究線上音樂平台 Conquer Entertainment 之商業模式。**

三、 **探討此形態的商業模式在台灣或華語樂壇是否適用於推廣音樂創作者及其他相關產品與服務。**

---

[11] 經濟日報（廖玉玲，2016/3/24）

[12] Spotify 串流音樂服務將像一場實驗，泰勒絲表示不願意將精心製造的音樂作品用於一個平台的實驗，這對於詞曲作者、製作人、藝人都是不公平的，音樂永遠都不可能也不應該是免費的。曾把《1989》專輯的首支單曲〈Shake It Off〉就在串流音樂平台上架，但她認為串流服務平台並不適合她，所以她決定把專輯從串流音樂平台下架。（徐文芝，2014）

第三節 研究範圍與限制

本研究的範圍與限制如下：

一、 產業別為音樂產業，特別針對一美國的線上數位音樂平台Conquer Entertainment解釋。

二、 地域範圍則為北美，該平台之線上藝人多為美國或加拿大的獨立音樂創作者或流行音樂歌手。

三、 該線上平台的實體消費暫限於美國本土內寄送，他國使用者則可線上註冊購買虛擬商品。

第四節 名詞定義

壹、 迷（fans）

亦作粉絲，表示一個喜愛電影或球賽、音樂的觀眾，中文中有「著迷」之意。LHills（2009）指出，迷是「某人專注且著迷於特定的明星、名流、電影、電視節目、流行樂團、甚至自然現象等」對於所著迷的對象可說出許多枝微末節的資訊，對於喜愛的對白、歌詞、片段更是朗朗上口，引用無礙」。簡妙如（1996）在其研究中也說明了，迷是在某段特定的時間內，特別位媒介內容的某些特質所吸引，並有相當程度之認同與涉入的閱聽人。」本研究當中的迷特指喜愛 Conquer Entertainment 上之音樂創作者的歌迷，採取廣義之定義，包含 Brian Longhurst 提出的觀眾連續體概念之涵蓋範圍：消費者、迷、熱愛者、狂熱者以及小型生產者（詳見圖 2-3）。

貳、 迷現象（fandom）

Fandom 一詞的意義意義視文本脈絡而有隱微的差異，主要有三種涵義：

(1)指「迷」(fans)的集合體，即「迷群」為一集合名詞。

(2)fandom 一字源自 fan 與 kingdom 的合體，即迷的社群或國度。

(3)指迷們沉浸於一個個體的狀態、態度或行為，亦即迷們的狂熱之展現。本研究暫譯為「迷現象」，亦有人音譯成「粉都」。

參、 音樂消費

以往的音樂消費可分成三個形式：收聽廣播、CD 或現場演唱。在數位時代，消費者消費音樂的型態進一步擴展，除了購買實體音樂商品如 CD 和 DVD 以外，也透過線上音樂平台如 iTunes 或 KKbox[13]進行單曲音樂購買，亦有串流音樂平台如 Spotify[14]可線上收聽、於影音網站如 YouTube 觀賞音樂影片，甚至直接於網路上進行非法音樂檔案傳輸分享與下載。然而隨著消費者對於音樂的直接消費轉移到網路上，純音樂產品的收益逐漸下滑，隨之而起的是更多的現場演唱會以及藝人代言所帶來的周邊利潤，這一類型的衍生性消費對音樂產業的重要性越來越高。而現場演唱是藝人與樂迷最直接的接觸與互動，拓展各類型的現場演唱，使得現場演唱成為無法被取代的一種形式。本研究中所指的音樂消費，

[13] KKBOX 是一個線上音樂串流、下載服務，於 2004 年 10 月率先在臺灣推出，並經過數百家唱片公司與中華音樂著作權協會（MÜST）等為其合法性背書，主要提供線上串流音樂播放服務或有條件式的下載歌曲服務（屬於一種雲端運算服務方式），不連接上網時另可離線播放使用，內含個人化歌單管理、音樂資料網頁瀏覽器及社交網路服務功能。

[14] Spotify 是一個起源於瑞典的音樂串流服務，是一串流音樂服務商，提供包括 Sony、EMI、Warner Music Group 和 Universal 四大唱片公司和眾多獨立廠牌在內的、由數位版權管理保護的音樂，使用用戶達到在 2015 年 6 月已經達到 7500 萬以上。該公司提供兩種等級之串流音樂：Spotify Free（160kbit/s）和 Spotify Premium（320kbit/s 以上）。付費版的 Premium 訂閱全程沒有廣告，提升了音樂音質外，更允許該離線收聽。Spotify 的營收來自兩個方面：**免費服務的收入主要來自廣告，而付費服務的收入來自 Spotify Premium 用戶每月支付的費用**。

包含音樂性商品如 CD、DVD 和演唱會，以及上述的其他非音樂性衍生產品與服務所做的消費行為（包含演唱會周邊商品、藝人代言產品、或其他與藝人相關連的商品消費）。

肆、 價值鏈：

麥可·波特（Porter，1985）在「競爭優勢」（Competitive Advantage）一書中提出價值系統（Value system）與價值鏈（Value chain）的觀念。以競爭力的名詞而言，價值係指買方願意付出賣方企業所提供產品或服務的價格。價值可以總收入（Total revenue）來衡量，而總收入不僅可以反映出產品的應有價格，也可以反映出產品的銷售數量。波特認為企業的價值是由一連串包含設計、生產、行銷、運送以及產品支援等加值（Value-added）活動所組成，這些價值活動稱為價值系統（Value system）。每一個價值系統都將透過各種加值的商業行為，例如降低成本、差異化服務等加值活動以取得競爭優勢。

傳統產業的價值鏈是指所有價值的表現，包括「價值活動」（Value activities）與「毛利」（Margin）。「毛利」是指總價值（總收入）與價值活動過程所需要的總成本的差值。「價值活動」可以分為主要活動（Primary activities）與支援活動（Support activities）二部分。主要活動係指產品由創造、銷售、送達買方以及售後服務等活動，主要活動可再細分為五類，分別為：進料後勤（Inbound logistics）、生產作業（Operations）、出貨後勤（Outbound logistics）、行銷（Marketing） 與銷售（Sales）、服務（Service）。支援活動則是支援主要活動，可再細分為四類，分別為：採購(Procurement)、 技術發展（ Technology development ）、人力資源管理（ Human resource management）、企業基礎建設（Firm infrastructure），詳見下圖 1-2：

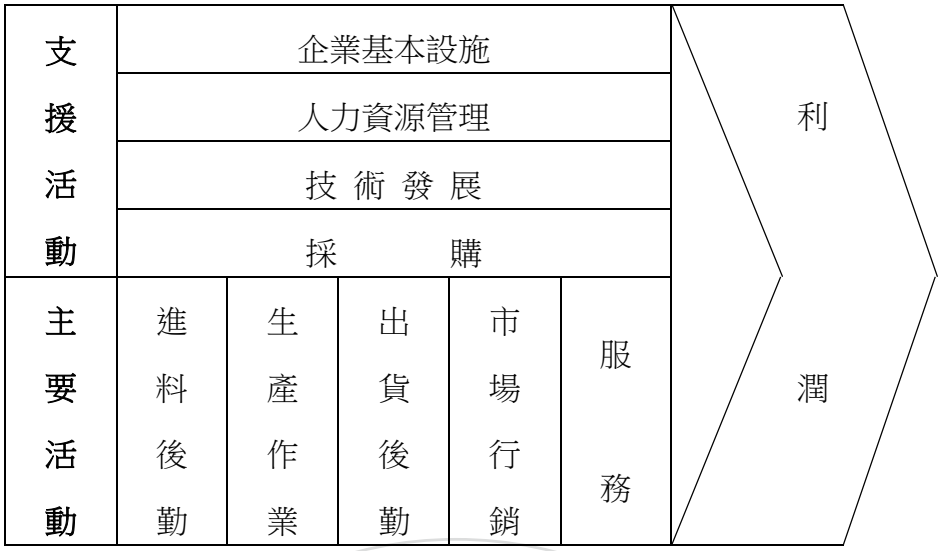


圖 1-2 麥可·波特的價值鏈模型

伍、 商業模式

商業模式係一企業經營的商業邏輯與營收概念的具體表現，根據 Magretta（2002），商業模式是解釋企業如何運作的故事。而 Lumpkin & Dress（2004）則認為，商業模式係一種解釋企業如何在競爭環境中創造價值並賺取利潤的方法或一組假設。企業的建立、成長、轉型或衰敗都可在其商業模式的演變之中找到確切的對應證據。在一個產業環境裡，多個企業、多個商業模式彼此的位階、次序、流動、銜接、合作、互補、層級覆蓋形成產業的營運模式，同樣的產業的建立、成長、轉型或衰敗也都可在其營運模式的演變之中找到確切的對應證據。

然而在實際應用中，不同的市場依據其不同特性，可能有一個或一個以上的商業模式存乎其中用於科技發展創新，Pateli and Giaglis（2005）在一產業結構中有幾點可以切入：第一、商業模式所要導入的市場競爭關係，若非獨占或寡占，就會是高度競爭的市場。再者，交易成本與內部發展成本間的平衡：和提供技術創新之第三方合作夥伴簽約的成本，與內部自行開發所需的能力與資源的成本之間的比較。最後，檢視相關參與者的類型是否為私人或政府組織所主導之市場，這項區別便是可能

得以導出應用技術創新之參與者動機與策略動機，進而在這場競爭中找出不同的定位。

除了產業結構以位，企業內部也有幾點特定因素相當關鍵，如攸關企業的策略目標，以及內部策略目標與技術創新衝擊預期之間的組合。還有企業能力與資產：企業的市場定位評估以及目標市場區隔鑑定。現有能力與未來能力的發展意圖可點出企業準備自行或委外執行特定技術活動的程度，以上提及都對商業模式的發展與制定有很大的關聯，本研究在後面章節會使用到 Alexander Osterwälder 的獲利世代（Business Model Generation）一書中九宮格商業模式模型，其將商業模式劃分為九個部分，請參考下圖 1-3。

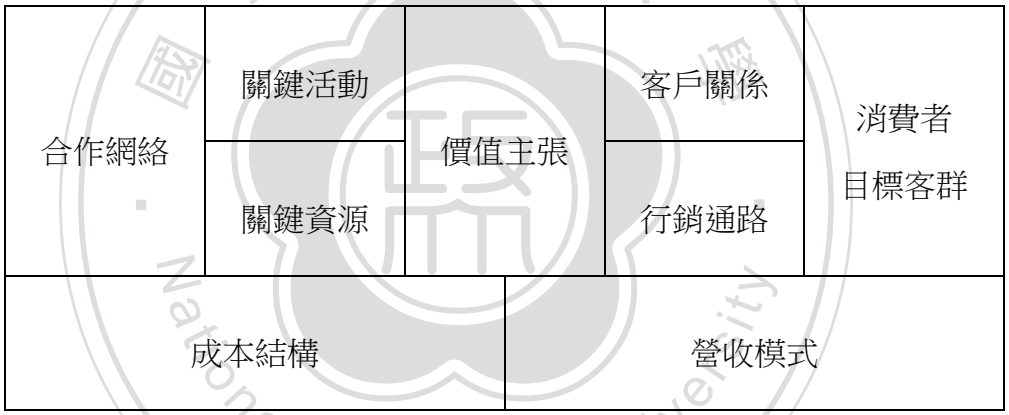


圖 1-3 Alexander Osterwälder 的九宮格商業模式

陸、 社群媒體：

社群媒體（social media）是人們用來創作、分享、交流意見、觀點及經驗的虛擬社區和網絡平台。社群媒體和一般的社會大眾媒體最顯著的不同是，讓使用者享有更多的選擇權利和編輯能力，自行集結成某種閱聽社群。是網路上面人際關係彼此互動的一表現形式，網路社群的構成，是根源於成員間共同的互動過程，不一定要有地理上的接近性，最重要的是成員之間心理上的接近性，網路社群成員如果要有持續性的互

動，就必須在對於虛擬社群的心理上有相當程度的認同[15]（吳國豪，1999）。

Michael Richards（2013）也在其《Social Media》一書中提及，社群媒體有別於傳統媒體，具備以下幾種特點：

1. 增加品牌識別：社群媒體的交集如同馬路的十字路口，而上面的品牌就如同路邊的廣告一般。根據統計，每四個人當中就有一個人使用社群媒體，因此你的潛在顧客很可能是利用此途徑來接觸你的品牌或是活動專頁，進而提高品牌識別程度。
2. 增加轉換機率：隨著每一個視頻、評論或圖像分享出去，隨之而來的是使用者體驗的交流與互動，因此對於該產品或服務有興趣的潛在顧客就可能因此在線上或是實體商店進行購買行為。
3. 減少行銷成本：網路的邊際效用成本遠低於傳統的電視和實體宣傳廣告，即使是付費廣告也可控制在小量的預算以內。
4. 讓顧客深入了解：不同於以往廣告的單向性，社群媒體的雙向互動可讓廠商更加了解顧客對於產品或服務的需求為何。
5. 提升品牌忠誠度：透過社群媒體上面的互動和聆聽，顧客的需求和問題被進一步解決以後，顧客對於該品牌的忠誠度也會因此提升。
6. 更好的顧客體驗：現今許多產品和服務除了社群媒體以外，也有許多互動式的手機應用程式（App），除了了解顧客需求以外，也可以看出顧客在抱怨的點來進一步回應與改善，呼應前述忠誠度的部分。
7. 提高品牌授權：社群媒體可以讓更多人關注並且討論一個品牌，也因此在新用戶和潛在顧客面前也會有更高的曝光度，進而提升轉換率。

[15]社群媒體支援人類互動的需求，將傳統一對多（one to many）的傳播媒體， 轉換成多對多（many to many）的社群媒體對話，把民眾從內容消費者，轉變成內容產出者（又稱使用者產出內容，user-generated content，UGC）。（浩騰媒體，2009）社群網站最大的特點，是以標榜「個人空間」為主的應用觀念，以 Facebook 而言，使用者能夠將現實生活中的關係網絡移植到網路上，並透過網路上的活動， 更加強化彼此的連結及互動；不僅匯集原有人脈，並透過連結認識新朋友，產生弱連結的社會關係紐帶（孫昱涵，2009）。

8. 導入搜尋引擎優化（Search Engine Optimization，SEO）：社群媒體的流量和搜尋引擎的排名有高度香關連性，在社群媒體經營顧客關係（Customer Relationship Management，CRM）也是一種很好的引擎優化方式，且費用更為低廉。
9. 更多導入網站的流量：除了人之間的互相連結，網頁和社群媒體的互相引導也可以增加彼此的流量和潛在顧客的購買興趣。

此外，時代雜誌在2006年將年度風雲人物選定為你（You）[16]：由於社群媒體和網路傳播不同於傳統媒體由上而下的資訊擴散方式（從一對多到多對多的模式），正因社群媒體上大量的內容都是人人發聲的載體，使用者決定內容（User-generated content，UGC）的價值，同時也豐富了內容的多樣性（徐韻婷，2013）。也因此更多不同觀點和面向的創作以及討論可從社群媒體上發聲，讓多元化的差異光譜在網際網路上更顯完整。

國立政治大學 National Chengchi University

[16] 不同的社群媒體上因數以萬計的使用者每天貢獻了大量的用戶生成內容，成為當代社會驅動的重要力量，時代雜誌當期封面之電腦螢幕上貼著鏡片，照出讀者的影像，也就是掌控資訊時代有能力改變世界的每一個人，更肯定了每一個網路使用者在資訊時代所擁有的主導權。因為人人都有發聲的權利，這也代表了一種由下而上、參與式的草根力量正在興起（Kpopn，2012）。

第二章　文獻探討

I woke up at the moment when the miracle occurred

Heard a song that made some sense out of the world

Everything I ever lost, now has been returned

In the most beautiful sound I'd ever heard.

We got language so we can't communicate

Religion so I can love and hate

Music so I can exaggerate my pain, and give it a name

I was young Not dumb

Just wishing to be blinded

By you Brand new

And we were pilgrims on our way

U2 - The Miracle (Of Joey Ramone)

國立政治大學
National Chengchi University

第一節 音樂產業性質

法國藝術家羅丹曾說：「藝術就是情感。」俄國雕刻家安娜卡爾斯基：「沒有情感，就沒有藝術作品。」音樂藝術對於閱聽人而言，等同串連著其內心情感故事的元素；根據 Hirsch 的定義，所謂文化產品是非物質性的（non material）；同時對於消費者而言，是屬於美學（aesthetic）或是情感上（expressive）的滿足，並非只是追求純粹效率或實用（utilitarian）的功能（Hirsch，1972），因此文化產品創造並且滿足了消費者對於流行時尚性需求，流行音樂不只是一種文化的表達

形式，也是一種大眾傳播的媒介，它可以跨越語言障礙，傳遞一些訊息和意義，為情感表達的全球性語言，也可以使人藉由個人化的娛樂形式，快速進入不同的文化與社會層次（Burnett，1995；Vogel，2010）。因此越來越多的人進入文化創意產業的工作領域，而音樂產業在近年數位科技發展，製作成本降低的情況下，越來越多的獨立音樂人、素人藝人還有大型的選秀節目，都使得更多有才華的音樂創作者投入到音樂創作的領域當中。而流行音樂是近代通俗與流行文化的重心，在流行文化中佔據非常重要的地位，因為流行音樂不僅是以動聽悅耳的方式廣泛地傳播於我們之中，而且它往往構成整個流行文化傳播和擴散的重要媒介，被視為一種具有普及力量與擴染性的流行文化產業（高宣揚，2002）。流行音樂與文化全球化資本主義的擴張，形成了全球文化產品市場體系，包括生產、流通與消費型態的全球化，即「文化全球化」（cultural globalization）的現象（Robins，1991；Thompson，1995）。Attali（1977）則認為，通俗音樂產業讓音樂從無形的快樂變成商品，預示了一個由符號構成，販賣無形物質的社會到來，而金錢成為主宰著這種社會消費的重要因素；換句話說，流行音樂是具有感性消費的文化商品，而所謂的「文化商品」是一種內含創意的產品，是智慧財產的表現，也能傳達某種象徵意義，正因為這個界定標準，使我們既能圍繞特定的文化產品（如音樂）來定義特定產業，又能讓這類產品和整體文化產業搭上線」（Throsby，2001）。流行音樂產業的特質根據文獻歸納出以下特性（陳秀惠，2001）：

1. 與科技發展有高度相關

音樂產業在數位化格式出現以前，音樂產品的產生必須經過一連串工業化的技術，創作者的填詞譜曲必須經過製作人、藝人、錄音師及其他技術人員將其錄製成母帶，在經由壓片商製成錄音帶、CD等，才能於市場販售（見下圖2-1），此點顯示出唱片工業屬於受商業化影響，音樂創作被大量複製銷售，而產品的創作形式則受到科技水準的影響，例如MP3格式的發明，即改變了原本音樂創作的流程以及最後音樂產品的形式。尤其在網路全球化以後，又產生了幾個顯著的影響（白紀齡，2013）：

I. 消費者複製音樂商品更為簡化，讓網路上的非法散播與下載更為便

利。

II. 網路上去中間化（disintermediation）的特質使得許多新的線上音樂業者因應而生，無論是非法還是合法都先後進入音樂市場中。

III. 因消費者在沒有支付著作權利金的狀況能夠在電腦上複製以及網路上傳播（盜版），使得合法的唱片市場逐漸萎縮，除了音樂產業以外，其他娛樂和影視、出版業也面臨科技帶來的競爭與威脅。

圖 2-1 唱片產業價值鏈流程

2. 專案式的文化產業

在文化創意產業的生態體系中，雖內部的工作人員多屬於獨立自由的約聘人員（free-lances），但彼此卻有人際網路長期互動的關係在運作，並且在生產方通常有個中介協調者負責招集與連結其他成員，透過長期合作的模式形成具有默契的生產團隊網路，Powell將具有此種組織特色的產業稱為「專案式的文化產業」（project-based craft industry）（Powell，1990）。，在唱片工業中，製作人就是商品產製的核心人物，他通常會和某些特定的詞曲創作者、錄音師、樂手等專業人員合作，如此能減少製作唱片時的搜尋與溝通成本，可以增加生產效率並累積學習曲線。這種以人脈鏈結工業價值鏈流程的性質在文化創意產業和藝術圈並不罕見。

3. 體驗經濟的特質

由於音樂屬於「體驗性產品」，必須經過消費者的體驗才能知覺到產品價值，因此為了吸引消費者先購的意願，許多唱片行都有試聽的服務，線上音樂產業更是多了不同的體驗管道，唱片公司更以各種行銷策略來作宣傳，這些龐大的宣傳促銷費用讓音樂產品擁有高額的固定成本，及廣告宣傳的行銷費用，也使得音樂產業在發行上形成寡佔的現象。相較於昂貴的固定成本，唱片產業的變動成本較低，由於數位音樂格式的興起，個人電腦就能輕易複製音樂檔案，因此必須透過管理學中的行銷方法來包裝，讓消費者接受產品的訊息，將最終的產品銷售出去。但文化商品不如一般的商業產品，其主要價值為商品的交換價值。對於文化商品的需求，是根據消費者的口味與偏好來決定，也就是說，品味是一股決定藝術需求的力量（Throsby，2001）。

4. 高度客製化需求

高度客製化需求使得音樂產業的供需兩端無法平衡，因為音樂產品屬於體驗性產品和時尚產品，產品生命週期不長，且消費者對其偏好造成忠誠度有所不同，若回歸音樂的本質是創作，消費者就是跟隨音樂創作者的腳步，故流行音樂的創作還是回歸音樂本身的原創性，唱片公司推出的藝人作品或專輯也不是以既有的流行為基礎，而是創造和引領潮流。因此如果以供需的角度來看，流行音樂的本質並非以需求為導向。再者，大眾傳播媒體在報導或播放音樂上，往往會有不同的評估標準，也造成需求的不穩定性。最後，若政府法規有限制產業垂直整合的程度也會造成需求的不確定性升高。

5. 媒體把關的角色

在消費者最後選擇音樂產品之前，音樂產品在產製過程中歷經了許多選擇性的過程，唱片公司以經驗選擇較「安全」的音樂製成唱片，作選擇的促銷與發行，在大眾傳播媒體進行傳播的時候又會受到所播放媒體的選

擇標準所淘汰，在這一連串的篩選過程當中，都有類似守門人（gate keeper）的角色存在，Hirsch（1969）因此從組織理論取向提出了一個系統模型，他認為流行音樂的產製就如同篩選（filter-flow）的過程，在每個階段中，唱片工業的守門人在產品進入下一個階段前負責選擇和排序，因此每個階段都會有價值附加（value-added）的作用以提高成功率，Hirsch的理論取向與本研究所欲探討音樂產業的「價值鏈」概念很相似。

6. 成本結構特殊

音樂產品的再製成本相當低，但音樂製作與相關行銷的成本相對而言便是相當高的，包括藝人簽約金、製作人酬勞、邀歌（詞曲）費、編曲費、樂師費、錄音室酬勞、錄音室費用、廣告宣傳等；在這樣的成本結構下，音樂產品不是以成本來定價，而是以消費者所認為或得到的的價值為定價基礎。

7. 多樣化人才需要

大部分的文化產品都需要一群具備多樣化專長的成員共同完成，音樂產品從創作到錄製完成的過程中，會動用到許多不同的專業人才，如企劃、藝人、錄音師、樂手等；由於牽涉的領域廣泛，為了維持彈性，文化產業的工作者較少簽訂正式的契約，而是透過人際網路的關係運作。

8. 時尚產品，生命週期短

屬於時尚性產品，產品生命週期短暫─Vogel（2010）認為，唱片事業屬於流行的時尚性產業，產品生命週期很短，產品推出後須配合快速而有效 率的配銷以及密集的宣傳促銷，需要龐大宣傳費用的投入。

在消費者最後選擇音樂產品之前，音樂產品在產製過程中歷經了許多選擇性的過程，唱片公司以經驗選擇較「安全」的音樂製成唱片，作選擇的促銷與發行，在大眾傳播媒體進行傳播的時候又會受到所播放媒體的選

擇標準所淘汰，在這一連串的篩選過程當中，都類似守門人（gate keeper）的角色存在，Hirsch因此從組織理論取向提出了一個系統模型，他認為流行音樂的產製就如同篩選（filter-flow）的過程，在每個階段中，唱片工業的守門人在產品進入下一個階段前負責選擇和排序，因此每個階段都會有價值附加（value-added）的作用以提高成功率，Hirsch的理論取向與本研究所欲探討音樂產業的「價值鏈」概念很相似。

根據上述文獻，流行音樂產業這些有別於一般消費性商品的特質，流行音樂市場也發展出與其他產業不同的市場結構、環境、行為模式與行銷策略，而這些不同的策略行為對於音樂商品的內容產生決定性的影響力，因此對於音樂產業的瞭解必須從組織及產業架構中各角色的運作關係中出發，在下一章的部分會以Porter的五力分析以及價值鏈流程來做進一步解釋與分析。

國立政治大學 National Chengchi University

第二節 數位音樂

音樂產業的發展從留聲機到黑膠唱片，再從卡帶到 CD，配合科技的演進不斷地改變人們聽音樂的方式。數位音樂的出現，更是改寫了整個音樂產業的歷史。根據國際唱片業聯盟（International Federation of the Phonographic Industry）的統計，在 2014 年，全球數位音樂的銷售首度超越實體專輯，掌握了當今音樂市場的主導地位[17]*。*

藝術創作是藝人的人生觀、價值觀、世界觀、人格修養、等因素的綜合表現。也可以說是一種情感的付出和表述，使創作者有意識地發揮創意，用以探討自然、宇宙及人生的形式及其結合。而在人的思想運作和文化創造的過程中，音樂藝術的聲音結構變成為創造和更新意義結構的借鑑和中間環結，透過語言，它又成為人類思考並且轉向其它文化領域，進行各種多樣文化轉化和再創造的跳板和橋樑（高宣揚，2002）。相較於文字敘述，音樂更屬於非理性的情感表達溝通工具。音樂作為當代生活當中的一個要素，在商業模式和資本主義的運作下，創造出大量的音樂商品，然而在科技演進的刺激下，其形式與內涵也產生轉變（卞宗瑩，2009）。

受網路科技影響，唱片市場逐年萎縮，而流行音樂產業為打平成本追求商業包裝與行銷手法，「音樂」本身反成為產業中不被重視的元素，在音樂內容被掏空的情況下，音樂唱片的銷售更難以翻身。然而自從 2003 年美國頻果電腦（Apple）iTunes 商店的成功，使得原本對於數位音樂產業裹足不前的廠商都躍躍欲試。數位線上音樂這個新音樂產業通路，已名副其實地成為一塊令各大科技、音樂大廠趨之若鶩的獲利市場（羅名君，2007）。音樂平台雖然看似前途無限，現階段仍面

[17]喀報第兩百四十三期（趙廣絜，2015）

臨相當嚴苛的挑戰。儘管如此，音樂產業仍不斷嘗試與線上平台合作，以期望找出能夠獲利的模式及平台創新的商業模式。

壹、數位音樂

「線上音樂」係把聲音頻率轉化成電腦使用的二位元（0 與 1）後，原本附著於有形的媒介內容（如 CD、錄音帶），變成可以跨平台保存以及統一存取的資訊，可儲存在實體硬碟或雲端資料庫中。目前用於網路傳輸的數位音樂格式相當多，最廣泛被應用在網路音樂傳輸的壓縮規格為 MP3，但其不具備智慧財產保護功能，其他數位壓縮技術略有差異，但主要功能均為減少音樂檔案所需容量。（卞宗瑩，2009）

貳、數位音樂的流通

數位音樂在網路上的流通主要有以下兩種形式：

一、 點對點模式（Peer to Peer，簡稱 P2P）

點對點架構是利用網路進行個人之間的檔案分享，又分為「混合式點對點」與「分散式點對點」兩種。混合式點對點是集中到一個網站進行搜尋下載，如美國的 Napster[18]，和臺灣的著名案例 Kuro、ezPeer 都屬這種模式（卞宗瑩，2009）

二、 串流模式（Streaming）

串流模式提供消費者在線上隨選隨聽音樂檔案。這種方式需要將數位音樂檔案重新編碼，然後再即時傳送。串流播出通常須搭配專屬播放器，可以同時接收與播出，無須等到全部下載完畢再執行播出的動作，網路廣播服務通常應用到此類方式傳送內容，線上音

[18] 1999 年 Napster 的興起帶動數位音樂市場的蓬勃發展，也讓唱片業者、網際 網路服務業者思考未來的走向，紛紛投入數位音樂市場的經營。Napster 屬於半層式（semi-tiered）點對點（P2P）音樂檔案交換形式的網站，有一中央伺服器，使用者透過伺服器連接到有該檔案的電腦，並下載該內容，它的運作方式是透過人與人間的檔案互傳。當平台上聚集愈多人，平台所擁有的資源愈多，若某首歌曲的擁有者愈多，下載這首歌的速度就會更快，節省使用者的時間。

樂平台 Spotify 以及 KKBOX 以及本研究之個案 Conquer Entertainment 也是用此模式，提供消費者線上免費或付費收聽。

參、線上音樂平台

係指線上音樂以平台方式營運，業者在網際網路上提供數位化音樂，使用者可以用非會員或會員等方式，以不同價格透過網路下載或是線上聆聽（羅名君，2007）。線上音樂的出現，改變了音樂產業的市場版圖，傳統的音樂產品型態，從實體的銷售網路（如唱片行）則被網際網路與電腦所取代，造成的影響不僅是產品的形體轉變，更顛覆唱片業的產銷模式。目前線上音樂的營運方式，多以單曲下載模式及串流模式為主，參考下表 2-1。

線上音樂相較於實體唱片，通路的最大特點就是具備歌曲搜尋功能以及虛擬化。搜尋功能降低消費者購買音樂的搜尋成本，虛擬化能維持歌曲類型多元而無庫存壓力，例如看似乏人問津的老藝人或小眾獨立型藝人的市場潛能就可因而凸顯，此即線上音樂平台可能出現的長尾效應[19]。（許韋婷，2012）

表 2-1 常見線上音樂平台比較表

音樂平台	KKBox	Spotify	Apple Music	Google Play
發行國家	台灣	瑞典	美國	美國
可聽歌曲數	>2,000 萬	>2,000 萬	>3,000 萬	>3,000 萬
試用期	7 天	60 天	90 天	30 天
付費機制	專業版：149 元/月	免費，專業版：149 元/月，家庭版：223.5-449 元/月	個人版：9.99 USD/月、家庭版：14.99 USD/月	19.99 USD/月（只限美國上線）

[19] 長尾（英語：The Long Tail），或譯長尾效應，最初用來描述諸如亞馬遜公司或 Netflix 之類的網站之商業和經濟模式。是指那些原來不受到重視的銷量小但種類多的產品或服務由於總量巨大，累積起來的總收益超過主流產品的現象。在網際網路領域，長尾效應尤為顯著。長尾這一術語也在統計學中被使用，通常應用在財產的分布和詞彙。

在 Spotify 成為全球最多用戶的線上串流音樂平台之前，台灣自行在 2004 年推出的 KKBOX 音樂平台，一開始就表明和唱片業者談合法授權，也會支付版稅給原始音樂創作人。而使用者在 KKBOX 上只要繳納月費，就可以無限次的線上收聽歌曲，或是下載到裝置裡，但和 CD 不一樣的是，下載的音樂只能在 KKBOX 裡播放，因此播放裝置如電腦或手機上面必須安裝其軟體，也算是保護了音樂人的作品。KKBOX 在台灣超過十年發展，已經是國內第一大數位音樂平台，許多藝人發行實體專輯時，也會上架自己的作品，並上「一起聽」和粉絲互動，粉絲平時也可以透過「關注」偶像的電台，瞭解藝人們都喜歡聽什麼音樂。如果你是喜歡演唱會的愛好者，KKBOX 的編輯不僅會在熱門演唱會之前，推出暖身歌單，也會在演唱會結束建立「演唱會歌單」，讓你可以重溫所有曲目，完整地掌握國內的音樂活動，且因為 KKBOX 從臺灣起家，相鄰的香港、日本、韓國歌曲收錄也很完備，想要「中日韓粵西」兼顧的音樂愛好者多愛用 KKBOX。

KKBOX 有另一特色是在串流音樂平台中唯一個提供動態歌詞服務的平台，當音樂播放時 App 或是程式就會顯示該句歌詞，讓使用者可以跟著唱，這個服務在 App 和電腦版軟體都有，除了中文歌有歌詞外，某些韓文或是日文歌也會提供羅馬拼音歌詞，即使不懂文字也可以看著拼音唱。如果發現你喜歡的歌曲並沒有歌詞，也可以申請「認養」歌詞，通過 KKBOX 的審核就可以將歌詞上架，透過眾人的努力，共同建置歌詞資料庫。

Spotify 則是從瑞典起家，但是很快就受到全世界的使用者歡迎，不須要付費就可以聆聽歌曲，雖有廣告打擾，不過對一般使用者而言已經是很好用的服務，只要註冊、上線就有許多音樂可以選擇。除此之外消費者會喜愛使用 Spotify 其中一個原因是「播放清單」，Spotify 會根據當下的時間，在音樂首頁上推薦官方播放清單，早上有適合搭配早餐的鄉村爵士樂，下午有提振精神的搖滾樂，晚上有幫助入睡的鋼琴曲，播放清單裡的曲目，能是你從來沒聽過的，這同時也讓使用者有機會探索、認識新的歌曲，隨手加入自己建立的播放清單中。Spotify 是所有的音樂平台中，唯一一個可以持續免費使用的平台，不像其他平台有試用期的限

制，其不定時推出的清單和依據聽過歌曲所推算出來的客製化的歌單也受其消費者的喜愛。

至於著作權議題的部分，由於以往唱片產業所錄製的母帶以及宣傳 MV 等相關著作權均歸屬唱片公司所有，其後面銷售的唱片以及其他授權則先由唱片公司抽成再回饋給藝人。然而回歸音樂藝術創作的本質而言，音樂創作者本身的權利才是著作權保護機制保障的對象，並非是唱片公司。因此網路去中間化的特質，許多線上音樂平台去除實體銷路的硬體包裝及營運成本，使消費者能以貼近成本的價格購買音樂，來抗衡非法下載和盜版的便利性，以創造消費者與創作者的雙贏策略，並使得音樂市場體質健全，必須力行著作權之保護機制，以使得音樂創作者的創意有更好的保障和獲益。

平台的通路革命對數位音樂產生最大的利基，係由於行銷管道的改變，縮短銷售通路、降低成本（店面、人事費用），讓消費者與唱片公司直接進行 B2C 交易模式，使得消費者能以成本價購得所要的音樂。即便有形商品經由電子商務平台的網路銷售，就已經造成傳統實體唱片或書店通路的衝擊；更何況無形商品在網路上販售，已除去硬體包裝、通路鋪貨、庫存及實體輸送等成本的限制，獲益理當更加可觀。

國立政治大學 National Chengchi University

肆、線上音樂產業的價值鏈

音樂產製流程中的參與人員包括樂者、藝人與廠牌管理（Artists and Repertoire，A&R）、經理、歌曲出版商、製作人、製造部門、宣傳部門、宣傳管道 [20]及零售商等。樂者負責音樂內容的創作與演出，由經理人員向唱片公司的 A&R 人員推介，唱片公司與樂者的合約即由 A&R 人員負責處理，他們必須評估樂者能夠為唱片公司帶來多大的利益，也決定了唱片公司音樂產品的方向。唱片音樂產業中最重要的核心價值流程就屬於 A＆R（Artist & Repertoire）跟唱片製作

[20]如廣播電台、迪斯可舞廳、現場表演等。

人接洽，雙方行程短期而頻繁的契約關係。到授權中間的無形資產流動過程，以往藝人（Artist）和曲目（Repertoire）部門可以決定藝人外型、樂曲風格、錄製形式、甚至歌詞內容，都會被唱片公司視為其作業核心，因此在這裡所錄製的原始音樂母帶（Master）則歸屬唱片公司擁有之錄音著作權。然而依照唱片產業傳統的營運模式看來，流程後面的行銷與企劃會開始介入，並且包裝和整合未來實體商品以及廣告素材所呈現的各種感官體驗，接著則進入實體商品的生產、倉儲以及物流系統。（詳見下圖 2-2）

歌曲出版商是詞曲創作者與唱片藝人之間的橋樑與媒介，出版商委託唱片公司錄製這些創作者的作品，也為唱片藝人提供音樂商品內容的來源，同時也是歌曲公開後的版權管理者。製作人負責唱片錄製工作中的企劃與協調，並且負責聲音效果與唱片整體風格的創造。唱片錄製完成後，便交由製造部門進行唱片實體部份的設計、包裝與量產，而宣傳部門則透過宣傳管道進行各種對消費者的介紹與推銷活動，零售商則是消費者購買的直接端點。

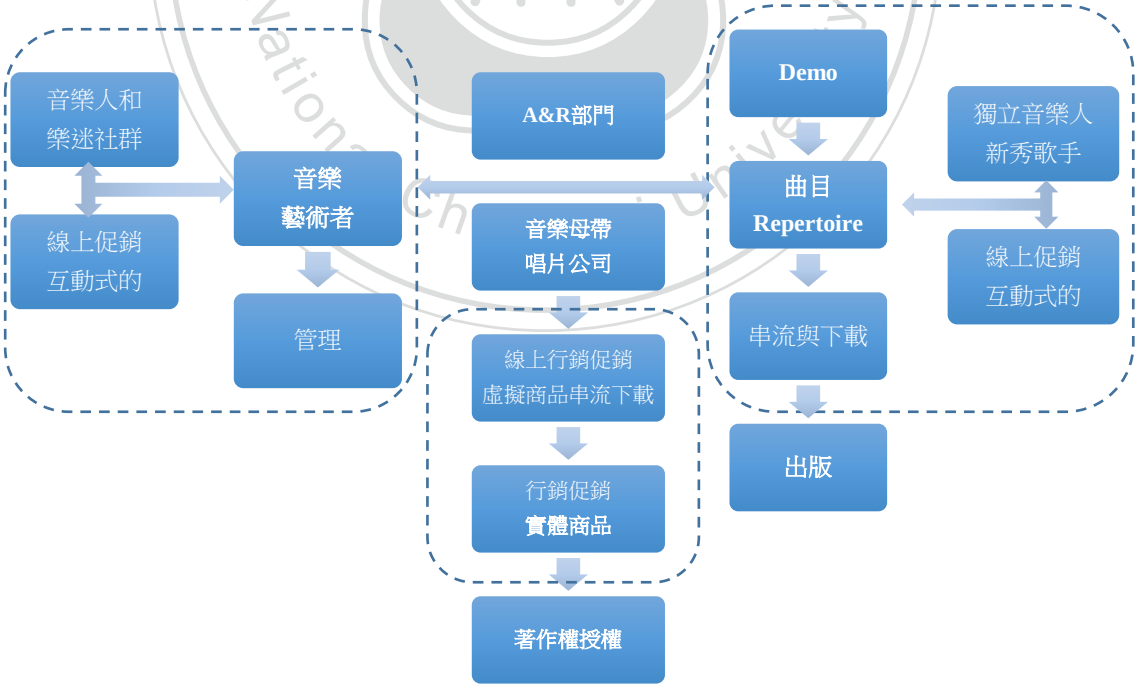


圖 2-2 線上音樂產業的價值鏈（白紀齡，2013）

對於唱片公司而言，詞曲作家的 demo 原創作品，經過 A＆R 的決策參考與價值共享，使得該版權公司間的曲目在即時平台上交流，也藉此招募專屬詞曲作家與發覺新藝人。而線上音樂產業方面，原創作品和獨立音樂人專區有差別取價的策略，對於尚未出版的 demo 可依消費者來作互動票選，選出排行榜與演唱排名，對未來的價值有預估市場功能。（白紀齡，2013）

母帶錄製以後，若有任何人或機構欲使用此形式的錄音版本，只要屬於公開播放的範圍，都需獲得唱片公司的授權才得以付費使用，如書店，咖啡廳或是百貨公司等營業用場所。

圖 2-2 左邊看來，藝人經由唱片宣傳的過程和節目曝光等，根據心理學上面的重複曝光效應（Mere Exposure Effect），會提升了知名度且受消費者喜愛，因此自然產生了更多的業外收入如廣告代言和商演活動參加。

圖 2-2 右端部分的曲目和出版原本屬於唱片公司的後勤（logistics）範圍，在 A＆R 階段，公司或其版權部門就會針對 A＆R 人員所確認選擇的曲目相創作提供者和詞曲作家支付預先的版稅授權費用（advance royalty），而後因為使用這些詞曲作家的作品代理而產生的版稅收入，將由代理者向其使用者主張付費，用在卡啦 OK 中的伴唱帶和 MV 則可授權伴唱帶代理商發行，授權收益由詞曲作家，曲目擁有者和出版商所共享。

唱片公司為了持續發新的專輯，需要更多新的詞曲創作，每次都需要對外邀稿，邀稿入選為曲目後，再由 publishing 人員出面簽署詞曲使用同意書及請求代理著作權，由於程序冗長無效率，出版業者遂向上延伸開始發展出自己專屬的詞曲作家，無論是已有知名度口碑或是有創作潛力的新人，都會網羅至旗下，讓自身成為曲目供應商，因而省去中間的繁瑣程序，使得其著作權代理一條龍式到位，不僅供應商所屬的唱片公司也可供應其他同業，其人員也會定期相專屬作者的 demo 向其他相關負責的 A＆R 人員或著作人提案推廣，爭取被採用的機會並創造營收。（白紀齡，2013）

從上面音樂產業價值鏈的流程看來，經過專業作曲者製作而成的 demo 已具商業化的水平，經過重新的編曲和錄製流程後，出現在消費者手中的 CD 音樂比

較仍有不同感受，因此線上音樂業者可積極考慮介入的利基市場（niche market）如新秀歌手和獨立音樂人等小眾領域，讓公司獲藝人自身將作品上傳為 demo 內容放置在 YouTube 或社群媒體等平台，由消費者決定是否好聽以及是否該錄製或演唱，甚至可以用群眾目資的方式來解決這些藝人可能因為名氣或資金關係而無法出片的窘境。

國立政治大學
National Chengchi University

第三節 迷與消費

自從我看到（音樂）錄影帶我就成為歌迷了。一開始沒有那麼熱衷，等到他更有名時我才變成狂熱樂迷。我開始購買雜誌、海報、幾乎任何可以買的東西

– 莎莉（Sally），新好男孩（Backstreet boys）迷，2002 年訪問[21]

日常生活中不難發現許多和迷（fans，亦稱粉絲）有關的用法，如影迷、球迷、樂迷等，除了表示一個喜愛電影或球賽、音樂的觀眾以外，中文尚有「著迷」的意思。Lewis（1992）指出，迷是那些最顯眼又可辨識的閱聽人[22]。Hills（2009）指出，迷是「某人專注且著迷於特定的明星、名流、電影、電視節目、流行樂團、甚至自然現象等」對於所著迷的對象可說出許多枝微末節的資訊，對於喜愛的對白、歌詞、片段更是朗朗上口，引用無礙」。簡妙如（1996）在其研究中也說明了，迷是在某段特定的時間內，特別位媒介內容的某些特質所吸引，並有相當程度之認同與涉入的閱聽人。」

關於迷文化議題的研究，文獻大多是從心理學、社會學以及傳播學的角度出發作探討。音樂是樂迷族群自我定義的工具之一，樂迷經常使用心理學和病態的語言來形容或表達其對於偶像的情感表達。（Hills，2002）。Théberge（2005）提出，線上迷社群的互動除了自我認同以外，對產業而言更應關注社群互動背後所具有的商業意涵。網路若作為一線上銷售通路，則 CD 和音樂創作者的周邊實體商品更應該進一步利用線上迷社群具有的日常性（everydayness）與同步性（synchronization）等性質作為直接行銷的工具。

---

[21] Ever since I saw the video I was a fan. In the beginning not a real fanatic, that came later when they got more popular. I started buying magazines, buttons, posters, just about anything that was to buy. (*Fans: The Mirror of Consumption* by Cornel Sandvoss)

[22] Fans are the most visible and identifiable of audiences.

Sandvoss（2005）的研究認為，無論是哪種類型的迷，對於所著迷事物表現出來的行為與反應，基本上並無太大差異。最早的迷文化研究首推 Henry Jenkins 的星際大戰（Star Trek）迷研究。根據 Jenkins 對星際大戰迷社群的觀察，他將這些媒體迷稱為「文本剽竊者」（textual poacher），是一相當主動又具生產性的特殊閱聽群眾。這群文本剽竊者，在挪用的過程，更把剽竊發展成另一種藝術形式。

Henry Jenkins（2006）更描述道若樂迷之間共享集體價值和所謂的道德經濟學（moral economy），則這類型的崇拜是否能視為一種宗教？Cavicchi（1998）為迷現象（fandom）像是也不像是宗教，介於信仰崇拜（cult）以及文化（culture）之間。樂迷文化是否連結到神性（religiosity）與宗教（religion）的首要問題是，了解宗教一詞背後的意義。對於 Cavicchi 而言，樂迷現象不僅僅是一個交融現象（communitas），而是樂迷和音樂相遇時而放棄與他人從事社交行為時，個人欣賞音樂本身才是首要任務。

簡妙如（1996）在她的《過度的閱聽人──「迷」之初探》中，整理出，許多學者都指出「迷」是過度的閱聽人（excessive audiences），「迷」 是一種具有特定意義社會文化現象；「迷」的主要感受在於愉悅與意義的產製， 與文化互動產生的愉悅，包括文本[23]（text）本身所觸發的「感官愉悅」，以及連結文本產生的「創造型愉悅」，意義所指的是「迷」對於其著迷的行動所賦予的情感意涵。她整理引述了許多國外研究迷文化的學者理論和觀點，可說是國內最早歸納整理迷文化的論文。Fiske（1992）便論稱，一個迷與一般讀者的真正差別在於「過度」（excess）。而探討迷行為的文獻無不充斥著行為偏差的形象，對於 Jenson 來說，迷們一直背負著這樣的污名（stigma）。Jenson（1992）也曾提到，這種過度的意涵可反映在「內在反應」和「外在行為」兩個層面（見下表整理）。

[23] Text（文本）的概念一般有兩種涵義：一是泛指訊息本身，例如印刷文件、電影、電視節目、音樂等。另一種是 Fiske 所指的，電視內容與讀者相遇時所產生且具有意義的結果（McQuail, 1994）。人物本身也被視為文本的一種，例如 Fiske（1991）研究流行藝人瑪丹娜（Madonna），便將她視為流行文本。

表 2-1 迷的過度意涵 – 外在行為與內在反應

外在行為	內在反應
生產迷的文本（text）：迷會將其進行擴展與變形，並在日常生活中進行各種實踐，如參加私下聚會或是同人誌等角色扮演。 瘋狂興奮的群眾行為：如在球場上尖叫、喧鬧以及因輸贏而失態的球迷們。 迷個體之間的連結：如參加實體的粉絲俱樂部或是線上的團體，來彼此分享訊息和所創造的迷文本，以串連不同的迷個體。	認同（identification）：迷對於所迷事物的某個部分覺得特別，因此給予高度肯定且特別在乎的感受，使迷可進一步定義自我在社會中存在的位置與價值，以建立自我認同及信心。 區辨（discrimination）：則是透過比較來分辨及凸顯自己所迷事物的特性，並藉此來區分與他人之差別，進而彰顯其個體化差異。（簡妙如，1996）

簡妙如（1996）綜合過去許多迷取向的研究，試圖發展成一個屬於「迷」的理論。簡妙如認為，迷過度性的特質，無法以一般閱聽人的概念來理解，因此必須要描繪出迷有別於一般閱聽人的面貌，也就是迷是什麼、如何迷，以及為什麼要迷，來理解迷為何能作為一種主動性的閱聽人：

（1）迷是屬於一群有心智活動、具有主體性的閱聽人，能依自己的詮釋能 力，在所迷文本的多義性中，產生意識形態的認同與區辨，有自己和 文本互動的方式，強調一種閱聽主體的愉悅。

（2）與文本互動中，呈現一種過度性的行為特質，以愉悅、意義的產製和 開放而歧異的次文本，作為迷主動性中生產能力的展現。

（3）在迷過度性的文化消費中，愉悅與意義的生產，是為了與自己的生活 脈絡作出意義的連結，因而凝聚次文化的認同建構與儀式再現，成為對主控意識形態或主流文化的反抗力量。

Joli Jenson 發現，鮮少文獻將「迷」視為正常的日常生活文化或社會現象來探討，反而都將迷描述成「偏執的獨行俠」（obsessed loner），飽受孤立之苦，或者「狂亂的群眾成員」（frenzied crowd member），彷彿感染到傳染病一樣。許多時候，迷也被視為是非理性的、失控的、諸多外力的犧牲品（1992）。這些對迷的負面看法，通常是出自菁英主義的觀點。就像 Jenson 所質疑的，不該將迷視為「危險的他者」，將之與「像我們這些人」（教授、學生、 社會評論家）區分開來（1992）。Jenson 更進一步解釋，愛好者（aficionado）和 迷（fan）在本質上是一樣的。在她看來，所謂「愛好者」與「迷」，兩者並無太大差異。不過學者 Nicholas Abercrombie 和 Brian Longhurst 提出了觀眾連續體概念，來區分迷或狂熱者內部的差異（見下圖 2-3）：

圖 2-3 觀眾連續體 [24]（Abercrombie & Longhurst，1998）

John Fiske 在〈迷的文化經濟〉一開頭就說，「在工業社會裡，迷是流行文化的共通特色」（1992）。然而，事實上，迷並非專屬於流行文化，在所謂「精緻文化」中，同樣有對某一特定文本的瘋狂著迷者，都是一種普遍的社會文化現象，大家同樣都是迷，只是彼此場域不同，所迷的文本不同。Jenson（1992）就主張說，將迷的特點對比於高級文化或「學術愛好者」（academic aficionado） 的特點是不妥的；她認為，許多學者對他們鍾愛的作家或理論家的情感，和迷對他們鍾愛的流行明星是同等的偏執（obsessive）（Abercrombie & Longhurst，1998）。簡妙如對「迷」的研究立場也是如此，「不將『迷』專指庶民或精英的某一方，而是將其統視為生活中任何人皆有可能出現的社會文化現象」（1996）。

[24] 原文由左而右分別是：consumer > fan > cultist > enthusiast > pretty producer

樂迷對音樂偶像的崇拜，如同音樂類型的區隔一樣，會形成不同的族群，而支持偶像最常見的形式，就是消費與偶像相關的物品。Grossberg（1992）則指出，為什麼在消費文化中人們主動追尋的，常是建構屬於自己的認同，這大部分乃因生活中並沒有別的可得空間或場域，能使我們可以投注與建構我們所在乎的意義（Grossberg，1992）。消費商品產生的自我概念有兩種：一是運用商品表達自己真正的個性，另外則是運用商品表達理想人物的個性，故消費者可藉由所消費的商品找到自我，或認同心目中理想的自我。當名人成為商品，「樂迷」就成為這些商品的主要消費者，他們在消費的過程中，表達了自己對偶像的支持與認同，同時也滿足自身內在的心理需求。

Grossberg 指人們皆有認同的需求，而現今媒介文化中的種種內容，乃是最容易接近而藉以投注認同的場域；也就是說媒介文化常成為我們建構認同的來源，而就「迷」的特質來說，著迷於某項事物， 其實便顯示了對此事物的認同，而這又成為個人自我建構的一部分；這種人們與訊息互動而形成「迷」，並自我建構的現象，可分兩個部份來說明，一是媒介的 訊息文化與人們認同建構的關係，另一是我們又如何由這樣的互動關係中，藉由「迷」來解決個人的認同議題，達成某種自我建構的過程和結果（簡妙如，1996）。

心理學上的分析可能將將迷現象納入社會架構框界之下，卻無法列入日常活動解析（Sandvoss，2005）。情感（Affect）影響了情緒表達的機率，以及事物之重要性（Hills 2002）。藝術表演產生表演者和閱聽人之間的連結和不亦樂乎的感覺，這是一種在表演者與樂迷中間產生的嗨（high）（Cavicchi，1998）。傳統音樂消費的理論並未將迷的社群作為音樂產業中的關鍵角色（key player）進行討論（O’Reilly，2004）； 迷認同與迷消費有關的部分，迷的認同出自於從偶像的身上得到力量與支持，而消費行為主要是為了獲得愉悅感，並回報偶像帶給自己的力量（劉韋伶，2010）。張振鴻（2012）則強調：「愉悅」是迷認同和其消費中的重要因素，同時迷在商品消費過程中，都是為了取得偶像商品中潛藏的符號意義。而迷的接收行為活動，主要可以區分為三個面向：文本的接收與欣賞、次文本的生產與創造，以及生活脈絡的意義連結。

曾慧文（2007）研究了韓劇迷是否加入實體及虛擬社群的認知與消費程度差異發現，虛擬社群的迷較實體社群迷們有更高的文化認知，其消費程度也最高，間接肯定了虛擬社群對於文化傳播以及消費之影響。就消費者心理學角度而言，「名人」與商品的結合，代表著四種意涵（Fowles，1996）：一是可以讓消費者迅速的加以辨認，並使消費者對該商品增加記憶及產生認同，係一類似品牌之概念；二是消費者會從名人所代表的個人特質中抽取意涵，提升商品象徵價值，滿足心理價值的追求及其自我認同；三是消費者可用名人所代表的特質與行為，作為閒聊與對談的話題；四是消費者能確實感受到名人本身就是流行文化中的要角，以確認流行文化的正當性以及自己身在潮流當中，因此迷的消費也有如代言人平衡理論的效果（無論該商品是否為代言產品），亦有人將迷經濟稱為認同感經濟。

Jenkins 強調，大多數的閱讀都是私下進行的孤獨過程，而迷的文本消費卻是集體的。迷文化是一種意義生產與閱讀實踐的公開展示與交流，如果沒有這些意義的公開呈現與交流，迷就不是迷了。也就是說，迷文本也不是迷文本了（Jenkins，1988）。消費乃透過購買偶像文本的行為加入歌迷這個族群，來爭取族群認同，並標示自己成為族群的一份子，以增加自信與開發人際關係。消費在此已不只是需求的滿足而以，它更是一種具有消費者意識型態存在的活動，將消費視為一種手段，界定出自己也區隔出他人。由歌迷家族成員在討論區的對話，看出家族成員們購買藝人的相關商品，創造集體與個人的認同感。另一方面，透過購買自己崇拜喜愛的藝人其相關音樂商品，以建立自我認同感。對歌迷而言，偶像明星是其所認同的對象，「認同感」是連結兩者間的關係，由於認同和喜愛某位藝人，歌迷會購買與偶像相關的產品，例如唱片、海報、雜誌報導，來滿足自己，更進一步透過產品了解偶像本身。

針對迷群的音樂消費管道上購物型態，可分為音樂性相關產品和非音樂相關產品，而影響其購買的因素通常為價格，是否有簽名或握手會等近距離接觸藝人機會以及社群媒體發起團購分享活動；非音樂相關的產品或代言商品，消費者則會依據其實用性，、價格、演唱會現場是否販售、產品是否和自身認同理念相關（如台灣限定），還有是否有人主動發起團購等（徐韻婷，2010）。

Jenkins 更進一步認為，迷都是網路數位科技的早期採用者（early adopter），迷群的範圍會隨著科技發展而逐漸擴大。也由於網路科技的發展，迷社群也從線下（offline）發展到線上（online），集結數量也較以往大為增加。MacDonald（1998）認為網路存在許多特性，除了比傳統的非電子媒介更為快速以外，還具有雙向的互動特徵；由於這些特性，使得小眾的迷群在虛擬世界匯集，維持了自己的認同。透過網路，迷社群的共同詮釋或是重製的文本，得以跨時空並廣泛地流傳，和過去傳統的實體社群只能將迷文本在迷社群內流通的情形大大不同（Prandstraller，2003）。網路使得迷文化變成一種主流現象，因為他鼓勵了更多人參與迷社群的活動（Pullen，2000），也包含了不同涉入程度的人群，甚至是反迷們（non fans）的意見交流。

國立政治大學
National Chengchi University

第三章　研究設計

本章首先闡述本研究採行的研究方法及其設計架構。本研究的主要目的是探討一美國線上音樂平台 Conquer Entertainment 如何利用社群媒體集結的線上迷社群消費行為之關聯，以了解該平台的歌迷和音樂創作者如何利用社群媒體雙向互動，不同於以往的傳統媒體單方向傳播，以及如何藉由一對一的購物服務模式來將歌迷的音樂性消費引導到非音樂性產品消費。由於本研究的研究個案為一平台客體，且迷群的消費行為主要牽涉情感的涉入高低，因此在研究方法的選擇上以質性研究的個案研究法為主，次級資料法為輔，並以一藝人之案例以及其網頁編排邏輯來說明該商業模式的引導流程，並鉤勒出該平台上之音樂創作人及其迷們的音樂消費行為間關聯，以回答前述所提出之研究問題。

第一節 研究方法

迄今學術上常用的研究方法大致分為兩大派別，分別是量化研究（quantitative research）與質化研究（qualitative research）兩種，分別代表著不同的研究途徑與產生不同的研究結果。量化研究採實證主義的觀點，以統計分析探究社會的現象，企圖建立放諸四海皆準的原理原則，更進一步解釋、預測和控制社會的現象。量化的研究者皆認為社會的現象可透過觀察而得，強調價值中立的態度，以達成客觀。

質化方法不是以數字或統計來進行測量，也不會事先以結構性的問卷來取得相關資料。相反的，質化研究依據的是多元化、多面向的資料間，互相交叉分析來增強研究的信度與效度。而在產業的研究中，蒐集這些資料的來源有很多種，包含了政府單位的出版品、相關研究機構的調查報告、相關學術或產業期刊、新聞報導、公司正式或非正式資料、網站資料、訪談與田野調查等等來源。質化研

究室運用這些非量化的資料來進行研究，將資料與研究者的推論互相交叉分析與參照，進一步產出分析的過程與歸納出結論。

本研究由於研究主題為線上音樂平台的商業模式流變以及迷消費理論在該平台上的應用情形，難以量化方式詮釋研究之內容與結果，因此選擇質性研究中之個案研究法來作為目標個案的分析方法。

壹、質性研究的質性意義

一、 在研究過程所收集的資料，是屬於人、地、和會談等軟性資料，且這些資料有豐富描述（thick description）。

二、 研究問題不是根據操作定義的變項而發展，相反的是在複雜的情境中逐漸形成概念架構。

三、 整個研究的焦點可以在資料收集過程中逐漸清晰，而非在研究開始就設定等待研究者回答問題或等待研究結果驗證的假說。

四、 任何對研究現象或行為的理解，必須深入了解被研究者的內在觀點，外在可看見的因素往往只是次要的。

五、 資料收集過程較偏重在被研究者的日常生活情境中，與被研究者做持久的接觸與互動，從這些互動經驗中來收集全面式的資料。

貳、質性研究的設計要點

一、 研究核心質性研究在於深入探討特定問題及藉由詮釋現況，描述出研究的核心問題（Interpretive-descriptive Research）。

二、 發現核心問題事先沒有預定的研究核心或研究構想，從廣泛的接觸、收集新資料、質疑現況瞭解，從過程中逐漸分析出研究問題，甚至設計研究方法（Emergent Design）。

三、 立意性抽取研究樣本（A Purposive Sample）質性研究通常是對特定個體或現象的好奇而進行研究，同時為了突顯該研究個體的行為異同性，必須尋找另一個對立性個體；所有的樣本選取，均應符合研究者理論需求。

國立政治大學 National Chengchi University

四、　從自然狀態中收集資料（Data Collection in the Natural Setting）質性研究有與趣瞭解在時空情境條件下人的行為（People's Experience in Context），所以研究的資料以自然的狀態下的觀察為重。

五、　強調研究者即研究工具（Emphasis on Human-as-instrument）為求深刻正確的體悟研究現象，研究者不僅是資料收集者，也是資料意義的闡述者；才能掌握當時情境之行為的內在意涵。

六、　質性方法的資料收集（Qualitative Methods of Data Collection）質性研究的主要特徵之一便是以人的語言、行動為主要資料來源，亦即質性資料收集，所以必然常常使用參與式觀察、深度訪談、群體晤談、文獻檔案。

七、　先期且持續的歸納資料分析質性研究特徵：

（一）持續性的研究活動,從研究過程中浮現出問題本質,擬出研究計劃。

（二）歸納性資料分析，從質性研究資料中，逐步歸納出同質現象建立觀念。

八、　以個案研究為途徑的報導性研究成果質性研究以特定個體的全盤性觀察為研究主體，必然以個案為研究單位。

個案研究法的資料蒐集方式很多，常見的有參與觀察法、次級資料分析法...等（Anderson，1992）。本研究擬運用「個案研究法」與「次級資料分析法」等進行個案對象之研究。

參、個案研究法

個案研究法係一種普遍科學研究方法，是充分使用資料來源以系統化地調查個人、團體、組織或某一事件的方法，對研究者在了解或解釋一個現象時有相當大的助益（Wimmer & Dominick，1994）。個案研究（Case Study）一般歸屬於描述研究（Descriptive Study），即類似於歷史研究是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。

國立政治大學 National Chengchi University

更精確地說，強調過程而非結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼而非驗證什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件並建立豐富的概念系統。「個案」（Case）就是一個有界限的系統，通常是指一個對象而非過程。通常研究者可以由兩個因素來判斷：第一、個案必須是指一個有界線的系統；第二、這個系統存在某種行為類型，我們也可以藉由這些行為類型，來了解系統的特性。Merriam 提出個案研究的四個特性（Wimmer & Dominick，1994）：

一、 **特殊性**：個案研究著重於一種特定的情況、事件、節目或現象，使它成為研究現實問題的好方法。

二、 **描述性**：其最終成果是一份關於研究課題的詳細描述報告。

三、 **啟發**：個案研究可幫助人們了解研究的主題是什麼。包括提出新的解釋、新的意義，和新的見識。

四、 **歸納**：多數個案研究依賴歸納的推理過程，原理和普遍性原則由資料的檢視中形成。許多個案研究的目標在於發現新的關聯，而不是證明現存的假設。

肆、個案研究材料的來源

個案研究材料之來源可分為直接來源與間接來源兩種途徑（鄭貞銘，1999）：

一、 直接來源

直接來源是個案編寫者的直接經驗作為基礎，其素材取自於編寫者的個人經歷，不論是成功或失敗的教訓，都是第一手的、直接的，不但對情況瞭如指掌，而且深刻體會。如本個案中的 Conquer Entertainment 有數部創辦人 Amanda Ridinger 的談話與訪談放在 YouTube 以及 Facebook 網路平台上面。

二、 間接來源

包括幾種間接來源：第一種是文獻，包括信件、備忘錄、會議記錄、記事簿、歷史記載、小冊子、標語等形式；第二個資料來源是訪問包括問卷調查以

及深度訪談，最後一種則是實物，如一件工具、一套設備，或是一份電腦輸出資料。

伍、個案研究法判定的參考指標

一、 研究問題的類型通常可將研究問題劃分為：誰（who）、什麼（what）、什麼地方（where）、如何（how），和為什麼（why）等幾種研究問題的類型。首先，研究者必須要仔細辨識研究的問題，到底是屬於上述哪一種研究類型。一般而言，「什麼」的問題，是比較適合運用探索性的研究策略，而「如何」與「為什麼」的問題，卻是比較適合運用解釋性或描述性的研究策略。

二、 對行為與事件的控制力其次，研究者必須思考自己對研究現象或行為控制程度如何。雖然歷史、個案或實驗方法，同時都適用於「如何」和「為什麼」的研究問題；不過，三者因為對研究現象的控制力不同，而在運用上有相當大的差異。通常，個案研究法則較偏重於對當前事件的研究，但強調研究者不能對研究現象或行為有任何的操控行為。

三、 著於實際發生或歷史事件最後，研究者可以進一步根據被研究現象或行為是屬於當前或過去事件，作為研究方法選擇判斷之基礎。通常，個案研究法是被運用在對目前正在發生的事作或行為的探究，如果被研究的現象或行為是屬於過去歷史事件或行為，那麼研究者就比較不適合運用個案研究方法來進行相關資料之收集[25]。

[25]若進一步將這三項指標與各種研究方法交織分析，那麼可以歸納出哪些情境比較適合運用個案研究方法，進行研究資料的收集工作可以看出，研究者探討的問題比較是著重在自然情境下，探討研究的現象、事件或行為，在當下或實際是「如何」（how）或「為什麼」（why）發生時，就比較適合運用個案研究方法來進行研究資料收集的工作。但並非所有的「如何」與「為什麼」的問題，都適合運用個案研究法。（二）以研究對象之數量區分將個案研究法進一步區分為單一（Single）與多重個案研究（Multiple Case Study）兩種類型。

陸、次級資料法（Secondary Qualitative Study）

一、　定義次級資料是相對於原始資料（或初級資料）而言，在原始研究中，研究者必須親自負責研究設計與蒐集資料。次級資料使用者卻只要蒐集符合自己研究目的的次級資料即可，不必親自蒐集原始資料。相對來說，原始資料在蒐集以後，都即將成為其他研究者的次級資料。

（一）概念與實質上的理由從概念與實質上的觀點來看，次級資料或許是探討某些研究問題時，所能得到的唯一資料。在研究較屬於當代的議題時，研究者將從涵蓋不同領域與時代的大範圍素材中進行搜尋，這比只採用單一原始資料的研究計畫，產生的見識與深度可能更廣。經由這種次級資料的協助，我們可以對歷史的相關情況有較佳的瞭解；而藉著從不同時期蒐集到對於相關議題的資料分析。

（二）方法上的理由使用次級資料的分析，有幾個方法論上的優點。首先，如果次級資料是可靠且正確的，則將提供重新再出現（replication）的機會。假設研究發現出現在數個研究中，它就會獲得更大的信賴感。因此，研究者可以不必親自進行數個研究，而是運用他人所蒐集的資料，再加上自己蒐集到的資料進行數個研究。第二，擁有各時期資料的便利性，使研究者能夠採取時間縱向的研究設計。我們可以找到數十年前所進行研究的基準測量，並運用來對近期所蒐集到的資料進行定位。事實上，當研究者將他們的原始資料與以前研究所蒐集到的資料相比較時，基本上對原先的研究而言，他們是進行一個後續研究。第三，次級分析可以改善測量的方式，來擴展自變項的範圍也使研究者能獲得新的啓發。第四，經由次級資料的運用，我們能提高樣本的規模、代表性以及導向涵蓋範圍更廣的通則化所需的觀察數目。最後，次級資料能運用在交叉驗證法，以提高經由原始資料所獲得研究發現的效度。

（三）經濟上的理由從事原始資料的研究，是所費不貲的。採用既有的資料，比蒐集新資料還要便宜許多。

（四）次級資料分析的侷限如同其他資料蒐集的方法，次級資料分析亦存在某些先天的限制。在運用次級資料時最嚴重的問題也許是：它們通常僅能採用近似於研究者想要採用來檢定其假設的此類資料。運用次級資料的第二個問題是如何取得這些資料。即使上千項的研究都可在資料庫中被找到，卻有可能很難找到與研究者所感興趣變項有關的素材。因此，這類問題經常假使研究者在尋求相關次級資料與測量變項時，對於其所採用的技術進行創新。如果研究者對資料蒐集的方法缺乏足夠資訊時，就會產生次級資料分析的第三個問題，即如何決定與內部或外部效度的潛在偏差、錯誤或問題來源，此是相當重要的。

國立政治大學
National Chengchi University

第二節 研究架構

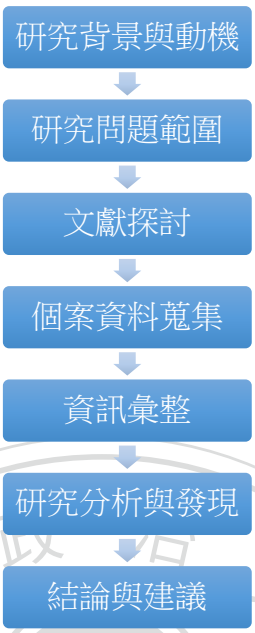


圖2-4 本研究之設計架構與流程

本研究之研究設計架構與流程說明如圖2-4所示，先以時間軸描繪唱片產業從網際網路和數位音樂格式化的興起所面臨的挑戰為研究背景，非法的下載和線上音樂平台以及實體盜版市場大幅侵蝕了原有的音樂產業榮景，危及現有市場參與者的生存，因此參考一美國線上音樂平台Conquer Entertainment的商業模式和迷消費的互動來探討是否線上音樂平台的服務可以不僅限於音樂相關產品或服務？

再者，回顧文獻中所提及的迷文化消費為主要的骨架，輔以學者Porter所提出之商業模式、五力分析和價值鏈流程，加上其中的社群媒體互動，使得Conquer Entertainment不同於其他線上音樂平台上的單純音樂性質服務，更提供了音樂創作者的心路歷程、創作動機以及與迷互動模式，甚至可以分享其所喜愛的生活型態產品及服務，來增加其音樂以外的收入模式，因此確立研究個案的資料收集內容，彙整前述的文獻參考以進行研究分析，並針對蒐集資料中已知的Conquer Entertainment個案內容來進行探討，針對本研究確立的問題推倒出策略及方向建議，進一步歸納出最終的結論與建議。

本研究依照論文內文章節順序分為以下幾個部分：「緒論」、「文獻探討」、「研

究設計」、「個案Conquer Entertainment」以及「結論與建議」，茲分別說明如下：

第一章「緒論」，說明了本研究之背景、動機、目的與方法。包括全球實體唱片市場隨著科技的演進和個人電腦普及所產生的檔案容易複製情形而下滑，音樂產業面臨的局面成為本研究的背景描述，因此而參考一美國線上音樂平台Conquer Entertainment的商業營運模式和迷消費，來建立本研究的問題與目的，並給予本研究中出現的關鍵名詞簡短解釋。

第二章「文獻探討」，回顧了針對音樂產業和數位音樂平台的價值練流程以及迷文化和消費的理論研究與分析，來構成本研究之主要架構，並且探討當前線上音樂如何不同於以往之唱片產業價值流程，而有許多新的商業模式因應而生。

第三章「研究設計」說明本研究之研究方法和架構，並根據此概念性架構設計研究個案的資料蒐集與分析該個案之充分資訊。

第四章「個案Conquer Entertainment」，探討美國線上音樂平台Conquer Entertainment的商業模式及其如何利用社群媒體來增加迷之互動與消費，分析該平台的願景、過程、網頁設計理念及商業模式的細項，以了解此音樂平台商業模式是否值得複製。

第五章「結論與建議」，根據上述的方法與資料，彙整分析出該平台的優勢與劣勢，並給予建議是否適合複製在台灣或華語樂壇的線上音樂市場以及未來研究建議方向。

國立政治大學 National Chengchi University

第四章　個案介紹 Conquer Entertainment

Conquer Entertainment 在 2006 年由 CEO Amanda Ridinger 創立於美國的北卡羅萊納州。其成立宗旨主要是要將音樂和與音樂創作者相關之其他形式的娛樂及形象產品被行銷、製造並直接地傳送到終端消費者手中。其提供音樂創作者一個平台和分享與銷售的支援系統，使其得以將自己的音樂作品曝光在網路平台之中。自從網際網路和音樂的融合製造出無數的娛樂系統和可客製化的音樂模式，一九九零年代的傳統唱片產業開始發生變化，獨立音樂製作人逐漸開始發聲（如 Youtube 或 Facebook 等免費社群媒體平台），而網路上的影音相關數位內容也更加蓬勃發展。

流行音樂是相當具有文化滲透力的一種媒介形式，由於流行音樂在語言、教育程度和知識能力的限制上較其他跨國媒介形式來得低，是最適合全球化的大眾傳播形式（Negus，1997）。流行音樂全球化的現象，不僅在於流行音樂藝人與產品 透過跨國界的電子媒體向世界各地傳播，並以無時差的速度在各地同時被消費。以往的唱片場業主要由幾大跨國性的音樂巨頭獨占，如 EMI、環球、BMG、華納和索尼等，以往佔了九成以上的唱片銷量，但僅僅有一成的專業音樂製作受到操控，Conquer Entertainment 試圖成為這些獨立音樂製作人和專業音樂創作者的生活模式與經濟解決行銷解決方案。Conquer Entertainment 是想藉與樂迷的互動和評論與引導將現存的獨立音樂創作者提升到主流創作者的服務平台公司。不同於傳統的唱片經紀公司作法，Conquer Entertainment 讓音樂人能夠更多地掌控自己音樂的獨立和自主性，也更能夠讓他們獲得足夠的回饋授權機制。這項服務讓獨立音樂人能夠以兩種方式賺取收入來錄音、表演和全球推廣自己的音樂歌曲。

此外 Conquer Entertainment 更導入了其母公司 Market America 在 2011 年所併購之英國比價購物網站 shop.com 中其他獨家代理品牌和異業結盟產品，將組織行銷的獲利模式帶入 Conquer Entertainment 平台之中，使得音樂創作者在音樂的獲利以外，可以有不同的產品和服務提供給和其在社群媒體線上互動的迷們，而有更多和其接觸的形式以及銷售服務機會。

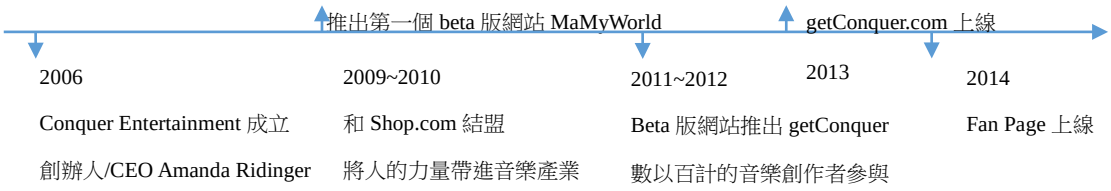


圖 4-1 Conquer Entertainment 時間表 [26]

Conquer Entertainment 將其願景定位在下一個音樂產業的典範轉移 [27]（paradigm shift），給音樂創作者的選擇除了他們的音樂以外尚有 UnLabel 商務平台，其功能有：

- 專業混音
- 母帶錄製
- 專業攝影
- 客製化網站
- 美工設計
- 全球分銷
- 全球推廣
- 全球營銷等

Conquer Entertainment 提供了所有在該平台合作之音樂創作者許多服務：如供其錄製，推廣，執行和全球散佈音樂創作者的樂曲，並賺取利潤。Conquer Entertainment 的生產服務供應商將允許音樂創作者訪問軌跡的令人印象深刻的數據庫，從音樂行業的頂級生產商，在其中音樂創作者可以通過排序與大數據資料

[26] 資料來源: http://www.slideshare.net/LindaAHU/conquer-who-we-are-2013-slideshare-copy

[27] 這個名詞最早出現於美國科學史及科學哲學家湯瑪斯·孔恩（Thomas Samuel Kuhn）的代表作之一《科學革命的結構》（The Structure of Scientific Revolutions，1962）。這個名詞用來描述在科學範疇裡，一種在基本理論上從根本假設的改變。這種改變，後來亦應用於各種其他學科方面的巨大轉變。

庫，並挑選獨家或非獨家的曲目，讓音樂創作者的音樂在網站以及社群媒體上分享與銷售。

第一節 數位音樂產業之五力分析

了解音樂產業的著作權歸屬議題對於一個音樂機構或公司相當重要，而其中又可從微觀和宏觀角度來觀察著作權對於音樂產業的動態影響。管理學者 Michael Porter 在 1980 年提出了五力分析的產業模型（參考下圖 4-2），該模型以一宏觀角度分析公司的經營與決策以達成在該產業中的競爭優勢，此以下列五點分別說明：

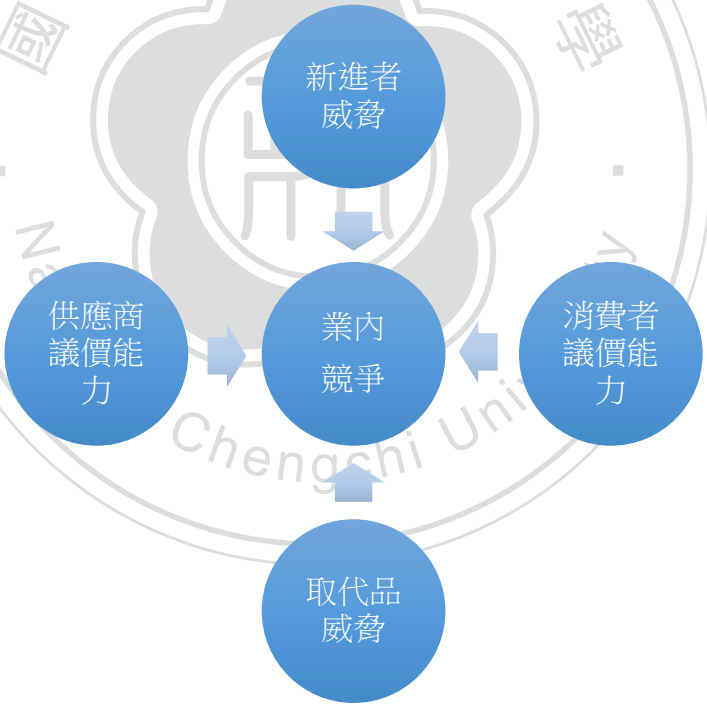


圖 4-2 麥可·波特的五力分析模型

壹、 新進者威脅–進入障礙

新進者威脅主要決定於幾項因素：

- 資金需求，是否能有融資或創投來資源創業前期的開銷（Picard，2002）
- 產品的差異化，若該公司擁有獨特產品以及高忠誠度的消費者，新進公司難以瓜分其市場
- 對消費者的轉移成本，轉換品牌或平台是否會造成消費者損失？若消費者在獨特的科技下有巨量的資料在其平台或服務中，龐大的轉移成本會對其產生負面影響。
- 產業界維持顧客高忠誠度的一個關鍵要素即是綁定（lock-in）策略，有限的配銷通路即是提高新進者障礙的因素之一（Hax & Wilde，2001；Shapiro & Varian，1999）
- 最後，政府相關的法規也是限制新進者進入的重要因素，如廣播頻道的頻率限制等。
- 目前潛在競爭者威脅有手機鈴聲下載和入口網站跨足線上音樂市場等可能性。

貳、 替代產品或服務

該公司的產品或服務有多大的機率被其他人取代，在著作權的產業當中，由於作品的原創性，產品的差異使得彼此的取代和競爭相當有限，高顧客忠誠度也另其他產業如演員等相當羨慕。Porter（1980）的模型可將產業價值鏈拆解成幾段來檢視，可能相同的內容在不同的科技載體上取代性不高，然而配銷的模式與科技競爭會較為激烈。除了傳統的 CD 和 DVD 以外，新型的線上影音撥放平台如 YouTube 或是家庭視聽娛樂供應商如 Apple box 都是可能的替代產品或服務。

參、 下游消費者議價能力

消費者是否有能力議價或提高產品品質？在顧客導向的產業之中，消費者的議價能力通常較低，這也與上游供應商息息相關。從目前常見的幾

個線上串流音樂平台看來，消費者每月願意支付的金額約在新台幣 100 到 150 元之間，且較願意以吃到飽的形式消費（即每月支付固定費用，以獲得無上限地聆聽業者所提供的歌曲）。

肆、 上游供應商議價能力

一間音樂公司有著不同的上游供應廠商，然而就一位音樂創作者的議價能力而言，則與他先前的成功有著很大的關聯。一位新的音樂創作者通常沒有任何議價能力可言，然而一位國際巨星卻少有機會可以不和較大的幾間主流音樂公司合作簽約。通常來說，一個唱片公司會要求掌握歌曲著作權所有，並要求高額權利金，原因如下：唱片製作業成本與宣傳費甚高，實體音樂銷售並不理想等。

伍、 業內競爭

新古典經濟學理論將市場結構的光譜區分為獨佔、寡佔、獨佔性競爭到完全競爭。（Hoskins & McFadyen，2004）其中的完全競爭由許多規模相仿的公司推出相同的產品，而此時價格成為消費者購買行為的主要原因。寡佔市場由於產業進入障礙較高緣故，不同公司間會將產品差異化以區隔各自市場顧客，也較能敘述音樂或其他文化創意產業的狀態，因此競爭並不激烈。此外，政府的政策限制和法規也會影響其競爭程度。

以往的唱片公司在音樂產業的價值鏈上有很強的控管行為，而包括前端的產製流通到配送到市場的消費者手中，都有著一條龍式的完整配套措施，因此在數位化的時代由於網路去中間化效應的影響，許多大型唱片公司紛紛不敵盜版以及實體唱片銷量下滑的影響，紛紛將藝人轉型或是推出更多現場演唱以及音樂會，來支持損失的獲利。

Porter（1980）則認為只有兩種方式可以競爭：低價策略或產品差異化，兩種之結合較無成功之可能性。由於數位化音樂格式的普及和網路的流通性質，線上串流音樂平台的收費需要和非法下載及盜版競爭，因此會較以

往唱片價格便宜；產品的差異化策略則可從幾個面向切入：如歌曲和藝人類型的差異化（獨立音樂人或小眾音樂類型），或是結合藝人為產品和服務的商業模式，則很難被其他平台所取代。

不同於 Porter（1980）從外部來看產業的五力分析，Wernerfelt（1984）則認為公司內部的競爭優勢包含了能力與資源，可用以了解該公司內部的流程、技能、知識與能力等。由於科技的演進影響了商業上的產製、流通、配送與市場消費行為，音樂產業也從線下逐漸轉移到線上的營收模式（Offline to Online，O2O）。在此可參考一美國之線上音樂平台競爭對手 CDbaby[28]的商業營運模式。

國立政治大學 National Chengchi University

[28] CD Baby 是一間專門銷售 CD 黑膠唱片和獨立音樂給消費者的線上音樂網站。該公司是少數專門為獨立音樂銷售實體 CD 的線上公司之一，目前總部設在美國俄勒岡州的波特蘭。每張 CD 銷售保留 4 美金的營收，其餘的獲利則每週發放給獨立音樂創作者，另有 49 美金可購得整張專輯以及 9.99 美金購買一首單曲的方案。（Conquer Entertainment 則仿照 iTunes 收費 0.99 美金）

第二節 Conquer Entertainment之價值鏈流程

Conquer Entertainment 的願景是改變音樂產業的整體結構，以及致力於如何使音樂創作者獲得更多報酬。Conquer Entertainment 提供給音樂創作者之管理後台 UnLabel 平台設計的方式，使得音樂創作者能夠以同一首歌曲賺取兩種利潤。通過擁有一個UnLabel電子商務平台，音樂創作者可以成為該平台的獨立經銷商，並提供系統化培訓，推廣和分銷歌曲等需求，以推廣全球業務和建立事業。若音樂創作者成為 UnLabel 平台擁有者，可開始獲取 Conquer 獎勵積分（稱 CRP，參考附圖 1 及附圖 2）：可以透過下載，新註冊會員和每月月費賺取收入。音樂創作者可以用獎勵積分購買任何 Conquer Entertainment 的服務。作為一個新的 UnLabel 平台擁有者，會有自有品牌，以創造音樂作品的一切相關服務，並成為該網站平台和會員的顧問（Consultant），可對於其音樂消費和產品服務做進一步的互動與解說。Conquer Entertainment 目前已結合許多音樂界的服務供應商合作，使創作者們能透過該平台獲得其他方式的收入來源。Conquer Entertainment 平台的作法是協助音樂創作者發揮其優點，其步驟包含（Conquer Entertainment，2015）：

1. 完成線上生活風格評估量（lifestyle assessment）
2. 購買獨特的網域名稱（domain name）
3. 建立網頁以結合網路資源，引導流量
4. 簡易 email 填寫表格，發送電子報
5. shop.com 內建行銷工具（異業結盟）
6. 大量利用各種社群媒體和樂迷互動
7. 互動線上串流表演（MeetOn[29]）
8. 在線上通過一對一服務並了解自己的樂迷群並和他們有更深互動

從該網站首頁（http://www.getconquer.com/）設計理念（見下圖 4-3 及附錄圖 1）分析，有一給消費者的免費註冊後建議流程：

[29] MeetOn（http://www.meeton.com/）為 Market America 一附屬影音平台，上面上傳了許多名人訪談以及產品見證，也有藝人的創作分享和即時影音（live）互動收費模式。

圖 4-3 Conquer Entertainment 網站首頁設計理念

首先用戶可以在網站上面免費以 email 註冊成為會員，可免費試聽線上歌曲以及跟隨（follow）所喜愛音樂創作者的頁面和部落格（blog），若喜歡其中的歌曲或專輯則可以依照下載來購買使用。這和日本最大的廣告公司電通（Dentsu）在 2010 年所提出的 SIPS 模型相互呼應，該公司針對近年來社群媒體逐漸成長的趨勢，加上個人智慧型裝置的普及，提出了一個在社群媒體時代消費行為之模型（SIPS），認為消費者的行為決策在數位時代的購會經歷一定的順序：首先消費者要確認自己的需求，並且蒐集產品或服務相關的資訊以進行評估購買（參考附錄圖 2），因而會經過認同（Sympathize）、確認（Identify）、參與（Participate）、分享與擴散（Share & Spread）等四個步驟（Dentsu Media，2010），見下圖 4-4。

圖 4-4 社群媒體時代下的消費者行為模式

若用 SIPS 模型來檢視 Conquer Entertainment 線上的迷互動角度，可以得出許多音樂創作者本身在其平台網頁上所透露的相關資訊，而迷在接受資訊的過程之

中除了會對於音樂創作者（SIPS 模型中之品牌概念）及其創作，甚至生活模式產生認同，對於的資訊來源者（其他音樂創作者或迷）也會產生認同感。資訊來源者主要可分為官方發布，或是媒體上面的廣告曝光等，然而一般媒體的廣告不如社群媒體上面有互動性質，純屬單向的資訊傳播，因此多作宣傳用途。此外，另有一些消息來源則是從其他迷所得知的第一手消息，使得其他可能在不同文化或語言的迷們得能夠在第一手時間了解到所喜愛的音樂創作者們相關之最新資訊。

從二十世紀到二十一世紀的音樂產業史發展不難發現將音樂從傳統的唱片產品提升到服務和體驗經濟的範疇，並且利用社群媒體的多對多性質將體驗或購買的產品與服務分享給其他潛在消費者。並將原本傳統唱片行業用於廣告宣傳的費用省下回饋給消費者以及音樂創作者和該平台。除了音樂創作與通路以外，Conquer Entertainment 的積極營運目標除了行銷與散布線上音樂以外是想要藉由音樂創作者的名氣與仿代言模式，將該參與 Conquer Entertainment 之音樂創作者的音樂（網頁截圖參照附錄圖 2），生活模式以及所使用產品、樂器、服飾透過社群媒體的互動方式銷售到樂迷的手中。以下將舉單一藝人肥仔喬案例說明（網頁截圖請參照附錄圖 3）。

肥仔喬（Fat Joe，以下簡稱喬），出生於 1970 年名為 Joseph Antonio Cartagena，現居紐約 The Bronx，為一個美國的嘻哈饒舌流行音樂藝人。喬從小受到哥哥和一些饒舌藝人的影響 [30]，1992 年他正式開始自己的音樂生涯和唱片錄音；在 90 年代初期，喬簽署了以他為題的首張專輯，他的單曲《Flow Joe》在北美告示牌（Billboard）排行榜位居第一。後來在 1998 年他和大西洋音樂公司合作，發行了數張專輯。2006 年喬創立了一間嘻哈唱片品牌 Terror Squad（和大西洋唱片，EMI 等公司合作）。作為一個全方位的藝人，喬在音樂、電視和電影方面皆有跨足與成就 [31]。

---

[30] Joe discovered his love for rap music with influences from artists such as Theodore, Funky 4+1 and the Furious Five.

[31] Continuing to expand his film portfolio with recent appearances in Scary Movie 3 and as the voice of Seymour in Happy Feet. The rapper's role also doubles as husband and father, which has motivated his participation in efforts to better youth, society, and his fan base.

自 2004 年以來，喬開始參與 Voto Latino[32]計畫，該計劃鼓勵拉丁裔族群積極參與美國政治投票表決；此外喬也繼續為他的慈善事業在有限的預算內鋪路，將品牌 Protégé 以及 Nike Air Jordan 結合他喜愛的運動鞋幫助更多的家庭。出自對於音樂的熱愛以及創業家精神，他和美國的 Market America/Shop.com 的音樂平台 Conquer Entertainment 合作，為該平台之一著名藝人案例，也因此合作關係發酵帶來很大影響，喬也在該平台上幫助許多拉丁裔的音樂創作者成功。

喬和媒體談到談到 Conquer Entertainment 將會改變音樂行業的未來和音樂創作者的收入型態：與大多數單純花時間在藝術上面的音樂創作者不同，Conquer Entertainment 則教導他們**如何成為一名網路創業者**，因為 Conquer Entertainment 的現金回饋計畫讓音樂創作者有適當的平台能夠和其樂迷做一對一的市場行銷（如附錄圖 3）。而從他的 Facebook 粉絲專頁跟隨人數有超過兩百萬人看來，他在社群媒體的經營上面也下足了功夫。利用這些新興的社群媒體和樂迷進行互動交流，所上傳的文字圖像影片展現出他們的私人生活樣貌，吸引迷們熱烈的回應，藉此管道，迷也得以和遍佈世界各地的其他迷進行互動討論，在回應的過程中，迷不僅拉近自身與偶像的距離，且進一步跨越國界強化了迷之間的社群意識。（Sun，2011）

Conquer Entertainment 的母公司 Market America 所併購之購物平台 Shop.com 提供給顧客現金回饋[33]（cashback）的計畫以提高其黏著度和忠誠度，對於平台經營者（網路創業家）而言，則有購物年金[34]（shopping annuity）的計畫，旨在將其一般消費品項轉換到電子商務平台上面，藉此達成更高的銷售額和產品服務機會。

---

[32] Mission statement of Voto Latino: a pioneering civic media organization that seeks to transform America by recognizing Latinos' innate leadership. Through innovative digital campaigns, pop culture, and grassroots voices, we provide culturally relevant programs that engage, educate and empower Latinos to be agents of change. Together, we aim to build a stronger and more inclusive democracy.

[33] 根據該平台統計，已有超過一千六百萬美元的現金回饋發還給在 shop.com 上的消費者。

[34] Unlike a typical annuity from a bank, you don't have to invest a massive amount of money to get started - your investment is what you already spend on everyday purchases. By shopping through shop.com you can earn up to 50% cashback.

Conquer Entertainment 作為一線上音樂平台，其所提供的服務可由下圖來做進一步解釋（參考下圖 4-5）：

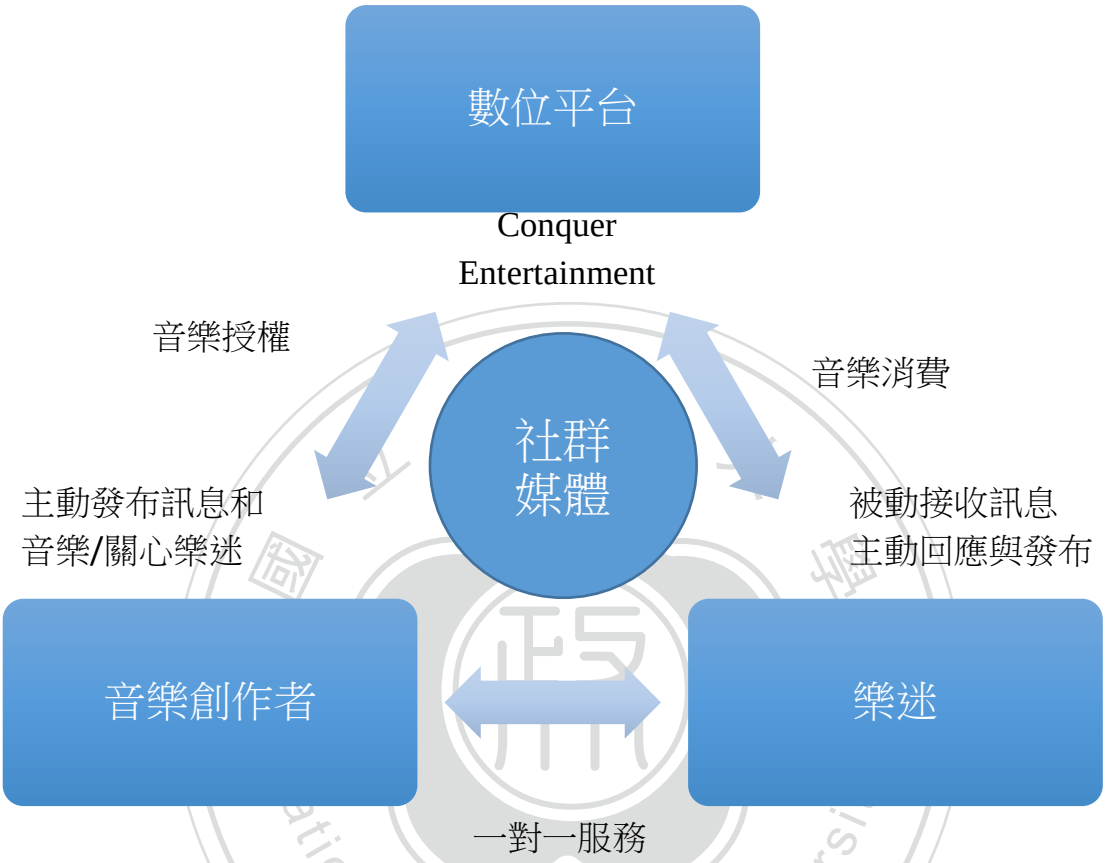


圖 4-5 Conquer Entertainment 之價值鏈模型（本研究整理）

社群媒體介於 Conquer Entertainment 平台、創作者和樂迷之間有著舉足輕重的角色，音樂創作者將作品在 Conquer Entertainment 上面上架授權給該平台，並以社群媒體和部落格等方式分享，若有付費會員和單曲下載者付費，則將部分收入（權利金）納為音樂創作者之音樂相關收入。音樂創作者則藉由社群媒體和樂迷及追隨者（followers）們互動，以主動發布音樂相關訊息和關心他們，進一步者可一對一服務來銷售其音樂和其他產品及服務；樂迷作為被動接受資訊的一方，也可主動在 Conquer Entertainment 平台上或其社群媒體上公開分享或討論該音樂

創作者的作品，甚至音樂的消費與體驗，也可進一步分享給社群媒體上的其他迷或朋友們，來擴大其宣傳廣告效應，這比傳統形式的廣告媒體價格更低，效果更廣，其口碑傳播原理與網路行銷中常用的病毒式行銷[35]（viral marketing）相同。

社群媒體在 Conquer Entertainment 平台上之功能除了行銷廣告宣傳等以外，尚有以下三種角色：

一、 消費、擴散、接觸音樂的網路平台

現今消費者的初次觀賞平台可能會在 Youtube 之類的，Conquer Entertainment 可將藝人上傳 Youtube 的數位內容至於網頁上，供會員試聽或下載，並連結該藝人的 Facebook、Twitter、Instagram 等社群媒體，透過迷的轉分享，該內容也會輾轉到了第三人的手中而可能有消費，此時轉介紹之消費者也可獲得部分轉介紹點數。這種口碑行銷的宣傳效果較以往單向的廣告內容更有標的性。在轉分享或社團同好的交流中，可能會發現與自己喜好相近的迷們，視為網際網路上面社交常見的手法。

二、 音樂消費資訊的集散地

資訊傳播的媒介有許多類型，在數位化的網路時代更是大幅飆升，因此消費者在日常生活中被大量資訊包圍的狀況下，如何正確有效地分析跟喜好類型音樂或藝人相關的訊息，才能主動得到消息的管道。尤其社群媒體利用點對點的互動性質，不只串連了迷與音樂創作人，迷與迷之間也有更多的互動和文本再製的交流。

三、 迷與迷、迷與藝人、唱片公司之間的交流平台

社群媒體出現之後，許多官方消息還來不及被製作公司發布，就被許多專業迷們搶先發布小道消息，並且大量轉貼到不同媒介的社群媒體

[35] 病毒式行銷，是一種常用的網路行銷方法，常用於進行網站推廣、品牌推廣等。其訊息傳遞策略是透過公眾將資訊廉價複製，告訴給其它受眾，從而迅速擴大自己的影響。 病毒式行銷利用的是使用者口碑傳播的原理。在網路上這種傳播可以像病毒式一樣迅速蔓延，因此成為一種高效的資訊傳播方式，而且由於這種傳播是使用者之間自發進行的，幾乎是不需要費用的網路行銷手段。和傳統行銷相比，受眾自願接受的特點使得成本更少，收益更多更加明顯。

平台之上，此比起官方消息或行銷宣傳廣告等，更能取得迷的信任感也更具影響力。

國立政治大學
National Chengchi University

第三節 Conquer Entertainment之商業模式

從Alexander Osterwälder的獲利世代（Business model generation）一書中九宮格商業模式模型來套用在Conquer Entertainment上，系統化解析其商業模式的細部概況：

1. 價值主張 (Value Proposition)：公司透過提供產品或服務，所能向消費者提供的價值，要解決消費者什麼樣的問題或滿足消費者的需求?

   Conquer Entertainment的價值主張是將藝人塑造成一個品牌的概念，利用串流音樂平台的音樂分享與購買和社群媒體上的互動型態來促成音樂商品以外的生活型態行銷（lifestyle marketing），即以消費者來規劃產品，以消費者的生活的需求來企劃產品來企劃行銷活動。欲幫助獨立音樂人解決收入不高以及時好時壞的問題，也幫消費者解決想要購買和藝人有關的音樂以外產品或服務。

2. 消費者目標群體 (Target Customer Segments)：即企業所瞄準的消費者群體。這些群體具有某些共通性，從而使 企業能夠針對這些共通性創造價值。定義消費者群體的過程也被稱為市場劃分（Market Segmentation）。

   消費者主要位於北美市場，常曝光於網路及社群媒體的音樂愛好者，由於Conquer Entertainment線上的主要藝人藝人多為獨立音樂製作者，故市場劃分不同於一般的大眾音樂廣泛，但也因此藝人有更多機會可和其歌迷互動。此外，該平台欲結合的獨立音樂家也是目標群體之一，Conquer Entertainment為平台的雙方都創造了價值。

3. 行銷通路 (Channels) ：公司用來接觸目標消費者的各種途徑，闡述了公司如何開拓市場，並涉及到企業的市場和行銷策略。

   行銷的通路主要藉由Conquer Entertainment及其母公司網站Shop.com的連結，輔以結合部落格及多種社群媒體行銷的工具來造成低成本且病毒式擴張的的口碑行銷模式來作線上的推廣，線下的口碑傳播和音樂會等也是重要的行銷通路之一。

4. 客戶關係 (Customer Relationships)：即企業如何與其目標族群間所建立的聯繫

客戶關係是此平台的主要關鍵核心，是由藝人在網路上發布的訊息和社群媒體上的互動，留言訊息以及影音視訊等方式來維繫客戶關係，Conquer Entertainment在藝人合作之後會有專門針對後台以及社群媒體的訓練以維護其樂迷的互動和流量，也由於社群媒體的使用成本較低，因此藝人可有更多經費花費在音樂上或是與歌迷互動和反饋上，也是其他平台尚無法提供的服務類型。

5. 合作網絡 (Key Partners)：即企業同其他企業之間為有效地提供價值並實現其商業化而形成的合作關係網路。這也描述了企業的策略聯盟（Business Alliances）範圍

Conquer Entertainment的主要合作夥伴有有獨立音樂人，新秀藝人，他們製作音樂，分享自己的創作理念和生活型態，並且依據歌迷的回饋來激發自己的創作還有藉由互動方式分享自己所愛的產品。此外，其母公司shop.com的購物平台：提供超過五仟萬種的商品和服務讓藝人能夠結合自己的風格供消費者選購，包含了線上和線下。最後重要的推廣媒介是社群媒體，社群媒體行銷是該平台的一個重要的策略，用以結合此合作網絡

6. 關鍵活動 (Key Activities)：公司要讓商業模式運作，最主要的活動。

Conquer Entertainment主要的關鍵活動還是藝人在該平台上的音樂曝光，還有和歌迷在社群媒體上面的互動行為，以及平台經營者在日常生活中的口頭宣傳和社群媒體上分享等行為。

7. 關鍵資源 (Key Resources)：提供價值主張所需的重要資源，關鍵資源可能實體方面、財務方面、智財方面或人力資源方面，關鍵資源可能是自有、向他人租賃或從關鍵合作夥伴中獲得Conquer Entertainment除了音樂的著作權授權以外，尚有幾個關鍵資源是其他串流音樂平台所未能提供的，藝人本身的生活型態結合塑造成一個品牌商機，還有母公司財務背景和社群媒體導入流

量等，實體方面則結合了大型的音樂節活動來提高藝人的曝光率。財務上其母公司Market America的財報顯示自其1992年創立以來每年都有正向成長。

本報告並未取得Conquer Entertainment財務報告，依照其上傳youtube影片和其官方網站整理出以下成本結構和營收模式：

8. 成本結構 (Cost Structure)：描述所有運作商業模式所需的成本，主要包括：

Conquer Entertainment平台建制與維護，音樂著作權授權費用，藝人挑選和教育訓練，平台擁有者的教育訓練。其他尚有：社群媒體的經營、宣傳和監控成本及風險，新媒體的的結合和創新開發，和音樂節或演唱會等活動結合。

9. 營收模式 (Revenue Streams)：即企業通過各種營收模式(Revenue Flow)來創造財富的方式

Conquer Entertainment的音樂消費模式主要包括：

(1) 藝人的加入費用：初始前三個月45美金，往後每月15美金維持費用

(2) 免費會員：帶入流量及廣告收入

(3) 單曲收入：0.99美金

(4) 非音樂商品之消費：即透過母公司併購之購物網站Shop.com進行五仟萬種商品或服務之消費

Conquer Entertainmet認為藝人的創意除了發揮在其音樂理念和穿著等生活型態上以外，商業的行銷手法也可結合藝人的創意思維，透過一些創意行銷手法例如小短片，就能夠結合音樂和其他商品，將藝人自己喜愛的東西分享給消費者或樂迷，這就是生活型態行銷，也因獨立音樂人特立獨行的音樂風格和生活型態塑造出的品牌形象，透過歌曲和商品的購買以及分享來達成平台和社群媒體上面更多的樂迷和關注人數，其中一個平台上的藝人在發行單曲sunshine的時候，也在頁面一旁放置了他自己喜愛的太陽眼鏡品牌，這是屬於藝人自己的創意風格，因此

藝人的靈活與創意可以發揮在除了音樂和穿著以外的地方，使得他們自己能夠將創意商品化，以創造音樂商品以外的收入。

Conquer Entertainment並非完全對藝人毫無挑選，可進入該平台上的藝人最低要求是在社群媒體上至少要有一萬名歌迷，其中該平台上目前擁有最多歌迷群的Fat Joe則已經有超過兩百萬的歌迷流量，這些需要靠音樂家經由專業的行銷訓練之後，透由社群媒體行銷手法推廣和累積，根據Conqeur Entertainment表示，若有達到五萬人數的歌迷群會有8,700美金的額外收入，除了將自己的音樂或MV作品放置在Conquer Entertainment上以外，該平台也鼓勵藝人將自己的作品放置到如YouTube平台上去提高自己的曝光率，也能觸及更多該平台以外的受眾，因此相較於自己將作品上傳到YouTube上的藝人而言，有著更多種類的收入來源。

Conquer Entertainment下載單曲的收費和Apple的iTunes一樣是0.99美金，若純藝人非經營者則可自該單曲下載獲得0.50的收入，若藝人身兼平台經營者則獲得0.40的報償以及1點的Conquer積分，累積下載20點Conqeur 積分則可獲取額外的傭金支票，而反觀在iTunes上面的藝人，一首歌曲同樣收費0.99美金，卻只能得到0.09美金的報酬。亦有非藝人的shop.com經銷商來經營Conquer Entertainment平台，如此他們的收入則會轉換成為BV或著IBV點數以計算傭金，而藉由社群媒體分享的歌迷或消費者若分享出去的連結確認有消費過後，也可以獲得0.5%的現金回饋，無論其商品金額的大小。

對於Conquer Entertainment平台經營者而言，消費者在其音樂平台上面的單曲下載可獲得0.25IBV點數，非音樂品項的其他消費則可獲得不同的IBV和BV點數，其中BV點數屬於shop.com公司全球獨家代理的商品品項，IBV則為其異業結盟的商品或服務，其中1BV或IBV的計算方式約為1.5美金的顧客零售價或1美金的成本價格。根據Market America的獎金發放制度（MPCP），2400BV或IBV可兌換為300美金的傭金收入，10,000BV或IBV則可兌換為1500美金（參考附錄2）。相較於美國勞工統計局（bureau of labor statistics）指出，一般美國的獨立音樂人時薪約為33.3美金，且其收入與其接案的頻率和品質有很大的關聯。

第四節 Conquer Entertainment之SWOT交叉矩陣

內部分析 外在分析	**優勢（Strengths）** S1.交易成本降低 S2.可在網站上先行試聽 S3.回歸音樂本質，鼓勵自由創作 S4.多元化加值服務 —一對一行銷[36]	**劣勢（Weaknesses）** W1.需支付高額授權金 W2.付費機制較無彈性 W3.音樂下載次數有限 W4.顧客的轉換成本低
機會（Opportunities） O1.消費者對線上音樂需求日增 O2.社群媒體興起 O3.相關智慧財產權法令保障	O2＋S2+S3：鼓勵音樂創作者將其Demo放置於社群媒體上面和迷們分享創作理念及交流互動 O3+S4：樂手作為品牌和服務也是類似商標的一種商業概念	O1+W1+W2：獨立音樂人和新秀歌手所要求之權利金較傳統歌手低 O2+W3+W4：透過藝人一對一的服務使得音樂以外的消費也有品牌忠誠度與黏著度
威脅（Threats） T1.消費者付費意願有限 T2.原有唱片業者自建網站 T3.實體通路商轉型	T1+S4：一對一行銷能夠讓藝人刺激迷們音樂以外的品項作消費 T2+S3：獨立音樂人和新秀藝人不同於以往唱片業者所控制的藝人藝人可以有自己的風格詮釋權利	T1+W3：透過社群媒體的分享和傳播，分享者若有成交可獲得部分回饋與鼓勵點數 T2+W2：傳統唱片業者熟悉音樂產業，較難跨足於網路零售或民生消費品

[36]是一種客戶關係管理（CRM）策略，它為公司和個人間的互動溝通提供具有針對性的個性化方案。一對一營銷的目標是提高短期商業推廣活動及終身客戶關係的投資報酬率（ROI）。最終目標就是提升整體的客戶忠誠度，並使客戶的終生價值達到最大化。其目標則是以一站式購足（one stop shopping）的概念來客製化服務顧客使其擁有高忠誠度及優良購物服務。

上面表格使用「交叉思考法」，也就SWOT策略矩陣，以2x2的方式，將內部因素與外部因素融合思考，而形成四種構面的策略型態：

1. 應用內部優勢爭取外部機會的（S-O）策略：企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴大發展，由於此種策略是最佳策略，本研究不將其列入討論。
2. 利用內部優勢避開外部威脅（S-T）策略：此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。Conquer Entertainment的優勢在於有除了音樂以外的商品可供販售，藉此來克服消費者在音樂品項上面付費之意願有限的問題。此外，由於Conquer Entertainment平台上較多屬於獨立音樂製作人，因此原有唱片業者自建網站的威脅也會降低，未來也可增加投資（liquidate）在此項目。
3. 利用外部機會克服內部劣勢（W-O）策略：此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。從表格中可見，一般音樂平台支付較多的部分在於音樂本身的授權費用，然而獨立音樂人和素人藝人之音樂不如流行音樂藝人高，因此Conquer Entertainment彈性的付費策略使得消費者對線上音樂需求更加穩固。再者，由於該平台透過與社群媒體，使得平台上的音樂人和迷能夠多對多，一對多或一對一互動，因而帶動音樂之購買以及其他產品的消費行為，此為消費品項上面的擴張（expand）策略。
4. 減少內部劣勢迴避外部威脅（W-T）策略：此種策略是企業必須改善弱勢以降低威脅，此種策略通常是企業面臨困境時所使用，本研究不將其列入討論。

綜上所述，Conquer Entertainment平台不同於一般音樂串流平台所使用的應用內部優勢爭取外部機會的策略和減少內部劣勢迴避外部威脅之策略，更善用了利用內部優勢避開外部威脅以及利用外部機會克服內部劣勢之策略，使得其音樂以外之產品得以銷售至樂迷及消費者手中。

第五節 Conquer Entertainment之迷消費

從 Porter 的五力分析角度可發現，音樂創作者（供應商）的議價能力和其能力與名聲有關，而培育出這樣的藝人是唱片產業創造產業核心價值的重要關鍵。天王及天后級的藝人與演員，非但可以為所屬的製作公司，遞造白金唱片[37]佳績及高票房的收入；藝人產品現身所累計的名聲基礎，更是經紀公司開創藝人相關商品圈的核心價值甚至可作為品牌操作策略。以明星經濟學[38]（celebrity economy）的角度看來，唱片對於藝人來說只是他們舞台表演的廣告，重點在依附於此的收入。透過「樂迷」和「族群」認同，從而造就大規模的集體動員與消費行為，才是明星經濟學裡的高等應用。因此 Conquer Entertainemnt 平台利用藝人作為一個品牌或標籤與產業經營產品品牌差異為何？

行銷學上將品牌定義為一個名稱或名詞、標籤、符號或其組合，其目的在區別不同廠商的產品或服務，以免顧客發生混淆。對廠商而言，品牌具有鑑別和保護的作用，也使廠商的廣告、推銷和促銷作業易於發生效果，並經由品牌名稱賦予其產品與眾不同的特色，使目標市場對某一品牌產生偏愛、發生認同，從而創造差別定價的機會（林智新，1983）。品牌可以幫助購買者重複購買、簡化採購作業，購買者可已經由品牌所代表的商譽及象徵性意義而輕易辯認和購買所需（林智新，1983）。**故品牌經營利用情感和理性上的價值所建立的忠誠度，品牌經營相當於差異化策略**（劉夢華，1999），明星經濟學和代言人平衡理論也屬於同一個行銷的範疇。

在以往，社會行動者的生活知識、觀念、態度與價值主要是由在地的文化象 徵系統所提供，由當地的各種制度機構，例如家庭、族群、學校、宗教等，以面 對面的方式進行教化，其過程與效果受到特定地理空間的侷限，而文化全球化便 破

[37] 金唱片獎項是根據一張唱片（音樂專輯或單曲等）的銷量而頒授的一個獎項。在世界各地也有頒授金唱片，不過獲獎所需的銷量要求各有不同，獎項通常會分為銀唱片、金唱片、白金唱片（白金唱片的兩倍為雙白金唱片，三倍為三白金唱片，如此類推）和鑽石唱片。

[38] 明星經濟是指將「明星」與「產品」通過廣告結合在一起，「感動」人們有限的「想像力」，通過「聯想」發揮人們對明星與產品的「移情」作用。

除了這方面的限制，跨越時空而流通的強度、容量及速度都是大大超越過去， 使象徵性的意義與物品發生了全球性的生產與流動（劉維公，2000）。

學者 Aaker（2002）認為，品牌是用來與他物區分的名字或象徵，目的是賦予銷售商的產品或服務可茲認同的東西，與其他競爭者的產品或服務劃清界線。品牌在微利時代中是企業有利的資產；面對通路競爭，也迫使企業不得不加強品牌名稱對於消費者的影響力；且由於新商品不斷導入市場，商品的平均生命週期縮短，品牌有利延續商品生命周期（徐雅娟，2002）。

文化創意產業中的商品係通過人造符號和文本，及其背後所意涵的情感要素，並促進他們對於各種人造符號和「意義」的崇拜和追求，進一步達成消費。正因為如此，流行文化產品，並不局限於實際物品的生產，還無限擴大到各種符號和載有特定意義的產品（高宣揚，2002），Conquer Entertainment 平台上面將許多音樂創作者自行發布的衣服或代言商品上架，甚至到其生活型態的。傳播內容廣泛的運用既有的或新創的認同內涵，正是對社會結構所作出的一種互動式回應。而現代化社會的傳播與認同關係，主要是透過「商品化」的概念來加以連結的，在傳播與商品化過程的互動影響之下，認同成為傳播實踐的一部份，形成所謂「認同的商品化」。在邁向後現代的社會當中，商品化的特質與以往已有所不同，無形的「符號消費」已漸漸取代了過去對於物質商品的消費。（郭良文，1998）在此將依 Kotler（2003）商品圈的概念結合藝人名聲經濟的勞動特質，進行如下的藝人商品行銷層級分析：

（一） 核心價值利益：是指消費者在購買商品時真正想要買的一種利益或價值；帶有心裡層面的滿足或是功能。以藝人來講，是指消費者在購買唱片時真正想要買的一種帶有心裡層面的滿足或功能，核心價值是否會隨著產品現身成為藝人本身勞動價值，與產品分離，形塑偶像明星本身的核心勞動價值。

（二） 基本產品：是將核心價值所賦予在有形產品之上。唱片專輯就是將核心價值有形化，基本商品圈的好壞，反應於唱片銷售量。

（三） 期望產品：消費者會給予產品一種期待的印象，基此行銷者以某屬性或情況開發之期望產品，以藝人來講，如唱而優則演，主持或代言商品等。

（四） 附加產品：提供產品以外的資訊與服務，讓整個產品銷售更為完整以增加顧客期望。如藝人海報、貼紙、明星卡、寫真集、演唱會、簽唱會等附加產品（merchandise）的開發。

（五） 潛力產品：對於藝人來說，如參加公益活動、引爆新聞話題等對增加唱片銷售，鞏固勞動核心價值之潛力商品運作影響。

將以上理論對應Conquer Entertainment平台而言，藝人所提供的服務和產品類別可大致分為以下三類：音樂本身（創作核心）、音樂相關產品（針對迷）以及非音樂相關產品（品項最多），音樂創作者本身若有代言產品並未於該平台上陳列，可要求其協助上架，請參考下圖4-6：

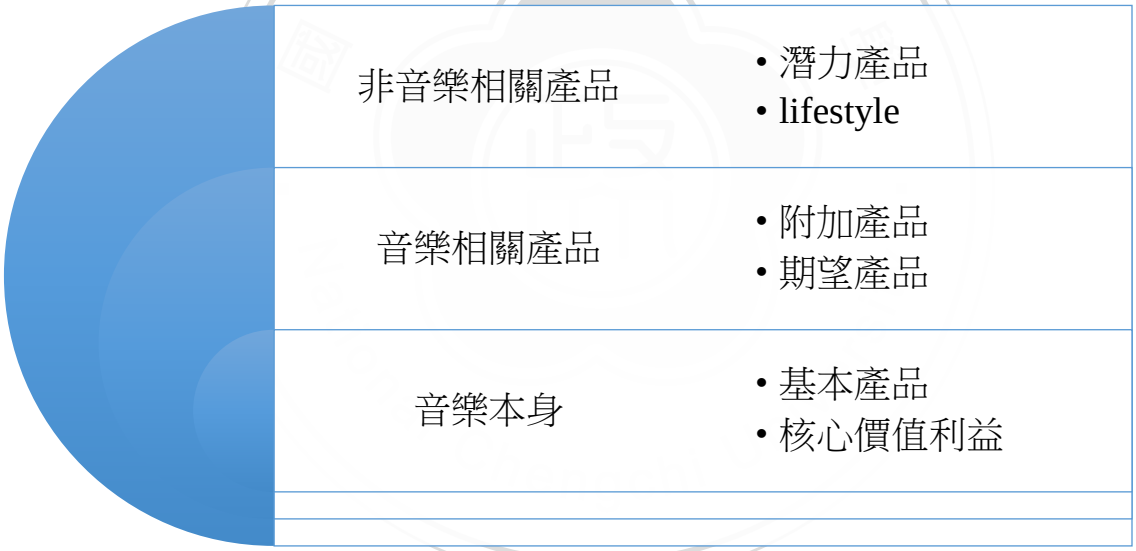


圖 4-6 Conquer Entertainment 平台上之音樂創作者可提供的產品服務

Conquer Entertainment 期許藝人除了音樂本身的創意和行銷活動以外，更能擴及到其他的非音樂相關產品和生活型態行銷上面，將藝人音樂上面的創意發揮成為自己額外的收入來源形式，而非單純的音樂或高不可攀的藝術本身。

第六節 討論與分析

Conquer Entertainment 在社群媒體上，音樂創作者和其樂迷之互動將消費從音樂轉移至音樂相關，最後到非音樂相關的產品及服務，呼應高宣揚（2002）認為流行文化產品，並不局限於實際物品的生產，還無限擴大到各種符號和載有特定意義的產品。也由於迷的角度是從消費者出發，社群媒體的消費通路與宣傳媒體特性，在網路時代對於數位音樂產業至關重要，結由迷與藝人在社群媒體上的互動分享，可將唱片公司、音樂創作者以及迷們三方交互連結互動，使得音樂以人為本的性質更加明顯。此外，社群媒體對於了解樂迷的需求，是個相當方便的平台與有效的媒介，有別於傳統單向的廣告媒體，更加強調互動性質，也因此降低了經營成本與管理風險。根據前面章節所討論之美國線上音樂平台 Conquer Entertainment 之商業模式與迷的消費，本研究整理出以下幾點不同於以往唱片產業的特質，茲分別說明如下：

一、 連結（Connectivity） vs. 控制（Control）

在線上音樂產業中，價值鏈由於網路去中間化的特質，新形態商業模式輩出，個案中的 Conquer Entertainment 所提出的構想則是將社群媒體當作音樂創作者和迷們互動的媒介，藉此將音樂創作者進一步擴展為品牌或服務的概念，來對其迷們分享創作理念以及日常生活的風格型態；而迷在社群媒體如 FB 或部落格上亦可以相互流通資訊以及交流其對於創作者的作品心得，此點對點，由下而上的草根式互動連結較傳統價值鏈上的單方向控制來得更具人性化以及符合音樂藝術自由表達的特性。

二、 服務（Service） vs. 產品（Product）

Conquer Entertainment 仿效 iTunes 和串流模式所形成為水龍頭音樂—「微利但大量」的商業模式，這是水晶唱片行老闆任將達提出來的概念[39]（聯合報，2004），

[39]由於數位音樂產業的勁敵為盜版和非法下載，因此有業者認為數位音樂就要像水龍頭一樣，在

該平台利用社群媒體的多對多特性，將音樂創作者和歌迷作互動連結，來藉此一對一服務銷售音樂相關與非相關的產品，除了將創作者當成一個類似品牌的概念在經營以外，創作者所提供的客製化服務也非其他線上音樂平台或線下實體商店或商品所能取代。

三、 素人（Amateur） vs. 專業（Professional）藝人

由於傳統廣告的形式屬於單向且非互動性質，以往的唱片經紀公司選育藝人只能雜大錢和投資相當多的時間使用傳統媒體作為宣傳的廣到，而新形態的線上音樂平台如 Conquer Entertainment 讓更多獨立音樂人和素人藝人甚至模仿者能有機會在社群媒體或 YouTube 上面嶄露頭角，若有足夠創意和吸睛程度，則可能被大量在社群媒體上傳播與分享、翻唱甚至被傳統媒體揭露而有瞬間竄紅的機會。

四、 音樂使用權（Right to use）vs. 產品所有權（Ownership）

以往傳統的唱片時代消費者所購買的是 CD 或其他實體音樂載體之所有權及其內容之使用權；而數位音樂之消費，由於少了的實體商品部分，則是購買其音樂著作的使用權和著作權授權等。

五、 其他 Conquer Entertainment 平台特點：

- 分攤利潤：主要音樂平台之會員所繳付月費和歌曲下載利潤分給藝人，其他產品銷售也可獲得零售價差和獎勵點數[40]。

網路上源源不絕的流出供人下載，因大量的下載足以產生龐大的流量與商機。讓音樂從商品變成「廣告」(或是接觸終端消費者的媒介)，真正的商機在一首歌被大量下載後的「附加價值」，也依據樂迷的心理狀態和網路特質順勢而為，反轉音樂是原是商品的傳統觀念，消費者有大量下載音樂的需求時，勢必順此需求來找尋可獲利的模式以及如何創造一首音樂的附加價值，在此還可能牽涉到使用音樂的型態例如手機鈴聲、業者等。

[40] 該點數則依據 Market America 公司規定可兌換為傭金收入。

- 產品多樣化：包含音樂相關與非音樂相關產品，實體商品與虛擬服務，結合來自於 shop.com 上面的獨家代理品牌和異業結盟產品，亦有實體店面如餐廳和理髮廳等服務。
- 提升品質：使得音樂創作者回歸自身音樂為主，銷售服務為輔的營收模式，亦能夠透過平台和社群媒體的互動和迷們討論創作以及音樂理念。
- 一站式購足[41]（One stop shopping）是一對一行銷的客製化模式，藉由各種不同類別的商品和服務，來使消費者可以滿足在該平台上所作之消費，甚至減少在非該平台上的消費與服務，以獲得更多創作者的服務與互動。
- 提供完善的交易規則：如同一般線上購物的消費流程，多了購物服務的引導和消費顧問的模式，除了第三方的付款認證以外，在退貨服務以及查詢也有專人可以負責。
- 共同創造成長：音樂創作者和平台站在共同學習與成長的一方，以創造雙贏甚至多贏[42]的獲利模式。

國立政治大學 National Chengchi University

[41]一站式購物是指消費者在一家商場可以一次購齊家庭生活所需要的全部物品，這類商場經營規模較大，品種齊全，它將日用百貨、肉類、食品三類商品合而為一，不僅商品齊全，而且質量可靠，服務周到。

[42] 創作者獲得音樂曝光和銷售機會，以及電子商務平台；消費者獲得音樂商品和服務；廠商獲得顧客；Conquer Entertainment 和 Shop.com 則獲得流量。

第五章 結論與建議

由於音樂產業的數位化還有新型載具的出現，大大扭轉了以往音樂產業穩固的價值鏈關係，還有唱片公司大者恆大的寡佔市場現象，而目前線上音樂商品市場的挑戰不外乎是將更多流量導入平台，和擴大原有消費者其他消費品項等策略，而線上串流音樂平台的出現上購買比盜版更加簡便的形式，也造就了現今串流主導線上音樂市場的型態。雖然因科技演變造成的影響使得實體音樂商品的銷量下滑，使得傳統實體通路紛紛轉為倒閉或被併購，有些則轉為線上經營。然而科技的演進並未衝擊音樂藝術的核心價值，即創作本身。

以往的音樂創作者，必須仰賴唱片公司的龐大資金來維持一個工業體系的運作，從市場的企劃方向開始到音樂製作，宣傳包裝到鋪貨上路，所費不貲，最後，創作者本身的收益就在層層剝削下被嚴重稀釋。當影視或音樂產業在網路上更為普及時，唱片公司角色逐漸式微，那麼音樂創作者不妨可以考慮直接進入音樂市場。Conquer Entertainment 結合的一網路影音平台 MeetOn 提供一客製化影音播放頻道，讓音樂創作者能夠上傳其影音創作，也可以在上面進行互動式現場演唱（live）而進行收費，相較於 YouTube 串流影音平台，MeetOn 則能夠有觀眾回應互動和收費等額外選項，若沒有能力舉辦實體演唱會小型創作者或獨立音樂人，遵循此模式不失為一個低成本的選擇。

從社群媒體的角度來看，較大眾媒體的成本較低，擴散更廣，有更多機會觸及潛在客戶。但社群媒體經營並非一蹴可幾，需要持續的投入與定期發文，甚至研究受眾需求與口味，才能獲得迷的認同感。而平台方面則需要透過多種渠道和行銷手法來增加迷對於藝人的黏著度，因此生活型態行銷是一個相當多元的手法，特別在非宣傳其仍然能夠不定期接收到喜愛藝人相關的資訊，無論音樂相關或非音樂相關，都對歌迷有一定價值存在。此外，社群媒體具有的開放性，使得歌迷間也可以有互相且自由的意志交流訊息，這種快速流動的及時和互動性，讓藝人與迷之間，迷與迷之間的組織能夠更緊密結合，且群組內的活動可以使得成員參

與度提高，也藉由這樣的資訊交流與交換意見，得以提高對於藝人的認同和喜愛程度。

Conquer Entertainment 除了把社群媒體當成資訊匯集和宣傳的管道，也將其作為一個行銷的通路，藝人或平台經營者可以將自身的網站或產品連結分享到自己的社群媒體上面，若好友或關注者從此連結購買音樂或非音樂相關產品或服務，分享此連結的人可獲得現今回饋，此連結所屬之平台擁有者可獲得零售價差與業績點數，若分享出去的為音樂產品，則藝人可獲取歌曲的零售利潤和額外的點數以兌換為獎金。且生活型態行銷和口碑行銷環環相扣，若消費資訊是由迷社群內的人分享後取得，由於有共同的興趣或喜好的藝人而有了信任感或認同歸屬，在購買行為上面也較一般陌生的產品評價有著更高的權重，因而促成收到連結的人完成消費行為。

相較於傳統唱片公司所掌控的音樂產業鏈重視大眾媒體的掌控和單向性，社群媒體的出現使得舊有媒體的曝光也可以有進一步的傳播，例如原有的 MV 或放在 YouTube 上面的代言商品因著創意或迷的喜愛轉貼在自己的社群媒體上面，加上許多社群媒體之間也可以相互連結，使得彼此之間的整合和聯繫度越來越高，而現今大多數台灣閱聽人所使用的 KKBOX 和 Spotify 也都和社群媒體整合，可以分享自己喜愛的歌曲專輯和歌單，也可以關注好友播放的清單和動態，相較於獨自使用收音機或隨身聽，可謂是更為人性化的收聽模式。

從上一章的討論中可得到網際網路時代運用社群媒體的優點，使得 Conquer Entertainment 的商業模式得以擴張，讓非主流音樂藝人，運用社群媒體病毒式散播的低成本商業模式使得更多素人創作者有發跡的機會，也不同於傳統唱片業控制（Control）的價值鍊流程，利用平台和社群媒體點對點的連結（Connectivity）與互動特性將音樂創作者的價值發揮到除了音樂和音樂相關產品以外的產品與服務範圍，來讓音樂創作者能有利用電子商務平台來創業的機會。其將電子科技所無法取代之人的力量（People power）帶進數位音樂產業，也將藝人與歌迷的軟性互動轉化為實質可幫助藝人增加財務收入的來源，且許多品項的非音樂相關產品也可以依照藝人個人的生活型態設計為獨特的產品組合來作販售。

對台灣和華語樂壇而言，雖然唱片和實體音樂產品的銷量逐年下滑，然而消費者最廣為所知的仍是 KKBOX、Spotify 或是線上影音 YouTube 等卻超越了以往的實體音樂商品，因此不少藝人利用 Facebook 等社群媒體來從事代言或是素人藝人曝光的商機，而本研究認為 Conquer Entertainment 之商業模式若進入台灣，可加強迷社群和音樂藝人之間緊密的合作關聯，當消費者，創作者和平台三方藉由不同的媒介互相提升之後，雖然音樂本身的價格越來越低，但藝人可以藉由本身的創意和價值創造來販售自己的生活型態與商業模式，使得消費者能有更便宜貨划算的機會可以取得音樂或音樂相關服務。由於線上的主流藝人多從事巡迴演唱會並無多餘時間可從事商品銷售服務，因此可循模式即幫助獨立音樂製作人和更多素人歌手有更好的音樂曝光以及創業發展機會，進而改善目前的音樂創作者收入，因此藝人如何訓練及經營和消費族群間的關係成為價值鏈中間的關鍵所在。然而在和類似線上音樂平台簽署合約時，應注意著作權授權和歸屬之議題，以免損及音樂創作者自身權益。

學術方面，本研究延續將線上音樂平台 Conquer Entertainment 商業模式與迷消費理論結合，建議後續相關的研究方向除了新形態結合創作者互動式的服務平台，另可朝音樂的全球化發展多所著墨，由於網路傳遞並無國界限制，若台灣和華語樂壇的藝人其一對一行銷的服務模式可能對於時間較於充裕的獨立音樂人或素人藝人可以有更好的互動與服務品質，更加深入了解迷和消費者的心理需求，可在華語樂壇甚至全世界創造另一波如韓流般的音樂熱潮，畢竟音樂和購物行為同屬情感的表達，而藝人的創意和個人風格若能發揮到商業模式上面，對於音樂產業以往分工精細的模式可有不容忽視的顛覆影響。

Conquer Entertainment 所標榜的生活型態行銷，除了時尚與流行產品外，消費者購買時重視的價格與實用性也一目了然，甚至可將音樂免費提供在平台上試聽，喜歡再作購買，因此對於務實的迷和消費者而言，可滿足音樂商品以外的購物需求。建議後續研究可朝生活型態模式中消費者所願意購買的產品或服務品項，與歌手的類型與音樂類型之間的相關比較，也因為許多公司財務資料非屬公開，可針對單一歌手作深入的訪談研究，以了解實際上該平台對歌手的收入影響。

國立政治大學
National Chengchi University

參考資料

Anna. *台灣數位音樂的發展趨勢與未來可能*. Retrieved August 18, 2016, from http://tavis.tw/files/13-1000-15097-1.php

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Abercrombie, N., & Longhurst, B. (1998). *Audiences: A sociological theory of performance and imagination*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Attali, J. (2007). *Bruits : essai sur l'économie politique de la musique /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b3384950*cht

Bruce Swartz (2014, March 23). *Conquer entertainment the 2013 UnLabel presentation* Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=KwzsPrlCuFY

Burnett, R. (1995). *The global jukebox: The international music industry*. New York: Taylor & Francis.

Caves, R. E. (2002). *Creative industries: Contracts between art and commerce A review by Stuart Glover of creative industries: Contracts between art and commerce*. Retrieved from http://www.stuartglover.com.au/wp-content/uploads/2011/09/2002-Creative-Industries-Contracts-between-Art-and-Commerce2.pdf

Cavicchi, D. (1998). *Tramps like us: Music and meaning among Springsteen fans*. United States: Oxford University Press.

Conquer Entertainment (2015, June 18). *Conquer entertainment: Connecting the dots* Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=wShSnayp9iM

Conquer Entertainment (2016, April 26). *Conquer entertainment: Music meets lifestyle* Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=bi69PAoWVkc

Corner, & Robins, K. (1991). *Tradition and translation: national culture in its global context Enterprise and heritage*. Routledge.

國立政治大學 National Chengchi University

Duffett, M. (2013). *Understanding fandom: An introduction to the study of media fan culture*. London: Continuum Publishing.

Fiske, J. (1992). *The adoring audience: Fan culture and popular media*. New York: Routledge.

Fowles, J. (1996). *Advertising and Popular Culture*. Retrieved from https://books.google.com.tw/books?id=YkxMPOkSQ_0C

G.T. LUMPKIN, & GREGORY G. DESS (2004). E-business strategies and Internet business models: *Organizational Dynamics*, *33*(2), 161–173. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.004

Grossberg, L. (1992). Is There a Fan in the House? The Affective Sensibility of Fandom. In L. A. Lewis (Ed.), *The adoring audience: fan culture and popular media*. London: Routledge.

Hamilton, J. (Ed.). (2009). *The music industry*. Detroit: Greenhaven Press.

Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2001). *The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a Networked economy*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Hills, M., & 朱華瑄 (2005). *迷文化 /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b2077212*cht

HipHopDX. (2016, February 4). *Fat Joe shoots down market America misconceptions*. Retrieved May 26, 2016, from http://hiphopdx.com/news/id.37343/title.fat-joe-shoots-down-market-america-misconceptions

Hirsch, P. (1969). *The structure of the popular music industry*. Retrieved from http://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Structure_2913_.PDF

Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*, *77*(4), 639–659. Retrieved from http://static.coursekit.com/07ba9a42953c424b9147b2cf7eeb85a1/Hirsch-Processin

國立政治大學 National Chengchi University

g%20Fads%20and%20Fashions(1).pdf?versionId=lCMaLZuBdcrvPgl.f5tLC7DgY8ygpeVj

Hoskins, C. (2004). *Media economics: Applying economics to new and traditional media*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Jenkins, H. (1988). *Star trek Rerun, Reread, Rewritten：Fan Writing as Textual Poaching*. Retrieved from http://web.mit.edu/21l.432/www/readings/star%20trek%20rerun.pdf

Jenkins, H. (1992). *Textual poachers: Television fans and participatory culture*. New York: Routledge.

Jenson, J. (1992). Fandom as Pathology：The Consequences of Characterization. In L. A. Lewis (Ed.), *The Adoring Audience* (pp. 9–29). London: Routledge.

Jung, S., & Victoria (2011). K-pop, Indonesian fandom, and social media. *Transformative Works and Cultures, 8*, . doi:10.3983/twc.2011.0289

Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Marketing management* (11th ed.). London: Pearson Education International.

MacDonald, A. (1998). Uncertain Utopia: Science Fiction Media Fandom & Computer Mediated Communication. In C. Harris & A. Alexander (Eds.), *Theorizing Fandom: Fans, Subculture And Identity* (pp. 131–152). New York: Hampton.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*

MarketAmerica, Ridinger, A., & Molinaro, M. (2016, August 7). *Music meets lifestyle marketing | Amanda Ridinger, Michele Molinaro* Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=JL83ch_il14

McGhie, T. (2015, April 14). Digital music revenues overtake physical sales for the first time. *The Telegraph*. Retrieved from http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/11535355/Digital-music-revenues-overtake-physical-sales-for-the-first-time.html

Negus, K. (1997). *Popular music in theory: An introduction*. Hanover, NH: University

國立政治大學 National Chengchi University

Press of New England.

O'Reilly, D. (2004). The marketing of popular music. In *Arts Marketing*

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Clark, T., van der Pijl, P., Alex, O., … Yves, P. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game Changers, and challengers (portable version)*. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: A contingency approach. *Journal of OrgChange Mgmt*, *18*(2), 167–183. doi:10.1108/09534810510589589

Picard, R. G. (2002). *The economics and financing of media companies (1*. United States: Fordham University Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance ; with a new introduction*. New York: Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Prandstraller, F. *Virtual proximity: Creating Connection in an Online Fan Community*. Retrieved from http://www.gnovisjournal.org/files/Francesca-Prandstraller-Virtual-Proximity.pdf

Pullen, K. (2000). I-love-Xena.com: Creating Online Fan Communities. In D. Gauntlett (Ed.), *Web Studies: Rewiring Media Studies for the Digital Age* (pp. 52–61). London: Hodder Education.

Richards, M. (2015a). *Social media: Dominating strategies for social media marketing with Twitter, Facebook, Youtube, Linkedin and Instagram*. United States: Lulu.com.

Richards, M. (2015b). *Social media: Dominating strategies for social media marketing with Twitter, Facebook, Youtube, Linkedin, and Instagram*. United States: Createspace Independent Publishing Platform.

Sandvoss, C., & S, C. (2005). *Fandom: The mirror of consumption*. Cambridge, UK: Polity Press.

國立政治大學 National Chengchi University

Shuker, R. (2001). *Understanding popular music /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b1937330*cht

Theberge, P. (2005). Everyday Fandom: Fan clubs, Blogging, and the Quotidian rhythms of the Internet. *Canadian Journal of Communication*, *30*(4), . Retrieved from http://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/1673/1810

Thompson, J. B. (1996). *The media and modernity: A social theory of the media*. Stanford (Calif.): Stanford University Press.

Throsby, C. D. (2001). *Economics and culture /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b3354394*cht

Vogel, H. L. (2010). *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis* (8th ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207

Wikström, P., & Wikstrom, P. (2014). *The music industry: Music in the cloud* (2nd ed.). United Kingdom: Polity Press.

Wimmer, R., & Dominick, J. (1994). *An introduction to mass media research*. Retrieved from http://www.academia.edu/download/46068430/An_Introduction_to_Mass_Media_Research.docx

Zubernis, L., Larsen, K., & Larsen Katherine Zubernis Lynn S (2014). *Fandom at the crossroads: Celebration, shame and fan/producer relationships*. Newcastle: Cambridge Scholars.

劉維公. (2000). *當代消費文化社會理論的分析架構*. Retrieved June 26, 2016, from http://www.scu.edu.tw/society/journal/abstract/j11-4.htm

劉韋伶. (2010). *偶像商品與消費：以台灣傑尼斯迷為例*. Retrieved June 26, 2016, from 元智大學碩士論文, http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id=%22098YZ

國立政治大學 National Chengchi University

U05210034%22.&searchmode=basic

卞宗瑩 (2009). 數位音樂時代下獨立音樂產業的新經營模式: 以 [城市音樂] 網路平台為例. *中華傳播學會年會研討會*

吳國豪. (1999). *網際網路虛擬社群象徵互動之探索─以 irc.Hinet.Net 為例__臺灣博碩士論文知識加值系統*. Retrieved June 18, 2016, from http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id=%22087TKU00023008%22.&searchmode=basic

吳彥明 (2008). 從 [大眾商品的迷] 到 [政治迷]:[政治迷] 的論述建構.

廖玉玲 (2016). 串流音樂 唱片業救世主. *經濟日報*

張振鴻 (2012). 濱崎「步」一樣的偶像－日本流行音樂迷群之偶像認同與消費研究.

徐雅娟. (2002). *台灣地區跨國音樂集團之品牌策略研究--以影響因素為例__臺灣博碩士論文知識加值系統*. Retrieved June 26, 2016, from http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi?o=dnclcdr&s=id=%22090TKU00023013%22.&searchmode=basic

徐韻婷. (2010). *社群媒體與音樂消費：以 K-Pop 迷群為例__臺灣博碩士論文知識加值系統*. Retrieved June 18, 2016, from http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/06243981403249740313

徐文芝. (2014, December 17). *北美智權報 第 122 期：救世主還是魔鬼？串流音樂平台讓音樂創作者又愛又恨*. Retrieved May 20, 2016, from http://www.naipo.com/Portals/1/web_tw/Knowledge_Center/Innovative_Gadgets/publish-66.htm

曾慧文. (2007). *韓劇迷收看韓劇後對韓劇及韓國文化的認知及態度之研究 =:Investigating the effect of viewing Korean drama on fans' awareness and attitude toward Korean drama and culture /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw/record=b2869998*cht

李昇穎等. (2005). *台灣線上音樂之商業模式探討《網路社會學通訊期刊》第 52*

期，2006 年 1 月 15 日. Retrieved May 20, 2016, from http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/52/52-09.htm

林智新 (1983). *品牌春秋 /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b1613537*cht

林富美 (2006). *台灣新聞工作者與藝人: 解析市場經濟下的文化勞動*. 台灣: 秀威資訊科技（股）公司.

洪曉辰等. (2006). *線上音樂分析企劃-以 KKbox 為例*. Retrieved from http://www.scu.edu.tw/ba/homework/95STC_1.pdf

白紀齡 (2013). *線聲說法： 數位音樂產業專題 /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b4809334*cht

簡妙如, & 大眾傳播 (1996). 過度的閱聽人:[迷] 之初探.

羅名君 (2007). 線上音樂平台業者與音樂內容提供者的合作及營運式探討. *東吳大學國際貿易學系碩士在職專班碩士論文*

許韋婷 (2012). *圖解簡明世界局勢： 政治.經濟.環境資源.國際社會.人文：2013 年版 /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b4196990*cht

郭良文. (1998). *台灣近年來廣告中認同之建構：解析商品化社會的認同與傳播意涵*. Retrieved June 26, 2016, from http://ccs.nccu.edu.tw/paperdetail.asp?HP_ID=904

鄭貞銘 (1999). *公共關係總論*. Retrieved from 9789571119342.

陳秀惠. (2001). *音樂產業價值創造系統演進之研究*. Retrieved June 18, 2016, from http://nccuir.lib.nccu.edu.tw/handle/140.119/85249

陳威如 (2013). *平台革命: 席捲全球社交、購物、遊戲、媒體的商業模式創新*. 天下文化.

陳玉華. (2015, December 10). *今周刊 - 不妥協的妄想 蘇打綠*. Retrieved June 18, 2016, from http://www.businesstoday.com.tw/article-content-80732-133905

高宣揚 (2002). *流行文化社會學 = Sociology of fashion /*. Retrieved from http://tulips.ntu.edu.tw:1081/record=b1947422*cht

黃秀慧 (2006, June 30). IFPI 與 EZPEER 和解 盼 KURO 跟進. *中國時報*

黃均人. (2009). *留聲年代*. Retrieved June 18, 2016, from 台灣師範大學民族音樂研究所多媒體應用組, http://web.ntnu.edu.tw/~697910315/speaker.html

黃顗穎 (2003). 流行音樂歌手形象, 偶像崇拜與消費行為關係研究.

國立政治大學
National Chengchi University

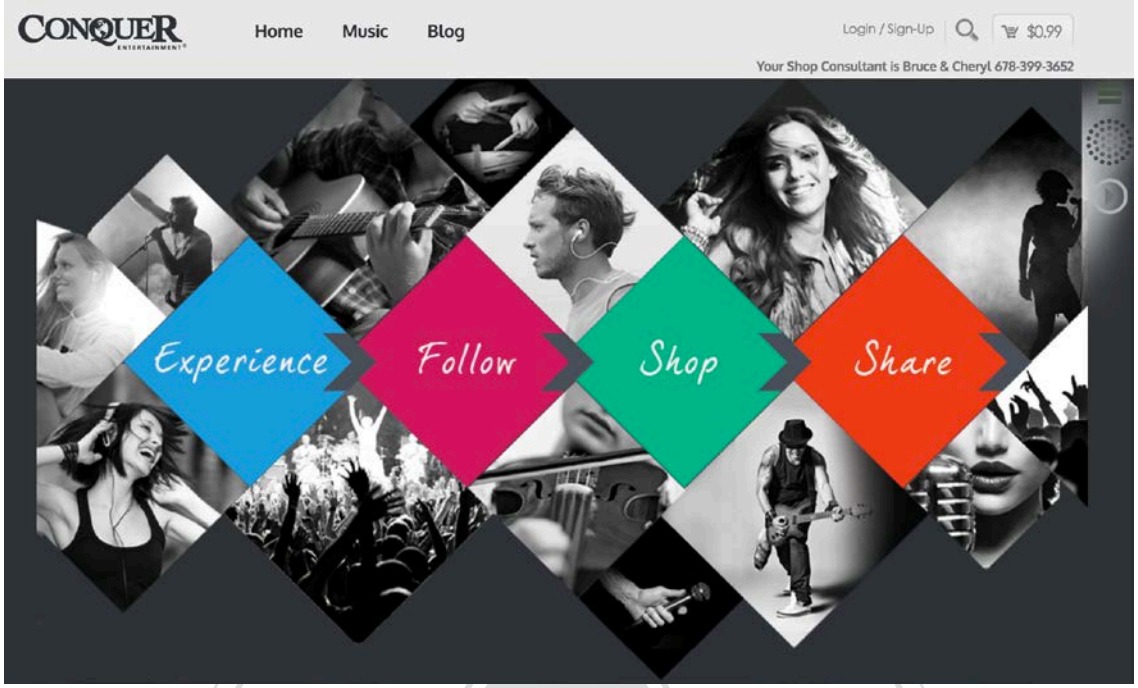
附錄 1

Conquer Service	Conquer Rewards Points	Conquer Service	Market Value
Production			
Mixing (per song)	240CRP/$480	$540	$3,000
Industry Producer Beats	300CRP/$600	$675	$20,000
Video			
Basic Video (1,000)	600CRP/$1,200	$1,350	$5,000
Basic Plus (2,500)	1,500CRP/$3,000	$3,375	$10,000
Mid-Level Production (5,000)	3,000CRP/$6,000	$6,750	$15,000
Mid-Level Upgrade (10,000)	6,000CRP/$12,000	$13,500	$25,000
Popular Video (20,000)	12,000CRP/$24,000	$27,000	$50,000
Popular Upgrade (25,000)	15,000CRP/$30,000	$33,750	$75,000
Great Video (50,000)	30,000CRP/$60,000	$67,500	$100,000
Super Star Video (100,000)	60,000CRP/$120,000	$135,000	$200,000

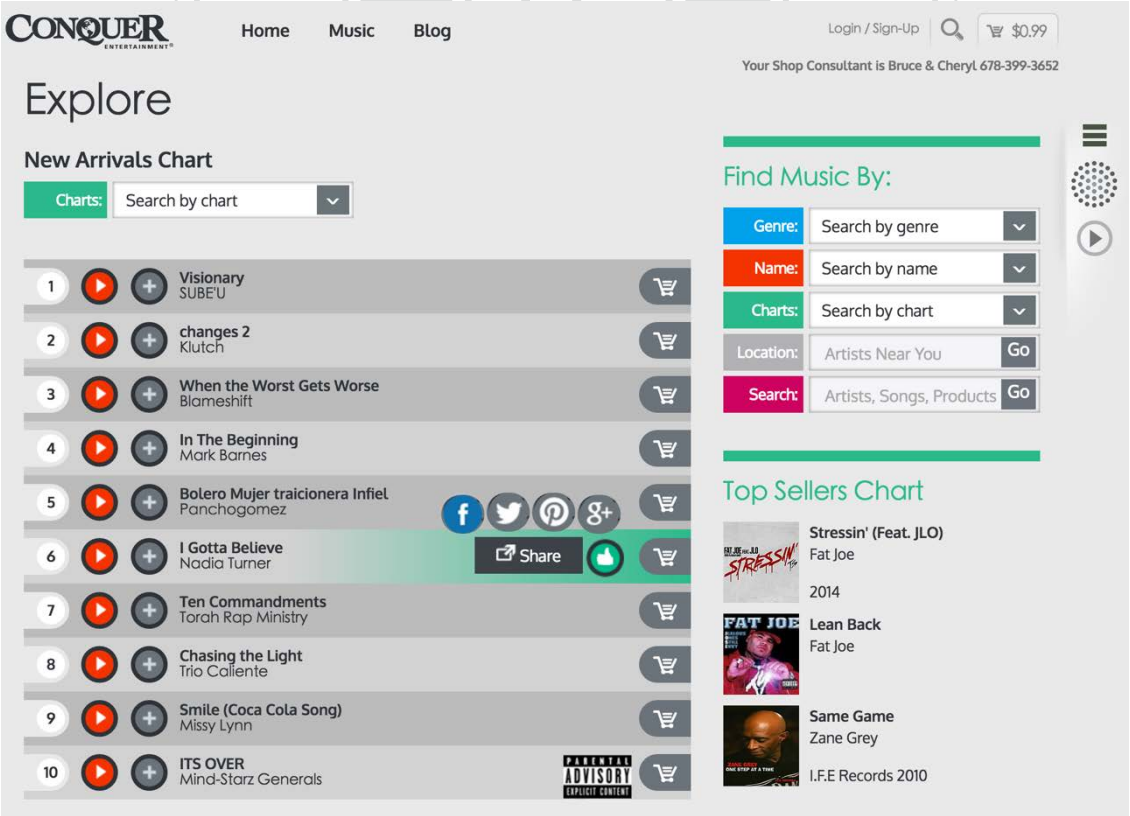
附圖 2 Conquer Entertainment 的產製服務與點數換算表

Conquer Service	Conquer Rewards Points	Conquer Service	Market Value
Photography			
Basic Package C Level Photographer (Includes 1 in-studio shoot on a cd ready for printing with digital proofs)	45CRP/$90	$101	$400
Standard Package C Level Photographer	81CRP/$162	$182	$600
Deluxe Package C Level Photographer	105CRP/$210	$236	$1,000
Graphic/Web Design (Available 2010)			
Additional Custom Layouts	Available 2010		
Custom Flash Layouts	300CRP/$600	$675	$10,000
Custom Logo	30CRP/$60	$68	$150
Graphic/Web Design Hourly Consultant	9CRP/$18	$21	$75
Professional Site Design	150CRP/$300	$338	$5,000
Legal (Available 2010)			
Contract Review (per contract)	12CRP/$24	$27	$300
Phone Consultation	12CRP/$24	$27	$100
Radio			
Conquer Radio Prime Hours	Available 2010		
Radio Placement Consultant (for major FM radio)	Available 2010		

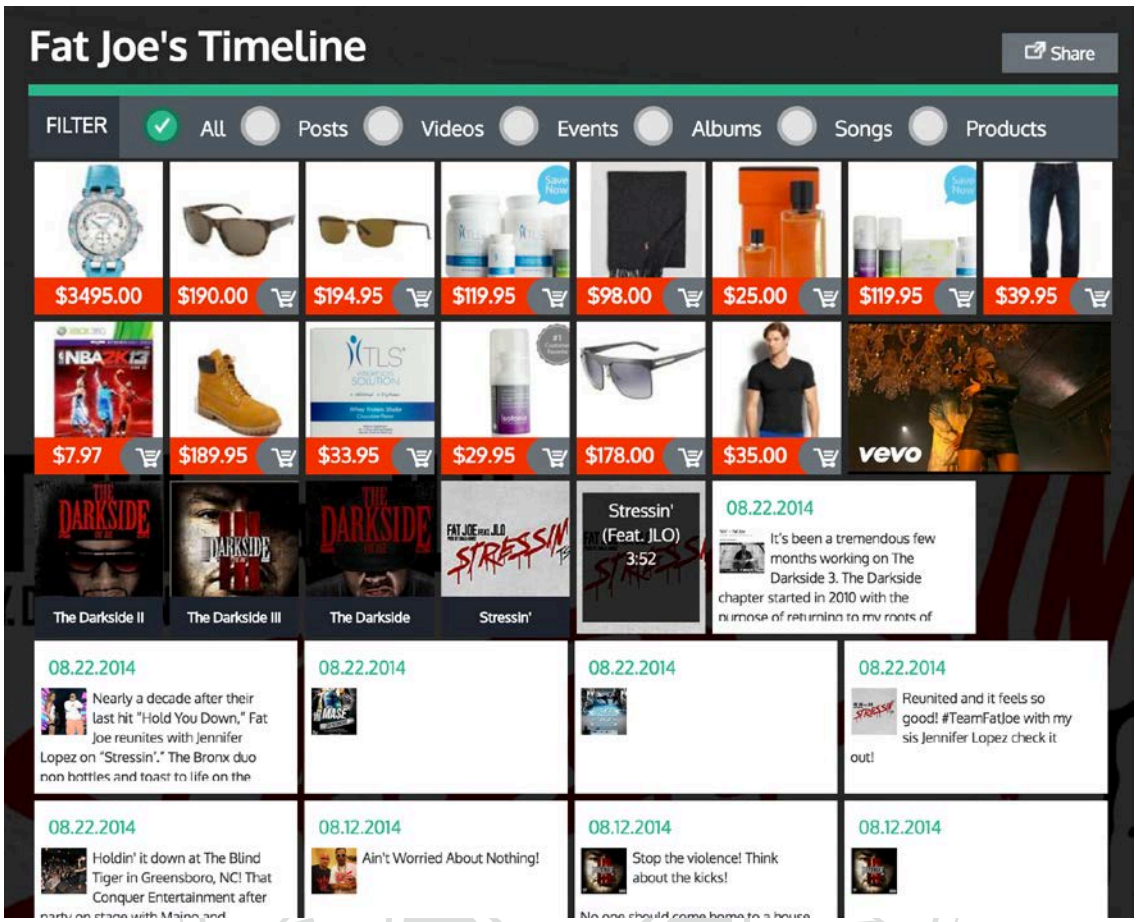
附圖 2 Conquer Entertainment 攝影與法律服務與點數換算表



附圖 3 Conquer Entertainment 首頁（http://www.getconquer.com/）



附圖 4 Conquer Entertainment 的音樂搜尋功能
（http://www.getconquer.com/fatjoe/explore/）



附圖 5 Fat Joe 的 Conquer Entertainment 網頁時間軸
（http://www.getconquer.com/fatjoe/timeline/）

National Chengchi University

附錄 2 Shop.com 傭金制度 PayOut Criteria

Management Performance Compensation Plan (MPCP)

Qualified, active, and activated BDCs participating in the MPCP shall be eligible to earn commission and leadership bonuses weekly on Group Business Volume generated by UnFranchise Owners in their downline organizations.

(A) **Weekly Cycle:** Weekly commission cycles calculating accrued Group Business Volume from product orders placed, correctly assigned, and processed shall run from 2:00 p.m. ET on Friday to 1:59 p.m. ET of the following Friday (excluding "grace" period provided to UnFranchise® Management System (UFMS) members using faxed orders, 800-number orders, or the online ordering process). **Note:** The Friday-to-Friday commission cycle only refers to the weekly cycle by which Market America determines the qualification of commissions; it does not refer to the time frame in which Market America processes those commissions.

(1) Orders received by mail by 1:59 p.m. ET Friday will count towards the current week. The 1:59 p.m. deadline also pertains to all other mail, such as mailed Form 1000s, other business forms, sales tax documents, etc. **Note:** Postal records concerning delivery times for U.S. Postal Service packages are not conclusive; therefore, for USPS packages, the official time of delivery is based solely on the actual time of receipt by Market America as recorded by Market America.

(2) Form 1000s timely filed by the end of the UnFranchise® Owner's quarter and submitted online by 11:59 p.m. ET on Friday will count towards the current period.

(3) Orders placed on SHOP.COM and GLOBAL.SHOP.COM by registered Preferred Customers by 4:59 p.m. ET on Friday will count towards the current period.

(4) UFMS members will have until 4:59 p.m. ET on Fridays to fax orders or place orders through the 800-number using an approved and registered credit card or "credit on account" as the method of payment.

(5) UFMS members have until 11:59 p.m. ET on Fridays to place orders through the online ordering process. Non-UFMS members ordering online have

國立政治大學 National Chengchi University

until 4:59 p.m. ET on Fridays to place orders through the online ordering process using an online checking account.

Note: If Market America determines that the UFMS is not functioning correctly from corporate office for an unacceptable amount of time, UFMS members have until 1:59 p.m. ET on Saturday to fax orders using an approved and registered credit card or "credit on account" as the method of payment. The UFMS member must print clearly at the top of the order form "UFMS Problem — please consider for week ending xx/xx/xx." No other orders will be accepted.

Note: The determination to extend the normal ordering deadline is completely at the discretion of Market America. If Market America determines that there was not enough "down time" to warrant an extension past the 11:59 p.m. ET deadline for "Online Electronic Ordering," then any orders received by Market America after 11:59 p.m. ET will be credited for the following week.

(6) Weekly commissions and management bonuses shall be paid on Group Business Volume totals, based on final posting and reconciliation figures, two weeks from the week-ending Friday of that particular commission cycle.

(B) **Weekly Compensation Criteria And Management Parameters:**

(1) **$300.00 Commission:** for accruing equal to or greater than 1,200 Group Business Volume on the left side and 1,200 Group Business Volume on the right side of the respective BDC.

(2) **$300.00 Commission:** for accruing equal to or greater than 2,400 Group Business Volume on the left side and 2,400 Group Business Volume on the right side of the respective BDC. This includes the previous 1,200 Group Business Volume.

(3) **$300.00 Commission:** for accruing equal to or greater than 3,600 Group Business Volume on the left side and 3,600 Group Business Volume on the right side of the respective BDC. This includes the previous 2,400 Group Business Volume.

(4) **$600.00 Commission:** for accruing equal to or greater than 5,000 Group Business Volume on the left side and 5,000 Group Business Volume on the right side of the respective BDC. This includes the previous 3,600 group Business Volume.

(5) **$600.00 Leadership Bonus:** when having a BDC on the left side and a BDC on the right side each receive a $600.00 commission for reaching the

5,000/5,000 Group Business Volume compensation criteria, in the same weekly commission cycle that the respective BDC earns a $600.00 commission for reaching the 5,000/5,000 Group Business Volume compensation criteria. **Note:** All three commission checks must meet all requirements for release at the same time. If any check that would otherwise contribute to a Leadership Bonus is held for any reason (see **Minimum Commissions Requirements**), then that held check will not be eligible to contribute towards any Leadership Bonus for the week that the check would have been earned if not held. Also, only Home Region UnFranchise Owners in the downline that flush in the same weekly pay cycle count toward qualifying for Leadership Bonus.

(6) All accrued Group Business Volume totals are cumulative (i.e., inclusive of the Group Business Volume accrued for reaching the previous compensation criteria), until reaching the 5,000/5,000 Group Business Volume compensation criteria. Upon reaching the 5,000/5,000 GBV compensation criteria, a BDC flushes (erases GBV to 0), and starts the commission cycle over again the next week.

(7) Any Group Business Volume in excess of the 5,000 Group Business Volume compensation criteria shall not carry over into the next commission cycle.

(8) All or any part of the compensation criteria met in a given weekly commission cycle shall be paid for that week. The maximum commission and leadership bonuses one BDC may earn in a weekly commission cycle shall be $2,100.00.

(9) Commission payments will be made by direct deposit to the bank account on file with Market America, as registered at the UnFranchise Owner's UnFranchise Business Account.

(10) If for any reason an UnFranchise Owner seeks to recall a direct deposit before the time necessary for the bank to reverse the deposit, for example, where the bank account on file has been closed or the account information was input incorrectly, a $35.00 service fee will be charged against the funds deposited and another ACH deposit will be made to an account properly registered at the UnFranchise Owner's UnFranchise® Business Account.

(11) If an UnFranchise Owner is to receive a physical commission check for any reason but does not receive it in the mail, the UnFranchise Owner can call

國立政治大學 National Chengchi University

UnFranchise Services to request a Stop Payment be placed on the commission check.

(a) The UnFranchise® Owner must wait two full weeks from the date the check was mailed to request a Stop Payment on commissions. If the check has not been cashed, a replacement check will be issued. There is no charge to UnFranchise Owners for Stop Payments on commission checks as long as the check was never received by the UnFranchise Owner and he/she waits the full two weeks before contacting Market America.

(b) If an UnFranchise Owner wants to request a Stop Payment on a commission check before the two-week waiting period is over — e.g., the check was tossed into the trash by mistake — there will be a service fee of $30.00 charged against the funds if sufficient or against the UnFranchise Owner's credit account.

(c) Once UnFranchise Owners have requested a Stop Payment, they should not attempt to cash the original check if it arrives. UnFranchise Owners must wait on the replacement check at that point.

(12) Market America will issue a Stop Payment on any physical commission check that has not cleared the bank within six months of the date the check was issued. The amount of any such check, less the current Stop Payment fee, will be placed on the UnFranchise Owner's Market America credit account.

(13) Commissions earned and any credit account balance may be held and/or disbursed in accordance with the below proceedings. A service fee of $30.00 will be charged in cases where Market America administers processes to accomplish the hold and/or disbursement.

(a) Court-ordered collections action

(b) Governmental levy

(c) To off-set amounts owed to Market America, and

(d) As part of certain Corrective Action proceedings.

(14) Disputes between parties to an UnFranchise Business, including spouses, may require commissions and credit accounts held until resolved. A service fee of $30.00 will apply against the UnFranchise Business in this instance as well.

國立政治大學 National Chengchi University

附錄 3 購物年金制度 SHOPPING ANNUITY® BONUS POOL

The Shopping Annuity is the very essence of the UnFranchise Business Development System. Build a Shopping Annuity with ease by:

(A) Changing the brands of products you are currently buying every four to 12 weeks for your household to ma®-branded products.

(B) Changing how your household buys all other products every month, quarter, occasion or season from "brick and mortar" establishments to "click and order" through your SHOP.COM website.

(C) Identifying 10 to 15 customers to do the exact same thing (steps 1 and 2 above).

(D) Identify two (2) or more individuals committed to improving their financial situation by performing these same four (4) actions.

The Shopping Annuity Bonus Pool accrual period runs each calendar quarter. The first Shopping Annuity Bonus Pool calendar quarter started on Oct. 1 and ended on Dec. 31, 2014.

(A) **Shopping Annuity Bonus Pool Criteria**

To qualify and be awarded bonus BV and IBV, a UFO must satisfy/complete the following three (3) criteria:

(1) Complete the Shopping Annuity Assessment.

(2) Order > 1,500 BV worth per quarter of Home Country products with the qualifying UFO being the Paying ID (nine-digit UnFranchise® ID).

(3) Accumulate > $3,000.00 in Partner Store (partner, OneCart® Direct) Home Country orders within a calendar period with the following breakdown:

(a) First > $1,500.00* in purchases with the qualifying UFO's Personal Preferred Customer ID (seven-digit number) being the paying ID.

(b) Second, the remaining balance of the $3,000.00 total for the respective quarter may be made up from purchases made by registered Preferred Customers.

NOTE: All returns will be deducted and reconciled against totals.

國立政治大學 National Chengchi University

*All orders in excess of the $3,000.00 criteria made by the qualifying UFO will roll over toward next quarter's Shopping Annuity Bonus Pool, PROVIDED that the UFO met all three bonus pool criteria.

(B) **BV and IBV Awards**

(1) Up to 10 million BV and 5 million IBV per quarter will be distributed among UnFranchise Owners meeting the criteria above. BV and IBV awards will vary according to the number of UnFranchise Owners meeting the aforementioned criteria in the Shopping Annuity Bonus Pool. Market America will publish the BV and IBV to be awarded right after the end of each quarter period on UnFranchise.com.

(2) Satisfying all three of these Shopping Annuity Bonus Pool criteria will create bonus BV and IBV, which will be awarded to the qualifying UFO. Remember, all awarded Shopping Annuity Bonus Volume may be assigned according to downline placement policy.

(C) **Extra Bonuses to the Shopping Annuity Bonus Pool**

(1) UnFranchise Owners that have met the Shopping Annuity Bonus Pool criteria will earn an additional 50 BV and 25 IBV for each personally sponsored UFO who has met the Shopping Annuity Bonus Pool as well.

(2) In addition, UnFranchise Owners meeting the Shopping Annuity Bonus Pool criteria and have 10 UFOs in the left organization and 10 in the right organization of a BDC who have also met the Shopping Annuity Bonus Pool criteria, that BDC will be eligible to earn an additional $600.00 bonus in the IBV compensation plan (same rules as the BV bonus) for the next 12 weeks. This bonus is per BDC, so multiple BDCs are eligible for the IBV bonus. **NOTE:** The 12-week period will start the first week bonus BV and IBV are awarded.

(3) All UFOs qualifying for the Shopping Annuity Bonus Pool will be eligible to accrue all awarded bonus BV and IBV generated and/or placed within their organization.