

# 台灣非流行音樂產業行銷管理 之創新策略

楊宜桂、梁朝雲\*

## 《摘要》

本研究旨在探討台灣非流行音樂產業行銷管理之創新策略，研究群訪談國內三家具代表性之非主流唱片公司高階主管，歸納分析出台灣非流行音樂產業在產品、流程與服務上之創新策略。本研究結果發現：台灣非流行音樂產業有集中化及獲利模式多元化的現況，同時亦面對數位經濟的多重考驗，並有音樂數位化、通路虛擬化，以及產業服務化的發展趨勢。本研究的研究對象雖自述強調戰術性行銷，但卻早已將策略性行銷置於經營考量之內。該等公司的核心策略包括有：深耕利基市場與選擇自然、健康、都會夢想之顧客價值；在戰術行銷方面則是提供創新服務、整合多方資源、經營多元商品與顧客社群等。

關鍵字：創新策略、行銷管理、非流行音樂、價值傳送

---

收到日期：95年8月25日；接受日期：96年5月23日。

\* 作者楊宜桂為風潮唱片公司數位事業部經理，e-mail: jennifer@wind-records.com.tw；  
梁朝雲為元智大學資訊傳播學系教授兼學務長，e-mail: iccylian@saturn.yzu.edu.tw。

## 壹、研究背景與目的

行政院宣布 2002 年為「數位元年」，並提出「新世紀兩兆雙星產業發展計畫」，其中「數位內容產業」不但被選為新世紀全力發展的明星產業，其預期產值也將於 2006 年達到 3,700 億台幣（行政院，2005）。數位內容產業所涵蓋的層面極廣，舉凡各類數位遊戲、動畫影片、多媒體應用軟體、有線寬頻與無線通訊內容服務、ISP 加值服務、數位學習、數位典藏等產業，均屬於數位內容產業的範疇（行政院經濟部，2006），然其中最易被忽略的就是兼具亮麗光環與區域文化色彩的音樂產業（汪怡正，2001；江逸之，2004）。與書籍或電影等文化傳播形式相比，音樂型態之內容常能跨越國界傳播而不易受到語言與文化的隔閡，是以音樂產品具有行銷至不同文化市場的潛能與實力，也是整體文化產業中最具全球化競爭條件的內容產業（李天鐸，1998；周幼明，2002）。

回顧台灣音樂產業近十五年來的發展趨勢，有著令人處處稱奇的喟嘆。根據財團法人國際唱片業交流基金會（以下簡稱 IFPI）2005 年的統計資料顯示：自 1990 年至 1997 年止，台灣流行音樂產業的總銷售量從 2,310 萬張成長至 4,760 萬張，成長率超過 100%；而唱片業的總銷售額則自 1990 年的台幣 38 億元成長至 123 億元，幾乎成長了四倍。然自 1998 年起，台灣音樂產業以極戲劇化的方式快速萎縮，以平均每年 20% 的比率迅速衰退（詳如表一所示），這樣的趨勢直到 2003 年底，整體市場總值已縮水將近三分之二。

表一：IFPI 統計 1998 至 2004 年國內正版唱片銷售量統計

年度	銷售量(單位：百萬)		年成長率		與 98 年比較之年成長率	
	銷售金額	銷售數量	銷售金額	銷售數量	銷售金額	銷售數量
1998	10,688.00	39.6	-	-	-	-
1999	9,886.70	35.1	-7.5%	-11.4%	-7.5%	-11.4%
2000	7,493.70	26.8	-24.2%	-23.7%	-29.9%	-32.3%
2001	5,775.70	18.3	-22.9%	-31.7%	-46.0%	-53.8%
2002	4,977.65	16.9	-17.3%	-7.7%	-46.6%	-57.3%
2003	4,487.10	15.6	-9.9%	-7.7%	-58.0%	-60.6%
2004	4,455.20	15.2	-0.7%	-2.6%	-58.3%	-61.6%

（資料來源：引自財團法人國際唱片業交流基金會，2005）

Kotler (2003) 指出，在全球化與數位化的時代潮流中，行銷管理的價值傳送程序正在逐步轉變，區隔 (segmentation)、目標 (targeting)、定位 (positioning) 的策略性行銷，必須在行銷的規劃階段即已落實，才能進而在戰術性行銷中靈活運用各項資源加以組合變化，成功達成行銷管理的目標。本研究以此價值傳送理論做為依據，探討台灣非流行音樂產業在數位化潮流中所採用的創新策略。近年來，許多文化創意產業的策略研究都引用 Kotler 的行銷管理模式，其中如 Rentschler and Reussner (2002)、Eliashberg, Elberse, and Leenders (2006)、李依芳 (2004)、劉維公 (2004)、林子強 (2005) 等，亦獲致相當好的成果。

本研究將時段聚焦於 1998 年以後，檢視台灣非流行音樂產業中的經典行銷案例，在面對數位化衝擊與守法價值脆弱的消費環境下，採取創新的行銷管理策略與行銷戰術，以尋求更堅實的產業獲利途徑。本研究欲探討以下三點主題：

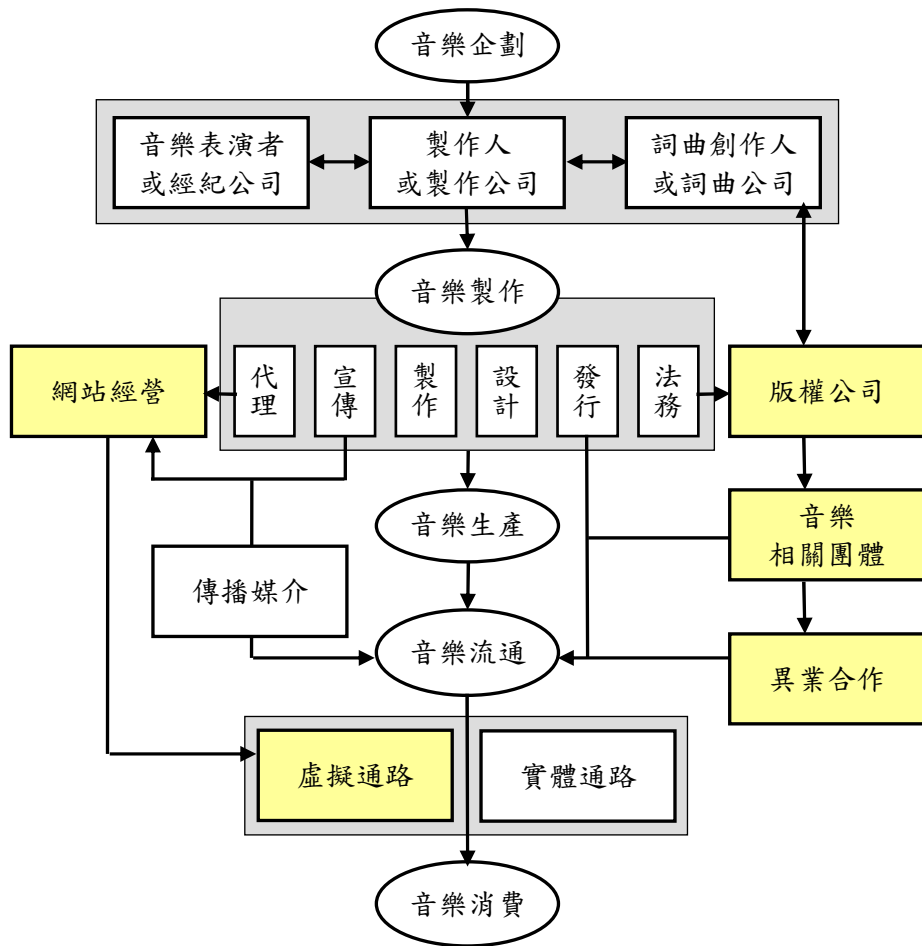
1. 台灣非流行音樂產業的發展現況、面臨困境及未來趨勢。
2. 以價值傳送理論檢驗近年來台灣非流行音樂產業之行銷計畫，在策略行銷與戰術行銷之重視程度與執行配套。
3. 台灣非流行音樂產業行銷管理的創新策略。

## 貳、文獻探討

### 一、台灣音樂產業概述

主計處 (2006) 將唱片發行歸屬於文化類的「有聲出版業」，而有聲出版業的定義為「凡從事雷射唱片、錄音帶、唱片等出版及錄音服務之行業均屬之」。新聞局 (2005) 則將有聲出版業區分為音樂類與非音樂類兩個類目，又將音樂類有聲出版品區分為「主力音樂」與「非主力音樂」，其中主力音樂包含國語歌曲、台語歌曲及外語歌曲；而非主力音樂則包含宗教歌曲、古典音樂、民族樂曲、地方戲曲、民俗戲曲等。此分法與影響台灣音樂創作甚深的金曲獎獎項並不吻合。金曲獎自第一屆至第十一屆均以「流行音樂類」及「非流行音樂類」區別是否為大眾傳唱的主流音樂，從第十二屆起，為涵蓋更多元的音樂內涵，新聞局 (2003) 將非流行音樂類更名為「傳統暨藝術音樂類」。由於金曲獎之參賽作品並非由專業評審以作品內涵進行分類，而是由唱片公司選擇分類項目自行報名。因此，許多研究便發現，台灣流行與非流行音樂間並無固定的分類標準 (郭威君，2003)。

謝鴻源（2004）指出，台灣音樂產業結構大致可分為上游的音樂製作體系、中游的音樂生產單位，以及下游的流通及消費體系。近年來為抵抗網路非法盜拷威脅，唱片公司無不致力於推展虛擬通路之經營，並以異業合作為主的獲利模式興起。音樂產業之產製流程亦可以企劃、製作、生產、流通、消費等五大部份予以區分。音樂生產流程起始於企劃人員針對市場區隔與產品定位所提出的規劃草案，再經由經營團隊的產品企劃會議，來確認該規劃案是否成立。獲准進行的企劃案，由製作人統整音樂表演者及詞曲創作人的各項資源，擬訂音樂產品的風格主軸，再進入所謂的音樂製作階段。本研究以行銷管理觀點，將整體音樂產業的產製流程整理如圖一：



圖一：台灣音樂產業之產製流程（本研究整理）

Aaker (1998) 指出，產業分析須具有七個構面，分別為：實際與潛在市場規模、市場成長、產業結構、成本結構、發行通路、市場趨勢及關鍵成功因素等。本研究依此七大構面分析台灣音樂產業：

### (一) 台灣音樂市場的規模

台灣音樂產業曾在 1997 年創下 123 億台幣的市場規模，在亞洲僅次於日本，全球排名第 12 位，佔全球銷售量的 1% (IFPI, 2005)。近年來，唱片業連續多年不景氣，造成許多音樂人前往大陸發展，大陸市場規模雖遠比台灣龐大，然主要獲利來源並非唱片銷售，而是縱深相當寬廣的現場演出收入。依據大陸新華報 (2004) 報導，2003 年台灣藝人在大陸獲利最高的前兩名藝人為周杰倫與蕭亞軒，周杰倫帳上收入即高達兩千萬人民幣，折合台幣約八千萬元。目前台灣音樂產業在大陸市場上的獲利比例日益增加，然因兩岸政治立場迥異，且彼此缺乏客觀與直接的連繫管道，因此並無法獲得市場規模的統計資訊。

### (二) 台灣音樂市場的成長

自 1998 年起，數位化潮流對台灣音樂產業的衝擊與影響逐漸浮現。台灣音樂市場的快速萎縮，已造成整體銷售量減少 32.5 百萬張，總市值也從 123 億跌至 45 億，總跌幅達 61.6%。表二為台灣音樂產業自 1997 年至 2004 年的唱片銷售與排名狀況 (IFPI, 2005)。

表二：1997-2004 年台灣地區唱片銷售狀況

金額排名 年度表	銷售金額(零售價) 單位：新台幣百萬元	銷售片數 單位：百萬張	亞洲排名 Asian Ranking	世界排名 Global Ranking
1997	12,332.3	47.6	2	13
1998	10,688.0	39.6	2	16
1999	9,886.7	35.1	2	16
2000	7,493.7	26.8	3	18
2001	5,775.7	18.3	4	22
2002	4,977.7	17.0	4	22
2003	4,487.1	15.3	4	25
2004	4,455.2	15.1	4	25

(資料來源：IFPI, 2005)

### (三) 台灣音樂的產業結構

台灣音樂產業歷經全球化的集中趨勢洗禮後，不管在產品線廣度、垂直整合程度、以及資金規模等構面上而言，形成主流音樂、非主流音樂及個人工作室等三種組織型態的團體（張孟華，2004）。主流音樂唱片公司通常是指具有國內外製作、企劃、宣傳與發行能力的中、大型唱片公司而言，這類公司可以 IFPI 會員為代表，包含環球、科藝百代、新力、時代華納、博德曼、滾石、艾迴、豐華、華研、福茂、上華等。非主流音樂團體則大多為獨立製片之唱片公司，此類可以 1999 年成立之「台北國際獨立唱片協會」會員為代表，包含金革、風潮、韻順、貴族、響韻、上揚、玖玖、華特、水晶、角頭、大大樹、欣毅、極光、馬雅、映象、方山、音橋、留聲等。而以工作室型態或小型唱片、經紀公司等唱片創作團體，如佛銳、交工、赤聲搖滾、電音、阿福、阿帕、實幹、黑手那卡西、春水、鄒藝坊、高子洋、海豚、觀世音小組、Nature High、Oulala、Nicole、Noise、飛魚雲豹等。林欣宜（1999）指出，台灣主流音樂產業呈現由國際化集團寡佔的態勢，在全年五十週的銷售排行榜中，進榜的 122 張華語專輯中，有 112 張來自五大與滾石唱片，共佔 91%，市場高度集中化。至於非流行音樂則以強調本土自製的風潮唱片及以行銷代理見長之金革為規模最大之代表。

### (四) 音樂產業的成本結構

黃宏銘（2003）指出，音樂的產製成本可分為創作、企宣、製造及發行成本。音樂的創作成本可分為自製片與外製片兩方面，自製片的音樂創作成本包含詞曲及編曲的著作成本、演奏或演唱藝人的簽約與培養等；至於外製片又可區分為代理片及授權片。企劃與宣傳成本通常為流行音樂經營比重最高的支出，當跨國集團進駐台灣音樂產業後，挾其雄厚資金實力，動輒砸下千萬台幣的宣傳預算，使得音樂產業從創意導向之文化產業，質變為偏重資本導向的商業價值傳送體系（葉淑明，1998）。CD 壓片與包裝為音樂產業中最主要的製造成本，由於材料科技與生產製程的改進，此一成本已大幅降低。而發行成本則是音樂產業下游經營行銷通路所付出的成本，也是非流行音樂唱片公司最重要的支出。音樂產業傳統的行銷通路包含連鎖唱片行、個別經銷門市、直營門市、大型賣場、書店、展示試聽機、展場行銷、會員、電話行銷、直銷等，近年來則逐漸加重網路行銷、異業合作、及演唱會現場販售等市場比重。

## （五）台灣音樂產業的發行通路

音樂產業最主要的發行通路為連鎖唱片行，目前台灣最主要的兩大音樂通路商大眾唱片及玫瑰唱片已於 2002 年合併成 G-Music（惟音），其通路涵蓋台灣唱片 50% 以上的實體通路。另一個重要的通路商則為亞洲國際，亞洲為本土歷史最悠久的通路經營商，同時擁有專業的錄音間與音樂製作部門，因此一般反應亞洲國際對音樂有較專業的敏銳度，但不幸的是，亞洲已於年前宣告倒閉。由於網路市場的快速興起，絕大多數的實體通路均開始經營網路商務，此亦造成實體通路與虛擬通路之間的消長。依據新聞局 2004 年的出版年鑑指出，行動音樂市場近年來的發展相當具有爆發力，電信公司與手機廠商為增加手機的附加價值，正積極尋求唱片公司的授權。對於音樂產業來說，電信公司整合鈴聲、桌布、來電答鈴、音樂點播、卡拉 OK 等隨身「音樂台」機制，已成唱片行銷的新通路。

## （六）台灣音樂產業的發展趨勢與關鍵成功因素

台灣音樂產業正面臨重要的轉捩點：內有嚴重的盜版與數位化問題，外有大陸市場急起直追的人才磁吸效應。池祥蓁（1996）認為，音樂產業的關鍵成功因素有四：（1）產品的創作與製作企劃能力；（2）唱片公司與創作人、製作人、或製作公司之間的關係；（3）與藝人的關係及培養歌手的態度與能力；（4）掌握強勢的音樂產品。此外，IFPI（2005）秘書長李瑞斌亦指出，目前台灣音樂產業的發展方向為：（1）去除不必要的政經包袱，將台灣的區域市場定位發展成概括大陸腹地的華語市場規模；（2）整合雄厚的資訊技術，發展全球數位音樂中心；（3）異業結盟與垂直整合；（4）發展精緻化的音樂現場演出模式。

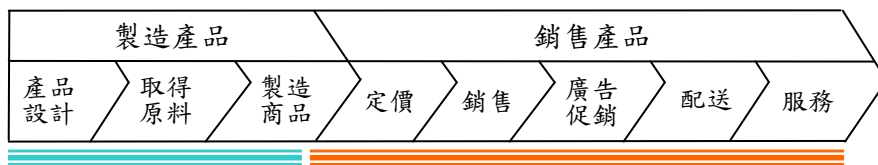
## 二、行銷管理價值傳送與創新策略

### （一）行銷管理與價值傳送

Stanton（1991）認為，行銷管理是一種提供目前與潛在顧客業務活動的整體系統，用以規劃、定價、推廣並分配可滿足慾望的產品或服務。Pride & Ferrell（1991）指出，行銷管理是在動態環境下，透過創作、配送、促銷與對產品、服務的概念定價，促成和激發符合交換關係之系列活動。Kotler（2003）認為，行銷管理是一種藝術與科學，其主要任務在選定目標市場，並透過創造、傳送與溝通卓越的客戶價值，來獲得、維繫及培養與客戶之間的關係。而 American Marketing Association（2006）則將行銷管理定義為：將產品或服務從生產者端傳送至消費者

或使用者端，所產生之業務活動的評鑑與管理。綜合上述，可歸納出行銷管理的執行內涵為：行銷人員透過一種分析規劃與執行控制的過程，擬定各種策略與作業方式，以達成滿足消費者需求之目標；它是在企業組織供給與消費者需求之間，取得平衡的一種價值創造與傳送的程序。

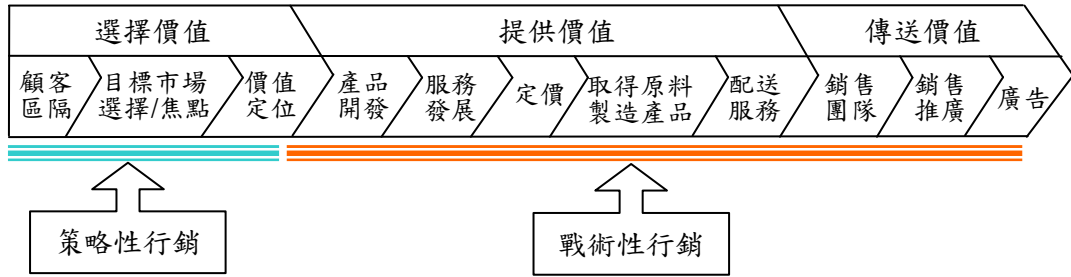
Kotler (2003) 主張，不論事業型態為何，行銷活動最主要的任務是在為所服務的市場傳送價值。價值傳送程序有兩種型態，傳統的價值傳送模式是先由企業體大量生產產品，再想盡辦法將製造完成的產品銷售出去（如圖二）。採用此種模式的企業組織大多置身於物資不足的經濟社會中，消費大眾在此並不會太在意商品的型態、特色或品質，因此強力促銷大眾化商品能獲得不錯的市場反應。



圖二：傳統的價值傳送模式（資料來源：Kotler, 2003）

然而，當市場充滿多元化的商品選擇後，顧客會依其價值、喜好與認知，做為購買決策的參考準則。因此，Kotler (2003) 主張價值傳送程序必須於企劃之初即重視目標市場的需求，並將其視為整個價值傳送程序中最重要的一部份。此一價值傳送體系導入了強調顧客價值的核心信念，並將市場區隔的價值定位置於整體規劃程序之前，從原有的製造產品與銷售產品兩個階段，擴充為「選擇價值」、「提供價值」與「傳送價值」的三階段模式。「選擇價值」階段主要是在產品尚未製造形成前，尋找並確認價值傳送的對象；換言之，就是擬定產品的策略性 (strategic) 行銷計畫。策略性行銷有三個任務，即市場區隔 (segmentation)、選擇目標市場 (targeting) 及價值定位 (positioning)，此「區隔、目標、定位」合稱為 STP。價值傳送模式的第二階段為「提供價值」，此即為戰術性 (tactical) 行銷計畫的開始。此階段提供產品與服務的廠商須進行能吸引目標市場的產品創意發想，並發展服務精神、定價策略、配送服務等任務。最後則為「傳送價值」階段，此階段為戰術性行銷計畫的延伸，通常是以精良的銷售團隊透過宣傳廣告等工具來達到推廣的目的。此一修正模式如圖三：





圖三：創新價值傳送模式（資料來源：Kotler, 2003）

## （二）策略性行銷與戰術性行銷

基本上，策略性行銷計畫是基於市場的情境分析及機會分析，來發展行銷目標和策略；而戰術性行銷計畫則是指特定時期的行銷戰術，它可以廣泛的組合運用廣告、產品、定價、通路、服務等各項資源，以求順利進入市場或成功地被顧客肯定而產生獲利。

Kotler（2003）認為，策略行銷的核心本質即為「區隔、目標、定位」（STP），策略行銷係經三個階段演進而來，從大量行銷，到產品多樣性行銷，再演變到現在的策略行銷。大量行銷係指將相同產品賣給大量不同的顧客，而針對顧客需求的變化而擬訂多樣性的方案即為多樣性行銷。然而，當顧客有了不同的選擇性，選擇相同產品的客戶會逐漸形成相同的行為族群時，即產生所謂的目標行銷。目標行銷必須先辨認出主要的市場所在，也就是進行市場區隔，並設法滿足該區隔市場的需求，此即策略性行銷的真諦，也是整個價值傳送過程的初始（謝文雀，1998）。當市場區隔確認後，接著必須要決定將擁有的資源投入哪個區隔市場。此時通常會使用 SWOT 分析，以瞭解個別企業在該市場的機會、威脅、優點及弱點，再快速及準確的決策。至於價值定位，Kotler 則將其定義為塑造企業產品與形象之行爲，使產品在目標顧客的心目中佔有獨特的地位。

當策略性行銷 STP 完成後，企業組織對於想爭取之市場與定位已有初步的決定，於是便進入戰術性行銷的階段。從價值傳送的程序而言，戰術性行銷可分成提供價值及傳送價值兩大部分，其中提供價值可再細分為產品開發、服務發展、定價、配送服務、與製造產品，而傳送價值則可再細分為銷售團隊、廣告、及銷售推廣等程序。戰術性行銷講求依據市場現況而快速反應，一般會採用 McCarthy 於 1964 年所提出的 4P 行銷組合來統整與取代後續價值傳送的細項流程，4P 的行銷

組合包含產品、定價、通路與促銷。行銷活動進入 90 年代以後，傳統的 4P 行銷組合策略已無法完全反應主流的顧客價值，Lauterborn 遂提出 4C 行銷新論，分別為消費者需求（consumer's needs & wants）、物超所值（cost & value to satisfy）、方便性（convenience），以及溝通（communication）。

### 三、創新策略

Souder & Shrivastava（1987）認為，廣義的「創新」應包含新的概念或創意；任何與現有形式不同的事物；將兩個或以上的現存事物結合，以創造性的處理來產生新事物；新方法的發明與實現；因應組織或社會變革採用的新方法；一個新創意概念的產生與據此衍生的複雜活動的集合；以及採用新技術導致人類社會因而改變的歷程。Betz（1998）指出，創新是將新的產品、新的程序或新的服務導入使用市場的一種歷程。因此，創新是一種「活動」，其執行的重點在於「整合新事物」與「符合市場的使用需求」，唯有兼具這兩種意義才能稱之為創新活動（Afuah, 1998）。

從產業研究的邏輯來思考創新在企業體系中的應用，Utterback & Abernathy（1978）將創新區分為「產品創新」與「製程創新」兩大類，研究群即依此分類方式做為後續觀察產業創新現象並加以分類的思辨基礎。Betz（1998）將創新的概念依其應用和最終在市場上的呈現方式分為：（1）產品創新：推出新型態、符合新需求的產品；（2）流程創新：導入新的作業流程或新的操作模式；（3）服務創新：提供新型態的服務內容與顧客價值。Betz 亦提出以創新程度來觀察的分類方式，一為突破性創新（radical innovation），另一是漸進式創新（incremental innovation）。若單就產品與市場區隔來定義創新程度，Booze, Allen and Hamiton（1982）則將產品創新區分為：新問世產品、新產品線、增加既有產品線、改良 / 改版既有產品、市場重新定位，以及降低成本等。

因此，創新並不見得專指要開發新功能或採用新技術的產品，創新也可以是透過市場定義與區隔行為，賦予產品全新的價值，這也隱喻了改變企業的運作行為就可以產生創新的價值。研究群將前述創新的分類法則套用於音樂產業的行銷管理模式中，可得到如表三的音樂產業行銷管理之創新思維矩陣，提供本研究探討音樂產業創新行銷的思考架構。

表三：本研究探討音樂產業創新行銷的思考邏輯架構

價值傳送程序	策略性行銷			戰術性行銷							
	選擇價值			提供價值					傳送價值		
細部流程 創新策略	顧客 區隔	目標 市場	價值 定位	產品 開發	服務 發展	定價	生產 製造	配送 服務	銷售 團隊	銷售 推廣	廣告
產品創新策略											
流程創新策略											
服務創新策略											

## 參、研究設計

Sekaran (2003) 指出，產業研究的本質大致可區分為探索性、描述性，和以假設演繹為主的科學探究歷程。從研究方法的適用性而言，當對於所探究的主題所知有限，或所要解決的問題仍混沌未明時，比較適合採用探索性的研究方法。換言之，探索性研究的目的是在於了解較少被探討的問題，其重要性在於幫助研究者對於所探討的主題及對象有更深入的認識，並透過後續的理論建構與假設驗證提出更新的詮釋。因此，本研究先以文獻探討分析台灣非流行音樂產業的發展趨勢與經營困境，再以深度訪談來探詢研究對象對於台灣音樂產業在市場衰退前後，所出現的價值傳送程序重整或產品、流程與服務上之創新策略與戰術，以期能進一步歸納出整體行銷管理架構上的創新策略。

### 一、深度訪談

音樂產業是個創意密集的產業，音樂創作如同文學創作一般，均為匯聚大量主觀情感與強調個人特質的文化產出。如何在音樂產業中蒐集足夠客觀的研究資訊，實具有相當程度的難度。林欣宜 (1999) 便指出，音樂產業是個極度依賴「人」的事業，所有體系上的運作細節均封存於承辦人員的大腦中，即使是產品的行銷企劃，也大多採用行銷企劃會議以凝聚共識來擬訂。因此，若欲瞭解音樂產業的實際運作，必須透過產業內相關人士的闡述說明，才能獲得較深入的實證資料。周幼明 (2002) 亦指出：台灣音樂產業具有銷售實績資料之公司甚少，不易採用調查研究法或其它量化研究法來蒐集所需資料。

深度訪談法是一種質性研究方法，它不像量化研究一般尋求某些變項或事件間的因果關係並進行統計分析，而是由面談者使用非結構性、直接與受試者接觸，是一種個人的互動方式，適合用來發掘受試者基本的動機、信念與態度等心理層次的想法。深度訪談是一種互動的歷程，這個歷程的意義不在於僅將訪談前就已存在受訪者心中的客觀事實呈現出來，而是不斷藉由訪談者與受訪者的互動，所創造出來的積極意義（Malhotra, 1993）。基於非流行音樂產業之特性，本研究相當適合採用此法以進行資料蒐集，先藉由呈現文獻探討所得作為訪談的話題引導，再從研究問題的彼此對話中，逐步探詢訪談之焦點議題。

## 二、訪談對象與遴選原則

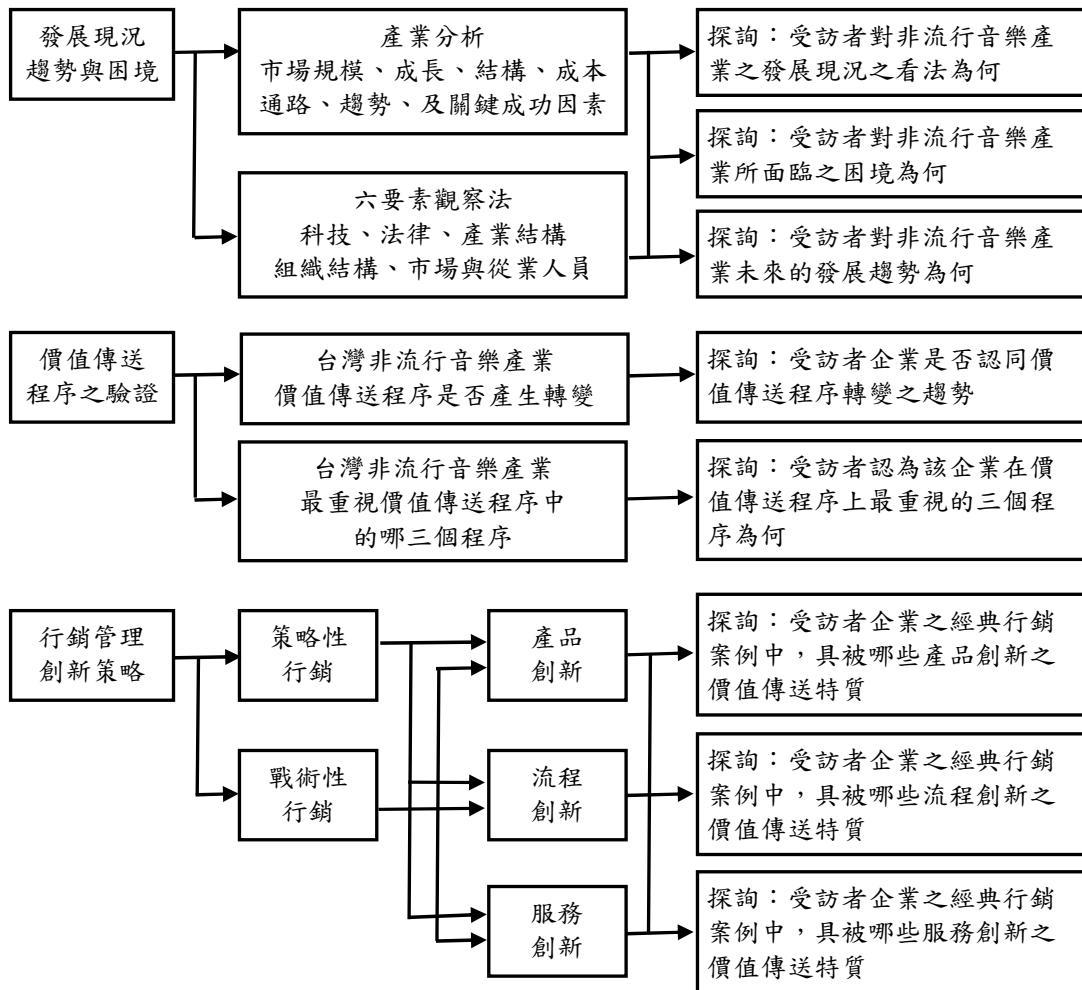
在訪談對象的選擇方面，由於本研究主軸為探討行銷管理之創新策略，而行銷管理之策略擬訂多掌控於公司高階或行銷企劃負責人手中，研究群因此鎖定非主流唱片公司之經營階層或行銷企畫主管做為訪談對象，並加入三位音樂行銷通路之經營主管，本研究訪談對象篩選如表四。

表四：本研究之訪談對象及基本資料

姓名	個人簡介	重要專案
高階主管 A	風潮唱片公司高階主管，為風潮唱片最主要的決策者，本身亦為詞曲創作人，創作曲目眾多，亦曾獲多項金曲獎肯定。	森林狂想曲 陶笛阿志 馬修連恩
高階主管 B	角頭唱片公司高階主管，也是角頭文化最重要的行銷企劃舵手，創作曲風色彩鮮明，為國內大型演唱會的要角。	紀曉君 福隆海洋音樂祭
行銷主管 C	金革唱片行銷企劃主管，主要負責金革唱片之代理與授權片及影音動畫產品企劃，著名專案綠鋼琴、微笑的魚等。	微笑的魚 綠鋼琴 再見可魯
通路經營 行銷主管 D	博客來影音部門最高主管，是目前影音市場經營績效最佳之專業經理人，曾任多家知名音樂雜誌樂評，也曾擔任玫瑰唱片實體通路之操盤者。	
教育市場 行銷主管 E	擔任多年數位出版品營運服務、行銷規劃及專案管理經理，並實際參與多項國家數位典藏計畫，目前專任教育市場檢索暨授權管理規劃及專案協調負責人，並擔任國家圖書館期刊、遠傳電信第三代行動（3G）電話網路建置等計畫之專案經理。	
社群經營 主管 F	HiNet Xuite 社群網站的營運台長，成功規劃整合線上音樂盒、部落格、新聞網、相簿等網路服務，創造社群共享與群聚之風氣，曾舉辦過多項社群活動與異業合作之提案、規劃及執行。	

### 三、深度訪談的設計與規劃

本研究針對三位台灣非流行唱片公司之負責人或行銷企劃主管進行深度訪談，以探詢他們對行銷管理之創新策略之看法。本研究採取半結構化訪談法進行，圖四即是為訪談而規劃的訪談大綱，訪談過程全程錄音，以供後續整理分析之用。爲了提高訪談結果之信度與效度，本研究在整理訪談結果之內容後，另以效度檢核表連同訪談資料稿，寄發給受訪者進行符合程度百分比之驗證，若有疑問之處或百分比過低之情形，將另安排電話、E-mail 或二次訪談之機會，以修正訪談資料稿之內容。



圖四：本研究訪談綱要圖（本研究整理）

## 肆、資料分析與討論

### 一、台灣非流行音樂產業的發展現況、困境與趨勢

#### (一) 非流行音樂產業有集中化及獲利模式多元化的發展

自從 1989 年荷蘭寶麗金 (Polygram) 取得齊飛唱片的經營權開始，台灣主流音樂唱片公司進行了一段長達十年的全球化整併期，當時國際大型唱片業者，紛紛以巨額資金做為後盾，來台購併本土的唱片公司，以取得經營華人音樂的跳板。這一波的整併過程中，台灣的主流唱片業者最後集中化成為環球、百代、華納、新力博德曼等四大國際廠牌，再加上碩果僅存的本土唱片公司滾石。主流音樂產業國際化的最大貢獻在於，帶進經營模式的創新觀念，也相對促使台灣非流行音樂產業的發展。然而，當主流唱片市場的急遽衰退，以及音樂傳媒逐漸轉換至網路載台之趨勢興起，造成原先附屬於主流音樂唱片通路的非流行音樂產業，必須進入產業集中化的整併調整階段。金革行銷主管 C 便認為，許多非流行音樂唱片公司因規模較小，或是與主流音樂市場切割不明，紛紛都因買氣低迷而暫停營運，導致整體音樂資源反而逆勢集中在少數幾家較大的公司上。風潮高階主管 A 亦認為，非流行音樂產業近年來的發展態勢可歸納為兩種類型，市場規模較小的獨立唱片公司確實隨主流音樂產業的萎縮而逐漸凋零；但具有一定規模的非主流唱片公司，反而呈現逆勢成長的趨勢。

郭威君 (2003) 及 IFPI (2005) 之資料均顯示，主流音樂產業在數位化潮流之前，是建立在以 CD 銷售為主、藝人經紀為輔的獲利模式上。然而在歷經數位化與產業結構重整的洗禮後，音樂產業逐漸發展出 CD 收入、音樂版權、藝人經紀、數位音樂、衍生性商品及演唱會等多元獲利模式。本研究從深入訪談內容分析可得，非流行音樂產業之獲利模式有隨主流音樂之轉變而調整之趨勢。訪談個案之主要獲利類別分析如表五所示。其中「☆」符號的多寡代表該公司在該項獲利類別的實質收益比重，而「×」符號則代表幾乎沒有。以風潮唱片為例，該公司係以經營 CD 銷售為主，數位音樂如手機鈴聲等產品為輔，並擁有部份的音樂版權、衍生商品及少量的音樂會收入等。金革唱片同樣以經營 CD 銷售為主，搭售如幾米、可魯等衍生性商品為輔，也擁有為數不少的廣告配樂音樂版權收入，以及少量的數位音樂獲利。三家訪談個案中，最為特別的是角頭，該公司已不再以 CD 銷售為主要獲利來

源，而轉向專攻音樂會（如海洋音樂祭）市場，並擁有少量因音樂會所產生的衍生性商品。整體而言，CD 銷售仍是非流行音樂產業的主要獲利來源，主流音樂著墨頗深的藝人經紀，在非流行音樂產業中並不被看好。非流行音樂的共同經營模式均為建立自身獨特的行銷通路，故在分散單一通路風險的目標下，大多努力發展出多元的獲利來源。

表五：非流行音樂產業的多元獲利模式發展

獲利類別	CD 收入	音樂版權	藝人經紀	數位音樂	衍生商品	音樂會
風潮唱片	☆☆☆	☆	×	☆☆	☆	☆
角頭唱片	☆	×	×	×	☆	☆☆☆
金革唱片	☆☆☆	☆☆	×	☆	☆☆	×

## （二）非流行音樂產業即將面臨數位經濟的多重考驗

### 1. 面對盜版及實體萎縮的挑戰才剛要開始

儘管對實體盜版或網路 P2P 非法傳播的看法不盡相同，然而三家唱片公司的主管對於未來數位家庭所造成音樂收聽習慣的改變，均感到實體唱片生存空間會受到擠壓，這與 IFPI 的預言及部份研究（葉國隆，2001；謝鴻源，2004）之結論相符。非流行音樂產業的發展充滿了不確定性，受訪者咸認未來的這幾年，將是台灣非流行音樂產業接受嚴峻考驗的開始。

### 2. 在產品創新與宣傳成本之間找到經營的平衡點

主流音樂以動輒千萬的宣傳成本促銷產品的模式，並不適用於非流行音樂產業。非流行音樂市場的經營，由於其先天的分眾特性，使得站穩這種利基市場的成功關鍵，建立在產品持續不斷的創新上。因此，如何在產品創新與宣傳成本之間找到平衡點，是非流行音樂產業所面臨的挑戰之一。

### 3. 非流行音樂產業多元通路的經營不易

從通路經營的角度來看，台灣主流音樂的通路幾乎完全以連鎖唱片做為主力，這樣的經營策略過於集中，應朝向加入直效行銷與整合行銷的多元策略發展。非流行音樂產業在這幾年中逐漸發展出連鎖書店、展場銷售、直效傳銷、以及直營門市等不同的通路。惟多元通路的經營績效能否抵抗盜版與網路非法下載的衝擊，恐怕

是須要面臨的另一個考驗。

#### 4. 積極尋求突破的小眾化市場經營

研究者從訪談內容發現，非流行音樂產業所採用的創新演出模式或是創新產品型態，一方面雖然開拓出新的目標市場與價值定位，然另一方面往往也造成市場的持續分割與小眾化。非流行音樂產業應思索如何聯手將分眾的隔閡打破，以凝聚更大的族群方向為努力目標，想辦法克服愈來愈難經營的小眾市場。

### (三) 台灣非流行音樂產業有通路虛擬化、全球化，以及服務化的發展趨勢

近年來，主流音樂產業的衰退並未影響到訪談個案這三家唱片公司，究其原因，可能是數位化衝擊尚未對非流行音樂發酵，以及整體市場朝向非流行音樂產業早已深耕多時的利基市場與多元通路發展。研究者經進一步分析個案訪談之內容，歸納得出非流行音樂產業的未來有如下的發展趨勢：

#### 1. 數位音樂確實是未來音樂產業發展的主流

由於網路市場的快速興起，絕大多數的實體通路均開始經營網路商務，並提供可直接在虛擬通路上的消費機制。目前實體通路與網路虛擬通路間的消長，確實如同 IFPI (2005) 李瑞斌所言逐漸往虛擬通路方向來調整。風潮高階主管 A 認為，距離音樂商品必須全面經營數位下載的時間，大約僅剩三到五年，相關產業必須更積極投入於數位通路的經營。在這段期間內，非流行音樂廠商必須要做好轉型的準備，否則很可能會在下一波的音樂傳媒轉換中，被淘汰出局。金革行銷主管 C 亦認為，音樂產品的數位下載是擋不住的發展主流，透過行動化個人裝置與數位家庭娛樂中心的兩大概念，會促成數位音樂正式捨 CD 之流通方式，而改採數位型式來傳播。

#### 2. 躍過實體華人市場，直接放眼全球化虛擬通路的經營

展望未來，台灣非流行音樂產業的實體通路，要達到如 IFPI (2005) 所言著眼於整個華語市場，還有相當高的難度。本研究之訪談對象表示，從成本的角度分析，實體 CD 的運送、組織架構的調整、當地宣傳的支出，以及人力資源的考量等，都指出非流行音樂產業若要仰賴從實體的通路，走向華語文或是全球的音樂市場，其所要投入的資源是不敷成本的。所幸，實體的通路經營雖然不易，然在數位化的虛擬通路裡，數位音樂下載的習慣正蓬勃的從歐美等地發展起來。依循前述成



本與市場的考量，數位音樂在網際網路上的運送、宣傳都很方便，所需要的管銷支出及人力資源也相較於實體通路容易解決。因此，躍過實體華人市場的經營，直接放眼全球化虛擬通路的行銷策略，應是非流行音樂可行的方向之一。

### 3. 開創非流行音樂的服務年代

台灣社會近年來已逐漸轉型成以服務業為主的知識經濟生活型態，前宏碁集團董事長施振榮（2004）便指出，過去台灣偏重技術研發與製造創新，卻疏忽了銷售及品牌的考量，未來發展應將朝向整合華人資源的服務機制與品牌等方向發展。滾石唱片總經理段鍾潭在面對盜版與網路 P2P 的挾擊下亦主張，台灣實體唱片勢必式微，未來唱片公司應轉型為音樂服務業（江逸之，2004）。這些主張間接地表達了對於服務型態的探討，將是未來音樂相關產業非常熱門的議題。風潮高階主管 A 亦認同未來的年代將是音樂服務的年代。他同時指出，消費者對音樂產品的需求已不再只是音樂和專輯 CD 而已，舉凡音樂的感受、創作的背景與動機，乃至於創作的歷程等，如何提供聆聽群與創作群間的對話、分享與共構機制，將可能是未來非流行音樂產業的創新服務模式之一。

## 二、檢驗價值傳送程序對台灣非流行音樂產業的意涵

### （一）訪談個案所重視之行銷管理關鍵程序

研究群在訪談中邀請受訪者於 Kotler 的價值傳送程序表上，勾選出該公司行銷管理模式中最重視的三個程序，經圈選後所得結果整理如表六所示。

表六：訪談個案所重視之行銷管理關鍵程序

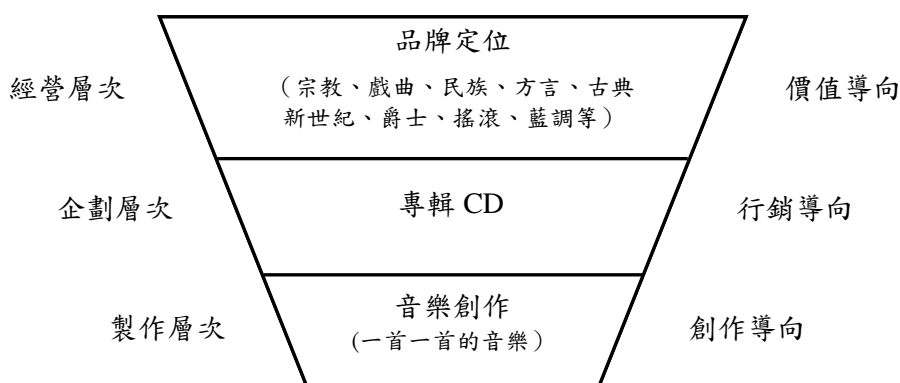
價值傳送程序	策略性行銷			戰術性行銷							
	選擇價值			提供價值					傳送價值		
細部流程 訪談對象	顧客 區隔	目標 市場	價值 定位	產品 開發	服務 發展	定價	生產 製造	配送 服務	銷售 團隊	銷售 推廣	廣告
風潮唱片			2	1					3		
角頭唱片				1	3			2			
金革唱片				2	3				1		

註：本表為訪談對象所勾選之最重要的三個價值傳送程序、「1」表最重要、「2」其次、「3」再其次；空白處並非不重要，而是相對比較後呈現最重要的三個程序。

綜觀三家訪談個案所認定的關鍵流程可以察覺：台灣非流行音樂產業的行銷管理規劃與執行，雖未能詳盡考量 Kotler 所提之價值傳送程序，但受訪者一致認為歸屬於戰術性行銷的產品開發、服務發展、配送服務，乃至於銷售團隊與銷售推廣等，對非流行音樂的經營都是重要的程序；而歸屬於策略性行銷程序的價值定位，僅有風潮唱片將其解讀為是產品內涵所要傳達的價值意念，也成為維繫該企業精神與公司文化的象徵，因此將它列為僅次於產品開發的重要程序。

## （二）台灣非流行音樂產業在策略行銷上的三層式架構

台灣非流行音樂產業在本質上是以經營小眾市場起家，許多公司在初始投入市場之際，其經營資本與公司規模均不大，甚至是以工作室的型態在運作。因此，與其說是以 STP 的區隔、目標、定位來進行策略性行銷，毋寧說是該等公司在成立之初，便已鎖定特定的目標族群市場，做為公司經營的定位。是故，訪談個案所認定的關鍵行銷管理流程中，雖然看似並無價值傳送程序之策略性行銷現象，然事實上卻處處隱含公司經營層次之 STP 程序。研究群分析佐證文獻與訪談內容後發現，非流行音樂產業之策略性行銷隱而未顯的主因，乃在於其行銷管理模式具有如圖五所示之經營、企劃及製作等三層次之架構所致。



圖五：台灣非主流唱片公司行銷管理的三層次架構（本研究整理）

台灣非流行音樂產業之策略性行銷通常是在公司品牌經營定位後（如選擇經營宗教音樂），即已確認其音樂聽眾之顧客區隔，完成 STP 之行銷定位；此即，台灣非流行音樂產業之策略性行銷並非不重要，而是具有隱藏於經營層次的品牌定位之特性。後續企劃與製作層次大多聚焦於以戰術性行銷為主的操作，因此當訪談對

象在填答問卷時，較易從製作層次或企劃宣傳的角度來思考，這與主流音樂唱片公司將經營層次之顧客定位於普羅大眾，再於企劃階段進行策略性行銷規劃，其差異相當的明顯。

### 三、台灣非流行音樂產業行銷管理之創新策略

本研究除針對台灣非流行音樂產業之「發展現況趨勢與困境」與「價值傳送程序之驗證」等議題進行探討外，在「行銷管理之創新策略」議題上，更加入目前台灣知名的三家音樂通路經營業者之高階主管訪談，以本研究所列唱片公司近三年來經典的行銷個案為討論空間，深入分析非流行音樂公司行銷管理之創新策略。茲將本研究所討論之六個經典案例，簡述列表於後：

表七：訪談個案之行銷管理經典案例簡述

個案	經典案例名稱	案例簡述
風潮唱片	森林狂想曲 (簡稱：森)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 台灣第一張自然音樂專輯，誕生於紅配綠的通路定價策略決定產品價值的年代</li> <li>◇ 以雙 CD 加自然生態圖鑑賣 380 元的創新定價策略，成功突破通路商的聯合抵制</li> <li>◇ 自然音樂元素的創新整合，生命力強難以模仿</li> </ul>
	陶笛阿志 (簡稱：笛)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 台灣第一張陶笛演奏及教學專輯</li> <li>◇ 成功開發低年齡層演奏音樂專輯市場</li> <li>◇ 整合異業合作資源，推廣全民吹陶笛運動</li> <li>◇ 舉辦陶笛體驗營，提供團體學吹陶笛的機會</li> </ul>
角頭唱片	海洋音樂祭 (簡稱：海)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 成功整合政府資源，創造樂團表演風潮</li> <li>◇ 先舉辦音樂會再推出專輯的流程創新典範</li> <li>◇ 為角頭首度推出衍生性商品的專輯系列</li> <li>◇ 提供國內獨立樂團表演空間之創新服務</li> </ul>
	恆春兮 (簡稱：春)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 創新的廣告口白式歌謠，以道地的台語逗趣對白風靡老年族群</li> <li>◇ 成功整合電子郵件式的病毒行銷</li> <li>◇ 配合市場反應，選擇有利的銷售時間</li> </ul>
金革唱片	微笑的魚 (簡稱：魚)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 台灣第一張以動畫結合演奏音樂的出色產品</li> <li>◇ 成功的異業合作模式，開啓全新的系列產品線</li> <li>◇ 運用幾米之高知名度，成功整合陳建騏及其他知名音樂人的群體創作</li> </ul>
	綠鋼琴 (簡稱：琴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 整合廣告配樂，成功擴大金革的購買族群</li> <li>◇ 結合音樂家的高知名度，二度熱賣暢銷</li> <li>◇ 產品定位得宜，透過汽車廣告的異業合作販賣都會上班族幸福的感覺</li> </ul>

### (一) 策略性行銷之創新策略

風潮唱片擅長開發整合學校典藏與教學之教育市場，例如：原住民音樂之於大專院校圖書館、自然音樂（蟲鳴鳥叫）和簡單器樂（如陶笛）之於中小學音樂課程等。受訪者 A、D、E 均認為「拓展學校音樂教育之區隔市場」及「開發低年齡層演奏音樂之目標市場」，是非流行音樂產業相當重要的產品創新策略。而「開發自然音樂之目標市場」亦為受訪者 A、C、E 所共同推薦。

角頭唱片以經營樂團現場演唱及鄉土音樂產品為主軸，因此受訪者 D 與 F 皆認同受訪者 B 所提「開發樂團演奏音樂之目標市場」為重視創新策略的看法。而受訪者 A 則從經營親子音樂的角度切入，認同受訪者 B 之「創造三代同堂學音樂的家庭價值」這一項主張。

金革唱片擁有市場敏銳度高的經營團隊，擅長代理知名度高、能整合廣告與周邊衍生商品之音樂產品，如幾米微笑的魚、以凱文科恩的綠鋼琴等。因此，「透過廣告販賣都會幸福價值」及「深耕都會上班族之夢的區隔市場」均獲得受訪者 D、E、F 之一致青睞，認同為不可忽視之創新策略。

1. 綜言之，策略性行銷的產品創新策略可歸納如下：
2. 拓展學校音樂教育之區隔市場
3. 深耕都會上班族之夢的區隔市場
4. 開發自然音樂之目標市場
5. 開發樂團演奏音樂之目標市場
6. 開發低年齡層演奏音樂之目標市場
7. 創造三代同堂學音樂的家庭價值
8. 透過廣告販賣都會幸福價值

### (二) 戰術性行銷之創新策略

戰術性行銷通常是在策略確認後的行銷戰術，可廣泛地運用廣告、產品、定價、通路、服務等多項資源組合，以求順利進入市場或成功被顧客接受而產生獲利。從訪談個案之行銷管理經典案例中，最被受訪者青睞的戰術為「彰顯價值與價格相對的定價策略」及「運用網路病毒式行銷推出動畫廣告」兩項；「開發與經營衍生性商品」獲得受訪者 A、B、C 及 E 之認同；「以異業整合推出產品，並與動畫結合行銷資源」則獲得受訪者 C、D、E 和 F 之肯定；而「結合政府資源推動大型表演」獲得受訪者 B、D 與 E 之認同；受訪者 A、D、E 及 F 皆認為「音樂元

素的創新組合」與「提供自然教育產品的附加價值」是有效的行銷戰術。

此外，「整合廣告配樂開創產品的第二生命」獲得受訪者 C、D 與 E 的認同；「提供全民學陶笛的創新教育及娛樂服務」則獲 A、B 與 E 的支持。受訪者 C 另提出「配合市場反應，選擇有利的銷售機會點」、「以整合式包裝推動全系列產品」、「先演唱會、後出專輯、再銷售的創新模式」、「以長期訂戶方式經營顧客社群」等策略，雖未獲受訪者較高的支持，但亦獲得值得推薦之認同。

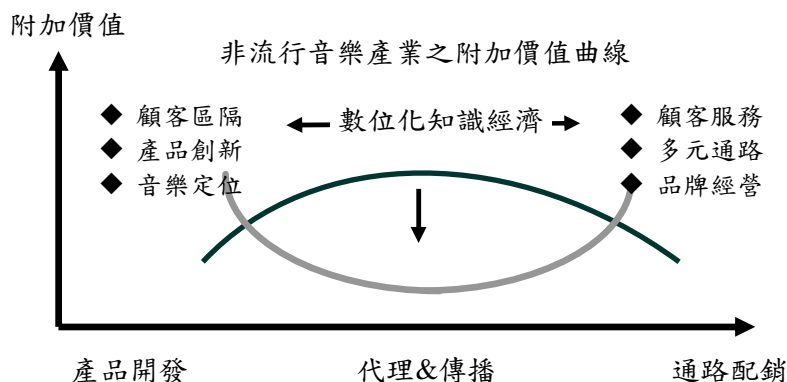
綜言之，戰術性行銷的產品創新策略可歸納如下：

1. 音樂元素的創新組合
2. 彰顯價值與價格相對的定價策略
3. 開發與經營衍生性商品
4. 以異業整合推出產品，並與動畫結合行銷資源
5. 整合廣告配樂開創產品的第二生命
6. 配合市場反應，選擇有利的銷售機會點
7. 運用網路病毒式行銷推出 Flash 動畫廣告
8. 以整合式包裝推動全系列產品
9. 先演唱會、後出專輯、再銷售的創新模式
10. 提供自然教育產品的附加價值
11. 提供全民學陶笛的創新教育及娛樂服務
12. 結合政府資源推動大型表演
13. 以長期訂戶方式經營顧客社群

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究發現，台灣非流行音樂產業有集中化及獲利模式多元化的發展，並且面對了數位經濟的多重考驗，如盜版及實體萎縮的挑戰、在產品創新與宣傳成本間尋找平衡、多元通路經營不易，以及積極尋求突破的小眾市場等。就未來趨勢而言，該產業有音樂數位化與通路虛擬化，並具備躍過實體華人市場，直接放眼全球化虛擬通路經營的發展潛能，此一潛能將以產業服務化的面貌展現。綜整而言，吾人可以看到台灣非流行音樂產業有朝向「微笑曲線」（見圖六）兩端走的發展趨勢。



圖六：台灣非流行音樂產業之附加價值曲線圖

在數位科技尚未發達的年代，實體音樂 CD 是傳播音樂的主要途徑，在這樣的發展背景下，造就了圖六上緣朝下開口的非流行音樂獲利曲線。這個曲線的經營特質為：少量的產品開發與創新成本、單一化的主流配銷通路，以及大量的代理加工。然而在網路科技興起之後，傳播途徑的主導權逐漸從媒體分散至社會大眾。在數位化知識經濟發展的推波助瀾，該獲利曲線即不斷地往下擠壓，使得原本因代理與傳播所產生的附加價值逐漸消失。台灣非流行音樂產業的未來經營，極可能會依此曲線發展，朝向曲線左側之明確的顧客區隔、清楚的音樂定位、不斷創新的產品，以及曲線右側的重視顧客服務、強調多元通路，和經營獨特品牌的方向發展。

表面上，台灣非流行音樂產業的行銷管理多偏重於戰術性行銷的產品開發、服務發展、配送服務，乃至於銷售團隊與銷售推廣等程序；但事實上，在這些公司初始製作產品、投入市場之際，早已鎖定目標族群市場，並為公司經營做好清楚的定位，策略性行銷係隱含在該等公司的經營層次之 STP 程序中。此外，研究群亦針對數個經典行銷個案，分析其行銷管理的創新策略，包括有深耕既有市場、開拓全新市場、創造顧客價值、創新服務組合、突顯價值的定價策略、經營衍生性商品、異業整合經營、結合政府資源、搭配實體演唱、創新寓教於娛樂、經營客戶社群等。也就是說，深耕利基市場與選擇自然、健康、都會夢想之顧客價值，是本研究所分析之非流行音樂產業策略性行銷的核心；而提供創新服務、整合多方資源、經營多元商品與顧客社群，則是他們策略性行銷的重要途徑。

## 二、對後續研究之建議

### (一) 擴大非流行音樂產業之訪談規模

國內非流行音樂產業除風潮、金革與角頭外，尚有相當多小型的創作團體與個人工作室，受限於本研究資源，無法進行更大規模的訪談以對照探討。建議後續研究可擴大訪談對象，並適時加入學者專家意見及特定顧客觀點，以獲取更豐富之成果。

### (二) 進行流行與非流行音樂產業之行銷管理模式比較

本研究發現非流行音樂產業的經營者，大多都是師法於流行音樂之經營模式，以發掘自身缺失並改進其競爭策略。在當前大環境逐漸朝向分眾的利基市場發展之際，非流行音樂產業長年耕耘的多元通路經營模式，亦可做為流行音樂產業之營運楷模。在流行與非流行音樂產業之間，應存在互為殷鑑之參照與學習，無論是從市場消長，或是從顧客多元價值發展，大抵都應為行銷管理程序之多元交錯運用之組合。因此，後續研究若能進行這兩類產業行銷管理模式之比較，應有相當高之參考價值。

### (三) 聚焦於樂團音樂之行銷推廣模式探討

樂團音樂經常是主流歌手培育的搖籃，五月天、董事長、伍佰、旺福、飛兒等，莫不先於非流行音樂市場默默耕耘，尋求機會再逐漸嶄露頭角，最後蛻變成家喻戶曉的歌手或團體。樂團組織之經營模式與一般音樂產業相較，存在有大且有趣的差異。後續研究也可聚焦探討樂團音樂之行銷推廣模式，深入瞭解樂團運作與台灣多元社會文化發展之間的因果關係，應該會產生更豐富精彩的研究成果。

### (四) 探討主流市場經營手法轉移之可行性

後續研究亦可針對媒體內容主流市場中，嚴格控制著作權、與下載網站交叉持股等作法，進行深入研究，並探討將諸此作法轉移至非流行音樂產業之可行性。

## 三、後記

非流行音樂產業之產品，大多以「長尾」銷售特色勝出，與流行音樂追逐宣傳期之巨量銷售有所不同。本研究所探討個案公司之成功銷售案例中：風潮唱片之森林狂想曲專輯，發行三年內的累積銷售量超過二十萬張；風潮唱片另一系列產品一

陶笛阿志，三年內發行四張專輯，和陶笛相關總銷售量亦逾四十萬張；金革唱片之凱文科恩－綠鋼琴專輯，搭配三菱汽車廣告更是熱銷數十萬張。角頭雖非以 CD 銷售見長，然年年整合政府資源舉辦的海洋音樂祭活動，衍生商品之銷量與收益更甚於金革與風潮。反觀目前流行音樂之專輯銷售情形，賣出兩萬張即可開香檳慶功；天王天后級歌手如周杰倫與蔡依林，單張專輯銷量約為二十萬張。非主流之音樂商品格局與主流相較，其實絲毫未顯遜色，甚至尤有過之。非主流音樂類型如風潮唱片所經營，包含：宗教音樂、民族音樂、健康音樂、心靈音樂、自然音樂、當代音樂等，均有其特定市場區隔之愛樂者支持，盜版雖然仍是令人沮喪之事，然與主流音樂相較則比例相對較低。本研究於近兩年後續追蹤當時訪談之個案，風潮與金革已開始建立自有的數位音樂平台，原因在於流行商品與非流行商品之經營方式不同，此兩家訪談公司雖曾嘗試與 Kkbox 及 Ezpeer 等平台合作，然由於族群差異之故，成效相當有限。目前，兩家公司均朝建立自有社群及數位下載平台發展！

## 參考文獻

- 行政院（2005）。《挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2007）94.1.31 修訂版》（線上資料），<http://www.cepd.gov.tw>。
- 行政院主計處（2006）。《中華民國行業標準分類－第八次修訂》（線上資料），<http://eng.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=4180&ctNode=2368>。
- 行政院新聞局（2005）。《2005 年中華民國出版年鑑》。台北：行政院。
- 行政院新聞局（2003）。〈行政院新聞局金曲獎獎勵要點〉，《行政院新聞局（九二）新版三字第九二〇四二一三五二號令》。台北：行政院。
- 行政院經濟部（2006）。《數位內容產業推動辦公室》（線上資料），<http://www.digitalcontent.org.tw/>。
- 池祥蓁（1996）。《台灣唱片事業國際化之研究》。國立台灣大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 江逸之（2004）。〈唱片，變臉求生〉，《遠見雜誌》，218：88-90。
- 李天鐸（1998）。〈跨國傳播媒體與華語流行音樂的政治經濟分析〉，《當代》，125：54-71。
- 李依芳（2004）。《文化創意產業之整合性行銷研究—以宜蘭縣為例》。世新大學行政管理學系碩士論文。



- 汪怡正（2001）。《數位音樂對唱片公司與音樂產業影響之探索性研究》。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 周幼明（2002）。《核心資源與國際化策略對市場進入策略關係之研究—以全球五大唱片集團為實證》。中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 林子強（2005）。〈數位傳播全球化策略之探討以韓國文化產業為例〉，「2005 現代化、全球化與跨文化傳播國際學術研討會」，台北：國際跨文化研究協會、中國文化大學新聞暨傳播學院。
- 林欣宜（1999）。《當代台灣音樂工業產銷結構分析》。元智大學資訊研究所資訊傳播組碩士論文。
- 施振榮（2004）。〈未來應投資「微笑曲線」的右邊〉，《e 天下雜誌》，2004 七月號：136-139。
- 財團法人國際唱片業交流基金會（2005）。《台灣區音樂市場銷售統計表》（線上資料），<http://www.ifpi.org.tw/>。
- 郭威君（2003）。《台灣流行音樂唱片產業的未來在何方》。國立臺灣大學新聞研究所碩士論文。
- 葉國隆（2001）。《數位音樂格式對音樂產製的影響—以台灣音樂網站為例》。淡江大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 葉淑明（1998）。《全球與本土—台灣流行音樂工業的轉變》。輔仁大學傳播研究所碩士論文。
- 黃宏銘（2003）。《整合行銷傳播在唱片產業之應用研究—以兩唱片公司為例》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 張孟華（2004）。《台灣獨立唱片公司之整合行銷傳播策略研究—以風潮、金革為例》。國立政治大學廣告研究所碩士論文。
- 新華報（2004）。〈台灣明星大陸淘金現狀〉。〈新華報，2004/06/23〉，影視娛樂版。
- 劉維公（2004）。《創意台灣的前瞻規劃與對策研究》。行政院經濟建設委員會，12 月。
- 謝文雀編譯（1998）。《行銷管理—亞洲實例》。台北，華泰書局。
- 謝鴻源（2004）。《本地唱片業者如何因應當前主要問題之研究》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- Aaker, D. (1998). *Strategy market management* (5<sup>th</sup> Ed.). New York: John Wiley.

- Afuah, A. (1998). *Innovation management: strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press.
- American Marketing Association (2006). Available: <http://www.marketingpower.com/>.
- Betz, F. (1998). *Strategic Technology Management*. New York: McGraw Hill.
- Booze, Allen & Hamiton (1982). *New Product Management for 1980s*. New York.
- Eliashberg, J. Elberse, A., and Leenders, M. A. A. M. (2006). The motion picture industry: Critical issues in practice, current research and new research directions, *Marketing Science*, 25, 638-661.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (1993). *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Pride, W. M. & Ferrell, O. C. (1991). *Marketing: Concepts and Strategies* (7<sup>th</sup> Ed.), Houghton Mifflin Company.
- Rentschler, R. & Reussner, E. M. (2002). Museum marketing research: From denial to discovery? *HEC Montréal Working Paper series*, 1-27.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business - A Skill Building Approach* (4<sup>th</sup> Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Souder, W. E. & Shrivastava, P. (1987). The strategic management of technological innovations: a review and a model. *The Journal of Management Studies*, 24, 25-41.
- Stanton, M. (1991). Stepping Up to the Bar - law as a profession - includes profiles of attorneys. *Occupational Outlook Quarterly*, spring, 2-11.
- Utterback, J. M. & Abernathy, W. J. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, Jun/Jul, 40-52.

# A Study on the Innovation Strategies of Marketing Management for Taiwan's Non-popular Music Industry

Yi-Kuei Yang、Chaoyun Chaucer Liang<sup>\*</sup>

## Abstract

This study aims at exploring the innovation strategies of marketing management for Taiwan's non-popular music industry. The researchers attempt to inquire a profitable model for the industry through synthesizing the strategic and tactical levels of marketing solutions. The related literature is reviewed and the opinions of senior managers from three representative companies are collected. The results show that Taiwan's non-popular music industry has been centralized to a few promising companies recently, and creates a variety of profit-making models but also faces simultaneously several critical challenges from the digital economy. Accordingly, music digitalization, channel virtualization, and service-oriented industry are the trends of the industry nowadays. Although the interviewees emphasize the tactical level of marketing management process, we still can find the strategic level of marketing management remains important for the business. The core strategies of these Taiwan's non-popular music industry include: deepening niche market, creating values of natural, healthy dreams,

---

<sup>\*</sup> Yi-Kuei Yang is Supervisor of Department of Digital Business of Wind Records Co., LTD. Chaoyun Chaucer Liang is Professor at the Department of Information Communication, Yuan Ze University.

providing new services, integrating resources, multiple products business, and customer relationship management.

**Keywords:** innovation strategy, marketing management, non-popular music industry, value-delivery processes