

客家流行音樂獨立廠牌經營策略之 研究^{*}

吳翠松^{**}

《摘要》

本論文以成立超過二十五年的吉聲影視、龍閣文化和漢興傳播為研究對象，以深度訪談法探究客家音樂獨立廠牌的經營策略。研究一共訪談三大唱片公司主要負責人、創意總監和廠牌歌手共七位受訪者，將訪談資料整理後，依 Porter 的分析架構，將客家音樂獨立廠牌的經營策略分為 1998 年前後兩大時期做說明。

研究結果發現，1998 年以前，三家客家獨立廠牌較有組織，亦願雇用專職人員為歌手量身訂做唱片，與一般流行音樂市場一樣，較強調行銷，但又因定位在客家地區，較具特殊性，如以 Porter 的論點來檢視客家流行音樂獨立廠牌的經營策略，我們可以說，早期的經營策略較偏向「差異化」策略，即以其獨特性的優勢競爭於廣泛目標市場。相較之下，1998 年後，因為唱片市場不景氣，三家客家獨立廠牌的唱片作品，雖在音樂市場上有其差異性，但由於幾乎不做行銷，完全未突顯其產品特殊性，再加上亦未針對其特殊目標眾進行任何宣傳，將人力成本減至最低，亦不再花費於行銷和歌手訓練上，轉而採取的經營策略可說是較偏向「成本領導策略」。

關鍵詞：客家音樂獨立廠牌、經營策略、吉聲影視、龍閣文化、漢興傳播、Porter 策略分析架構

^{*} 本文感謝所有受訪者的協助，以及期刊匿名審查人與編輯委員會提供的寶貴意見。作者同時感謝客委會「102 年度補助大學校院發展客家學術研究計畫案」的補助。

^{**} 作者為國立聯合大學客家語言與傳播研究所副教授，E-mail: tswu@nuu.edu.tw。

壹、研究動機與目的

近年來，大量的客家音樂創作出現，也使得客家流行音樂的相關研究，開始為學術界所重視（吳翠松、吳岱穎，2012；王俐容、楊蕙嘉，2010；劉興偉，2010）。像是劉榮昌（2011）的碩士論文從發展史的角度探討台灣戰後的客家音樂風格，從戰後翻唱日本曲風潮開始，到「新台語歌曲」運動，再至吳盛智、交工樂團與劉劭希等人把西洋音樂元素用來創作客家歌曲，說明了台灣客家音樂風格發展深受主流音樂市場影響。劉楨（2005 年 10 月）的研究則針對近二十年來客家流行音樂的出版與發展，做了一個整合性的說明。亦有些研究是從創作者的實踐與詞曲所呈現的客家意象進行探討，像是王俐容、楊蕙嘉（2010）的論文分析了近代客家流行歌詞內涵，指出這些歌詞再現了保守、熱情好客等客家族群特質及農耕生活等客家鄉愁意象，而客家創作者透過音樂的創作實踐過程，亦重新確認了自身的客家認同。上述這些研究主題雖不相同，卻都聚焦於客家流行音樂上，有別於過往有關客家音樂研究，以傳統戲曲或固定曲調的客家山歌為主的取徑（如：鄭榮興，2007；劉新圓，2003；胡泉雄，1970）。

也由於客家音樂創作的大量出現，近年來，這些詞曲創作家與歌手透過各式宣傳與發行管道，逐漸集結出一股客家音樂的新文化勢力（鄭榮興，2004，頁 114）。尤其是金曲獎於第十四屆開始增設了「最佳客語演唱人獎」，其後又增設「最佳客語流行音樂演唱專輯獎」和「最佳客語演唱新人獎」後，透過媒體對入圍和得獎名單的大量曝光，客家流行音樂的創作環境與能見度亦開始提昇（吳翠松，2009）。

這些金曲獎客家歌手入圍或得獎者，其產製與行銷過程大半屬於全自助 DIY 模式，即從創作、音樂錄製、包裝、宣傳到販售，大半過程皆由創作者一人包辦，在過程中較少商業考量，有些甚至自己設立公司來發表作品（吳翠松、吳岱穎，2012）。

但仍有一些歌手，是透過客家獨立廠牌的經營，慢慢展露頭角。例如，2011 年在金曲獎中大出風頭，榮獲四個獎項的樂克勇，即為專門經營客家音樂的獨立廠牌－「吉聲影視」的音樂總監及歌手，而主流電視歌唱節目「星光大道」第四班打入十強的參賽者吳勇濱，則為「龍閣文化」旗下的歌手。事實上，這幾年除了樂克勇外，吉聲影視有系統的培育了一批從事客家流行音樂創作與演唱的新人，像是徐千

舜、徐筱寧、陳正航等。而除了吉聲影視外，專營於客家音樂產製的製作公司尚有上發、嵐雅、漢興傳播和龍閣文化等，亦包裝與產製了不少的客家年輕樂手。

根據財團法人國際唱片業交流基金會（IFPI）的統計資料（行政院新聞局，1999；2000；2001；2002；2003；2004；2005），台灣的唱片市場在 1998 年之後急遽萎縮，每年皆呈現負成長。在這樣不被看好的市場情況下，即使是資本雄厚的大型公司也越來越不易生存，但這些客家獨立廠牌仍能持續經營，且新作品不斷推出，甚而獲獎。以 2004 年為例，黃純彬（2007）的研究就發現，2004 年台灣發行的客家流行歌曲專輯就達 50 多張，其中吉聲影視光在該年 10 月份就發行了 10 張客家流行歌曲專輯，顯然營運狀況不差。

因此本研究欲探討的是：這些客家唱片獨立廠牌如何在競爭激烈的台灣唱片市場中生存？其經營策略與運作方式為何？由於前文談到 1998 年台灣唱片市場急遽萎縮，唱片業者有可能因應市場變化，採取不同的經營策略，故而在本文中，研究者將針對 1998 年前後，這些客家唱片獨立廠牌如何經營及採用的經營策略為何，做一對比分析。

由於客家獨立音樂廠牌不少，有些目前已歇業，有些則是較晚期才成立。為了更巨觀的了解客家流行音樂市場的變化，及這些客家唱片獨立廠牌的經營策略，本研究以成立二十五年以上客家音樂產製的三大獨立音樂廠牌－漢興傳播、吉聲影視、龍閣文化做為研究對象，希望藉由相關資料搜集與經營者的訪談，進一步了解台灣這二十幾年來客家音樂市場的變化，及這些客家唱片獨立廠牌的經營之道，以提供後續有意戮力於客家流行音樂產製者，一個經營策略規劃的參考。

貳、文獻探討

由於本文的研究主題為客家流行音樂獨立廠牌的經營策略，故而在此，研究者將針對客家流行音樂的內涵與發展及經營策略的相關文獻做一介紹。

一、客家流行音樂相關文獻說明

何謂流行音樂，指的是曲子琅琅上口，內容貼近生活的歌曲（趙珮含，2014，頁 5）。Shuker（1998, p. 227）定義其指標為：(1)流通的廣度與數量，即流行性（popularity）；(2)商業導向，可從排行表現、媒體曝光度判斷；(3)是否具音樂性特色。至於客家流行歌曲，根據黃純彬（2007）的說法，指的是客家話和流行音樂

的結合，即由某人創作的客家歌詞和歌曲，其樂風迎合大眾市場。黃純彬特別強調客家話的重要，他認為若無客家歌詞，即非客家流行歌曲。

但由於目前客家歌的發行量都不大，近幾年來，除以「客家流行音樂」稱之，亦有其他概念相近的名詞出現，如客家新音樂（劉楨，1998；顏志文，2005）、客家創作歌曲（楊國鑫，1998；吳榮順，2000）、客家創新歌曲（劉楨，2005 年 10 月）等。這些名詞都試圖為以客語填詞、以當代流行音樂曲風創作與傳唱的歌曲，找出一個適合的名詞與定位。

由於目前學術上較為通行的用法以「客家流行歌曲」為主，像是劉興偉（2010）《客家流行音樂的創作與實踐：解析金曲獎入圍客語專輯》、楊嘉慧（2009）《當代客家流行音樂的族群再現與文化認同》和李宗璘（2014）《客家流行音樂與青年的客家認同》等論文，都以「客家流行歌曲」命名；再加上代表國家機關的文化部所頒發的金鐘獎亦此名稱之，故本文仍以「客家流行歌曲」定名。

事實上，自日治時期起，台灣即已有不少出版客語歌曲的唱片公司，像是改良鷹標與美樂唱片等，但當時出版的客家音樂以傳統客家民歌、勸世文和三腳採茶戲為主，較無新曲的創作（劉楨，2003），直至 1981 年，吳盛智的【無緣】專輯才揭開客家流行音樂的序曲，其後陸續有不少客家獨立廠牌唱片公司投入客家創作歌曲的製作與發行，客家歌曲開始在客家地區風行。近幾年來，更由於母語運動的興起，客委會與客家電視台的成立，有越來越多年輕且具客家意識的創作歌手願意投入客家流行歌曲的創作，也使得客家流行音樂的產量越來越豐富。關於近代客家流行音樂的發展，根據楊國鑫（1998）說法，約可分三個階段：

第一階段（1980－1987）：以〔無緣〕及〔捱係中國人〕等歌曲揭開序幕，可說是由吳盛智、涂敏恆、呂金守等三位前輩領軍的結果。1981 年，原在台灣流行歌壇以演唱西洋歌曲聞名的吳盛智，以自創自唱的方式推出由呂金守作詞的〔無緣〕和涂敏恆作詞的〔捱係中國人〕的客語演唱專輯，在電視上演唱並受到歡迎與認同，客語歌曲的創作逐漸受到重視（簡巧珍，2006，頁 182）。

第二階段（1988－1991）：1987 年《客家風雲》雜誌的創刊、1988 年的「還我母語運動」等客家運動，都間接或直接促使客家流行歌曲的出現，也爭取到少數媒體發聲權，客家創作流行音樂的能見度開始提高。此時有漢興、上發、吉聲和龍閣等客家獨立廠牌陸續投入客家流行歌曲製作與發行，培養了林子淵、呂金守、鄧百成、劉平芳、林展逸、陳淑芳、蔡孟甫等客家詞曲創作者或演唱人，著名的曲目有〔細妹仔按靚〕、〔客家本色〕、〔一枝檐竿〕、〔我自遠方來〕、〔沒共樣個人〕等歌曲。

第三階段（1991 至今）：1990 年開始，隨著客家意識的抬頭，新一批的客家流行創作者相繼出現，在音樂的表現上有著重大的突破。重要的創作者有黃連煜、謝宇威、交工樂團、顏志文、陳永陶和硬頸樂團等。此時期的客家流行音樂創作者，不但將當時流行的音樂元素與客家樂器做一結合，更加入了對社會現象的批判，例如「交工樂隊」搭配嗩吶等傳統樂器，以客家話譜出一首首反對美濃水庫興建的歌曲。

而其後為了讓客家流行歌曲跟上潮流的變動與創新，這些成名的客家歌手亦不忘提攜後進，鼓勵更多年輕人投入客家音樂的創作。像顏志文即組織了山狗大「後生重唱樂團」，嘗試以不同的方式呈現客家流行歌曲（山狗大樂團，2012）。

由於客家流行歌曲從 1981 年發展至今，歷經不少階段，產製的歌曲與歌手亦不少，在此我們將各時期具代表性的客家流行歌手與歌曲做一整理，以表一說明：

表一：客家流行音樂各階段的代表人物與作品

	代表人物	代表歌曲
第一階段（1980－1987）	吳盛智、涂敏恆、呂金守	無緣、捱係中國人
第二階段（1988－1991）	林子淵、呂金守、鄧百成、魏海敏、劉平芳、陳淑芳、蔡孟甫	細妹仔按靚、客家本色、一枝檐竿、我自遠方來、沒共樣個人
第三階段（1991 至今）	獨立創作者：黃連煜、謝宇威、交工樂團、顏志文、陳永陶、劉劭希等 客家音樂獨立廠牌：樂克勇、吳勇濱、徐千舜、陳正航、王羽馨	Banana、一儕•花樹下、我等就來唱山歌、頭擺的事情、恁久、當久以前 音樂把戲仙、阿姆个形影、月光華華、流浪、天頂个月光

二、經營策略相關研究

要談及唱片經營策略，首先需由經營策略的定義談起。所謂經營策略，指的是企業在競爭的環境中，考量本身優劣，據以形成優勢和創造生存與發展空間所採取的反應（周青麟，2012）。

關於經營策略，各學者強調不同重點。Chandler（1962）認為經營策略指的是

企業擬定的長程目標，以及達成目標之行動方案的選擇與所需資源的分配，他特別強調長程目標的重要性。Hofer & Schendel（1978）則強調資源配置與環境互動的重要性，他將經營策略定義為目前與未來資源配置和環境交互活動的基本組型（fundamental pattern），用以指示組織如何達成目標。

Jauch & Glueck（1989, p. 11）統整二者的說法，談到經營策略是一種一致的，綜合的和統整的計劃，它使公司在環境變遷的挑戰下，能掌握組織的優勢，用以確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成。國內學者司徒達賢（1995）則強調經營策略是一種選擇重點發展的方向，將其界定為企業在環境中求生存空間，指導功能性政策的方向以建立與維持競爭優勢的思考方向。

不管學者強調的重點為何，整體而言，大半學者都同意，一個企業經營策略不能一成不變，必須隨其內部條件、外部環境與營業目標的變動而調整。管理也須依據企業體質、在不同階段，採取不同管理模式。

至於經營策略的分析依據，目前最常被使用的策略選擇矩陣是 SWOT 分析，又稱基本策略模式。所謂 SWOT 指的是優勢（strengths）、劣勢（weaknesses）、機會（opportunities）以及威脅（threats）的英文縮寫。主要是從企業內部與外部找出經營所需要的優弱勢及機會與威脅，以做為未來改善之用。由於深具改善企業缺點與發掘自身長才，SWOT 分析經常被用於企業戰略制定和競爭對手分析等場合（黃營杉，1999）。

另一個亦常被使用的策略分析依據，為 Miles & Snow 於 1978 年依適應能力畫分事業單位的策略型態，將企業經營分成四種策略型態：即開創者、防衛者、分析者及反應者。所謂開創者（prospector）指的是變革的創造者，這類企業在多變的環境下，會不斷開發新的產品／市場領域，並且洞察環境趨勢；防衛者（defender）指的是那些已有某些基礎，但不積極向外尋求新發展機會的企業，通常只將注意力放在改善現有作業效率以降低成本；分析者（analyzer）則是混合了開創者策略與防衛者策略，既如開創者採取發展產品市場策略，又如防衛者採取提高生產效率策略；至於反應者（reactor），指的是那些無法有效地回應環境中的變革，只能採被動策略，隨環境壓力而採取行動的企業。

除此之外，第三個較廣泛被採用的為 Porter 於 1980 年提出的策略分析架構。Porter（1980）認為一個組織要能在產業中脫穎而出，可根據企業的競爭優勢（即獨特性或低成本）與競爭範疇（即廣泛目標市場或特定區隔市場）訂出三種策略，即(1)成本領導（cost leadership）：致力於取得競爭者中相對低成本，建立明顯的成本優勢；(2)差異化（differentiation）：創造顧客高度評價的獨特產品或服務，使企

業產品或服務能有別於其他市場競爭者，形成與眾不同的特色；(3)集中化策略（*focused strategy*）：企業採行差異化或低成本策略時，同時將市場集中在一個較小的利基或範疇，以針對特定目標，發揮最大效能。

簡言之，企業若以其獨特性的優勢競爭於廣泛目標市場，則其追求策略調之為「差異化策略」；若以低成本的優勢競爭於廣泛目標市場，則其追求策略調之為「成本領導策略」；企業若僅競爭於特定區隔市場，則其追求策略調之為「集中策略」。其中，若以獨特性的優勢競爭於特定區隔市場則調之為「集中差異化策略」，若以低成本的優勢競爭於特定區隔市場則調之為「集中成本策略」。

Porter（1980）進一步主張，為了克服產業競爭結構中侵蝕經營績效的競爭力量，企業須在此三種基本策略中選擇其一，以在市場競爭中產生競爭優勢；若未選擇任何策略，將陷入無策略焦點的困境，而造成較差的績效。

雖然 Porter 強調策略選擇的重要性，但過去研究顯示 除了 Porter（1980）單一策略主張外，亦有不少企業採取混合策略（如同時追求成本與差異策略），像是 Miller & Friesen（1986a, 1986b）、Kumar、Subramanian & Yauger（1997）等研究皆指出，不少企業在經營時，是同時採用兩種以上的經營策略，亦可達到不錯的績效。不過雖然這些研究發現有別於 Porter 所強調的單一選擇結果，但基本上，上述研究所採的經營策略架構，仍是以 Porter 的三種模式為基礎。亦即，Porter 的策略模型確實能充分表達企業經營的複雜或多樣化現象，且相關研究發現，Porter 的基本策略類型架構，仍是目前最受支持的理論架構（Allen & Helms, 2002; Kim & Lim, 1988; Miller & Dess, 1993）。

為了進一步說明三種經營策略所需的技巧與資源，及組織需做的配合，Porter（1980）進一步說明了策略的配合要件（請參閱表二）：

表二：策略配合要件表

一般性策略	需要的技巧與資源	組織配合
成本領導策略	低成本的配銷系統 設計易於製造的產品	嚴謹的成本控制 詳細的控管報告 責任的制度化 以嚴格的數量目標作為獎勵制度
差異化策略	強化行銷能力 強化基礎研發能力 具品質與技術的領先性 良好的通路合作 創造性的能力	吸引對組織有利的員工、產品發展與行銷部門有很好的協調
集中化策略	集中於特定需求的顧客群或地區	整合以上政策運用於特定的目標市場。

資料來源：Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors (p. 40), by M. E. Porter, 1980, New York, NY: The Free Press.

由於 SWOT 分析是藉由企業目前優劣勢、威脅和機會點的狀況分析，提出未來的戰略建議，較不適用於本研究；至於 Miles & Snow（1978）的理論架構，主要是針對單一企業在該產業中的定位做分析，但由於客家音樂長久以來在台灣流行市場皆屬弱勢，從未居於領導角色，如真要以此理論分析，較看不出其經營策略的變化，再加上相關研究發現，Porter 的基本策略類型架構，仍是目前最受支持的理論架構（Allen & Helms, 2002; Kim & Lim, 1988; Miller & Dess, 1993），故而本文主要採用的是 Porter 的分析架構。

三、音樂品牌的經營

前文談到，一個企業經營策略不能一成不變，必須隨其內部條件、外部環境與營業目標的變動而調整。管理者也須依據企業體質、在不同階段，採取不同管理模式。

Ansoff（1988）指出在經營策略的調整部分，企業常用兩個績效目標來評定自身經營策略合適與否：一為成長，另一為利潤。所謂成長指的是每年銷售額（量）的成長率，利潤則是指企業的獲利。一般來說，「成長」屬於企業的長期目標，而

「利潤」則為企業之短期目標（唐淑芬，2002，頁 23）。由於 1998 年後，台灣的音樂市場已大量萎縮，與 98 年之前相較，銷售量的成長已成遙不可及的夢想，故而利潤的獲得成為大半客家獨立音樂廠牌較實務的追求目標。

一般說來，利潤的計算，指的是營收總收入與付出總成本之間的差額，這其中涉及了「成本」與「營收」兩大內容。由於每個產業的成本與營收內容各不相同，在此研究者特別針對本研究對象－音樂產製的成本支出與營收路徑做一說明。

在成本支出部分，相較於一般產業，唱片工業的複製成本十分低廉，但製作與行銷的花費卻相當昂貴，像是詞曲創作、錄製、混音、及編曲等產製過程都需付出不少的金錢，包括了藝人簽約金、製作人酬勞、邀歌（詞、曲）費、編曲費、樂師費、錄音師費、錄音室費等；加上唱片上市之後必須配合密集的促銷與宣傳，以達最佳發行效果，這些動作都讓唱片生產的固定成本居高不下（謝奇任，2006）。

至於在營收部分，傳統的唱片工業有三種為人所熟悉的經營方式（Hull, 1998）。第一種是實體唱片的販售。其特色是實體產品的大量生產與行銷，而過程是唱片公司先挖掘或網羅知名藝人與歌手，建立明星體制，產品製作完成後展開密集的宣傳，並發行至各店頭，途中經過批發商、零售商，以及線上零售商等通道，少部分透過演唱會現場販賣。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），涵蓋台灣唱片 50% 以上的實體通路（楊宜桂、梁朝雲，2007，頁 6）。

第二種是著作權的管理與販售。一般來說，唱片公司不僅販售實體唱片，為了能夠持續營利，亦會買下詞曲創作者的著作權，以確保後續發行相關產品時沒有爭議。通常這些著作所有權主要集中在音樂出版部門手中，它們管理各類授權的使用。像是授權給廣播業者、印刷出版業、電影業、唱片工業等使用歌曲。透過詞曲著作權的控制到錄音發行的合約，再到藝人經紀的控制，唱片公司可以不斷擴展音樂商品的價值鏈，使唱片的交換價值得到完整擴散（謝奇任，2008，頁 278）。

第三種是現場演唱表演。以往唱片公司多半將現場演唱會委託給專業公司規劃，但這幾年隨著實體唱片收入下滑，表演活動的舉辦及規劃也成為唱片公司越來越重視的市場，尤其是現場演唱會，已成為唱片業的重要來源之一（行政院新聞局，2010）。

另外，近年來，科技的發展日益進步，致使音樂產業與科技高度結合，也為音樂工業帶來一連串變革。在數位音樂及網際網路的影響下，使得音樂商品無論在複製、儲存甚至傳遞都比過去更加便捷，尤其是免費的 MP3 檔案在網路上大量流通，使得音樂的取得極為容易。

根據《101 年台灣流行音樂調查》顯示，臺灣流行音樂產業總產值約為 123.92 億元，其中有聲出版業者收入估計約 48.12 億元、數位音樂經營業者收入估計約 17.76 億元、音樂展演業者收入約 40.82 億元、音樂版權收益（KTV 及伴唱帶端）約 11.58 億元，而著作權經紀公司與集管團體收入估計為 5.64 億元（文化部，2012）。

其中數位音樂服務，有逐年增加趨勢。以行政院新聞局《99 年台灣流行音樂調查》、文化部《100 年台灣流行音樂調查》和《101 年台灣流行音樂調查》所做的調查可以發現，數位音樂服務從 2010 年的 11.63 億元到 2011 年的 16.10 億元再到 2012 年的 17.76 億元，年年都有不小幅度的增加。

Hutchison, Macy & Allen (2006) 即指出，唱片產業未來應會從「產品提供者」(product provider) 轉變為「服務提供者」(service provider)，亦即唱片產業的未來發展是將內容 (content) 與服務做結合，提供各項服務。像是將音樂商品結合手機變成手機鈴聲、利用網路直播現場演唱會、網路音樂下載等。

事實上，當數位音樂潮流興起後，一般消費者在實體唱片的購買數量雖然減少，但聽音樂的需求與機會不減反增，而這也使得唱片工業開始正視線上音樂的經營。文化部 2012 年所做的《101 年台灣流行音樂調查》發現，目前數位音樂的主要營收來源是以「寬頻串流收聽」服務為主，另外像是行動音樂市場近年亦為唱片公司帶來可觀利潤，特別是不少唱片業者近年來跨入電信業者行動客戶網絡，藉網綁式行銷擴大營運，已收到不錯的成效（文化部，2012，頁 iii）。

除了行動音樂市場外，網路下載合法的音樂檔案是另一個主戰場。網路合法下載的主力產品分為單次下載與會員制兩種。從 2000 年初唱片公司便開始嘗試合法的網路音樂下載服務，但成長力道卻不明顯 (Hsieh, 2002)。一直到 2003 年，美國蘋果電腦在取得五大唱片公司的授權後，推出每首歌 0.99 美元的 i-Tunes 音樂下載服務。七千多萬首授權歌曲與便利的服務，立刻為蘋果電腦與唱片公司帶來極大的收益。

而為了因應數位時代的來臨，目前唱片業界採取了幾種數位音樂經營策略（謝奇任，2008，頁 283-284）：

1. 藝人開發部門結合全球行銷與發行系統

許多唱片公司認為，想在唱片工業生存，關鍵點在於持續地挖掘具潛力的新人歌手。通常一個成功歌手的背後，都有著手段高超的經紀人來面對各種繁瑣事務。從流程觀點來看，藝人開發部門是唱片公司守門過程的第一關，如能加上佈局全球

的行銷團隊，結合地方的藝人開發部門，將本地歌手行銷至不同的市場，將會獲致更高利益。

2. 簽署所有權利合約

過去製作公司、經紀公司彼此獨立存在，但保持著合作關係。但當 CD 銷售下滑時，跨國唱片公司紛紛將腦筋動到藝人經紀約上，讓歌手不只是歌手，而是充分發揮其「附加價值」，諸如商品廣告代言、戲劇演出、演唱會舉辦等，在此趨勢下，唱片與經紀公司逐漸二合一，唱片公司傾向跟歌手簽所有權利合約，以便讓單一利潤變成多重利潤（如舉辦巡迴演唱、販賣授權商品）。

3. 增加數位音樂的發行管道

唱片公司為了搶攻行動音樂與合法網路下載市場，十分積極的擴大數位市場的涵蓋面，同時增加新的發行管道。許多唱片公司紛紛跟軟、硬體公司合作，推出各式類型的數位音樂內容服務，包括手機鈴聲、桌布、來電答鈴、音樂點播下載，以及付費會員與合法點對點服務等。

4. 將行銷成本的支出變成獲利來源

作法主要有兩種：第一、唱片公司在入口網站如 Yahoo!、AOL、MSN 上放上 MV 串流，並藉此吸引廣告主刊登廣告來收取廣告費用，或者透過 iTunes 讓消費者付費下載 MV（Vivendi, 2006）第二、以授權條約的方式，與高人氣社交性網站，或是使用者自行生產內容的網站進行合作。讓有興趣的人可以通過此一連結直接進入到網站購買單曲（EMI Group, 2007）。

叁、研究方法

由於流行音樂的產製與經營，主要仰賴相關產製、經理、行銷人才的策略規畫，故本研究以深談三大客家獨立廠牌的經營者與管理者為主。以下研究者針對這三大獨立廠牌的成立過程與發展史做一介紹：

一、吉聲影視

吉聲影視音有限公司為一家出版相關客語、影、視、音的傳播公司，於 1988 年 9 月 12 日由劉家丁先生正式創立，為國內少數以客家影音產品為主要商品的製

作公司，其 CD、VCD、DVD 等產品伴唱帶全為客家之產品，出版的創作歌曲屬吉聲公司版權約有 600 多首。除出版客家歌曲外，尚代理上發影視有限公司、台灣唱片公司、嵐雅傳播公司、美樂唱片公司、鈴鈴唱片公司等，客家歌曲之音樂著作及錄音著作（吉聲影視音有限公司，2014）。

二、漢興傳播

漢興傳播有限公司亦成立於 1988 年，初期致力於客語流行歌曲和童謠之創作與出版，當時結合了詞曲創作者林子淵、涂敏恆等人，製作發行〔細妹恁靚〕、〔客家本色〕、〔一枝擔竿〕、〔伯公伯婆〕、〔小金金創作童謠〕等膾炙人口的客家金曲。其中〔一枝擔竿〕更榮獲行政院新聞局第三屆（1991）金曲獎「最佳年度歌曲獎」，使客家歌曲不再侷限於傳統的民謠風格，樹立了客家流行音樂的里程碑。之後跨足錄影及電視節目製作，規模不斷成長，營業範圍包括：電視節目製作、多機 EFP 實況錄影、電視 CF、MTV 拍攝、工商簡介製作、專業剪輯、光碟製作等（漢興傳播，2010）。

三、龍閣文化

成立於 1987 年，創辦人李寶鑫先生秉持客家精神，傳承客家文化藝術而成立此公司。除製作客家唱片外，另長期亦在桃園地方有線電視台製播相關戲劇與歌唱節目，亦發行節目錄影帶。電視歌唱節目星光大道第四班打入十強的參賽者吳勇濱，就是自龍閣文化舉辦的「鬧熱打擂台」比賽脫穎而出，龍閣亦為他發行唱片（龍閣文化傳播，2015）。

由於本文研究的是企業經營策略，故而研究者主要針對三位經營者進行深度訪談，並佐以該公司的專職職員或歌手進行比對，以下為研究者的訪談名單：

表三：訪談名單

訪談對象	身分	所屬公司	訪談內容
劉家丁	唱片經營者	吉聲影視公司	經營、行銷策略
樂克勇	音樂總監	吉聲影視公司	企畫、製作策略
徐千舜	歌手、創作者	吉聲影視公司	創作、行銷
李寶鑫	唱片經營者	龍閣文化	經營、行銷策略
王羽馨	歌手、創作者	龍閣文化	創作、行銷
邱從容	唱片經營者	漢興傳播公司	經營、行銷策略
蔡孟甫	歌手、製作人	漢興傳播公司	企畫、製作策略

肆、研究結果

前文談到，台灣唱片業自 1998 年後市場急遽萎縮，可能造成企業採取不同的經營策略。故而在本文中，研究者將分早期與目前兩大階段說明客家音樂獨立廠牌的經營策略。早期指的是唱片業景氣好的時代，泛指 1998 年之前的唱片市場；目前指的是近十幾年來景氣低迷的狀況。

另外，由於企業的經營目標以追求利潤為主，而利潤又分為成本與營收兩大部分。故而研究者主要針對這兩個面向，說明三家客家獨立廠牌的經營方式：

一、成本部分

（一）人力支出

A. 早期

根據訪談結果發現，早期在流行音樂鼎盛時期，三家獨立唱片公司皆兼營其他事業。像是吉聲做伴唱帶、龍閣文化製作有線電視節目與戲劇，漢興影視以出租錄影帶起家，故而都雇用十幾人到數十人的「專職」人員進行拍攝、剪接和錄音。因而人力成本也是最大的支出之一。

B. 目前

目前三家唱片公司皆以人力精簡和組織縮編為最大目標，除了龍閣擁有較完善

的組織規模仍雇有十幾位專職人員外，吉聲目前除了老板劉家丁外，只雇用執行助理（兼櫃台）和創意總監樂克勇兩位專職人員；漢興則是只保留剪接和執行企畫。至於整個音樂產製過程所需人力，皆以外包方式或與個人音樂工作室保有長期合作關係。

易言之，早期由於客家流行音樂還算暢銷，再加上三大公司皆兼營副業故而養得起較多專職人手；但目前在人力成本的支出部分，三家獨立廠牌皆採取降低成本策略，將專職人員的職缺降到最低，至於唱片產製的其他人事成本，則以外包方式進行。

（二）產品支出

（1）歌手訓練費

A.早期

根據三位唱片公司經營者的說法，早期的客家唱片公司多請熟人或老師推薦歌手，這些歌手很多是業餘的，如欲出唱片仍需經過一些訓練，所以公司會特別聘請老師傳授唱歌技巧，像是龍閣文化的歌手陳淑芳，即接受過不少老師的訓練：

李寶鑫：陳淑芳我們帶著她跟第一個老師呂金守去學，也下了一點功夫。

後來林子淵老師他也針對妳是怎樣的一個（聲音），量身訂做，…他寫的歌，聽你唱，他可以馬上去修他的（曲），要高一點、要低一點，或者長一點。

由上述對話可發現，早期客家唱片公司會為了求取更好的品質，願意花錢聘請專業的教師教唱，甚而針對歌手的特色或音域，請老師量身訂作適合的歌曲，可說是以長期「培養」的心態在「經營」自家的歌手。

B.目前

近年來客家流行音樂的銷售狀況較差，許多唱片公司已不願花錢在歌手訓練上，轉而尋找能夠直接上線發片的歌手，像是吉聲影視即直接找獲得不少客家歌唱比賽冠軍的徐千舜（千千姐姐）和海洋音樂祭首獎得主的陳正航發片。這些歌手由於身經百戰，只要稍微指點一下，即可立刻進入狀況。也為唱片公司省了不少成本。

(2)歌手簽約金

A.早期

早期由於歌手意願且當時未建立起著作權概念，所以三家唱片公司大半未與歌手簽約。像是漢興傳播老板邱從容就談到：

研究者：你沒有跟歌手簽約就對了，只有簽唱片約而已？

邱從容：就想要簽約，但是他一般說，人家說那小公司就不要簽約，都不願意簽約，那我們當然我們也是想說鼓勵人家，那就算了。

也由於與歌手沒有簽訂合約，所以其他的唱片公司即會來挖人，形成同一個歌手可能在三家唱片公司都待過，像是龍閣文化歌手王羽馨就曾經在不同時期待過這三家公司。

B.目前

由於經歷先前的教訓，雖然目前歌手因為唱片市場景氣不佳，亦沒有簽約金，但公司會要求簽訂著作權授權書。事實上，許多歌手不只沒有簽約金，連演唱的酬勞亦無。以吉聲影視較具知名度的徐千舜（千千姐姐）為例，她的首張唱片【團團圓圓】即未收到錄音的唱酬，對於徐千舜來說，該張唱片的發行，純粹只是打個人的知名度而已，並未期許藉由這張唱片賺到什麼錢。

甚而有些歌手，不只未收到酬勞，自身還需負責認購一定數額的唱片，像是龍閣文化的老板李寶鑫即談到：

李寶鑫：歌手他也要幫我們負擔一些，吃幾百片，看是送人家，還是自己留。

我們是這樣要求，要不然的話，我們做了放在倉庫裡面，現在又沒有行銷通路。

(3)錄音室費用

A.早期

早期三家唱片公司皆未設錄音室，故而歌手必須另外租借錄音室。當時台灣錄音室不多，租用費用亦不低，且錄音通常不會一次就成功，亦花費不少錢，像是蔡孟甫那張《沒共樣个人》，當時就是租用台北的「上揚」錄音室，花了漢興老板邱從容不少錢。

B.目前

現在三家唱片公司皆有自己的錄音室，甚至會將錄音室出租，以增加營收，故而不需再為租用錄音室付出的成本傷腦筋。

(4)製作費

A.早期

早期的製作經費，由於音樂市場較為興盛，再加上唱片公司老板兼營副業，有其他播送與行銷管道，故而製作經費較為寬裕，歌手蔡孟甫則談到他 1991 年發行的那張《沒共樣个人》專輯的製作經費：

研究者：當時是多少錢？那一張唱片。

蔡孟甫：百來萬吧。

研究者：那也不錯啦。

蔡孟甫：不錯了，我那個年代百來萬說多不多，說少不少，百來萬以那個年代來說，做不了太那個的，但是也可以啦，我記得一般歌手，也是一百萬上下吧。

B.目前

目前由於唱片業非常不景氣，再加上其他副業亦經營不易，製作成品壓的非常低，吉聲影視的老板劉家丁就談到，一張唱片成本不到五十萬。其中傳統山歌的成本更低，且錄製時間也較短：

劉家丁：山歌最好做，我一天可以錄十張，每一張我花成本十萬塊錢就解決啦。

(4)詞曲創作費

A.早期

早期詞曲創作部分，主要是找專業人士從事詞曲創作者，故而花費不少成本。漢興的老板邱從容即談到當時的詞曲和製作成本：

邱從容：林子淵的那一張，那時候是這樣子，就是其實一首歌曲來講，是詞跟

曲一起算，一首那時候我記得，好像是一萬五。

研究者：那就是包括製作跟詞？

邱從容：沒有，製作費另外算，他製作的第一張好像拿比較少，不過他最起碼每張平均都能拿六十萬。

B.目前

目前由於唱片景氣不好，各客家獨立廠牌為了節省成本，啟用了不少創作歌手，像是吉聲歌手徐千舜奪得金曲獎的《月光華華》專輯和樂克勇的《獨一無二，反叛客》全張皆是由歌手自己創作詞曲，甚至連漢興傳播的老板邱從容為了節省開銷，也自己下海寫詞。

(5)企畫和封面設計

A.早期

早期的製作由於人手較多，故而公司會派專人為歌手企畫和設計封面，像是王羽馨在龍閣文化出的【天頂的月娘】，即是由唱片公司找專人設計。

B.目前

現在的唱片公司，由於人力精簡，主要採外包方式進行。像是吉聲影視樂克勇【獨一無二 反叛客】，即是讓外面專業人員設計。較特別的是，為了節省成本，有些歌手甚至連封面企畫和造型都由自己設計，像是歌手徐千舜談到：

我當初要出專輯的時候，我是拿著一本企畫案跟老闆說，老闆這是我的東西請你過目，你看一下可不可以。

甚至連活動的標案都是由歌手親自操刀，像是吉聲與 MOMO 電視台合作「哈克嗚啦啦」、「哈克 DOREMI」即是由歌手徐千舜自己企畫和製作。

(三)行銷

A.早期

早期的客家歌手，由於唱片景氣較佳，唱片銷售亦佳，故老板較重視行銷，像是歌手蔡孟甫先前曾在滾石唱片公司工作過，即利用自己的人脈，跟著主流歌手一起上流行電台打歌。龍閣則因為自身有經營第四台頻道節目，所以搭配自己的節目做強力宣傳：

李寶鑫：我們一直在播出，就製造一個偶像在那邊…，所謂流行，就是需要媒體，一直曝光，一直曝光，他們就產生了感情，就熟悉了。

B.目前

目前的行銷則較少以花錢方式進行，主要是上一些客家電視台或電台的節目，但所得到的效果相當有限；另外，金曲獎的獲獎，也是這些客家獨立唱片公司一個很好的行銷宣傳場合，像是 2011 年在金曲獎中大出風頭，榮獲四個獎項的樂克勇，就幫自己和吉聲做了很好的宣傳。上述的這些宣傳和行銷手法通常都不必花公司什麼錢。這也點出了這些客家獨立唱片公司目前在經營上的困境，吉聲的老版劉家丁就直接談到，最大的問題是沒有經費。

另外還有一種省錢的做法，就是結合客委會的電台或電視台標案，或客家各式祭典的現場表演，讓自己的歌曲在節目或演唱會中進行宣傳和行銷，但這部分還是要靠歌手對自身形象的規劃，通常唱片公司不會在宣傳活動上為歌手做什麼包裝。像是歌手徐千舜就很有自己的想法，自創了客家寶寶來帶動流行：

徐千舜：我們現在出去表演都有帶兩隻大玩偶，我覺得還不錯，小朋友反應也蠻熱烈。

研究者：你這是很好的行銷，當時你怎麼想到，那兩隻大玩偶是誰發行的？

徐千舜：我發起。

研究者：當時你怎麼構想這個？

徐千舜：人家有 MOMO，有 YOYO 超人，我也要，我也要客家的寶寶，虛榮心。

普遍來說，只要客家歌手出片，客家相關的電台或媒體，都會主動提供機會請歌手上台受訪，除非歌手自己投入包裝行銷，不然唱片公司很少願意提供經費為歌手行銷。

二、營收部分

（一）實體唱片銷售

A.早期

早期因為唱片市場還算景氣，普遍的銷售量都還算不錯，像是漢興傳播的老板

邱從容就談到所出版唱片的銷售量：

邱從容：那一張，其實是這樣子拉，早期是卡帶，那時候沒有 CD，卡帶的銷路不差，…，我沒有跟他算其實賣的也不少，當然就是上萬了啦！上萬。

邱從容：細妹按靚那個專輯，還有這個客家本色專輯都不錯，還有甚至於是後面那個叫做伯公伯婆專輯銷也銷路不錯，其實還有那個後面的那個什麼一枝擔幹那個銷路也很好。

B.目前

目前的實體唱片銷售成績可說是每況愈下，一張實體唱片能賣到上千片就算是暢銷歌曲，龍閣文化的老版就談到這個情形：

不像以前一樣，我們一發行可以發幾千、一萬、幾萬這樣發，現在基本要一千套，我們可能做個三百套，三百套做什麼？電台、發發宣傳，這個要的送一些給你，就是這樣，那還有歌手啦，送一些，你去做宣傳。

不過雖然銷售不多，但相較於台灣國台語流行歌曲市場，客家唱片是屬於慢熱型，許多唱片銷售的效果，通常是在一年後才顯現，歌手徐千舜就談到這個現象：

真的行銷成功是在客委會的活動，很多人都知道，開始會唱、會聽，然後才會去買，然後一年以後，我真的覺得你要回收，要看成果是一年以後，你在活動場合的時候，小朋友似乎都會唱。

（二）通路

A.早期

a.山歌班

由於山歌在客家地區盛行唱山歌，許多社區與小學皆開設有山歌班。故山歌班成為歌家歌曲的重要通路，像是龍閣文化，即是由山歌班起家。

b.義民廟

義民廟是客家唱片的重要通路，尤其是在重大慶典舉辦時，由於目標訴求眾會自動聚集前往，故而營收相當可觀，吉聲影視的老板劉家丁和龍閣文化的李寶鑫都

談到：

劉家丁：我自己開一個唱片行嘛，在義民廟，一個月可以做八到十萬塊錢還不錯。過年一個月可以賣二十幾萬那還好。就一年下來平均一百到一百二十萬

李寶鑫：我年初一到年初三，每天都有十幾萬的收入這樣賣。

c. 唱片行

早期三家公司皆與唱片中盤商合作，將客家唱片以寄賣方式，分送到全省各個銷售據點，特別是客家地區。

B. 目前

a. 山歌班

由於目前客家地區仍開設不少山歌班，故而仍是重要據點。

b. 客家地區中小學

由於三家唱片公司都出了不少童謠和童歌，再加上客委會推行客語生活學校政策，並和 MOMO 電視台合作客語教學節目，使得定位在客家兒童的徐千舜，兩張唱片都深受學校師生的喜歡與購買：

徐千舜：因為第二張客委會有補助，所以客委會買了很多發給其他小朋友，然後很多小朋友會說，我要月光華華，千千姐姐唱的，那我也要，就自己打個電話過來。

徐千舜：入圍金曲獎後，很多客語老師沒有新的歌曲可唱，他們就一直打電話來說，有沒有千千姐姐的專輯我想買，很多學校訂購，一次就十套二十套，每個教室都放。

c. 義民廟

義民廟雖是客家族群的重要聚集點，但這幾年由於喜歡聽山歌和八音的老年人逐漸凋零，再加上唱片市場的不景氣，盜版盛行，年輕人對於客家流行歌的接受度不高，致使原本銷售成績最佳的義民廟，也面臨了嚴峻的挑戰，龍閣文化董事長李寶鑫就談到：

李寶鑫：幾乎停擺啊，義民廟，我爸爸在那邊幫忙，已經二十幾年，所有的客

家產品都丟在那，他幫忙經銷，剛剛還跟他聊聊，他講，沒有生意，昨天才賣幾百塊錢而已，天氣又那麼熱，我說年紀八十幾歲了，要不然就不要去賣，禮拜天再去賣。

d.唱片行

至於先前談到的唱片行，目前雖仍在送貨，但整體銷售已大不如前，吉聲影視的老板劉家丁就談到此現象：

以前一個月送貨一次！現在是三個月一次就算是不錯了！

e.網路

為了因應時代的變化，三家唱片公司目前都設有專屬網站，介紹自己公司的影音產品，並將購買專線直接 PO 上網。但效果其實很有限，平均一個月接不到兩通訂貨電話。不過還是有比較特別的例外，像是定位在客家兒歌的徐千舜，由於年紀較輕，亦善於經營自己，她的唱片訂單，很多即是透過社交網站而來。

（三）活動和演唱會

A.早期

早期並無所謂的演唱會形式，演唱活動主要是為了促銷發行的唱片，大半為唱片公司自辦，請旗下歌手參與演出，再趁熱販售唱片，歌手大部分只能拿到車馬費，活動地點主要集中於客家地區；另有些歌手亦會有外界的演唱邀約，由於當時唱片公司未與歌手簽訂合約，故而營收部分皆為歌手獨有，唱片公司老闆主要採鼓勵性質。這些活動場合主要是工地秀、客家地區巡迴演唱會和義民廟前。

a.工地秀

台灣在 70、80 年代房地產景氣興盛，為了炒熱氣氛，常需邀請歌手參與演出，以招攬客戶，故而當時客家地區亦有不少演出的邀約，漢興傳播的老板邱從容即談到此現象：

因為之前的我們台灣的各地已經有工地秀，．．那客家地區也都一樣！也有人來邀．．但是我跟你講．．那個像剛剛講那個劉平芳，（我）鼓勵他去唱。

b.客家地區巡迴演唱會

為了促銷發行的唱片，早期的唱片公司會替旗下歌手舉辦地區性巡迴演唱會，這些演唱會主要以客家地區為主，像是漢興傳播就在美濃、關西和竹東辦過巡迴演唱會。

c.義民廟前

最典型的演唱會形式，是到義民廟的廟會辦演唱會，龍閣文化的董事長李寶鑫就談到它的效果：

研究者：以前是發片的時候，會幫他辦演唱會之類的嗎？或者是簽唱會？

李寶鑫：最標準的是義民廟那個，廟會辦演唱會，靠著他們現有的人群。您就直接讓他現場唱，大家聽，真的很好聽，就來買。每年過年，我們歌手都會在那邊演唱，既可以拜拜，又可以看到歌手，又聽到客家歌曲，他們都會去，有的是天天去捧場，他會有購買力。

B.目前

a. 客委會主辦或地方政府辦的客家祭典

目前歌手最多現場演唱的場合就是客委會主辦或地方政府辦的客家祭典，像是桐花祭或義民節活動。事實上這類的活動，近年來非常的多，也提供給歌手很多表演舞台。而歌手的演唱酬勞也成了唱片公司一個營收來源。像是與徐千舜（千千姐）簽訂歌手和經紀約的吉聲唱片老板劉家丁就談到：

千舜一年從我這邊可以領一百多萬啦！而我也可以從她的演唱費裡抽成，領到不少錢。

（四）版權

A.早期

早期的版權概念極為薄弱。唱片公司和歌手與詞曲創作者、製作人常基於信賴關係，未簽訂任何合約。雖然未付簽約金，但詞曲費、編曲費、製作費與歌手的演唱費仍需支付，也由於未簽約，致使後面與歌手或創作人產生糾紛，衍生出一些額外支出，成了另類成本。像是在採訪過程中，漢興傳播和龍閣文化老板都談到某位

客家知名詞曲創作者，雖於先前已付完詞曲費，但因雙方並未簽約，其後該詞曲創作者即利用侵犯著作權一事，控告兩位老板，反而讓出錢的兩位老板被迫再拿出另一筆錢給付創作者。

B.目前

雖然目前客家歌曲的銷售量不高，但許多公開場合（像是客家電台）還是會播放客家歌曲，喜歡唱客家歌的老人仍有一定人口，致使版權亦為三大唱片公司的重要收入來源，像是龍閣文化的董事長李寶鑫就談到點唱機的版權販售：

李寶鑫：以前我們做的歌曲，或者流行的歌曲、有價值的歌曲，點唱機會購買，我們就有一筆經費的收入。

研究者：像這樣子一首可以賣多少錢？

李寶鑫：一首，看情形，他有分詞、曲、錄音、製作，是分開來的，你看你是用多少歌。那我有一次我有一百首、兩百首、三百首，那談的是大樁的錢，那例如說，我如果就買幾首歌而已，那價錢就特別談的高一點。

研究者：一首歌賣到一萬塊嗎？

李寶鑫：不一定。

研究者：他這個簽約是每一年每一年還是說？

李寶鑫：不是。賣斷，就同意他賣，你只能說一次付費付清。

漢興傳播的老板邱從容談到，因為加入 MUST（中華音樂著作權協會）所以現在每年都有固定的著作權收入：

邱從容：還好現在著作權法有保障，…，每一個月也有一些錢進來。

研究者：大概多少錢啊？

邱從容：那這個錢的話 一個月應該有一萬五以上。

吉聲影視更致力於著作權的經營，長期在收購客家歌的版權，強調著作權的未來性，成了目前擁有最多客家音樂版權的獨立唱片公司：

樂克勇：客家又不像國台語埋沒在好幾百萬首歌裡面，客家就是差不多就一千多首而已，我們工作室有七八百首（版權）。

研究者：一首歌的版權大概幾年阿？

劉家丁：死後五十年。

研究者：所以老闆您是全部把他買斷就對了！每一首歌的。

劉家丁：沒有買斷也專屬，我吉聲在目前版權這一塊慢慢會有起色的…像現在我就要求大家不管買那台機器，一年繳三千五百塊錢的公播使用費。

（五）其他

A.早期

早期唱片公司因組織較龐大，人手足，故而亦插手其他事業的經營，像是漢興是以經營錄影帶店起家，在新竹市擁有多家錄影帶店，龍閣文化雖是山歌班教唱起家，但因緣際會下，長期為地方有線電台製播節目，吉聲唱片公司則是長期經營客家伴唱帶的產製。

B.目前

a.錄音室出租和接外面案子

在訪談與參與觀察過程中，我們發現三家獨立唱片公司皆有自己的專業錄音室，甚至擁有小型攝影棚，以供自身唱片與 MV 錄音錄影之用。在空閒時，經營者會將自有的錄音室出租，以增加額外收入。像是在訪問吉聲唱片時，創意總監樂克勇即談到自己目前正在製作盲人歌手張玉霞即將發行的唱片：

研究者：像這個租錄音是一小時是多少錢？

樂克勇：一千五到兩千塊而已。

b.向政府部門接案

由於自身擁有影視製作設備與人才，故而三家唱片或多或少都會接政府部門的案子或是客家電視台的委外製作節目，而這也成了目前唱片公司的收入主要來源。像是漢興傳播目前有在製作客台的外影節目「風神舞台」，龍閣和吉聲則是接了很多客委會的案子，吉聲老板劉家丁就談到：

劉家丁：我就是接政府的案子就這樣。

研究者：所以客委會主要是你們活動的來源？

劉家丁：像我龍潭的假日廣場，今年就一百一十六場，每個禮拜六禮拜天。

研究者：就是你自己要寫企劃書什麼的？

劉家丁：對 然後就唱片的製作，還有客家電視台的節目，就這樣，一年可能一兩千萬的補助案這樣。

c.結合版權賣平板卡拉 OK

在訪問的過程我們發現，吉聲唱片公司因為發現版權的重要性，再加上了解客人喜歡唱歌和在山歌班聚集的特性，特別將客家伴唱帶版權結合最新平板科技，研發了平板卡拉 OK：

研究者：這個很有商機啊？

劉家丁：會阿，看這個賺錢啊。

研究者：你們有想好行銷通道嗎？

劉家丁：不用行銷通道啊，每一個歌唱班去走一走，然後我辦歌唱比賽的時候我就用這個東西，你們就學這個，一人一台就好了。

在此，研究者將上述客家音樂獨立廠牌早期與目前的成本與營收以下表說明：

表四：客家音樂獨立廠牌的成木支出說明

	早期	目前
人力支出	組織結構完善、人員較多、大半案子皆由組織內人員完成	精節人力，只雇用少數人員，其他工作外包
歌手訓練費	唱片公司出資請專業老師訓練歌手唱歌、跳舞	直接找可出片的歌手，節省訓練時間
歌手簽約金	無著作權觀念，多半未簽約，但會付演唱費、詞曲創作費和製作費用	皆跟歌手簽約，但大半未付簽約金，有些甚至連演唱費都未付，還要求歌手認購一定的唱片量
錄音室費用	租用專業錄音室	自有錄音室
製作費	成本較高	盡量以最低成本完成，其中傳統山歌的製作成本更低
詞曲創作費	出錢請專門老師為歌手量身訂作歌曲	許多歌曲皆由歌手自己創作，為了降低成本，老板甚至參與某些詞曲創作

	早期	目前
企畫和封面設計	唱片公司專職專業人員設計	主要採外包方式進行，某些部分甚至由歌手自行負責
行銷	老板出錢讓歌手上大眾流行性電台打歌	主要以邀約性質上客家電視或電台節目，或結合客委會的演唱場合
總花費	一張專輯成本約上百萬元，行銷部分亦是花上百萬元打歌	一張專輯成本不到五十萬元，山歌專輯成本更低，一張只要十萬元即可。行銷部分則以免付費為主

表五：客家音樂獨立廠牌的營收說明

	早期	目前
實體唱片銷售	約上萬片	多數不到一千片
產品通路	山歌班、義民廟、唱片行	山歌班、義民廟、客家地區中小學、網路
活動和演唱會	工地秀、客家地區巡迴演唱會、義民廟廟會	客委會主辦或地方政府辦的客家祭典
版權	未簽約，無版權收入	加入 MUST，每年有固定收入
其他	為地方有線電台製播節目、做伴唱帶、經營錄影帶店、拍婚紗	錄音室出租（一小時一千五百元到二千元）和接外面歌手的製作案、政府部門接案或接客家電視委外節目（一年約一兩千萬）、結合版權賣平版卡啦 OK

由表四、表五的說明我們可以發現，早期三家客家獨立廠牌較有組織，亦願雇用專職人員為歌手量身訂做唱片，與一般流行音樂市場一樣較強調行銷，雖定位在客家地區有蠻大的特殊性，但仍會在主流媒體曝光，如以上述 Porter 的論點檢視客家流行音樂獨立廠牌的經營策略，我們可以說，早期的經營策略較偏向「差異化」策略，即以其獨特性的優勢競爭於廣泛目標市場。

相較之下，目前因為唱片市場不景氣，三家客家獨立廠牌的唱片作品，雖在音樂市場上有其差異性，但由於幾乎不做行銷，完全未突顯其產品特殊性，再加上亦未針對其特殊的目標眾進行任何行銷，將人力成本支出減至最低，亦不再花費於行銷和歌手訓練上，轉而採取的經營策略可說是較偏向「成本領導策略」。

伍、結論與討論

一、研究結果與討論

由上述的研究結果我們可以發現，當代客家流行音樂獨立廠牌已由早期在主流音樂市場強調其客家特色，亦重視行銷的「差異化」策略，走向目前盡量減少支出的「成本領導」導向，也間接反應了台灣流行音樂的衰退變遷。

針對實體唱片銷售下滑的情形，華語唱片市場不少公司早已調整經營策略，搶進新興的數位和行動音樂市場，像是在網站銷售合法的音樂檔案已是趨勢；而行動音樂市場近年亦為唱片公司帶來可觀利潤，特別是不少唱片業者近年來跨入電信業者行動客戶網絡，藉網綁式行銷擴大營運，已收到不錯的成效（文化部，2012，頁iii）。

這些因應科技快速變化所做的經營策略調整，較難在客家唱片獨立廠牌的身上看到。目前與新科技較沾上邊的只有吉聲唱片將唱片版權與平板電腦結合的做法，讓喜歡唱客家歌的消費者，可以隨時隨地歡唱，稍可視為是種行動音樂產品。然而此商品能有多少商機，還是個未知之數。

主要是因為目前客家流行歌曲的聽眾分佈較為兩極，一群是年紀較長的中老年人，他們長年在山歌班學習客家歌曲，也習慣於各式場合歡唱（吳翠松，2011），但這群人對於新科技的適應通常需要較長時間；另一群則是藉由客語生活學校或各式客家慶典、活動和比賽學唱童謠的兒童，基本上這群聽眾由於上學和經濟能力的關係，較無法花時間使用這項科技。一般慣用數位與行動裝置的年輕人，則是較少聽唱客家歌，這亦成了該商品在推廣時的最大問題。

而相較於華語唱片公司的轉戰數位與行動裝置，得以另闢財源維持企業的營運與獲利。客家唱片獨立廠牌則採另一方式增加收入，即與客家相關政府單位合作，申請經費、獎助或參與標案，舉辦各式活動以協助族群文化的推廣。像是客委會每年舉辦的桐花祭、各縣市政府客家事務局每年舉辦的各式客家活動與客家電視台委

外的各式節目，都成了這些客家獨立廠牌的重要收入來源，也成了這幾年客家音樂延續的一個契機。

易言之，雖然皆是由「產品提供者」(product provider)轉變為「服務提供者」(service provider)，但主流唱片公司轉向的是數位和行動通訊場域，而客家唱片獨立廠牌則轉向提供客家相關政府單位各式活動與節目製作的服務。

二、問題與討論

上述的研究結果點出幾個未來需要更進一步討論的問題：

(一) 客家相關政府單位的補助，對客家流行音樂發展的影響

前述研究結果說明目前客家獨立廠牌的另類經營之道，是透過來自客家相關政府單位的補助，延續其音樂香火。像是徐千舜的第二張唱片【月光華華】，就獲得客委會的補助出版，在客語生活學校推廣，甚而透過客委會的標案在 MOMO 電視台曝光，進而創造了千千姐姐在客家兒童心目中的地位。

雖然，政府單位的補助確實可讓創作者或客家獨立廠牌在製作音樂時，較無後顧之憂，但也可能造成另一個隱憂，即創作者在創作時，為了獲得補助，刻意創作討好補助單位的歌曲，改變其創作的初衷，也可能使得客家流行歌曲的創作較無法多元。

另外，目前台灣的客家獨立唱片公司的營運經費來源，不少來自政府補助。但萬一哪天政府的補助不在了，這些客家獨立唱片公司又該何去何從。易言之，以標案或獎補助申請的方式延續客家音樂並非治本之道，重要的還是要靠自身的產品和經營能力，吸引消費者購買，尤其是年輕消費族群，長期以來一直是客家流行音樂最弱的一環，該如何去吸引這群人，這是未來客家獨立唱片業者該去思考的問題。

(二) 客家音樂的流通程度與業者版權的保護兩難問題

另一個值得關注的是客家音樂的版權問題，這部分主要涉及客家音樂的流通程度與業者權利保護的兩難問題。

事實上，在進行訪談前，研究者為了深入了解這些客家音樂獨立廠牌的產製內容，曾試圖在網路搜尋相關歌曲。卻發現相關音樂內容很少在網上公開，當時只覺得大概是因為收聽眾少或是經營者年紀較大故而不知如何上傳。在後續訪談過程中，才發現客家音樂之所以鮮少在網上流傳的主要原因，是因為對於音樂版權的保護。經營者認為客家音樂閱聽眾較少，如果再將音樂免費上網，大家就不會購買

CD，會造成公司營運上的困難。甚而因為對於音樂版權的保護，衍生了很多官司問題。

像在訪談過程中即有歌手談到，之前他在歌謠班「教唱」某些客家獨立廠牌製作的流行歌曲時，被唱片老板以侵犯著作權提告；亦有客家電台主持人談到，某家唱片公司歌手的歌，他們是絕對不播，因為很怕被告。

客家獨立廠牌業者的這種保護做法，原是無可厚非，畢竟在商言商，公司仍需獲利才能經營。但這樣的做法卻可能造成反效果，反而造成客家音樂產品無法在大眾市場流通，而使得聽眾只集中在固定的小圈圈，無法開拓新的聽眾，也增加未來經營的困境。

這也是為什麼這幾年來，一般流行音樂製作公司，願將最新產製的音樂內容直接 PO 上 YouTube 供人觀賞的原因，因為這樣的做法，可以增加歌曲曝光率，進而刺激買氣和流通性，以幫助歌手接到更多的代言或演出機會，創造買賣方雙贏局面。畢竟在當代，一個歌手最重要的價值是其知名度，歌曲最重要的價值在其傳唱度，而歌手與唱片公司的主要收入，已不是傳統唱片的銷售成績，而是其他相關副產品的營收。

參考書目

山狗大樂團（2012）。〈歡迎光臨山狗大樂團網站〉。取自

<http://my.so-net.net.tw/mtwind/>

文化部（2011）。《100 年流行音樂產業調查》。取自

<http://www.bamid.gov.tw/ezfiles/0/1000/img/9/140839260.pdf>

（2012）。《101 年流行音樂產業調查》。取自

<http://www.bamid.gov.tw/ezfiles/0/1000/img/9/918213943.pdf>

王俐容、楊蕙嘉（2010）。〈當代台灣客家流行音樂的族群再現與文化認同〉，
《國家與社會》，8: 157-199。

司徒達賢（1995）。《策略管理》。台北：遠流。

行政院新聞局（1999）。《中華民國八十八年出版年鑑》，台北：新聞局。

（2000）。《中華民國八十九年出版年鑑》，台北：新聞局。

（2001）。《中華民國九十年出版年鑑》，台北：新聞局。

（2002）。《中華民國九十一年出版年鑑》，台北：新聞局。

(2003)。《中華民國九十二年出版年鑑》，台北：新聞局。

(2004)。《中華民國九十三年出版年鑑》，台北：新聞局。

(2005)。《中華民國九十四年出版年鑑》，台北：新聞局。

(2010)。《99 年流行音樂產業調查報告》。取自

http://www.bamid.gov.tw/BAMID/Code/Resource/zh_TW/copyright/summary.html

吉聲影視音有限公司 (2014)。〈吉聲影視音有限公司簡介〉。取自

<http://gisan.myweb.hinet.net/intro.html>

吳榮順 (2000)。〈從現有客家音樂現象來談「客家歌」的現況與未來蛻變〉，《新竹文獻》，2: 66-71。

吳翠松 (2009)。〈客家藝人媒體現身策略與構築意象之分析〉，《客家研究》，3(2): 49-92。

吳翠松 (2011)。〈客家老年人觀展／表演之在地文化研究——一個苗栗地區老人文康中心卡拉 OK 室的觀察〉，《傳播與社會學刊》，18: 157-192。

吳翠松、吳岱穎 (2012)。〈客家創作歌曲的產製與宣傳方式之初探〉，《廣播與電視》，35: 57-93。

李宗璘 (2014)。〈客家流行音樂與青年的客家認同〉。國立中央大學社會文化研究所碩士論文。

周青麟 (2012)。〈電源供應器業創新經營策略之研究——以 T 公司個案為例〉。國立政治大學經營管理碩士學程 (EMBA) 碩士論文。

胡泉雄 (1970)。《客家民謠與唱好山歌的要訣》。苗栗：頭份鎮公所。

唐淑芬 (2002)。〈我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究——以 A 公司為例〉。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

陳齊家 (2008)。〈1980 年代以後客家創作歌曲之發展、反思與覺醒〉。國立臺南藝術大學民族音樂學研究所碩士論文。

黃純彬 (2007)。〈試論客家流行歌曲〉。取自

https://www.ptt.cc/man/NKJH_29_313/DD16/DADB/M.1227882537.A.F70.html

黃營杉 (1999)。《策略管理》，台北：新陸書局。

楊宜桂、梁朝雲 (2007)。〈台灣非流行音樂產業行銷管理之創新策略〉，《廣告學研究》，28: 1-28。

楊國鑫 (1998)。〈台灣客家創作歌曲的形成與發展〉，「中央大學客家民族文化研討會」，桃園中央大學客家文化研究中心。

趙珮含 (2014)。〈從商品化探討台灣流行音樂之產製邏輯〉。國立台灣藝術大學

廣播電視學系應用媒體藝術碩士論文。

漢興傳播 (2010)。〈關於漢興〉。取自 <http://www.hansin.com.tw/about.htm>

劉新圓 (2003)。《山歌子的即興》。台北：文津。

劉楨 (1998)。〈客家新音樂的興起、發展與未來〉，《客家》，91: 15-19。

劉楨 (2003)。〈從日治時期出版之客家唱片看當時客家音樂的發展〉。取自
http://music.ihakka.net/web/001_japan_01_main.aspx

劉楨 (劉兆蘭) (2005 年 10 月)。〈台灣客家流行歌曲發展與出版市場之探討〉，「第三屆台灣客家音樂文化研討會」，台北。

劉榮昌 (2011)。〈戰後客家流行歌曲的發展與形構〉。國立中央大學客家社會文化研究所碩士論文。

劉興偉 (2010)。〈客家流行音樂的創作與實踐：解析金曲獎入圍客語專輯〉。國立聯合大學客家語言與傳播研究所碩士論文。

鄭榮興 (2004)。《台灣客家音樂》。台北：晨星。

鄭榮興 (2007)。《三腳採茶唱客音-傳統客家三腳採茶串戲十齣》。宜蘭：國立傳統藝術中心。

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

謝奇任 (2008)。〈數位音樂潮流下國際唱片工業市場行為分析〉，《復興崗學報》，91: 269-292。

龍閣文化傳播 (2015)。〈關於我們〉。取自 <http://longer.tw/about.php>。

簡巧珍 (2006)。《台灣客籍作曲家》。台北：行政院客委會。

顏志文 (2005)。〈客家新音樂的十年回顧與展望〉，《台灣客家音樂文化研討會論文彙編》。台北：台北縣客家文化園區。

Allen, R. S. & Helms, M. M. (2002). Employee perceptions of the relationship between strategy, Rewards and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, 19(2): 115-138.

Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Mass: M. I. T. Press.

EMI Group plc. (2007). *Annual report 2007*. London, UK: EMI Group plc.

Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St Paul, MN: West Publishing.

Hull, G. P. (1998). *The recording industry*. Needham, MA: Allyn & Bacon.

- Hutchison, T. W., Macy, A., & Allen, P. (2006). *Record label marketing*. Burlington, Mass: Focal Press.
- Hsieh, C. (2002). *From “the MP3 revolution” to pay-to-play: The political economy of digital music*. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Jauch, L. R. & Glueck, W. F. (1989). *Strategic management and business policy*, 1st Edition, New York, NY: McGraw-Hill.
- Kim, L. & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-827.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1997). Pure vs. hybrid: Performance implications of Porter's generic strategies among hospitals. *Health Care Management Review*. 22(4), 47-60.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1986a). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part I: Testing porter. *Organization Studies*, 7(1), 37-55.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1986b). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications. *Organization Studies*, 7(3), 255-261.
- Miller, A. & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysis Journal*, 36(14), 30-38.
- Shuker, R. (1998). *Key concepts in popular music*. New York, NY: Routledge.
- Vivendi. (2006). 2006 Annual report. Retrieved from https://bib.kuleuven.be/files/ebib/jaarverslagen/VIVENDI_2006.pdf

A Business Strategy Study of Hakka Pop Music Independent Label

Tsui-Sung Wu *

Abstract

This paper primarily explores the business strategy of Hakka pop music independent label. In this paper we adopt porter's generic strategies to be explained frameworks.

Porter's generic strategies are Cost Leadership, Differentiation and Focus. The cost leadership strategy advocates gaining competitive advantage due to the lowest cost of production of a product or service. The differentiation strategy involves creation of differentiated products for different segments. The 'focus' strategy involves focusing on a narrow, defined segment of the market, also called a "niche" segment.

For further to understand the changes for the business strategy, the research time was divided into two periods with 1998 and interviewed 3 Hakka pop music independent label's managers, 3 Hakka pop music independent label's singers and one Hakka pop music independent label's creative director .

The research results reveal that three Hakka independent labels stressed on marketing and positioned Hakka area, according to the Porter's generic strategies framework, we can say that the business strategy was more oriented toward "differentiation" strategy before 1998.

In contrast, because the pop music market is in a slump, the three Hakka pop music labels rarely spend money on marketing and singers

* Tsui-Sung Wu is Associate Professor of Institute of Hakka Language and Communication Department of National United University. E-mail: tswu@nuu.edu.tw.

training. In favor of taking over the business strategy was “cost leadership strategy” after 1998.

Keywords: Hakka pop music independent label, business strategy, differentiation strategy, cost leadership strategy