



國立臺灣大學管理學院國際企業研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business
College of Management
National Taiwan University
Master Thesis

串流音樂產業之平台競爭策略：以 KKBOX 為例
Platform Strategy of Streaming Music Industry: Case
Study of KKBOX

莊于亭

Yu-Ting Chuang

指導教授：陳俊忠 博士

Advisor: Chun-Chung Chen, Ph. D.

中華民國一〇四年一月

January 2015



致謝

重返校園，是我的一場任性。

這一路上，感謝家人全力的支持與信任，一同承擔世俗耳語的壓力，得以讓我在暫別職場後仍能無後顧之憂地成為全職學生，始終我不是很聽話的孩子，也難以扮演乖順的角色，你們的理解與諒解對我來說非常重要，是我得以完成學業的強大後盾。

感謝恩師 陳俊忠教授的無限包容，總任我恣意揮灑後又不忘引領我回到學術的正途，給予我在研究主題上最大的自由，跟著老師學習的期間充分感受溫文低調的學者氣息，體恤並充滿同理心的風範亦是我為人處世的學習目標。口試委員許瑋元教授與郭佳瑋教授，在論文發表時的短時間內擷取重點並提供有效建議，點出我研究的限制與不足並提供改善方向，著實獲益匪淺。而同為俊忠老師門下的承翰學長與芄毅學弟，即便我們的研究內容大不相同，但能一起互吐苦水再一同前進，這樣的情誼讓我感到非常溫暖。

成就此篇論文多虧友人鄭鏘彰 (KingKiang Cheng) 先生引薦與 KKBOX 副總經理施盈良先生大方受訪，訪談時知無不答且耐心解惑，讓我對串流音樂產業與個案公司有更多的了解。而徐國鐸 (Ken Hsu) 先生在串流音樂座談會中的侃侃而談，指出串流音樂未來的發展與願景，對我的研究具有啟發性的提示作用。

寫作期間時有孤軍奮戰之感，多數個午后，我總習慣帶著小犬 Yoda 至住家附近的河堤閒晃，看著牠奔跑的愉快神情、觀察河濱不時出沒的犬群間的互動，無疑是紓壓最佳的管道。另外兩口貓老大們，黑豆的貼心撒嬌與囧囧的黏人無賴，則是研究生活中時而爆氣卻又甜蜜的調劑。

或許莽撞、或稱執著，向來總是選擇與多數人不一樣的路徑的我，研究所三年的期間，經歷情感上的挫折與淡然、新事物的衝擊和刺激、熱情的消磨與重建，幾度對於人生追求感到迷惘；何其榮幸能親身經歷並參與台灣民主路上重要的時期，又在台大水服隊嚴苛的救生員訓練中，砥礪身心後逐漸找回內心的澄澈，在水服結識的一群摯友開啟我有別於商管角度的視野，層層堆疊成就現在與日後的我，雖非完美但亦臻成熟圓融。

追求學術的道路很長，而我曾經走過這麼一小段。

摘要

音樂產業的發展與時俱進，多數消費者已不若往日選購音樂專輯，轉為透過行動裝置接收音樂產品，線上串流音樂為目前音樂市場主流，此基於平台機制而形成的商業模式也是產業由實體走向虛擬的重要一步，串流音樂產業價值鏈與傳統音樂大不相同，獲利能力亦備受質疑，惟台灣廠商 KKBOX 在產業中異軍突起始終維持穩定獲利。

本文由全球音樂產業之發展脈絡延伸至台灣音樂產業現況，以台灣串流音樂平台廠商 KKBOX 作為主要研究個案，台灣串流音樂市場之新進競爭者國際大廠 Spotify 則作為主要比較標的，以平台理論與策略音樂串流平台的商業模式；透過個人訪談與產業座談等方式搜集產業界最新資訊，解析個案對象之市場佈局，如何因應網路世界全球化浪潮下之並居於不敗之地。

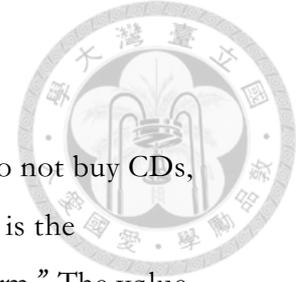
研究發現，個案對象 KKBOX 不僅專注串流音樂本業，更深化產品經營音樂與藝人社群，平台商業模式產生的網路外部性提升其多角化發展的綜效，透過併購行為補足 O2O 與技術上的不足，並整合活動資訊以提供消費者優質的資訊來源，掌握網路產業在地化的優勢，以虛實整合提高使用者依賴，用以反覆蓋現存與未來競爭者技術領先或品牌優勢的攻勢。

論文結果指出在地化可作為網路產業成功的優勢。對於數位音樂產業之未來研究方向建議，策略方面可由技術性出發的企業併購行為切入；串流音樂平台進行虛實整合之在地化與全球化之發展；串流平台伴隨產生之龐大資料庫，是否能由大數據發展出新的商業模式，上述三項皆是極為有趣的研究主題。

關鍵字：

數位音樂產業、串流音樂、平台理論、平台策略、雙邊市場、多邊市場、O2O、虛實整合、覆蓋、免費模式

Abstract



“Music is an engine of digital world.” More and more consumers do not buy CDs, but purchase music services on-line. Currently, the streaming music is the mainstream of music market. The business model based on “platform.” The value chain of streaming music is totally different with original music industry.

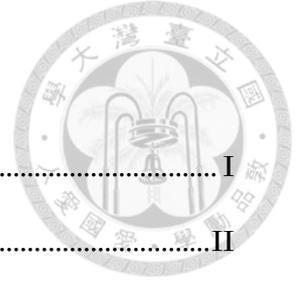
This paper started from the development of global music industry then contracted to the current situation of Taiwan market. The research reviewed platform theory, platform strategy, free model, and Online to Offline structure to explore the business model of streaming music platform. Base on the excellent operating performance, the local streaming music platform: KKBOX is the subject of case study; moreover, Spotify, the transnational streaming platform, the new entry of Taiwan market is the comparison company.

The research indicates how KKBOX works. The synergy of multidimensional operation formed the counter effect from envelopment by other players; next, the O2O driven by SoLoMo (social, local, and mobile.) In brief, the actions put KKBOX to the 1st of Taiwan streaming music market and never threaten by competitors. It means the possibility of localizations to Internet industry.

For future research, the strategic merger& acquisition based on advanced technology would be highly recommended. Second, how the localization and globalization influent O2O development of streaming music platform. Third, the high volume database of streaming music platform would be a good chance to apply Big-data.

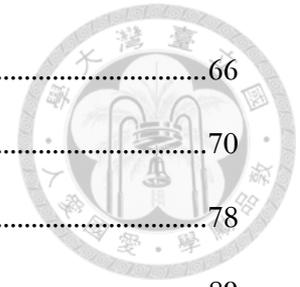
Keyword: Digital Music Industry, Streaming Music, Platform Theory, Platform Strategy, Two-Sided Markets, Multi-Sided Market, Online-To-Offline, Envelopment, Free

目錄



致謝.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VIII
第一章、緒論.....	1
第一節、研究動機.....	1
第二節、研究目的.....	2
第三節、研究方法.....	2
第四節、研究架構.....	4
第二章、文獻回顧.....	5
第一節、平台理論的發展.....	5
第二節、平台策略的運用.....	12
第三節、免費模式.....	18
第四節、Online To Offline.....	21
第三章、音樂產業分析.....	23
第一節、音樂產業的發展.....	23
第二節、傳統音樂產業分析.....	25
第三節、數位音樂產業分析.....	31
第四節、音樂產業生態系統的演進與比較.....	41
第四章、個案分析.....	47
第一節、台灣音樂產業概況.....	47
第二節、台灣串流音樂市場領導者：KKBOX.....	52

第三節、競爭者的威脅：Spotify.....	66
第四節、台灣串流音樂競爭行為.....	70
第五節、提升平台價值的策略行動建議.....	78
第五章、結論.....	89
第一節、研究發現與結論.....	89
第二節、管理意涵與研究貢獻.....	92
第三節、未來研究建議.....	94
參考文獻.....	96
中文.....	96
英文.....	97
參考網站.....	99
網路資料.....	100



圖目錄



圖 二-1 市場發展的兩個階段.....	6
圖 二-2 傳統線性價值鏈	6
圖 二-3 連結雙邊群體的平台基本架構.....	6
圖 二-4 內容產業的三邊模式平台基本架構	7
圖 二-5 雙邊市場的外部性	9
圖 二-6 同邊 vs. 跨邊網路效應	10
圖 二-7 形成平台商業模式後市場競爭的變化	12
圖 二-8 多重歸屬	15
圖 二-9 買賣雙方多屬行為.....	16
圖 二-10 免費模式一：直接交叉補貼	19
圖 二-11 免費模式三：免費加收費模式	20
圖 二-12 免費模式四：非貨幣市場	20
圖 二-13 SoLoMo 架構.....	22
圖 三-1 美國唱片工業的銷售紀錄	24
圖 三-2 流行音樂唱片製作過程示意圖	26
圖 三-3 傳統音樂產業鏈示意圖	27
圖 三-4 全球唱片工業市佔（2011-2012 年）	29
圖 三-5 全球唱片工業銷售量	30

圖 三-6 2000 至 2013 年間美國市場銷售量歷史紀錄.....	35
圖 三-7 數位音樂革命後的音樂產業結構示意圖.....	36
圖 三-8 音樂產業演進歷程.....	41
圖 三-9 數位音樂產業發展歷程.....	43
圖 三-10 數位音樂品牌全球分佈圖.....	46
圖 四-1 台灣音樂產業生態.....	49
圖 四-2 台灣流行音樂產值分佈圖.....	50
圖 四-3 KKBOX 海外擴張時程.....	65
圖 四-4 「How we pay royalties: An Overview」.....	67
圖 四-5 「Royalties: in detail」.....	68
圖 四-6 台灣串流音樂市場競爭動態時間軸.....	70
圖 四-7 音樂產業的加值活動.....	72
圖 四-8 串流音樂平台的價值流動.....	73
圖 四-9 台灣音樂產業獲利來源.....	74
圖 四-10 歌曲通路的多重歸屬.....	75
圖 四-11 KKBOX 娛樂服務佈局.....	82
圖 四-12 Spotify 商業模式.....	83
圖 四-13 內容平台的三邊市場.....	84
圖 五-1 KKBOX 多角化佈局的綜效.....	89
圖 五-2 服務多角化的反覆蓋效果.....	90
圖 五-3 SoLoMo in KKBOX.....	91



表目錄



表 二-1 多邊平台的價格結構.....	13
表 二-2 被補貼方與付費方的比較.....	14
表 四-1 台灣主要數位音樂品牌比較表.....	51
表 四-2 KKBOX 大事記	53
表 四-3 會員權益比較表.....	60
表 四-4 KKBOX 服務比較表.....	61
表 四-5 KKBOX 與 Spotify 比較表	71
表 四-6 國內主要展演活動售票平台比較表.....	79
表 四-7 檢視三邊平台的補貼結構.....	86
表 四-8 KKBOX 平台發展進程比較.....	87

第一章、緒論



第一節、研究動機

全球最大線上串流音樂服務 Spotify 於 2013 年九月宣布進入台灣市場，Spotify 亞洲區總監邀請台灣唱片出版事業基金會執行長共同啟用 Spotify 台灣服務，不難想見 Spotify 對於台灣市場的重視，此舉亦為台灣的線上音樂業界投入震撼彈。長期以來，影音創作產品由於受到版權區域性授權的限制與保護，跨國間的流動有其困難性，線上音樂品牌以最為人所知的蘋果電腦 iTunes Store 來說，遲至 2012 年才供台灣市場正式使用，以線上串流音樂而言，台灣市場一直以來都是本土品牌 KKBOX 獨佔鰲頭，Spotify 大動作挑戰 KKBOX，媒體稱此將掀起台灣線上串流音樂大戰。

線上串流音樂看似為音樂市場未來主要的發展趨勢，但創作人與領導音樂產業的唱片公司經常對此提出質疑，並動輒以版權要脅，同時又不得不依賴串流音樂的龐大閱聽群眾。Spotify 雖然頗具知名度，卻也毀譽參半、批評聲浪不斷，2014 年十一月，美國鄉村小天后 Taylor Swift 發行最新專輯，創下歐美樂壇十二年來專輯發行首週最高銷售紀錄，但同時 Taylor Swift 卻將自己在 Spotify 平台上的所有歌曲全數下架，引發軒然大波，她公開表示，認為 Spotify 並沒有給予歌手和創作者足夠的報酬。事實上，串流音樂的使用族群近年來逐漸的擴大，至今經常出現有關版稅等費用的爭議問題，Spotify 目前在業界擁有全球最多會員數與最大線上音樂曲庫，成立至今增資頻頻，但也一直傳出未曾獲利的資訊。

反觀台灣線上串流音樂市場，以中文歌曲為主的市場大餅雖然不若歐美各國，但領先品牌 KKBOX 可說是全球唯一穩定獲利的串流音樂品牌，這其中的差異不禁令人感到困惑。而網路事業瞬息萬變，Spotify 強勢進入台灣市場的後續反應，同時亦吸引全球各大線上音樂廠商的關注，KKBOX 是否仍然能夠繼續維持領先地位，而又將如何因應競爭者的進攻，這些都是極為有趣的議題。



第二節、研究目的

透過音樂產業的發展路徑，本研究將關注線上串流音樂領域，觀察全球以及台灣音樂市場在串流音樂發展後產業生態的變化，由平台理論等學術觀點解析串流音樂平台產業的特殊性與及內涵，觀察台灣廠商如何應對網路世界的全球化浪潮。研究中以台灣串流音樂平台 KKBOX 作為主要研究個案，並以新進競爭者國際大廠 Spotify 為主要比較標的，試圖透過本研究探討並回答下述議題：

- 一、全球音樂產業的發展脈絡
- 二、台灣音樂產業的發展路徑與全球市場的關係
- 三、台灣串流音樂市場發展現況
- 四、個案品牌在台灣串流音樂市場的佈局為何？
- 五、對於全球大廠的宣戰，個案品牌如何因應？
- 六、台灣串流音樂未來的發展方向

第三節、研究方法

本研究主體之產業型態與議題題材內容具有即時性，研究初始階段重點為音樂產業發展脈絡，並逐漸限縮至本土市場，而研究推展至中後段，則因涉及熱烈發展中的網路產業，動態瞬息萬變不易掌握，一有新的產業資訊即有可能推翻原先的階段性研究成果與假設，而主要應用之平台理論在學術界仍陸續有新觀點提出，各方角度論述皆有之，故本研究以個案研究方式進行，並以理論架構分析個案之實務運作。

一、資料搜集

(一) 初級資料

透過個人訪談與座談會搜集產業界之初級資料。

訪談對象包含，個案公司高階主管、串流音樂平台合作電信商之關鍵聯絡人，與音樂產業分眾市場資深顧問；參與串流音樂工作坊，以獲得產業界最新資訊。



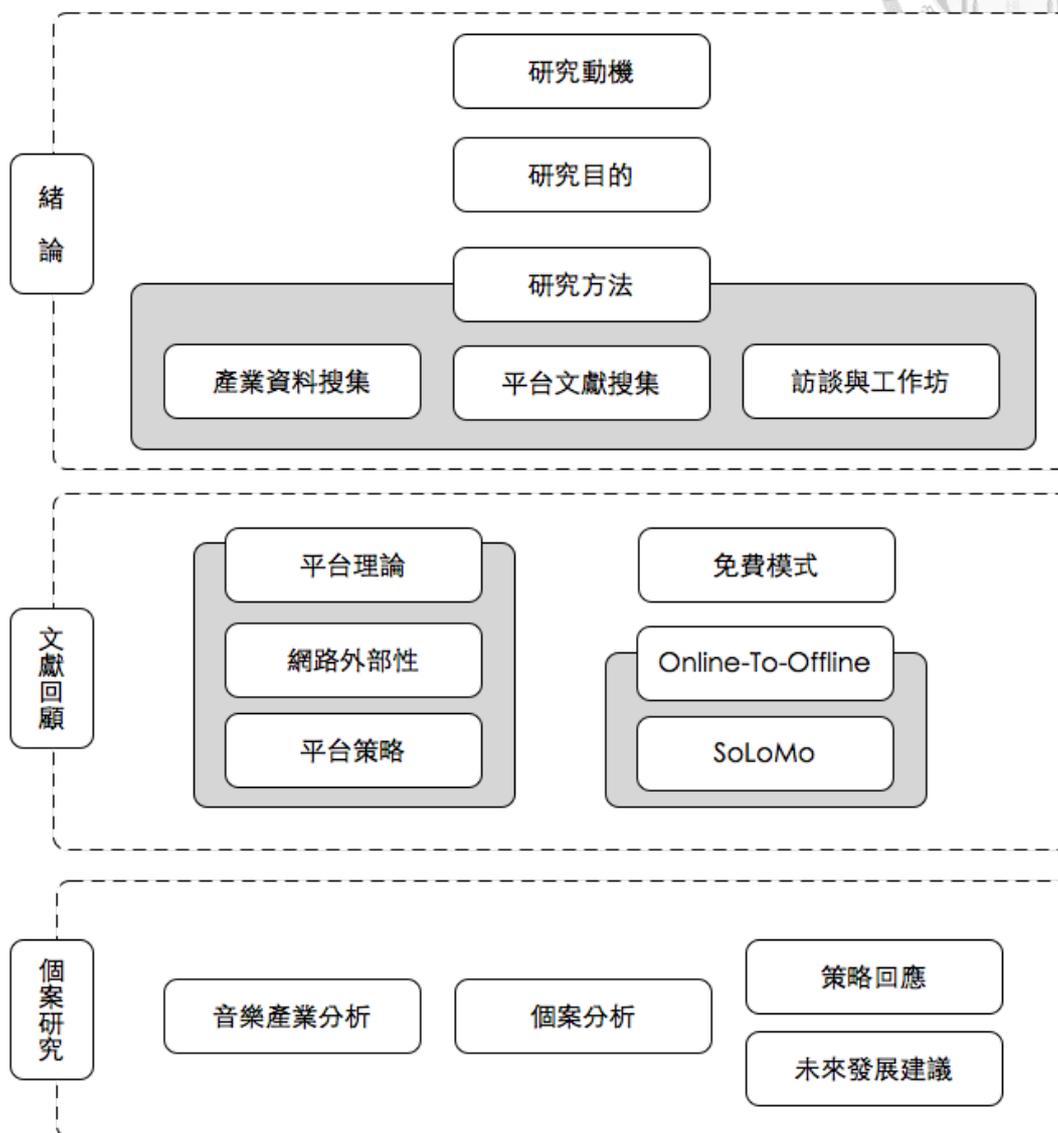
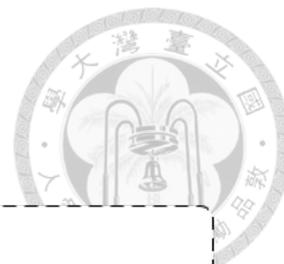
(二) 次級資料

產業發展歷史資料來源為，以音樂產業為主體之國內外已出版發行期刊論文等著作；產業調查數據資料，主要來源為國際唱片業協會 (IFPI) 出版之歷年年度產業調查報告，以及台灣文化部影視及流行音樂產業局專案出版之產業調查報告，同時大量搜集音樂產業最新發布之報導與評論，以期研究內容能符合最新之產業動向。

二、資料分析

大量搜集次級資料以了解產業發展脈絡與整體市場概況，已進行初步之產業分析；實際訪談等初級資料則協助掌握產業現況與發展動態，得以產業界角度評估競爭情境，判斷本研究視角與先前資料搜集是否有不足之處，不斷來回反覆對照研究與產業情境之契合程度；透過平台理論等著述分析產業個案，對於個案發展路徑與其競爭者動態相互對照，藉以了解個案針對產業內競爭之回應方式；進一步以國外知名期刊提出之平台策略為基礎，分析個案公司維持優勢並提高競爭強度的方式，並提出線上串流音樂平台產業對未來在潛在艱困市場可行之發展策略。

第四節、研究架構



第二章、文獻回顧



本章節內容主要探討網絡商業模式的學說基礎，並定義相關術語及名詞，討論雙邊市場至多邊市場的定義及其演進，以平台策略角度作為探究實務之基礎，透過商業生態系統分析產業動態，個案未來發展則基於 Online To Offline 的網路商業模式。

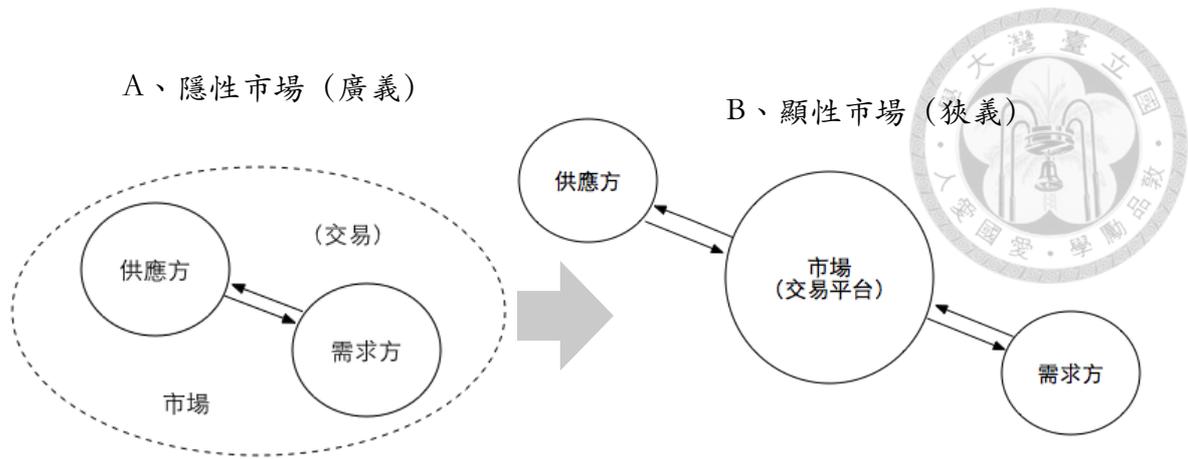
第一節探討平台理論的發展，第二節則是平台模式在實務中的應用與策略建議，第三節介紹商業生態系統的架構與應用，第四節說明 Online To Offline 的概念與其在網路商業模式中的佈局意涵。

第一節、平台理論的發展

雙邊市場 (Two-Sided Market) 一詞於十九世紀即已出現，而在數位時代來臨後，網際網路激發許多跳躍性商業模式的產生，透過市場網絡的概念連結不同群體獲取利益。二十一世紀初始諸多探討此商業模式的論述仍多未明確定義何為「雙邊市場」，而是討論已成形後的運作模式與效益等。爾後對於雙邊或多邊市場的討論主要分成兩個方向：一為以經濟學觀點及解析多邊市場的形成與其中個角色的互動關係；另一，則以此機制運作下，各方關係人在實務情境的動態演變與策略運用，這部分將在第二節討論。

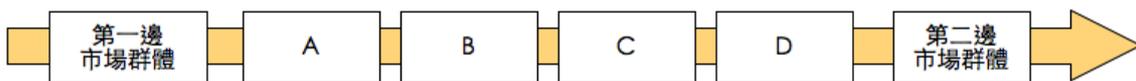
一、交易市場的發展

以交易為主體的市場型態最初以供需關係開始 (如圖 二-1, A)，這可稱為交易市場的隱形化階段 (徐普, 2007)，這階段的市場是交易雙方自發形成的，市場本身並無追求利益的問題；相對於供需的隱形化市場，第二階段則是顯性市場 (圖 二-1, B)，這個階段的市場為利益主體，可能是實體也可能為虛擬，以交易場域、交易手段或交易空間等任何方式呈現，也就是平台，顯性市場展現為平台之後，透過向交易雙方提供服務而獲取利潤，顯性市場的狹義圖解中只說明最基礎的平台架構，實際上平台與各方的關係則非只以供需理解。

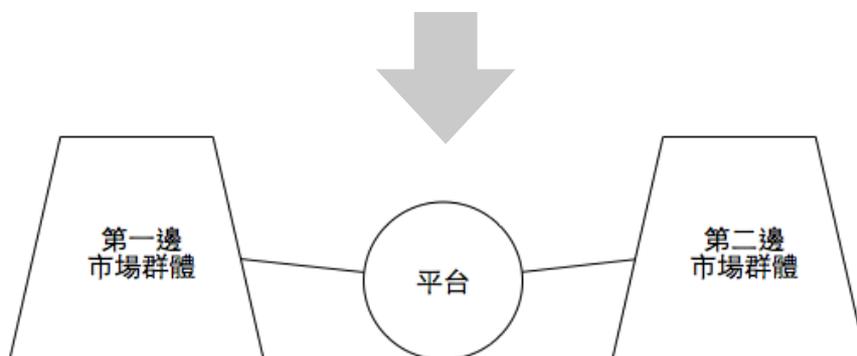


圖二-1 市場發展的兩個階段 (徐普, 2007)

以價值鏈觀點解析，多數傳統產業價值鏈多屬於單向的線性配置，每一個環節都為了討好下一個環節而努力，再將成本與利潤層層累加至最終輸出價格 (陳威如、余卓軒, 2013) (圖二-2)。平台的出現「彎曲」了原有的價值鏈，原先價值鏈中的各角色皆有機會透過不同的平台直接觸及最終消費者，而雙邊市場則是平台最基本的架構基礎 (圖二-3)。



圖二-2 傳統線性價值鏈 (陳威如、余卓軒, 2013) 本研究重製



圖二-3 連結雙邊群體的平台基本架構 (陳威如、余卓軒, 2013)

市場發展中，連結雙邊市場兩造網絡群體的組織，稱為平台；平台提供必要的基礎建設、制定規則，促進平台雙方參與者之間的交易，而平台有許多呈現方式，可能是實體物品，或者是提供服務的場域或網站。（Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne, 2006）



綜上所述，可以整理出平台擁有的幾個特性：

- 1、平台為群體間的中介者，提供服務、制定規則並維持秩序。
- 2、平台本身並不生產產品、也不購買產品。
- 3、平台無特定型態，服務對象至少為兩個以上的群體。

二、三邊市場

平台的基礎架構為雙邊市場，而大部份的多邊市場則是以雙邊市場為基礎發展出的型態，陳威如與余卓軒（2013）表示，「三邊市場」不同於原有的雙邊市場與多邊市場，而是三個群體以循環的方式吸引彼此，三方缺一不可，只要拿掉其中一個邊，「三邊市場」的商業模式就無法成立。

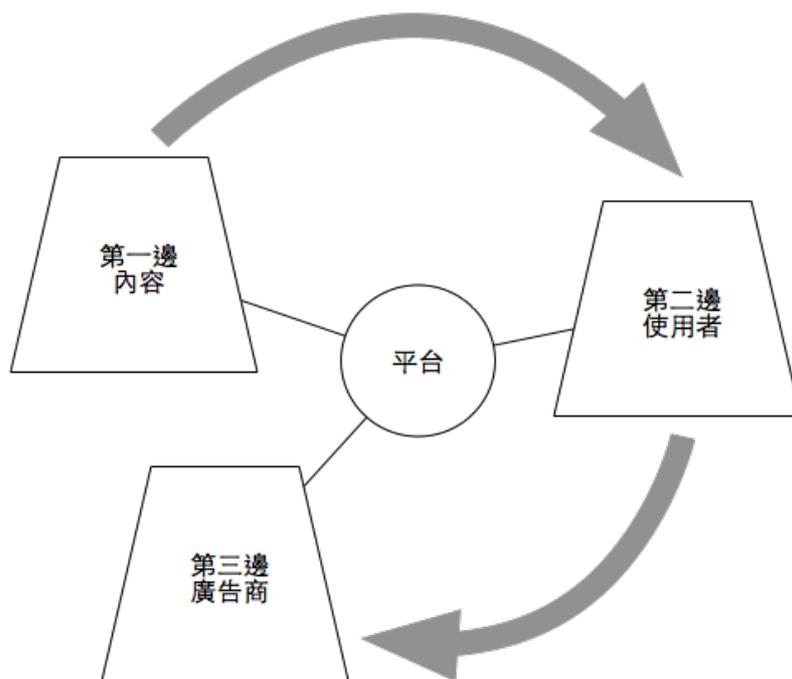


圖 二-4 內容產業的三邊模式平台基本架構（陳威如、余卓軒，2013）



「三邊市場」最常見的例子是圖 二-4 中表示的內容產業平台，媒體平台架構在內容、使用者與廣告商之間，內容吸引使用者，廣告商為使用者而來，相同的模式也體現在網路搜尋引擎的平台運作。三邊市場為免費模式的一種，其中使用者群體為被補貼方，不需付費即可使用平台的服務或內容，廣告商則是付費方，在平台上刊登廣告以支應平台的運作，讓平台能持續提供內容或服務。

三、網路外部性¹

平台商業模式的特點，是利用群眾關係來建立起無限增值的可能。（陳威如、余卓軒，2013）平台的價值取決於雙邊使用者的數量，平台商業模式則是基於網路外部性成功運作的成果。兩位學者 Rochet 與 Tirole（2004）對於雙邊市場相關研究進行整體性的文獻回顧，以網路外部性（Network Externalities）中終端使用者非內化的外部性與多重產品訂價（Multi-Product Pricing）解釋定價結構的兩個理論觀點，以高斯定理中交易成本的角度解析市場的存在與使用者效用，透過經濟學的觀點回答「什麼是雙邊市場」以及「雙邊的重要性」，事實上，平台最初藉由雙邊市場演變而來，基於市場動態需求與網絡經濟的複雜度提高，雙邊平台漸擴展至多邊模式。

（一）網路效應

網路效應（Network Effect）的意思是，個別產品對於使用者的價值取決於使用者的總數。最早提出此論述的 Rohlfs（1974）在進行家用電信付費意願研究時發現，對任何個體而言，此服務的效益在於有多少數量的個體也使用了這個服務，家用電話、傳真機或手機的使用意願都是解釋網路效應最佳的實例，當該產品或服務單獨存在時，本身的價值非常低、甚至沒有，但若此產品或服務與其他產品或服務合作，便會產生更多價值。除了電信網路之外，許多無形的網路也具有網路效應的特徵，例如電腦的作業系統等等，因此網路效應的精髓不在於其結構，

¹ 在本研究全文中，「網路效應」與「網路外部性」兩個詞彙的意思相同。



而是表現出的外部性特徵，經濟學家稱此效應為「網路外部性」(Network Externalities)。

網路外部性可分為兩類：直接網路外部性與間接網路外部性 (Katz and Carl Shapiro, 1985 與 Economides, 1996)。

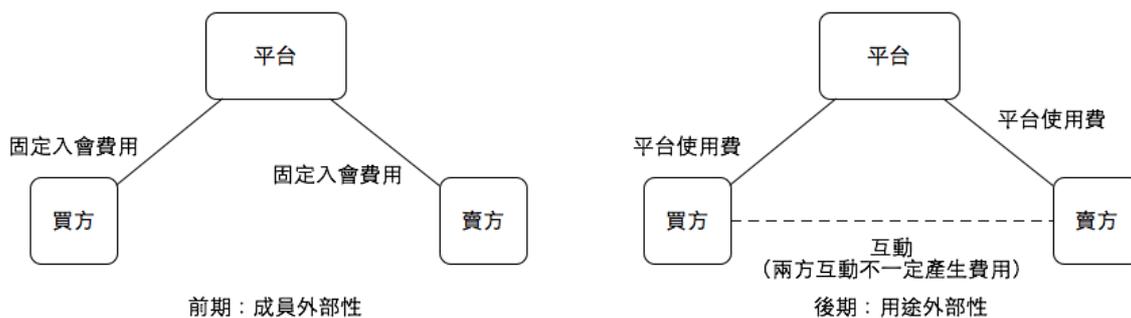


圖 二-5 雙邊市場的外部性 (Rochet and Tirole, 2004)

1、直接網路外部性

又稱用途外部性 (Usage Externalities) (Rochet and Tirole, 2004) 購買該產品或服務的人數與該產品或服務的價值成正比，此典型是家用電話系統。

2、間接網路外部性

又稱成員外部性 (Members Externalities) (Rochet and Tirole, 2004) 當該產品或服務的使用人數增加時，市場上會出現更多品項的互補品，最佳的實例就是手機款式與相對應的周邊產品。



(二) 平台的網路效應

網路外部性有正向與負向之分，效益增加稱為「正向」網路效應，效益減少則稱為「負向」網路效應，陳威如與余卓軒（2013）平台模式下的網路效應分成兩大類：「同邊網路效應」與「跨邊網路效應」，平台企業依據本身屬性設計機制，以激發正向循環的網路效應。

1、同邊網路效應

「同邊」指的是，當平台某一邊市場群體的用戶規模成長時，將影響同一邊群體使用平台所獲得的效益。「臉書」（Facebook）即是同邊網路效應的最佳例證，當所認識的朋友都是這平台的使用者時，該平台的誘因也倍增，大多數的網路社群都是運用同邊網路效應擴充群體規模。

2、跨邊網路效應

當平台某一邊市場群體的用戶規模成長，將影響另一邊群體使用平台所獲得的效益，此即產生跨邊網路效應。以 Android 開發平台來說，當開發者群體數量增加時，使用者端則有機會獲得更多應用程式可使用，對於開發者而言，使用者數量一增加，則代表自己開發的應用程式有機會讓更多人購買。

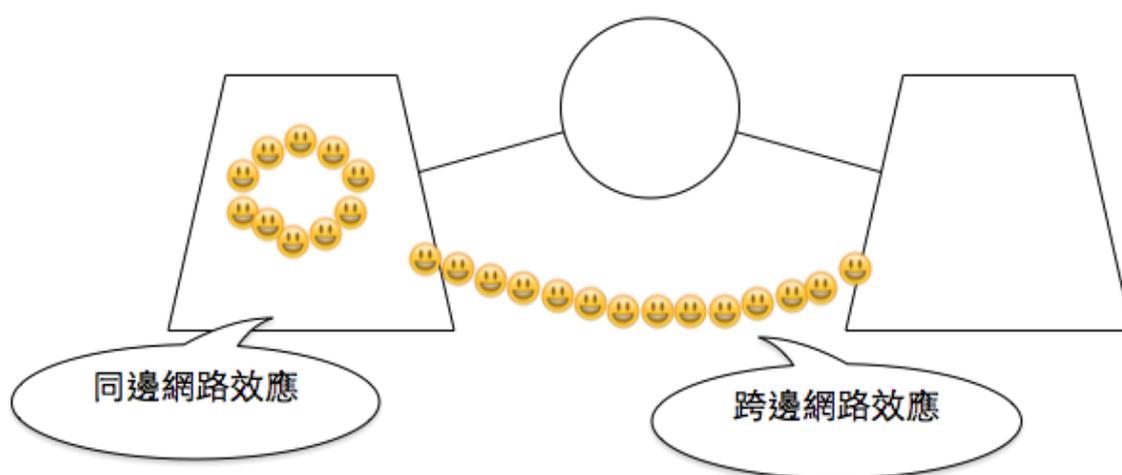


圖 二-6 同邊 vs. 跨邊網路效應（陳威如、余卓軒，2013）

以上多是基於正向網路效應，然而負向的網路效應也是同時存在的，負向的網路效應會降低群體使用平台的意願，可能是同邊或跨邊，為了避免因某些成員加入平台後降低其他使用者的效用與意願，使平台價值受損，平台可透過成員篩選機智、平台參與者間的監督互評與平台本身的主觀判斷（開放式或管制式），以確保平台群體能健康發展。



第二節、平台策略的運用

一、平台的競爭與挑戰

網際網路時代後，各產業中都可能出現提供新服務的平台，而各產業平台的競爭門檻都是可變動的，平台商業模式使得產業內與產業間的競爭更為熱烈，競爭者皆難以預測、多且眾，企業間競逐型態的變化如圖 2-7。

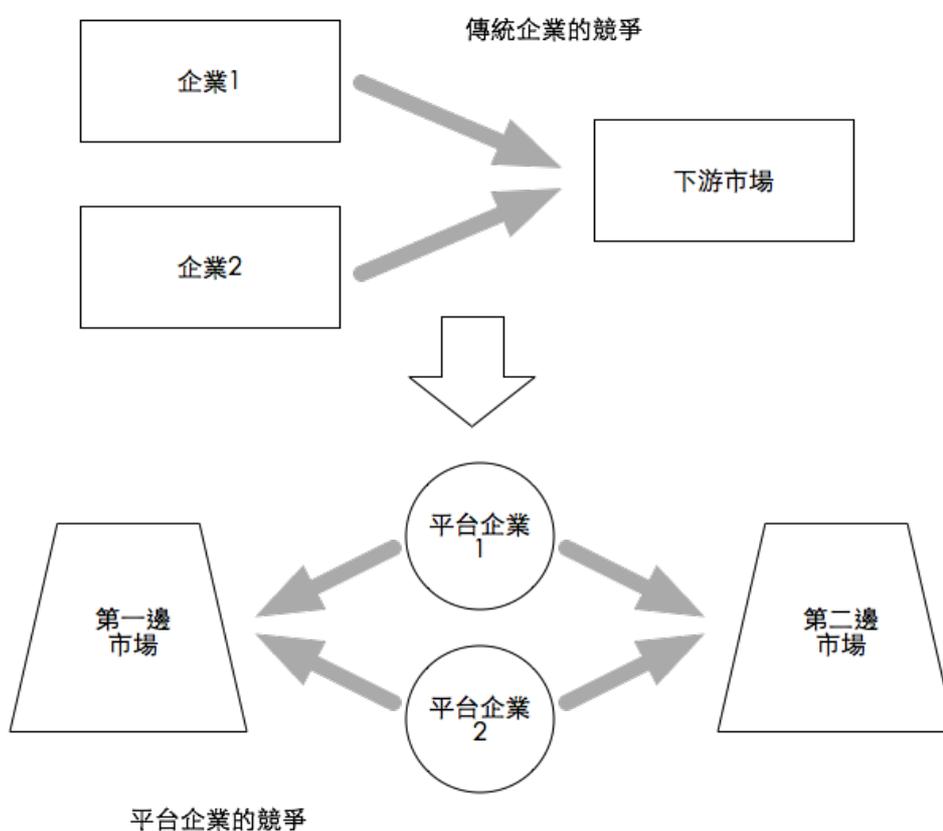


圖 二-7 形成平台商業模式後市場競爭的變化（陳威如、余卓軒，2013）

Eisenmann、Parker、與 Alstynne（2006）提出，雙邊市場有三大挑戰：平台定價、贏者全拿（Winner-Take-All Dynamics）與覆蓋的威脅（The Threat of Envelopment）。而陳威如、余卓軒（2013）將平台之間的競爭類型分為兩個面向，一是「競爭」，競爭指的是平台業務內容相仿的企業，其具有相同的獲利模式，各方使用群體也相同，例如以關鍵字搜尋為獲利來源的 Google 與 Yahoo 等，雙方

有競爭替代關係；二則是「覆蓋」(Envelopment)，指目標客戶與核心價值相近、甚或無關的產業，對既有獲利模式產生威脅、相互侵蝕。Hagiu (2014) 認為多邊平台的策略決策需要考量四個重點，第一，平台可容許幾邊的群體？其次，平台的設計（主要討論平台的業務內容），再來，平台的定價結構，最後則強調平台的管理與治理。鑑於各方對於平台建議的見解多元，稟持異中求同的態度，本節將綜合性的彙整並說明各主題的主要意涵。

二、平台定價

平台的獲利基礎在於決定各邊市場中誰是被補貼方與付費方，「被補貼方」² (Loss-Leader Side) 意指平台為一邊市場提供費用上的補貼，藉以吸引該群體加入，「付費方」(Profit- Making Side) 則為平台帶來收入，支持平台營運的群體。此設定亦可說是平台成功與否的關鍵，透過補貼擴大被補貼方群體，而以被補貼方的增長吸引付費方，交互應用單邊網路效應與雙邊網路效應，進而促使平台從兩方互動中獲利。

多邊平台	被補貼方	付費方
廣告收益模式：媒體（報紙、over-the-air TV network, Facebook, Google)	使用者	廣告商
線上拍賣網站（阿里巴巴、eBay、樂天）	買家	賣家
支付系統（美國運通、Visa、Square）	使用者	商家
家用電動遊戲主機	使用者	遊戲開發者
電腦作業系統（Windows, Mac OS）	應用程式開發者	使用者
Ticketmaster（展演活動線上票務系統）	活動主辦者	使用者
Fandango（電影線上售票系統）	電影院	使用者

表 二-1 多邊平台的價格結構 (Hagiu, 2014)

² Eisenmann, Parker, and Alstynn (2006) ，稱被補貼方為 Subsidy Side、付費方為 Money Side。

對於補貼模式的選擇，陳威如、余卓軒（2013）提出五項檢視標準（表二-1），在實務上，平台可透過此原則檢視定價策略。



表二-2 被補貼方與付費方的比較

	被補貼方	付費方
價格彈性反應 (Price Elasticity)	高	低
成長時的邊際成本 (Marginal Cost)	低	高
同邊網路效應 (Same-Side Network Effect)	正向	負向
多處棲息的可能性 (Multi-homing Ability)	高	低
現金流匯集的方便度 (Ease of Collection)	困難	容易

對於平台的定價決策，Eisenmann, Parker, and Alstynn（2006）提出以下幾項建議：

- 1、獲得跨邊網路效應的能力，
- 2、需考慮用戶的價格敏感度，
- 3、用戶對品質的敏感度，
- 4、產出成本 (Output Cost)：每增加一名補貼方會增加的成本，
- 5、考量同邊網路效應是否形成負向回饋，
- 6、用戶的品牌價值。

三、贏家通吃 (Winner-Takes-All)

基於網路效應的體現，平台模式多具有贏者通吃、大者恆大的特性。



(一) 多重歸屬成本 (Multi-homing cost)

平台模式下的商業競爭，業務內容相仿的平台，其各邊群體同時擁有許多選擇而形成不同平台間的競爭關係，此時須考慮轉換成本 (Switching Cost)，轉換成本指的是使用者從原平台轉換到新的平台時將面臨的損失，包含使用時的適應、操作習慣與時間等，需建立或維繫平台網絡的機會成本，而這都會降低平台使用者在考慮選擇其他競爭者時的意願。

另外一方面，若使用者不離開原平台，而是同時參與新的平台，這就形成了平台模型中的多重歸屬行為。

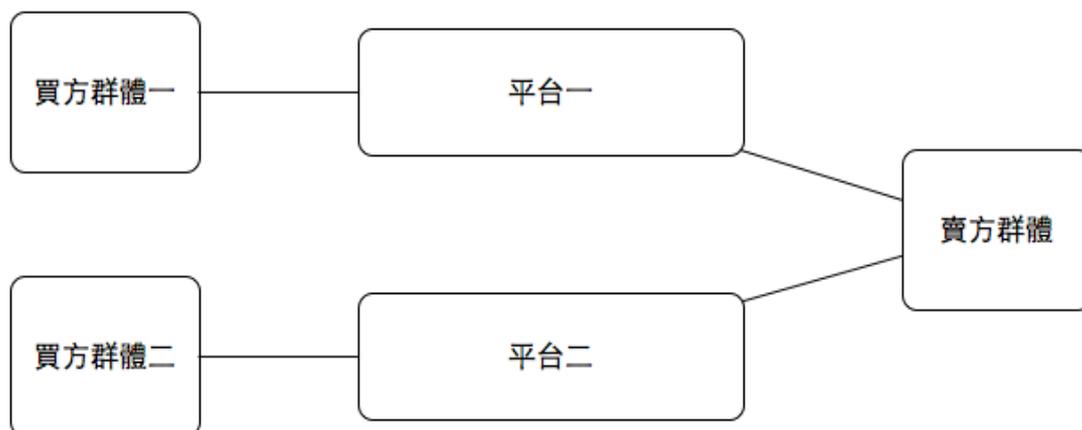


圖 2- 8

圖 二-8 多重歸屬 (Rochet and Tirole, 2004)



平台的多重歸屬行為使得平台企業間的競爭加劇，徐晉（2007）指出多重歸屬在買賣任何一方都會出現，當雙方同時產生多重歸屬行為時，則會出現圖 2-9 的狀況，這亦是目前實務上很容易出現的產業面貌。

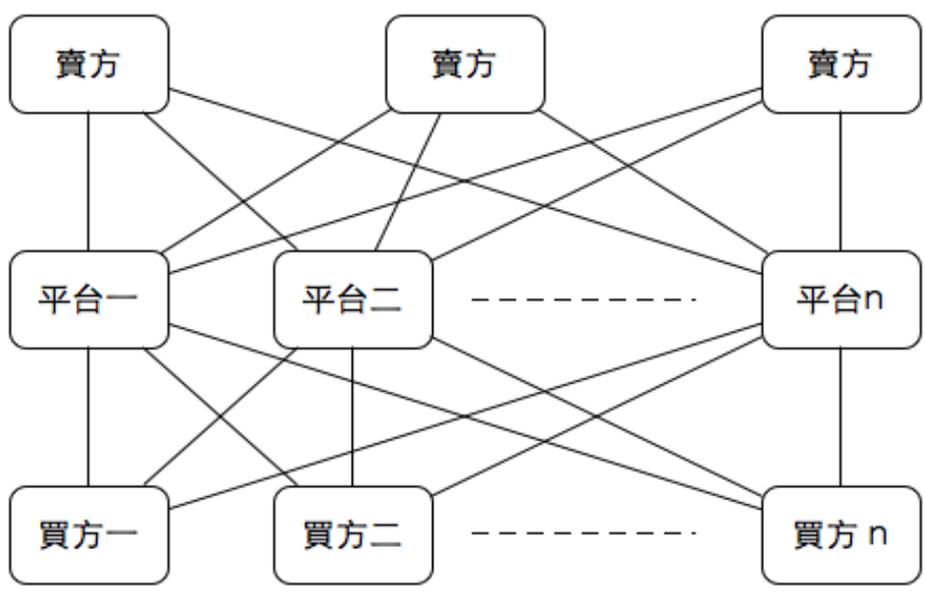


圖 二-9 買賣雙方多屬行為（徐普，2007）

(二) 平台的致勝點

平台規模越大則與用戶所能獲得的效應越高，而「先進優勢」(First-Mover Advantage) 使得先進入市場的平台在爭取用戶方面取得較大的優勢，兩者因而形成正向循環。與重要的潛在用戶建立關係亦是相當重要的一環，若能直接移轉使用者，以過去累積的交易經驗促成新的交易，則平台將更能站穩腳步。陳威如與余卓軒（2013）發現，平台產業中下列三項要素符合程度若越高，則越可能發生贏者通吃的壟斷現象：

- (1) 高度的跨邊網路效應、
- (2) 高度的同邊網路效應、
- (3) 高度的轉換成本。



(三) 利基市場

若使用者有特殊的使用需求與偏好時，利基市場 (niche market) 的競爭者能符合特定需求，便不易受獨佔者大者恆大的限制，這亦是平台中少數能夠迴避贏者全拿的策略方向。

四、覆蓋³策略 (Envelopment Opportunities)

不若傳統線性產業鏈般單純，平台商業模式的時代更需要面對覆蓋 (Envelopment) 的威脅，所謂「覆蓋」此一概念最早來自於戰爭時攻敵的戰術 (鉗形戰術等)，意指使敵兵拉長戰線、多方作戰，截斷後援等。應用在商業上可解釋成，企業意圖進入單一產品目標市場時，但因本身已非先進者、亦無該領域優勢，以夾帶本身已具備優勢的產品加入競爭，模糊原單一目標市場的界線，使消費者因為對於優勢產品的偏好而逐漸轉移原單一產品的使用習慣。平台革命 (陳威如、余卓軒, 2013) 一書中表示「覆蓋」代表一個平台企業透過自身的優勢，襲擊處於不同領域的平台企業 (可能是相關產業，也可能是毫不相關的產業)，透過搗毀對方的「利潤池」 (Profit Pool, 代表一企業主要的獲利管道) 來瓦解對方的市場掌控度，進而吸收對方的市場客源。

在技術進步迅速的產業中，如網路產業，覆蓋的競爭情況非常普遍，平台之間經常相互覆蓋，市場間的區隔逐漸模糊，這樣的現象稱為不同市場間的融合 (Convergence) (Eisenmann, Parker and Alstynne, 2006)；以手機來說，除了原先的通話功能外，目前已經結合了影音播放器、個人電腦、電動遊戲機，甚至行動支付等的多重功能；而微軟 (Microsoft) 在併購 IP 通訊軟體 SKYPE 後，與原本

³ 平台策略 (陳威如、余卓軒, 2013) 一書中將 Envelopment 翻譯為「覆蓋」，然本研究認為 Envelopment 策略具備包圍與喬裝的意涵，翻譯成「包圍」可能更為適合，將競爭標的與其他服務捆包在一起，聲東擊西以稀釋使用者的單一依賴，頗有蠶食鯨吞之感；但為求中文傳遞的一致性，全文中仍然使用覆蓋一詞。

就擁有 IP 通訊軟體 Google Talk 的入口網站龍頭 Google 在此服務上形成競爭關係。各大集團間的平台覆蓋策略，使得專注單一服務的平台備感威脅。

Eisenmann, Parker and Alstyne (2006) 提出美國 Real 公司⁴的實例，建議面對覆蓋挑戰的單一服務平台可考慮以下幾點作法：

- 1、改變商業模式，重新考慮被補貼方與付費方的對象以及關係，
- 2、與規模大且有影響力的夥伴結為盟友，
- 3、利用「反壟斷法案」保護自己。

第三節、免費模式

一、交叉補貼

免費模式基於「交叉補貼」的基礎，第一節提及的三邊市場即為免費模式的一種，其中使用者群體為被補貼方，不需付費即可使用平台的服務或內容，廣告商則是付費方，在透過內容刊登廣告以支應平台的運作，讓平台能持續提供內容或服務。

交叉補貼以三種形式運作：(Anderson, 2009)

- 1、付費產品補貼免費產品，
- 2、日後付費補貼當前免費，
- 3、付費群體補貼不付費群體。

⁴ Real 即為提出第一個免費 MP3 播放器：Winamp 的母公司。

二、免費模式的類型



(一) 直接交叉補貼：有名的刮鬍刀與刀片策略是交叉補貼最佳的例子。

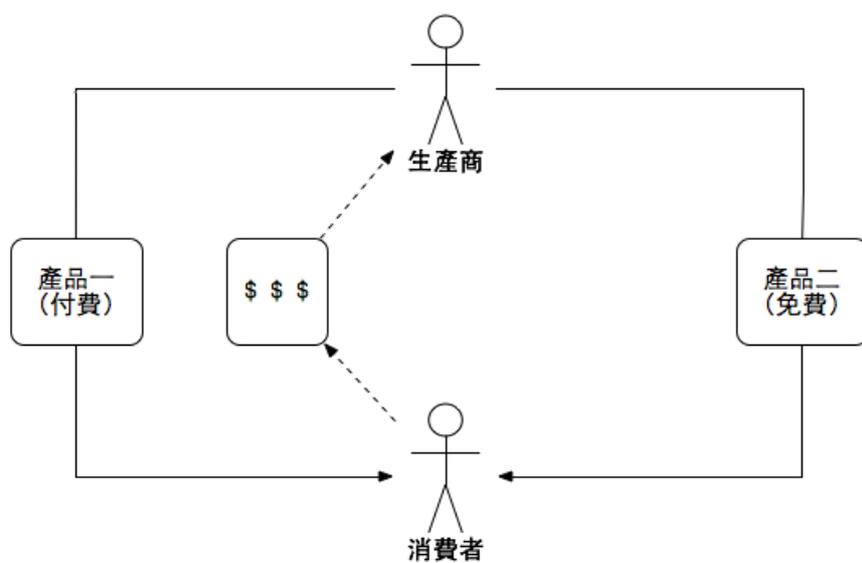


圖 二-10 免費模式一：直接交叉補貼 (Anderson, 2009)

(二) 三方市場：即為第一節提過的三邊市場。(如圖 二-4)



(三) 免費加收費模式：目前許多手機上的應用程式都採用此商業模式，下載應用程式免費，但若需要額外服務或功能則需付費。

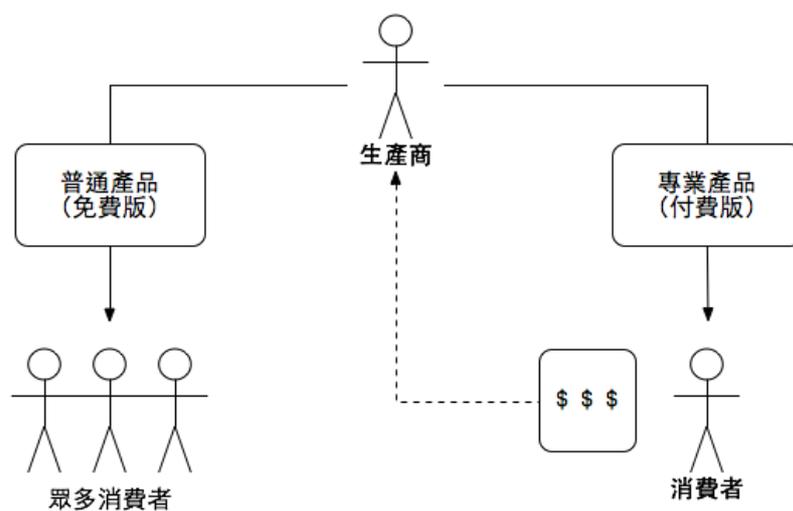


圖 二-11 免費模式三：免費加收費模式 (Anderson, 2009)

(四) 非貨幣市場：以物易物，例如店家發送免費贈品換取知名度。

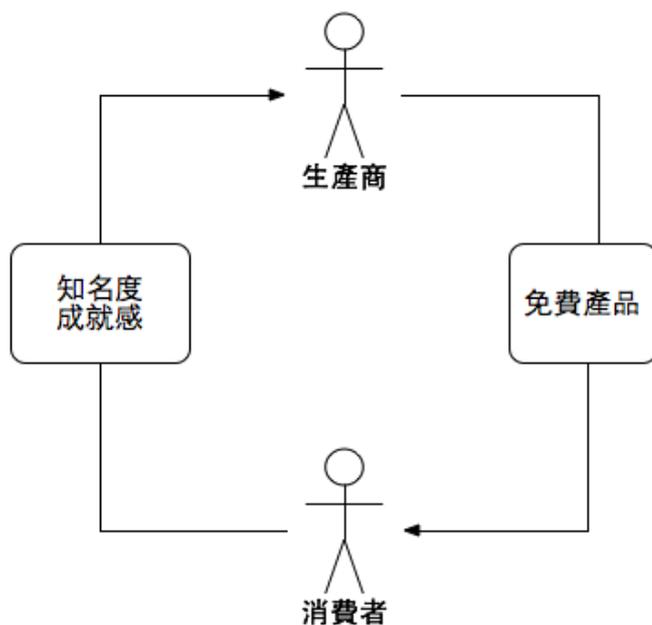


圖 二-12 免費模式四：非貨幣市場 (Anderson, 2009)



第四節、Online To Offline

一、O2O 商業模式 (Online To Offline)

電子商務模式包含，B2B (Business To Business，企業間的交易)、B2C (Business To Customer，企業對消費者的交易)、C2B (Customer To Business，個人對企業的交易)、C2C (Customer To Customer，個人對個人的交易)，而 O2O (Online To Offline，離線商務模式) 則是近年的新興消費模式，由於議題內容新穎，目前對於 O2O 多著重於實務討論，相關的學術文獻中尚缺乏明確的系統論述。

O2O 的概念是，將網路中的線上使用者帶進實體生活，於線下進行消費或者體驗。O2O 創新的商業模式使企業的營運成本與資訊交換成本下降，全球各產業亦能降低搜尋與溝通成本，市場的公開評價機制更可減緩投機主義與資訊不對等發生。(劉鶴龍，2013)

O2O 亦是當前新興網路企業的商業模式，例如團購券折價網站，吸引消費者在網路上購買折價券，取得折價券後再前往實體商店體驗服務。

二、虛實整合：SoLoMo

Doerr (2011) 提出未來的網路發展趨勢：SoLoMo，這個詞是 Social (社交的)、Local (本地的)、Mobile (移動的) 三個概念的結合。Social 意指臉書 (Facebook) 等社交網站，Local 則是基於手持行動裝置平台上的 LBS (Location Base Service)，例如 Foursquare 等以地點區域為主的分享社群，Mobile 則是手持裝置加上無線寬頻網路的可移動性。

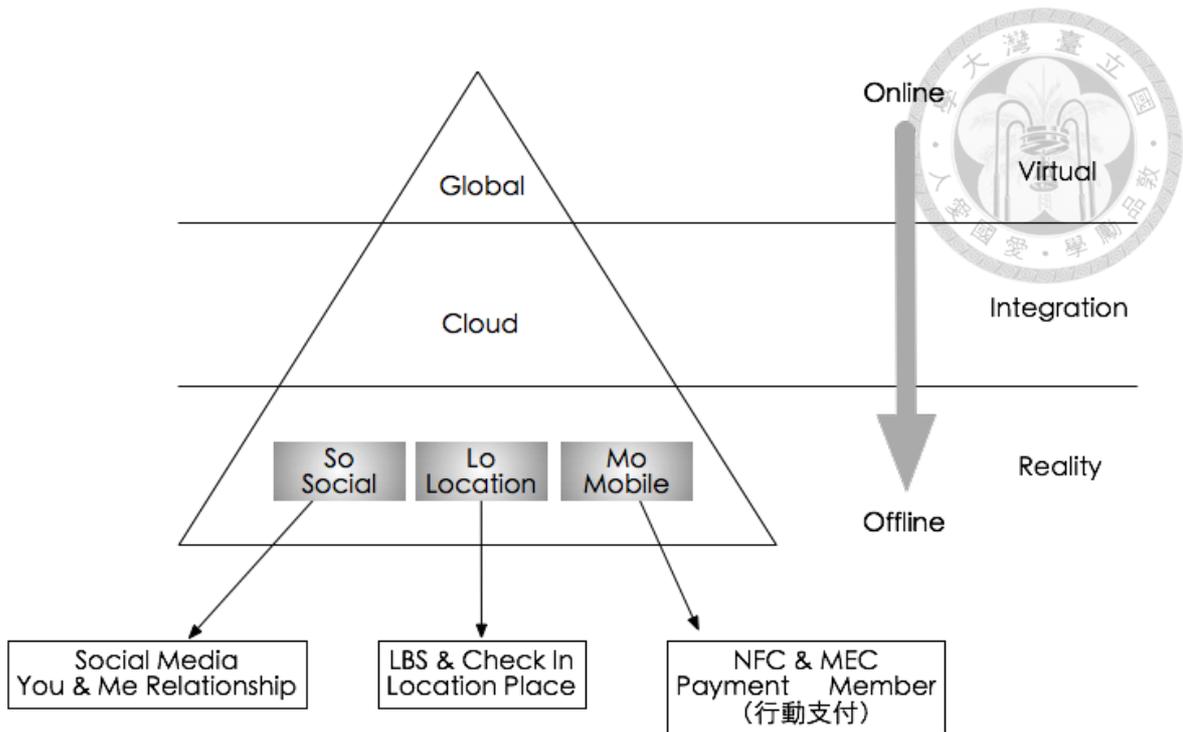


圖 二-13 SoLoMo 架構 (資料來源為網路資料⁵, 本研究整理)

SoLoMo 最初來自資訊傳播的思維，應用在商業行為上，可解釋網路產業虛實整合中由網路行為導引至實體消費的過程，這亦被視為網路未來的發展趨勢，新興網路創業與近年討論行動支付或第三方支付，多半都與 SoLoMo 的整合性需求有關。

⁵ 資料來源：虛實緊密結合的 SoLoMo 時代來臨，你準備好了嗎？

<http://emf.migosoft.com/case/case122.html>

第三章、音樂產業分析



第一節、音樂產業的發展

一、類比技術的發明與演進

音樂產業的開展最早可追溯至 1857 年，法國發明家 Scott 使用碳紙與金屬指針紀錄音波的震動，並於 1859 年產出錄音機 (Phonautograph) 的原型；1877 年愛迪生則發明以探針與金屬紀錄音波的震動並且反向還原播出聲音，進一步延伸錄音機並促使留聲機 (Phonograph) 進入商業生產，當時是以蠟桶作為聲音載體，因科技的進步得以利用實體記錄且重複播放聲音，將無形的音樂具體化，並且作為一種商品傳播與販售獲利，此即音樂產業的本質，唱片工業因此蓬勃發展。

爾後進入電氣式唱盤（黑膠唱片⁶）的黃金時期；第二次世界大戰期間，因戰術需求，德國電台大量運用磁帶錄音機，遲至六〇年代，卡式錄音磁帶 (Musicassettes, M.C.⁷) 才進入商業生產，其可乘載記錄時間倍增，且錄音帶可雙軌錄音，同時帶動發展立體聲音響，匣式錄放音機可克服地形限制、可播可錄，惟錄音帶在轉錄時音質會下降，且使用頻繁磁帶有磨損的可能、對於保存的氣候環境要求也較高，產品壽命受到限制，但與圓盤式留聲機相較之下輕便許多，價格也較為低廉，眾多廠商諸如 Ampex、Philips 北美分公司 Norelco、Sony、Kenwood 等皆競相生產品，Sony 更於 1979 年推出劃時代的產品「隨身聽」 (Walkman)，人類再也不需要為了聽音樂而固定聚集在某一個場所，隨身聽的出現改變大眾聽音樂的習慣並進一步促進大眾流行音樂的發展，此舉使得卡匣式錄音帶與耳機蔚為潮流，在全盛時期的八〇年代可說是人手一機，在西元 1983 年，錄音帶銷售量首次超越黑膠唱片，黑膠唱片漸被逐出主流市場的位置、風光不再，1990 年時，

⁶ 電氣式唱盤，俗稱唱片或黑膠唱片，英文為 Gramophone Record，又叫做 Vinyl。黑膠唱片為樹脂製成，一張唱片單面只能錄製一首歌曲（五分鐘左右）的長度，技術演進之後，唱片材質變更為聚氯乙烯 (PVC)，顏色也不再拘泥於黑色，單面可乘載錄音時間增加至半小時，這種轉速較慢、面積較大的唱片稱為密紋唱片 (Long Play Record)，通常簡稱為 LP。

⁷ 卡式錄音帶 (M.C.)，又稱卡帶，英文為 Compact Audio Cassette 或 Musicassettes

多數唱片公司已暫時停止發行黑膠唱片，1980年代堪稱隨身聽的黃金十年，然而卡匣式錄音帶殞落迅速，成為音樂類比訊號的末代產品。

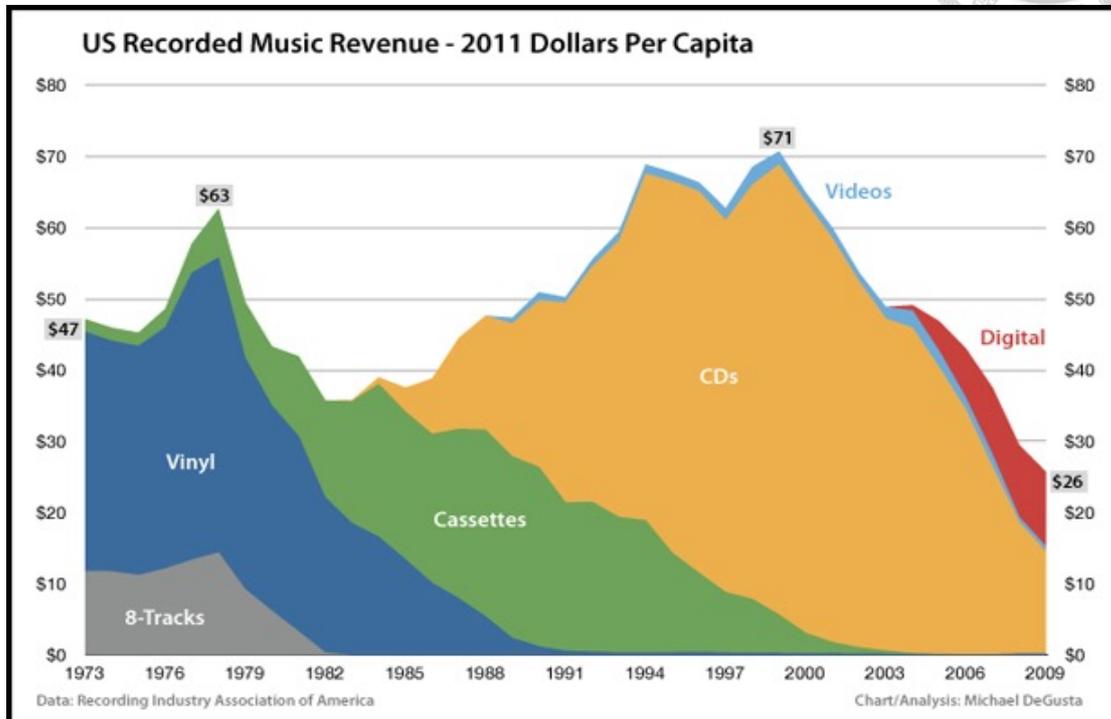


圖 三-1 美國唱片工業的銷售紀錄（資料來源：Business Insider⁸）

二、數位錄音的崛起

基於量產與提高錄音製作效率的前提之下，數位錄音於八〇年代起逐漸成為錄音工業的主流，受限於當時數位播放產品尚未於市場上流行，一般熟知的數位光碟（CD⁹、雷射唱片）初始設計為電腦資訊之用，早期數位光碟並無統一規格，多為專業使用而尚無法普及至消費者，直至1980年，主要大廠索尼（Sony）與飛利浦（Philips）共同為CD制定出一規格檔案「紅皮書」（Red Book），標準化的

⁸<http://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2>

⁹ CD: Compact Disc，又稱光碟、雷射唱片等等。

雷射唱片易為業界生產與使用，同時搭配播放器的普及以及便於攜帶保存的特性，雷射唱片才躍然成為音樂市場上的主力。

CD 又分為幾種形式，最早的 CD 是以音軌的時間長度為單位來儲存音樂，而後來所熟知的 MP3¹⁰，則是進階的新型態的資料壓縮格式，此種數位音訊編碼技術能保有近似 CD 的音質，降低檔案轉換中可能產生的失真，但檔案格式很小，有效提升檔案傳輸的速度，早期的 MP3 多搭載於 CD 流通，傳統音軌 CD 播放器並不能播放搭載 MP3 的 CD，需有電腦數位裝置才能播放 MP3，檔案格式提升所產生的硬體不相容性亦開啟硬體播放器的升級，同時因網路頻寬技術的進步且當時版權與著作權的概念尚不明確，網路上遂掀起一波無償無酬音樂分享旋風，MP3 的出現翻轉了盛行逾百年的傳統音樂產業圈，開啟新時代的音樂產業變革。

第二節、傳統音樂產業分析

本研究中將 MP3 出現之前定義為傳統音樂產業，而數位音樂產業發展至今尤其在生產結構上仍不脫傳統音樂產業的架構，傳統音樂產業的特色是「實」，數位音樂產業則是「虛」——透過網路媒介與數位科技虛實交錯中發展出更錯綜的模式，因此以傳統音樂產業業態作為依據，分析傳統音樂產業特性等要素，並延伸說明數位音樂產業的發展與演變。

一、產業結構

在談產業架構之前，我們先討論音樂工業產品的特性，音樂是聲音的藝術，是一種文化活動，亦是一個體驗行為，人類的歷史發展至今，不受種族國家或地點區隔影響，自然發展出具有在地特性的音樂活動，但音樂又具有跨國、跨文化的特性，受到全球化傳播的影響，目前的音樂產業，多數具有一地生產、全球販售的能耐，對於音樂產品而言，語言文化是一種區隔變異，卻又不構成實質障礙。

¹⁰ MP3: MPEG (Movie Picture Experts Group) Layer 3，為 MPEG 該聲音壓縮標準中的第三層次

音樂可區分為創作、演奏與聆聽三個部分，每個不同的區塊都有其支援的相關經濟活動，傳統音樂產業亦發展出相當縝密且環環相扣的產業結構。

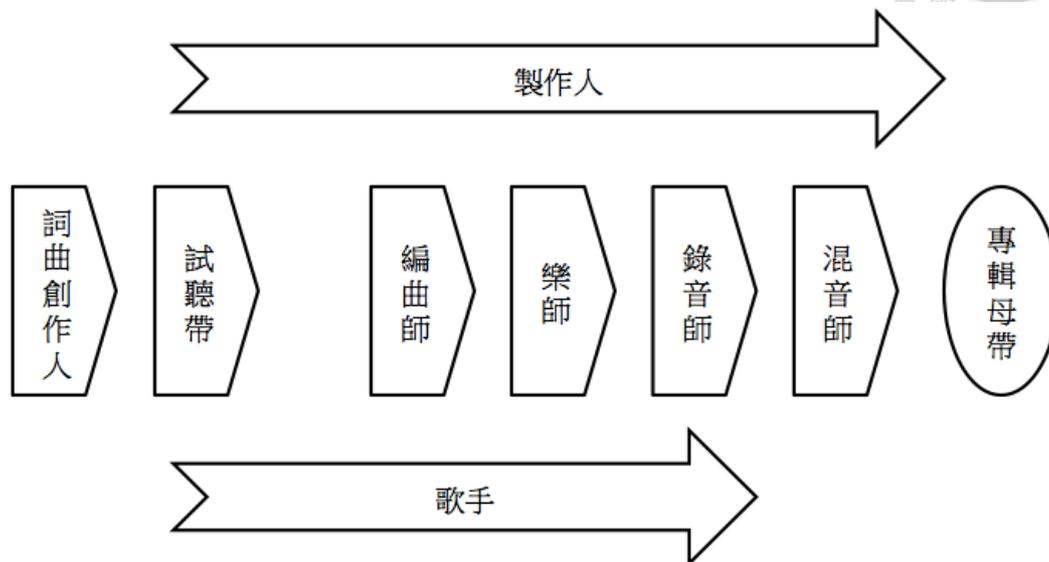


圖 3-2 流行音樂唱片製作過程示意圖（本研究製作）

音樂產業的上游原料來自於創作人，包含詞曲創作等，但這距離最終輸出的音樂專輯還有一段距離，以圖 3-2 中流行音樂唱片的製作過程為例，除了歌手之外，音樂製作人可說是更為重要的角色，製作人負責決定專輯走向並選定曲目，詞曲來源相當多元，創作人自行錄製為試聽帶¹¹後，經過製作人挑選綁定在同一張專輯內，接下來，再由製作人依照與編曲家溝通期望達到的效果與聲音畫面，編曲的過程與內容相當繁瑣，但不同的編曲內容可以讓同一首歌曲呈現完全不同的樣貌，完成編曲後請樂手演奏配製音樂，歌手與樂手由錄音師分開進行錄音，由混音師將各軌音樂結合在一起並進行微調與修飾的後製程序，到此階段完成後方能成為唱片母帶。

完成唱片母帶之後，將交由唱片製造商、也就是俗稱的壓片廠進行產品量產，同時進行唱片整體行銷與包裝的視覺設計，完成後即為唱片成品，產品發行由通路商鋪貨或直接於零售商販售如唱片行、書局等容易與消費者接觸的端點；將發

¹¹ 試聽帶：一般稱為 demo，為 demonstration 的簡寫

行訊息傳達至消費者端達成唱片發行消息的曝光效果，在後期亦常需倚賴媒體宣傳等行銷手法共同運作。

音樂產業基本架構相對單純，由創作人產出音樂，獨立製作或透過唱片公司製作並生產發行實體音樂產品，經過通路販售後交付至消費者手上；以產品成形的程序、訊息的傳遞與金流關係等詳細拆解後，各階段又有其價值流動的複雜性，如同一般產業一樣具有上中下不同區塊的階層性，傳統音樂產業鏈的概況如圖 3-3。

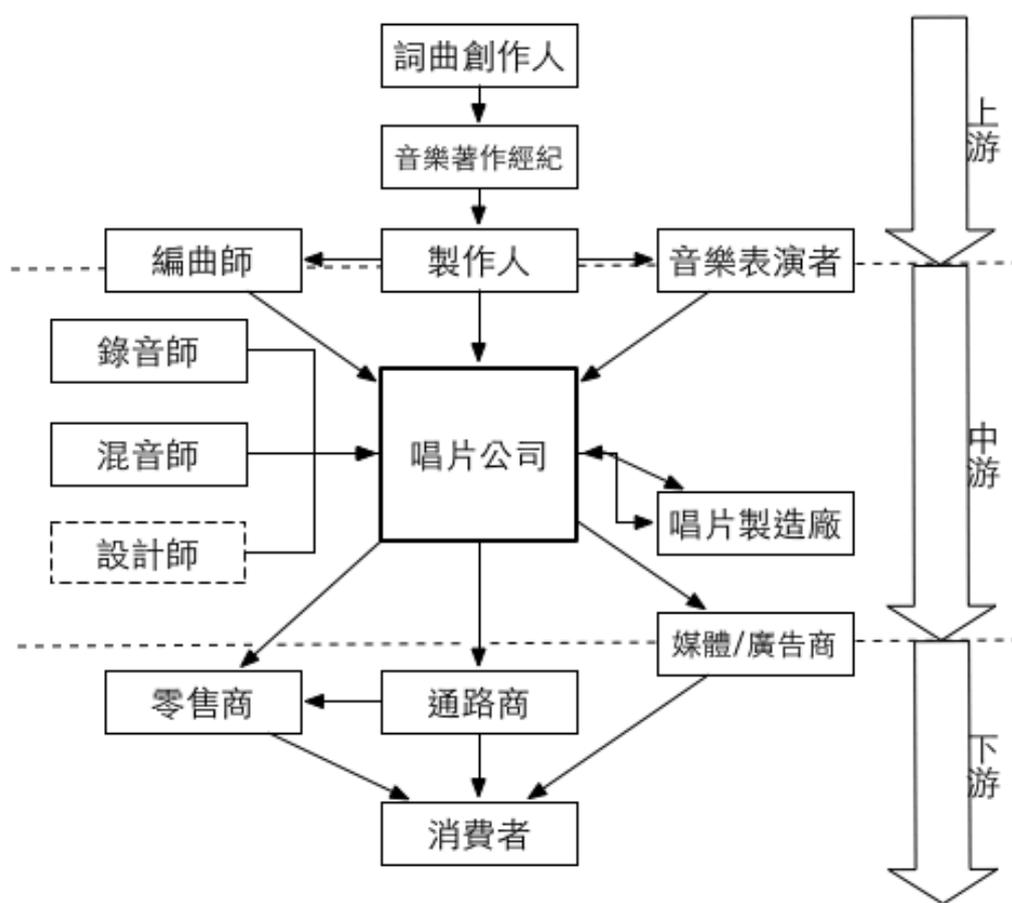


圖 三-3 傳統音樂產業鏈示意圖 (本研究製作)

(一) 上游

傳統音樂產業上游代表的是產品生產流程中的原料，這部分主要為音樂創作，正如前文提及，由於詞曲創作來源繁複，有詞無曲或有曲無詞都是可能發生

的狀況，而同一首歌的詞與曲可能來自不同創作人，歌曲產生的當下又不一定能夠馬上找到買方，需要有專人統籌管理議題，遂產生音樂著作經紀負責各方的著作權與協調（有關於日後版稅的處理），單曲試聽帶即為傳統音樂產業的最初原料，對於消費者最終所獲得的產品來說只是雛形，尚需進一步加工再製。

（二）中游

1. 製作人

製作人扮演著選擇原料的角色，對於整體成品而言亦是生產者；音樂表演者包含歌手與樂師，編曲者雖是為原曲進行加工，但其繁複的設計可影響歌曲風格與內涵，可歸類為不同階層的創作人，此三方透過個人演出與投入成為產品的一部分，因此在圖示中，製作人、編曲師與音樂表演者的位置跨越音樂產業上中游。

2. 唱片公司

傳統音樂產業中游為原料的再製與加工，唱片公司位居此結構的中心位置，製作人扮演的是唱片執行的決策角色，而唱片公司偏重行政管理與執行面，整合產業鏈中游的各種角色，包含錄音、混音、行銷企劃與唱片設計等，大型唱片公司都具備進行唱片加工系統化一條龍作業的能耐，亦肩負唱片的宣傳工作與藝人經紀等，後續唱片製造廠的壓片程序只是母片的大量複製生產，作業較為單純。

（三）下游

完成大量產品後，唱片公司發行專輯，將產品透過通路商至終端鋪貨，或者直接由零售商分銷；媒體與廣告商在整體產業鏈中並不會有產品流動，但卻有金流與資訊流，對於唱片公司而言是重要的合作夥伴，透過媒體與廣告能將產品資訊傳遞至消費者，促成消費者的購買行為。

長期發展下的音樂產業愈趨成熟，在高度競爭且高產值的產業環境下，大者恆大的優勢，使得唱片公司幾乎像八爪章魚一樣抓住了產業鏈中的各個角色，一張專輯的產生，通常來自於唱片公司對於特定歌手（音樂表演者）的企劃發想，再委由特定製作人製作，為了確保原料的品質與產量，唱片公司也自行設立音樂著作經紀以廣為搜集原料，自行培養歌手，收編樂師（音樂表演者）、編曲師、

錄音師、混音師¹²與設計師等，甚至亦設立大量唱片生產的壓片製造廠等等。而音樂產業中也朝向管理與專業分別經營的趨勢發展，多數音樂表演者、甚至知名的創作人都有專職經紀人負責工作接洽，音樂專業人才只需要負責自己擅長的領域即可，此舉也讓整體產業的分工更為細緻。



二、企業行為

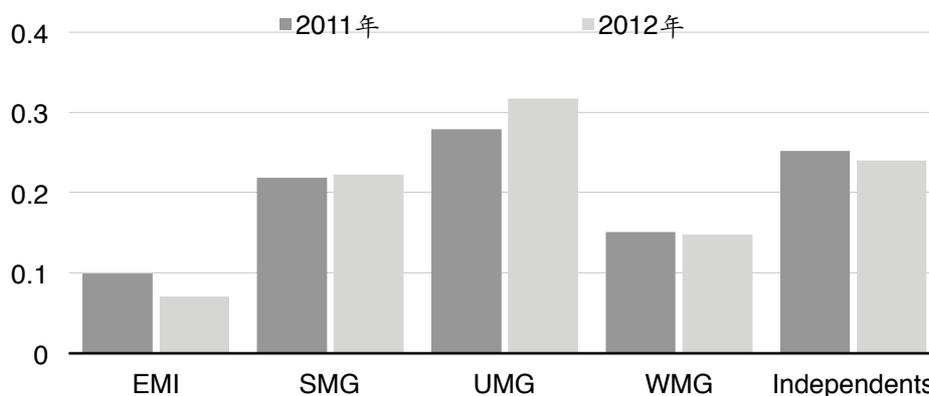


圖 三-4 全球唱片工業市佔 (2011-2012 年)

(資料來源：Music & Copyright，本研究重製)

全球整體音樂產業為寡占市場，事實上，音樂產業與遊戲產業與製藥業極為類似，有著高風險與高報酬的特性，生產品項數量多但成功獲利回收的比例極低，因此在傳統音樂產業受到線上音樂的衝擊之後，音樂產業市場長期處於動盪的狀態，唱片公司為取得相對優勢地位，各式各樣大大小小的併購案件不停發生，根據 2012 年 Nelson Soundscan & Billboard 的報告¹³中指出，全球近九成的音樂專輯來自四間大型唱片集團，分別為環球唱片公司 (UMG, Universal Music Group)、

¹² 何謂混音？「如果把音樂當成是一道料理，食譜（編曲）、食材（配器）、料理方式（錄音）都決定了，混音就像是這些步驟的加總，如何擺盤、呈現這道菜最完美、最符合期待的樣子，就是混音過程需要處理的事情。」

資料來源：混音的基礎觀念（上），取自 <http://digilog.tw/posts/305>

¹³ 資料來源為 Nelson Soundscan & Billboard 2012 Music Industry Report，表 3-1 為本研究整理。

索尼音樂娛樂 (SME, Sony Music Entertainment) 、華納音樂集團 (WMG, Warner Music Group) 與科藝百代 (EMI) ，而環球唱片公司又於 2012 年九月併購科藝百代唱片公司¹⁴，此舉使得環球唱片集團全球市佔率達到近四成，穩居音樂產業龍頭寶座，全球大型唱片集團亦邁向三足鼎立的新局面，其餘由世界各地的小型唱片公司瓜分。

三、產業績效

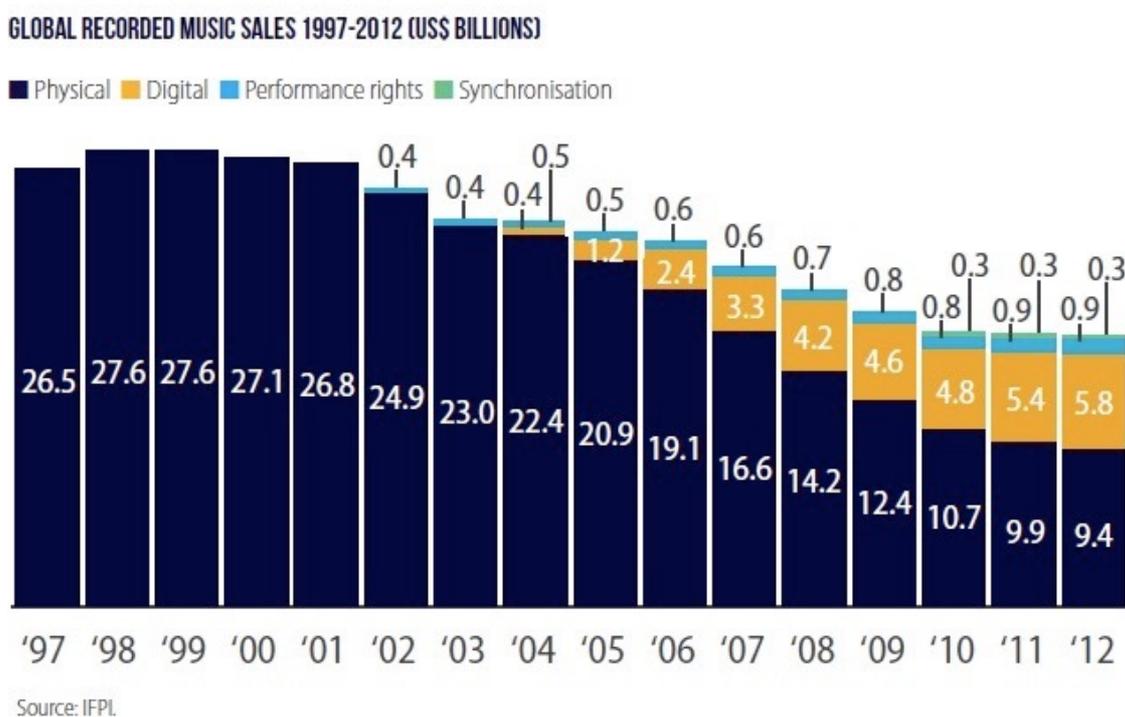


圖 三-5 全球唱片工業銷售量 (資料來源：inaglobal.fr¹⁵ & IFPI)

¹⁴ 2012 年 9 月，環球唱片集團以 19 億美金併購科藝百代集團，為避免大型併購造成市場壟斷，此併購案經歐盟委員會同意，並要求環球唱片於併購科藝百代六個月內需出售部分資產以平衡歐洲音樂市場。

¹⁵ <http://www.inaglobal.fr/en/music/article/universal-music-boosted-record-crisis>

IFPI¹⁶ 將全球唱片工業的收入來源區分成四類型，分別為實體唱片、數位音樂、公開演出版權與同步版權，最初只記錄實體唱片的銷售紀錄，公開演出版權自 2002 年開始計算，數位音樂收入則由 2004 年起納入統計；根據 IFPI 提供之 2014 年度最新統計資料顯示，2013 年全球音樂產業的整體產值為 150 億美金，其中實體音樂獲利約為 51%，整體音樂產業在經歷約十年的衰退後，下滑速度稍微和緩，在圖 3-5 中可看出，實體音樂銷售量不斷下降，相較於兩類型的版權收入，數位音樂的佔比迅速增加。

第三節、數位音樂產業分析

一、數位音樂的崛起

數位錄音將聲音檔案以 WAV (Waveform Audio Format) 格式儲存，檔案未經壓縮、亦不會失真，唯一的問題是音訊格式檔案相當大，CD 的發明解決音訊格式檔案過大的問題，透過雷射唱片將數位音樂產品實體化，另一方面亦可免除當時網路與電腦技術無法克服的傳輸障礙。然而，德國最大的應用科學研究機構 Fraunhofer-Gesellschaft 於 1991 年發明並標準化新型態的音訊儲存格式 MP3，又將音樂產業推向另一個時代。MP3 的全稱是 MPEG Layer 3，意思是動態影像專業團體 (MPEG¹⁷) 所制定的音訊編碼中第三階層的編碼標準，該規格最初發展的目標是為了降低資訊媒體傳輸所消耗的負載量，同時盡量的確保音訊品質，MP3 屬於破壞性的壓縮格式，透過特殊設計的演算法進行編碼，捨棄對於人體聽覺不重要的資料，與原始以 WAV 格式儲存的音樂相較之下，MP3 的檔案大小只有十分

¹⁶ IFPI: International Federation of the Phonographic Industry 國際唱片業協會，1933 年於義大利成立，總部位於瑞士，另有一辦公室於英國倫敦，目前組織範圍涵蓋 63 國，與會者包含主要音樂品牌與獨立音樂品牌，組織會員總數超過 1300 個。

¹⁷ 動態影像專業團體 (MPEG- Moving Picture Experts Group) 與國際標準化組織 (ISO- International Organization of Standardization) 協同工作，負責制定數位影音壓縮的標準，依循該組織標準化所儲存的檔案格式，以.mpeg 或.mpg 命名。資料來源：<http://www.tgsc.com.tw/MP3/default.htm>、<http://www.mpeg.org>

之一，但透過人耳感官接收判讀的音質卻沒有太顯著的差異，一般 WAV 檔案的音樂 CD 約可儲存 60 分鐘的音樂，相同容量的 CD 若改以 MP3 格式儲存，將可乘載十個小時以上的音樂，高效率的表現使得 MP3 成為目前最流行的數位音訊編碼。



二、Winamp 與 Napster

在音訊壓縮檔案盛行之前，已經有使用者透過網路流通高傳真¹⁸的音訊檔案，IUMA¹⁹ 使用 MP2 的壓縮格式，被視為線上音樂革命的鼻祖，IUMA 最初設立的目标是為了協助獨立音樂創作人，提供未簽約的創作者保存且流通他們的音樂、亦提供閱聽人管道，MP2 的檔案格式多為廣播等專業使用，檔案非常大，IUMA 以 FTP²⁰ 為基礎，成立時網際網路也尚未盛行，因此在當時並未對音樂產業造成影響。

MP3 有效的解決音訊格式檔案過大的問題，同時伴隨著科技的進步，網際網路日漸盛行，網路使用者急速增加，網路頻寬也不斷提升，1995 年美國 Nullsoft²¹ 公司開發出第一個免費、非商業的 MP3 解碼播放器 Winamp²²，該播放軟體開發後經過多次的改良並不斷發佈新版本，相隔一年的 1998 年七月，Winamp 各種版本的下載總數已超過三百萬次，成為當時下載次數最多的 Windows 軟體。Winamp 的大量下載使得多數的個人電腦都有播放 MP3 歌曲的功能，也能透過 Winamp 將音樂 CD 轉換成 MP3 檔案，反之亦可行。

¹⁸ 高傳真 (High-Fidelity, Hi-Fi)，意思是聲音的噪音與失真都極小，與原有音質極度相似的聲音品質

¹⁹ IUMA: Internet Underground Music Archive

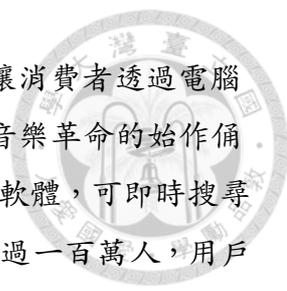
資料來源：<https://archive.org/details/iuma-archive>

²⁰ FTP: File Transfer Protocol，是一具有主從事架構的檔案傳輸標準，使用者雙方必須透過帳號密碼互相授權存取。資料來源：<http://www.ftpserver.tw/ftp.html>

²¹ Nullsoft 於 1999 年由美國線上 AOL 收購，AOL 於 2012 年宣佈於同年底停止 Winamp 的服務，2014 年一月，Radionomy 公司向 AOL 收購 Winamp。

²² Winamp，其中 amp 為 Advanced Multimedia Product

資料來源：<http://blog.oldversion.com/the-history-of-winamp/>



Winamp 並不是唯一的 MP3 解碼軟體，此類免費播放器醞釀消費者透過電腦聆聽音樂的習慣，而 1999 年出現的 Napster 才是更趨近於線上音樂革命的始作俑者。Napster 由當時年僅大一的美國學生 Shawn Fanning 寫出的軟體，可即時搜尋網路上可供分享的音樂資源，Napster 釋出後僅半年會員數便超過一百萬人，用戶之間利用點對點²³的方式互相傳輸歌曲，無需透過主機交換，取得歌曲檔案後，可直接使用播放器於電腦中聆聽，或者燒錄成為音樂 CD 與其他人分享。免費的音樂播放器與免費的音樂分享軟體，兩者相互碰撞出激烈的音樂下載狂潮，巔峰時期，每個月有 25 億首歌曲透過 Napster 免費下載，盜版音樂四處流竄。

這股「免費」分享音樂的潮流侵蝕了唱片公司的收益，美國唱片協會代表唱片業者對 Napster 提出告訴，2001 年美國地方法院勒令 Napster 應停止軟體下載的服務，但點對點的傳輸分享風氣已從美國開始往全世界擴散，在 Napster 興起之後，市場上不斷開發出類似的網路交換服務，各地都出現知名且受歡迎的音樂分享平台，諸如澳洲的 Kazza、日本 MMO，以及台灣的 KURO 與 ezPeer。

唱片公司發覺透過網路販售音樂產品也許是新的潛在商機，於是開始發展網路音樂商店，初始發展的付費線上音樂多採用買斷的方式，以歌曲或專輯為單位計費，亦有會員月費制，使用者付月費並在使用期間內提供一定限額的歌曲下載，利用鎖碼加密的方式限制使用者傳輸與燒錄的次數來避免盜版，且多是各大唱片集團自行發展專屬的線上音樂商店，使用者在自由度與歌曲選擇上都受到限制，且許多使用者已習慣無限免費下載音樂，因此這類型付費數位音樂商店的營運狀況並不理想。

另一方面，隨著網路檔案交換的勢不可擋，數位音樂著作權的保護問題也因此浮出檯面，各家爭相開發 DRM (Digital Right Management) 產品，透過內嵌鎖碼的方式在音訊檔案內建立授權認證，以避免未經授權的拷貝讓音訊檔案不受控制地四處流通。

²³ P2P: Peer to Peer



三、線上音樂商店

(一) iTunes

2001 年蘋果電腦發佈了 iTunes 的服務，最初 iTunes 只是蘋果電腦 iOS 平台上的媒體播放軟體，標榜 "Rip, Mix, Burn." — 用戶可自由地使用這個軟體轉換 CD 與 MP3 檔案，同年發表 iPod，可說是 MP3 版本的隨身聽。對市場造成最大衝擊的是 2003 年發佈的 iTunes Store，當時音樂產品流通除了正版的實體唱片之外，還有許多經營不善的唱片公司網路商店，iTunes Store 的突破性意義在於，蘋果電腦取得各大唱片集團的授權，在單一平台上同時提供來自不同唱片公司的歌曲，儼然線上唱片行，販售則採取買斷的方式，同時制定了市場上單曲的售價標準（\$ 0.99 美元/首），使用者可永久在 iTunes 平台上聽這些歌曲，而蘋果電腦自行開發的 FairPlay DRM 版權保護機制，得以確保歌曲不受盜版的侵害。由於使用者眾，蘋果電腦亦開發 Windows 版本讓 iTunes 在不同平台上皆適用。iTunes 在音樂產業中是一個劃時代的創舉，原本由實體商店販售的專輯唱片成功轉型為由線上虛擬商店販售，也為盜版盛行的時代立下使用者付費的典範與模型。

(二) 線上串流音樂

2000 年在美國舊金山成立的 Pandora Radio 提供線上音樂電台串流訂閱服務，Pandora 創辦人最初的概念是希望能創立一個單獨個人化電台，讓用戶能夠收聽「對自己胃口」的好音樂，Pandora 將不同的歌曲匯入預測模型進行分析，為每首歌曲創立四百項規格作為使用者喜好的基礎，並根據這些資料預測偏好模型進而推薦或提示音樂。2001 年成立的 Rhapsody 是全球首家提供隨選串流服務的線上音樂品牌，在最初就確立針對線上音樂串流為主要方向；串流音樂支付唱片業者版稅，向使用者收取定額月費，限定透過業者提供的軟體或裝置來聆聽音樂，主要結構不脫電台串流與隨選串流兩種，無法下載單曲，但在使用期間內不限次數、不限曲目、可無限播放。收聽線上串流音樂不需面對盜版的法律問題、且使用方式較為自由，若是只想收聽一次的歌曲也不需要花錢買斷，吸引不少喜歡下載音樂又不願遵循 iTunes 模式的使用者。



四、數位音樂產業生態

整體唱片產業在數位音樂加入之後產生很大的變化，根據 Music Business Research 中的報告²⁴指出，美國唱片市場由 2000 年至 2013 年之間的市場分佈如

圖 3-6 所示：

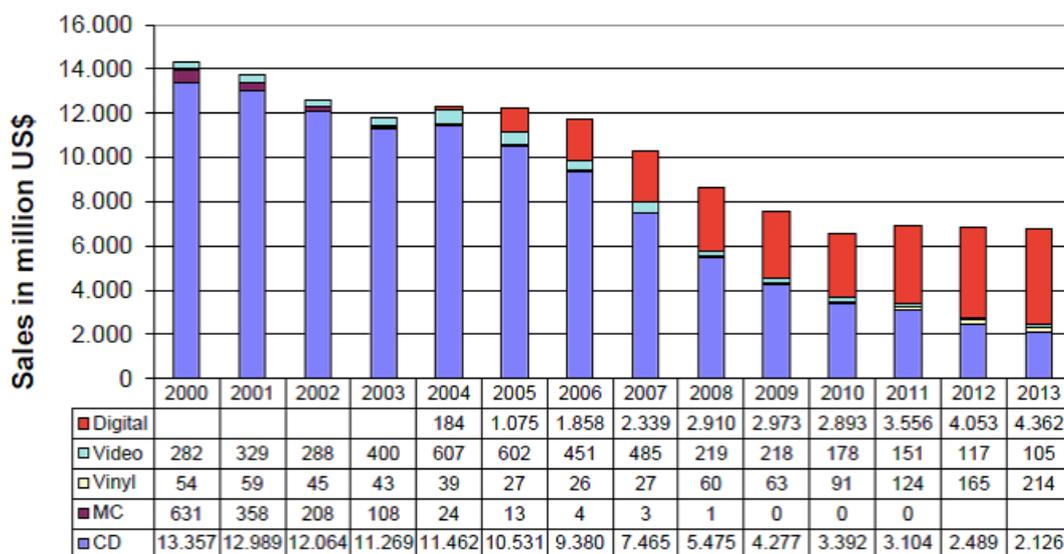


圖 三-6 2000 至 2013 年間美國市場銷售量歷史紀錄

在直條圖中可看出音樂產品消費型態的改變，數位音樂營業額逐年成長，實體 CD 的獲利在線上音樂革命後不斷衰退，目前在美國實體 CD 的販售已不敵數位音樂的銷量。音樂產業的整體結構也因數位音樂的興起而產生變化，產業基本架構不變，但下游經銷通路販售的型態更趨複雜。

以圖 3-2 作為基本架構，再納入產業鏈中新進成員諸如線上音樂公司、社群媒體與電信商，以及角色在原始音樂產業中已存在但幾不可見，透過業態轉型後更茁壯的獨立音樂人，圖 3-7 呈現的是數位音樂革命後新型態的音樂產業結構。

²⁴ 資料來源為 The Recorded Music Market in the US, 2000-2013

<http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2014/03/21/the-recorded-music-market-in-the-us-2000-2013/>

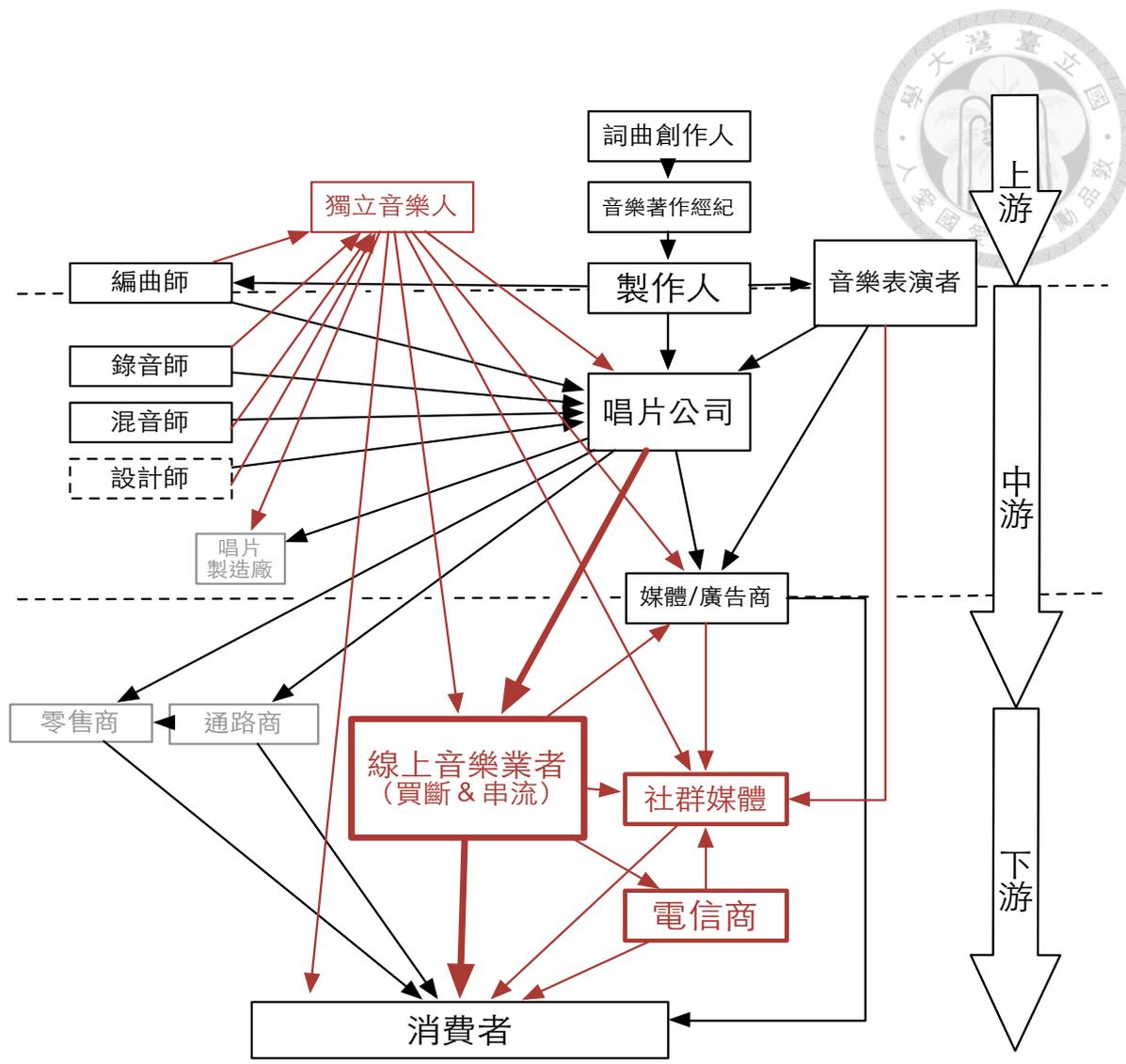


圖 三-7 數位音樂革命後的音樂產業結構示意圖 (本研究製作)



(一) 線上音樂公司

1、單曲下載（買斷型）

線上音樂公司的營運模式主要有兩種類型，其一是以 iTunes 為代表的單曲下載買斷型，另一種則是隨選串流音樂月費制無限次數收聽。單曲下載型的線上音樂公司營運模式與零售商類似，發行專輯的唱片公司可透過線上音樂商店販售歌曲，線上音樂商店販售買斷型的單曲時所扮演的角色就與零售唱片行相仿，惟差異之處在於實體與虛擬商店與載具的差異，而唱片行是捆包式的單次交易需買整套專輯產品，線上音樂商店可容許消費者只購買一張專輯中最喜歡的曲目。

2、串流音樂（Subscription Model, Streaming）

隨選串流雖然也可稱為變異型態的零售，支付月費的吃到飽是主要架構，但其運作模式有較大的不同，串流音樂多為線上使用、即時傳輸，若要達到滿足使用者需求，對於網路頻寬有一定的要求，而在現今數位載具多元的前提之下，消費者收聽串流音樂時，多半憑藉著無線網路或行動上網技術的使用，而串流業者本身也需要建立強大的伺服器系統，以提供使用者隨時無限期的大量資訊傳輸需求，此時，產業結構中的電信商就成為數位音樂產業生態中很重要的夥伴。

網際網路將消費者與創作人的距離拉得更近，線上音樂公司提供獨立創作人更大的可能性迴避傳統音樂產業結構中層層疊疊的複雜架構，所創作生產的音樂產品得以在第一線接觸消費者的線上音樂商店中上架販售，上游直通下游，處於中游關鍵地位的唱片公司對於整體產業內容仍有主導地位，對於小眾音樂而言，其所掌握的利潤也難免被稀釋。

(二) 電信商

電信商為線上音樂業者提供基本的基礎建設，諸如網路頻寬、伺服器等，另一方面，由於電信商掌握大量的行動通訊使用者，掌握客戶端的活躍程度與使用者習慣，具有直接接觸客戶端的優勢，換句話說，電信業者本身即為規模龐大且黏著性很強的通路，線上音樂業者若能與電信業者合作，綁定電信商的使用者作

為宣傳目標，再加上電信通路話費代收串流音樂月費的服務，有很高的比例能夠免除同業的競爭，成功爭取用戶。



(三) 社群網站

網際網路興起之後，近年來網路社群相當盛行，各社群網站多有專屬的用戶與支持者，線上音樂業者與社群網站之間的合作與媒體與廣告商間的合作關係類似，甚至媒體與廣告商也會鎖定社群網站作為宣傳標的，另一方面，線上音樂業者亦得透過社群網站經營個別的平台與消費者直接進行溝通，同時佈建自己的宣傳管道。

(四) 獨立音樂人

「獨立音樂代表一群聰明的藝術家，他們不在乎，不妥協，只對聲音純粹的追求，世界正是考驗他們的才能，以及面對音樂工業正確的處理手法。」²⁵獨立音樂非常難以定義，各界向來有許多不同的解讀與詮釋，最簡單的二分法是：在大型唱片集團²⁶之外的小型唱片公司便可稱為獨立音樂，但在此產業生態示意圖與本研究中所提及的數位音樂，較傾向於馬世芳²⁷曾提及的「以獨立管道發行音樂」²⁸，以圖 3-2 來解釋，一般的音樂產業生態中，從最初的創作端直到消費者取得產品的過程依循一固定的直線路徑，必須通過唱片業者的斡旋、媒體及通路的曝光等程序，而在圖 3-7 中可以清楚地看見，獨立音樂人具有直接碰觸消費者的管道與能耐，並且有能力直接觸及在產業中游與下游的任何一個關鍵成員。

²⁵ 資料來源：<http://bitetone.com/2013/10/29/專欄-很多人說獨立 indie，其實獨立音樂是甚麼？>

²⁶ 大型唱片集團：環球音樂集團（含 EMI）、索尼音樂娛樂，與華納音樂集團。

²⁷ 馬世芳，台灣作家、廣播主持人，對於音樂文化產業見解深刻獨到

²⁸ 資料來源：台灣獨立音樂的起源，夜之巴別塔講座。

<http://notes.ystaiwan.org.tw/post/44442665347>



獨立音樂長期存在整體音樂產業中，惟早期在數位音樂尚不普及的年代，由於技術層次、製作器材的取得與資金等各種限制，獨立音樂的運作非常艱困，在整體環境中所佔的營業額相較於大型唱片集團與主流音樂等幾乎微不可見，然而，數位音樂的突破與網路時代的來臨為獨立音樂人帶了新的契機，不若大型唱片集團為了收益最大化會遵循最符合大眾市場的偏好來製作與研發產品，獨立音樂人通常對於音樂藝術的追求執著，不會因為市場趨勢而妥協改變本身的音樂取向，而在音樂產品的製作與銷售方面缺乏大型唱片公司的產業鏈資源，不具強大通路與行銷系統支援，獨立音樂人本身有一套獨特的運作方式，比方說透過表演或直接將產品鋪貨至銷售端點等，本身亦肩負多重功能，包含原料（意即歌曲創作）、專輯製作與設計、歌曲錄製與後製混音等，且多同時是音樂表演者的身份，可說是具體而微地的小型唱片公司。

在過往的產業型態中，獨立音樂運作不易，然而網路與數位音樂革命後技術的釋出與開放，使得獨立音樂人較以往更容易獲得嶄露頭角的機會，甚至也有線上音樂公司鎖定獨立音樂人作為主要內容來源，成為獨立音樂的網路平台，獨立音樂人得以更輕鬆地跨越產業結構的限制，直接面向消費者，曝光機會大增之後，使得獨立音樂圈群雄並起，雖仍無法與大型唱片集團抗衡，但也讓音樂產業中更顯生氣勃勃。

獨立音樂人在產業結構中能屈能伸、十分活絡，市場喜好甚至不可預測的不定時趨近獨立音樂人，因此大型唱片公司與獨立音樂人間的關係很開放，即便獨立音樂間迴避了主流結構與運作，基於實際上對流行唱片業並不會構成實質威脅、且一旦受市場歡迎便有利可圖的狀況下，獨立音樂階段任何產物都可能轉為流行音樂之用，雙方合作時有耳聞，大型唱片公司對獨立音樂的發展也樂觀其成，甚至不時向獨立音樂人招手，盼獨立元素能為虛浮的流行音樂文化注入活水。

五、數位版權管理 (Digital Right Management, DRM)

早在實體音樂年代開始，版權與版稅就一直是相當複雜的議題，唱片工業因為有相當專業化的特性，使得產業內分工非常細，唱片公司為降低成本與複雜度，並非全部的音樂詞曲創作人本身都是歌曲的版權所有者，而音樂加工者，如



編曲、錄音、混音師等人，更多以買斷的方式運作；而在數位音樂革命之後，盜版的盛行嚴重侵蝕實體音樂的營收，唱片公司的專輯賣不出去，創作人與表演者收不到版稅，消費者們對於音樂產品的渴求不變甚至更甚，卻不願意付出相應費用來取得服務與產品，唱片公司為維護整體產業的權益，試圖以數位技術突破的方式對於盜拷加以限制，若使用端或以音樂內容為商業行為者無法克服版權問題，便不提供音樂，以避免無限的免費複製品損傷原創本體，數位版權管理的概念與技術逐漸成為音樂產業中重要的一環。

數位版權管理是一種以控制拷貝的技術措施，由於現行法律不足以遏止網路科技時代盜版氾濫的情況，著作權人為保障其權利，出版商發展出數位限制管理 (Digital Restriction Management) 的技術，透過加密或者資訊的嵌入 (浮水印技術)，保護出版品不在未經授權的情況下被複製、盜拷，進行數位版權管理的方法有：限定數位內容的播放裝置、限定播放次數、使用期間限制、限定傳輸拷貝次數等，網路音樂的販售便是基於 DRM 發展下的產物，如線上串流音樂限定使用者只有使用權而沒有所有權等。目前 DRM 並沒有依規定的格式，而是由各家廠商自行開發技術，且此技術非萬能，仍有使用者不斷試圖破解各種形式的加密。

第四節、音樂產業生態系統的演進與比較

一、音樂產業發展的時空進程

(一) 音樂產業發展與載具進化歷程

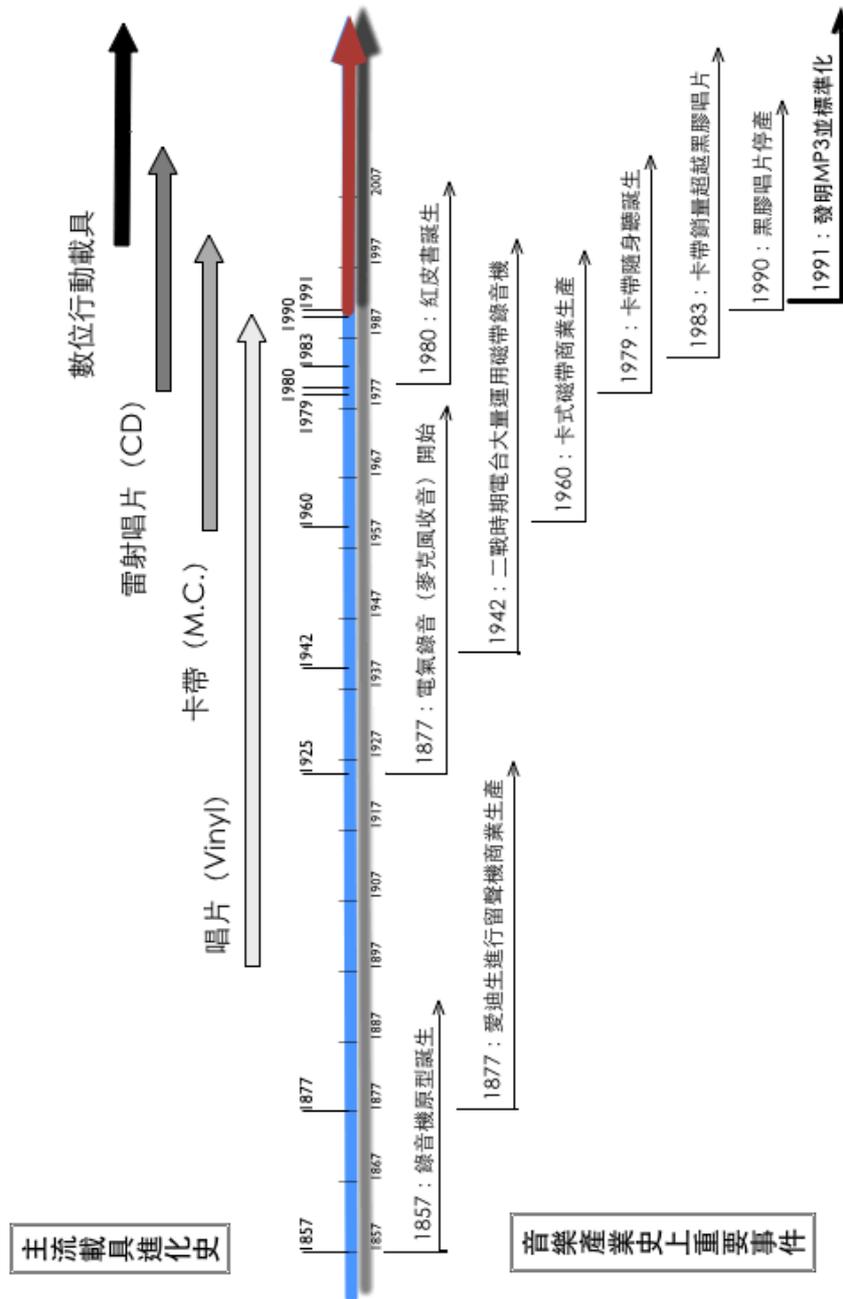


圖 三-8 音樂產業演進歷程 (本研究製作)



音樂產品的銷售量變化與載具的演進息息相關，在圖 3-8 時間軸中可看出，數位音樂發展之前，歷經唱片、卡帶以及 CD，至今由行動載具搭載雲端數位音樂平台服務為主。



(二) 數位音樂發展歷程

自數位音樂出現之後，產業生態進化速度相當快，尤其 1991 年 MP3 問世，初期缺乏管制，網路上的音樂檔案交流相當自由，且成立網路公司所需資金較實體店鋪為低，網路科技發展又不斷推陳出新，眾人紛紛成立新品牌以搶食音樂的大餅。

下圖主要說明自聲音儲存數位化之後，由數位錄音開始，直至出現數位音樂的新規格：MP3 後，音樂產業歷年來值得注意的重大事件，其中特別提出對於產業生態具有重大影響的幾間指標性的音樂品牌成立時間，雖然同為線上音樂公司，但商業模式與獲利行為有很大差異，藉此觀察成立後業內的競爭狀況與發展。

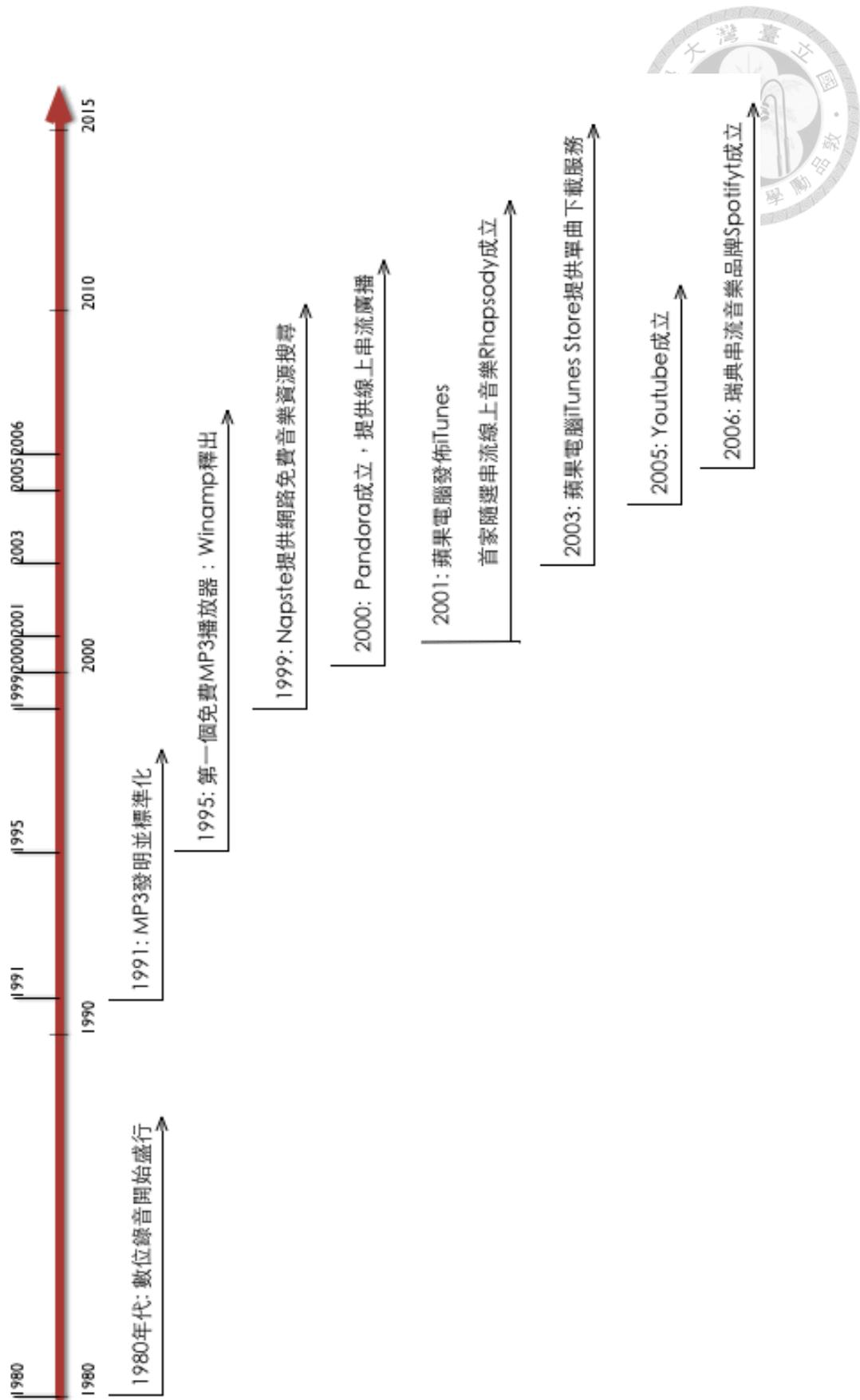


圖 三-9 數位音樂產業發展歷程 (本研究製作)



二、音樂市場現況

(一) 單曲下載式微、串流崛起

根據 Statista 提供的統計數據中指出，數位音樂中的單曲下載服務，甫推出之時雖然驚艷各方一時大受歡迎，但其成長速度自 2005 年後就開始下滑，而到了 2013 年度，數位音樂單曲下載更是首次出現負成長，意即消費者已逐漸不傾向選擇單曲下載的服務，即便如此，數位音樂市場自 2008 年至 2013 年之間仍然成長了 54%，其中以串流音樂服務項目的成長率則高達 367%，兩者推敲後不難發現，單曲下載雖然保持近乎實體唱片的銷售概念，基於產品單向獲利高且明確，較為受到唱片公司推崇，但消費者似乎不買帳，單曲下載成長下滑但轉由串流音樂所取代，甚至原本不使用單曲下載的消費者也願意投入串流音樂的懷抱。

(二) 數位音樂產業發展與網路技術進步速度同步

「音樂是數位世界的引擎」²⁹，除了串流音樂本身提供消費者更自由地選擇，消費模式更傾向於符合大眾胃口的「吃到飽」隨選模式，其中主要的差異在於網路速度的提升。以價格做說明，目前國外串流服務的定價一個月約為 10 美金不等，而 iTunes Store 販售之單曲下載，一首歌曲的價格多為 1 美金，換算之下，訂閱一個月的音樂串流使用權只能買十首單曲，但在串流平台上卻能無限制的收聽各種曲目，對於習慣免費收聽非法下載音樂的消費者而言亦充滿吸引力。而網際網路科技的進步使得大眾越來越仰賴使用手持行動裝置，在高速行動通信系統 (WCDMA，亦稱 3G) 普及化之後，不間段的網路連線播放音樂成為尋常之事，過往偶爾難免面臨訊號不充分影響使用的狀況，但近年革命性技術 4G (LTE)，消費者更無需擔心頻寬與網路傳輸速度受限影響收聽品質。

²⁹ 原文為：Music is an engine of digital world，Page 22, IFPI- Digital Music Report 2013

(三) 串流音樂全球現況

線上音樂品牌具有地主優勢，音樂是文化產物且有語言與區域性流行文化的差異，另一方面需協調複雜的版權問題，因此世界各地的數位音樂品牌相當多元。根據 IFPI 提供的 2010 年數位音樂報告中指出，2003 年時全世界提供授權音樂服務商少於 50 個，到了 2009 年時，總數已經超過四百家經營授權音樂服務的企業，2013 年 IFPI 提供的數據為超過五百間品牌企業，2014 年則略為減小，但仍有 450 間以上的公司，諸多數據顯示數位音樂產業蓬勃且持續性的動態發展著。

國際唱片業協會 (IFPI) 2013 年度數位音樂報告中，將世界各地市佔率較高的主要線上音樂品牌，根據地區品牌營收的狀況繪製在世界地圖上，會員數較多的，品牌標誌就越大，圖 3-X 中可以看出，數位音樂品牌相當多且紛雜，主要類型分為：

1、單曲下載

2、串流電台 (Pandora 是目前全美國最知名的線上電台，收聽率超過 8%，聽眾超過六千六百萬人，2012 年也相繼在澳洲與紐西蘭開台)

3、隨選串流 (如 Spotify、KKBOX 等)

4、網路影音 (以 Youtube 等線上即時播放為主)



圖 三-10 數位音樂品牌全球分佈圖（資料來源：IFPI）



第四章、個案分析

第一節、台灣音樂產業概況

一、台灣音樂產業發展³⁰

(一) 歷史發展

台灣整體音樂產業發展隨著全球的脚步邁進，多半落後但迎頭趕上，音樂產業受到諸多歷史與政治因素影響，早期多受啟發於日本並依附其前行，幾乎未有超前產業主體環境發展態勢的跡象，而在近代，中國雖然佔華語人口之大宗，但早期受文化大革命與共產意識反對自由文化的影響，但在音樂方面亦諸多限制，台灣雖然在早期亦有國民黨政府戒嚴的限制，但解嚴後相對自由與易於接受各國文化輸入的前提之下，在華語流行文化方面大鳴大放且帶動亞洲社會的流行，在1970至1990之間引領華語音樂發展潮流，1990年舉行第一屆金曲獎，台灣成為華語音樂流行文化中心；隨後香港粵語歌曲的崛起與中國流行音樂產業日漸茁壯，台灣亦被稱為「華語流行音樂的搖籃」。

留聲機與唱片於日治時期的1910年傳入台灣，日本蓄音器商會在台北設立分公司，除了銷售留聲機與唱片外，並著手台灣音樂的錄製，1914年，「日本蓄音器會社台北出張所」帶著十多名台灣客家人至日本錄製採茶歌謠，這便是台灣音樂唱片錄製的開始。台灣唱片的普及化則在1925年開始，隨著許多日本唱片公司在台灣設立分店，使用簡易工法、價格低廉的小型唱片每片只需三、五角，低價在本地販售，以藝旦與北管音樂為主的曲目內容也能通用於戲班，帶動台灣人聽唱片的流行。

期間經歷幾次的唱片公司併購，原日本蓄音器會社由美商古倫美亞³¹承接，潭灣日蓄意改為古倫美亞商標並積極發展台灣業務，1932年開始有唱片公司在本地

³⁰ 資料來源：聽見台灣：試論古倫美亞唱片在台灣音樂史上的意義，王櫻芬，民俗曲藝

³¹ 古倫亞美唱片：コロムビア、Columbia，為日本人柏野正次郎於1945年成立

錄製台語歌曲唱片，獲得好評後，台語歌曲為主的唱片成為主流，1934年至1939年間是台灣歌謠的黃金時代，目前許多人能琅琅上口的「望春風³²」、「雨夜花³³」等歌曲，都是源於當時的創作。然而在日治時期直至二次世界大戰結束前，受限於技術與設備，台灣並沒有灌錄唱片的技術，所有音樂專輯的錄製都必須在日本完成。

二戰結束後，成立於1948年的「女王唱片」，回收二手唱片重新加熱，以原有原料翻製成新的唱片，當時的黑膠唱片成分遇熱便會黏稠化，業者刻上新的曲膜後重新壓片。由於原料昂貴、製程繁鎖且產量不豐，伴隨著唱片技術的改良與進步，爾後漸有業者自行引進新的製程技術，直至1980年代改採射出製成後，台灣的唱片才能真正的大量生產。

盜版一直困擾著台灣音樂產業主體，自五、六〇年代開始即相當猖獗，黑膠唱片甫出版兩三天，市場上就能看見盜版產品且難以透過法律手段根絕，唱片業者們試圖透過技術的進步來提高盜版生產的難度。1970年代台灣開始流行卡帶，全盛流行期間約二十多年，較全球卡帶流行時段再更長一些，數位錄音與CD載具的流行則與全球音樂產業的步伐相仿。

實體唱片時期的台灣音樂產業本土唱片公司群雄爭據，自1990年代起，當時環球、華納、科藝百代、博德曼與新力等五大唱片集團，挾帶豐沛的財力，紛紛以獨資、合資與併購的方式進入台灣市場，此外亦有日本艾迴音樂等公司來台，九零年代在台灣唱片業間掀起一波整併炫風，促使台灣唱片產業的集中化，原本多達數十間唱片公司的產業型態頓時轉為寡占市場，原為「創意導向」的台灣音樂產業轉而成為「資本密集」產業。³⁴

³² 望春風，創作者，詞：李臨秋、曲：鄧雨賢。

³³ 雨夜花，創作者，詞：周添旺、曲：鄧雨賢。

³⁴ 資料來源：<http://jackli51.pixnet.net/blog/post/31874624> 話說臺灣音樂娛樂公司的發展及演進(三)



(二) 台灣音樂產業型態

台灣音樂產業的利潤來於並非只有唱片工業，而是透過音樂產品發展出許多不同層次的副產品，如圖 4-1 中，發行管道可分成唱片、數位音樂、現場演出以及其他應用，而終端應用如 KTV 點播等相當盛行，更是台灣特有的產業現象。

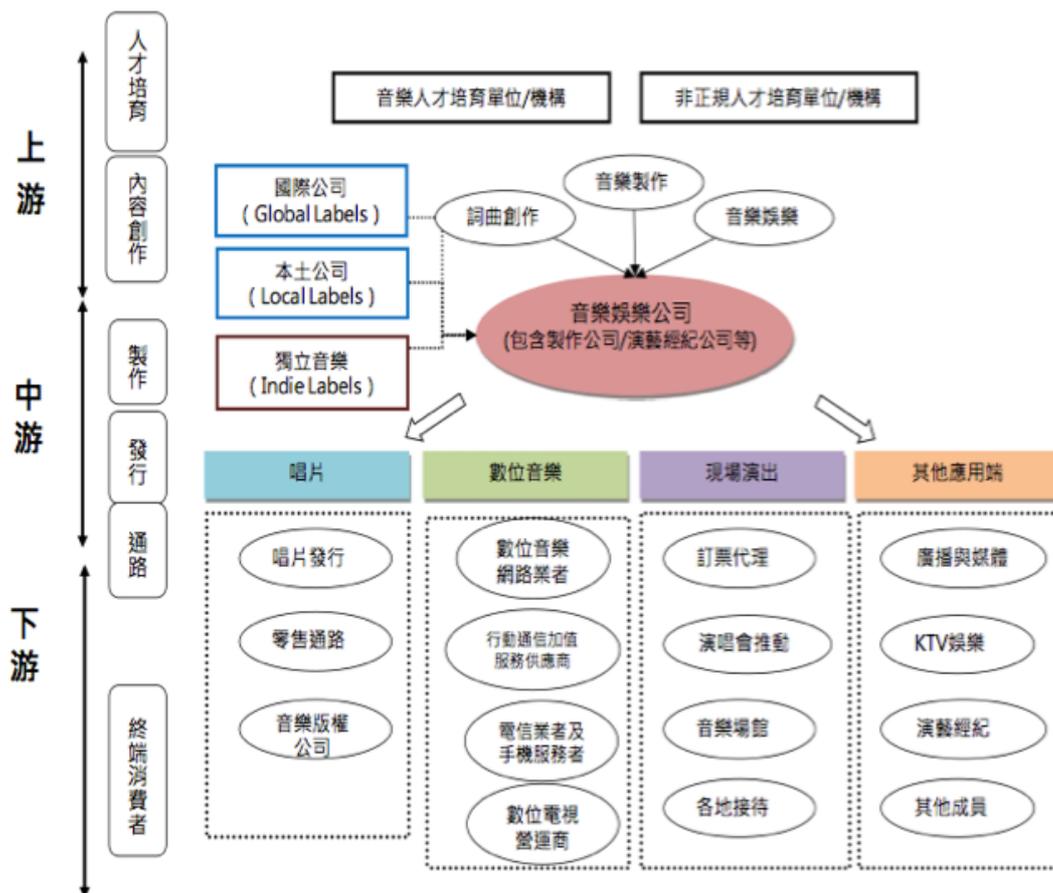


圖 4-1 台灣音樂產業生態 (資料來源：流行音樂產業調查報告)

除了唱片工業本體之外，根據 2012 年流行音樂產業調查 (Taiwan Pop Music Industry Survey, 2010) 中指出 (如圖 4-2)，流行音樂產業的產值仍集中在流行音樂有聲出版者 (即唱片公司等) 與音樂展演業者，數位音樂經營業者只佔 14.33%。



流行音樂產值分佈

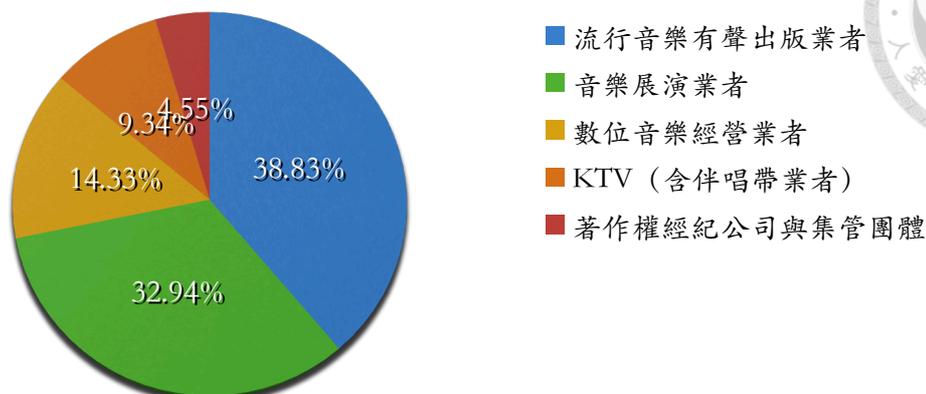


圖 四-2 台灣流行音樂產值分佈圖

(資料來源：流行音樂產業調查報告，2012 年)

二、台灣數位音樂產業現況

1996 年全台灣實體唱片終端通路與零售商超過 1500 間，至 2007 年，全台灣只剩約 200 間左右，實體通路大幅萎縮的同時，數位音樂品牌大幅成長。2000 年數位音樂風潮吹向台灣，Kuro 音樂飛行網與 ezPeer+ 兩大品牌發展台灣市場的 P2P 搜尋技術並發產收費平台，提供使用者下載音樂，但當時並未獲得合法授權；數位音檔的複製成本幾乎為零，再加上幾十年來未曾根除的盜版風氣，台灣消費者對於音樂產品的需求不變，願付價格卻不斷下降，唱片公司不堪虧損，IFPI 在 2003 年向台灣兩大 P2P 平台 Kuro 與 ezPeer+ 提出告訴。

2004 年，台灣首家獲得正式授權的串流音樂品牌 KKBOX 成立，另外亦有 iMusic 與 HiMusic 的成立，台灣音樂開始擁有合法的線上授權販售通路，台灣 IFPI 稱 2004 年為台灣數位音樂的元年，數位音樂的發展自此未曾停下腳步，2006 年 IFPI 與 P2P 平台方達成和解，兩大品牌合而為一以 ezPeer+ 為品牌名稱存續提供合法數位音樂服務，而國際上造成音樂產業數位化轉型的 iTunes Store，則遲至 2012 年才正式進入台灣市場。



(一) 數位音樂品牌百家爭鳴

台灣數位音樂市場受到早期 P2P 侵權下載影響甚深，單曲下載的商業模式並不受到消費者青睞，反而是標榜吃到飽無限次數使用的串流音樂模式受到廣大付費使用者的青睞，以台灣市場的歷史發展與消費者習性，雖然仍有單曲下載業者嘗試努力打破市場，但現況數位音樂市場完全是串流音樂的天下。

台灣數位音樂產業深受電信商通路影響，主要線上音樂品牌多擁有強大的電信商後援，目前仍活躍於數位音樂市場的音樂服務以三家品牌為主，分別為 KKBOX、myMusic 與 Omusic，下表說明三家品牌之異同。

表 四-1 台灣主要數位音樂品牌比較表 (本研究製作)

品牌	KKBOX	myMusic	Omusic
公司名稱	願境網訊	台灣酷樂時代	全音樂 (股) 公司
合作電信商	中華電信	台灣大哥大	遠傳電信
經營模式	隨選串流收聽為主 主要收入來源，亦提供 單曲下載服務	隨選串流收聽，以 手持裝置用戶為主 要對象	整合性音樂平台，除隨 選串流與單曲下載外 亦提供手機原音鈴聲
計費方式	月租：149 元／月 單曲：19 元／首	月租：149 元／月	月租：149 元／月 單曲：19 元／首 鈴聲：15 元／首
成立時間	2004 年 十月	2012 年 六月	2010 年 十月
付費用戶數	100 萬	30 萬	超過 6 萬 (2011 年資料)
歌曲庫數量	1000 萬首	200 萬首	100 萬首

附註	全台灣串流音樂用戶市佔率超過七成，用戶活躍度最高的串流音樂平台	台灣大哥大於 2012 年收購多年受著作權官司困擾的 ezPeer (成立於 2000 年)，並接收原有用戶群	為遠傳協同豐華唱片、金牌大風、華研國際、福茂唱片、環球國際唱片等多家唱片公司及眾來科技共同挹資成立
----	---------------------------------	---	---

第二節、台灣串流音樂市場領導者：KKBOX

一、公司介紹

KKBOX 為願景網訊公司所開發，其中的 KK 是取萬王之王 King of king 的含義，足以見其稱霸網路世界的野心，願景網訊的創辦人為林冠群先生與簡民一先生，兩位共同創辦人是美國史丹佛大學的校友，深受美國科技創業風氣之影響，對於網路新創服務具有強烈的熱情。

在 2000 年初期，寬頻網路尚未盛行的年代，願景網訊公司曾經在電子佈告欄系統 (BBS) 上取得極大的成功，所經營的 KKCity 網路城邦在社群網站與部落格盛行之前，是 BBS 領域中最受歡迎的站台之一，與全台灣最大之台灣大學電子佈告欄系統 (PPT) 足以分庭抗禮，直至 2010 年母公司願景網訊評估 BBS 無法取得預期之效益，遂於隔年停止服務；願景網訊亦為龐大的 BBS 使用族群開發了專屬的瀏覽器 KKMAN，KKMAN 是全台灣第一套同時橫跨 BBS 與 HTML 介面的瀏覽器，全台灣的瀏覽器市佔率曾高達 22%，目前仍深受使用者歡迎。

自 2000 年數位音樂革命之後，網路上各種共享軟體對於歌曲侵權的版權爭議不斷，台灣最早推出 P2P 下載服務的 Kuro 飛行網與 ezPeer+ 也紛紛面臨官司糾紛，願景網訊團隊當時正面臨公司轉型，有感於網路音樂的潛力，且受到蘋果電腦推出之 iTunes 服務的啟發，遂發想符合亞洲人消費習慣的音樂收聽串流模式，KKBOX 於 2004 年上線提供桌上型電腦服務，KKBOX 需面對的是早已習慣取得免費歌曲的使用群眾，願景網訊推出各項產品之前都會考量盈利問題，但剛

開始三、四年在市場中仍是艱困作戰。創辦人林冠群認為「音樂應該像自來水一樣，打開水龍頭就有」，KKBOX 專注於提供單一服務，強化使用者介面並扭轉使用者習慣，努力扮演「自來水廠」的角色。長期經營的 KKBOX 目前成就非凡，不但是台灣最受歡迎且知名度最高的品牌，也是全世界唯一穩定獲利的線上串流音樂服務公司。

二、KKBOX 大事記

KKBOX 公司發展的主要事件如下表，除企業網站提供之資訊外，另外以成長多角化策略的三個維度分析：價值活動垂直整合 (Value Activity Vertical Intergration)、地理性擴張 (International Market Diversification)、產品多角化 (Business Diversification)。透過歸納可看出，KKBOX 在成立早期多關注於產品多角化的努力，而在台灣市場逐漸站穩腳步之後，出現地理性擴張的方式幫版圖往海外延伸，由於電信業者在手持裝置與整體數位娛樂結構中佔有重要位置，因此與電信商的合作也是 KKBOX 進行垂直整合的重要方式。以數位串流技術為基底的 KKBOX 具有相當厚實的研發背景，靠著與消費者友善的介面與服務擷獲大量使用者，因此在成立多年以來，產品的創新與擴充一直都是公司主要的發展方向。

表 四-2 KKBOX 大事記

(資料來源：KKBOX 官方網站，本研究整理)

時間	重要事件	成長屬性
2014 年		
8 月	KKBOX 宣佈獲得主權基金新加坡政府投資公司(GIC)的投資。	地理性擴張
7 月	與網勁科技策略合作，旗下活動資訊網站「Citytalk 城市通」品牌與團隊成為 KKBOX 的一員。	產品多角化 & 垂直整合

時間	重要事件	成長屬性
5月	「KKBOX LIVE 音樂現場」系列演唱會邀請天生歌姬 A-Lin 擔任先發表演嘉賓。KKBOX 透過千萬會員資料庫基礎，鎖定關注 A-Lin 的會員進行推播宣傳，「A-Lin『Lin 距離』演唱會」門票在開賣一小時內幾近完售；其中七成以上會員透過行動裝置完成購票，除流程流暢外，也顯示行動售票時代來臨。	產品多角化 & 垂直整合
3月	方大同最新專輯《危險世界》獨家新歌搶聽會，為 KKTIX 售票亭首度舉辦 KKBOX 正式會員索票活動，活動上線門票即刻秒殺。	產品多角化
2月	「第九屆 KKBOX 風雲榜」再度於台北小巨蛋盛大舉行！為讓更多會員參與，特別增闢搖滾站區；門票於線上活動開始 72 小時內即全數索取完畢；2/22 現場湧入 12,000 名會員共同參與亞洲華語年度最大音樂盛事。	產品多角化
2013 年		
12月	KKBOX 邀請亞洲知名藝人陳奕迅代言品牌活動「跟陳奕迅和 KKBOX 一起玩樂，感染全世界！」。首度於台北明曜百貨廣場以擴增實境活動以舞會歌迷。(鏡頭後的陳奕迅，玩樂感染花絮公開： http://youtu.be/xBq9VSA7zsM)	產品多角化
10月	KKBOX 在泰國開台，與當地最大電信公司 AIS 策略結盟提供服務	地理性擴張 & 垂直整合
10月	KKBOX 併購和多股份有限公司，旗下知名活動報名系統「Registrano」將更名為 KKTIX (原 KKBOX 售票亭)	垂直整合
9月	KKBOX 宣布投入售票服務市場，「KKBOX 售票亭」預計 2014 年一月正式推出	產品多角化
6月	KKBOX 日本音樂服務“LISMO unlimited”更名為“KKBOX”，KKBOX 正式進軍日本	地理性擴張

時間	重要事件	成長屬性
6月	KKBOX 與林宥嘉、徐佳瑩、韋禮安齊做公益，愛心義賣 KKBOX 品牌廣告拍攝服裝	產品多角化
5月	KKBOX 亞洲佈局獲 Financial Times、Wall Street Journal 等國際媒體關注報導，BBC 越洋專訪 KKBOX 共同創辦人暨執行長林冠群	地理性擴張
3月	KKBOX 與新加坡星和電信 (StarHub) 宣布策略結盟	地理性擴張
1月	第八屆「KKBOX 數位音樂風雲榜」首度移師台北小巨蛋舉行。場內湧入上萬名歌迷，並同時在台灣、香港、新加坡、馬來西亞、中國大陸等地同步直播，並有超過十國轉播、重播。	產品多角化 & 地理性擴張
1月	KKBOX 在新加坡、馬來西亞正式開台。	地理性擴張
2012 年		
12月	五月天第二次到 KKBOX 和歌迷線上「一起聽」，創下總參與人數破五萬、同時上線人數超過一萬人的紀錄，直逼世運主場館演唱會規模。	產品多角化
11月	五月天、宇宙人、嚴爵聯手參與 KKBOX 品牌年度廣告拍攝。	產品多角化
9月	KKBOX 推廣「一起聽」功能，邀請知名歌手和民眾面對面戶外「一起聽」。	產品多角化
6月	KKBOX 單曲下載服務「音樂商店」正式上線。	產品多角化
5月	KKBOX 公佈新企業識別系統及品牌主張，致力於打造一個不受時空限制、讓人們輕鬆享受聽音樂、並與同好分享樂趣的平台。	產品多角化
4月	KKBOX 成為 Facebook 在亞太地區第一個音樂合作夥伴。	垂直整合
3月	音樂社群新功能【一起聽】手機版正式推出	產品多角化

時間	重要事件	成長屬性
1 月	第七屆 KKBOX 數位音樂風雲榜 得獎名單揭曉	產品多角化
1 月	第七屆 KKBOX 數位音樂風雲榜頒獎典禮 天王天后天團 High 翻全場	產品多角化
2011 年		
11 月	KKBOX Window Phone Mango 版全面升級	產品多角化
11 月	KKBOX 5.0 正式登場 社群分享全新上線	產品多角化
9 月	KKBOX 推出音樂社群新功能【一起聽】	產品多角化
6 月	KKBOX 進軍日本 推出雲端服務	地理性擴張
3 月	KKBOX 與中華電信攜手推出全球第一個流行音樂公播服務—放心播專業版。	產品多角化 & 垂直整合
3 月	宏達電入股 KKBOX，音樂服務進軍全球。	垂直整合
1 月	KKBOX 推出華語流行音樂雜誌「KKBOX 音樂誌」月刊。	產品多角化
1 月	KKBOX Window Phone 版搶先推出，為台灣第一個支援 Window Phone 的音樂軟體。	產品多角化
1 月	流行音樂年度盛事第六屆 KKBOX 數位音樂風雲音樂榜，得獎名單揭曉。	產品多角化
1 月	2010 KKBOX 數位音樂風雲榜頒獎典禮，現場 6500 名歌迷共襄盛舉。	產品多角化
1 月	蘋果電腦公佈 App Store 至 2010 年底下載次數排行榜，KKBOX 榮登 iPhone App 第三名，iPad App 第一名。	產品多角化
2010 年		
12 月	日本 KDDI 電信公司宣布收購 KKBOX 76% 股權，KKBOX 也成為 KDDI 旗下的子公司	地理性擴張
11 月	KKBOX 獲得國家級肯定，拿下 e-21 金網獎最高殊榮！	產品多角化

時間	重要事件	成長屬性
10 月	「KKBOX iPhone 版」榮獲國家級肯定，勇奪資訊月「傑出資訊應用暨產品獎」！	產品多角化
6 月	KKBOX 與大陸華娛衛視聯手推出電視節目，佈局華人音樂娛樂圈。	地理性擴張
6 月	KKBOX iPhone 3.0 版推出，成為全球第一個支援 iOS 4.0 及 iPad 的合法線上隨選音樂服務。	產品多角化
2 月	與中華電信聯手推出 hifree，整合多元影音內容，跨足影音娛樂平台。	垂直整合
2009 年		
11 月	KKBOX 於香港開台，在香港與澳門皆可使用 KKBOX 音樂服務，為海外佈局第一站。	地理性擴張
9 月	推出 KKBOX Android 版，KKBOX 全面佈局智慧型手機音樂服務。	產品多角化
6 月	KKBOX 與金曲獎所舉辦「我的最愛·一首歌」網路票選揭曉！近 5 萬人次參與票選，張學友、江蕙分別奪下網友心目中的冠軍歌曲	產品多角化
6 月	超過 17 萬人次參與預測投票，KKBOX「金曲 20 誰來當家」大預測活動揭曉！盧廣仲網路人氣最高，拿下「最佳新人獎」、「最佳國語專輯獎」	產品多角化
1 月	KKBOX air 上線，首創頻道式的音樂播放服務。	產品多角化
1 月	KKBOX iPhone/iPod Touch 版上市，成功進駐 Apple iTunes Store，為全球第一家提供 iPhone/ iPod touch 合法數位音樂服務。	產品多角化
2008 年		

時間	重要事件	成長屬性
10月	KKBOX 年度大作：「togo beta 服務」，百萬音樂讓你帶著走！	產品多角化
9月	KKBOX 4.0 正式登場，革命性新功能上線。	產品多角化
9月	唯一 Mac 版線上音樂，KKBOX 率先為台灣使用 Mac 的族群，打造唯一合法的數位音樂專屬平台！	產品多角化
8月	市佔率達近八成，KKBOX 獨霸線上音樂 NO.1。繼 Yahoo！奇摩音樂後，KKBOX 再加入 MSN 音樂，音樂版圖再擴張。	產品多角化
8月	KKBOX 獨家收錄星光 3 發片第一彈：徐佳瑩『星光祭』，短短 2 天的時間，就累積了近 15 萬次的點聽次數。	產品多角化
6月	蕭敬騰同名專輯 KKBOX 獨家搶先聽，網友瘋狂聆聽，一天就攻下冠軍寶座。	產品多角化
4月	數位音樂再發光！KKBOX 摘下資策會第十一屆 IT Best Choice 創新應用服務類冠軍！	產品多角化
1月	第三屆 KKBOX 數位音樂風雲榜，於 31 日上午 10:00 揭曉，周杰倫、曹格、蔡依林、五月天四強鼎立。	產品多角化
2007 年		
12月	KKBOX 備受肯定，榮獲『e-21 金網獎』與『96 資訊月傑出資訊應用暨產品獎』兩大獎。	產品多角化
12月	KKBOX『好音樂頻道』上線，史上最夯最專業的評審團陣容：袁惟仁、黃韻玲、姚謙、包小松、陳珊妮、陳建寧，讓選秀也能在網路上舉行。	產品多角化
11月	KKBOX 與藍鵲科技 (BlueGenii) 聯合推出無線音樂盒 (Wireless Music Box)，讓音樂隨處可聽。	產品多角化

時間	重要事件	成長屬性
10 月	部落格背景音樂不再違法！KKBOX 率先推出免費合法的「部落格音樂盒服務」，網住 900 萬名部落客。	產品多角化
9 月	華語音樂線上博物館『經典音樂館』隆重登場，完整收錄逾 2,000 首經典華語歌曲，並邀請音樂達人黃子佼駐館開講，回顧 1980 到 1990 年大事紀與華語樂壇大事。	產品多角化
9 月	KKBOX 在數位線上音樂市佔率達近八成，獨霸線上音樂 NO.1	
6 月	「超級星光大道」人氣旺，KKBOX 與 miolife、e7play 合推超級星光大道 PK 專區，提供星光大道精采的 PK 影片、鈴聲下載與還推出超級明星 PK 賽投票區，上線三天，星光幫 10 強與蕭敬騰的專輯點播次數已經破五百萬次。	產品多角化
6 月	獨家取得周杰倫「不能說的秘密」獨家搶先聽，首波推出 30 秒試聽版本與預購方案。	產品多角化
4 月	「KKBOX 不可能的 Mix 系列」，首波推出張韶涵 + 蘇打綠的「藍眼睛」，成為全台第一首合法 DRM-Free 單曲下載。	產品多角化
2006 年		
11 月	徐若瑄《好眼淚壞眼淚》數位版權獨家搶先發行，一度拿下 KKBOX 人氣排行榜的榜首。	產品多角化
9 月	成立「樂活音樂館」，其收集超過 2,000 首音樂，總共分為「對症下藥」、「舒適放鬆」、「心曠神怡」、「音樂美容」、「生命能量」等五大類，用音樂舒緩壓力。	產品多角化
2 月	舉辦台灣第一屆數位音樂頒獎典禮「KKBOX 線上音樂風雲榜」至今成為每年數位流行音樂年度盛事。	產品多角化

時間	重要事件	成長屬性
2004 年		
10 月	KKBOX 於台灣創立。	

三、主要產品項目與相關服務

(一) 三種會員身份的差異：

1、正式會員：

付費即可成為正式會員，可享有完整功能及正式會員專屬服務。

2、試用會員：

從註冊成功當天開始，享有 24 小時所有功能免費試用權限。如果註冊時選用 Facebook 帳號認證，免費試用天數最多可達 7 天。

3、過期會員：

試用期滿後未付費，或付費過期即成為過期會員，但仍可免費使用部分功能。

表 四-3 會員權益比較表（資料來源：KKBOX 官方網站）

功能與使用權益	正式會員	試用會員	過期會員	
音樂情報	V	V	V	
線上聽歌	V	24 小時	每日有限	
一起聽	和名人好友一起聽	V	24 小時	每日有限
	當台長分享音樂給朋友	V	24 小時	X
	結交好友	5000 個	50 個	50 個
	歌單分享	500 張	50 張	20 張
	專輯收藏	無限	20 張	20 張
MV	V	V	V	
離線播放歌曲	V	24 小時	X	

『一點聆』歌曲推薦	V	24 小時	每日有限
動態歌詞	V	24 小時	每日有限
編輯個人歌單	V	V	V
備份個人歌單	V	V	V
無廣告干擾	V	X	X

(二) 月租型

月租型是 KKBOX 主要的收費方式，會員每月支付月費成為正式會員可無限次數與時間，在 KKBOX 曲庫中自行選取歌曲收聽。KKBOX 月租費為台幣 149 元，雖然 KKBOX 為台灣串流音樂市場的先驅者，理當具有先行者優勢，但業界人士表示，目前台灣的串流音樂統一定價者為唱片公司主導，而唱片公司提供產品內容，串流業者自主調整價錢的議價能力並不高。

(三) 音樂商店 (單曲下載)

KKBOX 亦提供類似於 iTunes 的單曲下載服務，與月租型的比較如下：

表 四-4 KKBOX 服務比較表 (資料來源：KKBOX 官方網站)

	月租型服務	音樂商店
價格	每月 149 元無限收聽	每首歌曲 19 元，月租型會員獨享「VIP 會會員滿百優惠」
使用身份	依會員身份不同，使用功能有所差異	只要是 KKBOX 會員不限身份皆可購買
音檔品質	192kbps 高音質檔案	320kbps AAC 格式 (*.m4a)
使用方式	1、線上收聽 2、離線播放 * 一個會員帳號可在三台不同裝置使用	付費後，透過「KKBOX 音樂商店下載工具」下載歌曲，即可在電腦、手機自由使用
播放方式	需使用 KKBOX 播放軟體	任何可播放 AAC 格式的軟體或裝

		置
檔案使用	有 DRM 機制	付費後即可永久擁有檔案

為了和串流音樂作出區隔，單曲購買音樂品質為較高的 320 Kbps，串流為 128 Kbps ~ 192 Kbps；採 DRM Free 提高消費者運用產品的自由度。

(四) 一起聽

「一起聽」是 KKBOX 全新音樂社群，它能讓你看到朋友或名人正在聽什麼，還可以和他們一起邊聽歌邊聊天。除此之外，只要你願意，你正在跟著誰聽歌、聽過什麼音樂都可以在 Facebook 上顯示，讓更多朋友知道你的音樂品味！—來自 KKBOX 官方網站對「一起聽」的介紹。

使用數位裝置聽歌是個只需單獨個體即可達成的活動，而「一起聽」的做法可強化 KKBOX 使用者的凝聚力，並促進使用者之間的互動，尤其邀請藝人擔任台長的活動經常在藝人的支持者間形成話題，進而帶動潛在使用者加入成為會員。

(五) KKBOX 線上音樂風雲榜與 KKBOX 音樂誌

「KKBOX 線上音樂風雲榜」自 2005 年開辦，透過每年系統歌曲點擊播放次數以及會員們的投票匯集而成，主要獎項有：年度十大金曲、年度十大 K 歌、年度十大專輯、年度十大藝人、年度偶像劇原聲帶大賞、年度新人與獨立創作精神賞等，獎項逐年修正，而因品牌經營朝地理性擴張發展，2008 年後亦依照不同語言別增加獎項，如粵語、英語、日語及韓語等。另外為強調數位音樂的價值與地位，也增加了「年度數位發行單曲」獎項，透過獎勵機制提高話題與曝光度，逐漸提高數位發行的地位。每年亦以上榜者與歌曲為內容舉辦頒獎典禮暨演唱會，門票非常搶手。

KKBOX 商品主體為虛擬，但同時亦發行實體刊物，每月發行「Let's Music 音樂誌」的實體音樂雜誌，雜誌內容不僅匯集流行樂界的最新發行與演出資訊，更有藝人專訪與樂評專欄等，對於 KKBOX 來說，此舉可深化經營使用者並加強品牌形象與內涵。



四、合作關係與海外擴張

(一) 主要股東與投資案

出色的營運績效讓 KKBOX 吸引到不少投資人的目光，紛紛主動接洽 KKBOX 合作，重要合作對象包含電信商、手持裝置廠商，甚至國家政府投資的創投公司等，都投注大筆資金加入串流音樂的行列。因應投資擴張需求，KKBOX 主要分為海外控股的母公司 KKBOX Inc. 與台灣子公司願景網訊，論及股權則結構較為複雜。

1、中華電信

中華電信是 KKBOX 第一個重要股東，於 2007 年中華電信宣佈與 KKBOX 的投資案，目前中華電信握有 KKBOX 子公司願景網訊三成股份，除了入股之外，中華電信因應旗下手機門號業務之產品需求，易將主要音樂相關產品服務發包由 KKBOX 代為製作，手機用戶也優先內建 KKBOX 產品，並提供金流轉帳的業務，雙方合作相當緊密。

2、日本 KKDI

日本第二大電信公司 KDDI 株式會社看準線上音樂市場，在智慧型手機雲端應用的佈局版圖上鎖定發展狀況極佳的 KKBOX，於 2010 年底以併購的大動作購入海外控股母公司 KKBOX Inc. 中 76% 的股權，KKBOX 成為 KDDI 集團的子公司。KKBOX 除了補足 KDDI 原先已相當完整的電信版圖，對於 KKBOX 而言，日本市場一直為各家串流音樂品牌所覬覦，但苦於使用者上偏好實體 CD，相關法規與唱片公司間的談判尚未完成，串流音樂在日本一直無法開展，傳言日本將在未來一兩年內開放串流音樂服務，屆時 KKBOX 將成為所有串流音樂品牌中最具發展優勢與潛力的公司。

3、HTC

台灣本土手機品牌 HTC 在 2011 年以增資的方式入股 KKBOX Inc. 並取得一成的股權，對於 HTC 與 KKBOX 雙方都是彼此垂直整合中的一塊拼圖，HTC 以

KKBOX 提供之串流音樂服務豐富手機內建功能，KKBOX 則透過 HTC 的通路，用更直接的方式將串流音樂服務植入使用者介面。



4、新加坡入股

新加坡政府投資公司 (GIC³⁵) 的新加坡主權基金管理資金超過一千億美元，是新加坡政府海外策略投資的重要工具，所選定標的對於產業而言具有指標性的效果，GIC 在 2014 年八月以三十一億台幣的金額入股海外控股母公司 KKBOX Inc.，這是國外創投近年投資台灣網路產業最高額度的投資案。KKBOX 早先已於 2013 年一月投入星馬市場，GIC 入股一案再次證明對於串流音樂的前景看好，對於 KKBOX 未來在東南亞的經營及與當地電信商合作更具談判優勢。

(二) 內容

1、Facebook

2012 年五月，KKBOX 成為 Facebook Open Graph 亞太區的第一個音樂合作夥伴，Facebook Open Graph 的功能，讓 Facebook 的 KKBOX 會員在個人的動態時報 (Timeline) 及即時動態 (Ticker) 上顯示目前聆聽的歌曲，而 KKBOX 的會員在 Facebook 上的好友可以點擊其連結到試聽頁，藉由 Facebook 上強大社群網絡的社群分享機制，讓更多人認識 KKBOX、培養潛在使用者。

2、StreetVoice

相較於 KKBOX 專注於大眾流行音樂市場的網路串流音樂平台，StreetVoice 可說是台灣分眾音樂市場中特屬於獨立音樂的知名品牌，StreetVoice 平台上架的歌曲以台灣地下樂團為主，不需要大型唱片集團的支援，各類型大大小小的樂團都可以在 StreetVoice 上傳歌曲，使用者可試聽片段歌曲，主要獲利方式為單曲下載購買。而台灣的獨立音樂樂團或音樂人創作能量相當充沛，消費者對於音樂的接受度也很大且喜好經常隨著時代變遷而轉變，地下音樂藉由比賽或者表演等密集

³⁵ GIC: Government of Singapore Investment Corp.

曝光之後，有機會在短時間之內成為家喻戶曉的天團，這便是一個由分眾轉為大眾的歷程，StreetVoice 可說是孕育知名樂團的搖籃。

KKBOX 與 StreetVoice 合作是一個雙贏的策略，兩者的使用者都是對方平台的潛在客戶，KKBOX 透過 StreetVoice 有機會獲得與高潛力音樂人的第一手合作機會，補充其分眾音樂產品的不足，而 StreetVoice 則可透過 KKBOX 平台吸引對地下音樂有興趣的使用者，增加獨立音樂平台的曝光度。

(三) 海外擴張

KKBOX 的海外擴張多集中在東南亞區域，主因是這些國家華僑的數量較多，對於華語歌曲的接受度與潛在市場較大，而在進入一地的新市場時，KKBOX 延續其在台灣的致勝關鍵：與電信商合作，透過當地電信商了解市場狀況，並能掌握基礎客戶與確立付費機制。目前在香港、澳門、日本、新加坡、馬來西亞，與泰國等五個國家可以使用 KKBOX 的服務，地理性擴張的時間表如下

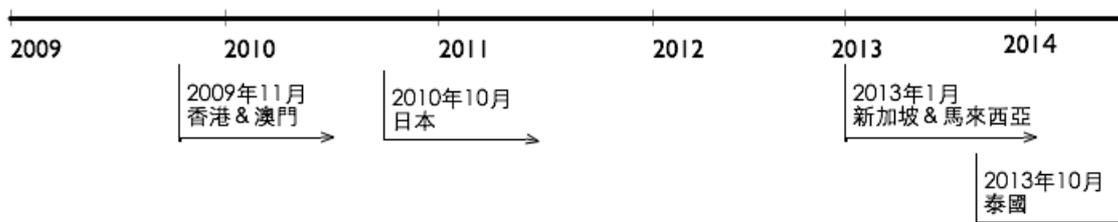


圖 四-3 KKBOX 海外擴張時程 (本研究製作)



第三節、競爭者的威脅：Spotify

一、公司簡介

(一) 背景介紹

Spotify 由創辦人 Daniel EK 於 2006 年在瑞典成立，創辦人原本是數位音樂革命領航者 Napster 的愛用者，Daniel 在受訪中³⁶表示，他受到 Napster 的啟發，認為「方便使用」才是最重要的，使用者並非不願意付費聽音樂³⁷，認為發展串流音樂有其市場，於是有創立 Spotify 的行動；創立受歡迎的 BT³⁸ 下載軟體 uTorrent 的知名程式開發者 Ludvig Strigeus，亦為 Spotify 程式開發的一員，由此可看出 Spotify 的創立團隊背景多具有濃厚的網路「共享」的概念。

Spotify 與各大唱片集團合作，積極擴張全球版圖，目前可在 58 個國家使用 Spotify，可看出 Spotify 在版權談判方面的用心。而根據 Spotify 官方公佈最新數據表示，目前全球 Spotify 的登記會員數已達五千萬人，其中付費訂閱串流服務的會員數為 1250 萬人，歌曲資料庫中擁有超過三千萬首歌曲可供選擇，並且以每天增加二千首歌曲的速度持續擴大。

Spotify 目前是全歐洲市佔率最高的串流平台，每進入一個新市場都對當地品牌造成極大威脅，Spotify 之所以能在競爭激烈的線上串流音樂平台中獨佔鰲頭，主要是因為 Spotify 擁有其他平台難以企及的攬客模式，正如前文對於 Spotify 創辦團隊的側寫，Spotify 本身相當崇尚共享，但同時也認同音樂的獲利潛力，Spotify 延續共享精神，利用「免費音樂」的好處來吸引消費者，所有會員加入 Spotify 之後，都能在線上免費收聽串流音樂，目前台灣的免費串流服務僅限桌上型電腦，移動式裝置（如手機等）則需付費使用，使用免費服務時須同時收聽廣告，播放頻率約為一小時穿插一則三至五分鐘廣告。以現行數據看來，每四名登錄使用 Spotify 的會員，就有一人會付費訂閱串流服務，反觀 KKBOX 的會員付費比率只有十分之一，顯然高出許多。

³⁶ <http://pando.com/2012/11/08/how-napster-gave-birth-to-spotify/>

³⁷ 原文為：“I realized convenience quite often wins,” “It’s not that people don’t want to pay for music.”

³⁸ BT 全稱為 Bit Torrent，是新概念的 P2P 下載軟體，採用多點對多點的原理。



(二) 營收狀況

Spotify 以標榜免費服務著稱，市值評估超過四十億美元，串流服務會員付費訂閱比率相當高，總付費訂閱人數已超過千萬，理當能有不錯的營收；然而事實上，Spotify 自公開募資以來尚未停止虧損，美國未上市公司財政資料管理機構 PrivCo 曾表示，以 Spotify 的商業模式與財務狀況而言，成長越多、虧損越多。

無論是免費使用者或付費使用者，Spotify 都必須依照實際上的歌曲點擊播放次數計算版稅成本，這對於大多數的串流業者來說都是一樣的，唯一的差異是 Spotify 必須透過付費使用者支付的金額來補足免費使用者的點擊成本，然而，Spotify 主要的難處在於龐大的歌曲授權金壓力，對於大型唱片集團業者而言，越大的串流音樂平台等同於更多的歌曲播放次數（意指更多的收入），除了版稅以外，唱片業者還會向大型的、具有知名度與會員數較多的串流音樂平台要求授權金或簽約金等一次性的高額費用，金額動輒數億美金，對於小型串流平台來說，播放次數不足以構成威脅，唱片集團不會向他們索取簽約金，反觀 Spotify 樹大招風，是唱片集團業者眼中的主要標的。

(三) 版稅爭議

Spotify 官方公佈其收入與音樂人分拆的方式如下圖：

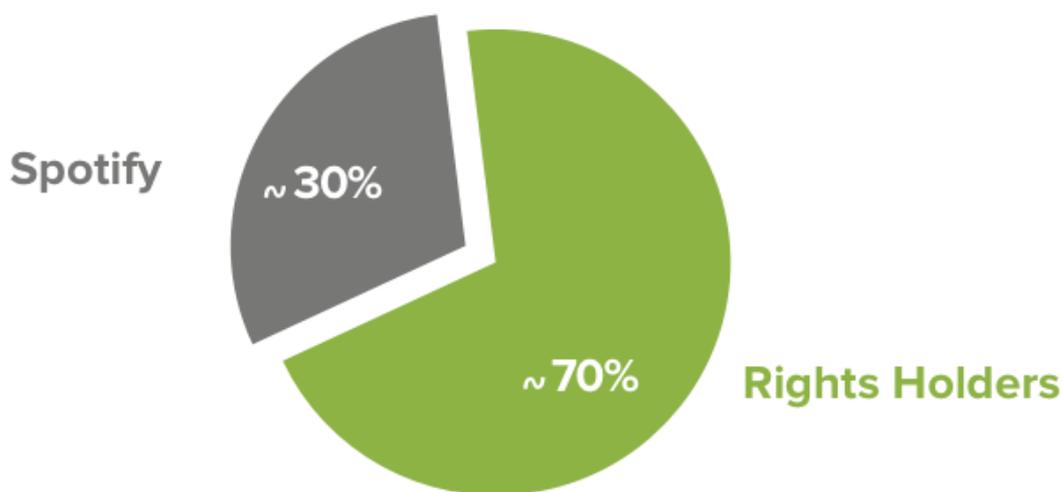


圖 四-4 「How we pay royalties: An Overview」(資料來源：Spotify 官方網站)

即便 Spotify 試圖以透明的方式表達其對版權金的重視，然而長期以來，Spotify 實際支付的版稅計算都為音樂人所詬病，其計算方式可用下圖 4-5 表示：



圖 四-5 「Royalties: in detail」 (資料來源：Spotify 官方網站)

Spotify 的每月收益 ×

歌曲的播放次數 / 全部播放次數 ×

版權持有者的七成比例 (扣除三成為 Spotify 應有收入) ×

音樂人的版稅比例

= 音樂人拿到的金額。

Spotify 表示 2013 年度支付的版稅總金額是五億美金，以當年度播放總次數計算，平均歌曲每播放一次，音樂人所能獲得的報酬大概介於美金 0.006 到 0.0084 元之間，相較於歌手於 iTunes Store 等單曲下載平台販售一首歌曲就能獲得 0.99 元美金的金額來說，這金額確實相當低。Spotify 對此表示，他們相信只要更多人付費，音樂人就能得到更合理的回饋。

(四) 技術優勢

1、音樂推薦演算法

Spotify 之所以能在世界各地成為串流音樂第一品牌，主要因素是 Spotify 在技術方面投注的努力精準的擄獲使用者的偏好，以演算技術而言，Spotify 最著名的

「音樂推薦」功能，透過演算法分析使用者的播放清單，進而評估使用者的偏好，推薦下一首使用者可能會喜歡的歌曲，透過推薦功能，平台可增加點擊播放次數，對於消費者來說，不需要花太多心思與時間整理歌單也能聽到符合自己胃口的歌曲，不少使用者相當推崇「推薦」的功能。

2、社群發展

Spotify 的平台中有自成一格的社群系統，使用者可透過 Spotify 的介面連結網路社群（如 Facebook，或國外較為流行的 Twitter 等），選擇加入好友清單，亦可選擇跟隨知名的藝人歌手或網路 DJ，Spotify 介面中會更新使用者跟隨對象的播放曲目與更新的歌單，也可以在介面下傳送訊息、互相推薦歌曲；透過系統內自行建立的完整音樂社群，Spotify 得以擴大其同邊網路效應，讓品味相投的人能聚在一起。

3、較佳音質

同一首歌曲透過 Spotify 播放，使用者通常都會「覺得」音質好像比較好，事實上除了歌曲壓縮方式與所使用的硬體影響之外，歌曲的音質本身是一樣的，唯一的差別是，Spotify 的研發團隊設計出一款針對歌曲音質的演算法，透過歌曲音樂頻率的判讀，以人耳接收最為有利的模式調整歌曲的高低起伏，因此使用者在收聽時會「感覺」到比較好聽，透過其他播放平台反而沒辦法達到這種效果，此一功能有效降低使用者多重歸屬的傾向。

二、新市場擴張

Spotify 在歐洲市場尤其以北歐地區已獲得近八成的市佔率，在北美等地也經營得相當成功，Spotify 將發展中的新興市場視為產品擴張版圖中的重要目標，2013 年初，Spotify 首先進入香港、新加坡以及馬來西亞三個國家，作為攻佔亞洲市場的試金石，並將亞洲總部設立在新加坡，以 Spotify 內容屬性多為英語及歐語系歌曲為主的特色，選定這三個國家皆使用英文作為官方語言，對此擴張決策並不令人意外，Spotify 也成為大型影音串流業者，如 Pandora 與 Netflix 等品牌中，第一個不畏懼盜版威脅搶佔市場的線上串流音樂平台。



Spotify 的亞洲計畫第二步是打入中文市場，向來具有華語音樂指標地位的台灣市場即為首選，尤其台灣市場具有涵養出近乎串流音樂平台獲利傳奇 KKBOX 的消費潛力，Spotify 的擴張速度相當迅速，於 2013 年九月開通台灣地區的服務，此番舉動受到創投、音樂版權業者與網路創業家等眾人矚目。

第四節、台灣串流音樂競爭行為

一、新進者進入市場後的衝擊與回應

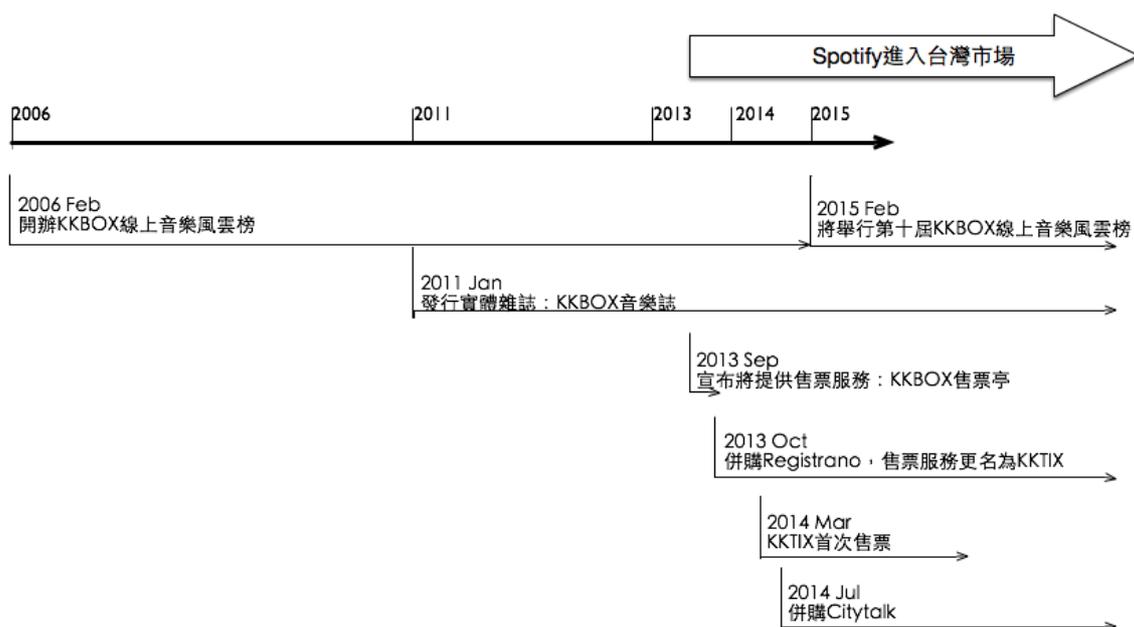


圖 四-6 台灣串流音樂市場競爭動態時間軸

Spotify 大舉往新興市場擴張，並將亞洲市場設為主要目標，訪談中的 KKBOX 高層主管曾經表示現階段的台灣市場 Spotify 仍不是 KKBOX 的對手，但透過上圖 4-X 中可以看出，對於瞬息萬變的網路產業中，KKBOX 除了透過垂直整合、產品多角化與地理性擴張等三維度全方面成長之外，對於外在威脅的因應速度更是相當之快。2013 年之前，KKBOX 仍然屬於專注單一串流音樂服務的網路平台，然

而時間軸顯示，Spotify 進入市場激勵了 KKBOX 的業務擴張，企業中兩項重大併購相繼發生。

除了加速 KKBOX 的進化之外，對於 Spotify 在技術上領先的部分也急起直追，Spotify 著名的音樂推薦功能是 KKBOX 的弱項，相較於 Spotify 使用者透過推薦功能大量且方便地聆聽音樂，KKBOX 使用者若想連續收聽音樂必須自行整理歌單，但 KKBOX 隨即在 2014 年五月提出「音樂探索」的功能，雖然尚不如 Spotify 的「推薦」功能來的敏銳，但在技術方面是以「直球對決」的方式，相當直接的因應競爭者優勢。

表 四-5 KKBOX 與 Spotify 比較表（本研究整理）

	KKBOX	Spotify
註冊使用者	10,000,000	50,000,000
付費使用者	1,000,000	12,500,000
歌曲庫	超過一千萬首，以中文歌曲為主	三千萬首歌，每日可增加 2 萬首，以英文歌曲為主
免費模式	註冊非付費會員每日可聽五首歌	桌面版無限收聽，但須收聽廣告
費用	NT\$149	NT\$149
付費方式	信用卡／手機代繳／序號儲值	信用卡／PayPal
單曲購買	有（音樂商店）	無
歌曲推薦	2014 年 6 月推出「探索」功能	有（為服務特色）
app 套件	無	有，開放 app 開發者匯入支援
社群功能	一起聽、播放列表分享、社群網站帳號連結	訊息、播放列表分享、社群網站帳號連結

拆帳	KKBOX(25%)+著作權人(55%)+版權團體(5%)+金流成本(15%)	Spotify (30%以下) + 著作權人(70%以上) , 另需支付唱片公司鉅額簽約金
音質	需自行調整等化器	特殊運算重低音及高音判讀自動增強
提供服務的國家	台灣、香港、澳門、日本、馬來西亞、新加坡、泰國	全球共 58 國，亞洲包含：香港、馬來西亞菲律賓、新加坡、台灣

二、KKBOX 的佈局策略探討

(一) KKBOX 的平台商業模式

音樂產業最基本的價值結構是直線且單向的供需結構，此機制在實體唱片中完全體現，消費者的需求驅動唱片工業中上游的運作，消費者向零售商付費購買專輯唱片，主要獲利者為掌握產品內容的唱片公司，而各階層的再加工與收費，則層層累加反映在終端價格（如圖 4-7）。由於音樂產業早超過百年的運作，在以實體唱片為產品主體的音樂產業結構以及市場價格皆已達穩定。數位音樂的出現為此穩定的結構投下一顆震撼彈，KKBOX 等型態相近的線上音樂平台擾動了原有的產業型態，以網際網路為媒介的「平台商業模式」重新定義了音樂產業的價值鏈。

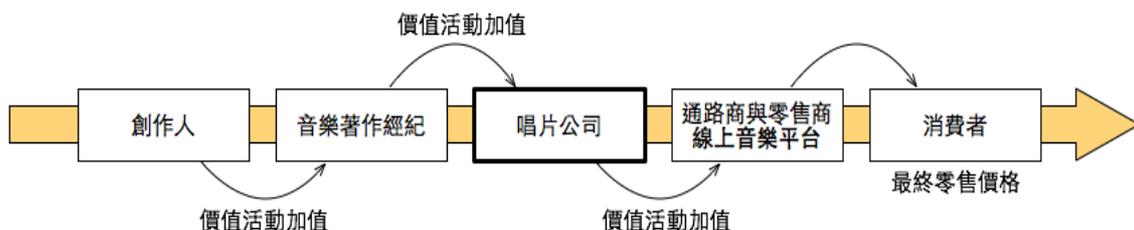


圖 4-7 音樂產業的加值活動（本研究製作）

平台革命（陳威如、余卓軒，2013）一書中指出，平台商業模式意指連結兩個（或更多）的特定群體，提供他們互動機制，滿足所有群體的需求，並巧妙地從中獲利。而在平台經濟學（徐普，2007）中定義，平台（platform）實質上是一種交易空間或場所，促成雙方或多方客戶之間的交易，收取恰當的費用而獲得收益。

上述兩者所述不盡相同，但皆可表達出 KKBOX 等線上音樂商店的存在價值，在此拆解之下，使用者（或稱消費者）與唱片公司，即為平台商業模式指稱的特定兩群體，其中消費者為付費方³⁹，而內容提供者為被補貼方⁴⁰，而線上音樂業者為二者提供服務平台，在付費方與被補貼方的價值流動中收取一定比例作為獲利，目前的線上音樂商店多次此種架構，為了擴大平台的營運效益，線上音樂平台主要瞄準能提供獲利來源的消費者。

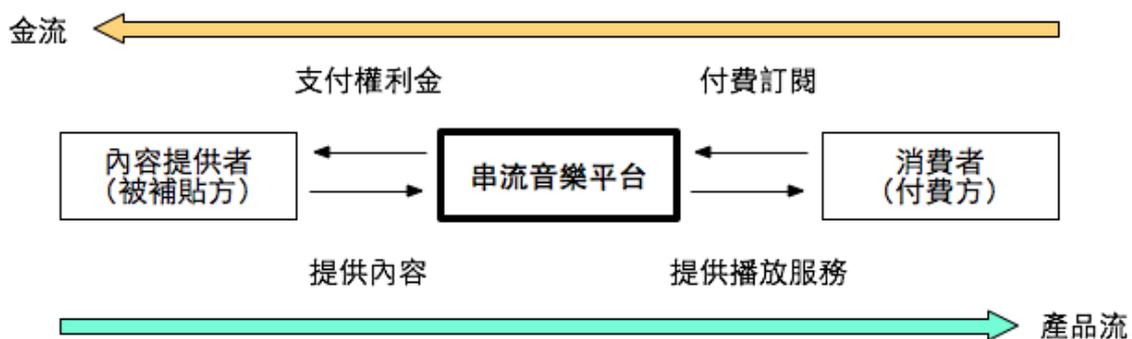


圖 四-8 串流音樂平台的價值流動（本研究製作）

³⁹ 付費方：平台的一邊持續帶來收入支持平台的營運，稱為「付費方」

⁴⁰ 被補貼方：平台企業為一邊群體提供費用上的補貼，藉以吸引該群體的人們進駐生態圈，此群體稱為被補貼方。（陳威如、余卓軒，2013）



(二) 串流音樂平台的議價能力

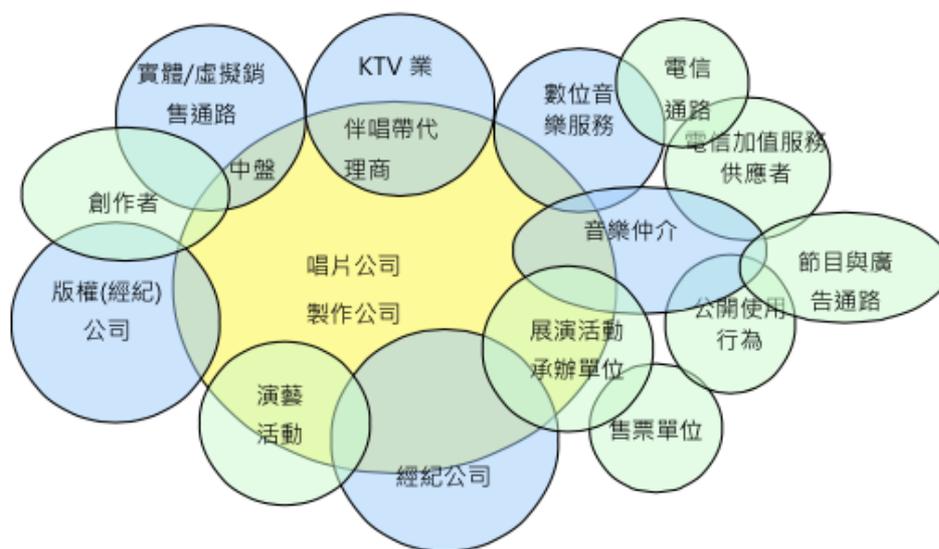


圖 四-9 台灣音樂產業獲利來源

(吳彥臻，2008；林富美，2011／2010 流行音樂產業報告)

線上平台對於內容提供者並非唯一，內容提供者（以唱片公司為主）的獲利來源相當多元，KTV 伴唱帶、展演、公播等都是收入來源。而串流音樂平台又與零售通路商之間有相互替代的性質，且內容提供者在不同串流業者間轉換的成本趨近於零，因而削弱串流業者的議價能力。

使用者一旦付費使用特定線上串流音樂商店，該串流平台的資料庫即形成資訊壟斷，因為很少有消費者會同時付費使用一個以上產品內容相仿的音樂平台（若是音樂屬性類型不同則另當別論，需求端對於娛樂開銷的願付價格總金額彈性較大，例如已付費訂閱 KKBOX 的使用者若偏好古典音樂，為了強大的特定音樂庫內容，仍有可能同時付費使用 Muzik 平台），此種產品壟斷限定使用者只能收聽平台音樂庫裡面有的曲目，消費者為了將利益極大化，會盡可能的選擇支付相同費用但所提供的資料庫內容較大的服務，若串流音樂本身無法累積強大的曲庫，其被取代性將會提高，這也是為什麼各大串流音樂平台都標榜自己擁有大量的歌曲數量。



多重歸屬行為，若以內容提供者端可簡化為下圖：

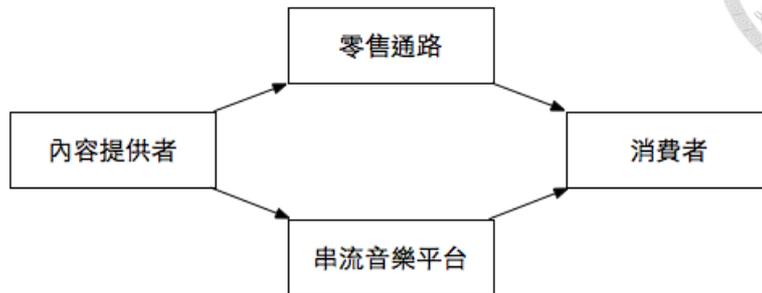


圖 四-10 歌曲通路的多重歸屬 (本研究製作)

在此前提之下，線上音樂平台為了確保自身的競爭力，必然會想盡辦法爭取內容提供者的支援，例如 2003 年蘋果電腦推出的 iTunes Store，在推出之前即與當時的五大唱片集團達成協議能同時上架唱片業競爭者的歌曲，同時期其他線上音樂商店多為唱片公司自己成立，只販售旗下藝人的商品，消費者若想同時購買不同唱片公司的音樂，需要熟悉不同的介面與使用方式，徒增使用難度。

串流音樂興起並日漸侵蝕單曲購買的原因在於消費者偏好的轉變，另一方面，串流音樂除了提供便利服務之外，亦相當仰賴內容吸引使用者，而音樂產品的內容提供者並非只有線上音樂這個單一的銷售管道，若內容提供者對於消費者的吸引力大於串流音樂服務的吸引力，這兩者的依存關係則相對薄弱，也因此經常可見內容提供者因為不滿獲利分配，拒絕與串流音樂合作的例子，比方說 2014 年美國知名鄉村歌手 Tylor Swift 將專輯全數由 Spotify 下架一事。

Content is the king. 這句話仍然是存在的，尤其在商業模式甫興起時，身為中介者的串流音樂平台尚未取得相對的價值優勢，因此在訪談與座談中得知，KKBOX 雖然為台灣串流音樂的先驅者，但長期以來並未掌握定價權，新進者多半依照 KKBOX 定價的原因乃受唱片公司限制所致，大型唱片集團針對區域性的消費能力，評估使用者的可接受價格，但同時又收取固定比例的版稅，新進者不得低於最低金額，為了提升競爭力，多半的業者都會跟著 KKBOX 定價。若以平台觀點來說，內容提供者在串流音樂平台上站穩了被補貼方的位置，這亦是串流業者的劣勢。



三、串流音樂平台的網路外部性

對於 KKBOX 這樣的串流音樂平台來說，「數量」就是力量，當內容提供端的資料庫越龐大、使用端的參與者越多，對於平台參與者而言 KKBOX 所能提供的服務的價值會相對提高，這也就是「網路外部性」(Network Externality)：利用群眾關係來建立無限增值的可能性(陳威如、余卓軒，2013)，而這增強的效益又會吸引更多使用者進入平台。

KKBOX 在台灣串流音樂品牌中具有強大的先進者優勢，再加上全台灣最大的電信商中華電信的通路輔助，內容提供者涵蓋全台灣各大唱片公司，甚至與獨立音樂平台結盟，而使用者又是同業最多，與 KKBOX 的訪談中，業者指出，KKBOX 使用者的會員價值(聽歌的次數)是競爭者的十倍以上，活躍用戶(Active User)數之高，對於以歌曲播放次數計費的於內容提供者而言相當誘人，這表示相較於其他同業，在 KKBOX 上架的歌曲有機會獲得最高的收益。而 KKBOX 自行籌辦已達九年的 KKBOX 數位音樂風雲榜是個相當名的策略運作，除了提高自身產品的附加價值，更有效增加內容提供者參與度，對於唱片業者與藝人來說，數位音樂點擊排行榜除了彰顯個人市場價值之外亦是最佳的廣告宣傳，不同的業者間也更願意與 KKBOX 密切合作以提升歌曲能見度。

對於使用者而言，付費使用 KKBOX 確保能夠獲得最豐富的華語曲庫，基本上而言，此平台兩邊群體具有強烈的跨邊網路效應，但是內容提供者將歌曲同時放在其他串流平台的成本很低，意即內容提供者會普遍表現出多重歸屬行為，若單以曲庫規模領先，處於趨近單向線性產業鏈的 KKBOX 不容易掌握產品優勢，因此如何利用平台參與者的規模與關係來強化黏著度與忠誠度對串流音樂平台來說相當重要

四、延續用戶對於平台的依賴：社群發展

(一) 「一起聽」

一起聽的功能是串流音樂獨有的社群分享行為，如以往經營網路個人電台的形式，一般會員可與友人分享歌曲，而 KKBOX 更邀請歌手擔任一起聽的「台長」，善加利用藝人的知名度在平台上匯集人氣。



發展此功能產生的影響有：

1、擴大會員數

透過歌手的知名度與吸引力，歌迷們為了參加活動必須成為會員，促使非 KKBOX 的歌迷加入成為串流音樂的使用者。

2、有效刪選活躍用戶

對於同時擁有電信背景的串流音樂平台如 myMusic 與 Omusic 來說，KKBOX 在曲庫規模上之所以能勝出，主因就是 KKBOX 擁有極高的活躍用戶，此舉使得 KKBOX 平台中被補貼方的產品有更高的使用率，對於被補貼方而言更樂意讓歌曲在 KKBOX 平台上架，對於付費方則產生跨邊網路效應。KKBOX 可透過一起聽的使用狀況瞭解哪些會員有高度意願參與活動，活躍用戶名單對於平台本身或者內容提供者都有極高價值。

3、提高產品地位

2014 年十二月舉行「和明星一起聽音樂」的活動就有 23 場之多，KKBOX 甚至為此活動在官方網站上開發一新頁面「星事曆」公開節目排程，許多發行新專輯的藝人都會在宣傳期間在 KKBOX 與歌迷互動，「一起聽」的功能目前已經成為各大唱片公司發片時不可或缺的重要活動，KKBOX 的「一起聽」儼然成為新型態的媒體節目。

(二) Facebook

KKBOX 在 2011 年時已著手於 Facebook 介面發展社群功能，讓會員透過 KKBOX 介面連結臉書好友清單，臉書高度黏著性的社群有助於強化使用者的同邊網路效應，事實上也收到很大的效果，2012 年時 KKBOX 曾公開表示，他們近期的新會員，有半數以上來自於臉書分享的回饋，KKBOX 也更積極投入 Facebook 等社群的技術開發。

第五節、提升平台價值的策略行動建議



一、KKBOX 的併購策略：O2O 的發展

(一) Online To Offline (O2O)

台灣音樂產業的整體產值主要分成音樂出版、展演活動與數位音樂三大區塊，其中音樂出版，論其專業性進入障礙太高，而線上音樂其實已屬於音樂出版產業鏈中的一部分，而另一區塊「展演活動」佔產業中超過三成的產值，展演業者雖然擁有策展及舉辦活動的能力與經驗，但其與消費者的接觸仍需仰賴中介者，尤以現況網際網路交易為大宗，現場購票比例已幾近於零。

KKBOX 目前擁有數量上最具優勢的音樂消費群眾，這群使用者亦是音樂相關產品的潛在使用者，這表示付費使用 KKBOX 的會員，也可能同時是付錢買票看演唱會的人，該如何藉著會員數與在地化的優勢建立更高的門檻讓 Spotify 等國際品牌競爭者難以超越，將這股潛在的消費能量轉化為本身的獲利：從虛擬邁向實體，這亦是現行網路商務型態中急於發展的一部分。

KKBOX 對於邁向 O2O 進行許多努力，平台開辦的 KKBOX 線上音樂風雲榜是提高品牌知名度與影響力的方式，也讓使用者與平台間的互動更為密切，提高使用者的回饋意願。而實體雜誌的發行，將 KKBOX 官方網站上提供的音樂相關訊息與樂評等資訊整合在書面雜誌上，目前將線上刊物轉為實體發行的實際效果不明確，但確信這讓不屬於經常瀏覽網路的族群也有管道能夠接觸由 KKBOX 所提供的音樂資訊。

(二) KKTIX：推不倒的售票亭

2013 年起，KKBOX 大動作的進入售票市場，並以併購的方式買入系統規劃與設計已相當完備且技術人才頗具經驗的 Registrano，這是 KKBOX 首度以併購方式擴充企業版圖。此舉併購讓 KKBOX 毋需花費太久的研發與測試期，海納 Registrano 原有的合作對象與使用者，直接進入售票系統的大門。同年度也是強勢



競爭者 Spotify 朝亞洲擴張版圖的時期，在新進者進入台灣市場的同時，KKBOX 已將觸角伸向 Offline 實體消費，企圖深化平台價值以增加使用者價值 (Customer Value Proposition)。

KKTIX 是 KKBOX 併購售票網站 Registrano 後，整合原 KKBOX 售票亭，推出的全新售票與活動報名服務，與國內現有的售票平台 (表四-6) 及活動報名平台不同，KKTIX 以推出「手機電子票券」著稱，突破性的服務企圖改革國內現有售票活動的使用經驗。KKTIX 過去不僅限於音樂活動售票，也有其他類型活動，目前為搶佔市場，提出透過 KKTIX 舉行五百人下活動可提供免費服務。直至 2014 年一月，KKTIX (包含原 Registrano) 已舉行超過萬次活動。

KKBOX 的王正總經理受訪時曾表示⁴¹：「演唱會有其無法剽竊的價值，並且未來的市場將越發蓬勃。過去 KKTIX 以個人、群體活動策劃開始，之後利用 KKBOX 資源導入讓音樂售票活動成為平台特色，利用 KKBOX 十幾年來的資料庫，整合活動售票端，提升 KKBOX 獨有音樂產業鏈的價值。」

表 四-6 國內主要展演活動售票平台比較表 (本研究製作)

	成立時間	服務類型	內容屬性	使用者介面	附註
KKTIX	2013 年	活動報名及售票	展演活動	圖面導向	系統設計與資料庫可同時負載高流量，有能力舉辦超大型活動
年代	1990 年	售票	各類展演	Web 1.0	台灣第一個電子商務平台，展演代售票務市佔約七成
華娛	2010 年	售票	各類展演	Web 1.0	首推電子憑證

⁴¹ 此處引述報導：台灣：KKBOX 的下一步？王正：Citytalk 讓 KKTIX 價值發揚光大，吳強頭

寬宏	1999 年	售票	各類展演	Web 1.0	南台灣第一個藝術經紀公司，售票對象為自辦藝文展演
兩廳院	1988 年	售票	各類展演	Web 1.0	隸屬國家表演藝術中心－國家兩廳院之推廣服務部
博客來	2006 年	售票	各類展演	圖面導向	
iNDIEVOX		售票	分眾展演	圖面導向	分眾群以獨立音樂為主
iBon		售票	生活票券	Web 1.0	優勢為通路密集，各大售票平台幾乎仰賴超商售票系統作為領票與支付的實體據點

由此可看出，KKBOX 企圖藉由發展多年的使用者資料庫，擴大業務範圍，原有的串流音樂仍為主要營收來源，此項併購計劃對於 KKBOX 的意涵如下：

1、技術的補強：

併購售票系統補強了 KKBOX 原先缺乏的售票技術，甚至因此擁有優於其他售票競爭者的高強度系統，對於 KKBOX 來說，原有每年例行性的「KKBOX 數位音樂風雲榜」都造成搶票風潮，KKTIX 可藉由任何 KKBOX 舉行的內部活動與宣傳活動達成用戶試用與廣告的效果。

2、熟悉消費者：

KKBOX 長年與付費方培養良好的關係，並且非常注意使用者經驗與回饋，這讓 KKTIX 相較於其他售票軟體更瞭解使用者介面對於購買行為的影響，以圖像為主的頁面讓報名購票流程更為順暢。



3、資料庫的綜效：

KKBOX 透過資料庫中可得知哪些使用者為售票系統的潛在顧客，若能透過大數據 (Big Data) 的有效分析，相關音樂產演訊息能直接推送通知高潛力顧客並搭配會員活動，對於活動舉辦者來說，委由 KKTIX 辦活動就等於是售票保證；對於 KKBOX 的使用者來說，訂閱串流音樂不僅能無限量聽歌，相較其他串流平台會員，KKBOX 會員更能保障獲得音樂展演第一手的資訊與購票優惠；而 KKTIX 亦開放非 KKBOX 會員購票，透過非會員在 KKTIX 上的購票行為，KKBOX 也有很大機會能夠吸收這些非會員成為訂購串流服務的使用者。

4、覆蓋效果：

目前台灣的活動售票平台，除了博客來售票為博客來網路書店發展出的系統之外，大部份的活動展演售票平台都屬於單一服務平台（部分售票平台可能身兼策展或活動經紀），相較之下，KKBOX 擁有強大且市占第一的串流服務，活動售票對於 KKBOX 縱然是新的領域，但原本在 KKBOX 平台上累積舉辦歌手活動的能量、以及串流音樂對於展演消費者的吸引力等，都能藉此將活動售票產業的界線抹去，這讓 KKBOX 更有機會成功跨足新領域，培養另一個利潤池 (Profit Pool)。

(三) 活動資訊的整合：Citytalk 城市通

CityTalk 城市通提供使用者透過時間與地點搜尋活動，Citytalk 成立於 2009 年，以行事曆的概念提供使用者安排藝文活動行程，會員們能在社群頁面分享活動資訊與心得，於 2012 年新闢「票券頻道」，符合使用者們在搜尋活動之後必須購票才能參加的消費流程，CityTalk 創辦人郭詩宏表示，CityTalk 提供的是「文創生活一站式的消費服務」。

王正總經理表示⁴²：「Citytalk 城市通的定位是集資訊於大成的平台，我們希望城市通成為 KKTIX 的接口，讓 KKTIX 的售票價值發揚光大，納入更多活動資源。」在 CityTalk 與 KKBOX 合作之後，多數服務仍維持原本的運作方式，而「票

⁴² 引述附註 41 相同之報導

券頻道」方面，則將 KKTIX 通路提升為首要推薦的訂票系統，掌握使用者搜尋活動的最初階段就提供服務的優勢，一路將潛在的消費行為導引至自家售票平台。



二、反覆蓋佈局

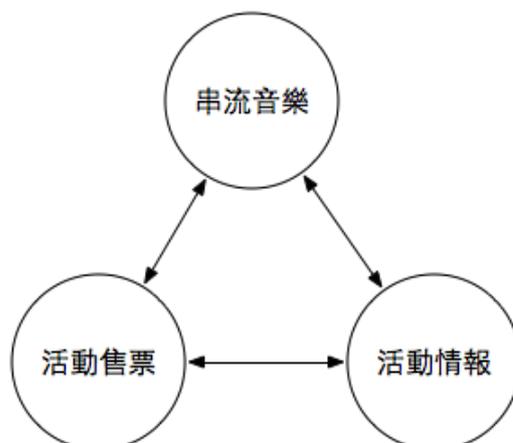


圖 四-11 KKBOX 娛樂服務佈局

藉由串流音樂、報名售票與活動情報的鐵三角（如圖 4-11 KKBOX 娛樂服務佈局），承接資訊流動與產品提供的垂直整合，讓 KKBOX 有機會發展成為國內市場最主要的娛樂資訊服務平台。

覆蓋模式是 KKBOX 在併購後進攻活動售票與活動情報市場的做法，對應單一服務公司平台進行包圍攻勢；相反的來說，這也是 KKBOX 步出單一服務平台的第一步，KKBOX 不再只是串流音樂的單一服務提供者，而使用者也會因為增加的活動售票與活動情報服務而提高對於平台的依賴，擴大對於使用者的服務可有效增加轉換成本，藉此降低使用者的多重歸屬行為，此舉讓其他串流音樂單一服務（如 Spotify）等競爭者更難打破 KKBOX 建立起以音樂為基礎的娛樂服務帝國。

三、多邊市場的可能性：免費模式

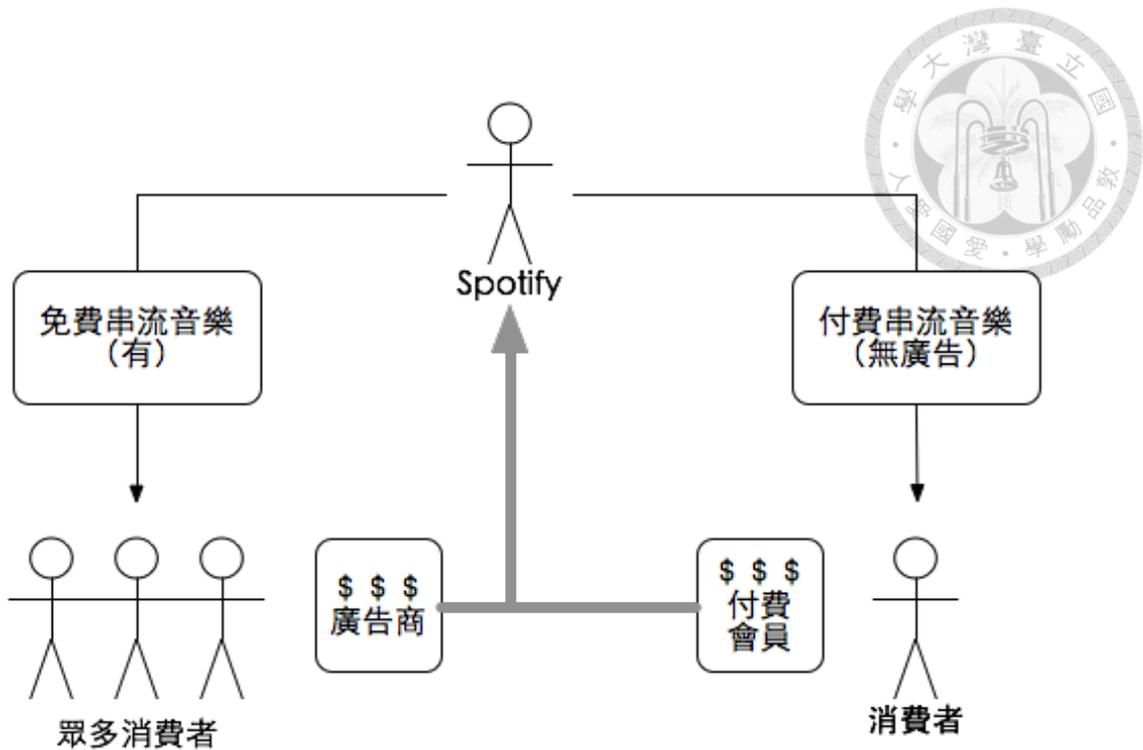


圖 四-12 Spotify 商業模式

(一) 競爭者的做法

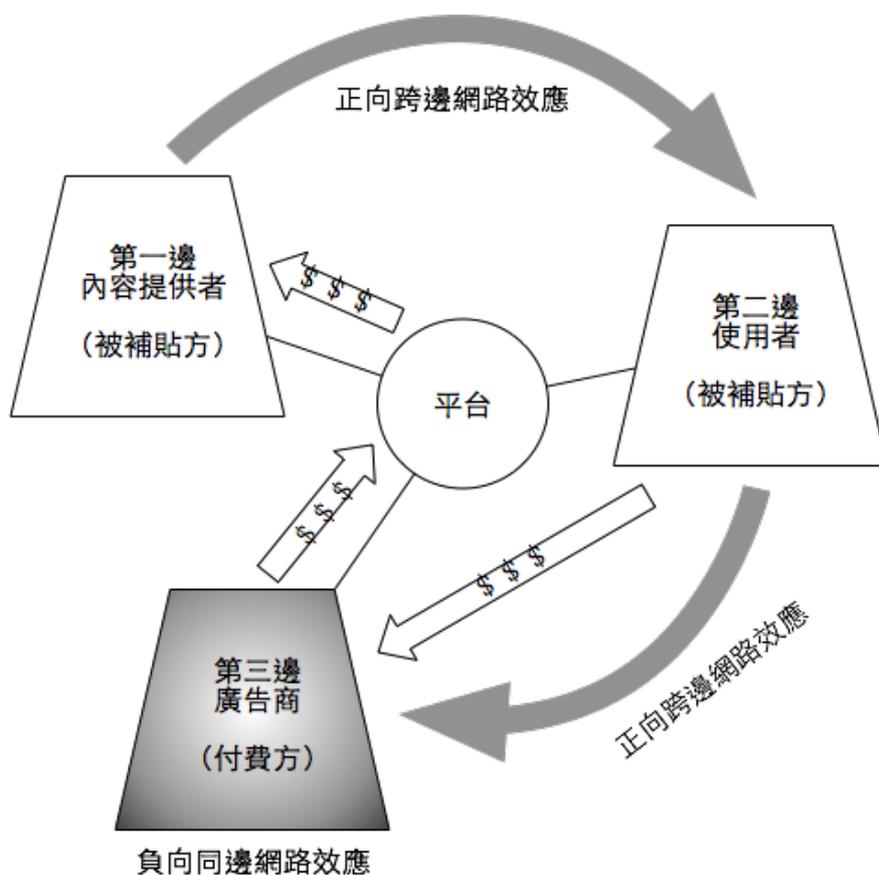
Spotify 以提供免費串流服務著稱，無論付費會員與不付費的註冊會員都能無限收聽音樂，其中的差異為，不付費的註冊會員在聆聽音樂時需要同時收聽廣告，若不想被打擾則需進一步付費，先培養會員對於串流服務的依賴，等待不付費會員無法忍受廣告、又無法離開串流服務時，就成為 Spotify 收費的契機；Spotify 利用付費會員的收入與廣告收入來補貼串流音樂的免費播放，符合第三種免費模式的做法。



(二) 串流音樂的三邊市場

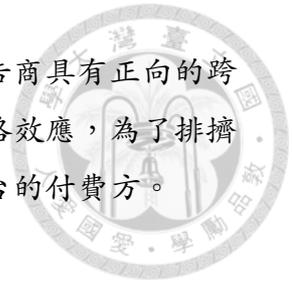
如果音樂產品的消費者已經能接受使用者付費的觀念，為什麼還需要討論免費音樂。前文提及數位革命後，影音檔案的複製成本幾乎為零，而在侵權分享的風潮之後，目前的使用者付費觀念其實是礙於法令限制而不得不的因應措施，串流音樂亦是能符合消費者心中在允許範圍下盡量降低單品價格的吃到飽模式，對於多數消費者而言，如果能夠穩定且免費獲得所需的服務，多半不會選擇付費使用。

圖 四-13 內容平台的三邊市場



事實上，「報紙」等平面刊物是免費模式的鼻祖，此類平台提供使用者免費內容的媒體服務，同時刊登廣告，以圖 四-13 來說，媒體的三邊市場建立在被補貼方（內容提供者）的正向跨邊網路效應，第一邊吸引第二邊，而使用者除了正向

同邊網路效應（群聚的話題效果）之外，同時對於第三邊的廣告商具有正向的跨邊網路效應；對於廣告商而言，第三邊群體內有負向的同邊網路效應，為了排擠其他廣告，廣告商必須付費增加廣告曝光度進而成為此三邊平台的付費方。



（三）付費方與被補貼方的重新定位

每一次的科技革命都會造成音樂產業結構的大震盪，目前的廣泛發展的雲端技術，更降低音樂檔案傳輸的技術限制。以消費者習慣的發展態勢而言，單一音樂產品（歌曲）本身對於消費者的實質價值是偏低的，這也是造成各邊群體多棲行為的主因，流行音樂界目前有股「單曲現象」，為了降低音樂專輯的製作成本與有利於媒體曝光，內容提供者選擇維持品質穩定但減少新產品發行，長期而言對於音樂產業來說並不是好事。

KKBOX 將註冊會員依照付費經驗區分成三個類型，其中只有付費會員能無限量收聽串流音樂與參與 KKBOX 的服務，這與 Spotify 不論是否付費都能聽音樂的做法不同。

線性的價值鏈使得 KKBOX 有穩定來自消費者繳交月費的收入，但固定支付的版稅成本與僵化的定價，仰賴內容提供者與消費者兩個群體間價值流動的抽成，諸多限制使得 KKBOX 原有的營運方式尚無法辦法體現平台商業模式的精髓：打造完整、成長潛能強大的「商業生態系統」（Business Ecosystem），並激勵「多方」群體進行互動（陳威儒、余卓軒，2013），打碎原有的產業鏈，KKBOX 的經營型態尚依附在單向價值鏈中，簡單來說，KKBOX 憑恃消費者日漸仰賴網際網路，且在複製成本為零的數位革命與侵權風波之後，開始培養使用者的付費習慣，KKBOX 試圖「取代傳統音樂產業鏈中通路與零售商的位置」，這作法使得 KKBOX 成為串流音樂平台中少數能夠穩定獲利的公司。

表 四-7 檢視三邊平台的補貼結構



	內容提供者	使用者	廣告商
價格彈性反應	高	高	低
成長時的邊際成本	高	低	高
同邊網路效應	正向	正向	負向
多處棲息的可能性	高	高	低
現金流匯集的方便度	困難	容易	容易
適合角色	被補貼方	被補貼方	付費方

以陳威如、余卓軒（2013）所提出的五項檢視補貼結構的重點（不符處以刪除線標示），可得出媒體三邊市場中最適合被定為付費方者是廣告商，而內容提供者雖然成長的邊際成本也高（需支付費用給每一位內容提供版權者），而匯集使用者的現金流在操作方面也並不困難，廣告商卻是在每一個環節都符合付費方的厲害權衡，尤其以負向網路效應更能激發不同廣告商間的競價。

競爭者 Spotify 雖然還未能達成穩定獲利，但其註冊會員成為付費會員的比例卻遠高於 KKBOX 數倍（Spotify 的付費會員與整體註冊會員比例為三分之一，KKBOX 則只有十分之一），在 KKBOX 未來佈局方向看來，非付費會員的數目必然因為展演售票與活動資訊而不斷擴大，想要有效將潛在尚未付費的會員轉為付費會員，KKBOX 可參考 Spotify 的免費音樂做法，考量納入廣告商群體成為付費方。

事實上，透過業界訪談得知，音樂串流轉型為免費服務時遇到的最大阻力是內容提供者，目前已有少部分小型串流業者朝向免費模式努力，然而內容提供者（唱片公司）唯恐在消費者心中的歌曲價值因免費而降低，會破壞好不容易建立起的使用者付費觀念，即使串流點擊音樂依然能維持收入，不影響獲利，卻仍對於免費模式多有抗拒。



KKBOX 以串流音樂龍頭的地位加入免費音樂提供的行列，除了試探市場之外，亦可藉由與廣告商接洽的狀況與使用者的反應，評估未來若面臨挑戰時調整模式的可能性，或以免費模式進入侵權盛行以致難以透過「使用者付費」獲利的中國市場。

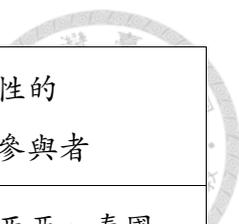
(四) 串流音樂的關鍵字廣告

以 Spotify 提供的免費串流音樂中所播放的廣告為例，廣告付費贊助多來自唱片公司，為了提升廣告商的效益以吸引第三邊群體加入三邊市場，串流音樂平台可參考網路搜尋引擎的關鍵字廣告，透過大數據分析與廣告技術的提升，分析使用者的習性與偏好，提高廣告的效度與點擊率，消弭廣告商的疑慮，如此才能造成獲利的正循環，建立健康的三邊市場。

(五) KKBOX 平台發展的演進

表 四-8 KKBOX 平台發展進程比較

	2013 年以前	2013 年後
服務領域	線上音樂串流服務 線上音樂單曲下載	線上音樂串流服務 線上音樂單曲下載 活動報名與活動售票 活動資訊服務
產品內容 (新增)	數位音樂風雲榜 KKBOX 音樂誌 一起聽	音樂探索
策略屬性	單一服務平台 雲端服務	多重服務平台 O2O



目標客群	有收聽歌曲需求的 音樂愛好者	任何屬性的 藝文活動參與者
提供服務國家 (新增)	香港、澳門、日本	新加坡、馬來西亞、泰國

第五章、結論



第一節、研究發現與結論

一、多角化的綜效與反覆蓋效果

個案公司 KKBOX 對於產品多角化的努力，實是企業擴張中必然發展路徑之一，KKBOX 選定的售票平台與活動情報兩大路線，市場標的與原先具有優勢的串流音樂會員訂戶頗有重疊之處(如圖 5-1 所示)，而音樂產業的產值來源一向多元，此舉同時擴張潛在獲利的總金額與潛在的用戶數量，將原本略有侷限的市場擴大數倍，在所屬服務範圍中的使用者都可能是任一服務的潛在客戶，在同邊網路外部性的效益之下，有很大的機會吸引他們使用其他項目的服務；另一方面，同邊網路效益致使被補貼方的跨邊網路效益產生競爭與聚集的效果，一旦拓展出一定數量的忠實用戶，必能有效吸引更多參與者進入平台網絡生態。

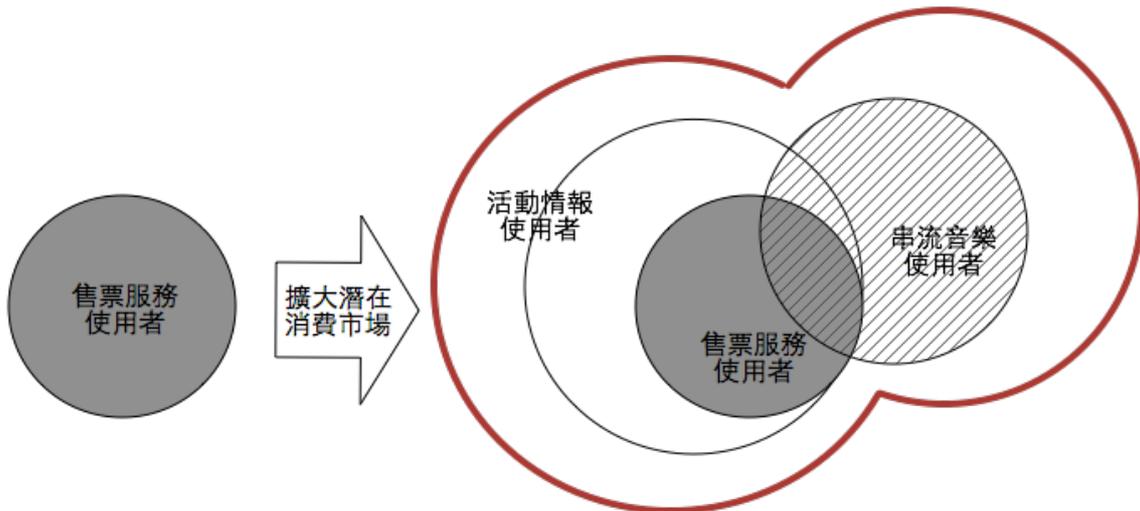


圖 5-1 KKBOX 多角化佈局的綜效

KKBOX 在業務拓展的佈局方面符合學術界對於維持平台領導地位的策略建議，最初的 KKBOX 用戶有機會製造出新版圖中的最大利益，例如，原先使用 KKBOX 一起聽的廣大粉絲團，透過 Citytalk 得知喜愛的藝人的最新活動資訊，再接著使用 KKTIX 的售票服務購買展演票券，使用者一連串的消费活動都在能在 KKBOX 的介面之下獲得最佳解決方案。

另一方面，KKBOX 這類型原本以提供單一服務崛起的新創事業，除了在本業站穩腳步以外，若能有效利用企業多角化擴張，本身自成一體相關分眾消費服務的生態圈，有機會能夠避開大型集團以覆蓋策略進入單一市場的威脅，本研究將這樣的情況稱為反覆蓋效果。目前產業界中，以單一服務崛起，進而因為多角化而自成一體的企業，成功案例以博客來網路書店最具代表性。

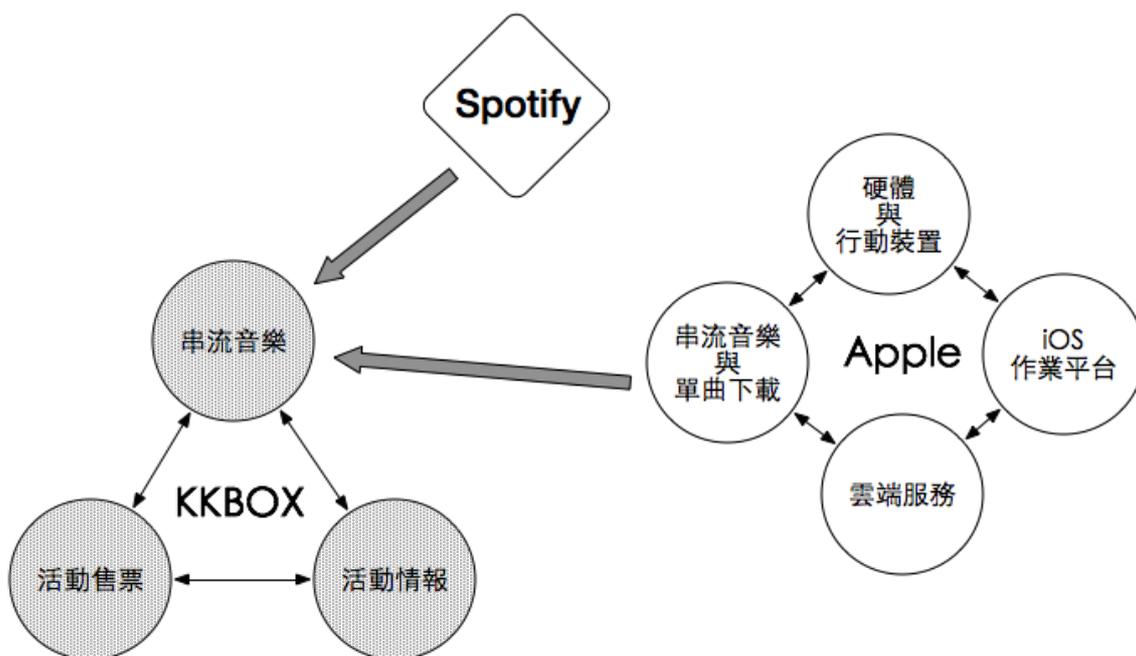


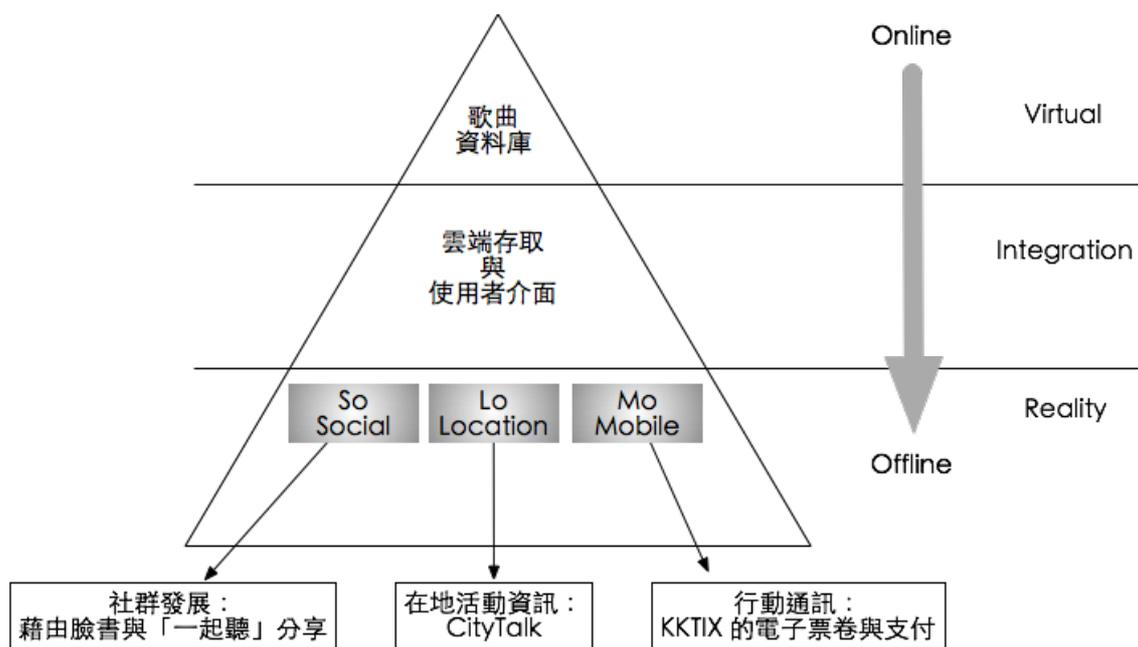
圖 五-2 服務多角化的反覆蓋效果

當提供串流音樂的單一服務競爭者，如 Spotify 等品牌進攻串流音樂服務時，KKBOX 除了提供串流服務，亦提供活動售票與活動情報等相關服務，可增加消費者的使用黏著度與提高轉換成本，降低消費者的多重歸屬行為發生。若有其他大型集團欲加入串流音樂的競爭（圖 5-2 中以日前大動作併購串流與音響廠商 Beats 的蘋果帝國為例），當競爭者提供多重服務吸引 KKBOX 原用戶調整使用習慣轉而投靠新服務時，KKBOX 本身也因多角化而具備服務領域內的多重功能，對於使用者將產生拉力進而鞏固使用習慣，降低大型集團採用覆蓋策略的威脅，此極為多角化致使反覆蓋效果的展現。



二、KKBOX 的虛實整合

售票平台與活動情報兩者的使用群體具有在實體活動中行動與消費的特性，與 KKBOX 原串流音樂平台的使用群體屬性不同，在消費行為上更為具體，由 KKBOX 新產品、新服務的研發路徑，與在展演活動中設攤宣傳等行銷手法中觀察出，以線上消費與使用為主的 KKBOX 一直以來都希望能夠提高使用者的凝聚力與活性，而擴充線下服務的領域則是除了串流使用量以外，更能體現使用者活性



的方式，並且有機會能提高使用者在訂閱費用以外的總花費。

圖 五-3 SoLoMo in KKBOX (本研究整理)

目前 KKBOX 在典型的虛實整合佈局中尚缺物流的部分，但票券、活動與音樂這三類產品與一般消費品不同，物流的效率並非重點，資訊流才是平台吸引消費者的重點。而在串流音樂、售票平台、活動資訊等三大業務區塊，KKBOX 都是以雲端平台的方式提供使用者服務，與 O2O 產業中最熱絡的折價券合購平台相似，這些雲端平台促進使用者的實體消費，而實體消費中的體驗將有助於使用者再次回到平台進行下一次消費行為。



若 KKBOX 能繼續維持其以研發本位領導公司發展的慣例與優勢，保持資訊技術的領先地位，並輔以使用者在實際活動的口碑回饋，相信三項服務聯手發展後，能逐漸蠶食活動展演的市場版圖，並進而成為活動資訊的指標性導引窗口，進而挹注於串流音樂之本業。而在售票平台以行動票據為主打的 KKTIX，強大的程式後援，與相較於其他售票平台更願意專注研發與提升使用者介面的特色而言，在網路科技跨入物聯網的未來而言，潛力不可小覷。

第二節、管理意涵與研究貢獻

一、網路產業在地化的機會與挑戰

KKBOX 的多角化佈局與虛實整合路徑，證明了網路服務在地化的優勢與契機，以 Spotify 跨洋進入亞洲市場的做法而言，即使已於鄰近國家新加坡設立總部，並與台灣的唱片公司與版權所有人團體密集接觸與合作，但音樂產品有其文化獨特性，Spotify 座擁龐大之外文曲庫，此優勢必定能吸引對英語歌曲有所偏好的群眾，但在整體消費市場中仍為少數，而 Spotify 身為歐美市場品牌領導者，熟知西方流行音樂文化，反之卻對於本地活動的了解與在地文化的敏銳程度仍有待培養，而流行趨勢倏忽即逝，難以預料且不易掌握，所謂「強龍難壓地頭蛇」，並非植入服務就能獲得市場消費者的青睞。

而在 KKBOX 的海外擴張策略中，幾乎到每一地必先鎖定當地大型電信商作為合作夥伴，此舉除了可補足對於當地市場的不熟悉之外，更能藉此接受電信商原有的客戶，在低成本的前提之下提高曝光度。

網路科技的進步經常掀起全球炫風，但並非任何型態的網路新創事業都具備全球化的優勢，在任一市場中，即便服務推展迅速，若要能達成獲利最後仍必須求諸地方，以謎樣般的中國市場為例，全球入口網站龍頭 Google 與社群網站第一把交椅 Facebook，即便叱咤全世界，但卻難觸及中國版圖。中國市場存在太多的政府干預與政治考量，Google 曾經因網路自由受到限制、甚至受到中國官方駭客攻擊，不堪受審查制度困擾而於 2012 年一度退出中國市場，但市場規模誘惑太大，Google 旗下之 Android 行動作業系統平台在中國的前景極度看好，Google 只得調

整原則再次進攻；而 Facebook 雖然積極開拓中國市場，但至今中國的用戶甚至尚未能合法得申請帳號，開通服務。此外，在美國頗受好評的網路叫車服務 Uber，在進入台灣市場時也因在地車隊抗議獲利受損，並引用法規限制而飽受爭議。

使用者的偏好與習性往往也影響大型企業進入區域性市場的成敗，長期以來美國著名網路購物平台 eBay 便一直苦於在台灣市場無法獲得相應位置，反觀同樣是外來品牌的 Yahoo 拍賣，在台灣則有極高的市佔率，此間差異為 Yahoo 多年前併購當時台灣最受歡迎的入口網站奇摩，除了接收其使用者外，更將台灣地區的品牌存續名稱更名為 Yahoo! 奇摩，此舉除了維持使用者的熟悉度以外，更讓外來品牌增添了幾分台灣味。

透過上述實例與本研究內容顯示，網路產業並非無遠弗屆，消費者文化地域與消費者使用行為連結，外來大型企業欲進入當地市場能否成功，除了政策法令等官方限制之外，是否熟悉文化、能夠掌握消費者的喜好是最主要的關鍵，企業可靈活運用併購或策略合作等方式強化其不足之處。

二、串流服務的未來

串流服務是目前全球最熱門的新創產業之一，以串流音樂平台而言，Spotify 多年來一直無法盈利，但投資人與創投公司仍願意挹注大筆資金，可見各方評估此產業型態未來仍極具潛力，目前已經取得成功的串流服務，最知名的有美國的影音隨選串流平台 Netflix，Netflix 的服務方式由早期的影片出租發展而來，後來轉而發展為家用型的影音訂閱服務，目前 Netflix 已具備自製影集的能力，透過用戶的使用習慣預測消費者偏好，首部自製影集「紙牌屋」(House of Cards) 在市場上受到廣大的歡迎。Netflix 打破原有影音產品的消費市場習慣，構築了串流隨選的新模式，並且在美國與加拿大市場建立起難以攻破的影音串流帝國。「紙牌屋」影集在包含台灣在內的亞洲許多國家也有一群忠實觀眾，但 Netflix 並未在這些區域提供服務，坦白說此類影視產品的流通現象又是「盜版」的功勞，這也是 Netflix 不容易擴張海外市場的主因之一。

KKBOX 的擴張策略由香港起步，逐漸往東南亞進攻，而 Spotify 進入亞洲市場的路線由新加坡開始，也有志一同的逐漸往馬來西亞與台灣等東南亞國家邁

進，然而亞洲最大市場中國，卻遲遲未見有影音串流大品牌進入，比重中國對於文化產品的高規格篩選與封閉性不談，其中主要的因素就是「盜版」，除了數位革命的網路無償共享造成使用者缺乏消費者付費的習慣以外，全球仍有許多地方民眾的文化與消費水準，致使付費訂閱的串流服務在該市場中難以存活。

即便付費訂閱的串流服務現況而言也尚未大獲全勝，但研究中對於免費模式的探討，可供串流服務業者做為未來發展的參考，針對不同國家與習性迥異的使用者群，能否以不同的商業模式作為進入市場的可能性做法，對於使用者不願意付費的情況，或者能將其消費潛力轉介至未來第三方的廣告商，讓真正的消費行為發生在刊登廣告的業者與使用者之間，而串流平台則接受廣告商的補貼，對於音樂人與唱片集團而言支付版稅，甚至有機會研發新的演算法提高廣告與版稅利得的效益，向使用者提供免費的音樂服務。

以台灣廣告市場現況來說，數位廣告年營收逐年提高，2013 年全年台灣整體數位廣告營收市場規模達到新台幣 136.8 億元，其中數位影音廣告的營收比例只佔約兩成，但為廣告分類中成長最快的類型；而免費模式的指標性產業報紙媒體業來說，以台灣蘋果日報於 2014 年的數位廣告收入狀況，平均每月有四、五千萬的廣告收入；相關的廣告數據足以看出免費模式在未來確實有發展的可能性與潛力。

版權人對免費模式的抗拒可能是最急需解決的問題，反之來說，在盜版猖獗的國度，版權人基本上是很難取得任何優勢的，然而在網路新創產業蓬勃發展的今天來看，我們應當接受任何型態的商業模式發展的可能性，若有機會獲利，何樂而不為。

第三節、未來研究建議

平台產業在當前與未來皆有相當大的發展空間，對於串流音樂的商業模式以及平台產業相關領域，本研究涉獵有限，仍有許多待解問題值得探究，對於串流音樂業者未來的動態競爭仍然具有研究價值與空間，除此之外也可以由下述策略、全球化與技術層次的三個方向著手：



一、單一服務公司的併購行為

本研究中對於 KKBOX 策略佈局中藉由併購與合作達成技術擴張的效果相當推崇，亦發現提供單一服務的新創產業，適時運用併購行為能提升企業在產業生態中的競爭力，由此可推估併購行為確實能在企業競爭中的策略性擴張工具，若能朝新創企業中專注單一服務的公司發展中所衍生之併購行為探討，對於併購行為之策略性意義應能有所斬獲。

二、虛實整合的全球化與在地化

本研究中的第二個發現為串流音樂平台的 SoLoMo 特性，社群、在地與移動三者為網路產業發展的趨勢，但是串流音樂平台只是諸多網路產業的一隅，而音樂產品又具有區域文化及語言的特質與限制，與近年經常被提及之文創產業近似，是否任何型態的產業都將循著 SoLoMo 模式發展，SoLoMo 與產品本身屬性的關聯性為何？企業在推動虛實整合的實務運作中又是如何平衡全球化與在地化的發展？

三、發展中的技術：串流平台資料庫的大數據 (Big Data) 應用

音樂歌曲是否能夠類比文字，對於特定內容進行關鍵字廣告？串流平台擁有最大的使用者偏好資料庫，資料庫能提供唱片公司或音樂人做為未來歌曲製作的方向，與歌手安排演唱會或相關活動的根據等，此外，受到現況技術限制，在盈利方面尚未能善加發揮，若能以此掌握歌曲內容特性，針對使用者收聽曲目進行廣告發佈的動態性搭配，對於降低虧損、提升營收都有所幫助，對於發展新的商業模式來說，更能提升免費模式下付費方的價值，串流音樂資料庫分析的相關研究目前才剛開始，發展尚屬未知，台灣尚未有以歌曲關鍵字廣告演算為主體的專利，相信相關議題會是極具商業價值的研究主題。

參考文獻



中文

- 陳威如、余卓軒 (2013)。平台革命 (初版)。台北：商周出版
- 徐晉 (2007)。平台經濟學 (第一版)。中國上海：上海交通大學出版社
- Chris Anderson 著，蔣旭峰、馮斌、璩靜 (譯) (2012)。免費 (第二版)。中國北京：中信出版社。(原著出版年：2009)
- 白紀齡 (2013)。線聲說法：數位音樂產業專題 (初版)。台北：翰蘆圖書
- 蔡宜廷、劉育奇、周欣嫻、周九生 (2006)。數位音樂產業及其商業模式。政大智慧財產權評論，4 (2)，80-120
- 郭麗娟 (2005)。台灣唱片發展簡史。源雜誌，53，76-85
- 劉穎貞 (2006)。線上音樂發展與未來—從美國 iTunes 到台灣 KKBOX。網路社會學通訊期刊，52
- 王櫻芬 (2008)。聽見臺灣：試論古倫美亞唱片在臺灣音樂史上的意義。民俗曲藝，160，169-196
- 行政院新聞局 (國家經濟研究院 編) (2010)。台灣流行音樂產業調查。台北：行政院新聞局
- 文化部影視及流行音樂產業局 (思多葛市場研究股份有限公司 編) (2012)。100年流行音樂產業調查報告。流行音樂產業發展計畫。台北：文化部影視及流行音樂產業局
- 文化部影視及流行音樂產業局 (思多葛市場研究股份有限公司 編) (2013)。101年流行音樂產業調查報告。流行音樂產業發展計畫。台北：文化部影視及流行音樂產業局
- 李品翰 (2011)。Online to Offline 營運模式分析與比較研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文

戴伯勳 (2007) 。圖書出版業與音樂產業的現況與未來發展。國立政治大學商學院企業管理學系碩士論文

李忠諭 (2009) 。台灣線上音樂服務提供者之優勢資源與策略聯盟分析。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文

曾裕恆 (2007) 。台灣唱片產業之研究：主流與非主流之比較分析。國立政治大學商學院企業管理學系碩士論文

黃薇儉 (2005) 。數位音樂產業廠商競爭策略研究—以蘋果電腦、微軟、新力為例。國立台灣大學商學研究所碩士論文

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模式探討。東吳大學國際貿易學系碩士在職專班碩士論文

黃舒駿 (2006) 。數位時代台灣流行音樂產業之競爭動態與商業模式。國立台灣大學國際企業研究所碩士論文

汪宜正 (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

沈政輝 (2013) 。數位音樂平台之經營模式與價值再造分析—以 KKBOX 及 iTunes Music Store 為例。國立中央大學資訊管理學系碩士論文

羅方翰 (2011) 。網路影音平台對台灣流行音樂生產與行銷的影響之初探。國立政治大學傳播學院碩士在職專班碩士論文

吳佳珍 (2003) 。台灣流行音樂產業價值鏈的轉變：去中心性、消費與創作意識的抬頭。國立台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文

白紀齡 (2007) 。台灣線上音樂營運模式之探索。國立政治大學經營管理碩士學位碩士論文

英文

Anderson, Chris (2009) "Free: The Future of a Radical Price," United States: Hyperion

- 
- Armstrong, M. (2006) “Competition in two-sided markets,” *Rand Journal of Economics*, Vol. 37, No. 3, 668–691
- Bardey, D., H. Cremer and J. M. Lozachmeur (2014) “ Competition in Two-Sided Markets with Common Network Externalities,” *Review of Industrial Organization*, Vol. 44, No. 4, 327-345
- Boudreau, K. J. and Karim R. Lakhani (2009) “ How to Manage Outside Innovation,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 4, 69-76
- Chen, Huan-Yu (2014) Mergers and Acquisitions through the Platform Strategy: A Case Study of Tencent Holding Ltd. (Master’s Thesis, National Taiwan University), Executive MBA Program in Information Management College of Management National Taiwan University
- Edelman, Benjamin (2014) “ Mastering the Intermediaries,” *Havard Business Review*, Vol. 92, No. 6, 87-92
- Eisenmann, T. R., G. Parker and M. W. Van Alstyne (2008) “ *Opening Platforms: How, When and Why?* ,” Havard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 09-030
- Eisenmann, T. R., G. Parker and M. W. Van Alstyne (2006) “Strategies for Two-Sided Markets,” *Havard Business Review*, Vol. 84, No. 10, 92-101
- Gawer, A. and Michael A. Cusumano (2008) “ How Companies Become Platform Leaders,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, 28-35
- Hagi, A. (2014) “ Strategic Decisions for Multisided Platforms,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 55, No. 2 71-80
- Hagi, A. and J. Wright (2014) “ *Multi-Sided Platform*, ” Havard Business School Strategy Unit Working Paper No. 15-037
- IFPI (2012) “Recording Industry in Numbers: The Record Music Market in 2011,” US: IFPI
- IFPI (2011) “Recording Industry in Numbers: The Record Music Market in 2010,” US: IFPI
- IFPI (2013) “Digital Music Report 2014,” US: IFPI
- IFPI (2012) “Digital Music Report 2013,” US: IFPI
- IFPI (2011) “Digital Music Report 2012,” US: IFPI
- Parker, G. and M. W. Van Alstyne (2005) “ Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design,” *Management Science*, Vol. 51, No. 10, 1494-1504
- Rochet, J. C., and J. Tirole (2004) “ *Two-Sided Markets: An Overview*,” Working Paper, Institut d’Economie Industrielle, France

- 
- Rochet, J. C., and J. Tirole (2003) “Platform Competition in Two-Sided Markets,”
Journal of the European Economic Association, Vol. 1, No. 4, 990-1029
- Schmalensee, R. and D. S. Evans (2007) “Industrial Organization of Markets with
Two-Sided Platforms,” *Competition Policy International*, Vol. 3, No. 1, Spring
2007, 151-179
- Shih, W., S. Kaufman and D. Spinola (2009) “Netflix,” Harvard Business School Case
Study, No. 9-607-138
- Tian, C.H., B. K. Ray, J. Lee, R. Cao and W. Ding (2008) “BEAM: A framework for
business ecosystem and modeling,” *IBM Systems Journal*, Vol. 47, No. 1, 101-114
- Yang, Y. N. (1997) “An Introduction of Network Externalities: A Recent Literature
Review,” Ph.D. Dissertation, Chapter 1, Department of Economics, Utah State
University

參考網站

- <http://platformeconomics.org>
- <http://www.billboard.com>
- <http://www.ifpi.org>
- <http://www.mepg.org>
- <http://www.kkbox.com/>
- <http://www.itaiwanmusic.com/tw/>
- <http://www.mymusic.net.tw/>
- <http://www.omusic.com.tw>
- <http://www.pandora.com/about>
- <https://www.riaa.com/>
- <http://www.roxyrocker.com>
- <https://www.spotify.com>
- <http://tw.streetvoice.com>
- <http://www.winamp.com>

網路資料



- 章忠信，何謂「數位權利管理 (Digital Rights Management, DRM)」。著作權筆記，2014 年 10 月，取自 <http://www.copyrightnote.org/crnote/bbs.php?board=3&act=read&id=530>
- 吳強頭 (2014 年 7 月 31 日)。台灣：KKBOX 的下一步？王正：Citytalk 讓 KKTIX 價值發揚光大，PunNode，2014 年 12 月，取自 <http://punnode.com/archives/21912>
- 張嘉真 (2014 年 7 月 4 日)。音樂串流服務 餅大卻難嚥。娛樂重擊，2014 年 11 月，取自 <http://punchline.asia/archives/520>
- 沈孟學 (2014 年 7 月 4 日)。Spotify 一個月增加 800 萬會員，有沒有賺錢仍是未知數—專訪 Spotify 亞洲區總監。科技報橘，2014 年 11 月，取自 <http://buzzorange.com/techorange/2014/07/04/interview-spotify-and-kkbox/>
- 陳瑞霖 (2013 年 9 月 24 日)。Spotify 進軍台灣衝擊線上音樂市場。科技新報，2014 年 11 月，取自 <http://technews.tw/2013/09/24/spotify-launched-in-taiwan/>
- 侯宏易 (2010 年 6 月 2 日)。「膠」我如何不想它：黑膠唱片面面觀。鑑賞家黑膠俱樂部，2014 年 10 月，取自 http://blog.roodo.com/connoisseur_club_of_/archives/12586021.html
- 邵魯文 (2014 年 11 月 20 日)。後數位音樂時代，流媒體音樂怎麼崛起？。虎嗅網，2014 年 12 月，取自 <http://www.huxiu.com/article/101862/1.html>
- 郭芝榕 (2014 年 7 月 30 日)。KKBOX 執行長林冠群：唱片界能否代表音樂界？我們其實不必拯救音樂產業。數位時代，2014 年 10 月，取自 <http://www.bnnext.com.tw/article/view/id/33219>
- 張佳林 (2011 年 11 月 12 日)。聲音的時光機 淺談錄音歷史上的一些聲音載體。數碼多，2014 年 10 月，取自 <http://www.soomal.com/doc/20100002520.htm>
- 楊晨欣 (2014 年 11 月 21 日)。美國音樂排行榜演算，首度納入 Spotify 等串流音樂。數位時代，2014 年 12 月，取自 <http://www.bnnext.com.tw/article/view/id/34476>
- Leven 的 MP3 音樂資訊世界，2014 年 10 月，取自 <http://www.tgsc.com.tw/MP3/default.htm>

虛實緊密結合的 SoLoMo 時代來臨，你準備好了嗎？（2011 年 9 月 30 日）。數位行銷論壇，2014 年 12 月，取自 <http://emf.migsoft.com/case/case122.html>

混音的基礎觀念（上）（2013 年 7 月 12 日）。Digilog，2014 年 10 月，取自 <http://digilog.tw/posts/305>

話說台灣音樂娛樂公司的發展與演進（三）（2012 年 6 月 23 日）。流行音樂言舊苑，2014 年 10 月，取自 [http://jackli51.pixnet.net/blog/post/31874624-話說臺灣音樂娛樂公司的發展及演進\(三\)](http://jackli51.pixnet.net/blog/post/31874624-話說臺灣音樂娛樂公司的發展及演進(三))

專訪：一路摸著石頭過河，在實踐中找尋真理的 KKBOX（2011 年 12 月 23 日）。科技報橘，2014 年 10 月，取自 <http://buzzorange.com/techorange/2011/12/23/kkbox-ceo/>

KKBOX 連結 Facebook 社群、行動市場成未來發展重心（2012 年 6 月 8 日）。科技報橘，2014 年 10 月，取自 <http://buzzorange.com/techorange/2012/06/08/kkbox-new-logo/>

從線上音樂誕生看音樂產業新革命（1999 年 10 月 1 日）。全球高科技產業研究資料庫，2014 年 10 月，取自 <http://eresource.lib.feu.edu.tw:8080/eBookShow.asp?sno=8869>

分享 KKBOX 辛酸史：專訪 KKBOX 董事總經理－王正（2013 年 1 月 30 日）。Unwire，2014 年 10 月，取自 <http://unwire.hk/2013/01/30/kkbox-interview-in-taiwan/news/>

【彭博商業週刊每週精選】從耳機到音樂串流 Beats 能否打敗對手（2014 年 2 月 7 日）。科技報橘，2014 年 10 月，取自 <http://buzzorange.com/techorange/2014/02/07/beats-music/>

Spotify 稱趕超蘋果只是時間早晚的事（2014 年 4 月 27 日）。騰訊科技，2014 年 10 月，取自 <http://tech.qq.com/a/20140427/008497.htm>

Rdio 即將加入台灣線上串流音樂大戰？（2013 年 10 月 8 日）。Inside 硬塞的網路趨勢觀察，2014 年 11 月，取自 <http://www.inside.com.tw/2013/10/08/is-rdio-on-its-way-to-taiwan>



購票網站掛點救星？推不倒的售票亭 KKTIX（2014 年 3 月 5 日）。Inside 硬塞的
網路趨勢觀察，2014 年 12 月，取自
<http://www.inside.com.tw/2014/03/05/kktix-e-ticket>

Spotify 能否打敗串流音樂服務「營收越多虧越多」的魔咒？（2014 年 5 月 23 日）。
Inside 硬塞的網路趨勢觀察，2014 年 12 月，取自
<http://www.inside.com.tw/2014/05/23/can-streaming-music-ever-turn-a-profit>

各種線上音樂服務的比較分析（2013 年 6 月 11 日）。讚點子，2014 年 12 月，取
自 <http://www.greatidea.tw/?p=1405>

【數位音樂】台灣音樂產業離真正的「數位化」還有多遙遠？（2014 年 10 月 3 日）。
快感行銷，2015 年 1 月，取自 <http://www.turn-on.mobi/2014/10/blog-post.html>

很多人說獨立音樂（Indie），其實獨立音樂是什麼？（2013 年 10 月 29 日）。
Bitetone，2014 年 11 月，取自 [http://bitetone.com/2013/10/29/專欄-很多人說獨立
indie，其實獨立音樂是甚麼？](http://bitetone.com/2013/10/29/專欄-很多人說獨立indie，其實獨立音樂是甚麼？)

台灣獨立音樂的起源—夜之巴別塔講座逐字稿（2011 年 11 月 1 日）。青平台，2014
年 11 月，取自 <http://notes.ystaiwan.org.tw/post/44442665347>

透過數字看出線上串流音樂是趨勢（2013 年 9 月 30 日），RoxyRocker，2014 年
11 月，取自 [http://www.roxyrocker.com/2013/09/30/透過數字看出線上串流音
樂服務是未來趨勢/](http://www.roxyrocker.com/2013/09/30/透過數字看出線上串流音樂服務是未來趨勢/)

歷史上的今天：音樂隨身聽文化先驅—Sony Walkman 誕生（2013 年 7 月 1 日）。
RoxyRocker，2014 年 10 月，取自 [http://www.roxyrocker.com/2013/07/01/歷史
上的今天—隨身聽文化先驅sony-walkman誕生/](http://www.roxyrocker.com/2013/07/01/歷史上的今天—隨身聽文化先驅sony-walkman誕生/)

跨境電商之戰，在地化才能全球化！（2014 年 8 月 6 日）。SmartM，2014 年 12
月，取自 <http://www.smartm.com.tw/Article/323937cea3>

FTP 是什麼？。2014 年 10 月，取自 <http://www.ftpserver.tw/ftp.html>

Andy (2011) "The History of Winamp," Oldversion.com,
<http://blog.oldversion.com/the-history-of-winamp/>, Accessed: 10/ 2014

Degusta, Michael (2011) “The Real Death of The Music Industry, ” Business Insider,
<http://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2>, Accessed: 12/ 2014

Mckenzie, Hamish (2012) “How Napster Gave Birth to Spotify, ” Pando Daily,
<http://pando.com/2012/11/08/how-napster-gave-birth-to-spotify/>, Accessed: 12/ 2014

Mishkin, Sarah (2013) “ A Mission to Battle Piracy, ” The Financial Times,
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d6bc4e1c-a852-11e2-8e5d-00144feabdc0.html#axzz3PZjHsy39>, Accessed: 11/ 2014

Repton, Isabelle (2013) “Universe Music Boosted by the Record Crisis, ” Institut National de L’Audiovisuel Websites,
<http://www.inaglobal.fr/en/music/article/universal-music-boosted-record-crisis>, Accessed: 10/ 2014

“The Nielsen Company & Billboard 2012 Music Industry Report, ” Business Wire,
<http://www.businesswire.com/news/home/20130104005149/en/Nielsen-Company-Billboard's-2012-Music-Industry-Report#.VMEknsYRXLw>, Accessed: 10/ 2014

Trask, Simon (2004), “Digital Music Distribution: What’s In It For Musicians? ,” Sound on Sound, <http://www.soundonsound.com/sos/feb04/articles/onlinemusic.htm>, Accessed: 10/ 2014

Tschmurk, Peter (2014) “The Recorded Music Market in the US, 2010- 2013, ” Music Business Research,
<https://musicbusinessresearch.wordpress.com/2014/03/21/the-recorded-music-market-in-the-us-2000-2013/>, Accessed: 10/ 2014

<https://archive.org/details/iuma-archive>, Accessed: 10/ 2014

<http://www.privco.com/private-company/spotify>, Accessed: 12/2014

<http://www.inside.com.tw/2013/04/16/spotify-come-asia> , Accessed: 12/ 2014

<http://is.jrc.ec.europa.eu/pages/ISG/MCI/documents/04.MUSICPresentationIPTSmusicOctober2011versie5.pdf>, Accessed: 10/ 2014