

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

出類拔萃、引領潮流—音樂公司的經營發展策略分

析：以環球音樂為例

The Corporate Strategy Analysis of Music Industry: A

Case Study of UMG

洪旻琦

Min-Chi Hung

指導教授：陳忠仁 博士、陳玠甫 博士

Advisor: Chung-Jen Chen, Ph.D., Jei-Fuu Chen, Ph.D.

中華民國 113 年 5 月

May, 2024



# 口試委員審定書



## 國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

出類拔萃、引領潮流—音樂公司的經營發展

策略分析：以環球音樂為例

The Corporate Strategy Analysis of Music Industry:

A Case Study of UMG

本論文係洪旻琦君(學號：R11741013)在國立臺灣大學商學研究所完成之碩士學位論文，於民國 113 年 5 月 30 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

陳忠仁

(指導教授)

陳玠甫

(指導教授)

黃怡芬

林雅惠

系所所長：



## 誌謝



完成這篇論文的同時也意味著碩班兩年生活的結尾，希望能夠透過這篇致謝文來對一路上給予我支持和鼓勵的人們表達感激之情。

首先，感謝陳忠仁教授與陳玠甫教授的悉心指導與鼓勵。在過去一年當中，從研究方向、觀念架構、文獻探討到撰寫本文，老師們都給予了很大的協助與支持，並且耐心地替我解決各種問題。因此，能夠順利地完成這份畢業論文，很大一部分要歸功於老師們的用心指導。

另外，我也想要感謝我的家人。當初會選擇繼續唸研究所是因為有爸爸媽媽的鼓勵才會做出這個選擇，我也因此得到最後兩年豐富的學生生活。即使我不在家，他們還是無時無刻透過各種方式給予我關照和呵護，在我迷失方向時為我指出一條出路，並在我達成目標的時候為我喝采。在過去十幾年的求學過程中，是因為有他們全力的支持，無論是在經濟上或是精神上都作為我的支柱，我才能走到今天這一步。

最後，我想要感謝商研所的同學們。在過去兩年的碩班生活中，因為有他們的陪伴，所以最後的學生生活過得特別精彩、特別快樂。除了在學業上、求職上有同伴一起討論交流和互相鼓勵，平時在學校的生活也因為有他們可以一起玩耍、搞笑嬉鬧而過得特別有趣、多采多姿。希望畢業之後，大家能夠繼續保持現在的笑容，在事業和生活都能過得順心美滿！

洪旻琦 謹識

中華民國 113 年 5 月

# 摘要



UMG 的前身可追溯至 1934 年，歷經多次拆分與合併，現為一家領導全球音樂產業的跨國音樂公司，總部位於荷蘭。UMG 的業務主要分為音樂錄製與音樂出版，透過培訓旗下藝人、與音樂創作者簽約，並收購其他音樂品牌和作品版權，擴建其產品目錄，持續替聽眾創造音樂產品與服務。UMG 在目前音樂市場整體市佔份額最高，與另外兩間公司並列為全球三大音樂公司。

本研究以個案分析的方式為主，首先進行產業分析，以瞭解 UMG 所處產業的概況、重要技術趨勢和主要競爭者。接著，運用五力分析模型評估音樂產業的吸引力，並識別產業關鍵指標，以分析競爭態勢。隨後，探討 UMG 如何善用其關鍵資源建立競爭優勢、保持市場領先地位，並透過 BCG 矩陣評估 UMG 的事業組合，分析其成長與競爭策略。最後，總結 UMG 的發展情況、優勢和劣勢，提出未來經營發展策略的研究建議。

根據本研究之研究結果，UMG 最大的競爭優勢在於其龐大的財務資源與品牌商譽，以及多角化事業發展。隨著科技發展改變了產業結構，音樂產業不再以唱片銷售作為主要收入來源。UMG 利用其經濟資源與品牌名聲積極將音樂產品與不同領域結合，包含金融、遊戲與醫療等等，期盼能打造一個以音樂與藝人為核心的生態系，實現多方整合的商業模式，鞏固其強大的競爭優勢。

而本研究對 UMG 之研究建議為以下三點，一、精準規劃內容投資，取得產品目錄數量與品質之平衡；二、重新審視合作對象，打造自家平台達成垂直整合；三、持續發展多角化事業體，建立音樂生態圈，在科技帶動的產業變革中穩固其地位，持續茁壯。

關鍵字：UMG、音樂錄製、音樂出版、五力分析、BCG 矩陣

# Abstract



UMG is multinational music company leading the global music industry, headquartered in the Netherlands. Its origins can be traced back to 1934 and has undergone multiple splits and mergers. UMG's business is mainly divided into recorded music and music publishing. Through artist development, signing agreements with music creators, and acquiring other music brands and copyrights, UMG has consistently created music products and services for the audience through expanding its catalogues. UMG currently holds the highest overall market share in the music industry, ranking alongside with two other major market players as the world's top three music companies.

This study adopts a case analysis approach. First of all, an industry analysis is conducted to give an overview of the industry UMG belongs to, as well as important technology trends, and its main competitors. Followed by Porter's Five Forces analysis model, the research evaluates the attractiveness of the music industry and analyze the competition using key industry indicators. The study also explores how UMG leverages its key resources to establish competitive advantages, maintain market leadership, and evaluates its business portfolio using the BCG matrix to analyze its growth and competitive strategies. Finally, the study summarizes the recent developments of the company, its strengths and weaknesses, and offers suggestions for future business development strategies.

Based on the conclusion of this research, UMG's greatest competitive advantage lies in its vast financial resources and brand reputation, as well as its diversified business development. With technological advancements reshaping the industry structure rapidly, the music industry no longer relies primarily on record sales as the

main source of revenue. UMG proactively integrates music products into various fields such as finance, gaming, and healthcare, leveraging its economic resources and brand reputation to create a music-centric ecosystem. If UMG can manage to build a multi-dimensional business model, it will help to consolidate its strong competitive advantage.

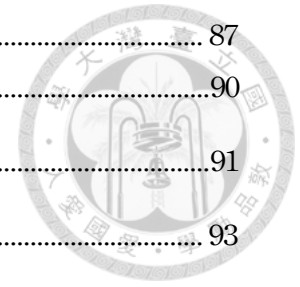
The study offers three suggestions for UMG for its strategic planning in the future, including precise planning of content investment to achieve a balance between the quantity and quality of its product catalogue; reevaluate partnerships to create proprietary platforms for vertical integration; and continue to develop a diversified business portfolio in order to establish an ecosystem. This will help strengthen its leadership in the industry transformation driven by technology so it can thrive.

# 目次



口試委員會審定書 .....	ii
誌謝 .....	iii
摘要 .....	iv
Abstract.....	v
目次 .....	vii
圖目次 .....	ix
表目次 .....	xi
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究對象與目標.....	2
第三節 研究方法 .....	2
第四節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 管理學理論與模型探討.....	4
第二節 過往相關研究探討.....	12
第三章 產業分析.....	15
第一節 產業概況介紹.....	15
第二節 產業技術與市場趨勢分析 .....	28
第三節 主要競爭者分析.....	36
第四節 五力分析與產業關鍵指標 .....	45
第四章 個案公司分析.....	54
第一節 公司介紹.....	54
第二節 資源、能力與活動.....	76

第三節 事業組合分析與 BCG 矩陣.....	87
第四節 成長策略與作法.....	90
第五節 事業策略與作法.....	91
第五章 結論與建議.....	93
第一節 研究結論.....	93
第二節 研究建議.....	94
參考文獻.....	98



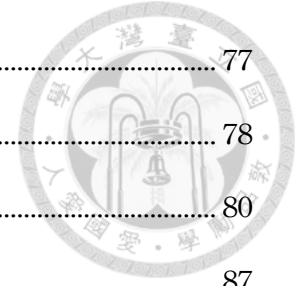


# 圖目次



圖 1 研究流程 .....	3
圖 2 五力分析圖 .....	6
圖 3 BCG 矩陣 .....	9
圖 4 策略活動系統圖 .....	10
圖 5 競爭策略分析模型圖 .....	12
圖 6 2016-2022 Queen Productions Ltd.公司營收變化 .....	18
圖 7 傳統音樂產業產銷結構圖 .....	20
圖 8 流行音樂產業活動 .....	22
圖 9 流行音樂產業參與者 .....	22
圖 10 1999-2022 年全球錄製音樂收入狀況 .....	25
圖 11 1999-2022 年全球錄製音樂收入狀況 (以百分比觀察) .....	25
圖 12 2018-2022 年全球音樂出版收入狀況 .....	26
圖 13 1998-2030E 年全球音樂產業市場成長規模 .....	27
圖 14 神經網路分離音軌示意圖 .....	32
圖 15 FY23 Sony Music 各事業部營收佔比 .....	39
圖 16 FY21-FY23 Sony Music 音樂錄製營收佔比 .....	40
圖 17 FY23 WMG 各事業部營收佔比 .....	42
圖 18 FY21-FY23 WMG 音樂錄製營收 .....	43
圖 19 FY21-FY23 WMG 音樂出版營收 .....	44
圖 20 音樂錄製與出版產業五力分析圖 .....	50
圖 21 UMG 組織架構圖 .....	66
圖 22 UMG 獲利情形 .....	69
圖 23 UMG 地區別銷售比例 .....	74
圖 24 2022 UMG 地區別銷售比例 .....	75

圖 25 UMG 自由現金流量走勢圖.....	77
圖 26 UMG 內容投資支出走勢圖.....	78
圖 27 UMG 藝人培訓服務價值示意圖.....	80
圖 28 UMG 策略活動系統圖.....	87
圖 29 UMG BCG 矩陣.....	90



# 表目次



表 1 混音基本程序.....	30
表 2 後製常見技術.....	31
表 3 全球音樂市場市佔率比較.....	37
表 4 Sony Music 損益概況.....	39
表 5 WMG 損益概況.....	42
表 6 WMG 錄製音樂收入.....	43
表 7 WMG 音樂出版收入.....	44
表 8 音樂錄製與出版產業五力分析表.....	51
表 9 UMG 大事年表.....	55
表 10 2019-2023 UMG 簡易損益表.....	68
表 11 UMG 營業成本.....	70
表 12 UMG 依業務性質分類之營業收入.....	71
表 13 2021-2023 UMG 音樂錄製營收之組成佔比.....	72
表 14 2021-2023 UMG 音樂出版營收之組成佔比.....	73
表 15 UMG 依地區分類之營業收入.....	74
表 16 UMG 競爭優勢分析.....	81
表 17 UMG BCG 矩陣.....	88

# 第一章 緒論



## 第一節 研究動機

音樂是文化與創意產業的重要組成，反映著社會、文化和藝術的多樣性。隨著數位時代的來臨，音樂產業正在經歷著巨大的變革。環球音樂集團（Universal Music Group, UMG）是全球音樂產業的領導者，作為全球最大的音樂公司之一，掌握著龐大的音樂資源和藝人作品版權。UMG 的音樂目錄涵蓋多種音樂風格，包含流行、搖滾、嘻哈、電子音樂等等。本研究認為選擇 UMG 作為研究對象，不僅有助於深入理解音樂在全球文化交流中的角色，以及其塑造不同文化的方式，同時也能預測音樂文化未來的發展方向。

再者，近年音樂產業的數位化帶來產業巨變。UMG 在這個轉型過程中扮演著極為關鍵的角色，其應對策略和適應能力值得深入探討。從傳統的實體唱片到現在的數位串流音樂平台，以及數位媒體時代下音樂版權管理的轉變，這些都對音樂創作、分發、銷售和營業收入產生了深遠的影響。UMG 如何應對這些變化，對於整個音樂產業的未來發展具有重要意義。例如透過投資數位技術、與新興平台合作來適應產業變化，並在競爭激烈的市場中保持領先地位。

此外，UMG 作為一家大型音樂公司，與競爭對手 Sony Music Entertainment（SME）和 Warner Music Group（WMG）並列，三大音樂公司佔據全球音樂產業多年，其商業模式和競爭策略對該行業的發展具有領導風範。因此，研究 UMG 的營運模式、市場定位和競爭策略有助於洞悉整個音樂產業的競爭格局和趨勢。同時，大公司的經驗也能夠作為其他音樂公司寶貴的參考資料，以利於其擬定未來發展策略方向。

綜上所述，以 UMG 為研究主題不僅有助於深入了解音樂產業的運作機制和發展趨勢，還能夠探討音樂在文化、經濟和商業方面的影響，進一步豐富在

文化與創意產業的理解和研究。這不僅提供了對音樂產業未來發展有價值的啟示，也為相關領域的學術研究和工作提供了新的視角和思路。



## 第二節 研究對象與目標

### 一、研究對象

本研究以音樂公司—UMG 作為研究對象，並以 UMG 的兩項主要業務—錄製音樂（recorded music）、音樂出版（music publishing）探討 UMG 所持有的核心資源能力，如何幫助它在錄製音樂與音樂出版領域取得領先地位。本研究將透過五力分析、BCG 矩陣、VRIO 模型等分析工具，輔以音樂產業的關鍵指標，搭配 UMG 成長策略與事業策略分析，判斷 UMG 發展狀況之優劣勢並提出建議，以供 UMG 日後擬定未來營運策略參考。

### 二、研究目標

本研究之研究目標包含個案公司 UMG 的公司營運概況、主要業務發展及 UMG 的競爭對手分析、UMG 的關鍵核心能力與競爭優勢。透過上述判斷 UMG 當前的市場定位與業務狀況後，針對其未來營運提出策略建議。

## 第三節 研究方法

本研究使用質化的個案分析法，根據 UMG 公司年報、法說會簡報、第三方機構產業報告、相關媒體報導及學術論文等次級資料獲取個案公司之基本資訊，並使用波特的五力模型分析產業、使用 BCG 矩陣進行事業組合分析，再結合對其成長與事業策略之了解，判斷 UMG 在音樂產業的定位與優勢，最後於結尾提出研究結論，給予 UMG 未來經營發展策略上的建議。

## 第四節 研究流程

本研究首先說明以音樂公司 UMG 為研究主題的研究動機，然後確立具體的研究目標與方法，包括所使用的管理學理論以及所參考的相關文獻，並進行次級資料的搜集（例如公司年報、第三方機構產業報告書、新聞媒體素材等）。這些資料為後續的產業分析提供重要基礎，包含產業區隔、市場規模、競爭者分析、五力分析等等。在對於產業有透徹的了解後，針對個案公司 UMG 進行分析，從其財務表現、產品與服務內容、業務區分、核心能力、成長與事業策略等各方面深入探討，探究其成功的關鍵因素，最後提出相應的結論和建議，如圖 1 所示。

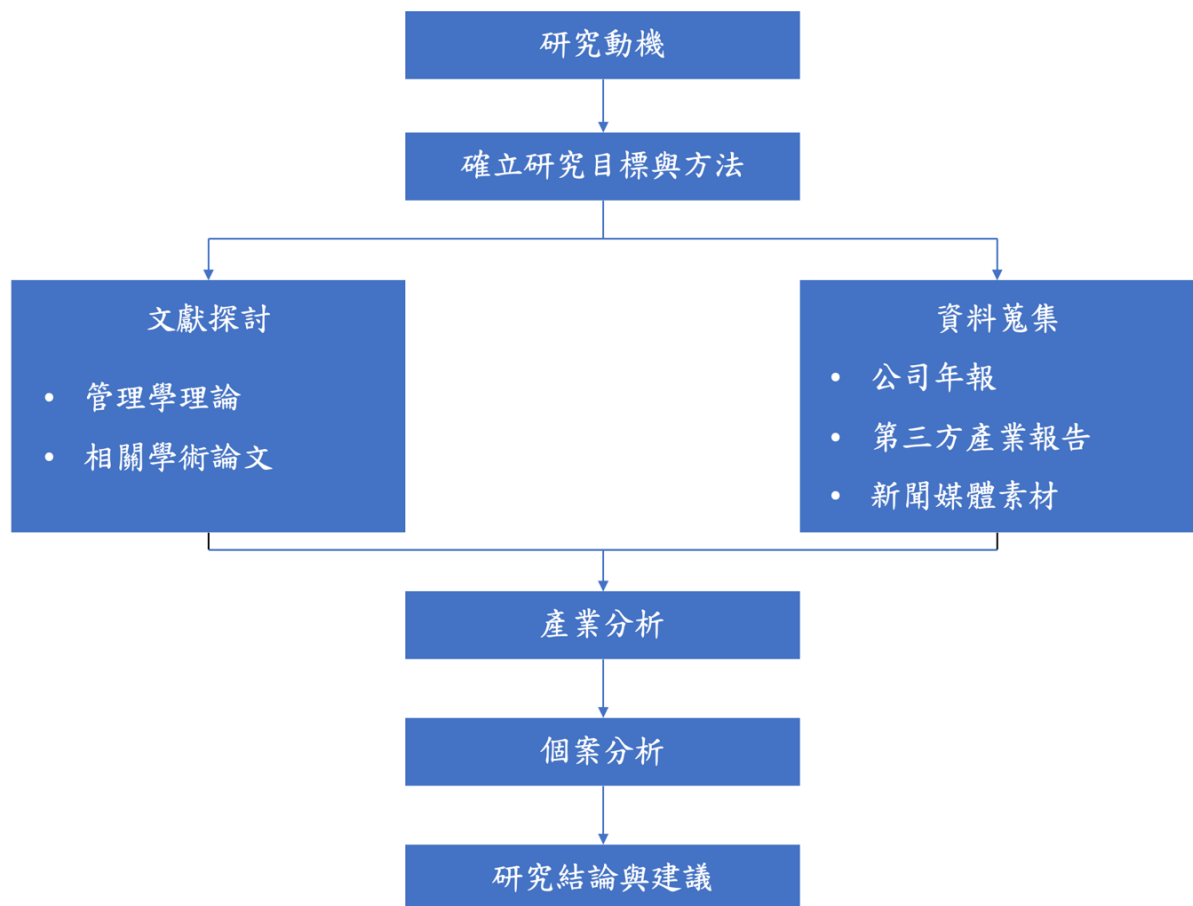


圖 1 研究流程

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討



### 第一節 管理學模型與理論探討

#### 一、 五力分析

五力分析模型（Five Forces Model）是由哈佛商學院教授 Michael E. Porter 所提出的一種產業分析架構，透過瞭解供應商、同業、買方、潛在競爭者與替代品對公司及產業的影響，來評估一個特定產業的競爭概況及其吸引力。如圖 2 所示，五力分析所評估的五個關鍵力量分別為——同業廠商的競爭強度、潛在競爭者的威脅、替代品的威脅、買方的議價能力、供應商的議價能力。透過此分析工具，研判行業的競爭結構和產業吸引力，幫助企業了解市場環境，制定有效的競爭策略。以下針對五個作用力進行說明。

##### （一）同業廠商的競爭強度

同業廠商之間的競爭程度用於評估現有競爭者之間的競爭激烈程度。競爭程度的高低通常由產業競爭結構、市場需求情況、成本結構及市場退出障礙等因素所決定。在競爭程度較高的產業中，存在較多競爭者。而在接近完全競爭市場的情況下，可能會出現價格戰，從而壓縮企業的利潤空間，迫使企業不斷尋求創新、提高效率，以維持競爭力。在寡佔市場中，競爭程度較低，價格不是唯一的競爭要素，企業之間的競爭主要來自產品差異化、客戶忠誠度等因素。獨佔市場的存在可能是法規等因素所造成，能夠讓單一企業能獨自享有超額利潤。

##### （二）潛在競爭者的威脅

潛在競爭者的威脅主要用於衡量新公司進入該產業的難易程度。常見的衡量指標包括技術門檻、成本優勢、品牌忠誠度、規模經濟、政策法規限制

等。當進入門檻較低時，會有較多新競爭者選擇進入市場，帶來大量新的供給，促使價格競爭加劇，影響現有企業的市場份額和利潤。



### (三) 替代品的威脅

替代品的威脅是用來估計消費者是否會轉向其他產品或服務，以及轉換的容易程度。衡量指標包含替代品的性價比、轉換成本以及功能包絡等因素。替代品可能是同一行業的其他產品及服務，也可能是來自完全不同的行業的產品或服務。當替代品以更低的價格販售或是具有類似的性能，即可能對原有行業造成壓力，迫使企業降價或進行創新。

### (四) 買方的議價能力

買方的議價能力通常會受到多種因素影響，包含客戶的集中度、購買量、轉換成本、產品性質和垂直整合能力等。如果客戶集中度高或購買量大，客戶可能會提出降價或是提高產品質量的要求。此外，如果產品標準化程度高，意味著其他供應商能產出同樣產品的可能性相對較高，因此客戶更容易轉向其他供應商，從而提高對供應商的議價能力。

### (五) 供應商的議價能力

供應商的議價能力對企業的成本結構和利潤空間影響深遠，衡量標準包括供應商集中度、轉換成本、產品品質以及垂直整合能力。當只有少數供應商掌握關鍵原物料或元件時，這些供應商便握有控制價格的能力。如果供應商的議價能力強，可能會提升原物料價格或是限制供應條件。這種情況在技術高度專業化的產業，或產品與服務替代性低的情況下尤為明顯。



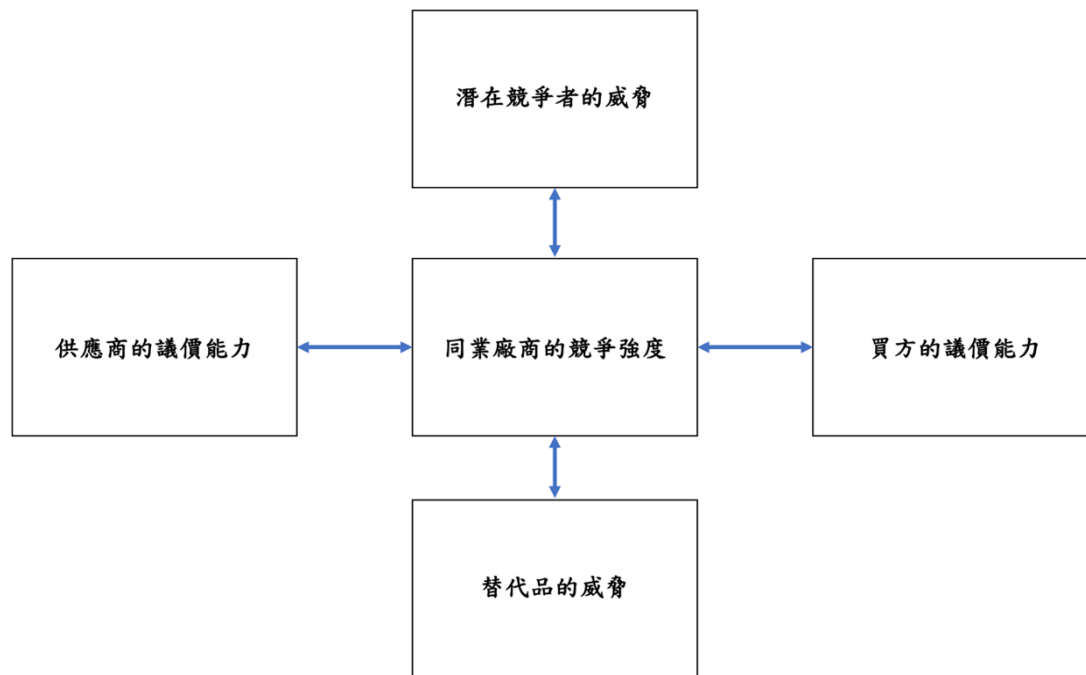


圖 2 五力分析圖

資料來源：Michael E. Porter

## 二、 資源基礎觀點與 VRIO 分析

丹麥經濟學家 Birger Wernerfelt 在 1984 年提出〈企業的資源基礎論〉，強調企業的競爭優勢源自其獨特的資源和能力。1991 年，Robert Morris Grant 將資源分為有形資源（如不動產、廠房、設備等）和無形資源（如專利、商譽、品牌等）兩類。同年，Jay B. Barney 更進一步提出了 VRIO 模型，用價值（value）、稀缺性（rarity）、不可模仿性（imitability）和組織性（organization）四個因素來評估資源是否能帶來企業的持久競爭優勢。以下就四個因素分別詳細說明。

### （一）價值性

價值性係指資源是否能幫助企業創造價值。如果一項資源能夠增加企業的產品或服務之價值，提供顧客顯著的效益或幫助其解決問題，便具有價值性。價值性能夠幫助企業提高客戶忠誠度，獲得更多的市場份額。



## (二) 稀缺性

稀缺性係指其他競爭對手是否難以取得這項資源。當資源相對稀有時，代表大多數競爭者都無法獲得該項資源，擁有該項資源的企業便能在市場上享有獨佔優勢。

## (三) 不可模仿性

不可模仿性用於衡量資源是否難以被競爭對手模仿或複製。如果一項資源具有不可模仿性，意味著該項資源是獨特且不易被取代的，能夠為企業帶來持久的競爭優勢，使得競爭對手無法輕易仿效。

## (四) 組織性

組織性是指企業是否有能力有效地組織、整合和利用資源。即使資源具有價值、稀缺性和不可模仿性，如果企業無法有效地組織、運用這些資源，也無法將其轉化為競爭優勢。因此，組織性是確保資源能夠充分發揮作用的關鍵因素。

### 三、 BCG 矩陣

BCG 矩陣是一種用於事業組合分析的工具，由 Bruce Henderson 於 1970 年提出。如圖 3 所示 BCG 矩陣將企業的業務單位或產品線根據其「產業成長率」和「相對市場佔有率」區分為四個類別：明星 (star)、問號 (question mark)、金牛 (cash cow) 和瘦狗 (dog)。該模型能協助經營者評估公司的各項業務組合，針對不同的業務單位或產品制定適當的策略和決策，以有效分配公司資源。



### (一) 明星事業

明星事業指的是市場成長快速，且企業在該市場的相對市佔率高的業務部門或產品線。儘管需要大量資金投入，但由於市場增長迅速，這些事業部門有巨大的發展潛力。管理者通常會為明星事業提供額外的資源，以進一步擴大其市場份額，並期待其成為未來的金牛事業。

### (二) 問號事業

問號事業指的是市場成長迅速，但企業在該市場的相對市佔率較低的業務部門或產品線。問號事業所在產業具有高成長力率，但同時公司目前在市場上仍處劣勢，存在著風險。管理者若想探索其潛在價值，需要在這些事業體上進一步投資。然而，因有不確定性存在，應同時設立投資的停損點以評估該事業是否值得繼續發展。

### (三) 金牛事業

金牛事業是指在相對成熟的市場中，相對市佔較高的業務部門或產品線。儘管產業成長緩慢，但由於企業已建立穩固的市場地位，通常能夠穩定地產生高額利潤和現金流，且不需太多額外的投資。管理者通常會將金牛事業視為資金的主要來源，並持續從中獲取穩定的收益以支持其他事業單位。

### (四) 瘦狗事業

瘦狗事業指的是在成長緩慢或停滯的市場中相對市佔較低的業務部門或產品線。這些業務往往無法產生足夠的利潤，且需要大量資金投入維持運營。管理者通常會考慮是否撤出或減少對瘦狗事業的投資，以挪出資源投注於更有潛力的事業。

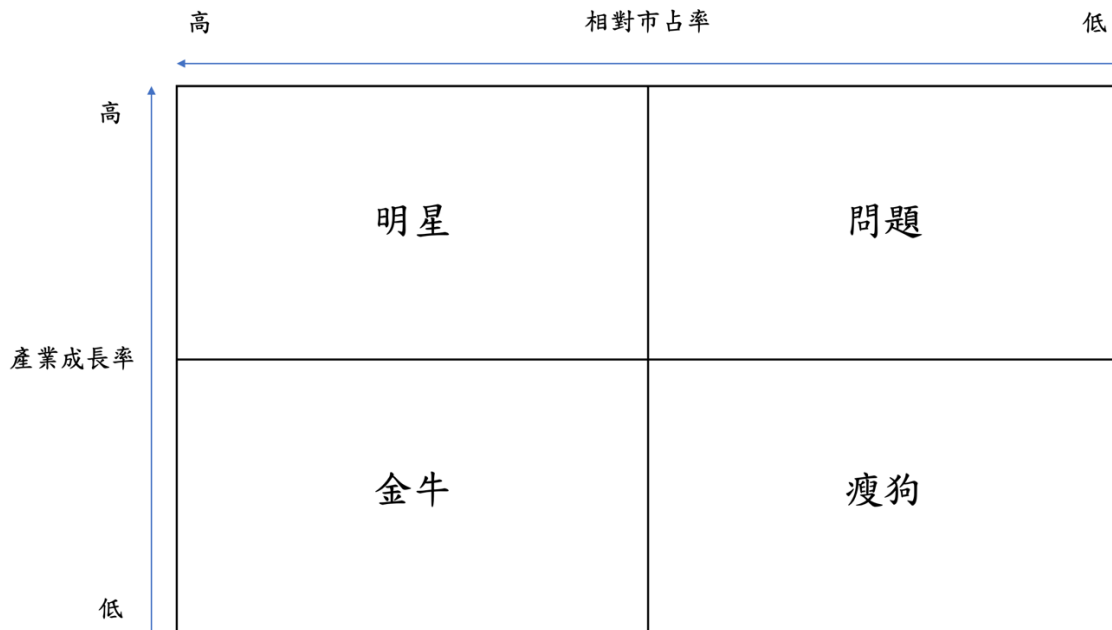


圖 3 BCG 矩陣

資料來源：Bruce Henderson

#### 四、策略活動系統

1996 年，Michael E. Porter 在〈What is Strategy〉中指出，成功的策略並不僅限於追求競爭優勢，而是建立一套獨特的活動系統。如圖 4 所示，系統中的活動互相支持，因此企業應明確定位自身的核心能力與營運活動的關聯性，塑造一個競爭對手難以效仿的架構。首先，企業應先根據消費者需求、可及性及自身產品服務種類設定策略定位。再者，策略活動系統圖強調內部活動能協調結合，並確保與企業目標一致，期望能透過這些活動貫徹企業的總體策略，藉此創造獨特的商業價值，並協助企業塑造自身的競爭優勢。

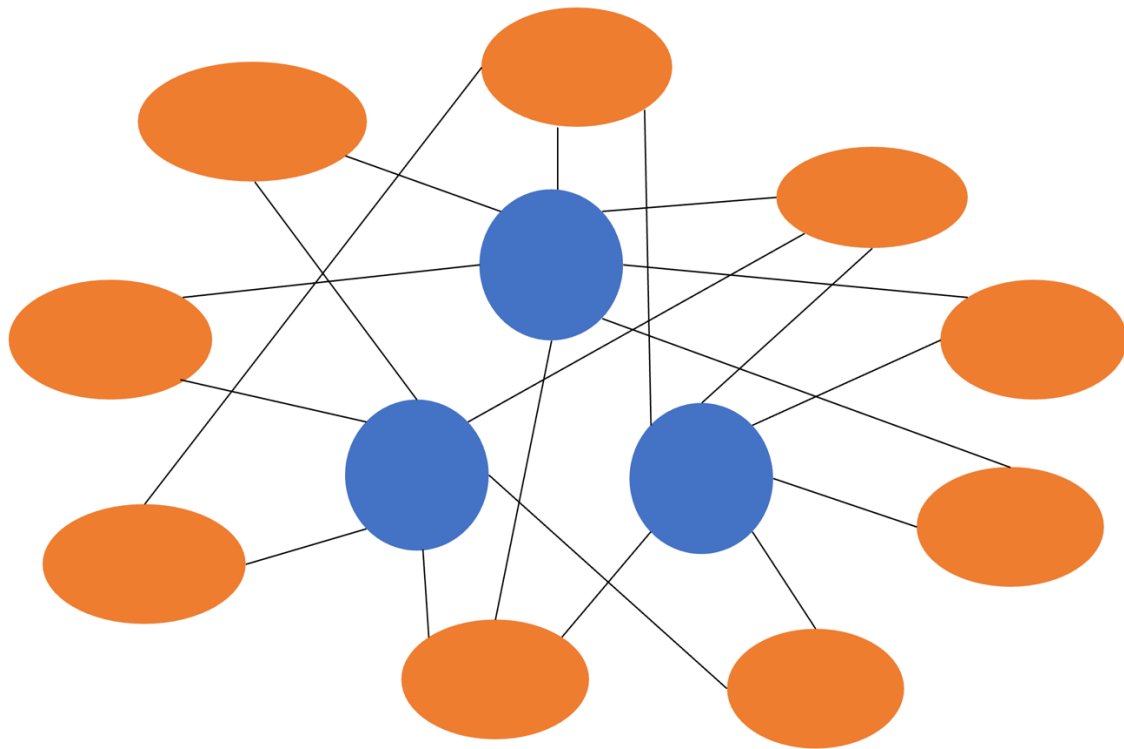


圖 4 策略活動系統圖

資料來源：本研究整理

## 五、 競爭策略分析

1980 年，Michael E. Porter 在他所發表《競爭策略》中提出三種競爭策略，如圖 5 所示。透過降低生產成本來創造價值的企業屬於「成本領導策略」（cost leadership strategy）；若企業透過提供與競爭對手與眾不同、獨特的產品或服務，屬於「差異化策略」（differentiation strategy）；專注於特定市場或特定消費族群的企業，提供符合該市場需求的產品或服務，屬於「集中化策略」（focus strategy）。其中「集中化策略」又可再細分為「集中成本領導策略」以及「集中差異化策略」。這三種競爭策略提供了企業在競爭態勢中不同的選擇，企業可以根據自身情況和市場環境選擇適合的策略。



### (一) 成本領導策略

成本領導策略是企業為了能以最低成本生產，藉由生產流程優化、規模經濟和供應鏈管理等方式，在市場上持續尋找降低成本的機會，並在價格上獲得競爭優勢。在價格敏感的市場中，成本領導者面對價格導向的消費者擁有明顯的優勢。採納成本領導策略的企業往往較能夠承受市場價格下降的壓力，保持利潤率，因而能在削價競爭中生存。然而，由於此策略的重點在於壓縮成本，企業實施此策略的同時可能產生忽視品質管理和企業創新的風險。

### (二) 差異化策略

差異化策略是企業透過創新、品質控管、獨特的銷售管道、客戶服務或品牌形象等方式，與競爭對手的產品或服務的產生品質或內容有所區別，目標是建立一種獨特的價值主張，在消費者心中建立特別的地位，讓消費者願意支付溢價，減少價格競爭的威脅。這種策略通常需要在研發和市場營銷上投入較多資源，同時也需要不斷的創新來保持其市場地位。

### (三) 集中化策略

集中化策略是企業專注於服務特定市場的策略，為特定消費族群提供高度專業化的產品或服務。實施此策略的企業會集中資源於利基市場範疇，以更貼近需求的方式來滿足目標顧客，進而穩固競爭地位。集中化策略能夠幫助企業利用其專業知識來創造差異化，有效應對特定市場變化。然而由於在各項決策上以鎖定利基市場為主要考量，也可能使企業面臨市場範圍過小的問題，因此須適時評估是否應開拓新市場或是改變策略。

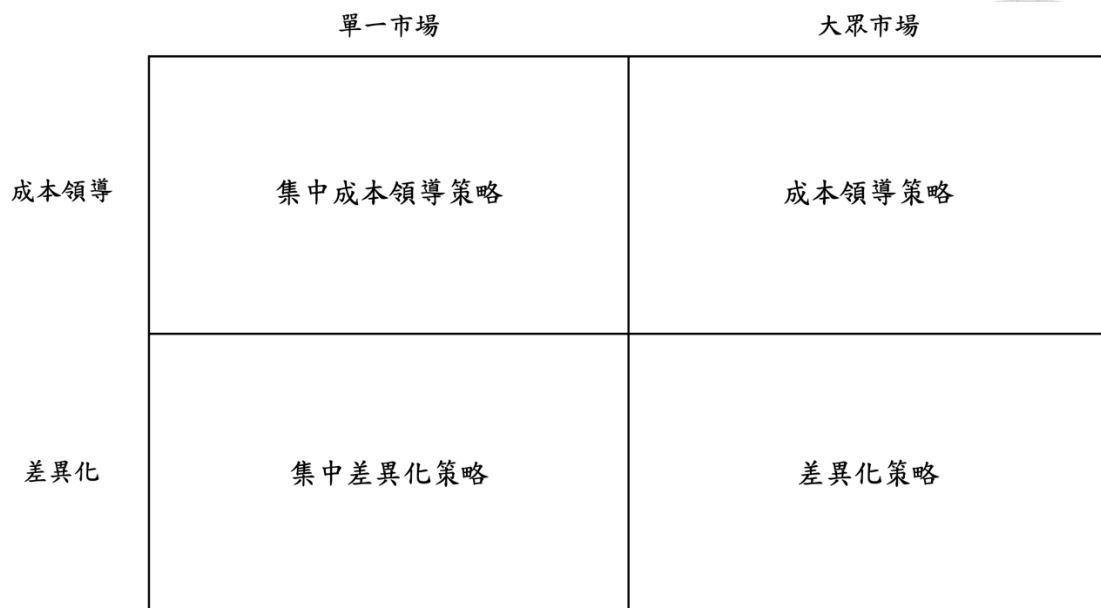



圖 5 競爭策略分析模型圖

資料來源：Michael E. Porter、本研究整理

## 第二節 過往相關研究探討

施韻茹（2005）探討流行音樂產業的轉變。流行音樂產業的產銷結構主要由產製、流通和配售三大活動支配構成。在 1990 至 1997 年間，跨國音樂集團為加強產業國際化，將台灣視為進軍華文音樂市場上重要的策略地區。然而，1998 年後由於新興科技的衝擊，再加上盜版通路以及大陸市場崛起，使流行音樂產業發生了重大質變。研究最終歸結出流行音樂產業正處於轉折點，產銷結構會為了因應市場需求和環境變化而持續調整。林怡伶（1995）探討唱片業和媒體行銷之間的運作模式，並解析歐美的流行音樂需求分為主流和非主流，分別代表同質化的音樂風格和另類的創新音樂風格，進而發展出以推出「主流音樂」的大型音樂公司與「非主流」的小型獨立公司並立的局面，然而大型音樂公司仍然握有大部分的市佔。




許英忠（2012）利用經營管理策略分析工具，並結合個案分析、問卷調查與專家訪談，整合音樂產業為因應數位時代所發展出的策略與經營模式。在音樂創作的部分應聚焦差異化的音樂產品，提供客製化服務，並且藉由網路媒體、APP行銷等商業模式擴大應用服務範圍。洪子鈞（2007）討論數位化對全球音樂產業經營績效的影響，包含數位音樂技術發展、法律訴訟和新型商業模式，並分析不同競爭策略的執行成效。研究結果顯示盜版問題會嚴重影響音樂產業之績效，並建議在產業環境變化時，建立合法傳播管道和創造新商業模式尤為重要。汪宜正（2001）透過訪談唱片公司，分析數位音樂對唱片公司的影響，並針對唱片公司應對全球音樂產業實務變化提出建議，包含重新擬定定價策略、提高音樂商品的質量與附加價值，以及加強數位音樂促銷及通路配給。胡鉉淙（2000）透過個案研究分析資訊產品的定價策略，分別從分版

（versioning）和聚集（aggregation）兩個構面切入。該論文指出可以數位化的型式儲存、使用或散佈的資訊產品，屬於經驗性產品，與一般傳統實體產品有顯著套牢成本的成本結構不同，在網路時代的交易成本下降幅度遠大於實體商品。整體而言，該研究提出如何在數位時代，運用不同的定價策略來最大化資訊產品的利潤和社會福利。陳昱霖（2002）研究數位影音產業在寬頻化和數位化後，運作模式、獲利模式與價值源流之變化。由於影音技術的進步與市場對內容的需求提高的加重作用，影音創作者的門檻下降。同時，市場強調服務多樣化，小眾市場崛起；經營模式則從過去單向鏈狀模式發展成為網狀運作，促成多元獲利模式興起。經營者應重新審視過去經營模式的可行性，結合數位化之優勢，發展適宜策略符合新的產業需求。

黃章典（1996）以音樂著作之法規為研究主題，以美、日等國立法為主要研究對象，與我國法律比較。除了定義著作的本質，介紹著作人格權及著作財產權之適用範圍，也說明表演人在國際上受到之保護及判斷著作侵權之條件。除此之外，詳述音樂著作財產權集體管理（collective management；collective





administration) 與概括授權之法規，透過著作財產權人授權給集管團體，由集管團體向利用人授權、收費，再分配報酬分配給委託人，以降低雙方的交易成本。陳柏如（2002）深入研究數位時代著作權的集體管理之必要。數位科技和網際網路的迅速發展使得個人重製容易、網路互動與分享頻繁、著作人普及化和著作利用需求大量提升，這些變化使得傳統著作權的集體管理團體無法有效監督著作的不當利用，也無法提供快速的授權程序以應對大量的著作利用需求。因此需要利用創新技術來建立適應數位環境的著作管理系統，包含建立電子化著作權管理資訊，實現更快速有效的授權和收取權利金之流程來防止著作權侵害的問題。

邱奕銘（2023）針對音樂產業中存在的利潤分配問題，提出了一種基於區塊鏈和智能合約的分潤模型。該模型將分潤演算法整合到智能合約中，使得音樂創作者能夠確定每個參與者在音樂作品中的貢獻度，並根據貢獻度計算出對應的分潤比例，用以提高分潤的公平性和透明度，提供更完整的分潤解決方案，促進音樂產業的創新和發展。李佩璇（2023）也認為若能透過新創平台，或者與現有音樂串流平台對接合作，區塊鏈技術可以提高音樂版權管理的效率和透明度，同時也能應用於售票和商品交易等方面。舉例來說，區塊鏈技術中的智能合約除了能實現版權資產數位化和自動執行版權授權，也能根據追蹤數據和收益分析減少爭議，降低中間環節的成本和風險。

## 第三章 產業分析



### 第一節 產業概況介紹

UMG 是音樂娛樂領域的全球龍頭，本節將描述音樂產業概況，包含產業特性、結構及價值鏈以及市場規模。

#### 一、 全球音樂產業概況

##### (一) 音樂產業特性

「音樂產業」是以販售音樂相關的產品來獲取回報，涉及音樂創作、製作、錄音、發行、行銷、演出和版權管理等一系列的商業活動和文化活動，其中包含多位參與者。藝人和創作者從初期的創作開始，到錄音室錄製音樂，產出作品後交由音樂公司發行作品，然後在音樂市場上推廣和銷售，甚至舉辦演唱會和音樂節，同時協助藝人和創作者管理版權和授權給數位平台或是其他單位。

音樂產品與一般消費商品的屬性非常不同。本研究考量近年科技大幅改變音樂產業的樣態，歸納出當今音樂產業所具備的特性：

##### 1. 市場需求不確定性高

音樂產品屬於藝術創作的產物，由於藝術創意工作本身沒有標準答案，相較於一般產品的標準化生產，音樂產品因為消費者的喜好難以預估，沒有固定模式可供參照，又消費者的藝術品味隨時可能改變，市場趨勢也沒有規律可循，不確定性高，因此此種商品的製造風險也較高。

學者 Nicholas Garnham 指出，對於傳統唱片公司來說，發行的九張專輯中只有一張唱片會成功，而該張成功的唱片所製造的收益則用來補貼失敗的成本。為了降低市場需求的不確定性所帶來的傷害，學者 Keith Negus 指出唱片公司會透過 BCG 矩陣 (BCG matrix)，將旗下藝人區分

為「明星」(star)、「金牛」(cash cow)、「狗」(dog)、「問號」(question mark)四種事業體來進行資源分配。



## 2. 報酬遞增的經濟特質

由於音樂本身具有無限利用性 (indefinitely expansible)，一旦被創作出即能大量複製，再加上音樂產業數位化後，音樂產品多以電子音檔的形式流通，更能不受限制地被分享，使其具有「報酬遞增」的經濟效益，在累積利潤的速度比一般消費性商品迅速許多；也正是因為音樂產品的經濟效益是由消費者所創造的，音樂產業本身一直都是追求消費者最大化。

過去音樂產品如果沒有外力協助加以推廣，要自行接觸到大量的消費者是極其困難的事。因此，音樂產品通常仍需要依靠其他公司機構宣傳行銷，才能使音樂產品廣為消費者所知。傳統唱片公司的價值於此體現，除了規劃密集的活動促銷與媒體宣傳，也會快速有效地發行唱片至銷售門市，將商品資訊告知給最多數量的閱聽眾。

然而，這樣的依賴性在網路發達與串流媒體平台崛起的時代正在逐漸改變。任何人的音樂作品都可能透過演算法被推播給其他人，而且這樣的分享形式是不會受到地域、時間等限制，造就了全球性市場。只要有網路的存在，該作品都有可能被傳送至另一人的手中。過去創作者仰賴音樂公司推廣他們的作品來製造收入，現在他們有能力自己散佈商品資訊、囊括消費者。因此，音樂公司需要重新定義他們在產業鏈所扮演的角色。

## 3. 多元的消費市場

過去對音樂產業的消費市場主要可分成兩種：唱片銷售與音樂授權。而現代音樂產業以「多元」消費市場取代了過去的「兩元」。除了

前者不再受限於唱片銷售，一般音樂消費泛指從任何管道取得音樂產品的消費行為，另外還多了「商品化消費市場」。音樂公司在商業模式變革的過程中意識到不能再只是仰賴旗下藝人生產音樂作為主要收入來源，除了版權管理，也正在積極發展其他相關事業體，追求多元的收益管道分散風險，發展周邊商品就是其中一個顯著的例子。未來也可能有更多相關市場被創造出來，出現更多新型的音樂事業體。

#### 4. 獨特的產品週期

產品生命週期（product life cycle）是用來描述一個產品在市場上的表現和進展，大致上可分為四個階段：開發階段（introduction）、成長階段（growth）、成熟階段（maturity）和衰退階段（decline）。過去研究普遍認為音樂產品屬於生命週期短的時尚性產品，原因有二：其一是在網路普及之前的錄音帶、唱片年代，音樂作品的生命週期受到唱片公司的生產限制，一旦傳統唱片公司停止生產該張專輯作品，就宣告該產品生命週期的結束；其二是即便在網路普及後，音樂產業被認為與媒體產業高度緊密連結，每天都有大量的新資訊來回流竄，加速產品的頻繁更迭。

然而在 2021 年，學者 Ni Han 提出了全新的看法。由於音樂數位化以及串流平台的崛起跨越了生產限制的障礙，消費者可以透過這類媒介隨時隨地收聽任何時期的音樂；再者，音樂產品的文化價值不菲，不同時期的藝術創作從歷史的觀點來看，對社會發展存在特殊的意義，並不容易因過時而完全衰退，因此音樂產品的生命週期事實上是較長的。除此之外，在其較長的衰退期中，也存在著「再成長」（re-growth）的可能性。Ni Han 指出「再成長階段」指的是當一首歌在被推出多年後（通常至少歷經五年），經過衰退階段後又再度被大眾所重視而受歡迎。例如英國搖滾樂團 Queen 於 1981 年發行的《Greatest Hits》在以該樂團為

主角的音樂傳記電影《波希米亞狂想曲》於 2018 年上映後再度爆紅，如下圖圖 6 所示創下新的營收高峰。

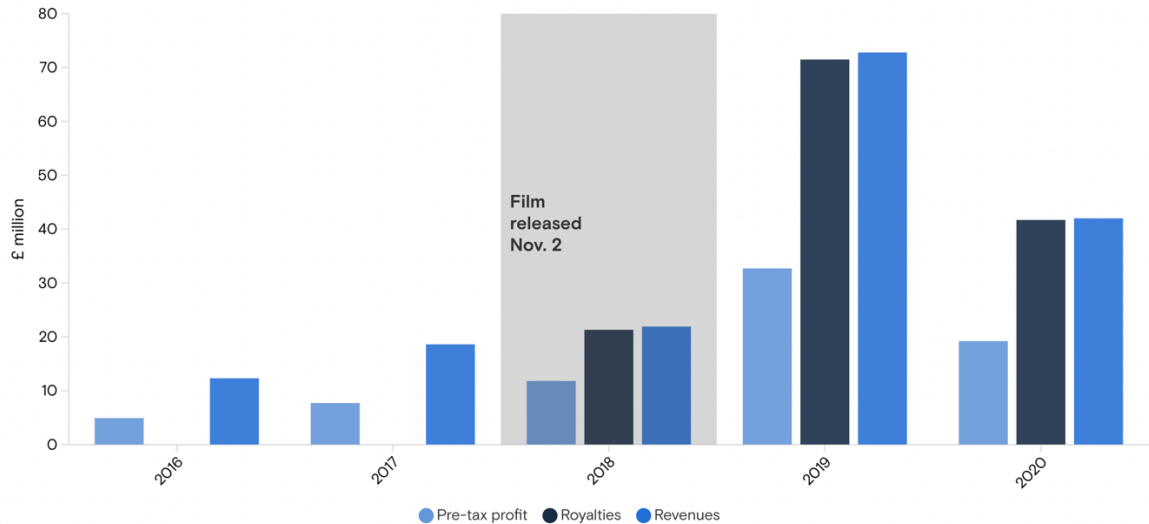



圖 6 2016-2022 Queen Productions Ltd. 公司營收變化

資料來源：Goldman Sachs

在時間的洪流下，除了音樂產品在經歷生命週期，消費者的品味也在不斷地改變。只要能把握住歌曲所具有獨特的社會文化價值，搭配良好的行銷策略，就能創造再成長的可能性，進而繼續延長產品的生命週期。

##### 5. 固定成本低、變動成本高

固定成本是指不受到生產量影響而變動的成本，即沒有營運也會產生的成本；變動成本則是企業有投入生產才會發生的成本，是會隨著生產量變化而增減的成本。以音樂公司來說，固定成本投資包含錄音室、錄音設備、壓片機器廠房等等。然而，音樂產業的主要核心仍是藝人的創作，這些固定設備僅輔助生產工作，無法直接影響音樂產品所帶來的經濟效益。變動成本則包括創意人才、行銷支出，以及使用實體與數位



傳播媒介所需支付的費用。上述變動成本的預算時常隨著市場變化而有縮增減。例如若市場前景樂觀，音樂公司極有可能會追加預算，其中以行銷宣傳支出最為明顯。又在串流媒體與數位平台當道的現代，是否能在串流平台上提供獨家內容和優化產品會是未來產業內的競爭重點，因此推測投資在音樂媒介的成本會大幅增加。由此可見，音樂產業是一個固定成本低、變動成本高的企業。

## 6. 科技導向的商業模式

因為音樂產品是無形的產品，需要借助具體媒介來呈現。從黑膠唱片、錄音帶、CD 光碟到網路普及的電腦世代可以看出技術的革新與音樂產業息息相關，商業模式也會隨著載具的變化不斷變革。

數位技術的發展使得人們可以在各種軟硬體上創建、包裝、分發和播放音樂產品，打破了傳統音樂產業的結構。近年串流服務的崛起，如 Spotify、Apple Music 和 Tidal 等，讓藝人能夠根據他們創作的音樂作品在該平台上所創造的流量來獲得收入，也能透過演算法來推廣自己的作品，接觸到更廣泛的觀眾。過去以唱片銷售為主的商業模式被串流平台的廣告和訂閱會員制逐漸取代。

自 2018 年起，國際間陸續開始使用 5G 行動網路，利用其高頻寬、低延遲、多連結的優點，音樂內容的呈現更為豐富。再加上新冠疫情後的重挫與革新，音樂產業經歷了第二次的數位轉型。在疫情期間，閱聽眾的品味與習慣大幅改變，越來越多音樂工作者在創作的過程中加入變化，以音樂為核心去做多元形式的發展，將過去單純的聆聽行為逐漸轉化為全新的內容載體。短影音、虛擬偶像、線上演唱會、線上展覽等新興的商業模式也因此誕生。韓國天團 BTS 防彈少年團就是一個成功的案例，他們自出道以來持續透過歌曲表達獨特的價值觀和理念，並且結合

漫畫、社群遊戲、線上和實體展覽、虛擬角色扮演等多種形式呈現音樂內容，並在國際舞台獲得亮眼的成績。



## (二) 音樂產業市場結構

根據施韻茹《由節拍旋律到娛樂商品：台灣流行音樂產業產銷結構轉變研究》，傳統流行音樂產業以實體音樂銷售為主流，產銷鏈根據圖 7 大致上可分為四大部分：產製 (production)、流通 (distribution)、配售 (retail)、市場 (market)。以前端生產音樂內容為基點，將音樂創意和藝術概念物質化後，再透過唱片公司生產、大量複製，配銷到各個銷售據點，並策劃宣傳發行工作，盡可能最大化商品訊息的流通，使各地的消費者與其接觸，進而創造出市場。

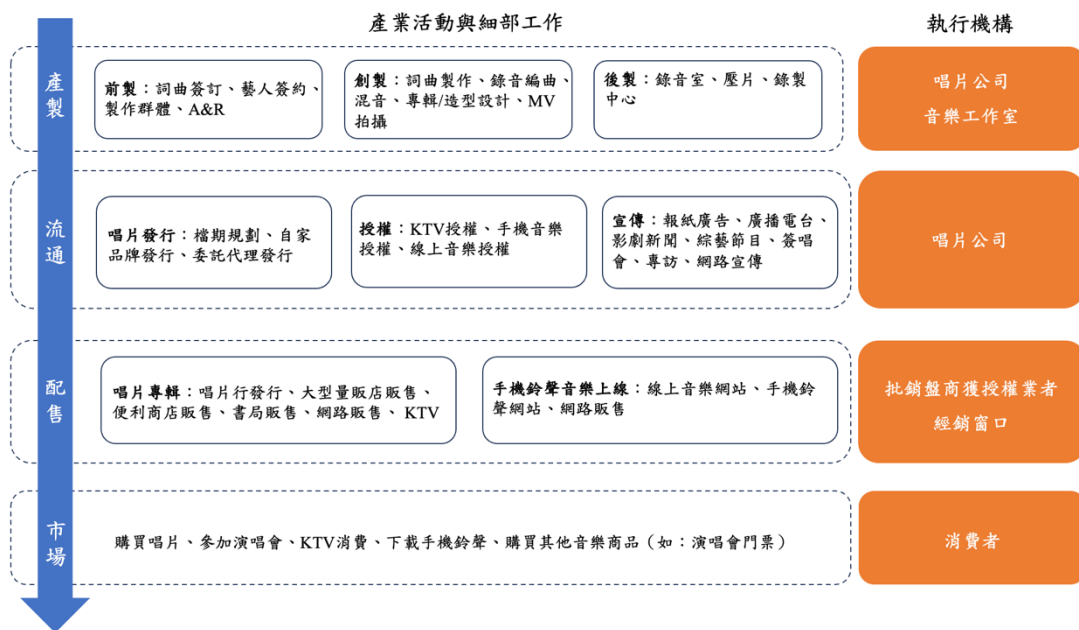



圖 7 傳統音樂產業產銷結構圖

資料來源：改編自施韻茹 (2005)

然而，在數位科技的影響下，流行音樂產業的生態系統越來越複雜，跨媒體和跨產業的融合使得原本的商業結構不斷地被拆分和重新組合。過去以一般唱片公司製作音樂唱片為主，但是現在實體音樂產品收入逐漸式微，多



元的新興技術和數位平台改變了音樂的製作、發行、聆聽和演出環境，新的內容格式和消費模式也因而出現，重新定義了參與者的角色功能，特別是音樂公司。在過去傳統結構中，音樂公司通常僅涉及產製和流通的階段。然而，在新型的產業結構中，當藝人和創作者將藝術概念透過音樂的形式具體化後，音樂公司所擔任的角色不再只是透過實體唱片的形形式大量複製，而是要以多元的形式發行音樂商品，包含網路下載、串流服務等，使得數位音樂平台業者、電信業者等新的要角被納入了新型的音樂產業結構，也可以看出大型音樂公司針對產業鏈上不同的產業活動逐漸邁向垂直整合。根據文化內容策進院《2021 年文化內容產業調查報告：流行音樂、廣播產業類》，新型的音樂產業活動與參與者如圖 8 及圖 9 所示，主要可分為創作與製作、宣傳、發行、銷售及展演等多個階段，其中音樂人（artist）是整個產業的核心。音樂和現場表演等內容透過唱片公司和經紀公司傳遞給消費者，這些公司還提供許多共享資源服務，包含藝人 A&R（artist and repertoire, 藝人與製作部）、音樂製作、版權管理等。獨立音樂人則可能直接藉由串流平台或展演活動接觸觀眾。另外，產業結構內的新角色包含數位串流平台、虛擬世界平台和數位發行商的加入，改變了音樂產業的營運模式及與觀眾的互動方式。



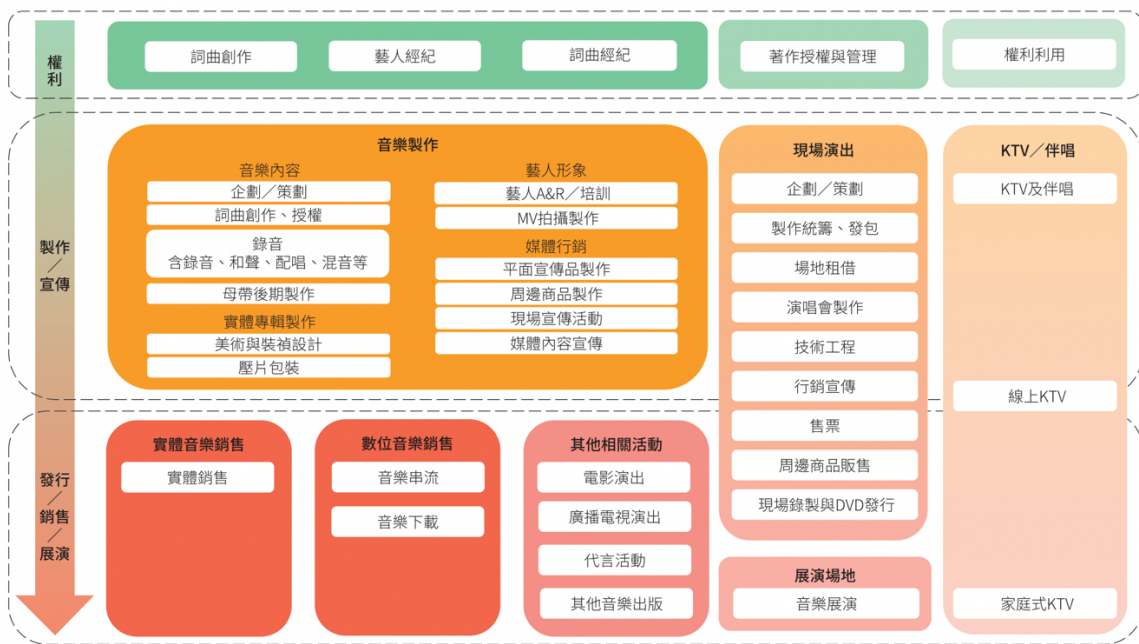


圖 8 流行音樂產業活動

資料來源：2021 年文化內容產業調查計畫第 3 冊

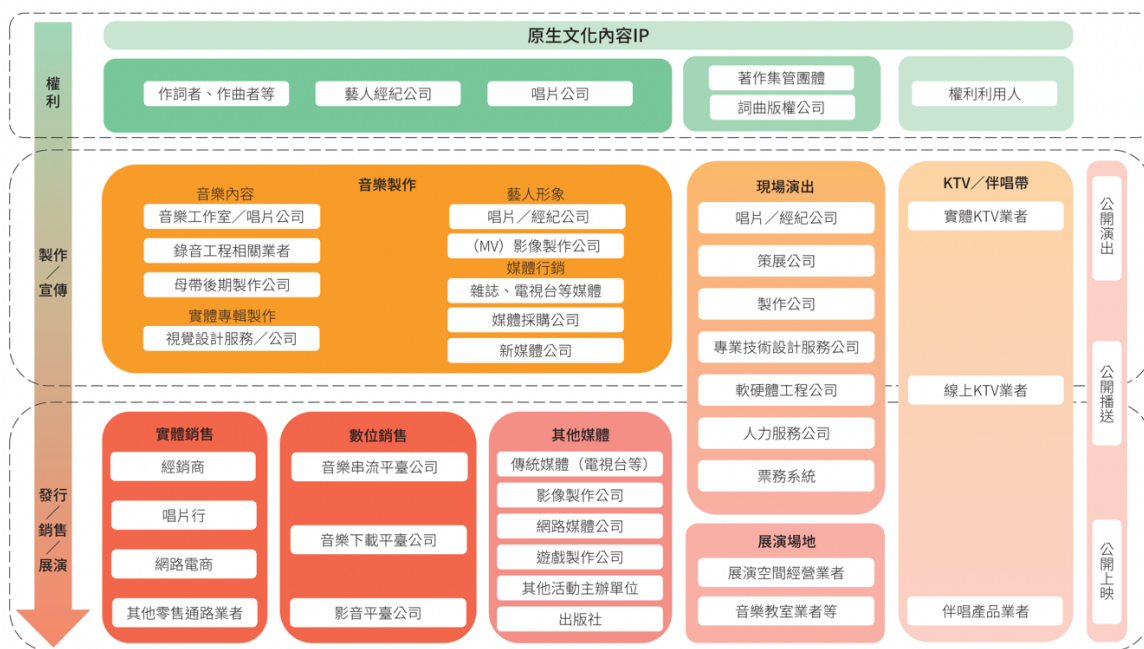



圖 9 流行音樂產業參與者

資料來源：2021 年文化內容產業調查計畫第 3 冊




值得一提的是，串流音樂平台（如 Spotify、Apple Music、Amazon Music）與大型音樂公司（如 UMG、Sony Music 等）之間的關係相當複雜，兩者在不同層面上存在合作和競爭的關係。合作關係主要在大型音樂公司與串流音樂平台之間所簽訂的授權協議，允許串流平台播放這些音樂公司的音樂目錄，並根據播放量支付版權費用；大型音樂公司也會與特定的串流平台合作，提供獨家音樂內容以吸引更多用戶。競爭關係在於大型音樂公司也開始陸續推出自己的串流音樂服務，原因是串流平台並沒有給予歌手以及專輯製作團隊足夠且公平的報酬。例如泰勒絲（Taylor Swift）曾在 2014 年時抱怨 Spotify 沒有給予歌手以及製作團隊對等的報酬，並從 Spotify 上移除了她所有的專輯作品；另外，網路與串流服務也大幅降低了音樂創作的門檻，創作者不一定需要透過音樂公司才能發行作品，因此在串流平台上也多出了大量的獨立音樂作品與音樂公司目錄競爭。這意味著大型音樂公司除了要面對與一般音樂公司的競爭，也必須與其他串流平台直接競爭。

## 二、 全球音樂產業市場規模

全球音樂產業依照產業慣例分類可分為錄製音樂（recorded music）及音樂出版（music publishing）市場。

### （一）錄製音樂市場

根據國際唱片業協會（International Federation of the Phonographic Industry, IFPI）統計，2022 年全球錄製音樂市場達 262 億美元，年成長率為 9%。如圖 10 及圖 11 所示，IFPI 將全球錄製音樂市場營收分為串流（streaming）、數位音樂下載及其他（downloads & other digital）、實體音樂（physical）、同步音樂（synchronization）以及表演權（performance rights）等等。



串流收入及數位音樂下載收入係為與串流平台和數位音樂平台簽約合作，供消費者聆聽及下載音樂而來的收入。這一類型的合作通常是長期合約，允許合作平台擁有不斷擴增的音樂目錄的存取權，可能是單次計價抑或是每月收取版稅的計費模式。實體音樂收入來自實體產品銷售，例如 CD、黑膠唱片和 DVD。根據行業慣例，此類銷售所產生的收入通常是發貨時的銷售總額扣除未來預估退貨的備抵款。授權收入是指將錄製音樂作品與視覺影像結合所必須支付的費用，例如電影、電視節目、電視廣告和遊戲。授權合約通常是短期的。表演權係指在某些地區，在商店、工作場所、餐廳、酒吧和俱樂部等公共場所公開演奏時，必須向音樂公司支付相關費用。其他收入可能包含藝人相關收入（artist services and expanded-rights），包括贊助、粉絲俱樂部、藝人網站、商品銷售、音樂會及巡迴演出、相關活動售票以及品牌收入。

全球錄製音樂營收以串流音樂為收入比例最大宗，付費訂閱用戶數已達 5.89 億並帶來 127 億美元的收入，比前一年的付費訂閱收入高出 10.3%，整體串流營收（包含廣告收入）則增加了 11.5%至 175 億美元，佔全球錄製音樂總收入的 67.0%。

自 2014 年開始，全球錄製音樂產業每年穩定成長，2020 年首度突破 200 億大關。2020 年新冠肺炎疫情的爆發使得世界各地人們生活和工作方式產生劇烈變化，也大幅改變了消費者的閱聽習慣，消費者對於音樂的需求也隨著宅經濟興起而提升。在後疫情的復甦時期，觀眾對於音樂體驗的需求更是急劇上升，為音樂行業帶來前所未有的繁榮景象。2021 年全球錄製音樂收入足足比前一年增加 18.2%。若音樂公司想要抓緊這波商機，串連線上與線下的體驗經濟會是成功的關鍵。

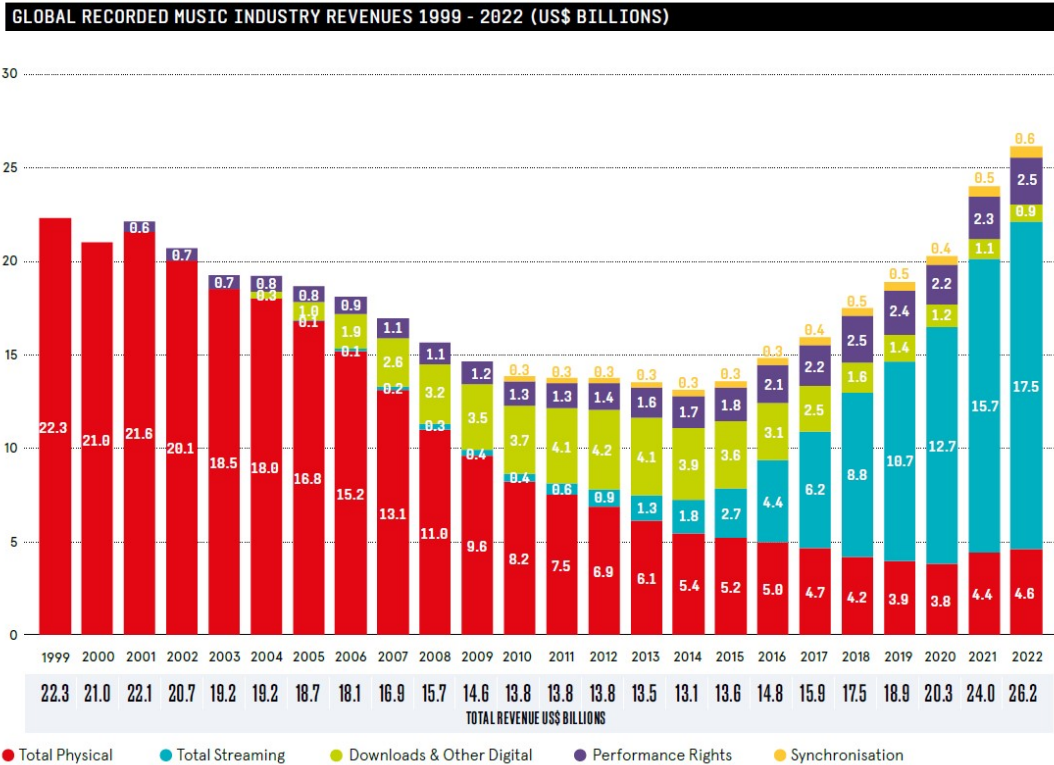


圖 10 1999-2022 年全球錄製音樂收入狀況

資料來源：IFPI

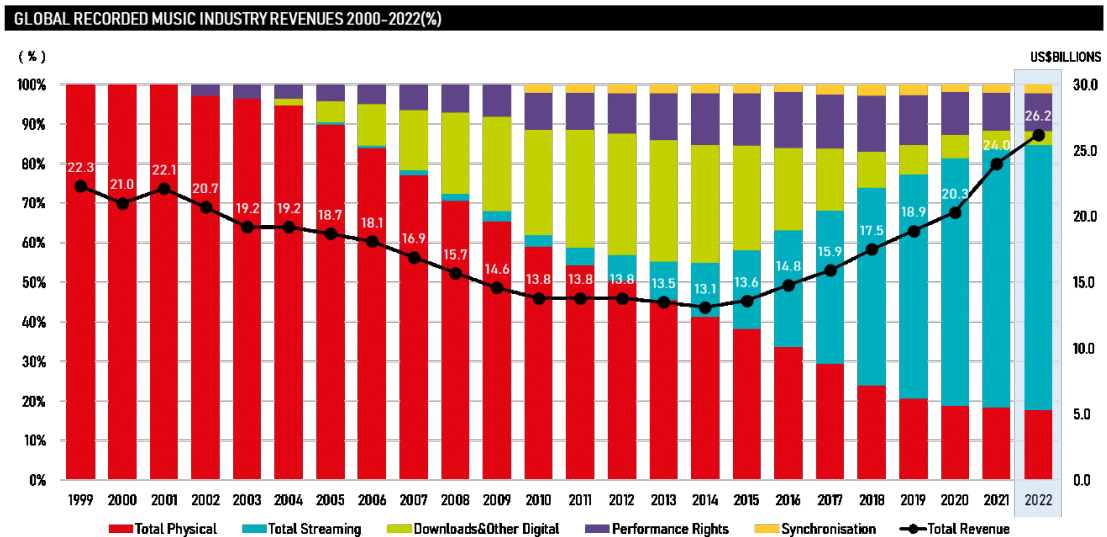


圖 11 1999-2022 年全球錄製音樂收入狀況（以百分比觀察）

資料來源：IFPI、資策會數位轉型研究院 FIND 中心整理（2023 年 5 月）

## (二) 音樂出版市場

根據 Music & Copyright，音樂出版的版稅 (royalty) 類型大致上可分為數位內容許可 (digital royalty)、機械許可 (mechanical royalty)、表演許可 (performance royalty) 以及同步錄音許可 (synchronization royalty)。

數位內容許可係指將音樂創作放到各種數位平台上使用、再創作的許可權利金。機械許可是指透過複製含有音樂創作的 CD、黑膠唱片或是以數位形式再創作或是加以散佈的許可權利金。表演許可是公開表演音樂創作的許可權利金。同步錄音許可是將音樂作品用於電視、電影、廣告等的許可權利金。其他許可收入可能包含樂譜印刷和銷售等等。如圖 12 所示，2022 年全球音樂出版市場產值高達 81 億美元，年成長率為 17.7%；其中數位內容權利金佔比最高 (59%)、表演許可權利金成長最快，位居第二 (18%)。

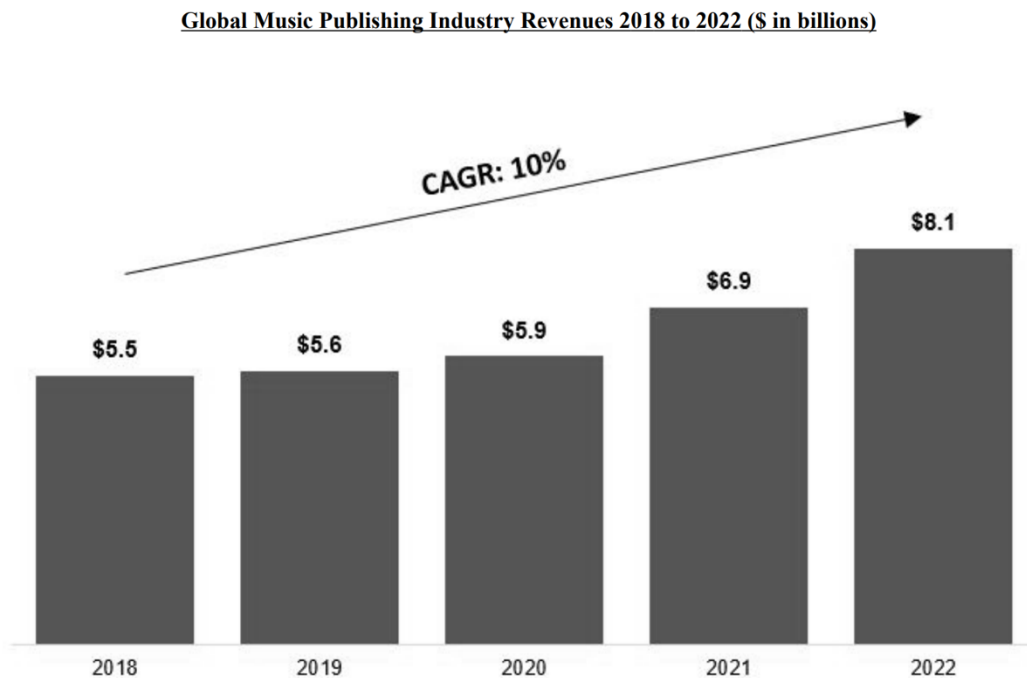


圖 12 2018-2022 年全球音樂出版收入狀況

資料來源：WMG 年報

近年來，整體音樂出版產業受益於版權規範的進步，例如 2018 年美國通過 Music Modernization Act (MMA)、Copyright Royalty Board (CRB)，還有

2019 年通過的 European Union Copyright Directive 皆進一步保障數位音樂出版商及創作者的版權收益，並提升版稅稅率，促進音樂出版產業的迅速發展。

高盛（Goldman Sachs）所發布的 2023 年全球音樂產業發展趨勢觀察報告《Music In The Air》將全球音樂產業市場分成錄製音樂（recorded music）、音樂出版（music publishing）及現場演出（live music）。圖 13 可見 2023 年全球音樂產業整體市場淨營業收入可達 669 億美元，並會在 2030 年突破 1030 億美元。若再細看其中細項，2023 年音樂出版市場淨收入可達 78 億美元；現場演出為 291 億美元；錄製音樂為 300 億美元，年成長率為 7%，預計 2030 年可達 532 億美元，2021-2030E 年複合成長率預估為 8%；其中最大宗的串流音樂市場規模 2023 年為 196 億美元（付費串流營收 269 億美元），預計 2030 年可達 414 億美元，2021-2030E 年複合成長率預估有 10%。在串流市場中，付費訂閱用戶數 2023 年有 6.64 億用戶，預估將於 2030 年成長至 12.6 億。高盛指出，2022 年音樂消費佔人們娛樂支出的比例為 5.58%，比 1998 年的 7.95% 還低初許多，意味著現今音樂產業尚有不少空間還沒變現，市場仍有大量的成長空間。

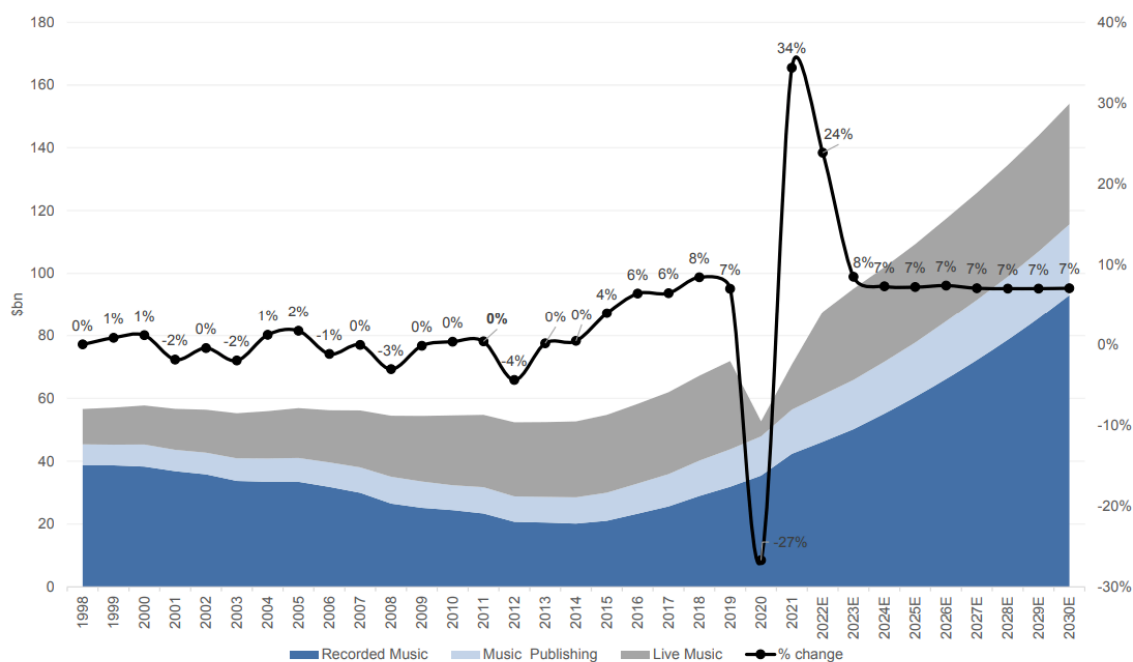


圖 13 1998-2030E 年全球音樂產業市場成長規模

資料來源：Goldman Sachs

## 第二節 產業技術與市場趨勢分析



### 一、音樂產業技術分析

#### (一) 音樂製作技術

音樂製作如下表表1所示，可分為四個基礎步驟：錄製（recording）、編輯（editing）、混音（mixing）、後製（mastering）。

##### 1. 錄製

音樂錄製在早期較為簡單，通常使用一到兩隻麥克風將整個演出或演奏錄製在同一個「take」中。現代錄音則採用了較複雜的多軌錄音（multitrack recording），將每個樂器分開錄製，最後混合成一個整體的「mix」。多軌錄音的主要優勢在於其更高的靈活性和控制權。由於每項樂器可以分開錄音，不需要同時進行，即使只有一個人也可以完成整個錄製過程，不需像過去需要錄音/混音師和樂手們同時多人參與；聲音工程師（sound engineer）也可以個別針對不同樂器進行加工和調整。

##### 2. 編輯

音樂編輯是整理錄製好的音軌，並解決可能出現的小問題，提升音樂品質。現代的音樂編輯多透過DAW（數位音樂工作站）中多種工具來執行主要的五項編輯工作：編曲（arrangement）、比對（comping）、去噪（noise reduction）、時間值編輯（time editing）、音高編輯（pitch editing）。

在編曲階段會檢視所有現有元素，判斷哪些是可行的，再刪除沒有音樂價值的音軌、混音中聽起來混雜的部分，甚至是整首歌裡的某個段落，也可能移動部分元素到歌曲的不同段落。在比對階段會比較同一個音軌裡的多次Take，選擇錄得最好的一次Take，也可以挑選不同Take裡較佳的部

分，將不同次錄製拼湊合成一個「Frankenstein-take」；去噪階段則是刪除每個錄製段落中不必要的聲音，如背景聲音、音箱電流聲、腳步聲、呼吸聲等雜訊。進一步的去噪會在一些沒有低頻的樂器音軌裡加上高通濾波器（high-pass filter）來過濾不必要的低頻聲響。

時間值編輯即為修改一些不在拍子上的音符，多數樂器採用「延伸時長」（time-stretching）的做法，打擊樂器則適用「剪下」及「貼上」功能（cut and paste）；音高編輯是用來修正人聲或是樂器走音的音符，使其回到正確的音高水準，編輯師通常會使用Auto-Tune或其他類似軟體來修正音高。

### 3. 混音

混音即是整合各個音軌成一個完整的曲目，混音本身就能算是一種創作，有多種方法可以進行。以下簡介數種基本程序：



表1 混音基本程序

平衡音量 (fader)	平衡每個音軌的音量，以確保它們彼此之間的聲音大小適中，不至於相互掩蓋。
擺位 (panning)	在雙聲道系統中，為每個樂器設定不同的擺位，模擬每一個樂手在舞台上有所站的位置。
等化器 (equalization)	調整不同樂器在不同音頻上的平衡，避免不同音軌之間頻率衝突，確保每個樂器都能被清晰聽見。
壓縮 (compression)	將每個樂器的動態變化壓縮在一個範圍內，以確保音符的清晰度，並提升整體混音的音量。
殘響 (reverb)	為整體混音增加聲音深度，創造出3D空間讓所有樂器聽起來在同個空間。
自動控制裝置 (automation)	自動控制裝置可以在不同的時間點自動調整參數，使混音更富有變化和動態感。

資料來源：本研究整理

#### 4. 後製

後製階段會針對已經混音完成的音軌進行進一步的處理和優化，使其聽起來更加完美，最後將音檔轉換到適合的採樣率和位元深度，以符合媒介輸出的規格，例如：CD音檔的規格是44.1 kHz/16 Bits。後製常見技術如下表表2所示：

表2 後製常見技術

最大化音量 (maximizing loudness)	使用壓縮器 (compressor) 和限制器 (limiter) 將平均音訊量提升至一定程度，同時保持動態範圍的平衡。
平衡頻率 (balancing frequencies)	操作等化器及多軌壓縮 (multi-band compression)，分別壓縮不同頻率帶。
增寬雙聲道 (stereo widening)	使用特定的效果器來增加混音中高頻聲音的雙聲道寬度，以提升聲音的立體感。

資料來源：本研究整理

後製工作具有高度專業性，業界的混音師往往會將後製工作外包給專業的後製工程師，而非自己完成。近年來，網絡上因而出現許多自由接案的後製工程師。

## (二) 數位下載技術

數據傳輸 (data transmission) 的核心是確保資料在傳輸過程中能夠被另一方接收。這涉及到幾個關鍵問題，例如同步問題，即確保通訊雙方的時脈完全一致；編碼技術，即將儲存在電腦中的資料轉換成可在傳輸線上傳送的電氣訊號；傳輸技術，判斷資料是以數位還是類比訊號傳送，在網絡上選擇適當的存取技術；多工技術，即考量如何充分利用傳輸媒介，避免空閒時間過長。

數位音樂文件通常透過超文本傳輸協議 (Hypertext Transfer Protocol, HTTP) 或其他相關的傳輸協議傳輸。透過網絡連接，使用者可以在線上購買或下載音樂。數位音樂通常以特定的文件格式保存，例如 MP3、AAC、FLAC 等。這些格式通常能夠壓縮音訊數據，從而節省存儲空間和加快下

載速度。使用者通常透過信用卡、電子支付或其他受安全加密技術保護的付款方式付費給數位下載平台，以購買或租借音樂。



### (三) AI 音樂科技

人工智慧 (artificial intelligence) 在音樂產業的應用日益普及，例如下圖圖 14 神經網絡 (neural networks, NNs) 和機器學習 (machine learning, ML) 被用來處理不同音軌的混音，其中 3D Soundstage 軟體套件能透過神經網路將單一音軌拆分成數個小音軌，提升它在不同聲道或是物件導向混音的相容性。3D Soundstage 的深度學習包含培訓和升級。在培訓過程中，神經網路會逐漸分離音軌並將其發送到輸出端，然後透過機器學習來調整神經網路參數以改善輸出的準確性；訓練這個神經網路則需要花費數千小時，使用數萬首歌曲以及歌曲的分離音軌，反覆迭代直到輸出與預期結果相匹配為止。

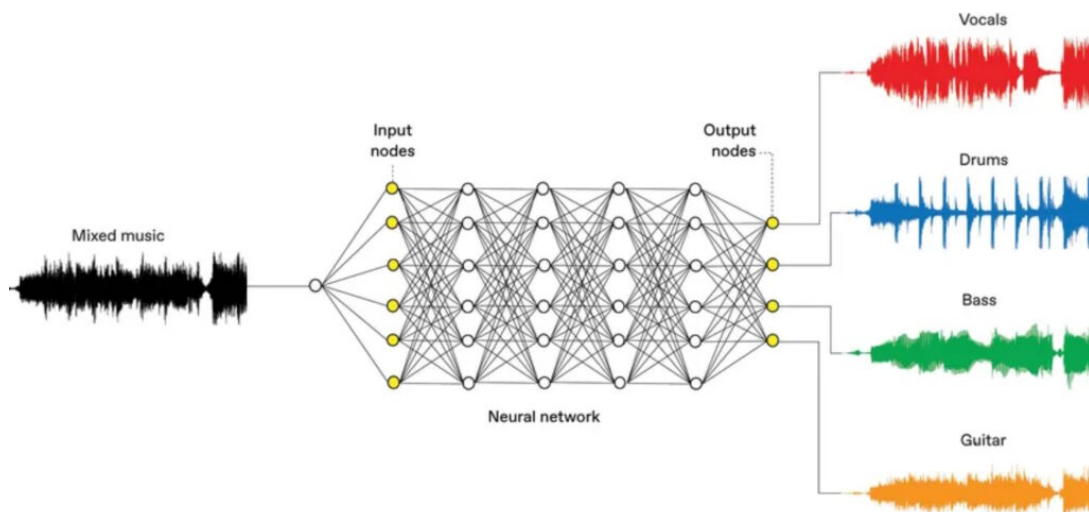


圖 14 神經網路分離音軌示意圖

資料來源：電機電子工程師學會 (IEEE)

另一個應用是使用多層感知器人工神經網絡 (multilayer perceptron artificial neural network, MLP ANN) 為聆聽者生成客製化的頭部相關轉移函數 (head-related transfer functions, HRTFs) 和頭部相關脈衝響應 (head-related impulse responses, HRIRs) 來產生立體音效，使聲音傳遞至人耳內的耳

廓、耳道和鼓膜時，聆聽者會有環繞音效之感覺。此外，配合擴增實境（augmented reality, AR）和虛擬實境（virtual reality, VR）技術，AI 有望能將虛擬物件和其聲音融入更大的 AR / VR 環境中，提供聆聽者更真實的實境體驗。



## 二、全球音樂市場趨勢分析

全球音樂市場的未來發展方向大致上可分為四項，包括人工智慧科技的應用、短影音行銷模式的興起、互動式音樂體驗的崛起以及音樂公司多角化發展策略的推動。

### （一）AI科技的應用

近年來，AI科技的迅速發展，顛覆了各行各業，音樂產業也不例外。從需求面來看，AI能夠針對不同消費者的閱聽習慣產生客製化的數據，再結合演算法優化，可以更精準地提供聽眾他們所喜愛的音樂內容，甚至幫助創作者在世界各地不同市場中找到新的聽眾。若從供給面來看，AI能使音樂製作的過程更有效率，例如製作環繞立體音效及其他音頻技術優化，也能使得創作過程更加豐富，例如：SongStarter 是一個免費的AI音樂創作工具，可以幫助使用者根據不同風格快速產生免版權的音樂素材，作為創作的靈感；AIVA（Artificial Intelligence Virtual Artist）則是一個AI作曲平台，可以根據你所提供的音樂，分析樂器組合、調性、節拍、節奏與時間，再生產出風格類似的全新作品。

然而，AI科技除了能加速音樂產業的發展，同時卻也存在一些風險。由於AI技術仍處於起步階段，仍有許多領域尚未被充分探索，也因此缺乏全面的管控規範。其中一個主要的風險是AI合成聲音技術的濫用。音樂公司認為，有心人士可能會利用這種未經授權的合成技術，翻唱大量的歌曲來試圖取代藝人，進而構成剽竊的行為。另外，許多AI開發者時常任意使用他人作

品來合成或是訓練AI，引發道德爭議。這種行為不僅侵犯了創作者的權益，也可能影響整個音樂產業的健康發展。上述問題除了需要更明確的法規框架，也需要業界、政府與所有使用者的配合和共同努力，確保創作者能夠得到尊重與合理補償。



## (二) 短影音行銷

隨著人們的生活節奏加快，用戶習慣改變促使短影音持續發燒。短影音簡潔、直接的特性更符合現代用戶的閱聽習慣，讓音樂更容易被分享。而音樂形式也隨著短影音的普及逐漸變革，歌曲的平均時長從過去一首三至四分鐘縮短至兩到三分鐘，創作者必須設法在副歌段落的黃金一分鐘展現才華、抓住聽眾的注意力；更因為短影音可以在短時間內傳遞訊息，容易達到品牌宣傳效果，廣告效益明顯，使得短影音成為炙手可熱的行銷手段，音樂公司也願意編列更多預算在這類形式的行銷上。為了順應這波趨勢，除了中國起家的Tiktok，YouTube、Facebook、Snapchat也分別各自推出YouTube Shorts、Reels以及Snapchat Spotlight的短影音功能。根據WMG去年年報指出，2022年有60%的潛在平台收入源自於上述短影音及社群媒體平台。

## (三) 互動式音樂體驗

「互動式專輯體驗」是指比起傳統聆聽音樂專輯的方式，創作者將音樂與視覺元素，甚至是遊戲融合，讓聽眾以更沉浸的方式來體驗專輯作品，能夠建立藝人和粉絲之間更深層的連結。

未來音樂不會再只是單純的聆聽行為，音樂創作者會盡可能地融入視覺藝術元素，創造出更豐富、更有意義的藝術體驗。隨著科技的發展，這樣的創作模式會變得更容易，並透過演唱會、音樂錄影帶、電影、電視節目、廣告等多種媒介呈現。例如布魯克林公共圖書館為美國饒舌音樂歌手Jay-Z所舉辦的「The Book of HOV」展覽，將Jay-Z的音樂與他的相片、專輯封面等視

覺元素結合，為觀眾打造身臨其境的敘事體驗。

全球各地音樂業者也陸續推出虛擬偶像作為連接真實世界和虛擬世界的管道，例如日本的虛擬VTuber產業即透過虛擬YouTuber的概念，以虛擬人物形象在網路上直播或上傳影片，創作者可以保有一定程度的隱私；另外，韓國如日中天的娛樂產業也推出接近真人面貌的虛擬女團，像是SM娛樂的aespa虛擬分身ae-aespa、Pulse 9的虛擬女團Eternity等，話題性十足，吸引了大量品牌廣告商邀請合作。虛擬偶像不受到任何現實世界的限制，可以以多種風格、形象呈現，為觀眾帶來更多元的音樂體驗，並與世界各地的粉絲在網路上頻繁互動、粉絲忠誠度高，是未來音樂產業的重要趨勢。

#### (四) 多角化發展

由於疫情時現場演出的音樂表演受到限制，隨著疫情解封後，各類音樂節、演唱會等陸續重啟，音樂展演活動的門票備受歌迷歡迎，時常出現供不應求的問題。音樂公司為了解決實體演唱會場地限制的問題，推出付費直播觀看服務來迷補粉絲無法入場的遺憾。隨著網際網路的穩定發展，以及直播技術門檻逐漸降低，此種模式會逐漸成為音樂公司的重要業務之一。除了能讓實體演唱會的市場版圖跳脫當地市場的地理限制，還能開拓新的收入來源。這種多元化的收入結構有助於減輕音樂公司對單一業務的依賴，提高整體業務的穩定性。

UMG 於去年公開發表聲明將推出一個新型的串流平台，目的是希望能更公平地回報音樂創作者來促成音樂產業的良性循環；此外，音樂公司也陸續發展 Podcast 作為數位音樂產業中重要的行銷工具。Podcasts 比起傳統的行銷手段，提供了一個更有敘事效果的溝通途徑，成為推廣新作品的新平台，不管是錄製訪談或幕後花絮，都能讓聽眾更直接深入藝人的創作過程及背後的故事，透過作品建立與藝人的情感連結。如此一來，音樂公司將不再僅僅是唱片公司，透過探索新的商業模式來適應產業變化。

## 第三節 主要競爭者分析



### 一、全球音樂市場競爭情形

UMG 主要兩項業務分別為錄製音樂市場和音樂出版市場。如表 3 所示，這兩個市場都是以 UMG、Sony Music Entertainment (SME)、Warner Music Group (WMG) 三大龍頭為首。

#### (一) 錄製音樂

錄製音樂市場自 2015 年以來，競爭態勢相對穩定，其中 UMG 是最大的唱片公司。根據尼爾森音樂統計，2022 年 UMG 佔整體市場份額高達 37.54%，旗下子品牌 Interscope Geffen A&M 居所有唱片品牌之冠；SME 以 26.87% 緊追在後；WMG 則拿下 19.05%。

錄製音樂市場又可分成實體音樂及串流市場。實體音樂市場包含實體唱片及網路下載音樂銷售，以及藝人透過任何實體活動所賺進之收入。根據高盛研究報告指出，2021 年錄製音樂市場有 72.2% 的份額被三巨頭拿下；UMG 有 31.2% 的市佔、SME 22.7% 以及 WMG 18.4%。值得注意的是，獨立經營、不隸屬於大型跨國唱片公司的獨立唱片公司 (Indies) 近年迅速成長，目前佔整體市場的 16.54%。其中一些公司取得了可觀的市場份額，例如 Believe 搶下 2.6%，可見獨立音樂在市場競爭中有著不可忽視的影響力。串流市場寡佔的現象比實體唱片更為顯著，然而隨著競爭對手的追趕及串流平台上迅速增長的音樂內容稀釋市占，三大唱片公司的市場份額自 2015 年的 89% 下降至 2021 年的 73%。

#### (二) 音樂出版

音樂出版市場與唱片市場的競爭態勢雷同，由於三大音樂公司握有產業的關鍵資源，龐大的音樂目錄使其同樣保持領先地位。Universal Music Publishing Group (UMPG)、Sony Music Publishing，以及 Warner Chappell

Music 共佔整體市場 60%的份額。然而，獨立出版商 Bertelsmann Music Group (BMG) 近年來積極收購和簽約各種音樂作品，版權目錄已經擴展到約 300 萬首歌曲，與 UMGP 持平，更是 Warner Chappell 的兩倍。不過，雖然 BMG 的歌曲數量媲美大型出版商，但每首歌曲的收入只有兩大出版商的三分之一，目前有 7%的市佔，顯示獨立出版商在利潤方面仍與大公司存在一定的差距。

表 3 全球音樂市場市佔率比較

公司名稱	整體市場	錄製音樂市場	音樂出版市場
UMG	38%	31%	23%
SME	27%	23%	25%
WMG	19%	18%	12%

資料來源：本研究整理

## 二、錄製音樂與音樂出版

### (一) Sony Music Entertainment

Sony Music Entertainment (SME) 成立於 1929 年，最初名為 American Record Corporation，後被哥倫比亞廣播公司 (CBS) 收購並更名為 Columbia Recording Corporation。1991 年，索尼集團株式會社 (Sony Group Corporation) 購併了該公司並將其更名為 Sony Music Entertainment。SME 旗下擁有 200 多個音樂品牌，分公司涵蓋全球 50 多個國家與地區，其音樂出版部門 Sony Music Publishing 是世界上最大的音樂出版商之一。

#### 1. SME 的產品與服務

SME 致力於發行音樂與相關影音產品，音樂涵蓋流行、搖滾、舞曲、嘻哈、爵士、古典、鄉村等九大類別。主要業務項目為錄製音樂、音樂出



版、視覺媒體平台；其中視覺媒體平台除了製作音樂影片、視覺效果等，也會產出動畫作品和遊戲應用程式。

SME 的價值主張是透過多種音樂類別、滿足不同人群的音樂品味，成為全球音樂愛好者的首選；此外，SME 提供藝人多方位的支持，幫助他們發展事業，並且希望在全世界各地都有廣泛的勢力，除了在音樂市場佔有一席之地，也期許能影響文化和社會。

## 2. SME 的營收概況

SME 的財務報表採非曆年制。財務報表截止日為 3 月 31 日。以下以 2023 財務年度討論 (FY23)。如表 4 所示，根據 Sony FY23 年報，Sony Music 營業收入達 1,380,632 百萬日圓，約 92.4 億美元。事業部門包含錄製音樂、音樂出版以及視覺媒體和平台。由圖 15 及 16 可見錄製音樂為 Sony Music 最主要的收入來源，其佔比為 65%；而音樂出版位居第二，佔比 20%。又 Sony Music 將錄製音樂分為「串流音樂」及「其他」。由下表可見，以 FY23 年為例，串流音樂佔錄製音樂總營收近 68%，可見數位音樂內容係為一大收益來源，與整體音樂產業趨勢大致相符。

Sony FY23 年報指出，由於串流平台的崛起，再加上該年度 Sony Music 釋出不少表現亮眼的音樂作品，帶動了錄製音樂和音樂出版營收的增長，兩者的營收總和比前一年多出 292,689 百萬日圓。雖然視覺媒體平台因為動畫銷售下降而有部分抵銷作用，但是整體來說沒有造成太大的影響，總營收比預期多出 140,000 百萬日圓。Sony Music 也預估付費串流音樂的商業模式能夠讓公司繼續受益，FY24 的營收也會保持成長的狀態。

表 4 Sony Music 損益概況

單位：十億日圓	FY21	FY22	FY23
淨銷貨收入	939.9	1,116.9	1,380.6
營業收入	184.8	210.9	263.1
OIBDA	-	-	316.4

資料來源：Sony 年報

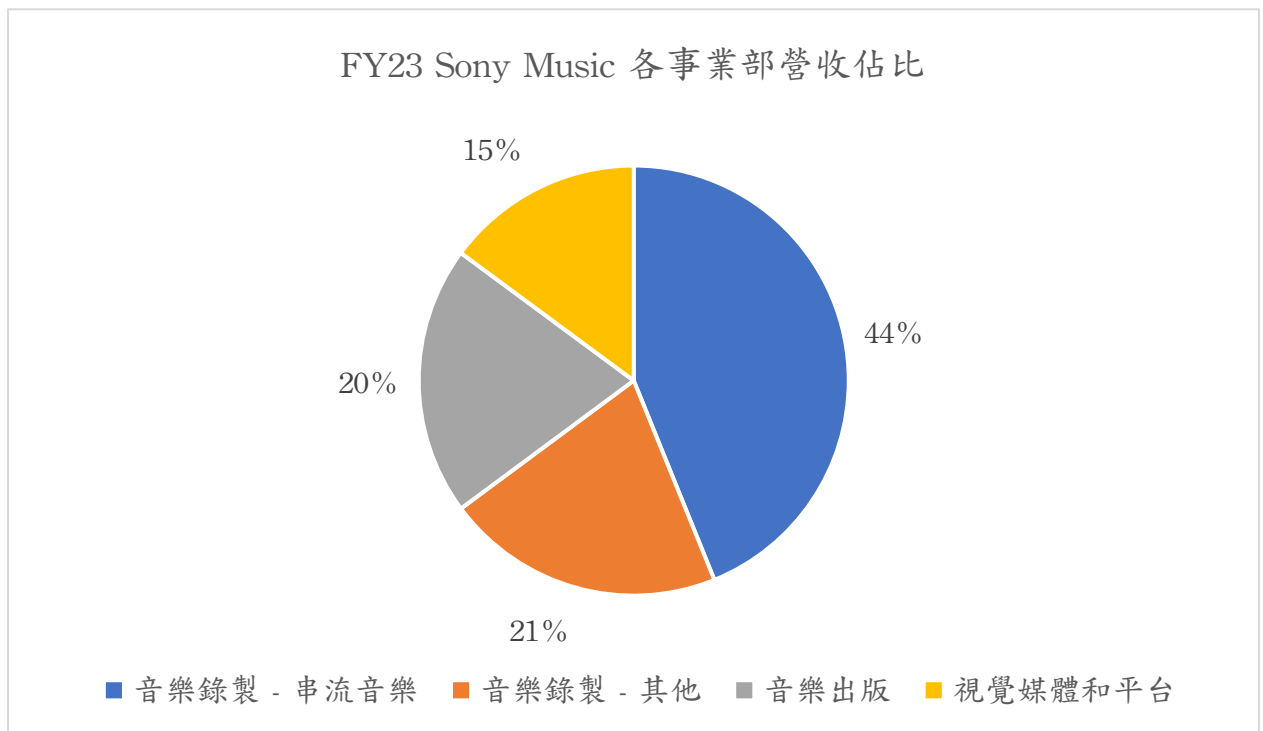


圖 15 FY23 Sony Music 各事業部營收佔比

資料來源：Sony 年報

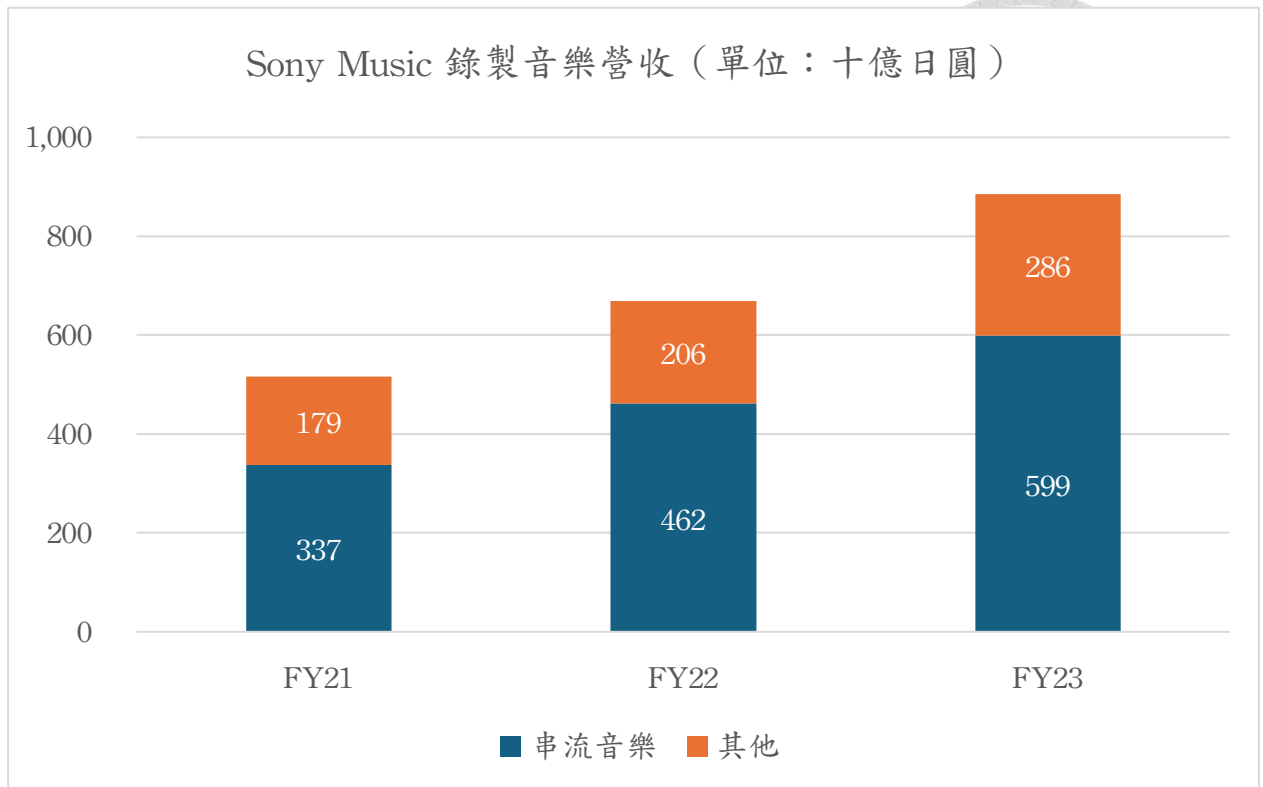


圖 16 FY21-FY23 Sony Music 錄製音樂營收佔比

資料來源：Sony 年報

## （二）Warner Music Group

Warner Music Group (WMG) 是一家美國跨國音樂公司，起初是 Warner Bros. Pictures 為了收購音樂版權以提供廉價音樂和配樂給電影使用，後來逐漸擴大業務，於 1958 年成立 WMG，總部位於紐約市。WMG 曾於 2005 年在紐約證券交易所上市，但在 2011 年宣布被阿卡斯工業 (Access Industries) 收購後退市。然而在 2020 年，阿卡斯工業決定重新讓 WMG 成為一家公開上市公司，因此 WMG 的股票在納斯達克股票市場開始重啟交易。目前 WMG 業務遍及 50 多個國家，旗下也擁有多個知名唱片品牌與藝人，例如：Ed Sheeran、Bruno Mars、Cardi B 以及 Dua Lipa。

### 1. WMG 的產品與服務

WMG 的主要業務可分為錄製音樂及音樂出版；Warner Records 負責錄製音樂的發行和管理，Warner Chappell Music 負責音樂出版業務，另外

ADA Worldwide 則為獨立音樂的藝術家提供全方位的發行、宣傳、行銷和品牌合作等服務。WMG 的價值主張為透過對音樂的熱情、藝術家和創作者的支持，致力推動音樂的創新和多樣性，為全球觀眾提供豐富的音樂體驗。

## 2. WMG 的營收概況

WMG 年報同樣採非曆年制。財務報表截止日為 9 月 30 日。下表表 5 根據 WMG 2023 年年報，其營業收入達 6,037 百萬美元。由圖 17 可見其有超過八成的收入源自於錄製音樂，而音樂出版則佔近兩成。根據表 6 及圖 18，錄製音樂收入又細分為數位音樂（digital）、實體音樂（physical）、其他藝人相關收入（artist services and expanded-rights）以及音樂授權（licensing），其中數位音樂收入為 33 億美元，佔比最高（67%）。根據表 7 及圖 19，在音樂出版權利金收入的部分，分為表演許可、數位內容、機械許可、同步許可及其他，其中也以數位內容權利金佔比最高，2023 年佔音樂出版收入比例有 61%，約 6.7 億美元。

由上述可見，WMG 的營運狀況同樣與產業趨勢大致相符，以數位音樂為主要收入來源。WMG FY23 年報指出，串流平台尚在初期發展階段，尤其是中國市場僅有 11% 的市場滲透率，數位音樂的付費串流及直播贈送虛擬禮物的商業模式仍有大量成長空間；且全球串流音樂的定價隨著需求成長持續提升，再加上科技進步及短影音所帶來的新商機，預期未來營收能夠持續增長。

表 5 WMG 損益概況

單位：百萬美元	FY21	FY22	FY23
淨銷貨收入	5,301	5,919	6,037
營業成本	2,742	3,080	3,177
營業毛利	2,559	2,839	2,860
毛利率	48.3%	48.0%	47.4%
營業利益	609	714	790
稅前淨利	307	555	439
淨利率	5.8%	9.4%	7.3%

資料來源：WMG 年報

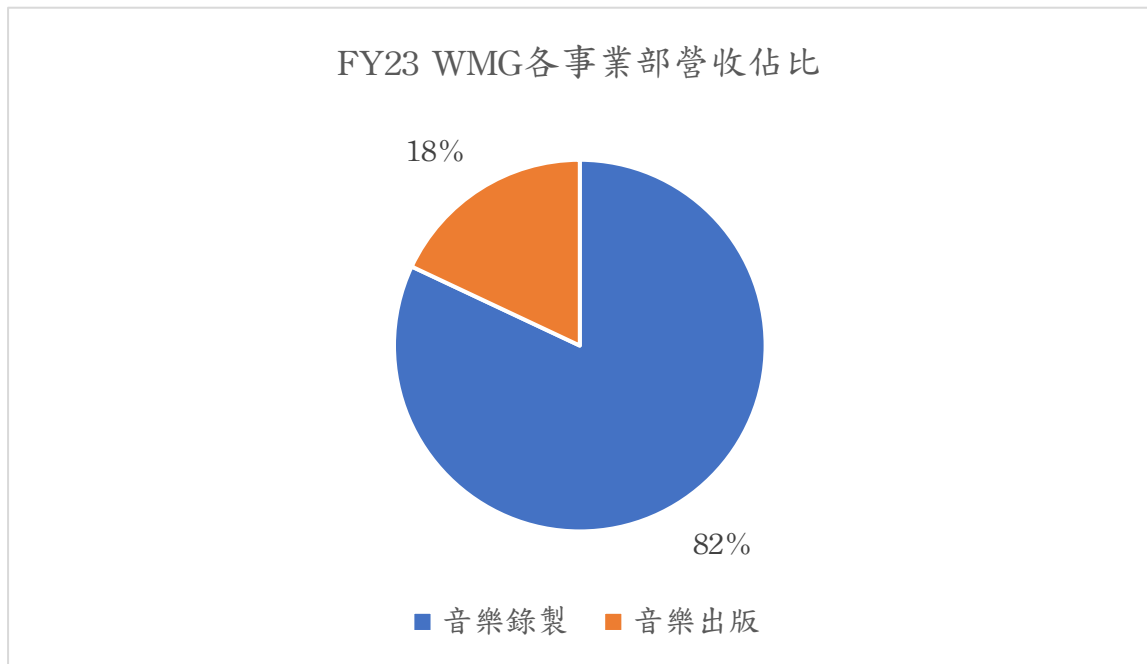


圖 17 FY23 WMG 各事業部營收佔比

資料來源：WMG 年報

表 6 WMG 錄製音樂收入

單位：百萬美元	FY21	FY22	FY23
數位音樂	3,105	3,305	3,322
實體音樂	549	563	507
其他藝人相關收入	599	767	744
音樂授權	291	331	382
錄製音樂總收入	4,544	4,966	4,955

資料來源：WMG 年報

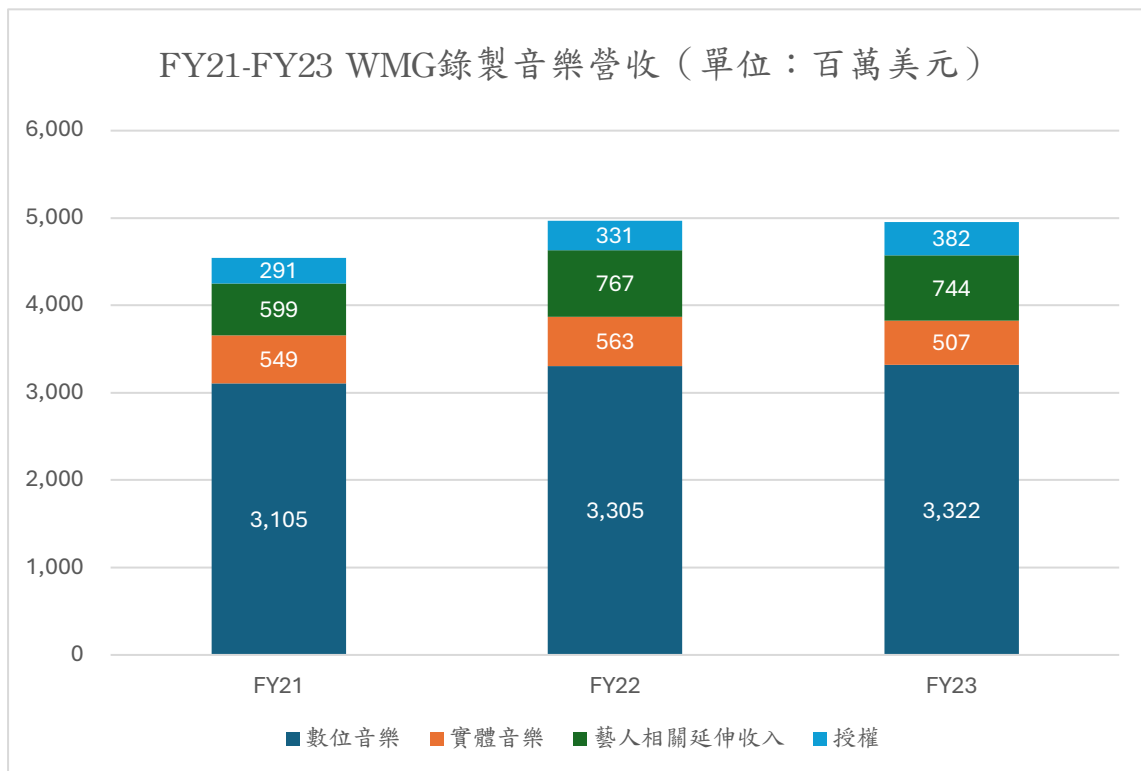


圖 18 FY21-FY23 WMG 錄製音樂營收

資料來源：WMG 年報

表 7 WMG 音樂出版收入

單位：百萬美元	FY21	FY22	FY23
表演許可權利金	122	159	173
數位內容許可權利金	436	563	669
機械許可權利金	49	50	63
同步許可權利金	144	172	167
其他	10	14	16
音樂出版總收入	761	958	1,088

資料來源：WMG 年報

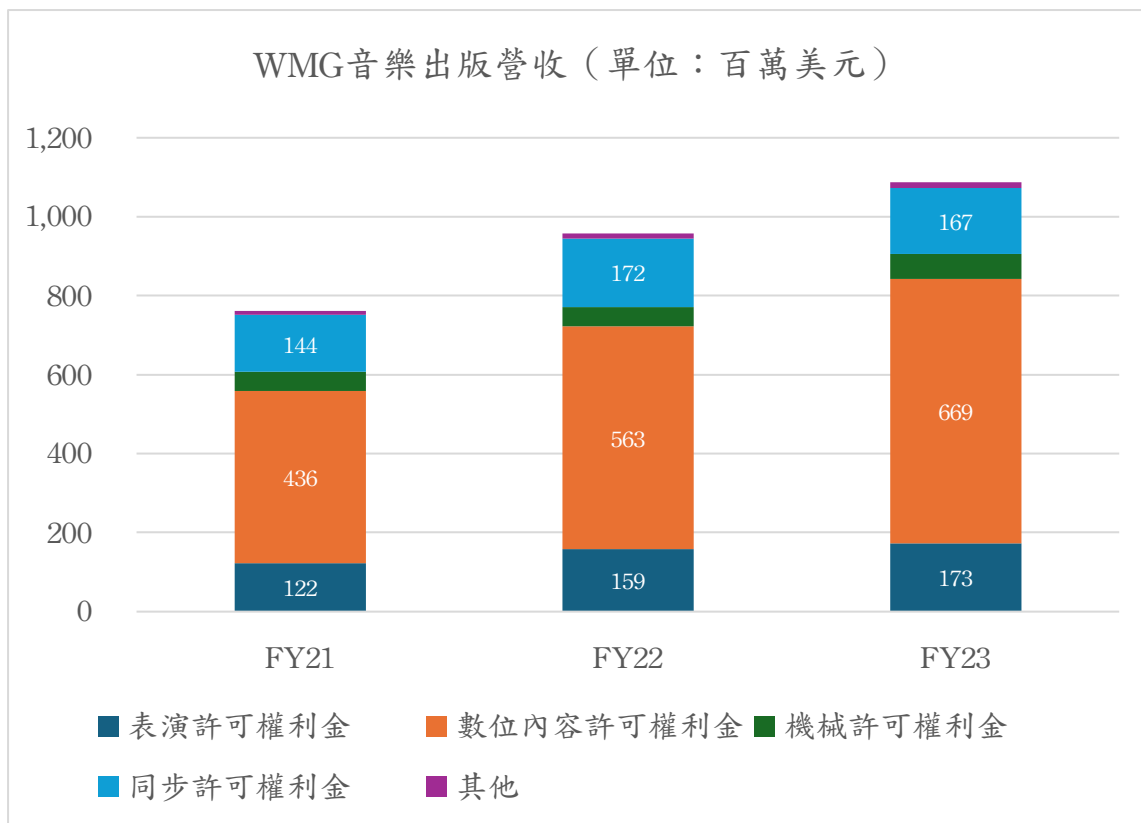


圖 19 FY21-FY23 WMG 音樂出版營收

資料來源：WMG 年報

總括上述，推測於 2024 年起的三到五年之間，音樂產業的競爭態勢仍會處於三家大型音樂公司寡佔的現象。若 UMG 持續維持音樂產品目錄的成長及品質，近期內應能維持領先地位。然而，三大音樂公司之間競爭激烈，SME 在音樂出版方面擁有最大市占，再加上部分獨立音樂公司也緊追在後。音樂產業的趨勢瞬息萬變。UMG 若想穩坐龍頭的地位，需確保能跟上產業的最新趨勢、把握創新商機，例如短影音熱潮及 AI 音樂科技。

## 第四節 五力分析與產業關鍵指標

承上章對於 UMG 的主要業務分析所屬產業的競爭者後，本節將透過波特的五力分析模型探討所屬產業的競爭態勢，如圖 20 及表 8 所整理，總結出在此產業經營發展最重要的產業關鍵指標。考量錄製音樂與音樂出版市場息息相關，擁有緊密的上下游承接關聯，且無論是競爭態勢或是供應方、買方的角色都高度重疊，因此本分析將兩市場合併分析。

### 一、錄製音樂與音樂出版

#### (一) 同業廠商的競爭強度

本研究將由產業競爭結構、產業需求情況、產業成本條件三項因素分析同業廠商的競爭程度。目前市場結構逐漸分散、產業需求持續增加，大型音樂公司享有一定的成本優勢，因此評斷同業廠商的競爭強度為中等。

##### 1. 產業競爭結構

錄製音樂與音樂出版的競爭市場目前屬於寡佔市場，主要競爭者即 UMG、SME、WMG，三大音樂公司分別在錄製市場與出版市場佔據約七成及八成的份額，其餘則分散於部份小型獨立音樂公司。然而，許多新興的音樂創作者透過網路串流與音樂公司提供的產品直接競爭，可以發現音樂產業從一個高度集中的產業逐漸分散，領導企業需要透過不斷精進維持領先的地位。





## 2. 產業需求情況

隨著疫情所帶起的宅經濟改變了大眾的閱聽習慣，再加上人工智慧與 5G 網路的興起，音樂產業的需求處於不斷進化與成長的狀態。根據 IFPI 報告指出，全球錄製音樂營收已經持續成長十年，疫情趨緩後的 2021 年成長率更是突破了 18%。在這段期間，音樂公司持續擴大自己的產品目錄及業務範疇來吸引更多粉絲。產業需求的成長使得產業競爭強度也相對較低。

## 3. 產業成本條件

錄製音樂與音樂出版的成本條件主要包含製作成本與行銷推廣成本，雖然固定成本較低、技術門檻不高，但必須擁有足夠的品牌商譽來吸引藝人與創作者簽約，在這方面大型音樂公司擁有優勢。然而，隨著 AI 科技融入音樂製作流程，音樂產業的生產成本條件也在不斷變化。由於 AI 的算法和工具不斷推出，意味著音樂公司需要定期更新系統以保持競爭力，這會導致編列預算外的額外成本，例如輝達 (NVIDIA) 和其他半導體大廠推出的新一代 GPU 通常性能大幅提升，但同時也需要較高的投資成本，從幾千美元到超過一萬美元不等。其他開銷還包含將 AI 整合到現有的生產流程之技術成本、系統維護和升級定期投入之成本等。根據高德納諮詢公司 (Gartner) 的數據，預估全球用以支持生成式 AI (generative AI) 發展的 IT 基礎設施的投資成本在今年可能成長 8% 至 5.1 兆美元，相當可觀。因此，音樂公司需要密切關注行業的最新趨勢和成本變化，並採取相應措施來保持競爭力。

### (二) 供應商的議價能力

以下使用供應商集中度、焦點廠商重要性、供應商的產品性質以分析供應商的議價能力。因為音樂產業的特性，供應商相對分散，又焦點廠商的重要性下降，以及供應商產品具有差異化特色，因此評斷供應商議價能力為中等。



### 1. 供應商的集中程度

若供應商集中度越高，則其議價能力越高。音樂製作的供應商主要是藝人、製作團隊和詞曲創作者。由於音樂產業的性質，藝人和創作者通常相對分散，議價能力較低。以 UMG 為例，對於一些小型唱片公司或獨立藝人來說，他們更加依賴 UMG 提供的合作機會和資源，因此 UMG 的議價能力相對較高。

### 2. 焦點廠商的重要性

在過去，音樂公司作為焦點廠商提供藝人和創作者發揮的舞台並幫助其規劃事業成長，因此相當重要。然而，網路普及與串流平台興起後，藝人與創作者即便沒有音樂公司的資源依舊能夠接觸到廣大的粉絲群眾，因此焦點廠商的重要性逐漸降低，供應商的議價能力提升。

### 3. 供應商的產品性質

由於音樂屬於藝術作品，藝人與創作者所提供的音樂歌曲及其創作靈感必須具備高度的獨特性和原創性，具有差異化特色，因此這些供應商相較而言會因此有較好的談判能力。

## (三) 買方的議價能力

藉由消費者地位、消費者的轉換成本及購買來源判斷音樂產業買方的議價能力。由於買方地位低，轉換成本高，購買來源單一，因此綜合而言買方的議價能力低。

### 1. 買方地位

音樂產業的買方以一般個體消費者為主，全球音樂市場的個體消費者數量多且分散，且個體消費者的平均購買數量不高，產業地位相較於市佔集中的焦點廠商較低，因此買方的議價能力相對較低。

### 2. 買方轉換成本

如上所述，音樂產品與一般標準化的消費性商品不同。焦點廠商所生產的產品具有差異化特色，每個音樂作品的生產來源有限，消費者並不容

易在不同廠商之間找到相似度高的音樂產品，因此買方轉換成本高、議價能力低。

### 3. 買方的購買來源

由於每位藝人及創作者基本上只會歸屬於一家音樂公司，也就是說同樣的音樂產品來源僅會來自於單一焦點廠商，供應來源有限，因此消費者無法比較，議價能力低。

## (四) 潛在競爭者進入障礙

以下使用規模經濟、顧客轉換成本、成本優勢以分析潛在競爭者的威脅。大型音樂公司除了有成本優勢及規模經濟效益，消費者對於歌手的忠誠度也使得顧客轉換成本高，因此潛在競爭者的進入障礙高，威脅較低。

### 1. 成本優勢

大型音樂公司在全球擁有廣泛的發行網絡和合作夥伴，能夠將音樂產品推廣到世界各地的市場，例如 UMG 擁有超過 220 個音樂商品品牌，居全球之冠。龐大的資本及產業經驗對於藝人和創作者來說是能夠提高銷售量的珍貴資源。因此大型音樂公司在收購歌曲的版權擁有相當的談判優勢，能夠以較低廉的價格累積產品目錄，進而達成成本優勢。

### 2. 規模經濟

音樂產品的製作和推廣通常具有規模經濟。大型音樂公司擁有龐大的音樂目錄和藝人陣容能夠分攤固定成本，使其能夠以較低的成本製作和推廣音樂作品。以 UMG 為例，其音樂庫收藏超過 11 兆首由 1,350 位藝人以長篇音樂為基礎創作的視聽作品。潛在競爭者如果想要進入該市場，剛開始的單位成本相對高出許多，必須跟著建造龐大目錄來壓低成本，此時投入成本與經營風險會提高，形成進入障礙。

### 3. 顧客轉換成本

由於音樂產業的消費者通常對於自己喜好的藝人和創作者有相當的忠誠度，且影響音樂品味的實際因素可能十分複雜，包括個人偏好與心理因

素、社交影響以及替代音樂的曝光程度高低。另外，當聽眾當前的音樂偏好與新發現的音樂偏好發生衝突時，可能會產生認知不協調（cognitive dissonance），要克服認知不協調、適應不同的音樂風格也會影響轉換成本。因此不同歌手的作品互相取代的難度較高，意味著顧客的轉換成本高。潛在競爭者也不敢貿然加入市場。

#### （五）替代品的威脅

替代品的威脅來自其他娛樂形式，如 Podcast、電影、影片、遊戲等，隨著數位科技日新月異，其他娛樂產品的體驗品質提升，轉換成本逐將降低。然而，不同娛樂活動能夠達到的功能效果也不盡相同，音樂在文化中的重要性有其不可取代性，因此替代品的威脅為中。

##### 1. 替代品的轉換成本

音樂產品的替代品有很多種，有些娛樂活動需要硬體設施的配合，轉換成本較高，如電影、遊戲機台；有些替代品的轉換成本較低，例如 Podcast、影片等。不過隨著科技越來越發達，硬體設備進化迅速。例如：ViewSonic、EPSON、BenQ 等各大科技公司陸續推出「行動微型投影機」，讓觀影者可以脫離場地限制，在不同的地方自行打造電影院；另外，根據 Statista Market Insights，手持式遊戲機的售價在過去五年內降價超過 21%，表示消費者玩遊戲的成本不斷在下降。科技除了讓娛樂替代品變得方便攜帶、更便宜以外，娛樂體驗品質也持續提升，導致不同娛樂活動之間的轉換成本逐漸降低。

##### 2. 替代品的性價比

如同上一點所述，不同替代品之間同為達到娛樂效果，性價比不大相同：電影、遊戲的製作成本較高，通常需要多個團隊進行專業分工，銷售價格也較高；Podcast、影片等與音樂歌曲的性質較相近，在數位化時代也可以獨自一人完成作業，製作成本及價格也較低。舉例來說，根據 Gitnux 市場調查，一部電影（studio movie）的平均製片成本超過 6,500 萬美元；

而業餘 Podcaster 錄製成本僅需 100 至 350 美元不等。總括而言，娛樂產品替代品的性價比為中等。

### 3. 替代品的功能包絡

不同娛樂產品通常各自會達到獨特的娛樂效果，能夠將所有娛樂功能包絡的產品並不多，彼此之間無法完全取代。例如音樂比較像是隨時隨地，無論是單獨或是團體皆能取用的娛樂活動，相較之下電影是消耗時間較長的娛樂活動，並非所有能聽音樂的場景都適用。

### (六) 錄製音樂與音樂出版五力分析結果

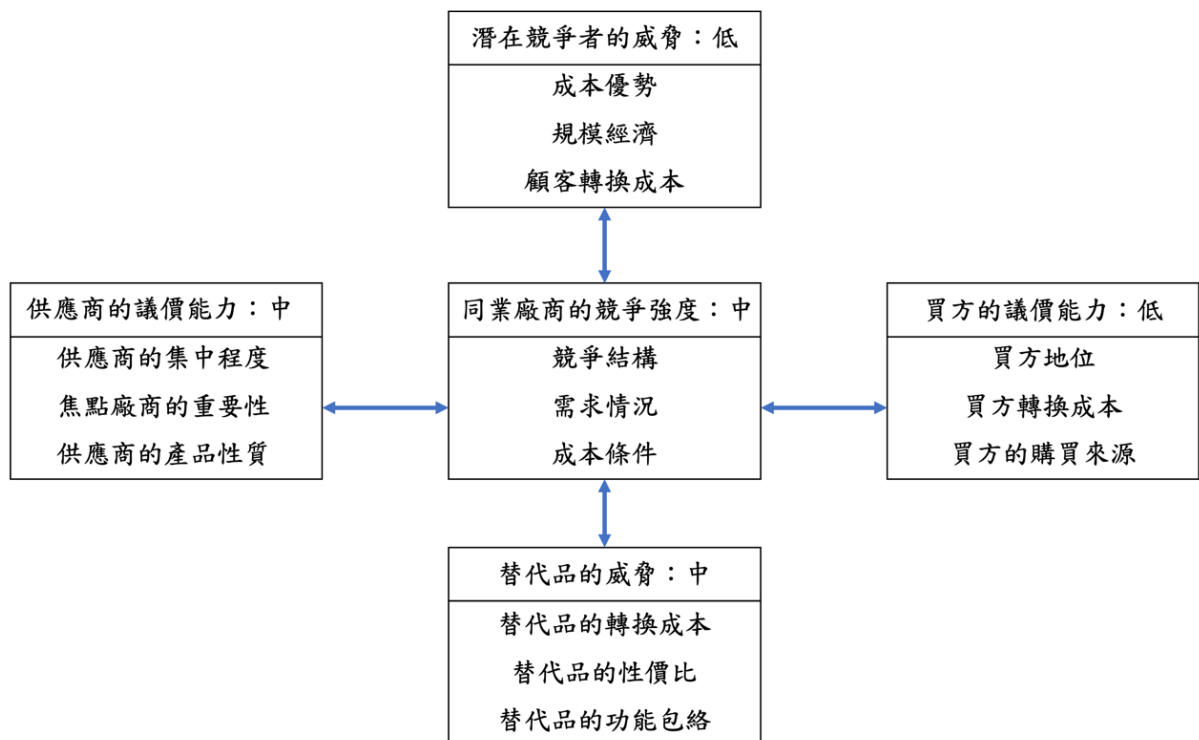


圖 20 錄製音樂與音樂出版產業五力分析圖

資料來源：Michael E. Porter、本研究整理

表 8 錄製音樂與音樂出版產業五力分析表

分析架構	衡量項目	綜合評價
同業廠商的競爭程度	1. 產業競爭結構 2. 產業需求情況 3. 產業成本條件	中
供應商的議價能力	1. 供應商的集中程度 2. 焦點廠商的重要性 3. 供應商的產品性質	中
買方的議價能力	1. 買方地位 2. 買方轉換成本 3. 買方的購買來源	低
潛在競爭者的威脅	1. 成本優勢 2. 規模經濟 3. 顧客轉換成本	低
替代品的威脅	1. 替代品的轉換成本 2. 替代品的性價比 3. 替代品的功能包絡	中

資料來源：本研究整理

## 二、錄製音樂與音樂出版產業關鍵指標

承上述的錄製音樂與音樂出版產業五力分析，本研究認為產業競爭結構、產業需求情況、焦點廠商的重要性、供應商的產品性質這四項指標為錄製音樂與音樂出版產業關鍵指標。因此在進行音樂公司的經營策略分析時，應著重評估此四項產業關鍵指標。



## 1. 產業競爭結構

錄製音樂與音樂出版產業目前的產業競爭結構為寡佔，三大音樂公司在整體市場佔比約有八成。在寡佔市場上，大型音樂公司是否能持續佔據領先地位為競爭關鍵。大型音樂公司應該積極延攬潛力新星，並結合其他藝術元素，打造出多元風格的音樂目錄與產品服務，來符合不同消費群眾的喜好與期待，進一步維持市佔優勢。

## 2. 產業需求情況

由於 2020 年疫情爆發後改變社會大眾的生活習慣，人們對於音樂的需求提升，串流平台的普及、5G 與 AI 科技帶來的音樂創新也加速了這項趨勢的成長。高盛指出目前音樂消費的需求仍未飽和，還有許多成長機會。然而，隨著音樂製作的門檻降低、競爭加劇，音樂公司需要緊密關注產業趨勢，維持自身競爭優勢以保持領先。

## 3. 焦點廠商的重要性

音樂公司作為焦點廠商，在過去扮演著音樂供應者管理要角。但現在網路與社群媒體大幅改變了產業結構，使得藝人與創作者也有能力可以做推廣與宣傳活動，音樂公司作為經紀公司的角色已經不再是必須。因此音樂公司應該重新審視自己在新的產業結構中的角色，以確保其重要性。

## 4. 供應商的產品性質

由於藝人與創作者的創作靈感與音樂歌曲是藝術的體現，產品型式與性質多變，沒有標準化的生產及消費模式。再加上科技進步使得音樂與其他元素的融合和創新變得更加容易，加速產業變革。因此音樂公司需要跟上腳步、掌握趨勢。

## 5. 平均獲利率

根據 UMG 及 WMG 的財務報表，UMG 錄製音樂與音樂出版的毛利率約為 44%，淨利率為 11%；WMG 錄製音樂與音樂出版的毛利率為 47%，淨利率為 7%，並以其市佔率作為加權平均之權數，得到行業平均毛利率為

45%，平均淨利率為 9.32%。以此作為五力分析之總評，可以推定產業吸引力為高。





## 第四章 個案公司分析



### 第一節 公司介紹

#### 一、UMG 公司簡介

UMG 是一家全球領先的跨國音樂公司，其公司總部位於荷蘭，運營總部則位於美國。參照表 9 為 UMG 大事年表，UMG 的前身最早可追溯至 1934 年，Decca Records 於美國成立的分公司，後歷經一連串跨國集團，包含美國娛樂公司 MCA、日本跨國集團 Panasonic、加拿大跨國企業 Seagram 以及法國娛樂公司 Vivendi 的收購、合併與拆分。如今 UMG 是全球最大的音樂公司之一，與 Sony Music 以及 WMG 並列為全球三大唱片公司。

UMG 透過積極發掘並培養歌手、詞曲創作家及其他表演者，建立龐大的音樂目錄，持續提供聽眾精彩的音樂體驗。UMG 擁有旗下藝人音樂作品的版權及管理權力，可用於錄音、公共演出以及電影和廣告等相關用途，並透過多樣化的銷售通路，包括線上銷售、實體零售和現場演出等等，來販售藝人及其音樂品牌的周邊商品。

UMG 的業務涵蓋全球，足跡遍布多達六十幾個國家。旗下擁有多位國際知名藝人。全球音樂串流媒體平台 Spotify 2023 年暢銷藝人排行榜前五名當中，其中有四名皆從屬於 UMG，分別是美國「國民小天后」泰勒絲（Taylor Swift）、「饒舌天王」德瑞克（Drake）、「鄉村天王」摩根沃倫及「音樂魔人」威肯（The Weekend）等等。

UMG 作為音樂產業的領先者，除了在傳統音樂媒介上推出旗下藝人的音樂作品，也在數位平台上提供廣泛的音樂內容，以迎合現代聽眾的需求，例如數位音樂下載、串流媒體和其他數位發行途徑。UMG 透過實體唱片和數位平台，將音樂帶給全球觀眾，豐富的歷史和卓越的業績使其佔據業界的主導地位。

近年來，隨著科技不斷演進，從數位音樂平台的崛起、音樂創作過程中人工智慧的應用，到藝術家和聽眾之間互動的新形式，音樂創作、製作、傳播和消費的方式都經歷了顯著的變革。UMG 身為產業龍頭，致力於科技創新以因應技術革命對音樂產業產生的影響。根據路透社報導，UMG 及旗下藝人與 YouTube 於去年十月合作推出「音樂人工智能孵化器」(Music AI Incubator)，期望能透過人工智能技術來提升藝術家的創造力。自 2022 年開始，UMG 也積極與 NFT 平台合作，投入 Web3.0，協助旗下藝人及品牌創建 NFT 收藏品。透過新科技的融入來突破傳統音樂產業的商業模式，同時也為創作者和聽眾提供前所未有的體驗。

表 9 UMG 大事年表

西元年份	事件
1934	Decca Records 美國分公司成立，為 UMG 的前身
1939	Decca Records 英國總公司獨立，與 American Decca 分開營運
1962	美國娛樂公司 MCA Inc. 與 American Decca 合併
1990	日本跨國企業 Panasonic (松下電器) 以 65.9 億美元收購 MCA
1995	加拿大跨國集團 Seagram 從 Panasonic 手中購得 MCA 80% 的股權
1996	公司更名為 Universal Studios, Inc.，音樂部門更名為 Universal Music Group (UMG)
1998	Seagram 購併 PolyGram，並將其與 UMG 合併
2000	法國娛樂公司 Vivendi 以約 340 億美元收購 Seagram，進而取得 UMG，成為當時全球最大的娛樂企業之一

表 9 UMG 大事年表 (續)

	Vivendi 將其 80% Universal Studios 股權售予美國跨國企業 General Electric (GE)，後 GE 與 NBC 合併成 NBC Universal
2006	Vivendi 從 Panasonic 手中取得 UMG 剩餘的 20% 股權
2007	UMG 以約 8.8 千萬美元的價格收購 Sanctuary，Sanctuary 後成為 UMG 的娛樂商品和品牌管理部門 Bravado
2008	UMG 同意將其音樂目錄提供給串流媒體平台 Spotify
2012	UMG 以 19 億美元收購 EMI 錄製音樂部門
2013	UMG 宣布與 Disney Music Group 達成全球獨家發行協議 (不包括日本)
2019	UMG 被美國商業月刊 Fast Company 評選為最具創新性的音樂公司，並列為全球前 50 最具創新性的公司之一
2020	Vivendi 宣布 UMG 計劃在三年內進行首次公開募股 (IPO)
2021	UMG 首次公開募股。Vivendi 將 UMG 的公司估值設定為 330 億歐元 (383 億美元)，阿姆斯特丹泛歐交易所宣布上市價格為每股 18.50 歐元，當日收盤價為 25.10 歐元。Vivendi 分發 60% 的 UMG 股份，並保留其中 10%
2022	UMG 收購冰島唱片公司 Alda Music，進而持有該國近 80% 的音樂版權 UMG 宣布與 NFT 平台 Curio 合作，為旗下唱片公司和藝術家創建 NFT 收藏品 Moody's 和 S&P 公告 UMG 獲得 Baa1/BBB 的長期信用評級

表 9 UMG 大事年表 (續)

2023	UMG 收購 Chabaka，一間總部位於阿拉伯聯合大公國的音樂出版及數位行銷公司，進而拓展中東及北非地區的市場
------	--

資料來源：UMG 公開發布資料

## 二、UMG 業務介紹

UMG 作為全球最大的唱片公司之一，主要業務項目包含錄製音樂 (recorded music)、音樂出版 (music publishing) 及商品化及其他服務 (merchandising & others)。

### (一) 錄製音樂

作為唱片公司，UMG 與眾多世界知名的藝術家和樂團合作，負責錄製、製作和發行他們的音樂作品。UMG 透過其龐大的音樂目錄，音樂風格涵蓋流行、搖滾到古典和嘻哈等等，持續提供多元化、高品質的音樂內容。錄製音樂的過程從錄製歌曲、聲音設計、混音、後期製作到行銷宣傳及形象設計都是環球音樂一手包辦，以確保旗下藝人能夠展現最高品質的成果。

錄製音樂為 UMG 最主要的收入來源，佔總營收將近八成，包含訂閱和串流收入 (subscriptions & streaming revenue)、數位音樂下載收入 (downloads & other digital revenue)、實體唱片收入 (physical revenue) 以及授權及其他收入 (license & other revenue)。市場依照地理位置區分，可分為北美、歐洲、亞洲、拉丁美洲及其他國家。根據 UMG 2023 年第二季公開財務報表顯示，錄製音樂營收結算作品最暢銷的藝人包含美國創作歌手及音樂製作人 Taylor Swift、美國鄉村音樂歌手 Morgan Wallen、日本男子團體 King & Prince、韓國男子團體 SEVENTEEN 以及 Stray Kids。

## （二） 音樂出版

除了錄製音樂，UMG 也擁有大量音樂作品的版權，音樂出版收入佔總營收近 18%，包含表演許可收入（performance revenue）、同步錄製許可收入（synchronization revenue）、數位內容許可收入（digital revenue）、機械許可收入（mechanical revenue）及其他權利金收入。

UMG 提供全方位版權管理的專業服務，包括版權管理、授權、收益追蹤和推廣，以確保旗下藝人及創作者（包括作曲家、詞曲作者）在錄音、公演和其他相關用途中獲得應有的權益和報酬，最大化創作者的音樂作品價值。UMG 的音樂出版業務涉及廣泛的音樂類型，從經典流行歌曲到影視原聲帶皆有涵蓋。

## （三） 商品化及其他服務

商品化及其他服務係指將藝人的音樂作品和品牌轉化為實體商品，銷售藝人和其音樂品牌相關的商品，如服飾、黑膠唱片、音樂收藏品或是其他周邊產品，藉此讓樂迷對於他們所喜愛的明星表達支持和追隨，滿足粉絲的相關物質需求。銷售商品的據點則包含多種販售通路，包括網路銷售、實體零售和現場演出販售。目前 UMG 的商品化服務多由旗下公司 Bravado 負責。

## 三、UMG 旗下音樂品牌

UMG 作為全球最大的音樂公司之一，旗下持有眾多具有影響力的音樂品牌及唱片公司，UMG 將其稱之為 Universal Music Group for Brands（UMGB）。UMGB 涵蓋多種音樂風格和流派，除了一般唱片公司以外，也有其他業務性質的公司，幫助 UMG 實現多角化經營。根據 UMG 的官方網站及年報，以下列舉其旗下一些主要的音樂品牌：



## 1. Abbey Road Studios

Abbey Road Studios 成立於 1931 年的倫敦，舊名為 EMI Recording Studios，是世界上第一座專為錄音而建的錄音室，迄今已有 90 多年的錄音歷史。Abbey Road Studios 原為 EMI 集團所持有，在 2012 年 EMI 分拆將唱片部門出售給 UMG 後，現歸屬於 UMG 底下子公司 Virgin Records。

Abbey Road Studios 以其豐富的錄音傳統和先進的音樂技術聞名，於 1933 年取得立體聲（stereo）的專利技術，吸引了眾多知名樂團和藝術家，從 The Beatles、Pink Floyd、Radiohead、Fela Kuti、Kate Bush、Oasis、Radiohead 至 Sam Smith、Florence + The Machine、Kanye West、Lady Gaga、Frank Ocean、Amy Winehouse、Brockhampton 以及 Adele 等等。

此外，Abbey Road Studios 也涉足電影配樂領域，為眾多經典電影創作配樂，例如：《法櫃奇兵》、《魔戒三部曲》，部分《哈利波特》及《星際大戰》系列電影，以及《地心引力》、《水底情深》、《1917》、《黑豹》、《波希米亞狂想曲》、《復仇者聯盟：終局之戰》等等。至今，Abbey Road Studios 仍在不斷創新，並於 2015 年推出歐洲第一個音樂科技孵化器（Music Tech Incubation Programme），致力於推動音樂領域的科技創新，促進音樂和科技之間的跨界合作。

## 2. Bravado

Bravado 是一家全球性的商品公司，在倫敦、洛杉磯、紐約、柏林、巴黎、東京和悉尼等城市皆設有據點，專門替娛樂圈新興和知名的藝術家打造獨特、高品質的授權商品，例如：T 恤、帽子、海報、周邊商品等等，並在多種平台通路上銷售，包括巡迴演唱會、特定零售商店及網路商店等。

除了商品開發和銷售之外，Bravado 也透過轉授授權權利給第三方授權商，來擴大銷售市場和品牌影響力。作為 UMG 旗下的子公司，Bravado 充分利用集團強大的資源，同時受惠於集團龐大的分銷網絡，在全球娛樂界擁有廣泛的合作關係並享有卓越的聲譽，是全球音樂商品市場的領先者之一。

### 3. Capitol Music Group

Capitol Music Group (CMG) 是一家總部位於美國好萊屋的音樂公司，前身為 Capital Records，成立於 1942 年，原隸屬於 EMI 集團，在 UMG 將其收購後歸屬於 UMG，係由 Capitol Records、Blue Note Records、Motown Records、Astralwerks、Priority Records 和 Capitol Christian Music Group 等知名唱片公司所組成，其中 Capitol Records 旗艦唱片公司是美國西岸第一家成立的唱片公司，對流行音樂文化的影響深遠。

CMG 作為頂尖的音樂公司之一，旗下藝人眾多，多元且豐富的陣容涵蓋多種音樂風格，推動著全球流行音樂的發展。

### 4. Decca Records

Decca Records 由 Edward Lewis 創辦，最初成立於 1929 年的英國，後於 1934 年成立美國分公司 (American Decca)。英國 Decca 以其高品質的音樂錄製技術聞名，而美國 Decca 則將發行專輯的概念發揚光大，後者也成為 UMG 的前身。

1937 年，受到二次世界大戰影響，Lewis 出售美國 Decca，導致英、美兩家分公司的聯繫被斷開數十年。由於英國 Decca 不滿美國 Decca 的宣傳方式，再加上合約問題，因此於 1947 年開始在美國和加拿大地區以「London Records」(倫敦唱片) 為品牌銷售其唱片。同時，London Records 也逐漸成為美國音樂品牌在英國發行的主要授權商。美國 Decca 在

1952 年收購 Universal-International 後，於 1962 年與美國媒體集團 MCA Inc. 合併，成為 MCA 的附屬公司。1980 年，英國 Decca 被 PolyGram（寶麗金唱片集團）收購，又 UMG 在 1996 年與 Seagram 合併後正式放棄 MCA 的名稱，並於 1998 年收購 PolyGram，Decca Records 的商標因而得以整合，所有權則歸屬於 UMG。

Decca Records 成立至今，被譽為世界著名的古典音樂唱片品牌，以出品西方經典音樂出名，尤以歌劇和芭蕾舞全本錄音為最，因而獲得「歌劇出版公司」（The Opera Company）的稱號。此外，Decca Records 不僅保有豐富的古典音樂歷史，也在現代音樂領域頗為活躍，出版音樂風格涵蓋流行、搖滾、民謠等曲風，為不同的藝術家提供了發展機會。

## 5. Def Jam Recordings

Def Jam Recordings 成立於 1984 年，最初為一家風格大膽的獨立唱片公司，深受紐約市區充滿活力的街頭文化影響。1999 年，在 UMG 與 MCA 合併重整後被納入集團底下，現以出版嘻哈音樂著名。

公司成立初期在 LL Cool J、Slick Rick、The Beastie Boys 和 Public Enemy 等具有開創性的藝術家帶領之下，奠定其在嘻哈音樂界的地位。後 Def Jam 透過培養 Jay-Z、DMX、Ja Rule、Method Man & Redman、Ludacris、Rihanna、Jeezy 和 Kanye West 等超級巨星，逐步在音樂界佔有一席之地。如今，Def Jam 的市場遍及英國、法國、非洲、印度和東南亞等地，更是主流社群媒體平台上最多人追蹤的唱片公司之一。旗下其他知名藝人還有 Pusha T、Big Sean、YG、2 Chainz、Jhene Aiko、Muni Long、Bennie The Butcher、Jadakiss、Jeremih 和 Armani White 等人，扮演著影響全球嘻哈音樂的關鍵角色。



## 6. Deutsche Grammophon

Deutsche Grammophon (DG) 是德國一家古典音樂唱片的經典品牌。成立於 1898 年，並在 1998 年被 UMG 買下，至今已有超過百年的歷史，並見證了整個 20 世紀古典音樂界及唱片業的發展。

DG 不僅是一家唱片公司，更致力於古典音樂的維護與推動。該公司以最高水準的錄音品質聞名，旗下擁有許多世界頂尖的音樂家，包含小提琴家 Anne-Sophie Mutter、男高音歌唱家 Bryn Terfel、鋼琴家 Krystian Zimerman、指揮家 Claudio Abbado 等。許多古典音樂史上最傑出的作品也都出自於 DG，例如 Leonard Bernstein、Vladimir Horowitz 和 Herbert von Karajan 等人的作品，皆成為珍品並被後人崇敬，使 DG 成為古典音樂界的翹楚。

## 7. EMI

EMI 成立於 1931 年的英國倫敦，原名為「電子與音樂工業公司」(Electric and Musical Industries)，最初以生產留聲機及其他電器為主，後在音樂產業立足深耕，並將兩者合併，逐漸發展成一家綜合性音樂與娛樂公司。EMI 強大的藝人陣容在全球流行音樂中有著十足的影響力。

2012 年 EMI 決定將公司拆分售出。UMG 及 SME 分別收購其唱片部門及版權部門。UMG 以 19 億美元買下所有 EMI 錄製的音樂唱片及目錄，SME 則以 22 億美元購得 EMI 的出版發行部。此舉造就了 UMG 及索尼音樂的壯大，並改變了音樂出版產業的格局。

## 8. Interscope Geffen A&M

Interscope Geffen A&M 是由三家知名的唱片公司——Interscope Records、Geffen Records 和 A&M Records 所組成，於 1999 年完成合併。

在成立初期，Interscope Records 便著重於發掘新興的音樂風格，因而迅速成為嘻哈音樂的佼佼者。早期簽約的藝人包括 Dr. Dre、Tupac Shakur 和 No Doubt 等，奠定了 Interscope Records 在嘻哈音樂界的地位。近年來，Interscope Records 不斷在擴大其音樂種類，也成功造就了許多超級巨星，包括 Lady Gaga、Eminem、U2、Kendrick Lamar、Blackpink 等。Interscope Records 於 1996 年由 MCA Inc. (UMG 前身) 以 2 億美元買下其 50% 的股權。

Geffen Records 是由 David Geffen 於 1980 年創立的一家美國唱片公司，旗下知名藝人包含 Aerosmith、Guns N' Roses 和 John Lennon 等。該公司的經典之作為 1991 年 Nirvana 的專輯《Nevermind》，被譽為搖滾樂史上的重要里程碑。Geffen Records 也負責重新發行多家唱片公司的作品，如 Decca Records、Kapp Records、DreamWorks Records、MCA Records 等。

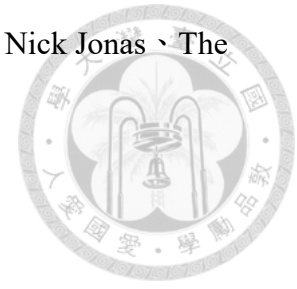
A&M Records 於 1962 年創立，其音樂目錄風格多元，包含流行、搖滾、爵士和古典音樂。在成立十年內，A&M 與 Island Records 並列成為當時世界上最大的獨立唱片公司。A&M 旗下知名藝人有 The Police、Sting、Janet Jackson、Cat Stevens、Peter Frampton、Joe Cocker 和 Soundgarden 等，是 70-80 年代音樂文化重要的推廣者。

## 9. Island Records

Island Records (小島唱片) 成立於 1959 年的牙買加，主要業務則在英國，與 A&M 並列為當時世界上最大的獨立唱片公司，對於當時英國音樂發展有著顯著的影響。

由於 Island Records 的成長過於迅速，創辦人考量其規模過於龐大，決定於 1989 年將其出售給 PolyGram，並在 1999 年被 UMG 合併。Island Records 又依市場地理性質區分為四個分部：Island US、Island UK、Island Australia 和 Island France。旗下藝人包含 Shawn Mendes、Jessie Reyez、

Skip Marley、Demi Lovato、Bon Jovi、Sabrina Carpenter、Nick Jonas、The Killers 等。



## 10. Motown Records

Motown Records 於 1959 年由非裔唱片製作人 Berry Gordy Jr. 成立於美國底特律，最初名為 Tamla Records。於 1988 年被 MCA 收購，1999 年被正式合併至 UMG。

作為一家非裔美國人擁有的唱片公司，Motown Records 致力於推動不同種族與文化之間流行音樂的融合，並在跨界合作上有所成就。在 1960 年代，Motown 成功推動靈魂音樂與主流流行音樂的結合，成為最成功的靈魂音樂唱片公司，當時的淨資產價值高達 6100 萬美元。截至 2023 年，Motown Records 簽下了在嘻哈以及 R&B 音樂領域表現亮眼的藝人，包括 City Girls、Diddy、Migos、Lil Baby、Lil Yachty、Smino、Vince Staples、YoungBoy Never Broke Again 等。

## 11. Polydor

Polydor 成立於 1954 年的倫敦，是一家德國及英國唱片公司，最初為德國公司 Deutsche Grammophon 在英國的子公司。1972 年，母公司重組並更名為 PolyGram，Polydor 則在該公司底下作為子品牌繼續運作。

Polydor 所簽下著名的藝人有 The Cure、James Brown、Ray、Goodman & Brown、Atlanta Rhythm Sectio、John Mayall、Deep Purple、Cream、The Moody Blues、The Who、Jimi Hendrix、Bee Gees、Lana Del Rey、The Jam、Style Council、The Shadows、James Last、Eric Clapton、Gloria Gaynor、Level 42、Sam Fender、Billie Eilish 和 Ellie Goulding。

## 12. Republic Records

Republic Records 創建於 1995 年，並於 2000 年被 UMG 收購。Republic Records 被美國娛樂雜誌《Billboard》評為過去 10 年來音樂產業中唱片公司的龍頭，培養出不少獲獎無數的藝人。此外，Republic Records 也打造了許多創新的音樂事業體，包含 Mercury Records、American Recordings、Boominati Worldwide、Brushfire、Casablanca Records、Cash Money、Federal Films、HYBE、Imperial、JYP、Lava Records、Republic Records: Kids & Family、Republic Nashville、Universal Arabic Music、Uptown Records、Victor Victor、Wicked Money Family、XO、Young Money 等等。

## 13. Verve Label Group

Verve Label Group (VLG) 成立於 1956 年美國紐約，是世界上最大的爵士樂發行公司，涵蓋品牌包含 Decca Records、Decca Classics、Deutsche Grammophon、Impulse!、Verve Records 和 Verve Forecast 等。VLG 目前的藝人陣容包括 Max Richter、Jon Batiste、Diana Krall、Ólafur Arnalds、Tank and the Bangas、J.S. Ondara、S.G. Goodman、Blake Mills、Shabaka Hutchings、Madison Cunningham 等眾多優秀的藝術家。

## 14. Virgin Music Group

Virgin Music Group 是 UMG 於 2022 年新成立的子公司，涵蓋了 Virgin Music 和 Ingrooves Music。Virgin Music 致力於製造創新、具顛覆性的音樂，近期加強拓展拉丁音樂市場。

Ingrooves Music 總部位於美國洛杉磯，在歐洲、拉丁美洲、非洲、亞洲和澳大利亞皆設有辦事處，是一家提供音樂行銷和技術專長的企業，透過

營運策略、數據分析、版權及權利金管理、廣告行銷等，為唱片公司開發業務，並提供完善的營運管理解決方案。



#### 15. 其他 UMG 部門分支

除了唱片公司，UMG 底下還有依據業務或是地理區域區分的其他分支，例如負責管理全球音樂目錄的 Universal Music Enterprises (UME) 及負責全球音樂出版的 Universal Music Publishing Group；或是依地域區分的 Universal Music Group Nashville 及 Universal Music Latin Entertainment。

### 四、UMG 組織架構與文化

#### (一) UMG 組織架構

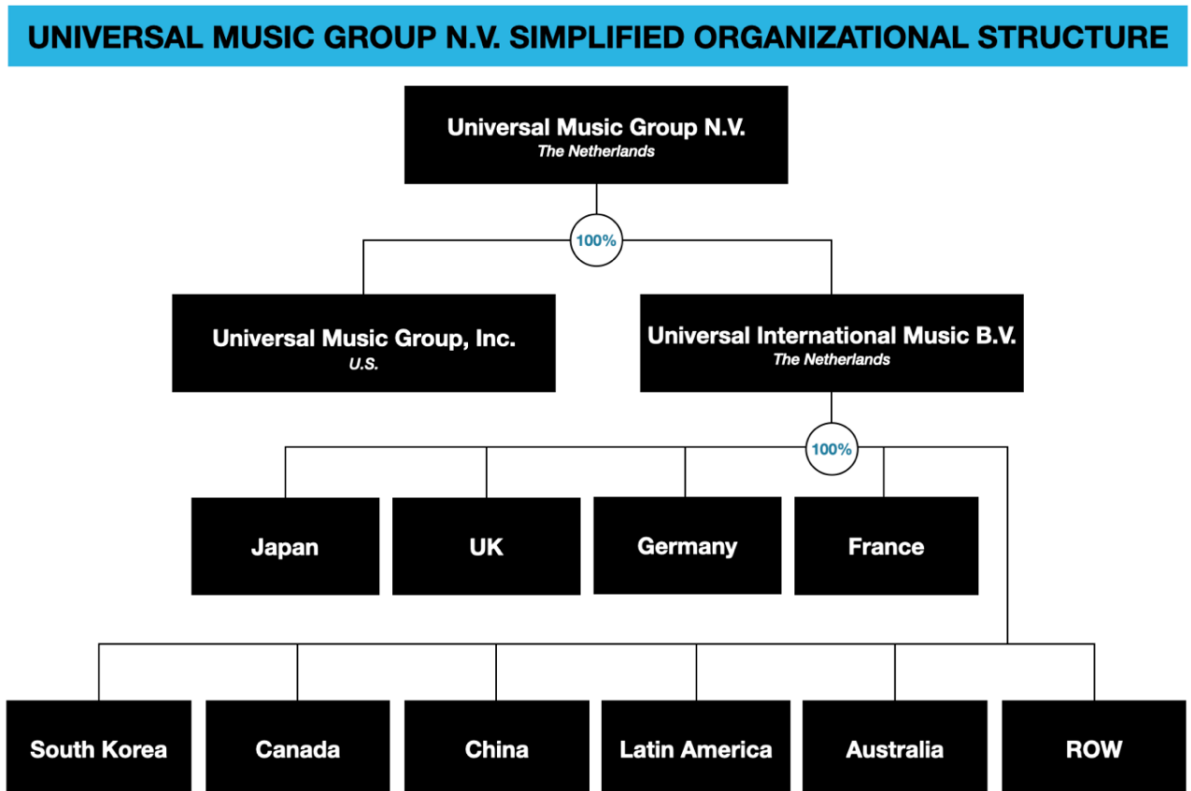



圖 21 UMG 組織架構圖

資料來源：UMG 官方網站



如上圖圖 21 所示，由於 UMG 旗下擁有許多子公司及子品牌，組織架構較複雜，可區分為總部的「企業管理團隊」及「地區負責人」，後者以地理別組織架構為主。「企業管理團隊」包含董事長兼首席執行官（Chairman and CEO），負責領導整個集團，制定整體策略和方針，以及執行副總裁（Executive Vice Presidents），負責監督特定業務領域，如營運、人事、財務及法務等，直接向董事長兼首席執行官回報。「地區負責人」又區分為 Universal Music Australia & New Zealand、Universal Music Japan、Universal Music Latin America 等等。每個地區業務單位都需有專屬負責人監督和協調該地區的業務運作，並直接向企業管理團隊回報。

## （二） UMG 企業文化

UMG 的經營宗旨為「More music to more people」，希望能將更多種類的音樂分享給更多的人們。此外，UMG 採納「藝人至上」（Putting artists first）的路線為決策依據，針對旗下藝人，在出道前後皆提供豐富的資源與支持。

在藝人出道前，UMG 透過其高品質的音樂設備及技術，以及龐大的合作網絡和財務投資來培養具有潛力的明星，並提前規劃該藝人的風格與未來路線，幫藝人做好萬全的準備。在藝人出道期間，UMG 會替其設計專屬的宣傳方式和行銷企劃，並善用數據分析，盡可能將受眾從當地擴展至全世界。在藝人出道後，UMG 擁有相當豐富經驗來協助藝人維持熱度和對粉絲的吸引力，透過獨家品牌合作機會、音樂版權授權，以及周邊商品結合電商行銷等方式，幫藝人打造一個永續的工作機會。

對於公司員工，UMG 的企業文化鼓勵包容與互相支持，希望所有員工都能受到尊重，藉此推動創新、合作、創意和藝術發展。在獎勵機制方面，UMG 透過公平且具有競爭力的制度機制來認可出色的員工，更持續投資經理和員工培訓計劃以鼓勵員工不斷學習。除此之外，UMG 也積極

蒐集員工的反饋，設有專屬人事團隊（People, Inclusion and Culture Team）與員工進行書面和面對面的溝通，並提供正式和非正式的管道開放交流，藉此傾聽員工的聲音。對於員工的問題，UMG 也設有線上資源供其使用，以便快速讓他們的問題得到解答。

在社會責任的部分，UMG 致力於成為一家 ESG 企業，設有專屬部門來打造一個符合 ESG 標準的管理系統，具體行動包含重新調整供應鏈以減少碳足跡和資源的浪費、推動綠色能源和環保技術來降低對環境的影響、參與支持環境保護和氣候變遷的倡議活動等等。UMG 也鼓勵員工積極參與各種公益活動，並提供多樣化的學習機會和資源以強化他們的專業技能和知識，藉此促進企業和社會的永續發展。

## 五、UMG 歷年財務狀況

### （一） 整體獲利能力

表 10 2019-2023 UMG 簡易損益表

項目(單位：百萬歐元) / 年份	2019	2020	2021	2022	2023
營業收入	7,159	7,432	8,504	10,340	11,108
營業成本	3,818	3,917	4,608	5,753	6,208
營業毛利	3,341	3,515	3,896	4,587	4,900
毛利率	46.7%	47.3%	45.8%	44.4%	44.1%
營業利益	1,039	1,221	1,394	1,600	1,418
稅後淨利	975	1,369	888	785	1,263
淨利率	13.6%	18.4%	10.4%	7.6%	11.4%
每股盈餘 (單位：歐元)	N/A	0.75	0.49	0.43	0.69

資料來源：UMG 年報

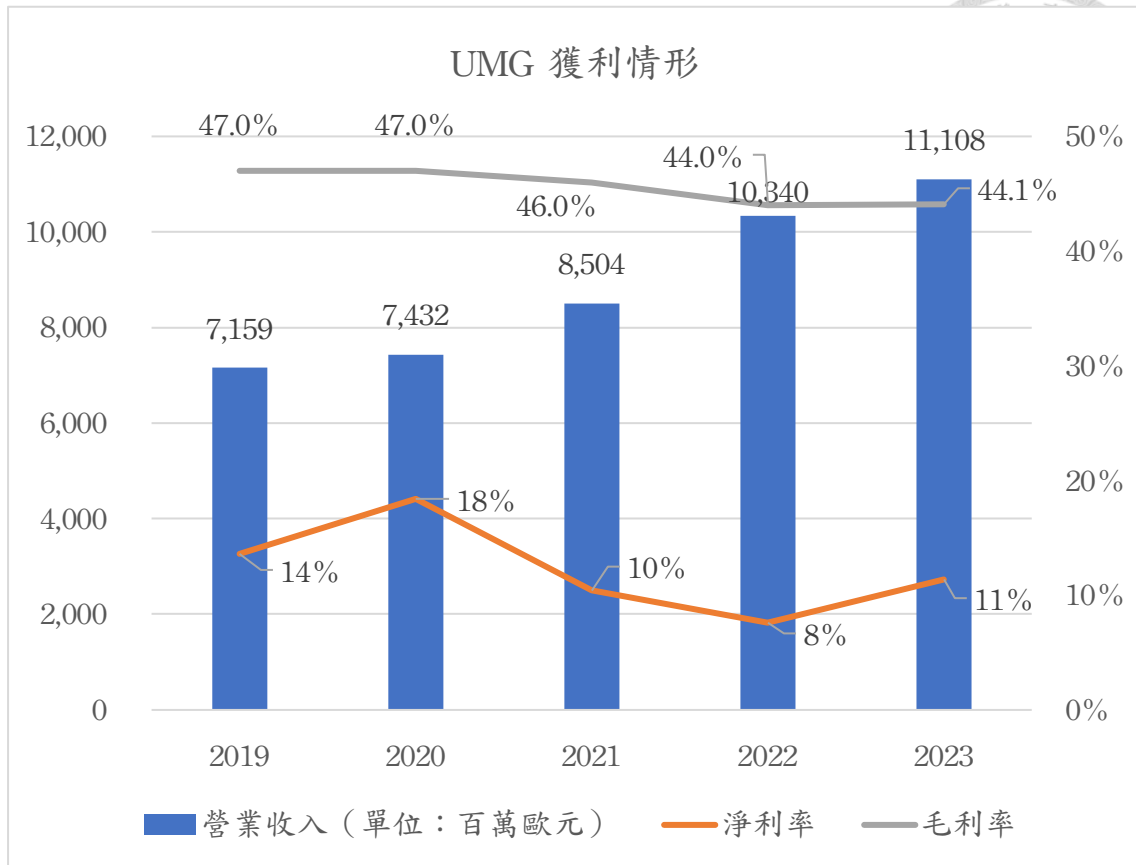


圖 22 UMG 獲利情形

資料來源：UMG 年報

由於 UMG 在 2021 年 9 月才公開上市，因此截至 2020 年 12 月 31 日，UMG 尚未具有法人實體之身份，無法確定流通股數，因此在 2019 至 2020 年的合併財務報表中並未提供每股盈餘數據。

根據表 10 及圖 22 可看出，UMG 2019 年至 2023 年營業收入有持續成長的趨勢，中間毛利率一度微幅下降後於去年回升。以 2023 年為例，UMG 的營業收入 (revenue) 高達 111 億歐元，毛利率 (gross margin) 則為 44.1%、稅後淨利率為 11.37%、每股盈餘 (EPS) 0.69。相較於 2019 年 72 億歐元的營業收入，UMG 在五年內營業收入增加超過五成。然而，營業收入的成長也伴隨著營業成本 (cost of revenue) 的劇增，其營業成本由 2019 年的 38 億歐元上至 2023 年的 62 億歐元，漲幅超過六成，導致毛利率因此下降近 3%。



UMG 自 2020 年後，營業成本又可細分為藝人成本（artist cost）以及產品成本（product cost），如表 11 所示。藝人成本產生的原因可能包含藝人合約調整、新藝人的加入或現有藝人的價值提升。產品成本則包括音樂製作、音樂影片製作、封面設計等相關製造及行銷成本。



表 11 UMG 營業成本

項目/年份 (單位：百萬歐元)	2019	2020	2021	2022	2023
藝人成本	N/A	3,283	3,800	4,704	5,152
產品成本	N/A	634	808	1,049	1,056
總營業成本	3,818	3,917	4,608	5,753	6,208

資料來源：UMG 年報

總觀而言，營業成本近五年內除了隨著營業收入的增加而有所上升之外，部分增長也可以看出兩種成本佔營業成本的比例逐年有所變化。以 2020 年為至 2023 年為例，藝人成本佔總營收成本中的百分比在過去三年中呈現輕微下降的趨勢，由 2020 年的 83.72% 下降至 2022 年的 82.99%，反觀產品成本則由 16.20% 上升至 17.01%，反映出 UMG 的藝人成本相對於總成本的增長速度較慢，產品成本較顯著的增長則可說明 UMG 在商品化及其他服務的投資增加。根據 UMG 財報指出，2021 年黑膠唱片的暢銷除了帶來更高的營收，也帶動了產品成本的增長。

由上述可知，UMG 在努力擴大業務規模的同時，也面臨著營運成本上升的挑戰，需要在未來的發展中找到平衡點，以確保長期的可持續性及營利能力。

(二) 依業務性質分類

表 12 UMG 依業務性質分類之營業收入

項目/年份 (單位：百 萬歐元)	2021		2022		2023	
	營業收入	百分比	營業收入	百分比	營業收入	百分比
錄製音樂	6,822	80%	7,937	77%	8,461	76%
音樂出版	1,335	16%	1,799	17%	1,956	18%
商品化及 其他服務	363	4%	618	6%	708	6%
總計	8,520	100%	10,354	100%	11,108	100%

資料來源：UMG 年報

根據表 12，依業務性質分類主要可以分為錄製音樂 (recorded music)、音樂出版 (music publishing) 和商品化及其他服務 (merchandising & others) 三個分類。錄製音樂業務一直是 UMG 最主要的營收來源，佔總營收比例維持在八成左右。然而，在 2021 至 2023 近三年內，營收百分比略微下降至 76%，反映出市場競爭激烈和數位轉型的影響，使得錄製音樂業務的增長稍微減緩。UMG 將錄製音樂又細分為訂閱和串流收入 (subscriptions & streaming revenue)、數位音樂下載收入 (downloads & other digital revenue)、實體音樂收入 (physical revenue) 以及授權及其他收入 (license & other revenue)。

訂閱和串流收入及數位音樂下載收入係為與串流平台和數位音樂平台簽約合作，供消費者收聽及下載音樂而來的收入。這一類型的合作通常是長期合約，允許合作平台擁有不斷擴增的音樂目錄的存取權，可能是單次計價抑或是每月收取版稅的計費模式。實體音樂收入來自實體產品銷售，例如 CD、黑膠唱片和 DVD。根據行業慣例以及許多地區的慣例，此類銷售所產生的收入通常是發貨時的銷售總額扣除未來預估退貨的備抵款。授權收入是指若將錄製音樂作品與視覺影像結合所必須支付版稅或費用，例如電影、電視節目、電視廣告和遊戲。授權合約通常是短期的。在某些地

區，當錄製音樂作品透過電視、廣播和有線電視播放，以及在商店、工作場所、餐廳、酒吧和俱樂部等公共場所公開演奏時，也必須向音樂公司支付授權費用。其他收入可能包含藝人相關收入（artist services and expanded-rights），包括贊助、粉絲俱樂部、藝人網站、商品銷售、巡演、音樂會推廣、售票以及藝人和品牌管理。

從下表表 13 可看出，訂閱和串流收入在 UMG 總營收佔比高達 68%，實體音樂收入佔 16% 位居第二，可見 UMG 的銷售表現與產業趨勢相符，營收皆以線上音樂銷售為主流，且顯著性有逐年增長的趨勢。

表 13 2021-2023 UMG 錄製音樂營收之組成佔比

單位：百萬歐元	2021	百分比	2022	百分比	2023	百分比
訂閱收入	1,186	17%	1,420	18%	1,425	17%
串流收入	3,295	48%	3,901	49%	4,275	51%
數位音樂下載收入	325	5%	337	4%	207	2%
實體音樂收入	1,121	16%	1,207	15%	1,380	16%
授權及其他收入	896	13%	1,072	14%	1,174	14%
錄製音樂總營收	6,822	100%	7,937	100%	8,461	100%

資料來源：UMG 年報

從下表表 14 可看出，音樂出版收入來源包含公開表演音樂創作的表演許可；將音樂創作用於電視、電影、廣告等的同步許可；將音樂創作放到各種數位平台上使用的數位內容許可；透過複製含有音樂創作的 CD、黑膠唱片或是數位形式，加以散佈的機械許可；以及包含樂譜印刷和銷售的其他權利金。

音樂出版及商品化及其他服務的營收比例則在這三年間微幅增加，音樂出版從 16% 上升至 18%，以數位內容權利金為收入最大宗，佔比維持超過音樂出版總營收的一半且逐年增加；商品化及其他服務由 4% 上升至 6%，意味著 UMG 可能透過併購或合作夥伴關係取得更多版權，以及其他多元化業務領域的投資開始收回成果，為公司帶來穩定的收入成長。

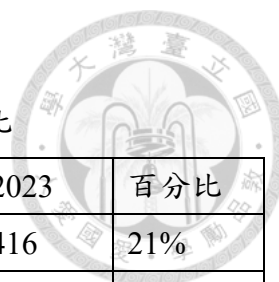


表 14 2021-2023 UMG 音樂出版營收之組成佔比

單位：百萬歐元	2021	百分比	2022	百分比	2023	百分比
表演許可權利金	297	22%	371	21%	416	21%
同步錄音許可	199	15%	236	13%	254	13%
數位內容許可權利金	698	52%	1,040	58%	1,128	58%
機械許可權利金	95	7%	97	5%	108	5%
其他權利金	46	3%	55	3%	50	3%
音樂出版總營收	1,335	100%	1,799	100%	1,956	100%

資料來源：UMG 年報

值得注意的是，錄製音樂中的「授權收入」與「音樂出版收入」的差別在於錄製音樂授權收入涉及特定錄音的使用，通常是指在各種媒體或平台上授權使用錄製音樂所產生的收入。這可能包括與流媒體服務、廣播電台、電視節目、電影、廣告、電子遊戲和其他形式的媒體的授權協議。當公司或個人希望使用特定歌曲的錄音時，他們通常需要徵得錄音版權所有者（包括唱片公司和藝人）的同意。另一方面，「音樂出版收入」涉及的是音樂作品創作（music composition），而不是具體錄音作品的收入。音樂出版商管理音樂作品的版權，包括歌曲的歌詞和旋律。

(三) 依地區分類

表 15 UMG 依地區分類之營業收入

單位：百萬 歐元	2020		2021		2022	
	營業收 入淨額	百分比	營業收 入淨額	百分比	營業收 入淨額	百分比
North America	2,941	49%	3,392	50%	4,077	51%
EMEA (Europe)	1,789	30%	2,020	30%	2,191	28%
Asia	801	13%	896	13%	1,007	13%
Latin America	181	3%	216	3%	302	4%
Rest of the world	255	4%	298	4%	360	5%
總計	5,967	100%	6,822	100%	7,937	100%

資料來源：UMG 年報

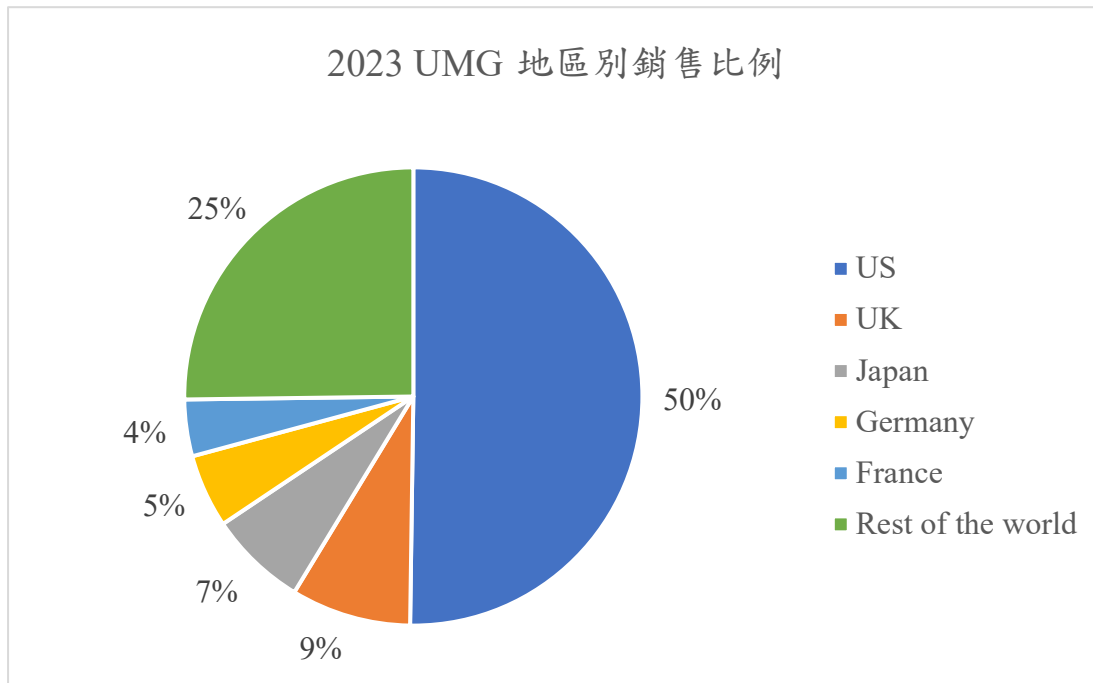


圖 23 2023 UMG 地區別銷售比例

資料來源：UMG 年報

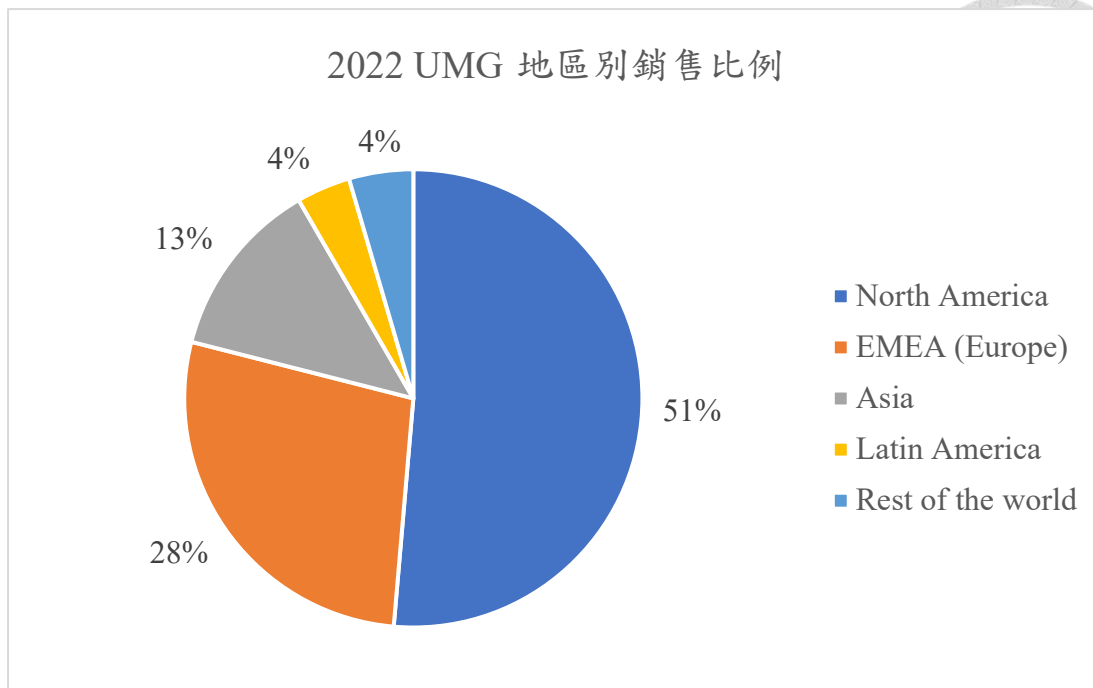


圖 24 2022 UMG 地區別銷售比例

資料來源：UMG 年報

參照表 15 及圖 23、24，若將營業收入淨額依地區分類，可見北美洲一直是公司最大的營收來源，2020 年至 2022 年北美地區營收佔整體營收的 49%到 51%之間，2023 年單單在美國的收入就佔總收入的一半，穩健增長反映該市場強勁的需求和 UMG 在北美洲的積極開發；歐洲市場位居第二，然在 2020 年至 2022 年間營收佔比從 30%輕微下降至 28%，可能因為其他地區的增長速度較快，或者歐洲市場競爭加劇所導致。

亞洲市場在 2020 至 2022 年間的營收份額維持在 13%，業務相對穩定。2023 年年報將日本地區營收特別標示出其佔比為 7%，可見日本是 UMG 在亞洲市場的營業重心。拉丁美洲及其他地區的營收佔比則分別提升了 1%，這可能是因為 UMG 在增加對拉美市場的投資，並在上述主要區域之外的其他地區開發新市場，亦或是擴大業務範疇。

## 第二節 UMG 資源、能力與活動

企業所具備的資源可分為有形資源與無形資源。有形資源包含例如建築物、設備、土地和財務資金等，無形資源則包含品牌、商譽、專利、智慧財產權和組織文化等，提供企業日常穩定營運及擴大版圖的基礎。企業的成功與否在於它是否能夠有效地整合、管理和運用資源，來提高產品和服務的品質，並創造價值和維持競爭優勢。以下將 UMG 的關鍵資源以有形資源、無形資源作區分，並採用「VRIO」架構，針對各項資源能力，依據價值性（value）、稀缺性（rareness）、不可模仿性（inimitability）、組織性（organization）來分析 UMG 如何利用上述資源與能力創造價值，進而鞏固其在產業中的地位與競爭優勢。

### 一、 核心資源

#### （一）有形資源

##### 1. 財務資源

UMG 初期成立的財務來源主要來自其母公司—美國電影公司環球影業（Universal Pictures）的資金注入。UMG 直至 2004 年從環球影業獨立前，都是環球影業旗下的音樂事業部門，成立旨在擴大環球影業的業務範圍，滲透進入音樂出版產業。因此，環球影業龐大的資本後盾使得 UMG 能夠開展音樂製作、錄音室設備投資、藝人簽約等相關業務，快速建立起強大的音樂目錄和品牌。

隨著時間的推移，UMG 合併了多家唱片公司，如 Interscope Records、Republic Records、Def Jam Recordings 等，逐漸發展成全球最大的音樂娛樂公司之一，其財務來源也逐漸改變。現在的現金流量多來自於其音樂發行業務，包含音樂製作、出版及授權。

由下方圖 25 自由現金流量趨勢圖可判斷 UMG 近五年來財務結構的穩健程度。自由現金流量為綜合考量營運、投資、籌資活動後的結果。UMG 在 2021 年 9 月首次公開發行，自由現金流量在該年度即有顯著性的成長，顯示在扣除再投資項目之後，仍保有充足的現金儲備可供多種用途使用。這意味著 UMG 的財務結構十分健康，在未來可能的投資需求上有足夠的應對能力，並且能夠更輕鬆地度過潛在的困境。此外，這也表示公司有較充裕的現金可增加股利發放，顯示企業正在正向成長。

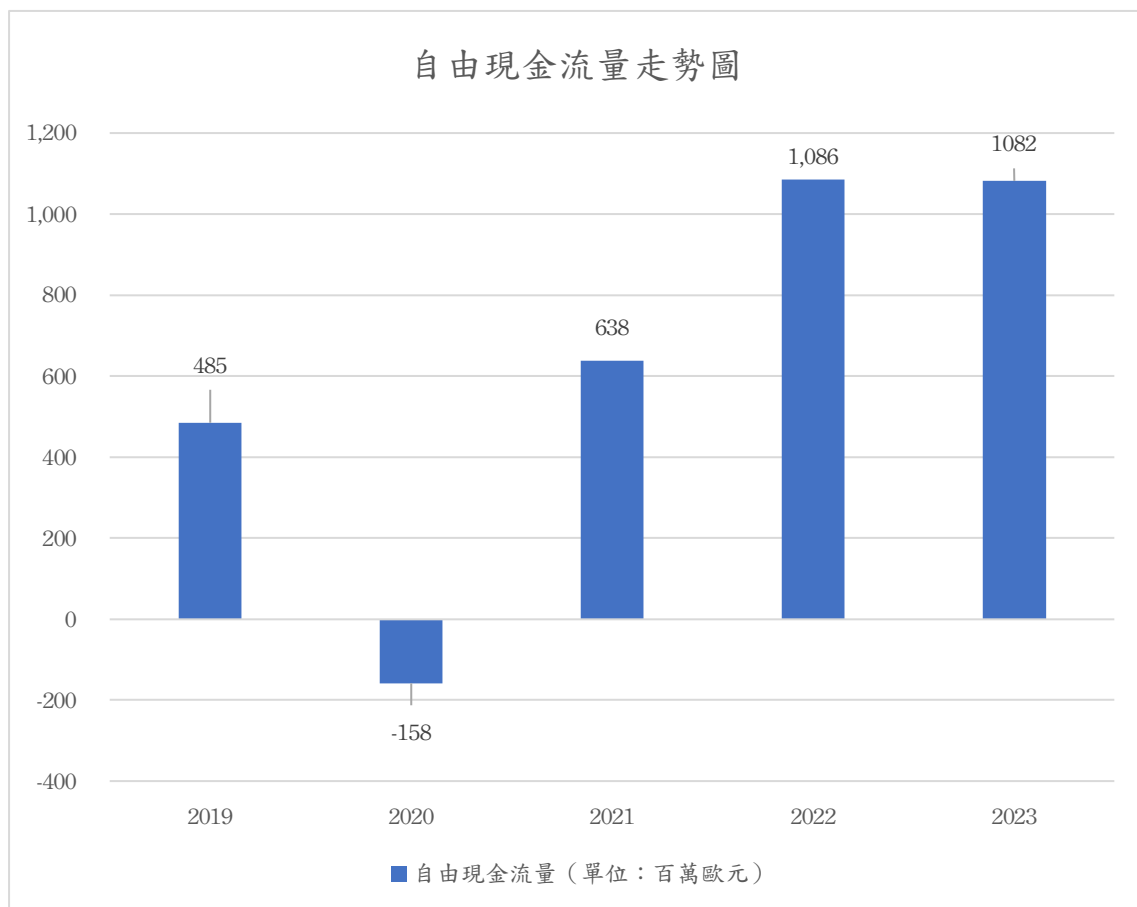


圖 25 UMG 自由現金流量走勢圖

資料來源：UMG 年報

唯圖 25 中 2020 年自由現金流量有呈現負值的情形，由各年度財務報表可以得知，這項差異為內容投資支出（content investment）的策略改變所導致營運現金流產生變化。根據年報，內容投資支出係為產品投資（catalogue investment）與預付版稅（royalty advances）的總和。由下圖圖



26 可見，在 2020 年以前，UMG 為了擴增其產品內容而加重投資，從 2018 年的 1.6 億歐元，成長至 2020 年的 15.2 億歐元，使得該年營運現金流為負。然而，為了避免 2021 年的首次公開募股受影響，又 UMG 承諾將支付公司淨收入的 50% 作為股息，公司需確保能保有充裕的自由現金流支付股息，因而開始減少內容投資支出，2022 年及 2023 年分別為 5.1 億歐元及 2.8 億歐元。根據 UMG 執行長 Sir Lucian Charles Grainge 於 2023 年度第四季法說會表示，UMG 近期在內容產品的投資會採取較為保守的態度謹慎過濾，有效運用現金流，專注於高利潤的投資機會，來實現企業的永續增長。此為 UMG 在企業產品目錄的長遠投資規劃及透過發放股利來增加投資人心中所做出的取捨與平衡。

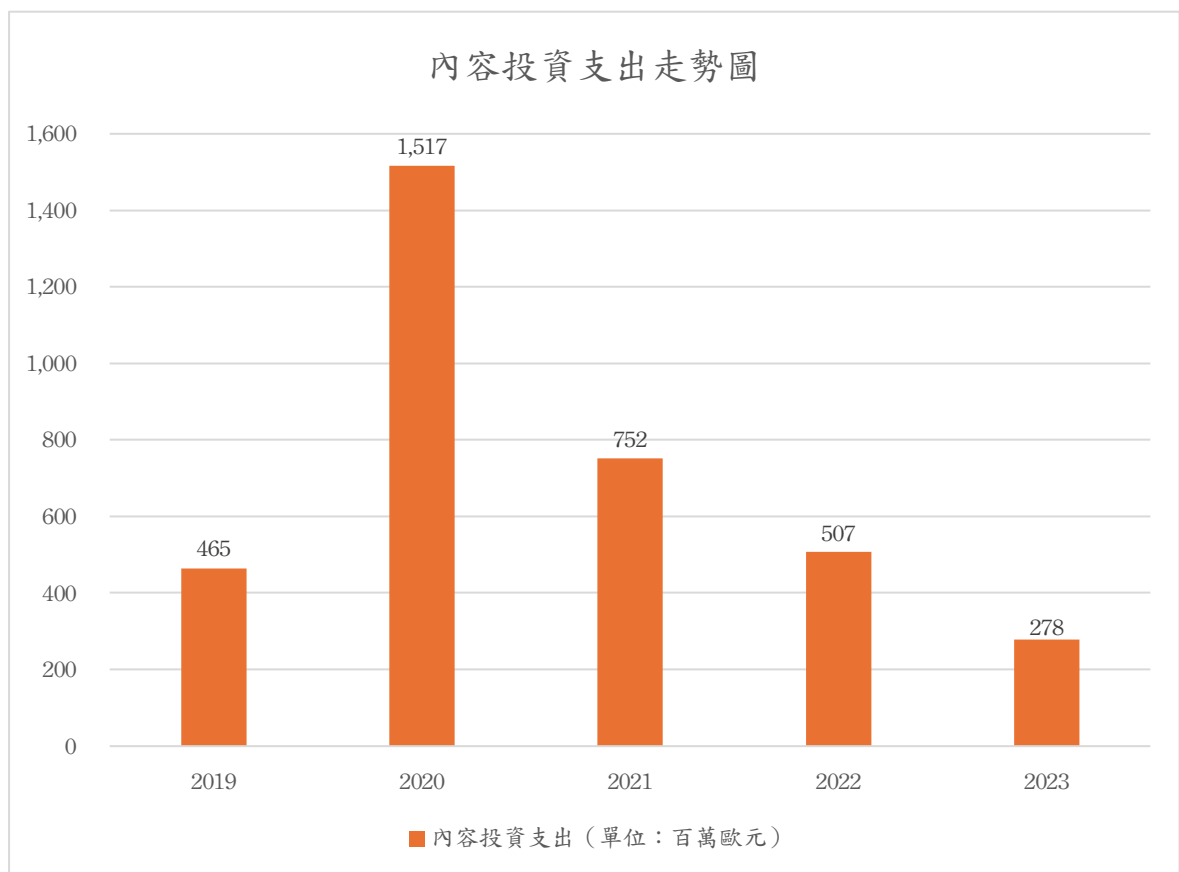


圖 26 UMG 內容投資支出走勢圖

資料來源：UMG 年報



## 2. 設備器材

由於 UMG 是由多家唱片公司及音樂製作公司合併而成，因此採取「輕資產、重管理」策略，資金運用的重點以管理專業為優先。由各年度資產負債表可看出，設備器材及不動產佔比不高。以 2022 年 UMG 資產負債表為例，淨不動產、廠房、設備僅接近 1.67 億歐元，佔長期資產不到 2%。然而，UMG 旗下擁有多家歷史悠久的錄音室，如 Abbey Road Studios、Mercury Studios 等等，具備各種高端麥克風、混音器、音效處理器、音頻編輯軟件等錄音設備和技術，這也是 UMG 能夠提供藝人的最大資源之一。

另外，UMG 的「多品牌策略」也讓品牌之間得以實現資源共享與相互協助，也讓較有歷史的品牌能夠善用過去音樂錄製的經驗，協助新唱片公司成長，藉此降低成本風險。

### (二) 無形資源

#### 1. 品牌與商譽

UMG 成立初期是環球影業旗下的音樂事業部門，有著環球影業的品牌名稱使得 UMG 能夠快速擴展知名度、尋找合作對象。在洽談併購條件時，UMG 有環球影業的集團資源作為後盾，也能享有一定的談判優勢。

從環球影業獨立之後，UMG 本身已具有一定的品牌信譽和知名度，能夠吸引更多優秀的藝人和創作者與其合作。對於他們來說，有一個強大的品牌背書，可以提供更廣泛的曝光和發展機會，進而促使 UMG 能夠在市場上提供多元化的音樂內容，滿足不同受眾的需求。

在一般消費者層面，知名品牌有助於建立顧客忠誠度，讓消費者更傾向於選擇 UMG 的音樂產品和服務，有助於擴大其在市場上的份額。

## 2. 人力資源

在藝人培訓方面，參照圖 27，UMG 十分重視人才培養，秉持「藝人至上」的理念，貫徹挑戰、開放、關懷的價值觀，除了基本的 A&R（Artists & Repertoire），在與藝人簽約後提供創作和商業專業知識以及財務資源支持藝人的音樂創作之外，也透過高附加價值的服務，如商品銷售、品牌合作和贊助機會、影視製作、拓展電子商務等等，維持與創作者良好且堅固的合作關係。



圖 27 UMG 藝人培訓服務價值示意圖

資料來源：UMG 年報

在公司員工方面，UMG 致力於發展平等和諧的僱用關係，讓員工可以透過自身部門、人力資源部門或是其他平台直接表達訴求，優化內部溝通的順暢度，例如 UMG 設有專屬人事團隊（People, Inclusion and Culture Team）協助員工進行書面和面對面的溝通，同時提供多元的經理人培訓課程，鼓勵員工積極進修、擴大視野。

### （三）核心資源分析

透過前述提及之 VRIO 模型，評估上述提及之 UMG 的資源與能力，表 16 透過價值性、稀缺性、不可模仿性、組織性四個維度，分析公司是否能有效利用資源創造價值並維持競爭優勢。

表 16 UMG 競爭優勢分析

資源與能力	價值性	稀缺性	不可模 仿性	組織性	競爭意涵	競爭優 勢比較
財務資源	是	是	是	否	持續競爭優勢	敵有我強
設備器材	否	否	否	否	非競爭優勢	敵有我強
品牌商譽	是	是	是	是	持續競爭優勢	敵有我強
人力資源	是	否	是	是	非競爭優勢	敵有我強

資料來源：本研究整理

#### 1. 財務資源

財務資源能夠使 UMG 有更充分的資金獲取既有的音樂作品或創造新的音樂，使其產品目錄能夠擴展，因此具有價值性。而要維持如此龐大的產品目錄，並與現有旗下多名國際知名的藝人與創作者持續簽約合作所需要的成本十分高昂，UMG 自 IPO 後之所以能獲得投資人長期的資金挹注，不外乎是因為其身為產業龍頭及領導者的地位。因此，本研究認為其具稀缺性和不可模仿性，屬於一項持續競爭優勢。然而，如同第三章第 3

節的競爭者分析所述，UMG 的主要競爭者 SME 與 WMG 同樣身為國際知名的娛樂集團，亦有一定的財力基礎，只是缺乏同等規模的投資人資金挹注。因此本研究認為財務資源之於 UMG 是一項「敵有我強」的競爭優勢。

## 2. 設備器材

UMG 採輕資產、重管理的策略，從 UMG 的資產負債表可看出設備器材及不動產佔比不高，以 2022 年為例，淨不動產、廠房、設備僅佔總資產 1.4%，佔長期資產 2%。UMG 所持有之長期資產多為內容產品及音樂所有權等無形資產，硬體設備資源並不是其競爭優勢所在，不過旗下依舊有歷史悠久的錄音室，如 Abbey Road Studio 及 Decca Records 等，皆具有高品質的錄音室才及純熟的技術，提供音樂人錄製及創作。若與競爭對手相比較，WMG 的淨不動產、廠房、設備佔總資產有 5.4%；Sony 集團雖然沒有揭露音樂部門獨立的資產負債表細節，然其音樂部門底下有視覺媒體平台事業，負責製作音樂影片、視覺效果、產出動畫作品和遊戲應用程式等，要蒐集上述素材可推知其硬體設備實力堅強。然而，隨著數位音樂佔比的提升，可推知未來音樂產業趨勢以線上平台為主，隨著科技發達使得素人創作門檻降低，音樂公司能否提供設備器材之價值性也隨之降低。又購置設備器材本身不是難事，不具稀缺性、不可模仿性與組織性，因此，本研究推估 UMG 的設備器材並非一項競爭優勢。

## 3. 品牌商譽

由於 UMG 主導了全球音樂產業，在娛樂界享有崇高的商譽，集團巨大的人脈網絡能夠替旗下藝人爭取到不少大型贊助商的合作機會，這項優勢也是吸引藝人簽約的一大賣點。UMGB 底下龐大的品牌陣容更將唱片公司和音樂商務公司完整串連，達到音樂創作、產品和服務的全方位整合。

目前在音樂產業成功建立良好品牌商譽的案例以三大巨頭 UMG、SME、WMG 為主，以 UMG 為首，與其他小型獨立音樂公司知名度差距甚大。因此品牌商譽完全符合價值性、不可模仿性、稀缺性以及組織性的定義，本研究認為品牌商譽屬於「敵有我強」得持續競爭優勢。

#### 4. 人力資源


若將人力資源分為員工人才及藝人人才，UMG 皆十分重視兩者的長期培養，致力於塑造開放和創新的企業文化，具有價值性；由於藝人人才通常具備不可多得的創作才賦，使其具有不可模仿性；又如同上一點所述，UMG 透過完整的資源與服務設計貫徹「藝人至上」來增加藝人的附加價值，使其具備組織性。然而，替員工打造公正的就業環境為外商娛樂業所具備共通的企業特質，再加上隨著網路串流發達，創作者的門檻大幅降低，因此並不具備稀缺性，當前 SME 與 WMG 亦有相當的人才陣容。綜上所述，人力資源之於 UMG 不屬於一項競爭優勢。

## 二、核心能力

### （一）創新多角化能力

雖然 UMG 是從唱片公司起家，但是鑑於市場環境日益變動，為了降低被取代的風險，除了一般錄製音樂業務以外，UMG 也非常重視非唱片收入（non-recorded income），故開始積極發展多角化事業。Universal Music Group for Brands（UMGB）當中，除了唱片公司，也包含像 Bravado 商品公司，專門打造獨特的授權商品在各大通路上販售，替藝術家找到除了販售音樂之外的變現方式，也藉此增加與粉絲接觸的機會，擴展其目標客群。

除此之外，近年來 UMG 也持續往其他領域發展。在科技層面積極與線上串流媒體平台合作，例如推出 UMusic 平台來幫助在 YouTube 上熱賣音樂



的創作者營利，去年也宣布將推出自己的串流音樂平台，意味著 UMG 即將加入串流媒體的競爭態勢。近年來，UMG 也積極透過音樂創新將產品融入許多不同的領域當中，在金融科技領域，UMG 在 2022 年宣布與 NFT 平台 Curio 合作，為旗下唱片公司和藝術家創建 NFT 收藏品；在遊戲領域，除了授權音樂給不同遊戲公司，也結合 VR 科技以旗下明星的作品和故事推出音樂遊戲，像是和線上遊戲平臺 Roblox 合作推出以藝人 Elton John 為主題的 VR 遊戲「Beyond the Yellow Brick Road」，讓粉絲有更不同於以往、更真實的音樂體驗；在醫療健康領域，UMG 與不同健身品牌合作，透過音樂來優化運動體驗，同時在心理健康的部分，也能利用客製化的音樂來輔助部份心理疾病的治療。

## （二）市場洞察力

UMG 透過敏銳觀察音樂市場的最新趨勢與潮流，佈局音樂品牌的併購策略，包含不同風格的唱片公司，例如於 2019 年收購了 Taylor Swift 所屬的知名音樂品牌 Big Machine Label Group，不僅擴大了其藝人名單，還能夠掌握音樂內容的分發和行銷，滿足市場對於大牌藝人的需求。此外，也收購其他娛樂營銷與品牌管理的事業部門等等，進一步實現垂直整合。除此之外，UMG 也藉由為藝人和經紀人設計數位平台和應用程式、投資數據和專利報告，例如：Universal Music Artists 以及 UMPG Window，精準捕捉到消費者的需求變化，提升管理和行銷的效率。

## （三）與產業關鍵指標對應

由上述可見，UMG 能持續獨佔產業龍頭的持續性競爭優勢為：龐大的財務資源以及品牌商譽。而「創新多角化能力」是在音樂產業最為顯著的關鍵成功要素。根據文化內容策進院 2021 年文化內容產業調查報告《流行音樂、廣播產業類》的分析，可得知過去流行音樂產業是以唱片公司生產製作

音樂商品為主，但隨著科技改變，實體音樂產品收入式微、線上音樂平台興起以及現場演出成為重要收益，產業也逐漸發展出以歌手／樂團為價值中心的生態模式，使得產業商品組成與獲利機制、唱片公司的定位都產生質變，因此唱片公司不能僅在單一仰賴音樂製作作為唯一的收入來源。UMG 在商品化和音樂科技的投資正在不斷成長，屬於「敵無我有」的優勢，就此奠定其主導者地位。又音樂產業生態系的核心仍是藝人與聲音作品，實現商業模式的路徑需要與多方整合，UMG 的品牌聲譽持續使其與藝人、合作廠商和客戶保持良好關係，有助於未來持續拓展其他事業單位，打造一個完整的品牌生態系，鞏固 UMG 領先的地位。

### 三、策略活動系統圖

本小節欲透過策略活動系統圖串連 UMG 的核心資源與能力，藉由中心的三項策略定位，分別是藝人導向、多角化經營與多品牌策略，再由策略定位衍生出的策略活動來達成策略定位。同時，如圖 28 所示，利用策略活動系統圖，對以上所描述 UMG 的核心資源與能力進行歸納和統整。

#### (一) 藝人導向

UMG 以「藝人至上」為核心策略，致力於藝人的全面發展。如同上一點所述，無論是新進藝人還是資深藝人，UMG 在其職業生涯的每個階段都進行投資，力求為他們提供最具創意和商業價值的機會；UMG 亦投資於專利報告系統，以提供詳細的版稅數據給藝人，如 UMPG Window 為創作家及客戶提供即時的收入和數據，讓使用者更全面地了解創作的收入狀況。此外，UMG 也推出具有撰寫專業分析報告、搜索功能和趨勢分析等重要功能的系統。舉例來說，UMG 近期推出 Universal Music Artists (UMA) 應用程式，是 UMG 專為藝術家與經紀人提供的獨家資源，它整合了來自世界各地



主要音樂與影片串流媒體服務以及社交媒體平台的數據，提供有關音樂消費和粉絲參與的實用洞察，讓藝人更好地了解自己的粉絲。這些都是 UMG 以藝人為優先考量所進行的投資，目的是希望能透過建造一個完善的創作環境來建立與藝人良好的工作關係。



## (二) 數位轉型

為了因應不斷變化的音樂產業生態，UMG 積極投資於數位技術，並科技公司、音樂與影片串流平台和其他產業夥伴建立合作關係，如 Spotify、Apple Music、YouTube 等。根據 UMG 2022 年財報顯示，相較於實體唱片收入 (physical revenue) 4.1% 的年營收增長率，訂閱和串流收入 (subscriptions & streaming revenue) 成長了 9.8%，足足高出兩倍之多，可見其成效。同時，UMG 也利用大數據分析來了解消費者行為、音樂趨勢和市場需求，將科技融入不同的應用場景，不論是對藝人、經紀人或是企業管理階層都有助於他們制定更有效的音樂推廣和發行策略。

## (三) 多品牌策略

UMG 自創立初期即以合併唱片公司的多品牌策略，來貫徹「輕資產、重管理」策略，透過多品牌經濟來打造以 UMG 為核心的音樂生態系。旗下擁有多家歷史悠久的唱片公司和音樂錄音室，如：Decca Records 及 Abbey Road Studios 皆見證了音樂產業數十年來的變遷，在音樂製作上擁有豐富的經驗，意味著 UMG 不需要額外出資在設備器材和技術上。除此之外，這些唱片公司各自具有獨樹一幟的音樂風格，所出品的音樂內容多元，例如 Deutsche Grammophon 深耕於古典音樂；Def Jam Recordings 則以出版嘻哈音樂著名。UMG 在合併上述公司之際，也同時將其產品目錄納入旗下，造就了 UMG 今日風格多樣的音樂內容以迎合不同群眾的品味，亦協助 UMG 擴大目標客群及收益來源。

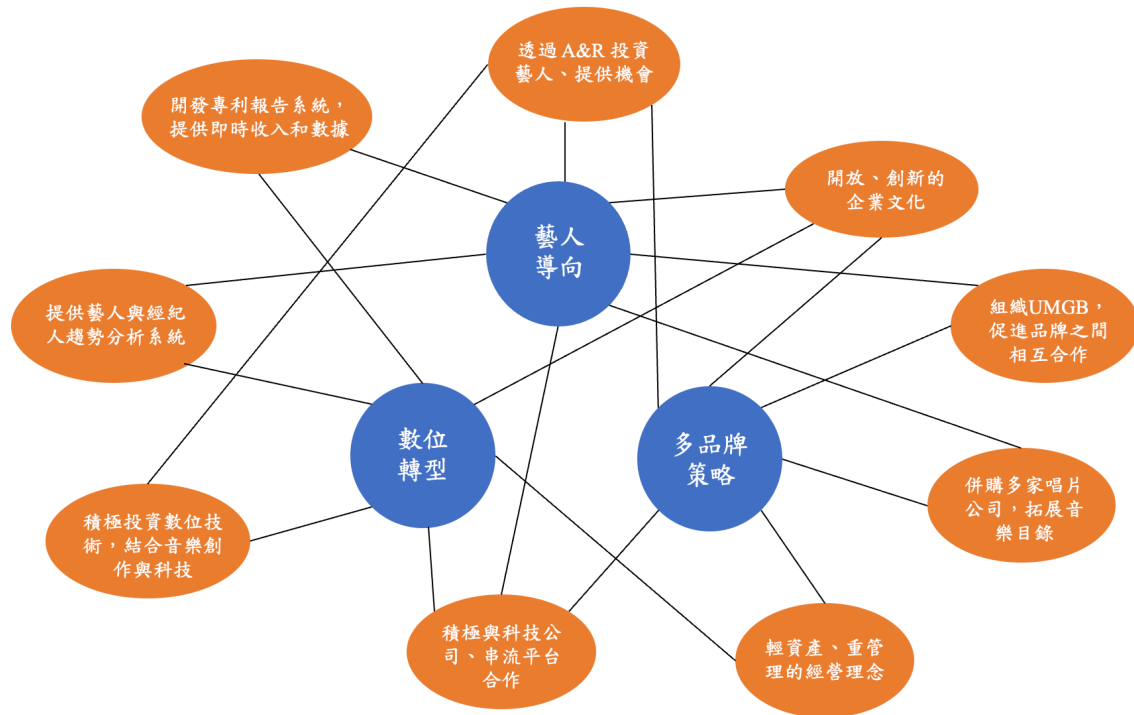


圖 28 UMG 策略活動系統圖

資料來源：本研究整理

### 第三節 事業組合分析與 BCG 矩陣

承上節對於 UMG 的資源能力及策略活動分析，本節將使用 BCG 矩陣檢視 UMG 的產品組合策略，探討 UMG 的錄製音樂、音樂出版、商品化及其他服務三項事業體之市場定位與終端市場成長情形。參照表 17，BCG 矩陣係以市場成長率為縱軸，與產品的成長率進行比較；以相對市占率為橫軸，判斷產品於市場的相對競爭定位。

#### 一、錄製音樂：金牛事業

在 BCG 矩陣上，錄製音樂屬於金牛事業，2023 年訂閱與串流收入為 57 億歐元、數位音樂下載收入為 2.07 億歐元、實體音樂收入為 13.8 億歐元、授權及其他收入為 11.74 億歐元，上述合計錄製音樂營業收入為 84.61 億歐元，相對於 2022 年事業營收成長率為 6.6%。根據國際唱片業協（IFPI）所公布之產業成長

率 9%，可見其事業體成長趨向飽和。然而，在相對市場佔有率 UMG 高達 134.78%，具有明顯的領導優勢。綜上所述，UMG 的錄製音樂屬於金牛事業，龐大的產品目錄和藝人陣容是它的核心競爭力來源，UMG 應妥善經營音樂內容，維持市佔率以賺取穩定的現金流，並保持彈性因應市場的趨勢變化。

## 二、音樂出版：明星事業

在 BCG 矩陣上，音樂出版屬於明星事業，2023 年音樂出版的營業收入為 19.56 億歐元，相當於 UMG 近 18% 左右的總營業收入；其中表演許可權利金 4.16 億歐元、同步錄製許可權利金 2.54 億歐元、數位內容許可權利金 11.28 億歐元、機械許可權利金 10.8 億歐元及 5,000 萬歐元的其他權利金收入，相對於 2022 年事業營收成長率為 8.7%。基於人工智慧科技的迅速進展，產業對於創作者的權益及版權規範更加重視，陸續推出新法規打造對藝人創作更友善的環境。根據 Music & Copyright 所公布的產業成長率為 17.7%，產業前景樂觀。又 UMG 在音樂出版產業依舊屬於前二大競爭者，其相對市場佔有率有 92%，與市場最大競爭者 Sony Music 的份額差距不大。由於錄製音樂與音樂出版通常是綁在一起的兩項事業體，因此音樂出版作為 UMG 的明星事業，應加重投資出版事業，並善用其在錄製音樂市佔第一的優勢，目標拿下音樂出版的最大市佔。

表 17 UMG BCG 矩陣

事業體	產業成長率	相對市場佔有率	UMG 2023 年產品營收 (百萬歐元)
錄製音樂	9%	134.78%	8,461
音樂出版	17.7%	92%	1,956

資料來源：UMG 年報、本研究整理

### 三、關聯性分析

UMG 事業體的關聯性分析屬於相關多角化。如同在本研究第三章第一節所闡述，UMG 等大型音樂公司以音樂產業鏈上的垂直整合為目標，主要業務之產業活動彼此之間的關聯性高。其中「錄製音樂」屬於較上游的產業活動，一旦音樂作品被完成後移至下游時，會伴隨著音樂作品的版權管理議題，亦即「音樂出版」的業務範疇。

### 四、小結

承上述 BCG 矩陣分析，參照下圖圖 29，實線圓圈為產業成長，得出錄製音樂事業為金牛事業、音樂出版為明星事業；虛線圓圈為 UMG 目前的事業組合，本研究認為目前 UMG 的事業組合理想，持續透過龐大的錄製音樂業務來豐富企業價值，使其有更多資源投資其他明星事業來獲取強韌的競爭力。未來音樂產業的新科技會大幅改變產業的生態，若音樂工具或是模型需要使用歌曲來進行訓練，版權事業勢必會是音樂公司獲利的重要管道，產業成長率高、前景樂觀。若 UMG 有餘力能在相關科技成熟前提早佈局，在錄製音樂與音樂出版產業皆達到市佔第一，實現兩項事業體在音樂產業的綜效，除了壯大品牌及商譽，在未來各方面的製作成本也有望能再降低。

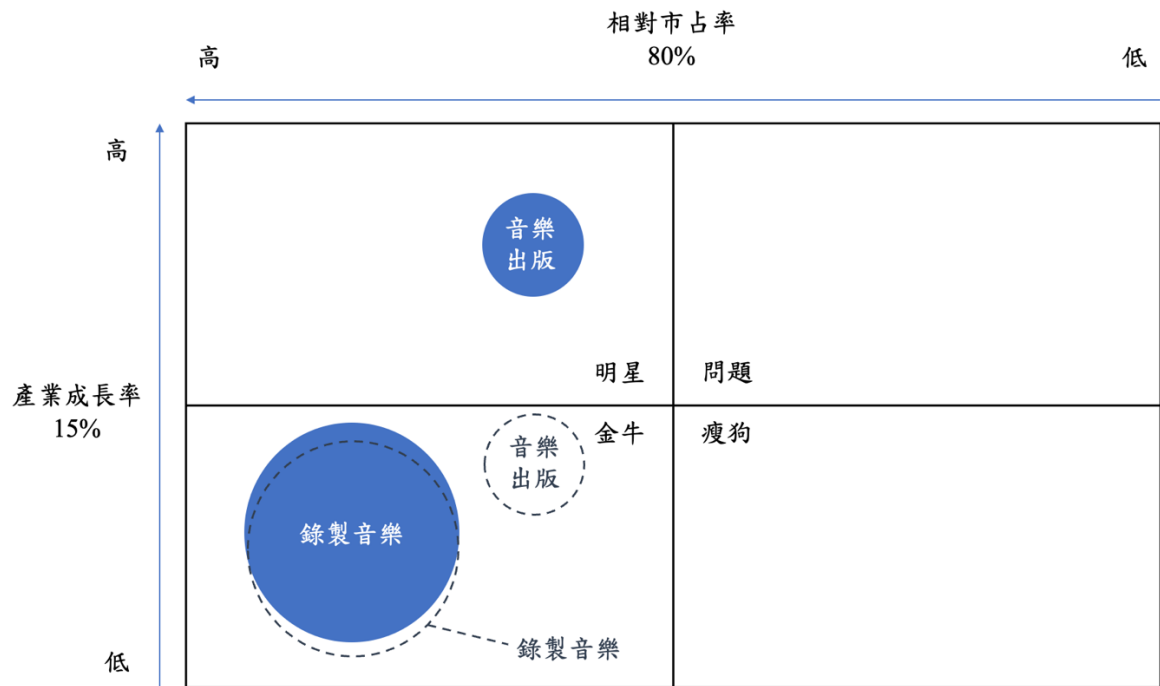


圖 29 UMG BCG 矩陣

資料來源：本研究整理

## 第四節 成長策略與作法

### 一、外部併購

UMG 自成立後，陸續透過收購其他音樂公司、唱片品牌和音樂出版商，獲得更多的藝人和音樂作品，擴大其音樂產品組合，增加市場份額。例如 UMG 在 1988 年收購了著名的嘻哈音樂品牌 Def Jam Recordings，獲得 Jay-Z、Kanye West、Rihanna 等知名藝人的音樂作品。2012 年，UMG 以約 20 億美元的價格收購了 EMI Group 的錄製音樂業務。這筆交易不僅拓展了 UMG 的音樂作品庫，也加強了其在產業中的地位，使 UMG 成為全球最大的錄製音樂公司。除此之外，UMG 也透過併購其他音樂產業相關業務的品牌來提升產品的附加價值，例如 2007 年 UMG 以 8.8 千萬美元的價格收購 Sanctuary，並將其改組為「Bravado」，負責 UMG 娛樂營銷與品牌管理的事業部門。以上併購案件

可以看出 UMG 作為音樂公司，透過外部併購來增加產品目錄的數量及多元性，同時在市場中開發新商機，增加收益管道。



## 二、內部創新

UMG 的內部發展策略是藉由內部創新和技術進步來推動企業成長。首先，UMG 積極與 Spotify、Apple Music 等音樂串流平台合作，確保音樂產品能夠在全球市場被廣泛傳播。UMG 也開始著手打造自己的串流平台，去年九月發表聲明將與獨立音樂串流平台 Deezer 合作推出一個新型的串流平台。該平台將採用以藝術家為中心的商業模式，以提供藝人更公平的報酬。在數位行銷的部分，UMG 善用社群媒體及數據分析來推廣藝人和他們的音樂作品，與 Facebook、Instagram、YouTube 等平台擬定合作協議，透過演算法推薦來吸引更多的粉絲和聽眾。此外，也透過音樂創新與新科技，將產品多方融入至新領域，例如在醫療健康領域，UMG 與健身品牌合作開發適合運動的音樂工具，並與專業的醫療機構合作開發能夠有助於治療失智的客製化音樂平台；在遊戲領域授權音樂給多款遊戲，更致力於將產品與元宇宙結合，未來在遊戲市場能有更多應用場景。UMG 的內部創新使其能夠持續在產品服務上推陳出新，維持產業領先地位，同時也創造許多嶄新商機，有利於企業的多角化發展。

## 第五節 事業策略與作法

本節探討 UMG 的兩項主要業務：錄製音樂及音樂出版，採取何種事業策略以面對其他音樂公司的競爭。

### 一、錄製音樂：一般差異化策略

UMG 在錄製音樂市場採差異化策略。由於錄製音樂的市場範疇具有多重區隔，音樂具有多種風格與樣態，不同國家與不同文化的人們也會聆聽不同的音樂。UMG 透過併購多種音樂品牌，包含全球性和地區性的音樂品牌來增加

旗下藝人陣容的多元性，盡可能產出具有差異化特性的音樂產品與服務，囊括不同的聽眾族群，擴大市場範疇。例如，UMG 正積極地投資中東和北非的音樂市場，在去年八月收購阿拉伯聯合大公國的 Chabaka 音樂公司，該公司主要在中東和北非地區提供音樂出版、數位音樂發行、藝人 A&R 和行銷等服務。

此外，UMG 也依據不同地理區域設置分公司，例如 Universal Music Group Nashville (UMG Nashville) 及 Universal Music Latin Entertainment (UMLE)，其中 UMG Nashville 專注於鄉村音樂，所持有唱片公司包含 Capitol Records Nashville、EMI Records Nashville、MCA Nashville 及 Mercury Nashville，旗下擁有多位知名鄉村歌手，如 Kylie Morgan 及 Keith Urban 等等；UMLE 則以錄製和發行拉丁音樂為主，主要在墨西哥、美國和波多黎各等地區，持有唱片公司包含 Universal Music Latino、Fonovisa Records、Disa Records、Machete Music 等等，旗下知名拉丁音樂藝人包含墨西哥歌手 Alejandro Fernandez、波多黎各歌手 Don Omar 以及 Luis Fonsi 等等。UMG 設立區域分公司，讓不同地域市場的藝人與產品管理更加完善，透過差異化來更貼近當地消費者的需求

## 二、音樂出版：一般差異化策略

由於音樂出版的市場範疇與錄製音樂相似，但業務模式主要透過授權音樂作品供電影、廣告、電視節目、演唱會等使用來獲得收入，與錄製音樂有所不同。UMG 在音樂出版市場同樣採取差異化策略，藉由其在錄製音樂市場與各種藝人、作曲家合作累積的產品目錄，為不同地區和市場區隔的電影、廣告、電視節目等提供不同的音樂播放權，以滿足不同客戶的需求。UMG 最大的競爭對手 Sony Music 在 2012 年收購了 EMI 的音樂出版事業，使其音樂庫擴增至超過三百萬首歌曲，成為全球最大的音樂出版公司，管理大量音樂作品的版權。綜上所述，UMG 面臨競爭對手同樣以差異化策略擴建其音樂庫規模，應在保持音樂目錄穩定成長的同時，盡可能拓展自家音樂商品在電影、電視節目和其他媒體曝光之機會，為其提供音樂授權，提升在音樂出版市場的市佔。

## 第五章 結論與建議



### 第一節 研究結論

本研究以 UMG 為研究對象，首先針對其所在的音樂產業進行產業分析，再將 UMG 的主要業務拆分為「錄製音樂」與「音樂出版」兩大項，利用競爭者分析、五力分析，歸納出相對應的產業關鍵指標。再透過 BCG 矩陣判斷此兩大主要業務對於 UMG 而言屬於何種類型的事業體，輔以策略活動系統圖分析 UMG 主要的核心競爭能力，最後針對 UMG 公司的成長策略、事業策略進行更深的剖析。以下針對本研究提出研究結論。

#### 一、 錄製音樂

錄製音樂是 UMG 的金牛事業，在 2023 年帶來 84.61 億歐元的營業收入。錄製音樂一直以來都為 UMG 帶來穩定的收入來源。根據國際唱片業協會(IFPI) 公布，錄製音樂的產業成長率為 9%，UMG 的相對市場佔有率高達 134.78%，具有強勢的領導地位。在錄製音樂市場中，UMG 善用其龐大的集團資源，具有良好的談判條件招募具有高潛力的歌手和創作者，豐富的產品目錄和藝人陣容是它的核心競爭力來源。此外，UMG 也受益於其外部併購策略，持續收購其他音樂品牌來獲得更多藝人和音樂作品，持續擴大內容產品的數量及增加多元性，因而能維持其可觀的市場份額。

#### 二、 音樂出版

音樂出版對於 UMG 而言屬於明星事業，在 2023 年為 UMG 帶來 19.56 億元的營業收入。由於近年科技迅速發展，串流媒體與數位音樂平台的盛行使得音樂版權更加受到重視，為音樂出版帶來樂觀的前景。根據 Music & Copyright 公布，音樂出版的產業成長率為 17.7%，而 UMG 的相對市場佔有率為 92%，在市場中排在 Sony Music 之後，位居第二領先。然而兩者的市場份額差距並不大。若 UMG 能夠善用其在錄製音樂市場領先的優勢，是很有可能能夠拿下音樂出版市場的最



大份額。無論是從產業需求的角度亦或是市場的競爭態勢而言，音樂出版都是值得 UMG 持續投注更多資源著重發展的明星事業。

總體而言，UMG 在音樂產業中擁有厚實的基礎和多元的業務布局，在錄製音樂和音樂出版領域都展現出強大的競爭實力。在錄製音樂的部分，UMG 憑藉龐大的集團資源、優秀的藝人陣容和積極的併購策略，保持著強勢的市場份額。同時，音樂出版業務雖然市場份額稍遜於競爭對手，但仍然呈現穩健的增長趨勢。隨著科技的進步和消費者對於數位音樂的需求持續增長，UMG 若能充分利用其在錄製音樂市場的領先地位，進一步拓展音樂出版業務，短期能滿足市場需求並保持競爭優勢，也為其未來的多元化業務的發展奠定良好的基礎。

## 第二節 研究建議

承上述的研究結論，本研究在評估 UMG 現有之事業組合、成長與事業策略之後，根據 UMG 所持有的核心競爭能力提出以下的研究建議。

### 一、 精準規劃內容投資，取得產品目錄數量與品質之平衡

根據本研究第四章第二節探討 UMG 在內容投資支出近年來策略變化顯示，過去有大量現金流花費在購置音樂歌曲來擴大音樂庫的規模。然而在 2021 年公開發行後，自由現金流量對於投資人來說是重要指標。若 UMG 要顧及自由現金流量，在內容產品的支出上需要謹慎過濾投資項目。

另外，鑑於近期利率上升的趨勢，高盛認為目錄收購市場正在放緩，並指出近五年內多數具指標性的音樂目錄出售機率不高。考慮到以上趨勢，UMG 可能需要調整其對於目錄收購與內容投資的策略。UMG 目前旗下已經簽下許多知名藝人並持有許多知名的暢銷作品所有權。如果 UMG 打算進行新的收購計劃，本研究建議公司重新評估這些計劃，嚴格控制投資範圍，確保將資金投入到具有高報酬潛力的內容產品上。這種精準的投資策略屬於公司成長策略，將有助於 UMG

在內容投資領域實現產品目錄數量與品質之間的平衡，而不是一味追求音樂庫的規模與歌曲數量，並確保公司在變化莫測的市場環境中保持競爭優勢。



## 二、 重新審視合作對象，打造自家平台達成垂直整合

新興平台在音樂產業中的作用日益重要。以短影音和社交媒體平台為例，兩者去年在全球音樂產業貢獻了約 12% 的收入，TikTok、YouTube Shorts、Instagram Reels 和 Snapchat Spotlight 等平台成為推動藝術家發展和文化潮流的重要途徑。UMG 近年來也積極拓展與各式平台的合作。然而 UMG 在去年 1 月 31 日終止與 TikTok 三年的合作協議，因為雙方未能就分潤機制和 AI 生成音樂等問題達成共識。這使得包括 Taylor Swift、Billie Eilish、Adele、Alicia Keys、Ariana Grande 等歌手的音樂將從 TikTok 下架。UMG 指出 TikTok 除了支付給 UMG 藝人和創作者的費用低於其他社交平台以外，同時在侵權音樂內容方面處理不足，還要求授權協議允許 AI 生成音樂，對音樂創作者帶來威脅。由於藝人是音樂公司的核心資產，保護旗下創作者與品牌的權利與公平的分潤機制是音樂公司的首要責任。音樂公司在挑選合作對象時務必確保其能夠給予藝人保障與對等的報酬，否則可能導致人才的流失。在 AI 生成音樂活躍的市場中，更加凸顯 UMG 審核合作平台的重要性。

除了與外部平台合作，根據本研究第四章第二節提及 UMG 於去年九月宣布將推出一個新型的串流平台。本研究認為 UMG 應持續投資此類自家平台的發展作為其事業競爭策略，降低合作對象的議價能力。以 UMG 目前正著手打造的串流平台為例，有了自家音樂串流，UMG 就不必再高度仰賴 Spotify、Apple Music 等平台供應商來觸擊數位音樂市場的消費者，藉此提高自身的議價能力，降低發行成本，實現垂直整合。

除此之外，擁有平台的主導權意味著 UMG 能夠重新擬定定價策略與分潤機制。訂閱串流音樂服務若使用每位用戶所創造的平均營收（average revenue


per user, ARPU) 來判斷, 自 2016 年開始至今下降 40%, 主因是 Apple Music 與 Spotify 等串流平台推出了家庭方案, 降低每位用戶的平均負擔價格。又從最近幾家主要的音樂串流平台的價格調整可以發現, 訂閱價格的上漲對於訂閱戶數的流失影響甚微, 這意味著串流平台比以前有更強大的定價權利。

目前主要串流媒體的定價策略是以訂閱制收取固定月費, 無法透徹掌握美位用戶的使用習慣差異, 並忽略了特定藝人或發燒歌曲所創造的額外價值。根據本研究第二章第二節回顧, 汪宜正 (2001) 提及分版定價策略是指在不改變產品主要架構的前提下, 透過微調產品功能、品質等方面, 讓不同保留價格的消費者能夠自主選擇 (self-select) 最適合自己的產品, 以此來獲取更高的利潤。若能藉此區分出超級粉絲 (superfans) 層級的用戶, 高盛指出其中可能蘊含高達 40 億美元的商機。在分潤機制方面, UMG 表示新平台的商業模式會提供藝人更公平的報酬。根據本研究於第二章第二節回顧, 未來分潤機制的發展可以結合區塊鏈和智能合約的技術, 有助於提高分潤的公平性和透明度, 並且實現數位化版權管理、簡化授權流程, 幫助公司降低成本和風險。綜合上述可知, UMG 若能經營串流平台, 便能掌握下游發行通路的主導權, 達到垂直整合, 因此是一項有前景的投資。

### 三、 持續發展多角化事業體, 建立音樂生態圈

隨著人工智慧生成音樂技術的發展, 錄製音樂和音樂版權的產業結構新增了許多變數。首先, 因為 AI 技術使得人們能夠以更快的速度和更低的成本創造音樂作品, 音樂作品的供給量可能會大幅增加, 導致音樂市場上競爭加劇。同時, 由於科技能夠自動製作音樂, 無需人類參與, 降低市場對專業音樂人的需求, 進而影響音樂公司的收入。

如同第四章第三節所述, UMG 現下的事業體發展屬於相關多角化。然而, 本研究認為, 為避免傳統音樂公司面臨更加激烈的競爭壓力, 使得其在音樂產業



中的地位受到威脅，音樂公司應該積極探索多元化的業務模式、建立更強大和穩固的音樂生態圈作為其事業競爭策略。根據本研究第四章第二節整理，目前 UMG 已在金融、醫療、遊戲領域有所涉獵並推出產品與服務。建議 UMG 除了繼續深耕上述領域之外，能夠多方評估其他領域合作機會的可行性，例如推出演唱會付費直播觀看服務，或是發展 Podcast 作為數位音樂的行銷手段，藉由錄製訪談或幕後花絮，讓聽眾更深入了解音樂創作背後的故事，做出產品差異化、提升音樂作品的附加價值。音樂歌曲是娛樂不可獲缺的一環，透過擴展業務範圍，打造以音樂為中心的娛樂生態圈，不僅可以減輕對傳統音樂業務的依賴，還可以開創新的收入來源，從而更好地應對市場變化和競爭壓力。

# 參考文獻



## 中文文獻

1. 洪子鈞 (2007)。數位化時代音樂產業何去何從?—以生產力觀點進行全球音樂產業的實證
2. 施韻茹 (2005)。由節拍旋律到娛樂商品：台灣流行音樂產業產銷結構轉變研究
3. 林怡伶 (1995)。流行音樂產製之研究
4. 許英忠 (2012)。文創產業-音樂工作室經營策略與商業模式發展之研究
5. 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
6. 胡鎡淙 (2000)。資訊數位產品之定價策略
7. 陳昱霖 (2002)。數位影音產業在寬頻時代下之經營模式
8. 黃章典 (1996)。音樂著作之研究
9. 陳柏如 (2002)。數位時代著作權集體管理之研究
10. 邱奕銘 (2023)。運用智能合約設計創作者及消費者分潤架構之研究：以音樂產業為例
11. 李佩璇 (2023)。區塊鏈技術於臺灣流行音樂產業智權與維權之應用
12. 張容瑛 (2002)。台灣流行音樂產業網絡、創作系統與空間
13. 文化內容策進院。2021 年文化內容產業調查報告 III：流行音樂、廣播產業類。檢自：<https://taicca.tw/article/691fdfdf>
14. 文化內容策進院。2022 年文化內容產業調查報告 III：流行音樂、廣播產業類。檢自：<https://taicca.tw/article/5354e3f2>
15. 財團法人資訊工業策進會。IFPI 全球音樂報告出爐，2023 流行音樂產業趨勢一次看。資訊工業策進會數位轉型研究院官網。檢自：  
[https://www.find.org.tw/index/indus\\_trend/browse/81bee30005d175d31341a4ac35028d88/](https://www.find.org.tw/index/indus_trend/browse/81bee30005d175d31341a4ac35028d88/)

16. 音樂球。音樂製作大解析 深入了解錄製一首歌的基礎 4 步驟。檢自：<https://learn.theball.com.tw/>
17. DigiLog 聲響實驗室。VR 虛擬實境之聲音—淺談 Spatial audio、Ambisonic 等聲音處理技術。檢自：<https://digilog.tw/posts/1188>



### 英文文獻

1. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*
2. Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. BCG Publications
3. Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*
4. Porter, M.E. (1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review*
5. Analog IC Tips: How does artificial intelligence relate to immersive audio.  
Retrieved from: <https://www.analogictips.com/how-does-artificial-intelligence-relate-to-immersive-audio/>
6. Gitnux: Market Data Report 2024. Retrieved from:  
<https://gitnux.org/topics/statistics/>
7. Goldman Sachs Equity Research: Music in the Air Report. Retrieved from:  
<https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/infographics/music-in-the-air-2022/>
8. IEEE: Deep Learning could Bring the Concert Experience Home. Retrieved from:  
<https://spectrum.ieee.org/3d-audio>
9. IFPI: Global Music Report 2022. Retrieved from: <https://www.ifpi.org/resources/>
10. Reuters: Taylor Swift helps fuel Universal Music Group's third-quarter revenue.  
Retrieved from: <https://www.reuters.com/business>

11. Sony Group Corporation Annual Report FY21-FY23. Retrieved from:

<https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/presentation/archive.html>

12. Statista: Game Consoles – Worldwide. Retrieved from:

<https://www.statista.com/outlook/cmo/consumer-electronics/gaming-equipment/game-consoles/worldwide>

13. Universal Music Group Annual Report FY19-FY23. Retrieved from:

<https://investors.universalmusic.com/reports/>

14. Warner Music Group Annual Report FY21-FY23. Retrieved from:

<https://investors.wmg.com/financial-information/annual-reports>

