

個案名稱	華研國際音樂股份有限公司
創辦人 / 董事長	呂燕清
創立時間	1999 年
合併營收	6.45 億臺幣 (2012)
合併營業利益	0.54 億新臺幣 (2012)
EPS	2.17 元 (2012)

華人流行音樂界的 王牌操盤手

華研國際音樂

華研將藝人視為公司的重要資產，不做短期操作，而是以完整市場分析與精準的市場定位，為藝人做全方位發展的規劃，加上從線上音樂版權收成，在不景氣的唱片圈中一支獨秀，並在 2012 年與櫃，2013 年上櫃。

網路音樂與盜版風氣的出現，迅速衝擊且顛覆了臺灣唱片業的商業模式。當多數的業者，選擇放慢唱片業的投資同時，華研 (HIM International Music) 卻背道而馳，大膽地投資旗下藝人，打造全方位的演藝規劃。

在 2000 年代初期的臺灣，華研是第一家具有此策略思考的唱片公司。以華研如今的績效來看，全方位的藝人規劃與思維，是華研與其他競爭者建立起區別的主要關鍵。

華研成立於 1999 年，歷經了 14 年的努力之後，終於在 2013 年上櫃。它的發展歷程值得注目，並非是因為它是臺灣第一家上櫃的唱片業者，而是在面臨盜版猖獗與網路音樂挑戰，以及實體唱片市場萎縮的衝擊之時，華研除了一面堅持了自己的發展信念，並且迅速地回應了市場，在艱困的環境洪流中，走出了自己的路。

為藝人打造全面的 演藝規劃

臺灣唱片市場自 1990 年代開始起飛，跨國唱片公司紛紛進入臺灣，從荷蘭的寶麗金唱片到新力、華納、

環球等國際公司陸續成立子公司或併購本土唱片業者，唱片市場銷售規模不斷增加，並在 1997 年創下 123 億臺幣的規模，在亞洲地區僅次於日本，全球排名第十三位。

1998 年之後，由於 MP3 與盜版光碟猖獗，以每年 20% 左右的速度衰退，10 年之內銷售金額僅剩下高峰的十分之一，過往以銷售唱片為主要收入來源的

唱片公司無不受創甚深，會遭遇如此巨大衝擊，與原有的商業模式有關。過去唱片公司是以單次專輯作為企劃與推廣的基礎，卻忽略長期性的規劃，使得歌手的定位不清，即便專輯大賣，也可能只是曇花一現，面對實體唱片市場的快速萎縮，華研決定早一步轉型為全方位的娛樂公司，搶先跨入藝人經紀市場，將旗下藝人以長期品牌的方式經營，從 SWOT 分析、區隔市場、定位，到所有的行銷企劃與教育訓練都進行規劃，皆意圖傳達給媒體「一致性」的訊息，透過此行銷與包裝策略，建立起藝人鮮明的形象。

市場分析精準 養成臺灣「女子天團」

在華研旗下的藝人發展相當多元，對每位藝人，皆會經由華研完整的分析後，進行合宜規劃與企劃。

開放空間營造「一家人」氛圍

華研的領導風格往往具有「開放、信任、持續教育、關懷與理解」的特質，而這些特質也成為華研與其他競爭業者最為不同之處。

華研董事長呂燕清相當熱愛音樂，對於工作，具有相當的熱情以及高標準的要求，即便如此，對待員工卻保有十分開放的態度。這樣的領導風格，強化華研團隊的向心力，旗下藝人的「續約率」也高於同業的平均值。

從華研工作環境，與公司對藝人的尊重，便可見端倪。公司將辦公室環境與整體氛圍打造成溫馨的音樂家庭。因此，在上班時間，辦公室內時常可聽到不同樂器彈奏的聲音，以及人聲哼唱唱唱的旋律，於辦公室裡工作的人員，也會熱情地彼此跟隨呼應。

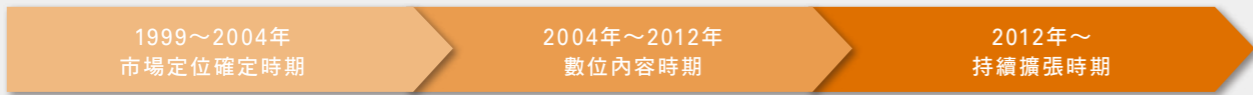
在這種開放、尊重個人且自律的環境中工作，讓工作者的心緒可以保持在平穩且放鬆的狀態，自然能夠



其中最知名的例子，即是臺灣女子天團——S.H.E。2000 年，Selina、Hebe、Ella 從「宇宙 2000 實力美少女爭霸戰」脫穎而出。經過一年的培訓，於 2001 年發行首張專輯「女生宿舍」，成功地打入唱片圈，建立起知名度，而後更發行 10 多張專輯，成為臺灣知名的演藝團體，其整體商機超過 30 億元。

亮眼成績背後，其實華研做足了功課，透過完整市場分析與精準的市場定位，造就此一臺灣本土的「女子天團」。然而，華研不僅只由團體形象的角度做行銷，除了團體的專輯之外，同時也協助個別成員，建立自己的演藝規劃，譬如：Selina 朝主持人發展、Hebe 繼續往歌手發展，Ella 則規劃朝電視戲劇發展。團體各別藝人皆建立個自己的市場定位，充實了團體的演藝內涵與方向。

如果說華研與當時其他競爭者，在策略的選擇上有所差異，就是在單次、短期來做炒作，而完整規劃與企劃藝人的演藝生涯。由於具有長期性的規劃，在製作階段就先想著怎麼賣。前端行銷規劃越精準，後端產生的加乘效果就越可觀，這樣的思維即是華研的策略主軸。現



轉折點

- 網路盜版風氣興盛，快速衝擊與顛覆了臺灣唱片業的商業模式。
- 臺灣唱片業既有的商業模式，必須面對改變與衝擊。

思維轉變

- 跨入藝人經紀市場，將旗下的藝人以長期品牌方式經營，進行全面性的規劃。

具體行動

- 進行藝人的SWOT分析，建立精準的市場分析基礎，給予藝人清楚的行銷定位，也為企業建立起市場區隔性。

轉折點

- 網際網路的使用日趨普及，音樂的娛樂消費習慣改變，消費者大量於網路上取得音樂資訊。

思維轉變

- 結合數位內容，發展線上音樂版權成為獲利來源。

具體行動

- 與資訊科技業者合作，開創線上音樂平台。
- 線上音樂的版權收入持續擴大，甚至預期可以超過實體音樂的收入。

轉折點

- 不僅關注臺灣市場，亦關注到中大陸市場的潛力。

思維轉變

- 致力於深耕中國線上音樂的市場。

具體行動

- 與中國最大互聯網公司－騰訊合作，開始進行中國線上音樂市場的耕耘。
- 輔以網路授權的方式，來提高獲利來源，並且更加確立將藝人視為公司的重要資產。

關鍵成功因素

軟性經濟創意者

- 放棄單一專輯的短期操作模式，全面針對藝人特性、內涵建立起演藝的市場區隔，以藝人為主體的角度出發，進行全面性的形象塑造與包裝，展現企業的市場行銷技巧。
- 對於藝人的培育與塑造，並不會定於特定角色，而是致力拓展藝人的廣度與深度，如歌手出身者，也要多元發展戲劇與主持，讓藝人的發展更為多元。
- 面對網路音樂對於實體唱片市場的衝擊，積極與數位業者進行合作，發掘線上音樂版權商機，成功藉由異業的結合，創造出新的商業模式與獲利表現。
- 致力營造合宜的工作環境，譬如於辦公室內播放音樂，此舉不僅令工作者的心緒更為平靜與穩定，亦在潛移默化之間，培育工作者對美的敏感度，創造出軟性創意發展的工作環境。

生活型態先驅者

- 對於藝人的私領域與生活方式，採取開放、包容的態度，願意以個人需求的角度來進行思考，尊重藝人的求學、感情等私領域的事務，因而能夠維持低流動率與高續約率。

所有的行銷企劃與教育訓練都進行規劃，皆意圖傳達給媒體「一致性」的訊息，透過此行銷與包裝策略，建立起藝人鮮明的形象。



對美的事物保持敏銳，誘發工作的創造力。

尊重藝人私生活

另外，華研唱片也相當尊重藝人私領域，不僅讓華研的藝人續約率高達九成，人員流動降低，也讓業績蒸蒸日上。

舉例來說，S.H.E.的成員Selina，於2000年的比賽脫穎而出，當時的她才要進入師範大學，Selina父母不免擔心女兒無法兼顧工作與學業，

不願讓Selina當歌手。因此華研承諾，就學期間，以寒暑假為優先發片時間。至今Selina順利取得名校的學位，也在歌壇佔有一席之地，顯見華研對Selina的支持及尊重。

不僅是對藝人學業這方面的尊重，對於藝人的感情生活，華研亦表現

出開放的態度。例如「超級星光大道」第一屆冠軍林宥嘉出道之後，便為金曲獎的常客，也曾經在第24屆金曲獎時，與緋聞女友鄧紫棋牽手走星光大道，緋聞情侶大方面對態度，獲得許多媒體與歌迷的讚賞。

這些雖是在新聞中的一個小片段，不過卻可以看出華研對其旗下藝人的私領域生活相當尊重。當公司願意從藝人的立場著想、思考，那也就不難理解何以華研能保有如此高的藝人續約率。

線上市場規模預計只

線上音樂版權成為金雞母

網路衝擊實體唱片市場，但也開啟線上音樂版權市場的一道門。十幾年前，臺灣音樂產業曾經創造120億以上的產值，如今臺灣實體唱片的市場規模預計只

剩下14億，而「網路」正是元兇。

而因應國際網路而快速成長的隨身播放器、各式連網系統(MP3)也帶來龐大的潛在商機，也就是線上音樂版權。線上音樂成為唱片業無法抵擋的浪潮，當業者無法抵抗，就得思考如何回應改變、挖掘新的契機。華研唱片試著從網路浪潮中，找出許多的合作模式，透過數位科技業者，創造線上音樂版權的收入。

臺灣目前使用線上音樂平臺使用者已超過70萬人，華研認為，臺灣的網路音樂環境已改善許多，尤其對於版權的尊重更進步許多，因此線上音樂也為華研帶進許多的版稅收入，佔營收接近3成，華研的數位音樂收入很快就可以超越實體音樂收入。

深耕中國線上音樂市場

除對臺灣線上音樂市場的努力之外，華研也辛勤耕耘中國的線上音樂市場，瞄準整個華語音樂市場，並且與中國最大互聯網公司騰訊合作，這是策略上的一大進展。

華研將旗下的音樂及視聽在中國大陸網路平臺進行公開傳輸的權利

獨家授權給騰訊，並藉由騰訊在大陸網路市場力量，推動付費市場。由騰訊跟各平臺業者洽談音樂授權費，華研則可再依約與騰訊收取權利金，同時在打擊盜版方面，也授權騰訊對侵權對象採取維權措施，減少網路上未經授權使用的狀況，一舉解決拓展市場的困難和盜版的威脅，更可以專注在公司的核心能力上。

目前華研的主要營收源自於實體唱片、演藝經紀與數位版權授權等3個方面，其中又以演藝經紀方面的營收最高，可見全方位規劃藝人品牌的策略奏效。

再輔以網路授權的方式提高綜效，擁抱國際網路帶來的改變，使得華研得以在一片慘澹的唱片業中屢創佳績，並於2012年登上興櫃市場，2013年股票上市櫃掛牌，成為我國文創業上市櫃的企業。

華研將藝人視為公司的重要資產，不以短期來進行操作，也在看見挑戰與洪流的同时，選擇以新的商業模式來面對，充分詮釋「智者之慮，難於利害」的形勢判讀以及策略選擇能力。