

移地研究心得報告

劣勢創新：韓國文創產業之演藝經紀制度

日期：103 年 9 月 22 日

計畫編號	102D359-10		
計畫名稱	「城市未來研究室」(士林開發捐贈案)		
出國人員姓名	蕭瑞麟	服務機構 及職稱	國立政治大學 科技管理與智慧財產研究所教授
出國時間	103 年 8 月 7 日至 103 年 8 月 15 日	出國地點	韓國首爾

一、移地研究調查過程

為深入了解韓國文創產業(鎖定流行音樂)如何在劣勢下在創新，此次鎖定目標為韓國演藝經紀，拜訪重點為產業調查、官方政府、學研機構。以下將逐一介紹詳細本次行程。

第一天，8月8日：KAIST 商學院

早上 (10:30am)，本研究團隊前往韓國科技大學 KAIST 商學院並參與了由韓國電信公司 SK 所投資的「韓國電信的社會新創企業中心」(SK Center for Social Entrepreneurship) 的交流會議，才發現這裡不是研發科技產品或時下流行的設計思考，而是研發商業模式，是以社會企業的教學與研究是核心。每一年度，KAIST 嚴選 20 位 MBA 學生，提供全額獎學生，幫助他們推展創業工作。在兩年學習期間，這 20 位學生必須依續完成五個階段的工作。

第一個階段是撰寫社會企業宣言 (SE Statement)，必須說清楚自己的企業定位。第二個階段是撰寫商業模式，包括個案調查研究與市場調查等。在這個階段，社會新創企業中心也開始投入更多資源，邀請產業專家提供建議，給予個別指導，縮短學生的學習曲線。第三個階段是社會新創商模計畫，第四階段是產品雛形，第五階段則是新創策略和資金取得。通過這五個階段檢核的學生，就可以取得學位證書。以實作演練取代論文思辨，正是社會新創企業中心的特點，也是 KAIST 實驗孵育另類創業家的大膽創意。SK 社會新創中心的優勢以及挑戰分析如下。

優勢一：KAIST 是商業模式的創新，而台灣則是重於學習，增強的是學生們的學術訓練，但卻很少實務訓練。對學生來說，其實兩者都相當重要的，不能只有一直在學習，這樣跟實務會脫節的。

優勢二：社會新創企業有了 SK 龐大金額贊助，這樣的「富爸爸」模式，讓整體能做組

織性的投資，一步一步規劃，反觀台灣，投資都相當受限，可以比擬為「窮老爹」模式，因此多半都是做單一的專案性投資，而台灣的企業導師只是企業講座、企業實習、單一課程等，這都不能算是真的實務訓練。因此他們較無後顧之憂，可以放手一搏去實踐創新。

但這樣看似完美的模式下，仍然有其不足之處，在這之後可能會面臨到的挑戰，以下說明：

挑戰一：KAIST 在產學橋接的專業深化。由韓國電信所贊助的社會新創企業中心，若以一般常識理解，他的新創企業應該會和韓國電信的業務發展有關，也許是移動傳媒，也許是多媒體技術研發，但實則不然。不限定主題的自由發揮，雖然有助於 KAIST 協助這些創業新兵探索韓國下一個轉型契機，甚至可以做到多元跨域；但這背後的風險卻是專業知識的累積不易，與未來韓國電信的績效評量。投資可以不考慮對本業的綜效嗎？這是韓國電信應該會面對的問題。

挑戰二：KAIST 教授在創業領域的專業深化。社會新創企業中心聘僱約 8 位專職教授，其他則由商學院老師支援。8 個老師要協助 20 位學生作創業企劃書，而且領域不限，這樣的創業實驗不但對學生是挑戰，對老師是更大的挑戰。正所謂「隔行如隔山」，特定領域專業如果沒有 5~10 年的深耕，其實很難洞察產業發展脈絡，也不易幫學生察覺創業地雷。更何況是對有學術發表壓力的教授而言。試問，研究可以不考慮延續性與專業深度嗎？在創業之路上，如何不浪費資源，包括產業投資與學術研究資源？這是所有創業家必須具備的風險意識；對充滿創業精神的 KAIST 也是。

挑戰三：設計商業模式是萬靈丹嗎？每一位學生不用寫學術論文（校方認為沒用，學生也寫不出來），只要設計商業模式，寫企劃書即可畢業。可是，沒有學術訓練真的可以設計出好的商業模式嗎？創意來自基本功，如歸納、推理、辯證等思考能力。不去強化這些基本能力，卻一味學習工具，是不容易設計出有亮點的商業模式。這也是未來 KAIST 商學院需要面臨的難題。

第二天，8月8日 16:00 韓國電信

接著參訪的是「K-LIVE」，這是由韓國電訊(Korea Telecom)成立的融合技術院(隸屬於未來事業開發事業群，主要開發的技術以資訊科技和物聯網為主，包括智慧節能 (smart energy)、生物科技 (bio-technology)、大數據 (Big Data)、環境監控管理、安全管理維護系統等)所做出的第一個成果，其運用低階的 Hologram 技術，將 K-pop 韓國流行音樂變成數位內容，也就是將演唱會變成 3D 立體投影，觀眾不用到演唱會現場就可以與藝人虛擬地真實接觸。

K-LIVE 的副總監李美蓮女士在結束後接受我們的採訪，李副總談到 K-Live 除了技術之外，也開始設計商業模式，未來計劃先輸出到北京、上海等都市。融合技術院目前準備輸出到中國市場，已經在和中國科學院洽談合作，會共同研究演出項目。另外，融合技術院也準備將相關技術在中國申請專利，以保護智慧財產權益。除了 K-Live 之外，未來 KT 的融合技術院還可能開發其他數位內容。第一類是教育展演 (education)，例如「人體與生命搜密」，這是給國小到國中生學生觀看的。相較於書本上的文字敘述，互

動科技可以幫助學生提高學習效果。第二類是娛樂型演出 (entertainment)，除了 YG 之外，未來也可能和其他海外表演團體合作。第三類是文化地標型演出，例如像是博物館的策展演出等。第四類是主題公園的 4D 互動表演等。第五類是特殊的城市文化議題，例如像是兵馬俑等！因此需要更多的內容，讓科技展演更有內涵！所以也會開始和中國、台灣、泰國等地區合作，持續推出創新作品。

本研究團隊也觀察到 K-LIVE 可能的缺點，值得我們反思。

缺點一，整體不夠真實。表演開始前觀眾會被邀請至搖滾區，也就是舞台正前方，這裡也是所謂的最佳視角，看到的畫面都相當清楚且裸視 3D 效果很好，但稍微移動個腳步，從不同角度看去，螢幕投影就會出現晃動、模糊，讓人不難免覺得這只是個巨大的投影機，像是在看電影甚至只是觀賞 MV。

缺點二，整體設計太過僵硬，雖然已經設法與觀眾互動，但其實都是單向主動，觀眾並沒有真的體驗到什麼，甚至在第一段表演結束後，即可猜想接下來流程將如何進行，缺乏新鮮感。

除了缺點之外，我們也反思著台灣能夠從這裡學到什麼呢？由於未來世界無法想像、無法接觸，設立了「未來部」之後會有所改善嗎？效果都還在觀察中，但可以知道的是韓國相當多大型企業也都同樣設立了同名的部門，例如韓國三大媒體公司中的 MBC 以及打造 K-LIVE 的韓國電信公司也都成立了「未來事業部」，而底下的融合技術院又為何呢？「融合」一詞其實換個方式講就是「跨界」，將科技應用在各種不同的地方，過去

各國都以科技發展為主，韓國跟台灣的做法相當類似，還會大量送人才到美國去學科技，認為發展科技技術才是最重要的，擁有越先進的技術越厲害，但這其實是一項錯誤的迷思，如果不知道如何應用，無法將其能力發揮到最大又有什麼用呢？甚至變成侷限了技術，一項技術僅能限定於某種用途，單一科技的應用阻礙了對於未來的發展。韓國比台灣先發現跨界應用的重要性，因為缺乏跨界，才創立融合技術院，這次運用全息投影技術、3D 技術等與流行文化做結合，之後更預計走向教育、策展方面，可以看出韓國積極的嘗試，將科技研發走向科技應用，透過科技新的應用來得到新的商業模式，那台灣又該如何做起？

第三天，8月9日 17:00 定目劇《Wedding》考察

《Wedding》在推出的當年度即獲得英國愛丁堡藝穗節五顆星的最高評價，這是由知名劇場創作《亂打秀》(NANTA) 所延伸的姊妹作品，由導演宋承煥打造，自然具有一定的表演節奏與風格特色。本研究團隊在分析《Wedding》時從以下三點切入。一，演員、道具：《Wedding》的演員不只要會唱歌之外，也需要重新活用婚禮上的物件，表演樂團是主要特色。十位表演者不但各司其職，負責彈奏吉他、鋼琴、打鼓、吹喇叭，還依情節安排，演奏一把可以由六人合奏的大吉他；六指連彈木琴與鋼琴；八個人跳在舞台前緣的鋼琴地板上，以腳彈奏高低音符；還有用 15 個水杯「滑出」杯緣上的動人樂章等。

二，故事結構：新郎與新娘的劇情主軸。相較於一般男生向女生浪漫求婚的劇情，《結婚快樂》卻精心安排一場女主角向男主角求婚的場景。可愛逗趣之餘，也在製造反差，

讓人看到編劇試圖跳脫傳統思維的努力。不過更有創意的是，這場婚禮意外創造出四對戀人。一對是準岳父和吉他手，一對是 Keyboard 手和喇吧手。以上兩對都還算「速配」。

但有一對鼓手和婚禮主持人，兩個人是男男戀，貼近時下的多元成家議題。

三，內容設計：在《Wedding》的內容設計中，一場婚禮，五對佳偶，他們的逗趣演出貼近現實，但又有些意外。很符合韓國偶像劇的多線主軸作法。一場婚禮秀，卻演繹不同類型的愛情，包括純情的男女之愛、熟齡的黃昏之戀、還有同性之戀以及對音樂的迷戀。情感的依歸，正是這場婚禮所要傳達的中心思想。結婚不只是一場浪漫，更是一個感情的深化連結。這樣的內容設計，可以說是既活潑又具有意義，可見走出韓國的不只有 K-Pop，還有韓國獨有的非語言表演。舉例《WEDDING》來說，熟悉的結婚題材、混搭西洋樂風與韓國流行文化、演出幽默風趣的故事情節，讓韓國人不用說韓語，就找到另一個與全世界接軌的渠道。

第四天，8月10日 18:00 JYP National Concert 考察

受邀參加 JYP 演唱會，坐在貴賓席上來進行觀摩，想參考此場演唱會來給予台灣華流音樂建議，但結束後卻發現此場演唱會有許多缺失，並歸納出以下三點。第一，**硬體缺乏專業**。此次場地的音質大有問題，不斷地出現爆音與破音，造成耳鳴。JYP Nation Concert 是相當盛大的演唱會，聲音品質就該兼顧不同高度與層次，要讓聽眾有環繞感又不覺得壓迫。但這次 JYP 卻忽視聲音品質，整個空間雖以布簾罩住，卻並不是使用吸音材質的布料，地板也沒有吸音設備。音質的管理有問題。除了場地音質的問題外，

由於位子後排需要看大螢幕才清楚。攝影師鏡頭卻沒有取遠近，一般觀眾如果只單看螢幕是完全不感受不出舞台上精彩的表演以及表演者精湛的舞蹈。最後，演唱會本身為了刺激觀眾，不免俗會有撒亮片和噴火的橋段。但韓國這個綜合體育館本身通風相當不好，是個很密閉的場所，經過好幾次的噴火之後，整個空間煙霧迷漫，空氣相當不流暢，彷彿來到失火現場，增加頭暈感。

第二，**軟體缺乏創新橋段**，接連不斷地盡是男團、女團、雙人熱舞，令人覺得節目開始一成不變。幾乎都是熱門舞曲風格，一首接著一首。雖然現場熱鬧，觀眾卻反應冷淡。這樣的表演缺乏劇情，每段表演皆為個別獨立的演出，節目之間的連結性不強，無法長時間吸引觀眾的目光停留於舞台。這是集結了 JYP 整間公司的旗下藝人所帶來的演出，可以有上百種配對演出方法。他們也的確做到了交叉團隊演出，像是 2PM 配上 Miss A。可是為何少了編劇者呢？演唱會是否應該就像一場的音樂秀呢？畢竟有故事性的表演才可能被觀眾深深記在腦海中。

第三，**整體缺乏記憶點**，辦這樣一個盛大規模的演唱會，集結公司所有藝人，不外乎就是希望拓展觸角，讓喜歡 2AM 的粉絲不只喜歡 2AM，也會試著去愛上新團體 GOT7。又或者，讓只喜歡 Miss A 的粉絲能夠注意到他們的新秀 15&，讓 15&更有機會成為明日之星。但為什麼都看不見 JYP 的用心呢？這樣千載難逢的好機會，讓 JYP 的粉絲齊聚一堂，怎麼卻缺少感動。整場演出缺乏記憶點，讓粉絲將目光專注於一人或一團體上，這又該怪誰呢？粉絲依舊只繼續為他們所愛的團體尖叫。

在這之後，反觀台灣的經紀公司，如果也要辦場全藝人集合的演唱會又會怎麼做呢？

JYP 在處處是強者的韓國，好像就被比了下去。但如果來到了台灣，卻好像還是可能打敗幾乎所有的偶像團體的演出。

第五天，8月11日 11:00 數位媒體城(Digital Media Centre ; DMC)、NIPA (National IT Industry Promotion Agency)

前往韓國知名的數位媒體城(Digital Media Centre ; DMC)，在這個國家級的媒體園區裡，可以看到韓國政府積極打造數位媒體國力的企圖。投資 400 億美元資金，佔地 57 萬平方米，集合文化廣播公司 (MBC, Munhwa Broadcasting Corporation)、首爾放送 (SBS, Seoul Broadcasting System) 等大牌媒體公司，韓國政府似乎在向世人宣告，繼工業硬體之後，韓國正全力朝軟實力轉型。

一走進媒體園區，可以看到四棟大樓，上面分別標示著研發中心、商業中心、後製中心、與展示中心。我們特別先到後製中心參觀。後製單位的推手是 NIPA(National IT Industry Promotion Agency)，是韓國政府用來扶植影視音產業的重要推動器，包括電視、電影、動畫、遊戲、音樂、網路等。除了大型電視公司會委託後製或租借攝影棚之外，更多中小企業在資源不足的情況下，則可以把這裡當做後製工廠。

「八折的優惠補貼，一個小時三萬韓元的設備租借費用，連學生或個人創作家，都可以向我們租借使用。」NIPA 主管說明著。大型的雲端儲存空間、昂貴的修圖軟體、電腦動畫等，都是韓國政府投資補助的重要媒體設施，而 NIPA 則扮演管理執行角色。在走

向數位媒體時代，韓國政府建置基礎設備的用心，值得肯定。

NIPA 另有一處有趣的空間設施「智能生活展示場」，互動科技是這裡的主要賣點。講解人員說明，目前約有 10 多家廠商參與展示最新互動科技，但我們相信這些成果應該都只是整個數位研發內容的一小部分，許多互動科技內涵，在 2010 年的上海世博會已經看得到，台灣的工研院與科技廠商也都作得到。但南韓政府打造數位展館的目的應該不只有觀光門票收益的考量，還有打造媒合平台的動機。當國內外買家看到各種互動應用的可能性，就有機會進一步洽談應用場域，思考可能的商業模式應用。

第五天，8 月 11 日 15:00 韓國 MBC 文華電視台

接下來我們有機會進入韓國第二大電視台 MBC (Munhwa Broadcasting Corp. 文華電視台)。MBC 剛在上週搬進這棟大樓，我們有幸成為首發參觀團體。令人有些意外的是，MBC 將第一樓層打造成一個數位媒體互動空間，吸引年輕人以及觀光客參觀，並選購周邊商品。MBC 積極營造數位互動媒體空間的作法，實有開放創新的內涵。

一是開放媒體資源，包括過去一般民眾不容易親近的主播台、電視節目製作、廣播空間等，讓民眾開始投入參與，成為節目內容演出的一部分，也藉此機會積極找回電視台逐漸流失的年輕觀眾。「內容是王，媒體是后，觀眾則是皇帝！」MBC 高階主管安澤鎬一語道出電視台必須向觀眾伏首稱臣的用心。

二是加入互動科技元素。在採訪過程中，雖然 MBC 高階主管基於商業保密，不願明說電視台在因應新媒體世代的投資布局，但從現場展示空間，卻可以感受 MBC 積極跨足

數位內容與互動科技的企圖心。

三是以影視內容為核心，槓動多元營收的企圖。躲在 MBC 的較高樓層裡，有一整層的內容實驗室 (Content Lab)，裡面佈置彷彿進入一個設計公司，處處充滿設計美感，入口牆上寫著賈柏斯名言「Stay hungry, stay foolish!」，還有一個佈滿至少 60 台電視頻道的媒體討論室，有來自日本、美國、泰國、中國等不同地區國家的電視頻道節目。MBC 企圖讓內容創作者可以借鏡他山之石，擷取創意，集思廣益。從數位媒體城中可以看見並從中學習，以下分兩點說明。

一，**數位國際** - 韓國數位媒體城計畫是前首爾市長高建的重要施政，隨著高建升任南韓國務院總理，數位媒體城計畫也開始在 2002 年啟動，在 2014 年完成造城大計。在這次參訪行程中，一直聽到一種說法，南韓的國內市場其實很小，重要投資瞄準的絕對不只有國內市場，而是國際市場。從這個角度觀察，數位媒體城就比較像是一個向國際媒體買家展示的超大型展示空間，目的在吸引觀光客與投資客前來尋寶。在這裡，有數位研發實驗室，有大型電視台的數位影音與內容展示，連馬路上的星光大道都有明星告示牌與觀光客合影。

二，**數位城市** - 從 2010 年的「設計首爾」，到 2014 年的「數位首爾」，南韓政府帶頭求新求變，以大手筆投資打造數位媒體城。大型企業與電視媒體則登高呼應。這個作法未必適合台灣，但卻提醒著我們，從科技業到數位產業，南韓政府，乃至首爾這個城市，正將數位媒體視為國家競爭力的關鍵指標。

第六天，8月12日 15:00 Vinyl Entertainment

這次有幸能採訪 Vinyl Entertainment 公司的權敬美社長，整段採訪由她的生涯過程談起。權敬美由韓國到台灣大學留學，後來在台灣滾石實習，1993 正式加入滾石，被派到韓國分公司。當時，會說流利中文的韓國畢業生相當少，權敬美變成了韓國音樂界認識台灣音樂的重要窗口。在滾石八年期間，她幫忙媒合不少台韓歌手合作，像是蘇慧倫、徐懷鈺、周華健等。

之後，滾石又協助 SM 偶像團體 H.O.T，CD、卡帶等實體產品銷售 150 萬張，藉由滾石強而有力的行銷網，開啟韓星代言風潮，接手統一、富士等廣告代言。酷龍、水晶男兒、DIVA、神話、BOA(寶兒)、Rain 都陸續來台灣發展進入排行榜。台灣成功之後也透過滾石再進入中國市場，也將焦點轉向日本，台灣與韓國就失去聯繫的橋樑。2000 年，權敬美之後加入韓國環球公司，負責藝人經紀、發行、企劃行銷。當時能懂中韓文的人不多，台灣歌手到韓國發片都會找上她，韓劇《冬季戀歌》也因為將版權賣給日本竄紅，讓許多台灣代理商急著找管道引進，權敬美因而成為台灣窗口，之後電視劇《原來是美男》、FNC 公司推出的 FTIsland(以美男為主的樂團)，都透過她到台灣發展。FTIsland 專輯在台發行成功之後，又辦了一場演唱會也很成功。權敬美之後希望能接觸更多不同類型的專業，所以決定自己出來創業，設立一家演藝經紀工作室，類似專為娛樂公司做文宣企畫的整合行銷公司。除了企劃台韓藝人合作的案子，她還處理韓星來台的文宣活動，例如防彈少年的出道宣傳、金宇斌見面會、媒合勇氣兄弟為溫嵐作曲等，權敬美透露，其實韓國經紀公司在對外宣傳上還在累積經驗中，往往活動辦了才發現售

票時間不夠。她安排粉絲團、媒體、雅虎關鍵字、獨家娛樂票選、送票抽獎等活動去協助各家經紀公司。之後他的業務還擴大到商業演出企劃，像是某家企畫到濟州島辦理宴會，發現晚上的活動竟然忘記安排，她便在十天內找齊各家經紀公司藝人前來表演，規劃一系列精采的演出。

因此我們可以發現了三項重點，以下說明：

第一，台灣與韓國在 2000 年之後就失去聯繫。不只是中斷了台韓歌星的交流，更對韓國之後的發展完全失聯。台灣失去了向韓國學習的時機；韓國也失去認識台灣的機會。如何重新練一個交流窗口台韓流行將是未來要思考的議題。

第二，大陸提供台灣流行音樂豐沃的市場機會，台灣也藉著華流之優勢在龐大的市場中獨占鰲頭。不過這樣的契機卻讓台灣的流行音樂怠惰下來，而非乘勝追擊與厚精實力，在十五年中，台灣的創作能量退步了，歌手的培育不在嚴謹，制度的建立被荒廢了，格局與視野越來越窄。而這期間，韓國臥薪嘗膽，枕戈待旦，積極建立企業化制度，克服語言障礙勇敢走向國際。引進全球資源讓詞曲創作更具國際性。大陸豐收的市場不應讓台灣陷入溫水青蛙的陷阱，而應將此大好機會轉換為台灣創作能量的積累。

第三，台灣流行音樂主管機構也許要思考通路的建立。在韓國設立一個台灣流行音樂中心不只是可以有系統促進雙方的交流，讓韓國影視音業者可以找到一個全方位的資訊中心，找到可以合作的項目。台灣業者也可以盡快地找到切入韓國市場或結合韓國資源。像觀光局之前找飛輪海當觀光大使到韓國來宣傳，卻因人生地不熟而不知媒體如何運

作，使效果大打折扣。更策略性地來說，台灣在韓國設點的意義不只是為了創新或市場，而更是全球化的經驗累積，在幾個重要市場上如日本、韓國、中國、新加坡、馬來西亞，設點之意義除了行銷產品、提升能見度外，更重要是如何去吸收創新養分，學習與國際交流而讓台灣流行音樂不再固步自封，讓流行音樂不只是一個市場問題、一個經濟議題而更是一個文化之融合與交流。這樣華流才能可長可久。

第六天，8月12日 20:00 定目劇《JUMP》

我們前往觀摩《JUMP》秀，來研究定目劇的特別之處，其與《Wedding》的表演方式，有相同概念之處，就是都擁有「專業」，但其實專業的人很多，要怎麼樣才能吸引到人，並長遠經營才是重點。因此在結束後我們也歸納出了以下三點之所以《JUMP》成功以及國家兩廳院可以學習之處。

第一，**必要的觀眾互動**，觀眾互動一直是韓國非語言表演中很重要的環節，每一場雖然都照著劇本設計走，但是與觀眾的互動方式都不盡相同。其實不僅這類型的表演重視互動，像是魔術表演、街頭表演到演唱會，都是喜歡和觀眾親近，縮短彼此間「身」、「心」的距離。

第二，**必需的專業技能**，在 JUMP 功夫秀中，聽名字就可得知表演的內容著重在武功上，因此在演出時就相當期待看見表演者展現武術與劇情的結合。在 JUMP 秀中，每位角色其實都代表一種專業武術技能，傳統武術的爺爺、跆拳道高手爸爸、空中自由旋轉的媽媽、醉拳兒子、芭蕾舞功的女兒以及超強爆發力的未婚夫。最後，將故事結束之後，

成員們也都各自來一段 Solo 單獨表演秀，每位成員都大展身手，個個身手敏捷，更出現飛簷走壁的高難度動作，再次證實了 JUMP 秀都是有真真實實的功夫底子！

第三，**必勝的內容包裝**，JUMP 秀在這方面策劃了兩年多的時間，劇團成員從劇情提綱開始，一筆一畫勾勒出整齣戲劇，就是為了完整呈現出武術結合喜劇故事的動作秀。也因此，JUMP 秀不僅只是在韓國演出的定目劇，更是榮獲英國愛丁堡 Fringe 藝術節 Box Office 第一名。英國愛丁堡 Fringe 藝術節是一個全世界最大的國際藝術公演節，而 JUMP 秀在此殊榮肯定後，也就奠定了其在表演舞台上的地位。

歸根究柢，這一切都得歸功於內容編劇，因為只單靠專業的武功技能，是不可能有機會站上世界級舞台的首位。JUMP 秀的成功經驗，可以給台灣的舞台藝術創作一個反思的機會。台灣需要的，可能是內容創造的「真功夫」。

第七天，8 月 13 日 14:00 韓國演藝經紀公司 FNC

到了清潭洞，這裡像是一個聚集所有韓流經紀公司的地方，在這區域，很有機會遇見即將出道的練習生，也可能遇到大明星，所以常有粉絲鎮守在此，這是令人非常訝異的，因為在台灣並不太會有這種場景，粉絲不會為了 SHE 在華研公司樓下沒日沒夜地等著，但這裡卻可以看到處處皆粉絲，因此更加深研究團隊對 K-POP 的好奇！

FNC Entertainment，是韓國第三大演藝經紀公司，旗下藝人有 FTIsland、CNBlue、AOA 等，剛進到內部就先看見藝人在語文教學室學習日語，不僅深深認同韓國藝人成功路途中的辛苦以及認真，而藝人們也都相當有禮貌，這是令人非常驚訝的，即使不知道我們

是誰，在我們經過時，藝人們也都會禮貌的 90 度打招呼，這在台灣感覺是個不太可能出現的畫面。參觀了內部後，我們便採訪了 FNC 國際事業部負責人 Jacky，採訪之後看見以下特點。

一，藝人如何推廣到國際- Jacky 道出公司本身耕耘國外市場的方式，是以夥伴關係的經營為主 (partnership)，並非以唱片銷售分潤的商業機制在談市場行銷，而是以區域經營的角度在思考分區合作的機制。所以，FNC 會把 CNBLUE 的粉絲經營、媒體經營、市場經營等，交給當地的夥伴；而不只是單純的銷售演唱會門票或是賣唱片而已。二，FNC 現在不斷往前，超越原本第三大經紀公司 JYP，到底近年是如何勝出的，原因為 FNC 的旗下藝人以及公司型態相當具有特色，FNC 以樂團 (band) 為主的經營機制，非常重視歌手的唱功與對音樂、樂器的熟悉程度。因為老闆自己就是樂團歌手出身。因此，團員在正式出道以前，必須有一些非正式表演經驗，並且經過一定評選機制後，開始調整每位團員的專業特色。包括，吉他的聲音是否太重或太弱；如果不會彈奏的樂團成員，還必須學習吉他的彈奏，從不會教到會。每週兩次上中文課程等。FNC 內有一個很特殊的樂團工程機制 (Band Engineering，被 FNC 視為秘密武器) 專門來校準 (或調整) 樂團的音感、節奏、高低音準等。

第七天，8 月 13 日 17:00 韓國演藝經紀公司 CUBE

接著到了也位於清潭洞的韓國經紀公司為 CUBE 進行採訪，CUBE 旗下藝人 4MINUTE、BEAST，而採訪對象為 CUBE 的策略長 Dongha, Lee，透過採訪整理出以

下幾點特別之處，更讓本研究團隊看見潛在問題。

CUBE 在經營女團 4MINUTE 的手法，是採用以相當火紅的泫雅為主要人物後，所創立的女子團體，對於這樣的團體模式覺得很特別，原因是希望被炫雅所吸引來的粉絲可以看見 CUBE 的其他旗下藝人，跟學長姐制有點像，但又不盡相同，當成熟團體帶新的團體時，記憶點可能沒有這麼充足，但如果將新人放入跟泫雅為同個團體時，更容易吸引到粉絲的注目，自然而然，4MINUTE 就打開了知名度。

CUBE 也很強調旗下藝人創作歌詞曲的能力，覺得即使大眾認為 K-POP 逐漸式微，但如果能擁有創作能力就不會被打敗。採訪之後，認為 CUBE 在想法上是有問題的，而甚至 CUBE 策略長自己都沒有發現(或是承認)。本研究團隊提出了韓國團體相似度太高，是否該做點不一樣的突破，而策略長的回答卻不覺得相似度高，認為每個藝人的樣貌都非常有特色，另外也驕傲其旗下藝人歌詞曲創作能力，但事實上如與 FNC 一比，兩者的差距是非常大，CUBE 卻尚未發現到這項危機！

第八天，8月14日 14:00 韓國演藝經紀公司 YG

這天要採訪的第一站是位於漢江附近的韓國第二大演藝經紀公司 YG，YG 旗下藝人有江南大叔 PSY、男團 BIGBANG、2NE1...等等，從其位置就可以知道 YG 與其他經紀公司不同，因為希望藝人以及員工能有好的心情以及明亮的採光，將公司面對漢江，還設置了空中花園提供休憩。YG 大樓整體相當氣派，豪華度與空間設施都遠勝過其他經紀公司，據說 YG 是最疼愛藝人的經紀公司，在採訪之後看見以下四項重點：

一， YG 崛起的背景-1980 年代間，台灣和香港在亞洲娛樂事業發展相當發達。那時候，台灣流行音樂是很先進的。台灣有個偶像明星林志穎當紅時也曾到韓國發展。後來，日本娛樂事業崛起，那時，日本 Sony 公司併購美國娛樂傳媒哥倫比亞公司，並且在日本推出知名嘻哈搖滾歌手瑪麗亞凱莉，是相當成功的國際娛樂傳播個案。

1990 年代，日本想進一步擴大娛樂事業版圖，並且到中國市場發展，但卻遭遇阻撓，因為中國的反日情結高漲。中國市場成為日本娛樂圈難以打開的門戶。在這個時機點，南韓則開始和國際市場接軌。首先是南韓政府和美國與日本建交，慢慢打開國際經貿市場，推升國內經濟發展，南韓國內的 GDP 開始成長。緊接著，南韓的流行音樂也開始發展起來。三大主要娛樂媒體公司，SM、YG、JYP 在這個時候趁勢而起。

二， YG 藝人培育的特色-YG 主要是以「學長帶學弟」的方式進行，每個藝人都要有自己的能力與特色，培訓的時間可能會比較長，對於個別培訓會給予指導。例如 BIGBANG 的隊長 D-Dragon (權志勇，中文音譯) 13 歲就進 YG，專長 Rap、跳舞、Beatbox、作詞、唱歌，在 YG 培訓六年後才出道。

三， YG 在詞曲創作上的作法-YG 習慣採取「in-house」的製作方式，比較少外包。除了跨領域的科技應用外，YG 還投資高端的錄音設備器材應用(超過新台幣數千萬元)，並將專業的音響與錄音設備整個搬到 YG 內部裡面，讓歌手能專心創作作品。例如 YG 大樓中就有一層樓蓋了一隔大型專業錄音，給作曲家用。另一層樓則裝設很多小間錄音室，有個人用電腦設備，提供給藝人去創作詞曲。

四，YG 在文化科技上的應用-現在韓國每家經紀公司都很重視。YG 在舞台表演上運用科技的應用，早期是借助電影公司的影像技術。90 年代則從韓國開始蓬勃發展的資訊技術借東風，將許多創新科技運用在表演舞台上。

近期 YG 更是則是與韓國電訊在知名的首爾東大門鬧區，樂天大樓裡成立 K-Live，將 3D 立體投影技術應用在虛擬實境的演唱會表演現場上。在 2013 年秋天，YG 決定特別將 K-Live 放在倫敦博覽會上展出，推廣 K-Live 的虛擬演唱秀，未來則希望能將虛實整合的科技創意與表演型態，應用在其他場域上。

第八天，8 月 14 日 18:00 韓國演藝經紀公司 JYP

來到本次行程採訪的最後一間韓國演藝經紀公司 JYP，旗下藝人有 2AM、2PM、MISS A...等等。由於早上參訪了 YG 大樓，相較之下 JYP 辦公大樓非常小，公司內部空間也相當擁擠，在採訪時，JYP 提到其主攻的市場是海外，並且有別於其餘公司都在覬覦中國市場，JYP 更希望搶佔的是西方市場，不難理解 JYP 想像 SM 一樣將藝人推向世界，成為一間國際化的公司。在採訪之後有以下三點省思。

第一、JYP 在韓國本地市場尚未穩定就先急著搶攻海外市場，這樣是否有點本末倒置？而 K-POP 到底有沒有真的在歐美地區竄紅，雖然像少女時代以及江南大叔 PSY 都紅到西方去，但事實上是因為他們先在韓國有了知名度，才在某個時機攻入西方市場。

第二、JYP 在過去幾年一直面臨虧損，財務呈現赤字，直到今年第一季才轉虧為盈，可惜也賺不多，今年 JYP 最紅的藝人為 MISS A 中的秀智，大膽猜測獲利來源是因為秀智。

而 JYP 以前曾是第三大演藝經紀公司，僅次於 SM、YG，如今卻不斷式微，被 FNC 迎頭趕上，面對這樣的情況 JYP 到底會如何面對，畢竟在 8 月 10 日的演唱會上，依舊認為 JYP 推出的新團體了無新意。

第三，JYP 有個很大的弱點就是機構負責人朴軫泳本身，因為所有的歌詞曲都由他一手製作，形式過於相似，導致僵固了公司的偶像團體，無法建立新形象來吸引新觀眾。

二、移地研究學習心得

總結來說，此次移地研究學習以下三大心得。首先，透過參訪演藝經紀公司，統整出內部運作機制三大類。

第一，垂直整合模式：韓國演藝經紀公司向上整合從一開始選秀、人才培育到歌詞曲創作，除了演藝經紀外，也向下整合到內容後制、行銷、MV、演唱會等等，由於這樣的整合模式，讓韓國演藝經紀公司呈現集團化的發展，吸引市場資金流入，而也將控制內部流程，一貫化的作業，降低成本的同時也確保品質。

第二、練習生制度：這項制度的領先為韓國第一大經紀公司 SM 娛樂，其於 90 年代引進日本傑尼斯的偶像培訓制度，開啟了投資偶像的概念。隨著公司規模擴大，訓練生數量的增加，培訓時間也逐漸專業化，SM 娛樂最後發展成為今日韓國的練習生制度。練習生每日的生活除了吃飯、睡覺外，都是在上各式的訓練課程。每日至少 4 個小時舞蹈、2 小時唱歌加上其它課程，一天的各式訓練超過 10 小時。

課程以歌唱（歐美流行、Rap、Soul、Jazz）、演戲、舞蹈（爵士、嘻哈、街頭）、語文

(英、中、日)為核心，亦包含口才、舞台演出、意外應對、禮儀訓練、人格教育、心理諮詢等。因練習生程度不同，大部份是一對一訓練。每週一次拍戲、唱歌、表演影片，製作人一個月看一次帶子，研究需練習生需要改善的地方，每週亦開一次評審會，進行內部選拔。這樣的日子短則 1-5 年，長則 3-7 年，最後還得通過內部激烈競爭的人才能進入偶像之門。

第三，複合商業模式。其一，編成組合式團隊：除了團體活動之外，都還會各自發展的方向，以「分進合擊」的策略進行各項活動，加深粉絲對其團體的印象和熟悉感。分團的策略有三種，依照能力組合、依照語言組合以及依照多元能力拆解。其二，跨領域經營：涉及到電視、電影與音樂劇製作。藝人的品牌效益更讓演藝經紀公司成為複合式的跨領域娛樂公司。其娛樂的事業已擴展至專門推行粉絲會、海外演唱會，甚至包括時尚、餐廳、影像觀光、綜合主題樂園等事業等。

相對來看，台灣經紀公司有什麼樣的問題？該如何學習呢？

- 台灣影視音產業所面臨的是一個「資源」匱乏問題，而「心態」是一項無形的障礙。演藝經紀公司所能分配給每一專集的資金有限，而礙於風險的擔心又不敢增大投資，變成惡性循環（低成本製作，品質平庸）。因此，影視音產業似乎只有兩種選擇。第一，依舊以小成本投資專輯，但設法做的更精緻，改善品質。第二，透過半官方與民間管道，設法借力大陸資源，如玉雷春的作法。大陸目前有充沛的資金，也建置電影工業所需的基礎建設（如場景）。這兩種作

法並不會相互排斥，也可以相輔相成。

- 練習生制度要引進台灣並不容易，可概分為七點原因。第一，家長不太可能接受如此長的訓練期，而忽略正規學校學習。第二，社會觀感對練習生制度接受度也不高，印象總會與台灣戲曲學院的學生聯想一起。第三，台灣學生是否能經歷此種長期磨練也是一項考驗。第四，專業師資不容易尋找與整合，許多專業人才已經轉移大陸發展。第五，台灣的經紀公司無法負擔如此大的成本。第六，大陸市場正在興起，多數經紀公司正面臨快速成長，生意已經應顧不暇，沒有動機做此投資，風險也太高（歌手成名後可能自立門戶，因台灣簽約期約三年，對比韓國約五至十年）。第七，接受一年訓練的藝人已經足夠滿足台灣、大陸觀眾期望，才藝（跳的更好或唱的更好）似乎還不是華人市場的考量，因此經紀公司多處於自滿狀況。
- 韓國創造的商業模式是改以 CD 銷售為輔，主力營收放在演唱會、商演、代言等經紀收入。也因此，韓國娛樂公司多是推出多人團體（由九人到十二人不等），一方面可以「分進合擊」爭取更多商演，另一方面不會因為團員中期脫團而造成困擾。這些作法與台灣有些不同，因為台灣推出多為個人或小團體（三人～五人），雖然有仿效韓國的「大團」作法，如 Weather Girls，但是基於成本與操作困難度，還是偏向小型團體為主。這是「商業模式」議題，隱含商業策略的研擬，也是影視音產業比較不熟悉之處。

參訪並與 KAIST 內的韓國電信的社會新創企業中心會議交流後，本研究團隊提出值得我們反思的三點：

- 韓國第三大集團-SK 集團與 KAIST 所建立的產學合作，在初期就投入了 1000 萬美元的資金，並在每年選出 20 位菁英，提供全額獎學金，鼓勵學生創業，發想創新商業模式。在這幸福的氛圍中，「兩年」，真的能讓學生想出創新的商業模式嗎？
- 反觀在台灣看見的學習模式，台灣的創新在於啟發、創意思考，比較像是工具，而 KAIST 是商業模式的創新，台灣多半重於學習，增強的是學生們的學術訓練，但卻很少實務訓練。對我們學生來說，其實兩者都相當重要的，不能只有一直在學習，這樣跟實務會脫節的，而面對實務也是需要學術的基本功，才能完整發功。KAIST 這樣的作法，不僅令人質疑，兩年沒有基本功可以做好事情嗎？把商業模式取代論文真的是可行嗎？這樣做真的比較實務嗎？又或是這樣真的能成為企業家嗎？這類的疑問開始無限延伸。
- 「富爸爸模式」是不真實的幸福，這些宛如「童養媳」的學生們，在舒適的環境下，可以成為優秀、了不起的創業家嗎？當然，不是說創業就一定要歷經千辛萬苦，最後苦盡甘來，才是成功，只是當在資源有限的情況下，我們才會真的善用資源，知道資源的可貴，知道資源與資源間怎麼創新模式；知道沒有資源的情況下要怎麼與利益關係者交換資源；更會知道要怎麼運用資源去談判。這些都是需要親身體驗，才有可能知道的。因此，將創業放在社會企業下，會不會是一種矛盾呢？再者，最

大學研機構加上產業機構，下面新創小事業又該如何取得自主權呢？

但不是並非只有不好的，至少富爸爸看見了階段性、延續性的重要，這已經相對台灣更有前瞻性了。

透過實地觀摩韓國獨有非語言表演(Non-verbal performance)，其定幕劇的內容設計與作法，也統整出以下三大學習重點。

- **硬體設備-舞台設計、燈光及音效**：任何一場表演前，最先印入觀眾眼簾的就是舞台，不要忽視舞台設計，因為是觀眾的第一印象，加上整場表演都將在此場地進行，舉例 K-LIVE 的舞台設計，其除了正前方舞台外，兩側的大螢幕也被設計成動態，再播放不同動畫同時，更把觀眾照片合成為舞群或是撲克牌頭像...等，而這些都讓觀眾們有參與感，造成 270 度視覺環視感，彷彿來到真實的演唱會空間，並使用了環繞立體聲的演唱會音響系統，整場所的特效有華麗的照明和雷射、動態圖片等特殊效果，使舞台更真實。但由於技術還不夠純熟，K-LIVE 僅有正前方為最佳視角，稍微偏斜就會產生疊影或清楚看見後方布幕，失去真實感，這樣便讓觀眾在心裡大打折扣，在表演時也無法將情感帶入。
- **軟體內容-觀眾互動、故事結構、專業基礎**：通過了第一關舞台設計，觀眾才可以專心將情緒融入表演，這時候觀眾看的是故事結構、表演者專業度，在這部分將以《JUMP》為例，JUMP 秀每位演員都有扎實的功夫底子，《JUMP》對演員的訓練相當嚴格，實習生每天練習，訓練 10 小時，為了確保表演品質完美之外，也確保

成員不會受傷。武術結合喜劇劇場的方式是創新且吸引人的，而這類型的定幕劇其實都會安排觀眾互動，這是最能貼近觀眾的辦法，當表演者走下舞台貼近觀眾，我們的心中是否都會有緊張、新鮮、好奇感，透過這種方式引領著觀眾的情緒，讓觀眾感覺這個劇場內自己也在劇中被注目著。有了觀眾互動、故事結構及專業基礎的內容設計後，才能是真正有實力的定幕劇。

- **商業模式-周邊商品販賣、模式輸出：**當定幕劇成功後，背後的商業模式是不容小覷的，先是會有周邊產品的販賣，以《JUMP》來說，在結束後，場外將會販賣海報、衣服，價錢相當合理，而當時我們觀察到幾乎是人手一樣，原因為當觀眾在結束會不自覺還停留在這齣戲的氛圍中，看到演員們坐在前方，好像劇還未完結，將自己化身為最後結尾的參與者，來為《JUMP》畫下美好的句點。而《K-LIVE》的周邊商品更不用說，是因為結合 K-POP 的關係，帶來強大的商機，K-LIVE 有限定的周邊商品，僅能在此購買。雖然 K-LIVE 僅與 YG 合作，卻仍擁有 SM、FNC、JYP 等其餘經紀公司的周邊商品。除了周邊實體商品外，最主要收益還是能與 YG 旗下藝人合影的照相機台，拍出來的相片彷彿藝人們真實出現在你身邊，每張收費 5000 韓圓(大約新台幣 160 元)，這也算是一種另類的客製化周邊商品。

模式輸出的部分，由於《Wedding》是知名劇場《亂打秀》(NANTA) 團隊新製作的劇，我們就先來追溯到元老案例來看看《亂打秀》成功後的模式輸出，《亂打秀》從 1997 年首演成功後至今已有 15 年的歷史。99 年參加英國的愛丁堡邊緣藝術節深獲好評，之後在英國、德國、奧地利、意大利、日本、新加坡、荷蘭和澳大利亞等國家成功地進行

了海外演出，最終進駐到紐約百老匯。至今為止《亂打秀》觀眾已經超過 740 萬。而且已經在北京、上海、青島等多座城市進行了巡演，由此可知《亂打秀》已經不受外在的限制，在各處皆可表演，因地制宜的將當地元素融入表演，使《亂打秀》甚至在在今年將分別在「雙子星號」以及「天秤星號」舉行海上公演。

附錄一：移地研究行程表

日期	上午	下午
8月7日	X	晚間抵達首爾
8月8日	1. 參訪 KAIST 2. 參與韓國電信的社會新創企業中心 (SK Center for Social Entrepreneurship) 交流會議	1. 體驗 K-LIVE 2. 採訪 K-LIVE 副總
8月9日		觀賞 MUSIC SHOW 《WEDDING》
8月10日		觀賞 JYP 演唱會
8月11日	參訪數位媒體城	1. 參訪 NIPA(後製中心、展示中心) 2. 參訪 MBC

8月12日		1. Vinyl Entertainment 採訪權敬美 2. 觀賞功夫秀《JUMP》
8月13日		1. 參訪演藝經紀公司 FNC 2. 參訪演藝經紀公司 CUBE
8月14日		1. 參訪演藝經紀公司 YG 2. 訪演藝經紀公司 JYP
8月15日	回國	X

附錄二：移地研究採訪名單

	單位	職稱	姓名
1	KAIST	Professor in MIS	李炳泰 Byungtae Lee
2	KAIST	博士生	Sunyoung Yun

3	K-LIVE	未來事業開發・融合 技術院副總	李美蓮 Mi-Yeaun, Lee
4	NIPA	數位內容與科技應 用組副總監	金旼奭 Minseuk, Kim
5	NIPA	Deputy Director	Jinwoo Lee
6	MBC	Managing Director	安澤鎬 Ahn, Taeg-Ho
7	Vinyl Entertainment	President	權敬美 Mari Kwon
8	FNC	國際事業負責人	Sang Hyun Sung
9	FNC	國際事業部	Yoon Jin Choi
10	FNC	國際事業部	Jae Eun Shin
11	CUBE	Chief Strategy Officer	Dongha, Lee
12	YG	Director	李京姬 Lee, Kyung Hee
13	JYP	CEO	Jimmy Jeong

14	UAM	CEO	Youngbeom Jeong
15	Dispatch	CEO	Andrew
16	7cagency	CEO	趙爽俊

