



跨領域科技管理國際人才培訓計畫 99 年海外培訓成果發表會

兩岸著作權集體管理團體授權 商業模式之研究 ~以卡拉ok授權為例~

指導教授：劉江彬（政大名譽教授/磐安智慧財產教育基金會董事長）
 盧文祥（育達商業科技大學專任教授）
組 長：黃國豐（元太科技策略規劃及 IP 管理部）
組 員：藍仁駿（台灣著作權保護基金會）
 王前喬（中國化學製藥公司製劑研究室）

論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、前言	藍仁駿
貳、臺灣著作權集體管理團體卡拉 OK 授權 之商業模式	藍仁駿
參、大陸著作權集體管理團體卡拉 OK 授權 之商業模式	黃國豐、王前喬、藍仁駿
肆、兩岸著作權集體管理團體卡拉 OK 授權 商業模式之評析	藍仁駿
伍、結論與建議	藍仁駿
訪談附錄	黃國豐

摘要

臺灣以往的著作權仲介團體，今年起已更名為著作權集體管理團體，集管制度在臺灣已運行了十餘年，其中以音樂集體管理團體的數量最多，他們的諸多業務之一便是與卡拉 OK 業者洽定授權及執行收費；但臺灣的音樂集體管理團體在卡拉 OK 的授權，在法制上與實務上仍有許多爭議與問題，例如：利用人需重複付費、使用報酬率如何訂定等，主管機關有鑒於此，乃著手修法於今(2010)年內大幅修正並送請立法院三讀修正通過並由總統公布《著作權集體管理條例》，盼能建立著作權人與利用人雙贏的制度環境。

隨著今年 6 月 29 日兩岸簽署的 ECFA 及《海峽兩岸智慧財產權保護合作協議》且已於 9 月 12 日生效，兩岸在智慧財產領域的互動將越趨頻繁。本組有幸隨同經濟部 2010 MMOT 國外參訪之機會，於 9 月初前往中國大陸期間，走訪中國音像著作權集體管理協會，了解他們在卡拉 OK 授權方面採用的商業模式及大陸的相關法制，獲有心得決定以本文分享他們的獲得成功的關鍵原因，本文將從法制面與實務面對修法前後的相關動態作深入闡述評析，並提出本文的結論與建議。

本文認為：台灣因可收取使用報酬的集體管理團體複數存在以致業者需重複付費、協商成本過高的問題，可望在新法的「單一窗口」、「共同使用報酬率」的機制下得到解決，但有賴集體管理團體間積極的溝通協調；至於使用報酬率難以透過集體管理團體與利用人協商訂定的問題，集體管理團體與利用人應從「利益共享」的正面角度積極合作以創造利潤；關於個別權利人對卡拉 OK 業者濫用刑事追訴權的問題，雖然新法已於著作權法 37 條第 6 項有條件地限制其刑事追訴權，惟本文認為應進一步加以限縮。此外，台灣集體管理團體的媒體形象不佳，故本文認為集體管理團體應加強媒體公關，並於採取行動前三思而後行。最後，本文認為政府應加強宣導著作權法之權利內涵與使用者付費的觀念，以營造有利於文化創意產業發展的環境。

關鍵字

「著作權仲介團體」、「著作權集體管理條例」、「中國音像著作權集體管理協會」、「卡拉 OK 授權及收費」、「單一窗口」、「共同使用報酬率」

目錄

壹、前言.....	5
貳、臺灣著作權集體管理團體卡拉 OK 授權之商業模式.....	6
參、大陸著作權集體管理團體卡拉 OK 授權之商業模式.....	11
肆、兩岸著作權管理團體卡拉 OK 授權商業模式之評析.....	13
伍、結論與建議.....	16

壹、前言

在智慧財產權法的領域中，著作權集體管理團體是著作權法領域中獨有的特殊團體。設立著作權集體管理團體的原因，可從創作者與利用人二個面向來說明。就創作者而言，由於著作權之產生是採創作主義，著作一經創作完成即享有著作權，但創作者必須將大部分心力投入創作中而無暇分神管理、經營其智慧財產，故若沒有集體管理團體為其提供專業的著作權經營、管理服務，其創作難免會明珠蒙塵，創作者也不易獲得與其努力相應的報酬。而就利用人而言，若沒有集體管理團體，利用人欲取得著作權的授權，必須一一尋找著作權人並個別協商使用報酬，增加許多交易成本。因此先進國家均鼓勵著作權人設立著作權集體管理團體，以促使創作人能專心創作、利用人能便捷地取得授權，進而促進著作物的流通、營造有利文化創意產業發展的環境。

集體管理團體¹是為多數著作權人管理著作權的社團法人，著作權人在加入該團體成為會員後，將其著作財產權的部分權利交由集體管理團體行使，由集體管理團體訂定授權使用報酬率、與利用人協商並收取權利金，並對侵權者進行訴訟，最後將取得的權利金分配給會員。我國自 1997 年實施《著作權仲介團體條例》已來，迄今已有七家集體管理團體，但因種種原因，集體管理團未能發揮立法者預期的功能，實務運作上也產生種種爭議。因此立法院於 2010 年 2 月新修正公布了《著作權法》與《著作權集體管理團體條例》，盼能創造著作權人與著作利用人雙贏的局面。

另一方面，大陸於 2005 年頒布《著作權集體管理條例》後，先後成立了中國音樂著作權協會及中國音像著作權集體管理協會。鑑於兩岸簽署的《兩岸經濟合作架構協議》(ECFA) 及《海峽兩岸智慧財產權保護合作協議》已於今(2010)年 9 月 12 日生效，未來兩岸在經濟、貿易及智慧財產領域都將有更密切的互動，大陸集體管理團體的相關法制與實務運作情形極具參考價值。因此本組在指導老師帶領下，於九月初至大陸參訪中國音像著作權集體管理協會。本組參訪後發現：該協會在卡拉 OK 授權方面獲得極大的成功，其成功的原因，除了制度面與環境面的因素外，他們採取的卡拉 OK 授權之商業模式亦功不可沒。商業模式是指「一套可以維持一家廠商生存下去的商業經營方法，也就是獲利方法，說明一家廠商如何賺錢」。具體而言，是指「市場與顧客是誰、競爭對手是誰、販賣什麼商品或服務」²。將此定義運用在集體管理團體上的話，就是集體管理團體「如何取得著作權人授權、如何訂定使用報酬率及如何促使業者合法經營」。

因此，本文將依循「如何取得著作權人授權、如何訂定使用報酬率及如何促使業者合法經營」三個主軸，分別從法制面與實務面介紹兩岸著作權集體管理團體的現況、卡拉 OK 授權採取的商業模式，然後加以評析，進而提出結論與建議，以供各界參考。

¹ 1997 年通過的《著作權仲介團體條例》是將集體管理團體稱為「著作權仲介團體」，惟此類團體本質上是替多數著作權人管理著作權，與一般人觀念中，居於中立地位媒合交易的仲介有別，故今年修法後，將名稱改《著作權集體管理團體條例》。

² 曾詩芳，國內外矚目財權(SIP)商業模式之比較與產業分析，元智大學企業管理學系碩士論文，頁 6。

貳、臺灣著作權集體管理團體卡拉 OK 授權之商業模式

一、臺灣著作權集體管理團體與其卡拉 OK 授權概況

臺灣目前有七家集體管理團體，其中涉及卡拉OK授權的集體管理團體有三家，分別是：台灣音樂著作權人聯合總會（MCAT）、台灣音樂著作權協會（TMCS）及中華音樂著作權協會（MÜST），其會員有各自的特性，例如：MCAT的個人會員多為音樂詞曲創作人，且以台語歌曲居多，還包括從事嚴肅音樂之專家、學者與作家，團體會員則多為有聲出版業者³；MÜST的會員則多為流行歌曲創作人及跨國音樂公司。

會向上述三家集體管理團體洽談授權事宜的卡拉OK業者，主要包括大型連鎖企業(如錢櫃)、一般卡拉OK業者及小吃店(放置投幣式伴唱機)三種類型，這些業者欲合法經營，必須依著作權法第37條取得音樂著作權人⁴對「公開演出」的授權⁵，其提供伴唱機供客人演唱的行為始不違法。

過去十餘年來，臺灣集體管理團體與卡拉OK業者因為授權問題產生許多爭議，例如：業者要重複付費、使用報酬率的計算基準太複雜、使用報酬率的價額難以形成共識、權利人以刑逼民等，本文將從「如何取得著作權人授權、如何訂定使用報酬率及如何促使業者合法經營」三個面向深入討論這些問題。

二、如何取得著作權人授權

「如何取得著作權人授權」可以從集體管理團體及利用人二個角度來討論。站在集體管理團體的角度，要討論的是「如何吸引權利人加入集體管理團體」、「集體管理團體與會員簽訂的授權契約性質為何」；利用人的角度要討論的是利用人如何向集體管理團體洽談授權事宜。

（一）法制面

1、從集體管理團體的角度

從法制面來看，法律並未特別鼓勵權利人加入集體管理團體，由權利人自行決定。但權利人欲加入集體管理團體時，只要權利人符合集體管理團體章程中所定的會員資格，集體管理團體不得拒絕其入會⁶。權利人縱未加入集體管理團體，對其著作權之行使也無太大影響。雖然本次著作權法修正時，修正了著作權法37條第6項，限制了未加入集體管理團體的權利人對卡拉OK業者的刑事追訴權，但其立法目的是為了減少個別權利人濫用刑事追訴權「以刑逼民」，而不是因為權利人不肯加入集體管理團體而予以不利益。

著作權人與集體管理團體簽訂的管理契約，在舊法時有禁止平行授權的規定⁷，其本意是不希望權利人的平行授權打亂授權市場，致使利用人不知到底該向誰取得授權；但實務運作的結果，卻是使營運良好的集體管理團體逐漸具有市場壟斷能力，使

³ 經濟部智慧財產局，著作權數位產業市場授權之研究，2008 年，頁 19。

⁴ 不包括錄音著作權人，因卡拉 OK 點唱機僅播放歌詞與歌曲供客人演唱，未播放錄音著作。

⁵ 國內並無有關音樂重製權的集體管理團體，故本文不討論重製權。

⁶ 著作權集體管理條例第 12 條。

⁷ 著作權仲介團體條例第 13 條第二項：「會員在仲介團體管理之範圍內，不得自行授權或另委託第三人代其授權。」

營運不佳的集體管理團體難以爭取權利人授權，因為權利人不希望加入集體管理團體後喪失平行授權的權利⁸。因此今年修法後已刪除該規定，權利人加入會員後是否能平行授權，將依集體管理團體及權利人依章程或簽訂的管理契約決定。

2、從利用人的角度

從制度面來看，臺灣是採取「不限制同一類別僅能有一家集體管理團體」的多元制。多元制的制度設計有其先天性的優點與缺點，優點如：保障人民集會結社自由、讓不同的集體管理團體在使用報酬率上彼此競爭以避免收費過高⁹、利用人能視其需求向個別集體管理團體取得授權等；缺點則有增加利用人的協商成本與交易成本、利用人易不慎侵權及利用人可能要重複支付使用報酬等。而從過去臺灣實務運作的情形來看，多元制在實際運作後產生的缺點比優點來得多，例如：利用人需重複付費造成使用報酬過高；利用人要和三家集體管理團體協商使用報酬，只要有一家協商不成，欲合法經營就得交由主管機關審議及調解，但審議及調解過程極為耗時耗力…等等。

為了解決重複付費的問題、減少集體管理團體與利用人的協商成本，本次修法於集體管理條例第三十條新增了「單一窗口」及「共同使用報酬率」的規定。「單一窗口」與「共同使用報酬率」是指當特定利用型態的利用人必須向數個集體管理團體洽談授權時，這些集體管理團體需彼此協商，由其中一家集體管理團體收取費用，且必須訂定共同的使用報酬率。

以卡拉OK授權為例，智慧財產局就指定了MCAT、MUST及TMCS3家集體管理團體，必須於法定2年緩衝期(2012年2月10日)前就「電腦伴唱機公開演出」之利用型態，訂定共同使用報酬率及其使用報酬分配方法，並協商由其中一個集體管理團體向利用人收取使用報酬¹⁰。

(二) 實務面

1、從集體管理團體的角度

就「如何吸引權利人加入集體管理團體」而言，由於臺灣的音樂創作市場已穩定成型、集體管理團體亦已運作了十餘年，因此除偶有個別創作者加入外，成員已相當穩定，故未採取特別的方式吸引權利人入會。但集體管理團體會透過國際合作的方式，取得得管理的著作數量。例如：MUST就透過加入「國際藝創家聯會」(CISAC)的方式，與CISAC旗下會員(包括日本的JASRAC、美國的ASCAP等國外大型音樂集體管理團體)簽訂互惠協定，取得約1700萬首外語歌曲的管理權¹¹，成為國內最大的音樂集體管理團體。

2、從利用人的角度

由於與卡拉OK公開演出權有關的集體管理團體有三家¹²，卡拉OK業者面臨了重

⁸ 章忠信等著，著作權集體管理之理想運作制度，跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫 97 年海外培訓成果發表會論文，頁 3-42。

⁹ 劉江彬編著，《智慧財產法律與管理案例評析（六）》，華泰文化，頁 340。

¹⁰ 99 年 10 月 19 日智著字第 09900102310 號函。

¹¹ http://www.must.org.tw/2about_must/2-1.asp?swf=top_02（最後瀏覽日：2010.11.22）

¹² 分別是：台灣音樂著作權人聯合總會（MCAT）、台灣音樂著作權協會（TMCS）及中華音樂著作權協會（MUST）。

複付費、需逐一協商始能取得授權等問題。儘管本次修法已增訂了單一窗口及共同使用報酬的規定，但目前仍未達二年的協商緩衝期、三家集體管理團體仍未協商完成，因此這些問題至今仍存在。重複付費造成利用人「一隻牛被剝數次皮」，無法達到立法者欲藉由競爭降低使用報酬率的目的。而利用人必須與三家集體管理團體逐一協商，又將耗費更多的時間成本。儘管在某些授權領域如廣播等，可以視客戶需求選擇一家集體管理團體簽約（例如：聽眾多半聽台語歌，只需向以台語歌為主的MCAT取得授權即可），但這方式對卡拉OK業者而言並不可行。因為卡拉OK業者必須擁有足夠多的曲目以符合市場需求；且其使用的拌唱機、拌唱帶中成千上萬首曲目是事先灌錄好的，業者不太可能逐一過濾，因此較保險的作法是取得三家集體管理團體的授權¹³，故業者不得不付出較多的時間與精力與三家集體管理團體洽談授權。

二、如何訂定使用報酬

（一）法制面

在實務運作上，過去集體管理團體對於使用報酬率的訂定與收取方式產生了相當多的爭議。例如：東森、警廣與MUST間因使用報酬爭議無法順利續約；ARCO向台北車站附近小商家、各著名夜市店家廣發通知，請求支付使用報酬；MCAT 向收聽警廣之客運業者收費引發各界譁然¹⁴…等。修法前著作權仲介團體條例第十五條第六項規定：集體管理團體決定調高使用報酬率時，應報請主管機關提交著作權審議及調解委員會審議。但實際運作時卻產生不少爭議，例如：

- 集體管理團體在審議通過前逕行依新收費標準收費，其收費之效力為何？
- 主管機關是否適合介入集體管理團體與利用人間的授權協商？
- 什麼是「合理」的使用報酬？如何判斷合不合理？

由於事前審查制引發許多爭議，本次修法將事前審查制改為事後異議制，主管機關僅在利用人聲明異議時介入審議，審議期間利用人可透過「暫付款機制」避免受到刑事、民事追訴¹⁵，以避免集體管理團體訂定不合理的使用報酬率，或以訴訟手段迫使利用人付出不合理的費用。

本次修法亦新增了當集體管理團體將其管理之權利概括授權給利用人時，除「一定金額或比率」外，尚應有「單一著作單次使用之金額」的計費模式¹⁶（就卡拉 OK 授權而言，就是「單曲計費」）。這樣的修正對利用人較有利，可依其利用著作的多寡選擇適當的計費方式，但音樂集體管理團體方面認為單曲計費方式在實務上窒礙難行，因為他們無法確認利用人提供的使用清單是否確實，且以單曲計費的方式計算、分配使用報酬，所花費的人力成本較高¹⁷。

（二）實務面

卡拉 OK 業者在需重複付費的情況下，即便認為使用報酬太高，也只能在「停止

¹³ 說「較保險」，是因為即便取得三家集體管理團體的授權，業者也要擔心個別權利人突然跳出來控訴業者侵權。

¹⁴ 經濟部智慧財產局著作權審議及調解委員會 97 年第 5 次會議記錄。

¹⁵ 著作權集體管理條例第 25 條、第 26 條。

¹⁶ 著作權集體管理條例第 24 條

¹⁷ 石仔均，著作權集體管理法制理論研究與實證分析，成功大學科技法律研究所碩士論文，頁 149。

營業」、「違法經營」、「交主管機關審議及調解」三個選項中選擇一個，但交主管機關審議、調解，既費時又費力，得出的結果也不見得令雙方滿意。新法增加的單一窗口、共同使用報酬率或可解決重複付費的問題，但因新法設有二年緩衝期，目前各集體管理團體仍在協商由誰負責收費及如何分配使用報酬等問題。

就使用報酬率計算標準的問題而言，過去三家音樂集體管理團體訂定的計算標準各不相同(如：有的以坪數計算，有的以房間數計算)，卡拉 OK 經營者往往要同時向三家集體管理團體支付依不同計算標準產生的使用報酬，徒增困擾。故現在三家集體管理團體提供各種計算方式，由卡拉 OK 業者自行選擇，茲列舉如下：

1、中華音樂著作權協會 (MÜST)¹⁸：

共有四種計算方式：

- (1)、以點唱次數計算，每點唱一次以 0.5 元為上限。
- (2)、以營業面積計算：每坪每年以 1,200 元為上限。
- (3)、以包廂數計算：每年每間包廂 5,000 元（大廳以一包廂計）。
- (4)、電腦伴唱機每台每年 5,000 元，投幣式伴唱機則每台每年 2,700 元。

2、台灣音樂著作權人聯合總會 (MCAT)¹⁹：

共有二種計算方式：

- (1)、以包廂數計算：每年每間包廂 3,000 元（大廳以一包廂計）。
- (2)、電腦伴唱機、點唱機或投幣式供演唱者，以每台每年 3,000 元計算。

3、台灣音樂著作權協會 (TMCS)²⁰：

共有二種計算方式：

- (1)、每坪每年 1000 元。
- (2)、每年每間包廂或大廳 2000 元。

三、如何促使業者合法經營

集體管理團體除了訂定合理的使用報酬率、積極與利用人協商外，也必須設法促使違法業者合法經營（意即促使原本未支付使用報酬的違法業者，願意支付使用報酬合法經營），始能獲得穩定的使用報酬、維護會員權益。因為若放任違法業者違法經營，合法經營者將因需額外付出使用報酬而增加營業成本，在市場競爭下極易產生劣幣逐良幣或從合法經營轉為非法經營的負面後果。

臺灣集體管理團體促使業者合法經營的方法，可分為宣傳與法律訴訟二種方式。「宣傳」如做好媒體公關及發函給業者提醒需支付使用報酬等等；法律訴訟則指對違法業者提起民事訴訟或刑事訴訟。

就「宣傳」而言，本文認為某些集體管理團體在採取行動前，並未顧慮到社會觀感與民情，致使其呈現的媒體形象不佳。雖然這不能完全歸咎於集體管理團體，有許多外在因素造成這樣的結果—例如：民眾的守法觀念不足、對著作權法的內涵欠缺了解、媒體為製造新聞焦點而刻意強調衝突…等等，但集體管理團體在採取行動前就應

¹⁸ http://www.must.org.tw/3license/3-3.asp?swf=top_03，最後瀏覽日期：2010.11.22。

¹⁹ 參考自該協會網站：<http://www.mcat.org.tw/fee.php> 下載之「使用報酬費率」檔。瀏覽日期：2010.11.22。

²⁰ 參考自該協會網站：<http://www.tmcs.org.tw/> 下載之「公播（演）申請書」檔案。瀏覽日期：2010.11.22

謀定而後動，才不致在事後成為箭靶。

以 2008 年發生的「台中客運司機公車上聽廣播，被發存證信函警告」²¹為例，僅管「二次公播」在某些情形下確實侵害到權利人的公開演出權，但多數民眾的觀念是：「廣播電台已經付過授權費了，為什麼司機不能播？」（權利耗盡的概念）因此民眾看到新聞的直覺反應就是：「這也要收錢？」「又在搶錢…」。

同時，在這起新聞中，媒體記者也未盡查證之責，光是發函的集體管理團體就有「台灣音樂著作權人聯合總會」（MCAT）和「中華音樂著作權仲介協會」（即現在的 MÜST）二種版本，但實際上的發文者是 MCAT；甚至有媒體報導公車司機可能被 MCAT 求償 70 萬，但 MCAT 澄清他們並未向司機求償。

就法律訴訟而言，法律訴訟是集體管理團體促使業者合法經營的最有效手段。舉例而言，錢櫃、好樂迪兩大 KTV 連鎖企業自開始經營起，有十幾年未曾支付公開演出的使用報酬給音樂集體管理團體，直到 2005 年 11 月 11 日 MÜST 控告好樂迪民生店勝訴後，兩家企業始於 2006 年開始支付使用報酬²²。

集體管理團體對違法卡拉 OK 業者採取的訴訟手段，包含民事追訴²³與刑事追訴²⁴二種，其中以刑事追訴為主。從智慧財產法院著作權法二審案件統計表來看，著作權法的刑事案件佔了總案件量的 80%²⁵，足見國內著作權人傾向以刑事追訴違法侵權者。此乃因刑事追訴程序與民事追訴相較，有下列優點：1、對違法業者的威嚇力較高。2、附帶民事賠償免繳裁判費。3、取得的和解金通常遠較民事損害賠償高。4、訴訟程序較快捷。5、可由檢警發動偵察，較易取得證據。

但學者認為：刑罰的過度介入，將導致著作財產權人傾向自行利用刑事告訴以要求利用人支付不合理之使用報酬，而無加入著作權仲介團體降低授權成本之誘因。利用人更無法於平等地位上，與著作權人或著作權仲介團體就使用報酬進行談判²⁶。

刑罰的過度介入，除了產生上述二個問題外，個別權利人常採取「以刑逼民」的方式迫使侵權者付出高額的和解金，這種作法嚴重影響社會觀感。在實務運作中，即使卡拉 OK 業者順利取得三家集體管理團體的授權，也可能面臨個別權利人突然跳出來主張業者刑事²⁷或民事侵權。畢竟拌唱機、拌唱帶中的曲目成千上萬，誰能保證其

²¹ 相關新聞參閱：<http://news.sina.com/oth/bcc/301-102-101-103/2008-10-20/05403370154.html>、<http://tw.myblog.yahoo.com/eva-111/article?mid=486&prev=487&next=485>、<http://news.cts.com.tw/cts/general/200810/200810140254680.html>

²² 林之崑，我國著作權集體管理機制現況及趨勢之研究，政治大學智慧財產研究所碩士論文，頁 67。

²³ 著作權法第 88 條。

²⁴ 著作權法第 92 條：「擅自以公開口述、公開播送、公開上映、公開演出、公開傳輸、公開展示、改作、編輯、出租之方法侵害他人之著作財產權者，處三年以下有期徒刑、拘役、或科或併科新臺幣七十五萬元以下罰金。」

²⁵ 根據智慧財產法院統計，自 97 年 7 月至 99 年 8 月為止，其審理的著作權法刑事二審案件計 317 件，民事二審案件計 75 件。數據來源：智慧財產權網站的案件收結統計表。網址：http://ipc.judicial.gov.tw/ipr_internet/index.php?option=com_content&task=view&id=523&Itemid=461，最後瀏覽日期：2010/11/22。

²⁶ 章忠信，99 年新修正著作權集體管理條例簡析，電子檔第三頁。瀏覽自 <http://www.copyrightnote.org/paper.htm>。

²⁷ 現行著作權法 37 條第 6 項，個別權利人的刑事追訴權只有在業者使用的歌曲是「授權重製」時始受限制。若為未經授權重製，個別權利人仍得提出刑事告訴。

中沒有侵權的歌曲？

根據智慧財產局的會議資料²⁸，涉及卡拉 OK 業者的著作權法刑事案件，臺灣各地方法院 98 年度有 52 件，99 年上半年有 29 件案例；其中有 55% 的告訴人是個別權利人，45% 的告訴人是三家音樂集體管理團體。同時，此類案件的被告以一般小吃店、卡拉 OK 店居多，佔了八成以上。其中多數案件僅因營業場所之伴唱機內灌錄有少數（通常不超過 10 首）未經授權重製之歌曲，即被提出違反重製權、公開演出權等之告訴，雖有部分案件經檢察官調查後作成不起訴處分，但起訴後之案件仍有相當高比例之案件經地方法院為有罪判決。98 年各地方法院判決無罪之比例僅 13%，有罪比例仍高達 47%，且其餘 40% 不受理案件中，亦有相當比例之案件係因店家不堪訟累，以支付高額和解金與權利人而換取其撤回告訴之結果，成為以刑逼民之典型司法案件。

為解決個別權利人對卡拉 OK 業者濫訴、以刑逼民的問題，智慧財產局正評估著作權法第 37 條第六項的新修正案，欲進一步限制未加入集體管理團體的個別權利人對卡拉 OK 業者的刑事追訴權。

參、大陸著作權集體管理團體卡拉 OK 授權之商業模式

一、大陸著作權集體管理團體簡介

目前大陸與卡拉 OK 授權有關的集體管理團體，有中國音樂著作權協會（以下簡稱音著協，主要代表詞、曲創作者的利益）及中國音像著作權集體管理協會（以下簡稱音集協，主要代表錄音、錄影、音樂電視製作者的利益），後來二協會根據大陸集體管理條例第 26 條（相當於我國集體管理條例第 30 條的指定單一窗口），約定由音著協統一向卡拉 OK 業者收費後，再由兩協會進行分配²⁹，因此目前大陸的卡拉 OK 授權事宜均由音集協獨家處理³⁰。

音集協自成立以來，收取的權利金每年均倍數成長——2007 年收到的權利金約 600 餘萬人民幣，至 2008 年成長至 4000 餘萬人民幣，2009 年更達到 1.2 億人民幣，預估至 2010 年底，將能收到 3 億人民幣的權利金，整體的營運也達到收支平衡的目標。而以 2009 年的內部分配比例為例，收取的 1.2 億人民幣中，50% 分配給會員，23% 是音集協內部的營運成本，27% 是音集協委託的天合集團的營運費用（音集協委託天合集團替其在全國各省收費及調查）。

就卡拉 OK 業者而言，目前大陸已登記的卡拉 OK 業者約有 12 萬家，且每年以 10% 的速度成長。未登記的業者與已登記的業者比例約是 1 比 1 也就是 12 萬家，故大陸的卡拉 OK 業者可能高達 24 萬家，授權市場相當驚人。

二、如何取得著作權人授權

（一）法制面

²⁸ 智慧財產局 99 年度著作權修法諮詢小組第 4 次會議資料。

²⁹ 同前揭註 8，頁 3-9。

³⁰ 有關音集協的實務運作情形，均係由本組訪談資料整理歸納而來（包含 9/3 日訪談音集協副總幹事呂文舉先生等人，及返台後以電子郵件作的諸多請益）。

依據大陸著作權法第 8 條第 1 款及集體管理條例第 19 條，權利人和集體管理團體簽訂的集體管理契約是授權契約；且依大陸集體管理條例第 20 條，權利人於契約期限內不得自己行使或許可他人行使已授權給集體管理團體的權利，故此授權契約的性質是專屬授權³¹。本條規定與我國舊法的禁止平行授權規定一樣，雖然能維持授權市場的穩定，但亦可能降低權利人加入集體管理團體的誘因。

（二）實務面

由於專屬授權的規定可能降低權利人的授權意願，音集協為取得著作權人的授權，推出對權利人極有利的授權方案：音集協會先預付一筆權利金給權利人，取得權利人加入會員後若干年（通常為十年）在公開演出方面的專屬授權；嗣後音集協向卡拉 OK 業者收取的權利金即使比原本付出的權利金還低，損失亦由音集協吸收；如果收取的權利金比原先支付的權利金還高，會員仍可就多餘的部分進行內部分配。

舉例而言，假如音集協向權利人甲支付 3000 萬元，取得甲享有著作財產權之 A 著作未來十年的專屬授權，即使未來十年音集協藉由 A 著作收取的權利金只有 1500 萬元，權利人甲也不必退還 1500 萬元的差額，損失由音集協承受。反之，若音集協藉由 A 著作收取的權利金有 4500 萬元，則音集協盈餘的 1500 萬元，仍要透過章程及會員大會議定的分配方式，將利潤分配給權利人甲。由於音集協推出的授權方案對權利人極為有利，音集協迄今已取得大陸 80% 左右的華語歌曲版權，目前也積極與韓國、日本及台灣的相關單位合作，以取得更多歌曲的授權。

三、如何訂定使用報酬

（一）法制面

大陸集體管理條例第 13 條，對於使用報酬的訂定方式僅設有原則性的規定³²；第 25 條後段則規定集體管理團體需依國務院著作權管理部門（即國家版權局）公告的使用費收取標準，和與使用者約定收取使用費的具體數額。大陸國家版權局於 2006 年召開權利人與利用人的協調會後，決定 KTV 業者每天每間包廂的使用報酬「上限」為 12 元人民幣。因此就法制面來看，大陸音樂集體管理團體的使用報酬率是採事前上限審查制，即不訂定具體的使用報酬，只訂定上限以防止集體管理團體藉獨占地位訂定過高的使用報酬。只要不超過上限，具體的數額由集體管理團體與利用人自行決定、協商。

（二）實務面

音集協是根據各省的經濟水準與市場情況調整收費的費率，在經濟較繁榮的地區如上海、北京等訂定的費率為每天每間包廂 11 元人民幣；經濟較不發達的地區如新疆、寧夏等地訂定的費率為每天每間包廂 8 元人民幣³³。視區域不同採取的彈性計費方式可避免因訂價太高而產生的殺雞取卵效應；以包廂及天數為基準的計算方式簡單明瞭，使卡拉 OK 業者可輕鬆算出應支付的使用報酬，不必費心丈量包廂到底有幾坪

³¹ 同前揭註 8，頁 3-11。

³² 大陸集體管理條例第 13 條：「著作權集體管理組織應當根據下列因素制定使用費收取標準：（一）使用作品、錄音錄像製品等的時間、方式和地域範圍；（二）權利的種類；（三）訂立許可使用合同和收取使用費工作的繁簡程度。」

³³ 詳細收費標準可參考該協會網站：<http://www.cavca.org/syzzq.php>。。

大小。

四、如何促使業者合法經營

音集協為促使業者合法經營、支付使用報酬，採取的方法是「宣傳」與「維權」（即對違法業者採取法律行動）。

就宣傳而言，音集協深諳媒體運作，且和官方媒體及民間媒體的關係良好，因此可透過推動修法、維權行動、公關活動等方式製造新聞焦點，免費運用媒體進行宣傳，而不需付費購買廣告。

就維權而言，音集協採取的維權方式，可分為行政投訴、刑事訴訟及民事訴訟三種手段。音集協認為，這三種手段相較之下，民事訴訟的發動較容易，但效果微弱；行政投訴雖較有力，但要看各地政府配不配合；刑事訴訟則有發動的門檻³⁴。

音集協對於一般卡拉 OK 業者，最常採取的維權手段是行政投訴及民事訴訟；對於卡拉 OK 業者的上游 VOD³⁵廠商，則是採取刑事訴訟。他們每年對下游 KTV 店家發起的民事訴訟案件約 1500 件、行政投訴案件約 500 件；對中游違法 VOD 廠商的刑事追訴，讓大陸原有的 1000 多家的 VOD 廠商(絕大部分是違法業者)，於 2009 年減少至 21 家，到了 2010 年，則只剩下 7 家，成果斐然。

不過在收費過程中，音集協亦曾碰過卡拉 OK 店家聯合抵制的情形。面對店家的抵制，音集協採取的是分化/拉攏的手法。由於這些卡拉 OK 店家在市場上是彼此的競爭者，本就不易一條心，因此音集協一方面給予合作者較優惠的授權方案，另一方面以行政投訴、民事訴訟等方式，將違法業者趕出市場。

此外，音集協雖然與台灣的集體管理團體一樣，有委任其他公司為其處理事務(音集協及音著協均獨家委任天合文化集團代為處理部分業務)，但音集協僅委託天合文化集團代其收取權利金及調查違法店家，訴訟權仍保留在音集協手中，給天合文化集團的報酬亦是由會員大會決議，故不致像臺灣發生受託人為追求高額報酬而濫用刑事追訴權的情形。音集協透過適當的委任授權，得以充分利用天合文化集團在大陸各省的分公司替其處理業務而不致產生弊端。

肆、兩岸集體管理團體卡拉 OK 授權商業模式之評析

一、臺灣卡拉 OK 授權商業模式評析

從法制面與實務面介紹完兩岸音樂集體管理團體的卡拉 OK 授權商業模式後，本文認為國內目前的卡拉 OK 授權商業模式，存在以下幾個問題：

(一) 可收費的集體管理團體複數存在

國內可向卡拉 OK 業者收取使用報酬的音樂集體管理團數量太多，造成業者需重複繳費，或業者以為已向一家繳費卻不慎侵犯另一家權利的現象。儘管新法提供集體管理團體合併、單一窗口、共同使用報酬率等機制解決此問題，但就合併而言，本文

³⁴ 根據大陸刑法第 217 條及 218 條，擅自重製、散佈盜版光碟罪的要件包括「意圖營利」的主觀要件及「違法所得數額較大或者有其他嚴重情節」的客觀處罰條件。其實務見解進一步定出了「500 張光碟」的門檻。

³⁵ VOD 是指即隨選撥放系統，類似第四台，業者利用纜線等方式撥送卡拉 OK 歌曲音視訊供客人點撥。

認為目前尚無誘因可吸引這些集體管理團體彼此合併；就單一窗口及共同使用報酬率而言，其面臨的最大問題就是：即便各團體在共同使用報酬率上達成共識，透過單一窗口收取的使用報酬，又要如何在利益相互衝突的集體管理團體間分配？連同屬一家集體管理團體的會員都會因內部分配方式而爭執不下，更不用說不同團體了。即便能提出理論上合理的分配方案，例如：「依各家集體管理團體的著作利用量比例分配」，實際運作時仍會碰到如何計算著作利用量的問題。在不太可能強行合併或解散既有集體管理團體的現實環境下，只能期盼眾集體管理團體能積極溝通與協調，以營造有利的產業環境。

（二）集體管理團體的媒體形象不佳

以國內的媒體環境而言，負面新聞遠比正面新聞容易成為新聞焦點，名聲的破壞也遠比建設容易，因此集體管理團體在採取行動前，應先思考這些行動可能產生的新聞效應為何。集體管理團體也應積極正面地與媒體互動，在涉及的事務有可能成為新聞時（如：修法、舉辦活動、涉及特定新聞事件）表達自己的立場與訴求，積極營造正面的形象。

（三）個別權利人濫用刑事追訴權，成為管制的漏洞

集體管理條例針對集體管理團體使用報酬的訂定方式設立了許多原則性、程序性的規定，就是擔心集體管理團體訂出不合理的使用報酬，惟這些規定卻無法拘束權利人及其委託的告訴代理人，使部分不肖權利人與告訴代理人可藉由「濫訴」³⁶、「以刑逼民」³⁷的手段迫使利用人付出不合理的使用報酬，除影響社會觀感外，也降低權利人加入集體管理團體的意願。現行著作權法第 37 條第 6 項中，只有在業者使用的歌曲是「授權重製」時才限制個別權利人的刑事追訴權。若為未經授權重製，個別權利人仍得提出刑事告訴。但拌唱機、拌唱帶中的歌曲成千上萬，業者不可能逐一核對是否經過授權。因此本文認為有必要修改著作權法第 37 條第 6 項，除非業者明知拌唱機或拌唱帶中有侵權歌曲，否則個別權利人不能向其提起刑事告訴。

（四）集體管理團體與利用人對於使用報酬率難以達成共識

集體管理團體的使用報酬率如何訂定一直爭議不斷，即使主管機關介入協調並訂出費率，也難以令雙方滿意。本文認為雙方產生爭議的根本原因，在於著作權等無形資產的授權費率本來就欠缺絕對客觀的標準。雖然在實務運作中，集體管理團體與利用人在協商過程中均會提出一些相對客觀的數據辯論，但協商成不成功，關鍵仍在雙方有無共享利益的誠意。例如：集體管理團體會舉「其他國家的授權費率如何」、「著作權在利用人產業中佔的重要性多高」等理由支持自己訂定的費率；利用人則會以「各國民情不同」、「營運成本過高」等理由反駁。談到最後雙方均不願讓步、各執一詞，只好交由主管機關決定。

³⁶ 不肖權利人及告訴代理人可以「濫訴」，是因為「合理使用」是不確定法律概念，必須由法院就個案認定，因此在偵察階段，只要「形式上」可能成立侵權，就可透過警方將嫌疑人通知或逮捕到案（只要不請搜索票，就可能避開院檢的監督），並在檢察官開庭前趁嫌疑人心慌意亂之際談妥和解事宜。

³⁷ 不肖權利人及告訴代理人能「以刑逼民」，是因為著作權法 92 條的「擅自公開演出罪」屬告訴乃論之罪，因此告訴代理人能以「撤回告訴」為條件向被告要求高額和解金，具體的數額則視被告的「財力」而定，從數萬元到數十萬元不等。

本文認為雙方談判使用報酬費率時最關鍵的問題，就是「雙方如何分配利益」。使用報酬率的具體數值為何並不是重點，能讓雙方達成共識的使用報酬率，就是「合理」的使用報酬率。舉例而言，KKBOX 線上音樂的營收中，約有 50%是交給內容提供者(即權利人)，20%是金流、15%是頻寬成本，毛利只有 15%³⁸。50%的使用報酬率似乎相當高，但只要雙方均同意，有何不可？反過來說，即使使用報酬率僅有 1%，假如這項授權不會排擠到集體管理團體及權利人的其他收益，對他們而言也是一筆額外的收入——畢竟集體管理團體與利用人的協商若是破局，就連 1%也賺不到。因此協談雙方能否達成共識的真正的關鍵，在於是否把對方當合作夥伴而不是當成敵人、是否願意分享利益。主管機關的介入，僅是在雙方陷入僵局時，考量到公益而不得不為的最後手段。

二、大陸卡拉 OK 授權商業模式評析

本文該為促成該協會成功的因素中，以下列四點值得我國參考：

(一) 提出吸引權利人的優惠授權方案

與我國的權利人在加入集體管理團體後只能被動等待分配相較，音集協提供的授權方案，使權利人入會後除了可先拿到一筆權利金外，在未來尚有機會得到分配款，這樣的授權方案，對權利人而言極具吸引力。

(二) 權利人的鼎力支持與龐大的授權市場

要提出足以吸引權利人的優惠授權方案，在協會創始初期自然需要極大的資金，這筆資金均是由著作權人或其代理人出資。因為他們認為：如果能建立良好的卡拉 OK 授權市場秩序，是有可能回收這筆資金的。根據大陸官方統計：大陸現存已登記的卡拉 OK 業者就有 12 萬家，即使每間店只以 5 間包廂計算、收費標準以 9 元人民幣計算，即使只有一半的業者支付使用報酬，一年也可收到近 10 億元人民幣的權利金。這還沒把未登記的店家(已登記和未登記的比例約 1 比 1)及每年以 10%的速度增加的店家數量算進去。

(三) 同一著作類別僅可成立一家集體管理團體的政策

此項政策有諸多的優點。它能大幅減少權利人與利用人的交易成本，利用人也因此不致有重複付費或不慎侵權之虞。且就集體管理團體的健全運作而言，在此政策下集體管理團體較能形成規模經濟、減少營運成本，也較容易爭取權利人授權及與外國權利人或利用人合作等等。而其可能產生的負面影響，可透過政府對使用報酬率的適度介入(如訂定上限、異議審查制等)、不強制權利人與集體管理團體訂定專屬授權契約等方式減輕之。

(四) 彈性調整且易於計算的使用報酬率

因應各地經濟發展程度的不同而調整使用報酬率，能避免統一使用報酬率對經濟發展相對落後地區的業者產生的負擔，避免產生殺雞取卵的負面效應。而以包廂數及天數計算使用報酬，也使業者能輕易計算出應付的費用以計算其營運成本，也不易產生應收數額的爭議。

³⁸林之崙，我國著作權集體管理機制現況及趨勢之研究，政治大學智慧財產研究所碩士論文，附錄二的訪談記錄。

伍、結論與建議

綜合前述對兩岸集體管理團體在卡拉 OK 授權方面的相關法制與商業模式分析，本文提出如下的建議：

一、集體管理團體應積極協調，儘速建立單一窗口、訂定共同使用報酬率：

單一窗口關係到利用人是否能快速取得授權及避免重複付費，故主管機關應積極協調相關集體管理團體，促其儘速建立單一窗口及建立適宜的分配機制。否則各集體管理團體在權利金的分配上處於利益衝突狀態，主管機關若不積極介入協調，恐難期待在二年緩衝期內達成共識。

二、集體管理團體與利用人應從利益共享的角度積極合作

新法建立了「事後審查制」與「暫付款機制」後，使集體管理團體與利用人的協商較能回歸市場機制，主管機關儘於必要時介入協調。本文認為集體管理團體與利用人應從「利益共享」而非「利益衝突」的正面角度看待使用報酬率，積極地溝通並適度讓利給對方以達成共識，如此方能降低彼此的敵對與不信任，攜手共同創造利潤，並為未來可能的合作奠基。

三、集體管理團體應注重媒體公開

國內集體管理團體在媒體呈現出來的形象不佳，因此集體管理團體應與媒體建立積極、正面的互動、積極表達權利人的訴求，且在處理具爭議性地事務時，應三思而

四、應進一步限制個別權利人對卡拉 OK 業者的刑事追訴權

個別權利人不加入集體管理團體以規避主管機關對使用報酬率的監督，並以對卡拉 OK 業者濫用刑事追訴權、以刑逼民來獲取過高使用報酬的情形相當普遍，因此本文認為應再次修正著作權法第 37 條第 6 項，進一步限縮個別權利人對卡拉 OK 業者的刑事追訴權，以符合憲法二十三條的比例原則。

五、政府應加強宣導著作權法之權利內涵與使用者付費的觀念

國內民眾尊重著作權的認識及守法觀念不足，是國內集體管理團體運作時遭遇的主要困難。政府多年來打擊盜版的努力及對「反盜版」觀念的宣導，已使台灣於 2009 年從美國特別 301 觀察名單中除名，未來若能進一步將宣導重點移至積極的「使用者付費」面向，將能營造對創作者更有利的環境。

參考文獻

- 石仔均(2010)，著作權集體管理法制理論研究與實證分析，成功大學科技法律研究所碩士論文。
- 林之崑(2008)，我國著作權集體管理機制現況及趨勢之研究，政治大學智慧財產研究所碩士論文。
- 章忠信等(2006)著，著作權集體管理之理想運作制度，跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫 97 年海外培訓成果發表會論文。
- 章忠信(2010)，99 年新修正著作權集體管理條例簡析。
- 曾詩芳(2004)，國內外矽智財權(SIP)商業模式之比較與產業分析，元智大學企業管理學系碩士論文。
- 經濟部智慧財產局(2008)，著作權數位產業市場授權之研究。
- 劉江彬(2008)編著，智慧財產法律與管理案例評析（六）。

參考網站：

經濟部智慧財產局網站（<http://www.tipo.gov.tw/>）

中華音樂著作權協會(<http://www.must.org.tw/>)

台灣音樂著作權人聯合總會(<http://www.mact.org.tw/>)

台灣音樂著作權協會（<http://www.tmcs.org.tw/>）

中國音像著作權集體管理協會（<http://www.cavca.org/syzzq.php>）

附錄：中國音像著作權集體管理協會訪談摘要

本組於 2010 年 9 月初參加 MMOT 大陸段行程，並於行程中參訪了中國音像著作權集體管理協會。本組透過面談、電子郵件等方式深入瞭解音集協在卡拉 OK 授權方面採取的經營策略與商業模式，承蒙音集協人員於百忙中撥冗回答，本組在此表達感謝之意。在此依照論文之結構，條列整理為「如何取得著作權人授權」、「如何訂定使用報酬」、「如何促使業者合法經營」三大主題，並將未涉及這三大主題的訪談內容單獨整理成項，以供各界參考。

一、如何取得著作權人授權

- (一) 音集協在 2005、2006 年間，已集合了約 80% 的版權，音集協在這段 2~3 年的時間內，努力在國內建立版權的理念。音集協的原則，就是為政府謀事，為企業謀利這兩個基本原則。
- (二) 版權人比較分散，比較獨立，相對弱勢，不可能找用戶一個一個尋求交易，也不可能將侵權者統統訴諸法律。
- (三) 音集協的權利人大多是國外的唱片公司，因為他們對中國的法律及政治生態不甚了解，對於在中國開展版權業務沒有十足把握，也不容易獨立完成。
- (四) 音集協團隊所具有之專業能力，可以完成唱片公司所遭遇到較困難的挑戰。
- (五) 權利人將授權之權利賣斷讓與音集協，在授權的期限內原權利人也不能涉及授權我們的領域，進行與我們相競爭的業務。授權期限一般為 10 年。
- (六) 音集協採取和直接權利人合作洽談的模式，同時也 and 台灣的集體管理組織合作，並以合約書的形式完成授權。
- (七) 音集協採取承擔風險的模式，鼓勵權利人委託。音集協先預付權利金給權利人，即使未來取得的使用報酬不足，也不會要求權利人歸還不足的部分。如有盈餘，權利人可再進行分配。
- (八) 一般而言，法律糾紛主要是集中在小權利人上。一旦出現小權利人訴訟，音集協都會和其洽談，引領他們入會。
- (九) 目前約有 12 萬家 KTV 為有許可登記証；而這樣的店家，目前每年以 10% 的數量增加，也就是大約每年增加 30 萬間 KTV 房間。在這個產業中，有登記與未登記之 KTV 店家，目前數量上大致是 1:1 左右。當然，對於其他未登記之 KTV 店家，音集協也將採取維權行動。

二、如何訂定使用報酬

- (一) 國家版權局於 2006 年召開過協調會，經過權利人與使用者協調後，收費標準折衷為，每天每間 KTV 房的使用報酬上限為 12 元 RMB，而實際上協會在市場上收取 KTV 房之權利金，每天每間房約 6~8 元 RMB，視各地經濟發展情況而定。
- (二) 全國目前約有 12 萬家已登記的 KTV，每家 KTV 約 30 間房，一天 24 小時計。
- (三) 在 2007 年，音集協收到 600 多萬 RMB 之權利金，2008 年約收到 4000 多萬，

2009 年約收到 1.2 億，預估至 2010 年底，將收到 3 億。2010 年，整個維權工作，成本已能收支平衡；收入的部份，50%為執行成本，50%則為盈餘。

- (四)版權收費因為涉及 KTV 業者之利益，音集協確實遭遇過 KTV 業者聯合抵制。但是從另一方面看，KTV 業者雖然對版權收費聯合抵制，私下他們也是競爭者，團結性不足。所以，音集協一方面對接受授權繳費的 KTV 店家提供合作的優惠條件，一方面對聯合抵制之發起者予以強力維權打擊，於是能逐漸進行授權。

三、如何促使業者合法經營

- (一) 音集協直取的是「宣傳」及「維權」的兩手策略。
- (二) 有關版權宣傳的部份，音集協充分利用民間與官方的媒體；官方媒體新華社，央視等，皆是宣傳的策略合作夥伴。而實際作業方式並非登廣告之類需花費成本的模式，而是透過媒體主動報導維權行動進行免費宣傳。
- (三) 有關維權部份，可採取民事訴訟、行政投訴與刑事打擊。其中民事訴訟最快速，但較無力。行政投訴，雖慢一些，但較有力。而刑事打擊，目前只針對 V.O.D 業者，尚未用於 KTV 店家。
- (四) 音像 KTV 產業上游為 MTV，中游為 V.O.D，下游為 KTV 店家。其中對下游 KTV 店家發起之維權訴訟案件，每年約 1500 件；行政案件每年也約 500 件。這是中國從來未有的情況。而對中游 V.O.D 之維權部份，根據大陸民法 217 條、218 條之行使，讓中國原有的 1000 多家 V.O.D，到 2009 年變成剩下 21 家，而 2010 年，則剩下 7 家，使得版權得到保護。

四、其他

- (一)由於音像音集協之版權的維權行動，對中國音像版權之理念產生重擊，連帶也影響了其他領域的版權保護理念與行為。目前經營音像內容權利金之模式，是否可以運用到其他內容之版權維權執行模式，仍有待觀察。
- (二)成立音像音集協的原因，係因選擇音像領域是因為當時在中國大陸，音像領域的這種供求最不平衡，最有可能催生這一制度的成功。
- (三)成立音像音集協所需要的人才，主要是集中在以下這些門類：
1. 法律人才：畢竟版權產業歸根結底還是一項法律產業。
 2. 音像行業人才：音像產業的版權運作，當然需要該行業的人才。
 3. 技術人才：對音像材料的整理和製作。
 4. 宣傳人才：對外宣傳集體管理制度這個新興制度及版權的理念。
- 組織架構是以法律人才為核心的法律部、以音像業內人士和技術人才為核心的版權部及以宣傳人才為核心的公共事務部。
- (四)經營過程中遇到的難題
1. 國內版權意識還沒有形成，對於版權收費及智慧產權產業化還不能理解。尤其是對集體管理制度比較陌生。
 2. 國內版權產業化程度較低，尤其是音像領域，亂象叢生。
 3. 版權主管部門和相關政府部門尚沒有強有力的支援。