

國立政治大學 國際事務學院  
日本研究碩士學位學程碩士論文

指導教授：李世暉博士

從國際品牌價值鑑價機構  
分析日本企業品牌價值

**Brand Value Analysis of Japanese  
Enterprises through the Studies on  
International Brand Valuation  
Consultancies**

研究生：朱美俞

中華民國 103 年 1 月

# 謝辭

從論文題目誕生，經過研究計畫口試，直至寫下最終章，整整一年的時間，謝謝我自己終於努力到這最後一步。在政大的兩年半期間，歷經過課業上的挑戰、對未來的徬徨無助，以及埋首論文的煎熬，每一個當時覺得快要過不去的壓力，也都逼迫著自己走過來了。在自己最後的學生生涯中，謝謝政大教會我正視恐懼、接受恐懼，並且克服恐懼，使我從一個懵懵懂懂的大學生，成為一名心智逐漸成熟並且對未來充滿抱負的研究生。而今，我將離開學校，踏入社會，學生時期的點點滴滴必定永遠珍藏於心。

指導教授李世暉老師，在本論文的撰寫過程中，從不對我施加壓力，給予我極大自由的發想空間，使我可以在自己規劃的進度與想法上有所發揮，又在我遭遇難題窒礙不前時適時給予協助。李老師精闢獨到的見解總是能抹除我對論文發展方向的疑慮，並且在這期間不斷幫我建立信心，如果沒有老師一路以來用心地指導協助，將不會有今日完整的論文產出。在此，謹向李世暉老師表達最誠摯的謝意。口試委員蔡增家老師，除論文計畫書審查過程中，對於論文命題乃至架構給予詳細建議，也在口試中提出許多專業觀點，對學生啟發甚大。口試委員劉慶瑞老師，細心地對本論文一字一句提供更為貼切的撰寫用語，並且對格式編排提出嚴謹的修改建議，是本論文得以縝密呈現的最大推手。這本論文，如能對日後學術界有所貢獻，則三位老師著實功不可沒。

謝謝父母，這二十五年來無怨無悔地包容與鼓勵，提供我舒適、快樂、安穩、毫無擔憂的生活，沒有您們的支持，不可能有今日順利完成碩士學位的我。未來必定持續學習成長，使自我更加成熟圓融，努力不辜負您們的期待，真的謝謝您們！謝謝耀偉，兩年多來的陪伴付出，讓在外地求學的我從不感到孤單寂寞，縱使深陷論文的煎熬中，只要想起你的貼心、耐心與關心，就能讓我充滿面對未來的勇氣。

最後，送給未來的自己一句座右銘：「學最好的別人，做最好的自己。」衷心地盼望，未來的我可以永遠記得，今日離開校園時，心中所懷抱的感恩與熱誠。

朱美俞 謹誌

2014/02/17 離校前夕



# 摘要

現今，企業營運無法再單純只透過改進行銷手法來增加公司營收利潤，愈來愈多的國際鑑價機構針對企業品牌價值進行評比動作，其中受到信賴的品牌價值評鑑報告足以影響未來企業行銷機制、廣告行銷手法、企業形象、股價市場、商業地位等，使得品牌經營成為企業一大重要課題。日本近二十年來的經濟表現不盡理想，日本企業品牌價值跟著出現浮動，為了理解日本企業近幾年來的品牌價值變化、日本品牌在國際發展的優劣勢處境，以及其品牌價值變遷的背後環境因素，本研究挑揀出 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大全球最具公信力之品牌價值鑑價機構所發表的年度全球品牌價值百強報告做為主要分析資料，以建構出當代日本品牌價值的發展面貌。

本文研究發現，日本企業在三大品牌價值鑑價機構的評比標準底下，表現最為出色亮眼的為汽車品牌與科技品牌，而其他多數日本產業因國際化程度偏弱，導致品牌價值難以擠身全球百強之列。日本品牌在極為重視消費者意見調查的評比報告中，整體退步幅度最大；而從財務會計角度資產觀點衡量品牌價值的評比方法則最有利於日本品牌價值數據表現。此外，影響日本品牌價值變遷的因素包括全球金融危機、歐債危機、泰國水災、日圓匯率浮動、中日關係發展等國際事件，以及日本311大地震、企業國際化程度偏弱、企業創新能力不足、企業內部領導人頻繁更換等國內層面因素。種種因素不僅影響日本企業的國際競爭力和公司的財務收益，更攸關日本品牌的發展趨勢與全球品牌地位。

**關鍵詞：**Interbrand、BrandZ、Brand Finance、日本品牌、品牌價值、全球品牌百強



# 目錄

摘要	I
目錄	III
表目錄	VI
圖目錄	VII

## 第一章 緒論 .....1

第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	3
第三節 名詞釋義.....	6
品牌價值與品牌權益.....	6
Interbrand.....	6
BrandZ.....	7
Brand Finance.....	7
第四節 研究流程.....	8

## 第二章 文獻探討 .....11

第一節 品牌的概念.....	11
品牌的歷史.....	11
品牌 (Brands) 與產品 (Products) 的差別.....	13
第二節 品牌權益之內涵.....	16
David A. Aaker 品牌權益十大測量指標.....	16
Kevin Lane Keller 以顧客為基礎的品牌權益.....	20
小結.....	21
第三節 品牌價值評估.....	23
品牌價值測量歷史.....	23
品牌價值評估目的.....	24

品牌價值測量構面.....	25
第四節 國內相關文獻檢閱.....	27
國內品牌價值鑑價研究累積成果.....	27
國內日本品牌相關議題研究取向.....	29
<b>第三章 全球百大品牌價值鑑價機構.....</b>	<b>31</b>
第一節 Interbrand 的組織與鑑價標準.....	31
評比機構概述.....	31
評比程序與方法.....	32
第二節 BrandZ 的組織與鑑價標準.....	40
評比機構概述.....	40
評比程序與方法.....	41
第三節 Brand Finance 的組織與鑑價標準.....	45
評比機構概述.....	45
評比程序與方法.....	46
第四節 三大品牌鑑價機構的比較分析.....	50
<b>第四章 日本企業品牌價值變化.....</b>	<b>55</b>
第一節 Interbrand 評比報告中的日本企業.....	55
2007－2009 年全球最佳品牌評比報告.....	56
2010 年全球最佳品牌評比報告.....	57
2011 年全球最佳品牌評比報告.....	59
2012 年全球最佳品牌評比報告.....	61
2013 年全球最佳品牌評比報告.....	63
綜合分析.....	71
第二節 BrandZ 評比報告中的日本企業.....	75
2007－2009 年全球最具價值品牌百強評比報告.....	75
2010 年全球最具價值品牌百強評比報告.....	77
2011 年全球最具價值品牌百強評比報告.....	78

2012 年全球最具價值品牌百強評比報告 .....	79
2013 年全球最具價值品牌百強評比報告 .....	80
綜合分析 .....	86
<b>第三節 Brand Finance 評比報告中的日本企業 .....</b>	<b>90</b>
2007－2009 年全球品牌價值前 100 強評比報告 .....	90
2010 年全球品牌價值前 100 強評比報告 .....	92
2011 年全球品牌價值前 100 強評比報告 .....	93
2012 年全球品牌價值前 100 強評比報告 .....	94
2013 年全球品牌價值前 100 強評比報告 .....	95
綜合分析 .....	100
<b>第五章 實證分析 .....</b>	<b>105</b>
第一節 日本企業品牌價值評比綜合比較 .....	105
第二節 日本企業品牌價值的優勢分析 .....	118
第三節 日本企業品牌價值的劣勢分析 .....	121
第四節 日本品牌價值變遷的國內外因素分析 .....	124
國際層面因素 .....	124
國內層面因素 .....	128
<b>第六章 研究結論與建議 .....</b>	<b>131</b>
第一節 研究發現 .....	131
第二節 研究建議 .....	136
<b>參考文獻 .....</b>	<b>139</b>



# 表目錄

表 2-1	品牌權益十大測量指標 (The Brand Equity Ten) .....	17
表 2-2	以顧客為基礎的品牌權益 (Customer-Based Brand Equity, CBBE) .....	21
表 3-1	Interbrand 品牌強度因素 .....	39
表 3-2	Brand Finance 品牌等級評定 .....	47
表 3-3	品牌強度與品牌權益的關聯 .....	51
表 3-4	Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 比較分析 .....	52
表 4-1	Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本品牌排名 .....	67
表 4-2	Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本企業品牌價值整理 .....	69
表 4-3	Interbrand 歷年日本品牌名次分數換算 .....	72
表 4-4	BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本品牌排名 .....	82
表 4-5	BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本企業品牌價值整理 .....	84
表 4-6	BrandZ 歷年日本品牌名次分數換算 .....	87
表 4-7	Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本品牌排名 .....	96
表 4-8	Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本企業品牌價值整理 .....	98
表 4-9	Brand Finance 歷年日本品牌名次分數換算 .....	101
表 5-1	Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年入榜日本品牌綜合整理 .....	107
表 5-2	Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年入榜日本品牌數目綜合整理 .....	108
表 5-3	日本企業品牌價值的優劣勢分析整理 .....	127
表 5-4	日本品牌價值變遷的國內外相關因素 .....	130

# 圖目錄

圖 1-1	本論文之研究流程 .....	9
圖 2-1	品牌特質 .....	14
圖 3-1	Interbrand 品牌價值鏈.....	34
圖 3-2	Interbrand 品牌價值評鑑方法.....	35
圖 3-3	BrandZ 品牌價值評鑑方法 .....	42
圖 3-4	BrandZ 品牌金融價值計算 .....	43
圖 3-5	Brand Finance 品牌價值評鑑方法.....	48
圖 4-1	Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本品牌排名趨勢.....	68
圖 4-2	Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本企業品牌價值趨勢.....	70
圖 4-3	Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本企業品牌價值總和趨勢.....	71
圖 4-4	Interbrand 歷年日本品牌名次分數總和趨勢.....	73
圖 4-5	Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本品牌分類項目與數目 .....	74
圖 4-6	BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本品牌排名趨勢 .....	83
圖 4-7	BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本企業品牌價值趨勢 .....	85
圖 4-8	BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本企業品牌價值總和趨勢 .....	86
圖 4-9	BrandZ 歷年日本品牌名次分數總和趨勢 .....	88
圖 4-10	BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本品牌分類項目與數目 .....	89
圖 4-11	Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本品牌排名趨勢.....	97
圖 4-12	Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本企業品牌價值趨勢.....	99

圖 4-13	Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本企業品牌價值總和趨勢.....	100
圖 4-14	Brand Finance 歷年日本品牌名次分數總和趨勢.....	102
圖 4-15	Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本品牌分類項目與數目.....	103
圖 5-1	Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年評比報告日本品牌價值總和趨勢比較	109
圖 5-2	Toyota 歷年品牌價值綜合比較.....	111
圖 5-3	Honda 歷年品牌價值綜合比較.....	112
圖 5-4	Nissan 歷年品牌價值綜合比較.....	113
圖 5-5	Sony 歷年品牌價值綜合比較.....	115
圖 5-6	Canon 歷年品牌價值綜合比較.....	116
圖 5-7	Nintendo 歷年品牌價值綜合比較.....	117



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

品牌行銷大師大衛·艾克 (David A. Aaker) 在知名著作《Managing Brand Equity》一書中，第一章開頭便引用了全球傳播巨頭之一 WPP 集團 (Wire & Plastic Products Group, 簡稱 WPP Group) 史蒂芬·金 (Stephen King) 對品牌概念描述的經典名言來說明品牌的重要性：「在工廠生產的東西是產品，被顧客購買的東西是品牌。產品可以為競爭者所仿製，而品牌是特別的；產品會快速地過時，而成功的品牌是永恆的。」<sup>1</sup>「品牌」，它不僅僅只是一個 Logo 意象、一個商標符號，它所包含的意涵層面是更為深遠。<sup>2</sup>根據美國行銷學會 (American Marketing Association, AMA) 對品牌所作出的定義而論，品牌的內涵包括名字 (name)、名詞 (term)、符號 (sign)、象徵 (symbol)、設計 (design)，或是其他能夠區別不同產品或服務之間差別的特色 (feature)。<sup>3</sup>品牌不再僅止於符號表徵的功能，它足以影響企業行銷策略、顯現企業形象、建立顧客忠誠等等，可以視為企業經營的核心動力之一。因此，現今企業的營運無法再單純只透過改進行銷手法來增加公司的營收利潤，重視品牌經營已經逐漸成為企業如何維持歷久不衰的重要課題。

近十年來，愈來愈多國際機構針對企業品牌價值進行評比動作，其中包括專

---

<sup>1</sup> “A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.” David A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (New York: The Free Press, 1991), p. 1.

<sup>2</sup> 陳永昌，**品牌之價值** (台北市：經濟部智慧財產局，2009 年)，頁 5-6。

<sup>3</sup> Mark Batey, *Brand Meaning* (New York: Psychology Press, 2009), p. 3.

業品牌諮詢顧問公司、企業集團下設品牌鑑價單位、廣告行銷公司、政府與學者單位等等，眾多領域的專業人士開始加入企業品牌評比的工作。而當眾家機構一年一度企業品牌價值排名評比報告出爐之際，無論是商業界、媒體界、學術界無不屏息以待，顯見品牌價值評比的重要性已日漸受到關注。國際品牌價值諮詢公司 **Brand Finance** 在闡述公司為何進行品牌鑑價排名工作報告書中，更是簡單扼要地說明了品牌評比的重要性：「近幾年來，為了使企業能夠在眾多產業別中順利營運，無形資產變得愈來愈重要。這使得企業願意支出額外的花費來為品牌進行具有公信力的價值評比。」<sup>4</sup>受到信賴的品牌價值評鑑報告足以影響未來企業行銷機制、廣告行銷手法、企業形象、股價市場、商業地位等等，尤其是最能直接影響公司營收利潤的顧客對企業品牌的感知也會有所變動。因此，針對此一議題，來自不同領域的學者專家開始對其進行討論，逐漸累積研究成果。

全球企業品牌中，日本品牌一直以高品質、設計卓越、人性化等優點而擁有相當高的評價，在國際品牌鑑價機構所出產的全球品牌排名報告書中，日本企業也都佔居一定比例的位置。但是，眾所皆知地，日本近二十年來的經濟表現不盡理想，企業品牌不斷遭受國際環境和國內消費模式所挑戰，在如此嚴峻的經濟情況下，日本企業品牌價值也跟著出現浮動。然而，眾品牌鑑價單位各擁其說，強調自家設計評比方法之優異性、特殊性、標準性等等，太過紛雜而讓人摸不著頭緒，要蒐羅全部的品牌評鑑報告實屬困難且意義性甚小。因此，從眾多評比模式中挑揀出全球最具公信力之三大國際品牌價值鑑價機構，從而建構日本企業品牌價值之完整面貌，並分析品牌價值變動的背後因素，成為本研究亟欲探討之議題。

---

<sup>4</sup> David Haigh and Jonathan Knowles, "Brand Valuation: What It Means and Why It Matters," *Brands in the Boardroom*, IAM supplement No.1, pp. 18-22.

## 第二節 研究目的與問題

在品牌價值逐漸受企業重視、加之消費者對品牌認知也愈趨敏銳的當代，「品牌確實能夠創造收益」此一論點已廣為大眾所接受。其中更有學者表示，關於品牌表現與品牌價值等相關品牌資訊也毫無疑問地應該在財務會計帳目中顯示出來，足以顯見「品牌鑑價」已成為一對企業採取價值評估的重要工具。<sup>5</sup>Interbrand 品牌諮詢顧問公司董事總經理 Alex Batchelor 曾撰文指出：「企業不該再只將品牌視作理所當然，它們必須經營品牌價值。企業應該積極投資品牌帶來的背後意涵以確保品牌價值的維持。簡而言之，企業必須謹慎對待品牌（與其他無形資產）猶如傳統創造有形資產那般。」<sup>6</sup>

當今品牌鑑價單位可謂豐富多元，品牌價值評鑑方法更是五花八門，但這同時也暴露出「品牌價值定義的主觀性」與「評鑑方法缺乏標準性」之問題。因此，「知名度」便成為選擇品牌鑑價單位的唯一參考依據。近年來，全球最被討論之品牌價值分別為「Interbrand」、「BrandZ」與「Brand Finance」所公布之年度品牌價值排名報告書，此三大品牌價值排名系統對商業界都具有相當程度影響力，因此理解其機構背景、鑑價方法與評比結果內容實屬重要。而其中知名日本企業在此三大國際品牌鑑價系統的所有報告書中，分別呈現何種評比結果，以及其品牌價值變遷的趨勢為何，此問題是本研究欲理解的一大重點。

日本企業從 1990 年代開始意識到為公司引進品牌管理系統的重要性，在這之前，傳統日本企業致力於維持和增加企業名字的價值，卻對測量其品牌價值毫

---

<sup>5</sup> Alex Batchelor, "Brands as Financial Assets," in Susannah Hart and John Murphy eds., *Brands: The New Wealth Creators* (England: MacMillan Business, 1998), pp. 98-99.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 103.

無興趣。<sup>7</sup>然而，愈來愈多關於品牌價值的研究指出品牌所能帶來的可觀收益，促使日本企業逐漸開始為公司品牌建立一套完整的管理系統。近十年來，日本企業品牌價值龍頭一直是由 TOYOTA 穩坐寶座，而 2011 年德國 Volkswagen 與韓國 Hyundai 汽車品牌快速崛起後，瓜分了豐田汽車公司在北美的部分市場佔有率，連帶威脅 TOYOTA 的品牌價值排名，可以顯見當今全球品牌價值排名圖表正在激進地改寫中。<sup>8</sup>因此，理解日本企業品牌價值的發展趨勢確有其必要性與迫切性。

何以整理日本企業於國際品牌鑑價機構年度出品之品牌價值報告書相關資料有其研究價值？雖然日本經濟依舊深陷谷底，但它畢竟仍為世界第三大經濟體，它的企業金融依然具有能力對全球經濟產生影響，連帶日本企業的品牌價值也應該受到重視。而藉由整理三大國際品牌鑑價機構之年度全球品牌價值評比標準與方法，抽絲剝繭出日本企業品牌所存在之優劣勢，將有助於建構出當代日本品牌價值之發展面貌。

全球企業在國際品牌價值排名報告書中皆有起有落，而影響日本企業品牌價值變動的背後環境因素究竟為何？國際政治環境變動、國際匯率浮動等國際層次因素，以及日本企業國際化程度、日本政經環境變動等國內層次因素，都可能是影響日本企業品牌價值變動的深層重要原因。藉由分析國際品牌鑑價機構之品牌價值報告書文本資料，加以文獻探討與現階段研究成果累積資料輔佐，嘗試對日本企業品牌價值進行深度研究分析與討論，成為本研究欲解答之最重要議題。為求比較年代的一致性，本研究將擇 2007 年至 2013 年間之評比報告作為研究內容，

---

<sup>7</sup> Hiroshi Okano, Ellie Okada and Nobuo Mori, "Implementing Brand Management in The Japanese Companies: Related with Target Cost Management," presented for the OECD International Symposium (Amsterdam: June 9-11, 1999), pp. 1-2.

<sup>8</sup> "Japan's Best Global Brands 2012," *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Feb 14, 2012), pp. 3-4.

將日本品牌全球排名趨勢、品牌價值變動與品牌類別項目變化等資料作一整理敘述。當今東亞地區的國際環境正在急遽變動，面對中國經濟強勢崛起、韓國政府輔佐大企業緊迫在後、東協經濟合作愈加密集興旺，日本企業該如何提升自我價值以對日本經濟成長產生貢獻，了解日本企業品牌在國際發展的優劣勢處境，以及其品牌價值變遷背後的相關國內外因素，可成為另一切入思考的角度。依循上述所提之脈絡，筆者總結出本研究之兩大研究目的與四項研究問題：

**壹、藉由整理三大國際品牌鑑價機構所發表之 2007 至 2013 年年度全球品牌價值百強評比報告，以理解日本知名企業品牌價值的變遷發展。**

- 一、Interbrand、BrandZ、Brand Finance 三大國際品牌鑑價機構的品牌價值評比標準與方法為何？
- 二、日本企業在此三大國際品牌鑑價機構的歷年全球百大品牌報告書中，分別呈現何種評比結果，以及其品牌價值變遷的趨勢為何？

**貳、藉由日本企業品牌價值評比綜合比較報告，以分析日本品牌發展之優劣勢，以及其品牌價值變遷的背後環境因素。**

- 一、三大國際品牌鑑價機構評比標準下，日本企業品牌所彰顯出的優劣勢為何？
- 二、影響日本企業品牌價值變動的國內外相關因素為何？



### 第三節 名詞釋義

#### 壹、品牌價值與品牌權益

品牌價值最被具體化的內涵便是「品牌權益 (Brand Equity)」，最早於 1990 年代被品牌大師 David A. Aaker 所提出。概略而言，品牌權益被界定為「足以影響市場表現且來自於『品牌』貢獻」之因素。換言之，意即為相較於缺乏品牌識別的同產品或服務，品牌權益是關於產品或服務的市場行銷結果中，其中來自於品牌元素所產生的無形價值。<sup>9</sup>Aaker 更進一步提出影響品牌權益的十大要素 (The Brand Equity Ten)，分別為產品溢價、忠誠度、感知品質、領導地位、感知價值、品牌性格、品牌聯想、品牌意識、市場占有率、價格與銷售分配，由此完整地為品牌權益作一完整論述，成為之後相關品牌價值研究的基礎。<sup>10</sup>西方對品牌權益之評估有兩種基本取向：一是著眼於從消費者角度評估品牌強度，即品牌在消費者心目中的地位，主要目的為識別品牌之優劣勢，然後據此實施有效的行銷策略以提高品牌的市場影響力；另一取向則是側重從公司財務角度賦予品牌某種價值，在公司併購、商標使用許可與特許、合資談判、商標侵權訴訟索賠等場合對品牌作出鑑價之動作。<sup>11</sup>

#### 貳、Interbrand

1974 年，Interbrand 創設於英國倫敦，目前在全球已擁有近四十個辦事處，為全球最大的品牌顧問諮詢公司。品牌評估方法全球首獲國際標準化組織

<sup>9</sup> Pekka Tuominen, "Managing Brand Equity," *LTA* 1/99, (1999), p. 72.

<sup>10</sup> David A. Aaker, "Measuring Brand Equity Across Products and Markets," *California Management Review*, Vol. 38, No. 3(Spring 1996), pp. 105-117.

<sup>11</sup> 符國群，「Interbrand 的品牌評估法評介」，(武漢：2000 年)，頁 1-2。

(International Organization for Standardization, ISO) 體系認證, 2001 年至 2013 年間共累積 13 次全球百大品牌發榜紀錄, 可謂當今品牌價值評比的先驅。

<sup>12</sup>Interbrand 的品牌評比方法主要側重三大面向: 品牌化產品/服務的財務表現、品牌在購買決策中的作用、品牌保障企業持續收入的能力。<sup>13</sup>

### 參、BrandZ

BrandZ 資料庫創始於 1998 年, 為傳播巨頭之一 WPP 旗下子公司— Millward Brown 所設立。2006 至 2013 年間共累積 8 次全球最具價值品牌百強報告發榜紀錄, 是全球唯一一份考慮到消費者對所購買之品牌有何想法的估值報告。調查報告將地區差異同時納入考慮, 主張「即便是真正的全球性品牌, 其品牌貢獻的衡量指標在各個國家也可能存在重大差異。」<sup>14</sup>

### 肆、Brand Finance

Brand Finance 創設於 1996 年, 總部位於英國倫敦, 為一獨立運營的國際企業。2007 至 2013 年間共有 7 次全球品牌價值 500 強發榜紀錄, 評鑑報告將所有品牌都設定一個「品牌等級」(即對該品牌進行的相對於競爭對手的優勢、風險、未來發展潛力的基準研究), 和一個「品牌價值」(即對該品牌的經濟實力的總體評測), 此為其調查報告之最大特色。<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Sep 30, 2013).

<sup>13</sup> Mike Rocha, “Brand Valuation: A versatile Strategic Tool for Business,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Dec 9, 2012), pp. 2-7.

<sup>14</sup> “Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown's Latest BrandZ[™] top 100 Most Valuable Global Brands Study,” *WPP*, <<http://www.wpp.com/>> (May 2012), pp. 2-3.

<sup>15</sup> “Explanation of the methodology,” *Brand Finance*, <<http://brandirectory.com/methodology>> (Aug 9, 2013).

## 第四節 研究流程

認識研究背景，確立研究目的與問題，針對研究目標進行相關文獻探討，包括品牌概念、品牌權益、品牌價值評估，以及國內日本品牌議題相關文獻回顧與分析。繼之概述 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大國際品牌價值鑑價機構背景，並整理其評比方法與歷年發布之日本企業品牌價值評比結果，進而對日本企業品牌價值評比報告進行綜合比較研究。最後，針對研究主題進行實證分析，得出日本品牌所存在之優劣勢，以及品牌價值變遷背後的國內外相關因素。

藉由大量閱讀品牌時事資料以加強研究動機，而後進行初步文獻回顧並建立研究目標。針對研究目的與問題進行相關資料收集，進而加以修正研究目標以確立研究主題。以文獻分析法為主要脈絡，對研究主題進行資料整理與實證分析，得出研究對象所存在之優劣勢與影響數據變動的國內外因素，以成為本論文之研究成果。上述之研究流程彙整於圖 1-1。

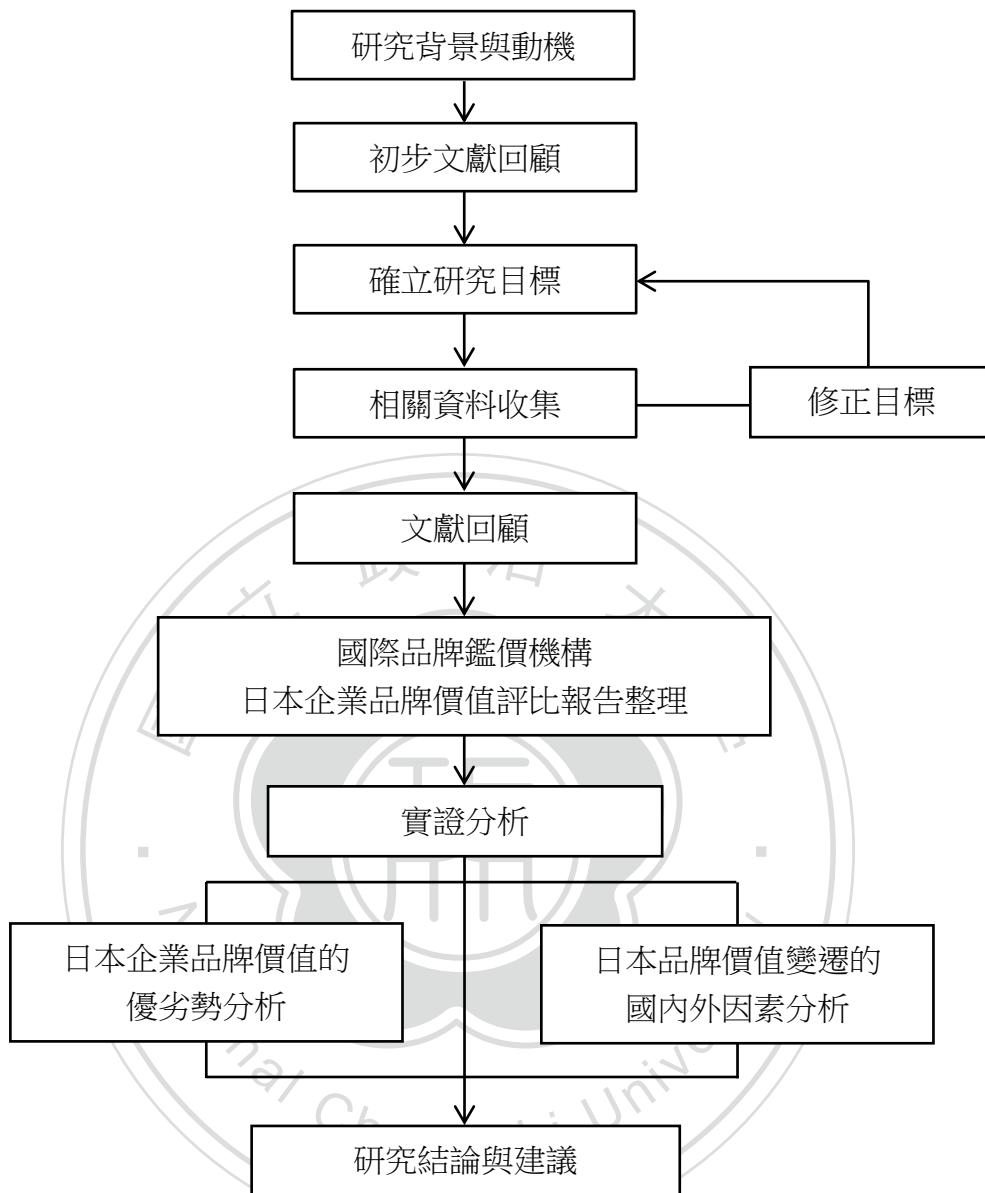


圖 1-1 本論文之研究流程



## 第二章 文獻探討

本章首先將從認識品牌的歷史，以及論述品牌與產品之間的差別開始，以理解品牌的基礎概念。繼之，筆者將透過 David A. Aaker 與 Kevin Lane Keller 兩位品牌專家代表學者對品牌權益的闡述做一分析整理，並且輔以其他沿用相關概念學者的學說論述加以補充，進而完整洞悉品牌權益之內涵。第三節主要針對品牌價值測量歷史、測量目的與測量構面等三大切入點討論品牌價值評估的發展情況。最後，筆者將對國內相關文獻進行檢閱，以理解現今國內品牌價值鑑價的研究累積成果，以及國內日本品牌相關議題的研究取向。

### 第一節 品牌的概念

#### 壹、品牌的歷史

據文獻記載，英文” Brand” 一詞起源於古北歐語言的” brandr”，意思為「燒灼（to burn）」，為當時的畜牧者在其自家家畜烙印上標記的動作。<sup>16</sup>而後由此發衍生出” Brand” 一詞，取其為家畜烙印標誌以區別自家牲畜財產之意涵，創造出品牌的最基本意義。美國行銷學會最早對品牌做出明確定義的時間可回溯至 1960 年，其指出「品牌的內涵包括名字（name）、術語（term）、符號（sign）、象徵（symbol）、設計（design）或以上的組合，目的是為了區別與其競爭者的商

---

<sup>16</sup> Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Second edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. Hall., 2003), p. 3.

品或服務差異。」<sup>17</sup>而中文「品牌」一詞，根據中國東漢許慎撰著的《說文解字》字義所述，「『品』，眾庶也。從三口。凡品之屬皆從品。」口代表人，三個表多數，意即眾多的人，可理解為被三人所評價認可之意思。「牌」字雖未被收進《說文解字》字書中，從《康熙字典》中依然可以找出其最初字義為「用木板或其他材料做的標誌」。最早將英文” Brand” 譯作「品牌」一詞的資料已缺失，無從考據，不過將兩字結合後的字義稍加解釋，可理解為「由眾多的人所認可之標誌」，也足以貼近品牌之內涵意義。

品牌概念的歷史起源可謂眾說紛紜。其中，考古界主張最古老的證據來自於印度河流域文明（Indus Valley Civilization），考古學家在出土的陶器上發現陶工的個人標誌，每一個陶器上都標記出陶工的優秀之處，目的也許是為了抬高售價，也許是品質保障的印記，或單純只是為證明自己的優秀陶藝才能。<sup>18</sup>除此之外，在古埃及也發現製磚工人會在磚塊上放上標記以區別不同磚塊之差異。在歐洲區域，最早被認為擁有品牌概念的行為發生在中古世紀的行會，行會要求工匠在自製產品上烙下標誌，以保護自家財產免於被瞞竊的風險，以及打擊差勁的產品品質。<sup>19</sup>這就產生了最初的商標，並以此為消費者提供擔保，同時向生產者提供法律保護。1876年，英國啤酒廠將其紅色三角商標登記註冊，成為全球第一個登記註冊的品牌。<sup>20</sup>至1940年代，製造商開始意識到消費者與其品牌發展的關係具有社會、心理、人類學上的意義，因此很快學會打造自家品牌的身份和個性，開始實踐現今所熟知的「品牌」內涵。如今，消費者購買的已經是「品牌」，而不是「產品」。

---

<sup>17</sup> Mark Batey, *op. cit.*, p. 3.

<sup>18</sup> M. G. Parameswaran, *Building Brand Value: Five Steps to Building Powerful Brands* (New York: McGraw-Hill, 2006), p. 4.

<sup>19</sup> Mark Batey, *op. cit.*, p. 2.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 2.

## 貳、品牌 (Brands) 與產品 (Products) 的差別

區別「品牌」與「產品」間的差異是相當重要的一件事，根據行銷學學者 Phillip Kotler 的論述而言，「產品」是指為了能夠被注意 (attention)、獲得 (acquisition)、使用 (ues) 以及消費 (consumption) 之任何能夠被提供到市場上以滿足需求之事物。<sup>21</sup>產品可以是物質的，如汽車、奶粉；產品可以是一項服務，如銀行、保險公司；產品可以是人物，如專業演員；產品可以是機構，如貿易組織；產品可以是地點，如國家或城市；產品可以是一個構想或概念，如政治。

22

人類的需求有限，但是慾望卻永無止盡，產品特性為符合消費者的「需要 (needs)」，然而品牌則是迎合消費者無窮盡的「想要 (wants)」。<sup>23</sup>意即是，品牌同樣為一樣產品，但是添加了其他特徵用來區別其他產品設計以滿足消費者同樣的需求。更為精確而言，品牌用以識別與其極為相像的無品牌商品，並且總結消費者對其產品表現、品牌名稱、品牌意義與品牌公司的認知與感受以賦予其品牌權益。<sup>24</sup>因此，品牌也許是物質的，如豐田汽車、桂格奶粉；品牌也許是一項服務，如花旗銀行、國泰人壽；品牌也許是人物，如麥可喬登、湯姆克魯斯；品牌也許是機構，如紅十字會；品牌也許是地點，如加州或倫敦；品牌也許是一個構想或概念，如自由主義演說。

「需要」，關乎的是理性與有形價值的理由；「想要」關乎的是情感與無形價

---

<sup>21</sup> Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* / "What is a Brand," *op. cit.*, pp. 3-4.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>23</sup> M. G. Parameswaran, *op. cit.*, pp. 11-12.

<sup>24</sup> Kevin Lane Keller, *op. cit.*, p. 4.



值的理由。<sup>25</sup>圖 2-1 顯示出品牌特質，由該圖可知，對消費者而言，品牌具有三種內涵意義，亦即理性（rational）、感性（emotional）與經驗（experiential），三面向互相連結，並且難以被單獨分割出來。<sup>26</sup>舉例而言，消費者透過理性區別出提供最佳品質或最佳價格的商店，透過感性感受到尊榮級的待遇，透過經驗得知這家商店總是能夠提供最優質的售後服務，而後品牌特質由此在顧客心中彰顯出來。

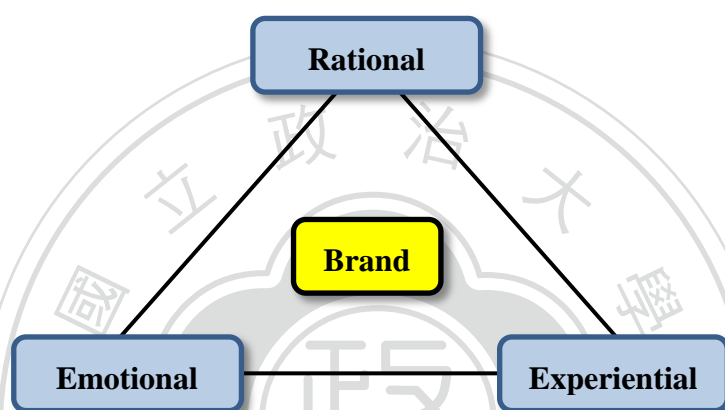


圖 2-1 品牌特質

資料來源：M. G. Parameswaran, *Building Brand Value: Five Steps to Building Powerful Brands* (New York: McGraw-Hill, 2006).

透過產品與品牌間的差異比較，可以更為精確地描繪出品牌真正的內涵。顧客購買一項產品是因為它的實際效用而買（what it does）；而顧客選擇一個品牌是因為它的意涵價值而買（what it means）。一個產品放置於零售商店的展示架上；一個品牌則是存在於消費者的心中。產品可以被競爭者所仿製；品牌則是獨一無二的。<sup>27</sup>品牌是特別的，它代表的是一種意象、象徵、想法和感覺，是比產品蘊含更多豐富意義的一種存在。品牌乘載的是一種價值、一種經驗與感覺，它能夠

<sup>25</sup> M. G. Parameswaran, *op. cit.*, p. 13.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp. 13-14.

<sup>27</sup> Mark Batey, *op. cit.*, p. 3.

被識別、被察覺領會，最重要的，它還被需要。<sup>28</sup>



---

<sup>28</sup> M. G. Parameswaran, *op. cit.*, p. 7.

## 第二節 品牌權益之內涵

關於品牌權益的內涵有許多說法，大致上，較為廣義的解釋是指「除了產品的功能性價值之外，消費者願意額外支付的價格。」而目前各方學者對於品牌權益的定義各有詮釋，尚未有一致性的明確定義。因此，以下就相關代表學者對品牌權益的闡述做一分析整理，以期能夠更了解國際鑑價機構針對企業品牌權益進行價值評估的背後理論依據。

### 壹、David A. Aaker 品牌權益十大測量指標 (The Brand Equity Ten)

品牌權益大師 David A. Aaker 認為品牌權益是結合品牌、名稱和符號的一種資產與負債的集合，這樣的集合有可能會增加或減少該產品或服務對公司及其消費者的價值。含括於品牌權益之下的資產和負債必須與品牌名字或符號象徵具有強烈關聯，意即是，倘若品牌名字或符號改變，資產與負債將受到影響甚至失去，但某些可能移轉至新名字或符號之上。<sup>29</sup> Aaker 最早在 1990 年代將品牌權益的內涵作一完整描繪，並發表了品牌權益十大測量指標（詳見表 2-1），其中包括五大測量構面與十項內容特性，由此建構出未來品牌權益研究的重要理論基礎，以及品牌價值評鑑的重要參考依據，以下分別就此內容進行說明。

---

<sup>29</sup> David A. Aaker, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* / "What is Brand Equity," *op. cit.*, pp. 15-16.

表 2-1 品牌權益十大測量指標 (The Brand Equity Ten)

測量構面	內容特性
忠誠度測量	價格溢價
	滿意度／忠誠度
知覺品質／領導地位測量	知覺品質
	領導地位
品牌聯想／差異化測量	知覺價值
	品牌性格
	組織聯想
知名度測量	品牌知名度
市場表現測量	市場占有率
	市場價格／銷售區域

資料來源：參酌 David A. Aaker, "Measuring Brand Equity Across Products and Markets," *California Management Review*, Vol. 38, No. 3(Spring 1996), pp. 103-116.，筆者自行繪製整理。

### 一、忠誠度測量 (Loyalty Measures)

測量品牌忠誠度的基本指標之一為「相較於其他提供相似利益之品牌，消費者願意購買此品牌的價格。」舉例而言，比起百事可樂，某些顧客可能更願意多花 15% 的金額購買可口可樂，或者寧願消費比肯德基多 10% 價差的麥當勞，由此計算出消費者對品牌忠誠的包容度。運用價格溢價 (price premium) 的概念將之與品牌忠誠度作連結，企業可以將市場消費者區分為品牌忠實客戶 (loyal buyers)、品牌移轉客戶 (brand switchers) 與非品牌客戶 (non-customers)。品牌產品的價格溢價空間可以透過「金錢度量 (dollar metric)」取得，意即詢問消費族群願意支付品牌產品的最大金額。價格溢價的概念可以說是目前獲知測量品牌權益的最佳方法，因為在大部分的消費情況中，所有品牌權益的組成要素都可能

會影價格溢價的浮動。

消費者滿意度(satisfaction)在服務業中是另一調查顧客忠誠度的有效方法，例如飯店業或銀行業，通常消費者是透過消費經驗累積以彰顯其忠誠度。滿意度也可成為產品忠誠度的參考指標，更可藉由直接詢問未來購買品牌產品的意願性得到消費者的品牌忠誠度。然而，滿意度調查最大的限制便是無法應用於「非品牌客戶」身上，以及滿足感與忠誠感多聚集於「品牌忠實客戶」，而「品牌移轉客戶」對滿意度則是相當不敏感或者含糊不清。因此，針對每個不同的忠誠度面向發展滿意度與忠誠度測量方法實屬必要。

## 二、知覺品質／領導地位測量 (Perceived Quality/ Leadership Measures)

知覺品質定義為「消費者在環境的情境與個人的變數下，有意識或無意識處理與品質屬性相關的線索所產生的特殊判斷。」在此構面中，相較於其他品牌，消費者對該品牌整體性品質的認知將影響消費者購買決策與品牌忠誠度。知覺品質無法被完全客觀地評定，一部分是因為必須端視消費者對品牌涉入度的高低。

## 三、品牌聯想／差異化測量 (Associations/ Differentiation Measures)

品牌聯想是指「在消費者記憶中所有與品牌有關的聯想」，這些具有意義聯想的組合進而產生了品牌形象 (brand image)。Aaker 認為獨一無二的品牌聯想價值可以來自於產品屬性、品牌名稱、包裝、通路策略和廣告等。而品牌聯想可以創造四種價值以提供購買的理由，分別為幫助處理及重新取得資訊、差異化或定位、創造正面的態度與感覺。

## 四、知名度測量 (Awareness Measures)

品牌知名度是指「消費者從特定產品類別中認出或回憶某一品牌的能力」，亦即是品牌在消費者心中的強度。品牌知名度主要有兩種類型，分別為「品牌認知（brand recognition）與「品牌回憶（brand recall）」。品牌認知是指當消費者看到某品牌時，心中對該品牌先前印象的辨識能力；品牌回憶則是指當消費者在購買或使用某項產品的情境下，是否具有回想某特定品牌的能力。

## 五、市場表現測量（Market Behavior Measures）

透過品牌的專屬資產，包括專利、商標和通路業者間的關係等，發揮抑制或防止競爭者打擊品牌的功能，創造出品牌無可取代的競爭優勢。

綜合上述可知，Aaker所主張的品牌權益五大構面是互有關聯且相互影響的。而品牌權益是結合品牌資產與負債的概念，因此一個品牌的價值會增加，但也可能會減少，所以在消費者心中，品牌並非全然提供正面之附加價值。Aaker將品牌權益的組成具體化將有利於品牌資產的管理，是目前衡量品牌權益的模型中較有影響力的一個，也是國際鑑價機構在評量企業品牌價值時極為重要的理論參考依據。

## 貳、Kevin Lane Keller 以顧客為基礎的品牌權益 (Customer-Based Brand Equity, CBBE)

Keller 主張品牌權益是消費者對品牌的行銷刺激而反應於品牌知識的結果，其中包括品牌知識、差異化效果與消費者反應（詳見表 2-2）。品牌知識是由品牌知名度與品牌形象所構成；差異性效果則是指消費者面對相同的行銷組合活動的認知、偏好和行為，例如當消費者面對相同的行銷活動與產品服務，但卻是不同品牌的情況下，某些由於品牌因素所產生的價值就稱之為產品的品牌權益。<sup>30</sup>

Keller 認為以顧客為基礎的品牌權益會受到消費者品牌知識的影響，而品牌知識則是由品牌知名度與品牌形象所構成。品牌知名度包含「品牌認知 (brand recognition)」，指的是消費者陳述過去接觸某些品牌經驗的能力；以及「品牌回想 (brand recall)」，亦即指消費者在被給定產品類別或需求時，能夠回想起某些品牌的能力。品牌形象是消費者對品牌的知覺反映在個體記憶中所持有的品牌聯想上，換句話說，品牌形象是存在消費者記憶中之一組與品牌相連的聯想。主要可分成屬性 (attribute) 的聯想、利益 (benefit) 的聯想與態度 (attitude) 的聯想三種型態，以及品牌形象還包括品牌聯想的強度 (strength of brand association)、品牌聯想的喜愛程度 (favorability of brand association)，和品牌聯想的獨特性 (uniqueness of brand association)。

不同於 Aaker 全面性地闡述品牌權益，Keller 著重於藉由獨特的品牌聯想建立消費者心中的品牌知名度與正面品牌形象，並且產生足以影響消費者反應的知識結構。Keller 自成一家的以顧客為基礎的品牌權益理論，提供品牌鑑價機構另一極為重要的參考依據，以在除了企業營收帳目之外，也能夠針對消費者心中的

---

<sup>30</sup> Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* / "Customer-Based Brand Equity," *op. cit.*, pp. 59-70.

企業品牌作一價值測量。

表 2-2 以顧客為基礎的品牌權益 (Customer-Based Brand Equity, CBBE)

品牌知識	品牌知名度	品牌認知
		品牌回想
	品牌形象	屬性的聯想
		利益的聯想
態度的聯想		
		品牌聯想的強度 品牌聯想的喜愛程度 品牌聯想的獨特性
差異化效果	消費者面對相同的行銷組合活動的認知、偏好和行為	
消費者對行銷活動的回應		

資料來源：Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Second edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. Hall., 2003), pp. 59-70.

### 參、小結

品牌大師 Aaker (1991) 認為品牌權益，是一組和品牌、名稱及符號有關之資產與負債的集合，藉此可改變產品或服務對於公司及消費者的價值，這組資產與負債的集合，包括：品牌知名度、品牌忠誠度、知覺品質、品牌聯想，以及其他專屬性品牌資產，如專利權、商標、智慧財產權等。Keller (2003) 提出由消費者觀點，探討顧客基礎之品牌權益，並將其定義為顧客受某品牌行銷活動的刺激，所反應在品牌知識上的差異化效果。意即是，差異化效果是指消費者對某品牌行銷刺激而產生的反應之差異，這些差異是由消費者心中對某品牌的品牌知識



產生，而品牌知識包含品牌知名度與品牌形象兩部分，至於消費者對行銷活動的反應，則是指對行銷活動的認知、偏好與行為。當消費者因為冠上品牌名稱，而比較喜歡某品牌的產品或其行銷活動時，該品牌顯然可以被視為具有正面的顧客基礎品牌權益。

兩位品牌大師之後，亦有學者沿用相關概念持續發展品牌權益研究。Lassar, Mittal 與 Sharma (1995) 認為品牌權益是將一個品牌名稱加諸在產品上後，顧客心目中所增加的知覺效用及利益。他們並且由此發展出品牌權益的五項構面與測量量表，內容包括：認知表現 (perceived performance)，是品牌的主要要素；社會形象 (social image)，為將社會名聲、擁有者與使用者連結在一起的附加價值；知覺價值 (perceived value)，指消費者在產品的價格與價值間取得的平衡點；信賴感 (truth-worthiness)，消費者若是信賴該品牌，則該品牌便擁有較高的品牌價值；認同感 (attachment)，指消費者對品牌所發展出情感認同的態度。<sup>31</sup>

源於 1980 年代初期美國廣告界常用之品牌權益，亦稱為「品牌資產」或「品牌價值」。近年隨著知識經濟時代的崛起，許多企業對無形資產愈加重視，投入大筆行銷經費創造品牌權益價值，藉此建立良好品牌形象，使顧客忠於品牌以創造更佳營收業績。而透過品牌權益知識內涵的累積，品牌價值測量方法也愈加成熟，成為企業將其無形資產予以數據化的主要途徑之一。因此，下一小節將就品牌價值測量的歷史做一描繪敘述，並且闡明品牌鑑價的目的與重要性，最後針對品牌價值測量的兩大構面進行分析整理，以了解品牌價值評估的完整面貌。

---

<sup>31</sup> Walfried Lassar, Banwari Mittal and Arun Sharma, "Measuring Customer-Based Brand Equity," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4(1995), pp. 11-19.

### 第三節 品牌價值評估

#### 壹、品牌價值測量歷史

當企業無形資產在市場上的角色地位愈趨重要之時，該不該將企業無形資產納入公司資產計算，以及該如何將企業品牌權益予以量化、數據化的爭論便持續不斷。其中一個關於品牌評價歷史的關鍵轉折點發生在 1988 年。當年，英國最大的食品供應商 Rank HovisMcDougall (RHM)，為其澳洲競爭對手 Goodman Fielder Wattie 懷有敵意欲收購的企業目標。而 RHM 公司以澳商並無在開價中將其無形資產納入計算為由，成功說服其股東拒絕接受澳商的議價，當時這裡所指的無形資產便是公司品牌。此外，在拒絕澳商此次的出價之後，RHM 公司更在 1988 年將其旗下所擁品牌的價值納入企業收支平衡計算中。這是在歷史上，第一次有企業在收支平衡計算中考慮公司的品牌價值。雖然 RHM 公司的作為在當年引起相當大的爭議，因為當時尚未出現一套計算品牌價值的標準方法。但是，1989 年，倫敦股票市場接受在向企業股東提出企業價值時將無形資產一併納入的作法，等同於也承認了前一年 RHM 公司的開創性行為。<sup>32</sup>

其後，以品牌鑑價為主要服務內容的公司開始蓬勃發展，其中又以品牌鑑價先驅英國 Interbrand 公司最為知名。Interbrand 憑藉著超過二十年協助企業進行品牌化工作的經歷，以及累積大量的企業品牌資訊，發展出嚴謹的品牌權益測量方法。<sup>33</sup>除此之外，英國 Brand Finance、英國 Millard Brown 旗下 BrandZ 資料庫、德國 BBDO、日本 Hirose 等皆研究出獨樹一格的 brand 鑑價模型，提供品牌價值衡量更多不同的觀察面向。

---

<sup>32</sup> Cosmin IRIMIEȘ, “Brand Evaluation – A Basic Feature in Modern Brand Management,” *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 37 E(2012), p. 82.

<sup>33</sup> M. G. Parameswaran, *op. cit.*, p. 213.

## 貳、品牌價值評估目的

透過品牌價值測量，投資者能夠對企業品牌做出合理性的投資判斷，將「是否要投資」的想法轉化成「應該要投資多少」，企業本身也能夠藉由品牌價值鑑價，為企業對品牌所做出的努力提供一客觀的參考數據，並且由此致力於品牌價值的最大化。<sup>34</sup>透過品牌價值評估報告，企業可以藉此識別品牌的成長機會，並且經由了解品牌價值與其他表現因子間的關係，領導者可以提前辨別市場狀況的變化以預測品牌市場的轉移，以及了解與競爭對手之間，自身企業品牌所擁有的競爭機會與優勢。此外，藉由品牌價值測量把企業無形資產予以數據化，將有利於未來商業談判策略的擬定，以為企業爭取最大利益。<sup>35</sup>

品牌鑑價不僅對企業經營具有影響力，就消費者而言，品牌鑑價的工作也能夠對消費者的消費行為選擇產生指標性的意義。經由品牌價值的衡量，消費者對企業產生價值認知（value perception），優秀的品牌使消費者對企業產生良好聲譽與形象之聯想，進而形塑消費者對企業品牌的忠誠度。<sup>36</sup>品牌價值評估不但可以量化具體品牌所具有的價值，還可以藉由各個品牌價值間的比較，從直觀上瞭解名牌企業的狀況，並且從不同構面揭示出各個品牌所處的市場地位及變動狀況。而投資者則藉由品牌鑑價的參考，決定自己的投資方向；消費者則透過品牌價值的影響，堅定自己對某些品牌的忠誠。

---

<sup>34</sup> James Gregory, "Ten Reasons Brand Valuation Matters for Boards," *CoreBrand*, <<http://www.corebrand.com/news/529-featured-on-boardmemberscom>> (Mar 1, 2013).

<sup>35</sup> Cosmin IRIMIEȘ, *op. cit.*, pp. 83-84.

<sup>36</sup> 財團法人台灣經濟研究院，「商業服務業品牌價值推廣計畫（1/4）期末報告：商業服務業品牌鑑價機制報告」，*經濟部商業發展專案 97 年度計畫期末執行成果報告*，2008 年 12 月，頁 9-10。

## 參、品牌價值測量構面

品牌權益的測量是學術界與實務界相當重視的議題之一，綜觀目前品牌權益之衡量方法，大致上可分為「財務」與「行銷」兩大構面。而此議題因為有愈來愈多不同商學領域的專家加入討論，致使結合財務與行銷之測量方法也更加趨於完整。以下便針對兩大品牌價值測量構面做一整理說明。

### 一、財務面

由財務觀點所定義之品牌價值研究，大多為利用經濟或財務模型來衡量品牌價值，以作為品牌建立績效評估之考核、併購與股權交換等金融運作上的參考依據。基於此兩種用途，品牌價值的測量將著重在如何將品牌以數字方式來呈現。由財務觀點出發之品牌價值衡量大致可分為「財務管理角度的現值觀點」與「會計角度的資產觀點」，兩者著重於將量化品牌之絕對金額價值作為企業內部績效評估或企業外部併購、股權交換等金融運作之依據。<sup>37</sup>由財務觀點衡量品牌權益主要可採成本法、市場法或收益法。其中，「成本法」主要以品牌發展成本（含購買、建立或維護品牌支出）作為衡量基礎；而「市場法」主張品牌價值取決於可出售價格；至於以折現值反映品牌未來淨收入之「收益法」，其主要優點為不依賴過去所發生的相關成本，可計算出品牌所創造的價值，惟缺點為潛在之收入、風險因子難以估算。<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> 謝坤龍，「品牌價值評價之探討－以個案『A』品牌為例」，國立政治大學商學院經營管理碩士學程財務管理組碩士論文（2007年），頁9-10。

<sup>38</sup> 財團法人台灣經濟研究院，「商業服務業品牌價值推廣計畫（1/4）期末報告：商業服務業品牌鑑價機制報告」，前引文，頁27-30。

## 二、行銷面

由行銷觀點出發之品牌價值測量方法主要有「消費者評價」與「價格溢酬法」兩大方法。消費者評價法通常採問卷量表，調查消費者的偏好、態度或購買意願，考量品牌名稱、品牌偏好、品牌態度對於購買意願的影響，若消費者受到品牌名稱的正面影響，將反映在品牌對銷售額增加的邊際價值。但其缺點是無法將顧客評價，以數字轉換成公司預估的利潤，而且缺乏財務性數字作為參考。<sup>39</sup>價格溢酬法主要為比較市場上有品牌與無品牌產品之價格溢酬，再估計其利潤或現金流量的增量，或是研究消費者對不同屬性和特徵產品，所願意支付的價格。該法之缺點在於所有品牌未必都有可供比較的無品牌產品，比較時也容易忽略生產成本、密集配銷或競爭者價格與利潤等因素。<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> 同前註，頁 30-31。

<sup>40</sup> Cosmin IRIMIEȘ, *op. cit.*, p. 84.

## 第四節 國內相關文獻檢閱

### 壹、國內品牌價值鑑價研究累積成果

國內「品牌」研究主題累積成果豐碩，凡企業形象、策略行銷、品牌權益模型建構、品牌創新、品牌知覺價值等等，研究議題種類繁多，具有相當程度之參考價值。本論文乃就國內「品牌價值鑑價」研究範疇探討其研究取向，透過國家圖書館「台灣博碩士論文知識加值系統」管道，嘗試理解當代對品牌價值的關注議題比重與趨勢。

藉由全國博碩士論文網「院校系所及研究生進階查詢」頁面，以「不限欄位」之方式，同時鍵入「品牌價值」和「品牌權益」兩關鍵字查詢國內「品牌價值」相關學位論文，至民國 102 年四月為止，共計有 475 筆資料。為更精確聚焦於品牌評價議題，再自 475 筆資料中搜尋「評價」關鍵字，得到 181 筆學術學位論文。其中，筆者篩選出與「品牌價值鑑價」研究主題極為符合者共 40 筆，概略可分為「品牌價值評價模型研究」、「品牌價值與企業價值關聯性探討」、「品牌價值衡量模式之建構」和「百強品牌價值分析」四大類別。

「品牌價值評價模型研究」，主要透過個案探討方式理解各種品牌價值的鑑價模式，並且辨識不同評價模型之間的風險與限制條件，研究人員多為企業經營管理相關系所主修者。「品牌價值與企業價值關聯性探討」，主要針對代表性的公司，應用現有的品牌價值評價模式，以邏輯實證量化分析來進行品牌價值與企業價值的關聯性研究，以取得支持品牌經營強化企業價值的結論，此議題的研究人員清一色為會計學系所之研究生。「品牌價值衡量模式之建構」，研究內容在於釐清品牌價值之形成要素，並彙整品牌價值的衡量方法，進而歸納出衡量品牌價值

的系統化架構，並以此建構可能之品牌價值衡量模型。「百強品牌價值分析」，研究方向側重透過圖示詮釋及迴歸分析方法，探討百大品牌之年度、國家別、產業別與品牌價值之間的趨勢與關聯性，為品牌價值鑑價學術論文中累積較少研究成果的類別。

此外，筆者篩選出三篇與本研究議題相關之學術論文。王霞青（2011）於《全球百大品牌價值趨勢與視覺分析》論文中指出，百大品牌屬美國企業品牌最多，但正處於式微當中，並與其他入圍國家之品牌數成長趨勢值呈現負相關；另亞洲入圍國家變動幅度最大，而德國品牌則相較穩定。以產業別區別之，資訊服務、電子科技、金融服務占品牌價值前三位，時尚精品產業成長趨勢最強，媒體娛樂衰退趨勢最大。不過，即使是在經濟環境下滑的狀況下，全球百大品牌總價值依舊能夠維持其水準，甚至更進一步成長。<sup>41</sup>趙國隆（2008）《以「全球百大品牌價值」探討「台灣十大國際品牌」趨勢》研究所述之品牌價值評估乃依 Interbrand 公司自 1987 年來一直沿用的品牌價值量化方法，其主要著眼於「以未來收益為基礎評估品牌價值」，同時牽涉到「財務」、「市場」及「品牌強度」三方面的分析。作者利用敘述統計方法將全球百大品牌價值企業排名和台灣前十大品牌價值企業，分別依產業別和商品別做統計敘述分析。另外，藉由穩定性分析將全球百大品牌價值企業排名以及台灣前十大品牌價值企業，分別用 CAGR（Compound Annual Growth Rate）值之進化情形來推斷各產業的價值穩定性。<sup>42</sup>王國楨（2006）《全球百大品牌類型之探討》研究之品牌價值評估是依財務分析（估計品牌未來創造之收益）、市場分析（品牌作用指數決定品牌之收益）、品牌強度（品牌強度因子決定品牌之收益）三方面作評價。研究方法共分敘述統計及進階分析二方面。

---

<sup>41</sup> 王霞青，「全球百大品牌價值趨勢與視覺分析」，世新大學財務金融學研究所碩士論文（2011年），87頁。

<sup>42</sup> 趙國隆，「以「全球百大品牌價值」探討「台灣十大國際品牌」趨勢」，國立台北科技大學工業工程與管理學系碩士論文（2008年），93頁。

敘述統計乃將全球百大品牌依國家別、產業別、商品別三方面作統計敘述及分析；而進階分析乃使用皮爾森簡單相關係數、累積年品牌價值成長率、年度品牌價值成長率及品牌價值複合成長率等作進階分析，另外加入品牌穩定性分析及全球百大品牌排名之變異數值分布情形。研究結果發現全球百大品牌主要集中於美、德、日、法、英、瑞士、義大利、荷蘭、南韓等國家。<sup>43</sup>

上述「品牌價值鑑價」的研究在國際鑑價機構的品牌評鑑方法上累積了相當的研究成果，對全球百大品牌價值趨勢也作了一番深入討論，可供本研究部分之參考。惟對日本的品牌價值趨勢尚未有學術論文作專門研究，因此，解構國際鑑價機構對日本企業的品牌價值評比報告，成為本研究欲探討之最大核心議題。

## 貳、國內日本品牌相關議題研究取向

國內針對「日本」區域研究議題豐富多元，從文學歷史、政治外交、企業管理，乃至於社會文化，各專業領域皆擁有相關研究成果累積。本論文乃就國內「日系企業品牌」研究範疇探討其研究取向，透過國家圖書館「台灣博碩士論文知識加值系統」管道，試圖得出當代對日本品牌的關注議題比重與趨勢。

藉由全國博碩士論文網「院校系所及研究生進階查詢」頁面，以「不限欄位」之方式，同時鍵入「品牌」、「日本」和「日系」三關鍵字查詢國內「日本品牌」相關學位論文，至民國 102 年四月為止，共計 126 筆資料。其中，筆者篩選出與「日本品牌」、「日系品牌」研究議題極為符合者共 20 筆，內容取向大致可概括分為「日本品牌行銷個案探討」、「日系流行品牌研究」與「日本品牌形象」等三大類別。日本品牌行銷個案探討主要針對現代日本大型企業作品牌個案研究，研

---

<sup>43</sup> 王國楨，「全球百大品牌類型之探討」，世新大學財務金融學研究所碩士論文（2006 年），110 頁。



究方向多偏向企業文化與品牌經營策略等，研究人員大部分為日本研究相關系所學生。日系流行品牌研究主題主要偏重美妝、雜誌和服飾產業，探討區域間之品牌行銷策略差異與成功因素，為近幾年論文產出量較為多的研究主題，研究學生多為經營管理等相關系所主修者。日本品牌形象研究議題側重來源國形象、文化認同、品牌忠誠度與符號消費等構面，透過台灣消費者之消費行為理解日系品牌在台灣的角色定位，研究人員多為商學與傳播相關系所背景者。

關於日本品牌的相關研究多產出於 2000 年以後，顯見日本品牌議題於近十年來才備受學術界關注，與國際品牌鑑價機構開始對全球知名品牌進行品牌價值評比的時間不謀而合。不過，國內針對日本品牌的研究主題仍舊非常侷限，大多聚焦於企業品牌經營、品牌符號消費行為、品牌行銷策略等，而關於日本企業的品牌權益、日本品牌發展史，以及國際鑑價機構對日本品牌進行價值評比的相關研究可謂相當不足。在筆者所蒐羅的 126 筆日本品牌相關學位論文資料中，尚未有任何一篇以品牌價值評比的角切入理解日本品牌，顯見此研究主題成果累積貧乏，仍有相當多未知的內容等待學者來共同研究挖掘。

# 第三章 全球百大品牌價值鑑價機構

本章主要分成四節，前三節分別對 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大國際品牌價值鑑價機構的組織進行概述，並且根據其年度全球品牌價值百強官方報告書分析其品牌評比程序與方法，再透過品牌評鑑方法示意圖使讀者能夠更為清楚地理解其評比程序架構。最後，筆者將三大品牌鑑價機構的比較分析整理於第四節，藉由圖表整理之方式，更為精簡地將重點呈現出來，以利後續章節進行實證分析之時，可以更加清楚地理解其與三大鑑價機構的品牌評比標準間之連結所在。

## 第一節 Interbrand 的組織與鑑價標準

本節針對 Interbrand 品牌價值鑑價機構作一概況介紹，並且分析其品牌價值評比程序與方法。主要分析資料來源為 Interbrand 官方網站<sup>44</sup>、官方品牌評比方法報告書<sup>45</sup>，與最新發表之 2013 年全球最佳品牌報告書。<sup>46</sup>

### 壹、評比機構概述

1974 年，Interbrand 創設於英國倫敦。1993 年，Interbrand 加入 Omnicom 集團 (Omnicom Group)，作為全球廣告、營銷和公司傳播領域領導先驅 Omnicom

<sup>44</sup> *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Sep 30, 2013).

<sup>45</sup> Mike Rocha, "Brand Valuation: A Versatile Strategic Tool for Business," *Interbrand*, (Jul 15, 2013), *op. cit.*, pp. 1-8.

<sup>46</sup> "Best Global Brands 2013," *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>> (Oct 1, 2013), pp. 120-125.

集團的成員企業，Interbrand 擁有覆蓋全球的資源網路。1990 年代，Interbrand 開始積極擴張其事業領域，服務內容包括品牌命名、品牌視覺識別設計、品牌戰略策畫與品牌價值評估等。目前在全球已擁有近四十個辦事處，服務範圍遍及歐洲、北美洲、南美洲、非洲、亞洲太平洋等地區，國際知名品牌 BMW、Samsung、IBM、Toyota 與 Pepsi 等皆曾是其客戶，可以說是全球最大的品牌顧問諮詢公司。

Interbrand 的年度全球最佳品牌報告書 (Best Global Brands) 發布時間大約落在每年 9、10 月左右。Interbrand 研發出的品牌評估方法全球首獲國際標準化組織 (International Organization for Standardization, ISO) 體系認證，2001 年至 2013 間共累積 13 次全球最佳品牌發榜紀錄，可謂當今品牌價值評比的先驅。除了全球最佳品牌報告書之外，Interbrand 也會在不同時間相繼公布年度全球最佳日本品牌 (Japan's Best Global Brands)、年度台灣最佳品牌 (Best Taiwan Brands)、年度最佳中國品牌 (Best China Brands)、年度全球最佳綠色品牌 (Best Global Green Brands)、年度最佳零售品牌 (Best Retail Brands) 等品牌價值報告書，品牌鑑價研究成果可謂相當豐碩。

## 貳、評比程序與方法

為了確保 Interbrand 「年度全球最佳品牌」報告所評選出的品牌為真正超越地理與文化限制的全球性品牌，Interbrand 首先羅列了五項納入評選的標準：(一) 至少有 30% 的收益必須來自該品牌的原生國家以外地區；(二) 至少必須存在於三個主要大洲，並且在新興市場中擁有廣闊的地理覆蓋範圍；(三) 必須具有充足且公開的品牌財務表現數據資訊；(四) 就長遠時期而言，品牌的經濟獲益必須是明確的，確保能夠為該品牌的營運與財務成本帶來回收；(五) 必須具有超出該品牌領域市場的知名度。上述 Interbrand 所列出的五項必要條件將某些預期可能會出現在榜單上的知名品牌排除在外，例如缺少公開財務資訊的英國廣播公

司 (British Broadcasting Corporation, BBC)。出於類似的原因，某些行業的品牌也已經被排除在外，諸如具有強烈國家市場取向的電信業、高度資本密集而無法確保長遠經濟獲利的航空業，以及不具有足夠的公開財務數據的醫藥產品品牌等。

Interbrand 品牌評鑑方法的基本假定為，品牌之所以擁有價值並非全然因為創造品牌付出了成本，也不全在於因品牌商品較無品牌產品能夠獲得更高的溢價，而是品牌可以使其所有者在未來獲得較為穩定的收益。大體而言，在安全性的需求方面，知名品牌產品與無品牌產品之間便會存在明顯的差異。以家電品牌為例，「SONY」與「Panasonic」等知名國際品牌會較一些地方性品牌具有更為穩定的市場需求，原因是這次購買這些知名品牌的消費者很可能下次還會繼續選用這些品牌，而購買那些品牌影響力較小的消費者則更有可能轉換品牌。需求穩定性較大，意味著知名品牌較不知名品牌能為企業帶來更確定的未來收益。正是在這一意義上，品牌具有價值。品牌有助於塑造消費者對產品的認知與覺察，進而從事購買行為，使產品或服務降低其可能被替代的風險，並且使消費者在未來再進行回購之動作。簡而言之，強勢品牌能夠在未來創造消費者持續性的需求，使品牌的預期收益提升。圖 3-1 顯示出 Interbrand 的品牌價值鏈，由該圖可知 Interbrand 主張品牌的價值是透過創造更高的收益與成長，以及減緩風險所獲得。

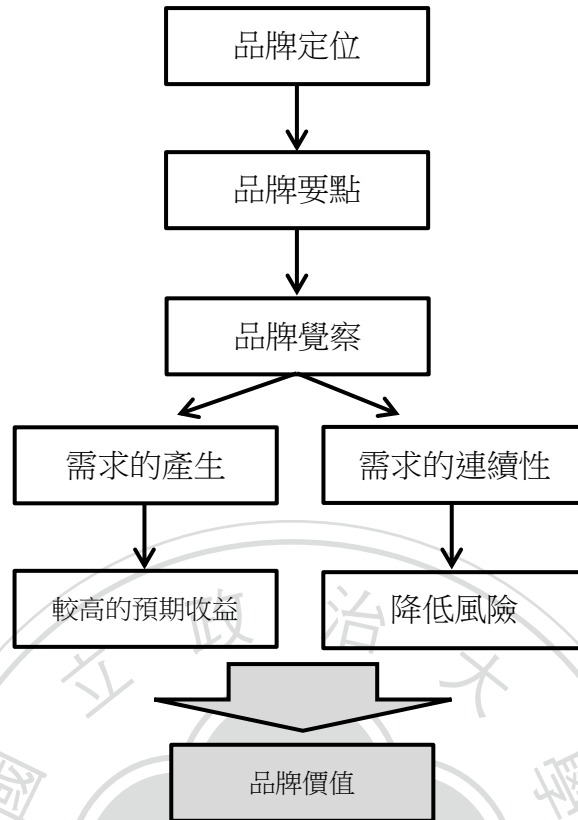


圖 3-1 Interbrand 品牌價值鏈

資料來源：Mike Rocha, “Brand Valuation: A Versatile Strategic Tool for Business,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Jul 15, 2013), p. 2.

基於上述思路，Interbrand 公司選擇以未來收益考量作基礎，從而進行品牌價值之評估。為確定品牌的未來收益，Interbrand 將企業品牌內容分割成三大部分以進行調查，分別為財務分析(Financial Analysis)、需求分析(Demand Analysis)和競爭力分析(Competitive Analysis)。最後綜合三大區塊分析內容，以得出品牌之價值。上述之 Interbrand 品牌價值評價流程彙整於圖 3-2。

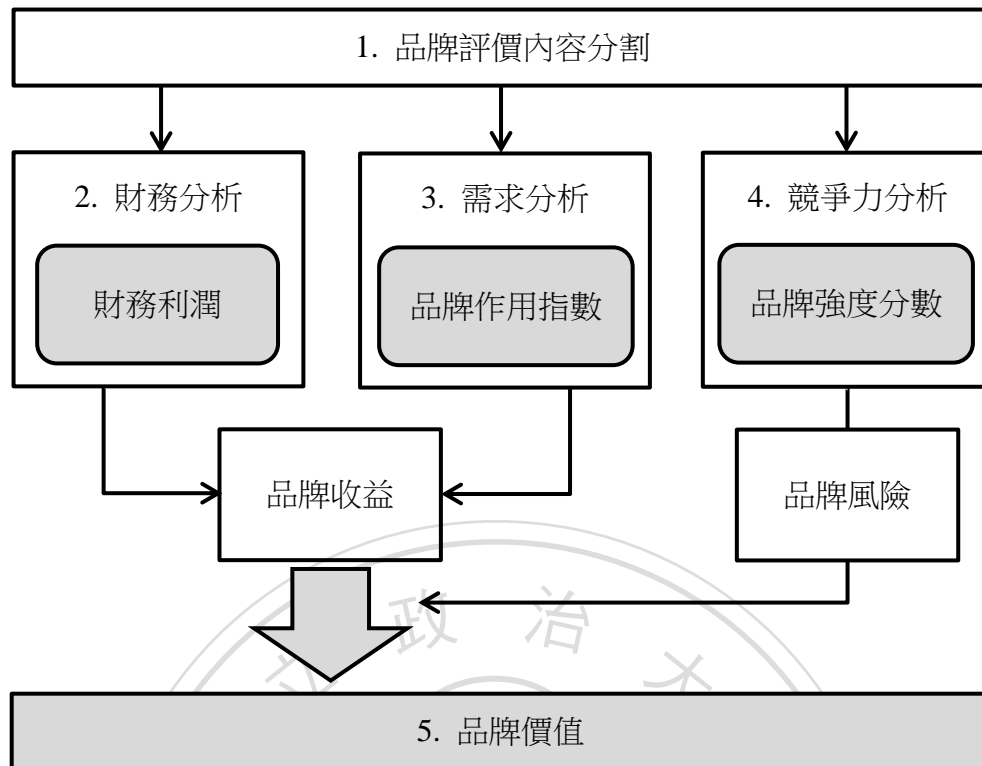


圖 3-2 Interbrand 品牌價值評鑑方法

資料來源：Mike Rocha, “Brand Valuation: A Versatile Strategic Tool for Business,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Jul 15, 2013), p. 6.

### 一、財務分析（Financial Analysis）

財務分析主要在測量品牌為企業投資者帶來的整體財務利潤。為了估計某個產品或某項服務的剩餘收益(Residual Earnings)，即產品或服務的未來收益扣除有形資產創造之收益後的餘額，財務分析擔負起過濾非「品牌」所帶來的經濟利潤的重要工作。換言之，剩餘收益反映的是無形資產，其中包括品牌所創造的全部收益。在合理界定與產品或服務相聯繫的有形資產之後，包括工廠設備、存貨、分銷系統、營運資金等，進一步對有形資產所創造的收益作出估計，並從總收益中扣除，最後得出無形資產所創造之收益金額。此外，Interbrand 採用稅後收益作為剩餘收益，一方面使品牌收益計算具有一致的基礎，另一方面也符合品牌作

為企業資產的本質。

## 二、需求分析 (Demand Analysis)

在需求分析區塊中，主要是探討品牌在購買決策中的作用 (Role of Brand)。Interbrand 採用的品牌作用指數 (Role of Brand Index, RBI) 方法，是指相對於產品其他消費動機因素，如價格、便利性、產品特點等，能夠歸因於「品牌」的消費決定因素比例。當遇上不同產品或服務之間無法輕易比較時，消費者容易更加依賴透過品牌來引導他們做出選擇，可能出於對品牌的信任 (如家電、食品)，或是欲透過品牌傳遞的情感來彰顯其個人特質 (如奢華品牌)，這時候就可以理解品牌在購買決策中所發揮的作用比例。品牌作用指數雖然有受限於產品類別比較的問題，意即是，不同類別群之間的产品就很難透過比較的方式理解「品牌」在其商品上所發揮的決定性購買因素效用大小。例如 TOYOTA 汽車品牌能與 HONDA 汽車品牌相互理解，卻無法經由與 Panasonic 家電品牌的比較得出 TOYOTA 的「品牌」在購買決策中所起的作用比例。但是 Interbrand 認為在產品類別的邊界限制之內，品牌在購買的選擇決策上仍然佔有不可忽視的比重存在，有時甚至能夠超越類別的限制去改變消費者的購買行為。

品牌作用指數主要是由三種途徑取得。(一) 統計研究：藉由特別設計之選擇模型研究，以統計方法得出品牌作用指數。(二) 消費驅動力研究：以現有關於消費驅動力的研究，結合 Interbrand 對於「排除其他消費動機，品牌如何影響消費者對產品或服務看法」的觀點看法，獲得品牌作用的相關指標。(三) 質性評估：以管理階層的討論與過往經驗為根據得出，適用於缺少市場調查的部分。最後，品牌作用指數再依照品牌產品或服務的經濟利潤進行加乘，以決定歸因於品牌所帶來的利潤 (brand earnings) 對整體評價的貢獻。品牌作用指數雖然帶有主觀和經驗的成份存在，但 Interbrand 認為其仍不失為一種系統化的品牌作用評

價方法。

### 三、競爭力分析（Competitive Analysis）

競爭力分析主要在測量品牌強度（Brand Strength）。品牌強度是在評測品牌創造忠誠度的能力，目的是為確保品牌能夠持續產生消費需求與利潤，以降低未來獲利的風險。品牌強度是以 Interbrand 深信成為強勢品牌所不可或缺的十項關鍵因素調查結果為基礎得出，其中，十項因素表現是透過相對於產業內的其他品牌，與其他國際品牌所評價出的結果。品牌強度與品牌的經濟收益預測風險成反比，意即是，強勢品牌因為擁有為數眾多的忠誠消費者，因而大大降低未來收益利潤的風險，而其估算出的未來收益成為實現收益的可能性便能夠大幅提升。以下便就 Interbrand 十項品牌強度因素描述之。

（一）明確性（Clarity）：品牌的價值意義、品牌定位與主張、品牌的驅動力，以及品牌的目標閱聽者和消費者應該清楚明確。因為堪稱品牌的關鍵中心，因此明確而有力地定義品牌位置，並且將其資訊順暢流通於企業組織內是極為重要的一件事情。

（二）品牌支持（Commitment）：獲得持續投資和重點支持的品牌通常更具有價值，同時，除了投資力度外，投資的品質與品牌強度亦有密切的關係。

（三）品牌保護（Protection）：品牌的安全性包括對所有權、專利權、設計、材料、規模與地域擴張的保護。獲得註冊、享有商標專用權從而受到商標法保護的品牌較未註冊品牌或註冊地位受到挑戰的品牌價值更高。

（四）反應性（Responsiveness）：意指品牌面對市場變化、市場挑戰與市場



機會的應變能力。品牌內部應該具備市場領導的感知能力，以及不斷進化成長與革新的渴望。

(五) 可信賴性 (Authenticity)：擁有深厚傳統與基礎穩固的品牌價值，才具有能力滿足消費者對品牌所寄予的高度期待。

(六) 關聯性 (Relevance)：品牌產品應該具有時代性，必須符合顧客需求、期望與標準，並且配合人口統計學與地理學做出適當的相應對策。

(七) 區別性 (Differentiation)：品牌對消費者而言，必須具備一定程度之獨特性以區別與競爭對手之間的差異之處。

(八) 一致性 (Consistency)：在所有體驗品牌的接觸點上，應當使消費者獲得相同程度的感受經驗。

(九) 存在性 (Presence)：除了使消費者感覺無所不在，並且要能在顧客、輿論界和社會媒體等管道都能夠被正面積極地討論。

(十) 理解性 (Understanding)：品牌除了被消費者辨識之外，其深度的獨特價值與特性也必須被認識與了解。

其中明確性、品牌支持、品牌保護與反應性被分類為四大品牌強度內部因素，而可信賴性、關聯性、區別性、一致性、存在性與理解性則分類至六大品牌強度外部因素（詳見表 3-1 整理）。綜合上述十項因素得分，計算出最終的品牌強度分數，以理解品牌的競爭力程度。

表 3-1 Interbrand 品牌強度因素

內部因素	外部因素
明確性	可信賴性
品牌支持	關聯性
品牌保護	區別性
反應性	一致性
	存在性
	理解性

資料來源：參酌 Mike Rocha, “Brand Valuation: A Versatile Strategic Tool for Business,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Jul 15, 2013), p. 6.，筆者自行繪製整理。



## 第二節 BrandZ 的組織與鑑價標準

本節針對 BrandZ 品牌資料庫作一概況介紹，並且分析其品牌價值評比程序與方法。主要分析資料來源為 BrandZ 官方網站<sup>47</sup>、BrandZ 官方手冊<sup>48</sup>，與 BrandZ 最新發表之 2013 年全球最具價值品牌百強報告書<sup>49</sup>。

### 壹、評比機構概述

BrandZ 資料庫創始於 1998 年，為傳播巨頭之一 WPP 旗下子公司—Millward Brown 所設立。Millward Brown 是全球知名的研究機構之一，也是市場推廣、傳播媒體和品牌價值研究方面的專家，目前已在 52 個國家擁有超過 80 多間辦事處。Millward Brown 創設的 BrandZ 資料庫堪稱為全球最大的品牌權益資料庫，內容為每年針對超過十五萬位受訪者進行調查，至今已累積四百多份關於全球品牌的研究報告。BrandZ 資料庫的研究數據來自於每年對消費者與專家所進行的訪問調查，每位受訪者被安排在他們實際消費的品牌種類範圍裡對品牌進行評價，這些調查報告被認為是熟知受訪品牌種類內容並且能夠對其品牌做出判斷的珍貴消費者訊息。在如此浩大的調查工程下，BrandZ 在兩百多個品牌種類中，已經擁有超過六萬個品牌的消費者調查結果，累積了相當可觀的七十億筆調查數據。其品牌研究資料大致可分為快速消耗品 (Fast-Moving Consumer Goods, FMCG)、稀有消費品 (Infrequently purchased)、訊息科技 (IT and Technology)、服務產業 (Services)、零售產業 (Retailers/Stores)、企業對企業 (B2B Services) 與數位產業 (Digital) 等七大類別。

<sup>47</sup> BrandZ, <<http://www.brandz.com>> (Aug 2, 2013).

<sup>48</sup> “BrandZ: The World’s Leading Brand Management Tool from WPP,” BrandZ, <<http://www.wpp.com/wpp/marketing/brandz/>> (Aug 2, 2013), pp. 1-5.

<sup>49</sup> “Top 100 Most Valuable Global Brands 2013,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Aug 2, 2013), pp. 134-137.

BrandZ 的年度全球最具價值品牌百強報告書 (Top 100 Most Valuable Global Brands) 發布時間大約落在每年 5 月，2006 至 2013 年間共累積 8 次發榜紀錄，堪稱是全球唯一一份考慮到消費者對所購買之品牌有何想法的估值報告。調查報告將地區差異同時納入考慮，主張「即便是真正的全球性品牌，其品牌貢獻的衡量指標在各個國家也可能存在重大差異。」除了全球最具價值品牌百強報告書之外，BrandZ 也會在不同時間相繼公布年度中國最具價值品牌五十強 (Top 50 Most Valuable Chinese Brands)、年度拉丁美洲最具價值品牌五十強 (Top 50 Most Valuable Latin American Brands)、年度全球最具價值零售品牌二十五強 (Top 25 Most Valuable Global Retail Brands) 等品牌價值調查報告書。

## 貳、評比程序與方法

BrandZ 評比方法與其他品牌鑑價機構競爭者最大的區別在於「消費者的看法」被納入考量。BrandZ 在全球各地持續性地對定量的消費族群進行深度研究，並且以品牌種類 (category-by-category) 和國家區域 (country-by-country) 為基礎建構一全球性的品牌版圖面貌。在真實的消費市場中對消費者進行密集的品牌訪問調查，使得 BrandZ 不同於其他依賴專家顧問觀點或單純桌上經濟研究的鑑價機構競爭者，主張其品牌鑑價結果最能夠貼近消費者對品牌價值的看法。

BrandZ 主張品牌的核心價值來自於品牌吸引關聯客戶與潛在客戶的能力，因此，品牌價值評比主要在測量品牌的吸引力，並且驗證品牌實際的銷售表現。BrandZ 認為在商業市場中成功創造強大吸引力的品牌皆具備三個條件：(一) 具意義性 (Meaningful)，在所有產業領域中，蘊含意義的品牌除了符合消費者的期待與要求之外，還能夠產生強烈的「熱愛 (love)」與吸引力；(二) 具區別性 (Different)，帶有獨特差別性的品牌可以創造時代的潮流，並且對消費者的利

益具有遠見；(三) 具顯著性 (Salient)，當消費者面臨關鍵選擇時，品牌能夠自然地浮現於顧客腦海中。基於上述思路和資料庫擁有的豐富調查數據，BrandZ 發展出一套專業的品牌價值評比系統，由圖 3-3 BrandZ 品牌價值評鑑方法可得知，評比的程序大致分為三步驟，依序是金融價值計算 (Calculating Financial Value)、品牌貢獻計算 (Calculating Brand Contribution)，最後為品牌價值計算 (Calculating Brand Value)。

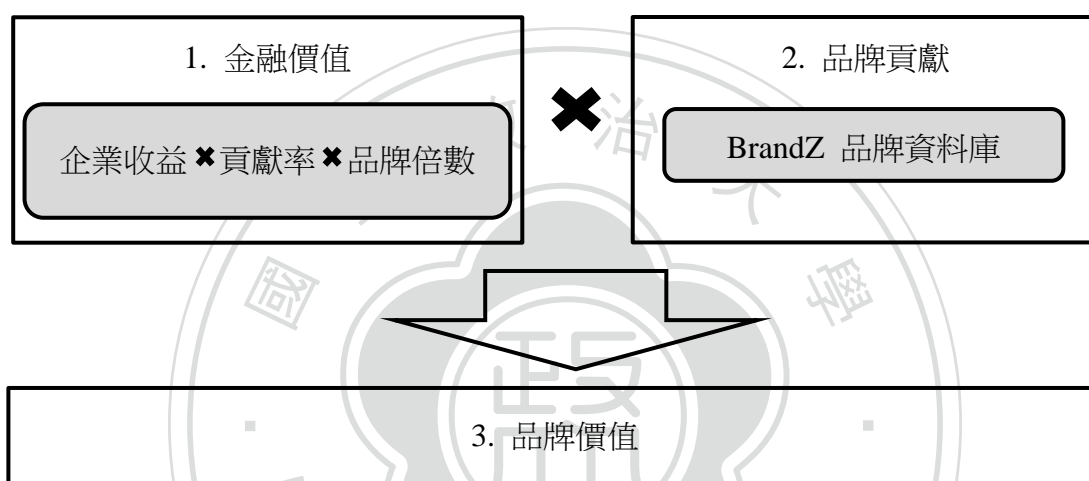


圖 3-3 BrandZ 品牌價值評鑑方法

資料來源：參酌“Top 100 Most Valuable Global Brands 2013,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Aug 2, 2013), pp. 134-135.)，筆者自行繪製。

### 一、金融價值計算 (Calculating Financial Value)

有些企業因為只掌握一個品牌，則其公司的品牌收益皆來自此一品牌；然而旗下擁有多個品牌的企業，公司的收益來源則必須做妥善的切割分配。為了確保能夠將企業財務收益依照每一個品牌所創造的收益比例做正確地分配，BrandZ 會就年度報告和其他多個管道進行財務資訊的完整分析。這份分析報告所產出的衡量標準被稱為貢獻率 (Attribution Rate)。BrandZ 在計算金融價值時的首要步

驟便是將企業收益（Corporate Earning）乘上貢獻率以得出品牌收益（Brand Earning），意即是，得出的結果便是品牌對企業收益所做出的貢獻。假設某一品牌的貢獻率為 50%，則表示企業有一半的財務收益來自此一品牌。

BrandZ 認為「未來獲益的前景」比「過去的事蹟」更為重要，因此，為了預測品牌未來獲利的能力，BrandZ 必須在其計算公式裡加入其他組成元素。這個計算元素對現在收益進行倍數的估價以得出品牌的未來收益前景，此計算組成部分被稱為品牌倍數（Brand Multiple）。品牌倍數與金融分析師用來計算股票市場價值的計算方法相似，BrandZ 使用彭博財經資料（Bloomberg Data）所提供的資訊來確定品牌倍數數值，再將品牌收益進行品牌倍數計算以得出品牌最後的金融價值（Financial Value）。上述之品牌金融價值計算方法彙整於圖 3-4。

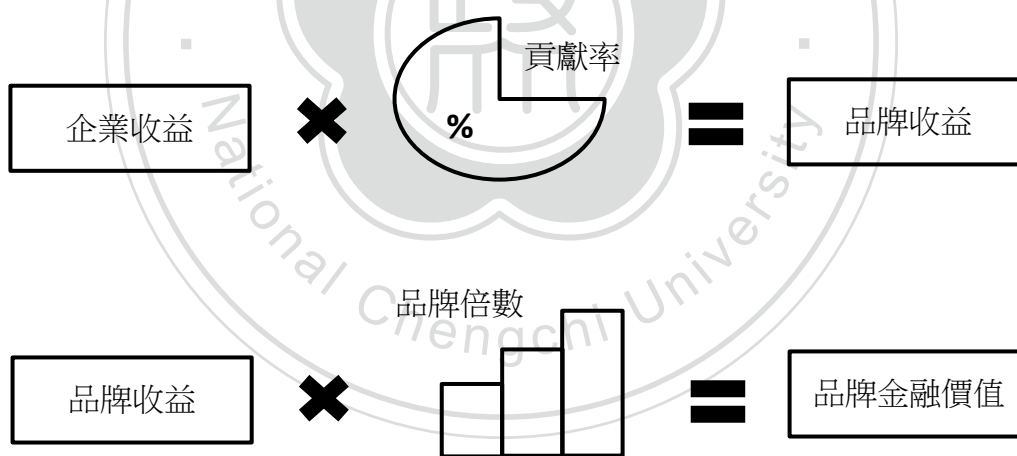


圖 3-4 BrandZ 品牌金融價值計算

資料來源：參酌“Top 100 Most Valuable Global Brands 2013,” *MillwardBrown*,  
<[http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Aug  
2, 2013), pp. 134-135.)，筆者自行繪製。

## 二、品牌貢獻計算（Calculating Brand Contribution）

完成第一步品牌金融價值計算之後，可以了解品牌在企業財務總價值中所佔的比重，但是由此計算出的數據尚未完全是 BrandZ 主張的品牌價值核心。為了更為精確地掌握品牌核心價值，BrandZ 設法除去某些可能影響品牌事業的合理因素層面，例如產品價格、購買的便利性、品牌的可得性和品牌的地域分配等。並且，BrandZ 試圖對品牌獨特性、品牌創造需求的能力、品牌培養忠誠度的能力與品牌從市場脫穎而出的能力等方面進行評估。集合以上品牌的相關作用因素，BrandZ 統稱其為品牌貢獻（Brand Contribution）。

BrandZ 的品牌價值評比報告之所以特別在於 BrandZ 是目前唯一有系統地將消費者看法納入評比方法的品牌鑑價單位。BrandZ 透過線上調查和面對面訪查等方法，在全球各地持續性地對定量的消費族群進行深度研究，並且以品牌種類（category-by-category）和國家區域（country-by-country）為基礎建構一全球性的品牌版圖面貌。在品牌貢獻計算步驟中，資料庫中的調查數據便在此成為了極為重要的評比依據。

## 三、品牌價值計算（Calculating Brand Value）

在最後一步品牌價值計算中，BrandZ 將品牌的金融價值加乘品牌貢獻，以金融計算的方式呈現品牌價值（Brand Value）。意即是，品牌價值指品牌對企業整體價值所提出的金額總值貢獻。將企業的無形資產分開獨立測量，能夠由此提供另一了解股東利益價值的管道，而這正是在企業的有形資產帳目之外，品牌價值測量必須存在的理由。

### 第三節 Brand Finance 的組織與鑑價標準

本節針對 Brand Finance 品牌價值鑑價機構作一概況介紹，並且分析其品牌價值評比程序與方法。主要分析資料來源為 Brand Finance 官方網站<sup>50</sup>，與 2012 年全球品牌價值 500 強報告書。<sup>51</sup>

#### 壹、評比機構概述

Brand Finance 創設於 1996 年，總部位於英國倫敦，為一獨立運營的企業，致力於透過有效率地管理企業品牌與無形資產，以幫助客戶創造品牌價值的最大化。Brand Finance 公司專精於會計、稅務與其他合法目的的估價行為，服務內容也涉及不同形式的關於知識財產權的商業交易估值，包括收購、合併、合資企業、授權等行為。服務據點遍及各大主要城市，包括阿姆斯特丹、杜拜、香港、馬德里、莫斯科、紐約、巴黎、聖保羅、雪梨、新加坡與多倫多等地區，為一國際知名的品牌顧問公司。

Brand Finance 的年度全球品牌價值 500 強報告書(Brand Finance Global 500) 發布時間大約落在每年 2、3 月左右，2007 至 2013 年間共累積 7 次發榜紀錄。調查報告將所有品牌都設定一個「品牌等級」(即對該品牌進行的相對於競爭對手的優勢、風險、未來發展潛力的基準研究)，和一個「品牌價值」(即對該品牌的經濟實力的總體評測)，此為其調查報告之最大特色。除了全球品牌價值 500 強報告書之外，Brand Finance 也會在不同時間相繼公布年度澳洲品牌價值 100

---

<sup>50</sup> Brand Finance, <<http://brandirectory.com/>> (Aug 22, 2013).

<sup>51</sup> “Brand Finance Global 500 2012: The Annual Report on the World’s Most Valuable Global Brands,” Brand Finance, <[http://brandfinance.com/images/upload/bf\\_g500\\_2012\\_web\\_dp.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/bf_g500_2012_web_dp.pdf)> (Aug 22, 2013), pp. 45-52.



強 (Australia 100)、年度新加坡品牌價值 100 強 (Singapore 100)、年度南非品牌 50 強 (South Africa 50) 年度足球品牌價值 50 強 (Football 50)、年度化妝品品牌價值 50 強 (Cosmetics 50)、年度銀行品牌價值 500 強 (Banking 500) 等品牌價值報告書。除了地域性的品牌鑑價調查之外，Brand Finance 在產業別的品牌研究範疇同樣投注了相當程度的心力，累積成果可謂豐碩。

## 貳、評比程序與方法

Brand Finance 採用「專利費減免法 (Royalty Relief Methodology)」來確立品牌價值。這種方法假定該品牌為第三方擁有的情況下，需要為使用該品牌所支付的專利費率，意即是，授權該無形資產可獲得之權利金收入的折現值總和。這個專利費率用於估算公司的未來銷售收入，以確定某一品牌為公司帶來的收益流，之後再將品牌收益流折算回一個淨現值。Brand Finance 採用專利費減免法出於三個理由：(一) 此方法受到稅務部門和法院的青睞，因為它參考有記錄的第三方交易來確定品牌價值；(二) 此方法可以透過公開的財務資料來完成；(三) 此方法符合國際評估標準委員會 (International Valuation Standards Committee, IVSC) 關於確定品牌公平市場價值 (Fair Market Value) 的要求。

Brand Finance 品牌價值調查報告書的最大特色為其提供的「品牌等級評定 (Brand Ratings)」資訊，品牌等級評定將被評估品牌的實力和業績進行量化，指出品牌的未來收益可能附加的風險。品牌等級評定的計算採用 Brand Finance 的 BrandBeta 分析法，對品牌在優勢、風險、未來發展潛力等方面，將之與競爭對手進行比對研究，並給與從 AAA 到 D 的不同等級 (詳見表 3-2)。從概念上而言，品牌評級類似於信用評級，而用於評級的資料來自於多個資訊管道，包括彭博財經資料 (Bloomberg Data) 和 Brand Finance 所累積的品牌研究成果等。

表 3-2 Brand Finance 品牌等級評定

品牌等級	品牌強度
<b>AAA</b>	極為強大
<b>AA</b>	非常強大
<b>A</b>	強大
<b>BBB-B</b>	一般
<b>CCC-C</b>	弱
<b>DDD-D</b>	失敗

資料來源：“Brand Finance Global 500 2012: The Annual Report on the World’s Most Valuable Global Brands,” *Brand Finance*, <[http://brandfinance.com/images/upload/bf\\_g500\\_2012\\_web\\_dp.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/bf_g500_2012_web_dp.pdf)> (Aug 22, 2013), p. 46.

「Brand Finance 全球品牌 500 強」品報價值調查報告採用了現金流貼現法 (Discounted Cash Flow, DCF)，以恰當的折算率來折算未來的專利費率估值，並由此得出商標的淨現值 (Net Present Value, NPV) 和相關的知識產權，即 Brand Finance 主張的品牌價值。透過圖 3-5 Brand Finance 品牌價值評鑑方法可理解其評比架構，以下將就評比程序細部說明之。

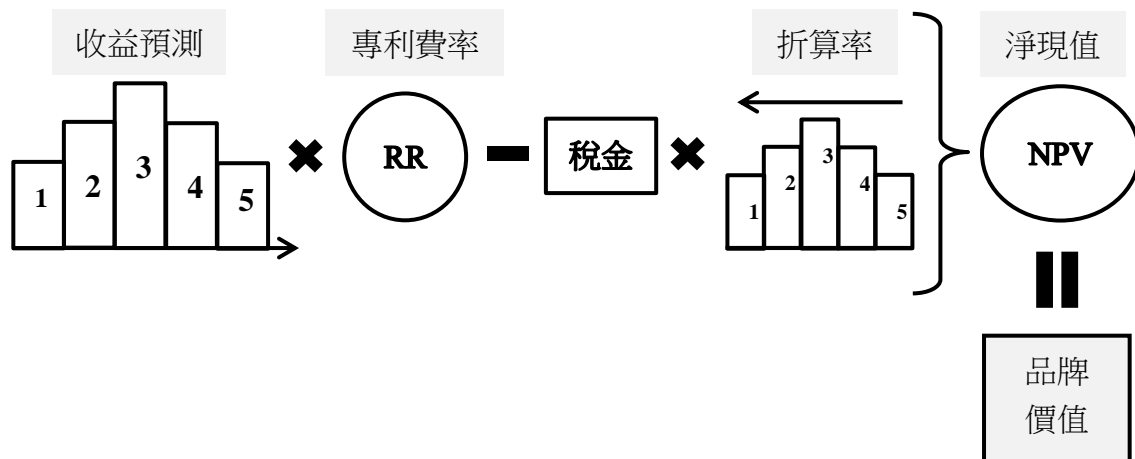


圖 3-5 Brand Finance 品牌價值評鑑方法

資料來源：參酌“Brand Finance Global 500 2012: The Annual Report on the World’s Most Valuable Global Brands,” *Brand Finance*, <[http://brandfinance.com/images/upload/bf\\_g500\\_2012\\_web\\_dp.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/bf_g500_2012_web_dp.pdf)> (Aug 22, 2013), p. 46.，筆者自行繪製。

首先，Brand Finance 以某一特定品牌而非公司為主體，獲取此品牌的財務和銷售數據。繼之，建立市場模型以確定市場需求，並且確立品牌在所有市場中相對於其他競爭對手的位置。而在此步驟則使用了三個預測區間方法，分別為（一）截至調查時間之前的歷史財務業績。如果無法獲取業績資料，預測將採用機構經紀人預測系統（Institutional Brokers Estimate System, IBES）所得到的共識進行預測；（二）一個五年的預測區間。透過 IBES、歷史成長和 GDP 成長三種數據資料管道以得出相關預測資訊；（三）透過 GDP 和 IBES 發展預期的綜合資訊以了解永續發展的可能。

Brand Finance 使用專利費減免法進行品牌價值調查，因此，確立品牌的專利費率（Royalty Rate）便成為計算過程中相當重要的一部分。計算品牌專利費率的首要工程為計算品牌強度（Brand Strength），Brand Finance 根據品牌在財務、品牌權益、市場占有率等主要領域的表現，以 0 到 100 分計算，再依照品牌強度的得分來決定 BrandBeta 指數分，最後運用 BrandBeta 指數得分於專利費率範圍

內確定品牌的專利費率。其中，專利費率是由產業別、該產業的歷史專利費率和公司的盈利能力等相關因素共同決定。繼之，計算未來專利收益流與計算品牌特定的折算率（Discount Rate），其中折算率必須考慮品牌的大小、地理分佈、資產與負債比率、聲望和品牌等級等相關因素。折算未來的專利收益流時須具有明確的預測和永續區間，而由此得出的品牌的淨現值（Net Present Value，NPV）便為 Brand Finance 所主張的品牌價值。



#### 第四節 三大品牌鑑價機構的比較分析

根據第二章文獻探討所述，由 David A. Aaker 所提出的品牌權益十大測量指標，內容包括五大測量構面與十項內容特性，分別是忠誠度測量（價格溢價、忠誠度）、知覺品質／領導地位測量（知覺品質、領導地位）、品牌聯想／差異化測量（知覺價值、品牌性格、組織聯想）、知名度測量（品牌知名度）與市場表現測量（市場占有率、銷售區域）。Aaker 最早在 1990 年代將品牌權益的內涵作一完整描繪，並且由此發表的品牌權益十大測量指標一直是品牌權益研究的重要理論基礎，也是品牌價值評鑑的主要參考依據之一。

Interbrand 公司在其評鑑方法中，將品牌內容分成三大分析區塊以進行品牌價值測量。其中，為評測品牌創造忠誠度的能力，Interbrand 在競爭力分析區塊中設定了十項關鍵因素以量測品牌強度。如第三章第二節所述，十項因素為「明確性」、「品牌支持」、「品牌保護」與「反應性」四大品牌強度內部因素，以及「可信賴性」、「關聯性」、「區別性」、「一致性」、「存在性」與「理解性」六大品牌強度外部因素。筆者將 Aaker 的品牌權益測量構面與 Interbrand 的十項品牌強度因素內涵交互比對，對應內容整理成表 3-3。從表 3-3 品牌強度與品牌權益的關聯表中可以清楚窺見，Interbrand 的十項品牌強度因素並非毫無根據，而是具有扎實的學術理論為其基礎。

表 3-3 品牌強度與品牌權益的關聯

Interbrand 品牌強度因素		Aaker 品牌權益測量構面
明確性		知覺品質測量
品牌支持		忠誠度測量
品牌保護		市場表現測量
反應性		市場表現測量
可信賴性		品牌聯想測量（知覺價值）
關聯性		
區別性		差異化測量
一致性		知覺品質測量
存在性		領導地位測量
理解性		品牌聯想測量（品牌性格）

資料來源：筆者自行繪製整理。

而 BrandZ 在其品牌價值評鑑方法中，利用資料庫累積的大量訪查數據將消費者的意見納入考慮，堪稱是全球唯一一份考慮到消費者對所購買之品牌有何想法的估值報告，這與 Kevin Lane Keller 所主張的「以顧客為基礎的品牌權益」理念不謀而合。不同於 Aaker 全面性地闡述品牌權益，Keller 著重於藉由獨特的品牌聯想建立消費者心中的品牌知名度與正面品牌形象，並且產生足以影響消費者反應的知識結構。Keller 自成一家的以顧客為基礎的品牌權益理論，提供品牌鑑價機構另一極為重要的參考依據，以在除了企業營收帳目之外，也能夠針對消費者心中的企業品牌作一價值測量。

綜觀目前品牌權益之衡量方法，大抵上都會就財務面進行評估。根據第二章文獻探討所論，由財務觀點所定義之品牌價值研究，大多為利用經濟或財務模型

來衡量品牌價值，以作為品牌建立績效評估之考核、併購與股權交換等金融運作上的參考依據。基於此兩種用途，品牌價值的測量將著重在如何將品牌以數字方式來呈現。由財務觀點衡量品牌權益主要可採成本法、市場法或收益法。「成本法」主要以品牌發展成本作為衡量基礎；「市場法」主張品牌價值取決於可出售價格；「收益法」則是以折現值反映品牌的未來淨收入。Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 都在其品牌價值測量方法中使用了未來收益概念的「收益法」計算方式，顯見三者皆著重在預測品牌未來獲利的能力。其中，相較於 Interbrand 和 BrandZ 在財務分析之外加入帶有主觀經驗的品牌作用指數研究或消費者訪查統計數據，專精於會計與稅務等估價行為的 Brand Finance，更為傾向透過財務會計角度的資產觀點衡量品牌價值。以下便就 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三種年度全球百大品牌報告書作一比較整理，繪製成表 3-4。

表 3-4 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 比較分析

項目	Interbrand	BrandZ	Brand Finance
創設時間	1974	1998	1996
總部地點	英國倫敦	美國紐約	英國倫敦
隸屬公司	Interbrand	Millward Brown (*創設於英國)	Brand Finance
識別標誌			
發榜時間	9、10 月左右	5 月	2、3 月左右
累積發榜年度	2001—2013 年	2006—2013 年	2007—2013 年
累積發榜次數	13	8	7
年度品牌 報告書名稱	Best Global Brands	Top 100 Most Valuable Global Brands	Global 500

<p>年度品牌報告書特色</p>	<p>品牌評估方法全球首獲國際標準化組織體系認證</p>	<p>堪稱是全球唯一一份考慮到消費者對所購買之品牌有何想法的估值報告</p>	<p>為所有品牌提供一「品牌等級評定」資訊，即對該品牌所進行的相對於競爭對手的優勢、風險、未來發展潛力等的基準研究。</p>
<p>品牌價值主張</p>	<p>品牌的價值是透過創造更高的收益與成長，以及減緩風險所獲得。</p>	<p>品牌的核心價值來自於品牌吸引關聯客戶與潛在客戶的能力。</p>	<p>該品牌為第三方擁有的情況下，需要為使用該品牌所支付的專利費率。</p>
<p>品牌價值評比方法</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>財務分析</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">財務利潤</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>需求分析</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">品牌作用指數</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>競爭力分析</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">品牌強度分數</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>金融價值</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">           財務利潤            ×            貢獻率            ×            品牌倍數         </div> </div> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">×</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>品牌貢獻</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">           BrandZ            品牌資料庫         </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>收益預測</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">×</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>專利費率</p> <p style="font-size: 1.5em;">■</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>稅金</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">×</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>折算率</p> </div> </div> </div>

資料來源：筆者自行繪製整理。





## 第四章 日本企業品牌價值變化

本章主要分成三大部分，分別就 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 2007 至 2013 年年度全球品牌價值百強報告中之日本企業品牌價值表現作一整理敘述，並且繪製歷年品牌排名、品牌價值數據、趨勢變化等圖表，以更為清楚地呈現日本知名品牌的發展現況。筆者另外針對日本企業品牌價值總和趨勢、品牌名次總和趨勢、品牌分類項目等面向進行綜合分析，使讀者能夠對日本品牌於三大國際品牌鑑價機構中的變遷發展有更全面性地理解認識。

### 第一節 Interbrand 評比報告中的日本企業

本節將就 2007 年至 2013 年間之 Interbrand 年度全球最佳品牌報告書（Best Global Brands）的日本品牌價值變化作一整理描述。資料來源為官方網站所公布之年度報告書，包括「2007 年全球最佳品牌」、「2008 年全球最佳品牌」、「2009 年全球最佳品牌」、「2010 年全球最佳品牌」、「2011 年全球最佳品牌」、「2012 年全球最佳品牌」與最新放榜之「2013 年全球最佳品牌」。另外輔以 Interbrand「2013 年全球最佳綠色品牌（Best Global Green Brands）」作補充。<sup>52</sup>

Interbrand 的年度全球最佳品牌報告書發布時間大約落在每年 9、10 月左右，自 2001 年起，至今已累積 13 次全球最佳品牌發榜紀錄，可謂當今品牌價值評比的先驅。為求比較年代的一致性，本研究擇 2007 年至 2013 年間之評比報告作為

---

<sup>52</sup> “Best Global Green Brands 2013,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2013/Best-Global-Green-Brands-2013.aspx>> (Nov 15, 2013).

研究內容，將日本品牌全球排名趨勢、品牌價值變動與品牌類別項目變化等資料作一整理敘述。其中，Interbrand 歷年全球最佳品牌報告中的日本品牌排名彙整於表 4-1，日本企業品牌價值整理於表 4-2，日本品牌排名趨勢和日本企業品牌價值趨勢可詳參圖 4-1 與 4-2。

## 壹、2007—2009 年全球最佳品牌評比報告<sup>535455</sup>

在 Interbrand 的年度全球最佳品牌評鑑中，亞洲地區一直屬日本表現最為亮眼，雖然名次略有變動，但是品牌價值變動尚稱平穩。在研究年度範圍內，2007 年是日本品牌進榜數目最多的一年，包括第 6 名的 Toyota、第 19 名的 Honda、第 25 名的 Sony、第 36 名的 Canon、第 44 名的 Nintendo、第 78 名的 Panasonic、第 92 名的 Lexus 與第 98 名的 Nissan。隔年，Nissan 雖跌出榜外，但是日本依舊是亞洲地區品牌表現最為出色的國家。

受到 2008 下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，2009 年報告中指出 Toyota 出現七十年來首次企業收益負成長現象，除了汽車銷售量減少 15% 與企業淨收益減少 21% 之外，品牌名次也下降至第 8 名。雖然此波金融危機同樣嚴重影響了 Honda 汽車在美國、歐洲與日本的銷售額，但是其增加的摩托車銷售總額補償了 Honda 在汽車市場的失利，名次上升至 18 名。2009 年開始，Sony 在面對日圓升值與日本股票市場衰退等壓力之下，品牌名次逐漸滑落，尤其當曾經是 Sony 極為占優勢的領域幾乎都被競爭者所超越時，公司陷入了極為

---

<sup>53</sup> “Best Global Brands 2007,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/best-global-brands-2007.aspx>> (Sep 18, 2013).

<sup>54</sup> “Best Global Brands 2008,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/best-global-brands-2008.aspx>> (Sep 18, 2013).

<sup>55</sup> “Best Global Brands 2009,” *Interbrand*, <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2009.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2009.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

困窘的處境。受到日圓升值導致產品價格提高的 Canon，在影印設備上的銷售表現同樣不盡理想，不過其致力於數位相機的技術研發工作終獲顯著成果，Canon 成為單眼相機市場的第一品牌，擁有全球 54% 的單眼相機市占率，品牌名次上升至 33 名。

Nintendo 是少數在全球金融危機中逆勢成長的國際品牌，它藉由推出革新且容易上手的遊戲機種擴增了全世界的遊戲人口，Nintendo 所開發的 Wii 迅速地成為全球暢銷的遊戲機種，自產品發布起的三年間販售了超過五千萬台，將 Nintendo 的品牌排名上推至 39 名。嚴峻的經濟蕭條與日圓升值同樣衝擊同為生產消費電子器件的 Panasonic，2009 年的會計報表指出公司減少了 40 億美元的淨賺利潤。雖然在財務上面臨挑戰，不過 Panasonic 在 2008 年因收購競爭對手 Sanyo 股權成為最大股東而加入了電池與太陽能技術領域，為 Panasonic 的品牌價值加分不少。豐田集團旗下的高級轎車品牌 Lexus，因全球金融危機導致北美與歐洲地區的銷售額減少，但憑藉其品質卓越的名聲與相較於其他歐洲進口高級轎車更為低廉的價格，Lexus 在北美依然是高級轎車銷售數量的第一品牌，以及油電混合車市場的領導者。不過，Lexus 因鮮少推出柴油驅動的車款使其在歐洲地區表現則顯得有些疲弱，而 BMW 與 Mercedes-Benz 在歐洲則都具有受歡迎的柴油驅動車款。

## 貳、2010 年全球最佳品牌評比報告<sup>56</sup>

2010 年 1 月，Toyota 因車輛暴衝意外事故所發出的車輛召回通知，給予一直以來將品牌定位為可靠、安全、效能、創新、長久、永續的 Toyota 一記沉重的打擊。Toyota 的生產架構一向都是其最引以為傲的品牌優勢，但是此次車輛召

---

<sup>56</sup> “Best Global Brands 2010,” *Interbrand*, <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2010.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2010.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

回事件卻成為最關鍵的策略問題，因 **Toyota** 在不同車款間使用共同分享的零組件與技術，導致某一車款出現技術性故障意味著其他車款也可能發生同樣的問題。Interbrand 2010 年全球最佳品牌報告顯示，相較於前一年度，**Toyota** 的品牌價值減少了 16%，介於虧損率第一名的 **Harley-Davidson** 和第三名的 **Nokia** 之間。而同為日本汽車品牌的 **Honda**，因持續受到日圓升值與全球金融危機的影響，北美與歐洲市場的汽車需求量雖尚未恢復過去水準，但其在亞洲太平洋地區的摩托車銷售業績則穩定成長。雖然 **Honda** 在節能型車款的研發上擁有豐碩成果，並且在中國、印度與南美等地區皆有顯著成長，加上競爭對手 **Toyota** 的車輛召回事件幫助提升 **Honda** 品牌價值，不過 **Honda** 汽車仍須加速產品研發與設計腳步以對抗後頭緊緊追趕的 **Ford**、**Hyundai** 與 **General Motors**。

自 1933 年起，**Canon** 在全球的相機市場一直維持著領導地位，並且持續致力於研發創新技術。**Canon** 強調在加強實現品牌成長與發展的同時，需同時對社會繁榮和人類幸福帶來貢獻，秉持著此堅定的品牌信念，**Canon** 在美國不間斷地贊助許多運動機構，除了增加知名度也擔負起企業社會責任的使命，強化了消費者對 **Canon** 品牌的忠誠度。**Canon** 在 Interbrand 2010 年的全球最佳品牌排名中首次超越科技大廠 **Sony**，然而 **Canon** 在全球市場的品牌策略極有可能導致低效率的品牌經營，指的是其在全世界片斷的、不一致的產品系列行銷模式。近幾年來，**Sony** 面對來自韓國品牌 **Samsung** 的激烈競爭、日圓升值的負面影響，以及因全球經濟衰退所導致的顧客消費模式改變等壓力，打出了跨越產品系列的「**Make. Believe**」品牌訊息，欲持續以強化產品「功能價值」和「傑出設計」來與其他消費性電子產品品牌作區隔，試圖挽回 **Sony** 逐漸下降的品牌地位。

2009 年的全球金融危機促使消費者將戶外休閒活動轉移至室內休閒娛樂，人們願意花更多的時間待在家中從事不花錢的電視機遊戲，因這股風潮持續延燒至 2010 年，使 **Nintendo** 延續前一年的氣勢，品牌名次繼續上升至 38 名。然而，

Nintendo 雖然創造了跨越世代的家庭遊戲機風潮，Microsoft 所開發的 Kinect 免控制器家庭遊戲機和 Sony 推出的 PlayStation 家庭遊戲主機依然是其無法忽視的強勁對手，並且全球經濟逐漸復甦勢必衝擊因金融危機而興盛的家庭電視機遊戲風潮，Nintendo 的品牌經營智慧將決定其未來的品牌價值地位。

2010 年是日本品牌進榜數目最少的一年，Panasonic 是 Interbrand 2010 年全球最佳品牌報告中最後一個入榜的日本品牌。Panasonic 致力於減少產品對環境的衝擊，推出「Ideas for Life」的品牌標語，加上 Sanyo Electric 正式成為其子公司，與 Sanyo 的商業結盟是 Panasonic 發展企業承諾與社會責任的一大里程碑，種種因素使 Panasonic 安然挺過全球金融風暴，品牌價值穩定成長。不過，Panasonic 同樣出現地理區域間品牌定位不一致的問題，這同時也反應在國家區域間之不同的品牌官方網站和片斷的市場溝通等細微之處。

### 參、2011 年全球最佳品牌評比報告<sup>57</sup>

根據 Interbrand 2011 年全球最佳品牌報告中指出，2011 年日本進榜的品牌價值總值僅次於美國（7,977.54 億美元）和德國（1,084.31 億美元），為名列第三的國家，進榜品牌數目較前一年增加一個，總值高達 853.87 億美元。不過，2011 年 3 月 11 日發生的日本東北大地震，以及地震所引發的海嘯與核災問題，也使得日本品牌歷經了劇烈考驗的一年。

Toyota 在 2010 年度因車輛暴衝意外事故所導致的車輛召回事件而度過了極為艱困的一年。為此，Toyota 除了嚴格加強車輛安全與品質的把關之外，另外革命性地改革其管理層架構，創建了「全球品質特別委員會」系統使管理層能夠及

---

<sup>57</sup> “Best Global Brands 2011,” *Interbrand*, <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2011.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2011.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

時了解到客戶的意見，在這套系統中，每一個區域能夠獨立做出必要的決定以配合每個市場所反映的意見。為了修復 Toyota 多年來傑出的品質控管名聲，Toyota 立即且大動作地做出許多對應補救措施，有效地為品牌形象損害止血，而其品牌價值歷經重挫之後也開始逐漸恢復之。Honda 在 2011 年度因日本大地震關係之故，嚴重影響其車輛與零件的生產作業能力，但是 Honda 採用延長促銷策略直到可提供車輛之時，以鞏固其核心價值意識的消費顧客群，並且成功贏回市場占有率。Interbrand 指出，消費者之所以願意回到 Honda 的懷抱，是因其長期擁有顧客負擔得起的車輛效能與環境社會責任美名，這也是 Honda 在 2011 年依舊能夠穩定成長的因素之一。

排名已超越 Sony 的相機大廠 Canon，因為不斷推陳出新的創新產品以及穩固的忠誠客戶基礎，2011 年依然穩坐數位相機市場領導者寶座。然而 Sony 雖然具有多個子品牌，如 Bravia、Vaio、Cybershot、Playstation 和 Xperia，但面對日本 311 大地震、財務困境、多個關鍵領域失去領導地位等強大壓力之下，Sony 的品牌價值仍舊無法止跌回升。Sony 試圖透過整合其娛樂與消費電子事業，搭配「Make. Believe」標語以重振其昔日光景。

遊戲事業品牌 Nintendo 同樣也度過了充滿挑戰的一年，不僅品牌價值從 89.9 億美元跌至 77.31 億美元，品牌價值排名更一路下滑至 48 名，一次下跌十個名次。不過很明顯的，Nintendo 的產品依然具有某種吸引力，使期待未來創新產品的消費者不斷想問 Nintendo：「下一步是什麼？」此外，雖然 Nintendo 企業收益快速下降，消費者卻不會那麼快忘記擴大 Nintendo 市場並且吸引無數非傳統遊戲玩家和風靡各大年齡層的 Wii 家庭遊戲機。Nintendo 公司最有價值的資產之一就是 Nintendo 品牌本身，是被消費者視為一有趣且能夠供應笑容的可靠品牌，因此，該如何在瞬息萬變的遊戲市場守護 Nintendo 品牌是其必須馬上面對的嚴肅課題。

另外一消費電子器件大廠 Panasonic 在 2011 年則有不少傑出表現。Panasonic 在與 Sanyo 品牌整合後，不管是 Interbrand 所評比的品牌價值或品牌名次上皆有顯著成長。除此之外，Panasonic 雖然尚未具有綠色品牌（Green Brand）領導者的識別，但其正在積極展現藉由能源管理綜合方案倡議環保活動的企圖心，企圖打造 Panasonic 為一優質的綠色品牌。受到日本 311 地震災害影響，Panasonic 在 2011 年五月提出「藤澤永續型智慧城市（Fujisawa Sustainable Smart Town，Fujisawa SST）」概念，在這個綠色城市內將採用太陽能發電系統及家庭燃料電池儲電，並且在公共場所配備電動汽車充電站，提供電動腳踏車作為居民在街區的代步工具，同時在社區裡建構設備與能源的管理網絡，實現真正的綠色生活能源解決方案。基於上述綠色革命意識與作為，Interbrand 封 Panasonic 為「改變世界的品牌（World Changing Brands）」之一。

2011 年同樣擁有傑出表現的汽車品牌 Nissan，今年重新上榜至第 90 名，是繼 2008 年跌出 Interbrand 全球最佳品牌評鑑之後，三年後再次進榜。Nissan 成功的關鍵是其在新興市場與電動車市場中作出的大賭注收穫了豐碩的成果，Nissan 成為中國、俄羅斯和巴西地區的日本汽車品牌龍頭，同時企業內部取得了未來全力投注電動車市場的品牌共識。

#### 肆、2012 年全球最佳品牌評比報告<sup>58</sup>

2012 年，Toyota 再次重回 Interbrand 全球最佳品牌前十名寶座，品牌價值也已從谷底回升至 302.8 億美元，逐漸擺脫車輛暴衝意外事故所導致的車輛召回事件陰霾。Toyota 公司除了持續致力於將油電混合系列車種打造成為與其他汽車品

---

<sup>58</sup> “Best Global Brands 2012,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>> (Sep 18, 2013).



牌之間的重要區別車款，另外，Toyota 也正努力朝向研發更多更具現代風格、時髦設計、簡約時尚的車款以吸引年輕消費族群。而 Honda 的表現則不如往年亮眼，強勢日圓情況未見改善，以及因日本 311 地震與泰國水災所導致嚴重瓦解的供應鏈阻礙其產品供應、銷售和獲利，加上汽車品牌都難逃歐洲經濟蕭條造成的歐洲市場銷售萎靡，更為糟糕的是諸多關於 Civic 車款的批判言論對 Honda 品牌造成了負面影響，種種因素使得 Honda 在 2012 年損失了一部分的市場占有率。儘管如此，Honda 採取了下列經營方針，使得品牌價值開始轉危為安。Honda 優秀的顧客意見追蹤管理敦促其不斷在汽車的缺失上進行檢討改進，朝向研發更為優質車款的目標邁進。Honda 也已經開始加速作業生產速度，而備受矚目的新產品發表更將有助於公司的經營狀況回到正軌。

對 Canon 而言，2012 也是充滿挑戰的一年，面對強勢日圓、歐債危機、美國經濟復甦步調緩慢等嚴峻的經濟情況，Canon 除了持續透過研發創新科技提升品牌價值，更以超過 10 億美元的價格收購荷蘭專業輸出設備商 Océ，以擴張其印表機業務版圖。而這樁企業整合的影響才剛開始，Canon 的產品線擴增將有助於其未來超越 HP 和 Epson 等競爭對手。2012 年，Canon 品牌表現傑出，品牌價值名次爬升至第 30 名，品牌價值也達到 120.29 億美元，創下前所未有的新高紀錄。而過去曾經因傑出設計與創新科技縱橫消費電子領域的科技大廠 Sony，企圖透過整合其娛樂與電子器件事業以重振品牌地位，但受困於與過去相同的多重壓力與挫折下，Sony 的努力仍然是備感無力。如今，Sony 藉由發布一連串的新產品，包括 Xperia 智慧手機、Vaio 混合平板筆記型電腦、配備 Wi-Fi 功能 NEX 數位相機等，嘗試激勵消費者重新發現 Sony 優秀的設計美學與質感。

Nintendo 同樣歷經了艱困難熬的一年，雖然 Nintendo 依舊是遊戲市場的領導者，它改變了全球家庭遊戲機的娛樂模式，在不同世代與市場間不斷擴增其品牌遊戲魅力，但是面對急遽成長的智慧型手機市場，Nintendo 未能及時對這一波

線上遊戲市場做出有效性的反應，導致其公司產品需求快速下降，不僅品牌價值下滑 8%，品牌名次也不斷下跌至第 56 名。

Panasonic 在 2012 年的表現依然搶眼，打出「回歸本質」口號，意即為將消費者重新視為 Panasonic 事業的核心。Panasonic 積極研發高品質節能產品，試圖讓消費者在降低對地球環境影響時，亦能同時享有優質的生活品質，目標使 Panasonic 在 2018 年成為消費電子產業的第一綠色品牌。根據 Interbrand 「2012 年全球最佳綠色品牌」報告顯示，Panasonic 被評選為全球綠色品牌第六名，顯示 Panasonic 投注在綠色產品的用心已是有目共睹。Panasonic 亦是 2012 年倫敦奧運的合作夥伴，不僅品牌知名度大增，與體育界最高活動盛事合作更有助於提升品牌專業形象。Panasonic 的傑出表現除了使其品牌價值上漲 14% 之外，品牌名次也是持續攀升，奪下第 65 名的好成績。

前一年表現優秀的 Nissan 在 2012 年依然氣勢長紅，Nissan 不僅從日本地震災害中迅速恢復，更藉由成熟的生產陣容不斷增長其市場占有率，顯示出 Nissan 品牌的靈活性。從下一代紐約市計程車與開創性賽車車款，到前衛設計的家用車款，Nissan 成功的重要關鍵之一為其在創新研發上不斷成功挑戰了極限。其中，LEAF 車款證明了零排放量的汽車除了運輸功能之外，其蓄電容量也能為普通家庭供電，成功為 Nissan 拿下年度日本汽車大賞 (Japan's Car of the Year Award)。Nissan 持續在歐洲與俄羅斯、中國等新興市場擴大其市場占有率，2012 年更是繼 Apple (+129%)、Amazon (+46%)、Samsung (+40%) 之後，成為第四大增值品牌，品牌價值增加 30%，品牌名次也迅速躍升至第 73 名。

## 伍、2013 年全球最佳品牌評比報告<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> “Best Global Brands 2013,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>> (Oct 1, 2013).

對許多品牌而言，Toyota 所歷經過的重重考驗就如同慘重的災難一般，但是 Toyota 驚人的恢復速度再次證明了其品牌的復原能力、領導地位，和歷久不衰的吸引力都不容挑戰。Toyota 不僅徹底擺脫 2010 與 2011 年所遭遇的多重挑戰，透過擬定「研發設計」在未來將扮演核心角色的品牌戰略，Toyota 品牌價值再創下 353.46 億美元的新高紀錄，較前一年上漲 17%，同年更獲得 Interbrand 「2013 年全球最佳綠色品牌」第一名殊榮，成功主張其全球汽車銷售品牌的領導地位。2013 年初，Honda 汽車便已在全球銷售超過五百萬台，表現極為出色。Honda 品牌具有強烈的環境保護意識，其節能技術產品幫助品牌與具有環保意識的消費者產生連結，加上 Honda 長久以來對創新科技與品質的堅持，強化了消費者對 Honda 的品牌忠誠度。緊迫於 Toyota 之後，Honda 也榮獲 Interbrand 「2013 年全球最佳綠色品牌」第三名佳績，足見日本汽車品牌投注在綠色產品上的用心已開始收穫豐碩成果。

2013 年對 Canon 而言是品牌活動滿檔的一年，包括新產品發佈、大舉進入新市場、在日本以外地區擴增生產管理基礎與產品銷售等。自從 2003 年 Canon 推出第一款入門等級單眼相機以來，Canon 品牌就如同成為相機產業的同義字般，廣受攝影玩家的青睞。然而，Canon 的高階產品市場雖然持續成長，但是基於全球智慧型手機漸趨普及，Canon 數位相機市場已面臨嚴重的萎縮危機。為了突破智慧型手機帶來的衝擊挑戰，Canon 除了加快研發設計的腳步，同時也成為國際田徑總會（International Association of Athletics Federations，IAAF）的官方合作夥伴，以鞏固品牌在消費者心目中的專業形象與領導地位。Sony 在 2013 年有不少令人驚豔的新產品上市，除了年底問世的 PlayStation 4 家庭遊戲主機和可佩戴式 SmartWatch 2 之外，還包含銷售開出亮眼紅盤的 Xperia 智慧型手機產品。不過，Sony 的品牌價值依舊持續下滑，品牌名次更是下跌至第 46 名，與 2007 年相比，品牌價值已減少了 35%，品牌名次相差超過 20 名，是入榜的日本品牌中

退步最多者。Sony 面臨的最大挑戰是過於依賴其金融服務業務與一小範圍的娛樂（電視、電影和音樂）部門事業支撐，因此，如何確保消費性電子事業不斷創造利潤並且持續產生產品需求，成為 Sony 品牌必須迫切面對的經營管理課題。

Nissan 在 2013 年的表現仍然是可圈可點，除了大膽訂定北美地區銷售額倍增與北美市場 10% 占有率的目標，2013 年 Q2 車款獲益成長 14% 更是取得絕佳的成功。Nissan 一系列創新車款逐漸引起全球消費市場的共鳴，尤其其綠色節能車款被預言將在未來蔚為一股風潮，這也使 Nissan 從 Interbrand 去年度「全球最佳綠色品牌」評鑑報告的第 16 名躍升至第 5 名，成為 2013 年最受矚目的新興綠色品牌之一。2013 年 Nissan 的品牌價值增值 25%，品牌名次首次超越 Nintendo 和 Panasonic，快速攀升至第 65 名，與 2007 年相較，Nissan 品牌價值已增值超過 100%，是入榜的日本品牌中進步最多者。許多市場觀察家認為，日圓重貶加上熱烈的消費者互動將有助於 Nissan 達成上述的事業目標，並且強化其消費者品牌忠誠度與激勵新的消費族群參與其中。

面對遊戲市場的劇烈變化，Nintendo 依然堅決忠於其品牌根基，致力於擴增遊戲人口與開發新遊戲市場。然而，智慧型手機與平板電腦問市，免費遊戲平台事業大舉進軍全球市場，搶盡了遊戲界的鋒頭，嚴重威脅到以銷售家庭遊戲主機為主的 Nintendo 事業。Nintendo 新一代 Wii U 在缺乏強烈吸睛的堅強遊戲陣容情況下，新產品表現不如預期；而 Nintendo 3DS 雖然在日本國內為遊戲領導平台，不過在海外卻無法獲得同樣成功。與 2009 年 Nintendo 品牌價值最高點時相比，2013 年的品牌價值剩下 60.86 億美元，減少了 34%，品牌名次下降近乎 30 名，是入榜的日本品牌中品牌名次下降最明顯者。現今，Nintendo 計畫嘗試導入遠程通訊功能、遊戲軟體下載設備、線上電子支付系統、按次計費視頻點播（Video on Demand，VOD）系統等，但能否使傳統家庭遊戲主機產業脫胎換骨，帶領 Nintendo 邁向另一個遊戲時代，就只剩下時間能證明了。

2013 年，最後一個入榜的日本品牌 Panasonic，揭示了公司未來欲藉由提高日本以外地區的品牌知覺以朝向高利潤事業發展的政策。近幾年來，Panasonic 在綠色節能產品的研發上不遺餘力，其中包含 Tesla 電動車品牌電池、家庭能源管理系統、智慧節能電器用品、太陽能充電器等，獲得 Interbrand 「2013 年全球最佳綠色品牌」第四名成績可以說是實至名歸。此外，Panasonic 持續與聯合國教科文組織 (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO) 達成策略聯盟協議，透過合作的方式，有效地進行資源整合與共享。雖然品牌名次略為下降，但是 Panasonic 的品牌價值仍舊穩定成長，達到 58.21 億美元的新高紀錄，相較於 2007 年的 41.35 億美元，品牌價值在六年間增值了約 41%，表現亮眼。



表 4-1 Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本品牌排名

名次	2007 年	名次	2008 年	名次	2009 年	名次	2010 年	名次	2011 年	名次	2012 年	名次	2013 年
6	Toyota	6	Toyota	8	Toyota	11	Toyota	11	Toyota	10	Toyota	10	Toyota
19	Honda	20	Honda	18	Honda	20	Honda	19	Honda	21	Honda	20	Honda
25	Sony	25	Sony	29	Sony	33	Canon	33	Canon	30	Canon	35	Canon
36	Canon	36	Canon	33	Canon	34	Sony	35	Sony	40	Sony	46	Sony
44	Nintendo	40	Nintendo	39	Nintendo	38	Nintendo	48	Nintendo	56	Nintendo	65	Nissan
78	Panasonic	78	Panasonic	75	Panasonic	73	Panasonic	69	Panasonic	65	Panasonic	67	Nintendo
92	Lexus	90	Lexus	96	Lexus			90	Nissan	73	Nissan	68	Panasonic
98	Nissan												

資料來源：筆者自行繪製整理。

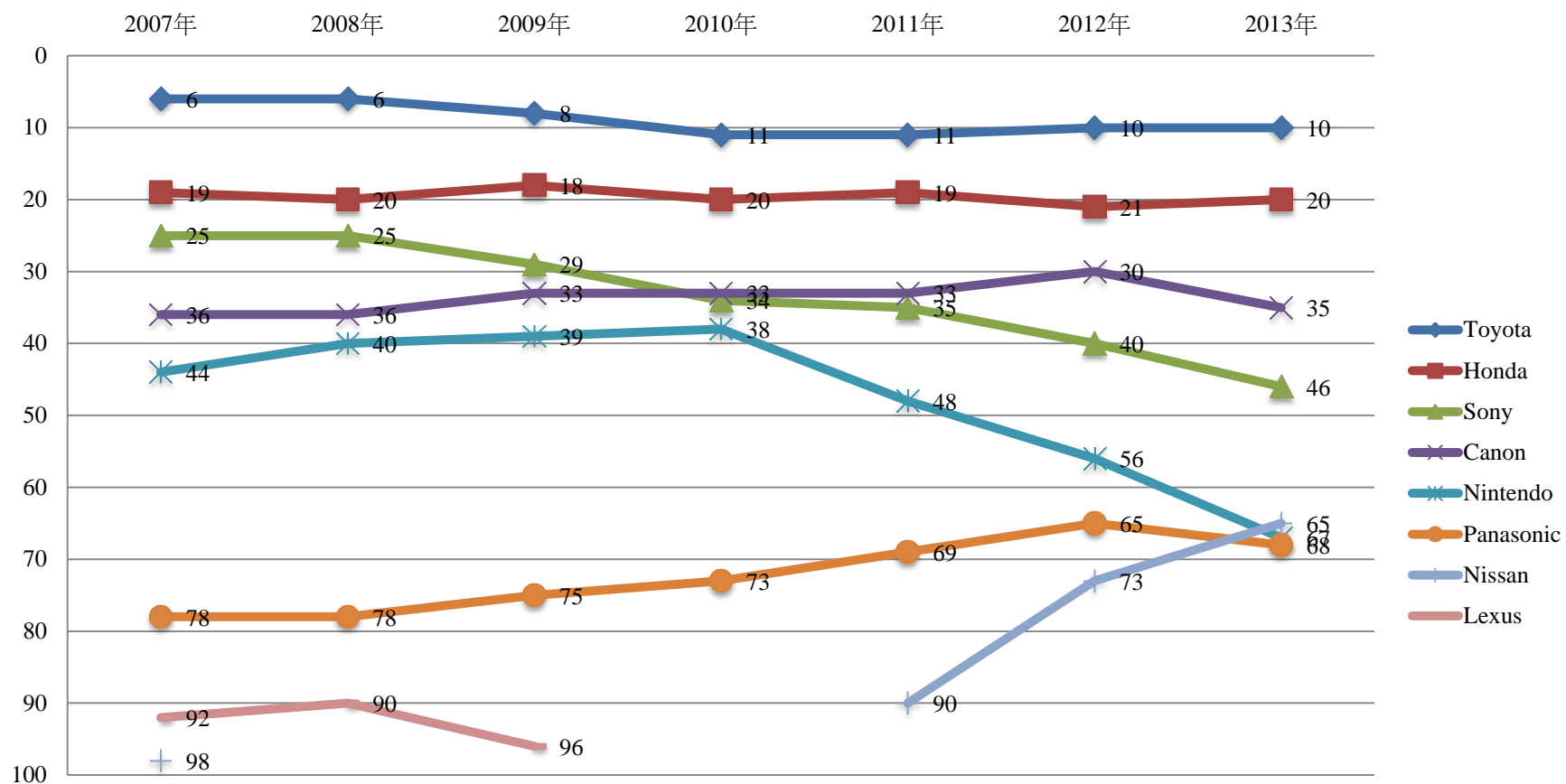


圖4-1 Interbrand歷年「全球最佳品牌報告書」日本品牌排名趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

表 4-2 Interbrand 歷年「全球最佳品牌報告書」日本企業品牌價值整理

名次	2007 年 品牌價值 (百萬美元)	名次	2008 年 品牌價值 (百萬美元)	名次	2009 年 品牌價值 (百萬美元)	名次	2010 年 品牌價值 (百萬美元)	名次	2011 年 品牌價值 (百萬美元)	名次	2012 年 品牌價值 (百萬美元)	名次	2013 年 品牌價值 (百萬美元)							
6	Toyota	32,070	6	Toyota	34,050	8	Toyota	31,330	11	Toyota	26,192	11	Toyota	27,764	10	Toyota	30,280	10	Toyota	35,346
19	Honda	17,998	20	Honda	19,079	18	Honda	17,803	20	Honda	18,506	19	Honda	19,431	21	Honda	17,280	20	Honda	18,490
25	Sony	12,907	25	Sony	13,583	29	Sony	11,953	33	Canon	11,485	33	Canon	11,715	30	Canon	12,029	35	Canon	10,989
36	Canon	10,581	36	Canon	10,876	33	Canon	10,441	34	Sony	11,356	35	Sony	9,880	40	Sony	9,111	46	Sony	8,408
44	Nintendo	7,730	40	Nintendo	8,772	39	Nintendo	9,210	38	Nintendo	8,990	48	Nintendo	7,731	56	Nintendo	7,082	65	Nissan	6,203
78	Panasonic	4,135	78	Panasonic	4,281	75	Panasonic	4,225	73	Panasonic	4,351	69	Panasonic	5,047	65	Panasonic	5,765	67	Nintendo	6,086
92	Lexus	3,354	90	Lexus	3,588	96	Lexus	3,158				90	Nissan	3,819	73	Nissan	4,969	68	Panasonic	5,821
98	Nissan	3,072																		
合計	91,847	合計	94,229	合計	88,120	合計	80,880	合計	85,387	合計	86,516	合計	91,343							

資料來源：筆者自行繪製整理。



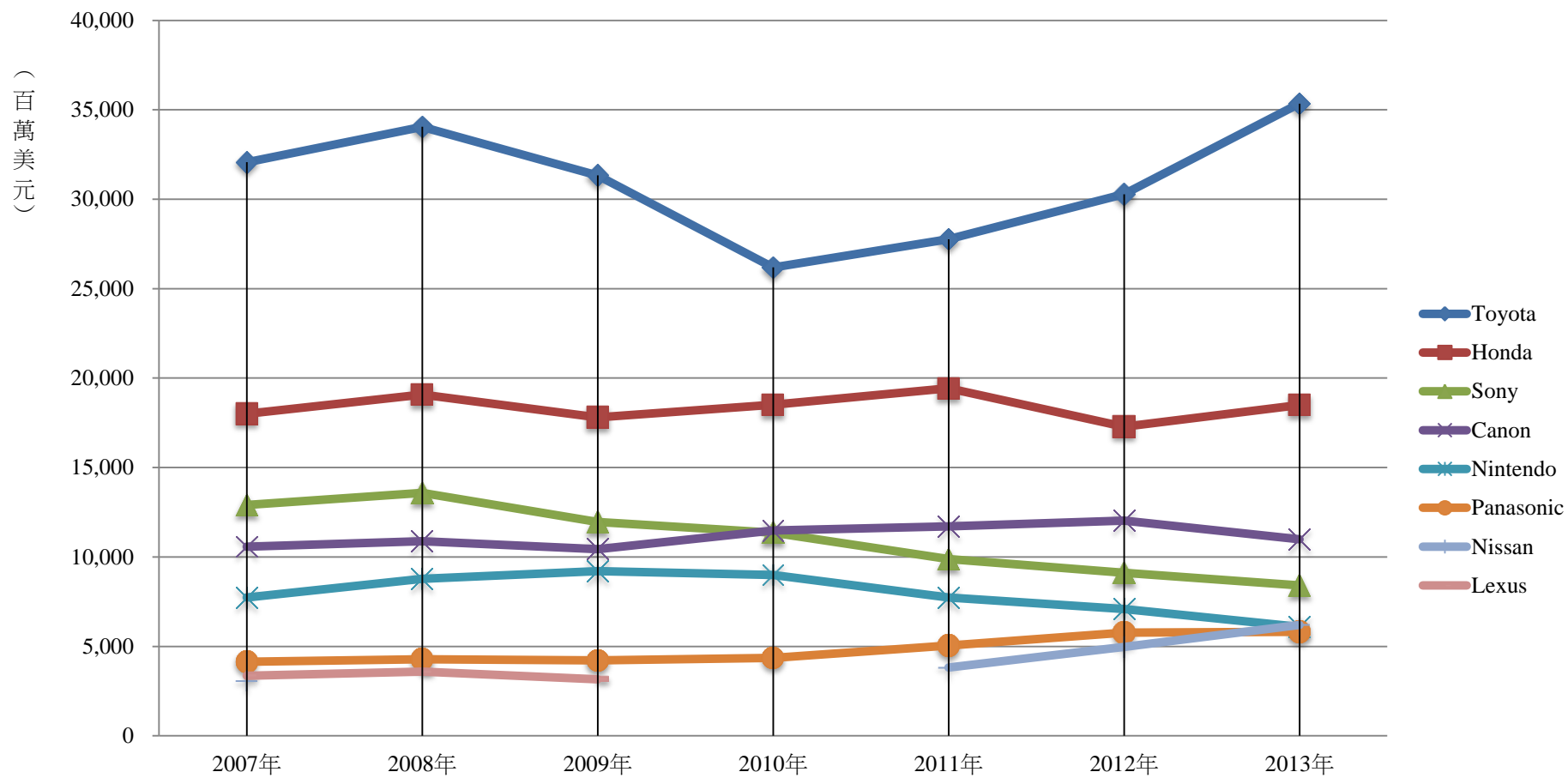


圖4-2 Interbrand歷年「全球最佳品牌報告書」日本企業品牌價值趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

## 陸、綜合分析

日本企業品牌價值總和的趨勢走向可從圖 4-3 觀察之。受到 2008 下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，2009 年日本企業品牌價值總和減少了約 6%。2009 年，全球壟罩在一片經濟蕭條陰霾下，加上日圓不斷升高，相對不利日本品牌產品銷售，導致 2010 年日本企業品牌價值總和下跌至 808.8 億美元的最低點，與前一年度相比，品牌價值減少了 8%。所幸 2011 年起，日本企業品牌再次振作，雖然期間歷經了日本 311 大地震災害，但品牌價值已逐漸回穩至過去水準。

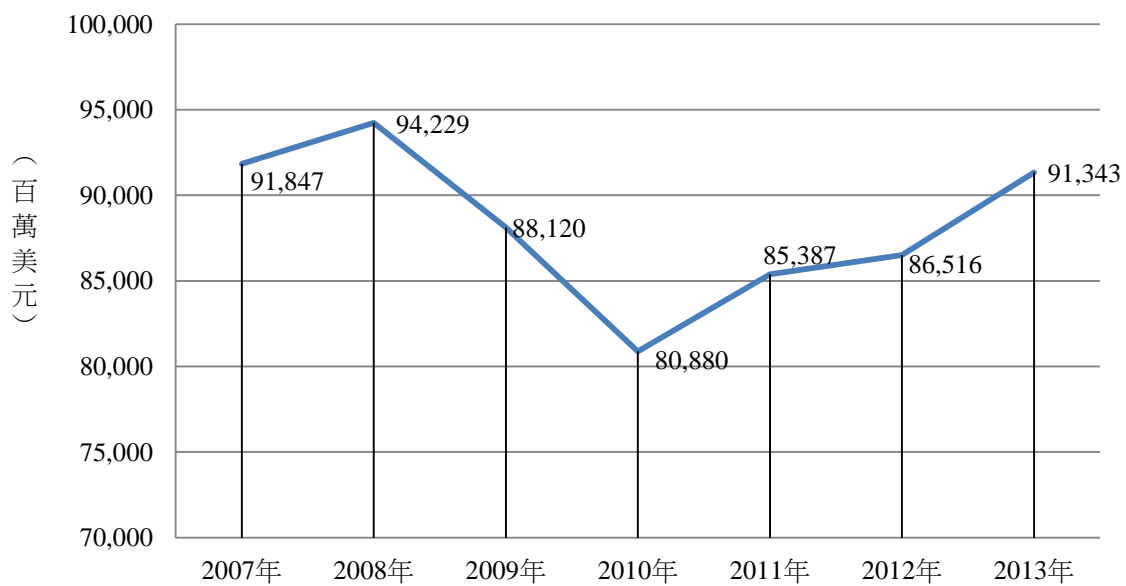


圖4-3 Interbrand歷年「全球最佳品牌報告書」  
日本企業品牌價值總和趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

表 4-3 Interbrand 歷年日本品牌名次分數換算

名 次	分 數	2007 年	名 次	分 數	2008 年	名 次	分 數	2009 年	名 次	分 數	2010 年	名 次	分 數	2011 年	名 次	分 數	2012 年	名 次	分 數	2013 年
6	95	Toyota	6	95	Toyota	8	93	Toyota	11	90	Toyota	11	90	Toyota	10	91	Toyota	10	91	Toyota
19	82	Honda	20	81	Honda	18	83	Honda	20	81	Honda	19	82	Honda	21	80	Honda	20	81	Honda
25	76	Sony	25	76	Sony	29	72	Sony	33	68	Canon	33	68	Canon	30	71	Canon	35	66	Canon
36	65	Canon	36	65	Canon	33	68	Canon	34	67	Sony	35	66	Sony	40	61	Sony	46	55	Sony
44	57	Nintendo	40	61	Nintendo	39	62	Nintendo	38	63	Nintendo	48	53	Nintendo	56	45	Nintendo	65	36	Nissan
78	23	Panasonic	78	23	Panasonic	75	26	Panasonic	73	28	Panasonic	69	32	Panasonic	65	36	Panasonic	67	34	Nintendo
92	9	Lexus	90	11	Lexus	96	5	Lexus				90	11	Nissan	73	28	Nissan	68	33	Panasonic
98	3	Nissan																		
分數總計：410			分數總計：412			分數總計：409			分數總計：397			分數總計：402			分數總計：412			分數總計：396		

資料來源：筆者自行繪製整理。

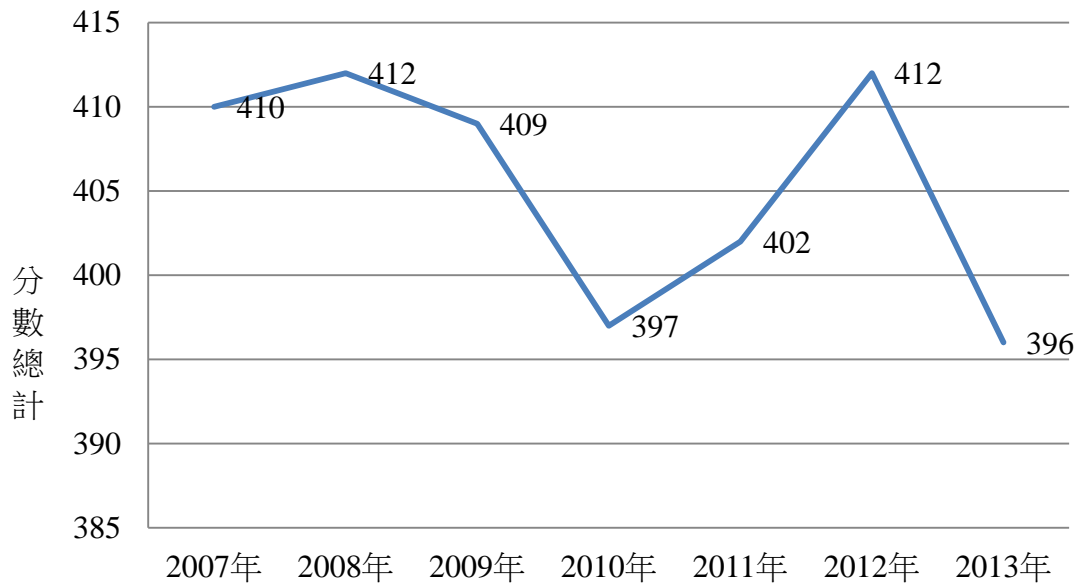


圖4-4 Interbrand歷年日本品牌名次分數總和趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

筆者另外為 Interbrand 歷年日本品牌的名次進行分數換算，以利了解日本品牌名次表現的趨勢波動。換算公式為【101-品牌名次=分數】，依此計算方式，第 1 名得 100 分、第 2 名得 99 分……第 100 名得 1 分，依此類推。歷年日本品牌名次分數換算結果彙整於表 4-3，而由圖 4-4 分數總和趨勢走向可得知，2010 年與 2013 年的日本品牌名次表現最差。與日本品牌價值總和不謀而合，2010 年無疑是日本品牌表現最為慘澹的一年，不過值得注意的是，2013 年日本品牌價值雖然穩定成長，但品牌名次表現卻不盡理想，顯見其他國家品牌比日本進步更多。

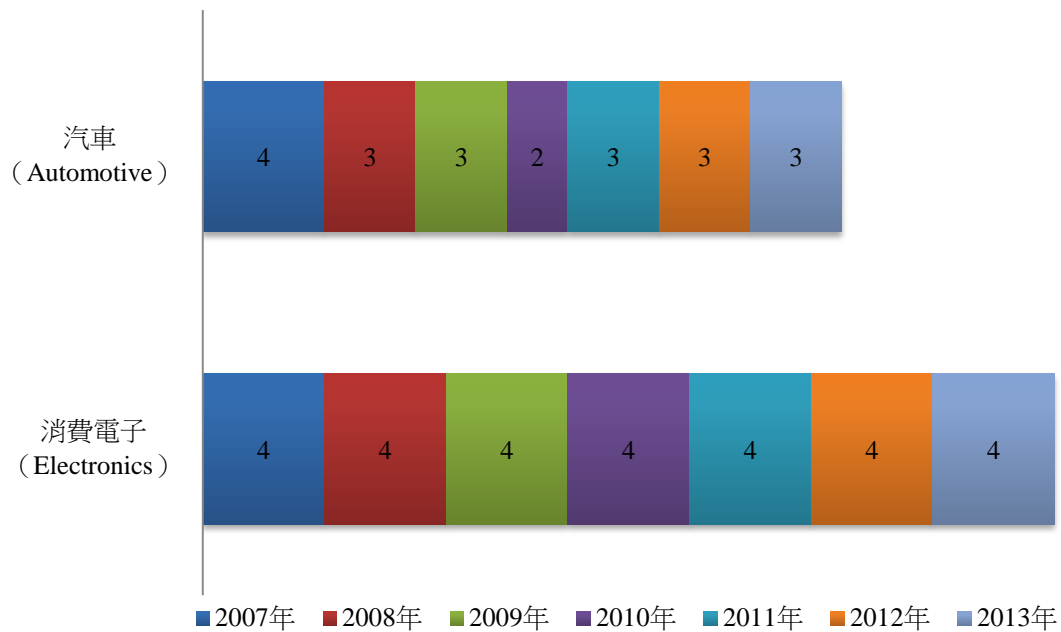


圖4-5 Interbrand歷年「全球最佳品牌報告書」  
日本品牌分類項目與數目

資料來源：筆者自行繪製。

根據 Interbrand 品牌分類方式，筆者將歷年入榜日本品牌分類項目與數目整理於圖 4-5。其中，Toyota、Honda、Nissan 和 Lexus 被歸入「汽車」類別；Sony、Canon、Panasonic 和 Nintendo 則被歸入「消費電子」類別。日本企業品牌在 Interbrand 全球最佳品牌評比標準中，唯有汽車與消費電子產業成功進入榜單。汽車產業是 Interbrand 評鑑報告中品牌數目最多的四大類別之一，其中，Toyota 長期坐擁汽車品牌類別的冠軍寶座，實屬優秀。而另外「金融服務 (Financial Services)」、「快速消耗品 (Fast Moving Consumer Goods, FMCG)」和「科技 (Technology)」等三大類別則都沒有日本品牌進榜。2013 年，消費電子類別全球只有六個品牌入榜，日本品牌就囊括了四個位置，而 Nintendo 雖然屬遊戲產業，但也被劃入消費電子產業類別。總的來說，日本品牌在 Interbrand 品牌價值評鑑標準中，雖然品牌橫跨類別少，但是數量趨於穩定，相信在未来也不會出現太劇烈的變化。

## 第二節 BrandZ 評比報告中的日本企業

第二節將就 2007 年至 2013 年間之 BrandZ 年度全球最具價值品牌百強報告書 (Top 100 Most Valuable Global Brands) 的日本品牌價值變化作一整理描述。資料來源為官方網站所公布之年度報告書,包括「2007 年最具影響力品牌百強」、「2008 年最具影響力品牌百強」、「2009 年全球最具價值品牌百強」、「2010 年全球最具價值品牌百強」、「2011 年全球最具價值品牌百強」、「2012 年全球最具價值品牌百強」與最新放榜之「2013 年全球最具價值品牌百強」。

BrandZ 的年度全球最具價值品牌百強報告書發布時間大約落在每年 5 月, 2006 至 2013 年間已累積 8 次發榜紀錄, 為求比較年代的一致性, 本研究擇 2007 年至 2013 年間之評比報告作為研究內容, 將日本品牌全球排名趨勢、品牌價值變動與品牌類別項目變化等資料作一整理敘述。其中, BrandZ 歷年全球最具價值品牌百強報告中的日本品牌排名彙整於表 4-4, 日本企業品牌價值整理於表 4-5, 日本品牌排名趨勢和日本企業品牌價值趨勢可詳參圖 4-6 與 4-7。此外, 除了 BrandZ 評鑑報告中另外所提及的特殊事件, 其餘在上一章節已描述過的國際情勢、品牌政策、品牌年度大事等將不再重複贅述。

### 壹、2007—2009 年全球最具價值品牌百強評比報告<sup>606162</sup>

<sup>60</sup> “Top 100 Most Powerful Brands 2007,” *MillwardBrown*, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2007\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2007_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

<sup>61</sup> “Top 100 Most Powerful Brands 2008,” *MillwardBrown*, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2008\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2008_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

<sup>62</sup> “Top 100 Most Valuable Global Brands 2009,” *MillwardBrown*, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2009\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2009_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

在研究年度範圍內，2007 年是日本品牌進榜數目最多的一年，包括第 10 名的 Toyota、第 23 名的 NTT DoCoMo、第 36 名的 Honda、第 54 名的 Canon、第 55 名的 Sony、第 58 名的 Nissan 與第 98 名的 Lexus。基於評選標準的不同，未曾在 Interbrand 品牌價值評選榜單中出現的 NTT DoCoMo，在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評比報告得到了第 23 名的好成績。此外，2007 年亞洲地區品牌價值排名前十名的品牌中，日本品牌就囊括了六席，表現可圈可點。2008 年，Sony 與 Lexus 跌出榜外，除了 NTT DoCoMo 品牌價值下跌約 23% 之外，其餘日本品牌的品牌價值呈成長趨勢。不過，Toyota、Honda、Canon 和 Nissan 的品牌價值雖然為增值狀態，但是品牌名次卻不進反退，顯見其他國家品牌比日本進步更多。

受到 2008 年下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，消費者開始將戶外休閒活動轉移至室內休閒娛樂，人們願意花更多的時間待在家中從事不花錢的電視機遊戲，這使得遊戲品牌 Nintendo 在 2009 年首次入榜就進軍至第 32 名，成為全球 15 個新進品牌的其中一員。除了 Nintendo 品牌價值在全球經濟蕭條的困境中逆勢大漲，以及電信品牌 NTT DoCoMo 微幅的成長之外，其餘的日本品牌在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評鑑中都開始呈現明顯的衰落趨勢。在面對全球金融危機的龐大壓力之外，油價高漲與環境保護意識抬頭等因素也連帶重創歐美的汽車市場，全球汽車產業品牌價值下跌了 22%。其中 Toyota 品牌價值減少 15%、Honda 減少 12%、Nissan 減少 13%，品牌名次皆向下滑落，而 Honda 的品牌名次更被 NTT DoCoMo 和 Nintendo 所超越，下跌至第 50 名。唯一的日本科技品牌 Canon 也難逃金融海嘯的襲擊，不僅品牌名次向下跌落近 20 名，品牌價值也驟減 29%，在 BrandZ 評鑑報告中的地位岌岌可危。

## 貳、2010 年全球最具價值品牌百強評比報告<sup>63</sup>

2010 年起，Toyota 在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評鑑中開始陷入低潮情勢，最大的原因莫過於 Toyota 在面對車輛暴衝意外事故發生後的回應補救過於緩慢，導致後續大規模的車輛召回事件，以及品牌名聲遭受巨大損害。Toyota 的品牌名次不僅跌出 20 名之外，品牌價值也創下 217.69 億美元的最低點紀錄，損失極為慘重。2010 年報告顯示，汽車產業依然是品牌價值下滑最迅速的類別，相較於前一年，全球汽車品牌價值再減少 15%，而 Honda 和 Nissan 也難逃這一波低靡的汽車市場影響，品牌表現普遍不佳。

全球經濟衰退影響遊戲產業發展甚深，消費者透過購買遊戲主機和軟體以達到省錢目標並滿足娛樂享受，因為相較於花費金錢於短暫的戶外活動娛樂，能夠一再重複進行的家庭電玩遊戲顯得便宜許多。如果說創新科技幫助遊戲品牌在遊戲主機的技術上有所突破，因而創造大眾遊戲的風潮，使遊戲品牌的品牌價值迅速增長，那麼同樣因創新科技而崛起的智慧型手機市場也可能成為其最大的威脅。不只有家庭遊戲主機能夠提供多種軟體遊戲作選擇，智慧型手機的免費遊戲則更為吸引消費者願意投入其中，因為受到這一波智慧型手機革命影響，Nintendo 在 2010 年的評鑑報告中雖然維持前一年度的品牌名次，但其品牌價值已開始逐漸走下坡。

2010 年，BrandZ 全球最具價值品牌百強評鑑的日本科技品牌易主，Canon 首度跌出榜外，改由 Sony 重新上榜至第 94 名，是繼 2008 年跌出 BrandZ 全球最具價值品牌百強之後，兩年後再次進榜。報告顯示，Sony 品牌價值較前一年成長 30%，是 2010 年全球 11 個新進品牌的其中一員，並且是繼 Samsung、Baidu、

---

<sup>63</sup> “Top 100 Most Valuable Global Brands 2010,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).



MasterCard、Apple、IBM 等國際品牌之後，成為全球品牌價值增長第 10 名的品牌。

### 參、2011 年全球最具價值品牌百強評比報告<sup>64</sup>

愈來愈多汽車製造商將品牌戰略重點轉移至中國、巴西等新興市場，尤其看重中國預計在 2015 年年度銷售將突破三千萬台汽車的驚人市場，相當於兩倍的美國汽車市場，以期達到汽車品牌的長期獲益成長。汽車品牌開始朝向創新、安全品質、環境保護等面向發展，Toyota 因為精準掌握了時代趨勢，因此在車輛召回事件重挫之後，還能快速整頓企業體制，穩固品牌根基，重新恢復振作。Toyota 汽車相較前一年度銷售增加 8%，在全球銷售超過 840 萬輛，品牌價值也開始以 11% 的成長幅度逐漸回穩中。Nissan 雖然在品牌名次稍有退步，但是其 LEAF 電動車款為其奪下歐洲年度風雲車（European Car of the Year, ECOTY）殊榮，品牌價值成長 17%，為當年度汽車類別品牌價值成長最多的汽車品牌。另外，韓國汽車品牌 Hyundai 透過改進汽車風格設計，並且提供車輛長期保固，逐漸在全球走紅，成為消費者在全球經濟蕭條過後選擇價格低廉且兼具質感與設計感的汽車品牌之一，對日本汽車品牌而言無非是一不可輕忽的競爭對手。

因應全球急速壯大的智慧型手機市場，電信服務品牌無不積極朝向擴張電信網絡與建設 4G 設備發展。消費者對無線網路的需求快速膨脹，為了使智慧型手機運作順暢而比以往更為嚴格地篩選電信服務業者，迫使電信服務品牌積極擴展其手機網絡服務業務。BrandZ 報告中指出，針對顧客滿意度、產品品質和消費者行為等方面進行獨立調查研究的 J.D. Power（J.D. Power and Associate）市場資訊公司，給予 NTT DoCoMo「日本境內最優質電信服務品牌」的最高評價，品

---

<sup>64</sup> “Top 100 Most Valuable Global Brands 2011,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

牌價值連帶上漲 19%，品牌名次也進入 BrandZ 全球最具價值品牌百強評鑑前 50 名。

2011 年無疑是 Nintendo 在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評鑑中，表現最為慘澹的一年。受到全球經濟好轉，消費者逐漸走向戶外娛樂消費，以及智慧型手機免費遊戲大舉攻佔遊戲產業市場等因素，Nintendo 品牌價值下滑 37%，品牌名次更是從第 32 名暴跌至第 79 名，成為 BrandZ 評鑑報告中品牌名次上升最快但也下跌最快的日本品牌。

#### 肆、2012 年全球最具價值品牌百強評比報告<sup>65</sup>

2012 年，Nintendo 跌出榜外，BrandZ 全球最具價值品牌百強評比報告只剩下五個日本品牌，分別是 Toyota、NTT DoCoMo、Honda、Nissan 和 Sony。受到日本福島核災事故與泰國水災影響，仰賴全球供應鏈的汽車產業遭受生產作業被迫延宕的龐大壓力，其中又屬日本汽車大廠 Toyota 和 Honda 供應鏈破壞程度最為嚴重。不過，Toyota 因為車輛暴衝意外事故導致多年建立的安全品質品牌名聲受損一事，在經過美國運輸部多個月的調查之後，指出豐田汽車暴衝事件可能與駕駛操作不當有關，終為 Toyota 挽回一些消費者信心與品牌形象。此外，由 Toyota 領軍的油電混合車款銷售穩定成長，但是必須加快其研發腳步，克服乘駕里程距離、電池蓄電量、電池充電設備缺乏等限制，朝向純電動車的未來目標前進。

Sony 同樣因日本福島核電廠事故與泰國水災之故，嚴重影響其產品供應鏈的正常運作，加上科技品牌領域的激烈競爭，Sony 積極推出的 PlayBook 平板電腦並未廣受消費者所喜愛，品牌經營深陷極為嚴峻的情況。另外，配合快速發展

---

<sup>65</sup> “Top 100 Most Valuable Global Brands 2012,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Sep 18, 2013).

的智慧型手機市場，電信服務事業跟著有所成長。不同於過去，電信服務產業對消費者而言不再只是每個月發給帳單的電信業者，而已逐漸成為消費者願意用心比較的服務品牌，在日本擁有大批手機用戶支持的 NTT DoCoMo，也因其品牌表現穩定，近幾年在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評鑑中才能獲得不錯的成績。

## 伍、2013 年全球最具價值品牌百強評比報告<sup>66</sup>

2013 年僅剩下 Toyota、Honda、Nissan 和 NTT DoCoMo 四個日本品牌留存於全球品牌百強排行榜。這是首次日本所引以為傲的科技品牌在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評比報告中缺席，包括 Sony、Canon 等科技大廠。

Toyota 在修復因為車輛召回事件所損害的品牌名聲之後，2013 年重回汽車類別項目的冠軍寶座，加上競爭對手 BMW 於歐洲地區銷售失利，Toyota 再次成功奪回其汽車領導品牌的地位。雖然全球的汽車市場已逐漸回穩，不過依舊低於全球金融危機發生之前的銷售水準。儘管 Toyota 品牌價值已恢復至 244.97 億美元水準，比起 2010 年品牌價值最低點時期，也就是車輛暴衝事件發生後所公布的 217.69 億美元，已經成長 13%，但是相較於 2007 年的 334.27 億美元水準，Toyota 的品牌價值在六年間已退步了 27%。Honda 汽車的品牌價值比起 2007 年也滑落了 20%，品牌名次更是從第 36 名下跌至第 71 名；而 Nissan 品牌價值則下滑了 9%，品牌名次從第 58 名下跌至第 86 名，三大日本汽車品牌皆呈退步趨勢。

---

<sup>66</sup> “Top 100 Most Valuable Global Brands 2013,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Sep 18, 2013).

電信服務業者最難突破的困境，莫過於因為缺乏與其他電信品牌之間的差異化，而使品牌價值快速被競爭者所超越；又或者受到國家境內經濟發展影響，而使企業收益跟著上下浮動。日本電信品牌 NTT DoCoMo 在 BrandZ 2013 年全球最具價值品牌百強評比報告中顯示品牌價值減少了 37%，品牌名次也從前一年度的第 47 名暴跌至第 90 名，正是受到日本緩慢成長的經濟所影響。除此之外，NTT DoCoMo 的品牌價值表現極為不穩定，與 2007 年相比，品牌價值不僅從 194.50 億美元滑落至 100.28 億美元，減少了 48%，品牌名次也從第 23 名跌至第 90 名，退步幅度甚大。



表 4-4 BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本品牌排名

名次	2007 年	名次	2008 年	名次	2009 年	名次	2010 年	名次	2011 年	名次	2012 年	名次	2013 年
10	Toyota	12	Toyota	14	Toyota	26	Toyota	27	Toyota	28	Toyota	23	Toyota
23	NTT DoCoMo	37	Honda	32	Nintendo	32	Nintendo	48	NTT DoCoMo	47	NTT DoCoMo	71	Honda
36	Honda	45	NTT DoCoMo	39	NTT DoCoMo	46	Honda	56	Honda	65	Honda	86	Nissan
54	Canon	54	Canon	50	Honda	57	NTT DoCoMo	79	Nintendo	81	Nissan	90	NTT DoCoMo
55	Sony	59	Nissan	67	Nissan	84	Nissan	85	Sony	86	Sony		
58	Nissan			73	Canon	94	Sony	88	Nissan				
98	Lexus												

資料來源：筆者自行繪製整理。

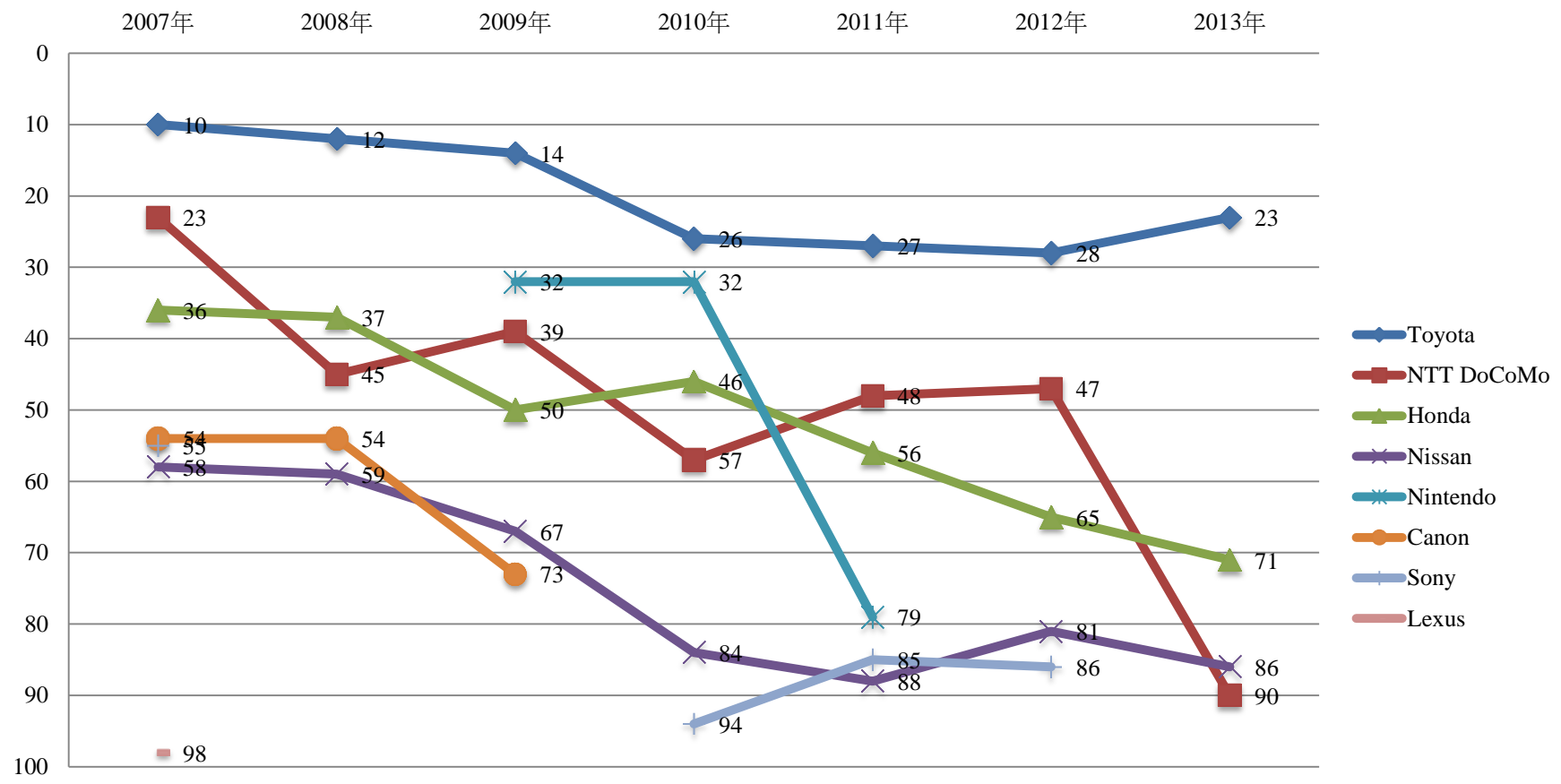


圖4-6 BrandZ歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本品牌排名趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

表 4-5 BrandZ 歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本企業品牌價值整理

名次	2007 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2008 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2009 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2010 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2011 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2012 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2013 年	品牌價值 (百萬美元)
10	Toyota	33,427	12	Toyota	35,134	14	Toyota	29,907	26	Toyota	21,769	27	Toyota	24,198	28	Toyota	21,779	23	Toyota	24,497
23	NTT DoCoMo	19,450	37	Honda	16,649	32	Nintendo	18,233	32	Nintendo	17,834	48	NTT DoCoMo	15,449	47	NTT DoCoMo	15,981	71	Honda	12,401
36	Honda	15,465	45	NTT DoCoMo	15,048	39	NTT DoCoMo	15,776	46	Honda	14,303	56	Honda	14,182	65	Honda	12,647	86	Nissan	10,186
54	Canon	11,413	54	Canon	12,398	50	Honda	14,571	57	NTT DoCoMo	12,969	79	Nintendo	11,147	81	Nissan	9,853	90	NTT DoCoMo	10,028
55	Sony	11,389	59	Nissan	11,707	67	Nissan	10,206	84	Nissan	8,607	85	Sony	10,443	86	Sony	9,444			
58	Nissan	11,189				73	Canon	8,779	94	Sony	8,147	88	Nissan	10,072						
98	Lexus	5,421																		
	合計	107,754		合計	90,936		合計	97,472		合計	83,629		合計	85,491		合計	69,704		合計	57,112

資料來源：筆者自行繪製整理。

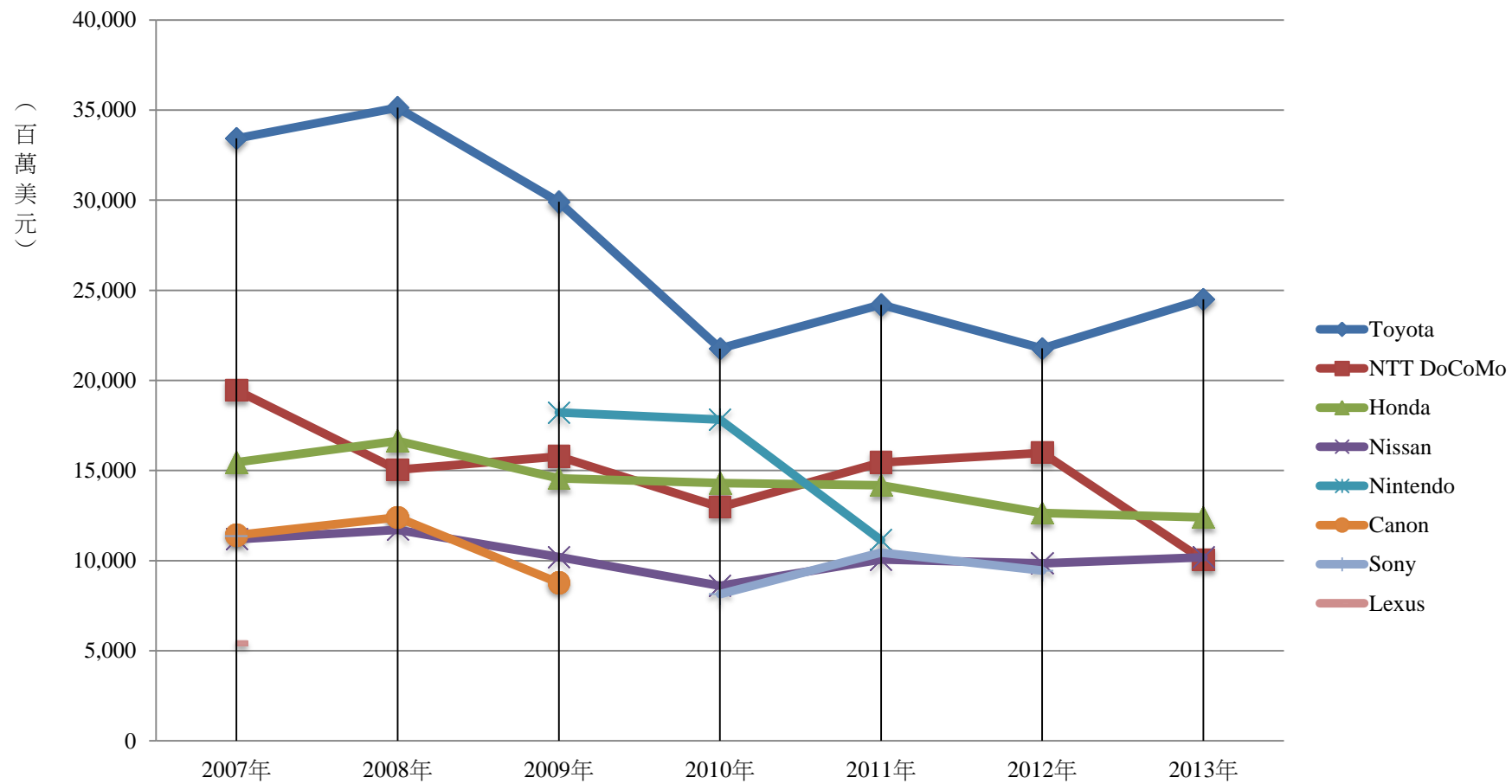


圖4-7 BrandZ歷年「全球最具價值品牌百強報告書」日本企業品牌價值趨勢

資料來源：筆者自行繪製。



## 陸、綜合分析

日本企業品牌價值總和的趨勢走向可從圖 4-8 觀察之。2009 年，全球籠罩在一片經濟蕭條陰霾下，加上日圓不斷升高，相對不利日本品牌產品銷售，導致 2010 年日本企業品牌價值總和下跌至 836.29 億美元的最低點，與前一年度相比，品牌價值減少了 14%。雖然 2011 年日本品牌曾出現短暫的振作情況，但是因為之後留存榜上的日本品牌愈來愈少，以至於品牌價值總和逐漸趨於下坡。2013 年，日本品牌價值剩下 571.12 億美元，與 2007 年的 1,077.54 億美元相比，足足減少了 47%。

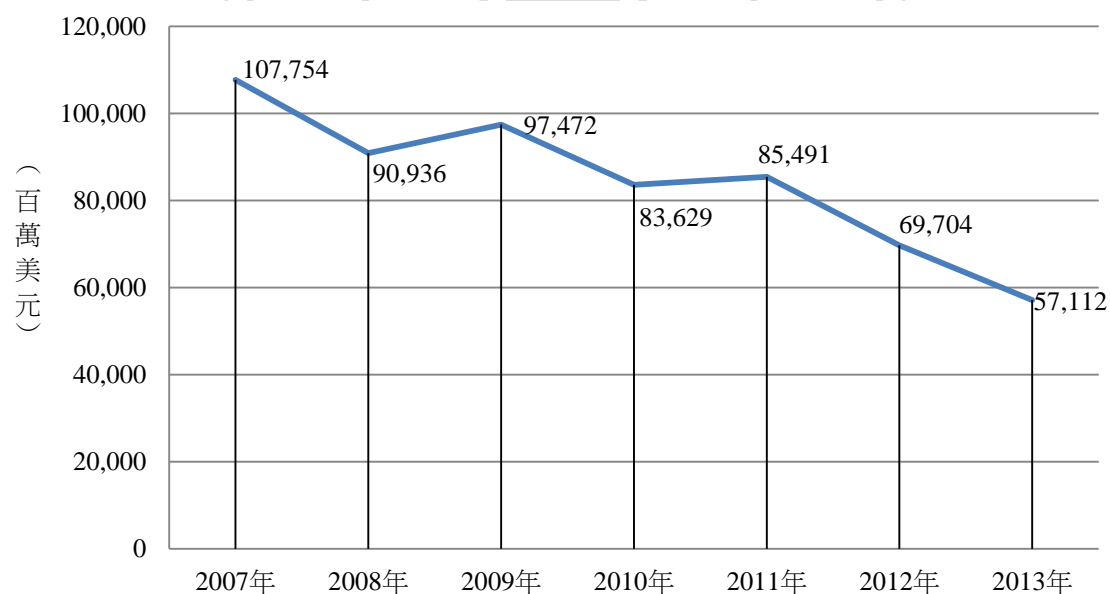


圖4-8 BrandZ歷年「全球最具價值品牌百強報告書」  
日本企業品牌價值總和趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

表 4-6 BrandZ 歷年日本品牌名次分數換算

名次	分數	2007 年	名次	分數	2008 年	名次	分數	2009 年	名次	分數	2010 年	名次	分數	2011 年	名次	分數	2012 年	名次	分數	2013 年
10	91	Toyota	12	89	Toyota	14	87	Toyota	26	75	Toyota	27	74	Toyota	28	73	Toyota	23	78	Toyota
23	78	NTT DoCoMo	37	64	Honda	32	69	Nintendo	32	69	Nintendo	48	53	NTT DoCoMo	47	54	NTT DoCoMo	71	30	Honda
36	65	Honda	45	56	NTT DoCoMo	39	62	NTT DoCoMo	46	55	Honda	56	45	Honda	65	36	Honda	86	15	Nissan
54	47	Canon	54	47	Canon	50	51	Honda	57	44	NTT DoCoMo	79	22	Nintendo	81	20	Nissan	90	11	NTT DoCoMo
55	46	Sony	59	42	Nissan	67	34	Nissan	84	17	Nissan	85	16	Sony	86	15	Sony			
58	43	Nissan				73	28	Canon	94	7	Sony	88	13	Nissan						
98	3	Lexus																		
分數總計：373			分數總計：298			分數總計：331			分數總計：267			分數總計：223			分數總計：198			分數總計：134		

資料來源：筆者自行繪製整理。

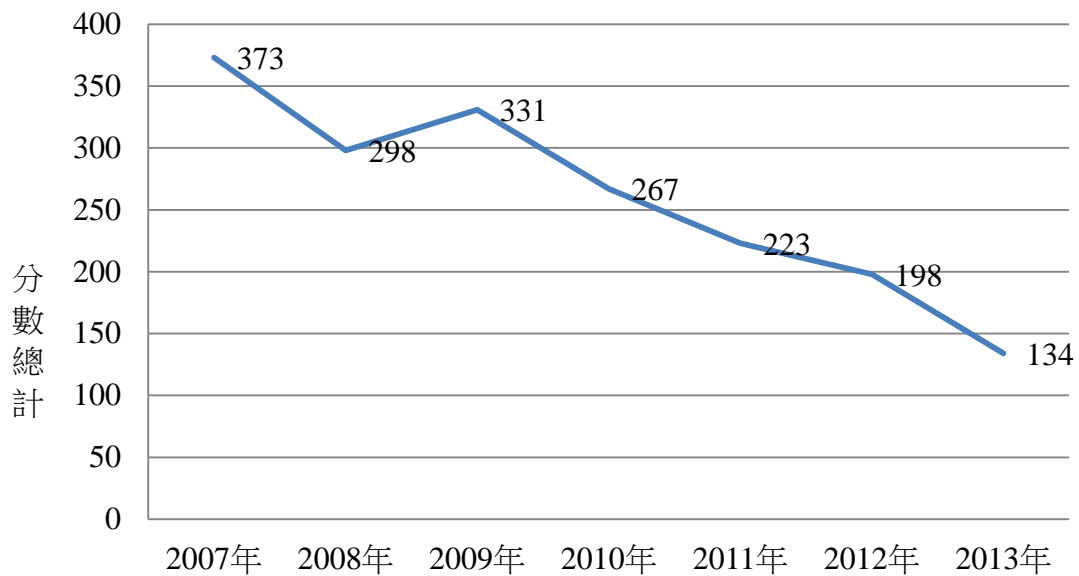


圖4-9 BrandZ歷年日本品牌名次分數總和趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

與上一章節相同，筆者另外為 BrandZ 歷年日本品牌的名次進行分數換算，以利了解日本品牌名次表現的趨勢波動。換算公式為【101-品牌名次=分數】，依此計算方式，第 1 名得 100 分、第 2 名得 99 分……第 100 名得 1 分，依此類推。歷年日本品牌名次分數換算結果彙整於表 4-6，而由圖 4-9 分數總和趨勢走向可得知，日本品牌在 2007 年表現最好，之後便一路下滑，直到 2013 年都尚未止跌回升。根據歷年報告統計顯示，全球最具價值品牌百強評鑑中的亞洲區前十大品牌，2007 年日本佔據六個名額，為亞洲表現最亮眼的國家；2010 年下降為四名，另外六名全為中國品牌；2011 年再減少為兩名，其他八名皆為中國品牌；一直到 2013 年，日本僅剩下 Toyota 一個汽車品牌進入亞洲區前十名，韓國品牌 Samsung 一名，澳洲金融業品牌兩名（紐澳併入亞洲區計算），其餘為中國品牌。若依照 BrandZ 的評鑑標準作觀察，顯然就某種程度而言，日本品牌對亞洲區市場的影響力已經不再如過去那樣強大了。

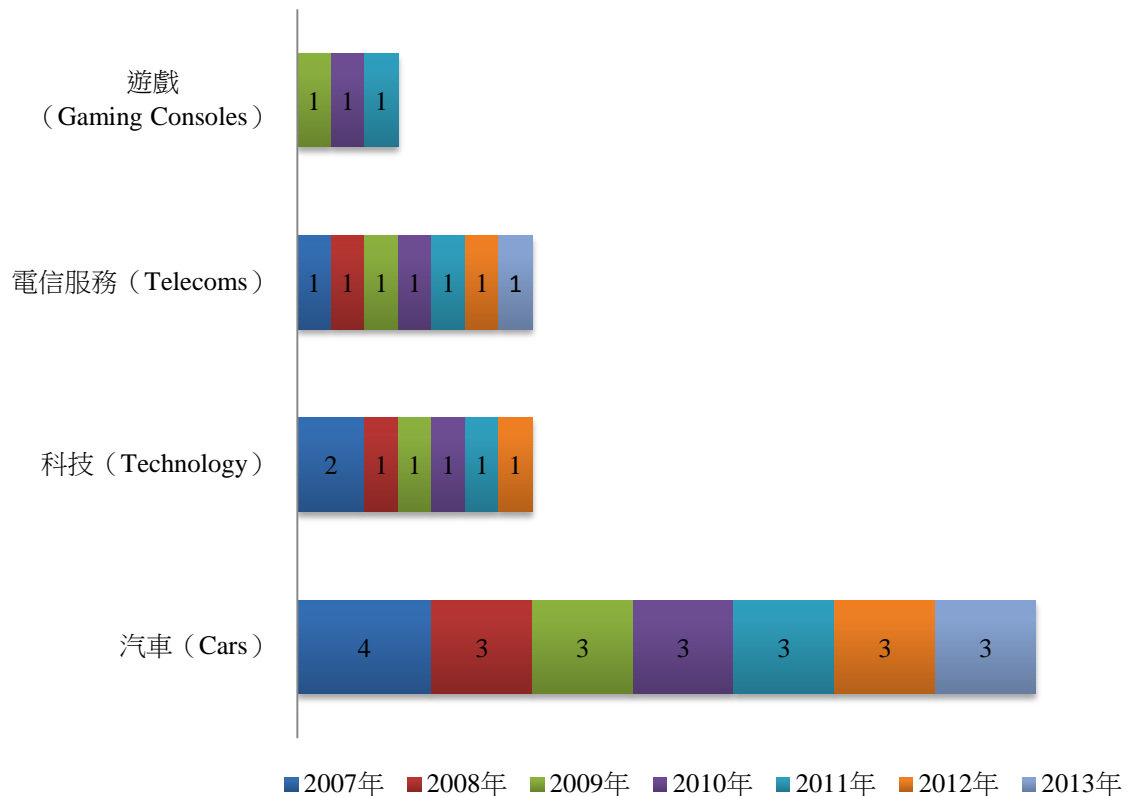


圖4-10 BrandZ歷年「全球最具價值品牌百強報告書」  
日本品牌分類項目與數目

資料來源：筆者自行繪製。

根據 BrandZ 品牌分類方式，筆者將歷年入榜日本品牌分類項目與數目整理於圖 4-10。其中，Toyota、Honda、Nissan 和 Lexus 被歸入「汽車」類別；Canon 和 Sony 被歸入「科技」類別；NTT DoCoMo 被歸入「電信服務」類別；Nintendo 則被歸入「遊戲」類別。與 Interbrand 不同的是，BrandZ 將硬體 (Hardware)、軟體 (Software)、專業服務 (Professional Services)、入口網站 (Portals)、手機 (Mobile Handsets) 等企業品牌皆納入科技類別，劃入分類的品牌種類多，是競爭極為激烈的類別項目之一。日本企業品牌在 BrandZ 全球最具價值品牌百強評比標準中，汽車品牌是入榜最多的產業，不過隨著年份推移，入榜的日本品牌愈來愈少，汽車產業能否依然穩住榜上地位，有待時間的考驗。

### 第三節 Brand Finance 評比報告中的日本企業

第三節將就 2007 年至 2013 年間之 Brand Finance 年度全球品牌價值 500 強報告書( Brand Finance Global 500 )中的前一百強日本品牌價值變化作整理描述。資料來源為官方網站所公布之年度報告書,包括「2007 年品牌價值 250 強」、「2008 年品牌價值 500 強」、「2009 年全球品牌價值 500 強」、「2010 年全球品牌價值 500 強」、「2011 年全球品牌價值 500 強」、「2012 年全球品牌價值 500 強」與最新發表之「2013 年全球品牌價值 500 強」。

Brand Finance 的年度全球品牌價值 500 強報告書發布時間大約落在每年 2、3 月左右,2007 至 2013 年間已累積 7 次發榜紀錄。為求比較年代的一致性,本研究擇 2007 年至 2013 年間之評比報告作為研究內容,將日本品牌全球排名趨勢、品牌價值變動與品牌類別項目變化等資料作一整理敘述。其中,Brand Finance 年度全球品牌價值前 100 強日本品牌排名彙整於表 4-7,日本企業品牌價值整理於表 4-8,日本品牌排名趨勢和日本企業品牌價值趨勢可詳參圖 4-11 與 4-12。因 Brand Finance 評鑑報告入榜的日本品牌偏多,為求圖表方便閱讀,圖 4-11 與圖 4-12 僅列出歷年品牌名次分數總和較高的前八名,品牌名次分數換算方式可參考表 4-9。此外,除了 Brand Finance 評鑑報告中另外所提及的特殊事件,其餘在第一節與第二節已描述過的國際情勢、品牌政策、品牌年度大事等將不再重複贅述。

#### 壹、2007—2009 年全球品牌價值前 100 強評比報告<sup>67689</sup>

<sup>67</sup> “Brand Finance 250 2007: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” *Brand Finance*, <<http://brandfinance.com/images/upload/7.pdf>> (Sep 18, 2013).

<sup>68</sup> “Brand Finance 500 2008: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” *Brand Finance*, <<http://brandfinance.com/images/upload/6.pdf>> (Sep 18, 2013).

在研究年度範圍內，2007 年是日本品牌進榜數目最少的一年，包括第 16 名的 Toyota、第 57 名的 Honda、第 61 名的 Sony、第 77 名的 Hitachi、第 89 名的 Canon 與第 92 名的 NTT DoCoMo。Brand Finance 2007 年全球品牌價值前 100 強報告指出，金融服務產業是入榜品牌最多的類別，其次為汽車產業，而其中 Toyota 以高達 245.34 億美元的品牌價值，擊敗競爭對手 Mercedes-Benz(225.51 億美元) 和 BMW (178.60 億美元)，勇奪汽車類別冠軍寶座。此外，2007 年亞洲七名進入前 100 強的品牌，除了一名韓國品牌 Samsung 之外，其餘六名皆為日本所拿下。2008 年，NTT DoCoMo 短暫跌出榜外；Nintendo 以新秀崛起之姿，品牌名次躍升至第 55 名；Nissan 也首次成功進入品牌百強行列。值得一提的是，Brand Finance 全球品牌價值調查告的最大特色為其將所有品牌都設定一個「品牌等級」（即對該品牌進行的相對於競爭對手的優勢、風險、未來發展潛力的基準研究），而 Sony 已連續兩年獲得 AAA 以上最高等級的判定，顯示 Brand Finance 評鑑團隊認為相對於其他相關領域競爭對手，Sony 的表現更為優秀出色。

受到 2008 年下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，2009 年的日本企業品牌價值普遍下滑，尤其 Toyota 品牌價值曲線下滑 16%，為當年下跌最明顯者。不過特別的是，日本企業的品牌名次卻都呈顯著的上升趨勢，代表在 Brand Finance 的評鑑標準底下，多數其他企業的品牌價值下跌得比日本品牌嚴重。另外也可從官方報告公布的品牌等級觀察之，Toyota 和 Sony 皆獲得 AAA 最高品牌等級，Honda、Nintendo 與 NTT DoCoMo 等企業也獲得 AA+ 品牌等級，顯見日本品牌在金融風暴陰霾下的對應表現受到 Brand Finance 評鑑團隊的高度肯定。除了汽車產業之外，日本科技產業強項同樣獲得高度評價，相較於其他美國科技大廠動輒跌落 30% 以上的品牌價值，日本品牌微幅度的下滑使其穩住科技

---

<sup>69</sup> “Brand Finance Global 500 2009: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” *Brand Finance*, <<http://brandfinance.com/images/upload/5.pdf>> (Sep 18, 2013).

產業領導地位，尤其 Sony 更是擠身全球前五大科技品牌，與 IBM、HP、Apple、Dell 等國際品牌齊名，實屬不易。另外，日本電信品牌 NTT DoCoMo 為進軍印度市場，買下印度電信服務品牌 Tata 26% 股權，使其品牌價值增值 28%，品牌名次也躍升至第 56 名。

## 貳、2010 年全球品牌價值前 100 強評比報告<sup>70</sup>

Brand Finance 2010 全球品牌價值評測報告出爐時，Toyota 剛因車輛暴衝意外事故而對全球八百萬台汽車發出召回通知，雖然召回事件對品牌價值的浮動尚未顯現於 2010 年報告中，但其品牌形象已嚴重受創。Brand Finance 評鑑團隊認為，Toyota 對事發之後的補救回應過於緩慢，以及初期處理危機的流程太過粗糙，將導致向來以安全品質和優質顧客服務為品牌中心價值的 Toyota 面臨品牌形象崩壞的危機。不過，Toyota 仍舊占居 Brand Finance 亞洲區前十大品牌之首，以 273.19 億美元，相當於 Honda 兩倍多的品牌價值，穩坐亞洲區與汽車產業的冠軍寶座。Sony 同樣列入亞洲區前十大品牌，品牌價值達 126.48 億美元，列居 Brand Finance 全球品牌價值第 52 名。比起其他品牌，Sony 的品牌價值對其企業價值（306.84 億美元）比例偏高，達 41% 之多，顯示 Sony 品牌對公司的整體成就深具重要意義。

2010 年報告指出，品牌價值貶值前十名品牌中，日本品牌占了其中三名，依品牌價值下跌多寡排序，依序為 7-Eleven、Nintendo 和 Lexus。Nintendo 因品牌價值減少約 30 億美元，相當於前一年度的 32%，品牌名次也從而跌出百強榜外。除了競爭對手 Microsoft 降低其 Xbox 產品售價，以及 Sony 發表新一代遊戲主機 Playstation 3 等因素之外，Nintendo 的掌上型遊戲機面對突然崛起的 iPhone

---

<sup>70</sup> “Brand Finance Global 500 2010: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” *Brand Finance*, <[http://brandfinance.com/images/upload/2010\\_global500.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/2010_global500.pdf)> (Sep 18, 2013).

智慧手機和 iPad 平板電腦，其遊戲市場市佔率被快速瓜分，導致分析師對 Nintendo 下了品牌價值在未來將大幅度下跌的評定。

### 參、2011 年全球品牌價值前 100 強評比報告<sup>71</sup>

身為全球最大汽車製造商，Toyota 在全球雇用超過七萬名員工，不管是銷售額或汽車生產量都堪稱全球第一，更在 Brand Finance 前一年度全球品牌價值評鑑中居全球第十名位置，並且獲得 AAA 最高品牌等級的殊榮。然而 2010 年的汽車召回事件重挫 Toyota 品牌形象，使其品牌價值跌落約 11.67 億美元，品牌名次滑落至第 14 名。不過，比起 2009 年因全球金融危機造成 Toyota 企業損失的 17 億美元而言，Brand Finance 對 Toyota 召回事件所計算出來的年度品牌價值，遠不如 2009 年品牌價值跌落得嚴重。

Brand Finance 2011 年全球品牌價值前 100 強評比報告中，日本品牌表現穩定，除了領軍的 Toyota 之外，另外包括品牌價值成長 15% 的 Mitsubishi、成長 25% 的 Honda、增值近 60% 的 Hitachi、成長約 32% 的 Nissan、暴增約 130% 的 Panasonic、成長 24% 的 Toshiba、再次入榜全球品牌百強的 NTT DoCoMo 與增值近 46% 的 Canon。

另外，Sony 品牌價值雖然成長 4%，但其品牌名次已連續第二年呈大幅度滑落趨勢，從 2009 年的第 34 名最高點下跌至第 61 名，其品牌價值對企業價值（289.94 億美元）的比例更是達 46% 之多，透露出 Sony 公司依賴品牌無形資產支撐企業價值的經營狀況。Brand Finance 2011 年全球品牌價值評鑑表現略微失

---

<sup>71</sup> “Brand Finance Global 500 2011: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” *Brand Finance*, <[http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance\\_global500\\_2011\\_web.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_global500_2011_web.pdf)> (Sep 18, 2013).



色的日本大型電信公司 NTT，品牌價值貶值 8%，品牌名次跌落至第 85 名，與 Toyota 成為 2011 年少數品牌價值下滑的日本企業。值得一提的是，Brand Finance 視 NTT 為獨立電信服務品牌，與其子公司 NTT DoCoMo 關係企業的品牌價值分開計算。

#### 肆、2012 年全球品牌價值前 100 強評比報告<sup>72</sup>

Brand Finance 在進行 2012 年全球品牌價值評鑑時，將電信品牌 NTT DoCoMo 與資訊處理企業 NTT Data，併入 NTT 電信事業集團內作品牌價值計算，統稱 NTT Group。NTT Group 是日本最大的電信事業集團，堪稱目前世界上首屈一指的通信公司之一，其品牌價值在納入子公司 NTT DoCoMo 和 NTT Data 的數據之後，品牌價值高達 263.24 億美元，名次迅速躍升至全球第 14 名，擊敗久居日本第一品牌的 Toyota 汽車公司。創社約 75 年的 Toyota 汽車公司，是全球品牌價值排名第一的汽車公司，同時也是全世界最大的汽車製造商。雖然 Toyota 在 2010 年初遭逢汽車產業前所未有的大規模汽車召回事件，致使品牌形象一度遭受重創，不過待後續處理事宜步上軌道之後，Toyota 展現了絕佳的品牌名聲修復動作，將品牌形象受損的傷害程度降至最小。Toyota 除了建立起企業與顧客的直接溝通管道，更廣泛運用如電視、印刷刊物、影片、社會媒體、部落格等媒體管道，大量傳達 Toyota 汽車的相關資訊，以挽救消費者對 Toyota 汽車品牌的信心。

2012 年，進入 Brand Finance 全球品牌價值評比前 100 強的日本品牌數達到高峰，總數為 12 名，包括三大汽車品牌（Toyota、Honda、Nissan）、四名科技品牌（Toshiba、Sony、Canon、Panasonic）、四家製造商（Mitsubishi、Hitachi、Mitsui、Sumitomo）與一名電信服務品牌（NTT Group）。其中，汽車產業表現平

---

<sup>72</sup> “Brand Finance Global 500 2012: The Annual Report on the World’s Most Valuable Global Brands,” *Brand Finance*, <[http://brandfinance.com/images/upload/bf\\_g500\\_2012\\_web\\_dp.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/bf_g500_2012_web_dp.pdf)> (Sep 18, 2013).

穩；綜合製造商企業排名普遍優於科技品牌；而科技產業中，除了 Toshiba 公司品牌價值增值 27% 之外，其餘科技大廠的品牌價值皆呈下跌趨勢。

## 伍、2013 年全球品牌價值前 100 強評比報告<sup>73</sup>

2013 年，Toyota 奪回日本品牌第一名寶座，以全球品牌價值第 15 名之姿，些微領先第 16 名的日本電信品牌 NTT Group。雖然 Toyota 在 2009 年的品牌價值曾經跌至 219.95 億美元，創下歷史新低，不過相較於 2007 年的 245.34 億美元，Toyota 在 2013 年的品牌價值整體成長 6%，品牌名次也保持平穩。Nissan 在 Brand Finance 2013 年全球品牌價值評鑑報告中首次超越 Honda 汽車公司，品牌名次從第 59 名上升至第 42 名，且其品牌價值與 2008 年初入榜時相比，增值已超過 100%，表現極為亮眼出色。而 Honda 的品牌價值排名在研究年度範圍內雖然略有浮動，但是大致而言，品牌價值呈逐年穩定成長趨勢，相較於 2007 年已增值約 49%。

近幾年，日本綜合製造商 Mitsubishi、Mitsui 和 Hitachi 等品牌在 Brand Finance 評比報告中一直擁有不錯的成績，除了 Mitsubishi 在 2010 年開始成為前三大日本品牌之外，Hitachi 公司的品牌價值也從 2007 年的 91.71 億美元增值為 165.88 億美元，六年間成長約 81%。然而，日本向來引以為傲的科技產業勢表現卻略微失色，Sony 的品牌價值在 2013 年已經跌至第 98 名，與巔峰時期的第 34 名相比，下滑超過了 60 個名次。Panasonic 的品牌價值則減少約 23%，品牌名次落至第 99 名，而 Canon 在 2013 年已跌出品牌百強榜外，透露出日本科技品牌不管是品牌排名趨勢或品牌價值變動表現皆不盡理想。

---

<sup>73</sup> “Brand Finance Global 500 2013” *Brand Finance*, <[http://brandirectory.com/league\\_tables/table/global-500-2013](http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2013)> (Sep 18, 2013).

表 4-7 Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本品牌排名

名次	2007 年	名次	2008 年	名次	2009 年	名次	2010 年	名次	2011 年	名次	2012 年	名次	2013 年
16	Toyota	13	Toyota	10	Toyota	10	Toyota	14	Toyota	14	NTT Group	15	Toyota
57	Honda	45	Honda	34	Sony	26	Mitsubishi	21	Mitsubishi	15	Toyota	16	NTT Group
61	Sony	51	Sony	35	Honda	46	Honda	43	Honda	27	Mitsubishi	32	Mitsubishi
77	Hitachi	55	Nintendo	46	Hitachi	52	Sony	54	Hitachi	44	Hitachi	42	Nissan
89	Canon	66	Hitachi	55	Nintendo	64	NTT	56	Nissan	49	Mitsui	45	Mitsui
92	NTT DoCoMo	77	Canon	56	NTT DoCoMo	68	Nissan	61	Sony	55	Honda	48	Hitachi
		86	Nissan	73	Nissan	82	Hitachi	64	Panasonic	58	Toshiba	53	Honda
				81	Benson & Hedges	83	Toshiba	74	Toshiba	59	Nissan	61	Toshiba
				88	Toshiba			85	NTT	69	Sony	82	MUFG
				90	7-Eleven			90	NTT DoCoMo	93	Canon	95	SoftBank
								97	Canon	94	Panasonic	98	Sony
										100	Sumitomo	99	Panasonic

資料來源：筆者自行繪製整理。

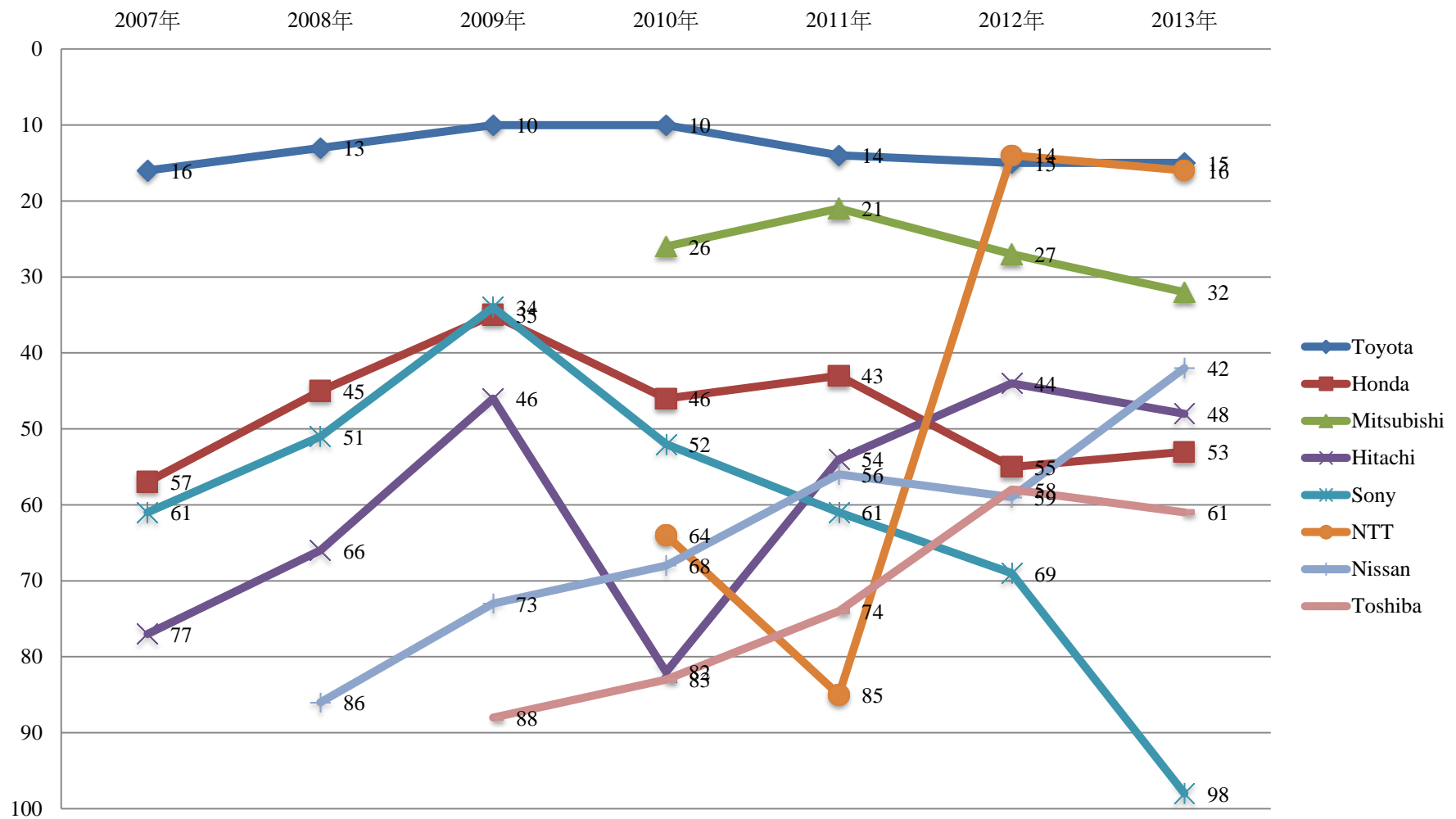


圖4-11 Brand Finance歷年「全球品牌價值前100強」日本品牌排名趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

表 4-8 Brand Finance 歷年「全球品牌價值前 100 強」日本企業品牌價值整理

名次	2007 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2008 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2009 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2010 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2011 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2012 年	品牌價值 (百萬美元)	名次	2013 年	品牌價值 (百萬美元)
16	Toyota	24,534	13	Toyota	26,056	10	Toyota	21,995	10	Toyota	27,319	14	Toyota	26,152	14	NTT Group	26,324	15	Toyota	25,979
57	Honda	10,793	45	Honda	13,649	34	Sony	11,597	26	Mitsubishi	17,805	21	Mitsubishi	20,473	15	Toyota	24,461	16	NTT Group	25,602
61	Sony	10,622	51	Sony	12,383	35	Honda	11,461	46	Honda	13,083	43	Honda	16,355	27	Mitsubishi	19,488	32	Mitsubishi	19,723
77	Hitachi	9,171	55	Nintendo	12,123	46	Hitachi	10,139	52	Sony	12,648	54	Hitachi	14,503	44	Hitachi	16,391	42	Nissan	17,646
89	Canon	8,186	66	Hitachi	10,338	55	Nintendo	9,674	64	NTT	11,247	56	Nissan	13,705	49	Mitsui	15,405	45	Mitsui	17,358
92	NTT DoCoMo	8,061	77	Canon	9,338	56	NTT DoCoMo	9,649	68	Nissan	10,412	61	Sony	13,194	55	Honda	14,963	48	Hitachi	16,588
			86	Nissan	8,808	73	Nissan	7,742	82	Hitachi	9,095	64	Panasonic	12,525	58	Toshiba	14,185	53	Honda	16,114
						81	Benson & Hedges	7,175	83	Toshiba	8,949	74	Toshiba	11,136	59	Nissan	14,167	61	Toshiba	14,715
						88	Toshiba	6,804				85	NTT	10,338	69	Sony	12,358	82	MUFG	11,596
						90	7-Eleven	6,743				90	NTT DoCoMo	9,801	93	Canon	9,293	95	SoftBank	9,869
												97	Canon	9,372	94	Panasonic	9,233	98	Sony	9,597
														100	Sumitomo	8,881	99	Panasonic	9,589	
	合計	71,367		合計	92,695		合計	102,979		合計	110,558		合計	157,554		合計	185,149		合計	194,376

資料來源：筆者自行繪製整理。

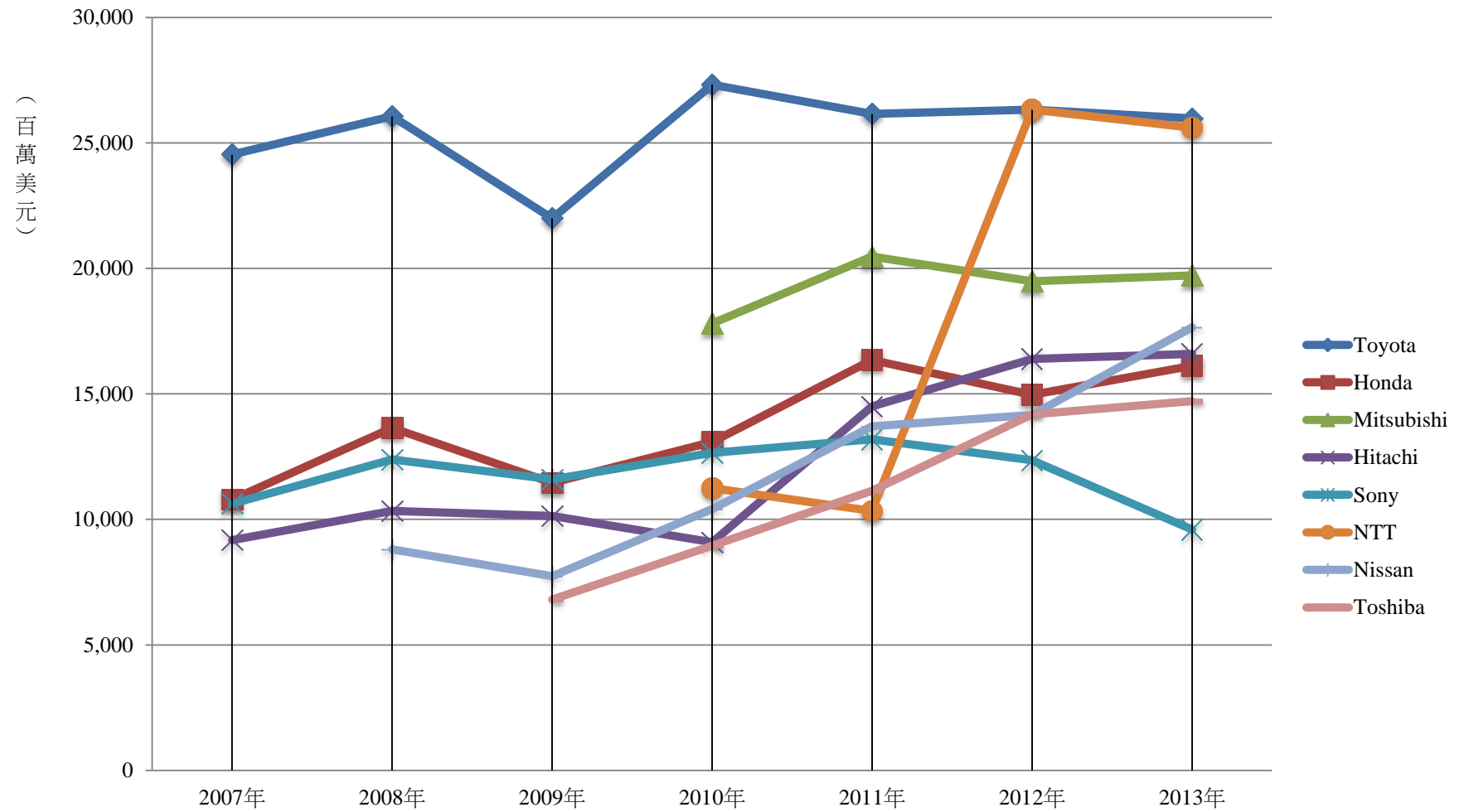


圖4-12 Brand Finance歷年「全球品牌價值前100強」日本企業品牌價值趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

## 陸、綜合分析

日本企業品牌價值總和的趨勢走向可從圖 4-13 觀察之。從圖表可清楚了解，在 Brand Finance 品牌價值評鑑標準下，日本品牌的價值總和上漲趨勢明顯，從 2007 年的 713.67 億美元至 2013 年的 1,943.76 億美元止，六年之間成長超過 172%。因為進入全球前 100 強的日本品牌愈來愈多，從最初的 6 名，至 2013 年已翻倍成長為 12 名，才使日本品牌的品牌價值總和逐漸攀升。相較於 Interbrand 與 BrandZ 品牌價值總和偏向下降的評比結果曲線圖，依稀可窺出日本品牌在 Brand Finance 評鑑標準的某些層面中，擁有提升品牌價值的優勢存在。

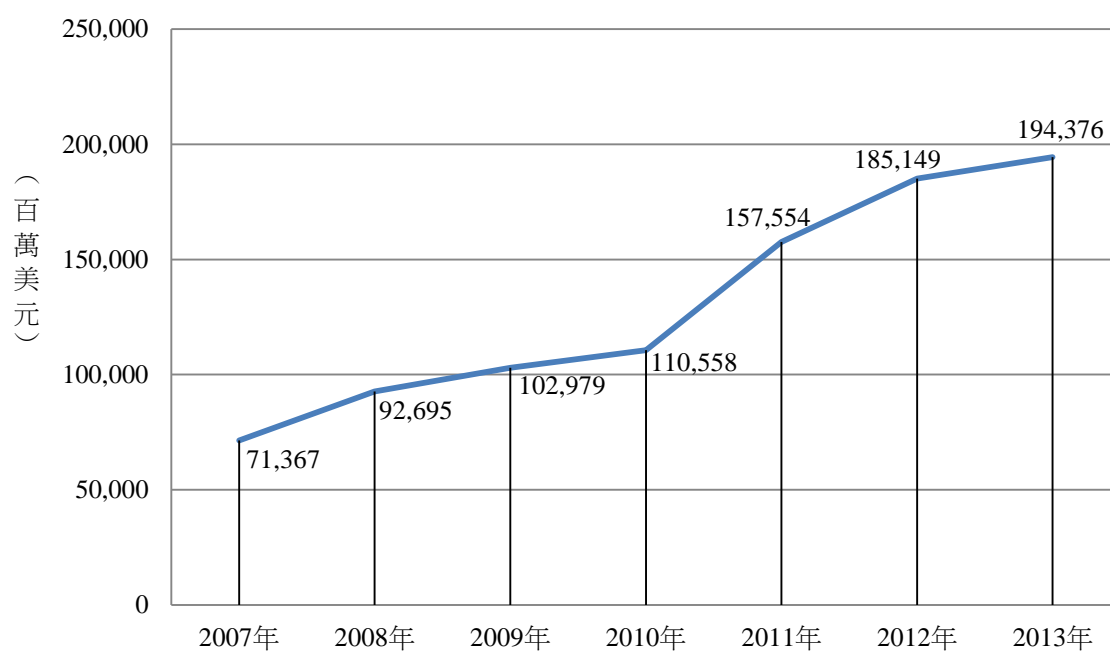


圖4-13 Brand Finance歷年「全球品牌價值前100強」  
日本企業品牌價值總和趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

表 4-9 Brand Finance 歷年日本品牌名次分數換算

名 次	分 數	2007 年	名 次	分 數	2008 年	名 次	分 數	2009 年	名 次	分 數	2010 年	名 次	分 數	2011 年	名 次	分 數	2012 年	名 次	分 數	2013 年
16	85	Toyota	13	88	Toyota	10	91	Toyota	10	91	Toyota	14	87	Toyota	14	87	NTT Group	15	86	Toyota
57	44	Honda	45	56	Honda	34	67	Sony	26	75	Mitsubishi	21	80	Mitsubishi	15	86	Toyota	16	85	NTT Group
61	40	Sony	51	50	Sony	35	66	Honda	46	55	Honda	43	58	Honda	27	74	Mitsubishi	32	69	Mitsubishi
77	24	Hitachi	55	46	Nintendo	46	55	Hitachi	52	49	Sony	54	47	Hitachi	44	57	Hitachi	42	59	Nissan
89	12	Canon	66	35	Hitachi	55	46	Nintendo	64	37	NTT	56	45	Nissan	49	52	Mitsui	45	56	Mitsui
92	9	NTT DoCoMo	77	24	Canon	56	45	NTT DoCoMo	68	33	Nissan	61	40	Sony	55	46	Honda	48	53	Hitachi
			86	15	Nissan	73	28	Nissan	82	19	Hitachi	64	37	Panasonic	58	43	Toshiba	53	48	Honda
						81	20	Benson & Hedges	83	18	Toshiba	74	27	Toshiba	59	42	Nissan	61	40	Toshiba
						88	13	Toshiba				85	16	NTT	69	32	Sony	82	19	MUFG
						90	11	7-Eleven				90	11	NTT DoCoMo	93	8	Canon	95	6	SoftBank
												97	4	Canon	94	7	Panasonic	98	3	Sony
															100	1	Sumitomo	99	2	Panasonic
分數總計：214			分數總計：314			分數總計：442			分數總計：377			分數總計：452			分數總計：535			分數總計：526		

資料來源：筆者自行繪製整理。



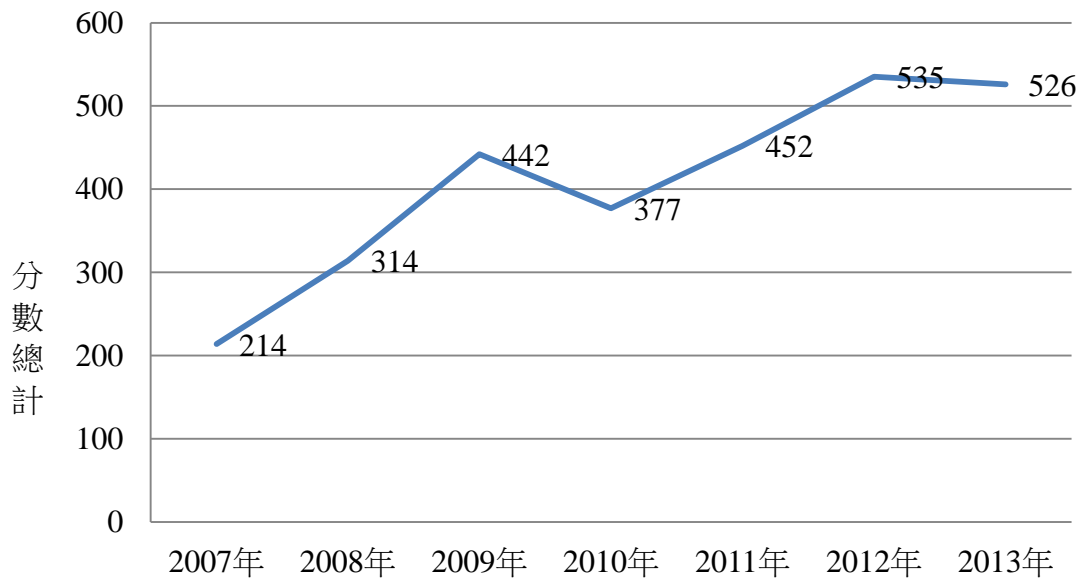


圖4-14 Brand Finance歷年日本品牌名次分數總和趨勢

資料來源：筆者自行繪製。

與第一、二節相同，筆者另外為 Brand Finance 歷年日本品牌的名次進行分數換算，以利了解日本品牌名次表現的趨勢波動。換算公式為【 $101 - \text{品牌名次} = \text{分數}$ 】，依此計算方式，第 1 名得 100 分、第 2 名得 99 分……第 100 名得 1 分，依此類推。歷年日本品牌名次分數換算結果彙整於表 4-9，而由圖 4-14 分數總和趨勢走向可得知，日本品牌的表現逐年向上成長，雖然 2010 年的品牌數目略為減少，導致品牌名次分數總和曲線短暫下滑，但是整體而言，日本品牌在 Brand Finance 全球品牌價值評鑑中除了進榜品牌數不斷增加之外，名次表現也都堪稱優秀，才能在 2012 年之後獲得超過總和 500 分以上的亮眼成績。

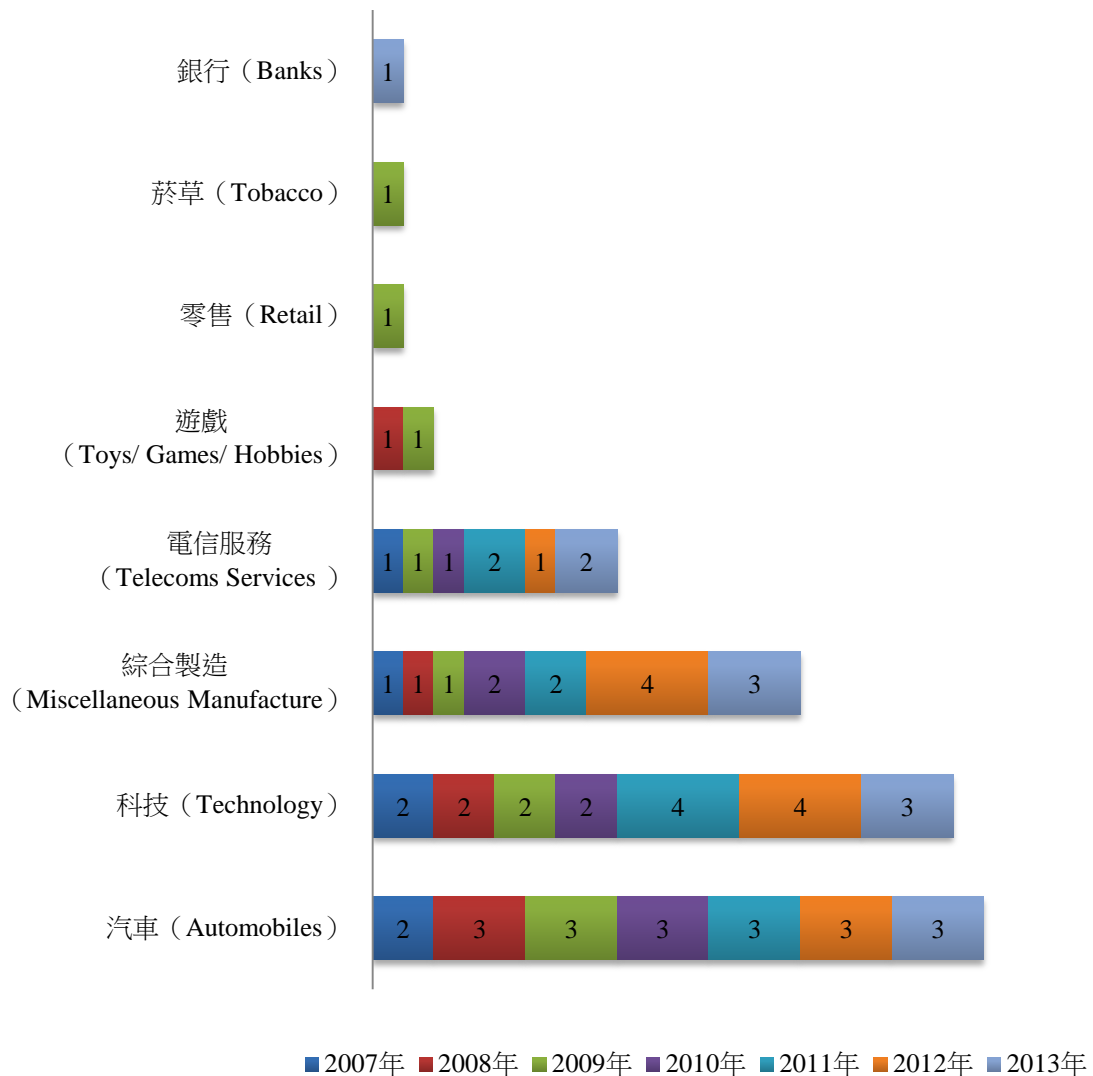


圖4-15 Brand Finance歷年「全球品牌價值前100強」  
日本品牌分類項目與數目

資料來源：筆者自行繪製。

根據 Brand Finance 品牌分類方式，筆者將歷年入榜日本品牌分類項目與數目整理於圖 4-15。Toyota、Honda 和 Nissan 被歸入「汽車」類別；Sony、Canon、Toshiba 和 Panasonic 被歸入「科技」類別；Hitachi、Mitsubishi、Mitsui 和 Sumitomo 被歸入「綜合製造」類別；NTT Group 和 SoftBank 被歸入「電信服務」類別；Nintendo 被歸入「遊戲」類別；7-Eleven 被歸入「零售類別」；Benson & Hedges 被歸入「菸草」類別；MUFG 則被歸入「銀行」類別。其中，菸草品牌 Benson &

Hedges 所隸屬的英國菸草集團 Gallaher Group 在 2007 年被日本菸草公司 Japan Tobacco 全面收購，Benson & Hedges 因此成為日本菸草公司的旗下品牌之一。綜合 Brand Finance 歷年品牌評比報告顯示，日本除了在汽車產業與科技產業表現出類拔萃之外，更有不少其他品牌類別問鼎 Brand Finance 全球品牌價值排行榜。表現意外亮眼的為日本綜合製造品牌，不僅進榜品牌數逼近汽車與科技類別，品牌名次更是多數居於日本科技品牌之上，實屬優秀。



## 第五章 實證分析

本文於第三章和第四章中，已分析比較 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 的評比標準與方法，並且個別對三大國際鑑價機構 2007 至 2013 年年度全球品牌價值百強報告中之日本品牌價值表現作一整理敘述。累積上述研究結果之後，筆者首先將於第五章第一節對日本企業品牌價值評比結果進行綜合比較，繼之透過第三章所整理之三大國際鑑價機構的品牌評比標準，對照日本企業品牌價值變化統整資料結果，以分析日本知名企業品牌發展之優劣勢。最後，將對日本品牌價值變遷背後的國內外因素進行研究分析，以得出攸關日本品牌發展與全球品牌地位的相關可能因素。

### 第一節 日本企業品牌價值評比綜合比較

第一節將就 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大國際品牌價值鑑價機構所發表之年度全球品牌價值百強評比報告中的日本品牌作一綜合整理敘述。根據第四章日本企業品牌價值變化內容所述，筆者將歷年 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 入榜日本品牌統整於表 5-1，其中代號 IB 表示 Interbrand「全球最佳品牌」報告書、代號 BZ 表示 BrandZ「全球最具價值品牌百強」報告書、代號 BF 表示 Brand Finance「全球品牌價值前 100 強」報告書。

由整理結果可清楚得知，日本企業在國際品牌價值鑑價機構的評比標準底下，表現最為出色亮眼的非汽車品牌與科技品牌莫屬。經過計算後的歷年入榜日本品牌數目綜合整理可詳參表 5-2，日本品牌在 2007 至 2013 年間，曾經入榜三大國

際品牌價值鑑價機構的品牌總數為 18 名，其中，剔除掉重複計算的入榜品牌，每年大約有 10 至 14 個日本品牌進榜。每一年度約有 3 至 4 名日本品牌同時入榜三家鑑價機構所評比之全球品牌價值百強報告，而歷年曾經三家鑑價機構皆入榜的品牌數為 6 名，包括汽車品牌 Toyota、Honda 與 Nissan；科技品牌 Sony 與 Canon；遊戲品牌 Nintendo。曾經入榜兩家鑑價機構以上的品牌數為 9 名，除上述提及之 6 個品牌以外，另外包含 Lexus 汽車公司、Panasonic 科技公司與 NTT（含 NTT DoCoMo）<sup>74</sup> 電信服務公司，其餘 9 個品牌都只曾經入榜一家鑑價機構評比報告。

圖 5-1 顯示出 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年評比報告日本品牌價值總和趨勢，由該圖可知，Interbrand 雖然因全球經濟蕭條與日圓不斷升高等國際情勢因素影響，導致 2010 年日本企業品牌價值總和下跌至 808.8 億美元的最低點，不過相較於 BrandZ 和 Brand Finance 的品牌價值總和變動幅度，Interbrand 的評比數據結果顯得穩定許多。日本企業於 BrandZ 品牌價值評鑑標準下的評比結果一直不太樂觀，儘管日本品牌曾經在 2011 年評比報告中出現短暫的振作情況，但是因為之後留存 BrandZ 排行榜上的日本品牌愈來愈少，以至於品牌價值總和逐漸趨於下坡，至 2013 年為止仍未見其止跌回升。而在 Brand Finance 評鑑標準下，日本品牌的價值總和上漲趨勢明顯，因為進入 Brand Finance 品牌百強報告的日本品牌數目六年之間翻倍成長為 12 名，使得日本企業的品牌價值總和出現大幅度成長，相較於 2007 年已成長超過 172%。

---

<sup>74</sup> Brand Finance 2011 全球品牌價值前 100 強報告，因 NTT 與 NTT DoCoMo 皆入榜其中，故於表 5-1 中以兩個◎符號表示之。

表 5-1 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年入榜日本品牌綜合整理

類別	入榜日本品牌	2007年			2008年			2009年			2010年			2011年			2012年			2013年		
		IB	BZ	BF	IB	BZ	BF	IB	BZ	BF	IB	BZ	BF	IB	BZ	BF	IB	BZ	BF	IB	BZ	BF
汽車	Toyota	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎
	Honda	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎
	Nissan	●	○			○	◎		○	◎		○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎
	Lexus	●	○		●			●														
科技	Sony	●	○	◎	●		◎	●		◎	●	○	◎	●	○	◎	●	○	◎	●		◎
	Canon	●	○	◎	●	○	◎	●	○		●			●		◎	●		◎	●		
	Panasonic	●			●			●			●			●		◎	●		◎	●		◎
	Toshiba									◎			◎			◎			◎			◎
遊戲	Nintendo	●			●		◎	●	○	◎	●	○		●	○		●			●		
電信服務	NTT (含 NTT DoCoMo)		○	◎		○			○	◎		○	◎		○	◎◎		○	◎		○	◎
	Softbank																					◎
綜合製造	Hitachi			◎			◎			◎			◎			◎			◎			◎
	Mitsubishi											◎				◎			◎			◎
	Mitsui																		◎			◎
	Sumitomo																		◎			
菸草	Benson&Hedges								◎													
銀行	MUFG																					◎
零售	7-Eleven									◎												

資料來源：筆者自行繪製整理。

表 5-2 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年入榜日本品牌數目綜合整理

項目	年度						
	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
Interbrand	8	7	7	6	7	7	7
BrandZ	7	5	6	6	6	5	4
Brand Finance	6	7	10	8	11	12	12
重複計算品牌總數	21	19	23	20	24	24	23
未重複計算品牌總數	10	10	13	11	11	13	14
入榜 2 家評比機構以上品牌數	7	6	7	6	8	7	6
3 家評比機構皆入榜品牌數	4	3	3	3	4	4	3
曾經入榜品牌總數	18						
曾經入榜 2 家評比機構以上品牌數	9						
曾經 3 家評比機構皆入榜品牌數	6						

資料來源：筆者自行繪製整理。

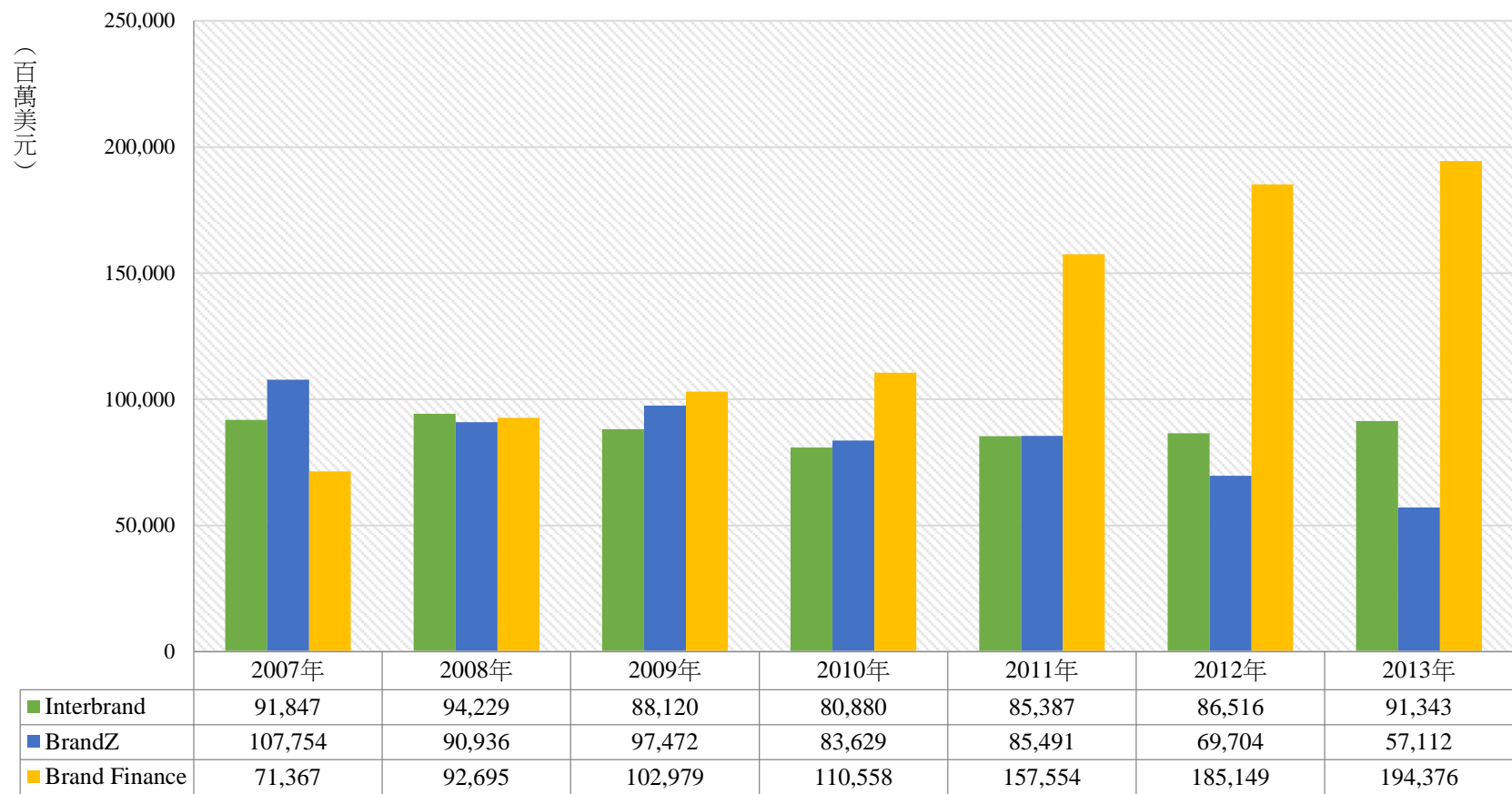


圖5-1 Interbrand、BrandZ與Brand Finance歷年評比報告日本品牌價值總和趨勢比較

資料來源：筆者自行繪製。



為求對日本品牌在三大鑑價機構所公布之全球品牌價值百強報告中的變化有更為精確的理解，筆者將曾經同時入榜三家鑑價機構的 6 個日本品牌，統整其品牌價值數據與品牌價值名次，繪製出歷年品牌價值綜合比較圖。

2007 至 2013 年，連續七年，三家品牌評比機構皆入榜的強勢汽車品牌 Toyota 與 Honda，其品牌價值綜合比較結果呈現於圖 5-2 和圖 5-3。Toyota 身為全球第一大汽車製造商，以及全球銷售第一的汽車品牌，在三大國際品牌價值鑑價機構的的評比標準下，不僅年年入榜，更維持穩定的品牌名次浮動。雖然從 2010 年起在 BrandZ 報告中有些微的衰退趨勢，但是依舊維持其全球第一汽車品牌的霸主地位。三家品牌評比機構所發佈之全球品牌價值報告，Honda 的品牌價值浮動幅度甚小，尤其在 Interbrand 排行榜上的品牌名次特別穩定，表現可圈可點。然而，與 Toyota 情況相似，Honda 在 BrandZ 全球最具價值品牌百強報告的品牌名次呈明顯地下滑趨勢，雖然品牌價值下跌幅度不大，但其在 BrandZ 排行榜上的名次有些後繼無力之感。圖 5-4 為日本第三大汽車品牌 Nissan 的品牌價值綜合比較結果，由統整資料可得知，Nissan 唯一連續七年入榜 BrandZ 評比報告，不過其品牌排名恰好與 Brand Finance 評比報告所顯示日漸攀升的趨勢相反，Nissan 與 Honda 同樣在 BrandZ 報告中出現不斷下滑的品牌名次走向。其中較為特別的是，Toyota 與 Honda 在 Interbrand 品牌評比中都得到了比 BrandZ 和 Brand Finance 評比報告更高的品牌價值數據，然而 Nissan 在 Interbrand 報告中所得到的品牌價值數據，卻是三家鑑價機構評比數據結果之中最低者。

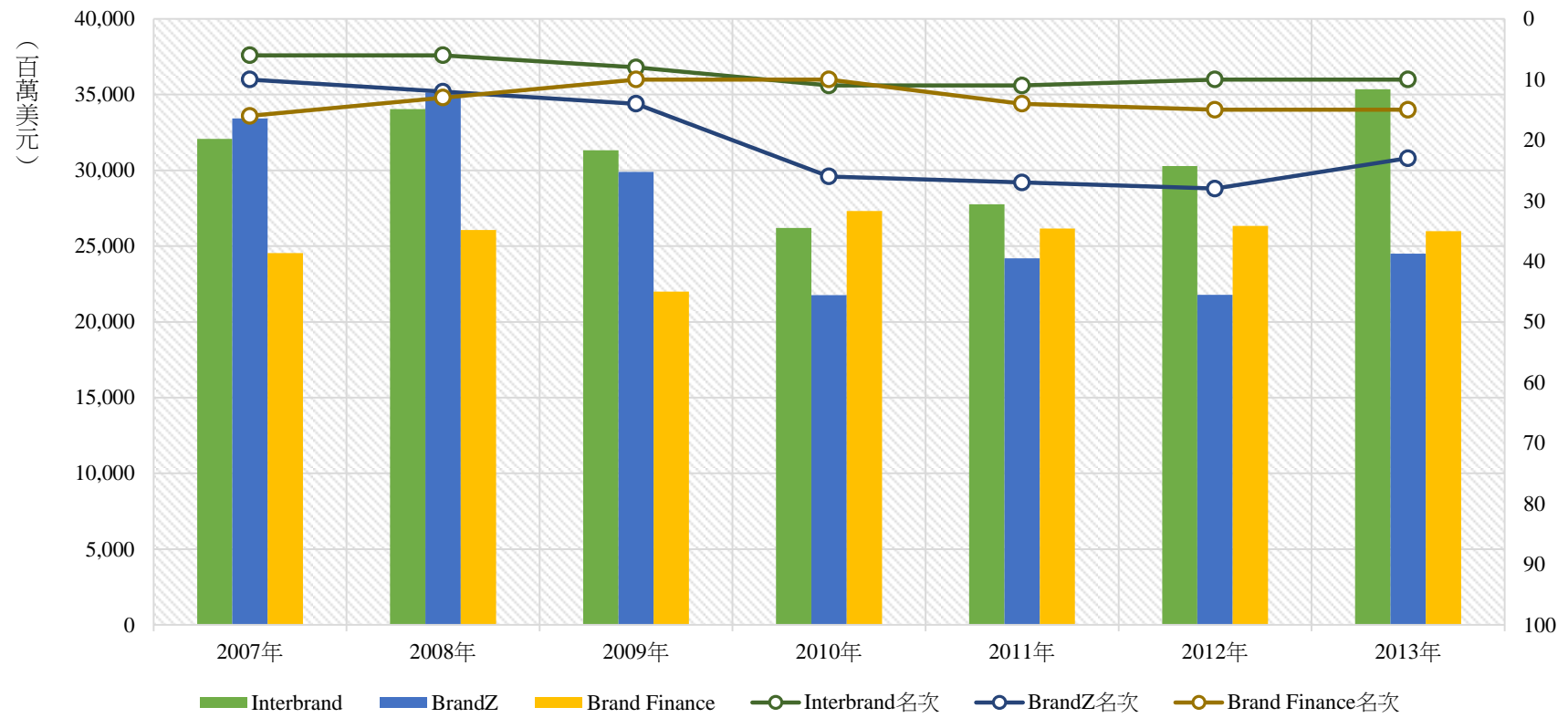


圖5-2 Toyota歷年品牌價值綜合比較

資料來源：筆者自行繪製。

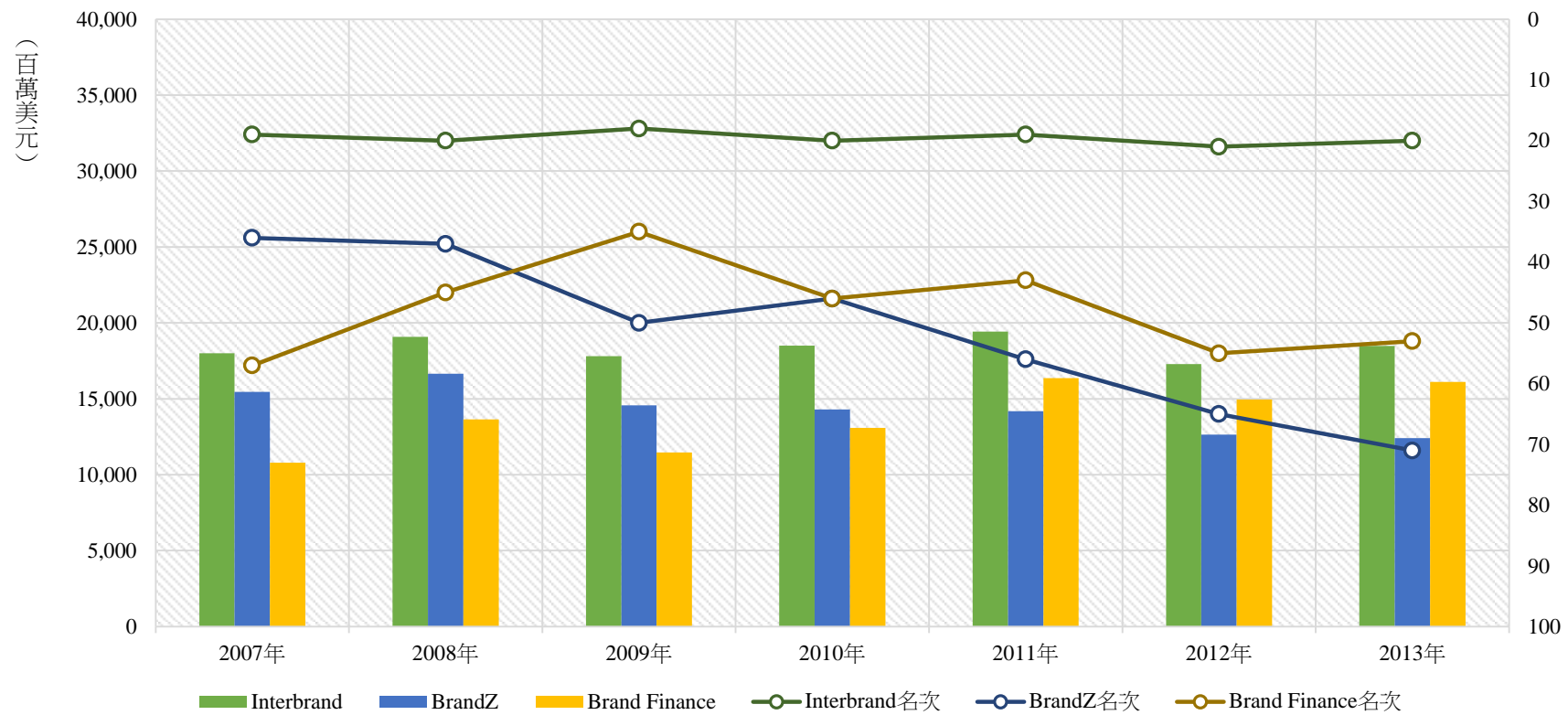


圖5-3 Honda歷年品牌價值綜合比較

資料來源：筆者自行繪製。

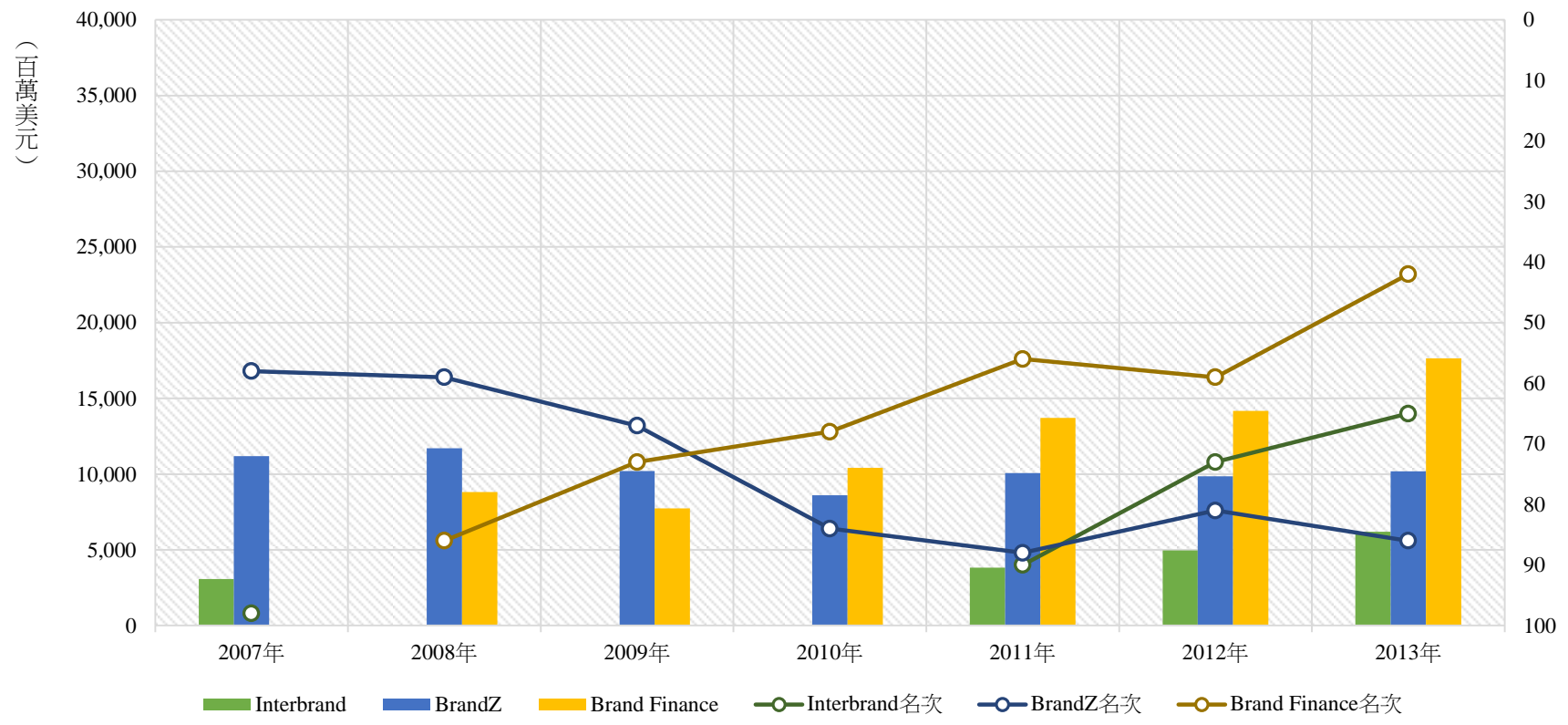


圖5-4 Nissan歷年品牌價值綜合比較

資料來源：筆者自行繪製。

科技品牌 Sony 與 Canon 的品牌價值綜合比較結果呈現於圖 5-5 和圖 5-6。Sony 連續七年皆入榜 Interbrand 與 Brand Finance 全球品牌價值評鑑報告，不過其品牌名次也都呈衰退趨勢，尤其在 Brand Finance 報告書中的名次下跌幅度甚是明顯。而 Canon 連續七年進入 Interbrand 全球最佳品牌排名，只在 2007 和 2008 年同時入榜三家鑑價機構，雖然在三大評鑑機構中所獲得的品牌價值數據相差不大，但其在 BrandZ 與 Brand Finance 評比報告的品牌名次卻都遠不及 Interbrand 來得優秀。

遊戲品牌 Nintendo 歷年品牌價值綜合比較統整於圖 5-7，其連續七年入榜 Interbrand 全球最佳品牌排名，唯一在 2009 年同時入榜三家品牌評比機構。Nintendo 雖然只入榜 BrandZ 全球最具價值品牌百強報告書三次，但其在 2009 年的品牌名次不僅超越 Interbrand 與 Brand Finance 評比結果，品牌價值數據更是大幅超越兩家鑑價機構所得出之數據資料。

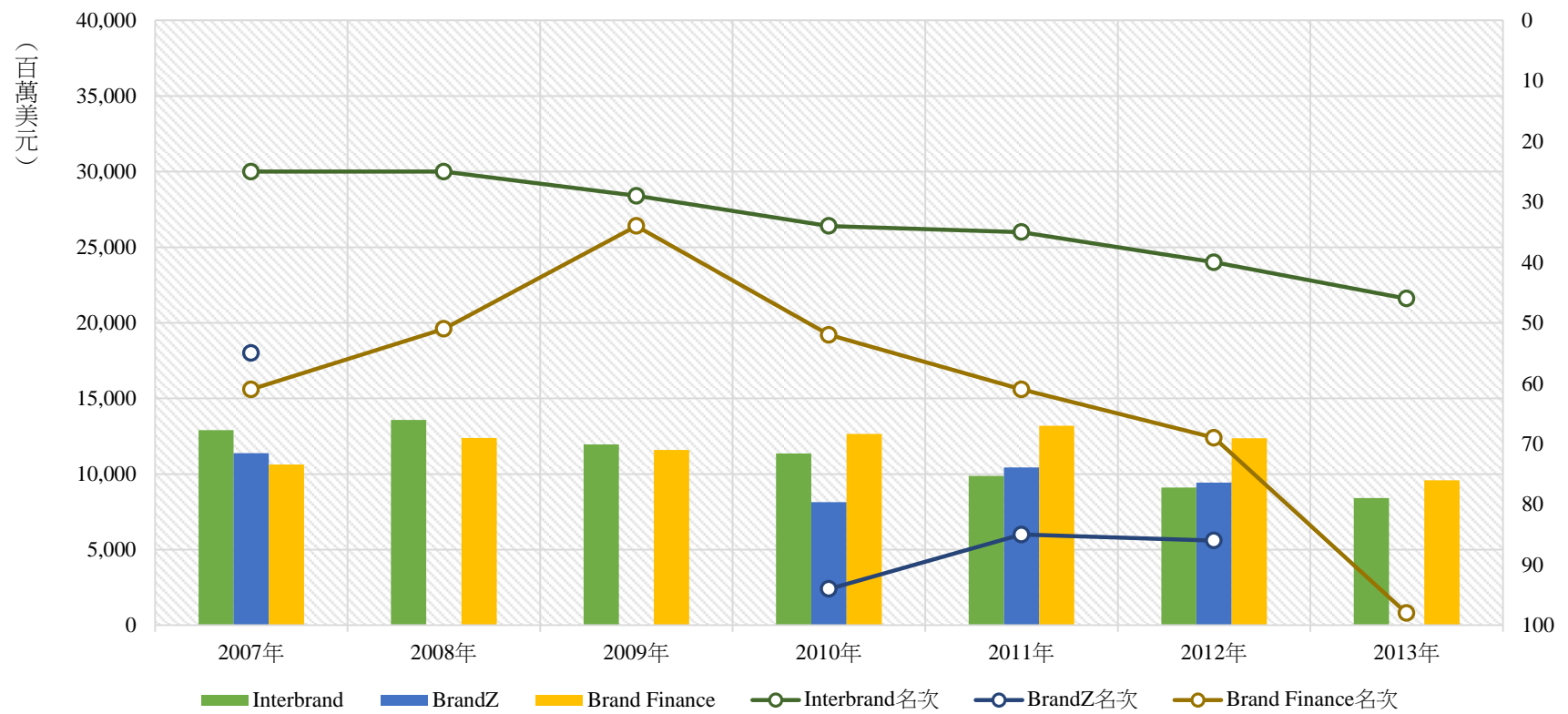


圖5-5 Sony歷年品牌價值綜合比較

資料來源：筆者自行繪製。

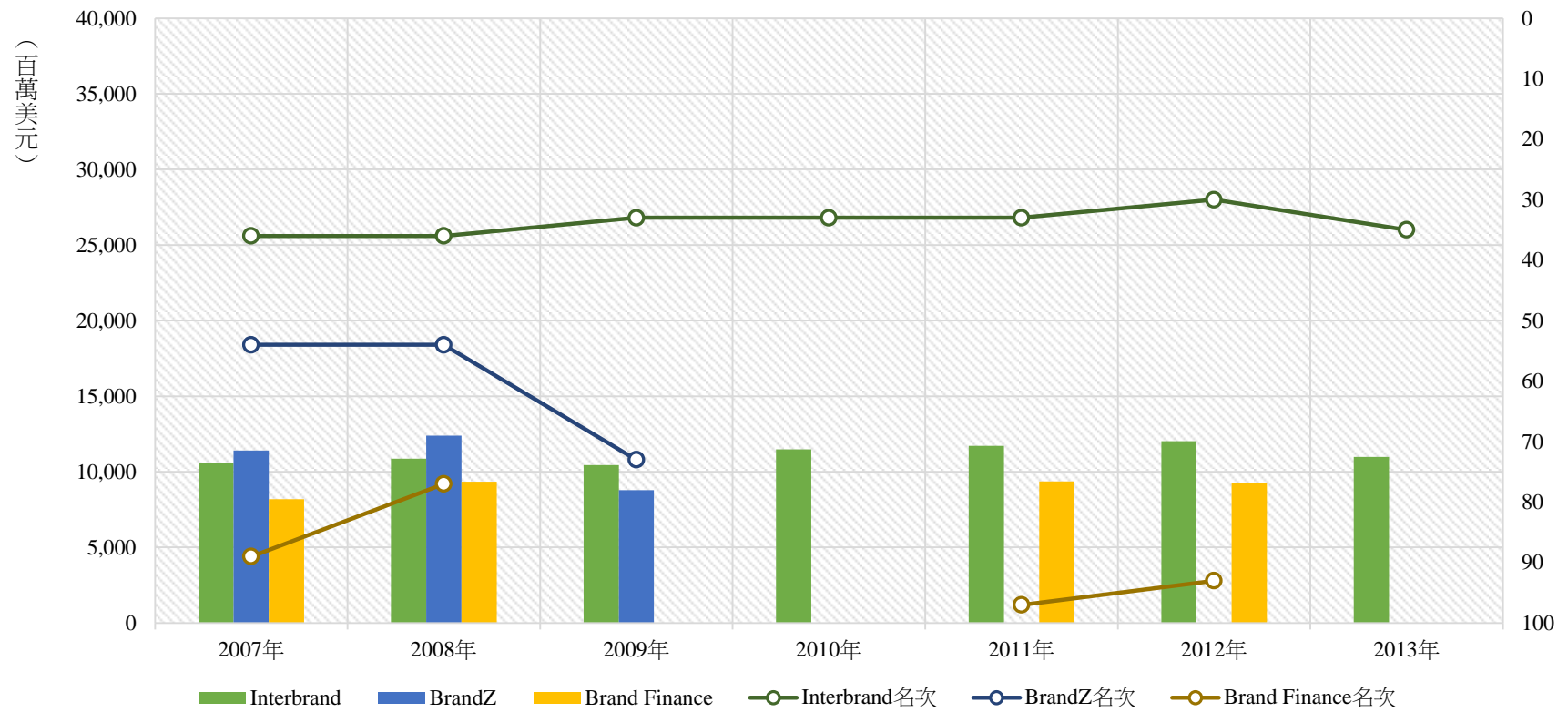


圖5-6 Canon歷年品牌價值綜合比較

資料來源：筆者自行繪製。

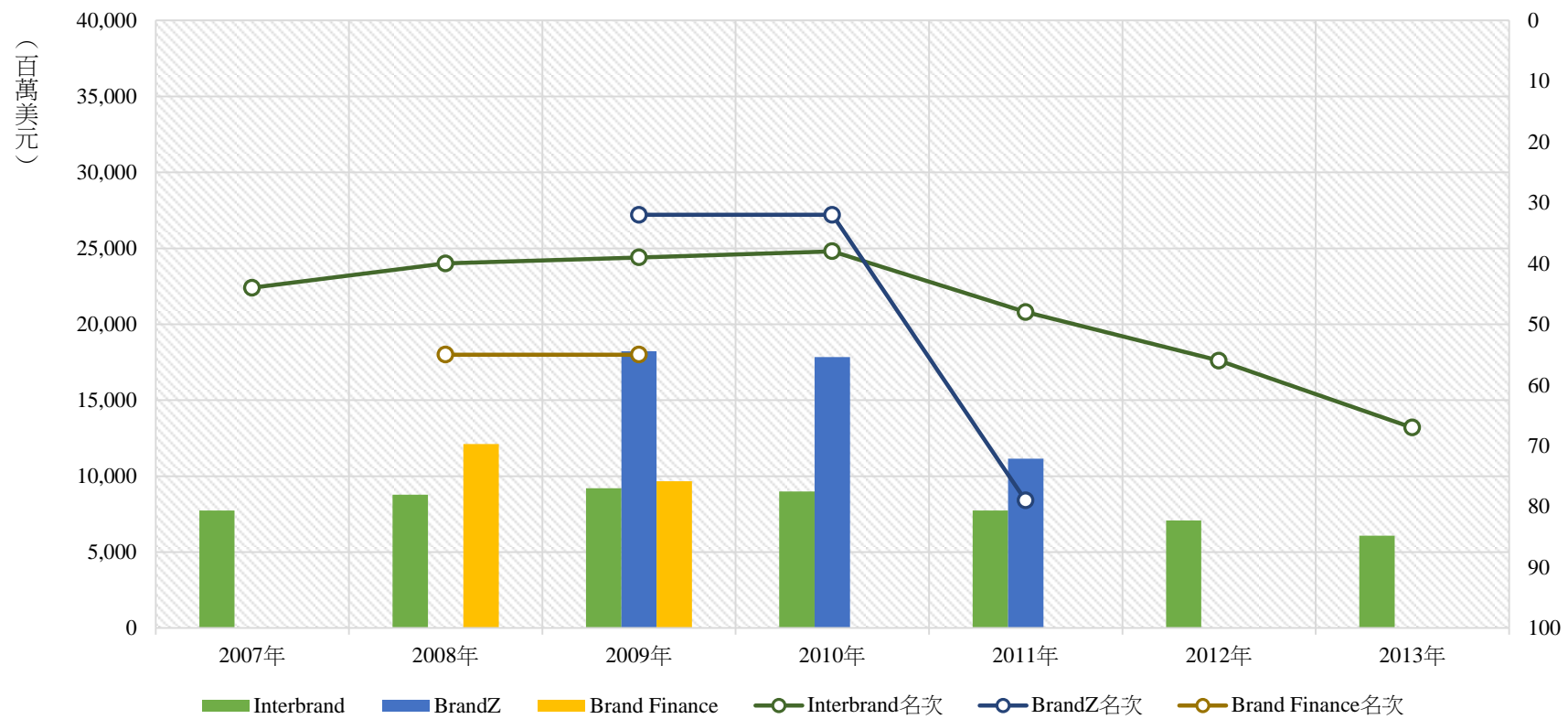


圖5-7 Nintendo歷年品牌價值綜合比較

資料來源：筆者自行繪製。



## 第二節 日本企業品牌價值的優勢分析

根據第三章所整理之全球百大品牌價值鑑價機構評比程序與方法，筆者將藉由整理三大國際鑑價機構之品牌評比標準，對照日本企業品牌價值變化統整資料結果，以分析日本知名企業品牌發展之優勢。

**Interbrand** 主張品牌的價值是透過創造更高的收益與成長，以及減緩風險所獲得。基於此思路，**Interbrand** 公司選擇以未來收益考量作基礎，從而進行品牌價值之評估。為確定品牌的未來收益，**Interbrand** 將企業品牌內容分割成三大部分以進行調查，分別為財務分析、需求分析和競爭力分析。最後綜合三大區塊分析內容，以得出品牌之價值。**BrandZ** 評比方法與其他品牌鑑價機構競爭者最大的區別在於「消費者的看法」被納入考量。**BrandZ** 在全球各地持續性地對定量的消費族群進行深度研究，並且以品牌種類和國家區域為基礎建構一全球性的品牌版圖面貌。在真實的消費市場中對消費者進行密集的品牌訪問調查，使得**BrandZ** 不同於其他依賴專家顧問觀點或單純桌上經濟研究的鑑價機構競爭者，主張其品牌鑑價結果最能夠貼近消費者對品牌價值的看法。**BrandZ** 主張品牌的核心價值來自於品牌吸引關聯客戶與潛在客戶的能力，因此，品牌價值評比主要在測量品牌的吸引力，並且驗證品牌實際的銷售表現。其評比的程序大致分為三步驟，依序是金融價值計算、品牌貢獻計算，最後為品牌價值計算。**Brand Finance** 採用「專利費減免法」來確立品牌價值。這種方法假定該品牌為第三方擁有的情況下，需要為使用該品牌所支付的專利費率，意即是，授權該無形資產可獲得之權利金收入的折現值總和。這個專利費率用於估算公司的未來銷售收入，以確定某一品牌為公司帶來的收益流，之後再將品牌收益流折算回一個淨現值。

**Interbrand**、**BrandZ** 與 **Brand Finance** 都在其品牌價值測量方法中使用了未來收益概念的「收益法」計算方式，顯見三者皆著重在預測品牌未來獲利的能力。其中，

相較於 Interbrand 和 BrandZ 在財務分析之外加入帶有主觀經驗的品牌作用指數研究或消費者訪查統計數據，專精於會計與稅務等估價行為的 Brand Finance，更為傾向透過財務會計角度的資產觀點衡量品牌價值。

根據表 5-1 歷年入榜品牌綜合整理表可得知，唯有汽車、科技與遊戲三項產業成功進入 Interbrand 榜單，表示此三項產業除了符合 Interbrand 五項納入評選標準之外（詳見 P. 32），更在三大評比區塊皆具強勢表現。Interbrand 評比標準中最為特別的是其競爭力分析，主要內容為測量品牌強度，意即評測品牌創造忠誠度的能力，目的是為確保品牌能夠持續產生消費需求與利潤，以降低未來獲利的風險。品牌強度是以 Interbrand 深信成為強勢品牌所不可或缺的十項關鍵因素調查結果為基礎得出，而能七年連續入榜 Interbrand 榜單的 Toyota、Honda、Sony、Canon、Nintendo 和 Panasonic 等 6 個日本品牌，不僅是財務與需求評比面向達到一定水準，更是在競爭力構面備受肯定。意即為，日本汽車、科技與遊戲三項國際品牌，在 Interbrand 評比標準中能夠勝出的最重要關鍵便是其品牌權益之表現。

具有強烈國家市場取向的日本電信服務品牌 NTT DoCoMo，受制於 Interbrand 「至少有 30% 的收益必須來自該品牌的原生國家以外地區」和「至少必須存在於三個主要大洲，並且在新興市場中擁有廣闊的地理覆蓋範圍」等條件限制，無法被 Interbrand 公司列入排名。然而，NTT DoCoMo 品牌卻在 BrandZ 和 Brand Finance 報告中交出了漂亮的成績，不僅多年進入排行榜，品牌價值數據有時更勝日本科技品牌。BrandZ 評比方法與其他品牌鑑價機構競爭者最大的區別在於「消費者的看法」被納入考量，而針對顧客滿意度、產品品質和消費者行為的調查問卷顯示，日本國民視 NTT DoCoMo 為日本境內最優質電信服務品牌，此一最高評價被 BrandZ 所積極採用，成為 NTT DoCoMo 在 BrandZ 品牌評鑑過程中的最大優勢。

專精於透過財務會計角度的資產觀點衡量品牌價值的 **Brand Finance**，截至 2013 年為止，是三家鑑價機構發表之品牌評比報告中，日本品牌進榜最多類別、最多品牌數目，以及整體成長幅度最大的品牌評鑑機構。透過表 5-1 與 5-2 比較整理結果可知，除了品牌強度強大的日本汽車、科技和遊戲產業，以及在 **BrandZ** 和 **Brand Finance** 報告中皆表現出色的電信產業，進入 **Brand Finance** 全球品牌價值前 100 強報告中的日本產業還包括綜合製造、菸草、銀行、零售等項目類別，比 **Interbrand** 與 **BrandZ** 評比報告來得多許多。由此可以理解，**Brand Finance** 的專利費減免評比方法，雖然量測出之品牌價值數據未能如 **Interbrand** 加權品牌權益或 **BrandZ** 加權品牌貢獻指數後之品牌價值般高，但是專利費減免法卻是三家品牌價值鑑價機構中最有利於日本品牌增加其進榜數目的評比方法。另外，**Toyota** 公司在 2010 年發生的汽車召回事件為國際汽車產業史上首見，重視品牌權益的 **Interbrand** 與採納消費者意見的 **BrandZ** 在其品牌價值評鑑中都反應了此一事件對 **Toyota** 品牌價值數據的傷害程度甚大。然而，透過圖 5-2 **Toyota** 歷年品牌價值綜合比較資料可發現，**Brand Finance** 對 **Toyota** 召回事件所計算出來的年度品牌價值卻遠不如 2009 年全球金融危機所得出之品牌價值數據跌落得嚴重，不同於 **Interbrand** 與 **BrandZ** 在財務分析之外加入帶有主觀經驗的品牌作用指數，**Brand Finance** 客觀地為品牌計算授權該無形資產可獲得之權利金收入的折現值總和，成為 **Toyota** 在面對重大品牌形象受損事件時，仍舊能夠保有其品牌價值地位的優勢。

### 第三節 日本企業品牌價值的劣勢分析

延續上一節日本企業品牌價值的優勢分析，第三節將進一步討論日本知名企業品牌發展之劣勢。同樣根據第三章所整理之全球百大品牌價值鑑價機構評比標準，對照日本企業品牌價值變化統整資料結果，挖掘出日本品牌可能潛在的劣勢處境。

相當重視重視品牌競爭力分析的 **Interbrand**，在 **Toyota** 發生因汽車暴衝事件而導致大規模的汽車召回事件後，立即因品牌形象受損一事，對 **Toyota** 公司的品牌強度進行徹底評估。其中，**Intrbrand** 所列出之十項品牌強度關鍵因素，**Toyota** 在「反應性」內部因素和「可信賴性」外部因素構面都受到強大挑戰，以至於 **Toyota** 2010 年的品牌價值面臨下跌之命運，並且成為當年度全球貶值第二高的品牌。此外，為了確保 **Interbrand** 年度全球最佳品牌報告所評選出的品牌為真正超越地理與文化限制的全球性品牌，**Interbrand** 制定了納入評選的嚴格標準，而主要以國內內需市場為主的日本企業，因未能符合「至少有 30% 的收益必須來自該品牌的原生國家以外地區」、「至少必須存在於三個主要大洲，並且在新興市場中擁有廣闊的地理覆蓋範圍」、「必須具有超出該品牌領域市場的知名度」等必要條件，導致許多日本知名品牌被排除在評選清單之外，成為國際化程度偏弱的日本品牌最大的劣勢。

三大全球百大品牌價值鑑價機構評比之中，日本企業在 **BrandZ** 全球最具價值品牌百強評比為品牌價值整體退步幅度最大、入榜品牌數目最少、品牌名次普遍偏低的衰退情況。專精於消費者意見調查的 **BrandZ**，其資料庫堪稱為全球最大的品牌權益資料庫，**BrandZ** 資料庫的研究數據來自於每年對消費者與專家所進行的訪問調查，每位受訪者被安排在他們實際消費的品牌種類範圍裡對品牌進

行評價，而這些調查報告被認為是熟知受訪品牌種類內容並且能夠對其品牌做出判斷的珍貴消費者訊息。BrandZ 相當重視其消費者意見調查結果，並且將之納入評選標準構面，因此，第一手的消費者意見資料將是攸關日本品牌在 BrandZ 品牌評比中衰落起伏的最大關鍵因素。

Toyota 在 2010 年因車輛暴衝事件所引發後續大規模的汽車召回事件，除了其汽車銷售量受到影響之外，最大的傷害莫過於累積多年的安全品質品牌名聲遭受巨大損害，消費者對 Toyota 汽車品質的不安立即反映在 BrandZ 2010 年評比結果中，Toyota 的品牌名次不僅首次跌出 20 名之外，品牌價值也創下 217.69 億美元的最低點紀錄，損失極為慘重。Nintendo 是 BrandZ 評鑑報告中品牌名次上升最快但也下跌最快的日本品牌，受到 2008 年下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，消費者將戶外休閒活動轉移至室內休閒娛樂，Nintendo 發表的家庭電視遊戲機 Wii 被全球消費者所簇擁，使得 Nintendo 品牌價值在全球經濟蕭條的困境中逆勢大漲。但是，一刀兩刃，被消費者快速接受但也有馬上被拋棄的可能。全球經濟好轉之時，消費者逐漸走向戶外娛樂消費，加之 Nintendo 繼之推出的家庭遊戲機種未能超越消費者的期待，以及智慧型手機免費遊戲大舉攻佔遊戲產業市場等因素，相當重視消費者看法的 BrandZ 便忠實地將 Nintendo 品牌價值快速跌落的事實以評比數據呈現出來。除此之外，因中國具人口優勢，在加乘消費者意見之後，入榜 BrandZ 品牌價值報告書的中國強勢品牌逐年增多，雖然尚無直接證據證明中國品牌經營發展日漸成熟是壓迫日本品牌地位的因素之一，但是中日關係的緊張情勢將攸關中國消費者對日本品牌形象的看法，間接反映在 BrandZ 的品牌價值評比數據中，對於日本企業而言將是 BrandZ 評比標準構面中潛在的最大劣勢。

Brand Finance 品牌價值調查報告書的最大特色為其提供的「品牌等級評定」資訊，品牌等級評定將被評估品牌的實力和業績進行量化，對品牌在優勢、風險、

未來發展潛力等方面，將之與競爭對手進行比對研究，並給與從 AAA 到 D 的不同等級。精於會計與稅務等估價行為的 **Brand Finance**，在利用專利費減免法進行品牌價值評比時，將品牌等級帶入品牌價值計算過程內，此一公式組成元素也成為決定日本品牌價值浮動的關鍵因素之一。Sony 公司是 **Brand Finance** 評比報告中品牌價值貶值極為明顯的日本國際大品牌之一，在面對日本 311 大地震、財務困境、多個關鍵領域失去領導地位等強大壓力之下，**Brand Finance** 對 Sony 的等級評定從「AAA+」不斷下修至「AA+」，而其關鍵對手 Samsung 則從「AA+」調升為「AAA」。雖然 Sony 依然在全球強大品牌之列內，但當其昔日極為占優勢的領域幾乎都被競爭者所超越，以及公司財務狀況困頓之時，**Brand Finance** 的評比標準對 Sony 而言即是非常不利於品牌價值數據的情勢。



## 第四節 日本品牌價值變遷的國內外因素分析

綜合第二節與第三節之研究結果，筆者將日本品牌於 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大品牌價值鑑價機構的優劣勢分析彙整於表 5-3。為求對日本企業品牌價值變遷的背後因素有更深入地了解，筆者除了藉由整理三大鑑價機構的品牌價值評比標準與方法，以探討日本品牌在評比過程中的相對優劣勢，另外也將透過第四章日本企業品牌價值變化統整資料結果，對日本品牌價值變遷的國內外因素進行研究分析。

### 壹、國際層面因素

就國際層面因素而言，綜合 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 的歷年全球品牌價值百強分析整理報告可得知，2007 至 2013 年間，大規模影響多個領域產業品牌價值數據與品牌名次的首要國際事件非全球金融危機莫屬。受到 2008 年下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，三大鑑價機構的 2009 和 2010 年報告皆顯示出日本品牌普遍表現低靡。因 2009 年的全球金融危機促使消費者將戶外休閒活動轉移至室內休閒娛樂，人們因此願意花更多的時間待在家中從事不花錢的電視機遊戲，使 Nintendo 成為少數在全球金融危機中逆勢成長的國際品牌，除此之外，其餘多數的日本品牌皆呈明顯的衰退現象。舉日本第一大汽車品牌 Toyota 為例，截至日本 2009 年 3 月 31 日會計年度結束為止，Toyota 2009 年度財務報告顯示，企業淨收益（Net Revenues）為 2,089.95 億美元，成長率為負 21.9%；全球汽車生產量為 705.1 萬輛，成長率為負 17.5%；全球汽車銷售量為 756.7 萬輛，成長率為負 15.1%；營業收入（Operating Income）為負 46.93 億美元，是 Toyota 公司七十年來首次出現企業收益負成長現象，使其品牌價值在三大鑑價機構呈貶值趨勢，尤其對專精於透過財務會計角度衡量品牌價值的 Brand Finance 而言，

Toyota 的品牌價值跌落幅度甚至超越 2010 年汽車召回事件導致品牌形象受損一事。<sup>75</sup>

除了全球金融風暴之外，2009 年底持續延燒至 2011 年的歐債危機也重創日本企業在歐洲的市場表現。以品牌價值浮動程度最為明顯的汽車產業為例，根據 Toyota 2010 年度財務報告指出，Toyota 於歐洲地區的汽車生產量減少 10.2%、汽車銷售量下跌 19.2%、淨收益負成長 28.7%；<sup>76</sup>2011 年度歐洲汽車生產量負成長 14.1%、汽車銷售量下跌 7.3%、淨收益成長率則為負 7.7%。相對於其他多數淨收益成長地區，Toyota 因歐債危機風暴之故，使其在歐洲市場的汽車銷售窒礙難行。<sup>77</sup>Honda 在歐洲地區同樣面臨銷售壓力，2010 年度財務報告指出，Honda 於歐洲地區的汽車銷售量減少 28.9%，淨收益跌幅達到 37.7%；<sup>78</sup>而 2011 年度歐洲地區的汽車銷售量成長率為負 20.5%，淨收益則下跌了 23.2%。<sup>79</sup>與 Toyota 汽車區域銷售情況相似，Honda 在多數其他地區皆呈微幅成長趨勢，但是也難逃因歐洲經濟蕭條所造成的歐洲市場銷售萎靡困境。

在 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年品牌評比報告中都詳細說明了全球金融危機和歐債危機影響日本企業品牌價值的浮動程度。除此之外，三大鑑價機構還指出包括 Toyota、Honda 與 Sony 等日本品牌因泰國水災之故，仰賴全球供應鏈的生產作業面臨被迫延宕的龐大壓力，嚴重影響其產品供應鏈的正常運作。

---

<sup>75</sup> “Annual Report 2009,” *Toyota*, <[http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2009/pdf/ar09\\_e.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2009/pdf/ar09_e.pdf)> (Dec 23, 2013), pp. 8-9.

<sup>76</sup> “Annual Report 2010,” *Toyota*, <[http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2010/pdf/ar10\\_e.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2010/pdf/ar10_e.pdf)> (Dec 23, 2013), pp. 12-13.

<sup>77</sup> “Annual Report 2011,” *Toyota*, <[http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2011/ar11\\_e.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2011/ar11_e.pdf)> (Dec 23, 2013), pp. 19-20.

<sup>78</sup> “Annual Report 2010,” *Honda*, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2010/honda2010ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2010/honda2010ar-all-e.pdf)> (Dec 23, 2013), p. 5.

<sup>79</sup> “Annual Report 2011,” *Honda*, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf)> (Dec 23, 2013), p. 5.



不僅如此，受到日圓不斷升值因素影響，日本企業產品價格也隨之提高，相對不利日本品牌商品銷售，對 Sony、Canon 和 Panasonic 等科技大廠造成巨大衝擊，影響其品牌價值數據表現。不過，2013 年日圓重貶也讓日本企業品牌出現一絲重振復甦曙光。Sony 近幾年來飽受企業財政困境之苦，導致品牌名次逐漸滑落，尤其當曾經是 Sony 極為占優勢的領域幾乎都被競爭者所超越時，公司陷入了極為困窘的處境。但是，Sony 2013 年度財務報告顯示，Sony 企業的營收已經開始轉虧為盈，加上智慧手機事業蓬勃發展，銷售額成長率高達 102%，銷售數據佔整體企業的 17%，一下躍升為企業第一大事業部門，可以窺知 Sony 似乎已經開始積極振作。<sup>80</sup>雖然 2014 年整體財務報表尚未出爐，仍舊無法斷言日圓貶值能為 Sony 帶來多少助力，但是三大品牌價值鑑價機構對於日圓貶值對日本科技品牌的未來影響，都抱持著樂觀正面的態度。



---

<sup>80</sup> “Annual Report 2013 – Business and CSR Review,” *Sony*, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf)> (Dec 24, 2013), pp. 26-27.

表 5-3 日本企業品牌價值的優劣勢分析整理

品牌價值鑑價機構	日本品牌優勢	日本品牌劣勢
Interbrand	日本汽車、科技與遊戲產業在財務和需求評比面向展現國際水準，競爭力分析構面的品牌權益表現也相當穩定。 <b>(品牌價值表現最為穩定)</b>	納入評選的標準相當嚴格，而主要以國內內需市場為主的日本企業，因未能符合「至少有 30% 的收益必須來自該品牌的原生國家以外地區」、「至少必須存在於三個主要大洲，並且在新興市場中擁有廣闊的地理覆蓋範圍」、「必須具有超出該品牌領域市場的知名度」等必要條件，導致許多知名品牌被排除在評選清單之外。
BrandZ	日本電信品牌 NTT DoCoMo 獲得日本境內最優質電信服務品牌的最高評價，因此一評價來自於顧客滿意度與消費者行為調查之問卷分析，被相當重視消費者意見的 BrandZ 所採用，成為評鑑過程中的最關鍵加乘因素。	採納消費者意見的 BrandZ，可能因企業品牌形象受損之故，將消費者的不安展現於跌落的品牌價值數據上。此外，因中國具人口優勢，中日關係的緊張情勢將攸關中國消費者對日本品牌形象的看法，間接反映在 BrandZ 加乘消費者意見的品牌價值評比數據中。 <b>(整體退步幅度最大、入榜品牌數目最少、品牌名次普遍偏低)</b>
Brand Finance	量測出之品牌價值數據雖未能如 Interbrand 加權品牌權益或 BrandZ 加權品牌貢獻指數後之品牌價值般高，但是專利費減免法卻是三家品牌價值鑑價機構中最有利於日本品牌增加其進榜數目的評比方法。 <b>(整體成長幅度最大、進榜最多類別、最多品牌數目)</b>	品牌等級評定將被評估品牌的實力和業績進行量化，對品牌在優勢、風險、未來發展潛力等方面，將之與競爭對手進行比對研究，而當日本品牌在昔日極為占優勢的領域被競爭者所超越時，此評比方法極不利於企業的品牌價值數據結果。

資料來源：筆者自行繪製整理。

## 貳、國內層面因素

就日本國內層面因素而言，綜合 2007 至 2013 年間之 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 的歷年全球品牌價值百強報告，筆者將就報告內文所提及之相關大事紀作一分析整理，以瞭解日本企業品牌價值浮動的可能因素。2011 年 3 月 11 日，日本東北地區發生芮氏規模達 8.9 的史上規模最大地震，隨即引發海嘯、核災事故與輻射問題，重創日本產業經濟。Honda 汽車在 2012 年度財務報告中寫道，因日本 311 地震與泰國水災所導致嚴重瓦解的供應鏈阻礙其產品供應、銷售和獲利，其 2011 年第四季財務數據顯示 Honda 淨銷售與其他經營收入（Net sales and other operating revenue）總額為 2 兆 2,130.79 億日圓（約 257.33 億美元）<sup>81</sup>，而在 311 地震發生之後的 2012 年第一季財務數據則顯示 Honda 淨銷售與其他經營收入總額快速減少為 1 兆 7,145.96 億日圓（約 217.04 億美元）<sup>82</sup>，跌幅高達 23.5%。相較於 2011 整年度營業收入（Operating Income）為 68.52 億美元，2012 年度卻只達到 28.15 億美元的數據，成長率為負 59%，損失極為慘重。<sup>83</sup>除了汽車產業之外，科技產業如 Sony、Canon 和 Nintendo 等日本知名品牌，也都在其 2012 年度財務報告中詳細說明 311 東北大地震對企業的損害程度，而 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 2012 年報告也同時反映出日本企業品牌價值下滑的情形。

多數日本品牌被認為公司企業的國際化程度偏弱，原因為營業收入來自於國內內需市場的數據比重偏高。當然，對所評選出的品牌「必須為真正超越地理與文化限制的全球性品牌」而制定出嚴格納入評選標準的 Inrbrand 而言，能夠入

---

<sup>81</sup> ¥86 (yen amounts per U.S. dollar)，根據 Honda 2011 年度財務報告提供之平均匯率數據換算。

<sup>82</sup> ¥79 (yen amounts per U.S. dollar)，根據 Honda 2012 年度財務報告提供之平均匯率數據換算。

<sup>83</sup> “Annual Report 2012,” Honda, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2012/honda2012ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2012/honda2012ar-all-e.pdf)> (Dec 24, 2013), pp. 62-64.

榜 Interbrand 年度全球最佳品牌報告的日本品牌，無疑是具備相當國際化程度的全球知名品牌。然而，有更多的日本企業卻仍是以國內市場為主要經營對象，筆者以未曾入榜 Interbrand 但在 Brand Finance 表現出色的 Toshiba 與 Hitachi 為例，Toshiba 2013 年度財務報告指出，企業淨銷售（Net Sales）總額 617.05 億美元，日本國內地區銷售額為 279.47 億美元，佔企業整體總額的 45%；<sup>84</sup>Hitachi 的 2013 年度財務報告則顯示，企業收益（Revenue）總額為 9 兆 410.71 億日圓（約 1,089.29 億美元）<sup>85</sup>，日本國內收益額為 5 兆 3,551.19 億日圓（約 645.2 億美元），佔企業整體收益的 59%，目標在 2015 年將海外收益額提高為企業收益總額的 50%。<sup>86</sup>但是，與此相較，日本鄰國的知名品牌 Samsung 的海外事業便顯得格外龐大。根據 Samsung 2012 年度財務報告顯示，截至 2012 年 12 月 31 日財務會計年度結束，Samsung 企業收益的總額為 479 兆 4,999.1 億韓元（約 4,094.44 億美元）<sup>87</sup>，其中韓國國內收益額為 179 兆 4,343.49 億韓元（約 1,532.19 億美元），只佔了企業整體收益的 37%。<sup>88</sup>由此可以窺知，還有許多日本企業的國際化程度仍具有相當大的進步空間，如能在海外積極拓展市場，未來才具備足夠能力讓企業品牌走向全球。

在 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 的歷年全球品牌價值百強報告中，三大鑑價機構的品牌評鑑團隊還另外提出包括：日本企業近年來的創新能力偏弱，

---

<sup>84</sup> “Annual Report 2013,” *Toshiba*, <<https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/finance/ar/ar2013/tar2013e.pdf>> (Dec 24, 2013), p.70.

<sup>85</sup> ¥83 (yen amounts per U.S. dollar)，根據 Hitachi 2013 年度財務報告提供之平均匯率數據換算。

<sup>86</sup> “Annual Report 2013,” *Hitachi*, <<http://www.hitachi.com/IR-e/library/annual/2013/ar2013e.pdf>> (Dec 24, 2013), pp. 10-15.

<sup>87</sup> ₩1,171.10 (won amounts per U.S. dollar)，根據 Samsung 2012 年度財務報告提供之平均匯率數據換算。

<sup>88</sup> “2012 Samsung Electronics Annual Report,” *Samsung*, <[http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor\\_relations/financial\\_information/downloads/2013/SECAR2012\\_Eng\\_Final.pdf](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor_relations/financial_information/downloads/2013/SECAR2012_Eng_Final.pdf)> (Dec 24, 2013), p. 106.

例如 Sony 在多個關鍵領域失去領導地位，使公司財務陷入困境，連帶影響品牌價值浮動；以及日本企業內部的領導人頻繁更換，導致公司政策與理念未能如實貫徹，不利於企業整體的長遠規劃等。種種因素不僅影響日本企業的國際競爭力，和公司的財務收益，更攸關日本品牌的發展趨勢與全球品牌地位。綜合以上所述，筆者將影響日本品牌價值變遷的國內外相關因素整理於表 5-4。

表 5-4 日本品牌價值變遷的國內外相關因素

國際層面	國內層面
全球金融危機	日本 311 東北大地震
歐債危機	企業國際化程度偏弱
泰國水災	企業創新能力不足
日圓匯率浮動	企業內部領導人頻繁更換
中日關係發展	

資料來源：筆者自行繪製整理。

## 第六章 研究結論與建議

本文至此，已檢視包括品牌權益內涵、品牌價值測量構面、三大國際品牌鑑價機構的全球品牌價值百強評比程序與方法、2007 至 2013 年日本企業品牌價值表現，最後綜合以上所有探討結果，對日本企業品牌發展之優劣勢，以及日本品牌價值變遷背後的國內外因素作出分析回應。本章以下將統整本文研究發現，並提供未來可能的研究方向。

### 第一節 研究發現

本研究以日本企業品牌價值為主要探討對象，透過 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大國際品牌價值鑑價機構，2007 至 2013 歷年年度全球品牌價值百強評比的官方報告，整理其品牌價值評比標準與方法，將之與日本品牌價值與名次表現作一比較分析，從而對日本品牌在國際發展的優劣勢有所理解。

首先，本研究對 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大國際品牌價值鑑價機構評比方法進行比較整理，以理解日本品牌價值得出之背後評比標準差異，研究結果如下所述。擁有 14 次全球品牌價值發榜經驗的 Interbrand 公司，為其「年度全球最佳品牌」報告制定了嚴格的納入評選標準，確保評選出的品牌為真正超越地理與文化限制的全球性品牌。Interbrand 品牌評鑑方法的基本假定為，品牌之所以擁有價值並非全然因為創造品牌付出了成本，也不全在於因品牌商品較無品牌產品能夠獲得更高的溢價，而是品牌可以使其所有者在未來獲得較為穩定的收益。基於上述思路，Interbrand 公司選擇以未來收益考量作基礎，從而進行品

牌價值之評估。為確定品牌的未來收益，**Interbrand** 將企業品牌內容分割成三大部分以進行調查，分別為財務分析、需求分析和競爭力分析，最後綜合三大區塊分析內容，以得出品牌之價值。其中，**Interbrand** 評比標準中最为特別的是其競爭力分析，主要內容為測量品牌強度，意即評測品牌創造忠誠度的能力，目的是為確保品牌能夠持續產生消費需求與利潤，以降低未來獲利的風險。

**BrandZ** 的「年度全球最具價值品牌百強」報告書堪稱是全球唯一一份考慮到消費者對所購買之品牌有何想法的估值報告。調查報告將地區差異同時納入考慮，主張即便是真正的全球性品牌，其品牌貢獻的衡量指標在各個國家也可能存在重大差異。**BrandZ** 品牌價值評比的程序大致分為三步驟，依序是金融價值計算、品牌貢獻計算，最後為品牌價值計算。最為特殊的是其在真實的消費市場中對消費者進行密集的品牌訪問調查，使得 **BrandZ** 不同於其他依賴專家顧問觀點或單純桌上經濟研究的鑑價機構競爭者，主張其品牌鑑價結果最能夠貼近消費者對品牌價值的看法。

**Brand Finance** 的「年度全球品牌價值前 100 強」報告採用專利費減免法來確立品牌價值。這種方法假定該品牌為第三方擁有的情況下，需要為使用該品牌所支付的專利費率，意即是，授權該無形資產可獲得之權利金收入的折現值總和。這個專利費率用於估算公司的未來銷售收入，以確定某一品牌為公司帶來的收益流，之後再將品牌收益流折算回一個淨現值。然而，相較於 **Interbrand** 和 **BrandZ** 在財務分析之外加入帶有主觀經驗的品牌作用指數研究或消費者訪查統計數據，專精於會計與稅務等估價行為的 **Brand Finance**，更為傾向透過財務會計角度的資產觀點衡量品牌價值。

而日本企業在 **Interbrand**、**BrandZ** 與 **Brand Finance** 2007 至 2013 年間之全球品牌百強評比報告中也分別呈現不同的價值變遷趨勢。日本企業在國際品牌價值

鑑價機構的評比標準底下，表現最為出色亮眼的非汽車品牌與科技品牌莫屬，其中，曾經入榜三家鑑價機構的品牌包括汽車品牌 Toyota、Honda 與 Nissan；科技品牌 Sony 與 Canon；遊戲品牌 Nintendo。除上述提及之品牌以外，另外包含 Lexus 汽車公司、Panasonic 科技公司與 NTT（含 NTT DoCoMo）電信服務公司曾經入榜兩家鑑價機構，其餘還有 9 個品牌都只曾經入榜一家鑑價機構。藉由 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 歷年評比報告的日本品牌價值總和趨勢整理可知，Interbrand 雖然因全球經濟蕭條與日圓不斷升高等國際情勢因素影響，導致 2010 年日本企業品牌價值總和嚴重下跌，不過相較於 BrandZ 和 Brand Finance 的品牌價值總和變動幅度，Interbrand 的評比數據結果顯得穩定許多。日本企業於 BrandZ 品牌價值評鑑標準下的評比結果一直不太樂觀，儘管日本品牌曾經在 2011 年評比報告中出現短暫的振作情況，但是因為之後留存 BrandZ 排行榜上的日本品牌愈來愈少，以至於品牌價值總和逐漸趨於下坡，至 2013 年為止仍未見其止跌回升。而在 Brand Finance 評鑑標準下，日本品牌的價值總和上漲趨勢明顯，因為進入 Brand Finance 品牌百強報告的日本品牌數目於六年之間翻倍成長，使得日本企業的品牌價值總和出現大幅度成長。

筆者透過理解 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 的品牌評比方法，對日本企業品牌價值變化資料結果進行研究，以分析日本知名企業品牌發展之優劣勢，以及日本品牌價值變遷背後的國內外相關因素。三家品牌鑑價機構之中，日本企業於 Interbrand 評比標準下的品牌價值表現最為穩定，特別是汽車、科技與遊戲產業在財務和需求評比面向展現國際水準，其競爭力分析構面的品牌權益表現也相當平穩。然而，Interbrand 將品牌納入評選的標準相當嚴格，使得主要以國內內需市場為主的日本企業，因未能符合「至少有 30% 的收益必須來自該品牌的原生國家以外地區」、「至少必須存在於三個主要大洲，並且在新興市場中擁有廣闊的地理覆蓋範圍」、「必須具有超出該品牌領域市場的知名度」等必要條件，導致許多知名品牌被排除在評選清單之外。在 BrandZ 評鑑標準下，日本品牌整體退



步幅度最大、入榜品牌數目最少，以及品牌名次普遍偏低。因對相當重視消費者意見的 **BrandZ** 而言，其品牌評鑑團隊可能因評選的企業品牌形象受損之故，將消費者的不安展現於評選企業跌落的品牌價值數據上，這對曾經發生大規模汽車召回事件的 **Toyota** 而言無疑是重創了當年的品牌價值與名次。此外，因中國具人口優勢，中日關係的緊張情勢將攸關中國消費者對日本品牌形象的看法，間接反映在 **BrandZ** 加乘消費者意見的品牌價值評比數據中，對於日本企業而言將是 **BrandZ** 評比標準構面中潛在的最大劣勢。而在 **Brand Finance** 評鑑標準下，日本品牌整體成長幅度最大、進榜最多類別，以及入榜最多品牌數目。雖然 **Brand Finance** 量測出之品牌價值數據未能如 **Interbrand** 加權品牌權益或 **BrandZ** 加權品牌貢獻指數後之品牌價值般高，但是專利費減免法卻是三家品牌價值鑑價機構中最有利於日本品牌增加其進榜數目的評比方法。其中，**Brand Finance** 的品牌等級評定將被評估品牌的實力和業績進行量化，對品牌在優勢、風險、未來發展潛力等方面，將之與競爭對手進行比對研究，而當日本品牌在昔日極為占優勢的領域被競爭者所超越時，此評比方法便極不利於企業的品牌價值數據結果。

最後，筆者對日本品牌價值變遷的國內外因素進行分析，研究結果發現，就國際層面因素而言，2007 至 2013 年間，大規模影響多個領域產業品牌價值數據與品牌名次的首要國際事件非全球金融危機莫屬。受到 2008 下半年美國雷曼兄弟破產所引發的全球金融危機影響，三大鑑價機構的 2009 和 2010 年報告皆顯示出日本品牌普遍表現低靡。除了全球金融風暴之外，2009 年底持續延燒至 2011 年的歐債危機也重創日本企業在歐洲的市場表現，其中又以汽車產業的品牌價值浮動程度最為明顯。除此之外，三大鑑價機構還指出包括 **Toyota**、**Honda** 與 **Sony** 等日本品牌因泰國水災之故，仰賴全球供應鏈的生產業務面臨被迫延宕的龐大壓力，嚴重影響其產品供應鏈的正常運作。不僅如此，受到日圓不斷升值因素影響，日本企業產品價格也隨之提高，相對不利日本品牌商品銷售，對 **Sony**、**Canon** 和 **Panasonic** 等科技大廠造成巨大衝擊，影響其品牌價值數據表現。不過，2013

年日圓重貶也讓日本企業品牌出現一絲重振復甦曙光，雖然 2014 年整體財務報表尚未出爐，仍舊無法斷言日圓貶值能為日本品牌帶來多少助力，但是三大品牌價值鑑價機構對於日圓貶值對日本企業的未來影響，都抱持著樂觀正面的態度。

就日本國內層面因素而言，2011 年 3 月 11 日，日本東北地區發生芮氏規模達 8.9 的超級強震，隨即引發海嘯、核災事故與輻射問題，重創日本產業經濟。汽車品牌如 Toyota 和 Honda，科技產業如 Sony、Canon 和 Nintendo 等日本知名品牌，都在其 2012 年度財務報告中詳細說明 311 東北大地震對企業的損害程度，而 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 2012 年報告也同樣反映出日本企業品牌價值下滑的情形。另外，多數日本品牌被認為公司企業的國際化程度偏弱，原因為營業收入來自於國內內需市場的數據比重偏高。當然，對所評選出的品牌「必須為真正超越地理與文化限制的全球性品牌」而制定出嚴格納入評選標準的 Inrbrand 而言，能夠入榜 Interbrad 年度全球最佳品牌報告的日本品牌，無疑是具備相當國際化程度的全球知名品牌。然而，有更多的日本企業仍是以國內市場為主要經營對象，國際化程度尚具有相當大的進步空間。三大鑑價機構的品牌評鑑團隊還另外提出包括日本企業近年來的創新能力偏弱，以及日本企業內部的領導人頻繁更換，導致公司政策與理念未能如實貫徹，不利於企業整體的長遠規劃等。種種因素不僅影響日本企業的國際競爭力和公司的財務收益，更攸關日本品牌的發展趨勢與全球品牌地位。

## 第二節 研究建議

本研究主要為透過 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 三大國際品牌價值鑑價機構歷年年度全球品牌價值百強官方報告角度視野，探討日本知名企業 2007 至 2013 年品牌價值變遷發展，從而對日本品牌在國際發展的優劣勢有所理解。筆者是藉由較為宏觀之視野，對日本知名企業近幾年的品牌價值發展概況進行研究分析，大方向地提出日本企業品牌價值經營的可能優劣勢，以及影響品牌價值變遷的國內外相關因素，但筆者尚未能對單一企業作微觀的個別研究，以提出更細部的未來發展建議，這部分還有待其他專家學者來共同研究之。另外，本研究選擇的分析資料來自目前最被全球討論的 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 所發表之年度全球品牌價值百強報告，然而此三大國際鑑價機構皆創設於西方國家，其評鑑標準與方法不免從西方世界角度出發。倘若未來對日本品牌價值研究能透過創設於東亞區域，並且同樣具有全球規模的品牌鑑價機構，或許可以對日本品牌價值變遷發展得出更全面性的見解，以補強本研究之不足。

本研究針對日本企業近幾年來在國際品牌價值鑑價機構年度全球品牌價值百強報告的表現進行分析，提出日本企業品牌所存在的優劣勢，並且探討其品牌價值變遷背後的相關國內外因素。雖然台灣至今只有 HTC 一家科技企業曾經於 2011 年入榜 Interbrand 年度全球最佳品牌報告，也是目前唯一一次進軍國際鑑價機構所發表之年度全球品牌價值評比報告，但是期望本研究對三大國際鑑價機構評比方法的分析結果，能夠成為台灣企業強化品牌價值經營之參考資料。除此之外，能夠入榜 Interbrand、BrandZ 與 Brand Finance 全球品牌價值前百強的日本企業，必定存在其品牌經營極為優秀之處，而不可諱言的，其中肯定也有缺失不足的構面。以此為借鏡，歷史悠久的日本知名企業，其品牌價值發展歷程以及現今存在的優劣勢處境，值得台灣企業經營者鑽研分析，並且根據台灣國情與企業

風氣，加以學習改進，進而對企業品牌經營能夠有更為透徹地理解認識。





# 參考文獻

## 中文資料

王國楨，「全球百大品牌類型之探討」，世新大學財務金融學研究所碩士論文(2006年)。

王霞青，「全球百大品牌價值趨勢與視覺分析」，世新大學財務金融學研究所碩士論文(2011年)。

財團法人台灣經濟研究院，「商業服務業品牌價值推廣計畫(1/4)期末報告：商業服務業品牌鑑價機制報告」，**經濟部商業發展專案 97 年度計畫期末執行成果報告**，2008 年 12 月。

符國群，「Interbrand 的品牌評估法評介」，(武漢：2000 年)。

陳永昌，**品牌之價值**(台北市：經濟部智慧財產局，2009 年)。

趙國隆，「以「全球百大品牌價值」探討「台灣十大國際品牌」趨勢」，國立台北科技大學工業工程與管理學系碩士論文(2008 年)。

謝坤龍，「品牌價值評價之探討－以個案『A』品牌為例」，國立政治大學商學院經營管理碩士學程財務管理組碩士論文(2007 年)。

## 英文資料

Aaker, David A., "Measuring Brand Equity Across Products and Markets," *California*

*Management Review*, Vol. 38, No. 3(Spring 1996), pp. 105-117.

Aaker, David A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (New York: The Free Press, 1991).

Batchelor, Alex, "Brands as Financial Assets," in Susannah Hart and John Murphy eds., *Brands: The New Wealth Creators* (England: MacMillan Business, 1998), pp. 98-99.

Batey, Mark, *Brand Meaning* (New York: Psychology Press, 2009).

Gregory, James, "Ten Reasons Brand Valuation Matters for Boards," *CoreBrand*, <<http://www.corebrand.com/news/529-featured-on-boardmemberscom>> (Mar 1, 2013).

Haigh, David and Knowles, Jonathan, "Brand Valuation: What It Means and Why It Matters," *Brands in the Boardroom*, IAM supplement No.1, pp. 18-22.

IRIMIEȘ, Cosmin, "Brand Evaluation – A Basic Feature in Modern Brand Management," *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 37 E(2012), p. 82.

Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Second edition (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. Hall., 2003).

Lassar, Walfried and Mittal, Banwari and Sharma, Arun, "Measuring Customer-Based Brand Equity," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 4(1995), pp. 11-19.

Okano, Hiroshi and Okada, Ellie and Mori, Nobuo, "Implementing Brand Management in The Japanese Companies: Related with Target Cost Management," presented for the OECD International Symposium (Amsterdam: June 9-11, 1999).

Parameswaran, M. G., *Building Brand Value: Five Steps to Building Powerful Brands*

(New York: McGraw-Hill, 2006).

Rocha, Mike, "Brand Valuation: A versatile Strategic Tool for Business," *Interbrand*,  
<<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Dec 9, 2012), pp. 2-7.

Tuominen, Pekka, "Managing Brand Equity," *LTA* 1/99, (1999).

## 官方報告書

"2012 Samsung Electronics Annual Report," Samsung, <[http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor\\_relations/financial\\_information/downloads/2013/SECAR2012\\_Eng\\_Final.pdf](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor_relations/financial_information/downloads/2013/SECAR2012_Eng_Final.pdf)> (Dec 24, 2013), p. 106.

"Annual Report 2009," Toyota, <[http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2009/pdf/ar09\\_e.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2009/pdf/ar09_e.pdf)> (Dec 23, 2013), pp. 8-9.

"Annual Report 2010," Honda, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2010/honda2010ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2010/honda2010ar-all-e.pdf)> (Dec 23, 2013), p. 5.

"Annual Report 2010," Toyota, <[http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2010/pdf/ar10\\_e.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2010/pdf/ar10_e.pdf)> (Dec 23, 2013), pp. 12-13.

"Annual Report 2011," Honda, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf)> (Dec 23, 2013), p. 5.

"Annual Report 2011," Toyota, <[http://www.toyota-global.com/investors/ir\\_library/annual/pdf/2011/ar11\\_e.pdf](http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual/pdf/2011/ar11_e.pdf)> (Dec 23, 2013), pp. 19-20.

"Annual Report 2012," Honda, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2012/honda2012ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2012/honda2012ar-all-e.pdf)> (Dec 24, 2013), pp. 62-64.

"Annual Report 2013 – Business and CSR Review," Sony, <[http://world.honda.com/investors/library/annual\\_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf](http://world.honda.com/investors/library/annual_report/2011/honda2011ar-all-e.pdf)> (Dec 24, 2013), pp. 26-27.



- “Annual Report 2013,” Hitachi, <<http://www.hitachi.com/IR-e/library/annual/2013/ar2013e.pdf>> (Dec 24, 2013), pp. 10-15.
- “Annual Report 2013,” Toshiba, <<https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/finance/ar/ar2013/tar2013e.pdf>> (Dec 24, 2013), p.70.
- “Best Global Brands 2007,” Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/best-global-brands-2007.aspx>> (Sep 18, 2013).
- “Best Global Brands 2008,” Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/best-global-brands-2008.aspx>> (Sep 18, 2013).
- “Best Global Brands 2009,” Interbrand, <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2009.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2009.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Best Global Brands 2010,” Interbrand, <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2010.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2010.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Best Global Brands 2011,” Interbrand, <[http://www.interbrand.com/Libraries/Branding\\_Studies/Best\\_Global\\_Brands\\_2011.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2011.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Best Global Brands 2012,” Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>> (Sep 18, 2013).
- “Best Global Brands 2013,” Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013.aspx>> (Oct 1, 2013).
- “Best Global Green Brands 2013,” Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2013/Best-Global-Green-Brands-2013.aspx>> (Nov 15, 2013).
- “Brand Finance 250 2007: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” Brand Finance, <<http://brandfinance.com/images/upload/7.pdf>> (Sep 18, 2013).
- “Brand Finance 500 2008: The Annual Report on the World’s Most Valuable

- Brands,” Brand Finance, <<http://brandfinance.com/images/upload/6.pdf>> (Sep 18, 2013).
- “Brand Finance Global 500 2009: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” Brand Finance, <<http://brandfinance.com/images/upload/5.pdf>> (Sep 18, 2013).
- “Brand Finance Global 500 2010: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” Brand Finance, <[http://brandfinance.com/images/upload/2010\\_global500.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/2010_global500.pdf)> (Sep 18, 2013).
- “Brand Finance Global 500 2011: The Annual Report on the World’s Most Valuable Brands,” Brand Finance, <[http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance\\_global500\\_2011\\_web.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_global500_2011_web.pdf)> (Sep 18, 2013).
- “Brand Finance Global 500 2012: The Annual Report on the World’s Most Valuable Global Brands,” Brand Finance, <[http://brandfinance.com/images/upload/bf\\_g500\\_2012\\_web\\_dp.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/bf_g500_2012_web_dp.pdf)> (Sep 18, 2013).
- “Brand Finance Global 500 2013” Brand Finance, <[http://brandirectory.com/league\\_tables/table/global-500-2013](http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2013)> (Sep 18, 2013).
- “BrandZ: The World’s Leading Brand Management Tool from WPP,” BrandZ, <<http://www.wpp.com/wpp/marketing/brandz/>> (Aug 2, 2013), pp. 1-5.
- “Explanation of the methodology,” *Brand Finance*, <<http://brandirectory.com/methodology>> (Dec 9, 2012).
- “Japan’s Best Global Brands 2012,” *Interbrand*, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Feb 14, 2012), pp. 3-4.
- “Top 100 Most Powerful Brands 2007,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2007\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2007_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).

- “Top 100 Most Powerful Brands 2008,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2008\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2008_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Top 100 Most Valuable Global Brands 2009,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2009\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2009_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Top 100 Most Valuable Global Brands 2010,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2010\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2010_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Top 100 Most Valuable Global Brands 2011,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor\\_BrandZ\\_Files/2011\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/Optimor_BrandZ_Files/2011_BrandZ_Top100_Report.sflb.ashx)> (Sep 18, 2013).
- “Top 100 Most Valuable Global Brands 2012,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Sep 18, 2013).
- “Top 100 Most Valuable Global Brands 2013,” MillwardBrown, <[http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013\\_BrandZ\\_Top100\\_Report.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ_Top100_Report.pdf)> (Sep 18, 2013).
- “Top Brands Thrive Despite Economy According to Millward Brown's Latest BrandZ[™] top 100 Most Valuable Global Brands Study,” WPP, <<http://www.wpp.com/>> (May 2012), pp. 2-3.

## 官方網站

BrandZ, <<http://www.brandz.com>> (Aug 2, 2013).

Brand Finance, < <http://brandirectory.com/>> (Aug 22, 2013).

Interbrand, <<http://www.interbrand.com/en/Default.aspx>> (Sep 30, 2013).

