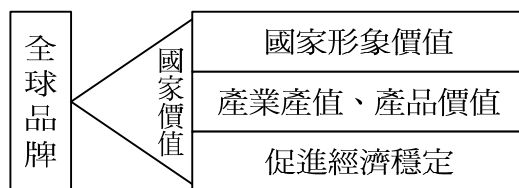


# 第一章 建立全球品牌管理策略

## 壹 建立全球品牌的國家價值

全球品牌對特定國家社會產生形象價值、產業價值，並進而促進經濟穩定發展，如下圖所示：

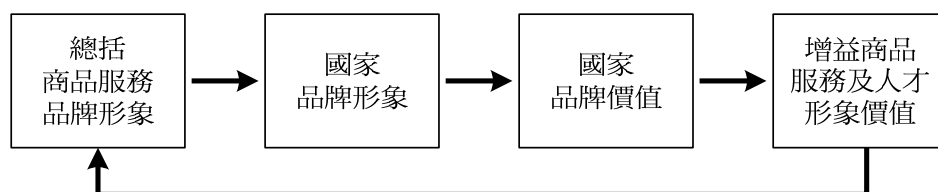


註：作者自行整理。

特定國家得因其品牌公司價值及知名度較高、品牌種類數量較多，而提升「國家品牌形象」及其價值，蓋「國家品牌形象」可視為對某個國家所有產品形象之總匯或是總括形象<sup>1</sup>，日本前首相中曾根康弘就曾表示，在與國際人士互相交流時，日本 Sony 就好比是他的左臉，Panasonic 則是他的右臉，國際品牌讓他有優越的感覺。同時，此等品牌形象影響消費者心理，對消費者的購買決策產生影響<sup>2</sup>，此即為由商品服務產生國家品牌價值。

1 曾漢壽，讓台灣品牌站上國際舞台，2008年，頁54。

2 同前註1。



註：作者自行整理。

國家品牌價值受國際經濟金融影響較低，Interbrand 所調查的前 20 名全球品牌價值，雖經 2008 年 9 月金融風暴，價值變動較低，比諸 MSCI World Index 及 S&P 500 表現更卓越及穩定<sup>3</sup>，因此，發展國際品牌對國家經濟穩定發展有其價值。

瑞士係發展國家品牌最成功的國家，以下略述其策略：

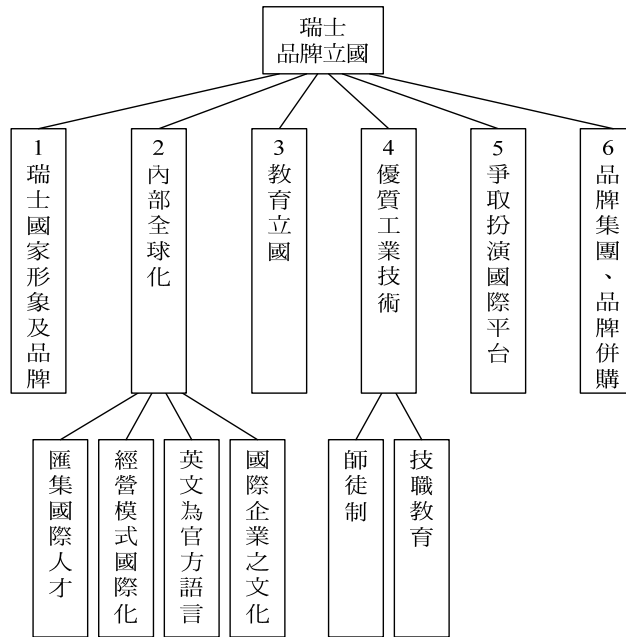
#### 一、瑞士品牌立國主軸策略

瑞士人口僅台灣 1/3，面積僅比台灣稍大些，這個天然資源極少的國家，卻在諸多全球品牌產業，占有領先地位：

1. 全球藥廠前 5 名：諾華（Novartis）、羅氏（Roche）。
2. 全球第 2 名鐘錶業者：斯沃琪（Swatch），擁有勞力士（Rolex）等品牌。
3. 全球大銀行：瑞銀集團（UBS AG）及瑞士信貸集團（Credit Suisse）。
4. 全球保險龍頭：瑞士再保險（Swiss Reinsurance）。
5. 全球最大水泥業：霍爾希姆股份有限公司（Holcim）。
6. 全球農化產業巨擘：正先達（Syngenta）。
7. 全球頂尖人才顧問公司：德科集團（Adecco）。

<sup>3</sup> Interbrand, Top Taiwan Global Brands, 2010, at 7.

瑞士全民累積下述全球智慧，形成人類國家文明的典範：



註：作者自行整理。

## 二、瑞士國際品牌——國家形象

瑞士企業品牌往往善於利用國家品牌，產品 logo 頗多強調係瑞士品牌、瑞士製造，瑞士常以「Swiss Made, World Class」自傲，瑞士政府善於經營國家品牌，大城市中頗多掛國徽旗，以國家品牌與企業品牌相互扶持，藉由此國家品牌吸引全球「人才、資金」，瑞士品牌是全球隱形冠軍，其所包括的元素，包括：

1. 優質生活品質。
2. 安全。
3. 美麗的環境與土地。
4. 人民的富裕及滿足。

### 三、內部全球化

瑞士建立全球品牌的關鍵，在於內部國際化，大型企業的官方語言，皆為英文，股東會亦以英文進行，董事會成員多為外部股東且為外籍人士，相當比例的 CEO 是外國人，如控股卡地亞（Cartier）高級鐘錶的歷峰集團總裁是南非人，雀巢集團 CEO 是土耳其人，Swatch 集團 CEO 泰洛育是中東人。

### 四、瑞士品牌立國以教育立國為基礎

瑞士品牌立國係以教育立國為基礎，瑞士大教育家泰洛育被稱為近代教育之父，其主張「人本教育」，認為教育就是將孩子原本就有的能力予以啟發發揮，並在人格形成過程中，讓「知識、技能與道德」三者均衡發展，發揮個性教育。此等人本教育加上新教徒本有儲蓄儉約、勤勞精神，培育瑞士高等技職教育的工業技術，而工業技術撐其高品質品牌。

泰洛育終身經營孤兒院與貧民學校，至今仍為全球教育學者尊崇。

瑞士技職教育占全部教育體系 2/3，故能發展全球優質的工業技術，而非一味追求學歷。

### 五、多品牌、品牌集團策略

為符合不同消費族群需求，且於景氣循環時，穩定獲利。瑞士企業集團大多擁有清楚定位、客層明確的各品牌，如 Swatch 集團聚焦於鐘錶及珠寶飾品產品，其多品牌如下：

1. 最高級：歐米茄（Omega）等。
2. 高級：浪琴表（Longines）。
3. 中級：天梭錶（Tissot）。
4. 基本款：斯沃琪（Swatch）。

## 六、品牌併購策略

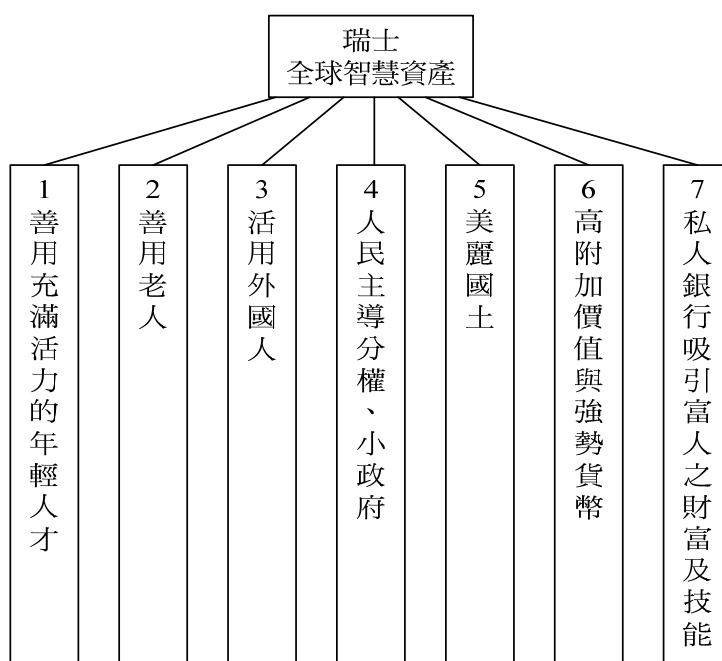
瑞士品牌產業為求生存、提升競爭力，乃於國內為品牌整合、併購，亦於國外併購市占率最高的外國品牌，其中最著名的例子是雀巢集團：

1. 雀巢集團係全球最大的食品業，其食品相當多元，包括礦泉水（Pureza Vital、沛綠雅 Perrier、聖沛黎洛 S. Pellegrino），各種品牌於併購前均為獨立的企業體，其並未將這些併購後之品牌轉為單一品牌，而係鎖定眾多消費族群、目標客戶。雀巢近年來以寵物食品為成長新動力，其於 1985 年併購美國康乃馨公司、1988 年併購英國史賓拉斯公司，接著又在各國併購當地最具有競爭力的品牌。寵物食品已占其營業額 15% 以上，營業額超過 4,000 億台幣。
2. 雀巢將旗下品牌分為「公司品牌」、「全球策略品牌」、「區域策略品牌」，於不同市場、時機，以提高品牌利潤為目標，進行行銷及層級管理。
3. 雀巢目前擁有超過 8,500 種不同產品及不同品牌，其以併購方式建立品牌王國，其併購對象為該區域的第一品牌或第二品牌，其併購目的係收納市場、建立其於市場的信賴度，將產品信賴融入當地民眾生活之中。

歷峰集團（Richemont）併購策略亦成就其競爭優勢，卡地亞（Cartier）是歷峰核心事業，係由國際金融資本集團於 1972 年收購巴黎的卡地亞，1988 年卡地亞併購價與名士（Baume & Mercier），1993 年成立珠寶飾品集團（Vendome），旗下有登喜路（Dunhill）、萬寶龍（Mont Blanc）、蔻依（Chloé）、卡爾拉格斐（Karl Lagerfeld）、哈克特（Hackett），1996 年併購江詩丹頓（Vacheron Constantin），1999 年取得梵克雅寶（Van Cleef & Arpels）、2000 年併購積家錶（Jaeger-LeCoultre）、塔瓦訥鐘錶公司（Tavannes Watch Co.）等，掌控此珠寶鐘錶瑞士集團，卻是南非出生的瑞士人，瑞士善用全球品牌吸引最優質的全球人才。

## 七、結語

瑞士品牌立國策略，係以吸引及培育全球化人才為推力及引力，為吸引全球化人才（Global Talents）而建置全球智慧資產。



註：作者自行整理。

## 貳 全球品牌及台灣品牌價值

### 一、全球品牌價值

















































於全球商品及服務競爭市場，品牌是企業價值的重要因素，品牌的表現當然影響股價，因此，品牌作為公司重要無形資產，企業必須就長期規劃謹慎為管理<sup>4</sup>。品牌價值在會計學上固是一項重要課題，行銷市場上，著名品牌顧問公司 Interbrand 亦逐年公布前 100 大品牌，

<sup>4</sup> Gregory, Branding Across Borders, McGraw-Hill, 2001, at 5.

其依據係品牌價值 (Brand Value)<sup>5</sup>，Interbrand 品牌價值計算方法係以品牌產品收益為基礎，考量對客戶未來對品牌之需求及力道 (Brand Strength)，包括市場、穩定度、領導、趨勢、支持力、地理及品牌保護 (Brand Strength=Market + Stability + Leadership + Trend + Support + Geography + Protection)<sup>6</sup>等因素。國際品牌顧問公司所定義之品牌價值為：藉由上述品牌力量 (吸引力) 創造之產品或服務需求，進而形成財務收益 (A Brand's value is a financial representation of a business earnings due to superior demand created for its products and services through the strength of its brand.)。

依照上述公式，2008 年~2013 年全世界二十大品牌之排名為：









































































(市值) 單位：百萬美元

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
1	 (98,316)	 (77,839)	 (71,861)	 (70,452)	 (68,734)	 (66,667)
2	 (93,291)	 (76,568)	 (69,905)	 (64,727)	 (60,211)	 (59,031)
3	 (79,213)	 (75,532)	 (59,087)	 (60,895)	 (56,647)	 (59,007)
4	 (78,808)	 (69,726)	 (55,317)	 (43,557)	 (47,777)	 (53,086)
5	 (59,546)	 (57,853)	 (42,808)	 (42,808)	 (34,864)	 (35,942)
6	 (46,947)	 (43,682)	 (35,593)	 (33,578)	 (32,275)	 (34,050)
7	 (41,992)	 (40,062)	 (35,217)	 (32,015)	 (31,980)	 (31,261)
8	 (39,610)	 (39,385)	 (33,492)	 (29,495)	 (31,330)	 (31,049)

5 Interbrand, supra note 3, at 6.

6 Id.

## 全球品牌商標案例簡析

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
9	 (37,257)	 (32,893)	 (29,018)	 (28,731)	 (30,636)	 (29,251)
10	 (35,346)	 (30,280)	 (28,479)	 (26,867)	 (28,447)	 (25,590)
11	 (31,904)	 (30,097)	 (27,764)	 (26,192)	 (24,096)	 (25,557)
12	 (31,839)	 (29,052)	 (27,445)	 (25,179)	 (23,867)	 (23,509)
13	 (29,053)	 (27,438)	 (25,309)	 (23,298)	 (22,841)	 (23,298)
14	 (28,147)	 (27,197)	 (25,071)	 (23,219)	 (22,030)	 (22,689)
15	 (25,843)	 (26,087)	 (24,554)	 (22,322)	 (21,671)	 (21,940)
16	 (25,105)	 (24,898)	 (23,997)	 (21,860)	 (21,120)	 (21,602)
17	 (24,893)	 (23,577)	 (23,430)	 (21,143)	 (19,010)	 (21,306)
18	 (24,088)	 (22,126)	 (23,172)	 (19,961)	 (17,803)	 (21,300)
19	 (23,620)	 (21,009)	 (19,431)	 (19,491)	 (17,518)	 (20,174)
20	 (18,490)	 (18,625)	 (17,262)	 (18,506)	 (15,433)	 (19,079)

資料來源：Interbrand

由上述表可得知：

1. 前 20 大全球品牌市值驚人（約 700 億美元）逐年增加，品牌之無形資產價值對全球企業日趨重要。
2. 美國品牌仍為全球品牌主力，美國 GDP 經濟規模、全球巨型企

業家數為品牌領先的主要原因，然其品牌經營模式及策略亦有獨道之處。未來中國、印度等國之 GDP、巨型企業家數與內需市場將持續擴增，其等全球品牌數量亦可能增加。

## 二、台灣品牌價值

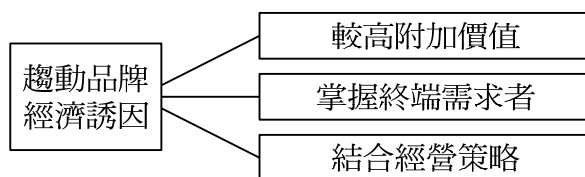
### (一) 走向品牌經濟

台灣產業已漸由代工走向品牌經濟，主要的原因是：

其一、代工經濟由品牌企業主控制代工廠商的毛利，此毛利隨著品牌企業主的成本控制，及尋求更低廉的供應鏈，而使代工廠商獲利降低。依品牌理念的微笑理論，專注品牌是高獲利的經營模式，係提升台灣經濟發展的改造模式。

其二、品牌經營者可掌握購買者之需求，超越競爭、創造藍海，掌握心靈及市場銷率（Mind & Market Share）。

其三、品牌經營策略可使企業管理方向明確化：1. 品牌經營可改變客戶對「組織與品牌」的看法與態度（Perception & Attitudes）；2. 使員工對「組織與品牌」相聯結並付出承諾；3. 使創新及成長策略有更明確之方向。最終使品牌與商業策略完全一致<sup>7</sup>。



註：作者自行整理。

### (二) 台灣全球品牌成長引擎

台灣經濟朝向品牌經濟，主要的引擎在於：「台灣高科技產業」改造及「大陸東協內需市場需求」<sup>8</sup>。此為宏碁（Acer）、華碩（Asus）、

<sup>7</sup> Interbrand, supra note 3, at 7.

<sup>8</sup> Id.

## 全球品牌商標案例簡析

宏達電（HTC）、康師傅（MasterKong）、旺旺（Want-Want）及統一（Uni-President）於近 5 年品牌價值快速成長的原因，未來台灣品牌經濟的重要策略為：































其一、持續台灣科技產品改造成為全球品牌領先地位，且不斷提升品牌價值。

其二、使台灣特定產業（科技、食品、內需）品牌成為中國及東協第一品牌，貿協於中國各城市所推動之台灣名品會為正確且重要之策略；東協崛起後，應推動於東協市場的高科技及消費商品之品牌產業。

### （三）台灣企業品牌價值

近 6 年（2008~2013）台灣企業品牌排名及品牌價值如下表：

（價值）單位：百萬美元

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
1	 (1,711)	 (2,753)	 (3,605)	 (1,401)	 (1,241)	 (1,326)
2	 (1,498)	 (1,676)	 (1,940)	 (1,371)	 (1,235)	 (1,324)
3	 (1,236)	 (1,662)	 (1,637)	 (1,285)	 (1,226)	 (1,265)
4	 (1,132)	 (1,355)	 (1,217)	 (1,228)	 (1,203)	 (1,202)
5	 (1,050)	 (1,308)	 (1,190)	 (1,066)	 (916)	 (793)