

分类号\_\_\_\_\_

U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 任天堂公司在中国游戏主机市场品牌竞争力分析

研究生姓名: 周成筛

指导教师姓名、职称: 雷兴长 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年6月6日

# 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 周域端 签字日期： 2022.06.06

导师签名： 潘兴长 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 周域端 签字日期： 2022.06.06

导师签名： 潘兴长 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

# **Analysis of Nintendo's brand competitiveness in China's game console market**

**Candidate : ZhouChengshai**

**Supervisor: LeiXingchang**

## 摘要

当今世界已经进入品牌竞争的时代，品牌正在成为企业竞争最有力的武器，品牌竞争力也逐渐成为企业综合能力的重要外在表现；企业凭借品牌独特、难以模仿的特性维持其市场地位，本文研究对象任天堂便是能够在其发展历史中持续保持品牌竞争力的优秀企业。作为长期的世界电子游戏产业的引领者，任天堂在当下愈演愈烈的游戏主机市场竞争中依然保持着其在全球市场中的优势地位。同时，在面对逐渐饱和的世界游戏主机市场时，任天堂等游戏公司也将目光投向了具备良好消费潜力的中国市场。尽管中国游戏主机的市场份额仅占国内游戏产业总体份额的 4%，但庞大的玩家群体基数预示着中国市场巨大的主机游戏发展潜力，想要在这条未来的赛道上占据先发优势，当下以任天堂为代表的游戏主机企业就必须在品牌竞争力方面做出更多的努力。

为了更好地探究任天堂在游戏主机品牌方面的亮点以及与竞争对手的差异，本文构建针对游戏主机的品牌竞争力评价指标体系，结合游戏主机的产品特性，并参考国内外学者关于品牌竞争力指标要素来源的研究，形成最终的品牌竞争力指标体系模型。在指标体系的构建过程中，本文从产品和要素市场的角度出发，梳理消费者与企业之间的相互关系，两者之间的契约关系又为品牌竞争力的形成提供了基础，以此提出本文关于品牌竞争力的来源并确定具体指标体系的构成要素。在确定指标体系权重方面，本文采用层次分析法对各个维度下的指标进行权重划分，最后通过相关指标数据的收集与计算得到任天堂与其竞争对手的品牌竞争力得分。

本文的分析结果表明任天堂游戏主机品牌竞争力在总体上具有微弱的优势，在品牌营销力、消费者的品牌态度、市场表现力方面占有一定的优势，尤其在游戏性、品牌忠诚度指标下具有明显优势，但其在品牌创新力以及企业运营能力上表现有所欠缺，总体来看任天堂面临着竞争对手逐步加码的挑战。针对任天堂在品牌竞争力上表现，本文归纳总结了任天堂品牌竞争力的发展经验，并为其在中国游戏主机市场的发展提供建议。

**关键词：**任天堂 游戏主机 品牌竞争力 评价指标体系

## Abstract

Today's world has entered the era of brand competition, brand is becoming the most powerful weapon of enterprise competition, brand competitiveness has gradually become an important external performance of enterprise comprehensive ability; Companies maintain their market position by virtue of unique and imitable brands. Nintendo, the research object of this paper, is an excellent company that has been able to maintain brand competitiveness throughout its development history. As a long-term leader in the world video game industry, Nintendo still maintains its dominant position in the global market in the increasingly fierce competition in the game console market. At the same time, in the face of the increasingly saturated world game console market, Nintendo and other game companies are also looking to the Chinese market with good consumption potential. Although China game console market share accounted for only 4% of the domestic game industry overall share, but the large base of gamers indicates China's large host game market potential, want in the future occupy the first mover advantage on the track, the present represented by Nintendo consoles enterprise must make more efforts in the brand competitiveness.

In order to better explore the highlights of Nintendo's game console brand and the differences with its competitors, this paper constructs a

brand competitiveness evaluation index system for game consoles, combines the product characteristics of game consoles, and refers to domestic and foreign scholars on brand competitiveness indicators. The research on the source of factors forms the final model of the brand competitiveness index system. In the process of constructing the index system, from the perspective of product and factor market, this paper sorts out the relationship between consumers and enterprises, and the contractual relationship between the two provides the basis for the formation of brand competitiveness. This article deals with the source of brand competitiveness and identifies the constituent elements of a specific index system. In terms of determining the weight of the indicator system, this paper uses the AHP to divide the weights of the indicators under each dimension, and finally obtains the brand competitiveness scores of Nintendo and its competitors through the collection and calculation of relevant indicator data.

The analysis results of this paper show that the brand competitiveness of Nintendo game consoles has a slight advantage in general, and has certain advantages in brand marketing, consumer brand attitude, and market performance, especially in terms of gameplay and brand loyalty. It has obvious advantages, but it lacks in brand innovation and enterprise operation capabilities. Overall, Nintendo faces the challenge of gradually increasing its competitors. In view of Nintendo's

performance in brand competitiveness, this article summarizes the development experience of Nintendo's brand competitiveness, and provides suggestions for its development in the Chinese game console market.

**Keywords:** Nintendo, game consoles , brand competitiveness, evaluation index system

# 目录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的与意义 .....	2
1.2.1 研究目的 .....	2
1.2.2 研究意义 .....	2
1.3 研究内容 .....	3
1.4 研究方法 .....	4
1.5 研究结构 .....	5
1.6 研究创新之处 .....	6
<b>第 2 章 概念界定与文献综述</b> .....	<b>7</b>
2.1 品牌及竞争力的基本概念 .....	7
2.2 游戏主机品牌的界定及特征 .....	9
2.2.1 游戏主机品牌的界定 .....	9
2.2.2 游戏主机品牌的特征 .....	9
2.3 品牌竞争力的相关文献 .....	10
2.4 任天堂与主机游戏产业的相关文献 .....	13
2.4.1 任天堂相关文献综述 .....	13
2.4.2 主机游戏产业的相关文献综述 .....	14
<b>第 3 章 任天堂游戏主机品牌在华发展现状</b> .....	<b>16</b>
3.1 在华游戏主机业务发展 .....	16
3.1.1 中国游戏市场发展 .....	16
3.1.2 中国游戏主机品牌发展 .....	17
3.2 任天堂游戏主机发展现状 .....	18
3.2.1 任天堂发展历史及其中国市场发展 .....	18
3.2.2 任天堂游戏业务发展总体 .....	20
<b>第 4 章 游戏主机品牌竞争力评价指标体系的构建</b> .....	<b>23</b>

4.1 游戏主机品牌竞争力评价指标体系的构建 .....	23
4.1.1 游戏主机品牌竞争力的来源 .....	23
4.1.2 游戏主机品牌竞争力指标体系的构成要素 .....	25
4.1.3 游戏主机品牌竞争力评价指标模型构建与说明 .....	27
4.2 游戏主机品牌竞争力指标权重的划分 .....	30
4.2.1 层次分析法的选取 .....	30
4.2.2 层次分析专家人员的选定 .....	31
4.2.3 评价指标权重的确定与说明 .....	32
<b>第5章 任天堂游戏主机品牌竞争力指标评价的对比分析 .....</b>	<b>37</b>
5.1 指标数据的收集 .....	37
5.1.1 指标数据的来源 .....	37
5.1.2 客观性指标的收集与处理 .....	37
5.1.3 主观性指标的收集与处理 .....	38
5.2 任天堂游戏主机品牌竞争力比较分析 .....	42
5.2.1 任天堂及其竞争对手游戏主机品牌竞争力总体情况 .....	42
5.2.2 任天堂与索尼、微软在细分指标下的对比分析 .....	44
5.3 本章小结 .....	50
<b>第六章 任天堂游戏主机品牌竞争力发展的经验与建议 .....</b>	<b>52</b>
6.1 任天堂游戏主机品牌竞争力发展的经验 .....	52
6.1.1 运营专属品牌的游戏 IP .....	52
6.1.2 创新游戏模式和体验方式 .....	52
6.1.3 打造具有任天堂游戏文化烙印的品牌资产 .....	53
6.2 在华游戏主机品牌竞争力发展建议 .....	54
6.2.1 加大品牌的保护与管理 .....	54
6.2.2 实施品牌融合发展战略 .....	54
6.2.3 实施平台化的主机游戏品牌策略 .....	55
6.2.4 加大研判游戏产业的未来发展方向 .....	55
<b>第七章 研究结论 .....</b>	<b>57</b>

7.1 结论 .....	57
7.2 研究不足 .....	58
<b>参考文献 .....</b>	<b>59</b>
<b>附录 .....</b>	<b>64</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>66</b>

# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景

市场经济的发展给予了消费者更多的选择,同时随着科技的发展和技术的外溢,市场上出现了越来越多同质化的产品,以往专注于产品质量和技术的营销方式在当下已经难以使产品在激烈的竞争环境中脱颖而出。在这种情况下,品牌在市场竞争中就显得更为重要,拥有良好品牌效应的企业凭借自身的差异化优势使其在与竞争对手竞争时更占有利地位,而这种品牌效应的强弱取决于其产品的品牌竞争力。

很长的一段时间里,来自全球或是本土的各类产品和服务在中国市场中不断涌现,那些制定了正确的品牌战略的企业在此过程中实现了获利,并形成了其品牌竞争力。某些跨国公司就是在其全球化过程中凭借自身优势建立起了在华的品牌竞争力,并通过品牌延伸实现品牌资产的增值,建立起与中国消费者的良好联系。本文的研究对象任天堂便是众多跨国公司中取得优异“成绩”的企业,其在当下游戏主机市场中的出色表现值得我们去探究。

从历史来看,世界游戏产业的发展呈现鲜明的时代和区域差异。在二十一世纪初的游戏市场,主机游戏是全球玩家主要的游戏手段,日本、欧美各国大部分游戏爱好者选择通过游戏主机来进行游戏,而移动端和 PC 端则相对较少。与此同时中国市场则呈现出另一种状态,由于 2000 年政府部门下达了关于电子游戏经营的禁令,禁止一切游戏机及其零、附件的生产和销售,中国玩家完全失去了购买正版主机游戏硬件和软件的渠道,进口游戏主机更无从谈起;同时禁令的实施在一定程度上加重了游戏主机走私和盗版的问题,且 PC 端盗版游戏泛滥的情况更是进一步淡化了玩家版权意识,中国玩家因此逐渐形成了浅尝辄止的特性,这种现象也在禁令解除之后持续影响着中国消费者对主机游戏的认识。正版的主机游戏无法成为主流之一,主机游戏公司在华的发展就更无从谈起。

随着 2014 年游戏机禁令的取消以及中国版权保护意识的增强,盗版遭受打击,中国游戏产业得以发展,主流游戏主机品牌开始正式进入中国市场,并在 8 年的时间里形成了任天堂、索尼、微软各据一方的局面。同时顾客经济时代的到

来促使消费者观念发生了巨大变化，尤其是在游戏产业起步相对较晚的中国市场，游戏产业软件、硬件的出现、迭代与创新都相对发生在一段较短的时间内，因而消费者观念的变化更为频繁，各样的需求也因此产生，主机游戏优秀的游戏质量和操作体验一直以来是玩家所热衷的，并在中国市场中占据了一席之地。

作为代表企业，2021 财年任天堂全球 NS 的销售将近 PS5 和 Xbox 系列销售量之和的两倍。尽管当下中国的游戏市场以移动游戏和客户端游戏为主，但定位截然不同的主机游戏产业并不与它们产生绝对的冲突，主机游戏依然具有广阔的发展空间。面对游戏主机发展的未来，尤其是中国这样一个方兴未艾的市场，一个具备良好品牌竞争力的产品才能给顾客带来符合预期的价值，才能在未来的竞争中占据优势。尽管当下的中国市场游戏主机占比偏低，但作为游戏娱乐的一种形式，它的存在即是对游戏产业的丰富，同时也是游戏市场的需求表现。伴随着中国游戏市场的不断成长，消费者的游戏形式也会不断创新和发展，以任天堂为代表的游戏主机厂商正在不断创新着游戏的形式与内容，中国主机游戏市场的发展是指日可待的。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

本文的研究建立在游戏主机这个细分市场之上，以任天堂游戏主机为研究对象，通过其与微软 Xbox 以及索尼 PS 系列对比的方式，分别从定性与定量两个角度，对游戏主机品牌进行分析。本文依据三家跨国公司产品品牌的基本情况以及消费者对游戏主机品牌的问卷调查结果核算品牌竞争力，对比三家公司的游戏主机品牌竞争力，去探究任天堂游戏主机在不同维度上与 XBOX 以及 PS 系列的牌差异，发掘其在游戏主机品牌建设上的亮点，并尝试发现可能存在的问题。在此基础上，为未来主机游戏市场在华发展提供建议。

### 1.2.2 研究意义

#### 1.理论意义

品牌竞争力的研究必然依赖于现有的品牌理论及其发展，因此要求我们能够

从相关的品牌理论角度出发去理解品牌竞争力,通过当下经济时代的特点去研究品牌以及品牌资产的内涵。本文深刻追溯品牌竞争力的来源,揭示品牌竞争力的形成理论,由此出发科学探究品牌竞争力的构成要素并建立品牌竞争力指标体系及相关模型。

在指标体系的构建过程中,本文将在现有的品牌竞争力理论上,从品牌资产的维度出发去梳理能准确反应品牌竞争力的要素,拓展和补充传统的竞争力指标体系,这也一定程度上有利于品牌及其竞争力理论的补充和完善。

## 2. 现实意义

企业如果能够正确且全面地理解品牌内涵、品牌资产、以及自身品牌的竞争力,将会为企业谋划整体的品牌战略带来帮助。企业通过如此的方式尝试分析与同行产品的品牌竞争力差异,可以发掘其与竞争对手在某一维度上的差别,以此设计解决方案弥补自身短板并巩固产品的品牌竞争力。

拥有良好的品牌竞争意识已经成为当下企业在市场中取得优势的必备前提,尽管我国企业的品牌意识在逐渐加强,但在实际操作中,企业依然缺乏对品牌竞争力形成机理的了解,在实际品牌营销过程中因为抓不住企业核心的品牌竞争要素而丢失了市场。本文以任天堂及其竞争对手为研究对象,也是试图以他们在游戏主机品牌的竞争力分析结果为例,揭示优秀企业品牌竞争力的内核,对众多同类型企业增强自身品牌竞争力具有一定的借鉴作用。

## 1.3 研究内容

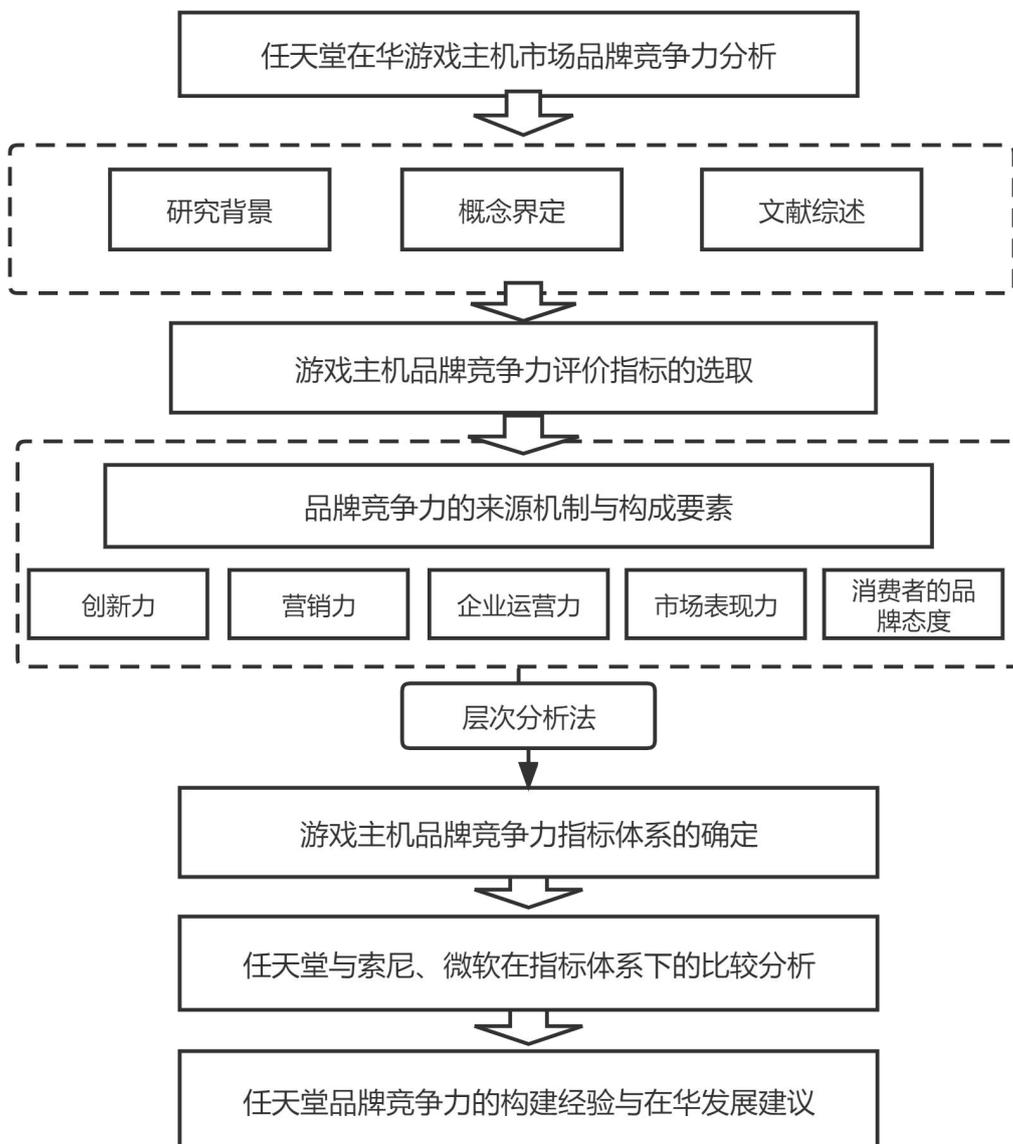
本文通过对品牌资产、品牌竞争力、消费者行为等相关理论和文献的查找和归纳,构建针对游戏主机的品牌竞争力评价指标体系,根据相关指标设置相应问卷题项并开展问卷调研,最终采用层次分析法对各品牌进行打分。本文并不仅是针对品牌竞争力的综合得分,同时在各个指标项上进行得分比较,以此探究任天堂与微软、索尼在游戏主机方面中的品牌差异。文章具体内容如下:

首先,本文通过查阅文献的方法梳理品牌竞争力的形成机理,结合游戏主机品牌的特征,说明游戏主机品牌竞争力形成的过程。在此基础上罗列品牌竞争力评价体系的指标,并采用专家意见法对所选指标进行筛选,最终构建一套适用于游戏主机的品牌竞争力指标体系。

其次，通过层次分析法确定各指标的权重并建立最终的游戏主机品牌竞争力指标评价结构模型，通过调查问卷的形式收集指标数据并结合已有的客观性指标，进行统一的无量纲化处理。

最后，利用确立的品牌竞争力模型结合收集的数据，对任天堂、索尼、微软在市场上最新的游戏主机进行品牌竞争力指标得分进行计算。分别比较他们在各个指标维度上的得分，发掘任天堂与其竞争对手的差异，并对此进行解释说明，总结任天堂在品牌竞争力构建上的成果与不足，并提出自己的建议。

如技术路线图 1.1 所示：



## 1.4 研究方法

### 1.文献分析法

本文通过阅读梳理相关文献，在品牌竞争力内涵、品牌竞争力的构成要素、品牌竞争力的形成机理上给出科学、合理的介绍与总结，为品牌竞争力评价指标体系构建提供研究依据。

### 2.层次分析法

层次分析法是一种将决策者对复杂系统的决策思维过程模型化、数量化的过程。本文通过将问题层次化，对各层指标进行划分，确定能够合理解释的次级指标组合，根据游戏主机的特点选取具有代表性指标，通过专家评判确定最后各层指标权重。

### 3.调查问卷法

问卷调查法是以书面形式，围绕研究目的设计一系列有关的问题，请被调查者作出回答，然后通过对答案的回收、整理和分析，获取有关信息的一种研究方法。本文将发放任天堂、微软和索尼游戏主机品牌竞争力调查问卷，进行数据的收集，通过李克特量表对收集的问卷进行量化处理与整理。

### 4.对比分析法

对比分析是把两个或多个相互联系的指标数据进行比较，从数量上展示和说明研究对象规模的大小。本文在数理统计分析的基础上，通过竞争指标体系模型得出的结果对品牌竞争力评价的不同维度进行对比，比较任天堂、微软和索尼在游戏主机方面品牌竞争力，探究其差异。

## 1.5 研究结构

第一章绪论，其中包含了研究背景、研究目的与意义、研究内容、研究方法、研究结构以及研究创新点与难点。

第二章理论基础与文献综述，首先对品牌、品牌资产以及竞争力的概念进行介绍和总结，再对品牌竞争力的构成、形成机理进行归纳说明，并对当下游戏主机与游戏产业发展关系进行探讨，介绍任天堂在中国市场中游戏主机发展方面的经验与契机。

第三章任天堂游戏主机品牌发展概况，其中包括任天堂公司的发展概况以及其游戏主机发展历史，并对任天堂经营现状与策略进行简要分析，最后针对以上

内容进行总结。

第四章游戏主机品牌竞争力评价指标体系的构建,首先对游戏主机品牌概念进行界定并对游戏主机所具有的特征进行说明,通过查阅文献找出对游戏主机品牌竞争力具有影响的指标因素,参考其他学者关于品牌竞争力模型的构建经验,加以理论说明并确定本文游戏主机品牌竞争力指标体系,最后采用 AHP 法确定各级指标的权重,形成最终完整的指标权重体系。

第五章为游戏主机品牌竞争力比较分析部分,介绍相关数据调研与收集过程,采用李克特量表的形式设计调查问卷,并对收集的数据进行无统一的量纲化处理,代入上一章指标权重体系中,算出最后得分。比较任天堂与其竞争对手的指标项差异,并说明差异产生的原因,归纳任天堂的优势与不足。

第六章为任天堂游戏主机品牌竞争力发展的经验与建议。

第七章全文总结,对已知不足点、欠缺点进行说明。

## 1.6 研究创新之处

本文游戏主机品牌竞争力评价指标体系模型主要是参考了消费者心智资源去构建的,区别于一般的品牌竞争力评价指标模型,在品牌竞争力形成机制的依据上具有一定的创新。现有的研究多数是针对公司整体的经营战略,缺乏针对某一细分市场的研究,本文对任天堂在华游戏主机品牌竞争力的分析具有一定的开拓性,有助于加深对此类游戏科技公司的了解。所构建评价指标体系模型具有一定的适用性,可以用于其他电子消费产品品牌竞争力的分析。

## 第 2 章 概念界定与文献综述

### 2.1 品牌及竞争力的基本概念

#### 1. 品牌

美国市场营销协会（AMA）给出了关于品牌的第一个较为权威的定义，品牌是一个“名称、术语、标记、符号或设计，或是这些元素的组合，用于识别一个销售商或销售商群体的商品与服务，并且使它们与其竞争对手的商品与服务区分开来”。该定义将品牌符号的作用放到核心地位，强调了品牌产生的动机是因为产品或服务所表现出来的与其他竞争对手的差异化优势。

大卫·艾克（2014）从消费者关系角度出发，解释了“品牌是一个具有漫长旅行的东西。是消费者接触产品产生的感情和体验，是不断积累反复变化的产品、服务与消费者之间关系。”这种从品牌与消费者关系的角度去定义品牌的方法使品牌定义不在拘泥识别作用的狭小解释空间，其重点强调了品牌存在的条件即与消费者存在着联系，丰富了品牌定义的内涵。

除了从符号以及消费者关系上去定义品牌，学者也提出了品牌整合论与品牌价值论。其中品牌整合论的代表大卫·奥格威认为“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用者的印象，以及自身的经验而有所界定”。品牌价值论的代表唐·舒尔茨（2005）则认为，“品牌是为买卖双方所识别，并能为双方带来价值的东西”。整合论的定义方法将不同维度的属性纳入到品牌的构建部分当中，品牌的认知角度也因此变得更为丰富，但单纯的整合容易抓不住定义的核心，一定程度上仅是简单的堆砌，而显得臃肿。从价值的角度去定义品牌相比较前几种更具有概括性，但往往显得抽象而不易掌握。

胡晓云（2016）对以上的几种定义方式进行了概括，并综合性地提出了“品牌是基于物质产品或服务、消费者的体验感知、符号体系及象征意义等要素的系统生产、互动沟通、利益消费而形成的，独特的利益载体、价值系统与信用体系。”

#### 2. 品牌资产

品牌资产概念最早诞生于上世纪 80 年代的西方世界，随后的二十年中，西

方学者对品牌资产研究不断深入，从已有的学术成果来看，学界对品牌资产的定义存在着鲜明的角度差异。

J.Walker Smith (1991) 从财务会计角度提出了“品牌资产是积极的营销规划和战略创造的，在产品和服务的销售过程中获得的可度量的财务价值。”从该学者对品牌资产的研究可以看出，财务会计指标是衡量品牌资产的一种标准，但这种标准很大程度上仅体现了品牌的短期利益，而忽视了影响品牌资产长远发展的其他因素，因此仅从财务会计角度去定义品牌资产有所欠缺。

Baldinger (1990) 从市场的品牌角度提出了品牌资产的大小应表现为品牌的产品成长性与拓展能力上，应该将品牌资产与品牌的战略成长联系起来，例如品牌延伸。在品牌延伸过程中，随品牌一起延伸的还包含消费者对品牌的认知与忠诚度以及品牌形象，这些原有的贡献因素在延伸过程中赋予了品牌新的价值 (Barwise 1993)，使得人们更加注重品牌的长远发展潜力。因而消费者对品牌延伸的反应以及消费者与品牌形成的阶段性联系可以成为衡量品牌资产的重要指标 (Pitta, Katsanis 1995)。消费者对品牌的态度也侧面显示了品牌的市场品牌力，同时也概括出了一个清晰的基于市场的品牌力概念模型，用以进一步探索品牌资产的内涵。

现阶段大多数学者都是从顾客角度去定义品牌资产，Aaker (1996) 就顾客认知的视角提炼出品牌资产的“五星”概念模型，认为品牌资产由品牌知名度、品牌感知度、品牌联想度、品牌忠诚度和其他专属品牌资产个要素构成。Keller K.L. (2014) 从消费者角度提出了品牌资产模型 (CBBE 模型)，分别从品牌认知、品牌形象、品牌响应、品牌关系四个维度去诠释顾客价值下的品牌资产。两位学者都强调了顾客的认识对于品牌资产形成的价值，认为正是顾客所表现出对于不同品牌的差异化认识使得顾客在进行市场行为时做出对品牌营销活动的具体反应，品牌资产也是在这个过程中得以体现。

### 3.品牌竞争力

与品牌以及品牌资产定义情况类似，学术界对于品牌竞争力的内涵定义也没有形成统一。Aaker (2002) 指出品牌竞争力是企业一定的市场环境当中形成的一种能力，这种能力是通过强势品牌的塑造并且持续地支持强势品牌的发展来实现的。品牌竞争力的强弱与企业管理品牌的实践积累是密不可分的，是企业整

体实力的体现。邴红艳（2002）认为品牌竞争力是指企业通过针对自身有限资源的调控和分配从而在特定市场中取得优势的一种能力，以差异化的服务和产品来满足甚至是引导消费者的需求。汪波、高辉（2006）集合前人的研究成果指出品牌竞争力是企业不同能力的集合体，并且这种能力可以通过企业比较、企业经营状况、企业整合能力等来得到体现。余可发（2008）认为品牌竞争力是企业在品牌管理过程中总结与运用出得适应企业品牌发展的一种能力，这种能力具体可以表现在更广阔的市场、更高的占有率、更大的市场影响力及更高含量的附加值等。

基于以上学者关于品牌竞争力的研究成果，本文认为品牌竞争力是企业运用有限资源，使得品牌能够区别于竞争对手品牌以及产生与消费者紧密联系的能力，且这种能力体现在差异性以及不可模仿性方面，从而保持并扩大市场份额并最终实现盈利的能力。

## 2.2 游戏主机品牌的界定及特征

### 2.2.1 游戏主机品牌的界定

游戏主机狭义概念即为家用游戏机，指在家庭场景中使用的、以运行电子游戏为唯一功能或首要功能的硬件设备。但如果从品牌角度去看游戏主机，它的内涵则应该更为丰富。唐·舒尔茨的品牌价值论认为品牌是供应方能够为顾客带来价值的东西，这就意味着作为品牌它不仅包括物质的供给，还包括其提供的服务以及给顾客带来的体验，如果仅是物质的硬件设备，其能提供的价值则是不完全的。所以本文的游戏主机品牌应该是更为宏观的概念，对于游戏主机品牌来说，只有实现游戏与主机的结合才能为顾客提供价值，两者应该是互补关系。综上，本文游戏主机品牌指：为满足消费者游戏预期品牌运营商所提供的保证游戏正常进行的一切物质与服务资源的集合。必须强调的是品牌概念绝非特指某个产品，而是在长期过程中对该企业的服务、硬件提供、消费者体验以及符号价值的综合概念，对于本文来说也绝非单纯是对主机这一单一硬件进行竞争力分析，作为游戏的载体，主机所承载的内容也是本文需要去综合分析的关键。

### 2.2.2 游戏主机品牌的特征

本文对游戏主机特征的描述主要目的是为了明晰游戏主机产品的特点，为之后指标的针对性选取提供依据，同时也为指标体系中各个指标之间的权重划分确定把握层次重点。本文对游戏主机的特征描述如下：

### 1. 游戏主机与其承载运行的游戏不可分割

消费者购买游戏主机的首要目的就是为直接或间接满足对游戏的需求，这是游戏主机的功能性决定得。购买游戏主机的行为并不能为消费者提供直接的价值，只有当消费者运行游戏并获得情感价值时，游戏主机给消费者带来的价值才能在游戏运行过程中得到实现，而运行游戏是游戏主机最主要的功能。

### 2. 游戏主机品牌具有一定的独占性

所谓独占性便是品牌所独有的不为竞争对手拥有或模仿的体现品牌自身差异性的能力或功能，游戏主机品牌之间的独占性具体表现在在各自平台的独占游戏上面，独占游戏表示仅能在某一平台运行以及提供服务的某款游戏。玩家在漫长的游戏过程中培养出得对某一系列游戏的忠诚成为了独占游戏的优势资源，并以独占游戏吸引了一批新的游戏玩家，为该游戏主机品牌带来了价值。

### 3. 游戏主机市场是典型的寡头垄断市场

当下世界游戏主机市场被任天堂、索尼、微软三家公司牢牢占据，没有任何其他厂商能够与之在游戏研发、产品设计以及资金技术储备方面相抗衡。三个品牌的游戏主机产品也存在一定差异性，都有各自的定位方向，索尼强调 PS 平台上 3a 游戏的优质性，任天堂强调游戏操作、游戏玩法的创新，微软强调游戏主机本身配置的优秀性能。同时三个品牌之间为了抢占市场都采取了一定的价格策略。以上都是典型寡头垄断市场的特征，可以预见到三者在未来一段时间里依然是世界游戏主机市场的霸主。

## 2.3 品牌竞争力的相关文献

### 1. 品牌竞争力的构成要素

刘传铁（2000）认为品牌竞争力的构成要素应该分为内外两部分，内部因素主要由品牌的使用价值、附加价值以及代表的公益价值构成，而外部因素则主要由产品价格、促销渠道和市场规模大小构成。李安福等（2002）认为品牌竞争力的影响因素包括产品价格、产品质量、产品差异性、服务及产品信誉等，在这些

因素中，价格是基础，质量是核心，差异是条件，服务是内生变量、信誉是保证。王永贵（2002）认为影响品牌竞争力的影响因素主要体现在品牌的形象、个性、品质和服务 4 个方面。邴红艳（2002）认为品牌竞争力影响因素应该包括市场竞争环境因素和企业要素因素。前者包括市场竞争的力量和市场组织的规模，后者则包括文化、技术、信息及人力资源 4 个要素。余明阳、刘春章（2006）在文献综合分析之后提出了品牌竞争力构成因素的 5 个方面：品控力、价值力、创新力、营销力及传播力。施鹂丽、韩福荣（2008）年提出了关于品牌竞争力的 DNA 双链模型，品牌显性竞争能力链以及品牌隐性竞争能力链共同构成了品牌竞争力双螺旋的两条“基本链”，并且由品牌市场、市场领导力、品牌创新力、品牌文化这四个“碱基对”实现了“基本链”的连接，而这四个“碱基对”便是品牌竞争力的构成要素。曹航（2011）认为品牌竞争力的构成要素应该分为内部因素与外部因素两部分，内部因素包括品牌产品的质量、品牌生产技术、品牌资源支撑，外部分包括品牌市场占有率、品牌营销创利、品牌形象拓展。

以上学者关于品牌竞争力的构成要素都可以概括成是品牌运作时的结果表现，侧重于对品牌竞争力构成要素的定性分析，但在定量分析方面则有所欠缺，并且较多提及的构成要素在实际指标构建过程中存在问题，比如要素无法量化、要素量化主观性强、数据收集渠道缺失等，不利于品牌竞争力指标体系构建。

## 2. 品牌竞争力的形成机理

胡大立等人（2005）指出，品牌竞争力的“源”即为品牌优势，而品牌优势又是由市场占有率、超值利润率、扩张潜力和知名度、美誉度、忠诚度共同组成的一个多因子贡献系统。之后胡大立（2007）又对品牌优势进行了补充，他指出品牌的差异化要素具体由品牌的基础要素（包括产品价格、品质、规格、设计、设计等）、支持要素（包括经营能力、资金实力、专利技术、商业环境等）以及强化要素（包括公共关系、销售通路、售后服务、营销推广等）构成，并且三种要素通过顾客感知的桥梁作用实现对品牌差异化的反馈，进而形成了品牌竞争力。姜岩（2008）基于消费者行为理论提出了品牌竞争力源于品牌和消费者之间的互动，且品牌给企业带来的现实的和未来的增量收益的能力也源自于消费者购买意向和购买行为。张鹏（2016）指出，品牌竞争力有两大主要来源——优质产品以及强势品牌，企业通过从优质产品到品牌营销价值的实现以及强势品牌到品

牌战略价值的实现，最终形成品牌竞争力，而优质产品来源于企业创新研发、生产管理、服务保障等，强势品牌则来源于企业营销手段、市场定位以及公共关系等。

综合以上学者的研究成果，可以将品牌竞争力的形成机理大致分为以下两种：一是品牌差异化优势与品牌顾客的感知价值优势形成了品牌竞争力的本源。为了取得这两种优势，企业必须充分调动内部资源去加强差异化优势所要求的三种要素，并且依靠合理的营销手段去加深顾客对品牌价值的感知程度，由此形成品牌竞争力。二是在消费者与品牌契约关系的构建过程孕育了品牌竞争力，这种关系契约越紧密，消费者愿意为产品或服务支付的“品牌溢价”就越高，从而表现出品牌竞争力。而这种契约关系可以从消费者的品牌感知、品牌认识、品牌忠诚度等方面去衡量。以上两种形成机理为后文品牌竞争力评价指标体系的构建提供了依据。

### 3.国内外品牌竞争力研究述评

本节针对品牌竞争力的内涵、品牌竞争力的构成要素以及品牌竞争力的形成机理进行了文献综述，对学者的研究成果进行了归纳和总结。当前国内外关于企业品牌竞争力构建的研究已经比较成熟，一定程度上可以为企业品牌竞争力提升提供指导。但在品牌竞争力的构成要素上国内外学者存在比较大的分歧，且研究结论对实际应用的意义不大。在品牌竞争力的形成机理方面，现有的研究成果尽管在具体内容上也存在差异，但大致都是从以下两个角度去解释品牌竞争力的形成机理，一是从企业的角度探究品牌竞争力产生的来源，二是从消费者的角度展示品牌竞争力的差异化优势来源，相比较品牌竞争的构成要素的研究成果，品牌竞争力的形成机理更显得有迹可循。本文部分评价指标便是从消费者角度品牌竞争力的形成机制出发进行选取，进而构建品牌竞争力评价指标体系。

总体来看，关于品牌竞争力的文献有以下两点问题：

(1) 品牌竞争力有关概念不统一。这种不统一从根源上来自于对品牌基本概念界定的巨大差异，学者们从不同角度对品牌基础概念进行解释，也就造成了学者在对品牌竞争力进行研究时引证的理论基础发生偏差，最终导致品牌竞争力及其相关内容的研究成果存在较大的差异。

(2) 品牌竞争力有关研究成果相对陈旧。品牌相关的概念以及部分研究成

果提出的时间较早，对品牌竞争力的内涵以及构成要素的研究也基本集中在 2012 年之前，随着经济时代的发展以及企业在品牌建设方面的创新，部分研究成果对某些经济现象逐渐丧失了解释力。

## 2.4 任天堂与主机游戏产业的相关文献

### 2.4.1 任天堂相关文献综述

任天堂作为一家百年企业，能够在数次危机中生存发展下来，得益于企业的文化与政策战略。苑霄（2020）就游戏文化传播路径提出了任天堂在电子游戏所采用的“针对性”与“多变性”策略，将经典 IP 通过其他行业媒介如周边、玩具、电影等形式进行品牌宣传，实现其游戏文化影响力的全球化，也造就其能够在中国市场长盛不衰的原因。李承龙（2018）提出任天堂秉持了“用成熟技术进行深入思考”的开发理念不过度追求游戏主机的硬件提升，在核心游戏研发的基础上对游戏的交互方式以及主机的属性做进一步的创新。也正如此，任天堂游戏的游戏理念更为前卫。孙行之（2021）强调相较于索尼与微软，任天堂游戏主机的开发逻辑是前置的，游戏的开发目的之一是将任天堂每一代游戏主机的硬件特质充分的利用起来，而不是为了适配游戏性能要求的提升对主机硬件进行提升。任天堂凭借自身游戏制作的实力以及新颖的主机创意给玩家带来独特的游戏体验，基于此，任天堂制定了匹配自身品牌的营销战略。张巨才（2018）指出 NS 发行时采用互补性的价格策略、独特的品牌策略、O2O 的渠道策略实现了 NS 在主机市场销量的火爆，此外他还强调了任天堂在整合传播方面的独特性，任天堂聚焦潜在的游戏玩家，将“休闲玩家”作为目标受众，以此拓展自身的玩家群体，同时创造性地将操作声音作为自身品牌的符号象征，并在产品设计上做更细致的、更有趣的开发，最后通过运用场景传播手段进行宣传从而实现了 NS 当下的销售成绩。

综上，任天堂的开发理念、营销战略以及游戏文化对任天堂发展的积极影响，任天堂前社长山内溥以短、小、轻、薄的理念指导任天堂开发独特的产品，而上一代任天堂社长岩田聪也曾指出任天堂游戏的核心理念就是“轻松游戏”，任天堂不会过分追求游戏的先进与复杂，却始终将游戏的乐趣性视为真谛，而这种乐

趣与轻松的文化属性通过公司的营销策略得以体现。这便是任天堂区别于其他竞争度对手的最大差异，也是其在游戏主机竞争中最为宝贵的资产。

## 2.4.2 主机游戏产业的相关文献综述

林蕾（2020）在研究中国游戏产业发展潜力时强调了融合式发展游戏产业的可能性，并将女性群体作为未来游戏市场发展的潜在动力，这就要求游戏内容以及交互设计逻辑迎合行业与受众的偏好。陈奇佳（2021）强调了游戏产业中 VR 技术的运用是未来中国游戏产业发展的重要方向，并进一步说明相比较移动式与独立式的 VR 设备，主机是当下 VR 游戏的重要载体，并且能够提供稳定的游戏质量与游戏深度，但 VR 游戏在主机上的实现成本相对高昂。卫中（2021）在元宇宙概念下就 VR 虚拟技术在游戏产业中的运用提出了在虚拟世界框架中融入生活和工作方式的可能性。但实际上，中国游戏产业的发展现状距离“元宇宙”存在相当大的差距。龚道军（2021）在阐述中国游戏产业发展问题时提出了中国游戏观念滞后阻碍了游戏产业的发展，以及相应配套法律法规颁布不够完善的问题，同时游戏产业科研技术落后、游戏性不足、基础资源供给不足以及人才不足等问题共同造成了中国游戏产业“硬环境”落后的情况。

Sara X. T. Liao（2016）在研究日本主机游戏在华发展历史中强调了游戏文化的传播在全球化进程中使得中国玩家对以任天堂为代表的主机游戏产生偏好。Mia Consalvo（2006）强调了正是从事主机游戏软件与硬件开发的跨国公司奠定了电子游戏产业的基础，并突出了全球文化本土化策略对实现文化与数字游戏产业融合的贡献。从以上学者的研究成果可以看出玩家对于某款游戏的文化认同往往会影响跨国公司在目标市场的最终结果，而必要得对于游戏文化的本土化调整或是在玩家群体中的认同感培养都将是必不可少的。徐涵（2013）论述了从 2000 年到 2013 年中国政府关于游戏机的禁令对于世界三大主机游戏厂商的巨大影响，禁令不仅遏制了游戏主机厂商在中国市场的发展，还引发了国内盗版产品的猖獗，玩家丧失对游戏产业知识产权的尊重等问题。

综合来看，直接研究主机游戏与中国游戏产业发展关系的相关文献很少，但我们依然可以从两者之间的现状和发展潜力方面去剖析主机以及主机游戏未来在中国市场的发展路径。中国游戏产业需要国外优秀的游戏作为自身的参考，从

游戏性、技术性方面汲取经验；同时在中国游戏产业中欠缺的部分，拥有更好技术的国外游戏开发厂商可以针对其进行本土化的开发，扩充中国游戏产业结构。对于主机而言，其所承载的内容是硬件设备得以畅销的前提；在这个条件下，主机游戏厂商针对特定市场的开发是一个值得探索的方向，而考虑到中国游戏市场本身所具有的问题，一方面有阻碍了游戏产业发展的因素，但另一方面也将中国游戏市场的“真空”地带显现出来，尤其是市场在游戏题材、游戏类型、受众群体方面都存在不小的缺口，这些值得去深挖的区域也许会蕴藏着令游戏大厂都心动的价值。

## 第 3 章 任天堂游戏主机品牌在华发展现状

### 3.1 在华游戏主机业务发展

#### 3.1.1 中国游戏市场发展

根据分析机构 NIKO PARTNERS 公布得关于中国游戏市场的报告，2020 年包括硬件和软件在内的中国游戏主机市场总额达到了 18.4 亿美元，大约占中国游戏市场份额的 4.1%，而 2020 年中国移动游戏市场总额达到了 292 亿美元，PC 端游戏市场总额 134 亿美元。从份额占比来看，中国主机游戏市场远远小于移动游戏市场和 PC 游戏市场。值得一提的是，该报告在主机游戏经营收入部分包含了灰色收入，一定程度上更真实地反映了游戏市场的份额情况。

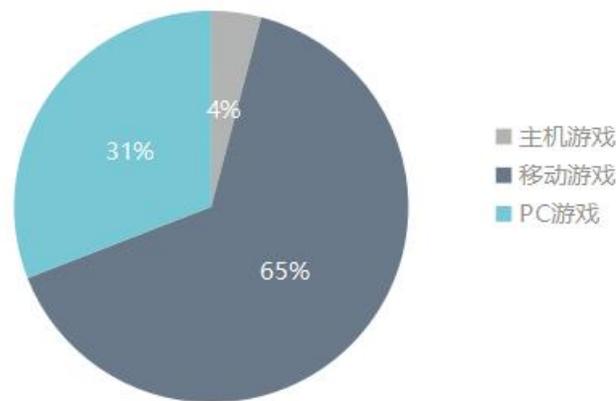


图 3.1 2020 年中国游戏市场结构图（不含网页游戏）

从玩家人数上来看，2020 年中国主机游戏玩家人数约为 1320 万，PC 游戏玩家人数约为 3.35 亿，移动游戏玩家人数约为 6.82 亿。主机游戏玩家人数远不及移动与 PC 玩家人数，受众群体相对较少，但从发展空间来看，依然具备一定的市场潜力。

游戏主机在中国的发展时间较短，从 2019 年任天堂正式和腾讯合作开始，世界三大主机游戏厂商开始正式在中国市场角逐。两年的时间里游戏主机玩家人数达到了 1320 万人，NIKO PARTNER 预计到 2025 年该数据将达到 2390 万人，这也就意味着未来 5 年内对游戏主机硬件的需求将超过 1000 万台，以及其他相应

配套软件设备的需求，由此可见游戏主机在中国是具备较好市场潜力的。

### 3.1.2 中国游戏主机品牌发展

中国在很长一段时期内存在游戏机禁令，世界三大游戏主机品牌并不能正式进入中国市场，直至 2014 年中国取消了禁令，微软 XBOX、索尼 PS4、任天堂 SWITCH 才陆续进入中国市场。并且由于禁令，在以往的中国市场中存在大量的灰色地带，即存在走私、带货等情况，并已经在中国长期存在。所以中国游戏主机市场早已形成，但真正实现发展的时间却是在 2014 年之后，根据 NIKO PARTNER 关于三大主机游戏运营商在华的游戏机保有量研究，截止 2020 年底任天堂 SWITCH 销售约 395 万台，PS4 约 352 万台，XboxOne 约 124 万台，而其中的销量包含了灰色渠道，这弥补了仅从国行的销量来判断主机游戏保有量从而导致所得数据不足的问题。

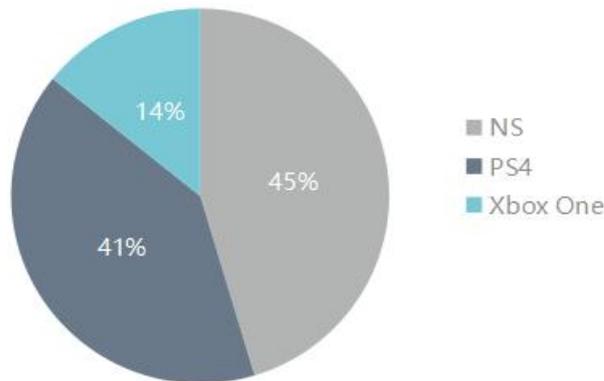


图 3.2 NS、PS4、Xbox One 在华保有量占比图

从 NIKO 的报告中了解到实际中国游戏主机市场一半的经营额来自灰色地带，数额达 9 亿美元，造成这种情况可能有两个原因：一是传统国区对主机游戏的限制，区别于其他地区的游戏分级制度，中国国区对游戏有严格的级别限制，即使是“18+”标识的游戏也不可存在淫秽、暴力血腥、骷髅、恐怖等元素，如有存在即属于非法出版物，许多游戏因为国区严苛的审查规定而不能正常销售，因此中国玩家就会选择从灰色地带获得。二是主机游戏不同地区价格的差异，游戏主机针对不同地区都有各自的版本，在电商平台上同款型号的游戏主机会有国版、日版、港版之分，由于提供的配套服务不同，相应的价格会有差别；对于

玩家而言国行主机所能提供的服务的价值并不能弥补其与港版或日版之间的价格差异,同时不同版游戏主机所能提供的服务差别最终导致了玩家偏向选择港版或日版,而电商平台中的港版、日版游戏主机获取渠道也并非为官方渠道,往往最后这部分经营收入算作为灰色所得。

## 3.2 任天堂游戏主机发展现状

### 3.2.1 任天堂发展历史及其在中国市场发展

#### 1. 任天堂游戏主机发展历史概述

任天堂是一家具有百年历史的企业,从最开始的水泥业务,到纸牌业务,再到玩具业务以及最后的电子游戏业务,任天堂每一步的转型都具有独到的商业眼光。如今任天堂已经从当初市值 20 亿日元的企业变成了当下市值超 200 亿美元的世界第三大游戏公司,实现这一跨越式发展的重要历史事件便是任天堂进军电子游戏产业。

20 世纪 70 年代,跟随着雅达利的脚步,任天堂正式进军游戏产业,推出了 CTG6 与 CTG15 两款主机,并最终分别售出了 100 万余台,稳居第一代游戏主机销量榜首。1980 年,横井军平推出了世界上第一台液晶屏游戏掌机——Game Watch,并在三年内取得 3200 万台销量的优异表现,至此任天堂开启了全力开发游戏市场的时代。1983 年任天堂 FC(红白机)的问世将日本游戏主机市场推上了新的规模;1985 年,携手旗下游戏《超级马里奥兄弟》、《高尔夫》、《F1 赛车》,任天堂 FC 又席卷了整个北美市场,并将家用电视游戏主机销量推上了 3300 万台的惊人成绩。这不仅意味着真正意义上的主机时代的来临,同时也挽救了因为雅达利大崩溃而几乎覆灭的北美电子游戏产业。在便携式主机领域,任天堂又推出了轰动全球的新一代游戏掌机——Game Boy(GB),GB 一经问世就牢牢占据了世界游戏掌机市场,并创造了 1.18 亿台销量的历史成就。

20 世纪 90 年代,任天堂开始因为自己的“傲慢”而付出代价,其中权利金制度的实行以及拒绝 CD 系统研发的错误决断使得任天堂慢慢被竞争对手超越,惨淡的经营成绩最终导致了任天堂股市的崩盘。N64 所代表的卡带主机时代的终结给予了任天堂深刻的反思,优秀的游戏制作才是游戏主机品牌得以生存延续的

不竭动力，事实也证明了这一点。GBA 和 GBC 作为次时代的掌机，凭借着任天堂旗下优秀的第一方游戏，挽救任天堂于大厦将倾之时，但此时的任天堂已经无法再回到往日的辉煌。VR Boy 以及 NGC 的失败，宣布了任天堂时代的终结，而任天堂也进入了岩田聪时代。

岩田聪时代下的任天堂秉持着轻松游戏的理念，抛弃了以往任天堂专断的领导制度，开启了更为进步的现代集团经营制度，并在企业文化中强调了个人观念的重要性，鼓励员工提出自己的看法。这些举措极大地促进了任天堂的创新能力，抛弃以往强调主机硬件开发的思路，NDS 的推出结合时代的潮流，采用分屏式的智能化操作模式，掀起了又一股任天堂的浪潮，NDS 截至 2011 年 11 月的全球总销量达到了 1.5 亿台，而在 2006 年 Wii 的推出又将体感式游戏推向了新的高度。他们所代表的掌机和主机游戏再次将任天堂带向了世界之巅。如今 NS 的推行又再次为任天堂带来了辉煌，截至 2021 年底，NS 的全球销量已经突破了 1 亿台，成为历史第五畅销的游戏主机，作为一个处于生命周期的主机产品，NS 依然拥有广阔的市场潜力。

## 2. 任天堂在华发展历史概况

任天堂在中国发展历史可以分为三个阶段：禁令前时代、禁令间时代、禁令后时代。

禁令前时代。任天堂的产品正式进入中国是在 1994 年，采用代理的形式开展的内地销售，代理方为香港万信公司。此时中国市场主要面临两个问题，一是万信作为代理商没有游戏话语权，市面上不存在中国玩家的汉化版主机与卡带，二是山寨产品的猖獗让游戏机的销售举步维艰，正版卡带市场份额被盗版卡带挤占全无。以上两点因素使得任天堂第一次进军中国市场失败。

禁令间时代。为了摆脱禁令的影响，任天堂采用合资方式进军中国市场，共同成立任天堂历史上第一家大陆官方授权公司——神游公司。在硬件的销售方面，神游公司取得不俗的成绩，但在软件方面却，任天堂又一次败给了盗版软件。随着公司合伙人抛售了任天堂股份，任天堂在此彻底退出了中国市场。山寨与水货成为了任天堂在华销售的最大瓶颈，归根结底是中国市场环境与管理制度的不完善让任天堂失去了信心。

禁令后时代。2014 年禁令解除，任天堂并没有跟随其他一线厂商进军中国

市场,此时在中国销售的任天堂主机以及掌机都是通过电商渠道获得的其他地区版本,这些也共同形成了任天堂游戏在华销售的灰色地带。直至2019年任天堂才宣布将与腾讯展开合作,至此,任天堂第二次进军中国大陆市场正式开始。这一次任天堂在中国取得了不错的成绩,在同时代主机对决中,NS已经以400万台的成绩领先于索尼和微软,本文也是在此背景下对任天堂游戏主机品牌竞争力展开论述。

### 3.2.2 任天堂游戏业务发展现状

#### 1.任天堂总体财务概况

作为全球三大游戏主机厂商之一的任天堂在过去五年中凭借新版NS的销售战绩取得了如今的优势地位。这边给出任天堂在过去五个财年中的财务数据,其中仅包括主要数据指标。如表3.1所示。

表 3.1 任天堂 2016-2020 财年各指标数据表 单位: 百万美元

年份	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
销售额	4359.524	9936.766	10816.830	12023.514	15888.979
销售总利润	1772.867	3798.381	4515.623	5896.361	8766.685
销售及一般管理费用	1511.142	2127.099	2265.862	2658.559	2979.566
研究开发费	527.650	602.711	627.336	773.307	842.394
广告宣传费	434.317	683.509	679.530	698.364	762.873
营业利润	261.717	1671.282	2249.761	3237.802	5787.118
经常利润	448.917	1876.468	2498.919	3312.147	6133.659
归于母公司股东的净利润	914.288	1313.912	1747.986	2376.560	4339.440
总销售额利润率	40.7%	38.2%	41.7%	49.0%	55.2%
营业利润率	6.0%	16.8%	20.8%	26.9%	36.4%
经常利润率	10.3%	18.9%	23.1%	27.5%	38.6%
归属于母公司股东的当期净利润率	21.0%	13.2%	16.2%	19.8%	27.3%

数据来源: 由任天堂官网数据整理所得

从任天堂总体销售额情况看出,在过去的五年中任天堂一直保持较高销售额

的成长，尤其是在 2017 财年，因为 NS 的发售任天堂的销售额实现了同比 128% 的增长，之后一直保持着同比增加量的稳定增加，于 2020 财年销售额达到了 158.9 亿美元。同时销售利润率总体上保持着稳定地增长，2020 财年利润率达到了 55.2%，利润额 87.7 亿美元。研发费用方面，任天堂 2020 财年的研发费用较 2016 年增长了近 60%，达到了 8.4 亿美元。在营业利润和经常利润方面，从 2016 年开始，都保持这较高幅度的增长，在 2020 财年实现了同比 78.7% 与 85.2% 的增长，两者的利润率都逼近 40%。尽管在任天堂官网中对 2021 财年的预期相较 2020 财年有所降低，但从阶段性的完成度来看，任天堂依旧保持着强劲的发展动力。

## 2.任天堂游戏主机销量概况

本节主要对任天堂 DS 之后的任天堂产品情况进行梳理，按照时间序列列出任天堂的主要游戏产品，并对各个产品截止 2021 年 9 月的硬件销量和软件销量进行对比。其中包括：1.任天堂 DS（发售于 2004 年）、2.Will（发售于 2006 年）、3.任天堂 3DS（发售于 2011 年）、4.Will U（发售于 2012 年）、5.NS（发售于 2017 年）。具体数据如表 3.2 所示。

表 3.2 任天堂各游戏机截至期硬件与软件销售数量表

任天堂游戏机	硬件销售量/万台	软件销售量/亿本
任天堂 DS	15402	9.49
Will	10163	9.22
任天堂 3DS	7594	3.87
Will U	1356	1.34
Nintendo Switch	9287	6.81

数据来源：任天堂官网数据整理所得

从任天堂游戏机的发展历史来看，其各个时期的主推品牌机型都有不同的境遇。任天堂 DS 与 Will 给任天堂带来的辉煌并不能延续，它们各自的续作都无法复刻原系列产品上市之后的火爆，而作为 2000 年之后任天堂在掌机和主机方面的主要代表，整体却取得了不俗的成绩，其中任天堂 DS 自发售以来共销售出 15402 万台，Will 共销售出 10163 万台，任天堂 3DS 共销售出 7594 万台，Will U 共销售出 1356 万台，相比较于主机，玩家更偏向于购买掌机类型的游戏机，而

从软件销售情况来看，共卖出 24.1 亿本游戏。从每台游戏机的游戏本保有量来看，任天堂 DS 和任天堂 3DS 每台游戏本保有量分别为 6.2 和 5.1 台，Will 和 Will U 分别为 9.1 和 9.9 台，可见在游戏主机方面玩家更愿意购置适配机型的游戏。由此发现主机的设定在一定程度上可以促进配套软件的售卖，而掌机的游戏机形式更加受消费者的青睐，但由于他们各自之间是独立的产品，同时这两种不同类型产品的开发成本也相对高昂，彼此并不能做到真正意义上的互补。直到 2017 年任天堂创造性的将掌机和主机结合起来，研发了任天堂 switch，至 2021 年 9 月，NS 已经卖出 9287 万台，软件销售 6.81 亿本，每台的游戏本保有量为 6.9 台。它综合了两类产品的优势，保证了硬件的销量也保障了软件的销售。任天堂正是凭借这样的创新实现了当下游戏主机市场的龙头地位。

## 第 4 章 游戏主机品牌竞争力评价指标体系的构建

### 4.1 游戏主机品牌竞争力评价指标体系的构建

#### 4.1.1 游戏主机品牌竞争力的来源

作为品牌的重要主体，企业的经营战略和运作方式直接关系到品牌竞争力的强弱，因此必须对其所在的社会生产特点有清晰的了解。社会的生产脱离不开两个主体：居民（消费者）、企业，两个主体又参与了社会两大市场：要素市场、产品市场。优秀企业在提供给消费者良好产品和服务的同时得到了货币回报，而消费者在提供给优秀企业劳动力以及资金时也获得了货币回报，两大市场构成了两大主体交易关系的桥梁，但两大主体之间有没有形成直接的联系呢？本文认为在产品市场中居民为企业提供服务而支付货币报酬之外，居民形成了对企业的认知与信任；而在要素市场中企业最终也为居民提供了自身信用的承诺与保障。本文将居民与企业的关系梳理如图 4.1：

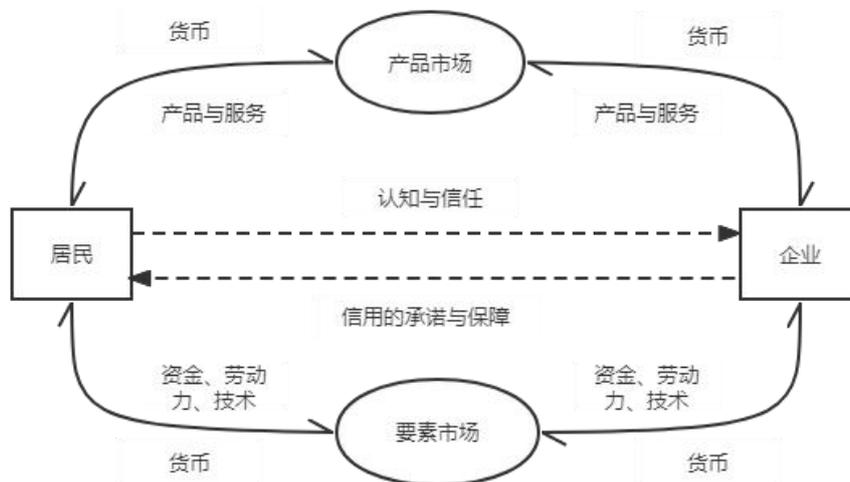


图 4.1 居民与企业主体关系图

在关系图中如果切断居民与企业之间的认知与信任、承诺与保障，整个循环都会因此而解体。对于居民来说，如果失去了对于某一企业的信任或是完全接触不到这一企业的产品或服务，他们便不会去购买这一企业的任何产品和服务，

随之就会失去产品市场份额并导致经营业绩不佳,进而造成企业员工以及投资者对企业失去信心,波及到要素市场的稳定;同样得,如果企业无法实现给居民提出的承诺与保障,居民将不再为企业提供劳动力,股东也会撤资,企业会因此倒闭。居民与企业之间的这种纽带关系成为了关乎企业发展的关键因素,这种纽带关系越强烈,企业的发展就会越好并表现出与其他企业不同的差异化优势,最终形成企业品牌竞争力。菲利普·科特勒(2001)提到了这种关系,并将之称为企业和消费者之间的契约关系,它搭建了品牌竞争力的基础。他认为这种无形的契约就是品牌的本质,在这个契约关系中,企业需要对其生产的产品和提供的服务做出商业承诺,而消费者要为企业提供的产品和服务支付“品牌溢价”,这在市场交换中形成了对等的关系。

居民对企业的认知与信任具体表现在对产品价格、品质以及设计的认知程度上,以及在此基础上形成的对于品牌产品的评价与反馈,包括了对产品的满意度、忠诚度等主观评价;企业对居民提出的承诺与保障则可以具体表现在以下三点:一是企业营销过程中提出的关于产品与服务的任何承诺的实现情况。二是企业对投资者做出得关于自身经营成果承诺的实现情况。三是企业采取得有利于自身发展的战略、制度保障以及技术研发。而对于企业的品牌竞争力来说,居民并不属于企业内部的一种资源,因此在讨论竞争力来源时将其归为一种外生要素,而企业自身承诺与保障则为内生要素。综合以上分析,本文得出如图 4.2 的品牌竞争力来源图:

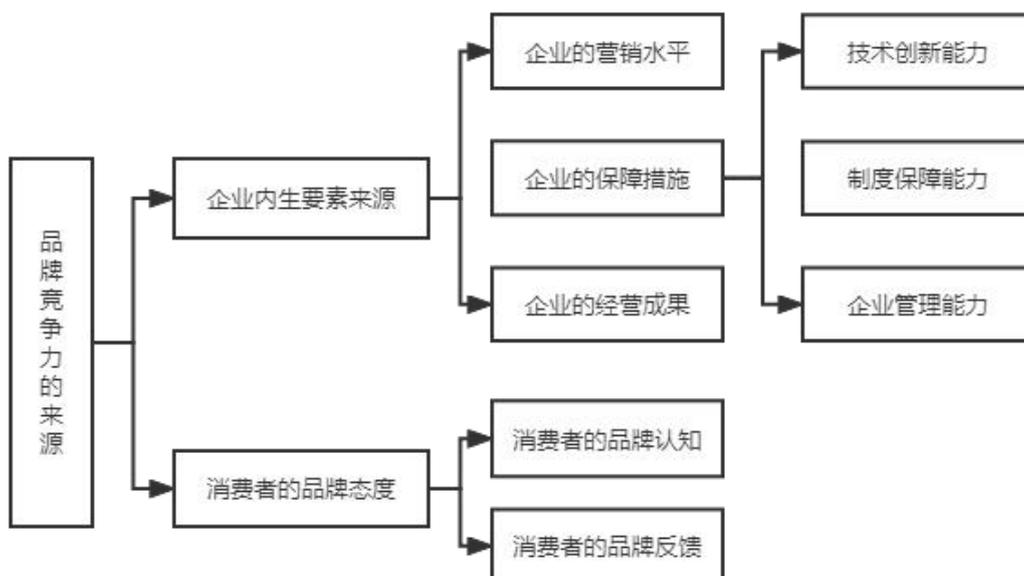


图 4.2 品牌竞争力来源图

### 4.1.2 游戏主机品牌竞争力指标体系的构成要素

乔均（2013）指出区别于品牌价值，品牌竞争力研究更加注重消费者看待品牌的心理和对此采取的行为，消费者对品牌的态度和评价构成了品牌的消费者资源，这类似于 Kevin Lane Keller（2014）CBBE 模型中对品牌资产的定量评估方法，根据消费者的认知、判断以及反馈对其品牌识别、品牌意义、品牌响应、品牌关系进行评估。作为本文的研究对象，对游戏主机的评价更多依赖于消费者给出的反馈，同时这也是绝大多数品牌评价的标准，因此在构建品牌竞争力评价指标时，要尤其重视消费者对品牌的态度和感知。但同时不可忽略的是，企业的内生性要素同样至关重要，它包含了企业的制造能力、研发能力、营销能力、职工能力以及管理能力，这在乔均（2013）的 BCCI 模型已经列出，这些能力共同构成了企业扩大品牌市场和持续盈利的基础，也应当放进指标体系进行考虑。在进一步探究品牌价值与品牌核心竞争力关系时，本文发现两者具有紧密的逻辑联系，以企业为主的品牌价值创造在成长过程中为重视消费者心理的品牌竞争力提升提供了保障，比如在企业的营销过程中宣传、推广、折扣等花费的成本都将为品牌在感知力、形象力的消费者认知方面带来重要的意义，并以此类推到企业的研发投入以及管理能力等方面，都将间接地对品牌在消费者心中的价值产生影响。

何奎（2013）在研究顾客价值对消费类电子品牌竞争力所建模型中选取了了象征力、情感力、功能力以及符号力四个一级指标，该研究通过大量的消费者调研建立了完善的基于顾客价值的品牌竞争力的指标体系，契合 Aaker 以及 Keller 所构建的品牌资产评估模型。该模型采用探索性因子分析法对指标进行划分，但并没有有效地将企业的内生能力与消费者反应区分开来，结构关系上依然有所欠缺，同时也缺少能够反应企业基础能力的指标。卢英燕（2015）在构建手机品牌竞争力模型时则注意到了指标结构之间的关系，按照外在指标与内在指标将一级指标层划分成了品牌基础能力、品牌管理能力、品牌市场里三个部分，但该模型没有体现消费者品牌态度对衡量品牌竞争力的重要性，尤其是在消费者感知质量方面存在明显不足。

参考以上学者关于品牌竞争力模型的构建经验，本文给出关于游戏主机品牌竞争力的一级构成要素图，并给出说明。

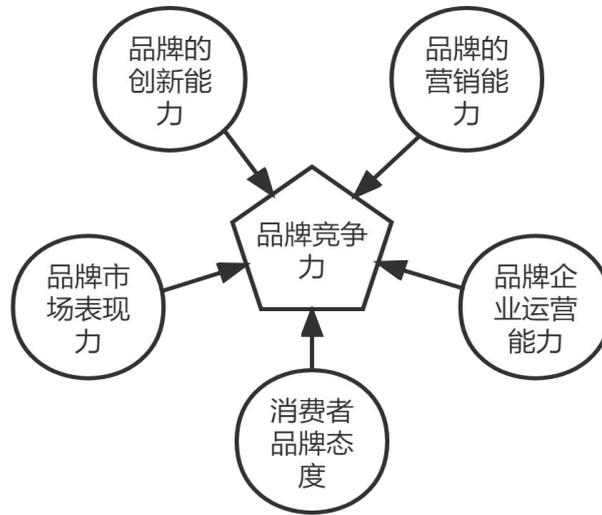


图 4.3 品牌竞争力一级指标图

本文品牌竞争力指标的选取遵循品牌竞争力来源，其中品牌的创新能力、品牌营销力、品牌企业运营能力属于企业的内生指标，构成企业发展的承诺与保障要素；品牌市场表现力以及消费者品牌态度是企业的外显指标，构成对企业的认知和评价要素，是消费者对品牌好坏以及知名度的主观反应。

(1) 品牌的创新能力。企业创新能力是科技类企业发展的第一生产力，是游戏公司赖以生存的基础。为了衡量企业的创新能力，本文将采用科研支出、专利数量以及消费者对品牌产品创新能力的评价作为企业创新能力的三个指标。

(2) 品牌的营销能力。企业的营销过程可以看做是企业对消费者做出承诺以及提供保障的过程，其中暗含着在广告、推广、促销等活动中企业承诺该品牌的产品完全符合活动中关于产品的任何描述，同时企业在渠道上能够为产品的供给提供保障。

(3) 品牌企业运营能力。企业通过经营活动所实现得在财务指标上的表现，通常用企业利润率、股票收益率反应企业在市场中的当期表现，拥有良好收益率的企业意味着其也拥有较好的市场表现，通过对比可以作为反应同类型企业之间当期市场表现的强弱关系。

(4) 消费者的品牌态度。根据文献综述部分关于品牌资产的定义，消费者对品牌的认知度、忠诚度、满意度以及品牌质量感知是品牌资产的重要来源，因此在顾客感知的基础上，对于品牌的认知和评价形成了品牌竞争力的重要衡量标准。

(5) 品牌的市场表现力。品牌的市场表现力是品牌在一定时间内在市场中的成绩，主要包括品牌的市场份额、品牌的市场定位以及品牌规模扩张能力。

### 4.1.3 游戏主机品牌竞争力评价指标模型构建与说明

#### 1. 游戏主机品牌竞争力评价指标模型的构建

本文模型构建主要参考了乔均（2013）关于品牌竞争力评价的模型，并根据卢英燕（2015）的模型加以补充，再结合本文 2.2 关于游戏主机品牌的定义与特征所构建的。模型的构建满足以下几点要求：

(1) 模型指标有据可寻。本文的各级指标选取参考了学术界关于品牌竞争力形成机理以及构成要素的研究成果，并结合与本文模型相关性较强的学者所构建的模型的经验最终形成的，具有一定的严谨性。

(2) 指数数据可量化。本文所选指标数据皆可通过现实方式获取，具体数据获取途径包括公司年报、第三方平台网站的分析以及问卷调查等。对于一些数据无法获取以及相关性程度不大的指标本文不做选取。

(3) 模型契合品牌特点。为了能够准确分析游戏主机品牌竞争力，本文选择与游戏主机品牌相关的指标，针对游戏主机品牌的一些共同特点，囊括成指标添加至模型之中。

具体模型如图 4.3 所示：

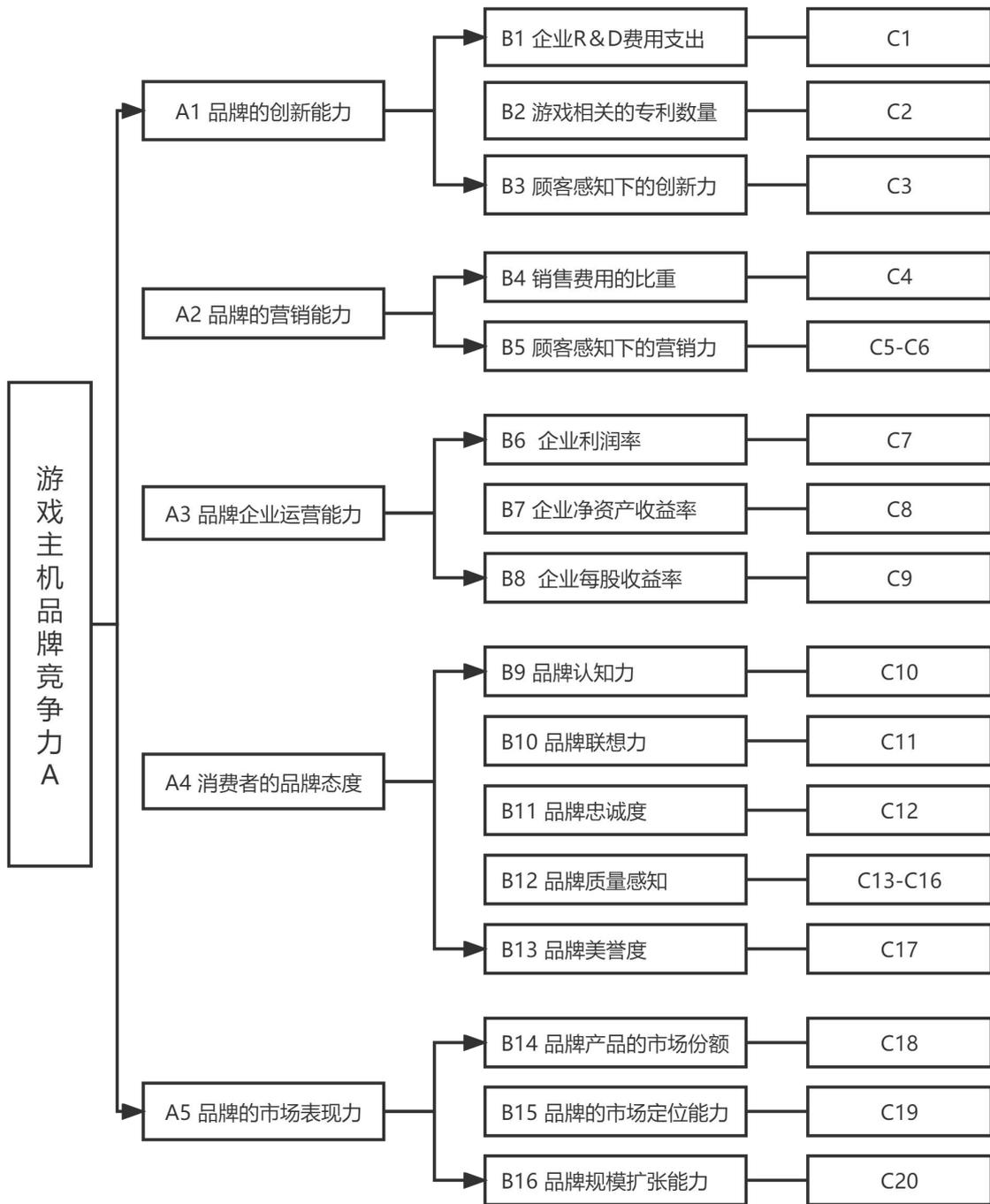


图 4.4 游戏主机品牌竞争力指标评价模型图

如图所示，该模型一共分为四层、三级指标。其中一级指标五个，二级指标 16 个，三级指标 20 个。A1 指标下有三个 B 级指标以及与其对应的三个 C 级指标；A2 指标下有两个 B 级指标，B4 对应两个 C 级指标；A3 指标下有三个 B 级指标与 C 级指标；A4 指标下有五个 B 级指标，其中 B12 下有四个 C 级指标，合计 8 个 C

级指标；A5 指标下有三个 B 级指标与三个 C 级指标。

## 2. 指标的具体说明

B1: 企业研发费用支出。该费用是企业针对游戏业务开发所投入的科研费用。相关数据从任天堂、索尼以及微软最新财报获得。

B2: 游戏开发相关的专利数量。为了较为准确地用专利数量来反应企业当前阶段的创新能力, 本文仅统计过去十年任天堂、索尼和微软在游戏业务方面专利的数量。相关数据从 Google Patents 专利数据库获取。

B3: 顾客感知下的创新力。消费者通过对产品与服务的体验主观判断品牌的创新效果。相关数据通过调查问卷的方式获得。

B4: 销售费用的比重。销售产品或服务时形成的费用占销售额的比重。相关数据从各企业年报中获得。

B5: 顾客感知下的营销力。即企业宣传、推广以及提供产品和服务的努力在消费者心中的评价, 具体又可分为 C5 渠道力、C6 宣传力, 渠道力对应企业提供产品与服务的渠道途径是否畅通, 宣传力对应消费者对品牌宣传效果程度的主观评价。相关数据通过调查问卷获取。

B6: 企业利润率。收入占销售额的比重。相关数据从企业年报获得。

B7: 企业净资产收益率。相关数据从年报获得。

B8: 企业每股收益。每股收益率 =  $\frac{\text{税后利润}}{\text{总股本}}$ 。相关数据从企业年报以及美股获取。

B9: 品牌认知力。在不同条件下, 消费者对品牌在大脑中浮现的可能性的的大小。数据由问卷调查获得。

B10: 品牌联想力。消费者看见相关品牌的产品时对其产生的一系列联想的程度。数据由调查问卷获得。

B11: 品牌忠诚度。消费者对该品牌下系列产品消费粘性的程度。数据由调查问卷获得。

B12: 品牌质量感知。消费者对品牌产品质量的综合评价, 根据游戏主机的特点, 本文在该指标下设置了 C13 游戏性体验、C14 服务质量、C15 硬件质量、C16 功能力四个指标。其中功能力为游戏主机所能实现的功能多少以及功能实施

的效果，服务质量为游戏主机品牌为消费者提供的网络活动服务的质量，硬件质量为该品牌的产品在硬件方面的质量，游戏性体验为消费者对该品牌游戏主机平台上游戏以及游戏操作的体验评价。相关数据由问卷调查获得。

B13：品牌美誉度。消费者对游戏主机品牌的赞美或满意程度。数据由问卷调查获得。

B14：品牌产品的市场份额。为了保证数据公平，本文仅对采集 69 周内三款游戏主机的销量，品牌游戏主机在中国市场份额的占比，由于数据获取难度的原因，本文仅采用销量作为份额计算的基础。相关数据来源第三方网站 [www.vgchartz.com](http://www.vgchartz.com)。

B15：品牌的市场定位能力。品牌市场定位指品牌在市场中所体现的形象与个性，在该指标本文采用消费者对该品牌产品个性的评价来衡量品牌市场的定位能力。

B16：品牌规模扩张能力。该品牌产品当期销量相对上一期产品销量的增长率。相关数据从各企业季度财报中获得。

## 4.2 游戏主机品牌竞争力指标权重的划分

### 4.2.1 层次分析法的选取

层次分析法（AHP 法）是对一个复杂模型进行数量化的过程，在分层基础上，按照各层次结构分别对指标下一层各个次指标相对于该指标的重要性程度进行赋值，最终确定整个系统各个指标的权重。本文也将采用 AHP 法对游戏主机品牌竞争力指标体系进行权重的划分。

层次分析法的实施步骤如下：

（1）明确竞争力指标体系的结构层次。本文在上面内容已经就品牌竞争力指标体系进行了有序的划分，其中 A 层为总目标层，A1、A2、A3、A4、A5 构成准则层，B 层构成方案层，C 层构成最终层。

（2）建立两两比较的判断矩阵。邀请专家对矩阵两两指标之间的重要性程度进行赋值，用数字 1-9 进行填写。以准则层为例，本文给出如表 4.1 所示：

表 4.1 Bij 间重要性判断矩阵

Bi j	B1	B2	B3	B4	B5
B1	B11	B12	B13	B14	B15
B2	B21	B22	B23	B24	B25
B3	B31	B32	B33	B34	B35
B4	B41	B42	B43	B44	B45
B5	B51	B52	B53	B54	B55

资料来源:本研究整理

这里给出 1-9 重要性指标的含义表, 如表 4.2 所示:

表 4.2 重要性指标含义表

重要性指标	含义
1	两元素具有相等的重要性
3	前者元素相对后者元素稍微重要
5	前者元素相对后者元素比较重要
7	前者元素相对后者元素十分重要
9	前者元素相对后者元素绝对重要
2, 4, 6, 8	为上述判断的中间值
倒数	上述对应整数含义的相反意思

### (3) 层次单排序和判断矩阵一致性检验

在专家对判断矩阵进行填写之后, 对填写的权重进行层次单排序。利用求和法就算权向量以此判断各因素针对准则的相对权重。求和法原理: 对每列数据进行归一化处理, 依据一致性判断, 对最后的机构做均值处理。具体公式为:

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{k=1}^n a_{ki}}$$

本次指标权重通过 AHP 分析软件 yaahp 进行分析, 通过软件对专家确定的判断矩阵进行分析, 并保证一致性通过。

## 4.2.2 层次分析专家人员的选定

为了确定各项指标的权重，本研究采用 5 位专家组成权重确认小组，专家们在充分沟通和分析的基础上对各指标两两间的重要性进行比较。为了保证专家组成员能够对游戏主机品牌竞争力指标权重进行有效的划分，本文设定如下 3 点原则对专家进行挑选：

(1) 专家成员或将具有 10 年以上的游戏主机购买与体验历史。掌握主机游戏市场大部分的信息。

(2) 专家成员或将在品牌竞争力的研究上具有一定的学术成就。

(3) 专家成员或将具备从事游戏主机销售工作三年以上的经验。

根据以上原则，本文寻找到五位专家作为本次层次分析研究的权重划分小组。其中一位来自 NGA 论坛主机游戏综合讨论区的版主，一位来自 NGA 论坛任天堂讨论区的版主，一位来自南京财经大学营销与物流管理的教授，一位从事索尼电子产品销售的索尼（中国）公司销售经理，一位具有 15 年游戏历史的资深玩家。

#### 4.2.3 评价指标权重的确定与说明

经过专家对判断矩阵进行打分，准则层维度的重要性比较如表 4.3 所示：

表 4.3 准则层指标权重划分表

竞争力指标	品牌的 创新力	品牌的 营销力	企业运 营能力	消费者品 牌态度	品牌市场 表现力	Wi	一致 性判 断
品牌的创新力	1	1	3	1/2	2	0.22	一致 性比 例： 0.017 5 通 过
品牌的营销力	1	1	2	1/3	1	0.16	
企业运营能力	1/3	1/2	1	1/4	1	0.09	
消费者品牌态度	2	3	4	1	3	0.41	
品牌市场表现力	1/2	1	1	1/3	1	0.12	

资料来源：本研究整理

从图表中可知专家确定的指标重要性排序为：消费者品牌态度>品牌的创新力>品牌的营销力>品牌的市场表现力>企业运营能力，依次占有 41%、22%、16%、12%、9%。其中消费者品牌态度占据四层比重，根据专家意见，游戏主机作为一

项具有明确用途的娱乐方式，其核心就是能够为消费者带来游戏的乐趣和爽点，这种天然的对体验的需求也必然使得消费者更在乎在此过程中游戏主机品牌能够提供给消费者的情感价值，并最终形成对该品牌的态度，而消费者的态度也对应各自对该品牌的认知力、联想力、忠诚力、质量感知以及美誉度的不同程度或大小。品牌的创新力占 22%，专家认为玩家在进行游戏体验时，往往会对新奇的游戏模式和交互方式产生额外的兴趣，从而形成火爆，但需要注意的是，市场会随着时间慢慢对某一个特定的游戏模式和操作模式产生厌烦，同时在硬件方面，随着游戏概念与模式的创新，游戏主机也必然要与之形成适配的硬件方面的创新提升，所以创新是企业永恒的主题，也是不被市场抛弃的关键因素。同时专家也强调了品牌营销的重要性，这是保证品牌能够被消费者所知以及能够提供有效产品和服务的重要手段，消费者对于产品的第一印象也来自于营销的过程，如何将有效的信息传达给有需求的消费者是营销过程中的关键部分。

在此基础上，专家对于企业的市场表现力以及运营能力的权重打分就相对较低。在本文竞争力评价模型当中，市场表现能力包含了品牌的市场定位能力、市场份额以及品牌规模扩张能力，它确实能够反映出一定时间内品牌产品的市场表现，以此来衡量这段时间的品牌竞争力。但与前面指标相比，市场表现仅是对过去时间内品牌竞争力的评价，无法反应未来一段时间内的竞争力水平，因此专家学者在该指标的权重划分上相对偏低。

在企业运营能力方面，企业的运营能力参考了企业的利润率、净资产收益率以及每股的收益率指标，这些指标都能对企业的综合实力有较好的体现，但与市场表现指标相似，它也存在对未来竞争力解释不足的问题。专家因此所给权重不高。

通过以上的办法，本文对对所有准则层以及方案层的判断矩阵进行权重的测定以及一致性检验。最终结果如 4.4 所示。

表 4.4 游戏主机品牌机竞争力指标各判断矩阵一致性检验结果

	权重	最大特征值	一致性比例	一致性检验
游戏主机品牌竞争力				
品牌的创新力	0.2174	5.0785	0.0175	通过
品牌的营销力	0.1618			

企业运营能力	0.0925			
消费者品牌态度	0.4062			
品牌市场表现力	0.1222			
品牌的创新力				
企业 R&D 费用支出	0.3275	3.0536	0.0516	通过
游戏相关的专利数量	0.2599			
顾客感知下的创新力	0.4126			
品牌的营销力				
销售费用的比重	0.3333	2	0	通过
顾客感知下的营销力	0.6667			
企业运营能力				
企业利润率	0.625	3.0183	0.0175	通过
企业 ROE 指数	0.1365			
企业每股收益	0.2385			
消费者的品牌态度				
品牌认知力	0.0728	5.0916	0.0204	通过
品牌联想力	0.1192			
品牌忠诚度	0.2487			
品牌质量感知	0.3718			
品牌美誉度	0.1875			
品牌的市场表现力				
品牌产品的市场份额	0.5396	3.0092	0.0088	通过
品牌的市场定位能力	0.1634			
品牌规模扩张能力	0.297			

数据来源：本文研究整理

这里再给出顾客感知下的营销力与品牌质量感知下的判断矩阵一致性检验结果，如表 4.5 所示：

表 4.5 顾客感知下的营销力与品牌质量感知指标一致性检验表

	权重	最大特征值	一致性比例	一致性检验
顾客感知下的营销力				
渠道力	0.3333	2	0	通过
宣传力	0.6667			
品牌质量感知				

游戏性	0.534	4.0813	0.0304	通过
服务质量	0.2184			
硬件质量	0.1023			
功能力	0.1452			

数据来源：本研究整理

从以上表中可知，所有指标下的一致性检验通过，为了能够更好的展现该品牌竞争力指标对总目标的权重，本文对所有指标进行权数相乘得出其对总目标品牌竞争力的权重占比。终结果如表 4.6 所示。

**表 4.6 游戏主机品牌竞争力评价指标权重体系**

目标层	准则层	权重 a	方案层	方案层权重 b	最终层	最终层权重 c	总体指标权重
品牌竞争力	A1	0.2174	B1	0.3275	C1	1	0.071
			B2	0.2599	C2	1	0.057
			B3	0.4126	C3	1	0.090
	A2	0.1618	B4	0.3333	C4	1	0.054
			B5	0.6667	C5	0.3333	0.036
	C6	0.6667			0.072		
	A3	0.0925	B6	0.625	C7	1	0.058
			B7	0.1365	C8	1	0.013
			B8	0.2385	C9	1	0.022
	A4	0.4062	B9	0.0728	C10	1	0.030
			B10	0.1192	C11	1	0.048
			B11	0.2487	C12	1	0.101
			B12	0.3718	C13	0.534	0.081
					C14	0.2184	0.033
					C15	0.1023	0.015
	B13	0.1875	C16	0.1452	0.022		
A5	0.1222	B14	0.5396	C17	1	0.076	
		B15	0.1634	C18	1	0.066	
		B16	0.297	C19	1	0.020	
				C20	1	0.036	

数据来源：本研究整理

以上符号可与图 4.4 相对应, 其中 C5 为渠道力, C6 为宣传力, C13 为游戏性体验, C14 为服务质量, C15 为硬件质量, C16 为功能力。总体权重=权重 a\*权重 b\*权重 c。

从 A 级指标的项下的各指标来看, 在品牌的创新力指标下, 科研投入、游戏相关的专利数量以及顾客感知下的创新力权重都比较平均, 而顾客感知下的创新力权重相对较高, 尽管受主观因素的影响, 但该指标能够有效衡量品牌的创新效果, 因而其权重达到了 41%。在品牌营销力指标下, 企业营销的花费并不是能够进行有效宣传的充分条件, 因而消费者通过自身对品牌的宣传、渠道体验等进行评价能够较为直观的体现企业的营销效果, 所以顾客感知下的营销力权重就相对要高, 而销售、宣传等费用的支出也是企业品牌达到宣传目的的前提条件, 故应当有一定的权重, 符合专家的权重划分结果。在企业运营能力方面, 因为利润率能够较好地体现企业当期的经营效果, 因此企业利润率指标权重相对较高。

在消费者的品牌态度方面, 专家对品牌质量感知指标赋予了较高的权重, 达到了 37%, 同时忠诚度、美誉度权重也相对较高, 分别达到了 24%和 18.8%, 在联想力和认知力方面权重划分相对较低。考虑到消费者对游戏主机的产品和服务质量的敏感性, 以及主机游戏带给玩家的情感价值, 品牌质量感知指标具有高权重是合理的; 同时专家在品牌质量感知指标下对于游戏性指标赋予了较高的权重, 使其占到上级指标 53%权重。

在品牌的市场表现能力方面, 市场份额权重较高, 该指标可以很好得在一定时间内反应品牌在市场中的受欢迎程度, 市场份额占比越高就表明该品牌的产品较其他品牌更加具有竞争优势, 因此专家确定该指标的权重较高。而市场规模的扩张能力也能在一定程度上表明品牌产品的受欢迎程度, 但该指标只能衡量品牌自身的增长率情况, 在绝对量上的衡量并不明显, 因此最后给的指标权重相对较小。在品牌的市场定位力指标上, 考虑到定位市场的不同差异, 不重叠市场部分的可比性不明显, 仅能对品牌市场定位程度做一个对比, 因此所给的权重就相对较小。

## 第五章 任天堂游戏主机品牌竞争力指标评价的对比分析

### 5.1 指标数据的收集

#### 5.1.1 指标数据的来源

在本文游戏主机品牌竞争力指标体系中，最终层指标 20 个，包含 12 个主观指标和 8 个客观指标。其中客观指标有：C1 企业 R&D 费用支出、C2 游戏相关的专利数量、C4 销售费用的比重、C7 企业利润率、C8 企业 ROE 指数、C9 企业每股收益率、C18 品牌产品的市场份额、C20 品牌规模扩张能力；主观指标有：C3 顾客感知下的创新力、C5 顾客感知下的品牌渠道力、C6 顾客感知下的品牌宣传力、C10 品牌认知力、C11 品牌联想力、C12 品牌忠诚度、C13 功能力表现、C14 服务质量、C15 硬件质量、C16 游戏性体验、C17 品牌美誉度、C19 品牌的市场定位力,本文对以上指标做出分组，并对其数据进行收集。

对于客观性指标数据收集，本文获得数据的途径包括：任天堂、索尼、微软官网的 2021 年财报以及最新两期的公司季报，第三方网站。对于主观性指标数据收集，本文采用问卷调查的方式。

#### 5.1.2 客观性指标的收集与处理

经过对客观指标数据收集，本文获得了 9 个客观性指标的数据，如表 5.1 所示：

表 5.1 客观指标数据收集汇总表

指标	任天堂	索尼	微软
C1 企业 R&D 费用支出(百万美元)	847	1314	1783
C2 游戏相关的专利数量	7734	11374	5232
C4 销售费用的比重	18.70%	16.34	15%
C7 企业利润率	36.40%	12.87%	35.90%
C8 企业净资产收益率	29%	24.92	47.08%
C9 企业每股收益	4.75	8.83	8.05
C18 品牌产品的市场份额	37%	36.30%	26.60%

C20 品牌规模扩张能力	12.70%	9.30%	14.80%
--------------	--------	-------	--------

数据来源：本研究整理

以上为本文收集的客观性指标数据，这里需要对部分指标进行说明，因为索尼和微软的业务类型不仅包括游戏服务业务，为了更好得衡量游戏主机相关的品牌竞争力，本文对客观指标尽量采用与游戏业务相关的数据进行分析，其中 C1 中科研费用是企业对游戏业务及相关业务的投入，C18 是各品牌的最新一代主机机型的市场份额占比，为了实现不同量纲的指标能够在指标中进行统一比较，本文采用无量纲化方式对指标数据进行处理，根据李玲玉等人（2016）对无量纲化方法的选取原则的说明，根据变异系数不变原则以及数据信息稳定性原则，同时满足分值在(0, 1]的取值范围，本文采用线性比例法  $M_j$  对数据进行无量纲化处理，具体公式如下：

$$X'_{ij} = \frac{X_{ij}}{\text{Max}(X_i)}$$

数据处理后的结果如表 5.2 所示：

表 5.2 无量纲化处理后的客观性指标数据

指标	任天堂	索尼	微软
C1 企业 R&D 费用支出(百万美元)	0.48	0.74	1.00
C2 游戏相关的专利数量	0.68	1.00	0.46
C4 销售费用的比重	1.00	0.87	0.80
C7 企业利润率	0.78	0.35	1.00
C8 企业 ROE 指数	0.62	0.53	1.00
C9 企业每股收益	0.54	1.00	0.91
C18 品牌产品的市场份额	1.00	0.98	0.72
C20 品牌规模扩张能力	0.86	0.63	1.00

数据来源：本文研究整理

### 5.1.3 主观性指标的收集与处理

本文采用调查问卷的方式对主观性指标进行收集，参考何奎（2013）关于电

子类产品竞争力指标的调查问卷,本文建立适合游戏主机品牌竞争力主观指标收集的调查问卷,具体调查问卷参考附录 1。

问卷发放的途径为网络,为了提高问卷的有效率,笔者针对性得在游戏论坛上进行问卷发放,以问卷星辅助收集。问卷调查之前本文已经与论坛的版主进行有关方面的说明,按照论坛规则在经过允许的情况发放相关问卷。论坛主要包括百度贴吧、NGA 等。本次问卷发放时间为 14 天,共收到 245 份问卷,剔除其中的 26 份无效问卷,有效问卷 219 份,问卷的有效回收率为 89.4%,问卷有效率较高,其中任天堂问卷收集了 92 份,微软问卷收集了 42 份,索尼问卷收集了 85 份。本问卷共分两部分,第一部分为个人的基本信息,第二部分为游戏主机品牌竞争力评价指标。

### 1.调查问卷基本信息部分的描述性分析

笔者对回收的问卷进行了仔细的整理,对问卷的第一部分进行了描述性统计分析,如表 4.5 所示。

表 5.3 调查问卷的描述性统计表

项目	类别	样本数	百分比	样本总数
性别	男	123	56.2%	219
	女	96	43.8%	
年龄	20 岁以下	6	2.7%	219
	21-30	157	71.7%	
	31-40	52	23.7%	
	41 以上	4	1.8%	
职业	企业职员	177	80.8%	219
	事业单位职员	9	4.1%	
	党政机关职员	4	1.8%	
	自由职业者	15	6.8%	
	学生	14	6.4%	
收入水平	3000 以下	16	7.3%	219
	3000-5000	20	9.1%	
	5000-8000	69	31.5%	

	8000-15000	95	43.4%	
	15000 以上	19	8.7%	
教育程度	大专以下	3	1.4%	219
	大专	16	7.3%	
	本科	183	83.6%	
	硕士及以上	17	7.8%	

数据来源：本研究调查问卷整理所得

根据描述性统计分析的结果，在游戏主机玩家性别方面，男性占 56.2%，女性占 43.8%，占比相差不到 10%，小于本文对游戏主机玩家性别的预期，由此看女性已经是游戏主机市场中不可忽略的一部分。从年龄分布来看，大多集中在 21-40 岁的区间之内，其中 21-30 岁区间内的玩家占到总数的 71.7%，31-40 占了 23.7%，他们构成了游戏主机消费的主体。从职业分布情况来看，以企业人员为主，占比达到了 81%，其次是自由职业者 6.8%，学生 6.4%，考虑到学生的经济能力，游戏主机依然能在学生群体占据一定比例，由此可知，学生是游戏主机消费的潜在力量。从收入水平来看，各个收入人群都占有一定比例，并且比例随着收入的提高而提高，其中 8000-15000 区间内的收入人群占比为 43.4%，游戏主机具有一定的收入弹性。从教育程度分布情况来看，游戏主机玩家大多为本科毕业生，占比达到了 83.6%，其次为研究生与大专学历，分别为 7.8%与 7.3%，大专以下人数有 3 人。

## 2. 调查问卷指标部分数据的分析

为了验证本文问卷调查结果数据的真实程度，本文对收集的指标进行信效度分析，通过 SPSSAU 平台对所收集的数据进行分析，其中信度分析结果如表 4.6 所示：

表 5.4 问卷指标数据信度分析

可靠性统计量		
Cronbach Alpha	基友标准化项的 Cronbach Alpha 值	项数
.759	.762	12

从可信度程度来说，0.60-0.65 为不可信；0.65-0.70 为最小可接受值；0.70-0.80 为相当好；0.80-0.90 就是非常好。本文问卷调查收集的数据可靠性较

高。

同时为了保证调查问卷的准确性和有用性,本文对调查问卷数据进行效度分析,利用 SPSSAU 平台对调查问卷数据进行探索性因子分析,具体结果如表 4.7 所示:

表 5.5 KMO 和 Bartlett 检验

Kaiser-Meyer-Olkin		.816
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	403.653
	Sig.	.000

根据以上结果可以看出,KMO 和 Bartlett 检验的系数结果为 0.816,显著性水平接近于 0,表明该问卷具有较好的效度。

### 3. 问卷调查数据的汇总

本文根据最终调查问卷的收集结果,对任天堂、索尼、微软在 12 个指标下的问卷数据进行了汇总,以平均值展示最终各企业品牌在指标下的得分情况,如表 5.6 所示:

表 5.6 游戏主机品牌指标得分表

题项-指标	任天堂	微软	索尼
Q1-C3	5.75	5.24	5.27
Q2-C5	5.16	5.17	5.34
Q3-C6	5.27	4.88	5.33
Q4-C10	5.61	4.88	5.54
Q5-C11	5.63	5.38	5.48
Q6-C12	5.67	5.17	5.52
Q7-C13	6.02	5.29	5.66
Q8-C14	5.74	5.80	5.69
Q9-C15	5.63	5.95	5.84
Q10-C16	5.72	5.50	5.81
Q11-C17	5.72	5.45	5.65
Q12-C19	5.84	5.50	5.42

数据来源:本研究整理

为了使得调查问卷得到的数据与总模型指标数据具有可比性以及统一性,与客观指标相同,本文对调查问卷的数据处理也采用线性比例法 $M_j$ ,对量表数据进行无量纲化处理。得出最终三家游戏主机厂商的主观指标评分,如表 5.7 所示:

表 5.7 无量纲化后的问卷指标得分

题项-指标	任天堂	微软	索尼
Q1-C3	0.82	0.75	0.75
Q2-C5	0.74	0.74	0.76
Q3-C6	0.75	0.70	0.76
Q4-C10	0.80	0.70	0.79
Q5-C11	0.80	0.77	0.78
Q6-C12	0.81	0.74	0.79
Q7-C13	0.80	0.76	0.81
Q8-C14	0.82	0.83	0.81
Q9-C15	0.80	0.85	0.83
Q10-C16	0.82	0.82	0.83
Q11-C17	0.82	0.78	0.81
Q12-C19	0.83	0.79	0.77

数据来源:本研究整理

## 5.2 任天堂游戏主机品牌竞争力比较分析

### 5.2.1 任天堂及其竞争对手游戏主机品牌竞争力总体情况

结合本文处理的数据与层次分析法确定下的权重,分数的上限得分为1,下限为0。现在给出关于任天堂、索尼、微软的游戏主机品牌竞争力得分,如表 5.8 的结果:

表 5.8 任天堂、索尼、微软游戏主机品牌竞争力指标得分表

项目编号	权重	任天堂	索尼	微软
------	----	-----	----	----

			得分	乘积	得分	乘积	得分	乘积	
A1	B1	C1	0.071	0.48	0.0341	0.74	0.0525	1	0.0710
	B2	C2	0.057	0.68	0.0388	1	0.0570	0.46	0.0262
	B3	C3	0.09	0.82	0.0738	0.75	0.0675	0.75	0.0675
A2	B4	C4	0.054	1	0.0540	0.87	0.0470	0.8	0.0432
	B5	C5	0.036	0.74	0.0266	0.76	0.0274	0.74	0.0266
		C6	0.072	0.75	0.0540	0.79	0.0569	0.7	0.0504
A3	B6	C7	0.058	0.78	0.0452	0.35	0.0203	1	0.0580
	B7	C8	0.013	0.62	0.0081	0.53	0.0069	1	0.0130
	B8	C9	0.022	0.54	0.0119	1	0.0220	0.91	0.0200
A4	B9	C10	0.03	0.8	0.0240	0.79	0.0237	0.7	0.0210
	B10	C11	0.048	0.8	0.0384	0.78	0.0374	0.77	0.0370
	B11	C12	0.101	0.81	0.0818	0.79	0.0798	0.74	0.0747
	B12	C13	0.081	0.86	0.0697	0.81	0.0656	0.76	0.0616
		C14	0.033	0.82	0.0271	0.81	0.0267	0.83	0.0274
		C15	0.015	0.8	0.0120	0.83	0.0125	0.85	0.0128
		C16	0.022	0.82	0.0180	0.83	0.0183	0.82	0.0180
B13	C17	0.076	0.82	0.0623	0.81	0.0616	0.78	0.0593	
A5	B14	C18	0.066	1	0.0660	0.98	0.0647	0.72	0.0475
	B15	C19	0.02	0.83	0.0166	0.77	0.0154	0.79	0.0158
	B16	C20	0.036	0.86	0.0310	0.63	0.0227	1	0.0360
			总计	0.79331	总计	0.78575	总计	0.78702	

数据来源：本研究整理

如表 5.8 所示，最终任天堂游戏主机品牌竞争力得分为 0.79331，索尼游戏主机品牌竞争力为 0.78575，微软游戏主机品牌竞争力为 0.78702，三者之间并没有呈现过大的差距，任天堂略高于索尼与微软，索尼与微软品牌竞争力非常接近。为了更加直观的比较三者在品牌的创新能力、品牌的营销能力、品牌企业运营能力、消费者感知态度以及品牌的市场表现能力的差异，本文对五部分进行了梳理，最终列出了如图 5.1 各个 A 级指标对比图。

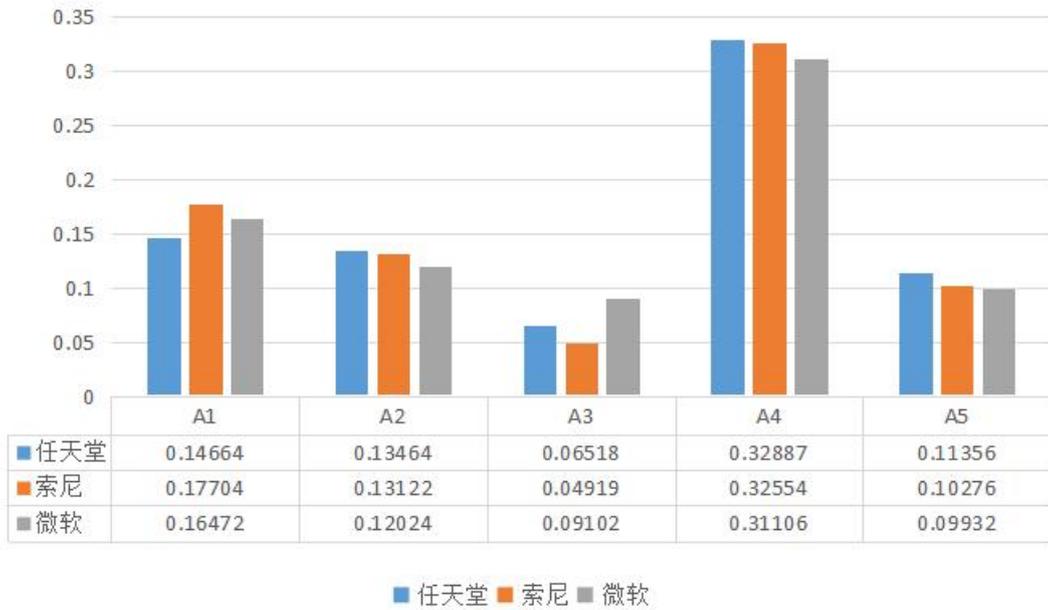


图 5.1 A 级指标对比得分图

从图 5.1 可知。任天堂在 A2 品牌的营销力、A4 消费者品牌态度以及 A5 品牌的市场表现能力都占据优势，在 A1 品牌的创新能力上得分较低，在 A3 企业运营能力上不及微软。

## 5.2.2 任天堂与索尼、微软在细分指标下的对比分析

### 1. 品牌的创新力指标维度对比

根据表 5.8 数据本节绘制出了在 A1 指标下 C 级指标得分对比图，如图 5.2 所示：

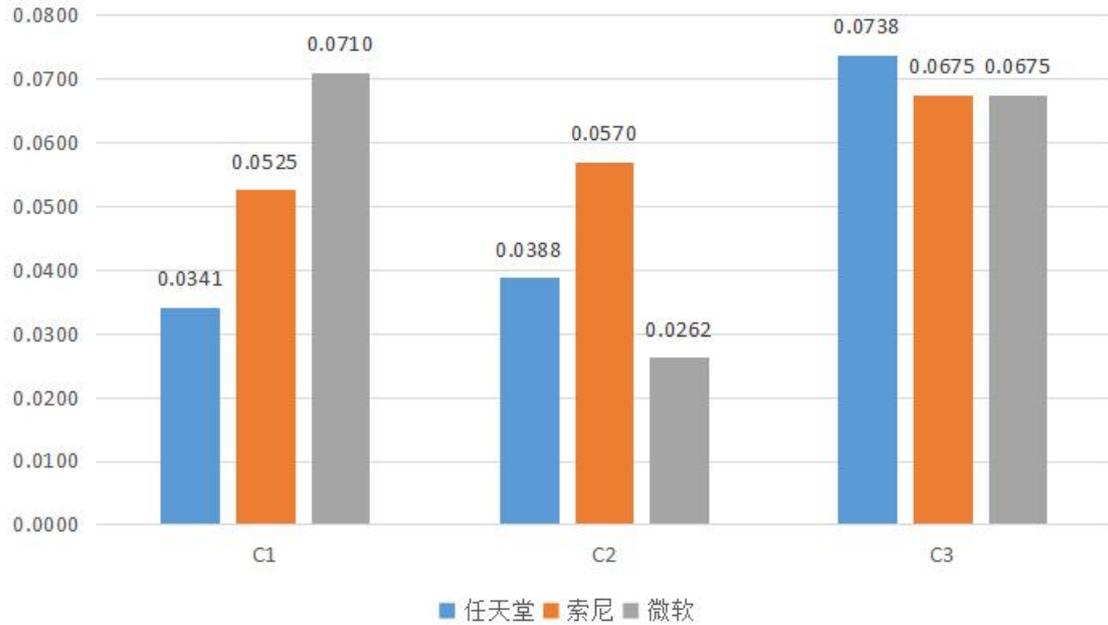


图 5.2 品牌创新力指标下各品牌对比图

在 C1 企业 R&D 费用支出上，任天堂相较于索尼和微软存在明显的差距，任天堂在游戏及相关业务上的科研投入受限于企业可支配的资产，考虑到索尼和微软的体量，任天堂无法在资金供给方面与索尼和微软相比。尤其微软这样的超级企业来说，其可用于科研投入的资金储备是庞大的，具有先天的优势。

在 C2 游戏相关专利方面，任天堂和索尼发展游戏业务的历史都长于微软，为了剥离这种因素的干扰，本文统计口径为 10 年，以此来判断最近十年中任天堂、索尼、微软在专利研发上的成果。从数据来看，任天堂与索尼相比存在不小差距，但相较于微软依然存在明显优势。需要警惕的是，微软近几年在游戏方面的投入日益增长，科研投入也明显增长，同时微软利用收购方式获得被收购公司的专利、商标权等，以此来扩充自身的知识产权实力；以最近 2022 年微软收购动视暴雪为例，作为游戏历史上最大收购案，微软在其中获得的专利、商标权数量庞大，由于收购还未正式执行，本文对此就不做记录。

在 C3 顾客感知下的创新力方面，与前两个指标不同的是，任天堂在该指标下的得分具有一定优势，消费者更能够从游戏体验中观察到任天堂的创新能力。本文认为以下两点原因造成了任天堂在该指标下的良好表现。

(1) 任天堂创新思路更加贴合更多消费者的需求。NS 作为任天堂最新一代

主机，是掌机和主机一体机，其优秀的便携性给予了消费者更多使用场景选择，摆脱了家用主机的限制，这是索尼和微软不具备的创新点。

(2) 索尼与微软的创新投入高度聚焦化核心玩家。相比较任天堂，索尼和微软的创新点更多体现在硬件设备上，核心玩家对此能够敏锐地发现，而普通玩家对于这种“隐性”的创新点不容易察觉，也并不需求，因此在最终的评价时不能完全体现出来。

## 2. 品牌的营销能力指标维度对比

根据表 5.8 数据本节绘制出了在 A2 指标下 C 级指标得分对比图，如图 5.3 所示：

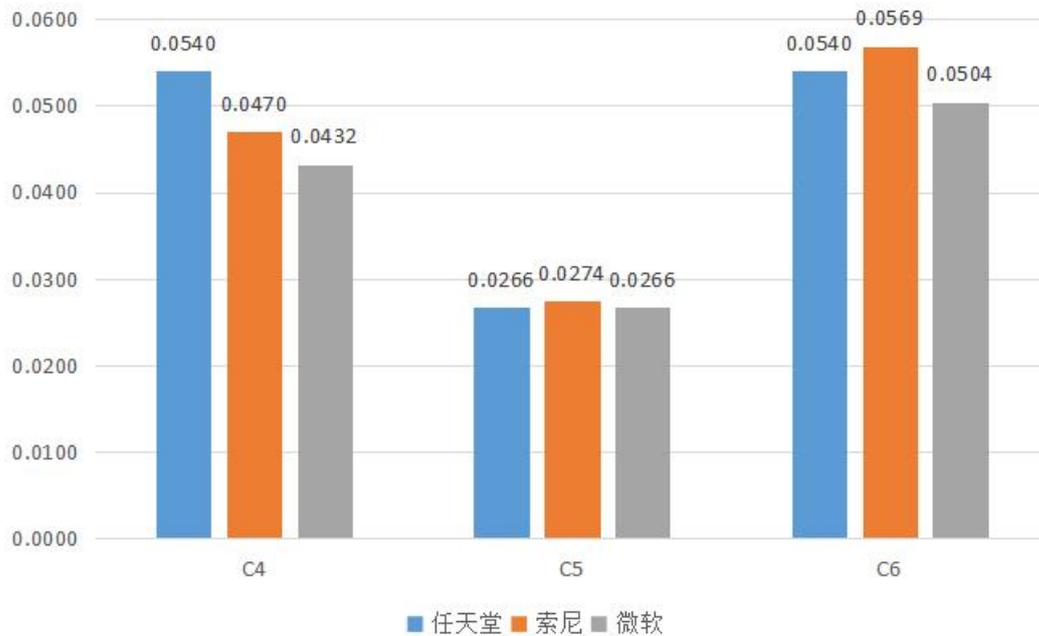


图 5.3 品牌营销力指标下各品牌对比图

在 C4 销售费用的比重指标下，任天堂销售费用占销售额比重为 18.7%，索尼为 16.3%，微软为 15%，由此可见，任天堂更愿意在产品的销售方面支出。

在 C5 渠道力指标下，由于全球缺芯问题，各家游戏主机品牌在中国市场供货无法得到保障，因此在较长一段时间中国的渠道商面临无货可取的问题，在各大主机游戏论坛中成为玩家经常调侃的问题。由此可见，各大游戏主机厂商给中国市场的优先级并不高。玩家在此情况下，对于各品牌渠道力的评价普遍不高。

在 C6 宣传力指标下，因为宣传力指标权重较高，从图中看指标的得分相较

B4、B5 较高，但从具体得分来看消费者对任天堂、微软的宣传力给出的评分也仅有 0.75、0.7，相较于其他指标偏低，可以看出在中国市场，任天堂并没有在中国市场投入过多的宣传，从该方面比较，索尼要优于任天堂和微软，但得分也并不突出。

### 3. 品牌企业运营能力指标维度比较

根据表 5.8 数据本节绘制出了在 A4 指标下 C 级指标得分对比图，如图 5.4 所示：

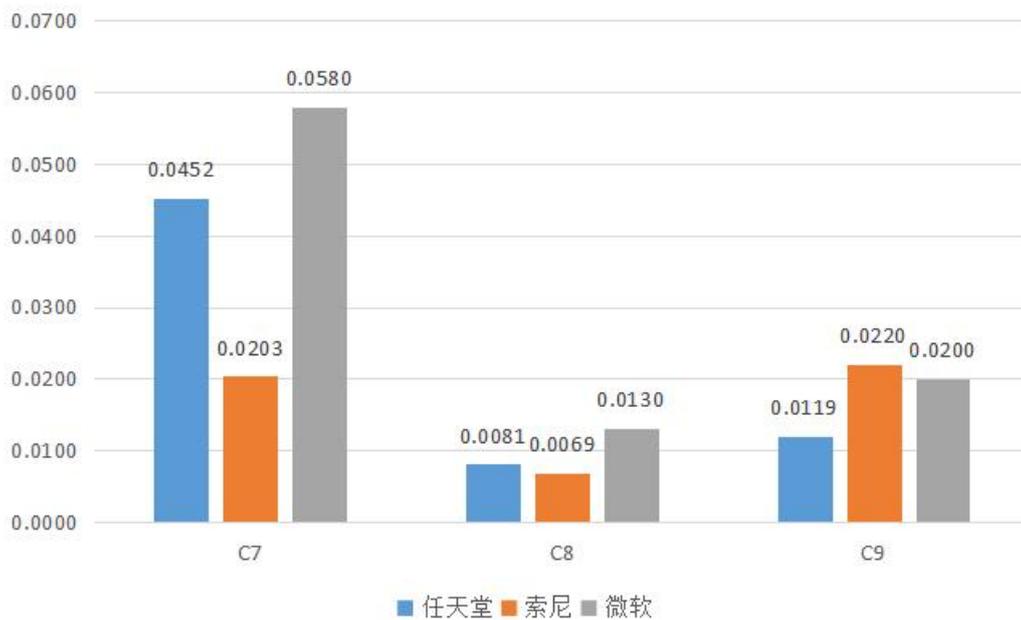


图 5.4 品牌企业运营能力指标各品牌对比图

从 C7 企业利润率指标来看，任天堂具有较高得分，2021 财年任天堂利润率为 28.40%，高于索尼的利润率 12.87%，但低于微软的 36.46%；在 C8 企业的净资产收益率指标方面，任天堂略好于索尼，但与微软相比依然存在较大差距；从 C9 企业的每股收益指标来看，任天堂相比较索尼和微软在指标的得分偏低，为 4.75 美元每股，较 2020 财年增长了 90%，可见投资者对任天堂能够持续获取利润有了更多的信心，但依然与索尼和微软存在不小的差距。

### 4. 消费者的品牌态度指标维度比较

根据表 5.8 数据本节绘制出了在 A3 指标下 C 级指标得分对比图，如图 5.5 所示：

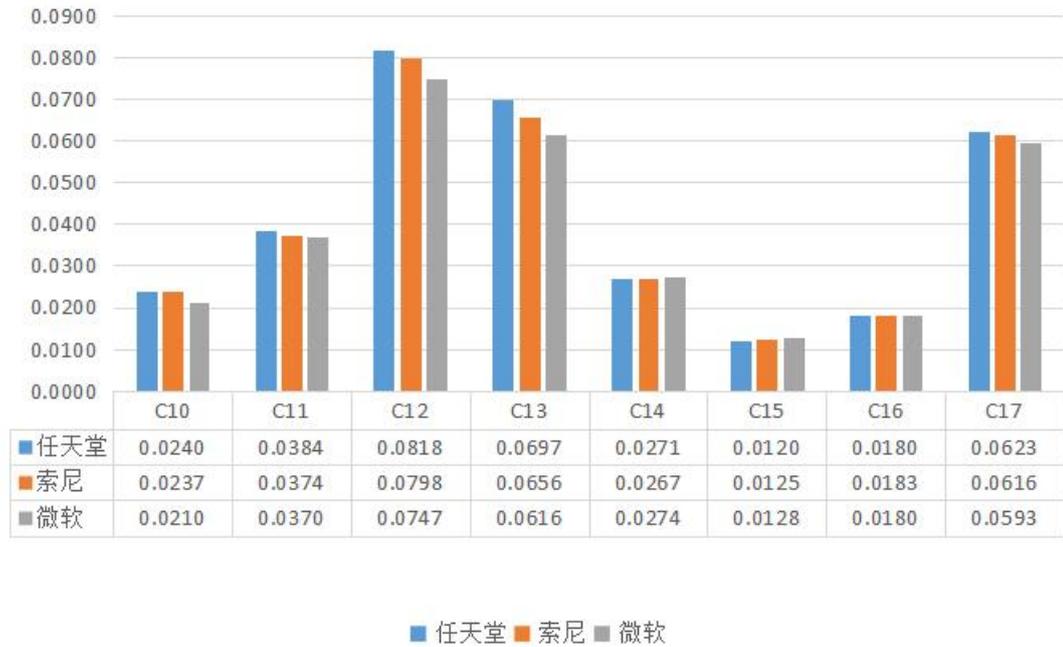


图 5.5 消费者品牌态度指标下各品牌对比图

消费者品牌态度指标是本文指标体系中权重最高的 A 级指标，具体来看，任天堂在品牌认知力、品牌联想力、品牌忠诚度、游戏性以及品牌美誉度方面都占有优势，在硬件质量和服务质量方面略有不足。

在 C10 品牌认知力方面，任天堂游戏主机品牌得分略高于索尼，较微软得分有一定优势。任天堂品牌 IP 在中国市场中的出现时间是三家中最早，但可惜的是，大多数玩家都是通过盗版卡带知晓得“马里奥”、“魂斗罗”等经典主机游戏 IP，虽然在很长一段时里中国对游戏机的进出口实施了严格的禁令，但任天堂这些经典的 IP 依然被许多 90 后以及 80 后所熟知。这种游戏的记忆可以作为一种特殊的顾客价值被加以利用，从当下任天堂注重儿童以及家庭市场的策略中可以看到，任天堂正在强化这方面的表现。但在中国市场，从消费者对任天堂产品的认知能力来看，任天堂并没有表现出相比较索尼和微软的明显优势，低于本文对任天堂在这方面的预期。

在 C11 品牌联想力方面，任天堂相比较索尼和微软存在一定程度的优势。玩家在看到或是听到任天堂时，更多的会联想到它最新的游戏主机以及其经典的牌游戏 IP，或是在历史中任天堂发布的影响世界游戏产业发展的游戏主机作品。同样的索尼经典之作——PS2 在众多玩家的心中留下了当时那个时代深刻的游戏

记忆，成就了 PS 这一系列的经典作品。微软则在这方面有所欠缺，XBOX 在其历史发展过程中并没有特别突出的游戏主机作品，并且其独占游戏作品仅被资深游戏玩家所知，因此消费者联想微软 XBOX 的程度比不上任天堂是显而易见的。

在 C12 品牌忠诚度方面，消费者对任天堂游戏主机品牌的忠诚度要高于索尼以及微软。消费者对任天堂品牌具有忠诚度的原因是消费者能够从任天堂游戏主机以及游戏中发现在索尼和微软中无法获得的价值，作为游戏主机的一种互补品，独占游戏往往成为衡量这种价值的重要标准。IGN 网站发布得关于历史前十游戏排行榜中，任天堂的独占游戏占据了半壁江山，优秀的游戏制作水平带给玩家更多的期待以及更好的体验，玩家自然也会对任天堂报以更多的忠诚。

在 B12 感知质量指标下，本文将其又细分成了 C13 游戏性体验、C14 服务质量、C15 硬件质量、C16 功能力表现。作为游戏主机的首要内容，游戏是否能够为玩家带来乐趣和爽点是应当放在第一位考虑的，本文给予了游戏性体验较高的指标权重，占品牌竞争力权重的 8%。在品牌忠诚度方面本文已经对任天堂游戏的质量进行了分析，不仅如此，任天堂更加看重的是其游戏是否能够被更多的人群所接受，而不局限于核心玩家。实际上任天堂已经将目光放在了家庭市场，更加注重家庭成员在进行共同游戏娱乐时体验到的乐趣，这就区别于仅是对游戏进行不断深挖的传统模式，为多人互动的任天堂游戏添加了更多的体验感。不可否认是，任天堂在硬件方面和索尼和微软相比存在一定的差距，这点从玩家所给的得分可以看出，同时索尼和微软提供的游戏服务相较于任天堂也具有一定优势。鉴于任天堂 Switch 上的游戏数量，定期给玩家提供免费游戏的 XBOX Game Pass 服务以及索尼新推出的游戏订阅服务是任天堂暂时无法参考的。

在 C17 品牌美誉度方面，综合考量任天堂主机的质量与其游戏方面的表现，玩家给出了心中对游戏主机品牌的喜好程度，而玩家的评价也会对影响身边人对游戏主机品牌的看法，是不可忽略的指标因素。任天堂在该方面的得分略高于索尼和微软。

#### 5. 品牌市场表现力指标维度比较

根据表 5.8 数据本节绘制出了在 A5 指标下 C 级指标得分对比图，如图 5.6 所示：

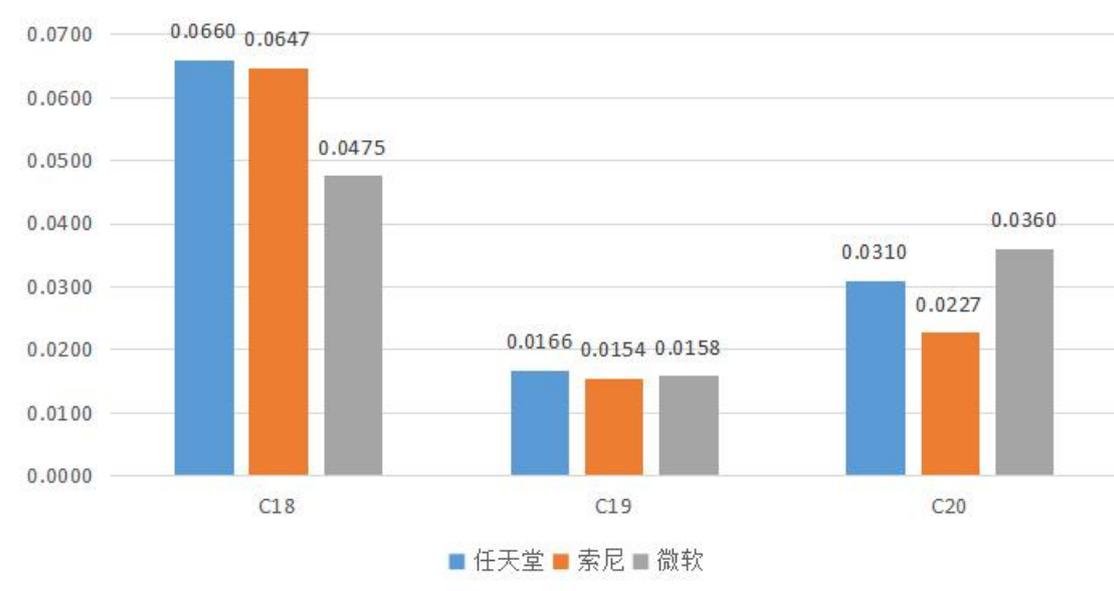


图 5.6 品牌市场表现力指标维度下各品牌对比图

在 C18 品牌产品的市场份额方面，任天堂较索尼具有较小的优势，与微软 XBOX 相比具有较大优势。需要指出的是该市场份额是以任天堂 Switch、索尼 PS5 与 PS4、微软 XSX 作为统计对象的，统计口径为距撰写该部分前 69 周。可以发现，任天堂在 2021 年全年一直占据着比较明显的优势。作为一个已经上市 4 年多的游戏主机，即使在索尼 PS4 与 PS5 联合计算情况下，任天堂依旧占据着销量榜首的位置，可见 NS 在游戏市场中的受欢迎程度。与任天堂相比，微软的 XSX 的表现则相对较差。

在 C19 品牌市场定位能力指标方面，正如之前部分所提到的，任天堂将自身定位在家庭市场以及儿童市场环境，玩家在具体使用中结合任天堂的游戏能够体会到当下任天堂的市场定位特点。以马里奥系列游戏为例，多人的操作的环境、卡通的画风、欢乐的游戏风格以及优良的游戏质量都为家庭市场做好了充足的准备，同时《星之卡比》等上手简易、画面卡通的游戏也更加适合儿童体验，相较于索尼以及微软综合型的游戏风格定位，任天堂更具备市场定位的能力。

在 C20 品牌规模扩张能力方面，任天堂 Switch 不及微软 XSX，但相较于索尼还具备一定的优势。在新的财年周期内，任天堂面临着微软 XSX 的挑战。

### 5.3 本章小结

总结任天堂在游戏主机品牌竞争力上的表现, 尽管任天堂、索尼、微软的竞争力评分相近, 但是具体指标下存在着明显的差异。任天堂游戏主机在品牌的创新力、品牌的营销力、企业的运营能力方面都不突出。任天堂受限于可支配资金的绝对数额, 尽管从占比上来看任天堂与索尼微软相差不大, 但花费在宣传、研发上的费用来源是有限的并且存在明显差距的。任天堂不具备微软那样收购游戏公司的资金能力, 也无法忽视因为收购在知识产权、游戏丰富性等方面逐渐拉大的差距。同时微软 XBOX 的 Game Pass 服务模式也是任天堂无法效仿的, 而稳定的游戏主机性能和配件质量都在给未来微软 XBOX 的竞争力加码。基于此本文认为未来任天堂的最大竞争对手将是微软, 但从竞争力模型的分析结果来看, 任天堂依旧保有着它独特的优势。

任天堂的优势包括了创意性的游戏主机设计、清晰的市场定位、优秀的游戏开发质量以及任天堂独有的游戏文化, 而这些因素都影响着玩家对任天堂的品牌态度, 这也是任天堂领先于索尼和微软并最终取得品牌竞争力优势的主要因素。并且任天堂始终致力于发展玩家对其的忠诚度, 并表现在对家庭市场以及儿童市场的重视上。依靠玩家对游戏喜好的培养, 任天堂能够获得更多来自于玩家的忠诚和赞美, 并最终形成自身特有的品牌资产。

综合来看, 任天堂与索尼、微软都有各自游戏主机的品牌竞争优势, 并且是相互之间无法复制出来的。在未来的竞争中, 任天堂应该如何利用自身的优势趋利避害, 并做到自身品牌的增值是其应该着重考虑的问题。本文在后续章节也给出了针对增强任天堂游戏主机品牌竞争力的建议, 探究其在中国市场品牌竞争力发展途径。

## 第六章 任天堂游戏主机品牌竞争力发展的经验与建议

### 6.1 任天堂游戏主机品牌竞争力发展的经验

#### 6.1.1 运营专属品牌的游戏 IP

在游戏主机与游戏的关系中，游戏主机是依赖于游戏而生存的，游戏本身长久性的发展才能更好的促进游戏主机硬件的售卖，游戏主机与游戏之间类似于协同关系。从任天堂的历史中可以发现，凭借游戏 IP 的火爆，任天堂在数次危机中生存下来。因此如果游戏公司仅仅将视野放在游戏主机的硬件研发上，必然在竞争力方面有所欠缺。

任天堂创建了诸如“马里奥”、“精灵宝可梦”、“塞尔达”等系列游戏 IP，这些游戏所代表的独占游戏得到了全世界玩家的喜爱。对于任天堂而言，它的意义不仅体现在游戏方面，更在于它可以创造新的价值。游戏 IP 可以作为消费者资源被利用于周边、手办、商业联名等各种娱乐营销环节，这对于品牌而言具有积极的正向宣传作用，消费者也会在这些相关的娱乐活动中了解到游戏背后的历史。除此之外，任天堂积极尝试通过电影的形式去宣传旗下的游戏 IP，其中《超级马力欧》预计在 2022 年年底上映。

此外任天堂重塑经典游戏 IP，深化游戏 IP 内容。根据任天堂公布的预告内容，任天堂开启了雪藏游戏 IP 再制作计划，对过去多款游戏 IP 进行重新设计并将其登上 NS 平台。从历代被雪藏的游戏 IP 来看，它们的续作销量都不及首发时的火爆，但对于任天堂来说，这个过程便是对游戏 IP 价值增值的过程，一方面这是任天堂对经典 IP 的致敬，另一方面也是对老玩家的回馈，核心玩家对任天堂的认可与期待共同构成了任天堂品牌竞争力中的重要组成部分。

#### 6.1.2 创新游戏模式和体验方式

游戏模式的创新属于游戏方式概念的创新，对于游戏公司而言，这种创新可以是添加新颖的游戏元素，可以是对一款游戏的内嵌逻辑的创新，也可以是对游戏主机设备带给消费者游戏体验感的创新。这些都是游戏主机品牌保持自身独特

性的重要来源，消费者面对这样新鲜的元素自然愿意去尝试和购买。

从历史上看，任天堂对于电子游戏产业的贡献是举足轻重的。任天堂是现代十字键游戏手柄的发明者，也是 LR 键的设计者，又是类比摇杆手柄的先驱，它在游戏主机硬件上的创新直接奠定了游戏产业发展的基础。同时在软件方面 3D 游戏、视觉锁定以及 VR 技术的商业运用都是任天堂开下的先河，这些技术已经成为了游戏产业发展的基石。如今，任天堂依旧保持着它的创新活力。

对于任天堂而言，具有体感属性的 Wii 游戏主机正是在这方面带给了消费者全新的体验方式，结合体感元素以及娱乐元素，消费者更愿意通过一种更新颖的体验方式去实现游戏的目的。而体感游戏所自带的运动属性符合当下消费群体的需求，并将体感游戏拉上了新的高度。《健身环大冒险》以及其自带的 ring-con 在 NS 平台上的发售引起了市场的火爆，该游戏具有明确的市场定位，使得希望拥有健康体魄的宅男宅女能从游戏中达到健身的目的，尤其是在疫情期间，因为公共场所停业封闭，往日的健身需求无法满足，而《健身环大冒险》使得他们能够在足不出户的条件下快乐健身，玩家的多方面需求得到了满足。

由此可见，任天堂在主机游戏上的设计不再拘泥于游戏自身，开始从时代人群的特点去思考游戏的设计逻辑，受众的定位也从玩家转向更加宽泛的需求人群，这种创新理念也是索尼和微软所不具备的。

### 6.1.3 打造具有任天堂游戏文化烙印的品牌资产

现代营销学大师 David A Aaker 从顾客认知角度去揭示品牌资产概念，特别强调了品牌知名度、品牌感知度、品牌联想度以及品牌忠诚度对于品牌资产的价值，我们可以从任天堂企业战略上窥见任天堂增值品牌资产的“野心”，而其中的核心就是任天堂的游戏文化。

北美任天堂总裁在 2019 年的 E3 报告的采访中说道，“我们很高兴我们的竞争对手们没有重视家庭市场，这是一个非常重要的市场，因为现在五六岁的小孩马上会长到十二三岁，然后很快又会长到十八九岁，而《精灵宝可梦》、《塞尔达传说》、《马里奥赛车》以及《超级马里奥兄弟》这些游戏的魅力会伴随着他们长大。”这段话揭示了任天堂的游戏文化，相比较竞争对手偏向成人化的游戏定位，任天堂更加注重家庭市场，在 NS 的销售广告中可以发现，任天堂将家庭成员彼

此游戏时的欢乐氛围作为主要基调，刻画了家长与孩子共同游戏的温馨画面，凸显了任天堂游戏文化快乐与成长的内核。家庭化的游戏定位决定了任天堂游戏画面的卡通化，同时游戏本身的趣味性共同吸引着低年龄段的小玩家，而孩童时代的欢乐记忆随着年龄的增长慢慢转变成对任天堂游戏的忠诚与偏爱，这种偏爱烙印在玩家的记忆里，也促使玩家更深入地了解任天堂的游戏。而任天堂的品牌资产正是在这个过程中在不断增值，增加的部分便是玩家逐渐形成对任天堂的忠诚与信任、口碑与宣传。在这样的基础上，形成了任天堂游戏主机品牌竞争力的重要来源。

## 6.2 在华游戏主机品牌竞争力发展建议

### 6.2.1 加大品牌的保护与管理

在品牌保护方面，首先注重第一方 IP 以及独占游戏 IP 的预先保护机制，在游戏开发前夕就提出对相关知识产权的申请，为游戏的研发提供法律保障，避免抄袭、泄露、抢注等情况的发生；其次设置品牌专利保护法务部门，针对世界范围内的侵权行为提起诉讼，并严格监察品牌游戏 IP 的使用途径以及合同的漏洞；最后严格游戏主机以及游戏的生产技术标准，保障在游戏主机研发、游戏开发过程中机密信息的泄露，保护品牌核心技术不受侵犯。

在品牌管理方面，首先成立游戏品牌经营管理团队，负责具体游戏 IP 的宣传、维护工作，协调各游戏 IP 的发放时间，并定期收集玩家反馈的信息做在线方案的调整；其次建立大数据分析渠道，在目标市场进行前期的市场调研分析，将品牌精准定位投放到目标消费者面前，并且通过分析游戏主机以及游戏在不同人群不同地区的受众情况，即时调整相关策略，提高市场的响应能力；最后进行品牌整合策略，对市场上具有发展潜力并符合企业文化的游戏工作室进行收购与兼并，丰富游戏主机平台的内容，扩大品牌价值。

### 6.2.2 实施品牌融合发展战略

游戏作为“第九艺术”，它所承载的内容以及文化价值变得格外丰富，可以将它内嵌于其他艺术形式之下，也可以将其他产业或是领域的内容内嵌于游戏之

中，在这个过程中实现不同产业领域的融合。在如今的市场中，越来越多的游戏 IP 被搬上了银幕，也有越来越多的文化元素和艺术被借鉴进了游戏当中，游戏品牌的概念在不断扩大，这也使得品牌的受众范围进一步得到扩大。

多维市场品牌概念意味着传统单一的品牌实现了与更多其他产业维度上的交叉，从中国市场出发去探索主机游戏的多维实现方式可以从艺术的角度去考虑。比如在游戏主机平台下的游戏开发中加入更多的中国元素，可以是传统的中式服饰与建筑，也可以融入具有中国特色的音乐与舞蹈，体现游戏厂商对中国市场的尊重与关注，在中国玩家群体中留下好的口碑。也可以通过与其他产业合作比如教育类产业开发具有趣味性的教育游戏，这不仅能够提升游戏主机品牌在中国市场中的印象，也可以帮助打破游戏“玩物丧志”的传统观念，推动适龄游戏产业的发展。

### 6.2.3 实施平台化的主机游戏品牌策略

建立针对中国市场的直播、推广、论坛平台，加大对主机游戏的宣传、互动与分享。与当下中国市场中的直播平台合作，签约本平台的游戏主机主播，在直播间中实时宣发关于游戏主机平台的公告，解答玩家提出的关于游戏的疑问，并设立粉丝群，在其中设立安排一位负责玩家意见收集汇总的品牌方人员。其次加大在高流量平台上的推广工作，采用博主测评、体验的形式加大对品牌下游戏主机以及游戏的推广，并设立专门的账号对公司品牌进行科普以及公关。最后在各大论坛上建立统一的官方论坛版块，由公司的专员进行营运，秉持着谦逊、公正的原则管理论坛，建立悬赏制度，收集玩家反馈的游戏 bug 与硬件问题，即时公布问题解决进程，并定期开展论坛下针对游戏玩家使用情况的调查问卷。

公司层面上设立专门部门运营直播平台、推广平台、论坛三方平台，把握中国市场关于主机游戏的动向，反馈玩家意见，并即时进行调整。

### 6.2.4 加大研判游戏产业的未来发展方向

游戏产业的发展格局也是具有鲜明的时代特征的，在过去十几年间有太多的 3a 游戏大作问世，他们的出现引爆了游戏市场，创造了辉煌的成绩，有许多具备一定实力的工作室趋之若鹜，有些因此得以成就自己，但也有很多的 3a 游戏

作品被市场抛弃。3a 大作的沉没成本是投资方无法承受得，于是游戏平台厂商开始寻求成本低、回报率高的游戏制作，最后将目标锁定在了独立游戏。

独立游戏的定义是游戏制作者摆脱了资本的束缚，依据自身的设计理念完全独立且自由地完成创造与开发的游戏。从特点上讲，它具有成本低、游戏质量上下限大的特点，对于投资者来讲投资独立游戏的风险可控且具备高附加值，因此当下越来越多的投资者将目光锁定在独立游戏。对于游戏主机平台来说，来自第一方的游戏以及优秀的三方独占游戏制作是其核心内容，但这无法满足平台游戏丰富性与时代性的要求，而品类多样、创意新颖的独立游戏可以满足这样的要求。

以任天堂为代表游戏主机品牌应当在自身平台上给予对独立游戏的更大的包容，鼓励支持小团队独立游戏的开发，并针对独立游戏做有限范围内的反响调查，将优秀的作品投放到自身平台，同时鼓励优秀的小团队游戏制作者申请平台的投放，实现双赢的目的。

## 第七章 研究结论

### 7.1 结论

本文针对游戏主机品牌竞争力，在前人研究的成果基础上，建立品牌竞争力评价指标模型，并采用层次分析法确定品牌竞争力指标权重体系，衡量当下任天堂与其竞争对手的品牌竞争力，从中发现以任天堂为代表的游戏主机企业在品牌建设上的亮点与不足。该评价体系能够评判游戏主机品牌竞争力的高低水平，反映游戏主机品牌的竞争力现状及存在的问题，同时它也为同类型的创新型电子产品竞争力分析提供了参考，具有一定的现实价值。

通过本文所构建的品牌竞争力评价指标模型计算最终的游戏主机品牌竞争力，任天堂游戏主机品牌竞争力最终得分为 0.79331，索尼为 0.78575，微软为 0.78702，任天堂>微软>索尼，三者总体来看相差不大。在具体指标上，任天堂在顾客的创新感知、销售费用的占比、品牌认知力、品牌联想力、品牌忠诚度、消费者品牌态度、品牌美誉度、市场份额、市场定位能力 9 个指标上占据优势，其中消费者品牌感知指标下的游戏性体验指标上表现优异，但某些优势指标与索尼和微软的差距并不明显。其他指标的表现并不突出，在科研投入、每股收益率方面存在明显差距。本文将研究结论归纳为以下两点：

(1) 任天堂在品牌竞争力方面仍具备独特的竞争优势。从指标数据的得分来看，任天堂在消费者感知指标下的得分都普遍高于索尼与微软，消费者对于任天堂的忠诚度、美誉度、认知力都强于另外两者，此外任天堂游戏性指标下的得分明显优于索尼、微软，任天堂凭借突出的主机游戏制作质量以及鲜明的企业文化保持着其在品牌竞争力方面的优势。

(2) 任天堂存在较明显的竞争力短板与市场竞争压力。任天堂不具备微软、索尼资金实力，这就遏制了任天堂在科研方面的投入，并且在当下游戏公司收购浪潮下，任天堂也存在明显的差距。任天堂平台的游戏丰富程度在这种态势下差距被进一步拉大，未来任天堂在能否保持主机游戏竞争力优势方面存在不小的压力。同时品牌竞争力指标得分暴露出任天堂在中国市场渠道保障以及宣传方面表现不足的问题，中国市场在任天堂心中的优先级并不高。

为了进一步提高任天堂在华游戏主机的品牌竞争力,本文认为任天堂首先要逐步重视中国市场,尤其是要加大宣传力度,拓展任天堂游戏中的中国元素,与当下中国主流平台合作,传播当下任天堂的游戏理念并进一步提高知名度;其次要把握当下中国游戏市场发展走势,整合具有发展潜力的游戏制作者作为第三方资源进入任天堂的游戏平台,并加大与中国游戏工作室的合作,研发符合中国市场消费者喜好的游戏;最后加大游戏产业融合发展力度,将任天堂的经典游戏IP与其他行业进行融合,形成游戏产业外的“任天堂IP”地带,同时结合任天堂对儿童市场的定位,与中国教育、影视行业合作,推出帮助小朋友开拓思维的游戏,或上映任天堂卡通形象的影视作品。以上的建议是根据指标得分的结果提出的,具有一定的参考和借鉴意义。

在当下的中国游戏市场,游戏主机的市场虽然份额较小,但也具有相当大的发展空间,任天堂需要在把握中国市场风格走向的前提下,制定针对性的发展战略,并在此基础上加大品牌宣传力度、重组营销策略、强化品牌个性、提高游戏主机品牌的基础功能,进一步搭建好企业文化,全面提升品牌综合竞争能力,开创更大的中国市场。

## 7.2 研究不足

### 1. 问卷发放的局限

本研究的问卷大部分是通过朋友、论坛发放的,并不是笔者亲自调查面对面线下填写的,因此对于样本的选取会受到时间、人力、财力、物力的限制,样本与研究对象间可能会存在一些差异。

### 2. 问卷填写的局限

本文所采用的量表是参考了国内外诸多学者的成果设计而来的,但在实际的操作过程中因为问卷是以网络途径进行收集,加上受访者自身的主观意识,无法保证每一个受访者填写质量,所以问卷的信度会受到一定程度的影响。同时在问卷的线上填写过程中也无法保证每一位受访者配合程度能达到对所填信息真实性的要求,因此也会对文章实证分析的结果产生影响,最后的评分因此产生偏差。

## 参考文献

- [1] AAKER D A.Measuring Brand Equity across Products and Markets [J].California Management Review, Berkeley, 1996, (3): 102-120.
- [2] Keller K.L.,AAKER D.A.The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions[J].Journal of Marketing Research, 1992, (1): 35-60.
- [3] AAKER, D.A., Keller Kevin Lane.Consumer evaluation of brand extensions, Journal of Marketing[J].January, 1990, (1): 27-41.
- [4] Fischer M, V lckner F, Sattler H. How important are brands? A crosscategory, cross-country study [J] .Journal of Marketing Research, 2010, 47(5): 823—839.
- [5] Park C W, MacInnis D J, Priester J, etal. Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers [J] .Journal of Marketing, 2010, 74(6) : 1—17.
- [6] King C, Grace D, Funk D C. Employee brand equity: Scale development and validation [J]. Journal of Brand Management, 2013, 20(4) : 350—354.
- [7] Sujan Mita, Christine D. Product categorizationand inference making: some implications for comparative advertising. [J] Journal of Consumer Research, 1987, 14:372—378.
- [8] Keller,K L,and Lehmann,D R. The brand value chain:Optimizing strategic and financial brand performance[J]. Marketing Management,2003,(5/6):26- 31.
- [9] McAlexander,J H,Schouten,J W,and Koenig,H F. Building brand community [J]. Journal of Marketing,2002,66:38- 54.
- [10]Rene Algesheimer,Utpal M Dholakia,and Andreas Hermann. The social influence of brand community:Evidence from European car clubs[J]. Journal of Marketing,2005,69(Jul.):19- 34.
- [11]Sam Hill,Richard Ettenson,and Dane Tyson. Achieving the ideal brand portfolio[J]. MIT Sloan Management Review,2005,46(2):85- 90.

- [12] Liao, Sara X. T. Japanese Console Games Popularization in China: Governance, Copycats, and Gamers[J]. Games and Culture, 2015, 11: 275-297.
- [13] Consalvo, Mia. Console video games and global corporations: Creating a hybrid culture[J]. New Media & Society, 2006, 8: 117-137.
- [14] Aaker D. Building Strong Brands[M]. The Free Press, 1996.
- [15] Kotler, P., Keller, K. L., and Lu, Taihong. Marketing management in China[M]. Singapore: Prentice Hall, Pearson Education South Asia Pte Ltd., 2009.
- [16] Jennifer L. Aaker. Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale[R]. Working paper, Sanford University, 1995: 78.
- [17] 刘丽娜, 齐佳音, 张镇平, 曾丹. 品牌对商品在线销量的影响——基于海量商品评论的在线声誉和品牌知名度的调节作用研究[J]. 数据分析与知识发现, 2018, 2(09): 10-21.
- [18] 张鹏. 品牌竞争力形成机理与驱动因素: 一个概念模型[J]. 企业经济, 2016(03): 17-21.
- [19] 何奎, 张传庆. 品牌竞争力评价指标体系的构建——以手机品牌为例[J]. 人民论坛, 2013(11): 84-85.
- [20] 马轶男. 品牌竞争力的评价指标体系的构建[J]. 经济问题探索, 2013(03): 153-157.
- [21] 吕艳玲, 王兴元. 品牌竞争力形成的动态机理模型及其提升对策[J]. 经济问题探索, 2012(08): 81-85.
- [22] 郭鑫. 基于精准营销的提升品牌竞争力的实现途径[J]. 山西财经大学学报, 2012, 34(S1): 112-113.
- [23] 项银仕. 品牌竞争力及其分析模型[J]. 商业研究, 2009(09): 179-181.
- [24] 韩福荣, 赵红, 赵宇彤. 品牌竞争力测评指标体系研究[J]. 北京工业大学学报, 2008(06): 666-672.
- [25] 李雯霞, 霍国庆. 品牌竞争力的形成机理和构成[J]. 企业管理, 2008(04): 94-95.
- [26] 施鹏丽, 韩福荣. 品牌竞争力的 DNA 模型解析[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2008(01): 23-27.
- [27] 琦, 余明阳. 品牌竞争力层级评估模型理论初探[J]. 市场营销导刊, 2007(06): 54-57.

- [28] 胡大立, 谌飞龙. 论品牌竞争力的来源及其形成过程[J]. 经济管理, 2007(18):40-44.
- [29] 李杰, 余明阳, 王琦. 品牌竞争力综述[J]. 上海交通大学学报, 2007(06):1035-1044.
- [30] 余明阳, 刘春章. 品牌竞争力的理论综述及因子分析[J]. 市场营销导刊, 2006(06):44-47.
- [31] 胡大立, 谌飞龙, 吴群. 品牌竞争力的内涵及其源流分析[J]. 经济问题探索, 2005(10):28-31.
- [32] 胡大立, 谌飞龙, 吴群. 品牌竞争力的生成及其贡献要素优势转化机制分析[J]. 科技进步与对策, 2005(07):81-83.
- [33] 邴红艳. 品牌竞争力影响因素分析[J]. 中国工程科学, 2002(05):79-83+87.
- [34] 余可发. 基于顾客价值优势的品牌竞争力评价分析[J]. 商业研究, 2006(8):135-137.
- [35] 胡晓云. “品牌”定义新论[J]. 品牌研究, 2016(02):26-32+78.
- [36] 裴娅蕾. 基于不同评价指标体系的品牌竞争力理论综述[J]. 合作经济与科技, 2015(16):82-83.
- [37] 钟帅, 章启宇. 基于关系互动的品牌资产概念、维度与量表开发[J]. 管理科学, 2015, 28(02):69-79.
- [38] 马宝龙, 邹振兴, 王高, 步晶晶, 孙瑛. 基于顾客感知的品牌资产指数构建与行业分析[J]. 管理科学学报, 2015, 18(02):36-49.
- [39] 何奎, 张传庆. 品牌竞争力评价指标体系的构建——以手机品牌为例[J]. 人民论坛, 2013(11):84-85.
- [40] 马轶男. 品牌竞争力的评价指标体系的构建[J]. 经济问题探索, 2013(03):153-157.
- [41] 刘建堤. 品牌定义与品牌资产理论研究文献综述[J]. 经济研究导刊, 2012(31):195-199.
- [42] 许正良, 古安伟. 基于关系视角的品牌资产驱动模型研究[J]. 中国工业经济, 2011(10):109-118.
- [43] 康庄, 石静. 品牌资产、品牌认知与消费者品牌信任关系实证研究[J]. 华东经济管理, 2011, 25(03):99-103.

- [44]李文华,杨全良,贺立龙,陈中伟,查建平.品牌竞争力评价指标体系的构建[J].统计与决策,2010(19):77-78.
- [45]何阿毳.企业品牌竞争力评价指标体系构建[J].重庆科技学院学报(社会科学版),2010(03):100-102.
- [46]张锐,张炎炎,周敏.论品牌的内涵与外延[J].管理学报,2010,7(01):147-158.
- [47]姜岩,董大海.消费者视角下的品牌竞争力界定、生成与评价[J].华东经济管理,2008(04):107-112.
- [48]柴俊武,万迪昉.品牌资产的界定及其评估模型评介[J].南开管理评论,2005(01):42-46.
- [49]卢泰宏.品牌资产评估的模型与方法[J].中山大学学报(社会科学版),2002(03):88-96.
- [50]卢泰宏,黄胜兵,罗纪宁.论品牌资产的定义[J].中山大学学报(社会科学版),2000(04):17-22.
- [51]陈奇佳,钟金鸣. VR 技术与中国游戏产业的发展问题[J]. 东岳论丛,2021,42(09):93-103+2+191-192.
- [52]孙行之. 任天堂：无法复制的游戏体验才是玩家愿意为之买单的原因所在[N]. 第一财经日报,2021-07-30(A11).
- [53]朱莹,顾洁燕. 国内科普游戏产业现状及发展策略研究[J]. 科普研究,2021,16(02):100-106+112.
- [54]林蕾. 中国游戏产业发展与潜力分析[J]. 市场研究,2020,(05):65-69.
- [55]李馨月. 任天堂 Switch 的营销策略评析[J]. 经营管理者,2020,(05):72-73.
- [56]张巨才,齐天. 任天堂 Switch 游戏机的整合营销传播[J]. 企业研究,2018,(06):24-28.
- [57]李承龙. 任天堂经营方式与发展[J]. 经贸实践,2018,(07):170.
- [58]何奎.顾客价值对消费类电子品牌竞争力影响研究[D].沈阳市, 辽宁大学, 2013.
- [59]菲利普·科特勒.营销管理：新千年版(第 10 版)[M].梅汝等译.北京：中国人民大学出版社, 2001：486.
- [60]威廉·D.佩罗特, 麦卡锡.营销学基础：第 9 版[M].梅清豪译.北京：中国财政

经济出版社，2004：178.

[61]雷兴长. 中国文化产品走向世界的战略对策研究[M].经济科学出版社，2017：25.

[62]吴国峰. 企业品牌竞争力测评研究[M].浙江工商大学出版社，2015：06.214.

[63]余明阳，戴世富.品牌战略[M].北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2009：3-4.

[64]菲利普·科特勒，加里·阿姆斯特朗.市场营销原理[M].郭国庆，等，译.北京：清华大学出版社，2007：221.



2	我认为该品牌的游戏主机具有良好的供应渠道	1	2	3	4	5	6	7
3	我认为该品牌的游戏主机宣传做得非常到位	1	2	3	4	5	6	7
4	我认为我能很好识别出该品牌的游戏主机产品	1	2	3	4	5	6	7
5	我认为该游戏主机的品牌名称能引发我积极的联想	1	2	3	4	5	6	7
6	在更换游戏主机时，我还选择该品牌	1	2	3	4	5	6	7
7	我认为使用该品牌的游戏主机能带给我舒畅的游戏体验	1	2	3	4	5	6	7
8	该品牌的游戏主机的系列服务使我感到满意	1	2	3	4	5	6	7
9	我认为该品牌的游戏主机的质量是可靠的，可以长久使用的	1	2	3	4	5	6	7
10	我认为该品牌的游戏主机拥有多样的功能表现	1	2	3	4	5	6	7
11	我认为该品牌的游戏主机在消费者群体中有很好的口碑	1	2	3	4	5	6	7
12	我认为该品牌的游戏主机的市场定位非常清晰	1	2	3	4	5	6	7

## 致谢

从 2019 到 2022，研究生生活从拉下帷幕到落幕，仿佛都是在顷刻之间。在这三年中，多的是学业的压力，也少不了生活的乐趣，从相聚结识伙伴开始，到最终各自离别四方，期间的一切似乎都需要在此真正地画上句号了。离别之际，真切地向学校、老师、同学表达我的谢意，感谢他们的照拂和鼓励。

感谢我的导师在三年来对我的帮助，不仅是在学业论文上的谆谆教导，还有对我生活的关心和理解。老师不偏不倚，与学生之间良好互动，奠定了师门内部和谐友爱的氛围。三年来，我跟随着老师忙碌在课题的奔波途中，见识了甘肃斑斓的风貌，体会了西北的风土人情，这些经历都将成为我宝贵的记忆印刻在我的脑海中。在我看来，师者，传道解惑也，莫过于此，很荣幸自己是老师的学生。老师已是退休之际，身体多有小疾，由衷希望老师身体健康，多见他爽朗的笑声。同样得，我也由衷感谢每一位任课老师，他们幽默、博学、严谨的风格劝诱着我为人的处事方法和治学态度，希望自己能够在未来的工作中始终以此为镜，明令己身。

学校给了我致学的条件，老师给了我致学为人的方法，而同学朋友则给了我启迪的思考。三人行，必有我师，与同学之间，在细默之处，总能发现他们身上有值得我学习的东西，作以三省吾身之用，也激励自己努力看齐。更值得我珍视得，便是在这三年里培养起的深厚友谊，尤其是在疫情影响之下，是彼此的陪伴使得学习生活不显孤独，经验分享使我们有更多的方法策略而显从容。但当我们最后陆续尘埃落定，才发现最后的离别都将不期而至，感谢三年的友谊，也期待江湖再见。

最后我要感谢自己的父母。曾今我有过对自己快到而立之年却尚不能自立的惭愧，是他们的默默付出与教诲使我自己时刻警醒，不要迷失自己，我亏欠他们太多。挥手向作为学生时代的自己告别，转过身去走向鬓角泛白的父母，希望自己能早日成为他们的依靠。

于此一别，便是自己 20 年学业生涯的谢幕，同时也是一段新篇章的开启，携着 20 年的智慧去创造往后的财富。与身后之人致谢，与同行之人共勉。