



哲学社会科学明毅文库

· 工商管理文丛 ·

服务型企业品牌内化 对员工顾客 导向行为的影响研究

The Research of Service Enterprise Brand
Internalization
Based on the Perspective of Employees

李辉 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014033283



F719
310

哲学社会科学明毅文库

· 工商管理文丛 ·

服务型企业品牌内化 对员工顾客 导向行为的影响研究

The Research of Service Enterprise Brand
Internalization
Based on the Perspective of Employees

李辉 著



F719
310



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



北航

C1721476

图书在版编目 (CIP) 数据

服务型企业品牌内化对员工顾客导向行为的影响研究/李辉著. —北京: 经济管理出版社, 2013.12

ISBN 978-7-5096-2895-9

I. ①服… II. ①李… III. ①服务业—品牌—企业管理 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 315206 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 孙 宇 梁植睿

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.5

字 数: 206 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2895-9

定 价: 39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

哲学社会科学明毅文库

总序

中国经济在经历了改革开放 30 多年来以资源投入为主要驱动力的高速增长之后，科技创新将成为我国转变经济增长方式，提升国际竞争力的新增长极！科技创新将成为产业优化调整、产品转型升级、企业提质增效的灵魂！科技创新将成为塑造百年老店、企业基业长青的利器！创新的过程历久弥新，创新的故事层出不穷，创新的精神飞扬环宇。

高等院校是科技创新的源泉之一，中国广袤大地上正在进行的这场亘古未有的制度变迁，亦为广大哲学社会科学研究者提供了一个难得的科技创新的实验场。作为国家“2011 计划”（高等学校创新能力提升计划）首批入选的 14 所高校的一员，本文库的主要作者群是此计划的直接参与者，他们长期以来坚持文理交融、协同创新开展研究，作品充分体现了原创性、时代性、交叉性和先进性的特色。

“哲学社会科学明毅文库”是经济管理出版社南京分社的开篇力作，此文库建设的宗旨是：紧随国家转型升级、提质增效改革的宏图大略，聚焦国内外哲学社会科学发展的前沿视角，贴近中国哲学社会科学发展的沃土地气，采纳文理学科先进的思辨技术工具，提供耳目一新的原创性哲学社会科学成果。

“哲学社会科学明毅文库”将根据所采集的作品情况，分门别类、动态地设立若干文丛，如科技创新文丛、管理科学与工程文丛、金融工程文丛、工商管理文丛等，文库首批已精选出 20 余部作品，分别编入科技创新文丛、管理科学与工程文丛、金融工程文丛、工商管理文丛中，后期还将精心推出更多的优秀作品



以飨读者。

“哲学社会科学明毅文库”的作者群分布广泛，有享誉国内外的学术泰斗，有国家重大基金项目的首席科学家，有国家基金一般项目主持人的教授精英，有刚刚结束博士后及博士求学经历的崭露头角的青年才俊，还有第一线哲学社会科学管理领域的政府官员和企业家。各界精英名流荟萃，八方思想火花激荡，将使文库作品异彩纷呈，理论性、实践性、可读性及趣味性大大增强。

愿“哲学社会科学明毅文库”能汇聚正能量、集结精英群，为转型升级征途中的中国哲学社会科学实践探索添砖加瓦，为励精图治的中国哲学社会科学理论研究薪火传承，为披荆斩棘的中国哲学社会科学青年攀登者点亮明灯。

王冀宁教授 石岿然教授

经济管理出版社南京分社

2013年10月

前言

在产品日趋同质化,创新被迅速模仿、复制的市场环境中,企业间的竞争更为激烈和残酷。构建强势品牌是服务型企业获取竞争优势的重要策略之一,员工在这一过程中扮演着重要角色。强势服务品牌的实现依赖于员工与顾客互动过程中表现出的顾客导向行为,而服务型企业品牌内化对员工的这种行为具有至关重要的影响。作为服务型企业整体品牌资产的组成部分,品牌内化已成为服务品牌管理的新兴主题。基于这种理论与现实背景,本书在内部营销和品牌关系理论框架下依据“员工—品牌—顾客”关系模型探讨了“员工—品牌—顾客”互动模式及作用机制。

本书运用扎根理论对中国情境下的服务型企业品牌内化及员工品牌内化进行了探索性研究,在深度访谈和开放式问卷调查的基础上进行数据编码和类别合并。研究结果显示,员工品牌内化过程就是员工个体受品牌表现或活动的影响、引导,经过理性的体认、情感的认同和自愿的接受,把外在的品牌形象逐渐融合于自我的品牌意识,并具有符合品牌价值的行为意向,品牌内化程度表现为员工的品牌态度。本书比较了员工品牌内化与员工组织关系、员工品牌内化与顾客品牌关系等概念间的相关性与差异性,从理论上把员工品牌内化从其他概念的研究中独立出来;指出员工品牌内化表现为员工品牌认同和品牌忠诚两个构面;服务型企业品牌内化特征包括品牌声誉、品牌内部识别、品牌内部沟通、内部满意度和领导特征五个维度。根据质性研究的结果,通过规范的量表开发程序,发展出服务型企业品牌内化特征及员工品牌内化构成维度的测项。



本书构建了“服务型企业品牌内化特征—员工品牌内化—员工的顾客导向行为”三者之间的结构模型,对服务型企业品牌内化对员工的顾客导向行为的影响作用进行了实证研究。对来自上海、南京和合肥三个城市的通信、银行、咨询、建筑工程四个现代服务业的员工进行了问卷调查,收集到有效问卷 584 份,并对收集的数据进行描述性统计分析、测量模型检验、结构模型检验以及研究假设的检验。研究表明,服务型企业品牌声誉、品牌内部识别、品牌内部沟通、内部满意度和领导特征对员工品牌认同有正向影响作用;服务型企业品牌声誉、品牌内部沟通、内部满意度和领导特征对员工品牌忠诚有正向影响作用;员工品牌认同对员工品牌口碑和关注顾客反馈有正向影响作用;员工品牌忠诚对员工服务绩效和关注顾客反馈有正向影响作用。在比较基础模型与若干竞争模型指标的基础上,本书进一步验证了基础模型的适配性,并检验了员工品牌内化的中介效应和接触程度的调节效应。

本书围绕服务型企业员工个体对品牌的认知和关系发展的过程,采用多学科整合的研究方法,对纷繁复杂的员工品牌内化现象进行了深入探究,揭示了服务型企业品牌内化对员工个体心理的内在作用机理和整合过程,并由此架构以品牌为主要认知对象和关系主体的员工品牌互动模式。

本书的主要研究结论如下:

- (1) 服务型企业品牌内化特征包括品牌声誉、品牌内部识别、品牌内部沟通、内部满意度和领导特征五个维度。
- (2) 员工品牌内化包括员工品牌认同和员工品牌忠诚两个维度。
- (3) 员工品牌内化直接影响顾客导向行为,并在服务型企业品牌内化特征与顾客导向行为的关系中具有中介效应。
- (4) 员工与顾客的接触程度在员工品牌内化与顾客导向行为之间的关系具有调节效应。

本书的创新之处主要体现在如下方面:

- (1) 运用扎根理论进行深度访谈和开放式问卷调查,探索出本土化的服务型企业品牌内化特征维度,开发出相应的量表。
- (2) 从员工视角拓展了品牌关系理论,探索出员工品牌内化的构成维度,开



发出相应的量表。

(3) 构建了服务型企业品牌内化对员工的顾客导向行为的影响机制，并进行了实证检验。

(4) 探索出服务型企业品牌的内部营销管理模式，丰富和发展了内部营销理论，对品牌内部管理有较好的实践指导意义。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的与问题	8
第三节 研究的技术路线和方法	10
第四节 研究的创新点	14
第二章 相关文献综述	15
第一节 品牌及服务品牌	15
第二节 员工品牌内化	29
第三节 服务型企业品牌内化	41
第四节 顾客导向行为的相关研究	59
本章小结	71
第三章 中国情境下企业品牌内化的探索性研究	74
第一节 质性研究设计	74
第二节 质性研究结果	85
第三节 相关概念的界定	91
第四节 企业品牌内化特征及员工品牌内化的探索性因子分析	95
本章小结	102
第四章 模型构建与研究假设	103
第一节 理论模型	103
第二节 研究假设	105



第五章 研究设计	116
第一节 问卷设计与测量工具	116
第二节 数据收集	117
第三节 信度指标和效度指标	118
第四节 结构方程模型及衡量指标	121
第六章 数据分析与假设检验	124
第一节 数据分析	124
第二节 中介效应的检验	137
第三节 调节效应的检验	139
第七章 研究结论与启示	153
第一节 研究结果与讨论	153
第二节 研究意义	158
第三节 管理启示	162
第四节 研究局限与展望	168
附录一 品牌内化前期访谈提纲	170
附录二 品牌内化开放式问卷	172
附录三 品牌内化预调研问卷	174
附录四 品牌内化正式调查问卷	178
参考文献	182
后 记	211

第一章 绪论

在服务品牌管理中,员工与顾客的互动及其行为表现是品牌形象的组成部分,因此服务品牌管理要兼顾管理顾客和员工的品牌关系。服务型企业的品牌内化是一个既重要又极具挑战性的课题,如何实现员工品牌内化及其与顾客导向呈现怎样的关系是品牌内化的核心议题。本书试图从服务型企业的视角系统地对这两个问题进行探讨,期望得到深入的研究结果。绪论部分主要对本书的理论基础和内容框架做统领性的阐述,介绍本书的研究背景、研究目的以及拟解决的研究问题。此外,本章还将对本书所涉及的研究方法、技术路线和创新点做简单介绍。

第一节 研究背景

在经济和社会发展过程中,营销理论逐渐整合各主要领域的研究成果,如顾客导向、市场导向、服务营销、关系营销、质量管理、价值和供应链管理,资源管理和网络分析等。Vargo & Lusch (2004) 指出,呈现这种态势的前提基础是:①知识和技能是交换的基本单元;②非直接交换被视为交换的基本形式;③实物只是服务提供者的分配机制;④知识是竞争优势的基本源泉;⑤所有经济都是服务经济;⑥顾客通常是合作的生产者;⑦企业只是价值的提供者;⑧以服务为中心的观点蕴涵着顾客导向和关系。现代营销的发展趋势对品牌管理提出了新要求,品牌不仅是产品或服务的标识,而且是企业与各利益相关者关系的总和。对



于服务型企业来说,员工作为知识和技能的载体以及服务的提供者对服务品牌价值的提升尤为重要。

2008年3月31日,中国东方航空公司云南分公司从昆明飞往大理、丽江、西双版纳等六地的14个航班在到达目的地的上空后集体返航,使东航的品牌形象大打折扣,此次事件表明员工行为能够深刻影响企业品牌形象。尽管中国东方航空公司认为这只是企业内部管理方与飞行员之间的利益危机,然而这种利益危机却导致了企业的品牌危机,使顾客和公众对于东航的不满意度和不信任度达到了巅峰,东航的品牌资产由此遭受重大损失。^①对于服务型企业,如果员工缺乏品牌意识,其行为就不能体现企业的顾客导向,其结果是员工为顾客提供劣质的服务,最终损害各利益相关者感知的品牌形象。

本书的研究背景主要基于以下几个方面:

一、服务型企业品牌建设具有自身的特点

根据国家“十二五”规划纲要,“十二五”时期服务业发展的主要目标是:拓展服务业新领域,发展新业态,培育新热点,推进规模化、品牌化、网络化经营。伴随着人类进入信息时代,人们的生活质量不断提高,收入和休闲时间逐渐增多,社会和文化价值观的变迁以及人类平均寿命的延长、社会老龄化趋势加剧等因素都促使服务业快速增长。^②现代服务业的发展本质上来自社会进步、经济发展和社会分工的专业化等需求,具有智力要素密集度高、产出附加值高、资源消耗少和环境污染小等特点。服务经济的蓬勃发展使得服务品牌的研究更为迫切,服务品牌化成为服务营销研究的新兴主题。由于服务具有的无形性、生产与消费的不可分离性、服务产品异质性和易逝性等特征(Lovelock, 1983),而且服务系统具有开放性和顾客参与生产等特点,服务管理主要针对服务质量的管理。但服务品牌化不仅仅是对服务质量的管理,服务品牌化意味着创立整体的品牌形象和品牌声誉,良好的品牌声誉将给企业带来更多的销售机会和更多的利润

① 中华品牌管理网, http://www.cnbm.net.cn/article/ba139798291_2.html.

② [美] 泽丝曼尔, 比特纳著. 服务营销 [M]. 张金成, 白长虹译. 北京: 机械工业出版社, 2001.



(Keller, 2003), 强势品牌可以创造牢固的竞争优势, 可以增进顾客对购买无形服务的信任 (Berry, 2000)。

有别于一般产品, 顾客通常把服务型企业的品牌视为该企业提供的服务的品牌 (de Chernatony, 1999), 为顾客提供服务的员工是品牌资产的重要组成部分。服务型企业可以通过培养训练有素的人员来获得强大的竞争优势, 这是竞争对手难以模仿和复制的 (Keller, 2001)。新加坡航空公司之所以享誉全球, 就是因为其拥有一批美丽高雅的空中小姐; 麦当劳的员工彬彬有礼; IBM 公司的人都是专家; 迪士尼乐园的员工都精神饱满。高素质的员工具有服务所需要的技能和知识, 热情友好、尊重别人、体贴周到和诚实可信, 能够始终如一、准确无误地提供服务, 对顾客的请求和问题能够迅速做出反应, 能够理解顾客并清楚地为顾客传达有关品牌信息。

近年来, 现代服务业在我国得到了非常迅速的发展, 占 GDP 增长的比率也在逐年上升。现代服务业的标志是信息的应用和知识的共享, 因此从业人员的素质都比较高, 员工具有一定的专业知识背景和服务技能。服务要素包括技术、过程和人员, 技术日趋同质化使提供服务的员工成为服务差异化的重要要素, 员工的表现也是服务品牌实现的途径。随着经济全球化, 更多的外来服务品牌参与到国内市场的竞争, 这对如何塑造本土服务品牌是一个挑战。因此, 现代服务业面临的不仅是顾客的竞争, 也是高素质员工的竞争, 吸引和保留高素质的员工成为服务型企业参与市场竞争和品牌建设的利器。

二、顾客导向行为是服务业员工管理的核心议题

在高度发达的工业化社会中, 人类饱尝人际冷漠和心灵孤独之苦, 在服务经济和体验经济时代, 服务接触和互动、顾客参与服务生产和创造, 为人类提供了在商业交易之外寻求社会联系和情感联系的机会 (Price & Arnould, 1999)。然而, 据美国 Forum 公司的调查结果显示, 70% 的顾客叛离企业是由于人员问题, 这样的调查结果对服务型企业无疑是重要的警示, 顾客之所以叛离某个企业或品牌, 主要是由于不喜欢与他们接触的人员, 不喜欢的原因有很多, 如不能胜任工作或服务态度冷漠等。顾客通常将企业视为一个整体并寻求一致的品牌体验, 服



务型企业品牌管理的实质就是管理企业品牌对顾客的承诺。

以往对服务质量的研究大都围绕顾客感知进行,这种感知不仅来源于服务技术和过程,由于服务生产和消费的同时性,与顾客接触的员工的态和行为对顾客感知的服务质量也会产生重要影响。服务质量管理包括对过程、技术和人员的管理,人员是影响服务质量中最难以控制的要素。学者们开始关注服务型企业的员工问题,认为员工是企业最重要的资源 (Gronroos, 1990),员工行为影响到品牌形象和整体品牌资产。因此,对顾客的品牌承诺不能仅由营销、销售、顾客服务和支 持等部门去创造和传递,从企业高层管理者到基层员工的所有内部利益相关者都要参与企业品牌管理 (Brexendorf & Kernstock, 2007),都要对服务品牌化负起责任,以保证为顾客创造价值和传递品牌承诺,顾客导向成为服务型企业实现服务差异化的重要策略。

约瑟夫·米歇利 (Joseph A. Michelli) 在《金牌标准:丽思卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验》中对丽思卡尔顿 (Ritzcarlton) 酒店做出这样的评价:“始终寻找最佳衡量指标,确保为员工带来成就感,确保顾客对品牌的忠诚度,并为全球企业提供改进服务质量的机遇。”^①他认为丽思卡尔顿酒店之所以成为“服务业质量标杆”,是因为其独特的管理智慧能够让员工设身处地地考虑顾客的感受,时刻制造惊喜的品牌体验。“像对待贵宾一样给予员工无上的尊重,并且透过信赖赋予权限。”在丽思卡尔顿酒店,每个员工的口袋里都有个袖珍信条卡,上面明确地写着酒店的座右铭、优质服务三步骤和服务信念等。据该酒店的员工说,每天开始迎接及服务于每一位顾客之前,他们都会浏览一遍这个卡片,并与身边的同事交流服务心得,从而为顾客提供最好的服务。但在现实中,许多企业通过广告等营销传播活动向顾客做出的品牌承诺在员工向顾客提供服务的过程中却不能兑现,影响了顾客对企业品牌的认知和评价,难以塑造强势品牌。

① [美] 约瑟夫·米歇利. 金牌标准:丽思卡尔顿酒店如何打造传奇客户体验 [M]. 徐臻真译. 北京: 中信出版社, 2009.



三、员工是服务型企业品牌关系的主体之一

Levitt (1960) 认为, 只关注企业内部因素是一种营销近视症 (Marketing Myopia), 营销开始主要关注满足顾客的需求, 但随着营销理论研究的发展, Gummesson (1991) 认为, 局限于“顾客满意”是另一种营销近视症。学者们发现那些能够拥有高满意度的员工的组织更有可能带来顾客满意 (Schneider, 1998), 企业越来越关注同时满足顾客和员工的需求 (Piercy, 1997)。营销经历了不同的发展阶段, 比如顾客导向、内部营销、一对一销售、数据驱动营销、关系营销和整合营销等 (Cross & Smith, 1995; Payne, 1995; Webster, 1992)。新的营销思维必须从平衡的视角, 致力于让顾客和员工都感到满意的营销模式 (Thomson 等, 1999), 正视营销沟通目标应包括顾客和员工的重要性, 让员工以独特的行为方式去工作, 以期产生特定的品牌关系 (Duncan & Moriarty, 1997; Ambler & Barrow, 1994; Peppers & Rogers, 1993)。因此, 服务型企业品牌关系应向员工层面做出拓展, 以创建良好的员工品牌关系, 降低员工流失率。这对于稳定服务质量和维护服务品牌形象具有重要作用。

雅虎求职栏目在 2005 年所做用户调查中发现, 在网上找工作的人中有 90% 认为认同公司品牌和产品非常重要。^① UPS 向员工解释说, UPS 品牌“定义了我们希望内部员工与外部顾客看待我们的方式”, “顾客将我们视为一家积极努力实现这一设想——提供完善综合解决方案的公司。我们还必须考虑到我们自己, 思考我们如何以同样的方式与员工进行配合”。^② Hiscock (2002) 在英国进行的一项调查发现, 30% 的员工对自己企业的品牌持中立或漠不关心的态度, 甚至有 22% 的员工对本企业的品牌持消极的态度, 并有过对其不利的行为。企业希望内部员工能够认同本企业的品牌, 并把它有效地传播给外部顾客, 但现实的情况并非如企业所希望的那样, 相当一部分员工并不认同本企业品牌, 更谈不上向外部顾客传播品牌 (金立印, 2005), 因此创建强势服务品牌, 构建良好的员工品牌关系, 员工应被视为服务型企业品牌关系的主体之一。

^① Yahoo! Hot Jobs poll of online users, 2005.

^② [美] 利比·萨廷, 马克·舒曼著. 雇主品牌 [M]. 邱绪萍译. 北京: 华夏出版社, 2008.



四、服务型企业需要统一品牌识别与品牌形象

品牌识别 (Brand Identity) 是文字、形象、意念和消费者对品牌具有的感受的综合体, 品牌识别体现了品牌的自主性与独特性的意义 (Kapferer, 2008)。品牌的名称必然对品牌意义造成局限, 但这也正是一个品牌具有独特性的证明。品牌识别通常指销售人员如何策略性地营销产品, 如何赋予品牌个性的特质, 体现品牌核心价值, 品牌营销与品牌个性两方面如何交互作用, 这些有形及无形的操作因素交汇融合后形成品牌识别, 但是品牌识别完全由接受者对他所采取的观感而定 (Oliver, 1999)。品牌形象 (Brand Image) 的对象主要是顾客和潜在的购买者, 而与顾客接触的员工对品牌识别也有相当程度的影响力, 他们的服务体现了服务型企业的品牌识别^①。

Aaker (1996) 认为, 区分品牌识别和品牌形象很重要, 品牌识别是企业确定或定位它自己或产品的一种方法, 品牌形象是公众对企业 and 它的产品的认知途径。有效的品牌形象通过一种与众不同的途径传递品牌特点, 触动接受者的内心感受, 塑造品牌形象必须利用企业可以利用的每一种传播手段和品牌接触。品牌内化关注如何塑造服务型企业的品牌识别, 使之与市场中的品牌形象相统一, 减小企业向市场 (In-outsides) 传递的品牌识别与市场形成的企业品牌形象 (Out-insides) 之间的差距 (Tosti & Stotz, 2001)。例如, IBM 公司的“IBM 就是服务”的品牌信息, 不仅通过一些标识、文字和视听媒体、气氛、事件, 还要通过员工的行为来表达。服务不仅对顾客是无形的, 对员工来说也是无形的, 品牌识别与品牌形象的统一是保证服务质量认知一致性的重要策略, 也是品牌与各利益相关者实现良好互动的前提条件。

以往的营销传播, 企业或品牌大多关注于发展外部关系, 很容易忽略对企业内部关系的影响, 员工品牌关系往往被视为人力资源管理领域的主题, 当作是企业内部管理问题。20 世纪 80 年代, 随着对品牌形象理论的深入研究, 一种新型

^① 王琼慧. 组织与品牌认定、认同及员工效能的关系——以国内休闲服饰零售业卖场人员为对象 [D]. 台北: “国立”中山大学人力资源研究所硕士学位论文, 2003.



营销传播形式——企业形象识别系统 (Corporate Image System, CIS) 得到广泛关注, 这种关系形式被上升到一个新的层次。CIS 强调从企业经营理念到企业管理行为、从员工行为到品牌表现、从视觉识别的基本要素到全部应用识别要素系统地构建企业形象识别系统, 树立起高度统一和极富个性的企业形象, 因此, 需要在企业内外部形成统一共识的品牌识别和形象。

五、服务品牌传播要兼顾内外部平衡

以往品牌传播过分关注品牌的顾客驱动因素, 忽视其他利益相关者的重要性和多变性, 其结果就会造成营销目标和营销传播目标相互冲突 (Duncan & Moriarty, 1998)。有关调查资料已经证实, 企业同时关注多类利益相关者的好处, 当企业同时关注三者——员工、投资者和消费者时的效果远远优于只关注其中一个或者两个利益相关者。Kotter & Heskett 的研究表明, 同时关注这三个群体的公司的收益增长率是那些只重视有限利益相关者公司的 4 倍, 前者股票上涨 901%, 后者却只有 91%。^① 由于品牌塑造大多选择顾客能感知的策略, 其他利益相关者获得品牌信息的渠道相对较少, 自然无法达到理想的品牌传播效果。实际上, 品牌信息传播对象不仅是顾客, 而且应包括企业内部的员工、投资者、同行者、供应商、大众媒体、政府组织、社区等品牌的其他利益相关者。因此, 服务型企业品牌管理不仅要注重品牌的外部传播, 还要注重品牌的内部沟通。

许多品牌管理领域的学者认为, 现阶段的品牌管理的层次较低, 尚不能从企业战略的高度审视品牌管理的重要性。创造、维持及发展良好的品牌关系的责任不应只归属于企业的某一个特定部门, 因为它不是一项职能。如果把品牌管理仅作为一项职能由营销部门来管理, 品牌在企业内部缺乏有效沟通, 也就无法实现品牌的市场导向 (或顾客导向), 难以培育真品牌 (Duncan & Moriarty, 1997)。在企业竞争已经向品牌竞争全面转型的商业时代, 企业必须从战略的高度对品牌实现内外部全面管理, 不仅管理顾客视角的品牌形象, 而且要促成员工积极的

^① Kotter, J., Heskett, J. Corporate Culture and Performance [M]. New York: The Free Press, 1992.