

# 全面品牌管理:服务品牌管理的新视角

黎建新,卢泸,罗双玉

(长沙理工大学 经济与管理学院,湖南 长沙 410114)

**摘 要:**将传统产品品牌管理理论直接应用于服务品牌化实践的做法一直备受学界质疑,研究适应服务品牌化的相关理论成为学界关注的焦点。通过对国内外服务品牌化的文献研究,总结了服务品牌的特点,分析了服务品牌化面临的挑战,归纳了服务品牌全面管理的主要内容。研究认为,相较于传统产品品牌,服务品牌具有体验属性、关系属性和公司属性等特点;服务品牌化面临品牌一致性和品牌可控性等方面的挑战,而全面品牌管理是克服服务品牌化挑战的有效策略;全面品牌管理涉及整体性的品牌组织、全员性的品牌参与、全程性品牌管理、一致性品牌沟通和全效性品牌考评。研究结果表明,服务品牌管理应该树立品牌导向观,变革原有基于产品品牌的管理体系,从而建立适应服务品牌化的全面品牌管理体系,这是服务品牌化理论发展的新方向,也是服务企业品牌管理实践的新思路。

**关键词:**服务品牌;品牌化;品牌一致性;品牌可控性;全面品牌管理

**中图分类号:**F273.4

**文献标志码:**A

**文章编号:**1671-6248(2019)05-0084-09

## Comprehensive brand management: a new perspective of service brand management

LI Jianxin, LU Lu, LUO Shuangyu

(School of Economics and Management, Changsha University of Science & Technology,  
Changsha 410114, Hunan, China)

**Abstract:** The practice of applying traditional product brand management theories directly to service branding practice has long been questioned by academic circles. Therefore, the study of relevant theories of adaptive service branding has become the focus of academic circles. By studying the literature of service branding at home and abroad, this paper summarizes the characteristics of service brand, analyzes

收稿日期:2019-04-02

基金项目:国家自然科学基金项目(71772018)

作者简介:黎建新(1966-),男,湖南岳阳人,教授,博士研究生导师,管理学博士。

the challenges faced by service branding, and summarizes the main contents of service brand comprehensive management. The research results show that compared with traditional product brands, service brands have the characteristics of experience attributes, relationship attributes and corporate attributes. Service branding faces challenges in terms of brand consistency and brand controllability, and comprehensive brand management is an effective strategy to overcome the challenges of service branding. Comprehensive brand management involves holistic brand organization, full-staff brand participation, whole-process brand management, consistent brand communication and full-effect brand evaluation. The research believes that service brand management should entail a brand-oriented outlook, transform the existing management system which is based on product brand, and establish a comprehensive brand management system that adapts to branding needs. This provides direction and basis for the theoretical development of service branding, and also puts forward new ideas for the practice of service companies' brand management.

**Key words:** service brand; branding; brand consistency; brand controllability; comprehensive brand management

随着服务经济的发展及其主导地位的形成,服务品牌化及其管理问题开始引起学者和实际工作者的广泛关注。现有的品牌管理理论主要是基于有形产品品牌化的,其对服务品牌化的有效性受到较多质疑<sup>[1-3]</sup>。在全球品牌榜上,服务型品牌一直占比不高、排名不靠前,有学者将这一现象部分归因于服务品牌化理论的缺乏和发展滞后<sup>[4]</sup>。事实上,自2000年以来,服务品牌化研究取得了不少进展,服务品牌体验主导模型<sup>[3]</sup>、内部品牌化理论<sup>[5]</sup>等获得了广泛认可,而且已达成一个基本共识,即产品品牌和服务品牌在概念层面的品牌化原则是一致的,但在执行层面二者则存在显著差异<sup>[6-7]</sup>,产品品牌化的方法不适合直接应用于服务品牌化<sup>[1]</sup>。

服务品牌化及其管理该如何做呢?近年来,一些学者提出了服务品牌化及其管理的有机观<sup>[8]</sup>、整体观<sup>[2,9]</sup>或系统观<sup>[10]</sup>。由于服务的特殊性,服务品牌化涉及更多的主体、元素和环节,服务品牌化比产品品牌化要更为复杂,而有机观、整体观或系统观比较充分地体现了服务品牌化复杂性及其对服务品牌管理的要求。不过,上述论述较为零散,故本文基于这些观点,综合相关服务品牌研究文献,系统性地提出服务品牌全面管理主张。本文首先

讨论服务品牌的特点,然后分析服务品牌化面临的主要挑战,最后阐述服务品牌全面管理的具体内容。

## 一、服务品牌的主要特点

与有形产品不同,服务具有无形性、异质性、生产与消费的不可分性等基本属性,而正是这些属性,使服务品牌具有不同于有形产品品牌的一些特点。

### (一)服务品牌联想的广泛性

品牌联想源于品牌接触。产品品牌的联想主要来源于产品相关因素(如核心功能)和非产品相关因素(如价格、包装、使用者形象和用途)。由于服务生产和消费的同时性,顾客与服务品牌的接触更多,服务品牌的联想也因此更加丰富和复杂。除品牌名称、价格/货币价值、广告和促销之外,服务环境、服务设施、核心服务、服务员工和服务交付过程等服务品牌接触点,都会成为顾客服务品牌联想的来源,从而影响服务品牌资产的形成和维护<sup>[11-12]</sup>。

### (二)服务品牌的顾客体验属性

顾客体验是顾客与公司直接或间接接触而产

生的内在、主观的反应<sup>[13]</sup>。由于服务生产与消费的不可分特性,服务品牌传递的正是顾客与服务提供者在交互过程中的体验<sup>[6]</sup>。

通常,产品品牌的价值附加过程是消费者看不见的,但由于服务的独特性质,消费者往往要亲临服务现场、甚至参与服务过程,因此,对消费者来说,服务品牌的价值附加过程是高度可见的<sup>[6]</sup>。这一点充分说明了服务品牌的顾客体验特性。

对产品品牌而言,其品牌价值主要通过广告方式来传递,而由于服务具有无形性,难以有形化展示,顾客对服务品牌价值的了解则主要通过服务体验来实现<sup>[9]</sup>。美国知名营销学者 Berry 通过对美国多家知名服务企业品牌案例的研究发现,尽管外部沟通对品牌资产有影响,但决定服务品牌资产的主要因素是顾客体验<sup>[3]</sup>。

### (三) 服务品牌的关系属性

在早期的品牌文献中,品牌主要被认为是一系列功能和情感的感知,是产品质量的保证,能够发挥辨识生产者的作用,便于消费者更容易做出购买决策。从品牌进化视角来看,品牌是与利益相关者的一种关系状态<sup>[14]</sup>。不同于产品品牌化服务品牌涉及的关系不仅包括公司与消费者的关系,也涵盖提供服务的员工与消费者的关系<sup>[15]</sup>。服务品牌体验远比产品品牌复杂,因为服务具有较高度的人际交互复杂性和关系质量要求<sup>[16]</sup>。服务品牌是一个整体性过程,这个过程肇始于公司与其员工间的关系,在员工与顾客的交互中起作用,因此,服务品牌是关系建立者或关系杠杆<sup>[15]</sup>。

事实上,由于服务的无形性、体验与信任属性,消费者购买决策面临更大的感知风险和更大程度的卷入,消费者有较强的与品牌建立关系的意愿,同样,服务企业也比非服务企业有更强的与消费者建立关系的倾向,因为通过建立关系可以降低与服务品牌相关的感知风险<sup>[15,17]</sup>。

### (四) 服务品牌的公司属性

在制造业,品牌化的对象主要是包装产品,而在服务业,公司品牌成为主要的品牌,即公司名称

成为品牌名称(服务品牌)<sup>[3]</sup>。在一些学者看来,服务品牌和公司品牌是同义词,被经常互换使用<sup>[9]</sup>。

服务品牌化不同于有形产品品牌化的重要差异之一是公司名称成为了品牌名称<sup>[18]</sup>。服务行业采取公司品牌化策略比包装产品行业可能要更适合一些<sup>[19]</sup>。这是因为消费者倾向于感知由单一公司品牌提供的所有服务<sup>[3,5]</sup>。尤其是对一些专业性服务,消费者很难对其质量进行预先判断,当面临购买选择时,公司品牌(名称)和公司声誉或形象往往成为消费者质量判断的依据<sup>[15,20]</sup>。

## 二、品牌一致性与服务品牌化

品牌一致性(brand consistency)是指品牌利益相关者所感知的品牌形象、价值和体验等方面的同一性和稳定性<sup>[6]</sup>。品牌一致性有助于形成消费者一致性的品牌联想,强化其品牌认知,从而提升品牌资产;品牌一致性有利于减少消费者的信息加工,增加品牌明晰性和信任度,提升品牌忠诚;品牌一致性对于减少消费者的认知紧张、保持认知和谐也有帮助<sup>[21]</sup>。保持一致性是服务品牌成功的关键要素之一<sup>[5]</sup>。由于服务的无形性和异质性等特性,服务品牌的一致性将面临更多挑战。

### (一) 服务品牌接触点之间的一致性

不同于产品品牌化,服务品牌化面临更多接触点,除了品牌沟通、公司政策,服务环境、服务设施、服务人员和传递过程等都是服务品牌接触点。不同的品牌接触点,可能传递不一致的品牌信息。品牌接触点越多,保持品牌一致性的难度越大。特别是在一个公司架构中,这些接触点的管理权限分属于营销、运营和人力资源管理等不同部门,如何在公司品牌战略框架中协调这些部门,以保持品牌形象和顾客品牌体验的一致性,是一个不小的考验。

### (二) 服务品牌价值内外沟通的一致性

基于信息披露的视角,品牌价值沟通方式可以分为三大类,即管理沟通、营销沟通和组织沟通<sup>[9]</sup>。

管理沟通是指通过管理职能向内外利益相关者传递信息,营销沟通是针对消费者的信息传播方式,如广告、直邮、赞助、人员销售和服务交互,而组织沟通包含所有其他与公司相关的沟通方式,如公共关系、公共政策、环境沟通、投资者关系和内部沟通等。品牌价值的内部沟通,即对员工的沟通,主要是通过管理沟通和组织沟通得以实现,而品牌价值的外部沟通,即对消费者的信息传播,主要是通过营销沟通和组织沟通来完成。

在传统的品牌品牌化研究和实践中,品牌价值沟通的重点主要是外部沟通及其一致性。对服务品牌化而言,尽管其他沟通方式也发挥了作用,但其价值沟通主要是通过服务接触中服务员工与消费者的实时互动来实现的<sup>[9]</sup>。这就意味着,服务品牌价值沟通不仅要保持外部沟通的一致性,还要保持内部沟通的一致性,更重要的是,要保持内部沟通和外部沟通的一致性。而保持服务品牌价值沟通内外一致性的关键在于服务员工。通过内部沟通,服务员工形成对服务品牌价值的理解,内化为与品牌一致的信念,并将其付诸为消费者服务的行动之中。服务品牌面临的主要挑战是将品牌价值转化为员工日常的行为<sup>[8]</sup>。

### (三) 服务品牌承诺与顾客品牌体验的一致性

从顾客的角度来看,服务品牌意味着信任,而对服务提供者而言,品牌意味着一种承诺<sup>[3]</sup>。服务品牌就是做出、维持和兑现承诺<sup>[22]</sup>。服务企业可以很轻易地通过广告等方式做出品牌承诺,但要实现和维持品牌承诺与顾客品牌体验的一致性,则面临更大挑战。确保顾客品牌体验的一致性是企业最重要和最困难的一项工作<sup>[5]</sup>。制造业可以借助有形产品作为媒介传递品牌承诺。与之不同,服务业必须依赖人(即服务员工)实现品牌承诺<sup>[23]</sup>。

保持服务品牌体验一致性的障碍在于服务品牌的复杂性<sup>[16]</sup>。服务品牌的复杂性主要表现为运作复杂性和人际交互复杂性。运作复杂性是指在一个比较典型的服务提供中,同一个服务品牌名称

之下往往涉及到诸多不同服务、服务要素和服务步骤。人际交互复杂性是指顾客与服务提供者之间人际交互的潜在复杂性。这种人际交互通常涉及到多种服务参与者,如一线员工、支持性员工、焦点顾客和其他顾客;为了有效地传递服务,这种人际交互需要足够的服务技能和关系质量维护。

## 三、品牌可控性与服务品牌化

品牌可控性是指企业和品牌管理者利用品牌投入以实现预期品牌产出的程度。在产品品牌化情境中,品牌可控性程度较高,但是在服务品牌化过程中,由于涉及更多的利益主体和品牌化元素,其品牌可控性大大降低,甚至几乎没有控制力<sup>[7]</sup>,这是服务品牌化及其管理面临的又一个新挑战。

### (一) 服务品牌化元素的难控性

传统的品牌管理主要关注品牌的有形方面,如产品、价格、功能或质量、包装,但如前所述,服务品牌联想(形象)的内容更加丰富,且更加复杂,除了服务环境和服务过程等物化因素,员工(行为)和顾客(情绪)等人的因素成为服务品牌化更重要的元素。服务环境和服务过程等物化因素类似于产品品牌化的产品有形因素,其管控难度不大,而服务品牌化的真正挑战在于控制和管理其中人的因素所带来的影响<sup>[24]</sup>。

### (二) 服务品牌化过程的难控性

产品品牌化主要通过外部营销方式得以实现,而服务品牌化过程则较为复杂。Brodie et al. 从服务营销三角理论出发,指出服务品牌化存在3个基本途径,即外部营销、内部营销和互动营销<sup>[22,25]</sup>。服务品牌的外部营销通过针对顾客的价值主张以建立品牌承诺;服务品牌的内部营销通过员工招聘、培训和激励等,激活和促进员工的品牌承诺;服务品牌的互动营销则通过员工与顾客的品牌接触和服务交互,以实现和支持品牌承诺。Leslie et al. 基于对相关服务专家的深入访谈,提出了服务品牌化过程模型<sup>[5]</sup>。该模型认为在建立企业文化和确

定品牌承诺的基础上,服务品牌化过程存在品牌内部沟通和品牌外部沟通两种途径。服务品牌化的这两个基本途径,涵盖了企业文化、外部沟通、内部沟通、培训、服务品牌接触点管理等诸多环节。可见,服务品牌化过程远比产品品牌化复杂,因此也为服务品牌管理增加了难度。

### (三) 服务品牌化结果的难控性

产品品牌管理主要建立在对媒体的掌控之上,即利用媒体向消费者清晰沟通品牌管理者所希望传递的品牌信息和品牌意义。在这过程中,消费者只是品牌信息和意义的被动接受者,而品牌意义实际上是由企业及其品牌管理者所控制的。但是在服务品牌化过程中,这一情况将会发生改变,企业及其品牌管理者对服务品牌化结果的可控性会大大减弱。

企业起初主张的品牌意义(即品牌输入)与消费者最终理解的品牌意义(即品牌输出)之间可能存在一定的距离,甚至可能出现品牌劫持,即消费者赋予品牌不同于品牌管理者所主张的内涵<sup>[26]</sup>。这一特点在服务品牌化过程中将会更加突出。这是因为与产品品牌化相比,服务品牌化涉及更多利益相关者和更多的品牌接触点,他们都与品牌存在关联并且影响品牌意义及其他品牌结果<sup>[26-27]</sup>。

具体而言,服务员工是品牌的主要内部利益相关者。服务员工在履行品牌承诺和创建品牌意义方面具有关键作用。服务员工是最重要的服务品牌接触点,其言行可能创造一个品牌,也可能毁灭一个品牌。服务员工管理是服务品牌管理的一大难点<sup>[8]</sup>。顾客是服务品牌化最重要的外部利益相关者,顾客不再只是品牌意义被动的接受者,而是服务的合作生产者和服务品牌的共同创造者。同样管理和引导顾客的品牌参与行为也有难度<sup>[10]</sup>。此外,服务品牌涉及的其他外部利益相关者,如媒体、投资者、供应商和品牌社群,也同样对品牌意义和价值有重要影响,而他们通常是企业所不能直接控制的<sup>[26]</sup>。

## 四、走向服务品牌全面管理

传统的产品品牌管理一般是采取职能管理模式,即品牌管理职能主要由营销部门承担,品牌经理负责品牌识别系统、营销战略和支持性营销计划、品牌宣传等工作。由于服务品牌化涉及众多元素和多元主体,其品牌化过程变得更为复杂,传统的产品品牌管理模式已经不能适应服务品牌管理的新形势,服务品牌管理模式应该转向全面品牌管理<sup>[2, 10]</sup>。

服务品牌的全面管理,首先应该建立在服务品牌导向基础上。服务品牌导向是为提供卓越服务品牌体验而激发员工态度和行为的组织文化,是品牌导向和市场导向的综合体<sup>[28]</sup>。市场导向是一种由外而内的战略导向,其关键概念是品牌形象,其核心是对顾客满意的认同;而品牌导向是一种由内而外的战略方法,其关键是品牌识别(使命、远景、价值观),主张在品牌识别范围内满足顾客需求,并强调将品牌视为资源和战略中心<sup>[29]</sup>。为了成功地实现服务品牌化,服务品牌导向既考虑了消费者的需求,也考虑了组织在创建品牌价值中的作用,符合服务品牌整合、全面和一致性管理的要求<sup>[28]</sup>。其次,服务品牌的全面管理还应该在品牌组织设计、参与主体、过程管理、沟通管理和绩效管理等方面做出变革和调整。以下对这些内容进行具体讨论。

### (一) 品牌组织的整体性

品牌组织的整体性是指围绕服务品牌化进行组织设计,以形成指令统一、部门协同、行动高效的 brand 管理组织体系。

第一,建立翻转的金字塔组织。翻转的金字塔组织是一种面向顾客的自下而上的组织结构导向。尽管高层管理者对服务品牌化负有领导责任,但不再是金字塔的塔尖,也不再是组织结构中能马上决定品牌战略成败的关键部分。相反,与顾客直接互动的生产一线,包括员工、物资资源以及生产经营系统,成为组织等级层次中的顶层。生产一线决定

服务品牌的成败,而参谋人员、其他支持职能和管理者仅仅是品牌成功的一个前提条件。

第二,建立扁平化的组织结构。应在服务品牌导向驱动下,确认品牌的战略中心地位,简化组织中的管理层级,使上下双向信息沟通更加高效顺畅,组织分权和员工授权得以实施,员工特别是一线员工能够主动、积极参与品牌建设,组织的服务品牌承诺因此得以恪守和兑现。

第三,建立跨部门的协同品牌管理机构。服务的品牌化不再只是营销部门的工作,人力资源管理部、服务生产和其他支持部门都是兼职营销者,均对服务品牌化承担责任。由于这些部门的工作重心和关注方向存在差异,因此需要在服务品牌导向指引下,成立由高层管理者牵头的品牌管理机构,如品牌执行委员会,以协调营销和人力资源管理等部门的工作,避免部门分割和各自为政。

## (二) 品牌参与的全员性

品牌参与的全员性是指企业服务价值链上的所有人员都对服务品牌化负有责任,应该共同参与品牌建设,并发挥相应作用。企业服务价值链涉及人员主要有投资者、管理者、内部员工、供应商、经销商和顾客等,其中管理者、内部员工和顾客是最重要的三类参与主体。

在服务品牌化过程中,管理者特别是高层管理者扮演了很重要的角色<sup>[30-31]</sup>。一方面,通过制定、调整品牌规划和品牌战略,管理者为企业品牌发展指明方向和重点;另一方面,通过日常的服务品牌导向行为,管理者能够对员工和其他利益相关者起到示范与引领作用。为了成功地实施服务品牌化,管理者需要从事务性领导转向变革性领导<sup>[32]</sup>,采取说服性管理可能会比控制性管理更为有效<sup>[26]</sup>。

在服务品牌化过程中,顾客是重要的参与主体。根据服务主导逻辑,企业只是提出服务品牌价值主张,顾客不再是单纯的对象性资源,而是操作性资源,是服务的合作生产者,服务品牌价值最终需要由顾客共同参与来完成和实现,因此顾客是服务品牌的共同创造者。为了充分发挥顾客在服务

品牌化中的共创作用,企业应采取对话式、交互的和关系导向的方法<sup>[1,8]</sup>。

在服务品牌化过程中,员工特别是一线员工的参与作用最为关键<sup>[33]</sup>,因为一线员工是品牌大使、活化品牌。员工的品牌参与集中体现在员工品牌公民行为方面。员工品牌公民行为具体可分为角色内品牌行为和角色外品牌行为<sup>[32]</sup>。角色内品牌行为是指员工通过符合其规定的角色有效传递公司品牌承诺的行为,而角色外品牌行为是指员工超出其规定角色而自愿采取的品牌支持行为。员工品牌行为可以具体表现为7类具体行为,即帮助行为、品牌思考、品牌热情、进取精神、品牌背书、自我发展和品牌推进<sup>[34]</sup>。要善于通过招聘、培训、沟通和激励等措施激发员工的这些品牌公民行为。

## (三) 品牌管理的全程性

品牌管理的全程性是指对服务品牌化全过程的管理。服务品牌本质上是一个过程,是一个服务企业、服务员工与顾客交互的过程<sup>[15]</sup>。正是在这个过程中,顾客形成了服务品牌体验,并进而产生品牌忠诚。全程性品牌管理本质上就是管理顾客的品牌体验。

品牌体验是由品牌相关刺激所引起的消费者感官、情感、认知和行为的反应,而品牌相关刺激主要源于品牌设计与识别、包装、沟通和环境<sup>[35]</sup>。在服务品牌化过程中,服务品牌刺激的来源会更丰富和多元化,除了品牌设计与识别、品牌沟通,还涉及更多环境因素。Berry及其同事识别了影响顾客服务体验的两类环境因素,即物理环境因素和人文环境因素<sup>[33, 36]</sup>。物理环境因素是指与实际物体和环境相关的因素,包括景观、气味、声音、味道和质地,而人文环境因素是指与服务员工外表和行为相关的因素,如措辞、音调、热情程度、身体语言、整洁和适当的衣着。物理环境因素形成顾客的第一印象,而人文环境因素则影响顾客的情感和期望。

服务品牌化除了要管理名称、商标与广告识别语等品牌识别,更重要的在于管理顾客体验,在于将顾客体验品牌化<sup>[4]</sup>。为了提升顾客的服务品牌

体验,第一,服务品牌管理应该识别品牌相关刺激来源;第二,应该利用体验审计的结果,根据企业核心价值和品牌化战略,设定品牌体验主题;第三,应该通过不断改进和完善服务营运系统,传递品牌承诺,满足顾客品牌期望。

#### (四) 品牌沟通的一致性

品牌沟通的一致性是指服务品牌的内、外沟通要向消费者传递一致的品牌信息。

第一,服务品牌的外部沟通要保持一致性。服务品牌的外部沟通涉及多种渠道和方式,除了组织沟通方式,主要是营销沟通方式,这些方式之间需要协调以传递积极、正面和一致的品牌信息和品牌形象。采用整合营销沟通对服务品牌的外部沟通是比较恰当的<sup>[9]</sup>。

第二,服务品牌内部沟通要保持一致性。内部品牌沟通的对象是员工,其主要方式是组织沟通和管理沟通。组织沟通涉及人力资源管理活动(如招聘、培训、绩效评价)、品牌故事、公司仪式和品牌手册等。管理沟通可以是直接的方式,如通知、会议、内部简报以及 CEO 或品牌高管的报告、演讲,也可以是间接的方式,如高管自身的品牌行为。这些内部沟通方式同样要保持一致性。通过一致性品牌内部沟通,能够培养员工与品牌价值之间的一致性,增强员工品牌真实性感知,从而提升员工服务能力和品牌公民行为,最终提高员工服务绩效<sup>[37]</sup>。

第三,服务品牌内外沟通要保持一致性。除了保持外部沟通的一致性和内部沟通的一致性,服务品牌化还应做到内外沟通的一致性。为保持内外沟通一致性,企业不应该做出员工无法履行、言过其实的承诺,不应该宣传与实际不相匹配的员工、企业价值和文化<sup>[38]</sup>。更重要的是,作为企业的品牌大使,员工特别是一线员工是顾客获取品牌信息的重要来源<sup>[9]</sup>,员工品牌化(即员工行为与品牌定位的一致性)是实现服务品牌内外沟通一致性的重要手段,其对品牌资产具有显著提升作用,且这种效应对不熟悉品牌更为明显<sup>[39]</sup>。

#### (五) 品牌考评的全效性

品牌考评的全效性是指对服务品牌化结果或

绩效的考评应该全面和综合。品牌(价值)是内外利益相关者共同参与和合作创造的结果<sup>[14]</sup>,服务品牌更是如此。衡量品牌绩效的指标有很多,其中品牌资产指标是最重要的。考评服务品牌化绩效的指标除了基于财务的品牌资产、基于消费者的品牌资产等,还应该包括雇主品牌资产和员工品牌资产等。

员工品牌资产是指由品牌知识所引起的员工对企业内部品牌管理的差异化效应<sup>[40]</sup>,其考察的是员工对所服务企业品牌的态度和行为反应。员工品牌资产可以从品牌背书、品牌一致性行为和品牌效忠等 3 个方面来衡量<sup>[40]</sup>。员工品牌资产体现了企业内部品牌管理的成效。

雇主品牌资产是指员工和求职者对雇主品牌的联想和认知<sup>[41]</sup>,其考察的是企业作为品牌在雇佣市场上的吸引力。为了在雇佣市场确立竞争优势,吸引求职者和留住现有员工,雇主品牌化是企业可以采取的策略之一。雇主品牌化是企业树立可识别、独特的雇主形象以区分于竞争者的过程<sup>[41]</sup>,雇主品牌化是以提升员工雇主品牌体验为导向的过程,涉及员工招聘、共享服务、员工沟通、薪酬、绩效管理 with 员工发展等<sup>[16]</sup>。雇主品牌资产是雇主品牌化所形成的结果。

上述 4 种品牌资产构成了服务品牌资产体系。基于财务的品牌资产是企业最重要的终极性的品牌资产形式,其他品牌资产则是工具性的。基于消费者的品牌资产是基于财务的品牌资产产生的基础,而员工品牌资产对基于消费者的品牌资产有重要影响,雇主品牌资产是形成员工品牌资产的重要前提。基于消费者的品牌资产主要衡量外部品牌化的效果,员工品牌资产则主要衡量企业内部品牌化的成效,而雇主品牌资产则既反映了内部品牌化的成效,也体现了外部品牌化的结果。

### 五、结语

由于服务的特殊性,服务品牌具有一些不同于传统产品品牌的新特点,如多品牌接触点使品牌联

想更广泛,顾客参与服务过程使品牌更具体验属性,服务的人际互动使品牌更具关系属性。服务品牌的这些新特点,使服务品牌化主要面临两个方面的挑战,即品牌一致性挑战和品牌可控性挑战。为了克服这些挑战,服务品牌管理应该树立品牌导向观,变革原有基于产品品牌的管理体系,从而建立适应服务品牌化的全面品牌管理体系。

## 参考文献:

- [1] Klaus P, Maklan S. The role of brands in a service-dominated world[J]. *Journal of Brand Management*, 2007, 15(2):115-122.
- [2] Kimakorn N, Tocquer G. Service brand equity and employee brand commitment[J]. *Journal of Services Marketing*, 2010, 24(5):378-388.
- [3] Berry L L. Cultivating service brand equity[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(1):128-137.
- [4] 范秀成. 顾客体验驱动的服务品牌建设[J]. *南开管理评论*, 2001, 4(6):16-20.
- [5] Leslie D C, Horn S, Susan. The criteria for successful services brands[J]. *European Journal of Marketing*, 2003, 37(7/8):1095-1118.
- [6] Leslie D C, Horn S. Building on services characteristics to develop successful services brands[J]. *Journal of Marketing Management*, 2001, 17(7/8):645-669.
- [7] 张辉, 白长虹, 牛振邦. 服务企业内部品牌化研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2012, 34(7):42-52.
- [8] Iglesias O, Ind N, Alfaro M. The organic view of the brand: a brand value co-creation model[J]. *Journal of Brand Management*, 2013, 20(8):670-688.
- [9] Chernatony D L, Cottam S, Horn S. Communicating services brands' values internally and externally[J]. *Service Industries Journal*, 2006, 26(8):819-836.
- [10] Skaalsvik H, Olsen B. Service branding: suggesting an interactive model of service brand development[J]. *Kybernetes*, 2014, 43(8):1209-1223.
- [11] Grace D, O' Cass A. Service branding: consumer verdicts on service brands[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2005, 12(2):125-139.

- [12] Rajh E, Dosen O D. The effects of marketing mix elements on service brand equity[J]. *Research Report-Social Science*, 2009, 22(4):69-83.
- [13] Meyer C, Schwager A. Understanding customer experience[J]. *Harvard Business Review*, 2007, 85(2):116.
- [14] Merz M A, He Y, Vargo S L. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2009, 37(3):328-344.
- [15] Riley F D, Chernatony L D. The service brand as relationships builder. [J]. *British Journal of Management*, 2000, 11(2):137-150.
- [16] Mosley R W. Customer experience, organisational culture and the employer brand[J]. *Journal of Brand Management*, 2007, 15(2):123-134.
- [17] Ang L, Buttle F. CRM software applications and business performance[J]. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2006, 14(1):4-16.
- [18] Krystallis A, Chrysochou P. The effects of service brand dimensions on brand loyalty[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2014, 21(2):139-147.
- [19] Sierra V, Iglesias O, Markovic S, et al. Does ethical image build equity in corporate services brands? the influence of customer perceived ethicality on affect, perceived quality, and equity[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 144(3):661-676.
- [20] Brodie R J, Whittome J R M, Brus G J. Investigating the service brand: a customer value perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62(3):345-355.
- [21] Bengtsson A, Bardhi F, Venkatraman M. How global brands travel with consumers: an examination of the relationship between brand consistency and meaning across national boundaries [J]. *International Marketing Review*, 2010, 27(5):519-540.
- [22] Brodie R J, Glynn M S, Little V. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? [J]. *Marketing Theory*, 2006, 6(4):363-379.
- [23] Lee Y, Kim S, Kim S Y. The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry[J]. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2014, 19(12):1359-1380.



- [24] 程鸣,吴作民. 西方服务品牌研究评介[J]. 外国经济与管理, 2006,28(5):53-60.
- [25] Brodie R J. From goods to service branding: an integrative perspective[J]. Marketing Theory, 2009,9(1):107-111.
- [26] Ilgesias O, Bonet E. Persuasive brand management: how managers can influence brand meaning when they are losing control over it[J]. Journal of Organizational Change Management, 2012,25(2):251-264.
- [27] Tierney K D, Karpen I O, Westberg K. Brand meaning cocreation: toward a conceptualization and research implications[J]. Journal of Service Theory and Practice, 2016,26(6):911-932.
- [28] King C, So K K F, Grace D. The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China[J]. International Journal of Hospitality Management, 2013,34(1):172-180.
- [29] Urde M, Baumgarth C, Merrilees B. Brand orientation and market orientation—from alternatives to synergy[J]. Journal of Business Research, 2013,66(1):13-20.
- [30] Chernationy D L, Drury S, Horn S. Identifying and sustaining services brands' values[J]. Journal of Marketing Communications, 2004,10(2):73-93.
- [31] Vallaster C, Chernationy D L. Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process[J]. Journal of Marketing Management, 2005,21(1/2):181-203.
- [32] Morhart F M, Herzog W, Tomczak T. Brand-specific leadership: turning employees into brand champions[J]. Journal of Marketing, 2009,73(5):122-142.
- [33] Berry L L. Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing[J]. Academy of Management Perspectives, 2006,20(2):43-57.
- [34] Burmann C, Zeplin S. Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management[J]. The Journal of Brand Management, 2005,12(4):279-300.
- [35] Brakus J J, Schmitt B H, Zarantonello L. Brand experience: what is it? how is it measured? does it affect loyalty? [J]. Journal of Marketing, 2009,73(3):52-68.
- [36] Berry L L, Carbone L P, Haeckel S H. Managing the total customer experience[J]. MIT Sloan Management Review, 2002,43(3):85-89.
- [37] Baker T L, Rapp A, Meyer T, et al. The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2014,42(6):642-657.
- [38] Piehler R, Hanisch S, Burmann C. Internal branding-relevance, management and challenges[J]. Marketing Review, 2015,32(1):52-61.
- [39] Sirianni N J, Bitner M J, Brown S W, et al. Branded service encounters: strategically aligning employee behavior with the brand positioning[J]. Journal of Marketing, 2013,77(6):108-123.
- [40] King C, Grace D, Funl D C. Employee brand equity: scale development and validation[J]. Journal of Brand Management, 2012,19(4):268-288.
- [41] Biswas M K, Suar D. Antecedents and consequences of employer branding[J]. Journal of Business Ethics, 2014,136(1):1-16.