

从员工自我披露到顾客忠诚： 私域运营模式下品牌关系营销研究

孙林辉, 金默承, 张 巍, 吴安波

(西安科技大学 管理学院, 西安 710054)

摘 要: 由于公域流量获客成本剧增,越来越多的商家加入私域流量赛道,以期实现业绩突破,但最终却收效甚微。当关系营销进入私域时代,品牌与顾客的良好关系如何实现,对应的营销策略应如何转变,现有研究还没有明确的结论。因此,文章基于基于 B2C 关系营销相关理论,通过访谈和问卷收集数据,探究了私域运营模式下品牌员工自我披露行为、关系质量与顾客忠诚之间的关系。结果发现,私域运营模式下品牌员工自我披露正向影响关系质量;关系质量正向影响顾客员工忠诚,继而正向影响顾客品牌忠诚;品牌员工自我披露对关系质量的影响过程中存在关系强度和性别的调节作用。研究结论有助于品牌通过私域平台充分利用员工自我披露行为发挥私域运营模式的优点,提升关系营销效果。

关键词: 私域运营; B2C 关系营销; 员工自我披露; 关系质量; 顾客忠诚

中图分类号: F713.5 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2023)3—0179—13

一、引言

随着互联网技术的快速发展,互联网普及率已接近天花板,新用户增长乏力。面对人口流量红利殆尽及品牌竞争态势日益激烈带来的获客成本居高不下,为降低营销成本,越来越多企业将眼光从公域流量获取新客户转向了私域流量运营,品牌流量竞争从增量博弈转入存量博弈(吴凤颖,2022)。所谓公域流量,即公共平台(如微博、淘宝、小红书、抖音等)所带来的流量,它不属于单一个体,而是为集体所共有。而私域流量则是相对于公域流量的专门指代,学者对它的定义为基于信任和利益建立起的封闭性流量池(薛可和余明阳,2022)。与公域流量不同的是,私域流量不受公域流量平台限流的影响,可以自主控制、重复使用、反复触达客户,显著降低营销成本并增加顾客粘性(吴凤颖,2022)。自 2020 年以来,受新冠疫情冲击,众多品牌为自救纷纷开始布局私域渠道,更加注重私域顾客的关系营销。因此 2020 年被业界称为私域时代元年(王佳航,2020)。

目前,私域运营的路径可大致描述为获客、沉淀、裂变与变现(薛可和余明阳,2022)。品牌方一般通过线下销售场景或公域平台将流量引入品牌利用私域运营平台搭建的私域流量池,常见的私域运营平台包括企业微信、微信及品牌官方应用程序(APP)等。其中,企业微信和微信因其功能完备兼深度绑定顾客关系网络,是企业尤其是中小企业进行客户关系管理最有效的平台(吴雅琴和刘璐,2019)。自从 2018 年以来,企业微信逐步与微信通讯录、朋友圈、群聊、视频号等模块打通,形成了私域运营完整链路。可以说,微信生态承载了企业引入的大部分私域流量。然而,虽然一些品牌在引流搭建私域流量池上进展如火如荼,但老客户的复购、转化、推荐意愿该如何提升仍是私域运营的一大难题(吴凤颖,2022)。本文认为,这一难题的产生与品牌对私域运营本质的认识有关。私域只是一种顺应社交媒体发展的新的营销传播渠道和工具,它体现了现阶段品牌营销思维的转变,其本质仍然是 B2C 关系营销(business-to-customer relationship marketing)。品牌方可能顾此失彼地将重点放在私域流量池搭建和免费广告投送上,而非培养高忠诚的客户群体。同时,在品牌私域竞争态势激烈的当下,消费者的微信朋友圈、消息列表等充斥着大量营销人员推送的品牌信息,尤其是模版式广告和高频率推送,不仅可能给消费者造成信息过载等困扰(Chen et al,2009),还可能唤醒消费者的

收稿日期: 2022-11-08

基金项目: 国家自然科学基金青年科学基金“移动互联网下基于消费者跨渠道购买行为的多渠道整合策略研究”(71701025); 陕西省教育厅科学研究计划“基于深度学习的面孔吸引力与消费行为的关系研究”(20JK0232)

作者简介: 孙林辉,博士,西安科技大学管理学院教授,研究方向:人因工程、消费者行为;金默承,西安科技大学管理学院硕士研究生,研究方向:市场营销、消费者行为;张巍,博士,西安科技大学管理学院讲师,研究方向:创新理论与管理;吴安波,博士,西安科技大学管理学院讲师,研究方向:供应链管理。

说服知识(刘文静等,2022;李先国和郑琛誉,2021),使其识别品牌“割韭菜”的意图,营销效果大打折扣。那么,当关系营销进入私域时代,品牌如何实现与顾客的良好关系?及,当员工与顾客从商业关系发展为朋友关系时,品牌的营销策略应当如何转变?

为回答以上问题,本文提出从B2C关系的角度出发寻找解决问题的途径。B2C关系营销文献将服务商与顾客之间建立的朋友关系定义为商业友谊(commercial friendship, CF)(Price and Arnould,1999),随着关系营销的数字化,也有学者将通过在线平台维系的商业友谊定义为在线商业友谊(online commercial friendship, OCF)(Steinhoff et al,2019;Fu et al,2022),用以探讨在线B2C情境下商业友谊的作用。当B2C关系从商业关系发展为商业友谊时,服务商和顾客双方会形成较强的基于互惠原则和利他主义的社会规范(Oppen,2020)。因此,与顾客交朋友很早便被认为是B2C关系营销的核心策略,与顾客建立友情有利于帮助服务商取得良好的营销效果(Grayson,2007)。在私域运营模式下,品牌方营销人员成功添加顾客私人微信不仅标志着私域流量的成功引入,还意味着营销人员与顾客从传统的商业关系进入商业友谊关系。在这种关系中,商业和朋友关系同时存在,而当营销人员只注重商业关系的维系时,便可能导致朋友角色的“失职”,从而对B2C关系造成破坏。那么如何维持两种关系并行呢?有学者提出,自我披露(Self-disclosure)是友谊维持的核心策略(Grayson,2007;Andersson et al,2016)。自我披露是指个体自愿向他人传递个人和私密信息的行为(Andersson et al,2016;Söderlund,2020)。通俗来说,就是打开心扉,用一点“私房话”拉近人际距离。因此本文推测,品牌方一线营销人员在私域平台的自我披露行为能够加强B2C关系,继而提升关系营销效果。在以往的关系营销研究中,关系质量(relationship quality)在服务商行为与消费者反应之间起到重要作用。为此本文引入关系质量相关变量衡量品牌方与顾客的关系,具体包括关系满意度、信任及承诺。关系营销最终会为商家带来诸多期望的结果,对于私域营销来说,最需要实现的目标是提升顾客黏性,挖掘存量客户的价值。因此本文用顾客忠诚(customer loyalty)来衡量私域营销模式下品牌关系营销的结果。

本文将基于B2C关系营销相关理论,从在线商业友谊视角出发,围绕顾客员工关系质量构建理论框架,探究员工自我披露行为、关系质量与顾客忠诚之间的关系。此外,本文还将探讨关系强度、性别、员工工具使用策略对上述关系的影响。研究结论将有助于品牌借助私域运营模式获得良好的B2C关系,实现私域流量时代业绩突破。

二、文献回顾

(一)B2C关系营销

Business-to-business(B2B)与B2C情境下关系营销文献有很多,但由于本文研究的私域运营模式主要运用于B2C情境。因此本文主要对B2C及在线B2C情境关系营销文献进行重点梳理。首先,关系营销指的是旨在建立、发展和维持成功交易关系的所有营销活动的统称(Morgan and Hunt,1994),它强调了与顾客建立一种互惠互利、相互信赖、长期稳定的关系,从而帮助企业获得可持续的竞争优势。

早期的B2C关系营销研究涵盖了影响顾客与服务商关系的前因,以及顾客与服务商关系能够导致的结果。顾客与服务商关系的前因研究主要关注了顾客、服务商及双方互动过程中存在的影响双方关系的因素。Crosby等(1990)阐述了顾客与销售人员的相似性及销售人员的专业性能够提高顾客的关系满意度和信任,除此之外他们还指出,销售人员所进行的展示合作意图、自我披露、后续服务等行为能够加强顾客与服务商之间的关系。Morgan和Hunt(1994)指出关系收益能够提高顾客对服务商的信任与关系承诺,收益包括服务商能够为顾客提供的便利服务、价格优惠等。Mukherjee和Nath(2003)发现,顾客与服务商的共同价值观念对信任和关系承诺至关重要,双方沟通能够提高信任,而服务商的投机行为则会降低信任。而关系质量最终会影响商家最为关心的结果,包括口碑(AlRabiah et al,2022;Matos and Rossi,2008)、顾客忠诚(Adjei and Clark,2010;Zhang et al,2011)等。随着交易情境朝着线上发展,B2C关系营销文献也越来越多地关注在线交易情境。Sanchez-Franco等(2009a;2009b)研究了顾客对在线服务商的满意度、信任、承诺与忠诚之间的关系,并指出卷入度和性别对上述关系的调节作用。Zhang等(2011)以电商平台为背景研究了顾客感知电商卖家的专业度、声誉与顾客信任对在线电商平台关系质量及顾客复购意愿的影响。Molinillo等(2022)指出电商APP使用体验正向影响顾客满意度及顾客忠诚。

经过梳理发现,以往的大量研究已经指出B2C关系营销中最关键的关系变量是关系满意度、信任及关系

承诺,它们也被认为是构成关系质量的核心构念(Adjei and Clark, 2010; Zhang et al, 2011; Verma et al, 2016; Antwi, 2021; Akrouf and Nagy, 2018)。但关系营销发展至今,已经不局限于传统的线下消费场景与电商平台,还衍生出以社交关系为核心的私域场景。与以往关系营销情境相比,私域运营模式下顾客与品牌的联系和互动更加频繁和紧密,品牌员工的存在感也更强。对于这样一种新型关系营销模式中影响关系质量的因素及关系质量将带来的结果,现有研究尚不足以解释。因此本文将试图填补这一领域的空白。

(二)在线商业友谊

如上文所述,私域运营模式是以社交关系为核心的新型关系营销模式。为清楚界定私域运营模式下顾客与品牌销售人员之间的关系,本文引入关系营销中一个极为重要的概念——商业友谊。这一概念最初由 Price 和 Arnould(1999)提出,它与单纯友谊相似,都包含亲密、承诺、互惠等要素(Rosenbaum, 2006),但具有一定利益动机驱动(Oppen, 2020)。因此被认为是介于正式商业关系与单纯友谊的中间体。形成 CF 关系的双方会基于一定的认知图式判断并做出符合对方期望的行为。在 CF 视角下,服务商具有商家和朋友双重角色,这两种角色具有相互矛盾的关系期望(Grayson, 2007)。Grayson(2007)基于角色理论(role theory)指出,商家角色具有很强的功利取向,而朋友角色具有内在关系取向。所谓内在关系取向,通俗地说便是一段关系的维系取决于它能给人带来内在享受(Carrier, 1999)。一旦 CF 关系的功利性超过情感价值,那么这种来之不易的关系将会遭到破坏。因此,当服务商不能满足顾客对朋友角色的期望时,顾客便会对彼此之间的关系性质产生质疑。比如在私域运营模式下,如果营销人员日复一日、按部就班地转发品牌广告,对于顾客而言,这样的做法只满足了顾客对于商家角色的期望,而作为朋友角色的期望收获甚微。如此一来,品牌与顾客之间的 CF 关系可能受到威胁。

随着互联网技术的进步,销售场景与关系营销也从线下延伸至线上,衍生出在线情境下的商业友谊,被学者称作在线商业友谊(Fu et al, 2022)。虽然 OCF 衍生于 CF 的情境转变,但其独特性和复杂性对在线关系营销具有深远影响(Steinhoff et al, 2019; Fu et al, 2022)。与 CF 相比,OCF 具有不间断、网络化、全渠道、个性化和拟人化等五大独特优势(Steinhoff et al, 2019)。在私域运营模式下,品牌员工与顾客通过微信建立起的好友关系与 OCF 概念相符。因此本文以 OCF 来界定私域中员工与顾客的关系。

(三)自我披露行为

在 B2C 关系营销中,与顾客建立朋友关系一直是营销的关键。由于向对方吐露心声、披露生活中的细节或问题通常被认为是朋友之间的义务(Veltman, 2004),自我披露行为会被对方被视友好、温暖和信赖的表现,对双方的亲密程度有显著提升(Lee et al, 2019)。Price 和 Arnould(1999)指出,自我披露的质量和数量是区分朋友关系和泛泛之交的关键。因此 B2C 关系营销领域中不少研究考察了自我披露行为在 B2C 关系营销中的作用。

不同学者按照各自的研究目的对自我披露的类型进行过不同划分。在关系营销领域, Jacobs 等(2001a)将传统的线下销售场景中的员工与顾客自我披露行为根据动机分为两种类型:一种称为交易明确型自我披露(exchange-specific self-disclosure),指的是在销售过程中为了促进交易达成而进行的信息披露,比如顾客向员工透露自己的购买目的、收入等,或员工告知顾客自己的产品使用体验、主观看法等;另一种称为社交型自我披露(Social Self-disclosure),即员工与顾客基于共同兴趣或背景等与交易无关的话题进行信息交换(Jacobs et al, 2001b)。B2C 关系营销中自我披露行为研究可以大致分为服务商的自我披露行为和顾客自我披露行为。服务商的自我披露行为一般是为了提高与顾客的亲密程度,获取顾客的好感(Lee and Dubinsky, 2003),最终提升顾客满意度并获得良好口碑(Macintosh, 2009)。同时,服务商的自我披露能够增进顾客信任并降低感知风险,最终提高顾客黏性(Tran et al, 2022)。但也有学者指出服务商过度的自我披露并不合适,可能会对顾客信任、满意度和购买意愿等造成负面影响(Andersson et al, 2016; AlRabiah et al, 2022)。而员工有时为了深入了解顾客需求并提供定制化服务,也会鼓励顾客进行自我披露,这样的鼓励可以加强顾客对定制化服务、员工努力和人性化等的感知,提高顾客满意度(Söderlund, 2020)。

自我披露行为一般通过信息披露的深度(信息的私密程度)与宽度(私密信息的数量)进行测量(Andersson et al, 2016; Tran et al, 2022)。但在私域运营模式下,由于品牌规定、平台限制或员工个性等原因,有些营销人员从来不在私域平台自我披露,而有些营销人员则在投送广告之余会通过私域平台进行自我披露。因此对于本文研究的私域运营模式,迫切需要探明品牌员工是否应该采取自我披露行为来提升 B2C 关

系质量。鉴于此,本文将基于 B2C 关系营销相关理论构建研究模型,探究品牌员工自我披露行为能否促进通过私域平台长期经营的新型 B2C 关系。

三、研究假设

(一)自我披露与关系质量

在 B2C 关系营销文献中,关系质量被定义为顾客对其与商家之间关系的总体评价(Crosby et al, 1990),由关系满意度、信任和关系承诺三个一阶构念组成(Adjei and Clark, 2010; Verma et al, 2016; Antwi, 2021; Akrouf and Nagy, 2018)。

关系满意度是指顾客对关系的情感反应,如果一段关系的表现能够满足顾客的期望,那么顾客就会对这段关系感到满意(Palmatier et al, 2006)。正如前文所述,在私域运营模式下,品牌员工兼具服务商和朋友双重角色,顾客因而包含对这两种角色的不同期望。而 Price 和 Arnould(1999)曾指出,自我披露是朋友关系的基本要素,与商业友谊的形成密切相关。如果品牌员工通过私域渠道进行自我披露,那么顾客对其朋友角色的期望便能得到满足,两者关系将从单纯的商业关系发展为更为牢固的 OCF 关系,顾客对品牌员工的关系满意度也更高。

同时,品牌员工的自我披露行为也会影响顾客对品牌员工的信任和关系承诺。信任是指顾客对商家可靠性和诚信的自信程度,关系承诺被定义为顾客与商家维持长期关系的意愿(Morgan and Hunt, 1994)。基于信任和承诺的关系超越了经济利益的驱动,具有更稳定的发展前景,被认为是关系营销成功的关键(Morgan and Hunt, 1994; Brown et al, 2018)。根据承诺-信任理论(commitment-trust theory),关系利益、共同价值观及沟通等都会正向影响顾客对服务商的信任和承诺。而品牌员工披露一些主观、亲密的信息正是表达自我、输出价值观的机会,从而获取顾客的信任,并获得顾客对于维持未来关系的承诺。已有学者以共享平台(Tran et al, 2022)、网红经济(AlRabiah et al, 2022)等为背景研究了在线 B2C 情境下服务商的自我披露行为对顾客信任和承诺的正向影响。在本文研究的私域运营模式下,自我披露行为能够加强顾客与品牌员工之间的朋友关系,而朋友关系往往信任彼此且秉持着长期发展的意愿。因此具有较高水平的信任和关系承诺。基于对关系满意度、信任和关系承诺的梳理,本文针对私域运营模式下品牌员工自我披露行为与关系质量的关系提出假设:

品牌员工自我披露正向影响关系质量。具体而言,

品牌员工自我披露正向影响关系满意度(H1a);

品牌员工自我披露正向影响信任(H1b);

品牌员工自我披露正向影响关系承诺(H1c)。

此外,已有研究表明顾客对服务商的关系满意度、信任与关系承诺之间存在影响关系(Morgan and Hunt, 1994; Sanchez-Franco, 2009; Brown et al, 2018; Garbarino and Johnson, 1999; 李琪等, 2020)。首先,顾客对服务商的关系满意度正向影响信任和承诺,服务商满足顾客的期望是顾客信任服务商并与其长期维持关系的前提(Sanchez-Franco, 2009)。其次,顾客对服务商的信任正向影响关系承诺。顾客倾向于与自己信任的服务商维持长期关系,因为获得顾客信任的服务商通常在能力、善意和诚信等层面满足了顾客的需求(辛冲等, 2016),与信任的服务商维持长期关系可以降低顾客对未来潜在风险的感知不确定性(Brown et al, 2018)。三者之间的关系模型已在上述关系营销文献中多种 B2C 情境下证实,本文推测在私域运营模式下三者之间的关系依然存在。具体假设如下:

关系满意度正向影响信任(H2);

关系满意度正向影响关系承诺(H3);

信任正向影响关系承诺(H4)。

(二)关系质量与顾客忠诚

对于品牌私域运营而言,品牌最终目标就是私域流量价值最大化,具体表现为老客户重复购买和向外推荐。这一目标可以用顾客忠诚予以概括。顾客忠诚被定义为顾客在未来一段时间内重复购买某品牌或产品、重复光顾某服务商及其口碑进行宣传的信念,它包含认知、情感、意向、行为 4 个阶段(Zeithaml et al,

1996; Oliver, 1999)。一旦形成行动忠诚,顾客就会保持购买惯性,有利于品牌业绩目标的实现。早期的顾客忠诚研究主要涉及的是顾客对品牌的忠诚,随着研究的深入,有学者提出顾客忠诚还包括顾客对品牌员工个人的忠诚,并且顾客员工忠诚会加强顾客品牌忠诚(Yim et al, 2008)。本文也将顾客忠诚分为顾客对品牌员工个人及对品牌的忠诚,以研究关系质量对顾客忠诚的影响。

文献表明,关系质量会对营销者最关心的关系营销绩效产生影响,比如复购意愿、推荐意愿、口碑等(Adjei and Clark, 2010; Zhang et al, 2011; Antwi, 2021; Akrouf and Nagy, 2018; Yim et al, 2008)。例如,Zhang等(2011)发现在线B2C情境中关系满意度和信任正向影响消费者复购意愿;Antwi等(2021)指出顾客信任和承诺对在线购物平台消费者复购意愿具有积极影响。在私域运营模式下,如果顾客与品牌员工的私人关系甚好,顾客可能会出于人情、面子或感情等方面的考量回报品牌员工,比如选择该品牌员工进行复购,或向他人推荐该员工,即形成针对品牌员工的顾客忠诚(殷广杨等, 2020),并且,如果顾客对OCF关系相当满意,或对员工形成了高度的信任和关系承诺,那么顾客的网络关系转换成本便较高,一旦发生关系破裂,顾客便可能承受心理或情感上的不适感(冯强, 2010)。为避免这种情况发生,顾客可能通过行动强化与员工之间高质量的OCF关系,进而提高顾客员工忠诚。据此本文提出假设:

关系质量正向影响顾客员工忠诚正向影响顾客员工忠诚(H5)。具体而言,

正向影响顾客员工忠诚关系满意度(H5a);

正向影响顾客员工忠诚信任(H5b);

正向影响顾客员工忠诚关系承诺(H5c)。

同时,由于员工隶属于品牌,形成员工忠诚的顾客会将员工的认可部分归因为品牌在管理顾客关系上所付出的努力,进一步促进顾客品牌忠诚(Yim et al, 2008; 黎建新等, 2016)。在私域运营模式下,员工行为同时代表其个人和品牌,根据情感迁移理论,顾客对员工个人的依赖情感可能部分迁移至其所属的品牌。因此本文对私域运营模式下顾客员工忠诚和顾客品牌忠诚的关系作出如下假设:

顾客员工忠诚正向影响顾客品牌忠诚(H6)。

(三)控制变量的影响

不同于CF起源于线下销售场景,OCF的网络化、全渠道等特性意味着它既可以通过线上或线下销售场景建立,也可以由员工原本的朋友关系演变而来。除了OCF关系的初始角色不同,品牌员工进行的关系行为也会使顾客与员工之间的OCF关系朝着更为亲密的朋友关系强化,亦或停留在商业关系。这就导致顾客与不同品牌员工之间的关系强度存在差异。Granovetter(1973)根据交往双方的交往时长、亲密程度、感情强度和互惠程度为标准将人际关系区分为强关系和弱关系。强关系被认为是一种小范围内稳定的社会关系,如家人、朋友等,通常具有较强的同质性,所以强关系的双方更容易影响对方的行为和态度;而弱关系是一种大范围内交往较浅的社会关系,即所谓的泛泛之交,通常具有较强的异质性,所以弱关系更有利于信息扩散(王德胜等, 2019)。私域运营的兴起正是品牌利用顾客与品牌员工之间的弱关系建立起信息传播网络,但有学者指出经济相关的交易仍然高度依赖强关系(鲁成等, 2016)。同时,不同关系强度下顾客会对员工的行为采取截然不同的归因方式。例如社会化媒体营销环境中弱关系下顾客更倾向于进行内部归因,而强关系下顾客则更倾向于进行外部归因(鲁成等, 2016)。因此,顾客与员工本身的关系强度可能影响品牌员工自我披露对关系质量及关系质量对顾客忠诚的作用。

除了关系强度,由于男女认知方式有所不同,不同性别人群对关系营销的反应可能存在差异。Sanchez-Franco等(2009b)指出女性更容易由于信任提高对服务商的关系承诺,也更倾向于由关系承诺增强对服务商的忠诚。Lim等(2021)也指出女性与男性相比更加注重服务商带来的情感价值。因此,性别也是本文重点考察的控制变量之一。最后,考虑到目前私域运营模式存在两种外观和功能不同的工具,即微信和企业微信,品牌员工使用何种工具需要纳入考察范围。综上,本文对控制变量的影响作出如下假设:

关系强度(H7a)、性别(H7b)和工具策略(H7c)调节品牌员工自我披露与关系质量及关系质量与顾客忠诚之间的关系。

基于以上推论,本文的概念模型如图1所示。

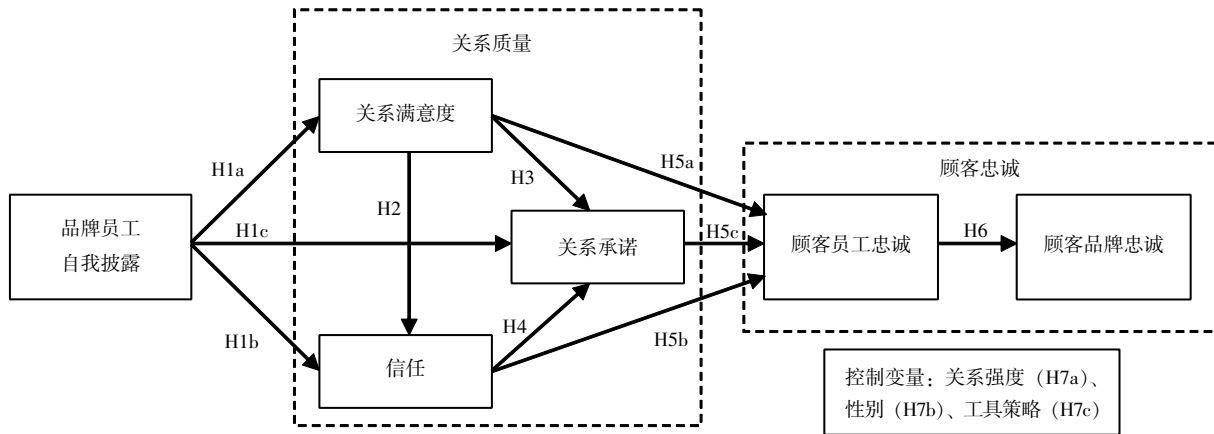


图 1 概念模型

四、研究方法

(一)调查过程

本文的研究对象为顾客与品牌员工之间的关系,需要唤醒被试对特定品牌员工的记忆。因此采取访谈与问卷相结合的方法。由于品牌员工自我披露有多种渠道,为避免被试记忆混淆,调查过程中以品牌员工微信朋友圈为具体回忆对象。本次调查通过滚雪球方式共发出 500 份有偿邀请,313 人报名参与。具体调查流程如下:

第一阶段进行访谈。首先询问受访者是否有品牌销售人员的微信,如有则要求受访者随机选择其中的一位,并向研究人员简单描述与此品牌员工认识的途径、售卖的产品类型、品牌、使用的工具等信息。这一步的目的是引导受访者对特定品牌员工进行回忆。然后要求受访者打开这位品牌销售人员的微信朋友圈浏览其近一个月内发布的内容,并询问受访者此人近一个月发布的朋友圈总数,以及其中存在多少条披露了其个人主观想法或生活细节。在此之前受访者已被告知这是一项匿名调查,研究者不会记录身份等隐私信息。如若受访者无法完成以上任一步骤则退出本次实验。

第二阶段进行问卷填写。研究人员告知受访者后续问卷的所有问题都是围绕之前描述的这位品牌员工进行,在完成问卷的过程中有任何不能理解的地方都可以向研究人员提问。最后对受访者的年龄、性别等人口统计信息进行记录。

剔除无法回忆起特定品牌员工、员工朋友圈开放不足、未通过问卷中注意力检查等无效样本后,本次调查有效样本人数为 227 人(其中男性占比 51.1%,平均年龄 26.7 岁)。

(二)测量工具

自我披露。品牌员工自我披露行为由访谈数据测量,具体计算方法为根据员工近一个月发布的朋友圈中披露了个人主观想法或生活细节朋友圈的占比,由低至高均等赋值 1~5 分。

关系强度。关系强度的测量参考 Fu 等(2022)的研究,测量题项为:我将我与这个人的关系定义为朋友/泛泛之交。朋友表示强关系,泛泛之交表示弱关系。

关系质量、顾客忠诚由成熟量表测量,见表 1。本文选取的量表采用中英文互译以避免语义偏差,变量测量均采用李克特 7 点量表,1=非常不同意,7=非常同意。

(三)统计方法

在统计方法上,主要采用偏最小二乘结构方程模型(PLS-SEM)作为本文的分析方法。PLS-SEM 是一种通过主成分分析法和最小二乘法来估计模型结构的分析方法,与基于协方差的结构方程模型(CB-SEM)方法相比具有诸多优势。首先,PLS-SEM 是一种非参数检验方法。因此没有数据分布限制,对于小样本和数据偏态等情况依然有效;其次,PLS-SEM 更适合预测性和解释性的模型研究(Hair et al, 2019)。由于本文旨在预测被解释变量的变动方差,且样本量相对较小。因此选择 PLS-SEM 为主要分析方法。在软件使用上,首先使用 SPSS 25.0 进行数据简单处理、样本描述性统计和共同方法偏差检验,同时运用 Smart PLS 4.0 进行测量模型与结构模型分析,参数检验使用 Bootstrap 法。

表1 量表测量题项

二阶构念	一阶构念	题项	来源
关系质量	关系满意度	SAT1对于我和这个人的关系,我感到非常满意	Price和Arnould(1999)、Zhang等(2011)
		SAT2对于我和这个人的关系,我感到非常愉悦	
		SAT3我对于这段关系的期望得到了满足	
	信任	TRU1我认为这个人值得信任	De Wulf等(2001)、Morgan和Hunt(1994)
		TRU2我认为这个人能够靠得住	
		TRU3我认为这个人很真诚	
关系承诺	COM1对于我和这个人的关系,我感到非常坚定	De Wulf等(2001)、Morgan和Hunt(1994)	
	COM2对于我与这个人的关系,我想要一直维持下去		
	COM3我与这个人的关系值得我尽最大努力去维持		
顾客忠诚	顾客员工忠诚	EL1我把这个人作为我购买同类产品时的首选	Price和Arnould(1994)、黎建新等(2016)
		EL2我会主动将这个人介绍给我的亲朋好友	
		EL3如果这个人离开这个品牌,我会跟随他/她到其他品牌	
	顾客品牌忠诚	BL1该品牌是我购买同类产品时的第一选择	Price和Arnould(1994)、黎建新等(2016)
		BL2我会继续消费该品牌	
		BL3我会将该品牌推荐给身边的人	

注:SAT表示关系满意度,TRU表示信任,COM表示关系承诺,EL表示顾客员工忠诚,BL表示顾客品牌忠诚。

五、研究结果

(一)样本描述性统计

在顺利完成访谈并通过问卷质量筛查的227位受访者报告的信息中,报告最多的前三种产品类型为美妆产品(16.7%)、服装(11.0%)和汽车(8.4%),总体样本基本涵盖了日常常用的产品类型和大众常见的品牌。受访者的性别、与品牌员工认识的途径、受访者如何定义与品牌员工的关系(关系强度)及品牌员工使用的工具策略等情况见表2。

表2 样本描述性统计

变量	组别	频次	占比(%)	变量	组别	频次	占比(%)
性别	男	116	51.1	关系强度	其他途径	35	15.4
	女	111	48.9		朋友	67	29.5
与品牌员工认识途径	店内消费	80	35.2	泛泛之交	160	70.5	
	朋友推荐	48	21.1	个人微信	103	45.4	
	社交平台	36	15.9	企业微信	77	33.9	
	原先就是朋友	28	12.3	两者都用	47	20.7	

(二)共同方法偏差

由于本文研究的关系质量、顾客忠诚等均来源于受访者的主观报告,数据收集在一定时间段内进行,可能会存在共同方法偏差(CMV)。因此在数据分析之前,本文采用Harman单因素检验法对CMV的影响进行检验。结果显示,第一个因子的方差解释率为37.01%,小于临界值40%,表明本文不存在严重的共同方法偏差(熊红星等,2012)。

(三)测量模型检验

根据Henseler等(2016)的建议,在检验测量模型之前首先需要模型的拟合优度。结果显示,饱和模型的SRMR(标准化均方根残差,0.054)小于0.08,SRMR、 d_{ULS} (欧式距离平方)和 d_c (地理距离)等模型拟合指标的 p 值小于0.05,表明数据与模型拟合情况良好。信度方面,各构念测量题项的组合信度(CR)和Cronbach's α 均大于0.7(表3),表明测量模型具有较好的内部一致性与信度。各潜变量测量题项的因子载荷系数均大于0.7且 $p < 0.001$,平均方差提取(AVE)值均大于0.5的最低要求,说明各构念测量题项具有明显的聚合效度。区分效度根据弗奈尔-拉克准则进行检验。见表4,

表3 潜变量因子载荷、组合信度及平均方差提取

潜变量	指标	因子载荷	AVE	CR	Cronbach's α
关系满意度	SAT1	0.879	0.763	0.906	0.844
	SAT2	0.873			
	SAT3	0.868			
信任	TRU1	0.876	0.794	0.920	0.870
	TRU2	0.914			
	TRU3	0.883			
关系承诺	COM1	0.914	0.815	0.930	0.886
	COM2	0.901			
	COM3	0.894			
顾客员工忠诚	EL1	0.794	0.704	0.877	0.789
	EL2	0.876			
	EL3	0.845			
顾客品牌忠诚	BL1	0.887	0.788	0.918	0.865
	BL2	0.879			
	BL3	0.896			

潜变量之间相关系数均小于各潜变量 AVE 的平方根,表明构念之间具有较好的区分效度。

(四) 结构模型检验

进一步运用 PLS-SEM 对结构模型进行检验。研究模型的预测能力通过 R^2 (多重判定系数) 来评价, R^2 值越大说明模型解释能力越强。关系满意度、信任、关系承诺、顾客员工忠诚和顾客品牌忠诚的 R^2 分别为 0.127、0.474、0.668、0.680 和 0.466, 表明整体模型解释了关系满意度 12% 以上、信任 47% 以上、关系承诺 66% 以上、顾客员工忠诚 68%、顾客品牌忠诚 46% 以上的变动方差, 具有较高的预测能力。

路径分析和假设检验的具体结果见表 5 和表 6 所示。由表 5 可知, 品牌员工自我披露正向预测关系质量中的关系满意度和信任; 关系满意度正向影响信任和关系承诺; 信任正向影响关系承诺; 关系质量中的信任、关系承诺正向影响顾客员工忠诚; 顾客员工忠诚正向影响顾客品牌忠诚。H1a、H1b、H2、H3、H4、H5b、H5c 及 H6 获得支持。品牌员工自我披露对关系承诺的直接影响及关系满意度对顾客员工忠诚的直接作用均不显著, H1c 和 H5a 未获得支持。

从显示显著路径效应大小的 f^2 值来看, 自我披露对关系满意度和信任及信任对顾客员工忠诚的影响较弱 ($f^2 > 0.02$), 关系满意度对关系承诺及关系承诺对顾客员工忠诚的影响中等 ($f^2 > 0.15$), 关系满意度对信任、信任对关系承诺及顾客员工忠诚对顾客品牌忠诚的影响较强 ($f^2 > 0.35$) (Henseler et al, 2016)。

控制变量方面, 根据关系强度、性别、品牌员工使用的工具策略分别进行 Bootstrap 多群组分析 (MGA)。结果表明, 关系强度、性别分别调节了研究模型中的部分路径, 而工具策略组的所有路径系数无显著组间差异。首先从关系强度分组结果 (见表 6) 来看, 强关系组中关系满意度对关系承诺的正向影响大于弱关系组 (路径系数差异 $diff.=0.307, p < 0.05$), 表明关系强度调节了关系满意度对关系承诺的影响。值得一提的是, 品牌员工自我披露对关系满意度的正向影响仅在弱关系组显著 (路径系数 $\beta=0.248$, 标准差 $SD=0.080, t=3.123, p < 0.01$), 对于强关系组并不显著 ($\beta=0.151, SD=0.118, t=1.272, p > 0.2$), 表明关系强度调节了自我披露对关系满意度的影响。接着从性别分组结果来看, 男性组品牌员工自我披露对信任的影响小于女性组, 路径系数差异边际显著 ($diff.=-0.186, p < 0.1$), 更重要的是该路径仅对于女性组显著 ($\beta=0.214, SD=0.081, t=2.644, p < 0.01$), 对于男性组不显著 ($\beta=0.028, SD=0.054, t=0.520, p > 0.6$); 男性组品牌员工自我披露对关系承诺的影响小于女性组, 路径系数差异显著 ($diff.=-0.171, p < 0.05$), 并且, 品牌员工自我披露对关系承诺的影响虽然在总体样本中不显著, 但该路径对于女性组正向显著 ($\beta=0.119, SD=0.057, t=2.082, p < 0.05$), 对于男性组不显著 ($\beta=-0.053, SD=0.048, t=1.100, p > 0.2$); 男性组关系满意度对信任的影响大于女性组, 路径系数差异显著 ($diff.=0.260, p < 0.002$)。以上结果表明, 性别调节了品牌员工自我披露对信任和关系承诺及关系满意度对信任的影响。至此, H7 获得部分支持。

为进一步厘清变量之间的关系, 本文对模型中存在的间接效应进行了检验。Bootstrap 结果表明变量之间存在的中介及链式中介作用, 间接效应显著的路径总计 21 条, 具体结果见表 7。其中品牌员工自我披露对

表 4 变量相关系数与 AVE 平方根

变量	1	2	3	4	5	6
1 自我披露	1.000					
2 关系满意度	0.264	0.873				
3 信任	0.276	0.680	0.891			
4 关系承诺	0.256	0.707	0.782	0.903		
5 顾客员工忠诚	0.278	0.653	0.746	0.789	0.839	
6 顾客品牌忠诚	0.100	0.512	0.554	0.568	0.683	0.887

注: 对角线为相应构念 AVE 的平方根。

表 5 路径系数与假设检验结果

路径	路径系数	t	f ²	检验结果
H1a: 自我披露→关系满意度	0.264	4.295***	0.075	支持
H1b: 自我披露→信任	0.103	2.212*	0.021	支持
H1c: 自我披露→关系承诺	0.017	0.468	0.001	不支持
H2: 关系满意度→信任	0.654	14.968***	0.755	支持
H3: 关系满意度→关系承诺	0.323	5.149***	0.167	支持
H4: 信任→关系承诺	0.557	9.713***	0.493	支持
H5a: 关系满意度→顾客员工忠诚	0.105	1.383	0.016	不支持
H5b: 信任→顾客员工忠诚	0.279	4.497***	0.087	支持
H5c: 关系承诺→顾客员工忠诚	0.505	6.062***	0.265	支持
H6: 顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.683	14.657***	0.873	支持

注: Bootstrapping 5000 次重复抽样; t 表示 t 检验统计量; *, **, *** 分别表示 $p < 0.05, p < 0.01, p < 0.001$ (双尾检验)。

表 6 多群组分析结果

路径	关系强度		性别	
	系数差异 (强关系-弱关系)	p	系数差异 (男-女)	p
H1a: 自我披露→关系满意度	-0.098	0.497	-0.120	0.322
H1b: 自我披露→信任	-0.025	0.824	-0.186	0.053
H1c: 自我披露→关系承诺	-0.010	0.905	-0.171	0.020
H2: 关系满意度→信任	0.065	0.450	0.260	0.002
H3: 关系满意度→关系承诺	0.307	0.016	0.132	0.310
H4: 信任→关系承诺	-0.199	0.131	-0.060	0.613
H5a: 关系满意度→顾客员工忠诚	-0.154	0.444	0.137	0.353
H5b: 信任→顾客员工忠诚	-0.008	0.940	-0.027	0.828
H5c: 关系承诺→顾客员工忠诚	0.051	0.820	-0.096	0.552
H6: 顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	-0.043	0.714	-0.095	0.296

注: Bootstrapping 5000 次重复抽样。

表7 间接效应检验结果

路径	间接效应	P_M	t	95% BCa CI
1自我披露→关系满意度→关系承诺	0.085	0.332	3.150**	[0.041, 0.148]
2自我披露→关系满意度→信任	0.173	0.627	4.180***	[0.092, 0.257]
3自我披露→信任→关系承诺	0.057	0.223	2.088*	[0.009, 0.117]
4关系满意度→信任→关系承诺	0.364	0.530	8.871***	[0.289, 0.449]
5关系满意度→信任→顾客员工忠诚	0.183	0.288	4.179***	[0.104, 0.277]
6关系满意度→关系承诺→顾客员工忠诚	0.163	0.257	3.773***	[0.087, 0.256]
7信任→关系承诺→顾客员工忠诚	0.282	0.503	5.225***	[0.181, 0.393]
8信任→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.191	0.499	4.435***	[0.108, 0.279]
9关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.345	1.000	5.349***	[0.220, 0.478]
10自我披露→关系满意度→信任→关系承诺	0.096	0.375	4.073***	[0.053, 0.146]
11自我披露→关系满意度→信任→顾客员工忠诚	0.048	0.205	2.875**	[0.022, 0.089]
12自我披露→关系满意度→关系承诺→顾客员工忠诚	0.043	0.184	2.815**	[0.019, 0.082]
13关系满意度→信任→关系承诺→顾客员工忠诚	0.184	0.290	5.118***	[0.119, 0.261]
14关系满意度→信任→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.125	0.288	4.117***	[0.070, 0.191]
15关系满意度→关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.111	0.256	3.617***	[0.059, 0.180]
16信任→关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.192	0.501	4.658***	[0.117, 0.281]
17自我披露→关系满意度→信任→关系承诺→顾客员工忠诚	0.049	0.209	3.581***	[0.026, 0.080]
18自我披露→关系满意度→信任→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.033	0.206	2.875**	[0.015, 0.060]
19自我披露→关系满意度→关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.029	0.181	2.768**	[0.013, 0.056]
20关系满意度→信任→关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.126	0.290	4.561***	[0.077, 0.187]
21自我披露→关系满意度→信任→关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚	0.033	0.206	3.391***	[0.018, 0.057]

注：Bootstrapping 5000次重复抽样；*、**、***分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ （双尾检验）； P_M 表示间接效应占总效应的比例；95% BCa CI表示95%置信度下的偏差校正及加速置信区间。

顾客员工忠诚的影响包括三条路径，即自我披露→关系满意度→信任/关系承诺→顾客员工忠诚及自我披露→关系满意度→信任→关系承诺→顾客员工忠诚；品牌员工自我披露对顾客品牌忠诚的影响包括三条路径，即自我披露→关系满意度→信任/关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚及自我披露→关系满意度→信任→关系承诺→顾客员工忠诚→顾客品牌忠诚。该结果表明品牌员工自我披露通过关系质量（关系满意度、信任和关系承诺）最终影响顾客忠诚（顾客员工忠诚和顾客品牌忠诚）。

六、结论、启示与展望

（一）结论与讨论

随着私域运营模式逐渐被众多品牌采用，作为品牌私域运营模式的执行者，品牌员工如何有效链接顾客，增强顾客忠诚这一问题日益受到重视。本文以在线商业友谊界定私域运营模式下品牌员工与顾客的关系，提出品牌员工自我披露行为能够增进双方关系质量，进而提高顾客忠诚。通过访谈与问卷相结合的方法收集数据，最终得出如下结论。

第一，私域运营模式下品牌员工自我披露行为正向影响关系质量。自我披露行为是亲密关系的外在特征也是形成要素，品牌员工在私域平台的自我披露能够使员工与顾客之间的关系从利益导向的商业关系发展成较为亲密的朋友关系，顾客对双方关系的满意度，尤其是弱关系下的顾客满意度，以及顾客对员工的信任获得增强。顾客与员工本身是强关系的情况下，双方一般有一定社会交往基础，顾客对品牌员工的性格、个性等通常较为熟悉。因此更倾向于进行外部归因，即将自我披露归因为环境因素，对员工的关系满意程度提升有限。而弱关系则与之相反，弱关系下顾客更倾向于进行内部归因（鲁成等，2016），即将品牌员工自我披露行为归因为员工自身因素，如将品牌员工的自我披露归因为友好、善意等个人品质，关系满意度提升显著。同时，本文发现品牌员工自我披露正向影响女性顾客信任与关系承诺，对男性顾客无显著影响。这一结论佐证了Lim等（2021）的研究结论，即女性通常更加重视与他人建立并维持关系，也更加渴望从关系中获得情感价值，如善意、人性化的连结等。显然，品牌员工自我披露满足了女性顾客的这一特质。

第二，私域运营模式下关系质量正向影响顾客员工忠诚，继而提高顾客品牌忠诚。其中，信任和关系承诺直接影响顾客员工忠诚，关系满意度通过信任和关系承诺间接影响顾客员工忠诚。这一结论与前人的大量研究相一致（Sanchez-Franco, 2009; Sanchez-Franco et al, 2009），再次验证了关系质量是预测关系结果的重要指标。这一结论对私域运营模式乃至其他在线B2C情境至关重要，因为在线B2C情境下，顾客接收到的信

息较为有限且多为视觉信息,无法亲眼看到实物或亲身感受服务。因此,关系质量很多时候代替了实物和亲身体验,成为顾客做出交易决策的依据。同时,本文验证了私域运营模式下顾客员工忠诚会正向影响顾客品牌忠诚。究其原因,员工是品牌在私域的一致代表,顾客会将员工的认可部分归因为品牌理念的指导和员工管理得当,对员工的好感可能会迁移至员工所属的品牌。因此影响顾客品牌忠诚。

此外,本文验证了品牌员工使用何种工具策略并不影响自我披露与关系质量及关系质量与顾客忠诚之间的关系。也就是说,品牌员工不论是使用附带企业信息的企业微信、更加生活化的个人微信,还是两者都使用,差别并不显著。这可能是因为在私域运营模式下,顾客对品牌员工的认知过程主要依赖于其发布的内容,与其使用的工具关系较小。

(二)理论贡献

第一,本文丰富了B2C关系营销的研究情境。区别于以往B2C关系营销研究聚焦的线下交易、电商平台情境,本文研究了一种以社交平台为核心的新型关系营销模式,即私域运营模式,该模式格外强调服务商与顾客之间的朋友关系,并依托社交平台技术,B2C关系与以往相比更为复杂。本文从在线商业友谊的角度剖析了该情境下的顾客员工关系,拓展了B2C关系营销研究。第二,本文根据私域运营模式的特点引入了员工自我披露这一概念,以往在线B2C情境下关系质量研究还没有对这一概念进行过考察,本文拓展了在线B2C情境下的关系质量前因研究。第三,以往研究中关系营销结果主要关注品牌层面,比如顾客针对品牌的复购意愿、口碑、忠诚等(Adjei and Clark, 2010; Zhang et al, 2011; Antwi, 2021; Akrouf and Nagy, 2018; Yim et al, 2008),本文根据私域模式的特点重点探讨了顾客与员工的关系,将顾客忠诚分成员工忠诚和品牌忠诚进行研究,揭示了从员工行为到关系营销结果之间的复杂关系。第四,本文考察了关系强度、性别等控制变量对顾客员工关系的影响,验证了关系强度和性别的调节作用。本文揭示了品牌员工自我披露对关系质量及关系质量对顾客忠诚作用的边界条件,进一步补充了关系质量相关研究。

(三)实践启示

本文的研究结论为品牌有效开展私域运营模式可提供如下实践指导:

第一,鼓励员工通过私域平台进行适当的自我披露。与顾客交朋友是关系营销的核心策略,但添加顾客微信并不代表朋友关系的真正建立。如果仅仅将私域视为低成本广告投放渠道,那么品牌员工与顾客的关系将依然停留在商业关系而非朋友关系。适当的自我披露能够提高顾客与员工之间的关系质量,而品牌也最终将受益于顾客与员工良好的关系。

第二,私域运营模式下品牌员工自我披露应重点针对女性顾客和泛泛之交。本文的研究结果表明女性顾客更容易因为品牌员工的自我披露行为对员工产生信任和维持关系的意愿,泛泛之交(弱关系)的顾客更倾向于因为品牌员工的自我披露行为提升关系满意度,继而提升顾客忠诚。品牌员工可以根据顾客性别和关系强度建立精细化分类的熟客群,或利用分组功能定向投送针对某目标顾客的内容,有望取得更好的营销效果。

第三,品牌应当放宽对员工的私域工具使用限制。本文的研究结果表明品牌员工使用何种私域工具并不影响关系质量。但现实是,由于企业微信有方便的客户继承功能,一些企业为防止员工离职带走客户资源会强制要求员工添加顾客使用企业微信。但由于企业微信每日推送条数有一定限制,一方面不方便员工进行自我披露;另一方面员工也可能对使用品牌名义披露“私事”有所忌惮。此时品牌可以放宽员工的工具使用权限,允许员工同时使用个人微信和企业微信,为员工自我披露提供机会。

(四)局限性与未来展望

本文尚存在一些局限性,但这些局限性也为后续研究提供了方向。其一,本文只是对私域运营模式下品牌员工自我披露的作用进行了整体探讨,未来还可以对自我披露的类型(交易明确型和社交型)、情绪(积极和消极)和私密性(深度和宽度)等方面展开深入考察。例如,Norton等(2007)指出个体对他人信息了解得越多越有可能察觉异质性,并将对方的行为归因为异质性,从而降低好感;AlRabiah等(2022)指出自我披露的私密程度太高反而会降低顾客信任。究竟如何披露及披露怎样的内容适合当下盛行的私域运营模式有待后续进一步研究。其二,本文发现关系满意度对信任的正向影响中存在性别的调节作用,具体而言男性顾客中这一影响大于女性,该结论与前人的研究结论有所不同(Sanchez-Franco et al, 2009)。虽然本文与前人研究中的情境因素不同,但这一结论的差异及本文得出的其他关于性别调节作用的结论足以说明性别差异在社

会交往过程中不可忽视的作用。关于性别差异在关系营销中的作用值得学者深入研究。其三,本文的实验设计具有一定局限性。本文研究的品牌员工自我披露通过朋友圈数据收集,但实际上私域运营渠道不止朋友圈,还有群聊、视频号等。之后的研究可以将数据收集拓展至其他私域渠道,以提高研究结论的稳定性。

参考文献

- [1] 冯强, 2010. B2C 模式下转换成本对网上顾客忠诚影响实证研究[J]. 技术经济, 29(9): 90-94.
- [2] 黎建新, 刘浩, 何昊, 等, 2016. 员工顾客导向、商业友谊与顾客忠诚的关系研究[J]. 商业经济与管理, (1): 62-70, 80.
- [3] 李琪, 李欣, 魏修建, 2020. 整合 SOR 和承诺信任理论的消费者社区团购研究[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 40(2): 25-35.
- [4] 李先国, 郑琛誉, 2021. 品牌信息呈现频率对消费者品牌态度的影响——基于社交媒体故事性广告的研究[J]. 社会科学战线, (1): 250-255.
- [5] 刘文静, 袁依格, 刘炳胜, 2022. 高度殷勤式服务对顾客反应的作用机制: 基于说服知识视角的理论分析[J]. 管理科学学报, 25(5): 62-73.
- [6] 鲁成, 汪泓, 陈振堃, 2016. 社会化媒体营销中关系强度对消费者影响的机理研究[J]. 现代管理科学, (8): 30-32.
- [7] 王德胜, 祁晓丽, 韩杰, 2019. 关系和信息量双维度下的社会化媒体分类及营销策略[J]. 山东大学学报(哲学社会科学版), (4): 126-133.
- [8] 王佳航, 2020. 交往场景的新闻: 从新冠肺炎舆情看互联网下半场媒体私域传播转向[J]. 中国出版, (10): 29-33.
- [9] 吴凤颖, 2022. 私域营销: 品牌破局之新方向[J]. 传媒, (2): 30-32.
- [10] 吴雅琴, 刘璐, 2019. 低成本的企业微信精准社群营销创利模式研究[J]. 会计之友, (17): 25-30.
- [11] 辛冲, 郭鑫, 周宇娉, 2016. 社交网站中网络口碑对消费者团购意愿的影响——考虑品牌信任的中介作用[J]. 技术经济, 35(10): 102-109.
- [12] 熊红星, 张璟, 叶宝娟, 等, 2012. 共同方法变异的影响及其统计控制途径的模型分析[J]. 心理科学进展, 20(5): 757-769.
- [13] 薛可, 余明阳, 2022. 私域流量的生成、价值及运营[J]. 人民论坛, (Z1): 114-116.
- [14] 殷广杨, 金淳, 李瀛, 2020. 服务质量、私人关系对顾客忠诚的影响研究[J]. 技术经济, 39(2): 15-20.
- [15] ADJEI M T, CLARK M N, 2010. Relationship marketing in a B2C context: The moderating role of personality traits[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 17(1): 73-79.
- [16] AKROUT H, NAGY G, 2018. Trust and commitment within a virtual brand community: The mediating role of brand relationship quality[J]. Information & Management, 55(8): 939-955.
- [17] ALRABIAH S, MARDER B, MARSHALL D, et al, 2022. Too much information: An examination of the effects of social self-disclosure embedded within influencer WOM campaigns[J]. Journal of Business Research, 152: 93-105.
- [18] ANDERSSON P K, GUSTAFSSON A, KRISTENSSON P, et al, 2016. The effect of frontline employees' personal self-disclosure on consumers' encounter experience[J]. Journal of Retailing & Consumer Services, 30: 40-49.
- [19] ANTWI S, 2021. "I just like this e-Retailer": Understanding online consumers repurchase intention from relationship quality perspective[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 61: 102568.
- [20] BROWN J R, CROSNO J L, TONG P Y, 2018. Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete? [J]. Industrial Marketing Management, 77: 155-169.
- [21] CARRIER J G, 1999. The Anthropology of friendship[M]. New York: Berg, 21-38.
- [22] CHEN Y C, SHANG R A, KAO C Y, 2009. The effects of information overload on consumers' subjective state towards buying decision in the internet shopping environment[J]. Electronic Commerce Research&Applications, 8(1): 48-58.
- [23] CROSBY L A, EVANS K R, COWLES D, 1990. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective[J]. Journal of Marketing, 54(3): 68-81.
- [24] DE WULF K, ODEKERKEN-SCHRÖDER G, IACOBUCCI D, 2001. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration[J]. Journal of Marketing, 65(4): 33-50.
- [25] FU X, PANG J, GURSOY D, 2022. Effects of online commercial friendships on customer revenge following a service failure [J]. Journal of Business Research, 153: 102-114.
- [26] GARBARINO E, JOHNSON M S, 1999. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships [J]. Journal of Marketing, 63(2): 70-87.
- [27] GRANOVETTER M S, 1973. The strength of weak ties[J]. American Journal of Sociology, 78(6): 1360-1380.
- [28] GRAYSON K. Friendship versus business in marketing relationships[J]. Journal of Marketing, 2007, 71(4): 121-139.
- [29] HAIR J, RISHER J J, SARSTEDR M, et al, 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM[J]. European Business Review, 31(1): 2-24.
- [30] HENSELER J, HUBONA G, RAY P A, 2016. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines

- [J]. *Industrial Management&Data Systems*, 116(1): 2-20.
- [31] JACOBS R S, EVANS K R, KLEIN III R E, et al, 2001a. Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcome of an initial sales encounter[J]. *Journal of Personal Selling&Sales Management*, 21(1): 51-61.
- [32] JACOBS R S, HYMAN M R, MCQUITTY S, 2001b. Exchange-specific self-disclosure, social self-disclosure, and personal selling[J]. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1): 48-63.
- [33] LEE J, GILLATH O, MILLER A, 2019. Effects of self- and partner's online disclosure on relationship intimacy and satisfaction[J]. *PLoS ONE*, 14(3): E0212186.
- [34] LEE S, DUBINSKY A, 2003. Influence of salesperson characteristics and customer emotion on retail dyadic relationships [J]. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(1): 21-36.
- [35] LIM X, CHEAH J, IMM NG S, et al, 2021. Are men from Mars, women from Venus? Examining gender differences towards continuous use intention of branded apps[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102422.
- [36] MACINTOSH G, 2009. The role of rapport in professional services: Antecedents and outcomes [J]. *Journal of Services Marketing*, 23(2): 70-78.
- [37] MATOS C A, ROSSI C A, 2008. Word-of-mouth communications in marketing: A meta-analytic review of the antecedents and moderators[J]. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36: 578-596.
- [38] MOLINILLO S, AGUILAR-ILLESCAS R, ANAYA-SÁNCHEZ R, et al, 2022. The customer retail app experience: Implications for customer loyalty[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102842.
- [39] MORGAN R M, HUNT S D, 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing[J]. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.
- [40] MUKHERJEE A, NATH P, 2003. A model of trust in online relationship banking [J]. *International Journal of Bank Marketing*, 21(1): 5-15.
- [41] NORTON M I, FROST J H, ARIELY D, 2007. Less is more: The lure of ambiguity, or why familiarity breeds contempt[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1): 97-105.
- [42] OLIVER R L, 1999. Whence consumer loyalty[J]. *Journal of Marketing*, 63(1): 33-44.
- [43] OPPEN M, 2020. The flip side of commercial friendships[J]. *International Journal of Business*, 25(2): 130-148.
- [44] PALMATIER R W, DANT R P, GREWAL D, et al, 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis[J]. *Journal of Marketing*, 70(4): 136-153.
- [45] PRICE L L, ARNOULD E J, 1999. Commercial friendships: Service provider-client relationships in context[J]. *Journal of Marketing*, 63(4): 38-56.
- [46] ROSENBAUM M S, 2006. Exploring the social supportive role of third places in customers' lives[J]. *Journal of Service Research*, 9(1): 59-72.
- [47] SANCHEZ-FRANCO M J, 2009. The moderating effects of involvement on the relationships between satisfaction, trust and commitment in e-banking[J]. *Journal of Interactive Marketing*, 23(3): 247-258.
- [48] SANCHEZ-FRANCO M J, RAMOS A F V, VELICIA F A M, 2009. The moderating effect of gender on relationship quality and loyalty toward Internet service provider[J]. *Information & Management*, 46(3): 196-202.
- [49] SÖDERLUND M, 2020. Employee encouragement of self-disclosure in the service encounter and its impact on customer satisfaction[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53: 1-9.
- [50] STEINHOFF L, ARLI D, WEAVER S, et al, 2019. Online relationship marketing[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3): 369-393.
- [51] TRAN T T H, ROBINSON K, PAPAROIDAMIS N G, 2022. Sharing with perfect strangers: The effects of self-disclosure on consumers' trust, risk perception, and behavioral intention in the sharing economy[J]. *Journal of Business Research*, 144: 1-16.
- [52] VELTMAN A, 2004. Aristotle and Kant on self-disclosure in friendship[J]. *Journal of Value Inquiry*, 38(2): 225-239.
- [53] VERMA V, SHARMA D, SHETH J, 2016. Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2): 206-217.
- [54] YIM C, TSE D, CHAN K, 2008. Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer-firm affection and customer-staff relationships in services[J]. *Journal of Marketing Research*, 45(6): 741-756.
- [55] ZEITHAML V A, BERRY L L, PARASURAMAN A, 1996. The behavioral consequences of service quality[J]. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.
- [56] ZHANG Y, FANG Y, WEI K K, et al, 2011. Repurchase intention in B2C e-commerce-A relationship quality perspective [J]. *Information & Management*, 48(6): 192-200.

From Employee Self-disclosure to Customer Loyalty: A Study of Relationship Marketing for Brands under Private Domain Operation Mode

Sun Linhui, Jin Mocheng, Zhang Wei, Wu Anbo

(College of Management, Xi'an University of Science and Technology, Xi'an 710054, China)

Abstract: Due to the sharp increase of customer acquisition cost of public domain traffic, more and more businesses are endeavoring to the private domain traffic in order to achieve performance breakthrough, but have yielded little by now. When relationship marketing enters the era of private domain, the extant literature shows no clear conclusions on how to realize a good brand-customer relationship and how to change the corresponding marketing strategy. Thus, based on the related theories of B2C relationship marketing, the relationship between brand employees' self-disclosure behavior, relationship quality and customer loyalty under the private domain operation mode was investigated through interviews and questionnaires. The findings suggests that brand employees' self-disclosure positively affects the relationship quality under the private domain operation mode. Relationship quality positively affects customer's employee loyalty, and then positively affects customer's brand loyalty. There are moderating effects of relationship strength and gender in the impact of brand employees' self-disclosure on relationship quality. The research conclusion is helpful for businesses to make full use of employees' self-disclosure behavior through the private domain platform to give play to the advantages of the private domain operation mode and improve the outcomes of relationship marketing.

Keywords: private domain operation; B2C relationship marketing; employee self-disclosure; relationship quality; customer loyalty