

中央高校基本科研业务费专项资金资助项目
Fundamental Research Funds for the Central Universities

秦春雷 著

员工品牌公民行为的 形成及其对顾客品牌关系 的影响研究

——
基于保险行业的数据

Research on the formation of Employees' Brand Citizenship Behavior
and Its Effecton Consumers' Brand relationship
-Evidence from the Insurance Industry



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

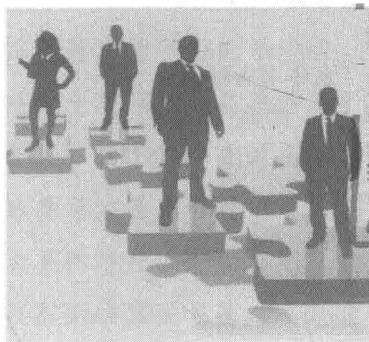
中央高校基本科研业务费专项资金资助项目
Fundamental Research Funds for the Central Universities

秦春雷 著

员工品牌公民行为的 形成及其对顾客品牌关系 的影响研究

——基于保险行业的数据

Research on the formation of Employees' Brand Citizenship Behavior
and Its Effect on Consumers' Brand relationship
-Evidence from the Insurance Industry



中国财经出版传媒集团

 经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

员工品牌公民行为的形成及其对顾客品牌关系的影响
研究：基于保险行业的数据/秦春雷著. —北京：
经济科学出版社，2017. 4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7968 - 2

I. ①员… II. ①秦… III. ①保险业 - 品牌 - 企业
管理 - 研究 - 中国 IV. ①F842. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 091923 号

责任编辑：王 娟

责任校对：王苗苗

责任印制：邱 天

员工品牌公民行为的形成及其对顾客品牌关系的影响研究

——基于保险行业的数据

秦春雷 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxbs. tmall. com

北京季蜂印刷有限公司

710 × 1000 16 开 10 印张 208000 字

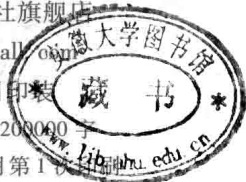
2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7968 - 2 定价：30. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn



前言

随着产业结构的优化、调整，现代服务业已发展成为我国的支柱产业。数据表明，在 2015 年第三季度末服务产业占 GDP 比重已达到 51.4%，首次突破 50%。但在服务业蒸蒸日上的背后，服务品牌建设不平衡，品牌内化战略不明晰、顾客忠诚度下降等问题日益突显。

在服务业内，品牌内化战略所形成的员工品牌公民行为是顾客窥测整个企业的服务品质和文化氛围的直观界面，是保证传递服务体验和品牌承诺的持续一致的重要基础。尽管国内服务业组织内部都意识到了品牌内化管理的重要性，但在品牌内化管理上仍处于简单内化的初级阶段，内化效果如何，内化对员工品牌公民行为会产生什么影响，以及对公司顾客的品牌关系带来多大的帮助，管理层却没有明确的认知。由于缺乏对品牌内化及员工品牌支持行为的系统认知，所以很容易造成服务行业在实施品牌内化战略时出现只注意品牌培训和品牌激励上，忽视了内部沟通及领导特征的重要性，员工品牌支持行为缺乏必要的认知，没有系统规范的体系，也就很容易导致品牌管理的失效等痼疾。因此，在围绕中国国情，如何结合服务业具体特征，探讨品牌内化战略设计、实施，分析员工品牌公民行为特征及其对顾客关系影响具有重要的理论价值和实践指导意义。

针对服务业品牌建设过程中存在重品牌承诺、轻品牌内化、顾客体验与品牌承诺的不匹配、顾客对品牌价值评估失真等缺陷，本书以保险公司作为实证对象，进行了员工品牌公民行为及其对顾客品牌关系影响的实证研究。首先，介绍了本书的研究背景及意义，研究思路、内容以及创新和不足。其次，从社会认同和心理所有权理论、品牌与服务品牌理论、服务



品牌建设员工所起的作用、社会科学领域中的内化概念、服务品牌内化和员工品牌支持行为、员工品牌心理所有权及品牌承诺与员工品牌公民行为、基于顾客的品牌关系等方面做了尽可能全面地文献梳理与总结。基于文献综述,文本通过探讨品牌内化与员工品牌公民行为的关系、员工品牌公民行为与顾客品牌的关系,提出了关于品牌内化对员工品牌公民行为及其对顾客品牌关系的影响因素及过程机制的理论模型,设计了实证方案,并对调研的抽样方法、问卷发放和回收进行了描述。最后,根据统计数据对量表进行了可靠性检验、收敛效度和区别效度的检验,并利用结构方程测量工具对结构模型的整体拟合优度进行了检验,验证了其合理性,同时,还对各个路径关系进行了假设检验。实证分析结果表明,在保险公司品牌内化过程中品牌激励、品牌内部沟通和领导特征都正向显著影响员工品牌公民行为,在品牌内化驱动因素中,品牌领导是最为重要的因素;员工品牌心理所有权和品牌承诺则支持了员工品牌公民行为;员工品牌公民行为对基于顾客的品牌关系产生了积极的影响。得出如下结论:①品牌内化机制通过影响员工心理所有权影响员工品牌公民行为;②品牌内化机制通过影响员工品牌承诺影响员工品牌公民行为;③员工品牌心理所有权在品牌内化机制对品牌承诺影响中起中介作用,在品牌内化机制对员工品牌公民行为影响中起中介作用;④员工品牌公民行为积极影响基于顾客的品牌表现,即顾客品牌信任和品牌承诺;⑤员工和顾客的人口统计学特征显著影响员工和顾客的品牌态度和行为。

本书的创新性研究主要有以下几点。

1. 传统品牌内化管理模型是基于人力资源相关行为、品牌内部沟通和品牌领导三个驱动要素对品牌内化机制进行设计和验证。但对人力资源要素的内涵组成,及其对品牌内化、员工品牌支持行为的影响鲜有涉足。本书则通过文献梳理,在深度访谈的基础上,本书探索出中国情境下服务行业品牌内化驱动维度,包括品牌培训、品牌激励、品牌内部沟通和品牌领导四个维度,很好地支撑了人力资源相关行为维度,使品牌内化驱动维度更清晰、可量化、可操作。

2. 现有文献对员工品牌支持行为的研究,主要基于员工公民行为视



角，验证布尔曼和赞贝林理论模型的有效性，本书则从员工心理所有权这一新的维度，更好地验证了品牌内化对员工品牌公民行为的影响，同时，员工心理所有权作为中介变量，也更好地解释了员工品牌承诺。这不但进一步明晰了品牌内化对员工品牌公民行为影响的内部机制，更是对该领域研究成果的有益补充。

3. 针对现有文献将员工品牌支持行为和基于顾客品牌关系的分割研究的现状，基于一线员工和员工所直接服务的顾客两个层面的整合，将企业内部品牌内化机制与企业外部顾客品牌关系结合起来研究，从整体上探讨企业品牌内化机制对基于消费者的品牌关系的影响，从而更真实和全面地反映了企业品牌内化机制与顾客品牌权益的关系。

针对中国服务行业品牌建设过程中存在的问题，本书在文献梳理的基础上，拓宽了品牌内化的研究视野，从员工品牌心理所有权这一新视角，通过整合员工品牌公民行为、顾客的品牌关系，系统化解析服务行业品牌内化，研究品牌内化机制对员工品牌承诺和员工品牌公民行为影响，开发了员工品牌公民行为和基于消费者品牌关系的测量量表，并进行了严格的实证检验。实证结果表明，模型可行、有效，对保险公司甚至整个服务行业开展以员工和顾客为导向的有效品牌管理，构建公司与员工和顾客间良性的品牌关系，引导、评价员工品牌公民行为等实践活动，具有重要的理论指导意义和参考借鉴价值。

目 录 CONTENTS

第1章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义和创新	9
1.3 研究内容、方法及技术路线	12
第2章 相关理论基础与文献综述	17
2.1 相关理论基础	17
2.2 服务品牌建设中的员工角色	23
2.3 员工品牌内化	30
2.4 员工品牌支持行为	47
2.5 基于顾客的品牌关系	55
2.6 关键概念界定	59
第3章 研究模型构建及假设提出	61
3.1 理论模型的构建	61
3.2 研究假设	63
3.3 实证研究模型	73
第4章 研究方法	74
4.1 研究层面与研究群体	74



员工品牌公民行为的形成及其对顾客品牌关系的影响研究	
4.2 数据收集	76
4.3 量表开发	77
4.4 数据分析方法	86
第5章 数据分析与假设检验	89
5.1 数据描述	89
5.2 人口统计特征方差分析	101
第6章 研究结论及相关探讨	107
6.1 研究结果及讨论	107
6.2 理论贡献	112
6.3 实践意义和管理启示	114
6.4 研究局限和未来研究方向	117
参考文献	120
附录一：调查问卷（员工）	142
附录二：调查问卷（顾客）	146
后记	148

图目录

图 1-1	本书技术路线	15
图 2-1	社会认同理论	21
图 2-2	领导在服务品牌建设中的作用	39
图 2-3	品牌内部营销要素与员工品牌化行为关系研究模型	40
图 2-4	服务员工品牌内化及其影响因素的概念模型	41
图 2-5	服务品牌内化过程理论模型	41
图 2-6	员工内在认同分类框架	48
图 2-7	员工品牌支持行为分类框架	49
图 2-8	员工品牌态度与行为模型	49
图 2-9	品牌内化理论模型	50
图 2-10	员工品牌类型框架	51
图 2-11	员工品牌承诺“金字塔”框架	51
图 2-12	品牌公民行为与顾客品牌关系模型	54
图 2-13	员工心理所有权、品牌承诺与员工品牌行为 理论模型	54
图 3-1	本书概念框架	63
图 3-2	本书的实证研究模型	73
图 5-1	模型路径关系	99
图 5-2	修正后的模型路径关系	101

表目录

表 1-1	我国历年保费情况	2
表 1-2	2014~2015 年消费者保险服务投诉统计	2
表 1-3	品牌内化相关观点	4
表 1-4	本书的研究框架	15
表 5-1	问卷调查样本概况	89
表 5-2	各潜变量之间相关关系	91
表 5-3	量表的信度检验结果	92
表 5-4	探索性因子分析结果	94
表 5-5	各变量间相关系数	96
表 5-6	路径系数与效度检验	96
表 5-7	结构方程模型的拟合指标值	98
表 5-8	模型假设检验结果	98
表 5-9	修正结构方程模型的拟合指标值	100
表 5-10	员工性别的 ANOVA 结果	102
表 5-11	员工年龄的 ANOVA 结果	102
表 5-12	员工受教育程度的 ANOVA 结果	103
表 5-13	员工入职年限的 ANOVA 结果	104
表 5-14	顾客性别的 ANOVA 结果	104
表 5-15	顾客年龄的 ANOVA 结果	105
表 5-16	顾客受教育程度的 ANOVA 结果	105
表 5-17	顾客收入水平的 ANOVA 结果	106

第 1 章

绪 论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

随着经济全球化的发展，在知识、信息和技术的推动下，服务行业正为全球经济社会发展贡献着巨大力量（Fitzsimmons et al.，2004）。尤其在欧美发达国家，服务产业已经成为国家的支柱产业，服务行业产值占国家 GDP 的 60% 以上，如美国、德国、英国和法国等发达国家，近几年服务行业比重则已经上升到 70% 以上。我国服务行业起步较晚，但随着近几年国家产业结构转型升级战略的实施，服务行业发展迅速。根据国家统计局统计数据显示，我国服务行业产值从 2013 年占全国 GDP 的 46.9% 提升到 2015 年第三季度末的 51.4%，首次突破 50%。

服务行业的繁荣带来了服务品牌的重视和发展。根据市场调研机构华通明略（MillwardBrown）发布的我国 2015 年度“最具价值中国品牌 100 强”显示，排名前十位的最具价值品牌中，互联网、金融保险和通讯传媒占了 8 席。品牌咨询公司国际品牌集团（Interbrand）发布的 2015 年全球最佳品牌排行榜前十名中服务行业也占到了 3 席（谷歌、微软和亚马逊）。服务企业已经意识到竞争优势或差异化优势的核心是建立起自己的强势品牌（Keller，1998；Sharp，1995）。



然而,在我国服务行业如火如荼的进行品牌建设的同时,其所取得的成效却并不突出。面对信誓旦旦的品牌承诺,精美细致的营销广告,顾客的不满情绪却越来越多。本书梳理了近年来作为高接触性服务行业的保险行业(本书仅指寿险行业)相关数据和顾客投诉情况,见表1-1、表1-2所示。

如表1-1所示,2004~2014年我国保险行业都取得了巨大成绩。这其中既有国家政策支持和社会经济发展的贡献,但更多的是保险公司自身完善管理,品牌建设取得显著的成就。

表1-1 我国历年保费情况

年份	保费		险深度(%)	保险密度(元/人)
	绝对值(亿元)	增长率(%)		
2004	4323.0	12.3	3.39	332.2
2005	4828.4	14.0	2.70	375.6
2006	5640.2	14.4	2.80	431.3
2007	7033.4	25.0	2.93	532.4
2008	9789.1	39.2	3.25	736.7
2009	11137.3	13.8	3.32	834.4
2010	14528.0	30.4	3.65	1083.4
2011	14341.0	10.5	3.04	1064.4
2012	15485.5	8.0	2.98	1143.7
2013	17217.9	11.2	3.03	1265.4
2014	20233.6	17.5	3.18	1479.3

资料来源:中国保险监督管理委员会《2015中国保险市场年报》。

如表1-2所示,2015年全国消协组织共受理消费者保险服务投诉1130件,而2014年全年全国消协组织受理消费者保险服务投诉1173件。可以看出,伴随着保险行业的快速发展,保险服务并未跟上前进步伐。

表1-2 2014~2015年消费者保险服务投诉统计

类别	2014年(件)	2015年(件)
保险服务	1173	1130

资料来源:中国消费者协会《2015年全国消协组织受理投诉情况分析》。



通过表 1-1 和表 1-2 对比分析发现,在做好品牌营销相关活动的同时,更应该关注基于顾客的品牌体验。作为服务高接触性行业的保险行业,顾客的品牌体验来自于员工的服务过程,所以只有从企业内部做起,将品牌营销给员工,通过员工将企业的品牌承诺转化为顾客的品牌价值,从而实现顾客的品牌期望与品牌体验达成一致。品牌内化就是将品牌营销给员工,将员工对于品牌的理解与对顾客的品牌承诺相符 (Aurand et al., 2005)。

本书以高接触性服务行业的典型代表保险公司,作为研究对象,主要基于以下考虑:首先,国家新“国十条”颁布以来,国家将保险业定义为现代经济的重要产业,这意味着保险行业在我国进入了国家发展战略层面,在社会经济发展中有了更重要和清晰的角色定位。其次,服务行业品牌承诺和顾客品牌体验的不平衡性在保险行业表现得尤为突出,也是保险行业能很好地代表服务行业品牌建设中的共性问题。最后,作为高接触性的服务行业的典型代表,保险行业在品牌建设中取得的成果可以很好地向酒店、金融、航空等行业扩展。本书未选取更多的服务行业进行研究,主要考虑到各行业客户群体、经营模式、竞争环境等的不同可能会有所差别,限于本书研究时间、成本等问题,可能无法更详尽的进行研究,但为了进一步发现各行业品牌建设中的共性问题和个性问题,将来可以进行进一步研究。

1.1.2 理论背景

1. 服务品牌相关研究议题

服务品牌自 20 世纪 80 年代中期才受到了越来越多学者的关注。本书通过对以前相关研究文献的大量检索,发现服务品牌领域的研究主要集中在以下几个方面:服务品牌的概念、特点和分类 (Stobart, 1994; Grönroos, 2000; 黄静, 2005); 服务品牌权益理论 (Sharp, 1995; 贝里, 2000; Yoo, Donthu and Lee, 2000); 服务品牌传播 (Dan & Douglas, 1997; Health, 2001; 王小好, 2008); 服务品牌态度与关系理论 (Jillian C. Sweeney & Macy Chew, 2002; Dall' Olmo Rile, 2000; 陆娟, 2003; 卢泰宏, 2006); 基于顾客体验的服务品牌研究 (Grönroos, 2000; Andreas-



sen, 2000; Boshoff, 2005; 范秀成, 2001; 刘雁妮、刘新燕, 2003; 詹志方, 2005; 谢礼珊等, 2010); 服务品牌的市场策略 (Kapferer, 1997; Martinez et al., 2005; 白长虹, 2002; 谢润薪, 2006; 张媛媛, 2008)。

上述文献主要对服务品牌的市场活动与效果这一领域进行了探讨, 而缺少对服务品牌内化管理及员工品牌支持行为相关的研究, 深度和广度都与以上研究领域相差甚大, 所以, 员工支持行为及其对消费者品牌关系影响研究有很大的空间。

2. 品牌内化研究兴起与发展

服务品牌内化的研究起步较晚。贝茨 (Betts, 1999) 研究发现, 虽然服务企业不遗余力地进行品牌营销, 但顾客对品牌的不满却愈演愈烈, 这一不满是由于顾客对服务企业品牌承诺与实际体验差异引起的。这一差异就需要企业通过自身切实的行动, 通过品牌内外营销结合, 最终由员工将品牌承诺传递给顾客。因此, 很多学者提出了品牌内部建设、内部品牌化 (Internal Branding) 和内化品牌 (Internalize Brand) 等品牌内部管理概念 (Richard Zucker, 2002; Bobula & Jessica, 2005; Punjaisri & Wilson, 2007)。

根据对以往文献归纳来看, 品牌内化驱动要素主要包括员工品牌培训、员工品牌激励、员工品牌内部沟通、人力资源管理对品牌的影响、高层领导者对品牌的重视等 (Zucker, 2002; Thomson et al., 1999; Causon, 2004; Vallaster & de Chernatony, 2001, 2005; Burmann & Zeplin, 2005; Papasolomou & Vrontis, 2006; 陈晔、白长虹、吴小灵, 2011)。针对品牌内化观点, 本书进行了整理, 如表 1-3 所示。

表 1-3

品牌内化相关观点

观点	内容	代表性的研究学者
基于企业组织的观点	品牌内化不仅仅是企业内部简单的宣传, 而要真正形成能推动企业进行变革的力量	Lings, 2000; Rode & Vallaster, 2005; de Chernatony et al., 2004
基于员工的观点	品牌内化是将品牌营销给员工, 员工理解品牌并且传递品牌价值过程	Keller, 1999; Macrae, 1996; Tosti & Stotz, 2001

资料来源: 笔者整理。



3. 员工品牌支持行为及其对基于顾客的品牌关系影响的相关研究

在服务行业品牌价值实现过程中,基于员工所扮演的重要角色考虑,布尔曼和赞贝林(Burmann & Zeplin, 2005)设计了一个关于品牌内化管理模型。在这个模型中,布尔曼和赞贝林提出了影响员工品牌支持行为的三个驱动要素,即人力资源相关行为、品牌内部沟通和品牌领导特征。同时,在该模型中,布尔曼和赞贝林提出了“员工品牌公民行为”(Brand citizenship behavior)的概念,认为员工需要将品牌价值内化为他们的服务行为,有助于企业在给顾客服务中实现品牌承诺。所以,员工在每一次与顾客的接触中,通过员工品牌公民行为实现品牌承诺。

之后,其他学者也对品牌公民行为进行了研究,并进一步证实了人力资源相关行为、品牌内部沟通和领导是促使员工态度和行为改变的重要原因。这些因素增强了员工的品牌支持行为(Aurand, Gorchels & Bishop, 2005; Burmann & Zeplin, 2005; Burmann, Zeplin & Riley, 2009; Gapp & Merrilees, 2006; Papasolomou & Vrontis, 2006; Punjaisri & Wilson, 2007)。品牌内化使员工对公司品牌有了更好的认识和分享,从而能更好地向顾客传递品牌承诺(Harris & de Chernatony, 2001)。而正是由于他们对公司品牌的这种承诺贯穿于他们的服务过程中,所以就形成了他们持续一致的品牌公民行为(Vallaster & de Chernatony, 2005)。

布尔曼和赞贝林(2005)认为,员工的品牌承诺是员工品牌公民行为的核心。他们认为企业可以通过人力资源相关行为、品牌内部沟通和领导增强员工的品牌承诺,这些要素将会帮助员工将品牌价值进行内化,并形成自身对品牌的认同。因此,认同和内化是了解员工品牌承诺和品牌公民行为的基础。

我国学者谢礼珊等(2010)基于旅游行业研究了员工公民行为对顾客品牌认同和品牌承诺的影响。张辉、白长虹和牛振邦(2012)研究了品牌心理所有权和品牌承诺对员工品牌公民行为的影响。

4. 以往研究的归纳

通过以上理论文献梳理,笔者发现,学术界对员工品牌支持行为的研究并不丰富。该主题研究尚处于刚刚兴起阶段,研究结果分散,研究深入



程度不够。由于对服务行业品牌内化的研究本就比较零散,对品牌内化对员工品牌支持行为的理解还没有统一的认知,特别对于员工品牌支持行为对基于顾客的品牌关系的影响更是少见,更没有将其与企业品牌内化联系在一起进行研究。归纳起来,目前研究中主要存在以下问题。

(1) 关注品牌内化过程机制研究较多,对品牌内化对员工品牌支持行为产生的影响研究较少。大多数学者从组织或员工层面对企业内化进行了研究,探讨企业内化的驱动因素和过程机制,但企业品牌内化产生了什么效果?如何衡量其效果?在对品牌支持行为驱动因素的研究中,学者们只是对布尔曼和赞贝林品牌内化管理模型中提到的三个要素进行验证,但并未进行细化,例如人力资源相关行为到底包括哪些?哪些人力资源相关行为会对员工的品牌支持行为产生积极的显著影响?

(2) 缺少品牌内化对员工品牌公民行为影响机制过程更深层次研究。以往研究只关注品牌内化对员工承诺产生影响,进而影响到员工品牌公民行为,缺乏对其他能够影响到员工品牌支持行为的因素的研究和归纳,是否品牌内化通过影响员工的其他因素进而影响到员工品牌支持行为?是否存在其他要素也对员工的品牌承诺产生影响?

(3) 以往研究主要关注品牌内化管理的过程和结果,忽略了包括员工品牌支持行为对顾客品牌关系影响在内的整体性研究。顾客的认可才是品牌成功的关键,这也是企业进行一切品牌活动的动因。以往的研究却将品牌内化管理与基于消费者的品牌关系割裂开来进行研究,研究品牌内化管理的只关注内化的过程和结果,研究基于消费者的品牌关系的只关注消费者品牌价值的实现,而企业进行品牌内化会影响员工的品牌支持行为,进而通过员工的品牌支持行为影响基于消费者的品牌关系,这应该是一个有机的研究整体。把品牌内化与消费者的品牌权益结合起来进行研究,将会对进一步分析品牌内化诸要素与外部消费者品牌信任、品牌忠诚之间的关系产生重要意义。

1.1.3 问题的提出

品牌是一个体验过程,阿略萨等人(Alloza et al., 2004)通过研究发



现，品牌如同一座冰山，只有 15% 的部分露出了海平面。这 15% 就是顾客可见的品牌视觉识别体系，如顾客能直观了解到的企业的广告、产品、企业的组织结构、企业的应急解决方案等等，而剩下的 85% 的部分，也就是冰山藏在海平面以下的部分，那才是企业的基础。这 85% 就是企业的品牌管理战略。它是企业所有员工及团队共同努力的结果，而这一切都是为了使海平面以上 15% 的品牌可视化的部分成为可能。很多成功的服务企业通过持续的品牌内化而带来了巨大成功。

案例一：西南航空公司作为美国最成功的航空企业，它成功的根源就在于对员工内化的持续关注。西南航空在员工培训过程中，非常注重员工的服务态度，除了对员工进行必要的技术培训，公司还专门对员工进行“快乐”培训，让他们明确“快乐”的含义。这种技术培训之外的培训，使得公司能借助高昂的员工士气与“有趣”公司文化与顾客建立良好的关系，同时，公司还向员工明晰企业愿景与品牌价值，通过成立文化委员会等方式与员工分享企业的品牌形象（Stein，2000）。

案例二：我们在与保险公司员工的沟通过程中发现，业绩好的一线员工共同特点是，在与顾客的接触过程中，员工打动顾客的不是专业技能，而是工作职责之外的行为。以某合资人寿企业山东分公司的 A 员工为例，其在 2015 年的销售业绩（标准保费）为 500 多万元，她认为其成功的关键就是在于顾客的接触中乐于帮助顾客；自身对公司品牌的信任感和安全感传导给了顾客；自身对公司的发展充满信心，并表达给顾客等。

通过对这两个案例的分析，我们发现，一线员工在服务行业品牌承诺和顾客品牌体验不一致的矛盾中起着重要作用，而解决这一矛盾的关键是一线员工在服务顾客过程中自愿的职责外的行为，即品牌公民行为（Burmman et al.，2005）。这是因为，首先，服务品牌是一种承诺（Ambler & Styles，1996；贝里，2000），服务是员工与顾客点对点接触中形成的，员工与顾客的互动贯穿于整个服务过程当中。以保险公司为例，当保险公司员工向客户介绍产品时，员工就是保险公司的代表，他的专业知识，他的礼仪，他的形象都代表了公司，这一切也都决定了消费者对于公司品牌的