

案例正文：

青岛银行泰安分行：小程序与有效客户¹

摘要：本案例描述了青岛银行泰安分行从设立到进行信用卡服务营销的过程。青岛银行一直秉承着“温馨化”的服务发展理念，其泰安分行在设立起便以信用卡业务打开泰安市场，但在提升微信小程序绑定率、提升有效户数量时遇到难题，泰安分行营销部各员工对此问题各抒己见。本案例旨在引导学习者运用服务管理等理论，深入理解思考如何在特定情境下有效地运用管理等知识解决问题。

关键词：青岛银行；有效客户；服务管理；小程序

1 引言

为在消费者心中形成独具青银特色的服务文化，青岛银行不断凝练温馨化、亲情化的服务模式，在国内城商行中首家注册银行服务品牌“青馨”服务。2016年是银行业首次参评五星钻石奖²的一年，青岛银行一鸣惊人，成功入选。2018年，青岛银行在泰安设立分行。自成立起，泰安分行根据营销部陈总团队市场调研的结果，决定从信用卡业务入手，并顺利打开泰安市场。分行一直以严格的管理和温馨的服务为标准，秉承青岛银行“温馨化”的服务发展理念，以尊重用户体验作为服务宗旨，努力在客户心中打造温馨加放心的形象。2019年8月，为提高分行有效客户量和更好为客户服务，泰安分行特开通小程序³这个应用，在提升效率的同时，节省顾客时间。但营销部众人在营销小程序时，“客户的低预期和银行的高实现”等问题也逐渐暴露了出来，如何提高小程序绑定率现也成为银行营销的一大重点，未来泰安分行将如何发展、如何解决此类问题呢？

2 银行谋发展，业务遇问题

2.1 信用卡业务“大显身手”

1.本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、华东理工大学商学院侯丽敏（通讯作者）、山东农业大学经济管理学院王金玉、吕玫萱、李宇彤、陈琪撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

（1）“五星钻石奖”是国际服务业的最高荣誉桂冠，被誉为服务品牌的奥斯卡，是国际上公认最权威的超级品牌奖项。

（2）小程序是青岛银行推出的针对信用卡业务的平台，它对每笔消费记录都进行微信提示，可以查账单、还款日等有用信息。

在 2018 年青岛银行开设泰安分行时，泰安本地的银行就有本土的泰安银行、实力雄厚的五大行（中、建、农、工、交）以及历史悠久的农村商业银行，泰安居民的存贷款业务基本上由这几家银行承包，可以说青岛银行这个“外来客”抢占泰安市场困难重重。但分行营销部陈总团队在对泰安市场调研后发现，随着消费理念的变革，超前消费越来越受消费者喜爱，花呗、京东白条、微粒贷等贷款产品的兴起，让分行发现了商机。分行决定从信用卡业务入手，用信用卡活动招徕客户，吸引客户走进厅堂，再营销借记卡、消费理财等业务，进而提高银行的客户量以及存贷款额。分行推出的信用卡活动力度很大，与美团合作，为客户提供更实用、更生活化的服务。客户在信用卡申请成功后，用信用卡在美团支付时，在前两个月内，每天第一笔支付减免 6 元。其次，青岛银行信用卡可以在网上申请，避免在厅堂排队，节约客户时间，来银行激活信用卡会赠送小礼品，提高客户的满意程度。另外还款途径除支付宝外诸如微信、其他银行的借记卡等均可还款，不局限于青岛银行的借记卡。而且信用卡没有年费，真真正正从客户的角度出发。信用卡业务如此大的优惠力度，使分行收效颇丰，来银行办理业务的客户增多，其他业务也相应地在信用卡客户中开展起来，且银行一贯的“温馨化”服务和对每位客户一视同仁的服务态度，也在客户间形成了良好的口碑和印象，目前客户来银行办理的业务 90% 左右是信用卡激活业务，大量的信用卡客户是泰安分行千里之行的第一步。

2.2 挑战：小程序绑定率低

目前信用卡发卡已逾百万，泰安分行下一步就是要建立与客户的长期合作关系，进一步增强客户黏性，将信用卡客户转变成有效客户。手机银行和微信小程序都是青岛银行与客户有效沟通的重要平台，但两者在功能上有区分，手机银行针对的是储蓄卡之类的存款业务，而微信小程序针对的是信用卡业务。微信小程序操作简单，可以查账单、还款日等有用信息，简化了客户的操作流程。且微信的用户基数大，能更好地帮助分行增强客户粘性，所以小程序的绑定势在必行。另外，小程序在吸引客户办理信用卡的同时还能开发更多功能，提高用户体验度，与青岛银行服务理念契合，带给银行更多的价值。泰安分行虽成立不久，但全体员工凝心聚力，从提升小程序绑定率，提升客户高粘度，提升有效户三方面入手，将信用卡客户转化为有效客户，但是在实际业务办理过程中，客户的不理解、不配合，以及小程序营销策略上的问题等造成了小程序绑定率低、有效客户量少等问题。

3 各抒己见

3.1 问题显现

在周一的夕会⁴上，陈总语气平静的叙述了当前银行面临的问题：“我们都知道，小程序一方面肩负着为客户提供优质服务的使命，另一方面也是深度营销、进一步提升客户黏着度的有效方式，所以小程序绑定率对银行而言至关重要，当前我们银行在其营销上面临的问题主要是“客户的低预期和银行的高实现”之间的不匹配。根据这一段时间顾客反馈和员工们针对绑定时所遇到的问题的整理及总结，客户的低预期有以下两点：一、客户进入厅堂，只想激活信用卡，没有办理其他业务的打算；二、客户不了解信用卡还款具体方式和查询账单的便捷方法，只想通过微信、支付宝进行还款。而我行所要达到的实现目标是：帮助客户绑定信用卡小程序，为客户介绍多种还款渠道，并提供账单查询的快捷办法。针对这两方面的不匹配，我们可以发现，客户对我们银行推出的还款渠道、小程序没有兴趣，小程序在营销时受到阻力，那么我行该如何提升小程序绑定率，将信用卡客户转化为有效户？”

3.2 找出痛点

大堂经理小李思索了一下，说到：“小程序绑定率低可能是因为现在的服务流程不适合向顾客推销小程序，之前我行对于员工服务流程、服务内容和服务标准刻画的十分具体详细，现在实行的服务流程分三步：一、引导。客户进入厅堂时，大堂经理帮助客户取号，引导其于填单台填写资料，随后请其进入等候区等待；二、激活。客户业务办理期间，引导客户前往柜台或空闲终端设备，为客户办理激活业务；三、绑定。业务办理完成时，引导客户完成小程序绑定操作及手机银行下载绑定，并由理财经理及金融顾问进行产品营销。从现有的流程中我们可以发现，绑定业务是在客户办理完所有业务后进行的，此时客户因等待时间较长，这就造成客户办理完毕后匆匆离开网点，无法进行小程序绑定和后续跟进营销，进而无法将客户转变成有效客户。”

“我同意小李所言”，金融顾问小张接着说道，“当前我们在推荐小程序时存在流程不合理的现象，但不仅仅是流程问题，还有可能是因为营销时与客户沟通没有切入点，没有从客户角度出发，所以才会造成客户接受度较低、体验感较差。”

金融顾问小张话音刚落，员工们纷纷点头，都表示确实服务流程和与顾客沟通上存在问题。陈总在其他人员发言完毕后总结道：“关于目前小程序绑定率低和有效客户少的原因，大家共总结了绑定流程和营销话术两点问题，之前的业务流程是针对之前确定的业务重点，现在本行重视小程序绑定率，所以若服务流程不适合现在的业务重点，则可以进行修改，还有可以精进与客户有效沟通的话术，

⁴ 大型夕会：每周一召开一次，由营销部总经理主持，参与人员有大堂经理、理财经理、柜员和金融顾问。

大家有什么好的建议？”

3.3 优化考量

大堂经理小李再度发言，她分析道：“服务流程造成了绑卡率低，那么是不是因为将“小程序捆绑”这个服务步骤放置的位置不对，如果是，那么将这个服务提前，客户在填单台填写‘开户早知道’时提醒客户绑定微信小程序，告知客户小程序的功能，提高客户对小程序的理解，提升客户好感度和品牌认可度，经客户同意后，在“引导”这一环节里帮助客户绑定小程序，这样就可以提高小程序的绑定率，从而建立彼此间的信任方便后续营销借记卡。”

理财经理小王建议到：“我觉得将小程序的绑定提前，这虽然可以确保客户在接受小程序时是留在厅堂的，一定程度上提高了小程序营销的成功率，但如果客户对银行主动推荐的业务持厌恶态度，那么是否会造成客户在接下来的业务办理时也呈现出厌恶态度呢？这样，长时间可能会造成客户流失。我认为原有流程应该不变，在“营销”阶段，可以在客户办理完业务后及时跟进，对于有理财需求的客户，及时转介给金融顾问，实现岗位联动，通过金融顾问的专业话术来吸引客户绑定小程序，增加有效客户量。”

金融顾问小陈皱了皱眉头说到：“我同意小李的看法，在服务流程之初就进行小程序营销，这确实有可能会造成客户的厌恶心理，但我觉得众员工可以利用晨夕会时间演练并不断总结更容易让客户接受的话术，减轻客户的厌恶心理。之前晨夕会演练的成果就很有效，信用卡用户不断增多。我们可以在与客户沟通中了解客户的兴趣，拉近彼此间距离，而且另外各岗位明确分工深挖客户群体潜力，不能将“绑定小程序”的任务全部压给金融顾问，我们要用全新的流程和精进的服务来创造价值，拓展客群。”

大堂经理小王接着说到：“我同意小陈和小李的看法，改变我们现在的服务流程，除了改变流程和精进话术外，我认为可以加一些“外力”，我们可以准备小礼品赠送给绑定成功的客户，只要态度亲和，语言到位，从客户角度考虑，应该可以做到既减轻客户的厌恶心理，又提高小程序绑定率。”

陈总总结道：“改变服务流程看来是可行之策，那么新流程下各员工该如何具体操作呢？”

“我觉得大堂经理可以从厅堂板报设计入手，张贴小程序的好处。”“如果要赠送小礼品的话，那物料（礼品、宣传材料等）管理就得拟定个章程，确定具体的负责人。”……

4 如何抉择

夕会就这样一直持续到下午八点，具体的解决措施仍然没有能“浮出水面”，陈总略显疲惫地宣布解散众人，但他心里有了底，通过这次的讨论，对于如何提升小程序绑定率有了信心和思路，此次流程改造势在必行，不论有多少坎坷，他都要带领营销部闯过去……

（案例正文字数：3456字）

Bank of Qingdao Taian Branch: Applets and Effective Customers

Abstract:

This case describes the process from the establishment of Bank of Qingdao Tai'an Branch to the marketing of credit card services. Bank of Qingdao has always been adhering to the "warm" service development concept. Its Tai'an branch opened the Tai'an market with credit card business when it was established. However, it encountered difficulties in increasing the binding rate of WeChat applets and increasing the number of effective users. Tai'an branch marketing All employees of the department expressed their opinions on this issue. The purpose of this case is to guide learners to use theories of service management to understand and think in depth how to effectively use management and other knowledge to solve problems in specific situations.

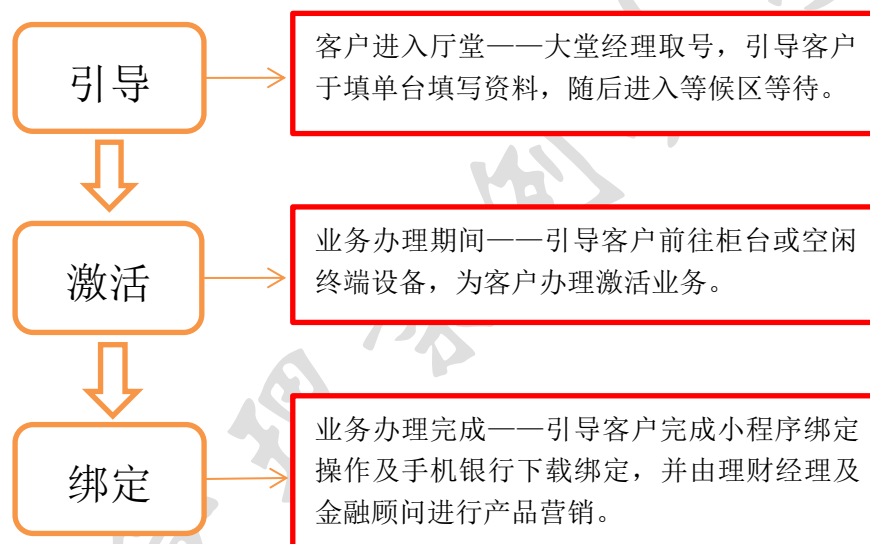
Key words: Qingdao Bank; Active customer; Service management; Applets

附录

1. 泰安分行夕会



2. 泰安分行现有业务流程图



3. 泰安分行话术演练

