

案例正文：

山海相望，“馨”意相通：青岛银行泰安分行服务品牌打造之路¹

0 引言

随着银行业竞争加剧，商业银行仅依靠传统营销方式已很难生存发展。找到新的发力点成为商业银行破茧化蝶的重要途径。近年来，一些银行通过制度和技术创新，打造服务文化品牌，引领业务发展，实现了内涵式超常发展。在服务方面，青岛银行堪称业界表率，创立的“青馨服务”品牌广受赞誉，成为青岛银行的靓丽名片。而青岛银行泰安分行落户于泰山脚下，面临着与总行所在地不同的市场群体和文化底蕴，且银行间的竞争也愈加激烈，泰安分行又该如何发力，利用服务品牌的优势在竞争激烈的市场上分得一杯羹呢？王行长不禁皱起了眉头……

1 竞争加剧，服务创新

1.1 银行业竞争加剧

2020 年新冠疫情对国内经济造成巨大冲击，宏观经济环境更加复杂。随着银保监会挂牌，监管要求和细则越来越多，监管的强度不断加大，银行业面临的宏观压力极大。在防控风险下稳健经营，商业银行不仅需要确保收益又要防控风险，而银行业所面临的产品同质化问题也使得竞争更加激烈。就泰安市银行业而言，竞争态势也如火如荼，截止 2018 年末，全市银行业各项贷款余额 2354.86 亿元，各项存款余额 3652.44 亿元。而且泰安市金融机构也相对较多，目前已有 30 家银行，后续其他银行亦相继入驻……如何在这个充分竞争的市场中站稳脚跟，做出特色，树立形象，获得效益，这是青岛银行泰安分行面临的现实问题。

1.2 创建服务品牌

银行业间的竞争扩展到业务的方方面面，各家银行的不断发展和转型，致使竞争更加胶着。王行长十分清楚，“现在产品同质化严重，而银行间的创新方向

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院张新洁、王洪生、王全玉，中国科学院大学经济与管理学院杨朦晰（通讯作者）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，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

又趋同，若再沿袭旧路恐非良策。要想抢占泰安市场，则必须深刻分析竞争态势，挖出根源、对症下药，那新的方向在哪呢？”一场场针对银行未来发展方向的会议在庄重的会议室里召开……

青岛银行以服务著称，围绕着服务优势发力，王行长与其他高管很快便想到了泰安的代表性地标——泰山。在泰安银行业市场饱和的前提下，若是借助本行优势创新服务、构建符合当地特色的服务品牌或许会是泰安分行扎根于泰山脚下的一剂“良药”。

2 品牌建设，内涵与外延

王行长首先针对大家讨论的结果做了总结：“泰山文化滋润着泰安居民，为了让‘青馨服务’在泰山脚下生根、开花、结果，让泰安客户尽享我们银行温馨、专业、卓越、高效的金融服务，将‘青馨服务’理念与泰山精神相融合是一条很好的出路。”

“但泰山精神博大精深，总要找出与银行相适应的几点才更接地气、更有说服力，所以，大家对于我们新推出的服务品牌内涵有什么建议吗？”

营业部杨总首先发言到，“泰山涵盖的文化太多了，或许我们可以换个思路，从我们银行实际情况反推泰山精神，并根据泰山精神反应出的内核深化我们的服务理念。”

零售银行部石总接着道，“这个建议好，那我先来。我们银行竭力满足客户需求，努力进取，开办的美团信用卡²、绿色债券、天天开薪理财等众多优惠优选产品，为泰安客户带来持续攀升的价值体验，泰山又有‘会当凌绝顶，一览众山小’攀登奋进之意，与我行业务正好相合，这便是‘一路向上’的攀登精神。”（见图1）

分管运营业务的赵行长想了一会说到：“我得出一个‘利他惠众’的旭日精神。泰山日出充满温暖和希望，象征天人呼应和对光明的追求。我行致力于做‘有温度的银行’，积极打造‘最便民的一站式银行’，推出了‘幸福家庭计划’消费金融服务³；又在2020年疫情期间做好信贷资金支持，更是对疫情紧张期间因小区封闭导致生活不便的客户，安排专人统一采购蔬菜食品配送到家，帮助客户渡过难关，可谓将‘利他惠众’做到了实处。”

王行长补充到，“而且我行坚持包容发展，创建‘异业联盟’、‘上市公司俱乐部’，倡导‘一带一路金融联盟’等业务，以最大的热情和更贴心的服务，

² 为满足广大客户对使用流畅性和及时性的要求，青岛银行推出的美团信用卡即可在全球支持中国银联志商户购物消费，又可绑定美团快捷、微信、支付宝等支付渠道进行消费。

³ 这是针对老年人、残障人等特殊群体的专业服务方案，从点滴细节服务各年龄段客户群体。

实现多方互利共赢，‘泰山不让土壤，故能成其大’，这正是‘有容乃大’的包容精神。”



图1 “青馨·岱享” 具体内涵⁴

(Figure 1 The specific connotation of "Qingxin Daixiang")

一时间，大家的积极性被彻底点燃，在经过几轮讨论后又得出：“‘高义薄云’的奉献精神。一直以来，我们银行致力于奉献活动，先后开展‘行庆爱心一日捐’、‘徂徕山李家峪小学爱心捐款’等活动，为贫困学子送去生活慰问品及美好祝福，这正是‘将泰山所象征高尚的人格积极贯穿在分行的每次行动中’。”

“‘稳如泰山’的担当精神。泰山是国泰民安的象征。我行充分发挥党建引领发展作用，将党的建设与业务营销、经营发展和改革创新等实际工作相结合，带动业务提升，践行责任担当；而且，我们银行承载客户重托，始终坚守主动合规，审慎稳健理念，2016、2017年度商业银行稳健发展能力‘陀螺’评价体系中分别位列城商行第五位和第七位，成为泰安客户放心的选择。”

经过一场场讨论和修订，泰安分行在总行“青馨服务”品牌基础上结合泰山精神形成属于自己的服务品牌——“青馨·岱享”，体现着银行对温馨、专业、

⁴ 资料来源：银行内部资料

诚信、担当的价值追求。（见图2）



图2 “青馨·岱享”商标注册证⁵

(Figure 2 "Qingxin · Daixiang" trademark registration certificate)

3 塑造与宣传

品牌注册成功不是结束，而是一个新的开始。就比如摆在眼前的一道关口：服务品牌搭建成功后，该如何对外宣传呢？另外，品牌的持续经营也不可忽视。对此，王行长斗志满满，与银行全体员工一起不断祭出法宝，推广“青馨·岱享”服务品牌。

3.1 宣传服务品牌

搭建品牌文化长廊供客户欣赏和品评是最直接的做法。泰安分行旋转楼梯形似泰山十八盘，泰安分行便利用此特点，将制作的图案在旋转楼梯墙面依次悬挂，建成品牌文化长廊，营造视觉冲击效果和文化感受（见图3）。另外，间接做法也必不可少：首先，泰安分行组织员工、客户开展以“青馨·岱享”主题的互动交流，内容有读史、赏画、登山、观戏、论坛等具有泰山文化特色的项目。

其次，分行组织开展皮影戏演出、组织登山祈福及环泰山 T60 徒步活动、开设泰山人文历史沙龙、举办泰山书画鉴赏会等活动，积极用文化引领服务，宣传服务品牌；为宣传服务品牌和增强银行在当地的知名度，2021 年清明时，银

⁵ 资料来源：银行内部资料

行组织“春暖花开，筝筝日上”手绘风筝 DIY、存款送鸡蛋活动。活动当天客户带孩子积极参与，孩子们各自发挥想象，制作各式各样的风筝。此次活动不但拉近了与客户的距离，而且活动现场开卡 5 张，办理定期存款 15 笔合计金额 26 万元。

最后，分行成立“青岛银行登山俱乐部泰山分部”，搭建与客户交流新平台，利用“青银爱基金”公益平台，动员客户和分行员工开展爱心捐献或志愿活动。2020 年疫情期间，泰安分行积极发动员工捐款 3442 元，积极支援湖北抗疫，同时充分利用抖音、微信等平台宣传防疫知识，先后开展微课程 10 期、受众客户 1200 余人次。

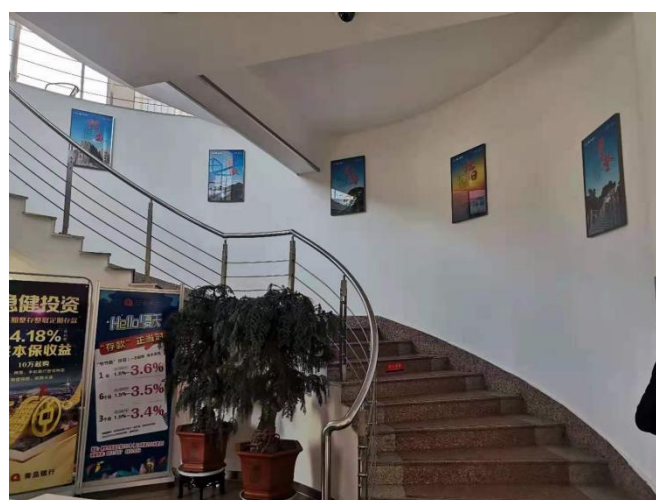


图 3 泰安分行旋转楼梯展示⁶

(Figure 3 Rotating staircase display of Tai'an branch)

3.2 服务创造效能

王行长深知“服务创造效能”是服务品牌创建的初心，用好品牌效应，才能带动业务发展。所以泰安分行在以服务品牌建设增厚文化底蕴为基础上，积极与客户沟通交流，了解客户真正需求，实现精准营销，促进分行业务发展，以实际行动去提升分行对客户的吸引力。

2021 年 4 月，青岛银行开展贵宾客户沙龙活动，理财经理和金融专员通过明确的客户画像筛选，一对一电话沟通和储备，精准邀约 15 位银保意向客户到场参加。现场气氛热烈，客户在听完银行专业讲师所讲述的资产配置知识后，都十分乐意咨询进一步的产品细节及方案规划。对于拓展新客户群体，银行人员走出厅堂、下到一线充分与客户交流沟通，倾听客户需求。并且银行在此过程中摸清外拓地点周边居民的投资意向，营销银行产品，进一步加强与外围客群的联系。

⁶ 资料来源：作者自己整理

比如，2021年4月22日，泰安分行营业部3人利用班后时间前往分行合作商户，枣行烧烤园山羊部落，利用满减活动以及申卡送啤酒活动，向来店客户营销信用卡，同时向店内员工宣讲活动。在此次外拓中，共有8位意向客户扫码申请，其中有3位客户通过，3位客户审批未通过，2位客户审批中；2021年4月25日泰安分行外派员工4人前往农大家属院外拓宣传营销，向市民宣传按揭贷款、存款产品以及信用卡，共发放单页20余份，营销5张信用卡，获得3户存款意向客户。持续的系列外拓活动将助力银行零售业务发展再上新台阶（见图4）。



图4 泰安分行人员外拓情况展示⁷

(Figure 4 Demonstration of staff outreach in Taian branch)

4 尾声

青岛银行泰安分行自成立以来，在服务品牌建设方面做了大量研究工作，积极融合“青馨服务”理念与泰山精神，推出特色服务品牌“青馨·岱享”，服务创新是泰安分行面对激烈的市场竞争所作出的反击。品牌已经确立，但不进则退，泰安分行如何实现服务品牌落地？如何进一步提升员工的品牌素养？下一步的文化升级又在何方？王行长不禁望向远方的泰山，陷入了沉思……

（案例正文字数：3367）

启发思考题

1. 青岛银行泰安分行选择创建服务品牌的背景是什么？为什么在总行品牌基础上定义属于泰安分行的品牌？

⁷ 资料来源：银行内部资料

2. 青岛银行泰安分行在明确与泰山文化结合后，是如何塑造“青馨·岱享”品牌的？
3. 在未来，青岛银行泰安分行该如何使得品牌落地、指导具体服务呢？

中国管理案例共享中心