

细节的启示：数据库营销提升金融客户管理体验

在服务营销研究中有一项重要技术叫“真实瞬间(MOT, moment of truth)”，其主旨是通过分析客户在接受服务时的关键遭遇和体验来寻求改进服务质量的洞察(也称为MOT点)。在这种研究中，一些看似青萍之末的细节往往决定了一个客户对服务用或不用的关键决策，而且对营销者而言这种细节可能正是系统解决客户营销和服务问题的最佳杠杆点，如何发现和运用这些杆杆点——细节中的魔鬼——对国内很多正处在市场化进程中的服务行业的营销者们提出了不小的挑战。这里笔者想通过亲身经历的两个小插曲，目的只是抛砖引玉，从客户角度描述接受服务的体验。巧合的是这两次遭遇均发生在和同一国有银行(下称为银行A)的接触中，而且均和数字相关。

插曲一——6千到1.6万!

2006年初的一天，笔者收到了某股份制银行寄来的一张金卡信用卡，信用额度是1.6万，而此时一张银行A的额度为6千的信用卡已经被剪碎躺在垃圾桶里的某个地方。这张旧卡用了快三年了，是笔者当初刚从沪上一家商学院毕业后在一家咨询公司工作时因为就近而办理的。作为一名初级的咨询顾问，6千的额度应付日常开支和短程的出差等基本够用。但是2006年初，笔者有幸成为另一家咨询公司的部门负责人，因为各大城市间即时性往来增多，预定机票和酒店时信用卡作用日显，首先想到的便是提升现有这张卡的额度。于是拨打了银行A的服务热线，讲明原因，申请提高点额度到1万元左右。原以为自己这么一个忠诚客户的这点小要求合情合理，不曾想一周后如期收到了一个非常礼貌的电话说不接受笔者的额度申请，追问原因说是根据以往的使用情况，目前的额度已经够用。笔者真是哭笑不得，回想三年来信用优良却从未获额度提升，主动申请还遭拒，所以即刻提出销卡。对方似乎一点不意外，立刻如语音应答机一般机械地说出可以帮助立刻办理，45天后就会实现销户，并请届时自己销毁卡片即可。

插曲二——15还是18?

时间到了2007年初的一天，笔者终于历经两个多星期，排了3次长队，通了3次电话后办理完银行A的借记卡网银手续，在网上购买了钟情的一只基金。笔者遭遇的是银行A的“身份虫”困扰。这张卡是四年前因为前面那张信用卡还款需要办的，因为同时还和另一证券账户挂钩，所以一直未销户，当时为了享受网上申购费折扣，决定把它利用起来。于是到网点排队办理开通手续，离开前柜面人员嘱咐七天之内到其网站按照网站说明注册、登陆、下载网银证书。回家后找到长长说明文件按图索骥的登陆，却总是说无法登陆，无奈只得放弃。一不注意，时间过去了七八天，再想起此事，询问客户热线后让我再去柜面重新办理。二话没说再次去拿号排队，等轮到我说明情况，柜面人员查询和商量后说不用重新办理，之前也有人遇到过类似情况，可能是我输入的密码不对，应该用身份证后六位作为初始密码(早没说!)。信以为真，回家再次登陆(因为不需要注册的)，还是报错，不解中再次拨通热线，热线给出了斩钉截铁的回答，过期必须去柜台重新办理，柜面人员的说法他会去询问。两天后笔者在北京出差时收到了网点支行长的长途电话，询问事情经过，并说已经查明问题的原

因是来自于“身份虫”，我之前办卡时用的身份证号码是 15 位，现在第二代身份证是 18 位了，并让我再去柜台时直接找她，可以不用排队，笔者有受宠若惊的感觉。某日午休时间再次来到网点，柜面人员积极地想替我捉虫，将账户改成 18 位号码，折腾了一番后告诉我说，因为我账户还和另一证券账户挂钩，所以没法改，回去用 15 位的身份证号码登陆应该就可以了。本来很简单的一件事，现在说来却要费一番口舌，但是真的不知道，在股市和基金火爆的日子里，有多少人曾遇到过类似的尴尬。于是之后的一段时间，当各大有银行面临长队困扰时，笔者不禁摇头一笑，原来自己偶然的遭遇中其实蕴含了许多必然的因素呀。

故事中的启示

以上只是摘取了非常个人化的两段小插曲，但是细细解读却大有真意。我们知道，当今的银行服务业其实和通信服务业等非常类似，其提供的核心产品(如存款、贷款、信用卡等)越来越同质化，唯一能提供真正差异化的其实是优质服务质量创造的积极客户体验。正如埃森哲咨询在《产业化——银行业的高绩效之路》报告中所说“银行直接合并和捆绑标准产品、服务以及销售渠道，目的就是为了给不同的客户群创建一种客户化的体验”。相较于在此报告中提出的银行产业化的三项核心要素，即：外部差异化、内部简约化和精于执行，国内的银行要走的路看来还很长。在上述两个插曲中，笔者认为以下几个关键点值得重视：

数据问题是一切的起点

国内银行业连续多年均是信息化建设的排头兵，但是重金投入的IT系统中却不免存在许多数据问题，更遑论有效应用。笔者遭遇的“身份虫”其实是一个很容易想到并可以预防的问题，如此明显的数字问题尚不能提前有效解决，银行系统的数字质量堪忧。但是如果能对存在的问题积极采取应对之策，仍为时未晚。笔者认为，要应用运营系统搜集的庞大数据进行有效的客户分析和营销预测从而指导客户管理和帮助制定营销决策，银行机构必须开始苦练基本功，有意识地去整合自己内部宝贵的数据资源，通过提高数据质量，让精心打造的信息系统产生真正的收益，也才能让国内的银行运营和营销更加智能化和精益化。

应动态看待和把握客户

客户的生命周期和金融需求时刻都有可能改变。虽然银行的重要任务是经营和管理风险，但是笔者从一个人阶段进入另一个阶段时主动地想告诉银行这种变化，银行不但不予以关注，反而非常僵化和机械地处理此事，不能把握和捕捉这种机会，来最大化客户的价值。最终的结果只能是被动地等待客户用脚投票，在客户发展上难有主动作为。笔者认为，未来银行除了可以运用积存下来的客户身份信息和历史交易信息来分析和理解客户做过什么，还应积极地监控和分析客户在不同场景下与银行各渠道互动中说过什么和做过什么的实时信息，从而更好地了解客户状态和需求的变化，让企业运营在实时决策中，如此才有可能根据不同客户群的需求和行为创造出差异化的体验，走出同质化竞争和彼此模仿的泥潭。

在客户保留上应投入重兵

笔者也许不是一个非常高价值的信用卡客户，但肯定是一个信用良好的客户，因为提升信用额度遭拒而提出立刻销户时，工作人员没有采取任何挽留或缓冲举措，非常冷淡的例行公事，可见银行 A 在意识和流程上均存在缺失。而且经历如此遭遇在离开后我几乎再也不可能成为银行 A 信用卡客户，有意思的是事后我却多次收到该行的航空联名卡和 MBA 校园联名卡的直邮。与其花费不菲地发展新客户，为何当初不投入一点点努力留下笔者呢？说实话，当时几句关怀的语句也许就可以留下我而不至于彻底失去一个客户。近期奥纬咨询发表观点认为，中资银行由于资料不足，对客户不了解，难以采取有效措施保留高端客户，同时由于观念上盲目地只看银行存款，确定是否优质客户，所以奥纬咨询认为中资银行不仅需要保护

高端客户，更需要警惕未来潜力客户的流失。笔者对此非常认同，所谓进攻是最好的防守，目前国内银行无疑已意识到现有高端客户的重要性并已采取如客户经理贴身服务等防守举措来加以挽留，但是限于资源和经营水平，这种挽留举措显得过于被动和片面，没有一个全盘的客户分析和策略，对潜力客户的保留和发展则难有作为，在中长期中仍可能面临较严重的客户流失问题，这在国内通信等大规模客户服务行业中已有先例。

以多渠道协同管理创造积极客户体验

虽然说国内银行近年来的实体渠道越来越气派、ATM机越来越多、电子银行渠道风生水起，呼叫中心也越来越现代化，但是各渠道之间的协同却仍是捉襟见肘，这种问题随着新产品和服务的不断推出越发突出。银行A的网点人员和呼叫中心人员之间无法提供一致的政策理解，柜面办理新业务却连基本的网银使用书面说明都无法提供，全凭口口相传，没有考虑客户的易用性要求，所创造的客户体验质量可想而知，导致的客户忠诚度也可想而知。近期央行公布了ATM机提现额度提高到2万等积极措施来化解银行排队问题，这其实只完成了初步的制度设计，真正要化解国内银行这一顽疾，根本出路其实还在于多渠道之间的协同管理，让客户能形成对不同渠道服务质量一致性的良好预期，同时根据银行的引导措施和个人的偏好来实现为不同细分客户群提供差异化服务和服务水平，从而在每一客户接触点上主动管理客户体验，获取银行效益和效能的提升和优化。