

基于银行业VIP服务的实证研究

罗毅

(宜宾市国有资产经营有限公司,四川 宜宾 644002)

摘要:银行业在竞争日益激烈的市场环境下,要以创新、服务、高效、价值的标杆服务理念,拓展、赢取和维护客户资源。在VIP客户的特色服务中,在实现专属服务的同时,避免损伤普通客户的基本权益。依托智能联网,提出了4种通道模式来完善和改进现有VIP服务中的不平等现象。倡导公平善待一切客户,体现社会公共资源人人平等享有的基本原则。网点服务应以合理的流程管理,体现银行业贴心的人性化服务模式。

关键词:银行业;VIP服务;流程优化

中图分类号: F832.2

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2017) 03-0041-04

一、引言

银行业是每位公民都不得不面对,也不得不经常打交道的行业。在越发公平的市场竞争环境下,银行同业间各自使出浑身解数赢取客户,尤其珍惜大客户,即VIP客户,对这类客户会有一些优惠政策或者个性化的特色服务。各银行也都制定了不同的VIP客户发展建设规划及措施,目的是能稳固并不断发展优质客户资源。

VIP(Very Important Person),重要的人,常称为贵宾,VIP概念在金融业领域,最早由外资银行引入。在众多行业里也有设立VIP的惯例,多数行业VIP客户的礼遇通常包括享双重积分、专属服务、特殊通道、健康保险赠送、SOS救援服务、商场购物折扣、组织活动等,银行业额外还有诸如贷款利率优惠、转账汇款手续费折扣等。这些由商家提供给VIP的专属优惠,即能起到维系客户资源,回馈优质客户的效果,同时也并不会损伤到其他普通客户的正当权益。

然而值得关注的是,银行业务中与普通老百姓联系最为密切的柜台储蓄办理业务中,由于窗口以

及流程设置不合理等因素,导致在“排号时间等待”上,VIP客户“侵占”普通客户的正当权益。在绝大多数银行网点,VIP客户“插队”办理普遍存在,只是许多普通客户并未真正意识和觉察到,即使察觉也多数选择无奈的沉默或是无力地发发牢骚。根据跟踪调研统计,当仅有一两位插队时,普通客户一般选择忽略和容忍,而一旦出现连续插队状况,发生争执甚至采取报复行为的矛盾冲突就具有极大的可能性。

二、银行VIP插队引发冲突事件的实例

(一)抗议(或报复)性行为

2009年在海南海口,一普通客户“占领”某银行的一个柜台窗口,连续办理数百笔“一元钱存款”业务,历时5个多小时,直至当天营业结束,并将原本打算存在银行的余款全部带走。这位客户故意耗用公共资源的原因,正是撒气报复银行工作人员让VIP客户“插队”办理业务。^[1]资料显示这几年间,在上海、南京、厦门等全国各地,陆续发生了多起类似的案例,一旦发生,银行工作人员均束手无策,多数都是银行方面以道歉来“化解”,最终结果却是银行、当事人客户、其他客户“三输”的局面。

收稿日期:2017-03-24

作者简介:罗毅(1972-),男,四川隆昌人,宜宾市国有资产经营有限公司国资部高级工程师,研究方向:技术经济、金融学、企业管理。

（二）投诉事件

2015 年消费者毕先生在雅安市雨城区某银行营业网点办理业务时,遭遇 VIP 客户插队优先办理。毕先生认为经营者将消费者区别对待,是对普通消费者的歧视,向雅安市消委会投诉,要求对类似的行为予以纠正。雅安市消委会调查认为,VIP 客户插队优先办理,是经营者对普通消费者服务合同的单方面变更,属于合同违约行为,构成了对消费者差别对待、服务歧视。雅安市消委会通报并会同该市银监局对市属银行业各经营单位提出专项整改意见。^[2]

（三）诉讼行为

2007 年发生在福州仓山,一李姓当事人因 VIP 客户插队,状告仓山农行的事件,成为国内首例受理的类似诉讼案例。诉讼历时半年,一审法院审理判定银行并未侵犯客户当事人的名誉权,驳回原告要求银行赔礼道歉的诉求。^[3]对此有法学教授和专业律师认为,银行让 VIP 插队的这种“厚此薄彼”的规则,伤害了其他客户的权益,违反《消费者保护法》,涉嫌违约和服务歧视。即便作为服务商的银行侥幸赢得了一时的胜利,却可能因此失去更多潜在的客户。

（四）流血事件

2006 年 7 月 6 日,浙江温州董女士去某银行一支行营业大厅提款,排队等候了约半小时,该支行副行长引领客户(VIP)插队,董女士给予抵制,进而由口角升级到谩骂,遭到了这名副行长的殴打,造成董女士左眼角和颧骨上方两处损伤。事后调查时,该副行长声称“根据有关规定,银行要为 VIP 用户提供绿色通道。已经明确解释过那位客户是 VIP 用户,有优先办理权,但是董女士执意不听。”尽管事后意识到跟客户发生冲突很不应该,也进行了道歉,但仍然受到了单位的严肃处理。^[4]此外,互联网上还能搜索到有银行 VIP 客户因插队事件冲突,居然掌掴孕妇并导致后者轻微伤的事件,从这些类似案例可以看到:“VIP 可享受有特权”(VIP should be privileged)这一思维理念在行业内是如此的根深蒂固。

三、跟踪调查实证

历时近半年,采用问卷发放调查、面对面访谈等方式,形成了 150 人(其中有 VIP 卡的 42 人,无 VIP 卡的 108 人;35 岁以下占比 27.33%,35 岁至 50 岁占比 47.33%,50 岁以上占比 25.34%)的一手统计资料。

从表 1、表 2 中分析出:在 VIP 可享受特殊礼遇、为 VIP 设单独通道这两项上,被调查样本人群均给出了较高的支持率。但在 VIP 可享受排队优先权一项上,是否为 VIP 成员,由于从自身角度考虑,有着巨大的认知差距,态度分化严重,两者的支持率相差达 60%以上。多数 VIP 带有一种优越感,认为自己为银行带来更多收益,享受差异化服务无可厚非。但

也遇到过少数 VIP 表示去办理业务时,耻于插队,遵守秩序,总是以普通客户身份去排队办理。

由于有些银行针对 VIP 还以不同星级再细化了客户重要程度,在此基础上的进一步访谈中,众多主张应有排队特权的 VIP 客户对更高星级的 VIP 客户插队而影响到自己权益的情形,同样是心存芥蒂的。

表 1 抽查样本人群年龄结构

	35 岁以下	35-50 岁	50 岁以上
有 VIP 卡(42 人)	8 人	24 人	10 人
无 VIP 卡(108 人)	33 人	47 人	28 人

表 2 VIP 特色服务内容认可度调查

	有 VIP 卡(42 人)		无 VIP 卡(108 人)	
	赞成	比例	赞成	比例
VIP 可享受有特殊礼遇	39	92.9%	79	73.1%
VIP 排队优先权	33	78.6%	19	17.6%
VIP 设单独通道	40	95.2%	82	75.9%

四、银行 VIP 特色服务的成因

首先,银行业常用“二八理论”来区分客户群体,即银行业务的 80% 利润仅来自 20% 的客户群体。VIP 具有较高的门槛,例如工行 20 万、农行 20 万、汇丰 50 万、渣打 10 万美元等。提供专业化、个性化的特色服务,有利于提高这类客户的忠诚度,因此 VIP 客户自然就得到银行的格外关爱。遗憾的是特色服务的范畴有被盲目扩大化趋势,除了有争议的插队礼遇以外,还出现了一些更为奇葩的规定。例如某外资银行号称是国内 VIP 门槛最高的银行,居然有实习生进银行“VIP 客户或其子女优先录用通道”,显然有违就业公平竞争原则。

其次,随着市场竞争的加剧,各银行贵宾理财门槛降低,加之大众生活水平提高,更多客户有机会享受“绿色通道”;再者,银行为稳住大型企业的公司业务,主动对大型企业的高层管理人员发送 VIP 卡,以确保企业账户不外移。^[4]同时,银行 VIP 卡审核发放人员择机对熟人、朋友、内部人员发送 VIP 卡也不是秘密。而要回馈贵宾,同意插队对于银行而言只不过是顺水人情,无需额外成本。

事实上,时至今日在对待“VIP 优先办理业务”的规定上仍然存在支持方、中立方、反对方三大阵营。涉及银行业、VIP 客户、普通客户、律师群体等等,虽互相较劲但因为银行作为“垄断方”似乎占有主动权。支持方有撰文:根据《中华人民共和国商业银行法》第四条“商业银行以安全性、流动性、效益性为经营原则,实行自主经营,自担风险,自负盈亏,自我约束。商业银行依法开展业务,不受任何单位和个人的干涉。”因此作为独立经营的商业银行,出于经营“效益为先”目的,针对不同客户提供差异化服务无可厚非,是市场经济竞争条件下的经营需求,只要

在窗口明示“VIP 客户优先办理”即可,换言之就是银行只需要尽到告知义务即无过错。而反对方的群众基础更加广泛,也从《合同法》、《消费者权益保护法》、《反不正当竞争法》、《中国银行业公平对待消费者自律公约》等法律法规据理力争。正是由于目前在VIP 服务界定、禁止行为上缺乏明确适用的法律条文,仅靠自律行为(Self-discipline behavior)来约束,还难以达到全面规范化。

五、现有银行网点VIP 服务模式

梳理现有的网点业务办理模式通常如下:

1.小规模网点,无专用VIP 窗口,客户按先来后到次序在排队机取号,等候办理,排队机自动识别客户是VIP、还是普通客户。办理期间新来到的VIP 刷卡时,都自动优先于所有已排号的普通客户,排于原已排号的VIP 之后。遇到“插队”过多且窗口又少的情况,普通客户的等待时间会无端地增长,若累积效应凸显,往往引发客户的不满与争端。

2.稍大规模的网点,设置有专用VIP 窗口,能减缓上述矛盾。然而有时的专用VIP 窗口,却因为柜面自身时间管理流程设置不合理,弄巧成拙,相反出现损伤VIP 客户权益的情况。例如:在开辟有专用VIP 窗口的网点,办理业务客户刷卡取号时,排队机自动识别客户类别,发放排号签,如V* 代表VIP,A* 代表普通客户,各自在相应窗口办理。通常情况下普通窗口数量较多,VIP 窗口一般就一个,遇到VIP 客户较多,或者某位VIP 办理业务时间较长的情况,有些银行网点因为V* 又不能转至A 窗口办理,结果是VIP 客户比同时间到达网点的普通客户等待时间还长得多,这种不合理现象并不是个例。此外,众多的网点VIP 窗口仅办理贵宾业务,常常造成资源浪费。

六、目前银行网点变革VIP 服务的措施

经长时间的实践调研发现,VIP“插队”现象在各家银行网点均长期和普遍存在,只是相对而言,像汇丰、恒生等外资银行因客户数量较少,排队现象不多见,则矛盾显得不突出。更有甚者,个别银行网点为笼络大客户,VIP 客户又细分为七星、六星、五星……,优先级别各自严格区分,且根据客户余额状况实时动态调整。

针对VIP 插队优先办理业务现象,客观上引发了普通客户的不满、投诉、矛盾;同时监管层、法律界、公众媒体的引导与讨论,从主观上也激发了银行的内生变革动力。

当前部分研究资料或文献给出主流的三种解决方案:(1)直接取消VIP 客户在办理业务时,排队等候方面的特权,一视同仁;(2)增设VIP 专用窗口,提供专属服务;(3)对VIP 与普通客户分楼层办理,互不干扰,这种模式需要更多的场地与人力资源,势必

造成效率低下、资源浪费。

七、改进VIP 服务的建议措施

不管是“一刀切”的取消VIP 优属服务,还是分楼层办理业务的资源低效方式均值得商榷。其实,只要银行业多一点尊重“普通”客户,以公平服务理念的思维,优化完善一下Inter 时间管理流程,设置合理的排队识别程序,完全能人性化地解决这一多年被“搁置”的问题。既能体现对VIP 客户优先权的适度倾斜,还不会侵占大众客户权益;既可以有效避免特殊情况下对VIP 客户的不公平,也能避免“狭义”专用通道的资源浪费。

具体办法如下:

1.小规模网点,业务量偏小,管理人员少,无需设专用VIP 窗口的:一律以先来后到时序排号办理,真正体现所有客户人人平等;(如图1-通道3)

2.设有专用VIP 窗口及多个普通窗口的:发号签时按类别分别发号,分窗口办理,只是在喊号办理时需运用大数据的联网功能,统筹办理业务:

(1)当VIP 窗口办理非空闲时,普通客户不安排至VIP 窗口办理业务,体现对VIP 专属客户优先权的适度倾斜(如图1-通道1);

(2)当VIP 窗口办理出现空闲时,普通客户可自动转至VIP 窗口办理业务,避免资源浪费(如图1-通道2);

(3)遇各窗口均较繁忙时,VIP 客户也可转至普通窗口办理,但转窗口的前提是:该VIP 客户本身在时间上就先于普通客户取号。这样完全VS 到达时间的兼容比对程序,避免了VIP 只能走专用通道的缺陷,保障大客户权益,同时因“插队”并不是无条件的,所以它是不以损伤普通客户权益为代价的(如图1-通道4)。

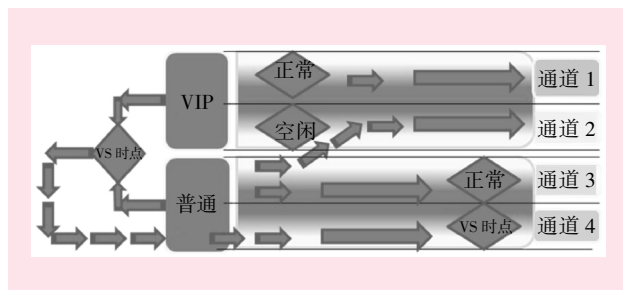


图1 银行业务柜面办理4通道示意图

八、结语

VIP 客户与普通客户在网点现场“排号等待”办理的环节上应该是完全平等的,不应存在孰轻孰重。容忍“插队”就承认了VIP 客户的时间更加宝贵,这是极度不合理的,虽然这已长期被商家、VIP、甚至部分普通客户认为是理所当然。甚至有案例是原本正在排队的普通客户嫌等候时间长,向现场认识的

VIP 朋友借用 VIP 卡,搭车插队办理业务,更易引发其他普通客户的不满,同时也将有损社会公德的维系。^[5]

事实上,现场的“插队”缴费或办理业务在其他行业就基本不易出现。比如去医院排队就医,只有军人优先、急(重)症优先、预约优先,没见过 VIP 优先的;同样在政务中心办理事务也不可能出现 VIP 客户(或单位)优先的规定。

对 VIP 插队现象,许多人从道德、法律层面去解读讨论,然而从深层次的角度分析,应该是银行的服务意识和质量的问题,并且涉及客户权益的问题。通俗概括,VIP 优先体现的是效益优先,而不是公平与平等,普通公众对这种特色服务多有“诟病”,在与部分银行业界人士的交流探讨中也发现,多数人也并不认可,经访谈统计银行管理中层级及普通员工内部认可度也仅占 40%左右。最终效果是讨好了少数人,得罪一大片,是到了应该改变的时候了。

银行业属于服务行业,必须强化优质的客户服务意识。在竞争日益激烈的市场环境下,创新、服务、高效、价值,应该成为行业追逐的标杆服务理念。对 VIP 客户提供的增值服务应该是着眼于专属客户经理、投资顾问、理财书籍(电子刊物)推送、更高信用额度、沙龙论坛、VIP 平台等细节服务优化上,而应摒弃“插队”这种所谓的效益优先的服务模式,毕竟这只是 VIP 卡持有者和银行之间的约定,并未征求普通客户的意见。

优质的服务规则应该是合理、合规、贴心和人性化的,而不应当是“最终解释权归我单位所有”。因此,有专家认为公共场所取消 VIP 服务也将是未来发展趋势,真正需要提倡的 VIP 服务应该是针对残疾人之类的特殊困难群体,例如在完善场所的无障碍设施、提供绿色便捷通道需求方面统筹考虑,提供

便利服务,体现和谐社会的人文关怀。

银行业的服务始终应基于满足客户需求为核心出发点,客户的需求就是“安全、快捷、公平”。有统计数据和调查资料显示,在业务办理时效上,国有银行慢于股份制银行,看似偶然的数据背后折射出必然的管理结论:银行服务商需要的是打破一些所谓的传统习惯,优化不必要的流程管理,在提高快捷办理每一笔业务的能力上下功夫、挖潜力。真诚而公平地面对每一位客户,小业务也要当成大客户对待,正如银监会副主席王兆星表示:银行不能搞歧视待遇,应该给每个人提供平等的国民待遇(National treatment)。只有用心沟通,平等相待,维护公共资源的权益公平,才能改变公众对银行“嫌贫爱富”的认识,在此基础上建立起的“定制化”招牌特色服务才是有价值的。

参考文献:

- [1] 九哥. 银行 VIP: 该不该取消了[EB/OL].http://www.topnews9.com/article_20150427_44604.html, 2015-04-27.
- [2] 曾沧海. 银行安排 VIP 插队惹怒消费者 消委会力挺:属服务歧视[EB/OL].<http://sichuan.scol.com.cn/ggxw/201603/54381225.html>, 2016-03-10.
- [3] 孙韬,黄长水.储户不满 VIP 插队状告银行 一审败诉[EB/OL].<http://news.163.com/08/0513/04/4BPVV5L600011229.html>, 2008-05-13.
- [4] 王超凡.银行“不排队”部分银行 VIP 条件一览(表)[EB/OL].<http://bankeastmoney.com/news/1174,2010061879178323.html>, 2010-06-18.
- [5] 侯国庭.银行 VIP,你该拥有特权么[EB/OL].http://www.xuanwww.com/ycpd/bwgz/2014-02/28/content_122662.htm, 2014-02-28.

[责任编辑:张 磊]

An Empirical Study on VIP Service Based on Banking Industry

LUO Yi

(Yibin City State-owned Assets Management Co., Ltd, Yibin644002, China)

Abstract: In the increasingly competitive market environment, the banking industry should expand, win and maintain customer resources with innovation, service, efficiency and value of benchmarking service concept. In the VIP customer's special services, we should avoid the damage to the basic rights of ordinary customers while implementing exclusive services. Relying on intelligent networking, 4 channel models are proposed to improve and improve the existing inequalities in VIP services. Advocating fair and kind to all customers, embody the basic principle of equality of all social resources. The network service should be managed in a reasonable way, reflecting the intimate and humanistic service model of the banking industry.

Key words: banking; VIP services; process optimization