



# 李利明：“百万大 V 怒怼上海 海银行服务太差冲上热搜” 声誉风险分析



文/新浪财经意见领袖专栏作家 李利明



10月16日下午五点，“百万大V怒怼上海银行服务太差”冲上热搜，拥有160万粉丝的微博大V，知名互联网信息安全专家@sunwear发文，称上海银行虹梅支行服务态度不好，准备分批将存在该行的几千万元全部取成现金拿走，目前已经取了500万元现金。相关话题冲上微博热搜榜之后，两天之内，券商中国、经济观察报、每日经济新闻、界面新闻、中国证券报、中新经纬、中国证券网、红星新闻、北京青年报、新京报、21世纪经济报道等诸多媒体相继报道，诸多财经类自媒体也纷纷刊发报道和评论，新浪财经还推出了“百万大V怒怼上海银行服务太差”的专题；在股票投资APP“雪球”的上海银行（SH601229）讨论区，相关的媒体报道和投资者评论霸屏。一个支行网点的服务问题导致了上海银行的重大声誉事件。

10月17日晚间，上海银行就此进行了回应，回应一方面将9月30日和10月16日通过调阅监控录像、询问相关人员等方式进行核查的情况做了描述，另一方面称“从初步核查情况看，虽然我行网点人员并未违反我行服务要求，但客户反馈在该网点的服务体验不好，并通过自己的方式表达不满，表明客户对金融服务有更高期许。我们将认真对待客户诉求，努力为每一位客户提供优质的服务体验。”

看到上海银行的回应，一个基本感觉是：上海银行对这一重大声誉事件的应对处置失当，回应并未有助于声誉事件化解，甚至让人感觉其并没把声誉风险当回事。媒体对上海银行回应的报道和股吧评论区的相关讨论印证了这一点。

### 上海银行的回应浅析

为什么说上海银行的应对处置失当？我们先来看看上海银行的回应内容。

首先，回应罗列了调阅监控和询问相关人员的描述，很容易给人印象“我们的人员和服务没有任何问题，不知道客户为啥会有这样的反应”，虽然看来是客观描述，无形中已经把银行与客户对立起来了。

其次，回应称“我行网点人员并未违反该行服务要求”，一家银行的服务要求应该是服务的最低标准，以此来证明网点人员没有过错，让人对上海银行的客户服务评价标准产生质疑。



再次，回应称“但客户反馈在该网点的服务体验不好，并通过自己的方式表达不满，表明客户对金融服务有更高期许”，言外之意是客户对金融服务的要求过高了，属于过分要求，或者是上海银行提供不了超出“该行服务要求”的服务。这不禁让人怀疑，到底客户的哪项服务要求过高或者过分了，导致上海银行无法满足？上海银行服务的上限是什么？

最后，回应称“我们将认真对待客户诉求，努力为每一位客户提供优质的服务体验”，但是这样相对空洞的回应就是上海银行认真对待@sunwear 诉求的方式吗？优质的服务体验至少应该让客户满意吧！随后@sunwear 又发了几条微博，表明他对此这一回应并不认同。

上海银行的回应内容很容易给人这一印象：客户是在小题大做甚至炒作，我们的服务没有问题。不夸张的说，这样的回应让媒体和客户对于上海银行的服务标准、服务态度、客户满意度标准等方面都产生了负面评价，从而对上海银行的声誉产生了较大损害。

### 客户服务的声誉风险问题

这是典型的银行客户服务引发的声誉风险问题，又因客户是知名大 V 而导致声誉风险的升级和扩散，酿成重大声誉事件。

银行业作为服务行业，每家银行每天都要面对大量的客户，处理天量的业务；每家银行自身又有众多的分支机构和大量的工作人员，每位客户、每笔业务、每家机构和每个员工都可能成为一家银行声誉风险的来源。在

移动互联网和自媒体时代尤其如此，基层机构的一件小事经过传播发酵都可能酿成重大声誉风险，都需要引起银行的高度重视和认真应对。

银行传统上高度重视客户服务，每家银行都有详尽的标准化客服要求。但是客户满意度具有高度主观性，客户是否满意这一主观感受，往往与银行的客服话术和行动指南的要求有所差异，如果银行一味强调自己的工作人员按照标准服务要求来开展服务，而不考虑客户的主观感受，有可能导致客户对银行服务及工作人员的不满；如果客户通过媒体或者自媒体对银行的客户服务表示不满，就会导致声誉风险的发生。

### 如何应对客户服务的声誉风险

首先，银行要高度重视客户服务的声誉风险隐患。无论是客户向监管机构的投诉，在各类自媒体和论坛上的发声，还是银行网点工作人员感觉到的客户不满，都要引起银行的高度重视，主动进一步了解情况，及时解决问题，消除客户的不满，避免客户采取向媒体爆料、大 V 发声等方式引发声誉风险。《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》第十八条规定“银行保险机构应建立与投诉、举报、调解、诉讼等联动的声誉风险防范机制，及时回应和解决有关合理诉求，防止处理不当引发声誉风险。”这一要求在上海银行并未得以体现——9月30日@sunwear 到上海银行虹梅支行办理业务，对保安的态度差感到不满，这一不满在当天他的微博上投诉保安已经有所表现；10月16日他到虹梅支行取走现金500万元，中间隔了16天。如果上海银行能够监测到9月30日他在微博上投诉保安的信息，

如果支行及时将客户是大 V 并且不太满意的信息及时告诉上海银行办公室，双方共同协商，及时与他沟通解释，他就不一定会取现 500 万元并在微博发言，就能够避免这一重大声誉事件的发生。

其次，银行对于客户的反应要高度重视。@sunwear “在这家银行放了几千万，近一年流水接近 4 亿”，如此金融资产规模的客户，放在任何一家银行都是私人银行客户，都要认真维护。10 月 16 日@sunwear 去虹梅支行提现 500 万元，居然没有支行的领导出面去主动沟通，去了解他为何要把钱提走，为何要采取这样的方式，更没有人试图做工作劝阻他继续把钱存放在上海银行，这样的态度更让@sunwear 感觉到上海银行的漠然和对客户的不重视。如果这时虹梅支行领导或者上海银行其他相关负责人在这时与@sunwear 沟通，了解他的态度，努力留住他，他都不会采取在微博上发声的做法，可以避免声誉事件的发生。

再次，银行要对客户的发声作出正面反应和表态。此次声誉事件是由@sunwear 微博发文而引发的，体现出他作为客户对上海银行服务的不满。上海银行没有对于@sunwear 进行直接回应，在发给媒体的回应中也没有

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_27999](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_27999)

