

打造體驗：金融服務顧客旅程

第十五週 | Customer Journey Map

賴奕豪副教授

大葉大學財務金融學系

金融商品行銷實務

金融商品行銷實務：富誠 FinTech 的蛻變之路

本週學習路線

上週回顧與轉場

本週劇情

IHIP 與 7P

客戶旅程地圖

SERVQUAL

服務補救

服務藍圖與 CES

體驗優化行動

小組討論

本週任務

本週重點

回顧：W14 整合行銷傳播（IMC）

W14 核心概念	關鍵發現
1 IMC = 交響樂	所有傳播工具演奏同一首品牌之歌
2 六大傳播工具	廣告、促銷、公關、直效行銷、數位社群、人員銷售
3 PESO 模型	Owned 為基礎、Shared 放大、Earned 信任、Paid 補充
4 法規合規	誠實本身就是最強的差異化策略
5 效果衡量	全漏斗觀點：認知 → 興趣 → 行動 → 忠誠

成果：三位創作者合作、LINE 群一週 200 人、App 新增用戶成長 40%。
但是——客服信箱湧入 **380** 封客訴，Google 出現一星評論。

劇情：一則負評，撕開了一道傷口

Google 一星評論

★ 「行銷做得不錯，但**體驗很糟**。App 介面超複雜，找退休試算找了十分鐘。打客服電話，等了 20 分鐘沒人接。再也不用了。」 — 47 個「有幫助」

建宏的震驚

「380 封客訴——最多的問題：『介面太複雜』『退休試算在哪裡』『客服都沒人接』。我們花了三個月打造行銷漏斗，結果客戶掉進來之後，**體驗是地雷**。」

林教授帶著一張 A0 白紙走進會議室：

「今天，我們要畫出客戶的完整旅程——找出每一個**關鍵時刻**，也找出每一個**體驗斷點**。」

本週學習目標

1. 理解服務行銷的四大特性（**IHIP**），解釋金融服務為何更依賴「體驗」
2. 繪製完整的五階段**客戶旅程地圖**（Customer Journey Map）
3. 運用 **SERVQUAL** 五維度分析服務品質缺口
4. 設計**服務補救策略**，將客訴轉化為忠誠度提升的契機
5. 整合 **7P** 中的 People、Process、Physical Evidence，完成體驗優化方案

林教授：「行銷前半場是**獲客**，後半場是**體驗**。很多金融機構只做了前半場。」

服務的四大特性——IHIP

特性	說明	金融業影響
I 無形性 Intangibility	服務無法在購買前看到或試用	客戶簽約前無法「體驗」保單或貸款
H 異質性 Heterogeneity	品質因人、因時而異	A 理專和 B 理專服務天差地別
I 不可分割性 Inseparability	生產與消費同時發生	理專解說時客戶就在「消費」服務
P 易逝性 Perishability	服務無法儲存	今天空閒客服無法留到明天高峰

建宏：「所以金融商品跟實體商品最大的不同——客戶買之前根本不知道好不好用？」

林教授：「正是。信任成本特別高，行銷必須幫客戶降低信任門檻。」

從 4P 到 7P (Booms & Bitner, 1981)

傳統 4P (已學完)

1. Product (W11)
2. Price (W12)
3. Place (W13)
4. Promotion (W14)

服務行銷 +3P (本週)

5. **People**——理專的專業度與態度
6. **Process**——開戶流程、理賠流程
7. **Physical Evidence**——App 介面、分行裝潢

老李：「4P 解決『怎麼讓客戶找到我們』，
People、Process、Physical Evidence 決定他們留不留下來。」

確認理解：IHIP + 7P

思考題

1. 你買一杯咖啡可以先聞香氣、看拉花。買一張保單呢？
⇒ 這是 IHIP 的哪一項特性在作用？
2. 如果你是第一次用數位銀行 App 的 55 歲退休族，從 People、Process、Physical Evidence 各舉一個可能的「體驗斷點」。

林教授：「無形性 ⇒ 客戶無法預先評估品質

⇒ 信任必須靠 People 的專業、Process 的順暢、Physical Evidence 的可感知來建立。」

客戶旅程地圖五階段（Lemon & Verhoef, 2016）

定義

客戶體驗 = 客戶在整個購買旅程中，與品牌**所有接觸點**互動的總和。

階段	接觸點範例
1 認知 Awareness	廣告、社群、口碑、搜尋
2 考慮 Consideration	官網、評論、比價網、理專諮詢
3 購買/申辦 Purchase	App 申請、分行臨櫃、線上簽約
4 使用/體驗 Experience	App 操作、客服、帳單、通知
5 忠誠/倡議 Loyalty	續約、推薦計畫、社群分享

小雅：「上週 IMC 影響認知和考慮，負評暴露的是**購買和使用體驗**問題。」

富誠客戶旅程地圖——以「小美」為例

旅程階段	接觸點	客戶心理	現況評估
認知	YouTube 影片、社區講座	「好像滿專業的」	關鍵時刻 ✓
考慮	Google 搜尋、評論	「但那則負評有點擔心」	體驗斷點 ✗
申辦	App 下載、身分驗證	「流程好多步...」	體驗斷點 ✗
使用	退休試算、客服	「找不到功能，客服沒人接」	體驗斷點 ✗
忠誠	投資績效通知	「這報告很清楚」	關鍵時刻 ✓

建宏：「五個階段裡，我們有三個體驗斷點？比想像中嚴重太多了。」
林教授：「旅程地圖的價值——讓你看見問題，知道問題在哪個位置。」

關鍵時刻 MOT (Carlzon, 1987)

Moment of Truth

客戶與服務提供者接觸的每一個瞬間，都會形成對品牌的印象。每個接觸點都是兩種 MOT 之一：

正面 MOT

體驗**超出**預期

例：理專在客戶生日主動打電話問候

⇒ 產生**正面情感**

負面 MOT (體驗斷點)

體驗**低於**預期

例：打客服等了 20 分鐘沒人接

⇒ 產生**負面情感**

目標：創造更多正面 MOT + 消除所有體驗斷點

SERVQUAL 五維度 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)

維度	金融業範例
1 有形性 Tangibles	App 介面設計、分行環境、報告書排版
2 可靠性 Reliability	交易金額正確、利率計算無誤、撥款準時
3 回應性 Responsiveness	客服回應速度、問題解決時間
4 保證性 Assurance	理專專業度、隱私保護承諾
5 同理心 Empathy	根據風險屬性推薦、記住客戶偏好

服務品質公式

$$SQ_i = P_i - E_i \quad (\text{感知} - \text{期望}。 > 0 \text{ 超出預期}, < 0 \text{ 服務缺口})$$

富誠 380 封客訴 SERVQUAL 分析

小雅的客訴分類結果

SERVQUAL 維度	最多提及的問題	客訴佔比
有形性	「App 介面太複雜、找不到功能」	35%
回應性	「客服等太久、沒人回」	28%
同理心	「推薦的商品跟我需求不符」	18%
可靠性	「試算結果跟預期不同」	12%
保證性	「不確定個資是否安全」	7%

建宏：「有形性 + 回應性 = **63%**。最大問題——App 不好用，客服不夠快。」

林教授：「客戶最在意的維度，就是你最該投資的地方。」

確認理解：SERVQUAL

思考題

如果你是富誠的產品經理，手上有 **100 萬元** 的體驗優化預算，你會如何分配在 SERVQUAL 的五個維度上？

試根據客訴佔比（有形性 35%、回應性 28%、同理心 18%、可靠性 12%、保證性 7%），說明你的分配邏輯。

提示：預算分配應與客訴佔比**大致成正比**，但也要考慮各維度的**改善成本差異**和**邊際效益**。

服務補救悖論 (Hart, Heskett & Sasser, 1990)

Service Recovery Paradox

服務失敗後，若企業能**迅速、真誠、超出預期**地補救，客戶的滿意度和忠誠度反而可能**高於**從未出過問題的情境。

觸發三條件

1. **速度**——在客戶主動抱怨**之前**就發現並回應
2. **真誠**——承認錯誤，不找藉口
3. **補償超出預期**——不只解決問題，還額外給予價值

林教授：「那則負評是**考試**。回應讓所有人覺得『這家公司很有誠意』，你贏回的不只一個客戶，而是所有潛在客戶的信任。」

富誠服務補救行動方案

體驗斷點	補救措施	預期效果
App 介面複雜	72 小時內推出「簡易模式」	有形性 ↑
客服等太久	上線 AI 客服機器人 + 承諾 3 分鐘回撥	回應性 ↑
推薦不精準	加入 KYC 問卷，個人化推薦	同理心 ↑
Google 負評	CEO 親自回覆 + 邀請面對面溝通	補救悖論觸發

小雅：「建宏你**親自回覆**那則 Google 評論。不是官方口吻，而是用你自己的名字。」

結果：回覆一週收到 32 個「有幫助」，一位用戶留言：「第一次看到 CEO 親自回覆，決定再給一次機會。」

服務補救 L-E-A-R-N 框架

五步驟標準流程

1. **L**isten（傾聽）——讓客戶把話說完，不中斷
2. **E**mpathize（同理）——「我理解您的不便」
3. **A**pologize（道歉）——真誠道歉，不找藉口
4. **R**esolve（解決）——立刻行動解決問題
5. **N**otify（通知）——事後主動回報處理結果

金融業重點

- 金融服務涉及**金錢**，情緒反應特別強烈
- 同理 > 辯解
- 速度是關鍵——24 小時內回應
- 補償不一定要錢，可以是**額外關注**
- Notify 是最常被忽略的一步

服務藍圖（Bitner, Ostrom & Morgan, 2008）

旅程地圖 vs 服務藍圖

- 旅程地圖——**客戶視角**：客戶看到什麼、感受什麼
- 服務藍圖——**企業視角**：接觸點背後的員工行為、支援系統、後台流程

關係：旅程地圖告訴你「**哪裡痛**」，服務藍圖告訴你「**為什麼痛**」以及「**怎麼修**」。

林教授：「把旅程地圖、SERVQUAL 診斷、服務補救方案串成一張**體驗優化行動表**——每個階段都要有 People、Process、Physical Evidence 策略。」

客戶體驗分數 CES (Customer Experience Score)

$$CES = \sum_{i=1}^n w_i \times TP_i \quad w_i = \text{接觸點權重} (\sum w_i = 1), TP_i = \text{體驗評分 (1-10)}, CES \text{ 越高} = \text{體驗越好}$$

接觸點	權重 w_i	評分 TP_i	$w_i \times TP_i$
App 開戶流程	0.30	5	1.50
客服回應速度	0.40	3	1.20
月報告書設計	0.30	8	2.40
合計	1.00	—	CES = 5.10

CES = 5.10 / 10 (中等偏低)，主要被**客服回應** (權重最高但評分最低) 拉低。
林教授：「CLV 高的客戶不是因為第一次買了什麼，是因為**第一次體驗好**所以一直回來。」

體驗優化行動表：People × Process × Physical Evidence

旅程階段	People	Process	Physical Evidence
認知	財經 KOL 代言	內容行銷自動化	YouTube 影片品質
考慮	線上理財顧問	一鍵比較功能	官網 UX 設計
申辦	客服即時引導	3 步驟開戶流程	App 註冊介面
使用	AI 客服 + 專人回撥	個人化推播通知	月報告書設計
忠誠	專屬理財顧問	推薦獎勵機制	會員徽章系統

老李：「以前我只管『簽約那一刻』的業績。現在才知道，簽約之後的旅程才是最長的。CLV 是整條旅程的體驗決定的。」

台灣金融業體驗標竿

國泰 CUBE App

- 傳統網銀整合為**單一 App**
- 開戶 15 步 → **5 步** (20 分 → 8 分)
- 即時客服等待 < 2 分鐘
- 大字體模式照顧年長用戶
- ⇒ **Process + People 做對了**

玉山銀行全通路

- 線上線下體驗**一致化** (OMO)
- 數位特派員駐點分行協助年長客戶
- 分行從「排隊區」→「諮詢空間」
- ⇒ **Physical Evidence 翻轉**

建宏：「富誠的 App 簡易模式 = 國泰的 Process 優化；
我們的社區講座 = 玉山數位特派員的精神——用人的溫度彌補科技的冰冷。」

討論題

1. 旅程地圖實作：

選擇你或家人最近使用的一項金融服務（網路銀行、保險、電子支付等），畫出五階段客戶旅程地圖。標出至少 1 個正面 MOT 和 1 個體驗斷點。

2. 服務補救演練：

假設你是富誠客服主管，收到客訴：「我轉了 10 萬元到基金，三天了還沒入帳，打客服也沒人接。」

用 L-E-A-R-N 框架，撰寫一封不超過 120 字的回覆信。

提示：回覆信中 Listen + Empathize + Apologize 佔一半篇幅，
Resolve + Notify 佔另一半。語氣溫暖、行動具體。

本週任務：繪製富誠客戶旅程地圖

任務 15：客戶旅程地圖

1. 選定 **Persona**（第八週）；**五階段旅程**：認知 → 考慮 → 申辦 → 使用 → 忠誠
2. 每階段至少 2 個**接觸點**
3. 標示 3 個**關鍵時刻**（正面）+ 2 個**體驗斷點**（負面）
4. 為每個斷點設計 SERVQUAL 維度對應的**改善方案**

進階挑戰

用 L-E-A-R-N 框架，為富誠撰寫一封回覆 Google 負評的信（不超過 150 字）。

交付格式：A3 海報或 Miro 白板——旅程五階段 × 接觸點 × 情緒曲線

本週重點回顧

1. 金融服務具有 **IHIP** 四大特性，比實體商品更依賴「體驗」建立信任
2. **7P** 在 4P 之上增加 People、Process、Physical Evidence——服務行銷核心框架
3. **客戶旅程地圖**涵蓋認知 → 考慮 → 購買 → 使用 → 忠誠，每個接觸點都是 MOT
4. **SERVQUAL** 五維度（有形性、可靠性、回應性、保證性、同理心）診斷服務品質缺口
5. **服務補救悖論**：做得好的補救 → 客戶比從未出過問題時更忠誠
6. **L-E-A-R-N**：傾聽 → 同理 → 道歉 → 解決 → 通知
7. 行銷的真正目標不是一次成交，而是打造一段**正面的客戶旅程**

16 週串接：STP 找對的人、AISAS/Persona 理解他們、VPC 設計價值、4P 帶產品到客戶面前、**客戶旅程地圖**確保客戶走完全程都是好的體驗。

下週預告

W16：期末行銷計畫書

富誠的體驗改造計畫火速推進。

72 小時後 App「簡易模式」上線；一週後客服回應從 20 分鐘降到 3 分鐘。

那位一星客戶改成四星：「有感受到改變。」

用戶留存率 40% → 62%，NPS 從 -5 躍升到 +28。

然而，一封信出現在建宏桌上——印著**萬泰金控**的標誌：

「收購意向書。」

林教授只說了一句話：

「先把你的**行銷計畫書**交給我——

如果你能說清楚富誠的價值，你就知道答案了。」

下週一期末行銷計畫書：整合 16 週所學。

參考文獻

1. Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Ballinger.
2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Ch. 13–14.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
4. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
5. Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *HBR*, 68(4), 148–156.
6. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
7. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge. Ch. 11–12.
8. 曾光華 (2023)。《行銷管理》(八版)。前程文化。