

# 設計商品：金融產品策略

第十一週 | Product Strategy

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

產品三層次模型

產品組合策略

品牌策略與金融信任

金融服務特性 (IHIP)

7P 服務行銷組合

應用分析

小組討論

本週任務

本週重點

## 回顧：W10 價值主張畫布（VPC）

VPC 核心概念		關鍵發現
1	右邊圓形	任務、痛點、獲益—先理解客戶
2	左邊方形	產品、痛點解決方案、創造獲益
3	配適比對	強配適 ✓ / 弱配適 △ / 空白 ×
4	信任缺口	富誠最大的缺口—信任尚未建立
5	三種策略	放大宣傳 / 產品改善 / 新開發

**新問題：**你知道客戶要什麼了—  
但你的**產品策略**是什麼？

# 劇情：萬泰智投 Pro 來勢洶洶

## 突發新聞

萬泰金控正式推出「萬泰智投 Pro」——**零手續費** ETF 智投平台，500 支 ETF 任選，AI 自動再平衡。目標客群：25–35 歲年輕上班族。

## 團隊反應

小雅：「完了，他們的目標客群跟我們一模一樣。」

老李：「先不要慌。零手續費聽起來很厲害，但錢從哪來？」

建宏：「我們要跟進降價嗎？」

林教授：「不要急著回應對手。先問自己：  
你的產品，到底是什麼？」

# 本週學習目標

1. 說明 Kotler **產品三層次模型**（核心利益、形式產品、延伸產品），以金融商品為例
2. 運用**產品組合策略**（寬度、深度、一致性）分析產品線決策
3. 比較**三種品牌策略**（品牌延伸、獨立品牌、副品牌）在金融業的適用情境
4. 闡述金融服務 **IHIP 四大特性**，說明如何透過 7P 將無形服務產品化
5. 為富誠設計新金融商品的**完整產品規格**

**林教授**：「今天正式進入 4P 行銷組合的第一個 P—**Product**（產品）。」

# Kotler 產品三層次模型

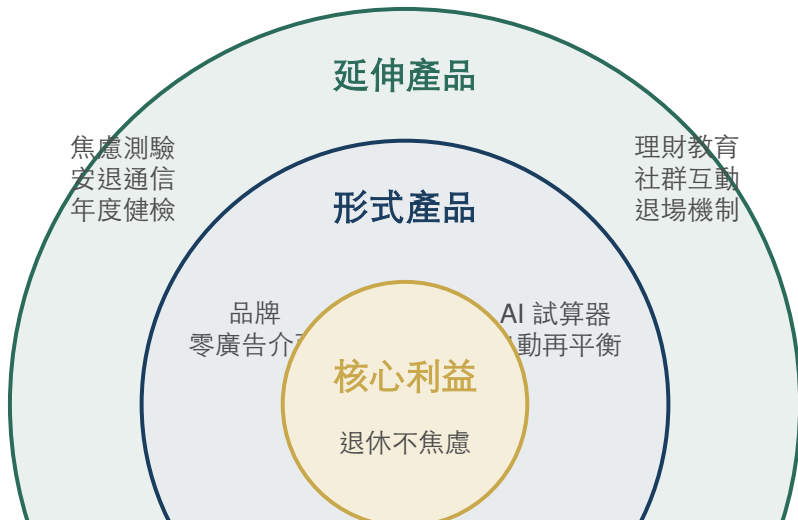
## Three Levels of Product

任何產品都可以從三個層次來理解（Kotler & Keller, 2022）：

1. **核心利益**（Core Benefit）——客戶真正購買的是什麼？  
買基金 → 財富增長的可能性；買保險 → 風險的安心感
2. **形式產品**（Actual Product）——產品的具體呈現  
品質、功能、設計、品牌、包裝（費率結構）
3. **延伸產品**（Augmented Product）——附加的服務與體驗  
理財教育、專屬客服、社群、退場機制、持續更新

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Chapter 12.

# 產品三層次：金融商品範例



# 差異化的戰場在哪裡？

## 建宏的疑問

如果核心利益是「退休安心」，那不管富誠還是萬泰金控，賣的核心利益不是一樣嗎？

## 林教授的回答：

- 核心利益容易**同質化**—所有退休理財商品都在賣「安心」
- 競爭的關鍵不在最內層，而在**中間層和最外層**
- 萬泰用「零手續費」打**形式產品層**的價格戰
- 富誠可以在**延伸產品層**做出對手做不到的事

**核心原則：**核心利益容易同質化，形式產品受法規限制，  
**延伸產品是金融商品差異化的主戰場。**



# 產品組合策略的三個維度

維度	定義	範例
寬度 Width	有幾條產品線？	萬泰：投資/保險/信貸/信用卡/財富管理 = 5 富誠：ETF 推薦 + 安退 = 2
深度 Depth	每條線幾項產品？	萬泰投資線：500 ETF + 200 基金 = 深 富誠投資線：精選 30 ETF = 淺但聚焦
一致性 Consistency	產品線是否互相強化？	富誠三線互補：教育 → 信任 → 投資 → 規劃

# 富誠的產品組合

產品線	產品項目	目標客群
智能理財	基金、ETF、零股、定期定額	已想投資但不知選哪支
退休規劃（安退）	AI 退休試算、ETF 組合、自動再平衡	尚未規劃退休的上班族
理財教育	白話文文章、懶人包影片、退休焦慮測驗	所有潛在客戶

## 一致性分析：

- 理財教育建立**信任** → 信任導向**投資** → 投資延伸到**退休規劃**
- 三條線共用同一個 App 平台和客戶資料
- **結論**：高度一致，互相強化

# 互補效應 vs 蠶食效應

## 互補效應

新產品幫助舊產品賣得更好

**判斷：**目標客群不同  
或使用場景不同

**富誠案例：**

安退（新）使用 ETF 推薦引擎（舊）  
作為底層工具  
→ 兩者互相強化

## 蠶食效應

新產品搶走舊產品客戶

**判斷：**目標客群與  
使用場景高度重疊

**風險案例：**

若安退的 ETF 組合與原有推薦功能高度重疊  
→ 客戶可能只選一個

老李：「ETF 推薦吸引主動投資者，安退瞄準被動規劃者—動機不同，是互補。」

# 產品生命週期 (PLC)

階段	特徵	金融商品案例	策略重點
導入期	認知低、銷售慢、需教育	富誠安退（即將推出）	建立認知、教育市場
成長期	銷售快速增長、競爭者進入	台灣 ETF 定期定額（2020–2025）	擴大份額、差異化
成熟期	成長趨緩、市場飽和	傳統銀行定存	防守、降低成本
衰退期	銷售下滑、客戶流失	高手續費主動型基金	退場或轉型

## 金融 PLC 特殊性：

- 導入期較長—客戶需要時間建立信任
- 法規可加速或延緩週期—如政府鼓勵 ETF 定期定額
- **建宏**：「在成長期就培養新產品—第二條成長曲線！」

# 品牌策略的三種選項

	品牌延伸	獨立品牌	副品牌
做法	直接用「富誠」	用「安退」，不提富誠	「富誠·安退」
優點	降低推廣成本，借用信任	避免品牌互相干擾	兼得信任 + 獨特定位
風險	失敗拖累母品牌	建立信任成本極高	命名與視覺需精心規劃
金融案例	國泰世華 → 國泰投信	匯豐集團 → 恒生銀行	中信 Home Bank

**林教授：**「金融業的品牌是信任的載體。  
客戶必須先信任你，才願意把錢交給你。」

# 品牌信任的三個來源

## 信任三維度 (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)

1. **制度信任**：金管會監管、存款保險、合規認證  
—「這家公司是合法的」（大型機構擅長）
2. **能力信任**：產品績效、專業團隊、技術能力  
—「這家公司做得到」（大型機構擅長）
3. **善意信任**：不推銷承諾、費用透明、客戶利益優先  
—「這家公司站在我這邊」（**新創的機會！**）

萬泰金控靠**制度信任**和**能力信任**。  
富誠可以在**善意信任**上取得優勢—  
因為你的商業模式本來就不靠推銷賺錢。

# 富誠 · 安退：副品牌決策

## 團隊的爭論

小雅（主張獨立品牌）：「退休客群不同，用富誠會讓人覺得是年輕人的 App」

老李（主張品牌延伸）：「新品牌太花錢，富誠好不容易有一點知名度」

## 建宏的最終選擇：副品牌「富誠 · 安退」

- 「富誠」提供**信任基礎**做靠山
- 「安退」直接傳遞**核心利益**—安心退休
- App 裡用分頁進入「安退」專屬介面，風格稍不同但在富誠大架構裡

品牌策略的核心不是名字好不好聽，  
而是你能傳遞**哪一種信任**。

# IHIP：金融服務的四大特性

## I — 無形性

看不見、摸不著

買退休規劃拿到的是一個「承諾」

→ 必須靠信任和口碑做決策

## I — 不可分割性

生產與消費同時發生

諮詢在提供當下就被消費

→ 品質取決於提供者狀態

## H — 變異性

每次服務可能不同

不同理專給不同建議

→ 品質不穩定

## P — 易逝性

無法儲存

今天空出的一小時，過了就沒了

→ 供需不平衡難調整

老李：「這四個特性我在銀行二十年每天都在面對——

但科技可以改變一部分。」



# IHIP 挑戰與對策

特性	挑戰	富誠的對策
無形性	購買前無法評估品質	將服務 <b>有形化</b> —視覺化報告、AI 試算結果、實體「安退承諾書」
不可分割性	品質依賴個人狀態	用 <b>AI 輔助 + 標準化流程</b> 降低對個人的依賴
變異性	每次體驗不一致	建立 <b>服務 SOP</b> + 品質控管機制
易逝性	尖峰忙、離峰閒	<b>預約制</b> + 數位自助服務平衡供需

林教授：「服務產品化就是用科技和設計，  
把這四個問題一一克服。」

# 從 4P 到 7P：服務行銷組合

P		富誠·安退的應用
傳統 4P	Product (產品)	AI 退休試算器 + 精選 ETF 組合 + 自動再平衡
	Price (價格)	管理費 0.3% + 退休目標達成獎勵金
	Place (通路)	App + 線下退休講座 (OMO 模式)
	Promotion (推廣)	「安退」品牌故事行銷
服務 3P	People (人員)	CFP 持照顧問 + AI 輔助
	Process (流程)	3 步驟開通：風險評估 → 目標設定 → 自動投資
	Physical Evidence	「安退承諾書」實體寄送、年度健檢報告

**核心觀念：**金融商品是服務，不是實體商品。

4P 不夠用—必須加上 People、Process、Physical Evidence。

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981)

# Physical Evidence 的威力

## 小雅的領悟

為什麼線上平台還要寄一張實體卡片？

因為拿到有質感的卡片，客戶才覺得「我真的買了什麼東西」。

**無形變有形**—這就是 Physical Evidence。

## 金融業的有形展示設計：

- 開戶禮：品牌周邊小物—讓客戶「感覺到」服務存在
- 安退承諾書：實體寄送，白紙黑字的承諾
- 年度健檢報告：視覺化退休準備進度 PDF
- App 儀表板：進度條「距離退休目標還有 XX%」

**林教授**：「承諾本身看不見，  
所以你需要用看得見的東西來**承載**這個承諾。」

# 應用分析：安退三層次設計

層次	富誠·安退的設計
核心利益	「退休不焦慮」—對退休生活的掌控感和安心感
形式產品	AI 退休試算器（輸入年齡/月收入/退休年齡 → 自動推算）、歷史回測資料、暖色調「安退」專屬介面、品牌「富誠·安退」、月投資門檻 1,000 元起、管理費 0.3%
延伸產品	每月《安退通信》白話文退休知識、「退休焦慮測驗」互動工具、「安退社群」用戶心得分享、「安心退場」無違約金贖回、年度退休規劃健檢報告

**設計原則：**不是功能最多，  
而是最能回應客戶**核心利益**。

# 富誠 vs 萬泰：產品策略比較

比較面向	富誠·安退	萬泰智投 Pro
核心利益	退休安心、掌控感	投資便利、高效率
形式產品	精選 ETF + AI 試算（深度聚焦）	500 ETF + 零手續費（寬度取勝）
延伸產品	教育、社群、透明退場	較少附加服務
品牌策略	副品牌（信任 + 定位）	品牌延伸（萬泰直接用）
定價邏輯	管理費 0.3%，不打免費牌	零手續費，管理費 0.6%
目標客群	28–40 歲尚未規劃退休者	25–35 歲已有投資經驗者
信任方式	善意信任（透明、不推銷）	制度信任（大品牌）

**關鍵洞察：**不在形式產品層打價格戰，  
在延伸產品層建立差異化。

## 討論題

### 1. **Physical Evidence** 設計：

如果你是建宏，你會設計哪些「看得到的東西」讓客戶感覺到安退的服務存在？至少列出 3 項，並說明在客戶旅程的哪個階段出現。

### 2. 「免費」的代價：

萬泰「零手續費」的成本最終由誰承擔？對消費者來說，「免費」一定是好事嗎？如果你是富誠，你會怎麼回應？

提示：想想航空公司的登機證、健身房的會員卡、  
線上課程的結業證書—其他產業怎麼做 Physical Evidence？

# 本週任務：設計富誠的新金融商品

## 任務 11：設計完整產品規格

1. **產品三層次**：核心利益、形式產品（5 維度）、延伸產品（至少 3 項）
2. **品牌策略**：選擇並說明理由（信任、成本、客群匹配）
3. **產品組合分析**：與現有 ETF 推薦的關係—互補還是蠶食？
4. **IHIP 對策**：四大特性各提一個具體應對策略
5. **競爭比較**：與萬泰智投 Pro 做比較表，找出 2 個差異化優勢

**進階**：如果富誠要推出第三條產品線，你會推薦什麼？  
用寬度、深度、一致性三個維度分析是否合理。

## 本週重點回顧

1. 進入 **4P**：前 10 週基礎工程完成，W11 起進入行銷組合，第一個 P = Product
2. 產品三層次：核心利益（同質化）、形式產品（受法規限制）、延伸產品（主戰場）
3. 產品組合：寬度/深度/一致性，注意互補 vs 蠶食效應
4. 產品生命週期：導入 → 成長 → 成熟 → 衰退；成長期就培養新產品
5. 品牌策略：延伸/獨立/副品牌三選項；金融業中品牌 = 信任載體
6. 品牌信任：制度信任、能力信任、善意信任—新創靠善意信任突圍
7. **IHIP** 四特性：無形/不可分割/變異/易逝—用科技和設計克服
8. **7P**：4P + People/Process/Physical Evidence

建宏：「不是比他便宜，而是比他更懂你。」



# 下週預告

定價策略：你的理財商品，該收多少錢？

安退的產品規格終於成形了—  
AI 退休試算、精選 ETF 組合、白話文教育、透明退場。

但老李問了一個讓全場安靜的問題：  
「管理費 0.3%，萬泰金控剛降到 **0.15%**。  
客戶會不會覺得我們比萬泰貴一倍？」

下週—4P 第二個 P：Price（定價策略）。

# 參考文獻

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
2. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2022). *Services Marketing* (9th ed.). World Scientific.
3. Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies for Service Firms. AMA.
4. Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding*. Morgan James Publishing.
5. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge.
6. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *AMR*, 20(3), 709–734.
7. 曾光華 (2023)。《行銷管理》(八版)。前程文化。