

教學附件 | 第十五週

打造體驗：金融服務顧客旅程

金融商品行銷實務 | 大葉大學財務金融學系

附件一：補充案例—台灣金融業的體驗設計標竿

以下案例示範台灣金融業如何透過 7P 中的 People、Process、Physical Evidence 三個服務行銷 P，系統性地優化客戶旅程體驗。

案例一：國泰世華 CUBE App 的客戶旅程優化

國泰世華銀行在推出整合式行動銀行「CUBE App」時，核心策略並非功能堆疊，而是以客戶旅程地圖為基礎，逐一消除體驗斷點。

Process 優化—流程極簡化：

- 開戶流程再造：傳統網銀開戶需 15 個步驟，CUBE App 重新設計後簡化為 5 步，平均完成時間從 20 分鐘降至 8 分鐘
- 每一步都有即時進度條與預估剩餘時間，降低客戶的「流程焦慮」
- 身分驗證支援 NFC 讀取晶片身分證，免去手動輸入個資的繁瑣

People 優化—即時人力支援：

- App 內建即時客服系統，平均等待時間低於 2 分鐘
- 客服人員可即時推送螢幕截圖指引，針對客戶卡關處直接標示下一步
- 複雜問題可一鍵轉接專人視訊，維持服務不中斷

Physical Evidence 設計—大字體模式：

- 專為年長用戶設計「大字體模式」，字級放大 40%、按鈕面積加倍
- 常用功能（餘額查詢、轉帳）置於首頁最顯眼位置
- 配色對比度符合 WCAG 2.1 AA 級標準，確保視力退化者也能清晰閱讀

啟示：國泰的成功在於——它不是「加功能」，而是「減摩擦」。Process 和 People 兩個 P 做對了，Physical Evidence 做到了對弱勢族群的包容設計。金融服務體驗的關鍵不在於炫技，而在於讓每一步都順暢到客戶感覺不到流程的存在。

案例二：玉山銀行全通路體驗整合

玉山銀行被業界視為台灣金融業 OMO（Online-Merge-Offline）的先驅，其核心理念是：線上線下不是兩個通路，而是一段旅程的不同階段。

線上線下體驗一致化：

- 客戶在手機 App 上開始的信貸申請，可以在分行無縫續辦——分行人員能即時看到線上進度
- 分行臨櫃諮詢的內容會同步至客戶的 App 通知，事後可隨時回顧
- 這就是 OMO 的精髓：不是線上取代線下，而是兩者融合為一條連貫的旅程

數位特派員駐點：

- 在全台重點分行配置「數位特派員」，專責協助年長客戶使用 App
- 不是代客操作，而是「陪著客戶操作」——教會而非代勞
- 每位數位特派員每月平均協助 200 位長者完成數位轉型

分行空間翻轉：

- 傳統分行 70% 空間是「排隊等候區」+ 櫃台；改造後 60% 空間變成開放式「諮詢空間」
- 提供咖啡、雜誌、充電座——讓等候從「忍受」變成「享受」
- Physical Evidence 整個翻轉：分行不再是「去辦事的地方」，而是「去聊理財的地方」

啟示：玉山的策略告訴我們——OMO 不只是技術問題（線上線下串接），更是**體驗設計問題**（客戶在哪一段旅程需要人的溫度，在哪一段需要數位的效率）。數位特派員是 People，流程串接是 Process，空間改造是 Physical Evidence——三個 P 缺一不可。

思考題：比較國泰世華 CUBE App 與玉山銀行全通路整合兩個案例。如果**富誠 FinTech**要從中借鏡，你會建議優先學習哪一個？請考量以下三點：(1) 富誠目前的最大痛點——App 介面複雜、客服回應慢；(2) 富誠的目標客群同時包含數位原生族和 40+ 歲理財啟蒙者；(3) 富誠是新創，資源有限但決策速度快。

附件二：課堂活動工作紙—富誠客戶旅程地圖繪製

使用方式：以小組為單位，為**富誠 FinTech**的目標客戶繪製一張完整的客戶旅程地圖，並進行 SERVQUAL 診斷與改善方案設計。請依 Part A → B → C → D 順序完成。

小組名稱：_____ 成員：_____ 日期：_____

Part A：選擇目標 Persona

請從第八週建立的人物誌中選擇一位目標 Persona，摘要其關鍵特徵：

Persona 名 稱： _____ **年 齡：** _____ **職 業：** _____

核心需求： _____

數位能力（圈選）： 數位原生 數位學習中 數位弱勢

風險偏好（圈選）： 保守型 穩健型 積極型

主要痛點： _____

期望的金融服務體驗（一句話描述）：_____

Part B：五階段旅程地圖繪製

為你選擇的 Persona，在每個旅程階段填入接觸點、客戶心理、情緒評分、現況評估。標記規則：用綠色標示正面 MOT（關鍵時刻），用紅色標示體驗斷點。

旅程階段	主要接觸點	客戶心理	情緒評分	現況評估
------	-------	------	------	------

(至少列 2 個)

(他在想什麼？)

(1-10 分)

(MOT/斷點)

1. 認知

 MOT 斷點

2. 考慮

 MOT 斷點

3. 申辦

 MOT 斷點

4. 使用

 MOT 斷點

5. 忠誠

 MOT 斷點

情緒曲線草圖（在下方空間畫出 5 個階段的情緒折線圖，橫軸為階段、縱軸為 1-10 分）：

Part C : SERVQUAL 診斷與改善方案

從 Part B 中選出 2 個體驗斷點，用 SERVQUAL 五維度進行診斷。

體驗斷點 1 : _____ (出現在旅程階段 : _____)

SERVQUAL 維度	期望 (E)	感知 (P)	缺口 (P-E)
1 有形性 (Tangibles)	_____	_____	_____
2 可靠性 (Reliability)	_____	_____	_____
3 回應性 (Responsiveness)	_____	_____	_____
4 保證性 (Assurance)	_____	_____	_____
5 同理心 (Empathy)	_____	_____	_____

最大缺口維度 : _____

改善方案 (含 People / Process / Physical Evidence 策略) :

- People : _____
- Process : _____
- Physical Evidence : _____

體驗斷點 2 : _____ (出現在旅程階段 : _____)

SERVQUAL 維度	期望 (E)	感知 (P)	缺口 (P-E)
1 有形性 (Tangibles)	_____	_____	_____
2 可靠性 (Reliability)	_____	_____	_____
3 回應性 (Responsiveness)	_____	_____	_____
4 保證性 (Assurance)	_____	_____	_____
5 同理心 (Empathy)	_____	_____	_____

最大缺口維度 : _____

改善方案 (含 People / Process / Physical Evidence 策略) :

- People : _____
- Process : _____
- Physical Evidence : _____

Part D：客戶體驗分數（CES）計算

從 Part B 的旅程地圖中選擇 3–5 個關鍵接觸點，設定權重和評分，計算改善前後的 CES 差異。

Step 1：改善前 CES 計算

關鍵接觸點	權重 w_i	改善前評分 TP_i	$w_i \times TP_i$
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____
合計	1.00	—	CES = _____

Step 2：改善後 CES 預估

請根據 Part C 的改善方案，預估改善後的接觸點評分：

關鍵接觸點	權重 w_i	改善後評分 TP_i	$w_i \times TP_i$
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____
合計	1.00	—	CES = _____

Step 3：CES 改善分析

CES 改善幅度： $\Delta CES = \text{改善後 } _____ - \text{改善前 } _____ = _____$

改善幅度最大的接觸點：_____ (提升了 _____ 分)

改善幅度最小的接觸點：_____ (原因：
_____)

小組討論題：

1. 你的旅程地圖中，哪個階段的情緒評分最低？這個斷點是 People、Process 還是 Physical Evidence 造成的？如何用最少的資源修復？
2. 比較你的 CES 改善前後數值——哪個接觸點的「投資報酬率」最高（改善幅度最大 ÷ 所需資源最少）？
3. 如果萬泰金控的客戶旅程地圖 CES = 7.5，而富誠改善後為 6.8，富誠該如何在 CES 較低的情況下依然贏得客戶忠誠？（提示：回顧服務補救悖論）

附件三：公式/框架速查卡

IHIP—服務的四大特性

特性	定義	金融業影響
I 無形性 (Intangibility)	服務無法在購買前看到、觸摸、試用	客戶依賴品牌信任做決定
H 異質性 (Heterogeneity)	服務品質因人、因時而異	理專 A 和 B 的服務天差地別
I 不可分割性 (Inseparability)	生產與消費同時發生	諮詢當下即是服務體驗
P 易逝性 (Perishability)	服務無法儲存	今天空閒的客服，明天無法搬用

記憶口訣：「無法摸、異於人、不可分、易消逝」

7P—從 4P 到服務行銷的擴展

P	說明	金融業範例
傳統 4P		
Product (產品)	提供的核心價值	基金、保險、貸款方案
Price (價格)	成本與定價策略	手續費、利率、管理費
Place (通路)	遞送服務的管道	分行、App、網站
Promotion (推廣)	溝通與傳播	IMC 策略、KOL 合作
服務行銷 3P		
People (人員)	服務提供者的素質	理專專業度與態度
Process (流程)	服務遞送的過程	開戶流程、理賠流程
Physical Evidence (實體證據)	讓無形服務可感知	App 介面、分行裝潢、報告書

客戶旅程地圖五階段

階段	客戶行為	典型接觸點
1 認知 (Awareness)	第一次知道品牌	廣告、社群、口碑、搜尋
2 考慮 (Consideration)	比較方案、蒐集資訊	官網、評論、比價、諮詢
3 購買/申辦 (Purchase)	做出決定、完成簽約	App申請、臨櫃、線上簽約
4 使用/體驗 (Experience)	實際使用產品服務	App操作、客服、通知
5 忠誠/倡議 (Advocacy)	續用、推薦給他人	續約、推薦計畫、社群分享

關鍵概念：

- **關鍵時刻** (Moment of Truth, MOT)：客戶體驗超出預期 → 正面印象
- **體驗斷點** (Pain Point)：客戶體驗低於預期 → 負面印象
- 目標：創造更多正面 MOT，消除所有體驗斷點

SERVQUAL 五維度 + 服務品質缺口公式

維度	金融業含義
1 有形性 (Tangibles)	App 介面、分行環境、報告排版
2 可靠性 (Reliability)	交易正確、利率無誤、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)	個人化推薦、記住客戶偏好

服務品質缺口公式：

$$SQ_i = P_i - E_i$$

$SQ_i > 0$: 超出預期 (驚喜) $SQ_i < 0$: 服務缺口 (失望)

P = Perception (感知), E = Expectation (期望)

服務補救悖論三條件

核心觀點：服務失敗後，若企業能迅速、真誠、超出預期地補救，客戶滿意度和忠誠度反而可能高於從未出過問題的情境。

條件	具體要求
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 超出預期	不只解決問題，還額外給予價值

注意：此悖論不是鼓勵故意犯錯，而是告訴你——犯錯後的處理方式，比不犯錯更能定義你的品牌。

L-E-A-R-N 服務補救框架

步驟	操作說明
L Listen (傾聽)	讓客戶把話說完，不中斷、不辯解
E Empathize (同理)	「我理解您的不便」——表達理解
A Apologize (道歉)	真誠道歉，不找藉口
R Resolve (解決)	立刻行動解決問題，提供具體方案
N Notify (通知)	事後主動回報處理結果

客戶體驗分數 (CES) 公式

$$\text{CES} = \sum_{i=1}^n w_i \times \text{TP}_i, \quad \sum_{i=1}^n w_i = 1$$

- w_i ：第 i 個接觸點的權重（依重要性配置）
- TP_i ：第 i 個接觸點的體驗評分（1–10 分）
- n ：接觸點總數
- CES 越高，客戶整體體驗越好

範例：富誠三個接觸點——App 開戶 ($w = 0.30$, $\text{TP} = 5$) 、客服 ($w = 0.40$, $\text{TP} = 3$) 、月報告 ($w = 0.30$, $\text{TP} = 8$)

$$\text{CES} = 0.30 \times 5 + 0.40 \times 3 + 0.30 \times 8 = 1.50 + 1.20 + 2.40 = 5.10$$

服務藍圖 vs. 旅程地圖

比較項目	客戶旅程地圖	服務藍圖
視角	客戶視角	企業視角
焦點	客戶看到什麼、感受什麼	員工行為、支援系統、後台流程
功能	「哪裡痛」	「為什麼痛」 + 「怎麼修」
適用時機	發現問題	設計解決方案
關係	旅程地圖是輸入，服務藍圖是對應的內部改善工具	

W15 記憶口訣

- IHIP 四特性：「無・異・不・易」—無形、異質、不可分、易逝
- 7P：「產・價・通・推 + 人・程・證」—4P + People、Process、Physical Evidence
- 旅程五階段：「知→慮→買→用→推」—認知、考慮、購買、使用、忠誠
- SERVQUAL 五維度：「形・靠・應・保・心」—有形性、可靠性、回應性、保證性、同理心
- 服務補救三條件：「快・真・超」—速度快、態度真誠、補償超出預期
- L-E-A-R-N：「聽→同→歉→解→報」—傾聽、同理、道歉、解決、通知

附件四：延伸閱讀指引

1. Carlson, J. (1987). *Moments of Truth*. Ballinger.—「關鍵時刻」概念的原始來源，以北歐航空的服務轉型為案例，說明每一次客戶接觸都是定義品牌的瞬間。
2. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.—客戶旅程與體驗管理的當代研究，提出客戶體驗的三階段架構。
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.—SERVQUAL 五維度模型的原始論文，至今仍是服務品質研究的基石。
4. Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.—服務補救悖論的開山之作，論證有效的服務補救如何轉化為客戶忠誠。
5. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.—服務藍圖的實務應用方法論，從旅程地圖到內部流程改造的橋梁。
6. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge. Chapter 11–12.—專論金融服務的服務品質與客戶體驗管理，涵蓋 SERVQUAL 在金融業的應用。