

## 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 (至少列 2 個)	客戶心理 (他在想什麼?)	情緒評分 (1-10 分)	現況評估 (MOT/斷點)
1. 認知	_____ _____	_____	_____	<input type="checkbox"/> MOT <input type="checkbox"/> 斷點
2. 考慮	_____ _____	_____	_____	<input type="checkbox"/> MOT <input type="checkbox"/> 斷點
3. 申辦	_____ _____	_____	_____	<input type="checkbox"/> MOT <input type="checkbox"/> 斷點
4. 使用	_____ _____	_____	_____	<input type="checkbox"/> MOT <input type="checkbox"/> 斷點
5. 忠誠	_____ _____	_____	_____	<input type="checkbox"/> MOT <input type="checkbox"/> 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 _____	_____	_____	_____
<b>合計</b>	<b>1.00</b>	—	<b>CES = _____</b>

**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 _____	_____	_____	_____
<b>合計</b>	<b>1.00</b>	—	<b>CES = _____</b>

**Step 3：CES 改善分析**

CES 改善幅度： $\Delta CES =$  改善後 \_\_\_\_\_ – 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
<b>傳統 4P</b>		
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
<b>服務行銷 3P</b>		
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

$$CES = \sum_{i=1}^n w_i \times TP_i, \quad \sum_{i=1}^n w_i = 1$$

- $w_i$ ：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 ( $w = 0.30$ ,  $TP = 5$ )、客服 ( $w = 0.40$ ,  $TP = 3$ )、月報告 ( $w = 0.30$ ,  $TP = 8$ )

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

## 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. Carlzon, 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。