

# 2020 玉山銀行校園商業競賽企劃書

## ——哇咧記起來

團隊名稱：參加清流

## 企劃名稱：哇咧記起來

### 一、團隊簡介——參加清流

#### （一）、隊名由來

由於團隊成員皆是國立「清」華大學的學生，又認為能夠一起「參加」比賽是學生時期難能可貴的經驗與回憶，最後便決定以「參加清流」作為隊名。

#### （二）、參賽動機

於校園推廣階段時聽過玉山商業競賽之說明會，了解玉山銀行是成員組成年輕、有活力並致力深耕推動金融科技的企業，團隊成員又多為清大科技管理學院學生，對金融與科技領域有一定認識，未來也有投入此領域的興趣，便希望藉由參加此競賽對並於金融科技有更深入的了解。

#### （三）、團隊成員

姓名	經歷與專長	分工
謝晴惠	國立清華大學科技管理學院學士班（計量財務金融與管理專長） 產業創新與生涯探索通識課——金融小組助教 載物書院財富自由小組創辦人	隊長、企畫構想、價值主張與商業九宮格
陳映辰	國立清華大學科技管理學院學士班（管理與法律專長） AIESEC 清華分會顧客經驗經理 全國大專院校倫理個案分析競賽英文個案分析組佳作 大山北月地方創生策展暑期實習生	問卷設計與統整、價值主張顧客分析
王姿涵	國立清華大學人文社會學院學士班（人類學與經濟專長） 產業創新與生涯探索通識課——永續農業小組助教	競爭者分析、時程安排、企劃書排版
周采琄	國立清華大學科技管理學院（計量財務金融與資工專長） 第九屆全國大專院校倫理個案分析競賽中文個案分析組複賽入選	成本與效益分析、市場調查 SWOT 分析、問卷設計與統整

### 二、企劃構想

#### （一）、發想動機

根據渣打銀行於 2020 年的調查發現，在台灣有 52% 的千禧世代認為疫情發生後讓日常收支平衡更加困難，進而促使千禧世代的理財意識提升，使其相較其他其他年齡層

的受訪者更加積極地追求長期的財務規劃。對此，有 29%受訪者表示在疫情過後已經開始使用理財工具或是記帳 APP 來控制自己的收支，並且有 44%的受訪者計畫在未來三年內開始使用。除此之外，從此份調查我們也可以得知，台灣千禧世代對數位金融服務的接受度也比較高，有 32%的受訪者正使用網銀服務，且 29%有數位帳戶。總結來說，我們可以從這份研究報告得出千禧世代對於記帳功能的需求正在提升，且在千禧世代使用數位金融服務的市場還有很大的開發空間。<sup>1</sup>

玉山身為創新的領導者，致力「深根台灣，布局亞洲」，應在此時成為千禧世代最大的助力，協助年輕人培養理財相關的重要觀念，成為年輕人未來財務規畫的好夥伴。

## （二）、計畫運行

由於千禧世代對記帳功能的需求提升，且記帳為理財重要基礎之一，所以我們希望能開發出記帳功能來協助千禧世代做理財規劃。同時，我們發現在「玉山 wallet」之中已有相似的消費紀錄功能，因此我們初步構思將記帳功能增加到玉山 wallet 中，除了信用卡消費能夠自動記帳之外，還能讓客戶手動輸入一些生活上的消費。客戶也可以設立預算限制，新增記帳分類等，依客戶的習慣客製化自己的記帳簿。同時設立通知提醒，培養客戶記帳的習慣，讓記帳更便利、更好上手。

除了記帳本身的功能之外，也可以跟經營品牌的吉祥物做結合，設計獎勵系統與互動機制，讓顧客更了解與熟悉玉山的品牌故事，加深對玉山的品牌形象，同時增加顧客持續記帳動力。此外，亦可與圖文作家合作，繪出專屬於玉山的小故事，發布於社群平台，吸引顧客目光，進而開拓更多潛在用戶。

## （三）、未來績效

透過此次計畫，我們希望能夠降低年輕人進入理財規劃的門檻，提升他們對數位金融服務的使用意願。此外，玉山也能藉由這個計畫推導出目標客戶群的消費習慣，從而在制定紅利回饋等制度時更貼近消費者的需求。不但能讓玉山在潛在的數位金融市場上增加顧客的黏著度，加強品牌形象，以讓玉山成為千禧世代在使用數位金融服務時的首選。

# 三、市場調查

市場調查之主旨乃在分析市場現況，推估其未來發展趨勢，為營銷決策提供正確且客觀的參考資料。我們將以 SWOT 分析為開頭，同時分析玉山 wallet 的競爭者，最後結合我們所做的問卷調查，推導出市場的偏好，以利構思執行策略。

## （一）、玉山 wallet 的 SWOT 分析

我們計畫所設定的整體目標乃開拓玉山在年輕族群的市場，手段為在現有的玉山 wallet 新增計帳等功能。短期目標是藉由記帳功能吸引新客群，提升玉山 wallet 的知名度與市占率。中期目標是藉由玉山 wallet 培養出的新客戶進一步推廣玉山現由之其他 APP，長期下來達到更多客戶來到玉山開戶、辦卡的效益。為此，我們分析玉山 wallet 新增記帳 APP 功能之優勢、弱勢、機會與威脅。

---

<sup>1</sup> 葉憶如，〈渣打調查：29%千禧世代 疫後改用新理財工具或記帳 App〉，載於 <https://reurl.cc/r8z6Ar>（最後瀏覽於 2021.1.3）

S（優勢）	W（弱勢）
1. 在銀行界經營多年所打造出來的客戶 2. 相對充足的資本來容許嘗試 3. 行銷資源充足 4. 人才眾多	1. 技術力可能不足 2. 進入市場的時機點偏晚
O（機會）	T（威脅）
1. 市場在此塊還未完全飽和，仍有成長空間 2. 3C 世代，對新功能的接受程度較高 3. 競爭者大部分規模不大，商品品質良莠不齊	1. 市場耐心有限，若商品不夠好，容易被淘汰 2. 市場挑剔，若商品不夠吸引目光，就無法更進一步打入市場 3. 競爭者眾多，難以打入市場

以我們設計的產品為出發點，結合現況來看，試進行 **SWOT** 分析，結果如下：玉山相較一般 APP 開發公司而言，所具有優勢可分為資本、客群、人才三個層面。資本充足對產品之研發與行銷有極大的幫助，培養多年的客群可以幫助產品的推廣與改良，人才種類與數量眾多則更容易構思出更具競爭力的企劃。相對地，弱勢也很明顯。由於玉山的本業並非 APP 之開發，技術層面相較其他專門公司可能有所不足。此外，若要進入計帳 APP 之市場的話，時機點也偏晚。

以市場的角度出發，計帳 APP 之市場仍未飽和--如同我們於企畫構想之發想動機所述，高達百分之五十的年輕族群有長期財務規劃的需求。現今社會普遍人手一台 3C 產品，且對新事物的接受程度普遍較高，進入市場的門檻較低。加之市面上多數廠商的規模皆不如玉山，商品品質良莠不齊，對玉山而言就算較晚進入市場仍有機會打敗對手，取得一席之地。然而，雖然市場對新商品的接受程度高，但其耐心有限，若商品缺失太多不易使用，且遲遲沒有改善，商品被市場淘汰的速度也很快。且市場挑剔，即使功能齊全，若商品沒有足夠的亮點，要進一步拓展市場有其難度。

## （二）、競爭者分析

我們觀察到市面上除了玉山 wallet 外，許多年輕人在選擇網路銀行 APP 服務時，也會使用 Richart Life，因此我們將兩者的功能做比較：<sup>2</sup>

### 1. 玉山 wallet

#### (1). 簡介

- 帳務明細一目瞭然：查詢最近 12 期帳單及未入帳明細，看完帳單隨時繳款！還可以看近 12 期消費分析
- 推播通知：筆筆消費都推播，還有繳款截止日通知
- 即時綁卡：還沒收到實體卡也可以綁定條碼付和 Google/Apple Pay 開始消費！
- 紅利兌換：將信用卡紅利點數兌換成電子商品券。
- 卡片管理 2.0：單筆指定額度設定，提供多種不同金額的選項，顧客可依每張卡片的使用習慣進行選擇，更易於管理每一張卡片。

<sup>2</sup> 資料來源：Google Play、App Store 以及兩者的官方網站

- f. 消費類別查詢：分為一般消費、線上一般消費與超商條碼付，讓顧客輕鬆記帳
- g. 一掃就 Go！：付款條碼整合載具、全家會員及會員折扣，刷一次付款條碼，即可同時完成支付、發票存載具、累點並獲得會員優惠價。

(2). 使用心得

- a. 集點和使用手機條碼不方便
- b. 載具使用不易

## 2. Richart Life

(1). 簡介：

- a. 台新 PAY：台新信用卡／簽帳金融卡一鍵輕鬆綁定，購物不再需要掏出錢包，使用手機輕鬆結帳！支援條碼支付
- b. 點數兌換：台新 Point／信用卡紅利點數想換就換
- c. 帳務管理：帳務查詢，消費、未出帳帳單與各期帳單等資訊，另可逕行繳費或分期理財等服務，且有刷卡金回饋可查詢
- d. 推波功能：消費與優惠資訊
- e. 好康領取：刷卡優惠、領券優惠
- f. 繳費功能：水電費、卡費、電信費、有線電視費、保費一哩即繳，還可去便利商店掃條碼繳信用卡費！

(2). 使用心得：

- a. 入帳不會通知，及時通知也沒有這麼有效率
- b. 查帳、電子支付速度慢
- c. 速度緩慢，易閃退，或容易停留在空白畫面無法使用，但更新後好像有介面變簡潔

## 3. 兩者比較

	Richart Life	玉山 wallet
Google play 下載人數	逾 50 萬次	逾 10 萬次
條碼付	○	○
NFC 感應支付	○	○
消費推播	○	○
帳務查詢	○	○
卡片管理	×	○
紅利點數兌換	○	○
即時綁卡	○	○
帳單繳款	○	○
Google Play 評價	3.2	4.3

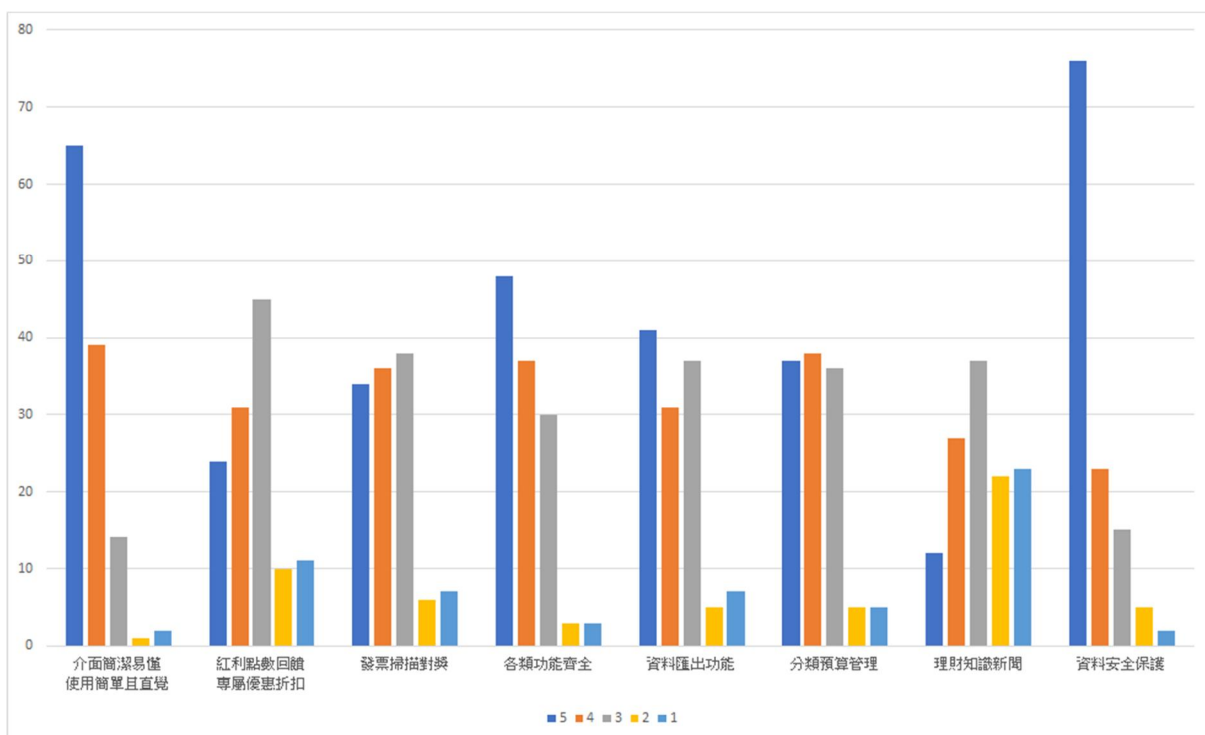
APP Store 評價	1.9	3
--------------	-----	---

由此，我們發現玉山 wallet 的功能其實和 Richart life 差異不大，所以我們認為可以藉由添加其他功能，提升玉山 wallet 的獨特性，以拓展更多客源。

### （三）、問卷調查

我們針對金融 APP 使用與記帳 APP 使用習慣進行問卷調查，以 20 至 35 歲為問卷主要調查對象、三天為期限，一共收到 126 份有效回覆，其中 65.8% 為 20 至 25 歲，23.8% 為 26 至 30 歲，23.8% 為 31 至 35 歲，4% 為 36 歲以上。僅有金融卡者 45.2%，僅有信用卡者 6.3%，兩者皆有者 37.3%，兩者皆無者 11.1%。在 126 則回覆中，會使用記帳 APP 的人數只有 27.8%，而 69.8% 表示未曾用過記帳相關 APP，其中又有 72.79% 表示此乃因為其無記帳習慣。基於這份問卷，我們認為要打入市場的關鍵是如何吸引客戶開始記帳，以及如何維持他們持續記帳的動力。

據此，我們調查了八項可能增加客戶使用記帳 APP 意願的因素，請調查者以 1 至 5 分評分，1 為極度不吸引，5 為極度吸引，最後將各項平均分數換算成百分比分數制，得出資安保護、介面與操作、功能齊全會是調查者最在意的前三名：<sup>3</sup>



1. 介面簡潔易懂，使用方法簡單且直覺：85.98%
2. 紅利點數回饋或專屬優惠折扣：66.77%
3. 發票掃描對獎：73.23%
4. 各類功能齊全：80%
5. 資料匯出功能：74.49%

<sup>3</sup> 問卷中，平均分數分別為：介面簡潔易懂，使用方法簡單且直覺 4.30 分；紅利點數回饋或專屬優惠折扣 3.34 分；發票掃描對獎 3.66 分；各類功能齊全 4 分；資料匯出功能（以防資料遺失）3.72 分；分類預算管理（e.g.信用卡消費、行動支付等）3.77 分；理財知識、新聞 2.83 分；資料安全保護 2.46 分。

6. 分類預算管理：75.43%
7. 理財知識、新聞：56.69%
8. 資料安全保護：87.24%

另外，我們亦請填卷者簡答其他會吸引使用記帳 APP 的要素或功能，並逕行分類，功能上操作簡單、流暢便利被提及 14 次；個人理財分析，包含依分類圖表呈現與日、周、月等不同時間尺度之分析，被提及 9 次；APP 免費（4 次）、無廣告（8 次）、提供優惠與回饋（7 次），可看出顧客希望選擇一個進入門檻低，且會被小利所吸引；雖前面問題有包含，介面簡潔美觀仍被提及 6 次；及客製化需求也有 3 次，可見顧客喜歡有特色、有參與感的功能。

基於這份問卷，我們得出以下結論：與其設計出一套複雜但功能完整的系統，不如以現有系統為基礎，加上簡單且必要的功能，佐以吸引客戶的要素，打造出一個以「方便簡單」為主的商品，並包含預算限制、消費習慣分析等使用者最在意的功能。

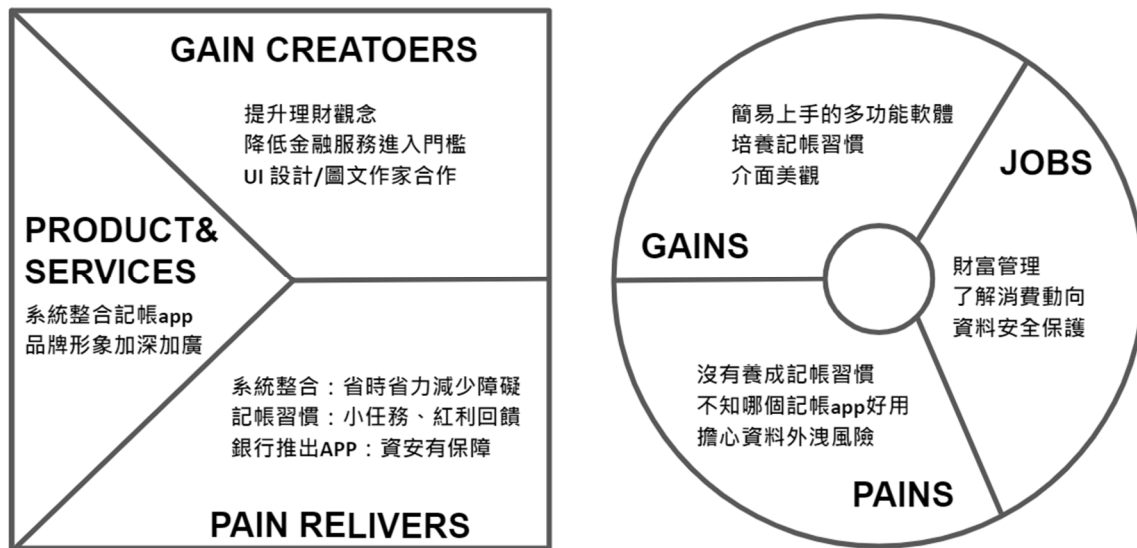
#### 四、執行策略

執行策略的部分，我們利用了「商業九宮格」的方式去做規劃。

<b>Key Partners</b> <b>關鍵合作夥伴</b> 軟體工程師 UI 設計師 圖文作家	<b>Key Activities</b> <b>關鍵活動</b> 持續記帳優惠 掌握消費習慣 圖文作家合作	<b>Value Propositions</b> <b>價值主張</b> 低門檻理財服務 以客為本 親近的品牌形象	<b>Customer Relationship</b> <b>顧客關係</b> 貼心理財幫手	<b>Customer Segment</b> <b>目標客群</b> 20-35歲 初入社會、 想理財但無門道 且重視資安的 年輕人
	<b>Key Resources</b> <b>關鍵資源</b> E-fingo用戶 軟體開發技術 圖文作家人氣		<b>Channels</b> <b>通路</b> 手機APP 社群媒體曝光 實體銀行據點	
<b>Cost Structure</b> <b>成本結構</b> APP：建置維護 行銷：廣告活動 圖文作家	<b>Revenue Streams</b> <b>收益流</b> 提升顧客體驗打造良好品牌形象 增加使用玉山信用卡的意願 提高玉山金融服務使用率和擴及率			



(一)、價值主張顧客素描 (圖右)



依據問卷調查結果，我們製作出顧客素描：

1. 顧客主要的任務有：

(1). 功能性：財富管理，了解自己的消費動向<sup>4</sup>

(2). 情緒性：有關理財，首重資料安全的保護<sup>5</sup>

2. 若需要財富管理，記帳方式會是簡單的第一步，根據 88 位(佔填答者 69.8%)沒有記帳習慣的使用者，調查其未使用記帳 APP 之原因後得出顧客主要的痛點<sup>6</sup>有：

(1). 功能性：沒有養成記帳習慣、不知道哪個記帳 APP 好用

(2). 情緒性：擔心資料外洩風險

3. 最後，調查記帳 APP 中，哪些功能會獲得使用者青睞，以了解顧客想要的獲益：歸納出資安保護、介面與操作、功能齊全會是顧客最在意的。<sup>7</sup>

(二)、價值主張產品及服務 (圖左)

1. 產品功能

我們的產品服務重要是在玉山 wallet 中新增記帳功能，讓客戶除了信用卡或金融卡的消費明細之外，也能紀錄自己日常消費，讓記帳更加方便上手。而除了記帳，此分類也可以有以下功能：

(1). 短期目標功能：

a. 自動匯入：可以將信用卡、金融卡的消費明細自動匯入到帳本中，讓客戶不用另外動手紀錄。

<sup>4</sup> 問卷中，38 位使用記帳 APP 之調查者中 30 位使用者表示其使用目的為財富管理，了解自己的消費動向，佔 78.9%。

<sup>5</sup> 問卷 126 份回覆中，請調查者就 1 至 5 分評分，1 為極度不吸引，5 為極度吸引，資料安全保護得到平均 4.36 分，換算百分比制分數為 87.24%。

<sup>6</sup> 問卷中，沒有養成記帳習慣(72.79%)、不知道哪個記帳 APP 好用(13.6%)、擔心資料外洩風險(11.4%)三項為調查者未使用記帳 APP 之前三大原因。

<sup>7</sup> 詳見於二、市場調查之 (三) 問卷調查。



- b. 預算設置：設定每月預算，提醒客戶這個月的消費是否在預算之內。
- c. 分類記帳：可以讓顧客手動新增分類，讓顧客客製化自己的帳本。
- d. 通知提醒：每日固定時間通知提醒客戶們紀錄今天花費，維持記帳的好習慣。
- e. 頁面簡潔：在我們的問卷調查可得知，顧客非常重視簡潔的操作介面，因此希望能與 UI 設計師合作，使美觀簡潔易辨識、操作更易上手。

## (2). 長期目標功能：

- a. 紅利機制：依連續記帳也能些許獲得紅利回饋的機制，吸引客戶持續記帳。
- b. 故事解鎖：將與圖文作家合作的小故事，或是一些理財小知識，利用每天連續記帳的獎勵機制解鎖觀看，增加客戶每天記帳的動機，並加深對品牌的印象與熟悉度。

## 2. 痛點解方：

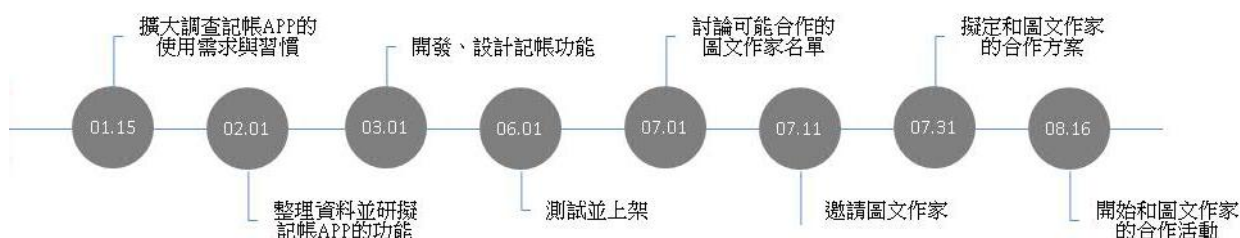
針對顧客「沒有記帳習慣的部分」喜歡優惠與回饋，我們希望結合小任務與紅利回饋，讓顧客在輕鬆有趣的操作中養成記帳習慣。除此之外，有了與網路銀行整合的記帳 APP 的功能，就不需要再跨平台紀錄消費，省時又省力減少行動阻力。又因是銀行推出的 APP，對顧客來說比起第三方小公司更有信任感、有保障。同時銀行方也能更快能針對客戶的消費習慣等進行數據蒐集，並提供進一步的分析與服務，對未來推行活動或商機有一定利基。

## 3. 獲利引擎／創造效益：

透過記帳程式，再加上玉山吉祥物透過小故事介紹各種理財知識，促進理財概念養成，降低進入客戶接觸數位金融的門檻。

### (三)、時程安排

如下圖所示。



### (四)、成本與效益分析

成本效益分析法乃通過比較項目的全部成本和效益來評估項目價值的一種方法，常用於決定開發一個新產品或新服務之前，有系統地考慮所有可能方案，思考其潛在的利益與成本，最終做出能以最小成本換取最大利益的決策。此處我們將針對「在玉山 wallet 新增記帳功能」進行成本與效益分析，最終得出最適合的執行方案

#### 1. 成本

成本可初步分成 APP 本身之成本與推廣新功能之成本。

##### (1). APP 開發之成本

雖然玉山 wallet 是成熟的 APP，但由於結帳功能本身與玉山 wallet 無太大關係，故我們認為可視為開發一個全新，但功能相對原本玉山 wallet 簡單的 APP，只是省去了構築複雜系統的步驟與在平台的上架費用。

一般而言，開發 APP 最主要的成本來自開發人員的薪水，包括產品經理、UI 設計師、前端工程師、服務端工程師、IOS 和 Android 客戶端工程師、測試人員等。開發時間則視功能複雜程度而定，且若欲上架的平台越多，所需時間會更久。此外，選擇內部開發或外包給專業開發商也會影響到開發時間。以外包為例，一個功能相對簡單的 APP 從零開始所需時間約一個月。<sup>8</sup>

此次案例屬於涉及後端服務（包括數據儲存、數據加密、賬戶管理等）及 API 服務的新功能追加，考量到已有部分基礎，實際開發成本應會較純開發 APP 低。以涉及後端服務及 API 服務的 APP 而言，視功能複雜度而定，開發成本介於十五萬至五十萬港幣不等（約五十四萬台幣至一百八十萬台幣），所需時間至少四個月。<sup>9</sup>

由於我們所欲開發的功能涉及顧客的重要資料，內部開發會比較適合。又因是在現有的 APP 上新增功能，且功能相對來說偏簡單，成本會較重頭開發一個全新且複雜的應用程式低上許多。基於上述論述，我們預估的開發費用為 30 萬元。至於開發時間，保守預估三個月可以完成。

## (2). 行銷

考量到目標客群為 20 至 35 歲之年輕族群，比起傳統電視媒體，我們認為廣告投放在社群平台是較為適當的選擇。此外，與圖文作家合作、找 Youtuber 業配等也是可行方案，但因其成本較難估計，故以下我們將以在 Facebook 投放廣告做為主要論述基礎。

Facebook 的廣告費用並非一個定值，影響因素如下：廣告受眾、廣告品質、時間熱潮、每次轉換費用和投資回報率、投放效果與計費標準。廣告受眾直接影響廣告成本，舉例來說，鎖定一年齡層為目標客群，但競爭對手不只同業，有時也會出現異業競爭。廣告品質簡單來說就是以點擊率為主，加上品質排名、互動率排名和轉換率排名作為估算成本的標準。廣告熱潮與時段的熱門度有關，舉例來說像是聖誕節。每次轉換費用（CPA）和投資回報率（ROI = (利潤 / 投資總額) × 100%）可以幫助我們隨時調整預算。投放效果可能以轉換次數、曝光次數等為選擇標準，進而影響廣告成本。FB 廣告基本上提供 5 種主要類型供使用者選擇，分別為動態消息廣告（桌面）、動態消息廣告（手機）、右側廣告、Audience network（手機）、Instagram 廣告，不同類型所帶來的效果不同。<sup>10</sup>

此次計畫的目標客群是 20 至 35 歲的年輕族群，目標點擊次數是十萬，估算出的成本為十五萬元。<sup>11</sup> 考量到現今年輕族群的特性，我們認為 Instagram 廣告和動態消息廣告（手機）是較適合的選擇。兩者皆著重於「圖片」，區別在於前者常搭配一些具故事性的廣告文字，而後者廣告文字則以簡潔為優。<sup>12</sup>

綜上所述，我們所估計的成本如下表。

<sup>8</sup> 寶比萬像軟件，〈項理解答：開發一款 APP 需要多少費用預算？5 分鐘看懂！〉，載於 <https://kknews.cc/zh-tw/news/oajlx8o.html>（最後瀏覽於 2021.1.3）

<sup>9</sup> Toby，〈【APP 開發費用】手機應用程式開發價錢攻略 2020〉，載於 <https://reurl.cc/MdYymk>（最後瀏覽於 2021.1.3）

<sup>10</sup> Tina Sun、Michelle Li，〈Facebook 廣告投放 7 步驟，fb 廣告類型、費用、工具和優化完整教學〉，載於 <https://growthmarketing.tw/fb-ads-guide/>（最後瀏覽於 2021.1.3）

<sup>11</sup> 由 <https://reurl.cc/9XdRQd> 得出，其中 CPC 與 CTR 是參考 <https://reurl.cc/2gxEy6> 中金融保險業別銀行分類，以「產品字」為客戶落點

<sup>12</sup> 老李，〈臉書廣告操盤手教你：廣告版位這樣選成本最不浪費〉，載於 <https://tesa.today/article/718>（最後瀏覽於 2021.1.3）

	成本
APP 開發	300,000
行銷	150,000
總和	450,000

## 2. 效益

由於我們所設計之產品之金錢收益並不明顯，僅有非現金收益，因此底下將以非現金收益為主要論述對象，而此收益可簡單分為客戶層面與金融服務層面。需注意的是以下論述之前提為「有效行銷」與「商品品質優良」。

### (1). 顧客層面

可細分為顧客數、顧客黏著度兩方面。由於行銷成功，使得顧客數提升，而產品品質優良則使得顧客願意持續使用產品。顧客使用商品後產生滿意的產品使用體驗，能使得顧客對於該產品的印象提升，進而願意使用該開發商所開發的其他商品，換而言之，也就是顧客對品牌的黏著度提升。

### (2). 金融服務層面

承上段所述，增加的顧客數將回流到其他的金融服務，提升使用率與觸及率，進而提升玉山整體的品牌形象，增加顧客到玉山開戶與辦卡的意願。