

教學附件 | 第十三週

觸達客戶：金融通路策略

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—台灣與國際金融 OMO 通路策略

以下案例示範金融業如何運用直接通路與間接通路組合、OMO 線上線下融合、以及通路衝突管理來觸達不同客群。

案例一：玉山銀行的數位轉型通路策略

玉山銀行是台灣最積極推動數位轉型的傳統銀行之一。其通路策略的核心邏輯是「線下不裁撤，線上做延伸」：

通路布局：

- **實體分行**：全台約 160 家分行，轉型為「諮詢中心」而非交易場所，強調理財規劃與面對面服務
- **玉山 Wallet App**：整合支付、轉帳、基金申購、信用卡管理等功能，月活躍用戶超過 300 萬
- **LINE 官方帳號**：超過 800 萬好友，提供帳務查詢、智能客服、行銷推播
- **異業合作**：與全聯、PChome 等合作支付與金融場景

OMO 融合亮點：客戶在 App 瀏覽基金商品後，可一鍵預約分行理專諮詢；理專能即時查看客戶的線上瀏覽紀錄與風險屬性，提供個人化建議。分行諮詢後的交易可回到 App 完成，實現「線上研究、線下諮詢、線上成交」的完整旅程。

啟示：傳統銀行的通路優勢在於既有的實體網路和客戶信任資產。數位轉型不是關掉分行，而是讓分行從「交易處理」升級為「信任建立」的場所。

案例二：街口支付的通路擴張策略

街口支付從行動支付起步，逐步擴張到投資（街口投信）、保險（街口保險經紀）等金融服務，展現了一條「從支付通路切入金融生態」的路徑。

通路擴張邏輯：

- **第一層（支付入口）：**與超過 30 萬家商店合作，建立高頻使用場景
- **第二層（投資延伸）：**在支付 App 內嵌入基金申購功能，利用「零錢投資」降低進入門檻
- **第三層（生態閉環）：**支付回饋 → 零錢投資 → 保險推薦，形成金融服務閉環

通路衝突挑戰：街口投信推出的基金與銀行代銷通路銷售的基金重疊，引發代銷銀行的不滿。街口的管理策略是**通路差異化**—App 端主推小額定期定額（月投 100 元起），銀行端主推大額單筆申購，兩者客群和使用場景不同。

啟示：FinTech 新創可以透過高頻場景（支付）建立用戶習慣，再逐步導入低頻但高價值的金融服務。通路擴張的順序很重要：先建信任，再推商品。

案例三：國際 OMO 標竿—Charles Schwab 的通路融合

Charles Schwab 是美國最大的折扣券商之一，其通路策略堪稱金融業 OMO 的教科書級範例。

通路架構：

- **數位平台：**App + 網站，提供自助交易、研究工具、機器人理財顧問（Schwab Intelligent Portfolios）
- **實體分行：**全美約 400 家分行，定位為「投資教育中心」而非交易櫃台
- **電話理財顧問：**24/7 專業顧問服務，處理複雜的理財規劃需求

OMO 融合設計：Schwab 的核心理念是「客戶決定在哪裡互動，我們確保體驗一致」。無論客戶從 App、電話或分行進入，系統都能即時調取完整的互動紀錄。分行理專不會問客戶「你之前在 App 上看了什麼」—系統已經自動同步。

啟示：Schwab 證明了一件事—即使在高度數位化的市場，實體通路仍然有不可替代的價值，關鍵是讓線上與線下**共享同一套客戶資料與服務邏輯**。

案例四：Revolut 的純數位通路策略與挑戰

Revolut 是歐洲最大的數位銀行之一，全球用戶超過 4,000 萬，但沒有任何實體分行。

純線上通路：App 是唯一的客戶接觸點，涵蓋開戶、外匯兌換、投資、加密貨幣、保險等所有功能。獲客完全依賴數位行銷、口碑推薦和社群傳播。

通路局限與因應：

- **信任門檻：**沒有實體據點，部分高資產客戶對「把大筆資金放在純數位銀行」存有疑慮。Revolut 的因應策略是取得各國銀行牌照、加入存款保障制度
- **客群偏斜：**用戶高度集中在 25–40 歲科技熟悉族群，難以觸及年長客群
- **服務深度：**複雜的理財規劃（如退休、遺產）很難透過純線上完成

啟示：純數位通路能以極低成本快速規模化，但面對「高信任需求」的金融決策（如退休規劃），缺乏線下接觸點是明顯的弱點。這也是富誠需要考慮 OMO 的原因。

思考題：比較以上四個案例，哪一個的通路策略最適合富誠 FinTech 參考？考量富誠的資源限制（新創、無實體據點）、品牌定位（有溫度的理財教練）和目標客群（含 40+ 歲理財啟蒙者），你會建議富誠的通路策略更接近哪個案例？又需要做哪些調整？

附件二：課堂活動工作紙—富誠 OMO 通路地圖設計

使用方式：以小組為單位，為富誠 FinTech 設計完整的 OMO 通路地圖。先從 **Part A** 開始，逐步完成 A → B → C。

小組名稱：_____ 成員：_____ 日期：_____

Part A：富誠 OMO 通路地圖

請為富誠設計至少 6 個通路（線上至少 3 個、線下至少 3 個），並填寫以下表格：

通路名稱	類型	目標客群	核心功能	KPI
1 _____	<input type="checkbox"/> 線上 <input type="checkbox"/> 線下	_____	_____	_____
2 _____	<input type="checkbox"/> 線上 <input type="checkbox"/> 線下	_____	_____	_____
3 _____	<input type="checkbox"/> 線上 <input type="checkbox"/> 線下	_____	_____	_____
4 _____	<input type="checkbox"/> 線上 <input type="checkbox"/> 線下	_____	_____	_____
5 _____	<input type="checkbox"/> 線上 <input type="checkbox"/> 線下	_____	_____	_____
6 _____	<input type="checkbox"/> 線上 <input type="checkbox"/> 線下	_____	_____	_____

通路選擇的核心邏輯（請用 1-2 句話說明你的通路組合策略）：

OMO 轉換路徑設計—請畫出至少 3 條客戶在不同通路間的轉換路徑：

路徑 1：_____ → _____，觸發機制：_____

路徑 2：_____ → _____，觸發機制：_____

路徑 3：_____ → _____，觸發機制：_____

數據同步設計—你的通路之間如何確保客戶資料即時同步？

☐ 統一客戶 ID ☐ CRM 系統整合 ☐ API 即時同步 ☐ 其他：_____

具體說明：_____

Part B：通路衝突預防方案

多通路策略必然面臨通路衝突。請針對富誠可能的衝突情境，提出預防方案：

衝突類型	涉及通路	管理策略
1 線上 vs 線下搶客	_____	_____
2 直接 vs 間接競爭	_____	_____
3 新舊通路轉換	_____	_____

衝突預防核心原則（參考教科書三大策略）：

☐ **通路差異化**—不同通路銷售不同產品線

具體做法：_____

☐ **利潤分享**—確保每個通路都有合理利潤空間

具體做法：_____

☐ **角色分工**—明確定義每個通路的機能邊界

具體做法：_____

情境推演：假設富誠與某中型銀行合作代銷「安退」退休方案，銀行理專抱怨「客戶查完資料就跑去 App 自己開戶，我的佣金沒了」。你如何回應？

Part C：分階段通路建設計畫

富誠是新創公司，資源有限。請將通路建設分為三個階段：

短期（0–3 個月）—用最少資源驗證通路可行性

優先建設的通路：_____

預算估計：NT\$_____ 預期成果：_____

中期（3–6 個月）—擴大有效通路的規模

擴張的通路：_____

新增的通路：_____

預期成果：_____

長期（6–12 個月）—建立完整 OMO 生態

通路整合目標：_____

OMO 成熟度目標（五維度皆「是」）：☐ 達成 ☐ 部分達成（_____ 維度待完成）

預期成果：_____

小組討論題：

1. 你們設計的通路地圖中，哪個通路的**通路 CAC** 最高？哪個最低？CAC 最高的通路是否值得投入？從客戶終身價值（CLV）的角度分析。
2. 萬泰金控的 15,000 家超商體驗站 vs 富誠的社區理財講座，兩者的通路策略分別適合什麼類型的客戶？哪一個更符合富誠的品牌定位？
3. 如果你們只能選一個新的線下通路來觸達 40–55 歲的理財啟蒙者，你會選什麼？為什麼？

附件三：公式速查卡

通路獲客成本 (Channel CAC)

$$\text{通路 CAC} = \frac{\text{該通路的總行銷與運營費用}}{\text{該通路的新客戶數}}$$

進階：有效 CAC（考慮留存率）

$$\text{有效 CAC} = \frac{\text{通路 CAC}}{30 \text{ 天留存率}}$$

通路	通路 CAC	30 天留存率	有效 CAC
社群廣告	NT\$800	15%	NT\$5,333
社區講座	NT\$2,667	65%	NT\$4,103
銀行代銷	NT\$1,500	50%	NT\$3,000

核心觀念：便宜的通路不一定划算。計算 CAC 時必須考慮留存率，**有效 CAC** 才是真正的獲客成本。

通路轉換率 (Channel Conversion Rate)

$$\text{通路轉換率} = \frac{\text{該通路的成交客戶數}}{\text{該通路的觸及人數}} \times 100\%$$

各通路典型轉換率（金融業參考值）：

通路	觸及 → 開戶	開戶 → 首次投資
App 廣告	1–3%	20–30%
官網 SEO	1–2%	15–25%
理財顧問（面對面）	15–25%	50–70%
社區講座	8–15%	40–60%
銀行代銷	5–10%	35–50%

核心觀念：線下通路的觸及人數少，但轉換率高；線上通路觸及人數多，但轉換率低。OMO 的目標是用線上的規模搭配線下的轉換率。

通路選擇五維度評估框架

評估維度	直接通路	間接通路
1 控制力	高（完全掌握體驗）	低（受制於合作方）
2 觸及範圍	窄（受限自有資源）	廣（借力合作網路）
3 單位成本	高（需自建基礎建設）	低（共享合作方資源）
4 客戶關係深度	深（直接互動）	淺（隔層互動）
5 品牌控制	強（統一體驗）	弱（可能被稀釋）

選擇原則：沒有一種通路是萬能的。最佳策略是直接通路與間接通路的組合，關鍵是讓每個通路各司其職。

OMO 成熟度五維度自評表

維度	評估問題	是	否
1 數據一致性	客戶在 App 的瀏覽紀錄，線下顧問能即時看到嗎？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 體驗連續性	客戶在 App 填了一半的表單，到門市能接著填嗎？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 識別統一性	線上和線下用的是同一個客戶 ID 嗎？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 服務一致性	App 推薦的商品和顧問推薦的是同一套邏輯嗎？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 轉換追蹤	能追蹤「線上廣告 → 線下成交」的完整路徑嗎？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

判斷標準：

- 5 個「是」= **OMO**（線上線下真正融合）
- 3-4 個「是」= **O2O**（有連結但未完全融合）
- 0-2 個「是」= **多通路**（各自獨立運作）

跨通路歸因模型比較

歸因模型	邏輯	公平性	適用情境
最後點擊	功勞歸最後一個通路	低	簡單場景、單一通路
線性歸因	所有接觸點平分功勞	中	通路數量少
時間衰減	越接近成交的通路權重越高	中高	決策週期長的金融商品
數據驅動	機器學習分析真實貢獻	高	數據量充足的成熟企業

核心觀念：如果只看「最後點擊」，你會以為所有客戶都是 App 帶來的。好的歸因模型能幫你公平分配通路預算。

W13 記憶口訣

- **通路五功能：**「訊·信·交·服·關」—資訊傳遞、信任建立、交易促成、售後服務、關係維護
- **直接 vs 間接：**「控深品窄貴 vs 廣便宜淺弱」—直接通路控制強但窄，間接通路廣但弱
- **通路演進：**「多 → O2O → OMO」—從各自獨立到單向連結到無縫融合
- **三大挑戰：**「法·衝·信」—法規限制、通路衝突、客戶信任
- **衝突管理：**「差·利·分」—通路差異化、利潤分享、角色分工

附件四：延伸閱讀指引

1. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.—全通路零售的先驅研究，提出線上線下融合的策略框架，對理解金融業 OMO 演進特別有參考價值。
2. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge. Chapter 9: Distribution of Financial Services.—專門討論金融服務通路設計與管理，包含通路衝突的分析框架。
3. 李開復 (2017)。《AI 新世界》。天下文化。—提出 OMO 概念，闡述線上線下融合如何改變商業模式，對 FinTech 通路策略具啟發性。