

# 走進客戶的心：同理心地圖

第九週 | Empathy Map

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

# 本週大綱

# 回顧：上週的人物誌告訴我們什麼？

---

## 人物誌元素 林志翔的內容

---

- 1 基本資料** 28 歲，軟體工程師，月薪 6 萬
  - 2 興趣與生活** 下班滑手機到 12 點，月存 1.5–2 萬
  - 3 常接觸媒體** IG、YouTube、Dcard、Google
  - 4 煩惱** 理財離自己很遠、去銀行很麻煩
  - 5 3 個痛點** 不懂、不信、不動
  - 6 目標** 5 年存 50 萬結婚基金
- 

**新問題**：你知道他是誰了，但你知道他心裡在想什麼嗎？

# 劇情：你真的懂他嗎？

## 建宏的疑惑

我知道林志翔 28 歲、月薪 4.5 萬。

我也知道他的三個痛點——不懂、不信、不動。

但我好像還是沒辦法用他的語言跟他說話。

我知道他的「外在輪廓」，但不知道他心裡在想什麼。

## 老李的二十年經驗

客戶不是不想買——他們是怕。

怕被騙、怕看不懂、怕做錯決定。

人物誌告訴你他的「自信謬」。

# 本週學習目標

1. 說明同理心地圖的定義與起源 (Dave Gray / XPLANE, 2010)
2. 開述同理心地圖的六個維度：想法和感受、聽、看、說和做、痛苦、獲得
3. 比較同理心地圖與人物誌的差異與互補
4. 運用同理心地圖將一般案例轉化為金融版本
5. 為林志翔繪製完整同理心地圖，標示最關鍵的 3 個痛點

**林教授**：「人物誌回答『他是誰』，  
同理心地圖回答『他怎麼想』。」

# 同理心地圖的定義

## 定義

同理心地圖（Empathy Map）是由 XPLANE 公司的 Dave Gray (2010) 所提出的視覺化工具。

核心概念：把自己放到客戶的位置上，  
用他的眼睛看、用他的耳朵聽、用他的心去感受。

## 為什麼需要同理心地圖？

- 人物誌告訴你：「他叫林志翔，28 歲，工程師」
- 同理心地圖告訴你：「他心裡害怕什麼、渴望什麼」

出自 Gray, D. (2010). *Gamestorming*. O'Reilly Media.

# 同理心地圖六宮格結構



# 維度 1–2：想法和感受 + 聽到什麼

## 想法和感受？

- 他覺得真正重要的是什麼？
- 什麼令他焦慮？什麼令他渴望？
- 他的夢想是什麼？

### 金融情境：

客戶說「想學投資」，心裡想的是  
「我不想 40 歲還在租房子」  
→ 真正需求是**安全感**

## 聽到什麼？

- 朋友/家人/同事說什麼？
- 哪些 KOL 會影響他？
- 他常聽到的關鍵訊息？

### 金融情境：

同事：「我買 ETF 賺了 20%」  
爸媽：「投資就是賭博」  
→ 兩種聲音形成**矛盾**

# 維度 3–4：看到什麼 + 說和做

## 看到什麼？

- 生活/工作環境如何？
- 朋友的生活什麼樣子？
- 每天接觸到哪些產品和訊息？

### 金融情境：

YouTube 豪宅影片

IG 朋友出國旅遊

新聞房價又漲了

→ 視覺刺激形成**焦慮**

## 說和做？

- 公開場合態度如何？
- 跟別人說些什麼？
- 嘴上說的 ≠ 實際做的？

### 金融情境：

說：「我有在研究投資」

做：書買了只看前三章

→ 落差 = 行銷切入點

# 「說和做的落差」——行銷人的黃金礦脈

為什麼消費者嘴上說的和做的不一樣？

- 說「我有在研究投資」→ 不想被朋友看不起
- 說「下個月再開始」→ 逃避行動帶來的焦慮
- 說「投資不急」→ 其實是不敢開始

他不是在騙你——他是在**保護自己**。

落差背後藏的是消費者最真實的**恐懼和猶豫**  
→ 正是你的行銷訊息應該瞄準的地方

# 維度 5–6：痛苦 + 獲得

## ☹ 痛苦 (Pains)

- 最大的挫折是什麼？
- 害怕什麼風險？
- 什麼在阻礙他前進？

### 金融情境：

怕被推銷、怕看不懂合約、  
怕做錯決定被笑、  
怕存的錢被通膨吃掉

## 😊 獲得 (Gains)

- 他想要/需要什麼？
- 衡量成功的指標是什麼？
- 什麼方案能滿足他？

### 金融情境：

希望有白話文解釋、  
不用大筆資金就能開始、  
有人能告訴他「你只要這樣做」

林教授：「同理心地圖最大的威力——挖出消費者  
不會說出口的痛苦和渴望。」

# 顯性需求 vs 隱性需求

## 兩種需求

- **顯性需求**：消費者主動想解決的
  - 例：「我想學投資」
- **隱性需求**：他自己不知道或不願承認的
  - 例：「我怕 40 歲了還在租房子」

 顯性需求大家都看得到，  
隱性需求才是差異化的關鍵。

**小雅**：「痛苦和獲得是一體兩面？」  
**林教授**：「概念上是，但實務上不完全對稱。  
有些痛苦是隱性的——客戶自己不知道或不願承認。」

# 同理心地圖的四大好處

## 1. 快速將客戶需求視覺化

一張圖讓整個團隊看到客戶的完整內心世界

## 2. 精益用戶體驗的起點

收集用戶資訊 → 原型設計 → 使用者測試

## 3. 快速創建與迭代

基於真實數據可以很快完成，隨時更新修正

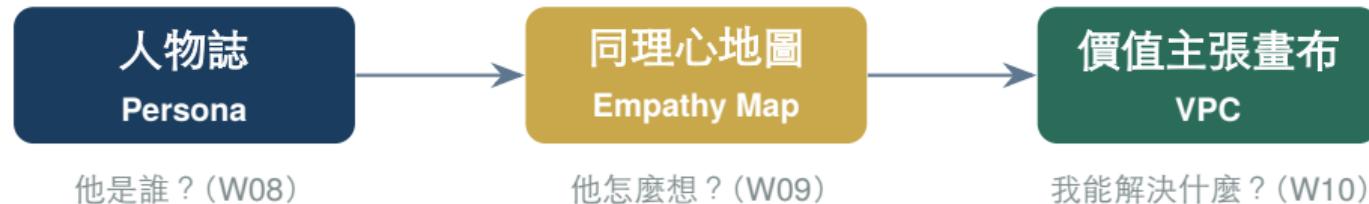
## 4. 跳脫自身經驗範疇

不再靠自己的經驗判斷，而是系統化「穿上客戶的鞋子」

### 最佳使用時機：

做完人物誌之後、收集產品需求之前

# 三步驟流程：人物誌 → 同理心地圖 → VPC



- 人物誌給你客戶的外在輪廓
- 同理心地圖幫你深入他的內心世界
- 價值主張畫布檢驗產品能否對應痛苦和渴望

三者層層遞進，環環相扣。

# 同理心地圖 vs 人物誌：比較表

比較面向	人物誌（Persona）	同理心地圖（Empathy Map）
核心問題	他是誰？	他怎麼想？
焦點	外在特徵（人口統計、行為）	內在世界(感受、動機、恐懼)
輸出格式	人物卡片（一頁檔案）	六宮格地圖
資料來源	訪談 + 量化資料	訪談 + 觀察 + 同理推理
行銷用途	決定「跟誰說話」	決定「說什麼、怎麼說」

兩者結合 → 從「知道客戶的名字」進步到「理解客戶的靈魂」

# 案例：看新聞上班族的同理心地圖

**目標客戶：**覺得生活有些枯燥，想了解每天的新鮮事——利用中午休息時間看新聞的上班族

維度	內容
想法和感受	被標題騙不爽、充滿好奇、看某些新聞很生氣、越看越過癮
聽	新聞廣播最新消息、同事討論快訊
看	社群媒體討論、勁爆內容、新聞影片片段
說和做	討論新聞事件、無法自拔滑手機、搜尋相關事件、分享給朋友
痛苦	找不到以前的文章、圖片被碼、廣告太干擾、資訊太雜亂
獲得	能記錄文章、看更多相關內容、輕鬆找到喜歡的文章、不要廣告

**重點不在新聞 App——重點在方法：**  
從行為挖到動機，從表面鑽到深層。

# 提問引導法（謝章升案例）

## 沒有訪談資料？用提問法引導團隊思考

想法和感受	他覺得真正重要的是什麼？什麼令他感動？
聽到什麼	他的朋友/老婆/同事說些什麼？哪些媒體影響他？
看到什麼	生活/工作環境？他的朋友有誰？看了你的廣告會搜尋嗎？
說和做	他的態度如何？跟別人說什麼？兩者一致嗎？
痛苦	最大挫折？害怕什麼風險？
獲得	想要什麼？衡量成功的指標？

## 兩種方法的適用場景：

- 有訪談資料 → 填答法（直接填入具體內容）
- 沒有資料 → 提問法（用問題建立框架，帶著問題去訪談）

# 金融版同理心地圖：林志翔（想法/聽/看）

## 想法和感受

- 該理財但不知從何下手
- 朋友買房覺得自己落後
- 擔心存款被通膨吃掉
- 渴望有人帶入門
- 覺得金融業務想賺佣金

## 聽到什麼

- 同事：「ETF 漲 15%」
- 爸媽：「投資是賭博」
- KOL：「不投資就是跟未來作對」
- 女友暗示：「人家在看房了」
- PTT：「基金割韭菜」

## 看到什麼

- IG 朋友出國吃大餐
- YouTube 零基礎投資教學
- 新聞房價又創新高
- 金融 App 廣告（不敢點）
- 銀行「手續費 0 元」

# 金融版同理心地圖：林志翔（說做/痛苦/獲得）

## 說和做

**說：**  
「有在研究投資」  
「打算下月定期定額」  
「投資不急，先做好本業」

**做：**  
書只看了前三章  
券商 App 下載沒開戶  
已經說了三個月

## 痛苦

1. 看不懂  
(知識門檻)
2. 怕做錯被笑  
(社交壓力)
3. 不知道信誰  
(資訊過載)
4. 怕被推銷  
(信任危機)
5. 本金太少  
(門檻迷思)

## 獲得（渴望）

1. 白話文解釋  
(簡單)
2. 小額就能開始  
(低門檻)
3. 不會虧光  
(安全)
4. 看到錢在增加  
(成就感)
5. 可信賴不推銷  
(信任)

老李：「看到沒有？『說和做』落差最大。  
他不是不想，是不敢。不是懶，是怕。」

## 洞察轉化三方向

### 1. 從「痛苦」設計產品功能

- 看不懂 → 白話文商品說明 + 3 分鐘懶人包
- 怕做錯 → 模擬投資功能，零風險練習
- 不知信誰 → 透明費用 + 獨立理財教育

### 2. 從「聽」設計通路策略

- 他聽 KOL → 跟理財 KOL 合作
- 他聽同事 → 設計「推薦朋友」機制

### 3. 從「說做落差」設計推力 (Nudge)

- 說三個月沒開戶 → 降低啟動成本

# 從功能導向到感受導向

## 功能導向

「富誠 App 支援 300 支基金、  
手續費 0 元、  
AI 驅動的智慧配置。」

✖ 在說你的產品多好

## 感受導向

「我知道你看了很多理財資訊，  
但越看越亂。  
其實你只需要做一件事——我  
來教你。」

✓ 回應客戶的真實感受

**建宏**：「行銷訊息不該是『來投資吧，年報酬率 8%』——  
而是『你不用一個人面對，我們一步一步來』。」

# Nudge 推力設計

**Nudge（推力）：不限制選擇自由，改變選擇架構**

*Thaler & Sunstein (2008). Nudge. Yale University Press.*

林志翔說了三個月要開戶但沒行動——怎麼推他一把？

## 1. 降低行動門檻

「3 分鐘線上開戶」——把門檻降到最低

## 2. 打破本金迷思

「100 元就能開始投資」——打破太少沒意義的想法

## 3. 紿立即行動的理由

「開戶送一堂免費理財課」——給他「現在就做」的誘因

**林教授**：「你需要的不是更多廣告，

## 討論題

1. 你也有「說和做」的落差嗎？

想一件你一直說要做但拖了很久的事。

真正阻礙你的「痛苦」是什麼？(不是「沒時間」)

2. 如果你是富誠行銷人員，

從林志翔的同理心地圖中，你會挑出哪 3 個痛點  
作為第一波行銷的切入點？為什麼？

3. 同理心地圖和人物誌，哪一個在金融業更重要？

(提示：兩者互補，但如果只能選一個呢？)

# 本週任務：走進林志翔的心

## 任務 9：繪製完整的同理心地圖

1. 拿出上週完成的人物誌
2. 畫出同理心地圖的六宮格
3. 逐一填寫六個維度（基於訪談筆記或課堂討論）
4. 特別標注「說和做」的落差
5. 從六維度提煉出**最關鍵的 3 個痛點**，排優先順序
6. 為每個痛點寫下一句行銷訊息

**產出：**完整同理心地圖 + 3 個核心痛點 + 3 句行銷訊息

**進階：**如果有多份人物誌，選另一個也畫一張，  
比較兩者的「痛苦」有什麼不同。

# 本週重點回顧

1. 同理心地圖：Dave Gray (2010) 提出的六維度視覺化工具
2. 六個維度：想法和感受、聽、看、說和做、痛苦、獲得
3. 與人物誌互補：人物誌 = 「他是誰」，同理心地圖 = 「他怎麼想」
4. 使用時機：做完人物誌之後、設計產品之前
5. 「說和做」的落差：背後藏著恐懼和猶豫，是行銷切入點
6. 隱性需求：同理心地圖最大價值——找到消費者不會說出口的東西
7. 洞察到策略：痛苦 → 產品、聽 → 通路、落差 → Nudge

## 下週預告

痛點轉商機：價值主張畫布（Value Proposition Canvas）

林志翔的同理心地圖畫完了——五個痛苦攤在你面前。

但最關鍵的問題來了：

富誠的金融商品，能真正解決這些痛點嗎？

下週——用價值主張畫布，把客戶的痛苦和產品功能一一比對。

# 參考文獻

1. Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly Media.
2. Osterwalder, A. et al. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
3. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
5. 謝章升 (2020)。《數位行銷全攻略》。碁峰資訊。