

觸達客戶：金融通路策略

第十三週 | Place Strategy — Distribution Channels & OMO

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

本週學習路線

上週回顧與轉場

本週劇情

通路的定義與核心功能

直接通路與間接通路

線上與線下通路光譜

從 O2O 到 OMO

三大挑戰

通路績效評估

富誠 OMO 通路地圖

小組討論

本週任務

本週重點

回顧：W12 定價策略

W12 核心概念	關鍵發現
1 定價三大基礎	成本/競爭/價值—價值基礎最適合富誠
2 費率結構	管理費/手續費/內扣費—「你看到的不是全部」
3 心理定價四效應	錨定、參考價格、零價格、價格—品質訊號
4 五種定價策略	滲透/撇脂/免費增值/價值定價/綑綁定價
5 方案 C	$0.3\% + \text{目標達成退費} = \text{定價即品牌宣言}$

新問題：定價方案拍板了—
但你的產品，客戶找得到嗎？

劇情：15,000 vs 零

老李帶回的消息

「萬泰金控跟台灣三大超商合作，在全台 **15,000** 家門市設立智投體驗站。消費者帶身分證，3 分鐘就能開戶。」**15,000** 個據點。**我們有幾個？零。**

建宏的困惑

「我們 App 介面直覺、滿意度 4.7 分。但用戶 85% 是 25–35 歲年輕族群—我們的『安退』是設計給 40–55 歲的人！**目標客群根本沒上線。**」

小雅：「你在哪裡，決定**誰**能找到你。」

劇情：4P 的第三個 P

林教授的診斷

「產品再好 (Product)、定價再聰明 (Price)，如果客戶找不到你，一切都是白搭。」

通路不只是「把東西送到客戶手上」——它決定了誰能接觸到你、在什麼情境下接觸、以什麼方式完成交易。

今天進入 4P 的第三個 P—**Place**（通路策略）。

核心問題：富誠的通路策略缺了什麼？該怎麼補？

本週學習目標

1. 說明**行銷通路**的定義與核心功能，闡述通路在 4P 組合中的策略角色
2. 比較金融商品的**直接通路與間接通路**，分析線上與線下通路的適用情境
3. 闡述 **OMO** (Online-Merge-Offline) 策略的核心精神，說明從 O2O 到 OMO 的演進
4. 分析金融通路管理的**三大挑戰**——法規限制、通路衝突、客戶信任
5. 為富誠設計完整的 **OMO 通路地圖**，說明各通路的目標客群與轉換機制

林教授：「今天進入 4P 的第三個 P—**Place**（通路策略）。」

什麼是行銷通路？

定義 (Kotler & Keller, 2022)

行銷通路 (Marketing Channel)：使產品或服務從生產者移轉到消費者手中所經過的一連串中間機構與流程。

核心功能	說明
1 資訊傳遞	讓潛在客戶知道你的產品存在、理解產品特色
2 信任建立	金融商品高度依賴信任，通路本身就是信任的載體
3 交易促成	從開戶、KYC 到簽約、付款的完整交易流程
4 售後服務	持續的帳戶管理、績效報告、理財諮詢
5 關係維護	長期客戶關係的經營與深化

口訣：「訊・信・交・服・關」

金融通路的本質：信任路徑

關鍵差異

傳統消費品通路解決「物流」和「便利性」——你哪裡能買到可樂？

金融通路解決「信任」和「理解」——客戶不是不想買基金，而是不確定該不該買、不知道怎麼買、不信任你。

林教授：「金融通路的設計，本質上是在設計**信任的建立路徑**。」

回想 IHIP (W11)：金融商品是無形的——客戶看不到、摸不到，必須靠通路建立信心。

直接通路 vs 間接通路

直接通路

金融機構**直接**面對終端客戶

- 自有 App / 官方網站
- 自營實體據點
- 自有客服中心
- 直效行銷（Email、社群）

特點：控制力強、品牌一致，但觸及範圍**窄**

間接通路

透過**第三方**中間機構觸達客戶

- 銀行代銷
- 財務顧問 / 保險經紀人
- 第三方平台（基金超市）
- 異業合作（超商、電商）

特點：觸及範圍廣，但控制力**弱**、品牌可能被稀釋

選擇原則：沒有一種通路是萬能的。最佳策略是直接與間接通路的**組合**（Stern & El-Ansary, 2006）。

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（需自建基建）	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）

富誠現狀：100% 依賴直接線上通路（App）
控制力強、品牌一致—但**觸及範圍極窄**
只能碰到「已經在用手機理財」的人

線上通路：規模與效率

1. App 通路

優勢：24/7 全天候、個人化推薦、低邊際成本、數據收集 | 限制：CPI 約 NT\$150–300、30 天留存率 < 20%

2. 官方網站

優勢：搜尋引擎可見性、內容行銷載體、法規揭露平台 | 限制：轉換率低（平均 < 2%）

3. 社群通路

優勢：低成本觸及、互動性高、UGC 口碑擴散 | 限制：受演算法控制、金融廣告法規嚴格

線上通路擅長**廣泛觸及和資訊提供**——但信任建立**慢**

線下通路：信任與深度

1. 銀行合作 / 代銷通路

優勢：借助銀行既有客戶基礎和信任資產 | 限制：佣金高（0.5–1.5%）、品牌被稀釋

2. 財務顧問 / 理財規劃師

優勢：高度個人化、深度信任關係、適合複雜商品 | 限制：規模有限、人力成本高

3. 異業合作據點（如萬泰超商體驗站）

優勢：觸及新客群、高流量場景 | 限制：場景不匹配（超商 ≠ 理財）、深度服務困難

線下通路擅長**促成交易**和**深化關係**——但成本**高**

線上線下在客戶旅程中的互補

	認知	興趣	搜尋	行動	忠誠
線上通路	★★★	★★★	★★★	★★	★★
線下通路	★★	★★	★	★★★	★★★

線上擅長廣泛觸及和資訊提供 | 線下擅長促成交易和深化關係——互補，非替代

老李：「面對面銷售成交率是線上廣告的 15 倍。但成本也是 50 倍。」

通路融合的三個階段



- **多通路**：線上線下各自獨立，資訊可能不一致
- **O2O**：線上引流到線下，或線下引導到線上——方向**單向**
- **OMO**：線上線下**無縫融合**，客戶在任何接觸點開始、完成，體驗一致且連續

OMO 的核心精神

OMO = Online-Merge-Offline (李開復, 2017)

- 不再區分「線上客戶」和「線下客戶」——只有**客戶**
- 數據在所有通路之間**即時同步**
- 客戶可以在任何通路**無縫切換**而不用重來
- 每個接觸點都能識別客戶並提供**個人化服務**

OMO vs Omnichannel

全通路 (Omnichannel)：每個通路都能獨立完成服務。OMO 更進一步：線上線下的數據與體驗**融為一體**——不是通路的「並存」，而是通路的「**合併**」 (Verhoef, Kannan & Inman, 2015)。

OMO 成熟度：五維度自評

維度	評估問題
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？
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？
3 識別統一性	線上和線下用的是同一個客戶 ID 嗎？
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？
5 轉換追蹤	能追蹤「線上廣告 → 線下成交」的完整路徑嗎？

判斷標準：超過三個答案是「不能」→ 你做的還是 O2O，不是 OMO。

挑戰一：法規限制

金融通路的法規紅線

- **銷售資格**：銷售人員必須持有相關執照
- **KYC 義務**：線上線下開戶前都必須完成「認識你的客戶」
- **適合度評估**：推薦商品前必須評估客戶風險承受能力
- **資訊揭露**：所有通路都必須提供完整風險揭露和費用說明
- **紀錄保存**：銷售過程（含線上互動紀錄）必須保存一定年限

啟示：萬泰超商體驗站**不能直接賣基金**——只能做開戶引導和資訊展示。法規限制了通路的功能邊界。

建宏：「法規是護城河——我們 App 有完整 KYC 和交易功能，線上開戶體驗反而更流暢。」

挑戰二：通路衝突

通路衝突 (Channel Conflict)

同一品牌的不同通路之間產生利益矛盾 (Stern & El-Ansary, 2006)

金融業常見衝突：

- **線上 vs 線下**：App 低費率搶走門市客戶 → 理專不願推薦 App
- **直接 vs 間接**：自有 App 和代銷銀行同時銷售 → 銀行質疑「你跟我搶客戶」
- **新舊通路**：數位通路取代傳統通路 → 既有夥伴反彈

三大管理策略

- 1. 通路差異化**：不同通路銷售不同產品線
- 2. 利潤分享**：確保合理利潤空間
- 3. 角色分工**：明確功能邊界

挑戰三：客戶信任

通路	信任來源	信任建立時間
App	UI 設計、品牌口碑、用戶評價	慢（需多次互動）
官網	內容品質、媒體報導	中等
理財顧問	個人專業度與同理心	快（一次深度對話）
銀行代銷	銀行品牌背書	快（借用既有信任）
社群推薦	朋友或 KOL 口碑	最快（社會證明）

關鍵發現：線上通路獲客成本**低**但信任建立**慢**；線下通路獲客成本**高**但信任建立**快**

最有效的策略：**用線上觸及、用線下轉換——OMO**

通路獲客成本 (Channel CAC)

公式

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

範例：富誠社區講座

每場 NT\$8,000，吸引 30 人，10 人掃碼，3 人開戶 \Rightarrow CAC = NT\$8,000
 $\div 3 \approx \mathbf{NT\$2,667}$

社群廣告 CAC 只要 NT\$800—但 30 天留存率僅 15%。 **問題：**便宜的通路真的划算嗎？

有效 CAC：考慮留存率的真實成本

有效 CAC 公式

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

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。

跨通路歸因 (Cross-Channel Attribution)

OMO 的歸因難題

客戶可能在社群看到廣告、在講座建立信任、在 App 完成開戶。
功勞算誰的？

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
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

林教授：「如果只看最後點擊，你會以為所有客戶都是 App 帶來的。
但他們可能是先在講座聽了兩小時才決定打開 App。」

富誠的通路困局

富誠（現狀）

- 通路：只有一個 App
- 觸及：25–35 歲數位原生
- 目標客群（40–55 歲）完全沒接觸到

通路缺口：

1. 認知：她不知道富誠存在
2. 搜尋：SEO 輸給萬泰
3. 行動：沒有線下服務

萬泰（現狀）

- 銀行門市（直接線下）
- App（直接線上）
- 超商體驗站（間接線下）
- 代銷網路（間接）

三路夾擊

但超商 = 高流量低深度

適合曝光，不適合信任建立

林教授：「OMO 不等於你要有很多門市。」

重點是：用最少的線下接觸點，創造最大的信任槓桿。」

富誠 OMO 通路地圖

線上通路（規模引擎）

- **富誠 App**：核心交易平台
- **官網 + Blog**：SEO 內容行銷
- **社群 (LINE / IG / YT)**：口碑擴散

線下通路（信任引擎）

- **社區講座**：每月 10 場，不推銷只教理財
- **銀行合作**：3–5 家中小銀行設專區
- **認證顧問**：20 位富誠理財教練

OMO 融合機制

- **講座 → App**：掃碼開戶，帶入顧問紀錄
- **App → 顧問**：一鍵預約，看到線上紀錄
- **銀行 → App**：開戶後 App 繼續管理
- **統一客戶 ID**：全通路完全同步

老李：「教育 → 體驗 → 信任 → 開戶。慢但黏。」

萬泰 15,000 據點 vs 富誠社區講座

萬泰：高流量低深度

- 15,000 家超商體驗站
- 觸及量巨大
- 但「買咖啡時順便開戶」？
- 場景不匹配、停留時間短
- 適合**品牌曝光**

富誠：低流量高深度

- 社區講座每場 30 人
- 每人聽 90 分鐘
- 真正有退休理財需求的人
- 「不推銷，只教理財」
- 適合**信任建立**

小雅：「質量，不是數量。」

第一場試講座：32 人，11 人掃碼體驗退休試算——超商能做到這種深度嗎？

討論題

1. 通路選擇：

如果你是富誠的通路策略負責人，針對 40–55 歲的理財啟蒙者，你會**優先新增哪一個線下通路？**
為什麼？

2. OMO 設計：

你設計的通路地圖中，哪條「A 通路 → B 通路」的轉換路徑最關鍵？如何確保數據在通路間同步？

提示：想想「王美華」（45 歲理財啟蒙者）的決策旅程——她的第一個接觸點最可能是什麼？

本週任務：規劃富誠 OMO 通路地圖

任務 13：完整 OMO 通路地圖報告

- 1. 通路清單：**至少 5 個通路（含線上和線下），說明目標客群與核心功能
- 2. OMO 融合設計：**至少 3 條跨通路轉換路徑，說明數據如何同步
- 3. 通路衝突預防：**針對可能的衝突，提出至少 2 個管理策略
- 4. 績效指標：**每個通路設定至少 1 個 KPI，說明跨通路歸因方法
- 5. 分階段計畫：**短期（3 個月）、中期（6 個月）、長期（12 個月）

交付格式：小組討論後，以「通路地圖海報」呈現，含視覺化通路架構圖和文字說明

本週重點回顧

1. **通路 = 信任路徑**：金融通路不只是物流，是建立信任的路徑設計
2. **直接 vs 間接**：直接通路控制力強但觸及窄，間接通路觸及廣但控制弱
3. **線上 vs 線下**：線上擅長規模與效率，線下擅長信任與深度——互補非替代
4. **OMO 是終極形態**：多通路 → O2O → OMO，核心是體驗的**無縫連續**
5. **三大挑戰**：法規限制、通路衝突、客戶信任
6. **通路績效**：CAC + 留存率 = 有效 CAC，加上跨通路歸因
7. **富誠策略**：不追求數量，用「線下教育 → 線上服務」的 OMO 以少勝多

林教授：「你不需要 15,000 家超商。你需要的是每個接觸點都讓客戶離信任更近一步。」

下週預告

整合行銷傳播：讓人想起你、信任你、推薦你

OMO 通路地圖全票通過。

第一場社區講座「理財不難，難的是開始」

來了 32 人，11 人掃碼體驗退休試算。

但小雅拿著手機衝進辦公室：

「萬泰找了台灣最紅的財經 YouTuber 代言，

影片 48 小時已經 **200 萬次觀看**。我們講座一場才 32 人。」

下週—整合行銷傳播（IMC）：Promotion 策略。

參考文獻

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Ch. 17.
2. Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing Channels* (7th ed.). Prentice Hall.
3. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4).
4. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge.
5. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2).
6. Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). The Path to Purchase and Attribution Modeling. *IJRM*, 33(3).
7. 李開復 (2017)。《AI 新世界》。天下文化。
8. 曾光華 (2023)。《行銷管理》(八版)。前程文化。