

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「身分證」。

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. 闡述同理心地圖的**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

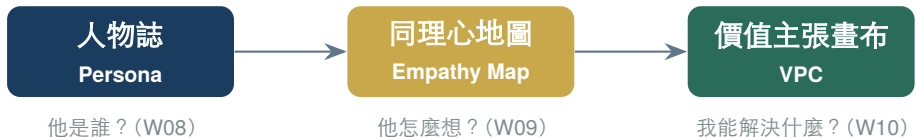
4. 跳脫自身經驗範疇

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。」

從同理心地圖到行銷策略

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. 給立即行動的理由

「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——比對。

參考文獻

1. Gray, D., Brown, S., & Macanuso, 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。