

# 金融商品行銷實務

Financial Products Marketing Practice

行銷，可能跟你想的不一樣

A PBL Textbook Grounded in Taiwan Financial Markets

從傳統金融行銷到有溫度的 FinTech 品牌——富誠  
的蛻變之路

劇情任務式 PBL 教科書

賴奕豪

大葉大學財務金融學系



2026 學年度

大學部金融商品行銷實務課程



# 序言

「老師，行銷就是推銷吧？」

每次開學第一堂課，我都會問學生這個問題。幾乎所有人都點頭，或者猶豫地說：「好像是……？」

這本書，就是為了打破這個誤解而寫的。

金融商品行銷，在許多人的印象中，就是那通叫你買保險的電話、那個在銀行門口塞傳單的業務員。這個誤解，不只存在學生心中，有時也存在業界從業者的行動中。

本書採用「劇情任務式 PBL（問題導向學習）」架構，透過台灣本土金融科技新創「富誠 FinTech」的品牌成長故事，帶領學生走一趟完整的行銷思維旅程。

從認識「行銷的本質」（它不是賣東西，是創造價值），到掌握「傳統行銷三階段」（環境分析 → STP → 行銷組合），再到深入「目標客群分析四工具」（人物誌、同理心地圖、價值主張畫布、客戶旅程地圖），最終整合為一份完整的「金融商品行銷計畫書」。

## 這本書的學習哲學：覺察 反思

本書不相信行銷可以被「背誦」，行銷必須被「體驗」。

每一個理論框架，都透過一個真實發生過的故事來引入；每一個故事，都對應一個需要你親自思考的任務。學習的過程，就是在「**覺察**」（發現問題、看見現象）與「**反思**」（深化理解、找到洞見）之間不斷循環。

正如林教授常說的：「行銷的本質，是讓對的人在對的時間遇見對的價值。」

## 本書使用方式

- **課前**：閱讀本週劇情，思考本週任務
- **課中**：隨林教授與富誠團隊一起面對行銷挑戰，完成課堂討論
- **課後**：完成本週任務，對照理論框架反思自己的分析

希望讀完這本書，你不只學到了行銷知識，更習得了一種看世界的方式——帶著好奇

---

心去覺察，帶著謙遜去反思。

賴奕豪  
大葉大學財務金融學系  
2026 年

# 主要角色介紹

本書以台灣本土金融科技新創「**富誠 FinTech**」的品牌成長故事為主線，透過以下五個角色的互動，帶領讀者走進金融商品行銷的真實世界。

## 陳建宏 (Chen Jianhong)

富誠 *FinTech* 創辦人 / CEO，35 歲

曾在大型銀行擔任理財專員六年，見過太多客戶「不是沒錢，是不懂」。毅然辭職創辦富誠 *FinTech*，取得金管會投資顧問事業牌照，以數位投資顧問平台為核心，主打 ETF 智能配置、理財教育與保險代銷，致力讓金融商品行銷有人味、有溫度。

「金融商品不是賣給你的——是幫你達到你要的生活的。」

## 林教授 (Prof. Lin)

大葉大學財金系教授兼富誠顧問，52 歲

曾任職 BBDO 廣告公司多年，深諳品牌策略。退休後到大葉大學財金系任教，以「覺察 反思」哲學指導學生，專注幫助學生建立行銷思維而非只學技術工具。擔任富誠 *FinTech* 策略顧問。

「行銷的本質，是讓對的人在對的時間遇見對的價值。」

## 小雅 (Xiao Ya Chen)

富誠數位行銷長 CMO，27 歲

Z 世代，政大傳播系畢業，精通 IG/TikTok，擅長將複雜金融知識轉化為爆紅創意內容。曾讓富誠的 ETF 科普影片在 TikTok 破百萬觀看，為台灣金融品牌數位行銷樹立新標竿。

「讓理財內容比偶像劇更好看——你看完之後還順便學到東西。」

## 老李 (李明德 / Li Mingde)

富誠業務發展總監，45 歲

在大型壽險公司擔任業務主管 20 年，轉戰富誠後負責開拓企業員工福利通路與合作銀行業務。深刻理解台灣消費者對金融機構信任度偏低的原因，致力以透明度和教育行銷重建信任。

「客戶不是不想理財，他們只是不相信你。取得信任，才能談商品。」

---

### **萬泰金控 (Wantai Financial Group)**

大型傳統金融集團 (競爭對手)

影射大型傳統金融集團 (類似台灣富邦/國泰金控模式)。資本雄厚、法規掌握深，以複雜條款和通路壟斷維持市場地位。看準 FinTech 崛起的威脅，試圖以法規遊說、通路封鎖、低費率競爭打壓富誠。

「市場秩序需要有人維護，而維護者，當然是我們。」

# 富誠 FinTech 公司檔案

在進入 16 週的行銷旅程之前，讓我們先認識故事的主角——**富誠 FinTech**。以下是截至故事開始時的公司概況。

## 🎓 公司基本資料

項目	內容
公司全名	富誠智能投資顧問股份有限公司
品牌名稱	<b>富誠 FinTech</b> (FuCheng FinTech)
成立時間	2024 年，台北市
牌照資格	金管會核准投資顧問事業
員工人數	約 25 人
創辦人	陳建宏 (CEO)

### 使命宣言

「讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定。」

## 🎓 四大業務線

**富誠 FinTech** 以**數位投資顧問平台**為核心定位，持投顧牌照，主打 ETF 智能配置、理財教育與保險代銷三大主軸，展開四條業務線：

### 1. **ETF 智能配置**（主力產品）

AI 演算法根據客戶風險屬性推薦 ETF 投資組合，支援定期定額，月繳 1,000 元起。

定位：營收引擎

### 2. **理財健檢**（免費服務）

10 分鐘線上財務健康評估，產出專屬理財報告，幫助客戶了解自身財務現況。

定位：獲客引擎（降低初次接觸門檻）

### 3. 保障規劃（保險代銷）

與三家保險公司合作，代銷小額投資型保險，月繳 1,000 元起。

定位：營收補充 + B2B2C 通路

### 4. 理財教室（內容行銷）

透過 YouTube / TikTok / IG / LINE 製作理財知識內容，建立品牌社群影響力。此業務線同時支援其他三條業務線的獲客與品牌傳播。

定位：品牌建設 + 社群流量

## 🎓 營收模式

收入來源	說明	約佔比
ETF 管理費	依 AUM 收取年化 0.5–1.0%	60%
保險代銷佣金	依保險公司佣金費率	20%
Premium 訂閱	月費 299 元（進階報告 + 一對一諮詢）	15%
企業合作	員工福利理財方案（B2B）	5%

## 🎓 目標客群與關鍵數據

### 目標客群

- **主力客群**（約佔營收 70%）：25–40 歲上班族，月收入 3–8 萬元，想理財但不知從何開始
- **次要客群**：40–55 歲家庭型客戶，有退休規劃和子女教育金需求
- **潛力客群**：企業員工福利方案（B2B2C 通路），由老李負責開拓

### 關鍵數據（截至故事開始時）



指標	數值
App 下載量	約 8 萬次
月活躍用戶 (MAU)	約 1.8 萬人
AUM 資產管理規模	約 3 億新台幣
客戶平均年齡	31 歲
NPS 淨推薦指數	+42 (金融業平均 +15)

### 發展階段

富誠 FinTech 已完成 Pre-A 輪募資，取得 3,000 萬新台幣資金。投資人看好團隊在年輕族群中的品牌影響力和遠高於業界平均的 NPS 指數，但也擔心面對萬泰金控等大型傳統金融業者的競爭壓力。

如何用有限的資源，在巨人的夾縫中走出自己的路？這正是建宏和團隊在接下來 16 週裡要面對的核心課題。

### 品牌人格：「懂你的理財朋友」

不是冷冰冰的銀行，也不是過度熱情的業務員。

用教育取代推銷，用同理心取代話術。

富誠 FinTech 希望成為每位客戶身邊那個「懂你的理財朋友」——你不需要懂複雜的金融術語，只需要告訴我們你的生活目標，我們幫你找到最適合的路。

### 💡 帶著這份地圖出發

帶著這些資訊，你將在後續 16 週的旅程中，和富誠團隊一起面對每一個行銷決策：從定義價值、分析環境、找到目標客群，到設計產品、制定價格、選擇通路、整合傳播。

每一週的理論，都會回到富誠的真實情境中驗證。你不只是在學行銷——你是在幫富誠打一場仗。

# 序章：告別銀行的那一天

那是陳建宏在銀行的最後一個工作日。

下午三點，他的手機響了。是王先生——一位五十多歲的工廠主任，三個月前，建宏賣給他一張儲蓄險。

「建宏，你說這張保險很好，我老婆說財務計劃幫我們省了不少稅……但是，她最近在看她同事推薦的 ETF，說好像賺更多？我現在是不是買錯了？」

建宏盯著電話，說不出話來。

他沒有買錯。那張保險對王先生確實合適——穩定、保本、節稅效益好。但建宏知道，他當時賣那張保單的理由，不是「這對你最好」，而是「這個月的業績還差兩萬」。

那天下班後，建宏在捷運站的椅子上坐了很久。

他想起林教授大學時說過的一句話：「行銷的本質，是讓對的人在對的時間遇見對的價值。」六年的銀行生涯，他做到了嗎？

他打開手機，搜尋了「台灣 FinTech 新創」、「理財 App」、「金融行銷創業」。

三個月後，「富誠 FinTech」正式成立。



## 本書的問題意識

台灣有超過 2,300 萬人口，但根據調查，超過 60% 的上班族表示「不知道如何開始理財」，超過 40% 曾因「看不懂商品說明」而放棄購買金融商品。

問題不在於金融商品不夠好，而在於——**行銷做錯了**。

傳統金融行銷的三個病症：

1. **以賣方角度出發**：推銷佣金最高的商品，而非最適合顧客的商品
2. **忽略顧客的真實恐懼**：顧客的痛點不是「不想賺錢」，而是「怕被騙」、「怕看不懂」
3. **缺乏整合**：廣告說一套，業務員說另一套，顧客困惑

富誠 FinTech 的存在，就是為了解決這三個問題。而這本書，就是富誠的行銷旅程——也是你的行銷學習旅程。

---

### 💡 想一想

在開始之前，請你先思考：

1. 你最近一次「被行銷」是什麼時候？你是怎麼知道一個品牌的？
  2. 你對「金融商品行銷」的第一印象是什麼？跟你對「一般行銷」的印象有什麼不同？
  3. 如果你是陳建宏，你會如何讓「理財」這件事對你的目標客戶變得有吸引力？
- 帶著這些問題，開始你的 16 週行銷旅程。

# Contents

序言	iii
主要角色介紹	v
富誠 FinTech 公司檔案	vii
序章	x
<b>1 第一週：行銷的本質：不只是推銷</b>	<b>1</b>
1.1 本週劇情：一句問題，改變了建宏的方向	1
1.2 什麼是行銷？三大定義的解碼	2
1.2.1 Kotler 的定義：行銷是一個交換過程	3
1.2.2 AMA 的定義：行銷是一系列機構與過程	3
1.2.3 Drucker 的定義：使推銷變得多餘	4
1.3 行銷 vs 促銷：一字之差，天壤之別	5
1.3.1 行銷也不等於創意	6
1.4 顧客不會買你「做了什麼」，他們買的是「為什麼」	7
1.5 覺察 ↔ 反思：這門課的學習哲學	8
1.6 本週任務	9
1.7 本週重點回顧	10
1.8 延伸閱讀	10
<b>2 第二週：創造價值：哈佛 4 層次框架</b>	<b>12</b>
2.1 本週劇情：梳子、和尚，與一堂價值課	12
2.2 什麼是「創造價值」？	13
2.3 Maslow 需求五層次：從身體到靈魂	14
2.4 哈佛 4 層次價值框架	15
2.5 從價值需求到價值陳述：三步驟	16
2.5.1 實戰範例：手錶的價值定位	16
2.6 富誠的價值重構：ETF 不只是報酬率	17
2.7 本週任務	18
2.8 本週重點回顧	18
2.9 延伸閱讀	19

<b>3</b>	<b>第三週：認識你的戰場：行銷策略規劃流程</b>	<b>20</b>
3.1	本週劇情：萬泰金控的第一槍	20
3.2	從價值到品牌：你的護城河在哪裡？	21
3.3	行銷策略規劃流程：看清整盤棋	22
3.4	傳統行銷三階段：地圖的三大區域	23
3.5	環境分析第一招：SWOT 分析	24
3.5.1	SWOT 怎麼用？以富誠 FinTech 為例	25
3.5.2	SWOT 的交叉策略	25
3.6	環境分析第二招：PEST 分析	26
3.6.1	PEST 應用於金融行銷	27
3.7	整合：環境分析如何引導策略方向	28
3.8	本週任務	29
3.9	本週重點回顧	30
3.10	延伸閱讀	30
<b>4</b>	<b>第四週：切開市場：市場區隔</b>	<b>32</b>
4.1	本週劇情：台灣理財市場這塊蛋糕	32
4.2	什麼是市場區隔？	34
4.3	蛋糕怎麼切？四種區隔維度	34
4.3.1	第一把刀：地理區隔	35
4.3.2	第二把刀：人口統計區隔	36
4.3.3	第三把刀：生活方式區隔	36
4.3.4	第四把刀：行為區隔	37
4.4	區隔維度的組合運用	38
4.5	好的區隔，長什麼樣？	39
4.6	金融市場區隔的特殊考量	39
4.7	富誠的市場區隔地圖	40
4.8	本週任務：切你自己的蛋糕	41
4.9	本週重點回顧	42
4.10	延伸閱讀	42
<b>5</b>	<b>第五週：選定目標：目標市場選擇</b>	<b>44</b>
5.1	本週劇情：你要吃哪一塊？	44
5.2	評估市場區隔：四個指標	45
5.3	用四指標評估富誠的五塊蛋糕	46
5.4	五種 Targeting 類型	48
5.4.1	類型一：單一區隔集中 (Single Segment Concentration)	48
5.4.2	類型二：選擇性專精 (Selective Segment Specialization)	49

5.4.3	類型三：產品專精 ( <i>Product Specialization</i> )	49
5.4.4	類型四：市場專精 ( <i>Market Specialization</i> )	50
5.4.5	類型五：全市場覆蓋 ( <i>Full Market Coverage</i> )	50
5.5	聚焦 vs 差異化：小公司和大公司的不同打法	51
5.6	富誠的選擇：先聚焦、再擴張	52
5.7	萬泰的策略：大公司的全市場覆蓋	53
5.8	金融業 Targeting 的特殊考量	54
5.9	本週任務：選你的蛋糕	54
5.10	本週重點回顧	55
5.11	延伸閱讀	55
<b>6</b>	<b>第六週：搶佔心智：品牌定位</b>	<b>57</b>
6.1	本週劇情：蛋糕要怎麼吃？	57
6.2	什麼是品牌定位？	58
6.3	知覺定位圖：品牌的 GPS	59
6.4	範例一：汽車市場定位圖	59
6.5	範例二：台灣咖啡市場定位圖	60
6.6	台灣理財市場知覺定位圖	62
6.7	定位聲明：一句話說清你是誰	63
6.8	定位的三個陷阱	64
6.9	富誠 vs 萬泰：定位的對決	65
6.10	金融業定位的特殊考量	66
6.11	本週任務：畫你的定位圖	67
6.12	本週重點回顧	67
6.13	延伸閱讀	68
<b>7</b>	<b>第七週：數位消費者的旅程：AISAS</b>	<b>69</b>
7.1	本週劇情：90% 的客戶從哪來？	69
7.2	傳統消費者行為：AIDMA 模型	70
7.3	數位時代消費者行為：AISAS 模型	71
7.4	AIDMA vs AISAS：兩個時代的行銷邏輯	72
7.5	2017 台北世大運：AISAS 的完美案例	73
7.5.1	A (Attention)：正反報導都引起注意	73
7.5.2	I (Interest)：捷運列車引爆全民興趣	74
7.5.3	S (Search)：主動搜尋成為新常態	74
7.5.4	A (Action)：從觀望到進場	75
7.5.5	S (Share)：口碑行銷的病毒傳播	75
7.6	Search 與 Share：AISAS 的兩大引擎	76

7.7	富誠的 AISAS 實戰：從陌生人到忠實客戶	77
7.8	本週任務	78
7.9	本週重點回顧	78
7.10	延伸閱讀	79
<b>8</b>	<b>第八週：走進客戶的世界：人物誌</b>	<b>81</b>
8.1	本週劇情：他到底是誰？	81
8.2	為什麼需要分析目標客群？	82
8.3	什麼是人物誌？	83
8.4	人物誌的組成元素	85
8.5	人物誌範例：從外送平台到金融商品	86
8.5.1	案例一：外送平台人物誌	86
8.5.2	案例二：金融商品版人物誌	87
8.6	從痛點到行銷訊息：發想三構面	90
8.7	建立多個人物誌：為什麼需要 3 個以上？	91
8.8	萬泰金控的反面教材	92
8.9	本週任務	93
8.10	本週重點回顧	93
8.11	延伸閱讀	94
<b>9</b>	<b>第九週：走進客戶的心：同理心地圖</b>	<b>96</b>
9.1	本週劇情：你真的懂他嗎？	96
9.2	什麼是同理心地圖？	97
9.3	六個維度怎麼填？	98
9.4	同理心地圖的好處與使用時機	100
9.5	同理心地圖 vs 人物誌	101
9.6	案例：新聞上班族的同理心地圖	101
9.7	提問引導法：謝章升的同理心地圖	103
9.8	實戰：林志翔的金融版同理心地圖	104
9.9	如何繪製同理心地圖？	106
9.10	從同理心地圖到行銷策略	107
9.11	本週任務	108
9.12	本週重點回顧	108
9.13	延伸閱讀	109
<b>10</b>	<b>第十週：痛點轉商機：價值主張畫布</b>	<b>111</b>
10.1	本週劇情：我們的產品真的解決了問題嗎？	111
10.2	什麼是價值主張畫布？	112

10.3 VPC 結構圖 . . . . .	113
10.4 右邊先：顧客描述 . . . . .	114
10.5 左邊：價值主張 . . . . .	116
10.6 比對：價值配適 . . . . .	118
10.7 獲益配適比對 . . . . .	120
10.8 從 VPC 到行銷策略 . . . . .	121
10.9 VPC 的流程：從人物誌到價值主張 . . . . .	123
10.10 本週任務 . . . . .	124
10.11 本週重點回顧 . . . . .	124
10.12 延伸閱讀 . . . . .	125
<b>11 第十一週：設計商品：金融產品策略</b>	<b>127</b>
11.1 本週劇情：你的產品，憑什麼跟巨人不一樣？ . . . . .	127
11.2 金融商品的產品層次 . . . . .	129
11.3 產品組合策略 . . . . .	131
11.4 品牌策略與金融信任 . . . . .	134
11.5 服務產品化：把無形變有形 . . . . .	136
11.6 應用分析：富誠「安退」的產品策略 . . . . .	139
11.7 本週任務 . . . . .	142
11.8 本週重點回顧 . . . . .	143
11.9 延伸閱讀 . . . . .	144
<b>12 第十二週：定價的藝術：金融商品定價策略</b>	<b>146</b>
12.1 本週劇情：費率戰爭的第一槍 . . . . .	146
12.2 定價的三大基礎 . . . . .	148
12.3 金融商品的費率結構 . . . . .	149
12.4 心理定價：消費者的定價感知 . . . . .	151
12.5 金融服務的定價策略 . . . . .	152
12.6 定價策略的進階考量 . . . . .	153
12.7 應用分析：富誠「安退」的定價策略 . . . . .	154
12.8 本週任務：為富誠制定定價策略 . . . . .	156
12.9 本週重點回顧 . . . . .	157
12.10 延伸閱讀 . . . . .	157
<b>13 第十三週：觸達客戶：金融通路策略</b>	<b>159</b>
13.1 本週劇情：你做得再好，找不到你也沒用 . . . . .	159
13.2 通路的定義與核心功能 . . . . .	160
13.3 直接通路與間接通路 . . . . .	161



13.4 金融通路的線上與線下光譜 . . . . .	162
13.5 從 O2O 到 OMO：通路融合的演進 . . . . .	163
13.6 金融通路管理的三大挑戰 . . . . .	165
13.7 富誠的通路困局與突圍 . . . . .	166
13.8 通路績效評估 . . . . .	169
13.9 本週任務：規劃富誠 OMO 通路地圖 . . . . .	170
13.10 本週重點回顧 . . . . .	170
13.11 延伸閱讀 . . . . .	171
<b>14 第十四週：讓人記住你：整合行銷傳播</b>	<b>173</b>
14.1 本週劇情：200 萬次觀看 vs 32 個人 . . . . .	173
14.2 整合行銷傳播（IMC）的定義與原則 . . . . .	174
14.3 六大傳播工具 . . . . .	175
14.4 PESO 媒體模型 . . . . .	177
14.5 內容行銷與金融 KOL 策略 . . . . .	178
14.6 金融行銷的法規框架 . . . . .	180
14.7 富誠的 IMC 策略設計 . . . . .	182
14.8 IMC 效果衡量 . . . . .	184
14.9 本週任務：設計富誠 IMC 計畫 . . . . .	185
14.10 本週重點回顧 . . . . .	186
14.11 延伸閱讀 . . . . .	186
<b>15 第十五週：打造體驗：金融服務顧客旅程</b>	<b>189</b>
15.1 本週劇情：一則負評，撕開了一道傷口 . . . . .	189
15.2 服務行銷的特殊性：金融服務為何不同？ . . . . .	190
15.3 客戶旅程地圖：從第一眼到口碑推薦 . . . . .	192
15.4 服務品質的五個維度：SERVQUAL . . . . .	193
15.5 服務失敗與服務補救：把危機變轉機 . . . . .	195
15.6 打造金融服務體驗：從旅程地圖到行動方案 . . . . .	197
15.7 台灣金融業的體驗標竿 . . . . .	198
15.8 本週任務：繪製富誠的客戶旅程地圖 . . . . .	199
15.9 本週重點回顧 . . . . .	200
15.10 延伸閱讀 . . . . .	200
<b>16 第十六週：整合行銷計畫：富誠的下一步</b>	<b>202</b>
16.1 本週劇情：一封收購意向書 . . . . .	202
16.2 行銷計畫書的結構 . . . . .	203
16.3 富誠 FinTech 行銷計畫書示範 . . . . .	204

16.3.1 情境分析 (W03 SWOT + PEST)	204
16.3.2 目標市場與定位 (W04–06 STP)	205
16.3.3 行銷策略 (W11–15 4P + 7P)	205
16.4 行銷 KPI 設定與 ROI 評估	205
16.5 金融行銷倫理與法規遵循	208
16.6 富誠行銷計畫書——預算與時程	209
16.6.1 季度里程碑	209
16.7 十五週行銷工具整合地圖	210
16.8 結局：建宏的選擇	210
16.9 本週任務：富誠 FinTech 行銷計畫書	212
16.10 本週重點回顧	213
16.11 延伸閱讀	214
<b>行銷管理公式與框架速查</b>	<b>216</b>
<b>行銷管理術語表</b>	<b>239</b>

# Chapter 1

## 第一週：行銷的本質：不只是推銷

### 本週學習目標

1. 能說出 Kotler、AMA、Drucker 三大行銷定義的核心差異
2. 能區分「行銷」與「促銷/推銷」的本質不同，並理解「行銷 ≠ 創意」
3. 理解「覺察 ↔ 反思」學習哲學，並在本週案例中實踐
4. 能用自己的話解釋：行銷的目標是「幫助人們找到對的價值」而非「賣東西」

### 1.1 本週劇情：一句問題，改變了建宏的方向

場景：大葉大學財金系辦公室 | 富誠 FinTech 成立後第三天

富誠 FinTech 剛剛在政府創業平台登記完成。陳建宏帶著笑容、帶著疲憊，走進了他大學時代的老師——林教授的辦公室。

「教授，我正式創業了。」

林教授放下眼鏡，看了他一眼，沒有鼓勵，只問了一個問題：

「建宏，你覺得，行銷金融商品，是什麼？」

「行銷？就是……把商品賣給客戶？讓他們知道我們有什麼？我在銀行六年，行銷就是做廣告、衝業績、完成 KPI 不就是了？」

「你剛才說的，是推銷。不是行銷。」

林教授站起來，走到白板前，寫下兩個字：

**推銷** vs. **行銷**

「推銷，是從賣方的角度出發——你有什麼，就賣什麼。行銷，是從買方的角度出發——他需要什麼，你如何幫他得到。這兩件事，差了一個宇宙。」

建宏沉默了。他想起王先生的電話。那通讓他決定離職的電話。

### 建宏的內心獨白

三個月前的某個傍晚，建宏正準備下班。手機響了，是王先生——一位他去年幫忙辦理定存的 62 歲退休教師。

「陳先生，我那筆投資型保單……怎麼虧了十幾萬？我的退休金都在裡面。」王先生的聲音在發抖。

建宏當時說不出話。那張保單的佣金是他那個月業績的救命稻草。主管拍著他的肩膀說：「很好，這個月 KPI 達標了。」但王先生需要的，是穩定的退休規劃——不是高風險的投資型保單。

那天晚上，建宏在辭職信上寫下第一行字。

那，算是行銷嗎？還是，只是推銷？

「建宏，如果你想讓富誠 *FinTech* 真正改變台灣的金融行銷，你必須先搞清楚：行銷，到底是什麼。我們今天就從這裡開始。」

這時，辦公室門被推開。兩張新面孔走了進來——富誠 *FinTech* 的另外兩位創始成員。

「教授好！我是小雅，負責數位行銷。我覺得行銷就是在 *IG* 和 *TikTok* 上做有創意的內容，讓大家來追蹤我們，對吧？」

「我是老李，業務出身。我在壽險業做了二十年，我跟你說，行銷做得再花俏，客戶不信任你，什麼都是白搭。」

「很好，三種觀點：建宏覺得行銷是衝業績，小雅覺得是搞創意，老李覺得是建立信任。你們都對了一部分——但也都只對了一部分。讓我們看看行銷學的三位大師怎麼說。」

## 1.2 什麼是行銷？三大定義的解碼

行銷 (Marketing) 這個詞，幾乎每個人都用，但很少有人能精確說出它的意涵。讓我們從三位行銷史上最重要的思想家開始。

### 1.2.1 Kotler 的定義：行銷是一個交換過程

#### 菲利普·科特勒（Philip Kotler）定義

行銷是指個人或組織經由**生產並與他人交換產品及價值**，以獲得其所需及所想要的物品或服務之過程。

行銷是透過**交換過程**，滿足人類**需要與慾望**的活動。

——Philip Kotler，《行銷管理》（Marketing Management, 16th ed.）

Kotler 的定義點出了行銷的三個關鍵元素：

1. **交換過程**：行銷不是單方面的推銷，而是買賣雙方「互相交換有價值事物」的過程
2. **創造價值**：行銷的起點是「創造」——先有對顧客有價值的事物，才有交換的可能
3. **滿足需求**：行銷的終點是「滿足」——顧客的需求被真正滿足，交換才有意義

**什麼是交換（Exchange）？**所謂交換，是指當事人雙方，有形或無形標的物（商品或勞務）移轉的過程——當一方移轉有形或無形的物給另一方時，對方也要移轉等值之標的物。在金融行銷中，顧客付出的是金錢和信任；金融機構提供的是商品和專業服務。

**關鍵洞察：**Kotler 的定義中，「創造價值」在「交換」之前。如果你沒有真正為顧客創造價值，後面的一切行銷活動都是虛的。

「等等，我在銀行六年，也有『交換』——客戶給我錢，我給他保單。但那算行銷嗎？」

「關鍵在『價值』兩個字。如果客戶覺得那張保單對他真的有價值，那就是行銷的交換。如果客戶根本不懂那張保單是什麼，只是被你說服了——那就是推銷。接著看 AMA 怎麼說。」

### 1.2.2 AMA 的定義：行銷是一系列機構與過程

#### 美國行銷協會（AMA）官方定義

針對目標市場（**Target**），**創造**（Create）一種**溝通**（Communicate）、**傳遞**（Deliver）品牌**價值**（Value），並以**獲利**（Profit）為目的的過程。

行銷是一種組織的功能；是一種創造、溝通並傳達價值給顧客的過程；是一種管理顧客關係而使組織本身及其所有社會關係人獲利的過程。

——American Marketing Association

AMA 的定義可以用一個公式來記憶——**CCDVTP**：

### √\* 行銷的 CCDVTP 框架 (AMA)

$$\text{行銷} = \underbrace{\text{創造}}_{\text{Create}} + \underbrace{\text{溝通}}_{\text{Communicate}} + \underbrace{\text{傳遞}}_{\text{Deliver}} + \underbrace{\text{價值}}_{\text{Value}} + \underbrace{\text{目標市場}}_{\text{Target}} + \underbrace{\text{獲利}}_{\text{Profit}}$$

- **創造 (Create)**：設計出對顧客有意義的商品或服務
- **溝通 (Communicate)**：讓顧客知道這個價值的存在
- **傳遞 (Deliver)**：確保顧客能方便地取得
- **價值 (Value)**：核心關鍵字——行銷的一切都圍繞著「為顧客創造價值」

**小提醒**：CCDVTP 只是幫你記憶的口訣，不用死背。其中 CCD 是行銷的核心活動（做什麼），V 是中心目標（為了什麼），TP 是方向與條件（對誰、達成什麼）。

值得注意的是，AMA 的定義特別提到「使組織本身及其所有**社會關係人獲利**」——行銷的受益範圍不只是顧客個人，而是擴展到整個社會。這為後來的**社會責任行銷** (Societal Marketing) 埋下了伏筆。

「溝通、傳遞、價值——這不就是我在做的事嗎？在 *TikTok* 上製作理財知識內容，讓年輕人知道 *ETF* 是什麼。」

「小雅，你做的『溝通』只是 *CCDVTP* 的其中一環。如果富誠的商品本身沒有真正的『價值』，你的短影片再好看，也只是漂亮的包裝紙——裡面的禮物讓人失望。」

### 1.2.3 Drucker 的定義：使推銷變得多餘

三位思想家中，Peter Drucker 的說法最簡潔，也最具顛覆性：

#### 👤 彼得·杜拉克 (Peter Drucker)

「行銷的目的，是要使銷售變成是多餘的。」

「行銷的目標，是充分了解和理解顧客，讓產品或服務能夠自己推銷自己。」

——Peter Drucker, 《管理學》(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973)

Drucker 的洞察是：如果你的行銷做得足夠好，顧客自己就會來——你根本不需要強迫推銷。

「等等，Drucker 說『使推銷變得多餘』……那不就是 Apple？他們不打廣告嗎？」

「Apple 打廣告，而且打得很多。但他們的廣告，不是說『我們的 iPhone 有什麼功能』——而是說『你可以用 iPhone 成為什麼樣的人』。那是在傳遞價值，不是在推銷。你理解這個差別嗎？」

「在保險業，我見過最厲害的業務員，從來不需要 cold call。他的客戶全是轉介紹來的——因為每個客戶都覺得他是真的在幫忙。Drucker 說的就是這個意思吧？」

「完全正確。老李，你剛才描述的，正是 Drucker 的理想：行銷做到極致，推銷就不需要了。」

#### 💡 三大定義的共同核心

三位大師的說法各有側重，但有一個共同主軸：

**行銷的核心，是為顧客創造價值，而非強迫顧客接受你有的東西。**

這個概念，在金融商品行銷中尤其關鍵。金融商品複雜、抽象、顧客容易感到不信任——正因如此，「創造真實價值」比任何銷售技巧都更重要。

## 1.3 行銷 vs 促銷：一字之差，天壤之別

台灣日常語境中，「行銷」和「推銷」常被混用，但它們代表截然不同的思維方式。



	推銷／促銷	行銷
面向		
出發點	賣方有什麼，就賣什麼	買方需要什麼，我怎麼創造
核心問題	「我要怎麼讓你買？」	「你真正需要什麼？我能幫你嗎？」
時間維度	短期（這個月的業績）	長期（建立顧客關係）
金融案例	推銷佣金高的保單	根據顧客財務狀況推薦合適商品
結果	交易完成但顧客不滿意	顧客滿意並持續信任品牌

#### 真實案例：為什麼台灣人不信任金融業務員？

根據調查，台灣消費者對銀行業務員的信任度，長期低於其他服務業。原因之一是：許多顧客曾有「被推銷」的不好經驗——買了一個聽不懂的商品、繳了幾年保費後才發現根本不適合自己。

這不是行銷，這是推銷。

真正的行銷，應該讓顧客說：「謝謝你，你幫我找到了我真正需要的東西。」

### 1.3.1 行銷也不等於創意

除了「行銷 ≠ 推銷」之外，還有一個常見的誤解：**行銷 = 創意**。

很多號稱行銷人或業主，一想到行銷就想到「拍一支病毒式短影片」、「辦一場炫酷的活動」。有些人甚至主張：「沒有創意，哪會有好的行銷？」

「創意當然重要，但行銷的本質是達成特定目的的過程手段。再天馬行空的創意，如果沒辦法達成行銷目標，那就只是自嗨。想像一下：部門提出一個超有創意的短影片企劃，但跟你的商品目標客群完全不相關，你會核准執行嗎？」

「……所以我之前在 *TikTok* 上拍的那支跳舞理財影片，雖然破了百萬觀看，但如果觀眾都是 15 歲的學生，不是我們的目標客群……」



「那就是有創意，但不是好的行銷。行銷的創意，必須以能達成目標來做依歸和考核。」

#### 小組討論（5 分鐘）

你曾經「被推銷」過嗎？那次經驗中，業務員（或廣告）有沒有真正了解你的需求？

試著描述：

1. 那次的情境是什麼（電話行銷、銀行臨櫃、網路廣告……）？
2. 你最後有沒有買？為什麼？
3. 如果要把那次「推銷」變成「行銷」，該改變什麼？

## 1.4 顧客不會買你「做了什麼」，他們買的是「為什麼」

在進入本課程的學習哲學之前，林教授分享了一個重要的行銷洞察：

### 行銷洞察：決策的大腦

1. 掌管決策的大腦區塊，**不掌管語言與邏輯**
2. 顧客會買你的「為什麼」，不會買你「做了什麼」

好的「為什麼」= 好的「轉換率」

「這是什麼意思呢？當一個客戶走進銀行，你跟他說：『我們的 *ETF* 年化報酬率 8%，管理費只要 0.3%。』——這些都是你『做了什麼』。但客戶真正的決策，是被『為什麼』驅動的：你為什麼要幫我理財？我為什麼要相信你？」

「所以富誠的行銷，不是告訴客戶我們的商品有多好——而是讓他們感受到：我們為什麼存在？」

「現在你開始理解了。*Kotler* 說的『創造價值』，*Drucker* 說的『讓產品自己推銷自己』，*AMA* 說的『溝通與傳遞價值』——核心都是那個『為什麼』。記住這個概念，下週談到價值的四個層次時，你會看得更清楚。」

## 1.5 覺察 ↔ 反思：這門課的學習哲學

在開始行銷知識的旅程之前，讓我們先釐清一件事：什麼是「學習」？

### 🎓 學習的定義

學習是改變原本認知或強化原本認知的過程。

這門課有一個特別的學習設計，稱為「覺察 ↔ 反思」循環。

### 🎓 覺察 ↔ 反思學習哲學



- **覺察 (Awareness)**：先停下來，注意到你周圍的行銷現象——廣告、商品設計、定價方式、銷售話術……
- **反思 (Reflection)**：問自己：「為什麼這樣設計？對顧客有什麼意義？如果我是行銷人員，我會怎麼做？」

這門課的每一週，都會先從一個**真實情境**（富誠 FinTech 的故事）出發，讓你「覺察」；再進入理論框架，讓你「反思」。

### 💡 行前練習：你的行銷覺察力如何？

在過去的 24 小時內，你「被行銷」過幾次？請列出至少 3 個：

1. 例：早上滑 Instagram，看到某理財 App 的廣告
2. 例：超商店員問「需要加購熱飲嗎？」
3. 例：LINE 收到某銀行的優惠推播
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

現在問自己：哪一個讓你覺得「被幫助」？哪一個讓你覺得「被打擾」？為什麼？

「所以……行銷就是幫助顧客找到他們真正需要的東西？」

「對了一半。幫助顧客找到他們真正需要的東西，同時，你的商品也確實能滿足這個需求。如果你只幫顧客，自己撐不下去；如果你只管自己，顧客遲早離開。行銷，是讓這兩件事同時成立的藝術。」

「那富誠 *FinTech* 要行銷的，不是金融商品本身——而是……幫助人們做出對自己財務最好的決定？」

「現在你開始行銷了。」

## 1.6 本週任務

### ◎ 任務 1-A：為富誠 *FinTech* 找到行銷的真正定義

#### 任務說明

富誠 *FinTech* 即將推出第一個行銷活動，但在動手之前，建宏要求每位團隊成員先回答這個問題：

「富誠 *FinTech* 不是在賣金融商品——  
我們是在幫人\_\_\_\_\_。」

先看看這些答案，它們夠好嗎？

- 「幫人賺大錢」——只強調功能面，像推銷話術，缺少溫度
  - 「幫人買保險」——這是在描述商品，不是在描述價值
  - 「幫人理財」——太籠統，任何金融機構都能說一樣的話
- 試著用今天學到的三大定義，寫出一個更好的版本。

#### 任務要求

1. 個人作業（課前）：填寫空格，寫出你的答案。不需要「正確答案」，只需要你的真實想法
2. 小組討論（課中，10 分鐘）：各自分享答案，討論哪個版本最能反映「行銷的本質」
3. 對照三大定義：用 Kotler/AMA/Drucker 的定義，檢驗你的答案：你強調的是「創造價值」還是「滿足需求」？有沒有同時包含顧客和賣方兩端？
4. 小組提交：整合出一句「富誠 *FinTech* 的行銷使命宣言」（一句話，不超過 30 字）

評分標準（本週不計分，練習用）

一個好的使命宣言，應該同時體現：顧客的需求 + 富誠能創造的價值 + 金融商品的特殊性。

## 1.7 本週重點回顧

1. **三大行銷定義的核心共識**：行銷的本質是「為顧客創造和傳遞價值」，而非強迫顧客接受商品
  - Kotler：透過交換過程，滿足人類需要與慾望
  - AMA：創造、溝通、傳遞品牌價值，管理顧客關係（CCDVTP）
  - Drucker：使推銷變得多餘
2. **行銷 vs 促銷**：出發點不同，結果截然不同——促銷解決賣方的短期問題，行銷建立顧客的長期信任
3. **行銷 ≠ 創意**：創意是工具，行銷是達成目標的過程——創意必須服務於行銷目標
4. **顧客買的是「為什麼」**：好的行銷讓顧客理解你存在的理由，而非只知道你的商品規格
5. **覺察 ↔ 反思**：本門課的學習方法——先注意生活中的行銷現象，再用理論框架反思其本質
6. **金融行銷的特殊性**：金融商品抽象複雜、顧客容易不信任，因此「以顧客需求為出發」比任何行業都更關鍵

## 1.8 延伸閱讀

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. (第 1 章：行銷在 21 世紀的角色)
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row. (第 7 章)
- American Marketing Association. *Definitions of Marketing*. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- 劉水深 (2019)。《行銷管理》。台北：台灣東華。(第一章：行銷概論)

- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio. (與本週「顧客買你的為什麼」呼應)
- 金融監督管理委員會 (2023)。《金融友善服務指引》。(了解台灣法規對金融行銷的基本要求)

### 下 週 預 告

定義搞清楚了，但光知道「行銷是創造價值」還不夠——建宏的第一個客戶問了一個讓他啞口無言的問題：「你的 *ETF* 到底能幫我什麼？」

下週，林教授帶來一個被梳子難倒的故事，告訴我們：價值，其實有四個層次。

# Chapter 2

## 第二週：創造價值：哈佛 4 層次框架

### 本週學習目標

1. 能區分「解決問題」（功能導向）與「滿足感受」（體驗導向）兩種價值來源
2. 能說出 Maslow 需求五層次，並將其對應到金融商品的消費者需求
3. 能運用哈佛 4 層次價值框架（功能 → 情感 → 改變生活 → 社會影響）分析產品價值
4. 能完成「價值需求 → 價值要素 → 價值陳述」三步驟，為金融商品設計價值主張

### 2.1 本週劇情：梳子、和尚，與一堂價值課

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早會

上週，建宏從林教授那裡學到：行銷不是推銷，而是幫助人們找到對的價值。但他還有一個困惑：

「教授，我知道行銷要創造價值了。可是，富誠 FinTech 的 ETF 產品，客戶真正在乎的到底是什麼？報酬率？手續費？還是別的？」

林教授沒有直接回答，反而講了一個看似毫不相關的故事。

建宏，你聽過「梳子賣給和尚」的故事嗎？

有一家梳子公司，主管派了甲、乙、丙三位業務，要求他們在 10 天內賣梳子給寺廟的和尚。

#### 甲的故事——1 把

10 天到了。主管問甲：「賣了幾把？」甲說：「1 把。」

甲費盡辛苦遊說和尚買把梳子，不但沒效果，還慘遭和尚的責罵。好在下山途中遇到一個小和尚一邊曬太陽、一邊使勁搔著頭皮。甲靈機一動，遞上木梳，小和尚用後滿心歡喜，於是買下一把。

### 乙的故事——10 把

主管問乙：「賣了幾把？」乙說：「10 把。」

乙去拜訪一座名山古寺。由於山高風大，進香者的頭髮都被吹亂了。乙找到寺廟的住持說：「蓬頭垢面是對佛的不敬，應在每座廟的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬢髮。」住持採納了建議。那山有十座廟，買下了 10 把。

### 丙的故事——1,000 把

主管問丙：「賣了幾把？」丙回答：「1,000 把。」

丙找到一個頗具盛名、香火極旺的深山寶剎，朝拜者絡繹不絕。丙對住持說：「凡來進香參觀者，多有一顆虔誠之心，寶剎應有所回贈，以做紀念，保佑其平安吉祥，鼓勵其多做善事。我有一批木梳，您的書法超群，可寫上『積善梳』三個字，便是極佳贈品。」

住持大喜，立即買下 1,000 把。得到「積善梳」的施主與香客也很高興，一傳十、十傳百，朝聖者更多，香火更旺。

建宏，你覺得甲、乙、丙三個人的差別在哪裡？

甲在硬推銷；乙發現了一個使用場景；丙……丙好像不是在「賣梳子」了，他是在賣一種祝福？

正是如此。甲只看到產品的**功能**——梳頭髮。乙看到了**場景需求**——整理儀容。但丙重新定義了梳子的**價值**——那不再是梳子，而是「積善梳」，是一份平安與祝福。

建宏，你的 *ETF* 也一樣。如果你只賣「年化報酬率 8%」，那你就是甲。

## 2.2 什麼是「創造價值」？



價值的雙重來源 **創造價值** (Value Creation) 的來源有二：

1. **解決問題**：功能導向 = 務實 = 生理需求
  - 產品能做什麼？省時、省錢、降低風險……
  - 例：定存的「保本」、ETF 的「分散風險」

## 2. 滿足感受：體驗導向 = 務虛 = 心理需求

- 產品讓人感覺如何？安心、尊榮、被理解……
- 例：私人銀行的「尊榮感」、投資成功的「成就感」

**真正有價值的產品，同時解決問題也滿足感受。**

回到梳子的故事。甲只處理了功能面——梳頭，對和尚毫無用處。乙找到了使用場景——整理儀容，但仍是在解決問題。丙則同時創造了功能與感受——「積善梳」既是梳子，也是祝福。這正是價值雙重來源的完美演繹。

### 💡 想一想

丙的策略一定比乙好嗎？想想看：

- 如果消費者只想要「最便宜的定存利率」，情感訴求有用嗎？
- 有沒有某些金融商品，停在功能層反而是最好的策略？
- 你目前使用的金融商品（銀行 App、電子支付、保險），哪些讓你感受到功能以外的價值？

## 2.3 Maslow 需求五層次：從身體到靈魂

人類的需求並非扁平的。心理學家 Abraham Maslow 提出了著名的**需求層次理論**（Hierarchy of Needs），將人類需求由低到高排列為五個層次：



### Maslow 需求五層次

層次	需求	對應面向	金融商品例子
5	自我實現 (Self-actualization)	靈魂	ESG 投資、公益信託
4	尊重的需求 (Esteem)	精神	私人銀行 VIP 服務
3	愛與歸屬的需求 (Love/Belonging)	心智	家庭保險規劃
2	安全的需求 (Safety)	情緒	定存、儲蓄險
1	生理的需求 (Physiological)	身體	薪轉帳戶、基本支付

大多數金融商品只在第 1-2 層（生理、安全需求）打轉。但如果你能觸及第 3-5 層，你的產品就能從「工具」變成「夥伴」。



所以，富誠的 *ETF* 不該只強調「年化報酬率」——那只是第 2 層的安全需求。如果能讓客戶覺得「我在為孩子的未來做準備」，那就到了第 3 層——愛與歸屬？

你開始會想了。不過，*Maslow* 的框架告訴我們「為什麼需要」，卻沒告訴我們「具體該怎麼做」。我們需要一個更實用的工具。

## 2.4 哈佛 4 層次價值框架

Maslow 告訴我們「消費者為什麼需要」——他的五層次是一個**需求分類**工具。但行銷人員還需要知道「具體該做什麼」——用什麼價值要素去對應這些需求？這就需要一個更精細的**行銷操作**工具。

2016 年，哈佛商業評論（Harvard Business Review, HBR）發表了一項研究，將消費者從產品中獲得的價值歸納為 **30 種價值要素**（30 Elements of Value），並將其排列為四個層次：



### 哈佛 4 層次價值框架

價值層次	核心要素
社會影響	自我超越
改變生活	提供希望、自我實現、動機、傳家寶、聯繫與歸屬
情感	減少焦慮、獎勵自己、懷舊、設計與美學、象徵價值、健康、療癒、歡笑娛樂、魅力、提供管道
功能	省時、簡化、賺錢、降低風險、組織、整合、連結、省力、省麻煩、降低成本、品質、多樣化、感官魅力、資訊

越往上層，競爭者越難模仿；越往下層，越容易被取代。

### 💡 想一想

想一想：你的銀行 App 提供了哪些「功能」層的價值（省時、簡化、資訊……）？有沒有任何金融商品讓你感受到「情感」層或更高的價值？

## 2.5 從價值需求到價值陳述：三步驟

光知道「30 種價值要素」還不夠，我們需要一套流程，將抽象的框架轉化為具體的行銷語言。林教授介紹了三步驟方法：



### 價值設定三步驟

價值需求 → 價值要素 → 價值陳述

1. **價值需求** (Value Need)：消費者在四個層次上分別有什麼需求？
2. **價值要素** (Value Element)：從 30 種要素中，挑選最能對應需求的要素
3. **價值陳述** (Value Statement)：用一句「消費者聽得懂的話」說出這個價值

### 2.5.1 實戰範例：手錶的價值定位

讓我們用「手錶」作為練習，看看三步驟如何運作：

價值需求	價值要素	價值陳述
社會影響	N/A	N/A
改變生活	提供希望、傳家寶	以贈錶傳達真摯不渝的愛；可收藏傳世的經典錶款
情感	懷舊、象徵價值	用時間紀念你的愛情
功能	資訊	讓你完全掌握精準時間

你看，同一支手錶，如果只說「精準計時」——那是甲在賣梳子。如果說「用時間紀念你的愛情」——那就是丙的層次了。

### 👥 小組討論

#### 課堂討論：茶的價值定位

請用哈佛 4 層次價值框架，為「茶」這個產品完成價值定位表：

- 功能層：茶能解決什麼問題？
- 情感層：喝茶帶來什麼感受？
- 改變生活層：茶如何改變一個人的生活方式？
- 社會影響層：茶能創造什麼社會價值？

提示：想想「有記名茶」「日月潭紅茶」等台灣品牌的行銷方式。

## 2.6 富誠的價值重構：ETF 不只是報酬率

場景：富誠 FinTech 辦公室 | 下午策略會議

建宏在白板上畫了一張四層表格，把富誠 FinTech 的旗艦產品——台股 ETF 組合——放了進去。

小雅和老李也加入了討論。

我試著用林教授教的三步驟來重新定位我們的 ETF 商品。

價值需求	價值要素	價值陳述
社會影響	自我超越	用你的投資，支持台灣永續發展（ESG ETF）
改變生活	提供希望、動機	每月定期定額，為孩子的教育基金築夢
情感	減少焦慮、獎勵自己	「讓你睡得著的投資組合」——不用天天盯盤
功能	賺錢、降低風險、簡化	年化報酬率目標 8%，自動分散投資 50 檔台股

我之前做的社群貼文一直在講「報酬率比大盤高」——這根本就是甲在賣梳子！以後要改成講客戶在意的情感價值。

我跑法人客戶也是，每次開口就是「費用率最低」。其實企業主真正在意的是員工退休金的安心管理——那是「改變生活」層次的事。

很好。記住：功能層是入場券，情感層是差異化，改變生活和社會影響才是品牌護城河。

## 💡 想一想

回到第一週的問題：行銷的本質是什麼？

現在你可以更進一步回答：行銷的本質是在四個價值層次上，找到產品與消費者之間最有意義的連結。

## 2.7 本週任務

### ◎ 本週任務

#### 任務 2-A：金融商品的價值重構

請從以下三項富誠 FinTech 的金融商品中任選一項：

- 台股 ETF 定期定額方案
- 小額投資型保險（月繳 1,000 元起）
- Premium 訂閱制理財諮詢（月費 299 元，含進階報告 + 一對一諮詢）

運用哈佛 4 層次價值框架，完成以下表格：

價值需求	價值要素	價值陳述（一句話）
社會影響		
改變生活		
情感		
功能		

**進階挑戰：**請為你選擇的商品寫一則 30 字以內的社群貼文標題，**不能提到報酬率或費用率**。

提示：想想丙是怎麼賣梳子的——他賣的不是梳子，是「積善梳」。你的金融商品呢？

## 2.8 本週重點回顧

1. **價值的雙重來源：**解決問題（功能/務實/生理）+ 滿足感受（體驗/務虛/心理）
2. **「梳子賣給和尚」的啟示：**同一個產品，價值定位不同，成果天差地別
3. **Maslow 需求五層次：**基本 → 安全 → 愛與歸屬 → 尊重 → 自我實現，對應身體 → 靈魂

4. 哈佛 4 層次價值框架：功能 → 情感 → 改變生活 → 社會影響（30 種價值要素）
5. 越上層越難模仿：功能是入場券，情感是差異化，改變生活和社會影響是品牌護城河
6. 價值設定三步驟：價值需求 → 價值要素 → 價值陳述
7. 金融商品的價值重構：不只賣報酬率和費用率，要觸及消費者的情感與人生目標
8. 行銷的進階理解：在四個價值層次上，找到產品與消費者之間最有意義的連結

## 2.9 延伸閱讀

1. Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*, 94(9), 46–53.
2. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
3. Kotler, P. & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 5: Creating Customer Value.

### 下 週 預 告

有了價值框架，建宏開始思考：富誠 *FinTech* 的「積善梳」找到了，但要在什麼樣的市場環境中競爭？

下週，萬泰金控突然宣布跨足數位理財——富誠的第一場硬仗來了。

## Chapter 3

# 第三週：認識你的戰場：行銷策略規劃流程

### 本週學習目標

1. 理解行銷策略規劃的完整流程圖，說出六大步驟的先後順序
2. 區分傳統行銷三階段（環境分析 → 策略規劃 → 行銷組合）的角色與內涵
3. 掌握 SWOT 分析的四象限邏輯，能區分「內部/外部」與「正面/負面」
4. 認識 PEST 分析框架，理解總體環境如何影響行銷決策

### 3.1 本週劇情：萬泰金控的第一槍

場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早上九點

建宏一進辦公室，就看到小雅和老李已經坐在那裡，臉色凝重。

「你們看到了嗎？」小雅把手機推到建宏面前。

螢幕上是一則新聞：

萬泰金控今日宣布，將於下季推出全新數位理財平台「萬泰 e 財富」，主打 AI 智能投資組合、零手續費 ETF 交易，目標搶攻 25–40 歲數位原住民市場。萬泰金控總經理表示：「傳統金融服務已經不夠了，我們要用科技重新定義理財體驗。」

「這不就是我們在做的事嗎？萬泰是年營收破千億的金控集團，他們要進來搶我們的市場，我們怎麼打？」

「零手續費！他們有那個資本可以不賺手續費，我們呢？我們上週才剛確定了富誠的價值定位，現在整個計畫是不是要重來？」

「不要慌。上週我們花了很大力氣搞清楚『價值是什麼』，那個不會白費。但小雅說得對——光有價值框架不夠，我們需要搞清楚整個戰場的狀況。我打給林教授。」

半小時後，林教授趕到了辦公室。他沒有急著安慰任何人，而是走到白板前，畫了一條長長的箭頭。

「建宏，你上週學會了怎麼定義產品的價值。但你知道嗎？在行銷的世界裡，定義價值只是整盤棋的其中一步。在下棋之前，你得先看清楚整個棋盤。」

「今天，我要給你們一張地圖——行銷策略規劃流程圖。有了這張地圖，萬泰再大，你也不會迷路。」

## 3.2 從價值到品牌：你的護城河在哪裡？

在進入策略規劃流程之前，林教授先回顧了上週的核心概念，並引出一個更深層的問題。

「上週我們學到，價值有四個層次——功能、情感、改變生活、社會影響。建宏，你還記得我說的那句話嗎？越上層的價值，越難被競爭者模仿。」

「我記得。功能層的『低手續費』，萬泰金控馬上就能抄過去；但如果我們能讓客戶感受到『安心感』和『被理解』，那就不容易被取代。」

### 快速回顧：品牌價值的本質

**品牌價值**（Brand Value）＝消費者心中，你和某種「價值」之間的**自動連結**。想到「安全」→ Volvo；想到「創新」→ Apple；想到「有溫度的理財」→ **富誠 FinTech**？上週學的價值設定（價值需求 → 價值要素 → 價值陳述），最終目的就是建立這種自動連結。

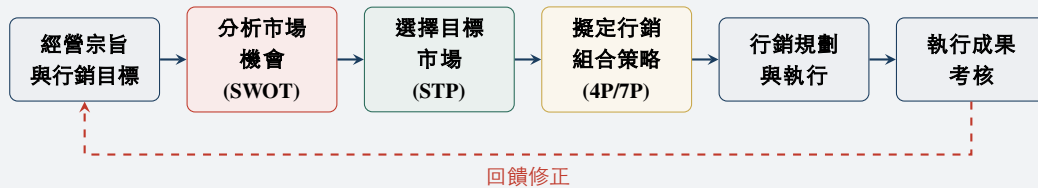
「但問題來了——你有了價值定位，卻不知道自己面對什麼樣的競爭環境、不知道該瞄準哪群人、不知道該用什麼方式把價值送到他們手上。這就像你手上有一顆好棋子，但連棋盤都沒看清楚就想下棋。」

「所以，我們需要一套完整的行銷策略規劃流程。」

### 3.3 行銷策略規劃流程：看清楚盤棋

林教授在白板上畫出了一張完整的流程圖——這是行銷學中最經典的策略規劃架構。

📖 行銷策略規劃流程圖



這六個步驟形成一個循環（不是單行道！）：

1. 經營宗旨與行銷目標：我們為什麼存在？想達成什麼？
2. 分析市場機會（SWOT）：我們面對什麼環境？有什麼優勢和劣勢？
3. 選擇目標市場（STP）：我們要服務誰？
4. 擬定行銷組合策略（4P/7P）：產品、價格、通路、推廣怎麼搭配？
5. 行銷規劃與執行：計畫書怎麼寫？怎麼落地？
6. 執行成果考核：做得好不好？哪裡要調整？

「所以上週我們做的價值定位，是在哪一步？」

「價值定位貫穿整個流程。但嚴格來說，它在第三步（STP 中的 *Positioning*）和第四步（行銷組合）之間扮演關鍵角色。你用價值框架定義了你是誰，接下來的策略流程告訴你怎麼把這個價值送到對的人手上。」

「那第一步『經營宗旨與行銷目標』是什麼意思？不就是賺錢嗎？」

「如果你的行銷目標只有『賺錢』，那跟萬泰金控有什麼差別？富誠的經營宗旨應該是更深層的東西——比如『讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定』。這個宗旨，會決定後面每一步你怎麼走。」

這裡有一個重要的概念需要特別注意：



## 💡 成果 → 原因，不是原因 → 成果

在實務中，好的行銷策略往往是「逆向工程」——先想清楚你要達成什麼**成果**（品牌在消費者心中的定位），再回推需要什麼**原因**（策略、資源、行動）。

## 價值設定 → 成果

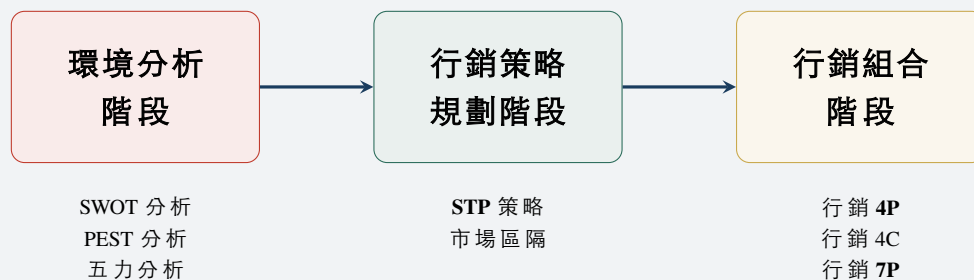
上週學的「價值需求 → 價值要素 → 價值陳述」就是這個邏輯——先看消費者要什麼（成果），再設計我們能提供什麼（原因）。

**富誠的例子：**建宏希望客戶覺得「這家公司真的懂我的理財焦慮」（成果），所以需要投入同理心訪談、建立人物誌、設計個人化推薦系統（原因）——先定義想在客戶心中留下什麼印象，再回推需要什麼資源和行動。

### 3.4 傳統行銷三階段：地圖的三大區域

六步驟流程圖看起來很複雜，但林教授把它簡化成三大階段，更容易記憶。

#### 🎓 傳統行銷三階段



- 環境分析階段：**先搞清楚「我們站在哪裡」。主要工具包括 SWOT 分析、PEST 分析等。Porter 五力分析（分析產業競爭結構的工具，考量供應商、買家、替代品、新進入者、同業競爭五股力量）也常在此階段使用，進階課程會進一步介紹。**本週的重點。**
- 行銷策略規劃階段：**接著決定「我們要去哪裡」。核心就是 **STP** 策略——市場區隔（Segmentation）、目標市場選擇（Targeting）、品牌定位（Positioning）。**第 4-6 週深入學習。**
- 行銷組合階段：**最後決定「怎麼到達」。經典的 **4P**（Product 產品、Price 定價、Place 通路、Promotion 推廣），服務業則延伸為 **7P**（加上 People 人員、Process 流程、Physical Evidence 實體環境）。**第 11-14 週深入學習。**

「等等，我在業界做了二十年，我們都是直接跳到第三階段——想個促銷方案就上了。原來中間少了這麼多步驟？」

「老李，你剛才說出了台灣金融業最常見的問題。很多公司直接從『我有什麼商品』跳到『怎麼打廣告』，跳過了環境分析和策略規劃。結果就是：廣告很花錢，但打不到對的人。」

「所以面對萬泰金控的威脅，我們第一件事不是想『要怎麼回擊』，而是先做環境分析？」

「沒錯。知己知彼，百戰不殆。讓我教你們兩個最重要的環境分析工具。」

### 3.5 環境分析第一招：SWOT 分析

**SWOT 分析**是行銷策略規劃中最基本、也最實用的環境分析工具。它用四個象限，把企業面臨的情況整理得一目了然。

#### SWOT 分析框架

SWOT 由四個英文字母組成，分別代表：

	正面（有利）	負面（不利）
內部因素	<b>S — Strengths 優勢</b> 企業自身擁有的有利條件	<b>W — Weaknesses 劣勢</b> 企業自身的不足或限制
外部因素	<b>O — Opportunities 機會</b> 外部環境中有利的趨勢	<b>T — Threats 威脅</b> 外部環境中不利的因素

**記憶口訣：**S 和 W 看「自己」（內部），O 和 T 看「環境」（外部）。

「SWOT 最重要的邏輯是：先區分內外，再區分好壞。很多同學搞混的地方是把『機會』和『優勢』混在一起。記住——你能控制的是內部（SW），你不能控制的是外部（OT）。」

#### 常見迷思：你分得清「優勢」和「機會」嗎？

最常犯的 SWOT 錯誤是把**外部趨勢**寫進**內部優勢**。例如：「數位理財市場快速成長」——這是**機會**（O），不是優勢（S），因為你無法控制市場是否成長。判斷標準很簡單：如果這件事即使你的公司不存在也會發生，那就是**外部因素**。

### 3.5.1 SWOT 怎麼用？以富誠 FinTech 為例

林教授帶著大家，一起為富誠 FinTech 做了一份初步的 SWOT 分析：

S — 優勢	W — 劣勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 團隊有銀行業實戰經驗，已取得投顧牌照</li> <li>• 創辦人理解客戶痛點，NPS +42（業界平均 +15）</li> <li>• 品牌年輕、沒有歷史包袱</li> <li>• 已建立價值定位框架，App 累積 8 萬下載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌知名度低</li> <li>• 資金規模遠不及萬泰</li> <li>• 產品線尚未完整</li> <li>• 技術團隊人手不足</li> </ul>
O — 機會	T — 威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年輕世代對傳統銀行不信任</li> <li>• 數位理財市場快速成長</li> <li>• 政府推動金融科技友善政策</li> <li>• ESG 投資意識興起</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 萬泰金控進入數位理財市場</li> <li>• 大型銀行紛紛推出 App</li> <li>• 法規合規成本持續增加</li> <li>• 消費者對新品牌信任門檻高</li> </ul>

「看完這張表，我有一個感覺——我們的劣勢好多，威脅也很大。是不是沒機會了？」

「恰恰相反。SWOT 的價值不是讓你沮喪，而是讓你看清楚。看清楚之後，策略就是：用優勢抓住機會，用策略避開威脅，用行動改善劣勢。」

### 3.5.2 SWOT 的交叉策略

SWOT 分析的進階用法，是把四個象限交叉配對，產生四種策略方向：

## √ SWOT 交叉策略矩陣

	機會 (O)	威脅 (T)
優勢 (S)	<b>SO 策略 (積極進攻)</b> 用優勢抓住機會	<b>ST 策略 (防禦強化)</b> 用優勢抵禦威脅
劣勢 (W)	<b>WO 策略 (改善突破)</b> 改善劣勢以把握機會	<b>WT 策略 (策略收縮)</b> 避開劣勢遇上威脅的雙殺

「以富誠為例：你的優勢是團隊理解客戶痛點，機會是年輕世代對傳統銀行不信任——SO 策略就是：用你的同理心優勢，搶攻這群對傳統金融失望的年輕人。」

「那 WT 策略呢？我們的劣勢是品牌知名度低，威脅是萬泰的大規模進入……」

「WT 就是提醒你：不要在這個交叉點硬碰硬。不要跟萬泰比品牌知名度，那是你注定會輸的戰場。你要找到一個萬泰做不到、但你做得到的位置——這就是後面幾週要學的 STP 策略。」

### 3.6 環境分析第二招：PEST 分析

如果說 SWOT 是「廣角鏡頭」，那 **PEST 分析** 就是「望遠鏡」——它幫你看清更大的總體環境趨勢。

#### 🎓 PEST 分析框架

PEST 分析聚焦四個總體環境因素：

1. **P — Political (政治/法律)**：政府政策、法規變動、產業管制
2. **E — Economic (經濟)**：經濟成長率、利率、消費者信心、所得分配
3. **S — Social (社會/文化)**：人口結構、生活型態、價值觀變遷
4. **T — Technological (科技)**：技術創新、數位化趨勢、平台演進

延伸版本：PEST 有時會擴充為 PESTEL，加上 Environmental (環境/永續) 和 Legal (法律，從 P 獨立出來)。概念相同，只是分類更細。

「PEST 和 SWOT 的差別是什麼？SWOT 同時看內部和外部；PEST 只看外部，而且看的是更宏觀的趨勢——那些你無法控制、但會深刻影響你的力量。」

3.6.1 PEST 應用於金融行銷

因素	關注重點	台灣金融行銷實例
P 政治/法律	政府政策、法規變動、產業管制	金管會推動公平待客原則 (2023 年修訂版)；金融消費者保護法限制行銷話術；個資法規範客戶資料使用
E 經濟	經濟成長、利率、通膨、消費信心	央行連續升息影響定存 vs. 基金的吸引力；2024 年消費者物價指數持續上升，推升避險型商品需求
S 社會/文化	人口結構、生活型態、價值觀	少子高齡化 → 退休理財需求激增；Z 世代偏好行動優先 (Mobile-First)，超過 70% 不進銀行分行
T 科技	技術創新、數位化、AI 應用	AI 智能投顧 (如國泰智能投資) 普及；開放銀行 (Open Banking) 第三階段推動中；社群媒體成為主要資訊管道

林教授用富誠的情境做了一個快速的 PEST 掃描：

「所以 PEST 跟 SWOT 到底差在哪裡？感覺都是在分析環境。」

「好問題。SWOT 同時看內部（你自己的優劣勢）和外部（機會威脅）；PEST 只看外部，而且看的是更宏觀的總體環境趨勢——那些你完全無法控制、但會深刻影響你的力量。簡單說：PEST 是望遠鏡，SWOT 是廣角鏡。」

「原來我以前只看自己的業績數字，從來沒想過這些大環境的東西。難怪有些商品明明很好，但就是賣不動——因為大環境不對。」

「沒錯。*PEST* 告訴你的是：就算你的商品完美、團隊優秀，如果政策改變或科技革命發生，你的整個市場可能一夜之間翻轉。所以好的行銷人，要同時看『微觀的客戶需求』和『宏觀的環境趨勢』。」

### 3.7 整合：環境分析如何引導策略方向

林教授把今天的內容整合起來。在進入總結前，先用一張對比表釐清 SWOT 和 PEST 的異同：

	SWOT 分析	PEST 分析
分析範圍	內部 + 外部	僅外部（總體環境）
分析焦點	企業相對競爭位置	宏觀環境趨勢
典型用法	找 策 略 方 向 (SO/ST/WO/WT)	辨識機會與威脅的來源

#### 環境分析 → 策略規劃 → 行銷組合

環境分析回答三個核心問題：

1. **PEST** 告訴你：大環境的風往哪裡吹？（總體趨勢）
2. **SWOT** 告訴你：你在這個環境中的相對位置是什麼？（優劣勢 + 機會威脅）
3. **交叉分析** 告訴你：你應該往哪個方向走？（策略方向）

做完環境分析後，下一步就是 **STP**——在你看清楚的戰場上，選擇一塊你最有勝算的「蛋糕」來吃。

「所以整理一下：今天學的是行銷策略的第一階段——環境分析。我們用 *PEST* 看大環境，用 *SWOT* 看自己，然後用交叉策略找方向。接下來呢？」

「接下來就是第二階段——**STP** 策略規劃。你已經看清楚了棋盤，下一步要決定：你想服務誰？市場那麼大，你不可能每個人都服務。你得先把市場切成好幾塊，再選其中最適合你的那一塊。」

「切蛋糕？」

「對，就像切蛋糕一樣。下週再告訴你們怎麼切。」

#### 小組討論（10 分鐘）

如果你是**富誠 FinTech**的行銷顧問，面對**萬泰金控**的威脅：

1. 你認為富誠最大的**機會**是什麼？（從 PEST 四個面向思考）
2. 你認為富誠最應該避開的 **WT 交叉**是什麼？（不要硬碰硬的地方）
3. 富誠最有可能靠什麼 **SO 策略**勝出？（用自身優勢抓住的機會）

## 3.8 本週任務

### ◎ 任務 3-A：完成富誠 FinTech 的簡版 SWOT 分析

#### 任務背景

**萬泰金控**宣布進入數位理財市場後，建宏決定帶領團隊做一份完整的環境分析，作為後續策略規劃的基礎。

#### 任務要求

1. **SWOT 分析表**：為**富誠 FinTech**完成一份 SWOT 分析表（每個象限至少寫 3 點，不可照抄課堂範例，必須有自己的觀察）
2. **找出最大機會**：從 O 象限中，選出你認為對富誠最有利的一個機會，並說明為什麼（50 字以內）
3. **找出最大威脅**：從 T 象限中，選出你認為對富誠最危險的一個威脅，並說明為什麼（50 字以內）
4. **提出一個 SO 策略**：結合一個優勢和一個機會，寫出一句策略建議（30 字以內）

**進階挑戰**：額外完成一份簡易 PEST 分析表（每個面向至少寫 2 點），並標示哪些因素對富誠特別重要。

提示：上網查一下台灣金融科技的最新動態（如開放銀行、數位帳戶成長數據），



會幫助你的分析更有說服力。

### 3.9 本週重點回顧

1. **品牌價值**：當人們想起某種價值就想起你——品牌是價值與消費者之間的自動連結
2. **行銷策略規劃流程**：經營宗旨 → SWOT 分析 → STP 策略 → 行銷組合 → 規劃執行 → 成果考核（循環）
3. **傳統行銷三階段**：環境分析 → 策略規劃 → 行銷組合——不可跳過前兩步直接做促銷
4. **SWOT 分析**：內部看 S（優勢）W（劣勢），外部看 O（機會）T（威脅）
5. **SWOT 交叉策略**：SO 積極進攻、ST 防禦強化、WO 改善突破、WT 策略收縮
6. **PEST 分析**：P（政治法律）E（經濟）S（社會文化）T（科技）——宏觀環境掃描
7. **環境分析的目的**：不是讓你害怕，而是讓你看清楚，然後做出明智的策略選擇
8. **下一步**：看清戰場後，用 **STP** 策略選擇你要服務的那群人

### 3.10 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 2: Developing Marketing Strategies and Plans.
2. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
3. Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
4. 金融監督管理委員會（2024）。《金融科技發展路徑圖 2.0》。
5. 台灣金融研訓院（2024）。《台灣金融科技產業發展趨勢》。



### 下 週 預 告

環境分析完成了，建宏終於看清楚了戰場全貌。但新的問題來了：富誠想服務所有人嗎？還是只服務某群人？

下週，林教授帶來一個蛋糕——不是吃的，是用來學「市場區隔」的。先切蛋糕，再說。

# Chapter 4

## 第四週：切開市場：市場區隔

### 本週學習目標

1. 理解 **STP** 框架的三步驟邏輯，說出 S、T、P 各自的核心任務
2. 解釋「市場區隔」的定義與目的，並用蛋糕比喻說明其概念
3. 掌握四種區隔維度（地理、人口統計、生活方式、行為），能各舉一例
4. 能將四種區隔維度應用於台灣理財市場，識別出有意義的市場區隔
5. 運用有效區隔五條件（可衡量、足量、可接近、可區別、可行動）評估區隔的合理性
6. 分析金融業市場區隔的三個特殊考量（KYC 法規、資訊不對稱、信任門檻）

### 4.1 本週劇情：台灣理財市場這塊蛋糕

#### 場景：富誠 FinTech 會議室 | 策略會議

上週的 SWOT 分析讓團隊看清了戰場。但看清楚是一回事，下一步怎麼走，又是另一回事。

建宏在白板上寫下一個數字：**1,800** 萬。

「這是台灣 20 歲以上的成年人口數。理論上，每一個人都可能需要理財服務。」

老李搖搖頭：「建宏，你不會想服務所有人吧？我們才 25 個人。」

建宏，你還記得上週我們做完環境分析後，我問你的問題嗎？

富誠想服務所有人，還是只服務某群人？

今天，我帶了一塊蛋糕。

蛋糕？教授，我們是在開策略會議，不是下午茶啊。

不是真的蛋糕。我說的是——市場，就是一塊蛋糕。

1,800 萬人的理財市場，就是一整塊大蛋糕。你現在要做的第一件事，不是急著吃，而是——  
先把它切開來。

#### 林教授在白板上畫了一個大圓

「這是整個台灣理財市場。」

他拿起筆，在圓上畫了幾刀。

「切完之後，每一塊蛋糕代表一群需求相似的客戶。這個動作，在行銷學裡叫做——」

他轉身，在白板上寫下三個大字：

#### 📖 STP 框架：行銷策略的核心三步驟

**STP** 是行銷策略規劃階段的核心框架，由三個步驟組成：

步驟	英文	白話解釋
S	<b>Segmentation</b> （市場區隔）	把整塊蛋糕切成好幾塊——辨識出不同的客群
T	<b>Targeting</b> （目標市場選擇）	選擇要吃哪一塊——決定要服務哪個客群
P	<b>Positioning</b> （品牌定位）	把這塊蛋糕吃下去——在目標客群心中建立獨特印象

**小提醒：**「吃蛋糕」代表深度經營——讓品牌成為這群客戶心中的首選，就像你記住某塊蛋糕的獨特味道。

**重要邏輯：**三個步驟有嚴格的先後順序。你不能還沒切蛋糕就決定吃哪塊，更不能還沒選蛋糕就開始吃。

本週我們聚焦在第一步：**S**——市場區隔。

## 4.2 什麼是市場區隔？

建宏，我上週做了一份用戶數據分析。我們現在的 1.8 萬月活用戶，看起來好像差不多，但其實差很多。

有些人每天打開 App 看投資組合，有些人一個月才開一次；有些人每月定期定額 1,000 元，有些人一次投 50 萬；有些人 25 歲剛出社會，有些人 45 歲想規劃退休。這些人的需求，真的一樣嗎？

小雅問得好。這就是為什麼我們需要市場區隔。

### 市場區隔的定義

**市場區隔** (*Market Segmentation*) 是指：

將一個異質性的大市場，依據某些共同特徵，  
劃分為若干個內部需求相似、彼此之間需求不同的子市場。

白話說：把「很不一樣的一大群人」分成「幾群比較像的小群人」。

**為什麼要區隔？**

- **資源有限**：富誠只有 25 人、3,000 萬資金，不可能服務所有人
- **需求不同**：25 歲小資族和 55 歲退休族的理財需求天差地別
- **溝通精準**：對不同的人說不同的話，比「對所有人說同一句話」有效得多
- **競爭策略**：找到大公司忽略的市場空隙，小公司也能活得好

我跑業務這麼多年，最怕聽到「我們的產品適合所有人」。因為適合所有人，通常代表對誰都不特別好。

## 4.3 蛋糕怎麼切？四種區隔維度

### 場景：白板前的討論

「好，那我們就來切蛋糕。」建宏拿起白板筆，「但問題是——要怎麼切？隨便切嗎？」

林教授笑了：「當然不是隨便切。切蛋糕有四把刀，每一把切出來的形狀不一樣。」

### 🎓 四種區隔維度

行銷學中常用的四種市場區隔維度（變數）：

編號	區隔維度	常見變數
1	地理區隔	國家、地區、城市、城鄉、氣候
2	人口統計區隔	年齡、性別、收入、職業、教育、家庭狀況
3	生活方式區隔	價值觀、興趣、人格特質、生活態度
4	行為區隔	使用頻率、品牌忠誠度、購買動機、追求利益

前兩種（地理、人口統計）是**客觀可量化的**，比較容易取得數據；後兩種（生活方式、行為）是**主觀心理層面**的，需要透過問卷或行為數據來了解。

接下來，讓我們用富誠的案例，逐一理解這四種區隔維度。

#### 4.3.1 第一把刀：地理區隔

### 🎓 地理區隔 Geographic Segmentation

依據客戶的**地理位置**來區分市場。

**常見變數**：國家/地區、縣市、都會區/非都會區、氣候帶

**金融業應用**：不同地區的消費者，理財行為和金融基礎建設差異很大。

我跑過全台灣，台北的客戶和屏東的客戶完全不一樣。台北人習慣用 App 投資，屏東鄉下的阿伯還是喜歡去銀行臨櫃。

如果我們是純數位平台，都會區客戶的接受度一定比較高。根據金融研訓院的調查，都會區使用行動銀行的比例約 75%，非都會區只有 50% 左右。

### 💡 想一想

富誠是一個**純線上的**數位投資顧問平台。地理區隔對富誠來說重要嗎？線上服務是不是就不需要考慮地理因素了？

提示：想想網路普及率、數位金融使用習慣、各地的金融素養差異。

### 4.3.2 第二把刀：人口統計區隔

#### 人口統計區隔 *Demographic Segmentation*

依據客戶的**人口統計特徵**來區分市場。這是最常用的區隔方式，因為數據最容易取得。

**常見變數**：年齡、性別、收入、職業、教育程度、婚姻狀況、家庭人數

**金融業應用**：不同年齡和收入的人，承擔風險的能力和理財目標截然不同。

我們的數據很清楚。目前富誠的用戶，客戶平均年齡是 31 歲，大多數月收入在 3 到 8 萬之間。

但我發現一個有趣的現象：40 歲以上的用戶雖然只佔 15%，但他們的平均投資金額是年輕用戶的 3 倍。

建宏在白板上畫了一個簡單的表格：

	25–35 歲	40–55 歲
月收入	3–5 萬	5–10 萬
理財目標	存第一桶金	退休規劃、子女教育
風險態度	較積極	較保守
投資金額	月繳 1,000–3,000	月繳 5,000–20,000

「你看，光是年齡和收入這兩個變數，就能看出很大的差異。」

### 4.3.3 第三把刀：生活方式區隔

#### 生活方式區隔 *Psychographic / Lifestyle Segmentation*

依據客戶的**價值觀、興趣和生活態度**來區分市場。

**常見變數**：價值觀、興趣嗜好、人格特質、生活型態、社會階層

**金融業應用**：同樣是 30 歲月入 5 萬的上班族，一個追求「躺平理財」，一個追求「積極增長」——他們需要的產品和溝通方式完全不同。

這個有意思。我以前在銀行的時候，發現有些客戶明明條件差不多，但態度完全不一樣。

有一種人是「我不懂理財，但我願意學」——他需要的是教育和引導。

另一種人是「我不想管，幫我搞定就好」——他需要的是全自動的服務。

這兩種人年齡收入可能一模一樣，但需要的東西完全不同。

我在 IG 上也觀察到同樣的事。同年齡的用戶，追蹤的帳號類型完全不同——有人追蹤理財 KOL 每天學投資，有人只看旅遊和美食帳號。社群行為就是生活方式的直接反映。

沒錯。這就是為什麼光靠人口統計數據不夠。生活方式區隔讓你看到數字背後的「人」。

#### 💡 想一想

在你的同學中，有些人每天看盤、研究 K 線圖，有些人覺得「投資太複雜了不想碰」。他們的年齡、學歷幾乎一樣，但理財態度完全不同。

你覺得這兩種人分別需要什麼樣的金融服務？

### 4.3.4 第四把刀：行為區隔

#### 📖 行為區隔 Behavioral Segmentation

又稱「顧客與產品關係區隔」，因為此維度觀察的是顧客與產品之間的互動行為。

依據客戶**實際使用產品的行為模式**來區分市場。

**常見變數：**使用頻率（重度/輕度用戶）、品牌忠誠度、購買時機、追求的利益、使用情境

**金融業應用：**同一款 ETF 定期定額服務，有人用來「存錢」，有人用來「打敗定存」——追求的利益不同，行銷訊息就該不同。

我把我們的用戶行為數據拉出來看，至少可以分成四種：

1. 忠實用戶：每天打開 App，定期投資，還會推薦朋友（約佔 20%）
2. 觀望用戶：註冊了但只做免費理財健檢，還沒開始投資（約佔 35%）
3. 沉睡用戶：曾經投資過，但三個月沒打開 App 了（約佔 25%）

## 4. 流失用戶：已經把錢贖回，不再使用（約佔 20%）

這四種人要用完全不同的方式對待啊。忠實用戶要的是認同感和更好的服務，觀望用戶需要臨門一腳，沉睡用戶要喚醒，流失用戶要了解他為什麼走。一視同仁？那是偷懶。

## 💡 想一想

如果你是富誠的行銷主管，面對這四類用戶（忠實/觀望/沉睡/流失），你會**優先**對哪一類投入行銷資源？為什麼？

提示：想想每一類的轉換難度、潛在價值和行銷成本的差異。

## 4.4 區隔維度的組合運用

## 📦 多維度交叉區隔

實務上，很少只用一種維度來區隔市場。通常會**組合多種維度**，才能得到有意義的市場區隔。

**範例：**富誠可能的市場區隔

區隔名稱	人口統計	生活方式	行為特徵
小資新手族	25–30 歲 月收 3–5 萬	願意學習 重視 CP 值	從未投資過 想存第一桶金
忙碌上班族	30–40 歲 月收 5–8 萬	工作忙碌 不想花時間	定期定額 偏好自動化
穩健家庭族	40–55 歲 月收 6–12 萬	重視安全 風險保守	退休 + 教育金 投資金額較高
企業員工族	25–50 歲 企業福利方案	被動接觸 信任公司推薦	B2B2C 通路 團體購買

每個區隔都是多種維度的交集，這樣才能描繪出一群「真實的人」。



## 4.5 好的區隔，長什麼樣？

切蛋糕不是隨便亂切。切出來的每一塊，必須符合一些條件，才是「好的區隔」。

### 有效區隔的條件

一個好的市場區隔必須具備以下條件：

1. **可衡量性** (*Measurable*)：區隔的大小和特徵可以被量化。
  - 例：「25–35 歲月收 3–5 萬的台灣上班族」可以從政府統計數據估算人數
2. **足量性** (*Substantial*)：區隔必須夠大，值得投入資源去服務。
  - 例：如果某個區隔只有 500 人，可能不足以支撐一條業務線
3. **可接近性** (*Accessible*)：企業有能力觸及這個區隔的客戶。
  - 例：富誠的數位平台可以透過社群媒體觸及年輕族群，但較難觸及不使用智慧型手機的年長者
4. **可區別性** (*Differentiable*)：不同區隔之間的需求確實不同。
  - 例：「25–30 歲」和「30–35 歲」如果理財需求幾乎一樣，就不需要分成兩個區隔
5. **可行動性** (*Actionable*)：企業可以針對這個區隔設計對應的行銷策略。
  - 例：「對理財有焦慮感的人」如果無法辨識出來，就無法設計針對性的行銷活動

記憶口訣：「衡量近別行」——可衡量、足量、可接近、可區別、可行動。五個條件缺一不可！

## 4.6 金融市場區隔的特殊考量

### 金融業區隔的三個特殊性

金融商品的市場區隔和一般消費品不同，有三個特殊考量：

1. **法規限制**：金融業有嚴格的 KYC (Know Your Customer，認識你的客戶) 規範。金管會要求金融機構必須了解客戶的風險屬性，這本身就是一種強制性的區隔。
  - 富誠在客戶開戶時就必須做風險屬性評估，這些數據天然就是區隔的依據
2. **資訊不對稱**：金融商品比一般商品複雜。客戶的「金融知識水準」成為一個重要的區隔變數。
  - 對金融小白說「年化報酬率 7%」沒有意義；但對進階投資者來說，這是核心

#### 資訊

3. **信任門檻**：金融交易涉及真金白銀，客戶的「信任程度」直接影響購買決策。
  - 首次接觸的客戶需要大量信任建立（免費服務、第三方認證）；老客戶則可以直接推薦進階產品

原來如此。所以我們做 KYC 的時候收集到的數據，不只是法規要求，還可以當作市場區隔的工具。

我們的理財健檢也是——10 分鐘的問卷不只是幫客戶了解自己，也幫我們了解客戶屬於哪個區隔。

一石二鳥啊。

## 4.7 富誠的市場區隔地圖

### 場景：策略會議尾聲

經過一個下午的討論，白板上已經畫滿了各種區隔。建宏站起來，用紅筆圈了一個框。

「我們先整理一下。台灣理財市場這塊大蛋糕，我們目前切成了這幾塊。」

等一下，我看數據的時候發現一群人被我們漏掉了。有大約 8% 的用戶，金融知識很高、每天主動操作、完全不需要我們的教育內容。他們跟小資新手和忙碌上班族完全不同。

對，那種客戶我很熟。他們不是來學理財的，他們是來比績效的。把他們跟小資新手放在一起服務，兩邊都不滿意。

很好的發現。這群人確實需要獨立出來。現在，你們的市場區隔地圖從四塊擴展為五塊了。

### 富誠的台灣理財市場區隔

區隔	年齡/收入	核心需求	關鍵特徵
A 小資新 手	22–30 歲 月收 3–5 萬	存第一桶金 學習理財	金融知識低、數位原 生、CP 值導向
B 成長上 班族	30–40 歲 月收 5–8 萬	穩健增值 子女教育	時間有限、偏好自動 化、中度風險
C 穩健退 休族	45–60 歲 月收 6–15 萬	退休規劃 資產保值	風險保守、偏好人工 諮詢、金額較高
D 企業員 工	25–50 歲 企業福利	被動參與 信任推薦	B2B2C 通路、團體效 應、信任公司
E 積極投 資人	25–45 歲 月收 8 萬 +	超額報酬 主動操作	金融知識高、自主性 強、比較心態

五塊蛋糕，每一塊的大小和口味都不一樣。我們不可能五塊都吃。  
下一步就是——選擇要吃哪一塊了，對吧？

沒錯。但別急。今天先把蛋糕切好，確認每一塊都切得有意義。  
下週，我們再來做最難的決定：選擇。

## 4.8 本週任務：切你自己的蛋糕

### ◎ 本週任務

#### 任務情境

富誠 FinTech 的團隊開完市場區隔策略會議後，建宏希望收集更多觀點。他在公司內部論壇發了一篇文章：「我們切了五塊蛋糕，你覺得切得對嗎？還有沒有我們漏掉的？」

你是富誠的行銷實習生，請完成以下任務。

#### 任務要求

1. **台灣理財市場區隔表**：用至少兩種區隔維度（四種維度任選兩種以上），將台灣理財市場切割為至少 4 個有意義的市場區隔。每個區隔須包含：區隔名稱、核心特徵描述（50 字以內）、估計市場規模（大/中/小）
2. **有效性檢驗**：從你切出的區隔中，選一個最有信心的，用「有效區隔五條件」逐一檢驗（每條件 1-2 句說明即可）
3. **區隔差異說明**：選兩個區隔，說明它們的理財需求有什麼具體差異（各 30 字以內）

**進階挑戰**：分析萬泰金控可能的市場區隔策略——作為大型金融集團，他們會怎麼切蛋糕？和富誠會一樣嗎？

提示：參考公司檔案中富誠的目標客群資料，以及台灣主計總處的人口統計數據，讓你的區隔更有數據支撐。

## 4.9 本週重點回顧

1. **STP 框架**：行銷策略核心三步驟——先區隔（S）、再選擇（T）、最後定位（P），順序不可顛倒
2. **市場區隔**：把異質性的大市場分成若干個需求相似的子市場，目的是讓行銷更精準
3. **蛋糕比喻**：整個市場是一整塊蛋糕，區隔是切蛋糕，選擇是選蛋糕，定位是吃蛋糕
4. **四種區隔維度**：地理（在哪裡）→ 人口統計（是什麼人）→ 生活方式（怎麼想）→ 行為（怎麼做）
5. **有效區隔五條件**：可衡量、足量、可接近、可區別、可行動
6. **金融業特殊考量**：KYC 法規、資訊不對稱（金融知識水準）、信任門檻
7. **多維度交叉**：實務上不會只用一種維度，而是組合多種維度來描繪「真實的人」
8. **下一步**：蛋糕切好了，接下來要選擇富誠要服務哪一塊——Targeting

## 4.10 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 9: Identifying Market Segments and Targets.
2. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。第七章：市場區隔、目標市場與定位。

3. 金融監督管理委員會（2024）。《認識你的客戶（KYC）作業準則》。
4. 台灣金融研訓院（2024）。《台灣金融生活調查》。

### 下 週 預 告

蛋糕切好了，五塊各有各的誘人之處。但建宏只有25個人和3,000萬資金。

下週，林教授要問他一個殘酷的問題：「你要吃哪一塊？」  
選錯了，可能滿盤皆輸。選對了，小公司也能贏大公司。

# Chapter 5

## 第五週：選定目標：目標市場選擇

### 本週學習目標

1. 解釋「目標市場選擇」在 **STP** 框架中的角色，說出 Targeting 的核心任務
2. 運用四個評估指標（可區別性、成長性、穩定性、可接近性）評估市場區隔的吸引力
3. 辨識五種 Targeting 類型，並說明各自適用的企業情境
4. 為富誠 FinTech 選定目標市場，並以四指標論證選擇的合理性
5. 比較聚焦策略與差異化策略的優劣，理解「漸進式擴張」的邏輯
6. 分析金融業目標市場選擇的三個特殊考量（法規合規、風險適配、信任建立成本）

### 5.1 本週劇情：你要吃哪一塊？

#### 場景：富誠 FinTech 會議室 | 目標市場選擇會議

上週的市場區隔會議結束後，白板上留下了五塊「蛋糕」——小資新手、成長上班族、穩健退休族、企業員工、積極投資人。

一週過去了，建宏沒有擦掉白板。每天進辦公室，他都會看一眼那五塊蛋糕，越看越焦慮。

今天，林教授走進會議室，看了看白板，笑了。

建宏，你盯著這五塊蛋糕看了一週了，想通了嗎？

上週我們把市場切好了。今天要做 **STP** 的第二步——*Targeting*，選擇目標市場。

白話說：你要吃哪一塊蛋糕？

教授，老實說，我越想越猶豫。每一塊蛋糕看起來都很誘人。

小資新手族人數最多，成長上班族獲利最穩，退休族投資金額最高

我可以五塊都吃嗎？

建宏，你醒醒。我們才 25 個人，3,000 萬資金。  
 你知道萬泰金控有多少人嗎？光理財部門就 3,000 人。他們可以五塊都吃，我們不行。  
 選一塊，做到最好。這才是小公司的生存之道。

但老李，只選一塊會不會太冒險？如果那塊市場出了問題怎麼辦？  
 我覺得至少要選兩到三塊，分散風險。

選一塊、選兩塊、還是全部都選——這正是今天要討論的核心問題。  
 不過在選之前，我們得先學會怎麼評估每一塊蛋糕值不值得吃。

## 5.2 評估市場區隔：四個指標

### 🎓 目標市場選擇的核心問題

目標市場選擇（*Targeting*）是指：

從已經切好的市場區隔中，評估並選擇一個或多個區隔，  
 作為企業集中資源服務的對象。

核心問題很簡單：我們要經營哪一個（或多個）市場區隔？

但要回答這個問題，不能靠直覺。需要考慮：這個區隔能不能帶來獲利？市場的穩定度如何？最有利可以發揮的地方在哪裡？

評估一塊蛋糕值不值得吃，我們用四把「尺」來量。

### 🎓 目標市場評估四指標

選擇目標市場時，可以參考以下四個評估指標：

1. **可區別性**（*Identifiability*）：這個區隔容易被明確區分嗎？而且大小、購買力以及特質可以被衡量嗎？
  - 如果你無法辨識誰是這群人，就無法針對他們設計行銷策略
  - 例：「25–35 歲月收 3–5 萬的上班族」可以從人口統計數據精確辨識
2. **成長性**（*Growth*）：這個區隔的需求每年有在成長嗎？
  - 選擇一個正在萎縮的市場，就像買一間正在塌的房子

- 例：台灣 ETF 定期定額市場 2024 年突破 100 萬人，年增率超過 40%
3. **穩定性** (*Stability*)：在一定時間內，這個市場區隔的特質不會有太大變動嗎？
- 如果區隔今天存在、明天消失，企業就來不及回收投入的資源
  - 例：「上班族的退休規劃需求」是長期穩定的，不會因為短期經濟波動而消失
4. **可接近性** (*Accessibility*)：對於公司來說，能夠有效接觸並服務到這些客戶嗎？
- 再好的市場，如果你觸及不了客戶，也是空談
  - 例：富誠的數位平台容易觸及 25–40 歲的數位原住民，但較難觸及不使用智慧型手機的年長者

**記憶口訣**：區（可區別）、長（成長）、穩（穩定）、近（可接近）——選市場要「區長穩近」。

#### 💡 小提醒：W04 五條件 vs W05 四指標

上週學的「有效區隔五條件」和本週的「四指標」看起來有些相似（例如都有「可區別性」和「可接近性」），但它們的層次和目的不同：

- **W04 五條件**：檢驗區隔「能不能用」——這個分法合不合理？
- **W05 四指標**：評估區隔「值不值得選」——這塊蛋糕該不該吃？

簡單說：五條件是「品質控管」，四指標是「投資評估」。先通過品質控管的區隔，才需要用四指標來評估。

## 5.3 用四指標評估富誠的五塊蛋糕

### 場景：白板前的評估

「好，那我們就來量量看。」建宏在白板上畫了一個表格，把上週的五個區隔一一列出來。

「每個指標用高、中、低來評分，看看哪塊蛋糕最值得吃。」



## 富誠五區隔的四指標評估

區隔	可區別性	成長性	穩定性	可接近性	綜合
A 小資新手	高	高	中	高	
B 成長上班族	高	高	高	高	
C 穩健退休族	高	中	高	低	
D 企業員工	中	中	中	中	
E 積極投資人	高	中	低	高	

A 和 B 的評分最高耶！小資新手在社群上很活躍，我們的內容行銷剛好能觸及他們。成長上班族四個指標都是高分。

C 退休族的可接近性是「低」，因為我們是純數位平台。這群人比較需要面對面的諮詢，如果沒有線下通路，很難服務好他們。

E 積極投資人的穩定性也低——這群人很容易被更好的平台搶走，因為他們隨時在比較。

所以 A 和 B 是我們的首選？

但到底是選 A、選 B、還是兩個都選？這就是接下來要決定的吧。

沒錯。在回答這個問題之前，我們先看看，市場上的企業通常有哪些選法。

## 💡 想一想

為什麼「穩健退休族」的可接近性評為「低」？富誠可以做什麼來提升對這個區隔的可接近性？

提示：想想 OMO (Online-Merge-Offline，線上線下融合) 的概念——讓線上和線下體驗無縫整合。這會在第 13 週通路策略中詳細討論。

## 5.4 五種 Targeting 類型

### 🎓 五種目標市場選擇策略

企業選擇目標市場的方式，可以歸納為五種類型。

我們用一個**產品** × **市場矩陣**來說明：橫軸是不同的市場區隔（M1、M2、M3），縱軸是不同的產品線（P1、P2、P3）。填色的格子代表企業選擇進入的組合。

類型一 單一區隔集中				類型二 選擇性專精				類型三 產品專精			
	M1	M2	M3		M1	M2	M3		M1	M2	M3
P1	■			■				■	■	■	
P2					■						
P3							■				

類型四 市場專精				類型五 全市場覆蓋			
	M1	M2	M3		M1	M2	M3
P1	■			■	■	■	
P2	■			■	■	■	
P3	■			■	■	■	

### 5.4.1 類型一：單一區隔集中 (Single Segment Concentration)

#### 🎓 單一區隔集中

企業只選擇**一個產品**搭配**一個市場**，把所有資源集中在這個組合上。

**優點：**資源高度集中，可以深耕該市場，建立專家形象

**風險：**市場變化時沒有退路——「把所有雞蛋放在一個籃子裡」

**適合：**資源非常有限的新創企業、利基市場的專門業者

**商業案例：**Gogoro 專注於都會區電動機車市場，只做一個品類服務一群特定客戶。

**金融案例：**一家專門做「大學生小額定期定額 ETF」的新創 App，只服務一個區隔、只賣一種產品。

### 5.4.2 類型二：選擇性專精 (*Selective Segment Specialization*)

#### 選擇性專精

企業選擇**幾個不同的產品 × 市場組合**，彼此之間不一定有關聯，但每個組合都有獨立的獲利潛力。

**優點：**分散風險——一個市場出問題，其他市場可以彌補

**風險：**資源分散，每個組合都可能做不深

**適合：**中型企業，有一定資源但不足以覆蓋全市場

**商業案例：**麥當勞 (McDonald's) 在不同市場推出不同的產品組合 (早餐/正餐/甜點 × 家庭/上班族/學生)。

**金融案例：**富誠選擇「小資族 × ETF 定期定額」+「上班族 × 智能投資組合」兩個組合。

選擇性專精聽起來不錯，但代價是每個市場都可能做不深。對我們這種小公司來說，資源怎麼分是個大問題。

### 5.4.3 類型三：產品專精 (*Product Specialization*)

#### 產品專精

企業用**一種產品服務所有市場區隔**。

**優點：**在該產品領域建立強大的專業聲譽

**風險：**如果該產品被替代技術取代，全部業務都會受影響

**適合：**在某個產品領域有強大技術優勢的企業

**商業案例：**捷安特 (GIANT) 以腳踏車產品服務從通勤、休閒到競賽的所有市場。

**金融案例：**一家「只做 ETF 定期定額」的平台，服務從小資族到退休族的所有客戶——同一產品，不同行銷方式。

### 5.4.4 類型四：市場專精 (*Market Specialization*)

#### 市場專精

企業鎖定一個市場區隔，為他們提供多種產品。

**優點：**成為該客群的「一站式解決方案」，客戶忠誠度高

**風險：**如果這個客群突然萎縮（例如人口結構改變），影響巨大

**適合：**深度了解特定客群的企業

**商業案例：**全聯福利中心鎖定精打細算的家庭主婦族群，從生鮮蔬果到日用品、甜點烘焙一應俱全。

**金融案例：**專門服務「25–35 歲上班族」的理財平台，提供 ETF、保險、儲蓄帳戶、理財教育——一個客群、多種產品。

市場專精——這不就是我一直說的嗎？把一群人服務到極致，讓他們離不開你。

### 5.4.5 類型五：全市場覆蓋 (*Full Market Coverage*)

#### 全市場覆蓋

企業以所有產品服務所有市場區隔——填滿整個  $P \times M$  矩陣。

**優點：**市佔率最大化，品牌無所不在

**風險：**資源需求極大，只有巨型企業做得到

**適合：**資源雄厚的大型企業或市場領導者

**商業案例：**可口可樂 (Coca-Cola) ——從汽水到果汁、茶飲、咖啡，覆蓋所有飲料市場。

**金融案例：**萬泰金控——銀行、保險、證券、基金全都做，從學生到退休族全覆蓋。

**記憶口訣：**五種類型記「單選產市全」——單一區隔集中、選擇性專精、產品專精、市場專精、全市場覆蓋。從最集中到最分散，資源需求依序遞增。

#### 想一想

你常去的連鎖品牌（如 7-ELEVEN、星巴克、全聯、Gogoro）分別用的是哪一種 Targeting 類型？為什麼？

提示：想想每個品牌服務了多少種客群 ( $M$ )、提供了多少種核心產品 ( $P$ )，然後對照上面五種矩陣的填色模式。

## 5.5 聚焦 vs 差異化：小公司和大公司的不同打法

### 場景：策略辯論

建宏盯著白板上的五種類型，陷入沉思。

「萬泰金控用的是類型五——全市場覆蓋。我們不可能跟他比資源。」

老李和小雅開始爭論。

我主張類型一——單一區隔集中。我們就專攻「成長上班族」，把這群人服務到極致。與其什麼都做半吊子，不如一件事做到最好。

我做保險二十年，見過太多公司因為想什麼都做，最後什麼都做不好。

我不同意。小資新手族是我們在社群上的主力受眾，放棄他們等於放棄我們最大的流量入口。

我建議類型二——選擇性專精。鎖定 A 小資新手和 B 成長上班族，用不同的產品組合分別服務。

兩位說的都有道理。讓我們從兩個角度來想。

### 📖 聚焦策略 vs 差異化策略

註：此處的「聚焦」與「差異化」是指 *Targeting* 層次的集中行銷（*Concentrated Marketing*）與差異化行銷（*Differentiated Marketing*），非 *Porter* 競爭策略中的聚焦策略。

**聚焦策略**（*Focus Strategy*）：

- 選擇一個區隔，集中全部資源深耕
- 目標是成為該區隔的「第一名」
- 適合新創期、資源有限時
- 風險：市場單一，抗風險能力弱

**差異化策略**（*Differentiated Strategy*）：

- 選擇兩個以上區隔，各設計不同的行銷策略
- 目標是在多個區隔都建立競爭優勢
- 適合有一定規模、資源較充裕時
- 風險：資源分散，可能每個區隔都做不深

**關鍵思維：**不是「選越多越好」或「選越少越安全」。關鍵是**資源和目標的匹配**——你有多少資源，就選多大的戰場。

## 5.6 富誠的選擇：先聚焦、再擴張

### 場景：策略決定

討論了兩個小時後，建宏站起來，在白板上圈了兩塊蛋糕。  
「我做了一個決定。聽聽看你們覺得怎麼樣。」

我們的策略是：**先聚焦，再擴張**。

第一階段——**市場專精**，鎖定「25–35 歲想學理財的年輕上班族」。

這群人包含了 A 小資新手和 B 成長上班族中較年輕的部分。我們為他們提供 *ETF* 定期定額、理財健檢、理財教育內容——用多種產品服務一個客群。

為什麼？

1. **可區別性：**25–35 歲上班族可以從人口統計數據精確辨識
  2. **成長性：**台灣 *ETF* 定期定額人數年增 40%+，年輕投資人是主力
  3. **穩定性：**上班族的理財需求長期存在，不受短期景氣影響
  4. **可接近性：**這群人是數位原住民，我們的 *App* 和社群內容精準觸及
- 等第一階段站穩之後，第二階段再考慮擴展到「35–45 歲成長上班族」和「企業員工福利」。

建宏，你的策略非常清晰。讓我幫你整理一下：

- 短期（1–2 年）：**市場專精**——用多種產品深耕年輕上班族
- 中期（2–3 年）：**選擇性專精**——擴展到鄰近的區隔
- 長期（3–5 年）：視資源狀況決定是否進一步擴張

這叫做**漸進式擴張**（*Incremental Expansion*）——先在一個根據地站穩腳跟，再向外擴展。很多成功的新創企業都走這條路。

我同意。先打贏一場仗，再想第二場。

不過建宏，你有沒有想過——萬泰金控會怎麼反應？

## 5.7 萬泰的策略：大公司的全市場覆蓋

### 場景：情報分析

小雅打開筆電，調出萬泰金控最近的廣告和產品資料。

我整理了一下萬泰的策略。他們是典型的**全市場覆蓋**。

看看他們的產品線：銀行存款、基金、保險、信託、信用卡、房貸 什麼都有。

再看他們的客群：學生帳戶、小資理財、家庭保險、退休規劃、企業金融 什麼都做。

$P \times M$  矩陣填滿了。

### 富誠 vs 萬泰的 Targeting 比較

	富誠 FinTech	萬泰金控
Targeting 類型	市場專精 → 選擇性專精	全市場覆蓋
目標區隔	25–35 歲年輕上班族	所有客群
產品線	ETF / 理財健檢 / 教育內容 / 保險代銷	全產品線
核心優勢	深耕特定客群、品牌溫度	品牌信任、資源充沛
風險	市場過度集中	資源分散、缺乏差異化

大公司用資源取勝，什麼都做，但可能對誰都不特別好。

小公司用專注取勝，只做一件事，但做到比誰都好。

這就是 *Targeting* 的精髓——不是「選最大的市場」，而是「選最適合你的市場」。

### 想一想

如果你是萬泰金控的行銷主管，你會怎麼應對富誠的策略？

大公司面對小公司的專注攻擊，通常有兩種反應：

1. 直接跟進——在年輕族群市場投入更多資源

2. 忽略不理——認為小公司不構成威脅

你覺得萬泰會選哪一種？為什麼？



## 5.8 金融業 Targeting 的特殊考量

### 金融業目標市場選擇的三個提醒

1. **法規合規性**：某些金融產品有法定的銷售對象限制。例如，金管會規定「專業投資人」門檻為新台幣 3,000 萬以上資產。你的目標市場必須符合法規許可的範圍。
2. **風險適配**：金融業的 Targeting 不只是「誰最有錢」，更是「誰最適合」。將高風險的衍生性金融商品賣給不懂風險的散戶，不只是壞行銷——**是違法的**。KYC 不只是法規要求，更是 Targeting 的基礎。
3. **信任建立成本**：金融業的客戶獲取成本比一般消費品高得多。一個金融客戶從「第一次接觸」到「完成第一筆投資」，平均需要 6–8 次互動。選擇目標市場時，必須考慮你有沒有足夠的預算完成這個信任建立過程。

所以我們選年輕上班族還有一個原因——他們的信任建立方式跟傳統客戶不同。傳統客戶信任「品牌」和「理專」。年輕人信任「內容」和「口碑」。我們的理財教室、社群內容、朋友推薦機制——這些都是專為這個客群設計的信任建立工具。

如果我們選退休族，就得建立線下諮詢團隊，那完全是另一套生意模式了。

## 5.9 本週任務：選你的蛋糕

### 本週任務

#### 任務情境

上週你為台灣理財市場切了蛋糕（市場區隔），這週輪到最難的決定：從你切出的區隔中，選出富誠應該聚焦的目標市場。

你是富誠的策略顧問，建宏請你提交一份目標市場選擇建議書。

#### 任務要求

1. **四指標評估表**：用「可區別性、成長性、穩定性、可接近性」四個指標，評估你上週切出的每個區隔（高/中/低），並以表格呈現
2. **目標市場選定**：從五種 Targeting 類型中選擇一種，說明你為富誠選定哪個（些）目標市場，以及選擇的理由（用四指標論證，每個指標 1–2 句）
3. **策略比較**：簡述富誠的 Targeting 策略和萬泰金控有什麼不同，為什麼不同（50 字以內）



**進階挑戰：**如果富誠獲得了 1 億元的 A 輪融資，你會建議調整 Targeting 策略嗎？從哪種類型轉換到哪種類型？為什麼？

提示：回顧公司檔案中富誠的四大業務線和目標客群資料，讓你的選擇與公司現有資源匹配。

## 5.10 本週重點回顧

1. **Targeting 的定義：**從已經區隔好的市場中，選擇一個或多個區隔作為服務對象
2. **蛋糕比喻延續：**上週「切蛋糕」(S)，本週「選蛋糕」(T)，下週「吃蛋糕」(P)
3. **四個評估指標：**可區別性、成長性、穩定性、可接近性——用來衡量每塊蛋糕值不值得吃
4. **五種 Targeting 類型：**單一區隔集中、選擇性專精、產品專精、市場專精、全市場覆蓋
5. **聚焦 vs 差異化：**小公司用聚焦取勝，大公司用全面覆蓋取勝
6. **漸進式擴張：**先聚焦一個市場站穩，再向鄰近市場擴展
7. **金融業特殊考量：**法規合規、風險適配、信任建立成本
8. **富誠的選擇：**市場專精——鎖定 25–35 歲年輕上班族，多產品深耕

## 5.11 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 9: Identifying Market Segments and Targets.
2. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》(八版)。前程文化。第 7 章：市場區隔與目標市場。
3. 集保結算所 (2024)。《ETF 定期定額統計月報》。
4. 台灣金融研訓院 (2024)。《台灣金融生活調查》。
5. 《天下雜誌》(2024)。〈台灣 FinTech 新創如何找到自己的市場？〉——了解台灣金融科技業者的目標市場選擇實務。

### 下 週 預 告

選定了目標市場，富誠知道要服務誰了。

但下一個問題更難：在這群客戶的心中，富誠是誰？  
是「便宜的理財工具」？「值得信賴的顧問」？還是「有趣的理財朋友」？

下週，林教授帶來一張定位圖，要在  
上面為富誠找到一個獨一無二的位置。

# Chapter 6

## 第六週：搶佔心智：品牌定位

### 本週學習目標

1. 說明品牌定位（Positioning）在 **STP** 框架中的角色，理解「定位是一場心智戰」
2. 解讀知覺定位圖（Perceptual Positioning Map），辨識品牌在消費者心中的相對位置
3. 運用定位聲明公式，為品牌寫出一句清晰的定位聲明
4. 為富誠 FinTech 繪製台灣理財市場的知覺定位圖，找出最佳定位點
5. 辨識三大定位陷阱（定位不足、定位過度、定位混亂），並提出預防策略
6. 分析金融品牌定位的三個特殊考量（信任是門票、合規限制、跨產品延伸）

### 6.1 本週劇情：蛋糕要怎麼吃？

#### 場景：富誠 FinTech 會議室 | STP 三部曲完結篇

三週前切蛋糕（Segmentation），兩週前選蛋糕（Targeting），今天是最後一步——吃蛋糕。

建宏已經決定鎖定「25-35 歲想學理財的年輕上班族」，用市場專精策略為他們提供多種產品。

但林教授說：「選了蛋糕還不夠。你得讓這群人覺得，你的蛋糕跟別人的不一樣。」

建宏，**STP** 的前兩步你做得很好。但最關鍵的第三步來了——**Positioning**，品牌定位。

白話說：你要在消費者的腦子裡，佔領一個什麼樣的位置？

上週你選了一塊蛋糕，今天你要把它「吃」進消費者的心裡——讓他一想到理財，就想到你。

教授，我們不是已經有 *slogan* 了嗎？「讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定」——這不就是定位？

那是你的品牌使命，不是定位。

定位不是你說了什麼，而是消費者心裡想了什麼。

你可以說自己是「最懂年輕人的理財平台」，但如果消費者心裡想到的是「那個很難用的 App」，那你的定位就失敗了。

## 6.2 什麼是品牌定位？

### 品牌定位的定義

品牌定位 (*Positioning*) 是指：

設計企業的產品與品牌形象，  
使其在目標客群的心智中佔據一個獨特且有價值的位置。

關鍵詞拆解：

- **心智**——定位的戰場不在貨架上，而在消費者的腦子裡
- **獨特**——必須與競爭對手不同，否則消費者分不清你是誰
- **有價值**——不同歸不同，還要讓消費者覺得「這正是我需要的」

一句話：定位 = 在對的人心中，成為對的那個。

我做保險二十年，體會最深的就是這件事。你說自己的保單多好都沒用，客戶心裡把你跟「話術很多的推銷員」綁在一起，你就完了。

定位是別人怎麼看你，不是你怎麼看自己。

### STP 三部曲完整回顧

步驟	英文	蛋糕比喻	核心問題
S	Segmentation (市場區隔)	切蛋糕	市場可以怎麼分？(W04)
T	Targeting (目標市場選擇)	選蛋糕	我們要服務誰？(W05)
P	Positioning (品牌定位)	吃蛋糕	我們在客戶心中是誰？(W06)

三步完成後，才進入行銷組合（4P/7P）的設計。STP 是策略，4P 是戰術。

## 6.3 知覺定位圖：品牌的 GPS

想像你站在一個十字路口。橫軸和縱軸各代表消費者最在意的一個維度。  
每個品牌在這張圖上都有一個「點」——那個點不是你自己放的，是消費者替你放的。  
這張圖，叫做知覺定位圖。

### 知覺定位圖

**知覺定位圖**（*Perceptual Positioning Map*）是一種視覺化工具，用兩個維度呈現消費者心中各品牌的相對位置。

**製作步驟：**

1. **選維度**：挑消費者最在意的兩個屬性作為橫軸和縱軸
2. **標品牌**：根據消費者認知（而非企業自評），將各品牌標在圖上
3. **找空隙**：尋找「消費者有需求，但還沒有品牌佔領」的空白區域
4. **選定位**：決定你的品牌要佔領哪個位置

**注意：**定位圖上的位置是消費者的知覺，不是客觀事實。一個產品品質很好但消費者覺得「看起來很廉價」，在定位圖上就是在低端的位置。

## 6.4 範例一：汽車市場定位圖

### 場景：林教授的教學案例

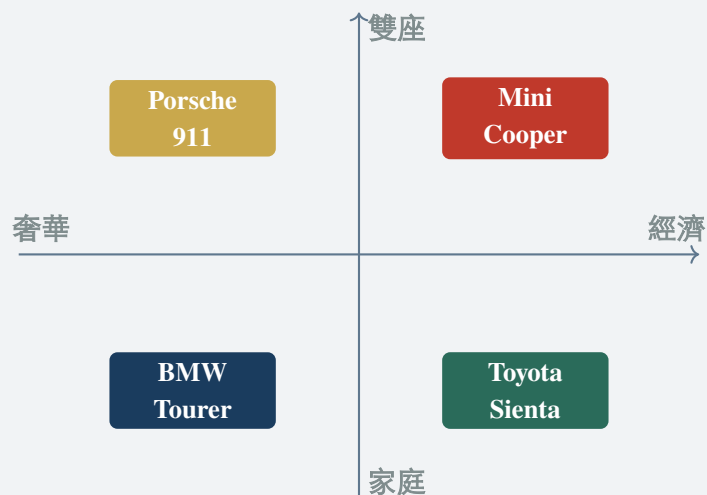
林教授在白板上畫了一個十字。

「先用一個簡單的例子。假設你要買車，最在意的兩件事是什麼？」

小雅說：「預算和空間。」

「很好。那就用這兩個維度來畫。」

### 🎓 汽車市場知覺定位圖



#### 解讀：

- Porsche 911 = 奢華 + 雙座（性能跑車愛好者）
- Mini Cooper = 經濟 + 雙座（都會個性小車）
- BMW Tourer = 奢華 + 家庭（追求品質的家庭客）
- Toyota Sienta = 經濟 + 家庭（重視實用的家庭客）

四個品牌各佔一個象限。如果你要推出新車，你會選哪個位置？——找空隙！

#### 💡 想一想

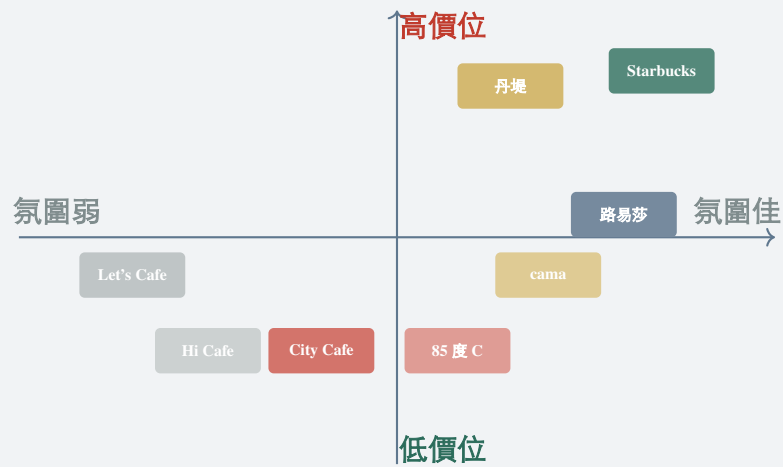
你最常搭的交通工具（機車、捷運、公車、Uber）可以畫一張定位圖嗎？

提示：想想「價格」和「便利性」這兩個維度。哪個象限是空的？那裡有需求嗎？

## 6.5 範例二：台灣咖啡市場定位圖

接下來看一個更貼近生活的例子——台灣的咖啡市場。

台灣咖啡市場知覺定位圖

**維度選擇：**

- 橫軸：環境氛圍（弱 ↔ 佳）——消費者在意的是「喝咖啡的感覺」
- 縱軸：價位（低 ↔ 高）——消費者在意的是「花多少錢」

**觀察：**

- Starbucks 佔領「高價位 + 好氛圍」——這就是它的定位
- City Cafe / Hi Cafe / Let's Cafe 佔領「低價位 + 弱氛圍」——超商外帶咖啡
- 路易莎、cama 佔領中間地帶——用平實價格提供好氛圍，正是精品平價咖啡的定位
- 空隙在哪？「好氛圍 + 平價」的區域品牌密度快速增加，新進者要找到更細的空隙

所以定位圖的重點不是「我們在哪」，而是「哪裡有空位」？

對了一半。空位很重要，但空位也可能是因為那裡沒有需求。  
 你不會把一家咖啡廳開在「氛圍差 + 超貴」的位置——因為沒人想去。  
 所以空隙要兩個條件：(1) 沒有競爭者佔領，(2) 有消費者需求。

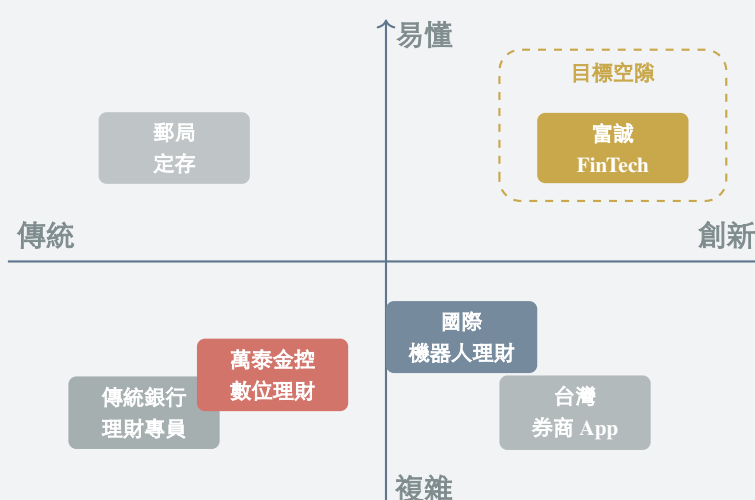
## 6.6 台灣理財市場知覺定位圖

### 場景：小雅的定位分析

小雅打開投影片，畫面上是一張她花了一週時間製作的定位圖。

「我訪談了 50 位目標客群，請他們對 8 個理財品牌做評分。兩個維度是他們最在意的：一個是『傳統 vs 創新』，一個是『複雜 vs 易懂』。」

### 台灣理財市場知覺定位圖



#### 解讀：

- 傳統銀行理財專員：**傳統 + 複雜**——需要預約、填表、聽專業術語
- 萬泰金控數位理財：有創新嘗試，但介面仍偏複雜，品牌形象偏傳統
- 郵局定存：**傳統 + 易懂**——人人都懂，但沒有創新
- 券商 App / 機器人理財：**創新 + 複雜**——技術先進但介面門檻高
- 右上角的空隙：「**創新 + 易懂**」——有科技感，但人人看得懂、用得上

右上角！那就是我們的位置！

創新但易懂——用最新的技術，但讓使用者感覺像在跟朋友聊天，不像在看天書。

很好。你找到了一個有需求的空隙。年輕上班族想要創新的理財體驗（不想去銀行排隊），但也要看得懂、用得上（不想看一堆專業圖表）。

現在，你需要把這個定位寫成一句話——讓團隊的每個人都能背出來。



## 6.7 定位聲明：一句話說清你是誰

### 📖 定位聲明公式

**定位聲明** (*Positioning Statement*) 是企業內部用來統一品牌方向的一句話，不是廣告標語，但所有對外溝通都應與它一致。

經典公式：

對於【目標客群】而言，  
【品牌名稱】是【產品類別】中，  
能夠【獨特利益 / 差異點】的品牌，  
因為【支持理由】。

四個填空：

1. 目標客群 (For whom)：你在 Targeting 步驟選定的人
2. 產品類別 (Frame of reference)：消費者用來比較你的類別
3. 差異點 (Point of Difference)：你和競爭者最大的不同
4. 支持理由 (Reason to Believe)：為什麼消費者該相信你

### 場景：寫定位聲明的過程

「來，大家一起填。」建宏拿起白板筆。

老李寫了第一版，小雅寫了第二版，建宏寫了第三版。三個人各有不同的想法。

我的版本：

對於想理財但怕被騙的年輕人而言，富誠 *FinTech* 是投資顧問平台中，能夠用透明的資訊讓你安心投資的品牌，因為我們有金管會投顧牌照和零佣金模式。  
重點是信任。

我的版本：

對於 25-35 歲想開始理財的上班族而言，富誠 *FinTech* 是理財 *App* 中，能夠讓你像滑社群一樣輕鬆理財的品牌，因為我們用教育內容取代推銷話術。  
重點是體驗。

我的版本融合你們兩個：

對於 25-35 歲想理財但不知從何開始的年輕上班族而言，富誠 *FinTech* 是數位理財平台中，能夠讓理財變得簡單、透明、有溫度的品牌，因為我們結合 *AI* 智能推薦

與理財教育，用朋友的方式陪你做對的決定。

建宏的版本最完整。讓我們分析一下為什麼：

- 目標客群明確：不是「所有人」，而是有年齡、有痛點的特定族群
- 產品類別正確：「數位理財平台」讓消費者知道跟誰比較
- 差異點三個關鍵字：簡單（對比傳統的複雜）、透明（對比傳統的隱藏費用）、有溫度（對比冷冰冰的機器人）
- 支持理由具體：AI 推薦 + 教育內容 + 朋友般的陪伴

#### 💡 想一想

回頭看知覺定位圖：富誠的定位聲明是否對應「創新 + 易懂」的位置？  
「AI 智能推薦」= 創新；「簡單、有溫度、朋友的方式」= 易懂。兩邊完全吻合。  
好的定位聲明和知覺定位圖應該互相印證。

## 6.8 定位的三個陷阱

### 🎓 品牌定位三大陷阱

定位做不好，通常掉進以下三個坑：

1. **定位不足** (*Under-positioning*)：消費者對你的品牌沒印象
  - 症狀：「富誠？沒聽過」「好像是做理財的？不太確定」
  - 原因：差異點不夠鮮明，或宣傳不足
  - 金融案例：許多小型投顧公司，產品不錯但消費者完全不知道它存在
2. **定位過度** (*Over-positioning*)：消費者對你的印象太狹隘
  - 症狀：「富誠？那個只給大學生用的吧？我月薪五萬，不適合」
  - 原因：差異點太窄，排除了潛在客戶
  - 金融案例：某基金公司被認為「只做高風險投資」，錯失保守型客戶
3. **定位混亂** (*Confused positioning*)：消費者搞不清楚你到底是什麼
  - 症狀：「富誠到底是理財平台、教育平台、還是保險公司？」
  - 原因：傳遞太多訊息、品牌形象不一致
  - 金融案例：頻繁改變定位——今天強調科技、明天強調人情味、後天強調低費率

口訣：不足會隱形，過度會窄化，混亂會分裂。

第三個陷阱我們要特別小心。我們同時做 *ETF*、保險代銷、理財教育 如果每個都強調，消費者會不會搞混？

這就是定位聲明的價值。不管你有多少產品線，對外溝通只有一個核心訊息：「讓理財變簡單」。

*ETF* 也好、保險也好、教育也好——它們都是「讓理財變簡單」這個大目標下的不同手段。

## 6.9 富誠 vs 萬泰：定位的對決

### 場景：競爭態勢分析

「最後，我們看看對手。」林教授指向定位圖上萬泰金控的位置。

「萬泰在左下角——傳統但略偏創新、複雜但開始簡化。他們正在往右上角移動。」

建宏深吸一口氣：「他們要來搶我們的位置？」

### 富誠 vs 萬泰的定位比較

	富誠 FinTech	萬泰金控
定位象限	創新 + 易懂（右上）	傳統偏創新 + 複雜（左下偏中）
定位聲明核心	讓理財變簡單有溫度	專業值得信賴（推測）
差異點	教育內容、AI 推薦、朋友感	品牌歷史、產品線完整、據點多
風險	品牌知名度不足（Under）	品牌形象老化、年輕人不買單

大公司想從左下角移到右上角，要克服的是**品牌包袱**——消費者腦中已經有了「萬泰＝傳統大銀行」的印象，這不是砸廣告就能改的。

小公司的優勢是白紙一張——消費者腦中還沒有你的位置，你可以從零開始建立。

所以我們的時間窗口是有限的？在萬泰成功轉型之前，我們得先把「創新＋易懂」這個位置牢牢佔住。

正確。定位是一場**搶位戰**——先到先得。一旦消費者心中的位置被某個品牌佔了，後來者要花數倍的力氣才能改變。

這就像停車場——車位是有限的，先停先贏。

## 6.10 金融業定位的特殊考量

### 金融品牌定位的三個提醒

#### 1. 信任是基礎，不是差異點：

- 金融業所有品牌都必須讓客戶信任，所以「值得信賴」不足以成為差異點
- 信任是**門票**（沒有就不用玩），不是**賣點**（有了還需要別的東西）
- 差異點要在信任之上再加值：例如「信任＋簡單」或「信任＋有溫度」

#### 2. 合規限制定位表達：

- 不能說「保證獲利」「穩賺不賠」——金管會禁止不實承諾
- 定位可以強調「讓你做對的決定」，但不能暗示「用我的產品一定賺錢」
- 廣告表達必須與定位一致，且符合法規

#### 3. 定位要能跨產品延伸：

- 金融業通常有多條產品線（ETF、保險、基金），定位不能綁死在單一產品上
- 好的定位是「品牌層級」的：「讓理財變簡單」可以套用在任何金融產品
- 壞的定位綁在產品上：「最便宜的 ETF 平台」——一旦推新產品就格格不入

## 6.11 本週任務：畫你的定位圖

### ◎ 本週任務

#### 任務情境

STP 三部曲來到完結篇。前兩週你切了蛋糕（S）、選了蛋糕（T），今天你要把蛋糕吃進消費者的心裡——為富誠找到一個獨一無二的定位。

你是富誠的品牌策略顧問，建宏請你提交一份品牌定位報告。

#### 任務要求

1. **知覺定位圖**：繪製台灣理財 App 市場的知覺定位圖。
  - 選擇兩個你認為消費者最在意的維度（自選，不一定要用「傳統 vs 創新」和「複雜 vs 易懂」）
  - 標出至少 5 個品牌（含富誠和萬泰金控）
  - 說明你選擇這兩個維度的理由
2. **定位聲明**：用定位聲明公式，為富誠寫出一句完整的定位聲明（4 個填空都要填）
3. **陷阱檢核**：對照三大定位陷阱（定位不足 / 定位過度 / 定位混亂），你的定位聲明可能掉進哪個陷阱？你會怎麼預防？（50 字以內）

**進階挑戰**：如果萬泰金控決定把自己的品牌也重新定位到「創新 + 易懂」的象限，富誠應該如何應對？你會建議調整定位嗎？還是加強現有定位的差異化？

提示：回顧公司檔案中富誠的品牌人格——「懂你的理財朋友」，思考這個人格如何轉化為定位。

## 6.12 本週重點回顧

1. **Positioning 的定義**：設計品牌形象，使其在目標客群的心智中佔據獨特且有價值的位置
2. **STP 三部曲完結**：切蛋糕（S，W04）→ 選蛋糕（T，W05）→ 吃蛋糕（P，W06）
3. **知覺定位圖**：用兩個消費者最在意的維度，視覺化品牌在心智中的相對位置
4. **定位圖的空隙**：找到「有需求但沒有品牌佔領」的區域——那就是你的機會
5. **定位聲明公式**：對於【目標客群】，【品牌】是【類別】中能【差異點】的品牌，因為【理由】
6. **三大定位陷阱**：定位不足（隱形）、定位過度（窄化）、定位混亂（分裂）

7. **金融業定位**：信任是門票不是賣點、合規限制表達、定位要能跨產品延伸
8. **富誠的定位**：「創新 + 易懂」——讓理財變得簡單、透明、有溫度

## 6.13 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2024). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 10: Crafting the Brand Positioning.
2. Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.——定位理論的經典之作，提出「定位是心智之戰」。
3. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management* (4th ed.). Pearson. Chapter 3: Brand Positioning and Values.——深入探討品牌定位與品牌價值的關聯。
4. 別蓮蒂（2020）。《消費者行為》（五版）。華泰文化。第6章：知覺與定位。——台灣本土教科書觀點的品牌定位與消費者知覺。

### 下 週 預 告

STP 三部曲完結。富誠知道了市場長什麼樣（S）、  
要服務誰（T）、在消費者心中是誰（P）。

但策略確立了，消費者在哪裡？他怎麼從一個陌生人，變成你的客戶？

下週，林教授帶來2017台北世大運的故事，揭示數位時代消費者的全新行為模式——AISAS。

# Chapter 7

## 第七週：數位消費者的旅程：AISAS

### 本週學習目標

1. 說明傳統消費者行為模型 AIDMA 的五個階段及其適用情境
2. 闡述數位時代消費者行為模型 AISAS 的五個階段，理解 Search 與 Share 的革命性意義
3. 比較 AIDMA 與 AISAS 的核心差異，判斷不同行銷場景應使用哪個模型
4. 運用 AISAS 模型完整分析 2017 台北世大運的行銷案例
5. 為 **富誠 FinTech** 設計一條完整的 AISAS 客戶旅程，標注每個階段的行銷觸點

### 7.1 本週劇情：90% 的客戶從哪來？

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早會

STP 三部曲完結：富誠知道了市場長什麼樣（S）、要服務誰（T）、在消費者心中要成為誰（P）。策略確立了，下一步應該是「執行」。

但建宏有一個困惑：「我們的策略夠清楚了，可是——消費者到底是怎麼找到我們的？」

小雅在會議室白板上秀出了一張 App 後台數據圖。

建宏，你看這張數據。我查了我們 App 的用戶來源：90% 是透過「朋友推薦」和「社群分享」來的。廣告帶來的只有不到 5%。

這代表什麼？我們花大錢買的 Google 廣告和 FB 廣告，幾乎沒有用。但我們根本沒做「口碑行銷」，用戶卻自動幫我們宣傳。

等等，如果 90% 的客戶是朋友推薦來的——那我們的行銷策略應該完全不一樣吧？我們不該一直投廣告，而是應該想辦法讓現有客戶「願意分享」？



建宏問對了。你在銀行六年，學的是傳統行銷思維——打廣告、買曝光、衝轉換率。那套模型叫 *AIDMA*。

但數位時代的消費者不是這樣運作的。他們不再被動接收廣告——他們會主動搜尋，也會主動分享。

今天我要教你們兩個模型：傳統的 *AIDMA*，和數位時代的 *AISAS*。搞懂這兩個模型的差異，你就知道為什麼你的廣告預算白花了。

## 7.2 傳統消費者行為：AIDMA 模型

### AIDMA 模型

**AIDMA** 源自 E. St. Elmo Lewis (1898) 提出的 **AIDA** 模型 (Attention → Interest → Desire → Action)，後由美國廣告人 Samuel Roland Hall 於 1920 年代加入 **Memory** (記憶) 階段，形成五步驟的消費者行為模型，描述消費者從「看到廣告」到「購買行動」的心理歷程：

Attention (注意) → Interest (興趣) → Desire (慾望) → Memory (記憶) → Action (行動)

五個階段的意義：

- **Attention (注意)** —— 消費者注意到品牌或產品的存在。例如在電視上看到某銀行的廣告
- **Interest (興趣)** —— 被吸引，開始產生興趣。例如「這個基金報酬率好像不錯」
- **Desire (慾望)** —— 從興趣升級為購買慾望。例如「我也想投資試試看」
- **Memory (記憶)** —— 將品牌記住，等待適當時機。例如記住了品牌名稱和特色
- **Action (行動)** —— 真正採取購買行為。例如走進銀行櫃檯開戶

### AIDMA 消費者行為公式

Attention → Interest → Desire → Memory → Action

**記憶口訣：**注意 → 興趣 → 慾望 → 記憶 → 行動。核心特徵：**單向**（企業 → 消費者），消費者是被動接收者。

*AIDMA* 就是我做了二十年的業務模式。銀行買電視廣告，讓客戶注意到我們 (A)；設計漂亮的理財手冊，引發他的興趣 (I)；業務員拜訪時創造購買慾望 (D)；留下名片讓他記住我們 (M)；最後約到分行簽約 (A)。



這套模式的核心假設是：消費者是被動的。他接收資訊、記住品牌、然後行動。整個過程是單向的，從企業到消費者。

#### 💡 AIDMA 的時代背景

AIDMA 誕生於大眾媒體主導的年代——電視、報紙、廣播是主要的資訊來源。消費者獲取資訊的管道有限，只能「被動」接收企業透過廣告傳遞的訊息。在那個時代，誰的廣告曝光量大、誰的品牌記憶深，誰就贏。但你覺得，今天的消費者還是這樣嗎？

## 7.3 數位時代消費者行為：AISAS 模型

#### 🎓 AISAS 模型

**AISAS** 是 2004 年由日本電通株式會社（Dentsu）提出的消費者行為模型，專為描述網路時代的消費者決策歷程：

Attention（注意）→ Interest（興趣）→ Search（搜尋）→ Action（行動）→ Share（分享）

與 AIDMA 的關鍵差異：

- **Search（搜尋）** 取代了 **Desire + Memory**——消費者不再被動等待，而是**主動搜尋**資訊。產生興趣後，他會上 Google、看 YouTube、查 PTT，自己做功課
- **Share（分享）** 是全新的階段——購買後，消費者會在社群媒體上**主動分享**體驗。好的分享會觸發其他人的 Attention，形成循環
- **Search 與 Share 形成迴圈**——A 的分享 → 觸發 B 的搜尋 → B 購買後分享 → 觸發 C 的搜尋 這就是「口碑行銷」的病毒傳播效應

#### √ AISAS 消費者行為公式

Attention → Interest → Search → Action → Share

記憶口訣：注意 → 興趣 → 搜尋 → 行動 → 分享。核心特徵：**雙向**（消費者 ↔ 消費者），Search 與 Share 形成自我強化循環。

所以我們 App 那個 90% 的推薦數據就說得通了！用戶是這樣進來的：

1. 某個年輕人在 IG 看到朋友分享理財心得（**Attention**）
2. 覺得有趣，想了解更多（**Interest**）
3. 上 Google 搜尋「富誠 FinTech 評價」（**Search**）

4. 下載 App、開始使用 (**Action**)

5. 覺得好用，在 IG 限動分享「我開始理財了！」(**Share**)

然後他的朋友看到限動，又被注意到 (**Attention**)，新一輪循環就開始了！

正是如此。AISAS 的核心洞察是：消費者不再是被動的接收者，而是主動的搜尋者和傳播者。

過去企業需要花大錢「推」資訊給消費者（**推式行銷 Push Marketing**：企業主動將訊息投放到消費者面前）；現在消費者會自己「拉」資訊過來（**拉式行銷 Pull Marketing**：消費者主動搜尋、自己找上門），而且用完還會幫你傳播。

這就是為什麼小雅的廣告預算效果不好——因為你用 AIDMA 的邏輯在數位時代做行銷。你該做的不是買更多廣告，而是讓客戶值得搜尋、願意分享。

## 7.4 AIDMA vs AISAS：兩個時代的行銷邏輯

### 🎓 AIDMA 與 AISAS 比較

比較維度	AIDMA（傳統模型）	AISAS（數位模型）
提出年代	1920 年代	2004 年（電通）
消費者角色	被動接收者	主動搜尋者 + 傳播者
資訊流向	單向（企業 → 消費者）	雙向（消費者 ↔ 消費者）
核心媒體	電視、報紙、廣播	搜尋引擎、社群媒體
購買前行為	記住品牌，等待時機	主動搜尋、比較評價
購買後行為	結束（或口頭推薦）	線上分享，觸發新循環
行銷關鍵	曝光量、記憶度	搜尋力、分享力
適用場景	電視購物、銀行臨櫃	App、電商、社群行銷

### 💡 AIDMA 過時了嗎？

並非所有情境都適用 AISAS。想想看：你阿公在電視上看到銀行定存廣告，隔天去郵局存錢——這還是 AIDMA。

關鍵不在於哪個模型「更好」，而在於你的**目標客群**是怎麼做決策的。**富誠 FinTech**鎖定的是 25–35 歲年輕上班族——他們是標準的 AISAS 消費者。但如果你要賣退

休理財給 65 歲的族群，AIDMA 可能更適合。  
**模型是工具，不是信仰。**選對模型，才能設計對的行銷策略。

## 7.5 2017 台北世大運：AISAS 的完美案例

理論講完了，讓我們看一個真實的案例——2017 年台北世界大學運動會。  
這場賽事的行銷是教科書等級的 AISAS 案例。從賽前的負面新聞到最後的全民狂歡，每一個階段都完美對應 AISAS 的五個步驟。

### 7.5.1 A (Attention)：正反報導都引起注意

#### 世大運的 Attention 策略

2017 台北世大運的**注意力策略**有一個有趣的特點：**正面和負面報導都成功引起了全民注意。**

**正面注意：**世大運公布第三波官方宣傳影片「Taipei in Motion」，內容完美結合運動與城市風貌，才在 Facebook 上傳 9 小時就吸引了 **69 萬人**觀賞。

**負面注意：**但更有趣的是，開幕前幾個月媒體頻頻出現負面報導——選手村的種種缺失、預售票房慘淡等等。這些負面評價卻意外地引來台灣民眾高度關注，讓大家反而更警覺「台北世大運就要開始了」。

**行銷啟示：**注意力 (Attention) 不分正負。重要的是你是否進入消費者的「雷達範圍」。負面聲量處理得當，反而能轉化為關注度。

等等，負面新聞也算行銷？那如果萬泰金控在新聞上攻擊我們，我們反而該高興？

不是高興，而是**正視**。*Attention* 階段的關鍵不是「正面還是負面」，而是「有沒有被注意到」。當然，負面新聞需要妥善應對，但它至少完成了一件事——讓人知道你的存在。

世大運的案例告訴我們：就算一開始是負面的關注，只要後續的 *Interest*、*Search*、*Action* 做得好，最後的結果可以完全翻轉。

## 7.5.2 I (Interest)：捷運列車引爆全民興趣

### 世大運的 Interest 策略

台北世大運最成功的**興趣觸發**策略之一，是台北捷運世大運主題列車。

捷運車廂被彩繪成各種運動場景——游泳池、籃球場、足球場——繪製極度逼真，引起民眾瘋狂拍照。隨著外國選手陸續來到台灣，民眾在公共場所看到這些體態健美的運動選手，對世大運產生了新鮮感受和興趣。

台北世大運吉祥物「熊讚」不時跟著市長出席各項宣傳活動，形成話題與民眾的興趣焦點。更令人意外的是，荷蘭水球選手 Robin van Galen 在推特上貼出水球隊團體照，選手們穿著緊身泳褲展現健美身材，引發民眾瘋傳。

**行銷啟示：**Interest 的重點是「讓人想了解更多」。把品牌元素融入日常生活場景（捷運列車），比硬邦邦的廣告更容易引發自發性的興趣與互動。

等等，捷運車廂我有印象！那年我剛在銀行上班沒多久，真的看到很多人在月台上等特定車廂，就為了拍照。我自己也拍了一張游泳池車廂的照片傳給同事。

你剛才描述的行為，就是 *Interest* 轉化為 *Search* 的瞬間。你注意到了、感興趣了，然後你做了什麼？你主動去找那節車廂。這就是 AISAS 的力量。

## 7.5.3 S (Search)：主動搜尋成為新常態

### 世大運的 Search 效應

捷運車廂的創意引發了**主動搜尋**行為：

民眾開始主動搜索**哪個號次**的車廂有游泳池、哪個有籃球場背景，找到了目標車廂後立刻拍下照片、上傳社群平台分享——世大運的名聲自然而然傳播了出去。台灣選手的奪牌訊息透過新聞媒體或主辦單位的 MOD 頻道預告，觀眾會**立刻注意並主動搜尋**比賽時間和轉播資訊，甚至買票進場為中華隊選手加油。當中華隊選手贏得獎牌時，觀眾也會分享選手奪牌那一刻感動的畫面。

**行銷啟示：**在 AISAS 模型中，企業不必把所有資訊都「推」給消費者。你只需要提供足夠的「誘因」，讓消費者自己來搜尋。被搜尋到的資訊，比被推銷的資訊更有說服力。

### 7.5.4 A (Action)：從觀望到進場

#### 世大運的 Action 轉換

**行動階段**的關鍵轉折：賽事進行期間，中華隊頻頻獲得獎牌領先各國選手，讓觀眾不但每天注意賽事的轉播，更**實際地買票入場**替中華隊加油。

世大運開幕典禮上，陳金鋒奮力一揮點燃聖火的畫面令全台沸騰。另一方面，開幕式發生的場外爭議事件反而凝聚了社會支持，讓大家加倍力挺台北世大運。

甚至最後出現外國選手熱烈挺台灣、觀眾熱情為中華隊加油的感人畫面，具體實踐了「世界帶到臺灣，把臺灣推向世界」這句話的真義。

**行銷啟示：**Action 是前面所有階段的累積成果。消費者不會因為一支廣告就購買，而是經過「注意 → 興趣 → 搜尋」的完整歷程後才行動。而且，共同的情感體驗（如國族認同、社會事件）能大幅加速行動轉換。

買票進場、陳金鋒點聖火——這些我都記得。那天我在家看電視轉播，看到聖火點燃的瞬間，我太太馬上打電話給她姊姊說「你有沒有在看！」。這就是共同情感驅動行動。

老李，你太太打電話告訴她姊姊——這不就是下一個階段嗎？Share！

### 7.5.5 S (Share)：口碑行銷的病毒傳播

#### 世大運的 Share 效應

AISAS 最強大的力量在最後一步——**分享 (Share)**。

世大運期間的分享行為是全方位的：

- **捷運車廂創意：**民眾拍照上傳，社群平台瘋傳
- **奪牌時刻：**觀眾分享選手奪牌感動畫面
- **國內外選手：**選手主動將比賽商品或服務訊息分享出來
- **感人事件：**開幕典禮、外國選手挺台等畫面被大量轉傳

透過 AISAS 模式，觀眾主動分享 → 網友搜尋 → 再分享，形成像**滾雪球**般的口碑傳播效應。過去需要砸大量廣告預算才能達成的曝光，現在由消費者自動完成。

**「口碑行銷」的擴散傳播力道，正是台北世大運行銷成功的關鍵所在。**

世大運廣告影片文案「這次，我們回家比賽」完美地連結了社群情感，讓每個台灣人都成為品牌的傳播者。

雖然此案例距今已近十年，但 AISAS 的五階段原則不因時代改變——2020 年代的社群平台從 *Facebook* 轉向 *TikTok* 和 *Threads*，*Search* 從 *Google* 延伸到 *YouTube* 和小紅書，但「搜尋 → 行動 → 分享 → 觸發新搜尋」的循環邏輯始終如一。

## 7.6 Search 與 Share：AISAS 的兩大引擎

### Search 與 Share 的循環效應

AISAS 模型中，**Search**（搜尋）和 **Share**（分享）是兩大核心引擎，它們之間形成一個自我強化的循環：

A 的 Share → 觸發 B 的 Attention → B 產生 Interest → B 進行 Search → B 採取 Action → B 的 Share → 觸發 C 的 Attention →

這個循環的關鍵特性：

1. **自發性**：消費者不是被企業要求搜尋或分享，而是出於自身興趣
2. **可信度高**：朋友推薦比廣告更可信。根據 Nielsen（2015）全球信任度調查，約 83% 的消費者信任親友推薦，遠高於對線上廣告的信任度（約 46%）。此趨勢在 Edelman Trust Barometer 等後續調查中持續獲得驗證
3. **成本低**：企業只需要做好產品和體驗，分享由消費者自動完成
4. **指數成長**：每個分享者可能觸發多個新的搜尋者，形成病毒式傳播

建宏，現在你明白了嗎？**富誠 FinTech** 的 90% 推薦數據不是偶然——這是 AISAS 循環在運作。

你的行銷策略不該是「怎麼讓更多人看到廣告」，而是：

1. 怎麼讓現有客戶願意分享——做出值得分享的產品體驗
2. 怎麼讓被分享觸發的人搜得到你——優化搜尋結果和口碑內容
3. 怎麼讓搜尋到你的人願意行動——降低行動門檻、提供試用



## 7.7 富誠的 AISAS 實戰：從陌生人到忠實客戶

### 場景：富誠 FinTech 會議室 | AISAS 實戰規劃

聽完世大運案例後，建宏決定用 AISAS 模型重新規劃富誠的行銷策略。小雅和老李各自提出了不同的觸點設計。

#### 富誠的 AISAS 客戶旅程

以 **富誠 FinTech** 的目標客群（25–35 歲年輕上班族）為對象，設計完整的 AISAS 旅程：

##### **A (Attention) —— 讓他注意到你**

- IG、TikTok 上的短影音理財知識
- 財經 KOL 的推薦或合作內容
- 朋友在社群上的使用心得（來自前一輪的 Share）

##### **I (Interest) —— 讓他產生興趣**

- 「一分鐘看懂 ETF」系列懶人包
- App 介面截圖展示簡潔好用的設計
- 真實用戶的理財故事（UGC 內容）

##### **S (Search) —— 讓他搜得到好評**

- Google 搜尋「富誠 FinTech 評價」→ 出現正面使用心得
- PTT、Dcard 理財版有用戶自發討論
- YouTube 有開箱 / 實測影片

##### **A (Action) —— 讓他輕鬆行動**

- 免費下載、3 分鐘開戶
- 新戶贈送 30 天免手續費體驗
- 「理財健檢」功能免費使用，降低嘗試門檻

##### **S (Share) —— 讓他主動分享**

- 「邀請好友雙方各得 100 元」推薦獎勵
- 每月自動產生「我的理財成績單」，適合分享到社群
- App 內建一鍵分享功能

我做了二十年業務，最深的體會就是：客戶願意幫你說好話，比你自已說一百句都有用。過去我們叫這個「口碑」，現在叫「Share」——名字變了，本質一樣。但數位時代不同的是，一個人的分享可以被幾百人看到。過去口碑一次傳一個

人，現在一次傳幾百人。這就是 AISAS 比 AIDMA 強大的地方。

### 👥 如何在金融行銷中運用 AISAS？

思考以下問題：

1. 金融商品的 Search 階段與一般消費品有何不同？（提示：金融商品涉及大筆金錢，消費者的搜尋行為會更深入、更謹慎）
2. 金融商品的 Share 有什麼特殊障礙？（提示：很多人不願意公開討論自己的理財狀況——如何在尊重隱私的前提下促進分享？）
3. 你自己最近一次購買或使用金融商品（基金、保險、行動支付等），是透過 AIDMA 還是 AISAS 的路徑？

## 7.8 本週任務

### ◎ 任務 7：AISAS 客戶旅程設計

**情境：**富誠 FinTech 要推出一項新功能——「AI 理財健檢」。這是一個免費的工具，用戶輸入基本資料後，AI 會分析其財務狀況並給出理財建議。

**任務：**用 AISAS 模型為這項新功能設計完整的客戶旅程地圖。

**具體要求：**

1. 為 AISAS 五個階段各設計至少 2 個具體的行銷觸點，說明你要在哪裡、用什麼方式接觸消費者
2. 特別說明 **Search 階段**：目標客群最可能去哪裡搜尋？你如何確保他們搜到的是正面資訊？
3. 特別說明 **Share 階段**：你要設計什麼機制，讓用戶「忍不住想分享」？
4. 畫出一張簡單的 AISAS 旅程圖，標注每個階段的觸點和轉換率預估

**進階挑戰：**如果今天你要把同樣的「AI 理財健檢」功能推廣給 55 歲以上的退休族群，你會改用 AIDMA 模型嗎？為什麼？如果是，旅程設計會有什麼不同？

提示：想想你的父母是怎麼接觸新的金融服務的——是看到廣告，還是朋友分享？

## 7.9 本週重點回顧

1. **AIDMA 模型**：Attention → Interest → Desire → Memory → Action——傳統的單向消費者行為模型，適用於大眾媒體主導的時代



2. **AISAS 模型**：Attention → Interest → Search → Action → Share——數位時代的消費者行為模型，由電通 2004 年提出
3. **核心差異**：消費者從「被動接收者」變成「主動搜尋者 + 傳播者」
4. **Search 的革命**：消費者不再等企業推銷，而是自己搜尋比較——搜尋結果決定了消費者的印象
5. **Share 的力量**：一個分享可觸發無數個新的 Attention，形成病毒式傳播——口碑行銷的核心動力
6. **Search ↔ Share 循環**：分享觸發搜尋，搜尋帶來行動，行動產生新分享——自我強化的成長飛輪
7. **2017 台北世大運**：從負面新聞到全民狂歡，完美示範 AISAS 五階段的行銷力量
8. **模型選擇**：不是哪個模型更好，而是你的目標客群怎麼做決策。年輕人用 AISAS，長輩可能用 AIDMA
9. **富誠的啟示**：90% 用戶來自推薦 = Share 引擎已啟動；下一步是優化 Search（讓搜得到好評）和 Action（降低行動門檻）

## 7.10 延伸閱讀

1. 電通集團（2006）。《Cross Switch——從 AIDMA 到 AISAS》。電通出版。——AISAS 模型的原始提出文獻，深入解釋消費者行為的數位轉型。
2. Sugiyama, K., & Andree, T. (2011). *The Dentsu Way: Secrets of Cross Switch Marketing from the World's Most Innovative Advertising Agency*. McGraw-Hill.——電通行銷方法論的英文版，詳細闡述 AISAS 的理論與實務。
3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.——Kotler 對數位行銷時代消費者旅程的最新觀點，與 AISAS 有大量呼應。
4. 台北市政府觀光傳播局（2017）。《2017 臺北世界大學運動會成果報告書》。台北市政府。——世大運行銷策略的官方回顧，含各階段傳播數據。
5. 曾光華（2023）。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。第 4 章：消費者行為。——台灣本土教科書對消費者行為理論的整理。

6. Nielsen (2015). *Global Trust in Advertising*. The Nielsen Company.——全球消費者對不同廣告形式信任度的調查報告，印證口碑推薦的威力。
7. Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Google.——Google 提出的 ZMOT 概念，與 AISAS 的 Search 階段高度呼應，揭示消費者在購買前的「零時刻」搜尋行為。
8. Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*.——McKinsey 提出的消費者決策旅程模型，比線性模型更強調消費者的循環評估行為。

### 下 週 預 告

分析了消費者的行為路徑（AISAS），**富誠 FinTech** 知道客戶怎麼從陌生人變成用戶了。

但「25–35 歲年輕上班族」只是一個統計數字。他到底是誰？他叫什麼名字？他每天的生活是什麼樣子？他的理財煩惱是什麼？

下週，林教授要建宏做一件事：去跟消費者聊聊——建立一個真實的人物誌（Persona）。

# Chapter 8

## 第八週：走進客戶的世界：人物誌

### 本週學習目標

1. 說明分析目標客群的重要性，以及四種主要的分析工具（人物誌、同理心地圖、價值主張畫布、客戶旅程地圖）
2. 闡述人物誌（Persona）的定義與核心組成元素：基本資料、媒體習慣、煩惱與痛點
3. 運用深度訪談法（「跟消費者聊聊」）蒐集建構人物誌所需的質性資料
4. 從消費者痛點出發，運用「發想三構面」（直接訴求、提問、戲劇化）設計行銷訊息
5. 為 **富誠 FinTech** 的目標客群建立完整的金融版人物誌，包含姓名、職業、媒體習慣、理財煩惱與三個核心痛點

### 8.1 本週劇情：他到底是誰？

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週二策略會議

上一週，小雅用 AISAS 模型畫出了富誠的客戶旅程地圖——90% 的用戶來自朋友分享。策略方向清楚了：強化 Search 與 Share。  
但當建宏試著規劃具體的行銷內容時，他卡住了。

林教授，我在寫 IG 貼文企劃的時候遇到問題。行銷公司問我：「你的目標客群是誰？」我說：「25 到 35 歲的年輕上班族。」  
他們說：「這太籠統了。一個剛出社會月薪三萬的新鮮人，跟一個工作十年年薪百萬的主管，會看一樣的內容嗎？你到底要跟誰說話？」  
我答不上來。

行銷公司問了一個好問題。建宏，你能不能不要用統計學描述你的客戶，而是用一個人的名字來描述？

他叫什麼名字？幾歲？住在哪裡？在什麼公司上班？每天下班後做什麼？他的理財煩惱是什麼？

如果你答不出來，代表你不瞭解你的客戶。你用你想像的方式來愛對方，但終究對方要的不是這樣的方式。

教授，您的意思是——我們要把「25–35 歲上班族」這個市場區隔變成一個具體的人？像是寫一個角色的人設？

沒錯，這就是今天要教你們的工具——人物誌（Persona）。

不過人物誌只是四個工具中的第一個。在正式開始之前，讓我先告訴你們：分析目標客群，到底有哪些方法。

## 8.2 為什麼需要分析目標客群？

### 📖 從區隔到個人：為什麼統計數字不夠？

在 W04–W06 的 STP 三部曲中，你已經學會了切蛋糕（S）、選蛋糕（T）、搶位置（P）。但 STP 給你的是一個群體輪廓——「25–35 歲、月收入 4–8 萬、住在都會區的年輕上班族」。

這樣的描述有一個根本問題：你的特別，卻不一定是對方想要的。

你精心設計了一款理財 App，功能齊全、介面漂亮，但你有沒有想過——你的目標客群真正的煩惱是什麼？他們生活中真正的痛點在哪裡？你認為重要的功能，客戶覺得重要嗎？

我們不會有每個人的生活經驗與情境，所以最可靠的方式就是：「跟消費者聊聊」。但怎麼聊？不太可能隨便聊聊就聊出心得——不然怎麼情侶聊天聊那麼久，男生還是不太懂女生在想什麼？

這就需要結構化的分析工具——用系統化的方法去了解消費者，才能從聊天中挖出真正有價值的洞察。

### 🎓 分析目標客群的四個工具

一般分析受眾常會用到 4 個架構工具：

1. **人物誌 (Persona)** ——描繪出一個「典型消費者」的完整畫像：姓名、年齡、職業、媒體習慣、煩惱與痛點。源自軟體設計領域 (Alan Cooper, 1999)，後被行銷界廣泛採用為 Buyer Persona。本週主題
2. **同理心地圖 (Empathy Map)** ——用六個維度深入感受消費者的內心世界：他想什麼、聽什麼、看什麼、說什麼做什麼、痛苦是什麼、想獲得什麼。由 XPLANE 公司的 Dave Gray (2010) 提出。下週主題
3. **價值主張畫布 (Value Proposition Canvas)** ——比對你的產品服務能否對應消費者的任務、痛點與獲益。由 Alexander Osterwalder 等人 (2014) 在《Value Proposition Design》中提出。W10 主題
4. **客戶旅程地圖 (Customer Journey Map)** ——追蹤消費者從「第一次聽到你」到「成為忠實客戶」的完整體驗歷程。源自服務設計 (Service Design) 領域，常見於服務行銷與顧客體驗管理。W15 主題

這四個工具不是互相取代，而是層層遞進：人物誌告訴你「他是誰」，同理心地圖告訴你「他怎麼想」，價值主張畫布告訴你「你的產品能不能解決他的問題」，客戶旅程地圖告訴你「他在每個接觸點的體驗如何」。<sup>a</sup>

<sup>a</sup>課堂投影片中僅列出四個工具名稱，本教科書進一步補充了各工具的學術溯源與原創者資訊，方便同學延伸閱讀。

我做業務二十年，其實一直在做類似的事——認識客戶。只不過我是靠經驗和直覺，沒有這些工具。

好的業務會記住每個重要客戶的生日、小孩幾歲、喜歡喝什麼茶。但靠一個人的記憶和經驗，能服務的客戶有限。這些工具的價值是——讓整個團隊都能理解客戶，不只是靠一兩個老業務。

## 8.3 什麼是人物誌？

### 🎓 人物誌 (Persona)

**人物誌 (Persona)** 是一種將目標客群具象化為一個「虛構但真實」的代表性人物的方法。它不是真實存在的某個人，而是根據市場調查和消費者訪談資料，綜合歸納出的典型客戶畫像。

人物誌的核心思維是：把統計數字變成一個活生生的人。

### 為什麼要這樣做？

- **讓團隊有共同語言**：與其說「我們的目標客群是 25–35 歲上班族」，不如說「我們在為小明設計這個功能——他是 28 歲的工程師，每月存不到一萬塊，最大的煩惱是不知道該怎麼開始投資」
- **避免自以為是**：行銷人員常常把自己的需求投射到客戶身上。人物誌強迫你用**資料說話**，而不是用想像
- **做出更精準的行銷決策**：知道客戶常用什麼媒體，你才知道廣告該投在哪裡；知道客戶的煩惱，你才知道文案該寫什麼

人物誌跟小說裡的「角色設定」很像，但有一個關鍵差異：小說角色可以天馬行空，人物誌必須基於真實資料。

怎麼取得資料？最有效的方法就是**深度訪談**——找到 3 到 5 位符合你目標客群的真實消費者，跟他們聊聊。

不是發問卷、不是做焦點團體，而是一對一地深入對話。問他的生活、他的習慣、他的困擾——讓他自己說，你來聽。

### 深度訪談的基本方法

建立人物誌最有效的訪談形式是**半結構式訪談**（Semi-structured Interview）——你有一份訪談提綱，但允許根據受訪者的回答彈性追問。

#### 受訪者選取原則：

- 採用**立意取樣**（Purposive Sampling）——刻意選擇符合目標客群特徵的受訪者
- 至少訪談 3–5 位，並盡量涵蓋目標客群中的**多樣性**（不同年齡、職業、理財經驗）
- 避免只訪問跟你很像的人——你需要的是「不同的聲音」

#### 訪談問題設計三原則：

1. **以開放式問題為主**：「你上一次想投資的時候做了什麼？」而非「你覺得 ETF 好嗎？」
2. **先問行為，再問態度**：先讓他描述具體做過的事（行為），再追問他的感受和想法（態度）
3. **避免引導性問題**：不要問「你是不是覺得理財很難？」而是問「你對理財這件事的感覺是什麼？」



### 💡「跟消費者聊聊」的心態與實務

深度訪談的精髓不是「問問題」，而是「聽故事」。你不是在做問卷調查，而是在認識一個人。

好的訪談問題不是「你覺得我們的 App 好用嗎？」（這會得到客套話），而是「你上一次想要投資某個東西的時候，你做了什麼？」——**讓消費者描述他的行為和情境**，而不是評價你的產品。

**實務小提醒：**每次訪談建議安排 30–60 分鐘，事先徵得受訪者同意後錄音，並搭配即時筆記記錄表情和語氣等非語言線索。金融領域的訪談有一個特殊挑戰——受訪者可能不願意透露真實收入或理財狀況，這時可以先從生活習慣聊起，慢慢建立信任後再深入財務話題。

記住：人物誌的目標是理解消費者，不是驗證你的假設。

## 8.4 人物誌的組成元素

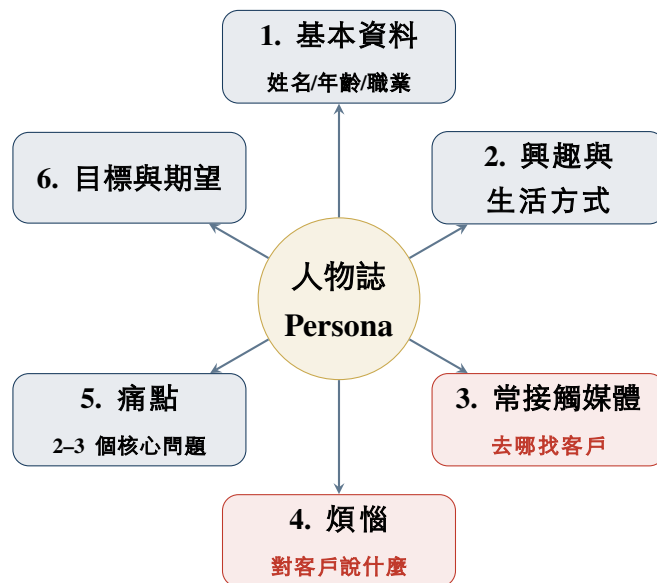
### 🎓 人物誌的六大組成元素

一份完整的人物誌通常包含以下六大組成元素：

1. **基本資料**——姓名、性別、年齡、職業、居住地、預估收入。讓這個人物有一個「身分證」
2. **興趣與生活方式**——日常興趣、休閒活動、生活型態。讓你了解他的世界
3. **常接觸的媒體**——每天瀏覽哪些平台？怎麼獲取資訊？遇到問題時去哪裡搜尋？這直接決定你的**行銷通路選擇**
4. **煩惱**——生活中與你的產品/服務相關的困擾是什麼？（注意：是**他的煩惱**，不是你認為他應該有的煩惱）
5. **痛點**——從煩惱中提煉出的具體問題。通常 2–3 個最具代表性的痛點就夠了
6. **目標與期望**——他希望達成什麼？他理想中的解決方案長什麼樣子？

其中，**常接觸的媒體**和**煩惱/痛點**是最有行銷價值的兩個元素——前者告訴你去哪裡找客戶，後者告訴你對客戶說什麼。

備註：課堂投影片聚焦在基本資料、常接觸媒體、煩惱、痛點四大核心構面。本教科書進一步納入「興趣與生活方式」和「目標與期望」兩個維度，讓人物誌畫像更加立體完整。



## 8.5 人物誌範例：從外送平台到金融商品

### 場景：富誠 FinTech 會議室 | 案例教學

林教授決定用一個生活化的例子來示範人物誌的建立方式——外送平台的人物誌。等大家理解了方法，再轉換到金融商品版本。

先看一個簡單的例子。假設你是外送平台的行銷人員，你訪談了一位目標客戶。以下是你整理出的人物誌。

### 8.5.1 案例一：外送平台人物誌

#### 外送平台人物誌：謝章升

##### 基本資料

姓名：謝章升      性別：男

年齡：38 歲      職業：職業講師、接案行銷顧問與數據分析師

居住地：台中市      預估收入：約 6-8 萬/月

**興趣：**閱讀、打籃球、看球賽

**常接觸的媒體：**每天幾乎都接觸 FB、IG、LINE、YouTube、蘋果日報。遇到看不懂的新聞或議題，幾乎使用 Google 搜尋。想買東西找資料時，除了用 Google，也會上 PChome 購物、momo 購物、Yahoo 奇摩購物跟蝦皮去搜尋商品。找實體店如



餐廳，會參考 Google 地圖上的商家評價與部落格評價。

**煩惱：**工作常出差，回到家之後就懶得出門買東西。有些好吃的店，往往需要排隊，或是需要停車再下車購買。

**3 個痛點：**

1. **懶**——下班回家後完全不想再出門
2. **需要排隊**——好吃的店總是要等
3. **需要停車**——開車去買東西，光找車位就浪費時間和金錢

所以外送平台其實是在解決他的三個痛點？

正是。你的外送平台幫他：

- 節省了力氣（因為懶 → 不用出門）
- 節省了時間（需要排隊 → 不用排隊）
- 節省了金錢（需要停車 → 不用付停車費）

外送需要額外付外送費，產品會比到店親買貴上 1 成左右。但整體來說，只要多出來的價格讓客戶覺得有價值——因為解決了他的煩惱——他就會願意多花這個錢。

這就是人物誌的價值：你不是在推銷「外送服務」，你是在解決謝章升的三個痛點。

#### 💡 痛點 = 行銷的切入點

訪問出消費者煩惱的好處是，容易後續發想。

很多行銷人員一開始就想「我的產品有什麼特色」，然後努力推銷這些特色。但消費者不在乎你的特色——他在乎的是**你能不能解決他的問題**。

先找到痛點，再設計解決方案——這才是以客戶為中心的行銷思維。

### 8.5.2 案例二：金融商品版人物誌

**場景：建宏帶著筆電走出辦公室**

「好，我理解人物誌的方法了，」建宏站起來說。「但外送平台的例子太簡單了——金融商品不一樣，客戶的煩惱更複雜、更隱晦。」

林教授點點頭：「所以我要你做一件事——這週真的去跟 3 個潛在客戶聊聊。不是發問卷，是一對一深聊。回來以後，建立富誠的第一份金融版人物誌。」

建宏約了三位朋友，分別是剛出社會的大學同學、工作五年的前銀行同事、以及一位在科技公司當工程師的高中同學。經過深度訪談，團隊整理出了以下的代表性人物誌。

注意：外送平台的人物誌（謝章升，38 歲講師）和金融版人物誌（林志翔，28 歲工程師）的年齡和職業完全不同——每個產品都需要建立自己的人物誌，不能共用。即使都是「年輕男性」，不同產品面對的痛點和媒體習慣可能截然不同。

### 富誠 FinTech 金融版人物誌：林志翔——他是誰？

#### 基本資料

姓名：林志翔	性別：男
年齡：28 歲	職業：科技公司軟體工程師
居住地：新北市新店區	月收入：約 6 萬
學歷：私立大學資工系畢業	感情狀態：與女友同居中

**興趣與生活方式：**喜歡打電動、看 Netflix、週末偶爾跟朋友打羽球。下班後通常 8 點到家，滑手機到 12 點睡覺。每個月房租加生活費大約 3 萬，能存下 1.5–2 萬。

**常接觸的媒體：**IG、YouTube 是每天必看的平台。會追蹤幾個理財 YouTuber（如柴鼠兄弟），偶爾滑到理財相關的 Reels。遇到不懂的理財名詞會 Google 搜尋，但通常看完第一頁就放棄了。在 Dcard 理財版潛水看別人的討論，但很少自己發文。LINE 群組偶爾有朋友分享理財資訊。

**常使用的理財相關媒體：**Google 搜尋、YouTube 理財頻道、Dcard 理財版、LINE 群組的朋友分享。從未主動去過任何銀行的官網或 App Store 搜尋理財 App。

這個人 根本就是我大學同學的樣子。每天滑 IG、看 YouTube，知道該理財但一直沒開始。他連銀行官網都不會去——那我們的廣告到底要投在哪裡？

好問題。先別急著想行銷策略——先把他的煩惱和痛點搞清楚。這才是人物誌最有價值的部分。

### 林志翔的煩惱、痛點與目標

#### 有關理財/到銀行辦事的煩惱：

- 知道應該要開始投資，但覺得「理財」這件事離自己很遙遠
- 看到新聞說年輕人退休金缺口很大，心裡焦慮但不知道從哪裡開始

- 去銀行辦事覺得麻煩又緊張——要抽號碼牌、等很久、理專講的東西聽不懂
- 怕被理專推銷不適合自己的商品——「他到底是在幫我還是在賺我的手續費？」
- 每次想認真研究投資，打開看到密密麻麻的基金列表就放棄了

**3 個核心痛點：**

1. **知識門檻高**——理財資訊太複雜，看不懂也不知道從哪裡開始
2. **信任危機**——不信任金融機構（尤其是理專的推銷），怕被坑
3. **行動門檻高**——知道應該理財，但開戶流程太複雜，一直拖著沒做

**目標與期望：**希望每個月能多存 5,000 元，5 年後有一筆 50 萬的結婚基金。理想的理財方式是「不用花太多時間研究，有人告訴我怎麼做就好，但又不想被推銷」——簡單來說，他要的是一個**值得信任的自動化管理助手**。

等等 這個人物誌寫的好像就是我三年前的樣子。我在銀行上班的時候，自己的存款帳戶也只有活存。我天天幫客戶規劃理財，自己卻遲遲沒開始。

你看，連在銀行工作的人都會有這三個痛點——知識門檻、信任危機、行動門檻。一般年輕人只會更嚴重。

這就是為什麼我說人物誌很重要。你不能用「25-35 歲上班族」這種模糊標籤來做行銷，你要知道他具體怕什麼、煩什麼、懶什麼。

很好。現在我們有了林志翔的人物誌，接下來的問題是：**富誠的產品能解決他的三個痛點嗎？**

- 知識門檻高 → 富誠的「AI 理財健檢」用白話文解釋理財建議，不需要專業知識
  - 信任危機 → 富誠是獨立平台，不賣特定商品，沒有理專推銷壓力
  - 行動門檻高 → 富誠 App 3 分鐘線上開戶，不用去銀行
- 就像外送平台解決了謝章升的「懶/排隊/停車」，富誠要解決的是林志翔的「不懂/不信/不動」。

## 8.6 從痛點到行銷訊息：發想三構面

### 📖 發想三構面

找到消費者的痛點之後，下一步是把痛點轉化為**行銷訊息**——你要在廣告、社群貼文、App 介面上對消費者說什麼？

發想行銷訊息有三個構面：

1. **直接訴求**——直接告訴消費者你的產品做什麼。簡單、明瞭、功能導向
2. **提問**——用問題引起消費者的共鳴，讓他覺得「對，我就是這樣」
3. **戲劇化**——用誇張或故事化的方式呈現產品帶來的改變，創造記憶點

### 📖 發想三構面應用：外送平台 vs 金融商品

#### 外送平台（謝章升的痛點：懶/排隊/停車）

構面	行銷訊息範例
直接訴求	美食外送，UberEats
提問	今晚想來點什麼？
戲劇化	用過一次，這輩子再也沒排過隊

#### 富誠 FinTech（林志翔的痛點：不懂/不信/不動）

構面	行銷訊息範例
直接訴求	3 分鐘開戶，AI 幫你規劃理財
提問	你知道退休金缺口有多大嗎？
戲劇化	從看不懂基金到月存一萬，只花了一個週末

注意：三個構面沒有優劣之分，重要的是根據你的**媒體通路**和**目標客群特性**選擇最適合的方式。IG 限動適合「提問」引發互動，YouTube 廣告適合「戲劇化」說故事，Google 搜尋廣告適合「直接訴求」提供明確資訊。

我懂了！所以我在做 IG 貼文的時候，不應該寫「富誠 FinTech 提供多元投資組合建議」——這太像銀行官方語言了。

如果我是林志翔，看到這種文案我一定直接滑過去。但如果看到「你每個月存的那一萬塊，有沒有在幫你工作？」——我可能會停下來看兩秒。

小雅進步了。好的行銷訊息不是在描述產品，而是在描述消費者的處境。當消費者覺得「對，你在說我」的時候，他才會繼續看下去。而你之所以能寫出這樣的文案，是因為你建立了林志翔的人物誌——你知道他的煩惱。

## 8.7 建立多個人物誌：為什麼需要 3 個以上？

### 📖 多人物誌策略

人物誌的對象最好是找 **3 位以上**，因為很有可能每個人對於這個產品/服務的煩惱都是不一樣的。

整理過後，可以內部討論：**哪一個人的煩惱是最多人也有的？**我們先以這群為主力客群，去做廣告訴求。

以富誠 FinTech 為例，假設建宏訪談了 5 位潛在客戶，可能出現三種類型的人物誌：

- **林志翔型**（入門焦慮型）：28 歲軟體工程師，知道該理財但不知道怎麼開始，最大痛點是「不懂」。代表了約 60% 的 25–30 歲年輕人
- **王美琪型**（不信任型）：32 歲外商公司行政主管，年薪百萬，有購買基金的經驗但曾被理專推銷高手續費的連動債而虧損，最大痛點是「不信」。代表了約 25% 的 28–35 歲有經驗者
- **張家豪型**（進階需求型）：30 歲會計師，已有 3 年 ETF 投資經驗，自己會看財報，但覺得現有券商 App 的介面老舊、資產配置功能不足，最大痛點是「不夠好用」。代表了約 15% 的積極投資者

討論後發現：「入門焦慮型」佔比最高，且這群人最需要富誠的「AI 理財健檢」功能 → 所以第一波行銷主力瞄準林志翔型消費者。

這就像選 *Targeting* 的時候一樣——你不可能同時對三種人說話，要先選一個主力。但不同的是，*Targeting* 是選「市場」，人物誌是選「溝通對象」。

*Targeting* 告訴我選哪塊蛋糕，人物誌告訴我這塊蛋糕上的每顆草莓長什麼樣子。

建宏的比喻很好。**STP** 和人物誌是互補的關係：

- **STP 是策略層**——選擇市場方向
  - **人物誌是執行層**——把市場方向翻譯成具體的溝通對象和行銷語言
- 沒有 **STP**，你不知道要研究誰；沒有人物誌，你知道要研究誰但不知道他在想什

麼。兩者缺一不可。

## 8.8 萬泰金控的反面教材

場景：富誠辦公室 | 老李帶來的消息

老李走進會議室，手上拿著萬泰金控的最新廣告文宣：「你們看看這個。」

**萬泰金控** 剛推出新的理財 App 廣告——「萬泰智投：AI 驅動的智慧理財平台，涵蓋 500+ 金融商品，提供機構級的資產配置方案。」  
你們猜目標客群會有什麼反應？

如果是林志翔看到這個廣告 「AI 驅動」聽起來很厲害但不知道什麼意思，「500+ 金融商品」反而更讓他頭大——他連 10 個都選不了，給他 500 個更不知道怎麼選。「機構級」——完全不知道在說什麼。  
結論：直接滑過去。

這就是沒有做人物誌的後果。**萬泰金控** 的行銷團隊在自嗨——他們覺得「500+ 金融商品」是優勢，但林志翔覺得是壓力。

你的特別，卻不一定是對方想要的。

**萬泰金控** 如果做了人物誌，就會知道他們的目標客群最怕的就是「太複雜」，文案應該強調「簡單」而不是「多」。

這就是為什麼人物誌這麼重要——它讓你站在客戶的角度思考，而不是站在自己的角度自我感覺良好。

### 人物誌 vs 統計資料

討論以下問題：

1. 你覺得人物誌和傳統的問卷調查有什麼不同？各自的優缺點是什麼？
2. 如果你是富誠的行銷人員，你會怎麼設計訪談問題來了解林志翔型客戶？列出 5 個你會問的問題
3. 金融業做人物誌有什麼特殊挑戰？（提示：金融是高信任門檻的行業，客戶可能不願意透露真實的理財狀況和煩惱）
4. 如果你是**萬泰金控** 的行銷主管，看到林志翔的人物誌後，你會如何重寫那則



「500+ 金融商品」的廣告文案？請用發想三構面各寫一句

## 8.9 本週任務

### ◎ 任務 8：建立富誠的金融版人物誌

**情境：**富誠 FinTech 準備針對核心目標客群推出第一波行銷活動，但團隊對客戶的理解還停留在「25–35 歲年輕上班族」這個層次。你需要建立一份完整的人物誌，讓整個團隊都能「看見」客戶。

**任務：**建立富誠核心目標客群的人物誌。

**具體要求：**

1. **基本資料：**姓名、性別、年齡、職業、居住地、月收入
2. **興趣與生活方式：**日常生活描述（至少 3–4 句）
3. **常接觸的媒體：**列出他最常使用的 5 個以上媒體/平台，以及他的資訊搜尋習慣
4. **理財相關的煩惱：**至少 3 個與理財/金融服務相關的煩惱（用他自己會說的口語描述）
5. **3 個核心痛點：**從煩惱中提煉出 3 個最具代表性的痛點，每個痛點用 2–3 個字概括

6. **發想三構面：**針對你的人物誌，各寫一句行銷訊息（直接訴求/提問/戲劇化）

**進階挑戰：**除了主要人物誌，再建立一份「次要人物誌」（不同年齡層或職業），並比較兩份人物誌的痛點差異。這個差異對行銷策略有什麼影響？

**提示：**想像你真的坐在咖啡廳跟這個人聊天——他會用什麼樣的語氣描述他的煩惱？

**格式參考：**可參考本章「林志翔」的人物誌格式——基本資料表格、生活方式描述、媒體列表、煩惱清單、痛點摘要。

## 8.10 本週重點回顧

1. **目標客群分析的必要性：**市場區隔給你的是群體輪廓，人物誌給你的是一個「活人」。你的特別不一定是對方想要的——必須從客戶角度出發
2. **四個分析工具：**人物誌（Persona）→ 同理心地圖（Empathy Map）→ 價值主張畫布（VPC）→ 客戶旅程地圖（CJM）——層層遞進

3. **人物誌的定義**：將目標客群具象化為一個虛構但基於真實資料的代表性人物畫像
4. **人物誌六大組成**：基本資料、興趣生活方式、常接觸媒體、煩惱、痛點、目標期望。其中媒體和痛點的行銷價值最高
5. **深度訪談法**：建立人物誌最有效的資料蒐集方式是「跟消費者聊聊」——一對一深入對話，聽故事而非做問卷
6. **痛點是行銷切入點**：外送平台解決「懶/排隊/停車」，富誠解決「不懂/不信/不動」——先找痛點，再設計解決方案
7. **發想三構面**：直接訴求、提問、戲劇化——三種將痛點轉化為行銷訊息的方法
8. **多人物誌策略**：建議訪談 3 位以上，找出最多人共有的煩惱，以此為主力客群做行銷訴求
9. **STP 與人物誌互補**：STP 是策略層（選市場），人物誌是執行層（理解客戶）——兩者缺一不可

## 8.11 延伸閱讀

1. Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Sams Publishing.——Persona 概念的原始提出者 Alan Cooper 的經典著作，闡述了以使用者為中心的設計哲學。
2. Goodwin, K. (2009). *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*. Wiley.——完整的 Persona 建立方法論，從訪談設計到人物誌撰寫的實務指南。
3. Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley.——專注於行銷情境的 Buyer Persona 方法，強調消費者的購買決策歷程。
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 6: Analyzing Consumer Markets.——消費者行為分析的經典教科書章節。
5. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。第 5 章：消費者分析。——台灣本土教科書對消費者分析工具的整理。
6. 謝章升 (2020)。《數位行銷全攻略》。碁峰資訊。——本章外送平台人物誌案例的參考來源，以台灣本土數位行銷案例為主。



7. Pruitt, J., & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design*. Morgan Kaufmann.——Persona 的完整生命週期管理，從建立到維護到退役。

### 下 週 預 告

現在你知道林志翔是誰了：28 歲、工程師、每月存不到兩萬、最大的煩惱是不知道怎麼開始理財。

但你真的了解他嗎？你知道他心裡在想什麼嗎？他每天聽到什麼理財資訊？他在辦公室看到同事在討論什麼？他嘴上說的和心裡想的是一樣的嗎？

下週，我們要用一張同理心地圖（*Empathy Map*），走進林志翔的內心世界——那裡有恐懼、有焦慮、也有一個小小的希望。

# Chapter 9

## 第九週：走進客戶的心：同理心地圖

### 本週學習目標

1. 說明同理心地圖（Empathy Map）的定義、起源（XPLANE 公司 Dave Gray 提出）及其在行銷中的角色
2. 闡述同理心地圖的六個維度：想法和感受、聽到什麼、看到什麼、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關係——人物誌是「他是誰」，同理心地圖是「他怎麼想」
4. 運用同理心地圖將一般案例（新聞上班族）轉化為金融理財客戶版本
5. 為 **富誠 FinTech** 的目標客戶林志翔繪製完整的同理心地圖，標示最關鍵的 3 個痛點

### 9.1 本週劇情：你真的懂他嗎？

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週三下午策略會議

上一週，小雅帶領團隊完成了富誠的第一份人物誌——28 歲的軟體工程師林志翔。他的基本資料、媒體習慣、煩惱和痛點都列得清清楚楚。但建宏盯著白板上的人物誌看了很久，總覺得少了什麼。

林教授，上週做完人物誌之後，我一直在想：我知道林志翔 28 歲、月薪 4.5 萬、每月只存不到兩萬。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」，但我不知道他心裡在想什麼。

建宏，我做保險業務二十年，客戶不是不想買——他們是怕。怕被騙、怕看不懂、怕做錯決定。你知道我每次最先做什麼嗎？不是介紹產品，而是聽。聽他老婆在飯桌上說什麼、聽他同事在茶水間聊什麼、聽他晚上滑手機

看到什麼——這些東西加在一起，才是他真正的世界。

人物誌告訴你他的「身分證」，但你還需要一張地圖，帶你走進他的腦袋裡。

老李講得好。上週你們學的人物誌，回答的是「他是誰」。但今天要學的工具，回答的是「他怎麼想」。

這個工具叫做**同理心地圖**（*Empathy Map*）。它不是要你猜客戶在想什麼，而是用一套結構化的六個維度，系統性地映照出客戶的內心世界。

準備好了嗎？我們要從林志翔的人物誌，走進他的心裡。

## 9.2 什麼是同理心地圖？

### 同理心地圖（Empathy Map）

**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<sup>a</sup>。它的核心概念是：**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。**

同理心地圖將客戶的內心世界分成**六個維度**，排列成一張十字型的地圖：

- 上方中央：**想法和感受**？——他心裡真正在意的事、他的憂慮與渴望
- 左側：**聽到什麼**？——朋友、家人、重要人士對他說了什麼
- 右側：**看到什麼**？——他的生活環境、朋友圈、市場上提供的事物
- 下方中央：**說和做**？——他在公開場合的態度、外表、對待他人的方式
- 左下：**痛苦**——他的恐懼、困惑、阻礙
- 右下：**獲得**——他想要或需要的東西、衡量成功的指標

注意一個重要的設計巧思：「想法和感受」在最上方——因為那是消費者**內心深處**不會輕易說出口的東西，也是行銷人員最需要洞察的部分。「說和做」在中下方——那是外顯的行為，但外顯行為不一定等於真實想法。

**嘴上說的和心裡想的，往往不一樣。**這正是同理心地圖最大的價值——幫你找到表面行為底下的真實動機。

<sup>a</sup>Gray, D. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly Media. XPLANE 公司最初將其設計為工作坊用的牆面海報，後來被產品設計與行銷界廣泛採用。2017 年 Dave Gray 更新了同理心地圖，加入「Goal」欄位並調整版面，稱為 Empathy Map Canvas。本書使用經典六維度版本，因其結構清晰、教學上更易上手。



Figure 9.1: 同理心地圖六宮格結構（經典版本）

## 9.3 六個維度怎麼填？

### 六維度詳解（上）：外在環境——聽、看、說做、想

以下逐一說明六個維度的內涵，以及在金融行銷情境中你應該關注的問題：

#### 1. 想法和感受？(Think & Feel)

- 他覺得真正重要（但不會說出來）的是什麼？
- 什麼事情會令他感動？什麼事情會讓他焦慮？
- 他最關注的事情是什麼？他的夢想和渴望是什麼？

**金融情境：**客戶可能嘴上說「我想學投資」，但心裡真正想的是「我不想 40 歲還在租房子」——真正的需求是**安全感**，不是投資知識。

#### 2. 聽到什麼？(Hear)

- 他的朋友說些什麼？他的家人（老婆/父母）說些什麼？
- 哪些意見領袖（KOL）會影響他？
- 他常聽到的關鍵訊息是什麼？

**金融情境：**他可能聽到同事說「我買了 ETF 賺了 20%」，也聽到爸媽說「投資就是賭博」——這兩種聲音同時存在他腦中，形成矛盾。

#### 3. 看到什麼？(See)

- 他的生活環境和工作環境看起來如何？
- 他的朋友有誰？他們的生活是什麼樣子？
- 他每天接觸到哪些產品和訊息？市場上提供了什麼？

**金融情境：**他在 YouTube 上看到理財 KOL 的豪宅影片，在 IG 上看到朋友出國旅遊的照片，在新聞上看到房價又漲了——這些視覺刺激形成了他的焦慮來源。

#### 4. 說和做？(Say & Do)

- 他在公開場合的態度如何？他跟別人說些什麼？
- 他的行為和他說的話是否一致？
- 特別留意：他**嘴上說的**和**實際做的**有沒有落差？

**金融情境：**他跟朋友說「我有在看理財書」（說），但其實每天下班就打遊戲（做）。他說「我有在考慮開戶」（說），但三個月過去了還沒行動（做）。**說和做的落差**，正是你的行銷切入點。

#### 💡「說和做的落差」——行銷人的黃金礦脈

當你發現消費者「嘴上說的」和「實際做的」不一樣，不要覺得他在騙你——他是在**保護自己**。

說「我有在研究投資」是為了不被朋友看不起；說「下個月再開始」是為了逃避行動帶來的焦慮。這些落差背後藏著的，是消費者最真實的**恐懼和猶豫**——也正是你的行銷訊息應該瞄準的地方。

#### 📖 六維度詳解（下）：深層需求——痛苦與獲得

##### 5. 痛苦 (Pains)

- 他最大的挫折是什麼？他害怕什麼風險？
- 什麼東西在阻礙他前進？
- 他心中最深的恐懼是什麼？

**金融情境：**怕被推銷、怕看不懂合約、怕做錯決定被笑、怕存了錢卻被通膨吃掉——這些痛苦是你設計產品和行銷訊息的**黃金素材**。

##### 6. 獲得 (Gains)

- 他想要或需要什麼？他的目標是什麼？
- 他衡量成功的指標是什麼？
- 什麼解決方案能真正滿足他的需求？

**金融情境：**他希望每月存下的錢能自動增值、他希望能用白話文理解金融商品、他希望有人能告訴他「你只要這樣做就好」——**簡單、安心、有人帶**。

教授，所以「痛苦」和「獲得」其實是一體兩面？解決了痛苦，就是創造了獲得？

概念上是的，但實務上不完全對稱。有些痛苦是消費者主動想解決的（顯性需求），比如「我想學投資」；有些痛苦他自己不知道、或不願意承認（隱性需求），比如「我其實怕老了沒錢」<sup>a</sup>。

同理心地圖最大的威力，就是幫你挖出那些隱性的痛苦和隱性的渴望——消費者不會在問卷上勾選的東西。

<sup>a</sup>隱性需求的概念在消費者行為研究中有深厚基礎。Zaltman（2003）的隱喻引出法（ZMET）和 Christensen 等人（2016）的 Jobs-to-be-Done 框架，都是挖掘消費者未說出口需求的系統性方法。

## 9.4 同理心地圖的好處與使用時機

### 📖 同理心地圖的四大好處

為什麼你應該用同理心地圖？它有四個核心好處：

1. **快速將客戶需求視覺化**——一張圖就能讓整個團隊看到客戶的完整內心世界，比十頁報告更有效率
2. **作為精益用戶體驗流程的起點**——它是收集用戶資訊的第一步，後續可以銜接原型設計（Prototype）和使用者測試（User Testing）
3. **可以快速創建與迭代**——如果基於真實數據（訪談、觀察），同理心地圖可以很快完成，也可以隨時根據新資料更新修正
4. **讓決策者跳脫自身經驗範疇**——團隊成員不再只依靠自己的經驗判斷客戶需求，而是用系統化的方式去「穿上客戶的鞋子」

### 📖 什麼時候該畫同理心地圖？

根據 XPLANE 公司的實務建議，同理心地圖的最佳使用時機是：

在做完初步的用戶研究（人物誌）之後、收集產品需求之前，便可以開始繪製同理心地圖。

也就是說，工具的順序是：

### √ 目標客群分析三步驟

人物誌（他是誰） $\xrightarrow{W08}$  同理心地圖（他怎麼想） $\xrightarrow{W09}$  價值主張畫布（我能解決他什麼問題） $\xrightarrow{W10}$

人物誌給你的是客戶的**外在輪廓**，同理心地圖幫你深入他的**內心世界**，價值主張畫布則用來檢驗你的產品能否對應他的痛苦和獲得。三者層層遞進，環環相扣。

## 9.5 同理心地圖 vs 人物誌

### 🎓 同理心地圖與人物誌的差異與互補

很多同學會問：「上週做了人物誌，這週又做同理心地圖，不是重複嗎？」

答案是：**不重複，互補。**

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
適合場景	定義目標客群	深入理解客戶心理
行銷用途	決定「跟誰說話」	決定「說什麼、怎麼說」

簡單記憶：

- **人物誌**告訴你：「他叫林志翔，28 歲，工程師，月薪 4.5 萬」
- **同理心地圖**告訴你：「他心裡在想什麼、他每天聽到什麼聲音、他最怕什麼、他最渴望什麼」

兩者結合，你就能從「知道客戶的名字」進步到「理解客戶的靈魂」。

## 9.6 案例：新聞上班族的同理心地圖

在進入金融版同理心地圖之前，我先用一個日常的例子讓你們理解怎麼填。  
假設你要設計一個新聞 App，你的目標客戶是「利用中午休息時間看新聞的上班族」。上週你已經有了他的人物誌，現在我們來畫他的同理心地圖。



### 案例：看新聞上班族的同理心地圖

目標客戶定義：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。

#### **感覺（想法和感受）：**

- 被標題騙，不爽
- 充滿好奇
- 看了某些新聞覺得很生氣
- 越看越過癮

#### **聽：**

- 新聞、廣播在報導最新消息
- 同事在討論剛剛的快訊新聞

#### **看：**

- 社群媒體相關討論
- 勁爆的內容
- 新聞片段影片

#### **說或做：**

- 討論剛剛看到的新聞事件
- 無法自拔一直滑手機
- 搜尋相關事件
- 分享給朋友

#### **痛苦：**

- 想找以前看過的文章，但忘記標題搜不到
- 想看的圖片被碼了
- 廣告太干擾
- 不知道其他人對這篇新聞有什麼想法
- 資訊太雜亂

#### **需求（獲得）：**

- 能記錄閱讀過的文章
- 看到更多相關內容
- 能輕鬆找到喜歡的文章
- 與別人交流想法
- 不想要廣告



- 整理過的文章分類

這個例子好有感覺！我自己也是每天中午滑新聞，最討厭被標題騙進去。  
但教授，這跟我們做金融產品有什麼關係？

重點不在新聞 App——重點在方法。你看，透過六個維度，我們不只知道他「看新聞」這個行為，還知道他「為什麼看」（生活枯燥想找新鮮事）、「看的時候怕什麼」（被標題騙、廣告干擾）、「想要什麼」（有整理的資訊、能跟人討論）。這就是同理心地圖的威力：從行為挖到動機，從表面鑽到深層。  
現在，讓我們用同樣的方法，來畫林志翔的同理心地圖。但在那之前，我再教你們一個技巧——用提問引導法來填同理心地圖。

## 9.7 提問引導法：謝章升的同理心地圖

### 📖 案例：用提問引導法繪製同理心地圖

假設你的目標客戶是一個 38 歲的台中男性。你不一定有他的訪談資料，但你可以用**提問**的方式引導團隊思考：

#### 想法和感受？

- 他覺得真正重要（不會說出來）的是什麼？
- 什麼會令他感動？

#### 聽到什麼？

- 他的朋友說些什麼？他的老婆說些什麼？
- 哪些媒體會影響他？

#### 看到什麼？

- 生活/工作環境看起來如何？他的朋友有誰？
- 他每天接觸到哪些產品？看了你的廣告，他會不會搜尋？

#### 說和做？

- 他的態度如何？他跟別人說些什麼？
- 留意兩者是否一致？

**痛苦：**他最大的挫折是什麼？他害怕什麼風險？

**獲得：**他想要什麼？他衡量成功的指標是？

看出差別了嗎？上一個案例（新聞上班族）是填答法——直接寫出具體內容。這個案例是提問法——用問題引導團隊去想。

兩種方法各有適用場景：有訪談資料時用填答法，沒有時先用提問法建立框架，再帶著問題去訪談。

好，現在讓我們用填答法，來畫林志翔的完整同理心地圖。

## 9.8 實戰：林志翔的金融版同理心地圖

### 場景：富誠 FinTech 會議室 | 白板前

林教授在白板上畫了一個大大的十字，中間寫上「林志翔，28 歲，軟體工程師」，把白板筆交給小雅。

「每個人根據上週訪談的筆記，把你記得的線索填進去。記住——不是你覺得他會怎麼想，而是他在訪談中實際說過或做過什麼。」

### 富誠案例：林志翔的同理心地圖

目標客戶：林志翔，28 歲，軟體工程師，月薪 4.5 萬，月存不到 2 萬，常用 YouTube 和 PTT。

#### 想法和感受：

- 覺得自己應該開始理財，但不知道從何下手（焦慮）
- 看到同齡朋友買房覺得自己好像落後了（比較心理）
- 擔心存銀行的錢被通膨吃掉（恐懼）
- 心裡其實渴望有人帶他入門，但不好意思開口問（面子問題）
- 覺得金融業務都想賺他的佣金（不信任）

#### 聽到什麼：

- 同事午餐時說：「我買了 ETF 這半年漲了 15%」
- 爸媽說：「投資就是賭博，錢放銀行最安全」
- YouTube 理財 KOL 說：「年輕人不投資就是跟自己的未來作對」
- 女朋友暗示：「我同事的男朋友已經在看房了」
- PTT 有人說：「基金都是割韭菜的」

#### 看到什麼：

- IG 上朋友出國旅遊、吃大餐的照片
- YouTube 理財頻道的「零基礎投資教學」影片

- 新聞上房價又創新高的報導
- 手機上各種金融 App 的廣告（但從來不敢點進去）
- 公司旁邊銀行的「基金手續費 0 元」廣告

**說和做：**

- **嘴上說：**「我有在研究啊，最近在看一些理財書」
- **實際做：**書買了但只看了前三章，下班就打遊戲
- **嘴上說：**「我打算下個月開始定期定額」
- **實際做：**已經說了三個月，券商 App 下載了但沒開戶
- **對朋友說：**「投資這種事不急，先把本業做好」（其實是不敢開始）

**痛苦：**

- 金融商品的說明書像天書，看不懂（**知識門檻**）
- 怕做錯決定，被朋友笑（**社交壓力**）
- 不知道該信誰——KOL 說買 A，銀行說買 B，爸媽說都別買（**資訊過載**）
- 擔心被業務推銷不需要的產品（**信任危機**）
- 覺得自己的本金太少，投資沒意義（**門檻迷思**）

**獲得（渴望）：**

- 有人能用白話文解釋金融商品（**簡單**）
- 不用大筆資金就能開始的投資方式（**低門檻**）
- 確定不會虧光的安心感（**安全**）
- 能看到自己的錢在慢慢增加（**成就感**）
- 有個可信賴的平台或顧問，不會一直推銷（**信任**）

看到沒有？「說和做」這一塊的落差最大。他嘴上說在研究投資，實際上三個月了連帳戶都沒開——這就是我二十年來最常見的客戶。

他不是不想，是不敢。不是懶，是怕。你不能罵他拖延，你要去理解他為什麼停在那裡。

老李說得對。如果我們只看人物誌，我們會覺得林志翔是一個「有興趣但還沒行動的年輕人」。但畫完同理心地圖之後，我們才真正看到——他被矛盾的聲音包圍，被恐懼卡住。

所以我們的行銷訊息不應該是「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」。

建宏，你剛剛講的那句話，就是同理心地圖最大的價值：

從「推銷產品功能」轉變為「回應客戶的真實感受」。

你看，沒有同理心地圖的行銷訊息會說：「富誠 App 支援 300 支基金、手續費 0 元。」有了同理心地圖之後，你會說：「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。」

哪一種更打動林志翔的心？

### 💡 從「功能導向」到「感受導向」的行銷轉變

大多數金融機構的行銷訊息長這樣：「年化報酬率 6%、手續費 0 元、支援 300 支基金。」這是**功能導向**——在說你的產品有多好。

但同理心地圖教你的是**感受導向**——先理解客戶的恐懼和渴望，再用他的語言回應他的感受。

**功能導向**：「富誠 App 支援自動定期定額。」

**感受導向**：「你不用再煩惱什麼時候該進場——我們幫你每月自動買，安靜地讓錢長大。」

同一個產品功能，換一種說法，就從「冰冷的規格表」變成「溫暖的承諾」。

## 9.9 如何繪製同理心地圖？

### 📖 繪製同理心地圖的步驟

#### Step 1：準備人物誌

同理心地圖不是從零開始的——它建立在上週完成的**人物誌**之上。你需要先確定：你要深入理解的是**哪一個**具體客戶。

#### Step 2：召集團隊，在白板上畫出六宮格

在白板中央畫一個人頭（代表目標客戶），周圍分出六個區域。建議用便利貼填寫——方便移動和調整。

#### Step 3：先填「聽」和「看」

這兩個維度最容易從訪談資料中找到證據。從客戶的**外在環境**開始，比較不會陷入主觀猜測。

#### Step 4：再填「說和做」

記錄客戶的外顯行為和言語。特別注意：他說的和他做的有沒有落差？落差越大，行銷機會越大。

#### Step 5：深入「想法和感受」

這是最難的部分——你需要從前面三個維度**推理**出客戶內心深處的想法。他嘴上說「投資太麻煩」，但也許心裡想的是「我怕賠錢被女朋友罵」。

#### Step 6：整理「痛苦」和「獲得」

綜合以上五個維度，提煉出客戶最核心的 3 個痛點和 3 個渴望。**這就是你設計產品和行銷訊息的基礎。**

**一個重要提醒：**團隊中如果有人跟目標客戶特徵相似（年齡、職業、收入接近），可以讓他扮演客戶的角色，幫助團隊從客戶的視角思考。但不要讓一個人的意見主導所有維度——同理心地圖是**團隊共創**的工具。

## 9.10 從同理心地圖到行銷策略

### 挖掘隱性需求：同理心地圖的策略應用

畫完同理心地圖後，下一步是將洞察轉化為**行銷策略**。具體方法是：

#### 1. 從「痛苦」設計產品功能

回顧林志翔的五個痛點，問自己：富誠的 App 能解決哪幾個？

- 「看不懂」→ 用白話文撰寫商品說明 + 3 分鐘懶人包影片
- 「怕做錯決定」→ 提供模擬投資功能，零風險練習
- 「不知道信誰」→ 透明的費用結構 + 獨立的理財教育內容

#### 2. 從「聽」設計通路策略

他聽到同事聊 ETF、聽 YouTube KOL 講投資——所以你的行銷通路應該包括：

- 跟理財 KOL 合作（他**信任**的聲音）
- 設計「推薦朋友」機制（讓**同事口碑**替你說話）

#### 3. 從「說和做的落差」設計推力（Nudge）

他說了三個月要開戶但沒行動——你需要的不是更多廣告，而是一個**降低啟動成本**的推力（Nudge）<sup>a</sup>：

- 「3 分鐘線上開戶」——把行動門檻降到最低
- 「100 元就能開始投資」——打破本金太少的迷思
- 「開戶送一堂免費理財課」——給他一個「**現在就做**」的理由

<sup>a</sup>Nudge（推力）概念由 Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press. 提出。核心思想是在不限制選擇自由的前提下，透過改變選擇架構來引導人們做出更好的決定。

### 👤 你也有「說和做」的落差嗎？

請想一件你一直說要做、但拖了很久沒做的事（運動、學英文、整理房間）。  
用同理心地圖的邏輯分析自己：

1. 你「嘴上說」的是什麼？
2. 你「實際做」的是什麼？
3. 真正阻礙你的「痛苦」是什麼？（不是「沒時間」這種表面答案）
4. 如果有人要「推你一把」，什麼方式最有效？

提示：大部分人拖延的真正原因不是懶——是怕失敗。

## 9.11 本週任務

### 🎯 本週任務

**任務名稱：**走進林志翔的心

**任務目標：**為上週建立的人物誌客戶「林志翔」繪製一份完整的同理心地圖，並從中提煉出最關鍵的 3 個痛點。

**執行步驟：**

1. 拿出上週完成的人物誌
2. 在白紙或白板上畫出同理心地圖的六宮格
3. 根據上週的訪談筆記（或課堂討論內容），逐一填寫六個維度
4. 特別注意「說和做」的落差——找出林志翔「嘴上說的」和「實際做的」之間的差距
5. 從六個維度中提煉出**最關鍵的 3 個痛點**，排出優先順序
6. 為每個痛點寫下一句**行銷訊息**——如果你要用一句話打動這個痛點，你會怎麼說？

**產出格式：**完整的同理心地圖（六個維度）+ 3 個核心痛點 + 3 句行銷訊息

**加分挑戰：**如果你的人物誌有 2 個以上版本（不同客群的人物誌），選另一個人物也畫一張同理心地圖，比較兩者的「痛苦」有什麼不同。

## 9.12 本週重點回顧

1. **同理心地圖的定義：**由 XPLANE 公司的 Dave Gray（2010）提出的視覺化工具，將客戶的內心世界分為六個維度，幫助團隊系統性地理解消費者



2. **六個維度**：想法和感受（Think & Feel）、聽到什麼（Hear）、看到什麼（See）、說和做（Say & Do）、痛苦（Pains）、獲得（Gains）
3. **與人物誌的互補**：人物誌回答「他是誰」（外在輪廓），同理心地圖回答「他怎麼想」（內在世界）——兩者結合才能完整理解客戶
4. **使用時機與好處**：做完人物誌之後、設計產品之前繪製。四大好處：快速視覺化、精益流程起點、快速迭代、跳脫自身經驗
5. **「說和做」的落差**：消費者嘴上說的和實際做的常常不一致，這個落差背後藏著恐懼和猶豫——正是行銷的切入點
6. **隱性需求的挖掘**：同理心地圖最大的價值是發現消費者不會說出口的痛苦和渴望——顯性需求大家都看得到，隱性需求才是差異化的關鍵
7. **從洞察到策略**：痛苦 → 產品功能、聽 → 通路策略、說做落差 → 行為推力（Nudge）——同理心地圖不只是理解工具，更是策略工具

## 9.13 延伸閱讀

1. Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly Media.——同理心地圖的原創者 Dave Gray 的著作，詳細說明了同理心地圖在創新工作坊中的應用方法。
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.——在同理心地圖的基礎上進一步發展的價值主張畫布，下週主題的核心參考書。
3. Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*. Wiley.——將同理心地圖等工具整合進商業實驗流程的實務指南。
4. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 6: Analyzing Consumer Markets.——消費者行為分析的經典教科書章節，涵蓋消費者心理與決策過程。
5. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。第 5 章：消費者分析。——台灣本土教科書中對消費者分析工具的整理，包含在地案例。
6. 謝章升 (2020)。《數位行銷全攻略》。碁峰資訊。——本章同理心地圖案例的參考來源，以台灣本土數位行銷案例為主。

7. Kouprie, M., & Visser, F. S. (2009). A framework for empathy in design: Stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design*, 20(5), 437–448.——從設計學角度探討同理心在產品設計中的角色與應用框架。

### 下 週 預 告

林志翔的同理心地圖畫完了。你終於看到了他的恐懼、他的矛盾、他的渴望。

五個痛苦清清楚楚攤在你面前——看不懂、怕做錯、不知道信誰、怕被推銷、覺得本金太少。

但最關鍵的問題來了：富誠 *FinTech* 的金融商品，能真正解決這些痛點嗎？

下週，我們要用一個叫做價值主張畫布（*Value Proposition Canvas*）的工具，把客戶的痛苦和你的產品功能攤開來一一比對——有對應到的，就是你的優勢；沒對應到的，就是你的空白。



# Chapter 10

## 第十週：痛點轉商機：價值主張畫布

### 本週學習目標

1. 說明價值主張畫布（Value Proposition Canvas）的定義、起源（Osterwalder et al., 2014）及其與商業模式畫布的關係
2. 闡述顧客描述（Customer Profile）的三個元素：任務（Jobs）、痛點（Pains）、獲益（Gains）
3. 闡述價值主張（Value Map）的三個元素：產品和服務、痛點解決方案（Pain Relievers）、創造獲益（Gain Creators）
4. 運用價值主張畫布將人物誌與同理心地圖的洞察，轉化為產品與客戶的一一對應關係（價值配適）
5. 為 **富誠 FinTech** 的核心金融商品完成價值主張畫布，找出至少 2 個尚未被滿足的客戶需求，並提出策略建議

### 10.1 本週劇情：我們的產品真的解決了問題嗎？

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週四上午策略會議

上週的同理心地圖讓整個團隊心情沉重——林志翔的五個痛苦攤在白板上，看不懂、怕做錯、不知道信誰、怕被推銷、覺得本金太少。每一條都像是一面鏡子，映照出富誠過去的行銷訊息有多「離客戶」。

建宏一早就來了辦公室，他把上週的同理心地圖列印出來貼在會議室牆上，旁邊放著富誠 App 的功能清單。他想找出兩者之間的關係。

林教授，上週我們畫完林志翔的同理心地圖後，我一整個禮拜都在想一個問題——我們的 App 功能清單上寫了「AI 理財健檢」「基金推薦」「自動定期定額」這些東西，但這些功能真的對應到林志翔的痛苦嗎？

我有一種感覺：有些痛苦我們可能解決了，但有些痛苦 我們可能碰都沒碰到。

我也是。我把同理心地圖的「痛苦」那一欄跟我們的 App 功能一個一個對照，發現一個嚇人的事實——

「怕被推銷」這個痛點，我們有沒有任何功能在解決它？「不知道該信誰」——我們有第三方背書嗎？有使用者口碑機制嗎？

我的結論是：我們以為自己在解決客戶的問題，但其實我們只解決了一半。

小雅，你剛剛說的那句話，就是今天要教你們的工具的核心精神。

過去兩週你們學了**人物誌**和**同理心地圖**，知道了林志翔是誰、他心裡在想什麼。

但知道痛點還不夠——你必須檢驗你的產品能不能真正解決這些痛點。

今天的工具叫做**價值主張畫布**（*Value Proposition Canvas*，簡稱 VPC）。它的設計目的只有一個：把客戶的痛苦和你的產品功能攤開來，一一比對。

### 場景：林教授走向白板

林教授拿起兩支不同顏色的白板筆——藍色和紅色。他在白板左邊畫了一個方形，右邊畫了一個圓形。

「左邊是你的產品，右邊是你的客戶。看看能不能對上。」

他在方形裡面寫了「價值主張」，在圓形裡面寫了「顧客描述」，然後畫了一個箭頭從左指向右。

「當左邊的東西能完美回應右邊的需求——我們就達到了價值配適（Fit）。如果對不上？那就是空白——空白代表你還沒做到的事。」

全場安靜了三秒鐘。建宏拿起筆記本，準備好了。

## 10.2 什麼是價值主張畫布？

### 📖 價值主張畫布（Value Proposition Canvas）

**價值主張畫布**（Value Proposition Canvas，VPC）是由 Alexander Osterwalder 等人在 2014 年出版的《Value Proposition Design》一書中提出的策略工具<sup>a</sup>。

它是**商業模式畫布**（Business Model Canvas）的延伸——商業模式畫布有九個區塊，VPC 專注於其中最核心的兩個：**價值主張**（Value Proposition）和**顧客區隔**（Customer Segment）。

**VPC 的核心結構：**

- **右側圓形——顧客描述**（Customer Profile）：描述你的目標客戶是誰、他想做什麼、他怕什麼、他要什麼

- 左側方形——價值主張（Value Map）：描述你的產品做了什麼、怎麼減輕痛點、怎麼創造好處
- 中間的箭頭——配適（Fit）：當左邊的內容能一一對應右邊的需求時，就達到了價值配適（Value-Proposition Fit）

簡單來說：右邊是問題，左邊是答案。你的答案夠不夠好，一對就知道。

“Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley. 此書是《Business Model Generation》（2010）的延伸，專注於商業模式畫布中「價值主張」和「顧客區隔」這兩個區塊的深入分析。

### √ 目標客群分析完整流程（W08–W10）

人物誌（他是誰） $\xrightarrow{W08}$  同理心地圖（他怎麼想） $\xrightarrow{W09}$  價值主張畫布（我能解決他什麼問題） $\xrightarrow{W10}$

這就是過去三週的完整邏輯鏈。人物誌幫你從統計數字中看到一個活人，同理心地圖幫你走進他的內心，價值主張畫布則用來檢驗你的產品能否回應他的需求。三者缺一不可——沒有人物誌，你不知道要研究誰；沒有同理心地圖，你不知道他怕什麼；沒有價值主張畫布，你不知道自己到底解決了多少問題。W10 的獨特貢獻在於最後一步——比對配適（Fit）：把客戶的痛點/獲益與產品功能一一對照，找出強配適、弱配適和空白，讓分析結果直接轉化為策略方向。

## 10.3 VPC 結構圖

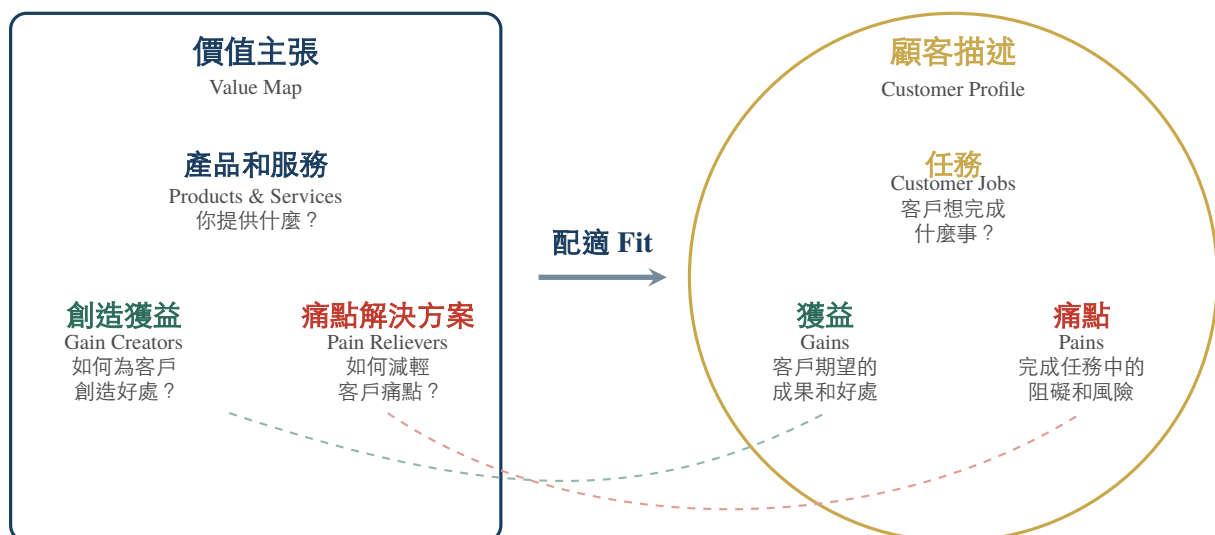


Figure 10.1: 價值主張畫布結構圖——左方形對右圓形

看這張圖：左邊方形是你的產品，右邊圓形是你的客戶。底部的兩條虛線代表對應關係——你的「創造獲益」要對應客戶的「獲益」，你的「痛點解決方案」要對應客戶的「痛點」。

記住一個重要原則：永遠從右邊開始填。先理解客戶，再設計產品——不是反過來。

## 10.4 右邊先：顧客描述

### 顧客描述（Customer Profile）——圓形的三個元素

VPC 的右側圓形稱為**顧客描述**（Customer Profile），包含三個元素：

#### 1. 任務（Customer Jobs）——客戶想完成什麼事？

「任務」指的是客戶試圖在工作或生活中完成的事情。此概念與 Christensen 等人（2016）提出的**待完成工作**（*Jobs-to-be-Done*）理論高度互補——JTBD 強調「客戶不是在買產品，而是在『雇用』產品來完成某個任務」。可以分為三種類型：

- **功能性任務**：實際想要完成的事（例如：把閒錢做有效配置、每月定期投資）
- **社會性任務**：想在別人眼中的形象（例如：讓同事覺得自己有在理財、不被朋友說不懂投資）
- **情感性任務**：想要獲得的感受（例如：對未來感到安心、覺得自己在進步）

#### 2. 痛點（Pains）——完成任務過程中的阻礙、風險、負面結果

痛點是客戶在嘗試完成任務時遇到的**不想要的事**：

- 不想要的結果：怕做錯決定賠錢、怕被推銷不需要的產品
- 阻礙：看不懂金融商品說明書、不知道該信誰
- 風險：本金太少投資沒意義（門檻迷思）、怕被騙

#### 3. 獲益（Gains）——客戶期望的成果、好處

獲益是客戶想要獲得的**正面結果**：

- 必備獲益：錢不會虧光的安心感
- 期望獲益：看到資產慢慢增長的成就感
- 驚喜獲益：原來理財可以這麼簡單！

## 💡 痛點和獲益從哪裡來？

如果你覺得上面這些內容很眼熟——沒錯，它們就是從前兩週的工具**結構化轉化**而來的。

來源工具	VPC 對應元素
同理心地圖的「痛苦」	→ VPC 的「痛點」
同理心地圖的「獲得」	→ VPC 的「獲益」
人物誌的「煩惱」和「目標」	→ VPC 的「任務」

所以 VPC 不是從零開始——它是把前兩週的成果**結構化**，讓你能更精準地跟產品功能做比對。

## 📖 範例：林志翔的顧客描述

根據 W08 的人物誌和 W09 的同理心地圖，我們可以將林志翔的資訊整理成 VPC 右側的顧客描述：

元素	林志翔的內容
任務	<p><b>功能性</b>：把每月存下的 1.5–2 萬做有效配置，5 年後存到 50 萬結婚基金</p> <p><b>社會性</b>：不想被同事覺得「完全不懂理財」，想在聊天時有話可接</p> <p><b>情感性</b>：對未來感到安心，覺得自己有在往前走</p>
痛點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 金融商品說明書像天書，<b>看不懂</b>（知識門檻）</li> <li>2. 怕做錯決定被朋友笑，<b>怕做錯</b>（社交壓力）</li> <li>3. KOL 說買 A、銀行說買 B、爸媽說都別買，<b>不知道信誰</b>（資訊過載）</li> <li>4. 擔心被業務推銷不需要的產品，<b>怕被推銷</b>（信任危機）</li> <li>5. 覺得自己的本金太少，投資沒意義，<b>門檻迷思</b></li> </ol>
獲益	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有人能用<b>白話文</b>解釋金融商品</li> <li>2. 不用大筆資金就能開始的投資方式（<b>低門檻</b>）</li> <li>3. 確定不會虧光的<b>安心感</b></li> <li>4. 能看到自己的錢在慢慢增加的<b>成就感</b></li> <li>5. 一個可信賴的平台，不會一直推銷（<b>信任</b>）</li> </ol>

教授，我發現一件事——痛點和獲益幾乎是一體兩面。「看不懂」的痛點，對應的就是「想要白話文說明」的獲益。

觀察得很好，但不完全對稱。有些痛點的解法不只一種，有些獲益背後可能對應多個痛點。所以 *Osterwalder* 刻意把痛點和獲益分開列——你才能更精準地思考：你的產品到底在解決哪一個痛點、創造哪一個獲益。  
記住：不是所有痛點都同樣重要。你需要排序——先解決最痛的那幾個。

## 10.5 左邊：價值主張

### 價值主張（Value Map）——方形的三個元素

VPC 的左側方形稱為**價值主張**（Value Map），同樣包含三個元素：

#### 1. 產品和服務（Products & Services）——你提供什麼？

列出你為客戶提供的所有產品和服務。在金融行銷中，這不只是金融商品本身，還包括：

- 核心產品：ETF 推薦、基金投資、定期定額
- 附加服務：AI 理財健檢、投資組合分析、風險評估
- 數位體驗：App 介面、線上開戶、自動通知
- 教育內容：白話文理財文章、3 分鐘懶人包影片

#### 2. 痛點解決方案（Pain Relievers）——如何減輕客戶痛點？

具體描述你的產品如何消除或減輕客戶的痛點。好的痛點解決方案應該**精準瞄準**顧客描述中列出的某個痛點。

#### 3. 創造獲益（Gain Creators）——如何為客戶創造獲益？

描述你的產品如何為客戶帶來正面結果和好處。好的獲益創造者應該對應顧客描述中的某個獲益期望。

### 範例：富誠 App 的價值主張

元素	富誠的內容
產品和服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI 理財健檢功能</li> <li>• 基金/ETF 推薦引擎</li> <li>• 自動定期定額投資</li> <li>• 3 分鐘線上開戶</li> <li>• 白話文理財教學專欄</li> <li>• 投資組合視覺化儀表板</li> </ul>
痛點解決方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 針對「看不懂」：所有商品說明改用白話文 + 3 分鐘懶人包影片</li> <li>• 針對「怕做錯」：提供模擬投資功能，零風險體驗</li> <li>• 針對「門檻迷思」：100 元即可開始定期定額</li> </ul>
創造獲益	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 用 AI 自動配置投資組合，省去研究時間</li> <li>• 視覺化儀表板讓用戶隨時看到資產增長</li> <li>• 每週推送一篇白話文理財知識，增加金融素養</li> </ul>

等等，我把左邊和右邊對照之後，發現一個問題——

右邊林志翔有五個痛點，但左邊我們的「痛點解決方案」只對應了三個。「不知道信誰」和「怕被推銷」——我們好像沒有明確的功能在處理。

建宏，你剛剛發現的東西，就是 VPC 最大的價值。

不是每個痛點你都有答案——空白不是失敗，空白是機會。

我們現在來做最關鍵的一步：比對。



## 10.6 比對：價值配適

### 價值配適 (Value-Proposition Fit)

**價值配適** (Value-Proposition Fit) 是 VPC 的核心目標：當你的**價值主張**能一一對應客戶的**顧客描述**時，你就達到了配適。

具體而言：

- 你的「痛點解決方案」↔ 客戶的「痛點」
- 你的「創造獲益」↔ 客戶的「獲益」
- 你的「產品和服務」↔ 客戶的「任務」

Osterwalder 等人 (2014) 指出，真正的價值配適不是在辦公室畫出來的——它需要經過**市場驗證**。畫布上的配適只是「紙上配適」(Fit on Paper)，你還需要透過客戶訪談、原型測試、A/B 實驗來確認「市場配適」(Fit in Market)。

### 場景：富誠 FinTech 會議室 | 全員比對

小雅把左右兩邊的內容寫在白板上，用紅線、綠線、灰線把對應的項目連起來。「紅線代表強配適——我們真的解決了這個痛點。灰線代表弱配適——有碰到但不夠力。空白 就是我們還沒做到的。」

## 富誠 vs 林志翔：痛點配適比對表

林志翔的痛點	富誠的解決方案	配適	判斷理由
1. 看不懂（知識門檻）	白話文商品說明 + 3 分鐘懶人包影片	✓	直接對應，功能已上線
2. 怕做錯（社交壓力）	模擬投資功能 + AI 推薦降低選擇障礙	△	有功能但缺乏「別人也這樣做」的社會證明
3. 不知道信誰（資訊過載）	—	×	空白：缺乏第三方背書、獨立評鑑機制
4. 怕被推銷（信任危機）	—	×	空白：無「不推銷承諾」或使用真實口碑
5. 門檻迷思（本金太少）	100 元即可開始定期定額	✓	直接打破迷思，門檻夠低

**配適結果：**5 個痛點中，**2 個強配適**（✓）、**1 個弱配適**（△）、**2 個空白**（×）。

兩個空白 「不知道信誰」和「怕被推銷」。這兩個恰好是我做業務二十年最常碰到的問題——信任。

你的產品功能再好，如果客戶不信你，他連試都不會試。富誠最大的弱點不是產品不好，是信任基礎不夠。

老李說得對。我過去在銀行的時候，客戶信任的不是銀行的系統，是那個坐在他對面的理專——他認識那個人，所以他相信。

但富誠是純線上平台，我們沒有「那個坐在對面的人」。那我們用什麼來建立信任？

這就是空白帶給你的最大價值——它不是在打你的臉，它是在告訴你下一步該做什麼。

空白 = 機會。有空白，代表你還有進步的空間。沒空白，代表你可能漏看了什麼。

### 💡 空白不是失敗，空白是策略地圖

很多團隊做完 VPC 比對之後，看到空白就沮喪——「我們的產品沒有解決這個問題。」

但 Osterwalder 的設計哲學恰好相反：**空白是最有價值的發現。**

知道自己做到了什麼，只能讓你**維持現狀**。知道自己**沒做到**什麼，才能讓你**找到方向**。

富誠的兩個空白——「不知道信誰」和「怕被推銷」——正是下半學期制定 **4P** 策略時，最需要優先處理的方向。

## 10.7 獲益配適比對

### 📖 富誠 vs 林志翔：獲益配適比對表

痛點配適的比對結果顯示，富誠在「信任」相關痛點上有兩個空白。現在讓我們從獲益面再驗證一次——除了痛點，VPC 還需要比對**獲益**——客戶想要的好處，你做到了多少？

林志翔的獲益	富誠的獲益創造	配適	判斷理由
1. 白話文說明	白話文理財教學專欄 + 懶人包影片	✓	直接對應
2. 低門檻開始	100 元定期定額 + 3 分鐘線上開戶	✓	雙重降門檻
3. 不會虧光的安心感	AI 風險評估 + 分散投資推薦	△	有功能但缺乏「風險透明說明」的心理安撫
4. 看到資產增長的成就感	視覺化儀表板	✓	數據圖表直覺呈現
5. 可信賴不推銷的平台	—	×	空白：缺乏信任機制

**獲益配適結果：**5 個獲益中，3 個強配適、1 個弱配適、1 個空白。

又是信任 不管從痛點還是從獲益看，信任都是我們最大的缺口。  
看起來富誠的產品功能做得不錯——白話文、低門檻、視覺化——但在信任建立這一塊，幾乎是零分。

小雅的觀察非常精準。你看，VPC 的比對結果幫你清楚地看到一件事——富誠擅長的是產品功能層面的創新：白話文說明、低門檻投資、AI 推薦。但客戶最深層的需求——信任——你還沒有回應。  
這就是為什麼有些產品功能很好但賣不動——因為客戶連試用的信任門檻都還沒跨過。  
下半學期的 4P 策略，必須把「建立信任」放在最核心的位置。

## 10.8 從 VPC 到行銷策略

### 三種配適結果的策略方向

根據配適結果的強弱程度，本教科書將其歸納為以下三種策略方向：

#### 1. 強配適 (✓) ——放大宣傳

- 你的產品已經解決了這個痛點或創造了這個獲益
- 策略：把這個優勢**放大**，讓客戶知道你做到了
- 富誠案例：「白話文理財」和「100 元開始投資」是強配適 → 這兩個訊息應該成為行銷主打

#### 2. 弱配適 (△) ——產品改善

- 你有碰到這個需求，但力道不夠，客戶感受不明顯
- 策略：**強化**現有功能，或加入新功能補強
- 富誠案例：「怕做錯」有模擬投資功能但缺乏社會證明 → 加入「和你一樣的人都這樣投資」的同儕比較功能

#### 3. 無配適 (×) ——新開發或策略性放棄

- 你完全沒有回應這個需求
- 策略：評估這個需求的**重要性**——如果是核心需求，必須開發新方案；如果是邊緣需求，可以暫時放棄
- 富誠案例：「信任」是核心需求中的核心 → **必須**開發信任建立機制（例如：使用者口碑系統、第三方認證、透明的費用說明、「不推銷承諾」）

我來補一個實戰角度。「信任」這個空白，不是靠一個功能就能解決的——它需要一套組合拳。

在我做保險業務的經驗裡，信任是靠三件事建立的：

1. 第三方背書：「某某財經雜誌推薦」「金管會認證」比你自已說一百遍「我們很專業」還有效
2. 真實口碑：讓用過的客戶自己說——「我用了三個月，真的沒有人推銷我」
3. 承諾機制：白紙黑字寫下來——「我們保證不會主動打電話推銷」

這三招是我二十年的結論。用在線上平台也一樣——把「人際信任」轉化成「制度信任」。

老李，你剛剛說的三招，我可以把它變成 App 裡的功能：

1. 在 App 首頁放「財經媒體合作夥伴」的 logo 牆
2. 開發「用戶真實評價」專區——只展示實名認證用戶的回饋
3. 在註冊流程中加一個「不推銷承諾」的彈窗——白紙黑字告訴你我們不會主動打擾你

這三個功能不需要太多開發成本，但可以直接填補 VPC 上最大的空白。

建宏，你剛剛做的事情就是 VPC 的最終目標——把分析結果轉化為行動方案。這就是從洞察到策略的完整流程：

1. 人物誌告訴你「他是誰」
2. 同理心地圖告訴你「他怕什麼、要什麼」
3. VPC 告訴你「你解決了什麼、還缺什麼」
4. 缺的那些，就是你下一步的**產品開發清單**和**行銷策略重點**

前 10 週，你們從行銷的定義出發，走過價值框架、環境分析、**STP** 三部曲、消費者行為，再到人物誌、同理心地圖、價值主張畫布。這些都是**基礎工程**——先理解市場、理解客戶。

從下週開始，我們要進入 **4P** 的戰場——先從**產品策略**說起。

#### 如果你是小雅，你會優先補哪個空白？

富誠的 VPC 比對出兩個空白：「不知道信誰」和「怕被推銷」。

請討論：

1. 如果資源有限，只能先解決一個空白，你會優先選哪個？為什麼？

2. 除了老李提出的三招（第三方背書、真實口碑、承諾機制），你還想得到什麼方法可以建立線上金融平台的信任？
3. 有沒有其他產業的成功案例，可以借鑒到金融信任的建立？（提示：想想電商、共享經濟、醫療平台是怎麼建立信任的）

## 10.9 VPC 的流程：從人物誌到價值主張

### 價值主張畫布的四步驟流程

根據 Osterwalder et al. (2014) 的方法論，VPC 的完整流程如下<sup>a</sup>：

#### Step 1：從人物誌出發，確認目標客戶

先問：「你要為誰設計價值主張？」用 W08 的人物誌確定你的目標客戶——因為不同的客戶有完全不同的任務、痛點和獲益。

#### Step 2：訪談或從同理心地圖彙整

用 W09 的同理心地圖，將客戶的「痛苦」轉化為 VPC 的「痛點」，將「獲得」轉化為「獲益」，將人物誌的目標轉化為「任務」。

#### Step 3：填寫價值主張（左邊方形）

根據你的產品功能，逐一系列出：你提供了什麼產品和服務？這些產品如何減輕客戶痛點？如何為客戶創造獲益？

#### Step 4：比對左右兩邊，找出配適與空白

將左邊的每一項與右邊做比對。強配適是你的行銷賣點，弱配適是你要改善的方向，空白是你的新機會——也可能是你需要策略性放棄的項目。

<sup>a</sup>本教科書將 Osterwalder 的流程與 W08–W09 教授的工具做了整合。原書直接從「觀察與訪談」出發建立顧客描述，本課程則透過人物誌和同理心地圖作為前置步驟，讓顧客描述的內容更加紮實。

### VPC 流程公式

人物誌（W08） → 同理心地圖（W09） → 顧客描述（右圓） → 價值主張（左方） → 比對配適

**核心原則：**永遠從右邊（客戶）開始，再填左邊（產品）。不是先有產品再找客戶，而是先理解客戶再設計產品。

## 10.10 本週任務

### ◎ 任務 10：完成富誠的價值主張畫布

**情境：**富誠 FinTech 即將進入下半學期的 4P 策略制定階段。在此之前，團隊需要一份完整的價值主張畫布，作為所有策略決策的基礎。

**任務：**完成富誠核心金融商品的價值主張畫布，找出至少 2 個尚未被滿足的客戶需求。

**具體要求：**

1. **顧客描述（右邊圓形）：**用你在 W08 和 W09 完成的人物誌與同理心地圖，填寫林志翔（或你自建的人物誌）的任務（至少各列 1 項功能性/社會性/情感性）、痛點（至少 5 個）、獲益（至少 5 個）
2. **價值主張（左邊方形）：**列出富誠 App 的產品和服務（至少 6 項）、痛點解決方案（至少 3 項）、創造獲益（至少 3 項）
3. **配適比對表：**製作痛點配適表和獲益配適表（格式參考本章表格），標注 ✓/△/×
4. **空白分析：**找出至少 2 個空白（×），說明為什麼這些空白很重要
5. **行動建議：**針對每個空白，提出至少 1 個具體的解決方案

**進階挑戰：**如果你在 W08 建立了多份人物誌（例如林志翔型 vs 王美琪型），請為不同人物誌各畫一份 VPC，比較兩者的空白是否相同——不同客群的空白，意味著不同的產品策略。

**提示：**空白不代表失敗——空白代表你發現了一個未被滿足的需求，也就是一個潛在的商機。

## 10.11 本週重點回顧

1. **價值主張畫布的定義：**由 Osterwalder et al. (2014) 提出的策略工具，是商業模式畫布的延伸，專注於「價值主張」和「顧客區隔」兩個區塊的深入分析
2. **右側圓形——顧客描述：**包含三個元素——任務（Customer Jobs，分功能性/社會性/情感性三類）、痛點（Pains）、獲益（Gains）。內容從人物誌和同理心地圖轉化而來
3. **左側方形——價值主張：**包含三個元素——產品和服務（Products & Services）、痛點解決方案（Pain Relievers）、創造獲益（Gain Creators）
4. **價值配適：**當左邊能一一對應右邊時，達到 Value-Proposition Fit。比對結果分為強配適（✓）、弱配適（△）、無配適（×）



5. **三種策略方向**：強配適 → 放大宣傳、弱配適 → 產品改善、無配適 → 新開發或放棄。空白不是失敗，空白是機會
6. **信任是金融行銷的核心**：富誠的 VPC 比對結果顯示，產品功能面配適良好，但「信任」是最大的空白——信任需要第三方背書、真實口碑、承諾機制三管齊下
7. **三步驟完整鏈**：人物誌（他是誰）→ 同理心地圖（他怎麼想）→ 價值主張畫布（我的產品能不能解決他的問題）——這是 W08–W10 目標客群分析的完整方法論

#### 💡 前 10 週回顧：從行銷定義到價值配適

回頭看前 10 週的旅程：

W01–W02 建立**行銷思維**（行銷不是推銷、價值框架）。

W03 認識**戰場全貌**（行銷策略規劃流程）。

W04–W06 完成**STP 三部曲**（切蛋糕、選蛋糕、搶位置）。

W07 理解**消費者行為**（AISAS 數位旅程）。

W08–W10 深入**目標客群分析**（人物誌、同理心地圖、價值主張畫布）。

這些都是行銷的**基礎工程**——先看清楚戰場、選對客戶、理解客戶、比對產品。

從下週開始，進入行銷的**執行層**——**4P** 行銷組合。準備好了嗎？

## 10.12 延伸閱讀

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.——價值主張畫布的原始著作，包含完整的方法論、工具模板和大量案例。本章的核心參考書。
2. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.——商業模式畫布的原始著作，VPC 的母體框架。了解價值主張在整個商業模式中的位置。
3. Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). *Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation*. Wiley.——將 VPC 從「紙上配適」推進到「市場配適」的實驗方法指南。
4. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Business.——Jobs-to-be-Done 理論的經典著作，與 VPC 的「Customer Jobs」概念高度互補。
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 2: Developing Marketing Strategies and Plans.——行銷策略規劃的經典教科書章節，涵蓋價值主張的設計原則。

6. 曾光華（2023）。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。第 5 章：消費者分析。——台灣本土教科書中對客戶分析工具的系統整理。
7. 謝章升（2020）。《數位行銷全攻略》。碁峰資訊。——以台灣本土數位行銷案例為主，包含價值主張在數位產品中的應用。

### 下 週 預 告

前 10 週，你們從行銷的本質出發，走過價值框架、環境分析、**STP** 三部曲、**AISAS** 消費者旅程，再深入人物誌、同理心地圖、價值主張畫布——這些都是行銷的基礎工程。

你已經知道客戶是誰、他在想什麼、你的產品能解決什麼（以及不能解決什麼）。

但就在富誠準備進入 **4P** 的戰場時，萬泰金控也沒閒著——他們剛宣佈推出一款「零手續費 **ETF** 智投平台」，主打的客群跟富誠一模一樣。

前 10 週打好了基礎，下週開始——先從產品策略說起。第一個問題：你的產品，憑什麼跟巨人不一樣？

# Chapter 11

## 第十一週：設計商品：金融產品策略

### 本週學習目標

1. 說明 Kotler 產品三層次模型（核心利益、形式產品、延伸產品）並以金融商品為例闡述各層次的內涵
2. 運用產品組合策略（寬度、深度、一致性）分析金融機構的產品線決策，理解蠶食效應與互補效應
3. 比較品牌延伸、副品牌、獨立品牌三種品牌策略在金融業的適用情境，說明品牌信任在金融商品中的特殊角色
4. 闡述金融服務的四大特性（IHIP：無形性、不可分割性、變異性、易逝性），並說明如何透過 **7P** 將無形服務轉化為可感知的產品
5. 為 **富誠 FinTech** 設計一項新金融商品的完整產品規格，包含核心利益、形式產品、延伸產品、品牌策略與服務產品化方案

### 11.1 本週劇情：你的產品，憑什麼跟巨人不一樣？

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早上緊急會議

週末，一則新聞炸開了整個金融圈——**萬泰金控** 正式推出「萬泰智投 Pro」，主打零手續費 **ETF** 智投平台，目標客群直指 25–35 歲的年輕上班族。

建宏一早就把新聞截圖丟進了團隊群組。小雅第一個回覆：「完了，他們的目標客群跟我們一模一樣。」老李則冷靜地說：「週一早上開會，大家到齊。」

會議室裡，氣氛凝重。白板上還貼著上週完成的價值主張畫布，那些紅線和空白似乎都在提醒：富誠的信任基礎還沒建好，新的對手已經殺到家門口了。

各位，萬泰金控的「萬泰智投 Pro」昨天正式上線了——零手續費、500 支 *ETF* 任選、AI 自動再平衡。說實話，如果我是林志翔，我可能也會心動。我們的 *ETF* 推薦引擎跟他們比起來，功能差不多，但他們是零手續費。我們怎麼辦？要跟進降價嗎？

先不要慌。零手續費聽起來很厲害，但你想想——銀行做免費的東西，錢從哪裡來？可能是用更高的管理費、更多的交叉銷售來補。零手續費不代表零成本，只是成本藏在消費者看不到的地方。

我在保險業二十年，每次看到「免費」兩個字，第一反應就是問：他打算怎麼回收？

老李說得沒錯。我查了一下，萬泰智投 *Pro* 的 *ETF* 確實零手續費，但年管理費是 0.6%——業界平均是 0.3% 到 0.4%。而且它的 *AI* 推薦只推自家集團發行的 *ETF*，不是全市場選擇。

所以表面上是「免費」，實際上客戶付出了更高的管理費，還被鎖在萬泰自己的產品裡。

各位，先停一下。

你們剛剛的討論都集中在「對手做了什麼」——但今天我們不是來打防守戰的。我要問你們一個更根本的問題：

**富誠的產品策略是什麼？**

過去十週，你們建立了行銷思維、做了環境分析、完成了 *STP*、理解了消費者行為、畫了人物誌和價值主張畫布。這些都是基礎工程——你知道客戶是誰、他怕什麼、你能解決什麼。

但從今天開始，我們正式進入 *4P* 行銷組合的第一個 *P*——*Product*（產品）。

不要急著回應對手。先問自己：你的產品，到底是什麼？

#### 場景：林教授走向白板

林教授拿起白板筆，在白板中央畫了三個同心圓——最內層、中間層、最外層——然後在旁邊寫下：「你的產品不只是一個 App。」

全場安靜了。建宏放下手中的萬泰金控新聞稿，拿起筆記本。

## 11.2 金融商品的產品層次

### Kotler 產品三層次模型

Philip Kotler 在《Marketing Management》中提出了經典的**產品三層次模型**（Three Levels of Product），認為任何產品都可以從三個層次來理解<sup>a</sup>：

#### 1. 核心利益（Core Benefit）——客戶真正購買的是什麼？

最內層。客戶購買的不是產品本身，而是產品帶來的**核心利益**。

- 買基金 → 買的是**財富增長的可能性**
- 買保險 → 買的是**風險發生時的安心感**
- 買定存 → 買的是**確定性與安全感**
- 買退休規劃 → 買的是**對未來的掌控感**

#### 2. 形式產品（Actual Product）——產品的具體呈現

中間層。將核心利益轉化為具體可辨識的產品形態，包含五個維度：

- **品質**：商品的報酬表現、風險控制能力
- **功能**：AI 推薦、自動再平衡、風險評估
- **設計**：App 介面、操作流程、視覺風格
- **品牌**：品牌名稱、品牌形象、品牌信任
- **包裝**：商品名稱、費率結構、投資門檻

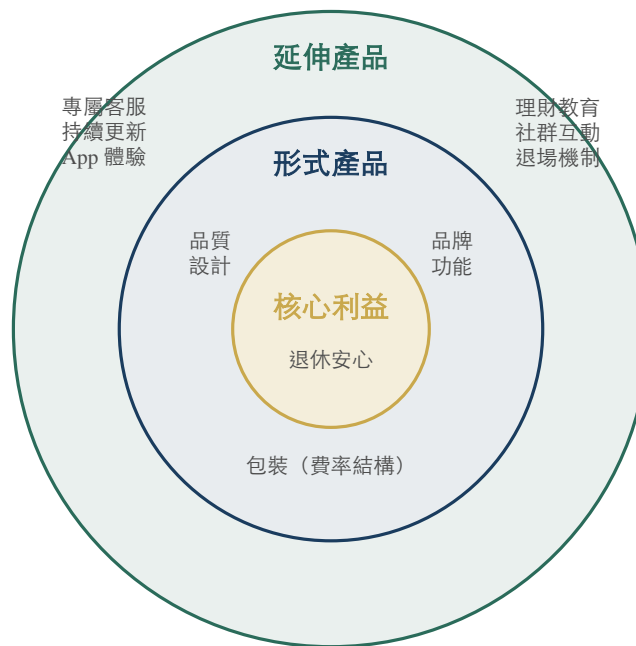
#### 3. 延伸產品（Augmented Product）——附加的服務與體驗

最外層。超越客戶基本期望的**附加價值**：

- 理財教育內容（白話文文章、懶人包影片）
- 專屬客服（真人理財顧問諮詢）
- 社群互動（用戶投資心得分享）
- 退場機制（隨時可贖回、無閉鎖期）
- 持續更新（功能迭代、新商品上架通知）

<sup>a</sup>Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 12: Setting Product Strategy. 原書將產品分為五個層次（core benefit, basic product, expected product, augmented product, potential product），本教科書簡化為三層次以利教學。

等等，教授。如果核心利益是「退休安心」，那不管是富誠還是萬泰金控，賣的核心利益不是一樣的嗎？大家都在賣「安心感」——那差異在哪裡？



改編自 Kotler & Keller (2022), Chapter 12

Figure 11.1: 產品三層次模型——以退休理財規劃包為例

問得好。核心利益確實容易同質化——所有退休理財商品的核心利益都是「安心」。所以競爭的關鍵不在最內層，而在中間層和最外層。

同樣是「退休安心」，你用什麼形式來實現它？你提供什麼附加服務讓客戶覺得超出預期？這才是產品差異化的戰場。

萬泰金控用「零手續費」打形式產品層的價格戰。但富誠可以在延伸產品層做出他們做不到的事——比如真正懂客戶的理財教育、值得信賴的社群口碑。

### 💡 金融商品的产品層次特殊性

金融商品與一般消費品相比，有幾個獨特之處：

1. **無形性**：你買基金不會拿到一個實體物品——核心利益是一種「承諾」和「期望」
2. **高度信任依賴**：客戶無法事先「試用」你的退休規劃包——他必須先信任你，才會把錢交給你
3. **法規限制**：金融商品的功能、費率、風險說明都受金管會規範，不能隨意「創新」形式產品
4. **同質化嚴重**：大多數基金、ETF、定存的核心利益高度相似——差異化必須靠形式產品和延伸產品

正因為如此，金融商品的延伸產品層——教育、信任、體驗、社群——往往比形式產品層更能建立長期競爭優勢。

### √ 金融商品三層次分析框架

分析一項金融商品時，依序回答三個問題：

層次	問題	分析重點
核心利益	客戶真正買的是什麼？	安心感、財富增長、風險保障、掌控感
形式產品	產品長什麼樣子？	品質、功能、設計、品牌、包裝（費率）
延伸產品	超出期望的是什麼？	教育、客服、社群、退場機制、持續更新

**核心原則：**核心利益容易同質化，形式產品受法規限制，**延伸產品是金融商品差異化的主戰場。**

## 11.3 產品組合策略

### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 策略白板前

林教授在白板上畫了一個表格，橫軸寫著「產品線」，縱軸寫著「產品項目」。

「建宏，富誠現在有幾條產品線？」

建宏想了想：「嗯 嚴格來說只有一條——ETF 推薦加上自動定期定額。我們打算再加一條——退休理財規劃包。」

「好，那我們來談談產品組合。」

### 📦 產品組合的三個維度

**產品組合**（Product Mix）是一家公司所銷售的所有產品線與產品項目的集合。分析產品組合有三個維度<sup>a</sup>：

#### 1. 寬度（Width）——有幾條產品線？

產品線的數量。越寬代表業務範圍越廣。

- **萬泰金控**：投資（基金/ETF）、保險、信貸、信用卡、財富管理 → 寬度 = 5
- **富誠 FinTech**（目前）：ETF 推薦 + 定期定額 → 寬度 = 1
- **富誠 FinTech**（計劃）：ETF 推薦 + 退休理財規劃包 → 寬度 = 2

#### 2. 深度（Depth）——每條產品線有幾項產品？

每條產品線中的具體商品數量。越深代表同一類別的選擇越多。



- 萬泰的投資產品線：500 支 ETF + 200 支基金 + 定期定額 + 智能投資 → 深度很深
- 富誠的投資產品線：精選 30 支 ETF + 定期定額 → 深度較淺（但更聚焦）

### 3. 一致性（Consistency）——各產品線之間是否互相強化？

產品線之間在目標客群、技術平台、品牌形象上的關聯程度。一致性高代表各產品線互相加分；一致性低代表可能互相干擾。

<sup>a</sup>Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 12. 原書另有「長度」（所有產品項目的總數）維度，本教科書聚焦於金融業最常討論的三個維度。

教授，如果富誠加了退休理財規劃包，這跟我們現有的 ETF 推薦是互補還是蠶食？我怕新產品把舊客戶搶走了。

好問題。這就是產品組合策略中最重要議題——**互補效應**和**蠶食效應**。

#### 互補效應 vs 蠶食效應

當企業推出新產品時，可能出現兩種效應：

**互補效應（Complementary Effect）**：新產品幫助舊產品賣得更好。

- 範例：iPhone 帶動 AirPods 銷售、Netflix 的電影帶動影集訂閱
- 金融案例：富誠的退休理財規劃包（新）使用 ETF 推薦引擎（舊）作為底層工具 → 兩者互相強化

**蠶食效應（Cannibalization）**：新產品搶走舊產品的客戶。

- 範例：iPad 搶走 MacBook 的部分客戶（Apple 內部競爭）
- 金融案例：若退休規劃包的 ETF 組合和原有的 ETF 推薦功能高度重疊，客戶可能只選一個

**判斷原則**：如果新舊產品的目標客群不同或使用場景不同，通常是互補；如果目標客群和場景高度重疊，就容易蠶食。

常被引述為 *Steve Jobs* 名言：「如果你不蠶食自己，別人就會來蠶食你。」<sup>a</sup>——與其讓競爭對手搶走你的客戶，不如自己先推出更好的替代品。

<sup>a</sup>此語常被歸因於 Steve Jobs，但確切出處未經證實。不過 Apple 的 iPod 取代 Mac 音樂銷售、iPhone 蠶食 iPod 市場的做法，確實體現了「主動蠶食」的策略思維。

我用業務的角度來看這件事。目前富誠的 *ETF* 推薦功能吸引的是「已經想投資、只是不知道選哪支」的客戶——像林志翔。但退休理財規劃包的目標客群不太一樣——它瞄準的是「還沒開始想退休、但其實應該開始規劃」的人。這兩群人的動機不同。一個是主動投資，一個是被動規劃。所以我認為是互補，不是蠶食。

老李的分析很到位。接下來我們用一個更完整的框架來看產品組合——**產品生命週期**。

### 產品生命週期 (Product Life Cycle, PLC)

**產品生命週期**描述一項產品從上市到退出市場的四個階段<sup>a</sup>：

階段	特徵	金融商品案例	策略重點
導入期	市場認知低、銷售緩慢、需要大量教育	富誠的退休理財規劃包（即將推出）	建立認知、教育市場
成長期	銷售快速增長、競爭者進入	台灣的 <i>ETF</i> 定期定額市場(2020–2025)	擴大市場份額、差異化
成熟期	銷售成長趨緩、市場飽和、價格競爭加劇	傳統銀行定存	防守市場、降低成本
衰退期	銷售下滑、客戶流失	高手續費主動型基金	考慮退場或轉型

#### 金融商品 PLC 的特殊性：

- 金融商品的導入期通常較長——因為客戶需要時間建立信任
- 法規變化可能加速或延緩生命週期——例如政府鼓勵 *ETF* 定期定額，縮短了導入期
- 金融商品較少真正「死亡」——定存已經存在上百年，只是角色從「主力商品」變成「輔助工具」

<sup>a</sup>Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Chapter 12. 產品生命週期的概念最早由 Raymond Vernon (1966) 在國際貿易理論中提出，後被行銷學廣泛採用。

所以富誠的 *ETF* 推薦功能正處在成長期，而退休理財規劃包即將進入導入期。如果我們現在就開始布局退休規劃，等 *ETF* 市場進入成熟期、價格戰開打的時候，我們就有第二條成長曲線了。

建宏，你剛剛說的就是產品組合策略的精髓——不要等到一條產品線衰退了才去找下一條，要在成長期就開始培養新產品。

現在的問題是：這個退休理財規劃包，到底要怎麼設計？它的三個層次分別是什麼？而且——它要叫什麼名字？這就涉及品牌策略了。

## 11.4 品牌策略與金融信任

### 場景：富誠辦公室 | 命名會議

建宏在白板上寫了三個選項：

1. 「富誠退休規劃」——直接用母品牌
2. 「安退」——完全獨立的新品牌
3. 「富誠·安退」——母子品牌架構

「各位，你們覺得哪個好？」

我投「安退」——獨立品牌。退休規劃的客群跟現在的年輕投資族不一樣，用富誠的名字可能會讓人覺得「這不就是那個年輕人用的 App 嗎？」

我投「富誠退休規劃」——直接用母品牌。建立一個新品牌太花錢了，富誠好不容易在年輕族群中建立了一點知名度，為什麼要放棄？而且退休規劃最需要的是信任，一個沒人聽過的新名字，誰敢把退休金交給它？

小雅和老李的爭論，正好對應了品牌策略中的三個經典選項。

### 品牌策略的三種選項

企業推出新產品時，有三種品牌命名策略<sup>a</sup>：

1. 品牌延伸（Brand Extension）——用既有品牌名推出新產品
  - 做法：直接用「富誠」品牌推出退休規劃產品

- 優點：降低推廣成本，借用既有品牌的知名度和信任
- 風險：如果新產品失敗，可能拖累母品牌形象
- 金融案例：國泰世華從銀行延伸到投信、保險，共用「國泰」品牌

## 2. 獨立品牌 (Individual Brand) —— 為新產品創建全新品牌

- 做法：用「安退」這個獨立品牌，不提富誠
- 優點：避免品牌互相干擾，可以針對不同客群打造不同調性
- 風險：建立品牌知名度的成本極高，新品牌缺乏信任基礎
- 一般產業案例：P&G 旗下有多個獨立品牌 (Tide、Pampers)，彼此不干擾
- 金融案例：匯豐集團旗下的恒生銀行以獨立品牌運作，與母公司在香港市場同時競爭

## 3. 副品牌 (Sub-brand) —— 母品牌 + 副品牌名的架構

- 做法：用「富誠·安退」的母子品牌架構
- 優點：兼得母品牌信任 + 新品牌獨特定位
- 風險：命名和視覺設計需要精心規劃，避免混淆
- 金融案例：中國信託的「中信 Home Bank」App——母品牌（中國信託）提供信任，副品牌（Home Bank）傳遞「在家就能辦銀行」的定位

<sup>a</sup>Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Chapter 11: Branding Strategy. 另可參考 Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding*. Morgan James Publishing.

在金融業，品牌有一個特殊的角色——它是信任的載體。

一般消費品（比如飲料），客戶可以先試喝再決定買不買。但金融商品不行——你不能先「試用」退休規劃三個月看看效果。客戶必須先信任你，才願意把錢交給你。

所以金融業的品牌延伸比一般產業更有價值——因為信任是可以轉移的。

這樣的話，我傾向選「富誠·安退」。用富誠的信任基礎做靠山，但「安退」這個名字又能直接傳遞「安心退休」的核心利益——比「富誠退休規劃」更有記憶點。

我被說服了。而且「富誠·安退」在視覺上也好處理——App 裡可以用一個分頁，進入「安退」的專屬介面，風格稍微不同但還是在富誠的大架構裡。

### 💡 品牌信任的三個來源

金融品牌的信任來自三個層面<sup>a</sup>：

1. **制度信任**：金管會監管、存款保險、合規認證——「這家公司是合法的」
  2. **能力信任**：產品績效、專業團隊、技術能力——「這家公司做得到」
  3. **善意信任**：不推銷承諾、費用透明、客戶利益優先——「這家公司站在我這邊」
- 大型金融機構（如**萬泰金控**）擅長**制度信任**和**能力信任**——他們有牌照、有歷史、有規模。但新創（如**富誠 FinTech**）可以在**善意信任**上取得優勢——因為你的商業模式本來就不是靠推銷賺錢。

品牌策略的核心不是名字好不好聽，而是你能傳遞**哪一種信任**。

<sup>a</sup>此處的信任分類改編自 Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. 原始模型將信任分為能力 (Ability)、善意 (Benevolence)、正直 (Integrity) 三個維度，本教科書將「正直」轉化為「制度信任」以貼合金融業情境。

## 11.5 服務產品化：把無形變有形

### 場景：富誠辦公室 | 下午討論

建宏把退休理財規劃包的三個層次初步寫出來了——核心利益是「退休安心」，形式產品是「AI 退休試算 + ETF 組合 + 定期定額」，延伸產品是「退休規劃課程 + 社群 + 隨時退場」。

但他遇到一個問題。

教授，有一件事我一直想不通。我們賣的是「退休規劃服務」，但客戶看不到、摸不到、也沒辦法先試用。

一般商品你可以擺在貨架上讓人看到——但我們的「商品」是一段服務過程。怎麼讓客戶在購買之前，就覺得這個東西值得信任？

建宏，你剛剛觸碰到了一個服務行銷的核心議題——金融商品本質上是服務而非實體商品。要理解服務的特性，才能把服務轉化為可銷售的「產品」。

### 🏠 金融服務的四大特性 (IHIP)

Lovelock & Wirtz (2022) 在《Services Marketing》中指出，服務與實體商品有四個根本差異，學術界常以 IHIP 縮寫稱之<sup>a</sup>：

**1. 無形性 (Intangibility) —— 看不見、摸不著**

- 你買了一份退休規劃，拿到的不是一個實體物品，而是一個「承諾」
- 挑戰：客戶無法在購買前評估品質 → 必須靠**信任**和**口碑**做決策
- 對策：將無形服務**有形化**——用視覺化報告、試算結果、實體卡片讓客戶「看到」服務

**2. 不可分割性 (Inseparability) —— 生產與消費同時發生**

- 理財顧問的諮詢服務在「提供的當下」就被客戶「消費」了，無法預先製造和儲存
- 挑戰：服務品質取決於提供者的狀態 → 同一個顧問心情好和心情差，服務品質不同
- 對策：用**標準化流程**和**科技輔助**降低對個人的依賴——AI 取代人工推薦

**3. 變異性 (Variability) —— 每次服務可能不同**

- 不同的理財專給不同的客戶，建議可能完全不同（即使客戶條件相似）
- 挑戰：品質不穩定 → 客戶不確定這次的體驗跟上次不一樣
- 對策：建立**服務標準 (SOP)**和**品質控管機制**

**4. 易逝性 (Perishability) —— 無法儲存**

- 一個理財顧問今天空出的一小時，過了就沒了——無法「存起來」明天用
- 挑戰：供需不平衡時很難調整 → 尖峰時段客服忙不過來，離峰時段資源閒置
- 對策：用**預約制**和**數位自助服務**平衡供需

**學術註記：** IHIP 架構並非毫無爭議。Lovelock & Gummesson (2004) 在 *Journal of Service Research* 的重要論文中指出，IHIP 四特性並非所有服務皆適用——例如數位金融服務可以被複製和儲存，挑戰了「不可分割性」和「易逝性」的假設<sup>b</sup>。儘管如此，IHIP 仍是理解金融服務特性的有用起點，特別是在涉及人際互動的服務場景中。

<sup>a</sup>IHIP 架構源自 Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. 後經多位學者修訂與批評。本教科書採用 Lovelock & Wirtz 的版本，並以金融業案例說明。

<sup>b</sup>Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.

我在銀行做了二十年，這四個特性我每天都在面對。

「無形性」——客戶問我：「保險到底保了什麼？」我只能拿出一份密密麻麻的合約。



「不可分割性」——有些理專服務態度好，客戶愛死他；有些態度差，客戶跑光了。同一家銀行、同一個產品，客戶體驗天差地別。

「變異性」——我今天心情好，給客戶多聊了半小時，客戶覺得服務超好；明天心情差，三分鐘結束，客戶覺得被敷衍。

「易逝性」——年底理財旺季忙到爆，客戶排隊等一小時；一月淡季我坐在那邊發呆。

這就是服務業的宿命——但科技可以改變一部分。

老李說得對。而「服務產品化」就是要用科技和設計，把這四個問題一一克服。

### 📖 從 4P 到 7P：服務行銷的三個延伸

傳統的 4P 行銷組合是針對**實體商品**設計的。Booms & Bitner (1981) 提出了 **7P** 模型<sup>a</sup>，增加了三個專為**服務業**設計的 P：

#### 5. People (人員) ——誰在提供服務？

- 客服人員的專業度和態度直接影響客戶體驗
- 富誠案例：即使是 AI 推薦，背後的資料科學團隊素質決定了推薦品質；App 裡的客服回應速度和語氣決定了客戶感受

#### 6. Process (流程) ——服務是怎麼提供的？

- 從開戶到投資到贖回的每一步流程，都是服務體驗的一部分
- 富誠案例：「3 分鐘線上開戶」就是一個流程創新——把傳統銀行的 30 分鐘流程壓縮到 3 分鐘

#### 7. Physical Evidence (實體證據) ——你用什麼讓無形服務變得可見？

- 用「看得到的東西」來代表「看不到的服務」
- 富誠案例：App 的視覺化儀表板、每月投資報告 PDF、品牌周邊小物（開戶禮）——這些都是把無形服務**有形化**的手段

<sup>a</sup>Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In Donnelly, J. H., & George, W. R. (Eds.), *Marketing of Services*. American Marketing Association.

*Physical Evidence* 這個概念太重要了！我一直在想，為什麼客戶開戶之後要寄一張實體卡片給他——明明是線上平台，根本不需要卡片。

原來是因為：拿到一張有質感的卡片，客戶才會覺得「我真的買了什麼東西」。無形變有形——這就是 *Physical Evidence*。



正是。星巴克的杯子、航空公司的登機證、健身房的會員卡——這些都是 *Physical Evidence*。它們的功能不是「物品本身」，而是讓你感覺到服務的存在。金融業尤其需要 *Physical Evidence*，因為你的商品是「承諾」——承諾本身看不見，所以你需要用看得見的東西來承載這個承諾。

### √ 7P 行銷組合一覽

P	金融商品的對應內容
Product (產品)	核心利益 + 形式產品 + 延伸產品
Price (價格)	手續費、管理費、費率結構
Place (通路)	App、官網、銀行合作、理財顧問
Promotion (推廣)	廣告、KOL 行銷、內容行銷
People (人員)	客服、理財顧問、資料科學團隊
Process (流程)	開戶流程、投資流程、贖回流程
Physical Evidence (實體證據)	App 介面、投資報告、品牌周邊

**核心觀念：**金融商品是服務，不是實體商品。**4P** 不夠用——必須加上 People、Process、Physical Evidence，才能完整描述你的「產品」。

## 11.6 應用分析：富誠「安退」的產品策略

場景：富誠辦公室 | 傍晚，白板上已經寫滿了

經過一整天的討論，建宏和團隊終於把「富誠·安退」的產品策略雛形整理出來了。

### 富誠·安退：退休理財規劃包——產品三層次

層次	富誠·安退的設計
核心利益	「退休不焦慮」——客戶買的不是 ETF 組合，而是對退休生活的掌控感和安心感
形式產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>功能</b>：AI 退休試算器（輸入年齡、月收入、期望退休年齡，自動推算需要的月投資金額和 ETF 組合）</li> <li>• <b>品質</b>：使用歷史回測資料，顯示不同市場情境下的投資表現</li> <li>• <b>設計</b>：專屬「安退」App 分頁，暖色調介面，呈現「距離退休目標還有 XX%」的進度條</li> <li>• <b>品牌</b>：副品牌「富誠·安退」，母品牌提供信任、副品牌傳遞定位</li> <li>• <b>包裝</b>：月投資門檻 1,000 元起，管理費 0.3%（低於萬泰的 0.6%）</li> </ul>
延伸產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每月一篇《安退通信》——白話文退休理財知識</li> <li>• 「退休焦慮測驗」互動工具——讓潛在客戶先體驗再決定</li> <li>• 「安退社群」——已加入的用戶分享退休規劃心得</li> <li>• 「安心退場」機制——任何時候可無違約金贖回</li> <li>• 年度退休規劃健檢報告——視覺化呈現退休準備進度</li> </ul>

## 富誠 vs 萬泰金控：產品策略比較

比較面向	富誠·安退	萬泰智投 Pro
核心利益	退休安心、掌控感	投資便利、高效率
形式產品策略	精選 ETF 組合 + AI 試算 (深度聚焦)	500 支 ETF + 零手續費 (寬度取勝)
延伸產品	教育、社群、透明退場	較少附加服務
品牌策略	副品牌 (信任 + 定位)	品牌延伸 (萬泰品牌直接用)
定價邏輯	低管理費 (0.3%)，不打免費牌	零手續費，管理費較高 (0.6%)
目標客群	尚未開始規劃退休的 28–40 歲上班族	已有投資經驗的 25–35 歲年輕人
信任建立方式	善意信任 (透明、不推銷)	制度信任 (大品牌、歷史悠久)

**關鍵洞察：**富誠不需要在形式產品層跟萬泰金控打價格戰 (你拚不過巨人的資源)。富誠的優勢在**延伸產品層**——教育、社群、信任、透明——這些是大型金融機構因為組織慣性而做不好的事。

看完這張比較表，我終於想通了。萬泰金控的策略是「大而全」——什麼都有、費率最低、品牌最大。我們不可能在這些維度上贏他。

但我們可以在「理解客戶」這件事上贏他——因為我們花了十週在研究林志翔到底在想什麼。萬泰金控還在用「500+ 金融商品」的自嗨語言說話。

我們的產品策略不是「比他便宜」，而是「比他更懂你」。

建宏，你今天說的這句話，值得寫在富誠的牆上。

「不是比他便宜，而是比他更懂你。」

這就是產品策略的本質——你不需要做出最好的產品，你需要做出**最適合你的客戶**的產品。

好，今天的理論就到這裡。接下來，你們要真的動手設計了。

### 如果你是建宏，你會怎麼設計「安退」的 Physical Evidence？

富誠·安退是一個純線上的退休理財規劃服務——客戶看不到、摸不到。

請討論：

1. 你會設計哪些「看得到的東西」來讓客戶感覺到服務的存在？（至少列出 3 項 Physical Evidence）
2. 這些 Physical Evidence 應該在客戶旅程的哪個階段出現？（開戶前、開戶時、使用中、退場時）
3. 有沒有其他產業的 Physical Evidence 範例可以借鑒？（提示：想想航空公司的登機證、健身房的會員卡、線上課程的結業證書）

### 「免費」的代價

**萬泰金控** 推出「零手續費 ETF 智投平台」，吸引了大量媒體報導。

請討論：

1. 「零手續費」的成本最終由誰承擔？（提示：從萬泰的商業模式思考——管理費、交叉銷售、數據變現）
2. 對消費者來說，「免費」一定是好事嗎？「免費」可能帶來哪些隱性成本？
3. 如果你是富誠，面對萬泰的「零手續費」攻勢，你會怎麼回應？（絕對不是降價——想想產品策略的其他面向）

## 11.7 本週任務

### ◎ 任務 11：設計富誠的新金融商品

**情境：**富誠 FinTech 決定推出第二條產品線——「富誠·安退」退休理財規劃包。你需要為這項新商品設計完整的產品規格。

**任務：**為富誠設計一項新金融商品的產品規格，包含核心利益、附加功能、品牌包裝。

**具體要求：**

1. **產品三層次：**參考 Kotler 模型，分別寫出核心利益（客戶真正買的是什麼？）、形式產品（品質/功能/設計/品牌/包裝各是什麼？）、延伸產品（超出期望的附加服務至少 3 項）
2. **品牌策略：**選擇品牌延伸、獨立品牌或副品牌策略，說明選擇的理由（從信任、成本、客群匹配三個角度分析）
3. **產品組合分析：**說明新產品與富誠現有 ETF 推薦功能的關係——是互補還是

蠶食？用什麼策略確保互補而非蠶食？

4. **IHIP 對策**：針對金融服務的四大特性（無形性、不可分割性、變異性、易逝性），各提出一個具體的應對策略
5. **競爭比較**：與萬泰智投 Pro 做產品策略比較表（格式參考本章比較表），找出富誠至少 2 個差異化優勢

**進階挑戰**：如果富誠要推出第三條產品線（例如：保險規劃、財商教育），你會推薦什麼？用產品組合的三個維度（寬度、深度、一致性）分析你的建議是否合理。提示：最好的金融產品不是功能最多的，而是最能回應客戶核心利益的。回想 W10 的價值主張畫布——你的產品設計應該對應客戶的痛點和獲益。

## 11.8 本週重點回顧

1. **進入 4P 行銷組合**：前 10 週完成基礎工程（行銷思維、環境分析、STP、消費者行為、目標客群分析），從 W11 開始進入行銷的執行層——**4P** 行銷組合，第一個 P 是 Product（產品策略）
2. **產品三層次模型**：Kotler 提出核心利益（客戶真正購買的是什麼）、形式產品（品質/功能/設計/品牌/包裝）、延伸產品（附加的服務與體驗）。金融商品的核心利益容易同質化，差異化的關鍵在形式產品和延伸產品
3. **產品組合策略**：寬度（產品線數量）、深度（每條線的商品數量）、一致性（各產品線是否互相強化）。新產品推出時需評估互補效應 vs 蠶食效應
4. **產品生命週期 (PLC)**：導入期 → 成長期 → 成熟期 → 衰退期。金融商品的導入期通常較長（需建立信任），應在成長期就培養下一條產品線
5. **品牌策略**：品牌延伸（借用既有信任，風險是失敗拖累母品牌）、獨立品牌（避免互相干擾，但建立信任成本高）、副品牌（兼得母品牌信任與新品牌定位）。金融業中品牌是信任的載體，品牌延伸的價值特別高
6. **金融服務四大特性 (IHIP)**：無形性（看不到摸不著）、不可分割性（生產消費同時）、變異性（品質不穩定）、易逝性（無法儲存）。這四個特性是金融商品與一般消費品的根本差異
7. **7P 服務行銷組合**：在傳統 4P 之上增加 People（人員）、Process（流程）、Physical Evidence（實體證據）。其中 Physical Evidence 對金融業尤其重要——把無形的服務變成可感知的「產品」

8. **富誠的產品策略**：不與巨人打價格戰（形式產品層），而是在延伸產品層建立差異化——教育、社群、信任、透明。「不是比他便宜，而是比他更懂你」

#### 💡 從「賣產品」到「賣解決方案」

回顧這一週：萬泰金控推出「零手續費 ETF 智投平台」，看似來勢洶洶。但如果你理解了產品三層次模型，你會發現——萬泰打的是**形式產品層的價格戰**（零手續費），而富誠可以在**延伸產品層**建立護城河。

金融業的終極產品不是基金、不是 ETF、不是保險——而是**解決客戶問題的完整方案**。

林志翔不需要 500 支 ETF 讓他更困惑，他需要一個能讓他「退休不焦慮」的解決方案。這個方案包含產品（ETF 組合）、教育（白話文理財知識）、信任（透明費率、不推銷承諾）和體驗（視覺化進度追蹤）。

產品策略的最高境界，是讓客戶覺得他買的不是一個「商品」，而是一個**值得信任的夥伴**。

下週，我們要處理 **4P** 中最頭疼的問題——**Price**（定價）。你的退休規劃包，該收多少錢？

## 11.9 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 12: Setting Product Strategy.——產品三層次模型、產品組合、產品生命週期的經典參考。本章核心理論來源。
2. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). World Scientific.——服務行銷的經典教科書，涵蓋 IHIP 四大特性、**7P** 模型、服務設計。
3. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice* (3rd ed.). Routledge.——專門針對金融業的行銷教科書，討論金融商品的產品設計、品牌策略和服務差異化。
4. Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.——品牌策略的經典著作，涵蓋品牌延伸、副品牌、品牌組合管理。
5. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。——台灣本土行銷管理教科書，產品策略與品牌管理章節提供台灣金融業案例。
6. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Business.——Jobs-to-be-Done 理

論，幫助理解客戶購買產品的「真正任務」，與產品核心利益的概念高度互補。

7. Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In Donnelly, J. H., & George, W. R. (Eds.), *Marketing of Services*. American Marketing Association.——**7P** 模型的原始文獻，服務行銷組合的學術基礎。

### 下 週 預 告

「富誠·安退」的產品規格終於成形了——*AI* 退休試算、精選 *ETF* 組合、白話文教育、透明退場機制。建宏覺得這是他們做過最好的產品設計。

但就在團隊準備慶祝的時候，老李問了一個讓全場安靜的問題：

「產品很好。但你打算收多少錢？管理費 0.3% 聽起來很低，但**萬泰金控** 剛宣佈 *ETF* 管理費降到全台最低——0.15%。如果我們收 0.3%，客戶會不會覺得我們『比萬泰貴一倍』？」

有了好產品，下週最頭疼的問題來了：這個理財商品，應該定多少費用？費率不是越低越好——但要怎麼說服客戶？



## Chapter 12

# 第十二週：定價的藝術：金融商品定價策略

### 本週學習目標

1. 說明定價的三大基礎（成本基礎定價、競爭基礎定價、價值基礎定價），並比較三者和金融商品中的適用情境
2. 拆解金融商品的費率結構（管理費、手續費、價差、隱含費用），理解「免費」背後的真實成本
3. 運用心理定價策略（價格錨定、參考價格、零價格效應、價格-品質訊號）分析金融消費者的定價感知
4. 比較滲透定價、撇脂定價、免費增值、綑綁定價等策略在金融服務中的應用，說明定價與品牌定位的一致性
5. 為富誠 FinTech「安退」退休規劃包設計完整的定價策略，包含費率結構、心理定價設計與競爭差異化論述

## 12.1 本週劇情：費率戰爭的第一槍

場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週二下午

距離萬泰金控發布全版廣告已經過了整整一週。那則廣告的標語只有一行字：「**ETF 管理費 0.15%**，全台最低！」這一週，整個金融圈都在議論這件事——財經媒體的標題是「萬泰掀起費率戰爭，誰能撐到最後？」

但這裡有一個重要的細節：0.15% 是萬泰自家發行的 **ETF** 產品的內扣管理費，不是萬泰智投 Pro 平台的顧問服務費（那是另外收 0.6%）。可是消費者不會注意到這個區別——他們只看到那個大字寫的「0.15%」。

富誠的客服信箱開始出現詢問：「你們的管理費是 0.3%，萬泰只要 0.15%，差一倍耶？」「請問你們會跟進降價嗎？」

建宏把這些信件整理好，投影在會議室螢幕上。

各位，這一週我收到了 12 封客戶詢問信，全部都在問同一件事：「為什麼你們比萬泰貴？」

我知道我們上週分析過，萬泰的 ETF 產品管理費是 0.15%，但平台顧問費另收 0.6%——實際總費用比我們高很多。但客戶不會這樣算。他們只看到廣告上的一個數字：「萬泰 0.15%」vs「富誠 0.3%」。在他們心中，我們就是貴了一倍。我們到底該怎麼定價？要不要也降到 0.15%？

建宏，我做保險業二十年，看過太多費率戰。每次有人開第一槍降價，整個行業就陷入「比誰更便宜」的惡性循環。最後的結果？所有人都不賺錢，服務品質跟著下降。

千萬不要打價格戰。但問題是——你不打，客戶就走了。這個兩難怎麼解？

我查了一下數據。萬泰智投 Pro 上線一週，新開戶數成長了 40%。但更值得注意的是，這些新客戶 85% 是投資經驗不到一年的新手——他們是因為「免費」和「零門檻」才進來的，不是因為對萬泰有信任。

相較之下，我們的客戶平均投資經驗 3.2 年，留存率 89%。問題是，這些忠實客戶也開始問「為什麼比較貴」了。

很好，你們已經觀察到問題的兩面了。

老李看到的是供給面——費率戰會毀掉整個行業。小雅看到的是需求面——不同客群對「價格」的感知完全不同。

這正是我們今天要討論的核心議題：**Price**——**4P** 的第二個 **P**。

定價從來不只是一個「數字」。它是你告訴市場你是誰的訊號。

萬泰選擇 0.15% 的超低費率，是在告訴市場：「我們是最便宜的。」但富誠 FinTech 呢？你想告訴市場什麼？

#### 場景：林教授在白板上畫出三角形

林教授拿起白板筆，在白板上畫了一個三角形。三個頂點分別寫著：「成本」「競爭」「價值」。他指著三角形說：「所有的定價策略，都從這三個角度出發。今天我們一個一個拆開來看。」

## 12.2 定價的三大基礎

### 定價策略的三大基礎

Kotler & Keller (2022) 將定價策略歸納為三大基礎<sup>a</sup>。Nagle & Müller (2018) 在《The Strategy and Tactics of Pricing》中進一步闡述，認為最常見的定價錯誤是「只看成本」或「只看對手」，而忽略了客戶感知的價值<sup>b</sup>。

#### 1. 成本基礎定價 (Cost-Based Pricing) ——由內而外

從企業內部的成本結構出發，加上目標利潤率。公式為：

$$\text{售價} = \text{成本} + \text{目標利潤}$$

優點：計算簡單、確保不虧損。缺點：完全忽略客戶的付費意願和競爭環境。

**金融應用：**銀行貸款利率常以「資金成本 + 風險溢酬 + 營運成本 + 利潤」為基礎。例如：銀行資金成本 1.5%，風險溢酬 0.5%，營運成本 0.3%，利潤 0.7%  $\Rightarrow$  房貸利率 3.0%。

#### 2. 競爭基礎定價 (Competition-Based Pricing) ——由外而內

以競爭對手的價格為參照，決定自己的價格水準。策略選項包括：

- **平價跟隨：**定價與市場領導者相同（如：跟進萬泰的 0.15%）
- **折價競爭：**定價比對手更低以搶奪市場份額
- **溢價定位：**定價比對手更高，以品質或品牌差異為支撐

優點：貼近市場現實。缺點：容易陷入**費率戰** (Price War)，所有人都是輸家。

**金融應用：**萬泰金控將 ETF 管理費降至 0.15%，就是典型的折價競爭——用低價搶客戶，再靠交叉銷售回收利潤。

#### 3. 價值基礎定價 (Value-Based Pricing) ——由客戶決定

從客戶感知價值出發，定一個客戶願意且認為合理的價格。公式邏輯是：

$$\text{客戶感知價值} > \text{售價} > \text{成本}$$

這是 Nagle & Müller 最推崇的定價方法：先了解客戶的需求和痛點，計算出客戶從你的產品中獲得的價值 (Value)，然後在成本和價值之間找到一個合理的售價。

**金融應用：**富誠 FinTech「安退」收取 0.3% 管理費，但提供 CFP 年度健檢（市價 5,000 元）、退休進度視覺化、白話文理財教育。如果客戶認為這些服務值 0.5% 的費用，那 0.3% 就是「物超所值」。

#### 補充概念：價格彈性 (Price Elasticity of Demand)

**價格彈性**衡量消費者對價格變動的敏感程度。彈性高的商品（如便利商店的飲料），降價 10% 可能增加 30% 銷量；彈性低的商品（如醫療服務），降價對銷量影響不大。金融商品的價格彈性通常低於一般消費品——因為客戶選擇理財服務時，信任和專業度往往比費率更重要。這意味著盲目降價未必能帶來等比例的客戶成長。

<sup>a</sup>Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 14: Developing Pricing Strategies and Programs.

<sup>b</sup>Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (6th ed.). Routledge.

我用一個簡單的比喻。你去看醫生，有三種收費方式：

第一種，醫生說：「我的成本是場地費、藥品費、人事費，加起來 500 元，再加 20% 利潤，所以收你 600 元。」——這是**成本基礎定價**。

第二種，醫生說：「隔壁診所收 500 元，我也收 500 元。」——這是**競爭基礎定價**。

第三種，醫生說：「你這個病如果不治，可能要住院花 10 萬元。我現在花 30 分鐘幫你解決，收 2,000 元。」——這是**價值基礎定價**。

哪一種定價方式最能讓你心甘情願地付錢？

第三種！因為他讓我覺得 2,000 元比起住院 10 萬元，簡直太划算了。

所以你是說——我們不應該跟萬泰比「誰的管理費更低」，而是要讓客戶知道我們 0.3% 的費用裡包含了什麼價值？

完全正確。但在談價值之前，我們需要先理解一個金融業特有的問題——**費率結構**。因為金融商品的「價格」不像超商的牛奶一樣一目了然。

## 12.3 金融商品的費率結構

### 金融商品的價格：你看到的不是全部

金融商品的「價格」跟實體商品不同——它通常不是一個標價，而是一套複雜的**費率結構**（Fee Structure）。消費者看到的往往只是冰山一角。

金融商品常見的費用類型：

1. **管理費（Management Fee）**：基金公司按年收取的資產管理費用，通常以年百分比計，從淨值中直接扣除。例如：管理費 0.3%/年，代表每投資 10 萬元，一年扣除 300 元。
2. **手續費（Transaction Fee / Load）**：買進或賣出時一次性收取的費用。「前收」（Front-End Load）是申購時收取，「後收」（Back-End Load）是贖回時收取。
3. **經理費/保管費**：支付給基金經理人和保管機構的費用，通常包含在管理費中。
4. **價差（Spread）**：買價與賣價的差額。例如外匯交易中，銀行的買入價和賣出價

之間的差距就是銀行的收入。

5. **隱含費用 (Hidden Cost)**：不直接標示但實際存在的費用，如基金的週轉率成本、匯率轉換損失、提前解約罰金等。

我做了一張比較表，把**富誠 FinTech**和**萬泰**的費率結構完整攤開來看：

Table 12.1: **富誠 FinTech** vs **萬泰金控**：完整費率結構比較

費用項目	<b>富誠 FinTech</b> ·安退	<b>萬泰智投 Pro</b>
手續費	0% (免手續費)	0% (免手續費)
平台顧問費/年	0.3% (含 CFP 服務)	0.6%
ETF 產品內扣費	0.05%–0.15% (全市場精選)	<b>0.15%–0.40%</b> (僅萬泰自家) <sup>†</sup>
<b>總持有成本/年</b>	<b>0.35%–0.45%</b>	<b>0.75%–1.00%</b>
附加服務	CFP 年度健檢、退休進度追蹤、白話文教育、退場機制	FAQ、客服專線 (週一至週五)

<sup>†</sup> 萬泰廣告主打的「0.15%」即此項，是自家 ETF 的產品管理費，非平台總費用。

看到了嗎？萬泰廣告上那個「0.15%」只是他們自家 *ETF* 的產品管理費，但客戶還需要另外支付平台顧問費 0.6%。加上 *ETF* 內扣費用，客戶的總持有成本其實高達 0.75%–1.00%。

而**富誠 FinTech**的管理費是 0.3%，但精選全市場低費率 *ETF*，總持有成本只有 0.35%–0.45%。

真相是：**富誠 FinTech**比萬泰便宜了將近一半。

但客戶看不到這些。他們只看到那個大字標示的「0.15%」vs「0.3%」。

這就帶出了我們今天最重要的主題之一——心理定價。



## 12.4 心理定價：消費者的定價感知

### 🏠 消費者如何感受價格？

行為經濟學告訴我們，消費者對價格的判斷**不是理性的**。Thaler (1985) 的**心理帳戶** (Mental Accounting) 理論<sup>a</sup>和 Kahneman & Tversky (1979) 的**展望理論** (Prospect Theory) <sup>b</sup>都指出，消費者的價格感知受到多種心理因素影響。以下是四個與金融商品最相關的心理定價效應：

#### 1. 價格錨定 (Price Anchoring)

消費者會以第一個看到的價格作為「錨點」，後續的價格判斷都以此為基準。

**金融應用：**萬泰率先宣布 0.15%，這個數字就成了整個市場的錨點。之後所有理財平台的費率，都會被拿來跟 0.15% 比較。**富誠 FinTech**的 0.3% 在這個錨點下，自動被感知為「貴了一倍」。

#### 2. 參考價格 (Reference Price)

消費者心中有一個「合理價格範圍」，來自過去的購買經驗和市場認知。

**金融應用：**台灣 ETF 市場的管理費長期維持在 0.3%–0.5%，這是消費者的參考價格。萬泰的 0.15% 打破了這個參考範圍，讓消費者重新定義「合理」，也讓原本的 0.3% 突然顯得偏高。

#### 3. 零價格效應 (Zero Price Effect)

Ariely (2008) 在《Predictably Irrational》中指出，「免費」不只是低價的極端值——它會觸發**完全不同的心理機制**<sup>c</sup>。消費者面對「\$1 → \$0」的降價和「\$2 → \$1」的降價，反應截然不同——前者的吸引力遠遠大於後者，即使兩者都是降了 1 元。

**金融應用：**萬泰主打「零手續費」，就是利用零價格效應。客戶聽到「免費」就不再理性比較總成本了——「免費」本身就是最強的行銷訊息。

#### 4. 價格—品質訊號 (Price-Quality Signal)

高價格常被消費者解讀為「高品質」的訊號，尤其在**資訊不對稱**的市場中更為顯著。

**金融應用：**金融商品的品質很難事前評估（回想第十一週的 IHIP「無形性」）。因此，**適度的費率反而能傳遞品質訊號**。過低的費率可能讓客戶產生疑慮：「這麼便宜，服務品質會不會打折？」

<sup>a</sup>Thaler, R. H. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214.

<sup>b</sup>Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.

<sup>c</sup>Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollins. Chapter 3: The Cost of Zero Cost.

教授，您提到的價格—品質訊號，我在保險業感受最深。

早期有些保險公司打「低保費」策略，結果客戶反而不信任——「保費這麼低，理賠的時候會不會被刁難？」後來反而是保費合理、但理賠服務好的公司，拿到最多客戶。

在金融業，太便宜反而會嚇跑客戶——他們會覺得一定有什麼陷阱。

沒錯。Monroe (2003) 在《Pricing: Making Profitable Decisions》中提出一個重要觀點<sup>a</sup>：

價格是品牌定位的數字化表達。

你選擇什麼價格，就是在告訴市場你站在什麼位置。萬泰選擇最低價，是在告訴市場：「我是量產型、標準化的工具。」

而富誠 FinTech 如果也降到 0.15%，你就是在告訴客戶：「我跟萬泰一樣。」——但你明明不一樣。

你需要一套定價策略，讓費率與品牌定位一致。

<sup>a</sup>Monroe, K. B. (2003). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill.

## 12.5 金融服務的定價策略

### 常見的定價策略

在金融服務中，常見的定價策略可以分為以下五種<sup>a</sup>：

#### 1. 滲透定價 (Penetration Pricing)

以低於市場平均的價格進入市場，目標是快速獲取市場份額。適合用於：市場價格敏感度高、規模經濟效益顯著、希望阻止新進者的場景。

**金融案例：**萬泰智投 Pro 的 0.15% 管理費就是典型的滲透定價——用超低費率快速吸引新手投資人。

**風險：**吸引到的客戶可能只對價格敏感，一旦出現更低價的競爭者就會流失（低忠誠度）。且長期低費率可能壓縮利潤空間。

#### 2. 撇脂定價 (Skimming Pricing)

以高於市場平均的價格進入市場，目標是先服務願意付費的高價值客戶，再逐步降價。適合用於：產品有明顯差異化、目標客群價格敏感度低、品牌形象需要維護的場景。

**金融案例：**私人銀行 (Private Banking) 的門檻通常在 500 萬以上，收費 1%–2% 管理費。高費率篩選出高資產客戶，並提供量身訂製的服務。



### 3. 免費增值 (Freemium Pricing)

基本功能免費，進階功能收費。目標是降低入門門檻，讓客戶體驗後再升級付費。

**金融案例：**許多記帳 App 提供免費基本記帳，但「AI 預算分析」「投資追蹤」等進階功能需要訂閱 Premium 版。在金融業，免費增值常用於：基本帳戶免費 + 尊爵帳戶收月費。

### 4. 價值定價 (Value Pricing)

根據客戶感知價值設定價格，讓客戶覺得「物超所值」。

**金融案例：**富誠 FinTech「安退」的策略——管理費 0.3%，但包含 CFP 年度健檢、退休進度追蹤、白話文教育等價值。客戶付的不是「管理費」，而是「退休安心的解決方案」。

### 5. 綑綁定價 (Bundle Pricing)

將多個產品或服務打包在一起，以一個統一價格出售。通常綑綁價低於各項分開購買的總和。

**金融案例：**銀行的「薪轉戶優惠方案」——薪資帳戶 + 信用卡 + 房貸利率優惠，綑綁在一起比分開申辦更划算。目的是提高客戶黏著度和交叉銷售。

<sup>a</sup>Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice* (3rd ed.). Routledge. Chapter 10: Pricing Financial Services.

### 👥 定價策略與品牌定位的一致性

思考：一家定位為「有溫度的理財顧問」的金融品牌，如果採用「全市場最低費率」的滲透定價策略，可能會產生什麼矛盾？品牌定位和定價策略之間的一致性為什麼重要？

## 12.6 定價策略的進階考量

前面我們講了三大基礎和五種策略，但金融商品的定價還有幾個獨特的考量：

### 🏠 價格透明度與信任

金融商品的費率結構通常很複雜——管理費、手續費、內扣費用、匯費……消費者很難完全理解自己付了多少錢。Simon (2015) 在《*Confessions of the Pricing Man*》中指出<sup>a</sup>，定價透明度是建立長期客戶信任的關鍵，尤其在資訊不對稱的金融業。

**啟示：**富誠 FinTech 的「費率全透明」策略——在 App 首頁明確標示所有費用（管理費 0.3% + ETF 內扣約 0.1%，絕無隱藏費用）——本身就是一種差異化。

“Simon, H. (2015). *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. Springer.

### 📖 轉換成本與價格黏著度

**轉換成本**（Switching Cost）是指客戶從一個服務轉到另一個服務時需要付出的代價（金錢、時間、心力）。金融商品的轉換成本通常很高（需要賣出持有部位、重新設定自動扣款、重建投資組合），因此金融客戶對費率的敏感度反而**低於**一般消費品。

**啟示：**富誠 FinTech 應該利用高轉換成本建立客戶黏著度。不是靠「收違約金」綁住客戶（這會傷害信任），而是靠**持續提供價值**讓客戶不想離開。

### 📖 動態定價與差異化費率

不同客群的價格敏感度和價值感知不同，可以設計差異化的費率方案：

- **階梯費率：**投資金額越高，管理費率越低（例如：50 萬以下 0.3%，50 萬以上 0.25%）
- **忠誠度折扣：**持續使用超過一年，費率自動降低
- **目標達成獎勵：**達成退休儲蓄目標後，退還部分管理費

**啟示：**差異化費率既能服務不同客群，又能激勵客戶的長期行為——這跟富誠 FinTech 的「退休安心」品牌定位高度一致。

## 12.7 應用分析：富誠「安退」的定價策略

### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 策略討論

經過一整個下午的討論，林教授在白板上整理出三個定價方案，請團隊逐一分析。

好，現在回到富誠 FinTech 的問題。我整理了三個方案，你們來比較看看哪一個最適合：

方案 A 絕對不行。我們降到 0.15%，CFP 年度健檢的成本就 cover 不了了。而且降價之後要再漲回來？那是不可能的事——客戶會罵翻。

方案 B 的問題是太被動——你什麼都不做，等於是在告訴市場「我知道我比較貴，但我沒有理由」。

方案 C 的「目標達成退費」是什麼意思？

Table 12.2: 富誠 FinTech「安退」三種定價方案比較

	方案 A：跟進降價	方案 B：維持現價	方案 C：價值定價
管理費 訊息	0.15%（跟萬泰一樣） 「我們也很便宜」	0.3%（不變） 「我們就是比較貴」	0.3% + 目標達成退費 「你付的每一分錢都有價值」
優點	短期留住價格敏感客戶	維持利潤率	差異化 + 信任 + 利潤
風險	利潤腰斬、品牌弱化	流失價格敏感客戶	需要強力溝通價值
品牌一致性	低（與「有溫度」定位矛盾）	中（被動防守）	高（費率即品牌宣言）

方案 C 的邏輯是這樣的：管理費維持 0.3%，但如果客戶持續投入滿 12 個月且退休儲蓄進度達標，我們退還 0.05% 的管理費作為獎勵。

這樣一來，認真執行退休計畫的客戶，實際費率只有 0.25%——比萬泰的實際總持有成本更低。而且這個設計鼓勵客戶長期持有和紀律投資，跟我們的品牌理念完全吻合。

我覺得方案 C 最聰明的地方是——它把定價從「成本問題」變成「價值故事」。我可以這樣跟客戶溝通：「你的管理費 0.3% 不只是費用，它包含了 CFP 年度健檢、AI 退休試算、白話文理財教育、還有退場保護。而且如果你認真執行退休計畫，我們會退還一部分費用——因為你的退休成功就是我們的成功。」這是一個好故事。而且它直接回應了客戶的質疑：「為什麼比萬泰貴？」——因為我們的服務內容不一樣，而且我們把你的利益跟我們的利益綁在一起。

建宏、小雅說得好。方案 C 的本質是什麼？

它不是一個「折扣方案」——它是一個價值主張的定價化表達。

回想上學期的價值主張畫布：富誠 FinTech 的核心價值是「退休不焦慮」。方案 C 把這個價值直接嵌入了費率結構——你的退休進度越好，費率越低。定價即品牌。

這就是價值基礎定價的精髓：你不是在跟對手比誰更便宜，你是在跟客戶一起創造價值。

不過提醒一點——「目標達成退費」的機制設計需要通過法務和合規審查。金管會對金融商品的費率揭露和退費條件有嚴格規範，退費的條件、計算方式和時程都必須在契約中明確載明，不能有模糊空間。好的定價策略不只要聰明，還要合

規。

### √\* 定價策略決策框架

為金融商品設定價格時，依序回答以下五個問題：

1. **成本底線**：我的營運成本是多少？管理費至少要多少才能持續營運？（成本基礎）
2. **市場環境**：競爭對手的費率是多少？市場的參考價格範圍在哪？（競爭基礎）
3. **客戶價值**：客戶從我的服務中得到什麼價值？這個價值值多少錢？（價值基礎）
4. **心理感知**：客戶看到這個價格的第一反應是什麼？有沒有錨定效應或零價格效應在干擾？（心理定價）
5. **品牌一致**：這個價格與我的品牌定位一致嗎？它在傳達什麼訊息？（定位一致性）

## 12.8 本週任務：為富誠制定定價策略

### ◎ 本週任務

**任務：為富誠 FinTech「安退」退休規劃包制定完整的定價策略**

1. **費率結構設計**：設定管理費、手續費和其他費用。說明你的定價基礎（成本/競爭/價值），並計算總持有成本。
2. **心理定價分析**：你的費率在市場上會觸發哪些心理效應（錨定、參考價格、零價格效應、價格—品質訊號）？你打算如何應對？
3. **競爭回應**：面對萬泰 0.15% 的低價攻勢，你的定價策略如何回應？用什麼論述說服客戶接受你的費率？
4. **品牌一致性檢驗**：用一句話說明你的定價策略如何體現富誠 FinTech「退休不焦慮」的品牌定位。

**交付格式**：A4 一頁的定價策略報告，包含費率表、心理定價分析和品牌一致性論述。

## 12.9 本週重點回顧

### 💡 從「費率數字」到「品牌宣言」

回顧這一週：萬泰金控的 0.15% 管理費看似來勢洶洶，但深入分析後我們發現——它的總持有成本（0.75%–1.00%）其實遠高於富誠 FinTech 的 0.35%–0.45%。問題不在於「誰比較便宜」，而在於消費者怎麼感知價格。零價格效應、價格錨定、參考價格——這些心理機制讓客戶產生「萬泰比較划算」的錯覺。

富誠 FinTech 的解方不是打價格戰，而是價值定價——讓客戶理解 0.3% 管理費背後的完整價值（CFP 健檢、退休追蹤、白話文教育），並透過「目標達成退費」機制，將定價變成品牌宣言：**你的退休成功就是我們的成功。**

金融商品的定價是一門藝術——它同時是成本計算、競爭策略、消費者心理學和品牌定位的交叉點。費率不是越低越好，而是要與你的品牌故事一致。

下一週，我們要解決 4P 的第三個問題——Place（通路）：你的退休規劃包做得再好、定價再聰明，如果客戶找不到你，一切都是白搭。

## 12.10 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 14: Developing Pricing Strategies and Programs.——定價策略三大基礎、心理定價、動態定價的經典教科書參考。本章核心理論來源。
2. Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (6th ed.). Routledge.——定價策略的經典著作，強調價值基礎定價，提供大量實務案例。
3. Monroe, K. B. (2003). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill.——深入探討價格—品質關係、參考價格、消費者價格感知的學術基礎。
4. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice* (3rd ed.). Routledge. Chapter 10: Pricing Financial Services.——專門討論金融服務定價的挑戰，包含費率結構、監管影響和消費者信任。
5. Simon, H. (2015). *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. Springer.——定價實務專家的經驗分享，強調定價透明度和長期客戶關係。
6. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollins.——行為經濟學暢銷書，「零價格效應」的經典實驗和應用。

7. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65.——價值基礎定價的經典 HBR 文章，系統性闡述如何量化客戶價值並據以定價。
8. 曾光華（2023）。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。——台灣本土行銷管理教科書，定價策略章節提供台灣金融業案例。

### 下 週 預 告

方案 C 全票通過。富誠 *FinTech*「安退」的定價策略正式拍板：管理費 0.3%、目標達成退還 0.05%、費率全透明。小雅已經在設計「費率真相懶人包」的行銷素材，準備用一張圖讓客戶看懂「為什麼我們不是最便宜，但絕對最划算」。

但就在大家鬆了一口氣的時候，老李接到一通電話，臉色突然凝重：

「建宏，萬泰金控不只在打價格戰。他們剛宣布跟台灣三大超商合作，在全台 15,000 家門市設立『萬泰智投體驗站』——消費者只要帶身分證，3 分鐘就能在超商開戶投資。他們不只比我們便宜，現在還比我們更容易被找到。」

價格搞定了，但客戶在哪裡找到富誠 *FinTech*？通路決定你能觸及誰。



# Chapter 13

## 第十三週：觸達客戶：金融通路策略

### 本週學習目標

1. 說明行銷通路（Marketing Channel）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，分析線上通路（App、官網、社群）與線下通路（銀行合作、財務顧問、實體據點）的適用情境與各自優劣
3. 闡述 OMO（Online-Merge-Offline）策略的核心精神，說明金融業從 O2O 到 OMO 的演進邏輯
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——並提出對應的管理策略
5. 為 富誠 FinTech 設計完整的 OMO 通路地圖，說明各通路的目標客群、觸達方式與轉換機制

### 13.1 本週劇情：你做得再好，找不到你也沒用

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週五下午緊急通路會議

方案 C 定價策略才剛拍板——管理費 0.3%、目標達成退還 0.05%、費率全透明。小雅正在設計「費率真相懶人包」的行銷素材，準備用一張圖讓客戶看懂「我們不是最便宜，但絕對最划算」。

然而，老李帶回的消息讓所有人的笑容瞬間凝固。

各位，萬泰金控又出手了。他們剛宣布跟台灣三大超商合作，在全台 15,000 家門市設立「萬泰智投體驗站」——消費者只要帶身分證，3 分鐘就能在超商開戶投資。

15,000 個據點。我們有幾個？零。我們只有一個 App。



等等，我們的 App 做得很好啊——介面直覺、推薦精準、客戶滿意度 4.7 分。為什麼我們的用戶 85% 都是 25–35 歲的年輕族群？我們的退休規劃產品「安退」明明是設計給 40–55 歲的人，怎麼目標客群根本沒上線？

因為你在哪裡，決定誰能找到你。我們只有線上通路，而 40 歲以上的理財族群——特別是首次接觸數位投資的人——他們不會主動去下載一個沒聽過的 App。他們需要有人帶著走一遍。

萬泰的超商策略很聰明：他們不是要在超商賣基金，而是要用 15,000 個實體接觸點，讓從來沒聽過「智能投資」的人第一次看到這件事。

小雅說得很好。這就引出了行銷 4P 的第三個核心問題：*Place*——通路策略。你的產品再好（*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。

今天我們就來搞清楚：富誠的通路策略到底缺了什麼，又該怎麼補。

## 13.2 通路的定義與核心功能



什麼是行銷通路？**行銷通路**（*Marketing Channel*）是指「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」（Kotler & Keller, 2022）。

在金融業中，通路不是運送實體商品的物流系統——金融商品本身就是**無形的**。金融通路的核心功能是：

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

注意一個關鍵差異：傳統消費品的通路主要解決「物流」和「便利性」問題——你在哪裡能買到可樂？但金融通路主要解決的是**信任和理解**問題——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。

所以金融通路的设计，本质上是在设计信任的建立路径。

## 13.3 直接通路與間接通路



兩種通路結構 金融商品的通路可以分為**直接通路**和**間接通路**兩大類：

**直接通路** (*Direct Channel*)：金融機構直接面對終端客戶，沒有中間商。

- 自有 App / 官方網站
- 自營實體據點（門市、櫃台）
- 自有客服中心（電話、線上客服）
- 直效行銷（Email、簡訊、社群推播）

**間接通路** (*Indirect Channel*)：透過第三方中間機構觸達客戶。

- 銀行代銷（基金、保險上架銀行通路）
- 財務顧問 / 保險經紀人
- 證券經紀商
- 第三方平台（基金超市、比較網站）
- 異業合作（超商、電信、電商平台）



通路選擇五維度評估框架

評估維度	直接通路	間接通路
控制力	高（完全掌握體驗）	低（受制於合作方）
觸及範圍	窄（受限自有資源）	廣（借力合作網路）
單位成本	高（需自建基礎建設）	低（共享合作方資源）
客戶關係深度	深（直接互動）	淺（隔層互動）
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。最佳策略通常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（Stern & El-Ansary, 2006）。

所以我們的問題很清楚了——富誠 100% 依賴直接通路（App），而且是單一線上直接通路。這代表：

- 控制力很強，品牌體驗一致
- 但觸及範圍極窄——只能碰到「已經在用手機理財」的人
- 完全沒有間接通路的槓桿效果

對比萬泰，他們同時有銀行門市（直接線下）、App（直接線上）、超商體驗站（間接線下），三路夾擊。

我做保險二十年，深刻理解一件事：金融商品的第一次交易，幾乎都發生在有人際接觸的場景。你不會因為看到一則廣告就去買一張保單，你會因為一個你信任的人幫你解釋清楚之後才下手。

線上通路很好，但它更適合「已經知道自己要什麼」的人。對那些「知道自己應該理財，但不知道從何開始」的人，你需要面對面。

## 13.4 金融通路的線上與線下光譜



線上通路：規模與效率 **線上通路**是金融科技公司的天然主場，具有以下特點：

### 1. App 通路——金融科技的核心載體

- 優勢：24/7 全天候服務、個人化推薦、低邊際成本、數據收集
- 限制：獲客成本高（CPI 約 NT\$150–300）、用戶留存率低（30 天留存通常 < 20%）、信任建立慢

### 2. 官方網站——品牌展示與 SEO 入口

- 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（金融網站平均 < 2%）、互動性有限

### 3. 社群通路——口碑與教育

- 優勢：低成本觸及、互動性高、UGC 口碑擴散
- 限制：受平台演算法控制、金融廣告法規嚴格、負面評論擴散快



線下通路：信任與深度 **線下通路**在金融業仍然不可或缺，特別是高單價、高信任需求的商品：

### 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、合規框架成熟
- 限制：佣金成本高（通常 0.5–1.5% 代銷費）、品牌被稀釋、對方掌握客戶關係

**2. 財務顧問 / 理財規劃師**

- 優勢：高度個人化服務、深度信任關係、適合複雜商品
- 限制：規模有限、人力成本高、品質不易標準化

**3. 異業合作據點**（如萬泰的超商體驗站）

- 優勢：觸及新客群、降低第一次接觸門檻、高流量場景
- 限制：場景不匹配（超商 ≠ 理財場景）、停留時間短、深度服務困難

線上和線下不是「二選一」，而是一個光譜。每種通路在客戶旅程的不同階段扮演不同角色：

旅程階段	認知	興趣	搜尋	行動	忠誠
線上通路					
線下通路					

線上通路擅長廣泛觸及和資訊提供，線下通路擅長促成交易和深化關係。聰明的通路策略會讓兩者互補，而不是互相取代。

## 13.5 從 O2O 到 OMO：通路融合的演進



通路融合的三個階段 通路策略的演進可以分為三個階段：

**第一階段：多通路（Multi-Channel）**

線上和線下各自獨立運作，彼此之間**沒有連結**。客戶在 App 看到的資訊和在門市聽到的可能不一致。

**第二階段：O2O（Online-to-Offline / Offline-to-Online）**

線上引流到線下消費，或線下引導到線上服務。方向是**單向的**——從一端到另一端。

- Online-to-Offline：線上領券 → 線下消費

- Offline-to-Online：門市掃碼 → App 註冊

**第三階段：OMO（Online-Merge-Offline）——線上線下融合**

線上與線下**無縫融合**，客戶在任何接觸點開始、在任何接觸點完成，體驗**一致且連續**。

**OMO vs Omnichannel**：OMO 與全通路（Omnichannel）經常被混用，但有細微差異。全通路強調「每個通路都能獨立完成服務」，而 OMO 更進一步強調「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** 的核心精神 (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 成熟度評估框架

**維度**

**評估問題**

數據一致性 客戶在 App 的瀏覽紀錄，線下顧問能即時看到嗎？

體驗連續性 客戶在 App 填了一半的表單，到門市能接著填嗎？

識別統一性 線上和線下用的是同一個客戶 ID 嗎？

服務一致性 App 推薦的商品和顧問推薦的是同一套邏輯嗎？

轉換追蹤 能追蹤「線上看到廣告 → 線下成交」的完整路徑嗎？

**判斷標準：**如果以上問題有超過三個答案是「不能」，你做的還是 O2O，不是 OMO。

等一下，這個 *OMO* 聽起來很理想，但我們是新創——不像萬泰有上千家銀行分行和 15,000 家超商據點。我們怎麼做 *OMO*？我們連一個實體據點都沒有啊。

好問題。*OMO* 不等於「你要有很多門市」。對新創來說，*OMO* 的重點是：**用最少的實體接觸點，創造最大的信任槓桿。**

你不需要 15,000 家超商，但你可能需要 15 場社區講座、5 個合作銀行據點、或 3 位值得信賴的理財顧問——然後用科技把這些線下接觸的效果放大十倍。

## 13.6 金融通路管理的三大挑戰



挑戰一：法規限制 金融商品不是想在哪裡賣就能在哪裡賣。台灣的金融法規對通路有嚴格規範：

- **銷售資格**：銷售金融商品的人員必須持有相關執照（如投信投顧業務員、保險業務員）
- **KYC 義務**：無論線上或線下，開戶前必須完成「認識你的客戶」程序
- **適合度評估**：推薦商品前必須評估客戶的風險承受能力
- **資訊揭露**：所有通路都必須提供完整的風險揭露和費用說明
- **紀錄保存**：銷售過程（包含線上互動紀錄）必須保存一定年限

啟示：萬泰的超商體驗站不能直接「賣」基金——它只能做**開戶引導**和**資訊展示**，實際交易還是要回到 App 或銀行端。法規限制了通路的功能邊界。

法規限制聽起來很麻煩，但換個角度想——它其實是我們的護城河。萬泰的超商體驗站不能直接賣基金，那它的實際功能就很有限。反而是我們的 App，因為有完整的 KYC 和交易功能，線上開戶的體驗反而更流暢。



挑戰二：通路衝突 **通路衝突**（*Channel Conflict*）是指同一品牌的不同通路之間產生利益矛盾（Stern & El-Ansary, 2006）。

金融業常見的通路衝突：

- **線上 vs 線下**：App 的低費率搶走了門市客戶 → 門市理專失去佣金 → 理專不願意推薦 App
- **直接 vs 間接**：自有 App 和代銷銀行同時銷售相同產品 → 銀行質疑「你跟我搶客戶」
- **新舊通路**：數位通路取代傳統通路 → 既有通路夥伴反彈

管理策略：

1. **通路差異化**：不同通路銷售不同產品線（如 App 賣標準化 ETF，顧問賣客製化退休方案）
2. **利潤分享**：確保每個通路都有合理的利潤空間
3. **角色分工**：明確定義每個通路的功能邊界（獲客、諮詢、交易、服務）



通路衝突這個問題我們必須提前想好。如果未來跟銀行合作，我們要確保 App 和銀行通路賣的是不同東西——比如 App 主打標準化的指數型產品，銀行端專做需要面對面諮詢的退休方案。這樣雙方都有活路。



挑戰三：客戶信任 金融通路的終極挑戰是**信任 (Trust)**。不同通路建立信任的方式截然不同：

通路	信任來源	信任建立時間
App	UI 設計、品牌口碑、評價	慢（需要多次互動）
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。最有效的策略是**用線上觸及、用線下轉換**——也就是 OMO。

我跟你們分享一個真實數據：在保險業，面對面銷售的成交率是線上廣告的 15 倍。但面對面的成本也是線上的 50 倍。

所以重點不是「面對面好還是線上好」，而是——你能不能用線上的成本，創造接近面對面的信任感？這就是 OMO 要解決的核心問題。

## 13.7 富誠的通路困局與突圍

### 場景：富誠 FinTech 戰情室 | 通路策略腦力激盪

林教授在白板上畫了一張圖：左邊是富誠目前的通路（只有一個 App），右邊是萬泰的通路矩陣（銀行門市 + App + 超商 + 代銷網路）。中間寫了一個大大的問號。

「我們不要急著學萬泰，」林教授說，「先搞清楚我們的目標客群到底在哪裡、怎麼做決定、信任誰。通路設計的起點不是你有什麼資源，而是客戶在哪裡。」



讓我們回到 Week 8 做的 *Persona*。富誠的核心目標客群有兩類：

**Persona A：**林志翔（28 歲，數位原生）——他已經在用 App 理財了，對他來說線上通路就夠了。他的問題不是「找不到富誠」，而是「為什麼要選富誠」。

**Persona B：**王美華（45 歲，理財啟蒙者）——她知道自己應該為退休做準備，但不知道從何開始。她不會主動下載理財 App，但她會參加社區活動、聽朋友推薦、走進她信任的銀行問。

你們覺得，富誠目前的通路策略對這兩個人誰比較有效？

很明顯，只對林志翔有效。王美華根本接觸不到我們——我們的 App 廣告投放在社群媒體上，她可能看到了但沒有行動的觸發點。她需要的是「有人帶她走一遍」。

我做了一個通路缺口分析。目前富誠在王美華的決策旅程中，有三個關鍵空白：

1. **認知階段：**她不知道「富誠」這個品牌存在——我們在她的生活圈沒有任何接觸點
2. **搜尋階段：**就算她搜尋「退休理財」，我們的 SEO 排名遠低於銀行——她找到的是萬泰不是我們
3. **行動階段：**她需要有人面對面回答她的疑問才會開戶——但我們沒有任何線下服務

### 👥 小組討論

如果你是富誠的通路策略負責人 1. 針對「王美華」這類 40–55 歲理財啟蒙者，你會新增哪些通路來觸及她？2. 你會優先選擇直接通路還是間接通路？為什麼？3. 如何確保新通路和現有 App 之間的體驗是連貫的（OMO）？

以下是我建議的富誠 OMO 通路地圖。注意，這不是「大量開分行」——而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，24/7 自助服務

- 官網 + Blog：SEO 內容行銷，財商教育文章
- 社群（LINE / IG / YouTube）：品牌互動、口碑擴散、客戶社群

#### 線下通路（信任引擎）

- 社區理財講座：每月在 10 個社區舉辦免費講座，「不推銷，只教理財」
- 銀行合作櫃台：在 3-5 家中小型銀行設立「富誠退休規劃專區」
- 認證理財顧問：培訓 20 位「富誠認證理財教練」，提供一對一諮詢

#### OMO 融合機制

- 講座 → App：講座現場掃碼開戶，自動帶入顧問推薦紀錄
- App → 顧問：App 內一鍵預約線下諮詢，顧問能看到客戶的線上瀏覽紀錄
- 銀行 → App：銀行開戶後，客戶可在 App 繼續管理帳戶，享受一致體驗
- 統一客戶 ID：無論從哪個通路進入，客戶資料、互動紀錄、推薦邏輯完全同步

我特別喜歡「社區理財講座」這個設計。老一輩的人信任面對面的教育，而不是 App 上的廣告。而且「不推銷，只教理財」這個定位跟富誠的品牌完全一致——我們不推銷，我們教理財。

我提議，講座結束後不要急著推銷，而是留一個 QR Code：「如果今天聽完覺得有道理，回家可以用手機掃碼，看看我們的退休試算工具——完全免費，不用開戶。」

從教育 → 體驗 → 信任 → 開戶。這個路徑比在超商 3 分鐘開戶慢，但黏。

我補充一點。萬泰的超商通路看起來很嚇人——15,000 個據點——但你仔細想想：在超商買咖啡的人，有多少人會在買咖啡的同時開始投資？

超商的優勢是高流量低深度，適合品牌曝光但不適合信任建立。而我們需要的是低流量高深度——每一個走進講座的人，都是真正對退休理財有需求的人。

質量，不是數量。

## 13.8 通路績效評估



通路績效的關鍵指標 設計了通路之後，如何知道它有沒有效？以下是金融業常用的通路績效指標：

### 1. 通路獲客成本 (*Channel CAC*)

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

**範例：**假設富誠社區講座每場花費 NT\$8,000（場地 + 講師 + 茶點），每場吸引 30 人，其中 10 人掃碼下載 App、3 人完成開戶。則講座通路的 CAC = NT\$8,000 ÷ 3 ≈ NT\$2,667。相較之下，社群廣告的 CAC 可能為 NT\$800，但開戶後 30 天留存率僅 15%，而講座客戶的 30 天留存率達 65%——算上留存後的有效 CAC，講座反而更划算。

### 2. 通路轉換率 (*Channel Conversion Rate*)

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

### 3. 通路客戶終身價值 (*Channel CLV*)

不同通路進來的客戶，留存率和消費金額可能天差地遠。

### 4. 跨通路歸因 (*Cross-Channel Attribution*)

在 OMO 環境下，「客戶是從哪個通路來的」變得複雜——他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** (Kannan, Reinartz & Verhoef, 2016)：

- 最後點擊歸因：功勞歸最後一個通路（簡單但不公平）
- 線性歸因：所有接觸點平分功勞
- 時間衰減歸因：越接近成交的通路權重越高
- 數據驅動歸因：用機器學習分析每個通路的真實貢獻（Google Analytics 4 預設模型）

歸因問題是 OMO 最頭疼的挑戰之一。如果你只看「最後點擊」，你會以為所有客戶都是 App 帶來的——因為最後一步確實是在 App 開戶。但實際上，那些客戶可能是先在講座聽了兩小時才決定打開 App 的。

如果你誤判歸因，你會把預算都投到 App 行銷，砍掉講座預算——然後發現新客戶突然減少，卻不知道為什麼。

好的通路管理，需要好的數據基礎。這也是為什麼「統一客戶 ID」在 OMO 中如此重要。

## 13.9 本週任務：規劃富誠 OMO 通路地圖

### ◎ 本週任務

**情境：**建宏決定在下次董事會上提出富誠的通路升級計畫。他需要一份完整的 OMO 通路地圖，證明富誠不需要 15,000 家超商，也能觸達比萬泰更精準的目標客群。

**任務：**規劃富誠 FinTech 的 OMO 通路地圖，包含以下要素：

1. **通路清單：**列出至少 5 個通路（含線上和線下），說明每個通路的目標客群、核心功能和預期效果
2. **OMO 融合設計：**畫出至少 3 條「客戶從 A 通路 → B 通路」的轉換路徑，說明數據如何在通路間同步
3. **通路衝突預防：**針對可能的通路衝突（如 App vs 銀行代銷），提出至少 2 個管理策略
4. **績效指標：**為每個通路設定至少 1 個 KPI，並說明如何做跨通路歸因
5. **分階段計畫：**將通路建設分為短期（3 個月）、中期（6 個月）、長期（12 個月）三個階段

**交付格式：**小組討論後，以「通路地圖海報」形式呈現，包含視覺化的通路架構圖和文字說明。

## 13.10 本週重點回顧

1. **通路 = 信任路徑：**金融通路不只是「把產品送到客戶手中」，更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——最佳策略是組合運用
3. **線上 vs 線下：**線上擅長規模與效率，線下擅長信任與深度——兩者互補而非替代
4. **OMO 是終極形態：**從多通路 → O2O → OMO，核心是客戶體驗的無縫連續
5. **三大挑戰：**法規限制（什麼能賣）、通路衝突（利益矛盾）、客戶信任（如何建立）

6. **通路績效**：CAC、轉換率、CLV 加上跨通路歸因，才能真正理解每個通路的價值
7. **富誠策略**：不追求通路數量，而是用「線下教育 → 線上服務」的 OMO 模式，以少勝多

### 💡 想一想

產品解決「賣什麼」，價格解決「賣多少」，通路解決「在哪裡賣」。但通路的真正價值不在於覆蓋率——而在於**每個接觸點都能讓客戶離信任更近一步**。

萬泰用 15,000 家超商告訴世界「我們在每個角落」；富誠用社區講座告訴每個參與者「我們理解你的需求」。哪一個更有價值？答案取決於你的品牌承諾。

下一週，我們要解決 **4P** 最後一個問題——**Promotion**（推廣）：通路打通了，你要用什麼方式讓人**想起你、信任你、推薦你**？

## 13.11 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 17: Designing and Managing Integrated Marketing Channels.——通路設計、通路衝突、通路績效評估的經典教科書參考。
2. Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing Channels* (7th ed.). Prentice Hall.——通路管理的經典專著，深入討論通路結構、權力與衝突。
3. 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。
4. 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。
5. 李開復（2017）。《AI 新世界》。天下文化。——提出 OMO 概念，闡述線上線下融合在中國市場的實踐。
6. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.——從多通路到全通路的學術研究，討論通路整合的挑戰與機會。
7. Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). The Path to Purchase and Attribution Modeling: Introduction to Special Section. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 449–456.——跨通路歸因模型的學術綜述，討論歸因方法論的挑戰與演進。

8. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》(八版)。前程文化。——台灣本土行銷教科書，通路策略章節提供台灣零售與金融案例。

### 下 週 預 告

OMO 通路地圖全票通過。建宏把社區講座命名為「理財不難，難的是開始」系列——小雅負責線上宣傳，老李負責跑社區。第一場試講座在大安區一間咖啡廳，來了 32 個人，現場 11 人掃碼開通了 App 的「退休試算」功能。

「32 個人，不多，但每個人都聽了 90 分鐘。」老李有點感動，「超商 3 分鐘開戶能做到這種深度嗎？」

但好消息還沒來得及慶祝，小雅拿著手機衝進辦公室：「建宏，你看萬泰的新廣告——他們找了台灣最紅的財經 *YouTuber* 代言，影片上線 48 小時已經 200 萬次觀看。我們的社區講座一場才 32 個人，他們一支影片就觸及 200 萬人。」

通路打通了，但聲量跟不上。富誠需要的不只是好通路——還需要好的傳播策略。下週，我們來談整合行銷傳播 (IMC)。



# Chapter 14

## 第十四週：讓人記住你：整合行銷傳播

### 本週學習目標

1. 說明整合行銷傳播（IMC）的定義與核心原則，解釋「一個聲音、多種媒體」的策略邏輯
2. 掌握六大傳播工具——廣告、促銷、公關、直效行銷、數位行銷、人員銷售——在金融業的應用特性
3. 比較 PESO 媒體模型（Paid / Earned / Shared / Owned）的特點，說明金融品牌如何配置資源
4. 分析金融行銷的法規限制——不可承諾報酬率、風險揭露義務、代言人規範——並提出合規的創意對策
5. 為 **富誠 FinTech** 設計一套整合行銷傳播計畫，至少涵蓋三種媒體接觸點，且符合金融法規精神

### 14.1 本週劇情：200 萬次觀看 vs 32 個人

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早會

OMO 通路地圖全票通過後，老李迫不及待地跑了第一場社區講座——「理財不難，難的是開始」。大安區的小咖啡廳，來了 32 個人，其中 11 人當場掃碼開通了 App 的退休試算功能。「32 個人，不多，但每個人都聽了 90 分鐘。」老李很感動。

然而，早會一開始小雅就拿出手機，表情凝重。

各位，萬泰昨天跟台灣最紅的財經 *YouTuber* 「Mr. 理財」合作了一支影片：「5 萬元開始 *ETF* 投資 | 萬泰智投實測」。上線 48 小時，**200 萬次觀看**，評論區 3,000 多則留言，幾乎都在問「要怎麼開戶」。

我們的社區講座一場 32 個人，他們一支影片觸及 200 萬人。這差距太大了。



等等，200 萬觀看不等於 200 萬客戶吧？看影片的人跟走進講座的人，行為品質能一樣嗎？

不過我承認，光靠講座的擴散速度不夠。我們需要讓更多人知道富誠的存在，不然連走進講座的人都會越來越少。

所以問題是：我們有好產品、好定價、好通路，但沒有人知道。上週解決了「在哪裡賣」，這週得解決「怎麼讓人記住你」。

林教授，我們的傳播策略到底該怎麼做？我們預算只有萬泰的十分之一，不可能用錢砸贏他們。

建宏問了一個好問題。這就是 **4P** 的最後一個 **P**——**Promotion**（推廣）。

但我要先糾正一個常見誤解：**Promotion** 不等於「打廣告」。它的完整概念叫做**整合行銷傳播**（*Integrated Marketing Communications*，**IMC**）。核心精神只有一句話：「用一個聲音，透過多種媒體，在對的時間，對對的人，說對的話。」

萬泰找 *YouTuber* 只是 **IMC** 的一個工具。如果整個傳播策略只靠 *KOL* 代言，那不是整合行銷——那是賭博。今天我們來搞清楚什麼是真正的 **IMC**，以及富誠怎麼用有限預算做出最大效果。

## 14.2 整合行銷傳播（IMC）的定義與原則



什麼是 **IMC**？**整合行銷傳播**（**IMC**）由 Schultz、Tannenbaum & Lauterborn（1993）首先系統化提出，定義為：

「一個策略性的商業流程，用來計畫、發展、執行和評估可衡量的、具協調性的品牌傳播計畫。」

Kotler & Keller（2022）進一步闡述 **IMC** 的核心原則：

1. **一致性**（Consistency）：所有傳播工具傳達相同的品牌訊息和品牌個性
  2. **協調性**（Coordination）：不同媒體之間互相配合而非各自為政
  3. **互補性**（Complementarity）：每種工具發揮各自優勢，彌補其他工具的不足
  4. **可衡量性**（Measurability）：每個傳播活動都設有明確的 **KPI** 和評估機制
- 為什麼需要「整合」？

因為今天的消費者每天被數千則行銷訊息包圍，注意力極度碎片化。單一管道的訊息會被淹沒；但如果消費者在社群、搜尋、影片、線下活動中反覆看到**同一個**

**品牌故事**，記憶才會形成。

我用一個比喻來解釋。傳統行銷像是獨唱——一個人在台上唱，聲音有限。*IMC* 像是交響樂——小提琴、大提琴、銅管、木管各有各的音色，但指揮讓它們演奏同一首曲子。

萬泰找 *YouTuber* 只是在用「小號」吹一個音——很響亮，但不是交響樂。真正的 *IMC* 是讓每個樂器都演奏「萬泰」的主旋律，但每個樂器用自己的方式表達。

富誠的優勢是：我們有一個很好的故事可以演奏——「用溫度改變金融」。接下來的問題是，我們有哪些樂器可以用。

## 14.3 六大傳播工具



*IMC* 的傳播工具（一）：傳統三工具 Kotler & Keller (2022) 將 *IMC* 的傳播工具分為六大類，每種在金融業有不同的適用情境。先看前三項「傳統工具」：

### 1. 廣告 (*Advertising*)

透過付費媒體大規模傳遞品牌訊息。金融業常見形式包含電視廣告、數位展示廣告、搜尋廣告 (Google Ads)、社群廣告 (Facebook / Instagram Ads)。

- 優勢：規模大、可精準投放、品牌曝光快
- 限制：成本高、信任度低（消費者知道這是「付費訊息」）、金融廣告法規嚴格

### 2. 促銷 (*Sales Promotion*)

短期激勵措施，促使消費者立即行動。金融業常見形式包含開戶紅包、推薦獎金、限時手續費減免、首投優惠。

- 優勢：促進短期行動、可衡量效果
- 限制：無法建立長期品牌、可能吸引低品質客戶、金融業不得以回饋利誘

### 3. 公關與宣傳 (*Public Relations*)

透過非付費的媒體報導建立品牌公信力。金融業常見形式包含財經媒體專訪、研究報告發布、得獎、CSR 活動。

- 優勢：公信力高（第三方背書）、成本相對低
- 限制：不可控（記者決定角度）、效果難以預測

聽到現在，我覺得對富誠最有用的是公關——因為免費。但坦白說，廣告和促銷在金融業的限制太多了。開戶紅包不能太高，不然金管會會盯上你；廣告得加風險警語，版面一半都在寫免責聲明。



IMC 的傳播工具（二）：現代三工具 接著看後三項「現代工具」，這些在數位時代的重要性快速上升：

#### 4. 直效行銷 (*Direct Marketing*)

直接對目標客戶發送個人化訊息。金融業常見形式包含 Email 行銷、App 推播通知、簡訊行銷、直郵信件。

- 優勢：高度個人化、可追蹤、ROI 可衡量
- 限制：過度使用會讓人反感、個資法規限制（GDPR、台灣個資法）

#### 5. 數位與社群行銷 (*Digital & Social Media Marketing*)

透過數位平台與消費者互動。包含 SEO / 內容行銷、社群經營、KOL 合作、影片行銷、Podcast。

- 優勢：互動性高、成本效益好、數據豐富、病毒擴散潛力
- 限制：演算法變動、負面評論風險、金融內容法規限制

#### 6. 人員銷售 (*Personal Selling*)

透過銷售人員一對一溝通。金融業常見形式包含理財顧問、保險業務員、銀行理專、財富管理團隊。

- 優勢：信任度最高、適合複雜商品、可客製化溝通
- 限制：規模有限、人力成本高、品質不易標準化



#### 六大傳播工具比較矩陣

工具	觸及範圍	信任度	成本	可衡量性
廣告	極廣	低	高	中
促銷	廣	低	中	高
公關	廣	高	低	低
直效行銷	窄（精準）	中	低	極高
數位社群	廣	中	低-中	極高
人員銷售	極窄	極高	極高	中

**金融業關鍵洞察：**金融商品的高複雜度和高信任需求，使得「公關 + 內容行銷 + 人員銷售」的組合通常比單純的廣告投放更有效。

所以萬泰找 *YouTuber*，用的是第五項「數位與社群行銷」中的 *KOL* 合作。這確實能帶來大量曝光，但單靠一支影片不能建立持久的品牌信任。

我在想，富誠能不能把六種工具串起來？比如：用內容行銷寫財商文章（*Owned Media*）→ 文章被財經媒體引用（*Earned Media*）→ 社群分享（*Shared Media*）→ 再投精準廣告給看過文章的人（*Paid Media*）。

這才是真正的「整合」。

## 14.4 PESO 媒體模型



**PESO：**四種媒體的整合框架 小雅剛才的思路，其實就是行銷傳播界廣泛使用的 **PESO 模型**（Dietrich, 2014）。它將所有媒體接觸點分為四類：

### **P — Paid Media**（付費媒體）

你花錢買的曝光：Google Ads、Facebook 廣告、電視廣告、贊助文章。

- 金融業特點：可精準定向（年齡、收入、投資行為），但金融廣告須標示風險警語
- 適用時機：新品上市、快速觸及新客群、品牌知名度建立

### **E — Earned Media**（贏得媒體）

別人主動報導或推薦你：新聞報導、部落格評測、獎項、口碑推薦。

- 金融業特點：公信力最高，但需要長期累積品牌聲譽和媒體關係
- 適用時機：建立行業權威、危機後重建信任、差異化定位

### **S — Shared Media**（共享媒體）

消費者主動分享你的內容：社群轉發、評論、UGC、社團討論。

- 金融業特點：台灣的 LINE 群組和 PTT 理財版是重要的分享管道
- 適用時機：口碑擴散、社群經營、用戶生成內容

### **O — Owned Media**（自有媒體）

你完全掌控的內容平台：官網、Blog、App、電子報、YouTube 頻道。

- 金融業特點：法規揭露最完整、品牌調性最一致、長期 SEO 價值
- 適用時機：內容行銷、品牌故事、客戶教育、長期信任建立



### PESO 媒體配置建議——金融新創

媒體類型	建議佔比	富誠策略
Owned	40%	Blog 財商文章、App 內容、YouTube 教育影片
Shared	25%	LINE 社群經營、用戶故事分享、社群互動
Earned	20%	財經媒體專訪、得獎、教授推薦
Paid	15%	精準社群廣告（Retargeting 為主）

**原則：**預算有限的新創，應以 Owned 為基礎、Shared 為放大器、Earned 為信任加速器、Paid 為精準補充。「內容為王，社群為翼」（Pulizzi, 2014）。

注意看 PESO 的配比建議——Paid 只佔 15%。很多人以為行銷就是砸廣告費，但對金融新創來說，內容行銷（Owned）才是最重要的基礎。

為什麼？因為金融商品需要教育，而教育最好的載體是內容。一篇「什麼是 ETF？」的深度文章，如果寫得好，可以在 Google 搜尋結果中存活兩年以上——每天持續帶來新的潛在客戶，邊際成本幾乎為零。

萬泰花了 200 萬找 YouTuber 拍一支影片，那支影片的流量高峰大概兩週就結束了。但一個好的 SEO 內容策略，可以帶來持續不斷的流程。

### 👥 小組討論

你認為富誠目前的 PESO 配比（Owned 40%、Shared 25%、Earned 20%、Paid 15%）合理嗎？如果富誠的行銷預算突然增加到三倍，你會如何重新分配這四種媒體的比重？為什麼？

## 14.5 內容行銷與金融 KOL 策略



內容行銷（Content Marketing）**內容行銷**是指「透過創造和分發有價值的、相關的、一致的內容來吸引和留住目標受眾，最終驅動有利可圖的客戶行為」（Content Marketing Institute）。

金融業的內容行銷特別有效，原因在於：

1. 金融商品需要解釋——多數人不了解基金、保險、退休規劃的細節

2. 消費者主動搜尋——「基金怎麼買」「退休金要存多少」是高搜尋量的關鍵字
3. 信任靠專業累積——持續產出高品質內容，品牌就成為「值得信任的知識來源」
4. SEO 帶來長尾效益——好的文章可以持續帶來免費流量

金融內容行銷的三層架構（Pulizzi, 2014 改編）：

- 認知層：短篇社群文、懶人包、Reels/Shorts——目標是讓人「知道你」
- 興趣層：深度文章、YouTube 教學影片、Podcast——目標是讓人「信任你」
- 行動層：試算工具、免費諮詢、限定活動——目標是讓人「選擇你」



KOL 行銷在金融業的應用 **KOL** (*Key Opinion Leader*，關鍵意見領袖) 行銷是數位行銷中成長最快的領域之一。在金融業，KOL 行銷有獨特的機會與挑戰：

**機會：**

- 財經 YouTuber / Podcaster 的受眾**高度精準**——看這類內容的人本來就對理財有興趣
- 創作者的個人信任度通常高於品牌廣告——「Mr. 理財推薦的，應該不差」
- 影片格式適合**解釋複雜商品**——3 分鐘影片比 30 頁說明書有效

**挑戰：**

- **法規限制**：金融 KOL 內容不得暗示保證收益、不得隱藏風險
- **代言人責任**：若 KOL 推薦的商品出問題，品牌和 KOL 都可能面臨法律責任
- **真實性風險**：觀眾越來越能辨別「真心推薦」和「收錢業配」
- **品牌控制弱**：KOL 的言論風格不一定符合金融品牌的嚴謹形象

**KOL 合作策略光譜：**

合作深度	品牌植入	贊助內容	品牌大使	共創內容
投入程度	低	中	高	最高
品牌控制	低	中	高	中高
信任度	高	中高	中	最高
適合情境	曝光	導流	長期形象	教育型內容

我研究了萬泰跟 Mr. 理財的合作。那是「贊助內容」等級——Mr. 理財拍了一支「實測」影片，看起來像自發性評測，但其實是付費合作。影片最後有小字標示「本影片由萬泰金控贊助」。

200 萬觀看很厲害，但你去看評論區，**30%** 的留言都在質疑「這是不是業配」。觀



眾不是笨蛋——他們看得出來。

所以我在想，富誠如果也要做 *KOL* 合作，應該走共創內容路線——不是請 *KOL* 幫我們「打廣告」，而是跟 *KOL* 一起做教育內容。比如一起開發「*ETF* 入門」系列課程，內容由林教授把關學術品質，*KOL* 負責說人話。

這樣做出來的東西，觀眾覺得是「學到東西」，不是被推銷。

小雅的想法我同意，但我要提醒一個現實問題：法規。

金管會明確規定，金融商品的行銷內容不得有以下情形：

- 暗示或保證投資報酬率
- 隱藏或淡化投資風險
- 使用誇大不實的用語
- 代言人若非持照人員，不得提供投資建議

*Mr. 理財* 那支影片標題寫「實測」，但裡面提到過去績效，有打出風險警語——不過字很小，只出現 2 秒。這在法規邊緣地帶。

如果富誠要做，我們必須做得比法規要求更嚴格——不是因為怕被罰，而是這符合我們的品牌精神：「不推銷，只教理財。」

## 14.6 金融行銷的法規框架



金融行銷法規遵循的四大原則 金融商品的行銷傳播受到比一般消費品更嚴格的法規約束。依據《金融消費者保護法》(2011)、金管會《金融服務業公平待客原則》(2015) 及相關子法，核心原則如下：

### 原則一：不可承諾報酬率

- 不得以過去績效暗示未來表現
- 不得使用「穩賺」「保證獲利」「零風險」等用語
- 展示歷史績效時，必須同時標註「過去績效不代表未來表現」

### 原則二：風險揭露義務

- 所有行銷材料必須包含風險警語
- 風險揭露的字體和位置不得刻意隱藏（不能用小字、快速閃過、淺色字體）
- 不同風險等級的商品，揭露程度不同

### 原則三：代言人規範

- *KOL* 或名人代言金融商品，必須明確標示「廣告」或「合作」



- 代言人不得提供具體的投資建議（除非持有相關執照）
- 品牌對代言人的言論負有監督責任

#### 原則四：公平待客

- 行銷訊息不得針對弱勢族群進行不當銷售
- 不得利用消費者的恐懼或焦慮來促銷
- 銷售流程必須包含「冷靜期」（保險商品通常為 10 天）

法規看起來是限制，但換個角度想——它其實是品牌的信任基礎。

想想看，如果富誠的行銷內容每一則都附上清楚的風險揭露、每一支影片都老實說「投資有風險」，消費者會覺得你在妨礙他們買東西嗎？不會。他們會覺得：「這家公司很誠實。」

在一個充斥著「穩賺不賠」話術的金融市場裡，誠實本身就是最好的差異化策略。



合規創意：從限制中找出路 法規限制不代表行銷就不能有創意。以下是金融品牌在合規前提下的創意對策：

法規限制	創意對策
不可承諾報酬率	改用「教育」角度：「我們不告訴你能賺多少，我們教你怎麼評估」
風險揭露義務	把風險揭露變成 <b>品牌特色</b> ：「我們把風險放大字告訴你，因為透明是我們的 DNA」
代言人不可投資建議	KOL 分享「學習心得」而非「投資建議」：「我學到了...」而非「你應該買...」
不可利用恐懼行銷	改用正面框架：不說「不理財老了會很慘」，說「提早開始，退休更從容」

#### 👥 小組討論

請找出一則你最近看到的金融廣告（銀行、保險、基金、信用卡皆可），分析它是否符合金融行銷法規的四大合規原則。有沒有打「擦邊球」的地方？如果你是品牌經理，你會怎麼修改？

「把合規變成品牌特色」——我喜歡這個想法。我們的品牌本來就主張「透明」，那風險揭露就不是負擔，而是品牌承諾的一部分。

我提議：每一則富誠的行銷內容，結尾都加上一句統一的品牌簽名——「富誠不推銷，富誠教理財。投資有風險，選擇需謹慎。」這句話既是合規揭露，也是品牌聲明。

## 14.7 富誠的 IMC 策略設計

### 場景：富誠 FinTech 戰情室 | IMC 策略工作坊

林教授在白板上畫了一個 PESO 矩陣，然後說：「不要急著決定做什麼。先回答三個問題：對誰說（目標受眾）？說什麼（核心訊息）？在哪說（媒體選擇）？把這三個問題回答清楚，策略就自然浮現。」

讓我們逐步建構富誠的 IMC 計畫。

#### 第一步：對誰說？

回到我們的兩個 *Persona*——林志翔（28 歲數位原生）和王美華（45 歲理財啟蒙者）。他們的媒體習慣完全不同：

面向	林志翔（28 歲）	王美華（45 歲）
主要媒體	YouTube / IG / Podcast	LINE / Facebook / 電視新聞
搜尋行為	Google「ETF 比較」	問朋友、銀行理專
信任來源	財經 YouTuber、PTT	家人、同事、權威機構
內容偏好	短影片、數據分析	故事、真人見證

#### 第二步：說什麼？

核心訊息（*Brand Message*）要一致，但表達方式因受眾而異。

核心訊息	「理財不必靠猜，富誠用數據和溫度，幫你做出不後悔的決定。」
------	-------------------------------

對林志翔	「你已經很會賺錢了，讓我們幫你聰明地讓錢工作。」
------	--------------------------

對王美華	「退休不用擔心，我們一步一步陪你規劃。」
------	----------------------

#### 第三步：在哪說？



### 富誠 IMC 計畫——PESO 配置

#### Owned Media（自有媒體）——40% 預算

- 「富誠財商學院」Blog：每週 2 篇 SEO 文章（退休規劃、ETF 入門、保險觀念）
- YouTube 頻道「理財不難」：每週 1 支 8–12 分鐘教學影片
- App 內「學習中心」：圖文懶人包 + 互動試算工具
- 每月電子報：市場觀察 + 用戶故事 + 新功能介紹

#### Shared Media（共享媒體）——25% 預算

- LINE 官方帳號：每週推送理財小知識，回覆客戶問題
- Instagram：圖文懶人包、Reels 短影片、限時動態投票
- 「富誠理財同學會」LINE 社群：用戶互助社群，由認證顧問駐群解答
- 用戶故事徵集：「我的理財覺醒」系列，鼓勵用戶分享

#### Earned Media（贏得媒體）——20% 預算

- 財經媒體公關：每季接受 1–2 次專訪（定位：FinTech 新創觀點）
- 「透明理財報告」：每年發布一份金融商品費率透明度報告（建立行業話語權）
- 大學講座合作：與財金系所合辦「金融行銷工作坊」（學術界背書）
- 申請金融創新獎項：金管會金融科技獎、亞太 FinTech 獎

#### Paid Media（付費媒體）——15% 預算

- Google 搜尋廣告：鎖定「退休理財」「ETF 推薦」等高意圖關鍵字
- Facebook / Instagram 再行銷：對看過 Blog 文章的人投放 App 下載廣告
- 財經 KOL 共創：與 2–3 位理念相近的創作者合作教育系列（非一次性業配）

我想特別說明 KOL 的策略。我不建議學萬泰去找最紅的 *YouTuber*——他們要價 50 萬以上一支影片，而且合作完就沒了。

我建議找 2–3 位中型財經創作者（粉絲 5 萬–20 萬），條件是：

1. 他們的內容風格是教育導向，不是炫富或喊盤
2. 他們願意做長期合作（不是單次業配，而是系列內容）
3. 他們同意內容需經過合規審查

合作形式不是「請幫我們打廣告」，而是「我們一起做一系列好的理財教育內容」。富誠提供專業知識和數據、KOL 提供表達能力和受眾。共創，不是代言。

小雅這個策略，我舉雙手贊成。做了二十年保險，最好的行銷從來不是廣告——是有人願意為你說話。

但我要補充一個重要的觸及管道：**LINE**。台灣 40 歲以上的人，**LINE** 是生活必需品。他們不看 *YouTube*、不刷 *IG*，但 **LINE** 群組的訊息他們每則都看。

王美華的理財資訊來源，80% 來自 **LINE** 群組的朋友分享。如果我們能讓參加過講座的人，在自己的 **LINE** 群組分享「我今天學到的三件事」——那就是最有效的 *Shared Media*。

一個人分享給 5 個朋友、5 個朋友各自再分享——這比 200 萬觀看有用十倍，因為每一次分享都帶著個人信任。

## 14.8 IMC 效果衡量



IMC 效果衡量框架 IMC 的效果衡量需要追蹤從曝光到行動的**完整漏斗**：

### 1. 認知階段指標

- **品牌知名度** (Brand Awareness)：「你聽過富誠 FinTech 嗎？」
- **觸及人數** (Reach)：各媒體的觸及總人次
- **曝光頻次** (Frequency)：目標受眾平均看到訊息幾次

### 2. 興趣階段指標

- **互動率** (Engagement Rate)：按讚、留言、分享、點擊
- **內容消費**：文章閱讀時間、影片觀看完成率
- **搜尋量**：「富誠理財」的 Google 搜尋趨勢

### 3. 行動階段指標

- **轉換率** (Conversion Rate)：從看到廣告到下載 App / 開戶的比率
- **顧客取得成本** (*Customer Acquisition Cost, CAC*)：每獲得一位新客戶的總傳播成本
- **歸因**：各傳播管道對最終轉換的貢獻比例

### 4. 忠誠階段指標

- **NPS** (Net Promoter Score)：「你會推薦富誠給朋友嗎？」
- **CLV** (Customer Lifetime Value)：不同管道獲得的客戶長期價值
- **口碑係數**：每位客戶平均帶來幾位新客戶



### IMC ROI 計算

$$\text{IMC ROI} = \frac{\text{IMC 帶來的營收增量} - \text{IMC 總投資}}{\text{IMC 總投資}} \times 100\%$$

**範例：**富誠 Q1 的 IMC 總投資為 NT\$150 萬（含內容製作、KOL 合作、廣告投放）。Q1 新增客戶 800 人，平均首年貢獻 NT\$3,000 管理費收入。

$$\text{IMC ROI} = \frac{800 \times 3,000 - 1,500,000}{1,500,000} \times 100\% = \frac{900,000}{1,500,000} \times 100\% = 60\%$$

**注意：**此計算僅考量第一年收入。若考慮 CLV（假設平均客戶留存 5 年），實際 ROI 遠高於此。

*IMC 效果衡量最大的陷阱是：只看短期指標。*

200 萬次觀看、1,000 個新下載——這些數字很漂亮，但如果 30 天後 80% 的人都不再使用，你的真正 ROI 其實很低。

好的 IMC 衡量要看全漏斗——不只是「多少人看到了」，還要看「多少人記住了、信任了、行動了、留下了、推薦了」。這五個階段，缺一不可。

## 14.9 本週任務：設計富誠 IMC 計畫

### ◎ 本週任務

**情境：**面對萬泰的 YouTuber 攻勢，建宏決定不跟風——而是做一份真正的整合行銷傳播計畫。他要在下次團隊會議上展示：富誠如何用十分之一的預算，做出萬泰做不到的品牌效果。

**任務：**設計富誠 FinTechFinTECH 的整合行銷傳播（IMC）計畫，包含以下要素：

1. **核心訊息設計：**為富誠制定一句品牌核心訊息（Brand Message），並針對兩個 Persona 各設計一個溝通版本
2. **PESO 媒體配置：**規劃至少 3 種媒體接觸點，說明每個接觸點的目標、內容形式和預期效果
3. **KOL 合作方案：**設計一個 KOL 共創計畫——選擇合作對象的標準、內容主題、合規審查流程
4. **法規合規檢查：**列出計畫中所有可能觸及法規的環節，並附上對應的合規措施

5. **效果衡量框架**：為每個傳播管道設定至少 2 個 KPI，說明如何追蹤和評估  
**交付格式**：小組討論後，以「IMC 策略地圖」形式呈現——一張大海報，中間是品牌核心訊息，四周是 PESO 四個象限的具體策略。

## 14.10 本週重點回顧

1. **IMC = 交響樂**：整合行銷傳播不是「多投幾個廣告」，而是讓所有傳播工具演奏同一首品牌之歌
2. **六大工具**：廣告、促銷、公關、直效行銷、數位社群、人員銷售——各有強弱，關鍵在組合
3. **PESO 模型**：Paid / Earned / Shared / Owned 四種媒體互相配合；金融新創應以 Owned 為基礎
4. **內容為王**：金融商品需要教育，好的內容行銷是最有效率的信任建立工具
5. **KOL 策略**：共創 > 代言 > 業配；選對的人比選最紅的人重要
6. **法規不是敵人**：把合規變成品牌特色——「透明」和「誠實」本身就是最強的差異化
7. **效果看全漏斗**：不只看曝光和點擊，更要看信任、留存和口碑

### 💡 想一想

Product 解決「賣什麼」，Price 解決「賣多少」，Place 解決「在哪裡賣」，Promotion 解決「怎麼讓人記住你」。4P 的四個問題，至此全部到位。

但行銷的故事還沒結束。廣告讓客戶找到你，通路讓客戶走進來——但客戶進來之後，他們得到的**體驗**是什麼？

一個 App 介面讓人困惑、一通客服電話沒人接、一次退款流程讓人崩潰——你的行銷做得再好，都會被一次糟糕的體驗**全部歸零**。下週，我們從**客戶旅程地圖**說起——從第一次聽到富誠，到成為忠實客戶的完整路徑。

## 14.11 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 19: Managing Mass Communications: Advertising, Sales Promotions, Events and Experiences, and Public Relations; Chapter 20: Managing Digital Communications.——IMC 的經典教科書參考。



2. Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work*. McGraw-Hill.——IMC 概念的開山著作。
3. Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing*. McGraw-Hill.——內容行銷的實務指南，提出「內容為王」的系統化方法論。
4. Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*. Pearson.——PESO 模型的原始出處，討論數位時代的公關與傳播策略。
5. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2021). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (12th ed.). McGraw-Hill.——IMC 的另一本主流教科書，案例豐富。
6. Yankelovich, D., & Meer, D. (2006). Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, 84(2), 122–131.——討論消費者注意力碎片化與行銷傳播的新挑戰。
7. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge. Chapter 10: Marketing Communications for Financial Services.——專門討論金融服務的行銷傳播策略與法規限制。
8. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》(八版)。前程文化。——台灣本土行銷教科書，行銷傳播章節提供台灣金融案例與法規脈絡。



### 下 週 預 告

IMC 策略拍板後，小雅火速執行。她聯繫了三位財經創作者，錄了第一集「理財不難」影片。老李在社區講座結束後，引導聽眾加入 LINE 社群，一週內就有 200 人。建宏看著後台數據，嘴角終於上揚：「App 新增用戶比上個月成長 40%。」然而，成長帶來了新問題。客服信箱湧入大量提問——「你們的 App 介面好複雜」「我要找退休試算在哪裡？」「打客服電話都沒人接」——一則 Google 評論寫道：「行銷做得不錯，但體驗很糟。」

建宏把這則評論投影在會議室大螢幕上，對團隊說：「廣告讓客戶找到我們，通路讓客戶走進來，但他們進來之後得到了什麼？如果體驗是地雷，我們就是在花錢買負評。」

下週，林教授帶著一張白紙走進辦公室：「這張紙上要畫的，叫做客戶旅程地圖（Customer Journey Map）——從一個人第一次聽到富誠，到成為忠實客戶，中間的每一個接觸點。我們要找出行銷力矩——也要找出體驗斷點。」

# Chapter 15

## 第十五週：打造體驗：金融服務顧客旅程

### 本週學習目標

1. 理解服務行銷的四大特性（IHIP），並解釋為何金融服務比實體商品更依賴「體驗」
2. 能繪製完整的五階段客戶旅程地圖（Customer Journey Map），標示接觸點、情緒曲線與關鍵時刻
3. 運用 SERVQUAL 五維度分析金融服務品質，找出期望與感知之間的服务缺口
4. 能設計服務補救策略，將客訴轉化為忠誠度提升的契機（服務補救悖論）
5. 整合 7P 中的 People、Process、Physical Evidence，完成金融服務體驗的全面優化方案

### 15.1 本週劇情：一則負評，撕開了一道傷口

#### 場景：富誠 FinTech 辦公室 | 週一早晨九點

上週的成果讓所有人都很振奮——IMC 策略上路後，App 新增用戶比上個月成長了 40%。小雅的財經創作者影片累積超過 50 萬次觀看，老李的社區講座 LINE 群一週就突破 200 人。

然而，建宏一早進辦公室，臉色鐵青。他把筆電螢幕轉向團隊，上面是一則 Google 評論——

一顆星：「行銷做得不錯，但體驗很糟。App 介面超複雜，找退休試算找了十分鐘。打客服電話，等了 20 分鐘沒人接。再也不用了。」

這則評論已經被按了 47 個「有幫助」。

「大家看看客服信箱——這一週湧入了 380 封提問。最多的問題是什麼？『你們的介面太複雜』『退休試算在哪裡』『打客服都沒人接』。我們花了三個月打造行銷漏斗，結果客戶掉進來之後，體驗是地雷。」

「我在銀行做了二十年業務，見過太多這種事。廣告做得再漂亮，客戶走進分行等了 40 分鐘才輪到，出來就是一肚子氣。體驗不好，行銷就是在花錢買負評。」

「更嚴重的是，這則負評在搜尋結果的第一頁。我們辛苦建立的品牌形象，可能被一則評論就打回原形。」

場景：會議室 | 林教授帶著一張白紙走進來

林教授攤開一張 A0 大小的白紙，在最上面寫了一行字：

### 客戶旅程地圖 ( Customer Journey Map )

「你們只看到客戶『進來之後』的問題。但真正的問題，要從客戶『第一次聽到富誠』那一刻開始追蹤。今天，我們要畫出客戶的完整旅程——找出每一個關鍵時刻，也找出每一個體驗斷點。」

「在開始畫地圖之前，你們得先理解一件事：金融服務不是實體商品。你賣的不是看得見、摸得著的東西——你賣的是一種體驗、一種信任、一種承諾。這意味著行銷的邏輯，必須從 4P 擴展到 7P。」

## 15.2 服務行銷的特殊性：金融服務為何不同？



服務的四大特性 (IHIP) Berry (1980) 和 Zeithaml, Parasuraman & Berry (1985) 指出，服務與實體商品有四個根本差異，簡稱 **IHIP**：

1. **無形性 (Intangibility)** ——服務無法在購買前看到、觸摸或試用。客戶在簽約前，無法「體驗」一張保單或一筆貸款。
2. **異質性 (Heterogeneity)** ——服務品質因人、因時而異。同一家銀行，A 理專的服務和 B 理專可能天差地別。
3. **不可分割性 (Inseparability)** ——服務的生產與消費同時發生。理專在解說商品的瞬間，客戶就在「消費」這項服務。
4. **易逝性 (Perishability)** ——服務無法儲存。今天空閒的客服人力，無法留到明天客訴高峰使用。

「所以，金融商品跟實體商品最大的不同是——客戶在買之前根本不知道好不好用？」

「正是如此。你買一杯咖啡，可以先聞香氣、看拉花。但你買一張保單，要等到理賠那天才知道服務好不好。這就是為什麼金融服務的信任成本特別高——客戶必須在資訊不對稱的情況下做決定。而你的行銷，必須幫客戶降低這個信任門檻。」



**7P**：從 **4P** 到服務行銷的擴展 Booms & Bitner (1981) 在傳統 **4P** 之上，增加了三個「服務行銷 P」，合稱 **7P**：

P	說明	金融業範例
People (人員)	服務提供者的素質	理專的專業度與態度
Process (流程)	服務遞送的過程	開戶流程、理賠流程
Physical Evidence (實體證據)	讓無形服務變得可感知	App 介面、分行裝潢

這三個 P 就是金融業「打造體驗」的關鍵槓桿。

「我懂了。我們之前十四週學的 *STP*、*4P*、*IMC*，都是在解決『怎麼讓客戶找到我們』的問題。但客戶找到我們之後，*People*、*Process*、*Physical Evidence* 才決定他們留不留下來。」

「老李說得很好。行銷的前半場是獲客 (*Acquisition*)，後半場是體驗 (*Experience*)。很多金融機構只做了前半場，後半場一塌糊塗。」

### 小組討論

想像你是一位第一次使用數位銀行 App 的 55 歲退休族。從下載、註冊、到完成第一筆定期定額投資，你可能會遇到哪些「體驗斷點」？試從 *People*、*Process*、*Physical Evidence* 三個角度各舉一例。

## 15.3 客戶旅程地圖：從第一眼到口碑推薦

「現在，我們正式來畫客戶旅程地圖。這張地圖要回答一個問題：客戶從『不認識富誠』到『推薦富誠給朋友』，中間經歷了哪些階段？每個階段，他在想什麼、做什麼、感受什麼？」



客戶旅程地圖（Customer Journey Map）五階段 Lemon & Verhoef（2016）將客戶體驗定義為「客戶在整個購買旅程中，與品牌所有接觸點互動的總和」。典型的客戶旅程地圖包含五個階段：

1. **認知** (*Awareness*) —— 客戶第一次知道品牌存在。接觸點：廣告、社群、口碑、搜尋。
2. **考慮** (*Consideration*) —— 客戶開始比較方案。接觸點：官網、評論、比價網、理專諮詢。
3. **購買/申辦** (*Purchase*) —— 客戶做出決定。接觸點：App 申請、分行臨櫃、線上簽約。
4. **使用/體驗** (*Experience*) —— 客戶開始使用產品。接觸點：App 操作、客服、帳單、通知。
5. **忠誠/倡議** (*Loyalty & Advocacy*) —— 客戶決定續用或推薦。接觸點：續約、推薦計畫、社群分享。

「所以我們上週做的 IMC 策略，主要影響的是前兩個階段——認知和考慮。但那則負評暴露的問題，是第三到第四階段——購買和使用體驗。」

「沒錯。IMC 負責把客戶帶進門，但旅程地圖負責確保客戶進門之後的每一步都是正面的。這就是行銷前半場和後半場的關係。」

### 💡 想一想

#### 關鍵時刻 (Moment of Truth) vs. 體驗斷點

Carlzon (1987) 提出**關鍵時刻** (*Moment of Truth, MOT*) 的概念：客戶與服務提供者接觸的每一個瞬間，都會形成對品牌的印象。在客戶旅程地圖上，每個接觸點都可能成為兩種 MOT 之一：

- **正面 MOT**——客戶體驗超出預期，產生正面情感。例如：理專在客戶生日主動

打電話問候。

- **負面 MOT（體驗斷點，Pain Point）**——客戶體驗低於預期，產生負面情感。例如：打客服等了 20 分鐘沒人接。

你的目標：**創造更多正面 MOT，消除所有體驗斷點。**

接下來，林教授帶領團隊為富誠的核心客戶——「35 歲的小美，科技業工程師，月薪八萬」——畫出一張完整的旅程地圖。

旅程階段	接觸點	客戶心理	現況評估
認知	YouTube 影片、社區講座	「好像滿專業的」	關鍵時刻
考慮	Google 搜尋、評論	「但那則負評有點擔心」	體驗斷點
申辦	App 下載、身分驗證	「流程好多步」	體驗斷點
使用	退休試算、客服	「找不到功能，客服沒人接」	體驗斷點
忠誠	投資績效通知	「這報告很清楚」	關鍵時刻

「五個階段裡，我們有三個體驗斷點？這比我想像的嚴重太多了。」

「這正是旅程地圖的價值——它讓你看見問題。更重要的是，它告訴你問題出在旅程的哪個位置，才能精準修復。」

## 15.4 服務品質的五個維度：SERVQUAL

「找到體驗斷點之後，下一步是診斷——到底是什麼讓客戶不滿意？這裡我們需要一個更精確的工具。」



SERVQUAL 五維度模型 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) 提出的 **SERVQUAL** 模型，從五個維度衡量服務品質。服務品質 = 客戶**感知** – 客戶**期望**：

1. **有形性** (*Tangibles*) —— 實體設施、設備、人員外觀。金融業例：App 介面設計、分行環境、報告書排版。
2. **可靠性** (*Reliability*) —— 正確且可靠地執行承諾的能力。金融業例：交易金額正確、利率計算無誤、撥款準時。
3. **回應性** (*Responsiveness*) —— 協助客戶的意願與速度。金融業例：客服回應速度、問題解決時間。
4. **保證性** (*Assurance*) —— 員工的知識、禮貌與傳達信任的能力。金融業例：理專的專業度、隱私保護承諾。
5. **同理心** (*Empathy*) —— 對客戶的個別化關注。金融業例：根據客戶風險屬性推薦商品、記住客戶姓名與偏好。



服務品質缺口公式

$$SQ_i = P_i - E_i$$

其中  $SQ_i$  為第  $i$  維度的服務品質分數， $P_i$  為感知 (Perception)， $E_i$  為期望 (Expectation)。  $SQ_i > 0$  表示超出預期， $SQ_i < 0$  表示服務缺口。

「我來用 *SERVQUAL* 分析那 380 封客訴信。整理一下」

小雅花了一個小時把客訴信分類：

SERVQUAL 維度	最多提及的問題	客訴佔比
有形性 (Tangibles)	「App 介面太複雜、找不到功能」	35%
回應性 (Responsiveness)	「客服等太久、沒人回」	28%
同理心 (Empathy)	「推薦的商品跟我需求不符」	18%
可靠性 (Reliability)	「試算結果跟預期不同」	12%
保證性 (Assurance)	「不確定個資是否安全」	7%



「有形性和回應性加起來佔了六成以上。所以我們的最大問題是——App 不好用，客服不夠快。」

「很好。SERVQUAL 告訴你：不是所有服務品質都一樣重要。客戶最在意的維度，就是你最該投資的地方。這就是服務品質的策略性配置。」

#### 小組討論

如果你是富誠的產品經理，手上有 100 萬元的體驗優化預算，你會如何分配在 SERVQUAL 的五個維度上？試根據上表的客訴佔比，說明你的分配邏輯。

## 15.5 服務失敗與服務補救：把危機變轉機

「那則一星評論怎麼辦？已經發出去了，回不來了。」

「老李，服務失敗不可怕。可怕的是沒有補救。做得好的服務補救，甚至能讓客戶比從未出過問題時更忠誠——這叫做服務補救悖論。」



服務補救悖論（Service Recovery Paradox）Hart, Heskett & Sasser（1990）在《哈佛商業評論》提出：當服務失敗發生後，如果企業能**迅速、真誠、超出預期**地補救，客戶的滿意度和忠誠度反而可能**高於**從未出過問題的情境。

觸發服務補救悖論的三個條件：

1. **速度**——在客戶主動抱怨之前就發現並回應
2. **真誠**——承認錯誤，不找藉口
3. **補償超出預期**——不只解決問題，還額外給予價值

**注意：**服務補救悖論不是鼓勵故意製造問題，而是告訴你——犯錯後的處理方式，比不犯錯更能定義你的品牌。

「所以，那則負評其實是一個機會？」

「不只是機會，是考試。如果你的回應讓所有看到那則評論的人都覺得『這家公司很有誠意』，你贏回的不只是一個客戶，而是所有潛在客戶的信任。」

建宏和團隊立刻制定了服務補救行動方案：

體驗斷點	補救措施	預期效果
App 介面複雜	72 小時內推出「簡易模式」	有形性 ↑
客服等太久	上線 AI 客服機器人 + 承諾 3 分鐘回撥	回應性 ↑
推薦不精準	加入 KYC 問卷，個人化推薦	同理心 ↑
Google 負評	CEO 親自回覆 + 邀請面對面溝通	補救悖論觸發

「我建議建宏你親自回覆那則 Google 評論。不是用官方口吻，而是用你自己的名字——『我是富誠的創辦人陳建宏，感謝您的真實回饋 』」

「好，我來寫。」

建宏的回覆在一週內收到 32 個「有幫助」，一位用戶留言：「第一次看到 CEO 親自回覆評論，很有誠意。決定再給一次機會。」

### 💡 想一想

**服務補救的 L-E-A-R-N 框架**（業界常用的服務補救標準流程，廣泛應用於金融服務業客訴處理訓練）

- **Listen**（傾聽）——讓客戶把話說完，不中斷
- **Empathize**（同理）——「我理解您的不便」
- **Apologize**（道歉）——真誠道歉，不找藉口
- **Resolve**（解決）——立刻行動解決問題
- **Notify**（通知）——事後主動回報處理結果

### 👥 小組討論

假設你是富誠的客服主管，收到以下客訴：「我轉了一筆 10 萬元到富誠的基金，結果三天了還沒入帳，打客服也沒人接。」試用 L-E-A-R-N 框架，撰寫一封不超過 120 字的回覆信。

## 15.6 打造金融服務體驗：從旅程地圖到行動方案

「現在你們已經畫好旅程地圖、做完 *SERVQUAL* 診斷、擬好服務補救方案。在進入行動方案之前，我要教你們一個進階工具——**服務藍圖**。」



從旅程地圖到服務藍圖（Service Blueprint）Bitner, Ostrom & Morgan（2008）提出的**服務藍圖**（*Service Blueprint*）是客戶旅程地圖的「企業內部版」。旅程地圖呈現**客戶視角**（客戶看到什麼、感受什麼），服務藍圖則深入**企業視角**——把每個接觸點背後的員工行為、支援系統、後台流程都攤開來看。

兩者的關係：旅程地圖告訴你「哪裡痛」，服務藍圖告訴你「為什麼痛」以及「怎麼修」。

「好，有了這個觀念後，最後一步——把旅程地圖、*SERVQUAL* 診斷、服務補救方案串成一張**體驗優化行動表**。每個旅程階段，都要有對應的 *People*、*Process*、*Physical Evidence* 策略。」

旅程階段	People	Process	Physical Evidence
認知	財經 KOL 代言	內容行銷自動化	YouTube 影片品質
考慮	線上理財顧問	一鍵比較功能	官網 UX 設計
申辦	客服即時引導	3 步驟開戶流程	App 註冊介面
使用	AI 客服 + 專人回撥	個人化推播通知	月報告書設計
忠誠	專屬理財顧問	推薦獎勵機制	會員徽章系統

「我當年在銀行，只管『簽約那一刻』的業績。現在才知道，簽約之後的旅程才是最長的。一個客戶的終身價值（*CLV*），不是一筆交易決定的，是他整條旅程的體驗決定的。」

「老李你剛好點出了關鍵。CLV 高的客戶，通常不是因為第一次買了什麼，而是因為第一次體驗好，所以一直回來。行銷的真正目標，不是一次成交，而是一段關係。」



客戶體驗分數 (Customer Experience Score, CES)

$$CES = \sum_{i=1}^n w_i \times TP_i$$

其中  $w_i$  為第  $i$  個接觸點的權重（依重要性配置， $\sum w_i = 1$ ）， $TP_i$  為第  $i$  個接觸點的體驗評分（1-10 分）， $n$  為接觸點總數。CES 越高，客戶整體體驗越好。

範例：以富誠的三個關鍵接觸點計算——

接觸點	權重 $w_i$	評分 $TP_i$	$w_i \times TP_i$
App 開戶流程	0.30	5	1.50
客服回應速度	0.40	3	1.20
月報告書設計	0.30	8	2.40
合計	1.00	—	<b>CES = 5.10</b>

CES = 5.10（滿分 10），代表體驗中等偏低，主要被客服回應（權重最高但評分最低）拉低。

## 15.7 台灣金融業的體驗標竿

「教授，有沒有台灣金融業把體驗做得特別好的案例？我們可以學習。」

「有兩個值得研究的案例。第一個是國泰世華的 CUBE App——他們把傳統網路銀行整合為單一 App，核心理念就是『一站式』體驗。開戶從 15 步簡化為 5 步，平均時間從 20 分鐘降至 8 分鐘。App 還內建即時客服，等待時間低於 2 分鐘。這就是 Process 和 People 兩個 P 做對了。」

「他們的大字體模式也很聰明——照顧到年長用戶的需求，這是 *Physical Evidence* 的體貼設計。」

「沒錯。第二個案例是玉山銀行的全通路體驗整合。他們推動線上線下體驗一致化——線上申請的進度可以在分行查詢，反之亦然，這就是 *OMO* 的精髓。更有意思的是，他們派數位特派員駐點分行，專門協助年長客戶使用 *App*。」

「把分行從『排隊等候區』改造成『諮詢空間』——這跟我當年待的銀行完全不同。以前分行就是去排隊辦事的地方，現在是去聊天喝咖啡的地方。*Physical Evidence* 整個翻轉了。」

「這兩個案例給我很大的啟發。富誠的 *App* 簡易模式，就是在學國泰的 *Process* 優化；而我們的社區講座，其實就是玉山數位特派員的精神——用人的溫度彌補科技的冰冷。」

## 15.8 本週任務：繪製富誠的客戶旅程地圖

### ◎ 本週任務

**任務目標：**為富誠 FinTech 的核心目標客戶，繪製一張完整的客戶旅程地圖。

**目標客群：**使用你在第八週建立的 Persona（小美或其他角色）。

**旅程地圖須包含：**

1. 五個階段：認知 → 考慮 → 申辦 → 使用 → 忠誠
  2. 每個階段列出至少 2 個接觸點（Touchpoint）
  3. 標示 3 個關鍵時刻（正面體驗）
  4. 標示 2 個體驗斷點（負面體驗）
  5. 為每個體驗斷點，設計一個 SERVQUAL 維度對應的改善方案
- 進階挑戰：**用 L-E-A-R-N 框架，為富誠撰寫一封回覆 Google 負評的信（不超過 150 字）。

## 15.9 本週重點回顧

1. 金融服務具有 **IHIP** 四大特性（無形性、異質性、不可分割性、易逝性），比實體商品更依賴「體驗」來建立信任。
2. **7P** 在 **4P** 之上增加了 **People**、**Process**、**Physical Evidence**，是服務行銷的核心框架。
3. **客戶旅程地圖**涵蓋認知 → 考慮 → 購買 → 使用 → 忠誠五階段，每個接觸點都是關鍵時刻或體驗斷點。
4. **SERVQUAL** 五維度（有形性、可靠性、回應性、保證性、同理心）用來診斷服務品質缺口。
5. **服務補救悖論**：做得好的補救，能讓客戶比從未出過問題時更忠誠。
6. **L-E-A-R-N** 框架：傾聽 → 同理 → 道歉 → 解決 → 通知，是服務補救的標準流程。
7. 行銷的真正目標不是一次成交，而是**打造一段正面的客戶旅程**。

### 💡 想一想

回顧你的 16 週學習旅程：**STP** 讓你找到對的人（W04-06），**AISAS** 和 **Persona** 讓你理解他們（W07-08），**VPC** 幫你設計價值（W10），**4P** 讓你把產品帶到客戶面前（W11-14），而今天的客戶旅程地圖，讓你確保客戶**走完全程**都是好的體驗。所有工具串起來，就是一套完整的行銷系統。

## 15.10 延伸閱讀

1. Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Ballinger.——「關鍵時刻」概念的原始來源，以北歐航空的服務轉型為案例。
2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 13-14.——服務行銷與顧客關係管理的經典框架。
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.——SERVQUAL 模型的原始論文。
4. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.——客戶旅程與體驗管理的當代研究。

5. Hart, C. W. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148–156.——服務補救悖論的開山之作。
6. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge. Chapter 11–12.——金融服務的服務品質與客戶體驗管理。
7. Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.——服務藍圖的實務應用，旅程地圖的進階版。
8. 曾光華 (2023)。《行銷管理：理論解析與實務應用》(八版)。前程文化。——台灣本土行銷教科書，服務行銷章節提供在地案例。

### 下週預告

富誠的體驗改造計畫火速推進。72 小時後，App 的「簡易模式」上線；一週後，客服回應時間從 20 分鐘降到 3 分鐘。那位留一星評論的客戶，把評分改成了四星，還留言：「有感受到改變。」

建宏看著 App 的數據——用戶留存率從 40% 提升到 62%，NPS 從 -5 躍升到 +28。他第一次覺得，**富誠 FinTech** 不只是一間新創，而是一個品牌。

然而，就在這個時候，一封信出現在建宏的桌上——信紙上印著**萬泰金控**的標誌，標題寫著：「收購意向書。」

老李拿起信，臉色一變：「他們要買下我們？」

建宏沉默了很久，然後走進林教授的辦公室。

林教授看完那封信，只說了一句話：「在你決定賣或不賣之前，先把你的行銷計畫書交給我——如果你能說清楚富誠的價值，你就知道答案了。」



# Chapter 16

## 第十六週：整合行銷計畫：富誠的下一步

### 本週學習目標

1. 理解行銷計畫書的標準結構與各章節功能
2. 掌握行銷 KPI 設定原則與 ROI 評估方法
3. 認識金融行銷的倫理考量與法規遵循要點
4. 能整合 STP、4P、IMC、客戶旅程等工具撰寫完整行銷計畫書
5. 反思行銷的本質——「不只是推銷，而是讓對的人找到對的產品」

### 16.1 本週劇情：一封收購意向書

富誠 FinTech 的辦公室裡，一封信攤在會議桌上。

萬泰金控的收購意向書，白紙黑字寫著：「鑒於貴公司在數位金融理財教育領域之創新表現，本公司有意以策略性投資方式，收購富誠 FinTech 51% 股權，收購金額為新台幣 3.2 億元。」

三億兩千萬。對一間成立不到三年、員工不到 30 人的新創來說，這是一筆巨額。但建宏的表情不是驚喜，而是沉思。

三億兩千萬。如果賣了，我們每個人都可以衣食無憂。但萬泰要的是 51% 的控制權——他們會把富誠變成萬泰的「數位部門」，然後用他們那一套推銷思維來操盤。我們花了一年建立的品牌精神，可能三個月就被稀釋掉。

建宏，我做了二十年金融業務。三億兩千萬不是小數字。你確定要為了一個「理念」放棄這筆錢？

老李，這不只是理念。我算過——如果我們按照現在的成長軌跡走下去，三年後富誠的估值會超過十億。現在賣，等於把未來打三折賣掉。

問題是，我們有什麼證據可以說服投資人——也說服我自己——富誠真的值得獨立走下去？

這就是我來的原因。建宏，在你決定賣或不賣之前，我要你做一件事——寫出一份完整的行銷計畫書。把這十五週學到的所有東西，從 **STP** 到 **4P**，從品牌定位到客戶旅程，全部整合在一起。如果這份計畫書能說清楚富誠 **FinTech** 的價值，你就知道答案了。而且，這份計畫書不只是給萬泰看的——它是給你自己看的。

建宏站了起來，走到白板前面。

「好。」他說。「團隊，我們有兩週時間。我要一份計畫書——不是給萬泰看的，是給我們自己看的。如果這份計畫書寫得出來，我們就不需要萬泰。如果寫不出來——」他頓了一下。「那也許我們真的該賣。」

林教授點了點頭：「很好。今天就是你們的最後一課——把所有工具串起來，寫出一份真正的行銷計畫書。」

## 16.2 行銷計畫書的結構



行銷計畫書七大章節 Kotler & Keller (2022) 指出，一份完整的行銷計畫書（Marketing Plan）包含以下七大章節：

1. **執行摘要**（Executive Summary）——整份計畫的一頁精華，包括核心策略和預期成果。高階主管只看這一頁就要能做決策。
2. **情境分析**（Situation Analysis）——外部環境（PEST）、競爭態勢（SWOT）、市場規模與趨勢。回答「我們現在在哪裡？」
3. **目標市場與定位**（STP）——市場區隔、目標市場選擇、品牌定位聲明。回答「我們要服務誰？怎麼被記住？」
4. **行銷策略**（4P / 7P）——產品組合、定價策略、通路策略、促銷整合（IMC）、People/Process/Physical Evidence。回答「我們怎麼做？」
5. **預算與時程**（Budget & Timeline）——行銷預算分配、季度里程碑、資源配置。回答「花多少錢？什麼時候做？」
6. **成效評估**（KPI & ROI）——關鍵績效指標、投資報酬率計算、追蹤頻率。回答「怎麼知道成功了？」

7. **實施控制** (Controls) ——追蹤機制、里程碑檢核點、偏離目標時的應變方案。  
回答「計畫偏離軌道怎麼辦？」

Kotler & Keller (2022) 特別強調：**沒有控制機制的行銷計畫書是不完整的**——再完美的策略，如果執行過程中沒有檢核和修正機制，最終都可能偏離目標。

行銷計畫書不是作文比賽。它是一份決策文件——每一頁都要回答一個問題，每一個數字都要有根據。你們學了十五週的工具，現在是把它們全部串起來的時候。

所以我們學的 *SWOT* 是情境分析，*STP* 是第三章，*4P* 是行銷策略，客戶旅程則從整體體驗角度重新設計 *7P*——全部都是計畫書的組件？

沒錯。十五週的課，就是在幫你準備這份計畫書的每一個章節。現在你只需要把它們拼在一起。

## 16.3 富誠 FinTech 行銷計畫書示範



**富誠 FinTech** 行銷計畫書——執行摘要 **願景**：讓每個台灣人都能做出不後悔的理財決定。

**核心策略**：以內容教育取代傳統推銷，用「有溫度的 FinTech」切入 25–45 歲首次理財族。

**一年目標**：App 月活躍用戶 15 萬人，NPS 達 +40，年營收 1.2 億元。

**差異化優勢**：唯一同時提供理財教育內容與投資工具的平台——「先教再投」。

### 16.3.1 情境分析 (W03 SWOT + PEST)

我用 *PEST* 掃描了外部環境。政治面：金管會推動「普惠金融」政策，2025 年金融科技發展白皮書鼓勵金融機構服務小額投資者，零售投資門檻已從 1 萬降到 100 元——這是我們的政策紅利。經濟面：台灣家庭儲蓄率 30%，但投資參與率不到 40%，25–35 歲族群中有 62% 表示「想理財但不知從何開始」——龐大的潛在市場。社會面：Z 世代偏好數位自助，根據 2025 年數位金融調查，18–30 歲族群有

78% 透過手機管理財務，但對金融機構信任度僅 34%——正好需要我們的教育式行銷。科技面：AI 和大數據讓個人化推薦成本下降 70%，且 Edge AI 讓風險評估可以在手機端即時運算。

SWOT 分析呢？我們的優勢是什麼？

優勢：內容教育能力強、品牌信任度高（NPS +28）、App 使用體驗持續改善。劣勢：客服人力不足、品牌知名度有限。機會：普惠金融政策、Z 世代理財需求爆發。威脅：萬泰金控等大型機構開始模仿我們的教育式行銷。

### 16.3.2 目標市場與定位（W04–06 STP）

回憶一下你們在第四到第六週做的 **STP** 決策。

市場區隔：我們用人口統計（25–45 歲）加心理統計（理財焦慮但不知如何開始）做交叉區隔。目標市場：選定「數位原住民首投族」作為核心市場，用集中化策略聚焦。定位聲明：「對於想開始理財但不知道從哪裡開始的年輕族群，**富誠 FinTech** 是唯一先教你理財知識、再幫你投資的平台。與傳統銀行不同，我們用內容建立信任，而不是用推銷施加壓力。」

### 16.3.3 行銷策略（W11–15 4P + 7P）

我把行銷策略整理成表格。

## 16.4 行銷 KPI 設定與 ROI 評估



行銷 KPI 的 SMART 原則 KPI（Key Performance Indicator，關鍵績效指標）是衡量行銷計畫是否成功的量化指標。有效的 KPI 必須符合 SMART 原則（Doran, 1981）：

- **Specific**（具體）——「提高品牌知名度」太模糊，「App 下載量達 10 萬」才具體
- **Measurable**（可衡量）——必須有數字，能客觀追蹤

Table 16.1: 富誠 FinTech 行銷策略總覽 (4P + 7P)

策略面	具體內容	對應週次
Product	定期定額基金、ETF 組合、退休試算	W11
Price	零手續費 + 管理費 0.5% (滲透定價)	W12
Place	App 為主、社區講座為輔 (OMO 整合)	W13
Promotion	IMC 策略：Blog + KOL + LINE 社群	W14
People	理專持 CFP、AI 客服 + 3 分鐘回撥承諾	W15
Process	開戶 5 步驟、eKYC 即時驗證	W15
Physical Evidence	App 簡易/專業雙模式、個人化月報告	W15

- **Achievable** (可達成) —— 基於歷史數據和市場規模設定
- **Relevant** (相關) —— 必須與行銷目標直接連結
- **Time-bound** (有時限) —— 「2026 年 Q4 前達成」而非「未來某天」

*KPI* 不是越多越好。一份行銷計畫書通常設定 5-8 個核心 *KPI*。太少無法全面追蹤，太多會失去焦點。



行銷 ROI 公式

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{行銷帶來的增量營收} - \text{行銷成本}}{\text{行銷成本}} \times 100\%$$

例：富誠 FinTech 年行銷預算 600 萬元，帶來增量營收 3,000 萬元。

$$\text{Marketing ROI} = \frac{3,000 - 600}{600} \times 100\% = 400\%$$

等一下，MAU 從 5 萬到 15 萬，成長三倍——這個目標合理嗎？

好問題。*KPI* 目標必須有根據。你們的 MAU 過去三個月月成長率是 15%，如果維持這個速度，12 個月後是  $5.2 \times 1.15^{12} \approx 27.6$  萬。所以 15 萬其實是保守的——你留了安全邊際。這就是 SMART 中的 A——Achievable。不過要注意，實務上成長率通常會隨基數擴大而遞減，因此設定 *KPI* 時要考慮成長衰減 (Growth Decay)。

Table 16.2: 富誠 FinTech 行銷 KPI 設定

KPI 指標	現狀	目標（一年後）	追蹤頻率
App 月活躍用戶（MAU）	5.2 萬	15 萬	每月
NPS	+28	+40	每季
用戶留存率（30 天）	62%	75%	每月
客戶獲取成本（CAC）	480 元	350 元	每月
客戶終身價值（CLV）	8,500 元	12,000 元	每季
IMC 內容觸及人數	50 萬/月	150 萬/月	每月
開戶轉換率	4.2%	8%	每月
Marketing ROI	—	400%	每年



計畫的第七章：實施控制（Controls）一份完整的行銷計畫書還需要**控制機制**——當實際數字偏離目標時，如何及時發現並修正？

- **追蹤頻率**——每週/每月/每季各追蹤哪些 KPI？由誰負責？
- **預警門檻**——偏離目標多少觸發預警？例：MAU 連續兩個月低於預測 20% 啟動應變。
- **應變方案**——預警觸發後的具體行動。例：若 CAC 超標，立即暫停低效廣告渠道，轉投有機內容。
- **季度檢核**——每季進行行銷計畫檢核（Marketing Review），根據市場變化調整策略。

所以計畫書不是寫完就放進抽屜。它是活的文件——要持續追蹤、持續調整？

沒錯。計畫書的價值不在於寫的那一刻，而在於後續的執行和修正。沒有控制機制的計畫書，只是一份好看的作文。



## 16.5 金融行銷倫理與法規遵循



金融行銷三大倫理原則 金融商品行銷與一般消費品不同，涉及客戶的財務安全和信任。金管會《金融服務業公平待客原則》（2015）明定九大原則，其中與行銷最直接相關的三項：

1. **資訊透明**（對應「注意及忠實義務原則」）——所有行銷素材必須完整揭露風險。不能只說「年化報酬 8%」，必須同時說明「過去績效不代表未來表現」和「投資一定有風險」。
2. **KYC 適合度**（對應「商品或服務適合度原則」）——推薦的商品必須與客戶的風險承受能力匹配。不能為了業績把高風險商品賣給保守型投資者。
3. **公平對待**（對應「廣告招攬真實原則」）——不能利用資訊不對稱欺騙客戶。行銷話術不能誤導、誇大或隱瞞重要資訊。

Murphy, Lacznia, Bowie & Klein (2005) 在 *Ethical Marketing* 中指出：行銷倫理不只是「不違法」，更是企業主動承擔對消費者的道德責任——尤其在資訊不對稱嚴重的金融業。

在我那個年代，保險業績壓力大的時候，確實有人會隱瞞風險只講報酬。我記得有家保險公司為了衝業績，把連結高風險結構型商品的投資型保單，用「保本」兩個字賣給退休老人。結果金融海嘯一來，客戶虧了四成，上新聞、被裁罰。現在金管會的「金融消費者保護法」，一違規就是百萬罰鍰起跳。

老李說的案例很典型——那就是違反了 *KYC* 適合度原則。法規遵循不是成本，是品牌的護城河。萬泰金控過去三年因為不當行銷被裁罰五次，每次都上新聞——這些罰款金額不高，但品牌信任的損失是無法計算的。富誠 *FinTech* 從第一天起就堅持的「先教再投」，不只是行銷策略，更是倫理承諾。

所以我們的品牌精神「用溫度改變金融」不只是口號——它是我們不做某些事的承諾。不做誇大報酬的廣告，不做恐嚇式的推銷，不把高風險商品包裝成穩賺不賠。



### 👥 小組討論

你認為「先教再投」這個策略，在商業上有哪些優勢和限制？如果競爭對手也開始模仿教育式行銷，**富誠 FinTech** 還能靠什麼維持差異化？

## 16.6 富誠行銷計畫書——預算與時程

我整理了行銷預算分配方案，總預算 600 萬元。

Table 16.3: **富誠 FinTech** 年度行銷預算分配

項目	金額（萬元）	佔比
內容製作（Blog、影片、Podcast）	150	25%
KOL 合作與社群經營	120	20%
數位廣告（Google + Meta）	90	15%
社區講座與線下活動	60	10%
App 體驗優化（UI/UX）	80	13%
AI 客服與 CRM 系統	60	10%
品牌識別與設計	40	7%
合計	600	100%

注意小雅的預算分配——45% 花在內容和社群（*Owned* 和 *Earned Media*），只有 15% 花在付費廣告（*Paid Media*）。這和萬泰金控正好相反——他們 60% 以上的預算都是買廣告。這不只是策略差異，更是品牌哲學的差異。

### 16.6.1 季度里程碑

我也整理了四個季度的執行時程。

有了預算加時程，計畫書才有可執行性。很多計畫書寫得很漂亮，但沒有時間表——結果就是大家看完就放進抽屜，永遠不會執行。

Table 16.4: 富誠 FinTech 年度行銷里程碑

季度	重點行動	里程碑指標
Q1	內容基礎建設：Blog 30 篇、Podcast 上線	MAU 8 萬、開戶轉換率 5%
Q2	KOL 合作啟動、社區講座試辦	MAU 10 萬、NPS +32
Q3	AI 客服上線、App 雙模式改版	MAU 12 萬、客服回應 < 3 分鐘
Q4	品牌活動、成效檢核與策略微調	MAU 15 萬、Marketing ROI 400%

### 小組討論

如果富誠 FinTech 的年度行銷預算從 600 萬被砍半到 300 萬，你會如何重新分配？哪些項目優先保留？哪些可以延後或刪減？理由是什麼？

## 16.7 十五週行銷工具整合地圖



行銷策略的完整拼圖 十六週的學習，其實就是在拼一張完整的行銷拼圖。以下是每一塊拼圖在計畫書中的位置：

行銷不是一個工具、一個框架、一個公式。行銷是一整套系統。單獨使用 *STP* 或 *4P* 就像只彈鋼琴的一個鍵——你需要整首曲子才能打動人。這份行銷計畫書，就是你的整首曲子。

## 16.8 結局：建宏的選擇

兩週後，富誠 FinTech 的會議室。

建宏把一份 40 頁的行銷計畫書攤在桌上。封面寫著：「富誠 FinTech FinTech 2026–2028 行銷策略計畫書——用溫度改變金融」。

林教授翻完最後一頁，沉默了很久。然後他笑了。

「建宏，這份計畫書有一個最大的特點——」他把計畫書推回建宏面前。「它讓我相信，你不需要萬泰。」

教授，我想清楚了。三億兩千萬很多，但我們的使命比這個數字更大。我要拒絕萬泰的收購。

Table 16.5: 十六週行銷工具與計畫書章節對照

階段	週次	核心工具	計畫書對應
認識	W01	行銷本質	願景基礎
	W02	哈佛四層次框架	產品策略
規劃	W03	SWOT + PEST	Ch.2 情境分析
	W04	市場區隔	Ch.3 <b>STP</b>
	W05	目標市場選擇	Ch.3 <b>STP</b>
	W06	品牌定位	Ch.3 <b>STP</b>
洞察	W07	AISAS	客戶旅程設計
	W08	Persona 人物誌	目標客群描繪
	W09	同理心地圖	需求深度理解
	W10	VPC	價值主張
執行	W11	產品策略	Ch.4 行銷策略
	W12	定價策略	Ch.4 行銷策略
	W13	通路策略 (OMO)	Ch.4 行銷策略
	W14	IMC	Ch.4 行銷策略
	W15	客戶旅程 + SERVQUAL	Ch.4 行銷策略
整合	W16	行銷計畫書	全部章節整合

建宏，我在銀行做了二十年，見過太多為了短期利益放棄長期價值的案例。你這個決定，是我見過最有遠見的。

我已經擬好回覆信了。核心訊息：感謝萬泰的肯定，但**富誠 FinTech** 選擇獨立發展。同時開放未來在產品層面的合作可能性——競爭者也可以是合作者。

各位，我能教你們的，到今天為止就全部教完了。行銷的本質，不是推銷，不是操縱，不是用話術說服別人買不需要的東西。行銷的本質是——讓對的人，找到對的產品。而你們，已經學會了這件事。

六個月後。

**富誠 FinTech** App 的月活躍用戶突破 12 萬。NPS 達到 +35。Google 評分從 3.2 升到 4.3。客戶留存率穩定在 68%。

更重要的是——萬泰金控看到富誠的回覆信後，不但沒有惱怒，反而提出了一個新的合作方案：由萬泰提供高淨值客戶的投資標的，由富誠負責數位通路和教育內容。兩個原本的競爭者，找到了互利的合作方式。

建宏站在辦公室的窗前，看著台北的天際線。手機跳出一則通知——App Store 上有一則新的五星評論：

「以前我以為理財是有錢人的事，富誠讓我知道，每個人都值得好好理財。五星，因為沒有六星。」

他笑了。這就是行銷的力量——不是讓人掏錢，是讓人感謝。

## 16.9 本週任務：富誠 FinTech 行銷計畫書

提醒一下——這份計畫書不需要你從零開始。過去十五週的每個作業，都已經是計畫書的一個章節。你要做的，是把它們串起來，變成一個完整的故事。

### ◎ 本週任務

萬泰金控的收購被拒絕了，但**富誠 FinTech** 的旅程還在繼續。建宏需要團隊拿出一份經得起檢驗的行銷計畫書，不只是拒絕收購的依據，更是未來三年的行動藍圖。

**任務要求**（期末分組報告）：

1. **執行摘要**（1 頁）——用最精簡的文字說明核心策略和預期成果
2. **情境分析**（2–3 頁）——PEST 外部環境 + SWOT 分析，數據支持
3. **STP 策略**（2–3 頁）——市場區隔（至少兩個維度）、目標市場選擇（含理由）、品牌定位聲明（含定位圖）
4. **行銷組合**（3–4 頁）——**4P** 或 **7P** 策略，每個 P 至少 200 字說明
5. **預算與 KPI**（1–2 頁）——預算分配表 + 至少 5 個 SMART KPI
6. **倫理聲明**（半頁）——說明計畫書如何確保資訊透明、KYC 適合度、公平對待
7. **實施控制**（半頁）——追蹤頻率、預警門檻、應變方案

#### 進階挑戰：

- 繪製客戶旅程地圖，標示正面 MOT 和體驗斷點
- 計算 Marketing ROI 和 CLV/CAC 比率
- 設計 IMC 傳播策略表（含 Paid/Owned/Earned 媒體分配）

**評分標準：**工具整合度 30% | 數據支持度 25% | 策略邏輯一致性 25% | 報告品質（排版、視覺）20%

## 16.10 本週重點回顧

1. **行銷計畫書結構**——七大章節：執行摘要、情境分析、**STP**、行銷策略、預算時程、成效評估、實施控制。計畫書是決策文件，不是作文。
2. **行銷 KPI**——符合 SMART 原則的量化指標，每份計畫書設定 5–8 個核心 KPI，並明確追蹤頻率。
3. **Marketing ROI**——公式： $(\text{增量營收} - \text{行銷成本}) \div \text{行銷成本} \times 100\%$ 。所有行銷投資都要能計算回報。
4. **金融行銷倫理**——三大原則（金管會《公平待客原則》）：資訊透明、KYC 適合度、公平對待。法規遵循是品牌護城河，不是成本。
5. **十五週工具整合**——**STP** 找到對的人，**4P** 設計對的產品，IMC 讓人記住你，客戶旅程確保體驗——所有工具串起來就是一份完整的行銷計畫書。
6. **行銷的本質**——回到第一週的起點：行銷不是推銷，是讓對的人找到對的產品。**富誠 FinTech** 的故事證明了這一點。

### 💡 想一想

十六週的旅程到此告一段落。但行銷的學習永遠不會結束——因為市場在變、客戶在變、科技在變。你學到的不是一套固定的公式，而是一種**思考方式**：永遠站在客戶的角度，用數據驅動決策，用溫度建立信任。這就是行銷。

## 16.11 延伸閱讀

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson. Chapter 2. ——行銷計畫書的結構與撰寫指南。
2. McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them* (8th ed.). Wiley. ——行銷計畫書撰寫的實務聖經。
3. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36. ——SMART 原則的原始來源。
4. Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow* (2nd ed.). FT Prentice Hall. ——行銷 ROI 和績效衡量的權威著作。
5. Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2017). *Financial Services Marketing* (3rd ed.). Routledge. Chapter 14. ——金融服務行銷的倫理與法規遵循。
6. Murphy, P. E., Laczniak, G. R., Bowie, N. E., & Klein, T. A. (2005). *Ethical Marketing*. Pearson. ——行銷倫理的經典著作，涵蓋資訊揭露與弱勢消費者保護。
7. 金融監督管理委員會（2015）。《金融服務業公平待客原則》。——台灣金融行銷的九大倫理原則。
8. 金融監督管理委員會（2024）。《金融消費者保護法》。——台灣金融行銷的法規框架。
9. 曾光華（2023）。《行銷管理：理論解析與實務應用》（八版）。前程文化。——台灣本土行銷教科書，行銷計畫書章節提供在地範例。

---

## Epilogue

富誠 FinTech 的故事在此畫上一個逗號，而不是句號。

建宏、小雅、老李、林教授——他們都是虛構的角色。但他們面臨的挑戰是真實的：如何在充滿不信任的金融市場中，用「有溫度」的方式贏得客戶？如何在資源有限的新創環境中，做出聰明的行銷決策？如何在商業利益和倫理原則之間，找到平衡？

這十六週，你不只學了行銷工具——你學了一種思考方式。

而現在，輪到你了。

你的行銷旅程，才正要開始。



# 行銷管理公式與框架速查

## 💡 想一想

本附錄收錄課程中所有重要行銷框架與模型，方便學生複習與應用。

## Week 01 | 行銷的本質

### 🎓 行銷組合 4P

P	英文	核心問題
1	Product (產品)	我們提供什麼解決方案？
2	Price (定價)	顧客願意付多少錢？
3	Place (通路)	顧客在哪裡買到？
4	Promotion (推廣)	如何讓顧客知道？

延伸至 7P 加入：People (人員)、Process (流程)、Physical Evidence (實體環境)。

## Week 02 | 創造價值

### 🎓 哈佛四層次價值框架

層次	價值類型	回答的問題
1	功能價值 (Functional)	它能幫我解決什麼問題？
2	情感價值 (Emotional)	它讓我感覺如何？
3	社會價值 (Social)	別人怎麼看我？
4	自我實現價值 (Self-expressive)	它代表我是什麼樣的人？

層次越高，競爭對手越難模仿，品牌護城河越深。

## Week 03 | 認識你的戰場

### 🎓 SWOT 分析矩陣

	正面（有利）	負面（不利）
內部因素	S Strengths（優勢）	W Weaknesses（劣勢）
外部因素	O Opportunities（機會）	T Threats（威脅）

### 🎓 PEST 總體環境分析

環境維度	關注焦點
P Political（政治/法規）	政策、法規、監管環境
E Economic（經濟）	利率、通膨、消費者購買力
S Social（社會/文化）	人口結構、生活方式、價值觀變遷
T Technological（科技）	技術創新、數位化趨勢

### 🎓 行銷策略規劃四階段

環境分析（SWOT/PEST）→ 策略制定（STP）→ 策略執行（4P/7P）→ 執行與考核

## Week 04 | 切開市場

### 🎓 STP 框架

步驟	英文全稱	蛋糕比喻	核心問題
S	Segmentation（市場區隔）	切蛋糕	市場可以分成哪些群體？
T	Targeting（目標市場選擇）	選蛋糕	我們要服務哪個群體？
P	Positioning（品牌定位）	吃蛋糕	我們在客戶心中是誰？

記憶口訣：先切、再選、最後吃。順序不能錯！

#### 🎓 四種市場區隔維度

維度	看什麼	金融業範例
地理區隔	客戶在哪裡	都會區 vs 非都會區數位金融使用率差異
人口統計區隔	客戶是什麼人	25–35 歲月收 3–5 萬的上班族
生活方式區隔	客戶怎麼想	「躺平理財」型 vs 「積極操作」型
行為區隔	客戶怎麼做	忠實用戶 vs 沉睡用戶

口訣：在哪裡 → 是什麼人 → 怎麼想 → 怎麼做（從外到內、從客觀到主觀）

#### 🎓 有效區隔五條件

條件	檢核問題
1 可衡量（Measurable）	區隔的大小和特徵可以被量化嗎？
2 足量（Substantial）	區隔夠大到值得投入資源嗎？
3 可接近（Accessible）	企業有辦法觸及這些客戶嗎？
4 可區別（Differentiable）	區隔之間的需求確實不同嗎？
5 可行動（Actionable）	能針對該區隔設計專屬行銷策略嗎？

五條件全部通過 = 有效區隔。任一不通過，需重新調整。

## Week 05 | 選定目標

### 🎓 目標市場評估四指標

指標	核心問題
1 可區別性 (Identifiability)	這個區隔容易被明確區分且可衡量嗎？
2 成長性 (Growth)	這個區隔的需求每年有在成長嗎？
3 穩定性 (Stability)	區隔特質在一定時間內不會大幅變動嗎？
4 可接近性 (Accessibility)	企業能有效接觸並服務到這些客戶嗎？

口訣：區（可區別）、長（成長）、穩（穩定）、近（可接近）——「區長穩近」。

### 🎓 五種 Targeting 類型

類型	名稱	做法	適合
1	單一區隔集中	一個產品 × 一個市場	資源極有限的新創
2	選擇性專精	挑選數個產品 × 市場組合	中型企業、分散風險
3	產品專精	一種產品服務所有市場	技術優勢強的企業
4	市場專精	多種產品服務一個市場	深度了解特定客群
5	全市場覆蓋	所有產品 × 所有市場	資源雄厚的大企業

### 🎓 聚焦 vs 差異化策略

	聚焦策略	差異化策略
選擇方式	一個區隔，集中資源深耕	多個區隔，各設計不同策略
適合階段	新創期、資源有限	成長期、資源較充裕
風險	市場單一、抗風險弱	資源分散、深度不足

關鍵：資源和目標的匹配——有多少資源，就選多大的戰場。

## Week 06 | 搶佔心智

### 🎓 品牌定位 (Positioning)

設計企業的產品與品牌形象，使其在目標客群的心智中佔據一個獨特且有價值的位置。

STP 三部曲完結：切蛋糕 (S, W04) → 選蛋糕 (T, W05) → 吃蛋糕 (P, W06)

### 🎓 知覺定位圖 (Perceptual Positioning Map)

四步驟：

1. 選維度：挑消費者最在意的兩個屬性
2. 標品牌：根據消費者認知標在圖上
3. 找空隙：有需求但沒品牌佔領的區域
4. 選定位：決定你的品牌要佔領哪個位置

注意：空隙需同時滿足「沒有競爭者佔領」+「有消費者需求」。

### 🎓 定位聲明公式 (Positioning Statement)

對於【目標客群】而言，  
【品牌名稱】是【產品類別】中，  
能夠【差異點】的品牌，  
因為【支持理由】。

四要素：目標客群 (For whom) / 產品類別 (Frame of reference) / 差異點 (Point of Difference) / 支持理由 (Reason to Believe)

### 三大定位陷阱

陷阱	症狀	口訣
定位不足	「沒聽過」「不確定 做什麼」	隱形
定位過度	「那是給 XX 用的， 不適合我」	窄化
定位混亂	「到底是什麼？」	分裂

金融業定位提醒：信任是門票不是賣點；合規限制表達；定位要能跨產品延伸。

## Week 07 | 數位消費者的旅程

### AIDMA 消費者行為模型

Attention → Interest → Desire → Memory → Action

核心特徵：單向（企業 → 消費者），消費者是被動接收者。

提出者：Samuel Roland Hall（1920s）。適用場景：大眾媒體主導的傳統行銷。

### AISAS 消費者行為模型

Attention → Interest → Search → Action → Share

核心特徵：雙向（消費者 ↔ 消費者），Search 與 Share 形成自我強化循環。

提出者：日本電通（Dentsu, 2004）。適用場景：搜尋引擎、社群媒體主導的數位行銷。

### 🎓 AIDMA vs AISAS 核心比較

維度	AIDMA	AISAS
消費者角色	被動接收者	主動搜尋者 + 傳播者
資訊流向	單向	雙向
購買前行為	記住品牌，等時機	主動搜尋，比較評價
購買後行為	結束	線上分享，觸發循環
行銷關鍵	曝光量、記憶度	搜尋力、分享力

模型選擇原則：不是哪個模型更好，而是目標客群怎麼做決策。

## Week 08 | 走進客戶的世界

### 🎓 分析目標客群的四個工具

工具	核心問題	來源
1 人物誌 (Persona)	他是誰？	Cooper (1999)
2 同理心地圖	他怎麼想？	Gray (2010)
3 價值主張畫布	產品能解決他的問題嗎？	Osterwalder (2014)
4 客戶旅程地圖	每個接觸點的體驗如何？	服務設計領域

四個工具層層遞進：人物誌 → 同理心地圖 → 價值主張畫布 → 客戶旅程地圖。



### 人物誌六大組成元素

元素	回答的問題
1 基本資料	他叫什麼名字？幾歲？做什麼工作？
2 興趣與生活方式	他平常做什麼、關心什麼？
3 常接觸的媒體	去哪裡找他？（決定行銷通路）
4 煩惱	他在你的產品領域有什麼困擾？
5 痛點	煩惱中最具體、最急迫的 2-3 個問題
6 目標與期望	他理想中的解決方案是什麼？

最有行銷價值的兩個元素：「常接觸的媒體」（去哪裡找客戶）+ 「煩惱/痛點」（對客戶說什麼）。

### 發想三構面

從人物誌的痛點出發，用三種構面設計行銷訊息：

構面	特性
1 直接訴求	直接說產品做什麼（功能導向）
2 提問	用問題引發共鳴（情感導向）
3 戲劇化	用故事呈現改變（記憶點導向）

選擇依據：IG 限動 → 提問、YouTube 廣告 → 戲劇化、搜尋廣告 → 直接訴求。

## Week 09 | 走進客戶的心

### 同理心地圖六維度

維度	核心提問
1 想和感受 (Think & Feel)	他心裡真正在意什麼？最大的擔憂？
2 聽到 (Hear)	誰在影響他的決策？
3 看到 (See)	他的環境和市場中看到什麼？
4 說和做 (Say & Do)	他在公開場合的言行表現？
5 痛點 (Pains)	他的恐懼、障礙和挫折？
6 獲益 (Gains)	他真正想要的成果和期望？

上半部（想、聽、看、說做）描繪客戶的日常世界；下半部（痛點、獲益）揭示行銷機會。

來源：Dave Gray / XPLANE (2010)，2017 年更新為 Empathy Map Canvas。

### 三步驟分析流程

- 人物誌 (Persona) → 同理心地圖 (Empathy Map) → 價值主張畫布 (VPC)
- 人物誌：定義「他是誰」（人口統計 + 生活方式）
  - 同理心地圖：理解「他怎麼想」（情感 + 行為 + 隱性需求）
  - 價值主張畫布：設計「我們能做什麼」（產品對應痛點與獲益）

### 同理心地圖 → 行銷策略對應

同理心維度	行銷策略要素	決策重點
痛點 (Pains)	產品設計 (Product)	解決什麼問題
聽到 (Hear)	通路選擇 (Place)	在哪裡觸達客戶
說做落差 (Say-Do Gap)	推力設計 (Nudge)	如何降低行動障礙
獲益 (Gains)	價值主張 (Value Proposition)	承諾什麼結果

## Week 10 | 痛點轉商機

### 🎓 價值主張畫布 (Value Proposition Canvas)

由 Osterwalder et al. (2014) 提出，是商業模式畫布的延伸，專注於「價值主張」和「顧客區隔」兩個區塊。

	右邊圓形：顧客描述	左邊方形：價值主張
元素一	任務 (Customer Jobs)	產品和服務
元素二	痛點 (Pains)	痛點解決方案 (Pain Relievers)
元素三	獲益 (Gains)	創造獲益 (Gain Creators)

核心原則：永遠從右邊（客戶）開始填，再填左邊（產品）。左右對應 = 價值配適 (Fit)。

### 🎓 Customer Jobs 三類型

類型	金融業範例
1 功能性任務	把閒錢做有效配置、每月定期投資
2 社會性任務	不想被同事覺得不懂理財
3 情感性任務	對未來感到安心、覺得自己在進步

與 Christensen (2016) 的 Jobs-to-be-Done 理論互補：客戶不是在買產品，而是在「雇用」產品完成任務。

### 🎓 三種配適結果與策略方向

符號	配適結果	策略方向	富誠案例
✓	強配適	放大宣傳	白話文理財、100 元投資
△	弱配適	產品改善	模擬投資加同儕比較
×	空白	新開發或策略性放棄	信任建立三招

空白不是失敗，空白是機會——是產品和行銷策略的下一步方向。

### 🎓 目標客群分析完整流程（W08–W10）

人物誌（W08）→ 同理心地圖（W09）→ 價值主張畫布（W10）

- 人物誌：定義「他是誰」（人口統計 + 生活方式）
- 同理心地圖：理解「他怎麼想」（情感 + 行為 + 隱性需求）
- 價值主張畫布：檢驗「我的產品能不能解決他的問題」（配適比對）

VPC 的獨特貢獻：最後一步的**比對配適**——把客戶的痛點/獲益與產品功能一一對照，找出強配適、弱配適和空白。

## Week 11 | 設計商品：金融產品策略

### 🎓 Kotler 產品三層次模型

層次	核心問題	金融商品範例
核心利益	顧客真正想要什麼？	「退休不焦慮」的安心感
形式產品	產品長什麼樣子？	AI 試算器、自動再平衡、品牌設計
延伸產品	還附帶什麼服務？	理財教育、退休社群、退場機制
核心利益容易同質化，差異化的戰場在形式產品和延伸產品。		

### 🎓 產品組合策略三維度

維度	定義	富誠案例
寬度 Width	產品線的數量	3 條：智能理財、安退、理財教育
深度 Depth	每條線的商品數量	智能理財 = 4（基金/ETF/零股/定期定額）
一致性	產品線間互相強化程度	教育 → 信任 → 投資 → 規劃

### 🎓 互補效應 vs 蠶食效應

- **互補效應** (Complementary Effect)：新產品幫助舊產品銷售，例如教育課程帶動投資開戶
- **蠶食效應** (Cannibalization)：新產品搶走舊產品客戶，例如零手續費 ETF 蠶食主動基金

### 🎓 品牌策略三選項

策略	優點	風險	範例
品牌延伸	降低推廣成本	失敗拖累母品牌	富誠退休規劃
獨立品牌	風險隔離	信任重新建立	全新品牌「安退」
副品牌	兼得信任與定位	管理複雜度高	富誠·安退

### 🎓 IHIP 金融服務四大特性

特性	挑戰	對策
無形性	看不見、摸不著	Physical Evidence (安退承諾書)
不可分割性	生產消費同時	標準化服務流程 + AI 輔助
變異性	每次品質可能不同	SOP + 數位化降低人為誤差
易逝性	無法儲存空檔	預約制 + 離峰優惠

7P 服務行銷組合

	要素	富誠金融應用
傳統 4P	Product	退休規劃 AI 試算器
	Price	管理費 0.3% + 目標達成獎勵金
	Place	App + 線下講座 (OMO)
	Promotion	「安退」品牌故事行銷
服務 3P	People	CFP 持照顧問 + AI 輔助
	Process	3 步驟開通流程
	Physical Evidence	安退承諾書、年度健檢報告

服務 3P 不是 4P 的附加，而是金融行銷的**核心**—尤其 Physical Evidence 讓無形服務變得可信賴。

Week 12 | 定價的藝術

定價策略的三大基礎

基礎	出發點	公式邏輯	金融應用
成本基礎定價	企業內部成本	售價 = 成本 + 目標利潤	銀行貸款利率
競爭基礎定價	對手的價格	平價/折價/溢價	萬泰 0.15% 費率戰
價值基礎定價	客戶感知價值	感知價值 > 售價 > 成本	富誠 0.3% 含 CFP 服務

來源：Kotler & Keller (2022) Ch.14；Nagle & Müller (2018)。

### 金融商品費率結構

費用類型	說明
1 管理費 (Management Fee)	按年從淨值中扣除，如 0.3%/年
2 手續費 (Transaction Fee / Load)	申購或贖回時一次性收取
3 經理費/保管費	支付基金經理人和保管機構（常含在管理費中）
4 價差 (Spread)	買賣價的差額，如外匯銀行牌價
5 隱含費用 (Hidden Cost)	週轉率成本、匯率損失、提前解約罰金等

消費者看到的往往只是冰山一角——總持有成本才是真實「價格」。

### 四種心理定價效應

效應	機制	金融應用
價格錨定	第一個價格成為比較基準	萬泰 0.15% 成為市場錨點
參考價格	消費者心中的「合理範圍」	ETF 管理費 0.3%–0.5% 為參考
零價格效應	「免費」觸發完全不同的心理機制	「零手續費」比「手續費 \$1」更有吸引力
價格—品質訊號	高價格被解讀為高品質	適度費率傳遞服務品質信心

來源：Thaler (1985) 心理帳戶、Kahneman & Tversky (1979) 展望理論、Ariely (2008) 零價格效應。



### 🎓 五種金融服務定價策略

策略	做法	適合場景	風險
滲透定價	低於市場均價進入	搶市佔、規模經濟	低忠誠度
撇脂定價	高於市場均價進入	高差異化、高價值客群	市場規模受限
免費增值	基本免費 + 進階收費	降低入門門檻	轉換率低
價值定價	依客戶感知價值定價	品牌差異化明顯	需強力溝通價值
綑綁定價	多產品打包統一價	提高黏著度	低價值品拉低感知

來源：Ennew, Waite & Waite (2017) Ch.10。

### 🎓 定價策略決策框架（五問）

1. **成本底線**：營運成本多少？管理費至少要多少才能持續營運？
  2. **市場環境**：競爭對手的費率多少？市場參考價格範圍？
  3. **客戶價值**：客戶從服務中得到什麼價值？值多少錢？
  4. **心理感知**：客戶看到價格的第一反應？有無錨定/零價格效應干擾？
  5. **品牌一致**：價格與品牌定位一致嗎？傳達什麼訊息？
- 核心原則：**定價即品牌宣言**——費率不是越低越好，而是要與品牌故事一致。

## Week 13 | 觸達客戶：金融通路策略

### 🎓 通路獲客成本（Channel CAC）

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

不同通路的 CAC 差異極大，但須搭配留存率計算**有效 CAC**——獲客成本低但留存差的通路，實際成本可能更高。

### 🎓 通路轉換率 (Channel Conversion Rate)

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

線上通路觸及廣但轉換率低（金融網站平均 < 2%），線下通路觸及窄但轉換率高（面對面銷售成交率可達線上的 15 倍）。

### 🎓 通路選擇五維度評估框架

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

選擇原則：沒有萬能通路，最佳策略通常是直接與間接通路的**組合**，讓每個通路各司其職（Stern & El-Ansary, 2006）。

### 🎓 OMO 成熟度評估框架

評估維度	核心問題
數據一致性	客戶在 App 的瀏覽紀錄，線下顧問能即時看到嗎？
體驗連續性	客戶在 App 填了一半的表單，到門市能接著填嗎？
識別統一性	線上和線下用的是同一個客戶 ID 嗎？
服務一致性	App 推薦的商品和顧問推薦的是同一套邏輯嗎？
轉換追蹤	能追蹤「線上看到廣告 → 線下成交」的完整路徑嗎？

判斷標準：如果以上問題有超過三個答案是「不能」，你做的還是 O2O，不是 OMO。

## Week 14 | 讓人記住你：整合行銷傳播

### 🎓 IMC 四大核心原則

整合行銷傳播（Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1993；Kotler & Keller, 2022）的核心原則：

1. **一致性**（Consistency）：所有傳播工具傳達相同的品牌訊息
2. **協調性**（Coordination）：不同媒體互相配合而非各自為政
3. **互補性**（Complementarity）：每種工具發揮各自優勢
4. **可衡量性**（Measurability）：每個活動設有明確 KPI

### 🎓 六大傳播工具比較

工具	觸及範圍	信任度	成本	可衡量性
廣告	極廣	低	高	中
促銷	廣	低	中	高
公關	廣	高	低	低
直效行銷	窄（精準）	中	低	極高
數位社群	廣	中	低-中	極高
人員銷售	極窄	極高	極高	中

金融商品的高複雜度和高信任需求，使「公關 + 內容行銷 + 人員銷售」的組合通常比單純廣告更有效。

### 🎓 PESO 媒體模型（Dietrich, 2014）

媒體類型	定義與金融新創建議配比
<b>Paid</b> （付費）15%	Google Ads、社群廣告、贊助文章
<b>Earned</b> （贏得）20%	媒體報導、獎項、口碑推薦
<b>Shared</b> （共享）25%	社群轉發、UGC、LINE 群組
<b>Owned</b> （自有）40%	官網 Blog、App、YouTube、電子報

原則：預算有限的新創以 Owned 為基礎、Shared 為放大器、Earned 為信任加速

器、Paid 為精準補充。

#### 🎓 IMC ROI 計算

$$\text{IMC ROI} = \frac{\text{IMC 帶來的營收增量} - \text{IMC 總投資}}{\text{IMC 總投資}} \times 100\%$$

注意：此為單期簡化計算。若考慮 CLV（客戶終身價值），實際 ROI 通常遠高於此。衡量 IMC 效果須追蹤全漏斗——認知 → 興趣 → 行動 → 忠誠。

## Week 15 | 打造體驗：金融服務顧客旅程

#### 🎓 IHIP 服務四特性（Berry, 1980; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985）

特性	英文	金融業說明
無形性	Intangibility	金融商品無法觸摸或試用，購買前無法「看到」商品本身
異質性	Heterogeneity	同一家銀行的不同客服，服務品質可能天差地遠
不可分割性	Inseparability	理專諮詢時，生產與消費同時發生，客戶也是服務的一部分
易逝性	Perishability	昨天空閒的客服人力無法「儲存」到今天使用

IHIP 解釋了為什麼金融服務的行銷比實體商品更具挑戰性：看不到、摸不到、品質不穩定、無法庫存。

### 🎓 7P 服務行銷組合 (Booms & Bitner, 1981)

要素	英文	金融業應用
產品	Product	基金、保險、信用卡等金融商品設計
價格	Price	手續費、利率、管理費等定價策略
通路	Place	分行、App、線上平台等服務管道
推廣	Promotion	整合行銷傳播組合
人員	People	理專、客服、數位助理等服務人員
流程	Process	開戶流程、理賠流程、線上申請 SOP
實體環境	Physical Evidence	分行裝潢、App 介面、對帳單設計

傳統 4P 加上 People、Process、Physical Evidence 三個服務延伸要素，形成服務業通用的行銷組合框架。

### 🎓 顧客旅程地圖五階段 (Lemon & Verhoef, 2016)

認知 (Awareness) → 考慮 (Consideration) → 購買 (Purchase)  
→ 體驗 (Experience) → 忠誠/倡議 (Loyalty/Advocacy)

每個階段都有多個**接觸點 (Touchpoint)**——品牌自有、合作夥伴、顧客自發、外部社會。體驗設計的目標是讓每個接觸點都傳遞一致的品牌承諾。

### 🎓 關鍵時刻 (Moment of Truth, MOT) — Carlzon (1987)

顧客與企業接觸的每一個瞬間都是「關鍵時刻」——在這 15 秒內，顧客會形成對整個品牌的印象。Carlzon 在北歐航空 (SAS) 的實踐證明：前線員工在 MOT 的表現，決定了企業的命運。

金融業的 MOT 例子：第一次進分行被接待的方式、理賠申請被處理的速度、App 當機時的客服回應。

### 🎓 SERVQUAL 五構面 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)

構面	英文	金融業範例
有形性	Tangibles	分行環境、App 介面設計、對帳單清晰度
可靠性	Reliability	承諾的利率是否兌現、系統穩定性
回應性	Responsiveness	客訴處理速度、線上客服等待時間
保證性	Assurance	理專的專業知識、品牌信任度
同理心	Empathy	客製化建議、主動關懷、彈性服務

$$SQ = P - E \quad (\text{服務品質} = \text{實際感知} - \text{事前期望})$$

$SQ > 0$ ：超越期望（驚喜）； $SQ = 0$ ：符合期望（滿意）； $SQ < 0$ ：低於期望（失望）。

### 🎓 服務補救悖論 (Service Recovery Paradox) — Hart, Heskett & Sasser (1990)

服務失誤後，若補救做得**比原本沒出錯還好**，顧客的滿意度和忠誠度反而可能超過從未出錯的情況。

三個必要條件：

1. **速度**——第一時間回應，不讓顧客等待
2. **誠意**——真誠道歉，不推卸責任
3. **超越期望**——補償超過顧客的損失

注意：此效應僅在偶發失誤時成立，慣性失誤會摧毀信任。

### 🎓 L-E-A-R-N 客訴處理框架 (業界常用)

步驟	英文	行動
L	Listen	傾聽——讓客戶完整表達，不打斷
E	Empathize	同理——「我理解您的感受」
A	Apologize	道歉——為造成的不便真誠致歉
R	Resolve	解決——提出具體補救方案
N	Notify	通知——事後主動告知處理結果

L-E-A-R-N 是金融業客訴處理的標準流程，將服務補救理論轉化為可操作的前線 SOP。

### 服務藍圖（Service Blueprint）—— Bitner, Ostrom & Morgan（2008）

服務藍圖將顧客旅程從「企業端」展開，區分四條關鍵線：

1. **互動線**（Line of Interaction）——顧客與前台接觸的邊界
2. **可見線**（Line of Visibility）——顧客看得到 vs. 看不到的分界
3. **內部互動線**（Line of Internal Interaction）——前台與後台的分界
4. **實施線**（Line of Implementation）——後台與支援系統的分界

顧客旅程地圖是「由外而內」的體驗視角，服務藍圖是「由內而外」的運營視角。兩者結合才能全面優化服務體驗。

### 客戶體驗分數（Customer Experience Score, CES）

$$CES = \sum_{i=1}^n w_i \times TP_i \quad \left( \text{其中} \sum_{i=1}^n w_i = 1 \right)$$

$w_i$  = 第  $i$  個接觸點的權重（依重要性配置）， $TP_i$  = 第  $i$  個接觸點的體驗評分（1-10 分）， $n$  = 接觸點總數。

**範例：**App 開戶（ $w = 0.30$ , 評分 5）、理專諮詢（ $w = 0.40$ , 評分 3）、線上客服（ $w = 0.30$ , 評分 8）：

$$CES = 0.30 \times 5 + 0.40 \times 3 + 0.30 \times 8 = 5.10$$

CES 可用於量化追蹤體驗優化的成效，找出需要優先改善的接觸點。

## Week 16 | 整合行銷計畫：富誠的下一步



### 🎓 行銷計畫書七大章節 (Kotler & Keller, 2022)

章節	名稱	核心問題
Ch.1	執行摘要 (Executive Summary)	一頁精華：核心策略和預期成果
Ch.2	情境分析 (Situation Analysis)	我們現在在哪裡？(PEST + SWOT)
Ch.3	目標市場與定位 (STP)	我們要服務誰？怎麼被記住？
Ch.4	行銷策略 (4P / 7P)	我們怎麼做？
Ch.5	預算與時程 (Budget & Timeline)	花多少錢？什麼時候做？
Ch.6	成效評估 (KPI & ROI)	怎麼知道成功了？
Ch.7	實施控制 (Controls)	計畫偏離軌道怎麼辦？

沒有控制機制的行銷計畫書是不完整的——再完美的策略，執行過程中沒有檢核和修正機制，最終都可能偏離目標。

### 🎓 KPI 的 SMART 原則 (Doran, 1981)

字母	英文	說明
S	Specific	具體——「App 下載量達 10 萬」而非「提高知名度」
M	Measurable	可衡量——必須有數字，能客觀追蹤
A	Achievable	可達成——基於歷史數據和市場規模設定
R	Relevant	相關——必須與行銷目標直接連結
T	Time-bound	有時限——「2026 年 Q4 前」而非「未來某天」

一份行銷計畫書通常設定 5–8 個核心 KPI，太少無法全面追蹤，太多會失去焦點。

### 🎓 行銷 ROI 公式

$$\text{Marketing ROI} = \frac{\text{行銷帶來的增量營收} - \text{行銷成本}}{\text{行銷成本}} \times 100\%$$

**範例：**年行銷預算 600 萬元，帶來增量營收 3,000 萬元。

$$\text{Marketing ROI} = \frac{3,000 - 600}{600} \times 100\% = 400\%$$

#### 金融行銷三大倫理原則（金管會《公平待客原則》，2015）

原則	對應公平待客原則	實務要求
資訊透明	注意及忠實義務原則	完整揭露風險，不得只報喜不報憂
KYC 適合度	商品或服務適合度原則	推薦商品須符合客戶風險承受能力
公平對待	廣告招攬真實原則	行銷話術不得誤導、誇大或隱瞞

Murphy, Laczniak, Bowie & Klein (2005)：行銷倫理不只是「不違法」，更是企業主動承擔對消費者的道德責任。

# 行銷管理術語表

## 💡 想一想

本術語表收錄課程中所有重要行銷管理術語（中英對照），並標注首次出現的週次以利查詢。

中文術語	English	首見	簡要定義
行銷	Marketing	W01	創造、溝通、傳遞並交換對利害關係人有價值之物的活動
交換	Exchange	W01	行銷的核心概念，雙方各取所需的過程
需要	Need	W01	人類基本的匱乏感
慾望	Want	W01	需要受文化和個人特質影響後的具體表現
需求	Demand	W01	有購買力支撐的慾望
行銷概念	Marketing Concept	W01	以顧客需求為中心的經營哲學
行銷組合	Marketing Mix	W01	企業可控制的行銷工具組合
4P	4Ps (Product, Price, Place, Promotion)	W01	行銷組合四要素
7P	7Ps	W01	4P 加上 People、Process、Physical Evidence
價值	Value	W02	顧客感知的利益與成本之間的差距

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
功能價值	Functional Value	W02	產品或服務解決具體問題的能力
情感價值	Emotional Value	W02	產品帶來的感受和體驗
社會價值	Social Value	W02	使用產品所傳遞的社會意涵
自我實現價值	Self-expressive Value	W02	產品幫助表達理想自我的功能
品牌目的	Brand Purpose	W02	品牌存在的終極理由
SWOT 分析	SWOT Analysis	W03	分析優勢、劣勢、機會、威脅的策略工具
PEST 分析	PEST Analysis	W03	分析政治、經濟、社會、科技總體環境
BCG 矩陣	BCG Matrix	W03	以市場成長率和相對市佔率分析產品組合
行銷策略規劃	Marketing Strategy Planning	W03	從環境分析到執行考核的完整流程
競爭分析	Competitive Analysis	W03	系統性評估競爭對手的方法
STP	STP (Segmentation, Targeting, Positioning)	W04	行銷策略核心三步驟：區隔、目標選擇、定位
市場區隔	Market Segmentation	W04	將異質性大市場劃分為內部相似的子市場
目標市場選擇	Targeting	W04	選擇要服務的特定市場區隔
品牌定位	Positioning	W04	在目標客群心中建立獨特的品牌印象

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
地理區隔	Geographic Segmentation	W04	依據地理位置劃分市場
人口統計區隔	Demographic Segmentation	W04	依據年齡、性別、收入等特徵劃分市場
生活方式區隔	Psychographic Segmentation	W04	依據價值觀、興趣和態度劃分市場
行為區隔	Behavioral Segmentation	W04	依據使用行為和消費模式劃分市場
KYC	Know Your Customer	W04	金融機構依法了解客戶身分與風險屬性
可區別性	Identifiability	W05	市場區隔是否容易辨識且大小可衡量
成長性	Growth	W05	市場區隔的需求是否持續成長
穩定性	Stability	W05	市場區隔的特質是否在一定時間內維持不變
可接近性	Accessibility	W05	企業是否能有效接觸並服務該區隔
單一區隔集中	Single Segment Concentration	W05	一個產品搭配一個市場的 Targeting 策略
選擇性專精	Selective Segment Specialization	W05	選擇數個獨立的產品 × 市場組合
產品專精	Product Specialization	W05	一種產品服務所有市場區隔
市場專精	Market Specialization	W05	多種產品服務同一個市場區隔

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
全市場覆蓋	Full Market Coverage	W05	所有產品服務所有市場區隔
聚焦策略	Focus Strategy	W05	集中資源深耕單一區隔的 Targeting 取向
差異化策略	Differentiated Strategy	W05	針對多個區隔分別設計行銷策略的取向
漸進式擴張	Incremental Expansion	W05	先聚焦一個市場站穩再向鄰近市場擴展
產品市場矩陣	Product-Market Matrix	W05	以產品線為縱軸、市場區隔為橫軸的策略工具
品牌定位	Positioning	W06	設計品牌形象，使其在目標客群心智中佔據獨特有價值的位置
知覺定位圖	Perceptual Positioning Map	W06	用兩個維度視覺化品牌在消費者心中的相對位置
定位聲明	Positioning Statement	W06	企業內部統一品牌方向的一句話（非廣告標語）
差異點	Point of Difference (POD)	W06	品牌與競爭者最大的不同，且消費者認為有價值
支持理由	Reason to Believe (RTB)	W06	讓消費者相信差異點的具體證據
產品類別	Frame of Reference	W06	消費者用來比較品牌的參考類別
定位不足	Under-positioning	W06	消費者對品牌沒有清晰印象（口訣：隱形）

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
定位過度	Over-positioning	W06	消費者對品牌印象太狹隘（口訣：窄化）
定位混亂	Confused Positioning	W06	消費者搞不清楚品牌到底是什麼（口訣：分裂）
先驅者優勢	First-mover Advantage	W06	先佔領消費者心智位置的品牌，後來者需花數倍力氣改變
AIDMA	AIDMA (Attention, Interest, Desire, Memory, Action)	W07	傳統消費者行為五階段模型，資訊流為單向
AISAS	AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share)	W07	數位時代消費者行為模型，含搜尋與分享的雙向循環
搜尋	Search	W07	AISAS 模型中消費者主動查找產品資訊的階段
分享	Share	W07	AISAS 模型中消費者購買後在社群分享體驗的階段
口碑行銷	Word-of-Mouth Marketing	W07	藉由消費者之間的自發推薦傳播品牌訊息
推式行銷	Push Marketing	W07	企業主動將資訊推送給消費者的行銷方式
拉式行銷	Pull Marketing	W07	吸引消費者主動搜尋和接觸品牌的行銷方式
病毒傳播	Viral Spread	W07	資訊透過社群分享呈指數成長的傳播現象

續下頁



中文術語	English	首見	簡要定義
人物誌	Persona	W08	將目標客群具象化為虛構但真實的代表性人物畫像
深度訪談	In-depth Interview	W08	一對一深入對話以蒐集質性資料的研究方法
半結構式訪談	Semi-structured Interview	W08	有訪談提綱但允許彈性追問的訪談形式
立意取樣	Purposive Sampling	W08	刻意選擇符合特定特徵之受訪者的取樣方法
同理心地圖	Empathy Map	W08	用六維度深入感受消費者內心世界的分析工具
價值主張畫布	Value Proposition Canvas	W08	比對產品服務能否對應消費者任務、痛點與獲益
客戶旅程地圖	Customer Journey Map	W08	追蹤消費者從首次接觸到忠實客戶的完整體驗歷程
痛點	Pain Point	W08	從消費者煩惱中提煉出的具體待解決問題
發想三構面	Three Creative Dimensions	W08	直接訴求、提問、戲劇化三種行銷訊息設計方法
顯性需求	Explicit Need	W09	消費者能清楚表達的、意識到的需求

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
隱性需求	Latent Need	W09	消費者自己未察覺或無法言語化的深層需求
說做落差	Say-Do Gap	W09	消費者口頭表述與實際行為之間的不一致現象
推力	Nudge	W09	在不限制選擇的前提下，透過環境設計引導行為的策略
提問引導法	Question-based Elicitation	W09	用開放式提問取代直接填答，引導受訪者揭露深層感受
Empathy Map Canvas	Empathy Map Canvas	W09	2017 年更新版同理心地圖，新增 Goal 欄位並強調先填寫
價值主張畫布	Value Proposition Canvas (VPC)	W10	比對產品價值主張與顧客需求的策略工具 (Osterwalder et al., 2014)
商業模式畫布	Business Model Canvas	W10	九宮格商業模式設計工具，VPC 為其延伸
顧客描述	Customer Profile	W10	VPC 右側圓形，含任務、痛點、獲益三元素
價值主張	Value Map	W10	VPC 左側方形，含產品和服務、痛點解決方案、創造獲益三元素

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
任務	Customer Jobs	W10	客戶在工作或生活中試圖完成的事情
待完成工作	Jobs-to-be-Done (JTBD)	W10	客戶「雇用」產品來完成特定任務的理論 (Christensen et al., 2016)
功能性任務	Functional Jobs	W10	客戶實際想要完成的具體事情
社會性任務	Social Jobs	W10	客戶想在他人眼中呈現的形象
情感性任務	Emotional Jobs	W10	客戶想要獲得的感受或情緒狀態
痛點解決方案	Pain Relievers	W10	產品如何消除或減輕客戶的痛點
創造獲益	Gain Creators	W10	產品如何為客戶帶來正面結果和好處
價值配適	Value-Proposition Fit	W10	價值主張與顧客描述一一對應的理想狀態
強配適	Strong Fit	W10	產品功能完全對應客戶痛點或獲益
弱配適	Weak Fit	W10	產品有涉及但未完全解決客戶需求
空白	Gap	W10	客戶有需求但產品完全未涵蓋的配適缺口
信任落差	Trust Gap	W10	金融行銷中客戶不信任產品提供者的配適空白

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
產品三層次	Three Levels of Product	W11	Kotler 模型：核心利益、形式產品、延伸產品
核心利益	Core Benefit	W11	產品最內層，顧客真正購買的價值（如「退休不焦慮」）
形式產品	Actual Product	W11	產品中間層，包含品質、功能、設計、品牌、包裝五要素
延伸產品	Augmented Product	W11	產品最外層，附加服務如教育、客服、退場機制
產品組合	Product Mix	W11	企業所有產品線的集合，以寬度、深度、一致性衡量
產品線寬度	Product Line Width	W11	企業擁有的產品線數量
產品線深度	Product Line Depth	W11	每條產品線內的商品種類數量
產品一致性	Product Consistency	W11	不同產品線之間的互相強化程度
互補效應	Complementary Effect	W11	新產品上市後帶動舊產品銷售的正向效應
蠶食效應	Cannibalization	W11	新產品搶走自家舊產品市場份額的負面效應
產品生命週期	Product Life Cycle (PLC)	W11	產品從上市到退出的四階段：導入、成長、成熟、衰退

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
品牌延伸	Brand Extension	W11	以現有品牌名稱推出新產品類別的策略
獨立品牌	Individual Brand	W11	為新產品建立全新品牌名稱的策略
副品牌	Sub-brand	W11	結合母品牌與新名稱（如「富誠·安退」）的混合策略
品牌信任	Brand Trust	W11	消費者對品牌的信賴程度，含制度、能力、善意三來源
制度信任	Institutional Trust	W11	來自法規監管與合規的信任（如金管會認證）
能力信任	Competence Trust	W11	來自產品績效與專業團隊的信任
善意信任	Benevolence Trust	W11	來自不推銷承諾與費用透明的信任
IHIP	IHIP	W11	服務四大特性：無形性、不可分割性、變異性、易逝性
無形性	Intangibility	W11	服務看不見摸不著，難以在購買前評估
不可分割性	Inseparability	W11	服務的生產與消費同時發生，無法分離
變異性	Variability	W11	服務品質因人、時、地而異
易逝性	Perishability	W11	服務無法儲存，空檔時段的產能永遠流失
續下頁			

中文術語	English	首見	簡要定義
7P	7P Service Marketing Mix	W11	服務行銷組合：4P + People + Process + Physical Evidence
有形展示	Physical Evidence	W11	讓無形服務變得可感知的實體證據（如承諾書、報告）
服務流程	Process	W11	服務傳遞的標準化步驟設計
服務人員	People	W11	直接與顧客接觸的服務提供者
服務產品化	Service Productization	W11	將無形服務包裝為可標準化、可複製的「產品」
成本基礎定價	Cost-Based Pricing	W12	從企業成本出發加上目標利潤率的定價方法
競爭基礎定價	Competition-Based Pricing	W12	以競爭對手價格為參照設定自身價格
價值基礎定價	Value-Based Pricing	W12	從客戶感知價值出發設定價格（Nagle & Müller, 2018）
費率結構	Fee Structure	W12	金融商品各類費用的組合，通常比表面價格複雜
管理費	Management Fee	W12	基金公司按年從淨值中直接扣除的資產管理費用
手續費	Transaction Fee / Load	W12	買進或賣出金融商品時一次性收取的費用

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
前收手續費	Front-End Load	W12	申購時收取的手續費
後收手續費	Back-End Load	W12	贖回時收取的手續費
價差	Spread	W12	買價與賣價的差額，為金融機構的隱性收入
隱含費用	Hidden Cost	W12	不直接標示但實際存在的費用（週轉率成本、匯損等）
總持有成本	Total Cost of Ownership	W12	投資人持有金融商品期間的所有費用總和
心理帳戶	Mental Accounting	W12	消費者將金錢依心理分類管理的認知偏誤 (Thaler, 1985)
展望理論	Prospect Theory	W12	人對損失的感受強於同等金額利得的決策理論 (Kahneman & Tversky, 1979)
價格錨定	Price Anchoring	W12	消費者以第一個接觸的價格作為後續判斷基準
參考價格	Reference Price	W12	消費者心中基於經驗和市場認知的「合理價格範圍」
零價格效應	Zero Price Effect	W12	「免費」觸發完全不同於低價的心理機制 (Ariely, 2008)

續下頁



中文術語	English	首見	簡要定義
價格—品質訊號	Price-Quality Signal	W12	高價格被消費者解讀為高品質的訊號，在資訊不對稱市場尤為顯著
滲透定價	Penetration Pricing	W12	以低於市場均價進入市場，快速獲取市場份額
撇脂定價	Skimming Pricing	W12	以高於市場均價進入市場，先服務高價值客戶
免費增值	Freemium Pricing	W12	基本功能免費、進階功能收費的定價模式
價值定價	Value Pricing	W12	根據客戶感知價值設定價格，讓客戶覺得物超所值
綑綁定價	Bundle Pricing	W12	將多個產品或服務打包以統一價格出售
費率戰	Price War	W12	競爭者之間以降低價格搶奪市佔的惡性循環
價格彈性	Price Elasticity of Demand	W12	衡量消費者對價格變動敏感程度的指標
轉換成本	Switching Cost	W12	客戶從一個服務轉到另一個服務時付出的代價
價格透明度	Price Transparency	W12	費率資訊的公開程度，為建立信任的關鍵 (Simon, 2015)

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
階梯費率	Tiered Pricing	W12	依投資金額或使用量設定不同費率的差異化定價
動態定價	Dynamic Pricing	W12	根據不同客群或時機調整價格的策略
行銷通路	Marketing Channel	W13	使產品或服務從生產者移轉到消費者手中所經過的中間機構與流程
直接通路	Direct Channel	W13	金融機構直接面對終端客戶、無中間商的通路(如自有 App、官網)
間接通路	Indirect Channel	W13	透過第三方中間機構觸達客戶的通路(如銀行代銷、異業合作)
通路衝突	Channel Conflict	W13	同一品牌的不同通路之間產生利益矛盾的現象 (Stern & El-Ansary, 2006)
O2O	Online-to-Offline / Offline-to-Online	W13	線上引流到線下消費或線下引導到線上服務的單向通路策略
OMO	Online-Merge-Offline	W13	線上線下無縫融合、數據即時同步、客戶可在任何通路無縫切換的策略
跨通路歸因	Cross-Channel Attribution	W13	在多通路環境中分析每個接觸點對成交貢獻度的方法論

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
通路獲客成本	Channel CAC	W13	特定通路的總行銷與運營費用除以該通路新客戶數
整合行銷傳播	Integrated Marketing Communications (IMC)	W14	計畫、發展、執行和評估可衡量、具協調性的品牌傳播計畫 (Schultz et al., 1993)
PESO 模型	PESO Model	W14	將媒體分為 Paid / Earned / Shared / Owned 四類的整合框架 (Dietrich, 2014)
付費媒體	Paid Media	W14	品牌花錢購買的曝光管道，如 Google Ads、社群廣告、電視廣告
贏得媒體	Earned Media	W14	第三方主動報導或推薦的曝光，如新聞報導、口碑、獎項
共享媒體	Shared Media	W14	消費者主動分享的內容，如社群轉發、UGC、LINE 群組討論
自有媒體	Owned Media	W14	品牌完全掌控的內容平台，如官網 Blog、App、YouTube 頻道
內容行銷	Content Marketing	W14	透過創造有價值的內容吸引目標受眾，驅動有利客戶行為的策略

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
關鍵意見領袖	Key Opinion Leader (KOL)	W14	在特定領域具有影響力的內容創作者，可作為品牌傳播的合作夥伴
顧客取得成本	Customer Acquisition Cost (CAC)	W14	每獲得一位新客戶的總傳播成本
IHIP	IHIP (Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability)	W15	服務四大特性：無形性、異質性、不可分割性、易逝性 (Berry, 1980)
無形性	Intangibility	W15	服務無法觸摸、試用或在購買前展示，金融商品尤其如此
異質性	Heterogeneity	W15	服務品質因人、時、地而異，難以完全標準化
不可分割性	Inseparability	W15	服務的生產與消費同時發生，顧客也是服務過程的一部分
易逝性	Perishability	W15	服務無法儲存，未被使用的產能無法保留至下次使用
7P	7P Service Marketing Mix	W15	4P 加上 People、Process、Physical Evidence 的服務行銷組合 (Booms & Bitner, 1981)

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
顧客旅程地圖	Customer Journey Map	W15	以顧客視角描繪從認知到忠誠的完整體驗路徑，標示各階段接觸點與情緒曲線
接觸點	Touchpoint	W15	顧客與品牌互動的每一個接觸瞬間，包含品牌自有、合作夥伴、顧客自發、外部社會四類
關鍵時刻	Moment of Truth (MOT)	W15	顧客與企業接觸的關鍵瞬間，15 秒內形成品牌印象 (Carlzon, 1987)
體驗斷點	Experience Gap	W15	顧客旅程中體驗品質驟降的環節，通常是跨通路或跨部門交接處
SERVQUAL	SERVQUAL	W15	衡量服務品質的五構面模型：有形性、可靠性、回應性、保證性、同理心 (PZB, 1988)
服務品質缺口	Service Quality Gap	W15	顧客實際感知 (P) 與事前期望 (E) 之差距， $SQ = P - E$
服務補救悖論	Service Recovery Paradox	W15	服務失誤後若補救得當，顧客滿意度可能超越從未出錯的水準 (Hart et al., 1990)
續下頁			

中文術語	English	首見	簡要定義
L-E-A-R-N 框架	L-E-A-R-N Framework	W15	客訴處理五步驟：傾聽、同理、道歉、解決、通知（業界常用）
服務藍圖	Service Blueprint	W15	從企業端展開的服務流程圖，區分互動線、可見線、內部互動線（Bitner et al., 2008）
客戶體驗分數	Customer Experience Score (CES)	W15	以加權方式量化各接觸點體驗的綜合指標， $CES = \sum w_i \times TP_i$
行銷計畫書	Marketing Plan	W16	將行銷目標、策略、預算和時程整合為可執行文件的決策文件（Kotler & Keller, 2022）
執行摘要	Executive Summary	W16	行銷計畫書的一頁精華，高階主管只看此頁即可做決策
SMART 原則	SMART Criteria	W16	KPI 設定的五項原則：Specific、Measurable、Achievable、Relevant、Time-bound（Doran, 1981）
行銷投資報酬率	Marketing ROI	W16	衡量行銷投資效益的指標， $= (\text{增量營收} - \text{行銷成本}) \div \text{行銷成本} \times 100\%$

續下頁

中文術語	English	首見	簡要定義
實施控制	Controls	W16	行銷計畫書中的追蹤機制、預警門檻、應變方案，確保執行不偏離目標
成長衰減	Growth Decay	W16	隨用戶基數擴大，成長率通常會自然遞減的現象
公平待客原則	Fair Treatment Principles	W16	金管會（2015）明定金融服務業的九大倫理原則，保障金融消費者權益