



KPMG 台灣

卓越客戶體驗報告

Customer Experience in the New Reality



home.kpmg/tw/dv

關於 KPMG

KPMG 是一個全球性的專業諮詢服務組織，擁有超過 227,000 名跨領域、服務與國界的專家，於 145 個國家為客戶提供一致且高品質的審計及確信、稅務、顧問諮詢等專業服務。KPMG 將知識轉化為價值，協助客戶在快速變遷的商業環境中，達成目標迎接挑戰。

KPMG 在臺灣，擁有超過 120 位聯合執業會計師及企管顧問負責人，以及近 2,500 位同仁，服務據點遍及台北、新竹、台中、台南、高雄五大城市，為目前國內最具規模的會計師事務所及專業諮詢服務組織之一。

KPMG 在臺灣的轄下組織：

- 安侯建業聯合會計師事務所
- 安侯企業管理股份有限公司
- 安侯國際財務顧問股份有限公司
- 安侯永續發展顧問股份有限公司
- 安侯數位智能風險顧問股份有限公司
- 畢馬威財務諮詢股份有限公司
- 安侯生技顧問股份有限公司
- 安侯資訊管理顧問股份有限公司

由於新冠肺炎的影響重塑了我們的經濟，企業們將需要從戰略上重新與客戶建立連結。消費者價值排序和消費水平已經發生了巨大的變化，顧客的消費決策與購買行為也因此改變。過往認定的優良客戶體驗已不再適用，幾乎所有的企業，也必須重新思考與組織提供顧客體驗的方式。



于紀隆 Winston Yu
主席 Chairman
KPMG in Taiwan



曾國禡 Tim Tzang
執行長 CEO
KPMG in Taiwan



前言

新冠疫情對於消費模式不僅帶來立即性的衝擊，更廣泛影響了各個國家、族群以及產業。隨著人們對於健康安全議題的越趨重視，客戶的消費決策與購買行為也從此產生變化，過往我們認定可行的客戶體驗方式已不再適用。因此，所有的企業皆必須重新思考並再次定義，應如何提供最好的客戶體驗，以因應後疫期的消費市場。

顧客是企業的命脈，他們的每筆消費都是讓公司能夠持續蓬勃發展的關鍵。客戶與企業之間長期以來的交易與互動其實是有節奏性的，而精準掌握體驗所產生的節奏，才能建立與維持長久的客戶關係，為雙方帶來價值。

本報告是 KPMG 所產出的第三份「全球卓越客戶體驗研究」系列報告，目的在於闡明商業節奏的需求與重要性。從 2020 年新冠疫情所衍生出各類情景，透過研究結果發現，較能掌握與客戶互動節奏的企業，整體的表現與排名都會優於其他的公司。

疫情使得顧客在進行消費決策時會變得更加深思熟慮，對於信用及聲譽良好的企業，也會更有購買的意願。除此之外，也可以觀察到客戶從「單純購買產品」的思維，轉變為「思考這產品背後的公司是否值得信賴」的現象。「品牌」、「目的」和「聲譽」等因素在決策過程中，已變得與「安全性」、「保障」、「便利度」與「信用」同等重要。這些全都是客戶在考量一個產品或服務的價格時，會納入衡量其價值的元素，並可能直接改變了客戶體驗的本質。

近年，消費趨勢已從實體轉為線上通路，也因此創造了一批對於新興科技更加熟悉的網路原生消費者。各年齡層的消費者也都發現網路可以使他們的日常生活更加便利，因此，許多的企業都須加速擴展投資，改變他們與客戶互動及提供服務的方式。對於此份報告中所提及的領導品牌來說，即使他們僅對於現有的營運模式，進行小規模的數位轉型，卻仍有機會能顯著的優化他們與客戶的每個接觸點，創造更順暢的體驗場景，並透過降低服務成本來提高價值。但是，即便對於那些擁有強大數位能力的企業來說，數位轉型仍是一個挑戰，除了線上體驗需要強化沉浸感與連結感外，更重要的是要同步思考資訊安全的保障，否則對於品牌的信任將有可能一夕摧毀。

期待這份研究報告能提供最新的觀點，帶領讀者思考如何改變提供客戶體驗的方式，以確保能符合後疫情時代的新型消費模式。而隨著經濟環境以及客戶行為的快速改變，市場重新定義與排序商業價值，這些都會使消費形態發展出一套新的商業遊戲規則。具備相關服務能量的 KPMG 全球顧問團隊，也期待能幫助眾多企業，面對未來的挑戰。



Julio Hernandez

KPMG 全球客戶研究卓越中心 負責人
KPMG 美國所 客戶成長顧問諮詢服務主責合夥人



賴偉晏 Wayne Lai

KPMG 台灣所 數位創新服務 營運長
企業績效服務執行副總經理

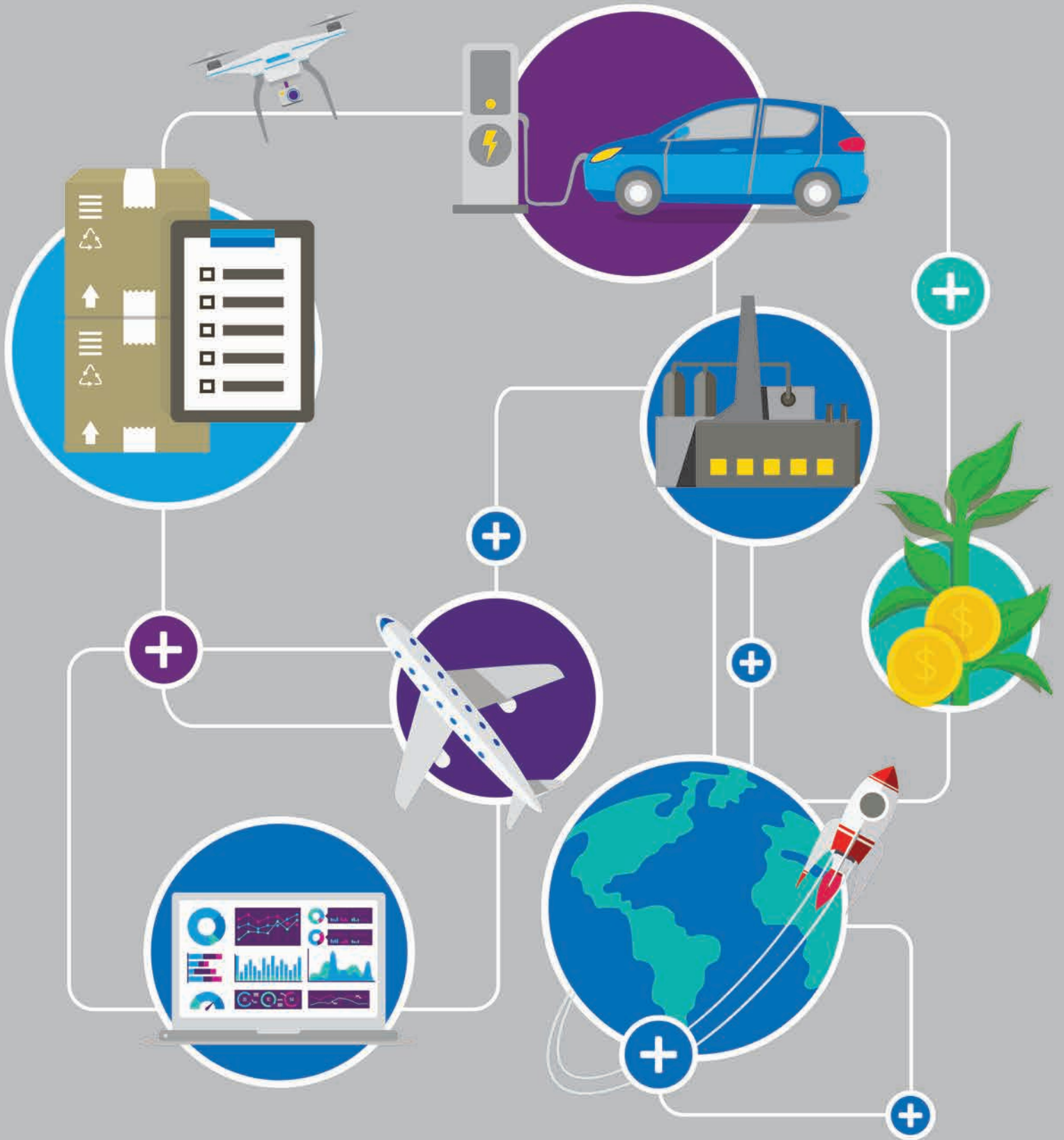
Contents

全球卓越客戶體驗調查

全球卓越體驗洞察	6
卓越體驗重點摘要	8
卓越體驗研究範圍	10
客戶體驗六大元素	12

台灣卓越客戶體驗調查

在地產業體驗聚焦	16
卓越體驗領先心法	19
卓越體驗的新格局	30
數位創新服務介紹	32



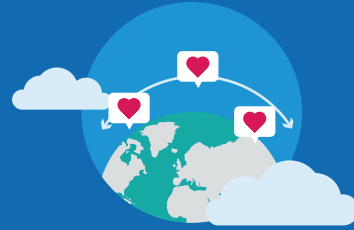
全球卓越客戶體驗調查

全球卓越體驗洞察

2020 年度所有參與研究的國家在客戶體驗卓越分數皆有提升，所有市場相較於去年平均成長了 3%，顯示世界各地的客戶體驗品質都在進步中。根據報告分析，重要發現如下：

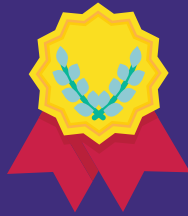
79%

79% 的消費者擔心
全球的經濟情況



56%

超過半數的消費者表示，他們傾向選擇關注環境及
社會議題的企業進行消費



各市場中排名最高的品牌，其各體驗指標的
平均分數通常會超過其他品牌的 10% ~ 12%

7

去年參與體驗調查的 19 個市場中，有
7 個品牌於今年仍維持著第一名的位置

98%

的消費者關切著他們個人資料的安全性，
特別是這些資料如何被企業所使用

63%



受到 COVID-19 的影響，有 63% 的消費者認為
「價值」是選擇產品或服務的差異化因子



此次體驗調查中，金融服務業佔據了大部分的
第一名位置。在 27 個市場中，有 12 個市場
的第一名為金融服務業

11%

每個市場排名第一的品牌，在客戶
體驗卓越分數 (CEE 指標) 的表現上，
比各自的市場平均值高出 11%

3%

各個品牌提供了更高的性價比，自 2019 年起已經有 3% 的提升

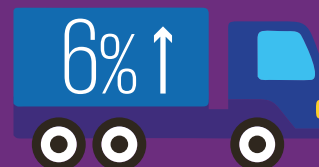


Top 1

整體來說，「非生鮮零售業」於 2020 年的客戶體驗卓越分數表現最為強勁，其次為「金融服務業」



本次調查的 27 個市場中，有 19 個市場的「信賴感」為消費者倡導 (Advocacy) 品牌的最強驅動因子，而其餘 8 個市場的最強驅動因子則是「個人化」



物流業在整體客戶體驗卓越分數的表現成長了 6%，為成長最高的一個產業



90% 的消費者表示，「解決力」為客戶服務中最重要體驗元素



本次調查的 27 個市場中，有 19 個市場的「個人化」為消費者對品牌忠誠度 (Loyalty) 的最強驅動因子，而其餘 6 個市場的最強驅動因子則是「信賴感」



今年的體驗調查中，平均在客戶體驗六大元素 (Six Pillars) 的表現皆有所成長。其中全球在「期望值」的成長率為六大元素之冠，平均增幅達 4%。代表消費者對於企業在滿足「期望」的滿意度增加

90%

的消費者願意支付更高的費用給符合道德標準的零售商



卓越體驗重點摘要

全球的消費者認為在可預見的未來裡，他們的生活將會與過去大不相同。消費者感到更脆弱、更缺乏安全感、以及更無法掌握未來。因此在這樣的狀態下，消費者期望與他們互動的品牌，不論是在數位或實體的場域，皆能以更合理的性價比來提供他們更優質、更安全、以及更無縫的服務。

2020 年，全球整體客戶體驗表現上升了 3%，其中增長率最高的元素是期望值 (4%)。我們推測，此一增長是由於消費者的期待因為新冠疫情的影響而被重新調整了，許多企業的因應和創新能力優異，增強了令人印象深刻和超越期望的能力。而報告中的領導品牌也凸顯出，六大元素中每一個元素仍然至關重要，所有排名優異的品牌，在每一個元素上的分數都超過了市場平均，甚至分數通常都比市場的平均得分高出 10% 到 12%。整體來說，此報告觀察到了四大現象。

現象 1

物有所值的感知將驅動未來消費者的忠誠度

在新冠疫情的影響下，透過遠距離的居家上班模式，消費者待在家中的時間比以往多出了許多，促使消費者對於家庭、朋友、以及健康的重視程度逐漸上升，同時也更加追求自我生活的價值與品質。相對的，隨著可支配所得的減少，也將挑戰著消費者對未來支出的決策。因為這樣的新常態，我們看到了截然不同的新消費行為。尤其是在巴西、日本、義大利、和西班牙等地區，我們觀察到許多消費者在購物時，已經開始優先選擇購買生活必需品多於奢侈品，因此，消費市場也不斷地重新劃分產品區隔，來應對消費者需求的變化。

從中我們發現，物有所值 (Value for Money) 已經變成消費者決策中最重要的元素。許多消費者不再追求高昂的奢侈品、或是只選擇最便宜的商品，對現今的消費者來說，每一次的花費都期望能獲得對應的價值。舉例來說，Gartner 研究機構表示，全球的智慧型手機需求已經開始轉變，面對便宜低階的手機、或是金額較高的高階機種，消費者更傾向選擇功能齊全、價格合理的中階機種。透過這樣的趨勢變化，企業的下一步將會是什麼呢？對企業而言，能不能讓消費者透明且清楚地了解他們所花的每一分錢，都花得切實、精準又到位，將會是企業建立消費者忠誠度的重要關鍵。

關鍵洞察 1

企業將需要重新思考其商業模式與營運模式。隨時思考消費者購物時的行為模式與關鍵考量，從產品的創新來開發出物有所值的品項甚至是服務，並透過透明與扎實的商品價值訴求來加速消費者在選品上的決策。

現象 2

消費者的數位慣性已經養成

新冠疫情提升了消費者在取得產品與服務資訊方面的便利性需求。大部分的消費者現在已經非常輕鬆可以於線上通路進行消費，而且大幅降低了實體購物的頻度，並朝向非接觸式購物及非接觸式支付的互動方式。我們看到 89% 的消費者表示在未來他們更傾向於使用數位錢包進行消費。同時，我們也看到了偏好使用數位聊天科技及社群媒體的消費者也大幅的成長了 3 倍之多。研究報告顯示，與其使用傳統的方式溝通，他們更偏好使用社群通路的聊天功能、網路平台的聊天機器人等科技，來做為在這時代下與品牌進行主要溝通的方式。

這樣高頻的數位互動狀態下，數位渠道就是馬路，消費者不用出門就都可以瞬間抵達商品瀏覽與下單的頁面。數位接觸點的經營已經變得刻不容緩，不同品牌間的優與劣將更容易曝光於消費者的數位旅程中。換而言之，消費者使用數位的能力，不僅是大幅的提升，而且已經從嘗試的狀態轉化為一種日常習慣。這樣的數位慣性，將讓尚未完善數位化的企業面臨著逐步被市場與消費者淘汰的壓力。

關鍵洞察 2

數位轉型顯然已成為剛性需求，企業將需要投資及優化新的數位接觸點。這不僅單純是工具的導入，而是要開始賦予工具同理消費者的能力。同時，數位環境的易用性、安全性及體驗性將會是企業所需關注的焦點。

現象 3

品牌的信任感將加倍地被消費者檢視與考驗

信任支撐著消費者和企業間的長遠商業互動。誠信和信任就像是一枚硬幣的正反面。誠信是一家企業組織的思考和行為方式，而信任是從消費者端所感受到的結果。在新冠疫情下，許多消費者面臨著一定程度的經濟壓力，雖然他們在消費的選擇上也日趨謹慎，且通常最直覺的消費往往一開始都貢獻給自己平常最信任的品牌。但數位的便捷性，讓這些消費者開始有機會快速接觸到其他的品牌。昨天的忠誠客戶，可能在今天將變得不再忠誠，因為很容易發現原來還有更值得信任的品牌。

在新冠疫情下的封鎖期間，消費者更加了解環境對生活所造成的影響，並且更容易地使用放大鏡來檢視企業的所作所為。同時，亦更容易質疑品牌在環境和社會義務方面的行為是否可信。於是品牌給予的安全感及於在地社區上給予的貢獻，將逐漸成為消費者在信任面的額外考量。企業所經營的利害關係對象，從股東擴大至在環境與社會面向相關的利害關係人。這都再再考驗一家企業存在的目的。

關鍵洞察 3

誠信植根於企業存在的目的 (Purpose) 中，誠信也代表著企業必須遵守的道德標準。那些對人類、社會及環境提出具體承諾的企業將會是消費者長遠所偏好互動的品牌。企業應該檢視其存在的目的及發展其核心價值。

現象 4

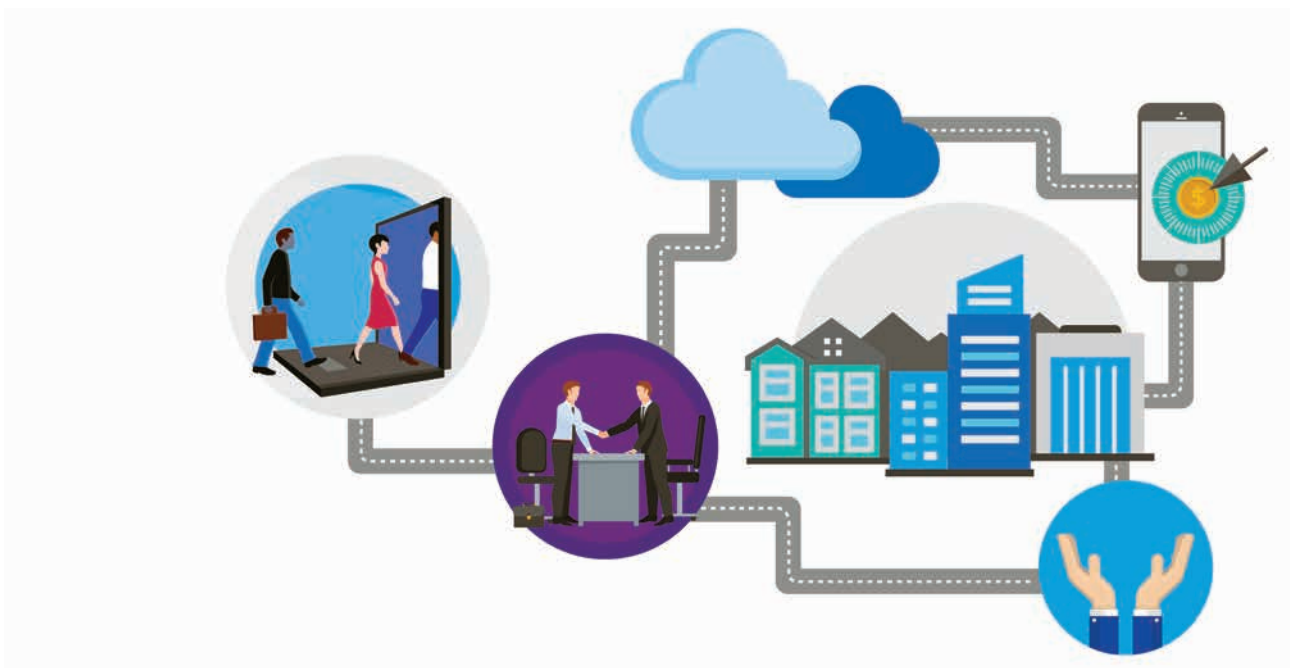
完善員工體驗才能佈局未來的競爭利基

全球的企業都在嘗試轉型，但可惜並非所有的企業都將員工納入轉型過程的關鍵環節。我們觀察到，若企業期待打造具獨特競爭力的客戶體驗，則必須從根本出發，型塑出卓越體驗的組織文化、行為和員工。而如果員工能被適當地激勵、授權，並擁有能打造良好客戶體驗的工具和資源，當他們在每個體驗接觸點面對消費者時，就能提供優異的客戶體驗，進而強化品牌的心佔率。

企業員工體驗也在新冠疫情的期間，成為消費者檢視一間企業的切入點。有 41% 的消費者表示，將更為重視企業如何對待員工及如何創造員工體驗。消費者希望所選擇的品牌，是有確保員工受到良好待遇，並在安全的環境中工作。在我們的研究中，客戶體驗表現優異的企業，大多非常用心地使組織的員工也能經歷或是體會到其客戶是如何在體驗他們的品牌。例如，飯店和旅遊產業的一些領導品牌，從新進員工的入職、工作中的每一環節、及職涯發展與培訓，為了讓員工能自然地運用同理心來提供以客戶為中心的高品質體驗，各員工體驗接觸點皆是經過精心的設計。

關鍵洞察 4

當企業願意創造良好的員工體驗時，將會激發員工提供良好的客戶體驗，最終將會帶動企業的成長。翻轉企業的根本路徑，不僅是要以消費者為中心考量，而也要從內而外的扶植每一位員工，發展企業的員工價值主張。



卓越體驗研究範圍

Global Customer Experience Excellence coverage in 2020



27

國家、地區和轄區



2,060

獨特的跨領域品牌



101,162

消費者



804,795

個人品牌評價

關於我們的研究

過去 11 年來，KPMG 不斷地在研究與了解客戶與品牌間的體驗連結。這期間超過 385,000 位的消費者接受了採訪、3,500 個品牌被評比，產出約 400 萬筆橫跨 34 個國家的研究結果來協助我們打造未來客戶體驗。光是 2020 年，我們就蒐集了遍布 27 個市場，超過 100,000 位以上消費者的意見。

此全球報告透過線上調查的方式進行研究，並在 2020 年第二季度完成。針對每個市場都有一個國家代表性消費者樣本來代表不同年齡和性別，同時訂定出區域代表。受訪者必須在過去兩個月中與本調查所研究的公司進行互動才能參與研究。過去幾年所採用的六個月期限也被更新為兩個月，以便紀錄新冠疫情這個特定期間的互動與體驗，真正檢視各個品牌如何回應客戶需求並展現其韌性，亦才能更為真實地進行體驗的評比。

而任何購買、使用該公司的產品和服務、聯繫或諮詢該公司，甚至是瀏覽它們的網站或商店，都被定義為互動。因此並非所有受訪者都會是他們的既有客戶，而每個品牌必須至少得到某個數量的消費者回應才能被納入每個國家的最終排名。

研究計劃範圍



卓越客戶體驗 (Customer Experience Excellence, CEE) 分數

每個國家 / 地區的排名取決於所調查品牌的 CEE 分數。每個品牌的 CEE 得分是透過六大元素中每個品牌得分的加權平均值所得出，並根據回歸分析計算權重以了解每個支柱在趨勢所衡量的兩個關鍵商業成果 – 「倡導 (Advocacy)」和「忠誠度 (Loyalty)」的相對重要性。

台灣研究產業範圍

此次為 KPMG 安侯建業首次於台灣進行卓越客戶體驗研究。在此報告中，我們分析了 5 個行業 (金融服務業、生鮮零售業、非生鮮零售業、餐飲業、電信業) 中的 71 家品牌，並收集了 1,004 份有效問卷：



金融
服務業



生鮮
零售業



非生鮮
零售業



餐飲業



電信業

客戶體驗六大元素

The Six Pillars

過去 11 年的研究，我們發現每段良好的客戶關係都具有幾個共同的元素，我們將其歸納為卓越體驗的六大元素。他們緊密地交織在一起，以幫助企業瞭解其客戶體驗在不同接觸點的表現，以及與同產業公司的比較。在 2020 年的研究中，全球排名領先的品牌在六大元素評分中都超過了市場平均分數，高出 10% 到 12%。

信賴感 Integrity

誠信行事，建立信任

信任，是組織由上到下展現一致行為後的成果。在建立信任的過程中，公司需要有正視困難的態度與願意和員工溝通的氣度。從行為經濟學的角度來看，人們信任我們喜歡的人。因此，建立融洽的關係，對於建立信任至關重要。半數以上的消費者表示，超過半數的消費者表示，他們傾向選擇關注環境及社會議題的企業進行消費。有 90% 的消費者願意支付更高的費用給符合道德標準的零售商。

- 讓消費者持續的感受到以客戶為中心，並做正確的事情
- 認為做對的事比一味的追求利潤，更為重要
- 從未在電視、網路或報紙上出現負面報導
- 由朋友或家人推薦
- 認真對待企業社會責任
- 願意為當地社區貢獻

解決力 Resolution

將糟糕的經歷變成美好的體驗

企業過去在解決力方面，主要致力於恢復服務的品質或客訴處理。而新冠肺炎的影響，則是使快速創新變得更加重要性。而這讓消費者更加重視解決方案能夠帶來的價值，而非對於產品的關注。

- 具備快速解決問題的能力
- 能讓消費者充分瞭解問題與解決的進度
- 溫暖且真誠地道歉
- 能從消費者的立場思考並多為消費者著想
- 在試圖解決問題的同時，也能及時提供解決方案
- 不抱有先入為主、客戶有錯在先的觀念

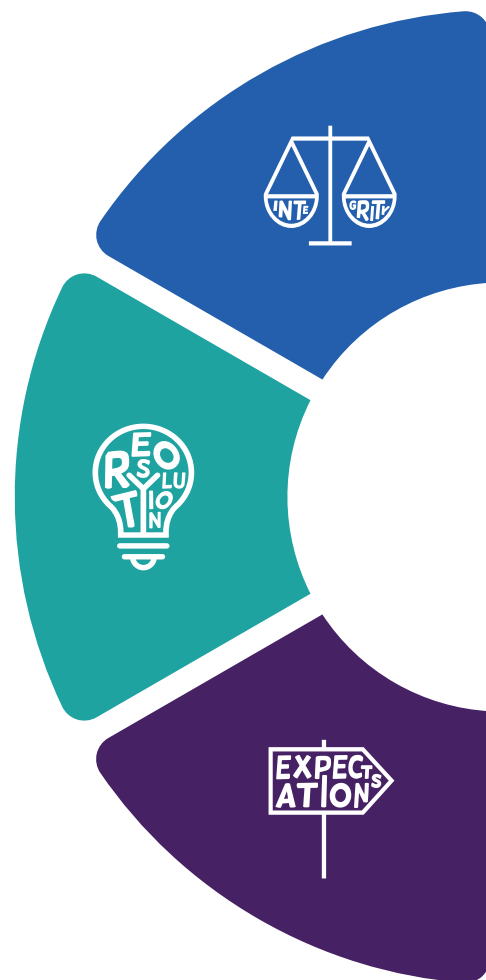
期望值 Expectation

管理、滿足並超越客戶期望

客戶不僅需要、也期待他們的需求能被滿足。而客戶滿意度則代表著期待與實際滿足程度的落差。企業需要從客戶的角度去理解他們的需求、提供解決方案或甚至超出他們的期待。

由於新冠疫情使得客戶的期待更加容易改變，積極主動的和客戶溝通、不斷了解這些期待並提供解決方案，也將是客戶體驗的關鍵。

- 確實履行已保證的服務內容
- 每次都提供品質一致的服務
- 使用簡單的語言溝通並避免使用術語
- 當消費者有疑問或下訂單時，隨時通知消費者最新消息
- 準確設定消費者的期望值
- 確認消費者對產品與服務是否滿意





同理心 Empathy

站在客戶的處境為他們著想

現在是所有企業表現出他們在乎員工及客戶的時候了，員工和客戶的安全與福祉是企業的首要焦點。

同理心考驗著企業是否能夠在客戶體驗過程中創造溫度感，而非只是單純交易。能夠掌握同理心的企業往往能創造最大的品牌區隔度。

- 瞭解消費者的特殊情況
- 用消費者容易理解的方式說明
- 展現對消費者的關心
- 瞭解消費者的感受並採取適當的行動
- 花時間瞭解消費者和他們的需求
- 針對消費者的狀態提供正確的情緒反應
- 願意調整原有規定來幫助消費者

個人化 Personalisation

給予客戶客製化的體驗

瞭解客戶的特定需求和處境，並適時的調整體驗，這是現在消費者在新常態中對於企業的期待。

現在的消費者因處於瞬息萬變的世界中，將比以往感到更無法掌握未來、更缺乏安全感。而當企業藉由提供個人化、符合需求的體驗，將讓消費者感到被重視，亦能從互動中再次感受到自己的價值感與重要性。

- 提供與消費者相關的產品或服務
- 瞭解消費者的特定個人需求
- 讓消費者覺得自己是有價值的
- 讓消費者感受到自己是個獨特的個體
- 能從過去的交易紀錄中掌握消費者需求
- 讓消費者有掌控的感覺
- 讓消費者感覺到被在乎與關注

時效性 Time & Effort

盡全力讓客戶感到便利性

現在的客戶對於效率有更高的追求，對於無謂等待的忍受力越來越低，並期待需求能得到立即的滿足。消除不必要的障礙和繁瑣流程，使客戶能夠快速、輕鬆地滿足需求，就能大大的提升忠誠度。新冠肺炎疫情更加提高了人們對於能輕鬆與便利地取得產品、服務和相關資訊的需求，因此宅配到府的服務儼然已經成為一種必備的生活方式。

- 當消費者聯繫他們時，企業可盡快地回應與滿足他們的需求
- 儘量減少等待的時間
- 有效管理排隊 / 電話中的等待時間
- 準確地向消費者說明購物中的所有注意事項與下一步需要做什麼
- 讓消費者感到所投入的時間是值得的
- 能提供替代方式來完成消費



台灣卓越客戶體驗調查

KPMG 安侯建業近年積極地輔導國內各產業打造客戶體驗轉型，並於 2020 年加入客戶調研計畫，與 KPMG 全球共 27 所，共同針對各地區跨產業十萬多位消費者進行體驗調查。本次為台灣第一次卓越客戶體驗 (Customer Experience Excellence) 調查，研究品牌包括金融服務、零售、餐飲等產業。期盼透過本次體驗調查，提供後疫情時代新現實的體驗與客戶洞察，協助品牌面對挑戰與契機。

此外，本卓越客戶體驗報告除了提供疫情後客戶對品牌的觀點外，更透過 KPMG 過去十多年研究的客戶體驗六大元素 (6 Pillars)，剖析各品牌如何以不同的元素創造獨特的體驗差異，以及如何透過品牌文化持續強化企業存在的目的 (Purpose)。

在地產業體驗聚焦

台灣各產業 CEE 排名與平均 6 Pillars 分數

台灣 CEE Ranking	全球 Global Ranking	台灣 CEE 分數	信賴感	解決力	期望值	時效性	個人化	同理心	
1 st	2 nd	 生鮮零售 7.61	7.73	7.51	7.42	7.96	7.59	7.43	
2 nd	1 st	 非生鮮零售 7.41	7.57	7.35	7.28	7.63	7.36	7.27	
3 rd	4 th	 餐飲與速食 7.40	7.53	7.39	7.25	7.61	7.23	7.37	
4 th	3 rd	 金融服務 7.29	7.54	7.26	7.10	7.46	7.23	7.11	
5 th	5 th	 電信 7.15	7.21	7.18	6.88	7.45	7.19	6.98	
跨產業平均			7.37	7.53	7.33	7.19	7.61	7.31	7.23

產業聚焦 1 零售品牌領導台灣的客戶體驗

本次台灣卓越客戶體驗調查的跨產業 CEE 分數 (Customer Experience Excellence Score, 簡稱 CEE 分數) 平均值為 7.37 分。台灣跟全球呈現同樣的趨勢，零售品牌在客戶體驗 (CX) 的表現上尤其出色。其中台灣在生鮮零售的表現最佳，CEE 分數為 7.61 分。

近年來隨著消費與生活模式的轉變，零售產業也在數位化轉型的過程中不斷蛻變，企業透過新興科技與創新營運模式，深入挖掘消費者需求，期望在更迭的市場佔有一席之地。自新冠疫情爆發後，消費零售產業首當其衝，企業認知若不加速改變，則將被淘汰，因此，許多企業加速其數位轉型計劃，提供更引人入勝及便捷的顧客體驗。現今各項數位應用上，不論是數據分析、人工智慧、機器人與自動化、Open API、物聯網、雲端儲存與運算等，皆是企業創造卓越客戶體驗旅途中的好夥伴。研究也發現，疫情的蔓延並沒有讓消費者的購物慾望大幅降低，但若是企業因供應鏈、人員配置或數位平台因素而造成購物障礙，客戶則將有可能迅速流失。

在急遽變化的環境中，消費者最需要的仍是線上線下無縫的消費體驗，建議企業可以從顧客角度重新思考消費旅程中的每個環節，從上下游廠商、數據資料分析、客戶需求精準化、數位平台體驗、行銷與通路等多面向結合，導入預測行銷、場景行銷、增強行銷的相關應用，引導消費者的決定，打造最佳購物體驗。」



黃柏淑 Stella Huang
消費與零售產業主持會計師

產業聚焦 2 零售品牌中的百貨業表現較不出色

台灣零售品牌中，尤其以百貨業的 CEE 分數較低。非生鮮的零售品牌雖平均分數為 7.41，但進入排名的百貨品牌平均 CEE 分數卻僅有 7.3 分，是所有子產業 (industry sub sector) 中倒數第二。唯有誠品 Eslite 異軍突起。與英國老牌百貨 John Lewis & Partners 以及日本伊勢丹 Isetan 成為全球唯三進入地區前五的零售百貨品牌。

對於全球及台灣的百貨業，近年面臨實體的來客數減少、以及客戶消費從實體轉移至線上的趨勢。KPMG 2020 全球零售趨勢報告 (Global Retail Trends 2020) 中，也點出線上平台崛起對實體零售的影響。各品牌已經可以透過線上平台接觸並對消費者販售商品，一則取得平台上的客流量，二則取得平台客戶的線上行為數據。百貨業等實體通路，該如何協助品牌更加地了解客戶，與提供差異化的服務，將會成為能否跟上產業轉型腳步的關鍵。

產業聚焦 3

台灣金融服務品牌尚需突破國內金融監理限制以開創新局

在此份報告中顯示，全球金融服務品牌在客戶體驗評分上普遍處於領導地位，有將近半數國家的銀行與保險品牌領導著該國的客戶體驗，較其他產業分數高出許多。而台灣金融服務業較低的 CEE 分數，可能與國內金融監理環境嚴謹、消費者的期望較高、以及創新轉型的速度等因素息息相關。若觀察國內開放銀行發展，2020 年最後一天，金管會公告第二階段業務核准的名單僅包含國內七家銀行。這樣的環境背景下，消費者雖然相對表示對金融服務品牌有高度的信賴，但在六大元素中的同理心評分則較低於跨產業同理心平均分數。

值得關注的是，品牌仍可以透過良好的客戶體驗突破所屬產業的常態，打造差異性。以今年調查報告中的金融產業領導品牌 - 台新的數位銀行品牌 Richart 為例，其在六大元素的各項分數皆大幅超越其他金融服務的平均，至少高過 3.3% 以上。特別是在個人化服務、便利性以及滿足客戶期待的評分更是深得客戶好評，遠遠地領先其他競爭者 5%。因此，金融服務品牌如何在法規與環境限制下，有效地提高與消費者的連結、同理消費者需求從而提高體驗感受，將是未來首要的課題。金融機構在打造全方位的新格局時，需以鞏固心占率的角度出發，可透過精準運用數據資料、創造客戶多元需求、強化風險管理及對於數位科技的高掌握度，以提供賓至如歸的創新客戶體驗旅程，從長遠的角度逐步深化市占率。

隨著全球數位化腳步，國內已有許多大型金融機構建立與經營生態圈，以完善的服務鏈串起整體數位化營運策略；虛實整合的技術、創新的服務、數位化的人才等是金融業轉型不可或缺的要害，對於金融業而言，競爭者除了金融本業外，許多科技、零售、新創等產業也積極加入戰場。然而最終能掌握顧客需求、提供最佳顧客體驗的企業才是能在數位服務戰局中脫穎而出的關鍵。



吳麟 Lin Wu
副執行長
金融服務產業主持會計師

產業聚焦 4

與客戶互動頻率較少的產業更須把握關鍵時機建立良好的品牌體驗

台灣與全球的電信業 (Telecom)、能源業 (Utilities) 的客戶體驗一致的在各地區 CEE 分數排名呈現弱勢。台灣電信業在期望值 (6.88 分) 及同理心 (6.98 分) 的 CEE 分數皆低於跨產業整體平均分數的 7.19 分及 7.23 分。在 27 個國家中僅有 3 個國家的領導品牌中有電信品牌或能源品牌上榜。同時，本次客戶體驗調查亦顯示，消費者較不會經常更換電信與能源產業的偏好品牌。因此品牌若無法優先取得客戶青睞，後續需要投資在取得客戶的成本 (Customer Acquisition Cost) 將相對大幅地上升。

優化客戶的體驗，將是電信與能源品牌應該首要著手的議題。增加在消費者日常中曝光的機率是第一步，而在多元的接觸點提供良好的客戶體驗，將會是未來贏得客戶青睞的關鍵。



台灣領導品牌

Taiwan Top 10 Customer Experience Leaders

在本次台灣卓越客戶體驗調查中，以下 10 個品牌從中脫穎而出，獲得消費者特別的青睞。其中本報告特別獨家深度訪談了 5 個品牌，希望透過他們分享的領先體驗心法來帶動台灣市場整體客戶體驗的提升。

金融服務 Financial Services



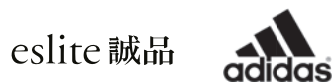
餐飲與速食 Restaurant & Fast Food




生鮮零售 Grocery Retail



非生鮮零售 Non-grocery retail





卓越體驗領先心法



Richart

台新銀行

焦點 1

運用減法法則，減出簡單好服務

過去人們對於銀行服務的使用是因為習慣，例如：習慣只刷某一張信用卡，或是在離家最近的銀行開戶等等，但是根據台新國際商業銀行數位金融處包國儀資深副總經理的觀察，客戶的優先選擇已經從「習慣」轉為「體驗」。她表示，現在的客戶會比較各家銀行的服務，推出更加簡單、好用的服務或產品，才有機會得到年輕族群的青睞。透過主動偵測、智能客服、市調、社群、校園巡迴等方式，Richart 嘗試透過多元管道聆聽客戶的聲音。金融業務是複雜且專業的，但是為了協助年輕族群跨出理財的第一步，金融產品必須讓用戶好上手。包國儀說明，Richart 以簡單、透明、懂你為目標，團隊運用減法法則，經常思考什麼步驟可以省略，如何能夠提供更直接快速的服務，期許產品讓客戶更好上手，服務才能夠滿足各族群的使用體驗。

“

把困難的留給自己，
把簡單的送給客戶

”

台新國際商業銀行數位金融處
包國儀資深副總經理



焦點 2

對的文化氛圍，才能驅動創新力

Richart 之所以一直走在創新的路上，是因為背後有個充滿創意且努力的新創團隊在努力，而傳統金融環境新創團隊的創意，不免碰撞出挑戰的火花，欲取得兩者的平衡，其實是有困難的。走訪位於內湖總部的台新創新金融實驗室，各種創新金融應用的場景一覽無遺，其中，包國儀親自示範操作 ATM 的創新應用服務，透過臉部辨識技術即可提領現金。包國儀表示，目前 ATM 的掃臉的服務受限於網速的關係，導致用戶在操作上有延遲感，因此在能夠確保提供高品質服務之前，尚未全面普及。由此可見 Richart 並非一味地追求創新科技，而是在兼顧客戶體驗與金融創新之間雙頭並進。包國儀認為，Richart 每天都需要解決種種挑戰，組織內部若要加速回應市場，需要加快內部溝通並且快速解決問題才能迎來迅速成長。

訪談的過程中，包國儀不時地收到內部測試反饋的通報，而工作場域更是充滿著跨團隊的敏捷討論會議，同仁間彼此也會用逗趣的 Richart 貼圖溝通。如此的創新氛圍，也正說明了為什麼 Richart 總是能快速的給予客戶需要和完整的回應。

焦點 3

推動數位生態圈，摒棄「客戶是我的」的思維方式

包國儀表示數位化是時下趨勢，新創公司中能一步到位且立即獲利的機會微乎其微。因此，對於未來的客戶認同及永續經營，應該持續在數位生態圈耕耘努力。

Richart Life 的推出就是希望可以提供 Richart 客戶嶄新的金融服務模式，透過與多方異業合作的方式，提供更多可能性。她提到，數位生態圈的建立若要成功，需要先摒棄「客戶是我的」的固有思維方式，勇敢地將自身客戶與異業共享，透過共榮共贏的方式，串接客戶生活和消費路徑、提前佈局客戶需要的服務，讓客戶成為最大的贏家，這很不簡單，卻也是 Richart 想給予客戶最理想的情境。這樣思維的轉換，若不是由 Top-Down 的模式進行推動，則創新的齒輪是無法轉動的，由此可看的出台新銀行高層在轉型文化上的支持。

客戶體驗表現



金融服務
Financial Services

體驗元素分數 vs. 市場平均值





PX MART

全聯福利中心

焦點 1

不求快速到位，而是有節奏的一點一滴改革

從打造品牌開始，全聯的招牌外觀、流程優化、到店內裝修等都讓消費者眼前一亮。在品牌年輕化方面，全聯從全聯先生開始一點一滴的與年輕消費者溝通，逐漸擦亮了招牌。全聯實業股份有限公司副董事長謝健南表示，全聯已不再是過去大家所感知販售低價商品的福利社，現在的全聯，可讓重視有機食品的消費者買到高價值的商品，亦可以讓年輕消費者買到冰的啤酒與話題甜點。

在流程優化方面，過去會發現很多婆婆媽媽為了搶便宜，在生鮮區等待 8 折及 6 折的商品，但謝健南表示，這背後代表的訂貨的環節有改善的空間。現在的消費者追求高鮮度，為了迎合消費者的需求，需要進行精準訂貨，從系統、流程、員工行為模式等都需要全面優化，爭取讓門市及時擺上最新鮮的貨商品予消費者選購，建立消費者的信賴感。在店內裝修的部分，全聯也因地制宜的做了店型的改造。以購物車為例，觀察到許多購物車的空間變小而且變好推了，謝健南表示，這是因為分析了客戶的平均購物量，找到機會點能挪出更多空間讓消費者輕鬆的購物，亦減少小朋友因為乘坐購物車受傷的可能。

“

熱愛土地，
回饋社會。

”

全聯實業股份有限公司 PX MART
謝健南副董事長



客戶體驗表現



生鮮零售
Grocery Retail

體驗元素分數 vs. 市場平均值



+5%

同理心



+6%

個人化



+7%

時效性



+5%

解決力

焦點 2

全聯的創新，來至於對消費者的用心

環境不可能一成不變，所以數位轉型勢在必行。在一片不看好的情況下，謝健南帶領團隊推出全聯支付 PX Pay。他說，全聯的櫃檯總是大排長龍，常常聽到客戶調侃「請支援收銀」，因此他決意要提升櫃檯收銀速度。推出 PX Pay 後，先以全聯婆婆員工為第一體驗對象，學成之後再開始教導同樣年紀的消費者，搭配送衛生紙為誘因，消費者也願意改變消費習慣，學習下載及使用 PX Pay。他進一步說明，推出 PX Pay 後，服務項目及優惠變多，明顯可以感受到消費者年輕化，也更願意在全聯消費。

除了 PX Pay，全聯亦推出全聯線上購 PXGo!，其分批取貨的功能讓全聯成為了消費者的儲物中心，家裡的冰箱不再滿滿，上班族想煮的時候再去領就好了。而 PXGo! 也搭配了轉贈機制的小巧思，這讓許多兒女即使在遠端，也有機會能轉贈物商品給在遠方的父母親，連結親人間的溫暖與問候。

焦點 3

給予員工支持，是全聯堅守的社會責任

自 2000 年起，全聯透過併購快速擴張，但是由於各家店均有各自的營運習慣，因此無法快速統整及協調。全聯副董事長謝健南表示，全聯團隊像一座大融爐，大家都來自不同企業，公司營運像是在玩 2 人 3 腳遊戲，需要時間培養默契與信任。因此，他深知把流程處理好，才得以進行更高效的管理，不急著追求事事一次到位，而是採逐步推進的方式，引導團隊跨部門橫向合作，短期內慢慢磨合才能帶來長期的流暢作業，經過幾年的調整與配合，如今全聯員工團結一致，穩紮穩打的向著公司目標前進。此外，全聯第一線的婆婆員工們，是客戶體驗的第一道門，因此在與客戶互動上更有溫度及同理心。門市人員聽取客戶想法後，總部也會進行 2 週 1 次的分科會議。透過最直接的方式收集及討論客戶需求。謝健南說明，他也會去觀察社群上的聲音，有需要就會截圖發給底下員工，爭取第一時間解決消費者問題。

eslite 誠品

eslite spectrum

誠品

焦點 1

「真心」是誠品打造客戶體驗的關鍵秘訣，
「用心聆聽」亦讓誠品擄獲顧客的真心

誠品致力於聆聽顧客聲音並傳遞真實價值，對於解決顧客問題，向來是「以款待的心意」盡力協助讀者與顧客。誠品內部從不會使用「奧客」一詞，若遇到較「有挑戰」的顧客有任何需求或提問，誠品都致力於在 3 天內回應與處理。而誠品發展出許多深受喜愛的獨特體驗，其實也來自於用心聆聽讀者與顧客的聲音，例如：設立 24 小時書店的點子，就來自其中一位讀者回饋，他在誠品舉辦的一個讀者許願活動，對誠品提出的建議。

誠品服務的溫度也展現於與顧客間的互動和趣聞，例如面對讀者找不到絕版書的狀況，曾有誠品服務人員主動無私地將個人收藏絕版書提供讀者借閱；之前也有讀者尋找的書籍在誠品的通路已無庫存或還未上架，誠品的服務人員會盡可能找尋更多管道協助讀者，亦會將讀者的需求和建議反饋給經營團隊。由此可以看出誠品的待客之道，每位員工盡心與傾力地提供顧客最貼心、最有溫度的服務，誠懇的心意讓讀者感受到超乎想像的體驗，而這是深植在誠品的企業文化與每個員工的 DNA 中，無法透過標準化 SOP 打造的。誠品表示，有信心會持續打造全家大小都可以來體驗的文化場域，讀者可融入讓身心舒適、安定的空間進行閱讀、欣賞表演、觀賞電影等，也期許誠品是讀者找書和買書的最後一站。

“

以客戶為中心的
全通路平台

”

誠品生活股份有限公司
吳立傑 副總經理 / 財務長 / 發言人
公共事務處 曾喜松協理





焦點 2

以顧客為核心，在精明與浪漫之間取得平衡

誠品不只是以實體據點為單位來經營，而是希望「以顧客為核心」提供「全通路」的服務。誠品表示，過往若要以為人為核心是挑戰的，因線上與線下的接觸點尚不足，但現在隨著誠品生態圈逐步建立，誠品品牌旗下除了書店外，尚有商場、電影院、表演廳、展覽場域、畫廊、酒窖，誠品亦投入資源經營講堂、文創平台、誠品線上、物流、旅館等不同業態，期待誠品成為一個以閱讀為中心的文化場所，讓大家能在書與非書之間，將人文、藝術、創意融入生活。在經營層面，誠品期許能為股東創造利潤、為社會創造利益、於日常營運實踐多重企業社會責任，落實創辦人吳清友先生之雙利哲學 (profit and benefit)。

因此如何透過更了解顧客的全貌而持續延伸與滿足讀者更多的需求，將成為下一階段的發展重點之一。例如：顧客看了藝文表演後可能會對相關領域的書籍、音樂等產生興趣，便需要透過誠品的全通路服務精準地在對的時間點提供顧客需要的資訊，進而帶動顧客持續再訪、持續與誠品互動。或許品牌價值難以被量化，財務報表可能無法完整呈現誠品品牌價值，但可以確定的是誠品成功塑造了顧客對於品牌的認可及依賴。

焦點 3

成為培育創意人才的伯樂，並攜手打造在地的藝術書香場域

誠品也分享了他們是如何不斷開展出新奇又抓住人心的好點子，其重要策略：廣納創意人才並結合在地人文背景讓每個實體據點形塑獨有特色。誠品期許與其他大型商場作出區隔，以「連鎖卻不複製」的設計概念，讓各營業據點的風格及商品定位有所差異，以提高讀者與顧客來訪動機。誠品也願意協助文創工作者發展，除了提供場域讓新創品牌入駐，亦協助解決品牌發展過程中的諸多難題，只需要一卡皮箱的創意，文創工作者就有機會與誠品一同成長，擁有被看見的機會，甚至隨著誠品展店的腳步邁向國際舞台。而與誠品共創精彩的創意人才，也持續成為誠品打造各店特色品牌的重要推手。誠品除了扶持新創之外，位於台北市中山地下書街的誠品 R79，也積極活絡商圈，和附近的商家互動；誠品生活南西開幕後，也積極邀請南西商圈的文創品牌駐點或合作，致力與商圈共榮。而為了優化地下街的行走體驗，誠品也不惜成本將隸屬公共空間的地下街走道、燈光進行整修與美化，力求人來人往的台北市中心樞紐，可以擁有不一樣的書香氛圍。

客戶體驗表現



非生鮮零售
Non-Grocery Retail

體驗元素分數 vs. 市場平均值



+6%

同理心



+5%

期望值



+4%

解決力



+8%

信賴感



Carrefour Taiwan

台灣家樂福

“

歡迎回家

”

家樂福股份有限公司
王俊超總經理

焦點 1

掌握消費者感受，走出獨樹一幟的領導哲學

現今台灣零售業者若想要擄獲消費者的芳心，除了穩定供應商品外，必須讓消費者擁有賓至如歸的購買體驗才有機會獲得優良的客戶滿意度。台灣家樂福總經理王俊超說，很感謝前總經理貝賀名 (Rami Baitieh) 以身作則，帶領台灣家樂福團隊開啟了轉型之路。台灣家樂福善用評量工具及政策，遵照由特別小組所設立的「顧客 555 政策」（以 5 個基準原則服務客戶）、「Persona」（人物圖像）、「Barometer」（滿意度測量）等標準，一步步的提升家樂福員工服務精神及客戶消費體驗。

王俊超進一步說明「顧客 555 政策」中的「對客戶說 YES」若現場有看到進行比價或想試吃的消費者，家樂福授權員工可以上前與消費者進行溝通，不只提供試吃也可以視情況給予優惠價格。他補充，家樂福有一句口號：Don't trouble trouble, until trouble troubles you（不要預設問題，直到問題找上你）。原本門市夥伴們會擔心提供消費者太多權限，是否會造成反效果，但是政策執行之後，大家都看到營業額及滿意度提升，進而紛紛選擇相信王俊超的領導哲學。



焦點 2

從小細節去改善，個別管理門市服務

以往家樂福聆聽客人的需求再進行改變，但現在王俊超則希望做到先替客戶思考，在客戶提出需求前提供更優越的體驗。譬如說，疫情發生前，家樂福桂林店 40% 的營業額是由韓國遊客所創造，因此商品順勢以韓國遊客需求為主，價格名牌上除了中英文還有韓文；中壢店因外籍勞工較多，故價格牌子除了加上越南文外，也會有專車到工廠接送；屏東店則是價格牌子比別家店大一倍，為的是服務年長長輩，各店的經營皆以 Persona 的角度進行規劃與佈局，各店甚至有 Persona 的研究室，定期分析相關客群的需求。王俊超補充，當初改革的第一步就是和店長溝通改善公共廁所和停車場空間，一開始店長們紛紛抱持著觀望態度，認為應該有更值得花錢處理的地方，而沒想到後續體驗大獲好評。此外，家樂福亦提供紙箱、試吃以及推出 VIP 制度，在在都是希望從小細節讓客戶購物歷程可以更舒適及方便。

焦點 3

營造家樂福生態圈，扶植在地農民

家樂福具有多元發展的店家型態，目前在台灣已超過百家店，同時擁有量販、超市、線上購物等等，今年更是成功併入頂好 Wellcome 跟 JASONS 超市，一口氣擴大逾三倍的超市據點，並且首度切入家樂福原先空白的高端超市，事業版圖愈趨完整之餘，也完成了滿足不同客層消費者需求的家樂福生態圈。王俊超表示，未來充滿無限可能性，只要不重蹈覆轍，拘泥於眼前所遭遇到的困難點並不能讓企業加速成長，所謂的競爭對手甚至也不只局限於同一產業，家樂福順應潮流變化，要走的路還很長很廣。

除了商業面以外，家樂福也特別關懷企業的永續經營議題，不時的關注在地夥伴的生計，例如家樂福用保證價格收購農民的作物。王俊超回憶，有次有位農民在臉書留言寫到：「快過年了，這麼多年來，爸爸第一次過年的時候不會感到害怕，謝謝家樂福。」家樂福總是不求回報的默默付出，這是對消費者、對伙伴、對這片土地的一種使命與尊重。

客戶體驗表現



生鮮零售
Grocery Retail

體驗元素分數 vs. 市場平均值



+3%

同理心



+4%

個人化



+4%

期望值



+3%

信賴感



cama café

咖碼咖啡

“

享受生活的創意，
攜帶著活力展開一天

”

cama café
何炳霖董事長

焦點 1

對細節堅持是企業經營的長久之道

行銷產業出身的何炳霖董事長認為一家企業若只專注獲利，所謂的經營之路可能無法走得長久，因此 cama café 選擇將獲利擺在品牌經營的後方，讓消費者清楚了解 cama café 的核心價值 – Think Fresh (新鮮創享) 才是最重要的。產品的新鮮度和每一家門市人員給予的溫度是 cama café 咖啡最重視的地方。

何董事長說，cama café 門市就是一家家的小型工廠，從一顆生豆到一杯咖啡 (Bean-to-cup)，都是在門市內完成。每一家門市都會進行人工挑豆，不但時間和精力把劣豆、蟲蛀豆等瑕疵豆挑出。除了避免影響咖啡的風味，cama café 也很關注消費者的健康。很多信賴感都源自於 cama café 所默默付出的行動，這是 cama café 對細節及風味的堅持，進而塑造出來的品牌特色，目的就是給予客戶最好的咖啡體驗。



焦點 2

從「心」出發，用獨特的品牌基因來烘培咖啡

行銷業出身的何董事長逗趣的表示 cama café 就像是被咖啡耽誤的廣告公司，對 cama café 來說，心佔率比市佔率更有長遠的經營價值。他們的吉祥物選用白色咖啡豆 Beano 來呈現，它有一個象徵敏銳嗅覺的大鼻子、代表友善親切的可愛笑容，並且搭配黑色領結顯示專業，恰好展現了充滿親和力、創意及專業的 cama café 基因。

董事長分享曾經在門市遇到客戶反映咖啡太苦退貨時，除了親自找出癥結點，他也使用淺顯易懂的方式與客戶說明及親自示範如何磨豆，最後客戶也滿意地回購咖啡，成功解決問題。除此之外，cama café 選擇使用分級會員經營與咖啡訂閱制，讓每位消費者可以透過不同管道、不同商品組合，享受到同樣的好咖啡，而有溫度的客製化服務，更是造就了回頭客高達 6 成的效益，搭配 Slogan – 「給懂咖啡的你」，最適合不過了。

焦點 3

適時地聆聽及分辨消費者的聲音

從消費者轉為銷售者的何董事長被問到 cama café 會透過哪些管道聆聽客戶的聲音？除了門市意見、數據收集、社群回饋等，他分享客人會透過各種管道去反映，因此不需要投入秘密客也可以得到回饋。董事長特別提到，通常企業都有機會接收客人各式各樣的反映，但也會造成只照顧發聲者進行變革，忽略了沒有給予反映、滿足於現狀消費者的情況。因此，是否做出變革需要進行更加深入的評斷，分辨消費者的聲音，以免不小心就會失去商品原本的面貌及風味。cama café 的迷人之處在於對於烘培咖啡的味道堅持，這種堅持能讓消費者在每一次的互動過程中都能有一致的咖啡體驗。

客戶體驗表現



餐飲與速食
Restaurant &
Fast Food

體驗元素分數 vs. 市場平均值



+5%

同理心



+6%

時效性



+3%

期望值



+5%

解決力

卓越體驗的新格局

過去許多企業在想的是如何獲得與挽留客戶，透過傳統的標準化作業流程 (SOP) 來服務客戶。但面對新環境、新客戶、新科技及新心態的全新局勢，這些標準化作業流程已經逐漸不敷使用。加上即使有了完善的標準流程，一體適用的標準化原則，是難以打造出貼近消費者需求的有感價值與體驗。而當無法滿足個人化需求時，亦較難建立品牌與客戶的情感連結。

我們認為新格局應該是要從企業存在的目的 (Purpose) 出發，吸引有著共同理念的夥伴，並賦予 SOP 嶄新的詮釋。我們應該以 Simple、Open、Passion 來驅動卓越的體驗及釋放有溫度的品牌價值。

特別感謝以下同仁對本報告之貢獻，協助報告的研究、撰寫審閱與設計。

顧問服務團隊

林大中 Jon Lin 協理 | 于亦知 Joe Yu 經理 | 許允懷 Judi Hsu 副理 |
蔡沛馨 Peihsin Tsai 高級顧問師 | 張育瑄 Shirley Chang 高級顧問師 |
黃頌雯 Matilda Huang 副理 |

企業形象及策略行銷部

黃玲嘉 Jas Huang 經理 | 呂子穎 Chelsea Loo 主任 | 呂沛宸 Karl Lu 主任

Simple

減法原則，價值導向

您是否下載了一堆 App，但最常用的還是那幾款？我們發現功能性的增加帶來的往往也是操作步驟的增加，對使用者來說，當增加並沒有帶來價值時，就像繞路才能抵達目的地。未來的商業世界僅會越來越複雜，當每個企業皆想提供客戶跨業種的服務時，可想而知消費者將面臨更多的選擇，甚至變得難以抉擇。但企業應要先從「減法」中找出重點，再整合不同領域所需的資源，來打造真正能滿足消費者的服務與產品。其中，亦可透過客戶服務以及細緻到位的客戶體驗，使消費者更輕鬆、便利地感受到品牌核心價值。例如家樂福倡導簡單的 555 服務口訣，增強員工的執行與服務力；全聯則透過簡化的 APP 操作與前線員工親切的教學，讓婆婆媽媽們都能夠輕鬆上手。企業的任务應該是協助化繁為簡，透過傾聽消費者的聲音以及第一線觀察消費者的行為與軌跡，辨識並排除不必要的複雜因子，才能夠幫助消費者在對的時間進行對的決策。

Open

開放態度，創新共榮

我的客戶還忠誠嗎？當我們在懷疑的當下，這些忠誠客戶其實早就在別的企業進行消費了。換句話說，沒有消費者有義務成為我們的客戶，我們也越來越難讓消費者成為我們永遠的忠誠客戶。我們看到 Richart 勇於摒棄「客戶是我的」的思維方式，與異業共同合作，為客戶打造最理想的生態圈；誠品提供開放的空間，廣納文創者打造各具特色的店鋪；家樂福則跨出量販的場域，扶持在地小農的發展。這樣跨出數位及實體零售場域的開放態度，從客戶的生活圈出發來創造符合消費者需求的服務，將會是未來的競爭利基。我們很肯定的是，能夠保持適度的彈性，並能勇敢擺脫既有思維的企業，才能夠更搶先一步獲得消費者的信賴。

Passion

熱忱堅持，莫忘初衷

競爭者分析與消費者分析，你會從哪下手？有熱忱的企業是透過由外而內的方式檢視自己的產品與服務定位。主動式的進行轉型節奏的調整。但我們觀察到有部分企業的慣性是先看看別人怎麼做，再考慮要不要做；抑或是未思考目標消費者，即盲目的做。這樣被動式作法將是未來面對新格局的警示，創新以及市場區隔往往難以發展，而且往往都僅能成為追隨者，無法開創新局。所謂的熱忱，即是那份最原始的初衷，就像 cama café 的品牌定位：「給懂咖啡的你」。如果能持之以恆的以客戶為中心出發，給予消費者享受最好的那份心意。相信這份熱忱將會轉化為企業最長遠的競爭利基。

Digital Village

數位創新服務介紹

我們的願景是成為台灣企業數位轉型的
推手，以人為本出發，引領企業走向高
度的個人化與智能化。



掃描QR CODE

進入Digital Village

數位服務，多方位滿足

數位創新服務團隊由不同領域的顧問團隊與專家所組成，期待提供全方位的數位創新轉型策略服務。從設立目標到導入創新方法與科技應用，我們致力於協助企業持續淬鍊產品與服務，並提升組織營運效能。同時，我們著重於發展數位生態系中的應用場景及串連合作夥伴，並將持續分享 KPMG 在全球長期累積的產業經驗及洞察，陪伴企業迎接數位顛覆時代的轉變，成為客戶的長年轉型策略夥伴。

數位創新服務介紹



Contact us

賴偉晏 Wayne Lai

數位創新服務 營運長

T +886 2 8101 6666 ext.16208

E wlai1@kpmg.com.tw

林大中 Jon Lin

數位創新服務 協理

T +886 2 8101 6666 ext.16842

E jonlin@kpmg.com.tw

home.kpmg/tw/dv

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.