



精心打造高度 串聯的客戶體驗

2022 台灣卓越客戶體驗調查

kpmg.com/tw



目錄

前言	03
2022 卓越消費者體驗報告趨勢	05
消費者體驗六大元素	11
台灣卓越品牌案例洞察	20
台灣在地卓越體驗調查	28

前言

“

為了形塑高度圍繞著消費者需求、購買情境與購物喜好的美好體驗，全球企業持續發展以客戶為中心的營運模式，並且精心打造相互連結的客戶體驗。

”

打造良好的客戶體驗需要企業對自身客戶有深入的了解，這是一項極為困難的任務，因為客戶行為是持續在變動的，今日需要關注的重點可能與過往截然不同。

例如，在疫情期間，消費者更加關注環境及社會面向的議題。根據 KPMG 研究顯示，三分之二的消費者表示他們偏好重視環境及社會的廠商。

因此，企業也必須了解他們的客戶、所屬產業及競爭者如何回應消費者需求。當企業努力創造股東價值的同時，也必須平衡不同利害者關係。氣候變化和社會良知的崛起正在重塑價值鏈排序，而社會對 ESG 議題的重視，也促使董事會須在股東價值與環境和社會影響三者之間取得平衡。

KPMG 2022 全球 CEO 前瞻大調查結果中顯示，74% 的 CEO 認同 ESG 與數位投資密不可分，並有 62% 的 CEO 表示他們正在規劃將 6% 以上的營收投資於有助於組織永續發展的計畫中。

在短暫的幾年內，全球共同經歷了疫情、數位變革以及戰爭。企業正面臨經濟動盪期，許多國家也因為通貨膨脹問題引發民生與經濟挑戰。

上述的環境變化大幅地改變消費者決策時的考量指標、消費行為與需求。

在此時代變革中，企業擁有敏捷和彈性應对外部變化的能力變得至關重要。能夠靈活的調整商業與營運模式，成為組織建構韌性策略的重要關鍵。在此挑戰下，企業需要思考如何建構與淬鍊出新策略、新組織與新流程。

透過導入數位科技應用來強化客戶體驗，已經是許多台灣領導企業正在積極投入的策略。但是企業也必須同時注意數位科技帶來的雙面刃，包含客戶隱私資料保存與治理，將會成為考驗企業獲得品牌擁護度與客戶信賴的關鍵。

前言

報告中 25 個市場內的領先企業皆正努力為未來作好準備，這些企業有意識地將客戶需求置於營運核心，並且同步發展以客戶為核心所必備的組織文化與技能。

這些公司從全方位的角度為客戶著想，並不將客戶體驗的傳遞與優化交付給單一團隊或部門負責。客戶體驗的設計需仰賴跨部門團隊共同合作，包含業務、行銷、服務、產品以及其他營運單位的共同努力，以打造符合消費者期待的一致性體驗。

這包含整合的關鍵能力，如：整合客服系統、帳務系統、客戶管理系統與有效預防及偵測潛在問題的分析能力等，以確保成功塑造無縫連結的客戶體驗。良好的客戶體驗需仰賴跨部門的協作、組織流程優化與科技的技術支援。

上述元素若能透過對市場及消費者的深入了解而統合及相互串聯時，真正的一致性便會體現在有意義且有助於創造高績效表現的客戶體驗中。



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



陳俊光 Jeff Chen
KPMG 臺灣所 主席



吳麟 Lin Wu
KPMG 臺灣所 執行長



賴偉晏 Wayne Lai
KPMG 臺灣所 數位創新服務 營運長
顧問部 企業績效服務執行副總經理

精心打造高度 串聯的客戶體驗

企業需要保有能彈性因應變動環境的能力。這樣的彈性是一種企業的 DNA 且能夠協助其快速及果斷應對新環境與機會。企業須秉持著客戶至上的理念、強大的服務文化與願意測試和學習的心態，展示以客戶為中心的服務精神。





綜合觀點

僅僅在過去這 2-3 年，全球歷經疫情大規模限制民眾行動自由、俄烏戰爭影響原物料供給與供應鏈的穩定性、不尋常的氣候變遷引發自然災難、社會對 ESG 議題的高度重視與新興科技如：AI 與機器人快速影響產業走向等挑戰。

變動帶來新機會

2022 年的疫情為商業生態系統帶來長遠的影響，加速創新與新流程的推動，企業也開始透過新的管道與方式接觸消費者。伴隨而來的是消費者對於企業的期望值也會提高，包含重視道德準則與商業目的、企業提供便利性服務。

正如同加拿大總理 Justin Trudeau 在世界經濟論壇上分享的，世界變革的速度從未如此之快。這也為企業帶來巨大的機會與發展潛力。

想抓緊這些前所未有的「巨大機會」，企業內部需具備應對變化的彈性。意即，企業需能因應市場變

化重新配置組織，並根據情況即時修正出最適合的營運模式。

為未來做好準備

為未來做好準備究竟代表什麼意思呢？

以下三項關鍵元素必不可少：

首先，企業需能清楚掌握市場的走向，並藉由對未來產品與服務發展方向的預測、產業領導者對於市場趨勢的洞察，勾勒出企業未來發展方向的願景，並向競爭者學習如何因應環境變化。

第二，企業應該將上述觀點與商業模式整合，以決定如何有效率地為市場客戶提供服務。

透過建立流暢的客戶體驗，企業也必須思考哪些必要的能力與技能需要在這個過程中被建立，並且也需培養彈性與敏捷的應變能力，幫助自身在市場不確定性中站穩腳步。

第三，準備好應對未來變化的企業能根據組織的共同目標，連結前、中、後台的活動與資源，以提高生產效率。各個團隊也會對於自身角色定位與部門願景有清楚的認知。若企業缺乏整合組織的能力，將難以實現 ROI 目標及最大化數位轉型的效益。

建立正確的連結

傳統的公司階級與命令式管理方式適用於承平時代的管理。此傳統管理方式面臨的挑戰包含：無法即早辨識最關鍵的危險與挑戰、無法靈活的制定與執行創新策略。

因此，企業正在努力改變此種管理模式的盲點，消除會阻礙完整客戶體驗策略發展的瓶頸。許多企業正極力整合所有面對客戶的部門，及加速採用整合型科技解決方案，讓公司在客戶旅程的各個階段與不同渠道，皆能與消費者順暢溝通與互動。

這不僅關係到品牌形象與調性、一致性的訊息傳播與引導消費者在跨平台間轉換，皆會影響到品牌是否能和顧客建立穩定且長遠的關係。

邁向用心打造的未來

當企業不斷拓展包含社群媒體、郵件、直播、問卷調查等多元管道以接觸消費者時，打造無縫及整合多元通路的客戶體驗挑戰難度便大幅增加。建立多元管道接觸消費者是一回事，傳遞一致性的消費體驗又是另一回事。團隊要能在不同管道間快速切換，及能無縫銜接與消費者的對話，才能形塑完整的體驗。

目前企業普遍面臨的問題為無法有系統且彈性的應對環境變化，也會為了轉型任務的優先排序而煩惱。

能夠清楚掌握這些流程如何跨部門運作、釐清各部門對流程的貢獻及如何支援客戶旅程，才會是建立企業彈性的關鍵基礎。

就如同管弦樂團指揮家需要同時調度不同樂器，這樣的能力運用在企業經營上就是組織管理跨越前、中、後台各項能力與流程，以傳遞良好消費體驗並發揮成本效益。

它需要創新且精煉的目標營運模式、科技藍圖與持續針對不同計畫間連結性的持續檢視，才能創造完全彈性的應對能力，優化資源使用效率。



用心打造客戶體驗的四個層次



消費者 Customer

以消費者需求為核心，將行銷、業務與服務三部門進行整合。欲打造個人化、一致且無縫接軌的跨通路體驗需整合前台工作與銷售服務流程，並且透過新科技工具的輔助，例如 AI、聊天客服機器人等，帶領企業走向整合式跨通路消費者旅程的轉型。



營運 Operations

整合前台與中台有助於提高營運與服務的速度。藉由無縫串聯訂單管理、確信工作、庫存管理和網絡管理，即可消除供貨與訂單的錯誤。藉由導入相關科技，如：合約生命週期管理系統、電子商務及推薦引擎管理系統、退貨管理系統和供需連結機制等，跨流程整合功能管理報價與相關業務需求。



企業 Enterprise

圍繞消費者串連整個企業：連結前、中、後台的商業流程與工作流程，以形塑端到端的客戶體驗。透過這樣的整合安排，能使組織清楚了解達成目標所需的各項資源。透過數位科技驅動，打造一致的客戶旅程。機器人自動化平台有助於提升日常工作的運作效率，如工作流程管理、新的定價與報帳方式、報價軟體 (price and quote)、特定技能的工作、人力安排、效用分析、全面的能力規劃等，以創造零缺失與高效率的營運流程。



生態系 Ecosystem

生態系夥伴有助於彼此能力互補及帶來更多元的資訊。生態系夥伴有助於共同促進持續性的發展，而非只是一次性或專案導向的進展，並可互相提供科技面的支援與協助，如：AI 及區塊鏈等。當企業逐漸轉向平台式的營運模式，將會有越來越多的夥伴及第三方角色參與和終端消費者或供應鏈的互動，因此亦須具備整合及協調各夥伴及第三方角色的能力。

靈活運用科技精心打造優質的客戶體驗

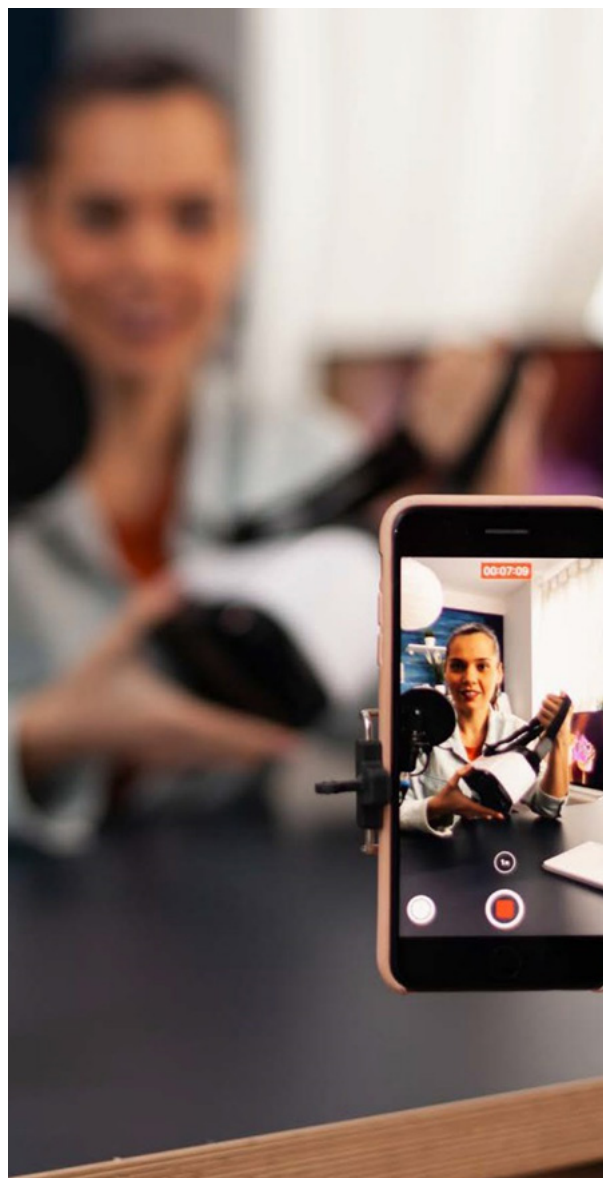
隨著客戶體驗的持續演進、新技術的快速發展與顧客行為模式的轉變，企業應不斷檢視自身服務的品質並確保相關支援技術的更新。客戶體驗會持續進化，但科技不該成為限制體驗發展的因素。

善用 APIs、各項軟體，並培養追蹤新技術的習慣，如：人工智慧或機器學習等，以隨時掌握這些技術對企業的各類影響，以及善用技術達成營業目標。

企業須好好思考以下問題：如何透過數位服務為目標客群創造更好、更有價值又個性化的體驗？

對話式的聊天機器人則可幫助企業避免員工耗費時間從事單調且重複性高的工作。此外，將工作流程與數據整合，並制定相關管理規範，將有助於提升銷售人員或線上客服人員的工作表現，創造更優質的客戶體驗。

對顧客而言，由人工智慧驅動的預測分析工具對打造個人化體驗十分有效，更能主動辨識出潛在問題，防患於未然。而科技亦能協助人資主管扮演職涯教練的角色，以有效吸引、培育並留任組織內珍貴的人才。



創造卓越體驗亦須在資源限制下權衡考量

許多企業的決策層為了加速組織創新的速度，正努力推動許多專案。

然而，企業的资金（營運支出和資本支出）及資源都是有限的，這點也應該納入權衡考量。

在未來巨大的市場動盪中，深化與顧客的連結和增強市場洞察品質、有效做出基於資源考量的決策與用心打造客戶體驗皆應該成為企業創新考量指標。



洞察



權衡之下的決策



精心打造體驗



洞察

對於您的顧客與市場了解多深？對於未來顧客的形貌有什麼假設？

您須對以下消費者的相關細節有所了解：

- 所處環境
- 行為模式
- 偏好
- 經濟價值
- 未來偏好
- 價值觀
- 在隱私考量下，和企業分享數據的意願



權衡之下的決策

在金錢與資源皆有限的情況下，企業該如何權衡決策？您將如何善用於疫情期間投注的大量科技成本？

上述決策隱含的考量因子：

- 物價上漲
- 錢包佔有率
- ESG 與永續性
- 供應鏈相關問題
- 善用最新科技
- 人工 vs 科技或機器人



精心打造體驗

您應該如何跨員工、客戶和供應商協調資源和能力？如何創造組織的靈活性？

跨越前、中、後台的數位功能：

- 數位參與
- 能力統合
- 端到端整合
- 夥伴關係

研究方法

關於本研究

過去 13 年以來，KPMG 持續調查消費者與品牌互動的感受與體驗。期間訪問了超過 55 萬名分布在 39 個不同國家或地區的消費者，蒐集超過 550 萬個體驗評價，以使 KPMG 持續在客戶體驗領域維持專家地位。

單看今年，我們就蒐集超過 8.9 萬名分布在 25 個不同國家或地區的消費者的體驗回饋。本報告的研究方法為線上的方式進行調查。每個市場都蒐集到具有全國代表性或地區代表性的樣本數量及分布，包含填答者年齡和性別的樣本分布。

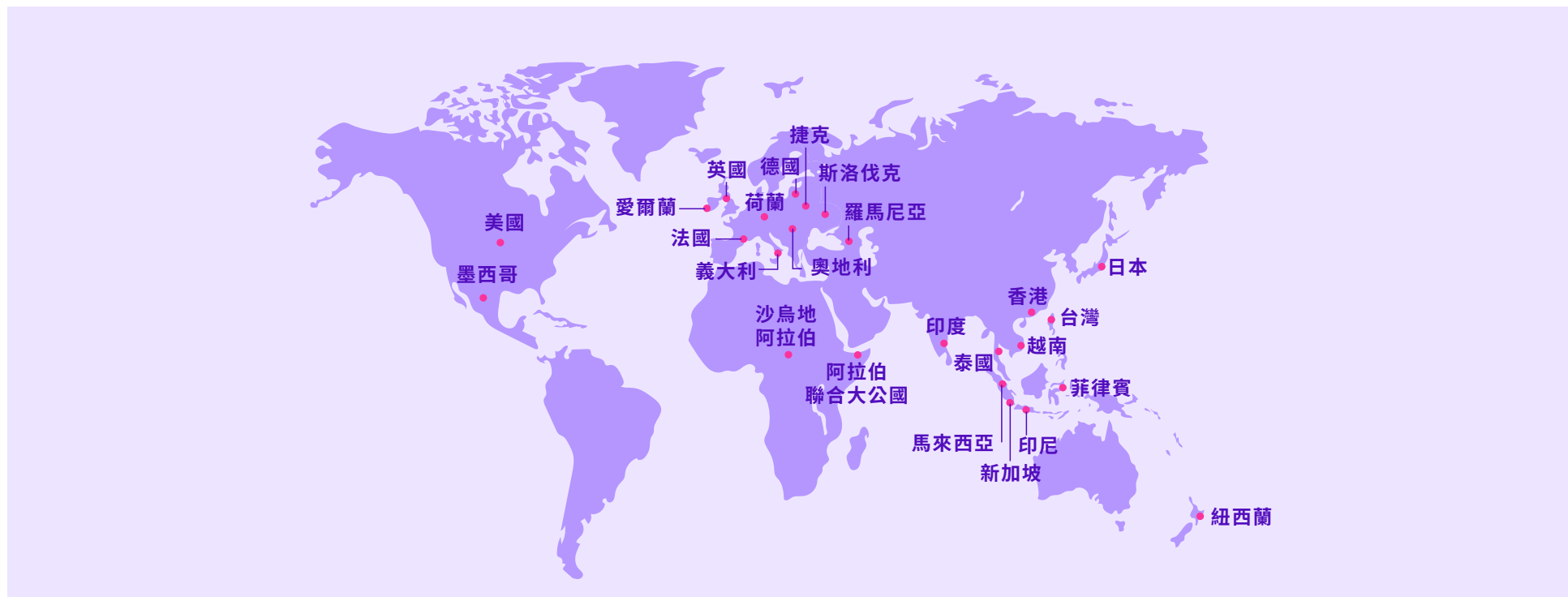
參與本調研的受試者條件為：受訪者須在過去六個月內有和受評品牌互動的經驗，以便能有效回應關於該品牌的問題。「互動」的定義為：有進行購買、

使用過公司的產品或服務、有聯繫過公司詢問相關資訊，甚或是瀏覽或逛過該公司的網站或商店。因此，並非所有受訪者都是受評品牌的現有客戶。

卓越客戶體驗 (CEE) 分數

每個國家或地區的排名由受評品牌的 CEE 分數決定。每個品牌的 CEE 分數是由品牌在六大體驗元素中每一項分數的加權平均值所計算出。而六大元素分數的權重則由回歸分析計算得出，以有效衡量各元素在創造兩個商業性成果：客戶擁護和忠誠度上的相對重要性。





2022全球 卓越客戶體驗報告研究範疇



25 個

國家和地區



3,077 個

品牌



89,903 位

消費者



876,864 則

個別品牌評價



127 個

品牌



2,579 份

有效問卷

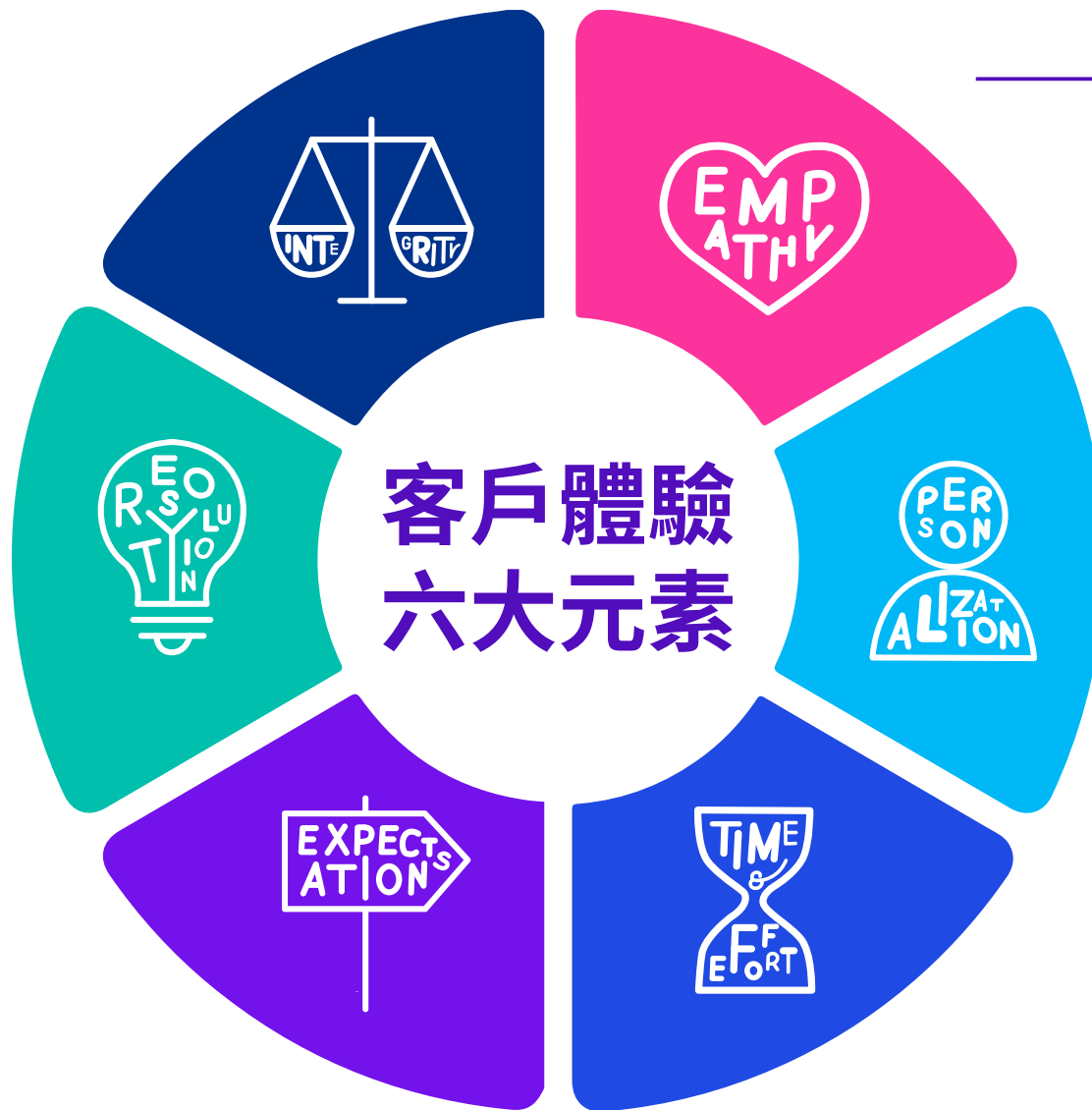


8 大

產業

- 娛樂與休閒
- 金融服務
- 零售生鮮
- 非生鮮零售
- 餐飲速食
- 電信
- 旅遊飯店
- 公部門

2022台灣 卓越客戶體驗報告研究範疇



卓越客戶體驗的六大元素已被證實是構建強大客戶體驗的重要基礎。若企業想透過打造卓越的客戶體驗提升商業價值，則此六大元素必為不可或缺的重要元素。

無論想增加市佔率、忠誠度或是吸引顧客擁護，這六大元素都是商業成功的必備條件。然而，由於這些元素之間互有關聯，因此企業須確保其在此六大面向皆有良好的表現。

有趣的是，過去幾年裡整合性思維逐漸受到重視，許多企業已開始意識到具有競爭性的卓越體驗是由多面向與多重感知能力交織而成的。

客戶體驗六大元素



信賴感
Integrity



在數據經濟時代，當客戶分享越來越多個人數據以換取高度個人化體驗時，資料安全及個人隱私的重要性逐漸提升。

隨著全球引入越來越多類似 EU-GDPR 的數據隱私相關法規，遵守這些法規、嚴格保護數據並正確使用客戶資料的企業將贏得客戶的信任並快速成長。也就是說，公司須在銷售更多產品和客戶的利益之間取得平衡。

透明化的蒐集和保存客戶數據對企業來說至關重要。客戶更傾向於信任能兼顧隱私安全並提供有價值個人化服務的組織。

透明度和安全性是打造個人化體驗不可或缺的重要因素。隨著資訊安全漏洞的增加，客戶的安全意識變得越來越強，並在面對與安全相關的潛在威脅時變得更加精明。

此外，強烈的社會和環境意識已成為判斷一間公司是否為領先企業的重要指標。全球企業正以前所未有的方式接受永續發展認證的審查。KPMG 研究結

果亦顯示，66% 的消費者計劃在未來六個月內進行更符合永續概念或更合乎道德價值的消費，且公司的員工、投資者和其他利害關係人也同樣堅定地支持遵守永續和道德準則。

要成為真正的「永續組織」不能只做表面，而是要真正將永續 DNA 嵌入到組織精神中，以實現真正的變革。



客戶體驗六大元素



解決力 Resolution



透過通透的思維與視角，察覺、正視問題並著手消除客戶痛點是打造卓越客戶體驗的先決條件。

「止痛」是一種心態，能幫助企業洞悉客戶旅程中的痛點及消費者生活中面臨的問題，並發掘創新方法幫助消費者克服障礙。

客戶任務 (Jobs to be done) 的思維，即企業所提供的服務或商品是為了幫助客戶完成某項任務的思維，能幫助企業深入了解消費者的生活，精準辨識消費者的痛點，以打造更完善的客戶體驗，達到預防勝於治療的效果。

結合人工智慧的客戶服務，包含整合人際互動、人工轉譯和人員支持等具備人性化元素的科技，皆能有效提高客戶滿意度。

此外，領先企業正逐漸聚焦於採用先進預測科技偵測潛在問題，以有效緩解客戶體驗不佳的問題。這樣做有合理的經濟理由，因為問題的發生頻率和客戶流失率往往存在直接關聯。

舉例來說，電信業者更為專注於使用人工智慧來幫助檢測問題，以在客戶問題發生前修復錯誤，降低被退貨的機率，避免客戶流失。



客戶體驗六大元素

EXPECTATIONS

期望值
Expectations



用戶原創內容 (UGC)、網紅行銷和各種創意體驗都不斷刷新消費者對於企業的期待。同時，科技的快速進展也促使消費者對於企業服務有著更延伸的期待產生。

元宇宙的發展便是一個絕佳案例。元宇宙建構一個整合 AR 與 VR 技術的線上沉浸式環境，讓使用者能身歷其境與他人交流、溝通和合作。對於企業而言，能讓品牌透過此虛擬平台向消費者傳遞新奇且有趣的客戶體驗是元宇宙之於企業最大吸引力。

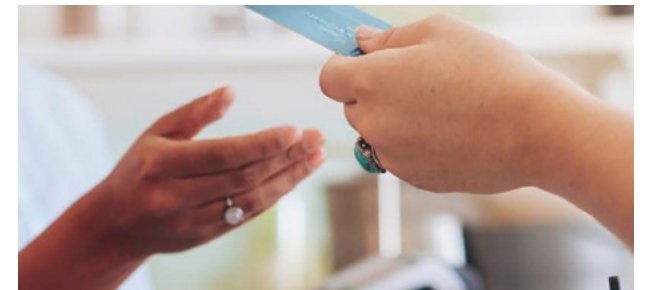
許多企業已經開始努力形塑這些新的體驗，為我們創造一個在家中就能與他人互動和交流的機會，例如：IKEA 的 Everyday Experiments 計劃。

IKEA 和丹麥設計實驗室 Space 10 在其共同合作的平臺 – Everyday Experiments 上公布了一項最新的實驗，目標為讓消費者在不離開家的情況下體驗外在世界。

對此，澳洲公司 Pitch Studios 推出一款叫作 Forever Meadow 的應用程式，藉由導入擴增實境

(Augmented Reality)，讓使用者在進行步行冥想的同時，其走過的每一步都會觸發一叢虛擬植物群生長，讓用戶不必踏出家門也能創造一個「無邊際的花園」。

德國眼鏡商 Fielmann 與擴增實境技術公司 FittingBox 合作，並整合其 3D 配鏡技術與自家會員系統，發展名為「Fielmann Fit」的服務，透過超過 18,900 個測量點立體呈現客戶的臉部形貌，並將客戶的臉部模型與其所選之眼鏡的 3D 模型進行搭配，讓消費者可以在家自行選購客製化合適的鏡框。



客戶體驗六大元素



時效性 Time and Effort



大腦是一個高度消耗體力的器官，即使人類在休息的狀態下，大腦仍會消耗身體 20% 以上的能量。心理學上有一個「最小努力原則」，即人類在追尋目標時會傾向採行最小阻力的路徑來實現。

這正是「客戶付出的努力」能成為衡量顧客忠誠度的有利預測因素之一的原因。當客戶越不需費力，他們對品牌的忠誠度也越高。

不出所料，企業一直專注於打造無摩擦的客戶流程。然而，現今更加注重的是消費者的「認知負荷」，即企業讓客戶承擔多少決策前需思考的事項，以及這將對客戶造成多大的壓力和焦慮。現今的消費者不只希望能在購買時快速決策，更希望能降低在整個決策流程中所面臨的壓力。

這意味著企業應該多加關注消費者在日常生活中處理各項瑣事的複雜性，而不僅止於關注消費者與公司間互動的複雜度，並試圖找出能幫助消費者簡化生活的機會點。

消費者的「認知負荷」強化了簡化顧客旅程的必要

性。舉例而言，消費者不想花時間閱讀複雜的訊息或重複做同樣的工作。此時，AI 或相關科技的應用有助於降低消費者的「認知負荷」，簡化其做出購買決策前所需考量的因素。

有鑑於此，許多遊樂園推出線上排隊的服務，降低消費者於樂園耗時排隊等候的壓力和焦慮。

客戶體驗六大元素



個人化 Personalization

在電子郵件中以顧客的名字進行問候，或是記得他們的生日，皆有助於企業在消費者心中留下一個正面的印象。不過，現今的消費者對此早已不足為奇，他們期待每次與企業互動時都獲得個人化的良好體驗，並且他們知道企業有能力及工具能滿足以上期待。

現今的企業已學會從即時客戶資料中深入了解顧客的需求，如：分析顧客於網站上的行為數據、搜尋結果、購買紀錄、活躍時間及過往和企業互動的紀錄等，並為其打造個人化的體驗。

上述可包含根據顧客活動客製化網站內容，如：自動推薦合適商品，或於適當時機主動向顧客推薦專屬優惠訊息。

隨著越來越多公司在個人化體驗上相互競爭，企業漸漸走向打造超級個人化的體驗，能維持卓越客戶體驗的品牌將有機會隨著時間加深客戶對品牌的滿意度。

欲實現上述目標並不困難，企業應善用結合人工智慧和具備數據分析功能的現代化客戶體驗平台，系統性地針對客戶數據進行深度剖析以獲取有意義的洞察。

然而，隨著越來越多企業為消費者打造超級個性化體驗，企業亦須留意在使用地理定位和監聽設備等智慧技術追蹤顧客行為時，

同步確保顧客隱私，因為對於顧客而言，超級個人化體驗和令人毛骨悚然僅有一線之隔。

對此，Gartner 已經發現越來越多關於隱私問題的擔憂，預測有 40% 消費者將有意識的操弄個人行為數據，或是刻意隱藏相關資訊以降低其個人數據的價值。Gartner 認為消費者的動機為不希望個人資訊被視為可透過金錢交易的商品。這項行為反應也很可能反過來阻礙企業打造許多消費者所期望的超級個人化體驗。

此外，企業們正在努力識別「微時刻」並採取限時行動，意即只開放短暫時間讓顧客購買，這對於能大規模識別有利銷售機會的品牌而言，往往能帶來高額利潤。這些微時刻可能發生在當顧客主動上網打算購買商品時，或是在網路上針對特定主題想蒐集更多相關資訊時。

企業應大力投資於有效的辨識並善用這些微時刻，在合適的時間發送個人專屬優惠價資訊給消費者，主動幫助潛在顧客解決其於購買決策過程中面臨的任何問題。如何在正確時間點接觸到正確客戶，也是一個全新的行銷挑戰，不過由於現今已發展出許多有效的技術解決方案，此項挑戰的困難性已逐漸降低。

客戶體驗六大元素



同理心
Empathy



人性化的客戶體驗至關重要，但更大的挑戰在於，當許多旅程痛點都透過新興科技來解決時，如何讓消費者在客戶旅程中感受到品牌的獨特個性才是勝出關鍵。

企業往往期望能提供兩全其美的服務，包含兼顧線上服務的速度、可取得性與便利性，並同時讓消費者感受到印象深刻的人性化服務體驗，這聽起來很矛盾，但卻是完全可行的。許多品牌透過聊天機器人和客戶互動，當運作順利時，聊天機器人可以為客戶創造一個有價值的數位體驗。

然而，也有許多聊天機器人的應對容易讓人感到不自然、缺乏相關性或沒有人情味。若缺乏對技術和策略進行正確的投資，企業可能無意中與消費者進行許多無法反映品牌價值或滿足客戶期望的對話。

同理心對於打造卓越客戶體驗至關重要，在企圖打造良好的客戶體驗時，須了解及重視消費者對於體驗的感受。這需要具備高度的同理心，以辨識和理解客戶所處的情況、感受和動機。





03

台灣卓越品牌 案例洞察

KPMG 安侯建業致力於與台灣各產業企業攜手併肩，共同打造客戶體驗轉型，並隨著全球數位趨勢潮流，持續創新商業模式。本次研究品牌包含台灣市場金融服務、零售、餐飲等產業，並且於今年新增娛樂產業相關之產業品牌評比。期盼透過本次體驗調查，持續追蹤在台經營企業之數位體驗旅程演變狀況，找到全新的商業洞察與服務核心，協助品牌面對更多元契機。

全面提升台灣卓越消費體驗，機會與挑戰並存

在本次的台灣品牌調查中，透過數位轉型以達成卓越的客戶體驗，已成為本次排行榜上的眾多品牌共識。為了形塑高度圍繞著消費者需求、購買情境與購物喜好的美好體驗，零售品牌必須思考發展以客

戶為中心的營運模式，CMO（行銷長）角色將會更往前跨一步，更關注品牌建立，提升識別度，透過以數位化服務為目標客群創造精心且具有高度連貫性的客戶體驗。企業內部組織可能會迎來全新改革，

例如成立客戶體驗團隊，優化各個消費者接觸點能提供的服務。但同時也有新的挑戰潛伏在前一包含數位技術的雙面刃、資料治理與企業團隊職能的持續成長，都會是領導者需要注意的關鍵事項。

台灣 8 大產業 CEE 與六大體驗元素分數

	台灣 CEE 分數	個人化	時效性	期望值	信賴感	解決力	同理心
零售生鮮	7.62	7.89	7.89	7.41	7.74	7.62	7.46
餐飲速食	7.55	7.49	7.78	7.32	7.69	7.59	7.43
公部門	7.50	7.47	7.72	7.29	7.76	7.42	7.28
旅遊飯店	7.46	7.48	7.63	7.31	7.61	7.38	7.37
電信	7.44	7.37	7.66	7.22	7.58	7.49	7.28
非生鮮零售	7.42	7.38	7.69	7.23	7.55	7.43	7.23
金融服務	7.29	7.25	7.43	7.07	7.51	7.34	7.12
娛樂與休閒	7.26	7.29	7.41	7.13	7.40	7.23	7.08
總分	7.40	7.38	7.60	7.21	7.56	7.40	7.23

卓越客戶體驗關鍵發現

63%

消費者願意支付額外費用以獲得更好的客戶體驗。



個人照護、電商、線上快遞與日常零售領域的客戶體驗品質較好，而且能夠得到更高的消費者忠誠度。



66%

若品牌每次都提供一致性高的服務，消費者會給品牌極高的評價。

62%

Gen Z 與千禧世代消費者在購買時會考慮買二手商品。



46%

在購買前也會考慮轉售後的價值。



127%

全球二手市場在 2026 年前會迎來市場增長。

調查中台灣市場對時效性最有感，該元素被消費者評為本次調查中卓越分數最高的元素，其次為信賴感。



台灣的生鮮零售業整體表現優異，平均值高於其他產業別 3%，於 2022 年的客戶體驗卓越分數表現最為強勁。



台灣市場中排名第一的品牌，在客戶體驗卓越分數 (CEE 指標) 的表現上，比市場平均值高出 8%。

62%

的台灣消費者認為他們所消費商品的永續性，會影響他們的購買意願。



本次的體驗調查中，信賴感在公部門領域表現最為優異，表示台灣消費者對公共部門有著高度信賴。

產業聚焦一： 零售產業探索卓越客戶體驗步伐跨最大

相比其他七大產業，生鮮零售業在六大體驗元素的分數成長幅度最高，最高成長為忠誠度增加 6%。KPMG 觀察到超商量販的消費者忠誠度普遍較高，這些品牌普遍對會員、促銷活動上都有更個人化、彈性的服務嘗試。

在疫情期間，資本雄厚的大型零售集團快速布局拓展。例如超商業者針對量販、超市品牌進行併購、超市業者跨足電子支付、雜貨零售業者結合 UberEats、FoodPanda 等外送平台提供更完整通路零售服務都是值得關注的市場動態，帶動市場持續加深加廣客戶服務體驗範疇。

生鮮零售業者展現出對於雲端數位技術的強大彈性與高度適應性。例如全聯透過不同線上線下推廣活動，成功協助中高齡用戶下載與熟悉用戶介面，讓全台三分之一人口註冊其 App 會員。台灣家樂福也開設「數位零售學院」，讓公司同仁都了解技術變遷會如何影響日常業務執行，強化內部員工職能。



提升客戶體驗需整合實體和數位通路一起做出改變。客戶需感受到實體與數位通路的一致體驗，才是企業成功轉型的開端。



黃柏淑 Stella Huang

KPMG 臺灣所 人資長
消費及零售產業主持會計師

產業聚焦二： 金融科技帶來正向改變，讓客戶有感的數位金融服務仍有創新空間

2022-2023 年台灣金融服務與電子支付產業進入戰國時代，台灣純網銀全數上線、金融業高度關注嵌入式金融生態圈，再到全盈支付、全支付兩個強勢品牌決定「全全聯手」搶攻電子支付經濟，都再再證明金融創新在新年度將持續發酵。

本次調查結果顯示，台灣傳統金融產業在解決力跟時效性上的表現，都低於產業平均 2 個百分點，而在忠誠度上也低於跨產業調查平均 1 個百分點。

在數位創新浪潮推動下，消費者意識到他們有更大的彈性選擇空間，「卓越體驗服務」的標準也越變越高，從開戶速度、存款利率、服務多元性、資訊即時程度到能否把複雜流程簡化都會是台灣消費者最在意的面向。

消費者在社群媒體與公開平台常就銀行業者的「系統穩定度」、「簡化流程」與「提供便利服務」提出評論，代表客戶越來越重視任何金融問題都要能夠即時的被解決。對於金融業者而言，更高度的整

合服務將會是解方。例如永豐大戶可一次開立台幣、外幣、信託、台股、複委託五個帳戶，大幅度節省客戶填寫資料與等待時間，而有更高機會同時啟用永豐大戶不同的金融服務。

客戶忠誠度也會是金融業者高度競爭的場域，當過往高利高回饋的方案逐步收回時，客戶會為了什麼原因而持續使用該金融品牌？許多受訪者都回應許多優惠方案都只針對新客，卻忽略既有客戶的權益。若只以優惠利率做為累積用戶手段而缺乏 UI/UX 優化、商品服務個人化、提升數位便利性等面向作出差異，便無法真正展現品牌價值，也會喪失向消費者做相互銷售與向上銷售的機會。

尤其在金融生態圈發展趨勢之下，將各種生活場景結合便利金融服務已成為新潮流。品牌更應開始思考如何透過數位技術，提供更多以客戶為中心和個性化的機會，持續提升金融服務行業的客戶體驗。



金融業展望未來，需要將目標、新興科技應用、企業價值觀與合規思維整合進業務流程，並且落實此策略到組織中，才能為顧客、員工以及利害關係人提供長期價值。



李逢暉 Dannie Lee
KPMG 臺灣所
金融服務產業主持會計師
保險業主持會計師

產業聚焦三： 員工心裡不委屈，客戶才有好體驗

在本次調查評比中，餐飲品牌普遍在整體 CEE 評分與六大體驗元素評比分數皆有提升，尤其是在個人化服務上與前次調查相比上升 3%。

台灣餐飲提供越來越細膩的需求與體驗服務，疫情期間許多餐廳開始調整營運模式，包含提供精緻套餐外送、結合花藝與節氣的多元主題套餐宣傳、Fine Dining 的崛起都提升了消費者的期待值，也展現餐廳往精緻個人化服務的發展趨勢。另外，許多餐飲品牌也透過數位技術，針對消費者投放更客製化的回饋與促銷訊息、透過 POS 數據調整菜單品項、深入了解消費者需求等，讓餐飲的一級戰場變得更加熱鬧。

在餐廳服務的第一線員工是構成客戶美好體驗的關鍵一環，許多跨國餐飲品牌包含鼎泰豐、星巴克、麥當勞都投注資源在「創造美好的員工體驗」與教育訓練上。麥當勞透過員工 app 用遊戲化的方式確保工作教育訓練完整，並且加強關注員工的身心與生活狀況，讓員工有管道發聲。自然而然在第一線服務時，這些員工就會有熱忱真心地服務客戶。



根據微軟 2022 年調查，發現組織領導者與員工之間的認知落差相當大，77% 領導者認為公司對員工身心平衡有良好的照顧，但只有 47% 員工認同主管有做到位。不快樂的員工自然無法發揮 100% 的貢獻，微軟針對員工體驗推出整合型平台 Viva 聚焦於員工的日常需求，甚至可以透過數據分析的方式，找出員工是否有時間專注於個人工作、在緊迫與日常任務中取得平衡。

良好的員工體驗會帶動員工在工作上的參與程度，進而提升個人與組織的效率，為企業帶來商業影響力。把員工照顧好，員工自然而然就會信任品牌，並為自己代表的品牌帶給消費者良好的服務體驗。



賴偉晏 Wayne Lai

KPMG 臺灣所 數位創新服務 營運長
企業績效服務執行副總經理

產業聚焦四： 有感體驗還不夠，幫客戶找出旅行中的「人生記憶點」



觀光與旅遊相關服務產業迎來日漸旺盛的旅遊需求。消費者針對旅遊體驗精緻化的期待越來越高，例如像深度旅遊、主題式旅遊的市場熱度逐漸升高。此外，消費者也希望在享受個人化旅遊體驗之餘，同時兼顧永續環保的價值觀。這些都是疫後旅遊市場必須積極面對的轉變。

本次調查的旅遊產業包含航空、旅行社與飯店業者，在綜合六大體驗元素評分結果，發現信賴感與時效性中位數普遍落在 7.5 以上。綜觀過去 1-2 年航空產業與泛旅遊業的數位轉型步伐加快，例如提供彈性改票、旅遊行程更改流程自動化，旅客只要登入品牌 app 就可以調整行程而不需要等待真人客服確認，讓旅客的迫切需求可以得到即時協助。

在增進客戶信賴感上，長榮航空全面將機上刊物全面數位化降低碳排放，並且提供旅客「綠旅行」抵銷飛行碳排。

星宇航空則是在持續提升有感體驗的面向上做出很

多不同嘗試，包含結合眾多台灣在地品牌作為機上的備品，提供視覺、嗅覺、味覺等的「五感體驗」，甚至也會與 Youtuber 合作「一日空服員」的創意體驗企劃等，成功地在年輕消費族群有效建立品牌形象。

旅遊業的科技升級浪潮在這 1-2 年有較明顯的趨勢，不論是透過機器人取代短缺人力，或是運用數位支付介面都是普遍做法。但旅遊業也是高度與消費者互動、提供體驗的行業，因此維持有溫度、客製化的服務只會是標配，業者可以思考的是除了讓消費者體驗良好之外，服務過程可能為消費者創造的「人生記憶點」才會是品牌突出的關鍵。

04

台灣在地卓越 體驗調查



台灣在地卓越體驗調查：

中華電信 Chunghwa Telecom



亮點洞察

焦點一：
連結用戶情與心，營運主軸以誠信為本

焦點二：
用技術強化客戶信賴感與找出最細膩的客戶需求

焦點三：
分母法則的經營哲學，創造公司與客戶永續價值

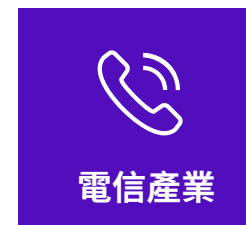


我們增加客戶的價值與該有的投入來創造獲利。

—— 中華電信 董事長 郭水義



體驗分數 VS 市場平均



No.1



No.1



我們增加客戶的價值與該有的投入來創造獲利

焦點一： 連結用戶情與心，營運主軸以誠信為本

電信產業是國家極為重要的關鍵基礎建設，近年隨著科技發展，數位轉型與網路推進全社會的變革，中華電信也隨著時代演變。看似像兩個藍白配色的話筒交互而成的中華電信 Logo，其實設計另有巧思深意。

「那是兩個 C，Communication + Connection」中華電信董事長郭水義說「這兩個 C 代表中華電信的企業本質，我們是溝通與連結的事業。Logo 背景總共有 21 條線，代表跨越 21 世紀，中華電信仍堅持打造為最值得信賴的品牌與最具價值的資通訊公司。」

中華電信的角色在時代技術演進之下也有了相當大的質變，在 5G 時代產業升級變快，客戶在各通路的期待與需求也變多變廣，中華電信與時俱進從通訊基礎建設服務提供者，變身成為開展創新平台與應用生態系的賦能者。自 1996 年以來，中華電信陪台灣見證了從 2G 到 5G 的通訊技術與產業變遷，一直堅守創新作為、當責承諾、客戶導向與誠信為本作為營運核心價值觀。

郭水義認為中華電信的企業本質是以誠信作為根本，連結整體社會、地球村的共生共榮，再用電信業的核心基礎建設與技術，串聯起產業與客戶最需要的升級變革，例如以 5G 網路為基礎的數位轉型，以及更重要的客戶整體體驗升級。

焦點二： 用技術強化客戶信賴感與找出最細膩的客戶需求

中華電信在本次調查評比中，擁有最高的客戶忠誠度與個人化分數評比。這對於擁有全台 1,100 萬名用戶的公司而言代表極高的評價。隨著通路越來越多，如何讓整體服務的品質與客戶體驗的期待落差感翻轉到最小，成為品牌的經營挑戰。

2019 年時任中華電信董事長鄭優啟動中華電信三年轉型計畫，以「打造最佳客戶體驗」為目標，不僅針對研發投入大量資源，從內部組織架構與公司文化也都做了許多努力。郭水義提到中華電信十分注重服務的品質，不做華麗包裝而是專注於做好產品，

提供快速又穩定的網路。針對 5G 頻寬基礎建設佈局，中華電信在全台有 100 餘個案場做 POC 研究未來的商業模式，並且結合新科技如 AI、AR/VR、Big Data、Cloud、Cybersecurity 等技術，推出更多 B2B2X 的全新平台與應用商模。

針對個人用戶，中華電信同樣以永遠走在最前面、穩健一步一腳印的基礎，透過綿密的網路與 BigData 賦能的客戶洞察，讓客戶的聲音可以被真正傾聽，用戶的行為、需求與痛點可以迅速且順暢地被解決，或是透過大數據做到個人化推薦產品，服務多元的用戶與家庭需求。例如，透過數位化工具分析，輔以商業判讀與同理心設想針對離往客戶進行流失挽回，或是成功開發僅用固網而沒用行動網路的客戶，才能真正帶出客戶服務的解決力。

焦點三： 分母法則的經營哲學，創造公司與客戶 永續價值

郭水義為財務背景出身，這反而讓他的團隊領導哲學會加重思考如何為整體企業「增加價值」。他說：「一個人能夠解決的事情有限，一群人可以解決的事情無限。」經營企業郭水義看的不只有成本，還有團隊的成長潛力、中華電信的未來發展綜效。

郭水義提出分母經營法則，意指用品質創造獲利，把服務品質打好做為未來獲利的基礎，而非減少成本換來爛品質。把放在分母的投資，作為助力分子成長的飛輪，讓分子產生的利潤大於分母是中華電



信目前的經營方法。反之，若減少投資，導致產品品質不佳，會直接影響服務使企業獲利下降、影響同仁士氣。

對內團隊文化的激勵與傾聽同仁反饋也是郭水義的重要工作，在他任內，郭水義開始大幅度賦權給前線員工、協助簡化流程，並且優化原有的客服分工。一旦如此，客服同仁更有信心可以解決客戶的問題

與情緒，讓技術、消費者專業的同仁都有可以發揮空間，持續優化客戶體驗。此外，郭水義也從質與量的方向著手激勵同仁，包含鼓勵持續學習、接受新挑戰、打破獎勵無上限種種打破既有框架的作法，都讓從上到下的主管與員工們有了不一樣的新文化風氣。郭水義強調，促成大家一起合作，開創新商機，不設限是最重要的關鍵。

台灣在地卓越體驗調查： 臺北捷運公司



“

以運輸服務貼近民眾生活，讓
臺北捷運成為台北的城市名片

—— 臺北捷運公司 總經理 黃清信

”

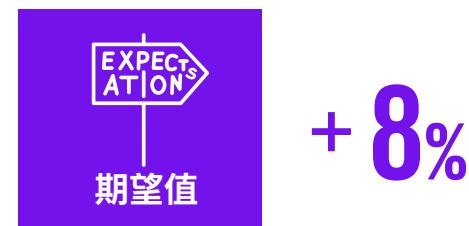
亮點洞察

焦點一：
每一趟旅程都安全可靠，成為旅客
最信任的存在

焦點二：
「以旅客為中心」導入創新服務所
需要的新科技

焦點三：
「Station as a City」發揮交通與
生活升級的影響力

體驗分數 VS 市場平均



以運輸服務貼近民眾生活， 讓臺北捷運成為台北的城市名片

焦點一： 每一趟旅程都安全可靠，讓臺北捷運成為旅客最信任的存在

臺北捷運公司在這次的卓越客戶體驗調查中，在六大元素中的「信任感」與「時效性」上表現特別突出，高於產業平均分別 8 與 9 個百分點。這樣的優異成績背後來其有自，秉持著「一流捷運，美好臺北」的願景，自 1996 年通車開始，這 27 年來，臺北捷運公司負起串聯大臺北地區路網的關鍵任務，如今每日服務旅客平均為 200 萬人次、累計運量已經達 125 億人次之多，不但是重要的旅運工具，也是旅客進入城市的門面，國際旅客透過臺北捷運悠遊這座城市，常常因可靠準點的列車服務及站內明亮整潔的空間而感到驚艷。

總經理黃清信認為，北捷身為臺北的「名片」，在系統安全、可靠的前提下，更要旅客享受世界級的服務，他除了時刻提醒同仁需要傾聽旅客意見外，也會適時檢視相關規定及旅客服務措施是否符合現今需求，力求持續進步，以提供高品質的旅客服務。例如在月台上的安全門，就是北捷花了整整 14 年逐步落實的安全措施，除了強化旅客候車安全，更讓前線的工作人員在繁忙的月台安心維持秩序，降低月台安全管理的負擔。

焦點二： 「以旅客為中心」導入創新服務所需要的新科技

北捷最大的挑戰，在於取得安全、品質、服務三大維度上的平衡，並邁向企業永續經營。在 Covid 疫情期間，臺北捷運旅運量雖受到疫情影響而下滑，然而北捷沒有因此而停下腳步，而是利用疫情期間積極推動數位轉型。黃清信總經理認為，數位轉型是企業突破成長、永續經營的必經之路。而數位轉型的推動，應建立「以旅客為中心」的基礎上，以智慧科技優化日常的營運流程與旅客服務。因此，北捷在 2021 年成立數位轉型中心，透過組織調整引進專業人才，積極推動數位轉型，以提升企業及服務的競爭力。

以「列車延誤件次數」為例，2000 年臺北捷運 5 分鐘以上的延誤事件 145 件。透過逐年整頓管理機制及導入物聯網技術，透過「預測性檢修」降低整體列車故障率。至 111 年 5 分鐘以上延誤事件已大幅下降至 7 件，相當於平均每 2 個月、每發 15 萬班次才會出現一次 5 分鐘以上的延誤事件。黃清信說明，「列車延誤次數」是一個很關鍵的指標，代表從站點控管、車輛保養、路網提升等跨部門的協力優化，帶動整體北捷路網的時效性提升。

而在旅客服務方面，台北捷運自行研發「Metro TIMES 捷運人流資訊管理系統」，透過車廂的重量感測器，掌握車廂擁擠狀況，旅客可在「臺北捷運 Go」App 上即時查看每節車廂擁擠狀況，或依當下交通狀況評估旅途時間，享受各種資訊的便利服務。

焦點三： 「Station as a City」發揮交通與生活升級的影響力

北捷的影響力也不僅在通勤，而是帶動一整個區域的生活體驗。總經理提到「Station as a City」的概念，意即每個站點都是一個生活城市。以捷運中山站為例，該站因鄰近南西商圈，加上捷運沿線線形公園及車站環境改造，吸引人潮及商機即是一個顯著的例子。

黃清信強調，捷運是百年大計，因此要以永續的方式來追求企業成長。他要帶動公司在永續經營與持續學習的進化思維之下，推動優化與新商業模式，目前北捷針對 50 多萬的捷運會員也在規劃新的電子商務策略，將透過多角化經營維持營運與旅客服務品質。

未來，臺北捷運將從運輸本業的優勢出發，發展多元服務，提升旅客乘車與生活體驗，創造台北捷運與美好生活的連結。

台灣在地卓越體驗調查：

永豐銀行數位帳戶 DAWHO



專注提供數位體驗，每位用戶都是永豐 DAWHO 的「大戶」。

—— 永豐銀行 數位金融處處長 黃品睿
副處長 嚴國瑞



亮點洞察

焦點一：
專注初心與使命感，做出差異化

焦點二：
紮根新生代需求 專注發展理財生態圈

焦點三：
以客戶體驗為出發點 與科技自然融合

體驗分數 VS 市場平均



+ 7%



+ 7%



+ 5%



專注數位體驗，將每位用戶視為「大戶」的永豐DAWHO

焦點一： 專注初心與使命感，做出差異化

目前是台灣第四大數位帳戶，擁有 141 萬戶用戶的「永豐 DAWHO 數位帳戶」，是由永豐銀行於 2019

年推出的數位金融服務。考量到 YZ 世代為數位原生態族群，習慣直觀又簡潔的科技便捷服務，DAWHO 上線之初，便提供存款、提款、轉帳、信用卡繳費、繳稅、房貸、信貸、基金、台股、美股等全方位服務，更於 2019 年底，領先同業推出「DAWHO x 大戶投」

銀證開戶整合服務，一次完成開立台幣、外幣、信託、台股、複委託五個帳戶，縮短傳統申請開戶所需的表單填寫、資料上傳等繁複流程，以全線上實現用戶體驗優化與服務流程再造，也帶起此後國內數位帳戶與證券帳戶服務整合的趨勢。

根據永豐銀行數位金融處處長黃品睿的觀察，理財的數位化，不應只是將金融服務流程搬到線上作業，而是需要整合出符合用戶需求的理財服務。她進一步表示，若要在市場上得到目標客戶的青睞，就必須拋棄過往的思維模式，正視存在於金融服務中的世代差異。當永豐銀行在醞釀推出數位帳戶之際，平均年齡 45 歲以上的中高階管理層如何做出真正可以打動年輕族群的數位服務成為一大課題，因此，永豐銀行高層決定大膽啟用由年輕世代團隊集體腦力激盪的商業模式與產品設計，將每位用戶視為「大戶」，陪伴用戶逐步實現人生目標。

通過由組織上、中、下的支持及跨部門協同合作，永豐 DAWHO 選擇深入挖掘市場需求，期許成為用戶成長及理財路上的最佳陪伴者。雖然可以選擇用立竿見影的方式（例：提供高額一次性回饋金等）來吸引用戶加入，但團隊認為這不是讓用戶停駐的長遠之計，而是應該回歸初心本質，專注於「協助用戶理財為優先」的使命，讓金融服務與數位帳戶可以發揮其最大價值與意義。

焦點二： 紮根新生代需求 專注發展理財生態圈

黃品睿表示，DAWHO 團隊的組成與經驗就是潛在用戶的輪廓與金融活動的縮影。DAWHO 所鎖定的目標客群，亨利族（HENRY，High Earners, Not Rich Yet，25 歲 ~39 歲的準富裕族群）他們工作賣力，也用力享受生活、追逐夢想，而聰明理財就是他們朝向夢想邁進的最佳推進器。「DAWHOx 大戶投」的運作模式，就是將用戶所在意的理財條件消化之後進行整合，讓個人理財、理債及投資，可以用輕鬆的方式完成，大幅提升便利性。

DAWHO 的願景是「期望能與同樣追求品味生活的你，共同創造快樂的理財體驗與享受豐裕人生」。因此，目前將持續專注為客戶的理財之路及客戶體驗形塑正循環。據黃品睿觀察，雖然新生代開戶通常以存款利率高低為優先導向，但是最終還是會選擇一、兩個核心帳戶進行理財，而 DAWHO 數位帳戶期許自身提供的服務便利性及信賴感可以成為用戶的首要選擇，在使用體驗上穩定發揮，專注陪伴用戶共同發展理財生態圈。

焦點三： 以客戶體驗為出發點 與科技自然融合

抱著以用戶體驗為優先的出發點，DAWHO 認為數位轉型不只是導入最新技術，而是在科技運用上選擇認為最可以滿足用戶需求、符合法規，且可被實現的新興科技應用。永豐銀行數位金融處副處長嚴國瑞表示，DAWHO 團隊希望在用戶體驗上，運用科技



給予用戶良好的使用體驗及情境。這也是 DAWHO 沒有貿然設置機器人客服的原因之一，因為希望給予用戶更有溫度且直接的服務體驗。同時，DAWHO 團隊依然會持續探索及進行科技運用，不管是視訊驗證服務、光學字元辨識（OCR）開戶申請證件、自動化開戶徵審、數據決策平台及資訊安全和個資保護等，皆以客戶為出發點，自然地將自動化作業、客戶經營與科技融合。

此外，考量到用戶線下的金融與理財需求，永豐銀

行在數位及實體服務的銜接上也做出應對，進行了跨部門的客戶經營計畫。以對客戶服務一貫的堅持，給予用戶良好的體驗，將數位帳戶客戶與適合的實體銀行服務區域互相串連，讓數位用戶體驗得以順暢落地到線下服務情境，不需被區別對待或重新認識。嚴國瑞認為，永豐 DAWHO 並不專屬於數位金融處，而是一個屬於永豐全體的數位帳戶解決方案，期許用戶在虛實間的移轉過程中可被妥善安排，從而給予優良的使用體驗。

台灣在地卓越體驗調查： 好市多 COSTCO



“

我們增加客戶的價值與該有的投入來創造獲利。

—— 臺灣好市多 營運部副總經理 李秋男

”

亮點洞察

焦點一：
會員服務與員工體驗是根本與核心，為會員創造價值為最終目標

焦點二：
走動式管理，賣場就是最好的觀察中心

焦點三：
實體與虛擬結合，提供多元消費模式

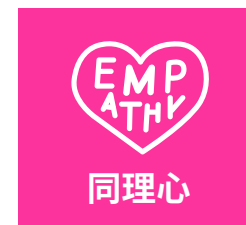
體驗分數 VS 市場平均



+ 9%



+ 8%



+ 8%



會員的信任，是好市多所追求的初衷及目標

焦點一： 會員服務是根本與核心，為會員創造價值為最終目標

Costco 打破所有實體銷售店的常規，靠著專注服務會員的商業模式，成功在世界各地的零售業闖出一片天。而 Costco 全球成績最亮眼的五間店，台灣就佔了三家，同時，會員續卡率高達 95%，是全球第二高（僅以微小差異次於加拿大）。營運部李秋男副總經理表示，對 Costco 來說，創造市場價值並非他們所追求的目標，為會員創造價值才是根本。

李秋男說明，收了會員費，會員就會產生期待值。Costco 的目標是要讓會員省錢之餘，也可以買得到優惠且具有價值的商品，滿足會員的期待值也讓消費者產生品牌信賴感，進而願意續卡並持續消費。台灣作為相對成熟的消費市場，2020 年開始也正式推出了黑鑽卡，讓會員可以享有額外 2% 的回饋金福利。另外，Costco 的會員機制為全球通用，持會員卡就可到不同國家的賣場購買當地的商品和享有

各地區的客製化服務。這種附加價值的提供，也提升了會員機制本身的含金量及黏著度。

焦點二： 實體與虛擬結合，提供多元消費模式

Costco 電商經營主要目的在於希望可以服務偏遠地區的會員，並且提供消費者更多元的選擇，作法為將體積較大的商品往線上移動，讓賣場的空間讓出，讓會員在現場有更多選購多樣商品的機會。國外 Costco 的電商發展因疫情關係有較大的漲幅，而以交通便利性高的台灣市場來說，疫情期間消費者為了解決民生需求，仍然習慣於出門進行實體購物為主。也因此台灣 Costco 的電商發展非爆發型，而是呈逐年穩定成長。

隨著資訊科技的進步，加上會員數據完整性高，Costco 可以得到精細的消費者分析報告。透過分析，可以觀察得到每一家賣場周邊的會員消費行為及消費場域的選擇，而這些數據對於改進線上及線下賣

場的營運方式或改良消費者體驗來說，都具有良好的成效。

焦點三： 走動式管理，賣場就是最好的觀察中心

以員工體驗來說，李秋男提到 Costco 的內部升遷率為 99%，離職流動率為 2%。被問及 Costco 的留才秘訣，她補充說明，Costco 的待遇及福利優於業界，其中管理方面採取美式風格，平時皆以溝通討論為主，不使用高壓方式對待員工。賣場管理方面，也不採用秘密客機制，而是選擇信賴賣場的店長及員工的專業度。她表示，自身的七成時間都待在賣場，走動式管理的最大好處是，觀察到問題即可直接解決。

在全球經營了四十幾年 Costco 已擁有完整的服務規範及回報系統，客服中心更是開放平台，賣場主管都會看到。李秋男說，在教育訓練方面，工作手冊的第一項就是守法及誠實。若有發生任何狀況，第一步都會先由賣場的高階主管主動了解會員訴求，再視問題的重大性回報總部，希望的是可以用最短的時間讓問題得以解決，以維護會員權益。

李秋男強調，Costco 將重點放在消費體驗及會員所購買的商品是否符合需求，平時不會特別進行額外的媒體行銷活動，她相信員工及會員將會以自身體驗證明 Costco 的初衷從未改變，「照顧員工」是企業核心，而追求會員的信任度，為會員創造價值為 Costco 的最終目標。

台灣在地卓越體驗調查： 鼎泰豐 Din Tai Fung



亮點洞察

焦點一：
把服務做到極致後，仍然不停止精
進腳步

焦點二：
善用科技強化服務的細膩度

焦點三：
照顧員工成為企業經營宗旨

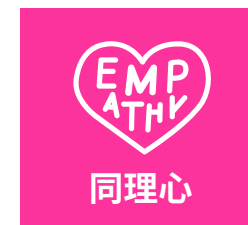
體驗分數 VS 市場平均



+ 7%



+ 10%



+ 9%



焦點一： 把服務做到極致後，仍然不停止精進腳步

鼎泰豐最初是一間販售麵食的餐廳，如今已發展為最成功的跨國餐廳之一，在全球美國、英國、新加坡等 13 個國家擁有超過 170 間分店。在台灣，鼎泰豐每天在 11 個不同的據點為 18,000 多名消費者提供服務。

不論任何地點、時間、平日或假日，鼎泰豐的店門前總是大排長龍，擠滿迫不及待要品嚐鼎泰豐美食的消費者。老闆兼 CEO 的楊紀華凡事親力親為。在過去四年裡，楊紀華專注精煉每一個小細節，從餐點的品質到擺盤、清潔、員工培訓和客戶服務，鼎泰豐都有一套服務的哲學融合在常日的備餐與服務流程中。一切盡在細節之中。為了正確製作一顆小籠包，每個步驟都須小心翼翼的執行，從確保肉的品質、鹽的數量、蒸的時間長短，到小籠包的重量及上面

的摺痕數量等 - 每一個小籠包皆為 16 公克重並有 18 摺，這樣的黃金公式一日又一日的重複與實踐。

身為面對客戶第一線的服務生們，從髮型、衣著、用詞，甚至微笑與語調也都有一套黃金公式在背後運轉。例如，鼎泰豐最為人所知的就是不對客戶說「歡迎光臨」，而是說「您好，裡面請」，甚至聘請專業的聲音教練訓練員工，讓說話的語調與速度能夠完美呈現菜餚的美味與創造客戶的期待感。

焦點二： 善用科技強化服務的細膩度

鼎泰豐對於服務的時間節奏掌握也非常精準。在店內從客人進門、點餐、料理製作到送餐都有一定的時間規範。鼎泰豐有設定特殊的 POS 系統，可以考量不同的上菜邏輯，甚至可以針對不同國籍的客人進而調整上菜的速度。在疫情期間，面對突然興起的

餐飲外送需求，鼎泰豐實際測試與外送平台的合作，考量包含外送過程的食物溫度、衛生、擺盤包裝與運送時間，確保客人透過外送可以享受到的鼎泰豐體驗，與店內品質一樣。

另外在鼎泰豐 101 店內，也優先測試桌邊送餐機器人。透過串聯天花板上的 QR 條碼，單趟可以送出比傳統人力多出三倍的點單。並且也配置相關 AI 技術，確保送餐機器人不會與店內的服務人員、客人相碰撞，進而強化送餐速度與效率。



焦點三： 照顧員工成為企業經營宗旨

除了對餐點與服務流程的講究，鼎泰豐也相當重視員工的福祉。每天，鼎泰豐的員工皆會在上班前填寫一份關於自身心情與感受的表單，店經理會依據員工的心情與狀態調整當日的工作內容。

除了提供員工高於市場平均的薪資，鼎泰豐亦提供一系列員工福利，包含有益於身心靈的治療師與活動培訓師等。鼎泰豐在人事成本的投資上也是業界標竿，提供良好的薪資福利加上善待員工的一系列措施，讓鼎泰豐員工留任率高、忠誠度也高。相較於一般餐飲業的高流動率，鼎泰豐的成績顯而易見。

綜合資料整理：
經理人—鼎泰豐不對客人喊「歡迎光臨」！收服客人的小細節，你關注過嗎？
iThome—鼎泰豐用 IT 將菜熱騰騰送上門，更將美味講究帶進外送流程

台灣在地卓越體驗調查：

路易莎咖啡 LOUISA COFFEE



“

用好的產品，讓客人有一個美好的路易莎體驗。

—— 路易莎咖啡 創辦人暨董事長 黃銘賢

”

亮點洞察

焦點一：

用自信與熱情灌注品牌，按表操課
維持標準化

焦點二：

中央廚房效益最大化，提供多元消費選擇

焦點三：

從微觀體驗著手，維護期待值
臨界點

體驗分數 VS 市場平均



+ 3%



+ 1%

LOUISA COFFEE

咖啡的幸福滋味，除了使用好的產品，也要讓客人 和員工皆有最美好的路易莎體驗

焦點一： 用自信與熱情灌注品牌，按表操課維持 標準化

事業觸角多元的路易莎創辦人暨董事長黃銘賢提到自己所一手打造的商業版圖時雙眼發亮，他認為創造品牌的過程就像電玩闖關遊戲般，必須堅持到底才能破關成功，得到甜美果實。黃銘賢擁有具有改變世界的自信與高度行動力，目前擁有全台分店數超過 500 家的路易莎咖啡門市、泰式餐廳、健身房等七個品牌，而且在疫情期間也未曾停下開店腳步。他認為，品牌的發展不能因疫情發生而停擺，而此刻終於迎來了疫情尾聲，旗下品牌皆有機會撥雲見日。

黃銘賢崇尚標準化，認為好的值班管理流程可以決定一間門店的運作是否到位，因此全台 176 家直營店的值班表，都是由自己親自整理。他提到，精準地控管成本及人力效能再搭配自動叫貨流程，才能讓每家店發揮最好的營運效能，徹底實踐標準化的

路易莎一日營運日常。其中，SOP 成功落實的店家成效被看見後，亦能使其他分店效仿，讓每一家分店可以透過觀察及學習，變得越來越精良。

焦點二： 從微觀的客戶及員工體驗著手，維護期 待值的臨界點

黃銘賢的咖啡生意是從咖啡外送與外帶起家，最早期的店面並沒有開放客戶內用。後來是要招募員工、拓展門店才開始內用服務。他表示，咖啡廳比起坪效及翻桌率，更應該要思考品牌價值及消費者良好體驗。現在走進路易莎都會發現裝潢有統一的北歐風格，黃銘賢甚至也增加店內的座位數，以及連插座的擺放方式都會特別設計，提供給客戶與員工更舒適、更幸福的工作及用餐環境。

持續投注於品牌價值的提升，也讓路易莎陸續增加與其他知名企業的合作機會（例如：北捷、台積電

等）。對內，為了提高夥伴對品牌的認同感，黃銘賢也必須不停推動公司往前邁進，透過教育訓練確保服務的品質也賦能核心員工，讓直營店和加盟店的步調更相近，努力有溫度、有咖啡香味的品牌願景。員工有了歸屬感，亦能讓品牌效益得到更大的發揮。

焦點三： 中央工廠運作讓效益最大化，提供消費 者多元消費選擇及彈性

黃銘賢表示，為了持續推廣路易莎咖啡的美好體驗，他期許可以持續提升台灣的市占率，目標是將分店密度再提高至多一倍。他認為台灣的咖啡市場不會輸給其他國家。根據國際咖啡組織（ICO）統計，台灣人 2021 年全年咖啡消費總數約 28.5 億杯，平均每人每年約喝 122 杯咖啡，黃銘賢認為未來台灣平均個人消費數有機會達到 350 杯。除了讓人進店啜飲咖啡，路易莎的輕食餐點也是黃銘賢高度自豪的產品，重要的輕食研發他一定全程參與。

為了緩解疫情帶來的壓力及供應全台分店的備料需求，黃銘賢表示路易莎妥善運用了擁有中央工廠的優勢，除了可以穩定供應不同的餐廳餐食及備料外，路易莎的門市也因此可以提供消費者更多元的餐點選擇，其中招牌餐點豬肉起司瑪芬堡、無油煙的磚壓吐司及近期推出的花椰菜米健康餐更是他長期觀察市場之後，依據自身飲食經驗再推出的商業餐食。目前推出後都廣受市場的青睞，而未來團隊將持續努力創新及回應消費者的期待，以提供最美好的路易莎體驗。

結語

在這次的調查中，我們發現全球不同國家卓越客戶體驗領先企業皆具備共同的特徵，他們都對於客戶的需求了解有著深刻的洞察，依此發展出明確的企業升級目標，建立正向的客戶體驗，並且確保組織能成為靈活應對、具備敏捷精神，且隨時準備好迎接變動及不確定未來的企業。

隨著整體市場變得更加複雜及難以預測，那些優先專注於形塑卓越客戶體驗，並能隨時保持敏捷反應能力與適應性的企業將更容易成功駕馭未來。

這些企業採用數位系統和靈活 IT 架構，使組織具備技術面的彈性，能加快產品上市的開發時間，也更能強化組織內部整體的生產力與協作順暢度。

為了要能夠提供客戶更加值得體驗，組織內部跨部門的協作順暢度，將成為新常態與新挑戰。

滿足客戶的需求是推動組織轉型的重要驅動力。像是德國眼鏡商 Fielmann 便成功實現 AI 賦能的遠距視力診斷服務。英國藥局 Pharmacy2U 則是成功運

用機器人重新設計客戶下訂和取得處方藥物的模式。

在全球版卓越客戶體驗報告案例中，我們則看到許多領先企業，甚至投資時間與資源研究他們的消費者，更進一步預測消費者的世界可能發生的變化，如：可能出現哪些新的需求、哪些痛點未被解決，以及當上述變化發生時，企業應如何滿足他們的消費者。

由上述可知，企業成功的關鍵要素為具備能因應客戶需求改變，快速且彈性調度資源的能力。

當企業開始思考如何用心打造一個相互串聯的客戶體驗時，組織的升級與轉型將會是關鍵的下一步，考驗著領導者的智慧。

解析企業轉型五大核心能力 企業數位成熟度問卷

KPMG 運用專業矩陣分析，引領您從二十個構面全面盤點企業資源。此矩陣的細項可以組織成一個企業的應變韌性網絡，透過分析各項目的表現，協助您以量化方式透視企業現況，同時也能偵測出企業回應國際新秩序之領先與脆弱環節。KPMG 將據以提供快速且全面性的策略建議，促進企業有效轉型。

前瞻力

- 企業願景
- 溝通藍圖
- 稅務趨勢
- 需求預測

開創力

- ESG 策略
- 創新管理
- 集團布局
- 產品設計

數位力

- 數位人才
- 旅程體驗
- 數位財稅
- 物流體驗

覺察力

- 下游風險 / 真實成本
- 體驗衡量
- 合約風險
- 品質管理

回復力

- 企業治理
- 渠道流程
- 利潤配置
- 供應商管理



企業數位成熟度問卷

掃描即可進入問卷填答網站，完成 20 個選擇題後，即可馬上收到分析評測！

<https://kito.kpmg.com.tw/>

即時獲得專屬企業洞察報告



KPMG 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聯合作夥伴，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



客戶體驗與創新



智能自動化



數據分析



金融科技



數位資安



數位法遵



數位審計



數位稅務

掃描ORCODE
了解更多





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

鄒昀婕 **Jennifer Zou**

數位創新服務 經理

T +886 2 8101 6666 ext.21292

E jenniferzou1@kpmg.com.tw

kpmg.com/tw

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.

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership 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.