

東海大學高階經營管理碩士在職專班
(研究所)碩士學位論文

大量客製化禮品網路服務流程及體驗設計
Designing the web service processes and user experience for the
mass customized gift product

指導教授：金必煌博士
研 究 生：吳欣怡撰

中華民國 107 年 8 月

論文名稱：大量客製化禮品網路服務流程及體驗設計

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：107 年 8 月

研 究 生：吳欣怡

指導教授：金必煌博士

論文摘要：

本研究希望能夠藉由服務體驗工程與設計思考針對大量客製化禮品網路服務內容建構一個符合消費者的服務流程體驗設計。

在過去大量客製化一直被認為是困難的，例如網頁製作成本高，消費者學習曲線長，服務難以標準化，但在現在的資訊時代，透過同理心的分析，現況的了解，大量數據分析 Google Analytics，就能夠知道大量的客製化的網路服務到底過去有哪些問題缺口與衝突。根據這些問題與衝突藉由腦力激盪與工具的應用重新設計服務流程建構一個最有效率創造最大價值的一個服務藍圖。

希望能夠藉由實作一個最小可行性的服務流程及網站，並藉由實際消費者的應用，驗證我們在這個流程以及在體驗設計中的合理性。藉由實作的內容反覆的測試修正達到最佳的效果。

關鍵字：大量客製化、服務體驗設計、設計思考、大數據分析、客製化禮品

Title of Thesis : Designing the web service processes user experience for the mass customized gift product.

Name of Institute : Tunghai University

Graduation Time : 08/2018

Student Name : Wu Hish I

Advisor Name : Jin Bih-huang Ph.D.

Abstract :

Customization gift products network service conforming to customers through service experience engineering (SEE) and design thinking.

In the past, Mass Customization had been considered difficult due to, such as, high cost on webpage buildup, long consumer learning curve, and challenging standardization of service. However, at present information age, through consumers empathy analysis, understanding of current situation, and large amount of data analysis-Google Analytics, the deficiency and conflict of earlier Mass Customization network service can be discovered. Based on these findings, it is feasible to create a most efficient and maximum value service blueprint via brainstorming and re-design of tool application.

We hope to verify the reasonableness in our process and experience design by implementing a minimally viable service process and website along with an actual consumer application. Furthermore, the content of implantation will be tested and revised repeatedly to achieve the best effect.

Key words: Mass Customization 、 Service Experience Engineering SEE 、 User Experience 、 Design thinking 、 Google Analytics

謝誌

在東海大學 EMBA 兩年的研究所生涯裡，師長們的睿智，殷殷的教導，學生收穫太多，內心充滿激動與感激。

首先要感謝我的論文指導老師金必煌教授，在撰寫論文的時候付出寶貴的時間，傳授知識，指引我論文的方向，讓我可以順利的完成，由衷的感謝及敬佩。

其次要感謝求學時期的同學們還有師長們，在兩年的時間學到許多的善知識，親愛的同學，有你們的陪伴，經驗分享，讓我體驗到生命非常美好的時光。能在東海學習，認識你們，是我人生中的最大榮幸跟幸運。在工作多年回到職場，還能認識這一群非常率真，真誠的朋友這是我兩年來最大的收穫。

最後要感謝我的父母吳水深先生與張鳳嬌女士及先生施皓仁妹妹吳佳珍，在兩年當中，體諒我工作忙碌還要兼顧學業，給予我最大的支持跟鼓勵，有你們當我的後盾我才能夠勇敢的追求人生的目標，實現自我。

同時我也要感謝我自己，在這兩年遇到各種問題及挫折沒有放棄，始終保持樂觀，積極的面對事業，家庭，還有學業的經營，這兩年當中我體驗到人生的道路上必須終生的學習，才能解決問題，突破困境，我會一直抱持著努力學習、心存善念、盡力而為，樂觀進取的態度面對人生。謝謝這一路上曾經幫助我的人，由衷感謝。

目 錄

中文摘要.....	I
Abstract.....	II
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究問題.....	2
第二章 文獻探討	3
第一節 大量的客製化 (Muss Customization) :	3
第二節 個性化與客製化的服務 (personalized Service) :	3
第三節 服務體驗設計.....	8
第四節 服務體驗工程 (SEE).....	9
第五節 創新的用途理論.....	15
第六節 設計思考.....	17
第七節 Google Analytics 數據分析	20
第三章 研究架構與方法	21
第一節 研究流程.....	21
第二節 研究方法與流程設計.....	22
第三節 個案介紹.....	23
第四節 資料來源.....	24
第四章 研究分析結果	25
第一節 同理心問題與挑戰分析.....	25
第二節 定義問題與服務設計目標 :	38
第三節 服務流程腦力激盪與UX設計.....	40
第四節 客製化網站的案例說明.....	42
第五節 最小可行性產品設計.....	47
第六節 反覆測試，根據使用者回饋做修正 (Test)	50
第五章 研究結論與建議	56
第一節 研究發現.....	56
第二節 未來建議.....	57

第三節 研究限制.....	57
參考文獻	
中文文獻.....	58
英文文獻.....	58
網路文獻.....	59

表目錄

表 2-1 企業購買階段.....	10
表 3-1 分析數據表.....	24
表 4-1 T 公司客戶分佈統計.....	25
表 4-2 廣告活動統計.....	26
表 4-3 客戶使用者內容分析.....	33
表 4-4 服務流程特徵：.....	34
表 4-5 國內外網頁架構分析.....	44
表 4-6 軟體優劣比較.....	45

圖目錄

圖 2-1 大量客製化分類.....	4
圖 2-2 訂製意願參考.....	7
圖 2-3 GDP 各產業現值概況.....	8
圖 2-4 SEE 方法架構.....	10
圖 2-5 SEE 服務流程階段.....	12
圖 2-6 服務藍圖設計.....	12
圖 2-7 服務流程要素.....	14
圖 2-8 同理心地圖.....	18
圖 3-1 研究流程設計.....	21
圖 4-1 點擊率折線圖 資料來源：T 公司 ADWord 分析.....	27
圖 4-2 使用者活動分析.....	28
圖 4-3 使用者活動週期分析.....	29

圖 4-4 使用者來源分析 資料來源:google 分析	30
圖 4-5 使用裝置分析 資料來源 google 分析.....	30
圖 4-6 使用者搜尋引擎 資料來源:google 分析	31
圖 4-7 使用者的瀏覽記錄分析資料來源:google 分析	31
圖 4-8 使用者客層分析 資料來源 : gooogle 分析	32
圖 4-9 使用者性別分析 資料來源 : gooogle 分析	32
圖 4-10 服務流程藍圖設計	40
圖 4-11 C 公司線上編輯網站.....	42
圖 4-12 STRIKINGLY 網站	43
圖 4-13 STRIKINGLY 網站	43
圖 4-14 STRIKINGLY 網站	44
圖 4-15 T 公司新版網頁	48
圖 4-16 T 公司詢問表單.....	48
圖 4-17 T 公司首頁成交客戶.....	49
圖 4-18 T 公司詢問表單.....	50
圖 4-19 Line 具名訪談調查名單.....	51
圖 4-20 line 滿意度調查	52
圖 4-21 line 使用者服務速度滿意度調查	53
圖 4-22 line 使用者服務速度滿意度調查	54
圖 4-23 line 服務品質調查	55

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

全球化的時代快速來臨，服務業面臨更多的競爭壓力，越來越多的科技應用，改變了服務業的競爭環境，差異化、大量客製化的服務設計及產品將是服務業未來的方向之一。

隨著網路科技時代來臨，許多的技術應用都可以透過網路平台，大數據的應用，科技應用與管理，降低大量客製化的成本。使更多的廠商開始專注開發客製化的利基市場，如何讓客製化達成大量製造的低成本，開發出產品的差異性，增加產品競爭力，因應市場與顧客主導需求的消費型態下，如何培養出即時量身訂作產品與高效率的服務能力，將會是企業重要課題。

藉由本研究以客製化禮品公司為案例，探討目標客戶的需求、痛點，深入瞭解客戶的使用動機，藉由同理心的訪談、服務的特徵、服務體驗工程的設計，並運用設計思考的步驟，建構出一個最佳的大量客製化服務流程，並且實作最小可行性產品，驗證並更深入研究與探討，此一大量客製化禮品網路服務流程及體驗設計。

隨著科技的發展，業者急需了解目前有哪些工具，可以讓大量客製化更加有效率，服務業如何創新，增加競爭力。希望能夠用更開放更多元態度去搜尋最佳的軟體應用，站在巨人的肩膀上，利用開放的網路程式，協助公司在大量客製化的網頁製作，減少成本，降低磨合的時間。

在過去服務效率與服務品質通常是違背的，透過本研究縮短中間的衝突，設計新的服務方式與流程。讓使用者達到最佳的服務體驗。同時達到更高的使用者滿意度。

本研究企圖建構實際的網路服務模式，在最快的時間內上線，讓客戶實際使用，希望藉由客戶的反饋達到客戶最佳的服務流程，增加產業的競爭力。希望在未來持續不斷的改善與進步，永續的發展。

第二節 研究目的

本研究目的希望藉由服務體驗工程與設計思考針對大量客製化禮品網路服務建構一個符合消費者的服務流程體驗設計。所以有以下三個目標：

1. 希望藉由同理心的分析，現況的了解，大量數據分析，瞭解大量的客製化的網路服務到底過去有哪些問題缺口與衝突。
2. 根據這些問題與衝突藉由腦力激盪與工具的應用重新設計服務流程，建構一個最有效率創造最大價值的一個流程。
3. 本研究希望藉由實作一個最小可行性的服務流程及網站，並從實際消費者的應用，驗證在這個流程以及在體驗設計中的改變。

第三節 研究問題

根據以上的研究目的希望解決的顧客的主要問題分為三個大類：

1. 找出服務流程中的缺口以及客戶的困難痛點，如何透過同理心的訪談搜集客戶真正的想法。
2. 有哪些工具適合用在服務流程設計的應用，如何才能設計出有效率及價值的網路服務體驗工程。
3. 製作一個最小的客製化網站實作，從實作運用到客戶端是否能解決消費者的問題，提高顧客的滿意度，蒐集消費者的回饋。

第二章 文獻探討

第一節 大量的客製化 (Muss Customization) :

大量客製化概念最早由 Davis (1987) 所提出，無差異的大量生產已經式微，現階段每個客戶都能擁有專屬的商品和服務，根據不同需求量身定做，事實上每一個消費者都會代表一個市場，企業透過應用科技和管理方法，提供產品種類的過程。Pine(1993)大量的客製化是讓生產流程更具有彈性，更靈活，以降低生產成本，進而滿足消費者能用更合理的價格消費。大量客製化讓企業獲得更大競爭優勢，客戶是具有特性的，想要的東西都不同，例如產品組合、功能、優點等等，公司應該透過合作，與客戶對話來理解客戶想要的產品。

Prahalad 和 Ramaswamy(2000) 認為個人化與客製化還是有所差異，客製化很容易事先預想好客戶的喜好，設計許多產品讓客戶挑選自己喜歡的選項，尤其是在電子商務中，都是由企業透過問卷或訪談設計出適合某種特定群組的產品，但個人化的訂製，就是消費者能夠真正按造自己的喜好參與設計的過程，與廠商共同創造產品的過程。

但其本質還是一樣的，首先還是必須瞭解客戶的需求，才能設計出適合消費者真需要的產品。

第二節 個性化與客製化的服務 (personalized Service) :

個人化的客製化服務 Carol F. Surprenant and Michael R. Solomon (1987) 定義在與客戶互動過程更瞭解客戶的需求，個人化的服務是量身定做的，服務的本質會比一般服務更需要花費時間及費用，例如醫生、律師、管理顧問公司、奢侈品的供應商，客製化的服務是可以透過與客戶之間的互動參與訊息共享，關注客戶的需求、興趣或行為，以客戶為導向提供各種不同的選擇方案有用的建議，並提供最佳選項的信心，滿足真正客製化服務的需求。

一、 客製化的類型

Four Types of Mass Customization

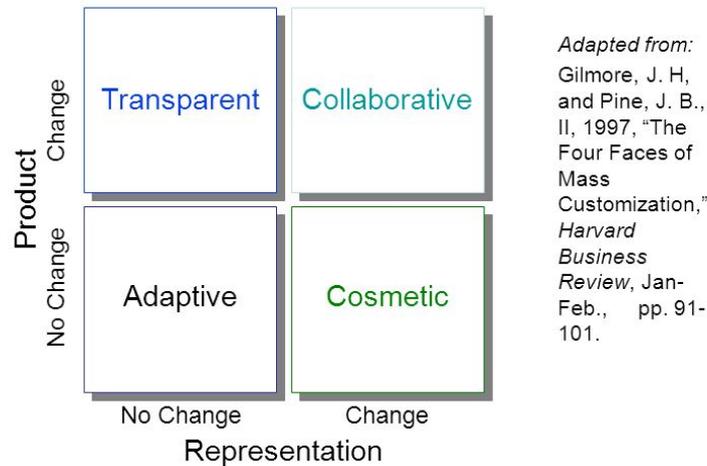


圖 2-1 大量客製化分類

B. Joseph Pine II (1997)

大量客製化分為四個類型：

(一) 透明型客製(Transparent)

透過訂製為客戶提供獨特，高品質，精緻的服務，而不明確的讓客戶知道這些產品是為他們訂製的。當客戶的具體需求是可預測或是容易推斷的時候，特別是客戶不想反覆陳述他們的需求，就可以利用透明型的。例如俄亥俄州代頓的化學工作站，他可以大量訂製大多數競爭對手的產品，用於洗車或清潔地板等等，化學工作站訂製了各種不同的肥皂混合物，針對不同需求的客戶，設計客戶專屬的標準化學用劑，公司瞭解客戶的使用模式，預先提供產品需求，消除了客戶花時間修改及建製的時間，客戶不需要知道配方是什麼及有多少的庫存，或是何時交付，他們只需讓客戶知道他們的需要時始終存在。

(二) 協作型客製(Collaborative)

直接與客戶進行對話，幫助他們闡述需求，確定滿足這些需求的產品，並為他們量身定做，例如巴黎 MIKI 是日本眼鏡的零售商，該公司花了五年的時間開發 MIKISSIMES 設計系統(在美個稱為眼睛剪裁)該系統首先先拍攝消費者臉部的照片，接著和配鏡師合作調整鏡片的尺寸大小，兩個人對外觀都非常滿意，設計師可以在一個小時內研磨出鏡片並組裝完成。

(三) 適應型客製 (Adaptive)

適應型客戶希望產品在不同場合以不同方式執行，而現有的技術可以輕鬆的訂製產品。例如：賓州路創電子公司製造的照明系統，路創的客戶可以使用其系統最大限度地提供辦公室的生產力，會在家創建適當的情緒，路創的 Grafik 眼睛系統將室內不同的燈連接在一起，並讓燈具可以在不同的情境下，活潑的派對，浪漫的時刻，安靜地閱讀等設定不同的效果。

(四) 裝飾型客製 (Cosmetic)

當客戶使用相同的產品，透過包裝設計及展示的情境差異，提供他們想要呈現的方式，例如產品的展示不同時，其屬性及優勢就會不同，可以用不同的方式進行廣告宣傳，例如 Nabisco 的子公司 Planters 堅果公司在重塑其產品定位時，選擇不同尺寸的堅果類包裝，原設計只有大罐中罐小罐，改變包裝設計後適用於不同族群的客戶層，針對女性，兒童，老人及上班族等等進行產品包裝，雖然產品本身是一樣的，但夠過包裝能滿足更多消費群組。

針對訂製內容可以設計出不同的策略，隨著大規模的製造逐漸減少，客戶無法再被視為相同的市場分組，市場將會細分化，隨著訂製化越來越普遍，市場的概念也會將重新的定義，我們必須選擇不只一種的客製化策略。

二、 大規模量產走向客製化：

從大量生產走向客製化，在 Anthony Flynn (2013) Custom Nation 一書提到美國將率先走向客製化的王國，客製化並不是指自己做而是自己創造 (Create it yourself) CIY，隨著足以開創新局的科技發明，還有網路的快速發展，能讓消費者可以透過電腦輕鬆設計自己的產品，未來 CIY 將會與大量生產的成本趨近相

同。Chris Anderson (2006)中的長尾理論指出，由於現代的產品銷售，製造，和行銷，效率很高，不一定要提供大量產品給單一消費者，如果能製造出許多不同的產品還滿足許多不同的小眾，同樣具有市場。究竟為何可以讓 CIY 的模式可以更有效地進行分析原因如下：

(一) 網路的普率及連結快速：

根據維基百科全球普及率調查，以美國為例，使用網路的人口從 2001 的 50%增加到 2017 統計已經高達 86.7，在臺灣網路在 2017 也高達 83.99%

(二) 網站架設便宜又快速：

在十年前想設計一個具有 C I Y 設計功能的網頁動輒需要耗費數百萬元，還有將近九個月的時間，但現在同樣功能的網站大概只要五千美金，這全拜開放式的模組運用，因此客製化不用負擔高額的網頁技術而提高單價。

(三) 對網路銷售的信心提高：

在過去消費者對網路消費存在許多疑慮，在隨著電子商務的崛起，消費者願意在網路上提供個人的資訊，網路銷售已經是個很平常的事情。

(四) 網路有利基於廣告：

隨著網路的普及也讓客製化的廣告能夠更快速地傳達給消費者，各種搜尋引擎，利用精準的行銷，節省更多的成本將廣告推播出去。

(五) 更高效率的物流：

全自動的運送軟體，綿密的物流網，快速將產品送往各地，在過去我們可能需要車隊，現在小公司可以擁有快速便捷的物流網，在未來小公司可以處理更細微的客製化訂單。

(六) 客製化的實驗：

維也納經濟與商業大學 (Vienna University of Economics and Business) 創業與創新的教授尼可拉斯.法蘭克 (Nikolaus Franke) 進行客製化的實驗中，探討網路上自己設計雪橇產品與價格的影響，他們將參與者分為兩組，第一組在虛擬的雪橇

上設計，第二組從專業的設計上做選擇，結果第一組願意付的費用是第二組的兩倍。如圖二所示，這背後的心裡現象稱之為『我自己設計』效應，當我們投入創作參與產品的創做，都會認為那是全世界最棒的產品

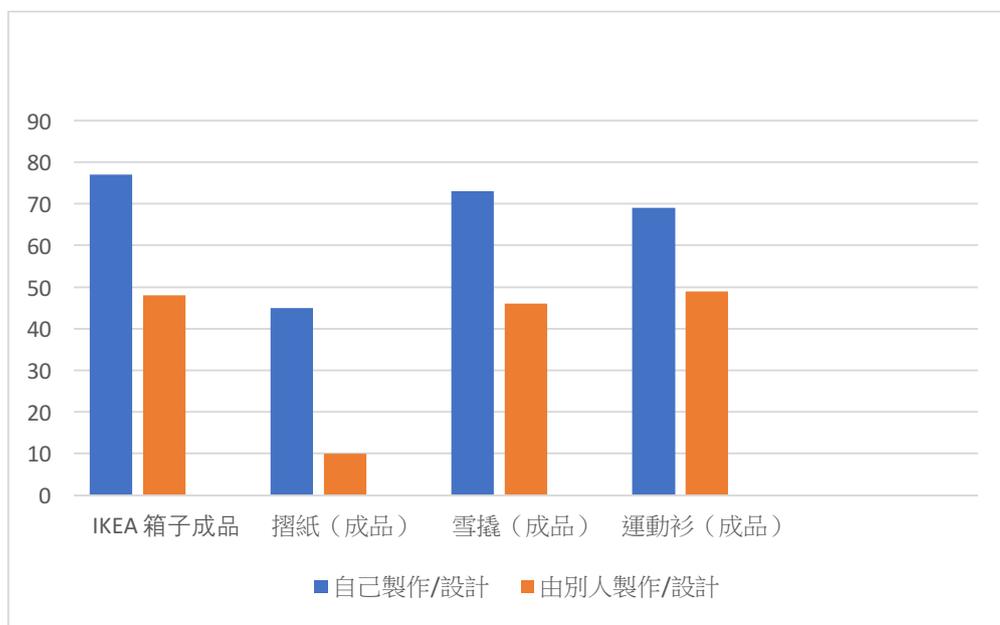


圖 2-2 訂製意願參考

『 The I Designed It Myself Effect in Miss Customization 』

第三節 服務體驗設計

服務業占我國 GDP 的比重從下圖發現從 2007 年到 2017 年有大幅度得成長，而服務業代表一個國家的經濟發展指標，在服務經濟的時代，也是體驗經濟的來臨。

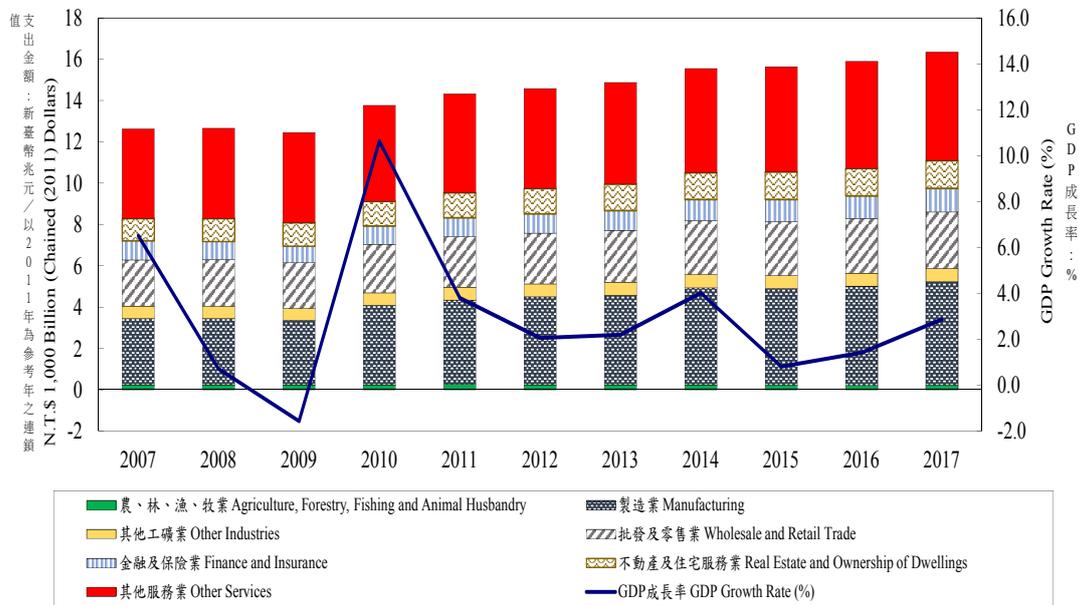


圖 2-3 GDP 各產業現值概況

體驗經濟一書是由 B. Joseph Pine II、James H. Gilmore(2002)所合著，體驗經濟也是從服務經濟中分離出來的。體驗本身代表著一種已經存在但先前並沒有被清楚表述的經濟產出類型，作為一種獨特的經濟提供物將為我們提供開啟未來經濟增長的鑰匙。所謂的體驗是使每個人以個性化的方式參與其中的事件，是當一個人達到情緒、體力、智力甚至於精神的某一特定水平時在意識中產生的美好感覺。體驗提供者並不是只提供商品或服務，而要提供最終的體驗，由體驗中創造價值，產品是有價的，而美好的服務體驗卻是無價而珍貴的，創造出更多的價值鏈，體驗不是最終的經濟產物，而是當為某些人產生客製化的體驗，滿足他的需求，體驗自然會轉型成自我實現的一環，這也是經濟價值的實現，如何才能得到美妙深刻的體驗呢？他們提出的觀點為：

1. 人們得情緒達到某一個水平時，所創造出來的滿足

2. 人們作為消費過程和進行消費過程中成為不可或缺的一員，參與設計協助推動的過程。
3. 人們在社會中超越一般體驗，認識過程中內心與外物達到契合
4. 人們通過社會自我概念中牽引出的理想社會自我概念。而獲的自我實現的機會。
5. 人們在伴隨著情感與體驗伴隨著環境互動的過程中個性化的滿足現階段的缺失性需求及高層次需求，及滿足精神上的需求。

這跟前一節的客製化所呼應，消費者涉入產品的共同參與越高，及滿足越高。

如何夠提高服務的品質最具權威性的研究還是美國的研究結果，其實證研究 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985) 中用十個維度清楚地構建服務品質，分別是有形性、可靠性、反應性、信任性、勝任性、禮貌性、安全性、接近性、溝通性和理解性，1~1988 年進一步簡化為有形性、可靠性、反應性、信賴性和移情性，其中可靠性屬於服務結果，而其他四項則屬於服務過程的各種措施和服務接觸。

第四節 服務體驗工程 (SEE)

服務體驗工程方法 Service Experience Engineering, SEE 由資策會 2007 年與歐盟第一大機構，德國 Fraunhofer IAO 研究合作，引進創新服務設計與發展的研發方法，在融合美國 IEDO 公司在體驗設計中的經驗合作發展出的『服務體驗工程方法論』（簡稱 SEE 方法），國內缺乏能夠將相關工具，模型。及發展平台家以整和系統化得方法，因此 SEE 因應這個需求，聯合發展出這一套工具。其概念及方法如下圖：

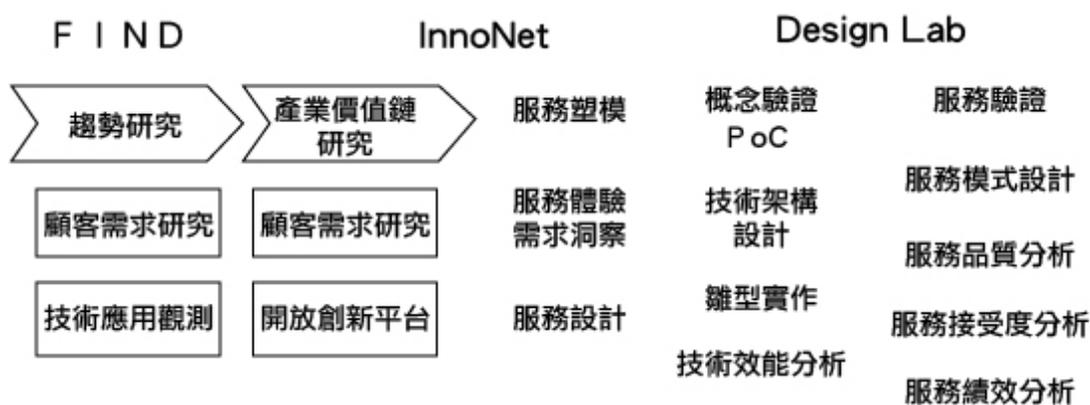


圖 2-4 SEE 方法架構

一、 SEE 方法架構

客戶需求研究觀測中，我們必須瞭解需求是如何產生的，購買的決策過程中相互影響的作用有哪些，並從原有的方案當中找出問題，加以改善、引進新的商機，思考有沒有更好的解決方案，並從方案中去最佳化。

二、 企業的購買行為：

相較為一般消費者，企業的購買決策較為理性，企業在生產，服務，銷售的過程中，同時也會採購原料以及必需品，剛提供的需求為客戶訴求時，企業的採購目標也會不同，例如提升價值、降低成本、符合員工需求、策略聯盟等等。企業用戶的決策通常會以企業的利益和組織目標出發，以下為探討購買決策過程與影響企業決策的因素。

三、 企業的購買過程：

不同購買階段會有不同的議題及意涵如表所示：

表 2-1 企業購買階段

購買階段	釐清需求端的議題與意涵	對供給端的意涵
1.需求確認	使用的動機與原因為何	掌握市場商機與客戶的動機
2.建立規格	使用產品或服務的用途與功能需求	服務研發與設計
3.尋求供應商	如何搜尋供應商的資訊	服務定價與廣告策略
4.選擇供應商	決定供應商的考量因素	找出影響交易發生的關鍵因素

5.效益評估	評估成本預期效益比（C/P 值）	掌握客戶滿意度
--------	------------------	---------

(一) 需求確認：

當企業內部人員遇到問題或發現需要處理的產品就產生了採購程序。服務設計需要釐清客戶真正的需求與市場的動機，有助於訂定服務或產品的市場定位。

(二) 建立規格：

當問題或需求越來越明確的過程，需求單位會開始釐清需要什麼樣的性質，水準服務，供應商對客戶需求規格越明確，在服務的研發和設計上越能符合市場需求。

(三) 尋求供應商：

採購人員會希望找到足夠的供應商，以利於企業做最有利的決策，搜集不同業。提供了產品，價格加值服務，作為參考的決策，這時候對業者而言，如何曝光，透過什麼管道曝光，能夠更有效率的進行廣告活動。

(四) 選擇供應商：

企業在選擇供應商時會考量選擇哪家供應商對自身最有利，考量的因素通常是多元的，如品質，價格，售後服務等等。

(五) 效益評估：

效益評估可以檢視為企業的購行為，需求端在使用產品或服務之後，會評估預期效益的差異，或是針對服務內容品質進行評估。

根據以上資料，我們必須搜集資料，進一步瞭解客戶。利用質化研究法，不以數量而用文字的方法表達，搜集的方式多採用焦點團體法、深度訪談法、觀察法等等，利用以上的方法較適用於創意搜集，構想開發，形成具體的服務內容或雛形的階段。

四、 服務需求洞察:

以消費者為起點，發掘他們的需求、問題和想法的一種調查方法，從過去的行為模式滿意及不滿意的因素、理想中的服務面貌瞭解現有服務之間的差距，從這些差距勾勒出新的服務模式。

服務體驗需求洞察方法就是協助服務發展團隊，更專注在客戶的體驗與需求上進行思考，發覺客戶未被滿足的需求，強調以使用者體驗的探索為核心的服務發展做法。在進行上分為四個階段如下圖：



圖 2-5 SEE 服務流程階段

服務設計是服務體驗工程中最重要的一個核心，進行服務設計時必須歸納整理上述階段所歸納出來的各種研究與調查結果，將其與內部進行腦力激盪，以發展出最佳化的服務流程。我們能夠使用服務藍圖的概念進行更細部的流程設計。

透過服務藍圖的設計設定界線，內部互動等等其概念如下圖所示：

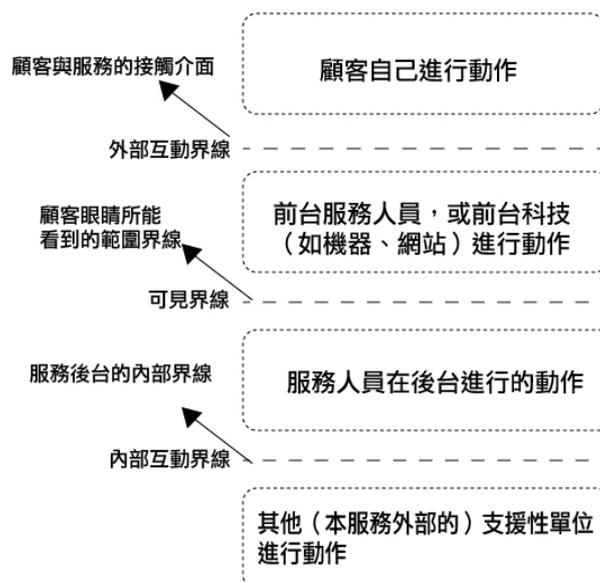


圖 2-6 服務藍圖設計

五、 服務流程的要素與特徵

根據資策會的資料，服務流程類型的建立，是以詳細分析現存服務研究系統化方法為基礎，共有五個獨立的要素，各自細分成 16 個特徵，透過這個方法，來達到系統化的可控制性並正確的描述與分析服務提供的共通點與差異性。

這五個獨立的要素當中，分別融入程度、適應程度、關係特徵程度、新穎程度、及信任程度。首先『融入程度』總括了四個流程特徵，服務提供地點、融入程度、顧客分工與服務服務完成時間。

(一) 融入程度:

與顧客分工二者之間在統計上的關聯性最強，連續則為融入程度與服務提供地點。如果服務流程主要在顧客處進行，顧客的融入程度也較強。若是需求者的分工愈高，則服務流程所需的時間也愈久，這也顯示，顧客融入流程的地點、程度為何、範圍、時間長度。

(二) 適應程度

服務流程依賴需求者強度會受到下列特徵影響，包含顧客影響、個人化、知識強度與工作的意義。如果顧客影響流程，那麼服務的個人化程度就會提高。這時技術只能有限支援服務流程，如此一來，工作的意義就會因此增加，同時知識的重要性也會提升。

(三) 關係特徵程度:

包括服務提供者分工、情感上的參與及服務流程的對象等特點。當顧客情感上的參與程度愈高，而服務流程又以人為主時，則服務提供者參與流程的程度就降低。如果服務以人為主，而不論顧客情感參與度時，情緒與顧客對於服務流程的資料需求也會愈高。

(四) 新穎程度:

主要針對產品上市時，一方面提供企業的觀點，另外一方面則從市場觀點來進行評估，兩者所評估的新穎程度有十分緊密的關聯性。

(五) 信任程度:

其主要的特徵包括保密、顧客接受服務時應承擔的風險與提供流程的獨立性。在這五個要素當中，沒有任何一個要素要像信任一樣，會被其丹堤特徵所控制，保密特徵最貼切這一個。服務流程獨立性愈高，則顧客接受服務時所需要承擔的風險也愈高，信任可以降低的服務的複雜性。

其歸納圖如下

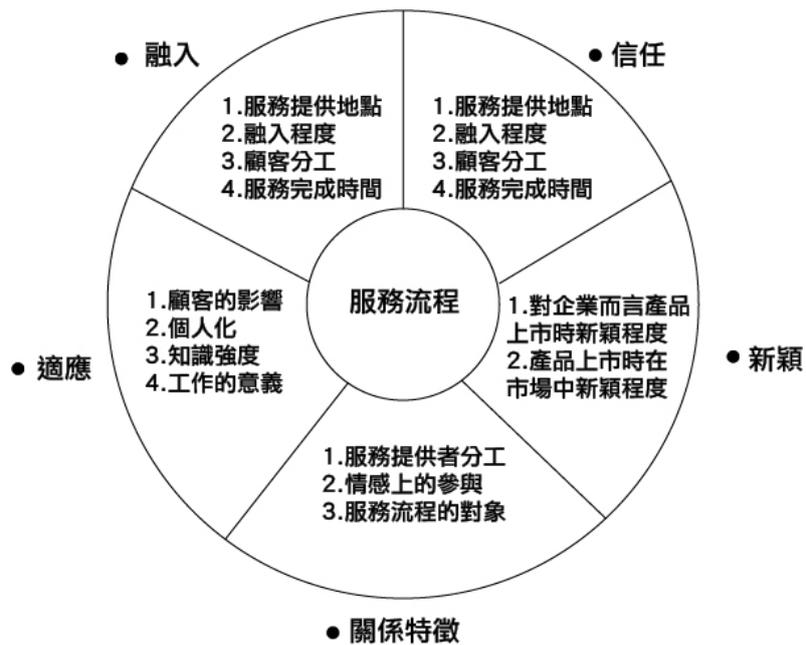


圖 2-7 服務流程要素

第五節 創新的用途理論

創新用途理論是由 Clayton M. Christensen(2017) 所提出，其中對體驗設計也有需多相關的理論，我們的思維基礎是『用途理論』聚焦深入了解顧客求進步的困擾，然後創造出相對的方法和體驗，讓客戶每次都能完成任務。

作者認為發掘問題及用途最需要的是抱著初心，去瞭解消費者的決策過程，從過程中去尋找可以改的問題的線索。顧客的動機很複雜，決定購買得流程也許比他們能描述的還要細膩，有兩種最大因素在影響他們

客戶不滿意現狀，想解決目前的困難，所以新的方案必須要非常有吸引力還能使客戶感到進步，對生活有所改善。

反對改變的力量，有些習慣太強烈，會產生更換的焦慮感，因此要使客戶接收新的方案必須更了解客戶，透過實際的訪談，問對問題，勾勒出客戶的故事，像偵探一樣，把一些豐富的情感拼組成複雜故事，唯有這樣才能改變結局。

體驗是可以獲得價值，想開發出客戶願意購買的產品，不僅需要了解用途，還要為使用者營造出適合的體驗，把這些體驗整合到公司流程當中，創造想要的體驗，以用途為核心，進行整合，這三個層次都非常重要。公司了解並掌握這三個層級時，就能使競爭對手無法輕易模仿。

充分了解顧客想要完成的任務後，下一步是開發完美達成的任務方案，用途是複雜多元的，用途的細節訂定及對應的解決方案是確保創新可以成功的要件，完整的方案不止包含你的核心產品或是服務，也必須包含細心設計的購買體驗，那些體驗必須在客戶使用你的產品時幫他克服可能遇到的障礙，所有的成功方案都是一種服務，即使賣的產品也是一樣。

在創造體驗服務時，流程的設計上往往很難一目了然，卻非常重要，流程是結合正式的步驟和預期，以及非正式的慣例與預期，麻省理工學院工學院的 Edgar Schein 曾探討這個問題，他指出：在難以標準的組織文化當中，流程是關鍵事項，這對我們來說是最重要的事項。以結構化的流程來化解哪些阻礙，當流程

設計呼應客戶想要完成的任務，就能夠把複雜的和麻煩轉嫁給公司承擔，只留給客戶正面的體驗和重要的進步。

如何對焦用途、流程優化，適合的指標設計能夠讓流程優化，亞馬遜就是專心鎖定問題顧客用途：多元產品、低價、迅速到貨，並設計相關流程。最終目標就是達成客戶的任務。

流程也是競爭力的來源，當我們以用途來設計流程創新，追求不斷得進步，並提供客戶想要的體驗，站在客戶的角度上幫助客戶改善流程，開發的產品讓客戶不感覺到難用，用起來更快速容易進行，使客戶達到營業目標。製造雙贏。

流程的運作就像是組織的潛意識，每天我們要管理數千種問題，決策，還有互動，在公司遠離用途的時候，有策略的聚焦，拉回主軸，必須專注在流程的可以使整個過程更迅速。流程設計的好，兼顧效率和彈性。當你更了解客戶時就應該修改方向，做出更符合客戶服務的流程，千萬不要本末倒置為了流程改變客戶的用途。

想要開發整合用途導向的流程有一個好辦法，那就是衡量符合用途的新指標，大的預測哪些體驗元素對客戶最重要，並定義指標去追蹤績效，確保公司幫客戶創造價值。

幫助客戶完成任務得方式會隨著時代變遷而改變，流程也需要彈性，持續調整及改進及改進提供的體驗。直到客戶真正得到幫助，擁有美好的消費體驗。

第六節 設計思考

設計思考的定義

美國知名設計公司 IDEO 執行長提姆布朗 (Tim Brown) 首先提出這套「以人為本」的思考方式，他稱之為「設計思考」。

設計思考的設計思考是以人為本的設計精神與方法，考慮人的需求、行為，也考量科技或商業的可行性。

分為五個步驟如下

(一) 同理心 (Empathize)

站在使用者角度思考在解決所有問題之前，你必須先了解你的 TA (Target Audience)! 藉由訪談、觀察或是參與的方式，確實記錄使用者的體驗或情緒感受，除非我們和觀察對象站在同一個立足點上，不然得到的只是一堆筆記，學院思考跟設計思考最大的不同在於我們的目的不是建立知識或是論證學術假說，而是將觀察轉換成洞見，進而轉換可以改善生活的產品跟服務。

具備同理心，才不會把人當作實驗的白老鼠，或是統計的標準差，把所有的見解串連起來，透過別人的經驗去感受這個世界，發展相同的願景。

同理心地圖(Empathy Map)是由美國商業設計顧問公司 XPlane 所提出，協助使用者快速跳脫自我中心的框架。

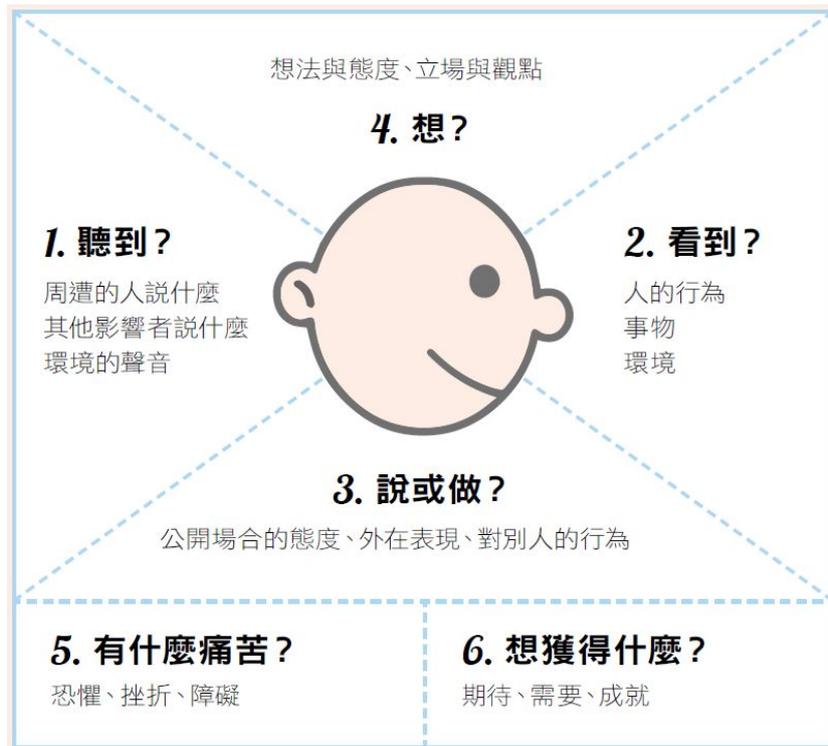


圖 2-8 同理心地圖

同理心地圖分為上下兩部分，上方 4 個面向分別是：

1. 你聽到對方說了些什麼話？
2. 你看到對方有哪些表情和動作？
3. 對方做出了哪些回應與反應？
4. 你對對方的感受與態度是？

這 4 個問題可以協助你釐清所接收到的資訊，接著將所見、所聞、所感加以歸納分類，再利用第五和第六個問題，進一步發掘對方的所面臨的困難與期待：

5. 對方的恐懼、挫折與阻礙是哪些？
6. 對方想要的目標、期待的支援又是什麼？

透過前述 6 個問題，思考你所獲得的事實，完整接收對方的資訊；再透過後兩個問題，思考對方會做出這些表現的背後原因，這就是換位思考的基本練習。

(二) 清楚定義 (Define)：

針對我們搜集到的同理心資料，進行分類。需求定義是將「同理心」步驟中蒐集到的眾多資訊，經過「架構」、「刪去」、「挖深」、「組合」後（可交互使用），對問題重新的作更深入的定義，就更進一步找出使用者真正的需求，簡短定義使用者的需求

(三) 腦力激盪 (Ideate)

快速發想解決方案，利用團隊中腦力激盪、發揮創意！盡情丟出你想到的點子，先不管可行性，別理會可否達到目標，目的在於根據直覺快速產出新想法，數量越多越好。所有人都有自由發言的權利，任何想法都值得被重視，不能隨意批評別人的創意。意動腦的過程中，是要發顯出眾多的解決方案來解決「需求定義」的步驟中所找出的問題。激發出腦內無限的創意點子，並透過不同的發想找出真正適合的解決方案

製作最小可行性產品 (MVP)：

模擬新的服務流程在想出新的服務設計之後，製作最小可行性產品 (minimum viable product) (Eric Ries)2011，幫助模擬新的服務流程，並且善用最小可行性產品進行實驗，能快速地將想法付諸實踐，還可以立即針對使用者的回饋作修改，善用無數次的失敗，就可以降低未來成本過高的失敗風險！

(四) 反覆測試 (Test)：

根據所發想的內容交由使用者的需求，看看提出來的方案是否真的解決了使用者的問題，由他們的回饋找出與使用者之間的落差。在測試回饋的階段，你根據使用者的意見進行修改，就像是回到了第一個步驟，反覆循環測試，找出真正滿足使用者需求的方案。擁抱失敗、持續修正，創造符合顧客的體驗需求 (2016 經理人月刊)

第七節 Google Analytics 數據分析

本文將會使用大量 Google Analytics 數據分析，此工具是由 Google 提供的免費增值網站分析服務，用於追蹤和報告網站流量(Traffic) Blank, S., & Dorf, B. (2012)。Google Analytics 現在是互聯網上使用最廣泛的網絡分析服，Google Analytics 與 AdWords 集成後，用戶現在可以通過追蹤到達網頁的質量和轉化（目標）來查看在線廣告系列。目標可能包括銷售，潛在客戶，查看特定頁面或下載特定文件。Google Analytics 的方法是為臨時用戶顯示高級別的儀表板類型數據，並在報告集中進一步提供更深入的數據。Google Analytics（分析）可以利用漏斗可視化等技術來識別效果不佳的網頁，其中訪問者來自推薦人，他們停留在網站上的時間以及他們的地理位置。它還提供更高級的功能，包括自定義訪客分段。

Google Analytics（分析）電子商務報告可以跟踪銷售活動和績效。電子商務報告顯示了一個網站的交易，收入和許多其他與商業相關的指標。

2011 年 9 月 29 日，Google Analytics 發布了實時分析，使用戶能夠了解當前網站上的訪問者。用戶可以有 100 個站點配置文件。每個配置文件通常對應一個網站。除非網站與 AdWords 廣告系列相關聯，否則僅限於每月瀏覽量少於 500 萬次的網站（每秒大約 2 次網頁瀏覽量）。Google Analytics（分析）包含 Google 網站優化工具，更名為 Google Analytics 內容實驗。谷歌分析的隊列分析功能有助於了解除用戶群之外的用戶組件組的行為。營銷人員和分析師成功實施營銷策略是有益的。

網路文獻資料來源：維基百科 https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Analytics

第三章 研究架構與方法

本章將介紹個案，產業現況分析，利用同理心訪談，google 的網頁資料分析，進一步了解網頁的使用狀況，以及如何利用服務流程特徵，同理心地圖的訪談製作等等方法，提出更好的服務流程改善。提出最小的可行性方案網站，在反覆的驗證，透過消費的反饋假以修正。

第一節 研究流程

本研究所製作的研究流程圖如下所示：

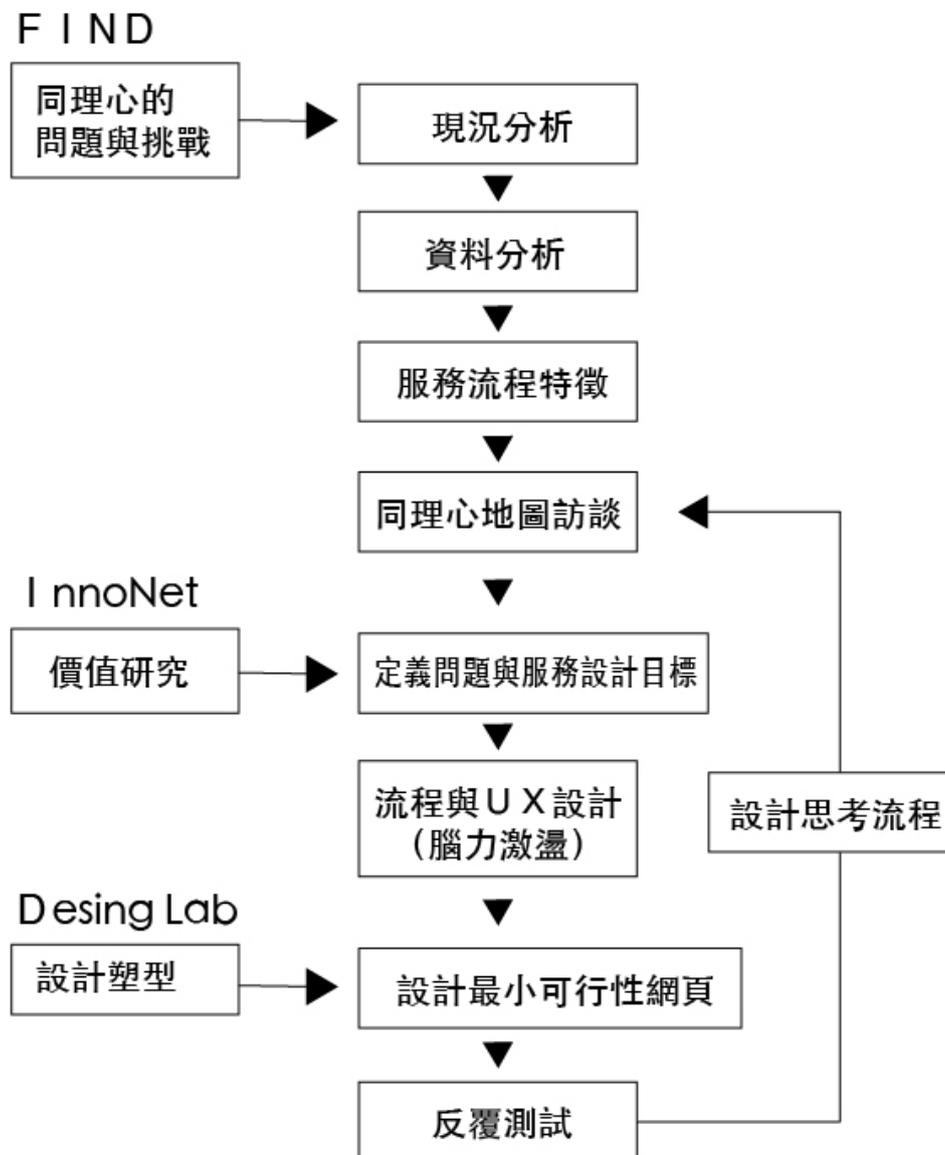


圖 3-1 研究流程設計

第二節 研究方法與流程設計

根據上圖得表列出更詳細的說明，下表更清楚每一個步驟的內容

第四章 第一節	同理心問題與挑戰分析	1.現況分析： 針對客戶的現況做探討，透過實際的訪談來做客戶問題討論，描繪客戶的輪廓，透過資料找出產業的需求面，及用戶分析。
		2.服務流程特徵： 製作服務流程特徵可以分析客戶的融入程、適應程度、關係特徵程度、服務提供地點。用來了解與客戶的關聯性。
		3.資料分析： 透過目前的用戶資料，還有網頁分析數據來做網頁製作的改善，有用的數據分析可以讓行銷跟整個流程製作上更有依據。
		4.同理心地圖： 製作同理心地圖，具備同理心才能跟客戶站在同一個立足點，利用同理心地圖尋找與客戶之間的相關點。
第四章 第二節	定義問題與服務流程設計目標	根據上面的資料，其定義客戶的問題及痛苦，找出可以解決問題的方向
第四章 第三節	服務流程與UX設計（腦力激盪）	運用腦力激盪的方法， 工具的選擇，案例的參考，找出適合工具
第四章 第四節	最小可行性網頁製作	實作可行性的網頁設計，及對應的服務流程。

第四章	反覆測試	網頁上線後做滿意度調查
第四節		

第三節 個案介紹

個案T公司為經營 10 年的環保袋客製設計公司，其銷售模式為三角貿易，由台灣設計發想，大陸接單生產，所有的印刷尺寸材質都可以隨著客戶需求而調整，目前客戶總家數為一千家，營業額每年有將 20%左右的成長，創業的概念為結合環保，客製化，及網路應用。其公司核心概念如下：

一、 環保概念

環保概念當道，每個人都希望可以為環境盡一份心力，因此環保袋市場從 2013 開始迅速發展，加上政策的推動宣導禁用塑膠袋加速了環保袋需求的上升，在 2018 正式開始減塑的各項措施，更加強環保袋的需求。

根據 2014 環保局統計光新北市的四大超商一年就可以賣出約 1000 萬的塑膠袋，台灣一年使用了 180 億個塑膠袋。平均每人一年用了 782 個塑膠袋，每人一天就使用 2.14 個塑膠袋。與歐盟每年每人平均 198 個相比，臺灣足足多了 3.9 倍。所以設計製造耐用、美觀可隨身攜帶的環保袋是公司核心價值。

二、 客製化的需求：

正如文獻中的客製化探討，大量客製化已經是未來的趨勢，我們了解到客製化對企業的重要性，除了提升企業的品牌形象，更可增加附加價值，讓消費者對產品更有信心，本研究將會分析T公司目前的客戶概況。說明客製化的需求可以應用在各行各業。

三、 網際網路的應用：

靠網路的崛起，使競爭對手扁平化，無論你的公司大小規模，都可以接到很多知名品牌的企業客戶，隨著客戶的累積，更可以創造更多的客戶群。

第四節 資料來源

本研究使用 T 公司目前所使用的 Google 的網站分析數據解讀，透過數據的監測與分析，了解用戶的實際使用行為。在過去消費者模式都是根據訪談還有經驗取得，應用數據的分析是更科學有效的方法，透過更多的數據探討影響使用者活動，試圖地找出問題加以修正，並透過使用者的反覆的驗證，測試服務的模式是否可行。

本研究使用的工具分別有下表的九個數據列表如下：

表 3-1 分析數據表

1.	關鍵字廣告活動
2.	活動時間分析
3.	活動週期資料
4	使用者來源分析
5	使用者裝置分析
6	使用者搜尋引擎占比分析
7	新舊客戶來源佔比
8	年齡分析
9	性別分析

第四章 研究分析結果

第一節 同理心問題與挑戰分析

一、 產業現況分析

在這節當中將介紹禮品類中提袋產業概況，及客群分析，訂購用途，同理心訪談工具的使用，在以下逐一說明：

(一) 產業概況：

禮贈品是一個非常大的市場據經濟部統計，台灣的禮贈品市場超過 500 億以上，品項成千上萬種，不只在商品的宣傳，產品的搭售，主關機關，各行各業都需要用到禮贈品的行銷，但禮贈品的優劣品質相差相當大，客製化的禮贈品往往可以提高更優化的產品價值。

(二) 產品用途：

提袋禮品其用途大致上有廣告識別使用、展覽廣告宣傳、直接的銷售使用，產品用途廣泛，兼具廣告及行銷還有實用的效果

(三) 客戶分佈

統計目前的客戶行業別來源的分佈做探討其記錄如下：

表 4-1 T 公司客戶分佈統計

客戶類型	公司行號	公家單位	慈善團體	同行客戶	學校機關	個人
佔比	35%	20%	15%	20%	8%	2%

上述資料顯示禮品業者沒有行業別限制，各行各業都可以使用，未來的產業發展具有潛力，是值得努力開發的市場。

二、 現有資料分析

個案 T 公司來客有 95% 都是網路廣告而來，本研究分析 2017 至 2018/4 月的廣告曝光率、點擊率、比率如下表所示：

(一) 廣告活動內容分析：

此表是從 2017 年 1 月到 2018 年 4 月份的關鍵字廣告客戶來客戶數據。

表 4-2 廣告活動統計

月	點擊	曝光	比率%
Jan-17	1,055	22,847	4.6
Feb-17	1,212	26,249	4.6
Mar-17	1,724	38,353	4.4
Apr-17	5,823	70,045	8.3
Apr-17	1,026	18,953	5.4
May-17	1,671	32,514	5.2
Jun-17	1,722	33,783	5
Jul-17	1,272	24,623	6.1
Aug-17	2,317	34,600	6.6
Sep-17	2,386	37,436	6.3
Oct-17	4,075	60,167	6.7
Nov-17	4,689	62,911	7.4
Dec-17	4,651	59,801	7.7
Jan-18	5,958	78,816	7.5
Feb-18	3,213	42,823	7.5
Mar-18	6,019	75,561	7.9

其繪製的折線圖如下：

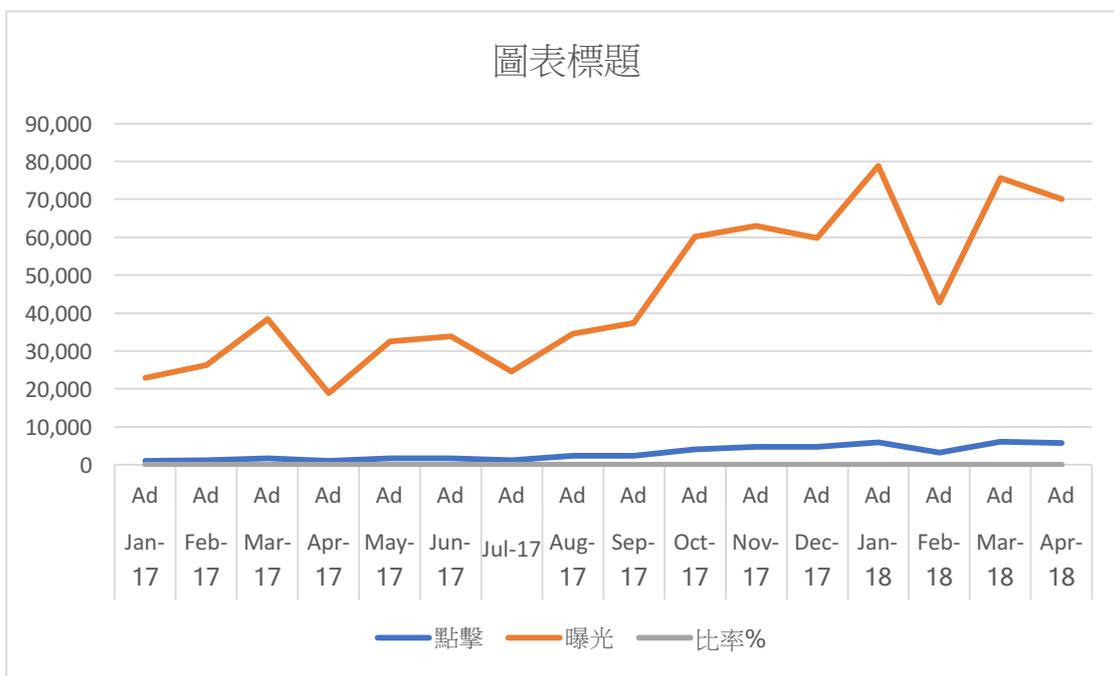


圖 4-1 點擊率折線圖 資料來源：T 公司 ADWord 分析

上圖紅色是點擊率，個案公司在從 2017 年 01 月平均 22847 人次到 2018 年 04 月份平均 70045 人次成長了 2.6 倍，表示搜尋的人數增加，需求上升。

藍色的點擊率來看，表示個案公司在 2018 年 01 月的點擊率從 1055 人次到 2018 年 04 月 5823 人次足足成長了 5.5 倍，以同季度相比，2018 第一季較 2017 第一季也成長了 4.2 倍。

兩者從比率來看，2017 年一月份 4.6% 成長為 8.3% 表示，而且點擊率的成長比曝光率更是成長的兩倍，說明不但需求變多，其點擊購買的意願更高，客戶更願意點進來了解產品而並非是無效的廣告跟曝光。

從報表我們可以判對產業的發產正在快速成長，隨著來客的增加，我們試圖找出更多使用的記錄，加以分析與比較，找出客戶的需要。

(二) 使用者活動時間分析：

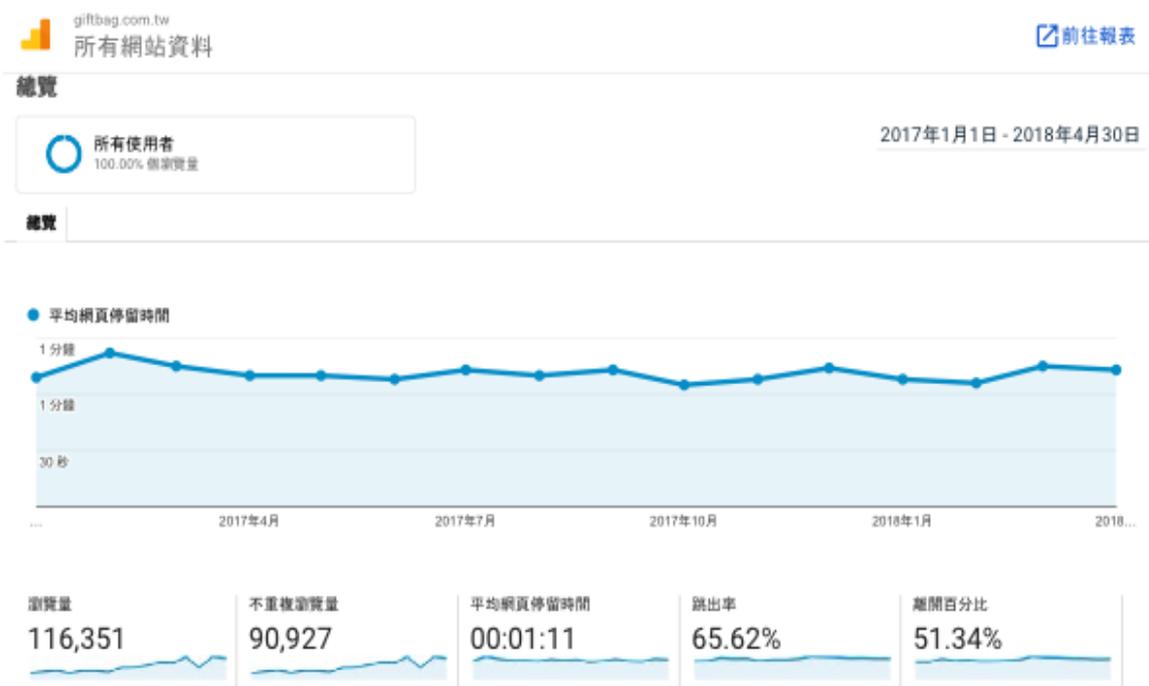


圖 4-2 使用者活動分析

從上圖可見，從 2017 年 1 月到 2018 年 4 月瀏覽者平均的停留時間約在 1:11 分鐘左右，，說明客戶平均瀏覽的時間很短，在很短的時間內必須決定產品是否符合他的需求，因此網頁的內容跟訂購流程就成了來客關鍵，假設客戶只有一分鐘的時間決定要不要詢問，如何引起他的注意及信任，並能夠快速的解決他的問題，是重要的關鍵。

從上圖可見客戶的跳出比率為 65%，是指網頁進入者不到 10 秒鐘就離開的客戶。以個案公司為例客戶是經由關鍵字點進網站，進入之後發現內容不符比率應該很低，顯示廣告的投射不夠精準，在廣告文案的撰寫及曝光的方式還需要加以改善。增加使用者停留的時間。

(三) 使用者活動週期分析：

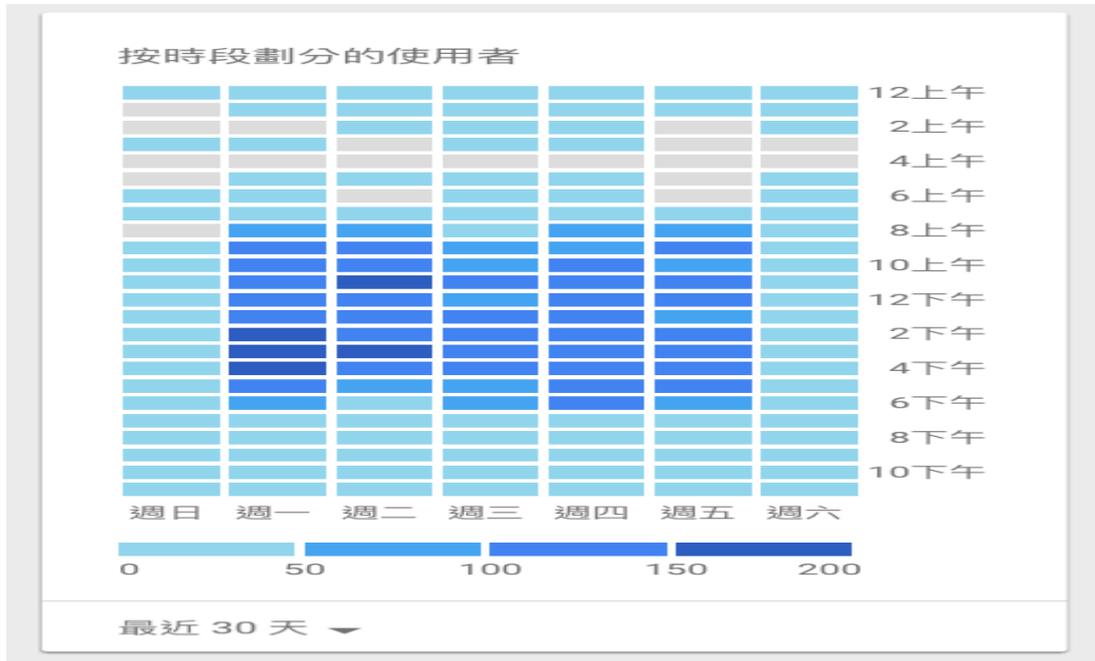


圖 4-3 使用者活動週期分析

根據上圖發現使用者從八點開始到六點結束，最多訪客來的時段集中下午一點到四點，最多的來客週期是每週二，最多點擊在 150-200 人次，這個圖表幫助本研究更了解來客的時間，以利用安排人員的服務時間，可以讓服務更流暢，然後提高客戶的滿意度。

(四) 使用者來源管道分析：

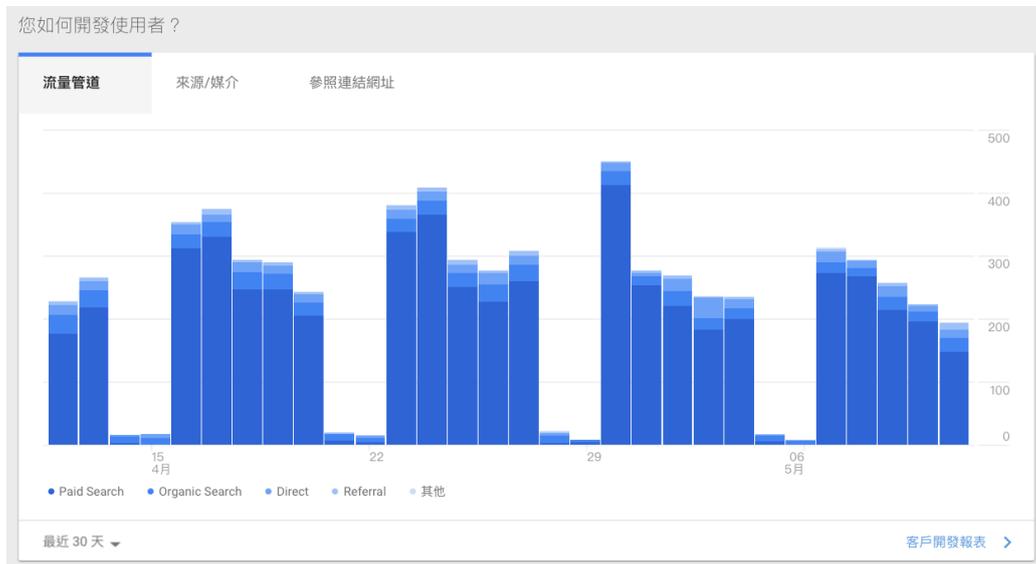
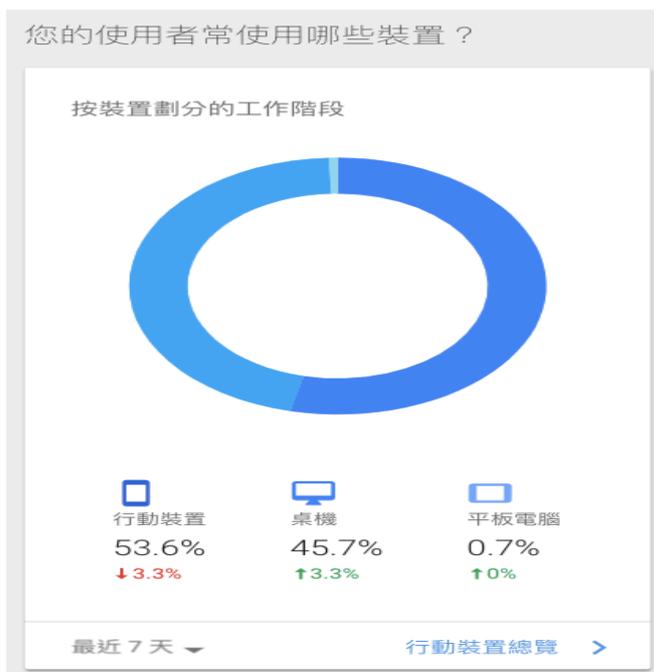


圖 4-4 使用者來源分析 資料來源:google 分析

由上圖得知有 85%的來客是從付費的廣告而來，8%來源自然排序，5%來自直接網址點進來，只有 2%經由轉介紹而來。

(五) 使用者裝置分析：



從裝置來分析，了解到目前行動裝置的來客數已經超越桌機，因此設計上應該考慮到更多行動裝的用戶，使用戶有更好的介面跟體驗設計。

圖 4-5 使用裝置分析 資料來源 google 分析

(六) 使用者搜尋引擎占比分析：

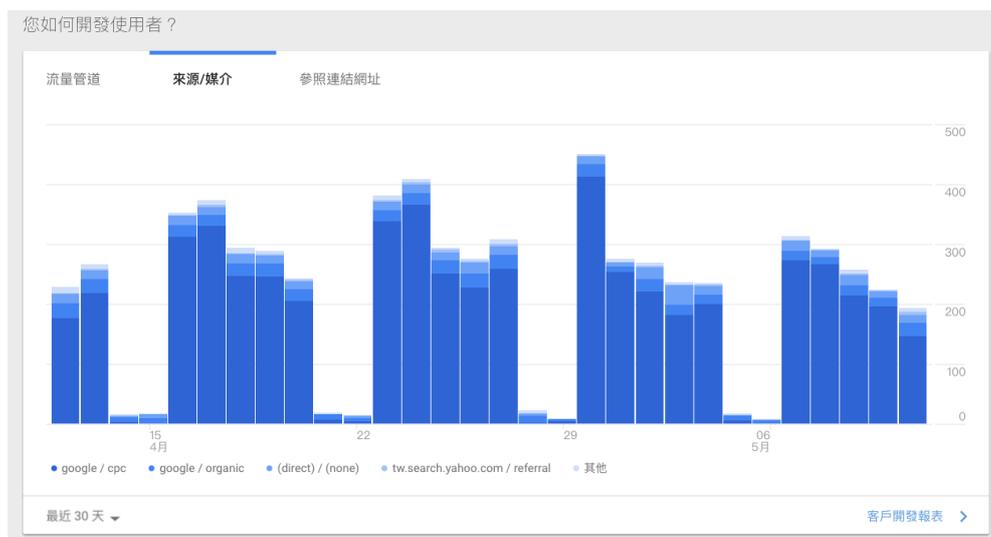


圖 4-6 使用者搜尋引擎 資料來源:google 分析

從上圖可見目前還是以 80%google 搜尋引擎為主，其次為 google 直接鍵入網址為主，而從 Yahoo 搜尋引擎而來的只佔了不到 2%。

(七) 使用者的新舊客戶佔比分析：



圖 4-7 使用者的瀏覽記錄分析資料來源:google 分析

新使用者 5333 人次占 88.29%，回購客戶為 683 人次占比為 11.71%，顯示網頁的主要使用者是新客戶

(八) 使用者年齡分析：

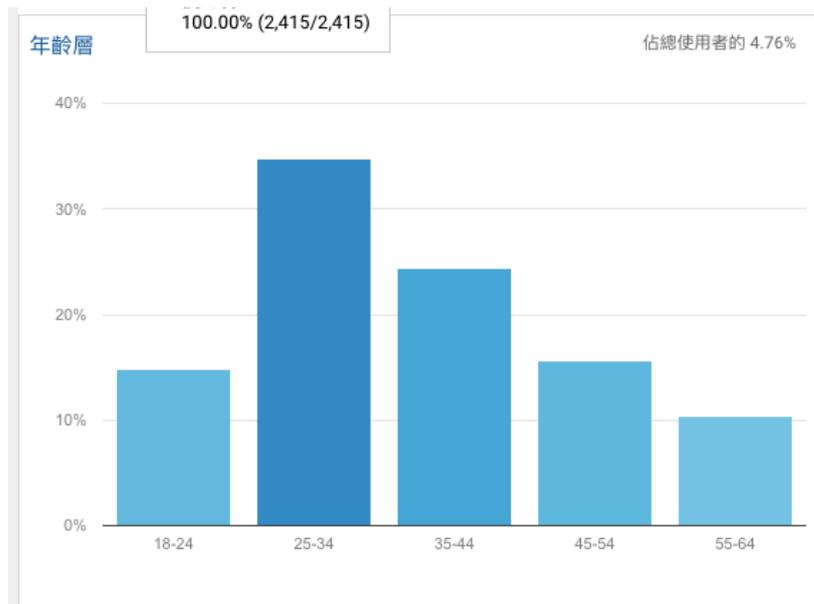


圖 4-8 使用者客層分析 資料來源：google 分析

從年齡分析，主要的用戶層在 25-34 最多，其次是 35-44 歲，次之 45-54 歲，再次為 18-24 歲，最後是 55-64 歲，顯示在採購上年輕族群有增加的趨勢。

(九) 使用者性別分析：

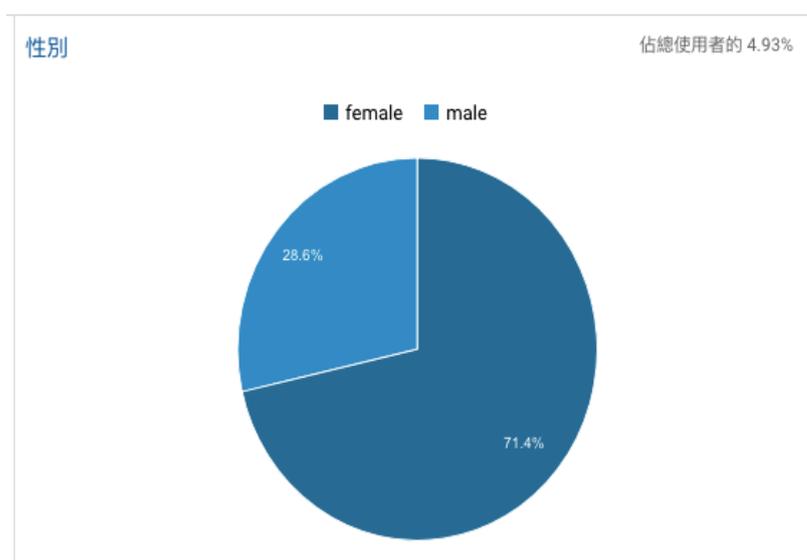


圖 4-9 使用者性別分析 資料來源：google 分析

而另外性別的分析，71%為女性，28.6%為男性，比例懸殊，顯示平衡男女使用者的也是網頁製作的要件之一。

上述的分析本研究歸納一下表格如下：

表 4-3 客戶使用者內容分析

序列	使用者內容	摘要
1.	廣告活動分析	2018 年第一季的點擊率從 1055 人次到 2018 四月份 5823 人次足足成長了 5.5 倍，同季度相比，2018 第一季較 2017 第一季也成長了 4.2 倍。
2	活動時間分析	平均使用時間 1:11 分數
3	活動週期資料	最多來客時段每週一跟二
4	來源分析	廣告付費來客占 85%
5	使用裝置分析	裝置行動裝置占 52%電腦占 48%，
6	搜尋引擎來源分析	Google 導入站 85%
7	新舊客戶比例分系	新使用者占 88.29%，回購客戶占比為 11.71%
8	年齡分析	主要的用戶層在 25-34 最多，其次是 35-44 歲
9	性別分析	71%為女性，28.6%為男性

從以上的分析資料來做為我們修改的依據。

三、 服務流程特徵：

本研究描繪出個案目前的服務流程，希望從服務流程特徵製作服務藍圖

表 4-4 服務流程特徵：

融入程度	服務提供地點	電話拜訪，客戶公司拜訪。
	客戶融入程度	客製化產品客戶有很高的參與動，每一個細節條件都需要跟客戶詳細校對
	顧客分工狀況	分為兩種情況 客戶提供設計，廠商提供完成品 廠商提供設計，客戶使用其所提供的設計
	服務完成大概時間	從詢價開始到服務完成請款預計要有一個月以上的時間，服務時間長，因此客戶融入的重度也較高。
適應程度	顧客影響	客戶通常會高度影響整個服務的流程，例如打樣設計，針對不滿意的地方重新修改，就必須將整個流程重來，重新打樣，花費時間將很長。
	個人化	客製化產品需要個性化服務，因此不只客戶參與程度高，個人化程度也很高。
	知識程度	訂製產品所需要的知識教育會比一般產品來得高，例如：必須瞭解材質，製作方式，印刷方式，能不能將設計圖做成產品。所以對客戶的教育訓練也是服務流程的一部分。
	工作的意義	假設服務人員知識專業程度夠，就能有效的解決客戶的問題，價值也會提高，工作會顯得更有意義。

關係特徵	服務提供者分工	客製化產品的分工小，通常是一個服務人員完成客戶的所有的製程，因此情感上的建立就會加深。
	情感上的參與	隨著流程時間長，單一的服務窗口，因此服務人員與客戶的情感建立上能夠快速增加，長期來說對客戶關係與信任感建立都有很大的幫助。
	服務流程的對象	B2B 的用戶為主
服務新穎	對企業而言，產品上市時的新穎程度	對企業來說假設產品是新型設計產品，同時客戶接受度也高，就能提高產品價值。
	產品上市時在市場中新穎程度	相對如果產品已經非常廣泛，客戶沒有新增加設計的元素，對用戶來說新鮮感便會降低，服務就沒有創新及可運用的價格，因此關鍵因素在於產品的設計跟價值創造。
信任程度	保密	客製化產品的保密程度相對非常高，有些創新的發想，都是透過溝通跟改善而來，所以雙方都需要對產品進行保密的動作，避免創意外流，變成仿冒。
	顧客接受服務	客戶接受客製化服務時，需要承擔許的風險相對高，因為客製化產品只有客戶可以使用，一但產生錯誤，只能作廢必須重新製作，所以雙方都必須承受高風險。

	提供流程的獨立性	如果客戶對廠商的信任程度高，流程服務就會更快速，所以加強客戶的信任感，同時對客戶服務的就會越簡單。
--	----------	---

從上述的內容發現個案公司服務特徵為高程度融入行業，同時也需要接受較高的個人化服務體驗，因此在人員訓練與流程製作上需要更專業及分工。根據服務流程特徵界定服務內容及範圍。

四、 運用同理心地圖做客戶訪談

本研究需要找出客戶的關鍵問題，因此利用客戶同理心地圖，作為訪談內容設計歸納出下列的資料：

(一) 使用者說了些什麼話，製作產品得目的為何:

1. 希望透過禮品的採購，加強客戶關係的維護。
2. 透過具有公司形象的禮品，可以達到某程度的廣告效果及曝光度。
3. 尋找能比現在使用產品或方案能更好的替代產品
4. 藉由禮品的購買，增加顧客的忠誠度，提高顧客滿意度。
5. 公司日常的使用，增加美觀及質感

(二) 使用者看到什麼:

2018 年開始法令的修改，限制店家使用塑膠袋，因此使用環保袋跟紙袋的廠商變多了，在公車及捷運上都可以看到上班族或或學生提著可重複使用的環保袋，在超市也是有一半的客戶會開始自帶環保袋。顯示產品非常受歡迎。

(三) 使用者做出了哪些回應與反應？

使用環保袋的人變多，如果客戶設計夠漂亮新穎，自然就會變成移動的廣告，對廠商還說也是一大優惠，如果要有一萬個曝光，假設每一個的曝光成本都在 20 元以內，其實是成本相對來說是不高的。

(四) 使用者的感受與態度是？

通常優先考慮目前有合作的廠商，如果沒有會由採購統一尋找三家以上的廠商進行報價，再請廠商提供樣品，參考樣品及價格後呈報於主管做出決策。

請熟識朋友或客戶推薦，通常推薦廠商有其風險性，一般人不會輕易推薦廠商，受推薦廠商的服務品質相對會較高。

(五) 使用者的恐懼、挫折與阻礙是哪些？

禮贈品產品幾乎都是大陸公司製作，因為沒有發票，也沒有合作經驗，不知道對方的品質以及交件時間，因此訂購的風險會增加。

需要多加比較，所以會花費許多時間在比價上面，溝通往返非常消耗精神還有時間，如果交期有限制性，例如活動展覽等等。超過期限就必須承受巨大的損失，因此尋找具有保障的廠商是相當重要的事情。

(六) 使用者想要的目標、期待的支援又是什麼？

想要得到最佳化的客製化產品，不論是價格上，交期，還有品質都可以達到需求。可以透過禮品建立客戶關係，讓收到產品的客戶得到滿足感信任感。

根據同理心步驟發現，供應商跟客戶之間有很多的共通點，大家都希望協力將產品產出，客製化的產品跟其他產品的差異在於，客製化產品需要雙方的共同設計，結合材質還有製作方式擬定可行性。透過不斷溝通及修正，將成品實現，雙方從零到有需要很多的時間溝通，在溝通協調的過程中就會產生對產品的認同及使命感。與一般的產品只要設計產出就可以販售，是不同的思維。

第二節 定義問題與服務設計目標：

從效率應用及資訊流的內容，本研究找出幾個需要解決的問題如下：

一、 解決客戶的痛點：

客戶等待報價的時間太長，我們可以設計出使用者更容易了解的詢價及接觸模式，縮短客戶報價的時間，列出下列幾點：

(一) 改變客戶詢價的呈現的方式：

為了解決客戶詢價上的問題，我們必須找出最適合的互動軟體，讓客戶有多種詢價方式，他可以選擇最適合他的方式來做詢價，相對服務人員也能夠集中同一個方式回應客戶的問題。縮短彼此溝通的時間。

(二) 深入了解客戶的用途：

根據客戶用途理論做分析，在服務流程設計上加入強服務人員對客戶用途的瞭解，才能更快的協助他完成他所要客製化的產品

(三) 增加客戶的信心

本研究發現如果客戶信心不足就產生質疑，接觸意願低，必須透過文案說明增加來客的信心，所謂站在巨人的肩膀上，希望透過網頁文案設計能讓客戶更了解我們。

二、 清楚明瞭的網頁介面設計

網頁呈現的方式是客戶做決策的重點，根據同理心地圖，了解客戶在搜尋產品的過程中花費太多時間，如何改善其設計以下列三點為主軸。

(一) 網頁的顏色呈現方式

本研究發現來客年齡層有降低的趨勢，集中在 25-40 歲，因此在設計上面將網頁內容年輕化，加入更多的活潑豐富的色彩。

在尚未分析性別之前一直以為男女的比例應該相當接近，透過分析才發現比例上如此懸殊，設計的方向要重新思考消費者使用喜好的問題。

(二) 裝置上的使用優化

在分析裝置使用狀況的同時發現行動裝置的使用者超越桌機，據統計採購者通常會在上班時間尋找廠商，使用裝置應該是以桌機為主，根據訪談瞭解客戶族群中的店面客戶與服務業客戶的工作場域不一定都在辦公室，因此手機為主要使用裝置。必須要考慮行動裝置的使用介面設計，還有優化和美感的設計。

(三) 溝通軟體的使用與整合

在流程上想改善客戶的聯繫方式，其軟體的選擇非常重要，使用哪一個線上互動軟體，我們必須根據用戶的使用習慣，分析各種工具的優缺點，選擇最適合客戶的溝通平台。

三、 廣告的投射方式

網路搜尋結果太多會讓客戶找不到適合的廠商，如何讓客戶非常容易的找到我們，實作內容將會加強以下兩點的修正。

(一) 網頁廣告的投射方式:

本研究得知目前有 80%的客戶是從網頁搜尋點擊而來，根據來客統計加強每週二及週三下午時段的廣告播放，廣告更容易投射給客戶。

(二) 人員的服務時間：

在來客最多的這一個時段，服務人員可以專心的服務客戶，將開會或是客戶拜訪排在其他時段，充分的運用時間。

第三節 服務流程腦力激盪與UX設計

一、 服務流程的設計

根據本研究資料開始重新排列服務流程的製作，其製作的內容如圖所示：

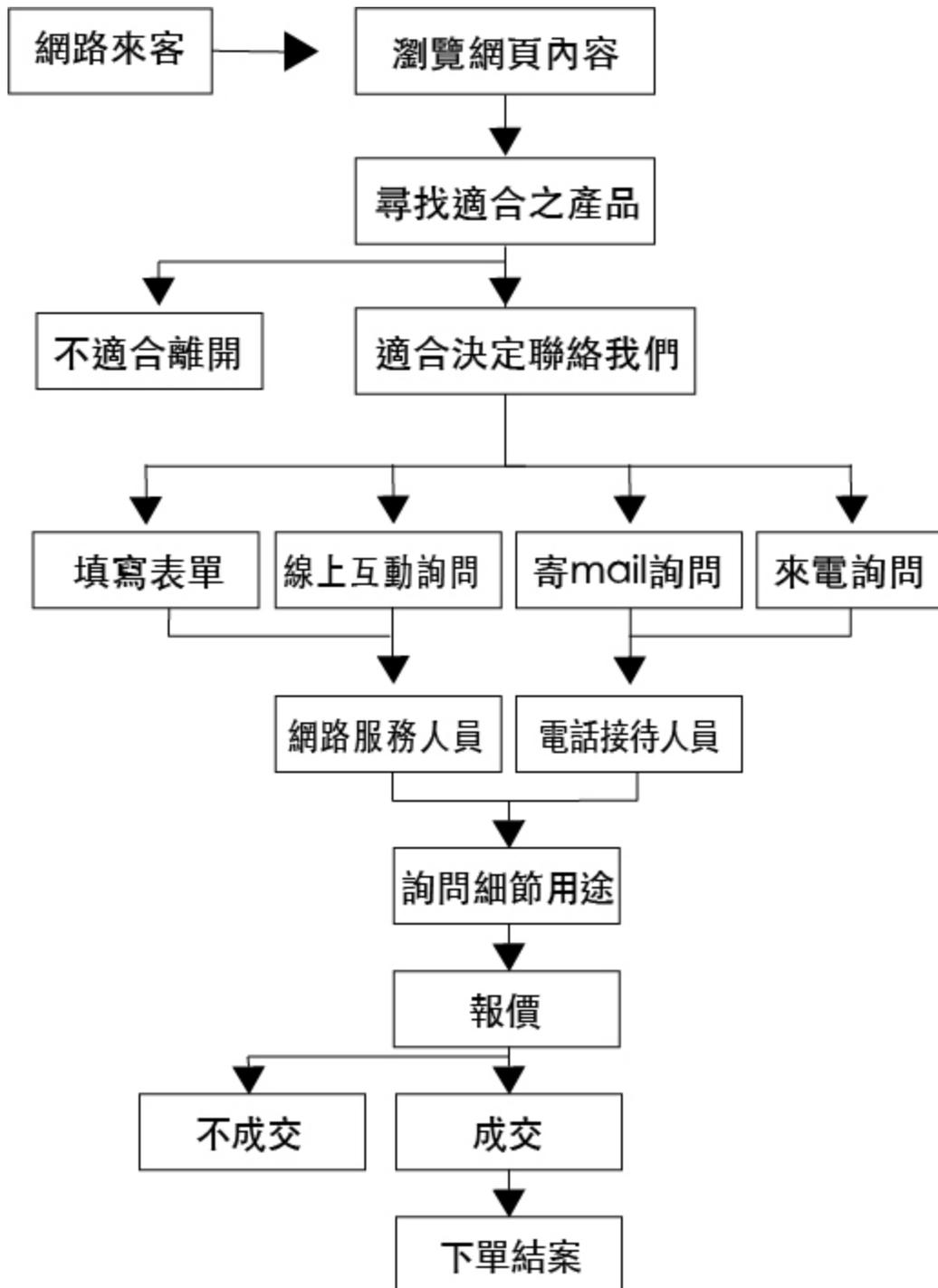


圖 4-10 服務流程藍圖設計

根據上圖所示本研究將來客做分流，客戶如果想要聯繫我們會有四種管道：

(一) 填寫表單

客戶填寫表單就能夠讓快速讓服務人員瞭解他的需求，服務人員就可更快速的回應他，快速的報價。

(二) 互動軟體詢問

客戶能夠直接透過互動軟體來詢問，直接線上問答，我們將提供線上的窗口直接的服務。

(三) 發送 Mail

發送 Mail 是過去最多詢問的方式，但收信與回覆之間有時間上差異，以及系統漏信的問題，透過客戶分流，使用者能夠選擇更適合的管道來使用聯繫。

(四) 來電詢問

客戶可以直接打電話給廠商，來電必須有一個專門的服務人員接洽，從最基本的資料及需求溝通。

透過客戶分流以及增加溝通的管道，每一個分流訓練的專業的服務人員，客戶最在意是服務速度及品質，但兩者之間是衝突的，假設快速回覆客戶問題容易失去細節，無法將服務精緻化，假設透過分流，不同的管道由不同的服務人員來接待，服務人員專心在自己負責的區域，就能提高服務速度，做出相對應的服務內容，提高對整體的服務體驗。

第四節 客製化網站的案例說明

在此階段首先要解決得是使用介面的問題，在腦力激盪當中，原本計劃自行設計 APP 及軟體的應用，經過相關程度的討論發現製作成本非常高，還有製作時間太長，需要三個月到半年以上的時間，經過評估後，轉向尋找合適的互動軟體來取代自行開發軟體。

在尋找相關的網頁內容當中，找出現有客製化使用者的操作介面，來加以分析比較，經過資料分析與研究，本研究要做的應該是更精簡網頁的操作，而不是將它複雜化，透過兩下兩個案例簡單說明

一、 國內 DIY 網站範例

本研究找到國內外的客製化及 DIY 網頁作比較，發現在台灣所設計的介面中通常都過於複雜化，使用者需要長時間學習才能自由的操作介面，假設在新進客戶的初次來訪階段，過於複雜的介面，通常用戶會更容易跳出，變成反效果。

相較於國外設計的介面，重視使用流程導向，用簡單的操作介面讓消費這更清楚產品的設計流程，舉例說明如下：

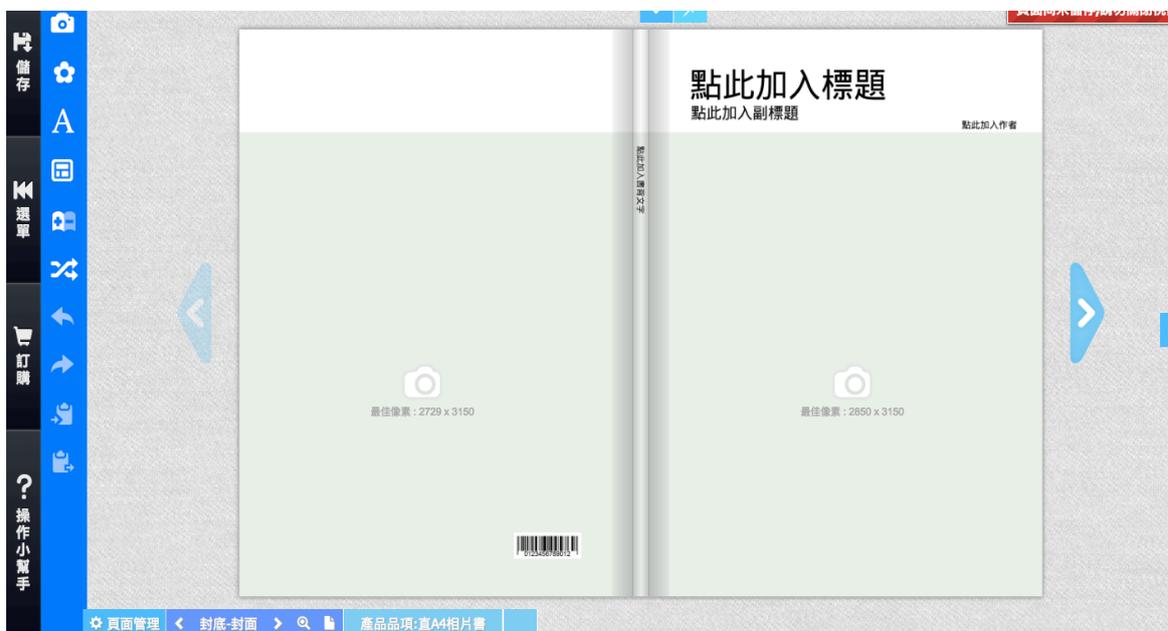


圖 4-11 C 公司線上編輯網站

從上圖可見左邊為操作選單，客戶進到系統必須先熟悉工具使用，花費許多時間，這也是目前 DIY 介面操作困難的原因。

二、 國外 DIY 網頁範例

此範例為美國最大的網頁 DIY 設計的網站 STRIKINGLY，此網站已經翻譯成 10 多種語言，全世界的用戶都可以自由的操作，不管是公司行號，或是個人都可以很輕鬆的設計出專屬的網頁，呈現內容如下圖：



圖 4-12 STRIKINGLY 網站

從上圖可見首頁的設計使用選單的操作方式，清楚表達網頁的訴求。文案的說明也很簡潔有力，一目瞭然。



圖 4-13 STRIKINGLY 網站

從第二頁如上圖點選進來，選單的部分，必須先選擇使用者身份，開始進入製作的流程。

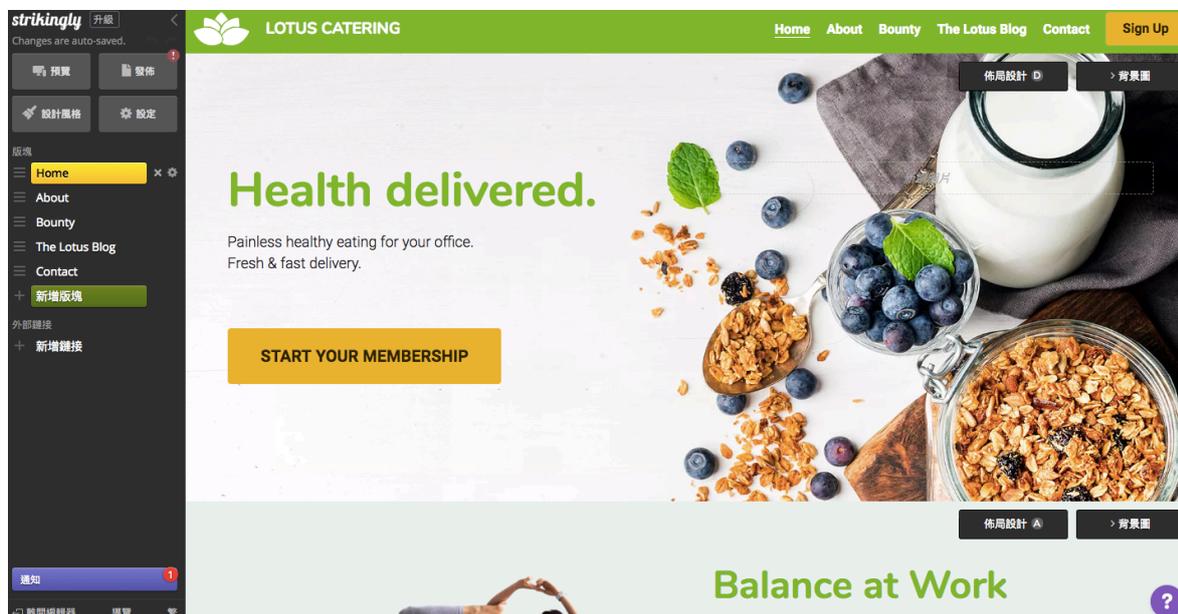


圖 4-14 STRIKINGLY 網站

第三頁如上圖，點選進來就可以開始編輯，設計內容方式屬於直覺式的編輯方始，點選文字的內容就可以開始編輯，並沒有任何的操作工具。

這樣的操作模式使用者不用花時間去學習操作的工具，只要打開網頁就可以直接在上面做編輯，不只容易上手，而且編輯的內容也很簡單明瞭，在圖片的插入也是採用選單方式，直接將相片坎入，直覺性的操作是未來的設計方向。

三、 兩者比較分析：

表 4-5 國內外網頁架構分析

	國內大廠相片編輯器	國外網頁DIY編輯器
操作方式	用工具的列的方式操作工具	直接在頁面上做編輯，點擊即可編輯。
特點	使用者需要花時間先熟悉工具才能開始編輯。	消費者可以非常快速的操作，減少學習的時間。

呈現方式	製作好的內容必須要透過使用工具才能預覽。	可以直接看到直接邊好的品。不需要再經過轉檔。
------	----------------------	------------------------

從上表發現用選單製作更適合用戶，減少學習的時間，透過直覺式的反應，利用表單的填寫，很快的讓客戶建立他需要的內容。將製作好的表單從後台做歸納跟整理，更快速的瞭解客戶的需求，快速的報價，爭取時間。

四、 互動軟體的比較與使用

此階段要找出最適合使用的互動軟體，表列如下圖及其優缺點。

表 4-6 軟體優劣比較

	Mail	Skype	FB 粉絲頁	LINE@
用戶使用率	約 80% 說明：根據業務訪談個案公司有很多得高齡用戶不會使用 e-mail，但是也想使用客製化的產品	約 50% 說明：目前 Skype 的使用率很低，大約只有一半的用戶使用。	約 20% 大約只有 20% 的客戶會透過粉絲頁來跟廠商做聯繫	約 90% 幾乎所有的課都有 Line 軟體可以線上直接溝通訊息。
業務平均回覆時間	大約 10 分鐘	大約 5 分鐘內	大約 20 分鐘	大約 10 分鐘
優點	用戶可以提供較完整的訊息，傳送較大的檔案	線上即時回戶，對話	透過粉絲頁加深的印象。	線上即時回應，對話有自動回覆的功能。
缺點	溝通往返需要花費許多的時間，有時候信	用戶數量少，大多的客戶不會使	大概只有 1/5 會透過	使用的人數最多，但相對較沒有隱

	件會跑到垃圾郵件客戶還要每天做檢查，或是等客戶提醒，無法及時確定內容	用 Skype 做為主要溝通訊息的軟體。	網頁加入粉絲頁。 無法傳送線上傳送圖片。	私，不是每個用戶都會加入 Line@ 群組。
--	------------------------------------	----------------------	-------------------------	------------------------

透過上圖分析比較，本研究認為在所有的溝通軟體中，Line@使用度最高，我們決定使用 Line@作為主要的溝通軟體，再利用表單及 Mail 的輔助，增加客戶的詢問機會，同時減少業務的溝通時間及管道。

第五節 最小可行性產品設計

本研究希望能夠藉由實作一個最小可行性的服務流程及網站，其製作內容如下逐一說明。

一、 網頁設計概念說明

(一) 網頁的首頁製作:

首頁呈現 LINE@的加入按鍵，讓客戶可以很快跟我們做聯繫。另外重新設計聯繫的表單，命名為『訂購精靈』讓客戶可以夠過表單的填寫，更快速地表達他想要傳遞製作內容。

(二) 站在巨人的肩膀上

首頁的主視覺強調我們合作客戶有一千多家的實力，增加客戶的信任感。

(三) 頁面的設計:

針對七成來客是女性，計畫修改網頁在色調上選用淺藍綠色，是 2017 年最受女性歡迎的色調，希望 72%女性使用者，可以感到舒適愉悅而色調也偏中性，男性使用者看了也不會覺得不舒服，次要配色為橘黃色，表示活力及新鮮的感覺

(四) 瀏覽的方式

為了節省用戶時間，在每一個展示頁，客戶都能夠帶進表單中詢問，在收到標單就已知道他所詢問的內容是哪一個產品跟規格。縮短溝通時間。

(五) 詢問的方式

修改後的內容為直覺式的表單操作方式，在流程設計上，會讓客戶先填表單然後了解基本需求之後再要求客戶填寫基本資料，這樣一來客戶填寫的意願才會增加，經過測試，第一步驟先填寫基本資料反而會增加客戶的疑慮與填寫意願，所以將表單倒過來，客戶先填完需求在填寫基本資料的做法更讓用戶願意填寫詳細及更正確的資訊。

(六) 增加 Line@的線上溝通介面

根據統計在智慧型手機中對於 Line@的使用率已經達到 80%以上，讓客戶知到我們有提供 line@線上專人服務，讓用戶更容易溝通接洽。

根據以上項目的網頁設計如下圖

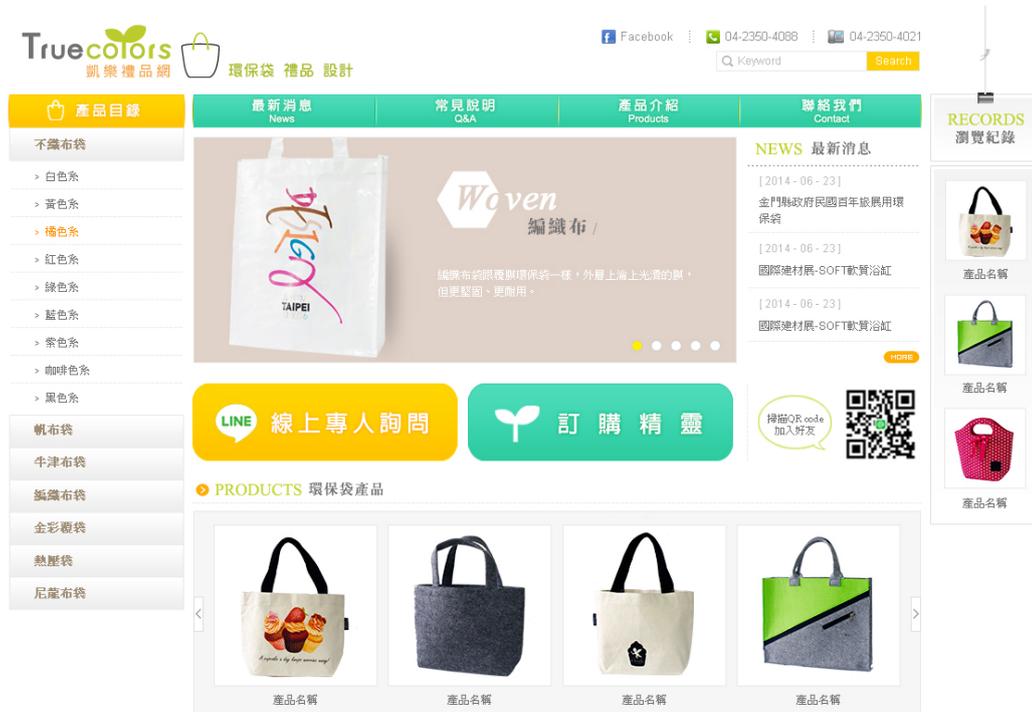


圖 4-15 T公司新版網頁

圖 4-16 T公司詢問表單

二、 增加來客與建立消費者的信心

(一) 廣告文案製作

在廣告文案的設計上，強調有 LINE 的專人服務，並且透過廣告讓客戶知道廠商擁有 1000 家廠商的實力，加強客戶信心。其網頁修改內容如下圖。

▶ CLINET 客戶實績

...感謝超過八百家客戶支持，您環保袋的最佳供應商



圖 4-17 T 公司首頁成交客戶

(二) 網告預算的使用

在每週一跟每週二的下午時段增價 50% 的廣告預算，在週四的早上減少廣告的預算。使客戶來客數增加。其次提高桌機來客廣告預算，行動裝置已經超越桌機，行動用戶的會吃掉大多的廣告預算，經過實際的訪談主要成交還是以桌機公司採購用戶為主，必須提高桌機的廣告預算才能夠達到來客數平衡。

第六節 反覆測試，根據使用者回饋做修正 (Test)

製作好的網頁將立即上線，根據統計發現來客明顯增加，在 Line@ 的直接回應中，我們搜集一個月的監測數據中發現成長了兩倍左右。

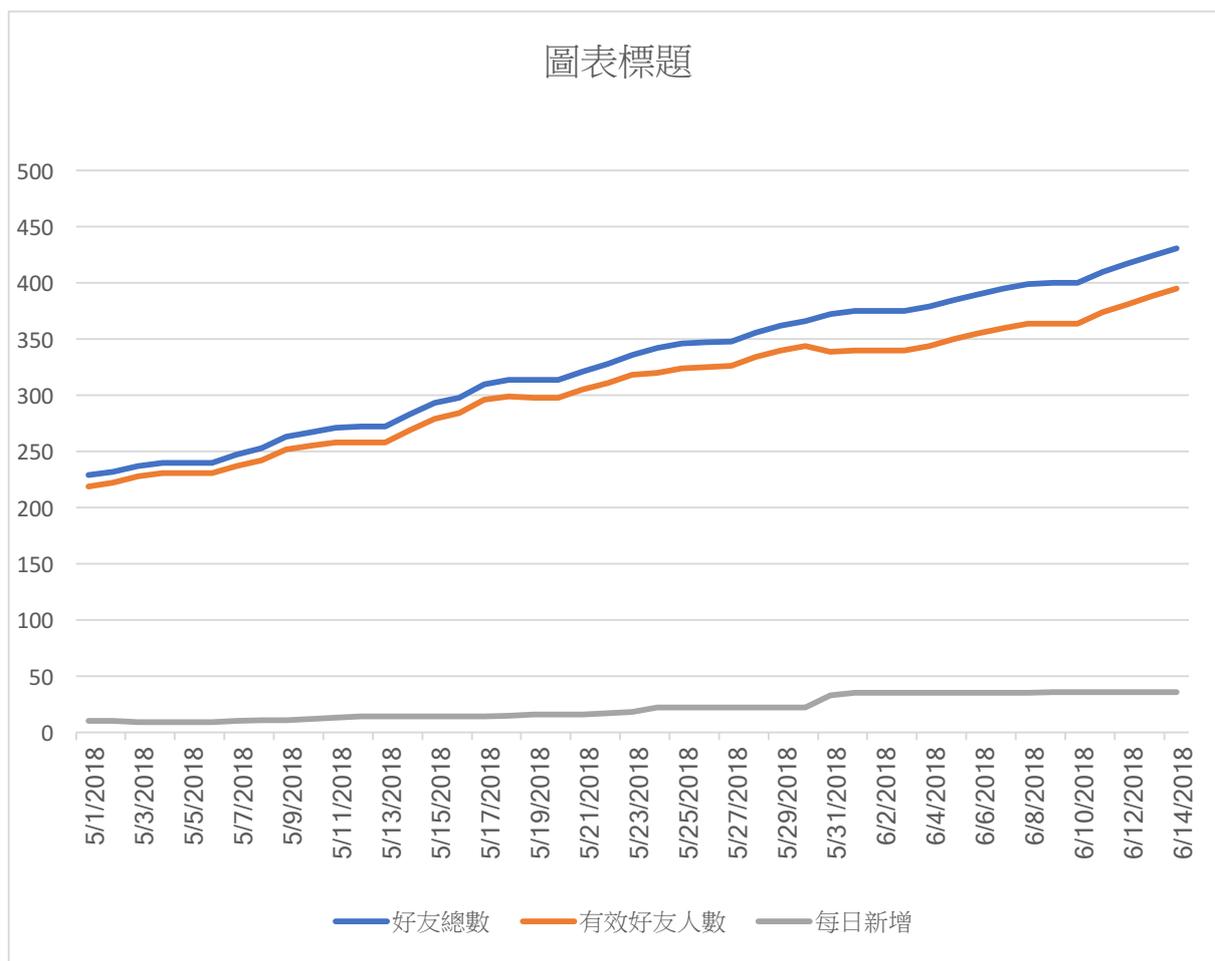


圖 4-18 T 公司詢問表單

從上圖發現從網頁更新後，LINE@ 線上新增客戶，從 5/1 到 5/29 日一個月的時間，來客數增加了兩倍，根據同理心階段的探討，其實客戶最在意的是時間，透過專業的線上諮詢，建立客戶的信任感，提高專業度，LINE@ 的回覆跟問答是雙向溝通的平台，能夠更清楚客戶的需求。客戶也能夠隨時提供圖檔或是想法，在這階段的改善是很有幫助的。

一、 滿意度調查

在使用一個月之後本研究做實名的滿意度調查，進一步找出問題做修正與驗證。

二、 調查受訪者的名單

以下為滿意度調查的具名統計調查表，其客戶為這三個月的當中透過新版的網頁詢問及下訂的廠商，了解在新版的網頁服務滿意程度，以下為滿意度調查內容。

圖 4-19 Line 具名訪談調查名單

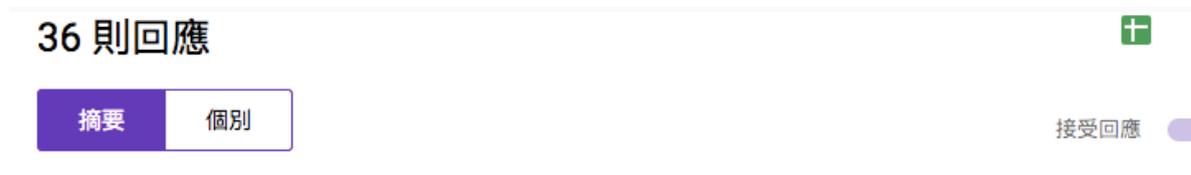
	客戶名稱		客戶名稱
1	寶○貿易股份有限公司	15.	凱○服飾行
2.	神○市場	16.	小○廣告
3.	匯○有限公司	17.	鳴○實業
4.	成○補習班	18.	淡水○○處理科
5.	TDO	19.	維○行
6.	○○兒童中心	20.	立○有限公司
7.	麥○公司	21	菘○行
8.	農漁○○合作社	22	華○公分
9.	宇○有限公司	23.	榮○合作社
10.	豐○建設	24.	六○實業
11.	紀○公司	25	蔬○公司
12.	講○公司	26	凱○公司
13.	席○公司	27.	昌○公司
14.	苗○公司		

三、 滿意度調查結果

(一) 使用者對新版網頁服務的感受

從以下的圖看到，在使用新版的網頁中使用者得到非常高的滿意，顯示消費者在新版的服務上有切確的達到他的需求。

從定義問題中得到客戶要提高服務滿意度有很多的要素，有服務的速度，還有人員的專業度，瀏覽的便利性，才能夠將總體的滿意度提升，此調查結果表示相關因素上都有達到及需求。



1. 請問您使用的新版的網路服務體驗給你的感受是？

36 則回應

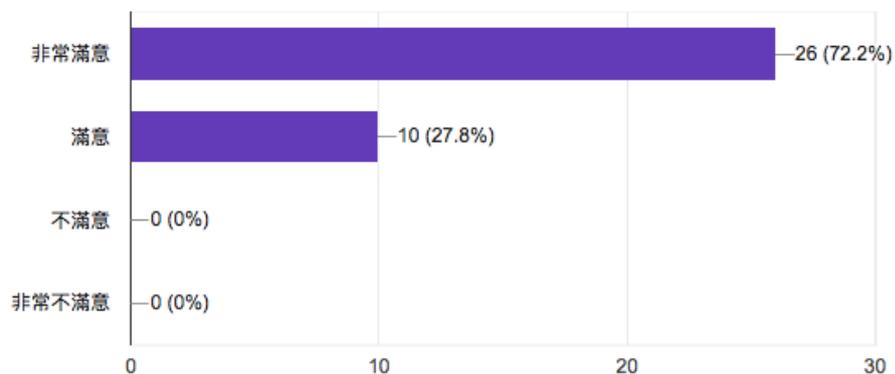


圖 4-20 line 滿意度調查

(二) 使用者的的便利性調查

從網頁的實作上，本研究透過腦力激盪設計出新的表單呈現方式，也增加了 LINE@ 的線上服務，統計出來，LINE@ 所成交的服務滿意度最高，消費者能夠更快速得到回應，有任何問題也能馬上詢問，在客製化的製作當中，LINE@ 所提供的最佳服務方式為圖片的溝通跟傳達，使用者可以直接拍照用圖片確認雙方所表達的內容一致。不用再透過 MAIL 寄送及等待，用圖片溝通更可避免電話溝通當中雙方的表達與理解的誤差，是相當有效率的溝通方式。因應這個服務特地增加了 LINE@ 的使用培訓，讓專業的人員學習工具來服務客戶，收到許多使用者相當正面的反應。

在成交案例當中，有一個 70 多歲的用戶，透過孫子幫他加入 Line@ 的使用，後續他就用拍照跟語音的方式完成客製化的產品訂購，在過去可能需要花費許多的時間溝通印刷圖案等等內容，所以如果不會使用 Mail 除非親自過來公司溝通否則不可能成交，夠過軟體的協助，就能輕鬆完成，客戶在完成製作之後特地打電話感謝提供這樣的服務，讓他不會使用電腦也能夠完成產的訂購，並且感謝服務人員細心的服務。從使用者中得到這樣的回饋在未來對服務的流程中更有具體的改善方向。

2. 請問您覺得新版的網站詢價方式的便利性(新增 L I N E 與訂購單)

36 則回應

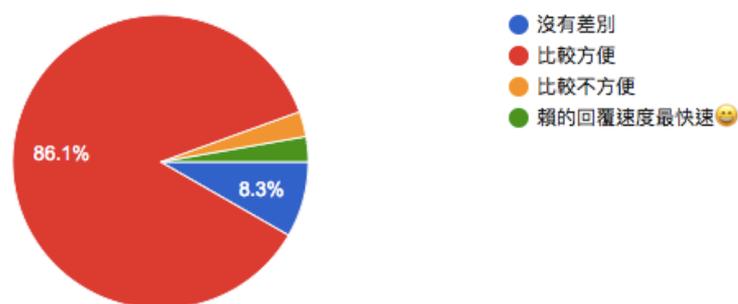


圖 4-21 line 使用者服務速度滿意度調查

(三) 使用者對服務速度的滿意度調查

其次客戶最在意的是服務的時間，針對速度上做調查，了解在客戶服務的速
度上是否滿意度上有提升，詢問的內容為『新版的網路服務跟其他家詢問的速度
上比較』希望比較對象為其他的廠商而不是新舊版的網頁的比較。客戶在等待報
價的過程中，需要三家以上的報價單，所以如何在報價當中搶得先機就是首要解
決的問題，透過新版的網頁服務及 Line@的專業服務上是重要的關鍵。

從調查的結果看來，在速度上有相當高的滿意度，顯示客戶在收到報價的時
間快速許多，快速提供報價不只是減少客戶的時間，也能使服務人員有足夠的時
間做好溝通。

客製化的產品常常有時效上的問題，例如展覽或是活動使用，提高速度上的
服務也是重要關鍵成功要素。

3.請問您覺得使用新版的網路服務跟其他廠商詢問的速度上比較



36 則回應

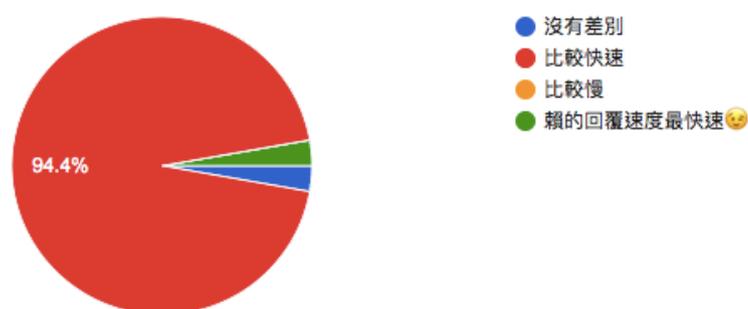


圖 4-22 line 使用者服務速度滿意度調查

(四) 使用者對於新版網頁服務品質調查：

在服務品質中包含幾個關鍵，包含有形性、可靠性、反應性、信賴性和移情性，在服務反應及服務信賴通常是矛盾與衝突的，要提供快速服務就容易犧牲信賴品質，提供細緻的服務就很難提高速度，例如要讓客戶產生信賴需要透過反覆的溝通及說明，找出的需求做相對應的處理，讓客戶產生信任感跟移情作用，需要花很多的時間，成本也會增加。

在實作過程中，嘗試製作客戶的詢問分流，讓不同的業務去負責不同的詢問管道，服務人員就能夠專心在特定的來源中做提供服務，能簡化服務人員的教育訓練，時間分配，業務分類，當服務人員都能夠非常熟悉自己的工具，瞭解的客戶類型，需求，就能夠及時的回覆給客戶，提供更即時的服務，讓客戶相信廠商是可靠的，可信賴的，同時就可提整體的滿意度。

總結下圖說明，在速度滿意度提高同時也增加服務品質的滿意度。減少兩者之間的衝突。是網頁優化當中極需要處理及解決的問題。從滿意度的調查當中，雖然得到了 78% 的滿意度品質調查，尚有 22% 的客戶認為本研究在服務上並無跟其他廠商有差異化，需要再去深入探討跟改進的地方。未來在製作流程設計希望能夠得到更多使用者意見來加強人員的訓練跟專業度的提升，

4. 您覺得使用新版的網路服務體驗跟其他廠商詢問的服務品質上

36 則回應

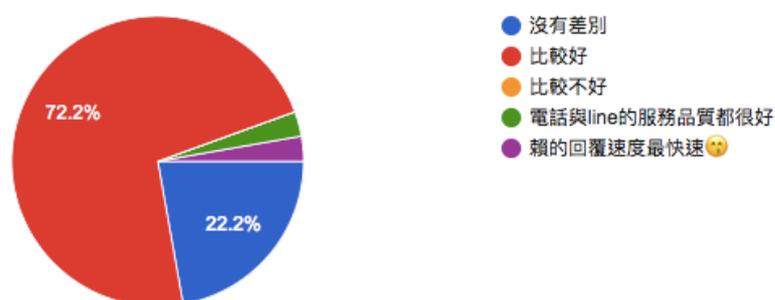


圖 4-23 line 服務品質調查

第五章 研究結論與建議

第一節 研究發現

一、 大量客製化網站設計及服務流程過程結論與發現

本研究結合設計思考的六個步驟與服務體驗工程概念針對大量客製化禮品網路服務建構一個新的網頁體驗，成功的藉由同理心的分析，現況的了解，大量數據分析等發現了很多的矛盾與衝突，例如快速的服務與精緻化的服務會產生龐大的衝突，因此為了解決這些問題設計了新的服務流程。

本研究有幾點發現：

- (一) 客戶在採購時服務流程最佳化將是決定採購的關鍵要素之一。服務流程是影響整個服務速度及品質的關鍵要素。
- (二) 要做一個客製化網站並不一定需要自己開發軟體，用開放的軟體結合所需要的內容就能夠製作一個客製化的服務網站。不但能降低成本，接受度更高。
- (三) 用最快的速度去驗證客戶的反應，才能及時的做修正，在過去開發產品往往需要耗費許多的溝通，試驗，網路發達的時代做服務流程的設計需要快速的驗證及反饋。

本研究成功實作一個最小可行性的服務流程及網站，並藉由滿意度的調查得到實際消費者的直接的反饋，驗證在這個流程設計對使用者有很大程度的幫助，能確實的解決消費者的問題。

二、 服務流程是服務業關鍵因素

本研究在設計流程的過程中發現，好的服務人員還要有好的溝通管道跟介面，才能替客戶創造價值，客戶希望透過有效的方式來傳達他所需要的訊息，時間就是金錢，誰也不想花費時間在等待上面，更即時流暢的溝通平台是一個雙向的管道，藉由科技的創新，大家都有手機及網路，利用手機的軟體簡單操作介面就可以完成訂購的流程，在過去也許廠商要花費很多的時間金錢才能開發一個很好的軟體，但

是在現在可以透過現有的平台，開放軟體，加入購物的流程當中，增加服務的品質和競爭力。在網路服務的操作上，透過介面讓服務性質做分類是一個很好的方式，在過去統一用 MAIL 回覆或是電話的訂購已經無法滿足用戶的需求，客戶需要即時的服務。縮短雙方的時間才能創造雙贏。

第二節 未來建議

本研究建議在大量客製化的網路應用上面，隨著網路時代的崛起，有很多新的技術跟資源可以應用，利用更多元的理論、技術、軟體、等等，重新思考網路服務模式，在過去開發軟體或是請人員管理網路的內容必須付出相當高的高成本，現在只要有基礎的概念結合現有的軟體就能夠開發出一套新的服務模式。

科技的進步，大量客製化的已經不用閉門造車，運用現有資源就能增加軟體及服務價值，增加網頁的便利性，讓服務業回到本質，透過人員的培訓，反饋到客戶的體驗當中，真正理解客戶的用途，幫忙客戶做出好產品，提供完善的服務。

本研究透過設計思考，重新建構客戶的原貌，建議日後需要製作網路大量客製化的相關業者，用更開放的心態，嘗試運用不同軟體來搭配，並非必須要自己開發軟體，只要能掌握客戶的需求以及客戶的狀態，就能使用最基礎的概念建構出最小可實現的網路客製化的商業模式。

第三節 研究限制

本研究因為實作的時間為四個月，因此取得的樣本數調查較少，在未來會利用更多的數據來觀測，網站實做的成效，也會透過更多的訪談樣本來做修正，期望未來在做大量客製化的網路服務研究能有夠提供更多的方向及建議。

本研究的個案為網路服務貿易業，未參與工廠端的生產製造流程，關於成本所造成的價格競爭，無法加入研究與探討。未來如有從事工廠生產禮品的廠商可以有更多關於價格競爭因素的研究

參考文獻

中文文獻:

服務體驗工程方法指引 Service Experience Engineering,SEE. 2008.

英文文獻

Davis, S. M. (1997). *Future perfect*. Basic Books.

Pine, B. J., Victor, B., & Boynton, A. C. (1993). Making mass customization work. *Harvard business review*, 71(5), 108-11.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *the Journal of Marketing*, 86-96.

Gilmore, J. H. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard business review*, 75(1), 91-101.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.

Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired magazine*, 12(10), 170-177.

Flynn, A., & Vencat, E. F. (2012). *Custom nation: Why customization is the future of business and how to profit from it*. BenBella Books.

Flynn, A., & Vencat, E. F. (2012). *Custom nation: Why customization is the future of business and how to profit from it*. BenBella Books.

Franke, N., Schreier, M., & Kaiser, U. (2010). The “I designed it myself” effect in mass customization. *Management science*, 56(1), 125-140.

Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). *The experience is the marketing*. BrownHerron Publishing.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.

網路文獻

經理人月刊 /設計思考 (2016) <https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/197>

經理人月刊/同理心地圖(2015)<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/51658>

維基百科/ Google Analytics /https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Analytics