

國立中興大學高階經理人碩士在職專班

碩士學位論文

第三方支付對臺灣金融業之機會與挑戰

The Challenge and Opportunity of Third-Party  
Payment on Financial Industry in Taiwan



指導教授：鄭菲菲 Fei-Fei Cheng

研究生：魏鴻詳 Hung-Hsiang Wei

中華民國一〇五年六月

國立中興大學 高階經理人碩士在職專班  
碩士學位論文

題目：第三方支付對臺灣金融業之機會與挑戰

姓名：魏鴻詳

學號：5103027058

經 口 試 通 過 特 此 證 明

論文指導教授

鄭 菲 菲

論文考試委員

鄭 菲 菲

謝 明 君

吳 嘉 人

中華民國 105 年 06 月 30 日

## 摘要

本研究架構主要在探討網路經濟與電子商務快速發展下，第三方支付模式對臺灣金融業之機會與挑戰。除透過相關文獻與產業報告闡述第三方支付業務當前在國外的發展現況，並針對我國之「電子支付機構管理條例」與其它地區的政策法規與監管情形綜合探討出共同規範之處，並蒐集彙整行動支付、金融科技與數位銀行之定義與其關聯性，以作為本論文研究之基礎背景資料。

接著對第三方支付業者、行動支付機構、金融機構主管、廣告行銷業者、電子商務系統業者、電子票證業者、網路商城等專家對象進行深度訪談了解。另以問卷調查方式，針對臺灣金融業者，包括以往研究較少探討之經營規模相對較小的信用合作社，就第三方支付業務對其未來經營定位、通路布局、顧客關係、獲利來源、行銷策略、風險管理、系統需求與人才培育之影響進行調查；同時亦針對臺灣地區網購消費者以問卷調查法分析其使用付款方式、交易風險角度與期望產業發展之看法。

本研究以專家深度訪談並結合金融機構主管與網購消費者之問卷調查，共同分析出第三方支付業務對臺灣金融業之機會與挑戰。研究整理出目前銀行業面對第三方支付這一戰役，仍需面對金融科技變革、業務發展、監管限制與人才不足等挑戰。而臺灣傳統銀行業如何轉型因應，以產業發展、通路布局、顧客關係、獲利模式、行銷策略、風險管理、系統需求與人才培育之八大構面歸納相關的機會與策略。

期望本研究結果能帶給臺灣金融業者相關概念的啟發，並提供管理者在制定決策上的參考。

關鍵字：第三方支付、電子支付機構管理條例、行動支付、金融科技、數位銀行

## **Abstract**

The research purport of this study is mainly to explore the opportunities and challenges arising from the third-party payment on Taiwan's financial industry under the rapid development of Internet economics and e-commerce. In addition to elaborating the current situation of foreign third-party payment service development through relevant literatures and industrial reports, Taiwan's "The Act Governing Electronic Payment Institutions", as well as policies and regulations and monitor situations in other regions, were targeted to jointly discuss the same standards and compile and collect definitions and relevance of mobile payment, financial technology, and digital banks in order to serve as the basic background information of this thesis.

In-depth interviews were conducted with third-party payment industry operators, mobile payment institutions, financial institution executives, advertising and marketing industry operators, e-commerce system operators, electronic ticket industry operators, and online shopping network experts. In addition, a questionnaire survey targeting Taiwan's financial industry operators, including credit cooperatives with relatively smaller business scales that had small been collected in the past research was conducted. Targeting the impact of third-party payment services on future business positioning, channel layouts, customer relations, profit sources, marketing strategies, risk management, system demands, and talent cultivation, a focused survey was carried out. In addition, targeting Taiwanese consumers engaged in online shopping, the questionnaire survey method was adopted to analyze their payment method, trading risk perspectives, and viewpoints on expected industrial development.

Expert in-depth interviews, coupled with the questionnaire survey targeting financials institution executives and online shopping consumers, were adopted in this study to jointly analyze possible future business models and the development direction of third-party payment services. Finally, opportunities and challenges arising from this payment model on Taiwan's financial industry were summarized. The research results are expected to inspire Taiwan's financial industry operators with regard to related concepts and serve as a reference for managers when making decisions.

**Keywords :** third-party payment, The Act Governing Electronic Payment Institutions, mobile payment, financial technology, digital bank

## 目次

摘要 i

目次 iii

表目次 v

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第三節 研究流程 .....	3
第二章 文獻探討 .....	6
第一節 第三方支付 .....	6
第二節 第三方支付業務之政策法規及監管 .....	10
第三節 行動支付 .....	16
第四節 金融科技 .....	17
第五節 數位銀行 .....	19
第三章 研究方法 .....	21
第一節 研究架構 .....	21
第二節 問卷資料蒐集 .....	21
第三節 個別專家深度訪談方式 .....	22
第四章 深度訪談資料分析 .....	24
第一節 內容分析法 .....	24
第二節 類目架構 .....	25
第三節 類目歸屬分析 .....	29

第五章 問卷資料分析 .....	57
第一節 金融業主管樣本描述 .....	57
第二節 金融業主管問卷之因素分析(效度分析)、信度分析 .....	59
第三節 研究金融業主管任職於銀行或信用合作社之差異性分析 ...	74
三、經營定位.....	77
第四節 網購消費者樣本描述 .....	86
第五節 網購消費者問卷之次數分配表、因素分析(效度分析)及信度分 析 .....	87
第六章 結論與建議 .....	96
第一節 臺灣金融業發展第三方支付所遭遇之挑戰 .....	96
第二節 第三方支付對臺灣金融業之機會與策略 .....	103
第三節 研究限制與未來研究之建議 .....	107
參考文獻.....	109
附錄一 金融業主管問卷.....	114
附錄二 網購消費者問卷.....	128
附錄三 訪談逐字稿.....	133

## 表目次

表 3.1 訪談大綱之問項與對應構面 .....	23
表 4.1 受訪者之基本資料 .....	24
表 4.2 產業發展類目建構 .....	25
表 4.3 通路布局類目建構 .....	26
表 4.4 顧客關係類目建構 .....	26
表 4.5 獲利模式類目建構 .....	26
表 4.6 行銷策略類目建構 .....	27
表 4.7 風險管理類目建構 .....	27
表 4.8 系統需求類目建構 .....	27
表 4.9 人才培育類目建構 .....	28
表 4.10 A1. 發展前景 .....	29
表 4.11 A2. 主要挑戰 .....	30
表 4.12 A3. 服務商機與利基點 .....	32
表 4.13 A4. 經營定位 .....	33
表 4.14 A5. 使用優點 .....	34
表 4.15 A6. 重要影響 .....	34
表 4.16 B1. 金融銷售通路布局 .....	36
表 4.17 B2. 實體分行的影響 .....	37
表 4.18 C1. 特殊策略 .....	38

表 4.19 C2. 付款機制 .....	38
表 4.20 D1. 獲利衝擊 .....	40
表 4.21 D2. 金融服務 .....	40
表 4.22 E1. 行銷效果 .....	42
表 4.23 E2. 共同行銷 .....	43
表 4.24 F1. 預期風險 .....	48
表 4.25 F2. 穩健經營 .....	48
表 4.26 F3. 因應措施 .....	49
表 4.27 F4. 有效控制 .....	50
表 4.28 F5. 平衡點 .....	51
表 4.29 F6. 法令遵循 .....	52
表 4.30 G1. 投資重點 .....	53
表 4.31 G2. 合作對象 .....	54
表 4.32 H1. 核心人才 .....	55
表 4.33 H2. 晉用方式 .....	56
表 5.1 問卷蒐集對象-金融業主管調查樣本回收情形.....	57
表 5.2 金融業主管任職機構之次數分配表.....	57
表 5.3 金融業主管基本資料次數分配表.....	58
表 5.4 「目前」管理策略的重點因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	59
表 5.5 「未來三年」管理策略的重點因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ ...	60



表 5.6 「目前」業務發展的重點因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	60
表 5.7 「未來三年」業務發展的重點因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ ...	61
表 5.8 第三方支付對金融業的業務發展影響因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	62
表 5.9 對金融業經營定位最主要的影響因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$	63
表 5.10 金融發展趨勢最主要的挑戰因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ ...	64
表 5.11 在金融銷售通路布局因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	64
表 5.12 實體分行如何轉型的因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	65
表 5.13 金融業者與顧客關係的因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	66
表 5.14 客戶在不同使用情境下最有可能的付款機制之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	67
表 5.15 對金融業者獲利來源的可能衝擊之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	68
表 5.16 第三方支付業者最有可能提供的金融服務之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	68
表 5.17 行銷效果與客戶黏著度之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	69
表 5.18 最有可能之共同行銷夥伴之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ ...	70
表 5.19 預期何種風險對穩健經營之影響因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$	71
表 5.20 有效控制第三方支付業務之風險管理因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	71
表 5.21 第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	72

表 5.22 最有可能的系統建置合作對象因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .	72
表 5.23 第三方支付業務亟須的關鍵核心人才因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	73
表 5.24 第三方支付業務人才的晉用方式之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	73
表 5.25 「目前」管理策略之描述統計及變異數分析 .....	74
表 5.26 「未來三年」管理策略之描述統計及變異數分析 .....	74
表 5.27 「目前」業務發展之描述統計及變異數分析 .....	75
表 5.28 「未來三年」業務發展之描述統計及變異數分析 .....	75
表 5.29 第三方支付對金融業的影響之描述統計及變異數分析.....	76
表 5.30 第三方支付對金融業經營定位最主要影響之描述統計及變異數 分析.....	77
表 5.31 產業環境變化金融發展趨勢最主要挑戰之描述統計及變異數分 析.....	78
表 5.32 在第三方支付產業發展下的金融銷售通路布局之描述統計及變 異數分析.....	78
表 5.33 實體分行轉型之描述統計及變異數分析.....	79
表 5.34 金融業者與顧客關係之描述統計及變異數分析.....	79
表 5.35 客戶在不同使用情境下最有可能付款機制之描述統計及變異數 分析.....	80
表 5.36 對金融業者獲利來源的可能衝擊之描述統計及變異數分析....	80
表 5.37 第三方支付業者最有可能提供的金融服務之描述統計及變異數	

分析.....	81
表 5.38 金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度之描述統計及變異數分析.....	81
表 5.39 最有可能之共同行銷夥伴之描述統計及變異數分析.....	82
表 5.40 預期何種風險對穩健經營影響之描述統計及變異數分析.....	82
表 5.41 有效控制第三方支付業務之風險管理之描述統計及變異數分析	82
表 5.42 第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點之描述統計及變異數分析.....	83
表 5.43 系統建置合作對象之描述統計及變異數分析.....	83
表 5.44 第三方支付業務亟須的關鍵核心人才之描述統計及變異數分析	84
表 5.45 第三方支付業務人才的晉用方式之描述統計及變異數分析....	84
表 5.46 金融業主管任職於銀行或信用合作社之差異性分析.....	85
表 5.47 問卷蒐集對象-網購消費者調查樣本回收情形.....	86
表 5.48 網購消費者基本資料次數分配表.....	86
表 5.49 網路購物或線上消費之交易習慣之次數分配表.....	87
表 5.50 進行網路購物或線上消費，曾經使用過第三方支付服務之次數分配表.....	87
表 5.51 進行網路購物或線上消費，最常使用的交易設備之次數分配表	88
表 5.52 「目前」進行網路購物或線上消費，最常使用的付款機制之次數分配表.....	88
表 5.53 「未來」進行網路購物或線上消費，可能也會使用的付款機制之	

次數分配表.....	89
表 5.54 網購消費者覺得第三方支付之優點之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	90
表 5.55 網購消費者覺得使用第三方支付服務之風險之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	91
表 5.56 網購消費者希望第三方支付業者提供金融服務因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	92
表 5.57 在第三方支付之商業模式下產生之重要影響之因素負荷量與 Cronbach' s $\alpha$ .....	93
表 5.58 網購消費者覺得第三方支付服務之優點之描述統計及變異數分析.....	94
表 5.59 網購消費者覺得使用第三方支付服務之風險之描述統計及變異數分析.....	94
表 5.60 網購消費者希望第三方支付業者提供的金融服務之描述統計及變異數分析.....	95
表 5.61 第三方支付之商業模式下產生之重要影響之描述統計及變異數分析.....	95

## 圖目次

圖 1.1 金融服務四個破壞性階段 .....	2
圖 1.2 研究流程圖 .....	5
圖 2.1 第三方支付交易流程圖 .....	7
圖 2.2 第三方支付服務一覽表.....	9
圖 2.3 第三方支付業務政策法規及監管措施之共通規範 .....	15
圖 2.4 全球行動支付市場規模 .....	16
圖 2.5 FinTech 六大金融科技模式.....	18
圖 6.1 中國信託網路銀行商店申請條件 .....	97
圖 6.2 跨載體整合服務 Web/Mobile/App 前臺頁面呈現 .....	98
圖 6.3 電子商務後臺管理系統 .....	98
圖 6.4 各類型支付型態 .....	99
圖 6.5 銀行功能面臨之異業衝擊分析 .....	100
圖 6.6 金融數位化對傳統實體分行的影響 .....	101

National Chung Hsing University

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

近 20 年來，全球數位科技浪潮，網路購物市場成長，支付工具不斷創新。以地小人稠的香港與新加坡為例，其八達通與 Ez-Link 捷運儲值卡已順勢發展成為多用途電子儲值卡；而幅員廣大的美國與中國大陸，電子商務更是蓬勃發展，美國 PayPal 以及中國的支付寶都是電子支付機構的佼佼者。

在臺灣，信用卡、Web ATM 轉帳、貨到付款等網路購物所需的支付工具已相當普及，網路化、行動化的商業應用也改變了許多人的生活習慣與消費方式。為了因應資通訊科技的快速變遷與產業發展健全，金融監督管理委員會(以下簡稱金管會)制定了第三方支付專法—「電子支付機構管理條例」並於 2015 年 5 月 3 日施行。金管會另於 2015 年 8 月 28 日舉辦「電子支付元年頒證典禮」，頒發第三方支付業務營業許可證書給首波六家獲准的業者，包括了歐付寶及樂點行動支付兩家專營機構，及臺灣銀行、中國信託銀行、永豐銀行及玉山銀行等四家兼營業者，也正式宣布「電子支付元年」啟動。

由於臺灣年輕世代崛起、智慧型手機普及、第三方支付興起、大數據分析與行動支付逐漸成熟…，前金管會主委曾銘宗說：銀行正面臨顛覆性的金融環境變化。對於新興支付廠商例如 PayPal、支付寶、LINE Pay 等強勢競爭，銀行正面臨手續費收入及活期存款庫存部位的減少，未來隨著通訊科技、行動技術日新月異，金融法規持續鬆綁，賦予銀行的特許保護傘減少，若銀行在金融服務、品牌認同及使用經驗上任一關鍵脫節，不僅將面臨同業威脅，更可能被新興支付廠商等非金融業者取代。

美國行動銀行 Movenbank 創辦人金·布瑞特(BRETT KING)也指出金融服務有四個破壞性階段，1.0 時代(1998 至 2002 年)是銀行開始以 E-Mail 處理客戶與銀行往來和管理金錢的管道，大老遠地開車跑銀行的必要性已大幅銳減。2.0 時代(2003 年至 2008 年)，網路銀行已成為客戶和銀行間日常交易最主要的管道，網路社群的影響力也代表客戶開始以「社群」的眼光檢視與認知銀行品牌。3.0 時代(2009 至 2014 年)，智慧型裝置或智慧型手機大量普及，催生出大量的新式行動銀行應用，用手機 APP 就能進行各種銀行業務，分行的傳統功能幾乎完全被取代。4.0 時代(2015 年之後)，銀行必須因應客戶需求，隨時、隨處提供量身打造的服務，所以銀行勢必得廣泛開展跨界合作關係並提升自身的金融科技能力，以即時滿足客戶需求。金融服務

四個破壞性階段如圖 1.1。

## 2015年銀行進入4.0時代

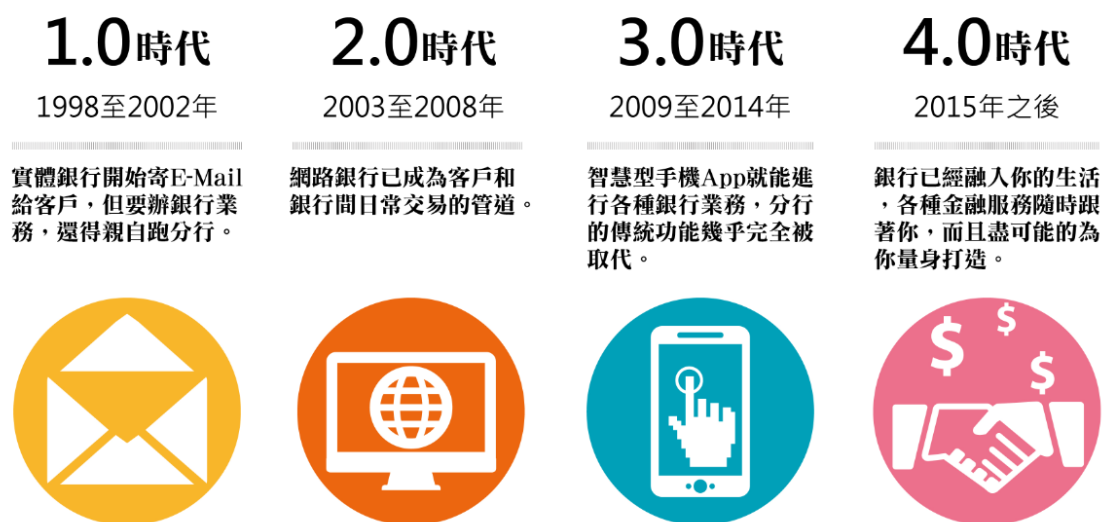


圖 1.1 金融服務四個破壞性階段

資料來源：Bank3.0、今周刊

由上述四個階段觀點而言，沒有存款／支票帳戶的「去銀族」消費者（unbanked 完全不使用銀行服務）或「低銀族」（underbanked 不常使用銀行服務）未來或許將會不減反增；如果消費者不再需要「實體」的帳戶、現金或信用卡，銀行業者的服務對象會如何改變？當手機付款普及，又能結合電子商務儲值，手機就好比活期帳戶和支票帳戶更能滿足我們對銀行服務的需求，那銀行業者的經營定位又會是如何？行動科技的發展若真的讓銀行帳戶可與銀行脫鉤了，第三方支付業者且已經不需要取得銀行執照，就可以提供行動錢包來滿足消費者的支付行為，打破了銀行「清算支付」及「經營特許」的角色；而且網購業者更擁有買賣雙方交易和信用紀錄，具有徵信的資料庫…，種種改變使得銀行就真的不再是一個「地方」，而是一種「行為」！

所以，銀行眼前最嚴峻的挑戰就是銀行的功能確實有存在之必要，但卻有愈來愈多「非銀行機構」掠奪、取代、提供了原本銀行才能提供的服務，銀行提供金融服務的核心價值正逐漸瓦解！基於上述，本研究欲探討臺灣金融業如何在這一波第三方支付趨勢中掌握到商機？分行功能應如何轉型？金融生態會因為非銀行業者的加入有什麼樣的影響與契機？同時，在法制上提

供銀行特許行業給予重新思考定位的機會。期望本研究結果能帶給臺灣金融業者相關概念的啟發，並提供管理者在制定決策上的參考。

## 第二節 研究目的

承上所述，本研究將以下列三大面向進行探討，希望能對臺灣金融業者在面對第三方支付潮流中提供未來因應策略及經營模式之參考。

- 一、以電子支付機構管理條例為法源基礎，探討第三方支付交易之法律關係。
- 二、臺灣金融業主管與網購消費者在網路商機與電子科技快速發展下，第三方支付商業模式對於顧客關係、付款機制、風險看法與期望發展之歸納分析。
- 三、針對第三方支付商業模式的發展，銀行與信用合作社之經營模式與發展方向的觀點比較。
- 四、分析第三方支付商業模式對臺灣地區金融業經營之機會與挑戰。

## 第三節 研究流程

本研究不同於以往同質性之研究多以文獻或訪談做為收集資料的方式；過去研究或許囿於臺灣地區「電子支付機構管理條例」尚未正式頒布，無法確定電子支付機構可經營業務項目、收受使用者支付款項之範圍、金融業者是否可以申請兼營…等因素，常多以第三方支付產業發展較為先進之美國或中國地區之情況概述，並僅針對少數電子商務業者進行訪談，就做為政府與臺灣金融業者在面對電子商務及第三方支付的發展態勢提出相關分析與建議。

本研究擬先依據相關文獻與產業報告瞭解第三方支付業務當前在國外的發展現況，並針對我國之「電子支付機構管理條例」與其它地區的政策法規與監管情形綜合探討出共同規範之處，並蒐集彙整「行動支付」、「金融科技」與「數位銀行」之定義與其關聯性，以作為本論文研究之基礎背景資料。

接著對金融機構主管、第三方支付、電子商務系統業者、電子票證業者、網路商城、廣告行銷等專家對象進行「深度訪談法」，以預先提供研究議題與問題大綱，再擇期以面對面的方式進行深度訪談，整體時間以一個小時為原則，最後再進而歸納分析第三方支付整體產業趨勢與對臺灣金融業之競爭挑



戰與機會策略，包括產業發展、通路布局、顧客關係、獲利模式、行銷策略、風險管理、系統需求與人才培育等八大構面。這八大構面是依金融未來展望、情勢發展及研究需求自行建立之外，並參酌台灣金融研訓院出版之「2014我國金融業營運趨勢展望問卷調查」作為訪談內容與問卷調查設計的依據。

另以「問卷調查法」方式，針對臺灣金融業者，包括以往研究較少探討之經營規模相對較小的信用合作社，就第三方支付業務之八大構面影響進行調查，並針對調查結果比較銀行與信用合作社之觀點；同時亦針對臺灣地區網購消費者以「問卷調查法」分析其使用付款方式、交易風險角度與期望產業發展之看法。

本研究以專家「深度訪談」並結合金融機構主管與網購消費者之「問卷調查」，共同分析出第三方支付業務其未來可能經營模式與發展方向，最後歸納了解這個支付模式對臺灣金融業之機會與挑戰。整理研究流程彙整如圖1.2。



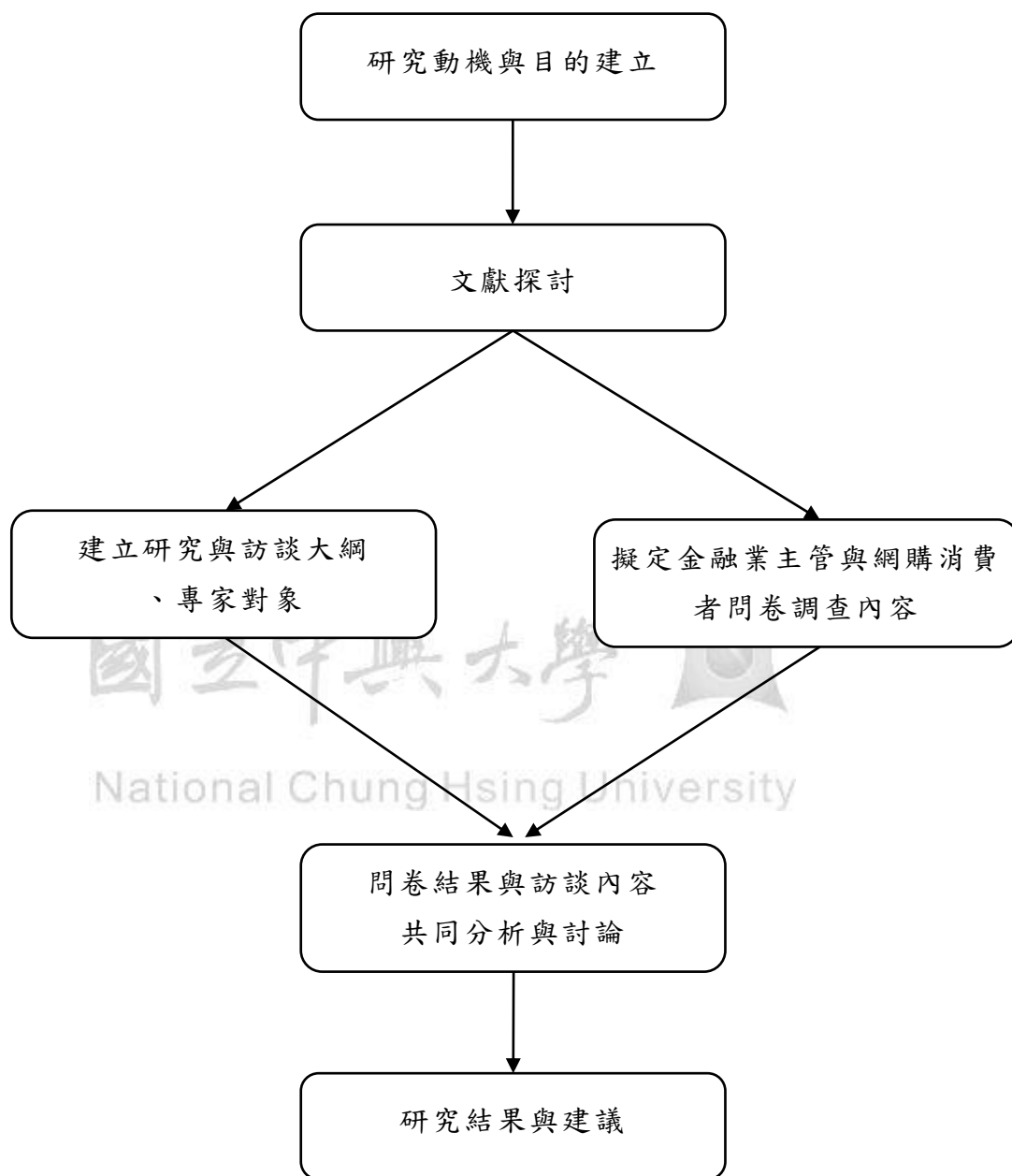


圖 1.2 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 第三方支付

#### 一、第三方支付定義

第三方支付(third-party payment；TPP)係指付款人及受款人為完成交易，委託具備一定資產與信譽以營利為目的之第三方特定機構，居中從事代收代付的服務，它的出現是為達成電子商務交易銀貨兩訖的目標。也就是說第三方特定機構(不論是金融業者或非金融機構)提供「保障服務」，保障買方可以在確實收到貨物後，再付款給賣方，所以第三方支付帳戶的本質就是「代收代付」與「儲值」之應用服務。

金管會則定義第三方支付服務內容如下：「所謂第三方支付服務，係指由網路，受交易當事人委託，由付款人將交易款項交付予中介機構，並於一定條件成就時(如取得商品或服務)，再將該交易款項轉給受款人，完成交易之資金移轉服務。」，第三方支付交易的價值與特點如下：

- (一) 第三方支付平臺是一個「中間者」的角色，可以促成店家和銀行的合作，對於店家除了降低企業營運成本外，還可以增加商品曝光度；對於銀行及第三方支付業者則可將多種支付工具整合至同一個介面平臺提供金流或儲值服務，除降低系統建置成本外，也進而衍生出此產業鏈之其他金融服務需求。
- (二) 第三方支付平臺可以詳實記錄買賣雙方的交易過程，提供一定程度的消費保障服務，為可能的交易糾紛提供證據。當然也因為交易紀錄的完整性，相對可以提供買賣雙方款項停泊保管、即時查詢與消費行為數據分析等附加服務。
- (三) 第三方支付營運型式有網路支付、行動支付、銷售終端支付、電視購物等，多元的營運平臺也進而提高了交易量與高支付率。第三方支付交易流程整理如圖 2.1。

# 第三方支付交易

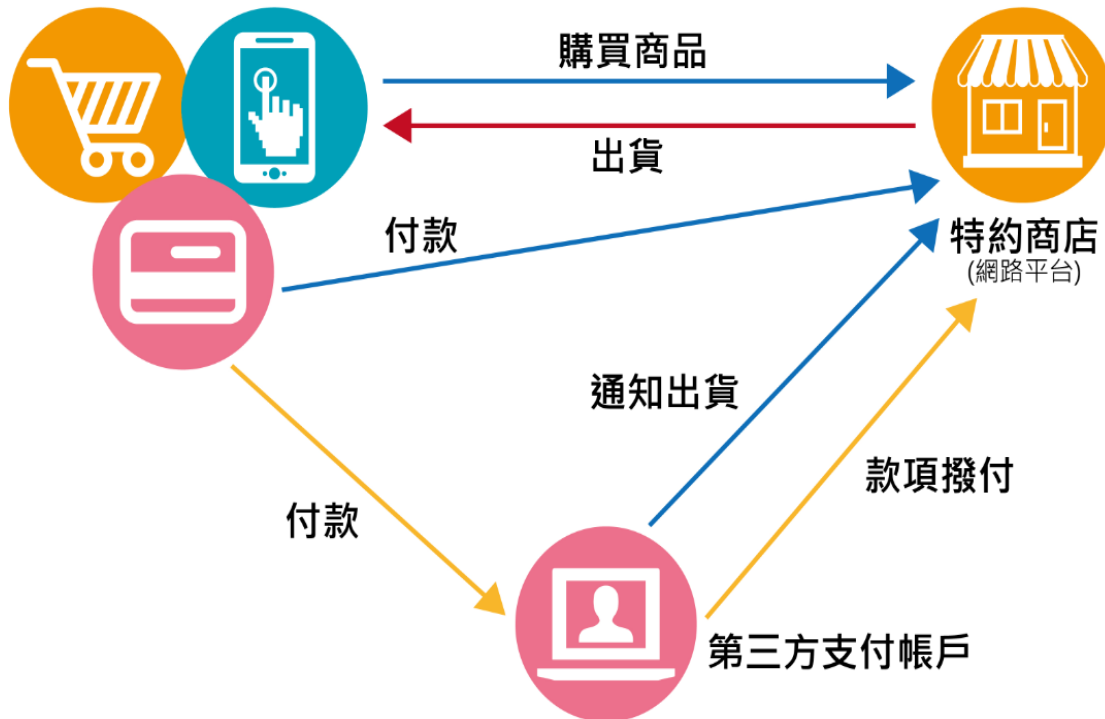


圖 2.1 第三方支付交易流程圖

資料來源：玉山銀行

## 二、第三方支付交易機制

第三方支付交易機制目前有三種，第一種為「交易擔保」機制，第二種為「履約保證」機制，第三種為純粹「代收代付」機制。前二種「交易擔保」與「履約保證」機制，就某種程度來說，皆負有「出貨確認」與「交易保障」之任務，第三種純粹「代收代付」機制並未能解決目前在網購跨境市場上買賣雙方之交易風險，在此僅就前二種第三方支付交易機制分述如下：

- (一)「交易擔保」機制：買家確認購買商品並使用支付工具完成付款，款項存入電子支付機構開立於銀行之相同幣別專用存款帳戶後，第三方支付系統會發送已收款和通知出貨等交易相關條件訊息給賣家，賣家經查詢確認買家付款無誤後隨即可辦理出貨事宜。在買家確認收到商品無誤、或消費者在商品鑑賞期屆滿且無止付通知等交易條

件完成時，可透過第三方支付系統通知交付交易款項予賣方商家，銀行在收到通知後，即可進行撥款給商家；當然買家若對所購商品不滿意時亦可在鑑賞或規定期間內拒絕付款與退貨。在此第三方支付之「交易擔保」機制，業者除擔任商品確認送達與代收代付之責外，還須具備買賣雙方協調溝通與客訴處理及紛爭解決窗口。

(二)「履約保證」機制：此種機制為每一筆交易提供履約保證，電子支付機構與金融機構須建立履約保證或提供擔保條件之信託關係；因目前消費者進行網購多以信用卡作為主要支付工具，故金融機構除與電子支付機構建立履約保證之信託關係外，亦可與網購或電商平臺業者建立收單業務合作關係，進而開發網購或電商平臺轄下各特約商店之收單業務。買方至平臺以信用卡支付方式購買商品或服務後，特約商店辦理出貨，收單銀行則將交易款項撥付予電子支付機構，電子支付機構再轉付予特約商店；或者由收單銀行直接撥付給賣方或特約商店。

### 三、 第三方支付之市場發展

「第三方支付」為源自於美國的獨立銷售組織 (Independent Sales Organization, ISO) 制度，意即「信用支付」方式；在電子商務活動中，信用卡的支付方式逐漸發展出一種支付型態。但當時多數銀行對信用卡特約商店多有一定資本額條件或資訊安全系統設備的門檻，並且對小額付款有較高的手續費率，造成財力不足的網路店家或個人無法進入電子商務的交易領域。這樣的支付環境促使非金融機構得以介入電子支付業務範疇，並且逐步發展成為結合金流、物流及資訊流的第三方支付的交易服務。

而在中國大陸，則依據 2010 年 6 月「非金融機構支付服務管理辦法」規定，於 2011 年 5 月由中國人民銀行公布首批第三方支付牌照，支付寶、財付通、快錢等第三方支付企業，全部獲得許可證，截至 2011 年底總共有 101 家取得了第三方支付之經營牌照。中國大陸第三方支付業務正持續強勁成長，根據易觀國際公布的報告指出，中國大陸第三方支付企業網路支付業務之交易規模 2014 年達 9.94 兆元人民幣。

隨著各種電子支付業務的迅速發展，專業分工與產業鏈合作程度更趨明顯，「匯付天下」以金融支付專家自許、微眾銀行與財付通合作推出「微粒貸」、旗下有支付寶子公司之「螞蟻金服」推出了「芝麻分」信貸…。預計中國大陸之第三方支付企業在基金、保險銷售、小額信貸、電子支付和供應鏈金融服務等金融相關領域之創新商業模式將更趨多元發展。

#### 四、臺灣金融業發展第三方支付業務現況

臺灣地區金融業對第三方支付業務發展較美國及中國大陸為晚，在第三方支付上，銀行的異業競爭壓力主要來自擁有廣大客群的傳統電子商務公司、具有遊戲點數經驗與優勢的遊戲科技業者及日漸興起的第三方支付／行動支付公司等。在「電子支付機構管理條例」施行後，電子商務平臺開始朝向發展專屬自己的支付模式，除了提供線上消費支付外，更透過與實體店家合作，發展 O2O 的整合模式。另歐付寶則為第一家取得金管會核發之電子支付機構營運執照的專營機構，是目前臺灣第三方支付業者中從事金流支付產業時間最久(含併購之綠界科技 1996 年 6 月 4 日)之開放性第三方支付平臺，跨業布局也相當積極。

銀行原本就是金流服務的提供者，而第三方支付則是讓交易更有保障，估計已有超過 16 家銀行揮軍搶攻；推出自有第三方支付品牌的已有玉山銀行的兩岸支付通、永豐銀行豐掌櫃、第一銀行第 e 支付、兆豐銀行 Mega ePay、中國信託 pockii 等。第三方支付服務為銀行帶來跨境支付商機，銀行亦可協助臺灣中小企業與電子商務平臺業者，將 MIT 優質商品銷售給國外消費者。元大銀行是與中國快錢公司合作；玉山銀行則是與支付寶合作，並已開辦兩岸網購雙向的代收轉付業務、WebATM 到淘寶網購物的服務。

台灣金融業者  
第三方支付服務一覽

業者	服務名稱
玉山銀行	兩岸支付通
第一銀行	第e支付
永豐銀行	豐掌櫃
中國信託	pockii
兆豐銀行	Mega ePay 兆豐支付
國泰世華銀行	泰好付
華南銀行	e指收
彰化銀行	彰銀支付iPay

台灣非金融業者  
第三方支付服務一覽

業者	服務名稱
歐買尬	AllPay歐付寶
藍新科技	ezPay易付通
PChome 網路家庭	PChomePay 支付連
遊戲橘子	樂點卡
Yahoo奇摩	Yahoo 奇摩輕鬆付
中華電信	中華支付
紅陽科技	Swipy
智冠	智付寶
網際威信	安心付

圖 2.2 第三方支付服務一覽表

資料來源：研究者自行整理

而第一銀行自 2015 年 11 月獲得金管會跨境支付核准，在跨境支付領域也是第一家開辦微信支付的金融業者，華南銀行也隨之跟進開通，在臺灣合計提供陸客「秒付」有近一萬個據點。這是一種中國消費者至臺灣商店購買商品的「inbound 跨境代收轉付」的金融服務，社群通訊軟體微信已經覆蓋中國 90% 以上的智慧手機，總用戶數 11.2 億人，月活躍用戶達到 5.49 億，以 2014 年來臺陸客 398 萬人計算，推估約 159 萬人使用微信支付，潛在市場可觀！且隨著陸客來臺觀光與陸生來臺就讀人次有逐年增加的趨勢，結合店家合作攻跨境支付，可讓陸客將實體店面消費的愉快體驗，延伸至回國的跨境網購商機，形成線上線下 O2O 的完美循環，並有效促成二次營銷，可望為臺灣商家增加更多潛在的交易機會。

整體而言，銀行為了避免客戶「口袋錢」及「消費活動資訊」等流失，除了積極與新形態企業合作外，本身的服務也應思索如何增加新客群及更多的合作共贏機會。

## 第二節 第三方支付業務之政策法規及監管

### 一、美國

#### (一) 主管機關

「統一資金服務法(Uniform Money Services Act)」是美國第三方支付產業之法規依據，其所規範的服務態樣尚包括有票據兌現(check cashing)和匯兌業務(currency exchange)。而欲經營第三方支付之業者則向各州政府申請「資金傳輸執照(money transmission license)」後，也就同時可進行票據兌現以及外幣兌換業務，無需另行申請其他核准許可了。至於核准資金傳輸執照許可的主管機關各州不一，主要為各州的金融監管機關，例：紐約州的「金融服務局(Department of Financial Service)，簡稱 DFS」；加州的「金融機構局(Department of Financial Institution)，簡稱 DFI」。

#### (二) 代收資金管理

美國目前規模最大的第三方支付服務提供者為 PayPal，1998 年成立，全球超過 2 億 3 千萬註冊帳戶，支援臺幣、美元、歐元、日幣等超過 20 種主要貨幣，截至 2010 年總處理支付金額為 920 億美元，佔全球電子商務成交總額 18%。

但在法制議題上，PayPal 之營運模式並非完全毫無阻礙，主要爭議在於

其所預收儲存之款項是否為聯邦儲蓄保險法(Federal Deposit Insurance Act)認定之「存款」範疇？PayPal 是否在資本額或風險管控條件上應比照一般銀行審查？於此，美國聯邦儲蓄保險公司(Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC)僅認 PayPal 是以「代理」方式集合眾多使用者帳戶，統一由以一機構名義申請開立主要集中帳戶(Master Pooled Account)，針對該主要集中帳戶每一位使用者預存之款項，以「代管存款保險(Pass-through Insurance)」之方式提供最高 10 萬美金之保險。

### (三) 風險控管措施與洗錢防制要求

美國多數州政府即以「資金傳輸者(Transmitters of Money)」角色定位第三方支付服務提供者之法律地位，並為避免成為洗錢工具尚需依照「銀行保密法(Bank Secrecy Act)」向美國財政部(Department of Treasury)進行註冊列管，並建置內控系統、法遵的獨立稽核、一個以上協調並監控日常法遵的獨立單位。另依「統一資金服務法(Uniform Money Services Act)」投保或是提供相當的風險防護機制，並且提交年度財務報告。

向使用者收取的預存款項資金，則准許第三方支付機構使用資金進行特定之投資活動，例：定存、銀行承兌匯票、管理投資公司發行的股票或憑證等，並將資金信託。若無投資，則以存款的方式存入銀行以獲得中央存款保險的保障。前述兩種形式都是保證資金安全，隔離第三方機構破產的風險。

## 二、中國大陸

### (一) 主管機關

2010 年，中國人民銀行發布「非金融機構支付服務管理辦法」做為第三方支付之法源依據，明定「網路支付」即是「非金融機構服務」，而中國人民銀行就是支付機構的監督管理機關。非金融機構要提供支付服務者，就須向中國人民銀行申請「支付業務許可證」。

申請「支付業務許可證」應具備資本額門檻也因支付服務範圍而有所不同，依據「非金融機構支付服務管理辦法」第 9 條規定，要在全中國境內提供支付服務者，其資本額最低限額為人民幣一億元；在省(自治區、直轄市)範圍內從事支付業務的，其註冊資本最低限額為人民幣三千萬元。另依照第 30 條規定，支付機構的實際持有資本不能低於日平均處理金額的 10%，日平均處理金額以 90 天內每日日終的平均餘額計算。

### (二) 代收資金管理



支付機構收受服務使用者的資金後，依照第 24 條規定，客戶備付金並非支付機構之自有財產，支付機構只能根據客戶的指示轉移備付金，不自行挪作他用。另第 26 條規定支付機構必須要將資金存入在銀行所開立的「備付金專用存款帳戶」，一個支付機構只能在一家銀行開立一個備付金專用存款帳戶。

### （三）風險控管措施與洗錢防制要求

除了支付機構之資本條件規範、收受資金的處理模式外，另針對洗錢防制措施與教育訓練、客戶權利義務、糾紛與違約處理、資訊安全及交易資料的保存也都明文納入法規及監管機制。

## 三、我國之第三方支付專法－「電子支付機構管理條例」

### （一）主管機關

第三方支付專法－「電子支付機構管理條例」2015 年 5 月 3 日施行後，自始電子支付機構就有法源依據，主管機關「金融監督管理委員會」正式開放非金融業者可以承做第三方支付儲值業務，不僅是臺灣電子商務發展的重要里程碑，也為金融業者帶來電子商務市場的金流服務商機。茲將該條例之主要規範架構，簡析如下：

### （二）代收資金管理

#### 1. 儲值款項(第 15 條)

電子支付機構收受每一使用者之新臺幣及外幣儲值款項，其餘額合計不得超過等值新臺幣五萬元。辦理每一使用者之新臺幣及外幣電子支付帳戶間款項移轉，每筆不得超過等值新臺幣五萬元。

#### 2. 支付款項之運用限制

##### （1）忠實記錄(第 17 條、第 25 條)

電子支付機構收取使用者之支付款項，必須確實依各方使用者之支付指示進行款項移轉作業，不得延遲支付，並忠實記錄支付款項金額及移轉情形。使用者電子支付帳戶之帳號、交易項目、日期、金額及幣別等必要交易紀錄，於停止或完成交易後，至少應保存五年。

##### （2）相同幣別(第 16 條、第 18 條)

使用者提領電子支付帳戶款項時，電子支付機構不得以現金支付，應將提領款項轉入該使用者之銀行相同幣別存款帳

戶。而使用者辦理外幣儲值時，儲值款項非由該使用者之銀行外匯存款帳戶以相同幣別存撥者，不得受理。

### (3) 專戶保管與指示運用(第 21 條)

電子支付機構對於代理收付款項，限以專用存款帳戶儲存及保管，不得為其他方式之運用或指示專用存款帳戶銀行為其他方式之運用。而對於儲值款項，則得於一定比率內為下列各款之運用或指示專用存款帳戶銀行運用：

- A. 銀行存款。
- B. 購買政府債券。
- C. 購買國庫券或銀行可轉讓定期存單。
- D. 購買經主管機關核准之其他金融商品。

### 3. 消費者保護(第 26 條、第 27 條)

電子支付機構應建置客訴處理及紛爭解決機制；訂定業務定型化契約條款之內容，應遵守主管機關公告之定型化契約應記載及不得記載事項，對使用者權益之保障，不得低於主管機關所定電子支付機構業務定型化契約範本之內容。

## (三) 風險控管措施

### 1. 電子支付機構(第 5 條、第 7 條、第 9 條、第 10 條)

電子支付機構以「股份有限公司」組織為限，最低實收資本額為新臺幣五億元，但僅經營「代理收付實質交易款項」之最低實收資本額則為新臺幣一億元。「銀行」及「中華郵政股份有限公司」得申請兼營該條例第三條第一項各款業務之許可；另電子支付機構經主管機關依電子票證發行管理條例之規定核准者，得兼營電子票證業務。

### 2. 業務經營項目(第 3 條)

指經主管機關許可，以網路或電子支付平臺為中介，接受使用者註冊及開立記錄資金移轉與儲值情形之帳戶（以下簡稱電子支付帳戶），並利用電子設備以連線方式傳遞收付訊息，於付款方及收款方間經營項目如下：

- (1) 代理收付實質交易款項。
- (2) 收受儲值款項。

- (3) 電子支付帳戶間款項移轉。
- (4) 其他經主管機關核定之業務。

### 3. 信託或履約保證(第 20 條)

電子支付機構對於儲值款項扣除應提列準備金之餘額，併同代理收付款項之金額，應全部交付信託或取得銀行十足之履約保證；前項辦理情形並於每季終了後一個月內，將會計師查核情形報請主管機關備查。

### 4. 清償基金(第 38 條)

為避免電子支付機構未依規定交付信託或取得銀行十足履約保證，而損及消費者權益，電子支付機構應自營業收入提撥一定資金設置「清償基金」。

## (四) 洗錢防制要求

### 1. 身分認證機制(第 24 條)

電子支付機構必須建立使用者身分確認機制，於使用者註冊時即確認其身分，並留存確認使用者身分程序所得之資料；使用者變更身分資料時，亦同。確認使用者身分程序所得資料之留存期間，自電子支付帳戶終止或結束後至少五年。

### 2. 洗錢防制規範(第 44 條、第 45 條、第 47 條)

第三方支付服務業適用洗錢防制法有關金融機構之規定。而依「電子支付機構管理條例」規定，下列情形為洗錢防制法第 3 條第 1 項所定之重大犯罪：

- (1) 非電子支付機構經營電子支付機構業務者。
- (2) 僅經營代理收付實質交易款項，但所保管代理收付款項總餘額已逾一定金額之業者。
- (3) 儲值款項或代理收付款項之金額，未全部交付信託或取得銀行十足履約保證者。
- (4) 對於使用者之支付款項，未依規定動用或指示專用存款帳戶銀行動用。

## 四、 綜合整理

電子商務大幅改變傳統支付模式，支付制度健全與否以及金融秩序是否良善，實為第三方支付業務法制政策一大課題。綜合上述地區之政策法規及

監管措施，整理出共通規範如圖 2.3。



圖 2.3 第三方支付業務政策法規及監管措施之共通規範

### 第三節 行動支付

行動支付(Mobile Payment)係指以手機、平版電腦等個人手持行動裝置進行支付交易。隨著智慧型手機等行動裝置普及和行動上網的快速發展，愈來愈多人使用手機上網，因應而生的行動支付趨勢也逐漸取代過去的消費交易習慣。

目前臺灣地區銀行業者已逐漸將「行動支付」作為其「行動銀行 APP」之主要服務功能，藉以完成使用者之約定與非約定轉帳、帳單繳費、繳納稅款、實體店家及電子商務網站的行動消費支付轉帳等帳務性交易。臺灣行動支付公司指出全球行動支付 2015 年將近有 4,400 億美元的市場交易量，到 2018 年預估成長至 9,180 億美元，每兩年以倍數成長呈現，全球行動支付市場成長規模如圖 2.3；而臺灣在 2015 年行動支付市場也達新臺幣 890 億元，比 2014 年新臺幣 626 億元成長了 42%，2015 年被視為「臺灣行動支付元年」。



圖 2.4 全球行動支付市場規模

資料來源：臺灣行動支付公司

行動支付因為可以提供的服務種類愈來愈多，包括購物支付、繳費與銀行帳務管理等。行動支付商業模式也隨著業務功能逐漸多元，納入產業也愈來愈多，包括了第三方支付業者、電信業者、通訊軟體業者、金融機構、電子商務平臺、資訊系統廠商、特約商店和會員用戶等。就支付觀點來說，行

動支付並未改變以往由發卡機構、收單銀行、特約商店、會員消費者構成的四方支付模式，只是將應用的平臺移植至行動裝置。雖然行動支付因智慧型手機普及逐漸改變我們的消費交易習慣，各種行動裝置等支付應用也逐步融入所有消費者的生活，但如何保護行動裝置內的支付帳戶安全已成為目前行動支付的重要挑戰，包括交易資訊的機密性、合法身分的認證性、無紙化交易的不可否認性、行動支付的安全性與隱私性；所以除了提升安控技術的標準、建立反洗錢機制以外，更需要國家通訊傳播委員會(NCC)、金融監督管理委員會、電信業者、通訊軟體等業者共同制訂法規並訂定更完善之消費者保護規範，以利行動支付等新種商業模式健全發展。

#### 第四節 金融科技

創新數位科技崛起，除了改變消費行為模式，金融服務樣貌也為之改觀；「金融科技」(Fintech)就是把金融業的服務流程，透過網路傳輸和應用軟體的功能，驅動新的服務內容與方式。所以，不只是將原本銀行的各項功能數位化，也將其他科技應用帶進金融業的範疇，發展出高效率、高價值、新型態的金融服務和商品，除了本研究的第三方支付，還有 P2P 網路信貸(個人對個人)、P2P 匯兌、群眾募資、虛擬貨幣、機器人理財等六大金融科技模式。

金融與科技的結合，除了帶來一波新興的創業機會，也讓傳統金融業開始重新思考自己未來在使用者的生活定位與扮演的角色；一般來說，六大金融科技模式分為三類，第一類：「商業模式」之金融創新，例：P2P 網路信貸、P2P 匯兌、群眾募資等，利用網路平臺為有資金或貨幣兌換需求的雙方媒合，是一種淡化金融業「中介角色」的金融科技模式。第二類：因「技術創新」而誕生的金融商品或服務，例：由特定虛擬社群使用的貨幣(魔獸遊戲金幣)、網路信任協議下的數位貨幣(比特幣)、利用機器人或自動化諮詢設備幫客戶制訂低成本的投資組合規劃等。第三類是「交易流程創新」模式產生的新服務，讓交易更有保障，例：第三方支付。FinTech 六大金融科技模式如圖 2.5。

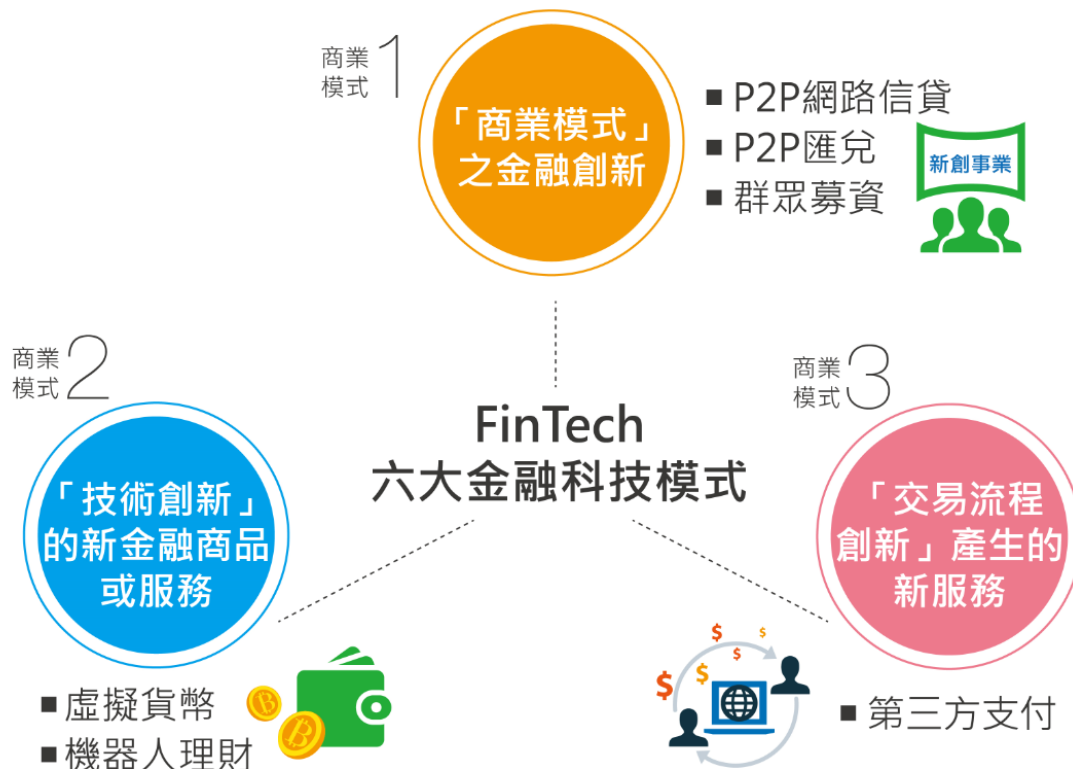


圖 2.5 FinTech 六大金融科技模式

資料來源：數位時代

National Chung Hsing University

過去金融機構總是習慣將服務「商品化」，並試圖找到各金融商品的最佳客戶，但是同業間的快速模仿，已幾無具差異化的金融商品；另又因客戶可以輕鬆透過網路與行動裝置取得商品比較資訊，完全享有購買金融服務的控制權，結果就是產生金融高度競爭與客戶對銀行品牌忠誠度愈來愈低。金管會於是在宣布金融業可投資 FinTech 公司持股上限可達百分之百後，在 2015 年 9 月 24 日又設置成立「金融科技辦公室」，推動金融業運用科技創新服務，有效整合國內產官學研資源，規劃臺灣金融科技政策及發展藍圖、10 億元金融科技推動基金及推動金融大數據資料庫；金管會此項政策目標希能促成銀行、證券/期貨、保險等金融行業投資金融科技/公司達新臺幣 50 億元，並促成 30 家金融科技新創公司成立暨具國際競爭力之跨境產品與服務上市，帶動金融、資訊科技關聯產業值千億以上，讓金融科技化，協助金融業轉型升級，科技業創新創業。

## 第五節 數位銀行

自 13 世紀義大利出現第 1 家銀行「巴爾迪銀行」以來，700 多年來銀行業都是靠著傳統實體通路，以存放款業務為主要經營核心，滿足民眾與企業的金融服務需求。時間快轉到 21 世紀，電子商務業者、票證業者、行動支付與第三方支付不斷鯨吞蠶食銀行傳統業務，加上消費型態逐漸以行動裝置為載體，科技趨動金融交易的態勢愈加明顯，「虛擬通路」為工具的「數位銀行」於焉誕生。

「設計數位銀行」(Designing the Digital Bank)最先的著眼點應該是顧客、員工、流程以及組織為設計環節，思考如何運用數位資源打造出適當的流程和組織結構，進而服務那些顧客和員工，而且還得評估如何將傳統的分行融入新的數位體系中，充分支援依賴數位網路運作的實體組織架構。

譬如，美國的富國銀行透過 ATM 針對顧客偏好顯示客製化的畫面，以「ATM 現金追蹤」(ATM Cash Tracker)視窗化的畫面清楚顯示顧客每月提款的金額和次數，以及常用的服務；藉此富國銀行創造出跨通路—從個人化 ATM 服務到顧客個人金融管理的客製化體驗。波蘭的 Alior 銀行於 2008 年 11 月成立，以「線上分行」為其創新通路主軸，24 小時全年無休，以影音視訊的方式提供金融服務，只花了 22 個月就達到損益兩平，創造 140 萬的客戶數，抵押貸款業務市占率高達 4%。英國的 First Direct 則以「電話客服銀行」為營運模式，專為與顧客遠距互動而設計，並非僅為了在分行打烊後提供替代服務方案所設計，因此有了極大差異化的金融服務。德國的 Fidor 銀行成立於 2009 年，同時經營虛擬貨幣和實體貨幣業務，這家接受魔獸世界和暗黑破壞神的金幣，將其視為和歐元一樣可儲存和兌換之貨幣，該銀行並異業合作提供群眾募資和社群借貸的服務。由此可見，上述銀行的競爭利基都是「數位服務」，頭角崢嶸地為 21 世紀的顧客提供多元的新型業務模式。

數位銀行強勢來襲，這就是傳統銀行即將面對的核心變革，我國金管會也體認金融服務勢必順應世界時代潮流，因應行動通訊、社群媒體、大數據、雲端科技等資通訊技術之進步，為提升消費者便利性，2015 年 6 月，金管會推動「打造數位化金融環境 3.0」計畫，從鼓勵創新網路金融服務、推動金融巨量資料分析應用、普及行動支付與第三方支付應用等方面三管齊下，目的在掌握數位化發展趨勢，以提升金融產業的競爭力。金管會指出，該計畫推動的措施，包括調整法規規範、開放線上申辦信貸、投保、行動支付等服務、開放設立電子支付機構、開放經營股權性質群眾募資平臺等。未來還將



朝研議放寬金融業轉投資金融科技產業限制、研究開放純網路銀行、持續推動大數據應用與金融資料開放等方向進行。

未來的銀行分行已不再只有扮演交易或教育的角色，而是成為諮詢或銷售對象，但短期內要全變成虛擬交易也不可能，分行仍有存在的必要，但功能和角色要做調整。根據 IBM 公司的預估，現階段實體分行將出現 3 種模式：一、科技驅動的旗艦店，例：星展銀行在新加坡總部的「未來銀行」，所有作業都能在電腦上自助操作完成；花旗銀行的「智慧銀行」(Smart Banking)、渣打銀行的「快易理財中心」(Express Banking)，無紙化與簡潔空間設計，科技與行銷效果十足，示範與實驗性質濃厚。二、半自助式服務模式，例：美國銀行與中國銀行等四大國有銀行的 ATM 視訊服務，消費者透過螢幕與行員直接對話，補足數位銀行無人服務的缺點。三、微型分行或體驗分行，內部只有 1 人服務，通常設立在百貨公司和大型量販賣場，不做交易型金融服務，僅做簡單的存提匯款服務與讓客戶實際體驗銀行業務的電腦操作，營運成本大幅降低。

綜上所述，數位銀行的發展雖有以下優點，包括提高服務效率、降低服務成本、與順應科技趨勢迎合客戶新需求；但其實還是要回歸使用者需求，方便、易用性高，才是數位銀行成功的關鍵。

National Chung Hsing University

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

經過文獻蒐集了解後，Bank3.0 對歐美國家金融機構而言已是「現在進行式」，大大改變了金融業經營的樣貌。臺灣主管機關也積極修法迎接這股趨勢，臺灣金融業轉型勢在必行。

故本論文研究資料的收集方式，除了金融業主管、網購消費者「問卷調查」的統計分析外，另鑒於臺灣地區金融業面對此一產業未來可能之發展態勢，「深度訪談」此商業模式中各業者的認知與看法，藉由其專業領域服務的過程與經驗，探索第三方支付對臺灣銀行業在產業發展、通路布局、顧客關係、獲利模式、行銷策略、風險管理、系統需求與人才培育等影響構面的機會與挑戰。

### 第二節 問卷資料蒐集

#### 一、問卷蒐集對象一—金融業主管

本研究問卷截至 2016 年 1 月底臺灣地區金控或銀行(不含中國輸出入銀行共 38 家)、及信用合作社(23 家)的機構主管，以問卷調查方式共有效回收了 48 位金融業主管，其中包含了 16 家信用合作社，了解各家業者在第三方支付業務對其未來管理策略、業務發展、經營定位、通路布局、顧客關係、獲利來源、行銷策略、風險管理、系統需求與人才培育等策略方向與重點程度，找尋可行的藍海市場，金融業主管問卷內容詳如附錄一。

#### 二、問卷蒐集對象二—網購消費者

為求網購消費者問卷蒐集對象之廣度，於臺中市民權路某一銀行分行及新北市五股區一家小兒科診所布建問卷填寫回收點，回收總份數為 323 份，針對不同行業與年齡層的消費者在網路購物使用 ATM、信用卡及儲值等交易付款方式之調查問卷，了解其對於臺灣地區在網路商機與電子科技快速發展下，第三方支付商業模式對於網購消費者的顧客關係之影響與看法，網購消費者問卷內容詳如附錄二。

在本研究中並定義消費者之基本認知有二，分述如下：

- (一) 在進行網路購物時認知可能存在一定程度的交易風險，當然可能發生，也可能不發生，或許也會影響到本身進行網路購物交易的意願。
- (二) 第三方支付是指在交易雙方當事人(買方及賣方)間建立一個中立的支付平臺，為買賣雙方提供款項代收代付服務；第三方支付平臺提供消費者的付款方式有 ATM 付款、信用卡付款及儲值付款等。

### 第三節 個別專家深度訪談方式

為探討第三方支付網路金流商業模式對臺灣金融業之機會與挑戰，以蒐集相關文獻及次級資料、產業訊息分析等，採個別專家深度訪談方式，依訪談結果分析探究金融機構如何因應網路科技及第三方支付的去中介化，進行商業模式的調整，發展其獨特的金融策略及競爭優勢，找尋可行的金融遊戲規則，並運用第三方支付平臺，提昇消費者黏著度、交易安全及服務效益。本研究個別專家深度訪談結果，將結合金融業主管、網購消費者之問卷調查分析，展現成綜合且具建議性之解說，希望能有助於國內金融業者擬定未來經營政策參考。

本研究透過產業發展、通路布局、顧客關係、獲利模式、行銷策略、風險管理、系統需求、人才培育等八大構面所發展出之細項因素，進行訪談大綱的制定，以深入瞭解受訪者的看法。主要訪談問項與對應構面如表 3.1 所示。

訪談對象：R01 第三方支付業者

R02 行動支付機構主管

R03 金融機構主管

R04 廣告行銷業者

R05 電子商務系統業者

R06、R07 電子票證業者

R08 網路商城/店家

表 3.1 訪談大綱之問項與對應構面

構面	問 項	訪談對象
產業發展	1. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，第三方支付產業的發展前景？或金融發展趨勢最主要的挑戰？	所有訪談對象
	2. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，您認為貴公司又扮演什麼樣的角色？其服務商機與利基點？	所有訪談對象
	3. 第三方支付產業發展態勢，對金融業經營定位最主要的影響？	R03
	4. 您覺得使用第三方支付服務的優點有哪些？	R01、R02、R05、R06、R07、R08。
	5. 您覺得在第三方支付之商業模式發展下，對「消費購物」最有可能產生什麼重要的影響？	
通路布局	6. 請問在第三方支付產業發展下，您對金融銷售通路布局的看法？	R03
	7. 實體分行如何因應此一趨勢？是否考慮轉型？	
顧客關係	8. 請問在第三方支付產業發展下，金融業者與顧客關係之影響？	R03
	9. 您認為顧客最有可能之付款機制？ (情境有三：桌上型電腦、手機或手持平板電腦、實體商店多媒體機預購商品)	R01、R02、R03、R05、R06、R07、R08。
	10. 在獲取顧客或維持顧客關係上，是否有何特殊的策略或考量？	
獲利來源	11. 對金融機構獲利來源的可能衝擊？	R03
	12. 假設法規鬆綁，您認為貴公司或第三方支付業者最有可能或有機會提供什麼金融服務？(例：小額信貸、財富管理...等)	R01、R02、R03、R05、R06、R07、R08。
行銷策略	13. 金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，如何發揮金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度？	R03、R04
	14. 最有可能之共同行銷夥伴？	R01、R02、R03、R05、R06、R07、R08。
風險管理	15. 在第三方支付業務方面，您預期會有哪些風險？何種風險對您所任職的機構穩健經營之影響最大？是否有何因應措施？	R01、R02、R03、R05、R06、R07、R08。
	16. 有效控制風險管理的最重要因素？	
	17. 您認為客戶個資或交易資料未來將被廣泛運用於交叉行銷時，如何在掌握目標客群與風險管理之間取得平衡點？	
	18. 您擔心消費者儲值金遭不肖業者挪用或惡意倒閉，衍生索償窘境的風險嗎？	
	19. 您擔心第三方支付之商業模式，有可能淪為犯罪洗錢溫床，成為洗錢防制漏洞嗎？各種風險是否有因應措施？	
系統需求	20. 您認為第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點？	R01、R02、R03、R05、R06、R07、R08。
	21. 若能有借力使力的機會，您認為最有可能的系統建置合作對象？	
人才培育	22. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才？最可能的晉用方式？	R01、R02、R03、R05、R06、R07、R08。

## 第四章 深度訪談資料分析

### 第一節 內容分析法

本研究之深度訪談資料分析採用內容分析法。進行分析的程序包括：決定分析的單位—研究常使用的單位有字(words)、語幹(theme)、人物(characters)、項目(items)、時間和空間(space and time)；本研究則以「語幹」為分析基礎單位。

建立分析類目—類目建構是由兩種途徑設計而成，一是依循理論或過去相關研究的結果，二是研究者自行發展建立；本研究的類目建構乃是研究者依金融未來展望、情勢發展及產業需求自行發展建立而成。

建立量化系統—亦即建立內容編碼原則。

進行內容編碼—將分析單位之內容，依建立之類目，由研究者按照編碼原則，對內容進行編碼處理。

根據上設內容分析法的步驟，首先針對每一位受訪者的訪談內容共同進行語幹的設定與選取，審視所有訪談內容的文字紀錄，標示且核對確認所有語幹的位置與內容；在選擇出所有待分析的語幹後，將語幹進行編碼。每一位受訪者訪談資料的編碼包括兩個部分，第一部份以 R0108-1 為例，第一個英文字母代表受訪者(Respondents)，R01 代表第一位受訪者，R02 代表第二位受訪者，以此類推到 R08，受訪者之基本資料如表 4.1。

第二部份 08-1 則表示受訪時回答的題項為第 8 題以及語幹代碼為 1。已進行編碼整理的訪談逐字稿如附錄三。

表 4.1 受訪者之基本資料

行業	編號	現職經歷
第三方支付業者	R01	○付寶營運本部金融組經理，服務年資 3 年，合計金融產業年資超過 10 年。
行動支付機構	R02	○○臺灣區暨○○通支付科技有限公司海外商務拓展經理，服務年資 3 年，合計電信產業年資 10 年。
金融機構主管	R03	前臺灣金控董事長、前土地銀行董事長，現職為擔任台中銀行董事一職，金融業服務年資 47 年。
廣告行銷業者	R04	聯廣傳播集團副董事長暨執行長；台北市廣告業經營人協會第 19 屆理事長、第 20 屆顧問，廣告資歷 25 年。
電子商務系統業者	R05	墨攻網路科技股份有限公司總經理，資訊業服務年資超過 20 年。

行業	編號	現職經歷
電子票證業者	R06	悠遊卡股份有限公司金融事業部經理，服務年資 9 年。
	R07	悠遊卡股份有限公司電子支付企劃室副理，服務年資 11 年。
網路商城	R08	購物網站營運長，電商資歷 10 年。

## 第二節 類目架構

本研究的類目架構主要分為兩大部份，第一部份除依當下之金融未來展望、情勢發展及產業需求建立之外，並參酌台灣金融研訓院出版之「2014 我國金融業營運趨勢展望問卷調查」作為訪談內容的依據，分別為產業發展、通路布局、顧客關係、獲利來源、行銷策略、風險管理、系統需求及人才培育等八大構面為主類目，並依研究目的在主類目下建構次類目及定義。最後根據訪談內容需要再細分成項目，說明如下：

產業發展主類目又可分為發展前景、主要挑戰、服務商機與利基點、經營定位、使用優點、重要影響等次類目，類目建構如表 4.2。

表 4.2 產業發展類目建構

主類目	次類目	定義
A 產業發展	A1. 發展前景	受訪者認為第三方支付產業的發展前景。
	A2. 主要挑戰	金融發展趨勢最主要的挑戰，例如第三方支付取代了銀行金流服務中介功能等。
	A3. 服務商機與利基點	第三方支付業者其服務商機與利基點，例如帶來了跨境支付的商機、增加更多潛在的交易機會等。
	A4. 經營定位	對金融業經營定位最主要的影響，例如盈利來源、新客源開發。
	A5. 使用優點	使用第三方支付服務的優點，例如交易獲得保障。
	A6. 重要影響	第三方支付之商業模式發展下，對「消費購物」最有可能產生什麼重要影響？

本研究從金融銷售的通路布局主類目分為實體、虛擬通路的運用情形與金融業實體分行的影響兩個次類目，類目建構如表 4.3。

表 4.3 通路布局類目建構

主類目	次類目	定義
B 通路布局	B1. 金融銷售通路布局	在第三方支付產業發展下，對金融銷售實體通路與虛擬通路布局的影響。
	B2. 實體分行的影響	金融業實體分行的因應措施與轉型策略。

顧客關係方面，主要分為金融業者或第三方支付業者在獲取顧客或維持顧客關係上的策略變化與影響；以及消費者在網路購物的交易媒介情境最有可能的付款機制，類目建構如表 4.4。

表 4.4 顧客關係類目建構

主類目	次類目	定義
C 顧客關係	C1. 特殊策略	在第三方支付產業發展下，金融業者與顧客關係之影響。以及金融業者與第三方支付業者在獲取顧客或維持顧客關係上，其特殊的策略或考量。
	C2. 付款機制	受訪者認為顧客最有可能之付款機制。(情境有三：桌上型電腦、手機或手持平板電腦、實體商店多媒體機預購商品)

獲利來源主類目則分為金融業獲利來源衝擊以及第三方支付業者可能提供的金融服務。類目建構如表 4.5。

表 4.5 獲利模式類目建構

主類目	次類目	定義
D 獲利來源	D1. 獲利衝擊	對金融機構獲利來源的可能衝擊，例如手續費收入、通路服務及佣金收入的減少。
	D2. 金融服務	假設法規鬆綁，受訪者認為第三方支付業者最有可能或有機會提供什麼金融服務？(例：小額信貸、財富管理…等)

本研究行銷策略探討金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下的客戶黏著度以及此商業模式下各產業的共同行銷策略。類目建構如表 4.6。

表 4.6 行銷策略類目建構

主類目	次類目	定義
E 行銷策略	E1. 行銷效果	是指金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，如何發揮金融業者期望獲得的行銷效果？例如如何促成二次營銷或增加客戶黏著度。
	E2. 共同行銷	第三方支付商業模式下各產業目前或未來期望的共同行銷夥伴。例異業整合行銷。

風險管理主類目又可分為預期風險、穩健經營、因應措施、有效控制、平衡點、法令遵循等次類目，類目建構如表 4.7。

表 4.7 風險管理類目建構

主類目	次類目	定義
F 風險管理	F1. 預期風險	在第三方支付業務方面，受訪者認為未來預期的風險，例儲值款項盜用、第三方機構業者破產等。
	F2. 穩健經營	受訪者對其所任職的機構，影響穩健經營最大的風險。
	F3. 因應措施	因應措施包括經營申請許可制度、信託或履約保證、提撥清償基金…等。
	F4. 有效控制	受訪者有效控制風險管理的最重要因素，例如代收資金投資及運用限制、建立內部控制制度等。
	F5. 平衡點	受訪者認為客戶個資或交易資料未來將被廣泛運用於交叉行銷時，如何在掌握目標客群與風險管理之間取得平衡點？
	F6. 法令遵循	第三支付之商業模式，受訪者是否認為會增加洗錢犯罪，成為洗錢防制漏洞嗎？以及如何有效做好法令遵循工作。

系統需求主類目則分為投資重點與合作對象。類目建構如表 4.8。

表 4.8 系統需求類目建構

主類目	次類目	定義
G 系統需求	G1. 投資重點	第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點，例如跨載體整合、電子商務整合、資訊安全機制、雲端運算技術等。
	G2. 合作對象	若能有借力使力的機會，受訪者認為最有可能的系統建置合作對象。例如電信業者、平臺服務商等。



本研究人才培育主類目則分為核心人才與晉用方式。類目建構如表 4.9。

表 4.9 人才培育類目建構

主類目	次類目	定義
H 人才培育	H1. 核心人才	受訪者認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才；或目前其任職的公司針對第三方支付人才的選聘領域重點。
	H2. 晉用方式	受訪者認為第三方支付人才的晉用方式或目前其任職的公司其人才取得來源。

### 第三節 類目歸屬分析

上述類目建構完成之後，即由研究者開始進行訪談語幹的歸類，最後將語幹選取與類目歸屬結果彙整製成表格如表 4.10~4.33。彙整結果主要分成 A. 產業發展、B. 通路布局、C. 顧客關係、D. 獲利來源、E. 行銷策略、F. 風險管理、G 系統需求及 H. 人才培育等八大構面，並在每一構面下整理資料分析結果。

#### 一、產業發展

表 4.10 A1. 發展前景

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
A 產業發展	A1. 發展前景	跨境支付商機	R0201-2 跨境是熱的，跨境熱起來之後，商家就有感，商家有感就愈能接受這些新興的第三方或者是行動支付的東西。
		智慧型手機普及	R0104-1 那如果手機又可以取代錢包的功能，甚至是鑰匙的功能，上班打卡的功能，那其實你還要其他的嗎？不用！你只要記得帶手機就好。我覺得這也跟智慧型手機普及化有關，因為臺灣已經有 75% 以上智慧型手機的普及率，所以未來這個一定是個趨勢，大家的應用一定會把它縮減到對消費者最方便的一個方式。
		消費者因素	R0401-1 第三方支付絕對是擋不了的趨勢，舉例來說：Line Pay、PChome、悠遊卡(電子票證)、GOMAJI(餐廳業者)、歐買尬(電玩業者)等，就某種型態程度來說，也就是第三方支付；不用再透過繁複的金流處理結構，不用領現金和刷卡，僅透過 Smart Phone 就可完成交易，對消費者來說確實是一件便利的事情。
			R0401-7 不否認行動支付是未來的主流，我不是銀行業者也不是第三方支付的業界，我只是純粹用消費者使用習慣來看這樣的事情。 R0101-2 那我們覺得未來這一塊我們走電子支付、行動支付這一塊其實發展會很快。因為下面這層人這群人在銀行整個徵授信業務上面是有困難、有進入障礙的。
		政策支持優勢	R0104-2 金管會也有說希望五年內電子支付快速成長到 52%，那我們各家業者都朝這個方向在努力。
			R0202-1 要感謝第三方支付專法放行之後，讓這件事情更成熟。

表 4.11 A2. 主要挑戰

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
A 產業發展	A2. 主要挑戰	區域環境挑戰	R0502-1 跨境可以成功，是短暫的，我覺得啦！我覺得還是在看國內的行動支付，你怎麼利用跨境帶動你國內的行動支付，而國內的行動支付，你銀行的策略在第三方支付裡面，你到底提供多少多元的服務？比其他行還要快的。
			R0501-1 雷聲大雨點小的原因是因為國內市場有限，不像中國大陸那它有它的文化在，跟它的地理面積環境交易不方便，所以第三方支付會起來，所以網路會起來。
			R0607-1 其實在臺灣地區的第三方支付與大陸地區的發展歷史背景差很多，因為以前在大陸那邊信用卡不普及，臺灣地區當初信用卡它其實也可以算是第三方支付，它一樣有價金的保證，類似可以做到交易上的一個安全信任這樣子的一個防護，其實動機很成熟，它在臺灣信用卡支付已經非常非常的普及，所以說你現在談臺灣地區的第三支付的發展絕大多數的業務還是以信用卡連結的代收付為主，你要去做單純的第三支付的狀況真的不多。
			R0608-2 你要 Base 還是要先穩住，夠大之後才有辦法跨境。比如說像支付寶，它也是在大陸有這樣的規模才有一個跨境支付業務。
		市場價值挑戰	R0201-1 對商家來說，他就會覺得這件事情對它的價值沒這麼大，也就是說行動支付是業者比較急，境內行動支付是業者比較急，境內第三方支付也是業者比較積極，消費者和商家無感。
			R0703-1 那所以其實就第三支付的這個 Wording(說法)，實質面其實電子票證業或者是銀行業，等同已經在做了(取代了)同樣在做這樣的事情了。
			R0505-3 我覺得第三方支付不是在現在看的到錢，對，它現在是在鋪點，你要讓人家習慣，因為臺灣太小了，臺灣其他支付模式太方便了，信用卡、悠遊卡太方便了。所以你要誘因，你沒有誘因，大家不會用。
		場域應用挑戰	R0704-1 其實就幾個第三方支付業者來說，我覺得實際應用面還是重要的，因為實際應用面會是持卡人決定使用哪一種支付工具的要項，它那種使用的普及度。
			R0201-3 因為線下商家一定拿已經成熟這麼多年的信用卡，要求跨境跟本地的這些新興支付工具，要比照提供一樣好的服務。
			R0705-1 因為在臺灣所謂的一個區域型，大家對卡片這樣的一個使用情境，其實已經被教育多年了。那第三方支付業者它的使用情境不管

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			透過手機或網路上的一些應用，其實它相對有一些操作門檻，還有它的流通性的一些市場通透性的部分…
			R0705-2 我在看這個部份，其實我是持比較保留的態度，一個是說它產品的特性，這個支付產品的屬性，它的進化之類的…，另外一個就是說使用的情境，它可能是載具的部份，相對操作門檻會比較高一些些。
		金融科技挑戰	R0301-1 金融科技發展→以支付功能、仲介功能為重。
		保守主觀影響	R0206-1 我來指桑罵槐一下，我舉電信業，銀行如果要抱保守的想法，就會像現在電信業一樣，請問現在你從臺灣或從大陸，大家有在傳簡訊嗎？(沒有)，大家有沒有拿起臺灣的 LINE 或拿起臺灣的微信就在講電話？(有)，所以，電信業就是因為過度的保守，因此給了我們這些人機會。那金融業可以繼續保守嗎？就會給我們這些人機會。結果就是這樣，因為那是必然的趨勢！
		社會成本因素	R0708-1 坦白說跨境這件事它到底會不會發展起來，我當然還是比較保留。那當然在票證這一塊發展的話，以我們公司的立場也還是比較 Focus 臺灣地區，這是我們去建構一個比較完整的線上線下，還有一個社會責任的使命。
			R0717-3 就是這樣子的一個技術也好或者是這樣子的一個商業模式也好，是不是適合臺灣去做使用？我覺得這個思維邏輯很重要，就是這個前提非常重要，真的必須要被思考跟討論。因為大家只怕說無法跟國際接軌，無法怎麼樣怎麼樣之類的，可是這個社會成本非常高。

表 4.12 A3. 服務商機與利基點

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
A 產業發展	A3. 服務商機與利基點	跨境帶動境內	R0502-2 商家用，才有消費者用，雞跟蛋的問題，你沒有商家怎麼會有消費者？可是商家你不能只接微信或支付寶，在我們而言是這樣子，所以我覺得在未來，雖然跨境帶動境內，但是境內的服務還是要多元，算你服務臺灣的商務，是有哪一些功能。
			R0202-2 那我們如何用「跨境線下」帶動「跨境線上」？別家都做不到，○○做的到。○○做的到的原因，是因為○○裡面有○○公眾號，○○公眾號裡面可以讓我合作的銀行，提供公眾號內跟臺灣的商家接好的跨境線上金流服務，所以我把人搞到臺灣給商家，臺灣的商家很開心，因為陸客去支付完之後，他就可以關注商家了，關注商家公眾號回到大陸之後，商家繼續可以不用透過任何人的允許，就對這個消費者做 PR(產品介紹)、做 CRM(顧客關係管理)，做活動，做病毒行銷，乃至做跨境電商。
			R0205-1 跨境帶動本地才有價值，因為價值出發點依歸是商戶跟消費者，那其中又以商戶為重。
		行動支付商機	R0401-8 但是第三方支付的概念是什麼？你可以不用天天帶皮夾，但你要不要天天帶手機？現代人大家都有手機焦慮症，若有一天上班忘了帶手機一定會寢食難安。皮夾沒帶跟同事借個 200 塊還 OK，但手機沒帶一定會在辦公室很難過，會想衝回家去拿吧！所以重點來了，將它(支付)綁在手機裡頭，習慣以後，如果店家數夠多又方便，在台中去新光三越看電影囉一聲、去逢甲夜市、買衣服囉一聲，我問你，當人們這個(習慣)上癮之後，這件事情(手機支付)就會變成生活！
		潛力客戶機會	R0102-1 我們提供的是源遠流長的金流服務，對。所以其實下面這一層中下層客戶現在也許只占我們百分之三十左右而已，但其實我們覺得它未來的潛力是無限的！對！
		交易互信機制	R0802-1 為何 ○○ 網還要增加第三方支付功能？其實是為了因應未來手機「行動支付」的時代來臨作準備，且未來規劃海外跨境電商才能更增加買賣雙方的互信度。
			R0802-2 ○○ 網引進第三方支付功能的付款機制，其對 ○○ 網的服務商機及利基點，除可以增加消費者多一個付款機制的選擇外，亦可利用第三方支付的「儲值功能」方便消費(例支付寶、餘額寶)，另一個原因是「交易安全」的考量，雖然臺灣地區消費交易相對安全，但若以跨境電商角度思考，交易安全卻是重要因素。

表 4.13 A4. 經營定位

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
A 產業發展	A4. 經營定位	數位銀行趨勢	<p>R0301-2 傳統金融服務→數位金融、數位商務。</p> <p>R0401-4 因為傳統銀行經營型態有其「地域性」，消費者會選擇住家附近大型、距離近、條件好的銀行往來；但在手機支付領域上已經跳脫地域性，所以中小型銀行在傳統地域性優勢雖不如前幾大銀行，例中國信託(有分行+便利商店通路的大銀行)，但若積極掌握此金融創新趨勢，這是中小型銀行翻盤的機會。</p> <p>R0301-10 銀行與 Fintech(科技金融)業者合作或合資，以強化財富管理與 P2P 等創新業務的開發、運用。</p>
		中介功能式微	<p>R0301-9 傳統金融服務的中介功能式微，復強化財富管理與投資銀行的業務服務。</p> <p>R0401-2 因為金融結構改變了，所以銀行有一個「形象」上很大的支付功能不見了，消費者只要把錢儲值在手機裡，就可完成支付所需費用了，雖然因為目前仍有 security(安全)的問題而有大量金額限制(上限)，但如果可以被克服，這對銀行的衝擊有多大！</p>
		組織功能調整	<p>R0612-1 所以你看銀行部門名稱，以前是信用卡事業處，現在全部要嘛就信用卡暨支付金融處或直接就叫支付事業處、電子支付處等。它已經把原來的信用卡中心，當作對它來講就是單純其中一個的支付工具而已。目前部門定位則都必須除信用卡外還要含括電子支付它整個支付體制。</p>
		公司治理因素	<p>R0204-1 因為跨境系統跟跨境人力這兩個是大投資，以銀行來說這個是小錢，可是對這個新主管或這個新部門來說是大投資，那銀行是將本求利的事業，銀行是保守的單位，它不會用電子商務的眼光來看待做這件事，他會用成本效益的觀點來看待這件事情。所以為什麼你現在能衝出來的銀行，肯定是那個銀行、那個單位的負責人有他大頭的支持，以及那個單位的負責人腦袋是清楚的，他知道他在幹甚麼事情，所以他會很聚焦做這件事。</p> <p>R0206-4 金融跟電信業都是最保守的，因為它是一個特許行業，思考非常多的事情，它主要就不要犯錯為主。所以「進攻型」的銀行你才會這個時間看到它跑出來。</p>

表 4.14 A5. 使用優點

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
A 產業發展	A5. 使用優點	整合服務	R0105-2 另外其實第三方支付，還會提供這些收款使用者這些賣家，我們還有結合物流的服務。 R0105-3 第三方服務是整合金流、物流，這個才會集其大成，把它的金流、把它的稅發票、帳務管理、把它的物流管理都串起來，讓它的賣家專心的賣東西。
		附加價值	R0105-1 第三方服務的優點，如果我們從支付這件事情來說，它是集金融，就是信用卡、金融卡它把它集合起來在這裡面，但第三方支付的服務不會只有這個，因為像我們○付寶的部分還提供電子發票，就未來你嚟一下，現在可能有些超商你還要吐一張發票，未來不用了，我就置入行動載具，嚟一下我就存在你的手機裡了，中獎了我就幫你兌獎，幫你匯到你的電子支付帳戶裡面，你也不用怕領不到獎，不怕忘了兌獎。
		目標客群	R0101-1 因為我們是提供收款金流的服務，那所以會有金字塔的上層、中層跟下層，那上層可能就是一些大型連鎖的客戶，那中層可能是中 D 戶或中 C 這種客戶，那小 B 小 C 因為下面的人最多，可是銀行卻最不能服務它！所以我們下層的客戶其實占比也蠻大的，對。那取決是銀行可以服務的客戶跟電支業者可以服務的客群是不一樣的，兩個 TA(目標客群)是不一樣的。

表 4.15 A6. 重要影響

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
A 產業發展	A6. 消費購物 重要影響	行動購物優勢	R0106-1 我覺得就購物來說會愈來愈便利，會愈來愈無縫，就是我只要在手機上面可以做的事情會愈來愈吸引消費者。那未來商家推廣也會朝這個方向，什麼地方是它賣的載點？就是手機！對，所以我覺得它會是愈來愈方便。
		虛實通路並立	R0106-2 虛、實這兩件事情已經開始愈來愈沒有界線，我舉例好了，像 86 小舖賣一些生活用品，它原本是網路的商家，它賣得很好。那它為什麼現在要開實體店？是因為它還是有一些商品需要做展示體驗這件事情，它會虛實並立。但實體的店舖數不會像過往的大肆的去拓店展店這件事情，可能它只要在某些地方有示範店或展示店就可以。
			R0203-1 我跟你解釋這些事情，這些演變，你一定也會這樣觀察，支付一點價值都沒有，因

		附加功能 為主力戰場	<p>為現金、信用卡太方便了；那既然支付沒有價值，我不可能靠支付，我要用什麼來吸引消費者？一定是其他的東西？可能是社群、可能是行銷、可能是便利的使用場域、便利性，他可以用這個來…台哥大就主打電子票券，對不對？拍(露天拍賣)可能就主導到超商可以怎樣怎樣？優惠什麼之類的？然後購麻吉還可以主打做訂位啦餐廳、積點等等等。突然瞬間你發現支付都只是基本功能，大家都靠附加的功能變成主力。</p> <p>R0203-2 既然支付不是最重要的關鍵，我們就永遠知道它只是最後要完成交易的最後一哩路。可是完成交易前其它的事情，是導客、做活動、還是做營銷、還是社群、還是什麼東西…，那才是商家要的。</p>
--	--	---------------	---

(一)訪談資料分析：從以上訪談內容分析出受訪者對於第三方支付產業發展的看法

#### 1. 發展前景：

因為臺灣智慧型手機已有高度的普及性，行動支付已是不可擋的趨勢，也是未來消費購物的主流，相關應用也會朝對消費者最方便的應用發展。而部分受訪者則認為陸客在臺消費產生的跨境支付商機、被銀行忽視的微型店家和政府政策支持也是讓第三方支付產業發展前景被看好的因素之一。

#### 2. 主要挑戰：

臺灣地區的第三方支付產業與大陸地區發展條件不同，區域條件、人口規模、支付習慣、操作門檻和場域應用都是能否順利發展的原因。陸客的跨境支付商機又能帶給臺灣第三方支付產業多大的市場價值都是值得商榷；更何況臺灣地區悠遊卡、信用卡太方便了，電子票證業者和銀行業者也已等同在第三方支付這件事情，相關金融科技的發展成本和推廣使用的社會成本，也會讓決策者相對保守許多。

#### 3. 服務商機與利基點：

受訪者認為只要臺灣商家第三方支付應用普及與服務多元，境內「跨境線下」是可以帶動「跨境線上」的消費價值，而且第三方支付服務帶來的交易互信機制，也是產業發展的利基點。另外，個體戶、微型店家與網路新創業者對此商業模式金流服務的依賴和衍生的金融服務，也是推升第三方支付產業發展的服務商機所在。

#### 4. 經營定位：

第三方支付產業發展態勢，對傳統金融業中介功能的經營定位會產生式



微的影響，也讓「進攻型」的銀行更重視代收代付的金流業務與產生的數位金融服務商機，紛紛調整組織功能設立專責部門，例如支付事業處、電子支付處等，並強化財富管理與投資銀行的業務服務。

#### 5. 使用優點：

第三方支付服務具有的整合金流和結合物流的優點，讓賣家無後顧之憂的專心賣東西；電子發票環保也兼顧消費者的兌獎權益，更有帳務管理的附加價值。另外，第三方支付可以服務比銀行更廣大的目標客群，也是其使用優點之一。

#### 6. 消費購物的重要影響：

此商業模式和行動載具的結合，會讓消費者購物更便利，消費購物的「支付」不是最重要的關鍵，它只是要完成交易的最後一哩路，附加功能與優惠的提供才能爭取交易成功的機會；也會讓實體店家和虛擬店鋪並重，實體店家提供展示體驗的地方，消費者再去虛擬店鋪線上營銷，在消費購物上產生虛實通路並立的重要影響。

## 二、通路布局

表 4.16 B1. 金融銷售通路布局

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
B 通路布局	B1. 金融銷售通路布局	業務集中化	R030201 ① 客服中心數位化(網路客服)。 ② 業務集中處理(後台作業集中)。
			R0301-5 網路客服，虛擬通路興起，必須仰賴網路客服做好售後金融服務。
		服務創新化	R0301-6 服務創新，發展共享經濟與免費服務；金融手續費收入向上游業者收取，不向客戶收取。
		流程數位化	R0301-3 作業流程數位化，化繁為簡，尤其是會計帳務及作業系統。 數位內容結合數位科技，例：行動商務、大數據、雲端服務、物聯網、跨境電子商務。
			R0301-4 數位金融結合異業，例：第三方支付。
		通路專業化	R0301-7 傳統金融服務→家計與企業部門資產與負債管理角色。 R0301-8 企金+消金→商人銀行+投資銀行+貨幣市場、資本市場交易。

表 4.17 B2. 實體分行的影響

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
B 通路布局	B2. 實體分行的影響	裁撤實體分行	R0206-2 光是實體的銀行需不需要開這麼多？都已經不需要了，因為你自己就有網路銀行了，柯 P 都說郵局可以收了！所以不干我們的事，你自己本身就要轉型了！更何況我們也進來之後，要嘛你就勵精圖治，要嘛就跟我合作，你要自己不強也不跟別人合作，那你就成為什麼都沒有的那個銀行，最後就會成為現在某些個很弱很弱的銀行一樣，那就等著被人家併！ R0302-2 主要城市→大型化+集中化(裁撤部份營業單位)
		轉型服務體驗	R0401-9 再跟您分享一個概念，撇開第三方支付，在金融業界一直談的 Bank3.0 概念，1.0、2.0、3.0 概念，它所顛覆的概念是什麼？就是實體店面以後已經只是一個服務的機構，它不見得是處理業務的場合。基本上網路銀行就幾乎可以處理絕大多數部份的業務了，我為什麼要去銀行？因為就安全性來講，我在網路上作匯款，只要 Security(安控)(網路銀行)作得很好，我幾乎不需要去領出來讓人家有機會盜搶，我在網路上就可以作(金融交易)了。所以這是規模較小銀行的機會，大銀行成本大，實體開得多，人事成本也高，而規模、分行數較小的銀行，透過虛擬網路及行動支付，它很有機會去取得更多的客戶，因為它成本比較低，它有可能提供比較好的條件。
		強化專業諮詢	R0302-3 次級城市之中小型據點→財務投資諮詢功能、強化數位化服務設施，降低臨櫃服務成本。

(一)訪談資料分析：在第三方支付產業發展下，對金融業實體分行與虛擬通路布局的影響整理如下。

#### 1. 金融銷售通路布局：

成立網路客服中心與後臺集中作業處理中心，作業流程結合數位科技，金融銷售產生「業務集中化」與「流程數位化」的影響；也會發展共享經濟與免費服務，未來「服務創新化」的金融銷售模式會愈來愈蓬勃，金融銷售比重也會朝資產負債管理、財務操作與私人銀行的「通路專業化」角色發展。

#### 2. 實體分行的影響：

受訪者認為「主要城市」的實體分行會裁撤距離過近的營業據點，朝向大型化、集中化發展；而「次級城市」的中小型據點，則會增加財務投資專業諮

詢的功能，強化數位化的服務設施，以降低臨櫃服務成本。

### 三、顧客關係

表 4.18 C1. 特殊策略

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
C 顧客關係	C1. 特殊策略	隨時隨地的金融服務	R0303-1 智慧型手機優勢不變，必須發展手機結合金融服務模式，因為智慧型手機讓消費者可以隨時掌握銀行服務。目前有幾個數位金融的好點子和付款機制都透過智慧型手機或下載APP介面操作。
		數據的分析管理	R0401-5 我認為將來第三方支付也有一個很特別的東西，就像是某一個大數據管理形式，很容易取得 Data Base(數據庫)與了解使用者的屬性，透過 Data Base 和連絡方便性，透過手機支付、訊息、簡訊形式，產生很多部分互動，這些將來產生出來的效益是不是也要評估進去，才能有綜觀的考量。
		優先掌握既有客群	R0717-6 以悠遊卡為立場出發的第三方支付來說的話，坦白說我們還在設計一個，希望包含銀行所有投入的成本是很低的，可是它也很容易取得應用，它可能用卡片就很容易卡片多開一個功能，就可以做等同得到一些新運用，所以這是悠遊卡要去思考的，不會放棄這五六千萬的卡友另外去招募新的卡友或虛擬卡友，或者是…不會。悠遊卡要去服務的就是這既有的卡友，目前設計的方向是朝這樣子的。

表 4.19 C2. 付款機制

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
C 顧客關係	C2. 付款機制	方便便宜的付款機制	R0107-1 我覺得場域是不一樣的，所以沒有誰取代誰的問題，而是哪一個服務可以比較方便，或是未來哪一個服務比較便宜，就會有人去使用它。
		多元化的付款機制	R0503-1 我覺得是這樣子啦，就是說你要依照廠商來做分類，每個廠商不同，譬如說我覺得在這個情境裡面都會有，是全部都會有，不是說可能是只有針對桌上型(電腦)或什麼。 R0107-2 所以不管是你剛提到的手機、PC、手持式甚至是 Kiosk，這個都是目前○付寶在做金流支付、代收代付業務的部分，我們把這些硬體設備的部分，我們都是有把它考慮進去，去做多線的推廣。
		整合性的付款機制	R0503-2 我覺得這三種情境你少一個，一個是 POS 的整合，就是它們現場 POS 的整合，我們都會碰到耶！譬如說，我舉例好了，以新光三越來說，我們在做的時候，一定要整 POS，對

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			不對？你不可能一台一台做，你一定要整它的 POS Server，對呀！你也不可能去改它的 POS，你也不可能再去提供一個 Server 給它，因為它會去考慮教育訓練的問題，所以我去整 POS，跟它的 POS 商整合。
		安全性的付款機制	R0503-3 店家他自己會考慮提供給客戶的付款機制，費用、成本跟教育訓練，還有安全性！
		高使用情境的付款機制	R0107-3 我們資訊開發的主力來說的話，是以手機為主力，平板次之，PC 排第三名，因為它也是隨著消費者的使用型態去做它的開發排序的。 R0713-1 在未來 3~5 年來說的話，太遠我不敢講，3~5 年來說一些(其它)虛擬或遊戲貨幣它需要被創造出來這個進度，我覺得還是需要時間啦。所以現階段在培養的支付習慣，可能還是信用卡、悠遊卡這個部份，我想還是會是它目前主要的使用情境。 R0803-1 桌上型電腦－顧客習慣下最有可能採取之付款機制或支付模式為信用卡。 手機或手持平板電腦－以綁定「手機支付」的內建信用卡為主，ATM轉帳為輔。 實體商店多媒體機預購商品－目前在臺灣地區實體商店以一定金額以上之消費，顧客才有可能採取信用卡支付，實體商店小額消費或 I-bon 機以現金當場支付可能性較高，另外悠遊卡對小額支付對消費者也有一定的吸引力，比重也愈來愈高。

(一)訪談資料分析：在第三方支付產業發展下，金融業者與顧客關係之影響說明如下。

#### 1. 特殊策略：

發展「隨時隨地」的金融服務是未來的趨勢，例如臉書付款、P2P 網路貸款等幾個數位金融的好點子和付款機制都是透過智慧型手機或下載 APP 介面操作；另外在第三方支付的商業模式下，「數據分析管理」可以更瞭解消費者的交易習慣與使用行為。同時，任何支付服務的創新，也會思考既有廣大客群的建置與轉換成本，以「優先掌握既有客群」為首要。

#### 2. 付款機制：

以消費者立場而言，方便、便宜且具安全性的付款機制才是首選，而店家則會考慮費用、成本和教育訓練，提供多元化且具整合性的 POS 機臺才能去做多線的推廣。當然，如何創造一個高使用情境的付款機制，顧客習慣和使用誘因是重要因素，一般來說桌上型電腦最有可能採取的支付模式是信用

卡，而手機或手持平板電腦以綁定「行動支付」的內建信用卡為主，ATM 轉帳為輔；至於實體商店多媒體機則以現金當場支付可能性較高。

#### 四、獲利來源

表 4.20 D1. 獲利衝擊

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
D 獲利來源	D1. 獲利衝擊	營運成本升高	R0304-1 資金支付與分配實質功能降低，衍生效流掌握度降低，營運資金成本提升。
		收入來源減少	R0304-2 資金匯款與收受可能因第三方支付商業模式成熟，銀行資金仲介角色降低，衍生出第三方支付機構等非銀行業者可能提供代收代付、財富管理等金融服務，導致銀行手續費收入來源減少。
		異業競爭壓力	R0304-3 銀行存款之增加趨勢可能下挫或減緩，若沒有與第三方支付業者異業結盟者，可能面臨存款流失。

表 4.21 D2. 金融服務

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
D 獲利來源	D2. 金融服務	P2P 借貸	R0103-1 其實主管機關對於 P2P 這個它有分兩種，一種叫做是我跟你之間，個人之間這種轉帳的方式，它是 For 在電子支付專法裡面的。但是如果個人對個人 P2P 之間的借貸，它把它衍生到借貸這件事情，主管機關有提出說要另立一個法來管 P2P 借貸這件事情，對。
			R0504-2 民間的第三方支付來說，它現在也在努力爭取金融服務開放這件事情，但目前法令嚴格還沒有開放，你沒有開放甚麼金融服務前，你最能賺錢的就是 P2P。
			R0504-1 我覺得中國大陸在商戶端是賺不到錢的，那現在收錢是收 P2P，譬如說「共享經濟」，就是說我怎麼拿錢給你，我分帳或者是說我付錢給你，就個人跟個人的 P2P，我覺得這個有機會。在臺灣很難搞，臺灣因為在法規沒有鬆綁前很難做這件事叫 Account Link(綁定帳戶即時扣款)。
		募資平臺	R0304-6 發展募資平臺，利用群眾力量結合平臺力量募資。例：創業募資、公益募資。
		中介平臺	R0110-1 其實 P2P 之外，還有很多金融服務太多了。我簡單說好了，譬如說銀行常會做一些貸款，那我們可以跟金融機構合作，我們是個「平臺」，我們可以將銀行貸款這個服務給我們的特店，給我們的個人會員，就像我剛剛跟你提到，譬如說我們有跟銀行合作推卡，這個也是銀行的一個業務，但我們扮演的是一個

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
D 獲利來源	D2. 金融服務		「推薦」的角色。 R0110-3 我們目前能夠做的是在「中間平臺」這個角色上，因為其實我這樣說好了，基金誰可以賣？投信投顧公司可以賣，我不是投信投顧公司呀！我不具備販售基金的資格，不能做這件事情。如果主管機關開放，它讓我去申請，那我會去申請！然後保險也一樣，它是特許的業務；有些業務在我不能「直接」去做之前，我只能用這樣子中間的平臺去提供這個服務。
		保險服務	R0110-2 保險公司也有和我們在談，這個其實有法規上面的一個限制，因為保險目前可以用來收款的方式是現金、信用卡帳戶等，那如果主管機關有開放可以使用電子支付帳戶來做支付的話，其實是我們的一個市場。那這一塊我們有去提，保險公司也有函報他們保險局的主管機關，那要它開放才行，不是我喊要就可以。
		小額信貸	R0304-5 發展小額墊款業務，提供消費者先享受後付款的優惠。
		信託業務	R0504-3 我覺得第三方支付則可以做「價金保管」，做「代發行禮券」這些事情，那還有很大的利潤，對呀。因為我們(墨攻)跟銀行的手續費是我每年很高的利潤，我們每年交易的金額是 40 億從我的系統出來的，預售型商品是大宗。像我這種公司是 40 億，你交易手續費 0.2%~0.3%，那就是很大的利潤。那比代收利潤還大，那你代收還可以結合「履約保證」去做這件事情。
		金流服務	R0714-1 就是有去跟第三方支付業者大家做一個交流，那其實他們骨子裡面是想做這些事情，那就是說你們沒搭上那個 79 年那班車，現在開始去「收集」這些錢，要來做後面 Loan(貸款)或是什麼的這些業務，他們想要這樣子做，做這些事情要開辦一些「類銀行」的這些業務。可是至於悠遊卡來說的話，其實我們還是專注在 Traffic Ticket(交通票證)這一個角色。 R0804-1 若未來有機會的話，在 00 網平台之第三方支付業者，可以作一些金流運用；舉例來說台灣大車隊轄下之計程車司機營運繳付之現金，就公司本身利用這些資金停泊的機會，作相關系統功能開發、車隊購車資金等。當然若在法規條件允許下，提供轄下車隊司機在銀行徵審條件准貸不易情況下，相對作為提供車隊司機其購車款(生財工具)，讓司機安心為其努力工作，某種程度下台灣大車隊也就類似第三方支付的角色賺取手續費及借貸利息收入。
		財務操作	R0304-4 多餘資金有效使用，例：財務槓桿操

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			作。
		信用卡	R0304-7 發展儲值卡+信用卡業務。
		代收代付業務	R0103-2 電子支付機構專法當初催生立法的原意是要讓人來做電子支付這件事情，不是做借款這件事情！所以在主管機關立場來說它是兩件事，所以未來還有很大的探討空間啦！

(一)訪談資料分析：在第三方支付產業發展下，金融業者之獲利影響說明如下。

#### 1. 獲利衝擊：

在此商業模式下，因為金融業者的資金支付與分配實質功能降低，衍生對金流掌握度降低，營運成本升高。另外若第三方支付業者某種程度下，未來可以提供愈來愈多「類銀行」的金融服務，對金融機構的收入來源與競爭壓力可見一斑。

#### 2. 金融服務：

假設法規鬆綁的前提下，多位受訪者認為第三方支付業者最有可能或有機會提供的金融服務為 P2P 借貸、募資平臺；也可能發展中介平臺的推薦者角色，提供各機構的金融商品或理財商品，消費者可以自主選擇投資標的與自訂需求條件，以更有效率、彈性、透明及低成本的方式中介及媒合資金供給者與需求者。另外，預售型或禮票券商品的履約保證業務也是第三方支付業者爭取的業務之一。

### 五、行銷策略

表 4.22 E1. 行銷效果

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
E 行銷策略	E1. 行銷效果	密集行銷	R0108-1 其實這個跟信用卡在推卡的概念蠻一致的，因為第一個你要推 New 戶增加你的流通卡數，推完了以後你一定要推促刷，讓它繼續刷變成你的有效卡，不然六個月沒刷它就呆卡，「睡覺」去了！那我們也不希望我們電子支付帳戶的會員變成呆戶，所以我們會一直這樣去做不同的行銷活動去刺激它，那我們會是伴隨著的，就是可能一波是吸會員的加一波促銷活動，又吸會員又促銷，會做交叉運用。
			R0402-3 如果是你只問我這社群和 APP 兩個比較，現階段是社群。
			R0113-1 我覺得在社群跟 Line 這樣的通訊軟體上面的溝通是很有效的，為什麼覺得很有效？

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			因為它跟現在的消費者已經綁在一起了，你每天一定會打開你的 Line、一定會去滑一下你的手機，你在裡面一定偶而有幾則訊息，會讓你衝動點進去，把它買回家，所以我覺得這個跟「支付」這件事情已是不可分開的，那未來這兩個服務會慢慢整合到你的 APP 裡面。我不知道有沒有這樣的一天，就是某一個 APP 裡面，它的功能又有社群、又有通訊、又有支付，那就變成無敵的整合了。
		社群行銷	R0402-2 這兩年 APP 基本上已經不再推了，在推的大部份是社群，所以你要問我說現在要不要在弄 APP，我會講除非很有必要性，現在要做要好好評估。因為現在要 Download 一個 APP 其實是一個門檻，Download 之後，人家要點進去要用、要看，其實又是一種門檻，如果不好用、如果不好看、如果不好玩，這個 APP 很快就殺掉 Deleted。
			R0402-4 我透過社群的管道是比較有機會的，我將來要在 FaceBook 上有些機制就是讓你看完之後你可以得到一些小的贈品(誘因)，當然也會比較有機會，或者我用一種比較清楚置入的模式，讓你去拿，當然就比較有機會，那就完全不是說我擺在 YouTube 我希望你來看。這些目前都是可以談的，甚至透過一些比較自然的置入，讓你比較容易去點選它。
		客製化的體驗行銷	R0305-1 營業據點發揮體驗行銷＋一對一行銷。 R0305-3 實地到府的客製化私人銀行服務。 R0305-2 提供金融相關諮詢(投資、理債)／積極與投信投顧業務結合。
		分眾行銷	R0403-2 我舉個例子，這就會變成是「分眾行銷」的概念，你今天要跟他講一個好康，跟他講一個好處對什麼客層是最有感的。

表 4.23 E2. 共同行銷

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
E 行銷策略	E2. 共同行銷	金融業者	R0305-4 主要與有網商業者股份成立的銀行為中心之社群網商合作，銀行提供網商平臺結合 APP，提供銀行客戶更便捷更多元化的數位金融服務。例如網路店家新產品的預售服務，銀行可充當信託角色。 R0401-3 面對第三方支付產業發展，中小型銀行反而比較容易靈活應變此金融趨勢，積極「共存」而取得與第三方支付業者合作的機會。 R0204-2 我跟銀行的合作，我們不會甚麼都依賴銀行，反之我們要回過頭來幫助銀行，我可能要貢獻商家給它(銀行)，我可能要快速在報



主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			<p>部上面它可能會需要得到碰觸的資訊，我可能要讓銀行內部的負責招商的主管知道他為什麼要做這件事？為什麼要去動員分行的業務？怎麼要去組件？招商？他為甚麼…等等等等的，這些事情都是我們還要一一溝通的。</p> <p>R0205-2 支付寶的服務一鋪開那就要用幾千家店，結果為甚麼歐付寶或點點點點，這些支付要出來的時候要想盡辦法砸錢都願意，讓那些店家趕快接受到，因為只有使用場域夠多才會有消費者買單，剩下的都是那些附加價值，支付就還是底層這樣子。所以我家當然也是呀，為什麼我要合作這麼多銀行？二三十萬的臺灣實體商家，有哪個銀行它吃得了全臺灣？不可能！</p> <p>R0805-1 00網在第三方支付之商業模式逐漸成熟下，還是傾向希望與「銀行業者」作為主要共同行銷夥伴，因為在系統端、平台及金融背景等營運經驗值，與其他業者（平台、供應商、物流業者）比較下，「銀行業者」對消費者所關心的資訊安全、金流安全還是比較具公信力的可信賴對象。</p>
		有商家服務經驗的系統商	<p>R0201-3 策略合作夥伴就是指我會去拉跟一堆商家的 POS 系統有關係、有串接、有合作的，或是他跟商家本來就有一定程度的商業合作關係。商家會因為他新增一個這種策略夥伴，所以這種策略夥伴可能是 POS 商、可能是商家 SI（系統整合）、可能是其他 HappyGo 這種有一堆商家的夥伴。那我所要做的事情就是讓這些夥伴，當做我這個跨境支付寶和本地的行動支付的橋樑，我們大家就都進入某些夥伴裡面，共包一個共存共榮圈。</p> <p>R0206-3 讓策略合作夥伴那個懂怎麼跟商家溝通的，來幫你做招商，你跟它分潤就好了。反正你分給自己業務 Team 獎金，跟分給外面的結局是一樣，搞不好你找外面還比較快，你找 HappyGo 幫你、你找於宜睿智慧（廠商名）、你找購麻吉幫你、你找本來跟店家就有一堆關係的系統商幫你，都比你還要去跟那個屏東分行那個業務行員溝通…我跟你講厚，這叫做「行動支付」…厚。他說：蝦毀？我要退休了…。因為那個戰線太長了…</p> <p>R0402-1 應該要選擇有經驗的廠商跟它合作，然後取得 know how，再來評估以後將來自己做的可能性，這可能對你來說可以縮短學習的成本跟時間。甚至可以說，可以短暫的取得大品牌合作，雖然要付出一點學費，但在這個大品牌的傘底下，去建立品牌的知名度或者是操作熟悉度，因為它要找你合作它必須要在你那邊有很多後台的設定，包含機台的設定、包含後</p>

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
E 行銷策略	E2. 共同行銷		面排障系統、扣款機制的設定，這些東西透過這樣跟它的合作機制你會有更多的學習和了解。
			R0505-1 第三方支付電子商務系統業者的共同行銷，其實都要合作，系統合作，對不對？跟一些禮券票商，也可能跟一些錢包業者合作，它也有可能跟單一家餐廳業者合作，其實我覺得最有可能的共同行銷夥伴就是「服務業」！就是「服務業」！吃喝玩樂、休閒玩樂這種服務業，因為我覺得要「每天」、「常常」，而且你會體驗到的一些活動，譬如說吃飯、SPA、住宿、買個飲料…這種服務業，我覺得它就是長期的合作夥伴。那我為什麼講服務業？是因為這種第三方支付它沒辦法，它要專營，所以它必須搭配像我們這種廠商，像我手下有歐付寶、樂點都來找我們合作，因為我有商戶，我有很多服務業的商戶。它可以把它第三方支付的情境，配合我的系統建立成一個生態，建立成一個對消費者的整體服務，它借力使力啦！
			R0507-3 所以我覺得現在銀行要提供的不是僅一個系統，而是賣整體服務；因此我覺得未來系統商誰可以賣整體服務，不僅僅是賣給銀行一個系統，誰就有機會成功。
			R0505-2 所以它就必須和我們這種系統商合作，我們是做服務業的系統商，在末端；我可以跟它整合，那這個情境就很好玩，就是雙方互帶，因為第三方支付就是沒有場景。
		境外支付業者	R0109-2 至於電子支付同業則不會，那也不能做！我不可能幫樂點支付、不可能幫支付寶做這件事情，但是未來如果我做跨境上，我會做微信、做支付寶，我會去跟金管會申請跟這些境外業者的合作，他就會是我的合作夥伴！境內的電子支付業者目前是沒有考慮做合作的，這也跟法的規定有關，兩個電子支付機構之間是沒有辦法帳戶轉帳的，那如果法開放，我們當然可以考慮它的合作模式。
		平臺業者	R0202-3 它們(主管機關)也努力想要扶植財金資訊(股)公司出來做大平臺，來讓本地跨境的都往財金當 Get Way 來靠，那它當然主打的是跨境，因為本地沒價值。 R0401-6 綜合評估那就是我要用什麼樣的資源去換取另外一種資源，而不是完全用錢的概念來看這件事情。換句話說，雖然說在這樣的合作階段之商業模式，有可能在手續費收入無法 Cover 成本，但有可能在商業觀點之數據分析、客戶交易資料的大數據概念找到商機，未

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			<p>來金融商機角度思考用比較高的成本、比較高的條件來爭取這樣的合作機會。</p> <p>R0507-2 假設我是財金，我就不會只這樣做，我不會只是單一個共用平臺而已，我應該做多元的共用平臺，我財金提供的是一個多元服務，我有錢包…等等，我做 Total，讓銀行業者選擇。你消費者以後會有多少錢包？○○銀行、○○信託、○○商銀…，為什麼沒有一家做錢包的 Total 勒？很怪吧！有沒有人做這件事情很重要，就是我這個錢包是可以 Link 所有銀行的錢包，這才是共用平臺呀！我的票券系統可以去收納所有銀行發出去的票券，要是我是財金，我要做這件事情！我幹嘛只做個跨境？對不對？</p> <p>R0507-1 財金想做支付寶、微信的共用平臺。但是ㄟ，這樣子講好了，跨境來說銀行要賺的是外匯、匯率，那透過財金，銀行賺不到匯率，財金要去拆它的%數。那你(銀行)則不用建系統，你就是提供這個服務，但賺不到錢，銀行的利潤來自外匯，那你外匯都拿掉了，外匯也沒賺，然後手收%數又被剝一層…。這樣子講，小銀行有可能會這麼做，但想「做大」的銀行不可能！小銀行因為只想增加服務而已，告訴大家我也有這個服務，但賺不錢！也沒有功能上的差異化。</p>
		電子商務業者	<p>R0607-2 現在大部分的銀行跟這幾個第三方支付像拍、歐付寶、甚至 LINE PAY，它們都在搶跟它做信用卡綁定這樣的一個合作，讓在前端在做支付的時候，雖然它是用第三方支付進去，可是它後端連結的是這些銀行的信用卡直接的帳戶，這麼個第三方支付當成它一個大特店的角色。</p> <p>R0615-1 支付寶若沒有淘寶的話，理論上會成功嗎？所以說我覺得未來臺灣地區第三方支付的業者以現在來講它幾乎要嘛電商平臺、要嘛就自己的一個產業基礎挹注，那我覺得它們未來的發展還是會在電商平臺來執行，還是要透過這些平臺來幫它去做這些相關的行銷合作。</p> <p>R0615-2 那當然第三方支付業者後端綁的一些銀行信用卡的帳戶或存款的帳戶，這一塊還是會去跟它們電商平臺串接起來，共同來合作，我覺得這個是一定的。</p> <p>R0808-3 平臺端對金流運作經驗較不足，其實是需要銀行作一互補角色的，雖然現階段在第三方支付剛起步時彼此是競爭角色，但長遠一點來說，雙方角色是互補大於競爭的。例如：中國信託在奇摩的輕鬆付、GOMAJI 夠麻吉團購網、CITY LIFE 等電子商務平臺建置初期就以</p>

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			金流角色與上述購物網站進行合作，成功創造異業雙贏結盟模式。
		不限定合作對象	R0109-1 我們不會去限定產業，就是你看這些異業合作的部分都是我們的特店，包含像超商也是我們的特店，那我們會用通路合作的方式來做。

(一)訪談資料分析：在第三方支付商業模式下，在行銷策略構面說明如下。

### 1. 行銷效果：

在面臨行動支付的時代，受訪者認為在操作門檻、自然置入與使用習慣的因素考量下，建議金融業者選擇社群行銷優於 APP 行銷；而若要發揮金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度，則必須輔以分眾行銷和體驗行銷為重點，提供客製化的投資理財諮詢服務。

### 2. 共同行銷：

大部分的受訪者認為第三方支付商業模式下的共同行銷策略合作夥伴以銀行業者和具商家服務經驗的系統商為主。選擇銀行業者的主要原因是消費者所關心的資訊安全、金流安全，銀行業者還是一個比較具公信力的可依賴對象，尤以有網商業者股份或具網商平臺經驗的銀行為首選。

而臺灣實體商家的眾多，在招商任務、系統建置、教育訓練和整合行銷因素考量下，具有商家服務經驗的系統商也是被高度認同的共同行銷策略合作夥伴，尤以轄下有負責眾多連鎖商戶的系統商則是一個可以借力使力的合作對象。

若考量來臺陸客的消費習性，有龐大的海外會員基礎的支付寶和微信支付等境外支付業者，則是被極力拉攏的共同行銷夥伴。另外，電子商務和平臺業者也是因匯聚眾多店家的大特店角色，也成為此一商業模式下的共同行銷夥伴選擇。

## 六、風險管理

表 4.24 F1. 預期風險

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
F 風險管理	F1. 預期風險	詐欺與洗錢 防制風險	R0306-1 詐欺與洗錢防制風險(中國已發生)。
		資訊外流 風險	R0806-1 在第三方支付平台下其實是好處大於風險的，因為第三方支付的產生就是要解決風險，解決買賣雙方交易安全的問題；但若以各平台系統串接角度下，就有系統資訊交換的資安外流風險。
		系統風險	R0306-2 系統中斷風險、程式更改風險。
		交易風險	R0506-2 我覺得風險是什麼？我這樣講，我反倒不覺得是這些，因為我反倒覺得是你要去 Control 你第三方支付你買的東西是什麼？你根本 Control 不到，以後你也會碰到這個問題，就像信用卡一樣，收單行也一樣，你根本 Control 不到我消費者買些什麼？我買什麼你不知道，買了「預付型商品」，是「期貨」還是「現貨」？你沒辦法去 Control 這件事情，信用卡到現在還是做不到的。
		安全控管 機制疏失	R0306-3 安全控管機制疏失。

表 4.25 F2. 穩健經營

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
F 風險管理	F2. 穩健經營	投資風險	R0110-4 至於儲值的資金庫存水位，我也很想利用它，問題是法有規定，我的這個水位只能用低風險的投資。譬如定存、債券。
			R0806-3 我覺得影響 O2O 網電子商務業者穩健經營的最大風險是，擔心第三方支付業者在法規約束或主管機關監督不夠完善情形下對於消費者儲值資金運用過度轉投資、超過能力的財務槓桿操作與洗錢的風險，甚或惡性倒閉；對電子商務平台業者而言本身可能也不知情，產生第三方業者原本是一個信用仲介的角色，是要解決交易風險問題的，但卻因法規建置不夠完善下，第三方支付業者也有資金非法外移或倒閉風險，電子商務業者及賣方也就有可能發生收不到錢的情況，信用仲介制度反而瓦解。
			R0110-5 這個其實放出去還是有風險，電子支付機構資本額只有五億，你冒然去做那種高於 0.5% 以上風險的東西，其實是不太可能的。那種是客戶的錢，那個資金水池是客戶的錢，不是你的錢，是暫存的錢。

表 4.26 F3. 因應措施

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
F 風險管理	F3. 因應措施	第三方認證	R0114-1 我們最大的信心在我們整個資安系統的健全，我們在保存客戶資料上面是以雜湊、因碼、或是另外再做包裝貯存的方式，做整個資儲存的。那我們本身要取得就是 PCIDSS 認證(支付卡產業資料安全標準)，每年都要取得認證；然後我們也要取得 ISO27001 的認證。
		建立預警制度	R0306-4 建立風險管理與危機處理制度。
			R0306-6 建立第一線人員回報機制，以授權制高層應變，迅速回應。
		保險賠付制度	R0201-5○○的○○支付有賠付，顧客如果回答說我沒有刷，商家是不擔心的，因為我錢還是會付，因為保險公司會承擔。
			R0208-1 我們家的做法是「保險賠付」呀，支付寶的做法是有限量的賠付。
			R0208-2 如果我沒事三不五時就被盜用，然後被盜用之後我還不賠付，那我消費者敢用嗎？所以我建立消費者最好的方法就是你甯不用擔心囉嗦，我馬上先給你，Y 要怎麼處理再來怎麼處理。
			R0506-1 中國大陸百分之百賠付，由「保險公司」賠付，不同於臺灣的信保、銀行的存保機制，這是蠻特別的點。
		信託或履約保證	R0506-3 為什麼銀行要去建票券系統？要整包一起做，你才可以 Control，你的行動支付，你的第三方支付，為什麼要去做禮票券管理？因為你商家可能有這個需求呀，你就可以建進去呀，就引導它信託，因為電子禮票券你有在做，券是你(銀行)在發、在控，它就沒辦法亂做嘛。所以你的收單碰到刷這種禮券預付型商品就是進信託。現貨就進倉儲管理系統，就可以把握這些事情。但你末端的出票設備也要你控管，對不對？這樣你要完整才不會有風險。

表 4.27 F4. 有效控制

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
F 風險管理	F4. 有效控制	高度監理	<p>R0111-2 因為專法的規範整個風險或者是系統的控管、或是要求層面，其實是等同於銀行的軌跡、規格；連機房、設備，然後進出，整個資安的環境，都是比照銀行的等級來檢查我們的，所以我覺得風險的部分相對來說是小的。</p> <p>R0617-7 不管是第三方支付，還是電子票證，在金融上面的風險我認為應該是很低很低的，因為在臺灣地區的這樣子的一些管理，高度監理的一些狀況，發生在第三方支付，或是在電子票證，發生怎麼樣的一些在金融上面的問題，我認為機率非常非常小(光這些使用交易金額的上限其實都有一定的管控)。我覺得大概就是資訊安全面的東西，比如說像剛剛講的那些資料啦，安全的保護啦，或者被人家外洩啦。尤其第三方支付它有可能多是在internet，網路上面去做交易，那怎麼在那一塊比較多安全的防護，我覺得大概是目前第三方支付業者在這一塊必須要去多著墨的。</p>
		運用限制	<p>R0716-1 在整個的發展來說的話，其實悠遊卡在電子票證這一塊其實原本就有它一定的限制存在，就是使用的情境，使用的限制存在。那其實這樣子的一個限制會是一個還蠻不錯的一個保護環境，應該這樣子說。</p> <p>R0716-2 那悠遊卡這邊還是Focus(焦點)在「小額支付」這一塊。像對我個人覺得這樣子的一個交易風險，風險的情境其實是大幅降低的，因為有一些限制嘛，單筆一千對一個消費限制來說的話那以風險的角度去看待的時候，基本上就會擋掉一些你要做一些洗錢啦大額的這個部份，因為它已經有一個金額的上限。</p>
		集中管理	<p>R0806-4 因此在第三方支付產業發展下，大陸地區在有此商業模式下的六年後才有相關法令建置；臺灣目前在相關規範尚未完全健全下，其實可以大陸或其它國家經驗作一效法模倣借鏡參考，儘快建置完善，以發揮有效控制風險管理的重要因素。就像大陸支付寶之儲值款項，都集中在同一國家體系銀行下保管，動用機制都必須合法。</p>

表 4.28 F5. 平衡點

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
F 風險管理	F5. 平衡點	取得 客戶授權	R0111-1 我們的確會有很多客戶的個資，那這些個資其實是客戶授權○付寶去跟買賣之間做使用的，但是我不能夠把我收集來的…，目前法規，是我不能夠把收集來的個資去提供給我其中一個賣家做行銷，這個是我現在不能做的。
		保障 客戶權益	R0111-3 我們會有客戶的交易分析，但我們會提供的是整個是以產業別，可能我們會有這樣的分析，使用○付寶的會員裡面，可能百分之三十是做券面交易，百分之二十可能是做日常生活用品、零售類的交易；百分之十是做餐飲類的交易，我們會有這樣的數據提供給我的賣家，告訴它。假設你是賣吃的，你看我的會員裡面有多少是買吃的，我會提供這樣的大數據，大框架的數據去給他做使用；但是我不能告訴他說，這喜歡餐飲的這群人的清單是什麼，就沒有辦法告訴他。
		尊重 客戶自主性	R0403-1 我舉個例子，你一定不希望這個廠商一天到晚「勾勾纏」，你一定是希望我想看到訊息的時候訊息存在，我不想看到訊息的時候，你就不要一直打電話給我，對不對？我可以忽略它。所以你只要考慮消費者的「自主性」，你把這個原則捉住，你可以給他一千種訊息，但是你不要期望他一千種訊息都要看，你要期望是說，他有一天他有興趣的時候他會翻開來看就是你要 Stand by，可是問題是你要思考說這個訊息的 Value(價值)。
		有限取得 客戶個資	<p>R0716-3 因為就主管機關的立場，它希望我們做到最起碼的「最小化的蒐集，可是最大化的服務」。就是票證業務這個部份，我可能就是保障他儲值金額就是這樣子，那我保障他的儲值金，其實我可以包括合身的這個部份也好，或者是說我取得他個資，我變成說可以「有限取得」就好，因為相對儲值金的金額也小，所以其實在蒐集個資的這個部份有沒有一定必要蒐集像銀行業這麼的完整、這麼細，其實是可以討論的。那相對蒐集個資，假設說依這樣子的原則來蒐集個資的話，個資有限取得，然後只要可以提供完整服務的這個限度裡面，我們就是最小化的蒐集。</p> <p>R0806-2 而在第三方支付架構下，對消費者本身之個資保護相形之下是比較安全的，因為在進行交易時消費者只要提供個資予第三方支付業者單方即可，不用提供個資給多個與我有交易的 A、B、C 各賣家對象。</p>



表 4.29 F6. 法令遵循

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
F 風險管理	F6. 法令遵循	金融檢查	R0114-2「金融檢查」是每年會來電子支付機構檢查的，經濟部則不檢查，只有金管會要檢查，原則上是一年一次，但是其他時間隨時可能有「專案檢查」。
		承諾牽制	R0208-3 因為我跟銀行合作，大陸的外管都要求我們跟臺灣的銀行，以及跟其他國的銀行加的合作夥伴，都要遵守防洗錢條例、KYC，所以我們彼此對有 KYC 的人承諾，所以你家做不到我要求承諾的 KYC，我還不跟你合作！

(一)訪談資料分析：在第三方支付業務方面，風險管理構面說明如下。

#### 1. 預期風險：

在第三方支付業務方面，受訪者認為以中國大陸的經驗，可能的預期風險為詐欺與洗錢防制風險；另外資訊外流風險、系統風險和安全控管機制的疏失也是被認為有可能發生的風險。若交易的品項涉及預付型或分期付款商品，則最有可能發生交易風險。

#### 2. 穩健經營：

第三方支付業者本身認為影響穩健經營的最重要因素是投資風險，因為受訪者認為儲值款的資金水池是客戶的錢，僅是暫存的錢，過度轉投資或一昧的追求高報酬的投資都有可能產生資金非法外移或倒閉的風險。

#### 3. 因應措施：

受訪者認為風險管理可以採取的因應措施有：可以取得第三方認證(例如：支付卡產業資料安全標準 PCIDSS 認證)、建立預警制度(包括風險管理與危機處理制度、第一線人員回報機制)。另外保險賠付制度和信託或履約保證則可以有效建立消費者信心的風險控管措施。

#### 4. 有效控制：

如何發揮有效控制風險的重要因素，在資訊安全層面上，不論是資安環境的建置、個資的運用與交易安全的保護，都必須採取「高度監理」方式。在代收資金層面上，專用存款帳戶以「運用限制」方式，包括有大額限制、投資限制和使用限制來保障消費者權益。另外以中國大陸的經驗，資金「集中管理」在同一國家體系銀行下保管，動用機制都必須合法也是有效控制風險的方法之一。

## 5. 平衡點：

客戶個資或交易資料未來將被廣泛運用於交叉行銷時，在掌握目標客群與風險管理之間要如何取得平衡點？受訪者認為相關運用必須取得客戶授權並在保障客戶權益下，以「最小化的蒐集，做最大化的服務」原則下進行有限度的蒐集，並在行銷策略操作下，消費者接收廣告訊息要尊重其自主性，不過度強迫行銷。

## 6. 法令遵循：

在風險管理的法令遵循層面上，第三方支付業者是比照銀行的標準由金管會進行金融檢查，並對異業或跨境的合作對象，在防制洗錢或認識客戶等議題上必須有「承諾牽制」之合作共識，第三方支付商業模式，才不會淪為犯罪洗錢溫床，成為洗錢防制漏洞。

## 七、系統需求

表 4.30 G1. 投資重點

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
G 系統需求	G1. 投資重點	資訊系統升級	R0307-1 IT硬體設備升級、程式升級、系統連結。
		合作建置共用平臺	R0617-1 比如說臺灣行動支付(股)公司就是由群信它自己以類似一個平臺概念來幫銀行去做一些服務嘛，銀行就不需要去建置這一些系統，而是大家共用這些系統。那可是而這個對於它銀行來講當然還是有成本的負擔，只是說你原來是整筆的整包的建置，你現在只是未來每個月的使用費。可是到底是哪一個模式對銀行是好的，我覺得這可能是要思考的。
		自建具差異化的平臺	R0807-1 因為資訊科技投資金額龐大，00 網在資訊科技(IT)投資之重要觀點在「找合作」，沒有人可以全能，而且目前是打群架(團體戰)的時代。
		投資於普及成熟的系統技術	R0617-2 因為你的業務發展考量，必須要考慮是不是要自建平臺？不然的話有一些需求受限於這個平臺的一些修改上面，不管是時效性或是彈性根本無法符合我們的需求的時候，會迫使你不得不自建自己的平臺(這個就是你需要一些差異化的時候)，走到最後面一定都必須要差異化，如果大家都一模一樣的時候，那你就沒有辦法在這邊凸顯你的差異化。
		投資於普及成熟的系統技術	R0717-4 那我說站在電子票證這件立場來說的話，其實我們有一個責任做一件事情，就是幫這些幾千萬的持卡人，去做一個 solution 的篩選，什麼樣的 solution 之於這些持卡人的

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
			服務是最好的，最普及的，那悠遊卡就採用某一件事情。悠遊卡不需要在技術上面去做所謂太引領世界潮流的這件事情。
			R0717-5 可是悠遊卡只要有換系統，就是這五六千萬人一起換，就是這六萬個點一起換，一起動。悠遊卡在這個時候真的必須要精挑細選，什麼叫做已經是市場上成熟的技術，包括風險性的考量，包括整個流通性的考量，包括建置成本的考量，消費者的接受度。

表 4.31 G2. 合作對象

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
G 系統需求	G2. 合作對象	軟硬體業者	R0307-2 與硬體、軟體公司策略聯盟，合作共贏。
		視系統需求重點的策略合作	R0807-2 00 網對第三方支付業者就希望以歐付寶為合作對象、金流儲值方面就希望以銀行業者為合作對象…等，系統技術、共同行銷夥伴也是以找尋合作模式為主。

(一)訪談資料分析：第三方支付業務在系統需求構面說明如下。

#### 1. 投資重點：

第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點在軟硬體系統升級，並在建置成本考量下以合作建置共用平臺來提供服務；惟若受限共用平臺所提供的功能不具差異化之因素，則有受訪者認為系統投資的重點會是自建具差異化的平臺來凸顯其業務發展的可能性。當然市場上消費者的接受度與是否為高度成熟的技術，也是系統投資之重要評估因素。

#### 2. 合作對象：

若能有借力使力的機會，受訪者認為系統建置合作對象以和軟硬體系統業者採取策略聯盟的方式為主，並視系統需求重點例如金流儲值、技術升級、行銷考量作為擇選評估。

## 八、人才培育

表 4.32 H1. 核心人才

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
H 人才培育	H1. 核心人才	具金融背景的人才	R0112-1 我覺得最關鍵的人才喔，我覺得要進來這個產業門檻蠻高的。基本上，我覺得第一個要有「金融」的金流代收代付的概念，這是第一個要有的；第二個就是你要「風險控管」的概念，因為它畢竟管的…畢竟你進入的產業叫「金流」。 R0308-1 具有數位金融知識的金融行銷企劃與產品開發人員。
		懂商戶應用的人才	R0508-1 我覺得第三方支付人才還是要懂得服務的市場，我不覺得是資訊人才，我覺得現在很多第三方支付都是挖資訊人才做技術支援，因為 FinTech(金融科技)、數據分析…等等然後這些。我反倒不覺得這些，我覺得是了解商戶應用端的人，我也覺得銀行也不懂得如何去處理商戶應用端，我現在跑很多銀行都是。懂商戶應用端就是必須要有過商戶體驗的人，他曾經待過像我們這種類型的公司，在服務末端商戶的各類型之系統服務及解決方案經驗。
		具社群經驗的人才	R0112-2 你要有「社群」的概念，因為行動支付要被推廣，要被好像那種棉花糖式、爆炸式撒出去那種感覺。
		跨多元領域的人才	R0808-1 懂金融又懂電商是我們亟須的關鍵核心人才，也就是「跨領域」的具銀行經驗、金流背景角色和電子商務操作經驗的人。
			R0207-2 你從一堆自己的這堆人裡面，挑出來做這件事，那麻煩你也挖一些思想還有跨領域經驗的，同時去找外部厲害的人才，來做厲害的事。其實也不是講厲害，大家都很厲害，而是說做新的事情要有新的思維。
			R0207-1 現在在 Bank3.0 時代，懂金流、懂銀行、懂網路、懂社群、還要懂行銷和招商，這種跨領域人才，那實在有夠難找的。
		肯接受新知的人才	R0112-3 我覺得「吸收新知識」這件事，「學習」這件事情，在這個產業是非常非常必須要具備的，基本的一個功力這樣子。
		懂數位科技的人才	R0306-5 培訓 IT 與數位科技人才。

表 4.33 H2. 晉用方式

主類目	次類目	項目	訪談內容語幹選取
H 人才培育	H2. 晉用方式	多元的晉用方式	R0112-4 我們的晉用方式，我們沒有限制，我們會在一些招募人才的，像 104、1111 上面招募，我們董事長也會在 FB 上面直接招募！
		產學合作	R0112-5 那也有產學合作，我們公司其實也有在發展產學合作，我們跟一些科技大學，或者是台清交這些學校在做產學合作，一些溝通這樣子。未來可能學校畢業，那就直接來這邊作實習，甚至要開一個學分課，然後就來這邊實習，這也是有的。
			R0308-2 與國內大學合作，大一即簽約工讀，大四畢業即入行服務，在職碩士等列入職涯規劃。 建教合作，提升到求學與工讀並行制度，工讀給予修習學分。 R0808-2 透過學校由產學合作方式培訓，並偏向學校育成中心可以作串接媒介，例如資工、財務金融科技背景的學生進來我這個平台學習電子商務，但目前此種晉用人才方式則還在規劃中。

(一)訪談資料分析：第三方支付業務在人才培育構面說明如下。

#### 1. 核心人才：

受訪者認為具備金融專業背景知識與懂商戶應用之跨領域人才，是推動第三方支付業務的基礎，當然若又兼具數位科技知識與社群媒體操作經驗的技能，就是第三方支付業務的關鍵核心人才。

#### 2. 晉用方式：

第三方支付業務關鍵核心人才養成，有多位受訪者認為除了多元化的晉用方式外，還可以產學合作方式培訓人才，例如開設實習工讀之學分課程、實務與學術上的多元交流等。

## 第五章 問卷資料分析

本研究除內容分析法外，另採用 SPSS 統計套裝軟體程式與問卷調查法，調查資料以次數統計、因素分析(效度分析)、信度分析、變異數分析等統計方法，進行資料分析與處理，問卷蒐集對象有金融業主管與網購消費者，分別描述於下列章節。

### 第一節 金融業主管樣本描述

表 5.1 問卷蒐集對象-金融業主管調查樣本回收情形

發出情況	份數
發出問卷數	61
回收問卷數	52
無效問卷數	4
有效問卷數	48
有效百分比	92%

表 5.2 金融業主管任職機構之次數分配表

金融機構類別	次數	百分比%
公營銀行	13	27.1
民營銀行	11	22.9
外商銀行	8	16.7
信用合作社	16	33.3
總和	48	100.0

由表 5.2 金融業主管任職機構之次數分配表可看出本次研究抽樣數比例上，銀行業(含公營銀行、民營銀行及外商銀行)共 66.7%、信用合作社 33.3%；銀行業又以公營銀行佔最多，民營銀行次之，外商銀行最少。

表 5.3 金融業主管基本資料次數分配表

性別	次數	百分比%	服務單位 及工作職掌	次數	百分比%
男	36	75.0	營運規劃部門	13	27.1
女	12	25.0	業務／產品研發 部門	2	4.2
總和	48	100.0	資訊／電子金融 部門	8	16.7
年齡	次數	百分比%	人力資源部門	7	14.6
26-35 歲	4	8.3	風險管理及稽核 單位	5	10.4
36-45 歲	17	35.4	總行／總管理處 __其它	6	12.5
46-50 歲	15	31.3	分行業務部門	1	2.1
51 歲以上	12	25.0	財富管理部門	1	2.1
總和	48	100.0	分行作業部門	1	2.1
金融業 (含轉職) 服務年資	次數	百分比%	營業單位__其它	4	8.3
未滿 5 年	1	2.1	總和	48	100.0
6-10 年	4	8.3	主管職稱	次數	百分比%
11-15 年	5	10.4	高階主管	7	14.6
16-20 年	9	18.8	中階主管	19	39.6
21-25 年	19	39.6	基層主管	14	29.2
26-30 年	7	14.6	其它	8	16.7
31 年以上	3	6.3	總和	48	100.0
總和	48	100.0			

## 第二節 金融業主管問卷之因素分析(效度分析)、信度分析

根據學者 Gay(1992)觀點，信度分析檢驗如果係數在.90 以上，表示測信或量表的信度甚佳。在社會科學領域中，可接受的最小信度係數為何，有些學者定在.80 以上，如學者 Gay(1992)等人即是，而有些學者則認為在.70 以上是可接受的最小信度值，如學者 DeVellis(1991)、Nunnally(1978)等人。

正常狀況下， $\alpha$  係數受到題數多少的影響，試題間相關係數平均數愈低，則其影響愈大，題數愈大，相對的  $\alpha$  係數也會提高（傅粹馨，民 91）。

### 一、管理策略

本研究以 SPSS 進行因素分析和信度分析檢驗的結果，可發現金融機構在「目前」管理策略這個構面上，「遵循公司治理與資本適足性監理審查原則」、「充分運用資通訊科技打造數位金融服務」這兩個重點的 Cronbach's alpha 值係數，分別為 0.821、0.894 皆在 0.7 以上，而「爭取主要目標定位客群決定獲利關鍵」這個重點上 Cronbach's alpha 值係數為 0.683，接近 0.7 還可以接受，如表 5.4。

表 5.4「目前」管理策略的重點因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

「目前」管理策略重點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
遵循公司治理與資本適足性 監理審查原則	行銷策略	.817	.821
	流動性管理	.794	
	公司治理與法令遵循	.793	
	資本適足性	.708	
充分運用資通訊科技 打造數位金融服務	資訊平臺	.925	.894
	數位科技應用	.894	
爭取主要目標定位客群 決定獲利關鍵	銀行定位	.873	.683
	獲利來源	.807	

而金融機構在「未來三年」管理策略這個構面上，「為發展數位銀行打造適當的流程和組織結構」與「遵循公司治理與資本適足性監理審查原則」這兩個重點的 Cronbach's alpha 值係數，分別為 0.892、0.871 皆在 0.7 以上，如表 5.5。



比較「目前」與「未來三年」管理策略之差異性，在於「為發展數位銀行打造適當的流程和組織結構」是未來金融機構管理策略上的重點，而「遵循公司治理與資本適足性監理審查原則」則是一慣不變的重要管理策略。

表 5.5 「未來三年」管理策略的重點因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

「未來三年」 管理策略重點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
為發展數位銀行 打造適當的流程和組織結構	數位科技應用	.865	.892
	資訊平臺	.864	
	金融商品開發	.772	
	人才培育與轉型	.764	
	營運模式調整與改進	.749	
	行銷策略	.728	
	獲利來源	.624	
遵循公司治理與資本適足性 監理審查原則	流動性管理	.894	.871
	公司治理與法令遵循	.873	
	資本適足性	.811	

## 二、業務發展

金融機構在業務發展這個構面上，其「目前」與「未來三年」之業務發展重點分析如表 5.6 與表 5.7；另第三方支付快速發展對金融業的影響如表 5.8。

由表 5.6 可發現金融機構在業務發展這個構面上，是以外匯業務、企業金融與財富管理為三大核心業務為「目前」業務發展的重點，Cronbach's  $\alpha$  值係數為 0.919，這個信度很可信。

表 5.6 「目前」業務發展的重點因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

「目前」 業務發展重點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
以外匯業務、企業金融與財富 管理為三大核心業務。	國外業務	.914	.919
	兩岸金融服務	.892	
	資產管理與信託	.864	
	個人財富管理	.810	
	大型企業金融服務	.801	
	金融交易業務	.774	

「目前」 業務發展重點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
	中小企業金融業務	.728	

而金融機構在「未來三年」業務發展這個構面上，「配合企業集團客戶的金融需求，提供跨境帳務的整合服務」與「利用數位金融服務，發展私人銀行業務」這兩個重點的 Cronbach's alpha 值係數，分別為 0.914、0.815，如表 5.7。

比較「目前」與「未來三年」業務發展之差異性，在於未來的企業金融業務會著重提供跨境帳務的整合服務，而財富管理業務則會利用數位化金融來發展私人銀行業務，也就是未來會朝「跨境化」與「數位化」為業務發展重點。

表 5.7 「未來三年」業務發展的重點因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

「未來三年」 業務發展重點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
配合企業集團客戶的金融需求，提供跨境帳務的整合服務。	國外業務	.877	.914
	兩岸金融服務	.875	
	大型企業金融服務	.863	
	資產管理與信託	.732	
利用數位金融服務，發展私人銀行業務。	個人消費金融	.855	.815
	電子金融業務	.784	
	金融交易業務	.635	
	個人財富管理	.607	

由表 5.8 得知第三方支付快速發展，認為金融業會有「第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對業務發展與營運成本產生衝擊」、「實體分行價值將不斷遞減，金融機構爭取異業合作機會與加速轉型腳步」及「人才流失與內部控制風險增加」等三項影響，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.753、0.713、0.750，這個信度皆在 0.7 以上。

表 5.8 第三方支付對金融業的業務發展影響因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

對金融業的業務發展影響	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對業務發展與營運成本產生衝擊。	第三方支付產業搶占銀行業務。	.824	.753
	若銀行與非銀行第三方支付業者之監理標準不同，會產生業務不公平競爭。	.777	
	銀行資訊軟硬體設備投資增加。	.687	
	造成客戶流失。	.505	
實體分行價值將不斷遞減，金融機構爭取異業合作機會與加速轉型腳步。	銀行與非銀行第三方支付業者將可良性競爭或策略聯盟。	.808	.713
	加速銀行業務與人才的轉型。	.717	
	加速實體分行通路整併。	.659	
人才流失與內部控制風險增加。	造成銀行業人才流失。	.915	.750
	造成洗錢防制漏洞。	.835	

### 三、經營定位

在面對第三方支付產業未來可能之發展態勢與產業環境變化，對金融業經營定位的構面上，其最主要的影響與挑戰如表 5.9 與表 5.10。

由表 5.9 可發現在經營定位這個構面上，第三方支付產業對金融業是以「銀行功能面臨挑戰，加速經營整併」、「實體據點轉型客製化的體驗行銷，虛擬通路發展自主性的數位行銷」和「客戶資訊與交易偏好無法直接取得，加速金融營運管理平臺發展」等三項為主要影響，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.810、0.739、0.735，這個信度皆在 0.7 以上。

表 5.9 對金融業經營定位最主要的影響因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

對金融業的經營定位影響	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
銀行功能面臨挑戰，加速經營整併。	業務萎縮之威脅。	.892	.810
	銀行之信用仲介地位產生威脅。	.806	
	加速各金融機構之整併。	.667	
	客戶來源分蝕。	.643	
實體據點轉型客製化的體驗行銷，虛擬通路發展自主性的數位行銷。	實體營業據點提供體驗行銷。	.814	.739
	建置財富管理中心一對一的服務。	.808	
	數位金融收入趨增。	.691	
客戶資訊與交易偏好無法直接取得，加速金融營運管理平臺發展。	對掌握產業鏈之交易流程及資金交付之優勢逐漸降低。	.824	.735
	實體通路和虛擬通路之消長。	.752	
	加速各金融機構有關數位金融之整合服務。	.664	

由表 5.10 得知產業環境變化，金融發展趨勢最主要有「朝金融開放原則發展，但相對的主管機關也要求更高標準的監管措施」和「數位通路發展成為最熱門的挑戰舞臺」等兩項挑戰，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.762、0.752，這個信度皆在 0.7 以上。

表 5.10 金融發展趨勢最主要的挑戰因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

金融發展趨勢最主要的挑戰	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
朝金融開放原則發展，但相對的主管機關也要求更高標準的監管措施。	朝物聯網金融發展。	.826	.762
	加速金融整併。	.713	
	金融機構差異化經營可能遭受衝擊。	.710	
	官方更強烈的資本要求或監理指標。	.608	
數位通路發展成為最熱門的挑戰舞臺。	需大量投資 IT 基礎工程。	.842	.752
	通路數位化。	.628	

#### 四、通路布局

在第三方支付產業發展下，對金融業通路布局的構面上，其最主要的影響如表 5.11 與表 5.12。

由表 5.11 可發現在通路布局這個構面上，是以「虛擬通路與異業合作價值升高，實體分行成為輔助角色」為主要影響，Cronbach's alpha 值係數為 0.850。

表 5.11 在金融銷售通路布局因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

金融銷售通路布局	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
虛擬通路與異業合作價值升高，實體分行成為輔助角色。	實體通路未來不再是銷售中心或交易中心，而是以客戶服務中心為重。	.873	.850
	虛擬與實體通路間須具支援互補角色，才能提供更貼近顧客的服務。	.774	
	「電子金融通路」重要性將逐漸凌駕「實體分行通路」。	.726	
	無實體營業據點就是未來分行的發展樣態。	.705	

金融銷售通路布局	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
	銀行就真的不再是一個「地方」，而是一種「行為」。	.697	
	異業結盟將成為金融行銷主流。	.685	

由表 5.12 得知在推動數位化金融浪潮下(含第三方支付)，會朝「實體分行未來將小型化、行動化、分眾化的經營模式」轉型，Cronbach's alpha 值係數為 0.888，這個信度在 0.7 以上。

表 5.12 實體分行如何轉型的因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

實體分行轉型	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
實體分行未來將小型化、行動化、分眾化的經營模式。	實體分行轉型為展示金融商品與訊息交流中心。	.838	.888
	高營運成本的分行將被微型分行與自助體驗式的分行取代。	.831	
	實體分行價值將不斷遞減，甚或產生裁撤潮。	.825	
	實體分行轉型成「行動分行」或「快閃分行」至客戶所在地辦理業務。	.818	
	實體分行 KPI 指標，由「業務達成率」硬性指標轉為「客戶滿意度」軟性指標。	.786	
	實體分行因應市場分眾趨勢，而結合餐飲、畫廊、超商、購物等複合式經營。	.735	

## 五、顧客關係

在第三方支付產業發展下，對金融業顧客關係的構面上，其最主要的影響如表 5.13 與表 5.14。

由表 5.13 可發現在顧客關係這個構面上，是以「顧客利用網路平臺處理金融需求，淡化金融業的中介角色和交易掌握度」為主要影響，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.773，這個信度在 0.7 以上。

表 5.13 金融業者與顧客關係的因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

金融業者與顧客關係之影響	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
顧客利用網路平臺處理金融需求，淡化金融業的中介角色和交易掌握度。	臨櫃來客數與電子金融交易比重產生消長。	.803	.773
	直接面對客戶的機會將會愈來愈少。	.789	
	未來第三方支付業者將逐漸替代銀行提供予客戶收付服務。	.760	
	對客戶資訊與消費偏好更依賴大數據分析，研判消費者交易與投資行為。	.741	

由表 5.14 得知客戶在不同使用情境下最有可能的付款機制，桌上型電腦進行網路購物以「多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者」為主，Cronbach's alpha 值係數為 0.843，這個信度在 0.7 以上。

在手機或手持平板電腦進行網路購物則以「多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者」和「傳統支付模式依然存在」為主，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.798、0.680，這個信度尚可以接受。

實體商店多媒體機預購商品則以「多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者」為主，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.905，這個信度很可信。

表 5.14 客戶在不同使用情境下最有可能的付款機制之因素負荷量與

Cronbach's  $\alpha$

不同使用情境下最有可能的付款機制		問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
「桌上型電腦進行網路購物」	多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者。	電信小額支付（如：中華電信、遠傳電信）	.875	.843
		虛擬貨幣、遊戲點卡	.855	
		儲值帳戶（如：歐付寶、支付寶、PayPal）	.834	
「手機或手持平板電腦進行網路購物」	多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者。	虛擬貨幣、遊戲點卡	.850	.798
		電信小額支付（如：中華電信、遠傳電信）	.833	
		儲值帳戶（如：歐付寶、支付寶、PayPal）	.784	
		交通票證（如：悠遊卡、一卡通）	.640	
	傳統支付模式依然存在。	信用卡	.796	.680
		超商繳費或超商取貨付款	.781	
「實體商店多媒體機預購商品」	消費者高度接受「實體商店多媒體機」提供的新興支付模式。	虛擬貨幣、遊戲點卡	.910	.905
		儲值帳戶（如：歐付寶、支付寶、PayPal）	.889	
		電信小額支付（如：中華電信、遠傳電信）	.872	



## 六、獲利來源

第三方支付平臺愈來愈多元化時，對金融業獲利來源的構面上，其最主要的可能衝擊，與假設法規鬆綁之前提下，第三方支付業者最有可能提供的金融服務，如表 5.15 與表 5.16。

由表 5.15 可發現在獲利來源這個構面上，金融業最主要的可能衝擊是以「高自動化與多元化的金融服務才能減緩獲利來源的衝擊」為主要衝擊，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.760，這個信度在 0.7 以上。

表 5.15 對金融業者獲利來源的可能衝擊之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

獲利來源的可能衝擊	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
高自動化與多元化的金融服務才能減緩獲利來源的衝擊。	衝擊銀行的手續費收入與佣金收入。	.786	.760
	自動化設備比重愈高的金融業者，獲利來源衝擊愈少。	.773	
	與第三方支付異業結盟才能減緩獲利來源的衝擊。	.769	
	須開發更多的金融商品才能維持獲利來源的穩定。	.731	

由表 5.16 在假設法規鬆綁之前提下，第三方支付業者最有可能提供的金融服務，是以「消費金融業務，包含個人理財業務」和「企業或個人可線上提供自身金融需求，由多家業者提供規劃共同比較」等兩項為主，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.796、0.873，信度皆在 0.7 以上。

表 5.16 第三方支付業者最有可能提供的金融服務之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

第三方支付業者最有可能提供的金融服務	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
消費金融業務，包含個人理財業務。	小額信貸、小微貸款	.861	.796
	銷售基金、保險	.857	
企業或個人可線上提供自身金融需求，由多家業者提供規劃共同比較。	企業金融	.944	.873
	房貸業務	.896	

## 七、行銷策略

金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，在行銷策略構面上金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度，及最有可能之共同行銷夥伴，如表 5.17 與表 5.18。

由表 5.17 可發現在行銷策略這個構面上，分析出「以社群行銷、目標行銷與專業行銷，並加強服務以達成行銷效果與客戶黏著度」比較可以期望獲得行銷機會，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.890。

表 5.17 行銷效果與客戶黏著度之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

行銷效果與客戶黏著度	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
以社群行銷、目標行銷與專業行銷，並加強服務以達成行銷效果與客戶黏著度。	對客戶金融往來資訊作數據或資料分析，掌握目標客群或發掘服務商機。	.840	.890
	客製化的金融商品才能吸引客戶及成功銷售的關鍵。	.799	
	線上服務不中斷的作業流程，包含服務諮詢與抱怨申訴處理。	.776	
	經營社群可以增加客戶的黏著度。	.766	
	須結合科技應用 APP 或通訊軟體等媒介，方能提升行銷效果。	.766	
	「一站式購足」的金融服務。	.765	
	品牌認同是掌握客戶的重要行銷策略。	.747	

由表 5.18 得知在第三方支付之商業模式最有可能之共同行銷夥伴，分析出「第三方支付商業模式下的角色，皆為可能之共同行銷夥伴」之結果，Cronbach's alpha 值係數為 0.875。

表 5.18 最有可能之共同行銷夥伴之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

共同行銷夥伴	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
第三方支付商業模式下的角色，皆為可能之共同行銷夥伴。	網路平臺業者	.870	.875
	電子商務業者	.812	
	電子票證業者(如：悠遊卡、一卡通等)	.802	
	社群通訊軟體業者(如：LINE、微信等)	.794	
	電信業者(如：中華電信、遠傳電信等)	.763	
	百貨與零售通路業者。	.715	
	物流業者	.657	

## 八、風險管理

在風險管理構面上，第三方支付業務預期何種風險對穩健經營之影響，與有效控制第三方支付業務之風險管理如表 5.19 與表 5.20。

由表 5.19 可發現在風險管理這個構面上，分析出以「作業風險」對穩健經營之影響最大，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.832。

表 5.19 預期何種風險對穩健經營之影響因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

第三方支付業務預期何種風險對穩健經營之影響	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
作業風險	客戶資料外流	.859	.832
	洗錢防制風險	.819	
	交易安全問題	.806	
	系統操作及作業風險	.690	

由表 5.20 得知有效控制第三方支付業務之風險管理的最重要因素，分析出「足夠且有效的內部控制與內部稽核制度」和「高度監理與預警制度」之結果，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.778、0.799，信度皆在 0.7 以上。

表 5.20 有效控制第三方支付業務之風險管理因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

有效控制第三方支付業務之風險管理	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
足夠且有效的內部控制與內部稽核制度	足夠的資訊及軟、硬體設備	.751	.778
	風險胃納之訂定及有效執行壓力測試	.721	
	專業的风险管理人才	.690	
	作業流程風險點管控機制的建立	.652	
	有效的內部控制及稽核制度	.555	
高度監理與預警制度	董事會或高階管理階層之監督	.909	.799
	業務與財務預測計畫	.806	

## 九、系統需求

在系統需求構面上，第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點，與最有可能的系統建置合作對象如表 5.21 與表 5.22。

由表 5.21 可發現在資訊科技(IT)投資之重點，以「建置一個具跨載體整合、電子商務整合及資料倉儲分析，兼具安全性、便利性的第三方支付服務系統平臺」為主要重點，Cronbach's alpha 值係數為 0.849。

表 5.21 第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

第三方支付業務在資訊科技 (IT) 投資之重點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
建置一個具跨載體整合、電子商務整合及資料倉儲分析，兼具安全性、便利性的第三方支付服務系統平臺。	強化資訊安全與風險控管	.784	.849
	IT 內容設計人才的晉用	.767	
	發展行銷網絡應用 (如：虛擬化、雲端平臺)	.744	
	大數據分析與資料採礦	.743	
	強化網路及行動銀行	.707	
	加強 IT 員工教育訓練	.706	
	資訊系統之整合	.620	

由表 5.22，因資訊科技建置成本甚高，而若能有借力使力的機會，最有可能的系統建置合作對象，以「具虛擬通路與電子商務服務經驗之業者」和「擁有廣大會員基礎之業者」為主要合作對象，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.840、0.882。

表 5.22 最有可能的系統建置合作對象因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

最有可能的系統建置合作對象	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
具虛擬通路與電子商務服務經驗之業者	網路平臺業者	.943	.840
	電子商務業者	.941	
	電子支付機構(如：臺灣行動支付股份有限公司)	.684	
擁有廣大會員基礎之業者	電子票證業者(如：悠遊卡、一卡通等)	.932	.882
	通訊軟體業者(如：LINE 等)	.929	

## 十、人才培育

在人才培育構面上，辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才與晉用方式如表 5.23 與表 5.24。

由表 5.23 可發現在辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才，以「具社群行銷與與風險概念之跨領域金融人才」為主要重點，Cronbach's alpha 值係數為 0.815。

表 5.23 第三方支付業務亟須的關鍵核心人才因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

第三方支付業務亟須的關鍵核心人才	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
具社群行銷與與風險概念之跨領域金融人才	大數據分析人才	.879	.815
	社群媒體行銷人才	.841	
	金融行銷人才	.709	
	新興支付產業人才	.686	
	風險管理人才	.663	

由表 5.24 可得知第三方支付業務人才的晉用方式，以「舉薦與挖角策略」為主要重點，Cronbach's alpha 值係數為 0.820。

表 5.24 第三方支付業務人才的晉用方式之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

第三方支付業務人才的晉用方式	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
舉薦與挖角策略	私人管道舉薦	.838	.820
	仲介／獵人頭公司	.798	
	異業挖角	.798	
	金融同業挖角	.770	

### 第三節 研究金融業主管任職於銀行或信用合作社之差異性分析

將金融業主管樣本分成任職於銀行機構(含公營銀行、民營銀行與外商銀行)和信用合作社兩個組別，分別進行描述性統計及變異數分析，以確認兩組之顯著差異，接著則針對銀行機構和信用合作社兩個組別進行各項構面之單因子變異數分析。

#### 一、管理策略

分析結果發現金融業主管無論任職於銀行機構或信用合作社，在「目前」管理策略的重點皆無顯著差異。但在「未來三年」管理策略，分析結果發現在「為發展數位銀行打造適當的流程和組織結構」之策略重點有顯著差異。其中，銀行機構在此一策略之平均值較高，顯示銀行比信用合作社在未來數位銀行之發展上更為積極。

表 5.25 「目前」管理策略之描述統計及變異數分析

組別 「目前」 管理策略	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
遵循公司治理與資本適足性 監理審查原則	4.3906	.51171	4.3438	.47324	.094
充分運用資通訊 科技打造數位金 融服務	4.4375	.50402	4.4375	.60208	.000
爭取主要目標客 群決定獲利關鍵	4.2969	.52147	4.0625	.40311	2.480

表 5.26 「未來三年」管理策略之描述統計及變異數分析

組別 「未來三年」 管理策略	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
為發展數位銀行 打造適當的流程 和組織結構	4.7000	.38015	4.3875	.56789	5.143*
遵循公司治理與資本適足性監理 審查原則	4.5703	.43642	4.5000	.52440	.242

## 二、業務發展

分析結果發現兩組金融業主管，在「目前」業務發展構面之「以外匯業務、企業金融與財富管理為三大核心業務」的重點有顯著差異。其中，銀行機構在此一策略之平均值較高，顯示銀行比信用合作社在外匯業務、企業金融與財富管理之業務發展上更為積極(如表 5.27)。

而在「未來三年」業務發展上，分析結果也發現兩組金融業主管在「配合企業集團客戶的金融需求，提供跨境帳務的整合服務」與「利用數位金融服務，發展私人銀行業務」之策略重點亦有顯著差異。其中，銀行機構在這兩個策略重點上之平均值較高，顯示銀行比信用合作社發展跨境帳務的整合服務與數位金融服務更為積極(如表 5.28)。

表 5.27「目前」業務發展之描述統計及變異數分析

組別 「目前」 業務發展	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
以外匯業務、企業金融與財富管理為三大核心業務。	4.2589	.41280	2.7856	.64099	93.056***

表 5.28「未來三年」業務發展之描述統計及變異數分析

組別 「未來三年」 業務發展	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
配合企業集團客戶的金融需求，提供跨境帳務的整合服務。	4.4531	.42330	2.4688	.75760	136.410***
利用數位金融服務，發展私人銀行業務。	4.6719	.33863	4.0313	.73527	17.264***



而第三方支付對金融業業務發展的影響，兩組金融業主管對「第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對業務發展與營運成本產生衝擊」與「人才流失與內部控制風險增加」之影響面向，皆無顯著差異。

但在「實體分行價值將不斷遞減，金融機構爭取異業合作機會與加速轉型腳步」之影響，分析結果發現有顯著差異。其中，銀行機構在此一影響之平均值較高，顯示銀行比信用合作社在爭取異業合作機會與加速轉型上更為積極(如表 5.29)。

表 5.29 第三方支付對金融業的影響之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付對金融業業務發展影響	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對業務發展與營運成本產生衝擊。	3.9922	.63017	3.8750	.53229	.407
實體分行價值將不斷遞減，金融機構爭取異業合作機會與加速轉型腳步。	4.3334	.52196	3.8542	.45500	9.754**
人才流失與內部控制風險增加。	3.4219	.83386	3.4063	.77929	.004

### 三、經營定位

分析結果發現兩組金融業主管，在經營定位構面之「銀行功能面臨挑戰，加速經營整併」和「實體據點轉型客製化的體驗行銷，虛擬通路發展自主性的數位行銷」的重點無顯著差異。另分析結果發現在「客戶資訊與交易偏好無法直接取得，加速金融營運管理平臺發展」這項經營定位影響則有顯著差異，銀行機構在此一影響因素之平均值較高，顯示銀行比信用合作社對金融營運管理平臺發展較為積極(如表 5.30)。

而在金融發展趨勢最主要的挑戰，分析結果則發現兩組金融業主管在「朝金融開放原則發展，但相對的主管機關也要求更高標準的監管措施」之挑戰重點亦有顯著差異，銀行機構在這個挑戰重點上之平均值亦較高，顯示銀行比信用合作社在監管措施之要求標準更為敏感。但在「數位通路發展成為最熱門的挑戰舞臺」的挑戰重點兩組金融業主管則無顯著差異(表 5.31)。

表 5.30 第三方支付對金融業經營定位最主要影響之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付對金融業經營定位最主要的影響	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
銀行功能面臨挑戰，加速經營整併。	3.7578	.68828	3.6719	.50595	.196
實體據點轉型客製化的體驗行銷，虛擬通路發展自主性的數位行銷。	4.0312	.64136	3.7709	.54055	1.940
客戶資訊與交易偏好無法直接取得，加速金融營運管理平臺發展。	4.3021	.50349	3.8751	.43676	8.344**

表 5.31 產業環境變化金融發展趨勢最主要挑戰之描述統計及變異數分析

組別 金融發展趨勢 最主要的挑戰	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
朝金融開放原則發展，但相對的主管機關也要求更高標準的監管措施。	4.1563	.49493	3.8438	.39660	4.814*
數位通路發展成為最熱門的挑戰舞臺。	4.1875	.54173	3.9793	.50874	1.640

#### 四、通路布局

分析結果發現兩組金融業主管，在通路布局構面之「虛擬通路與異業合作價值升高，實體分行成為輔助角色」的重點有顯著差異，銀行機構在此一影響因素之平均值較高，顯示銀行比信用合作社對虛擬通路之異業合作較為積極(如表 5.32)。

而在實體通路轉型上，分析結果也發現兩組金融業主管在「實體分行未來將小型化、行動化、分眾化的經營模式」之轉型策略上亦有顯著差異，銀行機構在這個策略上之平均值亦較高，也顯示銀行比信用合作社在實體分行經營模式的轉型上更為積極(如表 5.33)。

表 5.32 在第三方支付產業發展下的金融銷售通路布局之描述統計及變異數分析

組別 金融銷售 通路布局	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
虛擬通路與異業合作價值升高，實體分行成為輔助角色。	4.2968	.51453	3.9896	.44493	4.143*

表 5.33 實體分行轉型之描述統計及變異數分析

組別 實體分行 轉型	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
實體分行未來將小型化、行動化、分眾化的經營模式。	3.9844	.55257	3.3959	.75986	9.374**

## 五、顧客關係

分析結果發現兩組金融業主管，在顧客關係構面之「顧客利用網路平臺處理金融需求，淡化金融業的中介角色和交易掌握度」的影響有顯著差異，銀行機構在此一影響因素之平均值較高，顯示銀行比信用合作社更在意與顧客關係和交易之掌握度(如表 5.34)。

而客戶在不同使用情境下最有可能的付款機制，分析結果發現，不管在「桌上型電腦進行網路購物」、「手機或手持平板電腦進行網路購物」或「實體商店多媒體機預購商品」的情境下，兩組金融業主管對於任何付款機制皆無顯著差異(如表 5.35)。

表 5.34 金融業者與顧客關係之描述統計及變異數分析

組別 顧客關係	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
顧客利用網路平臺處理金融需求，淡化金融業的中介角色和交易掌握度。	4.1797	.45894	3.7656	.49555	8.237**

表 5.35 客戶在不同使用情境下最有可能付款機制之描述統計及變異數分析

組別 付款機制		銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
		平均數	標準差	平均數	標準差	
「桌上型電腦進行網路購物」	多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者。	3.6328	.64441	3.6563	.67004	.014
「手機或手持平板電腦進行網路購物」	多元新興支付模式接受高，吸引有線上購物與購買點數的消費者。	3.7266	.66101	3.9688	.60467	1.512
	傳統支付模式依然存在。	4.0520	.64553	4.1041	.41666	.086
「實體商店多媒體機預購商品」	消費者高度接受「實體商店多媒體機」提供的新興支付模式。	3.5521	.84921	3.8126	.68821	1.130

## 六、獲利來源

分析結果發現兩組金融業主管，在獲利來源的可能衝擊之「高自動化與多元化的金融服務才能減緩獲利來源的衝擊」之重點無顯著差異(如表 5.36)。

另在第三方支付業者最有可能提供的金融服務之「消費金融業務，包含個人理財業務」和「企業或個人可線上提供自身金融需求，由多家業者提供規劃共同比較」之兩個重點，兩組金融業主管也皆無顯著差異(如表 5.37)。

表 5.36 對金融業者獲利來源的可能衝擊之描述統計及變異數分析

組別 獲利來源的可能衝擊		銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
		平均數	標準差	平均數	標準差	
高自動化與多元化的金融服務才能減緩獲利來源的衝擊。		4.0781	.54417	3.9375	.41332	.826

表 5.37 第三方支付業者最有可能提供的金融服務之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付業者最有可能提供的金融服務	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
消費金融業務，包含個人理財業務。	3.9480	.59336	3.8331	.66672	.367
企業或個人可線上提供自身金融需求，由多家業者提供規劃共同比較。	2.8906	.94813	2.6875	.81394	.536

## 七、行銷策略

金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，在行銷策略構面上以「以社群行銷、目標行銷與專業行銷，達成行銷效果與客戶黏著度」的重點上，兩組金融業主管有顯著差異，銀行機構在此一因素之平均值較高，顯示銀行比信用合作社更積極行銷策略的應用以掌握客戶群(如表 5.38)。

另在第三方支付之商業模式最有可能之共同行銷夥伴，兩組金融業主管在「第三方支付商業模式下的角色，皆為可能之共同行銷夥伴」之重點則無顯著差異(如表 5.39)。

表 5.38 金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度之描述統計及變異數分析

組別 行銷效果與客戶黏著度	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
以社群行銷、目標行銷與專業行銷，達成行銷效果與客戶黏著度。	4.3482	.50791	4.0089	.37430	5.592*

表 5.39 最有可能之共同行銷夥伴之描述統計及變異數分析

組別	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
共同行銷夥伴 第三方支付商業模 式下的角色，皆為 可能之共同行銷夥 伴。	4.2053	.54182	4.0446	.42924	1.069

## 八、風險管理

在第三方支付業務方面，預期何種風險對穩健經營之影響的最重要因素，兩組金融業主管在「作業風險」的重要因素無顯著差異(如表 5.40)。

另在有效控制第三方支付業務之風險管理的最重要因素，兩組金融業主管在「足夠且有效的內部控制與內部稽核制度」和「高度監理與預警制度」兩個重要因素亦皆無顯著差異(如表 5.41)。

表 5.40 預期何種風險對穩健經營影響之描述統計及變異數分析

組別	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
預期何種風險 對穩健經營影響 作業風險	4.2031	.72244	4.3125	.39264	.317

表 5.41 有效控制第三方支付業務之風險管理之描述統計及變異數分析

組別	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
有效控制 第三方支付 業務之風險管理					
足夠且有效的內部 控制與內部稽核制 度	4.2625	.46124	4.2500	.36878	.009
高度監理與預警制 度	3.9219	.64894	3.9688	.34004	.073

## 九、系統需求

在系統需求構面，第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點，兩組金融業主管在「建置一個具跨載體整合、電子商務整合及資料倉儲分析，兼具安全性、便利性的第三方支付服務系統平臺」重點因素皆無顯著差異(如表 5.42)。

另因資訊科技建置成本甚高，而若能有借力使力的機會，最有可能的系統建置合作對象，兩組金融業主管在「具虛擬通路與電子商務服務經驗之業者」和「擁有廣大會員基礎之業者」兩個合作考慮因素亦皆無顯著差異(如表 5.43)。

表 5.42 第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付業務 在資訊科技 (IT)投資之重點	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
建置一個具跨載體整合、電子商務整合及資料倉儲分析，兼具安全性、便利性的第三方支付服務系統平臺。	4.4598	.41804	4.2321	.28976	3.811

表 5.43 系統建置合作對象之描述統計及變異數分析

組別 系統建置合作對象	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
具虛擬通路與電子商務服務經驗之業者	4.3438	.64752	4.3334	.42169	.003
擁有廣大會員基礎之業者	3.9844	.76711	3.9063	.61152	.126



## 十、人才培育

在人才培育構面，辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才，兩組金融業主管在找尋「具社群行銷與風險概念之跨領域金融人才」重點皆無顯著差異(如表 5.44)。

另關鍵核心人才最可能的晉用方式，兩組金融業主管在「舉薦與挖角策略」和「內部培訓與公開招募並行」兩個晉用管道亦皆無顯著差異(如表 5.45)。

表 5.44 第三方支付業務亟須的關鍵核心人才之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付業務 亟須的關鍵 核心人才	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
具社群行銷與風險概念之跨領域金融人才	4.3625	.49105	4.2250	.42505	.911

表 5.45 第三方支付業務人才的晉用方式之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付業務 人才的晉用方式	銀行機構(n=32)		信用合作社(n=16)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
舉薦與挖角策略	3.5625	.79565	3.2188	.51539	2.456

## 十一、綜合整理

綜合上述之差異數分析，兩組金融業主管具顯著差異的構面有管理策略、業務發展、經營定位、通路布局、顧客關係和行銷策略等六個構面，無顯著差異的構面為獲利來源、風險管理、系統需求和人才培育。歸因銀行的營運量和通路數通常均較信用合作社規模來得大，也影響兩組金融業主管在具顯著差異的構面都是直接與「營運績效表現」有關之面向，而無顯著差異的構面則多為「金融整體環境」有關之面向，例：目標市場、監理原則、系統基礎與人才需求，皆因銀行與信用合作社都具同質性之要求而無差異。

在所有 36 個項目數中，有顯著差異之項目數有 11 項，整體差異性為 30.6%。而任職於銀行機構的金融業主管在所有顯著差異之項目數平均值亦均較高，也顯示出銀行比信用合作社更積極面對第三方支付業務所帶來的各項機會與挑戰(如表 5.46)。

表 5.46 金融業主管任職於銀行或信用合作社之差異性分析

構面	項目	項目數	差異性%
管理策略	「目前」管理策略	3	0
	「未來三年」管理策略	2	50
業務發展	「目前」業務發展	1	100
	「未來三年」業務發展	2	100
	第三方支付對金融業的影響	3	33.3
經營定位	第三方支付對金融業經營定位最主要影響	3	33.3
	產業環境變化金融發展趨勢最主要挑戰	2	50
通路布局	第三方支付產業發展下的金融銷售通路布局	1	100
	實體分行轉型	1	100
顧客關係	金融業者與顧客關係	1	100
	客戶在不同使用情境下最有可能付款機制	4	0
獲利來源	對金融業者獲利來源的可能衝擊	1	0
	第三方支付業者最有可能提供的金融服務	2	0
行銷策略	金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度	1	100
	最有可能之共同行銷夥伴	1	0
風險管理	預期何種風險對穩健經營影響	1	0
	有效控制第三方支付業務之風險管理	2	0
系統需求	資訊科技(IT)投資之重點	1	0
	系統建置合作對象	2	0
人才培育	關鍵核心人才	1	0
	晉用方式	1	0
合計		36	30.6

#### 第四節 網購消費者樣本描述

本研究採用實體問卷發放調查，共發出 346 份網購消費者問卷，回收 323 份，刪除導引後仍不清楚「網路購物基本認知」及漏填的問卷之後，有效問卷共 266 份。

表 5.47 問卷蒐集對象-網購消費者調查樣本回收情形

發出情況	份數
發出問卷數	346
回收問卷數	323
無效問卷數	57
有效問卷數	266
有效百分比	82.35%

表 5.48 網購消費者基本資料次數分配表

性別	次數	百分比%	職業	次數	百分比%
男	96	36.1	學生	57	21.4
女	170	63.9	家管	11	4.1
總和	266	100.0	待業中	4	1.5
年齡	次數	百分比	自由業	16	6.0
未滿 16 歲	2	0.8	軍公教	7	2.6
16-20 歲	47	17.7	服務業	104	39.1
21-25 歲	50	18.8	農林漁牧礦業	2	0.8
26-35 歲	59	22.2	製造業(不含網通資訊業)	16	6.0
36-45 歲	56	21.1	網通資訊業	23	8.6
46-50 歲	34	12.8	其它	26	9.8
51 歲以上	18	6.8	總和	266	100.0
總和	266	100.0	每月平均可支配所得 (零用錢)	次數	百分比
教育程度	次數	百分比	5,000 元以下	38	14.3
國中(含以下)	9	3.4	5,001 元-10,000 元	59	22.2
高中(職)	30	11.3	10,001 元-20,000 元	71	26.7
大學(專科)	191	71.8	20,001 元-30,000 元	39	14.7
研究所(含)以上	36	13.5	30,001 元-50,000 元	29	10.9
總和	266	100.0	50,001 元以上	30	11.3
			總和	266	100.0

## 第五節 網購消費者問卷之次數分配表、因素分析(效度分析)及信度分析

### 一、網路購物或線上消費之交易習慣

網購消費者在網路購物或線上消費之交易習慣這個構面上，以次數分析表分析如表 5.49～表 5.53。

表 5.49 網路購物或線上消費之交易習慣之次數分配表

接觸網路購物或線上消費多久	次數	百分比%
半年以內	50	18.8
半年到未滿 1 年	24	9.0
1 年到未滿 3 年	53	19.9
3 年到未滿 5 年	40	15.0
5 年以上	99	37.2
總和	266	100.0
過去半年進行網路購物 或線上消費次數	次數	百分比%
無	17	6.4
1 次到 5 次	150	56.4
6 次到 10 次	51	19.2
11 次到 20 次	30	11.3
21 次到 50 次	8	3.0
51 次以上	10	3.8
總和	266	100.0

第三方支付是指在交易雙方當事人(買方及賣方)間建立一個中立的支付平臺，為買賣雙方提供款項代收代付服務；第三方支付平臺提供給消費者的付款方式有 ATM 付款、信用卡付款及儲值付款等。網購消費者在進行網路購物或線上消費，曾經使用過上述服務的人有 59.4%，如表 5.50。

表 5.50 進行網路購物或線上消費，曾經使用過第三方支付服務之次數分配表

使用過第三方支付服務	次數	百分比%
是	158	59.4
否	108	40.6
總和	266	100.0

由表 5.51 得知客戶最常使用的交易設備以桌上型電腦比重最高，占 59%；手機或手持平板電腦次之為 32.3%；實體商店多媒體機預購商品，例：7-11 的 ibon 或全家的 FamiPort 最少，僅有 8.6%。

表 5.51 進行網路購物或線上消費，最常使用的交易設備之次數分配表

最常使用的交易設備	次數	百分比%
桌上型電腦	157	59.0
手機或手持平板電腦	86	32.3
實體商店多媒體機預購商品，例： 7-11 的 ibon 或全家的 FamiPort。	23	8.6
總和	266	100.0

由表 5.52 得知客戶「目前」進行網路購物或線上消費，最常使用的付款機制以貨到付款、超商繳費或超商取貨付款、信用卡和金融卡比重較高。而使用儲值帳戶、電信小額支付、虛擬貨幣、遊戲點卡和交通票證之付款機制最少。

表 5.52 「目前」進行網路購物或線上消費，最常使用的付款機制之次數分配表

最常使用的付款機制	有／次數	有／百分比%
貨到付款(如：現金)	175	65.8
信用卡	142	53.4
金融卡 (ATM/WebATM)	63	23.7
超商繳費或超商取貨付款	167	62.8
儲值帳戶 (如：歐付寶、支付寶、PayPal)	9	3.4
電信小額支付 (如：中華電信、遠傳電信)	12	4.5
虛擬貨幣、遊戲點卡	6	2.3
交通票證(如：悠遊卡、一卡通)	4	1.5
其他	4	1.5

另由表 5.53 得知客戶「未來」進行網路購物或線上消費，可能也會使用的付款機制以儲值帳戶、交通票證、電信小額支付的可能性較高，LINE Pay 和臉書 FB 次之，採用虛擬貨幣、遊戲點卡之付款機制最少。

表 5.53 「未來」進行網路購物或線上消費，可能也會使用的付款機制之次數分配表

可能也會使用的付款機制	有／次數	有／百分比%
LINE Pay	78	29.3
臉書 FB	50	18.8
儲值帳戶 (如：歐付寶、支付寶、PayPal)	106	39.8
電信小額支付 (如：中華電信、遠傳電信)	95	35.7
虛擬貨幣、遊戲點卡	30	11.3
交通票證(如：悠遊卡、一卡通)	120	45.1
其他	5	1.9

## 二、網購消費者對第三方支付服務之看法

網購消費者對第三方支付服務之看法這個構面上，以 SPSS 進行因素分析和信度分析檢驗的結果如表 5.54～表 5.55。

由表 5.54 可發現網購消費者覺得第三方支付服務的優點有「第三方支付服務具交易擔保機制並有保障使用者權益」和「第三方支付服務具帳務保存管理與多樣化的支付選擇」，Cronbach's alpha 值係數分別為 0.828、0.793 皆在 0.7 以上。

表 5.54 網購消費者覺得第三方支付之優點之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

網購消費者覺得第三方支付服務的優點	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
第三方支付服務具交易擔保機制並有保障使用者權益之優點。	防堵詐騙及減少消費紛爭。	.797	.828
	第三方支付服務不會增加額外的交易成本。	.777	
	減少個人資料外洩風險。	.731	
	提供交易擔保，即確認收到貨品後，第三方支付業者再付款。	.696	
	第三方支付服務使得網路購物是可以被信賴的。	.649	
第三方支付服務具帳務保存管理與多樣化的支付選擇之優點。	方便、快速，提供個人化帳務管理。	.853	.793
	消費過程留存了交易軌跡，具可追蹤性。	.788	
	第三方支付服務因連結較多的金融機構，消費者可選擇付款的金融機構增加。	.774	

由表 5.55 可發現網購消費者覺得使用第三方支付服務的風險以「未落實內部控制制度與代收資金管理運用風險」為主要風險因素，Cronbach's alpha 值係數為 0.802。

表 5.55 網購消費者覺得使用第三方支付服務的風險之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

網購消費者覺得使用 第三方支付服務的風險	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
未落實內部控制制度與代收 資金管理運用風險	儲值款項恐遭挪用或惡 意倒閉。	.826	.802
	交易資料恐遭濫用，過 度行銷惹爭議。	.773	
	淪為犯罪洗錢溫床，成 為洗錢防制漏洞。	.768	
	成為網路駭客覬覦對 象，造成消費者損失。	.728	
	儲值款項不易再變換現 金，流動性不佳。	.644	



### 三、網購消費者期望第三方支付服務的發展影響

網購消費者期望第三方支付服務的發展影響，假設法規鬆綁，最希望第三方支付業者(即非金融機構)提供什麼金融服務；與第三方支付之商業模式發展下產生的重要影響以 SPSS 進行因素分析和信度分析檢驗的結果如表 5.56～表 5.57。

表 5.56 網購消費者最希望第三方支付業者(即非金融機構)提供的金融服務以「消費金融業務，包含個人理財業務」為主，Cronbach's alpha 值係數為 0.884。

表 5.56 網購消費者希望第三方支付業者提供金融服務因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

假設法規鬆綁，第三方支付業者(即非金融機構)可以提供金融服務，最希望第三方支付業者提供什麼金融服務？	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
消費金融業務，包含個人理財業務。	房貸業務	.849	.884
	小額信貸、小微貸款(微型企業貸款)	.810	
	銷售基金、保險	.809	
	存款業務	.763	
	信用卡業務	.725	

表 5.57 網購消費者覺得第三方支付之商業模式發展下，最有可能產生的重要影響是「第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對銀行業務發展與客戶個資保護產生衝擊」，Cronbach's alpha 值係數為 0.814。

表 5.57 在第三方支付之商業模式下產生的重要影響之因素負荷量與 Cronbach's  $\alpha$

您覺得在第三方支付之商業模式發展下，最有可能產生什麼重要影響？	問項	因素負荷量	Cronbach's alpha
第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對銀行業務發展與客戶個資保護產生衝擊。	金融服務提供者除了傳統金融機構外，未來將增加第三方支付業者搶占商機。	.820	.814
	加速金融機構實體分行的通路整併。	.807	
	未來第三方支付業者將逐漸替代銀行提供予客戶收付服務。	.794	
	沒有存款帳戶的「去銀族」消費者，未來將會增加。	.740	
	客戶個資或交易資料將被廣泛運用於交叉行銷。	.635	

#### 四、研究網購消費者接觸網路購物或線上消費年資之差異性分析

將網購消費者樣本以接觸網路購物或線上消費年資分成半年～3 年(不含 3 年)與 3 年以上(含 3 年)兩個組別，分別進行描述性統計及變異數分析，以確認兩組之顯著差異，接著再針對兩個組別進行各項構面之單因子變異數分析。

網購消費者覺得第三方支付服務的優點，兩組網購消費者在「第三方支付服務具交易擔保機制並有保障使用者權益之優點」有顯著差異，3 年以上(含 3 年)這個組別在此一因素之平均值較高，顯示年資愈久更了解交易擔保與保障使用者權益之優點，也是兩組唯一具差異性之因素；而在「第三方支付服務具帳務保存管理與多樣化的支付選擇之優點」兩組則無顯著差異(如表 5.58)。

另對於網購消費者覺得使用第三方支付服務的風險，在「未落實內部控制與代收資金管理運用風險」上，兩組網購消費者亦皆無顯著差異(如表 5.59)。

表 5.58 網購消費者覺得第三方支付服務的優點之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付服務 的優點	半年～3 年(不含 3 年) (n=127)		3 年以上(含 3 年) (n=139)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
第三方支付服務具交易擔保機制並有保障使用者權益之優點	3.4614	.74982	3.6691	.64996	5.850*
第三方支付服務具帳務保存管理與多樣化的支付選擇之優點	3.8504	.64340	3.9880	.55377	3.511

表 5.59 覺得使用第三方支付服務的風險之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付服務 的風險	半年～3 年(不含 3 年) (n=127)		3 年以上(含 3 年) (n=139)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
未落實內部控制與代收資金管理運用風險	3.9244	.56621	3.8029	.53784	3.222

而在網購消費者期望第三方支付業者提供的金融服務，兩組網購消費者在「消費金融業務，包含個人理財業務」的期望皆無顯著差異(如表 5.60)。

另對於網購消費者覺得第三方支付之商業模式產生的重要影響，在「第三方支付商業模式部分取代了銀行金融服務的功能，對銀行業務發展與客戶個資保護產生衝擊。」上，兩組網購消費者認知上亦皆無顯著差異(如表 5.61)。

表 5.60 網購消費者希望第三方支付業者提供的金融服務之描述統計及變異數分析

組別 希望第三 方支付業者 提供的金融服務	半年~3 年(不含 3 年) (n=127)		3 年以上(含 3 年) (n=139)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
消費金融業務，包 含個人理財業務。	3.2113	.74461	3.1103	.74283	1.223

表 5.61 第三方支付之商業模式下產生的重要影響之描述統計及變異數分析

組別 第三方支付 之商業 模式下產 生的重要 影響	半年~3 年(不含 3 年) (n=127)		3 年以上(含 3 年) (n=139)		F
	平均數	標準差	平均數	標準差	
第三方支付商業 模式部分取代了 銀行金融服務 的功能，對銀行 業務發展與客 戶個資保護產 生衝擊。	3.6598	.60909	3.7295	.58724	.901

## 第六章 結論與建議

### 第一節 臺灣金融業發展第三方支付所遭遇之挑戰

在金融保守政策與國人使用信用卡支付相對成熟的臺灣，是否應該直接引進支付寶或是發展類似支付寶這樣的第三方支付工具？在規劃國內的第三方支付、行動支付環境和跨境支付政策之前，有必要先釐清和了解不同的支付技術和應用模式與本地消費環境和金融服務需求是否契合。但不可否認科技水準已逐漸影響了國內民眾消費的支付習慣，就像悠遊卡已被大多數民眾視為是可取代零錢、減少現金消費不便、創造更完善支付環境的最佳電子支付載具，就是最好的證明。

且最近這幾年，中國大陸的支付寶、微信支付…等應用很熱門，也因為 2015 年全年大陸旅客來臺人數突破 418 萬人次，且陸客來臺自由行數額已於 2015 年 9 月調升為每日 5,000 人；2014 年陸客每人平均每日在臺灣的購物費為 128.46 美元(不含旅館費、餐飲費及交通費)，已遠遠超過日本客的 49.08 美元，陸客習慣的支付方式衍生出在臺的支付商機也就引起了很大的討論。

一般來說，最基本的支付行為就是消費者付錢給商店以取得貨物，當買賣雙方不想或無法用現金進行交易的時候，銀行所提供的支付工具(信用卡、支票、轉帳匯款等)就派上用場，這個狀況下，銀行不就是交易的「第三方」嗎？為什麼銀行不被稱為「第三方支付」服務業者？那是因為「第三方支付」服務的定義要比銀行業務多出了保障銀貨兩訖：保證商店能收到錢、消費者能收到商品。這在實體商店的交易中發生得很自然，銀行扮演的金流角色也很單純；但在彼此見不到面，也沒有信任感的網路交易裡面就不一樣了，當付款和收貨發生在不同的時空的時候，有一個大家信任的中間商(例：銀行、第三方支付業者)來保障交易安全，可以讓消費者安心付錢、商店放心出貨，換句話說，第三方支付服務在交易雙方越不信任，交易風險越高的地方越有價值，可以算是促進網路交易發展的推手。

那銀行為什麼不直接提供這種線上的支付保證服務呢？主要是因為銀行對商店的風險管理與營業規模認定相對保守，以及評估投入資源與獲利利基的不確定性；舉個例子，要成為中國信託銀行網路商店收單的申請條件是：「實收資本額 500 萬以上或實收資本額 20 萬以上且成立時間超過半年；

近兩期 401 報表淨利需大於零且其近四個月平均營業額需達 30 萬元(含)以上；商品需為實體商品且不得有變現性高之商品(例如:金飾珠寶)交易；需加入 Verified by VISA/MasterCard SecureCode/JCB J/secure 安全驗證機制。」(如圖 6.1)。

比較一下經濟部的「國內 B2C 網路商店經營調查報告」，該調查指出網路商店的企業規模偏小，專職經營網路商店的員工數少於 5 位(含)的店家，佔了有效調查樣本的 86.7%；有 30.7% 年營收在新臺幣 25 萬元以下，年營收在新臺幣 25 萬至 100 萬元的網路商店也僅佔 22.7%，也就是每月營業額低於新臺幣 10 萬元就佔了五成以上，更不用說這些個體戶應該也都沒有辦理營業登記，自然而然這群微型商店也就被銀行拒於千里之外，相對也就給了第三方支付業者服務它們的機會。



圖 6.1 中國信託網路銀行商店申請條件

資料來源：中國信託銀行

雖然臺灣金融環境與金融業者相對保守，但金融消費者支付行為模式已大幅轉變，傳統銀行包括信用合作社若不能滿足消費者的金流支付需求，很容易被取代。但目前銀行業面對第三方支付這一戰役，仍需面對金融科技變革、業務發展、監管限制與人才不足等挑戰。

## 一、第三方支付應用變革大、投入成本高

第三方支付應用衍生出的系統開發包括跨載體整合(包括 Web 通路、Mobile 通路與 App 通路)、電子商務整合(包括商品建置、會員營運、帳務管理、物流配送、營運統計)、跨境支付管理、大數據資料倉儲分析應用、資訊安全機制、雲端運算技術等，故為建置一個兼具安全性、便利性，且可滿足 B2B、B2C 及 C2C 的第三方支付服務系統平臺，投資金額一定相當可觀，成為銀行推動第三方支付業務的首要挑戰，更遑論營業規模通常較小的信用合作社。



圖 6.2 跨載體整合服務 Web/Mobile/App 前臺頁面呈現

資料來源：和盟電子商務(股)公司

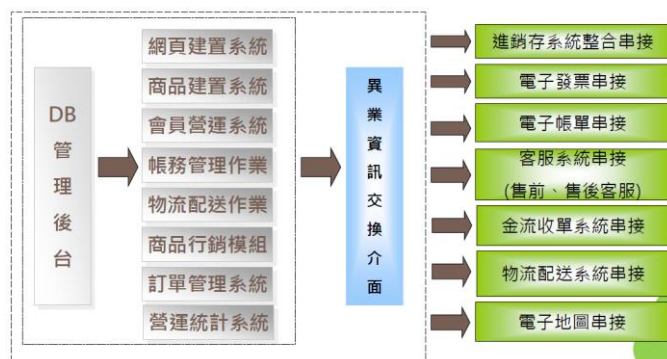


圖 6.3 電子商務後臺管理系統

資料來源：和盟電子商務(股)公司

## 二、第三方支付商業模式部分取代了銀行金流服務中介功能，業務發展產生衝擊

隨著金融科技崛起，第三方支付政策開放，讓爭取多時的非銀行業者振奮，包括電信業者、平臺服務商、網路金流業者都啟動布局，準備搶食 C2C 拍賣、跨境支付和 O2O 行動支付等相關商機大餅；而實體商家、網路新創業者，也有望成為政策開放的間接受惠者。

過去商品交易雙方在支付上，主要藉由銀行扮演「金融中介」角色，因此銀行除了掌握金流，還能獲得買賣雙方的交易資訊。但在第三方支付及行動支付興起後，民眾及企業在交易時，可透過儲值在第三方支付業者或電子票證來完成支付，此舉將繞過銀行或間接由銀行提供服務，減弱了銀行金流服務中介功能，各類型支付型態如圖 6.4。

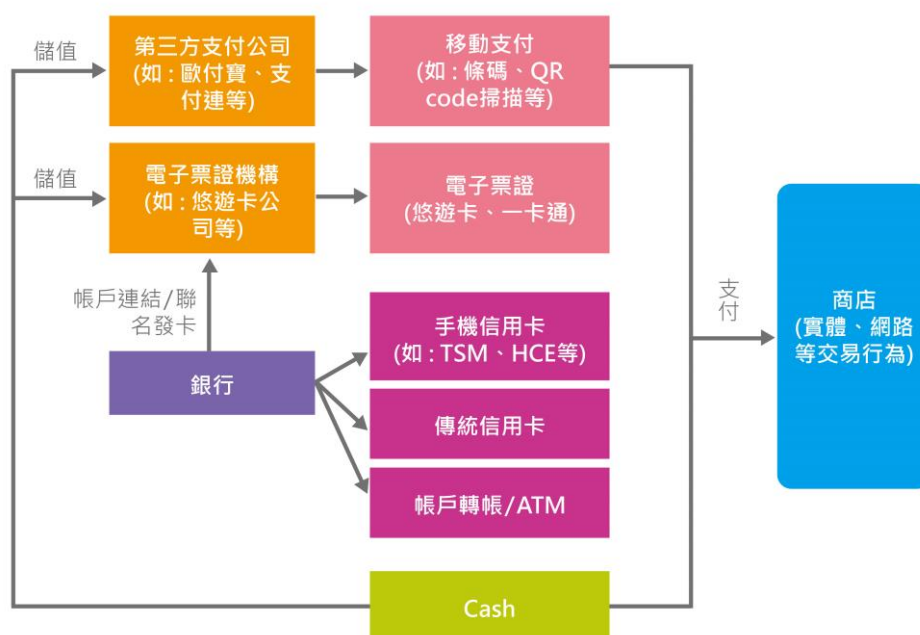


圖 6.4 各類型支付型態  
資料來源：臺灣金融研訓院



所以第三方支付在快速發展的同時，亦可能在一定程度上搶占銀行部分的業務範疇，影響如下：

#### (一)手續費收入、通路服務及佣金收入將首當其衝

隨著銀行利差的不斷縮小，銀行在支付業務中所獲取之手續費收入，在盈利來源有其重要性。但原可透過銀行或信用合作社辦理代繳之公用事業費、電信費、信用卡費和交通費等代收代付服務，消費者亦可透過第三方支付工具辦理，對銀行及信用合作社的「手續費收入」形成替代效應。況且，未來在法規鬆綁狀況下，第三方支付業者也可跨足原本屬於銀行業者經營的信託基金、保險業務與小額信貸業務，亦可能使「通路服務及佣金收入」減少。所以，第三方支付業務之興起在未來可能對銀行手續費收入、通路服務及佣金收入造成一定威脅。

#### (二)存款來源遭受衝擊，開拓新客源難度增加

在第三方支付產業發展下，金融業者與顧客關係之影響，將因第三方支付改變原先由金融業者提供支付金流的做法，消費者轉而使用第三方支付系統的虛擬儲值帳戶，儲值款項的沉澱資金致使金融業者的存款來源不可避免地受到削弱；尤以金融業者直接面對客戶的機會將會愈來愈少，客戶資訊與消費偏好無法直接取得，獲取開拓新客源難度增加，客戶來源分蝕之潛在威脅不容小覷。

### 銀行功能面臨之異業衝擊分析

銀行功能	異業型態	對傳統銀行業者之衝擊
清算 / 支付	第三方支付 (含行動支付、 跨境清算及支付)	競爭與合作並存，部分取代銀行功能，對傳統銀行業者手續費收入造成威脅。
融資 / 小額信貸	P2P網路信貸/ 群眾籌資	可與銀行合作並形成互補，但部分優質客戶也可能產生競爭，對通路服務及佣金收入造成影響。
財富管理及投資/ 資金儲存	網路理財/ 機器人理財/ 虛擬貨幣	競爭高於合作，存款來源受到削弱。
客戶資訊與消費偏好	金融綜合平臺/ 互聯網	競爭與合作並存，部分取代銀行中介功能，客戶資訊與消費偏好無法直接取得，獲取開拓新客源難度增加。

圖 6.5 銀行功能面臨之異業衝擊分析

資料來源：研究者整理

### (三)實體分行價值將不斷遞減，小型金融機構正失去利基

第三方支付業者對金融業者之客戶來源分蝕及業務萎縮產生威脅，再加上金管會推動數位化金融，投保、信貸、開戶、支付，逐步開放用電腦或手機申請，網路處理比到銀行排隊來得更快速。實體分行主要是租金、人事和營運資金三大成本，以一間分行基本配備十名員工，每名員工的人事成本約一百到一二〇萬元，每家分行每年人事成本至少就要付出一千萬元！金融數位化正在改變銀行樣貌，在成本考量下，最直接的影響就是傳統實體分行價值將不斷遞減，未來將會有愈來愈多分行消失！

#### 金管會推動數位化金融對傳統實體分行通路布局的影響

本國銀行	合作金庫	2015年10月起規劃裁撤20家分行，原因為據點太近，考量費用成本及金融數位化才決定裁撤。
外商銀行	花旗銀行	2016年3月決定裁撤中和、樹林、岡山及屏東4家分行。
	滙豐銀行	近三年陸續裁撤據點，範圍遍及北中南等地，截至2016年3月滙豐銀行在臺灣已關掉13家分行。
	渣打銀行	渣打銀行考量網銀與行動銀行通路等綜合效益後，加上數位化通路時代來臨，2015年關閉6家分行。
	澳盛銀行	澳盛銀行2015年12月將台南分行遷址搬上7樓，節省分行租金。

圖 6.6 金融數位化對傳統實體分行的影響

資料來源：研究者整理

### 三、金融法規逐漸開放，但部分業務監管措施仍為發展限制

金管會及銀行公會為協助銀行業因應第三方支付業務發展，修訂存款及相關業務自律公約，包括得以網路方式受理結清銷戶、電子銀行業務安全控管作業基準及共同行銷等規範；另為便利金融機構從事相關數位服務提升，金管會也簡化銀行原開辦電子銀行各項業務，均須先向金管會提出申請後使得辦理之程序，自2015年1月13日起，銀行未來開辦查詢與通知類、申請類、交易類等三大類低風險電子金融業務，由其法遵部門、稽核部門及資訊部門確認後，無須再函報。

當然在金融法規開放之餘，金管會也同步加強消費者保護措施，例如：除要求金融機構開辦各項線上業務時，須於網站揭露外，相關業務契約配合增訂線上申辦之條款，應以顯著之方式於網站網頁上揭露，並供消費者審閱等功能；針對非既有網路銀行客戶，應逐次於網頁取得客戶「同意」。另一方面，銀行公會也制訂電子銀行安控基準及行動裝置應注意事項等強化資訊安全措施。

金管會雖已大幅鬆綁金融法規，但業者最關心還是個人資料保護法的嚴格管控，在第三方支付商業模式發展下，客戶個資或交易資料未來一定會被廣泛運用於異業交叉行銷或大數據分析，在個人資料保護法的嚴格規範下，如何還能在掌握目標客群與風險管理之間取得平衡點，行銷策略就變得很重要！

此外，目前國外積極發展的眾籌融資平臺、虛擬貨幣及純網路銀行等數位金融管道，在臺灣受限於銀行法及監管考量，尚未能開放經營，雖然有助於保障金融消費安全，但也相對讓國內金融業者缺乏轉型動機，數位競爭力不足。

#### 四、跨界人才不足，數位金融人才落差大

美國行動銀行 Movenbank 創辦人金·布瑞特(BRETT KING)預言改變銀行的三件大事，第一個最大的轉變就是「行動支付」，手機取代信用卡等塑膠卡片，改變了支付形態後就會推動「行動帳戶」，這是第二個改變。第三個轉變則是「金融包容性」(financial inclusion)，指的是提供弱勢群體負擔得起的金融服務，例如儲蓄、轉帳支付、信貸和保險等。由於此時世界上，大部分的人都擁有智慧型手機和行動帳戶，即使是貧窮國家的人，也可以輕易得到金融服務，金融包容性將會大幅提升。

面對這樣數位金融的趨勢，一定會改變整個金融產業的組織和結構，並在現有銀行員同步進行「轉型改造」，希望能跨領域、跨專業和具有數位思維。同時銀行對未來新進的工作者，也開始有了不同的需求和期望，包括銀行也亟需熟悉 IT、第三方支付產業、金融行銷的人才；另外，金融業既有銀行員普遍對金融熟悉，卻不懂做生意模式，銀行也需要懂電商作業系統及流程的其他行業人才，來促進銀行與其他電商行業合作模式。

金融業雖然一面裁撤分行，未來仍有大量專業人才的需求，如何招募及培養足夠的優質人才，成為金融機構的重要瓶頸及未來努力方向。

## 第二節 第三方支付對臺灣金融業之機會與策略

從上一節「臺灣金融業發展第三方支付所遭遇之挑戰」的綜合分析，再加上金管會銀行局於 2016 年 3 月 30 日召集近 10 家第三方支付業者開會，就 P2P 網路信貸及群眾籌資等兩大業務以法規納管為前提，研議鬆綁開放予第三方支付業者承作，協助微型企業金流的服務；已讓臺灣金融業面臨不轉型及被淘汰的壓力，面對第三方支付業者的競爭與挑戰已逐漸升溫。

為探討臺灣傳統銀行業如何轉型因應，以第四章及第五章之資料研究整理出八大構面之機會與策略，作為國內銀行後續發展之參考。

### 一、產業發展—拓展第三方支付應用範疇，跨進「行動支付」的領域

在行動載具快速普及的同時，行動支付未來廣泛運用於原本現金交易之場景已可期待，而其後端金流之連結，除了信用卡、銀行帳戶外，第三方支付之儲值帳戶也是未來便利、安全的選項之一。若再結合 O2O 模式，整合線上與線下、實體店家與網路購物之消費場景，讓消費者可以在線上預訂電影票、線下享受熱門電影，或者可以在線下逛實體量販店之同時，即時上線以虛擬帳戶購買日常用品；相信 O2O「行動支付」模式也會因 Apple Pay 等國際行動支付業者來臺的推波助瀾下，快速成為第三方支付重要的應用範疇，也會成為未來消費的主要模式之一，勢將成為銀行與第三方支付業者競爭的支付版圖。

### 二、通路布局—虛擬通路朝全功能 E 化的金融服務，實體分行則以客戶服務體驗為轉型開端

在行動通訊及網際網路的技術推動下，金融服務的管道已不限於傳統實體分行，新型態的虛擬通路，包括行動銀行、個人與企業網銀以及無實體通路的虛擬銀行，正透過各種行動載具，為消費者解決金融需求，故提供完整且 E 化的全功能金融服務，才能打破時間與空間的界線，讓消費者體驗真正不用再走進實體分行的金融服務。

此外，在實體分行轉型過程中，並非一味的帶進大量的科技輔具而已，而是應該根據各該行的區域立地條件與在地客群屬性擬定戰略目標，給予適度的科技輔具，採取漸進式的升級，隨時依據消費者動態回饋，進一步調整轉型戰略。此外，除了以客戶的體驗為開端外，也應提升行員的專業諮詢能

力，設計更便利的業務流程，如此一來，再透過科技與設備的進駐與導入，將金融科技、數位流程與跨領域人才三者進行適切整合，才能成功推動分行轉型。

### 三、顧客關係—便利客戶為導向的支付體驗，提升交易資訊的掌握能力

數位化的時代也是客戶導向的時代，隨著網際網路的普及，第三方支付業者的網上支付，開啟了替代性的支付服務，為消費者提供更便捷、低成本而安全的付款方式，在行動設備與社群網路對金融業的影響不斷地增加下，通路的主控權已逐漸掌握在消費者手中，金融業者必須更精準地瞭解誰是目標客戶群、他們在不同使用情境下偏好透過哪種通路與載具、使用何種付款機制，金融業者就可根據這些資訊，為客戶提供好的支付體驗與付款機制，進而提升客戶交易的掌握度。所以支付工具是什麼不重要，重要的是要以「便利客戶為導向，融入客戶的生活」。

### 四、獲利模式—高營運效率以減緩獲利衝擊，與金融營運管理平臺合作增加獲利

未來在第三方支付平臺的功能與可提供的金融服務愈來愈多元時，勢必對金融業者的獲利產生衝擊，故如何開源節流成為首要。在節流方面，未來後臺作業一定會朝向「作業集中化」和「流程數位化」以降減營運支出、人事費用與監管成本，以更低成本的高營運效率提供傳統作業流程的支付、清算、理財等金融服務。至於開源部分，可與金融營運管理平臺合作，藉由其客戶能突破時間和地域的限制、高透明性及參與性的優點，讓原本無法取得金融服務的小微企業與偏鄉住戶，能獲得金融資源，也為更多小本經營或創作者提供了無限的可能，有助於落實普惠金融也提升客群廣泛度。消費者也因互聯網金融為一開放式網路平臺，可以自主選擇投資標的與自訂需求條件，甚至在平臺技術協助下，導入風險分析與信用調查模型，以更有效率、彈性、透明及低成本的方式中介及媒合資金供給者與需求者，創造客戶與銀行的雙贏效益。

臺灣目前也有網站提供類似金融資訊整合的服務，例如 Money101 提供信用卡、信用貸款、多幣別定期存款等金融產品的搜尋比較；My83 保險網，有超過 2,500 位經過保險公會合格認證的專業保險從業人員提供線上諮詢服務。此外，臺灣集中保管結算所擬也仿照南韓規劃「基金超市平臺」，未來境內、外基金發行機構只要與集保簽約，便可以將基金拿到此基金超市平

臺銷售。基金發行機構則不僅增加基金銷售管道，擴增資金募集來源，投資人也可望以更優惠之手續費率購買。

#### 五、行銷策略—借力使力貼近「滑世代」，再以「社群行銷」搏感情

金融業要如何在第三方支付商業模式下的角色選擇共同行銷夥伴？是擁有海外廣大客源的跨境支付業者、還是找彙集眾多網路店家電子商務平臺業者、亦或是有商家服務經驗的系統商，金融業者要搞清楚自己的行銷優劣勢才能借力使力，找到可以截長補短的共同行銷夥伴，才能為自己創造與異業雙贏之行銷結盟模式機會跨出第一步。

另外，對金融業者來說，年輕世代雖是目前的經濟弱勢，但未來勢必成為經濟支柱，透過社群媒體的萬物相連特性，貼近「滑世代」就有爭取更多潛力客戶的「社群行銷」機會，也是銀行品牌建立重要管道之一。要掌握「社群行銷」機會，也應先思考自身金融業在第三方支付服務市場的行銷目的才能往下走。是傾向衝粉絲數或按讚數提高品牌知名度？還是定位金融商品資訊的提供者？還是想透過社群力量了解消費者的支付需求，提供便捷安全的支付工具？不管目的為何，但若背後的種種金融服務品質未能相對提升，水能載舟，亦能覆舟，社群「反」行銷也會隨之而來。

#### 六、風險管理—建立完備的風險控管機制與風險預警系統

由於第三方支付業務對於網路有高度的依賴性，網路竊盜、詐欺和濫用的風險也大幅升高。網路攻擊來自於利用金融機構或第三方支付業者的安全漏洞、網路釣魚、社群媒體詐欺行為等，主要目的在詐取財物及竊取有價值的商業機密。所以減少網路金融犯罪與關鍵基礎建設保護之舉措分述如下，增進金融機構資訊系統及網路安全、提升從業人員的資安意識、同地與異地備援機制、營運情境演練、強化網路資安的鑑識能力、預警制度及通報體系的建立與強化跨境、跨業者及跨機關的合作等，都是讓業者減少可能來自人為或天然災害的威脅，減低金融活動受到嚴重的影響或停擺，有效增進虛擬世界的安全。

另外，在第三方支付市場開放的同時，應建立相關規範與機制，以維持經濟與金融資訊的高度自主性，尤其在支付方面，是蒐集未來的消費行為，此類金融資訊的蒐集，第三方支付業者和金融業者都要被高度監理，對於資料安全與隱私權保護要有相當的法令規範可供遵循，當然金融機構本身也必須制定與第三方支付業務與時俱進的內稽內控制度和程序，來保護敏感性

資訊。此外金融科技的引進，現階段發展還未成熟，也容易產生資訊安全方面的疑慮，故金融機構應深入探討供應商的各種金融科技系統可能面臨的各種攻擊，進而完備一套健全的防禦預警機制，各項金融創新支付應用才能大步向前邁進。

#### 七、系統需求—善用金融科技與異業合作，創造共利共生的「金融物聯網」

目前知名的第三方支付平臺，例如支付寶、微信支付及剛從 eBay 分割獨立上市的 PayPal，本質都是封閉系統，也就是不同平臺的用戶無法直接轉帳，這樣的封閉系統顯然有改進的空間。反觀臺灣正在發展第三方支付系統，不應侷限於傳統思維，而應設法透過新技術來迅速整合各方資源，創造共利共生的新局面。

簡單的說，臺灣第三方支付產業雖無先天優勢，卻有機會利用金融科技的新技術後發先至，並朝向開放協定、平臺互通、以網絡聯盟而非單一機構為清算主體的平臺模式快速跟進國際腳步，要實現這個願景，可從臺灣所有銀行與第三方支付平臺的手機錢包，透過共享帳簿技術形成「帳聯網」先著手，進而實現金融物聯網。

#### 八、人才培育—培養跨領域金融人才，加強產學合作人才養成

具備金融專業知識與資訊技術應用高素質之跨領域人才，為推動第三方支付業務的基礎，創新能力、社群行銷和風險管理等三項能力則是發展第三方支付業務的必備技能，雖然我國目前金融專業人員與高科技人才的供應是充足的，但兼具兩項能力者需求極高卻是相對不足。

第三方支付業務關鍵核心人才養成，主要來源有三：其一為金融機構從業人員轉型及第二專長之培養、其二為資訊科技業增進金融專業技能之人才培訓、第三為向下紮根強化大專院校產學合作人才養成。

第三方支付業務浪潮不僅帶動客戶消費行為之轉變，也顛覆新興支付服務提供之模式；產品、服務流程、行銷、風險管理等經營型態面臨轉型，金融從業人員須具備更高的金融產品與數位服務融合之能力，方能迎戰支付變革。此外，資訊科技業員工也可運用現有金融體系之人才培育中心，如金融研訓院、保險事業發展中心及證券暨期貨市場發展基金會等各項人力培訓資源，以自辦、委辦或金融科技發展基金補助方式，規劃金融科技的規廣教育課程，強化跨入金融業之科技人員相關知識之學習，累積金融科技產業人才庫。



培育兼具金融專業與科技應用的人才，除來自金融業及科技業現有從業人員外，需再向下紮根從學校教育著手，以提供未來產業發展之人力需求。培養具備行動力、就業力、創新力、跨域力、資訊力等關鍵能力，提升學界與金融業界之合作關係，落實學用合一。

### 第三節 研究限制與未來研究之建議

本研究在資料蒐集以及研究過程中，為求網購消費者問卷蒐集對象之廣度於臺中市民權路某一銀行分行及新北市五股區一家小兒科診所布建問卷填寫回收點，惟小兒科診所之問卷蒐集對象多為未成年子女之年輕父母，年齡層區間大致落在 25~45 歲，為本論文之研究限制。另發現許多值得深入探討之議題，但礙於時間、研究重點以及篇幅限制，未能進一步研究，在此提出幾點建議供未來對此主題有興趣的研究者進一步研究的方向。

#### 一、金融科技對第三方支付的影响：帳聯網、區塊鏈技術

臺灣如今正在發展第三方支付系統，尤其應該注意新的發展方向，因為奠基於中國大陸或美國等大型經濟體的主要支付平臺的用戶數都已經破億，規模經濟使得這些第三方支付業者已經有維持大者恆大的競爭優勢。反觀臺灣，本土市場較小，且金融業過度競爭，單打獨鬥的銀行或第三方支付業者現階段較難累積如國外業者的規模經濟與網絡效益，故與其放任同業間重複投資，不如利用較先進的金融科技(例：帳聯網、區塊鏈技術)打造適合臺灣第三方支付產業的系統平臺。

在目前的金融科技發展中，與第三方支付相關的帳聯網和區塊鏈技術是較受矚目的架構或技術。例如：銀行與第三方支付平臺的手機錢包未來可透過共享帳簿技術形成帳聯網，加乘網絡效益與加速清算效率；或利用區塊鏈技術讓第三方支付系統由單一中心的封閉系統變成多中心化的開放平臺，向開放協定、平臺互通，以網絡聯盟而非單一機構為清算主體快速演進；以上架構或技術都是可研究之重要議題，因此若後續研究者能針對金融科技對第三方支付的影响進一步研究，相信對於臺灣地區金融機構必能有更多的思考方向。

#### 二、臺灣地區另一個重要的金流角色：郵局與基層金融

第三方支付的運作機制中，「金流」可說是發展成功與否的一大關鍵，惟本研究受限於研究對象，未能針對臺灣地區擁有最大金流量之郵局，和對臺



灣基層金融有重大貢獻的農漁會信用部納入研究對象；因此若後續研究者能將以上業者納入，相信對於臺灣地區第三方支付發展的研究會更為完整。

### 三、第三方支付產業之差異化分析：經營模式、發展趨勢

另外，由於邀約第三方支付業者之訪談管道限制較多，本研究未能在探討第三方支付產業現況的部分，多選擇一些不同類型之第三方支付業者，以了解其經營模式與發展趨勢。建議未來研究者也可應用深度訪談的方式進行相關的比較研究，相信對於第三方支付業者必能有更多的決策參考價值。



## 參考文獻

### 中文部分

- BRETT KING, 2013, BANK3.0, 財團法人台灣金融研訓院。
- CHRIS SKINNER(2013), 數位銀行－銀行數位轉型策略指南, 財團法人台灣金融研訓院。
- 中華經濟研究院(2014)。網際網路及電子商務發展趨勢及其對金融業之影響與因應研究。
- 台灣金融研訓院(2014)。2014 我國金融業營運趨勢展望問卷調查。
- 董瑞斌、賴威仁(2016)。臺灣銀行業現況與未來發展方向和策略。中華民國銀行公會委託研究計畫。
- 金融監督管理委員會(2016)。金融科技發展策略白皮書。
- 施燕(2014)。金融創新與貨幣政策。台灣銀行家, NO. 56, 18-23。
- 楊紹華(2015)。未來銀行・變局・衝擊・新機會。今週刊, NO. 945, 90-100。
- 蔡宗霖(2009)。從美國 PayPal 經驗與歐盟支付服務指令論我國第三方支付服務之現狀與未來。科技法律透析, 21(10), 47-64。
- 胡湘湘(2014)。支付 3.0 時代來了, 將掀新網路經濟浪潮。台灣銀行家, NO. 71, 56-59。
- 胡湘湘(2014)。分行轉型, 納入數位通路。臺灣銀行家, NO. 59, 30-33。
- 侍安宇、遲淑華(2012)。台灣銀行業跨足第三方支付業務之評估。存款保險資訊季刊, NO. 25(2), 80-98。
- 侍安宇、遲淑華(2013)。我國銀行業從事行動支付業務之評估(上)。存款保險資訊季刊, NO. 26(1), 85-98。
- 侍安宇、遲淑華(2013)。我國銀行業從事行動支付業務之評估(下)。存款保險資訊季刊, NO. 26(2), 13-47。
- 陳欽雨、葉承達、宋俊慶(2014)。第三方支付服務業競爭策略分析：金融業觀點。電子商務研究, NO. 13(1), 33-60。
- 謝孟珊(2013)。第三方支付法制問題研析。科技法律透析, 25(2), 14-38。

- 陳顥仁(2015)。第三方支付的創新模式與發展概況，台灣經濟研究月刊，NO.38(5)，44-54。
- 翁書婷(2015)。2016 金融的未來，Fintech 完全解析。數位時代，NO.259，56-115。
- 吳沛璇(2015)。懂顧客、會分析最搶手 未來不再需要現在的銀行員。今周刊，NO.945，106-107。
- 廖君雅、林文義(2015)。銀行消失中…70 萬金融人員怎麼辦？。財訊雙週刊，NO.482，98-105。
- 劉世偉、胡一天、管中閔、廖世偉(2015)。打造「帳聯網」，將成臺灣金融科技新武器。臺灣銀行家，NO.71，66-69。
- 傅粹馨(2000)。信度、Alpha 係數與相關議題之研究。教育學刊，18，163-184。
- 陳媛玟(2015)。從電子支付機構條例探討第三方支付之經營模式與發展方向，國立臺灣大學管理學院碩士在職專班財務金融組碩士論文。
- 陳俊嘉(2014)。第三方支付模式對台灣銀行業之影響與因應，淡江大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。
- 李育英(2014)。數位時代下，如何找尋金融機構新思維。經濟日報專欄，2014 年 12 月 16 日。

英文部分

- Antony S, Lin Z, Xu B(2006), "Determinants of escrow service adoption in consumer-to-consumer online auction market : an experimental study" *Decision Support System*, Vol. 42, pp. 1889-1900.
- C. L. Corritore, B. Kracher, and S. Wiedenbeck(2003), " On-line trust : Concepts, evolving themes, a model" *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 58, pp. 737-758.
- Changsu Kim, Wang Tao, Namchul Shin, Ki-Soo Kim(2010), "An empirical study of customers perceptions of security and trust in e-payment systems" *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 9, Iss. 1, pp. 84-95.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development:Theory and applications*. London:SAGE.
- Gay, L. R. (1992). *Educational research:Competencies for analysis and application*. New York:Macmillan.
- Kini, A. and Choobineh, J. (1998), "Trust in Electronic Commerce : Definiton and Theoretical Considerations" , IEEE.
- Liao, Z. , and Cheung, M. T. (2001), "Internet-based e-shopping and consumer attitudes:An empirical study" , *Information & Management*, Vol. 38, Iss5, pp. 299-306.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York:McGraw-Hill.

## 參考網站

金管會，2015，第三方支付服務及專法簡介。

金管會，2015，「電子支付元年，推升微型企業商機頒證典禮暨研討會」新聞稿，網址：

[http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news\\_view.jsp&dataserno=201508280003&toolsflag=Y&dtabl e=News](http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201508280003&toolsflag=Y&dtabl e=News)

易觀國際集團官網，<http://www.analysys.com.cu/index.html>

PayPal 簡介網址：

<http://info.taiwantrade.com.tw/CH/resources/MAIN/TC/ATTACH/member/2012030703.pdf>

詹庭禎、2015。推動金融科技創新措施，行政院第 3468 次院會，104 年 10 月 1 日。

參考金管會，2015。金管會推動「打造數位化金融環境 3.0」計畫新聞稿，網址：

[http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news\\_view.jsp&dataserno=201501130003&toolsflag=Y&dtabl e=News](http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201501130003&toolsflag=Y&dtabl e=News)

中華民國行政院、2015。打造數位化金融環境 3.0 推動金融創新新聞稿，網址：

[http://www.ey.gov.tw/news\\_Content2.aspx?n=F8BAEBE9491FC830&s=BBDD068CCD8F2ECE](http://www.ey.gov.tw/news_Content2.aspx?n=F8BAEBE9491FC830&s=BBDD068CCD8F2ECE)

交通部觀光局、2016。觀光局行政資訊系統觀光統計圖表，網址：

<http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=315>

交通部觀光局、2016。中華民國 103 年來臺旅客消費及動向調查報告摘要，網址：

<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/market.aspx?no=133>

Eric Chou、2015。臺灣需要第三方支付？還是銀行直接升級數位功力更省事？。Tech Orange，網址：

<http://buzzorange.com/techorange/2016/03/22/shou-we-develop-third-party-payment/>

參考中國信託銀行、網路商店申請條件，網址：

[https://www.ctbcbank.com/CTCBPortalWeb/toPage?id=TW\\_RB\\_CM\\_cr\\_editcard\\_000107](https://www.ctbcbank.com/CTCBPortalWeb/toPage?id=TW_RB_CM_cr_editcard_000107))

Money101 官方網站

<http://www.money101.com.tw/?gclid=CMiPwfLnvMwCFQsQvQodF2QC2Q>

M83 保險網<https://my83.com.tw/>



## 附錄一 金融業主管問卷

### 第三方支付對金融業之機會與挑戰問卷

親愛的金融先進與各金融機構高階主管，您好：

這是一份針對第三方支付對金融業之機會與挑戰之研究問卷，我們想了解您對於臺灣地區金融業者在網路商機與電子科技快速發展下，第三方支付商業模式對於金融業者經營定位、通路布局、顧客關係、獲利來源、行銷策略、風險管理、系統需求與人才培育與轉型之影響與看法。

希望您能夠為我們填寫這份問卷。問卷內容將作為中興大學鄭菲菲教授及學生魏鴻詳本人學校論文統計之用，並不對外公佈，請安心作答。謝謝您的合作！

第一部份、貴機構概況：

貴機構之類別為：

金融控股公司	非金融控股公司機構
<input type="checkbox"/> 公股金控公司 <input type="checkbox"/> 民營金控公司	<input type="checkbox"/> 公股銀行 <input type="checkbox"/> 民營銀行 <input type="checkbox"/> 外商銀行 <input type="checkbox"/> 信用合作社

第二部份、管理策略：

1. 貴機構「目前」管理策略之重點為：

	非 常 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1-1 銀行定位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2 通路布局	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3 顧客關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4 獲利來源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5 行銷策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6 風險管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7 人才培育與轉型	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非常 重要	不 重 要	普 通	重 要	非常 重 要
1-8	金融商品開發	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-9	營運模式調整與改進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-10	資訊平台	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-11	數位科技應用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-12	流動性管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-13	資本適足性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-14	公司治理與法令遵循	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-15	其他：(請說明 _____)					

2. 貴機構「未來三年」管理策略之重點為：

		非常 重要	不 重 要	普 通	重 要	非常 重 要
2-1	銀行定位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	通路布局	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	顧客關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	獲利來源	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	行銷策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	風險管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	人才培育與轉型	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	金融商品開發	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-9	營運模式調整與改進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-10	資訊平台	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-11	數位科技應用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-12	流動性管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-13	資本適足性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-14	公司治理與法令遵循	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-15	其他：(請說明 _____)					



第三部份、業務發展：

1. 貴機構「目前」之業務重點為：

		非 常 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1-1	大型企業金融業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	中小企業金融業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	不動產放款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	個人財富管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	資產管理或信託	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	金融交易業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	兩岸金融業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	國外業務（OBU及海外分行）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-9	個人消費金融（含微型企業金融業務）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-10	電子金融業務（含非授信金流及電子支付）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-11	其他：（請說明 _____）					

2. 貴機構「未來三年」之業務重點為：

		非 常 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
2-1	大型企業金融業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	中小企業金融業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	不動產放款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	個人財富管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	資產管理或信託	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	金融交易業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	兩岸金融業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	國外業務（OBU及海外分行）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-9	個人消費金融（含微型企業金融業務）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-10	電子金融業務（含非授信金流及電子支付）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-11	其他：（請說明 _____）					

3. 第三方支付快速發展，您認為對金融業會有甚麼影響？

		非 常 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
3-1	造成客戶流失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-2	造成洗錢防制漏洞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-3	造成銀行業人才流失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-4	加速銀行業務與人才的轉型。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-5	加速實體分行通路整併。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-6	銀行資訊軟硬體設備投資增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-7	第三方支付產業搶占銀行業務（存款業務、小微貸款、財富管理）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-8	銀行與非銀行第三方支付業者將可良性競爭或策略聯盟。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-9	若銀行與非銀行第三方支付業者之監理標準不同，會產生業務不公平競爭。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-10	其他：（請說明 _____）					

第四部份、經營定位：

1. 面對第三方支付產業未來可能之發展態勢，對金融業經營定位最主要的影響？

		非 常 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1-1	客戶來源分蝕。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	業務萎縮之威脅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	數位金融收入趨增。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	加速各金融機構之整併。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	實體營業據點提供體驗行銷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	建置財富管理中心提供一對一的服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	加速各金融機構有關數位金融之整合服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	實體通路和虛擬通路之消長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-9	銀行之信用仲介地位產生威脅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1-9	對掌握產業鏈之交易流程及資金交付之優勢逐漸降低。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-10	其他：（請說明 _____）					

2. 因應產業環境變化，金融發展趨勢最主要的挑戰？

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
2-1	加速金融整併。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	朝物聯網金融發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	金融機構差異化經營可能遭受衝擊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	需大量投資IT基礎工程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	通路數位化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	第二代接班轉型。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	集中化成立作業中心，分行作業功能逐漸消失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	傳統社會網絡解構，小型金融機構正失去利基。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-9	官方更強烈的資本要求或監理指標（如：新巴塞爾協議Base III）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-10	其他：（請說明 _____）					

第五部份、通路布局：

1. 請問在第三方支付產業發展下，您對金融銷售通路布局的看法？

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1-1	異業結盟將成為金融行銷主流。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	實體營業據點提供體驗行銷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	無實體營業據點就是未來分行的發展樣態。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非常 不同意	不 同意	普 通	同 意	非常 同意
1-4	建置財富管理中心提供一對一服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	銀行就真的不再是一個「地方」，而是一種「行為」。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	「電子金融通路」重要性將逐漸凌駕「實體分行通路」。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	虛擬與實體通路間須具支援互補角色，才能提供更貼近顧客的服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	實體通路未來不再是銷售中心或交易中心，而是以客戶服務中心為重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-9	其他：（請說明 _____）					

2. 在推動數位化金融浪潮下(含第三方支付)，貴公司實體分行如何轉型？

		非常 不同意	不 同意	普 通	同 意	非常 同意
2-1	實體分行價值將不斷遞減，甚或產生裁撤潮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	實體分行轉型為展示金融商品與訊息交流中心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	高營運成本的分行將被微型分行與自助體驗式的分行取代。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	實體分行因應市場分眾趨勢，而結合餐飲、畫廊、超商、購物等複合式經營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	實體分行轉型成「行動分行」或「快閃分行」至客戶所在地辦理業務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	實體分行KPI指標，由「業務達成率」硬性指標轉為「客戶滿意度」軟性指標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	其他：（請說明 _____）					

第六部份、顧客關係：

1. 請問在第三方支付產業發展下，金融業者與顧客關係之影響？

		非常 不同意	不 同意	普 通	同 意	非 常 同 意
1-1	直接面對客戶的機會將會愈來愈少。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	金融業者獲取開拓新客源難度增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	臨櫃來客數與電子金融交易比重產生消長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	對客戶資訊與消費偏好更依賴大數據分析，研判消費者交易與投資行為。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	未來第三方支付業者將逐漸替代銀行提供予客戶收付服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	沒有存款帳戶的「去銀族」消費者，未來將會增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	其他：（請說明 _____）					

2. 在「桌上型電腦進行網路購物」，您認為顧客最有可能之付款機制？

		非常 不同意	不 同意	普 通	同 意	非 常 同 意
2-1	貨到付款(如：現金)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	信用卡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	金融卡（ATM/WebATM）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	超商繳費或超商取貨付款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	儲值帳戶(如：歐付寶、支付寶、PayPal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	電信小額支付（如：中華電信、遠傳電信）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	虛擬貨幣、遊戲點卡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	交通票證(如：悠遊卡、一卡通)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-9	其他：（請說明 _____）					

3. 在「手機或手持平板電腦進行網路購物」，您認為顧客最有可能之付款機制？

		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
3-1	貨到付款(如：現金)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-2	信用卡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-3	金融卡 (ATM/WebATM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-4	超商繳費或超商取貨付款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-5	儲值帳戶(如：歐付寶、支付寶、PayPal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-6	電信小額支付(如：中華電信、遠傳電信)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-7	虛擬貨幣、遊戲點卡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-8	交通票證(如：悠遊卡、一卡通)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-9	其他：(請說明 _____)					

4. 在「實體商店多媒體機預購商品」，例：7-11的ibon或全家的FamiPort，您認為顧客最有可能之付款機制？

		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
4-1	貨到付款(如：現金)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-2	信用卡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-3	金融卡 (ATM/WebATM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-4	超商繳費或超商取貨付款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-5	儲值帳戶(如：歐付寶、支付寶、PayPal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-6	電信小額支付(如：中華電信、遠傳電信)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-7	虛擬貨幣、遊戲點卡	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-8	交通票證(如：悠遊卡、一卡通)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-9	其他：(請說明 _____)					

第七部份、獲利來源：

1. 第三方支付平台的功能愈來愈多元化時，對金融業者獲利來源的可能衝擊？

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1-1	衝擊銀行的手續費收入與佣金收入。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	第三方支付業務無法產生直接利潤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	經由第三方支付開發高附加價值商品。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	平台建置成本甚高，將會影響獲利。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	須開發更多的金融商品才能維持獲利來源的穩定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	與第三方支付異業結盟才能減緩獲利來源的衝擊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	自動化設備比重愈高的金融業者，獲利來源衝擊愈少。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	其他：（請說明 _____）					

2. 假設法規鬆綁之前提下，您認為第三方支付業者最有可能提供什麼金融服務？

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
2-1	存款業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	銷售基金、保險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	小額信貸、小微貸款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	房貸業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	企業金融	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	信用卡業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	其他：（請說明 _____）					

第八部份、行銷策略：

1. 金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，如何發揮金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度？

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1-1	「一站式購足」的金融服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	經營社群可以增加客戶的黏著度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	品牌認同是掌握客戶的重要行銷策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	客製化的金融商品才能吸引客戶及成功銷售的關鍵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	須結合科技應用 APP 或通訊軟體等媒介，方能提升行銷效果。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	線上服務不中斷的作業流程，包含服務諮詢與抱怨申訴處理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	對客戶金融往來資訊作數據或資料分析，掌握目標客群或發掘服務商機。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	其他：（請說明 _____）					

2. 在第三方支付之商業模式，金融業最有可能之共同行銷夥伴？

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
2-1	物流業者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	電子商務業者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	網路平台業者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	電信業者(如：中華電信、遠傳電信等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	社群通訊軟體業者(如：LINE、微信等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	電子票證業者(如：悠遊卡、一卡通等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	百貨與零售通路業者。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	其他：（請說明 _____）					



第九部份、風險管理：

1. 在第三方支付業務方面，貴公司預期何種風險對穩健經營之影響最大？

		非常 不同意	不同 意	普 通	同 意	非常 同意
1-1	法規變化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	交易安全問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	客戶資料外流	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	洗錢防制風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	系統操作及作業風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	市場變化及利匯率風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	其他：（請說明 _____）					

2. 您認為有效控制第三方支付業務之風險管理的最重要因素？

		非常 不同意	不同 意	普 通	同 意	非常 同意
2-1	業務與財務預測計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	專業的風險管理人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	有效的內部控制及稽核制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	足夠的資訊及軟、硬體設備	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	作業流程風險點管控機制的建立	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	董事會或高階管理階層之監督	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	風險胃納之訂定及有效執行壓力測試	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	其他：（請說明 _____）					

第十部份、系統需求：

1. 您認為第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點應為：

		非 常 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要
1-1	資訊系統之整合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	強化網路及行動銀行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	加強IT員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	IT內容設計人才的晉用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	大數據分析與資料採礦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	強化資訊安全與風險控管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	發展行銷網絡應用（如：虛擬化、雲端平台）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	其他：（請說明 _____）					

2. 因資訊科技建置成本甚高，而若能有借力使力的機會，您認為最有可能的系統建置合作對象？

		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
2-1	電子商務業者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	網路平台業者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	金融同業共同出資建置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	通訊軟體業者(如：LINE 等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	電子票證業者(如：悠遊卡、一卡通等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	電子支付機構(如：臺灣行動支付股份有限公司)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	其他：（請說明 _____）					

第十一部份、人才培育：

1. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才為：

		非常 重要	不 重要	普 通	重 要	非 常 重 要
1-1	資訊IT設計人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	金融行銷人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	社群媒體行銷人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	大數據分析人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	新興支付產業人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	風險管理人才	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	其他：（請說明 _____）					

2. 您認為上述的關鍵核心人才最可能的晉用方式？

		非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
2-1	內部人員培訓晉升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	公開對外招募	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	私人管道舉薦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	金融同業挖角	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	異業挖角	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	仲介／獵人頭公司	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-7	建教合作，在校安排於金融機構實習並計入學分，畢業時擇優錄用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-8	其他：（請說明 _____）					

第十二部份、基本資料：

1. 您的性別為：☐男☐女

2. 請問您的年齡為：☐未滿16歲 ☐16-20歲 ☐21-25歲  
☐26-35歲 ☐36-45歲 ☐46-50歲 ☐51歲以上

3. 請問您的金融業(含轉職)服務年資為：

☐未滿5年 ☐6-10年 ☐11-15年 ☐16-20年 ☐21-25年  
☐26-30年 ☐31年以上

4. 請問您目前的服務單位及工作職掌為：

總行／總管理處 ☐營運規劃部門

☐業務／產品研發部門

☐作業／客戶服務部門

☐資訊／電子金融部門

☐人力資源部門

☐風險管理及稽核單位

☐其它（請說明\_\_\_\_\_）

營業單位

☐分行業務部門

☐財富管理部門

☐分行作業部門

☐其它：（請說明\_\_\_\_\_）

5. 請問您目前的主管職稱為：

☐高階主管 ☐中階主管 ☐基層主管

☐其它：（請說明\_\_\_\_\_）

問卷到此結束！感謝您的配合！

## 附錄二 網購消費者問卷

### 「消費者進行網路購物交易習慣」問卷

親愛的消費者，您好：

這是一份針對網路購物之第三方支付服務並使用 ATM 付款、信用卡付款及儲值付款等付款方式進行交易之研究問卷，我們想了解您對於臺灣地區在網路商機與電子科技快速發展下，第三方支付商業模式對於網購消費者的顧客關係之影響與看法。

希望您能夠為我們填寫這份問卷。問卷內容將作為中興大學鄭菲菲教授及學生魏鴻詳本人學校論文統計之用，並不對外公佈，請安心作答。謝謝您的合作！

第一部份、基本認知：

1. 您了解網路購物其實存在一定程度的交易風險，當然可能發生，也可能不發生，或許也會影響到本身進行網路購物交易的意願。

☐是 ☐否

2. 第三方支付是指在交易雙方當事人(買方及賣方)間建立一個中立的支付平台，為買賣雙方提供款項代收代付服務；第三方支付平台提供給消費者的付款方式有 ATM 付款、信用卡付款及儲值付款等。

☐是 ☐否

第二部份、網路購物或線上消費之交易習慣：

1. 請問您有接觸網路購物或線上消費多久了？

☐完全沒接觸過 (勾此選項則以下免答，問卷結束。)

☐半年以內

☐半年到未滿1年

☐1年到未滿3年

☐3年到未滿5年

☐5年以上

2. 請問您過去半年進行網路購物或線上消費次數為：

- ☐ 無                                      ☐ 1次到5次  
☐ 6次到10次                              ☐ 11次到20次  
☐ 21次到50次                              ☐ 51次以上

3. 請問您進行網路購物或線上消費，曾經使用過第三方支付服務嗎？

- ☐ 是    ☐ 否

(不論選項答案如何，都請您繼續回答以下問題。)

4. 請問您進行網路購物或線上消費，最常使用的交易設備是？

- ☐ 桌上型電腦  
☐ 手機或手持平板電腦  
☐ 實體商店多媒體機預購商品，例：7-11的ibon或全家的FamiPort。

5. 請問您「目前」進行網路購物或線上消費最常使用的付款機制？

(可複選，至多三項)

- ☐ 貨到付款(如：現金)  
☐ 信用卡  
☐ 金融卡 (ATM/WebATM)  
☐ 超商繳費或超商取貨付款  
☐ 儲值帳戶(如：歐付寶、支付寶、PayPal)  
☐ 電信小額支付 (如：中華電信、遠傳電信)  
☐ 虛擬貨幣、遊戲點卡  
☐ 交通票證(如：悠遊卡、一卡通)  
☐ 其他：(請說明\_\_\_\_\_)

6. 請問您「未來」進行網路購物或線上消費時可能也會使用的付款機制？

(可複選，至多三項)

- ☐ LINE Pay  
☐ 臉書FB

- ☐ 儲值帳戶(如：歐付寶、支付寶、PayPal)
- ☐ 電信小額支付(如：中華電信、遠傳電信)
- ☐ 虛擬貨幣、遊戲點卡
- ☐ 交通票證(如：悠遊卡、一卡通)
- ☐ 其他：(請說明\_\_\_\_\_)

### 第三部份、您對第三方支付服務之看法：

第三方支付是指在交易雙方當事人(買方及賣方)間建立一個中立的支付平台，為買賣雙方提供款項代收代付服務；第三方支付平台提供給消費者的付款方式有 ATM 付款、信用卡付款及儲值付款等。

#### 1.您覺得第三方支付服務的優點有哪些？

		非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1-1	方便、快速，提供個人化帳務管理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	提供交易擔保，即確認收到貨品後，第三方支付業者再付款。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	防堵詐騙及減少消費紛爭。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	減少個人資料外洩風險。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	消費過程留存了交易軌跡，具可追蹤性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	第三方支付服務不會增加額外的交易成本。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	第三方支付服務使得網路購物是可以被信賴的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-8	第三方支付服務因連結較多的金融機構，消費者可選擇付款的金融機構增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-9	其他：(請說明_____)					

2. 您覺得使用第三方支付服務的風險有哪些？

		非常同意	不同意	普通	同意	非常同意
2-1	成為網路駭客覬覦對象，造成消費者損失。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	儲值款項恐遭挪用或惡意倒閉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	儲值款項不易再變換現金，流動性不佳。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	淪為犯罪洗錢溫床，成為洗錢防制漏洞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	交易資料恐遭濫用，過度行銷惹爭議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	其他：（請說明 _____）					

第四部份、期望第三方支付服務的發展影響：

1. 假設法規鬆綁，第三方支付業者（即非金融機構）可以提供金融服務，最希望第三方支付業者提供什麼金融服務？

		非常同意	不同意	普通	同意	非常同意
1-1	存款業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-2	銷售基金、保險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-3	小額信貸、小微貸款（微型企業貸款）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-4	房貸業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-5	企業金融	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-6	信用卡業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-7	其他：（請說明 _____）					



2. 您覺得在第三方支付之商業模式發展下，最有可能產生什麼重要影響？

		非常同意	不同意	普通	同意	非常同意
2-1	未來第三方支付業者將逐漸替代銀行提供予客戶收付服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-2	沒有存款帳戶的「去銀族」消費者，未來將會增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-3	加速金融機構實體分行的通路整併。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-4	金融服務提供者除了傳統金融機構外，未來將增加第三方支付業者搶占商機。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	客戶個資或交易資料將被廣泛運用於交叉行銷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-6	其他：(請說明_____)					

第五部份、基本資料：

1. 您的性別為：☐男☐女

2. 請問您的年齡為：

☐未滿16歲    ☐16-20歲    ☐21-25歲    ☐26-35歲

☐36-45歲    ☐45-50歲    ☐50歲以上

3. 請問您的教育程度為：

☐國中(含以下)    ☐高中(職)    ☐大學(專科)    ☐研究所(含)以上

4. 請問您的職業為：

☐學生    ☐家管    ☐待業中    ☐自由業    ☐軍公教

☐服務業    ☐農林漁牧礦業    ☐製造業(不含網通資訊業)

☐網通資訊業    ☐其它(請說明：\_\_\_\_\_)

5. 請問您的每月平均可支配所得(零用錢)為：

☐5,000元以下    ☐5,001元~10,000元    ☐10,001元~20,000元

☐20,001元~30,000元    ☐30,001元~50,000元    ☐50,001元以上

問卷到此結束！感謝您的配合！

### 附錄三 訪談逐字稿

#### 「第三方支付對金融業之機會與挑戰」訪談題綱

第三方支付業者高階主管

對象：R01

經歷：現職為○付寶營運本部金融組經理

題綱：

公司概况—

1. 企業簡介、公司理念、營業項目與主要服務客群。

答：

我先簡單介紹一下我們公司的部分，我們是○付寶電子支付股份有限公司，那是在民國 100 年 9 月份成立的，那目前資本額是 6.3 億，員工人數是 182 人，那因為我們是在去年 2015 年 10 月，取得就是電子支付機構執照的部分，所以我們現在已經正式更名成電子支付這樣子。那公司目前最主要經營的一個模式的話就是代收代付業務，那未來等我們整個系統 Ready 開業之後我們會進行所謂的儲值，就是電子支付帳面的儲值業務，P2P 業務還有跨境的業務的部分，對。

那如果就目前公司現行經營代收代付業務的部分以 2015 年的話，整個交易量大概是 250 億元的金流，交易的筆數大概是 650 萬筆，所以其實我們是整個量、或是質的部分，目前都是電子支付業者裡面最具規模的。

那公司服務的客群，其實我們的客群是很廣的，因為我們是提供收款金流的服務，那所以會有金字塔的上層、中層跟下層，那上層可能就是一些大型連鎖的客戶，那中層可能是中 D 戶或中 C 這種客戶，那小 B 小 C 因為下面的人最多，可是銀行卻最不能服務它！所以我們下層的客戶其實占比也蠻大的，對。那取決是銀行可以服務的客戶跟電支業者可以服務的客群是不一樣的，兩個 TA(目標客群)是不一樣的。<sup>R0101-1</sup>

那我們覺得未來這一塊我們走電子支付、行動支付這一塊其實發展會很快。因為下面這層人這群人在銀行整個徵授信業務上面是有困難、有進入障礙的<sup>R0101-2</sup>，但是我們集眾人的力量去跟銀行做這樣一個談判，取得比較好

的價格，提供他比較好的服務，整合性的服務給他，那這樣其實對整個行動支付產業的一個發展是很有效果的。

2. 那你們目前比如說上層中層下層，就營業額來講，大概可以說一下比重或規模嗎？

答：

應該這麼說，其實市場上有一個八二法則，百分之二十的客戶比創造你百分之八十的獲利，沒有錯！其實在我們公司目前也是這樣的狀態，因為畢竟大咖的客戶它一定帶來的金流量一定相對是高的，所以我們可能是前 100 名的客戶就已經占我們快七成左右的業績，那剩下的是因為我們是在「布局」。我們希望我們客群的廣度是跟銀行是不一樣的，是很廣的。當這些客戶長大的時候，你很難想像它會長多大？我舉個例子，我們有一個客戶是在賣蘆薈的，蘆薈凝露那種東西的，那以前(像廣源良)是它，就是它！對，就是它！以前它很小很小，剛開始創業的時候，銀行不願意提供它收款金流的服務，所以它來找○付寶，現在它大到 7-11 求它上架！全家求它上架。這就是我剛所謂下面這一層小 C 小 B 它有長大的一天，不能因為它現在很小，所以你就覺得我看不起它，不要收它，這是不對的，我們策略不是這樣的。

那相對應的我們下面這一層其實我們也有很多基金會捐款，愛心公益團體這種，這種可能它一年，可能收不到十萬到二十萬的金流，因為捐款這種很少嘛。我舉例好了，漸凍人還沒潑水之前，它在我們家一天、一個月可能幾千塊不到，結果才潑一個月就破百萬！所以你也不知道下一個大咖機會在哪裡？下一個事件會發生什麼？你不知道！但就是我們提供的是源遠流長的金流服務，對。所以其實下面這一層中下層客戶現在也許只占我們百分之三十左右而已，但其實我們覺得它未來的潛力是無限的！對！<sup>R0102-1</sup>

3. 那你剛剛有提到一個營業項目是 P2P 的部分，那這個 P2P 的部分就金管會的態度，就以你們申請的部分，應該還算是在爭取中嗎？

答：

申請的部分，申請案我們是取得許可了，但是這一兩個禮拜其實媒體報導上面有提到，其實主管機關對於 P2P 這個它有分兩種，一種叫做是我跟你之間，個人之間這種轉帳的方式，它是 For 在電子支付專法裡面的。但是如果個人對個人 P2P 之間的借貸，它把它衍生到借貸這件事情，主管機關有提出說要另立一個法來管 P2P 借貸這件事情，對。<sup>R0103-1</sup> 所以未來開業以後我們會先做個人之間的轉帳，我所謂的這個轉帳，譬如說可能昨天晚上我們一起

去吃一頓大餐，那今天要來結算了，一桌十個人 5000 元。今天我們結帳的時候，我們一個人 500 元，就用 Share 的概念去做，比如說去做收款，而不是我借你 5000 元、我借你一萬元這個概念，跟 P2P 借貸是完全不一樣的概念的；像支付寶或微信裡面的「親密付」之類的，可能打給小孩或是打給太太去支付生活費用的。

所以目前主管機關的 P2P 借貸是有提出要另立專法來做，這一塊其實我們也在觀望啦，因為現在市場上已經有出現 P2P 平臺了，然後像大陸跟美國，美國就有那個 Lending Club，大陸有陸金所的部分，其實是有模式的，只是整個臺灣對於借貸這個基礎的部分我覺得還要再一番的討論啦！其實這也牽涉到銀行業務的部分叫存放匯，其實借貸是銀行的本業，把錢借出去給人家用，是收集大部分人的錢去借給某些人來用嘛，可是電子支付機構專法當初催生立法的原意是要讓人來做電子支付這件事情，不是做借款這件事情！所以在主管機關立場來說它是兩件事，所以未來還有很大的探討空間啦！

R0103-2

這個 P2P 借貸在臺灣有呀！你的爸爸媽媽做過標會這件事情，其實它就是把標會人跟人之間的概念，口頭上面的約定改成電子式的約定，那把熟識跟不熟識的人拉進來，差異在這邊而已。

#### 業務發展一

4. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，您認為第三方支付產業的發展前景？貴公司又扮演什麼樣的角色？其服務商機與利基點？

答：

我覺得這個前景是可期的！為什麼這麼說，因為像悠遊卡在臺灣已經十二年了，那一開始發悠遊一班的時候，有幾家銀行，四家，那時候進入門檻高而且悠遊卡一開始是做交通票證，然後經過連勝文條款之後，它才變成小額支付嘛！對，那它這樣走，即便到現在 2016 年了，悠遊卡在超商支付這個行為占超商的收款百分比是多少？10%！像我在臺北很方便，但我很難想像我聽到 10% 的時候，超商告訴我 10% 的時候，我覺得怎麼可能那麼少？只有北部的人才會這麼常用！中南部的人還是善用現金，習慣用現金，即便超商已經可以囉悠遊卡了。我想也對呀，我回到南部老家的時候拿出悠遊卡，真的可以用的地方還真的不是太多，我娘家在南部，然後也真的不是太多。可是我真的在臺北，我的門禁卡是跟悠遊卡綁在一起的，所以我一定會帶一張悠遊卡，因為你要坐捷運，你要坐公車、坐火車，所以其實它對我來

說是非常非常方便的，我可以不要帶錢包，但要帶一張悠遊卡。

但是你說第三方支付這一塊，其實悠遊卡它有一個額度的上限，因為它最多就是一萬塊每次儲值 500 元，那它綁個信用卡，卡片又綁你的額度，卡片掉了那就掉了，對不對？那你如果沒有來得及掛失，冒用風險持卡人自己承擔嘛，對不對？那可是第三方支付，這個支付這件事情置入手機，手機有安全鎖，然後支付的時候要做支付密碼的控制。那手機比你卡片更不可能離身，對不對？我可以問你，你現在每天出門必備的應該是三個東西，手機、鑰匙、信用卡。那你沒帶信用卡會不會怎樣？還好嘛！同事借借還有錢，然後沒帶鑰匙，了不起我等家人回家我再回家，對不對？但你手機一旦沒帶出門，你就糗了！家人找不到你，客戶找不到你，老闆找不到你！所以手機的離身率很低！是很低的！像我們公司，拜託，就連上廁所，手機都要帶著走！這個是很現實的狀況。

那如果手機又可以取代錢包的功能，甚至是鑰匙的功能，上班打卡的功能，那其實你還要其他的嗎？不用！你只要記得帶手機就好。我覺得這也跟智慧型手機普及化有關，因為臺灣已經有 75% 以上智慧型手機的普及率，所以未來這個一定是個趨勢，大家的應用一定會把它縮減到對消費者最方便的一個方式。<sup>R0104-1</sup> 所以其實你剛提到的這個發展的前景，金管會也有說希望五年內電子支付快速成長到 52%，那我們各家業者都朝這個方向在努力。

R0104-2

## 5. 您覺得使用第三方支付服務的優點有哪些？

答：

那第三方支付服務的優點，如果我們從支付這件事情來說，它是集金融，就是信用卡、金融卡它把它集合起來在這裡面，但第三方支付的服務不會只有這個，因為像我們○付寶的部分還提供電子發票，就未來你嚟一下，現在可能有些超商你還要吐一張發票，未來不用了，我就置入行動載具，嚟一下我就存在你的手機裡了，中獎了我就幫你兌獎，幫你匯到你的電子支付帳戶裡面，你也不用怕領不到獎，不怕忘了兌獎。<sup>R0105-1</sup>

另外其實第三方支付，還會提供這些收款使用者這些賣家，我們還有結合物流的服務<sup>R0105-2</sup>，就譬如說你要網拍賣東西，你可能跟你的買家訂好這筆交易，你還要打包然後去 7-11 寄、去郵局寄，是不是很麻煩？然後寄了以後，寄了囉，然後過了一個禮拜以後，買家跟你說，「你寄了嗎？有呀！我寄了，我寄了！這時候賣家想說完蛋了，我那天是用甚麼方法寄的，我還



要去查，我還要去查郵局的後臺、7-11 的後臺。那○付寶提供的是我把你的物流也串在一起，你只要○付寶的後臺就可以知道你這件貨，貨態在哪裡？有沒有簽收？是怎麼樣的狀況。所以如果是第三方服務是整合金流、物流，這個才會集其大成，把它的金流、把它的稅發票、帳務管理、把它的物流管理都串起來，讓它的賣家專心的賣東西。<sup>R0105-3</sup>我們是希望讓賣家專心做它的產品跟銷售，讓它無後顧之憂，後臺我們來處理，那我們把其他的這些物流的連結、發票的連結我們做好了，這些服務讓它可以直接做使用。

6. 您覺得在第三方支付之商業模式發展下，對「消費購物」最有可能產生什麼重要的影響？

答：

我覺得就購物來說會愈來愈便利，會愈來愈無縫，就是我只要在手機上面可以做的事情會愈來愈吸引消費者。那未來商家推廣也會朝這個方向，什麼地方是它賣的載點？就是手機！對，所以我覺得它會是愈來愈方便。<sup>R0106-1</sup>

因為其實虛、實這兩件事情已經開始愈來愈沒有界線，我舉例好了，像 86 小舖賣一些生活用品，它原本是網路的商家，它賣得很好。那它為什麼現在要開實體店？是因為它還是有一些商品需要做展示體驗這件事情，它會虛實並立。但實體的店鋪數不會像過往的大肆的去拓店展店這件事情，可能它只要在某些地方有示範店或展示店就可以。<sup>R0106-2</sup>但這是僅止於不是吃到肚子裡面的店，我這樣子說，因為如果你是需要變成餐飲類、飲食類，那你一定要有一個空間來享受，這種展店就會很多。但是如果是賣物品的、生活用品的，這些那它可能只需要在網路上銷售，實體店做示範店這樣子就可以了。

顧客關係—

7. 請問在第三方支付產業發展下，您認為顧客最有可能之付款機制或支付模式？( 情境有三：桌上型電腦、手機或手持平板電腦、實體商店多媒體機預購商品)

答：

應該是說手機或者是手持式裝置是不是能夠取代 PC，這會演進的。因為人類是一個很微妙的動物，他從大大的電腦到平板、到手機，然後手機愈做愈小後，現在又愈做愈大，螢幕又愈做愈大，為了要方便閱讀使用。那其實這個每個 TA (目標客群) 都是不一樣的，所以都會存在，你剛提到的 PC、手機、手持式裝置這些都會存在，那就要看消費者的使用情境在哪裡？不會是說誰一定可以取代誰？但是一定都是會存在的。那因為你有提到像超商

Kiosk(多媒體機)，它的TA也不太一樣，因為它提供的是會去超商的人，然後有一臺機器好像是家裡的PC提供他服務，我覺得場域是不一樣的，所以沒有誰取代誰的問題，而是哪一個服務可以比較方便，或是未來哪一個服務比較便宜，就會有人去使用它。<sup>R0107-1</sup>所以不管是你剛提到的手機、PC、手持式甚至是 Kiosk，這個都是目前○付寶在做金流支付、代收代付業務的部分，我們把這些硬體設備的部分，我們都是有把它考慮進去，去做多線的推廣。<sup>R0107-2</sup>像全家跟萊爾富的機器上面都是有○付寶的，而 7-11 目前已經在談了。因為 7-11 那一臺 Ibon 機的部分，它的開發時程比較久，一年只有四次進場開發的機會，啊，因為大公司總是有它的流程嘛！

至於這三種情境我們公司的支付規模應該有紀錄，但我不是很清楚比重。但其實就目前我知道我們資訊開發的主力來說的話，是以手機為主力，平板次之，PC 排第三名，因為它也是隨著消費者的使用型態去做它的開發排序的。<sup>R0107-3</sup>

#### 廣告行銷—

8. 第三方支付業者之廣告行銷策略應如何發揮，方能獲得期望中的行銷效果與客戶黏著度？

答：

應該這麼說，「電子支付」它有個基本的精神，就是買賣雙方必須是「會員」，都是○付寶的會員。當時會做搖紅包那一波的廣告，其實有一部分當然是看到大陸的○付寶跟微信發紅包的一個方式，其實瞬間將大量原本每一個消費者通訊錄裡面所有聯絡人都聯絡一遍，這樣可以有百分之多少可以留下來變成會員，我們其實是希望藉著搖紅包的一個方式可以快速增加我們的會員數量。

因為就像我剛剛講的，如果你不是這個電子支付機構買賣雙方會員的話，其實你是不能夠往下進行交易的，所以當時做搖紅包是為了吸會員。那我們後來搖完紅包以後，就開始去養成「支付」這個行為，我們在萊爾富做了打九折，超商打九折的活動，後來就送茶葉蛋，然後後來送豆漿，接下來我們會有陸續一整系列的從吸入會員之後再引導到做支付消費的部分。

其實這個跟信用卡在推卡的概念蠻一致的，因為第一個你要推 New 戶增加你的流通卡數，推完了以後你一定要推促刷，讓它繼續刷變成你的有效卡，不然六個月沒刷它就呆卡，「睡覺」去了！那我們也不希望我們電子支付帳戶的會員變成呆戶，所以我們會一直這樣去做不同的行銷活動去刺激它，那我們會是伴隨著的，就是可能一波是吸會員的加一波促銷活動，又吸

會員又促銷，會做交叉運用。 R0108-1

而我們的 Line 一開始是做官方帳號，其實是希望我們的 Line 裡面的這些粉絲可以知道我們有那些商戶，○付寶轄下有哪些商戶、那些特店，可以提供給他服務或者想要買的東西，甚至我們有跟銀行合作推卡，或者是跟銀行合作促刷活動。在外的這一部分是屬於 Stimulate(刺激)支付這個行為在醞釀的。在 APP 這一塊，我們目前比較大量操作的是做吸會員這一塊，加入會員這一塊。因為唯有加入會員他看到 Line 推播他才能夠去買東西，我們整個連結是這樣做的，廣告行銷策略還是有所不同，主打是不一樣的。

因為其實我們的 APP 主要是告訴他，目前主要的功能是告訴他「收款」和「付款」兩個服務。那我們現在有再加入一個臺北市停管處停車費的服務，那未來我們 APP 的服務項目會增加，會慢慢增加，未來可能可以繳學費、繳稅，食衣住行的東西會慢慢結合進來，這個部分要集合到一個量體的商家，我們就會加進來。不可能我開一個飯店類，裡面只有一家飯店可以用吧？這樣是很奇怪的。所以未來其實我們知道 Line 跟 APP 上面，它的廣告策略方向會有一點點不一樣，異業合作在 Line 比較多，等我們把這些異業都整的差不多了，整到 APP 裡面，APP 上面的推播、APP 上面 Banner 的訊息的異業合作也會「長」出來！

#### 共同行銷—

#### 9. 第三方支付業者最有可能之共同行銷夥伴？

答：

我們不會去限定產業，就是你看到這些異業合作的部分都是我們的特店，包含像超商也是我們的特店，那我們會用通路合作的方式來做。 R0109-1

譬如說可能計程車這個產業別、超商這個產業別，像我們也會跟銀行金融業這個產業別來做合作，不會一定特定要跟哪個？或跟哪個產業別一定不做，因為百業都是我們的客戶。

至於電子支付同業則不會，那也不能做！我不可能幫樂點支付、不可能幫○付寶做這件事情，但是未來如果我做跨境上，我會做微信、做○付寶，我會去跟金管會申請跟這些境外業者的合作，他就會是我的合作夥伴！境內的電子支付業者目前是沒有考慮做合作的，這也跟法的規定有關，兩個電子支付機構之間是沒有辦法帳戶轉帳的，那如果法開放，我們當然可以考慮它的合作模式。 R0109-2



## 獲利模式—

10. 假設法規鬆綁，您認為第三方支付業者最有可能或有機會提供什麼金融服務？

答：

其實 P2P 之外，還有很多金融服務太多了。我簡單說好了，譬如說銀行常會做一些貸款，那我們可以跟金融機構合作，我們是個「平臺」，我們可以將銀行貸款這個服務給我們的特店，給我們的個人會員，就像我剛剛跟你提到，譬如說我們有跟銀行合作推卡，這個也是銀行的一個業務，但我們扮演的是一個「推薦」的角色。<sup>R0110-1</sup> 那未來會有一些電商小貸的方式，甚至在去年 12 月的時候，也有新聞提出說電子支付帳戶是不是可以買基金，財富管理的部分這一塊，都是我們目前慢慢在規劃的，未來的一個方向。

保險公司也有和我們在談，這個其實有法規上面的一個限制，因為保險目前可以用來收款的方式是現金、信用卡帳戶等，那如果主管機關有開放可以使用電子支付帳戶來做支付的話，其實是我們的一個市場。那這一塊我們有去提，保險公司也有函報他們保險局的主管機關，那要它開放才行，不是我喊要就可以。<sup>R0110-2</sup>

因為其實像信用卡帳單好了，其實也希望透過我們的電子支付帳戶來做，因為我的電子支付帳戶其實是做儲值來的，我也希望可以用來做付款的動作，那這樣子銀行就不會被超商「綁架」！因為銀行現在帳單要付超商 5～10 元的手續費，然後它也不肯降價，那它說不然你再見，不要收嘛！那其實給我們收，成本絕對小於那個價錢，客戶也不用再去樓下超商繳那個錢，在手機就繳了。

我們目前能夠做的是在「中間平臺」這個角色上，因為其實我這樣說好了，基金誰可以賣？投信投顧公司可以賣，我不是投信投顧公司呀！我不具備販售基金的資格，不能做這件事情。如果主管機關開放，它讓我去申請，那我會去申請！然後保險也一樣，它是特許的業務；有些業務在我不能「直接」去做之前，我只能用這樣子中間的平臺去提供這個服務。<sup>R0110-3</sup>

至於儲值的資金庫存水位，我也很想利用它，問題是法有規定，我的這個水位只能用低風險的投資。譬如定存、債券。<sup>R0110-4</sup>

這個其實放出去還是有風險，電子支付機構資本額只有五億，你冒然去做那種高於 0.5% 以上風險的東西，其實是不太可能的。那種是客戶的錢，那個資金水池是客戶的錢，不是你的錢，是暫存的錢<sup>R0110-5</sup>，所以你說真的

能做甚麼運用，這個可能要到未來規模大到一個量，像○付寶的餘額寶大到一個量，無法可管的時候，我們再來討論說我們可以來做什麼事，我們那個量可以抽個百分之幾這種事情，但是現階段沒有。所以我們現在是 Focus 我讓這個水位一直動，讓它去做支付，讓它進來，讓它出去，進來再出去；可能對消費者就是一般支付的行為，對我們廠商來說，它可能就是買原料，讓它有出有進，讓它一直動，增加的是這一個，這樣子。

## 風險管理—

11. 您認為客戶個資或交易資料未來將被廣泛運用於交叉行銷時，如何有效控制其風險管理？

答：

其實，我們的確會有很多客戶的個資，那這些個資其實是客戶授權○付寶去跟買賣之間做使用的，但是我不能夠把我收集來的…，目前法規，是我不能夠把收集來的個資去提供給我其中一個賣家做行銷，這個是我現在不能做的。<sup>R0111-1</sup>我們也在爭取希望可以開放，可能有部分的個資經會員同意是可以做這樣子的利用，來做交叉行銷的部分這樣子，那整個個資的控管那就更不用說了，因為專法的規範整個風險或者是系統的控管、或是要求層面，其實是等同於銀行的軌跡、規格；連機房、設備，然後進出，整個資安的環境，都是比照銀行的等級來檢查我們的，所以我覺得風險的部分相對來說是小的。<sup>R0111-2</sup>那至於交叉運用的部分，我們目前是暫時沒有辦法多做甚麼樣交叉行銷的；我不像金控，我可以保險、銀行、證券交叉來用，經同意就可以。如果未來我們突破這一塊，我們也很希望呀！我的小 C 的會員，我可以提供給我大 B 的客戶來做行銷，這也是我大 B 的客戶一直希望能夠我釋出這樣的名單呀！但是在主管機關還沒有訂出一個有效的行銷控管機制下來，我相信暫時還不會「開」。

另外，我們會有客戶的交易分析，但我們會提供的是整個是以產業別，可能我們會有這樣的分析，使用○付寶的會員裡面，可能百分之三十是做券面交易，百分之二十可能是做日常生活用品、零售類的交易；百分之十是做餐飲類的交易，我們會有這樣的數據提供給我的賣家，告訴它。假設你是賣吃的，你看我的會員裡面有多少是買吃的，我會提供這樣的大數據，大框架的數據去給他做使用；但是我不能告訴他說，這喜歡餐飲的這群人的清單是什麼，就沒有辦法告訴他。<sup>R0111-3</sup>

目前我們也還沒有做會員交易偏好的主動推播，但有這樣的規劃。就是對於某種產業，某種類型喜愛的客戶，我們會有下這樣子的 Flag(標示)，

未來會有這樣子的規劃，但是現階段我們都還是以全區所有的會員統一的功能訊息去做溝通這樣子。

#### 人才培育—

12. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才？最可能的晉用方式？  
(例：社群媒體行銷人才、金融行銷人才)

答：

我覺得最關鍵的人才喔，我覺得要進來這個產業門檻蠻高的。基本上，我覺得第一個要有「金融」的金流代收代付的概念，這是第一個要有的；第二個就是你要「風險控管」的概念，因為它畢竟管的…畢竟你進入的產業叫「金流」。<sup>R0112-1</sup>你看的是錢，錢最重視的就是風管，就是你要對這個交易有這樣「警示」的感覺，你要那種 Feel (感覺) 才可以。

然後再來你要「社群」的概念，因為行動支付要被推廣，要被好像那種棉花糖式、爆炸式撒出去那種感覺。<sup>R0112-2</sup>你必須透過推播，社群，透過 LINE、透過 FB、透過 Twitter、透過微信，這些社群去感染你身邊的好朋友，才能拉進來。再來就是要很「耐操」，這是最重要的！呵呵。再來就是對於「吸收新知識」這件事情，速度要很快，然後要很快能夠理解新的概念是什麼樣的意義。可能你今天看的，兩天以後就不是這件事情了，譬如說區塊鏈、譬如說隨經濟這個，因為你可能今天聽 A 教授講的，過兩天你又聽到盧希鵬教授講的，怎麼會變這樣？為什麼兩大說法是不同的？對，就像 O2O 這件事情有人說是 Online to Offline，有人說是 Offline to Online，有沒有錯？沒有錯，都沒有錯，都有，都沒有錯。所以我覺得「吸收新知識」這件事，「學習」這件事情，在這個產業是非常非常必須要具備的，基本的一個功力這樣子。<sup>R0112-3</sup>

我之前在金融業服務過，應該是說以前金融的背景給我的是金融的常識，它告訴我哪些是銀行可以做的，哪些是銀行不可以做的，哪些是對銀行有風險的。然後我進入這個產業之後，我才知道說原來銀行的這些應用它是可以被「變形」的。因為以前在銀行就是主管機關說你可以做你才可以做嘛，啊我來到○付寶之後，董事長不是這樣講的，董事長講說：「它沒有說你不能做，你就是可以做！」我就想說這樣對嗎？但是這樣經歷下來，這樣子練了幾年下來，然後發現也沒有錯呀，它沒有說你不能做的，的確就可以有機會去爭取呀，就有機會可以做呀！也不見得沒有爭取下來。其實我們跟主管機關開會，然後跟他們討論，甚至跟央行討論，也是有些本來不可能的任務還是達成了呀！對，我覺得就是這種企圖心是要有的啦！

另外，我們的晉用方式，我們沒有限制，我們會在一些招募人才的，像 104、1111 上面招募，我們董事長也會在 FB 上面直接招募！<sup>R0112-4</sup> 然後甚至我們會自己直接去介紹，自己的親朋好友，如果適合公司這個職位的話，也會就是讓他來試試看，這樣的機會。那也有產學合作，我們公司其實也有在發展產學合作，我們跟一些科技大學，或者是台清交這些學校在做產學合作，一些溝通這樣子。未來可能學校畢業，那就直接來這邊作實習，甚至要開一個學分課，然後就來這邊實習，這也是有的。<sup>R0112-5</sup>

我們目前需求的面向太多了，太多了！這麼說好了，我們每一個單位、每一個部門都有缺人。譬如說資訊，超級缺人！我們公司有一半以上的人是資訊，因為我們要開發的程式太多了，服務也太多了。企劃也缺人，因為你要提供 APP 這樣的服務，不斷的改版、不斷的更新優化，所以企劃人才需要。行銷，我要找會員呀，我現在會員才 125 萬，我的目標年底前要達到 500 萬！你想行銷是不是需要？要！我的客服也要人呀，這麼多商戶，要不要客服部？要！那我要不要業務？我要招攬這麼多客戶進來，我才會有 200 億、500 億、1,000 億的金流量？那甚至我現在金融組這個部門，我們跟銀行去洽談業務的，我也需要這些人跟這些銀行去做業務的溝通。所以你說我現在哪一個部門沒有缺？每一個部門都很缺，也都很重要。因為我們曾經在跟一個外商溝通討論第三方支付這件事情的時候，問那個外商銀行的主管說，「協理呀，你怎麼看臺灣的第三方支付？那你們銀行要不要做？結果那個協理跟我們說，他們研究了很久，他們發現第三方支付是個「產業」，不是一個部門，所以我們銀行不會弄一個部門來做。這句話，大概是一年多前聽到的，它也實現了，實現什麼？因為銀行他們都開一個部門叫電子金融、數位金融來做第三方支付這個業務，那他們可能是 10 個人，最多 20 個人，了不起 20 個人就很大了，我們公司現在 180 幾個人還不夠用！現在銀行界最具規模的玉山好了，也才 100 個人，其實連玉山都說不夠用呀，它不斷的在招人呀，不夠用，從業界挖人、其他銀行挖人來。

銀行它本來就還有很多的商品要賣，那你如果現在把它 Focus 在代收代付這個業務，對銀行來說成本太重了，真的是成本太重了。你叫一個分行的行員去跑這種代收代付的客戶，他寧願在櫃檯賣一檔基金吧，對吧？所以其實成本是要去衡量的。那這也是我們看銀行要進來做第三方支付是很「畸形」的，因為它只能服務它自己銀行的客戶呀，而○付寶跟這麼多銀行合作，我服務的客戶是可以同時取得這麼多銀行服務的，那商戶要選擇誰？其實答案是很明顯的。其實我覺得是各有各的優點啦，銀行可能穩健、專業、形象上面，在整個社會大眾心裡面是已經立下一個里程碑，但是電子支付業者提供



的服務是又廣又多又深的，那就未來看消費者怎麼選。

#### 廣告行銷—

13. 金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，經營社群、結合科技應用 APP 或通訊軟體等媒介，您認為其可行性與行銷效果？

答：

我覺得在社群跟 Line 這樣的通訊軟體上面的溝通是很有趣的，為什麼覺得很有趣？因為它跟現在的消費者已經綁在一起了，你每天一定會打開你的 Line、一定會去滑一下你的手機，你在裡面一定偶而有幾則訊息，會讓你衝動點進去，把它買回家，所以我覺得這個跟「支付」這件事情已是不可分開的，那未來這兩個服務會慢慢整合到你的 APP 裡面。我不知道有沒有這樣的一天，就是某一個 APP 裡面，它的功能又有社群、又有通訊、又有支付，那就變成無敵的整合了。 <sup>R0113-1</sup>

譬如像現在的 FB，它的 Messenger 開始要有支付這個行為嘛，Line 裡面有 Line Pay，其實他們也希望從通訊或社群的角色把「支付」這個行為綁進去。我們是 APP 的角色，那我們當然也希望把這兩個行為綁進去。

Apple Pay，應該是這麼說，Apple Pay 它應用的是 NFC 的技術，它其實跟現在 NFC 的感應並沒有差異，拿卡出來囉跟拿 Apple Pay 出來囉是一樣的，它唯一的差異是你拿卡出來囉走的是「卡號」，你拿 Apple Pay 走的是「Token」（卡號代碼化），我覺得沒有影響，對。那 Apple 它有一群它自己的果粉，它有它自己行銷的方式，我覺得就是各自努力，看最後是誰比較大，商戶想要用誰的。

#### 風險管理—

14. 您認為客戶個資或交易資料未來將被廣泛運用於交叉行銷時，如何在掌握目標客群與風險管理之間取得平衡點？

答：

我們最大的信心在我們整個資安系統的健全，我們在保存客戶資料上面是以雜湊、因碼、或是另外再做包裝貯存的方式，做整個個資儲存的。那我們本身要取得就是 PCIDSS 認證（支付卡產業資料安全標準），每年都要取得認證；然後我們也要取得 ISO27001 的認證。 <sup>R0114-1</sup> 這其實在整個資安的安全性是相當高的，那在未來開業以後，「金融檢查」是每年會來電子支付機構檢查的，經濟部則不檢查，只有金管會要檢查，原則上是一年一次，但是其他時間隨時可能有「專案檢查」。 <sup>R0114-2</sup>

企業戶使用我們服務的部分，第一是○付寶的形象，是不是真的公正？是不是真的安全？那我們在提供企業戶服務的時候都有該認證的有認證；企業戶在意的是，撥款及不及時？費用夠不夠低？那這個是取決於商業模式嘛！那也是我們跟銀行洽談的條件能不能壓到最低，那們才能賣的比他人便宜嘛。

所以，企業戶在乎的是這個，「撥款」其實是我們一直希望扶植企業戶上來，所以我們一直都提供很良好的撥款條件給企業戶，讓它能夠順利的周轉，商戶一直做我才能一直收到手續費呀！我不快點撥給它，那我也收不到手續費，這個是互相的。我們之所以跟 28 家銀行合作也是因為這樣，就是希望能夠降低我們的成本，提供「寬」的服務給企業戶這樣子。



行動支付業者高階主管

對象：R02 陳儀庭

經歷：○○臺灣區代表、○○通支付科技有限公司海外商務拓展經理，服務年資3年，合計電信產業年資10年。

題綱：

公司概況—

1. 企業簡介、公司經營理念、營業項目與主要服務客群。

答：

基於你的題目，我來先回答為什麼我會到○○去○○通上班，我其實很明確告訴你，在臺灣做行動支付是辛苦的，因為本地的行動支付有我們的這個法規非常嚴謹，所以它的各式各樣的限制，讓大家在沒有辦法很容易說做就做，你的行動支付裡面要以支付為主？還是要以行銷為主？它都會牽扯到很多不同的部份，那我們就會變得又要報部，又要開發，又要跟商家說服，商家又有一大堆想法，然後大家又都是本地客，做本地支付的本地客，跟你要去面對商家的本地客是同一群人，對商家來說，他就會覺得這件事情對它的價值沒這麼大，也就是說行動支付是業者比較急，境內行動支付是業者比較急，境內第三方支付也是業者比較積極，消費者和商家無感。<sup>R0201-1</sup>所以是業者要努力去想盡辦法來讓商家和消費者願意導入自己的服務，或是用自己的服務。

但是真實的現況，可以講白的，你現在看到銀行、看到電信業者、看到電子票證業者、看到一些亂七八糟的業者跳進來，管它是自己成立專營，還是它是跟別人…，像我們台哥大(受訪者之前任職公司)就是跟別人綁(合作)，我只是做一個部份，你就不用專營，你就做一個行動支付等等各種玩法，大家共同面對的困難點都一樣，就是商家不急、消費者不急，我怎麼用有限的資源去觸動這件事情可以生成。

所以其實你看，不要講我現在這個情況，你看之前的那些新聞，你都可以看的到，歐付寶上了、Pay 上了、中華電信老早就上了，然後臺灣行動支付的 T-wallet(電子錢包)也已經上了…，你有看到有人用嗎？購麻吉也早就已經上了，有很多人用嗎？所以，怎麼樣讓這件事情變的真的是…我們辛苦做出來的東西，然後店家、跟 User 願意買單，是境內業者共同面對的困境。

那我為什麼到大陸去上班？就是因為我自己在去上班前，我跟支付寶的 Ray 有了一次的對談，它告訴我一個關鍵，我一直記到現在，就是「跨境帶動本地」的概念，因為對臺灣商家而言，跨境的這些陸客，是它接觸不到的，這些人平常來自由行，跟團都被旅行社捉住了，自由行他跑到哪都不知道？它不開口我哪知道他是陸客，以及團客自由行乃至在臺灣唸書的陸生，這些人回到大陸去之後，我跟你有什麼關係？

所以商家會覺得這是一群消費力夠，因為一年在臺灣 2000 億，這 2000 億它想吃，可是它吃不到，或它可能吃的到或想吃更多，比如說伴手禮店或免稅店等等等，所以當支付寶跟我分享這個概念之後，我就決定離開台灣大哥大去○○上班。因為去○○上班，我就能夠做到「跨境帶動本地」，那我這件事情也證實是真的，因為這半年我去跟你談，跟你去貴行談，跟其他銀行談，跟商家談，那個態度完全不一樣，跟當初我拿台哥大行動支付去談的態度完全不一樣，因為陸客的價值。

那為什麼他要願意跟我談，因為我背後有○○有 6.5 億的陸客，QQ 有 8.6 億的陸客，支付寶也有 9 億的陸客，你當然跟我談。因為這 6 億、8 億、9 億，你就會想說他可能來臺灣玩，或可能從大陸直接來買臺灣的東西，所以你願意跟我的銀行合作，我的支付。好，這只是第一個階段而已喔！這個價值都已經讓跨境的支付，一堆陸客來臺灣用的時候，會去撼動本地的商家。

撼動本地的銀行，發現本地雖然不熱，可是跨境是熱的，跨境熱起來之後，商家就有感，商家有感就愈能接受這些新興的第三方或者是行動支付的東西<sup>R0201-2</sup>，因此本地再去跟他談的時候，他的接受度會愈來愈高，即使我什麼都沒做，我只要我是○○，或他只要他是支付寶，我們就自然達成這個效果。

接下來第二個層次是我們在臺灣的合作，因為我們的銀行們自己都有本身的業務，它會把我跟他本身的業務綁在一起，一起去推，所以跨境帶動本地第二個層次是本地的銀行業務它的收單、它的企金貸款、它的等等等其他的，不過它的銀行自己也推本地的行動支付，它就順便就推出去了。

而第二個層次就順便導出第三個層次，第三個層次就是當我這個銀行的服務要進店家，我的服務如果不是固定的那一台刷卡機的話，每一種我跟商家之間的合作幾乎都跟 POS、跟他家財務對帳、資訊交換都有相關，因此如何讓店家願意為了我把我家的金流資訊服務串進他家的商家系統裡面，就是第三個層次的大課題。



本地支付本地第三方支付業者單一要去談都天長地久，你要嘛砸錢、要嘛幫他買單、廣告，要嘛幫他買單系統整合，就像悠遊卡要進哪邊去？悠遊卡幾乎都是自己出全部的東西，自己砸錢，自己出全部的東西，信用卡要進去幾乎都是收單行把所有東西買單了嗎？對不對？那就行動支付或第三方支付來說，大家也抱著一樣的心態，就是業者商家抱著一樣的心態，要求銀行要求提供支付的業者，那支付的業者如果扛不起，他的服務絕對推不出去。

好，那我們在創造一個什麼事情呢？這不是○○的政策，這是我個人的作法，○○只要能達成我剛說的第一個跟第二個層次就恭迎國門，但是到第一第二個層次，我們的銀行去跟商家推○○難道就一帆風順嗎？商家只是意願比較高，他難道不用跟你談要資訊串接嗎？難道不用跟你談財務對帳嗎？難道不用跟你談營銷嗎？全部再來一遍，他只是比較有興趣跟你談罷了，但是就是慢嘛！

所以我自己做的第三個層次，是能同步帶動所有的跨境跟本地的，跨境支付跟本地支付的，所以我拉了策略合作夥伴，策略合作夥伴就是指我會去拉跟一堆商家的 POS 系統有關係、有串接、有合作的，或是他跟商家本來就有一定程度的商業合作關係。商家會因為他新增一個這種策略夥伴，所以這種策略夥伴可能是 POS 商、可能是商家 SI(系統整合)、可能是其他 HappyGo 這種有一堆商家的夥伴。那我所要做的事情就是讓這些夥伴，當做我這個跨境支付寶和本地的行動支付的橋樑，我們大家就都進入某些夥伴裡面，共包一個共存共榮圈。 R0201-3

然後當我的銀行跟商家談○○的時候，他除了順便談自己家第二個層次的自家業務之外，當商家開始拿俏的時候，就告訴商家你跟我合作，你順便還可以有支付寶，你順便還可以有 LINE Pay，你順便還可以有歐付寶、有樂點，有台哥大行動支付、有購麻吉等等的。

但是商家他說你是怎麼辦到的？我就告訴你因為把所有跨境跟本地搞在一起了，我跟你合作的價值是跨境的價值大，你也認同，那我順便送你一個本地的，好不好？你只要整一次就好了，商家會說什麼？好啊！而且當我這樣跟你講之後，商家下一個想法是，這樣子太棒了，因為我一次導入這麼多，技術一次完成，剩下你一次塞給我幾種支付，不管是跨境還是本地，我只需要決定這幾種或這十幾種我要開通哪幾種就可以了。我跟那幾種就只要去簽合約，我去跟那幾種去簽合約就跟另外那幾種去談營銷要怎麼做就好了，其他的非技術面的合作要怎麼溝通？就相對簡單非常多了。

因為其實做行動第三方支付做線下，我現在講都是在做線下，我跟你講做線下最難的一點、最難的最後一哩就是在資訊串接。財務為什麼說不是太大的重點，財務關心的點，就我家來說，都不存在的。財務關心的點是撥款的週期、關心否認交易誰承擔？關心離線發生、斷線的時候交易怎麼處理？等等等等的。我跟支付寶全部都解決了，所以本地業者也全部都像我們看齊，要推出一樣等級的服務，線下商家才會接受。

因為線下商家一定拿已經成熟這麼多年的信用卡，要求跨境跟本地的這些新興支付工具，要比照提供一樣好的服務<sup>R0201-4</sup>，因此我們是不得不，那我們既然不得不，那我們就做更好，好不好？因此本來臺灣的本地的行動支付是，很多是拿線上、他只是 wallet、他不是電子支付機構的話、它很多都是不承擔否認交易的，因為它其實是一種 On Line 交易，所以否認交易是商家扛、銀行不扛，那商家當然不要，那是因為我會賠付，○○的○○支付有賠付，顧客如果回答說我沒有刷，商家是不擔心的，因為我錢還是會付，因為保險公司會承擔。<sup>R0201-5</sup> 因此臺灣本地的業者就會愈來愈朝向靠齊，那靠齊商家就會覺得那很好，疑慮變小。它在跟你談跨境去把這些 SDK(軟件開發工具包)連接好之後，這些支付，各種支付中誰能滿足它的財務、它的帳務、它的門市、它的營管、它的行銷、它的需求，它就一一判斷，要的就簽。而對系統業者就開通、開通、開通、開通就這樣的角色，所以當這件事情成行，它的結果不管是跨境或本地的業者，說服商家接受的難度變低，讓商家接進去的時間變短，讓商家或服務提供要承擔的費用瞬間少非常多，因為它不需要很蠢的一台一台 POS 機接 N 遍，它甚至可以只跟 POS Service 接好，服務就進去了，每一台 POS 不用動。

#### 產業發展—

#### 2. 請問您認為未來臺灣第三方支付產業的發展推廣策略？

##### 臺灣主管機關的管理態度？

答：

所以我在一開始去○○上班就把這樣的夥伴帶到○○去，讓○○知道我在台灣走的路線絕對不是一家一家我的銀行跟我的商家一台一台 POS 來整，走的一定是抱團來作戰，抱團就是把大家綁在一起，作戰就是我綁在一起一次聯盟作戰，我出去的時候我就把所有其它支付都帶進去，其他支付出去的時候也幫我一起招商，那大家不是很團結嗎？LINE PAY 跟我不是敵人呀，它出去進去我就進去了，台哥大進去了，他跟我更不是敵人，我跨境他本地怎麼會是敵人呢？所以他進去了我也就進去了。反之不要講我，其它的

本地一樣在那裡面的，比如說台哥大跟 LINE PAY，那幹嘛要互相挺，商家就這麼多，你自己去大家都難談的要死，LINE PAY 又如何？1700 萬 User 又如何？大家面對 LINE PAY 可能是那句話，你的 User 也是我的 User，那我可能是很大的龍頭商家，我可能是家樂福，我可能是王品，我可能是昇恆昌，我可能是 7-11，你 LINE PAY 又如何？你只是比較有名而已。

我願意跟你談，是因為你有 1700 萬用戶，我願意跟你台哥大談是因為你有 760 萬客戶，我願意跟你中華電信談是因為你有 1100 萬用戶。那我只是跟你談呀，跟我把你接進來，那還只是 Long Waiting ago。所以，如果今天一個都這麼難突破，可是大家合在一起幫幫忙就能夠 go，那商家也覺得很好，我也不用一個一個談，因為商家人力也有限，商家的 IT，商家的行銷，商家的財務，商家也最近很懶的…在臺灣 2015 年下半年開始突然間 2015 到現在蹦、蹦、蹦…出來，一堆支付亂七八糟一直跑出來，那當然要感謝第三方支付專法放行之後，讓這件事情更成熟<sup>R0202-1</sup>，可是這些商家更頭疼，你一堆支付出來，我家 IT 還是只有 2 個人呀，我家 Marketing 還是只有這個 Team 呀，我家的店員還是那些人呀…。那我怎麼跟你聊呀？聊不完！所以商家的期待也是！銀行的期待更是！怎麼樣能夠用最單純的作法，接入最多的(支付)跟最少的單位來 go work 架接(溝通)，那這個就是它們最期待的情況。

所以我在促成的是這件事，支付寶的 Ray 在促成的也是這件事，只是他跟我不同陣營。那他的陣營最近也破掉了，他的陣營就是暘基，暘基最近破掉了，因為暘基沒辦法吞的下這麼多 involve I，所以支付寶完全開放，任何和支付寶合作的銀行只要你自己找到 SI，你就自己去接跨境，那你就可以提供各式各樣的方式給店家去接入支付寶，那以前沒有第二種方式，以前商家只能整銀行跟暘基弄好的那個銀行版的 Money Key，就是暘基店家版的 SD。所以，這件事情很好就是說，這樣是正確的，也就是支付寶也開放，我本來就開放，臺灣其他的業者支持這件事情，大家都能開放的好處。

你會看到愈來愈多一團一團綁好一堆的支付綁好一堆 API(應用程式介面)的 SDK(軟體開發工具包)，愈來愈聚焦，最後剩下兩三個最大的。像你現在會看到的支付寶生態系的 SDK(軟體開發工具包)，你會看到 00 信託掃碼的 SDK(軟體開發工具包)，你會看到墨攻我最支持的那個夥伴的 SDK(軟體開發工具包)，那這些 SDK(軟體開發工具包)會大者恆大，那他們背後結盟的都是各種的支付跟各種的中介業者，比如系統商，或者移動 Lise 商，那各自的陣營各自會愈來愈成熟，商戶也愈來愈靠邊站，最後的結論一定只會剩下

兩到三家這一種，有一整團的。那未來沒有在這個階段加入的商家，他只要決定在這兩三家中選哪一個是他最喜歡的就好，然後就選那個方式來導入，那他就一次導入那一團裡面有的所有東西，就是這個樣子，所以以線下來說是這樣。

那我不知道你有沒有關心線上，線上的情況對我家來講就是我第四個階段的目的，就是「跨境線下」帶動「跨境線上」。過去我跟支付寶除了人民幣繳學費之外，Inbound 都沒量，因為陸客真的會跑來臺灣的網站買東西嗎？不太會發生喔！我有什麼在淘寶買不到比你更多的？我對你臺灣的牌子又不熟，我為什麼要去你臺灣買某個品牌吃的、用的、穿的？不太會發生喔！除非是非常有名的牌子，像我的美麗日記面膜，那他也不會來臺灣網站買我的美麗日記，因為我的美麗日記早就上天貓，盤商早就弄到大陸去了，甚至在當地也製造生產，當地也在售，所以對於跨境來講 Inbound 買東西這件事情，很難發生的，只有繳學費是因為有這麼多學生都在這邊唸書，反正用銀聯也是要繳，用支付寶也是要繳，用微信也是要繳，那就繳吧！

那我們如何用「跨境線下」帶動「跨境線上」？別家都做不到，○○做的到。○○做的到的原因，是因為○○裡面有○○公眾號，○○公眾號裡面可以讓我合作的銀行，提供公眾號內跟臺灣的商家接好的跨境線上金流服務，所以我把人搞到臺灣給商家，臺灣的商家很開心，因為陸客去支付完之後，他就可以關注商家了，關注商家公眾號回到大陸之後，商家繼續可以不用透過任何人的允許，就對這個消費者做 PR(產品介紹)、做 CRM(顧客關係管理)，做活動，做病毒行銷，乃至做跨境電商。<sup>R0202-2</sup>它不用經過任何人，它不用給任何人抽，倒扣手續費，它唯一發生的成本只有我的銀行支付手續費而已，還有它自己開發那個公眾號後面那個商城的錢，就是這樣。所以當陸客來到臺灣，被我導過來吃過、買過、用過、體驗過那個吃用得喝得那個東西之後，那是有感的。以前網路它無感，現在他去過他有感，他知道這個價格鳳梨酥吃起來是這個樣子，他知道那個巧克力工廠原來有哪幾款有加核果的最好吃？他知道昇恆昌那麼大間店，他在那邊逛過，他最喜歡有哪些貨色？他知道哪個 3C 業者比如說燦坤，有哪些東西在臺灣買比在大陸便宜？他就會覺得那我 What not 透過這個公眾號進去買，因此我就做成了最後一個地方，讓跨境的線下帶回跨境的線上，顧客回大陸甚至他人都不來，可以推薦他拿這個公眾號可以買臺灣的東西，他就可以在那邊買，因此我就讓線上線下都對臺灣店家有貢獻，然後是直流的關係這樣子。



那當這整件事成熟之後，就是主管機關如何管理最重要…金管會也是新辦業務，所以它很亂，它一開始的時候其實是，你就送件進去了，Inbound、Outbound 跨境線上線下隨便你寫，後來其實是在 5 月 3 號專法過沒多久幾個月之後它開了說明訂了規則，那就一步一步來吧！先拿專營兼營，然後專營的要先本地，兼營的就要先什麼什麼…先線上再線下，然後跨境…。那對於現在我跟支付寶正在合作的銀行，你會發現同一批一定是當初跟我在網際網路交換巴拉巴拉那個法令的時代就已經合作線上，因為它其實在走專法的線上它只是要補充報告而已，然後把它的換過來這一邊，它另外再多報一段線下，那當然最快，真正焦慮是本來在那個年代就沒有合作跨境的業務。那當然你不能說它都沒做事，它們(主管機關)也努力想要扶植財金資訊(股)公司出來做大平臺，來讓本地跨境的都往財金當 Get Way 來靠，那它當然主打的是跨境，因為本地沒價值。<sup>R0202-3</sup> 那財金就會去找支付寶、找我談，那我們的想法是不一樣的，像我家沒 Outbound，你財金來跟我談什麼？因為銀行跟我一定是為了 Inbound，那 Inbound 都跟我直連的，那我沒 Outbound 我跟你沒積極跟一堆銀行來接我的必要性，除非我要把我的某個產品做成地攤貨，我才會把那個產品上財金，那我的精品不一定會上財金呀！因為我沒有要大家都有呀！好，那支付寶也是一樣，它的兩個階段，第一個是做精品，可是它下一個階段是做地攤貨，所以它上財金了。所以六月如果財金跟支付寶幫它弄出來的話，以後你就會看到滿地的銀行都會有支付寶。那大家去接財金是為了 Outbound 為主，你沒能力去接 Inbound 就連財金的 Inbound 繼續做，反正你自己會犧牲掉換匯的那一段利潤，當然你也省下了那一段的麻煩，不用開發跟財金租就好，但會被它抽走…。共用的概念，所以有甚麼好焦慮的？最後你一定得有，因為別的銀行有，你沒有，你的服務就不夠完善，這件事情走到未來就是走成這個樣子，那走在前面只是先行者多賺，那對我來說，我也有分市場要怎麼經營的策略，我家不是只有一個支付，我家有○○跟 QQ，那也許對我來講○○它會變地攤貨，可是 QQ 可能是精品，因為我去你們那邊報告的時候我就有講過，QQ 更猛，QQ 是天生就有 8.6 億 Account 的 User，下載 Account 十幾億的會員帳號數，那 8.6 億是天天開電腦都在用，天天拿手機都在用，所以它以後一定會長的比微信還要大還要厲害，所以一個它這麼厲害的東西，我要不要把它做爛？當然不要！所以○○等於是開路，QQ 等於是精品，那就是我在臺灣做的，○○通在臺灣做的策略布局。

前兩動完成之後剛講到我就要帶動本地了，我的本地的 WeChat 就該有錢包在裡面了，因為有了 600 萬的下載量在臺灣，它們用 WeChat 出門看到這個牆上店家的 POS 機前面貼了一個微信支付，那為什麼我拿的 WeChat

不能用？那很怪嗎…對不對？所以當愈來愈多的店家貼了 WeChat 的貼紙，貼了 QQ 的貼紙，結果臺灣用 QQ、WeChat 的人都不能用的時候，我就順理成章民氣可用，我就能夠讓臺灣的成熟讓臺灣有用 QQ 的那些人，就可以讓他的國際版出現錢包了。那這個出現錢包就一定要依循專法，那你知道專法就是對本地的規範，那嚴的要死，我要嘛要成立專營，要嘛我就是都跟學台哥大一樣，當 Wallet(錢包)就好了。大家 funding source(資金來源)進來，反正我就當平台給你靠，這是重點是本地有錢包就用就好。所以當本地也有錢包，最後一個階段相信你一定可以猜得出來，那就是兩地的錢包互通，所以那是被指望的。所以這就是整個○○集團…對○○通、對於我經營，這件事情的策略就是這個樣子。

顧客關係—

3. 請問您認為第三方支付服務未來在臺灣的發展進程？原因為何？

答：

這些事情都會在一年到一年半內發生，一定會比我想像的還快！因為現在是一團戰國混仗的時代，我也慢不下來。我跟你解釋這些事情，這些演變，你一定也會這樣觀察，支付一點價值都沒有，因為現金、信用卡太方便了；那既然支付沒有價值，我不可能靠支付，我要用什麼來吸引消費者？一定是其他的東西？可能是社群、可能是行銷、可能是便利的使用場域、便利性，他可以用這個來…台哥大就主打電子票券，對不對？拍(露天拍賣)可能就主導到超商可以怎樣怎樣？優惠什麼之類的？然後購麻吉還可以主打做訂位啦餐廳、積點等等等。突然瞬間你發現支付都只是基本功能，大家都靠附加的功能變成主力。 R0203-1

所以我去跟你談支付，其實是營銷，支付跟你談的可能是其他的，那我其他的你才聽得懂，我跟你談支付結果你派你們家金流主管出來跟我談，財務主管出來跟我談，坐下來只會談費率幾%？幾天撥款？你有沒有扛所有的整合費？風險？他不懂那個價值！所以當我們大家定調清楚之後，去跟銀行去跟商家談，你要跟對的人談，所以後來我們跟銀行出去招商我一定幫它約管門市的，我一定幫它，簡單說就是營管，一定幫它約營管，一定幫它約行銷，這兩種人才懂這個價值是甚麼？營管要看到一堆客人，行銷也要看到你能幫他帶來什麼東西？所以這兩個關鍵人物，它們認同你。下一個關鍵人物是 IT，那 IT 就會出來靠么我很忙啦公司請我一個…。最後你告訴他說，你只要拿去一個 POS SERVICE 給你整一下，一次有十幾種，十個 IT 有九個會笑出來，只有那第十個以接多少 API 作為他的考績表現，我就是好愛

接…，沒有這種人啦！IT 聽到可以快速的進去一次多種，成本低，那管你買單還是我買單，總之我突然覺得好簡單就好了。IT 也沒問題之後，這三巨頭沒問題之後，所有其他都不是問題了。

那既然其他都不是問題，那他們三個誰是主要在這個公司或這個集團當主 KEY 的人，就能往更多週邊幕僚單位去克服，那這個商家就算初步敲進去了，剩下就只跟我們的銀行往後走。對其他本地業者來說，當然就是繼續跟他們其他單位 WORK OUT 的結果就好了。當然講到這邊我們就會發現，既然支付不是最重要的關鍵，我們就永遠知道它只是最後要完成交易的最後一哩路。可是完成交易前其它的事情，是導客、做活動、還是做營銷、還是社群、還是什麼東西…，那才是商家要的。<sup>R0203-2</sup> 反之，那也是為什麼可以黏住消費者，所以絕對不是為了支付來用行動支付，不是的話，APPLE PAY、LINE PAY、ANDROID PAY、GOOGLE Wallet，應該現在已經是全世界的人都在用，你有看到嗎？對不起，沒有！所以既然 Payment 不是關鍵，那 Payment 只是核心，週遭那一些價值才是消費者、商家跟銀行關心對我有價值，就是這個樣子。

簡單說，剛剛我跟你講的那一些事情，就是我現在正在跟 00 銀行深度合作的內容，在我合作所有的銀行中，最支持我剛剛那個理念是 00 銀行，所以 00 因為最支持這個理念，00 在我目前合作的銀行中擁有最多的商家。對不起，商家不是我指派的，是商家會問我合作哪些銀行？銀行提供什麼方案？他們聽一聽之後，自然就會往 00 靠攏，就是這樣子。因為 00 就是推那個可以不用不需要整個的方式，所以它的新光三越談的沒多久，它的 IT 同意開始整之後，大概兩個月就可以進去，這是神速你知道，16000 台 POS 機。那我的其他銀行，比如說義大世界很久，因為它要一台一台整 API，一棟義大花的時間竟然花的比新光 22 棟花的時間還要久，成本還多四倍。OUTLET、樂園、飯店就整個義大…。照理說這個難度應該小很多。關鍵就是他只要是一台一台 POS 整的那就是難度，但新光三越只要 POS SERVICE，12 棟只要 13 個 POS SERVICE，13 個 POS SERVICE 測通了其他的每一台只要做一個動作，發布多一個按鈕就結束了。那如果反過來新光三越選擇的是接 API 的方案，哪怕是 SDK，他都要一台一台測，不要罵我 16000 台要測到甚麼時候？

銀行我拜訪十幾家了，大家人人有興趣，個個沒把握，為什麼有人跟支付寶可以弄出來，有人即將跟微信可以弄出來，對銀行來講這些其實真正都是小錢，從老闆的眼光，他真心覺得要做這件事的時候，他會總動員。所謂總動員是他會有高層會動員關係，也會有很厲害的人士出來把金管會搞得服服貼貼的，他能報多短就報多短。你說一銀報部報多久，兩個月就結束了，



其他銀行就慢慢搞慢慢搞，反正就多久。也有人報半年的呀，所以就每一個都是「崁」，每一個「崁」都是高層次。我講再直接一點，如果高層不支持下面要往上推，不只行動支付這件事，任何事情都是上面不支持都是不會動的啦！因為沒有人要扛責任，沒有人出來要冒那個風險。就像 00 集團蔡 00 不說我要做，下面最好有人會動！因為 00 集團就是一個純粹看投資報酬率的，做每個投資都要算的很準甚麼時候回來？那你說我來投資做這件事情，那回得來嗎？我還說那真他媽難回來！因為這是投大錢，因為你不知道結果，回不回的來都不知道，可是我剛剛有跟你講你合作這件事的價值是看長遠的，不是看短期像收單一樣我們算算看收多少錢…。(不是)是你早期早期投入因此你可以快速看你收得多少錢，商家因此你多的商家你的本地其他多的服務帶進去，因此你可以再做其他很多的事情，觀念是因為你合作的策略的一個服務，所以這個服務幫你帶進來是其他的價值，而不能只單看這個策略服務帶給你回報的價值是多少？只看這個的銀行絕對不會動起來。所以難道 00 沒跟我談過嗎？難道 00 沒跟支付寶談過嗎？難道 00 現在有動起來嗎？答案是才正要開始而已，好，所以你的研究與其要說其他很多很多的因素，不如說一個銀行的高層，最上面非常的重要。你的這個高層如果自己腦袋很清楚，然後他能夠在下面提供的各種資訊之中，過濾出每件事情的重要性，跟它的背後本質帶來的附加效益是什麼的時候，他就會知道他就會…不會亂。他知道現在是要 Inbound 還是 Outbound、Online 還是 Offline，發展自己家本地還是甚麼的…。當他定調之後下面就知道怎麼做了，那如果不停的叫下面去分析，然後用罵的你們在做甚麼？你們在幹嘛幹嘛的，趕快去研究你趕快找人來開個會甚麼的，你就會慢慢搞吧！

#### 獲利模式一

4. 目前貴公司或中國之第三方支付業者有提供什麼樣的價值或金融服務嗎？(例：信貸、財富管理…等)

答：

因為跨境系統跟跨境人力這兩個是大投資，以銀行來說這個是小錢，可是對這個新主管或這個新部門來說是大投資，那銀行是將本求利的事業，銀行是保守的單位，它不會用電子商務的眼光來看待做這件事，他會用成本效益的觀點來看待這件事情。所以為什麼你現在能衝出來的銀行，肯定是那個銀行、那個單位的負責人有他大頭的支持，以及那個單位的負責人腦袋是清楚的，他知道他在幹甚麼事情，所以他會很聚焦做這件事 <sup>R0204-1</sup>，他不會像有的銀行因為像現在 Bank3.0…哇！咱家甚麼都要，Inbound、Outbound、線上線下本地我全都做，然後這樣可以玩的金融程度我現在搞…我現在要搞



一個大品牌，我也有跟這種銀行開過會呀，我可以跟它開四次會結果聚不了焦，因為它自己都不知道要幹甚麼了，就全部都要有。對它來講這種銀行，在意的是我甚麼都有，然後我的服務推出那一天就是我服務結束那一天，你知道是甚麼意思嗎？我達到了目的了，新聞稿發出去了就好了，然後我覺得很有面子了，主管拍拍手摸摸頭，你有這個營業項目了你有這個產品了，也有這種銀行，就是一種宣示。

因為新興支付和第三方支付都是新東西，一來都在新單位，一來非常接近網路產品，你不要講現在我現在在說的這件事情，我在台哥大做行動支付的時候，請問台哥大是甚麼業？是電信業。電信業難道是快速變動的產業嗎？它是特許行業，請問在電信業做行動支付會比在購麻吉做行動支付厲害嗎？對不起，不會。會比在 LinePay 做更厲害嗎？更不會！所以俱然清楚了你就會清楚看出來，我跟支付寶的 Ray 我跟銀行合作…，我跟支付寶，我跟銀行的合作，我們不會甚麼都依賴銀行，反之我們要回過頭來幫助銀行，我可能要貢獻商家給它(銀行)，我可能要快速在報部上面它可能會需要得到碰觸的資訊，我可能要讓銀行內部的負責招商的主管知道他為什麼要做這件事？為什麼要去動員分行的業務？怎麼要去組件？招商？他為甚麼…等等等等的，這些事情都是我們還要一一溝通的。<sup>R0204-2</sup>

#### 共同行銷—

5. 金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，如何發揮金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度？貴公司與第三方支付業者之共同行銷夥伴？

答：

那請絕對相信我跟 Ray 說的，跨境帶動本地才有價值，因為價值出發點依歸是商戶跟消費者，那其中又以商戶為重。<sup>R0205-1</sup> 消費者願意但商家不導入的服務大有人在呀，那這種服務一定不會過。可是商家願意導入讓消費者願意來用，為什麼？因為點多嘛！就是說支付寶的服務一鋪開那就要用幾千家店，結果為甚麼歐付寶或點點點點，這些支付要出來的時候要想盡辦法砸錢都願意，讓那些店家趕快接受到，因為只有使用場域夠多才會有消費者買單，剩下的都是那些附加價值，支付就還是底層這樣子。所以我家當然也是呀，為什麼我要合作這麼多銀行？二三十萬的臺灣實體商家，有哪一個銀行它吃得了全臺灣？不可能！<sup>R0205-2</sup> 所以俱然有一個銀行它很會弄百貨公司、有得它很會弄商圈、有得說他很會幹嘛…，我就不會讓這些銀行互砍，我一定會一先開始談的時候就定調它是甚麼銀行？有一個定位，是的。所以我跟它合作的時候，我會引導它，它也會認同那個價值，就朝它那個方向去，那個

銀行跟我的合作，它有一個基本的利基平台在那邊之後，它在那個領域吃香之後，它就站得住腳了，它的投資就會回本，就會有信心，那它就能夠愈做愈好，它對內能要到更多資源，高層也能更多支持，因為有結果…。

所以我在做這件事情跟支付寶在做這件事情是一致的。所以支付寶跟玉山合作是貢獻給它的商家，支付寶跟元大合作就是它投多少錢，支付寶跟誰誰合作都是一樣的。我也是，我就會把百貨都給誰，就會把伴手禮都給誰，就會把甚麼都給誰，目的就是要讓你做這件事，其實就是挺那個主管，你知道嗎？你支持我我也挺你，你想辦法趕快報部過，想辦法趕快上線，你想辦法就是說服你裡裡外外所有的人，就是頭頭過了就過了，然後部門協調…。我就會讓你有面子，因為我會讓你有商家可以上線，我會讓你有商家上線的時候有營銷，很漂亮呀，在支付寶…然後劉美玲現在沒有面子嗎？非常有面子呀！這就是重點嘛，因為當它在 Inbound 跨境線下從支付寶那個得到這樣的好處，支付寶將來有任何其他得到的事情劉美玲就會力挺，結果我這邊就是也同樣在做同樣的事情，現在跟我合作○○，嚐到的甜頭得到好處的這些銀行，未來會再有一堆更忠誠願意幫我把 QQ 也導進來的銀行，我就跟這些就跟它也做得更好，這樣正向的…，那如果第一個服務就爛掉了那就甚麼都不要玩了嘛！

#### 業務發展—

6. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，金融發展趨勢最主要的挑戰？

答：

我來指桑罵槐一下，我舉電信業，銀行如果要抱保守的想法，就會像現在電信業一樣，請問現在你從臺灣或從大陸，大家有在傳簡訊嗎？（沒有），大家有沒有拿起臺灣的 LINE 或拿起臺灣的微信就在講電話？（有），所以，電信業就是因為過度的保守，因此給了我們這些人機會。那金融業可以繼續保守嗎？就會給我們這些人機會。結果就是這樣，因為那是必然的趨勢！

R0206-1  
光是實體的銀行需不需要開這麼多？都已經不需要了，因為你自己就有網路銀行了，柯 P 都說郵局可以收了！所以不干我們的事，你自己本身就要轉型了！更何況我們也進來之後，要嘛你就勵精圖治，要嘛就跟我合作，你要自己不強也不跟別人合作，那你就成為什麼都沒有的那個銀行，最後就會成為現在某些個很弱很弱的銀行一樣，那就等著被人家併！R0206-2

就像我談得這麼多銀行，我舉個好好玩的例子，遠東集團很強吧！有 SOGO、有遠百、有…有 HappyGo，有通訊…那它有銀行吧（遠東銀行），那請

問它的這些人，有跟它的銀行談合作嗎？沒有！我跟支付寶有去跟它的銀行談合作嗎？沒有！所以那請問這個銀行，提到這個銀行自己的思維，你就繼續保守吧，反正我只是幫集團老闆左口袋右口袋…。(只是集團底下眾多幾十個事業體旗下一個子公司)。所以當它自己定調是那樣子的時候，…誰都不用攻擊它，它自己就神隱遞掉了。那我去跟一個遠東集團的遠傳、HappyGo、SOGO 百貨等等談合作的時候，帶去的都是其他的銀行，那難道它的子公司有說對不起不要來，我只等我家的遠東銀行？它都沒在等的！它也知道你看商家都支持…

咱家的富邦集團那不是講完了嘛？再講簡單一點，我家的 MOMO 會不會出來做第三方支付？它都出來做大特店了，你怎麼說呢？所以自家銀行不行的時候，自家其他業者就跳出來了，所以繼續保守是不對的！反之是高層自己要定調每個人資源都有限，這個時間點，你想發展本地，你就好好發展本地；你想要發展跨境你又好好合作，你的跨境有 Inbound、Outbound，看你要做的是什麼？每個人有自己的聚焦點，你的數位新興部門才會有利基，站得住腳，那它也有自信跟上面提說我這個還可以再衍生做這個、做這個…。那它才會變好，那這個它銀行就變好，那它銀行在 Bank3.0 事情上有斬獲有成績，對不對？所以一環扣一環，因此我跟我合作的銀行我太知道它們的壓力是什麼，我就不會讓它丟臉，你要做這件事說白的就是你上線的時候要好看嘛！什麼叫好看？○○有投營銷，你有商家可以上線，但你不會招商我幫你招，你不投錢我幫你投…。

電信業也一樣(不會招商)，台哥大的門市，台哥大做固網寬頻的業務也不會招商，都沒有錯。不叫不會招商，那個大的業務 Team，那堆人只能賣標準化產品，銀行說這個收單給你，這個入金機給你，這個貸款給你，反正我就是給分行的業務，就是標準化。你拿 DM 自己看都看的懂，標準化產品可以啦！請問我們現在講的這件事情是標準化嗎？不是！這件事情銀行是最弱的，因為銀行根本沒經驗，銀行根本不知道做這件事情要跟商家..我跟剛剛講的那些單位的邏輯，你清楚那個邏輯你才知道 O2O 怎麼推？你才知道新興支付是怎樣的合作？它 CARE 的點跟找哪個窗口談你才知道，對不對？丫銀行攏不知，那你如果就放著，我們跟分行說做支付寶、我們做○○支付、我們跟 LINE PAY 合作、我們去吧…，我跟你講沒人去！第一個他不懂怎麼講？第二個他可能就是約到之後叫你去…，你總部是有幾個人可以這樣全省跑？所以，成熟健康的模式，我的方式跟 Ray 的方式都一樣，是我們帶著我們的合作夥伴跟那個總部的 Team 先把幾個關鍵商務先搞定，其實是在邊做教育訓練，他跟我出去久了他就會了，會了他就可以去訓練他的分行，或是

會了他就可以組建他專職的 Team，像中國信託。他們自己就可以好好的存活，這就成功了。那沒有一動帶一動，直接說你們去吧，不會發生的。因為還有第三個關鍵，他(分行)幹嘛幫你呀？他的工作不是這個呀！他的工作是貸款、他的工作是推信用卡、他的工作是保險，那他幫你推這個，他不知道能不能推成功？每天有背那麼多種東西的 KPI，你沒教會他怎麼溝通，你沒綁定在你的績效裡，他幹嘛幫你？這就是關鍵！所以銀行只有兩個選擇，一個是總部的這個 Team，新興支付或是數位金融這個 Team，他有沒有能耐(台語)，他的大老闆有支持，他們能夠教會這堆自己下面的這堆人，把他變標準化。如果沒把握做這件事，拍謝，那就不要浪費那個時間，你就去找店招團隊或是策略合作夥伴，讓策略合作夥伴那個懂怎麼跟商家溝通的，來幫你做招商，你跟它分潤就好了。反正你分給自己業務 Team 獎金，跟分給外面的結局是一樣，搞不好你找外面還比較快，你找 HappyGo 幫你、你找於宜睿智慧(廠商名)、你找購麻吉幫你、你找本來跟店家就有一堆關係的系統商幫你，都比你還要去跟那個屏東分行那個業務行員溝通…我跟你講厚，這叫做「行動支付」…厚。他說：蝦毀？我要退休了…。因為那個戰線太長了<sup>R0206-3</sup>，你如果觀念不對，你今天去跟店家談直接找金流主管，馬上死！金流主管只不過你幾%？多久撥款？風險？…問完，然後呢？沒了！馬上死在那裡了。…他是戰略，所以戰術的成功無法彌補戰略的失敗，因為新興支付數位金融的人再優秀，老闆不支持，你想再多又怎樣？因為上面的戰略是失敗的，你戰術再成功，你從哪邊挖來一個很厲害的人，他人脈非常廣，而且認識很多店家，他很懂數位新興的東西，跟他在一個溫水煮青蛙的環境裡哪推得動？因為電信業也找很多外部優秀做新興做網路做行動支付的，請問兩年過去了，看到哪個電信業者推得很厲害的行動支付出來嗎？答案不就出來了嘛！所以說，金融跟電信業都是最保守的，因為它是一個特許行業，思考非常多的事情，它主要就不要犯錯為主。所以「進攻型」的銀行你才會這個時間看到它跑出來。<sup>R0206-4</sup>公股行一銀真的是特例，不知道什麼原因，在我來之前它就很支持這些新東西，那關鍵是一銀的高層主管真的很授權，一銀的吳國城經理本來是副理，他跟○○通合作就升經理，它真的弄了一個一銀沒有人會的東西，因為他的處長、他的副處長、他的高層董事長，很好呀！一銀多有面子呀！公股第一耶！那他就會愈做愈有面子，他從線上時代，他從人民幣繳學費時代，到現在○○支付，到接下來 QQ。你看他是不是又要升官加薪，拿更高的薪水？因為高層支持喔！他的天時已經獲得了，夥伴也很支持他…。



所以我們自己的工作，你可以把我們看做鯰魚、你可以把我們看做顧問。你如果把我們當顧問，就是你要報部你要合作的時候，我會時而顧問時而朋友，想盡辦法幫助你…。因為有那麼點經驗所以能夠樂於分享，如果你們願意的話。那當做鯰魚就是，你不覺得我跟 Ray 出現之後，我們一直在衝撞本地。因為本地是我們撞出來的，那被我們弄得激動起來的銀行就走很快，所以一銀動兩個月報部就過了，他看到價值呀！它發現別人沒有，它把支付寶丟進全力和○○通。反之玉山也是，它發現支付寶非常支持玉山，且連跨境 Outbound 掏寶大量的交易也在玉山，全力品質互保，我在保護那個機會，它獲得兩兩默契之後，你現在就看到這兩個銀行現在就傳出去了，那裡面的高層會不會更支持？會！那你以後做其它的新興會不會更順利？會！講完了！

#### 人才培育—

7. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才？最可能的晉用方式？

答：

我用黑 HUNTER 跟我講的話來回答你這一題，黑 HUNTER 其實說現在在 Bank3.0 時代，懂金流、懂銀行、懂網路、懂社群、還要懂行銷和招商，這種跨領域人才，那實在有夠難找的<sup>R0207-1</sup>，你是純銀行出來的，你就是純銀行的人。你從網路出來的，你就懂網路而已，你不懂招商你不懂其它的。所以像…，不是說我自己怎樣…，像我跟 Ray、去銀聯、去快錢的這些人，他好好運常換接觸的東西。所以我懂特許行業的經驗、我有網路業的經驗、我有等等等…。我現在來坐這個位置跟我的夥伴跟我的商家因此我們的價值是建立在這個上面，那如果我是他們出來的話，○○不會請我。其實就是要跨領域人才，完全就是這個意思。我再舉一個這可能是不能講的例子，某電信業要做網路購物，它是怎麼來成立網路購物呢？正常成立一個網路購物應該是從其它的網路購物平台挖人來，因為網路購物出來的才知道怎麼經營網購嘛，知道去哪裡拉貨，知道哪裡做網路行銷，知道去哪裡找人才，對不對？某電信公司從家裡的電信人才裡面問誰想要去我們家開的購物網站當主管？自己家的電信人才過來做網購的高層，然後再讓他們挖其他網購公司其它 Working 的人來工作，但是用電信公司的思維跟管理來管這個網購平台攬的人才，結局是什麼？你有看到哪個電信的網購大賺錢嗎？答案出來了。所以銀行也是呀！你從一堆自己的這堆人裡面，挑出來做這件事，那麻煩你也挖一些思想還有跨領域經驗的，同時去找外部厲害的人才，來做厲害的事。其實也不是講厲害，大家都很厲害，而是說做新的事情要有新的思維。<sup>R0207-2</sup>那如果你都找舊的，來說我們要做新興，要做 Bank3.0，你以為看一本

Bank3.0 的書，看西方的研究，然後就什麼都改為數位化就叫做 Bank3.0？那就不要搞了，真的不要搞了，四不像，然後什麼都有，就厲害。可是客戶都沒人用，那你幹嘛？

#### 風險管理—

8. 目前在中國第三方支付之商業模式，您認為影響電子商務系統業者的穩健經營，其可能的風險有哪些？有效控制風險管理的最重要因素？

答：

所以我們家的做法是「保險賠付」呀，支付寶的做法是有限量的賠付 R0208-1，比如說 12 個小時之內的我忘了是 12 個小時之內，還是 1 個小時…？有條件式的！我有點不太清楚，是 12 個小時之內還是之外會扛，然後反向的它們不負責，就是掛失發生的前後，我忘了是前還是後，…。那我們家為了做到更極致，我們家是管你的，反正你只要發生風險我就給你對了。所以之前看我們家〇〇支付有發一個…，有消費者出來發新聞他就說，他被盜用了，不管任何原因他被盜用了，發生了 5000 塊人民幣的盜用，然後他就跟我們反應，我們沒有第二句話，我們就賠了，我們出來還他就結束了，當然那些事情（調查）會做，但是消費者擔心難道我不擔心嗎？一個消費者講我不行，死一片，現在是鄉民正義的時代，我是不是第一時間讓那個消費者安心，那請問那個消費者出來講我的好話跟講我的壞話結果是什麼？當那個消費者出來講我的好話我的成本只有 5000 塊，可是他講我的好話，他會影響多少人的…支付很安全。因此做這件事，我承擔不起突然大家都不用的風險，所以對我來說，那個賠付難道未嘗發生嗎？並不擔心，臺灣信用卡都是後付，後付才會有這些風險，我全部是預付的耶，我全部是現有的銀行額度，你都儲值進來，錢在那裏。消費者花的是已經在那邊的錢，我跑不掉呀！對不對？你被盜用，我自己夠安全的話我能夠被盜用幾筆，我處理的了 I Cover 的了。那像我舉個最好玩的例子，臺灣的寧夏夜市林定國理事長，他在說它在跟支付寶合作，那些陸客陸生老闆弄得手油膩膩的，每一筆出來是否都能收到簡訊，你在付我，消費者給他看，蛤有付。他就自己講我們真的很 Care 嗎？也不是多貴呀！然後 10 個陸客才吃一盤蚵仔煎，你真能吃死我？吃不死！所以反正就我每天下班的時候看今天支付寶有多少就好了，沒有人管那個一筆一筆的啦！那就是對我們的高度信任，那我們就成功了，那就是我們塑造的形象告訴銀行、告訴商家的安全機制，我們真的說到做到，所以臺灣的商家、我大陸的消費者認可，我們的服務會一直正向滾動，那我搞了這麼多年，如果我沒事三不五時就被盜用，然後被盜用之後我還不

賠付，那我消費者敢用嗎？所以我建立消費者最好的方法就是你甬不用擔心囉索，我馬上先給你，Y要怎麼處理再來怎麼處理。 <sup>R0208-2</sup>

(洗錢)因為我跟銀行合作，大陸的外管都要求我們跟臺灣的銀行，以及跟其他國的銀行的合作夥伴，都要遵守防洗錢條例、KYC，所以我們彼此對有 KYC 的人承諾，所以你家做不到我要求承諾的 KYC，我還不跟你合作！ <sup>R0208-3</sup>  
那我家自己是被要求有一定要執行 KYC 的，哪來什麼洗錢？那再來臺灣金管會法令那麼嚴格，我都要遵循那個東西，所以做不了！



金融機構高階主管

對象：R03

經歷：土地銀行董事長(93.6~96.1)

臺灣金控、臺灣銀行董事長(96.1~97.7)

現職為台中銀行董事

題綱：

業務發展—

1. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，金融發展趨勢最主要的挑戰？第三方支付產業發展態勢，對金融業經營定位最主要的影響？

答：

一、數位科技影響：

(一) 金融科技發展→以支付功能、仲介功能為重。 R0301-1

(二) 通路優勢→(實體+虛擬)→(體驗行銷+一對一行銷)

(三) 傳統金融服務→數位金融、數位商務。 R0301-2

① 作業流程數位化，化繁為簡，尤其是會計帳務及作業系統。

② 數位內容結合數位科技，例：行動商務、大數據、雲端服務、物聯網、  
跨境電子商務。 R0301-3

③ 數位金融結合異業，例：第三方支付。 R0301-4

④ 網路客服，虛擬通路興起，必須仰賴網路客服做好售後金融服務。 R0301-5

⑤ 服務創新，發展共享經濟與免費服務；金融手續費收入向上游業者收取，不向客戶收取。 R0301-6

二、定位轉變：

(一) 傳統金融服務 → 家計與企業部門資產與負債管理角色。 R0301-7

(二) 企金+消金 → 商人銀行+投資銀行+貨幣市場、資本市場交易。  
R0301-8

(三) 傳統金融服務的中介功能式微，復強化財富管理與投資銀行的業務服務。 R0301-9

(四) 銀行與Fintech(科技金融)業者合作或合資，以強化財富管理與P2P  
等創新業務的開發、運用。 R0301-10

通路布局—

2. 請問在第三方支付產業發展下，您對金融銷售通路布局的看法？

實體分行如何因應此一趨勢？是否考慮轉型？



答：

金融銷售通路布局：

- ① 客服中心數位化(網路客服)
- ② 業務集中處理(後台作業集中) <sup>R0302-1</sup>

實體分行轉型：

主要城市→大型化+集中化(裁撤部份營業單位)。 <sup>R0302-2</sup>

次級城市之中小型據點→財務投資諮詢功能、強化數位化服務設施，降低臨櫃服務成本。 <sup>R0302-3</sup>

顧客關係—

3. 請問在第三方支付產業發展下，金融業者與顧客關係之影響？

您認為顧客最有可能之付款機制？

(情境有三：桌上型電腦、手機或手持平板電腦、實體商店多媒體機預購商品)

答：

智慧型手機優勢不變，必須發展手機結合金融服務模式，因為智慧型手機讓消費者可以隨時掌握銀行服務。目前有幾個數位金融的好點子和付款機制都透過智慧型手機或下載APP介面操作 <sup>R0303-1</sup>，例如：

- ① 結合臉書匯款(不用透過行動銀行，也能辦理轉帳)
- ② 結合穿戴式裝置(只要維持健康，就能少付壽險！)
- ③ 結合虛擬遊戲(金幣轉換儲值進銀行帳戶)
- ④ 結合社群粉絲(理財習慣或理財經驗分享)
- ⑤ 結合行車紀錄器或行車導航(只要安全駕駛不隨意超速，就能少付車險)

獲利來源—

4. 對金融機構獲利來源的可能衝擊？

假設法規鬆綁，您認為第三方支付業者最有可能或有機會提供什麼金融服務？

答：

一、獲利來源的衝擊面：

- ① 資金支付與分配實質功能降低，衍生金流掌握度降低，營運資金成本提升。 <sup>R0304-1</sup>

②資金匯款與收受可能因第三方支付商業模式成熟，銀行資金仲介角色降低，衍生出第三方支付機構等非銀行業者可能提供代收代付、財富管理等金融服務，導致銀行手續費收入來源減少。 R0304-2

③銀行存款之增加趨勢可能下挫或減緩，若沒有與第三方支付業者異業結盟者，可能面臨存款流失。 R0304-3

二、第三方支付業者可能提供之金融服務：

①多餘資金有效使用，例：財務槓桿操作。 R0304-4

②發展小額墊款業務，提供消費者先享受後付款的優惠。 R0304-5

③發展募資平臺，利用群眾力量結合平臺力量募資。例：創業募資、公益募資。 R0304-6

④發展儲值卡＋信用卡業務。 R0304-7

行銷策略—

5. 金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，如何發揮金融業者期望獲得的行銷效果與客戶黏著度？

金融業最有可能之共同行銷夥伴？

答：

一、增加行銷效果與客戶黏著度：

①營業據點發揮體驗行銷＋一對一行銷。 R0305-1

②提供金融相關諮詢(投資、理債)／積極與投信投顧業務結合。 R0305-2

③實地到府的客製化私人銀行服務。 R0305-3

二、金融業有可能之共同行銷夥伴：

① 電子支付業者

② 信用卡業者

③ 募資平台

① 超商與實體連鎖商店

② 網路平台業者

③ 物流業者

三、主要與有網商業者股份成立的銀行為中心之社群網商合作，銀行提供網商平臺結合APP，提供銀行客戶更便捷更多元化的數位金融服務。例如網路店家新產品的預售服務，銀行可充當信託角色。 R0305-4

風險管理—

6. 在第三方支付業務方面，您預期會有哪些風險？何種風險對金融業穩健經營之影響最大？是否有何因應措施？風險管理的最重要因素？

答：

預期風險：

① 詐欺與洗錢防制風險(中國已發生) <sup>R0306-1</sup>

② 系統中斷風險

③ 程式更改風險 <sup>R0306-2</sup>

④ 安全控管機制疏失 <sup>R0306-3</sup>

風險管理的最重要因素：

① 建立風險管理與危機處理制度。 <sup>R0306-4</sup>

② 培訓IT與數位科技人才。 <sup>R0306-5</sup>

③ 建立第一線人員回報機制，以授權制高層應變，迅速回應。 <sup>R0306-6</sup>

系統需求—

7. 您認為第三方支付業務在資訊科技(IT)投資之重點？

若能有借力使力的機會，您認為最有可能的系統建置合作對象？

答：

資訊科技(IT)投資之重點：

① IT硬體設備升級

② 程式升級

③ 系統連結 <sup>R0307-1</sup>

系統建置合作對象：

與硬體、軟體公司策略聯盟，合作共贏。 <sup>R0307-2</sup>

人才培育—

8. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才？最可能的晉用方式？

答：

關鍵核心人才：

既然步入Bank3.0，更應發掘與培訓數位金融3.0世代專業人才。

具有數位金融知識的金融行銷企劃與產品開發人員。 <sup>R0308-1</sup>

晉用方式：

① 國內外尋求人才(IT行銷企劃、產品開發)。

② 與國內大學合作，大一即簽約工讀，大四畢業即入行服務，在職碩士等列入職涯規劃。

④ 建教合作，提升到求學與工讀並行制度，工讀給予修習學分。 <sup>R0308-2</sup>

媒體廣告業者高階主管

對象：R04 崔中鼎

經歷：聯廣集團副董事長、集團執行長

題綱：

廣告行銷一

1. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化下，您對金融業者行銷策略之建議？在第三方支付產業發展下，金融業者之廣告行銷策略應如何發揮，方能獲得期望中的行銷效果與客戶黏著度？

答：

支付寶在大陸及海外地區已發展相當成熟，且支付寶已進軍臺灣夜市，臺灣則在金融政策法規條件下，現階段支付寶仍不適用臺灣人民使用，僅限大陸人士來台使用。臺灣地區金融市場因有法規保護仍有先天上的優勢，支付仍須透過銀行來完成，銀行業者仍有相當程度的被保護，比起大陸地區開放程度第三方支付業者和當地銀行業者的就有相當大的競爭程度。

但第三方支付絕對是擋不了的趨勢，舉例來說：Line Pay、PChome、悠遊卡(電子票證)、GOMAJI(餐廳業者)、歐買尬(電玩業者)等，就某種型態程度來說，也就是第三方支付；不用再透過繁複的金流處理結構，不用領現金和刷卡，僅透過 Smart Phone 就可完成交易，對消費者來說確實是一件便利的事情。<sup>R0401-1</sup>今天一個人以後出國或臺灣旅行不用帶信用卡和一毛錢，只要帶一支手機，吃喝拉撒睡全部搞定，我認為在未來 2~3 年內就會發生，因為在中國大陸透過支付寶、微信其實已經可以完成上述事情。因為金融結構改變了，所以銀行有一個「形象」上很大的支付功能不見了，消費者只要把錢儲值在手機裡，就可完成支付所需費用了，雖然因為目前仍有 security(安全)的問題而有大量金額限制(上限)，但如果可以被克服，這對銀行的衝擊有多大！<sup>R0401-2</sup>

金融業者行銷策略來說，以玉山銀行的手機電子支付(支付寶)為例，因臺灣法規限制，所以支付寶必須透過銀行來作一個清楚角色界定，玉山銀行的手機支付廣告裡，銀行虛擬卡才是主角，不會是支付寶；換句話來說，第三方支付產業雖然顛覆了銀行的經營生態，但某種程度來說，這是中小型銀行翻盤的機會；舉例電信三大龍頭中華電信、遠傳電信、台灣大哥大，後面有亞太電信及亞太之星緊追在後，但在進入 4G 時代，使用習慣從語音轉入網路，甚或未來 5G，電信產業排序(名)還是如此嗎？所以，面對第三方支付產業發展，中小型銀行反而比較容易靈活應變此金融趨勢，積極「共存」

而取得與第三方支付業者合作的機會<sup>R0401-3</sup>；如同支付寶因操作及配合度考量，找得並不是市占高的公股大銀行，而是找玉山銀行合作，為什麼？因為它(玉山銀行)知道若在這個支付型態的趨勢下，能夠先取得市場先機、消費者的認知與合作對象時，才能勝出。因為傳統銀行經營型態有其「地域性」，消費者會選擇住家附近大型、距離近、條件好的銀行往來；但在手機支付領域上已經跳脫地域性，所以中小型銀行在傳統地域性優勢雖不如前幾大銀行，例中國信託(有分行+便利商店通路的大銀行)，但若能積極掌握此金融創新趨勢，這是中小型銀行翻盤的機會。<sup>R0401-4</sup>

在第三方支付產業合作上，在行銷資源成本分攤處理上，就我了解其實它們(合作對象)並沒有不付錢，也就是不全然是銀行單方面全部負擔，舉例若花 5000 萬 Promote(推動)一個案子，今天 Partner(夥伴)一定也有它的角色，這個角色是加分還是減分？姑且不論是購麻吉、歐買尬還不成氣候外，LINE、支付寶、微信都是一個牌子(品牌)，皆有助拉抬行銷專業，各付一半的行銷資源很划算呀！其實我認為，這個合作的啟動，不論未來 5 年、10 年、8 年，在臺灣的支付領域若未來評估這個合作是很有機會往前「翻很多」的話，一年幾千萬或多少錢的投資是一個比較題，因為它透過你(銀行)還是需要付手續費，這個手續費收入利潤和行銷費用的攤提有沒有一定的好處，是可以比較分析的。

另外我再講一件事情，我認為將來第三方支付也有一個很特別的東西，就像是某一個大數據管理形式，很容易取得 Data Base(數據庫)與了解使用者的屬性，透過 Data Base 和連絡方便性，透過手機支付、訊息、簡訊形式，產生很多部分互動，這些將來產生出來的效益是不是也要評估進去，才能有綜觀的考量。<sup>R0401-5</sup> 我和這些支付單位(業主)合作，現在到底是你拉抬它、還是它拉抬你，這是一個互相合作也是相對性問題，我認為台中銀行若需要透過這樣的合作機制，這樣比較有機會，那就必須付出多一點，就是大品牌小品牌的概念。

就合作對象舉例來說，很多人都想找中華電信這樣的大品牌合作，因為它有很多通路和這樣的品牌，比較有機會販賣我的產品、販賣我的手機，所以所有手機談出來的合作 Provider(供應商)，可能中華電信和台灣之星談出來的條件就不太一樣，在這樣不平等的前提下，只能說我的品牌因為比較弱勢，所以合作條件上就不太一樣，綜合評估那就是我要用什麼樣的資源去換取另外一種資源，而不是完全用錢的概念來看這件事情。換句話說，雖然說在這樣的合作階段之商業模式，有可能在手續費收入無法 Cover 成本，但



有可能在商業觀點之數據分析、客戶交易資料的大數據概念找到商機，未來金融商機角度思考用比較高的成本、比較高的條件來爭取這樣的合作機會。

R0401-6

我不否認行動支付是未來的主流，我不是銀行業者也不是第三方支付  
的業界，我只是純粹用消費者使用習慣來看這樣的事情。<sup>R0401-7</sup> 臺灣在支付買賣習慣使用現金比例是相當高的，這個東西(支付習慣)當然有機會改變！縱使是信用卡畢竟也還是一張卡，對我來看，Credit Card(信用卡)一樣是和Cash(現金)一樣塞在皮夾中，臺灣人對這樣的事情還是超無感，除非這張卡的優惠可以做到某一種地步，才有習慣去使用信用卡。比如某家銀行推出信用卡現金回饋5%，超過一般業界的2%，那不得了，大家一定會多使用這張信用卡(當然要思考一下成本，不然會凍未條！)。人們使用支付工具的時候，發覺使用現金遠不如使用這張卡，這張卡方便性又很高的狀態下，大家就會使用這張卡。

其實臺灣的信用卡在卡片的競爭還蠻Normal的，比如說我用玉璽卡的現金回饋，但玉璽卡的現金回饋要到某一種量才回饋一百塊、二百塊，一般人來說有沒有那麼care，如果沒有那麼care，那大家就會繼續使用現金，因為現金在某些地方還是必須用得着的。但是第三方支付的概念是什麼？你可以不用天天帶皮夾，但你要不要天天帶手機？現代人大家都有手機焦慮症，若有一天上班忘了帶手機一定會寢食難安。皮夾沒帶跟同事借個200塊還OK，但手機沒帶一定會在辦公室很難過，會想衝回家去拿吧！所以重點來了，將它(支付)綁在手機裡頭，習慣以後，如果店家數夠多又方便，在台中去新光三越看電影嗶一聲、去逢甲夜市、買衣服嗶一聲，我問你，當人們這個(習慣)上癮之後，這件事情(手機支付)就會變成生活！<sup>R0401-8</sup> 你看中國大陸這種比率(支付比率)多高，因為這是政府刻意要作的事情，我看新聞資料，因為它們金融機構有普及性及弊端的問題，它是大量政策性鼓勵第三方支付，希望透過第三方支付來處理原來金融業界處理不了的一些問題，所以它(第三方支付)非常蓬勃、而且非常方便，(尤其在)這種地域大的地方，你的普及性很方便的時候(你幾乎就會發展)。我這樣講好了，中國大陸有些地方帶信用卡還是有些不方便，帶卡如果不是銀聯，也刷不了，因為當地多用的是銀聯卡(借記卡)，銀聯是一種提款卡、Debit卡、Cash卡，是一種儲值的概念，換句話說，(手機支付)就是一種Debit儲值的概念，手機就可以處理了，方便程度到了坐車等等什麼都可以，你說它將來會不會變成主流？臺灣當然也會！現在大家一窩蜂想取得憑證，向政府去取得執照。再跟您分享一個概念，撇開第三方支付，在金融業界一直談的Bank3.0概念，1.0、2.0、

3.0 概念，它所顛覆的概念是什麼？就是實體店面以後已經只是一個服務的機構，它不見得是處理業務的場合。基本上網路銀行就幾乎可以處理絕大部份的業務了，我為什麼要去銀行？因為就安全性來講，我在網路上作匯款，只要 Security(安控)(網路銀行)作得很好，我幾乎不需要去領出來讓人家有機會盜搶，我在網路上就可以作(金融交易)了。所以這是規模較小銀行的機會，大銀行成本大，實體開得多，人事成本也高，而規模、分行數較小的銀行，透過虛擬網路及行動支付，它很有機會去取得更多的客戶，因為它成本比較低，它有可能提供比較好的條件。<sup>R0401-9</sup>就像以前我們在做中國信託的時候，這樣講好了，它是 400 萬個卡友，玉山是 40 萬的發卡量，一定是玉山可以給的客戶優惠條件比較好！中國信託因為客戶數基底高，成本也高。送 1 塊錢，就必須送 400 萬，而人家送 1 塊錢，只要送 40 萬，所以玉山可以送 10 塊錢，你只能送 1 塊。

#### 共同行銷一

2. 在第三方支付之商業模式，您認為金融業者最有可能之共同行銷夥伴？  
金融業者在面臨支付模式與金融環境變化下，經營社群、結合科技應用APP或通訊軟體等媒介，您認為其可行性與行銷效果？

答：

這個評估的東西我需要看兩個角度，如果那個人品牌比你大(品牌概念)，這是一種角度。比如說和 LINE 合作，取得 LINE Pay 獨家只能用你們銀行，你想想看，所有 LINE(用戶交易)只能透過你家的金流走，你可以取得多大的商機和好處；你看 LINE 在臺灣的登記戶數有多少？(大概約在 2500 萬)所以你想想看！…不過它(LINE)應該不太可能以獨家方式做合作。我只是舉例，假設我付你 5 億我要獨家一年(隨便亂講好了)，在一年合約期間內這個強勢的品牌，你可以取得多少的交換資源跟它 LINE 的資源，這就要看你願不願意付出這樣的代價！這是一種(角度)，因為它在網路上已經是一個「強勢品牌」了。

另外一種，就是它雖然是一個第三方支付，可是它還是需要一個銀行的 Partner(夥伴)，像歐買尬、像購麻吉，隨便我舉這兩個品牌就是還 OK 而已(品牌概念)，那當然就是一種夥伴關係一起走，「對等」的合作機制往下走。

第三種就是自己「自創品牌」，再成立一家公司去取得憑證，看要花多少資源去把這個品牌砸起來。因為這和你付出的代價有關係，我現在沒辦法告訴您說一定要先和誰合作，因為如果說第一種的型態過於昂貴，也許你可以選擇第二種模式；然後你也可以選擇第三種模式，因為也許你也會認為角色

一人一半很尷尬，一人一半角色還要有你的角色(決策很煩)，所以自己來、自己幹。

所以我才說，如果私底下你一定要問我的話，應該要選擇有經驗的廠商跟它合作，然後取得 know how，再來評估以後將來自己做的可能性，這可能對你來說可以縮短學習的成本跟時間。甚至可以說，可以短暫的取得大品牌合作，雖然要付出一點學費，但在這個大品牌的傘底下，去建立品牌的知名度或者是操作熟悉度，因為它要找你合作它必須要在你那邊有很多後台的設定，包含機台的設定、包含後面排障系統、扣款機制的設定，這些東西透過這樣跟它的合作機制你會有很多的學習和了解。<sup>R0402-1</sup>就我知道，它們在跟銀行合作的時候，它們對銀行會有一套很制式的(步驟)，那這個有助於了解當你在做第三方支付的時候，這個「嗶」下去的同時，它們是在一秒鐘之內同步店家就會收到簡訊，就會扣款。然後你在那邊掃 QR CODE，或者是讀取的技術，那個後台的機制是怎麼做的，然後你怎麼樣做前台的設定和後台的機制，然後你拆款、拆帳用什麼樣的拆款機制來拆帳，將來是怎麼樣看每個月的東西，這個有一些經驗的話，將來對於你們自己要自創品牌或往下做的時候，我自己猜啦，會有些幫助。

這兩年 APP 基本上已經不再推了，在推的大部份是社群，所以你要問我說現在要不要在弄 APP，我會講除非很有必要性，現在要做要好好評估。因為現在要 Download 一個 APP 其實是一個門檻，Download 之後，人家要點進去要用、要看，其實又是一種門檻，如果不好用、如果不好看、如果不好玩，這個 APP 很快就殺掉 Deleted。<sup>R0402-2</sup>所以很多人都期望我或誰的手機裡有一個我家的 APP，但問題是你開幾次呀？開二次很難玩就殺掉了，那你搞這個 APP 的目的是什麼？

我這樣講好了，如果是你只問我這社群和 APP 兩個比較，現階段是社群。<sup>R0402-3</sup>但一路走來，傳播這件事，大家都是從電視再看到數位，可是我們要倒回來講，在這兩年，大家會比較客觀去看電視的功能，再看數位的功能。坦白說如果你要問我臺灣在傳播的效果，其實便宜的還是電視。大家不要認為網路很便宜喔，因為它太過於分眾，所以它的溝通成本和單價是高的。除非你溝通的社群定位非常非常明確，你在網路上的溝通才會得到一定的效果。如果說你的溝通是比較涵蓋面大，比如說我要打 Image 的廣告，我請問你，你覺得在哪一個網路媒體上可以打到比較寬的客層？不容易。可是你今天可能花一波去買電視，客層都打完了。



可是我今天我不要給你一個概念，好像我今天很推電視，兩塊都要看！我舉個例子，你將來有很多業務會轉到網路上、會轉到手機上，聽起來很邏輯的事，網路上面的廣告跟行銷的動作應該要做更多，這是同意的，這個邏輯是通的，其實聯廣、聯眾現在也在做；因為沒有一個客戶會進來跟你講說那下一波提兩支 TVC 來，現在這種客戶應該大概都滅絕了，不可能了。它應該會說那除了 TVC 外，你還能給我們一些什麼網路上面的看法或建議的？因為大家都知道這件事情(網路)很重要，可是在這件事情要做的同時，就必須把事情的目的性、客層要想清楚。我舉個例子，銀行要推出一個產品跟媽媽有關係的，也許我不要去推 Yahoo，或許是說我把 Yahoo 當成一個開放的平台，可是 Yahoo 也很貴呀！你知道 Yahoo 首頁 4 個小時要 100 多萬，這個大概沒有比電視便宜到哪裡去。然後你去拍一個網路廣告，以前說 30 萬就可以搞定，現在也沒那麼容易搞定，如果你要找什麼阿狗阿貓來拍，大概 30 萬可以搞定，可是你真的要拍出一個比較有質感的，我只能講說跟 TVC 製作是同樣一個模式，器材會稍微簡略一點之外，其實整個製作成本放下來也慢慢往上爬，因為要求愈來愈高。我要講得是說，在網路上 Select the mediation(選擇媒體通路)變得很重要，比如說我要找媽媽，我找嬰兒與母親網站合作，我跟它談專案合作，我談 3C 商品，我找 Mobile01，對不對？但是你要想，Mobile01 的流量有多大？我打完一波電視，我那 Viewing population(收視效果)有多大？這個東西是要交叉來看的，我不是講說這個東西不重要，或這個東西不重要，而是說在你每一波的…比如說你打品牌廣告，您每一年都會打一波形象廣告，講的東西不在你信用卡可以折 2 塊錢或折 5%，你不是再講這件事情喔，你是在講說我台中銀行我是一個控股集團，我裡面有證券服務、金融服務、放款服務、小額貸款、財富管理，我在講這些東西的時候，你的涵蓋面是幾乎所有客層都到，你在網路上你怎麼打？但是我覺得打電視我覺得很容易，我講完了，所有人都知道了。台中銀行慢慢會有一個鮮明的定位出來，這是透過電視打是對的，透過網路打會很難打，你怎麼打？效果有限。

社群平台容易，所以你知道我去年我在幫日產在做品牌形象廣告，它們也做品牌，它們也覺得怎麼賣都賣不贏 TOYOTA，很痛苦，差那麼多，對不對？人家隨便賣(消費者)就買了，日產要殺到要死，才賣掉。所以那時候我們幫它做，在網路上要怎麼弄，那時候我們幫它弄一個東西，在網路上在 LINE 要看，你以前在 LINE 看你是不是要用那個圖案，或者是我直接推給你，比如說我在 FaceBook 推給你，你要點不點，點了才算錢，但就很難 Push。但 LINE 是一個機制，所以，那時候就是我們幫它設計一些很有趣的圖案，

你看完這支影片，圖案就送給你，有沒有效果？我認為是比較有效果的。比如說我將來我們還有機會替您服務，我們拍一支影片對不對？你也希望 LINE 嘛，2000 萬，我們把圖案設計的棒一點，有趣一點，你看完這個影片，這些好玩的圖案就送給你，看不看？應該會比較多人願意把它看完，因為他看完他才能拿，所以這就是網路上面操作比較不一樣的地方，但是我要坦白講透過社群，這是一個社群的媒介，我透過社群的管道是比較有機會的，我將來要在 FaceBook 上有些機制就是讓你看完之後你可以得到一些小的贈品（誘因），當然也會比較有機會，或者我用一種比較清楚置入的模式，讓你拿去拿，當然就比較有機會，那就完全不是說我擺在 YouTube 我希望你來看。這些目前都是可以談的，甚至透過一些比較自然的置入，讓你比較容易去點選它。<sup>R0402-4</sup> 因為現在很多像 YAHOO、PCHOME 這種首頁的東西，當然他還是有一定的流量，但是你必須坦白講，很多人其實都是直接跳到功能頁，對不對？比如說，我在 YAHOO 常用的是拍賣，我在 PCHOME 常用的是就是直接進到 3C 商品的商城，我進入到首頁的機率愈來愈低，因為我其實在首頁上面沒甚麼好（瀏覽）的，我大概就是固定在走那幾個 回到首頁上面幾乎只是快速瀏覽的一個功能選項，那大家要去思考一下就是說，你在使用網路的習慣大概不會跟我有太大的差距，差不了多少，就是說我不用說我們都很特別。你怎麼上網、我怎麼上網，差不了多少。只是說上的網站可能不太一樣，看有興趣的東西可能不太一樣，但是瀏覽網頁的習慣其實大概都差不多，那現在有很多東西都是透過你觀看的 cookie 就可以紀錄你觀看的習慣，那這種的模式廣告就可以推播你身上去，對不對？但是推播到你身上去就又產生甚麼樣，有沒有效果？我舉個例子好了，你今天在看一個 3C 的網站，我讀到你最近都一直都在看汽車，所以你在看 3C 網站的時候，我旁邊就 PO(播)打一個汽車廣告給你看，你會不會點？其實我不清楚，你會點，你也不見得會點，為什麼？因為他是一個自然發生的東西。網路上現在很多可以做自然發生，也可以做有一點半強迫式的東西，這個將來如果有機會的話，我會請（善洪）來跟你多提一些建議報告。

#### 風險管理—

3. 您認為客戶個資或交易資料未來將被廣泛運用於交叉行銷時，如何在掌握目標客群與風險管理之間取得平衡點？

答：

一樣翻回來想，你是消費者，你希望你的廠商怎麼找你？我舉個例子，你一定不希望這個廠商一天到晚「勾勾纏」，你一定是希望我想看到訊息的時候訊息存在，我不想看到訊息的時候，你就不要一直打電話給我，對不對？

我可以忽略它。所以你只要考慮消費者的「自主性」，你把這個原則捉住，你可以給他一千種訊息，但是你不要期望他一千種訊息都要看，你要期望是說，他有一天他有興趣的時候他會翻開來看就是你要 Stand by，可是問題是你要思考說這個訊息的 Value(價值)。 <sup>R0403-1</sup>

我舉個例子，這就會變成是「分眾行銷」的概念，你今天要跟他講一個好康，跟他講一個好處對什麼客層是最有感的。 <sup>R0403-2</sup> 你丟給他他會翻，那就是你在做每一件事情的時候好康的訊息是什麼？什麼樣的產業最容易要借錢？什麼樣的年齡層最有機會要創業？什麼樣的學校最有機會想要自己出來搞？這個其實是可以透過「大數據」來看這件事情，比如說台大、清大、交大每年學生有 5%~8% 學生自行創業，所以他是需要資金，我只是舉例。那這個時候你丟的客層就會很精準，一定要捉準目標客層，甚至是說，當你跟他互動的過程他想看到什麼訊息？銀行裡面不是留下很多資料你想要什麼樣的訊息？這些東西就是作為將來銀行互動的時候我丟什麼機率比較高。這就舉個例子，我在上網你丟衛生棉廣告給我有什麼用？沒用，我應該用不到。那就是白丟，我永遠不會去點它，因為那絕對跟我無關。



電子商務系統業者高階主管

對象：R05 黃少風

經歷：現職為墨攻網路科技(股)公司總經理

題綱：

公司概况—

1. 企業簡介、公司理念、營業項目與主要服務客群。

答：

我聊一下就像中國信託 Pockii 他們第三方支付，他們交易量我們在去年結案它的禮票券系統，而且原本是這樣子喔，它 Pockii 來做履約保證，建了一個電子票證，禮票券系統在他們之下，結果後來發現不對，後來它把禮票券系統拉到 Pockii 之上，Pockii 只做金流服務，以禮票券系統為主，以電子票券系統為主。就是說它讓特店來 Pockii 做開店的動作，申請成為第三支付的特店，以前是只有代收金流，但是代收金流沒有量，中信本來就在做信用卡收單嘛，那你再做不是很怪？那客戶就沒有這個需求，可是它把禮票券系統建上去的時候，它就有機會了，為什麼？因為客戶就會利用它的服務，比如說你不只幫我做代收，你還幫我做一個禮票券系統的管理。它第一家就是 EZTABLE，結果它一天的交易量就是 Pockii 一年的量，這就差很多了，那變成它的量體就開始一直跑出來。

那目前跑的情境也都是禮券嗎？就是我們幫它建的那一套(禮券)，然後它去延伸到它的錢包，所以我是它們的 SI 系統廠商、我也是它的合作廠商，我也會把我的合作廠商丟給它合作。其實蠻大的角色在行銷，現在有很多第三方支付都在 A 做 B 做 C 做，意思是說 A 銀行做了，它做了，那我也要做，就變成了一個大家隨風潮跟著它，可是做完之後，不知道要做甚麼業務？那現階段又變跨境，那也是建在第三方支付之下，因為金管會規定你要報部，一個是國內的電子交易，一個是第三方支付，哪有跨境，但都建置在第三方支付的體制下，去做境內的交易、跨境的交易、行動的交易、錢包。

照理說，我覺得跨境交易有機會的原因是因為廠商，會比較有吸引力，對它來說支付只是個方式，不管拿手機、信用卡…對它來說支付我要的是「行銷」，你怎麼幫我行銷？如果像今天臺灣大哥大、歐付寶，國內的行動支付，我做了一個國內的行動支付，手機支付，可是店家要接的意願不高，原因是因為你只是把我現有的客人再挖一次，我叫國內客。○付寶就是這樣做國內客，號稱砸五億，資本額都沒五億了。就是說雷聲大雨點小的原因是因為國內市場有限，不像中國大陸那它有它的文化在，跟它的地理面積環境交

易不方便，所以第三方支付會起來，所以網路會起來。<sup>R0501-1</sup> 那臺灣來說是交易很方便，那行動支付要切出去，跨境交易可能會成功，原因是商家買單這件事情，對陸客一個有亮點，就是譬如 101 有亮點，接了跨境行動支付支付寶。去過大陸的都知道，大陸都是用手機、打 D、百貨公司買東西、甚麼甚麼都是用手機交易。那它希望有亮點，第二個是陸客來臺的時候，○○、支付寶會幫你宣傳，來臺灣哪裡可以做○○支付，甚至我打紅包。所以你看以團客來說，團客是旅行社帶他去走團，所以他跑不掉，就是說我的購物站就這些，所以現在跨境支付有些是簽購物站，那是一定有交易的，就我一個，或是精品店，屬於團的。所以他自由行客人占很大宗，那他們來臺灣其實不知道要去哪裡消費？那○○就可以做這件事情，針對這些自由行的客人，我告訴你哪一家店在台北市可以○○支付，而且我可以打紅包，那店家就會有所選擇嘛！消費者有所選擇就是說有 A 跟 B 店的伴手禮店，我為什麼要去 B？原因是它可以○○支付，而且它送我紅包。而你 A 店沒有接，我就不去！而且○○會推薦。行銷功能占了很大的區塊，不在支付，不在你提供給我的支付方式到底怎樣，費率也不是他 Care 的。它要的是你要帶人來，要量出來，一個是我要廣告，你沒有量但是你要幫我鋪廣告，在○○公眾號、在○○集團的 QQ、在所謂的○○通，那這些平臺上面，還有像同程網啦，就集團也是他們的，所以能夠曝光，臺灣有餅店，所以其實他們(店家)要的是行銷。所以在○○或支付寶，講白一點就是希望你帶人來。

可是你也知道在臺灣，這種跨境支付，支付寶是比較穩定的，三家銀行而言，線下來說。線上其實以前就在做了，線下其實就台新、玉山跟元大，對不對？它只開放 3 家銀行，所以這 3 家銀行有利潤，什麼叫有利潤？因為支付寶是在控局的，支付寶這個臺灣代表有比較強勢，它只控 3 家銀行開放，而且是 FOR 一家資訊廠商在做，叫暘基資訊。這是它的策略，所以他費率可以捉住，每一家銀行都有它的利潤，只是 3 家銀行在互砍。那○○不同，○○你會看到非常亂，又有○○通，又有○○轉付，每個窗口是不同的，它沒有統一窗口，臺灣很多銀行都可以接○○，一銀、新光、中信、兆豐、陽信、華南、永豐、彰銀、臺企銀，至少 10 家，我跟你講，搶光了啦！陸客一天有多少人來？臺灣店家有多少家？一萬、二萬…

#### 產業發展—

2. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，您認為第三方支付產業的發展前景？

貴公司又扮演什麼樣的角色？其服務商機與利基點？

答：



跨境可以成功，是短暫的，我覺得啦！我覺得還是在看國內的行動支付，你怎麼利用跨境帶動你國內的行動支付，而國內的行動支付，你銀行的策略在第三方支付裡面，你到底提供多少多元的服務？比其他行還要快的。

R0502-1 我先不講銀行，我講遊戲公司好了，臺灣正統的第三方支付就是遊戲公司，歐付寶跟樂點，遊戲橘子。那提到就是說，你上面有幾個嘛，你認為第三方支付產業的發展前景，像我們公司沒有做第三方支付，但是很多第三方支付會來跟我們合作，很特別，這很怪的事情。

在前幾個月我們上了天下雜誌，它說我每天都在跑銀行跟第三方支付公司，是呀，我幾乎每天都在跑銀行跟第三方支付公司，為什麼？每一個人人都覺得它有 member，我有會員，銀行它覺得它有會員，它可以去做第三方支付，它可以去做錢包。我比喻遊戲橘子好了，好多會員遊戲會員，而且都是適合儲值，因為他都儲值買寶物，它也跑來跟我們合作，為什麼？像這種第三方支付公司，它沒有商戶，何謂商戶？它沒有場景，我這麼多 member，沒有使用情境，使用情境是很大的問題，你沒有商戶怎麼會有使用情境？大型商戶像新光三越，你要整 POS，對不對？小型商戶…中型商戶一堆有的沒有的 POS 商，你也整不完，對不對，小型商戶你連 POS 都沒有，你要提供給它甚麼東西？銀行沒有想到這件事情。

所以銀行在建系統的時候，建完了，做出了一個 API，提供商戶的 API，完蛋了，商戶根本看不到，大型商戶就說我要整 POS，我有二萬台，我有一萬台，我有 300 萬個會員，錢誰出？所以銀行大部分做一件很傻的事，為了競爭去付了這個整 POS 的錢。就像以前的 ETC，對不對？刷卡機，對不對？為了刷卡機，我付錢，專線我付啦！設備我付啦！全部我付。用了三年再被換掉，都是這樣子。所以，我公司站在一個很末端的角色，我在商戶端的服務，因為早期我們是做禮券的系統，禮券的回收，就比如說我這個消費者買一張券，我要到這個商家用，它必須去掃，掃這張券的一維二維條碼，券本來就是一維二維條碼，所以在末端要有掃碼的設備。那現在行動支付也是一二維條碼，先不要講 NFC 這件事情，支付寶微信對不對？大哥大也是，所以其實我的商戶那一端是有掃碼的功能，它不用再整第二次了，所以我提供給它一個完整的解決方案，所以歐付寶來跟我們合作，支付寶來跟我們合作，微信跟我們合作，樂點跟我們合作，一堆支付跟我們合作，那店家很方便呀！它不用一家一家整呀！它用墨攻的系統就好，我的利基點在這裡。而且我現有一千多家商戶，一千多家吃喝玩樂，有交易量呀！而且我的一千多家商戶代表幾萬個點，因為我是連鎖的。

所以很快速的，譬如說旅遊的、住宿的、遊樂園的，像上次新光開記者會，那甚麼燦坤啦，舊振南啦，南國恰恰啦、美麗華啦，全是我們的客戶，只要一整就全部上線。那客戶很方便，原因是甚麼？每次整一次就花一次費用，所以我的利潤就來自於這裡，銀行就會付我錢。付我甚麼？我可以幫你建錢包，因為有一些 SI 的廠商，它只幫你建系統，它不管你業務怎麼推，但是我們公司屬性不是，我有商戶，我有解決方案，我會賣給銀行一個解決方案是服務的軟體。而不是單純只做 SI，建完就好了。那我是整包的服務，那你建完之後，你就有線下的商戶可以用，而且會有解決方案，所以在今年我們至少接了 8 個案子，包含錢包、票券系統、無線跨境，所以慢慢就有利潤。所以你在這個產業發展裡面，我跳著講，它的發展前景我覺得還是國內啦，境外除非你是…，開始你的亮點可能是跨境，除非你能整合不要只是大陸！

以臺灣的旅遊，它要去看整個臺灣旅遊的動能。何謂 Inbound？就是外國人來臺，大陸也許占一部分，日本也占一部分，韓國也占一部分，對不對？商家要的是甚麼？商家要的是通吃的行銷。一家銀行或一家第三方支付，或我這種公司，我怎麼去整合所有的錢包？包含境外的，去把這個 Solution 賣給我，這是 而且才有機會，去帶動它的境內，那你只有陸客？韓國客很多耶！日本客很多耶！如果銀行的服務是這麼多元，這裡架構第三方支付，商家要的就是這個。它一定買單，為什麼？因為不只是陸客，日本、港澳、新加坡、馬來西亞，我只要跟某一家銀行合作，我錢包就通用，對不對？在我線下的場景，那我國內也有自己的錢包，我才會用。

商家用，才會有消費者用，雞跟蛋的問題，你沒有商家怎麼會有消費者？可是商家你不能只接微信或支付寶，在我們而言是這樣子，所以我覺得在未來，雖然跨境帶動境內，但是境內的服務還是要多元，算你服務臺灣的商務，是有哪些功能。<sup>R0502-2</sup> 還有消費者，他下載了台中商銀的錢包，事實上是不夠的，不是只有支付這件事，支付太多了。那我公司的利基點就是我賣服務給你，我做整包，我把這個服務建構好，完整的服務先弄好，就像我剛剛那一個企畫書，我建好服務了，就是賣給你，所以銀行會快速買單，大概是這樣子。公司概况我覺得可以再寄一份資料給你，這樣會比較完整。

#### 顧客關係—

3. 請問在第三方支付產業發展下，您認為顧客最有可能之付款機制或支付模式？（情境有三：桌上型電腦、手機或手持平板電腦、實體商店多媒體機預購商品）

答：

我覺得是這樣子啦，就是說你要依照廠商來做分類，每個廠商不同，譬如說我覺得在這個情境裡面都會有，是全部都會有，不是說可能是只有針對桌上型(電腦)或什麼。<sup>R0503-1</sup> 像我也有桌機 Web 呀，我講 Web 的服務，就是桌機可以上網插個條碼可以掃，就是屬於雲端服務、Web 服務。手機就是 APP，就是收款 APP，那實體商店多媒體機預購商品是…你說的應該是 QR 扣吧？(我指的是 Ibon 機的概念)，那個可能就更少了！

但是，我覺得這三種情境你少一個，一個是 POS 的整合，就是它們現場 POS 的整合，我們都會碰到耶！譬如說，我舉例好了，以新光三越來說，我們在做的時候，一定要整 POS，對不對？你不可能一台一台做，你一定要整它的 POS Server，對呀！你也不可能去改它的 POS，你也不可能再去提供一個 Server 給它，因為它會去考慮教育訓練的問題，所以我去整 POS，跟它的 POS 商整合。<sup>R0503-2</sup> 我們有提供一個軟件，是 For POS 商的軟件，二個禮拜就整完了！直接去裝它的 POS Server，去管理它一萬多個，裝一顆就好，我跟 POS 商 API 講，兩個禮拜就解決了，我們有去做這個東西。所以我講線下美麗華、新光三越、微風，我們都這樣做，這三個都是我廠商，我都是用這個方式做，大型是這種！你不可能去給它一個設備，或者是一個手機掃描，汰舊換新不可能，它不可能做這件事情，所以你只能去跟它 POS 商合作，去開發一個 For POS 開發的應用軟件，去做介接，但是要幫它介接。

另外一種廠商是夜市、商圈，那你就可能是手機，因為它不可能去裝一個機子在現場，它也沒有 POS，你叫它們櫃檯，也沒有櫃檯呀！你只有用手機，手機上有有有，所以你看寧夏夜市都是陸客去掃，那個牌 QR 扣，對不對？那店家收到交易就好，所以它會有這種需求，也有這種需求。那有些是甚麼，可以接手機 APP 的，中小型店家，它覺得我要整 POS，POS 已經倒了啦！或 POS 商我已經找不到了，當初是買斷的，因為很多那種免費 APP，買斷的那種 POS 軟體，外面那不是很多嗎？那他買怎麼知道 POS 商是誰呀？反正就一用到底，你要去改它的鍵，不可能！那我就是來個 APP 的收款。或者是我有一個 ETC、MPOS，我可以去做掃碼，像我們就有做，我資料可以給你。我有四種，線下交易模組都會用到。沒有辦法，我們一定提供給商家去做選擇，四種。所以最有可能的付款機制跟支付模式，不是我們講，是商戶的決定！

所以一般來說，我們在跑商戶的時候，都是給他選，四種都有！你要哪一種？他只會要一個，就他覺得我整 POS 貴不貴？我用手機 APP 安不安全？



我用 Web，我有沒有 Notebook？對不對？所以店家他自己會考慮提供給客戶的付款機制，費用、成本跟教育訓練，還有安全性！<sup>R0503-3</sup> 類似這樣子講。所以您提的其實都會有，並不會有偏向哪一種，因為你偏向哪一種應該是分析哪一種類型的客戶！你說大型的客戶根本不會用這個，中小型的客戶才會有所謂桌上型跟平板，那實體商店的多媒體預購是少之又少。

#### 獲利模式一

4. 假設法規鬆綁，您認為第三方支付業者最有可能或有機會提供什麼金融服務？

答：

我覺得中國大陸在商戶端是賺不到錢的，那現在收錢是收 P2P，譬如說「共享經濟」，就是說我怎麼拿錢給你，我分帳或者是說我付錢給你，就個人跟個人的 P2P，我覺得這個有機會。在臺灣很難搞，臺灣因為在法規沒有鬆綁前很難做這件事叫 Account Link(綁定帳戶即時扣款)<sup>R0504-1</sup>，我怎麼做統一帳戶的整合？就像現在的 Line 沒有成立第三方支付，對不對？它的儲值帳戶是國泰世華，雖然 Line 的用戶很多，但那一塊就搞死了，因為我一定要有國泰世華的帳戶，我才能做 P2P，而且我不能做 Account Link(綁定帳戶即時扣款)，就是說我今天就算不用國泰世華帳戶做主帳戶，但是我下面有很多帳戶，現在目前來說 Line 還沒辦法做。那以民間的第三方支付來說，它現在也在努力爭取金融服務開放這件事情，但目前法令嚴格還沒有開放，你沒有開放甚麼金融服務前，你最能賺錢的就是 P2P。<sup>R0504-2</sup>

就像我們買一張電影票，像我常常去看電影，我去美麗華看，我在線上訂電影票，我不想去前臺排隊，其實它又有送我 30% 的優惠，我願意做這件事情。我今天去錢櫃唱歌 6 萬元，Go Dutch(平均分擔)大家以前都要掏錢，麻煩！那現在我發通知就好了，額外收 10 元手續費我願意付，因為收得到大家應付的錢嘛，方便，對不對？所以 P2P 是一個很大的利潤。還有一個是因為第三方支付要「專營」，何謂第三方支付要「專營」？銀行業者則不用，是「兼營」，因為銀行已是金融機構，但像遊戲業者的角度，像遊戲橘子、歐付寶，它必須「專營」，何謂「專營」？你不能有其他的商業模式，法規不鬆綁的情況下，你很難搞！譬如說，我第三方支付可不可以做票券的營運？叫代理發行。因為一般業者要去銀行開戶，去信託部，信託部要一堆文件，要 401 報表有的沒的…，你商戶哪有那麼多時間去搞這個東西？還要開戶費，還要評估 401 表、資產負債表可不可以，錢都要放在你這邊了，你還要擔心這些？

可是銀行沒辦法因為有信託公會的規定，但是如果我覺得第三方支付則可以做「價金保管」，做「代發行禮券」這些事情，那還有很大的利潤，對呀。因為我們(墨攻)跟銀行的手續費是我每年很高的利潤，我們每年交易的金額是40億從我的系統出來的，預售型商品是大宗。像我這種公司是40億，你交易手續費0.2%~0.3%，那就是很大的利潤。那比代收利潤還大，那你代收還可以結合「履約保證」去做這件事情。<sup>R0504-3</sup>但是以前歐付寶想做，可是不行做！因為金管會說不好意思喔，因為你要專營。

那票證業者像悠遊卡、一卡通，它也是專營，它都要報部，對呀，你都要報部過。一卡通要整合系統都要報部了，更何況？都要報部，所以很麻煩。所以如果你可以整合這種預付型商品的這種交易機制，讓第三方支付多元發展，讓它不只是做個代收，我把服務「建」進去。就像中國信託票券系統，為什麼它建在Pockii裡面整合，因為它銀行嘛！它可以「多營」的角色嘛，它就會有利潤。可是民營的第三方支付你要專營，像歐付寶現在不能做，那你就沒有太大的利潤，你就是把會員客戶導過來，對不對？然後去搶一些代收手續費而已，就是原本是檯面下做的事情改成檯面上的，我感覺是這樣子啦。以前「紅藍綠」<sup>註</sup>在做這件事情，那時候法令還沒過，現在政府弄了一個法令讓你在檯面上做，你有一個規範在，就變成公開的競爭，而且條件更高，利潤也不一定會有。那如果你能夠鬆綁多元的服務，禮票券的服務、錢包的服務、行銷的服務，它才有機會。

**註：**台灣最早的第三方支付可追溯至1990年代末期相繼成立的紅綠藍三間公司，分別是1996年綠界、1998年紅陽、2000年藍新。大多因為提供電子商務網站建置服務，所提供的代收代付機制，讓店家不用一家一家跟銀行簽刷卡收單合約。

#### 共同行銷—

5. 第三方支付之商業模式，電子商務系統業者最有可能之共同行銷夥伴？

答：

第三方支付電子商務系統業者的共同行銷，其實都要合作，系統合作，對不對？跟一些禮券票商，也可能跟一些錢包業者合作，它也有可能跟單一家餐廳業者合作，其實我覺得最有可能的共同行銷夥伴就是「服務業」！就是「服務業」！吃喝玩樂、休閒玩樂這種服務業，因為我覺得要「每天」、「常常」，而且你會體驗到的一些活動，譬如說吃飯、SPA、住宿、買個飲料…這種服務業，我覺得它就是長期的合作夥伴。

那我為什麼講服務業？是因為這種第三方支付它沒辦法，它要專營，所以它必須搭配像我們這種廠商，像我手下有歐付寶、樂點都來找我們合作，因為我有商戶，我有很多服務業的商戶。它可以把它第三方支付的情境，配合我的系統建立成一個生態，建立成一個對消費者的整體服務，它借力使力啦！ R0505-1

譬如說我是一個店家，我是個溫泉業者、傳產業者，我想要 E 化，我沒辦法自己 E 化；你告訴我說想要客戶來這邊可以用手機付款，我應該怎麼弄？你要建一個自己的儲值系統，而且自己建我不會受第三方支付的法令條件規範，原因是我自建；我自建我自己的服務很單純…，可是它建這個服務，店家會覺得那它建這個服務就會說花多少錢呀，划不來，而且說我只有多少 Member 而已呀…等等。但是我就可以跟第三方支付合作，它有 Member、我有場景、我有地方、我有泡湯…對不對？那你跟我合作，系統提供給我，跟我的系統串接；它就可以用錢包來做支付，然後直接進場泡湯。或者是健身房，健身房現在需要辦卡，對不對？多麻煩！用手機就可以入場了呀，為什麼要辦張卡？還要拿個券，對不對？我用手機為什麼不可以直接入場？這個第三方支付就可以直接介入，所以它就必須和我們這種系統商合作，我們是做服務業的系統商，在末端；我可以跟它整合，那這個情境就很好玩，就是雙方互帶，因為第三方支付就是沒有場景。 R0505-2 啊我就可以砸紅包，你去 World Gym 運動，有用歐付寶，就可以少 10 塊、少 100 塊，或可以免費體驗一個月，他就願意下載；那商戶就會開心，你願意砸錢，我當然接呀，你會幫我帶生意呀！一波做進來之後我再做一波，讓消費者跟商戶習慣這種模式，它就會變成一種習慣的經驗。現在是臺灣人不習慣，但是有某個場景、某個產業，或是找個前三名的做這樣的一個合作，不一定要賺的到錢。我覺得第三方支付不是在現在看的到錢，對，它現在是在鋪點，你要讓人家習慣，因為臺灣太小了，臺灣其他支付模式太方便了，信用卡、悠遊卡太方便了。所以你要誘因，你沒有誘因，大家不會用。 R0505-3

就像我們在幫臺灣大哥大做行銷合作，它做了一個錢包，你覺得它有場景嗎？臺灣大哥大的錢包叫 Wali，臺灣大哥大說它有 800 萬用戶，所以 800 萬用戶它也要重新下載呀！對不對？有沒有下載？沒有！我說不然這樣，我給你一個場景，我說為什麼旅展是一個很好的場景？旅展只是一個比喻，它的場景叫「搶優惠」，你要誘因，優惠就叫誘因，叫限量優惠，它的限量就是只有四天，在旅展就是有這個優惠。比如那「饗食天堂」就排隊，Buffet 餐廳，那我告訴它，不然這樣，臺灣大哥大的錢包可以去照 QR Code，饗食天堂門口的 QR Code，直接在錢包上面券就收進來。現場你知道要排多久嗎？

他在旅展要排一個半小時，你要有時間去排隊，什麼艾美寒舍、Hi Ya、饗食天堂…在台北排隊排很長，我說你不用排隊，「照」了就有了呀，臺灣大哥大它再送你咖啡券，那你為什麼不用？就會下載。所以在現場四天四萬多個人下載，而且是綁定信用卡，因為你要的不是只有下載，你要的是他綁定信用卡，不然他沒有辦法交易，對不對？或者是開發儲值帳戶…等等。所以它是一個很棒的場景，那你每一波活動要自己持續的做下去，所以我會覺得我們這種夥伴對它是最好的、最棒的，這種行銷服務活動的 SI 系統整合廠商。

#### 風險管理—

6. 在第三方支付產業發展下，您預期會有哪些風險？其中何種風險對電子商務系統業者的穩健經營之影響最大？是否有何因應措施？

有效控制風險管理的最重要因素？

答：

其實風控的部分，其實金管會要求很嚴格耶，一個是你綁定信用卡就盜刷的部分，因為現在有很多是綁定信用卡，中國大陸也是綁定銀聯卡，銀行也是銀行的 VISA，我覺得中國大陸有一個很好的方式叫「保險」。就像我們最近接微信、支付寶，我們跟銀行做簡報，中國大陸是百分之百做賠付，它有一個保險公司，專門去幫…，因為我們以前發卡行都要賠嘛，你買一個預付型商品，我這個公司倒了，然後你發卡行要賠呀，收單行要賠嘛，○○信託不是賠了一年亞力山大事件，純利還是毛利，賠了一年的純利還是毛利，○○信託賠不少，○銀和○○信託都有賠到。但是中國大陸很特別，中國大陸百分之百賠付，由「保險公司」賠付，不同於臺灣的信保、銀行的存保機制，這是蠻特別的點。<sup>R0506-1</sup> 這個在中國大陸是專門去給銀行…，去做，保險公司它就去保。

為什麼跨境大家願意接，就是你只要舉證我就賠，你只要舉證我就願意賠。可是在臺灣，你是賠不到的，因為沒有人這樣賠呀，誰賠呀，對呀，這很麻煩。所以我覺得賠付的風險是綁定信用卡這件事，但是我覺得是這樣子就是說，我覺得風險是什麼？我這樣講，我反倒不覺得是這些，因為我反倒覺得是你要去 Control 你第三方支付你買的東西是什麼？你根本 Control 不到，以後你也會碰到這個問題，就像信用卡一樣，收單行也一樣，你根本 Control 不到我消費者買些什麼？我買什麼你不知道，買了「預付型商品」，是「期貨」還是「現貨」？你沒辦法去 Control 這件事情，信用卡到現在還是做不到的。<sup>R0506-2</sup> 我現在買的是機票，還是一個電話機？在商店端！你捉不



到，你要怎麼判斷這件事情，就會有風險。譬如說我是一個店家，我跟銀行申請一個刷卡機，我說我要做餐飲，但是實際上我賣餐券，我也用刷卡機刷，呀你根本不知道，呀店家倒的時候，靠，有預售券卻沒有履約，你就要賠。好，第三方支付我就覺得碰到這個問題，手機支付嘛，愈來愈方便了，你不曉得買什麼？那你又多了一層，你又不是信用卡，對不對？你用行動支付嘛，第三方支付的行動支付嘛，那你到底買什麼東西？不知道！誰賠？一樣的問題！這跟收單行我覺得還是一樣的問題，第一個銀行的賠付風險還是存在，你行動支付怎麼去判斷你購買的商品是什麼？對，所以你必须和 SI 廠商長期合作，因為我是它線下 POS 機的 Solution，對，我能夠去幫銀行，所以為什麼銀行要去建票券系統？要整包一起做，你才可以 Control，你的行動支付，你的第三方支付，為什麼要去做禮票券管理？因為你商家可能有這個需求呀，你就可以建進去呀，就引導它信託，因為電子禮票券你有在做，券是你(銀行)在發、在控，它就沒辦法亂做嘛。所以你的收單碰到刷這種禮券預付型商品就是進信託。現貨就進倉儲管理系統，就可以把握這些事情。但你末端的出票設備也要你控管，對不對？這樣你要完整才不會有風險  
R0506-3，不然你怎麼提供給它？因為現在都只提供單一系統。像我們現在提供給廠商就是收單嘛、禮票券系統、綁錢包，行動支付的錢包，我整個綁在一起，我才有辦法控，不然銀行很麻煩。我只要一次出事就好，一次就不知道要賠多少！因為利潤很少嘛，利潤只有零點幾%，一賠就必須賠全部，那你如果不 Control 這一個預付型商品，不服務這一塊，那它就會有理由，因為你控不到它；那我現在做的商家就是全控，為什麼要收納到錢包裡面？因為我要控票呀！票我要能夠掌握呀，沒有紙本耶，電子你要怎麼控？不好意思，APP 是我銀行，所以你要收納進來，對，沒有的話你都不認喔！你只要不是收納進 APP 的票，我哪認呀！為什麼要認？我為什麼要賠付？對不對？所以你可以要求業者做這件事情嘛，但若你沒有提供這種服務的時候，那你沒辦法要求業者全部做這些事情。但你也可以不收它錢，我說這個系統是○  
○銀行的，也可以不收它錢，你是服務給它，但是你可以收手續費，且沒有賠付的風險，因為我只認收納在我錢包裡面的票，你就不會有風險。對，那你的體驗就是好的，而且你還可以幫業者做行銷，而且幫它導正正確的支付方向，你也沒有收它系統費呀。因為我對的是你(銀行)嘛，所以它對消費者也有保障呀，也會有多元的支付體驗呀。

系統需求—

7. 您認為電子商務系統業者在資訊科技(IT)投資之重點？

若能有借力使力的機會，您認為最有可能的系統建置合作對象？

答：

其實這個像聯合信用卡中心或財金，現在財金也想做呀，財金想做支付寶、微信的共用平臺。但是，這樣子講好了，跨境來說銀行要賺的是外匯、匯率，那透過財金，銀行賺不到匯率，財金要去拆它的%數。那你(銀行)則不用建系統，你就是提供這個服務，但賺不到錢，銀行的利潤來自外匯，那你外匯都拿掉了，外匯也沒賺，然後手收%數又被剝一層…。這樣子講，小銀行有可能會這麼做，但想「做大」的銀行不可能！小銀行因為只想增加服務而已，告訴大家我也有這個服務，但賺不錢！也沒有功能上的差異化。

R0507-1

但假設我是財金，我就不會只這樣做，我不會只是單一個共用平臺而已，我應該做多元的共用平臺，我財金提供的是一個多元服務，我有錢包…等等，我做 Total，讓銀行業者選擇。你消費者以後會有多少錢包？○○銀行、○○信託、○○商銀…，為什麼沒有一家做錢包的 Total 勒？很怪吧！有沒有人做這件事情很重要，就是我這個錢包是可以 Link 所有銀行的錢包，這才是共用平臺呀！我的票券系統可以去收納所有銀行發出去的票券，要是我是財金，我要做這件事情！我幹嘛只做個跨境？對不對？<sup>R0507-2</sup>只是我覺得這還是不要跟財金講好了，呵呵。那它做了，我就沒得做了，我現在是往這邊發展。我有一張藍圖就是我在做這件事情，我現在雖然是一家一家銀行在建，但是我慢慢了解各家銀行的需求的時候，我就會建共用平臺。因為你建到裡面，你的資安、你的議題都不一樣，但是我大概慢慢了解這個資安議題的時候，我就可以建這個平臺，也許我再賣給財金，我跟它合作，也許；也許我自己做，我找二、三十家銀行投資我，成立這樣一個平臺公司，因為目前有幾家銀行有投資我嘛，○○信託、○○銀行、○○銀行。那接下來投資，我說我搞不好在第三季就公開。那我很了解業務，臺灣的末端商戶要什麼？所以我會把這個服務建起來，去讓所有銀行進來，所以提到系統整合的合作對象，目前我覺得它們都單一在做…嗯。但財金是有可能的，因為這牽涉到清算，就像聯合信用卡中心。但它提供都還是只有金流這一塊服務，它永遠只有想金流，就是這樣子，那它沒有想過消費者體驗是什麼？我們則會想消費者體驗，一種是商戶、一種是一般消費者、一種是銀行，它現在則只 Care 銀行，而且收沒甚麼錢。它沒想到商戶端、消費者端會來體驗，體驗是什麼？它不管呀！它只管銀行端，反正就幫你整合嘛、共用平臺嘛，你進來就對了。但你消費者就自己推、商戶自己推。所以我為什麼在每一家銀行打這個策略都打贏？我到○銀，都打贏，○銀我的末端都很強，我的末端很強，它就會想用我的 Solution，因為末端就會有消費者或商家，它有解決

方案。它不是建了一套系統之後再去想解決方案，而是我賣給它一套解決好的放在它的系統裡。所以我覺得現在銀行要提供的不是僅一個系統，而是賣整體服務；因此我覺得未來系統商誰可以賣整體服務，不僅僅是賣給銀行一個系統，誰就有機會成功。 R0507-3

#### 人才培育—

8. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才？最可能的晉用方式？

答：

我覺得第三方支付人才還是要懂得服務的市場，我不覺得是資訊人才，我覺得現在很多第三方支付都是挖資訊人才做技術支援，因為 FinTech(金融科技)、數據分析…等等然後這些。我反倒不覺得這些，我覺得是了解商戶應用端的人，我也覺得銀行也不懂得如何去處理商戶應用端，我現在跑很多銀行都是。懂商戶應用端就是必須要有過商戶體驗的人，他曾經待過像我們這種類型的公司，在服務末端商戶的各類型之系統服務及解決方案經驗。

R0508-1

我覺得就是系統的應用人才，因為現在講的都是多元化應用，在末端要有相關的經驗。譬如說我覺得像 POS 廠商，那種人才就很重要，為什麼？因為他幫很多商戶去解決他末端收銀的事情，這種事銀行並不知道！真的是這樣子。我在○○銀行開會，就跟他們主管，我也是在講這個呀，我覺得我去銀行就是在分享這些末端應用。你有多少類型的末端商戶？你有這種經驗的人，為什麼你要？現在銀行是從上往下建，何謂由上往下建？我要做什麼系統我先想好，對不對？我建下去，我先把上面的系統先建好，何謂上面的系統？我要做第三方支付，我就必須照金管會的法令把這個第三方支付先建起來；我要做跨境微信、跨境支付寶，我就必須把跨境系統後臺和中臺都建起來，後臺跨境建起來就是清算、撥款，然後跟微信架接，對不對？然後中臺就是特店管理嘛，撥款這些，銀行就做這些，就撥款而已。以前真的是這樣子，銀行哪有去管，撥款就擺個 EDC(實體刷卡機)，對不對？商家貸款、放款、撥款就好…。可是現在不是，你還有前臺，所謂前臺就是說，做完這套系統之後，那我給商家是什麼方案去接？他們以前都是由上往下，所以以前由上往下以後的時候，有一個可以解決的叫 EDC，刷卡機。可是你現在走到行動支付的時候，已經沒有刷卡機了，那你就完了，於是你就做了一個 API(應用程序接口)，但不是每一家店都有 API。就像 Line 做一個商戶的討論大會，200 多個廠商在那邊，說我開放 API 在網路上，然後勒？沒有回應！因為到現在還是沒有人用，你有看到 Line 在哪裡可以支付嗎？這麼多人有

Line，卻沒有地方 Line 支付。原因就是，就算開放 API，也沒有服務商戶這一端！

所以呀，銀行也是碰到這個問題，你做好一個錢包，你做好一個行動支付，商家怎麼接？對呀，所以變成要聽我們這種公司來作整合服務。像○○銀行、○○銀行、○○信託，這麼強的公司跟我們公司簽 MOU，拜託我們去幫它做商戶的服務，那我就有點像 EDC 的委外廠商，只是我是虛擬的！對呀，你就交給我們處理，我沒有再提供硬體，我提供的是軟體，對呀，我就有提供這種 APP。

我還有另外一家公司，對外的一些投資案，我成立另外一家公司叫○○○，四種收款方式，收款 APP、收款 MPOS、收款 API、Web 網頁收款，我有這四種，直接輸入金額，可以直接掃所有的支付選擇。這裡面我已經整合好所有的接口，商家可以用這個做收款的 APP，去掃所有的錢包，商家就一定會用我的，而且免費。也可以主掃產生 QR Code，讓消費者來掃；也可以反過來去掃消費者的 QR Code，像微信就是產生 QR Code，你只要輸入進來就可以掃；那也可以掃碼退貨，還可以做單據管理列印，它可以掛一個出單機，可以直接列單據出來，印發票，然後也可以做報表管理，那我可以做末端設定，設定要開啟哪一個支付工具。所以它流程是下載、然後是輸入金額，然後直接掃使用者錢包，可能微信、可能支付寶，我都接好了，對。銀行怎麼會有這種東西？所以一定要買我的服務。

另外一個是 MPOS，EDC MPOS 可以票券核銷、可以出票、可以掃微信支付，可以掃國內的支付，可以整合一卡通、悠遊卡，可以 VISA、Master，一臺機器全部弄了，我全部整合好了，商家會買單，而且我也認證過了。它可以無線、有線都有，也可以外接發票機，那可以主掃，也可以被掃，一、二維條碼都有。這個就是○○百貨的，我就提供給它一支 API 而已，Web API 一支而已，○○百貨就全通了。



## 電子票證業者

對象：悠遊卡股份有限公司 R06 金融事業部經理 曾煥欽

R07 電子支付企劃室副理 簡睿濤

題綱：

### 公司概況—

1. 企業簡介、公司理念、營業項目與主要服務客群。

R07 簡副理答覆：

悠遊卡目前的業務主要分幾個部分喔，第一個是發卡的部分，那發卡的部分就以有商品卡的部分，然後有聯名卡的部分；第二大項就是收單，收單就是交通跟小額這兩塊這樣的部分。對，那整個在…，主軸大概就是這個樣子。那整個服務的客群，我看這邊還有包括公司裡面的部分，其實悠遊卡一直是從那個時候跟從北市府、公車業者、整個一起出資、還有一些民股、銀行的一些股份進來就是要希望說大家可以一起就包括那個時候的交通業，未來的小額消費這一塊的部分，其實有一個票證公司那可以一起在臺灣這邊就是有一個代表性的一個服務，那這是一個主要的項目。另外一個就是說，在貨幣這一塊，因為現金有它流通的一個狀態，那其實在電子錢的發展，在整個臺灣的整體營運整個運作來說的話，其實電子錢適度的替代現金的這個部分也是悠遊卡的一個使命。

就是當一些貨幣產生一些變化的時候，或者是說國家在做一些貨幣操作的時候，其實是可以互相相輔相成的。這也是悠遊卡也是一個比較隱性的站在整個國家的角度來看的，所以就變成說整體悠遊卡目前在除了發卡，這個卡片的部分比較普及之外，另外一個就是…所以就是一個發卡一個收單。

### 產品區隔—

2. 與一卡通有什麼特殊的不一樣嗎？

R07 簡副理答覆：

目前都是屬於票證業者，那就是說可能在收單發卡的這個部分，可能點還有包括發卡數或許比較不一樣，其他的在整個服務的項目其實都大同小異。

### 申請規劃—

3. 去年電子支付機構條例通過之後，以票證業者它還是可以第三方支付一個執照的申請，悠遊卡公司對第三方支付是否有規劃或申請的動作？

R07 簡副理答覆：

第三方支付這整件事情看起來，至於電子票證這邊其實有這樣子的進程，可是在票證這一塊會有一些票證的這個步調，因為畢竟發卡數已經到達一個程度來說的話，那在第三方支付的這個部份，其實坦白說在悠遊卡或者銀行，三方的角色那只是說我個人的看法是說，第三方支付的這個產業其實有一點像民國 79 年這一群第三方業者來不及趕上開商業銀行這個列車，現在有另外一班列車叫做第三方支付的這個部分，等於說有一點像開銀行等同這樣的一個角色。

那所以其實就第三方支付的這個 Wording(說法)，實質面其實電子票證業或者是銀行業，等同已經在做了(取代了)同樣在做這樣的事情了。 R0703-1  
那所以呢，以悠遊卡的角度來說的話，其實我們還是專注在包括票證的這個本業，我的應用面來說的話，我怎麼樣讓我的實體化走向虛擬化，我覺得這會是悠遊卡面對三方支付主題來說最實質上面的一個進程。

換句話說，整個產業別來說的話，雖然有一些新興支付業者它們陸續在奉獻這樣的一個服務或者公司，可是在悠遊卡這邊的話應該會是從 OFF LINE 走到 ON LINE，跟這些業者發展方向相對是比較不一樣，而且悠遊卡已經有既有的這些持卡人，不管是記名或者無記名的這些持卡人，我們希望在 ON LINE 這樣的 Payment Service 服務來說，可以做一些著墨跟近程的發展。

#### 產業發展—

4. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，您認為第三方支付產業的發展前景？

貴公司又扮演什麼樣的角色？其服務商機與利基點？

悠遊卡公司在目前的一個算是卡友數，就是使用者跟目前可使用的一個範圍，不管是店家或是什麼之類的，或其他一個公共運輸的部分，其實算是臺灣地區最普及率最高的一種票證，那面對第三方支付現在的新興趨勢，比如歐付寶或相關的一些支付機構，或者是線上的一些電子商務公司，其實對這件事情是有一定的期待，那你剛剛有提到悠遊卡其實有具備某一種程度的信任中間者金流的角色，那你在看這件事情的發展，除了你剛剛說悠遊卡想更專注在這一方面之外，那你看這樣的一個產業趨勢，你的看法就臺灣地區你的看法大概會有什麼樣的一個想法？

R07 簡副理答覆：

其實就幾個第三方支付業者來說，我覺得實際應用面還是重要的，因為實際應用面會是持卡人決定使用哪一種支付工具的要項，它那種使用的普及度。 R0704-1

市場需求—

5. 所以你說的實際應用面是指可使用的地方，可以這麼說嗎？所以您覺得還是要看可以使用面的一個位置，比如說店家。那其實就第三方來講，大陸、歐美相對比臺灣成熟許多，可能也有一個時空背景存在，那臺灣地區可能信用卡的發展，還有悠遊卡的普及率，感覺在這個消費環境來講對第三方支付，企求性沒那麼高，你覺得是這樣的原因嗎？導致說臺灣地區對第三方這件事感覺一般消費者沒有太特別的關注、需求，您覺得？

R07簡副理答覆：

其實一樣回到所謂的使用情境，因為在臺灣所謂的一個區域型，大家對卡片這樣的一個使用情境，其實已經被教育多年了。那第三方支付業者它的使用情境不管透過手機或網路上的一些應用，其實它相對有一些操作門檻，還有它的流通性的一些市場通透性的部分…<sup>R0705-1</sup>，舉例來說，我的卡片假設說我現在是一張無記名的，那我想要給另外一個人去使用的時候，那我可能就借給他去使用一下，可是如果第三方支付業者這樣一個發展，包括法令的限制…，理論上是需要討論的一個部份，所以它在所謂的發卡這個部份，它就已經有一定的限制了，在第三方業者這一塊…。所以我在看這個部份，其實我是持比較保留的態度，一個是說它產品的特性，這個支付產品的屬性，它的進化之類的…，另外一個就是說使用的情境，它可能是載具的部份，相對操作門檻會比較高一些些<sup>R0705-2</sup>；還有跟載具需要具備的一張一百塊的卡片或是再便宜一點好了的 5000 塊手機的這樣子的載具本身的一個特質，其實都會是主要的一個比較(門檻)…。

系統整合—

6. 你覺得未來整合性高不高？因為現在店家不可能悠遊卡一台、然後歐付寶一台、未來支付寶或微信支付…不可能所有的都各加一台吧？然後你覺得…就像現在悠遊卡跟高雄捷運在交通票證上面有整合一樣的介面，你覺得有這樣的機會嗎？

R07簡副理答覆：

嗯應該說收銀機的這個整合是包括通路都已經有這樣子的需求，這樣子的事在談。那技術面整合當然是肯定沒有問題的，那是必須回歸商業(考量)的部份，像之前悠遊卡的布建都是由悠遊卡作一些合作，那以後像這樣子的布建、還有相關成本的分攤等等之類的，會不會有相當的考量，這個會是其中的一個問題(對店家來講)。還有對店家來說，它其實會思考到一個點，就

是說我做這樣子布建的時候，收這樣子悠遊卡這個的貨幣，或者收現金這樣子的貨幣，或者收拍這樣子的貨幣好了或者歐付寶這樣子的貨幣，其實我們回歸到貨幣的流通性來說好了，假設它的發卡量或者它的發行之量、Base 不是那麼高的時候，店家要去發展這樣子的一個收款機制的意義在哪裡？就商業面來看其實是一個問號。 R0706-1

那這個部份是雞蛋問題，到底是先有雞還是先有蛋？應該先去發還是收單這邊要有使用的地方，這個是雞蛋問題。那它沒有收單那發也發不了太多太高，因為它使用它願意把它的現金轉換成所謂的歐付寶、或者拍或者貨幣，對持卡人來說就會去思考，有需要把把這樣流通性這麼高的東西放在這樣子的一個錢包裡面嗎？其實我覺得是一個很大的問題。

#### 金流角色—

7. 那我想也請教一下曾經理這邊，因為就我所知曾經理在悠遊卡這邊是負責金融事業部這邊的一個業務，那你在看這件事情就金融業者其實我個人覺得我自己的角度有一點點的擔心，就是說你會想到說第三方支付這件事情以在國外的發展其實部分是把銀行原本的金流給截斷，就是說原本銀行是掌握金流的一個角色，這個金流的角色在某種程度其實已經被第三方業者作一個取代，那你接觸這麼多的一個金融業者，你在看這件事情有些銀行非常的積極在跟相關的電子商務平台做合作，第三方包括歐付寶、支付寶…甚至這兩天華南銀行和微信支付，幾乎這些事情銀行都有和你們有聯名卡的業務，那你在看這件事情，你覺得這些銀行抱持的是怎樣的一個想法？就你認為你的觀察你覺得這個情形是在臺灣地區第三方支付的這樣一個角色你覺得發展的情形？

R06曾經理答覆：

其實在臺灣地區的第三方支付與大陸地區的發展歷史背景差很多，因為以前在大陸那邊信用卡不普及，臺灣地區當初信用卡它其實也可以算是第三方支付，它一樣有價金的保證，類似可以做到交易上的一個安全信任這樣子的一個防護，其實動機很成熟，它在臺灣信用卡支付已經非常非常的普及，所以說你現在談臺灣地區的第三方支付的發展絕大多數的業務還是以信用卡連結的代收付為主，你要去做單純的第三方支付的狀況真的不多 R0607-1，那銀行考量的是說這是一個新興的一個模式，我覺得銀行大概是多方嘗試，只要有合作的機會的話。所以現在大部分的銀行跟這幾個第三方支付像拍、歐付寶、甚至 LINE PAY，它們都在搶跟它做信用卡綁定這樣的一個合作，讓在前端在做支付的時候，雖然它是用第三方支付進去，可是它後端連結的



是這些銀行的信用卡直接的帳戶，這麼個第三方支付當成它一個大特店的角色<sup>R0607-2</sup>，那麼跟之前它們在廣義上它們合作的一個模式，我認為沒有什麼太大的改變，所以說我覺得在這一塊銀行來講保有它原來的金流，並不會因為這樣子的一個合作第三方支付，因為後段的金流還是都要到，那第三方支付能夠吸引多少人來儲值的這一塊還有待觀察。那當然不是每個人都有信用卡還是有一些人沒有信用卡的，那我覺得比較有機會是第三方支付在這一塊能夠吸引這一群人來使用它能夠儲值當一個工具，我覺得對這一群人來講是比較有機會的。

#### 跨境發展—

8. 那其實副理這邊有提到是說這一塊，那我個人觀察就第三方支付得這一個發展就很多的消費者而言當時是著墨在網路購物服務的一個概念去產生的，不僅是在跨境這一個部份，雖然電子購物在境內的部份在國內的部份，其實信用卡支付這件事情是相對成熟，那可能會有這樣子的一個需求想法，尤其是歐付寶在做這件事情的時候，其實有一點點是跨境上面的需求，那你負責電子支付這一塊你在看這件事情，這樣一個發展是很必須嗎？

#### R07簡副理答覆：

坦白說跨境這件事它到底會不會發展起來，我當然還是比較保留。那當然在票證這一塊發展的話，以我們公司的立場也還是比較 Focus 臺灣地區，這是我們去建構一個比較完整的線上線下，還有一個社會責任的使命。<sup>R0708-1</sup>

一個整合的支付環境的整個完整化，那其實就所謂包括銀行也好或者第三方支付業者也好，其實要去做所謂跨境上面的一個業務，最近有很多同業跨境這個部份來說的話，它的效果到底是怎麼樣？或者是說所謂跨境，其實是說另外一個值得互相做一個互通。那我還是以臺灣這個我在這邊我可能要收現金人民幣好了，那它可能就是用人民幣直接支付了，是不是一定要透過某一種載具的方式，連結回去它的那個部份。或者 Marketing 有多少？其實我也是持比較保留的態度，我現在可能只是宣示作用，我看起來，比如說寧夏夜市，可能就是一個點的宣示作用。

#### R06曾經理答覆：

比如說你要 Base 還是要先穩住，夠大之後才有辦法跨境。比如說像支付寶，它也是在大陸有這樣的規模才有一個跨境支付業務。<sup>R0608-2</sup> 然後我覺得它第三方支付，它們初期我覺得還是會以臺灣第三方支付為主，…那當然以目前第三方支付業者來講它們自己在線上都有自己基本的平臺，不管是 EC 或遊戲業者這一塊都有些基礎在，那我覺得他們在這些基礎之下，他們第一

步要做的應該就是 O2O，ONLINE 到 OFFLINE、超商啦其他的這一些應用，這些做起來之後能夠這邊吸引足夠的使用者，它們下一步才會考慮到跨境。

虛擬應用—

9. 抱歉，有一點我不是很確認，因為悠遊卡這一張卡片，它目前是可以連結在手機，就是一個虛擬悠遊卡的概念？

R06 曾經理答覆：

目前還沒有。

10. 那有這樣的需求嗎？我是說銀行現在會有虛擬信用卡直接綁定在手機上，是手機支付(行動支付)的概念，那悠遊卡未來有這樣的一個發展嗎？

R07 簡副理答覆：

以悠遊卡來說的話，目前在規劃是希望說現有悠遊卡的持卡人，他都可以開一個新的功能，就是既有的架構我們提供它一個功能去做網上支付，所以在概念上是比較像一個新功能的提供，新的服務的提供，目前是朝這個方向進行。那因為它在整個網路上面一些支付的限制，我們首先都還是走票證這一塊的這種機制來做，這樣子來進行。

11. 所以可以這麼說，以後網路購物我不見得是可以拿信用卡來付款，我還可以拿悠遊卡來做付款，是這個意思嗎？

R07 簡副理答覆：

是。輸入一個辨識機制或密碼之類的，目前規劃中，也要跟主管機關做申請，短期間還沒那麼快。

R06 曾經理答覆：

再補充一下，那悠遊卡手機支付我們目前只是把實體類似實體悠遊卡放到手機上面，它也不是虛擬，它等於是說手機上面它一定是 NFC 手機，那它裡面要有晶片在裡面，我們是把悠遊卡相關的金鑰放進去，然後讓透過手機的線圈讓它在實體上面去做交易。比如說我們現在有跟群信、中華電信一些電信業者在合作，(申請?) 假設一般的悠遊卡跟電信業者申請，如果悠遊聯名卡有幾家銀行在做一些拍的測試，不過都不是很大規模，大概都是技術上面的一些測試，比如說我們要測 OTA(空中下載技術)到底怎麼做呀？有一些小規模的拍的試運轉。

12. 所以說假設以台中銀行的悠遊卡來講，悠遊聯名卡來講，我以後也可以以手機支付上面，但是是靠悠遊卡的儲值功能的方式來呈現，那我們(台中銀行)必須做什麼？

**R06曾經理答覆：**

這一塊的話因為現在整個技術很複雜，之前比如大家在講的 TSM 平台，像我們跟五大電信業者合作，就是群信，然後中華電信自己有 TSM 平台，那這個技術都是要透過之前 TSM 平台去做管理。比如說你要透過這個平台去平常去申請一張信用卡或是一張悠遊卡，它來管理空間。不過 TSM 平台以銀行的角色它會覺得受限電信業者太多，所以現在銀行的信用卡都已經走到 HCE(主機卡模擬)的模式，那可是悠遊卡，信用卡跟 HCE 的話，可是悠遊卡目前還是不行。所以說未來我們現在也在跟銀行、電信業者在討論怎麼去跟 HCE 的模式去做搭配，那這個技術目前還在討論當中。

(其實有時候想一想相關的付款機制，用到後來也不曉得用什麼樣的付款機制，你的介面都是手機，其實有一點點這樣的狀況…我覺得快要感覺不出來比如說以後我用儲值、用悠遊卡、還是用信用卡，其實說真的只有消費者本身知道，因為你拿出來就是手機而已。)

**R06曾經理答覆：**

所以你看銀行部門名稱，以前是信用卡事業處，現在全部要嘛就信用卡暨支付金融處或直接就叫支付事業處、電子支付處等。它已經把原來的信用卡中心，當作對它來講就是單純其中一個的支付工具而已。目前部門定位則都必須除信用卡外還要含括電子支付它整個支付體制。<sup>R0612-1</sup>(你知道我們家信用卡已經歸入到消費金融部改天再約個時間拜訪一下黃副總，也就是我們卡務的督導副總，然後我們新的總經理你們應該還沒有見過，就新光銀行那個賴總，有機會就講一下我來安排時間，我覺得也有必要就下來一趟這樣子。)

**顧客關係—**

13. 那再來就再請教一下就是說，就您覺得目前消費者他在做網路購物的時候，尤其是在現在做網路購物無外乎桌機(桌上型電腦)、或智慧型手機、或者實體商店的多媒體比如 Ibon 之類這樣子。那您覺得消費者在這幾個支付交易情境，專機、手機或 Ibon 多媒體的部份，您覺得他們未來的付款趨勢會是怎麼樣？我的意思是說，舉例一定還是以信用卡為主嗎？還是說現金取貨啦或者是說未來的虛擬貨幣、或遊戲貨幣這樣子，還是就您講的悠遊卡，您覺得？就您的認為？

**R07簡副理答覆：**

貨幣的這個部份其實我覺得都會存在，就是在這幾個操作情境裡，我想都會有一些必然的存在，因為其實在未來 3~5 年來說的話，太遠我不敢講，

3~5 年來說一些(其它)虛擬或遊戲貨幣它需要被創造出來這個進度，我覺得還是需要時間啦。所以現階段在培養的支付習慣，可能還是信用卡、悠遊卡這個部份，我想還是會是它目前主要的使用情境。<sup>R0713-1</sup>可能就是也許像拍或者像 Line Pay，其實我坦白說現階段它們在應用的情境，我會比較把它看成是它是一個加值的機制，因為後面它的 Founding Source(創建資源)就是可以連誰的支付工具之類的。所以它做的是充值，然後它再去做授權可能它那個拍也好或者是那個歐付寶也好，它們就是做授權，後面它們都連動到信用卡。其實現在比較大宗的應用看起來就是說先把錢先圈或充值進來然後再去做支付。

#### 獲利模式—

14. 其實我在來之前我自己有先做將近300多位的網路購物者的問卷，然後再安排訪談；其實這300多位的網路購物者，我有一個題目就是說你在針對這些情境底下，先不管說目前的一個使用情境你是不是接受？就是說(未來)你最會常想到的付款機制是哪些？那其實他第一個想到的就是信用卡，第二個想到的不是現金，目前來講其實是以悠遊卡為一個想要以後未來可以做為一個付款工具的時候，他會想到是悠遊卡，其實這一點也就是我會為什麼會請曾經理來安排這一次的原因，我其實有一點意想不到。因為大家其實，尤其是在中部對悠遊卡這件事情其實還是比較陌生，然後是連鎖超商跟交通的使用，但是它會在網路購物這個情境會去把悠遊卡列為一個未來的選項，這個是我個人覺得可以來讓你們做一個參考。因為這件事情等於消費者他觀念在改變，它除了信用卡之外幾乎第二順位第三順位是悠遊卡，悠遊卡以後可以作為一個線上購物這樣一個付款的情境，這個其實是可以給我們悠遊卡這邊給一個參考。那再來就是說假設法規鬆綁其實電子票證某個部份來講就如同副理講的有一點第三方支付的角色在，法規鬆綁的話您認為悠遊卡公司有可能會提供什麼樣的金融服務？就您看來您覺得？我舉例好了，我先不講它是第三方支付業者或怎麼樣？就以大陸地區來講很多的非金融業者其實有從事一些小額信貸、或者可能是有一點小額投資這樣的一個角色，您覺得未來有這樣的一個發展可能嗎？那以悠遊卡來講以後有沒有這樣的一個機會？我的前提之下是法規沒有做受限的一個狀況。

#### R07簡副理答覆：

當然這個其實就會跟公司的一些定位其實就會…至少目前的定位跟一些發展來說的話，目前還沒有相關的一個規劃，當然也大概明白，就是有去跟第三方支付業者大家做一個交流，那其實他們骨子裡面是想做這些事情，那就是說你們沒搭上那個 79 年那班車，現在開始去「收集」這些錢，要來做



後面 Loan(貸款)或是什麼的這些業務，他們想要這樣子做，做這些事情要開辦一些「類銀行」的這些業務。可是至於悠遊卡來說的話，其實我們還是專注在 Traffic Ticket(交通票證)這一個角色。 <sup>R0714-1</sup>

#### 共同行銷—

15. 您覺得假設目前這個市場或者電子支付，或者第三方支付在臺灣愈來愈成熟的話，您覺得悠遊卡公司或者是其他支付公司您覺得它會最希望的一個共同行銷夥伴？我舉例好了，就比如第三方支付這樣一個商業模式無外乎有金融業者、票證業者、電子商務平臺、物流業、那有特約商店，類似這樣一個情境，那其實我為什麼會問這一題的原因其實在這一個商業模式來講每一個都有它一個角色存在，但是每一個無法掌握一個商業模式的主導權，我會這麼問的原因就是說現在消費者因為一個商業模式需要這麼多的角色，那又因為個資的考量個人資料保護的考量，所以很多的業者其實是無法全然窺探會員或使用者的一個全貌，它在做行銷這件事情的成本非常高，它一定會有一個共同行銷的機制，在取得這樣的一個會員資料或使用資料的時候，它會有一個可能需要釋放同意的一個概念讓其它的角色來做，那就這樣的一個商業模式您覺得在這個架構底下，它行銷成本會愈來愈墊高的情形之下，您覺得它會最想要跟誰合作？就電子支付業者來講。

#### R06曾經理答覆：

我覺得就好像比如說支付寶若沒有淘寶的話，理論上會成功嗎？所以說我覺得未來臺灣地區第三方支付的業者以現在來講它幾乎要嘛電商平臺、要嘛就自己的一個產業基礎挹注，那我覺得它們未來的發展還是會在電商平臺來執行，還是要透過這些平臺來幫它去做這些相關的行銷合作。 <sup>R0615-1</sup>

那當然第三方支付業者後端綁的一些銀行信用卡的帳戶或存款的帳戶，這一塊還是會去跟它們電商平臺串接起來，共同來合作，我覺得這個是一定的。 <sup>R0615-2</sup>

(聽你這樣講不管電商平台的會員數或信用卡的發卡持卡人，表示某一種程度就是它的底下這樣一個會員或者是卡友是要夠多的，所以其實也是要著墨它相關底下的業務規模，業務規模愈多才是最有可能會被想要合作的行銷夥伴，我覺得這其實應該也是蠻合理的啦！就是說我今天想要合作的人最好是它有一些些的客戶基礎，應該是這麼說。)

#### 風險管理—

16. 那就在你看法，我覺得這一件事情在下一題我覺得非常重要就是風管這一塊，風險管理這一個部份，那你們在看這件事情，它的風險管理有沒有甚

麼樣的可能會預期到的風險？就你們在看這件事。

R07簡副理答覆：

在整個的發展來說的話，其實悠遊卡在電子票證這一塊其實原本就有它一定的限制存在，就是使用的情境，使用的限制存在。那其實這樣子的一個限制會是一個還蠻不錯的一個保護環境，應該這樣子說。<sup>R0716-1</sup>因為會相信電子支付的這個部份它相對的金額就是比較小，電子支付現在在發展它比電子票證還要大一些，而且它在轉帳的時候也比較大金額。

那悠遊卡這邊還是 Focus(焦點)在「小額支付」這一塊。像對我個人覺得這樣子的一個交易風險，風險的情境其實是大幅降低的，因為有一些限制嘛，單筆一千對一個消費限制來說的話那以風險的角度去看待的時候，基本上就會擋掉一些你要做一些洗錢啦大額的這個部份，因為它已經有一個金額的上限。<sup>R0716-2</sup>(所以你會覺得說票證業者來講這件事情其實有關交易風險這件事情不用太過於擔心？)相對的低很多，比現在的電子支付或是一些來說的話，相對會低很多，對，當然在交易的基本面這個部份基本盤，這個部份電子票證這一塊會去 Follow 就整個的可能發生風險或者被窺探或者被冒用這樣的一個門檻來說，就是我個人覺得使用情境是會比其它的方式來得相對安全許多。(那以悠遊卡來講應該也是傾向一個記名，那記名其實也是一些個資上面儲存的部份，那你們覺得在這樣一個的記名式卡片底下，你們對於個資保護這件事你們的看法，還有就是個資外洩的狀況，因為你們應用情境非常得多，不管是交通，不管是店家，甚至未來您講的網路購物，那在記名式的部份實際上就有一些些個資的考量，那你覺得這樣的一個未來有這樣的一個風險存在嗎？)以悠遊卡記名這件事情，其實基本上這個當然是內部還有包括主管機關其實都有稍微大家互相溝通，他們希望的一個情境其實跟銀行業本身在蒐集的個資其實會有一些些不太一樣，因為就主管機關的立場，它希望我們做到最起碼的「最小化的蒐集，可是最大化的服務」。就是票證業務這個部份，我可能就是保障他儲值金額就是這樣子，那我保障他的儲值金，其實我可以包括合身的這個部份也好，或者是說我取得他個資，我變成說可以「有限取得」就好，因為相對儲值金的金額也小，所以其實在蒐集個資的這個部份有沒有一定必要蒐集像銀行業這麼的完整、這麼細，其實是可以討論的。那相對蒐集個資，假設說依這樣子的原則來蒐集個資的話，個資有限取得，然後只要可以提供完整服務的這個限度裡面，我們就是最小化的蒐集。<sup>R0716-3</sup>(可能你們的企求只是在萬一這張卡被遺失我可以找得到它，大概

就這樣考量而已。那就儲值的部份我個人是沒有這樣的經驗，被盜用的風險高嗎？就以票證儲值這件事情。）

**R06曾經理回覆：**

盜用…卡片掉了被別人撿走了這個是一回事，這個可以掛失。但是其它的一個情境，悠遊卡曾經有卡片被盜加值，破解了裡面這樣子的系統風險，應用層面倒還沒有…。後面那一塊會有一些防護的機制，很快就捉到這樣子，好久以前的事了。

**系統需求—**

17. 那再來最後一個部份，也要請教雙方您負責金融事業這邊，因為系統其實我個人認為我之前就有跟曾經理討論過，每次在一個新的業務上次接觸悠遊卡，除了悠遊卡權利金對我們來講也是負擔之外，其實相關的系統維護、系統建置的成本，對銀行來講也是一個壓力，那我相信對電子支付業者也是一個壓力，那您覺得系統建置的部份，您們覺得未來有可能發展就是說大家都是共同出資嗎？還是說共同來…或者是政府做一個平臺或者是這些業者去搭建一個平臺的概念，而不是自己完全都要獨立完成，或獨資去做這樣的事情，您覺得這個發展性可能嗎？

**R06曾經理回覆：**

我覺得有呀！那這個比如說現在臺灣行動支付 TSM，比如說臺灣行動支付(股)公司就是由群信它自己以類似一個平臺概念來幫銀行去做一些服務嘛，銀行就不需要去建置這一些系統，而是大家共用這些系統。那可是而這個對於它銀行來講當然還是有成本的負擔，只是說你原來是整筆的整包的建置，你現在只是未來每個月的使用費。可是到底是哪一個模式對銀行是好的，我覺得這可能是要思考的。<sup>R0617-1</sup> 比如說我們 HCE 這樣發卡的建置系統，現在有的銀行，規模比較大的銀行它可能就會思考自建系統。那如果你規模不夠大你就會去共用群信、或是臺灣行動支付提供給你的平臺，這個就會跟之前 NCCC(聯合信用卡中心)，比較早之前財金一樣，各銀行剛開始在發卡的時候你不一定要投那麼多的錢去建置你的信用卡系統，你可以使用 NCCC 的共用平臺，可是當你發展到某個程度的時候，因為你的業務發展考量，必須要考慮是不是要自建平臺？不然的話有一些需求受限於這個平臺的一些修改上面，不管是時效性或是彈性根本無法符合我們的需求的時候，會迫使你不得不自建自己的平臺(這個就是你需要一些差異化的時候)，走到最後面一定都必須要差異化，如果大家都一模一樣的時候，那你就沒有辦法在這邊凸顯你的差異化<sup>R0617-2</sup>，去吸引持卡人為什麼要申辦你的卡片？我覺得這一

塊一定會走到這一步。那其實我覺得這個沒有一個說一定是什麼方向走的時候，我覺得要看當時你的需求、你的狀況再來決定說你要怎麼走啦！（通常這個是在市場剛開始還渾沌不明不曉得這件事情的時候，就是能不能賺的了錢的時候，大家會用這樣的模式去 try，其實銀行也很害怕賠大錢，它其實覺得那我丟個幾百萬大家一起做這件事情試試看，可能有時候是這個考量。）

或是說假設這個它可以自己主導，它當然可以這樣考量，或是說這個合作業務的模式根本不是它能夠主導的它還是要跟別人合作，它那一塊不得不加入這個共通的平臺，大家一起來做這件事情，所以說我覺得這個有很多不同的面向跟考量因素。（悠遊卡曾經有跟別人做合建系統這件事嗎？）比如說群信的 TSM，就是負責建置 TSM 平臺這個，就是找五家電信業者加上悠遊卡公司透過網路投資建立一個 TSM 平臺。因為當時我們都認為說在國內 TSM 平臺不需要那麼多，假設每個電信業者各自建立它們的 TSM 平臺，銀行跟每個電信業者都要介接那個 TSM 平臺，銀行會受不了，我們也受不了。所以當時我們就會去找五大的電信業者希望大家共同來合作，建置一個 TSM 的平臺，那可是這樣子的一個合作模式在金融體系這一塊它可能不放心，所以說後來金管會、財金、央行這一塊主導臺灣行動支付，所以有二個 TSM 平臺。這邊是銀行主導的，那邊是電信業者主導的，那以現在發展到現在這種狀況感覺上 TSM 已經不是主流了，這兩個 TSM 平臺目前都必須要去兼做 HCE 的模式，他們也會提供 HCE 的平臺讓初期不願意花大錢投資的銀行可以使用他們的平臺。（這麼快就要轉型，它剛建置完就沒了，開個記者會就沒了。）

#### R07簡副理回覆：

其實我真的會覺得，就是在臺灣這個區域的部份我覺得所有的金融業務，或者是未來的所謂的泛金融業務，需要有一個很重要的觀念就是說國外它有它的發展，就是支付的發展跟它的 solution 還有它使用情境的部份，可是這樣子的一個內容是不是…就是這樣子的一個技術也好或者是這樣子的一個商業模式也好，是不是適合臺灣去做使用？我覺得這個思維邏輯很重要，就是這個前提非常重要，真的必須要被思考跟討論。因為大家只怕說無法跟國際接軌，無法怎麼樣怎麼樣之類的，可是這個社會成本非常高。<sup>R0717-3</sup>

當然臺灣行動支付或者像群信，這個坦白說社會資源、社會成本非常非常高，假設不管哪個企業來說，我以臺灣的角度來看，臺灣這麼多（支付）在做這件事情，現在包括現階段還在很多金控在做很多三方支付像中信他們要用搞一個之前在做的 pockii，大家一直在做，做了又改，這個其實有很多人來問，我自己接觸的就非常多人就是這一段時間，就非常多人來跟我討



論交流一些第三方支付這件事情。那我說站在電子票證這件立場來說的話，其實我們有一個責任做一件事情，就是幫這些幾千萬的持卡人，去做一個 solution 的篩選，什麼樣的 solution 之於這些持卡人的服務是最好的，最普及的，那悠遊卡就採用某一件事情。悠遊卡不需要在技術上面去做所謂太引領世界潮流的這件事情<sup>R0717-4</sup>，因為基本上這件事情是不存在的，可是就使用情境的一些普及的極大化來說，我覺得這是悠遊卡的優勢，也是社會責任。

那所以其實我們就會更精挑細選在每一個動作的時候，其實我們就會去思考我只要這樣一做就是五、六千萬卡友的適用，包括這些使用的點，幾萬個點的使用，我就需要讓它是一致的。這個有一定程度的難度，可是這個是悠遊卡要去做的事情，那所以為什麼我在跟第三方支付業者或者是這樣子的使用情境是有一些外界的聲音和反應，說我們太慢啦或是怎麼樣，像包括之前的現在很流行的 QR Code 這樣子的，像內地那邊中國人那邊韓國美國都很風行普及，那現在內地那邊也有在討論說不夠安全，所以像 QR Code 或 Code 的情境，可能下一波又被砍掉，就等同 TSM 被改成 HCE，那還會再有一波嗎？

那之於悠遊卡其實不需要也不能投入這麼多的成本在這上面，因為悠遊卡只要一放進去的時候是所有卡友他要跟著你一起變，所以我覺得這個社會責任算是非常重要，如果一些小的像現階段還在發展的一些三方支付業者，它可能覺得 COST 或 Base 我就不要了，我就換下一個、換下一個技術…。可是悠遊卡只要有換系統，就是這五六千萬人一起換，就是這六萬個點一起換，一起動。所以其實悠遊卡在這個時候真的必須要精挑細選，什麼叫做已經是市場上成熟的技術，包括風險性的考量，包括整個流通性的考量，包括建置成本的考量，消費者的接受度。<sup>R0717-5</sup>假設說走到某一個情境那樣子的市場，包括業者也好，包括持卡人也好都已經是在某一個使用情境狀態下，其實悠遊卡就是應該是要那樣的 solution，然後去建置這幾萬個點，跟這五、六千萬的卡友，就會一起跟著做變動，然後就是邁到下一步去，就是這個量體是非常大的，所以其實我們在看…我們當然在所有的不管是手機來說的話，包括之前在講的比如說 SIM 卡的或者是手機裡面晶片的這些…然後 NFC 手機等等之類，像 IPHONE 這樣子的陣營，它還沒開放一個功能，那我們就只能…。那你那樣子的族群就 Android 獨厚 Android 的族群，那大家可能又會來問那悠遊卡看待這整件事情，所以其實在整個技術面來說悠遊卡肯定會一路會一直跟隨，可是這個就是在我們，可是這樣子的建置只要一發落下去就是幾萬個點，所有的業者它必須要這樣子做，持卡人都必須要進入

這樣子的使用情境，這個是市場上的考量，所以悠遊卡在做這個的時候，坦白說以我個人來說，在這個使用的設計上面跟推出來的上面，我們會一直不斷的在思考說，到底怎麼樣做，包括所有…才會在成本最小化的狀況下，然後我服務的提供極大化，就是更精準，取得這樣子的 Service。所以如果要各個 Factor(因素)就是說假設悠遊卡舉一個甚麼樣的金融 Service 要現在 18 家銀行大家都相對等投入一些成本去做建置的時候，其實這個不是要做的事情，包括業者包括使用者都會等同一個投入的成本的問題；不管是操作成本或者是建置成本或者是這些教育成本，還有整合上的這個部份，所以像我們在看悠遊卡，以悠遊卡為立場出發的第三方支付來說的話，坦白說我們還在設計一個，希望包含銀行所有投入的成本是很低的，可是它也很容易取得應用，它可能用卡片就很容易卡片多開一個功能，就可以做等同得到一些新運用，所以這是悠遊卡要去思考的，不會放棄這五六千萬的卡友另外去招募新的卡友或虛擬卡友，或者是…不會。悠遊卡要去服務的就是這既有的卡友，目前設計的方向是朝這樣子的。 R0717-6

#### **R06 曾經理答覆：**

就風險管理來看，可能在補充看看，不管是第三方支付，還是電子票證，在金融上面的風險我認為應該是很低很低的，因為在臺灣地區的這樣子的一些管理，高度監理的一些狀況，發生在第三方支付，或是在電子票證，發生怎麼樣的一些在金融上面的問題，我認為機率非常非常小(光這些使用交易金額的上限其實都有一定的管控)。我覺得大概就是資訊安全面的東西，比如說像剛剛講的那些資料啦，安全的保護啦，或者被人家外洩啦。尤其第三方支付它有可能多是在 internet，網路上面去做交易，那怎麼在那一塊比較多安全的防護，我覺得大概是目前第三方支付業者在這一塊必須要去多著墨的。 R0617-7

## 電子商務平臺業者高階主管(購物網站)

### 00 網路科技股份有限公司

對象：R08 張雅韻

經歷：00 網營運長

訪談大綱：

公司概况—

#### 1. 企業簡介、公司理念、營業項目與主要服務客群。

答：

00 網是隸屬於 00 集團轄下的一個電子商務網站，00 集團 000 董事長也同時擔任「中華民國全國商業總會」理事長一職，0 董事長有感於傳統產業拓展虛擬跨境通路的困境，希望藉由這一個電商平台，將商業總會各會員在台灣生產的優質產品彙集與挑選，未來希望能夠跨境銷售至中國大陸及東南亞地區。

00 網於 104 年 3 月架站，104 年 9 月正式營運，主要服務客群與商品定位以「B2C」企業對消費者的電子商務模式為經營主軸，因為商業總會各會員多為供應商與大盤，並以消費者端觀點挑選好的台灣商品作跨境銷售，平台端偏以「健康」之個人消費食衣住行所需之生活用品設定主軸，例如：架上販售之衣服以棉麻原生環保製品為主，食品或飲料類供應商也刻意不向已有完整或虛擬通路之高知名度品牌大廠靠攏，而以小農、二度創業、退休再出發…等重視食安的自有品牌供應商為挑選原則，故產品提供者也相對的將新創業者、微型企業納入合作對象。

00 網的未來發展定位是成為一個跨境的電子商務網站，但目前的消費客群仍以臺灣地區消費者作為主要銷售對象；雖然有人說臺灣市場規模太小，但我認為若連臺灣市場都做不好，更遑論法規、民情、生活習慣都不同的跨國跨境銷售！所以，目前拉魯網是以臺灣的消費環境作出發，運作一段時間後，待市場時機成熟再邁入跨境領域。

產業發展—

#### 2. 因應網路商機與電子科技快速發展之產業環境變化，您認為第三方支付產業的發展前景？貴公司又扮演什麼樣的角色？其服務商機與利基點？

答：

物流及金流方面說明如下：

物流以委由經驗值較佳及服務較好的新竹貨運、黑貓宅急便負責配送為主。金流付款機制提供以 ATM 匯款轉帳、信用卡為主，未來付款機制會增加第三方支付功能，目前鎖定「歐付寶」作為未來規劃第三方支付功能合作對象，但相關合作毛利分潤%數取捨條件尚未談妥確定。

現階段 00 網消費者因為信用卡有延後付款的好處且平台有一定的信任機制，故付款大多採取信用卡刷卡付款為主，選擇貨到付款方式的客戶就比較少。至於退貨處理解決機制之信用卡退款已由早期一個多月的等待期縮短了僅數個工作天，但若是事涉消費後跨月退款部份，則以轉帳方式入款為處理方式。

至於在此信任度與退款處理機制尚稱完善狀況下，為何 00 網還要增加第三方支付功能？其實是為了因應未來手機「行動支付」的時代來臨作準備，且未來規劃海外跨境電商才能更增加買賣雙方的互信度。<sup>R0802-1</sup>

00 網引進第三方支付功能的付款機制，其對 00 網的服務商機及利基點，除可以增加消費者多一個付款機制的選擇外，亦可利用第三方支付的「儲值功能」方便消費(例支付寶、餘額寶)，另一個原因是「交易安全」的考量，雖然臺灣地區消費交易相對安全，但若以跨境電商角度思考，交易安全卻是重要因素。<sup>R0802-2</sup>

#### 顧客關係—

3. 請問在第三方支付產業發展下，您認為顧客最有可能之付款機制或支付模式？(情境有三：桌上型電腦、手機或手持平板電腦、實體商店多媒體機預購商品)

答：

情境說明如下—

桌上型電腦—顧客習慣下最有可能採取之付款機制或支付模式為信用卡。手機或手持平板電腦—以綁定「手機支付」的內建信用卡為主，ATM 轉帳為輔。實體商店多媒體機預購商品—目前在臺灣地區實體商店以一定金額以上之消費，顧客才有可能採取信用卡支付，實體商店小額消費或 I-bon 機以現金當場支付可能性較高，另外悠遊卡對小額支付對消費者也有一定的吸引力，比重也愈來愈高。<sup>R0803-1</sup>

00 網隸屬 00 集團，未來若有發行聯名卡的機會，也會希望規劃具票證儲值功能或悠遊卡之聯名卡，對於購屋者給予扣繳大樓管理費或水電費等，例：東森購物得易 Ponta 聯名卡亦有異業結盟連鎖超商優惠。



#### 獲利模式—

4. 假設法規鬆綁，您認為第三方支付業者最有可能或有機會提供什麼金融服務？

答：

若未來有機會的話，在 00 網平台之第三方支付業者，可以作一些金流運用；舉例來說台灣大車隊轄下之計程車司機營運繳付之現金，就公司本身利用這些資金停泊的機會，作相關系統功能開發、車隊購車資金等。當然若在法規條件允許下，提供轄下車隊司機在銀行徵審條件准貸不易情況下，相對作為提供車隊司機其購車款(生財工具)，讓司機安心為其努力工作，某種程度下台灣大車隊也就類似第三方支付的角色賺取手續費及借貸利息收入。 R0804-1

#### 共同行銷—

5. 第三方支付之商業模式，電子商務系統業者最有可能之共同行銷夥伴？

答：

00 網在第三方支付之商業模式逐漸成熟下，還是傾向希望與「銀行業者」作為主要共同行銷夥伴，因為在系統端、平台及金融背景等營運經驗值，與其他業者(平台、供應商、物流業者)比較下，「銀行業者」對消費者所關心的資訊安全、金流安全還是比較具公信力的可信賴對象。 R0805-1

#### 風險管理—

6. 在第三方支付產業發展下，您預期會有哪些風險？其中何種風險對電子商務系統業者的穩健經營之影響最大？是否有何因應措施？

有效控制風險管理的最重要因素？

答：

在第三方支付平台下其實是好處大於風險的，因為第三支付的產生就是要解決風險，解決買賣雙方交易安全的問題；但若以各平台系統串接角度下，就有系統資訊交換的資安外流風險。 R0806-1

而在第三方支付架構下，對消費者本身之個資保護相形之下是比較安全的，因為在進行交易時消費者只要提供個資予第三方支付業者單方即可，不用提供個資給多個與我有交易的 A、B、C 各賣家對象。 R0806-2

舉一個例子，我四年前曾經在掏寶網買東西，當時在支付寶、餘額寶有一筆退貨的儲值款項，但因為不常交易下，等我發現儲值款項不見了，當下也提不出實質證據證明我的一千多元儲值款項是被偷走了，由於掏寶網亦無

海外客服可以對應處理，雖然我一度懷疑是系統資訊交換過程中導致個資外洩，所以帳號被盜、款項被竊，但因無法確切舉證，也就不了了之了。

另外，我覺得影響 O0 網電子商務業者穩健經營的最大風險是，擔心第三方支付業者在法規約束或主管機關監督不夠完善情形下對於消費者儲值資金運用過度轉投資、超過能力的財務槓桿操作與洗錢的風險，甚或惡性倒閉；對電子商務平台業者而言本身可能也不知情，產生第三方業者原本是一個信用仲介的角色，是要解決交易風險問題的，但卻因法規建置不夠完善下，第三方支付業者也有資金非法外移或倒閉風險，電子商務業者及賣方也就有可能發生收不到錢的情況，信用仲介制度反而瓦解。<sup>R0806-3</sup>

因此在第三方支付產業發展下，大陸地區在有此商業模式下的六年後才有相關法令建置；臺灣目前在相關規範尚未完全健全下，其實可以大陸或其它國家經驗作一效法模仿借鏡參考，儘快建置完善，以發揮有效控制風險管理的重要因素。就像大陸支付寶之儲值款項，都集中在同一國家體系銀行下保管，動用機制都必須合法。<sup>R0806-4</sup>

系統需求—

7. 您認為電子商務系統業者在資訊科技(IT)投資之重點？

若能有借力使力的機會，您認為最有可能的系統建置合作對象？

答：

因為資訊科技投資金額龐大，O0 網在資訊科技(IT)投資之重要觀點在「找合作」，沒有人可以全能，而且目前是打群架(團體戰)的時代<sup>R0807-1</sup>，例如 O0 網對第三方支付業者就希望以歐付寶為合作對象、金流儲值方面就希望以銀行業者為合作對象…等，系統技術、共同行銷夥伴也是以找尋合作模式為主。<sup>R0807-2</sup>

人才培育—

8. 您認為辦理第三方支付業務亟須的關鍵核心人才？最可能的晉用方式？

答：

懂金融又懂電商是我們亟須的關鍵核心人才，也就是「跨領域」的具銀行經驗、金流背景角色和電子商務操作經驗的人<sup>R0808-1</sup>；但在第三方支付產業剛起步階段，這樣的人才並不容易找，一方面可以從既有產業去轉介，一方面透過學校由產學合作方式培訓，並偏向學校育成中心可以作串接媒介，例如資工、財務金融科技背景的學生進來我這個平臺學習電子商務，但目前此種晉用人才方式則還在規劃中。<sup>R0808-2</sup>

不管在銀行端或平臺端，在爭相想在第三方支付浪頭上的獲利時機點上，而且是打群架的時代(團體戰)，其實平臺及銀行真的不要單打獨鬥。

舉例來說，永豐的豐掌櫃與奇摩的輕鬆付，換個角度若雙方都不合作，平臺僅綁定特定一個第三方支付業者，不接受第二家的第三方支付，那任何一個銀行自行開發的第三方支付，沒有合作機會其實也沒有用。而平臺端對金流運作經驗較不足，其實是需要銀行作一互補角色的，雖然現階段在第三方支付剛起步時彼此是競爭角色，但長遠一點來說，雙方角色是互補大於競爭的。例如：中國信託在奇摩的輕鬆付、GOMAJI 夠麻吉團購網、CITY LIFE 等電子商務平臺建置初期就以金流角色與上述購物網站進行合作，成功創造異業雙贏結盟模式。<sup>R0808-3</sup>

