

106年度跨領域科技管理與智財運用國際人才培訓計畫（第4期/共4期）
海外培訓成果發表會

大陸行動支付之最新發展
**Lessons from the Development of Mobile
Payment in China**

指導教授：闕光威（安永圓方國際法律事務所/合夥律師）
組長：謝洪惠子（統一超商股份有限公司）
組員：王俊文（宇麥國際有限公司）
吳家揚（富邦人壽保險公司）
宋雲洋（貝爾斯國際管理顧問有限公司）
陳聖凱（玉山銀行）
劉逸培（台灣票據交換所）

論文撰寫分工說明

章節	作者
摘要	宋雲洋
第一章、緒論	謝洪惠子
第二章、文獻探討	陳聖凱
第三章、兩岸電子支付法規及監管	劉逸培
第四章、行動支付業者的策略佈局 PChome 集團	吳家揚 王俊文
第五章、結論與啟示	全體組員
全文統整與潤飾	吳家揚、謝洪惠子
附錄	吳家揚、謝洪惠子

摘要

行動支付風起雲湧。由於科技的進步、金融環境的開放、市場需求與消費者行為模式改變等因素，造就著行動支付市場的成長，也帶來消費者支付習慣的改變與商業模式的再整合。顯見金融科技的創新，創造並提升行動支付平台服務效益。

然台灣在行動支付的發展與應用上仍在起步，行動支付業者面對大陸行動支付創新跳躍式的成長，在市場規模、軟硬體高投入成本與現行法規限制下，具有投資意願卻不敢冒然投入。因此，在法規適度鬆綁與參考行動業者之策略佈局，應是業者投入行動支付服務之重要考量因素。

本研究從文獻探討兩岸行動支付發展，除法規面外，從行動支付業者如社群平台騰訊的興起、併購與結盟以華為為例及先行者優勢等三大營運策略佈局作探討，並訪談大陸華為、騰訊與國內玉山銀行、愛金卡/7-11 及富邦人壽，作分析與討論。

最後針對分析結果提出研究之結論與啟示，期能作為政府與行動支付業者，未來在行動支付服務產業具有價值之參考。

關鍵字

行動支付、法規、社群平台、併購與結盟、先行者優勢

Abstract

With factors of advanced technology, openness of financial environment, changes on market demand and consumer behavioral patterns, there has been massive growth on market of mobile payment, along with payment methodology alteration and business model reintegration. Apparently, innovation of FinTech creates and escalates service efficiency for mobile payment platform.

In contrast to China mobile payment innovative quantum leap growth, Taiwan mobile payment developments and applications are more on the fledgling phase. Players are with hesitation to jump onto the bandwagon as market size, high initial cost of software and hardware, along with restrictions on regulations. Hence, appropriate deregulation, and strategic planning and alliance could boost and incentivize future development.

Based on our studies, we hope to provide valuable reference to the government and the mobile payment industry.

Keywords

Mobile payment、regulations、community platform、mergers/ acquisitions and alliances、first-mover advantages

目錄

第一章、	緒論.....	9
第一節	前言.....	9
第二節	研究背景.....	10
第三節	研究目的.....	15
第四節	研究方法與限制.....	15
第二章、	文獻探討.....	17
第一節	行動支付.....	17
第二節	法規與監管.....	18
第三節	行動支付業者之策略佈局.....	19
第四節	行動支付關鍵成功因素.....	21
第五節	行動支付挑戰.....	21
第三章、	兩岸電子支付法規及監管.....	23
第一節	兩岸電子支付機構性質之定位.....	23
第二節	兩岸電子支付法制沿革及監理.....	24
第三節	兩岸電子支付之探討.....	32
第四章、	行動支付業者的策略佈局.....	36
第一節	法規.....	36
第二節	社群平台.....	38
第三節	併購與結盟.....	46
第四節	先行者優勢.....	54
第五章、	結論與啟示.....	58
第一節	結論.....	58
第二節	啟示.....	60

圖目錄

圖 1、中國第三方行動支付交易額預估（資料來源：中國產業信息）.....	9
圖 2、大陸首季行動支付市占.....	14
圖 3、2016 全球智慧型手機市占率.....	14
圖 4、研究目的、方法與架構.....	16
圖 5、WeChat 的網路版圖和商業模式.....	39

表目錄

表 1、資策會研究國人使用行動支付考量因素.....	22
表 2、電子支付交易限額表.....	29
表 3、國內電子票證比較表(2017/5).....	51
表 4、7-11 合作第三方支付-電子票證合作分析表	52

附錄

附錄 1、騰訊訪談紀錄 20170810（吳家揚整理）	64
附錄 2、華為訪談紀錄 20170810 & 20170812（吳家揚整理）	67
附錄 3、愛金卡與 7-11 公司訪談紀錄 20170616、20170829（謝洪惠子整理）	70
附錄 4、玉山銀行訪談紀錄 20170525（吳家揚整理）	75
附錄 5、富邦人壽通訊訪談紀錄 20170820（吳家揚整理）	77

第一章、緒論

第一節 前言

由於科技的進步、金融環境的開放、市場需求與消費者行為模式改變等因素，造就著行動支付市場的成長，也帶來消費者支付習慣的改變與商業模式的再整合。運用軟硬體設備科技的進步，透過辨識驗證、資料傳輸安全及加密演算法應用，來強化鑒別客戶身份之確認效率，顯見金融科技的創新，創造並提升行動支付平台服務效益。

依 TrendForce 旗下拓璞產業研究院最新研究報告指出，2016 年智慧型手機業者持續構建自身支付生態體系，各類型支付方式也蓬勃發展，推升全球行動支付商機，預估 2017 年全球行動支付商機持續發酵，市場規模將達 7,800 億美元(約新台幣 24 兆)，年成長率 25.8%¹。顯見在結合行動支付，提高消費者使用行動支付的習慣之下，搭配物聯網、大數據及雲端等金融科技之運用，未來商業模式勢必面臨跨業與跨界生態體系的整合。

2010 年以來，中國第三方支付市場的市場交易規模以每年超過 50% 的速度成長擴大，根據 BigData-Research 最新發布的《2016 中國第三方行動支付市場研究報告》指出，2016 年中國第三方互聯網支付交易規模達到人民幣 19.3 兆元，成長率為 62.2%；第三方行動支付成長更快，交易規模高達人民幣 38.6 兆元，較 2015 年成長 216.4%。根據支付清算協會統計，2015 年中國第三方行動支付交易規模達到人民幣 22 兆元，成長率高達 167%。預計在 2017 年，行動支付市場交易額有望達到人民幣 67 兆元，隨著實體店家及行動商務的推動，預計 2020 年將達人民幣 144 兆元，是第三方支付中交易量最大的支付方式²。



圖 1、中國第三方行動支付交易額預估（資料來源：中國產業信息）

台灣行動支付市場在金融相關法規的限制下，雖初期觀望者居多，相較於

¹ 資料來源：<http://press.trendforce.com.tw/node/view/3512.html> 2017 年全球行動支付商機持續發酵，市場規模將達 7800 億美元

² 資料來源：<https://udn.com/news/story/6871/2421901> 監管出重拳 2017 年中國行動支付將洗牌？

美國、日韓及中國更慢，然就台灣行動支付市場而言，逾 2000 萬有效門號其使用支付的比例偏低，現階段開發更多電子支付情境以貼近消費者日常生活，推估在滲透率、使用習慣應還有很大成長空間，根據金管會統計，2017 年 4 月底，我國行動支付交易總額為 40.1 億元，較 2 年前、即 2015 年底的 6.09 億元大幅成長³。從全球行動支付和中國第三方支付之發展，相信行動支付將帶動整體經濟及產業的發展，台灣現雖落後，在金融科技相關之基礎建設、技術與人才皆有優勢條件，如政府在法規能做適度的鬆綁與開放，相信應有機會扭轉現況。

由於消費者在使用行動支付時，非常重視安全與便利，使得行動支付類業者，在拓展新市場時，更需融入金融體系之商業模式，以提供消費者最信任便利之完善服務體驗。手機業者亦不斷地研發，透過自有行動支付系統來強化安全技術、整合加密晶片及增加各種不同可辨識 NFC 晶片，朝向更簡單、安全、普及之行動支付環境，以結合不同電商廠家，提高行動支付便捷性和安全性，進而改變消費者的支付習慣。然而，在支付平台通路之支援與經營上，更需考量如何豐富其服務內容與品質，使得消費者使用支付工具之衝擊降到最低、伴隨著吸引更多的使用消費者及商店的加入、金融機構之合作，以臻最大利益與效益，達到多贏結果。

第二節 研究背景

全球行動支付的產值持續急速增長中，相關產業鏈公司盡其所能地投入資源，運用不同策略摩拳擦掌，期能在這領域占一席之地，予獲取使用者更緊密的黏著度，甚而獲取更高之營運利潤。然營運利潤之來源不只是支付本身所收取之相關手續費，而是運用大數據，從用戶的支付習慣和金融信息中，所搜集分析具利用價值的數據，開發更具競爭力之產品與服務。政府和企業期待行動支付更普及使用，也深知法規具一定程度的重要性，亦會影響產業的興衰榮枯。中國在行動支付呈現跳躍式成長，我們期望經由訪談討論與分析，得到學習與啟示，依此，法規是否有需適度的寬鬆外，業者除需投入資本、人才及研發，也學習運用不同的營運策略，提供國內業者參考，用來增加消費者的黏著度，甚至讓自己的產品變成生活必需品，融入日常生活。

壹、法規

台灣的行動支付生態體系，配合政府相關法規，相關業者則依其所扮演的角色，行動裝置業者(中華電信)強化其設備與技術，提昇其既有社群平台應用之創新服務；金融機構(玉山/中信)則致力於行動遠端支付與行動支付業者合作，以取得先行者優勢；電子票證業者(統一/遠東)積極透過其所屬集團通路與點數平台資源，進行跨業異業聯盟整合。如此，在智慧型手機高普及率使用環境下，台灣的行動支付亦為電子商務市場帶來巨大商機，在金融機構、商家及

³ 資料來源：<http://news.ltn.com.tw/news/business/breakingnews/2085983> Apple pay 綁卡逾百萬戶助攻行動支付破 40 億元)

電商間多元化之合作商業模式驅動下，亦衍生至交通運輸等日常生活需求，更活絡行動支付應用市場。

2017 年 1 月中旬，中國央行發布最新《中國人民銀行辦公廳關於實施支付機構客戶備付金集中存管有關事項的通知》，規定自 2017 年 4 月 17 日起，支付機構應將客戶備付金按照一定比例交存至指定帳戶，且該帳戶資金暫不計付利息。這項新規定直接衝擊中國第三方支付業者獲利，無疑在 2017 年的開始，就向中國的第三方支付市場投下了震撼彈。備付金就是在第三方交易過程中，支付機構暫時代為保管的客戶資金，截至 2016 年第三季，中國 267 家支付機構吸收客戶備付金合計超過人民幣 4,600 億元，雖然這筆資金的所有權並不屬於支付機構，但支付機構會將備付金分散存在不同的銀行，並用這些龐大資金賺取利息收入或進行投資，長久下來也產生一些挪用客戶備付金、或因投資產生高風險的狀況發生，中國央行為了監控資金流向，因而發佈命令，要求所有支付機構將備付金集中存管在指定機構的專戶中。中國央行希望將支付機構引導回歸到「小額、快捷、便民」的定位，讓業者專注於支付服務業務的本身，目的在防範第三方支付可能發生的系統性風險。隨著金融監管力道的增強，中國第三方支付行業是否會迎來大洗牌，是 2017 年的觀察重點⁴。因為騰訊和阿里巴巴不是金融業，要是哪天公司經營爆炸了，也不像金融業有政府維護安定的機制，到時候債權人絕對是欲哭無淚。說穿了就是披著非金融業的皮享盡法外的方便，又不承擔金融業承受的社會責任。這個畸形狀態絕對是社會隱憂。

2015 年金管會鬆綁了部分法規限制，已提供更友善法規環境、整合共通設施及系統、加強消費者保護等相關，同年 9 月同意將手機信用卡交易「代碼化」及准許手機信用卡以「主機卡模擬」方式來發行。在中國第三方以跳躍式速度在成長，全球數位金融亦澎湃洶湧下，行動支付生態產業之延續發展運作，是當今政府與企業不容忽視的重要課題，緣此，本文擬針對兩岸行動支付的市場現況，在法令適度開放下，從社群平台、併購異業聯盟及先行者優勢之營運策略加以分析比較，彙整提出中國行動支付發展予台灣行動支付發展之啟示。

貳、行動支付業者之營運策略

業者為使消費者在使用行動支付時，能感覺安全與便利，故在推動行動支付時，於行動支付的安全便利使用與服務模式創新，是不容忽視的首要課題。但在面對整體生態競爭激烈之際，行動支付業者也不斷思索著如何運用不同的營運策略，期以擴大其市場規模。

一、利用既有平台創造對行動支付之依賴

快速增長的手機上網用戶人數，強化了行動支付市場的厚實基礎。然，隨著行動裝置日益新穎普及，在各種共享與指尖經濟模式下，行動支付業者強化

⁴ 資料來源：<https://udn.com/news/story/6871/2421901> 監管出重拳 2017 年中國行動支付將洗牌？

其既有平台的創新服務，使消費者透過平台之有效應用來提升及滿足日常之食衣住行育樂。依此，對行動支付平台之使用更便利與依賴，儼然已成為個人每日生活的一部分與重要的媒介，更進一步衍生更多行動應用服務的潛在市場需求。

因消費者也同步使用「社群+服務+消費」、「PC+手機+TV」和「娛樂+聊天+消費」各種不同的平台，以搜尋線上、線下、虛實整合資訊為其消費購物參考，故行動業者藉由提升技術應用，予強化使用社交媒體以拓展人脈商機，也同步要求商戶進行產品宣傳或廣告行銷，以進入實體購物經濟循環，來推升行動支付交易規模及維持增長趨勢，經由資訊經濟，結合虛實、實現產銷經濟來擴展其營運規模。

二、 併購與結盟

台灣行動支付市場雖然不大，在面對市場競爭下，也會採取跨業結合延伸發展，來增加功能服務及參與市場的角色，進而推展其市場規模。例如：金融機構都希望消費者不論採用奇摩超好付、LINE Pay、Pi 行動錢包，能與其信用卡結合，如此也能同時增加金融機構之金流服務。玉山銀行併購金財通資訊公司，即藉由該公司於具競爭優勢之支付系統開發能力，更強化玉山銀行朝向數位金融發展之優勢。支付業者間也採競合策略，就像 Apple Pay 登台，合作對象不只限於銀行，智付寶、橘子支也可以，大家都不願失去任何跨業結合延伸發展商機。

金融機構則透過其本身特色、行動銀行客戶、主題聯名卡及行動信用卡，以多樣的行銷方案與整合優惠券、積分等功能，移轉一般支付到行動支付服務，以充分結合行動支付的優勢。再者，透過相關產業之相互合作，協調共通之技術及建立開放、標準之介面及規範，有效降低建置成本，及整合了 Android Pay、Samsung Pay、Apple Pay... 等國際手機製造商，加速推展行動支付服務，提升其金融服務競爭力，快速地整合現有支付工具至行動裝置。可見，在客戶服務之需求和期待情況下，組織將面臨更多挑戰。

在跨業結合延伸發展之營運策略運用上，支付業者為提升消費者日常生活對行動支付之使用普及性，加速與實體商家作結合布局，初期以公用事業、交通工具為主，後來又結合超商、百貨超市...等，並搭配各項行銷補貼及促貼活動，大大擴大了行動支付的應用範圍。業者與商家為爭取未來行動支付商機，早已投入相當的軟硬體系統資本支出與相關資源。於 2017 年 3 月 icash 電子票證亦可於使用頻率相當高的公車、捷運、停車費，業者更積極投入更高的廣告行銷資源，以提升更多消費者之使用習慣且帶動實際使用電子票證行動支付。另，台灣在 2025 年即邁入高齡化社會，對醫療與長期照護的需求會愈高，行動生態業者也有投入研發，期望在銀髮商機有一定程度的參與。

一如，杭州市城管委與微信『城市服務』平台開展合作，通過微信就可查詢到周邊停車服務點資訊，找車位不需要再兜圈子；『杭州智慧醫療』服務也入駐了支付寶城市服務，可在線預約掛號、市民卡健康卡在線充值……。除了

移動支付不斷『攻城掠地』，中國城市中的『智慧應用』也是無處不在⁵，再再創造消費使用者新的體驗服務。

在相關法規受限下，行動支付市場規模仍快速成長中，其他業者亦想一起參與並瓜分市場大餅，然在市場競爭和監管體制的雙重壓力下，業者利潤必將縮減或遭受市場無情地重新洗牌，領頭企業更須不斷地以創新技術，開發新市場和新服務，強化差異化競爭。為此，思考採取購併，擴大市佔率或服務範圍，也不失為跨業結合延伸發展策略之一。

三、取得先行優勢

延續市場競爭熱度，未來定會更激烈，對支付市場來說，規模市佔率依是關鍵指標之一，會員數的多寡也決定戰局的走向，也支配著行銷資源，並迅速拉開業者間彼此差距。領先者在今年拉開業者差距，然隨著市場的變化快速劇變而未予正確及時因應，也很可能馬上會落後者，進而淡出戰場。

同樣地在中國，支付寶和微信支付分別在電子商務和社交功能上擁有其他支付業者無法匹敵的優勢，在在都因擁有強大的用戶黏性，取得先行優勢。除享有先行優勢外，只須通過 QR Code 即可完成支付，其他行動支付業者需投入較高的硬體設備支援成本，相對亦享有低成本的競爭優勢，同時迅速拉開業者間彼此差距，領先其他業者取得先行優勢。

參、個案公司背景簡介

一、騰訊

據 Forrester Research 的數據，2016 年中國的移動支付規模達到 5.5 兆美元，是美國（1120 億美元）的 50 倍。曾經處於劣勢的騰訊正在撼動中國 5.5 兆美元的移動支付市場，從競爭對手阿里巴巴那裡搶奪市場率⁶。

支付寶及微信支付今年首季在中國行動支付的市佔率高達 93%。這場輸贏的懸殊，其實反映了一個事實，那就是蘋果 Apple Pay 也好、三星 Samsung Pay 也好，或是華為、小米等手機廠商與中國銀聯合作推出的 NFC（近距離的無線通訊協定）支付，在與二維碼支付的對決中敗下陣來，在中國已經被邊緣化⁷。

⁵ 資料來源：<https://www.nownews.com/news/20170228/2421875> 科技報報／中國移動支付成習慣 台商感嘆「回台不適應」

⁶ 資料來源：<https://kknews.cc/tech/x5yb2gg.html>

⁷ 資料來源：<https://udn.com/news/story/7333/2506203>

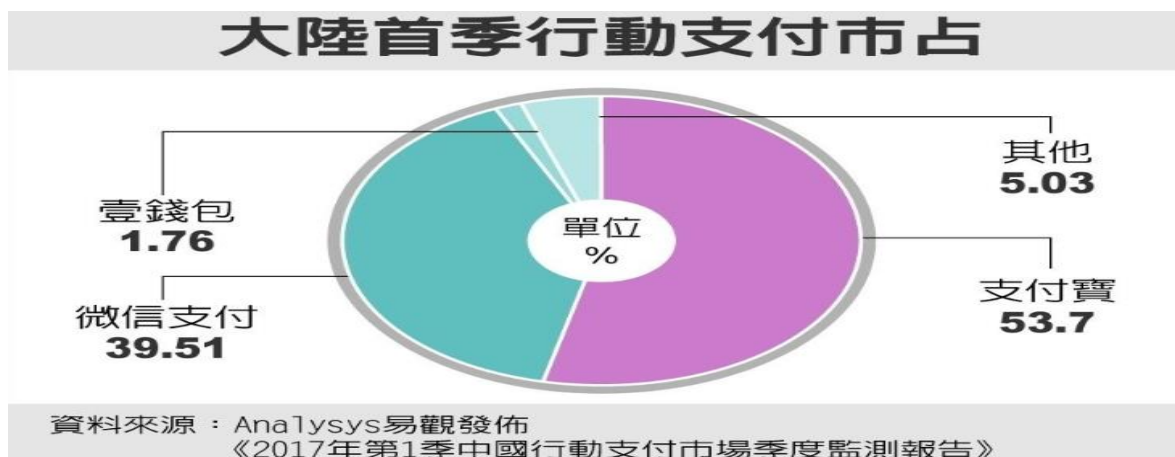


圖 2、大陸首季行動支付市占

選定騰訊為訪談對象，因為騰訊是世界級公司，且微信已成為大多數中國人的「生活必需品」，行動支付的黏著度夠高且具代表性，在論文中將視為「社群平台」和「先行優勢」的代表。

二、華為

華為技術公司（簡稱華為）是中華人民共和國一家從事資訊與通訊解決方案的供應商，總部位於廣東省深圳市。華為於 1987 年註冊成立，業務範圍涉及電信網路、企業網路、消費者和雲端運算。其電信網路產品主要包括通訊網路中的交換網路、傳輸網路、無線及有線固定接入網路和資料通訊網路及無線終端產品。自 2012 年起，華為成為全球第一大電信裝置製造商⁸。

2016 全球智慧型手機市占率三星第一，華為第三，但華為的市占率仍然在大幅上升中⁹。

排名	2015 品牌（市佔率%）	2016 品牌（市佔率%）	2017 品牌（市佔率%）
1	三星（24.7）	三星（22.8）	三星（22.6）
2	Apple（18.2）	Apple（15.3）	Apple（15.6）
3	華為（8.3）	華為（9.6）	華為（11.1）
4	聯想（5.4）	OPPO（7.2）	OPPO（8.5）
5	LG（5.2）	Vivo（6.0）	Vivo（7.1）

圖 3、2016 全球智慧型手機市占率

⁸ 資料來源：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%8D%8E%E4%B8%BA>

⁹ 資料來源：<https://cnews.com.tw/表-2016-全球-智慧型-手機-市占率-三星-第一-，-華為-也不-遑/>

華為 2016 年喊出三年內要成為全球第二大手機廠的目標已經實現。根據市調機構 Counterpoint 數據顯示，今年 6、7 月華為手機銷量市占首次超過蘋果，成為全球第二大智慧手機廠，僅次於三星。Counterpoint 認為，華為在中國、歐洲、拉丁美洲和中東市場受到歡迎，是其穩居智慧手機市占前三名的主因；至於在南亞、印度、北美市場的疲弱表現，將限制其成長力道¹⁰。

選定華為為訪談對象，因為華為是世界級公司，隨著通訊設備和手機的發展，和異業結盟切入行動支付市場，雖然剛起步，但後續不容小覷。在論文中將視為「併購與結盟」的代表。

第三節 研究目的

因應金融創新運用之國際趨勢，我國金管會在兼顧風險管理及消費者保護原則下，在 2016 年制定的金融政策白皮書已明確訂出目標，預計將使用電子支付的比率將從目前的 26% 倍增到 2020 年的 52%¹¹，並於「金融科技發展推動計畫」訂定擴大行動支付之運用，而此政策鼓勵下，台灣政府是否已有其他周全配套措施及風險管控，增強民眾對行動支付使用之信心。又銀行、保險等金融業者在面臨行動支付使用率提升將遇有何種挑戰。此外，行動支付又將對消費者產生何種改變。本文試圖自兩岸行動支付發展、法規與行動業者策略佈局，探討中國行動支付發展對台灣的啟示。

第四節 研究方法與限制

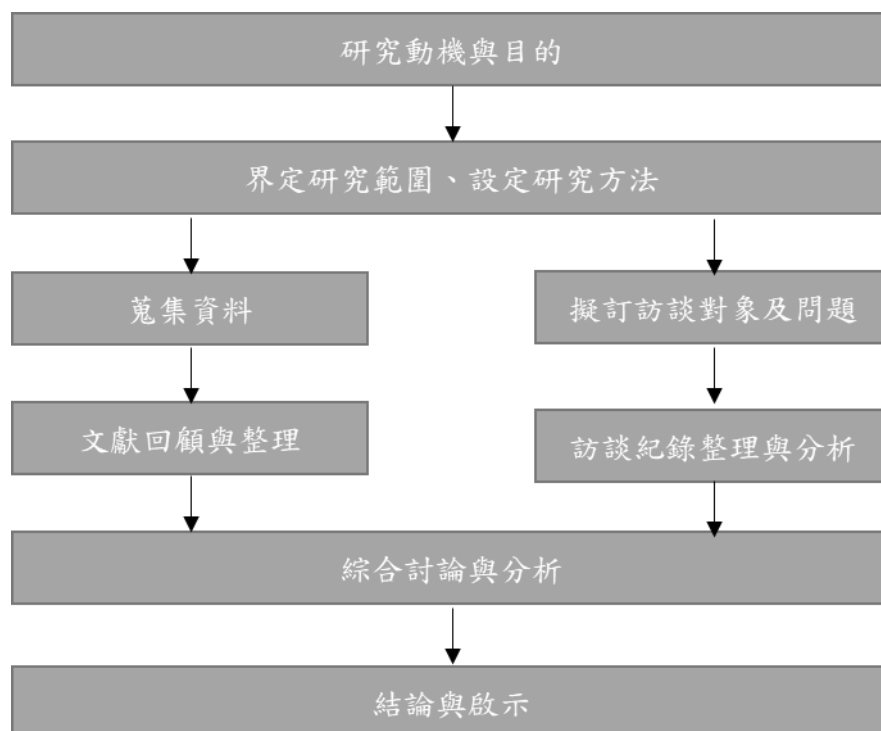
本研究資料可以分成初級資料與次級資料。初級資料包括訪談個案內容整理與歸納，在國內老師指導及組員安排行動支付業者對象為愛金卡/玉山銀行進行聯繫訪談；透過磐安智慧財產教育基金會進行協助，在中國安排華為、騰訊（微信支付）進行訪談，進一步了解兩岸在關於電子支付/第三方支付部分所面臨的困難及未來的發展，探討中國行動支付發展對台灣的啟示。

次級資料則是以文獻探討為主，透過網路、論文期刊、報章雜誌、相關產業概況的研究，經過初步整理分析後，將可作為後續研究發現的資料來源。又，行動支付之生態環境日新月異競爭激烈致本次研究受其時空環境與法規變化研究，無法持續更新而受限制。

¹⁰ 資料來源：<https://money.udn.com/money/story/5603/2689437>

¹¹ 資料來源：金融科技發展白皮書 May 2016 金融監督管理委員會

圖 4、研究目的、方法與架構



第二章、文獻探討

第一節 行動支付

壹、行動支付的定義

依金融研究發展基金管理委員會編印的「各國行動支付發展趨勢及相關個案研究」中指出，行動支付係指取代現金、電子票證、信用卡並利用連網裝置在商店進行支付；廣義的行動支付包含行動存取設備（手機、平板電腦）透過無線網路，採用語音、簡訊、近距離無線通訊（Near Field Communication；NFC）等，皆可稱之為行動支付。

依據「電子票證發行管理條例」第三條：「以電子、磁力或光學形式儲存金錢價值，並含有資料儲存或計算功能之晶片、卡片、憑證或其他形式之債據，作為多用途支付使用之工具。」，台灣電子票證發展可謂行動支付的基礎，無論是信用卡、悠遊卡（EASY CARD）、愛金卡（iCASH）、有錢卡（HAPPY CASH）、一卡通、星巴克隨行卡等，行動支付係指將上述實體卡片虛擬化儲存到行動裝置裡，並利用行動裝置於商店進行支付，即可稱為行動支付¹²。

貳、行動支付的技術類型

一、近端及遠端支付

近端行動支付係指以行動載具於實體商店，進行連線或離線等方式完成支付；遠端行動支付係如利用網頁或應用程式（APP），來完成交易，屬於網路連線交易模式。

遠端行動支付如目前金融機構提供的行動銀行（APP）中轉帳及繳費功能，以及第三方支付業者所提供掃碼付功能，上述皆稱之為遠端支付。目前近端行動支付以近距離無線通訊（Near Field Communication；NFC）最受矚目，手機大廠如蘋果 APPLE PAY、三星 Samsung PAY 以及 Google 的 Android PAY 等，2017 年皆在台灣相繼上市，以 NFC 技術支付的電子錢包，除硬體需支援 NFC 功能外，亦需將支付卡片加載於電子錢包中，即可透過電子錢包進行支付。

二、行動支付模式

利用近距離無線通訊（Near Field Communication；NFC）將信用卡、星巴克隨行卡模擬出原本的 RFID 實體卡片進行感應式支付，目前發展大致可分為以下三種：

¹² 金融研究發展基金管理委員會，各國行動支付發展趨勢及相關個案研究，2016。

(一) 信任服務管理平台(Trusted Service Manager; TSM)

使用者需先向電信業者(如群信、台灣行動支付等 TSM 業者)申請 SIM 卡(安全元件),服務提供者(如信用卡、星巴克隨行卡發卡機構)委託信任服務管理平台(TSM)來控管、核發、下載虛擬卡片。信任服務管理平台(TSM)提供金鑰管理系統、卡片應用程式生命週期管理及資金管理系統,但使用前需向 TSM 業者申請 SIM 卡,因服務取得不方便,對於行動發展較為不利。

(二) 主機卡模擬(Host Card Emulation; HCE)

由 Google 所提供的行動支付方案係在 Android 作業系統建置 NFC 功能完成感應付款,由於該技術並非將安全憑證儲存在行動載具上,而是將安全憑證儲存在雲端,故使用者除不需更換有安全元件硬體外,亦不需透過電信業者更換 SIM 卡,簡單來說 HCE 技術在使用者取得上也較方便,有利行動支付發展。

(三) 代碼交易認證(Token)

2014 年 EMV 組織提出了 EMV Payment Tokenization Specification V1.0, 規範了信用卡卡號、Token 等傳遞方式,Token 交易建構於現有的感應式支付流程上,使用者在電子錢包(Digital Wallet)上加載卡片時,Token 服務提供者(Token service provider)作為卡片及電子錢包的中介角色,將原始卡號代碼化,爾後每次交易時,Token 服務提供者(Token service provider)將為兩邊進行解碼完成交易¹³。

第二節 法規與監管

全球先進國家均以各式各樣網路支付工具為基礎,發展行動支付業務,惟我國因主管機關針對各式新型態支付領域未提供良好之法規環境,造成我國行動支付發展緩慢,大幅落後鄰近其他國家。雖信用卡型態行動支付業務因其實施方式無悖於「信用卡業務機構管理辦法」,僅需針對相關業務內容提供新形式之安全準則,故已由各信用卡業務機構依法開始試行辦理,其他形態行動支付,在我國發展仍需要相當大的努力及發展資源。

韓昆舉(2014 行動支付之技術應用及法律問題研究)針對「行動支付之業務樣態」及「行動支付產品」進行研究,並歸納出「信用卡型態」、「雲端型態」及「複合型態」三種主要發展模式,配合探討美國、日本、中國之法規,探究我國政府在引導行動支付發展的觀點上,如何從法規層面提供必要的管理及協助,讓國內行動支付發展與世界各國齊頭並進,提供消費者及商家更便利的支付環境。

¹³ 金融研究發展基金管理委員會(2016),各國行動支付發展趨勢及相關個案研究。

法規很重要，會影響一個產業的興衰，詳細的兩岸法規探討，將在第三章持續進行¹⁴。

第三節 行動支付業者之策略佈局

目前台灣行動支付主要由金融業者、第三方支付機構及電信業者所營運。

壹、營運模式

一、金融機構

金融機構用戶利用銀行帳戶、信用卡於行動載具上進行各類支付，用戶可利用行動載具進行轉帳、繳費、刷卡支付，只要用戶透過向金融機構申請服務，並向電信業者申請網際網路服務即可使用。

二、第三方支付業者¹⁵

第三方支付業者的誕生，係因早期網路購物時，常有消費者收不到商品，或商店收不到款項的狀況，故由公正的第三方出面先向消費者收取款項，待消費者收到商品後，再將款項給予商店，第三方支付業者在當中扮演獨立公正的角色，保障雙方權益，而其營運方式可分為以下幾種：

(一) 行動載具連結銀行卡

在行動載具安裝應用程式後，設定金融機構所發行之 Debit 卡或信用卡作為支付，並設定支付密碼，往後無論在行動支付或電子商務支使用，皆可透過行動載具進行支付。

(二) 行動載具帳戶儲值

在行動載具安裝應用程式後，使用者透過註冊取得虛擬帳戶，使用者預先將資金儲存在虛擬帳戶中，在實體通路支付時可透過二維條碼來進行支付，目前中國支付寶、財付通皆提供類似服務。

(三) 社交平台

歐洲新興支付公司 TransferWise 與臉書 Facebook 合作，在 Facebook Messenger 上推出聊天機器人，除可以在匯率改變時提醒用戶最佳換匯時機外，更可利用聊天室窗轉帳給好友，該功能目前已可在美國、加拿大、英國、歐洲、澳洲等地區使用。

¹⁴ 韓昆舉(2014)，行動支付之技術應用及法律問題研究，東吳大學法律系碩士論文。

¹⁵ MBA 智庫百科。

三、電信業者

以電子錢包進行離線或連線支付，電信業者的角色包含支付時資料傳輸網路及行動支付帳戶管理者（如 TSM），常見的服務如款項直接列入電信帳單或以電子錢包進行支付等。

貳、異業結盟

兩間以上不同目標客戶且不同經營模式的企業，一同分享或互補資訊、資源為結盟，為了達到某個商業目的或經濟價值係異業結盟主要目的。在完全競爭市場中，異業結盟是突破市場發展的策略手段，透過結盟往往可以提供顧客或使用者不同的體驗或感受，進而達到雙贏的局面，亦有助於企業提升核心競爭力，創造不同的藍海市場。

舉例來說 2012 年全家便利商店曾與好市多合作，在店內販售好市多年度暢銷商品「松露巧克力」，推出後三週熱賣 10 萬盒；又 2013 年兩家公司再度攜手合作，將好市多的「牛肉捲」、「雞肉捲」、「蜂蜜穗帶麥餅」、「德國黑麥汁」、「小蘇打粉」、「KIRKLAND 洗衣精」等商品引進，並在店內成立專區，亦引發消費者搶購，好市多擁有大量行量販店價格競爭力，而全家便利商店則有通路多且廣之優勢，透過異業結盟創造出令人驚訝的效益。

參、先行者優勢

先行者優勢是成為一個新開發市場的技術或投入新產品的領先者，以獲取利潤的一種戰略。而這種長期市場控制能力，無法令競爭對手效法或學習，因此企業得已保有市場佔有率競爭力，進而獲利及發展。

在市場變化下，藉由創新創業企業可以靠實際的資源投入來取得競爭優勢（Shumpeter,1942），但經觀察實際狀況，市場先行者的存活率或競爭力並沒有想像中高，並不是先行者必定存在市場優勢，而是同時存在優勢及劣勢。

D'Aveni(1994)表示企業在競爭環境下，藉由創新可幫助企業獲得優勢，讓企業領先其他競爭者，進而獲得短期或長期的優勢。在完全無競爭的市場，先行者形同獨佔，而許多研究也針對進入市場的先後順序進行討論，但經由實證顯示，先行者並非總能取得優勢，而必須掌握據由競爭力之資源（稀少性、需求、專屬性）（Collis & Montgomery,1995），先行者無論是技術或市場先行，多數具有一定的稀少性與專屬性，最後需求亦是相當重要之因素，若無需求，即使是技術先行或市場先行，先行者優勢仍無法形成。Lieberman 與 Montgomery (1998)指出企業專精的能力，給予先行者成功的機會，故先行者優勢得已被強化而創造出利潤，且通常較早進入市場的企業得已在市場有較高的佔有率。潘玉樹（2013）個案研究指出大型 LCD 市場初期存在先行者優勢，其豐富資源是形成強烈競爭力的優勢。在此市場早期進入已具被稀少性之優勢，而技術及市場需求之演進，皆對先行者具有顯著助力。

第四節 行動支付關鍵成功因素

Gartner 研究總監沈哲怡：「行動支付的成功關鍵三要素為：服務、價值、信任。」，服務代表加入的商店數量，加入的商店越多，表示可應用的場域越多；價值是能否給使用者足夠的刺激去使用；信任則為使用行動支付時，資料的傳遞及儲存是否構安全¹⁶。

PChome Online 韓昆舉 總監認為台灣業者若欲從事行動支付相關的業務，則須注意「使用者需求」、「生態系統（Ecosystem）」及「法律框架（Legal Framework）」這三個面向。當中法律框架尤為重要，因台灣是金融高度監督的國家，除找到適當的營運模式外，尚須在符合法規規範下，才能領先其他業者。以前面提到的支付寶或 PayPal 來說，他為買賣雙方提供了公平的交易方式，透過第三方獨立機構，進行商品與金錢間的交易，在符合法規規範下，創造了新型態的支付方式，也促進社會公眾利益打造便利的支付環境。

反觀台灣現行支付環境，有傳統現金、票據、銀行帳戶轉帳、信用卡及電子票證，且取得極為容易，在電子商務蓬勃發展的現在，在線上購物甚至能貨到付款或在超商取貨付款，與支付寶或 PayPal 的誕生相比，台灣有著極為便利的環境及友善的支付方式，這些都不利於台灣行動支付的發展。

電子商務市場的蓬勃發展，打破了傳統的消費模式，也造就了信用卡簽帳金額屢創新高，觀察支付平台成功的因素需包含下列三點：

- (1) 擁有最多的商店及使用者
- (2) 必須與金融機構或其他業者合作
- (3) 提供消費者覺得方便的支付工具

PChome Online 韓昆舉 總監進一步提出電子支付產品價值構面圖，從最底層的基礎架構（金流、清算、個人資料）、交易層、應用層、增值服務層，透過支付工具、點數、會員忠誠到最後的數據分析，充分掌握使用者的黏著度，構築出成功的行動支付平台。

第五節 行動支付挑戰

根據資策會報告顯示，國人使用行動支付的主要關鍵考量因素，以安全、普遍、方便為主，行動支付業者可透過異業結盟增加使用場域、資料儲存安全、取得快速、付款簡單等面向，進行改善以推升行動支付使用量。

¹⁶ 智由博集(2015)，經營行動支付得知道的三個成功關鍵因素 <https://www.proguidescreen.com/?p=2586>

表 1、資策會研究國人使用行動支付考量因素

因素 使用者	正面因素	負面因素
未使用者	1. 安全 2. 方便 3. 普遍	1. 不夠安全 2. 缺少場合 3. 若未支援 4. 用不習慣 5. 使用不便
已使用者	1. 方便 2. 優惠 3. 普遍	1. 缺少場合 2. 使用不便 3. 過程耗時

研究顯示已使用行動支付者認為方便、優惠、普遍，是繼續使用的正面因素，而未使用者跨入門檻則在於安全、方便、普遍；進而研究負面因素，未使用者認為不夠安全、缺少使用場域、設備未支援、不習慣使用、使用不便等，造成不想使用行動支付，而已使用者則認為缺少使用場域、使用不便、使用耗時等，會降低使用意願，我們可以發現行動支付成功的關鍵因素及挑戰中，使用場域的多寡，是影響消費者願意使用何種支付方式相當大的因素。

資策會 MIC 產業分析師胡自立表示，「安全」是進入行動支付市場競爭的基本條件，並不是產業長期競爭重點，建議業者可從行動支付的本質思考，如具消費需求與潛力的目標族群、搭載行動支付功能的手機、操作流暢與便利的技術、整合非現金的金融工具項目、提升行動支付普遍性等。

支付方式伴隨著消費者購物行為的改變，近年來電子商務市場的不斷成長，提供了支付工具適合的場域，在台灣雖然仍以現金、信用卡、電子票證為主要支付工具，但展望未來，隨著消費模式的轉變，相關業者與支付業者的整合程度，以及與商家的串聯程度，將成為支付產業所面臨的最大挑戰及成功因素¹⁷。（引用資策會 2015 環境條件改善將帶動行動支付成長）

¹⁷ https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sno=384 資策會產業情報研究所 (2015)，環境條件改善將帶動行動支付成長。

第三章、兩岸電子支付法規及監管

第一節 兩岸電子支付機構性質之定位

科技進步引發對傳統金融服務之革命，科技創新促使支付服務及工具不斷轉型，未來支付市場將不再由傳統金融機構獨佔，電子支付機構在政策法規開放下，亦可結合行動工具提供更便捷且成本更少之行動支付服務，行動支付可謂因電子支付所衍生新種支付工具，故行動支付與電子支付機構關聯性甚深。又政府會作何種程度之法規鬆綁，准予電子支付機構結合行動支付等非傳統金融業者進入金融服務領域，涉及該國如何認定電子支付服務機構屬性，並據此決定將施以何種程度之監管及歸由何主管機關管轄。目前對於電子支付機構之法律性質，主要有下三說¹⁸：

壹、商業銀行說：

依照各國銀行法多任商業銀行具有經營存貸款業務、貨幣結算業務之特色，並以此點為判斷標準。電子支付機構所提供之服務若包含保管沉澱資金和利息，實際上即如同從事吸收存款業務，可認具商業銀行性質。

貳、非銀行之金融機構說：

電子支付機構在整個交易過程中，具有資金移轉之信用擔保地位，提供如同銀行通道般，方便又快速之信用仲介和交易中介服務，應納入金融主體中，但因其仍須仰賴在銀行開立之帳戶，方可完成其受使用者指示而進行之資金移轉等支付業務，並最終仍需透過銀行進行結算，故不可視為銀行。

參、非金融機構說：

此說認為電子支付機構僅為信息服務提供商，在電子商務交易中，為交易雙方之使用者提供網路數據交換之仲介服務，並為此承擔相應之法律責任。亦即電子支付機構屬於交易仲介服務商，連接交易雙方使用者、電子商務平台、銀行，提供代收代付貨款等服務，最終完成該筆交易之資金劃撥。

肆、小結

據上論結，不論採何觀點，電子支付機構之緣起，在於其所提供之服務可

¹⁸ 吳艷飛(2011)，在線第三方支付監管法律研究，中國，復旦大學法學院碩士論文，頁 16-17。

解決網路交易中資訊不對稱、避免付款人之金融資料被收款人不當外洩之風險等問題，滿足電子商務中小額交易上低支付成本之需求，惟隨著智慧型行動通訊設備普及化，也促使支付機構累積之支付業務量規模日益擴大，接受其所提供之資金劃撥服務之使用者漸增，致使其掌握之資金利益龐大，某程度上將會影響國家金融秩序，縱然各國對其法律定位不同，仍然多會對該支付機構在所掌握之資金使用、所使用之資訊安全、消費者權益等面向，施予某程度監管，以避免系統性金融風險發生。

中國中國人民銀行依該國銀行法而於 2010 年 5 月 19 日之第 7 次行長辦公會議通過，並於 2010 年 9 月 1 日起施行之「非金融機構支付服務管理辦法」，依據此辦法第 2 條第 1 項「本辦法所稱非金融機構支付服務，是指非金融機構在收付款人之間作為中介機構提供下列部分或全部貨幣資金轉移服務」規定，顯然中國對於電子支付機構之定位認屬非金融機構，惟綜觀該辦法全文內容，對於第三方支付機構的監管設置大量比照對商業銀行之監管，且近期監管之力道日漸趨嚴。

台灣則於 2015 年 5 月 3 日施行「電子支付機構管理條例」，為目前規範第三方支付機構之專法，該條例第 3 條第 1 項將電子支付機構予以定義「須經主管機關許可，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，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該條第 1 項所列 4 款業務之公司」。有論者認為¹⁹，該條例通過後，未來依法取得設立許可之電子支付機構被定位為金融機構，屬於金融監督管理委員會組織法第 2 條第 2 項所稱之金融服務業中之其他金融服務業。再者，金管會於 2015 年 5 月 1 日以金管法字第 10400545920 號函公告，專營之電子支付機構為金融消費者保護法第 3 條第 1 項之金融服務業²⁰，據此，可知台灣將電子支付機構定位為須經特許之非銀行金融機構。

第二節 兩岸電子支付法制沿革及監理

壹、中國電子支付法制沿革及監理

中國早期銀行僅能提供有限之電子支付工具，且在不同銀行帳戶進行資金轉移甚為不便，以及假鈔盛行等客觀金融環境下，經由互聯網引起之電子商務及電子支付服務因而興起，透過行銷及整合，將行動支付從線上擴展至線下，迄今幾乎可替代傳統銀行及網銀之業務。鑒於中國電子支付服務規模日漸龐大，若放任發展易產生體質不良之服務提供者，易淪為金融犯罪工具，且降低民眾對此支付工具之信賴，有提高監管必要性²¹，中國人民銀行爰於 2010 年 9 月公布「非金融機構支付服務管理辦法」，同年 12 月發布該辦法實施細則，此即規範中國電子支付市場之主要依據，明確將支付業者定位屬非金融機構

¹⁹ 林育廷(2015)，台灣第三方支付仲介之管理與規範，台灣，全國律師，頁 50。

²⁰ 金管會主管法規查詢系統：<http://law.fsc.gov.tw/law/NewsContent.aspx?id=5494>

網頁最後瀏覽日期 2017 年 11 月 15 日

²¹ 曾志凌(2015)，行動支付服務之法律研究，台灣，東吳大學法律專業碩士班碩士論文，頁 62-63。

外，並正式電子支付機構納入監管。此辦法有下列重點：

一、許可制：

非金融機構欲進入支付市場，應向中國人民銀行申請許可並取得「支付業務許可證」，審核條件為支付業者應具備符合規定之出資人資格、熟稔業務管理人員條件、內控制度及風險管理措施、反洗錢措施等條件。

二、規模經營-設立資本額門檻及資本維持義務：

依據此管理辦法第 9 條規定，對支付業者按其提供支付服務業務區域廣狹，而有相應之不同註冊資本額要求，從事全國支付服務者，最低註冊資本額需人民幣 1 億元，在省範圍內者則降為 3000 萬(即相當於新台幣 1.2 億)。另依同法第 30 條規定，支付機構實繳貨幣資本與客戶備付金日均餘額比例，不得低於 10%。

三、明確定義非金融機構支付服務：

此辦法適用於支付機構提供網路支付、預付卡發行與受理、銀行卡收單等範圍，而網路支付範圍包含貨幣兌換、互聯網支付、行動電話支付、數位電視支付等服務內容。此規定與台灣現行專法電子支付管理條例相較，此辦法適用範疇較為廣泛。

四、資金運用安全：

禁止支付機構以任何形式挪用客戶備付金，只能依據客戶指令轉移備付金。支付機構必須選擇在一間商業銀行開立一個「備付金專用存款帳戶」存放備付金。

五、消費者權益保護：

此辦法僅於非金融機構支付服務管理辦法第 21 條規定，要求支付機構應制定支付服務協議，而關於支付服務協議之內容，非金融機構支付服務管理辦法實施細則第 32 條至 33 條則只做「應循公平原則界定支付機構與客戶間之權益」等概略規範。

嗣後鑒於支付機構累計之網路支付量高速成長，致使此網路支付業務面臨下三種風險或爭議：1.客戶身分識別機制不足致易有詐欺、洗錢、套現等犯罪高風險，2.支付機構對大量沉澱資金收益及孳息之管理及使用機制、3.消費者權益保障等問題，中國人民銀行又於 2015 年 12 月 28 日發布「非銀行支付

機構網路支付業務管理辦法」，於次年7月實施，此辦法有下重點²²：

一、依據支付機構分類評比及其落實所屬支戶帳戶實名制程度高低，對支付機構實施差別化監管及營運方式²³，亦可提升消費者保護：

依此辦法第5章規定，將支付機構區分A、B、C或以下等三種評定，支戶帳戶則依據辦法第11條分為I、II、III類三種級別。I類帳戶可用非面對面方式核驗，餘額支付功能只在消費和轉帳，主要適用於客戶小額、臨時支付；II類和III類帳戶的實名驗證要求面對面方式，或以3~5個外部驗證管道核驗身分。此一評定支付機構類型及劃分支戶帳戶級別互相搭配下，支付機構依據辦法第24條及第36條規定，對客戶使用支付帳戶餘額付款設有交易限額之限制，身分驗證程度較高，年累計額度可提高到人民幣10萬元、20萬元，單客戶所有支付帳戶單日累計金額有不得超過人民幣5000元、7500元、1萬元不等之限制。

又上述帳戶交易限額規定只適用在支付帳戶，不適用在網銀支付或快捷支付(此即是先綁定信用卡或銀行帳號，消費時連結銀行進行帳戶扣款，類似網銀提供支付服務，惟此服務由非金融機構之第三方支付業者提供)。從而，非銀行支付機構網路支付業務管理辦法雖對不同級別帳戶訂有交易限額，惟若超過此限額時，民眾仍可利用銀行網路、快捷支付方式付款進行交易。

原則上禁止第三方支付機構執行支付清算作業，禁止支付機構處理支非同名之戶帳戶和銀行帳戶間之轉帳，惟准許讓評定A類支付機構且其II、III類的支戶帳戶實名制率達95%者，則無此限制，讓該類支付機構具市場競爭力。又評定為C類支付機構者，依辦法第38條規定將受主管機關較多程度之監管。對支付機構採取分期制以實施差別化管理並給於不同營運模式，評定高且帳戶實名制率高之支付機構在客戶身分驗證管道、支付帳戶轉帳功能、支付帳戶單日交易限額等面向，施以較低監管且業務營運更具靈活性。此種扶優限劣的激勵和制約措施，可引導並推動支付機構合規經營，且可獲得更多創新支持。

二、參與支付服務之非銀行機構須和銀行合作²⁴：

此辦法第8條規定，支付機構對金融機構，以及從事網路借貸、股權眾籌融資、在互聯網下之基金銷售、保險、信託及消費金融等業務之機構提供網路支付服務時，各項資金收付需經由其銀行帳戶辦理，不可開立支付帳戶為之，並提供明確資金流向予主管機關，以達有效隔離跨市場風險，維護市場競爭秩序、金融系統穩定之目的。據此，中國之非銀行支付機構在P2P平台提供資

²² 同前註19，頁66-70。

²³ <http://theory.people.com.cn/n1/2015/1230/c49154-27993340.html> 2015年12月30日中國共產黨新聞報導。瀏覽日期：2017年10月1日。

²⁴ 曾志凌(2015)，行動支付服務之法律研究，台灣，東吳大學法律專業碩士班碩士論文，頁66-67。

金通道之業務，只能和銀行合作。

三、消費者權益保障：

依據辦法第 4 章規定，支付機構應制訂保護措施和風險控制機制，以履行保護客戶信息責任，並需與特約商約定協議不得儲存客戶銀行卡有關信息，若特約商違反時，支付機構需終止為特約商提供支付服務，以及採取防止信息洩漏之有效措施，此外，支付機構需負擔因相關信息洩漏造成之損失和責任。又倘發生如帳號被盜等風險時，依據辦法第 19 條規定，支付機構若不能證明係因可歸責客戶所制之資金損失，應先行全額賠付。以此規範加深民眾使用網路交易之信賴感。

又因中國第三方支付市場發展快速，交易量及金額位居世界之冠，於支付平台沉澱之資金規模可觀，中國人民銀行再於 2017 年 1 月宣布實施「客戶備付金集中存款制度」，確立政府對沉澱資金孳息分配之監管立場。此外，市占率第一之支付寶多年來採取與發卡行多頭直連的方式，已經成為實質意義上的“轉接清算機構”，導致人民銀行無法具體了解交易資訊和資金流向，故中國人民銀行於 2017 年 8 月 4 日發出「所有網絡支付業務至 2018 年 6 月 30 日前，必須全部遷移至人行旗下的網聯平台處理」之通告，此舉彰顯中國金融主管機關將以更主動積極的態度，透過資訊匯流的方式，有效掌握產業資訊，以預防系統風險的發生，更可顯示中國政府對於因互聯網而崛起之第三方支付行業，再此衍生出諸多之新型態金融服務，將採取較以往嚴謹之金融管制。

貳、台灣電子支付法制沿革及監理

一、違反電子票證發行機構業務管理條例、銀行法之觸法風險

台灣第三方支付產業早於 1996 年之綠界科技、1998 年之紅陽科技、2000 年的藍新科技，即開始提供網路代收付服務，解決網路交易脈絡內中小型個人廠商無法成為信用卡特約商店的難題²⁵。該三家企業嗣後陸續發展新服務，例如藍新科技提出 ezPay 個人帳房服務，2004 年更與兩大電子商務平台 YAHOO、eBay 合作提供網路金流服務。2007 年 4 月則有上櫃公司數字科技股份有限公司(下簡稱數字科技公司)開始經營遊戲虛擬寶物交易平台「8591 寶物交易網」，提供遊戲玩家可在該平台儲值以進行線上遊戲點數及虛擬寶物之網路交易買賣，台灣也因此開始開展有關電子支付法律爭議之討論，第三方支付業者、銀行與政府間也不斷爭取明確其業務歸展之適法性，以下多電子支付產業領域中主要備受討論之議題²⁶：

²⁵ 董一點(2015)，兩岸電子支付法制之比較研究，台灣，東吳大學法律系碩士班碩士論文，頁 24。

²⁶ 同前註 14，頁 65。

(一) 儲值支付型態之適法性疑慮：

台灣直至 2009 年方有較相關之法律「電子票證發行管理條例」，而行政院雖曾於 2013 年 10 月間援引此條例，作為非金融業第三方支付服務業務者得提供網路儲值服務之法源²⁷，惟因此條例第 4 條規範需經主管機關金管會核准，才可發行電子票證或簽訂特約機構，然第三方支付機構多未取得電子票證發行機構之資格，顯有觸法疑慮。再者，因此條例第 3 條及 5 條規定，電子票證為一有形體之實體卡票務，且用途以支付為限，而當時電子支付業者所提供服務為虛擬帳戶間儲值及轉帳服務等網路交易，益徵該條例顯不適用於第三方支付業者。嗣後，藍新科技公司於 2006 年經金管會以其所提供服務涉及儲值業務為由，終止該公司的 ezPay 個人帳房服務，藍新科技公司的業務量因此大幅下降²⁸。數字科技公司因經營遊戲虛擬寶付交易平台 8951 寶物交易網，發行與現金等值的「T 點」虛擬貨幣，供遊戲玩家買家可以預購儲值之 T 幣交易遊戲寶物，可再轉換現金，此作法於 2013 年 2 月間遭金管會發函通知違法，並經檢察官以違反該條例第 30 條「偽造、變造或未經主管機關核准發行本條例所規定之電子票證者」為由，起訴該公司負責人，此舉導致台灣電子支付業者因當時法令模糊而陷入動輒得咎之觸法風險，無法繼續創新服務。

(二) 電商交易中小型自然人賣家無法擔任信用卡收款特約商店之困境

電子商務市場中，是由第三方支付業者代替規模較小的個人賣家與收單機構簽訂契約而成為特約商店，惟第三方支付業者並非商品提供者，是以實際運作模式為收單機構撥款予第三方支付業者，再由第三方支付業者轉付予賣家，以因應網路交易中規模較小之個人賣家無資力成為信用卡特約商店之困境，惟金管會曾於 2008 年 12 月頒布金管銀(四)第 09700443310 號意旨為「為健全信用卡市場發展，保障持卡人權益，收單機構對於特約商店之請款，應直接撥付予該特約商店，不得撥付予第三人」之函文，致使網路交易中規模較小之個人賣家無法接受買家以信用卡付款，第三方支付服務因此受限而限縮其業務上發展空間。金管會於 2010 年 2 月間修訂「信用卡業務機構管理辦法條例」第 26 條，前述函文則不再援用，放寬使第三方支付業者得經營信用卡支付業務。金管會再於 2013 年 3 月函准銀行公會的自律規範「信用卡收單機構簽訂『提供網路交易代收代付服務平台業者』為特約商店自律規範」備查，使經信用卡收單機構簽訂為特約商店之網路代收付平台業者，可對非特約商店之賣方提供信用卡交易款項之代收付服務，進而使小型個人商店之賣家亦可接受買方使用信用卡支付²⁹。同年 8 月准予備查「銀行受理客戶以網路方式開立儲值支付帳戶作業範本」、2014 年 1 月修正「信用卡業務機構管理辦法」，並於 2014 年 1 月 7 日頒布金管銀票字第 10240004670 號令，放寬規定使信用卡交易款項得撥付予第三方支付機構³⁰，

²⁷ 張善政(2013 年 10 月)，第三方支付服務之推動及管理作為，中國國民黨中常會專題報告。

²⁸ 王興詠、林珮諭、張尹(2014)，第三方支付產業現況與發展，台灣，彰化銀行地 63 卷第 1 期，頁 3。

²⁹ 同前註 25，頁 30-31。

³⁰ 吳信璋(2015)，第三方支付法制之研究，台灣，國立台灣大學科技整合法律學研究所碩士論文，頁

使資力不足而無法成為信用卡特約商店之小型賣家毋庸再受限制，據此鬆綁電子商務中支付運模式限制，有利電子商務市場進展。

(三) 代收付款項之業務與存款、轉匯款間之差異

綠界科技、紅陽科技、藍新科技開始提供網路代收付服務開始提供網路代收付及儲值等金流服務後，首先就面臨違反銀行法第 29 條、第 29-1 條有關「除法律或另有規定外，非銀行不得經營收受存款、受託經理信託資金、公眾財產或辦理國內外匯兌業務」規定之「典型違法吸金罪」³¹，恐涉犯刑責之法律風險，蓋因銀行法第 29 條、第 29-1 條規定較抽象，存有極大解釋空間。金管會先後於 2010 年 11 月 23 日以金管會銀票字第 09900374990 號函「第三方支付服務係基於買賣雙方之實際交易後，透過銀行支付體系所為之代收轉付，並無涉及銀行法第 29 條所定吸收大眾資金之疑慮，故係屬一般商業交易支付形態，尚無制(訂)定金融法規納入金融監理之必要」，2011 年 4 月 7 日以金管會銀票字第 10000043180 號函釋「第三方支付業者營運模式中，買方於進行網路實質交易後，支付該次交易金額或主動溢額支付與交易金額顯不相當之款項予第三方支付服務業者，由業者依買方指示撥付賣方之行為，係屬針對實質交易之逐筆交付辦理代收轉付性質，為一般商業交易範疇，尚無違反銀行法及電子票證發行管理條例之問題。」表明第三方支付業者若採取逐筆代收轉付方式提供交易金流，與銀行法及電子票證管理條例無違。然而，主管機關之部分開放仍無法滿足一般行動交易預存款項，以及提供行動支付業者辦理非實質交易代收轉付之國內外匯兌業務之遵循法源³²。

二、專法制定-電子支付機構管理條例

台灣於 2015 年 1 月「電子支付機構管理條例」經立法院三讀通過，並於 5 月實施，規範電子支付之專法至此方出現，並考量電子支業務主要為小額零售支付及資金移轉性質，並為落實洗錢防制，而制定「電子支付機構使用者身分確認機制及交易限額管理辦法」之行政規則，依身分認證等級制訂不同交易限額如下：

表 2、電子支付交易限額表

89-90。

³¹ 鄭苑瓊(2007 年)，行動金流商業模式與銀行法規範淺析，台灣，萬國法律，第 156 期，頁 102。

³² 同前註 14，頁 76。

電子支付 帳戶	使用者	實質交易款項	電子支付 帳戶間款項	儲值餘額
第一類	限個人	每月累計付款限額 3 萬元	無付款功能	限額 1 萬元
		無收款功能	無收款功能	
第二類	含個人及 非個人	無每筆交易限額	每筆交易上限 5 萬元	限額 5 萬元
		每月累計付款限額 30 萬元		
		無每筆交易限額	每筆交易上限 5 萬元	
		每月累計收款限額 30 萬元		
第三類	個人	由電子支付機構與使用者約定每月累計付款金額	每筆交易上限 5 萬元，每月累計付款限額 100 萬元	限額 5 萬元
		由電子支付機構與使用者約定每月累計收款金額	每筆交易上限 5 萬元，每月累計收款限額 100 萬元	
		由電子支付機構與使用者約定每月累計付款金額	每筆交易上限 5 萬元，每月累計付款限額 1,000 萬元	
		由電子支付機構與使用者約定每月累計收款金額	每筆交易上限 5 萬元，每月累計收款限額 1,000 萬元	
	非個人	由電子支付機構與使用者約定每月累計付款金額	每筆交易上限 5 萬元，每月累計付款限額 1,000 萬元	
		由電子支付機構與使用者約定每月累計收款金額	每筆交易上限 5 萬元，每月累計收款限額 1,000 萬元	

表格來源：范姜群暉(2015)，從電子支付機構管理條例展望國內電子金融服務發展，財金資訊季刊。

金管會於專法制訂後，亦陸續頒訂與「1.排除適用對象之一定金額；2.與境外機構合作或協助辦法；3.身分確認及交易金額限額辦法；4.專用存款管理辦法；5.儲值款項準備金繳存辦法；6.信託契約應記載及不得記載事項；7.儲值款項得運用及支付款項運用收益應計提之一定比率；8.電子支付機構業務定型化契約應記載及不得記載事項；9.使用者往來交易資料及其他相關資料保密之除外規定；10.資訊系統標準及安全控管作業基準；11.內控內稽辦法；12.電子支付機構業務管理規則；13.清償基金管理辦法」等事項有關之授權法規命令³³。據此，台灣有關規範電子支付之專法及相關細則、辦法等法制，方漸趨完整與周延。

三、信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準

金管會於 2012 年 11 月 16 日同意核準備查由中華民國銀行商業同業公會全國聯合會制定之「信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準」，為手機信用卡業務確立需符合之安全規範，提供各信用卡業務機構辦理手機信用卡業務有所依循之依據，而此作業基準即係開放發卡銀行可經營手機信用卡業務，為台灣行動支付服務市場開啟大門³⁴。惟當時係以基於 TSM 技術概念訂立準則，然隨著無線通信技術成熟的運用與快速的演進，同時利用晶片的防偽和高可攜性的安全特質，進而衍生許多結合近端行動通信技術、代碼化 (Tokenisation) 技術及行動交易手機上之安全儲存媒介 (SE, Secure Element)

³³ 電子支付機構管理條例第三條第二項授權規定事項辦法、電子支付機構管理條例第二十一條第六項授權規定事項辦法、電子支付機構資訊系統標準及安全控管作業基準辦法、非銀行支付機構儲值款項準備金繳存及查核辦法、與境外機構合作或協助境外機構於我國境內從事電子支付機構業務相關行為管理辦法、電子支付機構內部控制及稽核制度實施辦法、電子支付機構專用存款帳戶管理辦法、電子支付機構業務管理規則、電子支付機構清償基金組織及管理辦法、電子支付機構業務定型化契約不得記載事項。

³⁴ 同前註 20，頁 75。

或主機卡模擬(HCE, Host Card Emulation)的近端行動交易(Proximity Mobile Payment)之新技術應用³⁵,故「信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準」增加以此種技術為規範概念並修部分規定,金管會業於2017年4月7日同意備查,使業者相關業務推展計畫不再有綁手綁腳之困,亦使國際市場如APPLE PAY得順利進入國內行動支付市場,有利信用卡消費與行動支付帶入嶄新科技的里程碑。

電子支付機構若欲利用行動電話連結其所提供之服務,電子支付機構管理條例第29條第3項之規定可作為連結電子支付機構與行動支付服務間之規範,依據該條規定,專營電子支付機構提供第3條第1項各款業務,利用行動電話或其他可攜式設備於實體通路提供服務,其作業應符合信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準,並於開辦前經主管機關核准。從而,電子支付機構於取得專營許可證後,提供行動支付服務,依此規定尚需於開辦前得到金管會之核准。

四、金管會近期鬆綁法規

(一) 開放同一支付機構內,同一使用者之虛實帳戶間款項移轉

金管會於2017年4月修正「電子票證發行管理條例」,增訂第5條之1規定「發行機構發行記名式電子票證,符合一定條件者,得依持卡人指示,將儲存於記名式電子票證之款項移轉至同一持卡人之電子支付帳戶。」亦即可將記名悠遊卡內的儲值金額,移轉到其同名的網路儲值帳戶,讓實體卡片可跨入網路帳戶。金管會又再於2017年8月18日修正「電子支付機構業務管理規則」部分條文,其中第9條規定放寬於符合一定安全設計之事先約定及金額限制下,開放經核准經營電子票證業務之電子支付機構,得依使用者之支付指示,將紀錄於電子支付帳戶之新臺幣支付款項移轉至同一使用者所持有該機構發行之新臺幣記名式電子票證。亦即開放民眾將其於電子支付機構(如歐付寶)所開立「網路儲值帳戶」內之資金,移轉到同一機構且同一人的「電子票證」中,打通虛、實帳戶間之雙向金流管道。據此,使用者可靈活運用其同在同一支付機構中,同名之電子支付帳戶及電子票證間之款項移轉,提升支付工具間運用功能及增加支付便利性,促使電子支付業務發展。惟金管會仍維持「不同之電子支付機構所開立之電子支付帳戶間,無論是否為同一使用者所有,均不得為款項移轉」之限制。

(二) 開放電子票證發行機構及電子支付機構可互相兼營對方業務(2015年6月24日修訂之電子票證發行管理條例第7條、第29條)。

³⁵ 金管會2017年4月7日函頒核准之信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準總說明,頁1。資料來源自中華民國銀行商業同業公會全國聯合會網站,
<http://www.ba.org.tw/PublicInformation/Detail/2384?enumtype=ImportantnormType&type=d283b429-686b-48db-82a3-3c9f06ded860&returnurl=%2FPublicInformation%2FPublicinfoAll>。網頁瀏覽日2017年10月21日。

(三) 簡化身分認證流程

因考量民眾(使用者)日常於實體通路進行交易、繳納政府部門各種款項及支付公用事業、電信服務、公共運輸或停車等服務費用，屬面對面交易或具重覆性、週期性之支付需求，為提升電子支付機構支付服務之便利性，並兼顧適度風險控管及小額零售支付本質，故於2017年8月18日修正「電子支付機構業務管理規則」第7條規定，放寬於符合一定安全設計之事先約定，在限制之交易金額內(單筆交易金額以新臺幣1萬元為限，每月累計交易金額以新臺幣3萬元為限)，電子支付機構辦理特定範圍之代理收付實質交易款項業務，得毋庸再依第2項規定做支付指示再確認。此舉適度降低電子支付機構作業成本，可提高使用者之便利性³⁶。

(四) 開放以信用卡在電子支付機構帳戶進行儲值，然僅供代理收付實質交易款項使用

考量實務上利用信用卡進行儲值之需求，於2017年8月18日修正「電子支付機構業務管理規則」修正第12條第1項規定，開放電子支付機構得受理使用者利用信用卡進行儲值；惟為兼顧風險控管及避免利用信用卡進行套現之弊端，針對受理使用者利用信用卡進行儲值，除依據「信用卡業務機構管理辦法」、「信用卡定型化契約應記載事項」及「信用卡定型化契約範本」等法令規範管理外，僅供代理收付實質交易款項使用，不得進行電子支付帳戶間款項移轉或提領，並要求儲值款項以新臺幣為限及電子支付機構應與信用卡發卡機構約定儲值限額及風險控管機制，且限制使用者不得進行電子支付帳戶間款項移轉或提領；如提供以信用卡進行自動儲值服務，應與使用者約定每筆及每日自動儲值之限額，並提供使用者隨時調整限額及停止自動儲值之機制。

第三節 兩岸電子支付之探討

因行動支付係自於電子商務興起所延伸之新型態支付工具，故所涉及法規會須參照電子支付專法，故分以中國、台灣兩岸之電子支付專法「非金融機構支付服務管理辦法」及其實施細則、「電子支付機構管理條例」及其細則等相關法規比較，為以下建議：

壹、台灣法規宜予統整，俾利民眾及業者遵循

³⁶ 參閱金管會2017年8月18日金管銀票字第10640003250號函發布之電子支付機構業務管理規則部分條文修正總說明，頁4。網頁來源：
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=128&parentpath=0,3&mcustomize=lawnew_view.jsp&dataserno=201708180003&aplistdn=ou=newlaw,ou=chlaw,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=NewsLaw 網頁瀏覽日2017年10月21日。

關於業者提供以行動支付為資金移轉服務之規範，在中國「非金融機構支付服務管理辦法」第2條第2項「本辦法所稱網絡支付，是指依托公共網絡或專用網絡在收付款人之間轉移貨幣資金的行為，包括貨幣匯兌、互聯網支付、移動電話支付、固定電話支付、數字電視支付等。」，即清楚明文使用工具包含移動電話支付，而可提供之業務包含任何以網路在收付款人間之移轉貨幣資金行為，並再搭配「非銀行支付機構網路支付業務管理辦法」，使提供資金移轉服務支付機構都適用此二辦法為法律遵循及監管之依據。

惟依台灣現行法令下，台灣支付業者得否辦理儲值業務、有無發行電子票證、代理收付有無超過新台幣10億元³⁷之不同，適用之法令各異，宜有必要予以統整³⁸。依據支付業者所結合使用付款工具，目前支付可略分為電子支付、行動支付、第三方支付三類，其所應遵行之規定(電子票證發行管理條例、電子支付機構管理條例、信用卡業務機構管理辦法)及主管機關(金管會、經濟部)並非相同。倘經營業務有電子支付機構管理條例第3條第1項所列之帳戶間款項移轉、代收付實質交易款項、授受儲值等範圍，或僅經營代理收付實質交易款項業務而所保管代理收付款項總餘額為達10億元者，則以該條例為規範準則，並以金管會為主管機關。倘經營業務為發行可儲值並可作為多用途支付使用之電子票證，其適用法令為電子票證發行管理條例、電子票證發行機構業務管理規則，主管機關為金管會。又僅經營代理收付實質交易款業務，而其所保管代收付款餘額未達新台幣10億元者，則回歸一般商業管理機制，目前由經濟部歸類為「第三方支付服務業」，並以「第三方支付服務定型化契約應記載及不得記載事項」規範之，而主管機關為經濟部商業司，由經濟部依據「信用卡業務機構管理辦法」管理。另因電子支付提供服務時，多會搭配信用卡及智慧型手機提供更多元之服務，而此須受如前一節所提之信用卡業務機構管理辦法、信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準等行政命令之規範，並以金管會為主管機關。上述諸種不同法令交錯規範支付業者，法制規範面上混亂，致使業者及民眾難以區辨造成適用上困難，如台北市長柯文哲於今年9月中旬即因誤解法規及主管機關，致生認係金管會阻撓悠遊卡公司申請第三方支付執照之謬誤。準此，主管機關可參照中國，將分散於各業種法規予以統整，在同一法律中架構儲值支付、資金傳輸等不同業務，就其相異之處各立規範，避免法規混亂令業者對法規產生疑義而易退縮不前，有礙創新商業模式之發展。

貳、台灣設有實收資本額之設立門檻，宜作檢討

中國非金融機構支付服務管理辦法第9條依據業者從事支付業務區域廣狹，而相應為不同註冊資本額之要求，從事全國支付服務者，最低註冊資本額需人民幣1億元，在省範圍內者則降為3000萬(即相當於新台幣1.2億)。台灣方面，則依電子支付機構管理條例第7條第1項明文，電子支付機構最低實收資本額為新臺幣5億元，而僅經營第3條第1項1款之代理收付實質交

³⁷ 電子支付管理條例第3條第2項授權規定事項辦法第3條。

³⁸ 學習司法官劉建良(2017)，法務部司法官學院新興法律學術研討會(第2場：刑事主題)電子支付法律關係之研究，台灣，司法新聲，頁62。

易款項業務者，其最低實收資本額則降為新臺幣 1 億元。兩相對照，在台灣從事儲值、代收付、電子帳戶間款項移轉等電子支付業者，不論營業區域大小，即需依規定備妥高額資本以設立公司，而實收資本額僅能確保公司成立時具備相當資產，但高額實收資本未必代表可確保使用者等利害關係人之權利，與公司有無具備相當專業經營能力、提供穩定服務、風險防範能機制無必然關係。以此兩相比較下，我國法規限制明似較為嚴苛。

又將電子支付機構管理條例第 7 條、第 3 條之規定，與「電子支付機構管理條例第三條第二項授權規定事項辦法」等規定相結合，並以「Yahoo 輕鬆付」為例，若其經營具有信任機制、可防堵網路詐騙之保障型第三方支付平台，該平台所代理收付實質交易款項達到金管會所定總額時，即須將本屬附隨服務性質之業務，從既有電子商務服務中獨立出來，並依電子支付管理條例規定備妥實收資本 1 億元及取得專營執照，設立一專營電子支付公司，從事難獲利之附隨業務³⁹，以繼續服務原有客群，否則即要面臨是否停止該部分之代收付業務之商業抉擇，反與台灣電商業者期望藉由專法放寬原先電子票證發行管理條例之管制相違，致使有意提供此創新服務卻無足額實收資本之中小型電商落入專法之高度監理管制範圍，不利發展金融科技創新服務。

參、關於使用者消費權益保障，台灣規範較充分，較有利提升電子支付使用率

有關消費者權益之保障，中國僅於非金融機構支付服務管理辦法第 21 條規定，要求支付機構應制定支付服務協議，而關於支付服務協議之內容，非金融機構支付服務管理辦法實施細則第 32 條至 33 條則只做「應循公平原則界定支付機構與客戶間之權益」等粗略性規範。又上述規範僅就支付機構與使用者間權益為之，然對於透過支付機構而進行交易之使用者雙方間若產生消費爭議時，甚或倘若發生交易過程中用戶密碼被盜、未授權交易等爭議時，目前中國相關法規則之闕如，主要以用戶與支付機構訂立契約為規範，再搭配中國合同法、侵權責任法等普通法違爭議處理之依循準則。惟因該契約通常較有利擬約者之支付機構，且電子支付交易相關數據軌跡紀錄留存在支付機構，致使用者對侵權者請求賠償有舉證困難。

台灣對此部分，電子支付機構管理條例第 26 條、第 39 條、第 40 條準用第 26 條等規定，明文要求電支業者應建置客訴處理及紛爭解決機制，並於金管會頒布之「電子支付機構業務定型化契約應記載及不得記載事項」做更細緻性之規範。甚至針對倘若發生交易過程中用戶密碼被盜、未授權交易等爭議時，則有明確規定支付機構於接受通知前，對於第三者使用而已發生之損失由支付機構負擔；此外，若進行調查冒用盜用所生費用，亦由電子支付機構負擔等等。據此顯見台灣有較明確細緻之規範，可增加電子支付使用者對此支付工具之信心，有助提升此工具使用率。

³⁹ 賴文智、梅文欣(2015 年)，台灣為何以及需要什麼樣的第三方支付專法？兼論立法對現行電商的影響，台灣，全國律師月刊，2015 年 2 月號，頁 13。

肆、支付帳戶餘額保護性強弱

依據中國之非金融機構支付服務管理辦法第 7 條規定，支付帳戶餘額本質為預付價值，該資金所有權雖屬使用者，但因係以支付機構名義存放在銀行，支付帳戶餘額代表支付機構的企業信用，並不受存款保險條例保護。反觀台灣之電子支付機構管理條例第 41 條規定，若由銀行或中華郵政兼營收受儲值業務之儲值款項，為存款保險條例所稱之存款保險標的；若為專營電子支付機構所經營或其他情形之儲值款項，尚有同條例第 19、20、38 條規定之提列準備金之餘額併同代理收付款之金額，全部交信託或取得銀行之十足履約保證，抑或提撥資金設置清償基金等配套保護。準此，將兩岸現行法規有關此部分及前點之使用者消費爭議，兩相對比，足證我國對於此一新型態支付之監管及法制，對於使用者保護性之考慮較周延，此點對台灣因信用卡普及、超商或郵政提供之貨到付款、便利商店密集度高等因素，使用現金交易方便且安全之環境下，可提升民眾使用電子支付之安全及信賴感，對提升電子支付使用率有正向性。

第四章、 行動支付業者的策略佈局

本章討論內容以附錄為主，而附錄的資料來源為參訪紀錄、研討會或媒體上揭露的訊息為依據。

第一節 法規

中國金融科技能大幅超越台灣，最重要的原因是中國的金融監理單位「不太管」，放手讓民間企業發揮創意與創新，待發現有不良後遺症出現時，才會出手管理；台灣金融監理單位則是在第一時間就阻撓、禁止，不讓任何人越過現在雷池一步⁴⁰。

壹、 中國新法規政策對騰訊的影響

中國「網絡安全法」，2017年6月1日正式實施。首次在中國境內頒布，是互聯網和網路安全的重要法律⁴¹。「網絡安全法」實施後，全部採取「實名制」，國家可「名正言順」的介入網路世界。支付寶和微信支付早已採取實名制，所以影響不大。而中國政府最近針對行動支付業者「提撥備付金」所帶來的衝擊和「清算業務」明年6月必須透過網聯，這兩個新的政策，對騰訊影響也有限。

而網聯的成立已經講一陣子了，從4月開始到現在。「網聯」的全稱是「非銀行支付機構網路支付清算平台」，被稱為網路版銀聯，受央行指導監管。如其名，主要面向支付寶、財付通等非銀行的第三方支付機構，為其提供統一的清算服務。

騰訊的財富通和阿里巴巴的螞蟻金服，對這兩家大型第三方支付業者影響不是很大。但對其他小的第三方支付（或行動支付）業者而言，利用左手收錢和右手付給銀行之間的空間，做了很多事例如洗錢，利用這些事來賺取不法的利潤，當初政府金融監管機構是管不到的。未來如果在網聯的監管之下，第三方支付（或行動支付）業者很多事情不能做，就可以重建金融監管機制而淘汰劣幣，對消費者反而是好的。

值得注意的是，第三方支付（或行動支付）在中國，並不被視為銀行的衍生業務，而是一個獨立的業務。網聯也不會在銀聯的底下，銀聯想要做清算的業務，基本上是不可能的。未來第三方支付（或行動支付）業者，可以利用這個平台，做很多很多的事。

騰訊的商業營運模式並不以第三方支付利用收付款時間差來賺取利潤，且財富通只占騰訊集團營收的一小部分，大約10%。營運模式最重要的是得

⁴⁰ 資料來源：<http://www.storm.mg/article/331417>

⁴¹ 資料來源：http://www.npc.gov.cn/npc/xinwen/2016-11/07/content_2001605.htm 中華人民共和國網路安全法。

到數據，最有價值的部分在於數據取得而不是營利。在網聯的平台之下，數據是不受影響的。所以這兩個新政策，對消費者有利，對騰訊影響不大。

貳、台灣法規的進展

台灣主要的支付，還留在現金支付時代或是透過跨行轉帳。目前支付工具又可分為電子支付、電子票證及第三方支付，主要的差異在於是否能支援「轉帳」及「儲值」功能。像 LINE Pay、Pi 錢包等等是屬於行動支付。個人對個人帳戶間轉帳的僅有電子支付下的歐付寶、橘子支付、國際連、智付寶、台灣支付等五家廠商⁴²。而 P2P 支付的發展，台灣還有很長的路要走。

行政院會 5 月 4 日通過金管會擬具的「金融科技創新實驗條例」草案，將送請立法院審議。主管機關得於會商其他機關同意後，依創新實驗個案排除適用相關法規命令或行政規則，且不適用各金融相關法律所定之刑事及行政責任規定⁴³。針對支付相關的法規如電子支付機構管理條例、電子票證發行管理條例、第三方支付等相關法規，應該全面放寬、整合與簡化。如果來不及修法或有疑慮，可放進「金融監理沙盒」中實驗。

為推廣通路加入電子支付交易，金管會除了鎖定公家部門機關與醫療院所，支持行動支付服務以外，據了解，還擬仿效南韓政府透過租稅優惠，鼓勵廠商受理電子支付，整合支付工具端末的設備，可扣抵營業稅，並且已向財政部提出建議，財政部也在評估中⁴⁴。

鑑於中國、南韓的電子支付（第三方支付）佔消費總金額的比例大幅超越台灣，然第三方支付在國內為電子支付，與電子票證適用之法令不同。為此，金管會成立推動工作小組，朝法規鬆綁、發展多元支付工具及拓展運用通路等三大方向，期協助業者拓展國內電子支付市場。

參、統一集團的觀點

從業者的觀點，愛金卡在電子憑證及 7-11 在支付通路平台，面對中國第三方行動支付於法令及在台灣支付市場之因應對策：「目前中國第三方支付，國家銀行已在法令（提存準備金...）上作趨嚴的情形。基本上台灣第三方支付在台灣屬經濟部管理與中國所定義的第三方支付不同且台灣業者若要經營中國-支付寶相關類似業務範疇，則為電子支付機構，歸屬金管會。故中國業者來台從事電子支付（第三方支付）業務需依照台灣的法令，因此中國法令的變動對台灣電子化支付（含電子支付、電子票證、信用卡）的發展並不會構成顯著影響。」

⁴² 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/44866/apple-pay-new-service-pay-friends-with-a-message>

⁴³ 資料來源：行政院新聞傳播處，行政院會通過「金融科技創新實驗條例」草案，106 年 5 月 4 日。

⁴⁴ 資料來源：http://news.cnyes.com/news/id/3904011?utm_campaign=3904011

第二節 社群平台

延續第一節法規層面的探討之後，繼續討論行動支付業者的三種策略佈局：社群平台、併購和結盟與先行者優勢。內容以附錄為主，而附錄的資料來源為參訪紀錄、研討會或媒體上揭露的訊息為依據。

本節以中國騰訊集團的微信支付和台灣 PC HOME 集團的 Pi 支付為討論對象，借鏡微信支付發展的成功因素，讓 Pi 未來有更好的發展。

壹、騰訊

一、微信的商業模式：

微信目前活躍用戶有 9.38 億，很快就會突破 10 億用戶。WhatsApp 約十多億用戶，FB 約 20 億用戶，騰訊是世界僅次於 WhatsApp 活躍用戶第二大的即時通訊平台。

「財付通」在中國中國市占率僅次於支付寶，是騰訊旗下第三方支付服務平台公司，也為微信支付、QQ 錢包提供安全技術支援。騰訊把財付通支付平台置入微信系統（WeChat）內，等於微信用戶在玩遊戲、手機加值或訂餐廳時，就能直接透過財付通進行付款⁴⁵。

如果企業可以像病毒般很精準的在網路世界傳遞正確的訊息給正確的接收者，往往有意想不到的效果。「正確」是業者單方面解讀，可能是利用大數據分析或社會可發酵的議題或人們感興趣的話題而得，例如「微信 APP」等。就可利用網路社群的力量，將平時辛苦經營的成果，瞬間收割成果。

中國互聯網三巨頭「BAT」（百度、阿里巴巴、騰訊），原本只有阿里巴巴有支付工具。2014 年春節前夕，微信利用一個春節紅包測試版，輕鬆將手機支付從年輕人推廣到全民。由於發放紅包和提現紅包都要綁銀行帳戶，財付通僅僅花 2 天，利用微信綁定個人銀行卡 2 億張，重創老大「支付寶」8 年在行動支付領域的努力（6 億用戶）⁴⁶！讓付錢就像傳訊息一樣簡單方便，這就是互聯網的力量。

微信紅包爆紅的主要三個原因：一、操作很簡單。二、設計成「社交」遊戲，讓大家願意主動分享和傳播。三、好玩的心態⁴⁷。在中國，微信讓行動支付已經變成一種社交活動，跳脫單純的支付的角色。

⁴⁵ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/44866/apple-pay-new-service-pay-friends-with-a-message>

⁴⁶ 資料來源：<http://nmart.pixnet.net/blog/post/57970185-微信的紅包策略>

⁴⁷ 資料來源：<http://www.marketing.club.tw/?p=13>

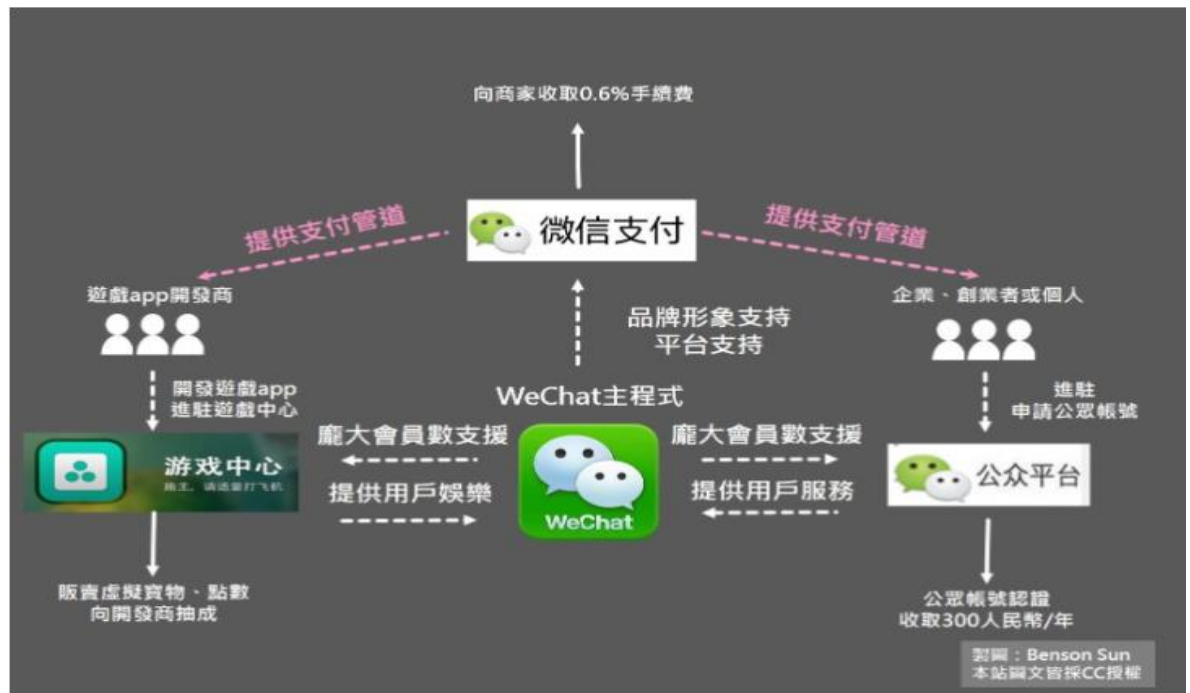


圖 5、WeChat 的網路版圖和商業模式⁴⁸

O2O 是趨勢，新零售型態的威力不可小覷，讓虛擬與實際結合。今年 6 月中旬，亞馬遜宣布以 137 億美元併購全食生鮮超市（Whole Foods Market）。亞馬遜買下一實體零售公司後，就開始新一輪降價活動，全食超市的客流量因此提升了 25%，一定會對實體店面為主的 Walmart 等商店造成衝擊⁴⁹。

微信支付讓公眾平台內置購買成為可能。騰訊在 2014 年 8 月發佈「微信支付智慧生活」戰略，全力幫助廠商發展 O2O 解決方案。微信擁有大量的用戶，可以吸引廠商選擇用微信做 O2O 生意，廠商可以透過微信支付，更了解消費者的購物行為，更能在消費者走出店面後，持續接觸消費者⁵⁰。

微信的 slogan「微信，是一個生活方式」，在中國簡單講，食、衣、住、行、育、樂，甚至生病或投資，都離不開微信。全中國智慧型手機用戶基本都會下載微信，但不一定會下載支付寶或其他支付工具。任何成功的支付系統都需要有平台支持，支付系統能賺錢就是要收手續費，目前微信支付費率一律是 0.6%，申請需繳納 2 萬人民幣的保證金⁵¹。

二、騰訊商業帝國

到目前有 18000 多件的專利申請和 4000 多件的專利授權，benchmark 的

⁴⁸ 資料來源：<http://bensonsystem.co/2014/06/LINE-wechat-business-model-study2/>

⁴⁹ 資料來源：<https://finance.technews.tw/2017/09/16/amazons-whole-foods-price-cuts-brought-25-jump-in-shoppers/>

⁵⁰ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/37760/BN-2015-10-23-223543-117/>

⁵¹ 資料來源：<http://bensonsystem.co/2014/06/LINE-wechat-business-model-study2/>

對象是 Google、FB、Amazon 等國際大企業，騰訊專利的質與量，毫不遜色。

18 年創造 2 兆多的市值，騰訊戰略發展三階段：生存階段（1998～2002 年）、大力擴張階段（2003～2010 年）和全面開放階段（2011～今）⁵²。騰訊開放戰略分三階段：流量上的開放（如 QQ、微信）、技術上的開放，然後是生態上的開放。隨著開放策略的不斷深入和平台自身的持續發展，騰訊開放平台逐漸發展並壯大，從流量開放向能力開放進行演變，聚合內部資源並聯合社會各界力量，推出騰訊眾創空間，打造一個人人可參與的創新創業平台。

騰訊成立於 1998 年 11 月，主要有七個事業群：社交（QQ、微信、QQ 空間、騰訊微博）、金融（財付通、微信支付、QQ 錢包、騰訊理財通、騰訊微黃金、騰訊大金融安全）、娛樂（騰訊遊戲、騰訊影業、騰訊動漫、騰訊電競、閱文集團（騰訊文學）、QQ 音樂、騰訊視頻、企鵝影視、騰訊體育、騰訊電競、NOW 直播、興趣部落、騰訊課堂、企鵝 FM）、資訊（騰訊網、騰訊新聞、天天快報）、工具（應用寶、QQ 瀏覽器、騰訊手機管家、騰訊電腦管家、騰訊地圖、QQ 郵箱、自選股、天天 P 圖）、平台（開放平台、騰訊雲）和人工智能（騰訊 AILab、優圖實驗室）。所有可以想得到的互聯網服務，騰訊都有。

騰訊也是世界最大的遊戲公司，手遊改變產業風貌，活躍戶每日超過 5000 萬人，最多 8000 萬人，為公司創造可觀的收入。文學、電影和動漫，也是另一大塊營收來源。目前亞洲市值最高的騰訊，據報導，騰訊音樂正尋求在上市前進行新一輪融資，向唱片公司等合作夥伴出售約 3% 的股份，融資後的估值將高達 100 億美元⁵³。

全球十款最會賺手機遊戲，騰訊佔一半。騰訊共有五款遊戲進入全球收入前 10，分別是《王者榮耀》、《皇室戰爭》、《部落衝突》、《糖果粉碎傳奇》、《天龍八部》。除《王者榮耀》和《天龍八部》之外，其他三款遊戲都來自與對芬蘭遊戲公司 Supercell 的收購⁵⁴。

騰訊公司的策略是「連接一切」，但並不是所有的東西都自己做，而是積極和其他互聯網公司合作、線上購物平台合作，或入股投資供應商，如滴滴（中國的 Uber）等等。騰訊要使產品和服務像「水和電」融入人們的生活，為人們帶來便捷和愉悅。只做好「基礎設施」，打造開放共贏平台，與合作夥伴共同營造健康的互聯網生態環境。

騰訊的主業不是微信，而是遊戲（佔營收將近一半，2016 年降至 46%），完全就是蘋果稅的大戶。之前在打賞方面和蘋果有小小衝突，蘋果最大成長的市場在中國，也不能冒著大風險相互毀滅。騰訊挾著廣大用戶，逼蘋果讓步，在商言商，各退一步後，目前也順利解決這個問題。

在中國幾乎大多數人都離不開騰訊或微信的產品，但如果一定要和蘋果手機二選一的話，中國人寧願放棄蘋果手機也要用騰訊的產品，而不要手機裡

⁵² 資料來源：<http://www.digital-times.com.cn/?p=3879>

⁵³ 資料來源：<http://businessfocus.presslogic.com/2017/09/04/article/34742/>

⁵⁴ 資料來源：<https://www.inside.com.tw/2017/06/20/tencent-takes-part-in-5-of-the-10-top-mobile-games>

沒有騰訊的 APP。微信未來發展不希望被 IAP (In-App Purchase) 框限住，2017 年付費訂閱的微信公眾平台正在內測，微信猛力推行「小程序」（APP 中的低頻應用 APP，例如訂機票），就是想要建立閉環生態圈，希望能繞過強勢的平台抽佣，取代蘋果讓這些 APP 平台自己賺錢。

為提振中國大陸市場業績，蘋果選擇和「打賞稅」發生爭執的騰訊化敵為友。在去年底開通支付寶後，App Store、Apple Music 也在 8 月 29 日正式開通微信支付⁵⁵。強龍不壓地頭蛇，在別人屋簷下，也不得不低頭。

三、微信在台灣布局

行動支付要成功有一個痛點，就是要有大量的商店加入這個平台，包括線上（網路）和線下（實體）的商店，還要有大量的用戶加入這個平台。這是一見矛盾的事情，廠商或認為你有大量的用戶我才會加入，用戶會認為你要有大量的廠商我才會加入。對行動支付業者頭痛的事，我要如何讓兩件事情（同時）發生，但超過一個臨界點後，就會像滾雪球一樣越來越大。

怎麼做來達到臨界點，就很重要。為何 LINE Pay 會找 7-11？就是可以很快掌握一大堆的商店。但微信支付不做這件事，因為在台灣已經有辦公室也有團隊，主要還是法規的問題。金融監理是每個國家的大事，第三方支付（行動支付）海外公司不容易取得（清算）執照。策略是針對中國人出國旅遊，在台灣（或海外）使用微信支付，例如台灣大車隊、許多商店、百貨公司、shopping mall 大型購物中心等都可以用微信支付，但只限於領中國身分證的人才可以使用。香港可以用微信支付以港幣消費，未來用當地貨幣消費，應該是可行的方向。

中國政府規定每人每年能夠兌換的外匯上限是 5 萬美金，若使用微信支付直接在台灣用人民幣付錢，基本上就等同於在中國境內消費一樣，不會被歸類在外匯內。微信跨境支付功能，能讓台灣廠商可以免費建立自己的「微信公眾平台」，可以將商品上架直接線上交易，陸客在中國仍然可以買的輕鬆便利。線上完成交易後，微信也可以串接順豐快遞，把貨品從台灣直發中國⁵⁶。

另外，一般台灣商店都透過「微信公眾平台」來販賣商品，但今年 7 月 1 日和台灣富邦金控合作要成立子公司來販賣保險商品，主要也是金融法規的限制。例如台灣人來中國工作，在中國有帳戶可以用微信支付，但回台灣後不能用微信支付，就是法規的問題。

富邦金控董事長蔡明興 7 月 18 日出席 FINTalks.org 圓桌論壇，他在會中談到富邦集團近期在金融科技上的發展，包括「區塊鏈、人工智慧、大數據、物聯網」多管齊下。富邦金控將與中國騰訊合作，未來富邦在中國的富邦財險

⁵⁵ 資料來源：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20170830000103-260203>

⁵⁶ 資料來源：<http://www.businessweekly.com.tw/article.aspx?id=16341&type=Blog>

將「透過微信銷售保險」⁵⁷。

微信支付海外推廣的成功關鍵因素：一、要符合當地法規。二、消費過程便利性。三、提高廠商附加價值。微信公眾平台是微信海外生態的關鍵所在，即便是支付功能，也必須與公眾號結合，才能為商戶和遊客提供更好的服務和體驗⁵⁸。

四、小結

紐約時報眼中的微信：「獨特的中國網路現象，簡直就像萬能的瑞士刀」。2016年8月，《紐約時報》製作了一個名為《看看中國正如何改變你的互聯網》（How China is changing your Internet）的影片短片，專題介紹微信。在影片中顯示，在過去移動互聯網領域，中國一直都扮演模仿者的角色。但現在，幾乎無所不能的微信早已從一個單純的社交 APP，升級為一個移動互聯網的入口級應用平台，微信知道你的消費習慣和社交圈。這為外國從業者展示了一種移動互聯網可能出現的未來形態，同時也引發了多家外國廠商的模仿。但資訊被少數人掌握，則是隱憂⁵⁹。

在騰訊公司參訪時發現，只要一上網，微信就會知道你在哪裡，個人毫無隱私可言，這是網路「實名制」的缺點。台灣目前大都使用現金付款，現金流向很不容易被追蹤，如果未來強推行動支付，雖然方便，但勢必會有「隱私權」爭議。不過，隨著科技的進步，未來「刷臉」技術功能日益強大，大家都逃不了被監控的命運，或許「隱私權」這個命題就不存在了，而可進入行動支付無現金的大時代。

貳、PChome 集團

除中國以外的世界，人們習慣使用的著名工具是：WhatsApp、臉書（FaceBook）、推特（Twitter）、YouTube、Skype、Instagram、優步（Uber）和谷歌（Google），且分開經營，每個人會下載不同的 APP。但在中國因政策考量，也推出自己相對應的應用程式，如：微信（WeChat）、百度（Baidu）、優酷（Yoku）和新浪微博（Sina Weibo）等等。而微信集其大成，公司參訪時就展示：內有醫院預約系統；有投資服務；還有熱點圖顯示某區域的擁擠狀況如大賣場、交通、旅遊景點；人臉辨識；汽車辨識；即時通訊和行動支付等等「包山包海」屬不盡的功能和服務，變成一個超級 APP，讓你在中國離不開它，黏著度非常高，已經成為生活必需品。微信的成功有它的特殊時空背景，外國公司要成功模仿，也不容易，可能要衝撞當地國的種種法規、環境和文化的因素，才有機會成功。

⁵⁷ 資料來源：<https://money.udn.com/money/story/5641/2590512>

⁵⁸ 資料來源：<https://s.wechatinchina.com/archives/25011>

⁵⁹ 參考資料：<https://www.youtube.com/watch?v=Nq13IMXkaGE>

對照於中國的微信，裡面有支付、商城和即時通訊；我們列舉一個背景類似的台灣公司 PChome 當對照組，雖然公司作法和規模不盡相同，但一樣有支付、商城和即時通訊，來與之比較。

一、PC home 簡介

PChome 的起源，可以追溯到 1995 年成立的電腦家庭出版集團，該集團於 1996 年成立 PChome daily 電腦報網站，由於提供個人電腦操作與設定等實用性技術內容，深受廣大的使用者歡迎，開始累積了一群固定的網路讀者，當時即是相當受歡迎的入口網站，1998 年該網站獨立成為 PChome Online 網路家庭公司，網路家庭國際資訊股份有限公司。

2000 年時推出了 PChome 線上購物服務，正式邁入 B2C 電子商務的領域，2004 年時與 Skype 合作，提供網路電信即時通訊服務，於 2005 年 1 月以「網家」股票掛牌上櫃買賣⁶⁰，2006 年時與 ebay 合作，成立露天拍賣⁶¹，提供 C2C 電子商務服務，2013 年時於露天拍賣平台推出支付連服務，逐步發展支付業務。

二、PChome 的商業模式：

由於網際網路服務具有全球化及無國界的特色，因此各國的發展歷程皆有相似之處，早期於網際網路上發展的服務主要有入口網站，搜尋引擎，電子郵件，網頁儲存空間，電子商務，數位串流服務，即時通訊服務等。

本節主要目的是討論社群平台是否為發展行動支付的優勢，因此首先關注 PChome 社群平台的發展歷程，PChome 於發展入口網站服務時期，即運用其母公司出版集團的核心能力，提供許多實用的內容來聚集會員，並進一步提供新聞及股市資訊等，在入口網站的營運初期已經累積約 180 萬的會員數，成為當時台灣地區入口網站領先業者，其後除持續與網擎公司合作搜尋引擎服務外，並推出電子郵件服務，網路相片空間儲存服務，持續的累積平台會員數，經過十多年的發展，目前其會員數已經達 1400 萬人⁶²。

PChome 網路家庭電子商務集團共有三種不同的電商營運模式⁶³，由於 2000 年時，在 C2C 的領域裡，已有了早期投入者奇摩拍賣，因此 PChome 選擇以 PChome 線上購物切入 B2C 的市場⁶⁴，一方面由於 B2C 的商品相對來源較為穩定及可靠，因此當時

⁶⁰ 資料來源：PChome 官網 http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁶¹ 資料來源：維基百科 <https://zh.wikipedia.org/wiki/EBay> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

⁶² 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/39314/BN-2016-04-25-110720-195> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

⁶³ 資料來源：PChome 官網 http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁶⁴ 資料來源：PChome 官網 http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

的客戶多半選擇 ATM 轉帳或以信用卡方式支付，避免了拍賣網站中買家與賣家因商品品質，或彼此對於非全新商品的現況認知不同，而產生的消費糾紛與退貨服務等複雜問題，在當時 PChome 並沒有在平台上提供第三方支付平台工具的需求，因此 PChome 可以專注開發電商系統平台，並利於為會員提供金流、即時物流及各項服務，後來於 2005 年時，PChome 進一步推出了商店街平台的服務⁶⁵，往 B2B2C 跨進了一步。

PChome 雖然選擇優先切入 B2C 的市場，但在 C2C 的拍賣領域也沒有缺席，當 C2C 的國際大廠 eBay 進入台灣進行會員招募的初期，考量到另一入口網站 Yahoo! 奇摩，自行推出奇摩拍賣在運行 C2C 服務，與 eBay 實際上為競爭對手，因此台灣 eBay 選擇與 PChome 及微軟 MSN 合作，PChome 與 eBay 不僅後來共同成立露天拍賣來營運 C2C 的市場外，由於 eBay 進行了多項的併購，包括併購第三方支付平台廠商 PayPal，以及併購即時通訊廠商 Skype，持續與 PChome 有著夥伴關係。

在完成 B2C、B2B2C 及 C2C 的電子商務服務佈建之後，PChome 則持續於物流服務上發展核心能力並提昇潛在競爭者的進入門檻，除了自行設立物流中心以達成 PChome 24hr 購物的快速供貨能力外⁶⁶，後期並成立 PChome USA 公司與 PChome Thai 公司⁶⁷，進一步開始發展跨境電商服務。

在發展即時通訊的過程裡，PChome 首先是與 Skype 進行網路電信服務的合作，當時的市場上的主要產品為 ICQ，而微軟及 Yahoo! 也推出類似的服務。

當時與 Skype 的合作，主要目的是希望可以獲取穩定的營運收入來源，由於早期發展網際網路服務，在全球的趨勢下，都是以免費提供資源來換取會員數，再以眾多會員數的流量，來吸引廣告主於入口網站刊登廣告，作為入口網站的主要營運收入，在網際網路泡沫化之後，網際網路服務商無不思考各種可收費的商務模式，在 3G 網路尚未普及前，Skype 所推出的 Skypeout，可為個人及企業提供穩定的國際語音通訊服務，相較於傳統電信業者所提供的國際撥接服務，具有成本上的優勢，PChome 與 Skype 的合作，主要是讓會員透過儲值的方式購買 Skypeout 的儲值點數，而購買儲值點數的方式多半仍是使用 ATM 轉帳或是信用卡支付的方式，Skype 服務產品的開發仍由 Skype 進行，PChome 主要只負責營運，期間 Skype 公司雖然陸續被 eBay 以及微軟所併購，但 PChome 持續與其維持合作關係，2011 年更將這個服務獨立成立一家子公司連科通訊來進行⁶⁸，但是並未自行開發即時通訊的平台，一直到了 2015 年時才推出 PChome IM 的產品⁶⁹，而台灣的即時通訊主要工具，已經由 2013 年進入台灣市場的 Line 佔據，Line 公司在台灣的註冊用戶約有 1800 萬人⁷⁰。

⁶⁵ 資料來源：商店街市集官網 <http://corporate.pcstore.com.tw/about.html> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

⁶⁶ 資料來源：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5002986> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

⁶⁷ 資料來源：PChome 官網 http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁶⁸ 資料來源：PChome 官網 http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁶⁹ 資料來源：PChome 官網 http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁷⁰ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/43529/line-2017-plans-in-taiwan> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

如先前描述，PChome 當時與 Skype 的合作，目的主要是希望以現有的會員為基礎，來使用 Skype 的國際節費通訊工具，並獲得長期穩定的營業收入，但是智慧型行動通訊裝置普及之後，即時通訊工具平台社群的服務商，陸續發展電子商務以及第三方支付服務，對傳統以經營電子商務社群的平台產生了威脅。

三、PChome 的第三方支付工具：

作為台灣電子商務平台的主要營運業者，PChome 很早就開始關注各種支付制度的發展，也參與許多法規的制定建議並致力於支付工具的系統開發。

依其所推出支付工具的時程順序，大致分為三項服務：PChome Pay 支付連、拍付國際、PChome 國際連⁷¹

(一) PChomePay 支付連：

第三方支付服務是由 PChome Online 子公司-支付連國際資訊股份有限公司所提供⁷²，最早推出的 PChome Pay 支付連服務，主要是因應過去合作的第三方支付平台 PayPal，由於不符合國內法規的規範，選擇退出台灣的市場，PChome 為了解決其露天拍賣上第三方支付的需求，因此成立支付連來開發第三方支付工具，並提供服務。

(二) Pi 行動錢包

Pi 行動錢包是由網路家庭 PChome online 子公司-拍付國際資訊股份有限公司（Pi Technology Inc.）所提供的行動支付平台⁷³，致力於與金融業者合作信用卡支付認證與儲值機制，並進行實體商店的策略合作招募，為使用者實現支付服務，進行最後一哩的搭建。

Pi 行動錢包，最主要的意義在於讓消費者習慣行動商務交易，和支援電商營運的支付連不同⁷⁴。

(三) PChome 國際連

最後在台灣電子支付法規通過之後，由支付連公司出資成立國際連，由國際連來進行電子支付的執照申請，並進行服務工具的開發及運營，國際連與其他兩項服務的差異在於提供會員直接由金融機構帳戶轉帳及儲值的功​​能，初期先與露天拍賣及線上購物平台，未來將延伸至線下實體通路，並進一步達成 O2O(Online to Offline)的整合。國際連於 2016 年 10 月 26 日宣布

⁷¹ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/38614/BN-2016-01-29-230743-143> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

⁷² 資料來源：支付連官網 <https://www.pchomepay.com.tw/other/about> 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁷³ 資料來源：拍付國際官網 <https://www.piapp.com.tw/personal> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

⁷⁴ 資料來源：拍付國際官網 <https://www.piapp.com.tw/personal> 瀏覽日期：2017 年 10 月 21 日。

電子支付服務正式開業⁷⁵。

參、PChome 的挑戰

源思打造台版 LINE 掀科，上線後創下三個月內百萬下載量，行政院指定官方通訊軟體，吸引超過一萬家企業申請導入⁷⁶。可惜後來使用者不多，一代明星產品就殞落了。PChome 集團知道即時通訊的重要性，於是開發出 PChome IM，但宣布之後，在幾天內就已經被台灣國內的技術駭客，發現了很多資訊安全基礎的問題，例如訊息傳輸、儲存與認證金鑰並未經過適當加密⁷⁷。當有安全性疑慮（PChome IM）或使用者不多（掀科）時，使用者就很難大幅成長。

除了富邦集團所經營的 momo 購物網，2017 年底的單月營收已超越 PChome。僅有五十人的台灣蝦皮團隊，不過一年，在台灣的下載數便突破六百萬。目前外界估算其成交額更已近露天的五分之一，成為台灣最大的行動拍賣平台⁷⁸。

肆、小結

像在文獻探討中提到：「行動支付的成功關鍵三要素為：服務、價值、信任」，服務代表加入的商店數量，加入的商店越多，表示可應用的場域越多；價值是能否給使用者足夠的刺激去使用；信任則為使用行動支付時，資料的傳遞及儲存是否構安全。在 PChome IM 上線及國際連取得證照後，基本上 PChome 集團已經有騰訊微信的架構：支付、商城和即時通訊。PChome 先發展電商，且取得不錯的經營成果。為了解決商城買家與賣家的溝通問題，PChome IM 踏入即時通訊服務，但還需進一步強化自身的能力，也要強化消費者的信任。最後，也推出第三方支付服務。

但整體而言，台灣人在溝通時還是以 LINE 為主，所以 PChome 在未來的經營策略方面，應借鏡微信成功經驗，將客戶黏著度提高。讓使用者進入 PChome 集團後，就可以一次購足，滿足日常基本需求，像微信超級 APP 一樣，那 PChome 就成功了。

第三節 併購與結盟

行動支付業者，阿里巴巴的支付寶和騰訊的財付通具代表性。但背後的商

⁷⁵ 資料來源：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20161026004163-260410> 瀏覽日期：2017 年 10 月 22 日。

⁷⁶ 資料來源：<https://money.udn.com/money/story/8889/2176255>

⁷⁷ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/36746/BN-2015-07-13-185111-143>

⁷⁸ 資料來源：http://magazine.businessweekly.com.tw/Article_mag_page.aspx?id=64840

機無限，讓大家爭先恐後也要進入這個市場。所以利用打群架的方式，大家資源互補結盟，也是一種策略。華為一個低調的公司，網路上的訊息量相對於騰訊少很多，幸好這次參訪給了許多寶貴的第一手資料。本節的重點在華為支付，但行動支付對華為而言，目前屬於非主要業務，仍在鴨子划水階段。所以就針對這個議題，再來談談其他業者的作法。

壹、華為

一、華為要建立生態系統，利用 IP 當後盾

華為 4 月 11 日在深圳舉辦「塑造雲時代，共啟數字化之路」的第十四屆（2017 年）全球分析師大會中宣示：1.華為堅持「平台+生態」戰略，打造一個雲、管、端協同的平台；攜手行業夥伴，構建一個開放、合作、共贏的良好生態。2.華為要成為物聯網關鍵供應商，建立網路、管理平台、企業物聯網開道器及家用物聯網路由器，華為也發展晶片及 OS 作業系統，讓萬物可容易連結。3.華為堅定不移地打造公有雲的服務平台，除自建公有雲，也跟中國電信及德國電信等合作建立公有雲，更要打造公有雲生態鏈，進入各行各業客戶端，實現雲端目標⁷⁹。華為要建立「生態系統」，整體核心競爭力強，未來幾年會維持高速成長。

華為的競爭優勢為何？很多種能力都很重要，IP 只是其中一個內容。IP 知識產權的核心目的對華為而言，是一個全球競爭的工具。利用 IP 來保障進入無障礙，保證全球沒有一個國家或區域或任何一家公司，能用 IP 將我趕出去。IP 做久做強了後，副產品就可能創造一些價值，但這不是華為主要追求的目標。華為是一個比較和平主義者，而不是進攻主義者，和對方聊聊後，就收取權利金了事。

蘋果告高通，第一在美國本土、第二在中國、第三在英國打官司，說明中國市場已引起世界關注。中國 IP 的價值，雖然五到十年內還無法跟上美國的水準，但不能定太低。專利侵權賠償費用，美國 450 萬美元，中國至少用 450 萬人民幣，而不是 8 萬人民幣。將 IP 價值提高，才有可能扭轉目前的劣勢，維持競爭優勢。

2017 年 6 月傳出 Walmart 對合作夥伴提出不得使用亞馬遜雲端服務 Amazon Web Services 的要求之後，美國另一大型連鎖百貨賣場 Target 也傳出計畫要在今年底至 2018 年逐漸擺脫對 AWS 的依賴。隨著亞馬遜對零售業的侵蝕日深，當零售業者對 AWS 的態度有所轉變，相對地也就成了微軟、Google 和甲骨文等其他雲端業者的機會⁸⁰。

華為近日宣布雲業務部門（Cloud BU）組織升格，調整之後的 Cloud BU 將擁有自己的人事、戰略業務及財管部門，獲得更大的業務自主權，減少來自

⁷⁹ 資料來源：<https://kknews.cc/tech/lzjnr9.html>

⁸⁰ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/45950/retailers-are-likely-to-move-away-from-amazon-aws>

其他部門的掣肘⁸¹。。華為曾幫不少大企業建立「雲端服務」，未來 Walmart 或是 Target，從轉 AWS 到「華為雲」也是可能的

晶圓龍頭台積電攜手美商 Ambiq Micro 打入華為健身穿戴裝置供應鏈，提供華為全球最低功耗解決方案，包括華為新推出的 Band 2 Pro，讓華為推出穿戴式及物聯網產品能夠更聰明且創新⁸²。

未來世界的兩個重大趨勢是：全連結和大數據。全連結包括「人與人、人與物、物與物」之間連結會大量增長，進而產生大量的數據洪流，而華為要作為大數據運算能力強且有競爭力的公司。運算業務在海外占 60%，除美國外，是世界上主要的設備供應廠商。核心的問題在於提高自己的全球競爭力，華為要整合世界上最好的資源，建立一個好的平台而不是靠單點的競爭力，而是包括平台、研發、品牌、產業、品質、供應鏈、金融風險管理、知識產權和法規等等的競爭力。華為要用全球整合的思維，顛覆性的力量，而建立一個有競爭力的開放生態系。

二、華為手機表現令人驚艷

2011 年後和西方國家許多大公司合作，「別人出錢、華為出技術」，證明華為在全球製造研發的產業鏈中非常有競爭力。原因是中國人力多、素質高且工資便宜，西方國家需要全球資源，必然需要中國。中國知識產權依世界評判標準來衡量是最值錢的，中國出口美歐，是世界市場和製造基地，例如手機或筆電 85%以上的產品來自中國，都覆蓋在中國的專利之下。中國過去因為知識產權觀念太差，將自己的商業價值降低，未來應該要調整。過去從模仿到創造，現在鼓勵創新到具全球競爭力。要對自己有信心，朝正確的方向走。

華為旗艦機 Mate 10 十月問世，Mate 10 的一大賣點是搭載新處理器麒麟 970。麒麟 970 是華為自行研發的處理器，採先進的 10 奈米製程，總出貨量接近 4,000 萬片。如此一來，華為將成台積電的前五大客戶⁸³。

華為 Mate 10 上的麒麟 970 搭載寒武紀 IP，主要用於深度神經網路(DNN)中的複雜計算，而深度神經網路正是目前最熱門的人工智慧技術，這樣一來麒麟 970 將成為全球首款具備人工智慧處理能力的 SoC 晶片⁸⁴。如果 Mate 10 大賣，意味著手機革命性的進步。華為就是在各方面漸進式的創新，將世界最好的資源（例如台積電和寒武紀），整合進具競爭力的開放生態系中。手機的通訊能力，早就超越蘋果和三星。對設備的要求，也是用世界最高標準。用戶的體驗很重要，法國是美學消費之都，就將美學設計擺在法國。所以華為手機進步速度非常快，而不會將自己封閉起來，手機成長速度也比蘋果快。

智能化是趨勢，雲化是一種能力。手機為生活必需品，未來會是提供雲化

⁸¹ 資料來源：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20170830000107-260203>

⁸² 資料來源：<https://udn.com/news/story/7251/2689970>

⁸³ 資料來源：<https://m.moneydj.com/f1a.aspx?a=8e6712dd-36fb-42cb-935b-ae73dc0bb18a>

⁸⁴ 資料來源：<https://technews.tw/2017/09/04/huawei-mate10-ai-chip/>

服務，而不只是手機硬件，華為要建立一個安全開放的 Android 系統。手機短期內不會有革命性的影響，所以在現有平台架構下「做好做精」，如美學設計、照相能力、通訊能力等等，公司內部的「藍軍」，也會有批判性和顛覆性的力量，會要求持續不斷的改進。

三、華為的網路安全機制

生態系統很重要，開放系統帶來網路安全問題，要克服安全問題，提升智能服務的水平，需要在每個關鍵地方創新突破。如何和雲業務協同？如何和軟件工程協同？

這裡舉兩個案例來說明網路安全的重要性：

(一)瑞典最大保全公司 CEO 被駭客搞到破產還不知道？在瑞典，幾乎所有公眾資訊方面出現的疑慮⁸⁵。若要讓民眾安心使用數位化服務，資安非常非常重要。

(二)SuperFish 可以自行產生各種憑證，包括各種社交媒體的帳號密碼、銀行帳密，甚至是各種線上交易，都可能因為信任的是假憑證，致使原本應該是加密的資料遭到洩或被解密。筆記型電腦大廠聯想（Lenovo）驚爆部分消費型筆記型電腦，因為預載第三方廣告軟體 SuperFish，而於 2015 年 2 月 19 日在官方網站公開道歉，也同步釋出移除工具⁸⁶。

全球第一大電信裝置製造商華為，必須不斷強化資訊安全以避免駭客攻擊和惡意病毒侵入。2017 年初華為以 4200 萬美元收購以色列的數據庫安全和合規解決方案公司 Hexatier，H 公司專注於數據庫安全性、活動監控和敏感數據的發現，為雲數據庫安全領域的領先者。它的數據庫安全服務支持 Microsoft Windows SQL Azure，SQL Server，MySQL，PostgreSQL，Amazon RDS 和 Maria DB 等⁸⁷。資安對手機行動支付也同樣重要，這樁併購案有加分的效果。

四、華為支付

華為認為無需聯網才是最安全的支付。中國行動支付市場競爭白熱化，更分成兩大派，一派是支付寶和微信支付的 QR Code 掃碼派，另一派是手機品牌及銀行力推的 NFC 手機信用卡。2016 年 3 月，知名手機大廠華為公司的 Huawei Pay 終於來了，正式宣布推出自家行動支付服務。採 NFC 技術，與兩大手機品牌蘋果、三星一樣。

中國銀聯與華為達成 Huawei Pay 的合作，藉由 Huawei Pay 將進一步擴展「銀聯雲閃付」的用戶。手機廠商與銀行業者，雙方都有大量用戶，透過異業

⁸⁵ 資料來源：<http://news.cnyes.com/news/id/3866415>

⁸⁶ 資料來源：<http://www.ithome.com.tw/news/94193>

⁸⁷ 資料來源：<https://sg.news.yahoo.com/huawei-reportedly-acquires-israeli-startup-hexatier-us-42-033914091.html>

合作，找到一個新的合作模式⁸⁸。

華為與恩智浦(NXP Semiconductors N.V.)兩家公司攜手，為北京、上海、深圳和廣州的大眾運輸系統提供更安全、便捷的行動支付體驗。受益於恩智浦的安全大眾運輸行動支付解決方案，大眾運輸行動支付受到華為手機用戶的青睞。未來，隨著中國都市化的持續推進，城市交通系統的智慧支付技術市場預期將迅速增長⁸⁹。跨業合作，雙方一起進入新藍海。

Huawei Pay 擁有獨立安全晶片、Token 技術、指紋識別、可信運行環境的四重保障。用戶在 Huawei Pay 中綁定的銀行卡、公交卡信息全部寫在獨立安全晶片 inSE 內，相對於軟體安全方案和其他分離的晶片安全方案，華為 Mate 9 搭載的麒麟 960 的 inSE 方案具有更高的安全性⁹⁰。

Huawei Pay 是華為通過不斷的積累和升級，率先在中國推出安全晶片的手機支付，其指紋、晶片和 NFC 解決方案，為手機用戶帶來了安全的支付新體驗。而且 Huawei Pay 是首張兼具銀行卡、公交卡和地鐵卡功能的手機支付工具，並支持手機內虛擬公交卡充值，開啟了線下支付新方式⁹¹。

五、小結

支付寶和微信支付在中國第三方支付的市場中都已占絕大部分的市占率，華為整體而言，目前還不算「服務型」的公司，主要還是以銷售產品為主。支付寶和微信支付是服務型公司，也希望做支付業務。他們已進入市場很多年，肯定有先行優勢且規模很大。華為支付業務主要目的是輔助手機終端銷售，全球隨著終端銷售數量增加，也是有機會，但目前不把支付當成主要業務。

貳、統一集團和愛金卡公司

隨著台灣行動支付相關法令逐漸鬆綁，行動支付也將進入快速發展時期。當網路科技撈過界，台灣網路金融正式進入戰國時代。擴展行動支付商機的關鍵，就是要比競爭者更快找到足夠數量的合作店家。如果自己建置的平台很少有廠商使用，當然不可能觸及廣大消費者，也不會有人潮和錢潮。因此，搶當「台灣版支付寶或微信支付」，借力使力打群架、找盟友、找店家、搶合作伙伴，商戰每天活生生上演中。對照於中國的華為建立平台且謙卑的努力擴展版圖中，我們列舉台灣 7-11 和愛金卡公司當對照組，與之作比較。

⁸⁸ 資料來源：http://cyhuangblog.blogspot.tw/2016/03/blog-post_28.html

⁸⁹ 資料來源：<https://technews.tw/2016/12/21/nxp-semiconductors-huawei-mobile-payment-china/>

⁹⁰ 資料來源：<https://kknews.cc/tech/mm8kae2.html>

⁹¹ 資料來源：https://wapbaike.baidu.com/item/Huawei%20Pay?adapt=1&share_fr=pc_qrcode

一、愛金卡的商業模式：

統一集團推廣國內小額支付體系電子化應用始終不遺餘力。統一超商股份有限公司於2004年12月發行之icash卡，在統一超商各門市作為小額支付工具的方式，深受消費者廣泛使用與客戶好評。為滿足消費者的期待，以及服務廣大的icash的持卡人，統一超商積極擴大icash卡可使用的層面，使其具備可以跨業利用的功能，因此成立愛金卡股份有限公司專業經營電子票證業務，回應廣大使用客群的期待。

愛金卡公司獲准設立後，承接原有icash卡應用的基礎，著眼於便利消費者在統一集團關係企業中的跨業使用，並逐步擴展使用範圍，增加icash卡在使用上更普及、更便利及更安全。透過icash卡小額消費交易的支付工具，來降低消費者大量使用現金消費交易的成本與不便，以期提高持卡人的滿意度。並為國內小額支付體系電子化提供更多元化的選擇。

表3、國內電子票證比較表(2017/5)⁹²

項目	ICASH	Happy go	悠遊卡	一卡通
產品 (Product)	電子票證	聯合點數卡	電子票證	電子票證
價格 (Price)	空卡 100 元、客製卡另議	無	空卡 100 元、客製卡另議	空卡 100 元、客製卡另議
通路 (Place)	以統一集團通路為主、家樂福、光南、遊樂園等	全家、遠東集團百貨商場及量販超市、遠傳電信為主	四大超商、部份醫院、指定量販店、超市、美食街等	四大超商、指定影城、量販、超市等
推廣 (Promotion)	OPENPOINT 點數 →PCSC 虛實整合	Happy go 點數	UUPON 點數	PONTA 點數
發卡量	1500 萬	1400 萬	6500 萬	1295 萬
卡面設計	時尚、活潑	制式	制式	制式
空卡價格	100 元	無	100 元	100 元
使用範圍	全省特約商店 北/高捷、台鐵、指定縣市公車、客運等	全省特約商店	全省特約商店 北/高/桃捷、台鐵、高鐵、指定縣市公車、客運等	全省特約商店 北/高/桃捷、台鐵、指定縣市公車、客運等
點數計算	300 點 1 元	4 點 1 元	4 點 1 元	25 點 1 元
集點方式	1 元 1 點	50~100 元 1 點	50 元 1 點	10 元 1 點
卡友人數	350 萬	1400 萬	500 萬	100 萬
適用法規	電子票證。金融消費、個資等相關法規	金融消費、個資等相關法規	電子票證。金融消費、個資等相關法規	電子票證。金融消費、個資等相關法規

（資料來源：本研究訪談整理）

⁹² 資料來源：本研究訪談整理。

二、增加 icash X 聯名卡黏著度的做法

愛金卡公司以實體通路：1.擁有 7-11 與店鋪型 BU 共約 6000 家實體通路。2.擁有博客來、ibonmart 網路購物平台。3.愛金卡專攻發卡，7-11 專攻會員與點數經營，可以發揮虛實整合之行銷綜效。4.以建構集團經濟圈，完整包圍顧客生活環境(錢包)。5.持卡者消費客單價較一般約高 15%，且因享積點數優惠提高來客頻率。且運用集團可達到的綜效：1.統一集團品牌形象佳。2.已建立完善之發卡、儲值、支付、累點、銷點等系統架構。3.跨業公司不用為集點系統投入成本，點數發行列入費用不壓迫財務。4.運用集團資源，可不需降價，即可利用點數進行促銷活動。5.跨業間可互相介紹和推薦顧客。

愛金卡公司以卡片製作：1.還可發行多樣化的卡別：GIFT CARD→收藏(授權卡面)；聯名卡→聯名收入(發卡銀行合作)；客製卡→策略合作(政府、企業、學校機關)。2.站在巨人肩膀快速發卡：PCSC、銀行等。3.以 7-11 為實體通路基礎。4.透過會員系統，取得顧客資訊做一對一行銷。

表 4、7-11 合作第三方支付-電子票證合作分析表

		電子支付	電子票證	第三方支付
主管機關		金管會		經濟部
法規		電子支付機構管理條例	電子票證發行管理條例	與信用卡收單機構簽訂”提供網路交易代收代付服務平台業者”特約商店
最低資本額限制		五億	三億	無
最高儲值金額限制		五萬	一萬	不開放儲值業務
統一超商	合作業者	-	3 家 愛金卡/悠遊卡/一卡通	5 家 ● Pi/街口/LINE Pay ● 中信直接付/玉山 Wallet
	業務範圍	-	卡片支付-支付/儲值	行動錢包-支付/紅利
	未來發展策略	-	因應行動支付，電子票證發展有二 1. NFC SIM(透過與電信/銀行結合) 2. 虛擬化錢包	1. 支付回饋率走點數操作 2. 與通路進行點數折抵購物金與點數兌換商品 3. 點兌點交換：行動錢包業者點數與 OPEN POINT 點數生活圈

(資料來源：本研究訪談整理)

三、小結

就像華為一樣，利用自身的力量將自己變強，然後有機會建立平台和別人合作。統一集團在台灣的努力也不遑多讓，發展自己強大的核心競爭力，目前

是超商的龍頭企業，集團迅速成長且口碑績效良好。唯有將自己變強變大，才有可能繼續生存下去，也才能和別人談合作。大家一起將餅作大，才能互蒙其利。統一集團建立平台與別人結盟，也擴大自己在業界的發言權和影響力。

7-11 已於 2016/9 導入支付寶、2016/12 導入微信支付，目前因陸客減少，支付寶及微信支付對台灣市場皆縮減預算。支付寶及微信支付等中國境外支付工具在台發展主要受限於台灣主管機關限制，政治及法規不可控因素較大。未來將在政府法令許可下，再依消費者支付需求擬訂行銷策略。

參、國家隊進場

許多產業在發展時，會投下不少國家資源，像台灣的半導體產業等。我們在收集資料的過程中，也看到中國和台灣的國家隊進入行動支付市場，這對行動支付會有多大的影響？中國銀聯記取之前使用 NFC 技術「失敗」的教訓，目前採用「QR code」技術。台灣國家隊也採用 QR code 技術，以掃碼為主力。

一、中國國家隊銀聯進場

2017 年 5 月底，中國銀聯聯合 40 餘家商業銀行，正式推出二維碼支付——「銀聯雲閃付」，不必再找 POS 機，持卡人打開銀聯雲閃付 APP、選擇掃碼、支付，一步到位。為了一舉打響，銀聯「雲閃付」從 6 月 2 日起在中國 40 個知名商圈約十萬家商戶，使用銀聯雲閃付揮卡、手機以及掃碼支付均可享受加大折扣優惠的行銷活動，Apple Pay 和 Huawei Pay 也加入銀聯雲閃付系統⁹³。

二、台灣國家隊進場

金管會 8 月 22 日公布的統計，截至 7 月底，行動支付交易總金額為 76.3 億元，較去年底 23.6 億元，大幅增加 53 億元。而 Apple Pay 對宣導行動支付有幫助，電子支付占交易比重有望從 30% 升至年底的 36%。如果民眾對行動支付有感，由傳統支付轉為行動支付的速度會更快⁹⁴。

台灣支付業者的規模還是太小，要透過結盟，才有機會繼續發展下去。看中國國家隊和全世界廠商都在搶食行動支付這塊大餅時，台灣國家隊代表 Taiwan Pay 也終於整合成功上場了。

台灣 Pay 推出統一規格的跨行 QR Code，把市面上琳瑯滿目的 QR Code 予以整合。台灣 Pay 定位為本土主流行動支付品牌，希望未來 3 年內，將使台灣的電子支付佔總消費比重超過 52% 過半門檻，在台灣電子支付史上樹立新

⁹³ 資料來源：<https://udn.com/news/story/7333/2506203>

⁹⁴ 資料來源：<https://money.udn.com/money/story/5613/2658386>

的里程碑⁹⁵。

財政部 7 月 13 日領軍 8 大行庫，拍定 9 月起推「行動銀行+掃碼（QR Code）」的掃描支付，已有行動銀行用戶免下載、免綁卡，不限機型，都能「一機掃盡」各式商店代碼購物、轉帳和繳費，每月上限 20 萬元。行庫估初期將有 20 家公民營銀行加入，以每家行動銀行 30 萬用戶估，首波可納入 600 萬用戶。台灣 Pay 有機會迎頭趕上 Apple Pay 等國際行動支付，因使用 QR Code 相對便利，不綁信用卡，讓較少有信用卡的學生都可用，成功率高⁹⁶。

三、小結

銀行要發展數位金融新業務，必需滿足「安全、便利、普及」，尤其以安全為優先。要避免詐欺與糾紛，讓使用者在手機上以最少的動作使用服務，且不需再拿出手機外的硬體進行驗證，使銀行無需大幅投資便可提供數位金融服務⁹⁷。

支付寶和微信支付，做的事情已經跳脫「支付」這個層面。僅靠單純的支付業者，已經不能滿足目前中國社會的生活服務且用戶黏著度和使用習慣早已經形成。所以，其他支付業者在中國市場想要突圍都不容易。但，台灣還在百家爭鳴的「新時代」，盡早讓大家習慣而離不開它的業者，都是有機會的。

第四節 先行者優勢

支付寶與微信支付在行動支付領域，目前無疑已取得世界性和壓倒性的勝利。本節的重點在於討論台灣的玉山銀行，是否有先行者優勢？還有另一個比較組，中信的 LINE Pay 聯名卡，是否後發先至？

壹、玉山銀行

一、玉山銀行有強烈的企圖心

近年來，玉山聚焦金融創新，在數位金融及電子支付領域創下許多首創或第一名的紀錄，也是金管會核准首家可承作跨境電子支付業務的銀行。展望未來，玉山銀行將因應行動通訊、社群媒體、大數據、雲端科技等趨勢，持續打造數位化金融環境，提供最好的數位金融服務⁹⁸。

⁹⁵ 資料來源：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20170821000053-260210>

⁹⁶ 資料來源：<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20170714/37714831/>

⁹⁷ 資料來源：

http://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?cat=130&id=0000475048_vny1lugj307rs69dmia7o

⁹⁸ 資料來源：玉山銀行官網 <https://www.esunbank.com.tw/bank/about/news->

2015 年 12 月 28 日「Visa 領先業界與玉山銀行合作」，共同推出台灣第一個 HCE (Host Card Emulation，主機板模擬) 行動支付解決方案，讓台灣邁入行動支付的新里程碑⁹⁹。

玉山銀行在行動支付領域是先行者，也很積極地推廣給消費者和商店，讓消費者有方便的付款程序和良好的體驗。以前很積極和超商還有大企業談合作，來提升商店的附加價值。玉山本來只專心談大型企業合作案，沒想到「本土微小企業」和商圈夜市等引爆話題，也是始料未及。玉山雖然有良好的口碑，但推廣行動支付之路一樣很辛苦。行動支付在夜市的成功，也引起其他業者群起模仿。

玉山金控 8 月 22 日舉行法說會，表示今年 5 月完成現金增資及 8 月除權後，玉山金實收資本將突破千億元來到 1,018.55 億元，朝中大型金控邁進¹⁰⁰。

二、為廠商創造價值

付款媒介由過去的「現金支付」到「信用卡支付」，再由「信用卡支付」到「新型態支付方式」或「行動支付」，對消費者影響不大。消費者在意的是有沒有優待或折扣，是不是使用上更方便。以前銀行推信用卡支付的時候，發卡銀行提供許多的優惠方案和補貼，來改變消費者的付款行為，讓消費者認為使用信用卡付款這件事很划算也很方便。從信用卡支付到行動支付，對消費者影響不大。但行動支付，對商店影響比較大。本來寧夏夜市的商店收取現金，不會顯露營業額，不容易被國稅局查稅。然後使用信用卡，要增加設備，不但被銀行抽趴數，現金還更晚拿到手，但至少沒有假鈔風險。現在使用行動支付，不但營業額會被記錄，有被查稅風險，還要更新設備，對寧夏夜市的商店沒有誘因。例如使用 Apple Pay 除對消費者方便外，對商店並沒有提升附加價值。所以商店在意是能否「創造新價值」，是不是能找到和導入新的客戶群和營業額，以彌補「損失」。

2015 年 11 月 18 日玉山銀行與支付寶合作舉辦「手機掃碼支付記者會」，領先推出跨境 O2O (OnLINE to OffLINE) 創新金融服務，來台旅遊的陸客只要透過支付寶錢包，可以在台灣各大百貨、連鎖超商、夜市、商圈等，超過 3,500 家合作商店進行消費，包括台北寧夏夜市、西門徒步區街區、東門永康商圈等，預期將為廠商帶來龐大的人潮，共同攜手贏得陸客消費商機。這是繼 2012 年，玉山銀行與支付寶領先推出「兩岸支付通」金融服務，提供中國民眾可直接於台灣廠商的網站上消費付款後，雙方再度合作推出領先業界的創新金融服務，本次服務的範圍從線上拓展到線下，延伸優質的顧客體驗，打造全方位的支付場域，開創了兩岸金融支付的新里程¹⁰¹。

[center?previewItemID=%7BD1901E11-CF38-455A-AED7-9586373D0A55%7D&filter=%7B7EF02120-79A0-4903-9F34-2C7E5D5E8055%7D&range=2015&previewType=news](https://www.bnext.com.tw/article/38338/BN-2015-12-28-192646-40)

⁹⁹ 資料來源：<https://www.bnext.com.tw/article/38338/BN-2015-12-28-192646-40>

¹⁰⁰ 資料來源：<https://money.udn.com/money/story/5613/2658372>

¹⁰¹ 資料來源：玉山銀行官網 <https://www.esunbank.com.tw/bank/about/news->

為協助台灣中小企業搶攻中國市場，玉山銀行與騰訊集團「財付通」共同推出 QR Code 行動付款服務，中國消費者透過 WeChat 或相關 APP，掃瞄台灣商品的 QR code，就可以財付通帳戶進行付款，貨物直送中國¹⁰²！

商店在乎價值，而不在乎支付方式，比如說帶來新客群「陸客」和導入新的營業額。玉山銀行和支付寶合作，2014 年 12 月 12 日在寧夏夜市推出「1 元吃夜市」的超級優惠。陸客消費者每攤只要用（人民幣）1 元就可以吃到（台幣）100 元的東西，中間價差全由支付寶吸收。更祭出前十筆消費，都只需人民幣 1 元的優惠。支付寶大額補貼陸客消費者，玉山銀行為廠商導入新的客群和增加商店營業額，打響第一響炮。例如夜市有個潤餅攤，每天都賣到 11 點多才收攤，那天 8 點多就銷售一空，且還大排長龍。玉山銀行行動支付在寧夏夜市一戰成名，台客認為我們也需要這樣的服務。後來在士林夜市、永康商圈等就比較好談，推廣的速度也比較快。

三、增加黏著度的做法

支付寶已經進超商的 POS 系統，玉山 Wallet 也進入超商的 POS 系統，超商有兩套收費系統。玉山銀行和銀行業者都在做整合的事情，讓所有支付的 QR code 都整合在一起，從「端末整合」到「硬體整合」再到「軟體整合」，讓商店可以接受來自不同 APP 掃碼支付，未來不用區分不同的支付業者，都可以在同一台 POS 機上消費。

2016 年 10 月 18 日「玉山 Wallet」APP 全新功能上市，玉山銀行攜手國內三大超商，推出全家便利商店、萊爾富便利商店掃碼付與 7-11 紅利點數線上兌換商品券服務，並串連大型連鎖零售通路、整合會員卡功能，是首家唯一整合 HCE 與掃碼付功能的金融業者，並持續打造最多的使用據點及多元服務。目前可使用據點已超過 9 萬家，另外還提供卡友可以透過 APP 內的信用卡紅利點數兌換商品。只要輸入會員卡名稱、新增卡圖以及掃描條碼 3 步驟，結帳時就可以輕鬆使用「玉山 Wallet」出示數位條碼讓店家掃描付款並享有會員優惠¹⁰³。

年輕人也是目標推廣族群，讓年輕人覺得酷、潮、例如使用 Apple Pay 覺得自己很有品味。只要覺得好用，他們會用社群力量用力分享，免費打廣告，其他人接受行動支付的意願也會大增。與蘋果 Apple Pay 合作是消極防禦的行為，和其他本土新創支付業者合作，是積極攻擊的行為，要協助他們成功，也是我們的使命。要和銀行業者合作和不同廠商合作，也要政府幫忙。只有業者、政府、廠商和消費者一起合作推廣，在台灣才可能將行動支付做大。

center?previewItemID=%7BD1901E11-CF38-455A-AED7-9586373D0A55%7D&filter=%7B7EF02120-79A0-4903-9F34-2C7E5D5E8055%7D&range=2015&previewType=news

¹⁰² 資料來源：<http://topic.cw.com.tw/event/2014warm/page02b.html>

¹⁰³ 資料來源：玉山銀行官網 <https://www.esunbank.com.tw/bank/about/news-center?previewItemID=%7B0F625FF5-7C22-49FA-9596-A8213DCB4A3F%7D&filter=%7B26515542-6060-4ACD-A8C4-F568AE4F3E54%7D&range=2016&previewType=news>

四、小結

商店和消費者早晚都要接受新型態支付，因為這是一個時代浪潮和趨勢。例如支付寶整合滴滴打車，來符合消費者的體驗和期待，也帶來新的營業額，再創企業價值。行動支付是一個「價值鏈」，玉山銀行也利用大數據分析 KYC，用消費者的「支付」數據，來幫助商店找客戶和商品，創造附加價值。玉山變身中型金控，未來會有更多的資源可以做更多的事情。

商店會考慮吸引 LINE Pay 或街口支付等背後的不同客群，帶來新的營業額。所以同一台 POS 機器可處理所有的支付業者，也可以增加商店的附加價值。行動支付推動，必須在商店端和消費者同時都接受，普及率力才會提高。如果只在信用卡的世界裡面玩，行動支付的比重不會提高。

貳、中國信託

一、增加黏著度的做法

在台灣，幾乎人人手機裡有 LINE APP，且已成為大家公私聯繫最常使用之工具。LINE 大有微信的架式，也因此讓 LINE Pay 在起步時即佔了先天優勢。中國信託在 2016 年底，請來兩大當紅韓星朴寶劍和宋仲基作宣傳，大力推動發行 LINE Pay 聯名卡。

現在已是「支付產業」的戰國時代，LINE Pay 卡雖回饋比重高，但對中國信託別具意義。1.LINE Pay 卡只花 1 年多時間，就有望破百萬張。2.LINE Pay 卡，有高達 60% 以上持卡人都是 34 歲以下年輕客群。3.在 Apple Pay、Samsung Pay、Android Pay 陸續進入市場後，台灣整體行動支付金額並未大幅提高，但中信的 LINE Pay 卡，以每月新增 60 億的刷卡金額增加，累計到目前已刷了 350 億元¹⁰⁴。

二、小結

中信信用卡業務手續費收入出現衰退，主因是高回饋信用卡 (LINE Pay 卡) 行銷費用所致。雖然犧牲部份營收，但在經營客群上可以賺回來，也可增強客戶黏著度¹⁰⁵。

¹⁰⁴ 資料來源：<https://money.udn.com/money/story/5641/2661839>

¹⁰⁵ 資料來源：http://news.cnyes.com/news/id/3900848?utm_campaign=3900848

第五章、 結論與啟示

第一節 結論

壹、 法規

行動支付服務的核心除了金流(資金流向)外，還有隱含在支付行為背後，有關消費交易習慣之資訊流，此亦為電子商務交易中帶來「金錢交易的資訊比起金錢本身，在行動支付過程中更具經濟價值」之新思維，據此提供行動支付服務之業者本身屬性與傳統金融機構不同，而是一新創之金融科技產業，僅是連帶改變了傳統之金融服務模式。又行動支付是否得以在當地普發展，與當地基礎建設、消費者使用習慣、法令條件成熟度等面向有關。在台灣使用網路銀行方便，加上便利超商密集度高，超商提高優質親民之服務品質，民眾利用超商代收付取貨盛行，且悠遊卡或一卡通付帳儲值亦甚便利，對於一般消費者只用現金反倒較尚需經過身分驗證程序之行動支付便利，行動支付反倒變成可有可無之代替性支付工具。金管會近年積極鬆綁法規，提供友善法規環境供發展電子支付發展，然現況對台灣電子支付及行動支付服務業者而言，除面臨上述行動支付並非屬必要支付工具之劣勢競爭市場環境外，法規範仍是業務推廣上面臨之最大挑戰，因為行動支付服務態樣將隨金融科技進展而變動，若縱然鬆綁法規但若欠缺彈性，亦無法推出鼓勵民眾使用新型態支付工具之創新服務。因此主管機關對我國支付市場現狀處於初期發展階段，宜改較寬容且保留彈性之監理制度，以利此種新創金融科技產業發展。

貳、 社群平台

騰訊在影片、聊天、搜尋、瀏覽、遊戲層面，都能 24 小時在不同情境接觸到消費者。且社群數據與社群情境結合，最終連結銷售。而阿里巴巴從一個服務平台，轉變成第一大商品市集，再轉變成一個由交易、內容和社群共同驅動的社群商務平台。

騰訊先建立自己的微信即時通訊社群平台，不同發展階段導入不同的產品（微信公眾平台和微信支付），進而接觸到的不同的客戶群，最後將客戶牢牢的掌握在自己「微信 APP」的手中，變成中國人的生活必需品。

PChome 網路家庭初期以經營電子商務平台為主，但是由於電子商務平台金流的服務方面都是由信用卡直接認證支付，反而是另外一個與外商 eBay 合作的平台露天拍賣，需要第三方支付服務，由於 eBay 過去即是與 PayPal 合作，所以露天拍賣初期亦是由 PayPal 提供服務為主，直到後來因為法規的關係，才自行發展支付連來取代 PayPal。

同樣因受到法規的限制，支付連除無法提供如微信財付通的儲值及轉帳的功能外，亦無法進行線下實體商店支付功能，因此才另外成立國際連來申請電子支付的牌照，以期能夠順利提供儲值及轉帳的服務，並另外由拍付國際進行線下商店的召募佈局，以期打通行動支付最後一哩的通路佈建。

在即時通訊平台的佈局上，PChome 最早是跟 Skype 合作，為台灣地區之營運商，主要提供付費客戶享有優質網路語音通話品質，行動電信 4G 服務尚未普及前，尚擁有不少用戶，但並未於其平台上提供遊戲或官方帳號等利於社群黏著的服務，後來 Line 成為台灣多數民眾慣用的行動通訊工具，可能是 Skype 屬於外商，後期又被微軟併購，因此即使 PChome 有意於其平台上提供遊戲或官方帳號等服務，也受制於 Skype 的合作態度，最後 PChome 決定自行發展出 PChome IM 的服務。

PChome 以社群平台上的 C2C 小額交易為主，利用 APP 即時通訊功能通知交易進度、互動討論。其下的行動支付架構，可透過 IP、電話號碼或拍照，進行網路、線下與個人的消費支付。PChome、中國信託與 7-11 共同合作行動支付，到全省 5000 多家 7-11 消費，都能直接用 Pi 行動錢包「掃碼付款」，快速結帳。整合銀行資源，提供 O2O 行動支付解決方案。

在 PChome IM、Pi 行動錢包上線及國際連取得證照後，PChome 現在的架構和微信很像，雖然市場上的勁敵 Line 亦來勢洶洶，但只要善用其原來電商平台交易額及會員數的優勢，妥善優化客戶體驗並增加客戶的黏著度，再搭配未來跨境電商的進展，長期取的台灣行動支付領先地位的機會仍是相當高的，亦值得作為台灣其他行動支付業者進行標竿學習的對象。

參、併購與結盟

華為通信設備起家，創立初期即定位為國際性的企業。與西門子、賽門鐵克等國際知名公司合資成立子公司，持續研發領先技術。與微軟聯手，目標成為全球前 5 大雲計算公司。併購策略是收購關鍵技術，融入到華為的平台中，希望成為雲產業的領軍者。研發技術，提供更佳的手機社群分享體驗。利用手機來增加消費者的黏著度，進而進入行動支付市場。

7-11 初期以統一集團為主，5100 家超商實體通路及優勢的採購能力、活動規劃能力，透過 LINE、FB、官方網站等經營會員。愛金卡則與銀行合作發行聯名卡提高持卡率及使用率，進入 7-11 通路，搭配 OP 點數推廣支付。

華為的策略是將自己變大變強，變成一個開放的大平台，吸收全世界最好資源為自己所用，未來不管進到哪個領域，都不可忽視。統一集團也是同樣的思維和做法。

行動支付業在台灣「剛起步」，規模太小應該要鼓勵併購或結盟，將規模做大且享有合理利潤，才有機會繼續經營下去。要發展自己的核心競爭力，佔據關鍵性地位，還是有機會的。

肆、先行者優勢

騰訊有社交網路基礎的數據實力、有海量、多量、跨屏的特性。微信平台上的微購物、微商戶，以微信支付進行中心化流量引導。公司錢多規模大，能使用槓桿戰術進行併購和往海外發展，維持先行者優勢。

阿里巴巴利用電子商務和 O2O 邏輯、自上而下，從支付到流量。阿里巴巴結盟商店，進入線下商店支付體系，線下截流，反攻對手流量優勢。持續整合電商垂直業務生態體系，建立階段電商、物流、支付三大核心生態體系上的佈局。可以留下行為資料的所有領域進行戰略投資，涵蓋日常生活、商業、社交、學習綜合領域，包含吃、穿、住、行、用綜合需求的資料收集和匯總的生態體系。像騰訊一樣，往海外發展，要持續維持領先地位。

玉山銀行率先取得跨境支付業務，唯一 PayPal 指定合作銀行，併購金財通，朝向數位金融發展。玉山銀行當先行者，得具備遠見和企圖心才行。玉山銀行雖有先行者優勢，可能原因是公司規模不夠大或進入時機太早，而沒有發揮應有的綜效。玉山變身中型金控後，未來有更多的資源可以做更多的事情。

中信金因行銷和推出 LINE Pay 聯名卡時機適當，進入行動支付領域即有不錯的收穫，但補貼費用太高則是隱憂。

先行者玉山銀行在行動支付上常要衝撞法規或耗掉大量的資源去推廣，待整個計畫完成後，後進者大財團只要追隨先行者原有步驟稍加調整，即可投入大量資源來複製，取得不錯的成果。政府要多鼓勵先行者，讓他們能繼續保有先行者優勢。

第二節 啟示

壹、法規

鑒於中國行動支付崛起歷程，主管機關中國人民銀行於 2010 年才發布涵蓋範圍廣泛之專法-「非金融機構支付管理辦法」予以規範，凡提供儲值、代收付、支付帳戶間轉帳服務之業者，僅需取得支付業務許可證即可提供支付服務，使電子支付能繼續擴展到 1.22 兆人民幣的交易規模。嗣後又為提供蓬勃發展之支付市場正確的發展方向，再於 2015 年 12 月發布「非銀行支付機構網路支付業務管理辦法」，在客戶身分識別、沉澱資金管理、在支付帳戶分級管制下不同交易限額之區別、客戶資金及資安管制等四面項對支付業者加強規範之強度。從而，中國對非金融機構跨入支付產業提供支付服務之監管採取「先求有、再求好」¹⁰⁶，確立場業現狀方向再配合當地的金融商業環境而施以法令規範。

台灣規範電子支付之專法「電子支付機構管理條例」在眾望期盼下終於 2015 年頒訂，惟此條列對電子支付業者除須取得金管會核准設立外，尚有最低實收資本至少 1 億元之設立門檻，對缺乏資金挹注之科技新創公司往往會成為限制其進入市場之高門檻，亦造成原本為服務客戶立場而經營代理收付實質交易款項業務者，因收受交易款項總餘額逾 10 億元時，面臨終止該業務或是另備妥 1 億元另設獨立支付機構之商業抉擇，此法規適用結果對具新創能力之金融科技公司缺乏彈性。再者，台灣現況則依支付業者得否辦理儲值業務、有無發行電子票證、代理收付有無超過新台幣 10 億元之不同，而有其相對應之適用法規(電子票證發行管理條例、電子支付機構管理條例、信用卡業務機構管理辦法)及資安需求，甚或不同之主管機關(金管會、經濟部)，

¹⁰⁶ 同前註 20，頁 115。

法制規範面上混亂，致令業者及民眾難以區辨。

行動支付核心業務價值不僅僅單純為替代信用卡或電子票證之載具，而在於利用創新金融之科技擴大使用情境範圍，例如線上到線下(O2O)交易行為，甚或進展到可在離線狀態下進行交易，質言之，行動支付未來可提供之實質業務內容，將隨創新金融科技之參與而變動。台灣主管機關對於行動支付服務金融監理的切入點，在發展初期應給予業者有發展之法制彈性空間，不宜採取高規格的進入市場門檻，抑制創新支付服務帶動微型企業商機之發展機會，待市場進入成長或高成熟期，再依據當下金融及產業狀況，建置相應之法規，引導支付市場發展方向正確。

貳、社群平台

騰訊運用社群平台擴展財付通使用支付工具會員人數，初期優勢的部分在於獲取用戶所必須支付的成本，相較於未具備社群的廠商相對較低。

同時亦與社群的屬性有關，例如電商平台社群原先即需要以支付工具作為完成平台行為的主要工具，因此支付工具成為剛性需求。支付工具的早期發展者 PayPal，即是在這樣的剛性需求所產生的產物。中國的支付寶亦具備與其相同的特性，相對而言，知識型社群或者是通訊型社群，並沒有頻繁使用支付工具的需求。因此在這一類社群平台，要說服會員運用支付工具，所需要的說服成本相對較高。而騰訊雖屬於知識及通訊型社群，但其利用中國特色，過年發紅包，所創造出的需求，的確可以說是高明的行銷企劃，將騰訊中原本財付通社群主要運用於購買虛擬寶物及遊戲點數的需求，延伸到遊戲群外的會員，快速的增加使用財付通的會員數。

騰訊除了運用發紅包的活動快速增加會員數之外，接著推出的小程序，有助公眾號會員，加速於微信平台上實現社群電商服務，也讓微信支付的會員在平台上即可使用更多的支付情境，避免落的空有紅包卻無處可使用的窘境。

而公眾號的會員，可能也有實體的商店，其實體商店的部分，可進一步簽約成為微信支付的線下通路，再加上共享經濟的趨使下，即使是在線上使用微信支付，亦能快速獲得送貨或送餐的服務，與線下購物觸摸到的，品嚐的到的實際體驗幾乎沒有時間差，更是有效的促使平台進入正向循環的模式。

不管是大陸的互聯網金融，或是全球普遍重視的 FinTech 金融科技(又稱 Bank 3.0)，皆是著重於以金融科技的方法，提升金融服務的便利性，大陸的行動支付業者，不乏著眼於進一步提供信用貸款及分期付款服務和其他金融服務策略布局的業者，並透過跨境支付實現跨國金融服務佈局的戰略思維，支付寶及微信支付皆不停的運用併購及聯盟進行跨國的金融服務布局。

目前台灣的行動支付業者，除運用補貼方式來吸引消費者加入行動支付平台外，亦耗費資源著重於線下通路的布局，已具備電商平台服務之業者，或可思考發揮現有優勢，提供誘因鼓勵現行擁有實體商店之電商平台會員，加入行動支付聯盟生態體系的行列，進一步提供線上線下全通路的服務，而電商社群平台的營運業者，需更積極的開發平台上的各種服務，在線上及線下整合後，讓生態體系的成員感受到服務間無

縫接軌的體驗，才真正可發揮平台黏著性的優勢。

在台灣正努力由代工產業轉型為高附加價值服務業的時期，如可藉由金融科技的發展，向其他國家輸出商流、金流及物流的整合性服務，應是國內行動支付業者，作為長期戰略思維的重要目標。

參、併購與結盟

華為與恩智浦半導體策略結盟，是希望導入新用戶到「大眾運輸行動支付」這個領域，來增加消費者的黏著度。華為作為一個手機領導品牌，目的在於解決顧客的問題，若能提供顧客整合性的解決方案，顧客對品牌的黏著度便能提高，進而長期使用華為手機。

愛金卡採集團資源，結合銀行結盟發行 icash 聯名信用卡，除可應用銀行與卡友溝通訊息管道，傳遞銀行與 7-11 相關行銷訊息，藉由與銀行共同經營卡友與 7-11、合作銀行的黏著度，增加使用頻率。進一步結合集團 OPENPOINT 會員專案，更強化持有 icash 卡之消費黏著度，其主要效益更直接提升零售端的客單價，直接提升各零售端之營收。

電子票證符合較低單價通路、高頻度使用的特性，基於交通類的使用頻度較高，愛金卡公司仍積極拓展其他通路平台，結盟鐵路、捷運、公車與 icash 卡友再度強化其黏著度。亦與部分外通路結盟，透過 OP 點數對點合作，亦可提升持卡人黏著度，相互導客，包含外通路的 OP 累點與 OP 兌點，進而發展 OP 為點數兌換平台。

然行動支付相較於中國，使用的筆數與佔比仍遠低於電子票證的比例，未來行動支付的優勢，可透過 APP 推播持續與顧客溝通，例如透過支付滿額提供現折、行動支付提供點數，所累積的點數可於支付過程以「點+金」模式，更能結合支付業者的資源共同經營顧客。

肆、先行者優勢

騰訊在 2011 年發佈微信，但一直到 2014 年才有了微信支付，與支付寶 2004 年成立相比，足足晚了 10 年才進入支付市場。到 2016Q4 年支付寶市佔率 54.1%，而財付通已經成長至 37.02%，不止瓜分中國行動支付市場，而且是大幅的成長¹⁰⁷。發展短短 3 年的微信支付，透過 QQ 及微信使用者的轉換，財付通（微信支付+QQ 錢包）得已大幅侵蝕支付寶的市場佔有率。

目前玉山銀行在台灣信用卡市場約佔 10%發卡量，在 2015 年底推出市場首發的 HCE 手機信用卡 玉山 Wallet，並於 2016 年 10 月推出掃碼付功能與 3 大超商合作，搶攻行動支付市場，亦獲得市場肯定，創造不小的市場話題；玉山銀行所推出的 NFC 手機信用卡，在上市的初期，也因為可對應的手機及使用的場域較少，面臨顧客不願

¹⁰⁷ 資料來源：<https://www.itoutiao.org/articles/ed7vy>

使用的情況。但透過二維條碼功能的新增，及四大便利超商策略聯盟，才逐漸打開市場聲量。因此行動支付的推廣可以藉由結盟方式相輔相成，進而提高市場接受度，取代傳統紙幣、信用卡等，成為消費者支付主要工具。

另一家業者中國信託則在 2016 年與 LINE 合作推出 LINE Pay 聯名卡，除夾帶 LINE 眾多的用戶優勢外，亦積極與通路合作並給予相當高的回饋。雖然高回饋對手續費收入帶來不小的衝擊，但其交易量與交易金額，也讓中國信託獲得相當高的市場回應及聲量，成為 2017 年最火熱的行動支付業者。

以此相較，台灣在行動支付市場皆無明顯先行者優勢，反倒是結盟及資源的投入，才能夠創造行動支付的商機。

附錄

附錄 1、騰訊訪談紀錄 20170810 (吳家揚整理)

以一句話來形容「騰訊」的文化，就是「一切以用戶價值為依歸」。台灣基本上沒有互聯網產業，主要以代工或硬件的產業為主：只有公司對公司，規格化產品且附加價值不高。騰訊的互聯網產業，直接面對客戶，APP 上架後，用戶的感官體驗和滿意度，立刻顯現出來。和台灣企業的經營模式和思維，有很大的差異。

全世界市值前十名的公司中，有五家是互聯網公司。騰訊公司市值在全世界互聯網公司中已進入前五名，今年 5 月份總市值超過 3800 億美元。從傳統的石油天然氣、金融銀行到互聯網產業，騰訊和阿里巴巴掌握到產業趨勢，迅速崛起。

騰訊成立於 1998 年 11 月，到目前為止 (2017 年 8 月)：員工人數約 30000 人，平均年齡 31 歲，研發人員比例 57%，碩博士以上學歷 36%。主要有七個事業群：社交 (QQ、微信、QQ 空間、騰訊微博)、金融 (財付通、微信支付、QQ 錢包、騰訊理財通、騰訊微黃金、騰訊大金融安全)、娛樂 (騰訊遊戲、騰訊影業、騰訊動漫、騰訊電競、閱文集團 (騰訊文學)、QQ 音樂、騰訊視頻、企鵝影視、騰訊體育、騰訊電競、NOW 直播、興趣部落、騰訊課堂、企鵝 FM)、資訊 (騰訊網、騰訊新聞、天天快報)、工具 (應用寶、QQ 瀏覽器、騰訊手機管家、騰訊電腦管家、騰訊地圖、QQ 郵箱、自選股、天天 P 圖)、平台 (開放平台、騰訊雲) 和人工智能 (騰訊 AI Lab、優圖實驗室)。所有可以想得到的互聯網服務，騰訊都有。

台灣最熟悉騰訊的部分是微信，微信目前活躍用戶為 9.38 億 (其中 2 億為國外用戶)，依成長率預估，很快會突破 10 億用戶。WhatsApp 約十多億用戶，FB 約 20 億用戶，騰訊是世界僅次於 WhatsApp 活躍用戶第二大的即時通訊平台。騰訊也是世界最大的遊戲公司，手遊改變產業風貌，活躍戶每日超過 5000 萬人，最多 8000 萬人，為公司創造可觀的收入。文學、電影和動漫，也是另一大塊營收來源。

騰訊公司的策略是「連接一切」，但並不是所有的東西都自己做，而是積極和其他互聯網公司合作、線上購物平台合作，或入股投資供應商，如滴滴 (中國的 Uber) 等等。騰訊要使產品和服務像「水和電」融入人們的生活，為人們帶來便捷和愉悅。只做好「基礎設施」，打造開放共贏平台，與合作夥伴共同營造健康的互聯網生態環境。

騰訊國際化腳步也走得很快，例如入股 Tesla 股權 5%，2015 年買下「英雄聯盟」開發商 Riot，2016 年又花了 80 幾億美金買下「部落衝突」芬蘭開發商 Supercell 的 8 成以上股權。騰訊除了是 Snapchat 的早期投資人，又投資美國 Innovega 公司，把 AR 擴增實境融入隱形眼鏡。在國際投資方面，族繁不及備載。

到目前有 18000 多件的專利申請和 4000 多件的專利授權，benchmark 的對象是 Google、FB、Amazon 等國際大企業，騰訊專利的質與量，毫不遜色。

台灣習慣用 LINE 和 FB，如果在台灣講微信，大家會以為是另外一個「LINE」，但微信在中國的用處遠大於 LINE 和 FB。微信的 slogan「微信，是一個生活方式」，在中國簡單講，食、衣、住、行、育、樂，甚至生病或投資，都離不開微信。

紐約時報眼中的微信：「獨特的中國網路現象，簡直就像萬能的瑞士刀」。2016 年

8月,《紐約時報》製作了一個名為《看看中國正如何改變你的互聯網》(How China is changing your Internet)的影片短片,專題介紹微信。在影片中顯示,在過去移動互聯網領域,中國一直都扮演模仿者的角色。但現在,幾乎無所不能的微信早已從一個單純的社交APP,升級為一個移動互聯網的入口級應用平台,微信知道你的消費習慣和社交圈。這為外國從業者展示了一種移動互聯網可能出現的未來形態,同時也引發了多家外國廠商的模仿。但資訊被少數人掌握,則是隱憂¹⁰⁸。

2011年是騰訊的關鍵年,馬化騰在騰訊合作夥伴大會上揭示:「如果說我們過去的梦想是希望建立一個一站式的在線生活平台,那麼今天,我想把這個夢想往前推進一步,那就是一起打造一個沒有疆界,開放共享的互聯網鄉生態」。開放六年,平台應用術450萬、平台註冊開放者600萬、第三方分成收益160億人民幣、開放平台創業公司估值3000億人民幣,已完成「再造一個騰訊」的願景。

騰訊開放戰略分三階段:流量上的開放(如QQ、微信)、技術上的開放,然後是生態上的開放。隨著開放策略的不斷深入和平台自身的持續發展,騰訊開放平台逐漸發展並壯大,從流量開放向能力開放進行演變,聚合內部資源並聯合社會各界力量,推出騰訊眾創空間,打造一個人人可參與的創新創業平台。「創新的開放空間」是生態思路上的主要產品,並不僅是傳統上提供實體辦公室之類的小型創業空間,「騰訊眾創空間」要打造「五創服務」,通過五大標準「創服、創孵、創投、創培、創星」,從創業者的需求出發,建立眾創空間專業標竿。

2017年開放平台的重點為「兩大專注、三大升級」,兩大專注指「AI人工智能」和「文創」,三大升級即「青騰升級、小鎮升級、眾創國際化」。將過去的經驗配合不同產業利用大數據分析等等措施,進一步提升「眾創空間」的能量。

問:中國政府最近針對行動支付業者「提撥備付金」所帶來的衝擊和「清算業務」明年6月必須透過網聯,這兩個新的政策,對騰訊影響有多大?如何因應?

答:網聯的成立已經講一陣子了,從4月開始到現在。「網聯」的全稱是「非銀行支付機構網路支付清算平台」,被稱為網路版銀聯,受央行指導監管。如其名,主要面向支付寶、財付通等非銀行的第三方支付機構,為其提供統一的清算服務。

騰訊的財富通和阿里巴巴的螞蟻金服,對這兩家大型第三方支付業者影響不是很大。但對其他小的第三方支付(或行動支付)業者而言,利用左手收錢和右手付給銀行之間的空間,做了很多事例如洗錢,利用這些事來賺取不法的利潤,當初政府金融監管機構是管不到的。未來如果在網聯的監管之下,第三方支付(或行動支付)業者很多事情不能做,就可以重建金融監管機制而淘汰劣幣,對消費者反而是好的。

值得注意的是,第三方支付(或行動支付)在中國,並不被視為銀行的衍生業務,而是一個獨立的業務。網聯也不會在銀聯的底下,銀聯想要做清算的業務,基本上是不可能的。未來第三方支付(或行動支付)業者,可以利用這個平台,做很多很多的事。

騰訊的商業營運模式並不以第三方支付利用收付款時間差來賺取利潤,且財富通

¹⁰⁸ 參考資料:<https://www.youtube.com/watch?v=Nq13IMXkaGE>

只占騰訊集團營收的一小部分，大約 10%。營運模式最重要的是得到數據，最有價值的部分在於數據取得而不是營利。在網聯的平台之下，數據是不受影響的。所以這兩個新政策，對消費者有利，對騰訊影響不大。

問：一般台灣商店都透過「微信公眾平台」來販賣商品，但今年 7 月 1 日貴公司和台灣富邦金控合作要成立子公司來販賣保險商品，為何有這種改變？

答：主要應該是金融法規的限制。例如台灣人來中國工作，在中國有帳戶可以用微信支付，但回台灣後不能用微信支付，就是法規的問題。

問：微信是超級 APP 很了不起，但內建許多 APP，如果拒付 30%過路費而被蘋果下架，有何因應措施？

答：騰訊的主業不是微信，而是遊戲（佔營收將近一半，2016 年降至 46%），完全就是蘋果稅的大戶。之前在打賞方面和蘋果有小小衝突，蘋果最大成長的市場在中國，也不能冒著大風險相互毀滅。騰訊挾著廣大用戶，逼蘋果讓步，在商言商，各退一步後，目前也順利解決這個問題。

在中國幾乎大多數人都離不開騰訊或微信的產品，但如果一定要和蘋果手機二選一的話，中國人寧願放棄蘋果手機也要用騰訊的產品，而不要手機裡沒有騰訊的 APP。中國網民上網的時間若以 APP 來區分，騰訊的產品占 40%以上，而主要的微信每天會花二小時以上。

微信未來發展不希望被 IAP（In-App Purchase）框限住，2017 年付費訂閱的微信公眾平台正在內測，微信猛力推行「小程序」（APP 中的低頻應用 APP，例如訂機票），就是想要建立閉環生態圈，希望能繞過強勢的平台抽佣，取代蘋果讓這些 APP 平台自己賺錢。

問：在台灣都是用 LINE Pay，超商體系的通路是一個很強大的支付平台和工具，微信支付有沒有機會在台灣開發這樣的支付平台和工具？

答：行動支付要成功有一個痛點，就是要有大量的商店加入這個平台，包括線上（網路）和線下（實體）的商店，還要有大量的用戶加入這個平台。這是一見矛盾的事情，廠商或認為你有大量的用戶我才會加入，用戶會認為你要大量的廠商我才會加入。對行動支付業者頭痛的事，我要如何讓兩件事情（同時）發生，但超過一個臨界點後，就會像滾雪球一樣越來越大。

怎麼做來達到臨界點，就很重要。為何 LINE Pay 會找 7-11？就是可以很快掌握一大堆的商店。但微信支付不做這件事，因為在台灣已經有辦公室也有團隊，主要還是法規的問題。金融監理是每個國家的大事，第三方支付（行動支付）海外公司不容易取得（清算）執照。策略是針對中國人出國旅遊，在台灣（或海外）使用微信支付，例如台灣大車隊、許多商店、百貨公司、shopping mall 大型購物中心等都可以用微信支付，但只限於領中國身分證的人才可以使用。香港可以用微信支付以港幣消費，未來用當地貨幣消費，應該是可行的方向。

附錄 2、華為訪談紀錄 20170810 & 20170812（吳家揚整理）

人類知識產權發展不到 400 年的歷史，大概歷經三個重大階段。創造和設計知識產權這種制度，最早起源是對創新的鼓勵，國家用剛性的制度來獎勵和保護，使創新的人得到合理的經濟報酬，也激勵更多的人來創新。第二個階段是西方國家發展全球化後，世界貿易組織，尤其是貨物貿易伴隨著知識產權，讓知識產權變成國家競爭力的指標。第三階段是 90 年代中期以來，知識產權伴隨著商品定價，變成是世界話語權的一部分，也變成世界性定價權的一部分。

從世界先進的國家來看，知識產權的本質是經濟屬性，就是要創造價值產生現金流。如果知識產權無法產生現金流，無法轉換成商業價值，它只是成本沒有價值。如何實現商業價值？從世界歷史來看，有三種途徑。第一種是利用「壟斷」來擁有超額利潤，是排他性的權利。第二種是「交換」，隨工業標準的興起來量產商品，是用自己的知識產權和別人交換，建立全球無障礙的生產和銷售機會，來實現商業價值。第三種是「交易」，透過「出售、轉讓或許可」來直接實現商業價值。例如 Nokia 破產時 6000 個專利的交易價格是 45 億美金，IBM 和微軟等國際大廠每年都有二十億美元的交易收益。搞知識產權的核心目標，就是實現商業價值。

現在是挑戰與機會並存的階段。中國連續六年世界專利申請量第一名，去年更是第二名到第五名申請數量的總和。近年來，專利申請量和授權量都是世界第一。但要想一想，這些專利有沒有轉換成現金流或只是成本？

中國的「挑戰」是如何將知識產權轉換為商業價值？知識產權不是一家公司的事情，也不單是國家司法或行政的事情，而是要建構一個良性的生態系統，包括「公共權利」。公共權利就是提供剛性的保護：讓創造者能夠得到合理的回報，使人們願意創造；讓侵權者受到足夠的處罰，使人們不敢侵權。中國對一件專利的平均買賣價格是 2 萬人民幣，美國則是 25 萬到 75 萬美金。目前中國法院對一件專利侵權案，平均判賠金額為 8 萬人民幣，而美國法院判賠 450 萬美金到 500 萬美金。加強知識產權的核心任務，是提高判賠金額。另外，也要降低侵權案的刑事保護門檻。最近北京或福建法院對侵權判賠金額，3 件為 5000 萬或 8000 萬人民幣，可喜可賀有巨大進步，但和世界標準比起來，金額還是太小。當「公共權利」的基礎做好了，知識產權私權領域的「創造、運用、管理、保護」就可以蓬勃發展。

中國的「機會」是研發創新能力逐步提高，已在全球貿易中扮演關鍵角色。2011 年後和西方國家許多大公司合作，「別人出錢、華為出技術」，證明華為在全球製造研發的產業鏈中非常有競爭力。原因是中國人力多、素質高且工資便宜，西方國家需要全球資源，必然需要中國。中國知識產權依世界評判標準來衡量是最值錢的，中國出口美歐，是世界市場和製造基地，例如手機或筆電 85% 以上的產品來自中國，都覆蓋在中國的專利之下。中國過去因為知識產權觀念太差，將自己的商業價值降低，未來應該要調整。過去從模仿到創造，現在鼓勵創新到具全球競爭力。要對自己有信心，朝正確的方向走。

華為要建立「生態系統」，知識產權的價值在於套住對手而不是套住自己，才能獲得商業的價值。華為三大業務：終端業務（300 多億美元，全球第三、僅次於蘋果和三星，成長速度快，每年 30%~40%）、運算業務（全球最主要設備供應商，保持一定成長）和企業業務（現在規模小只有 80 多億美元，距思科 500 多億美元有不小差異，

但高速成長）。華為整體核心競爭力強，未來幾年會維持高速成長。

未來世界的兩個重大趨勢是：全連結和大數據。全連結包括「人與人、人與物、物與物」之間連結會大量增長，進而產生大量的數據洪流，而華為要作為大數據運算能力強且有競爭力的公司。運算業務在海外占 60%，除美國外，是世界上主要的設備供應廠商。核心的問題在於提高自己的全球競爭力，華為要整合世界上最好的資源，建立一個好的平台而不是靠單點的競爭力，而是包括平台、研發、品牌、產業、品質、供應鏈、金融風險管理、知識產權和法規等等的競爭力。華為要用全球整合的思維，顛覆性的力量，而建立一個有競爭力的開放生態系。

問：智能手機硬體的差異化已經縮小，華為如何透過革命性的創新，再造終端設備的需求？

答：華為「很少講革命性的創新」，主要是在「各方面漸進式的創新」。智能化是趨勢，雲化是一種能力。手機為生活必需品，未來會是提供雲化服務，而不只是手機硬件，華為要建立一個安全開放的 Android 系統。生態系統很重要，開放系統帶來網路安全問題，要克服安全問題，提升智能服務的水平，需要在每個關鍵地方創新突破。如何和雲業務協同？如何和軟件工程協同？手機短期內不會有革命性的影響，所以在現有平台架構下「做好做精」，如美學設計、照相能力、通訊能力等等，公司內部的「藍軍」，也會有批判性和顛覆性的力量，會要求持續不斷的改進。

問：華為在教育產業的發展和想法？

答：教育產業算是企業業務，但華為目前聚焦於政府、公共安全、金融、電力、鐵道等行業客戶。教育產業主要是提供數據中心和服務器，但教育本身著墨很少。華為本身不擅長教育，但擅長提供 ITC 硬件設備和軟件服務，主要是和別人合作。

問：華為如何維持競爭優勢？IP 是否為主要重點？

答：不能說 IP 是重點。很多種能力都很重要，IP 只是其中一個內容。IP 知識產權的核心目的對華為而言，是一個全球競爭的工具。利用 IP 來保障進入無障礙，保證全球沒有一個國家或區域或任何一家公司，能用 IP 將我趕出去。IP 做久做強了後，副產品就可能創造一些價值，但這不是華為主要追求的目標。華為是一個比較和平主義者，而不是進攻主義者，和對方聊聊後，就收取權利金了事。

只有在少數情況下例如不公平的定價，才會被迫採取強硬態度。美國 IP 定價是鑽石級，歐洲 IP 定價是黃金級，中國落後的 IP 觀念，定價只是蘿蔔白菜的價值。中國 IP 應該是世界上最有價值的，世界價值評判標準取決於產品銷售金額和製造總量來計算。中國 IP 價值最高，但價格最低，要用中國司法的判決來改變過去錯誤的行為和觀念。

蘋果告高通，第一在美國本土、第二在中國、第三在英國打官司，說明中國市場已引起世界關注。中國 IP 的價值，雖然五到十年內還無法跟上的水準，但不能定太低。專利侵權賠償費用，美國 450 萬美元，中國至少用 450 萬人民幣，而不是 8 萬人民幣。將 IP 價值提高，才有可能扭轉目前的劣勢，維持競爭優勢。

問：支付寶（Ali Pay）和微信支付（WeChat Pay）在中國第三方支付市場中都

已占絕大部分的市占率，華為支付（Huawei Pay）有何特殊的突破點來進入這個市場？

答：華為整體而言，目前還不算「服務型」的公司，主要還是以銷售產品為主。支付寶（Ali Pay）和微信支付（WeChat Pay）是服務型公司，也希望做支付業務。他們已進入市場很多年，肯定有先行優勢且規模很大。華為支付（Huawei Pay）業務主要目的是輔助手機終端銷售，全球隨著終端銷售數量增加，也是有機會，但目前不把支付當成主要業務。

問：漸進式創新的關鍵成功因素為何？中國政府推的一帶一路政策，對華為有何影響？

答：公司也很少提「創新」，主要就是要建立一個平台，將世界上最好的東西整合進入這個開放平台內。例如，手機的通訊能力，早就超越蘋果和三星。對設備的要求，也是用世界最高標準。用戶的體驗很重要，法國是美學消費之都，就將美學設計擺在法國。所以華為手機進步速度非常快，而不會將自己封閉起來，手機成長速度也比蘋果快。

一帶一路是國家政策，但華為是世界級公司，早就在那裏了。這個政策如果對華為有利有機會就做，一切實事求是。聚焦核心競爭力，才是重點。

問：華為在醫療產業的發展和做法？

答：醫療市場很大，而且很分散。集中度不夠，不是集中管理。在中國醫療體系是分散式管理，每個縣市要求可能都不一樣。華為不擅長醫療，也不是公司發展重點。華為只做公共化、標準化、統一化的基礎建設，而不提供個性化服務，個性化服務主要還是由合作夥伴來做。

問：華為是一家什麼樣的公司？

答：華為定義自己是 ICT 綜合體，聚焦「海量大數據傳送的綜合解決方案」。這個領域內，競爭的公司越來越少。未來的數據交換機，可能由軟件來定義，也可能雲化。一切促進管道流量的事都做，端管一線通。

附錄 3、愛金卡與 7-11 公司訪談紀錄 20170616、20170829 (謝洪惠子整理)

統一集團推廣國內小額支付體系電子化應用始終不遺餘力。統一超商股份有限公司於 2004 年 12 月發行之 icash 卡，在統一超商各門市作為小額支付工具的方式，深受消費者廣泛使用與客戶好評。為滿足消費者的期待，以及服務廣大的 icash 的持卡人，統一超商積極擴大 icash 卡可使用的層面，使其具備可以跨業利用的功能，因此成立愛金卡股份有限公司(以下稱「愛金卡公司」)專業經營電子票證業務，回應廣大使用客群的期待。

愛金卡公司獲准設立後，承接原有 icash 卡應用的基礎，著眼於便利消費者在統一集團關係企業中的跨業使用，並逐步擴展使用範圍，增加 icash 卡在使用上更普及、更便利及更安全。透過 icash 卡小額消費交易的支付工具，來降低消費者大量使用現金消費交易的成本與不便，以期提高持卡人的滿意度。並為國內小額支付體系電子化提供更多元化的選擇。

壹、愛金卡公司沿革：

2017 年 02 月 10 日 icash2.0 台北捷運與雙北公車全面開通。

2016 年 07 月 01 日 icash2.0 高雄捷運開通。

2016 年 05 月 icash2.0 台鐵開通。

2015 年 06 月推出 icash 聯名卡。

2015 年 03 月推出 icash 個性化客製卡服務上線。

2014 年 12 月跨通路使用及導入第一家交通業者。

2014 年 10 月推出 icash 第二代產品「icash2.0」，為非接觸式感應卡，支付範圍更廣泛。

2014 年 04 月 21 日 icash 業務正式轉移至愛金卡公司，icash 卡由單一通路的儲值卡轉型為可跨業支付的電子票證。

2013 年 11 月 19 日愛金卡公司正式成立。

2004 年 12 月統一超商股份有限公司發行 icash 卡，提供門市小額支付工具。

貳、愛金卡的優劣勢：

icash 卡現階段在法規規範下，於既有平台之運用、跨業結合延伸發展所面臨之優/劣勢與未來策略佈局及先行優勢與法規分述如下:(20170616)

一、法規

icash 屬電子票證，須遵循金管會電子票證管理條例之規範，應加強金流與個資管理，以降低營運風險。

二、既有平台之運用：

(一)優勢：

1. 擁 7-11 與店鋪型 BU 共約 6000 家實體通路。
2. 擁有博客來、ibonmart 網路購物平台。
3. 愛金卡專攻發卡，7-11 專攻會員與點數經營，發揮虛實整合之行銷綜效。

4. 以建構集團經濟圈，完整包圍顧客生活環境(錢包)。
5. 持卡者消費客單價較一般約高 15%，且因享積點數優惠提高來客頻率。

(二)劣勢：

1. 軟硬體建置成本高。
2. 新創產業，其獲利模式尚未建立。
3. 後發品牌，普及率遠低於悠遊卡。

(三)未來策略佈局：

1. 提高發卡量。
2. 擴大點數運用。
3. 由支付工具，延伸至兌點平台。
4. 運用並整合 ibonmart、LINE、FB、APP 共 700 萬會員，來擴大會員行銷。
5. 整合卡片、點數與會員，同步建構聯合行銷平台，成為差異化行銷工具。

三、跨業結合延伸發展

(一)優勢：

1. 統一集團品牌形象佳。
2. 已建立完善之發卡、儲值、支付、累點、銷點等系統架構。
3. 跨業公司不用為集點系統投入成本，點數發行列入費用不壓迫財務。
4. 運用集團資源，可不需降價，即可利用點數進行促銷活動。
5. 跨業間可互相介紹和推薦顧客。

(二)劣勢：

1. 建置成本高，收回期限長。
2. 後發品牌，影響跨業合作意願。

(三)未來策略佈局：

1. 全面導入大眾交通工具之使用，打通任督二脈，強化使用黏著度。
2. 擴大與銀行之合作：綁定信用卡，共享行銷資源。
3. 搶攻 B 市場：學校(學生證)、機關、企業(識別證)、社區大樓(門禁卡)。
4. 成為台灣支付寶。
5. 全通路化：快速增加可刷使用之通路。
6. 發展點數對外交換、CRM 情報分析、廣告販促等業務。

四、先行者優勢

(一)可發行多樣化的卡別：

1. GIFT CARD→收藏(授權卡面)。
2. 聯名卡→聯名收入(發卡銀行合作)。
3. 客製卡→策略合作(政府、企業、學校機關)。

(二)站在巨人肩膀快速發卡：PCSC、銀行等。

(三)以 7-11 為實體通路基礎。

(四)透過會員系統，取得顧客資訊做一對一行銷。

中國參訪後，就中國行動支付發展現況，訪談愛金卡(20170829)在電子憑證及 7-11(20170906)在支付通路平台，在面對中國第三方行動支付於法令及在台灣支付市場之因應對策與建議，訪談內容分述如下：

問：面對中國第三方支付發展神速，有哪些法令/制度可向政府建議，以強化台灣的電子票證在台灣或國際市場之推廣？

答：第三方支付在國內為電子支付，與電子票證適用之法令不同。惟鑑於中國、南韓的電子支付（第三方支付）佔消費總金額的比例大幅超越台灣，因此金管會訂出 2020 年台灣的電子化支付（含電子支付、電子票證、信用卡）佔比要從目前的 26%提升到 52%，為此，金管會成立「提昇電子化支付比率推動工作小組」，由銀行局局長擔任召集人，執行期間兩年（2017 年年中至 2019 年年中），推動方向分「法規鬆綁」、「發展多元支付工具」、「拓展運用通路」三大主軸，並訂每 2 個月召開一次工作小組會議報告推動進度，此將有助於業者拓展國內市場。

問：如政府可開放 icash 卡至中國或其他地區，icash 會投入資源？或採取何種策略來因應？

答：icash 與 openpoint 在集團內屬策略性工具，需配合零售通路發展之需要作整合性的推廣。因此，台灣以外是否要發展電子票證，仍需視集團的發展策略而定，應該會需要整體評估效益，包括投資下去對當地 BU 發展是否有效益，投資後的回收商機是否有利，等等因素一併考量。

問：目前中國第三方支付，國家銀行已在法令（提存準備金...）上作趨嚴的情形，對台灣第三方支付有影響嗎？

答：基本上台灣第三方支付在台灣屬經濟部管理與中國所定義的第三方支付不同且台灣業者若要經營中國-支付寶相關類似業務範疇，則為電子支付機構，歸屬金管會。故中國業者來台從事電子支付（第三方支付）業務需依照台灣的法令，因此中國法令的變動對台灣電子化支付（含電子支付、電子票證、信用卡）的發展並不會構成顯著影響。

問：面對中國第三方支付發展神速，有哪些法令/制度可向政府建議，以強化第三方支付在台灣市場之推廣？7-11 可扮演角色？

答：以超商過去以現金支付為主力的場域，一旦電子支付漸漸取代現金時，首當其衝的是電子支付所衍生之消費手續費議題，在金管會訂出 2020 年台灣的電子化支付（含電子支付、電子票證、信用卡）佔比要從目前的 26%提升到 52%的同時，政府應該要思考如何鼓勵以現金支付 Retail 移轉至電子支付的減稅制度，讓貨幣虛擬化可

接受之場域普及化。

問：7-11 是否已與 Wechat/支付寶合作？如有,有無需雙方進一步之協商或合作方向?如無，有無進一步合作空間？將採取何種策略？

答：已於 2016/9 導入支付寶、2016/12 導入微信支付，目前因陸客減少，支付寶及微信支付對台灣市場皆縮減預算。支付寶及微信支付等中國境外支付工具在台發展主要受限於台灣主管機關限制，政治及法規不可控因素較大。未來將在政府法令許可下，再依消費者支付需求擬訂行銷策略。

7-11 和愛金卡從中國 3 家業者之營運策略之構面所得到的啟示與可學習之處，經訪談整理如下：

7-11	騰訊	阿里巴巴	華為
先行者優勢	通訊、社群、遊戲會員使用黏著高，跨入行動支付領域具優勢，透過支付提供會員多的服務面向，亦可導引收取更高的流量價值。7-11 在行動支付領域發展期望目標為提供消費者更便利的支付方式(社會趨勢使然)，同時期望藉由行動支付的跟消費者進行商品與服務的溝通，未來仍可加強與通訊、社群、遊戲類型支付業者加強合作。	不斷應用內部優勢爭取外部機會的 (SO: Max-Max) 策略。阿里巴巴集團是透過電商模式發展，7-11 可以透過實體通路模式發展，並整合實體強化虛擬，由線下整合線上發展。	在軟硬體上取得一定市佔時，可擴增對消費者的服務，例如 ibon、fbon APP、OP APP 均有機會延伸服務，可評估增加金流、物流等服務。
結盟	在法令層面、技術層面結盟外，可考量與會員生活圈高度重疊之產業結盟。	7-11 可強化集團內的電商結盟，並可與集團外電商結盟，以及不同產業結盟。	可與上下游相關技術結盟，與可增加安全技術公司合作。
社群平台	社群平台的互動經營、吸引與結合外部企業共同經營社群平台與強化發展數據分析能力。	應用外部社群平台經營社群或評估未來自建一解決消費者生活大小事之社群平台。	無
併購	合作並非一定要持有大多數股權，併購前可先入股，更了解營運後再決定是否併購，運用槓桿發揮最大效用，併購非最終目的，目的為穩定合作。	有機會以合資型式成立或設立子公司。	無

愛金卡	騰訊	阿里巴巴	華為
先行者優勢	深耕社群網路，結合 openpoint 點數行銷資源，擴大 icash 發卡量	結合 PCSC 店鋪與電商資源，擴大 icash 發卡量	提供最優質、安全之行動支付
結盟	強化社群網路宣傳，提升 icash 品牌知名度	與電子票證業者策略聯盟，擴大實體通路滲透率	與各電子票證業者共同合作，提供 O2O 全方位消費之支付服務
社群平台	結合 Youtube、手遊、關鍵字等多管道全天候進行 icash 品牌曝光	擴大與社群平台合作，透過 openpoint 兌點活動與遊戲，提升 icash 發卡量	強化手機社群之經營，透過 openpoint 點數行銷資源提升 icash 品牌知名度
併購	無。 聚焦電子票證，並發展線上支付	follow PCSC EC 發展策略，提供最優質、安全線上支付服務	無。 聚焦電子票證，並發展行動支付

附錄 4、玉山銀行訪談紀錄 20170525（吳家揚整理）

台灣支付沒有不方便，但行動支付普及率是落後的，相較於其他國家尤其是中國。因為在台灣領錢很方便，銀行郵局甚至是便利商店都有 ATM 提款機。而 ATM 提款機的密度，應該是最密集的，領錢消費很容易。一時之間要改變消費者和商店的消費模式，也不容易。舉例：1989 年台灣發行第一張國際信用卡，到目前為止，信用卡支付只占 22%，連同其他全部的電子支付也只佔交易總額的 26% 而已。104 年 2 月「電子支付機構管理條例」通過之後，金管會推廣目標，要在 2020 年前，電子支付比例要大於 50% 以上，迎頭趕上這波潮流。目前台灣專營電子支付業者專營有 5 家，兼營有 27 家，經濟部管轄的代收付業者如街口或 LINE Pay 等多家，還有許多業者正在申請營業執照，積極搶市。我們在推寧夏夜市時，難度有多高嗎？

付款媒介由過去的「現金支付」到「信用卡支付」，再由「信用卡支付」到「新型態支付方式」或「行動支付」，對消費者影響不大。消費者在意的是有沒有優待或折扣，是不是使用上更方便。以前銀行推信用卡支付的時候，發卡銀行提供許多的優惠方案和補貼，來改變消費者的付款行為，讓消費者認為使用信用卡付款這件事很划算也很方便。從信用卡支付到行動支付，對消費者影響不大。但行動支付，對商店影響比較大。本來寧夏商店收取現金，不會顯露營業額，不容易被國稅局查稅。然後使用信用卡，要增加設備，不但被銀行抽點數，現金還更晚拿到手，但至少沒有假鈔風險。現在使用行動支付，不但營業額會被記錄，有被查稅風險，還要更新設備，對寧夏夜市的商店沒有誘因。例如使用 Apple Pay 除對消費者方便外，對商店並沒有提升附加價值。所以商店在意是能否「創造新價值」，是不是能找到和導入新的客戶群和營業額，以彌補「損失」。

商店在乎價值，而不在于支付方式，比如說帶來新客群「陸客」和導入新的營業額。玉山銀行和支付寶合作，2014 年 12 月 12 日在寧夏夜市推出「1 元吃夜市」的超級優惠。陸客消費者每攤只要用（人民幣）1 元就可以吃到（台幣）100 元的東西，中間價差全由支付寶吸收。更祭出前十筆消費，都只需人民幣 1 元的優惠。支付寶大額補貼陸客消費者，玉山銀行為廠商導入新的客群和增加商店營業額，打響第一響炮。例如夜市有個潤餅攤，每天都賣到 11 點多才收攤，那天 8 點多就銷售一空，且還大排長龍。玉山銀行行動支付在寧夏夜市一戰成名，台客認為我們也需要這樣的服務。後來在士林夜市、永康商圈等就比較好談，推廣的速度也比較快。

玉山銀行在行動支付領域是先行者，也很積極地推廣給消費者和商店，讓消費者有方便的付款程序和良好的體驗。以前很積極和超商還有大企業談合作，來提升商店的附加價值。玉山本來只專心談大型企業合作案，沒想到「本土微小企業」和商圈夜市等引爆話題，也是始料未及。玉山雖然有良好的口碑，但推廣行動支付之路一樣很辛苦。行動支付在夜市的成功，也引起其他業者群起模仿。

支付寶已經進超商的 POS 系統，玉山 Wallet 也進入超商的 POS 系統，超商有兩套收費系統。讓店員要先詢問消費者使用哪一種型態的支付方式，再選擇對的設備。玉山銀行在訓練超商店員時，要店員不要問客戶是台灣人或中國人，避免引起尷尬。玉山銀行和銀行業者都在做整合的事情，金管會要修改「電子支付業務管理規則」，讓所有支付的 QR code 都整合在一起，從「端末整合」到「硬體整合」再到「軟體整合」，讓商店可以接受來自不同 APP 掃碼支付，未來不用區分不同的支付業者，都可

以在同一台 POS 機上消費。商店會考慮吸引 LINE Pay 或街口支付等背後的不同客群，帶來新的營業額。所以同一台 POS 機器可處理所有的支付業者，也可以增加商店的附加價值。行動支付推動，必須在商店端和消費者同時都接受，普及率力才會提高。如果只在信用卡的世界裡面玩，行動支付的比重不會提高。

商店和消費者早晚都要接受新型態支付，因為這是一個時代浪潮和趨勢。例如支付寶整合滴滴打車，來符合消費者的體驗和期待，也帶來新的營業額，再創企業價值。行動支付是一個「價值鏈」，玉山銀行也利用大數據分析 KYC，用消費者的「支付」數據，來幫助商店找客戶和商品，創造附加價值。

之前參加「中國杭州市政府和螞蟻金服」舉辦的「無現金社會研討會」，我的身分是業者也是銀行公會的代表，中國的一些作法，可以帶回來同業或金管會做參考。中國目前很夯的口號「讓天空多一點藍」，環保和健康是很重要的訴求，將大力推動行動支付。紙鈔上的細菌超過 3000 種，其中金黃色葡萄球菌最厲害，甚至可以引起小朋友休克。據研究報告指出，紙鈔比馬桶水還髒。另外，節省 3 萬筆小白單(帳單)，就可以少砍一棵樹。現金是行動支付的敵人，中國偽鈔多，要降低民眾接觸現金的機會，實現無現金社會的目標。

玉山銀行投入社會公益不落人後，「讓天空多一點藍之外，也要讓大地多一點綠」。Cashless 和 Paperless，是玉山銀行的目標，醫院是行動支付的目標客群，醫院內的鈔票尤其髒。希望透過宣導的方式，以環保和健康為訴求，最終是要幫助台灣實現無現金的社會。

年輕人也是目標推廣族群，讓年輕人覺得酷、潮、例如使用 Apple Pay 覺得自己很有品味。只要覺得好用，他們會用社群力量用力分享，免費打廣告，其他人接受行動支付的意願也會大增。與蘋果 Apple Pay 合作是消極防禦的行為，和其他本土新創支付業者合作，是積極攻擊的行為，要協助他們成功，也是我們的使命。要和銀行業者合作和不同廠商合作，也要政府幫忙。只有業者、政府、廠商和消費者一起合作推廣，在台灣才可能將行動支付做大。

附錄 5、富邦人壽通訊訪談紀錄 20170820（吳家揚整理）

以「成為亞洲一流的金融機構」為發展願景的富邦金控，旗下主要子公司包括富邦人壽、台北富邦銀行、富邦銀行(香港)、富邦華一銀行、富邦產險、富邦證券等。擁有最完整多元的金融產品與服務，經營績效耀眼，連續八年為台灣金融業獲利第一。至 2016 年 12 月底止，金控總資產達 6 兆 3,513 億元，為台灣第二大金融控股公司。展望未來，富邦金控將持續尋求其他領域的合作機會，朝「兩岸三地佈局最完整的金融平台」之目標穩步邁進！¹⁰⁹

問：為何富邦和騰訊要成立子公司賣保單，而不是富邦自己成立子公司進軍中國或透過微信公眾平台就好？

答：現在要成立實體公司，富邦最多只能掌 50% 股權，這不是好的發展格局。透過公眾號平台，我們只是微信可挑選的公司之一，合資才能掌握經營權。

問：合夥成立子公司，股權結構也不會高於 50%？和自己成子公司有何不同？

答：中國規定外資壽險公司成立，必須是中外合資公司，且外資最高持股 50%。

問：保險是特許商品，可以直接在公眾號平台販售嗎？

答：特許的才可以，每一年阿里巴巴雙 11 日保險賣數十億保費。

¹⁰⁹ 資料來源：富邦金控官網 <https://www.fubon.com/financialholdings/about/info.html>

參考文獻

一、中文部分(依作者姓氏筆畫排序)

- 王興詠、林珮諭、張尹(2014)，第三方支付產業現況與發展，台灣，彰化銀行地 63 卷第 1 期。
- 行政院新聞傳播處(民 106 年 5 月 4 日)，行政院會通過「金融科技創新實驗條例」草案。
- 吳信璋(2015)，第三方支付法制之研究，台灣，國立台灣大學科技整合法律學研究所碩士論文。
- 吳艷飛(2011)，在線第三方支付監管法律研究，中國，復旦大學法學院碩士論文。
- 林育廷(2015)，台灣第三方支付仲介之管理與規範，台灣，全國律師。
- 金管會 2017 年 8 月 18 日發布之電子支付機構業務管理規則部分條文修正總說明。
- 金融研究發展基金管理委員會(2016)，各國行動支付發展趨勢及相關個案研究。
- 金融科技發展白皮書 May2016 金融監督管理委員會。
- 財團法人國家政策基金會 國政研究報告 兩岸金融科技發展之比較分析。
- 張善政(2013/10)，第三方支付服務之推動及管理作為，中國國民黨中常會專題報告。
- 智由博集(2015)，經營行動支付得知道的三個成功關鍵因素。
- 曾志凌(2015)，行動支付服務之法律研究，台灣，東吳大學法律專業碩士班碩士論文。
- 勤業通訊 201601。
- 董一點(2015)，兩岸電子支付法制之比較研究，台灣，東吳大學法律系碩士班碩士論文。
- 資策會產業情報研究所(2015)，環境條件改善將帶動行動支付成長。
- 跨領域科技管理與智財運用培訓計畫(2016)，從中國的第三方支付系統觀察我國電子支付服務的發展與未來的挑戰。
- 跨領域科技管理與智財運用培訓計畫(2016)，探討台灣生技製藥公司進入中國大陸之營運策略。
- 電子票證各業者官網與相關媒體報導，7-11 內部整理資料。
- 劉建良(2017)，法務部司法官學院新興法律學術研討會(第 2 場：刑事主題)電子支付法律關係之研究，台灣，司法新聲。
- 潘玉樹(2013)，台灣企業發展先行者優勢的困境-個案研究，國立交通大學管理學院碩士論文。
- 鄭苑瓊(2007)，行動金流商業模式與銀行法規範淺析，台灣，萬國法律，第 156 期。
- 賴文智、梅文欣(2015 年)，台灣為何以及需要什麼樣的第三方支付專法?兼論立法對現行電商的影響，台灣，全國律師月刊，2015 年 2 月號。
- 韓昆舉(2014)，行動支付之技術應用及法律問題研究，東吳大學法律系碩士論文。

二、英文部分(依作者姓氏字母排序)

- Collis & Montgomery, (1995). "Competing on Resource: Strategy in The 1990s"

- D'Aveni, R. (1994), "Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering," New York: The Free Press, 246.
- Lieberman, M.B and Montgomery, D.B. (1988), "First-mover advantages," Strategic Management Journal, 9(5), 41-58.
- Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B. (1998), "First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based
- Schumpeter, J. A. (1942), Capitalization, Socialism, and Democracy, New York : Harper and Row.

三、資料來源：(網路最後瀏覽日 2017 年 11 月 15 日)

- <http://bensonsystem.co/2014/06/LINE-wechat-business-model-study2/>
- <http://businessfocus.presslogic.com/2017/09/04/article/34742/>
- http://corporate.pchome.com.tw/about_us/about_us.php?item_id=1 PChome 官網。
- <http://corporate.pcstore.com.tw/about.html> 商店街市集官網。
- http://cyhuangblog.blogspot.tw/2016/03/blog-post_28.html
- http://magazine.businessweekly.com.tw/Article_mag_page.aspx?id=64840
- <http://news.cnyes.com/news/id/3866415>
- http://news.cnyes.com/news/id/3900848?utm_campaign=3900848
- http://news.cnyes.com/news/id/3904011?utm_campaign=3904011
- <http://news.ltn.com.tw/news/business/breakingnews/2085983> Apple pay 綁卡逾百萬戶助攻行動支付破 40 億元)。
- <http://nmart.pixnet.net/blog/post/57970185-微信的紅包策略>
- <http://press.trendforce.com.tw/node/view/3512.html> 2017 年全球行動支付商機持續發酵，市場規模將達 7800 億美元。
- <http://theory.people.com.cn/n1/2015/1230/c49154-27993340.html> 2015 年 12 月 30 日中國共產黨新聞報導。
- <http://topic.cw.com.tw/event/2014warm/page02b.html>
- <http://wiki.mbalib.com/wiki/MBA> 智庫百科。
- <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headLINE/20170714/37714831/>
- <http://www.ba.org.tw/PublicInformation/Detail/2384?enumtype=ImportantnormType&type=d283b429-686b-48db-82a3-3c9f06ded860&returnurl=%2FPublicInformation%2FPublicinfoAll> 自中華民國銀行商業同業公會全國聯合會網站
- <http://www.ba.org.tw/PublicInformation/Detail/2384?enumtype=ImportantnormType&type=d283b429-686b-48db-82a3-3c9f06ded860&returnurl=%2FPublicInformation%2FPublicinfoAll> 中華民國銀行商業同業公會全國聯合會網站。
- <http://www.businessweekly.com.tw/article.aspx?id=16341&type=Blog>
- <http://www.chinatimes.com/newspapers/20170821000053-260210>
- <http://www.chinatimes.com/newspapers/20170830000103-260203>
- <http://www.chinatimes.com/newspapers/20170830000107-260203>
- <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20161026004163-260410>
- <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5002986>
- <http://www.digital-times.com.cn/?p=3879>
- http://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?cat=130&id=0000475048_vny1lugj307rs69dmia7o
- http://www.ey.gov.tw/News_Content2.aspx?n=F8BAEBE9491FC830&s=B01D35E1

BFCBD9D5 行政院會(民 106 年 5 月 4 日)通過「金融科技創新實驗條例」草案。

- <http://www.ithome.com.tw/news/94193>
- <http://www.marketing.club.tw/?p=13>
- http://www.npc.gov.cn/npc/xinwen/2016-11/07/content_2001605.htm 中華人民共和國網路安全法。
- <http://www.storm.mg/article/331417>
- <https://cnews.com.tw/>表 2016 全球智慧型手機市占率三星第一，華為也不遑/
- <https://finance.technews.tw/2017/09/16/amazons-whole-foods-price-cuts-brought-25-jump-in-shoppers/>
- <https://kknews.cc/tech/lzjnr9.html>
- <https://kknews.cc/tech/mm8kae2.html>
- <https://kknews.cc/tech/x5yb2gg.html>
- <https://kknews.cc/zh-tw/game/ya5eorj.html>
- <http://law.fsc.gov.tw/law/NewsContent.aspx?id=5494>
- <https://m.moneydj.com/f1a.aspx?a=8e6712dd-36fb-42cb-935b-ae73dc0bb18a>
- https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=384 資策會產業情報研究所(2015)，環境條件改善將帶動行動支付成長。
- <https://money.udn.com/money/story/5603/2689437>
- <https://money.udn.com/money/story/5613/2658372>
- <https://money.udn.com/money/story/5613/2658386>
- <https://money.udn.com/money/story/5641/2590512>
- <https://money.udn.com/money/story/5641/2661839>
- <https://money.udn.com/money/story/8889/2176255>
- <https://s.wechatinchina.com/archives/25011>
- <https://sg.news.yahoo.com/huawei-reportedly-acquires-israeli-startup-hexatier-us-42-033914091.html>
- <https://technews.tw/2016/12/21/nxp-semiconductors-huawei-mobile-payment-china/>
- <https://technews.tw/2017/09/04/huawei-mate10-ai-chip/>
- <https://udn.com/news/story/6871/2421901> 監管出重拳 2017 年中國行動支付將洗牌？
- <https://udn.com/news/story/7251/2689970>
- <https://udn.com/news/story/7333/2506203>
- https://wapbaike.baidu.com/item/Huawei%20Pay?adapt=1&share_fr=pc_qrcode
- <https://www.bnext.com.tw/article/36746/BN-2015-07-13-185111-143>
- <https://www.bnext.com.tw/article/38338/BN-2015-12-28-192646-40>
- <https://www.bnext.com.tw/article/38614/BN-2016-01-29-230743-143>
- <https://www.bnext.com.tw/article/39314/BN-2016-04-25-110720-195>
- <https://www.bnext.com.tw/article/43529/line-2017-plans-in-taiwan>
- <https://www.bnext.com.tw/article/44866/apple-pay-new-service-pay-friends-with-a-message>
- <https://www.bnext.com.tw/article/45950/retailers-are-likely-to-move-away-from-amazon-aws>
- <https://www.esunbank.com.tw/bank/about/news-center?previewItemID=%7B0F625FF5-7C22-49FA-9596-A8213DCB4A3F%7D&filter=%7B26515542-6060-4ACD-A8C4-F568AE4F3E54%7D&range=2016&previewType=news> 玉山銀行官網。
- <https://www.esunbank.com.tw/bank/about/news-center?previewItemID=%7BD1901E11-CF38-455A-AED7-9586373D0A55%7D&filter=%7B7EF02120-79A0-4903-9F34-2C7E5D5E8055%7D&range=2015&previewType=news> 玉山銀行官網。

- https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=128&parentpath=0,3&mcustomize=lawnew_view.jsp&dataserno=201708180003&aplistdn=ou=newlaw,ou=chlaw,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=NewsLaw
- <https://www.inside.com.tw/2017/06/20/tencent-takes-part-in-5-of-the-10-top-mobile-games>
- <https://www.nownews.com/news/20170228/2421875> 科技報報／中國移動支付成習慣 台商感嘆「回台不適應」。
- <https://www.pchomepay.com.tw/other/about> 支付連官網。
- <https://www.piapp.com.tw/personal> 拍付國際官網。
- <https://www.youtube.com/watch?v=Nq13IMXkaGE>。
- <https://zh.wikipedia.org/wiki/Ebay> 維基百科。
- <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%8D%8E%E4%B8%BA>