國立政治大學社會科學學院

行政管理碩士學程第二十一屆碩士論文

影響行動支付推廣成敗之因素探討

-以台灣 Pay 與街口支付為例

Discussion on the Factors Affecting the Promotion of Mobile Payment -A Case Study of Taiwan Pay and JKO Pay

指導教授： 董祥開 博士

研 究 生： 梁書軒 撰

中 華 民 國 110 年 10 月

DOI:10.6814/NCCU202101729

摘 要

金融科技的發展，已打破過去金融服務由銀行業者提供的框架，隨著新創科技業者的加入，傳統金融服務有了更為多元的創新應用，提升行動支付使用率已成為國家發展與提升競爭力的一環，政府政策的宣導與相關從業人員的推廣，對於提升民眾數位金融知識皆有其重要與必要性，由財政部與傳統銀行業者推廣的台灣 Pay 與新創金融科技公司主導的街口支付，在推廣行動支付上各有優勢，然而，兩者的市佔率仍有顯著的差距，故本研究透過盤點兩個案行動支付推廣模式中的利害關係人進行深度訪談，獲取多元觀點後，就各面向進行分析及比較，歸納影響行動支付推廣成敗與有利及不利之因素。

本研究發現相關從業人員皆認同行動支付帶來之正面改變與提高生活便利性，但業者內部的相關組織溝通、激勵制度、行銷組合，也連帶影響推廣人員態度，進而產生不同推廣成效。依據上述提及之研究結果，除對於台灣 Pay、街口支付與相關業者及政府，提出相關建議供參考外，更整理出相關後續研究建議，使後續研究者能透過本研究結果深入探討，盼能促使台灣的行動支付使用率提升。

關鍵字：行動支付、台灣 Pay、街口支付、組織溝通、激勵、行銷

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

目次

第一章 緒論 1

第一節 研究背景與動機 1
第二節 研究目的與問題 3
第三節 研究流程 6

第二章 文獻回顧與探討 7

第一節 行動支付概述與在台灣發展之現況 7
第二節 台灣行動支付與街口支付 14
第三節 行銷與行銷組合 32
第四節 動機與激勵理論 40
第五節 溝通與組織溝通 45

第三章 研究設計 52

第一節 研究方法 52
第二節 研究架構 55
第三節 研究個案與訪談大綱 56

第四章 研究結果與資料分析 61

第一節 藉行銷 4P 組合比較兩個案之異同 61
第二節 藉當代行銷管理 4Ps 探討兩個案異同 74
第三節 台灣 PAY 之 SWOT 分析 81
第四節 街口支付之 SWOT 分析 91

第五章 結論與建議 96

第一節 研究發現與結論 96
第二節 研究建議 98

參考文獻 105

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

表次

表 2-1-1. 2017 年至 2020 上半年台灣用戶最常使用之行動支付品牌 12

表 2-2-1. 街口支付與台灣 Pay 基本資料表 20

表 3-3-1. 台灣 Pay 與街口支付利害關係人一覽表 55

表 3-3-2. 訪談對象表 58

表 3-3-3. 訪談大綱題目與文獻理論及研究問題對照表 59

表 4-1-1. 街口支付金流收費方案表 68

表 4-3-1. 台灣 Pay SWOT 分析表 90

表 4-3-2. 街口支付 SWOT 分析表 95

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

圖次

圖 1-3-1. 研究流程圖 6

圖 2-1-1. 2015 年亞洲各國電子化支付比率圖 10

圖 2-1-2. 國家發展委員會政策推動架構圖 11

圖 2-2-1. 台灣 Pay 沿革圖 15

圖 2-2-2. 街口支付沿革圖 17

圖 2-2-3. Outline stakeholder power-interest grid 22

圖 2-2-4. 台灣 Pay 與銀行合作之推廣模式圖 25

圖 2-2-5. 公股事業金融科技研發成果整合平臺成員圖 25

圖 2-2-6. 台灣 Pay 之利害關係人分析圖 29

圖 2-2-7. 街口支付之推廣模式圖 30

圖 2-2-8. 街口支付利害關係人分析圖 32

圖 2-4-1. 激勵模型圖 45

圖 3-1-1. 研究架構圖 55

圖 3-3-1. 台灣 Pay 與街口支付之利害關係人分析圖 57

圖 4-1-1. 台灣 Pay 新舊 App 主頁面圖 62

圖 4-1-2. 台灣 Pay 收款 App 介面與收款作業流程圖 64

圖 4-1-3. 街口支付商家收款服務圖 65

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

第一章 緒論

隨著網路速度與行動裝置普及性的提升，雲端運算、大數據、人工智慧與區塊鏈等資通技術與相關科技的進步，不但便利了人們的生活，也大大促使電子商務的蓬勃發展與支付方式的改變，為人們帶來了新型態生活，亦改變了過去傳統的零售消費模式（李沃牆，2017），行動支付提供更為便捷、效率與衛生安全的結帳模式，儘管隨著 COVID-19 疫情肆虐，非接觸的支付行為受到重視，行動支付接受度因而提高，但實務中尚有不少長者或是民眾基於不瞭解與不擅長新型技術而排斥使用，故探究推廣成敗之必要仍有其重要性。因此，本研究欲藉由行銷、溝通與激勵理論，透過台灣 Pay 與街口支付兩個案，探討影響行動支付推廣成敗之因素，本章共分為三節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的及問題，第三節則為本研究流程。

第一節 研究背景與動機

新創與科技業者加入數位金融領域，儘管能為過去較為傳統與保守的金融產業帶來更多創新的想法與作為，但卻也使得原有的金融版圖受到衝擊，近年來隨著電子化支付的興起，對於實體貨幣的需求轉而降低，一般民眾對於實體分行的依賴度也日益下降，無疑造成傳統金融機構面臨營運與發展上的挑戰，為了降低金融科技發展隨之衍生的產業衝擊，金融監督管理委員會（簡稱金管會）在 2015 年便著手「打造數位化金融環境 3.0」之計畫，更於 2016 年發布了「金融科技發展策略白皮書」，提出「創新數位科技，打造智慧金融」之願景，藉由金融業與通訊業者的跨

DOI:10.6814/NCCU202101729

業合作，創造智慧金融機構，達到創新數位便民服務，並以其做為往後推動金融相關科技政策時的依歸（金融科技發展策略白皮書，2016）。

金融數位化的浪潮銳不可擋，各大金融機構持續積極與擴大數位金融服務的版圖，身為金融業的一員，深刻體驗到金融科技所帶來的驟變與產業衝擊。近年來電子金融業務往往是分行關鍵績效指標 KPI (Key Performance Indicators，KPI)中不可忽視的項目，然而，當數位化及電子化金融服務日漸普及，新的科技愈能滿足民眾需求，民眾亦愈不再需要前往實體銀行處理帳務交易，屆時實體分行的裁撤與相關從業人員配置的縮減，將會是未來無可避免的局面，截至 2021 年 6 月的銀行局資料顯示，本國金融機構從業人員人數已達 177,161 人（金融監督管理委員會銀行局，2021），面對金融科技與數位革命所帶來的就業衝擊亦不容小覷。此外，破壞性創新(Disruptive Innovation)更是帶來了全新並顛覆過去的商業模式，過去主要由銀行主導與執行的電子資金轉帳業務，現今許多小金額的資金轉帳已轉而透過電子支付機構處理。在這股數位化的浪潮下，金融科技[1]的發展，也使得全球傳統的金融產業另闢戰場，並嘗試異業結盟，以共同創建新的生態圈（李沃牆，2017）。

從行銷的角度來看，推廣是創新服務與產品中不可或缺的一環，除了本身對於產品的定位與相關行銷策略外，業務人員的推波助瀾也是不可低估的能量。除了先前所提到金融從業人員推廣電子支付之意願是否受到自身利害關係之影響之外，是否仍有其他因素會影響從業人員推廣意願，亦令人備感好奇，現階段已有許多關於消費者們對於行動支付的意圖、使用意願或影響因素的論文及研究報告，然而金融從業人員與相關推廣人員在金融創新服務或是行動支付的推廣環節中，扮演的角色其實也頗具重要性。金融科技帶來了金融服務的便利，但駭客盜取個資或藉由木馬

[1]金融科技(Financial Technology)，是指由於科技的進步，帶動金融服務的創新，並發展出新的商業模式與商品服務。資料來源：台灣金融研訓院編輯委員會，(2018)。金融科技力，台北市:台灣金融研訓院。

DOI:10.6814/NCCU202101729

程式入竊取銀行存款等案件，仍使得民眾對於虛擬通路的安全性產生疑慮而有所抗拒與抵制。此外，金融創新服務也將使得民眾使用習慣改變，對於不擅長操作行動裝置之民眾，往往選擇使用舊有交易模式，且隨著人口老化，在金融科技創新與發展的同時，亦可能使得金融文盲[2]的比例再度攀高，此時若能經由從業人員適度的推廣、教學與說明，相信對於提升金融識字率與金融涵養以及我國行動支付比率皆能有所助益。

然而，目前仍相對少有文獻對此議題進行較深入之著墨，有鑑於此，本研究將透過財政部及公股銀行主推的台灣行動支付品牌（台灣 Pay）與民營行動支付品牌（街口支付）就各面向進行分析及比較，試圖探究及歸納行動支付推廣成敗之重要因素，並藉此分析有利推廣或是不利推廣之因素，期盼於日後推展相關數位業務時，能提供更為適切的行銷推廣策略與執行方法，最終藉由滲透度的提升，讓金融科技落實於生活之中。

第二節 研究目的與問題

隨著金融科技的發展，科技公司跨入過去由銀行主導金流的業務版圖，街口金融科技股份有限公司憑藉街口支付在台灣的行動支付市場上，佔有重要的一席之地，更在知名度與市佔率擴大後，進一步提供其他金融服務，隨後成立街口證券投資信託股份有限公司，這樣的營運模式與過去由傳統銀行主導金融業務的方式大相逕庭，街口支付的步步進逼，也可看出傳統金融業者不得不尋求更多的創新與突破。

[2] Financial Literacy 意指金融識字率與金融涵養，能理解與有效運用各種財務技能之能力，包含個人財務規劃與投資理財，若缺乏這些技能則被稱為金融文盲(Financial illiteracy)。
資料來源：JASON FERNANDO. (2021). Financial Literacy. Retrieved February 25, 2021. from https://www.investopedia.com/terms/f/financial-literacy.asp

DOI:10.6814/NCCU202101729

數位時代的來臨，實體銀行不僅面臨轉型問題，銀行的經營模式與系統也須隨之調整，傳統金融機構與顧客之間的關係早已開始改變。儘管發展數位金融模式的商業銀行對其獲利能力產生顯著的積極影響，大型商業銀行和金控集團明顯地提升銀行發展數位金融的可能性。然而，根據研究顯示，實體銀行儘管持續減少但仍有其存在之必要性，數位通路與實體銀行應同時進行採互補模式，發展並提供多元化與彈性的業務（林岳龍、蕭育仁、陳冠臻、林士傑，2019），銀行與行動支付品牌之合作，亦或是銀行與非金融業者的合作，皆可看出傳統金融業於今日求新求變之突破。

銀行業對於行動支付的推廣可視為在這波數位浪潮下的挑戰，台灣 Pay 挾著由財政部主導之優勢地位，與八大官股銀行的協力推廣，資源能量的充沛並不小於其他支付品牌，理應在行動支付市場中佔有重要的一席之地，然而歷時多年下，市佔率及知名度仍不甚理想。

行政院於 2017 年宣示台灣行動支付普及率[3]至 2025 年的目標要提升至九成，公股行庫在協助政府政策推動顯然是不可或缺的要員，從踏入國營行庫開始，便接收到櫃檯人員須全力推廣台灣 Pay 的使命，推廣客戶數、使用次數除了列為分行成績外，當時對於推廣客戶使用台灣 Pay 亦有相關獎勵制度，以從業人員推廣與綁定顧客人數計算成績，除了可以達成分行 KPI 外，也能得到獎勵金作為額外鼓勵，但總體推廣成效似乎仍與預期有所差異，也因而使得自身對於行動支付、台灣 Pay 以及相關推廣成敗之因素產生了興趣。

台灣 Pay 業務的推廣，除了針對消費者外，開發新的合作商家也是同仁努力的方向之一，因身處國營行庫並負責使用者推廣及開發商家的業務，從實際掃街拜訪到

[3] 行動支付普及率定義為國內行動支付用戶數占行動智慧裝置用戶數之比例。

DOI:10.6814/NCCU202101729

成功將行動支付導入傳統市場，背後的點點滴滴都使我對於台灣 Pay 與行動支付的推廣有種革命情感，在台灣達到行動支付普及率九成的這條路上，推廣人員的推波助瀾亦是相當重要的一環，若能從中汲取並加以分析歸納推廣成功與失敗的因素，相信對於往後的行銷與推廣，勢必可以有更為有效與成功的策略與執行方法。

本研究希望藉由探討台灣Pay與其競爭對手街口支付之行銷及推廣模式，試圖歸納出對於推廣成功或不利推廣之可能因素，依據研究結果所得之結論，藉此發展出更適合的推廣模式與方向，提供政府與台灣相關行動支付業者推廣之策略與相關建議，促進台灣行動支付市場使用人數的增長及滲透率之提升，使台灣行動支付市場朝正向以及對民眾有利的循環邁進。故本研究欲探討之問題如下：

一、 從業人員對於台灣的行動支付發展以及台灣 Pay 與街口支付的看法及推廣意願？

二、 目前在推廣行動支付時，較常遇到之困難與阻礙是什麼？可透過哪些溝通管道反映並協助推廣？此外，促使從業人員持續推廣之誘因與動力為何？

三、 上述困難與阻礙，與溝通、激勵與行銷理論與模式之內含有何差異？這些因素如何影響個案之成敗？

四、 台灣 Pay 與街口支付兩個案之行銷與運作有何異同？之所以造成接受度與市占率差距的不同之處在哪？該如何調整以促進個案之推廣成功度？

五、 依據研究結果所得之結論與建議，政府與台灣相關行動支付業者可如何改善台灣行動支付業之普及率？

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

第三節 研究流程

本研究依據研究背景與動機，提出研究目的與欲探討之問題，蒐集行動支付、溝通、激勵、行銷等相關理論與文獻資料加以歸納整理，依據上述理論進行研究設計，針對欲探討之影響推廣因素，擬定訪談大綱，並透過盤點利害關係人，對相關人員進行深度訪談，藉此蒐集與進一步了解街口支付、台灣 Pay 之推廣模式，待訪談資料蒐集完成後，隨即進行分析與討論，並歸納研究結論與相關之建議，本研究流程如圖 1-3-1 所示。

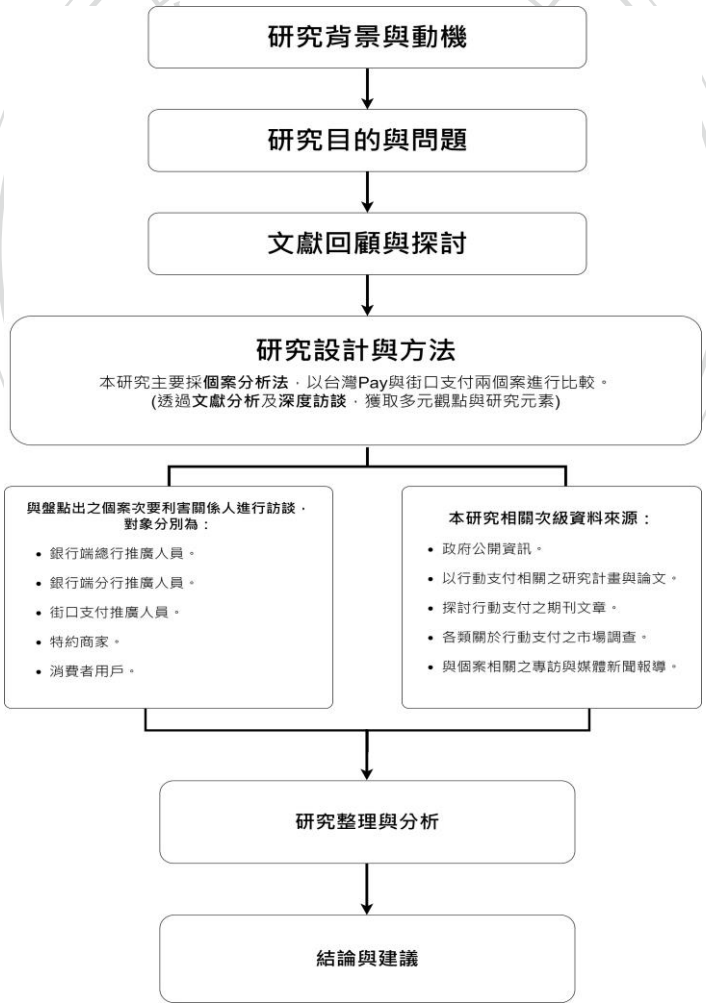

圖 1-3-1 研究流程圖

資料來源:本研究繪製

DOI:10.6814/NCCU202101729

第二章 文獻回顧與探討

本研究希望藉由自身服務於銀行業之觀點結合學術理論，藉由相關文獻的回顧，除了解行動支付的基礎技術與定義外，更能清楚掌握目前行動支付在台灣之現況，進而藉由過去學者對於溝通、行銷與激勵理論等文獻，從中探究影響行動支付推廣成敗之因素。

第一節 行動支付概述與在台灣發展之現況

壹、 行動支付概述

一、 行動支付之定義

根據國際清算銀行（Bank for International Settlements）於 2012 年所提出之零售支付工具創新報告(Innovations in retail payments)中，針對「行動支付」之廣義定義為透過行動裝置連結網路，以聲音、文字簡訊或 NFC 技術，進行的支付行為，都可謂之為「行動支付」。若以金管會所給予之說明，則是指業者透過新型態技術，將電子票證、信用卡等實體支付工具，下載至行動裝置中（例如：手機、手錶或手環等穿戴式裝置），使其化身為錢包，待消費者完成申請與相關身分驗證程序後，便可持行動裝置進行相關消費交易（金管會，2018）。簡言之，行動支付是指消費者在沒有攜帶現金、實體信用卡或票證的環境下，透過手邊可以上網的行動裝置支付服務或實體商品費用的消費行為，由於行動支付較偏向於生活型態的消費支付，金額皆不算太大，其中資金的移轉與支付，需透過連結銀行帳戶或是支付工具（如:信用卡、儲值卡、悠遊卡或一卡通等支付票證）才能完成。

DOI:10.6814/NCCU202101729

二、　行動支付之分類

行動支付若以技術來分類，主要可區分為遠端支付及近端支付（台灣金融研訓院編輯委員會，2019）：

(一)　遠端支付

消費者能不受時地的限制，透過手機 SMS 簡訊(Short Message Service)或是使用 App 藉由網路進行連線交易，毋需將行動裝置貼近感應器或是使用讀卡機，即可完成支付交易，只要在有網路的地方，便能隨時隨地進行款項移轉。例如: 透過高鐵訂票 App 訂購車票、或是使用各金融機構 App 內所提供之繳費及轉帳服務、以及藉由第三方支付業者所提供之行動購物等，都屬於遠端支付的範疇。目前街口支付、LINE Pay、台灣 Pay 等多家行動支付業者，皆有透過與電商合作，讓消費者即使在家也可使用行動支付的遠端支付功能享受購物的樂趣。

(二)　近端支付

消費者利用行動裝置靠近資料讀取設備進行感應，藉此完成交易款項的支付。例如：NFC 手機信用卡、Google Pay 以及 Apple Pay 皆屬之。目前市面上主要較常見的為感應支付及掃描條碼等兩種方式:

1. 近距離無線通訊(Near Field Communication , NFC) 搭配 App 軟體

此種付款模式採 NFC 技術搭配 App 軟體，將實體金融卡或信用卡虛擬化，串連電子錢包並整合到行動裝置中，在設有感應設備的實體特約商店進行近距離感應，即可完成付款，NFC 加 App 可說是目前各式行動支付較最為迅速且方便的模式，台灣 Pay(Android)版本，便為此一運用。市面上較為知名的 Apple Pay、Google Pay 也

DOI:10.6814/NCCU202101729

皆有提供感應付款機制，讓消費者僅需拿出手機在結帳端末系統進行感應，使得整體交易流程更為迅速與便利。

2. 掃描支付

不論一維條碼(Barcode)或二維條碼(QR code)兩者皆為消費者先行透過 App 軟體連結經與電信業者認證的信用卡或金融卡，於消費時，分別提供一維條碼供商家掃描或是以消費者手機掃瞄特約商店端產生 QR code，掃描完成後，再透過先前認證的發卡機構進行授權，以完成付款交易。

整體來說，採 NFC 支付需有手機、結帳端末系統等硬體設備的配合，且受限於近端支付；而掃描支付由於無形進行相關感應，實務上較不易受手機作業系統或是機型的限制，對於硬體的依賴程度也相對低，故在應用上顯得更具多元性（田育任、林宗達，2018）。

若以適用通路來區分的話，行動支付則可分為通用型及限定型兩種：

(一) 通用型

為不受消費通路限制，僅需單一 App 即可至有配合的通路使用，LINE Pay、Apple Pay、街口支付、台灣 Pay 等皆屬於此種類型。

(二) 限定型

使用時受限於特定通路，僅供自有品牌使用，隨著行動支付背後所帶來的金流與資訊流等附加價值，也使得各百貨零售業者發展出各自綁定會員的支付 App，限定型多為電子錢包型態，只能用在單一商場或集團使用，屬於較為封閉的支付工具。根據資策會產業情報研究所（簡稱資策會，Market Intelligence & Consulting Institute,

DOI:10.6814/NCCU202101729

MIC）2020 上半年行動支付大調查，限定型市佔率前三名依序為：全聯 PX Pay、全家 Fami Pay 以及 7-11 的 Open 錢包（資策會，2021）。

貳、 台灣發展行動支付的背景

數位浪潮下，人們靠著網路與智慧型手機，除了可以隨時獲取資訊外，也可完成各項電子商務，嶄新的購物與支付模式已然形成，然而，台灣自動櫃員機廣設、銀行分行據點多且偽幣不流行，整體來說，金融服務基礎設施與服務完備，使得民眾長久以來皆習慣使用現金進行交易（金管會，2018）。

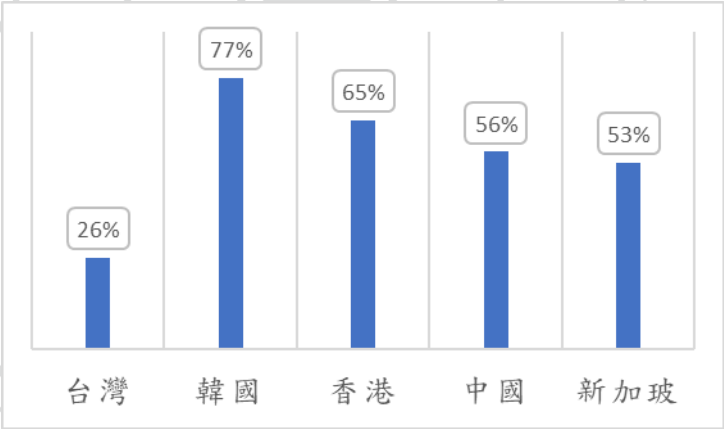

圖 2-1-1. 2015 年亞洲各國電子化支比率圖

資料來源: 蔡福隆 （2017）

據 2015 年的資料顯示，亞洲鄰近各國的電子化支付比率[5]，依序為南韓 70%、香港 65%、中國 56%、新加坡 53%，台灣僅約占 26%，遠低於其他國家（蔡福隆，2017）。因此，建立友善的行動支付環境與增加多元的支付場域，以及對於行動支付的相關推廣，亦成為刻不容緩的事情。金管會於 2016 年公布之金融科技發展策略

[5]「電子化支付比率」為電子化支付占民間消費支出的比例。而電子化支付其定義為非現金之支付工具，包括以信用卡、轉帳卡、電子票證及轉帳等支付型式。資料來源: 蔡福隆。電子支付帶動臺灣金融科技發展。國土及公共治理季刊； 5 卷 4 期（2017/12），P92-97。

DOI:10.6814/NCCU202101729

白皮書，便以不同面向提出 11 項施政目標，以達成「創新數位科技，打造智慧金融」之願景，其中第一項提及的便是電子支付，藉由政府推動及業者推廣的雙重管道，使國內電子支付占民間消費支出比例或交易筆數在五年內倍增。期望藉由跨部會及跨產業資源整合推動策略，提高經營效率與國際競爭力，使政府在掌握國內經濟發展時也能同時提供民眾更便利優化的金融創新服務（金管會，2016）。

圖 2-1-2. 國家發展委員會行動支付推動主軸及措施圖

資料來源：張智閔，2019，行動支付推動成果豐碩 引領臺灣邁向智慧國家，財政園地， 73，7。

2017 年國家發展委員會更將行動支付的發展列為國發會十大工作要點，除了透過與經濟部、金管會與交通部等跨部會且與業界對話外，也啟動相關配套，藉此擴大行動支付應用場域與完備行動支付基礎環境，以及加強行動支付體驗等三大策略來推動行動支付，讓行動支付能落實於生活中，進而達成 2025 年行動支付使用率 90%與數位國家之目標，讓台灣成為行動生活的國際標竿（國發會，2017）。

DOI:10.6814/NCCU202101729

參、 國內行動支付之現況

台灣近年來行動支付業務發展迅速，自 2013 年中華電信與銀行開始合作，推出具 NFC 功能的手機可連結信用卡，開啟國內 Hami 智慧行動錢包服務（江明娥，2016），至 2017 年國際三大品牌 Apple Pay 蘋果支付、Google Pay 以及 Samsung Pay 陸續登台，與原本就存在的既有業者進入一場版圖爭奪戰（黃業鈞，2017）。

資策會 MIC 2020 年初調查，國內對於行動支付的使用率至 2019 年已提升為 62.2%，且行動支付相關使用者也不再侷限於年輕族群，46 到 55 歲年齡較長者，對於使用行動支付之比率也有所提升，曾用過行動支付者超過 7 成，而過去三個月使用的「積極用戶」在 2019 年亦成長至近 7 成（蘇文彬，2020）。

表 2-1-1. 2017 年至 2020 上半年台灣用戶最常使用之行動支付品牌

排名	2017	2018	2019 上半年	2019 下半年	2020	
					通用型	限定型
1	LINE Pay（25.2%）	LINE Pay（22.3%）	LINE Pay	Line Pay	Line Pay (28.1%)	PX Pay (11%)
2	Apple Pay（17.9%）	Apple Pay（19.9%）	街口支付	街口支付	街口支付 (15.5%)	Fami Pay (3.8%)
3	街口支付（10.9%）	街口支付（19.7%）	Apple Pay	Apple Pay	Apple Pay (9.7%)	Open 錢包 (1.7%)
4	Android Pay（9.9%）	Google Pay（9.1%）	Google Pay	(未公布)	Easy Wallet/悠遊付 (6.2%)	Carrefour Pay (1%)
5	玉山 Wallet（5.2%）	台灣 Pay（4.7%）	台灣 Pay	(未公布)	玉山 Wallet（5.1%）	HAPPY GO Pay (0.7%)

資料來源: 資策會（2018-2021）

DOI:10.6814/NCCU202101729

以下就台灣 2020 年排名較高之支付品牌做簡單介紹:

一、 Apple Pay:

率先於 2014 年美國上市，台灣則至 2017 年才開放，蘋果支付主要透過 NFC 技術，並結合信用卡，與商店 POS 機系統連結，採「Token」技術的認證，將使用者的信用卡資訊加以虛擬保密，交易當中無須擔心信用卡的機密資訊外洩，且加上生物辨識，如：指紋、人臉辨識等認證，也大幅降低風險，提高支付安全。此外，蘋果更因擁有品牌忠誠度高的果粉，也使得用戶人數大大提高。據金管會資料顯示，Apple Pay 在台開放前兩天就有高達 41.5 萬張信用卡註冊。

二、 LINE Pay:

隨著 2014 年 12 月 17 日提供之 LINE 4.8.0 版，LINE Pay 正式於台灣上線提供服務，與 VISA、MasterCard、JCB 三大發卡組織合作，使用者透過綁定與註冊信用卡或簽帳卡，即可藉由便利安全的網路，在 LINE Store 中加值點數，再藉由點數消費 LINE 貼圖與主題或是遊戲虛擬寶物等 LINE 所提供之商品及服務（LINE 官網），試圖顛覆消費者過去的支付模式，LINE 生態圈之雛型也逐漸成形。

受限於 LINE Pay 在台無電子支付執照，故於 2018 年 9 月與一卡通票證公司正式合作推出「電子支付 LINE Pay Money」，使得 LINE 用戶除了透過綁定信用卡消費外，也可與銀行帳戶連結，進行一卡通儲值，再藉由無實體的一卡通至各合作商家進行消費付款，或是透過 App 直接轉帳予好友，使用上更具多元化與便利性。

長年蟬聯台灣行動支付冠軍寶座的 LINE Pay，基於大量的通訊軟體用戶優勢，透過「社交關係鏈」推動行動支付業務成長，據統計全台灣用戶平均每天使用 LINE

DOI:10.6814/NCCU202101729

的時間超過一個小時，LINE 貼文串每月瀏覽人次高達 1650 萬，截至 2020 年 9 月底為止，LINE Pay 用戶數達 840 萬人（陳冠榮，2020）。

三、 全聯 PX Pay

為台灣超市龍頭的全聯，2020 年營業額上看新台幣 1,400 億元，其所推出之 PX Pay，僅在一年半時間裡，便異軍突起成功衝上台灣行動支付使用率的第三名，全聯龐大的會員為最為強力之後盾，也是 2020 年資策會調查上半年市占率最高中唯一個限定型的行動支付。

2021 年 6 月，由全聯福利中心百分之百投資的全支付股份有限公司，已取得金管會核發之專營電子支付機構業務許可函，全聯已從零售業跨入電子支付市場，截至當時，會員註冊數已逾 700 多萬， PX Pay 交易金額占全聯整體的營收已經達到三成，且每月交易金額約 40 億元，不論是在註冊人數、活躍會員數或是交易金額，PX Pay 皆已具備相當之基礎，全聯正力拼半年內取得營業執照，除了引導 PX Pay 的會員接軌註冊全支付電子支付帳戶外，亦將開放銀行帳戶付款與門市現金儲值全支付帳戶，更積極拓展日常生活所及之特約商家夥伴，試圖打造全聯生態圈，期許提供更完整、多元與全天候的服務（楊雅民，2021）。

第二節 台灣行動支付與街口支付

壹、 台灣行動支付

財政部主導的台灣行動支付（簡稱台灣 Pay），一直以來皆以建構國家級支付品牌為目標，盼能制定 QR Code 共通支付標準，打造全台皆可適用的數位金流平台，以「開放、互通」為推展原則，讓各支付業者發展電子錢包時，皆可使用此一共通

DOI:10.6814/NCCU202101729

支付標準與服務網絡，促使國內行動支付達到百花齊放且暢行無阻，以利國人、商家與基層金融機構、銀行與相關業者共享行動支付之便利，落實普惠金融（財金資訊股份有限公司新聞稿，2019）。

圖 2-2-1. 台灣 Pay 沿革圖

圖片來源:本研究繪製

National Chengchi University

臺灣行動支付股份有限公司主要由財團法人台灣票據交換所、財團法人聯合信用卡處理中心與財金資訊股份有限公司等三大國內結算機構，整合國內金融機構以及悠遊卡公司共同成立，於 2014 年開始營運（台灣行動支付官網）。

業務推展初期，以電子錢包 T wallet 支付方式為主打，連結信用卡與金融卡，並透過 NFC 方式進行近端交易支付，也能透過 e-Bill 全國繳費網進行相關雜費的繳納，由於 IOS 系統需另外透過「OTI WAVE 嗶嗶熊」外掛的感應裝置才能進行支付交易（蘇文彬，2014），加上應用場域不多，在便利性不足下，知名度與使用人數

DOI:10.6814/NCCU202101729

皆不如預期，遂於 2016 年將此產品升級為「T Wallet Plus」，然而仍侷限於 Android 系統，直至 2017 年才正式更名為「台灣 Pay」（黃業鈞，2018）。

臺灣行動支付股份有限公司之官方色彩與金融背景較其他支付品牌濃厚，股東之一的財金資訊股份有限公司更為我國金融機構跨行金融資訊系統之重要金流平台，基於「資源共享、資訊互通」之精神，致力於制定「台灣 Pay」QR Code 共通支付標準，由於台灣 Pay 所提供之提款、轉帳、繳(稅)費及消費購物等服務，皆為金融機構既有業務之延伸，故台灣 Pay 無需另行申請「電子支付機構」執照（財金資訊股份有限公司新聞稿，2019）。

對於國內行動支付的發展，國內龐大的金融卡發卡量，可說是台灣 Pay 的利基點，至 2017 年 8 月止，國內金融卡的所發出的流通卡早已超過 9700 萬張，每人平均擁有超過 4 張的金融卡，佔國內支付卡市場的 44% （蘇文彬，2017），台灣 Pay 一開始為補足市場上行動支付多為信用卡之金融卡綁定缺口，僅提供金融卡之綁定，隨後則陸續推出多元行動支付，信用卡也加入綁定行列，並擴大行動支付服務範疇，在一般的行動支付功能外，更提供了轉帳與無卡提款交易之功能，且為了有效推廣，已連續幾年祭出跨行轉帳免手續費之優惠，期盼能加速我國「行動支付」接軌國際（台灣行動支付官網）。

此外，財政部為推動國內金融科技與行動支付，號召國內 9 家公股行庫: 臺灣銀行、土地銀行、合作金庫銀行、第一銀行、華南銀行、彰化銀行、兆豐銀行、台灣企銀與中國輸出入銀行成立「公股事業金融科技研發成果整合平臺」，於 2017 年 3 月，結合財金資訊股份有限公司共同規畫推出之台灣 Pay「QR Code 共通支付」服務，為一跨越手機平台限制與業者各自為政之行動支付生態，不但為台灣之金融科技注入創新動能外，亦可視為國內行動支付之重要里程碑（陳妍如，2018）。由此

DOI:10.6814/NCCU202101729

可知，公股行庫為台灣 Pay 的重要推廣通路，八大行庫[6]從業人員的重要任務，除了將台灣 Pay 介紹給一般消費者使用外，更需積極尋找合作的特約商家，藉以提高支付場域數量，增加消費者使用之便利性，進而提高台灣 Pay 之使用誘因；而當有越多的消費者欲使用時，商家的申辦意願亦將隨之提高，故公股行庫相關人員的推廣，可視為促進行動支付使用率提升與正向循環成長不可或缺的重要角色。

貳、 街口支付:

圖 2-2-1. 街口支付沿革圖

圖片來源:本研究繪製

街口電子支付股份有限公司，為街口金融科技股份有限公司百分之百持股投資的台灣電子支付專營機構。街口金融科技股份有限公司前身最早可追溯至 2012 年 1 月 6 日設立之杰可斯國際貿易有限公司，主要經營兩岸跨境電子商務，以「臺灣直送」為口號，把台灣特色點心，如鳳梨酥、牛軋糖等送到大陸消費者手中，負責人

6 本國銀行中「八大公股行庫」或「八大行庫」，便是指中華民國中央政府直接或間接持有多數股份之八家銀行，包括：臺灣銀行、土地銀行、合作金庫、第一銀行、華南銀行、彰化銀行、台灣中小企銀與兆豐銀行。

DOI:10.6814/NCCU202101729

胡亦嘉曾透過阿里巴巴團購平台「聚划算」，創下三日內賣出 33 噸台灣芒果的好成績（邱莞仁，2018），該公司專業之跨境物流、網路營運與平台開發技術團隊背景，更嗅出台灣零售消費市場背後的龐大支付市場，該公司於 2014 年登記變更為街口網絡股份有限公司，於 2015 年 10 月推出街口 App，為線下商家的網路平台生態圈，提供完善的 O2O[7]電子商務平台（許恩典，2017）。

2017 年 6 月 30 日成立子公司-街口電子支付股份有限公司後，於 2019 年攜手川圃投資控股等團隊入主國票華頓證券投資信託股份有限公司，將其更名為街口證券投資信託股份有限公司，正式跨足金融圈，發展線上理財投資業務。同年 11 月 18 日街口網絡股份有限公司更名為街口金融科技股份有限公司，而隨著金融科技的發展，街口不論是在支付產品或是投信業務，皆以優化使用者體驗提供優質服務為出發點，試圖更加貼近網路新生代族群，以實現輕鬆理財並達到普惠金融的目標。

2015 年上線提供服務之街口支付，成立初期以鋪設通路為主要策略，由於當商家通路不足時，即使有消費者願意體驗，但後續使用場域不足，仍容易讓消費者留下不好用之印象，對於客戶的續留亦會造成一定程度的影響，故街口支付初期的策略，便是以廣鋪在地化商家通路的策略為主要目標，打入商圈與夜市的小規模攤商，並透過商家的回饋評價加以修正後台機制，以優化店家經驗並快速拓展通路，為其在台灣行動支付市場打下基礎。

在 2017 年 3 月 Apple Pay 登台後，台灣行動支付市場的市占率版圖爭奪戰開打，為了提高產品知名度與市占率，街口支付便把 2017 年 4 月定為支付月，除了衝出街口的知名度外，更對店家展開訓練，以避免消費者至合作商家卻發生店員不會使用的窘境。

[7] O2O 為 Online To Offline 之簡稱，結合電子商務與實體商務，透過網路線上行銷，進而使消費者至實體通路進行消費。

DOI:10.6814/NCCU202101729

隨著合作商圈日益增加且知名度漸開後，街口支付亦加緊腳步與全家、萊爾富、OK、7-11 四大超商與屈臣氏、美聯社與頂好超市等連鎖零售通路合作，同時仍卯足全力進入饒河街夜市、師大夜市、寧夏夜市與手搖飲店等在地商圈之實體店面，配合街口幣大方的使用回饋機制，一舉擄獲眾多使用者。

2018 年過年期間的紅包戰，更是街口打響知名度的漂亮一戰，從除夕中午開始，持續 12 小時不間斷至隔天凌晨 0 點，每轉發一個紅包便送 8 元的活動，一舉造成火熱話題，單日創下超過 200 萬個紅包發送紀錄，而當天晚上 10 點更祭出億元隨機紅包，在短短 45 分鐘隨即被搶空，全平台送出共計破百萬個紅包，街口支付系統處理最高巔峰值達到每秒 1,250 筆，創下業界紀錄（街口支付官網）。

「讓消費者有感」是街口支付足以攻佔街頭卻也精準到位的核心理念（歐素華，2018）。1 元街口幣價值等同於新台幣 1 元，最高可以折抵下一次單筆訂單金額 30%（街口支付官網），優惠有感的街口幣回饋，讓消費者能在下次消費時立即抵用，而街口支付在業務拓展初時的通路全回饋，更成為其有利的助攻，深耕於商圈街邊小店的街口支付，對於通路優惠活動幾乎採取齊頭式回饋，對於消費者而言，等比例的回饋機制簡單好記，當然很容易成為行動支付時的首選，此外，對於個別通路也會不定期舉辦優惠活動，不但能替商家吸引客人，也能使自家產品的使用人數提升。

此外，街口 App 亦讓消費者服務有感， App 使用介面不但簡單方便更能提供多元綁定，且街口支付 App 更提供使用者附近適用店家的指引功能，透過定位系統，App 便會讓消費者知道，哪些店家距離近，並提供消費者搜尋特定區域有提供折扣的店家，貼心的設計，不但對於消費者來說具便利性，同時也可替商家做廣告宣傳，實屬一舉兩得的策略。而街口支付 App 提供的多元綁定，也讓消費者在綁定信用卡

DOI:10.6814/NCCU202101729

時更具彈性與選擇性，種種用心推廣策略與布局，也使得街口支付在台灣成功打響名號。

街口支付與台灣 Pay 基本資料彙整如下：

表 2-2-1. 街口支付與台灣 Pay 基本資料表

公司名稱	街口電子支付股份有限公司	臺灣行動支付股份有限公司
統一編號	52799857	54390700
設立日期	106年06月30日	103年10月03日
代表人	胡亦嘉	陳建文
實收資本額(元)	612,000,000	600,000,000
主要股東	街口金融科技股份有限公司	財金資訊股份有限公司 財團法人聯合信用卡處理中心 財團法人台灣票據交換所
APP上線時間	2015年10月推出「街口支付」	2014年12月 推出「t wallet」 2016年08月 推出 「twallet+」 2017年11月「twallet+」更名為「台灣 Pay」
會員數/使用綁訂數	383.2萬(人)	572萬張金融卡與約73萬張信用卡介接數
	(截至2020年11月底前統計資料)	

資料來源:本研究整理

綜合上述台灣 Pay 與街口支付兩個案之資料，明顯可看出財政部主推的台灣 Pay 背後官方色彩濃厚，藉由財政部召集之九大官股行庫成立「公股事業金融科技研發成果整合平臺」共同推廣，以期打造國內行動支付共同標準，銀行專業陣容與整體組織推廣規模龐大；街口支付則為一家新創的民間金融科技公司，藉由過去電子商務的平台經營背景，試圖跨足金融領域。

不論是新創的金融科技公司或是傳統的銀行體系，皆可看出金融科技為整體金融服務產業所帶來的衝擊，未來金流服務將不再僅限於銀行業才能提供，唯有求新求變提供更為符合消費大眾需求之服務，才能在市場上握有商機。

DOI:10.6814/NCCU202101729

參、利害關係人

行動支付普及率的提升為國家整體政策，不論是民間業者亦或是公股行庫的從業人員，亦都責無旁貸。行動支付產品推廣的成功與否，絕不是僅靠推廣人員一己之力或是單憑一個企業或組織便能一蹴可及，如同企業經營時，需同時重視顧客、員工與競爭者三種利害關係人的需求，三者間的互動與交互影響將對於組織績效的提升有正向幫助(Luk, Yau, Tse, Sin, and Chow, 2005)，Greenley and Foxall (1997)的研究亦同樣指出，若僅重視顧客，對於組織績效未必有顯著影響，但若能同時重視多元的利害關係人，組織績效便會產生顯著之影響（轉引自廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，2009）。

Freeman 於 1984 年提出利害關係人理論，認為影響組織達成目標或是被組織目標所影響的任何個人與團體，即為利害關係人。組織與利害關係人為彼此牽引的動態關係，影響彼此間的利益、損害與權利義務 (Freeman，1997)，因此，若以私部門企業組織而言，若要使企業發展順利，管理階層則須依據不同類型之利害關係人制定不同之因應策略，以符合利害關係人之需求（丘昌泰，2006），且利害關係人能影響特定決策亦或是避免該決策對其造成之影響，其更可透過彼此間的合作形成網絡關係，藉此提升與政策制定者的談判籌碼與影響力（Hemmati，2002 轉引自許維家，2005）。有鑑於此，若欲提升台灣整體行動支付使用率，瞭解與盤點組織策略目標之利害關係人，將有助於釐清相關推廣策略目標，並提供制定相關管理決策以及定位經營模式之依據。

DOI:10.6814/NCCU202101729

自 Freeman提出利害關係人理論並將其帶入企業管理的範疇後，學者們便陸續依此加以發展與擴充研究（廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，2009），基於本研究之適用性，故選擇以 Ackermann 與 Eden（1998）所提出之權力與利害相關性矩陣 (Power Versus Interest Grid) 以盤點與分析本研究個案-台灣 Pay 與街口支付之相關利害關係人。

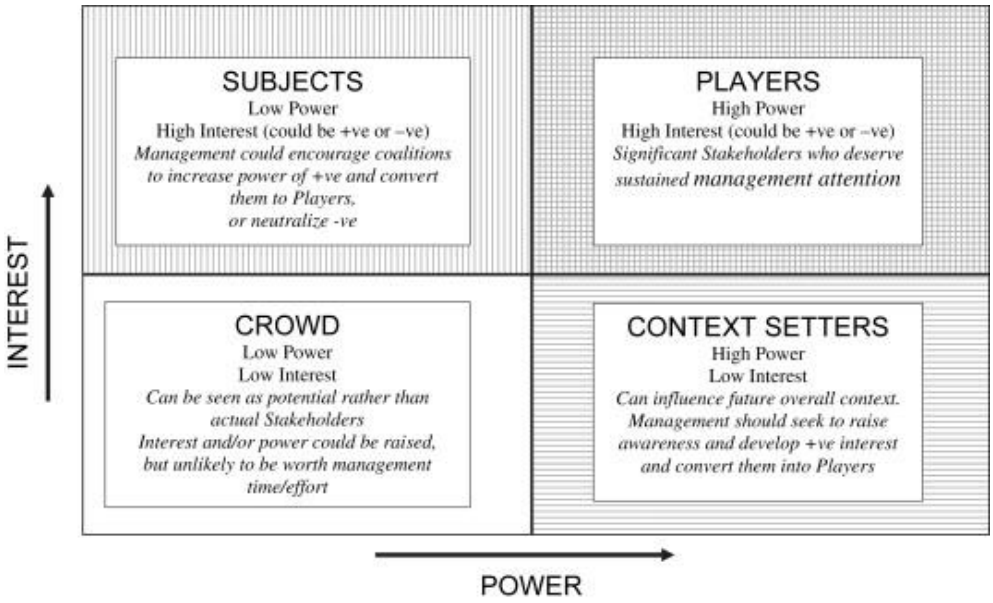

圖 2-2-3. Outline stakeholder power-interest grid

資料來源: “Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice,”by Fran Ackermann and Colin Eden (1998)，***Long Range Planning, 44*** (2011)，183。

Ackermann與Eden（1998）以權力與利害相關性矩陣（Power Versus Interest Grid）區分利害關係人，此矩陣以策略活動影響個人、團體之「利害相關性」與影響此策略的「權力」為衡量與評判之標準。此圖橫軸表權力(power)，代表對於策略活動之影響力，愈靠近右邊權力愈大亦愈具影響力；而縱軸則代表策略活動所帶來之利害關係性，愈往上方利害相關性愈大。依其權力大小與利害關係相關性高低的不同，利害關係人可分為四類（張玲星、游佳萍、洪智源，2010）：

(一)　主導者（Player）：

DOI:10.6814/NCCU202101729

指主要利害關係人，擁有較大之權力，亦能從中獲取較大利益，字面翻譯為玩家、球員，對於該策略活動感高度興趣，並同時對其具高度支持或破壞之能力，換句話說，對於整體策略活動議題具有高度影響力且與該策略利害關係度高，為該策略活動之主要利害關係人。

若以提升台灣的整體行動支付使用率之推廣議題來分析，由於行動支付使用率的提升將直接影響行動支付業者之營運成效與發展，且各行動支付業者對其各自支行銷推廣與相關管理策略具高度控制與自主權，故各行動支付業者可視為該議題之主導者。

(二) 參與者（Subjects）：

指該策略活動中，權力較小但亦能從中獲取較大利益者，為該策略活動之次要利害關係人。參與者之概念由subject to change衍生而來，意旨當事人之權益會被動地受到改變，儘管與該策略活動之利害關係度高，然而個別影響該策略活動的力量薄弱，僅能被迫與被動接受改變。

儘管各行動支付業者之推廣人員對於整體行動支付使用率的提升有相當之利害關係，然而，對於整體的行銷活動決議並無直接的影響力，故行動支付支業者之推廣人員，可視為此一議題中之次要利害關係人。此外，透過相關行銷活動的舉辦，如：消費點數回饋等活動，也將影響消費用戶與商家用戶的權益，兩者受此活動影響的利害關係極大，具有較高之利害關係，但由於同樣無法介入與干涉業者行銷活動的安排與決定，故應一併視為次要利害關係人。

(三) 協助者（Context Setters）：

近似於裁判之概念，亦有學者將其定義為系絡制定者，可影響整體未來的環境

DOI:10.6814/NCCU202101729

脈絡與背景，為策略中具高度影響權力但實質利害關係小之角色，處於一公平、公正之態度與立場，各相關法規之主管機關可歸為此類利害關係者，管理層應設法提高取得聯繫並提高其與該策略活動之利害關係，將其轉化為參與者。

(四)　一般大眾（Crowd）：

權力以及利益皆較小，指與該策略活動不相干之群眾， 對該策略較無興趣，且影響力薄弱並與該策略之利害相關性低，亦可視為潛在的利害關係者，然而無須管理階層耗費過多的時間與精力，多數尚未使用或接觸行動支付之民眾與商家，可歸類於此類之利害關係者。

肆、 台灣 Pay 與街口支付之利害關係人分析

本研究將從台灣Pay與街口支付兩個案之推廣模式，先行盤點出兩個案之利害關係人，再依據Ackermann與Eden之權力與利害相關性矩陣加以分類。

一、　台灣Pay之利害關係人

台灣 Pay 為財金公司提供技術並由各公股行庫協力推廣，以下為筆者透過實際推廣經驗所整理之推廣模式，如下圖所示：

DOI:10.6814/NCCU202101729

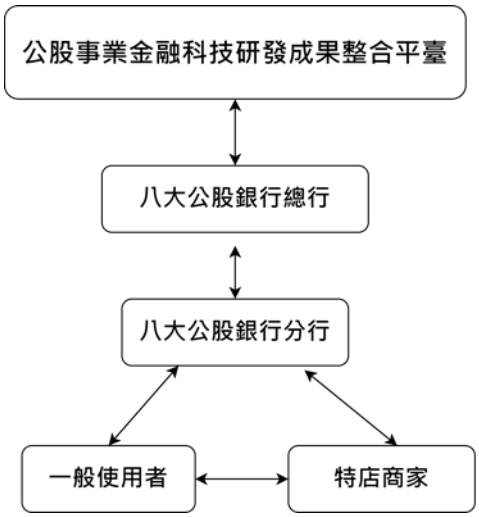

圖 2-2-4. 台灣 Pay 與銀行合作之推廣模式圖

資料來源: 本研究繪製

透過上述推廣模式圖，本研究藉此歸納出台灣 Pay 之推廣模式中所遇到的利害關係人，主要分類如下:

1. 公股事業金融科技研發成果整合平臺與財金資訊股份有限公司

圖 2-2-5. 公股事業金融科技研發成果整合平臺成員圖

資料來源: 陳妍如（2018）

圖片來源:本研究繪製

DOI:10.6814/NCCU202101729

為配合行政院推動數位國家方案並因應金融科技趨勢，華南銀行於 2016 年 11 月於財政部公股金融業務研討會提出，財政部遂於 2017 年召集九大公股行庫，由華南銀行擔任執行秘書單位，成立「公股事業金融科技研發成果整合平臺」，並結合財金資訊股份有限公司（簡稱財金公司）共同規劃推出「台灣 Pay QR Code 共通支付」服務（陳妍如，2018），該平臺底下分為委員會與工作小組，委員為各銀行端之高階主管，工作小組則為各銀行內負責數位電子金融業務及資訊部門主管，該平臺定期舉辦例會，財金公司主要負責平臺優化等技術面業務，各公股行庫則藉此一會議針對台灣 Pay 提出相關優化支付平臺、行銷預算與推廣策略等建議，該例會之決議將傳遞至各公股行庫執行與辦理。

該平臺成員對於台灣Pay之相關推廣政策、品牌策略與產品功能之優化等實際運行模式具有高度影響之權力，且為財政部所召集之單位，與行動支付推廣之成效利害相關性極大，對於台灣Pay整體行銷與推廣決策具有高度影響力且與其利害關係度高，因此該平臺可視為台灣Pay推廣之主要利害關係人；而產品端之負責單位財金公司對於台灣Pay的研發與優化功能具有相當之能力且與推廣之利害關係性亦高，故應一併視為主要利害關係人。

2. 總行推廣人員

總行電子金融部門為執行公股事業金融科技研發成果整合平臺決議之單位，該單位轄下負責相關業務之承辦，為本研究定義之總行推廣人員，為各官股銀行端負責行內台灣 Pay 相關作業辦法之規劃與管理，並配合台灣 Pay 相關之行銷活動，規劃與發文至分行各單位加以宣傳，此外，對於分行回報之相關問題，亦統一由總行推廣人員承上反映。

總行推廣人員儘管與台灣Pay推廣業務的利害關係度密切，然而其主要亦是依

DOI:10.6814/NCCU202101729

據平臺例會之決議執行相關業務，雖說能透過溝通管道向上呈報與提供建議，然而就層級而言，影響力略顯薄弱，一般而言，多僅能被動接受平臺之決議並加以執行，故本研究將總行推廣人員分類為台灣Pay推廣之次要利害關係人。

3. 分行推廣人員

由於針對使用者部分的推廣目標額往往為上百人數，在金融業今日「分行業績，人人有責」的風氣下，除了負責電子金融業務之承辦人員外，故各分行多以行員透過公文了解該年度總行給定之推廣 KPI，並採全員行銷之方式進行，透過平日公文以了解台灣 Pay 目前最新行銷活動，再以此資訊多加介紹與推廣給至銀行洽辦業務之客戶。然而，分行行員人數眾多，故本研究著重於各分行主要負責電子金融業務專員，並將其定義為本研究所稱之分行推廣人員，其工作內容需負責特店商家之開發、安裝與提供後續問題排除等相關服務，更需積極尋找合作商家，以拓展台灣 Pay 的使用場域，增進台灣 Pay 的使用便利性。

儘管分行推廣人員與台灣Pay推廣業務的利害關係度依舊密切，但相對於總行推廣人員而言，分行推廣人員對於各行銷活動之決議更顯無能為力，故本研究同樣將分行推廣人員視為台灣Pay個案之次要利害關係人。

4. 一般使用者

本研究所指一般使用者為透過官股行庫介紹後，使用台灣 Pay 之消費者，故當其使用遭遇困難與問題時，第一時間往往會透過親臨分行或是致電銀行客服尋求解決。此外，由於使用場域的多寡會影響使用的便利性，故與特約商家的多寡，互有正相關之影響。

DOI:10.6814/NCCU202101729

由於台灣 Pay 的推廣行銷活動與一般使用者之利害關係性高（例如:消費回饋、消費積點等推廣行銷活動），但僅能以是否使用藉此表達對台灣 Pay 的認同、支持與否，實則談不上影響力，故本研究將一般使用者歸類為台灣 Pay 推廣之次要利害關係人。

5.特約商家

本研究所指特約商家為透過銀行開發所導入台灣 Pay 收款業務之商家，一般而言，後續使用問題排除與服務皆多由銀行推廣人員提供，由於特約商家的承辦與後續使用意願與消費者使用人數的多寡為一正相關，故特約商家家數往往更為分行數位金融業務 KPI 的主要目標。

特約商家在權力與利害相關性矩陣中的地位，如同一般使用者之處境，特約商家與台灣 Pay 的相關推廣行銷活動利害關係性高，但僅顯然並無影響力，故將特約商家歸類為台灣 Pay 推廣之次要利害關係人。

此外，在行動支付之推廣上，潛在使用者以及相關法規主管機關也將影響整體推廣之策略與運作模式，應一併列入利害關係人中加以盤點與分析，考量潛在消費者目前對台灣Pay較無興趣且尚未使用台灣Pay，因此，台灣Pay之相關行銷推廣活動對其利害關係性低且影響力薄弱，故將其視為較不相干之一般大眾。

由於行動支付之推廣與電子支付、電子票證以及第三方支付法規亦皆有所相關，故將其各自之主管機關金融監管理委員會與經濟部列入系絡制定者中，另考慮到公股事業金融科技研發成果整合平臺為財政部所召集成立，且為提高行動支付使用率，財政部亦推出「小規模營業人導入行動支付適用租稅優惠」，故本研究一併將財政部納入系絡制定者之範圍。

DOI:10.6814/NCCU202101729

依據台灣 Pay 之推廣模式與 Ackermann 與 Eden（1998）之權力與利害相關性矩陣搭配後，可分析出台灣 Pay 推廣之利害關係人如下圖所示:

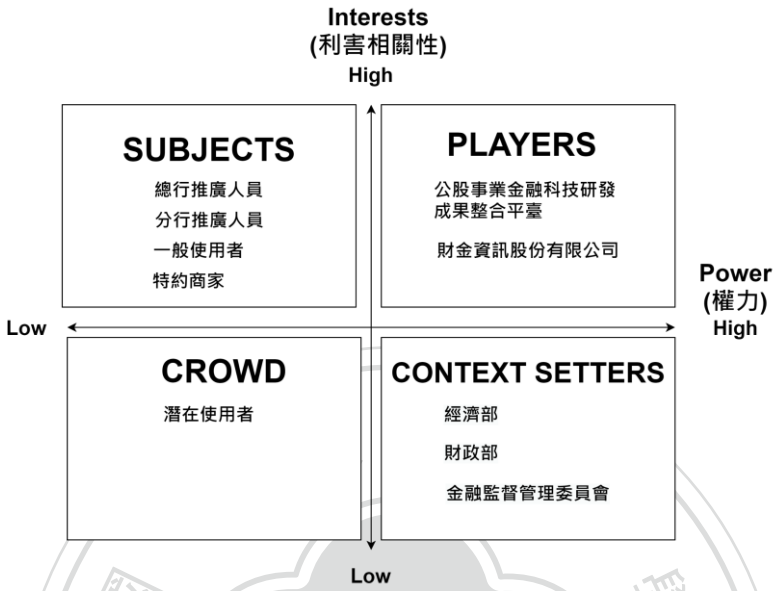

圖 2-2-6. 台灣 Pay 之利害關係人分析圖

資料來源: 本研究繪製

二、 街口支付之利害關係人

行動支付之市佔率，使用人數與使用場域的多寡為其重要影響因素，然而街口支付在過去藉由讓消費者有感之行銷策略，其產品使用者多為自發性下載使用，故推廣人員與消費者甚少有直接接觸與溝通之需求，多數消費者遇到使用問題時，會藉由客服管道尋求解決，對於提升 App 使用人數的推廣與台灣 Pay 透過公股行庫之模式不同，故本研究所指業務推廣人員主要為負責特約商家收款業務合作之人員。以下為筆者透過文獻資料與實際推廣時商家提供之回饋資料，綜合整理之街口支付推廣模式，如下圖所示：

DOI:10.6814/NCCU202101729

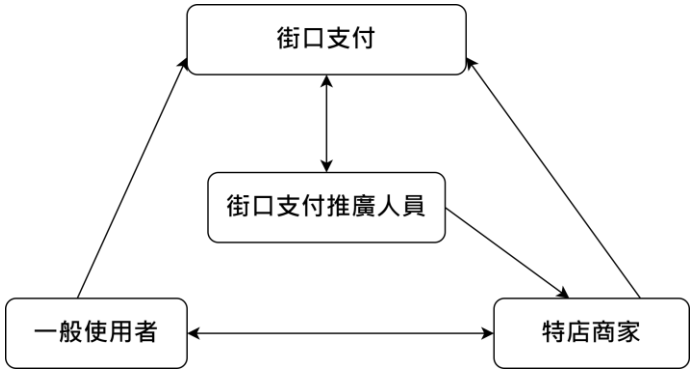

圖 2-2-7. 街口支付之推廣模式圖

資料來源: 本研究繪製

透過上圖所示，本研究藉此歸納街口支付之推廣模式中所遇到的利害關係人，主要分類如下:

1. 街口支付

街口支付 App 為街口支付之主力產品，因此，街口支付對其整體之行銷與管理策略具有高度決策權，並可適時針對整體行銷策略與產品功能優化即時回應，此外，由於市占率攸關公司之整體營運績效與發展，故兩者之利害相關性高，故將街口支付區分為主要利害關係人。

2. 街口支付推廣人員

本研究所指業務推廣人員主要為負責特約商家收款業務合作之人員，儘管業務推廣人員可直接將客戶之意見與回饋即時回報給公司處理，然而對於各行銷活動之整體決議較無絕對之影響力，故本研究將街口支付推廣人員列為個案之次要利害關係人。

3. 一般使用者

街口支付之使用者多為自發性申請與使用，故較不會與街口支付有直接性的溝通與接觸，除非消費者在使用上遇到困難與問題，才會藉由客服與街口支付聯繫。

DOI:10.6814/NCCU202101729

因街口支付之行銷活動與一般使用者之利害相關性較高，但使用者無法以自身力量影響街口支付，故將一般使用者定義為街口支付推廣模式中之次要利害關係人。

4. 特約商家

為導入街口支付之商家，當越多使用者向店家詢問是否可使用街口支付時，會提高特約商家的承辦與後續使用意願廣。由於街口支付不定期會額外舉辦回饋活動，特約商家可藉提供加碼回饋以增加曝光度，故對於推廣行銷策略之利害關係性極高，然而也由於合作商家眾多，個體特約商店對街口支付亦相對顯得較無影響力，故將特約商家歸類為次要利害關係人。

在權力與利害相關性矩陣中的一般大眾與系絡制定者，由於台灣 Pay 與街口支付之情形並無相差太多，故同理將潛在使用者納入利害關係人中之一般大眾；並將電子支付、電子票證以及第三方支付法規之主管機關金融監管理委員會與經濟部列入系絡制定者中，另財政部推出之「小規模營業人導入行動支付適用租稅優惠」為行動支付特約商家皆可適用，故亦將財政部納入系絡制定者之範圍。

依據權力與利害相關性矩陣為基礎，藉分析街口支付推廣模式後，盤點與分類出街口支付推廣利害關係人如下圖所示:

DOI:10.6814/NCCU202101729

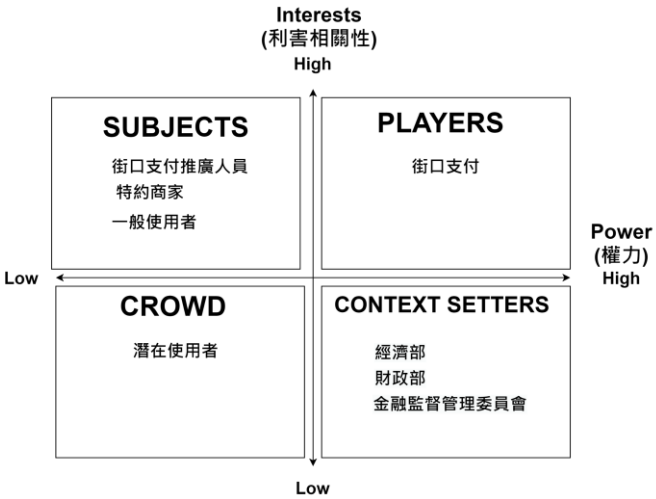

圖 2-2-8. 街口支付利害關係人分析圖

資料來源: 本研究繪製

綜合上述分析，可以得知兩個案之最大差異主要在於主導者部分，街口支付對於產品之介面優化、整體行銷、策略執行掌握絕對之權力，而台灣 Pay 之主要關係人則分為負責產品與操作介面優化之財金公司以及行銷推廣策略制定之公股事業金融科技研發成果整合平臺，屬於兩個不同之組織。此外，儘管兩個案之推廣人員皆列為次要關係人，但街口支付推廣人員與決策單位仍舊屬於同一組織，台灣 Pay 推廣人員與決策單位之關係則更為疏遠。

第三節 行銷與行銷組合

對於行動支付普及率的提升，有效的行銷是不可或缺的重要環節，今日生活中，無不充滿各式各樣的行銷活動，然而值得注意的是，行銷並非與銷售畫上等號，銷售之目的往往僅是為了達成賣方需求，重點為將產品轉換為資金收入；而行銷則需聚焦於買方需求，藉此滿足顧客需求，以促成交易的達成，若過度聚焦於產品而忽視顧客需求，便很容易造成行銷短視症（Marketing Myopia），Levitt（1960）曾指

DOI:10.6814/NCCU202101729

出，行銷之意義在於滿足顧客的過程，相較於沉溺研發新產品，顧客與其需求才是更長遠且必須重視的，產業為一滿足顧客之流程，非僅為生產物品之流程，一個產業的起於顧客需求，而非建立於一項專利、原料或是銷售技巧，考慮到顧客的需求後，產業理應向後推演，且首要任務便是確實讓顧客感到滿意、滿足。由此可窺知，消費者的需求可視為行銷之起源，且隨著科技與環境的進步，消費者的需求亦會不斷改變，行銷人員掌握消費者喜好並不斷嘗試創新、調整，更是行銷之重點（陳詩婷，2010）。

行動支付的產生，起源於結帳與現金管理的痛點需要被解決，藉由科技的日新月異提供了更為效率的支付模式，行動支付產業也隨之蓬勃成長。行動支付省去消費者持現金或實體信用卡結帳的步驟，並省去攜帶與遺失的問題，更能加速結帳付款的流程，當中種種優勢都將使得用戶對於行動支付持更加正面與積極之態度，然而，了解消費者與商家用戶對於行動支付的需求與影響因素，僅為行銷的起點， 依據美國行銷學會（American Marketing Association，2017）所給予之定義，行銷為一連串透過創造、溝通、傳遞與交換給顧客、消費者、合作夥伴或社會有價值之產品的機制與過程。1964 年， Borden 提出行銷組合 (Marketing Mix)一詞，認為企業在從事行銷活動決策時，可善加組合與利用各種要素，影響顧客的消費購買行為，以達滿足顧客需求進而賺取最大利潤（轉引自江瑞清、趙滿鈴，2017）。隨後，McCarthy (1960)在其著作 Basic Marketing 中，系統化地提出行銷組合(Marketing Mix)內包含四大要素，分別為產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)與推廣(Promotion)，在當時給予行銷的機能理論一個較為完整之涵蓋與說明，企業透過此四大要素進行相關決策，以提出最佳之行銷活動，滿足特定消費者並替組織帶來利潤（柳婷，1999）。儘管時至今日行銷學的理論與發展琳瑯滿目，各學者所提出之行銷組合要

DOI:10.6814/NCCU202101729

素也包羅萬象，但 McCarthy 所提出的 4P 行銷組合迄今仍被視為行銷之經典模型。行銷 4P 組合之概念如下：

一、 產品 (Product)：

提供或販售予顧客之實體貨物或無形服務，皆可定義為產品 (Product)。企業或組織在發展自家產品前，應先有清楚的「產品觀念」(劉文城，2003)，可藉由核心利益 (Core Benefit)、基本產品(Generic Product)、期望產品(Expected Product)、附加產品 (Augmented Product) 與潛在產品(Potential Product) 五個層次 (Kotler & Keller，2015；Kotler & Armstrong，2017)加以探討。

核心利益指的是產品之核心基礎，引起消費者真正購買的最主要利益、產品功能、或是最迫切需要的服務，可滿足消費者需求或解決其痛點，為消費者進行購買決策時，最主要之動機。過去使用零錢與紙鈔結帳，不論是商家或是消費者除了在當下需要清點數額，結帳後亦需整理與保管零散的單據、零錢與紙鈔，行動支付產品的核心利益即是替使用者提高結帳效率，解決商家或是消費用戶整理與保管現鈔及零錢的痛點，透過使用行動支付產品後所獲得基本需求之滿足，即可視為產品核心利益轉換而產生之基本效益，提供了基本功能滿足用戶的基本產品。

在基本產品達到效益後，更加深入瞭解消費者之需求，藉由整體產品或服務提升消費過程，當提供之產品與服務可以符合與滿足消費者原先之預期，即可視為期望產品。如同行動支付已較實體付款更為便利，然而受限於技術或是產品功能，結帳速度仍有待提升，故業者無不積極提升整體使用支付產品時之品質，此外，亦透過與多方業者合作，增加行動支付使用上的功能，以便能更加貼切商家或是消費用戶之需求。

DOI:10.6814/NCCU202101729

企業為了建立競爭優勢，透過附加產品，提供消費者預期外的產品功能或服務附加價值，進而擴大與其他競爭對手之差異。此外，在日益競爭的市場中，企業亦會藉由潛在產品，試圖提高消費者滿意度或是利益，進而提供有益於提升消費者對此一產品或服務具正面觀感之產品，亦可促使消費者對於整體產品或服務有完整之認識，增加其購買誘因，促成其購買決策，進而維持顧客忠誠度達到持續重複之消費，以建立競爭優勢並增加企業整體效益。

行動支付產品透過快速與便利的結帳模式核心利益，省去了現金所產生出的管理問題，讓使用者無需攜帶與管理零散的實體現鈔與銅板，也因而減少了現金遺失機率，此外，無接觸的行動支付更可提高衛生與安全在基礎功能完整後，各家業者開始追求支付品質，如同街口支付結合環球購物中心、統一超商、全家便利商店、美廉社等零售通路之會員卡綁定，讓消費用戶結帳時無須打開多個 App，便能有效率地完成結帳與會員點數累積之作業，使得整體的結帳體驗更加完美與順暢，藉此建立自身品牌的競爭優勢。

二、 價格 (Price)：

消費者為取得產品或服務所需支付之金錢或成本，可稱之為「價格」。價位的設定須符合消費者之價值觀，換句話說，該商品所賦予之價值與消費者所期望之價值相等，才能進而促使消費者購買（朱啟文，2016）。

行動支付業者同時提供消費用戶與收款商家兩方產品與服務，就兩個案之價格探討，後續研究亦將會分為消費用戶與收款商家兩個部分來加以探討。

就行動支付業者而言，收款商家為目前最主要營收來源之顧客，透過收款商家之每筆交易酌收服務手續費，並依據簽約時約定之費率加以計收，目前市面上民營

DOI:10.6814/NCCU202101729

行動支付業者手續費率多介於 2.5%至 3%左右，然而，儘管消費用戶與收款商家兩邊的用戶數量與使用情況將連帶影響彼此的使用意願，但顯然消費用戶往往為行動支付業者補貼的一方，並無針對消費用戶給予相關定價收費，基於消費用戶在使用支付產品時無須額外支付相關費用，且目前市面上多數行動支付產品皆提供回饋機制，每使用行動支付產品，便提供結帳金額之成數回饋點數，並可累積待下次消費時折抵金額使用，消費者在進行行動支付交易時，僅能從中選擇一種，勢必得放棄其他支付品牌所提供的回饋，故本研究就消費者層面之價格探討，將以機會成本之概念來討論。

三、 通路 (Place)：

Bucklin, Louis P.(1966) 將行銷之通路定義為一組織或機構所組成，主要負責將產品與其所有權由生產者轉移至消費者手中之一聯串活動歷程（鄭鎧鏑，2010），Kotler (2015) 則指出通路為產品或服務從生產者移轉至消費者之歷程中，取得產品之所有權或是提供所有權移轉協助之組織、機構或個人，通路的決定須考量到目標客群有最大可能可觸及(assessable)與可利用(available)自身產品或服務 (劉文城，2003)，因此需著重於保持足夠之通路，企業或組織之所以能將產品或服務配送至消費者手中，所依賴的便是順暢之通路系統。

行動支付業者透過手機 App 產品提供便捷的支付與結帳服務，若以通路之定義來看，行動支付可使用之場域，則可視為行動支付業者之通路，通路的多寡與分布，將影響消費者實際使用時的支付體驗，當可使用之通路較少時，消費用戶將無法隨處可用，對於消費者而言，實用性與便利性也因而降低，整體而言較易產生負面觀感。

DOI:10.6814/NCCU202101729

四、　推廣（Promotion）

推廣為說服顧客接受某一產品、服務、觀念之溝通過程，應整合不同之資源系統以利目標客群了解產品或服務之相關訊息與內容（郭芳妤，2020），包含廣告、直效行銷、銷售促銷、建立良好之公共形象關係與人員推銷等（榮泰生，2005）。

行動支付為一新型態之結帳交易模式，由於台灣 ATM 據點多且偽鈔少，現金使用方便，多數台灣人多習慣並安於這樣的付款機制，改變消費者的結帳模式，尚可透過相關回饋機制誘使改變，但要改變商家的收款習慣並藉此收費，則必須透過完善的說明使其了解，方能使收款商家願意接受並採用，目前行動業者針對收款商家多採人員推銷等作法，故本研究後續對於推廣部分亦將會聚焦在人員推銷之層面上。

隨著科技與經濟的發展，市場早已由產品導向轉變為顧客導向，消費者對於產品亦有了更多的訴求，對於消費者而言，需要的已不再僅是產品本身所具備的基本功能，更開始在意產品之附加價值，例如:品牌所帶來之獨特性、品牌價值等，也因而有越來越多影響因素加入原始的 4P 行銷理論，鑒於行銷的廣度、複雜性與豐富性已隨時代而改變，Kotler 與 Keller (2012) 認為 McCarthy 所提出之四個 P 顯然已無法涵蓋行銷之全部領域，進一步提出更具整體性之當代行銷管理 4Ps (Modern Marketing Management Four Ps)，藉由人(People)、流程(Processes)、計畫(Programs)與績效(Performance)，為行銷進行更為完善之管理:

DOI:10.6814/NCCU202101729

一、　人 (People)

行銷並非僅重視消費者，內部行銷亦同等重要，員工對於行銷之成功具有重要性，此外，行銷人員亦必須更人性化地廣泛了解消費者的生活，並非僅基於對方購買了產品與服務。

組織內部成員對於組織目標、或是提供之服務與產品，是否有相當程度的了解、認識或是認同，或多或少將會影響組織目標的達成成效，除了內部的教育訓練，內部行銷也是相當重要，如何讓組織內部成員對於企業組織或是產品有正向態度，進而促使行銷或是推廣成效傑出，人員激勵便是不可忽視的一塊，由於動機與激勵相關理論涉及之篇幅較多，故將相關文獻置於第四節加以探討。

二、　流程 (Processes)

流程可反映出企業之創造力、紀律和架構，行銷人員須避免臨時性的規劃與決策，並確保符合潮流的行銷理念與概念在流程中都發揮了適當之作用，唯有建立正確的流程以引導規劃與活動，企業才能長期處在一互利之關係中，此外，亦須提供一套流程以確保企業能富有想像力地生產具突破性的產品、服務與行銷活動。

就組織而言，作業流程往往直接影響整體業務之效能與成果，製作一完善的標準作業流程故然不可或缺，然而，流程中組織各部門間的串連與溝通，亦為執行行銷管理之重要環節，故本研究後續在流程此一部分之探討會將研究重心置於兩個案在組織溝通之異同並加以比較，相關溝通與組織溝通文獻由於論述較多，故將於本章第五節詳述。

DOI:10.6814/NCCU202101729

三、 計畫 (Programs)

計畫所涵蓋的為企業與消費者接觸時的所有活動，包含先前所提及之四 P 組合以及一系列的行銷活動，且不論是線上或離線的、傳統亦或非傳統的，這些活動必須加以整合串聯，使其整體效益能大於其部分之總和，藉此完成企業之多重目標。

現階段市面上多數行動支付業者為增加用戶使用意願，多數會藉由高額的消費回饋行銷活動誘使消費用戶使用，透過大量消費用戶數間接提高商家用戶的申辦意願，整體行銷活動的規劃，勢必有完善的計畫，以引起最大之效益，方能在競爭日益激烈的行動支付市場中取得先機。

四、 績效 (Performance)

Kotler 將績效定義為整體行銷後所帶來之效益，包含財務與非財務之影響以及企業社會形象、社會責任等。儘管行動支付的普及率與使用率已逐步上升，然而競爭激烈的市場，仍是讓相關業者對於行銷活動不敢鬆懈，高額的行銷費用往往成為業者虧損的主因。依規定，專營電子支付機構累積虧損金額超過資本額的一半就須補足資本，自 2018 年起，橘子支付首開專營電子支付機構增資之例，次年 3 月再次進行增資；而街口支付則在 2019 年 2 月與 4 月共增資了 4 億元，為當時專營電子支付機構中，增資金額最大者。據相關資料顯示，當時國內五家電子支付機構皆呈現虧損狀態（邱柏勝，2019），故整體行銷後之效益評估益將更顯重要，如何更具效率與更具經濟的行銷，皆考驗各家業者在行銷管理上之智慧。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

第四節 動機與激勵理論

人之所以會有行為的產生，除了一些無意識的行為、舉止外，往往有其原因所導致，而這股驅使人們從事某一特定行為而非選擇其他行為的力量，可將其定義為「動機」(Steers, Bigley & Porter，1996)。在本章第三節當代行銷理論中曾提及，組織人員的內部行銷為達成組織目標不可忽視之環節，而在強調顧客導向的行銷裡，瞭解消費者實際需求與動機也有其必要性。若能透過了解行為動機，藉此預測行為，進而提出誘因加以激勵，不但可鼓舞士氣，增進組織效率，亦可達成有效行銷。

研究個案台灣Pay與街口支付在組織文化與架構上有極大的差異，推廣人員的動機亦截然不同，本研究亦試圖了解兩個案中動機與激勵是否會影響推廣成效，個案台灣 Pay 中的推廣工作多數以分行電金專員為主力，電金專員往往由主管指派，除了台灣 Pay 的推廣外，尚須負責其他數位電子金融產品的諮詢與問題排除，此外，電金專員一般亦由其他業務經辦兼任，整體來說，台灣 Pay 分行端的推廣人員多屬被動接受工作指派並身兼數職。反觀街口支付推廣人員，為主動應徵業務職，且其任務為開發商家用戶，單純且明確，兩者就動機、工作內容來看，便有明顯之不同。

由於學者們對動機之研究所探討與關注焦點不同，動機理論一般可分為三類：

壹、 探討內在需求為出發點之內涵理論(Content Theory)

內涵理論主要藉由探討內在的需求與組織成員行為間之關聯，其焦點集中於瞭解組織成員的需內在需求，藉滿足需求進而得到激勵之效果，並試圖歸納出其行為與激勵間的因果關係，當中最廣為人知的便是 Maslow (1954) 所提出的需求層級理論。

DOI:10.6814/NCCU202101729

一、 ERG 理論

Maslow 的需求層級理論中所提出滿足將依層級漸進之概念，在實務上仍所侷限，故 Alderfer (1969) 便以實證之方式，提出 ERG 理論，並對需求層次理論提出修正，將其簡化為更貼切實務面之三種需求: 生存需求（Existence Needs）、關係需求（Relatedness Needs）以及成長需求（Growth Needs）。

Alderfer (1969) 更指出人們的需求在同一期間內，可能並非只有單項需求，且並非要獲得低層次之滿足後，才會進而往高層次需求追逐，當較高層次遭遇挫折時，個體可能轉而相對更加重視低層次的需求，在加入挫敗、退縮之因素後，此一理論似乎更加貼近真實生活中之情況，亦較符合般大眾對於個體差異的認識（轉引自阮煒埕，2016）。

首先，人們生理及物質上維生之所必須，視為生存需求，接近於 Maslow 理論所提之生理與安全需求。若以組織而言，可視為組織成員在組織中，對於環境、薪資、工作保障等的需求，就台灣 Pay 個案來說，推廣人員多任職於公股行庫，工作與薪資皆較為穩定且具保障，故無須過度擔心個人績效不佳導致薪資減少或是失去工作；街口支付推廣人員則因身為全職業務人員，個人績效成果隨時明顯可見，並攸關個人的薪資與職涯發展，故就兩個案推廣人員對於生存需求的強度，街口支付應高於台灣 Pay。

在 ERG 理論中其他兩需求，分別為與他人互動、分享與傳遞感情之關係需求，以及個人自我期許、自我發展與實現的成長需求。藉由在關係團體中所獲得之特殊身分、地位，得到肯定與尊重，建立關係且得到歸屬與認同感，近似於需求層級理論所提之歸屬需求與社會需求，而重視發揮所長與持續進步成長之需求，則如同 Maslow 所提之自我實現需求與尊重需求。

DOI:10.6814/NCCU202101729

二、　雙因子理論（Two Factor Theory）

Herzberg (1959) 透過訪談，歸納出受訪者對於工作感到滿足與不滿足的因素，提出雙因子理論 (Two Factor Theory)。分別將能提高受訪者工作熱忱，激發其工作士氣者的成就、認同、工作性質、責任、升遷與成長等因素，稱為激勵因子 (Motivators)，當激勵因子不足時，成員無法獲得工作滿足，但並未感到不滿足；而與外在環境較有關連的：組織政策與行政、督導、與上司的關係、工作環境、薪資、同事間的人際關係、個人生活、與部屬的關係、地位與工作保障，稱為保健因素(Hygiene Factors)，當組織成員保健因素缺乏時，便會感到不滿足，故亦有學者將此理論稱為激勵保健理論 (Motivator-Hygiene Theory）(俞依秀，1988)。

在 Herzberg 所提出的理論中，工作滿足的反面並非為工作不滿足，僅是沒有獲得工作滿足；而工作不滿足的反面，也僅能解釋為沒有工作不滿足，亦非指工作滿足（轉引自康裕民，2001）。當推廣人員擁有理想中的薪資、工作環境與督導，但卻給予太多的工作量、工作缺乏挑戰與升遷機會時，便會使得推廣人員儘管擁有良好的保健因素無工作不滿足，但卻缺乏激勵因素導致沒有工作滿足。

雙因子理論所提出之「需求雙重論」的概念，藉由區分激勵要素與維持保健要素，點出有效激勵並非僅有提高薪資與福利才能達成，在此之外，讓成員感到成就感、被賞識等的工作充實感，更可達到激勵之效果，組織應透過使用工作豐富化達到激勵之目標（黃英忠，2005）。

貳、　促使人們產生行為過程之程序理論

程序理論主要為探討個人之行為如何在環境中以行動追求滿足之過程，如:公平理論、期望理論皆屬於此範疇。

DOI:10.6814/NCCU202101729

一、　公平理論 (Equity Theory)

公平理論亦稱為社會比較理論，為 Adams (1963) 所提出，認為個體會將自身對於工作之付出與工作後所得之結果與他人比較，當兩者投入比率與所得結果相同時，個體會感到公平，若結果跟他人相比較差時，會產生不公平感，進而調整自身的行為以降低此負面情感，例如：改變工作投入、報酬方式、參考對象、目前工作或是扭曲自我或他人之認知。

就個案台灣Pay推廣人員來說，身兼數職的工作量並不低，若查覺到所付出的努力竟與其他業務單純且工作量較輕的同事擁有相同考績時，不免會產生不公平的心態出現，可能因此產生負面的工作情緒，導致消極推廣，進而影響整體推廣成效。反觀，街口支付推廣人員皆是透過個人績效評估相關報酬，因感受到不公平的情況會少很多。

二、　期望理論

由北美心理及行為科學家 Victor H. Vroom (1964) 所提出之期望理論，認為人之行為乃基於理性判斷:努力付出是否有績效成果、此成果是否有所報酬、此報酬是否為個體所重視，Vroom 提出期望理論的模型由三個要素構成，期望值（expectancy, E）、工具性（instrumentality, I）以及評價（valence, V），即個體會根據經驗主觀判斷憑藉自身努力可達到之目標或績效的機率、努力付出後之績效可帶來的報酬結果機率，以及個體對於付出努力後所帶來之報酬結果所主觀認定之價值三種因素，透過理性計算後再採取之行為，亦指動機(M)為期望值(E)、工具性(I)、價值(V)三者相乘之結果。

期望值（E）×工具性（I）×價值（V）=激勵效果（M）

DOI:10.6814/NCCU202101729

當整體推廣目標額訂定過高時，推廣人員在評估努力付出後之績效成果達成率低，便容易導致推廣消極，不願過度付出心力，亦將會影響實際推廣成效。此外，行銷是透過了解消費者與用戶的需求加以滿足，對於行動支付商家而言，採用新型態的收款模式，需克服新技術與重新養成作業流程，若無法給予符合商家所重視的報酬結果，亦無法激起商家的申辦意願。

參、 增強理論(Reinforcement Theory)

Skinner (1969) 發現個體行為的產生多為自發性而非刺激所導致，由於行為的產生導致了環境的改變，而此環境改變亦使其行為發生維持強化或是消失等種種變化，Skinner 將此種行為稱為操作性行為(Operant Behavior)，透過進行操作性行為之後果給予相關獎勵、報酬，使行為與結果產生連結關係，在相似之情況下，便可增加反應率，此種建立關係之過程，即為「操作制約」。增強理論，亦稱為強化理論，背後原理即為操作制約，人們會藉由經驗中學習到該如何行為才得以將最壞情況降到最低或是獲得最佳報酬（余朝權，2003）。

企業往往透過正向增強的行銷手法，藉此鼓勵消費行為再次發生，行動支付業者便是藉由消費點數回饋機制，讓消費用戶因使用後得到高額回饋，下次使用不但可折抵消費金額，更可獲得回饋點數，以此循環繼續使用。

DOI:10.6814/NCCU202101729

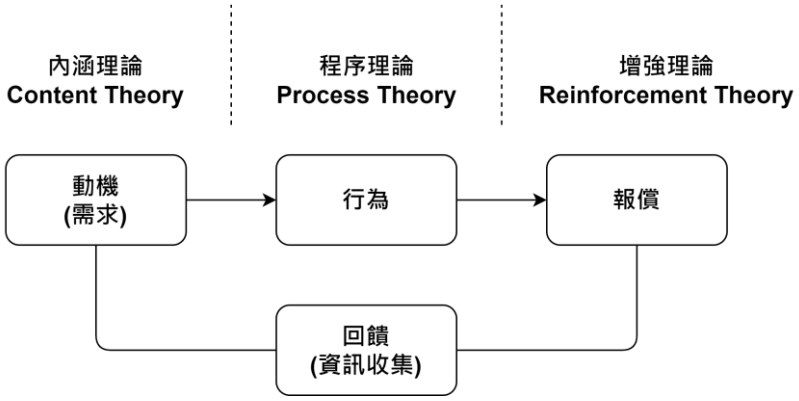

圖 2-4-1. 激勵模型圖

資料來源:組織行為學(84 頁)，余朝權，2003，臺北市:五南。

學者余朝權（2003）將三種理論的串聯，視為動機理論的三階段，第一步為瞭解組織成員的需求（內涵理論），接著透過解析成員為滿足其需求所做出之行為（程序理論），藉由提供適當的誘因與報償，以達到強化組織所期待出現的行為（增加理論），最後搭配回饋的機制與歷程，形成激勵循環。

第五節 溝通與組織溝通

壹、 溝通與溝通障礙

溝通，可視為兩者或多方進行事實、行為、態度與感受等情報交換的過程(Gordon，2002)，為一種相互瞭解、彼此影響的歷程（林永城，2008），透過分享訊息、觀念或是態度，使發訊者與收訊者間產生某種程度的相互認識了解（黃昆輝，1989）。

DOI:10.6814/NCCU202101729

在過去，溝通歷程亦稱為管線模式，意味著溝通便是把訊息如同管線般在人與人之間流傳，現代學者對於這樣的說法有所質疑，認為若真是如此，溝通便不會出現誤傳與誤解的情況（康裕民譯，2001），黃昆輝（1989）曾指出知覺與溝通間具有密切之關聯，倘若自身所提供之訊息不被對方所認知，那麼溝通終將無法產生效果，實務生活中，亦常常發生溝通不良之誤會，於是學者們將溝通視為一種社會性的訊息處理歷程，透過將溝通模式分類並加以探討影響與干擾溝通之因素。

在最基本的單向溝通模式中，包含訴說者、傾聽者與訊息三要素（秦夢群，1998），而國內學者許士軍（1994）則認為溝通模式須再加上效果（effectiveness）與回饋（feedback），才能使其成為一較完整之架構。推廣時，不論是與消費用戶或是特約商家時的說明，若推廣人員無法在對的時間透過適當的言語說明，便可能造成單向溝通，造成說言者有意而聽者無心的情況，並無法產生溝通的效益。由此可知，當訊息、內容進入聽者腦中，發揮回饋機制時，才稱得上為真正的溝通（張恆瑜，2004）。

生活中，影響與干擾溝通的因素太多，也易造成彼此間的溝通障礙，於是學者開始將溝通視為一種社會性的訊息處理歷程，在溝通歷程中，譯碼、溝通通路、解碼與回饋等各階段，皆有可能產生不同類型的溝通障礙。

首先，在譯碼過程中，有可能因為訊息來源者個人的表達能力、價值觀或是知覺所限以及其主觀判斷，導致辭不達意、情報扭曲或是報喜不報憂等的譯碼不當。

通路的多寡與長短以及與訊息的適合度，亦都會影響溝通的品質，當組織過於龐大且層級又多時，政策或是意見透過層層傳遞，無法即時傳達亦可能失

DOI:10.6814/NCCU202101729

其原意，又或者某些組織僅透過正式組織層級進行訊息的交換，造成沒有實際通路可反映亦或是時效性差。就個案台灣 Pay 而言，公股事業金融科技研發成果整合平臺龐大且橫跨多個企業的陣容，便可能由於溝通通路過長，產生溝通障礙。

在訊息接受者的解碼階段，亦可能受到自身主觀條件以及客觀背景等不同的因素而導致會錯意的解碼不當。就行動支付推廣人員來說，推廣時盡量口語化而非採專業用語的說明方式，亦可降低溝通障礙的發生；在溝通的最後階段，若沒有適當且有效的回饋，亦會導致整個溝通歷程有所缺陷而不圓滿 (余朝權，2003)。

貳、 組織溝通

組織溝通為組織成員在其工作職位上，以完成組織目標為目的，透過組織中的溝通網路所發生的訊息傳送與接受(Greenbaum，1982)，而 Gibson (1991) 則認為組織溝通，除了為完成組織目標外，亦是為了增進組織效能和利益，組織成員間彼此知識與資訊移轉之過程。簡言之，組織中所發生的溝通活動與歷程皆可視為組織溝通（李元墩，1999）。

Simon (1976) 曾言：「沒有溝通，即無組織可言。」組織內的成員眾多，各獨立之不同個體間勢必存在溝通的必要性，溝通訊息的傳遞與接受，為管理策略之基礎，缺少它，組織就無法存在 （俞依秀，1991）。由此可知，組織溝通對於組織運行的重要性，然而溝通效果之優劣，影響的除了組織內部個體成員外，更可能影響組織整體的運作與發展，組織溝通為組織之生命，當組織的溝通順暢，組織功能才得以完整與健全（李長貴，1984）。因此，若要使得組織溝通發揮最大效益，Barnard (1968)認為需謹守下列五項原則（轉引自林永城，2008）：

DOI:10.6814/NCCU202101729

(一) 位於溝通通路中的各個成員，其職位與權力應明確公佈。

(二) 須將組織成員納入正式溝通中，以促使溝通通路正常化。

(三) 溝通通路應直接且迅速。

(四) 溝通通路全線應經常被使用且須循序漸進。

(五) 溝通通路需時時保持順暢，若當成員因故缺席，須有代理人代為執行相關事宜。

總體來說，當組織內成員皆能參與溝通且溝通通路順暢無阻時，彼此才能正確與即時地傳遞與接收訊息，以確實發揮組織溝通之有效性（林永城，2008）。然而，過度的溝通亦可能造成適得其反的效果，因此，在組織中建立一套完善且適當的溝通系統，不讓過度的訊息傳遞至不必要的地方，亦是組織需要深思與重視的課題。

參、 組織溝通型態

溝通的類型會由於方法與媒介等分類標準的不同，而產生不同種類的區分方式，一般而言，組織溝通型態會以溝通是否透過正式組織所建立之溝通管道，區分為正式溝通與非正式溝通。

一、 正式溝通：

透過正式組織結構系統設立之管道所進行之溝通，可稱為正式溝通，依循組織權威路 (Line of Authority)所作有計劃之訊息流動路線，且與組織內的階層體制相吻合，形式包括公文來往、會議以及各種正式規章、手冊與通知等（俞依秀，1991）。

若依訊息流通的方向區分，一般可將正式溝通再細分為：下行溝通、上行溝通與平行溝通三種（俞依秀，1991；黃昆輝，1989）：

DOI:10.6814/NCCU202101729

(一) 下行溝通(Downward Communication)

指由組織中的上級領導或管理階層單位人員將訊息往下傳遞給下層人員，主要目的為傳達命令、遞送訊息以及給與指示，亦稱為向下溝通。由於此為上級透過組織系統發號司令進行之溝通方式，故帶有權威之意，下級單位與人員多半僅能接受與服從，實務上，組織溝通亦多為下行溝通，尤以權威性組織更是如此，然而，過過度使用此一溝通模式，組織成員易感到被干預（李元墩，1998），且可能容易造成訊息的誤解與被冷淡處理（張恆瑜，2004）。

下行溝通為組織不可或缺之溝通類型且維持著組織的日常運行，藉由上級領導單位人員的向下溝通，使組織成員對於組織政策與目標以及各自負責的工作與相關績效評估有所了解與認識，組織亦可藉此使成員了解組織文化與哲學，除了凝聚組織成員向心力外，更進而激發組織成員之工作熱忱，使其共同為組織之目標努力(林永城，2007)，故在進行下行溝通時，應採主動態度，溝通前應擬訂完善計畫，進行溝通時也需注意溝通內容，並了解部屬心理以取得信任（林欽榮，2004 轉引自謝青如，2005）。

(二) 上行溝通（Upward Communication）:

指組織下級成員將組織相關事務呈報上級之溝通，亦稱之為向上溝通。在組織尚未形成嚴重問題前，若有適當且開放的向上溝通管道，勢必可以及早處理與改善組織的困境。此外，上級管理階層亦可藉此回饋資料，了解下級單位成員對於先前下行溝通所傳遞之指令的被理解程度以及訊息是否有被誤解之情況（林永城，2007），以利組織有效運行，但過多的上行溝通，則可能導致管理階層資訊量負荷過重而無法即時給予相對應之回饋，使得組織成員感到不被重視。

DOI:10.6814/NCCU202101729

(三) 平行溝通 (Horizontal Communication)：

指組織階層體系中，同一階層間成員相互之橫向資訊流通，因其為不同指揮系統的相當地位成員間之溝通，因此也稱為跨越溝通(Cross-Communication)，由於組織體系日益龐大，職能與專業分工亦趨細膩，平行溝通除了能使同一階層間成員相互聯繫與傳遞、分享資訊外，更可協助部門間資源、工作與問題的協調、建議以及衝突的化解與回饋，使各部門各司其職，運行更為順暢（俞依秀，1991）。

二、 非正式溝通：

對於非經由組織正式溝通管道所進行之溝通，可稱為非正式溝通，非管理階層所能控制，可滿足組織成員的社交需求，以及彌補正式溝通的不足（俞依秀，1991），適度的非正式溝通能提昇組織成員的向心力與工作士氣(Chandler，1995)。在科技發達的今日，多數人會透過手機通訊軟體聯絡與溝通，不少人亦會藉此創建群組，以交流公事，在某些緊急時刻，非正式溝通管道的通訊軟體，適時成為了難題解決的有效溝通管道之一。

葡萄藤 (grapevine) 狀溝通，為非正式溝通中的重要溝通模式，葡萄藤最早源於南北戰爭時期，指的是戰場中樹枝間所綁定之電報線，後引申為在非正式組織中的非官方訊息，亦即我們口語常提的小道消息或是傳言，多是透過組織內部成員較為親密之人際關係所組成的網絡所散播出去，儘管小道消息之傳播多基於私利之考量，然而通常能快速而有效之將訊息資料傳遞出去，往往為組織內部成員最主要的訊息獲取方式。此外，據研究顯示，葡萄藤模式的訊息正確性約為 75%，且當個人感到不安與威脅，亦或是組織面臨變革時，組織成員往往會提高對其的依賴度（康裕民譯，2001；謝青如 2005），當組織正式溝通成效不彰時，非正式溝通的影響力更為明顯，且當非正式溝通過於活躍時，也較容易破壞組織正式的權力運作與傷害組織

DOI:10.6814/NCCU202101729

發展(俞依秀，1991)，故管理階層應妥善管理組織內部之非正式溝通而非企圖控制與制止，若能將非正式溝通配合組織整體目標，便可進而使組織運作更有效率。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

第三章 研究設計

本研究將行動支付市占率的高低，視為支付品牌推廣成功與否的指標，影響其成敗主要關鍵因素，乃在於「人」，因此，本研究欲透過盤點與辨識行動支付推廣過程中的各利害關係人，了解各利害關係人的觀點、看法與意見，以及在推廣過程中，溝通與激勵對於推廣行為所產生影響之程度。本研究欲以台灣 Pay 與街口支付為探討之案例，並對相關之推廣人員、特店商家使用者、消費使用者進行訪談，盼能藉此蒐集到各方對於行動支付以及相關案例之看法、意見與回饋，並進而將所蒐集到的資料加以歸納分析，推論出影響成敗之因素。

第一節 研究方法

本研究以市佔率排名為依據，主要在探討影響行動支付推廣成敗之因素，近年來關於使用者對於行動支付的研究相當豐富，然而對於推廣因素的研究卻寥寥無幾，更無相關量化問卷可供參考。由於本研究影響行動支付成敗之因素較為複雜，結構式問卷化或許僅能得知大約輪廓，然而對於研究對象有所侷限且對於探討議題難以有深入的了解，故此次研究欲採較具探索性之質性研究為主。

Flick (2007)曾將質性之研究觀點分為：「對主體觀點採取之途徑」、「對社會狀況形成之描述」及「對潛在結構之詮釋性分析」三大類 (轉引自吳怡軒，2019:22)。由於行動支付的推廣，相關人員的影響力亦不容小覷，本研究欲從溝通與激勵之構面中，研究個案中各利害關係人個人之行為與其內在動機，故以「對主體觀點採取之途徑」為研究觀點較佳，並採取半結構式的深度訪談進行彈性且開放式問答，在

DOI:10.6814/NCCU202101729

不偏離研究範圍的氛圍與訪談中，獲取本研究所需之元素，以此了解受訪者之動機與影響因素，並加以詮釋與分析相關資料。

故本研究採取台灣Pay與街口支付之兩個案進行比較，除了透過次級資料分析造成台灣行動支付與街口支付在市佔率上有所差距之成因外，並藉由個案研究與深度訪談，了解台灣Pay與街口支付在推廣時之異同，並了解兩個案在「溝通」與「激勵」兩大構面所面臨之問題與現象，加以分析與歸納成因，以「提升使用比率」為目的，提出可行性建議，期許為台灣整體的行動支付達成率能有所助益。本研究欲採取之研究方法，分述於下:

壹、 文獻分析法（Document Analysis）

依據特定之研究目的或主題，利用蒐集有關之市場資訊、調查報告與產業動態等文獻，進而全盤且精準掌握研究問題的研究方法，稱為文獻分析法，為一種最簡單的探索性研究方法，透過蒐集前人所做的研究與學術貢獻，加以分析其研究結果並給予建議，從中指出需要驗證的假設，並加以說明此建議性假設是否有應用之價值，作為自身的研究基礎（楊國樞、簡茂發，1989）。資料的蒐集來源儘量豐富且廣博，並將廣蒐而來之資料歸納統整，透過閱覽與整理、描述、分類及詮釋這四個步驟，進而分析事件淵源、原因、背景、影響及其相關之意義（朱柔若譯，2000）。故本研究欲從下列五項來源蒐集相關之次級資料：

一、 政府公開資訊。

二、 以行動支付相關之研究計畫與論文。

三、 探討行動支付之期刊文章。

四、 各類關於行動支付之市場調查。

五、 與個案相關之專訪與媒體新聞報導。

DOI:10.6814/NCCU202101729

貳、 個案研究法（Case Study）

個案研究的目的是為了瞭解與導致個人、組織團體或機構造成之現象、狀態亦或是行為的原因，以及成因間的關係，並以此研究對象進行更深入之探究(Gay，1992)。Gustafsson (2017)曾提出，當研究針對較為範圍廣泛，且研究問題涵蓋不同經驗基礎時，採行多重個案研究法，較單一個案研究法佳，並能得到更具說服力之理論。

參、 深度訪談法 (In-depth Interview)

深度訪談亦稱質化訪談，使用較少但研究領域中較具有代表性之樣本，在訪問者與受訪者間針對研究主題所進行之溝通與互動，不必使用特定之問題、字眼或者題目順序來進行，質化訪談主要透過訪問者建立對話，再透過受訪者所提出之回覆加以追問（李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998）。藉由面對面的訪談，能詳細且豐富的蒐集資訊，訪談法為研究者直接與受訪或被調查者所進行接觸與蒐集資料的一種方式，能蒐集到深入之資料（轉引自葉至誠、葉立誠，1999）。Marshall 和 Rossman (1995）認為深度訪談為帶有目標的會談，藉由此一過程，能更為了解受訪者對於事物以及其採取行動上之態度與相關判斷過程。

在進行深度訪談前，需事先對於所設定之主題背景有適度的瞭解與認識，在進行知過程中，更可依據受訪者所提供之回應調整訪談內容，對於研究主題與受訪者有更加深入之了解與認識。訪談結束後，透過錄音檔繕打之逐字稿，與當天之摘要筆記，更可對於訪談之內容加以分析、歸納與詮釋。

DOI:10.6814/NCCU202101729

第二節 研究架構

本研究架構主要分為兩大部分，第一部分以蒐集所得之台灣目前行動支付相關文獻與針對台灣 Pay 與街口支付兩個案相關次級資料進行歸納與整理；第二部分則試圖透過選擇市占率較高（街口支付）與較低（台灣 Pay）之個案利害關係人的深度訪談，以獲取對於該品牌產品的實際回饋並反應出實務中推廣問題之所在，最後再藉由行銷、溝通與激勵等相關理論與層面探究影響推廣之因素，盼能藉由下圖之研究架構提出相關改善之建議與對策。

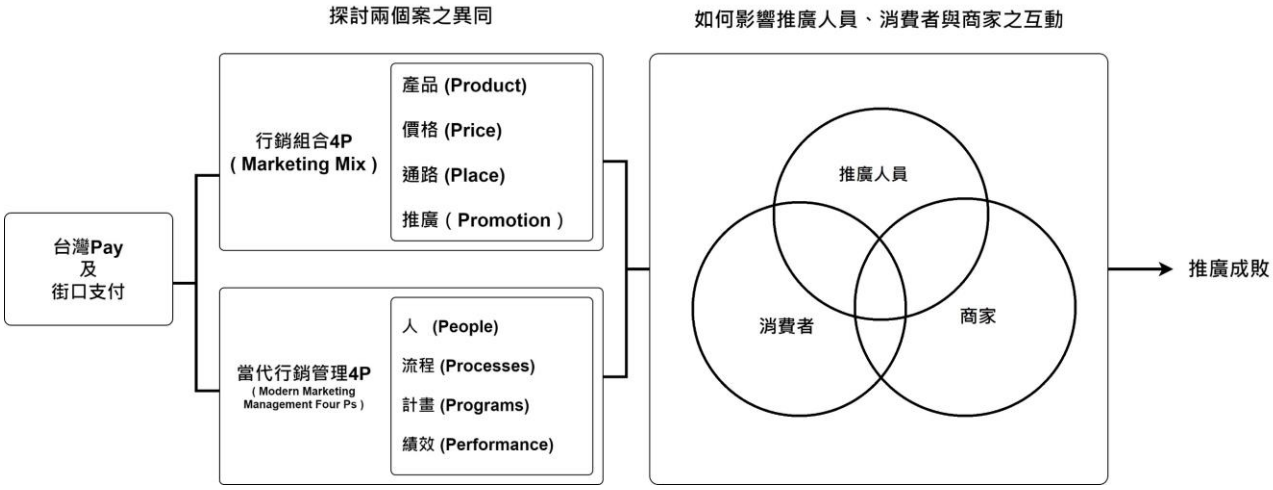

圖 3-2-1. 研究架構圖

資料來源:本研究繪製

DOI:10.6814/NCCU202101729

第三節 研究個案與訪談大綱

台灣 Pay 的推廣為八大公股行庫共同目標，在多年來全力動員下，2020 年上半年國人常使用的行動支付品牌調查中仍未見其蹤影，這使得筆者對此感到疑惑，台灣行動支付市場上百家爭鳴，單一個案之成敗或許稍嫌論點不足，故以行動支付品牌之市佔率為挑選個案之指標，參考資策會 2020 年上半年國人常使用的行動支付品牌調查，蟬聯多年冠軍之 Line Pay，因有著龐大通訊軟體愛用者之優勢，在發展過程與推廣的利基點便與其他行動支付品牌有所差異，故本研究改以亞軍之街口支付為另一比較個案。此外，因金融科技而起的街口支付，透過過去電子商務背景涉入金融領域，也一改過去傳統金流業務全由銀行業主導的框架，創新的金融科技公司究竟與傳統金融業的銀行，兩者在行動支付的推廣上究竟有何異同，造就了不同的結果，也著實難人尋味。故本研究藉此與國家隊代表隊之台灣 Pay，進行分析與比較，透過實務的個案研究深入了解行動支付推廣的運作情形，並探究各利害關係人在這過程中彼此透過行銷、溝通、激勵造成的影響與效果。

本研究深度訪談之對象，將以第二章所盤點之利害關係人為主，儘管主導者擁有較高之影響力與利害關係，但基於研究量能與時間因素的限制，將透過台灣 Pay、街口支付兩個案皆出現之次要利害關係人為主，並以次要利害關係人中的推廣人員為主，特約商家、消費者為輔。將兩個案之利害關係人透過權力與利害相關性矩陣表示如下：

DOI:10.6814/NCCU202101729

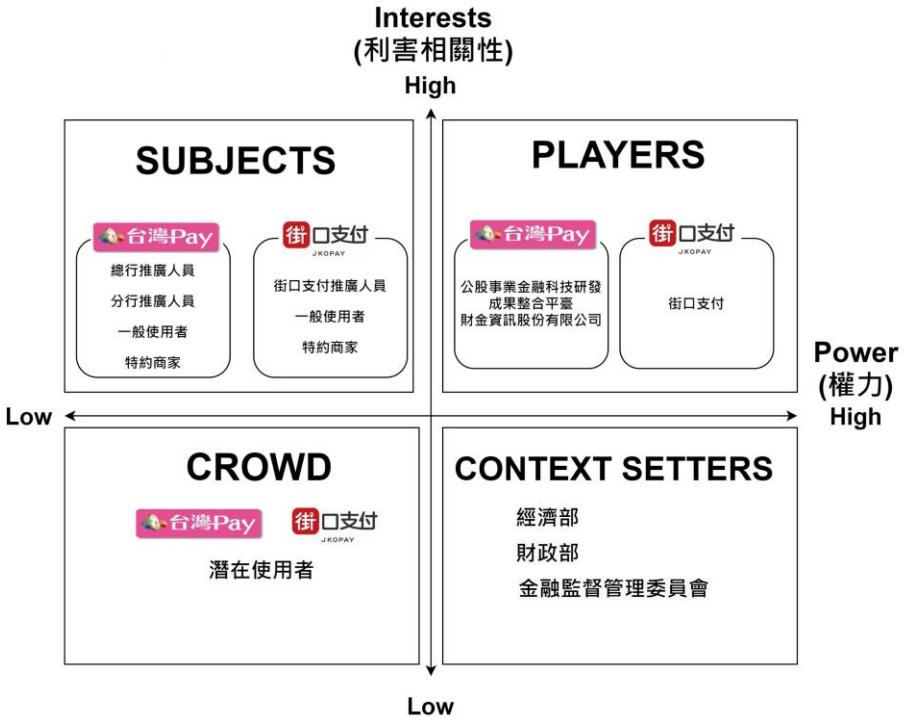

圖 3-3-1. 台灣 Pay 與街口支付之利害關係人分析圖

資料來源: 本研究繪製

在推廣人員部分，以與商家、消費者有第一線接觸之業務人員為主，由於台灣 Pay 的推廣模式過程中，銀行端人員又可再細分為總行單位管理同仁與分行單位推廣同仁，透過總行單位協助多家分行之經驗，更能獲得完整之補充與說明故兩者皆將此納入本次研究與訪談之對象；商家使用者部分，則主要以台灣 Pay 與街口支付兩者皆有申辦之業者為主，藉商家使用之真實感受與回饋，進而比較兩個案之優、劣勢與差異處；至於消費者端，則以至少曾使用台灣 Pay 或街口支付其中一家行動支付品牌經驗者為訪談之對象。

由於本研究期間疫情日趨嚴峻，為確保受訪者之健康安全，研究後期訪談多採取線上方式進行，本研究訪談對象紀錄如下表所示:

DOI:10.6814/NCCU202101729

表 3-3-2. 訪談對象紀錄表

利害關係人類別	受訪者代號	訪談對象	職稱(背景/身分)	訪談日期	訪談工具	訪談地點
次要利害關係人						
台灣 Pay 總行推廣人員	T1	負責台灣 Pay 推廣業務之銀行端總行人員	H 銀行總行主管	2021/6/30	電話	辦公室/住家
	T2	負責台灣 Pay 推廣業務之銀行端總行人員	L 銀行總行經辦	2021/6/15	電話	總行/分行
台灣 Pay 分行推廣人員	T3	負責台灣 Pay 推廣業務之銀行端分行人員	L 銀行推廣主管	2021/6/2	電話	分行/住家
	T4	負責台灣 Pay 推廣業務之銀行端分行人員	L 銀行分行推廣經辦	2021/5/26	面訪	分行
	T5	負責台灣 Pay 推廣業務之銀行端分行人員	L 銀行分行推廣經辦	2021/7/12	面訪	分行
	T6	負責台灣 Pay 推廣業務之銀行端分行人員	L 銀行分行推廣經辦	2021/6/11	Google Meet	住家/住家
主要利害關係人						
街口支付業者	J1	負責街口支付推廣業務人員	業務主管	2021/7/28	Google Meet	住家/住家
	J2	負責街口支付推廣業務人員	市場顧問	2021/7/18	Google Meet	住家/住家
	J3	負責街口支付推廣業務人員	市場顧問	2021/7/30	Google Meet	住家/住家
	J4	負責街口支付推廣業務人員	市場顧問	2021/8/14	Google Meet	住家/住家
次要利害關係人						
特約商家	S1	兩者皆有使用之商家	飲料店老闆	2021/5/30	面訪	店面
	S2	兩者皆有使用之商家	便當店老闆	2021/5/30	面訪	店面
	S3	兩者皆有使用之商家	傳統市場之攤商老闆	2021/5/30	面訪	市場
消費者	C1	街口支付之使用消費者	私人公司上班族	2021/5/30	Google Meet	住家/住家
	C2	台灣 Pay 之使用消費者	公股銀行從業人員	2021/5/11	面訪	分行
	C3	兩者皆有使用之消費者	民營銀行從業人員	2021/5/27	Google Meet	住家/住家

資料來源:本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202101729

本研究將藉由下列訪談大綱，以進行相關研究議題之資料蒐集：

表 3-3-3. 訪談大綱題目與文獻理論及研究問題對照表

	研究問題	理論概念		訪問大綱	訪問對象 推廣人員	特約商家	消費者
一	**從業人員對於台灣的行動支付發展以及台灣 Pay 與街口支付的看法與態度為何？**		1	您認為街口支付或台灣 Pay 在台灣行動支付市場中，扮演何種角色?是否會因此影響您的推廣意願與積極度?	◎		
二	**目前在推廣行動支付時，較常遇到之困難與阻礙是什麼？**	行銷推廣、行銷組合	2	自您開始推廣業務後，較常遇到之困難與阻礙是什麼？令您印象最深刻的推廣經驗為何?	◎		
	可透過哪些溝通管道反映並協助推廣？	組織溝通、正式與非正式溝通、溝通障礙	3	若您遭遇推廣困難或相關商品有問題需要反應時，有哪些可溝通之管道?	◎		
	促使從業人員持續推廣之誘因與動力為何？	激勵理論 (ERG 理論、期望理論、雙因子理論、公平理論)	4	對於達成推廣目標，會考量的因素有哪些? 相關之激勵措施影響您後續的推廣意願嗎?	◎		
三	**在推廣過程中，溝通、激勵與行銷理論與模式之重要性以及如何影響個案之成敗？**	行銷組合 激勵理論(增強理論)	5	您認為行動支付之所以可成功推廣之關鍵因素為何?	◎	★	◆
		行銷組合 正式與非正式溝通、溝通障礙	6	對於當初業者之溝通與推廣模式，吸引您願意申辦(使用)之原因有哪些?		★	◆
		激勵理論(增強理論)	7	使用行動支付後，帶來的益處有哪些?是否會因此提高您使用之頻率?		★	◆
四	**台灣 Pay 與街口支付兩個案之行銷與運作有何異同？之所以造成接受度與市占率差距的不同之處在哪？該如何調整以促進個案之推廣成功度？**	行銷組合 正式與非正式溝通	8	台灣 Pay 與街口支付兩家業者在推廣、產品系統、金流與人員服務等各方面，有何不同? 可否簡單說明各自之優缺點?	◎	★	◆
		行銷組合	9	您申辦使用後，會因為何種行銷模式或其他因素而導致較少使用或是停用之前所申辦的行動支付?			◆

DOI:10.6814/NCCU202101729

五 政府與台灣相關行動支付業者可如何改善台灣行動支付業之普及率?	激勵理論(增強理論)	10 使用行動支付所帶來之益處有哪些?會因此考慮再使用其他品牌嗎?		★	◆
	激勵理論(期望理論)	11 使用後與預期結果有所差異嗎?		★	◆
	行銷組合	12 若要積極提升全民之行動支付使用率，您覺得可以做會比較有效呢?(可從政府政策、行動支付業者等各層面給予相關建議)	◎	★	◆

資料來源:本研究整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

第四章 研究結果與資料分析

本章將依據第二章盤點之利害關係人-推廣人員、特約商家與一般使用者進行訪談後，彙整不同觀點與角度所蒐集之訪談記錄資料，透過相關個案文獻加以歸納分析，說明與比較兩個案台灣 Pay 及街口支付之異同。

第一節 藉行銷 4P 組合比較兩個案之異同

壹、 產品 (Product)

行動支付產品的核心利益在於提供一個快速且便利的交易結帳模式，並解決現金所衍生出的管理痛點，免去使用者攜帶實體現鈔與管理眾多零錢的困擾，也降低現金遺失的風險，近期疫情嚴峻，透過行動支付更可減少紙鈔、零錢的接觸，達到衛生與安全的功能。

若從台灣 Pay 與街口支付之產品顧客群來分，可劃分為消費者使用之「台灣行動支付」與「街口支付」App，以及商家收款所用之「台灣 Pay (商家版)」與「街口店家管理」App。

一、 消費者使用 App 之介面與功能

若以台灣 Pay 與街口支付 App 兩者產品在消費者支付面上之基本功能其實差異不大，台灣 Pay 與街口支付現階段皆提供了金融卡與信用卡綁定之選擇。

DOI:10.6814/NCCU202101729

2021 年 4 月改版前，台灣 Pay 在 Android 與 iOS 兩大作業系統呈現之使用介面並無一致性，在 Android 系統之介面模式與其前身 T-wallet+大同小異，基本功能雖列於登入後畫面，然相關設定與查詢等進階功能在使用時，尚須花時間熟悉；而在 iOS 系統中，版面則採白底方格狀之簡潔方式呈現，相關功能之查詢較為方便與容易。此外，在舊版介面中，優惠活動以及交易明細等訊息查詢不具直覺性，這些細節亦在改版後獲得改善，整體使用介面與街口支付的呈現方式大同小異，圖 4-1-1 由左至右分別為舊版之 iOS、舊版之 Android 以及新版之台灣 Pay 介面。

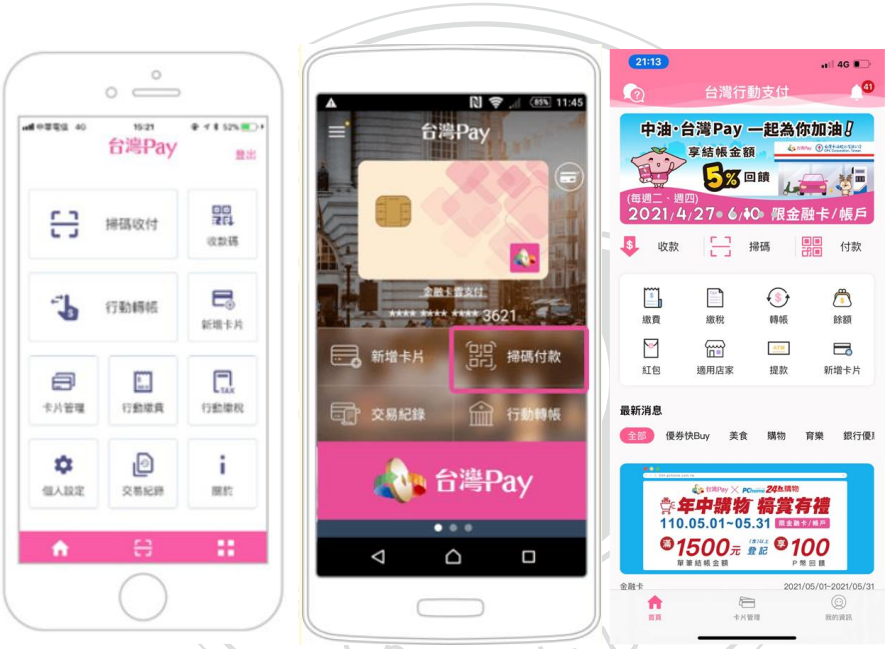

圖 4-1-1. 台灣 Pay App 新舊主頁面圖

(由左至右分別為舊版台灣 Pay 之 iOS 版、Android 版以及新版台灣 Pay 介面)

資料來源:台灣 Pay 官網

在註冊完成，新增金融卡與信用卡後，台灣 Pay 可視為一個行動式的虛擬皮夾，除了提供行動支付與繳稅、繳費功能外，在綁定金融卡後，App 便與銀行帳戶連結，可透過台灣 Pay 進行帳戶餘額查詢與轉帳交易，由於綁定的是金融卡帳戶，故毋須

DOI:10.6814/NCCU202101729

像街口支付透過儲值街口錢包後才能進行轉帳交易，且台灣 Pay 為了推廣，已連年祭出跨行轉帳免手續費的優惠，讓民眾再也不用花腦計算每月網銀或是金融卡跨行轉帳的優惠額度，可以滿足愛網購或是常有跨行轉帳需求的民眾。

台灣Pay提供的無卡提款功能其實真的很方便。但除了相關推廣人員外，使用與知道的人可能真的不多。其實我覺得蠻可惜的，這個功能算是其他支付品牌目前尚無法做到。(受訪者T4)

台灣 Pay 提供了市面上其他行動支付品牌所沒有的現金提款功能，透過行動提款、掃描提款與感應提款三種不同的提款模式，讓民眾即使沒有攜帶實體金融卡也可至 ATM 進行實體現金提款，不但方便也省去實體金融卡的攜帶與遺失風險。

相對於台灣 Pay，街口支付 App 介面整體呈現較為活潑與直覺性，儘管少了繳稅與提款之功能，但多了可讓使用者透過 App 搜尋附近可使用或是有優惠合作商家之服務，街口支付所提供的服務，原本就不局限於支付行為，更提供了外帶、外送等多元服務，除了與商家的合作更具緊密度外，也可讓消費者看到附近商家所提供之外帶、內用等相關資訊或是等待時間，也能通知消費者餐點製作的進度，以利前往取餐，此外，街口支付亦提供了叫車服務、公益捐款與因應 Covid-19 疫情的實聯制，透過多元且便利的服務提供，成為消費者在生活上的好幫手。

二、　對於商家收款所提供之服務與功能

對於商家而言，行動支付收款能降低商家管理現金的風險，也可避免消費者對於商家一邊收錢一邊備餐的衛生疑慮，此外，收款 App 也提供了收款紀錄，可讓小商家對於所收帳款一目了然，免去紙本記帳的時間。

DOI:10.6814/NCCU202101729

- **台灣 Pay（商家版）App 提供收款及交易紀錄報表等基本功能，較適合不擅長操作複雜科技產品的商家老闆。**

台灣 Pay（商家版）App 提供了基本行動支付收款功能，透過消費者掃商家之 QR Code 立牌或商家使用 App 產生之 QR Code，當消費者進行行動裝置付款完成交易後，商家便可收到音效推播通知，並可進行交易查詢，亦能將相關交易紀錄匯出以及提供客戶管理等功能，相關功能儘管較為基礎，但仍十分適合小本經營且不喜愛或不擅長使用複雜創新科技產品的商家老闆。

4-1-2. 台灣 Pay 收款 App 介面與收款作業流程圖

資料來源:「台灣 Pay 收款」APP 使用手冊

- **街口支付在基本功能外，提供了更加多元的服務與附加價值。**

街口支付則提供商家相當多元之服務，除了「街口店家管理」App 提供基本收款功能外，也提供街口幣回饋額度的設定頁面，商家用戶可藉由回饋金的優惠吸引客戶，藉此達到共享街口支付平台之流量，提升回客率。此外，街口支付也提供了商家的曝光機會，在消費者使用之 App 中，可以搜尋與查詢到商家專屬的店鋪頁面，藉由商家自由客製化店鋪資訊，以此建立商家品牌形象與口碑，並提供實際消費過

DOI:10.6814/NCCU202101729

的用戶可以對此店家進行評論，此舉既可達到商家之口碑行銷，亦使得街口支付與商家間的合作更為緊密。此外，亦有提供外送機制選擇，使商家用戶可以輕鬆增加外送業績。

4-1-3. 街口支付商家收款服務圖

資料來源: 街口支付官網

我們可以自己設定活動折扣，算是自己有多元彈性的運用，然後我們也有自己的業面可以廣告宣傳，但其實看的人好像不太多。(受訪者 S1)

總體來說，在特約商家部分，台灣 Pay（商家版）提供了基本的收款、記帳功能，而街口支付則是在基本功能上，更附加了多元的服務與價值，協助商家在營運時盡可能提高曝光度與有效行銷。

DOI:10.6814/NCCU202101729

貳、 價格(Price)

對於一般消費使用者而言，使用行動支付並不需要付出額外的費用，但當選擇其中一個支付品牌，便無法享有其他支付品牌所提供之優惠與回饋，視為其機會成本，故本研究在探討行銷理論中的價格時，會以消費者行動支付品牌時，行動支付品牌所提供之優惠與回饋來加以探討與比較。

我開始使用街口支付是由於初期給的回饋真的很高，綁定信用卡很方便，而且可以使用的商店真的很多。使用台灣 Pay 則是因為家人在公股行庫上班，才知道與接觸到這個行動支付。(受訪者 C3)

儘管行動支付本身的優點不少，但對於多數消費端使用者而言，行動支付提供的回饋與優惠，才是吸引他們使用與申辦的主要誘因。街口支付透過街口幣的回饋制度，讓消費者有感，不論是初時的通路全回饋或是後期近乎通路齊頭式的回饋，對於消費者而言，回饋制度簡單好記，且每次消費完立即享有街口幣回饋，下次消費便可馬上使用，或是累積後使用，久而久之，消費者也易養成使用街口支付付款之習慣。

反觀，台灣 Pay 早期並無所謂回饋積點制度，回饋活動多鎖定大型連鎖商家之期間限定，盼能藉由與連鎖商家的合作，以帶動台灣 Pay 的使用人數，然而，相關優惠活動不易查詢，也無法從App上查詢可使用相關優惠之商家，必須透過台灣Pay官網，且隨著後期行銷活動越來越多，活動商家與行銷活動期間皆不相同，對於一般使用者而言，光是知道優惠訊息都有點耗費心力，對於銀行端推廣人員而言，除了本身銀行專業外，要再記得各式各樣的行銷活動加以推廣也頗有難度。

DOI:10.6814/NCCU202101729

剛接觸台灣Pay的時候就覺得台灣Pay優惠其實都蠻大方的，而且後來也越來越多元，對於消費者來說其實是好事，但活動真的有點太多，讓人眼花撩亂…其實也很難一一介紹，變成推廣時的賣點有點分散，其實有點可惜。(受訪者T4)

故從2021年起，台灣Pay開始除了期間商家的回饋活動外，也跟進了消費點數回饋機制，讓民眾使用時，再也不用煩惱現下是否有特別的回饋活動，只要消費就會有至少2%回饋。

- **台灣 Pay 收款業務金融卡收單手續費率較低，對於商家而言，採用成本相對划算；街口支付由於提供多元服務，手續費率較台灣 Pay 高。**

在商家收款業務部份，行動支付業者皆會跟商家收取手續費，依據每筆交易金額配合簽約時的費率加以計收，所代收之款項會依據商家與業者簽約之週期入帳，台灣Pay收取的費率，在金融卡QR Code部分普遍不高於1%，若採信用卡收單，由於牽涉到國際刷卡組織費用，手續費率皆較偏 QR Code 收單高，但總體而言，台灣Pay手續費率部分仍是較街口支付與其他支付品牌實惠。

由於銀行在推廣簽約時，會一併約定客戶於銀行端之存款帳戶，故代收款轉入商家約定之帳號無須另收匯款手續費；街口支付部分，一般而言，會扣除匯款手續費後匯入約定之帳戶，街口商家用戶可自行設定結帳週期，每日、每5日、每10日或是每月，由於街口支付提供了較為多元的服務，在手續費率的部分普遍較台灣Pay高。

DOI:10.6814/NCCU202101729

表 4-1-1. 街口支付金流收費方案表

方案	實體店家(刷卡機)	實體店家(固定QR Code)	網站/APP
掃碼支付	2.5%	2.5%	2.5%
信用卡支付	1.8%起	不適用	不適用
外帶點餐	5%	5%	不適用
店家外送	5%	5%	不適用
mPOS整合卡機	月租費$100		
	押金$6,000，合作滿12個月自動歸還		
	單月刷卡金額滿額免收最低使用費		

資料來源:街口支付官網

街口支付的個別商家也會不定期舉辦優惠回饋活動，或是商家也可自行進行促銷折扣活動，但額外的回饋部分須由商家自行吸收與負擔；台灣 Pay 的消費回饋優惠活動部分，則不需要商家出資，就此點而言，對於商家是十分有利的。

參、 通路 (Place)

為了提升行動支付的使用率，通路必須提供最大之可觸及率與可利用性，當使用場域不足時，行動支付產品便無法有效解決消費者立即付款之痛點與需求，久而久之，對於消費者而言，僅會對該品牌產生「難用」之印象，使用誘因更因此降低；而行動支付雙邊市場的產業特性，連帶也影響到商家申辦的意願。

- **台灣 Pay 儘管透過公股行庫全力推廣，使用場域仍略顯不足。**

台灣 Pay 推廣初期，銀行端多拜託常往來之熟客申辦，然而不少商家多是基於與銀行或是與行員的交情進而申辦，本身使用意願並不算太高，也偶有商家申辦後便將收款 QR CODE 立牌收起，不讓客戶使用的案例，此舉易造成實際使用場域與台灣 Pay 官網資訊不符的負面印象。此外，商家在申辦後，往往除了行員外的消費

DOI:10.6814/NCCU202101729

用戶並不算太多，對於商家來說，這樣的結果與原本預期有所落差，無法產生增加使用的誘因，亦無法產生有效的激勵效果。

我有次跟家人去市場買東西要結帳時，發現有些不是立牌放在不顯眼的位置，就是你要使用的時候，店家跟你說還沒開通。真的是使用的通路還是有限。(受訪者 C2)

近年來，銀行推廣人員亦多開始走入街道與商圈進行商家推廣，但不可諱言，在八大公股行庫全力地推廣下，市面上可使用台灣 Pay 的商家數仍與街口支付規模相距甚大。

- **街口支付成立初期，便不計成本的積極鋪設通路，以擴大支付場域。**

商家之所以願意使用行動支付，必然欲從中獲得相對益處，多一個行動支付收款通路便要多花一份心力維持與整理相關帳務，由於台灣 Pay 的知名度與使用群眾皆不高，在實務推廣中，也常常聽到商家以此拒絕，反觀，街口支付在剛上線時就想到使用場域的問題，一開始便先將推廣目標鎖定在商家。

創辦人胡亦嘉曾於接受專訪時說：「*一五年設立的時候，我們都默默鋪通路，不大想讓人知道。為什麼？因為不好用嘛！*」(轉引自藍硯琳，2018)

初期，街口支付便卯足全力將支付通路鋪好鋪滿，藉由商家會員經營系統，吸引小額資金店家加入，讓沒有資金開發 App 的商家加入使用，待可使用商家數提高，消費者也會逐漸開始想使用。此外，街口支付也透過 App 使用介面讓店家自己設定折扣和優惠活動，給予店家靈活運用與彈性的空間（許文貞，2016）。

DOI:10.6814/NCCU202101729

簡言之，街口支付透過不計成本的拓點，待商圈會員成熟後，在趁勢推多高額回饋吸引消費者，讓消費者在足夠的使用場域中，感受到街口支付的便利性與實質回饋，以此綁住消費者的心。

肆、 推廣（Promotion）

行動支付產品的推廣，可從消費者推廣與商家推廣兩個層面來探討，以下將藉此說明與分析兩個案之異同：

一、消費者用戶部分

- **銀行推廣台灣 Pay 用戶部分，主要以開戶及臨櫃交易客戶為優先推廣對象。**

以八大公股實體行庫作為台灣 Pay 推廣通路，理應為一個快速且全面的管道，加上政府與銀行的形象，會使民眾對此品牌較為安心，透過銀行分行人員的推廣介紹與教學使用，也可使不常接觸新科技的民眾得以藉此學習新型態的付款與交易模式。

印象最深的推廣經驗應該是有較年長的客戶為了行動支付繳稅的回饋而認真學習使用行動支付這樣的支付方式。我覺得台灣 Pay 雖然在系統上及使用上的方便度也許不及街口支付，但是公股及國營行庫的據點都可以提供服務對於年長者來說，是一個優勢。(受訪者 T5)

據訪談與實務經驗得知，多數行庫的消費者使用端推廣多由服務台及櫃檯人員為主力，櫃員從下載、綁定與使用的全程教學，順利的話，花費時間約五至十分鐘，

DOI:10.6814/NCCU202101729

但若遇到手機軟體須更新、或是客戶留存行動電話等資料須更新等狀況時，便需花費較多的時間，在今日實體分行人力精簡的情況下，當銀行臨櫃等候人數不斷攀升，推廣台灣 Pay 業務便陷入一種兩難的局面。

之前台灣 Pay 繳稅回饋時，曾遇過客戶手機軟體版本久未更新，以致無法下載使用，為了業務的推廣，不但提供充電設備還需分享個人手機網路，以協助客戶更新作業系統後，但客戶光是更新就花了30 分鐘以上，之後需要再下載、安裝以及註冊台灣Pay，這個在尖峰時段是有困難的，因為後面等待的客戶會受不了，甚至會跑去客訴。(受訪者T4)

銀行員的推廣，儘管較易使人感到信賴與安全，然而實務面上的限制，易使得推廣成效不如預期。

- **街口支付多藉由高額回饋鎖定目標客戶群，較無人員直接推廣消費用戶之情況。**

過去，街口支付多藉由實體通路之高額回饋吸引年輕族群使用，並無特定針對消費者進行人員推廣，但近一、兩年來也開始招募校園大使，藉此拓展校園附近商家，盼能走入校園，使客層更為年輕化。

總體而言，台灣 Pay 消費使用者的推廣，較為仰賴銀行人員的教學與介紹；街口支付在消費者端，則以提供回饋的方式吸引消費者使用，除了近期開始的校園大使活動外，較無人員推廣之情況。

DOI:10.6814/NCCU202101729

二、 特約商家部分

- **往來客戶為銀行推廣台灣 Pay 時的主力推廣對象，但仍需走出分行進行陌生開發與拜訪。**

一般來說，我們都是先從熟客開始推廣，往來長久多少有點交情與信賴度，但老實說分行常來的熟客也就那些客人，不會接受的講很久也是不會接受，所以最終還是得到外面掃街拜訪。(受訪者 T5)

儘管承辦台灣 Pay 之客戶也會互相介紹，但仍屬少數，且由於經常親臨分行往來之客戶仍相對有限，但銀行端之推廣人員也需進行陌生開發，至分行附近商圈與商家進行陌生開發與拜訪，在推廣過程中，若遇到規模較大之客戶，亦可請總行推廣人員提供相關推廣說明的協助。

推廣商家時，我都直接開App 介紹給客人看，這樣比較清楚而且方便。(受訪者 J1)

掃街時候，多半是使用總行提供的推廣投影片紙本搭配消費者端的 App 加以介紹說明。(受訪者 T6)

街口付推廣人員，多透過公司提供的帳號進入 App，透過實際的操作與說明，整體畫面較為流暢、清楚，對於商家而言，亦較容易明白與瞭解。反觀台灣 Pay 之推廣，由於並無提供模擬或測試系統，在推廣過程中，推廣人員較無法提供實際商家收款 App 供商家參考，若以總行提供之紙本推廣投影片搭配消費用戶使用的 App 加以說明，一次提及兩個不同的產品，有可能造成商家老闆的誤解，進而產生行動支付複雜的認知。

DOI:10.6814/NCCU202101729

- **電話拜訪、掃街與陌生開發，都是街口支付市場顧問開拓據點的方式。**

我的話，會先蒐集商家名單，從電訪開始，先電話介紹與詢問意願，接著才會約到店家那進一步說明或是簽約，陌生掃街也是有，但比例較低，我知道每個業務員的方法都不太一樣。然後我們去拜訪時，我都直接打開公司提供的 App 讓商家看我操作，這樣比較容易了解。(受訪者 J2)

開發客戶與推廣為街口支付推廣人員的主要業務，並搭配實際操作介紹，讓商家理解收款 App 整體操作並不困難，以降低商家用戶對於金融科技的排斥感。

- **已申辦街口支付的商家對於行動支付接受度較高；但對已申辦台灣 Pay 之商家推廣街口支付則較耗時。**

台灣 Pay 是政府主推的，但是不是都不用手續費呀？推廣時，不少商家都這樣說。但老實跟你說，我遇到店裡有放台灣 Pay 立牌的商家，基本上都不太抱持希望，因為這些店家通常都需要講很久，不然就是說要免費體驗半年，這怎麼可能。(受訪者 J2)

就我的經驗中，不少商家第一個行動支付就是台灣 Pay，但對他們推廣街口支付，其實是比較費力的，因為他們之前申辦後的使用體驗並不是太好。(受訪者 J3)

由於台灣 Pay 初期有補貼手續費率，所以不少商家在申辦當時是無需收費的，因此對於需要收費的行動支付產品便會直覺性較為排斥。此外，因台灣 Pay 初期使用人數並不太多，使得商家預期申辦後帶來客源的期望落空，除了易產生行動支付其實不多人用的錯覺外，也無法體驗到行動支付所帶來的效益。

DOI:10.6814/NCCU202101729

我們在推廣台灣 Pay 時，遇到已經申辦街口支付的商家，相對而言，對於行動支付是較有概念且接受度較高的。(受訪者 T2)

通常看到有申辦街口支付或其他行動支付品牌的商家，我會覺得推廣成功的機率比較高，因為他們對於行動支付都較有概念，那台灣 Pay 手續費率又比較低，相對就有優勢，但有些老闆也是會考量台灣 Pay 用的人數多不多。(受訪者 T6)

街口支付消費用戶較多，多數申辦商家可以較為明確體驗到尚未申辦與申辦行動支付後之差別。整體來說，對於行動支付保持較為開放的態度，也較有意願嘗試其他行動支付品牌，儘管如此，消費用戶的數量也是影響他們申辦的因素之一。

第二節 藉當代行銷管理 4Ps 探討兩個案異同

隨著時代與科技的進步，僅就傳統 4P 對於台灣 Pay 與街口支付之行銷模式比較略有不足，故進一步就當代行銷管理 4Ps (Modern Marketing Management Four Ps)為兩個案之行銷面向做一更為精細之說明與比較。

壹、 人 (People)

儘管行銷主要聚焦於消費者，但內部行銷也是不可忽視的環節，組織內部人員對於行銷之成功也有著舉足輕重之影響，相關的激勵與教育訓練皆是不可或缺的。

DOI:10.6814/NCCU202101729

- **台灣 Pay 分行推廣人員多屬於被上級指派擔任；街口支付推廣人員則多出於本身意願而從事相關工作。**

電金專員應該都是被指派的吧，這個工作有點吃力不討好。因為除了本身自己掛的經辦，你還要處理很多企業戶網銀的問題，又不是只處理台灣 Pay 而已，老實說沒什麼人會想主動爭取這個職務啦。(受訪者 T6)

我在擔任街口支付業務前，其實是內勤工作，因為想要挑戰自己，也因為業務的薪資待遇較好，所以我才踏入。(受訪者 J2)

之所以選擇街口支付，是因為我自己本身蠻看好行動支付這一塊，對這產業與公司具有信心，所以加入。(受訪者 J3)

相較於台灣 Pay 分行端推廣人員多屬於被上級指派從事相關推廣的被動性質，街口支付人員多半屬於本身認同行動支付、個人自我挑戰或是財務上的考量而自願從事推廣工作，在動機上便有所不同。

- **台灣 Pay 分行推廣人員皆身兼多職，越是推廣，業務量越增加。**

台灣 Pay 在特約商家的推廣部分，分行端主要多由負責數位電子金融業務的同仁為主要負責經辦，然多數電金專員多屬於其他業務經辦兼任，身兼數職，儘管推廣越多電子金融相關業務，可替分行達成目標額，但往後亦可能面臨越多的使用問題諮詢與服務，在主辦業務繁忙時，往往更增加自身的業務量。此外，有時年度目標額訂立過高且無適度的激勵制度，當實際達成的機率略低時，也使得評估達成率與獎勵制度後，導致整體推廣人員積極度不足，種種因素都導致實際推廣成效有限。

DOI:10.6814/NCCU202101729

一開始會覺得既然是自己負責的業務，當然要用心做好，加上我個人真心覺得台灣 Pay 不難用，而且收費又不高，算是行動支付收款品牌中的入門款，麻雀雖小五臟俱全，對於不擅長新科技的小商家老闆而言，算是相當經濟實惠的產品。只是每年都有新的目標額，起初可以拜託來分行的熟客辦理，到後來只能出去掃街拜訪，可是去掃街回來，帶回來的新業務，加上原本負責的工作，以及事後客戶的維護，工作量會一直增加，再加上即使當年度協助達標，年度考績也不一定拿得好，慢慢的當初那股熱情就會被消滅。(受訪者 T4)

對於分行推廣者而言，自身的責任感會驅使將此業務盡可能做好，且加上自身對於行動支付品牌的認同，以及實際上跟其他支付品牌相比手續費率相對低廉的優勢，另一方面也可以減少收到偽鈔的可能性，種種因素皆提高推廣人員對於產品的信心與積極度。

然而，每年配合政策訂定新的目標額，起初可以拜託來分行的熟客辦理及推廣，但當熟客皆開發完之後，只能到街頭進行陌生開發及拜訪，陌生開發本身成功率相較於熟客申辦的機率本來就會低很多，一旦開發成功，帶回來的新業務，加上原本負責的工作，以及日後的客戶關係維護與諮詢服務，若分行端不重視此業務，不願投注更多的資源在這塊業務，只會加重推廣人員的負擔，使得推廣熱情與意願隨時間而逐漸遞減。另外，即便當年度協助分行超額達標，但單位主管可能因為對於該業務的不重視而導致獎勵資源錯置，更重重打擊推廣人員的士氣。

推廣人員對於自己所付出的努力卻無法得到與其他人相同的回報，產生了不公平感，導致降低自身推廣的熱情與投入，符合了 Adams 所提出的公平理論，此外，儘管責任感為促使推廣人員的激勵因子，然而其所付出卻無法得到其他人或是上司對其之認同感，逐漸降低其激勵因子，連帶也使得保健因素逐漸喪失，最終導致其

DOI:10.6814/NCCU202101729

對於工作產生不滿足感，久而久之，亦可能造成推廣人員消極的推廣意願，最後分行可能會了做業績而產生了無實際效益的商家開發。

工作需要當然是我去推廣的原因之一，工作表現當然也是考量的因素，但我覺得我更想要達標或是認真去推的主因，我覺得是對自己設定的目標然後可以完成它，加上我自己本身覺得去掃街也是個交朋友的機會，我不會很排斥。(受訪者 T5)

推廣成功後，看商家成功舉辦活動那種成就感會讓我更有自信與更有動力去推下一個商家。(受訪者 T1)

一般而言，若能協助分行達標，主管皆會給予相當之肯定，多數受訪者亦表示推廣的原因，會考量到工作表現，符合 ERG 理論提及之關係需求，藉由自身的努力受到肯定與尊重，以及基於自我實現需求的滿足而去推廣台灣 Pay。

- **街口支付推廣人員主要職責為開發客戶，後續服務由後台接手處理，讓推廣人員可以更專心開發市場。**

我們主要工作就是開發商家，與商家的接觸會到之後開通。那開通之後的一些問題排除，大都會透過後台處理。(受訪者 J3)

街口支付之推廣人員，目標僅在商家的開發，後續服務透過組織內部專責後勤單位提供專業服務與協助，整體業務內容與目標皆較為單純且明確，相對而言，在行動支付領域的整體專業度與推廣積極度皆明顯高於台灣 Pay。

DOI:10.6814/NCCU202101729

貳、 流程（Processes）

- **台灣 Pay 整體合作組織龐大，無法有效溝通與反應市場需求。**

相對於街口支付而言，透過跨公司、跨組織合作的台灣 Pay，顯然在組織溝通的複雜度高於街口支付，這將使得不論是在教育訓練、政策目標傳達以及意見的反應與處理上，台灣 Pay 始終無法如街口支付那樣具效率、靈活性與敏捷度。

在台灣 Pay 整體的推廣模式中，整體的計劃決策由公股事業金融科技研發成果整合平臺與財金資訊股份有限公司決定，再藉由平臺中各成員層層各司其職宣導相關政策目標，最後由分行人員全力配合執行，整體看來，平臺成員與組織具有相當之規模，在台灣整體行動支付的發展與台灣 Pay 的推廣，八大公股行員皆可視為其有利之生力軍，理應為一支聲勢浩大的生力兵。然而，實務上，越是龐大的組織，溝通通路愈長且涵蓋層級過多，就越易產生溝通障礙。

Barnard (1968) 提出組織溝通若需發揮最大效益，首先，溝通通路中的各成員，職位與權力應明確公布，但由於台灣 Pay 不是銀行本身的產品，有時仍會發生無法明確找到溝通管道的情形。

這也是推廣上比較常遇到的問題，因為總行相關單位跟台灣 Pay 客服劃分的權責我們其實並不太清楚，只能試著都打去問問看。(受訪者 T6)

總行單位跟台灣 Pay 的權責劃分與職掌，其實推廣人員並沒有辦法明確的瞭解，只能把遇到的問題及建議資訊向所能傳達的單位盡可能的傳達，就使用者跟台灣 Pay 兩者缺乏直接溝通管道，也因此可能使得台灣 Pay 不容易直接取得使用者的使用回饋資訊並加以改進，造成開發者與使用者之間的隔閡。

DOI:10.6814/NCCU202101729

此外，儘管一般而言，台灣 Pay 在相關使用細節的問題詢問與反映上，會先透過總行單位詢問與反映，但第一線人員往往也無法即時掌握回報的後續狀況，有時已經反映多時，在使用上仍未見其改善，儘管產品之改善需要時程處理，然而這樣單向的溝通模式，導致整個溝通的回饋不當，久而久之，不但可能產生下情不能上達之情事，也可能因改善速度未能滿足使用者的期待，對於品牌形象造成負面影響。

我們有一個電子金融專員的群組，人數有好幾百人，大家可以在裡面發問，會有善心人士出面協助，只是，有時因為人太多也會不太敢問啦，而且有時問很久也不見得馬上可以得到答案。(受訪者 T4)

之前有特約商家的客戶反映台灣 Pay App 都不能讓消費者查詢附近可以使用的商店，這樣即使有優惠也不知道，不太方便，希望我們可以好好反映，不然商家熱心想幫忙介紹也無能為力。其實在先前，類似的問題也有反映過，但使用介面仍然沒有改變，久了我也是會懷疑，這些反應跟回饋到底有沒有被重視，以至於到後來有時都不想再繼續回報問題。(受訪者 T6)

從特約商店的角度來說，之前有特約商家的客戶反映台灣 Pay App 都不能讓消費者查詢附近可以使用的商店，而且不易得知優惠的資訊，使得便利性大打折扣，希望推廣人員能夠再將其意見轉達，並表示若不改善這個部分的問題即便特約商店想幫忙推廣效果可能也不甚理想。

溝通模式所指的是資訊傳遞者以及資訊接受者兩者間對於資訊的單向或雙向互匯模式，而溝通行為則是這段溝通過程當中，兩者的互動行為（謝忠安，2016），綜合上述所提，顯然台灣 Pay 之整體溝通上，無法達到有效之互動。

DOI:10.6814/NCCU202101729

- **街口支付組織較為扁平化，並透過多元溝通管道，溝通順暢以利及時回應市場需求。**

公司有用Jello這個通訊軟體，然後裡面有公司的主要群組也有其他不同類型的群組可以交流，有時有些消息也會透過這個來發布。(受訪者J4)

我們業務員也有會通訊的小群組，如果推廣時遇到一些問題，可以藉由小群組發問或尋求解答。(受訪者J3)

由於街口支付為一新創公司，整體而言，組織較為扁平化，並透過週報、通訊軟體即時溝通與交流，將使得組織溝通及推廣過程中之疑義排除等問題處理，較為順暢且有效率。

參、 計畫 (Programs)

行動支付業者多藉由金額折抵或回饋制度促使消費者多加使用，其中消費金額回饋制度之激勵可視為強化理論於生活中之執行，當消費者使用特定行動支付品牌後，得到消費金額中成數的回饋作為獎賞，不但可鼓勵消費者再次使用該品牌進行交易支付外，久而久之亦藉此養成消費者以該支付品牌為支付時的首選。

台灣 Pay 一直以來亦有針對配合通路提供相關合作之行銷計畫，一方面協助簽約商家藉由優惠回饋吸引消者，一方面提高台灣 Pay 的曝光度。然而，各行庫與自家合作商家間之行銷活動，儘管透過跨組織之合作架構，使得台灣 Pay 活動產業種類豐富，但也容易造成其品牌形象之整體性及一致性不足。

DOI:10.6814/NCCU202101729

台灣 Pay 的行銷回饋活動與計畫，主要由合作商家透過該簽約銀行進行行銷計劃洽談，再經由該銀行藉公股事業金融科技研發成果整合平臺的例會進行相關討論與宣導，故多數回饋活動，八大公股行庫的綁訂消費者皆可參加。然而，早期由於將重心放帳於金融卡 QR Code 的推廣，故當時有些活動是排除信用卡綁訂的使用者，這樣的回饋制度相較之下對於不擅使用行動支付的消費者來說，是較難理解的，也導致了看似行銷活動遍地開花，卻無法產生明顯的市占率提升。

街口支付在行動支付整體的行銷布局，相較之下，計畫明確且較具一致與連貫性，從早期的廣設商家通路點，到高額消費者回饋吸引使用者，一系列的階段性布局使得整體發展能具規模性。

肆、 績效 (Performance)

不論台灣 Pay、銀行端或是街口支付，皆會針對商家用戶的使用情形進行相關審視，街口支付於為營利企業，仍會希望招攬之商家能實際為公司帶來效益，主要會針對金額來評估。而台灣 Pay 部分，總行單位年初會公布整年度目標筆數、消費用戶申辦數、消費用戶交易筆數等，並定期提供報表供分行單位參考，由於主要目標以推廣而非營利為主，多數以筆數為考核標準。

第三節 台灣 Pay 之 SWOT 分析

本節將綜合相關文獻與上述訪談結果，針對台灣 Pay 進行 SWOT 分析，藉此歸納出個案之優、劣勢，與外部環境所給予之機會與威脅，以利後續提供個案相關改善之建議，提高市佔率與達成台灣整體行動支付普及率與使用率之提升。本研究對

DOI:10.6814/NCCU202101729

於台灣 Pay 之優勢(Strength)、劣勢(Weakness)、威脅(Threat)以及機會(Opportunity)分述如下：

壹、 優勢 (Strength)

一、 提供多元交易種類與服務。

台灣 Pay 提供了金融卡與信用卡之綁定，使得服務更加全面與多元，在金融卡方面，台灣 Pay 所提供的服務涵蓋了遠端與近端交易，除了購物、繳費、繳稅外，更提供了市面上其他行動支付業者所無法做到的銀行帳戶轉帳與現金提款功能，而在信用卡方面則與國際卡之 QR Code 整合，亦同樣提供消費者購物、繳費、繳稅等多元之服務。

二、 交易技術支援廣且設備門檻要求低。

相較於其他支付品牌僅支援單一技術，台灣 Pay 同時支援了 NFC 感應與 QR Code 掃碼功能，對於消費而言，選擇性較多；而對於商家而言，QR Code 掃描收款設備門檻低，無須額外負擔其他載具費用，亦使得便利性提高。

三、 綁定免上傳證件，較無須擔心個資問題。

消費者用戶在台灣行動支付 App 進行綁定時，主要皆為提供金融卡或是信用卡資訊，註冊時也無須上傳身分證件，對於擔心身分證件上傳的謹慎族群而言，是個可供選擇的行動支付工具。

四、 財政部主導之行動支付共通標準，不會貿然退出市場。

儘管多年以來，台灣 Pay 市占率皆無法有效突破，然而，政府推行台灣 Pay 之主要目標是以普及台灣行動支付使用率為第一考量，故市占率不彰或獲利不佳等短期

DOI:10.6814/NCCU202101729

成效並不會導致台灣 Pay 貿然退出市場，財政部將持續以公股事業金融科技研發成果整合平臺推動「國家級」的行動支付品牌。

五、 政府推廣形象鮮明，民眾較具信賴感。

台灣 Pay 是政府主推的，感覺比較值得信賴，街口支付之前不是有負面新聞嗎?而且還聽說有中資背景，還是會想使用比較值得信賴的，畢竟這是跟錢有關的，小心謹慎一點還是比較好。(受訪者 C3)

就消費者與商家而言，對於政府主導與推動的台灣 Pay 較易產生信賴感，認為較無須擔心安全性與款項爭議問題。

六、 龐大的銀行推廣通路與潛在客戶群。

除了既有的公股事業金融科技研發成果整合平臺成員推廣外，現今也陸續有不少民營銀行支援台灣 Pay 行動支付功能，龐大銀行的客戶群皆可視為台灣 Pay 的潛在客戶。

七、 可透過既有往來銀行使用台灣 Pay 服務。

目前多家銀行已將台灣 Pay 支付功能內建於各銀行的行動銀行內，消費者透過手機登入既有銀行的行動銀行，即可享有台灣 Pay 服務，無須另行下載台灣行動支付 App。

DOI:10.6814/NCCU202101729

八、 商家採用成本低且金流直接，入帳較為快速。

一般行動支付品牌手續費費率約 2%至 3%間，街口支付約 2.2%至 2.5%、LINE Pay 則為 3%（未含稅），若商家僅申請台灣 Pay QR code 收單業務，手續費費率區間僅約 0.8%至 1%，對於商家而言，採用台灣 Pay 收款成本相對低廉。

由於商家絕大部分為透過銀行申請 QR code 收單業務，故一般申請時，會直接將相關款項存入銀行帳戶，並針對優質客戶可採次日入帳，對於帳務往來相對直接且快速。

貳、 劣勢 (Weakness)

一、 台灣行動支付 App 操作流暢性及便利性稍嫌不佳。

過去，在不少知名網路社群媒體討論區中，多數使用者認為台灣行動支付 App 在進行支付交易時，開啟至完成付款過程較其他支付品牌耗時，在操作介面、順暢度以及便利性上，給予較低評價。儘管在今年新版本上線後，上述速度與操作問題已獲得改善，然而，台灣行動支付 App 之 NFC 交易功能，仍無法像 Apple Pay、Google pay、 Samsung pay，無須開啟相關應用程式與登入，即可完成支付交易，便利性與速度仍略遜一籌。

二、 金融卡、信用卡兩種收單模式，易造成用戶與商家困惑。

台灣 Pay 提供了金融卡跟信用卡的綁定與收單模式，金融卡收單的商家僅能接受消費用戶使用金融卡綁定支付，而採信用卡收單的商家則能接受金融卡綁定與信用卡綁定的消費支付，但一般而言，消費用戶並不知道其中的差別，所以容易造成消費者與商家的困擾。(受訪者 T6)

DOI:10.6814/NCCU202101729

同時支援金融卡與信用卡儘管提供了彈性的綁定模式，但卻也造成商家與用戶進行支付交易時的困惑。由於採信用卡收單費率較高且相關作業較為繁複，普遍小型商家多採取金融卡收單模式，但對於商家而言，他並不會細分所謂信用卡收單與金融卡收單，一般消費者則是普遍僅認台灣 Pay 貼紙，亦不了解兩著的區別，亦造成消費用戶與商家的困擾。

三、 商家通路布局成長較慢，使用場域稍嫌不足。

台灣 Pay 可以使用的商家真的比較少，所以我後期換手機後就再也沒載回來了。(受訪者 C1)

台灣各大行動支付品牌，在商家通路布局，多數為透過旗下業務員或是往來夥伴合作布局，整體而言通路成長穩定且場域豐富，反觀，台灣 Pay 儘管透過龐大平臺成員推廣成效仍較顯不足。

四、 行銷優惠活動無法獲得廣大迴響。

自 2017 起，各家行動支付品牌陷入市場廝殺後，陸續祭出各種優惠、回饋等行銷策略以搶攻市占率，於兩大便利商店使用 LINE Pay，最高可獲得 LINE Points 9% 點數回饋(LINE Pay 官網)；街口支付更是除了點數回饋機制外，大撒紅包而聲名大噪，品牌知名度與用戶體驗隨之展開；而台灣 Pay 直至今年才開始採用消費點數回饋機制，儘管近期亦投入了相當多行銷資源與消費回饋優惠，仍無法獲得廣大注意與迴響。

DOI:10.6814/NCCU202101729

五、 公股事業金融科技研發成果整合平臺組織龐大，無法即時溝通。

透過公股事業金融科技研發成果整合平臺推廣，龐大的組織成員理應可成為推廣時的最強後盾，然而龐大的組織卻也容易使得組織溝通時順暢度與即時性備受考驗。由於相關問題與決策須透過層層傳遞，過長的溝通通路，除了使得資訊無法有效率地傳達外，各推廣人員的問題與用戶端回饋亦無法及時獲得相關回應，整體來說，相較於組織扁平且組織溝通順暢無礙的對手而言，較易錯失市場先機與即時改善消費者的。

六、 銀行端推廣人員對於行動支付專業度與激勵制度稍嫌不足。

銀行分行端在商家推廣部分，多仰賴電子金融專員，然而，絕大多數的電子金融專員多為其他存匯業務經辦兼任，撇除原先的主辦業務與行動支付外，尚須涵蓋網路銀行、行動銀行、企業委託收付款等電子金融業務，整體而言，工作廣度與複雜度遠大於其他支付品牌推廣人員，除了對於瞬息萬變的行動支付市場，敏銳度與專業度較無法與其抗衡外，繁複的工作內容且無足夠的激勵對策，亦較易使得推廣人員無多餘心力積極推廣。

七、 消費者體驗不佳，品牌形象較難扭轉，無法達到有效的口碑行銷。

由於台灣 Pay 使用場域不足，且先前產品介面設計不佳，種種因素帶來的便利性不足，使得消費者體驗經驗不佳，產生了難用的印象。此外，政府主導所帶來的品牌形象，儘管較易帶來信賴感，但相對也容易讓消費者產生無效率的錯覺，不少消費者從此再也不願打開此一 App 使用，儘管相關使用問題已於今年改版後獲得改善，然短時間內仍無法扭轉此一形象。此外，也由於使用者的經驗較為負面，網路上搜尋正面分享資訊較不充足，無法達到有效的口碑行銷。

DOI:10.6814/NCCU202101729

八、 品牌定位不明。

自 2014 年，台灣行動支付股份有限公司便推出 T-wallet 數位皮夾，透過 NFC 感應付款，爾後歷經程式改版、產品更名，成為目前較為熟悉的台灣 Pay，且定位為打造與推廣 QR Code 共通支付標準，非與民爭利的行動支付品牌。儘管如此，多數消費者甚至是行動支付業者推廣人員，並無此一認知，甚至認為政府獨厚台灣行動支付，採用台灣 Pay 的商家才得以零%的費率使用台灣 Pay 收款服務。由於台灣行動支付 App 提供之功能與其他支付產品並無太多的差異，確實容易引起民眾混淆。

參、 機會（Opportunity）

一、 國內金融機構業者持續加入，共通性提升。

自 2017 年 9 月 19 日「台灣 Pay QR Code 共通支付」上線至今，國內已有 28 家金融機構加入，QR Code 規格的一致性，將更有利於提升行動支付的使用。

二、 政府政策支持。

2016 年金管會提出經行政院核定之「金融科技發展策略白皮書」，便已提到 5 年內倍增電子支付之目標，透過跨機關間的合作，由政府部門、夜市或小型商店與醫療機構三大管道推廣齊力電子支付。隨後行政院於 2017 年宣示台灣行動支付普及率至 2025 年的目標要提升至九成，透過政府相關政策推動，金融法規的調整與修改，以及財政部針對小規模營業人所提供之租稅優惠，國內行動支付場域已逐步擴大，舉凡繳費、大眾運輸、民生消費、校園生活、觀光旅遊皆可使用行動支付，各縣市政府亦積極響應，如台北市積極於公有市場導入行動支付，至 2019 年已有 17 處市場約 871 攤導入無現金交易。透過中央與地方政府的支持，民眾對於行動支付的認識也將更為廣泛，對於業者之推廣與商家的導入，將成為一正面的助力。

DOI:10.6814/NCCU202101729

三、 《電子支付機構管理條例》實施，跨平台轉帳指日可待。

2021 年 7 月 1 日《電子支付機構管理條例》實施，消費者未來將可進行跨平台交易，對於一心推行共同標準的台灣 Pay 而言，離目標將更接近一步。

四、 消費使用者對行動支付在功能的要求。

隨著越來越多人習慣行動支付的便利後，更會希望關於金流上的交易可以透過行動支付一併完成。據 2018 年資策會調查，「帳單繳費(62.2%)」、「轉帳服務(41.5%)」、「跨境網購付款(28.1%)」、「消費拆帳(23.9%)」與「慈善捐款(17.9%)」等功能，為消費者期許於支付外，行動支付業者能額外提供的前五項功能，目前台灣 Pay 已提供帳單繳費、轉帳服務與消費拆帳功能，而慈善捐款部分，若相關慈善團體與基金會已申辦台灣 Pay 之收款業務，也可透過台灣 Pay 進行相關捐款。

肆、 威脅(Threat)

一、 消費者行動支付品牌使用習慣模式不易改變。

2017 年至 2020 上半年台灣用戶最常使用之行動支付品牌中，台灣 Pay 早已跌出前五名排序，且據資策會 20202 下半年調查，八成的使用者持續使用之行動支付品牌仍處於 1 至 3 款間，但只用 1 款的用戶已由 2019 年 23.6%增至 37.7%，顯示消費者更加傾向於只用一款行動支付，便能滿足絕大多數消費場景的支付(胡自立，2021)。相較於街口支付與 Line Pay 用戶穩定使用，台灣 Pay 要改變消費者的使用習慣略顯困難。

二、 來勢洶洶的業者加入行動支付市場，競爭將更加激烈。

隨著電子支付新法上路，行動支付將可跨平台進行轉帳，換言之，零售業者的

DOI:10.6814/NCCU202101729

影響力亦將跨出自家通路，隨著全家、玉山銀行、拍付組成的「全盈支付」與全聯投資的「全支付」於今年 6 月取得金管會核准的電子支付執照，夾帶著龐大的會員基礎，行動支付市場勢必將開啟全新的競爭態勢。

茲將上述所提台灣 Pay 之 SWOT 分析彙整如下表所示：

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

表 4-3-1.　台灣 Pay SWOT 分析表

Strength 優勢	Opportunity 機會
■ 提供多元交易種類與服務。 ■ 交易技術支援廣且設備門檻要求低。 ■ 金融卡綁定免上傳證件，較無須擔心個資問題。 ■ 財政部主導之行動支付標準，不會貿然退出市場。 ■ 政府推廣形象鮮明，民眾較具信賴感。 ■ 龐大的銀行推廣通路與潛在客戶群。 ■ 可透過既有往來銀行使用台灣 Pay 服務。 ■ 商家採用成本低且金流直接，入帳較為快速。	■ 國內金融機構業者持續加入，共通性提升。 ■ 政府政策支持。 ■ 《電子支付機構管理條例》實施，跨平台交易、轉帳指日可待。 ■ 消費使用者對行動支付在功能的要求。
Weakness 劣勢	**Threat 威脅**
■ 台灣行動支付 App 操作流暢性及便利性稍嫌不佳。 ■ 金融卡、信用卡收單兩種收單模式，易造成用戶與商家困惑。 ■ 商家通路布局成長較慢，使用場域稍嫌不足。 ■ 行銷優惠活動無法獲得廣大迴響。 ■ 公股事業金融科技研發成果整合平臺組織龐大，無法即時有效溝通。 ■ 銀行端推廣人員對於行動支付專業度與激勵制度稍嫌不足。 ■ 消費者體驗不佳，品牌形象較難扭轉，無法達到有效的口碑行銷。	■ 消費者行動支付品牌使用習慣模式不易改變。 ■ 來勢洶洶的業者加入，行動支付市場競爭將更加激烈。

資料來源:本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202101729

第四節 街口支付之 SWOT 分析

透過街口支付相關文獻與本次訪談，本研究對於街口支付之 SWOT 分析如下：

壹、 優勢 (Strength)

一、 街口支付 App 使用體驗持續優化，交易迅速且流暢度高。

一般 App 都會講求用戶的留存率，但我們都是希望用戶打開 App 後，越快離開越好，這就表示我們的支付效率很好。(受訪者 J4)

行動支付的核心在於提供消費者便利性的支付方式，儘管時下多數使用者會因回饋或優惠而選擇支付品牌，然而，最終行動支付的本質還是在於提供迅速與便捷的支付功能，街口支付對於產品的訴求在於「即使在未來沒有經常性的優惠，消費者也會繼續留在街口支付（歐素華，2018）。」持續專注於產品品質的優化，如:共快能開啟 App 速度變快、條碼支付時的流暢度提升以及支付與會員卡綁定等，期許消費者用戶能在最短時間內完成所有支付交易，交易的流暢度與運作效率高。

二、 廣設商家通路，使用場域豐富。

街口支付在設立初期便已意識到「通路」為累積使用人數的核心，便將目標集中在商圈，當合作商圈數逐步累積頗具規模後，再與四大超商與超市等連鎖零售通路簽約，持續搶攻夜市、手搖飲等在地商圈之實體店面，並在取得電子支付機構營業執照後，迅速與銀行合作，將通路拓展到線上網購商家（藍硯琳，2018）。使得消費者無論是在實體或是線上，都可以採用街口支付，便利性大為提高。

DOI:10.6814/NCCU202101729

三、　知名度高，廣告效益佳。

街口支付初期的高額回饋與優惠，已在台灣行動支付市場中建立了高知名度，隨著使用人數眾多，除了一般網路上對於行動支付的討論外，Facebook 中討論街口支付的社團便不只一個，其中之一的社團人數更已超越五萬人，由此可知，街口支付相關行銷活動在網路上所帶來的討論度與熱度將不容小覷。

四、　組織結構扁平，溝通順暢且具效率。

街口支付為一家年僅 7 歲的台灣新創公司，相對於其他支付品牌而言，組織結構較為扁平，組織成員間的溝通無須透過冗長而又繁複的層層通路來完成。平日公司除了透過定期會議或是合作之 JELLO 通訊軟體進行溝通外，公司同仁亦可透過設立之通訊群組以非正式溝通方式相互討論工作議題，不但可大大提供溝通效率，當進行推廣時所遇到之問題更可即時得到回應，更可建立街口支付專業之形象。

五、　推廣人員專業與積極度佳且對行動支付與自家產品具熱情信心。

街口支付業務人員主力便在於推廣行動支付產品，並與商家洽談相關合作事宜，整體工作內容若與台灣 Pay 之銀行端推廣人員相比，目標明確且單一，可專心致力於行動支付與工作內容的專業物提升以及開發客戶。且透過本次訪談，不少業務人員是基於對行動支付的熱情而選擇加入街口支付的行列，對於街口支付攻占台灣行動支付市佔率，有較高的熱誠與認同。

DOI:10.6814/NCCU202101729

貳、 劣勢 (Weakness)

一、 主要靠自家業務員尋找合作商家，推廣陣容規模相對較小。

相較於資策會 2017 年至 2020 上半年台灣用戶最常使用之其他行動支付品牌，LINE Pay 基於大量的通訊軟體用戶優勢，透過「社交關係鏈」推動行動支付業務成長；國際三大 Pay 則有固定的系統或手機使用族群作為後盾；而限定型支付品牌背後更有強大的零售通路人員作為行動支付業務推廣的助手，街口支付儘管有透過經銷商協助推廣，然主力仍為自家業務員，推廣陣容相對較小。

二、 曾有相關負面新聞，可能因此影響消費者對品牌之觀感。

一開始街口支付配合商家較多，且搭配信用卡優惠折扣，但開始有些較為負面新聞，影響我對他商譽的不佳印象。(受訪者 C3)

街口曾因託付寶與街口電支辦理資金貸與相關作業有缺失，而遭金管會裁罰。由於行動支付背後仍是金流，部分較為謹慎之消費者對此負面新聞仍會對該品牌形象產生相關疑慮。

三、 推廣人員激勵制度略顯不足。

剛開始推廣的時候，獎金真的蠻優渥的，但漸漸市佔率高了，知道的人多了，對我來說，獎金有變比較少，加上新工作是管理職，所以會讓我決定離開。(受訪者 J4)

初期，街口支付對於推廣成效給予較高之獎金激勵，隨著知名度大開與市占率提高，提供之獎金已較早期略為下降。由於推廣人員工作內容較為單一，若獎金激

DOI:10.6814/NCCU202101729

勵無法達到一定水準，且無其他配套激勵制度，較無法達到工作滿足，易產生工作倦怠與疲乏，造成推廣人員心生辭意。

參、 機會 (Opportunity)

一、 政府政策支持。

如同前一節所提及，政府透過跨部門合作，以使行動支付場域日益普及，且加上相關法規與政策之支持，對於行動支付業者之推廣，更視為一大助力。

二、 《電子支付機構管理條例》上路，業者營運內容更具多元性。

2021 年 7 月 1 日上路的《電子支付機構管理條例》，將原本「電子支付」與「電子票證」之兩項管理法規統整為一，大幅度擴大了電子支付的業務範圍，屆時電子支付機構只要經過相關申請，便能增加營運內容與業務，相關業者將能提供國內外小額匯兌、外幣買賣等業務。

三、 新法上路後，跨平台轉帳指日可待。

在《電子支付機構管理條例》實施後，跨機構間的金流大門將被打開，消費者可進行跨平台交易，舉例而言，LINE Pay 一卡通中的錢可直接轉到街口支付帳戶中，甚至未來民眾進行支付交易時，可能再也無需顧慮該商家僅接受何種行動支付品牌，對於一直追求行動支付交易品質的街口而言，將會是一個有利的機會。

DOI:10.6814/NCCU202101729

肆、 威脅 (Threat)

一、 來勢洶洶的零售業者加入行動支付市場，市場競爭將更激烈。

夾帶大量會員的「全盈支付」與「全支付」，若能提供其他誘因增加用戶黏著度，對於街口支付而言，無疑是一大威脅。此外，相較於台灣 Pay 以推廣共通標準為目標，街口支付對於來勢洶洶的業者，所面臨的挑戰亦將更為巨大。

街口支付 SWOT 分析彙整如下表：

政 治

表 4-4-1. 街口支付 SWOT 分析表

Strength 優勢	Opportunity 機會
■ 街口支付APP使用體驗持續優化，交易迅速與流暢度高。 ■ 廣設商家通路，使用場域豐富。 ■ 知名度高，廣告效益佳。 ■ 組織結構扁平，溝通順暢且具效率。 ■ 業務推廣人員專業度與積極度佳且對於行動支付與自家產品具有熱情及信心。	■ 政府政策支持。 ■ 《電子支付機構管理條例》上路，業者營運內容更具多元性。 ■ 新法上路後，跨平台轉帳指日可待。
Weakness 劣勢	**Threat 威脅**
■ 主要靠自家業務員尋找合作商家，推廣陣容規模相對較小。 ■ 曾有相關負面新聞，可能因此影響部分消費者對品牌之觀感 ■ 推廣人員激勵制度略顯不足。	■ 來勢洶洶的零售業者加入行動支付市場，競爭將更加激烈。

資料來源:本研究繪製

DOI:10.6814/NCCU202101729

第五章 結論與建議

本章將彙整本研究文獻和個案探討、研究分析結果，提出本研究的結論，並依本研究之目的提出相關建議。

第一節 研究發現與結論

本研究採個案研究方式，藉由相關文獻剖析台灣 Pay 與街口支付兩個案之異同，並透過與兩個案推廣之相關利害關係人進行質化訪談，試圖探究兩個案間之異同所造成推廣成效差距之因果關係，並針對現行行動支付推廣之問題提出探討。綜合歸納個案文獻與質化訪談的結果，本研究彙整為以下三項：

一、 金融科技為台灣帶來了消費與支付行為模式的改變。

隨著資通訊科技技術的大幅進步，不僅使得金融操作與交易隨之簡化，亦連帶改變了客戶的行為，傳統金融領域已出現了不同的面貌，行動支付市場的百家爭鳴、數位帳戶的蓬勃、純網銀的開業，在在顯示了金融與消費行為模式正在逐漸改變。

儘管隨著 COVID-19 疫情肆虐，非接觸的支付行為亦越來越受到重視，線上交易、行動支付的接受度也隨之提升，然而，實務上仍有許多民眾對於新型態的支付、交易方式不了解因而心生抗拒，行動支付的使用率提升，除了業者的努力外，政府的宣導、民眾的認知與接受度亦是不可忽視，也因此無論是透過銀行行員的介紹或是行動支付業者的推廣，對於民眾數位金融知識的提升，都有其必要與重要性，從業人員對於行動支付與數位金融專業度提升亦是相當重要的。

DOI:10.6814/NCCU202101729

儘管相關從業人員認同了數位金融與行動支付為生活所帶來的便利性，也明瞭行動支付儼然成為消費行為的新趨勢，然而不可諱言，不論是行動支付產品自身的流暢度、使用場域與便利性，影響用戶與商家的使用意願外，業者內部組織溝通與相關的激勵制度以及整體的行銷組合，亦會影響推廣人員的信心與意願，進而產生不同的推廣成效。

二、 組織溝通順暢，可即時回應市場需求，掌握市場先機。

就個案台灣行動支付來看，公股事業金融科技研發成果整合平臺提供了相當多的優勢與資源，然而平臺間各組織內部或是跨組織合作模式，基於企業文化不同、較多層級之組織階層等因素，導致彼此間無法達到較有效率之溝通，且台灣 Pay 產品技術人員與推廣人員分屬於不同組織體系，亦使得產品技術人員往往無法第一手掌握用戶及商家使用回饋，即時提供產品調整，在科技瞬息萬變的時代，便容易烙下公家產品便是無效率、難用的印象，其實對於銀行端或是台灣 Pay 本身，甚至是行動支付而言，皆易造成負面形象，進而導致推廣不易，相對使得推廣人員心生挫敗，推廣意願低落，該如何更有效率地將各行庫的資源有效整合與溝通無礙，勢必皆該納入整體推廣考量範圍內。

反觀街口支付計畫性的市場布局，整體策略明確，且目前專注於行動支付業務的發展，組織架構簡單清楚，對於推廣人員來說，有著明確的目標與任務，待商家收款服務上線，爾後相關問題排除與後續服務，將由後台人員接手處理，推廣人員便可心無旁騖地繼續為市占率奮鬥，各單位各司其職，卻也同時透過組織內部多種正式與非正式管道溝通，進而迅速回應市場與用戶的需求。持續優化的支付品質，除了替用戶帶來更有效率的結帳外，無疑也替推廣人員打了一劑強心針，當越多用

DOI:10.6814/NCCU202101729

戶使用街口支付，不少商家亦會對於該品牌產生興趣，推廣時相對遭遇拒絕的可能性也會因而降低。

三、 良好的激勵制度以提高推廣人員的熱情與意願。

就台灣 Pay 而言，儘管公股行庫對於國家金融發展有著神聖的使命與責任，行庫人員推廣行動支付業務亦是工作職責與義務，但在人力精簡且行員多屬工作滿載的現下，推廣成效越佳，勢必日後也越需提供各類諮詢與後續服務，無疑是自己不斷增加自己的工作量，導致逐漸產生心有餘而力不足的現象。在研究中也發現，推廣成效佳並不一定得到較佳的考績獎勵，又或者組織提供了獎勵措施，但整體達成難度高，種種因素交雜影響下，漸漸使得推廣人員心態轉為消極，因此，建立有效激勵制度仍是有所必需的。

整體來說，行動支付業者儘管產品自身品質的提升、服務與功能的多元化與優惠回饋的行銷活動，皆會影響用戶對於行動支付的使用，然而組織內部的激勵、溝通協調，亦是一項不可忽視的因素，各業者的經營與整體計劃不應採取過於區塊化的切割或是過度分工，應思考將各計畫與流程間如何串聯，各部門間該如何更有效率地互動與溝通，勢必皆是各業者應納入考量的因素。

第二節 研究建議

壹、 對於台灣 Pay 之建議

一、 建立適度激勵制度以增進推廣人員之熱情。

整體而言，台灣 Pay 背後強大的公股平台，是其最強大的後盾，不但擁有陣容龐大且具金融專業的行員可以適時推廣與提供諮詢，銀行通路得天獨厚的優勢的確

DOI:10.6814/NCCU202101729

是可以仰賴的武器，然而，不論是先前三倍券引發的行員優先體驗爭議，或是被暱稱為行員 Pay 的台灣 Pay，都不難發現推廣的重擔多落在公股行庫行員身上，第一線推廣人員所遭遇的問題若不能迅速被排解，除了專業形象遭受打擊外，久而久之，連帶推廣人員的熱情以及用戶持續使用率亦會逐漸消失。

儘管公股行庫肩負國家政策推行的重任，對於行動支付之推廣，行員應責無旁貸，然而，實務上，推廣後續問題排除與服務也皆由行員承擔，加上原本就有的負責業務，當推廣客戶越多，行員的重擔也將隨之增加，此時，若再無適度激勵措施，行員的消極應對也是不難理解。

二、 溝通管道應多元且迅速，以因應瞬息萬變的市場需求。

公股事業金融科技研發成果整合平臺的浩大陣容如同一把雙面刃，層層的組織溝通通路，虛耗了部分資源，亦導致了對於市場整體回應無法如街口支付般靈敏，財金資訊股份有限公司與台灣行動支付股份有限公司該思考如何更有效率地回應市場的脈動與需求。儘管台灣 Pay 董事長明確表示，台灣 Pay 的目標是打造台灣 QR Code 共通支付標準而非與市場競爭，然而，若無法扭轉過去難用負面的形象，這樣的示範亦可能成為一種反效果。

三、 積極行銷以扭轉消費者負面體驗形象。

台灣行動支付 App 改版後，的確在活動頁面、速度與介面設計有大幅進步，並更加入了手機門號轉帳之新功能，透過此一 App，多數的金流交易皆可完成，著實方便。此外，打開台灣行動支付 App，琳瑯滿目的優惠亦能看出台灣 Pay 在行銷活動的努力，然而在推行多項行銷優惠的同時，如何扭轉過去不佳的用戶體驗與形象，讓更多民眾一起體驗，勢必更是目前重要的方向與目標。

DOI:10.6814/NCCU202101729

四、　透過市場區隔，針對不同客群擬定適合之行銷推廣計畫，以擄獲不同客群。

除了提供優惠回饋，台灣 Pay 針對消費用戶部分，建議透過市場區隔，針對不同的目標族群，制定不同類型的行銷與推廣模式。台灣行動支付 APP 直接綁定金融卡，是目前市面上其他行動支付所做不到的，對於擔心上傳身分證會有個資外洩疑慮的謹慎族群，直接綁定金融卡帳號，並透過與銀行留存相同資料進行相關驗證，同樣具便利性與安全性。

20 歲以下的學生族群，多數使用數位科技產品的經驗豐富，對於新形態事務與產品接受度高，無疑是政府推動行動支付市場時的生力軍，若能走進校園，勢必對於整體行動支付推廣成效有相當大的助益。街口支付校園大使已邁入第二屆，台灣 Pay 就學生族群族群而言，無疑是一項優勢。普遍來說，多數學生皆擁有郵局帳戶與金融卡，透過直接綁定金融卡，相較於其他行動支付品牌尚須經過法定代理人同意之流程，便利性較高。

貳、　對於街口支付之建議

一、　持續優化用戶體驗，解決用戶支付痛點。

街口支付已與多家零售通路進行會員串接，不但省去結帳時需打開多個 APP 進行支付與會員點數累積的時間與流程，亦透過彼此合作，互利互惠。持續秉持著持續優化用戶體驗，不斷解決消費者在結帳與支付時的痛點，透過不斷尋找合作夥伴，都使得街口支付在用戶體驗上，獲得十分良好的口碑，且市占率與知名度一直以來亦皆是台灣行動支付市場中的佼佼者。

DOI:10.6814/NCCU202101729

二、　活躍 App 內的評論功能，以增加用戶黏著度。

目前大多用戶對於行動支付的選擇，仍較著重於消費回饋的部分，如何培養用戶使用習慣與提高黏著度，相信是日後各家支付業者所重視的。

現今不少消費者在消費前，會先查詢該商店之評價，再決定是否進行消費。街口支付提供了商家曝光的機會與消費者評論的介面，但多數用戶僅將街口支付視為一支付工具，實際參與評論的用戶不多且在 App 的留存率並不高，對於商家曝光與行銷的機會其實並不算高，或許可以試圖透過活躍評論，以促成商家有效行銷，且又能與消費用戶保持聯結及互動，無形中培養消費用戶的使用習慣與黏著度。

三、　街口支付的創新需與法規同步，切勿衝力過猛。

從街口支付先前引起爭議的託付寶，便可看出街口支付透過 FinTech 的企圖心，絕非僅是打造一行動支付品牌，建構街口金融生態圈才是創辦人胡亦嘉的終極目標。在過去，金融商品多數透過銀行所提供，但這樣的模式已隨著金融科技的發展而被打破，在美國以支付系統起家的 Square 正是一個最佳的例子，儘管國外多數新創科技公司會選擇與銀行端合作提供創新的金融服務，然而， Square 於去年取得銀行執照後，已於今年三月正式提供服務，透過靈活與創新的業務，試圖提供更多元與創新便利的服務，打破過去銀行業務的框架。儘管 Square 由科技新創公司成為一銀行，是金融圈的一項重大突破，但不可諱言，台灣在文化背景與法規上，對於金流的態度與業務規範仍舊相對保守謹慎，街口支付過於前衛與創新的衝勁，可能仍須稍安勿躁。

DOI:10.6814/NCCU202101729

參、　對於政府與其他行動支付業者

隨著 7 月 1 日《電子支付機構管理條例》上路，各支付業者業務範圍將更廣，儘管多數民眾仍習慣使用現金，但經過疫情的衝擊，已越來越多人接受零接觸的支付模式，我國行動支付正在持續蓬勃成長中。

一、　支付業者應提高用戶黏著度且莫陷入行銷優惠大戰的惡性循環。

對於消費者而言，這般的激烈競爭無疑是一大福音，因目前市面上絕大多數的行動支付品牌，無一不透過回饋與優惠制度來吸引用戶，換言之，消費用戶對於支付品牌的忠誠度並不高。若僅是在行銷方面透過優惠與回饋來競爭，勢必容易落入價格競爭的惡性循環，該如何有效增加用戶的黏著度，或許才是各大業者必須審慎思考的方向。

行動支付產品本身提供的便利性、結帳與使用時的流暢度等優質體驗是行動支付的本質，亦如同街口支付產品長所提及，當有一天回饋皆消失時，用戶終究追求的是優質的支付體驗，若能在支付的功能外，提供導入記帳功能或許也是一個可以考慮的方向，將金流交易統整於 App 內，並給予相關分析，讓民眾無須透過額外的記帳 App 紀錄消費，相信對於提高用戶的黏著度亦有正向幫助。

二、　政府各部會應透過實際政策，落實行動支付的普及與推廣。

政府的態度影響政策的成效甚大，國發會提出的三大主軸：完備基礎建設、擴大使用場域與加強體驗與行銷，無疑是台灣現今行動支付蓬勃發展的基礎，不論是地方政府或是中央，相關政策亦應共襄盛舉，即將發行的五倍券，對於國人來說將會是一個很好的契機，除了節省相關的印製成本外，亦能省下不少行政成本，更能在疫情嚴峻的當下達到零接觸的發放與使用，政府若能透過與市場上各家行動支付

DOI:10.6814/NCCU202101729

業者合作，並補貼相關商家手續費給支付業者，相信對於行動支付普及率與使用率亦會有大大的幫助。

三、　行動支付背後衍生的數位落差問題必須重視。

行動支付的普及或許是金融科技帶來的第一階段改變，商業模式的變化、支付生態圈的發展，都已打破了我們過去對於支付的想像，放眼全球與台灣目前趨勢而言，支付場域亦將與用戶的生活圈進行整合，方能創造更高的價值。儘管科技帶來了便利性，但背後所衍生的數位落差議題也是不可忽視的，透過政府、銀行與業者的合作與努力，宣導數位金融藉此降低數位落差，相信對於提升我國行動支付使用率與金融科技發展將會有莫大的幫助。

肆、　後續研究建議

行動支付的發展儼然已成為國際趨勢，由於消費者用戶人數佔大多數，多半研究也針對於此一族群，爾後才漸漸有針對商家用戶之相關研究與探討，然而，這並非意味著推廣人員的角色並不重要，相反的，在這科技瞬息萬變的今日，金融科技所帶來的改變不但巨大且迅速，推廣人員實則也肩負了某種層度的教育意味，整體積極度與態度也將會影響開發成果，組織本身的行銷策略、組織溝通與在此推廣過程中所給予的資源與激勵，勢必也會影響推廣人員的意志。

當推廣人員屢次遭遇挫折而組織無法適度給予協助，或是積極開發卻無法獲得相關報酬，久而久之，將容易使得推廣人員心灰意冷，導致推廣態度消極，亦容易降低工作滿足感，甚至可能造成能力較佳者選擇離開，導致組織內人才流失、人員流動率增加，實則對於組織而言，需不斷耗費人事與教育訓練成本，也容易因此影響組織士氣。因此，就組織而言，提供一個順暢、快速且多元的溝通管道，不但能

DOI:10.6814/NCCU202101729

隨時因應市場的需求，藉此擬訂各符合市場所需的相關行銷策略，並能在政策的傳達與接收推廣人員的回饋上，更具效率；其次，提供良好的激勵制度，也可提升相關成員的推廣意願，避免推廣人員的消極應對等問題。

本研究於訪談對象的選擇上，主要多針對推廣人員為受訪者，期盼藉由兩個案推廣者自身的推廣經驗與實際用戶給予的回饋，可獲取較豐富與多元的研究素材。然而，公股事業金融科技研發成果整合平臺下推行台灣 Pay 之公股行庫眾多，各銀行對於電子金融業務的推廣策略與投入資源也略有差異，基於時間與研究量能的考量，故僅能以一普遍之現象加以詮釋，無法對各官股銀行深入探究與比較其實際運作之現況。此外，本研究雖也透過與用戶之訪談，試圖獲取多方觀點與元素，然而，為深入探究影響台灣 Pay 與街口支付兩個案推廣成功與失敗因素，研究訪談對象捨棄了未曾使用過台灣 Pay 與街口支付之消費者，勢必亦會忽略到某些影響因素。

本研究試圖透過組織溝通、行銷與激勵等主題勾勒出影響推廣成敗之因素，建議未來或許可針對不同主題進行量化研究，藉此提供更為精準之統計數據，以利組織進行推廣規畫時，得以有所依據以制定更為完善與更具成效之推廣計畫。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729

參考文獻

中文文獻

丘昌泰（2006）。**公共政策-基礎篇**。臺北市： 巨流圖書股份有限公司。

田育任、林宗達（2018）。邁向多元發展之 QR Code 共用平台及技術規格。**財金資訊季刊**， 91， 15-23。

江明娥（2016）。**行動支付使用意願之分析-以整合性科技接受使用模型為架構**。元智大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園市。

江瑞清、趙滿鈴（2017）。**創新行銷與魅力品質：完整解構熱銷產品的行銷奧妙**。臺北市：財團法人台灣金融研訓院。

朱柔若（譯）（2000）。**社會研究方法：質化與量化取向**(W. Lawrence Neuman)。臺北市：揚智文化。

朱啟文（2016）。**玻璃產業之競爭力分析:六堡公司之個案研究**。臺灣大學管理學院碩士在職專班財務金融組碩士論文，未出版，臺北市。

阮煒埕（2016）。**激勵制度、工作動機對於在台越南籍勞工工作投入及工作績效影響之研究**。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

李沃牆（2017）。臺灣發展數位金融的機會與挑戰。**國土及公共治理季刊，5**（4），28-37。

李元墩（1999）。組織溝通研究之回顧與展望。**中華管理評論，12**（5），121-131。

李育領（2015）。**從利害關係人理論探討對都市更新案例之成敗因素**。東吳大學國際經營與貿易學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。

李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉（譯）（1998）。**社會科學研究方法**（Earl Babbie）。臺北市：時英。

DOI:10.6814/NCCU202101729

林岳龍；蕭育仁；陳冠臻；林士傑（2019）。數位金融如何影響歐洲商業銀行的產出和經營績效。**財務金融學刊，27**（4），89-110。

林永城 （2008）。**國小教師知覺校長的溝通行為與其領導效能之研究**。東海大學教育研究所碩士學位論文，未出版，臺中市。

林欽榮（2004）。**組織理論與管理**。臺北市：楊智文化事業股份有限公司。

金融研訓院編輯委員會(編) （2019）。**金融科技力(初版)**。臺北市：財團法人台灣金融研訓院。

金融監督管理委員會(編) （2016）。**金融科技發展策略白皮書**。新北市：金融監督管理委員會。

金融監督管理委員會銀行局(編) （2021）。**中華民國金融統計指標 110 年 7 月**。新北市：金融監督管理委員會。

金融監督管理委員會 （2018）。行動支付與電子化支付普及之關鍵。**台灣經濟論衡，16**（2），29-37。

吳怡軒 （2019）。**臺灣消費者使用金融科技之創新抵制行為研究**。政治大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，臺北市。

官佳霖（2021）。數據驅動企業轉型，行銷科技應用成功案例。**臺灣經濟研究月刊，44**（3），113-120。

邱莞仁（2018）。賭上身家卡位龍頭 - 街口網絡執行長胡亦嘉。2018 年 03 月 27 日，取自：https://www.mirrormedia.mg/story/20180321bus009/

邱柏勝（2019）。街口支付瘋狂行銷燒錢太快 今年兩度增資共 4 億元。2019 年 05 月 28 日，取自：https://reurl.cc/q1bxAD

DOI:10.6814/NCCU202101729

侯秀琴（譯）（2009）。行銷短視症，2009 年 06 月 01 日，譯自 Theodore Levitt. Marketing Myopia. ***Harvard Business Review***, July-August 2004 英文版重刊，取自：https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001111.html

施育堯（2006）。**啤酒行銷策略之研究-以中國上海地區合資公司為例**。政治大學科技管理研究所碩士學位論文，未出版，臺北市。

俞依秀（1991）。談組織溝通與公共圖書館。**臺北市立圖書館館訊， 9**（2）， 37-43。

俞依秀（1988）。談「激勵」－如何提高公共圖書館館員士氣。**臺北市立圖書館館訊，5**（4）， 68-74。

柳婷（1999）。**廣告與行銷**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

秦夢群（1998）。**教育行政：理論部分**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

財金資訊股份有限公司（2019）。「台灣 Pay QR Code 共通支付」平台 打造數位金流高速公路，2019 年 10 月 04 日，取自：https://reurl.cc/NZ8VZp

孫一仕、施祖琪、蕭俊傑譯（2017）。**Bank3.0：銀行轉型未來式**。『原書 Bank 3.0：Why Banking Is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do.，（2013）』

康裕民 審閱（2001）。**組織行為（五版）**（Robert Kreitner & Angelo Kinicki）。臺北市：美商麥格羅·希爾。

郭芳妤（2020）。**以政策行銷角度探析我國綠色消費行為之研究—以環保集點制度為例**。臺灣大學社會科學院公共事務研究所碩士論文，未出版，臺北市。

許士軍（1994）。**管理學**。臺北市：東華書局。

許恩典（2017）。**科技接受模型與創新抵制探討消費者在便利商店使用行動支付之意願-以 Apple pay 和街口支付為例**。成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺南市。

DOI:10.6814/NCCU202101729

許維家（2005）。**建構以利害關係人為基礎的地區行銷策略以集集鎮為例**。臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，臺北市。

許雅綿（2020）。台灣百「Pay」齊放 誰能獨占鰲頭？。2020 年 03 月 31 日，取自：https://www.gvm.com.tw/article/71862。

陳妍如（2018）。「台灣 Pay QR Code 共通支付」啟動記者會活動紀實。**財金資訊季刊，91**，55-60。

陳詩婷（2010）。**科技產業之行銷競爭策略研究-以韓國三星手機為例**。交通大學企業管理碩士學程碩士論文，新竹市，未出版。

陳冠榮（2020)。LINE Pay 業績大公開：用戶數達 840 萬人，前 3 季創造逾 356 億交易金額。2020 年 10 月 13 日，取自：https://reurl.cc/xgm1d5。

張恆瑜（2004)。**領導者口語溝通內容、領導行為與部屬信任之探討**。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

張玲星、游佳萍、洪智源（2010）。台灣電子化政府資訊系統的挑戰－利益關係人觀點。**資訊管理學報，17**（2），201-231。

張智閔（2019）。行動支付推動成果豐碩 引領臺灣邁向智慧國家。**財政園地， 73**，7-12。

曾智怡（2021）。使用人口逾 1300 萬 全聯、全家搶電子支付商機。2021 年 6 月 24 日，取自：https://money.udn.com/money/story/5613/5556049。

曾柔鶯（2006）。**現代行銷學**。新北市：普林斯頓。

曾莉恩（2020）。**數位行銷策略、產品涉入、知覺品質對顧客忠誠度關聯性之研究**。高雄師範大學事業經營學系碩士論文，未出版，高雄市。

黃業鈞（2018）。**消費者選擇行動支付平台因素之探討**。東吳大學國際經營與貿易學系碩士在職專班學位論文，未出版，臺北市。

DOI:10.6814/NCCU202101729

黃英忠（2006）。學習型組織與知覺環境不確定性在人力資源實務與組織績效關係扮演之角色。國科會專題研究計劃。(編號：NSC93-2416-H-110-041)，未出版。

黃昆輝（1989）。**教育行政學**。臺北市：東華書局。

游振宇（2019）。**運用知覺風險、使用現金習慣與相容性 探討行動支付的使用意願**。逢甲大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中市。

楊雅民（2021）。金管會通過了 全聯全支付拼 6 個月上線服務，2021 年 6 月 24 日，取自: https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/3581258。

楊國樞，簡茂發（1989）。**社會及行為科學研究法**。臺北市：東華書局。

資策會（2018）。用戶最常用 Line Pay Apple Pay 街口支付 2020 年第一波收斂。2018 年 01 月 31 日，取自：https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=487&List=105

資策會（2019）。消費者愛好排名變動 本土業者成長幅度最大。2019 年 01 月 04 日，取自：https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=504

資策會（2019）。行動支付用戶 26 歲至 35 歲成長幅度最大。2019 年 07 月 15 日，取自：https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=519&List=11

資策會（2020）。行動支付用戶達六成 最常使用方案與場域大排名。2020 年 01 月 20 日，取自：https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=551

資策會（2020）。行動支付首選偏好度 已首度超越實體卡。2020 年 07 月 09 日，取自：https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=572

葉立誠、葉至誠編（1999）。**研究方法與論文寫作**。臺北市：商鼎文化出版社。

廖婉鈞、林月雲、虞邦祥（2009）。知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作為之中介效果。**管理學報，26**（2），213-232。

榮泰生（2005）。**行銷學(二版)**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

DOI:10.6814/NCCU202101729

蔡福隆（2017）。。電子支付帶動臺灣金融科技發展。**國土及公共治理季刊， 5**（4），92-97。

劉文城（2003）。**建設公司行銷策略之探討－以高雄地區為例**。中山大學管理學院高階經營碩士學位論文，未出版，高雄市。

歐素華（2018）。東吳大學商學院個案分析-台灣篇之一：街口支付。2018 年 4 月 01 日，取自：https://reurl.cc/Krz7qj/。

鄭鎧鏑（2010）。**通路型態、品牌權益、通路權力與通路績效之研究－體育用品產業實證**。交通大學經營管理研究所碩士學位論文，未出版，新竹市。

蕭富峰（2011）。**行銷管理概論（三版）**。臺北市：智勝文化出版社。

謝忠安（2016）。政策溝通行為之研究-以原能會為例。政治大學公共行政學系博士學位論文，未出版，臺北市。

謝青如（2005）。**組織溝通與組織效能關聯性之研究-經濟部智慧財產局員工之分析**。政治大學行政管理碩士學程學位論文，未出版，臺北市。

藍硯琳（2018）。胡亦嘉：五年壟斷臺灣行動支付市場。2018 年 4 月 01 日，取自：http://www.ecf.com.tw/tw/article/show.aspx?num=139&root=3。

蘇文彬（2014）。台灣行動支付公司上線，32 家金融業者共推行動支付服務，2014 年 12 月 30 日，取自：https://www.ithome.com.tw/news/93283。

蘇文彬（2020）。國發會：國內行動支付普及率達 6 成，2025 年朝 90%邁進，2020 年 1 月 22 日，取自：https://www.ithome.com.tw/news/135485。

英文文獻

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. ***Organizational Behavior And Human Performance, 4***,142-175.

DOI:10.6814/NCCU202101729

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. ***Long range planning, 44***(3), 179-196.

American Marketing Association (2017). What Is Marketing? ◦ Retrieved from https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Bank for International Settlements (2012). CPSS – ***Innovations in retail payments*** – May 2012，Retrieved from https://www.bis.org/cpmi/publ/d102.pdf

Barnard, C. I. (1968). ***The functions of the executive***. Cambridge: Harvard University Press.

Bucklin, L. P. (1996). ***A theory of distribution channel structure***, Berkeley : University of California, Institute of Business and Economic Research

Chandler, F. G. (1995). ***Fundamentals of business communication***. Chicago：Irwin Press

Flick, U. (2007). ***Designing Qualitative Research***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd

Freeman, R. E. (1984). ***Strategy Management: A Stakeholder Approach***, Boston: Pitman.

Gay, L. R. (1992). *Educational research:* ***Competencies for analysis and application (4th ed.)***. New York: Merrill.

Geenbaum, H. H. (1982). ***The Audit of Organizational Communication, Contemporary Perspectives in Organizational Behavior***, Boston：Allyn & Bacon, 261-276.

Gibson, D. C. (1991). The communication continuum: A theory of public relations. ***Public Relation Review, 17***(2):175-183.

Gordon R. J. (2002). ***Organizational Behavior: A Diagnostic Approach***, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2002, 213

DOI:10.6814/NCCU202101729

Greenley, G. E. and Foxall, G. R., 1997. Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance, ***Journal of Management Studies, 34***(2), 260-284.

Gustafsson, J. (2017). Single Case Studies vs. Multiple Case Studies: A Comparative Study. Retrieved from http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf on March 14, 2021.

Hemmati M. (2002). ***Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict,*** UK: Earthscan Publications Ltd.

Herzberg, F., (1959). ***The Motivation to Work***, New York: John Wiley and Sons.

Kotler, P. T. and Armstrong G. (2017). ***Principle of Marketing (17E)***, Pearson.

Kotler, P. T. and Keller, K. L. (2015). ***Marketing Management (15E)***, N.J.: Pearson.

Kotler, P. and S. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing, ***Journal of Marketing, 33***(1): 10-15.

Kotler, P., and Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. ***Journal of marketing, 35***(3), 3-12.

Luk, C. L., Yau, O. H. M, Tse, A. C. B, Sin, L. Y. M. and Chow, R. P. M, 2005. Stakeholder Orientation and Business Performance: The Case of Service Companies in China, ***Journal of International Marketing, 13***(1), 89-110.

Marshall, C. and Rossman, G. B. (1995). ***Designing qualitative research***. *Thousand Oaks*, Calif.: Sage Publications.

Simon, H. A. (1976). ***Administrative behavior***, N.Y.：The free Press.

Skinner, B. F. (1969). ***Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis***. New York : Appleton-Century-Crofts.

DOI:10.6814/NCCU202101729

Steers, Richard M., Bigley, G.A. and Porter, Lyman W., ***Motivation and Leadership at Work, 6th ed.***, New York:McGraw-Hill,1996.

Wever, R., Boks, C., Marinelli, T., and Stevels, A. (2007). Increasing the benefits of product-level benchmarking for strategic eco-efficient decision making. ***Benchmarking: An International Journal, 14***(6), 711-727.

Vroom, V.C. (1964). ***Work and Motivation***, New York: John Wiley.

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202101729