

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）  
碩士學位論文

金融業保管箱出租之創新商業模式

An Innovative Business Model for Bank Safe Deposit Boxes

指導教授： 王本正 博士  
張國雄 博士

研 究 生： 林山下 撰

中華民國 106 年 06 月

論文名稱：金融業保管箱出租之創新商業模式

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2017 年

研究生：林山下

指導教授：王本正

張國雄

### 論文摘要

近年來「共享經濟」的風潮興起。其主要的精神是把自己目前用不到的東西出租給需要的人使用，用閒置資產來創造經濟效益解決。因此，可以租賃的東西變得五花八門，如何媒合「供給」與「需求」，也成為許多網路創業者的創業課題。而本文個案公司 CM 家具與臺灣經融界有著深厚的合作關係，在現有金融保管箱市場中擁有超過 50% 的市占率，更於近十年進軍中國大陸，建置新一代的金融保管箱，本研究藉由 CM 家具一個事業經營相當成功及經典的個案。透過「商業模式」與「價值共創」之文獻分析與探討並進一步利用商業模式畫布方法，研究其與新興的「共享經濟」之商業模式的關聯。金融保管箱出租市場是否能跟上共享經濟趨勢下，發展媒合產品中介角色值得討論，而在於服務公司是否單純只屬第三方角色只提供平台，甚至發展出異地之「跨境託管」創新電子商務，也是值得思考的問題？

關鍵字：共享經濟、金融保管箱、價值共創、創新商業模式

**Title of Thesis :** Financial Industry Safe Deposit Box Rental Business Model

**Name of Institute :** Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

**Graduation Time :** (06/2017)

**Student Name :** San-Hsia Lin

**Advisor Name :** Ben-Jeng Wang

Kuo-Hsiung Chang

## **Abstract :**

In recent years, "the economy of sharing" the rise of the wave. Its main spirit is to use their own less than the need to rent to the needs of people to use, with idle assets to create economic benefits. Therefore, the things that can be leased become varied, how to match the "supply" and "demand", has become a lot of online entrepreneurs entrepreneurship issues. In this paper, the company's CM furniture has a deep relationship with Taiwan's financial community, with more than 50% market share in the existing financial custodian market, and more than a decade into the mainland of China to build a new generation of financial safe , This study by CM furniture a career to run quite successful and classic case. Analyze and explore the literature through the "business model" and "value creation" and further explore the association with the emerging "shared economy" business model using the business model canvas approach. Whether the service company is only a third party role only to provide a platform, and even the development of off-site "cross-border hosting" innovative electronics Business, is also worth thinking about?

**Key Words:** Sharing Economy, Financial safe deposit box, Value creation, Innovative business model

## 目 錄

第一章、緒論.....	1
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機.....	6
第三節、研究目的.....	7
第二章、文獻探討.....	9
第一節、共享經濟經營模式.....	9
壹、共享經濟.....	9
貳、跨境電子商務.....	11
參、點對點 P2P (Peer to Peer) 商業模式.....	14
第二節、金融保管箱業務規範.....	17
壹、保管箱收費標準.....	17
貳、保管箱相關規範.....	20
參、各家銀行契約書差異.....	22
第三節、異業結盟與價值共創.....	23
壹、異業結盟.....	23
貳、價值共創.....	25
第四節、商業模式.....	26
壹、商業模式.....	26
貳、創新商業模式.....	28
第三章、研究方法.....	32
第一節、個案研究法.....	32
第二節、研究個案公司簡介與歷年研究訪談提綱.....	34
壹、研究個案公司簡介.....	34
貳、歷年研究訪談提綱.....	36
第三節、建立金融保管箱的商業模布畫布.....	38
第四章、結果分析.....	40
第一節、個案公司對金融機構保管箱研究紀實.....	40
第二節、金融業保管箱出租之創新商業模式.....	52
第五章、結論與建議.....	54
第一節、結論.....	54
第二節、管理意涵.....	55
參考文獻.....	57

## 表次

頁次

表 1-1 重點銀行保險箱出租使用率.....	6
表 2-1. 保管箱收費標準-玉山銀行 .....	17
表 2-2. 保管箱收費標準-彰化銀行 .....	18
表 2-3. 保管箱收費標準-華南銀行 .....	19
表 2-4. 保險箱出租法規重點 .....	20
表 2-5. 企業商業模式構成要素 .....	26
表 2-6. 近代商業模式論述 .....	30



## 圖 次

頁次

圖 1-1. 臺灣行動電話與網路使用成長趨勢	2
圖 1-2. 手機行動上網族手機活動類型	3
圖 1-3. 臺灣金融業資產規模	4
圖 2-1. 跨境電商各商務流程架構	13
圖 2-2. P2P 網路租借平台服務流程	16
圖 2-3. 金融產業未來發展方向	24
圖 2-4. 商業模式畫布	28
圖 3-1. 金融業保管箱的商業模式	39
圖 4-1. 金融保管箱	46
圖 4-2. 金庫口	47
圖 4-3. 金庫外觀	48
圖 4-4. 金庫門(1)	48
圖 4-5. 金庫門(2)	49
圖 4-6. 金庫門(3)	49
圖 4-7. 金庫內金融保管箱	50
圖 4-8. 存放物品示意圖	50
圖 4-9. 金庫鑰匙	51

# 第一章、緒論

## 第一節、研究背景

科技發展加速了金融業的破壞式創新，瑞士著名智庫世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)在 2015 年 6 月發布「金融服務業的未來—破壞性創新如何重塑金融服務業結構、供應及消費」(The Future of Financial Services How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed)報告指出，金融科技(Fintech)的發展將對銀行、保險、證券等傳統金融業的商業模式，帶來全面性的衝擊，其中，銀行業所感受的衝擊最是立即，但長遠來說，卻是對保險業衝擊最大(World Economic Forum, 2015)。另一方面，金融科技也造就了一波新興的產業。光 2014 年全球關於金融科技的投資金額就多達 122 億美元，其所帶來的潛在利潤，預估將高達 6.6 兆美元(Der Finanzprodukt Blog, 2015)。因此世界各金融中心所在地包括英國、新加坡、美國及瑞士等，無不積極整備，制定金融科技創新計畫，成立相關推動組織，打造金融科技智慧中心。

根據金管會「金融產業政策發展白皮書」指出，我國金融業資產規模近 10 年持續成長，由 95 年底之新臺幣(以下同) 47 兆元成長至 104 年底之 80 兆元，增加約 69 %。我國金融監督管理委員會為推動金融業運用科技創新服務，提升金融業效率及競爭力，並促進金融科技產業發展，特設立金融科技辦公室並於 2015 年 9 月 24 日下午正式揭牌成立，作為擘劃我國推動金融科技創新服務願景及策略，以促進我國整體金融科技應用發展之專責機構(金融監督管理委員會, 2015)。

另外，現今社會資訊流通快速，人手一機的情況下許多既有產業的商業模式將被科技顛覆。經國家通訊傳播委員會(NCC)調查報告指出，至 2016 年底，全臺灣行動電信用戶多達 2902 萬戶，且在行動網路普及的環境下，使用行動上網的用戶達到 1639 戶，佔使用行動電話用戶的六成(國家發展委員會, 2016)。由此可見臺灣的行動電話與網路使用者呈現共同成長關係。

近年行動電話使用人數成長已趨近飽和，但越來越多人使用 4G 上網，或是使用其他的網路服務。在近五年，手機網路使用儼然已成為行動裝置產

業的大變化。經調查，多數人使用行動裝置的主要用途為使用通訊軟體、拍照、上網找生活資訊等。大多數人使用行動裝置的主要目的為處理日常生活事物，並以實用性為基本的需求。因此為協助或引導金融產業進行跨界轉型，金管會亦於 2014 年起積極打造金融數位化環境，協助金融服務業運用科技支援金融服務產業的發展，具體措施有四項：(1)開放線上申辦金融服務，含線上申辦信用貸款及證券商可採線上開戶等；(2) 開放第三方支付，「電子支付機構管理條例」已在 2015 年 5 月 3 日正式施行，截至 2015 年底，已經核准兩家電子支付機構，另外有 15 家銀行也取得兼營業務的許可；(3)開放金融控股公司、銀行業、證券業及保險業可 100%轉投資與金融機構業務密切相關的金融科技事業；及(4)推動巨量資料與分析應用 (曾銘宗, 2016)。

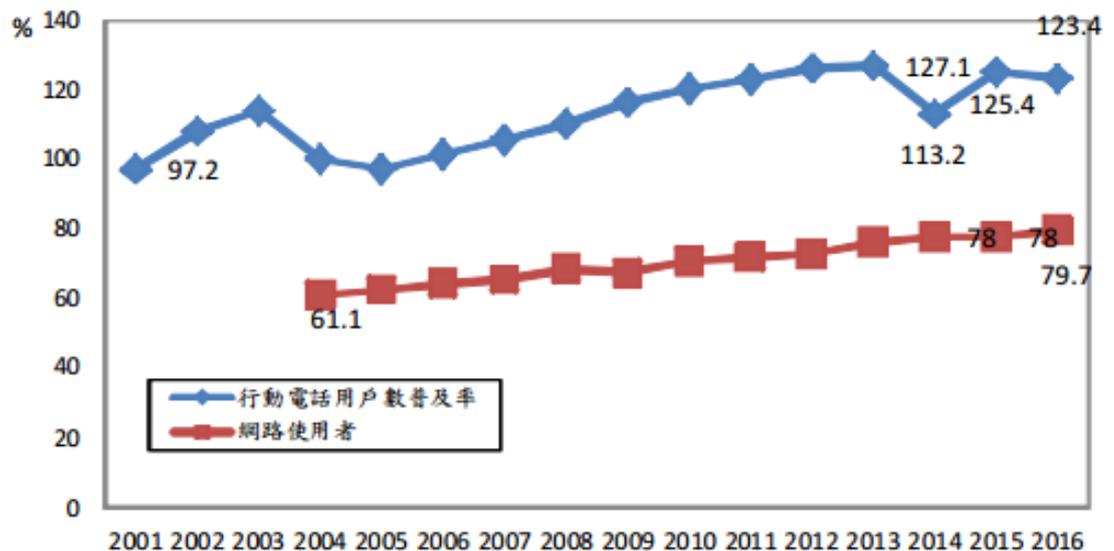


圖 1-1 臺灣行動電話與網路使用成長趨勢 (NCC, 2016)

資料來源：NCC「105 年持有手機民眾數位機會調查報告」

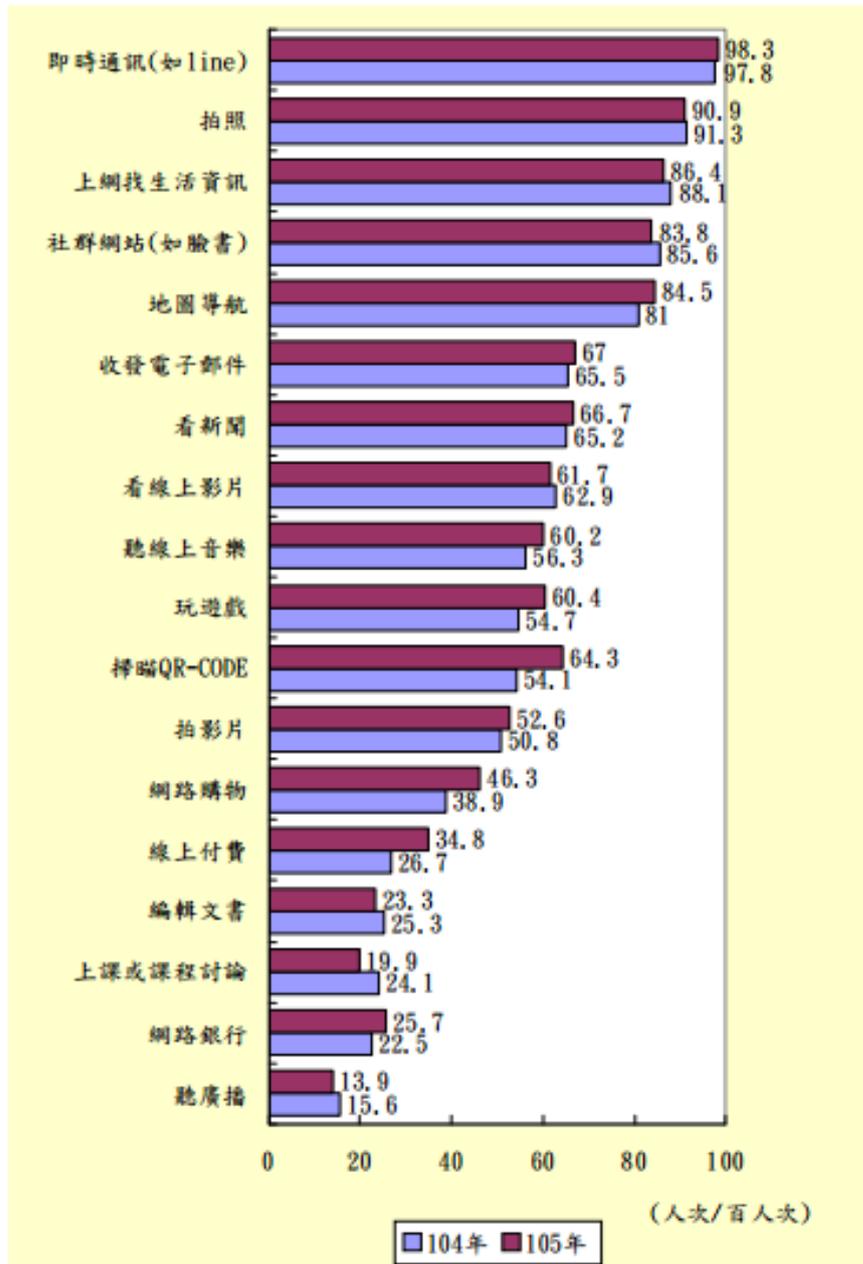


圖 1-2 手機行動上網族手機活動類型 (NCC，2016)

資料來源：NCC「105年持有手機民眾數位機會調查報告」

隨著全球 4G 網路服務營收成長的趨緩、5G 通訊技術標準的確立，以及 LPWAN 等物聯網服務的商用化，刺激新型態網路通訊應用及商業模式的崛起，也加速驅動傳統電信產業與資訊科技產業的融合(資策會產業情報研究所，2016)。

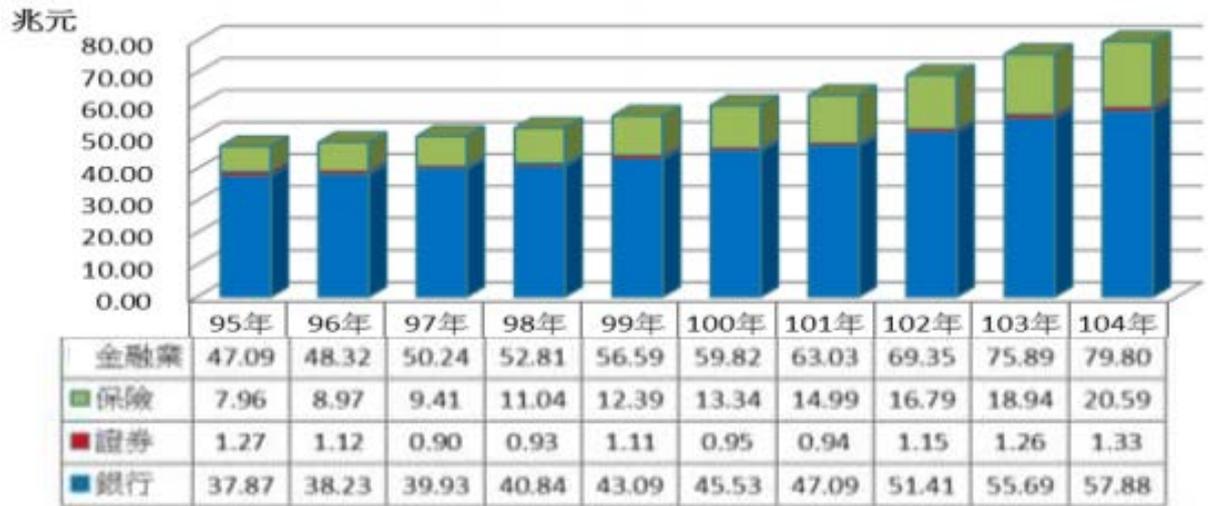


圖 1-3. 臺灣金融業資產規模

資料來源：金管會「金融產業政策發展白皮書」

隨著全球資通訊科技快速發展以及大數據運用的來臨，傳統金融業的經營模式及商業思維已快速改變。依據世界經濟論壇（WEF）於 2015 年 6 月提出「金融服務的未來（The Future of Financial Services）」報告，科技創新趨勢將影響金融服務業之支付、保險、融資、募資、投資管理及市場供應等六項核心功能。

在支付的金融創新服務，造就無現金社會以及新興支付管道；在保險方面，因受互聯網、行動裝置、共享經濟等創新科技衝擊，使得保險業面臨價值鏈分解；在融資方面，因 P2P 的興起，創新一般借貸，使得民眾有更多管道可供選擇；在籌資方面，群眾募資平臺的出現，將降低企業籌資成本，目的在協助扶植微型創新企業成長；投資管理方面，機器人理財顧問提供民眾線上理財諮詢與服務，衝擊傳統財富管理市場；市場供應方面，包括新興平臺以及更智慧化、高效率的機器也將帶來變革。

金融科技發展趨勢將顛覆金融業原有提供金融服務的供給方式，以及客戶的消費行為，數位化成為影響金融業核心競爭力的關鍵因素。因此，應及早因應發展趨勢以創新策略提升金融競爭力，協助與鼓勵金融業轉型。提供多元服務一直是金融機關爭取固定客戶的重要項目之一，保管箱業務如何妥善保管客戶貴重財物與珍藏物品，並提供客戶安全便利的存取空間，便是此一項目的工作重點；保管箱門禁系統的設計除要考慮系統的安全性外，更

要考慮管理設定的便利性，提供客戶安全、快速的便捷服務。傳統居家使用情境下則無法隨時隨地的監控與針對物品追蹤，因此為了改善傳統保險箱功能與讓家庭使用者提升保護有價物品的安心，我們利用資通訊網路軟體技術來改善傳統保險箱製成網路保險箱，其目的在於結合網路讓家庭使用者能隨時隨地的監控保險箱中的物品，我們再進一步考慮到以家庭使用者最為普遍使用的智慧型手機來研製隨身網路應用服務，讓家庭使用者易於方便上手使用。智慧型手機平台作為網路保險箱監控主機整合 RFID 物品掃描器，再結合網路對物品做監控與管理，設計了使用者辨識、物品監控、主動通報等網路應用服務，藉由現今已高度普遍的無線通訊網路環境，使用者不但在家中可透過無線網路隨時監控，出門在外也可利用隨身攜帶智慧型手機透過行動通訊網路讓使用者可隨時隨地的連回家中的網路保險箱，當保險箱遭到非法破壞或非法拿取的危險狀況時，系統能快速啟動安全設備進入監控狀態，以達到預防竊盜，讓損失傷害降到最小單位，改善傳統保險箱缺乏即時監控與主動通報的缺點。智慧型科技的興起也讓使用者對於保險箱的要求日益嚴格。因此科技創新與行動裝置普遍使用，將影響金融服務業保管箱出租業務朝共享經濟創新服務模式。

## 第二節、研究動機

然而 2008 年席捲全球的金融危機的關係，保險箱在歐美國家掀起了一股熱銷風。人們因為恐懼銀行倒閉，所以想買保險箱來鎖住自己的貴重錢財。此風氣造成安全監控產業越加蓬勃發展。但經金融單位統計，全臺灣的保險箱總計有 100 萬箱，然整體使用率卻不如預期：由於保險箱租借的租金不貴，各間銀行在保險箱的安全監控、保管機制調整上所付出的維持成本也造成一筆隱藏的負擔。為了維護顧客關係，保險箱租借服務往往採取打折、贈送等方式提供。另一方面，對於使用者來說，由於金融保險箱規範沒有強制規定本人使用，因此可能造成使用者與關係人之間權責不清的問題。因保管箱業務偶有糾紛，且獲利率不佳，部分銀行規劃，若有新分行設立或舊分行整建，非自有行舍，就會取消此分行的保管箱業務，更有多家泛公股銀行考量分行空間等因素，評估將保管箱業務逐步縮減。由表 -1 可得知 2014 年臺灣重點銀行保險箱出租服務使用狀況。

表 1-1. 重點銀行保險箱出租使用率

銀行	提供服務據點數	數量	出租率
土地銀行	27	9 萬	近 8 成
臺灣銀行	57	10 萬	未提供
華南銀行	52	9.7 萬	未提供
彰化銀行	57	13.2 萬	約 7 成
國泰世華銀行	56	未提供	未提供
合庫商銀	22	5.4 萬	近 8 成
台中銀行	24	3.2 萬	近 8 成
新光銀行	10	1 萬	近 8 成

由於隱私保障相關顧慮，除了爆裂物與違法物品之外，針對使用者所存放金額、存放天數皆無法準確得知若要針對「疑似」洗錢的用戶進行觀察與

有效監控金錢流向，尚需要相關法令增設，如：香港與美國皆將疑似洗錢行為列為犯罪。

由上述可得知，保險箱業務因為使用率較低造成閒置資源浪費、契約內容未能有效整合使顧客卻步、無法有效監督洗錢犯罪等原因，而使得保險箱出借成為待改善之業務。對於各家銀行來說，如何讓顧客願意使用保險箱出借服務並且有效使用閒置資源避免浪費為目前首要考量方向。環顧現今 IOT 技術使得智慧型科技整合各種家電以建構智慧家庭是非常熱門的研究議題。本研究不涉及目前網路架構與技術等專業技術性議題，而將智慧型科技應用於出租保險箱，並基於共享經濟的思維，利用商業模式畫布來做出創新商業模式。

### 第三節、研究目的

近日由於 P2P (peer-to-peer) 的概念從原本點對點網路延伸至各產業，尤以「共享」模式蔚為一陣風潮，因其將閒置資源租借給未曾素面之人可以解決閒置資源浪費問題，該平台類似於中間人的概念，如：Airbnb、Uber。本研究所欲探討的金融保險箱相關議題為如何解決閒置的保險箱並讓承租雙方資訊流通，知曉保險箱租借的最新資訊、減少安全疑慮。且隨著互聯網時代的來臨，許多產業紛紛尋求線上線下聯合，智能手機出機量的增加使得移動互聯網開始普及，經電子商務結合行動 APP 系統快速及回應顧客的需求，提升廠商的服務品質及反應已是各產業的主要經營項目。

金融保險箱租借服務可透過建置跨平台的行動 APP 套入 P2P 的「共享」模式，藉由行動裝置的便利及快速回應性，使銀行方、保險箱出租需求方、擁有保險箱剩餘空間的使用者相互連結，並且解決金融保險箱由租借雙方資訊不流通的問題。對有使用保險箱空間需求者來說，透過此 APP 可以快速找到符合自己期望的保險箱價格、形式、契約，並進行租賃；對於提供保險箱租借服務的業者或擁有剩餘保險箱空間的使用者來說，使用此 APP 可以知道該需求用戶資訊、歷史紀錄等，確保安全性與資訊流通性。並且根據自身評估選擇租方與借方，避免因資訊不流通所產生的後續問題。

本研究期望以價值共創之概念建構虛實整合金融保險箱租借平台並形成創新商業模式，核心價值主張為透過此創新的跨資訊平台連結金融保險箱承

租雙方，並利用保險箱承租與使用之數據，來分析顧客對金融的潛在需求，創造金融業多元化經營，達到資源有效利用並同時輔助金融產業監督機制的結合並創造銀行業的發展。透過雙方使用租借保險箱服務與金融商品（有形或無形）相互搭配，再經結合行動裝置之應用，以提升使用者快速訊息回應及各項服務的便利性。該創新商業模式結合電子商務網路全球化與跨領域之資訊型態整合。

1. 促使臺灣金融業者及產品網路應用服務於整合技術發展的同時，以建立虛實整合模式，讓使用者體驗全面改善與提升便利性。
2. 透過提供保險箱租借服務之資訊整合平台應用，並與異業結盟之關係活絡整體金融產業。
3. 運用所建構之創新商業模式，建構虛實整合保險箱租借平台，提供消費者及業者雙方服務需求，並驗證創新商業模式之可行性。



## 第二章、文獻探討

近年來「共享經濟」的風潮興起。其主要的精神是把自己目前用不到的東西出租給需要的人使用，用閒置資產來創造經濟效益解決。因此，可以出租的東西變得五花八門，如何媒合「供給」與「需求」，也成為許多網路創業者的創業題目。而本文個案公司 CM 家具與台灣經融界有著深厚的合作關係，在現有金融保管箱市場中擁有超過 50% 的市占率，並近十年更進軍中國大陸，建置新一代的金融保管箱便是其中一個相當成功及經典的個案。本研究想藉由「商業模式」與「價值創造」之文獻分析與探討並進一步利用商業模式畫布方法，研究其與新興的「共享經濟」之商業模式的關聯。金融保管箱市場是否能跟上共享經濟趨勢下，發展媒合產品中介角色值得討論，而在於服務公司是否單純只屬第三方角色只提供平台，甚至跨境託管創新電子商務，也是值得思考的問題？

### 第一節、共享經濟經營模式

#### 壹、共享經濟

從 2010 年以來，全球網際網路市場興起一股新的商業模式「共享經濟」(Sharing Economy)。什麼是「共享經濟」？《經濟學人》的定義「在網路中，任何資源都能出租」說的沒錯，李開復博士提出上述的定義沒有表達共享經濟的精髓，更重要的是以下五點：

##### 一、閒置資源被激活

閒置的資源是巨大的浪費。比如說一輛車只有 4% 的時間在行駛，96% 的時間是停著的。這 96% 停著的閒置時間都是浪費的。換一個說法，如果世界採取共享模式閒置資源激活，則世界上的車輛就可以減少，相關交通擁擠、能源耗損問題都會大大下降。

##### 二、傳統時代的資源出租和中介將滅亡

傳統經濟中很大的一部份是中介、代理、渠道商收著不合理的費用，提供無增值的標準服務。但是在共享經濟裡，經過網路就可以讓資源提供者和需求者直接搭配。傳統中介都會逐漸被共享經濟消滅。哪些會先被消滅呢？利潤越高越先消滅，附加價值越少越先消滅，服務越標準化

越先消滅，越沒有（過時）法律法規保護的越先消滅。

### 三、資源「擁有權」和「使用權」拆分

當我們能不必花錢去購買取得所有權，而是取得使用權按使用付費的東西，我們的可支配收入提高。

### 四、共享經濟才剛剛開始

共享經濟的第一批創業（Uber、Airbnb）只是用精實創業解決一個單一的問題。未來大數據科技應用再加上電動車、自動駕駛，就會改變人類新的生活模式。

### 五、世界現在真的平坦了

Tom Friedman 在《The World is Flat》曾給世界青年建議：世界在產品和生產是平坦的，所以不要從事無創新的生產工作，若不能做有熱情有創意的青年應該考慮服務業，才不會被發展中國家的廉價勞工或機器取代。隨著共享經濟的來臨，大部份的服務業都會被顛覆，服務中介必然有滅頂之災，服務者也會面臨各種挑戰。

共享的三種類型。什麼資源適合共享？雷切爾·波特斯曼(Rachel Botsman)在《What's Mine is Yours》一書中把“共享經濟”分成三種類型。

一、產品服務體系：把閑置資源利用起來，短租房和租賃私家車都屬於這個范疇。

二、市場再流通：是顛覆瞭買多和買新的行為，互聯網成瞭二手交易平臺，可以購買，也可以各取所需地交換。

三、協同式生活。或者交換的是隱形資源，時間、技能或者空間。

中歐國際工商學院教授龔焱：共享經濟會成為主流，現在只是剛拉開序幕，要適用共享經濟模式依據三個標準。其一，是否能重構體驗的顛覆。這種顛覆並非對原有業務的體驗進行改良或放大，而是革命性地產生變化。不是比原有體驗好 10% 或者 50%，而是比原有體驗好 5 倍、10 倍。”其二，是否能重構商業價值。整個共享經濟的大前提，是建立

在碎片化時間以及閑置資產。共享經濟模式，是否能夠真正釋放碎片化時間的價值，是否真正能夠釋放閑置資產價值是關鍵。其三，是否能重構連接。連接的方式以及連接的成本、連接本身的三個緯度上能夠徹底重構。

## 貳、跨境電子商務

跨境消費涵蓋線下跨境消費，此為消費者經跨境旅遊方式購買國外服務及商品；線上跨境消費，係指消費者藉互聯網技術與金融機構共同實現，經跨境電子商務方式購買國外服務與商品等兩種不同方式(王璐，2015)。

聯合國經濟合作與發展組織(OECD)，針對跨境電子商務提出四種特性，其分別為

- 一、直接化，係指交易雙方直接透過網路平台進行協商及交易。
- 二、小批量，為交易主體經由電子商務服務交易平台，實現多國企業間或企業與終端消費者間直接交易，然因為多以一對一之形式，故而在批量或單量方面，數量較不龐大。
- 三、高頻度，其主要是交易主體經由電子商務服務交易平台，實現多國企業間、企業與終端消費者間，抑或是消費者對消費者間直接交易，然因為多以一對一之形式，在採購、銷售及消費方面，交易次數及頻率較傳統貿易高。
- 四、數位化，係為相較傳統的實體物件，通過跨境電商，在數位化或平台交易產品及服務方面，進行銷售或消費之作業，有逐漸明顯之趨勢。

全球性為跨境電商與國內電商最大區別，亦為跨境電商的基礎。並可區分為積極與消極影響。前者是商務資訊的最大共用程度，後者是交易主體須面對文化、政治與法律之差異所生成的風險。因此，運用電子商務進行交易之企業，容易隱匿所在位置，而難以界定交易發生地點。匿名性，主要因跨境電商非中心化全球特性，因此，難以辨識電子商務使用者的身分及位置，即使如此，卻也不影響交易進行；虛擬性，為無形產品可代替實務成為交易物件。消費者只需運用電子商務平台，便可進行訂貨、支付與即時結清等一

系列交易動作，一切流程一免去仲介環節；多邊性是傳統貿易多以雙邊或多雙邊貿易為主之線性結構。跨境電商則以透過 A 國商務平台進行交易，B 國支付結算平台、C 國物流平台，予以與實現其他國間的直接貿易。貿易過程相關之金流、物流、資訊流等，逐漸以多變方向邁進，形成一網狀結構之經濟貿易方式(林佳蓉，2015)。

跨境電子商務打破距離障礙，經通過國際貿易，促使廠商間以無國界的多邊貿易進行連結，對於消費者而言，跨境電商能使消費者於自己國家內以更便利的方式購買到外國商品(許景泰，2014)。因此，所謂之跨境電子商務係指交易雙方運用現代資訊技術，進行的各類跨境域或跨國界，並以數位化之形式進行交易，是一種新型貿易活動和模式，而這項模式涵蓋行銷、交易、支付、服務等各項商務活動，融合國際貿易和電子商務兩方面的特徵，具有更大的複雜性。其主要表現在資訊流、金流、物流等多種要素流動緊密結合，如圖 所示(中國電子商務研究中心，2015；黨倩娜，2014)。

跨境電子商務藉由網際網路技術，實現商品和服務的跨境交易，因其具有開放、高效、便利、進入門檻低等優勢，跨境電商不僅能夠衝破國家間的障礙，增加中小企業進入國際市場的機會，更促使國際貿易走向無國界貿易，未來可望成為主導對外貿易的新模式，更能帶動產業和就業發展、增加收入、滿足居民需求，為經濟發展提供新動力。

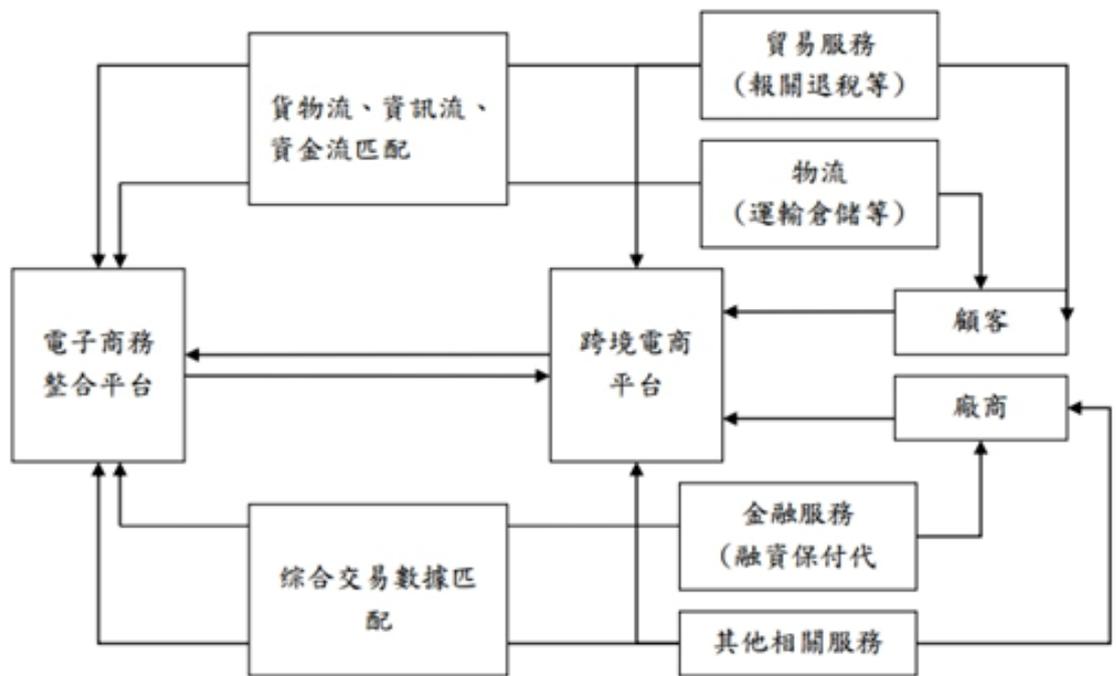


圖 2-1. 跨境電商各商務流程架構

資料來源：中國電子商務研究中心「跨境電商各商務流程」

跨境電商成本方面，當販賣相同產品，相較於線下交易，距離有關之貿易成本較為低廉，但因語言之差異，其交易成本相對較高。不過，對於英語系出口國家而言，在線上貿易比較佔有相對優勢。因此，跨境電子商務較著重在降低線上交易之距離成本（Estrella Gomez-Herrera, et al., 2014; Hortaçsu, A. et al., 2009）。

### 叁、點對點 P2P (Peer to Peer) 商業模式

點對點網路 (Peer-to-Peer) 技術在分散式電腦架構中，最初設計以進行電腦資源共享，含括檔案內容、儲存空間及處理器能力。點對點之用戶，可運用共享應用程式，將其欲共享之資料文件，與其他用戶進行分享 (Alper Ozer. et al., 2013)。有別於 Client/Server 結構建置於網路之中央伺服器，以提供使用者網路服務之需求，在系統維護方面較為不易、輕易出現網路瓶頸，以及服務功能不足等缺失，點對點網路技術讓使用者可直接進行檔案交換，此舉作法，不僅減少網路資源服務之缺失問題，也可協助媒體推廣變得更快速 (黃義雄、郭倫嘉，2008)。隨著點對點技術於網路服務層面之廣泛應用，及使用者人數增加，使得可從每個點對點服務網路節點取得之資源數目也急速提升。然而，點對點技術有一個重要的先決條件，該服務的所有節點，願意分享自己的資源，並且須建立在相互協助的前提下，才會形成整體點對點服務網路系統，並可因此發揮優越效能 (石維寬，2007)。此項技術，以群組共享資源的概念為基礎，群組成員在下載相關資料的同時，有時也會將資訊或資料上傳並分享給其他成員，進而達到相互進行資料傳輸與分享之行為 (易志偉、劉炳傳，2011)。基於互聯網 P2P 閒置物品網絡租借平台的出現，運用撮合方式達到雙方租賃交易，將擁有閒置財務的物主以及願意支付費用並使用的另一方配對成功，在帶有 GPS 定位功能的智慧型手機，協助且方便找到附近出借的物品，社交網絡提供核對雙方信息，以建構互信方式，透過線上支付系統處理所有費用支付費問題 (符開佳等人，2015)。

近年來，隨者科技發展與網路普及化，P2P 借貸 (Peer to Peer lending) 也成為新興的借款模式。P2P 借貸以互聯網與電子媒體技術。透過上述媒介進行對等貸款或是個人對個人貸款，可以有對等投資、群眾貸款和社會貸款等不同的方式。隨者數位技術的進步，些許國家或地區允許陌生人之間透過電子資訊進行借貸協議，而在線上有專門進行陌生配對的金融公司-社交借貸公司為人們進行配對並透過合理的收費標準賺取交易所產生的利息。網路金融公司針對每個交易項目進行匹配。然而，傳統的銀行中間人腳色將逐漸失去效用，借款人可利用較低的利率得到需求款項，而貸款人的利率與收益也明顯高於銀行或傳統貸方。

P2P 借貸起源於歐洲，英國 Zopa，也是目前歐洲最大的網路借貸公司。過去英國的金融業被主要的大銀行壟斷，將還款利率拉高，一般人很難向銀行借小額的款項。據外媒報導，Zopa 的 CEO 吉爾斯·安德魯（Giles Andrews）曾表示，最初的想法來自於 eBay。「Zopa」代表著「Zone of possible agreement」，意味著透過 Zopa 這樣的平台，金錢的流動可以透過雙方都同意的方式達成。透過 Zopa 借出的款項，目前為止至少已經有 13.9 億英鎊（大約 642 億台幣）。在英國，由 Zopa 等 P2P 網路借貸公司主動成立名為「P2PFA」的 P2P 行業協會，要求政府建立相關法規。英國金融行為監督局（FCA）也在 2014 年發佈並實施監管方法。著重在金融消費者保護、誠信原則和競爭性原則等三個面相。中國政府則是在 P2P 網路借貸的爆發性成長後，在 2015 年底終於公佈「網路借貸資訊仲介機構業務活動管理暫行辦法」，明確表示不能吸收公眾存款、設立資金池、提供擔保或承諾投資人保本保息等(許文貞，2016)。

「共享」是以 P2P 物品分享的社群平台。平台用戶可以將自己所擁有的閒置物品，免費借用給別人，也可以在該平台尋找自己所需要的物品，向其他用戶借用一段時間。而該平台就是以 P2P 的概念，將閒置資源加以有效利用，延伸至金融產業的保險箱租賃，使用者可透過租賃平台，找尋租賃對象，出租者能分享金融保險箱給至所需要的使用者，並收取合宜的費用，雙方將資源共享，形成更有效能的新創服務。

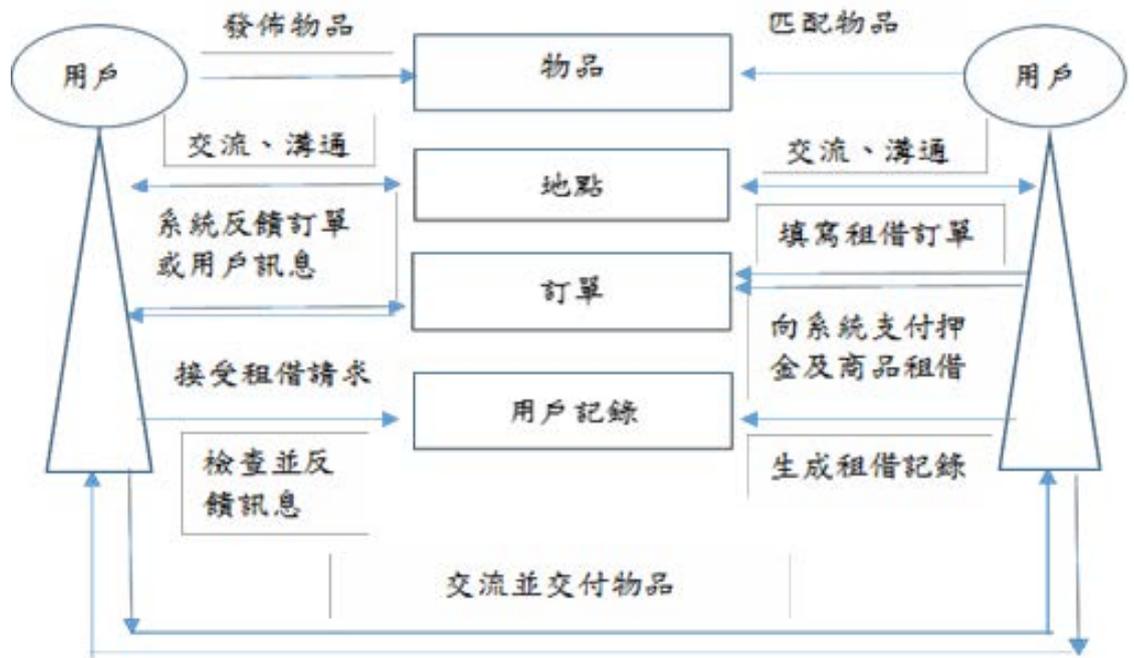


圖 2-2. P2P 網路租借平台服務流程

資料來源：許文貞 (2016).



## 第二節、金融保管箱業務規範

### 壹、保管箱收費標準

近年來，隨著金融產業相關制度逐漸健全，金融保管箱成為人們放置貴重物品的選項。從美國起源的金融保險箱租借服務行之有年，銀行藉由向服務需求者收取保證金與定期費用獲利。在臺灣也有多家銀行提供保險箱租借服務，租借價格依保險箱的尺寸而有不同；由表 2- -1 可觀察，保管箱分為 A-B-C-D-E 五種類型，租金與保證金的價格隨著保管箱大小由低至高，租金為半年一期，收費方式為每期同時收取租金與保證金的方式。

表 2- 1. 保管箱收費標準-玉山銀行

箱型	尺寸（高*寬*深）	每期租金	保證金
A 型	7.6*12.7*61	450	450
B 型	12.7*12.7*61	600	600
C 型	7.6*25.4*61	750	750
D 型	12.7*25.4*61	1,125	1,125
E 型	25.4*25.4*61	1,800	1,800

資料來源：玉山銀行官方網站

租借須知（玉山銀行）：

#### 一、申請資格與繳費方式

1. 租箱人需年滿 20 歲，並請覓妥聯絡人一人，攜帶身分證及印章親洽分行填寫保管箱租用約定書。
2. 租期為半年一期，採繳交租金及保證金方式。

#### 二、領取鑰匙

1. 開箱：在營業時間內，填寫開箱記錄單並蓋原留印鑑，會同管理人員進庫。
2. 續租：租期屆滿前，繳納續租租金，即可繼續使用。

3. 退租：請填寫退租申請書，騰空保管箱，交還鑰匙，憑原保證金收據領回保證金。

表 2-2. 保管箱收費標準-彰化銀行

箱型	尺寸（高*寬*深）	年租金	保證金
A 型	61*12.7*7.7	1,100	1,100
B 型	61*12.7*8.3	1,200	1,200
C 型	61*12.7*12.7	1,300	1,300
D 型	61*25.4*7.7	1,600	1,600
E 型	61*25.4*12.7	2,300	2,300
F 型	61*25.4*25.4	3,600	3,600
G 型	61*38.1*25.4	5,000	5,000

資料來源：彰化銀行官方網站

租借須知（彰化銀行）：

1. 租箱：由本人親帶身分證件及印鑑辦妥立約手續，並繳交租金、保證金後，領取鑰匙即可使用。
2. 開箱：開箱時，須攜帶鑰匙及開箱印鑑（或蓋妥印鑑之開箱記錄單），由本行啟庫員會同開箱。
3. 續租：繳妥續期租金，即完成續租手續，租金可至本行各營業單位繳納或授權本行自指定帳戶中自動扣繳。
4. 退租：由本人或書面委託代理人攜帶印鑑填妥「退租通知書」，並交還鑰匙，即可領回未到期租金、保證金。
5. 注意事項：
  - i. 租期屆滿後，未辦妥續租或退租手續，且未補繳租金及遲延利息前，出租人得停止會同開箱。
  - ii. 遺失鑰匙、印鑑、因繼承開始或其他重大情事，需暫停開箱時，請即以書面或電話通知本行，以維權益。

表 2-3. 保管箱收費標準-華南銀行

箱型	半年租金	保證金
A 型	750	750
B 型	1,000	1,000
C 型	1,000	1,000
D 型	1,700	1,700
E 型	3,000	3,000

資料來源:華南銀行官方網站

租借須知（華南銀行）：

本人（需年滿 20 歲且有行為能力自然人）親持身分證、第二證明文件（如健保卡、駕照、護照）及印鑑辦理，並繳交租金及保證金租用。

華南銀行保管箱服務特色（網站資料）：

1. 安全可靠之電子定時密碼鎖
2. 全天候電子錄影監視及保全防盜系統
3. 強化鋼筋混凝土結構並包覆防護厚鋼板
4. 全套電子自動警報感應器
5. 隱密的私人整理室空間
6. 租用手續簡便、收費合理
7. 設置地點適中、交通便利
8. 投保保管箱責任保險

## 貳、保管箱相關規範

### 一、金融法規

由表可得知目前臺灣的金融法規主要針對出租項目的變更、寄放物品性質規範、契約進行中欲終止與損害賠償責任進行相關規範，保險箱出租規範以保障使用人權益為主。

表 2-4. 保險箱出租法規重點

條例	內容
第二條	對價繳付：租金方式為半年或一年為一期，並另外收取保證金；押租金方式則是收取押金，並以利息為租用對價，不用繳保證金，退租後再退還押租金。
第四條	契約的變更：如果出租人要調整費率，應該要在契約到期前三十天通知承租人下一期適用的費率，並在新費率生效前六十天公告。
第六條	抵扣通知：如果承租人因為違約而需要賠償損害，出租人確定金額並要抵扣承租人所繳的保證金或押租金前，需要先通知承租人。
第七條	第三人開箱：若第三人要申請開啟保險箱，其持有保險箱開箱方式及符合承租人原本約定的辨識方法，除非有特別的約定，不然此申請就視為承租人本人申請開箱，出租人不得拒絕。
第八條	置放物之範圍與限制：置放物不得為危險物品、違禁品、易暴易燃物、有礙公共安全或衛生物品、潮濕有異味與容易腐敗變質之物品或雙方約定的物品；如果司法及警察機關有調查犯罪的需要，出租人會和司法或警察機關依法搜索或扣押置放物，應該要通知承租人。
第十一條	損害賠償責任：承租人放置的物品如果發生被偷、滅失、毀損或變質，出租人需要依約定或證明情形等負損害賠償責任。
第十四條	終止契約：承租人可以隨時終止契約
第十五條	若承租人積欠租用保險箱的費用，到期還沒有清償，經出租人訂定超過三十日的期限催告清償，仍未清償的話，出租人可以在至少三十日之前通知承租人終止契約。

## 二、銀行內部控制

### (一)營業時間

1. 金庫室及保管箱室應裝置自動錄影監視、自動報警、警報或保全防盜系統及自動定時鎖等設施，並強固週邊設備，以確保安全。(金融機構安全維護注意要點)
2. 營業廳及重要處所(包括營業廳外設置自動化服務機器之場所)應裝置安全維護自動警報、報警系統、自動錄影監視系統及檢討充實各項防護器材，並應指定專人負責操作、監控，切實掌握狀況。報警系統每月至少配合警方測試並檢查二次，其餘各項設施平時應注意保養及維護(修)，以發揮良好功能。(金融機構安全維護注意要點)
3. 金庫、出租保管箱(室)安全維護措施(金融機構安全維護管理辦法—第六條)

金融機構對其營業處所、金庫、出租保管箱(室)、自動櫃員機及運鈔業務等執行安全維護措施，應依下列規定辦理：

### (二)營業處所安全維護措施

1. 營業處所設置之大額出納櫃檯，應以堅固材質之柵欄或防彈玻璃加以區隔，裝置適當安全設施；現金收付櫃檯高度應適當，並設置自動鎖抽屜，經收現鈔應隨手置入抽屜並上鎖或回送大出納處。
2. 作業部門應嚴格管制非工作人員進入，並於出入口裝置門禁管制設施。
3. 各營業單位於營業時間應僱用駐衛警、保全人員或其他警衛人員專責擔任警戒工作。但有正當理由，且營業單位已建置適當安全維護措施者，得向主管機關申請免適用前揭規定。

### (三)金庫、出租保管箱(室)安全維護措施

1. 金庫室、保管箱(室)應加強各項進出管制設(措)施，不得呈常開狀態。
2. 金庫室鑰匙、密碼應指定二人以上分別控管。金庫室門應裝置定時鎖，管制開啟時間。
3. 金庫室、保管箱(室)如有淹水顧慮者，應裝置防、排水及其警報系統設備。

### 叁、各家銀行契約書差異

在金融法規之下，各家銀行因為所面對客群數量、種類、保險箱數量、預估獲利等相關差異而訂立不同的契約內容與形式，例如：以出租人到期不續約來看；土地銀行規定須於到期日前以書面通知承租人；彰化銀行則是十四天前以書面通知承租人；花旗與富邦銀行則是三十天前以書面通知承租人。除了變更契約日期不同之外，其餘則為保證金與損失賠償金額差異。使用者在選擇銀行保險箱出租服務時需針對各項需求進行評估。



### 第三節、異業結盟與價值共創

#### 壹、異業結盟

異業結盟是一個水平的聯盟。例如，物流提供商之間的服務可能會發展橫向合作，也有可能為競爭的兩家或多家物流公司之間的合作。在水平聯盟中，這些合作夥伴可以受益雙重。一方面，他們可以「獲取直接利益的有形資源」。這通常包括知識和信息，也可以是促成創新的動力。Tae H. Oum 等人發現發現異業結盟水準是確定聯盟對企業盈利能力影響程度的重要因素，異業結盟在涉及高層次合作時往往對盈利能力產生重大而積極的影響 (Oum, T.H., et al., 2004)。

近年來，策略聯盟在業界備受重視及採用，而異業結盟便是其一 (Pekar, P., & Allio, R., 1994)。企業採取此項策略聯盟之目的在於獲取資源、增加自身能力及管道。目前實證研究方面，則多針對異業結盟進行相關探討，並且多以利潤或其他動機作為導向，以便了解異業結盟的採用，可否有助於提升消費者的觀感或服務品質 (陳春宏，2002；林芳如，2003；丁永陽，2005)。

經由異業結盟關係性角度，予以探討銀行業相關連結之議題。以銀行業者來說，其所面對的問題在於活化顧客上門等待作業的空閒時間並且增加其對於銀行推行業務的參與動機，因此最常見的異業結盟為在銀行大廳增設咖啡廳，如此一來顧客在等待過程中可在咖啡廳購買飲品或是閱讀該銀行的業務介紹傳單，透過此種方式可以增加營業收入、解決顧客因等待而感到煩悶的心情。

除了銀行設置咖啡廳等較為實體性質的異業結盟例子之外，許多銀行也與影城、悠遊卡公司合作推出聯名卡，銀行顧客可以根據該聯名卡找尋各種優惠方案。並透過機會使用該聯名卡賺取紅利或其他優惠。除此之外，銀行也透過許多贊助，如：演唱會贊助、路跑活動贊助，增加該銀行的曝光度。

行政院公布之「數位匯流發展方案 (2010-2015 年)」指出，在匯流帶動下，預期未來，通訊、網路及廣電產業各自垂直發展的經營模式，將被解構，朝向網路傳輸業務、播送平台業務、內容應用業務等水平產業型態(行政院，2010)。

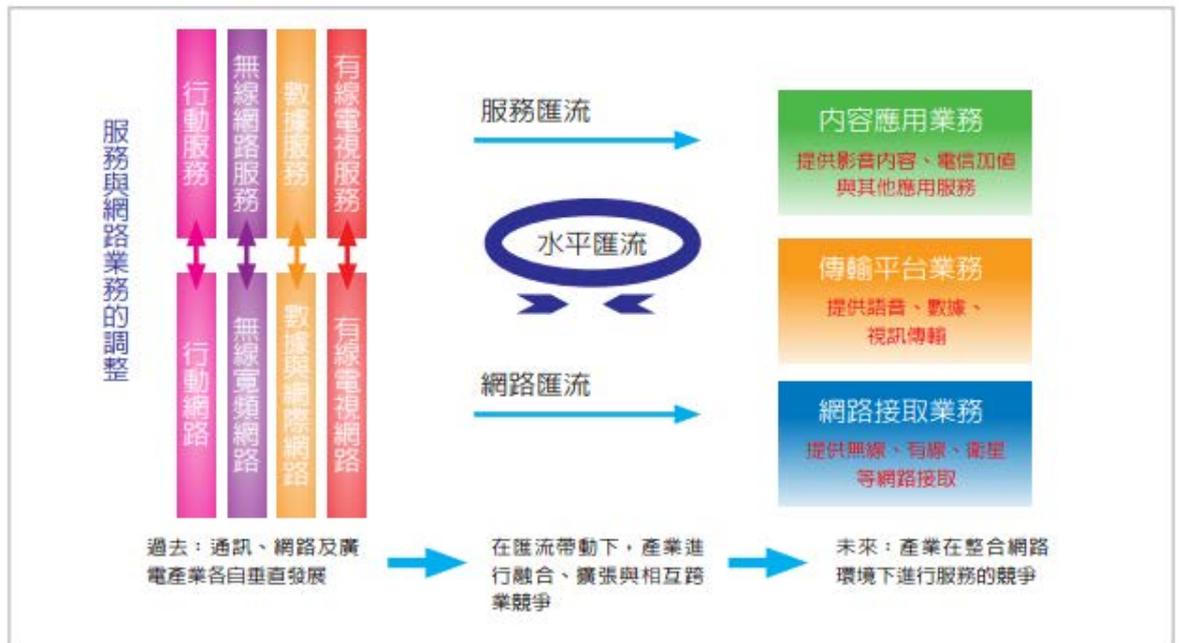


圖 2-3. 金融產業未來發展方向

資料來源：行政院.(2010). 數位匯流發展方案 (2010-2015 年).

在未來的發展，異業聯盟是必然趨勢，也是促使金融機構繼續往前邁進的一劑強心針，而近期造成討論話題的第三方支付則為未來「數位銀行」的發展，造成不得不與其他產業整合互助的效應。對中小企業主來說，採用第三方支付，能節省人力成本，甚至未來在超商購物以及在夜市吃東西的消費者，只要拿出手機觸碰讀卡機，即可完成付款，攤商老闆無須找錢給客人，也不必擔心身上帶著太多現金遭歹徒覬覦，提高安全保障。以往，金融機構本身就是金流服務的提供者，而第三方支付則使交易更有保障，因此金融機構自然不輕易錯失此商機，估計已有 12 家銀行揮軍搶攻，其中推出自有第三方支付品牌的包括：玉山銀行的「兩岸支付通」、永豐銀行「豐掌櫃」、中國信託商銀「pockii」、第一銀行「第 e 支付」、兆豐銀行「Mega ePay 兆豐支付」，還有華南銀行的「e 指收」。第三方支付服務為銀行帶來跨境、跨產業及跨虛實結合三大類跨界支付商機，跨境指的是「跨境支付」，銀行可協助臺灣中小企業與電子商務平台業者，以新臺幣定價及收款將優質商品銷售給中國大陸消費者，業者無須自行承擔匯兌風險，目前，玉山銀行與中國支付寶合作，而元大銀行則與中國快錢公司合作，推出此項服務；在網購的線上支付商機，玉山銀行已開辦兩岸網購雙向的代收轉付業

務，開始提供消費者利用該行 Web ATM 於淘寶網購物的服務，購物付款更加便利且安全。

然而因為橫跨多項產業或是相異企業，在服務品質及內容控制方面多難以掌握，因而造成協調及整合議題逐漸浮現。異業結盟必須針對產品以及服務水準方面嚴格控管，多加留意及提升其水平。

## 貳、價值共創

價值創造模式則有三種型態，分別為價值鏈、價值群與價值網。研究發現(1)顧客價值越高，則越傾向於價值鏈、價值群與價值網之價值創造模式；(2)企業價值越高，則越傾向於價值鏈、價值群與價值網之價值創造模式；(3)企業擁有營運優勢的核心能力；則傾向於價值鏈之價值創造模式；若擁有技術及創新優勢的核心能力，則傾向於價值鏈或價值群之價值創造模式；(4)企業的資訊能力越高，則越傾向於價值鏈、價值群與價值網之價值創造模式；(5)企業與上下游廠商合作密切程度越高，則越傾向於價值鏈、價值群與價值網之價值創造模式。(黃先鋒，2008)。

顧客與供應商間，經由網路平台快速發展與更新，進而產生同步、互動以及共創價值的結構體系。價值共創，係為價值是由企業以及顧客共同創造，且互為夥伴關係，換句話說，價值共創是一種 B2C 或 C2C 的互動指標。相較於傳統對價值創造之論述，供給及需求兩方，皆屬於價值創造的參與者。因此，在價值共創的觀點裡，可以從單對單衍生為多對多的層次。有別於過往著重於企業單獨自行為組織創造價值之觀點，價值共創以創造出讓不同顧客體驗屬於個人經驗或使用的環境，並透過企業與顧客間良好且有效之互動，才可創造出真正企業真正的價值。若企業要達成與顧客間價值共創之目標，便須建構四項機制，企業方能推出滿足顧客需求與備受肯定之商品或服務，分別為溝通 (Dialogue)、資料的存取 (Access)、資料的透明度 (Transparency) 及利害關係 (Risk-benefits) 四項機制，亦即企業須提供互動平台，促使企業與顧客間，具有可進行互動之媒介，並確保雙方溝通之利基點，是建立在雙方皆感興趣的議題或是產品內容之上。另外，在影響溝通有效性方面，顧客能否真正取得正確且即時之資訊，亦為須注意的要點。最後，顧客必需清楚知曉，其欲獲得之利益，背後需承擔的風險為何，如此一來，方可達成真正價值共創之目的。

## 第四節、商業模式

### 壹、商業模式

Osterwalder & Pigneur 於 2010 年出版了《Business Model Generation》一書（中譯本書名《獲利世代》），書中以九個構成要素來描述企業的商業模式，也成為了近來學術和實務應用上主要的參考依據。其九大要素列舉如下：

表 2-5. 企業商業模式構成要素

目標客層 (Customer Segments)	意指「一個企業或組織所要服務的一個或數個客戶群。」所需要思考的內含是「我們為誰創造價值？誰是我們的顧客？」舉例來說，目標客層可能存在於以下不同的型態，如大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元市場和多邊市場。
價值主張 (Value Proposition)	指的是「可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品和服務。」所需思考的是「我們給消費者的價值是什麼？我們能幫助顧客解決什麼問題，和們滿足了顧客那些需求？我們提供給每個目標客層的是什麼樣的產品和服務？」價值主張是以獨一無二的價值元素組合，為一個目標客層創造價值，迎合這個客層的需求。這些價值可以是價格，服務速度或品質相關的設計，使用經驗等。在實際的商業行為中、新穎性、效能、客製化、設計、品牌定位、價格、成本、風險、可行性、便利性……等等因素，都可以成為價值主張的訴求。
通路 (Channels)	意指「一家公司如何和目標客層溝通、接觸、以傳達其價值主張。」思考的方向為「目標客戶希望我們透過那些通路和他們接觸？現在我們如何接觸他們？我們的通路如何整合？哪些通路最有效果？哪個通路最符合成本效益？我們該如何配合顧客的例行狀況並整合這些通路？」結合消費者行為學中的購買知覺模型，通路可分成認知、評估、購買、傳遞、售後等五個階段，並依此五個階段分配於「直接和間接」或「自有和合夥」通路型式來分析符合商業利益的通路經營。
顧客關係 (Customer Relationships)	意指「一家公司與特定的目標客層，所建立的關係型態。」思考的方向為「每個客層希望我們跟他們建立或維繫什麼類型的關係？那些關係是我們已經建立的？要花多少成本？這些關係要如何融入我們的商業模式？」客戶關係可能有多種不同的類型，因此應該針對某個特定的客層，建立多種不同的顧客關係。舉例來說個人協助，專門個人協助、自助型式、自動化服務、社群關係和共同創造都是維護客戶關係的重要方法。
收益流	意指「一家公司從每個客層所產生的金錢。」思考的方向

(Revenue Streams)	為「顧客真正願意付錢購買的，是什麼價值？他們現在付費購買的是什麼？他們現在如何付費？他們比較希望如何付費？每個收益流對整體收益的貢獻是多少？」以此論述，要產生收益流可以有以下各種方式：資產銷售、使用費、會員費、租賃收入、授權金、仲介費用、廣告服務費及其他等等。
關鍵資源 (Key Resources)	意指「要讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。」思考的方向為支持「價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流等，需要什麼樣的關鍵資源？」因此實體資源、智財資源、人力資源、財務資源都可視為關鍵資源的一種。
關鍵活動 (Key Activities)	意指「要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。」思考的方向為支持「價值主張、配銷活動、客戶關係、收益流等，我們需要進行什麼樣的關鍵活動？」以此關鍵活動可能為以下事項，如生產、問題解決、網路平台之經營……等等活動。
關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)	意指「要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。」思考的方向為「關鍵夥伴是誰？我們的關鍵供應商是誰？哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得的？哪些關鍵活動又是由合作夥伴執行的？」若我們建立最適化與規模經濟、可以降低風險和不確定性和取得特定資源和活動的關鍵合作夥伴關係，會對商業活動有很大的助益。
成本結構 (Cost Structure)	意指「運作一個商業模式，會發生的所有成本。」思考的方向為「商業模式中，最重要的既定成本是什麼？哪些個關鍵資源最昂貴？又是哪些個關鍵活動最花錢？」如何把成本降低對企業經營十分重要，比較於「價值驅動」和「成本驅動」二種成本結構，價值驅動是尋求並維持最節省的成本結構，而價值驅動是把成本放在價值創造這一層面。而成本結構需要考量的特徵可能是固定成本、變動成本規模經濟、範疇經濟。

而「商業模式畫布」即是依此九項元素依其相對應關係所組合而成的可視化模型如圖。

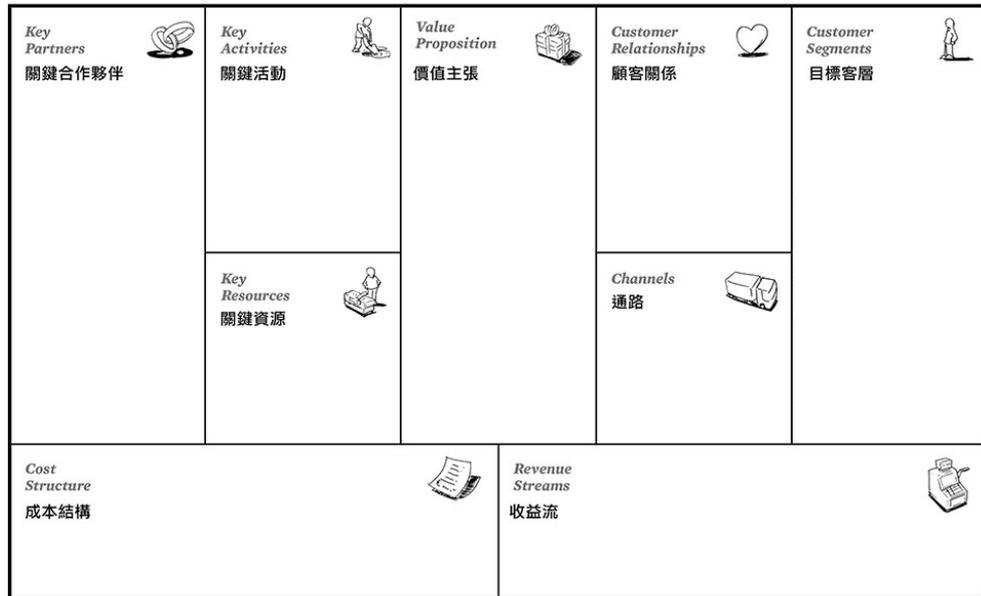


圖 2-4. 商業模式畫布

## 貳、創新商業模式

商業模式可視為組織企業朝著營利目標邁進的一個抽象概念，換句話說，便是組織企業將資源或構想等投入（Input）至程序（Process），並將其轉換形成最後有用之產品或服務得到產出（Output）。而商業模式中，若能順利將兼具創新及生產性之資訊科技導入，可產出極具好評的商業應用。商業模式是一種描繪公司整體營運方式之觀念，它包含許多構成要素，以及各項構成要素之間的關係，因此從商業模式的起源演進至今，皆是強調各要素的整體關聯性，如表 2-。

此外，商業營運系統中，內外組成的要素間，將產生相互作用與連結。面對環境變動時，要素間將視其影響程度而有所變化，最後透過階段性的磨合連結，將原先的抽象概念成功地轉化為具體可執行的模式，即產生出一套企業能夠營運獲利的商業模式，其要素分別為，關鍵合作夥伴、關鍵資源、關鍵活動、價值、顧客關係、通路、目標客群、成本結構與收益等九大要素。社會經濟，如製造商、大眾外包、分享經濟，以及技術之發展趨勢，包含雲端運算、3D 列印、大數據以及物聯網等之生成，逐漸改變企業及消費者之各種習慣，也因此，便須尋找創新商機以及新業務。伴隨多種不確定性的創新技術，以及顧客新的需求之下，商業模式的創新往往會影響整個企業，也因此，創新商業模式的實踐已是必然之趨勢所在。趨勢的發展，促使產業內

激烈競爭，倘若企業可進行商業模式之創新，便有找尋到獨特利基之機會，以創造優於同業之績效。而商業模式之創新，可分別來自兩種不同產業商業模式之融合，以及從公司現有之商業模式進行創新等兩種方式。前者之創新方式，係為企業觀察其他產業並進行構思，以源自於其他產業之商業模式，針對所處產業之現況予以更新並融合；後者係為企業自身之商業模式，因動態環境趨勢更新，進而無法繼續沿用舊有商業模式為公司獲取績效，故而促使企業將原本之商業模式進行修正，以因應環境之變動。



表 2-6. 近代商業模式論述

年代	作者	
2001	Amit and Zott	商業模式是企業利用商業機會，設計交易並創造價值。 商業模式是有關交易的具體內容、結構及統治的描述。也是一種相互依賴的活動構成系統。
2002	Chesbrough and Rosenbloom	商業模式是將經濟價值與技術予以實現而結合的一套邏輯。
2002	Magretta	商業模式是解釋企業如何運作的一套故事。一個好的商業模式必定能回答「誰是顧客」「顧客價值是什麼」「如何為企業獲得盈利」「以適當成本傳遞價值給顧客的經營原則是什麼」等問題。
2005	Morris et al.	商業模式是一種描述，說明如何制定與投資、產品架構之決策，以利於特定市場上創造競爭優勢。商業模式包括六個基本要素：價值主張、顧客、內部流程/能耐、外部定位、創造經濟利益的模式、人事/投資者。
2008	Johnson, Christensen and Kagerman	商業模式包括四項以創造及傳遞價值必須考量的要素：顧客價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源及關鍵流程。
2010	Casa-desus-Masanell and Ricart	商業模式的描述足以支持顧客價值主張有效性之邏輯、收入結構及傳遞此價值的成本結構。
2010	Chesbrough	商業模式必須要執行價值創造及價值獲取等兩項重要功能，詳細要素則包含提供何種商品給客戶的價值主張、在何種區隔市場、如何創造與傳遞價值的價值鏈結構、收益產生機制、企業在價值網絡中的定位及讓他人不易模仿的競爭策略。
2010	Gambardella and McGahan	商業模式是把創意用合理的成本轉換成價值創造以獲取價值利益的機制，企業必須發展相關價值活動並累積資

		源，不僅使收益大於成本，更要比競爭者有效率。
2010	Itami and Noshimo	商業模式應包含商業系統、學習系統及利潤模式，商業系統主導產品及服務的生產與傳遞，學習系統可以從顧客與供應商學習運作的新需求，長期的學習累積可以形塑企業的競爭優勢，而利潤模式是說明企業如何獲利的公式。

資料來源：鍾憲瑞(2012)

本研究所探討的保險箱租借資訊平台所提供的不只是租借金融保險箱服務，用戶也可透過該平台進行不同項目的投資並依據用戶習慣提供保險箱的廠商推薦與金融資訊。



## 第三章、研究方法

本研究採取質性研究方法中的個案研究法。質性訪談是一種為特殊目的而進行的談話－研究者與被訪問者，主要著重於受訪者個人的感受（perception of self）、生活與經驗（life and experience）的陳述，藉著彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實（social reality）的認知（Minichiello et al., 1995）。並由個案公司訪談將渠經營經驗藉由商業模式畫布方式建構金融業保管箱出租之創新商業模式之研究。

### 第一節、個案研究法

個案研究是一種研究策略，在於處理現象和情境中複雜的交互作用。個案研究選擇單一個案，採用各種方法如觀察、訪談、調查、實驗等，以此蒐集完整的資料，掌握整體的情境脈絡與意義、解決或改善其中的方法，亦即個案研究能夠幫助研究者釐清特定的真實情境脈絡，達成整體而通盤的瞭解。個案研究是一種經驗探究，在真實的生活脈絡裡，探究個案當時的現象。個案研究的特色大致可以歸結出下列七點（Merriam,1988；Yin,1994；林佩璇，2000；邱憶惠，1999）：

#### 一、特殊性（particularistic）

個案研究著重在一項特殊狀況、事件、方案或現象，情境脈絡係個案研究的核心，研究著重於瞭解「個案中所呈現的是什麼？」亦即最終要表現的是此一個案的獨特性。

#### 二、整體性（holistic）

個案研究希望從一個完整的情境脈絡中來掌握研究現象，而不是找出幾個變項，用簡統計分析來推論因果關係。重要的是，個案研究要盡量對研究對象或現象進行全面性、通盤性的理解。

#### 三、描述性（descriptive）

描述性意指個案研究的最終成品必須是在研究下呈現出對現象豐富、濃厚的描述。要能作有意義的詮釋自然需要整全而豐富的描述。個案研究希

望盡量含括所有可能的變項，並對期間的互動加以描寫，因此所需的資料便需要有多樣化的來源（如文獻、引文、圖表）。

#### 四、詮釋性（interpretative）

個案研究應該提供讀者足夠的脈絡依據，以對現象或事件作意義詮釋，因為要瞭解現象中的複雜關係，就必須注意行動者的意向，瞭解行動者的參照架構和價值觀。

#### 五、啟發性（heuristic）

啟發性指的是個案研究必須在研究當中提供讀者對於現象的理解，除了帶出新意義的發現之外，更要有助於讀者對研究現象的再瞭解，產生新的洞察力來探索先前所未察覺的關係與變項，更加釐清辨明事實間的關係脈絡。

#### 六、歸納性（inductive）

個案研究相當依賴「歸納理性」（inductive reasoning），研究過程中的推論、概念、或者是假設必須是植基於情境脈絡本身。個案研究者應充分運用所蒐集來的資料，從中發現事件的關係脈絡、概念、或是相關因素，以對現象進行理解。

#### 七、自然類推性（naturalistic generalization）

個案研究所謂的自然類推是基於心照不宣的知識（tacit knowledge），將個人經驗融入個案發現中，而產生新的理解。Leean(1981)指出從研究中所得的自然類推，有助於讀者產生新的視野以瞭解人類活動的整體圖像（轉引自林佩璇，2000）。

研究者採用個案研究的理由通常有以下四點（Merriam，1988；邱憶惠，1999）：

- 一、研究者不控制整個事件的發生。
- 二、欲深入瞭解關於發生事件當時的過程（how）與原因（why）。
- 三、所研究具有啟示性（revelatory），希望研究結果提供整體性、深刻描述與即時現象的詮釋。
- 四、重視生活情境中，現象發生的意義。

本研究基於個案公司 CM 家具在現有金融保管箱市場中擁有超過 50% 的市占率，利用個案分析法中經驗探究的特性故採個案研究。

## 第二節、研究個案公司簡介與歷年研究訪談提綱

### 壹、研究個案公司簡介

「忠於品質、追求完美」。

民國 60 年，當年的電話號碼只有五位數，CM 家具在臺中市熱鬧的三民路風光開幕。創業之初，只有創辦人和太太兩個人經營，為了送一個鐵櫃到東海大學附近，創辦人騎著人力三輪車，奮力的騎上現在臺灣大道上的陡坡，將鐵櫃搬下車送給客人的那一霎那，早已汗流浹背，顧客無不被創辦人刻苦難勞的精神感動！正因著這樣過人的打拼精神，創辦人夫妻倆漸漸在業界闖出名號，”CM 美家具”的招牌也越來越響亮！CM 家具專營辦公家具，銀行安全設備的領域，自創業之初，CM 家具一貫秉持著「品質第一，服務誠懇」的精神，為追求安全、完善的辦公環境及銀行營業環境零災害而努力；並以不斷創新的精神持續研發高品質高效率之辦公及金融設備，為大眾創造最優質舒適的辦公環境。同時，由於品質絕佳、售後服務專業，成為公家機關採購最優先考量的廠商。

憑藉著不服輸的精神，加上創辦人敏銳的商業嗅覺，從兩人小公司逐漸擴編，客戶也遍及全省，除了辦公家具，他早早察覺出國內金庫的市場，仍未萌芽卻商機無窮！出身臺灣農村樸實的鄉下小孩，會的英文不超過十句話，但他膽識過人，毅然決然提著一卡皮箱前往日本，爭取日本第一品牌熊平 KUMAHIRA 金庫門出租型保管箱，以及日本 EIKO 金庫的台灣代理商，也為 CM 家具日後在銀行界打下深厚基礎。國內首屈一指的臺灣銀行，華南銀行，合作金庫等等銀行，都是 CM 服務超過三十年的老客戶。CM 家具與富邦銀行、臺灣銀行、華南銀行、合作金庫有著深厚的合作關係並在現有金融保管箱市場中擁有超過 50% 的市占率，總計數量達到 30 萬箱。除了金融保管箱之外，CM 家具也提供金融單位整體設計服務，著名的案例有台北新光銀行總行、臺北華南銀行總行中的銀行相關設備和規畫。OA 市場群雄竄起，CM 家具不但不缺席更表現亮眼，臺灣大道上的臺中市政府新市政中心，漢翔公司，清泉崗的空勤總隊，臺北新光銀行總行，臺北華南銀行總行等等，都是 CM 具指標性的實績。CM 打的是團體戰，我們有實力雄厚團隊，如設計部，專業組裝的儲運部，還有自己的物流倉儲，貨運車隊，我們不是只把

網站做得漂漂亮亮，客人買了東西就說再見，我們重視的是更完善的售後服務，想贏得的是客戶長期的信賴。創業已過 43 周年，事實證明，CM 家具的確辦到了，也一直這樣做。

另外，CM 家具最為人稱道的是，臺中市中山堂 20 年前採購自 CM 家具的觀眾席座椅，至今使用率仍百分之百，並被選為金馬獎在台中市舉辦頒獎典禮的理想場地。此外，台中市洲際棒球場興建時工程延宕，眼見收尾工程無法如期趕在世界盃棒球賽開球前完工，CM 家具臨危受命，日夜趕工，以 40 天的時間安裝了一萬五千張觀眾席座椅的破紀錄效率，始讓比賽得以順利舉行。再者，臺中市新市政中心即將完工，為了讓辦公環境品質同樣具國際水準，辦公桌椅採購規格特別嚴謹，在激烈的競標下，CM 家具以品質最佳、售後服務最優、價格最節省，獲得評審一致的青睞。

CM 家具創辦人強調「忠於品質、追求完美」是 CM 家具的企業理念，CM 家具最注重的是品牌的商譽，以誠懇實在的精神服務客戶。從辦公室沙發保用 10 年，可以看出 CM 家具對自家產品品質的自信，也是 39 年來之所以建立廣大客戶口碑的主因。與時代並進也是 CM 家具經營的方針。CM 家具創辦人每年均會走遍德、法、美、日等知名家具設計大展，帶回來最新的產品資訊和技術觀念。在日本建築大師伊東豐雄著手設計臺中大都會歌劇院之初，林董事長即親自造訪伊東豐雄，了解其設計理念，對提昇 CM 家具規劃劇院觀眾席的技術水準和先進觀念，有莫大的助益。

越在高峰，創辦人越是謙卑謹慎，出身金屬家具公會及金融界，三十年來在臺中市商界十分踴躍，雖然擁有廣闊的人脈，做人也十分受到肯定，但創辦人作風卻十分低調，鮮少強出頭爭取社團負責人，對政治立場也十分中立，一般都認為創辦人做人剛正、做事圓融。極富正義感的創辦人總是看不慣不公不義的事，對於人才被埋沒也常為之打抱不平。夜深人靜時刻，年幼時在高雄內門故鄉牽牛時的情景總會浮現腦海，當時他心想，我總不能一輩子窩在這裡放牛吧？這個畫面時時刻刻提醒著他，不能怠惰，創辦人決心要將自己一手打拼創立的 CM 家具延續下去，不但鞭策自己要跟上時代努力創新，更放手讓專業領導公司，以團隊出擊，為廣大的客戶永續服務。CM 家具主要以經營 OM 家具、高隔間、金庫門、系統櫥櫃、保險箱及銀行安全設備為主，由董事長 創辦人先生創立於迄今四十四周年，在競爭日漸激烈的

環境下 CM 家具仍屹立不搖，秉持品質至上的公司策略，與客戶建立長期合作關係，持續以專業團隊和四十多年的經驗與同業技術合作。CM 家具有著實力雄厚團隊，如設計部，專業組裝的儲運部，並有自己的物流倉儲，貨運車隊並且重視的是更完善的售後服務，想贏得的是客戶長期的信賴確保整套服務流程讓客戶感到實至名歸。

#### 經典案例：富邦銀行保險箱



#### 貳、歷年研究訪談提綱

一般來說，個案研究的資料來源如下說明：

##### 1. 文件 (documentations)

要了解一個現象，研究者也必須了解它的歷史、社會以及環境的脈絡，文件有助於研究者了解這些情境脈絡，補充、驗證觀察與訪談得來的資訊。文件的種類有：信件、備忘錄、公報、會議記錄、報紙、簡報等等。

##### 2. 檔案記錄 (archival Records)

包括日常記錄、組織記錄等等。與文件的性質類似，但是精確性更高。

##### 3. 訪談 (interviews)

分為開放式訪談、焦點訪談 (focused interview)、結構式訪談等等。訪談重心主要置於個案研究的主題上。訪談的主要功用有 (林佩璇, 2000)：

- (1) 協助研究者捕捉只有透過口頭表達才能獲得的經驗和觀點。
- (2) 補充觀察和文獻缺乏的資料。

(3) 有助於研究者和研究對象對話，立即確認了解的程度。

(4) 透過訪談可以擴展問題的層次。

Bogdan & Biklen 指出一些訪談的原則（轉引自林佩璇，2000）：

(1) 讓受訪者充分表達意見。

(2) 使用適當的肢體語言，並適時保持沈默，表現傾聽的耐心。

(3) 提供時間讓受訪者組織他的想法、調整訪談內容，不拘泥於訪談架構中。

#### 4. 直接觀察(direct observation)

觀察現象或情境。例如會議、示威活動、工廠運作、班級活動等等，都是觀察的對象。又分正式觀察與非正式觀察，前者的會產生觀察報告，可用在研究報告中；後者則是取得一些研究所要運用的資訊。

#### 5. 參與觀察 (participant- observation)

研究者親自參與所欲觀察的事件當中，除了是觀察者，也是事件的參與者。Patton (1990) 認為完全的參與入事件當中並不是最好的觀察方式，不斷的協商調整參與的程度，以獲得有意義的資料才是理想的作法。

本研究將個案公司參與經營金融保險箱建置經驗，彙集歷年來各界對個案公司參訪與提問。針對金融保管箱與 P2P 共享租借平台的結合進行相關概念的釐清。包括臺灣現行的法律是否有完善的機制使用該項服務、各家金融業者的契約差異、網路共享平台是否適用於金融產業。其中，由於現有的金融法規對於保管箱的使用人數、權責歸屬尚未明確，且可能會有與洗錢相關的犯罪疑慮，因此在相關規範方面需由更多的專家提出改善意見。以下為針對保管箱網路共享模式的相關訪談提綱。

一、請問現行的金融法規是否有針對保管箱的使用人數進行規範？

二、請問金融產業中是否有將客戶資訊連結至行動裝置的服務？請問若引入共享租借平台的服務，各家金融業者的契約書會有何影響？

三、如何避免隱私資料洩漏的疑慮？

四、臺資銀行在大陸地區投資與經營狀況為何？

- 五、請問中國大陸金融產業的保管箱應用狀況為何？
- 六、請問使用金融保管箱的主要客戶為何？有無特殊的習慣？
- 七、請問現行的金融法規對於「P2P借貸」服務是否有相關規範？

### 第三節、建立金融保管箱的商業模布畫布

要適切的定義合理的商業模式範圍以符合研究一致性和完整性，需對研究對象和議題作出合適的定義，基於本研究對金融產業所提供的金融服務作出以下立論：金融產業被認為是以交易中介傳遞為核心價值的服務業型態，而依據美國行銷協會（AMA）所定義服務的定義為「用以直接銷售或配合貨品銷售所提供的各種活動、利益與滿足」。此外，Kotler（1997）則將服務更明確的定義為「服務係指一個組織提供另一群體的任何活動或利益，他基本上是無形的且無法產生事物的所有權。服務的生產可能與某一項實體產品有關，可能也無關。」由於本研究的主題為金融產業保管箱的創新，因此根據臺灣經建會的定義依臺灣目前的經濟發展階段，服務業第二類可以支持生產活動而使其他產業順利經營和發展的服務業，例如：金融、研發、設計、資訊、通訊、流通業等。建立了研究範圍之後，本研究依第二章對金融產業與科技創新學者研究結果和政府調查分析，結合商業模式理論基礎論述來分析金融產業保管箱可能的商業模業模型九大要素為比較基準，並進而前章文獻討論中論述的金融業保管箱商業模式和實際經營之考察結果交互驗證，目標是以結合實務和理論觀點，尋求金融產業保管箱目前創新的可能契機。

商業模式分析可以由各種不同的角度切入，但為求研究整體上邏輯的一致性，本研究以服務業品質的四個基本個主要性質「無形性（Intangibility）、異質性（Heterogeneity）、不可分割性（Inseparability）和易逝性（Perishable）」作為商業模式的「價值主張」之元素之立論基礎，再推演出其他對應八項商業模式畫布中之要素。金融業保管箱商業模式之九大要素分析：

1. 價值主張(VP)：注重顧客隱私與所託安全。
2. 目標客層(CS)：貴重物品保管、收藏家等潛在客戶。
3. 通路(CH)：增加實體店與保管箱數量。

4. 顧客關係(CR)：提供客製化、異地之「跨境託管」與創值服務。
5. 收益流(R\$)：保管箱出租收入及商務平台資訊匯流廣告收入。
6. 關鍵資源(KR)：客製化保管箱服務與虛實整合智能商務平台。
7. 關鍵活動(KA)：自動化管理機制，安全服務品牌經營
8. 關鍵合作夥伴(KP)：保管箱上游供應商、商務平台系統開發業者。
9. 成本結構(C\$)：實體行庫租金、建置成本與管銷成本。整體成本因規模經濟而攤提下降。

<b>KP</b> 保管箱上游供應商、商務平台系統開發業者	<b>KA</b> 自動化管理機制，安全服務品牌經營	<b>VP</b> 注重顧客隱私與所託安全	<b>CR</b> 提供客製化、異地之「跨境託管」與創值服務	<b>CS</b> 貴重物品保管、收藏家等潛在客戶
	<b>KR</b> 客製化保管箱服務與虛實整合智能商務平台		<b>CH</b> 增加實體店與保管箱數量	
<b>C\$</b> 實體行庫租金、建置成本與管銷成本。整體成本因規模經濟而攤提下降		<b>R\$</b> 保管箱出租收入及商務平台資訊匯流廣告收入		

圖 3-1. 金融業保管箱的商業模式

## 第四章、結果分析

首先，CM 家具專營辦公家具，銀行安全設備的領域，在臺灣現有金融保管箱市場中擁有超過 50% 的市占率，利用個案分析法中經驗探究的特性，將本研究將個案公司參與經營金融保險箱建置經驗，歷年來各界對個案公司參訪與提問彙集如下。再者則利用 Osterwalder & Pigneur 於 2010 年出版了《Business Model Generation》一書（中譯本書名《獲利世代》），書中以九個構成要素來描述企業的商業模式，建立金融保管箱的商業模布畫布並依實際經營經驗做一闡述。

### 第一節、個案公司對金融機構保管箱研究紀實

一、請問現行的金融法規是否有針對保管箱的使用人數進行規範？

1. 金融機構保管箱出租定型化契約範本第七條

承租人開啟保管箱應憑保管箱開箱方式、原留簽名或其他約定之辨識方法，經出租人核驗後會同開箱，除另有約定外，開箱後出租人不得繼續會同辦理，其或存或取，概由承租人自理。承租人應依前項約定開啟保管箱，除另有特別約定外，出租人不得拒絕。但入庫人數眾多時，出租人有權合理限定同時進庫開箱之人數。第三人持有保管箱開箱方式及符合承租人原約定之辨識方法，申請開啟保管箱，除另有特別約定外，雙方同意視同承租人本人申請開箱，出租人不得拒絕。

2. 銀行防洗錢、盯保管箱業務(孫中英，2017)

銀行說，只要不放槍砲彈藥等違禁品，客戶沒有義務對銀行揭露保管箱內放什麼，但為避免保管箱中有「見不得人的東西」，讓銀行淪為洗錢管道，將參照香港及美國規定，訂定保管箱疑似洗錢交易態樣，要求遵守；這些態樣主要是針對客戶異常使用保管箱，例如頻繁開啟保管箱或另行租用多個保管箱、「夥同數人開啟保管箱或非原租用人頻繁開啟保管箱」等。

二、請問金融產業中是否有將客戶資訊連結至行動裝置的服務?請問若引入共享平台的服務，各家金融業者的契約書會有何影響？

物聯網是以實體物品的連結為主。在個人辨識技術這個前提下，物聯網個人金融的發展是比企業金融來得遲緩。隨著行動通訊與近場通訊技術的融合發展，但物聯網的感知能力對個人的金融服務確實有很大的幫助。

隨著金融科技 Fintech 的發展，行動商務及電子支付的發展與普及，行動支付提供相較於傳統支付方式更快速、便利的交易的方式。然而在提供便利快捷的交易同時，如何兼顧安全交易，防範並降低科技所帶來的風險，提供一個既便利又安全的行動交易環境，是行動支付產業要持續面對的管理挑戰。支付方式從面對面的貨幣現鈔支付，演變成隨時隨地的電子支付，在此過程中，IC 金融卡加上密碼的安控支付會被大量使用。但隨著指紋、虹膜、掌紋、掌靜脈、聲紋等進行個人身份鑒定的生物識別技術日趨成熟，密碼支付將過渡(rephrasing)為識別支付。在可見的未來，行動支付加上生物辨識感知器的運用將會非常普遍，無形中，人們也被納入物聯網金融中，成為金融支付的安全密碼。以蘋果最新發表的 iPhone 6 手機的 Apple Pay 非接觸式支付為例，先將信用卡的卡號及安全碼放上手機，並經銀行認證此張卡片後，信用卡就上手機而虛擬化了。使用者到接受 Apple Pay 商家結賬時，只需要將手機靠近感應裝置，同時大拇指按著手機上的指紋感應鍵，當成取代簽名的 Touch ID，以確保是持卡本人消費，就便捷的完成移動支付。物聯網除了在支付中應用，可透過各種智慧裝置感知消費者的周邊環境和自身的狀態，以確保支付者的資金安全外，也可進一步利用銀行自身資料驅動的洞察來預測客戶的需求，提供相應的建議、產品和解決方案，為客戶做出明智而穩健的財務決策，讓物聯網銀行成為客戶恪盡職守的管家、聰明的顧問，以及無微不至的服務商，在提高客戶忠誠度的同時，也帶進新的附加服務。

由於行動支付的發展日新月異，將消費支付與行動裝置整合的各項新技術相繼問世，包括：手機信用卡、行動 X 卡、行動刷卡機。(mobile POS)、QR Code、TSM 等，謹就國內市場發展現況說明如下：

### 1. 手機信用卡：

經由 TSM(Trusted Service Manager) 及利用空中傳輸 (Over the Air，簡稱 OTA) 技術或其他方式，將信用卡資料下載或儲存至手機或配件，取代實體卡片，以便持卡人在特約商店，利用手機 NFC 功能，進行感應式刷卡交易，已有 12 家金融機構發行手機信用卡。

2. 行動 X 卡：

客戶臨櫃申請連結存款或信用卡帳戶的行動 X 卡 (SD 卡)，將行動 X 卡置入智慧型手機的記憶卡插槽內，取代實體卡片，經由行動商務平台所提供的服務軟體，透過網路於特約商店進行消費。

### 3. 行動刷卡機 (Mobile POS，簡稱 mPOS)：

將行動裝置搭配簡單讀卡機，即可作為無線刷卡機，便利商家使用，可降低安裝傳統刷卡機的成本，已有至少 5 家金融機構提供 mPOS 服務。

### 4. QR Code(Quick response code)：

以手機 APP 讀取特約商店所提供的 QR Code，進行網路刷卡交易，至少已有 19 家金融機構開辦該項業務。

綜觀上述行動支付的交易模式，相較於傳統交易方式，行動支付於交易過程不需提供個人帳號、信用卡號、有效期限、卡片背面末三碼等資料，但仍須考量資料安全、交易安全及行動裝置安全之安全風險議題，所以引入共享平台的服務，則會因個人交易資料透過大數據與雲端運算技術，而產生不同以往的運用與創新商業模式，所以各家金融業者的契約書需要新的思維與規範。

## 三、如何避免隱私資料洩漏的疑慮？

目前「信用卡業務機構辦理手機信用卡業務安全控管作業基準」及「電子支付機構資訊系統標準及安全控管作業基準」等法令法規都已針對資料安全要求服務平台應建立完善之資料安全防護機制，於提供各項服務功能時，應確保個人資料保護措施。

在行動支付生命週期的活動中，資料透過行動裝置、無線網路到支付平台，完成支付指令，到完成支付動作，行動支付交易過程經過多重

關係人，資料安全環環相扣，資料傳輸、資料處理及資料儲存過程如果有任何一個環節控管不當，將造成資料外洩會影響到使用者權益，行動支付業者有義務設計適當保護機制以避免資料外洩，確保使用者資料及交易相關訊息安全。

鑒於行動支付生命週期中，從資料傳輸、資料處理及資料儲存過程皆有資料外洩之風險，故建議可從網路基礎架構、資料儲存保護、系統安全、存取控制、網路安全幾個方面著手，如透過良善的網路架構設計，區隔作業環境及交易系統；除非交易需求，盡量避免儲存使用者資料及交易相關訊息，且機敏資料應加密儲存及傳輸；持續發掘系統弱點，並建立系統安全開發及維護程序，且定時/不定時進行稽核；基於 (need to know) 原則授予資料的存取權限，並建立身分驗證程序，且留存存取記錄；定期監控並測試網路安全，以發掘並修補網路弱點。

雖然各種行動支付平台設計不同安全性機制，但不意味行動支付交易就沒有安全風險，例如行動支付應用程式設計是否符合行動應用 App 基本資安規範要求、使用者身分確認機制與安控機制是否完備、裝置遺失與失竊等，都是會影響行動支付的使用安全議題。

#### 四、臺資銀行在大陸地區投資與經營狀況為何？

現今大陸地區已是全球第 2 大經濟體，在過去 20 來在國際貿易方面有著舉足輕重的影響力。相關數據顯示，大陸地區在 2000 年時僅占有全球商品貿易金額的 3%，這數據到了 2014 年已大幅成長至 10%。此外，全球 2015 年的 GDP 總額組成中，更有 17% 來自大陸地區。根據國際貨幣基金 (IMF) 的數據顯示，2007 年大陸地區經濟成長高達 14.2%，到了 2010 年減緩至 10.4%，而 2015 年北京政府將目標放在「約 7%」。目前在大陸地區已有超過四萬家以上的台商，且大陸加入世界貿易組織 (WTO) 之後，逐步開放內銷市場，未來台商仍會持續投資布局大陸市場。以銀行業而言，由於大陸地區銀行尚未能滿足台商對金融服務的需求，因此國內銀行進入大陸市場的時間雖較其他外國銀行為晚，仍有相當的經營利基。然而，大陸的金融體系與法規，畢竟不同於台灣金融業者所熟悉之運作方式。同時，面對早已搶先在大陸設置據點之外國金融同業，以及網路綿密的大陸當地銀行之競爭，而且台灣體系相較於歐美先進國家，既淺又脆弱，加以兩岸具特

殊政治敏感性，因此，台灣的銀行登陸，不論是對於登陸的據點本身、對於台灣的母行，或是對於台灣的金融體系三方面，都將面臨相當的困難與風險。

展業所面臨之困難，需面臨大陸當地銀行在據點分佈、網路系統、業務項目、處分擔保品能耐，以及政策性優遇等方面的優勢競爭力。需面臨外資銀行在「金融商品」、「國外通匯網」、「各有特定客源」、「對大陸政府或專案融資無政治包袱」，以及在外幣業務中「與金融中心清算能力」等優勢競爭力。臺灣派遣人員與當地雇人員的從業知識、技能與操守之互動調適。對「無擔保授信」之案件，必須以在大陸之分行獨立承擔對當地客戶的債信評估。縱使當地客戶為台商，抑或該台商之母公司為台資銀行在台母行之原授信客戶，然而，身為「授信者」之大陸分行與身為「受信者」之大陸台商，仍為獨立之「債權人對債務人關係」。仰賴台灣母行，以「額度流用」或「分行間保證」的方式，由台灣承擔授信風險的責任，在大陸進行授信業務，這種「挖母牆補子牆」的做法，或許對「受信者」的廠商而言，可以把台灣原有的債信撥到大陸使用；但是對「授信者」的銀行而言，無異於幫客戶「債留台灣」，甚至被不良客戶利用成代為脫產的管道。若台灣銀行業的大陸據點，發展至可以進入大陸的地方信用（local credit）時，以台灣本地銀行評估客戶債信的習慣，是否適用於大陸的會計制度與工商環境，亦是新挑戰。「登陸」的台灣銀行業，無可避免地會在各種業務中，與當地金融同業互動（例如開設同業帳戶，或進行國內匯兌等），更進一步設立「同業授信額度」，然而大陸的銀行，所承受的不良債權或呆帳比率高達30%的情況下，台資銀行會不會在「同業授信」的領域中，遭受拖累。

大陸雖逐步開放各種金融市場，但是各地「同業拆放市場」、短期的「貨幣市場」與長期的「資本市場」機制未臻成熟。一旦金融市場有重大波動，台資銀行恐會面臨資金缺口的困境，值得留意。大陸新版的《外資金融機構管條例》及其《施行細則》所加諸「匯入營運資金」的高門檻限制，登陸的外資銀行勢必面臨更高的資金成本負擔。大陸的經濟政策，仍然屬社會主義精神，雖然走向以市場經濟為導向的計畫經濟，但其本質仍是「計畫經濟」。大陸在外資保護法及台資企業法中皆言明，不實施徵收及國有化，但在特殊狀況，根據公共需要，可依法徵收，並給予相應補償。大陸政策的連

續性，與形成政策過程的透明性，經常為外資企業難以及時因應其「快速更動、快速施行」之法令規章。隨者兩岸經貿活動的密切，台灣對大陸之依賴性已日益提昇，因此，有人顧慮開放台灣銀行登陸，將引起資金及產業更加速的外流，不利台灣發展，且因兩岸特殊關係，而大陸分行責任又及於母行，因此，若兩岸政治出現不穩定狀態，恐對台灣金融體系帶來相當衝擊，形成金融體系及經濟環境之不穩定。

## 五、請問中國大陸金融產業的保管箱應用狀況為何？

### 1. 全自動保管箱業務成功上線試運行

中國建設銀行為滿足客戶多元化的金融需求，樹立良好的品牌形象，提升整體競爭實力，在總行項目組和省行大力指導下，經過多方測試，2017年3月15日，首名客戶在市分行營業部成功簽租保管箱業務，標誌著中國建設銀行第一家全自動保管箱中心在湖南郴州分行成功上線。

目前中國建設銀行郴州分行全自動保管箱擁有600多個箱體，採用當前最先進的全自動技術和先進的安保系統。保管箱庫房實行全封閉管理，內部設有多個獨立的防盜監控裝置、自動報警裝置，為了充分保證客戶的私密性，還提供專門的看物室。客戶開取箱體需要通過刷卡、掌經紋驗證、密碼、鑰匙等多重保障，為廣大客戶提供了最私密、最安全、最放心又便捷的理財空間與「一站式」服務體驗。客戶只要憑個人有效身份證件，就可以在我行辦理保管箱業務了，並可以根據個人需要隨時存放物品。

據悉，2016年7月份，中國人民銀行青島市分行還開通了新的「全自助保管箱」全程客戶自己操作，更具私密性。客戶需要擁有鑰匙和類似於「IC卡」的保管箱專用卡，客戶需要通過刷卡經過保管庫的兩道門，才能進入自助區域。存儲區域在一個全封閉的房間內，客戶輸入密碼後，伴隨著轟隆的機器聲音，保管箱便來到客戶面前，辦理完業務後再自動存儲。

### 2. 銀行保管箱業務紅火，市民租來存放黃金房產證

傳統銀行保管箱業務是有錢人的專利，披著一層神秘面紗。隨

著大陸經濟起飛與蓬勃發展，多家銀行都提供保管箱業務，民眾申辦門檻以及收費也不高。因此普通市民也走進銀行租賃保管箱，用於存放古董字畫、金銀首飾、房產證等重要資料。伴隨著人們認知度的提高，安全係數高的銀行保管箱越來越受到投資者和收藏人士的青睞，人們對保管箱的需求也在不斷提高。中國人民銀行營業部主管表示「目前保管箱整體的出租率挺高的，50 % 以上的保管箱都已經出租出去，一方面因為市民家中貴重物品越來越多，有些客戶為了保存房產證等也會租用保管箱，保管箱主要用來保管金銀首飾、字畫、有價證券、房產證等。」



圖 4-1. 金融保管箱

### 3. 銀行保險箱到底長什麼樣？它又是如何保障存放物品的安全？

一般基於安全與隱私考量，保管箱的位置不僅隱蔽，過三道門、用兩把鑰匙才打開一個保管箱而且不是想進就能進，需要穿越三道門，經過密碼、指紋的重重驗證。在銀行工作人員的帶領下到庫房門口，「把門」的電腦螢幕上顯示，「身份證掃描」或「密碼驗證」，「只有在銀行保管箱系統中開過戶的客戶才可以進入庫房。」而這只是保管箱身份驗證的「第一次審核」。沿著樓梯深入庫房，在這裡不僅要經過安檢的檢查，還要經歷第二關的考核，「客戶需要對保安員說出保管箱號，根據提示錄入指紋或密碼，並簽字確認」工作人員介紹，這時，客戶才真正來到保管箱庫門口，輸入密碼的客戶便可進入庫房存取物品。

進入庫房，眼前是幾排滿是抽屜的櫥櫃，一個小抽屜就是一個保險箱，裡面是客戶們的藏品，小的看上去只有巴掌大小，大就像一個小型櫥櫃。工作人員介紹，「庫管員與客戶手中各有一把鑰匙，銀行工作人員會配合市民開箱，與客戶的鑰匙同時插入客戶的保管箱櫃門的兩個鎖孔打開櫃門，隨後銀行人員會離開。」

「庫房裡配有看物間，出於私密性，客戶可以在裡面整理物品，也可以將保管箱上的平台拉出，就地整理。」工作人員介紹。雖然在保管箱庫房停留不短的時間，可是記者未有悶熱、呼吸困難等絲毫不適，在庫房中能夠感受到清爽的風，「這個保險箱常年保持恆溫恆濕的環境，有利於字畫古董貴金屬等的保存。」

隨著保管箱使用率趨於普遍，各銀行推出具有國際先進水平的指紋管理系統，採用指紋+鑰匙的開箱方式，為客戶保管貴重物品，更方便、更安全、更保密。針對客戶的不同需求，中國銀行保管箱推出多種款式，共有七種不同大小規格，適合各類人士存放形式多樣地貴重物品。最小的保險箱高 7.62 厘米，寬 13 厘米，長 50 厘米。最大的保險箱類似雙開門矮文件櫥櫃，高 74 厘米，寬 80 厘米，長 53 厘米。據介紹，中行保險箱儲備庫經過層層改進，不斷加入高科技技術更新，常年保持恆溫恆濕的環境，有利於字畫古董貴金屬等的保存。

- 中國第一地下金庫



圖 4-2. 金庫口

這座地下私人保管庫就位於上海中心的地下，與大廈一體澆築而成，有 3 萬多個保險箱和 24 間庫房。



圖 4-3.金庫外觀

據上海中心大廈負責人介紹，中心總投資超過 148 億元。在上海中心最深的地下 5 層,有一座中國最深的超大型私人保管庫，最深處深入到地下 25 米。



圖 4-4.金庫門(1)

沿著上海中心大廈的電梯往下，經過一個寬敞的停車場，就可以看到金庫的大門。任何訪客進入金庫,都要經過密碼和人工識別雙重系統,在這之後是一扇玻璃門,其採用的防彈玻璃可抵擋 AK-47 的掃射。



圖 4-5.金庫門(2)

據工作人員介紹，金庫有兩扇出入的庫門，由世界上第一家生產金庫門的公司生產，工作人員表示，當年美國「911」事件，世貿中心地下保險庫就採用了該品牌的金庫門，在大樓完全倒塌的情況下，保險庫主體結構沒有受到過多破壞。防彈玻璃之後就是觀復寶庫的安檢處，這裡的安檢儀與機場配備相同，政協委員們也都要經過行李安檢儀和手持安檢儀的雙重檢查，並上交攜帶的打火機才能進入。



圖 4-6. 金庫門(3)

金庫的牆壁是 25 厘米厚的鋼筋混凝土，其中有 10 毫米的夾層，同樣防火防爆防鑽。」金庫內可實現智能恆溫、恆濕，並還配有全球先進的生物控制系統，可以實現防蟲防蛀、漏水報警、空氣顆粒物控制、24 小時環境監測、智能控制照明等功能。

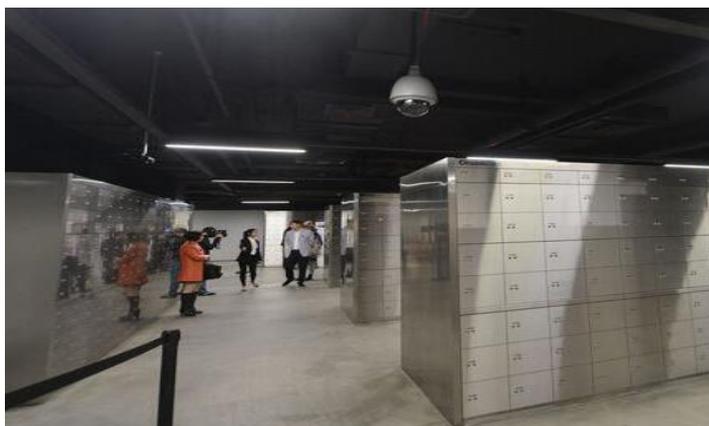


圖 4-7.金庫內金融保管箱

走進金庫的內部,可以看到一排排的保管箱,工作人員介紹說,保管箱一共有 3 萬多個,分 ABCDE 五種。



圖 4-8.存放物品示意圖

最大的 E 型箱高 1.16 米,寬 38.5 厘米,深 60 厘米,主要存放古玩字畫、貴重金屬、其他藝術品和企業檔案等。最小的 A 型箱高僅 12.7 厘米,寬 28.6 厘米,深度同樣是 60 厘米,體型雖小但可以一次存放 100 萬現金。



圖 4-9.金庫鑰匙

每扇保管箱的門上有兩個鑰匙孔，一把鑰匙在租戶手中，一把鑰匙在寶庫工作人員手中，需要同時插入才能打開,而且每把鑰匙都是全球唯一的,並有編號。

六、請問使用金融保管箱的主要客戶為何？有無特殊的習慣？

近年來，伴隨著黃金、白銀等貴金屬的投資熱潮，以及字畫、古玩等收藏品熱潮，安全系數高的銀行保管箱越來越受到投資者和收藏人士的青睞。保管箱業務是銀行以出租保管箱的形式代客戶保管財物、有價單證及重要文件等物品的服務項目，它是一種等同於國家金庫待遇的金融保障服務。主要客群有收藏人士與投資者，因為隨著黃金、白銀等貴金屬的投資熱潮，以及字畫、古玩等收藏品熱潮。中國銀行行和中國民生銀行都推出了能夠提供 24 小時自助式服務的全天候保管箱，屬於行業領先，同時，民生銀行還有可以滿足書畫收藏需求的國內最大保管箱型。

七、請問現行的金融法規對於「P2P 借貸」服務是否有相關規範？

P2P 網路借貸（Peer-to-Peer Lending, P2P lending，下稱「網路借貸」、「網貸」），是投資人及借款人透過網路借貸平台完成資金借貸的一種商業金融模式（直接金融），也是電子商務模式的一種態樣。觀察其特色在於：1.交易透過網路平台完成，突破傳統借貸地點、場所及時間的限制。2.以小額及短期借貸為主，適時填補商業銀行於此市場的缺口。3.網貸平台原則提供中介媒和等服務，但也可能有資金停泊之狀況。

網路借貸目前非屬金融監理法令所規範之特許業務，提供服務之平台業者，

亦非金管會監理之金融機構。然而，網路借貸產業確實需政府進一步的管理，以健全金融消費環境。

## 第二節、金融業保管箱出租之創新商業模式

金融業保管箱商業模式成功要素在於應用 IOT 技術，使得保管箱供給需求資訊透明化，藉以擴大市場增加潛在客戶形成規模經濟，並利用大數據分析來提供金融業保管箱使用者客製化與創值服務，增加對顧客端的議價能力，而核心價值產生變化，由單純雙邊交易模式，提高服務的一致性，建立品牌價值。而所提昇的能力則為管理的能力，以符合服務業品質的四大特性基本要求。由上一章金融業保管箱商業模式之九大要素分析：

1. 價值主張(VP)：注重顧客隱私與所託安全。
2. 目標客層(CS)：貴重物品保管、收藏家等潛在客戶。
3. 通路(CH)：增加實體店與保管箱數量。
4. 顧客關係(CR)：提供客製化、異地之「跨境託管」與創值服務。
5. 收益流(R\$)：保管箱出租收入及商務平台資訊匯流廣告收入。
6. 關鍵資源(KR)：客製化保管箱服務與虛實整合智能商務平台。
7. 關鍵活動(KA)：自動化管理機制，安全服務品牌經營
8. 關鍵合作夥伴(KP)：保管箱上游供應商、商務平台系統開發業者。
9. 成本結構(C\$)：實體行庫租金、建置成本與管銷成本。整體成本因規模經濟而攤提下降。

由上述金融業保管箱商業模式之九大要素中，關鍵資源(KR)：客製化保管箱服務與虛實整合智能商務平台、關鍵活動(KA)：自動化管理機制，安全服務品牌經營、關鍵合作夥伴(KP)：保管箱上游供應商、商務平台系統開發業者在個案公司實務經驗驗證。自西元 1999 年以來，傳統金融產業經歷「網際網路」到「電子商務」的時代，讓金融相關業者無法忽略電子商務銷售通路之重要性。隨著互聯網時代金融產業紛紛尋求線上線下聯合，可以說金融 O2O 已進入巨頭整合期。隨著行動裝置的普及可以搜尋自己手機上可安裝的旅遊 O2O 領域 APP 數量無數可計，隨著智能手機出機量的增加，移動互聯網開始普及，而 APP 順理成章成為 O2O 的標配。O2O 要真正形成，

需要線上線下都完成資源配置、利益分配及各環節的暢通。其中線上部分長期以來被 OTA 及電商平台統治。透過電子商務模式的整合平台，對金融業者來說於未來市場充滿龐大的商機及應用，透過平台的整合，使更多的金融相關行業共同創造新的商業模式，進而營造金融產業蓬勃發展的未來趨勢。

觀之金融產業中的保管箱出租，長期處於資源分散、產品客單價低，信息化水平低使其成為信息化難題，想要單獨成為有競爭力的產品難度很大。而這些能對接線上線下的關鍵性的基礎設施軟體，必須打通業務流程、完善利益協調機制，並形成線上線下 O2O 的環結。而綜合線上線下形成旅遊 O2O 閉環才能真正實現消費者體驗的全面改善和行業的全面升級，整個行業才會發展出更大的空間。

藉此，衍生的相關異業結盟機制，例如代客運送貴重物品至指定保管箱保全服務的結合，成就異地之「跨境託管」。經電子商務結合行動 APP 系統快速及回應顧客的需求，提升廠商的服務品質及反應。現行行動裝置的便利及快速回應性，能使金融產業提供相關資訊與產品等多項服務。而透過資訊化電子商務模式保障了信息的傳遞和交易的達成，PMS 管理系統也較好的解決了信息化的問題。都為實現 O2O 打下了基礎。

## 第五章、結論與建議

### 第一節、結論

商業模式之創新，可分別來自兩種不同產業商業模式之融合，以及從公司現有之商業模式進行創新等兩種方式。前者之創新方式，係為企業觀察其他產業並進行構思，以源自於其他產業之商業模式，針對所處產業之現況予以更新並融合；後者係為企業自身之商業模式，因動態環境趨勢更新，進而無法繼續沿用舊有商業模式為公司獲取績效，故而促使企業將原本之商業模式進行修正，以因應環境之變動。金融產業保管箱，便是以創新服務概念導入新興科技例如將 RFID 無線傳輸技術導入於保險箱監控系統，使保險箱可以自動辨識目標物件並獲取相關資料，達到具備驗證使用者身份、連續監控保險箱的功能。再藉由 App 將網路結合保險箱監控系統，提供緊急狀況回報的功能。將網路攝影機與網路平台整合，設計一個保險箱網路管理平台，可以提供使用者調查影像記錄、註銷驗證卡片、查閱保險箱日誌、以及線上影像監控等，讓使用者方便維護保險箱作為輔助媒介。此外，利用大數據與雲端科技，實現跨境電商模式中提供客製化、異地之「跨境託管」與創值服務，這樣形成虛實整合之創新商業模式。因此，商業模式中槓桿運用組織企業內所擁有的資源及能力，經由各種活動程序中所能夠發揮之作用，進而於最後產出具備附加價值的競爭優勢。本研究經個案公司經營金融保管箱建置經驗與大陸目前應用情況以及藉由商業模式之九大要素分析，有效建置虛實整合智能商務平台，導入自動化管理機制，安全服務品牌經營，提供客製化保管箱服務是金融業保管箱出租創新營運的未來之路。

## 第二節、管理意涵

近年來，有線寬頻及無線網路基礎架構已經相當普及，智慧型科技整合各種家電以建構智慧家庭是非常熱門的研究議題。目前普及的網路架構與技術，智慧型科技也可以應用於金融保管箱。智慧型科技的興起也讓使用者對於金融保管箱必須滿足於下列四點要求，才能達到完整的安全性。

- 監固性：金融保管箱之建置具有堅固性。
- 即時性：金融保管箱能針對非法破壞或非法拿取的行為做出即時反應。
- 監控性：IOT 技術能監控金融保管箱的安全與使用者行為。
- 管理性：使用者可以容易管理金融保管箱。

金融業將網路結合金 融保管箱監控系統，使做到緊急狀況回報的功能。打造一個網路平台，將之整合於網路攝影機，建構一個金融保管箱網路管理平台，輔助金融保管箱使用者調查影像記錄、註銷驗證卡片、查閱金融保管箱日誌、以及線上影像監控等，讓使用者方便維護金融保管箱。

本研究可以得到以下結論：

1. 以未來金融 O2O 的發展方向從兩個方向發展，第一個是往上升，平台化、雲端化、大數據化，另外一個方向為垂直細分領域(產品、服務)、走向金融 O2O，從實資源端的控制力，增強綜合服務能力，將這個領域將誕生不同於純互聯網平台的創新模式。
2. 宏觀大環境的變化。軟硬體環境的成熟（網路環境、電子商務、智能設備等），服務場景發生變化：移動互聯網的普及、即時通訊技術使得聯繫成本大大降低。服務方式發生了變化。
3. 符合 2015 年台灣產業發展願景與策略中，多元願景發展進程之整體基礎概念。
4. 以共享經濟概念，運用 P2P 達到價值創造之精神，得以協助金融保管

箱創造出創新商業模式，提升競爭力。



## 參考文獻

### 一、 中文文獻

1. 國家發展委員會, 105 年持有手機民眾數位機會調查報告. 2016, 國家發展委員會: 國家發展委員會.
2. 2017 年網路通訊產業九大趨勢 資策會產業情報研究所 (MIC) 2016; Available from: [https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations\\_PressRelease02.aspx?sqno=446](https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=446).
3. 王璐, 阿里巴巴集團的策略行銷分析, 2015, 國際經營與貿易研究所. 國立政治大學: 台北市. p. 52.
4. 林佳蓉, 跨境電商之稅務規劃, 高階經理人碩士在職專班. 2015, 國立中興大學: 台中市. p. 44.
5. 許景泰. 兩岸跨境電子商務: 台灣進口中國大陸銷售商品, 不能不知道的 7 件事?. SmartM 新網路科技 x 新工作職缺 2014; Available from: <https://www.smartm.com.tw/article/333032cea3>.
6. 跨境電商各商務流程. 2015; 中國電子商務研究中心:[Available from: <http://www.100ec.cn>.
7. 黨倩娜. 跨境電子商務定義與特徵. 第一情報——現代服務業 2014; 上海情報服務平台:[Available from: <http://www.libnet.sh.cn:82/gate/big5/www.istis.sh.cn/list/list.aspx?id=8078>.
8. 黃義雄, 郭倫嘉. (2008). 點對點網路檔案分享與媒體串流技術發展介紹. 電腦與通訊, (123), 49-54.
9. 謝惠菁, 李宗杰, 劉炳傳, & 石維寬. (2007). 點對點網路中錯誤節點偵測機制. 電腦與通訊, (121), 110-115.
10. 劉炳傳, 易志偉. (2011). 即時點對點視訊串流系統容量之研究. 電腦與通訊, (142), 37-44.
11. 符开佳, 章庐霞, 陈梦莹. (2015). P2P 闲置物品网络租借平台构建可行性分析. 经营管理者, (3), 149.

12. 許文貞. 在地雷區爬行的嬰兒：台灣 P2P 網路借貸. FinTech 讓借款出現新選擇：P2P 網路借貸 2016; 數位時代 :[Available from: <https://www.bnnext.com.tw/article/39072/BN-2016-03-31-094916-143>].
13. 陳春宏. (2002). 台北市國際觀光商務旅館異業聯盟之聯盟現況, 聯盟型態, 競合關係與聯盟績效關係之研究. 屏東科技大學碩士論文, 屏東.
14. 林芳如(2003)。策略聯盟型態與營運績效之關聯性研究—以台灣航空業為例(未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
15. 丁永陽, & 陳美玲. (2005). 策略聯盟類型及聯盟管理作為對聯盟經營績效及永續經營之研究-以台灣餐飲業為例. In 2005 年 21 世紀管理理論與實務研討會, 大葉大學企業管理學系 2005-06. 大葉大學 國際企業管理學系.
16. 鍾憲瑞. (2012). 商業模式: 創新與管理. 前程文化.
17. 數位匯流發展方案 (2010-2015 年), 中華民國, Editor. 2010: 行政院.
18. 孫中英, 銀行防洗錢 盯保管箱業務, 經濟日報. 2017: 聯合報.



## 二、英文文獻

1. Gomez-Herrera, E., Martens, B., & Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, 28, 83-96.
2. Hortaçsu, A., Martínez-Jerez, F., & Douglas, J. (2009). The geography of trade in online transactions: Evidence from eBay and mercadolibre. *American Economic Journal: Microeconomics*, 1(1), 53-74.
3. Argan, M. T., Argan, M., Ozer, A., & Kose, H. (2013). A Study of Motivational Factors Associated With Peer-to-Peer (P2P) File-Sharing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 180-188.
4. Oum, T.H., et al., *The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry*. *Journal of Business Research*, 2004. 57(8): p. 844-853.
5. Pekar, P., & Allio, R. (1994). Making alliances work—guidelines for success. *Long Range Planning*, 27(4), 54-65.
6. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
7. Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesincee, S. (1997). *The marketing of nations: A strategic approach to building national wealth*. Simon & Schuster.