

# 國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

## 碩士論文

平台式營運模式探討

以全球線上信用卡報稅/繳稅交易平台個案研究

Platform Business Models: A Case Study of  
“Global On-Line”

研究生：章經綸 9261507

指導教授：朱博湧 教授

中華民國 94 年 5 月 30 日

平台式營運模式探討  
以全球線上信用卡報稅/繳稅交易平台個案研究  
Platform Business Models: A Case Study of  
“Global On-Line”

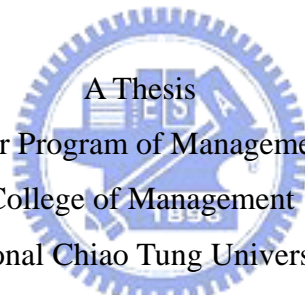
研究生：章經綸

Chang Ching-Lun

指導教授：朱博湧

Advisor : Po-Young Chu

國立交通大學  
高階主管管理學程碩士班  
碩士論文



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年五月三十日

平台式營運模式探討--  
以全球線上信用卡報稅/繳稅交易平台個案研究

學生：章經綸

指導教授：朱博湧 教授

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘 要

本論文章研究針對全球線上股份有限公司所架構的信用卡報稅/繳稅平台為案例探討平台式的營運模式。文中歸納此平台式的營運商業模式與現有平台的共通性及差異性、成功的關鍵因素、平台的成效、後續應用及成長，進行詳盡的探討。

本研究中特別突顯其與現有如 Intel, Microsoft, TSMC, AT&T 需大資本，投入高金額研發的平台領導者做法之不同，為中小型公司思考成為平台的關鍵領導者，提出一個以小搏大整合創新的思維，在現今大者恆大法則，台灣的企業進軍大陸，將需以靈活小蝦米之姿，在大鯨魚環繞下，如何借力使力，整合資源，創新開發，站穩市場，提供參考。

本個案平台從最早概念成形，規劃，佈局，到上線，歷時兩年，最重要成功乃是掌握環境、技術、使用者成熟的關鍵時機，以概念而言，並非獨一無二的，但如何找對的人在對的時機做對的事突破關卡，才是真正的成功關鍵，所以成功不是屬於想出方法的人，而是去落實執行的人。

# Platform Business Models: A Case Study of “Global On-Line”

student: Ching-Lun Chang

Advisors: Dr. Po-Young Chu

Master Program of Management for Executives  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

The main focus of this research is to explore the e-commerce business model related to a “platform” which has been used in the on-line income tax payment via credit card.

Within the scope of this work, it is intended to have in-depth discussions in the area of business models and their structure, the key success factors and the entry barriers to build up to maintain competitive advantages for the future growth and prospect.

In contrast to the “fully vertical integration, with commitment of enormous capital investment and resources, the approach that Intel, Microsoft and AT&T are taking, Global On-Line(GOL), a small to medium size enterprise, has developed an e-commerce platform, integrating all key partners and successfully positioning itself as an on-line application solution provider.

It only took two years for this idea to advance from the incubation phase, the planning stage to the final and on line launch. GOL has created a value proposition and invited all key partners to foster this business model via creating synergy for all parties involved.

Again, this case has further reinforced the criticality of execution in the business arena! An idea looks good on the paper, but will not sell until it has been implemented with the right strategy at the right timing.

## 誌謝

本研究報告能順利完成，首先感謝全球線上吳一洋總經理同意提供其公司平台內容，並接受本人專訪，讓本人能拿到最完整及寶貴的資料以供研究。

其次感謝指導教授朱博湧老師的指導。

最後要感謝我的家人，在我這段唸書，寫論文期間，疏於家務，所給予個人的支持及諒解。

當然還要感謝所有在我這段修課時間，給予我很多精神鼓勵及支持的好友們。



# 目 錄

	頁次
中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	viii
圖目錄	ix
<b>一、緒論</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.2.1 研究此商業模式之可行性	3
1.2.2 成功關鍵因素探討	3
1.2.3 商業模式運作之條件探討	3
1.3 研究步驟	3
1.3.1 個案研究分析	3
1.3.2 現有平台的商業模式分析及比較	3
1.3.3 本研究平台與現有平台的共通性之分析與探討	4
1.3.4 本個案平台 SWOT 分析	4
1.3.5 專家訪談	4

1.3.6 本個案營運成效分析	4
1.3.7 本個案研究的貢獻	4
1.3.8 平台未來之發展	4
1.3.9 結論	4
<b>二、個案研究分析</b>	<b>5</b>
2.1 平台系統	5
2.2 公司簡介	11
2.3 產業分析	12
2.3.1 台灣的稅制	12
2.3.2 信用卡的生態	14
2.3.2.1 信用卡的發展史	16
2.3.2.2 信用卡在台灣	18
2.3.3 美國信用卡付稅現狀	22
<b>三、現有平台分析比較</b>	<b>24</b>
3.1 平台定義	24
3.2 平台的起源	24
3.3 平台建立基礎	25
3.4 平台的優勢	25
3.4.1 進入障礙	26

3.4.2 持續領先條件-----	26
3.5 平台的分類、分析與比較-----	27
四、本個案與現有平台共通性與差異性分析-----	30
4.1 共通性-----	30
4.1.1 符合市場的需求提昇客戶需求價值-----	30
4.1.2 讓客戶使用方便不增加太多使用成本-----	30
4.1.3 一個成功的平台均有先佔先贏趨於寡占獨占的特性-----	30
4.2 差異性-----	30
4.2.1 利他、利己、多贏的平台-----	30
4.2.2 再投資金額遞減，獲利卻是遞增-----	34
4.2.3 整合既有之資源，創新性的開創商機-----	34
五、本個案 SWOT 分析-----	35
5.1 在優勢 Strength 方面-----	35
5.1.1 整合性-----	35
5.1.2 創新性-----	35
5.2 在劣勢 Weak 方面-----	35
5.2.1 市場成長性的限制-----	35
5.2.2 已存在的競爭者-----	35
5.3 在威脅 Threat 方面-----	36



5.4 在機會 Opportunity 方面-----	36
六、專家訪談-----	38
七、本個案成效分析-----	40
7.1 信用卡報稅-----	40
7.2 系統開發之參與團隊-----	43
八、本個案研究的貢獻-----	45
8.1 槓桿的應用（整合創新式平台）-----	45
8.2 網路商機促成平台形成-----	45
8.3 合作創造多贏-----	46
九、平台未來的發展-----	47
9.1 本報稅平台的延伸應用-----	47
9.2 整合創新式平台的另類可行案例-----	47
十、結論-----	50
參考文獻-----	51
自傳-----	52



## 表目錄

表一	92 年賦稅收入比-----	12
表二	92 年賦稅收入比 (百萬) -----	13
表三	各國賦稅負擔率(% , 2001)含社會安全捐增加 6-15%不等--	13
表四	92 年各縣市稅收及百分比 (百萬) -----	14
表五	台灣信用卡流通與使用-----	19
表六	消費統計-----	21
表七	各類型平台比較表-----	29
表八	信用卡報稅/繳稅實施前後比較-----	31
表九	SWOT 分析-----	37
表十	查核作業範圍-----	40
表十一	歷年信用卡繳綜合所得稅金額比較-----	41
表十二	信用卡繳稅統計表-----	43
表十三	各項稅款之交易量(以 91 年度為例)-----	44
表十四	小額付費平台實施前後效益預估 -----	49
表十五	各類型平台比較表-----	50

## 圖目錄

圖一	研究流程圖	2
圖二	紙本櫃檯繳納	5
圖三	二維條碼報稅	6
圖四	網路報稅	6
圖五	系統平台架構圖	7
圖六	電話語音/網際網路繳稅方式	8
圖七	繳稅系統架構	8
圖八	信用卡交易流程圖	9
圖九	繳稅資料及稅款撥付-地方稅	10
圖十	繳稅資料及稅款撥付-國稅	10
圖十一	信用卡業務統計	19
圖十二	信用卡簽帳及循環信用金額	20
圖十三	信用卡消費型態統計	21
圖十四	投資額/業務額比較圖	34
圖十五	綜所稅信用卡繳稅金額	42
圖十六	綜所稅信用繳稅筆數	42
圖十七	儲值卡系統架構圖	48

# 一、緒論

## 1.1 研究背景與動機

平台的概念並非很新，只要有商業開始，就有平台的架構出現，只是不見得用平台這麼有學問的名詞來定義。例如：很多國營單位像台電、自來水、瓦斯、鐵公路，還有很多政府的建設，只是近年來很多商業模式興起，造就很多大型企業，擁有平台的規模及建置，從中獲取利益。例如：有線電視系統、GSM、PHS、WLAN 無線傳輸系統、網路書店 Amazon、網路拍賣 eBAY、網路人力仲介 104、1111、信用卡交易。本研究主要探討本報稅平台的形成、營運模式，與現今既有平台的差異分析，其整合創新的方式，有別於一般既定模式，值得借鏡參考。

本研究選擇個案公司「全球線上股份有限公司」為一家成立七年的公司，資本額僅 2.3 億新台幣，在台灣中小企業來說，是一家小公司，但因為其平台報稅服務的經營模式，有其獨特性，所以其合作夥伴都是國內各領域的龍頭有：

中華電信 ----- 全台最大電信公司，資本額高達千億

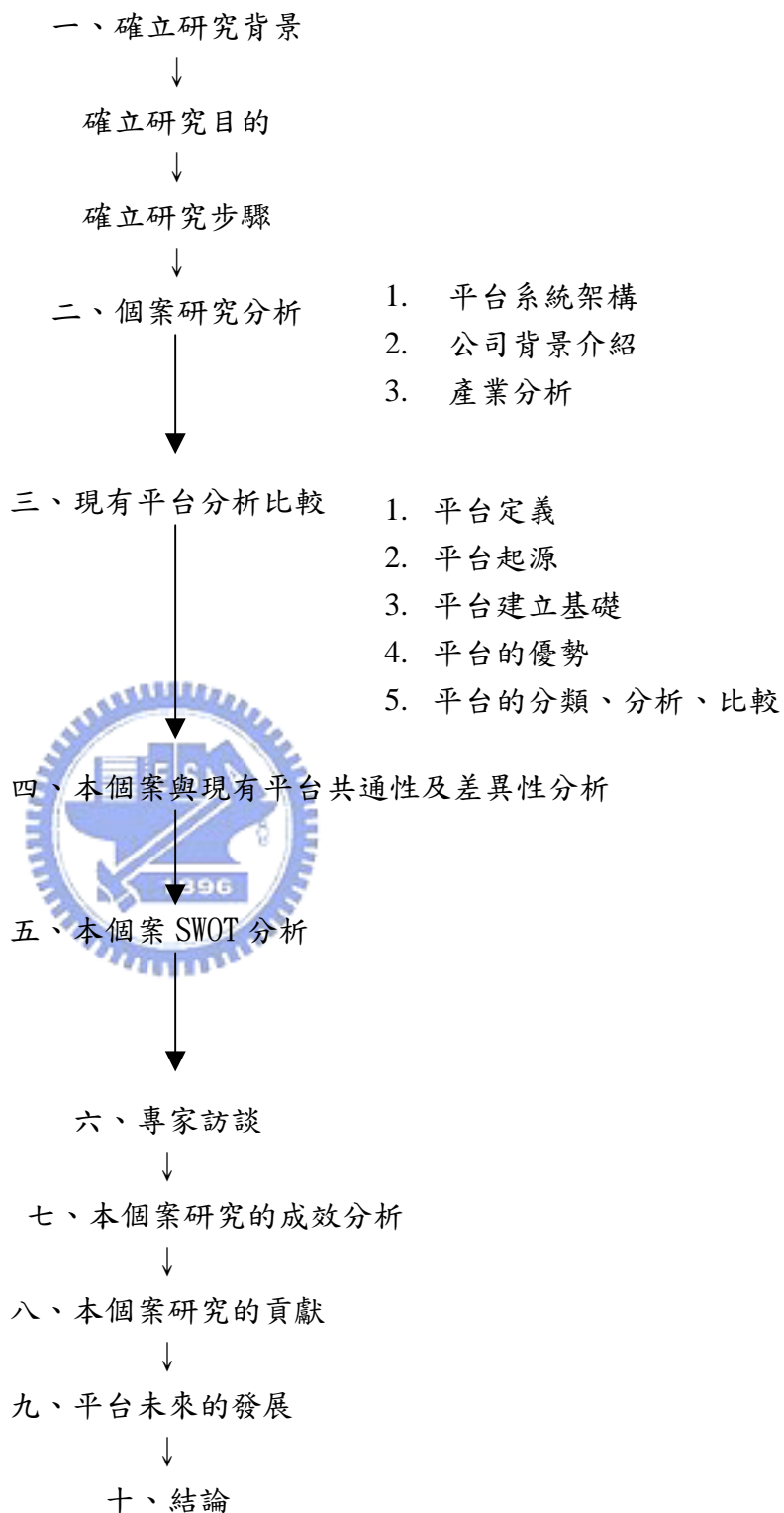
財金公司 ----- 全台最大連結國營銀行的交換清算中心

聯合信用卡中心 ----- 全台最大銀行信用卡收單行清算中心，連結 42 家銀行

因為在上述的所有平台，我們可以發現一個很有趣的現象，當平台完成被市場接受後，再來就是寡佔市場開始，更甚者成為獨佔市場，例如：Microsoft、Intel、水、電。所以當概念成形，如何整合資源、架構市場、建立經營模式，讓市場競爭者來不及加入，剎時成為市場龍頭，期間佈局值得探討。

此外公司經營最重要的是要有營收支撐，以台灣生產製造來看，擴充產能，降低成本，一直是努力的目標，但景氣高低起伏，消費需求變化多端，今天熱門好賣的產品，明天更炫更便宜的出現，馬上就面臨淘汰的噩運，近年服務業興起，但舖店面，搞宅配，無不投入龐大的資本，賺的雖多，投資更多，在一個不景氣的浪頭下，可能就翻覆沉沒，所以當平台架構起來後，還要有很好的機制卡好位置，讓其永續收費，賺錢的速度和再投資的速度成反比，甚至可在家收錢，這就是很大的學問，值得在此深入探討。

圖一為本論文的研究流程圖：



圖一、研究流程圖

## 1.2 研究目的

### 1.2.1 研究此商業模式之可行性

任何 B2C 商業模式要成功,有幾項因素;

1. 環境是否成熟,消費者是否已有意識.
2. 技術是否成熟,對使用者是否容易使用.
3. 價格是否合乎市場接受值,是否易於取得.

在此研究案例,都符合上述三個條件,所以為何能建置成功,成為一無法替代的平台,此為本研究重點.

### 1.2.2 成功關鍵因素探討

就與其他既有已存在的平台,探討成功關鍵的共通性及差異性,共通性為何有不可取代的地方,而差異性的地方又如何不被模仿進而取代,都是在本研究中探討的重點。

### 1.2.3 商業模式運作之條件探討

順應 1.2.1 商業模式之可行性成立之分析,自然就會探討其營運模式成功的條件,基本上對於本平台之人、事、時、地、物的全盤到位及掌握,是本研究探討的重點。

## 1.3 研究步驟

### 1.3.1 個案研究分析

此部分會針對本報稅平台系統架構,案例公司背景,產業分析,平台定義在接續的第二章節逐一做介紹。

### 1.3.2 現有平台的商業模式分析及比較

此部份在第三章將對現有平台做分類提出其在結構面的差異及可持續存在的價值。

### 1.3.3 本研究平台與現有平台的共通性的分析與探討

第四章就此部份會針對平台型成及其他平台的架構、營運模式做比較。

### 1.3.4 本個案平台 SWOT 分析，第五章有詳細說明。

### 1.3.5 專家訪談

此部份將會訪談全球線上吳一洋總經理，就當初如何構思，架構，成形，到建置完成的過程，可看出建立平台的過程，本研究將在第六章完整描述。

### 1.3.6 本個案營運成效分析，第七章有詳細說明。

### 1.3.7 本個案研究的貢獻

在第八章，針對本研究主要提供一個思考模式，並非所有的產品都需靠創新技術而來，對於報稅這由來已久的作業，對於這信用卡已行之有年的交易工具，本平台只是做一個整合性的創新，但也創造了可觀的商機，且幾乎可說是獨占的市場，希望藉由本研究能讓讀者在科技進步，通訊資訊發達的世界，看看身邊現有的環境，或許能提供另一番新的創新思維。

### 1.3.8 平台未來之發展

由此個案及所提出的思維模式，提出可發展的方向及延伸的商機，第九章有詳細說明。

### 1.3.9 結論，最後章節將會將此平台和其他平台做一總比較，提供參考。





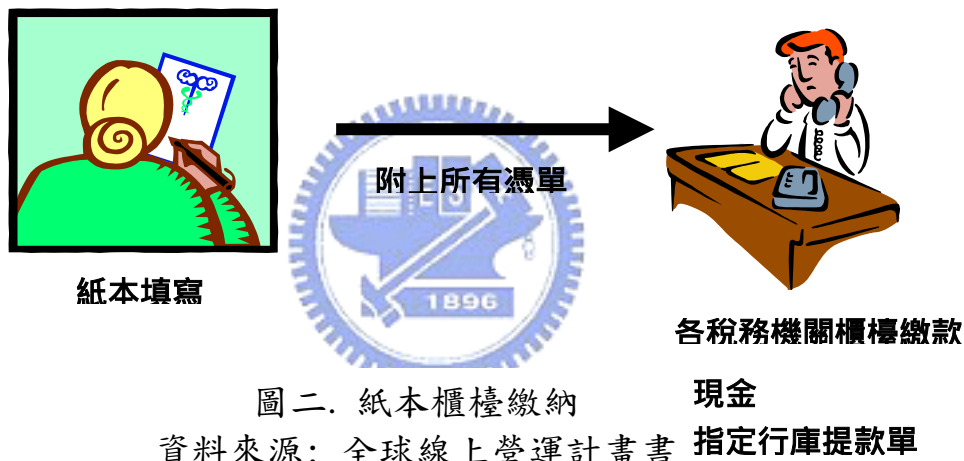
## 二、個案研究分析

### 2.1 平台系統

全球線上首創以信用卡繳納國稅及地方稅的服務機制，並與中華電信、財金公司(FISC)以及聯合信用卡中心(NCCC)協同合作，四方訂立聯盟契約，共同承攬國家信用卡繳納稅款之系統平台建置與營運，創立了國家、納稅義務人、發卡銀行以及系統服務提供者多方互利共贏之最佳商務模式。

在未實施信用卡報稅/繳稅平台前，一般民眾有下列方式報稅

1. 紙本櫃檯繳納：一般報稅紙本，即申報人填寫申報單連同扣繳憑單等單據，在各縣市稅捐單位櫃檯或郵寄辦理（見圖二）。

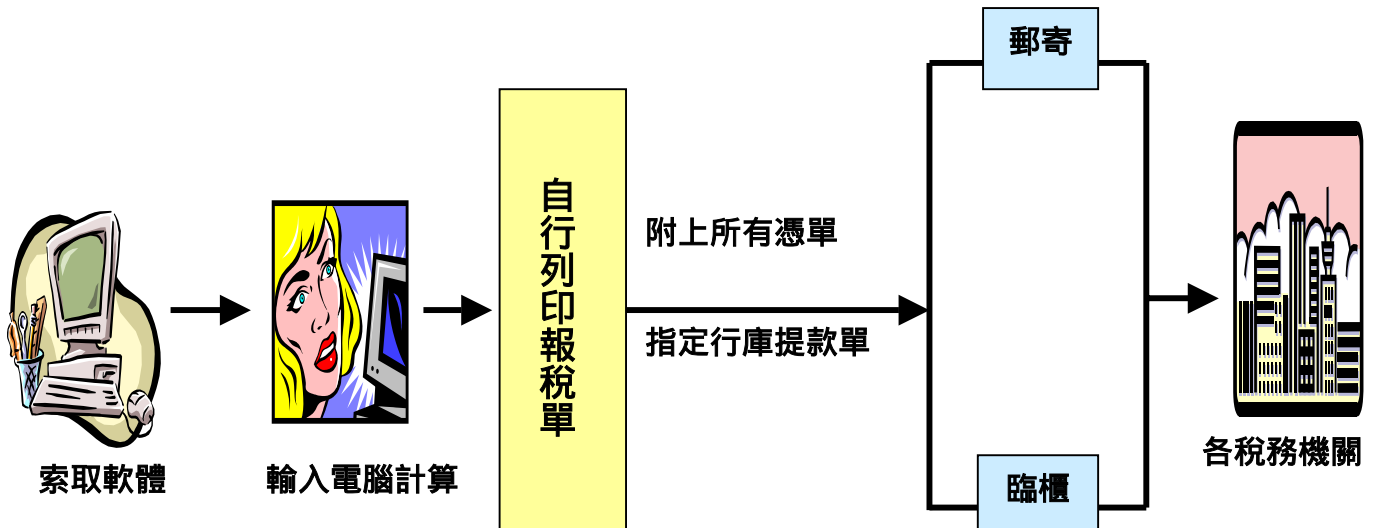


圖二. 紙本櫃檯繳納

資料來源：全球線上營運計畫書

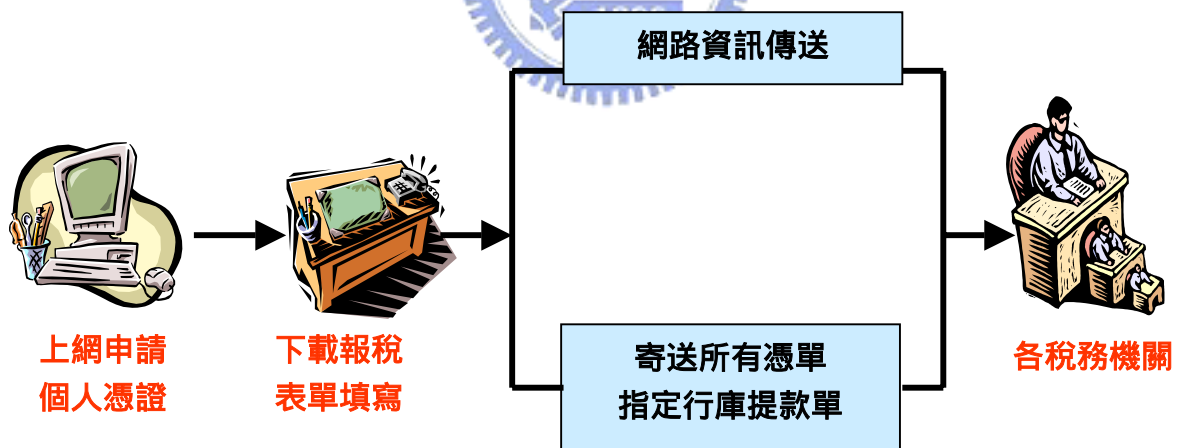
2. 二維條碼報稅：即報稅人在網路下載或索取光碟得到軟體程式，用此軟體可將本人報稅資料轉成二維條碼檔，當然還是要列印成紙本，仍是要寄回稅捐單位，只是稅捐單位收到後，用掃描方式就可得到電子檔，比起第一種紙本，省去稅務人員輸入的工作，但是最大缺點為每個民眾使用的印表機品質不一，致使有的列印紙本，條碼無法掃描，仍還需人工輸入，此發生錯誤機率高達 30%（見圖三）。





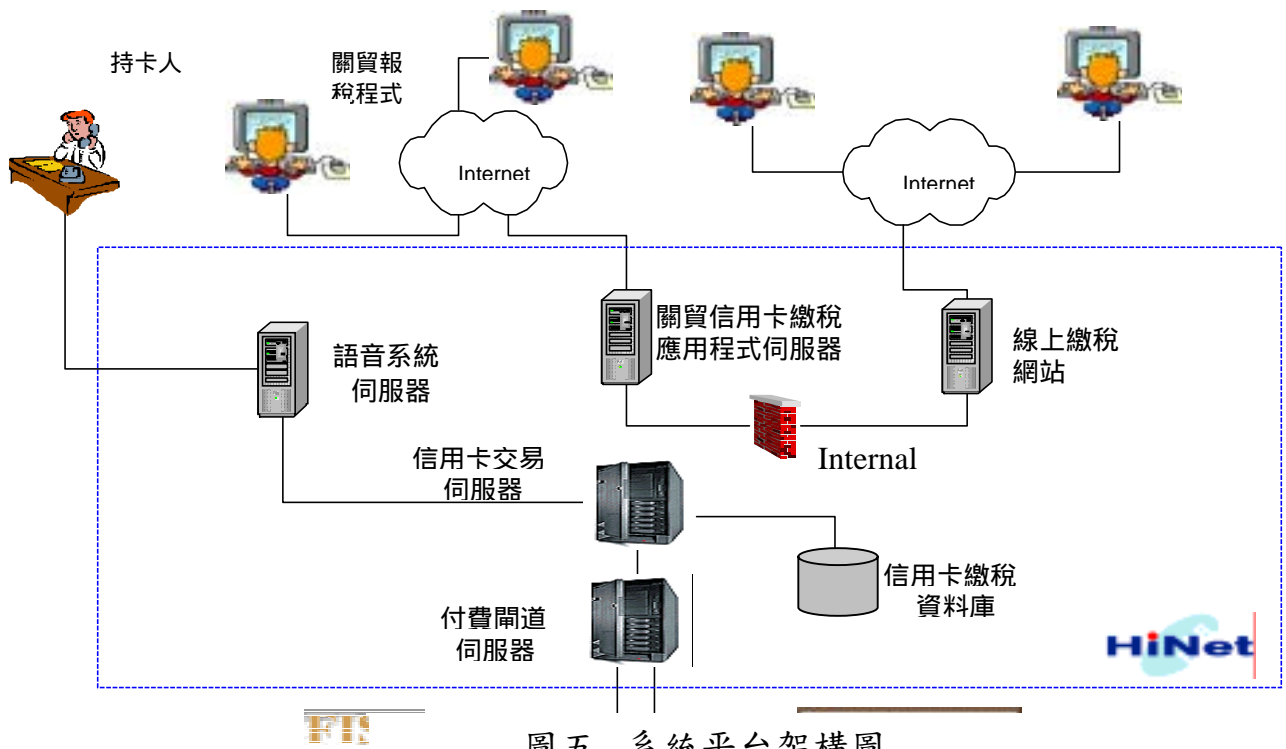
圖三. 二維條碼報稅  
資料來源：全球線上營運計畫書

3. 網路報稅：即納稅人網路申請取得憑證，可在網路直接將報稅資料傳送到國稅局，但缺點是仍需寄上紙本的憑證，而且僅有郵局及少數銀行可在網上指定轉帳（見圖四、圖五）。



圖四. 網路報稅  
資料來源：全球線上營運計畫書

在此三種流程中，可看到民眾都需郵寄或臨櫃繳交扣繳憑單及指定行庫提款單，對民眾仍有許多不便之處。但使用信用卡報稅後，以上的問題將不存在。整個系統平台架構如圖五所示：



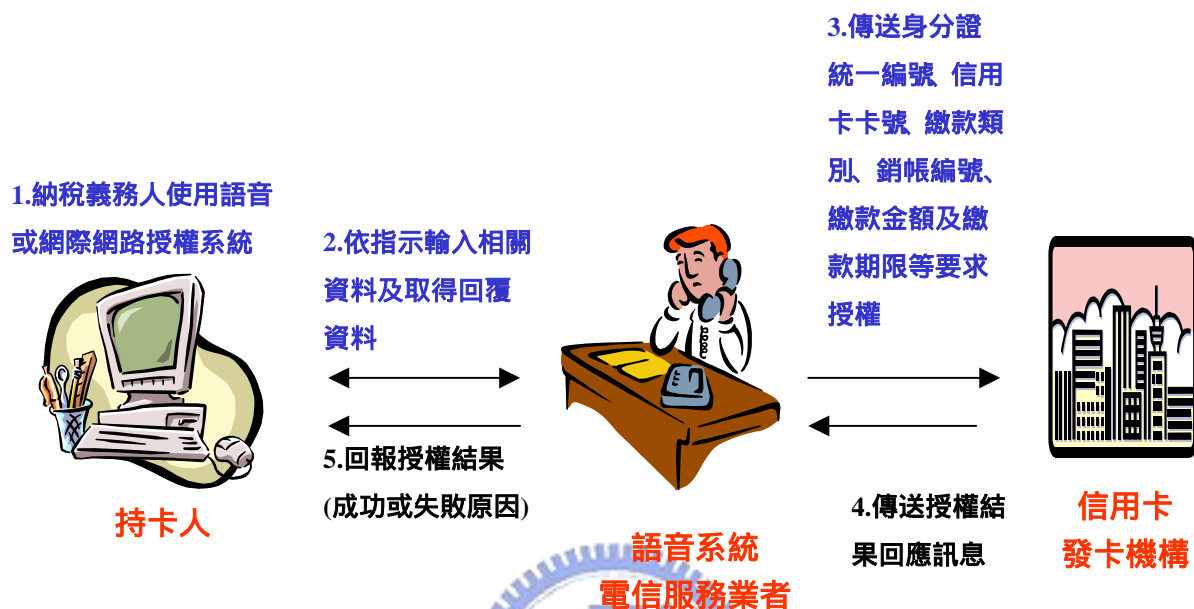
圖五. 系統平台架構圖

資料來源：全球線上營運計畫書

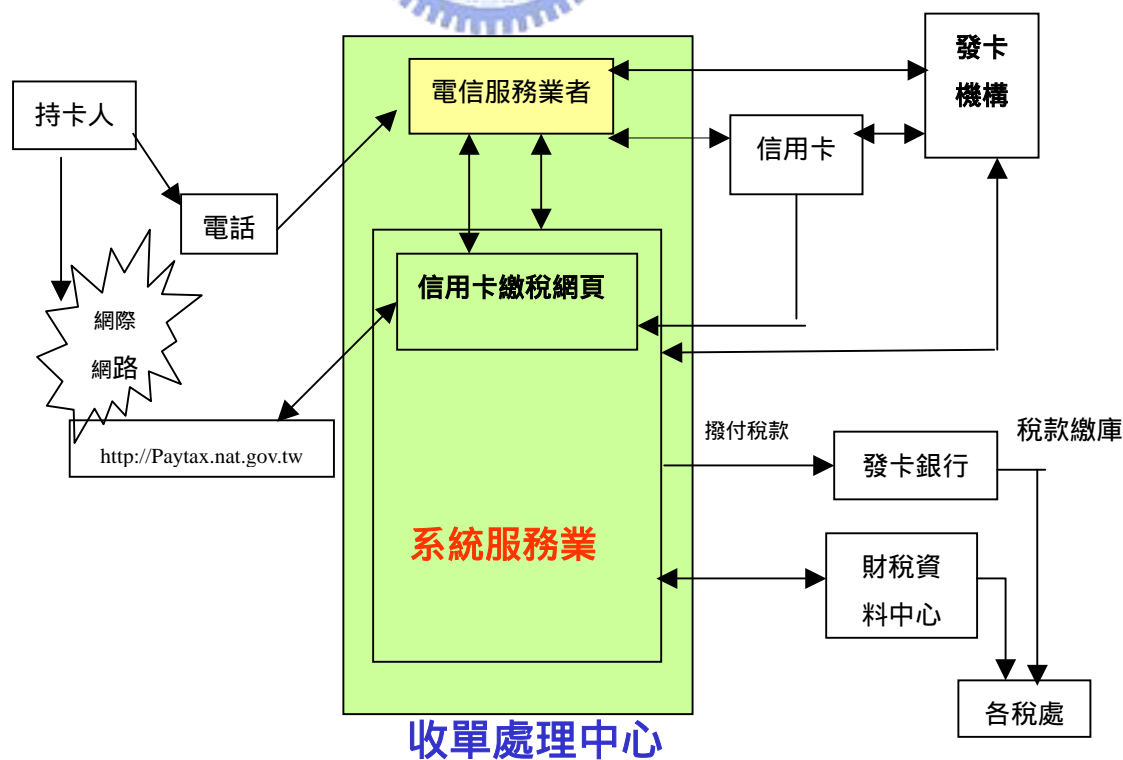
本系統平台由全球線上、財金公司、聯合信用卡處理中心、Hinet 合作建置完成，於 91 年試辦成功，每筆交易收取手續費 15 元，參與團隊負責部分如下：

- (1) 財金公司繳稅結算作業費用：財金跨行清算處理費為每筆 4.5 元/筆。
- (2) Hinet 中華電信服務業者作業費用：語音系統建置及維護、電話線路擴增、信用卡授權訊息轉接及請款資料彙整，其計價較現行代收公路監理資費作業之處理費每筆 5 元為低。
- (3) 全球線上網際網路系統業者作業費用：負責網際網路系統建置，需投入系統建置成本及硬體設備費用。
- (4) 聯合信用卡處理中心作業處理費用：負責其會員銀行有關之信用卡授權及請款系統修改及作業維護，客戶服務等。

本系統平台提供民眾可透過電話語音或電腦網路輸入相關資料，個人身分證資料或公司統一編號、信用卡卡號、繳款類別、銷帳編號、繳款金額及繳款期限（見圖六），藉由系統傳送資料，得到信用卡發卡機構的授權使用、而於線上即時完成信用卡繳稅的作業（見圖七）。

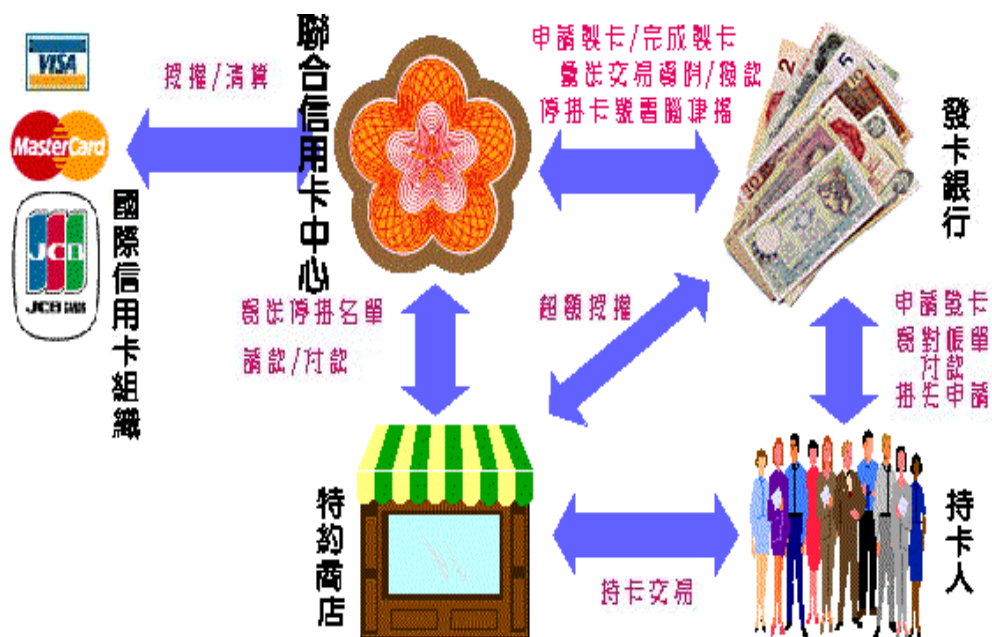


圖六. 電話語音/網際網路繳稅方式  
資料來源：全球線上營運計畫書

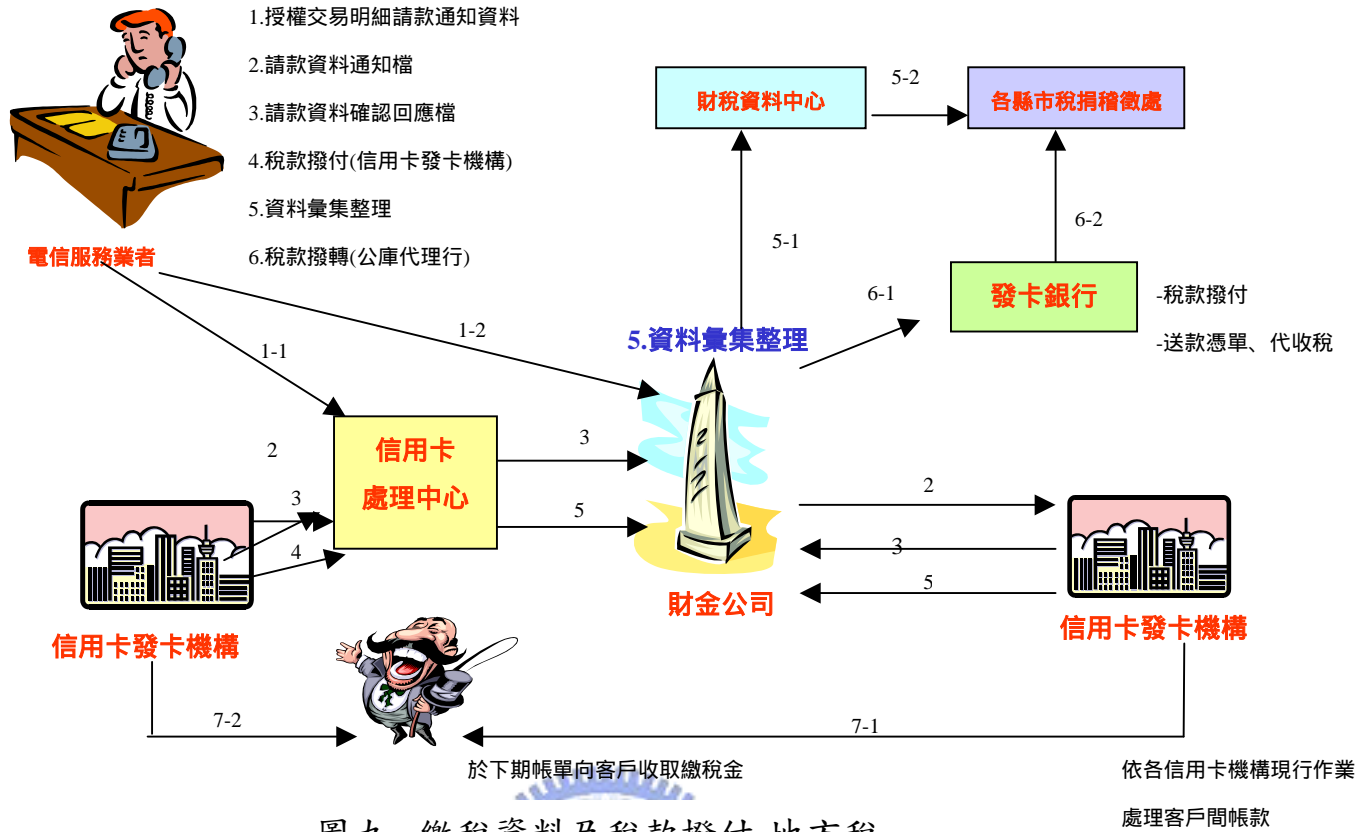


圖七. 繳稅系統架構  
資料來源：全球線上營運計畫書

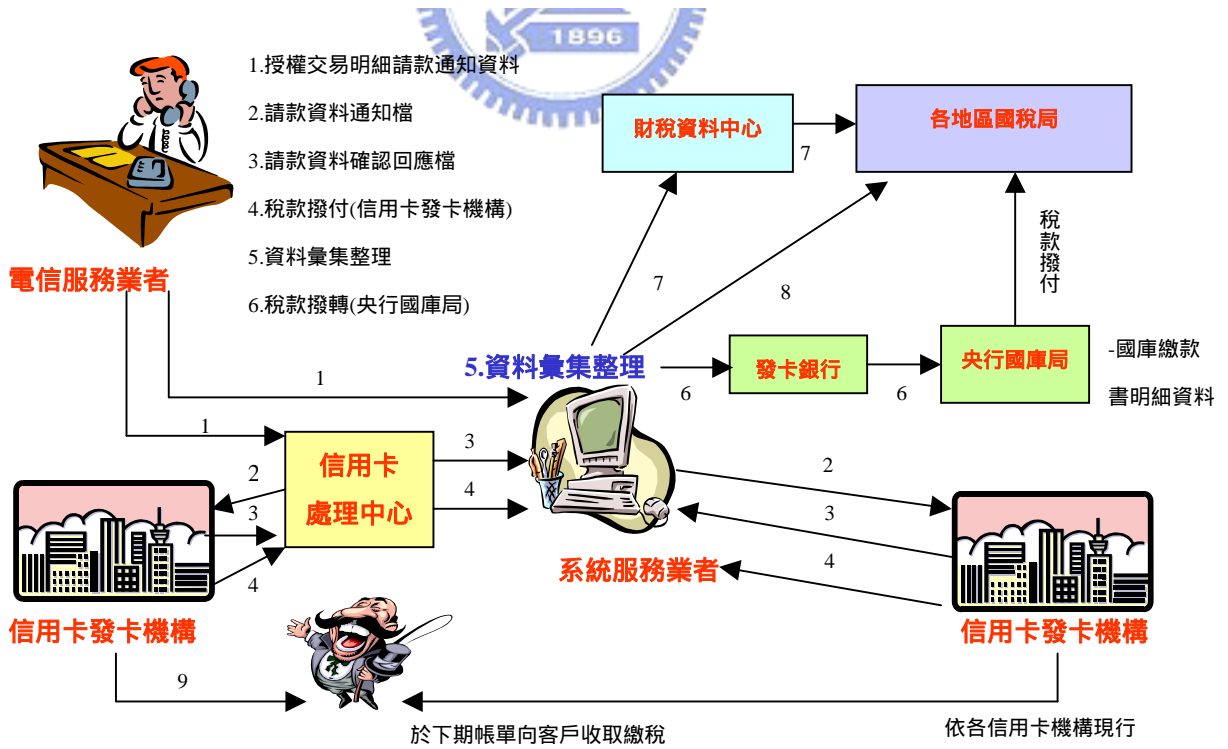
1. 在此系統平台，由於民眾為信用卡使用者，付費繳稅在既有的信用卡交易（見圖八），財政部等同商家，所以由銀行業者和政府作帳務者清算，在地方稅及國稅因收取單位的不同，而有不同的清算流程（見圖九及圖十）。



圖八. 信用卡交易流程圖  
資料來源:聯合信用卡處理中心



圖九. 繳稅資料及稅款撥付-地方稅  
 資料來源：全球線上營運計畫書



圖十. 繳稅資料及稅款撥付-國稅  
 資料來源：全球線上營運計畫書



2. 財政部自前年(2003)五月正式開辦信用卡繳納稅款以來，廣獲全國民眾的支持與肯定，第一年推展利用信用卡繳納個人綜所稅即獲致全國納稅義務人百分之二十五的支持率，交易筆數近 50 萬筆，繳納金額近新台幣 164 億元。

3. 2003 年 11 月份起，各項核定稅包括：地價稅、房屋稅、汽機車牌照稅及綜所稅補徵等均正式納入信用卡繳稅範疇。保守預估，信用卡繳納稅款之整體交易比率將上升至百分之三十以上；總交易筆數，每年將可達 1,000 萬筆之譜

## 2.2 公司簡介

全球線上股份有限公司(Global On Line Corp., GOL)於 1997 年六月創始於台灣台北，GOL 是一個充分掌握 21 世紀電信網路與電子金融交易趨勢，並圓融整合商流(Business Flow)、物流(Logistics Flow)、金流(Money Flow)、情(報)流(Information Flow)與人(力)流(Human resources Flow)五流應用功能，同時提供電子商務(E-Commerce)與行動商務(M-Commerce)完備系統服務平台(Platform)之 ASSP (Application Solution & Services Provider)。

全球線上係以” yesgol.com”<sup>1882</sup> paymentportal.com.tw “為公司註冊登記之網域名稱。歷經六年多來之努力，集中資源、研發產品、建置系統，現今台已儼然成為全國首居一指能聯結實體通路與虛擬網路(Bridging the e-world and the real world)，且能提供五流整合應用功能之金融交易平台服務業者。

全球線上擁有多項國際發明專利，並獲准適用國家策略性產業五年免繳綜所稅之優惠獎勵措施。其公司定位為系統平台服務商，主要是以信用卡作為支付工具，透過網路、語音、實體通路商、物流業者，做資訊或實體傳遞的系統服務付費，以本研究之報稅/繳稅平台，是屬於資訊傳遞的服務，將民眾的報稅資料整合信用卡使用授權，讓民眾能輕鬆的完成繳稅且享受延遲付費的好處，同時對銀行拓展信用卡使用創造新市場，對政府則是更快速且確實的收到稅收，全球線上藉由此系統整合，平台提供，獲取每一筆繳稅的手續費，創造出資訊傳遞，服務有價的永續性經營模式，因此平台的成功模式，全球線上更積極發展在實體通路用信用卡支付的分期付款平台及與物流業者結合的送貨到府，信用卡現場支付的貨到收款平台，由於此兩平台尚未成熟，在此不予贅述。

## 2.3 產業分析

本研究平台是以信用卡為交易工具，應用於繳稅，在談到當初設立平台的想法前，先需介紹台灣稅制及整個信用卡環境。

### 2.3.1 台灣的稅制

我國現行租稅制度，依財政收支劃分法的規定，可分為國稅和地方稅兩大類：

國稅是屬於中央政府可支用的稅收，包括有九種：關稅、礦區稅、所得稅、遺產及贈與稅、貨物稅、證券交易稅、期貨交易稅、營業稅、菸酒稅。

地方稅則包括：印花稅、娛樂稅、使用牌照稅、地價稅、田賦、土地增值稅、房屋稅、契稅。

由表一可以看到國稅佔總體稅收幾近八成，但成長有限（僅 1.0%），而地方稅在 92 年較之 91 年卻有 9.3% 的成長，而在金融保險業營業稅因政府政策性的調降，在 92 年度明顯的下降（-14%）。

表一 民國 92 年賦稅收入

	總金額(千)	百分比%	較 91 年成長
國稅	991,380,204	79.1	1.0
直轄市及縣市稅	228,735,957	18.3	9.3
金融保險業營業稅	22,433,266	1.8	-14.0
健康福利捐	10,216,791	0.8	23.1
總計	1,252,766,218	100	

資料來源：財政部網站

而在國民所得和稅收的比較上，由表二可看到稅收僅佔國民所得之 13.7%，相對於表三. 各國賦稅負擔率，中華民國在所有開發中國家是顯著偏低，比起亞洲鄰近國家日本 27.3%、韓國 27.2%，差距高達 14% 之多，僅有新加坡 16.4% 較為接近，這也是政府長期增加負債比例的根本原因。

表二 民國 92 年賦稅收入比 單位：百萬

賦稅收入	1,252,766	賦稅收入比
國民生產毛額	10,181,422	12.3
國內生產毛額	9,847,555	12.7
國民所得	9,162,968	13.7
人口數(千人)	22,554	55,545 元/人



資料來源：財政部網站

表三 2001 年各國賦稅負擔率 單位：%

中華民國	13.0	德國	36.8	挪威	43.3
澳大利	30.1	希臘	36.9	新加坡	16.4
奧地利	45.4	義大利	42.0	西班牙	35.2
比利時	45.8	冰島	36.5	瑞典	51.4
加拿大	35.1	日本	27.3	瑞士	30.6
丹麥	49.8	韓國	27.2	英國	37.3
法國	45.0	荷蘭	39.5	美國	28.9

註：含社會安全捐增加 6-15% 不等 資料來源：財政部網站



再從表四.各縣市稅收比較，北部七縣市（台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、基隆市、苗栗縣）稅收佔總體收入超過 60%，南部七縣市（高雄市、嘉義縣、台南縣、高雄縣、屏東縣、嘉義市、台南市）佔 20.1%，中部五縣市（台中縣、彰化縣、南投縣、雲林縣、台中市）佔 13.9%，東部三縣市（宜蘭縣、花蓮縣、台東縣）僅佔 1.8%，福建省、澎湖縣則是小於 1%，可看出台灣區域經濟的不平衡發展及長期重北輕南的結果。

表四 民國 92 年各縣市稅收及百分比

單位：百萬

縣市	金額	%	縣市	金額	%	縣市	金額	%
台北市	347,658	29.7	台中縣	65,700	5.6	高雄市	142,758	12.2
台北縣	99,271	8.5	彰化縣	20,350	1.7	嘉義縣	6,139	0.5
桃園縣	160,663	13.7	南投縣	6,982	0.6	台南縣	22,058	1.9
新竹縣	13,818	1.2	雲林縣	35,279	3.0	高雄縣	21,279	1.8
新竹市	15,987	1.4	台中市	35,027	3.0	屏東縣	15,815	1.4
基隆市	90,385	7.7	宜蘭縣	9,511	0.8	嘉義市	7,230	0.6
苗栗縣	17,892	1.5	花蓮縣	8,874	0.8	台南市	19,653	1.7
福建省	4,609	0.4	台東縣	2,377	0.2	澎湖縣	648	0.1

資料來源：財政部網站

### 2.3.2 信用卡的生態

聯合信用卡處理中心在整個信用卡交易流程中(圖八)，同時扮演收單銀及區域清算中心之身份。

信用卡交易之基本作業項目

#### 1. 申請發卡

民眾向發卡機構 (Issuer) 提出信用卡申請，經發卡機構徵信審核通過，即發給信用卡，成為持卡人 (Cardholder)。

#### 2. 持卡交易

持卡人至一般特約商店 (Merchant) 刷卡購物或至自動提款機預借現金 (ATM Cash Advance)。

### 3. 授權

特約商店以 POS 網路或電話透過收單機構 (Acquirer) 向發卡機構提出授權需求，特約商店獲得發卡機構認可此張卡片有效後即接受持卡人消費，持卡人可將商品帶回。

### 4. 請款/付款

特約商店向所屬收單機構提出請款。收單機構多會向特約商店收取交易金額之某一定比例手續費(原則上依特約商店所屬行業別而定)，再透過聯合信用卡處理中心以「國內清算中心」身份向國內外發卡機構進行帳單帳務清算。

### 5. 彙送交易資料/撥款

收單機構向發卡機構彙送請款資料並要求撥款。

### 6. 寄對帳單/持卡人

付款發卡機構於每月約定之付款日前向持卡人寄送對帳單並要求付款。

## 我國信用卡收單市場發展概述

### 第一階段 【1984 年至 1988 年】

在國內信用卡制度研擬建立之初，聯合簽帳卡處理中心配合主管機關『一人一卡』之原則並辦理聯合簽帳卡市場收單業務；以當時之市場環境，外商機構僅能受理外幣信用卡收單業務、國際信用卡未進入國內市場，且辦理簽帳卡機構必須加入聯合簽帳卡處理中心為會員。

### 第二階段 【1989 年至民國 1996 年】

國際信用卡陸續進入國內市場(VISA-1989、MASTER-1991)，信用卡市場開放，財政部取消一人一卡(1988 年 9 月)，聯合信用卡處理中心(原聯合簽帳卡處理中心於 1988 年更名)與外商機構辦理收單市場。

### 第三階段 【1996 年至民國 2000 年】

信用卡機構陸續投入收單市場，為因應公平交易法之規定，自 1996.7.1 起開放信用卡機構自行辦理收單業務，至此收單市場進入戰國白熱化局面。

#### 第四階段 【2001 年至今】

信用卡收單市場業務自由競爭化。

### 2.3.2.1 信用卡的發展史

信用卡發展的概念,可追溯至十八世紀中葉。

早在一百多年前,在信用卡的發源地--美國,摩理斯(Auther Morris)先生發明了標榜"先享受,後付款"的信用卡。不過,當時的卡片是以金屬製成,發行對象有限,而且僅限於某些場所:如美國通用石油公司在1924年針對公司職員及特定客戶推出的油品信用卡,當作是貴賓卡,送給客戶做為促銷油品的手段,後來也對一般大眾發行,由於效果良好,吸引其它石油公司跟進。吸引其他業種如電話、航空、鐵路公司等亦隨之加入,信用卡市場即開始蓬勃發展。

事實上,信用卡的發展曾受二次重挫,一是美國經濟大恐慌時期,許多公司因呆帳及信用卡詐欺蒙受損失;二是二次大戰期間,美國聯邦儲備理事會下令戰爭期間禁使用信用卡。不過,這些卻擋不住信用卡的發展。1951年大來卡(Diners Card)問世,現代信用卡的雛型才逐漸出現。持卡人消費時出示這張卡,不需付現,而由大來卡公司替持卡人墊錢並向商家索取手續費(merchant discount),每月再向持卡人收費。其業務範圍也從原先的餐館逐漸擴及飯店、航空公司等旅遊相關行業及一般零售店。美國運通公司(American Express)則憑藉其豐富的旅遊經驗,在1959年開始發卡,並將業務範圍擴及美國以外的地區。

1950年代有近一百家銀行加入發卡行列,卻因為業務量有限、僅限於銀行本地、而且沒有向持卡人收取年費,由於呆帳率升高,許多銀行不堪負荷紛紛退出,僅有中小型的金融機構在利潤邊緣求生存。而這些存活的銀行開始求新求變。如位於洛杉磯的美國商業銀行(Bank of America)於1959年開始將信用卡推廣到全加州;同樣位於加州的聖荷西第一國家銀行(The First National Bank of San Jose)也於同年電腦化。這期間,銀行則另提供循環信用付款方式,持卡人付費較有彈性,銀行也多了利息收入。爾後,持卡人逐漸習慣利用循環信用,銀行信用卡的發展開始蓬勃。



VISA Card 發展史

1965 年，發展信用卡略具規模的美國商業銀行開始拓展全國性業務，隔年並授權其商標給其它銀行，發行一種有藍、白、金三色帶圖案的 BankAmericard。同年，十四家東部的銀行在紐約州的水牛城成立「銀行間卡片協會」(Interbank Card Association)，成立後以 BankAmericard 為主要競爭對象。為了再擴充業務，美國商業銀行成立 National Bank Americard Incorporated (NBI)，原先使用授權商標的銀行成為 NBI 的非持股會員，美國商業銀行也另外擴充業務到美國境外，不過帶著濃厚美國商業銀行色彩的 Bank Americard 並不受到國外銀行的青睞，1977 年，Bank Americard 正式改名為 VISA。

統計資料：2004, 12

1. 流通卡數超過 10 億張
2. 接受商家全球 150 個國家超過 2,000 萬家
3. 連線自動提款機超過 924,000
4. 營業量超過全年超過 3 兆美元
5. 每秒交易數超過 6,200 筆
6. 全球 6,000 名員工
7. 全球 21,000 會員機構

詳細資料請見 [VISA Expro](#)

MasterCard  
Business



## Master Card 發展史

在 1967 年四家加州銀行組成「西部各州銀行卡協會(Western States Bankcard Association, WSBA)」，並推出 Master Charge 的信用卡計劃。不久，該協會加入銀行間卡片協會，並將 Master Charge 授與該協會使用，1970 年，銀行間卡片協會取得 Master Charge 的專利權。與美國商業銀行一樣，銀行間卡片協會也積極拓展國際市場，例如與歐洲信用卡國際組織建立聯網，擴大在全球的接受程度。1978 年，MasterCharge 改名為 Master Card。

詳細資料請見 [Master Card International Pointers](#)





# JCB

## JCB Card 發展史

1961 年，由日本三和，日本信販，三井，協和，大和等銀行合組 "JCB International (簡稱 JCBI" 公司，並於當年三月開始發行 JCB 信用卡，限日本國內使用。自 1981 年起，開發國際業務，建立全球服務網路，並迅速拓展國際發卡市場，至 1996 年 9 月底止，JCB 卡全球卡量達 3500 萬卡，特約商店數約 423 萬家，年度簽帳金額 360 億美元，大多分佈於日本。除了建立廣大特約商店服務網外，JCBI 公司於全球設置 " 貴賓服務中心 "( JCB PLAZA) 28 個，及 30 個 " 諮詢服務處 "( JCB Information Service Desks)，以提供全球持卡人旅遊資訊，與其他各種服務，如購買門票，預訂飯店，旅館，機票 及租車等。

詳細資料請見 [Touch the World, JCB](#)

### 2.3.2.2 信用卡在台灣

信用卡應用於 90 年代引進亞洲，隨著亞洲經濟區塊的成形，到 21 世紀，無論在發卡量及消費量，亞洲在信用卡的成長都已領先歐美，全球塑膠貨幣的時代終於來臨。

以台灣而言，國際信用卡在我國從民國 78 年發展至今，已有 15 年歷史，普及率及使用率快速成長，由表五我們可以看到近幾年每年發卡量以 20% 成長，居亞洲第三位，僅次於日、韓，消費總額也以 10% 成長，居亞洲第四位，僅次於韓、日、澳洲，使用人口已達 880 萬，平均每位使用者持卡數超過 4 張。

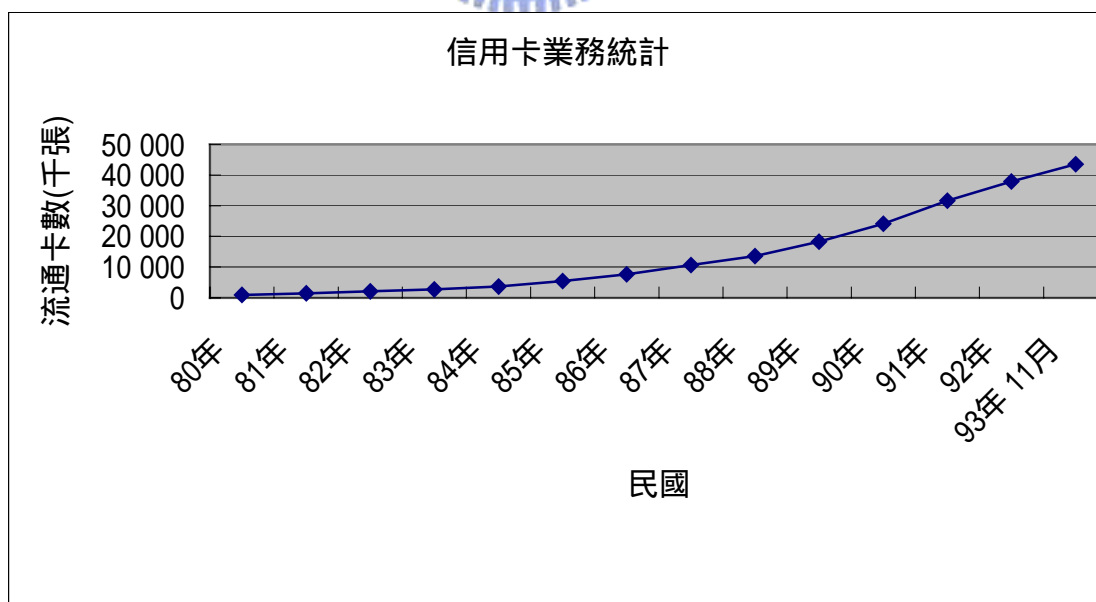
由表五. 可看到信用卡流通卡數在六年之間成長 3.5 倍，簽帳金額成長 2 倍，已呈現飽和現象，但由圖十一來看，至 93 年底，信用卡張數成長曲線並不見趨緩仍成直線上升。可看出潛在發卡數和有效使用卡數落差加大現象，在此我們並無明顯資料佐證，而且也非本研究討論內容在此不予探討。

表五 台灣信用卡流通與使用

年度	流通卡數(萬張)	簽帳金額(億元)	循環信用餘額(億元)
87	1064	4910	1249
88	1357	5977	1527
89	1827	7197	2056
90	2413	7718	2598
91	3159	8735	3163
92	3785	9988	3098



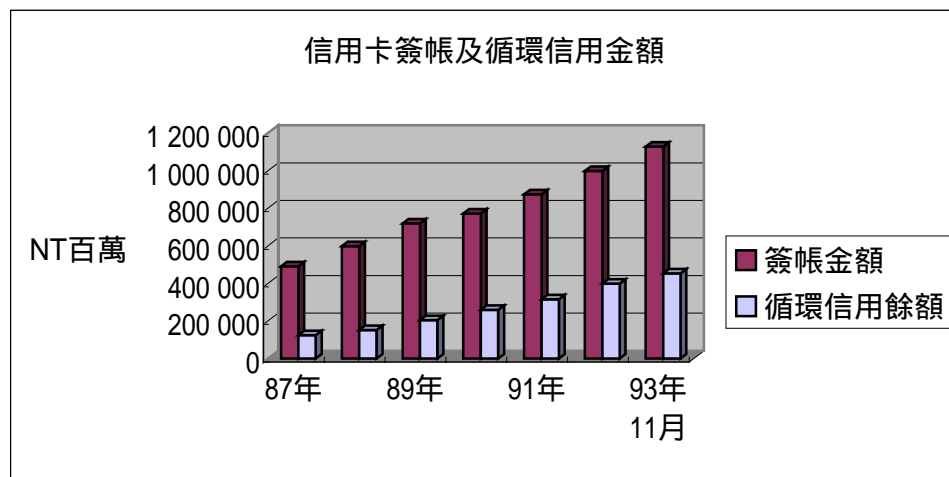
資料來源:財政部金融局



圖十一 信用卡業務統計

資料來源:財政部金融局

雖說信用卡使用總額趨緩，但由圖十二.可明顯看到循環信用的金額逐年升高，在今年（94年）已接近四成的水準。這也是為何在信用卡報稅平台推出時，銀行業者能犧牲手續費收入仍能大力支持的主要原因。



圖十二 信用卡簽帳及循環信用金額 資料來源:財政部金融局

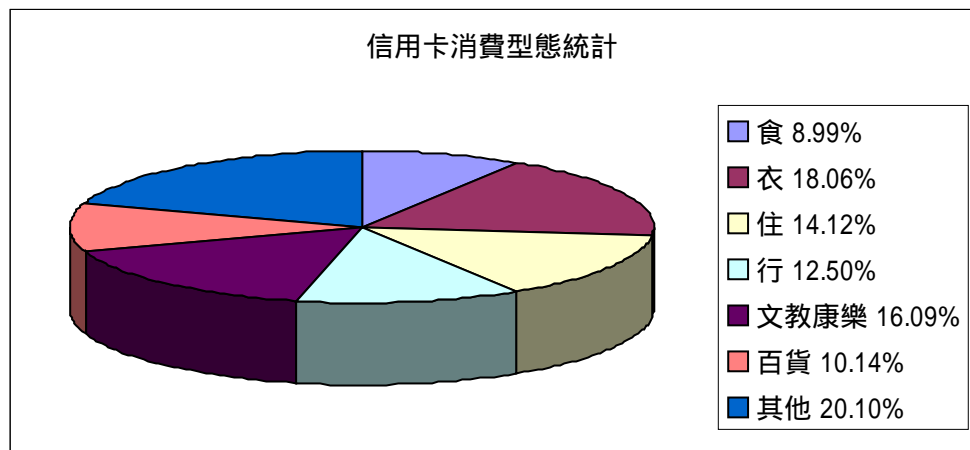
以全台總消費金額在 2002 年已超過 6 兆多元，使用信用卡消費已達 15.6%，惟比起美國的 25%，仍有很大成長的空間。

再以消費習慣來看，從表六及圖十三，我們可看到，消費的傾向非常平均，也代表各個領域在信用卡消費上都是可開發的範圍。

表六 消費統計

分類	食	衣	住	行	文教康樂	百貨	其他	Total
內容	食品、中西餐點、日韓料理、飲料小吃	鞋類、皮件、服飾	旅館、裝潢、電器	機、汽車、機票	醫療、文教、運動、保健、娛樂	大型綜合百貨、超市、量販	禮品、光學器材、美容	
特約商店家數	65,781	132,168	103,288	91,450	117,752	74,216	147,048	731,703
消費金額百分比	8.99%	18.06%	14.12%	12.50%	16.09%	10.14%	20.10%	100%

資料來源：經濟部統計處



圖十三 信用卡消費型態統計

資料來源：經濟部統計處



在信用卡的消費通路除傳統的餐飲、百貨、旅遊、大型量販外，近年在保險，行動電話費、加油費、政府稅收、火車票、長途巴士票、電影票，消費者也已習慣用信用卡支付，但接受點進一步的普及才得以解決持卡人日常所需，如水電瓦斯公共費用支付、學費、罰款繳交、醫院、診所、特賣展覽等都是潛在使用信用卡支付之領域，若能建立機制，預估信用卡消費將達 2 兆佔 30% 的總消費金額。

### 2.3.3 美國信用卡付稅現況

到 2004 年止利用信用卡支付稅款，全世界只有美國及加拿大實施。加拿大屬於地區性質，並非全國地區人民都可享有此服務，美國自 2002 年開辦，在 2004 年，國稅局 (Internal Revenue Service) 收到 950,715 筆用信用卡和簽帳卡 (debit card) 方式的付稅，是 2002 年的 3 倍。

泰爾技術公司擁有官方付款公司 (Official Payments Corp)，是負責聯邦、州和地方政府，納稅人可通過電話和網上用卡付稅的兩家公司之一。泰爾技術公司的網站 ([www.officialpayments.com](http://www.officialpayments.com))，與設於田納西州納史威 (Nashville, Tenn) 的由林克 2 公司 (Link2Gov Corp.) 管理的網站 [www.pay1040.com](http://www.pay1040.com)，均要收取所付稅額的 2.49% 作為手續費。這意味著一個用信用卡付 \$1,000 稅額的人，要額外付 \$24.90 的手續費。

Discover Financial 和國際萬事達卡 (MasterCard International) 免除 2.49% 手續費，只要通過它們的網站用 H&R 布勞克 (H&R Block) 軟件報稅。這一優惠政策適用於在 [www.discovercard.com/taxcenter](http://www.discovercard.com/taxcenter) 網站用的 Discover 卡和 [www.mastercard.com/us](http://www.mastercard.com/us) 用的萬事達卡。

同時，美國特快 (American Express) 允許它的卡持有者通過會員每花 \$1 積 200 點的獎勵積分來抵消用卡報稅的手續費。一些信用卡，包括聯合里程加簽名簽證卡 (United Mileage Plus Signature Visa Card) 對用卡付稅者獎勵雙倍里程數。

在克里夫蘭 (Cleveland) 的 CBIZ 財會稅務和諮詢服務 (CBIZ Accounting Tax & Advisory Services) 的合作夥伴凱斯瑟茲 (Kathy Seitz) 發現更多的小業主用信用卡付稅，特別是那些按季估計付稅的人。

她注意到上面提到的兩家提供網上報稅服務的公司允許客戶設置他們想要付帳的日期，可以用信用卡或簽帳卡付。瑟茲說：“這樣一來，它可以成為現金管理工具。這意味著你可以在2月份填稅表，到4月14日才付帳。”她預計電子報稅和電子付帳會持續增長。

因為處理費用高，“政府鼓勵減少書面報稅和支票付帳，”瑟茲說：“這對年輕的納稅人來說沒有問題，因為他們對此感到輕鬆自如並且對電子報稅系統有信心。”

用信用卡或簽帳卡付帳的人增加的另一原因是準備報稅軟件的主要提供者使電子付帳更容易。例如，林克2公司與H&R布勞克公司合作，把付帳同它們的軟件聯繫起來。官方付款公司與印忒（Intuit）的特博報稅（TurboTax）軟件也有類似的聯繫。

林克2公司的市場指導卡拉民克斯（Carla Minks）說：“書面報稅的人也可以用信用卡或簽帳卡通過電話或網上付稅。憑社會安全號與稅表是否相符來檢查付帳是否有誤。”



### 三、現有平台分析比較

#### 3.1 平台定義

「平台」是一種業界的標準，不一定是由政府制定公佈，常是由世界上的先鋒與拓墾者的默契協議而成。是一套新興制度，一套漸漸地自我形成、自我調整方向的制度。其中的事物循著一定的規則運作。它能自有條理，因為那些平台是經由上百萬名使用者經過選擇後認為方便可靠，且能替代正式的管理架構存留下來的。

像這類用以建立共同基礎的標準通稱為「平台」，不只包括語言，還有各種標準：如金融、科技、文化上共同活動的基準。威士卡(Visa)與萬事達卡(MasterCard)的清算系統共同構成了電子商務及財政支付清算的平台，改變了全球商業交易的容貌。過去世界各地存在著數十家當地的小型信用卡公司，後來都被威士卡或萬事達卡吸收。這兩個平台之所以能控制全球交易系統，是因為他們形成良好的網路，客戶與供應商數量之多，是小型獨立公司無法處理的。很快地，這些網路成為世界數位科技面不可或缺的一部份；若沒有威士卡或萬事達卡系統，提供人們在世界各地線上支付共同媒介便不可能存在。

而威士卡或萬事達卡清算系統的運作，也得靠裝置在瀏覽器與網站軟體上「安全傳輸」(即加密與認證)的平台設計。部份認證工作則是由另一種平台代為執行，例如電子現金之類的公司，代表原發卡公司，如花旗及美一銀行(Bank One)，透過他們的子公司第一美國信用卡(First USA Creditcard)執行此工作。其他平台包括了聯邦快遞(Federal Express)和優比速(UPS)的全球快遞；視窗/英特爾(Wintel)作業系統；美國線上(AOL)、亞馬遜書店(Amazon)與電子貿易網站下的電子商務統合組織；網際網路本身的 dot.com 與 www 管理系統；國際衛星與無線通訊系統，以及美元區域。上述這些平台的共同點是，提供相容一致性、相對自動化、並可不斷改進的交流方式，使許多人得以透過平台相互溝通，增進能力優勢。文句引用(王德玲、蔣雪芬，2001；Kenichi Ohmae, 2000)。

#### 3.2 平台的起源

「平台」原為電腦專用術語，意指非常基本、普遍的硬體或軟體產品，其他產品都需設計與平台相容。微軟視窗大概是最有名、擁有最多使用者的個人電腦平台。視窗的發展雖由一家企業所控制，但視窗功能得以運作及擴充，則是依賴生產與其相關的軟體、晶片、伺服器、印表機、週邊設

備與相關服務等數以千計的衛星公司共同合作才能成功。而視窗之生死大權，不僅操在微軟的決策上，更有賴大眾不斷的支持。文句引用(王德玲、蔣雪芬，2001；Kenichi Ohmae, 2000)。

平台的選擇取決於消費者，由於消費者難以同聚一堂一起做決定，平台因而可能無法一致。各種不同的平台可能在好一段時間內同時存在，它們各有優缺點，以不同方式有效佔據市場。儘管有競爭對手存在，只要能夠建立或控制平台，發財的機會將滾滾而來

### 3.3 平台建立基礎

建立平台基本的兩個要件為創造需求及提升顧客需求的價值。

以世界第一大的網路拍賣網站 eBay 為例，買賣二手貨的市場在以往只有零星依節日、地區的跳蚤市場可供交易，但當網路這平台架構起來後，其市場之龐大及蓬勃，可看出其創造市場及商機的威力，據統計現今藉 eBay 這網站而在上面做生意買賣的商家高達 3000 家，每天成交的交易筆數高達 6000 萬筆，在這網站平台所呈現的就是創造市場及將顧客價值的極大化，賣方顧客可以將其二手商品增值售出獲利，買方可得到其在一般商店找不到的稀有及珍藏商品，是極佳的價值創造平台。資料引用(宋瑛堂，2002；Cohen Adam, 2002)。

在平台的兩個要件存在之下，要建立平台的基礎有下列幾項考量：

1. 環境:包含政府法令、市場成熟度、消費者需求共識、競爭及替代者稀少、市場成長高等條件。如電信業者、國際快遞業者。
2. 技術:包含技術成熟度、領先及被快速取代程度、是否有專利保護、進入障礙高。如 Intel、Microsoft。
3. 價格:此處所強調的是市場接受價格，無關成本及投資回收，任何平台的成功一定要有眾多的消費者使用，所以價格是由市場消費者來決定。以本研究報稅平台，試辦及第一年綜所稅申報，銀行都不收取手續費，結果第二年較第一年呈現 123% 的高成長，但去年中國信託(全國最大發卡行，發行超過 600 萬張卡)卻收取 1% 手續費，雖用計點贈品回饋，但卻大大影響報稅筆數成長，僅成長 10.4%，所以很好的訂價及計價是平台成功的基礎之一。



4. 多贏：所有參與者，供需雙方都能獲利，價值提升。

### 3.4、平台的優勢

平台的地位有趨於寡占的傾向，其地位一旦建立：如微軟、電子貿易、亞馬遜網路書店、汽車賣場，至少在一段時間內的直接競爭對手寥寥無幾。儘管市場上能夠容納的下第一名平台，甚至連第二名都可能分得這塊大餅，就像麥金塔與視窗、威士卡與萬事達卡一樣，卻絕對容不下第三名及第四名。

#### 3.4.1 進入障礙

任何平台所能提供的部分價值即是儘可能增加與其相連的客戶(及其他平台)數目，如此的網路變遷自然會導致寡占的趨勢，研發人員對於幫第二名平台發展軟體的意願頗低；同樣的，對顧客來說，一旦學會使用一種平台，就不會想去學第二種，而受到大多數客戶青睞的平台，自然會吸引大多數的附屬服務，因此招來更多的客戶，這就是平台「忠誠度高」的原因。所以建立平台奪得機先是非常重要的。

當一個平台建立完成，被消費者認同，方便使用後，自然就有了進入障礙，此障礙可分幾方面來看：

1. 服務的便利性及豐富性，以 Amazon 及 eBAY 來看，其資料的完整性，方便性，使客戶自然上網消費，不做他想，同樣的 104 成功後，即使其網站不是最炫的，但客戶絕對認同其資料是最豐富的，同樣的微軟軟體 Bug 很多，但不用其軟體，你的電腦絕對會和現實脫節，所以當消費者熟悉此平台後，不需要忠誠度，是靠著客戶對環境的熟悉度來綁住客戶。

2. 平台建置的合作夥伴利益共同體，前面說過，當要醞釀建置平台時，一定要找服務端的龍頭老大，當這些既得利益者獲得好處，利益均霑時，任何第三者要打破此鍊結，除非有十倍、百倍的獲利，否則沒有一個其中的夥伴會承擔這立刻損失的風險，在平台的競爭中，很難存在結合次要敵人打擊主要敵人，或蠶食鯨吞的滲透戰，比較是贏者通吃的結果。

3. 和生活結合成為一種習慣，在生命週期的論述中，早期使用者會考量特性，會提出要求，但當進入成熟期時，使用者為實用主義者及落後者，這些人要轉移使用習慣，是需要很大的誘因，幾乎是不可能的，而

這些才是最大的一群消費者，所以當平台完成，進入障礙自然形成。

這些實證就是建立一個生態系統，與理論彼此呼應(Iansiti Marco, 2004)

### 3.4.2 持續領先條件

在爭取經濟支配權的競賽中，企業必須依賴平台達成目的，有三種勝利者：第一，控制入口者(即電子商務平台入口)，如美國線上、雅虎；第二，完全控制數位科技支付平台者(稱為電子錢包，全球線上報稅/繳稅平台屬於此類)，如花旗銀行，第三，精於遞送技術者(從網際空間轉運到真實世界)，如聯邦快遞。所有成功企業要不就是建立新業務，要不就像聯邦快遞調整業務，以成為其它企業的平台為首要目的。企業擁有具強制性的平台，就像看守著大家都想經過的走廊，假使你的公司成為大眾所偏愛的平台，就會立即成為強勢團體。文句引用(王德玲、蔣雪芬，2001；Kenichi Ohmae, 2000)。

### 3.5 平台的分類、分析與比較

從平台的建立基礎依不同環境、不同的技術、不同的消費群，我們可簡單的區分下列幾種類別：



#### 1. 基礎建設型平台：

此平台的成立基本上屬於配合政府公共建設，須投入大量資金且回收期長，但因有政府在法規上的限制，很容易造成獨占且壟斷的現象，而服務價格的決定完全基於成本考量，消費者只能被動的接受，屬強勢主導型。例如水、電、鐵公路、瓦斯、油、電信，近幾年因民營化及開放執照等因素，此獨占、壟斷情況已逐漸打破，但仍存在寡占情況，不過因有競爭態勢，價格已漸向市場消費者接受價格接近。

#### 2. 產品、技術型平台：

此平台的成立是企業擁有關鍵性產品及核心技術，以此為核心，結合所有依附於週遭的企業訂定標準，佔有整個產業的市場，此平台的建立，須不斷投入研發人力在技術的創新，拉大競爭對手的距離，扶植周邊企業技術的同步成長，此投資金額仍然非常龐大，而且為維持領先優勢要有更大的營收回饋，就要有相對的研發投資成長，市場價格及消費者仍是被動無法改變，所以此平台仍是屬於強勢主導型。例如 Intel、Microsoft 在

CPU 及軟體獨占市場的情況。資料引用(黃中才，2004)

### 3. 技術服務型平台：

此平台在台灣許多大規模製造企業屬於此類型，台灣早期以製造業 OEM 開始，後來建立自有製程技術走入 ODM，又開拓研發技術走入設計領域，但在 PC 及半導體領域，由於優良的生產技術成為全球生產重鎮，但要維持此技術服務平台的領先優勢，大量資金不斷的投入設備及研發仍是不可缺少的，而且最主要要達到規模經濟才能維持在低成本，保有競爭優勢，此平台特色有大者恆大的現象，但也受景氣循環的影響嚴重，而價格也因為市場供需變化大，及競爭者都是資本雄厚的企業，所以最貼近市場。例如 TSMC 台積電、鴻海、CEM 類型企業，此平台業者因規模經濟因素，佔有領先的優勢，但市場的主導性受環境因素影響大，呈現較弱的情況。

### 4. 商務服務型平台：

網際網路的興起，帶動電子商務的成長，此類型的平台主要拜網路通訊的發達之賜，加上解決金流、物流的問題，造就了許多有構想而能落實的企業，由於藉由網路交易，所以資料傳遞的有效性及安全性非常重要，由於和客戶不是面對面的交易，所以信任感的建立，和其他服務模式就有很大的關聯性，此平台最大的投資是系統平台的軟硬體，領先的優勢在其系統功能完整性、耐壓性、安全性，但最大的特色還是有先佔先贏的情況，缺少老二競爭，寡占甚至獨占的特性，在價格方面，若為商品交易，因少了許多中間剝削，消費者可得到較低之價格，而服務效果相同，若為交易手續費支出，因此平台需要創造人潮流量，所以基本單價費率低，屬非常普及化，市場接受最低價格為基礎，對消費者是最有利的一種平台。例如網路書店 Amazon、博客來、網路拍賣 eBay、網路人力仲介 104、旅遊網 Etravel、飛行音樂網、達康網（網路申貸），由於其有第一個進入市場的優勢，因為其資料庫之完整、客戶數之眾多，成為其持續領先的最大因素。

根據前述的幾種平台，我們用一完整的比較表做歸納

表七 各類型平台比較表

	基礎建設型	產品技術型	技術服務型	商務服務型
市場主導性	大	大	小	小
環境景氣影響	小（法規、執照限制）	小（標準支持）	大（競爭者多）	小（先佔先贏）
投資（資金）	大	大	大	中
投資（技術）	中	大	大	中
投資回收期	長	中	長	短
競爭者	少	少	多	少
消費者價格選擇彈性	小	小	大	中
獲利狀況	大	大	小	中
領先優勢	大	大	小	中
進入門檻（資金）	大	大	大	中
代表企業	水、電、瓦斯、電信業者	Intel、Microsoft	TSMC、鴻海、CEM 大廠	Amazon、eBay 104、達康網
參與者獲利				
業者	大	大	中	大
合作夥伴	小	中	大	中
消費者	小	小	大	大



#### 四、本個案與現有平台共通性與差異性分析

4.1、共通性：由前述不同平台的特性來看，基本上各種平台都有許多相似的共通點，也因此平台才能長久持續，同樣的本報稅平台亦有如此的特性。

##### 4.1.1、符合市場的需求，提升客戶的需求價值：

本信用卡報稅平台，不管在繳稅機制，信用卡付費機制本就是存在的，對繳稅而言，市場的需求是少繳，晚繳，方便繳，除了少繳很難達成(需熟知很多節稅方法)外，晚繳及方便繳，信用卡付費正好符合了這類的的需求，同時還增加了不必立即繳清的選擇(先借支付利息)，對消費者及銀行增加了使用的價值。同樣的如電信業者，本提供的是一個資訊傳送無障礙、無距離的市場需求，但藉由手機、電話、電腦等終端設備的更多功能，增加音樂、文學、多媒體等娛樂項目，增加了消費者使用的價值。同樣如拍賣網站 eBAY，提供的是一個滿足二手商品交易的市場需求解決方案，對消費者卻是讓手中本來可能是垃圾的物品，成為別人手上的黃金，創造出商品的價值。

4.1.2、讓客戶使用方便，不增加太多使用成本，而對業者而言，是一個已存在需求的市場，不需花太多教育市場的工作，如本研究的平台，透過電話或網路本就是消費者熟悉的環境，而且報稅繳稅的觀念及信用卡的使用，消費者都非常清楚，不需宣導，業者要做的只是促銷讓更多的消費者願意使用這機制，增加使用人口及金額，如刷卡計點換贈品活動促銷。

4.1.3、一個成功的平台都有先佔先贏，趨於寡占獨占的特性，而且會大者恆大，因為搶得先機，所以有的資訊是最完整的，能推行的服務也因有眾多的消費者，而更接近市場，更能引起消費者共鳴，當消費者想轉換平台使用，衡量失去的價值(例如方便性，原先的累積消費點數等)可能高於得到的價值時，客戶的忠誠度也就提高許多。

4.2、差異性：雖然有很多共通性，但本報稅平台仍有其獨特性，是其他平台所沒有的。

##### 4.2.1、利他、利己、多贏的平台

本報稅平台，仔細去分析，和前述四種平台分類有明顯的不同處，在此個人提出另一種新的說法：“整合創新式”平台，此平台的特點是結合不同的業者，各司其職，創造出一種大家都獲利的經營服務模式，有別於前述四種類型平台，都有一位獲利最大的領導者，主導整個標準、作業流程、價格，而所有合作夥伴是依附其中的，所以獲利是大小不均，有主有從的，主導者說了算，而對於消費者

也只有被動的接受價格，而此報稅平台，打破了這種局勢，利益均享，從各個層面來看都是獲利多贏的結果，可油表八可看到實施前後，各參與者獲利改變的估算。

表八 信用卡報稅/繳稅實施前後比較

	實施前	實施後
民眾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 列印報稅單</li> <li>2. 附上扣繳憑單，提款單</li> <li>3. 作業麻煩</li> <li>4. 報稅截止日一定要繳款</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直接網路傳送</li> <li>2. 不需附上憑單</li> <li>3. 報稅截止日後繳款最多到 45 天</li> </ol> <p>省下利息錢以一億繳稅大戶為例計 184,931 元</p>
銀行	<p>原代收每筆只有 9 元手續費收入，且只有少數指定銀行</p> 	<p>現需自付手續費支出，但 1/3 消費款轉為循環利息，利息收入增加 14-18%</p> <p>以 93 年 173 億綜所稅而言，每月預估利息收入 8650 萬，預估四個月即可投資回收</p>
政府	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 銀行代收每筆需付 9 元</li> <li>2. 報稅截止日後 30 天收到銀行代稅款</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不必付銀行任何代收費用，報稅期間任一民眾授權信用卡繳稅日，7 日後即可收到該筆稅款，平均稅款比原先提早至少 3 週以上，政府稅收提早。</li> </ol>
系統業者	-----	<p>手續費收入，公司有固定營收模式</p> <p>每筆手續費收入 2.75-3.25 元</p>

我們可就各方面相關業者(Stakeholders)提出量化有利的說明，以支持為何信用卡繳稅平台的獨占地位。

### 對報稅/繳稅民眾而言

繳稅民眾可透過信用卡繳稅平台報稅，可延遲實際繳款的日期。依據信用卡使用的規則，民眾在申請信用卡時，發卡行都會告知每個月固定的結帳日，譬如結帳日在每月 6 日，代表消費者每個月使用信用卡消費的金額，都是在下個月的 6 日結算，而消費者需在結帳日 15 日內付款，所以若某消費者在 11/7 消費 1000 元，則銀行在 12/6 才結帳寄出帳單給此消費者，而消費者在 12/22 前付款即可，所以消費後，消費者真正付款最長期限為 45 天，以去年 93 年，某繳稅大戶一億元，現銀行定存利率 1.5% 來計算，則省下的利息為

$$100,000,000 * 0.015 * 45 / 365 = 184,931$$

此外因信用卡對於一時無法付款的消費者，則可還部分款項，消費者支付利息，所以民眾報稅/繳稅，若一時付不出稅款，因使用信用卡，就可藉借款付息功能，稍做喘息，而不會面臨逃稅加罰的命運。

### 對信用卡發卡行及收單行而言

如前所述，信用卡成長在近年已呈現飽和，甚至剪卡率已高於新辦卡率，雖然現階段所有發卡行從卡片升級(金卡變白金卡，白金卡變無限卡)希望擴大發卡量，但換湯不換藥，並無增加消費量，以發卡行而言，需要的是一個每月有消費的忠實卡友，所以信用卡繳稅，必可增加信用卡消費量的總金額，更可創造出更穩定的客戶群，另外在商機創造上，從下表我們可看到在台灣高達一兆的信用卡年消費總金額，使用循環利息付費的金額就高達 40%，而信用卡循環利息利率一般為 14~18%，若我們以 15% 來計算，以 93 年綜所稅用信用卡支付高達 173 億計算，則銀行每月因此循環利息收入就增加 8 千 6 百 5 拾萬元之收入，計算公式如下：

$$17,300,000,000 * 40% * 0.15 / 12 = 86,500,000$$

但這只是收入增加，我們還得計算銀行擔負的成本，以台灣現今信用卡銀行組織，分收單行及發卡行共計。

發卡行：61 家 聯信：42 家，財金：12 家，外商：6 家，安信收單行：

聯信, 玉山, 中華商銀, 上海商銀, 財金, 彰銀, 台銀, 合庫, 第一, 華南, 土銀, 中信, 台新, 匯豐, 荷銀, 渣打, 花旗。

一般信用卡費用分擔模式：

(1) 收單行負責鋪 POS 機, 代墊款, 付發卡行 1.55%

(2) Visa, Master, JCB...和各銀行 Switch Center 放於聯信, 每筆轉接費 0.05%。

(3) Visa, Master 抽交易金額每筆 0.05%

三者合計, 所以每一收單行基本成本為消費金額之 1.65%

所以收取此 173 億銀行業所付出的成本(或放棄之收入)為 2.85 億元及加上 795 萬元 需付中華電信, 聯信, 財金, 全球四家系統平台提供業者。

計算公式如  $17,300,000,000 * 0.0165 = 285,450,000$

$530,000(\text{交易筆數}) * 15 = 7,950,000$

此成本在銀行收取第四個月的循環利息費用時就可回收, 所以對銀行業者而言, 不向民眾或賦稅署收取繳稅手續費, 看似成本極高, 但後續的利息收入卻是極為可觀驚人的, 此乃為何當初開公聽會在和銀行業者宣導時, 能得到銀行業者的支持。

### **對財政部賦稅署政府而言**

政府降低繳稅成本繳稅民眾若透過銀行轉帳, 郵局劃撥方式, 政府每筆需補貼銀行 9 元, 且報稅日結束後 3~4 周銀行才撥款給政府. 信用卡繳稅, 政府不必補貼任何費用, 且銀行授權信用卡使用完成後, 一週內錢交國庫, 亦即當民眾 5/5 上網使用信用卡報稅, 則銀行在 5/12 就把此人的稅款繳交國庫, 此時離 5/31 結束日還一段時間, 所以政府可很快的就得到稅收。

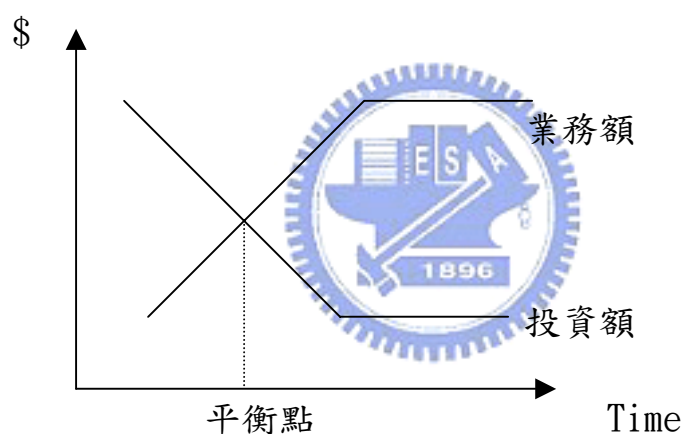
### **對全球線上平台系統提供業者而言**



建立一個跨銀行，政府，眾多消費者使用的平台，每一筆的服務費收入 2.75~3.25 元，代表著公司源源不斷的營收及獲利，當銀行，政府，消費者感受到其方便性及獲利的好處後，自然會口耳相傳，大力促銷，全球線上只要扮演好系統業者的角色，讓系統穩定，安全，自然這些前期的系統研發，業務的投資都是可以很快就回收的。

#### 4.2.2、再投資金額遞減，獲利卻是遞增。

本報稅平台，對消費者而言，是一種繳稅習慣的改變，當消費者接受後，對業者而言，維持系統穩定就成為最重要的工作，所以再接下去的投資其實著重在系統維護上，其金額是很小的(人員費用及添加 server)，而因各項核定稅額的開放，使用人數會快速成長，當然達到某一個信用卡消費比例值的上限時，收入將會趨緩，但預估屆時全年會有 1000 萬筆的交易量。其曲線見圖十四所示：



圖十四 投資額/業務額比較圖

#### 4.2.3、整合既有之資源，創新性的開創商機。

本文特別強調本報稅平台整合性創新的模式，較之其他平台有更高的困難度，首先，既是已經存在的資源，為何別人願意被你整合，提供資源，其次，市場既已有解決方案，如何切入市場，分得一塊餅，在本文中一直提出的論點就是所有者參與都有好處，也就是有誘因，這也是其他很多平台無法達到的，當然看起來資源掌握在各個合作者手中，似乎沒有很強的約束力，但很巧妙的因為互利共生，利益共同體的生態環境，反倒將所有參與者緊緊綁在一起，這巧妙關係，也是本平台獨特之處。關鍵點在孰能有效整合這些資源，共創利益泉源，這也是未來在全球分工模式下，重要的平台運作模式。

## 五、本個案 SWOT 分析

5.1、在優勢(Strength)方面，我們可就整合性及創新性兩方面來闡述：

5.1.1、整合性：本報稅平台合作夥伴有 Hinet、財金公司、聯合信用卡處理中心，都是業界的老大，所以資源豐富，消費者信賴度高，平台的穩定性及持續性高，在本文開始時，特別強調要做整合性平台，找業界龍頭合作，一起拱市場，是成功的必要關鍵，除了前所述資源豐富外，藉由其既有資源，快速建立系統，介入市場是有很大的助益，同時因為其為業界龍頭，更是講究誠信、名聲，不會因為蠅頭小利而暗中破壞合作，琵琶別抱，與他人合作，所以因為這種微妙的生態關係，彼此的關係反倒扣得很緊，造成獨佔的優勢並取得消費者及國稅單位的信任是成功之關鍵因素。

5.1.2、創新性：本平台在創建初期，許多銀行業者及政府官員持反面的看法，總認為困難重重，有許多障礙要突破，而另一種看法是認為沒有這種付費方式，也不會影響現有繳稅生態及政府稅收，但試辦後，各方才發現其產生的效益，紛紛認為此創新的做法開創新局值得肯定，進而投入促銷宣傳，以期增加使用人數，也因此個人認為創新不在於新，沒人知道，而在於突破舊有思維，改變現狀。商業化活動能否創造對消費者能否產生價值才是關鍵。提供協調一致的轉換誘因及與主力業者互補，在「創新」網路化新規則獲得實證 (Bhaskar Chakravorti, 2004)。

5.2、在劣勢(Weakness)方面：再好的架構、市場、服務，總都有潛在的問題，本報稅平台的劣勢我們可從市場成長性及競爭者兩方面來做一探討。

5.2.1、市場成長性的限制

由第二章產業分析，我們可看到政府的稅收及信用卡的消費都有成長趨於飽和的現象，所以若此平台應用僅停留於稅收，甚至是個人核定稅額部分，則很明顯的就可看出其最大的市場值，也就是能成長的極限值。所以如何用此平台基礎拓展更多應用，或用此平台經驗，開創同類型的平台，是需要有更多的思考，此部分在後面第九章平台未來發展將會做一些衍伸。

5.2.2、已存在的競爭者

此部分其實和市場的成長息息相關，前面提及，未使用信用卡報稅前，本來就有很多種繳稅方式，信用卡報稅只是多一種選擇，還是其中之一，並不是完全取代，所以在一個有限市場的情況下，主要是市場佔有率的重新分配，當然最近政府統計網路報稅人口激增，而且也看出網路報稅和信用卡繳稅的等比例成長，不過最終還是仍有部分人會櫃檯繳納及銀行扣款，這些都會使此平台成長有很大的限制。

### 5.3、在威脅(Threat)方面：

5.3.1 本平台有政府支持，及業界龍頭合作，但和政府及合作夥伴都有合約簽定，有合約期限，當然若進行順利，合約到期仍應會繼續合作，但政治多變，景氣起伏不定，能否持續合作，總是存在風險，此為本平台最大的威脅所在。

5.3.2 因為本平台使用二年，民眾已習慣使用，原先銀行為了促銷不收手續費，自去年起已有如中國信託、台新銀行陸續提出收取 1% 手續費，雖可用紅利計點回饋，但已明顯看出成長趨緩，今年更有多達 20 家發卡銀行加入收取 1-1.5% 手續費的行列，甚至有的無法紅利計點，在此衝擊下消費者意願將會有所抑制，將影響整體的成長。

### 5.4、在機會(Opportunity)方面：

因為此平台為政府建立了一個個人繳納稅款使用信用卡的機制，同樣的政府在為民服務項目中仍有很多需收費的地方，在 e 化政府建立下，民眾都可以網上辦理，若再加入用信用卡付費的機制，對民眾將是一大福音，這對現有平台只要再加些連結畫面，和其他政府資料庫或網站連結，即可增加使用的範疇，如繳交交通罰單、證照規費。當然這些都是針對個人信用卡使用，但未來信用卡往企業卡發展（如採購卡、金融卡）在企業繳交營業稅及其他稅方面亦可用此平台來提供服務，所以機會還是很多的。

綜上所述，我們用表九做個歸納：



表九 SWOT 分析

<p><b>S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整合性強，合作夥伴結合的緊，形成市場獨占性</li> <li>2. 創新性高，得到各方的肯定，各方積極造勢促銷</li> </ol>	<p><b>W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場成長性限制，預估最高到每年 1000 萬筆交易量</li> <li>2. 已存在的競爭者，無法完全取代，所以為市場重新分配，搶得較大市場比例，整個市場總額有上限</li> </ol>
<p><b>T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合作有合約期限，是否續約有潛在風險</li> <li>2. 銀行收取手續費</li> </ol>	<p><b>O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個人繳交政府其他費用，如交通罰單、證照規費</li> <li>2. 信用卡企業用戶繳交營業稅</li> </ol>



## 六、 專家訪談

針對信用卡報稅平台，作者於 93 年 12 月訪問全球線上總經理吳一洋先生，對如何形成，得到吳總詳盡的描述：

本概念的形成，緣起於 2001 年全球線上配合郵局和北區國稅局辦理二維條碼報稅列印專案，在 2001 年時，一般納稅人，綜所稅申報有三種方式：

1. 一般報稅紙本，即申報人填寫申報單連同扣繳憑單等單據，在各縣市稅捐單位櫃檯或郵寄辦理。
2. 二維條碼報稅，即報稅人在網路下載或索取光碟得到軟體程式，用此軟體可將本人報稅資料轉成二維條碼檔，當然還是要列印成紙本，仍是要寄回稅捐單位，只是稅捐單位收到後，用掃描方式就可得到電子檔，比起第一種紙本，省去稅務人員輸入的工作，但是最大缺點為每個民眾使用的印表機品質不一，致使有的列印紙本，條碼無法掃描，仍還需人工輸入，此發生機率高達 30%。
3. 網路報稅，即納稅人網路申請取得憑證，可在網路直接將報稅資料傳送到國稅局，但缺點是仍需寄上紙本的憑證，而且僅有郵局及少數銀行可在網上指定轉帳。

基於此在 2001 年全球線上所做專案僅只解決二維條碼報稅列印紙本問題，因為當時在 2000 年，已有超過 30 萬人用二維條碼列印紙本報稅，但網路報稅卻僅有 3 萬筆，政府為推動電子化，乃在 2001 年在國稅局放置印表機，民眾可直接將二維條碼編碼的檔案傳送中心列印，省去民眾自行處理及因列印不良國稅局需再處理的時間，在當年因此用二維條碼報稅人口倍增至 60 萬人。

所以其實個人報稅存在幾個問題：

1. 因為一直都是民眾填寫紙本居多，所以當國稅局收到報稅單時，需要大量人工轉成電子檔及核對，所以這也是當初為何會採用二維條碼軟體的原因，就是雖為紙本但直接掃描轉成電子檔，但因仍需寄上扣繳憑單，對民眾並無省事反而費事。
2. 網路報稅直接建檔傳遞，但因要申請憑證，手續仍是複雜，且感覺需非常熟悉電腦者方能使用，讓民眾望而卻步。

全球線上因有 2001 年和國稅局合作經驗，發現一個潛在的商機，就是結合網路報稅及銀行轉帳的既有架構，聯結財政部的資料庫，讓民眾不需再紙本寄上憑單，而且網路上直接完成付費手續，報稅簡易又安全，其關鍵因素如下：

1. 每個人的扣繳憑單一定都是由公司行號開立，這些資料各公司都是用電腦建檔，而且都報備到財政部，所以財政部有全國人民所有公司支付所得的最完整資料，民眾寄不寄其實財政部都查的到，既然如此，要民眾主動寄上，根本是多此一舉。
2. 原先網路報稅，就已和部份銀行連線，民眾可選擇指定銀行及日期從帳戶中扣款繳稅，所以現在用信用卡繳稅，只是修改網頁增加選項，原先和銀行的連線功能仍可利用。
3. 信用卡身分辨認，本就有身分證字號，正好和報稅人資料一併查核，安全性反而更為提高。

基於此分析，吳總於 2001 年第四季，向財政部賦稅署林增吉署長報告，解說信用卡報稅的觀念。

同時吳總亦向當時台灣 VISA 陳俊仁總經理及 MasterCard 江威娜總經理協商，因為當時信用卡在台灣已成飽和，開拓使用範圍，是兩大集團的主要任務，所以由他們和銀行溝通，初期銀行基於成本考量仍是堅持需收 1.65% 以上的手續費，但在收稅上，財政部等於是商家，怎有平白無故政府減少 1.65% 稅收(在信用卡交易中，手續費都由商家支付)，所以在第一次舉行公聽會(2001 年底)，銀行業者興趣不高，且認為是賠錢，幸賴 MasterCard 江總居間協調，讓業者看到更多的商機(如循環利息)，終於得到多數銀行的支持，第一年試辦，不收手續費且銀行還需付每筆 15 元給平台提供業者(中華電信、財金、聯信、全球線上平分)，緊接著在 2002 年初，透過立法委員王雪峰，在立法院召開第二次公聽會，得到財政部主管認同，政府正式提出在 2002 年試辦信用卡可繳交個人綜合所得稅。

至此，信用卡報稅/繳稅平台終於成形。

## 七、本個案成效分析

### 7.1、信用卡報稅

為便利納稅義務人，財政部賦稅署提供納稅義務人使用信用卡繳納各項查(核)定稅，其範圍包括地價稅、房屋稅、汽機車使用牌照稅，營利事業所得稅、綜所稅結算申報自繳稅款、綜所稅未申報核定補徵稅款、營業稅等稅款項目。表十為查(核)定稅款作業範圍：

表十 查核作業範圍

	稅別	稅目代號及名稱	繳款類別	開徵日期	截止日期
地方稅	汽(機)車使用牌照稅	201 大型自用客車	11221	4月1日 10月1日	4月30日 10月30日
		202 大型自用貨車	11222		
		203 小型自用客車	11223		
		204 小型自用貨車	11224		
		206 大型營業貨車	11226		
		207 小型營業客車	11227		
		208 小型營業貨車	11228		
		209 大型營業客車	11229		
		20E 大型營業貨車	11230		
		20K 重型機車	11232		
		20N 大自貨牽引車	11235		
		20P 大營貨牽引車	11236		
			房屋稅		
	地價稅	551 定期開徵稅款	11331	11月1日	11月30日
國稅	營業稅	405 查定課徵	11251	2、5、8、11月1日	2、5、8、11月10日
	綜所稅	15N 結算申報核定補徵稅款	11002	3月6日(每年2次,另一次日期待10月確認)	3月15日
		15S 未申報核定補徵稅款	11003	每年一次(待10月確認)	每年一次(待10月確認)

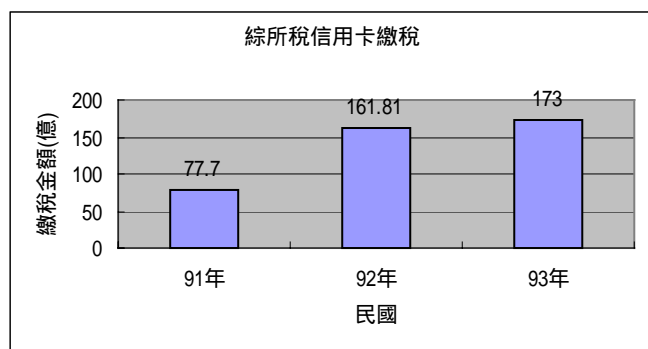
以民國 91 年開辦的綜合所得稅信用繳稅為例，由表十一及圖十五、圖十六可看到快速成長。

同樣的我們看到稅收件數比在 93 年已達到 19.6%，表示在報繳綜所稅的人口中有約 1/5 的人用信用卡繳稅，但佔的總繳稅金額卻只有 8%，所以可看出高繳稅族群用信用卡繳稅的比例偏低，其原因一為高所得者對信用卡在網路上使用高消費額持保守態度，這可從現今電子商務網站，超過 5000 元線上刷卡消費商品較難銷售情形一致，其二為每人刷卡有銀行額度限制，雖說銀行因應高所得報稅可申請開放，但一是消費者怕麻煩，二是怕開放後若被盜刷損失慘重，所以反倒保守不使用，所以若能突破，對信用卡在報稅總額上將仍有大幅成長空間。

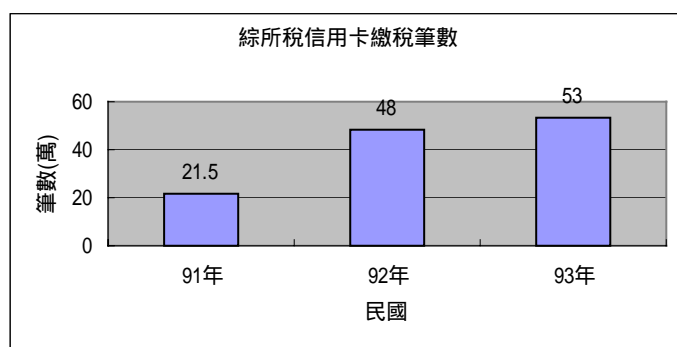
表十一 歷年信用卡繳綜合所得稅金額比較

年度	91	92	93
信用卡繳稅金額	77.7 億元	163.81 億元	173 億元
筆數	21.5 萬筆	48 萬筆	53 萬筆
稅收比(金額)	3.5 %	7 %	8 %
稅收比(件數)	8 %	17.8 %	19.6 %
平均每筆繳稅金額	36,087 元	33,562 元	32,705
前五大信用卡繳稅銀行	中國信託 花旗銀行 台新銀行 安信信用卡 國泰世華銀行	中國信託 花旗銀行 台新銀行 富邦銀行 安信信用卡	中國信託 台新銀行 國泰世華銀行

資料來源：銀行業



圖十五 綜所稅信用卡繳稅金額 資料來源:銀行業



圖十六 綜所稅信用繳稅筆數 資料來源:銀行業

由於 91，92 綜所稅開辦成功，政府於 92 年 11 月正式開辦地價稅、汽機車牌照稅、房屋稅可用信用卡支付，雖是第一次，但從表十二可看出民眾接受度及使用率比預期好很多。但是比起綜所稅(19.6%稅收筆數比，8%稅收金額比)仍有很多成長的空間。



表十二 信用卡繳稅統計表

稅別	統計日期	電話語音	網際網路	件數	金額	稅收比 (金額)	稅收比 (件數)
地價稅	92.11.30	35,906	13,237	49,143	1,356,682,501	2.7%	0.8%
地價稅	93.11.30	37,757	16,483	54,240	1,594,048,560	3.2%	0.94%
牌照稅	93.04.30	183,575	53,734	237,309	2,157,942,636	4.7%	3.5%
房屋稅	93.05.31	99,072	42,695	141,767	1,455,670,330	3.13%	1.95%

資料來源：國稅局

同時在去年 5 月個人公司戶營業稅查核課稅，企業主亦可用個人信用卡繳交營業稅，此交易數每年四次(2, 5, 8, 11 月申報)，將大幅提高總交易比數。

## 7.2 系統開發之參與團隊

全球線上和 Hinet、財金公司、聯合信用卡處理中心合作建置的信用卡報稅交易平台，自民國 89 年起，歷經兩年完成系統開發並協調財政部國稅局完成各項配套作業，於 91 年試辦成功，每筆交易收取 15 元，參與團隊負責部分如下：

1. 公司繳稅結算作業費用：財金跨行清算處理費為每筆 4.5 元/筆。
2. Hinet 中華電信服務業者作業費用：語音系統建置及維運、電話線路擴增、信用卡授權訊息轉接及請款資料彙整，其計價較現行代收公路監理資費作業之處理費每筆 5 元為低。
3. 全球線上網際網路系統業者作業費用：負責網際網路系統建置，需投入系統建置成本及硬體設備費用。
4. 聯合信用卡處理中心作業處理費用：負責其會員銀行有關之信用卡授權及請款系統修改及作業維運，客戶服務等。



在此平台系統全球線上每筆收取 2.75~3.25 元手續費，現已成為公司穩定成長的收入。

茲將五種稅業務量概估如表十三：

表十三 各項稅款之交易量(依 91 年度為例)

繳稅類別	綜所稅	房屋稅	牌照稅	地價稅	營業稅	總計
應繳納 總筆數	200 多萬	800 多萬	670 多萬	600 多萬	-----	2,470 多萬筆
應繳納 總金額	630 億元	465 億元	459 億元	502 億元	2,147 億元	4,203 億元

資料來源：國稅局

以台灣信用卡使用人口及張數，估量在報稅信用卡使用上，最高可達到 30% 的比例，再加上個人公司戶查核營業稅信用卡使用，預估在信用卡報稅上，市場總交易量約為 1000 萬筆，總金額約為 1200 億元。

## 八、本個案研究的貢獻

### 8.1 槓桿的應用(整合創新式平台)

本研究的公司全球線上，是一家小型企業，但卻能結合中華電信、財金公司、聯合信用卡中心，共同架構平台，除了領導者有前瞻的眼光及很好的創意外，最重要的是能創造出每個參與者的獲利模式，為每一個合作夥伴，在現有的基礎下，不需增加額外的投資，但卻能創造出更多的業績，是典型的價值創造者，簡單的說，只是用一個最基本的繳稅觀念，將兩個已經存在的系統(報稅系統、信用卡支付系統)透過資訊的連結，整合在一起應用，創造出市場的需求及顧客的價值，此平台對全球線上而言整個的投入為 Server 的架設，系統開發，資料庫連結，整體成本為工程師人力成本，由於在成形過程中需要教育官員及說服銀行業者的時間較長(此部分在專家訪談中已提及共計兩年)，若對系統開發及後段上線測試實際約投入一年(<50 人月, <500 萬投資)，以 92 年正式綜所稅上線，到 92 年底其他查核定稅上線，不到兩年的時間就已回收投資，預計 94 年報稅人口持續成長下，獲利率將高達 80%。

所以在此研究報告該公司在槓桿的應用有兩大成果，可資借鏡：

8.1.1、以小公司之立場，結合大公司資源，做多方的整合，這中間包括政府的政策突破，電信頻寬的突破，銀行體系的參與合作，信用卡國際組織的認同，就因為牽涉層面廣而複雜，需要有願意打雜去穿梭且熟悉銀行生態的業者投入，此種模式正好給了小公司的生存空間，也因此全球線上能以小蝦米之姿，將大鯨魚聚集起來，成就此世界僅有的平台，此為槓桿應用的最佳典範。

8.1.2、要建立平台，一為技術領先，如 Intel, Microsoft 要投入很多研發人力，技術領先，二為如電信業者、台積電晶圓代工投入大量資金造成規模經濟，此兩者都需要雄厚的財力來維持其平台的完整性及領先優勢，非一般公司能望其項背的，而全球線上的報稅平台卻排除這兩種方式，以完整的架構及利益呈現，讓這些大公司願意提供其資源，協力成立此平台，借力使力的槓桿應用在此得到很好的驗證。

這些實證結果與平台理論彼此呼應(Cusumano Michael A. and Gawer Annabelle, 2002)。

### 8.2、網路商機促成平台形成

20 世紀電腦的普及及網路的興起造就許多平台的領導者，在 80 年代到 90 年代初期我們可以看到像 Intel, Cisco 的興起都是藉著優異的技術創新，領導著市場前進，或者如 AT&T 等電信業者，是藉著基礎建設的廣佈，佔有甚至壟斷市場，但當 90 年代中期，網際網路興起後，一時之間資訊爆炸，如何善用資訊，建立一套服務模式，反造就了許多新興小公司，如 Amazon、Yahoo、Dell、eBay，當然當她們平台營運模式普遍得到大眾認同及使用後，因為其方便性，創造出流量及交易量，終成為市場的領導者。

本研究建立平台的公司全球線上，在台灣百萬家中小企業中只是一家默默無名的小公司，但能找出制勝商機，整合現有的資源，促使中華電信，財金公司，聯合信用卡中心，各家銀行與其合作，共同創造出所有參與者的利益。而且放眼全球，除美加類似模式外，尚無任何國家施行，更可看出其獨特的一面。

本研究點出網路商機處處，因為其資訊無遠弗屆，所以服務也可以無遠弗屆。在此案例是選定納稅主題，解決網路金流，其優點是僅有資訊流的服務，比起其他網路電子商務牽涉商品買賣與商品交貨需要解決物流問題，成功機會自然高出許多。類似成功的如網路人力仲介也是資訊流和金流，同樣如音樂網，線上遊戲(此部分現在透過點數卡販售，其實是應該走線上金流模式)都是可以建立很好的平台服務。這些實證結果：與老企業創新之道，理論彼此呼應(Geoffery A. Moore, 2004)。

### 8.3、合作創造多贏

由產業分析中我們看到美國也有用信用卡來支付稅款的網站服務公司，但卻收取高達 2.49% 的手續費，所以在 2002 年用信用卡支付稅款人口非常少，而到 2004 年，因為有很多配合發卡銀行降低手續費及積點回饋才有較大成長，深究其原因是沒有創造出一個多方共贏互利共生的環境，所以沒得到消費者的青睞，而本平台自始就以創造多贏的架構來建立，自然能站穩市場，快速成長。(Bhaskar, 2004)。

總結本研究，歸結出平台能成功及永續經營，最重要的是創造顧客的價值與需求，及在整個生態系統下，所有的合作者及參與者，都有獲利，唯有創造出獲利的誘因，平台才會有更多人願意使用，產生良性循環，增加獲利，建立高門檻，保有領先優勢。打破信用卡消費需收取高額手續費的破壞性創新思維，用定額收費(每筆 15 元)轉化為具體可行的策略，加以執行，破壞性策略大大提高事業的成功率，此實證結果與創新者的解答一書所提理論彼此呼應(李芳齡、李田樹，2004；Clayton M. Christensen、

Michael E. Raynor, 2003)。

## 九、平台未來的發展

在前述四種平台，基礎建設型的將持續存在，且仍會受各國政府的法規保護及限制，趨近獨占的平台。而在產品技術型將不斷會有業者出來挑戰，期待瓜分市場，所以競爭是非常激烈的，要不斷投入更多資源來鞏固其既有的領先優勢，而且現在科技、資訊發達，產品生命週期日漸縮短，不斷的、快速的推陳出新是本平台業者最大的挑戰。而在技術服務型平台，我們也稍做闡述其競爭更為劇烈，價格競爭更是成敗關鍵之一，同樣的不斷的更新設備，加強投入研發人才，建立服務優勢，是業者能否持續領先的重點。至於商務服務型平台，往網路發展是必要的，而且要將資訊流、金流、物流都能完全掌握才能持久成功，所以最終仍是走向大資本的投入，以 Amazon 為例，還是花上大筆資金在建立各地的 Warehouse(倉儲中心)，而對於個案整合創新式平台，因為是整合資源，所以借力使力，投資是最小的，又因為不牽涉實體商品，所以沒有物流的問題，是小公司最容易運作成功的平台模式，若以建立平台朝服務收費的營運模式來看，此種平台類型不失為中小型企业可發展的方向。

就企業經營策略角度來看，另闢市場，不和現有競爭者競爭，訴求全新的顧客群的觀點與藍海策略理論彼此呼應(Kim and Mauborgne, 2004)。

### 9.1、本報稅平台的延伸應用

在 SWOT 分析中我們針對此個案平台的機會也提到衍伸的應用，如交通罰單、證照規費、企業營業稅，這都是以本平台基礎可發展的應用方向。

### 9.2、整合創新式平台的另類可行案例

對於整合創新式平台的發展，在此個人提出另一種類似營運模式，以驗證其可行型及成功性高。

從本文提及整合性為整合既有資源(尤其是業界龍頭)，創新性則是創新服務的營運模式，從中產生經濟效益。在本研究中我們是用信用卡付費解決網路金流的問題，但台灣信用卡最大的限制是不處理小額付款，所以在網路上低於 100 元的消費是無法在網路用信用卡付費的，所以這產生現在網路遊戲很奇怪的現象，需發行點數卡透過通路商或便利超商販售，消費者在網路上登錄使用，非常的不便，還有一個問題是各個點數卡只有單一



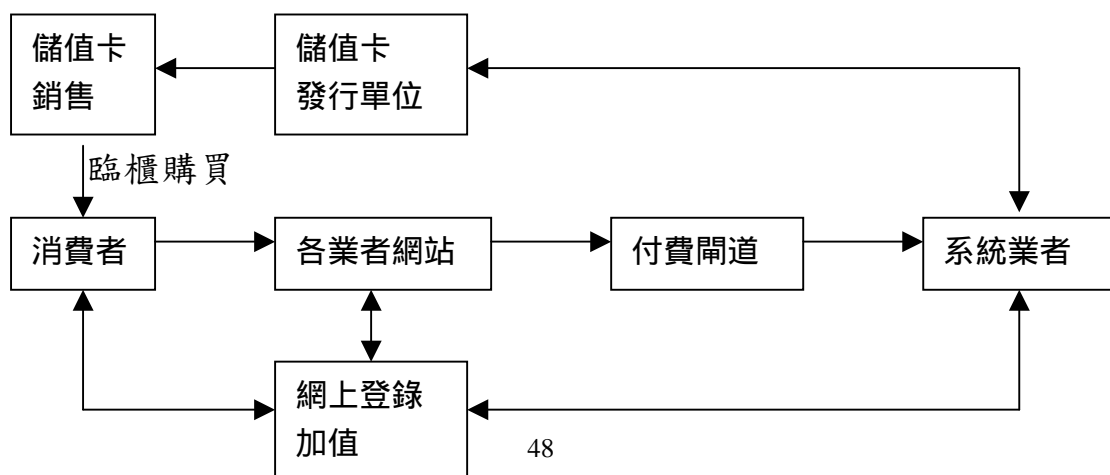
公司的遊戲軟體可以適用，若要玩其他家軟體得買其他家的點數卡，不能互通，對消費者而言使用效益低，且使用成本相對的高，所以為何不做一個網路小額付費的機制呢？同樣的網路上很多 Content Provider 提供寶貴資訊，是可以小額收費的，但因沒有一個好的網上小額付費機制，無法成為一個好的營運模式，所以現在這類的收費是以會員繳月租費或年費方式辦理，因為金額較大就可以用信用卡付費方式，但若以算命而言，通常不會有人天天算、月月算，而比較是單次算，或者看網路文章、笑話、音樂，其實若有個單次可小額付費的機制，相信很多行業會應運而生，這平台其實需整合的業者就有：

1. 需負責發行此儲值卡的單位，其特色是有完整通路銷售及儲值。
2. 線上遊戲業者、發行商、各種 Content Provider。
3. 網路系統業者，負責連結及 Billing 給各業者。
4. 網路頻寬提供業者。

這其中最大的關鍵為儲值卡發行單位，因為儲值卡為有價證券，所以只有某些單位可發行，如電信局、郵政、捷運，即使是銀行都不被允許，這情況就和報稅平台只能透過和財政部合作才能成立一樣的有其寡占及獨占市場性。

此平台其實全球線上已和中華郵政在 91 年已合作發行 PEC(Post E coupon)儲值卡，當時發行 10 萬張在各郵局銷售，但因當時整體促銷方案不完備，以致於連郵局本身櫃檯人員都不知有此產品，導致銷售狀況差，無法成氣候，不過經過這三年，網路又再蓬勃發展，電子商務也成熟，此時 PEC 卡重新包裝再出發，應是機會很好，而且郵政的存款戶高達 1200 萬戶，連小學生都可有帳戶之下，儲值卡要再加值的做法可透過網路銀行的做法，直接線上從帳號充值，為避免帳號被盜取，除一般線上加密嚴謹外，更可單次限制充值金額(如 300, 500 元)，降低風險，此平台就非常符合整合創新式的模式。

此系統架構簡圖見圖十七



圖十七 儲值卡系統架構圖

針對前述，我們從表十四對實施前後所產生的效益做一預估。

表十四 小額付費平台實施前後效益預估

	實施前問題	實施後預期效益
消費大眾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 需加入不同商家會員、買不同點數使用效益差。</li> <li>2. 無法在線上做一次性的小額交易。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 僅一張卡片網上登錄就可在任何網站交易。</li> <li>2. 卡片可線上充值。</li> <li>3. 一次性交易可在線上執行如算命、諮詢、下載。</li> </ol>
商品提供者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小金額商品無法在網上販賣。</li> <li>2. 用點數卡需透過通路商販售，上架費高。</li> <li>3. 客戶無法普及，成長緩慢。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 更多商品網上銷售。</li> <li>2. 自行發卡通路費用節省。</li> <li>3. 客戶推廣能普及化。</li> </ol>
業者的投資效益預估		
	投資	預估效益
儲值卡發行業者 郵政	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 卡片印製設備及生產。</li> <li>2. 通路鋪貨販售。</li> <li>3. 宣傳費用。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 交易手續費收入。</li> <li>2. 藉卡片宣傳，收藏價值。</li> <li>3. 卡片殘值收入。</li> <li>4. 先收款利息收入。</li> </ol>
系統提供者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 系統建置軟硬體。</li> <li>2. 系統營運、維護。</li> <li>3. 供應商招募。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 手續費收入（從郵政）。</li> </ol>
商品或 Content 提供者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 系統連結人力。</li> <li>2. 付郵政每筆交易手續費。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 省去自行發卡成本</li> <li>2. 省去自行清算帳務成本</li> <li>3. 將一對多面對各個消費者的帳務(若原為收會費)，轉為面對單一業者(郵政)</li> </ol>
電信業者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 頻寬網路</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 增加使用頻寬收入。</li> </ol>

從表十四我們很清楚的看到此平台也是一個各方面互利多贏的模式，同樣的對系統業者而言，也是以小搏大的情況，可見本文所提出的整合創新式平台是對中小型公司創造商機的最好模式，在此提供有志者做一參考。

## 十、結論

最後我將此個案平台和其他四種類型平台做一對照表（見表十五），可看出其優點所在（見粗體字部分），在此提供有意從事此類平台者參考。

表十五 各類型平台比較總表

	基礎建設型	產品技術型	技術服務型	商務服務型	整合創新型
市場主導性	大	大	小	小	中
環境景氣影響	小（法規、執照限制）	小（標準支持）	大（競爭者多）	小（先佔先贏）	小
投資（資金）	大	大	大	中	小
投資（技術）	中	大	大	中	中
投資回收期	長	中	長	短	短
競爭者	少	少	多	少	少
消費者價格選擇彈性	小	小	大	中	中
獲利狀況	大	大	小	中	大
領先優勢	大	大	小	中	大
進入門檻（資金）	大	大	大	中	小
代表企業	水、電、瓦斯、電信業者	Intel、Microsoft	TSMC、鴻海、CEM 大廠	Amazon、eBay 104、達康網	全球線上
參與者獲利					
業者	大	大	中	大	大
合作夥伴	小	中	大	中	大
消費者	小	小	大	大	大



## 參考文獻

### 國內部份：

1. 王德玲、蔣雪芬譯(2000)， Kenichi Ohmae，看不見的新大陸 知識經濟的四大策略，天下雜誌。
2. 李芳齡、李田樹譯(2004)， Clayton M.Christensen & Michael E.Raynor，創新者的解答，天下雜誌。
3. 宋瑛堂譯(2002)， Cohen Adam，發現 eBay，藍鯨出版及城邦文化。
4. 黃中才(2004)，追求極限—英代爾成功之道，海洋文化。

### 國外部份：

1. Bhaskar, Chakravorty, " The New Rules for Bringing Innovations to Market" , Harvard Business Review, April 2004.
2. Cusumano, Michael A. and Gawer Annabelle , " The Elements of Platform Leadership" , MIT Sloan Management Review, Spring 2002.
3. Iansiti, Marco , " Strategy as Ecology" , Harvard Business Review, March 2004.
4. Kim, W.Chan and Renee Mauborgne , " Blue Ocean Strategy" , Harvard Business Review, October 2004.
5. Moore , Geoffery A. , " Darwin and the Demon Innovating Within Established Enterprises" , Harvard Business Review, August 2004.

## 自 傳

我，章經綸，從小在自我介紹時，就很感激父親給我取的這個名字，令人印象深刻，不易忘記，父親在公路局北區汽車駕訓班服務，所以也算公務人員，母親是典型的家庭主婦，家中子女四人，一家六口僅靠父親的薪水生活，身為老公，記得小學時，兄弟姐妹讀私立中學，大學時，每每開學母親總是藉著標會來因應昂貴的學費，雖然生活清寒，但卻不覺得困苦難過，反而養成克勤克儉的美德，即使現在生活較為富足，但因從小養成當花則花的習慣，在生活上也不會有所浪費，自認對子女在金錢價值觀的教養，此亦為很好的身教。

我生於民國 47 年 10 月 6 日，一路走來，心中對父母，老師，主管都是充滿感激，對父母，除了給我好的生長環境及好名字外，我想在家庭經濟拮据下，讓我讀光仁私立初中，是對我未來影響最大的，當時家住中和屬於鄉下地方，正值國中第三屆，中和國中才第二屆，幾乎沒人認為這種鄉下國中有何師資，也沒人認為讀了後會有好高中唸，建中，北一女是不可能的夢想，當時父親已帶我去國中報到，我也知道家中實在沒錢供我唸私立初中，雖說我是以第一名小學畢業，但現實的壓力，我也只能去讀一個可能沒希望的學校，我看出父親的為難，從小我就深受父親寵愛，而我的表現也一直優於兄弟姐妹，就在所有私立初中都截止報名，而僅剩光仁最後一天的時刻，父親問我要不要去報考試試看，就是這一句問話，我答應了，也就改變了我的一生，我記得我同班的小學同學，只有我唸了私立初中，有一半小學畢業就進工廠當工人，有一半進了鄉下國中，而高中時大概都沒考上，而上大學的除了我就沒其他人了，所以我非常非常的感激我的父母。

之後的求學路就很順遂，北一女，交大電信，之所以選擇理工也只是因為數理好，得到老師愛護，產生興趣，其實深究原因，當時所謂的興趣無非是讓你覺得有成就感，優於同學，讀起來沒壓力罷了，不過我認為好在唸了交大，雖說是一個較封閉的學校，而且當時新竹也不繁華，但也因此沒有染上台北大學生因外在太多誘惑而混畢業的惡習，一直認為大學四年成績雖不佳，但唸的倒還算紮實，而且校風淳樸，大家都住校，同學間情誼非常深厚，也難怪畢業後這種務實，誠懇，樸實的作風，讓交大在高科技產業建立良好的名聲。

由於我是電信工程系畢業的，69 年畢業台灣的通訊產業還沒影子，我有幸進入中科院三所通訊組，對所學有更深的認識，也因為中科院的經驗，在民國 72 年得以進入當時台灣微波通訊的領導者台揚科技工作，和公司一起成長，看著公司上市由幾十人的小公司到 800 多人年

營業額 20 多億的大公司，期間最大的收穫有二，一為個人工作的轉換，由設計工程師到研發主管，由研發轉為生產主管，又因生產主管而兼任品管主管，就因為這些角色的更換，讓我對一個產品從研發到真正生產出貨有完整的看法及做法，也培養了以後我做專案經理時能調和研發和生產衝突的能力，另一個大的收穫是看到一個公司的成長及轉型，當公司小時，總經理可以認識每一個員工，用扁平式組織管理，但當人員急遽增加組織變大時，如何培養中階主管，讓組織發揮效能，如何授權，如何界定工作職掌，權責，在台揚最快速成長的那幾年（營業額 10 倍成長）幾乎所有的經理階層都在自我摸索，成長，員工的抱怨，部門間的衝突經常發生，讓我學到規劃的重要性，而且是要有風險觀念的規劃，台揚近九年的工作，其實對個人日後的工作是紮下了很深厚的基礎，心中非常感激台揚長官的培育。

在台揚的日子，個人也接連生了三個小孩，工作及家庭的繁忙，產生想休息的念頭因而離開台揚，在家休息的日子，對個人未來的人生真正的理出了頭緒，個人也真正體會了”休息是為了走更長遠的路”的真義，在以後復出工作時更能認清自己要的是什麼，休息了一年半，因以前台揚同事的關係進入漢威光電任專案經理，將台揚的經驗帶入，三年多的時間藉著專案的推展，對專案管理自認經驗還算不錯，之後有機會轉至行銷部門做應用工程經理(AE)對產品應用，市場也初步的涉獵，如此正好將產品整個發展流程整個經驗了一圈，也因為認為在公司沒有再發揮機會，正巧有機會到創投，一個全新的領域，乃轉換工作，當時全球通訊正在起飛階段，行動電話的標準才剛建立，GSM 還只在歐洲試行，但創投界已發現通訊的前景，但懂通訊的業界人才太少，更不用說懂市場，而我因以前的工作經驗，正好是創投急需人才，所以幾乎是和老闆談一次話吃個飯就錄取了，而且條件是我自己開，所以我想人生很多事，機緣是很重要的，當然更重要的是要把握機會，不要怕嘗試，因為家住新竹，捨棄園區高薪工作，而到台北，光交通所花的時間其實很多人都會打退堂鼓的，而我當時對創投也不是很有概念，只是覺得能用外面的角度去看公司，跳脫以前的思維，是一個很好的學習機會，事實上也真的讓我獲益良多，若說除台揚外對我收穫最多的工作，應該就是在創投的日子，也讓我看到成功的經營者和失敗者的差異，這對往後個人經營公司在決策上有很大的幫助，另外對我這學理工的人，也因為得看公司財務面，所以對一般財務規劃也稍的心得，這對公司經營的基礎都是很好的經驗。

離開創投後到全球線上，做的是內部經營管理，包括財務規劃，產品生產，ISO 認證，也多是將以前的經驗再一一實現，最大的體驗就是人的溝通，發現優秀員工和平庸員工的管理，組織如何的人員配置，發揮最

大效益，一直都在考驗經營管理者的智慧，這也是接下來個人經營公司時會認為需再學習，就讀 EMBA 的最主要原因，很多的公司經營其實都是經驗的累積，藉由 EMBA 學習，從學員及老師的互動中，經驗交流傳承，個人認為可減少決策錯誤，對公司發展會有更好的助益。

本篇研究，是本人任職全球線上三年實際參與且看其上線成功的案例，其中有很多的挫折，但看到吳總堅持往前，不因為本身小公司的資源短絀而退卻，以小搏大，整合資源的能力及過程，在此提出，望能讓有志創新創業者有所啟發。

個人感覺一路走來，有運氣，有實力，但至少很多機會我都適時的掌握，且獲益良多，一直個人也都能將生活規劃的還算滿意，這兩年在交大修課，重做學生，非常珍惜學習的機會，此篇論文，論述或許生澀，但自認有其特殊之處，期能有些參考之價值。



