

電子商務的生態脈絡—以第三方支付為例

The Ecosystem of E-commerce-A case study of Alipay

歐素華 Shu-Hua Ou¹

王謹榆 Chin-Yu Wang²

摘要

中國電子商務在 2012 年交易規模達到 13 兆人民幣，市場潛力十分驚人。其中，淘寶網在中國 C2C 交易中取得 90% 以上的市佔率，更有極高比率是透過「支付寶」支付。支付寶創立於 2004 年，但卻在短短不到十年間，躍居全球知名電子商務交易平台。本研究特別由商業生態系觀點 (Business ecosystem)，探索支付寶的經營之道。相較於過去生態系理論強調角色成員間的互賴關係，本研究則由衝突角度檢視生態系重要成員間如何化互斥為互利的生態關係建構過程。本文提出三種不同的角色競合轉化：與商城的競合、與銀行的競合以及與實體通路的競合，並敘述關係改變過程。化互斥為互利資源，進而強化相互依賴的生態關係，是本研究對商業生態系的主要貢獻。

關鍵字：第三方支付、商業生態系、支付寶、競合、互賴

Abstract

In 2012, the e-commerce market value is about 13 trillion RMB and about 90% of C2C transactions is through Taobao, the biggest e-commerce company in China. All the transactions of Alibaba group is through Alipay, a third party payment “institute” created by Alibaba in 2004. This research tries to analyze the growth of online payment ecosystem. Different from the interdependency of key partners of the ecosystem viewpoints, this research tries to find out how the competitors can be partners? By satisfying the unmet needs of target users, the Alipay cooperates with e-commerce malls, banks, physical channels. Turning competitors into cooperators, the online payment system evolves and the interdependency relationship growth.

Keywords: Third party payment, Business ecosystem, Alipay, Concurrence, Interdependence.

壹、前言

近年來，電子商務產業蓬勃發展，世界各國的電子商務市場規模皆成長迅速。與臺灣

¹ 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址：100 台北市貴陽街一段 56 號，聯絡電話：02-23111531 轉 3697，E-mail: suhua.scu@gmail.com)。

² 東吳大學企業管理研究所二年級學生(E-mail: cywno7@gmail.com)

趨於穩定的發展狀況相比，鄰近的中國電子商務發展狀況則相當驚人，2012 年交易規模達到 13 兆人民幣，為全世界發展最快的市場。其在 2011 年的 C2C 交易中，規模已達 5941 億人民幣，淘寶網佔了市場比例的 90% 以上(楊壁瑜, 2012)；其中，第三方支付系統的存在對淘寶網來說更是不可或缺。2013 年光棍節的促銷活動中，阿里巴巴集團當日總交易額達 1961 億台幣，透過支付寶的成交額就佔 87%。即使如此，每日透過支付寶流通的金流，卻只有一半來自使用淘寶網的網購消費者，另外全來自支付寶本身另外的業務。由此可見，第三方支付平台的應用與電子商務的發展相輔相成，並可能創造驚人的價值。

所謂的「第三方支付」是有信譽和保障的獨立機構，並會與金融機構簽約，雙方共同建立一個中立的支付平台，並收取手續費以提供服務。第三方支付對買賣雙方有以下功能。首先是交易風險評估，第三方支付除了可以事先儲值金額、事後扣款外，也提供擔保付款功能，共同保障買賣雙方的權利；其次是彈性付款機制，第三方支付已發展成多種不同的網路支付模式；第三是強化資金與貨物的流動，第三方支付體系在電子商務環境中，規避了信用卡交易的借貸風險，也方便跨國交易的進行，降低交易成本、減少交易限制。

近十年來，商業生態系 (Business ecosystem) 的概念興起，透過蘋果 (Apple Inc.) 的發展脈絡，也能夠看出商業生態系對產業與企業的影響皆相當重要。因此，本研究認為，應由商業生態系觀點探討支付體系在電子商務環境的重要性，且是否有不同的生態系發展可能性可供國內電子商務廠商參考。並擬擇「支付寶」為個案，整理以第三方支付為主的生態系構型與商務機制，對臺灣的電子商務與線上支付作法提出貢獻。

貳、文獻探討

一、商業生態系

商業生態系統 (Business ecosystem) 指一群相互連結，共同創造價值與分享價值的企業。此理論來自生態學，強調除了企業本身的競爭優勢外，賴以生存之生態系統的發展亦重要。除了生態系統的變遷與平衡外，角色間的互相依賴與競合也是此理論的關注重點。

(一)生態系統

生物學中的生態系統是「在一定的空間內的生物成分和非生物成分通過物質循環和能量流動，與其他生物互相依存，並透過物質和能量的流動而構成的一個具交互作用的生態學功能單位(Tansley, 1935)。」此理論的出現，代表以往以個體或群集為單位的角度被改變，開始以整個「系統」為分析單位。之後，Moore (1993)將生態系統的概念運用在商業發展上，定義商業生態系為「一種含括相互鏈結的組織群的動態結構，透過自組織、突現以及共同演化來幫助組織適應環境。在商業生態系統中同時出現競爭與合作的現象。所以商業生態系可以說是一種互賴、自組織、突現與共演化的機制。」表現出其觀點。

(二)生態系統：互賴、合作與演化

本研究由商業生態系文獻的發展脈絡中，整理出商業生態系的三個核心概念：互賴、合作互利、與演化(Gossain & Kandiah, 1998; Henningsson & Hedman, 2014; Moore, 1996)。

首先是互賴，商業生態系特別重視資源的相依性(resource dependency)，各角色之所以會形成一個共同的生態體系，利基於對重要資源的依賴；其次是合作互利(mutual benefit)，要讓整個商業生態系參與的成員藉由互利合作以提高生態系成員的投入參與度，也經常發生特殊的競合關係(coopetition)；最後則是持續不斷地調適演化(re-adaptation)，隨著生態系的成長與環境的改變，成員也跟著演化，特定科技或某個重要因素也會與時俱進地影響成員的關係。

二、理論缺口

商業生態系統的理论中，雖然多次描述到各個角色之間存在許多密切的交互作用，但卻沒有對交互作用本身有更深入一層的探討。首先，現行理論多討論雙方如何合作以互利，卻較少思考彼此競爭的角色如何化互斥為互利；其次是雙方互相交換了什麼資源，現行理論提到關鍵者提供利基者資源的同時也從利基者身上獲取資源，而產生所謂的互賴效果(inter-dependency)，卻未討論雙方究竟交換了什麼資源；最後是演化的過程，一個生態系會隨著環境改變而不斷出現新的挑戰，現行理論並未討論到，隨著不同角色的加入、合作、甚至變異後，生態系究竟有何本質上的改變。

參、研究方法

以下內容將由為何使用質性研究方法探討支付系統於商業生態系統中的地位開始，接著說明為何選擇「支付寶」作為第三方支付個案研究的對象，並接著說明本研究的資料收集狀況，以及即將進入第四章研究發現之前哨，分析架構的架構邏輯與分析方式。

一、方法論

本研究採用質性研究方法。質性研究方法旨在透過深入人們所處的場域，以觀察出人事之間的互動模式，建立起不同的情境脈絡、剖析社會現象，並推論出可能的社會意涵。本研究欲探討當支付體系為商業生態系統中的主要角色時，與其他角色包含廠商、顧客與電子商務平台間之互動關係，並著重在支付寶遭遇的挑戰，如何透過與其他角色互動回應挑戰，及雙方的資源交換狀況。

本研究尤其重視環境改變時，支付寶以什麼功能回應環境的變遷，該功能又如何與其他商業生態系中角色互動。以上所述，其所遇到的挑戰、回應方式、採取行動與資源交換的方式，皆無法透過問卷收集後的統計分析過程，或建構量化模型闡釋，因此本研究特別選擇質性研究方法，以進行個案的調查與分析。

二、案例選擇

臺灣礙於法律規定，並未發展出如支付寶一般被大範圍使用的第三方支付平台服務，因此本研究選擇以支付寶為第三方支付研究的核心研究個案，討論支付寶在中國做對了什麼事情，使其能夠一步步走向今日的成功。期許能透過本研究發現支付寶第三方支付的作為，來推論其發展之成功因素，並提供臺灣各第三方支付廠商做為參考。

淘寶由阿里巴巴集團於 2003 年創建，個人或企業賣家皆可在平台上開設商店進行商品的交易，為中國最大的電子商務交易平台。目前擁有近 5 億的註冊用戶數，每天有超過 6000 萬的固定訪客，線上商品數超過 8 億件。隨著使用者的增加，淘寶網也從 C2C 的網路市集開始，逐漸發展成為包含團購、分銷、拍賣等多種電子商務模式的綜合性平台，目前已經成為全世界最大的電子商務交易平台之一。支付寶則是淘寶網交易安全體系的重要組成部分，在買賣雙方的交易中擔任中介者的角色。由阿里巴巴集團於 2004 年成立，輔助淘寶網等電子商務平台的使用，註冊用戶數突破 8 億，日交易額最高超過 200 億元人民幣。其存在除了加強交易安全外，也可協助跨國交易的進行，降低交易成本，使得電子商務促成的經濟活動更加繁盛。

如上所述，淘寶網的發展狀況在全世界的電子商務發展歷史中實屬特別案例，而支付寶在電子商務的商業生態系統中佔有特別的地位，而選擇其為研究個案。

三、資料收集

本研究的資料收集方式以實地訪談為主、次級資料收集為輔，調查重點包括：身為電子商務交易過程中的交易中介，曾提出什麼方案使其與其他角色產生與原本不同的互動，並提供其他角色什麼資源以維持互動，以及支付寶提供消費者什麼好處來吸引消費者，以達成創新綜效。資料收集一共分為三階段：

第一階段：收集次級資料。收集過去與電子商務及第三方支付相關資料，並實際觀看並使用各大電子商務平台。主要整理各種產業、與第三方支付平台之相關資訊，以及支付寶之特色與發展狀況。另外，曾於小型電子商務公司實習，而有操作電子商務運作流程的經驗，並瞭解目前臺灣電子商務發展狀況。

第二階段：訪問使用者。透過訪問使用者，能夠實際了解線上購物者在使用支付寶時之狀況、對支付寶的觀感與使用心得以及依賴程度，可明顯比較出臺灣電子商務發展狀況與中國的不同，並找出兩地對電子商務以及支付體系的使用者痛點與兩地電子商務公司之因應方式。可提供本研究比較許多關於在實際使用支付寶以及未使用支付寶的狀況。

第三階段：訪問相關領域之專家。透過訪問專家，能夠以行內的角度了解以下相關問題：臺灣未來電子商務的發展狀況、各支付體系目前的經營狀況、第三方支付在各國的推展狀況、第三方支付在電子商務平台之外可能的運用層面，以及第三方支付對電子商務發展之重要性，深入掌握各支付體系的優缺點與應用狀況。詳細訪問對象如下表所示：

表 1 受訪人角色與訪問時數

受訪人類型	受訪人身份	對電子商務平台依附性	次數	時數	人數
使用者	學生	常使用國內網拍	8	1	8
	學生	常使用支付寶	4	1	2
	上班族	常使用國際購物	4	1	2
	上班族	常使用國內購物	8	1	4
領域專家	私人企業董事長	平台經營者	30	1	1
	私人企業董事長	平台經營者	2	2	1
	電子商務平台經營者	欲發展第三方支付業務	10	1.5	5
	通路經營者	欲發展第三方支付業務	12	1	4
	政府官員	國內第三方支付推動者	4	1	1
	學者	相關領域研究者	9	1	3
總數			91	98	31

四、資料分析

本研究以研究架構來引導資料分析，主要以三種角色為分析目標，並以以下架構做為資料分析之脈絡。將透過支付寶與商城的競合、支付寶與銀行之間的競合，以及支付寶與實體通路之間的競合為分析單位。其中，「挑戰」將敘述在環境的變遷下，傳統支付方式受到的衝擊，對支付寶來說是一種全新的挑戰；「回應」將敘述支付寶面對環境挑戰，將採用什麼方式回應，其中包含採取回應時的合作對象、合作方式與互賴的資源；「依賴」則敘述支付寶與合作對象所提供之功能，對彼此與消費者來說帶有什麼涵義。

表 2 分析架構表

競合對象	與商城的競合	與銀行的競合	與實體通路的競合
原競爭對手			
挑戰			
回應			
依賴			

肆、研究發現

在本章節中，首先會介紹本研究中的主要個案—支付寶之背景。接著，再說明「支付寶」推出的各種功能，是因其遇到何種不同的環境挑戰，發現何種使用者需求。並如何透過與其他不同角色合作、改變互動方式，來回應挑戰與使用者需求，並漸漸與各角色共同

演化，最終建立龐大體系的商業生態系。其中，支付寶所遇到的「環境挑戰」、其遇到困難的「回應方式」以及其與不同角色的「競合過程」將是本章的描述重點。

一、個案背景

支付寶為阿里巴巴集團的關聯公司，由阿里巴巴集團於 2004 年 12 月創辦，最初是為了解決淘寶網交易安全所設置的功能，是中國境內首先使用「第三方擔保交易模式」的平台的第三方網路支付平台。並且以「實名註冊」制度，確認買賣雙方的真實身分，進而擔保雙方的交易的物品質量與過程安全。2014 年初，支付寶實名制用戶約 3 億人，約占中國人口的近四分之一。

支付寶的功能眾多，最初只提供單純的儲值帳戶與第三方擔保交易服務，但隨著淘寶網的迅速成長，支付寶的業務範圍也隨之拓展。除了做到支付擔保外，也與銀行合作做到實名制與提現功能，並有許多給商城的行銷推廣手段；而後，則跨入水電話費繳費、增值與購票，並首創小額基金投資功能「餘額寶」；近年來，隨著行動裝置的興起，支付寶更以原本的廣泛業務範圍為基礎，迅速攻佔了行動支付市場，成功搶下一塊未來趨勢的大餅。

二、研究發現

研究發現主要分為三個部分，分別為與商城的競合、與銀行的競合，以及與實體通路的競合。以下三部分分別由環境變動時，原本的方式所遭遇到的挑戰開始；接著敘述支付寶遇見挑戰時，如何與其他對象合作推出新功能，來回應其所遭遇的挑戰；並再說明，支付寶回應挑戰的方式，對合作對象、支付寶本身以及消費者分別產生什麼不同的影響。

(一)與商城的競合

本小節將討論傳統電子商務交易方式在交易環境變遷時所遭遇的挑戰，以及支付寶如何透過與商城的合作回應挑戰，而成為嶄新的功能，再敘述其改變對環境、合作對象、消費者與支付寶本身所帶來的影響。

1. 挑戰：網路交易不安全

2003 年，淘寶網成立的當下，全球的電子商務市場早已開始發展了將近十年，在當時經濟正起飛的中國，卻因為在地的商業環境，使得電子商務的發展狀況較全球晚了幾年。分析中國在 2003 年的網路交易主要有以下問題。

問題一，交易不安全，買方位處相對弱勢地位。在網路交易裡買方幾乎無法事先看見商品的實體，而賣方通常會為了保證貨款的取得，而採用「先付款、後出貨」的方式來與買方交易，而造成了買方在網路購物上的極大風險。而當時的中國商業交易環境非常差，商人與商人之間毫無信任可言。一位長期往返大陸的專業經理人就直言：

「大陸最高的經商風險就是收不到款！一筆生意拿到訂單還不算數，

要真正拿到款項，才是高難度挑戰。大陸有所謂的『放帳』制度，常常一放就是3~6個月，後來很多商家都會透過在地經銷商來從中斡旋，讓經銷商幫忙扮演帳款收付的角色。因此，一般交易都這麼麻煩了，更何況是看不到人的線上交易？挑戰更大！」

問題二，對線上支付安全疑慮深。電子商務的發展畢竟是站在網際網路發展的基礎上，因此除了交易程序上的問題之外，資訊的安全保障也是另一個直接影響到電子商務發展的原因，使信用卡線上支付對線上購物的發展幫助有限，而無法形成互相支持的系統。問題三，貨到付款通路不健全。網路購物的關鍵需求就是方便性與速度，中國大陸幅員廣大，貧富差距亦大，便利商店或銀行並不像在臺灣為數眾多，而常常會有許多時間與空間上的阻礙，使得銀行匯款能提供使用的狀況相當受限。

2. 回應：啟動第三方支付功能

2004年，淘寶網推出第三方支付平台「支付寶」，讓買方先把錢存入支付寶，等買方收到貨物確認無誤後，再撥款給賣家，降低買賣雙方的交易風險，有效解決中國電子商務環境中的信任問題。支付寶後來也開始與各大商城合作，提供各商城與消費者更多的保障。並透過提供訂單管理、紅包功能與集分寶等服務，有效將原本與阿里巴巴是競爭關係的網路商家，轉化為合作夥伴。以下說明重要的合作互賴機制。

(1) 與銀行合作：「實名制」，提高網路交易安全

「實名制」指的是在網路上以真實身份活動，中國當局指出，網路商品交易是在雙方不了解且未見面的期間完成，為了保護消費者的合法權益，必須確保虛擬主體還原成真實的主體，以確認網路交易主體的真實身份，才能進一步界定雙方的責任與義務。因此，2010年7月，中國政府為了推動網路交易，特別在網路交易辦法中加入了「實名制」，從事網路交易的業者必須在網站首頁或醒目位置公開其營利事業登記證的相關訊息或連結。

支付寶除了令線上購物的買家規定以「實名」登錄外，為了強化線上支付的便利性，更進一步與銀行業者合作，讓銀行帳戶綁定金融卡，消費者也能將帳戶內的款項「提現」。此外，虛擬帳戶之間的帳款也能夠互相轉帳，國內熟悉網路交易的資深主管直言，支付寶的線上支付功能有效降低交易成本，還能追蹤資金往來脈絡，確保交易安全。

「主管機關的監理也很簡單。你只要看錢怎麼進到第三方支付的戶頭裡就可以了。第三方支付和實體銀行帳戶一定要是同一人。凡走過必留下痕跡，你就可以確定金流去向。」

從付款到提現，支付寶身為第三方支付卻開始扮演金融中介的角色，確認買賣雙方的交易身分，提供機構保證，強化買賣雙方交易安全，降低虛實帳戶間的轉帳手續費用。

(2) 與商家合作：紅包、紅利、線上客服，提高交易黏著度

支付寶更有計劃地提供各種優惠服務，提高消費者與網路商家的黏著度。首先在 2005 年開始提供具備折價券功能的「紅包」折扣，主要是針對特定節慶推出的限時促銷方案。透過紅包的發送，即是賣家宣傳的機會，達到行銷與推廣作用；對買家來說，紅包折扣更大幅提高買氣，但其中也藏了小小的陷阱。一位網購女大學生就直言：

「我有一個朋友曾經抽中 100 元人民幣的紅包，非常高興！她馬上在淘寶商城裡巡貨。準備下單採買並用紅包折讓時，卻跳出單次購物必須滿 100 元才能用紅包的規定！簡直讓她氣炸了！可偏偏她又花了很多時間巡貨，還是下手買了，但完全享受不到紅包折讓優惠。」

其次是推出「集分寶」的紅利回饋服務。消費者可以透過繳費積分、消費回饋、加值或任務賺取等方式獲得「集分」，具有現金價值。100 個集分寶可以抵一元，在支付寶支援的網站購物、繳水電費、返還信用卡貸款等時機，皆可使用，使用範圍廣泛。

第三項是線上客服。過去，支付寶為提供在線客服「阿里旺旺」的服務，讓賣家能夠在商城與店鋪安裝後，隨時透過阿里旺旺來與消費者溝通。阿里旺旺至今也全面升級為店鋪管理工具「千牛」，包含經營資訊消息與商業夥伴關係，協助提升賣家的經營效率。

(3) 與物流公司合作：「包郵」服務，降低交易成本

大陸地區幅員廣大，便利商店設置不若臺灣普及方便，大城市也經常出現塞車困擾，自行建構物流通路不但成本高，而且效益低。支付寶便與物流公司合作，提高商家進駐意願，物流廠商在支付寶的監督之下運作，使用者便能減少前置作業與交易成本，並有效降低風險。當商家能由支付寶的物流體系獲益，也就較能夠反饋給消費者「包郵」（免郵資）優惠方案，提高消費購買意願，適時活絡商城市集交易，三方受益。

3. 競合解讀：與商城之間的互利共生

支付寶的出現，是奠定在淘寶商城與線上網購族的互動基礎上，其策略性地將原本可能是淘寶網的競爭廠商成功轉化為合作對象。透過建立「實名制」的金流體系，將金融機構的保證制度連結到虛擬交易上；建立「紅利回饋」的消費資訊流動，持續刺激消費者購買慾望；建立即時送達的物流體系，讓廠商有更高意願提供免郵資服務來提高消費意願。

對賣方來說，第三方支付平台是一種對貨款的保障，因為能夠確定貨款的收取，而延長了在電子商務市場上的生存能力，並且縮短其資金運用的期限。支付寶的折價卷功能等於是幫助店鋪的行銷活動，並可能使消費者願意主動購買商品。另外提供的店鋪管理工具和物流公司的合作，主要都是節省店鋪與各大商城對訂單管理以及交易流程的麻煩，並能夠將流程簡化、統一化。

影響網路購物商城生存的條件很多，最基本條件之一就是店鋪和產品的數量，店鋪生存的越好，淘寶商城能夠提供給消費者的購物項目越多，消費者對商城的依賴也日深。只要商城的購物項目與消費者越多，就能夠掌握越多對消費者喜好的資訊。淘寶能夠藉由蒐

集並分析資訊，並實際使用消費者的喜好資料，也可能進一步推出店鋪行銷方案。

對消費者來說，支付寶因為支付寶第三方支付平台特性，建立了具有相當安全的購物流程。消費者對支付寶的信任程度高，其他商城便會決定與支付寶合作，以解決網路交易中的難題。透過支付寶，消費者可以得到交易便利性、安全性與實惠性，大幅提高消費者的回購率，也因此增加網路商家的優惠促銷活動，讓賣方更加依賴支付寶的交易體系。

(二)與銀行的競合

本小節將討論銀行的固有業務狀況在電子商務交易興起、使得交易環境變遷時所遭遇的挑戰，以及支付寶如何透過與銀行的競爭與合作來回應挑戰，再敘述其改變對環境、合作對象、消費者與支付寶本身所帶來的影響。

1. 挑戰：金融功能門檻高

以往銀行所提供的各項金融功能，在科技快速進步的網路交易世界，備受挑戰。對網購族而言，傳統銀行所提供的服務，在網路世界顯得左支右絀。

挑戰一，網購族交易不便。電子商務產業的興起，凸顯銀行的作業流程不夠即時。中國幅員廣大，銀行或 ATM 的密度不高，使得交易流程更加冗長。信用卡支付的基礎又是對銀行的借貸行為，牽扯到信用評等、利率與還款，使購物本身增加更多的麻煩。挑戰二，小型賣家的信用基礎薄弱。中國因為信用環境不穩定引發了許多問題，而設立了很多限制來管理信用狀況。但電子商務的商城上有許多小賣家，在現金需要周轉時，卻可能因嚴格的信用審查而無法由銀行獲得貸款，而因為短暫的金流周轉問題倒店。挑戰三，金融商品類型增加流於複雜化。銀行的重要收益來源之一即是金融商品的銷售，但是沒有一定的資本和研究，很難透過投資來增加收入。對一般民眾來說，投資的門檻相當高，又需辦理繁雜手續，限縮了顧客的範圍。一位熟悉大陸金融體系的學者就說：

「大陸的理財投資有極大的知識不對稱性。這是一門專業的學問。而且進入門檻高。一般都要 10 萬至 50 萬的投資額度。更何況是毫無理財概念的大學生！他們是金融體系中的弱勢族群！」

2. 回應：加入金融功能

在有效建立第三方支付的保證體系後，支付寶開始由網購交易，切入其他日常生活開支。由消費支出到理財投資，支付寶逐步扮演網購族的「帳房」。這對於懶得理財，不懂投資的網購族—尤其是大學生—來說，支付寶成為他們與金融體系往來的重要啟始點。

(1) 與公營機構合作：小額繳費，提高資金流動

支付寶在 2007 年推出繳費專用的頁面，服務範圍由水電話費、網路費至有線電視服務費甚至交通罰款，所有生活所必需開銷都能夠透過支付寶完成。除此之外，支付寶也推

出加值與捐款的小額支付服務，例如支付寶與電信公司合作，使用者可以直接替手機加值。

支付寶在慈善事業上也產生出乎意料的效果。2012 年的民間網路「微捐贈」逆勢發展、大幅上漲。例如，在廬山地震發生後，兩天內通過支付寶就已經累計了 45 萬網友捐贈，總額超過 2100 萬元人民幣，網路捐贈中有近三成的網友選擇手機捐款。

(2) 增設貸款服務：穩定商城經營

支付寶也提供貸款服務，補足網路商家的資金缺口，穩定網路商城經營。一位大陸學者就指出，網路商家原本就不屬於銀行的核心客層，甚至他們是一群邊緣客戶，其實很難在銀行借到錢，反而在支付寶上取得可營運資金。

「銀行的融資體系設計，本來就不是為網路創業家而設。銀行收取一般民眾的資金，必須以穩健投資為主。但是創業風險高，資金往來缺乏擔保。對銀行來說，網路創業家屬於風險性投資，原不是主要經營客層。」

支付寶採「實名認證制」，並可設定綁定許多銀行帳戶，因此可以透過合作銀行取得用戶個人資料，並提供賣家貸款金額最高至一百萬之一般訂單貸款，以及貸款金額最高至一千萬之供應鏈貸款。使賣家的現金周轉更加順暢、加強營運效率。

(3) 與基金公司合作：餘額寶，跨足基金買賣

繼繳費付款後，支付寶更開始扮演網民的理財諮詢角色，跨足金融投資與保險理財服務。支付寶 2013 與旗下天弘基金合作推出小額投資服務「餘額寶」。當使用者將資金轉入餘額寶，即等於購買了天弘基金的貨幣基金，除了能夠自由使用於消費支付與轉出，也不收取任何手續費。2014 年，餘額寶模超越人民幣 2,500 億元，天弘基金也一舉躍升為行業龍頭。天弘基金副總經理周曉明表示，餘額寶讓基金走入生活，並讓 20 幾歲、在傳統投資環境未得到服務的年輕人獲得機會，是網路把基金產品推到他們面前。

從安全性來說，支付寶以「實名制」掌握買賣雙方資訊，有效確保交易安全；就流動性來說，餘額寶「隨時提領」的即時服務，滿足一般網民的變現性需求；就收益性來說，每天獲得利息即使少，也能感受到投資的樂趣。一位熟悉大陸金融交易的台商說，餘額寶事實上是有能力保證獲利的，因為現在的支付寶已是銀行同業往來拆借的主要大戶。

3. 競合解讀：幫銀行培養未來的潛力客戶

網路創業家與大學生原不屬於銀行目標客群，但支付寶卻幫銀行找到這群未來的客戶，並助其度過信用危險期。銀行體系也因為餘額寶，間接取得一筆來自「金字塔底層」的商機，積少成多的款項成為銀行同業拆借的另一來源，也提高銀行交易手續費收入。

對支付寶來說，身為第三方支付平台，本來就掌握著許多現金資源，現在只是加大現金的運用範圍，讓消費者可以建立起一定的使用習慣。也因為如此，支付寶能夠透過對功

能的主動推銷，挖掘出原本沒有發現需求的使用者。當支付寶由「加速電子商務交易」，變成「加速金融運作」的同時，其地位也正逐漸地將銀行的業務蠶食鯨吞。

對銀行來說，支付寶提供的所有功能都與銀行的功能性重疊，只是因為掌握了部分使用者的使用習慣，加上操作簡便而獲得使用者青睞。但支付寶身為一個民營企業，其實並沒有能力處理龐大的暫存現金，但仍然需要交由銀行管理。因此，因為支付寶仍需仰賴銀行，同時卻又是每間銀行都亟欲爭取合作的對象。

對消費者來說，支付寶只需要一個綁定銀行的平台帳戶，即可做到許多原本可能遭到時間與空間限制的交易過程，不需跨越極高的門檻與障礙。更減少了原本許多需要透過銀行的運作過程，而逐漸變成日常生活中與錢相關的運作中心，成功的建立起了方便性與即時性。而支付寶推出的金融功能，可以讓消費者更容易發現並滿足其所需要的金融資源。

(三)與實體通路的競合

本小節將討論實體通路營運狀況在電子商務興起與科技進步時，遭遇什麼樣的挑戰，以及支付寶如何透過與實體通路的競爭與合作來回應挑戰，而衍生出全新的支付功能，再敘述其改變對環境、合作對象、消費者與支付寶本身所帶來的影響。

1. 挑戰：實體交易不方便

電子商務的發展也使得民眾的生活更加便利，卻還是有許多美中不足的地方。隨著支付寶由「網路」走下「馬路」，開始處於競爭關係的實體交易網絡如何與支付寶展開既競爭又合作的關係，是本節次所要討論的焦點。

困難一，透過網路取得服務的方便性不足。電子商務的發展上，服務的提供就不如商品的提供這麼簡單。服務的提供不如商品的提供，無法在 A 地買、在 B 地使用，形成了電子商務交易的一個困難。困難二，不夠即時。線上的訂票服務，通常沒有辦法讓消費者確認自己已經獲得消費的權利，因為商家經常需要消費者付款後，才會替消費者保留消費的機會，而常因為沒有安全又迅速地付款機制，而使消費者的事前預訂行為失去意義。困難三，實體購物的方便性不足。消費者都一定經歷過：付款時現金不足，商店附近沒有提款機，還得拿出信用卡「向銀行借貸」，而沒辦法直接從銀行帳戶中進行扣款的尷尬狀況。在電子商務迅速發展的現今，實體通路的交易狀況仍然存在著許多不便。

2. 回應：虛實整合創新

近年來，電子商務交易的發展，使得在網路上交易的商品項目也越來越多，甚至超過一般想像中的範圍。O2O (Online to Offline, 可稱為「虛實整合」或是「離線商務模式») 交易模式的興起，也引領電子商務交易往虛實整合的交易環境建置。O2O 模式常透過在線上提供打折促銷、提供訊息、預訂服務來將線下的消費提供給在網路上得到資訊的顧客，也包括手機連結網路上儲值帳戶支付的消費方式。以下說明支付寶為了配合 O2O 模

式而推出的功能，如何解決網路交易不即時、服務不到位，以及實體交易不方便的挑戰。

(1) 與企業合作：購票系統

在完成線上機票付款與畫位服務後，支付寶也陸續跨足酒店訂位與消費支付、電影票購買與支付，亦即無論消費者在機場、飯店、電影院等地，除了能夠透過支付寶預訂外，還能夠支付消費的款項，完成從頭到尾的整體交易流程。

支付寶即時線上支付對消費者產生了許多保障，一則大幅降低傳統訂位系統的不確定性，讓消費者的實體消費更能有效確保；二則縮短實體交易與服務流程，讓過去許多需要實體確認的工作，提早到線上交易環境就可完成，進一步優化消費者的實體服務體驗。

(2) 與商家合作：O2O 模式

支付寶透過在各種場合的擴展，積極由網路線上支付走向馬路行動支付，建立不同階層消費者的使用習慣。利基於行動支付的發展上，支付寶在 2011 年即推出手機支付寶錢包，利用條碼來支付消費。消費者擁有極大的方便性，為數眾多的小型商家也受益。這是一個不需要額外投資設備的低成本收款服務，商家可以省去相當多在作業流程上的麻煩。

另一種特別的使用方式體現在中國的計程車「打車軟體」上，因為中國幅員廣大，計程車需要跨越非常遙遠的距離才能提供服務，而形成一種特殊的競價方式。現在，乘客若是透過軟體叫車、支付寶付款，司機和乘客都能得到現金返還或折扣。

(3) 與消費者合作：AA 付款，方便金流移轉

AA 付款是支付寶推出的一項特別的服務，瞄準社交支付的用戶。這個功能讓用戶能夠在支付寶上建立「事件」，然後邀請自己的好友們加入事件，再透過支付寶平分款項，通常用於聚餐的場合，方便聚餐的與會者收取款項。化解分帳的尷尬，並降低帳款交易的不便。支付寶錢包產品經理也說明，AA 付款背後的行動支付概念，正是奠定在大陸已發展相當健全的行動網絡環境，以及年輕人早已是行動族的交易商機。

支付寶在 2014 年春節推出一個「紅包」的新功能，2014 年春節，數百萬個用戶使用支付寶錢包發送紅包，發送的紅包數量總計超過兩億元人民幣。使用者大部分是年輕族群，他們因為怕尷尬、想省事，而避免用實體紅包，而使用支付寶所提供的紅包功能來代替。一位大陸學者說明「紅包」行銷背後的意涵。

「他有時候也會提供優惠，例如說他有時候也會發紅包，為了吸引大家來搶這個紅包，就是為了吸引這個支付接口。」

3. 競合解讀：幫實體商家爭取行動商機

支付寶不但解決線上交易服務不到位的問題，更在拓展所謂行動支付商機，這對於實體交易店家而言，更是未來重要的交易型態。付寶發展虛實整合交易（O2O）看似與實體

店家競爭，實則在幫助實體店家孕育行動商機，培養未來的行動消費人口。

對支付寶來說，O2O 商務模式代表支付寶對金流標的的處理除了連結線上到線下，也由商品跨足到服務；行動支付代表支付寶除了服務線上民眾，也開始對一般線下消費者提供服務。同時，得到的許多購物資訊，可能發展為大數據（Big Data）的分析資料庫。

對合作企業與商家來說，支付寶成功的簡化交易流程，並且具有極高的即時性，大大提升消費者的購物意願，而使得合作對象獲得更多的收入來源。甚至，支付寶與實體商家，還可以進一步發展虛實整合的交易行銷機制，同步拓展網路商機與實體店面商機。

對消費者來說，無論是在電子商務交易上或實體通路上，只要透過支付寶，就能夠使消費者能夠以最迅速又安全的方式完成交易。這樣的流程上簡化，除了降低交易成本之外，能夠吸引更多消費者對支付寶的使用習慣，也能擴大消費者對支付寶使用的場合。

伍、討論

在理論貢獻上，本研究主要和商業生態系理論進行對話。本研究特別由生態系中關鍵成員的互動過程來分析生態系的形成過程，尤注意原本屬於互斥競爭者，如何由互斥轉為互利，進而產生互賴的生態體系，當中資源的交換與整合綜效，是本研究的重要理論貢獻。在實務貢獻上，本研究將思考支付寶所形塑的商業生態系，和一般電子商務的差別，並討論這類支付體系在臺灣特殊的交易脈絡下，可能發展出哪些類型的支付模式。

一、理論意涵

過去商模生態系理論強調生態系成員中互賴、合作互利、與共同演化(Gossain & Kandiah, 1998; Henningsson & Hedman, 2014; Moore, 1996)。卻較少思考，若生態系成員原本處於互斥關係的狀況與資源交換，這是本研究欲探討的主軸。本研究嘗試提出以下貢獻。

第一是找到槓桿點，轉化互斥關係為互利關係。在本研究中，這個槓桿點乃是所謂的使用者痛點，包括競爭對手的弱點。以本研究為例，消費者的痛點與競爭廠商的弱點，成為支付寶建構線上支付生態體系的重要轉捩點。過去文獻一再強調互利與互賴資源的建構，較忽略衝突性或處於競爭體系的雙方，究竟要如何建立互利基礎。而本研究則直指，互利的基礎正在於找對合作對象的弱點與痛點，進而提出解決方案，讓對方產生依賴。

第二是由互動關係，建立互賴性資源。過去商業生態系重視互賴性資源建構的內涵，較少深究互賴資源往往建構於雙方相互依賴（interdependency）的互動關係之中。其中，各角色如何交換資源以產生相互依賴，乃是本研究重點。支付寶與網路商城、金融機構、實體店面建構更緊密的合作關係，提供健全的線上支付環境、金融體系、與行動支付環境，最終目的仍是在提高消費者黏著性，使消費者對支付寶產生更高的交易依賴性。

第三是由使用者需求，洞見交易體系的演化。支付寶的出現實乃和整個網路交易

環境的形塑密切相關，而這又牽動使用者需求的逐步演化。支付寶的商模演化，實有產業演化的時代背景。支付寶敏銳地因應網路與行動交易的出現，掌握到消費者或顯而易見的需求，如網路交易安全；或隱而未現的需求，如小額基金理財。滿足消費者與時俱進的需求演化，才是支付寶能建構完整生態體系的主要原因。

二、實務意涵

支付寶的各項功能，其實都只是將原本已存在的功能「簡化」後結合，而形成一種「微創新」。另一方面，支付寶對中國金融體系的影響，主要是因其間接地逼迫中國的強勢金融機構，去面對原本並未在其目標客群內的群體—金字塔底層的族群，而間接使銀行產生改革的急迫性。也就是說，支付寶的「微創新」，可能成為中國金融界改革與創新的推手。

在實務上，許多電子商務公司也形成不同的生態體系。著名的電子商務公司亞馬遜（Amazon.com Inc）是將商品以較低價格由供應商處買入，並擔任中游廠商的角色向消費者銷售，主要靠買賣的差價來盈利。此模式使其必須透過和供應商緊密合作和物流的控制來達成各階段的最小成本，才能賺取更大的利潤。與其相比，淘寶則相當於提供地點買賣的中介平台，消費者只是透過淘寶商城向供應商直接購買，淘寶只能靠收取成交手續費來盈利。供應商越多、當商品項目越多，就有更多機會吸引消費者目光，賺取更多的利潤。現今臺灣大部分電子商務公司的營運模式都較接近淘寶網，因此淘寶網與支付寶生態系的成功，對臺灣眾多電子商務公司與第三方支付公司皆有一定的參考價值。

在第三方支付的業務方面，根據本研究的結果可以發現，支付寶能夠成功，主要是其做到幾件事。第一，支付寶解決了中國當時嚴重的交易不安全問題；第二，支付寶的成功建立在對其他交易體系的重度依賴上，而初期是完全依賴某一個交易體系；第三，支付寶不斷與不同對象合作，發現綜合以上三點，基於「互賴」與「生態系」的觀點，本研究認為，臺灣現在較有機會發展成為龐大電子商務支付體系的公司有以下幾間：

第一，PChome 網路家庭。其線上購物的發展由一般的 B2C 線上購物開始，在創建 24 小時線上購物後，商品開始囊括民生用品與生鮮食品，其因已建置物流系統，而以快速、正確著稱，其消費者就是其推廣第三方支付的領先使用者。第二，愛金卡公司。其由統一超商設立，承接了原本 i-cash 的業務，代表其在 O2O 小額支付上有一定基礎。因便利商店店面數量多，i-bon 中又有眾多功能得以結合，服務內容還能加上電子商務平台 7-net 及所有相關企業，而其消費者都能是其所設定之使用者目標。第三，悠遊卡公司。悠遊卡原本為捷運的支付憑證，逐漸拓展至其他交通工具上。近年來由停車場付費開始跨足小額支付，與以便利商店為主的超過一萬家特約商店合作。目前所有大台北地區經常使用悠遊卡的民眾都是其目標推廣對象。

六、結論

本研究探討全球第三方支付的標竿之一—支付寶形成的背景，與其在環境變遷時遇到

的各種挑戰之下，如何一步步地回應，並循序漸進地衍生出龐大的商業生態系。其中，除了包含了產業上下游的互相合作之外，更也涵蓋了各種不同的依賴與競爭關係。例如支付寶與廠商、支付寶與銀行之間，都是既競爭卻又互相依賴、互相合作的狀況。

當電子商務的基礎—信用交易在中國的環境中不靈光時，支付寶就與商城合作推出第三方支付的安全保障，並簡化網路購物流程；當理財的門檻越來越高，但基層白領越來越多，支付寶就與基金公司合作推出餘額寶來降低理財門檻，並簡化理財流程；當消費者的消費需求越來越多，使得實體購物的方便性越來越不足，支付寶就與實體店家合作推出O2O的虛實整合業務，並簡化了消費的支付流程。由此可見，支付寶與其合作夥伴的立場並不單一存在，而同時是不同的角色，對彼此產生既競爭又合作的複雜關係。

如同電影「少年Pi的奇幻漂流」中，少年Pi與老虎理查·帕克的關係一樣。兩者乍看之下是極端衝突的組合，但漂流的過程中，擁有抓魚技術、能夠掌舵的是人類，所以老虎必須要讓少年Pi生存；少年Pi若是身邊沒有老虎帶給他生命威脅來強化求生意志，可能因為失去目標而提早崩潰或放棄生存。孟子道「生於憂患，死於安樂。」，在電子商務的生態系發展中，各個角色之間的關係就如同這樣的敘述一般，無法缺少彼此的存在。

本研究從商業生態系的觀點切入，緊扣各角色之間競爭、互賴與合作的關係，並透過環境改變讓使用者產生痛點，而使產業出現「挑戰」，以及支付寶如何與對象合作以「回應」挑戰，來看待電子商務產業中生態系的形成與發展。第三方支付產業的發展該如何切入，以配合環境和顧客需求推出不同的功能，才能夠成功建立起生態系規模，而形成如同支付寶一般龐大的電子商務生態圈？這將是臺灣的企業需要去考慮的極大課題。

七、參考文獻

- Gossain, S. and Kandiah, G., 1998. Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26, 28-33.
- Moore, J. F., 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71- 75.
- Moore, J. F., 1996. *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
- Henningson, S. and Hedman, J., 2014. Transformation of Digital Ecosystems : The Case of Digital Payments, Information and Communication Technology: Second IFIP TC5/8 International Conference, ICT-EurAsia 2014 Bali, Indonesia, April 14–17, 46-55
- Tansley, A. G., 1935. The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 24.
- 楊壁瑜，2012。線上購物之現況與未來趨勢，經濟部商業發展研究院產業分析報告，七月十六日，取自：<http://ciis.cdri.org.tw/>