

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：研 究)

赴菲律賓參加亞洲銀行協會與亞洲 管理學院合辦之銀行管理課程報告書

服務機關：合作金庫銀行六合分行

出國人職稱：副理

姓 名：劉佩玲

出國地點：菲律賓

出國時間：89年12月4日至12月15日

報告日期：90年3月8日

目 次

第壹章	目的.....	【 1】
第貳章	過程.....	【 2】
第一節	亞洲銀行協會與亞洲管理學院簡介.....	【 2】
第二節	研習內容重點.....	【 3】
	一、何謂電子商務.....	【 3】
	二、電子商務之興起.....	【 4】
	三、電子商務之內涵.....	【 5】
	四、電子商務之交易安全.....	【 6】
	五、銀行業對電子商務之應用.....	【10】
	六、電子商務之優勢.....	【15】
	七、電子商務當前之問題.....	【16】
第參章	研習心得.....	【19】
	一、電子商務帶給金融業商機及挑戰... 【19】	
	二、個人化服務與創新產品是金融業致 勝關鍵.....	【20】
	三、善用品牌行銷引領風潮.....	【20】
	四、入口網站異業結盟展現商機.....	【21】
	五、新經濟帶來美麗與哀愁.....	【22】
第四章	建議事項.....	【24】
	一、發展電子商務有賴長程妥善規劃... 【24】	
	二、以個人化服務獲取客戶青睞.....	【25】
	三、多元化行銷通路搶占市場.....	【25】
	四、建構顧客導向之企業組織.....	【26】
	五、領導人的高瞻遠矚與全體員工的全 力投入是成功的關鍵.....	【27】

第壹章 目的

職有幸奉派於89年12月4日至15日參加亞洲銀行協會(Asian Bankers Association ABA)與亞洲管理學院(Asian Institute of Management AIM)合作辦理之第七屆銀行管理課程。本次課程主題為“資訊科技對銀行之衝擊”，研習地點在菲律賓Makati City 亞洲管理學院之校區。研習課程之設計主要為促使銀行管理階層人員瞭解資訊科技對銀行業務之影響，並從而謀求因應之道。

資訊科技近年來對人類影響最大的莫過於網際網路，網際網路與伴隨而來的電子商務之風潮席捲全球，對人類生活的影響力，已逐漸深入世界每一個角落，並成為各國廠商兵戎相見相互爭奪的市場。網際網路交易明顯改變企業的產銷流程，與傳統方式相比較，使交易成本大幅降低及地理區位重要性減低，同時，反映出市場需要重新界定金融機構與客戶間的關係，進而亦需重新界定金融業的角色及功能。有鑑於此，亞洲銀行協會，特委託亞洲知名學府—亞洲管理學院於2000年銀行管理課程訂立研習主題“資訊科技對金融業之衝擊”。為期兩週的研習課程內容包括：新經濟來臨，顧客對新經濟之反應及銀行之因應，非金融業及反中介金融之競爭，金融業之資訊科技與電子商務，電子商務之發展及問題之探討等；課程內容主要以電子商務為骨幹。除由亞洲管理學院之教授講授課程外，尚安排多堂學員分組討論課，由學員們分別就研討個案提出簡報及解決方案。參加本次研習的學員分別來自九個國家，除我國八名學員外，其他包括菲律賓、印尼、馬來西亞、越南、韓國、新加坡、香港、及斯里蘭卡等共計十九人。學員來自亞洲不同的國家，具有不同的專業背景，惟多具有主動活潑，思慮敏捷的特質，課堂上紛紛以各式各樣腔調的英文發表意見，令人留下生動有趣的印象。課程內容緊湊繁重，學員們無不全力以赴，且各國學員們相處融洽，感情甚篤，大家對於亞洲各國經濟文化及金融環境均有深度的交流及體認。

第貳章 過程

第一節 亞洲銀行協會及亞洲管理學院簡介

亞洲銀行協會成立於1981年10月28日，屬於亞太工商協會（Confederation of Asia-Pacific Chamber of Commerce and Industry, ACCI）的會議之一，後正式命名為ABA（Asian Bankers Council）亞洲銀行協會由亞太地區的銀行及其他金融業所組成，其成立之目的為①主辦亞太地區金融業意見與資訊交換的集會。②促進亞太地區金融業者在友善的情誼交流下舉行會議。③鼓勵辦理跨國聯合活動，促使會員能盡心盡力增進相關經濟體和區域經濟的發展。④著手進行促進亞太地區貿易、工業、和投資等合作之企劃案。

亞洲管理學院（Asian Institute of Management, AIM）是一所位於菲律賓馬尼拉私立的國際性研究所。該校創建於1968年，係一所無股份，非營利的教育機構。AIM成立的宗旨為為亞洲政府、企業、非營利機構培育各種管理領導人才。AIM經常性提供高品質的管理教育課程，及以亞洲為主要對象的管理範疇研究，致力於促進公私立企業的壯碩成長，並期進而帶動亞洲社會的發展。該校以3E“Experience, Executive, Excellence”為教育藍圖。從1968年迄今，亞洲管理學院已有超過2萬4千個畢業生，分別來自30個亞洲國家，他們在亞洲大企業、中小企業、跨國企業、政府機構，及家族企業中均扮演重要角色。亞洲管理學院擁有60名專任教授，此外，每年聘請12名企業家加入教授陣容，他們全都擁有歐、美、亞洲名校碩士以上之學位，教授群中除擔任亞洲地區公私企業機構之顧問外，百分之九十五以上具有實際的經營管理經驗。

第二節 研習內容重點

網際網路的普及知識經濟的竄起引導人類進入第三次工業革命，隨之引爆的電子商務熱潮，使人類的經濟活動邁向一個新的紀元，也使得金融環境為之不變。傳統銀行以分行與櫃員為與客戶來往端點，將由新的電子網路所取代，客戶群的區隔與資訊的分析將隨電子商務的迅速發展而益形重要，金融市場的透明度增加，消費者的力量益形增大，市場競爭更為加劇，傳統的金融商品隨著高科技的發展，將面臨不轉型提昇，便遭淘汰的命運，使得金融業再也無法自外於“E化”潮流之外。本研習報告以電子商務為主題，敘述電子商務之內容、特質、交易安全機制等，並分析電子商務的問題癥結，進而提出研習心得及建議事項，報告未盡詳實或遺漏謬誤之處，尚祈 惠予指正。

一、何謂電子商務？

網際網路帶動了電子商務活動的快速成長，成為本世紀的主流趨勢。所謂「電子商務」(Electronic commerce) 係由商品採購、貨物運送，訊息傳送及資金支付等作業組合而成，其核心是完全「數位化」(Digital) 的商業，因此可算是一個透過數位化程序快速提供商品的商業市場。

電子商務主要的類別大致分為以下四種：

(一)、企業與消費者間之電子商務(B2C)：

企業透過網路對消費者所作的服務及商業行為，如電子購物、個人金融理財、資料庫查詢及線上遊戲等，其中最具盛名的當屬亞馬遜書店(Amazon bookstore)、雅虎(Yahoo)及電子交易(E-trade)等網站。

(二)、企業與企業間之電子商務(B2B)：

企業與企業之間利用電腦科技和網路使工作流程自動化的一種技術應用。例如傳統電子資料交換(Electronic Data Inter-

change ,EDI) 、商業快速回應系統 (Quick Response) 及電子表單等。網路設備第一大公司思科 (Cisco) 就是目前企業運用網路進行交易最明顯的例子之一，在1999年思科有70%、約五十億美元的營業額就是透過此類網路完成交易的。

(三) · 消費者與消費者間之電子商務 (C2C)：

網站提供消費者與消費者直接進行交易的通路，而網站僅收取手續費，最典型的例子為拍賣網站，如電子灣 (E-Bay)。

(四) · 消費者與企業間之電子商務 (C2B)：

集合許多消費者的購物需求，聯合向供應商採購，打破原有的經銷模式，顛覆了傳統的供應法則及不二價原則。

二、電子商務之興起

網際網路技術的快速進展是電子商務發展的重要根基，其由來則可追溯至1989年3月，歐洲高能物理研究群 (CERN) 的 Tim Berners-Lee 首先提出WWW (全球資訊網，World Wide Web) 資訊系統。當初之目的是希望能藉由此超媒體系統，把分散在歐洲各國的物理研究單位之研究成果，透過Internet整合在一起，使研究人員可藉此系統迅速交換研究心得。數月後，美國高速計算應用中心 (NCSA) 開始發展一套稱為Mosaic的WWW人機介面，其目的則希望能發掘新的研究領域及商業價值，這套人機介面一直到1993年初，才正式公開給外界使用。

電子商務之興起源自於政府及企業對作業流程及與客戶互動更快速及有效率之需求。1970年代初期銀行業利用自有之網路來作電子資金交換 (electronic funds transfer, EFT)；1970年代晚期和1980年代，電子資料交換 (EDI) 和電子郵件 (E-Mail) 則盛行於企業界，以減少紙張及增加自動化來提高公司業務效率；1980年代中期則以線上服務的形式，為消費者提供新的社會互動 (例如 chat room) 及知識分享 (例如新聞群組和檔案傳送程式)，也因此開始形成地球村的觀念；

1990年代網際網路全球資訊網(Word wide web, www)的出現，則成為電子商務的轉戾點，不但提供多種的商業機會，亦使傳統的交易模式更具經濟規模。電子商務的快速興起，顧客可以透過網路尋找價廉物美的產品，而企業也可以藉著網路與客戶或供應商分享資訊，有助於掌握市場最新變化。從網路使用人口與電子商務交易金額的快速成長趨勢可察覺到此時代潮流之端倪。

三、電子商務之內涵

從電子商務的分類層面及產業服務架構可深入探尋電子商務的內涵。大致上電子商務交易可分為商流、物流、金流及資訊流等四個層面：

- (一)·商流：接受訂單、購買等銷售的工作，還有支援、售後服務等。
- (二)·物流：商品的配送必須要有快速的配送服務，一般仍可經由傳統的經銷通路，而有些則直接可以網路配送，如諮詢、書籍、產業報告、有價資訊等。
- (三)·金流：交易勢必牽涉到資金移轉的過程，包括付款、與金融機構連線、信用查詢等。金流應包括資金移轉與資金移轉之相關訊息，例如付款指示明細、進帳通知明細等。
- (四)·資訊流(或稱情報流)：包括商品資訊、資訊提供、促銷、行銷等。

目前網路上以資訊提供之資訊流最多，常見的如金融、房屋仲介、流通業等情報密集產業。而轉帳支付的金流，由於牽涉到安全性及與金融機構之整合，所以仍未普遍。

另從產業服務面來看，電子商務的架構大致可分為電子商務應用層、商業交易服務及工具供應層、內容製作及訊息交換服務工具層、和網路架構及媒介服務層等四層：

(1)·電子商務應用層

以實際運用的電子商務系統作業及業務推廣為主，涵蓋範圍

廣泛，包括企業對消費者、企業間及企業內部的應用，例如電子商場及線上購物、線上招標及拍賣、網路行銷及廣告、網路銀行及金融服務、線上採購及供應鏈、線上仲介服務、企業內部組織資訊管理、工作流程管理服務等應用。

(2)·商業交易服務及其供應層

以提供商業流程、交易流程處理及市場工具等服務為主，例如數位簽章、數位憑證認證、電子支付工具。交易管理服務、線上分析處理、資料倉儲(Data Warehousing)等。

(3)·內容製作及訊息交換服務工具層

以提供資訊內容製作及訊息交換處理服務之仲介軟體工具與技術服務為主，例如網路瀏覽器、E-Mail、EDI、爪哇程式設計語言(JAVA)及伺服器等系統作業及管理工具。

(4)·網路架構及媒介服務層

以提供資訊傳輸之網路系統連線及資料存取服務為主，例如網際網路、企業內部網路、無線通訊網路、資料傳輸及封包驗證、防火牆存取控制服務等。

四、電子商務之交易安全

電子商務是利用網路進行的交易，買方透過網路付款，賣方透過網路向銀行請款，交易的過程全部經由網路環境。因此為了避免非善意第三者的截聽破壞，必須建立安全的機制，以保障交易的安全。據專家的研究，網路上的交易安全威脅包括：

※竊聽：未經加密或以不安全加密傳訊，竊聽者就能得知通訊內容而獲取不當利益。

※竄改：以攔截通訊封包修改內容後送出。

※重播：利用重播通訊協定的方式入侵。

※猜測密碼：以字典攻擊法或是密碼長度估計法等方式猜測密碼。

※IP欺騙：以偽造的IP位址欺騙主機以為是合法的IP位址而提供服務。

※特洛伊木馬：竊聽者留下看似正常但卻會暗中破壞系統的工作程式。

※流量分析：竊聽者對網路封包的表頭與流量分析即可獲取所需的訊息。

為了增加消費者對電子商務的信賴，可先由增加網際網路的安全著手，以下從幾個方面列出可提高安全性的方法：

(一)密碼機制的使用

密碼機制的目的是提供使用者隱私性、認證性、完整性、存證性、可用性、及存取控制等保護措施，做法上包括了加密（如DES、RSA）、數位簽章（如RSA、DSA）、雜湊函數（如SHA、MDS）、認證機制等密碼機制，可以提供網路與電子商務安全的需要。密碼機制在電子商務方面的使用方式有兩種：

1．對稱式加密法（Symmetric key）

這是一種加密者與解密者使用相同的密碼鑰匙來加密與解密的方式。茲以DES、Triple-Des、AES等來說明。資料加密標準（data encryption standard, DES）係美國聯邦資訊處理標準FIPS第46-1號標準，當使用DES時，通訊的雙方使用相同的一把56位元的鑰匙來加密與解密。隨著電子技術的進步，DES漸漸不夠安全，目前紀錄已可在五十六小時內破解。因此美國政府在一九九八年十一月停用DES，擬以新的對稱式演算法（advanced encryption standard, AES）來取代現有的DES，然而在AES尚未定案之前，係以三重資料加密（Triple-DES）暫代DES，未來甚至有四重資料加密方法（Four-DES）出現。

2．公鑰式加密法（public-key）

公鑰加密的方式需要兩把相對應的密碼鑰匙，一把稱為私鑰，由當事人妥慎保管；另一把稱為公鑰，可在網路上供人取用。凡是用私鑰加密的文件，只能用公鑰來解密，無法再以私鑰解開；反之亦然。

(二)線上安全編碼傳輸的使用

線上安全編碼傳輸的使用 (Secure socket layer, SSL) 是 Netscape 於一九九四年所提出的 Internet 安全協定，經過多次的改版，目前的版本為 SSL3.0。SSL 的目的是為了提供伺服器與用戶端間可信賴的通訊、保密、與身分認證等功能。使用者端的

SSL 瀏覽器會傳送自己的公鑰給遠端 SSL 伺服器，而伺服器會將一個經過使用者公鑰加密的私鑰傳送給使用者端的瀏覽器，之後瀏覽器與伺服器之間就以私鑰加密傳遞資料。SSL 位於較低的傳輸層 (如 TCP, UDP 等) 與較高的應用層 (如 HTTP, FTP, Telnet 等) 之間，所以通訊資料可以在送往高層應用程式處理之前，就先進行加密或認證。

SSL 主要的特點包括利用數位簽名與公鑰保密系統，達到伺服器端與客戶端的身分認證與不可否認性、利用公鑰和私鑰讓通訊的雙方彼此交換加密訊息、利用訊息認證碼滿足資料的整體性等。

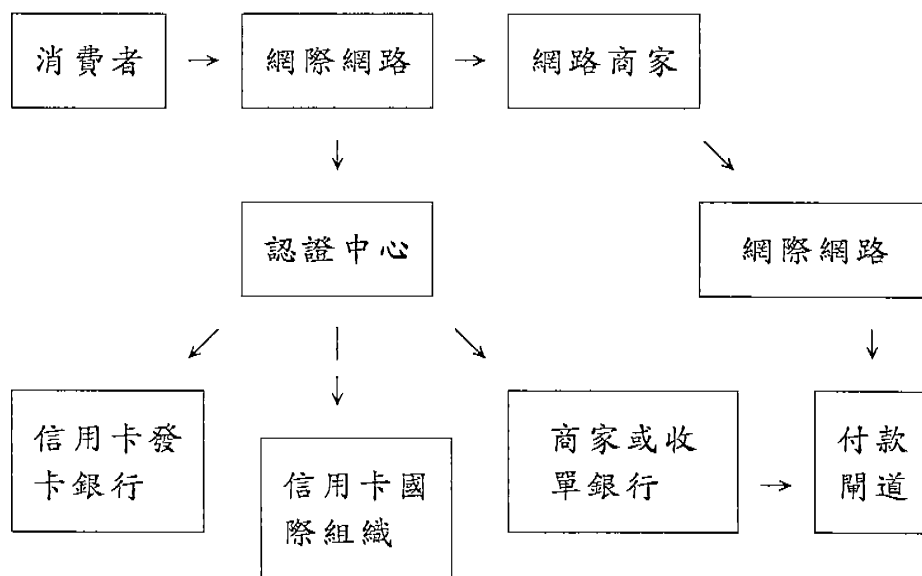
由於 SSL 不強制對使用者端做身分認證，因此容易吸引消費者採用，所以多數剛跨入電子商務的商家為了吸引顧客，都是利用 SSL 做安全防護。但是，也正由於 SSL 對於認證的要求不嚴謹，所以有些缺點，首先，對商家而言，無法知道在使用者端填寫卡號的人是否就是持卡人，因此可能有被冒用的風險；其次，對消費者而言，SSL 只規範消費者的卡號從網路上安全傳送到商家，但是之後從商家到銀行的傳遞卡號流程，也許是郵遞、電傳、或其他可能的方式，消費者無法掌控，所以，也許會有不肖的店員或駭客入侵商家的網站等可能的因素，使商家無法保證消費者的信用卡號不會自商家的資料庫中遺失。因此，安全控管較高的 SET 的機制遂應運而生。

(三)安全電子交易標準的使用

安全電子交易標準 (Secure electronic transaction, SET) 是 VISA、MasterCard 國際組織發起，IBM、HP、Microsoft、Net-

scape、Verisign 等公司於一九九六年所共同制訂的一套以信用卡為基礎的電子付款的開放式規格，運用安全技術規範線上刷卡作業的標準。從參與的個體而言，包括了消費者，商家、發卡銀行、收單銀行、簽證機構、與信用卡國際組織等六個團體（如圖一）；從交易的流程而言，包括了訂單申請、付款授權、與交易查詢等四部分。SET融合了 RSA和DES來作為訊息交換的編碼基礎，但與SSL不同的是，使用SET的雙方都必須要先向發行SET 認證的機構申請，取得SET的電子認證與軟體之後，才能利用支援SET的軟體上網交易。

圖一．安全電子交易（SET）流程表



SET 的好處是比 SSL提供更安全的線上信用卡付款機制，使用 SET的商家網站不需要像 SSL的網站儲存消費者的信用卡號，所以不需顧慮的信用卡號外洩的可能；而且，商店必須擁有消費者的 SET認證才能向銀行請款，不像 SSL商店只要有消費者姓名

、卡號、與到期日等資訊即可請款，所以消費者的權益也受到保護；此外，使用 SET 的消費者必須經過認證，商家無須承擔駭客冒用信用卡號的風險，對商家也比較有利。而 SET 的缺點，剛好是來自其本身嚴格控管的要求，因為 SET 規定交易的雙方都必須先確認彼此的身分，因此消費者得先至銀行櫃臺申請認證，再把認證的結果存放在磁片中，若是消費者日後在不同的機器上網購物，必須先攜帶那張認證磁片，而且那台機器得剛好也安裝 SET 的軟體，才能順利上網消費，如此的不便也成為推廣上最大的障礙。目前已有銀行在進行修改 SET 協定，以進一步減輕使用上的不便。

五、銀行業對電子商務之應用

隨著金融自由化的腳步加快及網際網路之盛行，電子商務在銀行業所扮演之角色日趨舉足輕重，為了面對快速興起的競爭者、日新月異的科技革新、及消費者的需求改變，銀行業勢必不斷採用新科技以有效降低營運成本，並增加服務效率。而電子銀行（Electronic banking）即是銀行業運用電子通路科技之總稱，不需經由銀行櫃員之手，由客戶利用既有之電腦設備，配合金融應用軟體與通訊設備、網路軟體等，即時享受銀行所提供之各種金融資訊及資金撥轉等服務，達到在家庭或工作場所即可享受金融服務之便利性。

在銀行業務應用方面包括了語音銀行、企業銀行、電子資料交換（EDI）銀行、網路銀行與行動銀行等。

（一）語音銀行（Phone bank）

這是一種透過電話公眾網路來處理銀行交易的業務。電話銀行利用一台可以處理語音訊息的閘路器，將外界客戶所撥接進來的電話訊號，轉換為相對應的控制訊號，再送往銀行內部主機，來處理客戶的交易要求，如存款餘額查詢、利率與匯率查詢、本行或跨行轉帳等電話語音或自動傳真回覆服務項目。惟目前國內

銀行所採用的語音伺服器僅能辨識電話鍵盤的撥號音，無法提供辨識人類自然語音的功能。所以，為保護交易訊號在公眾電話網傳輸的安全，當客戶在輸入密碼時，語音伺服器會同時送出干擾音來避免第三者的監聽，但是，這種保密方法不夠安全。

(二)· 企業銀行 (Firm bank)

客戶可以利用數據機或視訊機上盒 (Set-Top Box., STB) 設備，在家中或企業裡以電腦或數位電視連上銀行所設置的電子布告欄站，利用銀行自行開發的軟體與安全控管軟體，進行較電話銀行營運範圍更廣的匯兌或轉帳業務，但是此種方式須仰賴各家銀行業者所開發的安控軟體來提供個別的安全要求。

(三)· 電子資料交換銀行 (EDI bank)

企業利用標準化格式經由通訊網路以電子型態傳送的方式與辨識人類自然語音的功能。所以，為保護交易訊號在公眾電話網傳輸的安全，當客戶在輸入密碼時，語音伺服器會同時送出干擾音來避免第三者的監聽，但是，這種保密方法不夠安全。

(二)· 企業銀行 (Firm bank)

客戶可以利用數據機或視訊機上盒 (Set-Top Box., STB) 設備，在家中或企業裡以電腦或數位電視連上銀行所設置的電子布告欄站，利用銀行自行開發的軟體與安全控管軟體，進行較電話銀行營運範圍更廣的匯兌或轉帳業務，但是此種方式須仰賴各家銀行業者所開發的安控軟體來提供個別的安全要求。

(三)· 電子資料交換銀行 (EDI bank)

企業利用標準化格式經由通訊網路以電子型態傳送的方式與銀行連線，進行薪資轉帳、關稅轉帳、國內外匯款及檔案傳送等業務。

(四)· 網路銀行 (Network bank)

銀行在網際網路上設立網站，提供一般客戶查詢金融或匯兌資訊，此外，也提供轉帳性的業務給已通過安全電子交易 (Secure electronic transaction, SET) 認證的客戶使用，或利用銀

行自行開發的軟體進行網路交易。

(五)·行動銀行 (Mobile bank)

透過銀行和電信業者的合作提供客戶金融服務，客戶在手機上選擇所需的服務後，便會將這訊息送短訊處理中心確認，再轉送到銀行的閘道器上，經過加解密的程序，由銀行主機進行交易。

其次，電子商務也帶來顧客付款機制的改變，將影響當前塑膠貨幣的發展，包括電子支票、電子信用卡、電子轉帳卡與電子現金等：

(1)電子支票 (Electric check)

這是一種模擬傳統支票的數位化方式，目前尚未有全球一致的標準，以美國金融團體所組成的金融服務科技協會 (Financial Services Technology Consortium, FSTC) 提出的電子支票為例，作法是籍著一張可以防止竄改的簽章卡，可能是PC擴接卡 (Personal computer memory card international association, PCMCIA) 或IC卡格式，上面記載了由中央信託機構所發給銀行的證書、由銀行發給支票持有者的證書、銀行的數位簽章、及支票持有者的數位簽章等訊息。付款人先向銀行申請並取得這份簽章卡，便可以在具備讀取PCMCIA或IC卡的連網電腦前，向網際網路上的商家開立電子支票。當電子支票訊息透過通訊網路抵達商家，由於商家也事先向往來銀行申請了簽章卡，所以，可將付款人的電子支票訊息連同商家簽章卡的讀卡訊息，合併送往商家的銀行，銀行驗證過商家的合法性後，就將電子支票繼續送往電子支票交換所 (Electronic check presentation, ECP) 與自動票據清算所 (Automatic clearing house, ACH) 等進行清算，由付款人的銀行帳戶扣款，轉入商家的銀行帳戶之中，這是一種架構在現有支票處理方式的電子支票可行方案。

(2)電子信用卡 (Electric credit card)

電子信用卡是一種先消費後付款的方式，銀行針對消費者的

償債意願與能力，評定消費者的信用等級，做為日後銀行與該消費者帳戶間往來的參考。當顧客以實體信用卡消費時，傳統上是利用商店的銷售點（Point of sale, POS）端末機刷卡，將消費者的身分資料透過專線或數據機送往商家銀行，商家銀行再透過電子資料交換專屬網路，將此身分資料送往信用卡組織或發卡銀行，再由這些單位送回授權訊息給商家刷卡端末機，商家再輸入消費金額，從商家銀行傳至發卡銀行，再從顧客帳戶扣款並轉存商家帳戶。此交易流程，除了顧客交付卡片的動作外，其餘均為電子化。而電子信用卡允許顧客透過網際網路而非透過商家刷卡機來讀取卡片資料，將原本是實體交付的動作電子化。因此，顧客的信用卡號、有效日期、持卡人姓名與消費金額等相關訊息將會透過公眾網際網路傳送給商家。

早期這種交易訊息在網路上未經加密，因此可能被第三者截取。接下來業界發展出加密做法，讓顧客可以在加密過的網路上安全地傳輸資料，但是這種做法仍然無法認證持卡人即為本人的要求。所以，後來又推出由第三者來認證的做法，即由一家經過所有發卡銀行都認同的認證公司，負責擔保和蒐集消費者的付款行為，一段時間後再進行信用卡交易總金額的清算工作。此外，有些銀行發行網路專用的虛擬信用卡，它與一般信用卡最大的不同是只提供消費者一組專在網路消費使用的信用卡號，而不另外提供實體卡片，因此，消費者只能在網路消費，無法在一般實體商店購物。

(3) 電子現金 (Electric cash)

這是一種預付卡的型式，消費者必須先在銀行或指定地點購買卡片或在網路上購買點數，就能在真實世界刷卡或網路上扣點消費。電子現金最大的特色就是匿名性，意即消費者可以在隱藏自己身分的情況下使用電子現金。匿名的作法原本是為了保障消費者的隱私，但是有時卻會成為犯罪者洗錢的工具，讓執法單位無從追查電子現金的流向。

目前在市面上流通的電子現金，包含實體的智慧IC卡與虛擬的網路現金兩種：

① 實體的智慧IC卡

由於目前積體電路技術日益進步，晶片的體積越來越輕薄短小，所提供的功能與應用的範圍也越來越廣。智慧IC卡就是一種內嵌IC晶片的塑膠卡片，可以提供記憶功能，將消費者的資料與金額儲存起來；也可以提供運算的功能，計算消費者的餘額；或是提供安全保護的功能，例如數位簽章、簽章驗證、金鑰管理、電壓偵測、曝光感應、解剖偵測等保護機制；甚至可以內含天線，提供無線通訊的功能。使用時，IC卡將電子現金加密並簽章後才送到商家，所以比磁條式卡片安全，也因此和金融上可以應用在信用卡、轉帳卡與電子現金等方面。

目前在世界上有幾種智慧IC型的電子現金，如我國財政部推動的金融卡電子錢、日本推動的ICash網路現金、VisaCard公司推出的Visa Cash電子現金、MasterCard公司推出的Mondex電子現金、American Express所推出的BlueCard等。我國的Bankash IC卡自一九九八年由原屬財政部的財金資訊公司，就原IC金融卡的功能加上電子現金預付卡的功能，選定台北博愛商圈與新竹科學工業園區進行推廣，惟使用未普遍。日本的ICash IC卡在一九九九年開始招募試用會員，消費者可以自帳戶銀行申請卡片，卡內金額可透過讀卡機讀出，在網際網路上傳送給商家，商家再將此電子現金向銀行兌換成真實貨幣。而VisaCard公司所發行的VisaCash IC卡可分為拋棄式與再載入式兩種，兩種都含有儲存金額的晶片，不過都只能在實體商店中消費。至於MasterCard公司推動的Mondex IC卡，則可以同時在實體世界與虛擬網路中使用，也具備循環儲值的功能，因可提供不同用戶卡片與卡片間的轉帳功能，可能容易發生贈與與洗錢的疑慮，所以財政部與中央銀行尚在評估中，目前我國僅有宏碁集團與富邦銀行引進，在汐止東方科學園區Acer Mall網路商場試用中。

② 虛擬的網路現金

消費者可以在網路現金系統中開立帳戶，存入一定數量的金額，之後在網路商店購物時，可以用此電子消費，不需再傳送信用卡或銀行帳戶資料。網路型電子現金大多只能在網路上使用，如CyberCash公司的CyberCoin網路現金、南加州大學的NetCash網路現金等，以及我國HiNet所推出可用於網路商場購物且在公路監理網站繳費的電子錢。推出網路現金的機構相當多，但是因為發行單位必須維護一個非常大型且即時運算的資料庫，來提供商家的線上查核，以避免消費者重複使用電子現金；或是耗費鉅資推廣含有特殊密碼機制的設備供商家離線查核。而且，跨國性的網路現金流通，將會影響各國中央金融機構對幣值的調節。因此，除非有較大的金融組織推動，否則網路現金很難有國際性的經濟規模。

六、電子商務的優勢

與傳統經濟模式相比，電子商務的優勢不可勝數，低估網際網路與電子商務的影響力及優勢，對企業本身之營運與發展，將會是頗具危險性的。以下是一些常見的優勢：

(一) · 電子商務沒有時空障礙

電子商務最重要之特質即是網路科技之運用，可以克服時間與空間障礙，由於網路不分國界及距離遠近，亦無時間上限制，一部上網的電腦可與地球另一端上網的任何電腦，瞬息之間連通互動，達成「天涯若比鄰」的人類理想，也使企業可以充份掌握無限的時間與空間去爭取最大的利潤。

(二) · 電子商務可以減少固定成本

只要一台網站主機和完備的刷卡機制，不需人工，也不需任何店面，商店成本可大幅降低。

(三) · 電子商務使市場資訊透明化

只要滑鼠輕輕一點，就可以在幾分鐘內比完數個商店的價格

，不論是企業採購或個人消費，都可以將詢價的成本降至最低，市場資訊達透明化境界。

(四)· 電子商務改變供需及產銷模式

電子商務可以提升時效、增進上、中、下游產業的配合連繫、有效調度商品貨源、迅速因應市場變化，傳統大量生產與訂製兩種方式的生產形態，將演變為個人化 (Personalized) 之訂製量銷模式，銷售對象也漸漸由特定對象轉為不特定對象，買主可以直接與生產者在網路上交易，中間商活動空間將縮小，如此可節省許多非合理化之成本 (例如採購人員之回扣佣金)，同時買主可對所需商品作全球性比較選擇。也可以透過網路清楚的掌握目前貨物的流程。

(五)· 電子商務有利於商業情報的收集

所謂的商業情報，就是指在交易行為發生的過程中，所產生一切對銷售有利的資訊，亞馬遜書店網站就是一個很好的例子。

使用過網路的人應該都有加入會員的經驗，而上網購物時，也免不了要登錄使用者的帳號密碼，這樣，網站就可以藉以辨別每個使用者的不同。亞馬遜書店可以從網頁的被瀏覽率，來估計書籍可能的銷售量，再由此計算應有的庫存量。而更有價值的是，亞馬遜書店將客戶的歷次購買資料加以分析，從而得到該客戶的特性，以進行更有效率的宣傳及行銷。對於行銷人員來說，沒有什麼事比「知道誰會買」以及「找出誰想買」更令人興奮了。這也是電子商務最大的優勢。

七、電子商務當前的問題

既然電子商務的好處這麼多，為什麼電子商務沒有大幅取代傳統交易方式，為什麼人們對電子商務似乎產生迷惘與泡沫化的懷疑？其中問題在那裡？這還是要回到最根本之處，也就是電子商務的三大環節：金流、物流及資訊流來看。茲分述如下：

(一)· 交易安全機制與信心之強化

在電子商務三大環節中，光是排在第一的金流，就讓電子商務公司吃足了苦頭。以目前的網路技術來說，各種加密方式不斷更新，諸如 SSL 或 SET 等加密機制也已經到達實用階段，換句話說，目前在網路上使用信用卡付費，安全性是應該可以信賴的。但是根據問卷調查結果顯示，還是有 60% 的人認為網路安全性仍不足信任，新聞中不斷傳來，某某駭客又侵入了某某網站，導致多少千萬美元的損失，每個人可能也都收過信用卡糾紛及冒名刷卡等諸如此類的 E-mail，這些似真似假的消息讓人不敢輕易相信電子商務及線上交易，這也顯示電子商務若要普及，消費者信心之建立仍有待加強。不過，不透過網路，在日常生活中使用信用卡問題也不少。據報載，某大連鎖店也發生過店員冒刷客戶信用卡，使客戶帳單莫名增加的事情。有趣的是，信用卡盜刷犯罪者不需具備任何電腦知識，不必具備駭客身手，只要了解信用卡運作流程，捉到機會時多刷一下，漏洞就此產生。相較之下，線上付費的安全性反而高多了，因為不是每個人都具有高超的電腦知識，但多刷一下，卻是人人都會，關鍵在於用卡及拿到卡的人。

總歸來說，交易機制本身應該沒有問題，端看使用者的態度。面對愈來愈自由的金融機制，除了加強安全機制之建立並立法防範不法外，使用者本身多少也要負起責任。

(二)· 物流與存貨問題亟待突破

物流也是電子商務的關鍵所在，網路的優勢在於無距離，所以物流的普及率、速度及成本均是考量的重點，一個很好的電子商務創意，往往在物流這一關往往難產，像農產品網站就是最好的例子，雖然目前已有宅配業務出現，便利商店也開始成為配送中心，但還未成為主流，真正具高效率及低成本的物流，也尚未出現。

在香港最大的網路書店博學堂日前宣佈結束營業，由於資金

耗盡，上市計畫無法順利實現，而原始股東又不願再度增資，因此關門大吉。半年以前，這家公司還一度被人稱為香港的Amazon，而現在已是一場夢。博學堂與Amazon書店最大的不同之處在於，Amazon服務了全美、甚至全球的讀者，博學堂本來也立意服務全球的華人讀者，但其所在地——香港，卻是一個不太需要書籍類電子商務的地方，買一本書，街口轉角就有了，上網買還要等三天，物流的速度比不上傳統銷售方式，因此，博學堂有志難伸，只得祭出價格戰，結果成本提高、售價調低，這場仗打來當然辛苦。

另外，實體產品必須要有庫存，收到訂單再進貨這種零庫存的經營方式只能小規模經營，一個有規模的虛擬商店是無法零庫存管理的，有庫存就會有資金壓力，也會產生成本，這些，都是在物流方面會面臨的問題。

反過來說，有沒有產品是不需物流，也不會有庫存問題的呢？有，而且很多，最明顯的例子，如網路下載軟體、MP3，以及線上金融服務，未來還會加入多媒體服務，像是隨選視訊（VOD）等，這些無實體的產品，只要網路環境配合，頻寬問題解決，就可利用網路傳送，運送成本幾近為零，速度又快，庫存的問題也絲毫不存在，無實體產品將是電子商務的主流之一。

（三）· 完善資料庫之建構

完整而即時的產品資料庫成為銷售利器。另一個值得注意的是，像Amazon書店擁有世界上最完整的書籍資料庫，不論是新書或是舊書，產品價格、庫存及其他資訊都是最新的，當然，也包括了全球數百萬客戶的書評，這樣完整的資料庫，才能提供消費者一個滿意的消費環境。

然而建構完整而即時的產品資料庫的成本相當高，甚至必須要先在內部做好ERP（Enterprise Resource Planning）企業資源規劃）之後，才能進行產品資料庫的建立，而維護更新產品資料庫花費的人力及財力更不在話下，這些，都是電子商務必須面對的成本。

第參章、研習心得

一、電子商務帶給金融業商機及挑戰

網際網路的發展帶動了電子商務活動的快速成長，成為本世紀的主流趨勢。所謂的電子商務（Electronic Commerce），是由商品採購、貨物配送、訊息傳送及資金支付等作業組合而成。而這些環節當中，金融業者所扮演的金流角色，是電子商務能否成功的關鍵因素。不過，電子商務的興起，一方面固然為金融服務業者帶來更多的商機，另一方面也帶來了更大的挑戰。可歸因於，網際網路雖然節省了大量的交易成本，幫助業者拓展了更多的新客源，卻也導致金融界既有版圖的重新洗牌，那些無法跟上發展腳步的業者甚至可能面臨被淘汰出局的命運。顯而易見的，傳統的金融業者必須要認清來自網路金融業者的競爭威脅，如果他們不願意加強在網路業務上的投資，很快即會面臨落後的危機。同時，由於網路所提供的是一種前所未有的通路方式，金融業者所習以為常的舊有商務模式也面臨須要修正的命運。

對於從事企業對消費者（B to C），或是一般零售業務的網路者而言，他們所套用的商務模式和傳統金融業者有極大的不同。由於利潤是來自於網站廣告或是轉介顧客連結的佣金費收入，這些網路業者不僅願意提供低於成本的基本服務，對於其他具有高附加價值的產品，他們也願意免費提供。過去消費者必須要付費才能得到的股市歷史趨勢圖表、即時報價及研究報告等資料，現在都可以從專業的金融網站中免費取得。若干網路經紀商甚至提出免手續費，或是開戶送獎金的方式，以吸引投資人在網路券商開戶。大部分的虛擬網路銀行（internet-only banks）都提供免費的活期存款帳戶及線上帳單支付功能，同時也有些網路銀行願意部份負擔顧客每月使用自動櫃員機的手續費；當然，消費者也希望能夠從網路銀行得到較優惠的存款利率。例如在英國新成立不久的First-e 網路銀行，給予活期存款帳戶高達6.5%的

存款利率，較英格蘭銀行的基本利率還高。這個現象顯示出，由網路金融業者所引進的競爭壓力將影響整個金融業界。

二、個人化服務與創新產品是金融業致勝關鍵

網路世界中具有最高附加價值的部份，便是顧客群的日漸高度分化，網站可以因此引導不同屬性的消費者連結至個別的廠商網站中，並以此轉介的佣金費收入，以及由廠商的廣告費收入帶來龐大收益。值得注意的是，消費者的忠誠對象仍為這些入口服務網站，因此，金融業者若是無法建立屬於自己的顧客群，最終將淪為整個銷售通路末端的產品服務供應者。為了避免上述現象的發生，網路金融業者必須提供更個人化及創新的產品，以留住顧客。其實現有的網路技術已經可以成功的幫助網站經營者搜集消費者在上網時的使用紀錄，這對於業者在針對不同屬性的顧客設計產品及提供服務時有相當的幫助。

三、善用品牌行銷引領風潮

目前眾多琳瑯滿目的入口網站多如雨後春筍，惟根據統計，大多數的上網人口仍集中在少數知名網站中，從而可知，品牌知名度的建立在虛擬世界中與現實世界一般重要。當環境變動快速，競爭者廝殺激烈，產品生命週期縮短，消費者品味改變快速的時刻，品牌價值更加被顯現出來。不論從圖像識別、記憶等角度來看，品牌做為產品或服務的代名詞，都是在變局市場中最快速而有效的溝通工具，而且也是恆久價值的歸宿點，就像人們通常會記得麥當勞信賴麥當勞，但不知道現在還有沒有在賣照燒漢堡、有沒有賣卡布奇諾咖啡一樣，人的記憶與情感會自動將種種訊息歸納、彙整在品牌上面。這也就是為什麼全球那麼多的企業，願意投入不計其數的資金，花在品牌的投資上。但是，以品牌做為溝通的窗口，跟以產品或服務做為訴求的目標，在作法上是不相同的，品牌行銷要更重視品牌的一致性，品牌資產的維繫，消

費者溝通，甚至要讓消費者與品牌產生互動的經驗，建立起個人感情與社會形象。因此在品牌行銷經營上，公關行銷、形象行銷都更加重要。金融業對品牌行銷策略應有更一步的體認及落實，方可在金融市場高贏得信賴及向心力。

四、入口網站異業結盟展現商機

入口網站在網路世界中十分重要，因為人們仰賴入口網站去分門別類、整理網路上所有可得到的資訊。廣告所得是入口網站的主要收入來源，因此不少的入口網站提供許多附加性服務的方式，如免費電子郵件、個人化首頁，及線上拍賣等，以吸引使用者的重複到訪及拖長在站內的使用時間。若干金融業者已將自己的網站建置成“終點”網站的方式，提供消費者一個可以搜尋各式金融產品並可連絡至其個別網站的管理。這些水平式的入口或是總集網站為每一種產品提供了非常多的相關業者連結，使得消費者在購物時可以節省許多比較的時間。這種作法對傳統金融業者來說是頗具突破性，因為在過去的競爭法則裡，金融業者的思考重點在於如何區隔自己產品的獨特性，以便將顧客從競爭的手中搶過來；入口網站模式這種提供每一產品多種服務廠商的作法，似違反了傳統金融業者的既有生存法則。入口或是總集模式的危險之處在於：消費者在利用入口網站所提供的資訊之後，隨即藉著連結而流失到競爭對手的網站中。

目前網際網路的數位世界中，最熱門、最成功的仍屬入口網站，由於得自網站廣告或策略聯盟的收入，仍相當可觀，且可稍微彌補客戶流失的損失，因此金融業者和入口網站的結盟動作他日益增多，給予會員特有的優惠及資源，都是金融業者企圖吸引網路使用者目光的方式之一。緣於此，德意志銀行於1999年12月宣布與雅虎結盟，由雅虎在其歐洲網站上，設立連絡德意志銀行的入口，由此可顯示，歐洲的傳統銀行業在大環境的驅使之下，也不得不向入口網站靠攏。網站無疑是金融業連結異業合作的最佳通路。

五、新經濟帶來美麗與哀愁

「新經濟」的潮流帶動資訊科技與網際網路之蓬勃發展，從而電子商務大行其道，大幅顛覆了傳統經濟之發展型態，改變生產交易，及運銷的方式，創造空前的生產力與新的經濟機會。惟「新經濟」潮流發展迄今，網路公司裁員倒閉且股價崩跌的情況陸續發生，不禁讓人質疑美國「新經濟」是否為泡沫現象？在網路悲情不斷傳出之後，許多泡沫之說也如同雨後春筍般紛紛冒出來。不到一年以前，英特爾的總裁葛洛夫還說：「五年之後全世界的公司都是網路公司。」而花旗執行長威爾卻說：「五年內八成的網路公司會消失。」可見對網路產業的評價已大不如昨。

到底網路是不是泡沫，目前看來還言之過早，但是與其他的泡沫不同的是，網路的確改變了人類的生活。諸如E-mail、ICQ等等的網路通訊工具比比皆是，上網查資料、訂票、購物等也逐漸落實到一般人的生活中。網路的確改善了人類的生活。

新經濟的論點是，電腦與網路所帶來的薪資與利潤增長，足以讓人們奢侈地消費，因為現在多花的，未來一定有能力清償。這種觀念促使美國人盡情地借貸，儲蓄率從1992年的9%降至2000年的幾近於零。企業也在消費膨脹帶來的豐厚利潤、股價高漲及新科技的願景鼓舞下，大肆舉債擴張。問題在於，新經濟的邏輯是建立在人們可以預告新科技的成功，且過程中不會有人失敗這兩個不切實際的假設上。2000年全美140家網路公司的倒閉，已經徹底將其推翻。

新經濟的願景並非全然錯誤，在某種程度上，新科技，尤其是電腦化和自動化的進展，大幅提升了人類的生產力，並在過去十年內，使個人所得成長30%。但科技帶來的益處不足以創造一個新經濟，或消除經濟循環。1947年到1973年，生產力每年平均提升3.3%，卻無法避免期間五次的景氣衰退。因為衰退發生的原因在於經濟發展不平衡，而現今最大的威脅即在於消費者與投資支出過份擴張。股價連番重挫，證明富裕的感覺只是假

象。美國經濟走弱，全球經濟都會受到打擊，尤其是大量仰賴出口美國的亞洲和拉丁美洲國家，及衰退已久的日本。不確定性與風險逐漸累積，彷彿在嘲弄著新經濟所帶來的美好承諾。著名經濟評論家羅伯，薩穆遜（Robert J, Samuelson）撰文指出，人們在2000年都重溫了一個古老的教訓，那就是人性並未改變。過度樂觀，以及對未來繁榮的先設信念，將導致愚蠢及自我毀滅的行為。新經濟勾勒出人們對未來美麗的憧憬，也同時譜出哀愁的奏鳴曲。科技如同其他新事物一般，通常是不熟稔且不穩定的，因此也是高風險的，而這些風險遲早會爆發，不過，科技與網路確實改變了人類的生活，肯定的是，網路不會消失，只是存在的方式與商機潛力何在，猶待開發與珍惜。

第肆章、建議事項

一、發展電子商務有賴長程妥善規劃

面對網路時代來臨，電子商務、網際網路、及資訊高科技產業蓬勃發展，傳統金融業必須做前所未有之變革。金融業所面對之挑戰，將不只侷限於同業競爭，更殘酷的挑戰來自於非金融業，如網路通訊業以及掌握通路之超商等流通業者，以往傳統銀行業務如單純收付款或放款業務已不敷客戶所需，取而代之的是多元化之電子交易模式，如電話銀行、網路銀行、行動銀行等。任何銀行如置身於電子商務之洪流之外，無異於宣告將被淘汰之命運，於是銀行除了擔任金流及資訊流之角色外，提昇品質，國際化發展異業結盟、策略聯盟、銀行電子商務等均為未來發展之重點。惟網路與資訊科技的演進雖充滿著機會，同時也帶來不確定性，銀行如何在最佳的時機投入適當的資源，妥善規劃，開發並拓展符合網路世代特色的電子商務，便成為重要的課題。

以電子商務在台灣的發展觀之，雖然網路有無遠弗屆的特性，但在國內發展卻有不可避免的侷限。以美國比較之，美國幅員廣闊，消費者常需仰賴網路處理事務，但台灣街頭舉目可見銀行，網路的必要性就大減。據專業觀察，在人口密集，流通業發達的地區，網路與電子商務的發展較困難，因為人們已獲得高的便利性，線上交易是多元化通路之一，而非必要。雖然，網路與電子商務在熱潮激情過後，似乎呈現泡沫化的現象，惟網路科技確實改變人類的生活，網路不會消失，只是存在的方式或有不同，隨著網路的普及，電子商務終會發展出可被廣於接受的模式。金融業發展電子商務與銀行規模大小無關，最重要的是；做好長程妥善的規劃。國內網路銀行達到成熟的階段或尚需三至五年，屆時方可發揮電子商務的媚力，展現營業優勢，現階段銀行應充份掌握當前的自動化作業，如電話銀行、行動銀行、網路服務等，體認並準備傳統分行逐漸萎縮的趨勢。儘管網路業已經過一場激

烈的淘汰賽，但真正的競爭才剛開始，電子商務挾帶前所未有的優勢，龐大商機潛力何在，猶待開發與證明，在在都有賴長程妥善的規劃與分階段的逐步努力。

二、以個人化服務獲取客戶青睞

網路銀行與電子商務是一個因應科技所產生的新服務與通路，在國內外客戶上網風潮的趨動下，各銀行推出網路上金融服務是一種必然的趨勢。或許很多人認為網路銀行只是多一個行銷或服務通路給銀行客戶罷了，要靠此增加客戶或獲利是很難預期的，因為網路人口屬性十分分散，傳統上所使用之大眾行銷手法並不適用於網路金融商品，因此創造服務的差異性，針對客戶的偏好與行為模式，設計出創新而個人化的金融商品，將是金融業者在推廣金融商品時的重要工作。由於傳統銀行業掌握有龐大的客戶個人資料庫，只要業者能夠強化資料挖掘（data mining）的功能，看似雜亂無章的資料，應可化為許多可能的商機，以個人化服務獲取客戶青睞。

三、多元化行銷通路搶占市場

網路科技已影響全球企業經營模式，行銷方式及個人溝通與互動的行為，藉由網路科技的發展，將重新塑造新的贏家與輸家，網際網路的應用可以使傳統銀行業務得以突破時空的限制，不僅幫助既有客戶能夠得到更多的便利，也可以利用其無遠弗屆的特性來開發新的客源。同時，資訊科技的進步也將大幅改變消費者接受資訊的方式，因此業者必須發展多樣化的客戶前端存取設備，才能夠讓客戶以更多，限制更少的方式來使用網路上所建置的服務。根據商業週刊（Business Week）的預估，到2003年時，全球將有十億人口利用行動電話、PDA等無線存取方式聯結上網際網路；其中4000萬人將利用無線上網來從事金融相關業務，由於無線上網具有高度的流動性特質，日後消費者將可以在幾乎沒有時間、地點及設備的限制下從事即時的交易，若

本來配合網路通訊科技更加成熟而得以廣泛使用，必將為此波金融業的網路革命掀起第二波高潮。

此外，金融業者未來極可能往平行化銷售管道的方式發展，也就是網路、分行營業櫃台、電話及自動櫃員機並存的方式。儘管傳統金融業者仍可能是網路競爭下的主要存活者，但是網路的發展仍將進一步整合金融業界，正因為商業活動的網路化已為大勢所趨，因此傳統金融業者今後勢將逐步減少其實體銀行的數目，以擷節不必要的開支，避免資源的浪費。

總之，網際網路與資訊科技已顛覆傳統的商務模式，唯有以多元化的通路搶占市場，提供達到顧客個人化需求的金融商品，企劃出具有更高附加價值的行銷策略，才能增加企業的競爭力。

四、建構顧客導向之企業組織

大部分的企業在制定策略時，都以擊敗競爭對手，或是追趕對方為目的，其實這種觀念已經過時了！真正的策略本質是要為顧客創造令其滿意的價值，「不戰而屈人之兵」才是贏得市場的最佳策略。企業經營理念要緊密結合市場需求則企業組織必需在想法和作法上有澈底的突破。企業組織再造就是企業為滿足顧客的需求而開出的藥方。採取的手段即是將傳統的工作程序加以通盤的思考，根本改造企業體質，構思一個以消費者為中心的企業運作文化，唯有將消費者的需求置於組織金字塔的頂端，以顧客的滿足做為企業營運最大考量，才是資訊時代企業競爭之真理。

如何建構顧客導向之企業組織？重點在於由傳統的金字塔式的組織結構，轉變為由各流程團隊集合而成的網狀組織結構，以降低跨部門處理業務的成本，和提升工作效率來達成顧客滿意，此時各團隊中成員的工作自主性提升，不須事事逐層請示。伴隨企業流程改造而來的是組織結構的改變，員工的工作內容及技能要求亦已隨之更新，此外，企業價值觀與文化等軟性的層面亦得同時配合變革，當每個員工的習慣（包括信念、行為、價值觀）改變之後，才可能以一種新的遊戲規則（作業流程）來進行工作

，因此，傳統上偏向被動消極的人事部門，必需轉變為積極主動的人力資源部門，以便進行人力資源再造。

金融業在21世紀正面臨前所未有的強大激烈挑戰及競爭，惟有企業組織及人力資源再造，將顧客的需求置於組織金字塔的頂端，以顧客的滿意度做為企業營運最大考量，以知識為基底，用腦力發展創意，才能在市場競爭中應變以存活。而最重要的是，除了藉助資訊科技來改造企業流程及人力資源外，最高經營階層的高瞻遠矚及全體員工的傾力投入才是企業成功的關鍵。