

教育部體育署

出國報告（出國類別：出席會議）

參加「世界彩券協會年會」
—2017年亞太區域彩券協會年會
(2017 APLA REGIONAL
CONFERENCE)
返國報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：林助理研究員雅惠

派赴國家：紐西蘭奧克蘭

出國期間：106年10月28日至11月4日

報告日期：107年1月30日

摘要

2017 年亞太區域彩券協會年會由紐西蘭彩券委員會 (New Zealand Lotteries Commission, known as Lotto New Zealand) 主辦，研討會主題為「成長創造力」(Creativity for Growth)，本次年會有來自亞太地區 20 多個國家/地區發行機構代表、彩券系統廠商，總計有近 150 名代表共襄盛舉。為積極爭取我國運動彩券之國際能見度，並學習國外先進國家彩券經營的成功典範與關鍵成功因素，期使運動彩券銷售持續穩定成長，爰參與國際相關會議，以掌握彩券產業的最新發展趨勢並吸取他國成功經驗。本次返國報告包含參加本次研討會之目的、過程、課程內容重點摘要、心得感想，及相關建議事項。

關鍵字：運動彩券

目次

一、目的	4
二、過程	6
三、心得與建議	30
四、附件	32

壹、目的

我國運動彩券自 97 年 5 月 2 日起發行迄今即將屆滿 10 年，103 年起進入第 2 屆運動彩券發行期，由威剛科技股份有限公司擔任發行機構，並委託台灣運動彩券股份有限公司擔任經營受委託機構、中國信託商業銀行股份有限公司擔任金流受委託機構，發行期自 103 年起至 112 年止，共計 10 年。

第 2 屆運動彩券發行成效卓著，發行 3 年多來創造超過新臺幣(以下同)100 億元挹注國家運動發展基金，其各年度銷售分別為：103 年銷售金額為 240 億元、104 年銷售金額為 282 億元、105 年銷售金額為 311 億元、106 年銷售金額 331 億元，銷售持續成長可期。

近年來隨著科技日新月異，加速商品生命週期，新的「千禧消費世代」崛起，社群媒體、影音平台傳播受到重視，新的支付工具問世，帶動便利且快速的消費行為，讓一向以傳統經銷商為銷售主力、由國家政策獨家發行的彩券局/發行單位，不得不面對並反思，在如此的狂潮大浪下如何讓彩券銷售持續成長，讓新的消費世代願意購買彩券，讓彩券及其相關產業能夠永續發展。

2017 亞太區域彩券協會年會主題為「創造力促進發展」，除了邀請彩券局/發行單位進行經驗分享，更邀集行銷、廣告甚或跨領域的講者進行經驗分享，從中發掘是否透過轉型和破壞就能讓彩券業持續發展，而「創造力」(Creativity)是否為彩券轉型及成長過程中的必要條件，進而獲得「千禧消費世代」的持續關注。

本次年會有來自澳洲、紐西蘭、越南、日本、香港、泰國、美國、韓國、烏克蘭、馬來西亞、菲律賓、新加坡、印度、中國大陸等 20 個國家或地區的發行機構、彩券系統廠商代表，總計近 150 名代表參加。

為積極爭取我國運動彩券的國際能見度，並學習國外先進國家彩券經營的成功典範與關鍵成功因素，期使運動彩券銷售持續穩定成長，爰參與國際相關會議，以掌握彩券產業的最新發展趨勢並吸取他國成功經驗。

貳、過程

一、年會簡介

2017 亞太區域彩券協會年會主題為「創造力促進發展」

(Creativity for Growth)，會議內容可分為專題演講及平行論壇，其中專題演講、商業計畫、創意行動及辯論等共有 12 個主題，包括：1. 小型企業的崛起以及透過科技的力量強化全球經濟；2. 運用行銷創造力強化品牌價值及其結果；3. 商業計畫：數位創造力；4. 商業計畫：廣告創造力；5. 創意行動：行銷傳播；6. 善用志工力靈活並具創造性的解決問題；7. 改變的狂潮—具顛覆性的 3 大破壞；8. 他山之石—Southern Spars 的成功故事；9. 創意行動：數位創新；10. 極限漁夫的成功故事；11. 電影創意產業的成功經驗；12. 辯論「彩券業者必須重塑以求生存」。

二、考察行程

日期	行程概要
10月28-29日	● 搭機前往紐西蘭
10月30日	● 報到及參與年會開幕晚宴
10月31日	● 聽取 APLA 主席致詞 ● 聽取專題演講「小型企業的崛起以及透過科技的力量強化全球經濟」 ● 聽取專題演講「運用行銷創造力強化品牌價值及其結果」 ● 聽取「商業計畫：數位創造力」 ● 聽取「商業計畫：廣告創造力」 ● 聽取「創意行動：行銷傳播」

日期	行程概要
11月1日	<ul style="list-style-type: none"> ● 聽取專題演講「善用志工力靈活並具創造性的解決問題」 ● 聽取專題演講「改變的狂潮—具顛覆性的3大破壞」 ● 聽取專題演講「他山之石—Southern Spars的成功故事」 ● 聽取「創意行動：數位創新」
11月2日	<ul style="list-style-type: none"> ● 聽取專題演講「極限漁夫的成功故事」 ● 聽取專題演講「電影創意產業的成功經驗」 ● 聽取辯論「彩券業者必須重塑以求生存」
11月3-4日	<ul style="list-style-type: none"> ● 搭機返回臺灣

三、內容摘要

1. 專題演講：小型企業的崛起以及透過科技的力量強化全球經濟

(1) 講者：Anna Curzon/首席合夥人 Xero



Anna 於 2016 年 2 月加入 Xero，在線上、金融服務和運營擁有豐富經驗。曾任 ASB 網路銀行事業總經理，並在全行推動眾多的「第一」，包括 Virtual Branch、Facebook Payments 以及 Like Loan，並獲得世界級的數位體驗獎項肯定。她在 ASB 的任職期間還領導市場營銷、創新與設計、BankDirect、聯絡中心和稽核等單位，已經連續數年擔任 EFMA 創新獎評審委員。

Xero 成立於 2006 年，是一所主要研發雲端會計系統的軟體公司，主要服務對象是中小型企業。Xero 的總部位於紐西蘭惠靈頓，並在澳洲、英國和美國設有分公司。Xero 同時在紐西蘭交易所和澳洲證券交易所上市。Xero 的產品以軟體即服務 (SaaS) 為基礎框架。2014 年營業額紐幣 7,010 萬，擁有 1,000 名員工。

(2) 內容重點

- A. 現今講求速度及效率的社會，不少中小企業為節省成本，至今仍然使用 Excel 等簡易工具處理會計財務，未能即時監測公司的現金流。
- B. Xero 認為，網際網路發達，網路最大的盈利機會是針對中、小型企業的服務，這些企業樂意為產品付費，但現有的服務軟體又很難讓他們滿意，因此只要貢獻出優質產品，就有業務發展的機會。
- C. Xero 以提供小型企業及業務顧問線上會計，以及自動傳送財務數據等服務為主力，Xero 也積極與銀行及會計師事務所合作，透過安全和可靠的網路自動傳送 Xero 的網上分類帳簿，取代人工記帳和輸入銀行交易等繁複

及費時程序，使小型企業客戶透過 Xero 輕鬆地管理現金流量。

D. Xero 協助小型企業簡化帳務作業時間，過去亞洲客戶從發出發票及報價到收取款項，往往需時 29 至 43 天，而 Xero 平台可縮減大概 1/3 時間，提升資金靈活運用，同時也讓 Xero 的企業客戶每月可節省 15.5 個小時與銀行對帳時間。

E. 並有研究發現，51% 中小企業捱不過頭 5 年就會倒閉，但 Xero 的客戶，有 88% 在營運 5 年後能繼續生存。

2. 專題演講：運用行銷創造力強化品牌價值及其結果

(1) 講者：Mark Ritson/墨爾本商學院品牌行銷教授



Mark Ritson 是澳洲墨爾本商學院市場行銷副教授。他擁有英國蘭開斯特大學的市場行銷博士學位，曾在倫敦商學院，麻省理工學院斯隆管理學院，明尼蘇達大學和墨爾本商學院教授行銷核心和品牌管理課程。他被公認為世界上最好

的行銷教師之一，曾在 LBS (2002)，MIT (2009) 和 MBS (2008、2009、2010、2013) 獲得最佳教師獎。

Mark 在品牌戰略、市場調查、市場細分、客戶關係管理和品牌延伸等領域上進行了全球性的工作。他的客戶包括百特醫療、William Hill、聯合利華、禮來製藥、LV、麥肯錫、Donna Karen、嬌生、De Beers、Sephora 及 Ericsson 等。從 2002 年到 2015 年的 13 年裡，他擔任 LVMH (全球最大的奢侈品集團) 的內部教授，與 LV、Dom Perignon、Fendi、Tag Heuer、Dior 以及軒尼詩等品牌的高階管理人員合作。2010 年及 2013 年，他曾兩度在英國雜誌新聞獎的最高獎項 PPA 新聞獎中被授予「年度商業專欄作家」。並在 2000 年獲得了 Ferber 獎，為行銷領域中最有聲望的獎項之一，他的博士論文是關於廣告的社會用途。

(2) 內容重點

A. 以往的行銷有三大步驟：(a)瞭解顧客購買行為；(b)設定策略；(c)進行產品/價格/通路/溝通計畫並執行；這三個步驟的比重相等，隨著社會的演進，行銷重點也發生變化。

目前的困境：

- a. 現在的行銷只著重大量的消費者溝通，制定行銷策略，然而這個的重要步驟卻消失了。
- b. 不再依客戶族群特性的不同，來設定其的定價及溝通策略，只想要一網打盡所有客群。
- c. 市場定位模糊不清，無法精準傳達品牌的價值、任務及品牌個性。

- B. 清楚的品牌定位將可把品牌的價值及服務帶給顧客，而透過持續性破壞的作為，打破既有規則、勇於與其他競爭對手進行區隔化，堅持傳遞品牌的精神給目標客戶群，以維持品牌地位。
- C. 數位媒體的崛起使得企業將媒體區分為數位媒體及傳統媒體（電視），並據以規劃整合行銷策略。如以澳洲居民收看 2016 里約奧運轉播的觀賞時間來看，傳統電視的收視時數是數位媒體平台的 50 倍。選擇整合行銷策略的溝通平台或工具時，應考量以帶給企業最大效益為首要評估重點，不單純因為數位媒體當道而使用，而是透過數位媒體帶來的效益最佳而選擇使用。
- D. 應該定期進行品牌追蹤，否則將無法進行品牌管理，建議應該從行銷經費撥出 5% 作為品牌追蹤的經費。

3. 商業計畫：數位創造力

(1) 講者：Christophe Spencer/ PHD Media New Zealand



Christophe 在 PHD Media 擔任數位媒體部門主管，負責數位媒體規劃、採購及執行，擁有 18 年的媒體經驗，從 2007 年起以數位媒體為業務重點，服務的客戶橫跨保險、FMCG、電信、娛樂以及零售業，並於 2009 年加入 PHD Media。PHD Media 於 1990 年在英國倫敦成立，從事媒體策劃和購買的全球性代理商，提供敏銳的戰略思維和創新解決方案。

(2) 內容重點

- A. 消費者對新科技的要求愈來愈高，因此在數位傳播的世界裡，創造力的比重也逐漸提高，然而在運用科技進行行銷的時候，需要特別注意，如要銷售有趣的事物給目標消費族群，應維持與他們的互動性，千萬不要只著重在科技本身的使用而是透過其他管道與目標族群溝通。
- B. 四個讓創造力與數據及科技完美結合的方式
 - a. 讓數據與科技激發創造力
 - b. 以快速且視覺化的直觀方式呈現
 - c. 善用科技及數據讓創意更上一層樓
 - d. 確保驗收結果與目標相符

4. 商業計畫：廣告創造力

(1) 講者：Damon Stapleton/ DDB New Zealand



Stapleton 目前在紐西蘭 DDB 廣告公司擔任創意長，他曾在多家國際性的廣告公司工作超過 14 年，主要的客戶包括海尼根、Nissan、BMW、愛迪達、Toyota 以及 Cadbury。

DDB 廣告公司 1949 年成立於美國紐約，是一家具有六十多年歷史的世界頂極 4A 廣告公司。在全球 96 個國家設有 206 個分公司/辦事處。DDB 廣告公司是世界十大著名的廣告公司之一。全球營業額是美金 180 億元。

(2) 內容重點

- A. 蘋果的創辦人賈伯斯說，所謂的創意就是把過去的經歷與新事物的結合。
- B. 勇於改變才能創新、才有改進的動力，才能夠存活。
- C. 創意必須結合娛樂性，並透過媒體、運用數據及科技達到良好的效果。
- D. 深入問題才會找到解答。
- E. 要有顛覆世界及創造未來的勇氣。

5. 創意行動：行銷傳播

(1) 講者：Guy Cousins/ Lotto New Zealand 行銷長以及



Andrew Shepherd/ Tatts 彩券事業處消費需求研究單位主管



(2) 內容

- A. 彩券產業要能夠創造最大收益、公益盈餘以及稅收，在行銷方面要重視對情感的訴求，要將客戶的中獎經驗以視覺化的方式呈現，創造好的感覺。
- B. Tatts 彩券的廣宣行銷重點方在「盈餘的運用成果」以及「每個人都受惠」，並且將中獎經驗分享給家人及朋友，

訴說故事及夢想、增加趣味元素，以簡短快速易懂的訊息傳播出去。在社群媒體設計互動活動讓更多人參與也是可以考慮的方式。

6. 專題演講：善用志工力靈活並具創造性的解決問題

(1) 講者：Lauren Muldowney/ All Hands 志工團體



Lauren 於 2014 年加入 All Hands，2015 年起，她從志工參與協調員轉為擔任志工主管並負責與志工們的關係維護。她同時也有多年為志工團體籌募款項的經驗，並協助 All Hands 找到定期且持續的資金解決方案。Laren 現在負責志工的招募與協調以及志工參與，教育志工有關 All Hands 的願景、營運模式以及籌措資金來源等。

All Hands 是美國的志願救災非營利組織，它的前身 HandsOn 成立於 2004 年，並於 2010 年更名為 All Hands。All Hands 致力於為世界各地遭受自然災害的人們重建希望。在過去的 12 年中，All Hands 的 3 萬 9,000 多名志工投入 20 萬天，從事救災工作，協助了全世界 50 萬人。

(2) 內容

- A. All Hands 創辦人創立宗旨是希望建立一個讓一般人也可以在災後提供他人幫助的平台，因此，All Hands 接受來自各種不同背景的人擔任志工，因此擴大了 All Hands 對於救災的服務範圍，為國際救援工作提供了更廣泛的技能。
- B. All Hands 對於志工的背景與其他志工團體有不同的看法，多數的志工團體只聘請已接受過志工培訓的志工，或是對志工收取志工服務費，但 All Hands 不同，有意成為志工作者，不論有沒有受過專業志工訓練，All Hands 都歡迎成為伙伴，並提供免費的在職培訓，因為他們相信每個人都有尚未開發或可運用的潛在力量。
- C. 藉由「籌募款項」對許多救災志工團體來說是很困難的，Lauren 善用志工的力量，透過志工個人的社群網絡，把他們在災區的服務故事進行分享，以觸動更多人的心，並鼓勵朋友們捐獻或加入志工的行列，幫助更多人，也幫助了 All Hands。
- D. All Hands 勇於與其他救災志工團體不同，包括以下幾個方式：
 - a. 深入災區長期耕耘，發現在地人真正的需求，提供他們需要的救援服務，用創意的方法解決問題。
 - b. 以專案管理的概念及模式進行救災服務，結合災民、當地人、當地的團體、國家政府以及其他國際救災夥伴進行救援。

c. 向我們服務的人學習，經過重建和更新的過程，找到心中的韌性。

E. 以 2015 年 4 月的尼泊爾首都加德滿都附近發生 7.8 級大地震，是尼泊爾近 80 多年來最嚴重的一次。造成 9,000 多人死亡，2 萬 3,000 人受傷，超過 5,000 所學校及基礎設施和住家遭到破壞，All Hands 於 2015-2016 年投入災區救援，幫助了 8,000 名兒童和家庭、協助 683 個家庭清理雜物、100 個家園重建、完成 29 個臨時學習中心為 5,020 名兒童提供安全的學習環境等。

7. 專題演講：改變的狂潮—具顛覆性的 3 大破壞

(1) 講者：Anders Sörman-Nilsson/ 趨勢預測家



Anders 是未來主義者和創新戰略家，協助企業高層和企業領導人解讀趨勢，並將顛覆性的問題轉換為積極正向的戰略。曾經與希拉蕊柯林頓、諾貝爾得獎者、歐洲及澳洲政府官員同台，活躍於 TEDx，曾獲世界經濟論壇頒贈 2015

青年全球領導人，並曾在澳洲舉辦的 G20 中的 Y20 高峰會擔任講者。

Anders 認為「領導力」議題已經在 Business Insider、Sky News Business、Financial Review 和 CIO Magazine Boss 等多家國際媒體充分討論；因此，他的新作 Digilogue：如何以數位頭腦以及同理心贏得未來客戶，以及 Thinqe Funky：升級你的想法，以及他剛出版的 Seamless：數位運用以及人性轉型的未來教程。

(2) 內容

- A. 改變的狂潮兇猛，對於需求強烈的客戶必須要做好快速因應。競爭對手除了存在於同一個產業，其他消費性的產業也可能變成競爭對手。
- B. 數位的演進會解放人性，會讓人們解除自己建起來的城牆，例如愈來愈多新型付款方式的出現，讓消費更蓬勃，但也改變了消費的型態。
- C. 三個具破壞性的變革(趨勢)
 - a. 數位破壞－數位及傳統類比交會點的張力管理
 - b. 媒體瘋狂－要像媒體公司一樣地思考
 - c. 數據優勢－研究如何將數據轉化為競爭性的知識
- D. 數位和傳統類比交會點稱為「digilogue」，要以數位化滿足客戶，以傳統方式舒緩客戶心靈。
- E. 商品要有故事性，並且透過創意把商品轉化成服務，若是客戶對手工技能或客戶服務有所認可，則可提高客戶維持度。

F. 科技讓生活更有效率，例如線上客服、數位支付工具的出現，現行的零售業必須要轉型。

G. 企業必須要正視數位化的未來，瞭解所處的業務是否能夠數位化，透過數位提供客戶體驗，在其中設計觸動人心的接觸點，提高客戶忠誠度。

8. 專題演講：他山之石—Southern Spars 的成功故事

(1) 講者：Peter Batcheler/ Southern Spars 總經理



Peter 於 2016 年 1 月加入 Southern Spars 擔任總經理；在此之前，他曾在一家 IT 初創公司 EROAD 服務，並協助其於 2014 年公開上市；Peter 也擁有多元化的經歷：他曾在重型運輸業工作過也曾擔任出口業及製造業的董事長。Peter 從小就在血液中充滿了海水，第一份工作就在紐西蘭皇家海軍擔任海軍軍官，服役 8 年。

Southern Spars 成立於 1988 年，是全球頂尖的碳纖維桅杆製造商，專門設計和建造碳纖維桅杆、帆桁和索具，提供給世界級的巡航和自行車賽事隊伍使用。Southern Spars 在全球擁

有 500 多名員工，總部位於紐西蘭奧克蘭，在美國、丹麥、西班牙和斯里蘭卡都設有辦公室。

(2) 內容

A. Southern Spars 為 2017 年美洲盃帆船賽的冠軍阿聯酋紐西蘭隊 (ETNZ) 在賽事中使用的雙體帆船打造其船身和翼帆桿。Southern Spars 在 18 個月內，由 10 名工人組成小組，耗費超過 20 萬個小時打造完成。

B. Southern Spars 成功的策略有三

- a. 選定一個特定領域來發展。
- b. 在這個領域進行全面性的發展，持續挖深，成為世界級的專家。
- c. 發展自有的權衡三角形。

Southern Spars 的權衡三角形由時間、花費及品質三項要素組成，但要打造出優質的商品，必須把花費這項要素排除在外，因此，最快速、最大規模以及最高品質，成為 Southern Spars 權衡三角形的三大要素。

C. 由於帆船組件製造業是個非常專業精密的產業，如何在業界間的相互競爭下，提供客戶自行設計的商品，必須要有非常嚴實的保密措施，建立客戶的信任基礎，才能夠在產業享有信譽，爭取更多客戶。

9. 創意行動：數位創新

(1) 講者：Ben Coney/ 紐西蘭彩券公司科技創新長



Ben Coney 於 2005 年加入紐西蘭彩券公司 IT 部門，目前是科技創新長，在加入紐西蘭彩券之前，曾在倫敦度過了 4 年，其中 3 年 Ben 在索尼音樂歐洲分公司服務，並對於虛擬發行模式有深入的了解。Ben 自 2008 年之後投入虛擬通路發展，是該業務的主要貢獻者。

Alex Tang/ 香港賽馬會客戶數位體驗發展經理



Alex 自 2013 年起加入香港賽馬會，負責開發不同數位產品的數位體驗，包括投注相關應用程式及手機電視應用程式，他

的主要業務是透過以客戶為中心的方法來推動業務理念，提高客戶滿意度。在加入香港賽馬會(HKJC)之前，Alex 過去 15 年在手機應用程式業服務，開發了許多開創性的解決方案，如 NFC 行動支付和 Onlin-to-Offline 解決方案。Alex 擁有香港城市大學商業資訊系統碩士學位。

(2) 內容

A. Lotto NZ 的數位創新包括員工及客戶兩個重點，透過創新的員工服務，帶出創新的商品吸引客戶。

- a. 員工：坊間有許多專業的工具軟體，例如 Slack，可以提昇工作順暢溝通且更有效率，利用這些多以圖表化呈現的工具進行數據分析，讓資訊一目了然，進而提出改善方案，Lotto NZ 透過這些軟體執行很多工作及專案，比如經銷商的重新定位或替換、通路細分等。
- b. 客戶：加強與客戶的互動，例如提供線上服務，包括聊天室、獎號查詢、中獎情形、鄰近投注站搜尋等等，在產品設計則推出了線上刮刮樂等，讓產品能夠轉型，也提供更便利的服務。

B. 香港賽馬會對於數位平台的使用，從著重交易功能逐漸轉為客戶體驗以及資訊娛樂。

- a. 2016 至 2017 年，經由數位通路銷售的比例已達 68%，實體通路僅占 19%，其餘則是電話下注。其中以足球為大宗，銷售佔比超過 80%。
- b. 為了提供更良好的消費者經驗，香港賽馬會從多個面向下手，提升客戶參與度，包括：

- i. 提出新的使用者介面，提升使用者經驗。
- ii. 強化行動資訊平台，讓資訊更簡易取得。
- iii. 因應不同消費者族群需求提供資訊客製化功能。
- iv. 影音串流服務，提供直播及鳥瞰圖重播服務。
- v. 運用新科技，主攻新客群，包括虛擬騎馬體驗、3D 賽馬場工作影片等。
- vi. 善用社群媒體及其平台，包括利用 FB 直播、接受微信支付或支付寶等。
- vii. 大數據分析瞭解消費行為。

10. 專題演講：極限漁夫的成功故事

(1) 講者：Matt Watson



Matt Watson 是紐西蘭知名捕魚節目主持人，他從小立志當個全職的漁夫，並且在 2000 年 25 歲的時候決定從事捕魚事業，他開始在島嶼灣的一艘釣魚船上擔任船員，2001

年開始，Matt 的釣魚經驗被刊登在紐西蘭漁業新聞的專欄，並很快成為該雜誌的重要作家。Matt 曾經受 David Letterman 邀請擔任 The Late Show 的佳賓，也曾上過 The Today Show、60 Minutes、BBC World 等多個節目，是個家喻戶曉的漁夫。

(2) 內容

- A. Matt Watson 運用自己所擁有的知識與資源，不因短缺或現實限制，堅持追求並努力實現自己的夢想。
- B. Matt 從小立志當漁夫，曾經在舅舅的漁船上工作，非常了解魚，也非常了解漁夫，長大後歷經多項工作，發現自己還是最愛捕魚，因此辭去原本的工作，卻陰錯陽差開始主持釣魚節目，雖然他沒有製作節目的經驗，但他卻勇於嘗試。
- C. Matt 運用他對魚及漁夫瞭解，發展出自己特殊的主持風格，如從直升機上跳下來抓魚、划著衝浪板，讓魚拖著往前，並運用許多「特技」抓魚，挑戰極限，使得他所主持的釣魚節目獲得很多觀眾的迴響。
- D. 由於 Matt 極具創意性的主持風格，受到很多國際媒體節目邀請，包括英國的 BBC、美國 NBC 等，現在他的節目在網路也能看得到。

11. 專題演講：電影創意產業的成功經驗

(1) 講者：Dave Gibson/ 紐西蘭電影委員會執行長



Dave 自 2014 年起擔任紐西蘭電影委員會 CEO，他所製作的劇情片及電視節目銷售至全球超過 80 個國家，此外，他還參與了加拿大，英國，澳大利亞，德國和瑞典等國家大型電視連續劇和劇情片的共同製作。Dave 曾擔任紐西蘭戲劇學校董事、紐西蘭獨立製片人及導演協會的首屆董事長，以及 SPADA 總經理。

紐西蘭電影委員會以發展紐西蘭電影產業為目標，支持當地及國際影片至紐西蘭拍攝，並提供各類協助，並向國際推介紐西蘭的電影以及電影界的人才與拍攝資源。

(2) 內容

- A. 彩券的收益當中，有 6% 是撥付給紐西蘭電影委員會作為營運基金使用。
- B. 紐西蘭統計局 2015-2016 年度電影業的統計數據顯示，2016 年紐西蘭影視產業的營收增長了 3%，達到了紐幣 33 億元。2015 年威靈頓的影視營收情況略顯低迷，但

2016 年電影《攻殼機動隊》在威靈頓拍攝，改變了威靈頓影視業，使其營收達到 6.44 億紐幣。

- C. 紐西蘭拍攝電影的優勢，除了創意、金融、科技，外加技術專業、多樣的拍片場景、有經驗的電影工作者、與北半球相反的季節、好的基礎建設、語言優勢、友善的拍片環境和有利的匯率，以及安全的工作環境。
- D. 紐西蘭電影委員會每年會對大眾進行偏好度調查，瞭解民眾前一個年度最喜歡的電影，並根據調查結果，訂定下個年度電影的產品結構，包括喜劇、短片、劇情片等等的。
- E. 電影能夠成功，就跟投三分球一樣，要有技術、勤練習並視覺化，電影則是要傾聽觀眾的聲音、多涉略書籍，並加以實踐。

12. 主題辯論：彩券業者必須重塑以求生存

(1) 正方

Chris Lyman/ 紐西蘭彩券公司營運長





- A. 彩券產業的競爭愈來愈激烈(包含非法彩券業者及其他消費產業)，消費者的期望值愈來愈高，現有的消費族群年齡漸長，為了要能夠持續長久經營，彩券業者必須重塑以求生存。
- B. 自 2014 年起，全球彩券銷售連續 3 年負成長，當全球娛樂媒體業（包括網路廣告、虛擬實境及網路影視等）的收入年複合成長率隨著科技進步達 6% 時，彩券業僅 2%。
- C. 因此，彩券業必須強化科技運用來強化使用者經驗、提高消費者滿意度，借鏡娛樂媒體產業經驗，粉絲導向的商業模式，將消費者的期望，透過科技加以實現，創造使用者經驗，讓彩券業者得以生存。

(2) 反方

Marilyn Ling/ 新加坡彩券公司顧客暨通路執行長



Callum Mulvihill/ Tatts 集團營業單位主管



A. 彩券是受到國家高度規範的產業，其營運模式必須重視商譽，在如此嚴格的管控下，想要跳脫法令規範進行重塑，無疑是不切實際，因此，彩券業者應該做的，是強化其在獨佔市場的優勢，持續演進，而非重塑。

- B. 以馬斯洛的需求金字塔來看，彩券是在滿足人類對安全的需求，持續溝通夢想終有一天可實現，讓大眾對於社交、尊重、自我實現的需求抱有期待。
- C. 彩券成功有幾個重要因素，獨佔、誠信、世界人口持續成長、持續創造出中獎者、真正挹注公共利益。
- D. 彩券可以透過更多遊戲、更高的開獎頻次、更多的經銷據點、更智慧型的CRM系統以及虛擬通路等持續演進。因此，彩券業需要的是持續演進，而非重塑。

參、心得與建議

一、建議應強化合法運彩，持續向社會大眾推揚其公益性及挹注社會福利之效益，並讓社會大眾認知到，只有購買合法彩券才能夠對社會有所助益。

(一)全球彩券近 15 年來，銷售成長率從原本的雙位數成長，2009 年起為單位數成長，自 2014 年以來，甚至是零成長或負成長，其中，有人分析，彩券業的負成長是因為非法或灰色地帶的彩券業者銷售成長所致：這些業者，依附各國或跨國樂透彩券的遊戲規則與開獎獎號（例如 Power Ball 或 Mega Million），消費者可以向業者以相同的遊戲規則購買彩券，這些遊戲開獎後，則依中獎情形向業者領取獎金，而非直接向各國合法的彩券公司購買彩券，而非法業者向保險公司購買頭獎開出的保險，因此同樣也能夠保障高額頭獎；由於這些業者是在網路上銷售並且依附各國的彩券遊戲，因此對於各國合法彩券業者都有一定程度的威脅。

(二)為了能夠讓彩券穩定成長，除了在產品、行銷、通路等面向進行創新，更重要的是，要強化合法彩券業者在各國為獨佔市場的優勢，並持續向社會大眾就彩券的公益性以及挹注社會資源造福所有人的特性進行傳播，這是非法業者無法達成的。例如澳洲彩券公司，去年度製作一系列廣告，強調公益盈餘對社會、家庭、個人的貢獻，讓社會大眾認知到，只有購買合法彩券才能夠回饋社會。

二、因應世代變遷，消費模式改變，若僅以傳統思維行銷，將難以成長並突破銷售瓶頸。建議可結合新科技服務，以開拓不同之消費族群，增加服務對象。另於行銷方面，從「人性」為出發點做考量，透過說故事方式增加商品之趣味性或運用科技提升

消費之便利性，經由目標消費族群最常使用之數位媒體行銷獲得最佳效益。

- (一)由於以往購買彩券的消費者年齡層較高，只有不斷推陳出新，才能在產業界線愈來愈模糊的現今社會裡，成功吸引千禧世代的目光。因此，香港賽馬會運用新科技提供許多虛擬實境或者式客製化的服務，包括線上取得馬匹資訊、線上觀看賽馬/足球賽事或是獎號開獎，並且舉辦許多消費者體驗活動，邀請年輕人進入馬場，用 3D 虛擬實境體驗賽馬、參觀馬場內一般人看不到的準備流程等等的，增進年輕人對賽馬的興趣，進而進到馬場看馬、買馬票，甚或成為會員，長期關注賽馬活動。
- (二)在行銷手法上，也要以更有趣、說故事的方式，引起消費者關注，行銷工具的運用，則要以投入產出的最大效益為優先考量，不應該因為現在流行使用數位媒體（例如社群媒體、直播平台等），或是認為年輕人都關注數位媒體，則一股腦地把預算都投入，應該要以最有效益的媒體進行選擇，如果經評估，目標消費族群最常使用數位媒體、透過數位媒體行銷最有效益，就應該要投入。
- (三)善用科技再加上一點人性，可以讓商品從其他競爭者中脫穎而出，商品要有故事性，要正視數位化的未來，瞭解所處的業務是否能夠數位化，透過數位提供客戶體驗，在其中設計觸動人心的接觸點，例如線上客服、數位支付工具等，透過創意把商品轉化成服務，若是客戶有所認可，便可以提高客戶的忠誠度。

附件

圖一：會場報到



圖二：與新加坡彩券博彩公司人員合影



附錄一與會機構（彩券相關）基本資料

1. 紐西蘭彩券公司 (Lotto New Zealand)

項目	說明
產業角色	彩券發行機構
成立年	1987 年
彩券銷售	近年彩券銷售如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 2015/16 財年：974 百萬紐幣 (約 222 億新臺幣) ● 2014/15 財年：894 百萬紐幣 (約 203 億新臺幣)
彩券盈餘 主要用途	<ul style="list-style-type: none"> ● 藝術 ● 體育 ● 社區
員工人數	86 人
彩券系統 合作廠商	<ul style="list-style-type: none"> ● IGT ● Oberthur (刮刮樂)
產品組合	<ul style="list-style-type: none"> ● LOTO POWERBALL (樂透型彩券) ● Keno (奇諾型彩券) ● Bullseye (數字型彩券) ● PLAY3 (數字型彩券) ● instant kiwi (刮刮樂)
投注站家數	N/A
官方網站	http://www.lottonz.co.nz
發行地區	紐西蘭 (人口：約 4.7 百萬人)

2. Pollard Banknote 公司

項目	說明
產業角色	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券系統廠商(刮刮樂設計及印製廠商) ● 股票上市公司，總部設立在加拿大的曼尼托巴省 ● 現為台灣彩券主要刮刮樂印製廠商
成立年	1907 年成立；從事刮刮樂業務超過 25 年
營收	<p>近年營收如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2016 年：246 百萬美元 (約 73 億新臺幣) ● 2015 年：221 百萬美元 (約 69 億新臺幣) ● 2014 年：195 百萬美元 (約 60 億新臺幣) <p>2015 年的營收來源分布如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 依產品區別 <ul style="list-style-type: none"> (1) 刮刮樂 — 90% (去年為 89%) (2) 慈善博彩產品 — 9% (去年為 10%) (3) 自動販賣機 — 1% (去年為 1%) ● 依地理位置區別 <ul style="list-style-type: none"> (1) 美國 — 49% (去年為 50%) (2) 加拿大 — 24% (去年為 22%) (3) 其他 — 27% (去年為 28%)
員工人數	約有 1,200 名員工
主要服務對象	主要為美加地區有超過 60 個彩券發行機構
主要產品或服務	<ul style="list-style-type: none"> ● 立即型彩券 (刮刮樂) 設計、製造、系統及服務 ● 各式彩券遊戲專利授權
企業網站	http://www.pollardbanknote.com/

3. International Game Technology (IGT)

項目	說明
產業角色	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券系統廠商 ● 股票上市公司 ● 提供博彩業界，各方面的系統服務。
成立年	1980 年
營收	近年營收如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 2016 年：51 億英鎊 (約 2040 億新臺幣) ● 2015 年：46 億英鎊 (約 1840 億新臺幣)
員工人數	全球員工 13,000 人
主要服務對象	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球總部設立在英國倫敦 ● 營運總部則有義大利羅馬、拉斯維加斯、羅德島等地。
主要產品或服務	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券系統軟硬體之提供與維護 ● 賭場遊戲機台之設計與維護 ● 線上虛擬遊戲之開發與維護
企業網站	http://www.IGT.com

4. 萬能集團 (Magnum Group)

項目	說明
產業角色	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券發行機構 ● 股票上市公司，總部設立在馬來西亞 ● CEO Mr. Lawrence Lin 林瑞麟 現為 APLA 主席
成立年	1984 年
彩券銷售	近年彩券銷售如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 2015 年：907 百萬美元 (約 290 億新臺幣) ● 2014 年：2,885 百萬馬來西亞幣 (約 238 億新臺幣) ● 2013 年：2,989 百萬馬來西亞幣 (約 247 億新臺幣)
彩券盈餘 主要用途	N/A
員工人數	N/A
彩券系統 合作廠商	INTRALOT
產品組合	<ul style="list-style-type: none"> ● Magnum4D (數字型彩券) ● Magnum 4D Powerball™ (數字型彩券)
投注站家數	N/A
官方網站	http://www.magnum4d.com.my/
發行地區	馬來西亞 (人口：約 31.2 百萬人)

5. Scientific Games Corporation

項目	說明
產業角色	<ul style="list-style-type: none"> ● 立即型彩券全方位服務提供商(刮刮樂設計及印製) ● 股票上市公司
成立年	1973 年成立
營收	近年營收如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 2016 年：246 百萬美元 (約 73 億新臺幣) ● 2015 年：27.6 億美元 (約 69 億新臺幣)
員工人數	約有 8,400 名員工
主要服務對象	客戶遍及六大洲，根據客戶要求，在美國和全球各地設有額外服務機構。
主要產品或服務	<ul style="list-style-type: none"> ● 立即型彩券 (刮刮樂) 設計、製造、系統及服務 ● 線上虛擬遊戲 ● 賭場遊戲機台設計、維護
網站	www.scientificgames.com

6. INTRALOT 集團 (白金級會員)

項目	說明
產業角色	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券系統廠商 ● 股票上市公司，總部設立在希臘雅典 ● 為全球第一大的運動彩券系統廠商，提供全球共 19 個國家的運彩業務
成立年	1992 年
營收	近年營收如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 2016 年：13 億歐元 (約 468 億新臺幣) ● 2015 年：12 億歐元 (約 432 億新臺幣)
員工人數	全球 6,880 名員工，其中亞洲及大洋洲地區 350 名員工
主要服務對象	<ul style="list-style-type: none"> ● 客戶遍及全球 57 個國家與地區 ● 主要客戶來自全球各地，除了台灣之外，另外亦有 (但不限於) 美國、阿根廷、澳洲、巴西、保加利亞、克羅埃西亞、捷克共和國、塞普勒斯、多明尼加、德國、希臘、以色列、義大利、牙買加、荷蘭、紐西蘭、馬爾他、摩洛哥、馬來西亞、秘魯、波蘭、菲律賓、羅馬尼亞、俄國、西班牙、南非、韓國、斯洛伐克、土耳其等
主要產品或服務	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券系統軟硬體之提供與維護 ● 運動投注(含賽馬)之營運與顧問 ● 虛擬通路交易系統之開發、營運與維護
網站	http://www.intralot.com/

7. 香港賽馬會 (Hong Kong Jockey Club)

項目	說明
產業角色	彩券發行機構
成立年	1884 年
彩券銷售	<p>近年彩券銷售如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2015/16 年：202,700 百萬港元 ● 2014/15 年：188,947 百萬港元 ● 2013/14 年：173,888 百萬港元 <p>2015/16 年的銷售來源分布如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賽馬—52.9% ● 足球(足智彩)—42.8% ● 六合彩—4.3%
彩券盈餘 主要用途	<ul style="list-style-type: none"> ● 社會服務 ● 教育培訓 ● 醫藥衛生 ● 康體文化
員工人數	<ul style="list-style-type: none"> ● 全職員工約 6,100 人 ● 兼職員工約 18,300 人
彩券系統 合作廠商	<ul style="list-style-type: none"> ● 賽馬及足智彩：自行開發 ● 六合彩：International Lottery & Totalizator Systems
產品組合	<ul style="list-style-type: none"> ● 運動彩券 (賽馬、足球) ● 六合彩 (樂透型彩券)
投注站家數	除賽馬場內的投注設施外，場外投注站超過 100 間
官方網站	http://www.hkjc.com/home/chinese/index.asp
發行地區	香港 (人口：約 7.2 百萬人)

8. The Lott (TATTS Group)

項目	說明
產業角色	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券發行機構 ● Tatts 總部設立在澳洲的昆士蘭省
成立年	1881 年
彩券銷售	近年彩券(不包括賽馬及其他業務)銷售如下： <ul style="list-style-type: none"> ● 2015 年：2,140 百萬美元 (約 685 億新臺幣) ● 2014 年：1,977 百萬美元 (約 640 億新臺幣)
彩券盈餘 主要用途	N/A
員工人數	約有 3,300 人
彩券系統 合作廠商	自行開發彩券系統
產品組合	<ul style="list-style-type: none"> ● 運動彩券 (賽馬、足球、美式足球、橄欖球、板球...) ● Set for Life、Powerball、Oz Lotto、TattsLotto、Saturday Lotto、Gold Lotto、X Lotto、Monday & Wednesday Lotto、Lucky Lotteries、Lotto Strike (樂透型彩券) ● Super 66 (數字型彩券) ● Keno (奇諾型彩券) ● Instant Scratch-Its (刮刮樂) ● 另提供有吃角子老虎機、電子遊戲機之開發、營運與維護等的 B2B 業務
投注站家數	<ul style="list-style-type: none"> ● 彩券：約 4,200 家 ● 賽馬：超過 1,250 家
官方網站	www.tattsgroup.com
發行地區	澳洲維多利亞省、塔斯曼尼亞省、北領地 (人口：合計約 6.8 百萬人)