

第十一届亚洲娱乐场行政人员高峰会议 — What Makes Macau an Investment Mecca for the gaming industry

2006 年 7 月 24 日

Grand Hyatt•新加坡

各位尊贵的嘉宾：

今天我很荣幸得到「Asian Casino Executive Summit」的邀请作为演讲嘉宾，今天，我希望从一个娱乐博彩业直接投资者，一个 owner 的角度，和大家分享这个廿一世纪亚洲发展潜力最大的行业的展望。

传统的赌业和新兴娱乐博彩业的分别

在传统的观念上，当提起「赌业」二字，一般人便会联想起赌博、罪恶、黑社会甚至黄色事业等等负面形象，因为在我们的记忆里，无论是荷里活或是亚洲的电影，每当提到五十年代的拉斯韦加斯，或者是三、四十年代上海的赌场，都无不涉及这些充满罪恶的电影桥段，这些情节当然在某程度上反映当时这些场合的真实情况，加上社会文化传统上对赌博都视为负面行为，「赌业」因此一直被典型化。

但随着时代科技一日千里，航运交通之发达促使人流物流的交往期日趋方便，在过去十年来，一直被称为世界级赌城的拉斯韦加斯，亦开始大幅度多元化发展「赌博」以外的旅游新元素，并蜕变成为一个集综艺表演、博彩娱乐、文化艺术、消闲、渡假、购物、饮食、以及商贸会展于一身的超大型综合旅游重点城市，而「赌」为新兴娱乐博彩业的一个附属设施而已。

作为一个新的投资者，我们在 2002 年投得澳门政府批出的三个娱乐牌照之一，我们到底应该怎样设计适应现代娱乐博彩业的新思维？怎样不断更新经营管理模式和技术，并融汇于澳门娱乐博彩业的营运中。

在我个人而言，「赌业」单独存在作为旅游卖点的价值经已不高，而我们在澳门未来发展的投资，重点乃在于怎样去配合澳门在廿一纪发展成为一个以旅游娱乐博彩业为主题，设法以高新的科技管理，创造一个将中国、澳门与及欧美文化艺术为主体，与亚洲尤其中国的文化风俗集结于一身的「世界超级旅游商贸会展城市」之规划蓝图而进行。

而在日后，我将以「保留」、「改良」与及「创新」三个原则作为银河娱乐今后发展的座右铭：首先，我们将以「保留」澳葡及中国本身的文化遗产，以及中西结合的特有管理概念为基础，透过用最先进的管理科技以「改良」现有的企业营运与服务效率，以「创新」概念去兴建一个迎合中国、亚洲人品味，以至世界各地人士需要，令西方旅客向往的大型综合休闲娱乐及会议展览胜地 — A World Resort Entertainment and Convention/Exhibition Destination。

旅游业成功元素

在我的经验来看，一个地方的旅游业发展主要的成功元素不外乎以下几点：

- (1) 地理环境
- (2) 气候
- (3) 风土人情的特色

(4) 历史文化特色

(5) 天然的风光美景。

而我认为澳门这个城市，俱备了以上这一切的优势。

澳门位于中国广东省东南沿海，与中国大陆接壤，亦为南中国海的水陆甚至航空交汇处，背靠珠江三角洲，毗邻珠海，与香港只是一海之隔，气候温和，为亚洲高速发展城市之一；据统计，现时全球有十三亿人口可在三小时机程内到达澳门，而背靠中国十三亿人口的庞大潜在市场，无论在旅游、商贸、饮食、购物以至房地产的发展方面均是商机无限。

其独特的「澳门历史城区」更被联合国教科文组织列入《世界遗产名录》。除了加强文化旅游效应，澳门作为中国第三十一处世界遗产，也将促进及加强澳门与世界各地的联系交流。

至于澳门的博彩业历史，则可追溯至 19 世纪 50 年代，当时澳门可谓南中国的一个较为品流复杂的地方，赌业也在这个环境下膨胀起来；当时澳门的赌摊的出现如雨后春笋，情况颇为混乱，其后澳门政府研究将赌业规范化，增加其税收及改善管理，澳门当局遂于 1930 年以暗标竞投，批出首个赌场专利权。

1961 年，澳门政府颁布法规，规定博彩业经营者须通过专营制度，领有合法牌照始能经营，并将博彩税收投入社会建设之用，虽然在此制度下澳门之合法博彩公司只有一家，但自此澳门赌业可谓进入了一个新的阶段。

新的「大澳门」经济概念

由于在过去，澳门的经济架构主要由以「赌」为主的旅游为主干，但整体仍属规模较小的经济体系，自 1999 年澳门回归中国之后，以何厚铨先生为首的澳门特区政府锐意革新产业结构，以远大锐利的目光，看准澳门在地理优势，背靠中国十三亿人口高速发展的庞大经济后盾，决心将经济进一步改革，平稳和谐地将澳门打造成为廿一世纪亚洲重点旅游以及和平繁荣都市的目标进军。

2002 年澳门政府赌权开放，重新招标发出的三个新的经营牌照，结束博彩专营权在过去 40 年为单一机构运作的局面，并引入国际集团专业的企业管治，藉以规范博彩业及将之国际化。

庞大投资机会

外资财团开始进驻，为澳门带来庞大资金与优良的管理经验；据预测，未来五年外资在澳门的投资额将逾 200 亿美元。博彩专营公司在投资博彩业之余，亦参与大型基建工程和旅游点发展，缔造庞大职位空缺，带动建造业、旅游业、楼市以至澳门整体商贸发展。

2004 年中国泛珠三角协作机制启动，更增强了「大珠三角」的国际竞争力，也为港澳与珠三角地区的持续繁荣稳定提供了广阔的发展空间。

有人或会怀疑，酒店与博彩业的增加很快便会令澳门市场饱和，小小一个澳门，到访的游客人数到底能否足以填满这么多新兴建娱乐设施？但我认为这并非天方夜谭，刚才我已说过，现时，已有十三亿来自亚洲邻近国家

的人可在三小时机程内到达澳门；随着中国经济持续增长，加上区内经济复苏，在五小时飞机航程内将出现约 31 亿个潜在顾客。

以拉斯韦加斯为例，现时共有 126,000 个酒店房间，入住率平均高达九成，均以家庭渡假消闲活动为主；而澳门截至 2006 年底酒店房间数目约只有 12,000 个，而博彩业的收入与旅客数目自 2002 年起每年均录得双位数之增长。有市场分析家预期，2010 年澳门市场单博彩经营收入达 100 亿美元。

试想像在 5 至 10 年后，当澳门各大发展商相继投入数百亿元计之各项旅游、娱乐场所、演艺会展设施，以至基建如单轨铁路、港珠澳大桥、大型喷射船码头等大型设施续步落成，配合世界级的先进科技管理硬件，一流的软件管理，加上别具一格的东方风彩与西方文化韵味的各样旅游娱乐主题，届时澳门的面貌必定令世界各地不同年龄的旅客耳目一新，吸引力可能比拉斯韦加斯有过之而无不及。

银河娱乐在澳门的竞争力

自从银河娱乐在 2002 年成功取得澳门政府批出的其中一个娱乐博彩牌照之后，很多人都非常关注我们是否有足够的经验与能力和其他经验丰富的经营者竞争，甚至有些人比喻银河娱乐为一头黑马！当然，我不否认我们在经营纯「赌业」运作上的经验略浅，在此大前提下，我们将怎样面对其他竞争者？

在开始的时候，我们花了很多时间去策划如何逐步摆脱澳门娱乐旅游业旧有的经营方式，将西方优良的管理制度，配合东方人的情理特质，融汇独特的澳门文化风格，将银河娱乐这个庞大的投资项目，整体规划为一个长

远大型的多元化旅游发展计划。

由于现时澳门的旅客超过 95% 乃华人，现阶段银河的发展项目除了包括中西合璧的博彩娱乐设施外，更包含各种多采多姿，提供一家老少均能享受的种种消闲活动，各式其式适合年青人的室内室外设施，集主题文化展览、文艺表演、美食、购物、保健、美容、娱乐博彩于一身。

在澳门之交通基建进一步完善时，银河将配合市场之需要进一步推出更大型先进之商贸会展设施，我们的长远目标，是希望在澳门创造一个以「观光娱乐」商贸会展家庭聚会为主、「博彩」为副的悠闲度假目的地 (resort destination)，而这个行业，也是未来世界主要的消费潮流与趋势。

而我们集团的优势在于：

- (1) 母公司嘉华集团成立超过 50 年，信用声誉超卓
- (2) 擅于利用中西文化合璧的管理手法及意念
- (3) 拥有近 30 年在中国的生意关系网络
- (4) 在香港拥有 20 年上市资格，企业管治制度优异
- (5) 40 年房地产发展经验，质量成本控制极具效率
- (6) 曾获无数国内外建筑项目、室内设计及酒店服务奖项
- (7) 1980 年首个在将香港引入星级酒店专营概念的集团
- (8) 在美国及香港拥有 22 间酒店物业，包括希尔顿、万豪、喜来登、洲际等，并全权管理营运，1999 年已被评为全美第十二大酒店房间物业之营运机构
- (9) 熟悉中国及亚洲人的品味，设计雅俗共赏的独特市场产品，以及适合亚洲旅客的需求

由于银河娱乐在澳门是一个新晋的经营者，我们在开始时的策划是先利用

已建成的酒店或商厦，改装其内部配套及装修。在过去短短两年内，成功在市场推出三间以娱乐博彩为特色的主题酒店以及一座适应市场设计并拥有各种配套设施的新式大型娱乐度假酒店。

银河娱乐从市场占有率以零为基础，两年内经有博彩赌台 396 张先后开业、角子老虎机 825 部、餐饮食肆 19 家、酒店客房 1,700 间以及五星级大型 Sauna Spa 等五星级豪华悠闲设施等等。

至于在人力资源上，银河组成了一支来自娱乐博彩、酒店及建筑业专才的精锐管理及营运部队，足以应付未来长远发展需要。现时银河娱乐从世界各地聘请的精英：高层管理人员如 CEO、CFO 及 COO 等十多位，他们均拥有超过 20 年管理娱乐博彩业务的经验；而超过 10 年经验的有 30 多个，5 年经验的员工超过 800 个。

在一般营运方面的工作人员先后聘用了超过 7,000 人，并在澳门成立了历史以来除政府外最大的培训中心，面积超过 22,000 平方呎，培训各类型的职工，由此可见银河娱乐在各方面的成绩均超乎想象。

而我们的旗舰酒店之一「星际酒店」Star World 之建筑装修工程经已完成，将于今年第三季开业，「星际酒店」开业后，银河娱乐赌台数目将接近 700 张，较去年底激增 10 倍，占 2006 年澳门整个市场娱乐赌台总数超过 28%。

能够在三年内创造出如此成绩，足证银河娱乐虽然被视为新入行者，但无论在酒店娱乐设施的装饰设计、高技术机电工程以及在经营及管理方面，

均有超乎理想的表现，将以上多间娱乐场所及酒店均打理得井井有条，深受各方赞许，品牌开始打出名堂；以上之实例，在世界娱乐博彩市场来说可谓前所未见的纪录。

由于在现阶段澳门的多项大型基建设施乃未完成，商贸市场仍有待成熟，因此我们于路氹区的大型娱乐渡假中心的规划，将会紧贴市场的发展步伐分数个阶段进行。

值得一提的是，银河在路氹的地块是全澳门持有赌牌公司之中最大的单一地块，总面积有四百七十万平方呎。首阶段的设施预计会在 08 年初投入服务，包括设有 3,000 个房间的五星级酒店，占地 250,000 呎的娱乐场内设有约 600 张娱乐赌台，1,000 台角子机，这个项目我们会分阶段兴建，并为我们的宾客提供一站式的博彩、购物、娱乐、餐饮、表演、水疗按摩、主题公园等设施和服务。

预计至 2012 年，当我们随市场需要增加其他设施落成后，银河娱乐在路氹区预计设有 6 至 8 间不同星级的酒店，约有 12,000 房间，预计到时将占整个路氹区房间供应的 36%，赌枱约 1,500 张，约占整个澳门赌枱数 3 成，角子机约 3,000 台，约共 100 万呎高尚购物中心，50 万呎会展场馆，共两个可容纳 2,500 人大型综艺表演场馆，还有其他娱乐消闲包括高级水疗按摩中心、高级会所(High-class Nightclub)、超过 100 间多类型的国际食府及各种民族风味餐饮设施、全澳最大的音乐喷泉、人造泳滩等，适合一家大少的综合性娱乐消闲的高质素渡假胜地，以及给顾客带来无可比拟的全新娱乐体验。

根据银河娱乐管理层在过去两年多的实绩娱乐博彩经验，我认为，未来项

目的设计构思，并没有需要在澳门复制另一个拉斯韦加斯，我们将会建造的，是一个更有创意，更崭新，既能迎合亚洲旅客之需求，又能为西方旅客带来惊喜的高质量悠闲度假胜地。

总结:缔造多赢局面

澳门政府在 2002 年将娱乐博彩牌照开放，引入竞争机制，促进澳门博彩旅游业的发展，将博彩旅游业多元化，乃澳门特区政府长远而独具慧眼之整体经济发展政策。现时不断有新的国际投资者希望能参与澳门各项城市经济发展计划，证明在澳门的项目有极高的投资价值，对整个市场是多赢之局面。

诺贝尔经济学奖得主、哈佛大学的经济及工商管理教授史宾斯(Michael Spence)在一个公开论坛曾经指出，澳门的旅游博彩业已初步建立起全球性品牌，正渐向前迈进以博彩为特色的旅游娱乐发展道路；加上中国大陆正加速开放自由行计划，访澳的旅客人数屡创新高；再者，近年中国独立个体户及私人公司发展蓬勃，有利家庭旅游(family travel)及职工鼓励旅游(incentive travel)的发展，大幅度增加私人外游及团体会议展览的数目；我相信，随着更多结合中西文化特色的娱乐休闲及商贸会展设施的落成，澳门在不久的将来，将必定成为世界各地旅客必到的城市，并且成为投资者选择数一数二的好地区。

多谢各位。祝各位健康愉快！

(全文完)