

第十一屆亞洲娛樂場行政人員高峯會議 —

What Makes Macau an Investment Mecca for the gaming industry

2006 年 7 月 24 日

Grand Hyatt • 新加坡

各位尊貴的嘉賓：

今天我很榮幸得到「Asian Casino Executive Summit」的邀請作為演講嘉賓，今天，我希望從一個娛樂博彩業直接投資者，一個 owner 的角度，和大家分享這個廿一世紀亞洲發展潛力最大的行業的展望。

傳統的賭業和新興娛樂博彩業的分別

在傳統的觀念上，當提起「賭業」二字，一般人便會聯想起賭博、罪惡、黑社會甚至黃色事業等等負面形象，因為在我們的記憶裡，無論是荷里活或是亞洲的電影，每當提到五十年代的拉斯維加斯，或者是三、四十年代上海的賭場，都無不涉及這些充滿罪惡的電影橋段，這些情節當然在某程度上反映當時這些場合的真實情況，加上社會文化傳統上對賭博都視為負面行為，「賭業」因此一直被典型化。

但隨著時代科技一日千里，航運交通之發達促使人流物流的交往日趨方便，在過去十年來，一直被稱為世界級賭城的拉斯維加斯，亦開始大幅度多元化發展「賭博」以外的旅遊新元素，並蛻變成為一個集綜藝表演、博彩娛樂、文化藝術、消閒、渡假、購物、飲食、以及商貿會展於一身的超大型綜合旅遊重點城市，而「賭」為新興娛樂博彩業的一個附屬設施而已。

作為一個新的投資者，我們在 2002 年投得澳門政府批出的三個娛樂牌照之一，我們到底應該怎樣設計適應現代娛樂博彩業的新思維？怎樣不斷更新經營管理模式和技術，並融匯於澳門娛樂博彩業的營運中。

在我個人而言，「賭業」單獨存在作為旅遊賣點的價值經已不高，而我們在澳門未來發展的投資，重點乃在於怎樣去配合澳門在廿一世紀發展成為一個以旅遊娛樂博彩業為主題，設法以高新的科技管理，創造一個將中國、澳門與及歐美文化藝術為主體，與亞洲尤其中國的文化風俗集結於一身的「世界超級旅遊商貿會展城市」之規劃藍圖而進行。

而在日後，我將以「保留」、「改良」與及「創新」三個原則作為銀河娛樂今後發展的座右銘：首先，我們將以「保留」澳葡及中國本身的文化遺產，以及中西結合的特有管理概念為基礎，透過用最先進的管理科技以「改良」現有的企業營運與服務效率，以「創新」概念去興建一個迎合中國、亞洲人品味，以至世界各地人士需要，令西方旅客嚮往的大型綜合休閒娛樂及會議展覽勝地 — A World Resort Entertainment and Convention/Exhibition Destination。

旅遊業成功元素

在我的經驗來看，一個地方的旅遊業發展主要的成功元素不外乎以下幾點：

(1) 地理環境

- (2) 氣候
- (3) 風土人情的特色
- (4) 歷史文化特色
- (5) 天然的風光美景。

而我認為澳門這個城市，俱備了以上這一切的優勢。

澳門位於中國廣東省東南沿海，與中國大陸接壤，亦為南中國海的水陸甚至航空交匯處，背靠珠江三角洲，毗鄰珠海，與香港只是一海之隔，氣候溫和，為亞洲高速發展城市之一；據統計，現時全球有十三億人口可在三小時機程內到達澳門，而背靠中國十三億人口的龐大潛在市場，無論在旅遊、商貿、飲食、購物以至房地產的發展方面均是商機無限。

其獨特的「澳門歷史城區」更被聯合國教科文組織列入《世界遺產名錄》。除了加強文化旅遊效應，澳門作為中國第三十一處世界遺產，也將促進及加強澳門與世界各地的聯繫交流。

至於澳門的博彩業歷史，則可追溯至 19 世紀 50 年代，當時澳門可謂南中國的一個較為品流複雜的地方，賭業也在這個環境下膨脹起來；當時澳門的賭攤的出現如雨後春筍，情況頗為混亂，其後澳門政府研究將賭業規範化，增加其稅收及改善管理，澳門當局遂於 1930 年以暗標競投，批出首個賭場專利權。

1961 年，澳門政府頒布法規，規定博彩業經營者須通過專營制度，領有合

法牌照始能經營，並將博彩稅收投入社會建設之用，雖然在此制度下澳門之合法博彩公司只有一家，但自此澳門賭業可謂進入了一個新的階段。

新的「大澳門」經濟概念

由於在過去，澳門的經濟架構主要由以「賭」為主的旅遊為主幹，但整體仍屬規模較小的經濟體系，自 1999 年澳門回歸中國之後，以何厚鏵先生為首的澳門特區政府銳意革新產業結構，以遠大銳利的目光，看準澳門在地理優勢，背靠中國十三億人口高速發展的龐大經濟後盾，決心將經濟進一步改革，平穩和諧地將澳門打造成為廿一世紀亞洲重點旅遊以及和平繁榮都市的目標進軍。

2002 年澳門政府賭權開放，重新招標發出的三個新的經營牌照，結束博彩專營權在過去 40 年為單一機構運作的局面，並引入國際集團專業的企業管治，藉以規範博彩業及將之國際化。

龐大投資機會

外資財團開始進駐，為澳門帶來龐大資金與優良的管理經驗；據預測，未來五年外資在澳門的投資額將逾 200 億美元。博彩專營公司在投資博彩業之餘，亦參與大型基建工程和旅遊點發展，締造龐大職位空缺，帶動建造業、旅遊業、樓市以至澳門整體商貿發展。

2004 年中國泛珠三角協作機制啟動，更增強了「大珠三角」的國際競爭力，也為港澳與珠三角地區的持續繁榮穩定提供了廣闊的發展空間。

有人或會懷疑，酒店與博彩業的增加很快便會令澳門市場飽和，小小一個

澳門，到訪的遊客人數到底能否足以填滿這麼多新興建娛樂設施？但我認為這並非天方夜譚，剛才我已說過，現時，已有十三億來自亞洲鄰近國家的人可在三小時機程內到達澳門；隨著中國經濟持續增長，加上區內經濟復甦，在五小時飛機航程內將出現約 31 億個潛在顧客。

以拉斯維加斯為例，現時共有 126,000 個酒店房間，入住率平均高達九成，均以家庭渡假消閒活動為主；而澳門截至 2006 年底酒店房間數目約只有 12,000 個，而博彩業的收入與旅客數目自 2002 年起每年均錄得雙位數之增長。有市場分析家預期，2010 年澳門市場單博彩經營收入達 100 億美元。

試想像在 5 至 10 年後，當澳門各大發展商相繼投入數百億元計之各項旅遊、娛樂場所、演藝會展設施，以至基建如單軌鐵路、港珠澳大橋、大型噴射船碼頭等大型設施續步落成，配合世界級的先進科技管理硬件，一流的軟件管理，加上別具一格的東方風彩與西方文化韻味的各樣旅遊娛樂主題，屆時澳門的面貌必定令世界各地不同年齡的旅客耳目一新，吸引力可能比拉斯維加斯有過之而無不及。

銀河娛樂在澳門的競爭力

自從銀河娛樂在 2002 年成功取得澳門政府批出的其中一個娛樂博彩牌照之後，很多人都非常關注我們是否有足夠的經驗與能力和其他經驗豐富的經營者競爭，甚至有些人比喻銀河娛樂為一頭黑馬！當然，我不否認我們在經營純「賭業」運作上的經驗略淺，在此大前提下，我們將怎樣面對其他競爭者？

在開始的時候，我們花了很多時間去策劃如何逐步擺脫澳門娛樂旅遊業舊有的經營方式，將西方優良的管理制度，配合東方人的情理特質，融匯獨

特的澳門文化風格，將銀河娛樂這個龐大的投資項目，整體規劃為一個長遠大型的多元化旅遊發展計劃。

由於現時澳門的旅客超過 95% 乃華人，現階段銀河的發展項目除了包括中西合璧的博彩娛樂設施外，更包含各種多采多姿，提供一家老少均能享受的種種消閒活動，各式其式適合年青人的室內室外設施，集主題文化展覽、文藝表演、美食、購物、保健、美容、娛樂博彩於一身。

在澳門之交通基建進一步完善時，銀河將配合市場之需要進一步推出更大型先進之商貿會展設施，我們的長遠目標，是希望在澳門創造一個以「觀光娛樂」商貿會展家庭聚會為主、「博彩」為副的悠閒度假目的地 (resort destination)，而這個行業，也是未來世界主要的消費潮流與趨勢。

而我們集團的優勢在於：

- (1) 母公司嘉華集團成立超過 50 年，信用聲譽超卓
- (2) 擅於利用中西文化合璧的管理手法及意念
- (3) 擁有近 30 年在中國的生意關係網絡
- (4) 在香港擁有 20 年上市資格，企業管治制度優異
- (5) 40 年房地產發展經驗，品質成本控制極具效率
- (6) 曾獲無數國內外建築項目、室內設計及酒店服務獎項
- (7) 1980 年首個在將香港引入星級酒店專營概念的集團
- (8) 在美國及香港擁有 22 間酒店物業，包括希爾頓、萬豪、喜來登、洲際等，並全權管理營運，1999 年已被評為全美第十二大酒店房間物業之營運機構
- (9) 熟悉中國及亞洲人的品味，設計雅俗共賞的獨特市場產品，以及適合亞洲旅客的需求

由於銀河娛樂在澳門是一個新晉的經營者，我們在開始時的策劃是先利用已建成的酒店或商廈，改裝其內部配套及裝修。在過去短短兩年內，成功在市場推出三間以娛樂博彩為特色的主題酒店以及一座適應市場設計並擁有各種配套設施的新式大型娛樂度假酒店。

銀河娛樂從市場佔有率以零為基礎，兩年內經有博彩賭檯 396 張先後開業、角子老虎機 825 部、餐飲食肆 19 家、酒店客房 1,700 間以及五星級大型 Sauna Spa 等五星級豪華悠閒設施等等。

至於在人力資源上，銀河組成了一支來自娛樂博彩、酒店及建築業專才的精銳管理及營運部隊，足以應付未來長遠發展需要。現時銀河娛樂從世界各地聘請的精英：高層管理人員如 CEO、CFO 及 COO 等十多位，他們均擁有超過 20 年管理娛樂博彩業務的經驗；而超過 10 年經驗的有 30 多個，5 年經驗的員工超過 800 個。

在一般營運方面的工作人員先後聘用了超過 7,000 人，並在澳門成立了歷史以來除政府外最大的培訓中心，面積超過 22,000 平方呎，培訓各類型的職工，由此可見銀河娛樂在各方面的成績均超乎想像。

而我們的旗艦酒店之一「星際酒店」Star World 之建築裝修工程經已完成，將於今年第三季開業，「星際酒店」開業後，銀河娛樂賭檯數目將接近 700 張，較去年底激增 10 倍，佔 2006 年澳門整個市場娛樂賭檯總數超過 28%。

能夠在三年內創造出如此成績，足證銀河娛樂雖然被視為新入行者，但無

論在酒店娛樂設施的裝飾設計、高技術機電工程以及在經營及管理方面，均有超乎理想的表現，將以上多間娛樂場所及酒店均打理得井井有條，深受各方讚許，品牌開始打出名堂；以上之實例，在世界娛樂博彩市場來說可謂前所未見的紀錄。

由於在現階段澳門的多項大型基建設施乃未完成，商貿市場仍有待成熟，因此我們於路氹區的大型娛樂度假中心的規劃，將會緊貼市場的發展步伐分數個階段進行。

值得一提的是，銀河在路氹的地塊是全澳門持有賭牌公司之中最大的單一地塊，總面積有四百七十萬平方呎。首階段的設施預計會在 08 年初投入服務，包括設有 3,000 個房間的五星級酒店，佔地 250,000 呎的娛樂場內設有約 600 張娛樂賭檯，1,000 台角子機，這個項目我們會分階段興建，並為我們的賓客提供一站式的博彩、購物、娛樂、餐飲、表演、水療按摩、主題公園等設施和服務。

預計至 2012 年，當我們隨市場需要增加其他設施落成後，銀河娛樂在路氹區預計設有 6 至 8 間不同星級的酒店，約有 12,000 房間，預計到時將佔整個路氹區房間供應的 36%，賭枱約 1,500 張，約佔整個澳門賭枱數 3 成，角子機約 3,000 台，約共 100 萬呎高尚購物中心，50 萬呎會展場館，共兩個可容納 2,500 人大型綜藝表演場館，還有其他娛樂消閒包括高級水療按摩中心、高級會所(High-class Nightclub)、超過 100 間多類型的國際食府及各種民族風味餐飲設施、全澳最大的音樂噴泉、人造泳灘等，適合一家大少的綜合性娛樂消閒的高質素度假勝地，以及給顧客帶來無可比擬的全新娛樂體驗。

根據銀河娛樂管理層在過去兩年多的實績娛樂博彩經驗，我認為，未來項目的設計構思，並沒有需要在澳門複製另一個拉斯維加斯，我們將會建造的，是一個更有創意，更嶄新，既能迎合亞洲旅客之需求，又能為西方旅客帶來驚喜的高品質悠閒度假勝地。

總結:締造多贏局面

澳門政府在 2002 年將娛樂博彩牌照開放，引入競爭機制，促進澳門博彩旅遊業的發展，將博彩旅遊業多元化，乃澳門特區政府長遠而獨具慧眼之整體經濟發展政策。現時不斷有新的國際投資者希望能參與澳門各項城市經濟發展計劃，證明在澳門的項目有極高的投資價值，對整個市場是多贏之局面。

諾貝爾經濟學獎得主、哈佛大學的經濟及工商管理教授史賓斯(Michael Spence)在一個公開論壇曾經指出，澳門的旅遊博彩業已初步建立起全球性品牌，正漸向前邁進以博彩為特色的旅遊娛樂發展道路；加上中國大陸正加速開放自由行計劃，訪澳的旅客人數屢創新高；再者，近年中國獨立個體戶及私人公司發展蓬勃，有利家庭旅遊(family travel)及職工鼓勵旅遊(incentive travel)的發展，大幅度增加私人外遊及團體會議展覽的數目；我相信，隨著更多結合中西文化特色的娛樂休閒及商貿會展設施的落成，澳門在不久的將來，將必定成為世界各地旅客必到的城市，並且成為投資者選擇數一數二的好地區。

多謝各位。祝各位健康愉快！

(全文完)