

香港理工大学主题演讲 — The Synergy between the HK and Macau Hotel and Tourism Industry

日期：2006 年 10 月 9 日

尊敬的潘宗光校长、教授们、同学们：

大家好。首先，我要感谢理工大学筹备委员会的安排，邀请这么多好朋友出席今天的典礼。作为一个在酒店旅游业超过 25 年的经营者，一直身负培育下一代的使命，所以今次能够有机会为贵校的教学资源略尽绵力，与师生们面对面互相交流，本人感到非常光荣。

多年来，我对旅游业的信心从来没有动摇过。与其他著名旅游胜地相比，香港和澳门没有闻名遐迩的名山大川，也没有独一无二的历史遗迹，但却使世界各地的游客趋之若鹜；2005 年，香港被美国《国家地理杂志》选为全球 14 个经典旅游地之一。而澳门不但被联合国教科文组织列入《世界遗产名录》，它更是在短短数年的时间，崛起成为国际娱乐博彩之都，随时超越拉斯韦加斯。港澳的成功之处，在于建立了世界知名的旅游品牌，而这个品牌则建基于超卓的服务，而服务素质的关键在于人才培养。

今天，我将会将就旅游业的新趋势，港澳两地的区域发展，结合嘉华集团旗下银河娱乐在澳门的投资等几方面，与在座学术界的朋友们一起探讨。我认为，结合商业实战经验与学术理论基础，这其中所产生的 synergy，会非常有趣。

一．旅游新趋势—多元化旅游

踏入廿一世纪，随着交通与信息科技的发展一日千里，全球的旅游趋势已经从以往单一、零散的景点旅游模式，走向更全面的多元化旅游，并注重

区域性的整合规划。许多传统的旅游胜地不仅要因应人们的价值观念、消费品位的改变，开辟更多不同类型的景点设施，同时也考虑到旅客的文化背景，在观光、度假、休闲之外，发展特色旅游，例如商务旅游、亲子游学、文化旅游等。

中国带动亚洲旅游市场

在亚洲，中国强劲的经济增长，直接带动了亚洲旅游市场的兴旺。根据一项调查显示，中国目前已经成为亚洲第一大客源输出国，2005 年，内地居民出境旅游人数达 3103 万人次，其中八成以上是自费出境旅游。此外，CEPA 的签定及开放自由行等政策的实施，加上国民收入大幅增长，个体户及私人公司发展蓬勃，进一步使到家庭旅游、会议展览旅游和职工奖励旅游取得飞跃式的发展。

MICE 商务旅游为新模式

值得一提的是，家庭旅游、会议展览旅游和职工奖励旅游，是由 MICE 概念——即 Meetings（会议），Incentives（奖励旅游），Conventions（大型会议）和 Exhibitions（展览），所衍生出来的新的商务旅游模式，是现今国际旅游市场的主要潮流。由于上述两类旅游模式的客源主要来自注重生活质量、见多识广的中产高消费群，其所带来的庞大经济效益备受各国政府青睐，邻近市场如新加坡、泰国、韩国，日本等纷纷推出优惠措施，积极开发新景点及优化配套设施，务求从这个含金量最高的市场中分一杯羹。

港澳定位清晰 各有竞争优势

面对来自其他地区的激烈竞争，中国政府亦高度重视泛珠三角的旅游区域发展，以及粤港澳旅游业的合作模式，并早在 CEPA 签定之时，已经有一套全盘的规划。中央政府在第 11 个五年计划中，已经明确厘清香港与澳门两地的发展方向与经济定位，前者将继续担当国际金融、贸易、航运等

中心的地位，后者则主力发展为多元化旅游城市。在清晰的目标和定位下，港澳可以说是各有竞争优势。

二·投资澳门的新契机

一直以来，大家对我们投资澳门娱乐博彩业感到很有兴趣。今天，我会跟大家谈谈澳门如何因应旅游趋势的改变，从传统赌城转型，以及作为港澳旅游发展的一份子，我们如何参与其中的建设，以及面临的挑战。

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形象。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。

澳门发展多元旅游之都

2002 年澳门政府赌权开放，重新招标，发出三个新的经营牌照，并借着引入国际集团的专业管理与行业知识，锐意摆脱旧式「赌博」的印象，在现代化博彩经营中，加入了娱乐度假和会议展览的元素，致力发展成为一个和平稳定、繁荣兴盛，以娱乐博彩业为主，集合文化、演艺、饮食及商贸会展于一身的亚洲重点旅游消闲会展都市。

澳门是中国唯一合法的博彩娱乐城市，博彩作为经济龙头的地位根深蒂固。自 2002 年起，澳门博彩收入每年录得双位数增长，市场分析家预期，

到了 2010 年，博彩经营收入将高达 100 亿美元！因此有人怀疑，澳门长期被定型为「赌城」的旅游形象，从某种程度上，会否阻碍了它多元化旅游的发展？

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，与亚洲的文化风俗集结于一身的「世界旅游商贸会展城市」之规划蓝图而迈进。

装备就绪 迎接新挑战

相对于香港，澳门现阶段是处于起步迟，发展快的阶段。澳门无论是在地理位置、文化背景、客源、资金与设施等方面，都具备了良好的发展优势。在资金及硬件方面，澳门其实已经积极做好准备，迎接新的挑战。

让我们看看屏幕上的数字：外来投资从 2002 年的 272.3 亿港元增加到 2004 年的 319.1 亿港元，投入的资金连年以倍数增长。未来五年，外资在澳门的投资额估计将超过 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，带动建筑业、旅游业、楼市以至澳门整体商贸发展。

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，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。

庞大客源 占先天优势

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。

和香港一样，澳门背靠中国十三亿人口的庞大潜在市场，占尽地缘优势，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。据统计，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，均以家庭度假消闲活动为主；而澳门截至 2006 年底酒店房间数目约只有 12,000 个。

另外，受惠于自由行，单是今年首 8 个月，抵澳游客人数便突破 1400 万人次，其中大陆游客占总游客人数的 55.9%，估计到了 2010 年，访澳旅客将超过 35 亿。

港澳强强联手 发展‘MICE City’

对于旅客来说，「港澳游」一向来是个完整的旅游行程，游览香港后顺道前往澳门是理所当然的。香港素以购物天堂和美食天堂闻名世界，更是举行会议展览的热门地点；而澳门积极打造「Resort Destination」的发展势头也非常强劲。大家可以想象，旅客在香港参加会议之后购物观光，接着再前往澳门设施齐全的度假村轻松数天，绝对是锦上添花，吸引力无可比

拟。

长远来看，我认为澳门「赌业」单独存在作为旅游卖点的吸引力，将因应新的旅游趋势而有所改变。所以港澳两地如果能结合‘澳门赌城’的特点以及香港‘会展旅游城市’的优势，再配合泛珠三角旅游区的吸引力，必然能在亚洲独占鳌头，成为独一无二，闪闪发光的‘MICE City’。

三·银河娱乐在澳门的投资理念

银河娱乐集团，是嘉华集团近年来最重大的投资。2002 年，银河娱乐成功获得澳门政府批出娱乐博彩牌照后，可以说自此正式参与了澳门的旅游发展。

作为一家在香港扎根了 50 年，并且在香港从事酒店旅游业超过 25 年的企业，嘉华集团旨在透过银河娱乐，在澳门创造一个具有亚洲特色，以「观光娱乐」商贸会展家庭聚会为主、「博彩」为副的悠闲渡假目的地(resort destination)。同时，我们也希望借着集团在酒店、地产、建材、建筑等多个领域的实战经验，为澳门提供国际级的娱乐设施、世界水平的服务以及培养顶尖的业界人才。

尤其是澳门致力于旅游产品多元化，我们也竭尽所能，与澳门政府合作，促进跨行业的交流，在博彩业、旅游业和会展业之间紧密联系与互动，希望在各个层面扮演桥梁的角色。在过去两年，银河娱乐在业务拓展、管理与技术、人力资源、市场推广等范畴，取得了很好的成果。

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

发展原则：保留、改良、创新

建基于上述投资理念与优势，银河娱乐以「保留」、「改良」与及「创新」三大原则作为在澳门发展的座右铭。首先，银河娱乐将致力「保留」澳葡及中国本身的文化遗产，发挥澳门独有的文化特质，吸引游客。其次，我们以中西结合的管理哲学为基础，利用先进科技及信息「改良」现有的企业营运与服务效率，同时贯彻集团追求「创新」的精神，务求在澳门兴建一个既能迎合亚洲旅客之需求，又能为西方旅客带来惊喜的大型综合休闲娱乐及会议展览胜地 (A World Resort Entertainment and Convention/Exhibition Destination)。

引进先进技术 促进城市建设

银河娱乐在短短的两年内，一共开设了五间博彩娱乐场，一间五星级酒店，另外在澳门路氹还有占地 470 万平方呎的大型综合度假中心正在开发中。在建筑技术与速度方面，银河娱乐展现了超卓的能力。我们的旗舰五星级酒店——星际酒店，将会在下个星期四正式投入服务，这家酒店，楼高 38 层，是澳门最高的酒店，位于澳门市中心的黄金地段，设有 570 间套房，各种娱乐消闲设备齐全。在短短 20 个月的时间，我们便完成了内部装修与建造工程，我们采取设计与建筑同步进行——业内称之为 Fast track

construction 的方法,使到星际酒店无论是质量成本控制、建筑速度,均超越同行。

此外,而我们在路氹地段的超大型综合休闲娱乐渡假中心,将会发展适合一家大少的综合性娱乐休闲的高质素渡假胜地,包括 6 至 8 间不同星级的酒店,为市场提供 12,000 房间;100 万呎高尚购物中心;50 万呎会展场馆;两个可容纳 2,500 人大型综艺表演场馆,还有其他娱乐休闲包括高级水疗按摩中心、超过 100 间各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。

可以说,我们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。

加强区域推广 凸显澳门品牌

强化品牌的关键之一,来自于成功的形象推广。为了加强澳门的亚洲超级旅游城市的国际形象,吸引更多客源,银河娱乐积极与澳门体育发展局合作,先后赞助了许多国际体育盛事。我们连续两年赞助世界女排大奖赛,参赛队伍来自中国、巴西、美国等世界级队伍,单是这次比赛,便已经吸引超过 1 万 2000 名观众入场。此外,银河娱乐还赞助了澳门国际马拉松竞赛、澳门格兰披治大赛车、公益金百万行等大型活动。我们也先后到台湾、北京、上海、广州等地进行大规模的旅游宣传活动,以及主办专题论坛。

培养本土人才 重视专业训练

众所周知,人才永远是任何地区,任何企业最重要的资产。我从事酒店业将近三十年,向来坚信酒店旅游业的根本在于服务素质,而服务素质则源于良好的营运管理。从业员如果服务不周,就算有最好的硬件,最丰富多彩的旅游景点,游客也不会光临,遑论做到宾至如归。

澳门目前最棘手的问题,就是人才问题。特别是澳门有意发展旅游会展业,

对专业及相关人才，包括旅游、酒店、餐饮、物流、公关、文化娱乐等高素质从业员的需求更是迫切。银河娱乐在积极开拓业务的同时，也重视人才培养。我们也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。该培训中心至今一共吸引了超过数千个人士报名参加。为了确保星际酒店的员工能提供世界级的服务水平，我们也引进国际酒店管理经验，为旗下员工进行系统化的专业训练。我们特别调派集团在美国多家酒店的资深管理人员，以及香港海景嘉福酒店经验丰富的总经理、总厨、公关以及前线服务人员到澳门，以中西合璧的管理手法，负责员工培训。单是星际酒店，我们已经在澳门本土培训了超过 600 名酒店专才！加上其他几家大型娱乐场，我们已经在澳门聘用了超过一万人。

未来，我们在路氹的项目还需要更多不同类型的精英参与，这批专才经过严格的训练后，必定可以成为旅游界的生力军，也会是澳门非常宝贵的人力资产。

总结：

总的来说，我认为港澳两地如果进一步推动旅游城市的发展，抓紧新契机，必须要借助彼此的地缘优势，加强与周边及内地城市的合作，同时与东南亚各国建立联合促销和接待点，加大旅游区域宣传的力度。既与珠江三角洲建立区域战略联盟，又要开辟别具港澳特色的多元旅游市场。

此外，硬件和软件的发展也要双管齐下。从完善的基础设施到提升服务质量，正是成败的关键。其中，服务的质量高低，取决于人才的素质。过去三十年来，培养具有国际水平、能够适应时代新需求的酒店旅游管理人才是我个人最大的愿望，也是我个人对社会最大的承担。我衷心希望能看到它茁壮成长。谢谢！