

香港理工大學主題演講 — The Synergy between the HK and Macau Hotel and Tourism Industry

2006 年 10 月 9 日

尊敬的潘宗光校長、教授們、同學們：

大家好。首先，我要感謝理工大學籌備委員會的安排，邀請這麼多好朋友出席今天的典禮。作為一個在酒店旅遊業超過 25 年的經營者，一直身負培育下一代的使命，所以今次能夠有機會為貴校的教學資源略盡棉力，與師生們面對面互相交流，本人感到非常光榮。

多年來，我對旅遊業的信心從來沒有動搖過。與其他著名旅遊勝地相比，香港和澳門沒有聞名遐邇的名山大川，也沒有獨一無二的歷史遺迹，但卻使世界各地的遊客趨之若鶩；2005 年，香港被美國《國家地理雜誌》選為全球 14 個經典旅遊地之一。而澳門不但被聯合國教科文組織列入《世界遺產名錄》，它更是在短短數年的時間，崛起成為國際娛樂博彩之都，隨時超越拉斯維加斯。港澳的成功之處，在於建立了世界知名的旅遊品牌，而這個品牌則建基於超卓的服務，而服務素質的關鍵在於人才培養。

今天，我將會將就旅遊業的新趨勢，港澳兩地的區域發展，結合嘉華集團旗下銀河娛樂在澳門的投資等幾方面，與在座學術界的朋友們一起探討。我認為，結合商業實戰經驗與學術理論基礎，這其中所產生的 synergy，會非常有趣。

一．旅遊新趨勢—多元化旅遊

踏入廿一世紀，隨著交通與資訊科技的發展一日千里，全球的旅遊趨勢已經從以往單一、零散的景點旅遊模式，走向更全面的多元化旅遊，並注重區域性的整合規劃。許多傳統的旅遊勝地不僅要因應人們的價值觀念、消費品位的改變，開闢更多不同類型的景點設施，同時也考慮到旅客的文化背景，在觀光、度假、休閒之外，發展特色旅遊，例如商務旅遊、親子遊學、文化旅遊等。

中國帶動亞洲旅遊市場

在亞洲，中國強勁的經濟增長，直接帶動了亞洲旅遊市場的興旺。根據一項調查顯示，中國目前已經成為亞洲第一大客源輸出國，2005 年，內地居民出境旅遊人數達 3103 萬人次，其中八成以上是自費出境旅遊。此外，CEPA 的簽定及開放自由行等政策的實施，加上國民收入大幅增長，個體戶及私人公司發展蓬勃，進一步使到家庭旅遊、會議展覽旅遊和職工獎勵旅遊取得飛躍式的發展。

MICE 商務旅遊為新模式

值得一提的是，家庭旅遊、會議展覽旅遊和職工獎勵旅遊，是由 MICE 概念——即 Meetings (會議)，Incentives (獎勵旅遊)，Conventions (大型會議) 和 Exhibitions (展覽)，所衍生出來的新的商務旅遊模式，是現今國際旅遊市場的主要潮流。由於上述兩類旅遊模式的客源主要來自注重生活品質、見多識廣的中產高消費群，其所帶來的龐大經濟效益備受各國政府青睞，鄰近市場如新加坡、泰國、韓國，日本等紛紛推出優惠措施，積極開發新景點及優化配套設施，務求從這個含金量最高的市場中分一杯羹。

港澳定位清晰 各有競爭優勢

面對來自其他地區的激烈競爭，中國政府亦高度重視泛珠三角的旅遊區域發展，以及粵港澳旅遊業的合作模式，並早在 CEPA 簽定之時，已經有一套全盤的規劃。中央政府在第 11 個五年計劃中，已經明確釐清香港與澳門兩地的發展方向與經濟定位，前者將繼續擔當國際金融、貿易、航運等中心的地位，後者則主力發展為多元化旅遊城市。在清晰的目標和定位下，港澳可以說是各有競爭優勢。

二．投資澳門的新契機

一直以來，大家對我們投資澳門娛樂博彩業感到很有興趣。今天，我會跟大家談談澳門如何因應旅遊趨勢的改變，從傳統賭城轉型，以及作為港澳旅遊發展的一份子，我們如何參與其中的建設，以及面臨的挑戰。

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形象。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。

澳門發展多元旅遊之都

2002 年澳門政府賭權開放，重新招標，發出三個新的經營牌照，並藉著引入國際集團的專業管理與行業知識，銳意擺脫舊式「賭博」的印象，在現代化博彩經營中，加入了娛樂度假和會議展覽的元素，致力發展成為一個和平穩定、繁榮興盛，以娛樂博彩業為主，集合文化、演藝、飲食及商貿會展於一身的亞洲重點旅遊消閑會展都市。

澳門是中國唯一合法的博彩娛樂城市，博彩作為經濟龍頭的地位根深蒂固。自 2002 年起，澳門博彩收入每年錄得雙位數增長，市場分析家預期，到了 2010 年，博彩經營收入將高達 100 億美元！因此有人懷疑，澳門長期被定型為「賭城」的旅遊形象，從某種程度上，會否阻礙了它多元化旅遊的發展？

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，與亞洲的文化風俗集結於一身的「世界旅遊商貿會展城市」之規劃藍圖而邁進。

裝備就緒 迎接新挑戰

相對於香港，澳門現階段是處於起步遲，發展快的階段。澳門無論是在地理位置、文化背景、客源、資金與設施等方面，都具備了良好的發展優勢。在資金及硬件方面，澳門其實已經積極做好準備，迎接新的挑戰。

讓我們看看屏幕上的數字：外來投資從 2002 年的 272.3 億澳元增加到 2004 年的 319.1 億澳元，投入的資金連年以倍數增長。未來五年，外資在澳門

的投資額估計將超過 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。

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，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。

龐大客源 佔先天優勢

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。

和香港一樣，澳門背靠中國十三億人口的龐大潛在市場，佔盡地緣優勢，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。據統計，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，均以家庭度假消閒活動為主；而澳門截至 2006 年底酒店房間數目約只有 12,000 個。

另外，受惠於自由行，單是今年首 8 個月，抵澳遊客人數便突破 1400 萬人次，其中大陸遊客佔總遊客人數的 55.9%，估計到了 2010 年，訪澳旅客將超過 35 億。

港澳強強聯手 發展‘MICE City’

對於旅客來說，「港澳遊」一向來是個完整的旅遊行程，遊覽香港後順道前往澳門是理所當然的。香港素以購物天堂和美食天堂聞名世界，更是舉行會議展覽的熱門地點；而澳門積極打造「Resort Destination」的發展勢頭也非常強勁。大家可以想像，旅客在香港參加會議之後購物觀光，接著再前往澳門設施齊全的度假村輕鬆數天，絕對是錦上添花，吸引力無可比擬。

長遠來看，我認為澳門「賭業」單獨存在作為旅遊賣點的吸引力，將因應新的旅遊趨勢而有所改變。所以港澳兩地如果能結合‘澳門賭城’的特點以及香港‘會展旅遊城市’的優勢，再配合泛珠三角旅遊區的吸引力，必然能在亞洲獨占鰲頭，成為獨一無二，閃閃發光的‘MICE City’。

三．銀河娛樂在澳門的投資理念

銀河娛樂集團，是嘉華集團近年來最重大的投資。2002 年，銀河娛樂成功獲得澳門政府批出娛樂博彩牌照後，可以說自此正式參與了澳門的旅遊發展。

作為一家在香港紮根了 50 年，並且在香港從事酒店旅遊業超過 25 年的企業，嘉華集團旨在透過銀河娛樂，在澳門創造一個具有亞洲特色，以「觀光娛樂」商貿會展家庭聚會為主、「博彩」為副的悠閒渡假目的地 (resort destination)。同時，我們也希望藉著集團在酒店、地產、建材、建築等多個領域的實戰經驗，為澳門提供國際級的娛樂設施、世界水平的服務以及培養頂尖的業界人才。

尤其是澳門致力於旅遊產品多元化，我們也竭盡所能，與澳門政府合作，

促進跨行業的交流，在博彩業、旅遊業和會展業之間緊密聯繫與互動，希望在各個層面扮演橋樑的角色。在過去兩年，銀河娛樂在業務拓展、管理與技術、人力資源、市場推廣等範疇，取得了很好的成果。

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

發展原則：保留、改良、創新

建基於上述投資理念與優勢，銀河娛樂以「保留」、「改良」與及「創新」三大原則作為在澳門發展的座右銘。首先，銀河娛樂將致力「保留」澳葡及中國本身的文化遺產，發揮澳門獨有的文化特質，吸引遊客。其次，我們以中西結合的管理哲學為基礎，利用先進科技及資訊「改良」現有的企

業營運與服務效率，同時貫徹集團追求「創新」的精神，務求在澳門興建一個既能迎合亞洲旅客之需求，又能為西方旅客帶來驚喜的大型綜合休閒娛樂及會議展覽勝地（A World Resort Entertainment and Convention/Exhibition Destination）。

引進先進技術 促進城市建設

銀河娛樂在短短的兩年內，一共開設了五間博彩娛樂場，一間五星級酒店，另外在澳門路氹還有佔地 470 萬平方呎的大型綜合度假中心正在開發中。

在建築技術與速度方面，銀河娛樂展現了超卓的能力。我們的旗艦五星級酒店——星際酒店，將會在下個星期四正式投入服務，這家酒店，樓高 38 層，是澳門最高的酒店，位於澳門市中心的黃金地段，設有 570 間套房，各種娛樂消閒設備齊全。在短短 20 個月的時間，我們便完成了內部裝修與建造工程，我們採取設計與建築同步進行——業內稱之為 Fast track construction 的方法，使到星際酒店無論是品質成本控制、建築速度，均超越同行。

此外，而我們在路氹地段的超大型綜合消閒娛樂渡假中心，將會發展適合一家大少的綜合性娛樂消閒的高質素渡假勝地，包括 6 至 8 間不同星級的酒店，為市場提供 12,000 房間；100 萬呎高尚購物中心；50 萬呎會展場館；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、超過 100 間各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。

可以說，我們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。

加強區域推廣 凸顯澳門品牌

強化品牌的關鍵之一，來自於成功的形象推廣。為了加強澳門的亞洲超級旅遊城市的國際形象，吸引更多客源，銀河娛樂積極與澳門體育發展局合作，先後贊助了許多國際體育盛事。我們連續兩年贊助世界女排大獎賽，參賽隊伍來自中國、巴西、美國等世界級隊伍，單是這次比賽，便已經吸引超過 1 萬 2000 名觀眾入場。此外，銀河娛樂還贊助了澳門國際馬拉松競賽、澳門格蘭披治大賽車、公益金百萬行等大型活動。我們也先後到台灣、北京、上海、廣州等地進行大規模的旅遊宣傳活動，以及主辦專題論壇。

培養本土人才 重視專業訓練

眾所週知，人才永遠是任何地區，任何企業最重要的資產。我從事酒店業將近三十年，向來堅信酒店旅遊業的根本在於服務素質，而服務素質則源於良好的營運管理。從業員如果服務不周，就算有最好的硬件，最豐富多彩的旅遊景點，遊客也不會光臨，遑論做到賓至如歸。

澳門目前最棘手的問題，就是人才問題。特別是澳門有意發展旅遊會展業，對專業及相關人才，包括旅遊、酒店、餐飲、物流、公關、文化娛樂等高素質從業員的需求更是迫切。銀河娛樂在積極開拓業務的同時，也重視人才培養。我們也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。該培訓中心至今一共吸引了超過數千個人士報名參加。

為了確保星際酒店的員工能提供世界級的服務水平，我們也引進國際酒店管理經驗，為旗下員工進行系統化的專業訓練。我們特別調派集團在美國

多家酒店的資深管理人員，以及香港海景嘉福酒店經驗豐富的總經理、總廚、公關以及前線服務人員到澳門，以中西合璧的管理手法，負責員工培訓。單是星際酒店，我們已經在澳門本土培訓了超過 600 名酒店專才！加上其他幾家大型娛樂場，我們已經在澳門聘用了超過一萬人。

未來，我們在路氹的項目還需要更多不同類型的精英參與，這批專才經過嚴格的訓練後，必定可以成為旅遊界的生力軍，也會是澳門非常寶貴的人力資產。

總結：

總的來說，我認為港澳兩地如果進一步推動旅遊城市的發展，抓緊新契機，必須要借助彼此的地緣優勢，加強與周邊及內地城市的合作，同時與東南亞各國建立聯合促銷和接待點，加大旅遊區域宣傳的力度。既與珠江三角洲建立區域戰略聯盟，又要開闢別具港澳特色的多元旅遊市場。

此外，硬件和軟件的發展也要雙管齊下。從完善的基礎設施到提升服務質量，正是成敗的關鍵。其中，服務的質量高低，取決於人才的素質。過去三十年來，培養具有國際水平、能夠適應時代新需求的酒店旅遊管理人才是我個人最大的願望，也是我個人對社會最大的承擔。我衷心希望能看到它茁壯成長。謝謝！