

# 国家一带一路战略与澳门的机遇

曾忠禄

( 澳门理工大学, 澳门 999078 )

**摘要：**澳门的经济面临两个最大的风险，一是对博彩业过度依赖的风险，一是对内地客源过度依赖的风险。为降低澳门对博彩业过度依赖的风险，澳门的博彩企业推进产品多元化实现。而降低对内地客源的过度依赖，澳门的博企需要地区多元化。中央实施的一带一路战略为澳门博彩企业的推动地区多元化提供了机遇。澳门博彩企业可通过在一带一路国家投资酒店（包括赌场酒店），利用酒店发现潜在的贵宾顾客，吸引他们到澳门来旅游和消费。澳门的赌场度假村有规模优势，博彩中介有发现客人和提供服务的经验优势，澳门有中西文化交融的文化优势，这些为澳门吸引一带一路游客创造了条件。

**关键词：**一带一路 澳门 博彩企业 地区多元化

**中图分类号：**F125;F719.5      **文献标识码：**A

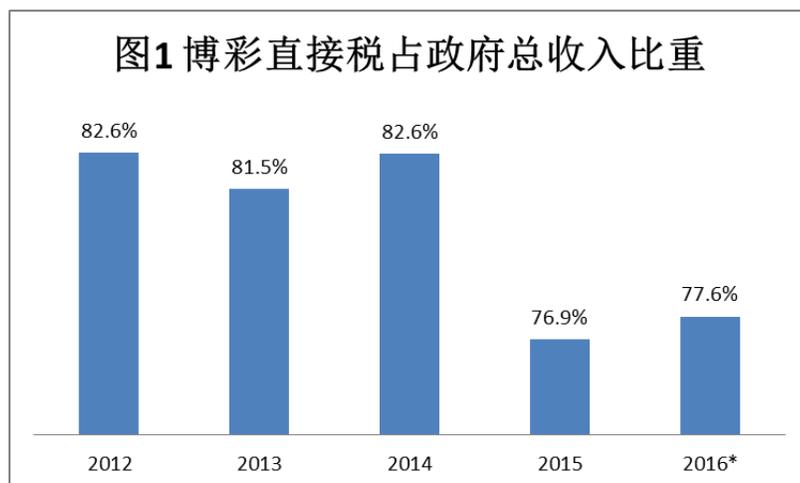
## 澳门经济的两大风险

澳门经济面临两个最大的风险。一是对博彩业的过度依赖。一是对内地游客的过度依赖。澳门经济对博彩业的过度依赖可以从博彩业占澳门GDP的比重，博彩业对就业和政府财政收入的影响看出来。2014年（能得到的最新数据）澳门的GDP（按生产法计算），高达58.3%来自澳门的博彩业<sup>1</sup>。而澳门博彩业（包括澳门博彩中介）雇用的全职雇员数量，占相当于澳门劳动力的28%<sup>2</sup>（2016），政府的财政收入，高达78%来自博彩业（2016）（图1）<sup>3</sup>。除了直接贡献，博彩业还带动了批发及零售业、租赁及商业服务、餐厅及酒楼业、酒店业、金融中介服务。对博彩业的过度依赖使澳门经济面临很大的脆弱性。如果博彩业不景气，澳门的就业、政府的财政收入都会受到巨大的影响，澳门的相关产业也会陷入困境。

<sup>1</sup> 澳门统计暨普查局：《统计年鉴》，2015

<sup>2</sup> 澳门统计暨普查局：《就业调查》，2016年10-12月

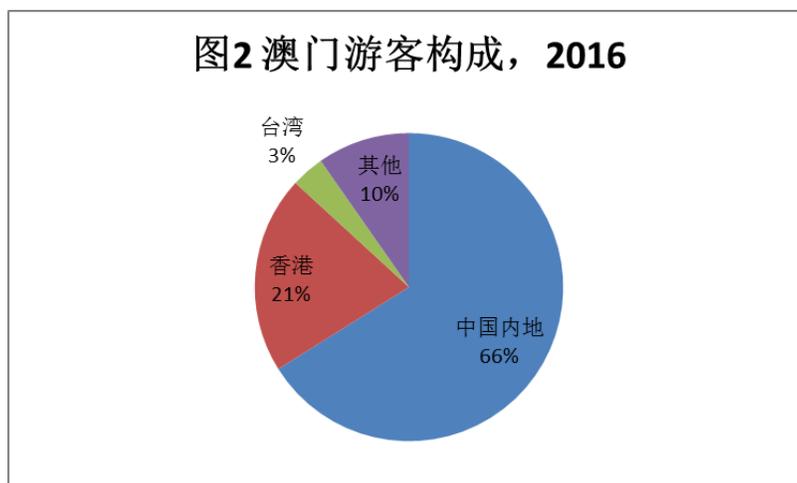
<sup>3</sup> 澳门财政局：《公共财政-中央帐目》，2016



资料来源：澳门财政局公共财政资料

澳门经济面临的第二大风险是对内地客源的过分依赖。2016年，澳门游客66%来自内地(图2)<sup>4</sup>。如果加上来自香港、台湾的游客，则澳门对大中华客源的依赖达到了90%。对内地客源市场的过分依赖，增加了澳门旅游市场的脆弱性。一旦内地的客源减少，澳门整个旅游市场就会进入衰退。

因此澳门经济需要多元化。为减少对博彩产业的依赖，澳门需要产品多元化。为了减少对内地客源的依赖，澳门需要地区多元化。



资料来源：澳门统计暨普查局。

### 澳门需要产品多元化

为了保证澳门长期繁荣和稳定，为了使澳门在面临激烈的国际竞争的环境里也能长期保持竞争优势，特区政府从澳门回归以来就一直努力改变澳门对博彩的过分依赖，实现澳门经济多

<sup>4</sup> 澳门统计暨普查局：《入境游客》2016年12月

元化。最有能力推动澳门经济多元化的企业是博彩企业。特区政府一直对博彩业寄以厚望。早在赌权开放的时候，特区政府在选择进入澳门的博彩公司时，就特别提出希望通过博彩业的发展促进产业多元化。比如2001年施政报告就提出：通过博彩业的发展带动其他相关的周边行业，如酒店业、饮食业及会议展览业等<sup>5</sup>。10年以后的2011年，在考虑各家博企新建的娱乐场的赌桌批给时，政府也特别强调非博彩元素的重要性。把新博彩项目的赌枱批给同非博彩设施的投资挂钩<sup>6</sup>。

### 澳门博彩企业的产品多元化

博彩业的产品多元化主要是在博彩之外发展非博彩产品，包括酒店、餐饮、零售、非博彩娱乐和会展。酒店是博彩企业最重要多元化部门。拉斯维加斯金光大道博彩年收入在100万美元以上的企业（共46家），酒店客房收入是仅次于博彩收入的收入。2016年，46家企业的总收入中，来自博彩的占34%，来自酒店客房的占28%。酒店客房的收入大约相当于博彩收入的82%。但酒店的利润水平高于赌场。2016年46家赌场酒店的酒店收入，扣除成本之后是30.8亿美元，而同期这些酒店的博彩收入扣除成本之后才20.9亿美元<sup>7</sup>。美国教授卢卡斯和基尔比<sup>8</sup>分析了拉斯维加斯赌场度假村的各部门的相对贡献后得出结论，对收入贡献最大的部门第一是酒店，第二是餐饮。而对利润的贡献，最大的是酒店，第二是角子机。

澳门各家博彩企业也注重酒店建设，客房收入是澳门6家博企最大的非博彩收入来源，2015年6家博企的客房收入为12.3亿美元，占6家公司非博彩收入总数的41.2%<sup>9</sup>。2016年，6家企业设施里的酒店客房，有24,750间（根据6家公司2016年年报），占澳门所有酒店客房数量的68%。6家博企的酒店对目标顾客的定位，也呈多元化趋势。早期在澳门建设的酒店主要针对高端顾客，最近几年建成的酒店既针对高端顾客，也针对中等消费的顾客。比如金沙中国设施里的酒店，有针对高端顾客的四季酒店，每日住宿均价为364美元，也有针对中端顾客的金沙城中心的酒店，每日均价仅为148美元，仅相当于四季酒店的40%（金沙2016年年报）。

餐饮是拉斯维加斯赌场酒店各种业务中收入仅次于博彩和酒店的收入来源。2016年拉斯维加斯金光大道46家赌场酒店的收入，餐饮的比重达23.2%。扣除成本之后的纯收入达15.6亿美元。大约相当于扣除成本之后的博彩收入的75%。澳门的各家博彩企业也注意到餐饮的重要性。永利公司的主席及行政总裁史提芬·永利曾指出：餐饮而不是过山车才是家庭娱乐的真正体现。因此各家公司都重视餐饮业务的发展，并把自己设施里的著名餐馆作为营销的工具。目前博彩公司经营的餐饮店铺（包括休闲餐饮、咖啡店等），超过374间。2015年（最新数据）澳门的餐饮收入为7亿美元，占6家博企非博彩收入的23.4%<sup>10</sup>。是6家博企第二大非博彩收入来源。澳门的大型餐馆，有法国餐、日本餐、意大利餐、印度餐和中国南北不同菜系的大餐。许多餐厅都有著名的大厨打理，许多都获得了米芝莲（米其林）星级和各种大奖。

第三个产品多元化发展的方向是零售。根据作者对各家公司的年报、中报、网页、以及电话访问得到的数据，目前在各家娱乐场里经营的零售商店至少有1,291间。其中包括很多世界著名的零售品牌。2015年（最新数据）零售及场地出租收入为6.7亿美元。

产品多元化发展的第四个方向是会展。6家公司里面有3家公司在其年报中提供了会议、

<sup>5</sup>澳门特别行政区2001年财政年度施政报告。

<sup>6</sup>商訊：《一物換一物》，2017年3月24日流覽：<http://www.bizintelligenceonline.com/content/view/1363/2/lang/>

<sup>7</sup> Nevada Gaming Control Board, Nevada Gaming Abstract, 2016: <http://gaming.nv.gov/index.aspx?page=144>

<sup>8</sup> Lucas, A. F., & Kilby, J., Introduction to Casino Management. Escondido, CA: Okie International, Inc., 2012.

<sup>9</sup>澳门统计暨普查局：《澳门经济适度多元发展统计指标体系》，2015

<sup>10</sup>同上。

宴会厅、展览场所面积的资料，两家公司可从其网页上统计出具体资料，一家公司没有在这些地方提供任何资料，因此，只能统计到5家公司的会展资料。目前5家企业的会展面积超过21万平方米。举办会展最多的金沙公司2016年举办的会展活动超过700个。目前6家博企通过会展场地获得的收入没有资料。但根据澳门统计暨普查局对展览主办机构的访问得出的统计数据显示，展览主办机构的收入是负的。比如，2016年，54家主办机构的收入约2000万美元（其中包括政府补贴800万美元），但总支出高达2800万美元。

**产品多元化第五个方向是非博彩娱乐。**在非博彩娱乐方面，6家公司主要的项目包括大型舞台表演、3D影城、表演湖、艺术展、微电影、艺术品收藏等。非博彩娱乐还包括各种节事活动，包括啤酒节、明星演唱会、魔术表演，拳击表演等。

在大型舞台表演方面，金沙和新濠博亚做了最大的尝试。金沙与太阳马戏团合作的Zaia，2008年在澳门上演，曾轰动一时。只是由于票房收入不佳，合作与2012年提前终止。但金沙并没有放弃大型舞台表演市场，今年（2017）2月同北京华严集团合作，推出了新的大型舞台节目《西游记》。而新濠博亚于2010年推出的《水舞间》，至今为止已有400万观众观看过。两家公司都为大型表演设计了专门的剧院，金沙的剧院可容纳1800人，新濠博亚的，可容纳2000人。

尽管各家博彩公司在产品多元化方面已做了较大的努力，但从各家赌场酒店的收入来源看，现有的努力还远远不够。2014年，6家博彩公司的收入93.4%来自博彩，非博彩收入仅占6.6%<sup>11</sup>。政府2016年的5年规划希望5年以后6家博企的非博彩收入比重占总收入的9%。

## 地区多元化

为了减少对内地客源市场的过分依赖，澳门的博彩企业在实施产品多元化战略的同时，也需要实施地区多元化。中央的一带一路战略为澳门博彩企业的地区多元化提供了难得机遇。

**一带一路含义。**“一带一路”指陆上的“丝绸之路经济带”与海上的“21世纪海上丝绸之路”，横跨亚欧大陆，涵盖东南亚、南亚、中亚、西亚及中东的60多国及地区，目前生产总值占全球三成，货物贸易量亦占全球总额逾三成。至2050年，预计高达八成的全球生产总值增幅将来自“一带一路”国家及地区，当中30亿人更将跻身中产行列<sup>12</sup>。

“一带一路”将通过五个走向贯穿亚欧非大陆。当中丝绸之路经济带重点畅通(1)中国经中亚、俄罗斯至欧洲；(2)中国经中亚、西亚至中东、地中海；(3)中国至东南亚、南亚、印度洋。21世纪海上丝绸之路则重点(4)从中国沿海港口过南海到印度洋，延伸至欧洲；和(5)从中国沿海港口过南海到南太平洋。根据上述五个走向，“一带一路”建设将依托国际交通通道，以沿线中心城市及重点港口为节点，进一步推动合作，共同打造新亚欧大陆桥、中蒙俄、中国—中亚—西亚、中国—中南半岛、中巴及孟中印缅六个国际经济合作走廊。

**潜在的商机。**“一带一路”旨在推动市场的深度融合，并加强不同经济体之间的联系，为亚洲与世界其他地区之间的资金、商品及服务流通注入动力。“一带一路”为全球商家带来新机遇，让跨国公司以至中小企得以开拓新兴市场，并与中国内地、东盟、中东、中欧及东欧等地扩展商机。而沿线新兴经济体的投资及贸易活动增多，势必加速社会整体发展，令各方受惠。

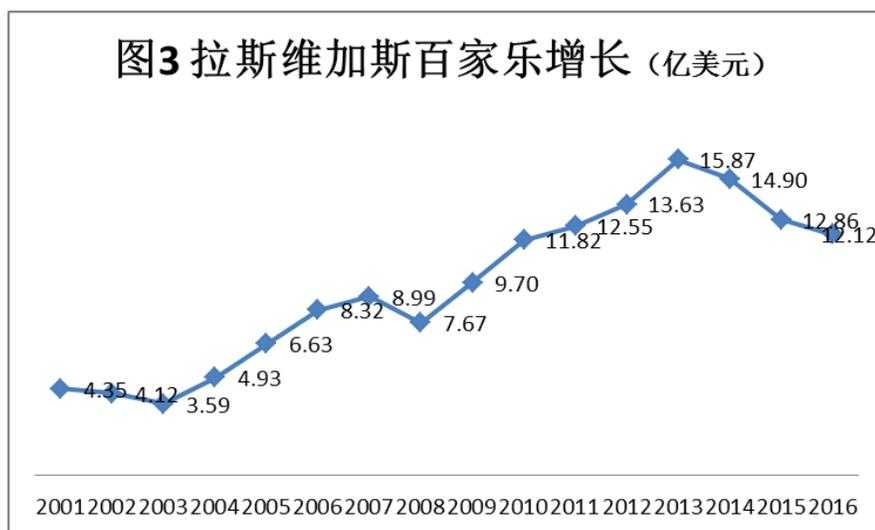
如果澳门的赌场酒店到一带一路国家开设酒店或赌场，将有利于这些酒店通过地区多元化分散风险，带来竞争优势。如果这些赌场酒店通过在当地的经营，发挥澳门博彩中介的优势，

<sup>11</sup> 澳门特别行政区政府：《澳门特别行政区5年发展规划》，2016年9月。

<sup>12</sup> 国家信息中心：《“一带一路”战略》，《中经要报》，增刊2014第6期（总922）。

发现高端的消费者，把他们推荐到澳门，将使澳门的客源更加多元化。

地区多元化使公司进入新的空间不同的市场。企业的地区多元化能充分利用了公司独有的优势，如优越的技术或管理体系，获得融资或原材料的特权，更大的市场力量和更大的规模经济，以及产品品牌和广告。这些优势为企业带来的收益，往往大大超过在外国经营业务的额外成本。地区多元化可通过交叉营销，为企业带来新的客源。这方面美国的博彩公司已有非常好的案例。在美国的博彩公司进入澳门市场之前，拉斯维加斯的百家乐游戏不是很重要的游戏，因为美国人不喜欢玩百家乐，美国人更喜欢玩老虎机。玩百家乐的客人主要是亚洲客人，而当时美国的赌场还没有很多机会发现中国的豪赌客并把他们带到拉斯维加斯。2003年，美国的博彩公司进入澳门前一年，拉斯维加斯百家乐的收入仅3.59亿美元，占拉斯维加斯博彩收入的比重仅为7.5%。2002年美国三家博彩公司进入澳门，2004年，第一间美资赌场在澳门经营，从此通过发现和推荐大赌客到拉斯维加斯，拉斯维加斯的百家乐收入开始快速增长<sup>13</sup>。2013年，拉斯维加斯百家乐的收入达到了15.9亿美元，占拉斯维加斯博彩收入的比重高达24%。随后由于澳门大赌客急剧减少，推荐到拉斯维加斯的内地大赌客也大幅减少，拉斯维加斯百家乐的收入有所下降。到2016年，拉斯维加斯赌场的百家乐收入仍有12.1亿美元<sup>14</sup>，占拉斯维加斯博彩收入的比重为19%（图3）。拉斯维加斯博彩公司的地区多元化使拉斯维加斯博彩业减少了美国次贷危机带来的经济衰退对拉斯维加斯博彩收入的影响。永利度假村集团的主席史提夫·永利指出，在美国经济衰退期间，永利每年从澳门调入22亿美元的资金投入拉斯维加斯的赌场建设，因此没有因为经济衰退解雇一个员工<sup>15</sup>。



资料来源：根据 Nevada Gaming Control Board & Gaming Commission 资料制作。

更多的地区多元化更能分散博彩公司的经营风险。以拉斯维加斯的金沙和永利为例<sup>16</sup>。拉斯维加斯的金沙和永利都有一定程度的地区多元化。但永利除了拉斯维加斯和澳门，就没有其

<sup>13</sup> 策马、劳伦斯，史提芬·永利的度假村发展理念，博彩与旅游休闲研究，2016年刊：154-159

<sup>14</sup> Nevada Gaming Control Board & Gaming Commission: Gaming Revenue Information, <http://gaming.nv.gov/index.aspx?page=149>

<sup>15</sup> 同脚注 1。

<sup>16</sup> Meyers I. Diversification Lifts Las Vegas Sands Over Wynn, INVESTING, Feb 4, 2015

他地方了。而金沙除了拉斯维加斯和澳门，还有新加坡、美国的宾夕法尼亚。2014年第四季度，当澳门的博彩开始大幅下滑时，永利收入受到很大的冲击，而金沙因为新加坡的收入增加，宾夕法尼亚的收入增加，而受到的影响比较小。

### 与内地、香港交叉营销

一带一路战略的实施为澳门游客多元化还带来另外一种机遇：通过与内地和香港的交叉营销，使澳门的客源多元化。一带一路必然使一带一路国家更多的居民到内地或香港旅游，澳门的博彩企业和政府如果能注意加强与香港、内地合作，通过交叉营销的方式，吸引这些国家的游客顺便到澳门旅游，也有助于澳门的游客市场多元化发展。联合和跨行业的促销可以激励旅客将澳门纳入旅行的一部分。

### 澳门实施地区多元化的优势

澳门具备的多种优势使澳门的博彩业有实施地区多元化的基础。首先澳门的度假村集群规模在世界上仅次于拉斯维加斯，是东半球最大的。

澳门的博彩中介在发现豪客和提供贴身服务有着丰富的经验，有系统的网络，这是世界其他地方难以比较的。

澳门的企业所得税是世界最低的地区之一。因此澳门零售商品有低成本竞争的潜力。

澳门的气候和文化独居特色。

### 总结

澳门经济面临对博彩业高度依赖和对内地客源高度依赖的两大风险。要降低对博彩业的高度依赖的风险，澳门的博彩企业需要加强产品多元化，即推出博彩产品之外的其他产品和娱乐设施。而要降低对内地客源的依赖，澳门的博彩企业需要实施地区多元化战略。国家一带一路战略为澳门博彩企业的地区多元化提供了机会。

澳门博彩企业可通过在一带一路国家投资酒店（包括赌场酒店），利用酒店发现潜在的贵宾顾客，吸引他们到澳门来旅游和消费。澳门的赌场度假村有规模优势，博彩中介有发现客人和提供服务的经验优势，从而推动澳门客源的地区多元化。澳门有中西文化交融的文化优势，这些为澳门吸引一带一路游客创造了条件。

## National One-Belt-One-Road Strategy and the Opportunities For Macau

Zeng Zhonglu

(Macao Polytechnic Institute, Macao 999078)

**Abstract:** Macau's economy faces two biggest risks, one is over-reliance on the gaming industry, and the other is over-reliance on mainland tourists. To reduce the risks of over-reliance on gaming industry, Macau's gaming companies need promote product diversification. And reduce the over-reliance on mainland tourists, Macao's gaming companies need to promote regional diversification. The central government's implementation of the one-belt-one-road strategy has provided opportunities for the Macau gaming

companies to promote regional diversification strategies. Macau gaming companies can build hotels (including casino hotels) in one-belt-one-road countries and use the hotel to discover potential VIP customers, attracting them to Macau for tourism and consumption. Macau's casino resort has a scale advantage, gaming representatives have rich experience of finding VIP guests and provide customized service to them, Macau has a cultural blend of Chinese and Western cultures. These advantages have laid a solid foundation for attracting one-belt-one-road tourists.

Keywords: One-belt-one-road; Macau; Gaming companies, Regional Diversification

**收稿日期**：2018-12-15

**作者简介**：曾忠禄，澳门理工大学教授。