

澳門荷官的群體特徵及需求與退出機制

唐家龍 羅文海

[摘要] 荷官群體因其優厚薪酬、入職門檻低和政策保護而被人熟知。由於博彩業的快速膨脹，荷官成為澳門從業人員最多的職業群體之一。隨着博彩業進入深度調整階段，有博企向市場發出釋出荷官人力資源的信號。在對荷官群體的從業人數、性別、年齡、學歷等進行分析後，發現在博彩業下滑的態勢下，荷官群體的就業量和需求明顯下降，女性荷官比例上升，初中和高中教育水平仍佔主體，但從年齡上看，年輕勞動力明顯減少，45歲以上荷官比例大幅上升。因此，結合澳門產業結構和荷官群體的特徵變化，特區政府和博企都應在人力資源政策上作出整調，以應對可能出現的危機。

[關鍵詞] 澳門 博彩業 荷官 人力資源 社會價值觀

澳門博彩業一業獨大，產業結構相對單一。博彩業的發展對澳門經濟和社會發展產生了極其重大的影響，按澳門博彩監察協調局公佈的數據，2016年首季博彩毛收為563.89億元（澳門元，下同），賭收同比下跌13.3%。^① 博彩收益多月連續下滑，博彩業對澳門經濟及其他相關行業的影響慢慢浮現。令人感受最深的，莫過於當前賭客數量明顯減少，在過往的高峰時期，賭場各處人頭湧湧，員工經常因人手不足而難以申請休假，然而，博企現在卻不斷鼓勵員工休假及內部轉職，似乎賭收下滑的危險已漸漸迫近。學者羅靜在賭權開放四年後的分析中指出，當博彩業利潤下降時，博彩業本身的持續發展將成為問題。^② 隨着周邊國家經濟和政策環境的波動，澳門這個產業結構單一的開放式微型經濟體所受到的影響，^③ 已明顯地反映在博彩毛收入的大幅下滑之上，而其不景氣的影響已輻射至其他行業。因此，博彩業的調整及產業適度多元已成為特區政府及社會各界的共識。

產業調整勢在必行，此舉意味着整個社會的各種資源配給都會發生一定的改變。作為澳門經濟支柱和龍頭產業，過往社會資源嚴重傾斜於博彩業的情況已開始轉變，多餘的資源將向其他行業釋

作者簡介： 唐家龍，天津市科學學研究所副所長、經濟學博士。天津 300011；羅文海，澳門城市大學工商管理碩士。

① 澳門特別行政區政府博彩監察協調局，<http://www.dicj.gov.mo/>。

② 羅靜：《外國資本進入澳門博彩業的經濟、社會後果》，黃平主編：《挑戰博彩：澳門博彩業開放及其影響》，北京：社會科學文獻出版社，2008年。

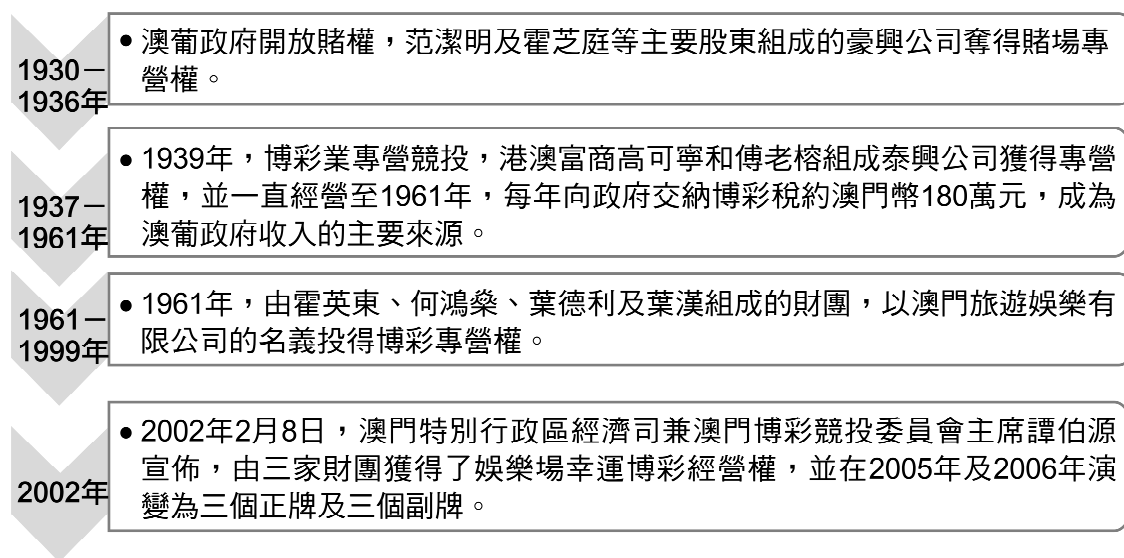
③ 王永中：《澳門產業結構的存在問題及其改進方向》，《澳門研究》（澳門）2015年第3期。

放出。隨着調整時間的推移和步伐的加深，企業釋出多餘資源的需求越來越強烈。2015年第4季就業人口393,100人，直接或間接與博彩業相關的職位達92,800人，佔就業人口的23.6%，當中，直接與博彩業相關的職位有56,900人，高達61.3%。荷官群體有24,600人，佔直接與博彩業相關職位的43.2%，^①即差不多每16名就業人口中就有一位荷官。在博彩業賭收大幅下滑及產業調整的時期，作為澳門最大的就業群體之一，荷官如何面對就業環境的改變？特區政府如何協助其順利轉型，減少社會的負面影響？

一、博彩業的發展及荷官群體的就業形勢

博彩業每次的改革都對澳門的經濟形勢產生重要的影響，也對澳門的勞動力市場尤其是荷官群體的供給與需求產生重大影響。澳門博彩業主要經歷了四次變革（圖1），每次變革都為澳門經濟注入了有利的發展因素。1930年的第一次變革中，豪興公司在1932年購買了一艘奧地利驅逐艦，將其改為客輪，把港澳航程由4小時縮短到2小時30分，成功地吸引了大量的香港賭客。1937年的第二次變革，泰興公司提升配套設施和完善博彩制度，使澳葡政府增加了近三倍的庫房收入。1961年的第三次變革，澳門旅遊娛樂有限公司推動博彩旅遊業全面發展，其經濟“龍頭”地位得以確立。^②到2002年的第四次賭權變革，澳門生產總值從2002年開始至2015年，每年平均實質增長達9.6%（其中2014和2015年是-0.9%和-20.3%，如撇除此二年，則澳門生產總值從2002—2013年每年平均實質增長達12.9%）。^③由此可見，澳門博彩業的每次變革對澳門經濟都產生了正面影響。

圖1 澳門博彩業變革趨勢圖（1930—2002）



資源來源：澳門博彩監察協調局

① 澳門特別行政區政府統計暨普查局，“人力資源需求及薪酬調查—博彩業”（2015年第四季），<http://www.dsec.gov.mo/>。

② 鍾堅、朱敏：《澳門博彩業發展的歷史考察與成效分析》，《深圳大學學報》（深圳）2005年第4期。

③ 澳門特別行政區政府統計暨普查局，<http://www.dsec.gov.mo/>。

澳門回歸前，特別是1996年以來，經濟已經連續三年負增長。賭權開放成爲特區政府短期治標、實現增速回升的簡單而有效的手段。^①陳章喜和區楚東利用數據包絡分析(DEA)，對澳門1997—2006年的經濟效率進行動態比較，證實賭權開放提高了博彩業旅遊業的經濟效率，減少了行業資源浪費，擴大了經濟的產出能量。^②但受到忽視的一點是，博彩業的邊際利潤正在下降。羅靜指出，2002—2006年，雖然博彩業的營業額在增長，但每一張賭枱的盈利水平卻在下降。^③可以預料的是，這一情況到當前應已陷入更加嚴重的地步。

博彩業一業獨大的缺陷逐漸顯現。馮邦彥、趙雪梅指出，澳門產業結構過於單一，易受外圍經濟影響，產業結構適度多元將是其經濟發展的出路。^④吳偉東也指出博彩業獨大的經濟發展模式，顯著地改變了澳門勞動力市場的對應性安排及勞動力資源的開發。一旦博彩業陷入困境，將可能導致大規模的裁員和失業，而勞動力資源開發的不足，很可能形成再就業困難，給澳門經濟社會的穩定與發展帶來嚴重的影響，^⑤而此一危機直接指向荷官群體。博彩從業員群體面對相當大的工作壓力，出現了一些社會或家庭問題，值得特區政府關注及支援。^⑥吳偉東、郭騰軍更指出，產業結構的單一化增加了低端勞動力的需求和薪酬，促使部分青少年過早地停止接受學校教育，只能在較爲單一的行業就業，增加了其就業風險。^⑦

博彩業的發展爲澳門居民帶來大量的就業機會。曾幾何時，其提供的優薪厚職成爲不少學子的理想職業，表現爲“寧要賭桌，不要書桌”的社會價值觀，對澳門人力資源競爭力提升造成深遠的影響。研究指出，在博彩業發展的鼎盛時期，人力極度緊缺，甚至出現大量銀行職員轉行荷官的現象，其職位薪金在2002年突破了17,000元。高額薪金使得年青人蜂擁而至，不少青少年輟學去做荷官。^⑧吳偉東指出，在大量需求荷官時期，由於其入職條件與技能要求不高，但薪酬卻比教育業、金融業及社會福利等行業的收入中位數都高。^⑨蘇恒泰和王鈺婷在2007年以問卷方式調查了1,664名中學生，當中有5.2%畢業後希望投身荷官，若有賭場給予他們聘書，他們會即時進入賭場工作，有12%受訪學生表示願意放棄學業。^⑩博彩業或荷官高薪酬、低技術、低門檻的特點，吸納了大量沒有工作經驗的勞動力，使許多學生的就業和求學觀發生了變化。

① 王斌康：《澳門博彩業專營權有限開放對澳門社會經濟發展的影響分析》，黃平主編：《挑戰博彩：澳門博彩業開放及其影響》，北京：社會科學文獻出版社，2008年。

② 陳章喜、區楚東：《賭權開放對澳門博彩旅遊業經濟效率影響的動態分析》，《旅遊學刊》(澳門)2009年第10期。

③ 羅靜：《外國資本進入澳門博彩業的經濟、社會後果》，黃平主編：《挑戰博彩：澳門博彩業開放及其影響》，北京：社會科學文獻出版社，2008年。

④ 馮邦彥、趙雪梅：《微型經濟體產業適度多元化理論與實證研究：以澳門為例》，《澳門理工學報》(澳門)2006年第3期。

⑤ 吳偉東：《博彩業發展與澳門勞動力資源開發》，《城市觀察》(廣州)2013年第6期。

⑥ 李曉東：《澳門博彩業從業員的發展狀況研究》，華南科技大學碩士論文，2013年。

⑦ 吳偉東、郭騰軍：《產業結構與青年的就業選擇：對9名澳門青年的深度訪談分析》，《中國青年研究》(廣州)2012年第3期。

⑧ 羅靜：《外國資本進入澳門博彩業的經濟、社會後果》，黃平主編：《挑戰博彩：澳門博彩業開放及其影響》，北京：社會科學文獻出版社，2008年。

⑨ 吳偉東：《博彩業發展與澳門勞動力資源開發》，《城市觀察》(廣州)2013年第6期。

⑩ 蘇恒泰、王鈺婷：《澳門中學生參與賭博及投身博彩意向研究報告》，澳門：澳門工福問題賭徒復康中心，2007年。

二、澳門荷官群體的基本特徵

荷官一詞來源於粵語（尤見於港澳），其由來乃因荷官是在賭場裏緊盯着客人的錢包（粵語：荷包）的職員，他們工作時常常如官員般木無表情，故名“荷官”。在美國，荷官（dealer 或 croupier）又稱莊荷，是指在賭場內負責發牌、殺賠（收回客人輸掉籌碼、賠彩）的一種職業。莊荷一般指撲克類遊戲的職員，但亦有例外，如花旗骰（craps）的莊荷亦稱為 dealer。^① 1932年，豪興公司客輪啓用，航程的縮短使香港的賭客大增。^② 當時的香港賭客稱澳門荷官為“班長”，其意是在博彩過程中，荷官負責控制牌局的遊戲速度和賠彩，給予賭客如賭桌領導者的感覺。

荷官職位乃博企賭桌部前線最低階的其中一個職位，其工作是按照企業標準的工作流程，向客人提供專業的服務及良好的體驗，是在整個博彩娛樂體驗中，與客人接觸最多及影響最大的其中一個環節。荷官主要負責博彩遊戲的操作（籌碼殺入和賠出），在整個工作流程中，荷官對遊戲規則的熟練程度、計算速度、精神的集中、抗壓能力、溝通技巧和工作態度等都是基本要求。其中，遊戲規則的熟練程度和計算速度可以通過培訓及工作經驗而逐漸提升，但精神的集中、抗壓能力、溝通技巧和工作態度等只能透過工作實踐自我學習。

博彩遊戲的吸引力主要來源於其刺激性和互動性，刺激程度根據個人對投注金額大小的承受能力而決定，而互動性則直接與荷官相關。由於他們在客人博彩互動過程中扮演著主要角色，因此常被客人視作遊戲結果的關鍵責任者。有時客人會在博彩失利時，把不滿情緒宣洩到荷官身上，以粗言穢語相向、敵視、出言恐嚇，甚至出現肢體衝突。而在企業的角度，荷官與客人的互動性及其顧客服務的好壞，是決定客人在娛樂場停留時間的長短和回頭消費率的關鍵。

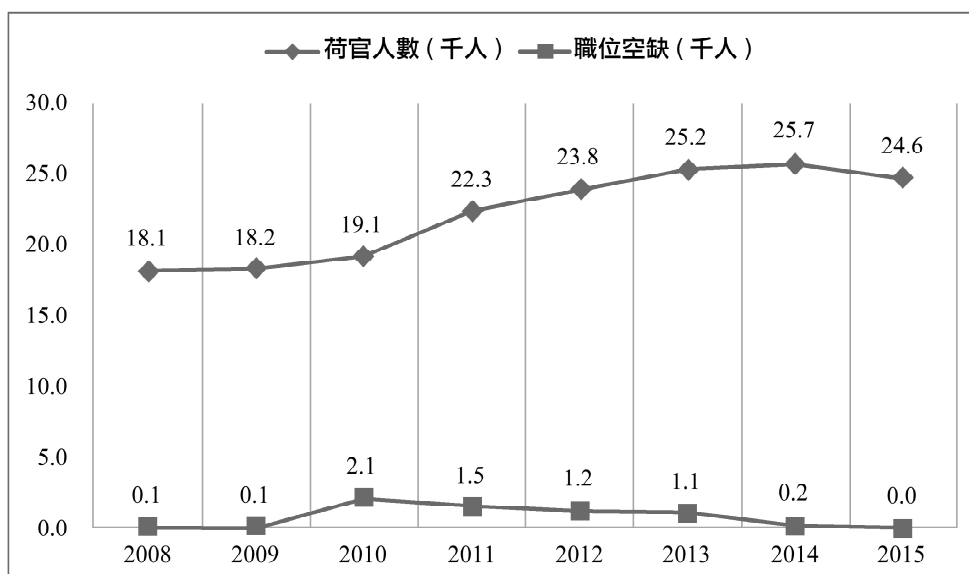
（一）荷官群體的就業規模

荷官群體值得社會關注，除了因其改變了社會價值觀外，另一點就是其就業人口的龐大數量。數據顯示，澳門經濟在2008年金融危機後，經過一年時間的調整，從2010年步入高速擴展階段，博彩毛收入從2009年的1,203億元增長到2010年的1,895億元，增長超過57%，荷官群體的就業人口隨博彩業發展迅速膨脹，2010年荷官職位的空缺高達2,120人，而其群體從2009年的18,200人增加到2014年的25,700人，增長超過41%。然而在2014年，受外圍經濟波動及中國內地政策的影響，賭收開始大幅下滑，但荷官群體的數量卻只從2014年的25,700人下降到2015年的24,600人，只減少1,100人（圖2）。

① 李曉東：《澳門博彩業從業員的發展狀況研究》，華中科技大學碩士論文，2013年。

② 鍾堅、朱敏：《澳門博彩業發展的歷史考察與成效分析》，《深圳大學學報》（深圳）2005年第4期。

圖2 荷官群體就業及空缺變化(2008-2015)



數據來源：澳門統計暨普查局

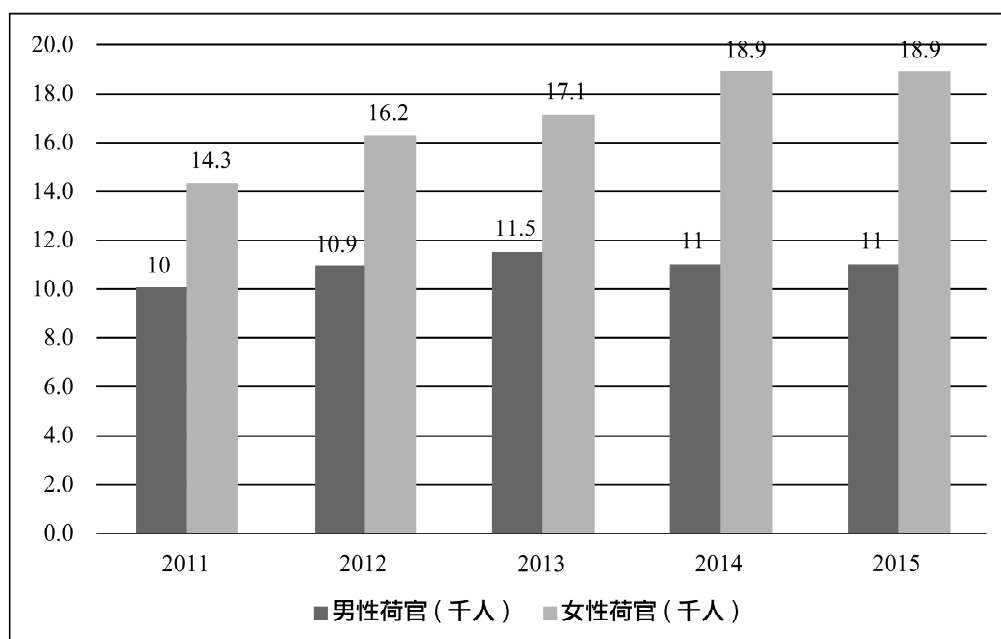
(二) 荷官群體的性別、年齡、教育程度

由於對荷官群體的性別、年齡及教育的統計資料從2011年才開始被正式被分類為一項獨立數據，故此處與上文所採用的數據年份不一致。

荷官職位的男女比例在2011-2015年略有變化，女性荷官從2011年的58.8%，逐年增加到2015年63.2%，而男性荷官則從2011年41.2%，逐年下降到2015年36.8%，顯示出在勞動密集型的服務性行業中，女性荷官比男性具有較大的優勢(圖3)。黃安余在2007年的研究中指出，澳門人力資源市場的其中一個特徵，是女性勞動力參與率呈持續穩定增長之勢，女性勞動者就業有所擴大，職業婦女比重上升，社會地位不斷提高，而其原因在於女性接受高等教育呈上升趨勢。^①而在荷官而言，女性在外表、耐心、笑容、語氣、工作行為上的特點，可能是其比例持續增加的原因之一。

^① 黃安余：《澳門勞動力市場運行與特徵》，《現代經濟》(上海)2007年第1期。

圖3 荷官群體的性別比例（2011－2015）



數據來源：澳門統計暨普查局

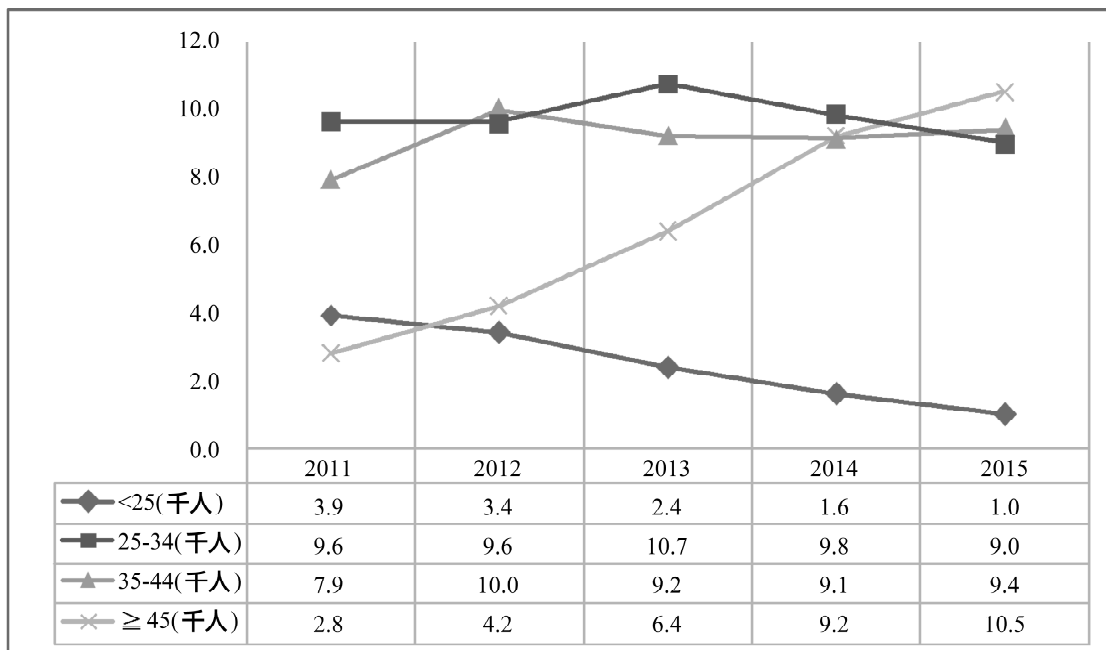
年齡結構分佈資料反映澳門年輕勞動力就業傾向的改變，其中在<25這個年齡層面，荷官人數與博彩業發展呈現反向的遞減，從2011－2015年大幅減少到1,000人。自2012年起實施的第10/2012號法律《規範進入娛樂場和在場內工作及博彩的條件》，禁止未滿21歲的人士在娛樂場內從事職業活動，讓部分打算輟學或不升學的青少年，無法在21歲前從事荷官工作而繼續學業或從事其他行業，法律實施成爲一個年輕荷官減少的重要因素。另一點是隨着年輕一代接受教育程度和技能的提高，增加了就業市場職位選擇及薪酬，令其對荷官職位的興趣和加入意欲逐年下降。而≥45這個年齡層面的荷官人數則每年遞增，成爲最大的荷官群體年齡層（圖4），反映博彩業在高速發展時期，降低入職門檻和提高薪酬的手段從澳門緊缺的勞動力市場中不斷吸納大量勞動力，進一步擠壓了其他行業的生存空間。學者指出，博彩業一業獨大使生產資源過度聚集，進而擠壓了其他產業尤其是中小企業的生存空間，其他與之無關的行業逐漸萎縮。^①

2012－2015年間≥45歲人士的迅速增加，大量工作技能較低和年齡較長的人士成爲荷官，使現在博彩企業賭桌部出現了一個有趣的現象：即職位與年齡呈反方向的變化，區域經理較監場主任年輕，而監場主任較荷官年輕。其中，有一個問題值得關注，即在博彩業飽和或縮減規模時，博彩企業必定會釋放出多餘的人力資源，而按現時的資料可知，當中大量的都是低技能、低學歷的青年人或年齡較長者，而他們被釋出時，其再就業便成爲一個值得關注的問題。而學者也指出，澳門勞動力市場的長期失業者，主要相對集中於年齡偏大及教育程度偏低的勞動群體。^②

① 馮邦彥、趙雪梅：《微型經濟體產業適度多元化理論與實證研究：以澳門為例》，《澳門理工學報》（澳門）2006年第3期。

② 黃安余：《澳門勞動力市場運行與特徵》，《現代經濟》（上海）2007年第1期。

圖4 荷官群體的年齡結構 (2011 - 2015)



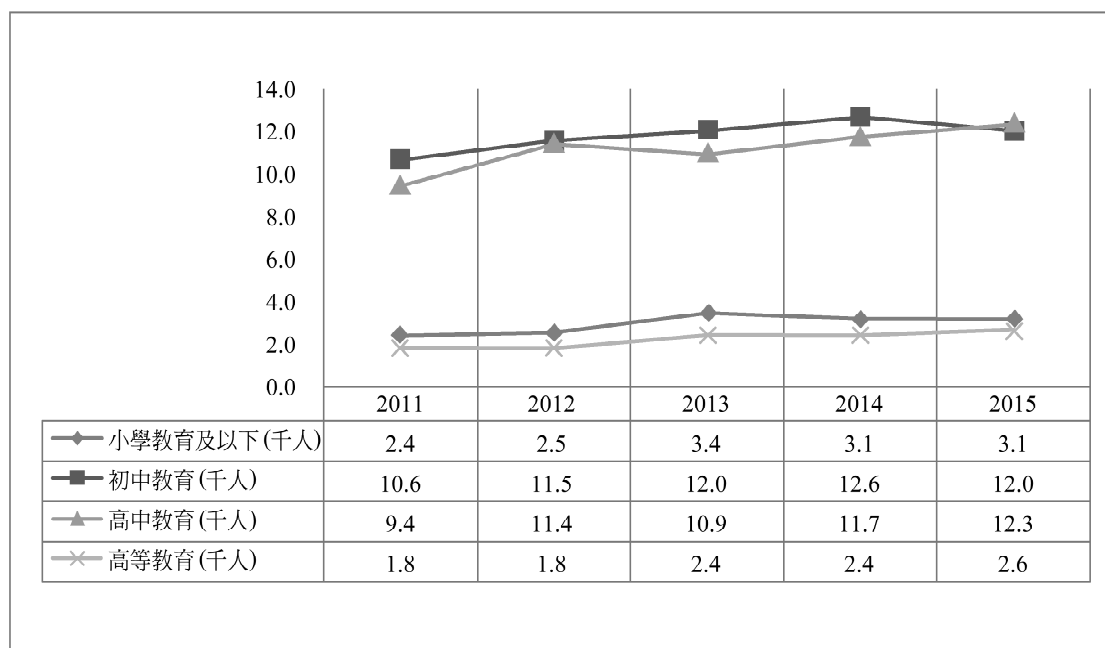
數據來源：澳門統計暨普查局

至於荷官群體的教育程度，小學教育程度的荷官從2011年的9.9%，遞增至2013年11.8%，但在2014年賭收下滑時，下降回2015年10.3%，而初中教育程度的荷官從2011年的43.8%微減至2015年40%。高中教育程度的荷官從2011年的38.8%逐年遞增至2015年的41%，而高等教育程度的荷官群體也從2011年的7.4%增加至2015年8.7%。其中，小學與初中教育程度的荷官從2011 - 2015年佔整體的53.7%逐年減少至50.3%，但仍佔據荷官群體的“半壁江山”。雖然荷官群體的教育程度呈上升趨勢，但高中或以下教育程度者仍佔整體的80%以上(表5)。學者指出，勞動力素質低下無法配合澳門經濟發展所需，影響產業結構的整合和升級，同時影響勞動力向上流動的機會，他們只能集中於博彩行業中的非管理職位，形成惡性循環，企業的管理層依靠輸入專才，荷官只能在企業基層轉動。^①另一學者也指出，從勞動力對技術進步、產業升級和經濟增長的促進作用來看，技術水平與受教育程度是勞動力素質的基礎，對其技能和專業技術的提升和終身發展十分重要。^②因此，荷官群體教育程度的提高，不但對博彩業發展和產業調整有着正面的作用，也對其個人晉升、提升整體的社會競爭力有利。

① 羅冠東、呂開顏：《淺析澳門博彩業就業市場現狀》，《2010公益事業與彩票產業國際學術研討會論文集》，澳門：澳門理工學院博彩暨教學研究中心，2010年。

② 吳偉東：《博彩業發展與澳門勞動力資源開發》，《城市觀察》(廣州)2013年第6期。

表 5 荷官群體的教育程度 (2011 - 2015)



數據來源：澳門統計暨普查局

三、荷官群體需求與退出的環境分析

(一) 澳門勞動力市場開發程度未能配合產業結構的升級需求

澳門單一的產業結構不僅對經濟發展存在極大隱憂，還出現了就業選擇單一及社會價值觀扭曲的問題。博彩業獨大造成的社會資源傾斜，是澳門選擇優勢產業帶動經濟發展而造成的結果，因此創造了一個特殊的就業環境——博彩業低門檻的入職條件卻提供優厚薪酬，令澳門居民追求知識和提升競爭力的意願大減。在某一時期，荷官甚至比一個知識工作者的薪酬還要高，因此造成澳門居民就業價值觀的改變，而這將是澳門經濟發展在人才儲備和供求的瓶頸。在荷官群體的教育程度中，小學和初中程度的荷官佔據總體的50%以上。在政策引導下的博彩產業調整和升級，如何改變荷官群體的素質以配合之，將是一個極大的挑戰。

(二) 人口老化速度加快的潛在影響

據澳門統計暨普查局的《2011 - 2036 澳門人口預測》，本地居民年齡中位數將由2011年的38.2歲增至2036年的45.5歲，增加7.3歲。預計老年人口比例將由2011年的8.5%（40,800人）迅速上升至2036年的23.7%（157,200人）；另一方面，成年人口比例下降，由2011年的77.9%（375,500人）逐步收窄至2036年的61.4%（406,800人）。^①澳門人口預測與荷官群體年齡結構呈相同的發展趨勢，預測老年人口數據由2011年至2036年增長15.2%，而荷官群體≥45這個年齡層的變化從2011年的11.5%至2016年的35.1%，會增長了23.6%，2011 - 2015年的年平均增長率約為5.9%。因此可以假設，在荷官群體人數沒有增加和年平均增長率5.9%的情況下，五年後荷官群體≥45的年齡層可能從2016年的11,120人增加至2021年的13,980人，

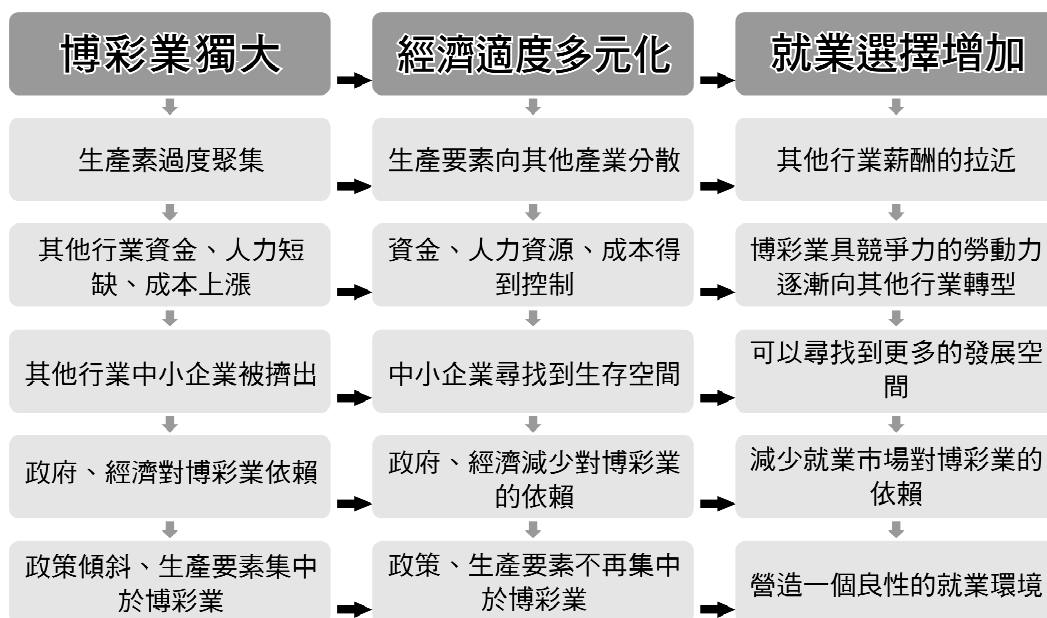
① 澳門特別行政區政府統計暨普查局，《2011 - 2036 澳門人口預測》，<http://www.dsec.gov.mo/>。

約佔荷官總體的46.7%，即三個荷官中就有一個是≥45年齡層。按照此一趨勢，荷官群體的年齡老化程度將會十分嚴重。

（三）經濟適度多元對荷官群體的擠出效應

博彩一業獨大引起“擠出效應”和“馬太效應”，將會在經濟適度多元的調節下減弱，而理論上，這將增加勞動者的就業選擇，減少經濟對博彩業的依賴（圖6）。^①然而，荷官群體未必受惠，由於小學和初中教育程度的荷官佔群體的50%以上，以及≥45年齡層的不斷上升，在產業調整的過程中，他們可能難於轉換到其他領域就業。再加上政策原因和教育水平的提高，越來越少<25年齡層的人士選擇從事這個職業，而經濟適度多元將拉近其他行業與博彩業的薪酬水平，他們加入博彩業成為荷官的意欲將會更低。因此，可以預料，在經濟適度多元調整中，只有一些學歷和競爭力較高的荷官能順利轉型，而取而代之的是，更多低學歷和技能勞動力進入荷官群體，形成社會及就業市場對低學歷和技能勞動力的擠出效應。

圖6 經濟適度多元對荷官群體的擠出效應



（四）荷官群體進修的意欲

目前，荷官的入職要求是擁有澳門居民身份證、懂得95數，^②以及願意24小時輪班工作，其入職門檻和技能要求較低。荷官技能單一，工作流程機械，隨着從事時間、年齡、技能熟練度的增加，以及長期處於無甚變化的工作環境，從業員個人的危機意識和思考能力也隨之而下降。輪班工作代表着休息時間的不固定，容易引起長期疲倦和精神不佳，但荷官工作需要從業員高度集中精神以減少出錯，因此，很多荷官經常出現失眠或情緒緊張問題。如荷官選擇繼續進修，提

① 馮邦彥、趙雪梅：《微型經濟體產業適度多元化理論與實證研究：以澳門為例》，《澳門理工學報》（澳門）2006年第3期。

② 95數是從1到99的抽佣數表，每份莊的投注且中彩金額將會抽取5%作為佣金。

高技能和學習新知識，其前提必然是放棄一些休息時間以及衡量是否能順利完成第二天的工作，這樣便大大地增加了進修的難度。而真實情況是，隨着時間的推移，越來越多的荷官由於休息時間的減少和不固定而放棄繼續進修，導致個人競爭力減弱，而其結果是，他們只能繼續從事荷官職位或等待企業給予晉升機會。

結語

經濟適度多元是社會各界對澳門發展前景的共識。特區政府為實現產業結構的轉變，必需加快完善相關設施、法律、經營環境等基礎配套，可通過優惠政策或稅收等方式引導產業發展方向，利用博彩業提供的龐大稅收盈餘，開展針對性的培養人才計劃。博彩業調整是澳門經濟適度多元的一個重要環節，當中需要勞動力的配合和再配置。然而，作為澳門從業人數最多的職業群體之一，在荷官群體中，小學和初中教育程度的從業員現已佔總體的50%以上，且有老年化的趨勢。荷官群體技能的單一就如同澳門產業結構單一一樣，有着相同的危險，但產業調整和升級對澳門而言必定長遠受惠，而荷官則不然，在調整和升級的過程中，他們容易受到衝擊，或出現再就業困難等問題。為減少荷官群體個人的職業危機，他們必需按就業市場的需求和個人喜好，提升個人技能，增加競爭力。特區政府宜制定一些政策，指引博企加強對荷官的培訓和協助其繼續進修，甚至可以此來衡量博企對澳門社會的貢獻，將此指標納入賭權續牌的條件之一。此外，在不明朗的經濟環境和日益激烈的市場競爭中，博彩企業的發展步伐和規模必定作出相應的調整，從統計暨普查局的資料可知，博彩企業已改變了對勞動力的需求，荷官群體結構已開始改變，其程度會隨着調整程度逐漸加深。因此，特區政府應針對博彩業將釋放其高速發展時所吸納的大量低技能和學歷的勞動力，制定過渡性措施，以緩解對社會和就業市場造成的衝擊。最後，值得一提的是，荷官群體在澳門博彩業發展過程中作出的貢獻不應被社會和大眾忽視。作為商業社會中的一種職業，荷官按自身的社會條件追求利益最大化，是一個經濟人的自然行為，他們在收取優厚薪酬背後所付出的時間、努力和健康，也不是每個人都願意付出的，社會應以客觀的角度給予其相應的尊重及認同。

[責任編輯 陳超敏]