

澳門博彩公司非博彩多元化發展現狀及 必要性分析

曾忠祿

[摘要] 本文分析六家博企非博彩業務發展的現狀，比較了澳門與拉斯維加斯的差距，探索了導致差距的原因，其中最主要導因是資源的制約。本文利用顧客總價值理論、物業空間使用效率理論、滿足顧客一站式消費需要，以及未來居民人口對博彩消費的適應性理論，論證了博企非博彩多元化的必要性。然而，澳門的非博彩多元化發展不能以拉斯維加斯為標準，因為兩地土地資源不同，面對的顧客也不同。澳門博企的多元化應該根據市場的發展逐步推進，多元化的項目應該是有可能成為公司新的利潤中心的項目。

[關鍵詞] 澳門 博彩公司 非博彩設施 多元化 比較分析

為了使澳門在激烈的國際競爭中保持優勢，特區政府在回歸後便一直努力嘗試改變澳門對博彩業的過分依賴，實現經濟多元。早在賭權開放之時，特區政府在選擇博彩公司時，就特別提出希望通過博彩業的發展促進產業多元化。例如，在2001年的《施政報告》中，經濟財政範疇就提出：通過博彩業的發展帶動其他相關的周邊行業，如酒店業、飲食業及會議展覽業等。^①十年以後的2011年，在考慮各家博企新建娛樂場的賭枱批給時，特區政府也強調非博彩元素的重要性，當時的經濟財政司司長譚伯源為此表示：未來新博彩項目獲批的賭枱數量，會考慮非博彩設施的投資。^②而在2016年提出的《澳門特別行政區五年發展規劃（2016—2020年）》中，特區政府更提出了長期發展目標：將澳門建設成為一個以休閒為核心的世界級旅遊中心，且特別指出，為達到該目標，在未來的五年時間裏，非博彩行業的收益應逐步上升，包括批發及零售、酒店、飲食等的收益應有所增長，並進一步發揮博彩業與非博彩行業的聯動效應。澳門的博彩企業對政府的推動有甚麼反應呢？博彩企業的多元化應該怎樣發展呢？本文擬分析澳門六家博彩企業多元化的進展，^③並從理論上及現實發展趨勢上，討論多元化的價值以及未來博彩發展多元化的對策和建議。

作者簡介：曾忠祿，澳門理工學院博彩教學暨研究中心課程主任、教授、特區政府經濟發展委員會委員。

① 澳門特別行政區政府：《2001年財政年度施政報告》。

② 《一物換一物》，《商訊》（澳門）2013年總第90期，第60頁，<http://www.bizintelligenceonline.com/content/view/1363/2/lang/>。

③ 六家博彩企業是澳門博彩控股有限公司（簡稱“澳博”）、永利渡假村（澳門）股份有限公司（簡稱“永利”）、銀河娛樂場股份有限公司（簡稱“銀河”）、威尼斯人澳門股份有限公司（簡稱“威尼斯人”）、美高梅金殿超濠股份有限公司（簡稱“美高梅”）和新濠博亞博彩（澳門）股份有限公司（簡稱“新濠”）。

一、六家博企非博彩領域的發展現狀

六家博企對特區政府提出的非博彩領域多元化的建議都持積極態度，這體現在一些學術論壇，^①以及各家公司的中期／年度報告中。除了態度外，各家企業也都有積極的行動，它們在氹仔建成或正在建設的娛樂場都有更多的非博彩娛樂設施。六家博企的非博彩多元化，最重要的領域首先是酒店，其次是餐飲，再接下來依次是零售、會展和表演。

（一）酒店

酒店是博彩企業最重要的多元化部門。2016年拉斯維加斯金光大道有46家博彩年收入在100萬美元以上的企業，酒店客房是僅次於博彩的收入（博彩佔34%，酒店客房佔28%），酒店客房的收入相當於博彩收入的82%，但酒店的利潤水平卻高於賭場。2016年46家賭場酒店的酒店收入扣除成本後是30.8億美元，而同期這些酒店的博彩收入扣除成本後只有20.9億美元。^②盧卡斯（Anthony F. Lucas）和基爾比（Jim Kilby）分析了典型的拉斯維加斯賭場度假村各種利潤中的相對貢獻後得出結論，^③對收入貢獻最大的部門第一是酒店、第二是餐飲；而對利潤的貢獻，最大的是酒店和角子機。因此，酒店對博彩企業的重要性由此可見。

澳門各博彩企業也知道酒店的重要性，因此也注重酒店的建設。目前，六家企業設施中共有酒店客房24,750間（根據六家公司2016年年報計算），^④佔澳門所有酒店客房數量的68%，當中有很多是世界著名酒店品牌。

六家博企的酒店對目標顧客的定位也呈多元化趨勢。早期在澳門建設的酒店主要針對高端顧客，最近幾年建成的酒店既針對高端顧客，也針對中等消費的顧客。例如金沙中國設施裏的酒店，有針對高端顧客的四季酒店，每日住宿均價為364美元，也有針對中端顧客的金沙城中心的酒店，每日均價僅為148美元，相當於四季酒店的40%（《金沙中國2016年度報告》）。

（二）餐飲

如前所述，餐飲是拉斯維加斯賭場酒店各種業務中收入僅次於博彩和酒店的收入來源。2016年拉斯維加斯金光大道46家賭場酒店的收入中，餐飲的比重高達23.2%。扣除成本之後的純收入達到15.6億美元，這大約相當於扣除成本後的博彩收入的75%。澳門的各家博彩企業也注意到餐飲的重要性。永利公司的主席及行政總裁史提芬·永利（Stephen Wynn）曾指出：餐飲（而不是過山車）才是家庭娛樂的真正體現。^⑤各家公司都重視餐飲業務的發展，並把自己設施裏的著名餐館作為行銷的工具。目前博彩公司經營的餐飲店鋪（包括休閒餐飲、咖啡店等）超過374間，^⑥

① 例如在2017年3月22日澳門理工學院主辦的“澳門綜合旅遊休閒企業與社會責任論壇：促進休閒娛樂，成就經濟多元”，本文一些資料也是從此論壇上取得。

② Nevada Gaming Control Board, “Annual Nevada Gaming Abstract Report, 2016 Abstract,” <http://gaming.nv.gov/index.aspx?page=144>.

③ Anthony F. Lucas, Jim Kilby, *Introduction to Casino Management*, Escondido, CA: Okie International, Inc., 2012.

④ 這裏統計的包括了在博企設施裏面的客房，但其所有權可能不屬於博企。此外，澳博的衛星賭場酒店客房未反映在其年報或中報中，因此澳門博彩企業實際擁有的客房數量可能比本文計算的還要高一些。

⑤ Ben Blaschke: 《史蒂芬·永利稱澳門的多元化計劃被“誤解”》，《環球博彩》2016年8月18日。

⑥ 根據各家公司的2015年年報、2016年中期報告和網頁統計。由於澳博的年報或中期報告都沒有旗下的衛星娛樂場的數據，這些娛樂場網上的數據也不全面，故實際餐飲店鋪的數量可能還要多一些。

其中有法國菜、日本菜、義大利菜、印度菜和中國南北不同菜系的大餐。許多餐廳都獲得了米芝蓮（米其林）星級，榮獲多項大獎，主要餐廳都有著名的大廚主理。

（三）零售

第三個多元化發展的方向是零售。在對各家公司的年報、中報、網頁，以及電話訪問得到的資料，可知目前六家博企設施中經營的零售商店至少有1,291間，其中包括很多世界著名的零售品牌。

（四）非博彩娛樂

第四個發展方向是非博彩娛樂。在這方面，六家公司都根據自己的條件努力發展。主要的項目包括大型舞台表演、3D影城、表演湖、藝術展、微電影、藝術品收藏等。非博彩娛樂還包括各種節事活動，例如啤酒節、明星演唱會、魔術表演、拳擊表演等。在大型舞台表演方面，金沙和新濠博亞作出了很大的嘗試。金沙與太陽劇團合作的Zaia，2008年在澳門上演，曾轟動一時。只是由於票房收入不佳，合作於2012年提前終止，但金沙並沒有放棄大型舞台表演市場，2017年2月又與北京華嚴集團合作，推出了新的大型舞台節目《西遊記》。而新濠博亞於2010年推出《水舞間》，至今為止已有400萬觀眾觀賞。^①兩家公司都為大型表演設計了專門的劇院，金沙的劇院可容納1,800人，而新濠博亞的則可容納2,000人。

（五）會展活動

多元化發展的第五個方向是會展。六家公司裏面有三家公司在其年報（2015或2016年年報）中提供了會議、宴會廳、展覽場所面積的資料；兩家公司可從其網頁上統計出具體資料；一家公司沒有在這些地方提供任何資料。因此，只能統計到五家公司的會展資料。目前五家企業的會展面積超過21萬平方米，舉辦會展最多的金沙，2016年舉辦的會展活動超過700個。

二、澳門與拉斯維加斯比較

世界以博彩為支柱產業的博彩城市中，拉斯維加斯是非博彩娛樂做得最好的城市。將澳門與拉斯維加斯進行比較，可以看出澳門與最好的標桿之間的差距。2016年，拉斯維加斯博彩年收入在100萬美元或以上的46間娛樂場，博彩收入為58.6億美元，佔整體收入的34%；非博彩收入為112.5億美元，佔整個收入的66%。澳門同期的博彩收入為261.5億美元，佔整體收入的93.6%；非博彩收入為17.8億美元，佔整個收入的6.4%。這些數據顯示，澳門與拉斯維加斯在博彩與非博彩領域的發展方面有較大的差距。拉斯維加斯對博彩產業的依賴程度比澳門低很多（表1）：

^① 本數據於2017年3月22日澳門理工學院主辦的“澳門綜合旅遊休閒企業與社會責任論壇：促進休閒娛樂，成就經濟多元”中取得。

表1 2016年拉斯維加斯與澳門產業的比較^①

	拉斯維加斯	澳門
遊客（萬）	4,294	3,096
客房數量（間）	89,141	24,750
博彩收入（億美元）	58.6	262.5
非博彩收入（億美元）	112.5	17.8
非博彩佔總收入比重	66%	3.6%

然而，澳門與拉斯維加斯是不能完全相比的。首先，兩地的土地資源完全不同，拉斯維加斯的土地資源豐富，而澳門土地資源非常缺乏。因為土地資源豐富，拉斯維加斯46間賭場酒店共有客房近8萬9千間，而澳門六家博企36個娛樂場僅有不到2萬5千間。也因為土地資源豐富，拉斯維加斯2016年接待了近4,300萬人次的遊客，而同期澳門還不到3,100萬人次（表1）。其次，兩地的客源博彩偏好不同。澳門的客源對博彩有更強的消費偏好，而拉斯維加斯的客源則較低。Williams等利用Meta-analysis的方法，分析了26個博彩國家或地區，發現居民博彩參與率最低的國家或地區是丹麥、荷蘭和德國；第二低的國家是英國、韓國、冰島、匈牙利、挪威、法國和紐西蘭；中間水平的是瑞典、瑞士、加拿大、澳大利亞、美國、愛沙尼亞、芬蘭和義大利；高於平均水平的是比利時和北愛爾蘭；參與率最高的是新加坡、澳門、香港和南非。^②該分析顯示，大中華文化的國家或地區居民的博彩偏好比較高。雖然該分析缺乏內地的數據，但根據赴澳遊客的博彩偏好來看，內地居民的博彩偏好應該比香港和澳門更高。面對博彩偏好高的顧客群體，澳門六家博企的博彩收入高於非博彩收入，應是市場吸引力所致。

三、博彩企業多元化的理論基礎

博彩企業需要發展更多的非博彩設施，除了政府的要求外，也有理論上的依據，下面主要從三種理論來說明博彩企業多元化的重要性：

（一）基於顧客總價值理論的多元化要求

在過去相當長的時間裏，博彩企業在考慮顧客的價值的時候，重點是放在顧客的博彩消費上，其非博彩消費以及其他價值都被忽略了。但是，隨着博彩市場競爭的加劇，博彩公司開始重新認識顧客的價值。在拉斯維加斯和大西洋城，由於博彩市場已經進入成熟階段，博彩收入的增長要麼停止，要麼非常緩慢，兩個城市的博彩公司都努力在博彩業務之外尋求利潤，並重新評估非博彩消費對公司的相對貢獻。願意支付高檔酒店房間、水療護理和美食的顧客對賭場行銷人員來說變得越來越有吸引力。^③這些客人可能會賭博，但博彩收入通常僅佔其旅遊總消費的一小部

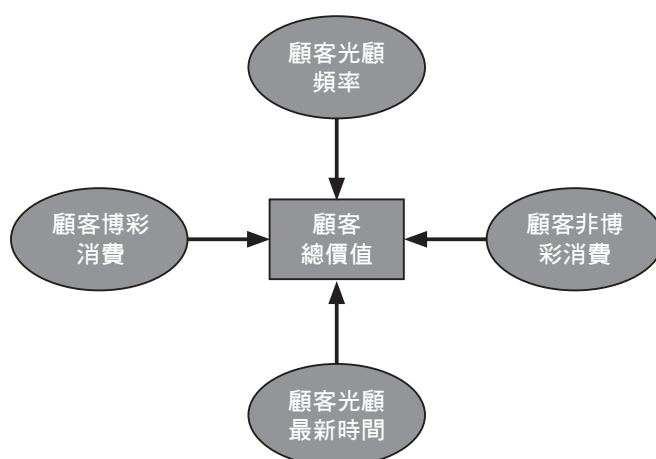
① 作者根據Las Vegas Convention and Visitors Authority、澳門統計暨普查局、Nevada Gaming Control Board and Gaming Commission、澳門博彩監察協調局、六家博企的年報等整理。

② Robert J. Williams, Rachel A. Volberg, Rhys M. G. Stevens, *The Population Prevalence of Problem Gambling: Methodological Influences, Standardized Rates, Jurisdictional Differences, and Worldwide Trends*, Ontario Problem Gambling Research Centre and the Ontario Ministry of Health and Long Term Care, 8 May 2012. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1030.392&rep=rep1&type=pdf>.

③ Anthony F. Lucas, “Estimating Untracked Gaming Volumes by Hotel Occupancy Segment,” *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52, Issue. 2 (2011), pp. 209–218; Anthony F. Lucas, Jim Kilby, *Principles of Casino Marketing*, Norman, OK: Okie International, 2008.

分。因此，今天的博彩公司在評估賭場客戶的價值時，就不只考慮其在博彩消費上的價值，而是需要考慮顧客的總價值。顧客的總價值由顧客在四個方面的貢獻構成：博彩消費（在公司所有物業的博彩消費）、非博彩消費（在公司所有物業的非博彩消費）、客戶光顧公司物業的頻率和光顧的最新時間。每個方面都對總體價值或對賭場酒店的獨特特徵有貢獻（圖1）。因此，博彩公司需要盡可能地在每個顧客的總消費中獲得更大的份額，這導致它們除了在博彩領域中相互競爭外，還需要與各種非博彩的娛樂項目競爭。

圖1 顧客總價值



圖表來源：Elena Champaner-Ghiassi, “The Non-Gaming Business of the Gaming Industry: Evaluating the Contribution of Non-Gaming Amenities at a Casino-Resort Property,” PhD thesis, University of Nevada, 2012.

這種發展的趨勢可以從兩大博彩公司的顧客消費卡管理的變化中看出來。1997年，當時的管理諮詢顧問G. Loveman（曾為凱撒娛樂公司的首席執行官，現僅擔任董事長）開發了客戶忠誠度計劃“總獎勵計劃”（Total Rewards），以追蹤客戶的消費支出。在相當長的時間裏，Total Rewards僅追蹤賭場客人的博彩支出，但13年後的2010年，Total Rewards也把非博彩支出納入了跟蹤的範圍中。此後，美高梅金殿（MGM Mirage）也學習凱撒酒店，利用其顧客忠誠計劃M Life，來跟蹤公司度假村的總客戶支出。^①

對顧客價值的重新認識導致對博彩市場商業模式的重新認識。過去是虧損中心的非博彩娛樂設施，如今需要成為企業重要的收入來源和新的利潤中心（profit center）。新的商業模式要求博彩企業通過大量的非博彩娛樂設施來充分利用顧客的總價值，有更多非博彩休閒娛樂設施的賭場酒店，能讓遊客更長時間地逗留在房間外的酒店設施，從而有更多的消費。

^① Marco Benvenuti, “Total Tracking,” *Global Gaming Business*, Vol. 10, Issue, 12 (Dec 2011), pp. 30–32; Amando Finnegan, “MGM Resorts Launches M Life Rewards Program, will Track Nongaming Spending,” *Las Vegas Sun*, 11 Jan 2011, <https://lasvegassun.com/news/2011/jan/11/mgm-resorts-launches-m-life-rewards-program-will-t/>.

（二）基於房地產理論的多元化要求

房地產方面的研究表明，一個物業發展的規模和範圍對消費者有重要的作用，^①對一個設施的綜合利用，能增加一個物業的商業規模和範圍。綜合性的活動和土地利用存在着重要的時間錯位。由於典型的綜合用途開發項目涉及佔用建築物的不同區位，用作不同的用途，消費者會因不同原因在不同時期使用之，因此建築物空間能夠得到更充分的利用，從而提高建築物的使用效率。又由於具有多種用途的設施，能提供更多的活動，因而能增加建築物對顧客的吸引力，並在不同時間都能吸引顧客。因此，成功管理一座建築物內的空間，可使單獨沒有財務可行性的活動也能有效經營。^②

（三）基於消費者行為理論的多元化要求

眾多的活動集中在一個建築物內，能滿足顧客一站式的採購需要。顧客購買時，希望有不同的產品供應，也希望每一種產品都有多種選擇。將不同的互補性產品放在同一個地方或環境中，能大大增加顧客的消費體驗和消費效率。^③從遊客的角度看，他們到訪任何地方，都希望有較多的東西可看、可做、可體驗。不同的娛樂活動集中在一起，能帶來“範圍經濟”（economies of scope）效益，從而增加一個地方對遊客的吸引力。對博彩娛樂場而言，更多的非博彩設施除了能吸引更多的博彩遊客外，也能吸引大量的非博彩遊客。因此，非博彩設施的增加不但能增加博彩收入，還能提高其他非博彩設施的效益。例如，拉斯維加斯的美高梅金殿（MGM Mirage），其太陽馬戲團的表演至少吸引了200萬遊客到訪，其中80%是住在其他酒店的客人。^④

（四）基於未雨綢繆的現實需要

根據博彩行為的適應性理論，一個地方的人口剛開始接觸博彩時，人們對博彩的興趣比較高，但隨着接觸時間的增加，人們對博彩的興趣會漸趨下降。Williams等利用Meta-analysis對世界202份居民參與博彩的流行率調查進行分析，結果印證了上述理論假設。^⑤數據顯示，從1975到1999年間，26個國家或地區居民參與博彩活動的比重，總體呈上升趨勢，從1975年佔人口的逾60%上升到2000年的逾75%，但從此以後，26個國家或地區總體居民的參與率便呈持續下降趨勢，2012年的總體參與率僅逾60%（圖2）。美國、加拿大的下降始自20世紀90年代末，澳大利亞和其他地方的下降從21世紀初開始。

① Yan Song, Gerrit-Jan Knaap, “Measuring the Effects of Mixed Land Uses on Housing Values,” *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 34, Issue. 6 (Nov 2004), pp. 663–680.

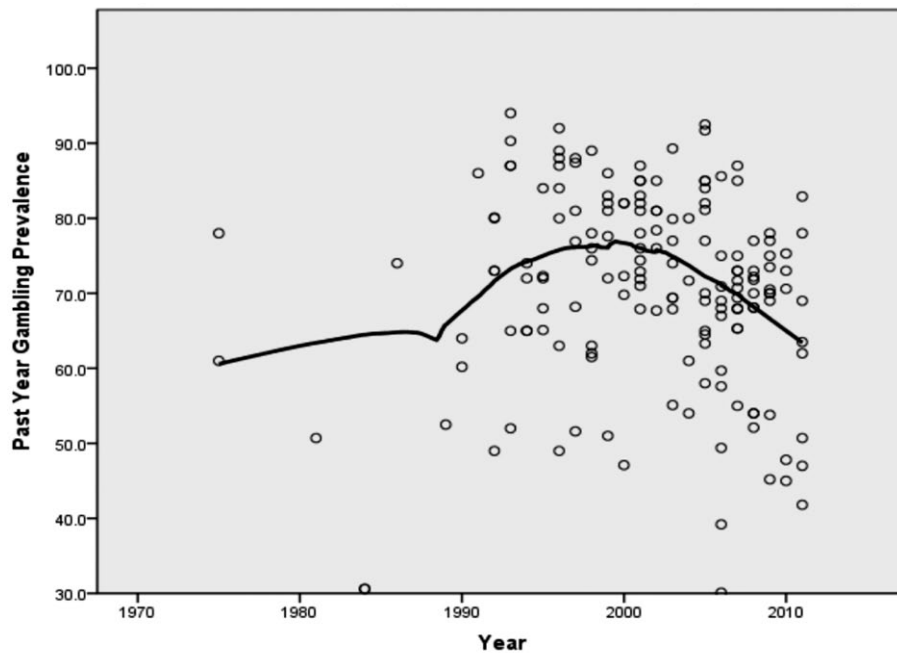
② Alan Rowley, “Mixed-use Development: Ambiguous Concept, Simplistic Analysis and Wishful Thinking?,” *Planning Practice & Research*, Vol. 11, Issue. 1 (1996), pp. 85–98.

③ George Ritzer, *Enchanting a Disenchanted World: Continuity and Change in the Cathedrals of Consumption*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2010.

④ Christopher Palmeri, “The \$600 Million Circus Maximus: How Cirque du Soleil Keeps the Blockbusters Coming,” *Bloomberg Business Week*, 13 Dec 2004.

⑤ Robert J. Williams, Rachel A. Volberg, Rhys M. G. Stevens, *The Population Prevalence of Problem Gambling: Methodological Influences, Standardized Rates, Jurisdictional Differences, and Worldwide Trends*, Ontario Problem Gambling Research Centre and the Ontario Ministry of Health and Long Term Care, 8 May 2012.

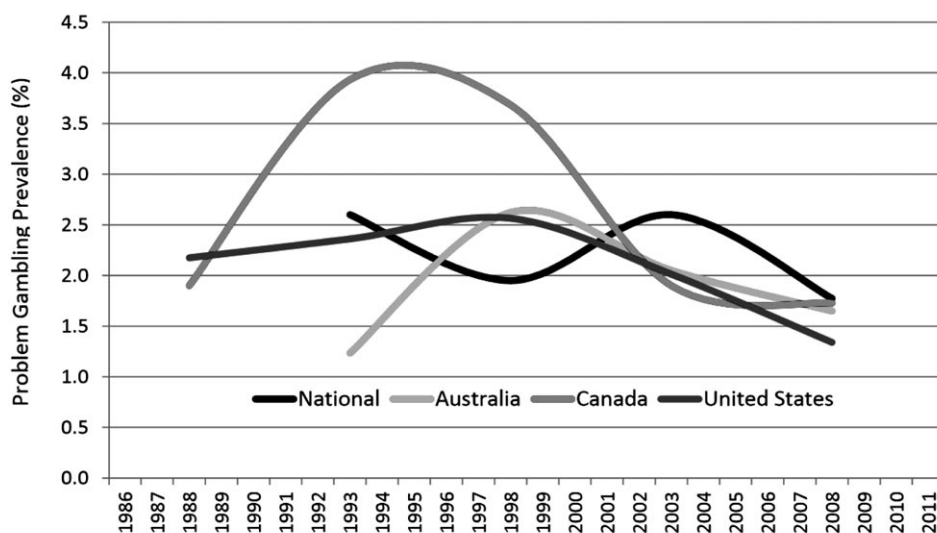
圖2 2012年世界26個博彩國家或地區居民過去一年賭博參與率變化趨勢（%）



資源來源：Robert J. Williams, Rachel A. Volberg, Rhys M. G. Stevens, *The Population Prevalence of Problem Gambling: Methodological Influences, Standardized Rates, Jurisdictional Differences, and Worldwide Trends*, Ontario Problem Gambling Research Centre and the Ontario Ministry of Health and Long Term Care, 8 May 2012.

參與率下降說明了居民對博彩的興趣在下降，而問題賭博的減少則說明了參與博彩的人對博彩的熱情也在下降。同樣根據Williams等的研究，問題賭博者佔總人口的比重，美國和澳大利亞在20世紀80年代末到90年代初呈上升趨勢，在90年代末到21世紀初達到高峰後便迅速下降。加拿大在20世紀90年代初就開始下降，而26個國家或地區整體上都是從21世紀初開始下降的（圖3）。人口參與率的下降以及問題賭博比重的下降，都意味着居民人口未來對博彩的興趣可能遠遠低於現在。為了應對這種發展趨勢，澳門的博彩企業有必要未雨綢繆，為博彩業進入低迷期做好準備。如果澳門的博彩企業能夠通過非博彩設施和娛樂獲得收入和利潤，則能大大降低博彩業一業獨大的風險。

圖3 標準化的（standardized）問題賭博流行率變化趨勢（%）（5年平滑的平均值）



資源來源：Robert J. Williams, Rachel A. Volberg, Rhys M. G. Stevens, *The Population Prevalence of Problem Gambling: Methodological Influences, Standardized Rates, Jurisdictional Differences, and Worldwide Trends*, Ontario Problem Gambling Research Centre and the Ontario Ministry of Health and Long Term Care, 8 May 2012.

結語

對澳門六家博彩企業的非博彩多元化分析發現，澳門的博彩企業在非博彩多元化方面，已取得了一定的成績，但與非博彩發展做得最好的拉斯維加斯相比，存在較大的差距。理論討論和現實證據都顯示，博彩企業的非博彩多元化發展是必要的。從理論上來看，博彩企業建設更多的非博彩設施，一是對顧客價值的重新認識，需要更多的非博彩設施來獲得顧客在博彩消費之外的價值；二是從物業利用的效率考慮，如有更多集中了不同活動的物業，更能吸引顧客光顧，更能充分利用物業的不同空間，提高物業的經營效率；三是從滿足顧客需求的角度來看，有更多的非博彩設施更能滿足顧客的一站式採購需要。因此，澳門的博彩企業需要進一步加強非博彩娛樂發展，從而獲得更多的顧客價值，提高物業的使用效率，增加賭場設施對顧客的吸引力。從現實的證據來看，全世界有博彩經營的地方，居民人口對博彩消費的參與率以及對博彩消費的偏愛程度都呈下降的趨勢。雖然這種下降還沒有明顯地反映在澳門主要的內地市場上，但這種趨勢的到來是不可避免的。因此，現在發展非博彩設施，也是對新的收入來源、新的利潤中心的探索，可應對正在增加的未來風險。

但澳門的多元化不能單以拉斯維加斯為標準。拉斯維加斯有很多值得澳門學習的地方，但由於兩地的土地資源不同，主要的客源市場不同，因此澳門的博彩企業多元化更需要根據澳門的獨特情況確定其發展方向、速度和程度。

澳門博彩企業的多元化發展需要更清晰的定位。澳門的目標市場應以高端市場為主，輔以一定程度的中端市場——這是澳門的資源制約所決定的，也是澳門目前面臨的周邊競爭所決定的——在資源一定的情况下，澳門的承載力受到制約，如果澳門不以高端市場為主，就意味着得

接待同樣多數量的客人，但收入沒有最大化。而周邊的競爭主要來自包括珠海、深圳在內的地區的非博彩娛樂設施的競爭，這使澳門在中端或低端市場中欠缺競爭優勢。因此澳門必須將目標市場定位在高端為主的市場，並根據這個市場的需求和偏好設計自己的多元化娛樂設施。

澳門多元化的目的是減少未來博彩業不景氣可能帶來的風險。為實現該目標，多元化的首選應是能成為利潤中心的項目。只有自身就能給公司帶來收益、成為博彩之外新的利潤中心，多元化才能達到降低未來風險的目的。其次是能增加其他經營部門收益的項目。多元化對公司收益的貢獻可能是間接的，即它本身可能不賺錢，但能增加其他部門的收益（包括博彩收益）。如果這兩者都達不到，多元化項目就缺乏價值。

遊客的消費偏好正在快速的變化。博彩企業需要加強對客源市場的研究，隨時把握其變化，並據此隨時調整自己的多元化戰略。博彩企業設計非博彩設施時，也需要考慮變化的因素和隨時調整有關設施的靈活性能力。澳門需要加強對未來市場的洞察力（foresight）。未來的客源市場將逐漸由目前的中年人士（60後、70後）轉變為青年人士（80後、90後），而他們消費偏好顯然與現在的主要客人不同。

[責任編輯 陳超敏]