

澳門博彩業的收入結構、經營風險與應對策略 ——與拉斯維加斯大道的比較研究

婁世艷 王應貴 劉芷辰

[摘要] 基於 2008–23 年澳門與拉斯維加斯大道的收入結構比較，本文發現澳門博彩業收入來源集中，收入增長快，波動較大，就業市場穩定，人均產出率穩定性較低；拉斯維加斯大道收入結構更加均衡，收入增長相對穩定，波動較小，就業市場彈性化，人均產出率穩定性較高。疫情前，澳門產出率總體高於拉斯維加斯大道，但疫情後，由於貴賓百家樂收入下滑、旅澳遊客來源地過度集中、旅澳成本劣勢、來自周邊國家的同業競爭，以及網上博彩衝擊等因素，澳門博彩業對外部經濟衝擊風險的抵禦能力大幅下降，導致其可持續發展能力不足，把全球最大博彩中心的地位讓給了拉斯維加斯。針對澳門博彩業綜合經營能力較弱的情況，研究建議澳門提升綜合服務能力、加大營銷力度、優化客源結構、發展多樣化酒店設施、積極擁抱創新科技，以及加強多元化人才培養。

[關鍵詞] 澳門博彩收入 博彩業經營 拉斯維加斯大道博彩業 賭收恢復

一、引言

博彩業在本澳經濟發展中的地位非常重要。據澳門統計暨普查局數據，2010–14 年，博彩業增加值在本地生產總值（GDP）中的佔比分別為 59.10%、62.92%、62.84%、62.87%、58.26%，而在隨後的幾年裏佔比出現明顯下降趨勢，2019 年才反彈至 51.06%。新冠疫情期間，澳門博彩業受到重創，2020–22 年其佔比異常降至 21.14%、25.85%、14.73%。^① 2023 年，澳門博彩毛收入回升至 1,837.01 億澳門元，僅相當於 2019 年的 62.63%。

目前澳門經濟仍處於恢復期，由於世界經濟和技術正發生重大變化，博彩業發展面臨着嚴峻挑戰。首先，澳門博彩業盈利模式對百家樂依賴程度偏高。澳門博彩業的主要收入來源為幸運博彩，2019 年佔博彩毛收入的 99.71%，其中貴賓百家樂和中場百家樂合佔 87.28%，目前貴賓百家樂業務恢復相對緩慢。2020 年，貴賓百家樂和中場百家樂毛收入分別為 262.80 億和 269.36 億澳門元，2024 年，兩者分別增長至 547.64 億和 1,379.07 億澳門元，

作者簡介：婁世艷（通訊作者），澳門城市大學澳門社會經濟發展研究中心研究員、葡語國家研究院副教授、經濟學博士；王應貴，澳門城市大學金融學院副教授、經濟學博士；劉芷辰，蘇州職業技術大學商學院講師、金融學博士。

^①作者採用按當年價格與生產法計算的 GDP 及博彩業增加值作為分析基礎。本文數據均來自澳門特區政府統計暨普查局，除非另有說明。見〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025 年 10 月 17 日讀取。

分別淨增長了 1.08 倍和 4.12 倍。^①其次，國際經濟與政治環境發生了重大變化，逆國際化風險增大，世界商品、服務和人員流動成本上升。受此影響，訪澳遊客來源地更加集中在中國內地和香港特別行政區。再者，周邊國家和地區先後開放了博彩業，新加坡、韓國、菲律賓等國的博彩發展衝擊澳門的地位。最後，以虛擬現實（virtual reality）和增強現實（augmented reality）為核心的技術創新衝擊着傳統的博彩業務，網上博彩吸引了越來越多的玩家。

現時有關澳門博彩業的研究文獻較多，但基於國際視野的研究成果較少。本文首先基於對 2008–23 年間澳門和拉斯維加斯大道（Las Vegas Strip）收入結構的比較分析，凸顯澳門博彩業多元發展的迫切性，然後從多元視角探討澳門博彩業發展所面臨的風險因素及其應對策略。文章旨在從企業微觀角度分析和比較以博彩娛樂為中心的城市發展過程及其收入結構，並結合數字轉型視角探討澳門博彩業數字化戰略。

二、研究綜述

學界對澳門博彩業進行了較為充分的研究，主要涉及博彩業的經濟地位、發展環境、行業經營比較等。

就博彩業的經濟地位而言，博彩業是澳門的龍頭行業。Xianke Li 等認為，博彩業是澳門綜合旅遊業共生融合發展的重要影響因素。^②也有不少的研究指出，博彩業通過分享資源和分攤成本拉動銀行業、會展業、文化創意等產業的發展，促進了經濟多元化，同時實現經濟增長、增加了公共財政儲備。^③絕大部分文獻在承認博彩業作出了重要貢獻的同時，也強調“一業獨大”所產生的經營風險，認為澳門應該促進經濟適度多元發展。^④

就博彩業發展環境而言，現有研究從制約因素和促進因素兩個方面進行討論。周金泉和何文晉總結了影響博彩旅遊發展的因素，主要是政治、經濟、社會、技術、媒體，以及產業等因素。^⑤Xinhua Gu 和 Pui Sun Tam 指出，澳門博彩利潤的來源取決於三大關鍵因素：

^①〈每季博彩統計資料〉，澳門特別行政區政府博彩監察協調局網站，www.dicj.gov.mo/web/cn/information/DadosEstat/2025/content.html#n1，2025 年 10 月 17 日讀取。

^②Li, Xianke, et al. "Development Path of Macao Tourism Symbiosis Integration from the Configuration Perspective." *Sustainability*, vol. 16, no. 19, 2024, <https://doi.org/10.3390/su16198505>.

^③陳志誠、關鋒：〈回歸後的澳門經濟：經濟增長、勞動市場的發展和經濟多元化〉，《澳門研究》（澳門），第 4 期，2024 年，頁 65–80；郭小東、劉長生：〈澳門博彩業的經濟帶動能力及其產業政策取向分析〉，《國際經貿探索》（廣州），第 8 期，2009 年，頁 21–26；蘇育楷、馮邦彥、胡娟紅：〈澳門博彩稅與財政儲備制度〉，《國際稅收》（北京），第 3 期，2014 年，頁 46–48；黃金穗、毛艷華：〈澳門金融業與博彩業耦合互動發展的實證研究——基於 2001 至 2021 年數據的分析〉，《澳門研究》（澳門），第 2 期，2024 年，頁 89–103；陳章喜：〈澳門博彩業與會展業：效應比較及產業走向〉，《暨南學報（哲學社會科學版）》（廣州），第 6 期，2012 年，頁 82–88、162–63。王鵬：〈澳門博彩業與文化創意產業的融合互動研究〉，《旅遊學刊》（北京），第 6 期，2010 年，頁 57–65。

^④王五一：〈繁榮與矛盾：澳門賭權開放十周年回望〉，《廣東社會科學》（廣州），第 4 期，2012 年，頁 108–117；馮邦彥：〈澳門經濟適度多元化的路向與政策研究〉，《廣東社會科學》（廣州），第 4 期，2010 年，頁 88–94；Wan, Yim King Penny, et al. "Social Impacts of Casino Gaming in Macao: A Qualitative Analysis." *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, vol. 59, no. 1, 2011, pp. 63–82；袁持平等：〈澳門產業結構適度多元化研究〉，中國社會科學出版社（北京），2011 年。

^⑤周金泉、何文晉：〈澳門博彩旅遊消費發展——現狀特徵與未來展望〉，《澳門研究》（澳門），第 1 期，2022 年，頁 116–30。

中國內地持續增長的需求、賭場的區位壟斷優勢，以及寡頭壟斷的市場結構，^①這些因素也可能成為行業可持續發展的制約因素。少數學者從微觀角度對博彩企業經營進行了研究。紀春禮認為人造景觀及裝飾、博彩娛樂體驗、非博彩體驗、輔助及配套設施是綜合娛樂渡假村的重要吸引力元素。^② Glenn McCartney 的調查發現，博彩渡假村的空間布局與環境氛圍、餐飲元素能有效提升訪客吸引力；博彩運營、獎勵機制與運氣因素則能促使遊客重訪同一渡假村或轉而選擇其競爭對手。^③ Penny Wan 等的研究指出，精準識別文化差異、針對不同客群定制服務方案，能有效提升澳門娛樂場的服務品質與客戶體驗。^④

就行業經營比較而言，多數採用國際比較視角的研究把拉斯維加斯作為澳門博彩業發展的標杆。從中觀角度出發，與拉斯維加斯的博彩業發展相比，澳門博彩業顯得更不穩定，且與其他產業之間的互動性較弱。一些學者指出，澳門博彩業的收入主要依賴於博彩娛樂，而拉斯維加斯的收入來源更加多樣化，包括會議、演出和購物，故博彩娛樂收入佔比較低。^⑤ Li Sheng 等認為，澳門博彩業不穩定的主要原因在於遊客流量波動更大，而拉斯維加斯的周期特徵更具優勢。^⑥ McCartney 指出，拉斯維加斯賭場與會展均衡發展，而澳門會展產業與博彩擴張不同步。^⑦ 一些學者研究了拉斯維加斯成功的關鍵因素。曾忠祿指出，拉斯維加斯擁有極具吸引力的博彩活動、酒吧表演、大型舞台表演，以及主題建築等。^⑧ 而紀春禮則認為，拉斯維加斯成功的關鍵舉措之一是其對目的地行銷的重視。^⑨ 不過，鑑於兩地土地資源、客戶、定位、發展動力等方面的差異，不少學者認為澳門不能以拉斯維加斯為標準。^⑩

現有文獻大多聚焦於宏觀和中觀層面，而關於博彩企業經營的微觀研究相對稀少。雖有少數研究比較拉斯維加斯和澳門博彩經營模式，但卻未涉及博彩業的收入來源結構差

^① Gu, Xinhua, and Pui Sun Tam. "Casino Taxation in Macao: An Economic Perspective." *Journal of Gambling Studies*, vol. 27, no.4, 2011, pp. 587–605.

^② 紀春禮：〈綜合旅遊渡假村吸引力元素及未來趨勢——以澳門綜合渡假村為例〉，《澳門理工學報》（澳門），第3期，2022年，頁38–47。

^③ McCartney, Glenn. "Securing Chinese Mass Market Visitation to Cotai's Integrated Resorts (IRs)." *Tourism and Hospitality Research*, vol. 20, no. 3, 2020, pp. 317–30.

^④ Wan, Yim King Penny, et al. "Behavioral Differences in Gaming Patterns Among Chinese Subcultures as Perceived by Macao Casino Staff." *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 54, no. 4, 2013, pp. 358–69.

^⑤ Loi, Kim Ieng, and Woo Gon Kim. "Macao's Casino Industry: Reinventing Las Vegas in Asia." *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, no. 2, 2010, pp. 268–83; Gu, Xinhua, et al. "Specialization or Diversification: A Theoretical Analysis for Tourist Cities." *Cities*, vol. 122, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103517>; 紀春禮：〈綜合旅遊渡假村吸引力元素及未來趨勢——以澳門綜合渡假村為例〉，《澳門理工學報》（澳門），第3期，2022年，頁38–47。

^⑥ Sheng, Li, et al. "Business Cycles of Casino Cities: Theoretical Model, Empirical Evidence and Policy Implications." *Journal of Urban Affairs*, vol. 45, no. 5, 2023, pp. 978–97.

^⑦ McCartney, Glenn. "With or Without You? Building a Case for Further MICE (Meetings, Incentive Travel, Conventions, Exhibitions) Development in Macao." *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 15, no. 3, 2014, pp. 173–97.

^⑧ 曾忠祿：〈拉斯維加斯的動態能力及澳門的借鑑——以表演與主題建築為例〉，《澳門理工學報》（澳門），第1期，2017年，頁38–47。

^⑨ 紀春禮：〈拉斯維加斯的目的地行銷及其對澳門的啟示〉，《澳門理工學報》（澳門），第3期，2018年，頁35–43。

^⑩ Loi, Kim Ieng, and Woo Gon Kim. "Macao's Casino Industry: Reinventing Las Vegas in Asia." *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, no. 2, 2010, pp. 268–83; 曾忠祿：〈澳門博彩公司非博彩多元化發展現狀及必要性分析〉，《澳門研究》（澳門），第3期，2017年，頁6–14; Gu, Xinhua, et al. "Specialization or Diversification: A Theoretical Analysis for Tourist Cities." *Cities*, vol. 122, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103517>.

異及其原因。因而本研究立足於博彩企業收入來源結構比較，從多個角度分析導致澳門博彩收入結構失衡的主要原因與風險因素，以期對澳門博彩企業的可持續發展有所裨益。

三、2008–2023 年澳門與拉斯維加斯大道博彩業的收入結構比較

就賭場知名度和收入規模而論，拉斯維加斯和澳門是全球最大的兩座博彩中心城市。^①由於 2019 年底爆發的新冠疫情對全球博彩業的直接衝擊較大，多數與博彩業關聯的城市仍處於復蘇之中，且復蘇程度存在明顯差異，只有少數城市的博彩收入達到或超過疫情前的水平。

拉斯維加斯大道博彩業在疫後展現出較強的恢復與增長能力，博彩收入回升速度快，且連續兩年達到新的高點。內華達州的博彩業布局較為分散，本文選取了拉斯維加斯大道作為比較對象。該大道是該州資源最為集中的地方，其博彩業頗具代表性，入駐的著名博彩公司有：凱撒娛樂、美高梅、永利渡假村、雲頂集團等。2023 年，拉斯維加斯大道的總賭收為 82.60 億美元，約佔內華達州全部賭收的 55.24%。^②而目前，澳門博彩業仍不及疫情前水平。究其原因，收入結構決定了兩地的博彩行業的恢復力度。本文基於 2008–23 年兩地的博彩業發展探討澳門博彩業收入來源的優勢與劣勢。

首先，澳門博彩業務收入佔比高、依賴性強，拉斯維加斯大道綜合創收能力突出。一般而言，博彩企業最常見的經營模式是集博彩、住宿、餐飲、購物、會議、展覽、健身、體育、娛樂於一體的綜合娛樂渡假村，各大部門應均衡發展，但澳門博彩業的博彩收益一枝獨秀，在總收入中的佔比奇高。2008 年，賭收佔澳門博彩企業總收入的 94.15%，2023 年降至 83.72%。其中，永利渡假村（澳門）股份有限公司（簡稱“永利渡假村”）、銀河娛樂場股份有限公司（簡稱“銀河娛樂場”）、威尼斯人集團（簡稱“威尼斯人”）和美高梅金殿超濠股份有限公司（簡稱“美高梅”）的非博彩收益提升較快，澳門旅遊娛樂有限公司（簡稱“澳娛綜合”）則有一定的提升。^③雖然非博彩創收增加，博彩收入在澳門博彩企業總收入中的佔比有所下降，但依然偏高。另一方面，數據變化主要發生在 2018–23 年期間（見表 1），疫情期間，澳門博彩業處於非正常經營期，有關佔比變化不宜作過分解讀。過高的賭收側面顯示其他項目收入相對偏弱，綜合經營能力不強，這正是 2023 年澳門博彩總收入只有疫情前七成左右的核心原因。

相比之下，拉斯維加斯大道博彩業歷史較為悠久，多元化經營起步較早，綜合經營能

^① Hassan, Ali. “20 Biggest Gambling Cities in the World.” Yahoo, 5 July 2023, finance.yahoo.com/news/20-biggest-gambling-cities-world-164051908.html?guccounter. Accessed 17 October 2025.

^② “Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984–2024.” University of Nevada University Libraries, 2025, gaming.library.unlv.edu/reports/NV_departments_historic.pdf. Accessed 17 October 2025.

^③ 〈承批公司業績報告〉，澳門特別行政區政府博彩監察協調局網站，www.dicj.gov.mo/web/cn/information/Rel-Contas/index.html，2025 年 10 月 17 日讀取。作者根據各公司歷年報告中娛樂場／博彩收益和其他收益（主要包括酒店、餐飲、租賃等）的值估算得出。

力和成效顯著，博彩收入在博彩企業總收入中的佔比較低（見表 1）。1984 年，拉斯維加斯大道的博彩收入、酒店收入、餐飲收入、其他（演出、會議、展覽、購物，以及高爾夫等）收入的佔比分別為 58.63%、16.10%、19.12%、6.14%。^①隨着時間推移，博彩收入佔比緩慢但穩定下降，酒店和食品部門的佔比相應上升，其他收入佔比略有下降。數據顯示，2008 年，拉斯維加斯大道的博彩收入佔比為 39.67%，2023 年降為 35.04%；酒店收入佔比由 25.77% 升至 29.38%；餐飲收入佔比從 19.93% 上升至 22.88%；其他收入佔比從 14.63% 降至 12.88%。拉斯維加斯大道博彩業的收入結構已發生了重大變化，多元化發展取得了顯著進步。

可見，目前拉斯維加斯大道的業務部門發展基本平衡，能夠滿足旅客的多樣化需求，可以吸引不同旅遊需求的旅客，因而抗風險能力較強，這是疫情後經濟恢復很快的根本原因。2022 年和 2023 年，拉斯維加斯大道總收入均創歷史紀錄，綜合經營能力是主因。

表 1 2008–2023 年澳門和拉斯維加斯大道博彩業部門收入對比

（總收入單位：億美元；其他單位：%）

地區	項目	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	總收入	132.28	146.71	231.44	329.73	377.82	449.27	441.17	296.45	287.76	335.74	316.65	318.29	69.63	106.17	57.87	227.80
澳門	博彩	94.15	94.49	95.41	95.48	95.42	95.48	95.22	94.16	93.52	92.79	88.40	88.62	83.19	82.48	78.88	83.72
	非博彩	5.85	5.51	4.59	4.52	4.58	4.52	4.78	5.84	6.48	7.21	11.60	11.38	16.81	17.52	21.12	16.28
	總收入	157.94	137.84	132.58	144.94	152.72	155.39	163.08	167.42	171.02	177.62	183.08	187.15	137.85	100.05	208.29	235.74
拉斯維加斯大道	博彩	39.67	38.67	38.97	37.92	36.38	37.02	36.75	34.90	34.24	34.00	34.34	34.48	35.79	48.03	37.74	35.04
	酒店	25.77	24.45	23.43	24.27	25.30	25.28	26.07	26.70	28.12	28.58	27.87	28.49	27.96	23.29	27.55	29.38
	餐飲	19.93	21.14	22.05	22.67	23.30	23.22	22.79	23.29	23.16	22.63	23.04	23.95	23.33	17.31	21.79	22.88
	其他	14.63	15.74	15.55	15.13	15.02	14.48	14.39	15.13	14.47	14.79	14.75	13.08	12.92	11.37	13.06	12.88

註：鑑於數據可獲得性，本文選取了澳娛綜合、永利渡假村、銀河娛樂場、威尼斯人、美高梅和新濠博亞等六家公司的經營數據，其中永利渡假村沒有提供 2017 年之前的非博彩收入數據。不同年份、不同公司財務報表中收益的名稱、內涵及分類差異較大，數據存在不統一和缺失等問題。本文盡量按照博彩收入等於博彩毛收入減折扣及回贈的方法計算，雖然計算結果存在一定的誤差，但主體數據基本一致，表中數據可作為重要參考。本表依照 1 美元等於 8.034 澳門元的匯率，將澳門博彩企業的收入數據換算為美元。拉斯維加斯大道的博彩業經營數據，僅包括博彩年收入超過百萬美元的企業數據。

資料來源：數據整理自〈承批公司業績報告〉，澳門博彩監察協調局網站，www.dicj.gov.mo/web/cn/information/RelContas/index.html，2025 年 10 月 17 日讀取；“Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984–2024.” University of Nevada University Libraries, 2025, gaming.library.unlv.edu/reports/NV_departments_historic.pdf. Accessed 17 October 2025.

其次，澳門博彩業收入來源集中，主要收入增長快，波動較大，拉斯維加斯大道博彩業的收入結構更加均衡，收入增長相對穩定，波動較小。澳門和拉斯維加斯大道的博彩收

^① “Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984–2024.” University of Nevada University Libraries, 2025, gaming.library.unlv.edu/reports/NV_departments_historic.pdf. Accessed 17 October 2025.

人的主要來源都是賭桌遊戲（多人參與遊戲）和角子機（個人參與遊戲）。澳門對賭桌遊戲的收入依賴度較高，其中，貴賓百家樂佔比一度較高，超過博彩毛收入的70%（2010年和2011年），但經過2014–16年博彩業優化管理後其收入佔比下降，疫情則加速了其收入下滑過程，到2023年降至24.60%；中場百家樂承接了貴賓百家樂的部分業務，成為澳門博彩業的主要收入來源，收入佔比也從2008年的19.36%提高至2023年的60.15%（見表2）。在疫情前，角子機業務在澳門博彩業總收入中的佔比一直偏低，各年份均未曾超過5.5%。疫情以來，該項收入佔比上升較快，2022年達到7.29%。貴賓百家樂業務不景氣拖累了整個行業，澳門博彩收入結構處於調整之中。^①

拉斯維加斯大道方面，從內華達博彩管理委員會提供的較早數據看，1999年拉斯維加斯大道博彩收入主要來源分別為賭桌遊戲（48.60%）和角子機（47.80%）。^②而在2008–23年間，角子機收入基本穩定在五成左右，疫情後略有上升。拉斯維加斯大道的博彩收入結構調整較為平穩，能從容應對各種風險因素對行業收入的衝擊。除2008年金融危機後的兩年和2020–21年疫情管控期外，博彩收入保持正增長。

表2 2008–2023年澳門和拉斯維加斯大道賭收主要來源比較（單位：%）

地區	收入項目	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
澳門	賭桌遊戲	93.89	93.76	94.80	95.31	95.30	95.72	95.57	94.51	94.51	94.74	94.71	94.55	93.31	93.82	91.22	93.71
	貴賓百家樂	67.17	66.32	71.55	72.89	69.08	65.92	60.26	55.14	53.08	56.52	54.66	46.10	43.05	32.54	23.69	24.60
	中場百家樂	19.36	21.18	18.42	18.09	21.70	25.31	30.20	32.88	34.31	31.61	33.70	41.18	44.12	55.29	60.70	60.15
	角子機	5.15	5.40	4.55	4.25	4.34	3.97	4.10	5.07	5.08	4.94	4.95	5.16	5.69	5.39	7.29	5.94
拉斯維加斯大道	賭桌遊戲	46.05	47.86	50.29	51.07	51.93	54.06	53.11	51.75	51.01	50.20	49.78	47.73	46.37	43.65	44.61	45.92
	角子機	52.48	50.60	48.29	47.60	46.86	44.79	45.69	48.25	48.99	49.80	50.22	52.27	53.63	56.35	55.39	54.08

註：澳門幸運博彩方式中，除角子機／博彩機之外，其餘均歸類為賭桌遊戲。

資料來源：數據整理自〈每季博彩統計資料〉，澳門博彩監察協調局網站，www.dicj.gov.mo/web/cn/information/DadosEstat/index.html，2025年10月17日讀取；“Nevada Gaming Revenues, 1984–2024: Calendar Year Results for Selected Reporting Areas.” University of Nevada University Libraries, 2025, gaming.library.unlv.edu/reports/NV_1984_present.pdf. Accessed 17 October 2025.

最後，澳門博彩業就業市場穩定，人均產出率穩定性較低，拉斯維加斯大道就業市場彈性化，人均產出率穩定性較高。疫情之前（2008–19年），澳門博彩業就業人數保持小幅增長；2020–23年博彩收入大幅下降，但行業並沒有發生大規模裁員，就業人數仍維持在2012年的水平。相比之下，拉斯維加斯大道博彩就業人數整體處於下降趨勢，即使2022年和2023年賭收連創新高情況下，從業人員數量仍處於歷史低水平。從人均薪酬數據來看，在2008–23年間，澳門博彩業的平均工資始終低於拉斯維加斯大道，且兩者的年

^①曾忠祿：〈澳門博彩業的恢復及國際競爭地位趨勢〉，《澳門日報》（澳門），2024年10月6日，版A11。

^②“The Average Big Las Vegas Strip Casino, 1999.” University of Nevada University Libraries, 2000, gaming.library.unlv.edu/reports/bigstripcasino1999.pdf. Accessed 12 January 2025.

度薪資差距長期維持在 1.8 萬美元以上。產出效率是產業可持續發展的重要指標，2010–19 年，澳門博彩業人均創收總體遠高於拉斯維加斯大道，但 2020–22 年，其表現低於後者（見表 3）。2023 年，澳門博彩業仍在掙扎，而拉斯維加斯大道創出人均創收歷史最好水平。

表 3 2008–2023 年澳門和拉斯維加斯大道博彩業年人均工資／創收比較

（單位：萬美元）

地區	項目	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
澳門	人均工資	2.05	2.07	2.12	2.20	2.26	2.42	2.83	2.97	3.05	3.30	3.31	3.29	3.04	3.23	3.39	3.66
	人均創收	21.16	24.52	37.78	47.96	48.41	54.20	52.72	34.73	34.64	41.47	45.02	42.86	9.44	14.07	7.84	33.65
拉斯維加斯大道	人均工資	4.22	4.50	4.35	4.61	4.06	5.06	5.18	5.11	5.51	5.44	5.68	6.01	5.85	5.19	5.87	6.51
	人均創收	13.80	13.96	12.92	14.04	15.55	15.58	16.29	16.67	17.43	18.03	18.87	19.49	17.01	15.60	23.67	26.30

註：本表依照 1 美元等於 8.034 澳門元的匯率，將澳門博彩企業的收入數據換算為美元。

資料來源：數據整理自〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025 年 10 月 17 日讀取；“Las Vegas Strip Casino Employment: Productivity, Revenues, and Payroll: A Statistical Study, 1990–2024.” University of Nevada University Libraries, 2025, gaming.library.unlv.edu/reports/lvstrip_emp.pdf. Accessed 17 October 2025.

基於與拉斯維加斯大道的對比分析，本文發現，儘管澳門非博彩收入佔比有所提高，但博彩企業綜合經營能力較弱，導致賭收仍一枝獨秀；博彩收入過分依賴貴賓百家樂和中場百家樂，其他幸運博彩收入偏低，導致經營業績波動較大；疫情之前，產出率總體高於拉斯維加斯大道，但疫情後，澳門博彩行業對外部經濟衝擊風險的抵禦能力非常弱，可持續發展能力不足，以致把全球最大博彩中心的地位讓給了拉斯維加斯。

四、澳門博彩業的經營風險與挑戰

澳門博彩業收入結構調整面臨一定挑戰，其風險因素表現為以下幾個方面：遊客來源地過於集中、旅澳成本偏高、來自周邊國家的同業競爭，以及亞洲地區網上博彩的興起。與拉斯維加斯不同，旅澳遊客來源地依然非常單一，且旅澳住宿成本較高。新加坡、菲律賓、韓國和馬來西亞已具備一定規模的博彩業，泰國和日本已完成博彩合法化立法程序，賭場設施正在規劃與建設中，對澳門構成同業競爭。隨着金融科技的進步，博彩業不可避免要經歷數字化轉型，網上博彩已吸引了越來越多的亞洲玩家，而且創新科技特別是區塊鏈技術正在重塑博彩業。

（一）澳門博彩業客源風險增大

訪澳遊客來源地過度集中成為澳門博彩業未來發展的重大風險，收入結構調整的最大障礙。疫情之後，亞太地區的經濟恢復情況普遍不理想，加上逆國際化風險增大，旅澳遊

客越來越多地集中於周邊地區（中國內地、香港特別行政區和台灣地區）。2023年，旅澳遊客共2,821.30萬人，其中中國內地遊客佔67.52%，香港佔25.51%，台灣地區佔1.80%，三地合佔94.83%，其他國家和地區僅佔5.17%。日本和韓國遊客佔比由2019年的0.75%、1.89%，分別降至2023年的0.27%、0.73%；來自新加坡、菲律賓、印度尼西亞和馬來西亞等國家的遊客原本佔比較小，且其變動幅度也相對有限；訪澳的歐美遊客顯著下降（見表4）。^①相比之下，拉斯維加斯客源相對穩定，有利於博彩業可持續發展。拉斯維加斯遊客以美國國內為主，佔比穩定在八成左右，海外遊客約佔兩成。美國本土龐大的消費市場有力緩衝了海外遊客下降所產生的經濟衝擊。

表4 2008–2023年訪澳遊客主要來源地（單位：%）

年份	中國內地	中國香港	中國台灣	歐美	日本	韓國	菲律賓	馬來西亞	印度尼西亞	泰國	新加坡	澳洲	其他
2008	50.64	30.60	5.74	2.15	1.60	1.22	1.23	1.87	0.79	1.10	1.15	0.61	1.31
2009	50.52	30.93	5.94	2.04	1.74	0.94	1.14	1.53	0.88	1.11	1.18	0.55	1.49
2010	52.99	29.91	5.18	1.86	1.66	1.33	0.99	1.35	0.83	0.85	1.03	0.45	1.57
2011	57.72	27.08	4.34	1.72	1.41	1.42	0.96	1.16	0.79	0.70	1.00	0.40	1.30
2012	60.19	25.22	3.82	1.73	1.41	1.58	1.01	1.07	0.74	0.82	0.73	0.40	1.26
2013	63.54	23.07	3.41	1.62	0.99	1.62	0.93	0.99	0.71	0.81	0.65	0.37	1.27
2014	67.41	20.39	3.03	1.49	0.95	1.76	0.83	0.79	0.60	0.56	0.62	0.34	1.23
2015	66.45	21.28	3.22	1.50	0.92	1.80	0.90	0.75	0.53	0.59	0.52	0.30	1.25
2016	66.09	20.74	3.47	1.56	0.97	2.14	0.93	0.72	0.59	0.76	0.50	0.30	1.22
2017	68.06	18.91	3.25	1.45	1.01	2.68	0.94	0.67	0.60	0.61	0.44	0.27	1.11
2018	70.55	17.67	2.96	1.38	0.91	2.27	0.87	0.64	0.49	0.51	0.38	0.25	1.12
2019	70.86	18.66	2.70	1.25	0.75	1.89	1.07	0.52	0.43	0.38	0.29	0.21	0.97
2020	80.62	14.30	1.77	0.60	0.26	0.75	0.54	0.16	0.22	0.13	0.10	0.13	0.41
2021	91.42	7.64	0.92	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2022	89.57	9.01	1.18	0.09	0.03	0.03	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.02	0.04
2023	67.52	25.51	1.80	0.82	0.27	0.73	1.11	0.35	0.51	0.36	0.33	0.14	0.56

註：歐美國家主要指美國、加拿大、德國、法國、英國、意大利、西班牙、葡萄牙、荷蘭、瑞士和俄羅斯。資料來源：數據整理自〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025年10月17日讀取。

遊客來源地過度集中意味着經營風險集中，遊客目的地選擇的改變必然影響澳門博彩業收益。據中國文化和旅遊部統計數據，2024年第三季度，中國出境旅遊遊客主要選擇了泰國（17%）、日本（15%）、香港（11%）、韓國（7%）、澳門（6%）、俄羅斯（6%）、新加坡（6%）、越南（4%）、馬來西亞（4%）。^②由於消費成本相對較低，泰國成為中國內地遊客出境旅遊的首選；同時，由於日元大幅度貶值，日本成為中國出境遊客的第二

^① 〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025年10月17日讀取。

^② 〈2024年第三季度全國旅行社統計調查報告〉，中國人民共和國文化和旅遊部網站，2024年12月24日，sjfw.mct.gov.cn/site/dataservice/details?id=34084，2025年1月10日讀取。

大目的地。隨着更多國家向中國內地遊客提供免簽服務，出境遊客就有了更多的選擇，這將會導致旅澳遊客下降，澳門博彩業收入結構優化難度增加。

（二）旅澳住宿成本較高

旅澳遊客停留時間過短是博彩業收入結構優化的主要難題。2023年，旅澳遊客平均逗留時間為1.3天，只有50.43%為留宿旅客，而住客平均留宿時間為1.7晚，人均住宿費用為1,282澳門元，即平均每晚為754.12澳門元（93.87美元）。^①拉斯維加斯遊客平均停留時間為4.3天，平均留宿時間為3.3晚，平均住宿費用為245.14美元，平均每晚為74.28美元。^②

成本因素是近半數遊客不留宿的重要原因。澳門以三星級及以上酒店為主，缺乏普通酒店供應，導致旅澳酒店費用較高。2023年，澳門可提供的旅客房間數量為4.67萬間，其中五星級酒店、四星級酒店和三星級酒店房間分別佔60.39%、19.49%、13.70%，入住旅客佔比分別為53.35%、23.90%、15.56%。^③澳門臨近的珠海市住宿成本遠低於澳門，與澳門的交通和通關又十分便利，這對澳門酒店形成很大的替代威脅。

（三）周邊國家的同業競爭趨於激烈

澳門面臨着來自周邊地區和國家的同業競爭。目前，新加坡、韓國、菲律賓和馬來西亞已有一定規模的博彩業，俄羅斯（海參威）、緬甸、尼泊爾、老撾、哈薩克斯坦和朝鮮也開設賭場，其中新加坡博彩業發展尤其值得關注。

疫情之前，新加坡博彩收入保持穩定，2017–19年，新加坡博彩收入分別為42億、39億、39億美元，疫情期間回落，但疫情管控放開後賭收恢復很快，2020–23年收入分別達到37億、18億、26.65億、39.18億美元。^④日本和泰國均完成了博彩合法化的立法程序，亞太博彩業將添新軍。美高梅和歐力士（Orix）聯合承建的位於大阪的綜合度假設施，由於多種原因導致工期延誤，預計2029年開業。根據2016–19年的資料，泰國旅遊資源豐富，每年入境遊客超過3,000萬人次。^⑤而據泰國《國家報》網站數據，2025年1–9月，馬來

^①〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025年10月17日讀取。其中，人均住宿費用為以推算結果計算的留宿旅客人均非博彩消費中的住宿費，再除以住客平均留宿時間，即為平均每晚費用。匯率按1美元等於8.034澳門元。

^② Las Vegas Convention and Visitors Authority. “2023 Las Vegas Visitor Profile Study.” assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/lasvegas/2023_Las_Vegas_Visitor_Profile_Study_78fb04dd-7437-4058-99f9-f2ad-dc5d43a9.pdf. Accessed 16 January 2025. 本文利用第一次和多次到訪遊客的佔比、各自留宿晚數和各自平均每晚每個房間的住宿費加權平均，算出總體上平均每晚每個房間的住宿費為170.85美元，再除以每個房間住宿人數為2.3人，得到平均每人每晚費用。

^③澳門特別行政區政府統計暨普查局：《澳門資料（2024年）》，2024年，頁16。

^④ “Market Size of the Casino Industry in Singapore (2017–2021, \$ Billion).” GlobalData, November 2022, www.globaldata.com/data-insights/travel-and-tourism/market-size-of-the-casino-industry-in-singapore/. Accessed 16 January 2025; “Singapore’s gaming revenue hits €3.6 billion in 2023.” SiGMA, 28 February 2024, sigma.world/news/gaming-revenue-in-singapore-hits-3-6-billion-in-2023/. Accessed 16 January 2025. 按2023年的官方年平均匯率1美元等於1.34新加坡元。

^⑤ World Bank. “International tourism, number of arrivals - Thailand.” data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=TH. Accessed 17 October 2025.

西亞（347萬人）、中國內地（341萬人）、印度（177萬人）、俄羅斯（127萬人）為泰國最大遊客來源地。^①泰國計劃在包括曼谷和普吉島在內的五個城市修建綜合娛樂渡假村。新加坡、泰國和日本博彩業將分流一批中國內地遊客，可能導致旅澳遊客數量下降，從而影響澳門博彩收入水平。

（四）數字化轉型與澳門博彩業

在全球數字化轉型的大背景下，網上博彩發展迅速，收入衝擊成為澳門博彩業未來發展面臨的另一大挑戰。網上博彩主要包括體育博彩、賭場遊戲和彩票等形式。創新技術可根據個人喜好定制內容與服務，提供個性化的遊戲體驗。用戶只需要打開電腦或手機，足不出戶就可以享受高速互聯網下場景豐富的投注活動，而數字錢包、信用卡交易、加密貨幣交易等現代金融工具使網上博彩遊戲交易效率更高、更便捷。

預測報告顯示，全球網上博彩市場規模將從2024年的786.6億美元增加至2030年的1535.7億美元，年複合增長率為11.9%。因智能手機普及率提升、可支配收入增加及監管環境變化，2024年亞太地區網上博彩增長顯著，其中，中國、印度、日本和澳大利亞是主要增長驅動力。^②隨着數字化轉型不斷推進，年輕一代親歷數字化革新，適應數字化工作、生活與休閒模式，一定是數字博彩的消費主力軍。澳門博彩企業必須認真思考博彩業的數字轉型，提前做好部署，補足自己的業務短板，以在未來的競爭中取得新的優勢。

五、總結

2024年，澳門博彩毛收入累計為2,274.18億澳門元，為2019年的77.53%，澳門博彩業整體收益尚未恢復到疫情前水平。過往澳門博彩業對賭收過分依賴，由博彩中心向綜合渡假中心轉變是澳門未來高質量、可持續發展的關鍵路徑。為促進博彩業穩健發展和經濟適度多元發展，2022年特區政府出台法律，要求澳門新一輪的博彩承批企業在其與政府的合同條款中載明“有利於促進澳門特別行政區非博彩元素多元發展項目的義務”。^③根據六家博彩企業於港交所的公告作統計，新牌照期間，企業對非博彩投資總額達到約1,304.2億澳門元。^④博彩企業正在積極調整經營方向，探索其多元化渠道。2025年1-9月，澳門博彩業總收入為1,813.4億澳門元，高出上年同期的1,693.6億澳門元，雖仍低於2019年同期的2,203億萬澳門元，^⑤但可見初步成效。轉型之路不可能一蹴而就，需要長期投資，

^①“Foreign Tourist Arrivals to Thailand in First 9 Months of 2025 Drop 7.5%.” The Nation, 3 October 2025. www.nationthailand.com/news/tourism/40056300. Accessed 17 October 2025.

^② Grand View Research. “Online Gambling Market (2025–2030)”. www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-gambling-market. Accessed 17 October 2025.

^③澳門特別行政區第28/2022號行政法規，bo.io.gov.mo/bo/i/2022/27/regadm28_cn.asp，2024年1月5日讀取。

^④〈去年賭收起千八億須加碼投資 六博企非博彩投資增至1,304億〉，《力報》（澳門），2024年9月16日，www.exmoo.com/article/237777.html，2025年10月17日讀取。

^⑤〈統計資料〉，澳門特別行政區政府博彩監察協調局網站，www.dicj.gov.mo/web/en/information/DadosEstat_mensal/index.html，2025年10月17日讀取。

長遠規劃。對此，本文有以下五點建議：

第一，澳門博彩企業宜圍繞“綜合”二字做好文章，努力提升綜合服務能力。就商業活動而言，2023年，澳門舉辦各類會展活動共1,160場，共160.73萬參與人次，佔訪澳遊客的5.69%；其中四小時以上的會議有596場，共12.82萬參與人次，僅佔訪澳遊客的0.45%。^①澳門會展活動的品質與規模仍有很大的上升空間。就旅遊而言，澳門博彩業應充分發揮多元文化融合發展及“澳門歷史城區”世界文化遺產優勢，做強做大“東亞文化之都”的文旅產業。為此，政府宜加強監督，促使澳門博彩企業主動履行社會責任，持續督促企業追加對非博彩業務的投資。

第二，澳門博彩業宜加大營銷力度，優化客源結構，重視吸引鄰近市場（東亞和東南亞）的旅客。澳門博彩業發展基礎是旅遊業，國際遊客多元化可提升博彩和旅遊的高質量發展水平。澳門旅遊業過分依賴中國內地和香港市場，優化客源結構勢在必行。研究表明，旅遊目的地特色會吸引距離較遠、風土人情差異較大地區的旅客。^②旅遊廣告以及社交媒體點評的廣告效果越來越重要，澳門城市品牌效應有助於提高旅客滿意度和到訪意願。^③澳門特區政府和博彩業宜大力宣傳和推廣澳門，針對重點市場（如台灣地區以及日本、韓國、馬來西亞和美國等國家）制定相應的推廣計劃，加大對歐洲、中東地區和整個美洲的營銷力度。宣傳策略上，澳門可以學習新加坡從締造“花園城市”到“花園中的城市”的成功經驗，從而將澳門“賭城”標籤改為“綜合旅遊休閒城市”。

第三，澳門酒店設施宜多樣化、現代化、智慧化，以更舒適、更便捷、更經濟、更個性化的服務改善客戶體驗。2023年，澳門三星級及以上酒店客房佔93.58%，^④酒店價格偏高是遊客在澳門停留時間較短的重要原因。澳門宜適當增加中低端酒店房間供應，豐富遊客的住宿選擇。澳門酒店行業還宜重視老舊酒店硬體設施的改造與升級，提升其現代化水平。數智化幫助酒店實現降本增效，也為入住客人帶來有溫度的特色體驗。

第四，積極擁抱創新科技將增大澳門競爭優勢。當條件成熟時，澳門各類商業場景，如博彩、演藝、體育賽事、藝術交易、貴金屬交易等，均可在區塊鏈上完成。數字轉型乃大勢所趨，數字化基礎設施（人工智能、雲計算、區塊鏈和大數據分析）可加速澳門數字轉型進程，為博彩業開發新產品、新服務，提供技術層面支持。

最後，為適度多元化戰略培養人才是澳門實現多元發展的根基。澳門的定位為“一中心、一平台、一基地”，除了旅遊業內部多元發展，澳門還在大力發展中醫藥大健康、現

^①〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025年10月17日讀取。

^②張宏梅、陸林、章錦河：〈感知距離對旅遊目的地之形象影響的分析——以五大旅遊客源城市遊客對蘇州周莊旅遊形象的感知為例〉，《人文地理》（西安），第5期，2006年，頁25-83。

^③楊延風、劉嘯、馬瑛：〈旅遊廣告宣傳及其對旅遊動機影響分析〉，《商業研究》（哈爾濱），第3期，2006年，頁203-06；Chu, Shu-Chuan, et al. “The Role of Social Media Advertising in Hospitality, Tourism and Travel: A Literature Review and Research Agenda.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 32, no. 11, 2020, pp. 3419-38；Lee, Un-Kon. “The Effect of Confirmation of Nation Brand Image in International Tourism Advertisement on Travel Intention of Foreign Tourists: The Case of Korean ITA for Chinese Tourists.” *Sage Open*, vol. 11, no. 1, 2021, <https://doi.org/10.1177/2158244020988380>.

^④〈時間序列資料庫〉，澳門特別行政區政府統計暨普查局網站，www.dsec.gov.mo/ts，2025年10月17日讀取。

代金融、高新技術、會展商貿及文化體育等新興產業。澳門適度多元化戰略重心就是發展非博彩業務，但人力資源是第一要素，培養非博彩業人才、提高他們的專業技能是澳門經濟適度多元化的重要人力資源條件。