

· 特邀專欄 ·

美高梅為澳門打造文旅朝聖地的策略與布局

何超瓊

(美高梅中國控股有限公司,澳門)

摘要:文化是城市的靈魂亦是旅遊的內涵。在澳門的綜合度假村企業中,美高梅先行一步,首倡文旅融合帶動旅遊;自 2007 年開業以來,一直秉持“原創+創新+文化+旅遊+科技+綠色”的獅子匠心,不斷豐富澳門的文旅內涵。酒店的建築設計獨具特色;而酒店的“美高梅展藝空間”,專為文化藝術展覽而設,是澳門綜合度假村首個。美高梅獅子雙年展邀請 50 位中國和法國的藝術家,在 50 頭獅子雕塑上作畫,通過藝術表達中法友誼。澳門美高梅大堂的《達利的舞者》,中庭的《八面靈龍》都是國外著名藝術家的經典力作;美獅美高梅展示的清朝御製地毯則彰顯了傳統非凡工藝的魅力;“主席典藏”收藏有多名當代著名華人藝術家專為美高梅創作的作品。美高梅中國希望通過在藝術文化方面的創意與創新,改變人們對澳門的刻板印象,把澳門打造成文化旅遊朝聖地。

關鍵詞:澳門;美高梅;旅遊;文化;藝術

中圖分類號:F59

MGM's Strategy and Plan to Make Macao a Top Destination for Cultural Tourism

Pansy Catalina Chiu-king Ho

(MGM China Holdings Limited, Macao)

Abstract: Culture is the soul of a city and the connotation of its tourism. Among the integrated resort operators in Macao, MGM took the lead in supporting cultural tourism. Since its opening in 2007,

作者簡介:何超瓊,美高梅中國控股有限公司聯席董事長及執行董事。

MGM has always adhered to its lionheart, upholding “originality + innovation + culture + tourism + technology + green”, to continuously enrich Macao’s cultural connotation. Apart from the unique iconic design of MGM’s hotels, the “MGM Art Space” is the first dedicated gallery space in a Macao integrated resort designed specifically for art and cultural exhibitions. In the Biennial of the Lions, 50 colourful, unique lion sculptures dressed elaborately by 50 Chinese and French artists were presented as a toast to the friendship between the two countries. While the “Dalinian Dancer” in the lobby and “Valkyrie Octopus” in the Grande Praça of MGM MACAU are legendary works by famous international artists. At MGM COTAI, the antique imperial carpets from the Qing Dynasty highlighted the artistic charm of exquisite traditional craftsmanship, while the Chairman’s Collection featured commissioned artworks by contemporary Chinese renowned artists. Through creativity in arts and culture, MGM China hopes to change Macao’s clichéd façade and make it a top destination for cultural tourism.

Key words: Macao; MGM; tourism; culture; art

■ 活用澳門文化寶庫 打通澳門文脈與商脈

澳門是一座歷史名城，是中國通往世界的南大門之一。作為近代中西方文化交流舉足輕重的樞紐，一直保存著中華文化的優秀傳統與價值，同時亦是一個多元文化共存的城市，擁有著 400 多年中西薈萃的文化底蘊，有著自己獨特的文化座標，亦是海上絲綢之路的重要節點，承載著嶺南文化的搖籃。無論在建築特色、非遺文物、文化、節慶、美食、工藝等，澳門到處都是有待發掘的寶庫。

城市的歷史文化遺產是澳門眾多代人的智慧積累，是城市內涵、品質和特色的重要標誌。我們如何運用好這些文化瑰寶？如何運用“新思維”刷新文化，以“新理念”釋放它們的潛力，引發文旅新業態“新發展”，才可以把文、娛、衣、食、住、行、遊、購、科技、金融、大健康、會展等的產業鏈疊加及加長，成為帶動澳門多元經濟發展的新力軍。

■ 新思維、新理念、新發展：文旅領航者美高梅的誕生

文化是城市的靈魂亦是旅遊的內涵，旅遊是文化的一種傳播載體，但沒有創出自己基因的獨特節目及進行觀眾培育是不行的。所以，打造前所未有的原創盛事，推出專屬澳門的 IP 品牌活動，及推行一系列文旅公眾教育是不可或缺的一環。

當我構思美高梅中國品牌時，我認為，美高梅的發展策略定位，要從外至內，打造具創造性及標杆性的項目。它本身就是一件活的、有機的文化藝術裝置，內藏生生不息，有源源不絕的新靈感、新事物，震撼人心的文旅活動，令人有經常到訪澳門的理由。

美高梅要自覺地創造澳門新景點，成為澳門的文化藝術心臟，為澳門創造全新面貌，在吸引來自世界各地的旅客的同時，能帶動澳門的城市氛圍及經濟的整體發展。

■ 興文化、創模式

在澳門綜合度假村企業之中，美高梅在 10 多年前已以破舊立新的思維先行一步，善用文旅融合帶動旅遊，倡導提升文旅體驗，吸引旅客來澳門探索，是業界內的文旅領航者、倡導者。自 2007 年開業以來，我們堅持“以文塑旅，以旅彰文”及“旅遊+”的發展概念，去開創新格局，一直秉持敢於“原創+創新+文化+旅遊+科技+綠色”的獅子匠心，不斷豐富澳門的文旅內涵，並以弘揚中華文化傳承與創新為己任，融入時代的活力與科技的變革力，實現中華文化的創造性轉化和創新發展方向。

從建築設計開始，我們就縝密構思、匠

心獨運，尤其在澳門美高梅及美獅美高梅兩個項目，傾注原創設計意念。項目獲多項國際建築及綠色殊榮，包括大灣區首家及澳門唯一一家囊括中國綠色建築三星級設計標識和運行標識的巨型綜合建築及酒店，以及健力士世界紀錄，全球最佳摩天大樓獎項等。仿如珠寶盒的設計，從外型到內部裝修，本身已是件標杆的藝術作品，引人入勝（見圖 1）。在每一個角落，我們都運用藝術元素，以多種手法及界面演繹文化藝術，並讓數百件訂製的當代藝術藏品，遍佈我們的公共空間，把文化藝術鑑賞放在一個輕鬆自如的環境下，享受在我們精心提煉及布局下所呈現的文化氛圍，讓旅客創造自己的旅遊路線及感受前所未有的文旅體驗。



圖 1 美獅美高梅酒店(澳門氹仔)

1 美獅美學連繫世界：文明互鑒、文明並存

藝術是國際語言，可以跨越國界，創造

美好。我們運用文化作為一個與公眾的交流點，讓大家都可以從不同角度去觀賞，去探索及探討。我們早於 2013 年創建了“美高梅展藝空間”，是澳門綜合度假村企業裡

首個專為文化藝術展覽而設的空間，免費向公眾開放。我認為藝術是可以開啟很多交流的大門，也是一個可持續發展的方向，因為藝術是不會停下來的。當中的“主席典藏”囊括多件由著名當代華人藝術家，包括蔡國強、蕭勤、劉國夫、薛松、劉丹、洪易等，特意為美高梅訂製創作的繪畫、雕塑及裝置藝術作品，植根東方美學之餘同時受西方藝術大師所影響，呈現世界不同文明，在經濟、社會及歷史發展的深層意義，散發 21 世紀的當代氣息。

美獅美高梅通過藝術藏品連繫世界，超過 300 件頂級藝術珍品，與美獅美高梅的公共空間完美融合。今天，人際和地域的連結日益緊密，“主席典藏”是美高梅與這些藝術家共注的澳門故事，亦聯繫著東方與西方、傳統與創新，乃至美高梅與澳門。在“一帶一路”倡議的推動下，“主席典藏”透過藝術把全世界帶到中國，再把中國帶到全世界。

2 藝術共賞共享 重塑公共文化藝術的定義

文化藝術普及化的過程，是要讓藝術融入我們生活的四周，讓公眾潛移默化感受到藝術因美好而創造的魅力。所以美高梅對藝術的態度是非常開放的，要與公眾共賞共享，培育公眾對文化的愛好與提高他們的賞識能力，把文化藝術與眾同樂。

“美高梅展藝空間”的第一個活動，就是通過展示作為文藝復興巔峰時期（十四至十六世紀）的代表作品——意大利國寶級藝術傑作文藝復興時期的佛羅倫斯畫派名家桑德羅·波提切利（1445-1501 年）之力作《維納斯》（約 1482 年），展示該時期人民生活的素養，及對美好生活的追求。這項活動不僅限於是一個博物館級展覽，而是通過我們對中世紀文化，一個城市的文化與經濟發展，作出高度的深入探索，為公眾提供更多角度的思考（見圖 2）。

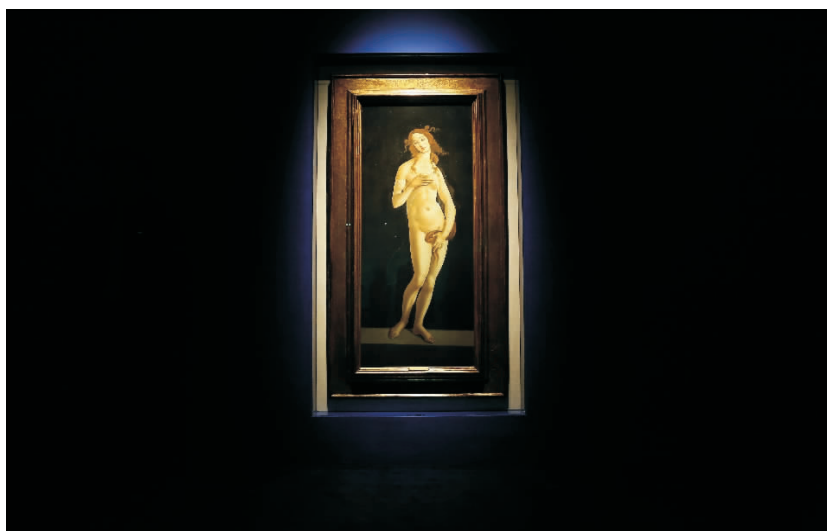


圖 2 意大利著名畫家桑德羅·波提切利代表作《維納斯》（澳門美高梅）

2014 年澳門回歸祖國 15 周年，我們以“天造地創”為主題，榮邀中國北京紫檀博物館以巧奪天工之紫檀雕刻技藝，重塑北京

古城地標風韻，隆重呈獻“老北京城紫檀雕刻展”，弘揚博大精深的中華五千年文明，紫檀雕刻技藝更被譽為重要的藝術瑰寶。

發展至 2014 年《獅子雙年展》，我覺得應該更好地將澳門作為年輕藝術家的基地，他們可以在這裡去嘗試做很多藝術的工作。在中法建交 50 周年的時候，我們與法國的文化部合作，請來了 25 位中國藝術家和 25 位法國藝術家，圍繞中法建交友誼話題在 50 個獅子雕塑上作畫。過去幾年，這 50 隻

獅子雕塑成為我們的國際友誼大使，在各公眾空間展出，有部分更出訪“一帶一路”沿線的國家作文化交流，讓更多人知道和認識澳門現在的藝術氛圍及成熟水平（見圖 3）。我們的文旅活動已達至一方傳承，一方創意，兩者結合，用藝術作為人類共同體的重要理解。



圖 3 澳門美高梅《獅子雙年展》

3 工匠精神傳承與培育

我認為工匠精神傳承與培育在文化旅遊中亦扮演非常重要角色。以澳門美高梅為例，世界著名玻璃雕塑家、其作品是博物館常客的戴爾·奇胡利(Dale Chihuly)就根

據我們酒店的氣質及品牌的定位，專門設計及訂製了酒店接待大堂的巨型玻璃畫及天花板的玻璃花朵。這些玻璃作品，完全人工吹製，展現工匠的高度技巧水平，配合在大堂中央的著名超現實主義大師達利的雕塑作品——《達利的舞者》，讓美高梅的大堂宛如演藝廳！（見圖 4）



圖 4 天花板的玻璃花朵及超現實主義大師達利的雕塑《達利的舞者》（澳門美高梅）

美獅美高梅的美藝大堂展示了 28 張御製地毯藏品，它們的歷史可追溯至 18 ~ 19 世紀的清朝，曾被用作裝飾北京紫禁城的殿堂。其中代表作《龍翔九天》(見圖 5)源自

乾隆年間，其龍、花及雲等圖案以絲綢和鍍銅線編織而成，設計複雜、手工精巧，可領略中國地毯鼎盛時期宮廷藝術的工匠精神。



圖 5 清乾隆年間御製地毯《龍翔九天》(美獅美高梅)

每一個角落，都有訂製的工藝作品，每一個角落，都是有理由及原因創造這些空間。我們對傳統工匠精神的尊重，亦開啟了我們與澳門工會聯合總會合辦的“粵港澳大灣區人才培訓”之《大國工匠——工匠精神傳承與培育》計劃，向公眾進一步推行教育，弘揚工匠精神。

4 打造澳門文化新景點、新面貌

2013 年 3 月國家主席習近平在俄羅斯“中國旅遊年”開幕式上致辭時表示，旅遊是綜合性產業，是拉動經濟發展的重要動力。旅遊是修身養性之道，中華民族自古就把旅遊和讀書結合在一起，崇尚“讀萬卷書，行萬里路”。旅遊作為傳播文明、民心

相通、深化文明交流互鑒、增進友誼的橋樑及管道，是衡量人民生活水平的一個重要指標。

多年來，美高梅與超過 50 個國家旅遊文化機構及博物館建立緊密交流合作網絡，再與多個“一帶一路”沿線國家打通文脈，包括法國、意大利、葡萄牙的國家博物館及頂級藝術家合作，銳意打造全新方式演繹的現代中外文化結合藝術體驗。我們請來位列世界前茅的葡萄牙裝置藝術家瓦思康絲勒，特意為我們訂製打造了其藝術生涯中最大型的裝置藝術《八面靈龍》，落戶在澳門美高梅(見圖 6)。這件懸浮於半空的巨型裝置魅力懾人，曾登上各大藝術雜誌封面，為澳門增添了一個新景點、打卡位。



圖 6 葡萄牙藝術家瓦思康絲勒的《八面靈龍》(澳門美高梅)

2019年,為隆重慶祝國慶70周年及澳門回歸20周年的重要雙節慶日子,我們以象徵五千年中華文明的“水墨藝術”為主題,特別邀請了兩位才華橫溢的中國藝術家馬文女士及楊泳梁先生,分別在美獅美高梅的視博廣場及美高梅劇院,把我們的大膽創意付諸實行,創造了一個立體化與數字化的水墨藝術展:《華源》(見圖7)。展覽重新定義水墨作品,以嶄新方法結合數字科技,

以環保、可持續、自然、雕塑、虛擬形式的三重山水庭園融合成大型多媒體裝置藝術,讓觀眾置身其中,成為立體山水畫意境的一部分,為大家帶來非一般的藝術體驗。這亦是美高梅開澳門數碼科技文化的先河,將現代科技及創新融合、注入及加以運用,開展了以蛻變及革新的大膽嘗試,來傳承中華傳統藝術的新里程。



圖 7 立體化與數字化的水墨藝術:《華源》(美獅美高梅)

5 原創“美獅 IP”：由文化自信邁向文化自覺 創造自己的品牌故事

過去澳門每年接待約 4,000 萬旅客，而當中主要客源是內地遊客。隨著國家經濟高速增長，人民對美好生活及高質量發展的嚮往，到 2035 年，國家要實現建成文化強國、旅遊強國的目標，高質量發展對文旅事業及具精神文化素質的活動追求與日俱增，對中華文化的自信及自豪感提升有增無減。在種種利好因素下，都為創造屬於自己的品牌故事奠下良好的發展條件。

“美獅 IP”意味著美高梅的獅子初心不變，致力助力澳門成爲“以中華文化為主流、多元文化共存”的交流合作基地，進一步深化大灣區的文旅共融，開啟了創意傳承弘揚中華文化的新里程，深度及立體化全面呈現中華文化形象，為澳門建設“一中心、一平台、一基地”及作為“一帶一路”中大灣區的重要節點作出貢獻。美高梅以旅遊促進文化傳播，講好中國故事，發揮好國際平台的作用。我們積極推動中華文化走出去，傳播好中國聲音，打開融通中外的新念、新範疇、新表述，展示中華文化感召力，體現豐富多彩的中國精神及中國形象親和力。

今年正值“十四五”開局之年，亦是“兩個一百年”奮鬥目標的歷史交匯點，在這個別具意義與重要的時刻，我們用上獅子崇偉的形態作為主題，開展了原創“美獅 IP”系列，踏入了一個新征程。獅子的美高梅的商標，象徵威信、勇健、信念與堅韌的精神。我們將這份精神推至另一個新高度，打造獨具

魅力的中華文化旅遊體驗。“美獅 IP”是我們為新時代旅客創造的一個全新品味澳門的方式，以美高梅獅子形象為核心，創新傳承中華文化為主軸，推出的一系列盛事，包括演出、展覽、文化交流和文創潮流產品。

適逢“藝文薈澳：澳門國際藝術雙年展 2021”載譽歸來，為支持這個文化藝術盛會，美高梅策劃《甦醒》藝術特展。《甦醒》寓示一種破舊立新的覺醒。這次展覽的主題為“甦醒”，有著文化甦醒的含義。現在國家在國際舞台的地位日漸壯大，就好像一隻甦醒之獅，人民的文化認同感和民族自信不斷提升，我們希望能通過這一系列的活動可以激發我們進一步思考，如何彰顯中華民族對自身文化強烈的認同和自豪感。

《甦醒》藝術特展是“美獅 IP”系列其中一個文化藝術及科技藝術活動。美高梅熱愛中華文明始終如一，深信對文化藝術的堅持與尊重，是長遠發展必備的核心價值。我們敢於走在時代尖端，以“旅遊+”概念先行先試，率先將文化結合旅遊，為澳門創造嶄新體驗。一直以來，我們的團隊以獅子匠心精神，不斷把跨界別、跨產業的元素結合，達至協同發展，我們亦運用“原創+創新+科技”跳出框架，不斷推出前所未有的旅遊體驗，開創新潮流，打造一個又一個“旅遊+”的標杆盛事。創新傳承傳統文化，發揚其獨有的魅力，把澳門打造成爲文化旅遊朝聖地。

“美獅 IP”系列的表演藝術及體育藝術活動將推出大型民族舞劇《醒獅美高梅》，以中國國粹及喜慶文化的代表者“醒獅”作為主題。“醒獅”是“揚民族之威、立中國之魂”的重要儀式，以及海外同胞認祖歸宗的

重要文化橋樑。所謂有華人的地方就有“醒獅”，已列入非物質文化遺產的“醒獅”連繫著全球華人，代表著中華民族自強不息的精神。我們很高興與廣州歌舞劇院攜手，共同創作這個美高梅專屬版本的駐場表演，更得到澳門特區政府及廣州市政府的大力支持，這個舞劇充分運用美高梅劇院的頂尖設備，把文化與科技完美融合，實現民族舞劇創新，講好中國故事。

《醒獅美高梅》與我們持續舉辦的“美高梅獅王爭霸——澳門國際邀請賽”（見圖

8）及“美高梅幼獅訓練計劃”，不僅可實現非遺文化有效傳承，還在教育、培育下一代對中華文化歷史重要性的認知，提升中華文化在全球文化藝術的影響力都有著顯著作用。同時，通過結合傳統體育、現代賽事及演出手法，推動文旅融合品牌化發展，拓展文旅融合新空間，以至實踐一些品牌培育項目，都是我們探索推進文旅融合 IP 工程，用原創 IP 講好中國故事，打造文旅新業態的發展進程。



圖 8 美高梅《獅王爭霸》澳門國際邀請賽

美高梅亦於 2018 年率先舉辦國際藝術論壇，旨在雲集國內外的知名藝術家和業界精英，展開富有前瞻性及具影響力的藝術探索對話。由“探索公共藝術定義”、“藝、轉、科技”，以至今屆的“大灣區藝術論壇：中國文化覺醒的當代話語”，美高梅已成功構建有效藝術交流平台，將藝術推廣至各階層。今年更是進行了聯動大灣區的文化藝術討論，結合線上線下形式舉行論壇，通過首席藝術合作媒體“雅昌藝術”以及官方直播合

作夥伴“在藝”進行現場直播，吸引超過 130 萬人在線觀看。過去三屆論壇，累積參與藝術學術機構及博物館共有 15 間，參與的專家講者有 24 位。

文化藝術千百年來都聯繫著人類，不分種族，不分國界，用藝術作為人類共同思想，促進全世界的溝通，是大家生活不可分割的一部分。在世界逐漸回復正軌的後疫情時代，擁有團結的精神勝過千言萬語。大家必須集合勇氣，用藝術文化這種共同語言重燃希望。

6 未來展望

身為愛國愛澳的澳門女兒，回歸前後，我就開始構想如何在澳門現有的產業上，打造一些非博彩、更多元的經濟產業，內心有一個強烈的願想：為了澳門長遠發展，定位一定要準確，要抓住國家給予澳門的龐大機遇和政策。我希望未來大家提起澳門時，不再只是想到博彩。我希望他們會說，澳門是一個文化旅遊朝聖地、一個讓人趨之若鶩的旅遊城市、一個認識中華文化與多元文化並存的良好基地，很想每年多去逛逛，看看她最近流行什麼，沉浸在她四百多年的中西文化歷史底蘊及多元文化氣息中去尋寶。而我更希望能親手為澳門打造一個給公眾及旅客的文旅探索之地，一個歷久常新並能為城市注入更多動力的文旅心臟。

筆者作為全聯旅遊業商會執行會長，長期參與全聯旅遊業商會，深深體會到文旅融合、全域旅遊及大旅遊等概念（即“旅遊+”概念）對城市經濟規劃及發展的重要性。國家從旅遊大國朝著向旅遊強國的“旅遊+”新時代邁進。旅遊不應再被看成是孤立的行業，旅遊是增強人民幸福感及獲得感、優化區域布局、促進城市發展的新經濟增長點。而“旅遊+”具有促進共享、提升價值、搭建平台的跨界別合作協同效應及效益。通過“旅遊+”亦可以打造新的生活方式，推動旅遊商品特色化發展。

在過去 20 多年，即使遇到多番挑戰，我仍然迎難而上，與團隊不忘初心使命，堅持砥礪前行。面對國家一系列利好澳門長遠

發展的政策規劃，包括《粵港澳大灣區文化和旅遊發展規劃》，提出共建人文灣區，全面打造宜居宜業宜遊的國際一流灣區。2025 年，文化產業體系將更加健全，文化遺產將更有效保護傳承，文化藝術精品將不斷湧現。粵港澳合作將更加深入，共同打造一批具有廣泛影響力的示範項目及示範區。

澳門在全面準確貫徹“一國兩制”方針，在行政長官帶領下，已加快構建新發展格局，中華文化影響力進一步提升，多元文化進一步交流融合，世界級旅遊目的地競爭力進一步增強。展望 2035 年，國家建成社會主義文化強國、旅遊強國，國民素質和社會文明程度達到新高度，國家文化軟實力顯著增強。我認為未來澳門的新發展就是要用好大灣區之間“一程多站”的聯動合作，建立以嶺南文化為根基的“旅遊+”發展模式，藉文化元素豐富旅遊體驗和創意，借旅遊推動文化資源向產業轉化，成為大灣區旅遊合作的重要紐帶。澳門要妥善處理好保護和發展的關係，注重延續城市歷史文脈，把傳統嶺南文化保存下來，讓人們記住歷史、記住鄉愁，發揚傳統文化的魅力。無論是文化與科技、文化與創意工業、文化與承傳、文化與保育、文化與教育、文化與民生等議題都值得我們深入討論。

同時，澳門以開放的態度，讓全球藝術家來到澳門這片包容及文化瑰寶濃郁的土壤上發展，讓他們經由澳門及美高梅接觸及學習中華文化，並向世界傳播開去。每個持份者及參與者獨一無二的澳門美好記憶樂事，締造了“你中有我，我中有你”的澳門故事。