

· 博彩研究 ·

澳門博彩業的多元化：一個公司比較的視角

曾忠祿 紀春禮 蕭錦雄

(澳門理工學院, 澳門)

摘要:為更準確地把握澳門博彩公司與國外博彩公司在非博彩發展方面的差距, 本論文選擇了海外九家有代表性的大型博彩公司與澳門六家博彩公司進行比較研究。研究發現, 澳門六家博彩公司的非博彩收入比重與海外九家大型博彩公司的差距在 13% 左右, 比過去普遍認為的要低。在非博彩發展的速度方面, 澳門博彩公司與海外博彩公司的差距在逐漸縮小。非博彩業務的內容, 澳門與海外公司相似, 主要集中在酒店、餐飲、購物等方面。但澳門博彩公司未介入賭場管理服務、房地產開發服務, 以及互聯網博彩等業務。

關鍵詞:澳門; 博彩公司; 博彩收入; 非博彩收入比重

中圖分類號:F590

Diversification of Macao's Gaming Industry: Perspective from a Comparison of Companies

Zeng Zhonglu Ji Chunli Siu Lam Carlos

(Macao Polytechnic Institute, Macao)

Abstract: In order to accurately understand the difference in non-gaming development between Macao gaming companies and foreign gaming companies, this paper has selected nine typically large

基金項目: 本研究是澳門理工學院研究項目“澳門博彩旅遊行業大數據建設計劃”(項目編號: RP/CJT-01/2021) 的部分成果。

作者簡介: 曾忠祿, 澳門理工學院博彩旅遊教學及研究中心教授; 紀春禮, 博士, 澳門理工學院博彩旅遊教學及研究中心副教授; 蕭錦雄, 博士, 澳門理工學院博彩旅遊教學及研究中心副教授。

overseas companies to compare with the six gaming companies in Macao. This study demonstrates that the difference between the proportion of non-gaming revenue of the six gaming companies in Macao and that of the nine overseas gaming companies is about 13%, which is lower than generally considered. Similar to these overseas companies, Macao's non-gaming business includes hotels, catering, shopping and the like. On the other hand, Macao gaming companies do not offer casino management service, real estate development services, and online gaming, when compared with such overseas companies.

Key words: Macao; gaming company; gaming revenue; non-gaming revenue proportion

產業多元化,減少對博彩產業的依賴是中央政府對澳門特區的長期期望,也是特區政府多年來一直在追求的目標。多元化努力的一個重要組成部分是博彩公司的多元化,即博彩公司除了博彩娛樂以外,要大力發展非博彩項目,增加非博彩在公司總收入中的比重。特區政府在澳門回歸之後開放賭權時,就希望通過博彩公司發展非博彩項目而減少澳門對博彩業的依賴。為此,特區政府在博彩競投批給時,便把博彩公司的非博彩項目放在非常重要的地位。在將賭牌批給永利時,強調的是其在度假村方面的特色;而在將賭牌批給威尼斯人時,強調的是其在會展方面的優勢。賭權開放近 20 年來,澳門的六家博彩公司也不斷地努力發展非博彩元素,並取得了一定的進步。但是,澳門博彩企業的非博彩元素發展,是不是足夠?如果不足夠,還有多大的發展空間?世界上的博彩公司的多元化發展,主要是哪些方向?弄清楚這些問題,對特區政府制定產業政策,以及博彩公司明確未來努力的方向都具有重要意義。本研究利用澳門理工學院的博彩旅遊行業數據庫,比較澳門的六家

博彩公司與海外其他大型博彩公司的非博彩發展及其方向,填補這方面的空白^①。

1 現有的博彩公司非博彩發展的參照標準

澳門博彩公司的多元化參照指標一般都是內華達州或內華達州的拉斯維加斯的博彩數據。根據“澳門幸運博彩經營權開放中期檢討:經濟、社會、民生影響及承批公司營運狀況研究報告”(2016),2014 年內華達州博彩收入達 100 萬美元或以上的娛樂場,博彩收入佔其業務總收入的 44.5%。而澳門的博彩公司,博彩收入佔總收入的比重為 90%。澳門博彩公司非博彩收益佔博彩公司的收入比重比內華達州的娛樂場低 45%。

上述中期檢討研究報告引用的數據來自美國內華達州博彩控制委員會(Nevada Gaming Control Board)。如果再看該委員會公布的拉斯維加斯大道(Las Vegas Strip,以下稱“拉斯維加斯”)娛樂場的博彩收入佔總收入的比重,則發現澳門博彩公司有更大的差距。根據該委員會公布的數據,拉斯

① 有關公司資料可通過本文附件 1 隨附的十五家公司的年報網址查閱。

維加斯博彩收入在 100 萬美元以上的娛樂場的博彩收入佔其總收入的比重,比內華達全州的娛樂場的博彩收入佔總收入的比重更低。2014 年,拉斯維加斯娛樂場的博彩收入佔其總收入的比重僅為 36.8%,低於內華達州全州的 44.5% 近 8%。此外,上述兩

地娛樂場博彩收入佔總收入的比重過去多年仍在快速下降。同樣根據該委員會公布的數據,2010 年,拉斯維加斯娛樂場的博彩收入佔其總收入的比重為 39%,但到 2019 年該比重已下降到 27% (圖 1)。

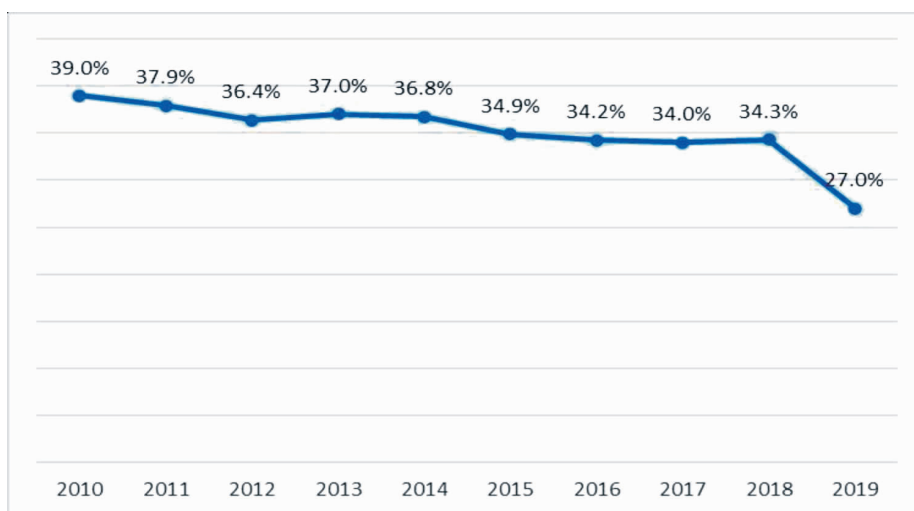


圖 1 美國拉斯維加斯博彩收入 100 萬美元以上的娛樂場的博彩收入比重

資料來源:Nevada Gaming Control Board, Abstract Report, 2010-2019

進一步分析拉斯維加斯賭收在 100 萬美元以上的娛樂場的收入構成,2019 年博

彩佔 27%,酒店佔 32%,食品和飲料佔 26%,其他佔 15% (圖 2)。

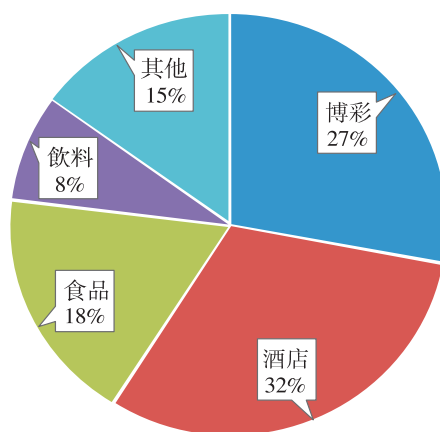


圖 2 美國拉斯維加斯 2019 年博彩收入 100 萬美元以上的娛樂場收入構成

資料來源:Nevada Gaming Control Board, Abstract Report, 2019

但內華達州博彩控制委員會的上述比重是如何計算出來的,至今未見具體說明。根據該委員會發布的“內華達博彩摘要”(Nevada Gaming Abstract) 2019 中的介紹,

其報告的數據有如下特徵:a. 數據包括的娛樂場是 290 家年度博彩收入超過 100 萬美元的持牌娛樂場。數據來源是這 290 家娛樂場按規定向該委員會提交的未經審計的

年度財務報告。b. 除了公布的數據,沒有進一步細分數據提供。c. 除了 12 家上市公司所屬的 63 家以外,不提供其他娛樂場的名單。d. 290 家娛樂場裏面,63 家娛樂場的收入佔 290 家娛樂場總收入的 71.9%。以上說明顯示,290 家娛樂場裏面有 227 家都不是上市公司的娛樂場。進入摘要的門檻非常低,年度博彩收入達到 100 萬美元即可,因此,大部分娛樂場的規模都比較小;由於在正常情況下,澳門最小的博彩公司的年博彩收入都超過 3,500 萬美元(2019 數據),因此,他們與澳門六家博彩公司的可比性非常低。摘要提供了規模比較大的 63 家娛樂場的數據,但因為他們的投資組成比較複雜(例如包含賽馬、賽狗,以及海外投資等),難以判斷其計算方法是否與澳門的計算方法一致。如果方法不一致,計算出來的結果就難以進行比較。

澳門的博彩公司都是上市公司。澳門統計的博彩公司的博彩收入和非博彩收入

比重,是根據他們的年報計算的。因此,要真正瞭解澳門的博彩公司與美國或其他地方的博彩公司的差距,需要將澳門六家上市公司的數據與美國和其他地方類似規模的上市公司的數據進行比較。

2 澳門博彩公司的博彩收入比重

非博彩娛樂設施,尤其是餐飲住宿等配套設施,是所有較大型博彩公司的基本配置。這種配置,不管是在拉斯維加斯還是在澳門,都有著悠久的歷史。在拉斯維加斯,1942 年建成的最後的邊疆酒店(The Hotel Last Frontier),酒店旁邊就建了一個“最後的邊疆之村”(The Last Frontier Village)。該村利用從內華達州各地搬來的歷史建築,創建了一個古老的西部村莊,裏面有商店、劇場、博物館、酒吧和其他景點,包括西部婚禮的小教堂。這已經與現代大型度假村賭場的配備不相上下了(圖 3)。



圖 3 “最後的邊疆酒店”附屬的“最後的邊疆之村”

資料來源:網絡照片

澳門的博彩公司也不例外。澳門實施博彩專營制度以來的第一家大型賭場度假

村“愛都酒店”,1963 年開業時,除了博彩設施以外,就配備了多種非博彩項目設施,包

括酒店、餐館、夜總會、泰式浴室、泳池和兒童樂園(何永康,2011)。1972年開幕的愛麗都歌廳也聘請了香港著名影星、歌星蒞場助興。如果追溯到更早時間,在博彩專營制度之前,於1937年在澳門投得賭場專營權的泰興娛樂總公司,其開設的娛樂場內可能沒有很多的非博彩設施,但因為其所在位置通常都集中在市區最繁盛之處,因此,有關的配套設施,在娛樂場外有眾多公司提供。比如其開設的瑞貞攤館所在地福隆新街,除了有大小食肆外,還設有行莊、商店、戲院、酒館、烟館等。泰興娛樂的娛樂場經營模式與目前拉斯維加斯凱撒娛樂的LINQ娛樂區模式基本一致:眾多的中小餐飲、購物和非博彩娛樂公司在娛樂場所在的同一街區密集集聚,以滿足娛樂場客人非博彩的需要。

但是,從2006年開始,澳門的博彩公司才因為陸續在香港證券交易所上市而公布其經營的業務中來自博彩和非博彩的收入比重。2006年,銀河娛樂集團公布了其“博彩及娛樂”和“建築材料”的營業額,當年銀河娛樂集團的“博彩與娛樂”收入佔公司營

業額的72.6%。但該年該公司的博彩收入主要來自其衛星娛樂場,包括利澳娛樂場、總統娛樂場及金都娛樂場。其首家旗艦娛樂場“星際酒店”雖然已開業,但因為開業時間很短(10月才開業),因此,其非博彩收入的比重,對澳門的主流娛樂場沒有可參考意義。真正有參考意義的博彩收入比重,是澳博(2021年改名為“澳娛綜合”)和新濠博亞(Melco Resorts & Entertainment)2007年的年報公布的博彩收入數字。當年,澳博的博彩收入佔其總收入的99.8%,非博彩收入僅佔0.2%,基本可以忽略不計。新濠博亞的博彩收入佔總收入的比重是94.7%,非博彩收入比重僅5%,也是非常低。

澳門六家博彩公司均有年報,皆公布了收入構成的年份是2010年(其中美高梅2010年的數據是2011年的年報公佈的)。這年,澳門六家博彩公司的博彩收入佔總收入的比重平均為94.5%。其中,最高的是澳博,比重為99%,其次是美高梅,比重為97.5%,最低的是金沙,比重為88.4%(圖4)。

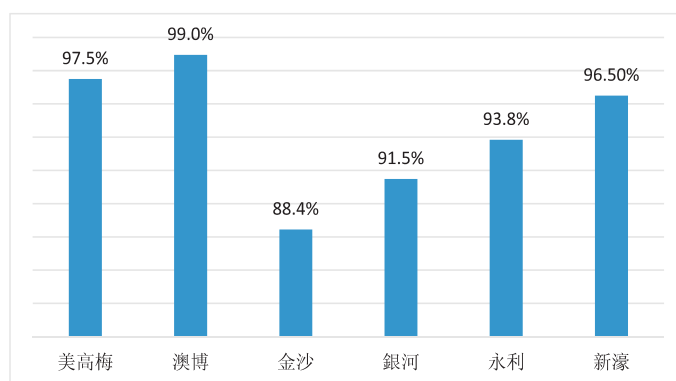


圖4 2010年澳門六家博彩公司博彩收入佔公司總收入的比重

資料來源:根據六家博彩公司2010年的年報整理

從2010年到2020年的11年間,澳門六家博彩公司博彩收入佔總收入的比重,於

前階段一直呈上升趨勢,2013年和2014年到達頂點,2014年以後開始下降,2020年僅

佔總收入 79.5%。由於 2020 年博彩旅遊行業受到新冠疫情影響，導致收入大減，可能不能代表正常的比重，因此，我們把 2020 年的博彩比重排除在外。那麼，最新的正常情況下的博彩收入則是 2019 年的博彩收入。2019 年六家博彩公司收入佔總收入的比重

則是 87.2%^②。博彩收入佔總收入的比重下降，意味著非博彩收入佔總收入的比重的上升。2014 年，博彩產業發展到最高峰的年份，六家博彩公司的非博彩收入僅佔總收入的比重平均不到 5%，而到 2019 年則已達到 13%（圖 5）。

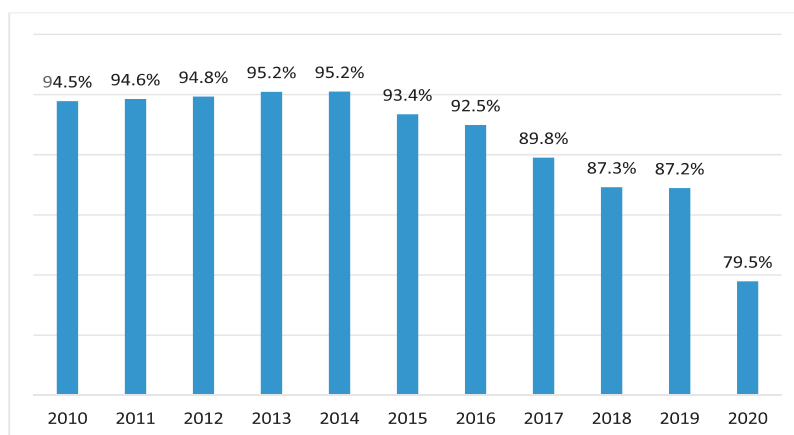


圖 5 澳門六家博彩公司博彩收入佔總收入比重趨勢

資料來源：根據六家博彩公司 2010-2020 年的年報整理

非博彩收入佔博彩公司總收入的比重是否已達到理想狀態？如果不是，還有多大的上升空間？則需要看其他國家的博彩公司目前達到的水平。

3 全球大型博彩公司的非博彩比重

為了比較澳門的博彩公司的博彩與非博彩收入的比重是否合理，以及如果不合理的話，與世界其他公司的差距有多大，本研究選擇使用世界其他地方有代表性的九家博彩公司的收入數據來進行比較。

3.1 公司的選擇

由於澳門博彩公司的規模居於世界前列，為了使各公司的規模具有可比性，本研究選擇 Statista 數據庫提供的 2018 年“Top

100 Companies: Casinos & Gaming”（撰寫論文時能得到的最新資料）中，除澳門六家博彩公司之外，排在最前面的九家博彩公司。這九家博彩公司是：凱撒娛樂（Caesars Entertainment Corporation）、佩恩國民博彩（Penn National Gaming, Inc.）、博伊德博彩（Boyd Gaming Corporation）、紅岩度假村（Red Rock Resorts, Inc.）、蘭科集團（Rank Group Plc）、皇冠度假村（Crown Resorts Ltd.）、雲頂新加坡（Genting Singapore Ltd.）、大加拿大博彩（Great Canadian Gaming Corporation）和星億娛樂集團（The Star Entertainment Group Ltd.）。九家裏面，4 家是美國公司，2 家是澳大利亞公司，英國、加拿大和新加坡各一家公司，正好是美洲、歐

^② 根據博彩公司年報提供的數據計算。

洲、大洋洲和亞洲最具代表性的博彩公司。 最低市值 9 億美元(蘭科集團)(表 1)。九家公司最高市值 84 億美元(凱撒娛樂)，

表 1 2018 年全球市值最大的九家賭場經營公司*

	公司名稱	英文名稱	國家	市值(億美元)
1	凱撒娛樂	Caesars Entertainment Corporation	美國	84
2	佩恩國民博彩	Penn National Gaming, Inc.	美國	36
3	博伊德博彩	Boyd Gaming Corporation	美國	26
4	皇冠度假村	Crown Resorts Ltd.	澳大利亞	24
5	雲頂新加坡	Genting Singapore Ltd.	新加坡	18
6	紅岩度假村	Red Rock Resorts, Inc.	美國	17
7	星億娛樂集團	The Star Entertainment Group Ltd.	澳大利亞	14
8	大加拿大博彩	Great Canadian Gaming Corporation	加拿大	9
9	蘭科集團	Rank Group Plc	英國	9

* 不包括在澳門經營博彩業務的公司

資料來源: Statista(數據庫), Top 100 Companies: Casinos & Gaming, 2020, 2021 年 8 月 20 日瀏覽

凱撒娛樂是位於美國內華達州雷諾市的酒店和娛樂博彩公司,前身是 Eldorado Resorts,經營多個博彩品牌,並提供餐飲、酒店、表演、會展、購物等多種服務。2018 年的市值為 84 億美元,是九家博彩公司中規模最大的一家。

佩恩國民博彩是美國的賭場和賽馬場的運營商,總部設在賓夕法尼亞州的懷俄米辛,在美國和加拿大經營著 44 家博彩設施場所,業務涉及零售和在綫博彩、現場賽馬和體育投注娛樂。2018 年市值為 36 億美元,在九家博彩公司中名列第二。

博伊德博彩是位於內華達州天堂市的博彩與款待業公司,在美國 10 個州擁有並經營 28 家博彩場所。2018 年市值為 26 億美元,在九家博彩公司中名列第三。

紅岩度假村是一家位於美國內華達州拉斯維加斯山谷的酒店賭場,其命名是根據其附近的紅岩峽穀國家保護區而命名的,是美國驛站賭業(Station Casinos)旗下的品牌企業。

蘭科集團是一家總部位於英國的博彩公司。早期是從事電影和電影行業的公司,隨後逐步剝離非博彩項目,專注博彩業務經營。目前經營的博彩業務包括在英國的 56 家賭場、96 家賓果俱樂部和互聯網博彩,以及比利時的 2 家賭場和西班牙的 10 家賓果俱樂部。

皇冠度假村是澳大利亞最大的博彩和娛樂集團,總部位於澳大利亞墨爾本市,擁有並經營澳大利亞和英國共 4 個博彩和娛樂綜合度假村。

雲頂新加坡是一家早期在曼恩島註冊的公司,隨後在新加坡上市,並把註冊地改在新加坡。雲頂新加坡的主要業務是開發、管理和運營綜合度假村目的地,包括博彩、景點、酒店、會展旅遊、休閒和娛樂設施。

大加拿大博彩是加拿大博彩、娛樂和酒店管理公司,在加拿大 4 個省內經營 25 個綜合的博彩娛樂場所。

星億娛樂集團總部位於澳大利亞的布里斯班,擁有並經營悉尼之星、黃金海岸之

星和布里斯班財富世界等綜合度假村,並代表昆士蘭州政府管理黃金海岸會展中心。

3.2 非博彩收入的比重

由於九家博彩公司上市的時間不同,提供年報的年份時間也有差異,因此,本研究選擇 2015 年為開始的比較年份,因為這一年所有九家博彩公司都提供了收入構成的數據。根據九家博彩公司六年的博彩收入數據,可以發現,世界最大的九家博彩公司(不包括澳門的公司)2015 年的博彩收入平均佔公司總收入的比重為 76.3%。2020 年,博彩收入佔總收入的比重為 76.4%^③。如果考慮到 2020 年因為新冠疫情的影響,公司的收入結構可能受到了扭曲,因此,我們選擇參考 2019 年的數據。2019 年九家博彩公司的博彩收入平均佔公司總收入 74.1%。與澳門六家博彩公司同期的數據

(87.2%)比較,九家博彩公司的博彩收入佔公司總收入的比重要低 13.1%(表 2)。

表 2 全球九家博彩公司博彩收入佔總收入比重

年份	博彩收入佔總收入比重(%)
2015	76.3
2016	75.6
2017	75.6
2018	75.7
2019	74.1
2020	76.4

資料來源:根據九家博彩公司 2015-2020 年的年報整理

從表 2 可以看出,九家博彩公司的博彩收入比重總體呈較穩定的狀態。而同期,澳門六家博彩公司的博彩收入佔總收入的比重從 93.4% 下降到 87.2%,下降了 6.2%。這顯示,從 2015 年到 2019 年,澳門博彩公司的非博彩收入的發展速度,超過全球九家博彩公司的非博彩收入的發展速度(圖 6)。

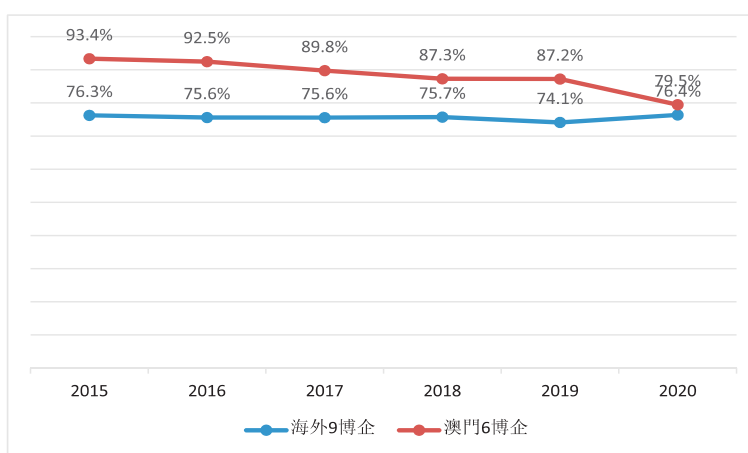


圖 6 澳門六家博彩公司與全球九家博彩公司收入比重變化趨勢比較

資料來源:根據上述公司 2015-2020 年的年報整理

九家博彩公司的博彩收入比重彼此有較大的差異。博彩比重最高的英國蘭科集團,其博彩收入佔其總收入的比重約 92%。

最低的是紅岩度假村,其博彩收入僅佔其總收入的 58.4%。紅岩度假村的博彩收入比重低,可能與該公司的目標客人定位有關。

^③ 蘭科集團 2019 年底併購海外企業,使來自海外的博彩收入增加。2020 年的年報因此增加了海外收入部分,該部分收入佔該公司總收入的 0.8%。特此說明。

該公司的客人主要是拉斯維加斯市居民，少數是來自拉斯維加斯之外的美國居民。其主要博彩遊戲為角子機。為吸引客人光顧，該公司需要較多的非博彩設施，尤其是美

食：“因為本地客人訪問娛樂場的首要原因就是娛樂場的美食”（公司年報，2020）（圖 7）。

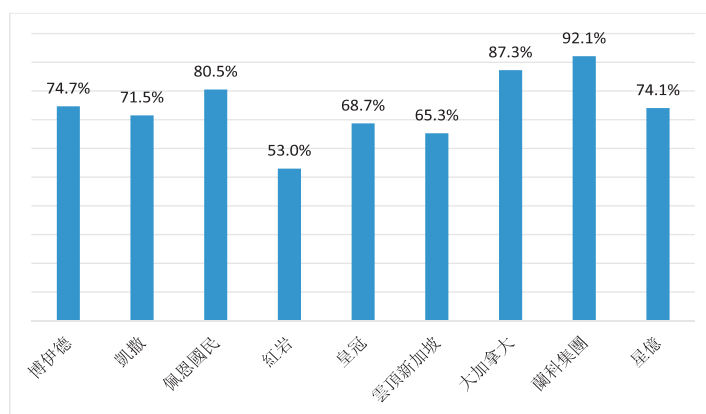


圖 7 2019 年全球九家博彩公司博彩收入佔總收入比重比較

資料來源：根據九家博彩公司 2019 年的年報整理

3.3 全球九家博彩公司的多元化方向

分析九家博彩公司的經營資料，發現他們的多元化經營主要體現在三個方面：區位多元化、業務種類多元化以及遊戲種類多元化。

(1) 區位多元化。九家博彩公司都是高度區位多元化的公司，即他們在不同的地方都有博彩業務。一部分公司的區位多元化是國內區位多元化。比如博伊德博彩在美國 10 個州有 29 處娛樂設施；大加拿大博彩在加拿大 3 個省經營 7 處娛樂場。更多的公司有跨國娛樂場。2020 年，凱撒娛樂除在美國 16 個州之外，還在 5 個其他國家經營娛樂場。雲頂新加坡的博彩業務遍及多個國家，包括新加坡、馬來西亞、美國、澳大利亞、巴哈馬、菲律賓和英國。

(2) 業務種類多元化。酒店、餐飲和零售是所有九家博彩公司均有的非博彩項目。由於澳門六家博彩公司也同樣有這些項目，

與世界其他公司差別不大，因此，本研究重點關注九家博彩公司在酒店、餐飲和零售之外的業務種類。

九家博彩公司與澳門六家博彩公司不同的業務主要包括：娛樂場管理服務、房地產、互聯網博彩、體育博彩（互聯網）和網上社交博彩。

a. 娛樂場管理服務。九家公司中，三家公司有這種業務。他們是美國的凱撒娛樂、佩恩國民博彩和紅岩度假村。凱撒娛樂在美國通過娛樂場管理服務協議的方式，為 5 個娛樂場提供管理服務，並獲得管理費。紅岩度假村則通過收入分成的方式，為美國的印第安娛樂場提供管理服務。

b. 房地產項目。有房地產項目的公司主要是澳大利亞的公司，包括皇冠度假村和星億娛樂集團。在建設娛樂場度假村的同時，也附帶建設公寓樓和住宅。比如星億娛樂集團在布里斯班的王后碼頭（Queen’s Wharf Brisbane）的賭場建設項目就有 2,000

套公寓房。

c. 互聯網博彩。互聯網博彩是九家博彩公司與澳門六家博彩公司最大的差別。九家博彩公司,除澳大利亞的星億娛樂集團、雲頂新加坡和美國的紅岩度假村之外,均有互聯網博彩業務。凱撒娛樂認為,網上體育博彩和一般博彩一樣,是電子商務時代快速發展的產業部門,消費者對網上博彩的信心會持續增加,對網上博彩的偏愛也會持續增加,因此有較大的發展前途。凱撒娛樂的觀點基本代表了九家博彩公司中大多數博彩公司的觀點。因此,各公司都加強互聯網博彩的布局,通過收購、兼併或者投資等方式進入該領域。

(3)各公司的互聯網博彩業務也是高度多元化的業務。單是博彩平台就包括互聯網平台和移動設備網絡平台。兩個平台上的博彩遊戲也有多種類型,包括體育博彩、社交博彩、夢幻體育博彩(fantasy sports)和傳統賭場博彩;互聯網遊戲又包括賭場遊戲、賓果遊戲、撲克遊戲等。多家公司都強調他們為客人提供綫上和綫下兩個博彩渠道。比如凱撒娛樂就強調,他們有實體度假村賭場、網上博彩和手機博彩,能為客人帶來更多的選擇。

3.4 多元化發展的戰略

九家博彩公司實施多元化戰略的方式主要為併購、戰略聯盟和直接投資。

從國家分類來看,九家博彩公司中,最積極通過併購和聯盟實施多元化,尤其是發展網上博彩的公司是美國的公司。其中凱撒娛樂和佩恩國民博彩在過去3年時間裏,各有4次併購,分別與3家公司和4家公司

建立了合作聯盟。凱撒娛樂首先和博彩公司威廉希爾(William Hill)結成戰略夥伴,從而能夠利用該公司在網上體育博彩的資源,隨後在2020年以37億美元收購了該公司。收購了威廉希爾以後,使凱撒娛樂與威廉希爾能共同在美國15個州,以及哥倫比亞特區合作經營互聯網體育博彩。

博伊德博彩2018年收購遊戲和娛樂公司Lattner Entertainment Group,該公司是2010年成立的視頻博彩終端和視頻撲克機公司。收購使博伊德博彩順利進入視頻博彩。同年8月,博伊德博彩與美國最大的在綫體育博彩公司FanDuel Group(“FanDuel”)建立戰略合作夥伴關係,在美國全國範圍內發展體育博彩和在綫博彩業務,並獲得FanDuel 5%的股權。博伊德博彩在2020年的年報中指出,鑒於他們公司的規模和經驗與FanDuel的800萬客戶及其遍布45個州的存在相結合,此次合作將遊戲娛樂行業中規模最大,以及地域最多元化的兩家公司聚集在一起。

其他國家的公司也積極通過併購發展互聯網業務。英國的蘭科集團2018年通過併購西班牙的QSB Gaming公司,進入了互聯網賓果業務;2019年又收購了Stride Gaming公司。該公司是經營英國網上賓果、網上老虎機和手機社交博彩的公司。

合作聯盟也是九家博彩公司中大部分公司發展多元化的戰略方式。大加拿大的網上業務是通過與BCLC的戰略聯盟,從而參與該公司網上博彩平台PlayNow.com的業務。

澳大利亞的公司沒有通過併購,而是通過戰略聯盟的方式發展。皇冠度假村通過

與 DGN Games 的聯盟(通過多數股權合作)進入手機遊戲和社交博彩;通過與 Chill Gaming 的聯盟(少數股權參與)進入手機遊戲;通過與 Aspers Group 和 Nobu 的聯盟(50%股權和 20%股權參與)進入英國的實體博彩市場和酒店市場。星億娛樂集團則通過合作聯盟開發房地產。只有雲頂新加坡最近幾年都沒有併購或者聯盟活動,主要只是靠自己的資本投資來發展(表 3)。

表 3 全球九家博彩公司併購與聯盟發展戰略

博彩公司	併購	聯盟
凱撒娛樂	4	3
佩恩國民博彩	4	4
博伊德博彩	1	1
紅岩度假村	1	1
大加拿大博彩	0	1
蘭科集團	2	0
星億娛樂集團	0	1
皇冠度假村	0	4
雲頂新加坡	0	0

資料來源:九家博彩公司 2020 年的年報

4 總 結

將澳門六家博彩公司的收入結構與海外九家博彩公司的收入結構比較,澳門六家博彩公司的非博彩收入比重與海外九家博彩公司的非博彩收入比重差距為 13% 左右。並且,澳門六家博彩公司的非博彩收入比重的增長比海外九家博彩公司的非博彩收入比重的增長更快,從而使澳門六家博彩公司的非博彩收入比重正加速縮小與海外九家博彩公司的差距。本研究的發現顯示,澳門六家博彩公司在非博彩方面的差距,比過去一直認為的那樣要低很多。這種把澳門博彩企業與世界大型博彩企業相比的方式,比與拉斯維加斯進行地區性比較,更能

接近現實。

在多元化發展方向方面,酒店、餐飲、購物和娛樂,澳門與海外博彩公司基本上都差不多,這些元素是娛樂場吸引博彩客人的必要元素。澳門與海外博彩公司的差距,與美國的公司比較,澳門博彩公司沒有為市場提供賭場管理服務;而與澳大利亞的公司比較,澳門博彩公司缺乏房地產開發服務。但與九家博彩公司比較,澳門與海外博彩公司最大的差距是澳門博彩公司沒有進入互聯網博彩,包括手機博彩、體育博彩和傳統的互聯網博彩。

本研究仍有一些局限性。例如,澳門博彩企業受到土地等資源稟賦的局限,以及法律法規和批給合約的限制,有些非博彩元素是難以開展的,而跨地區經營的世界大型博彩企業,則較少受到這些方面的限制。但是,與過去主要與拉斯維加斯進行地區性比較相比,本研究把澳門博彩企業與世界大型博彩企業相比較,為這方面的研究提供了新的思路和研究方式,有利於打破學術研究的偏見,為研究非博彩問題提供更加全面的視角。

參 考 文 獻

- [1] Nevada Gaming Control Board. Nevada Gaming Abstract 2019. <https://gaming.nv.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=16549>.
- [2] 澳門大學博彩研究所.《澳門幸運博彩經營權開放中期檢討:經濟、社會、民生影響及承批公司營運狀況》研究報告,2016. <http://www.dicj.gov.mo/web/cn/news/Year-2016/mid-report/index.html>.
- [3] 何永康. 澳門六七十年代印象. 三聯書店(香港), 2011: 80.

附件 1 全球九家博彩公司與澳門六家博彩公司年報網址

公司名稱	年報網址
雲頂新加坡	http://www.gentingsingapore.com/index.html#! /en/investors/annual-reports
皇冠度假村	https://www.crownresorts.com.au/investors-and-media/annual-reports
紅岩度假村	http://redrockresorts.investorroom.com/sec-filings
凱撒娛樂	https://investor.caesars.com/financial-information
星億娛樂集團	http://www.stargroupip.com/financial-information/sec-filings
佩恩國民博彩	https://pennnationalgaming.gcs-web.com/reports-filings/annual-reports
大加拿大博彩	https://gcgaming.com/financials/
博伊德博彩	https://investors.boydgaming.com/financials/annual-reports/default.aspx
蘭科集團	https://www.rank.com/en/investors/results-reports-presentations.html
美高梅中國控股有限公司	https://cn.mgmchinaholdings.com/Annual-and-Interim-Reports
澳門博彩控股有限公司	https://www.sjmholdings.com/
金沙中國有限公司	https://investor-cn.sandschina.com/zh-hans/financial-information/annual-reports
永利澳門有限公司	https://wynnmacau.gcs-web.com/zh-hant/financial-information/annual-reports
銀河娛樂集團	https://www.galaxyentertainment.com/zh-hans/investor/financial-reports
新濠國際	https://ir-zh.melco-resorts.com/zh-hant/annual-reports