

新冠病毒肺炎疫情下澳門旅遊博彩企業的挑戰和機遇

余渭恆

澳門經濟學會澳門世界旅遊休閒中心發展研究部副部長

英國曼徹斯特大學工商管理碩士

一、前言

一場突如其來的新冠病毒肺炎疫情打破了社會原有的秩序，無可避免對全球經濟環境造成巨大衝擊，各行各業皆面臨不同程度的挑戰。澳門作為一個以旅遊博彩業為主的城市，受到極為明顯的負面影響，疫情期間更出現澳門博彩歷史上首次賭場停業十五天，對整個澳門社會、經濟、民生均帶來沉重打擊。面對新冠病毒肺炎疫情的來襲，如何提振澳門經濟是社會各界需要共同努力攻克的首要課題，本文嘗試探討新冠病毒肺炎疫情影響下澳門旅遊博彩企業所面臨的挑戰以及所迎來的機遇。

二、回望疫情來襲下旅遊博彩業受挫的情況

（一）寂靜的春節

傳統上春節是中國人旅遊出行的旺季，根據2019年數據顯示¹，春節假期期

¹ 中華人民共和國文化和旅游部網站：http://www.gov.cn/xinwen/2019-02/13/content_5365247.htm。

間全中國旅遊總接待人次達到4.15億，其間旅遊收入佔全中國旅遊業全年收入總量的近10%，在部份旅遊企業中甚至佔到30%。在2019年底的時候，市場普遍看好2020年春節假期前景，並保持樂觀預測，估計全中國旅遊總接待人次可望超過4.5億，再創歷史新高。然而，新冠病毒肺炎於2019年12月底突然來襲，疫情在短時間內迅速蔓延，發展成全國性甚至全球性的突發公共衛生事件，這“4.5億人次”的預測值瞬間成為泡影。面對疫情來襲，中國各級政府迅速落實多項決策部署去防疫抗疫。自1月23日武漢封城起，中國各省政府陸續啟動重大突發公共衛生事件一級響應，取消群聚活動，關閉各級旅遊景點。民航、鐵路等部門為已購票的旅客提供退票，實施出入境限制、停發簽證、隔離檢疫等一系列嚴格的防疫措施。這些果斷的措施確實控制了疫情的傳播，但卻無可奈何影響到眾多行業，其中旅遊業這類第三產業受到的影響程度最深，成千上萬的旅客取消出行計劃，退票退款，減少外出閉門在家，做好防疫工作。

澳門旅遊博彩業多年來得益於內地旅客的消費支持，據澳門特區政府旅遊局2019年2月份公佈的數據顯示，受惠於港珠澳大橋開通等因素，2019年的春節假期七天內²（農曆除夕至大年初六）澳門入境旅客超過121萬人次，按年同比2018年上升26.6%。然而這次受新冠病毒肺炎疫情影响，2020年的春節假期七天³澳門入境旅客僅為26萬人次，比2019年春節假期下跌了78.3%。澳門政府決心嚴控疫情，更宣佈澳門41間娛樂場由2020年2月5日起，暫停營業十五天。在關閉賭場的打擊下，2020年2月澳門博彩毛收入僅為31.04億澳門元，按年大跌87.8%，2020年首兩月博彩毛收入為252.29億澳門元，按年下跌49.9%。

中國春節假期是澳門旅遊博彩業的關鍵時期，根據過往統計春節假期佔行業年度博彩毛收入的比重高達5.5%以上，絡繹不絕的旅客更為澳門旅遊、餐飲、零售、交通等行業帶來優渥的收入。受疫情影响，2020年春節期間各種大大小小的官方或非官方的活動均告取消，居民和旅客都不敢到人流多的地方，

² 2019年的春節假期七天是指農曆除夕至大年初六，即2019年2月4日至10日。

³ 2020年的春節假期七天是指農曆除夕至大年初六，即2020年1月24日至30日。

有別於過往春節熱鬧的場面，2020年春節顯得比平日更格外冷清，旅遊博彩業甚至可以說是近乎行業停擺。正如澳門經濟學會會長劉本立提到⁴，受各種人流管制措施影響，旅遊業全面陷入相當艱苦經營時期，傳統的春節旺季效應已被疫情完全磨滅，酒店業入住率在2月中旬錄得比2003年非典期間更差的11.8%。

（二）內部與外部環境受壓

世界衛生組織（World Health Organization）在2020年3月11日對新冠病毒肺炎確認為最高級別的全球大流行。疫情在全球正快速擴散，對全球經濟造成前所未有的衝擊。澳門這個微型經濟體亦無法幸免於這場疫情之中，澳門經濟受到來自內部和外部環境的極大壓力，過去社會一直有聲音詬病澳門的產業過於單一，高度依賴旅遊博彩業，這次震盪令產業單一的短處更加顯著突出。有別於2003年非典時期，現今的澳門在經濟水平、發展週期及產業結構早已發生明顯變化，2003年澳門博彩業剛剛由獨家經營變為賭權開放，當時新的博彩運營商尚未正式投入運營，各式各樣的大型綜合度假村尚在籌備的階段，而當時內地旅客僅佔澳門入境旅客總數不到一半。2003年澳門博彩毛收入僅為287億澳門元，2019年的博彩毛收入約為2,925億澳門元，與2003年相比，博彩毛收入已是10倍以上的水平，2003年博彩業佔澳門GDP的42%，博彩稅佔58%；而2019年博彩業已佔澳門GDP達50%，博彩稅更佔財政收入的84%，由此可見澳門經濟及財政對博彩業的依賴度及集中度比非典時期更強。當前澳門經濟面臨很大的下行壓力，在非典、新冠肺炎疫情這類重大公共衛生事件面前，旅遊博彩業的脆弱性、敏感性和風險性充份暴露，史無前例的賭場停業十五天和內地暫停簽發赴澳自由行，對澳門旅遊博彩業立即構成極大的打擊。儘管賭場於2月下半月已重新營業，受外部疫情環境影響，業務恢復元氣需時，短期難以出現井噴

⁴ 劉本立：“澳門疫後經濟如何復甦？”，《中評電訊》，2020年3月20日。

式反彈。2020年開局對澳門旅遊博彩企業殊為不易，疫情的爆發對大型博企造成短期的經營壓力，而對抗風險能力較弱的中小企業更是影響到企業的存亡。

三、疫情下澳門旅遊博彩企業面臨的挑戰

(一) 資金鏈和成本壓力

疫情影響導致澳門不少企業生意出現斷崖式下滑，現金流告急，經營情況陷入困境。澳門中小企業普遍資產較輕、盈利能力偏弱、融資渠道不足、風險抗力不強，而經營成本主要在租金和勞動力支出兩方面。中小企業往往是出現危機後抗逆性最為脆弱的一群，只能透過減薪、減少人力、放無薪假等方式去自救。為避免中小企業出現大規模資金斷裂而無法繼續經營，澳門政府部門也頒佈了一系列臨時性中小企特別援助措施⁵，主要包括臨時性“中小企業特別援助計劃”、“中小企業貸款利息補貼計劃”、“中小企業信用保證計劃”及“中小企業專項信用保證計劃”，亦可分別簡稱為“免息貸款”、“四厘補貼”、“七成擔保”及“十成擔保”。所謂“免息貸款”，即針對營運未滿2年的中小企業，特區政府將推出臨時性的“特別援助計劃”，援助貸款上限為60萬元(澳門元，下同)，還款期最長為8年。所謂“四厘補貼”，即補貼利息最高四厘，貸款金額上限為200萬元，還款年期最長三年，相關補貼為受疫症影響的中小企業提供。根據現時澳門多間銀行的貸款利息均為四厘或以下，換言之中小企業向銀行借貸200萬元，三年內還款，貸款利息悉數獲得政府補貼，只需向銀行還款本金。至於“七成擔保”，政府為中小企業作擔保，保證額上限為銀行貸款額的70%，金額不得超過490萬，還款期五年。申請的中小企業需至少在澳門營運1年。“十成擔保”即政府為中小企業借貸作出100%擔保，借款金額

⁵ 澳門特別行政區政府經濟局：<http://www.economia.gov.mo/>。

不得超過100萬元，還款期不得超過五年，申請的中小企業需至少在澳門營運三年。政府亦提出政府部門出租的商用場所由2020年2月開始免租三個月，並呼籲地產團體調整租戶租金以助中小企業求存。另外還有一些減稅免稅、補貼水電費的措施。

政府推出一系列援助，穩住中小企業，目的也是穩住就業市場，保住澳門經濟的基本盤。澳門經濟學會理事長柳智毅指出⁶，澳門中小企業更關鍵的是嚴控成本，盡可能保持企業的元氣和實力，同時增強恢復“造血”功能，完善管理，與時俱進，優化傳統經營模式，提升綜合競爭力和“免疫力”。在疫情之下，澳門特區政府不斷推出惠民及“雪中送炭”措施，保障市場流動性充裕，盡量幫助中小微企減負度過難關，當務之急是企業能熬過疫情，繼續生存。然而，政府援助只能屬短期，中小企業的長期發展還需要靠自身努力，提升企業的防守性以及增強抵抗逆境的能力。

與中小企業的情況不同，大型博企相當有着豐厚的資金和資源，但此次疫情對其造成的衝擊絕非輕微，博企收入驟降代表澳門的經濟不樂觀。而疫情爆發的時機對博彩業來說是再糟糕不過，不但失去了傳統黃金檔期的中國春節，2月更出現史上首次停業15天，2020年第一季賭收表現乏力絕對是意料中事。針對疫情不同地區推行不同的出入境隔離政策，這些限制或隔離嚴重影響了旅客出門意欲和自由。澳門博彩業運營商面對着艱難的經營環境，作為上市公司，一方面需要減輕營運成本向股東交待，另一方面要兼顧在疫情期間積極配合政府措施，承諾保障員工權益和實踐社會責任。

（二）需求萎縮，復蘇需時。

自新冠肺炎演變為最高級別的全球大流行，歐美等國家情況急速惡化，全

⁶ 柳智毅：“議員關注中小企‘疫’境求存”，《澳門日報》，2020年3月9日。

球各國實施不同程度的限制出入境以及暫停各種非必要商業活動，嚴重的程度可謂史無前例，今年多項國際性大型活動紛紛宣佈延期或取消，當中包括2020年東京奧運會延至2021年舉行。原本澳門在2020年3月16日前保持了連續40天沒有新增確診病例，受到全球疫情迅速蔓延影響，出現多宗輸入性病例，導致澳門政府需要收緊出入境政策，甚至禁止外國旅客入境。公眾對疫情抱着恐懼擔憂心理，動搖了出遊的信心和意欲，加上限制入境措施，令旅遊業需求大大萎縮。疫情演變為全球大流行，令原本預計疫情及早受控並期望旅遊業能得到短期復蘇的願景落空，在全球疫情蔓延的格局之下，疫情對旅遊業影響將是全球的、全面的和長期的。對旅遊博彩企業而言，客流就是生命，新冠肺炎疫情肆虐，依靠內地自由行及外地旅客的澳門旅遊博彩業，恐怕需要長時間去修復，而旅遊博彩相關性高的行業如運輸、酒店、餐飲及零售業等亦無一例外受到嚴重影響。疫情造成社會停擺持續，旅遊業將長時間維持低收入，參考2003年非典疫情及2008年金融海嘯，不景氣分別持續6個月及超過12個月，新冠肺炎疫情比這兩件大事件更為嚴重，預計復蘇需時更長。可喜的是，澳門政府在是次抗疫工作表現令社會各界滿意，保障市民安全的同時，也讓旅客對澳門公共衛生情況留下滿意的印象。疫情後旅遊業振興復蘇應是一個持續漸進的過程，由鄰近地區如香港、廣東、福建等客源入手做起，再由近至遠地區循序展開。全球經濟受到疫情重創，旅遊博彩企業不宜對業務抱有短期井噴式反彈的樂觀心態，反而應穩紮穩打做好相對的準備。

四、疫情下澳門旅遊博彩企業迎來的機遇

（一）提升客戶忠誠、樹立企業形象。

正值疫情時期，消費者難免有情緒和信心不足。企業可以換位思考，深入了解消費者的需求，主動關心消費者需要解決的問題，並提供更貼心優惠服

務，讓消費者保持消費意欲。積極向消費者公開各種舉措，例如博企、酒店保持場所安全衛生達到最高標準，增強消費者信心，更有效提升客戶忠誠度。企業應拓寬思考格局，明白企業與社會是命運共同體，唯有積極做對社會有建設性的事，才是對企業長遠發展有利。企業利用自身資源出一分力量，這些慈善行為是對自然災害最好的回應。在非常時期消費者往往會把企業的行為“看在眼里、記在心裏”，樹立良好企業形象，才有助企業永續發展。

（二）強化企業培訓、凝聚員工士氣。

人力成本是大部份旅遊博彩企業高佔比的成本項目，業務困難時期，降低人力成本往往是最快最直接的手段，不過企業不應忘記自身社會責任，公平善待員工。疫情危機過後，企業需要靠員工拼搏才是抓住復蘇的機遇。避免大傷員工士氣，疫情期間企業應制定短期具彈性的方案，讓員工不至於失去工作，並提出員工與企業共克時艱的激勵方案，短期削減部份非必要的福利和待遇，待企業走出危機後，再作補償性獎勵。另外，企業應當把握業務相對清閒的時間進行企業培訓，修煉企業內功，幫助提升員工的業務能力，協助員工培養多元技能，以作企業人力儲備。實際上，國外企業已開始流行使用線上教學，並積極與一些線上教育平台公司或大學合作，這些組織會為企業設計客製化課程去培訓員工，並可衡量和協助評估員工的學習績效和進度。優秀的企業會視員工為重要資產，透過創新學習和人才開發，此類培訓產品可以使企業對其重要資產（員工）進行附加價值的投資，對員工而言，這亦是一個珍貴的機會，員工亦應當積極配合和參與，藉此機會去開發更多技能，提升自身競爭力才是職場長遠生存之道。

（三）挖掘潛在需求，創新拓展營收。

儘管疫情不斷衝擊現有業態，但同時也激發創新業態，促進企業加速向數位化、網路化、智能化方向發展，不斷優化經濟結構，在旅遊服務領域採取線上線下結合服務。受到疫情影響人與人之間的實體接觸，消費者行為習慣明顯與以往有所不同，基於安全衛生考量，年輕的消費者族群多使用線上及“無需實體接觸”的服務，而較為年長的消費者族群亦逐漸習慣使用線上服務。企業數位化有助提升效率，多提供“無紙化”或“數位化”服務更有助減少成本。與互聯網、零售等行業相比，旅遊業者在部份商業操作上仍然較為傳統，面對消費者行為的變化，旅遊業者必須加強推出新的產品和服務模式，以開拓更多樣的營收。每一次危機都有可能催生新的消費需求，帶來新的商業機遇，企業應當檢視現有產品和服務模式，發掘更多潛在需求，孕育創新的商業模式去拓展新利基（niche）。

五、結語

旅遊博彩業一直以來具有脆弱性、敏感性，極易受突發重大事件所影響，始料未及的新冠肺炎疫情給了過去十幾年高速發展的澳門旅遊博彩業一次大考，短期對澳門經濟造成重大的影響是無可避免，但過往的輝煌成就讓澳門有一定財政上的底氣，而澳門社會整體基本面依然穩健，加上中國內地抗疫表現令全球讚賞，中國總體經濟具穩健的定力，相信疫情過後澳門可跟隨中國內地成為率先復蘇的地方。疫情之下，澳門旅遊博彩企業要抵擋逆境，頑強存活，把握危機之中帶來的機遇，勇於創新探索，積極推動企業數位化轉型，提升自身的產品和服務。跨過疫情後，企業將有望迎來更長遠的發展。