

不再说“赌”之后，搞活化是澳门博企的新“社会责任”

“出事了就算博企的，做得好就算政府的。何乐而不为？”



澳门大三巴牌坊游览的旅客正在休息。摄：林振东/端传媒

端传媒记者 余美霞、特约撰稿人 马碧玉

刊登于 2023-10-24

[#澳门赌业](#) [#赌厅](#) [#澳门经济](#)



疫情放开后的第一个十一黄金周，澳门新马路堵成一锅粥，显得旁边的福隆新街有几分冷清。

这条位于老城区的街，在清朝时是青楼的聚集地，两边满是青砖红瓦顶的两层中式房子，淡雅古朴。现在路还是石板路，不过大多都成了食店和手信店。到访的人也许会知道，这里曾经是电影《2046》和《伊莎贝拉》的取景地。最近，政府把路封了起来，划成一段步行街。

9月13日，澳门社会文化司司长欧阳瑜宣布，政府将与六大博企合作，由政府主导、博企出资执行，活化六个历史片区——福隆新街是第一个，由永利澳门（Wynn Macau）负责。

自前年贵宾厅被整顿后，喊了近十五年的“经济适度多元”不再是口号，加强非博彩元素成为博企必要履行的承诺。今年5月，贺一诚见传媒时表明，三年疫情影响澳门多元发展，但政府决心要“补上去。”

言下之意，六大博企要动身了。在新赌牌合约中，政府列明11项非博彩元素，要求博企投资发展。未来十年，在博企承诺投资1188亿元中，1087亿花在非博彩项目，分别投放到娱乐表演、文化艺术和社区旅游等11个领域——美高梅要打造养生“城市绿洲”；银河建高科技乐园、永利建新剧院；威尼斯人开发会展设施、新濠博亚开水上乐园，而澳娱则提出活化历史城区。

活化片区，成为博企续牌后的第一个任务。不过政府没有说明要求是什么，博企也似乎还在摸索。永利买了不少半人高的兔子装置，放在街的两旁，又在楼与楼之间挂满灯笼，但现场音响却放着“New York, New York”。街上有两摊永利设置的鸡尾酒吧，但是没有人客，四五个员工光站着，只有苍蝇围着被保鲜纸包住的巴马火腿一直飞。



福隆新街的楼与楼之间挂满灯笼。摄：林振东/端传媒

事实上，澳门的保育活化工作一直由文化局执行，不过去年似乎出现政策转向。文化局去年已为其中一个片区活化研究作采购，并有四间公司报价获接纳，不过后来文化局叫停；最后该区活化由博企美高梅负责。

政府首次把社区交给私人企业活化，直选议员林宇滔给出两个最直观的原因：政府省钱、可以卸责。据政府文件，活化片区由政府主导、博企出资及执行，“钱又不用政府给，但有无限的指挥，反正出事了就算你（博企）的，做得好就算我（政府）的。”林反问，“那它何乐而不为？”

就算博企不懂得做、不想做，甚至成效也未必是它们最关注的事，但他们无法拒绝——特首贺一诚说，这是博企的“必做题”，不是“选择题”。这是白纸黑字、写在新《博彩法》中的社会责任。

政府说，搞活化是博企的“企业责任”

“说得不好听，就是‘被合作’。”

今年5月，在博企工作的高希突然接到上司指示，要她整理一个有关旧区活化的简报。上司备好资料计划内容，想她帮忙写写活动目的、时间表等。

起初，高希以为那是一次性的工作——活化不是自己的职责。她没想到，自己会长期负责计划，工作还越来越多。之前上司告诉她，那是“翻新”计划，但到后来她才知道那是政府说的“活化”，而且每家博企都要接一个。

作为下游员工，高希没有参加讨论部份，但从整理上司带回来的资讯当中，她得到一个明显的讯息：博企在项目中，其实无法从中分一杯羹，“没钱赚”。

“我们做预算时会计算奖品，比如抽奖、餐饮券等等，但建议给政府，它说最好不要带旅客回去（博企）。”高希说，在活化活动中，政府想淡化赌场色彩。它不让博企用优惠券或印有公司标志的奖品作招徕，担心变相鼓励旅客回到酒店后，“顺便去赌”。

“政府就是想博企多出钱，帮他们搞（活化）。”高希觉得，博企是私人企业，总是在商言商，如今政府要马儿好又要马儿不吃草，那它唯有应付政府，“为做而做”。像在高希整理预算表时，上司直接对她说：“随便写吧，交功课先。”



银娱参与活化的路环荔枝碗船厂片区。摄：林振东/端传媒

《市民日报》一篇评论批评政府引入博企活化，是因为文化局“欠经营能力”，大多要活化的地方，过往在政府主导下“一直做得不好”。事实上，贺一诚也曾间接承认，“活化只靠政府做不来。”

前直选议员苏嘉豪也认为，政府主导搞活化很困难，办活动总是“头几天好精彩、后几天半死不活。”在任职议员的四年间，苏嘉豪深感政府行政程序废时失事，而且“做官的人不会是有商业头脑的人”。如今活化计划由有一定营商经验的博企发挥，是“恨铁不成钢”的结果，“有它的可取之处”。

但这样的举动，正揭示着政商关系有了新变化：政府说博企负责活化片区，是他们的“社会责任”。

但在澳门的语境下，企业的“社会责任”似乎不止在困难时期不裁员或多办公益活动。今届政府尤其似想博企做得更多，而这跟二十年来，两者的依存关系转变有关。

在赌权刚刚开放时，政府为求经济从谷底反弹，给美资博企让利了许多，比如在路氹金光大道土地都全给它们“瓜分”，“因为（赌收）正在冲高峰嘛。”苏嘉豪解释。

但这种政商关系相对平衡的时代，去到2014年发生改变。当年中央打贪政策出台，赌收下跌，“但博企投资在澳的东西已经很多”，他们很难抽身退出市场。这换而言之，政府手中筹码多了，可以向博企提出更多要求和“合作”——2014年，太阳城集团开始冠名赞助大赛车；2019年，六大博企一同出资，与政府合办国际艺术展“艺文汇澳”。

“好听就叫参与或者合作，但是说得不好听，就是‘被合作’或者‘搵心口’（被敲竹杠）。”苏嘉豪这样形容。

之后的发展，也是众人熟悉的故事：疫情夹击、赌厅消亡，发展非博彩元素成了今届政府必做的事。有澳门博彩媒体分析贺一诚任内四份施政报告，发现政府由2020年“协助”博彩业渡过难关，到前两年改为“促进”博彩业稳定发展，最后到2023年是要“督促”博企落实非博彩项目承诺。

如今，“社会责任”可说是政府“督促”的其中一个手段——它首次被写入新《博彩法》，白纸黑字列明博企要履行的义务，更是日后续牌的评分标准之一。“以前的社会责任，是一种博企品牌形象的需求，仅限于此；但现在的社会责任则变成法定要法，而且是由政府去评定你达不达到，”林宇滔说，目前政府并没有公布清晰的达标要求。

澳门旅游学院酒店管理学院管洁琦教授认为，企业社会责任的最初理念，是林宇滔激励企业用“可用、且力所能及”的资源实施社会行动，但强调它不应成为企业的负担，否则会损害到企业维持盈利的基本。

但在林宇滔看来，博企被要求做的事只会越来越多，而它们没办法反抗。“你作为博企，如果你同政府作对，我不觉得你会有好处喽。”



澳门葡京赌场外的马路。摄：林振东/端传媒

“去博彩化”的澳门，揣摩“中央意志”的博企

“分数”、“投注”都是敏感词，“会员”改成“客户”，“积分换领”变“优惠”。

在2013年赌收达到3600亿元时，大概没有人会想到，“东方拉斯维加斯”的赌城美誉，十年后的澳门竟不再引以为傲。

如今澳门政府希望跟上拉斯维加斯，转型变身——份内华达州博彩委员会的报告提到，2022年拉斯维加斯非博彩收入总计120亿美元，占总收入近七成。2023年，政府定下目标，力争在2028年把非博彩业占比提升到本地生产总值六成。但是在2021年，非博彩业务仅占总收入的16%；而目前六间博企当中，最高的非博彩收入占比也只有26%。

数年前，高希转到公司的博彩部门工作，负责做内容、写微信公众号推送——这是最易接触内地客群、直接吸引他们来“玩”的方式。但在新博彩法出台后，高希感知到公司的方向和以往不同了：对于“赌”，他们要低调。

2022年6月，新博彩法生效，订明博企要保障本地员工就业、开拓国际客源，还有发展非博彩项目。自此，在高希任职的部门，虽然没有明文指引，但在开会时，上司说凡与博彩有关的字眼，都要“尽量模糊”。

在澳门，大部份博企都有自己的会员卡，买筹码赌钱可以换储值积分，积分又可以兑换酒店房、餐饮券等礼物。“在以前，我们会写清楚：‘只要过来玩过多少分，就可以换礼物’，但（现在）不可以写得那么露骨了。”高希说，“赢大奖”、“保证有奖”一定不可以写；“分数”、“投注”这些都是敏感词，还有像扑克牌、转轮等配图也最好不要用。

这让她很头痛，很多字都想不到该怎样代替。但到后来，她和同事摸出一条路来，总汇了一些敏感词——为了文章顺利发布，“就干脆连小小风险都不要让它有。”于是“会员”改成“客户”，“积分换领”变“优惠”。至于目标受众看不看得懂，也不关他们的事了。

博企如此谨慎的表达，也许是由官方率先带动。林宇滔记得，在去年五月份和劳工局开会，官员第一次提到“六大休企（休闲企业）”这个词。他先愣了一秒，才意识到指的是六大博企。当时新博彩法即将出台。

“你看政府现在的新闻稿都改了，我今天都坚持不用，什么叫六大休企？”他没好气地说。端传媒翻看政府发布的众多新闻稿，发现六大博企如今被统称为“综合度假休闲企业”、“旅游休闲综合体”。



澳门威尼斯人赌场与购物商场。摄：林振东/端传媒

用词的背后隐含着政府对赌业看法的改变。“二十年前，我们讲‘赌场、拉老虎机’；在博彩开放之后，我们用‘博彩、角子机’。”林宇滔形容，当时用词的转变，在赌业飞快发展的背景下相对自然，“我们要提升：我们不是赌场，而是大档水平。”层次是高一点的。现在呢？“就是不敢提‘博彩’！”

在赌业整治大环境下，措辞变得谨慎，政府为博企“正名”，种种现象让市民揣测：政府是不是在去博彩化了。

但一听到这个词，林宇滔反应很大，他打断记者，强调自己绝不认同。“澳门非博彩化绝对不是中央的政策，从来至今都不是。”他认为，如果市民有这样的观感，是政府过度揣摩中央的政策。“我一直都强调，很清晰的，中央要澳门的产业要多元，是博彩业占澳门GDP的比例不应该有上升，甚至应该适当下调，这个才是中央的政策。”

关注澳门经济及博彩业发展的澳门大学工商管理学院副教授萧志成表示，在政府未来“1+4”多元发展策略中，龙头产业仍然是旅游博彩业。“在政府层面里面，它们没有任何举止或正式文件，要求产业作出去博彩化动作。”

确实，博彩税收仍是政府收入的重要来源。根据财政局公布数据，在今年首九个月，政府经常性收入约575亿元，当中博彩税贡献了八成，约为458亿元。而光是今年上半年，澳门赌收逾800亿元，不仅回到2019年疫情前的一半，还比美国拉斯维加斯同期收入高近三分之一，重登“世界赌城”的宝座。

萧志成坦言，澳门若要去博彩化，“其实在未来十年未必能做到。”

高希还提到，目前博企表面上宣传用词是在收紧，但是它们还是要赚钱，找人来赌的方式还有很多。每家赌场都有自己的公关团队，他们要做的是就是跑数。“你可以打电话或者wechat，如果他们有建立好的关系，可以联络（赌客）叫他过来玩。”

“你是不可以明目张胆叫他（赌客）来，但你背后可以‘人力’叫啊，所以才有sales的存在。”高希说。



由澳门金沙城中心改造而成的“澳门伦敦人”于今年5月开幕。摄：林振东/端传媒

“活化”赶鸭子上架，政府在急什么？

“澳门要抢经济复苏：数字又好，质量又好，是不能拖了。”

在过往，博企主要在自家土地发展非博彩项目，但此次活化旧城为其首次跨领域执行的公共项目。博企是否具有足够的经验和专家带领？

关注保育历史建筑人士Billy不担心这个问题。“因为有钱就会请到人来，我相信它会有consultant（顾问）。”而且博企拥有多年管理世界级渡假村经验，理应十分了解游客的需要，“我不会说它一定做不到，只是它想做的在地不可行。”

Billy指活化是一项极为复杂的事情，在改造和复兴之前，光是理顺业权就已是一大难题。以福隆新街为例，大多店铺的业权都属私人拥有，“店里卖什么它（永利）控制不了，店开不开它也控制不到，所谓活化，它的控制范围就只有那条街。”所以摆放装置和灯饰，他觉得已经是永利在有限的空间里，尽最大能力所做到的事。

不过，现在六博企主理六片区，“每一个都有不同情况。”Billy强调，在这种情况下，重点就落在政府给予博企多少权限。不久前，为了固定活动的灯笼挂饰，永利在福隆新街的青砖屋山墙钻孔，钉上了不少金属构件。事件在社会上引起关注，做法被批评破坏文物。但文化局负责人随后承认，做法是经它们亲自批准。

“以往商会想做（在墙上打孔），是不可能批的，不可能永久打孔入墙身挂灯饰，是不可能的，”Billy强周了三遍，“但这次又可以。所以我觉得标准不一，总之就是没有标准。”

苏嘉豪形容，在专业人才、知识、指引通通缺乏的情况下，现在的博企犹如“浅水浸蛟龙”，发挥不到应有的专长和功效。

“它们以前一直在自己地盘里做事，我觉得整体来讲是很不错。”他说，在以前博企初崛起时，无论建筑本身或办的艺术展览都是世界级的，给澳门带来“好爆炸性”的突破。但现在它要走出自己地盘，在城市里规划和发展，“这些不是它的强项，或者根本不太关它的事”，问题就出现了。

“我要跟当地好复杂的持份者建立关系、深入了解，然后制定一个很贴地的活化计划——我们先不说难，但也至少需要时间，”苏嘉豪说，“现在这个时间好显然不足，但就要上马、要‘开波’。”



关前街活化区的“关前荟2023”活动的雾幕投影。摄：林振东/端传媒

回看永利的活化计划，由传出风声到正式推出，前后不到两个月。政府在著急甚么？

Billy猜测，不排除是政府在年初吃过搞活动的甜头后“食过返寻味”。今年1月，政府联同六大博企在新马路一带举办“新马路任我行”计划，把全长约450米的贯穿东西的主干道封闭，让市民上街打卡。三日的活动结束后，官方新闻稿总结称活动创新，“广受市民及旅客欢迎”。当时有商会和社团代表希望政府能把计划复制到其他区域，活跃当地的市道。

于是5月，贺一诚便向公众透露，六大博提出活化旧区计划，政府已经基本同意方案，希望博企能够尽快“动起来”。而对于政府的目的，受访者们各自给出答案。

“澳门要抢经济复苏：数字又好，质量又好，是不能拖了，所以特别心急去做。”这是疫情放开后，第一个十一黄金周，苏嘉豪说，这是贺一诚重新展示管治能力的机会——这届政府一来就面对三年疫情，经济受严重打击，市民怨声载道，“如果他要再争取连任，必须要拿出形式、气氛和数字。”

明年就是澳门行政长官换届选举。苏嘉豪认为，急着推活动，造就市面充满人气，是特首为了连任所做的准备。不过，贺一诚在5月被问到会否参选，当时他表示暂时没有考虑。不过2016年，贺一诚也曾表明不会参选。

在林宇滔眼中，这完全是一人意志的问题。林解释，“贺一诚不是政府出身的人”，由于没有政治包袱，做事作风可以很鲜明果断：像关赌场、买口罩、封新马路搞活动。而以前政府做不到，是因为要听一众部门意见。

“所以现在政府有些事情做得快，高效，不用听社会意见。但现在各部门都不是在做该做的事，而是在“等指挥”。”

Billy同样觉得，政府行动的快慢与特首的个性有关。对比起贺一诚，上届崔世安像只“小绵羊”，“你骂他，他还是对着你笑”。贺一诚则“整天在立法会窒人（讽刺人）”：在疫情时期，贺时常在记者会大爆金句，也曾批评传媒的问题，称“不用每次都向你交代。”

“还有最重要的一件事。崔世安年代，澳门是很有钱、很富裕的：有钱派、大家有饭开，总之澳门是百业兴旺，不会说经济有好大问题。（现在）你可以说是贺一诚运气不好。”政府要看着库房办事，贺本是商人出身，Billy形容思维是“用最少的资源达到最大的效果”。

如今，活化能让博企出钱，成效则由政府书写，“行政主导嘛，我（特首）要事情办成，你怎样都要做到。”



福隆新街是由政府主导、博企出资执行的活化六个历史片区首个项目。摄：林振东/端传媒

政治是个紧箍咒，但博企还有筹码

“如果没有博企发展，政治还可不可以这么稳定呢？”

强哥今年49岁，在福隆新街街尾经营糖水店15年，做的一直都是街坊生意。知道说了多年的活化计划终于要实践，他特意走过去看。但无论是格格不入的兔子摆设、过了中秋还挂着的灯笼吊饰，都给他一个印象：应酬式，“求求其其”（随随便便）。

“讲真，每个游客来到都说不知道有什么好拍。”强哥知道，这从头到尾都是一个与大众割裂的活化工作。“其实市民呢，我们是无法左右它们（博企）的想法、它们有自己的团队。”

“而（现在）好似老师安排功课，学生交上去而已。”

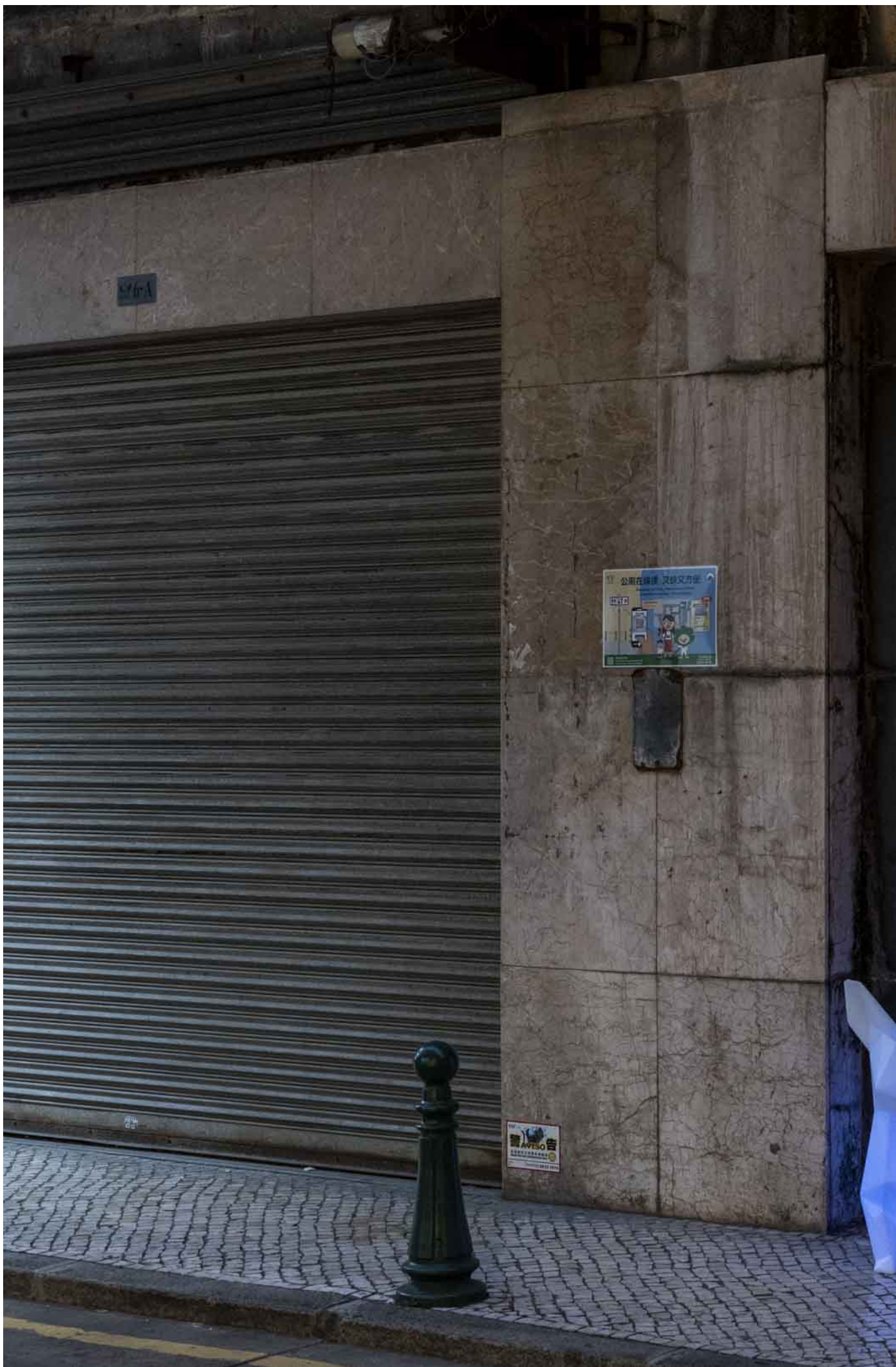
摆设大型装置、把楼宇墙身涂到七彩、请来文创摊位卖手作，是澳门近年保育活化的倒模式做法。用Billy的话来说，那叫做“最低成本的所谓活化”。但若政府希望以此吸引旅客来消费，Billy认为，这纯粹是政府的“一厢情愿”。

在苏嘉豪看来，活化旧区的最好方法，其实还是要民间智慧，让市民主导，“但问题是，本土的中小企或者商会力量是弱的，导致这么年来，这些旧区都无法搞得有声有色。”于是，近十年间政府慢慢插手社区经济，比如推出特色老店计划、粉刷旧区旧楼外墙等等。但这些举措最后都没太大成效，如苏嘉豪说的：每次都是头几天好精彩，后几天就半死不活。

现在博企进场了。“博企有钱、有好多商业触觉、国际网络、动员能力，还有颇成熟的能力经验。”苏嘉豪认为博企主导搞活动的确有可取之处，但用最直接的话来说，“整个街区也变成了博企建筑物的延伸”。

“赌业发展的时候，我们以前常常听说‘龙头带动龙身’，现在龙头也成龙身了。澳门经济是复苏，但本来的中小企就会出现压缩问题。”苏嘉豪说。

然而，政府说要让博企落区搞活化，很大的一个原因是希望博企“以大带小”，引客入区。



福隆新街有不少半人高的兔子装置，放在街的两旁。摄：林振东/端传媒

林宇滔有着同样的忧虑：他怕长此下去，政府说的“经济适度多元”，最终只会变成博企的业务多元。“（以前）澳门区就是旧的历史城区；去到氹仔，就是像拉斯维加斯的金光大道那样，大家各有耍乐。”但现在边界开始被政府逐渐擦走。

“我觉得政府带头搞坏了游戏规则：政府应该做政府的事，博企是要负社会责任，但不是这样负的。”林宇滔反问，“（政府）是不是想变成韩国那样呢？三星那些大集团什么都做好做满。澳门是不是想走这条路呢？”在韩国，三星和几家大财阀垄断当地几乎所有行业，韩国人生老病死和衣食住行都难以离开这些大财团。

澳门是不是想变成韩国那样？答案没有人能说准，但博企已在自我调整。据端传媒了解，为了针对政府的非博彩元素要求，六大博企在数年前已慢慢设立如企业传讯及社会事务、社区及政府关系等部门，专门应对政府、与其商讨事务。另有些博企会把非博彩元素项目，交由对外的“公共关系部”负责。

“未来十年、十五年，如无意外都是往这个方向走。”苏嘉豪认为，现在政商关系已经完全不同了。不过在社会责任的紧箍咒底下，博企也非完全被动，他们还可以跟政府谈判拉锯：“我够了，我不可能再分担了。”

原因很简单，因为博企对于政府来说，这个资源“是多功能的”：从看得见的活化投资，到看不见的对稳定社会的作用，都还是政府珍而重之的东西——“如果没有博企发展，政治还可不可以这么稳定呢？这个大家心中有数。”

（为尊重受访者意愿，文中高希、强哥、陈先生为化名）

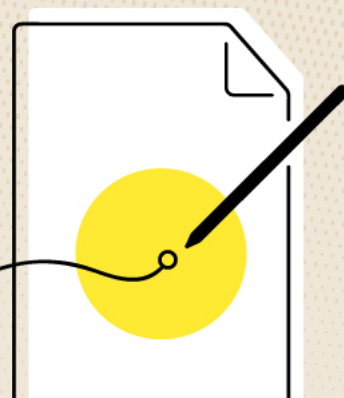
[#澳门赌业](#) [#赌厅](#) [#澳门经济](#)



端傳媒2023年度用戶調研

填寫問卷，幫我們一起成為更好的媒體

訂閱端傳媒，支持華文世界不可或缺的深度報導和多元聲音。



端傳媒的下一程，需要你的守護。今天就成為訂閱會員，支持我們走下去，支持華文世界不可或缺的深度報導和多元聲音。點擊了解更多[會員計畫](#)