

澳門博彩企業 2023-2024 年履行社會責任評估

曾忠祿 黃子穎 曾 嘉

(亞太博彩研究學會, 澳門)

摘要: 澳門新博彩法對博彩企業履行社會責任提出了明確的要求。新博彩法生效已超過兩年, 評價博彩企業履行社會責任的情況有助於博彩企業改善其履行社會責任的工作以及特區政府對博企履行社會責任情況的監管。本論文基於社會責任金字塔模型、利益相關者理論和利益相關者重要性評價模型, 對澳門六家博企 2023-2024 年履行社會責任的情況進行了評估。本研究對回應澳門社會對博企履行社會責任的關注, 以及政府更有效的監督博企履行社會責任提供了數據支持。

關鍵詞: 博彩企業; 社會責任; 評價模型; 利益相關者; 社會責任金字塔模型; 澳門
中圖分類號: F59

An Assessment of Macau Gaming Companies' Social Responsibility Performance in 2023–2024

Zeng Zhonglu Huang Ziying Zeng Jia

(Asia Pacific Association for Gambling Studies, Macao)

Abstract: Macau's new Gaming Law sets clear requirements for gaming companies to fulfill their social responsibilities. Over two years after the new Gaming Law came into effect, evaluating gaming companies' social responsibility performance can help improve their performance and the SAR government's oversight. This paper, based on the social responsibility pyramid model, stakeholder theory, and the stakeholder salience assessment model, assesses the social responsibility performance of six Macau gaming companies from 2023 to 2024. This research provides data support for addressing Macau society's concerns about gaming companies' social responsibility performance and

作者簡介：曾忠祿，亞太博彩研究學會會長；黃子穎，亞太博彩研究學會會員；曾嘉，亞太博彩研究學會會員。

for enhancing the government's oversight of gaming companies in this regard.

Key words: gaming companies; social responsibility; evaluate model; stakeholders; social responsibility pyramid model; Macao

引言

澳門 2022 年通過的新的博彩法對澳門博彩企業履行社會責任提出了明確的要求。新的博彩法從 2023 年 1 月 1 日生效以來已超過兩年，澳門全社會都十分關注博彩企業履行社會責任的情況。本研究擬根據現有的企業社會責任理論和本團隊建立的企業社會責任評價模型對博彩企業 2023 - 2024 年履行社會責任的情況做一評估。本評估結果對回應社會關注，政府改善對博彩企業的監管，博彩企業改善履行社會責任的工作都具有重要意義。

1 評估企業履行社會責任情況的理論基礎

到目前為止，有關企業社會責任的概念還沒有一個統一的標準。本研究擬採用被最多人認可的社會責任金字塔模型、利益相關者理論和利益相關者重要性評價模型作為評價澳門博彩企業履行社會責任情況的理論基礎。

1.1 社會責任金字塔模型

Carroll(1979,1991)是最早系統定義企業社會責任並產生廣泛影響的學者。他提出的社會責任金字塔理論認為，企業的社會責任包括四個方面：經濟責任、法律責任、倫理道德責任和慈善責任。經濟責任指以合理的利潤水準提供消費者需要的產品和服

務；法律責任指企業需要在法律法規的範圍內經營；倫理道德責任指企業需要講道德，做正確的、公正公平的事情；慈善責任指回饋社會的具體活動或慈善捐款方面的責任，是企業管理層自行裁量的責任。所有四個責任都重要，但經濟責任是最基本的責任，因為如果沒有經濟責任，企業的其他責任就毫無意義(Caroll, 2015)(見圖 1)。

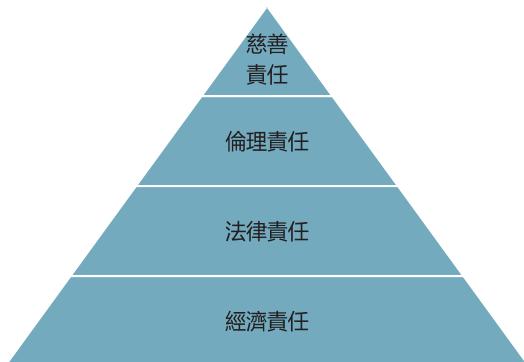


圖 1 企業社會責任金字塔

基於 Carroll 的企業社會責任金字塔模型，本研究認為，對澳門博彩企業的社會責任評價，首先是評價企業的經濟責任。在澳門，博彩企業最重要的經濟責任，一是對政府財政收入的貢獻(履行納稅責任情況)，二是對澳門就業的貢獻。這兩項責任也是特區政府開放賭權的核心目標。

博彩企業的法律責任可不納入評價範圍，因為由於特區政府有專門的機構進行嚴格的監督檢查，博彩企業任何違反法律責任的情況都會得到及時處理，因此沒有額外評價的必要性。博彩企業的倫理責任和慈善責任主要反映在其主要利益相關者的期望上，因此對這兩部分的評價主要通過對博彩

企業對利益相關者的期望的回應來評價。

1.2 利益相關者理論

利益相關者理論是目前企業社會責任研究與實踐中最流行的理論之一。根據該理論，利益相關者指“任何能夠影響組織目標實現或會因組織目標實現而受到影響的群體或個人”(Freeman, 1984)。

該理論認為，企業的社會責任首先是對主要外部利益相關者關心的有關企業運營或有關社會問題的具體回應。企業社會責任涉及一個企業及其經營活動是否能被當地社區、更廣泛的社會以及各組成群體所接受，得到其利益相關者的“社會許可”。

該理論認為，企業僅管理特定的利益相關者群體，而不是整個社會。對企業社會責任的有效度量首先是度量企業對其主要利益相關者的期望的回應。與其他概念模型相比，利益相關者模型對社會責任的度量更加直觀和方便。

基於利益相關者的視角，本研究認為，對博彩企業履行社會責任的度量，除了度量企業履行的經濟責任，還需要度量六家博企對利益相關者的期望的回應。要有效地度量博彩企業的社會責任，需要跟蹤三個方面的因素：澳門博彩企業的主要利益相關者對澳門博彩企業的期望；博彩企業對主要利益相關者期望的回應，包括相關的態度、注意力的投入，以及具體的行動；利益相關者的期望和博彩企業的回應的動態變化。

1.3 利益相關者重要性評價模型

了解最重要的利益相關者對企業的期望以及企業的回應情況，首先需要確定企業最重要的利益相關者，因為雖然任何企業的

運作都涉及眾多的利益相關者，但企業沒有能力，也沒有必要對所有利益相關者都投入同樣的精力進行管理。因此，滿足企業的利益相關者的期望，主要是滿足企業最重要的利益相關者的期望。

根據利益相關者重要性評價模型(Mitchell, et al., 1997)，確定一個利益相關者是否重要涉及三個因素的考慮：①權力/影響力，即該利益相關者是否有權力或實力對一個組織產生影響。有並且大，意味著其重要，否則不重要。②合法性。一個利益相關者是否有法律上的權力或者社會道德上的權力影響一個組織。有則意味著重要，否則不重要。比如，一個黑社會組織可能能對一個企業的運營產生巨大的影響，但黑社會缺乏合法性，因此不能成為重要的利益相關者。③利益關係，即一個組織的運作是否涉及一個利益相關者的利益，涉及且利益重大，則意味著重要(見圖 2)。三個條件都具備且都得分很高的利益相關者是最重要的利益相關者，只符合兩個條件或更少，或者符合三個條件，但三個條件得分都很低的利益相關者則不這麼重要。

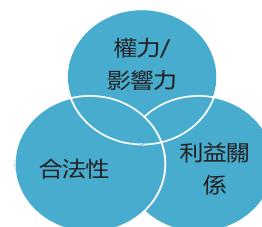


圖 2 利益相關者重要性評價模型

根據利益相關者的定義，澳門博彩企業的外部利益相關者包括中央政府、澳門特區政府、澳門民眾、顧客、供應商等。利用上述評價模型，我們確定的澳門博彩企業最重要的利益相關者是澳門特區政府和澳門民眾。首先，澳門民眾和特區政府同時具備權力/

影響力、合法性和利益重要性三個條件。其他利益相關者一般僅具備三個條件中的兩個或一個。比如，顧客雖然具有合法性和利益關係的重要性兩個條件，但單獨的顧客缺乏影響力。其次，供應商也是博彩企業非常重要的利益相關者，因為他們有合法性、有重大利益，但由於博彩業的供應商都相對比較小，而且面臨眾多的競爭，因此單獨供應商的影響力非常有限。第三，中央政府同時具備權力/影響力、合法性和利益重要性的條件，但中央政府很少直接對澳門的博彩企業提期望。中央政府的期望主要反映在特區政府的施政計劃中，因此澳門考慮的利益相關者也不直接包括中央政府。最後，博企的員工雖然也重要，但他們屬於博彩企業的內部利益相關者。剩下的利益相關者主要是澳門特區政府和澳門民眾，度量澳門博彩企業對利益相關者的期望的回應主要是度量博彩企業對特區政府和澳門民眾的期望的回應。基於以上理論和分析，本研究建立的澳門博彩企業社會責任評價模型如圖3所示。



圖 3 基於利益相關者期望的博彩企業社會責任評價模型

根據該模型，評價澳門博彩企業的經濟責任最重要的是評價澳門博彩企業履行經濟責任情況以及他們對澳門主要利益相關者的期望的回應情況。由於澳門博彩企業最重要的利益相關者是特區政府和澳門民眾，要評價博彩企業對特區政府和澳門民眾的期望的回應，還需要先確定特區政府和澳門民眾對博彩企業的期望。

基於以上分析，本研究對澳門博彩企業社會責任履行情況的評價將基於以下步驟進行：分析澳門特區政府和民眾對博彩企業的期望；評價博彩企業履行經濟責任情況；度量澳門博彩企業對政府和民眾的主要期望的回應。

本研究的目標是盡可能以可量化的指標代替主觀的印象。

2 數據來源

本研究評價博彩企業社會責任的數據均來自公開資料。這些資料包括：

- (1) 澳門新修改的博彩法、政府同博彩企業簽署的合同、特區政府的經濟多元化規劃和特區政府 2023 年和 2024 年的施政報告。
- (2) 澳門主要報刊有關澳門民眾對博彩企業的期望以及博彩企業履行社會責任的情況的報道和文章。
- (3) 六家博企 2023 年和 2024 年的年度報告，2023 年和 2024 年度的“環境、社會及管治報告”(ESG 報告)，以及六家博企的網站新聞和澳門主要媒體等。
- (4) 對部分利益相關者的訪談。

3 澳門主要利益相關者對博企的期望

主要利益相關者對博彩企業的期望，主要通過這些利益相關者專門針對博彩企業提出的要求來度量。比如，特區政府 2024 年的施政報告中，特首提出要“切實推動幸運博彩經營承批公司着力發展非博彩元素”，這裡的“發展非博彩元素”就被界定為對博企的期望。如果有關的期望不是專門

針對博彩業的，則不算是對博彩業的期望。比如，同樣是在特區政府 2024 年的施政報告中，特首提出，特區政府要“鞏固經濟復甦勢頭，着力落實‘1+4’規劃，更快更好更務實推進經濟適度多元發展”。這裡的經濟多元化要求，並不是專門針對博彩企業的，因此就不算是對博彩企業的期望。

3.1 政府對博企的期望

政府對博企的期望主要體現在如下文件裡面：

“澳門特別行政區娛樂場幸運博彩經營批給合同”（以下簡稱“批給合同”）規定的義務；

澳門特別行政區經濟適度多元發展規劃（2024-2028 年）；

特區政府行政長官 2023 年和 2024 年的施政報告；

經濟財政司 2023 年和 2024 年的施政方針。

3.1.1 批給合同條款中對博企的期望

批給合同對博彩企業履行的責任有嚴格的規定。由於企業的社會責任之一是履行法律責任，因此了解批給合同中對博企的期望（要求）是評價博彩企業履行社會情況的前提之一。根據對政府與各家博彩企業簽署的批給合同（澳門特區政府博彩監察協調局），政府對博彩企業有如下期望（要求）（見表 1）。

批給合同中對經營娛樂場幸運博彩的目的強調的是：“促進澳門特區的經濟適度多元及可持續發展”（2022 批給合同第二條）。雖然合同提到的目的包括了可持續發展，但是由於經濟多元化，包括發展十大項目，是博彩業可持續發展的前提之一，因

此可以說批給合同對博彩企業最核心的期望是促進經濟多元化。

表 1 批給合同顯示的對博企的期望

排序	期望(要求)
1	經濟適度多元(包括十大項目)
2	開拓國際客源
3	優先聘用本地工人
4	向上流動
5	在職培訓
6	聘用殘疾或復康人士
7	扶持中小企
8	可持續發展
9	維護國家安全
10	支持各種教育、科研、環保、文化及體育
11	支持公益活動

3.1.2 特區政府“經濟適度多元發展規劃”對博企的期望

特區政府 2023 年 10 月公佈的“澳門特別行政區經濟適度多元發展規劃（2024-2028 年）”對博彩企業在澳門經濟多元化中的作用提出了詳細的期望。歸納起來，有五大具體期望：發展非博彩，包括發展會議展覽，推動澳門美食之都建設等；開拓國際客源；發展社區經濟；培訓員工；負責任博彩（見表 2）。

表 2 澳門特別行政區經濟適度多元發展規劃

排序	期望	詞頻
1	發展非博彩/經濟適度多元	11
	發展會議展覽	2
	美食之都	2
	體育旅遊	2
	文化藝術	2
	海上旅遊	1
	娛樂表演	1
	主題遊樂設施和景點	1
2	開拓國際客源	7
3	社區旅遊/社區經濟	1
	活化六個片區	1
4	在職培訓	1
5	負責任博彩	1

3.1.3 政府施政報告

涉及對博彩企業的期望的政府施政報告一般出現在兩個部分。一是特首的施政報告部分，二是“經濟財政範疇”部分。由於博彩產業是澳門最重要的產業，因此特首每年所做的施政報告都會有專門針對博彩企業提出的要求。而“經濟財政範疇”部分往往會將特首提出的要求具體細化。綜合這兩部分的內容，可以發現，施政報告中顯示的對博企的期望，首先是經濟多元化，包括發展非博彩，發展十大項目以及落實投資計劃（超過 90% 的投資是非博彩投資）；其次是開拓國際客源；再其後分別是活化六大片區（發展社區經濟）、本地僱員向上流動等（見表 3）。

表 3 2023-2024 年度特區政府施政報告詞頻統計

排序	期望	詞頻
1	發展非博彩/經濟適度多元	12
	十大項目	4
	發展會議展覽	3
	盛事活動	1
	加快落實投資計劃	1
2	開拓國際客源	9
3	活化六個片區/社區旅遊/社區經濟	4
4	向上流動	3
5	就業	
	優先聘用本地工人	3
	創造好的就業機會	2
6	負責任博彩	3
7	扶持中小企	2
8	參與“一中心”建設	2
9	在職培訓	1

2023 年和 2024 年的特首施政報告都把經濟多元化發展放在施政方向的位置。

2023 年特區政府施政總體方向是：提振經濟，促進多元，紓解民困，防控疫情，穩健發展（特區政府 2023 年財政年度施政報

告，2022 年 11 月，p.23）。

2024 年特區政府施政總體方向是：鞏固復甦，聚力多元，優化民生，提升發展（特區政府 2024 年財政年度施政報告，2024 年 11 月，p.4）。

基於施政報告提出的總方向，施政報告對博彩企業提出的要求，首先是推動經濟多元化，其中包括發展非博彩、投資會展等十大項目等。兩年的政府施政報告中涉及經濟多元化的詞語出現的頻率高達 21 次，是涉及博彩企業社會責任方面出現頻率最高的詞彙。下面是施政報告中反映政府對博彩企業推動經濟多元化和開拓國際客源的期望的表達：

(1) 推動經濟多元化

切實推動博彩業帶動非博彩業發展，嚴格監督新博彩經營承批公司履行批給合同承諾，著力發展非博彩項目，增加非博彩元素（特區政府 2023 年財政年度施政報告，2022 年 11 月，p.26）。

推動綜合旅遊休閒業多元發展。積極透過旅遊跨界融合，加強旅遊業與美食、研學、體育、科技、文創、會展、大健康等產業聯動發展……監督幸運博彩經營承批公司履行批給合同，加快落實各項投資計劃（特區政府 2024 年財政年度施政報告，2023 年 11 月，p.9）。

切實推動幸運博彩經營承批公司著力發展非博彩元素。確保幸運博彩經營承批公司落實 2024 年投資計劃，推動幸運博彩經營承批公司引入更多國際品牌盛事活動……綜合帶動會議展覽、娛樂表演、體育盛事、文化藝術、健康養生、主題遊樂、美食之都、社區旅遊、海上旅遊等非博彩元素的發

展(特區政府. 2024 年財政年度施政報告, 2023 年 11 月, p.27)。

(2) 拓展國際客源

2023 年的政府施政報告指出:新的經營娛樂場幸運博彩的承批公司將按照公開競投的要求與承諾,更有力地引入國際客源,為澳門的消費市場注入新動力,以及助力經濟的多元發展(特區政府. 2023 年財政年度施政報告, 經濟財政範疇, 2022 年 11 月, p.72)。

2024 年的施政報告提出:透過有效機制促使幸運博彩承批公司認真履行新的承批合同,加強非博彩元素,開拓國際客源(特區政府. 2024 年財政年度施政報告, 經濟財政範疇, 2023 年 11 月, p.60)。

綜合旅遊休閒業是澳門的主體產業,做好綜合旅遊休閒業,澳門經濟才有底氣。2024 年,我們將把拓展國際客源放在施政的首要位置(特區政府. 2024 年財政年度施政報告, 經濟財政範疇, 2023 年 11 月, p. 86)。

透過監察機制,嚴格監督幸運博彩承批公司履行批給合同承諾,確保幸運博彩承批公司落實 2024 年投資計劃的具體項目執行方案,加強開拓國際客源(特區政府. 2024 年財政年度施政報告, 經濟財政範疇, 2023 年 11 月, p.95)。

3.2 民眾對博企的期望

本研究了解民眾對博企的期望主要通過《澳門日報》和《市民日報》的報道中涉及澳門民間(不包括政府官員的講話)提出的對博企的期望/要求進行內容分析(Content analysis)完成。分析文章來自慧科新聞(WiseSearch)數據庫,檢索的關鍵詞為“博

企”、“博彩企業”、“休閒企業”、“承批公司”,檢索的時間段為 2023 年 1 月 1 日至 2024 年 12 月 31。根據對檢索出來的文章標題的閱讀,排除同一主題文章的重複報道,排除一般的新聞報道,共選取並下載涉及對博彩企業期望或要求的文章 91 篇,其中 2023 年 41 篇,2024 年 50 篇。經對選取的文章的反復閱讀,然後利用 Atlas.ti2023 人工分析輔助軟件對相關表達進行編碼。總結編碼結果,得到表 4 所示的數據。根據有關主題的詞彙出現的頻率,確定民眾對博企的期望首先是發展非博彩(經濟多元化),其次是活化六大片區,扶持中小企,開拓國際客源等 11 項。

表 4 澳門民眾對博企的期望

排序	期望	詞頻
1	發展非博彩	22
2	活化六個片區	18
3	扶持中小企	17
4	開拓國際客源	11
5	向上流動	4
6	在職培訓	3
7	調升員工薪酬	3
8	給員工減壓	3
9	優先聘用本地工人	2
10	僱員保障	2
11	海上旅遊	2

3.3 澳門特區政府和民眾對博企的期望排序

對以上所有文件進行綜合分析,我們總結出澳門最重要的利益相關者在 2023 - 2024 年度對博彩企業的期望最重要的是發展非博彩、開拓國際客源、活化六個片區、扶持中小企業、本地員工向上流動和在職培訓。這 6 項最低的詞頻都出現 10 次以上(見圖 4)。因此,本研究評價博彩企業回應

利益相關者期望時把重點放在博企對政府和澳門民眾這6項期望的回應。

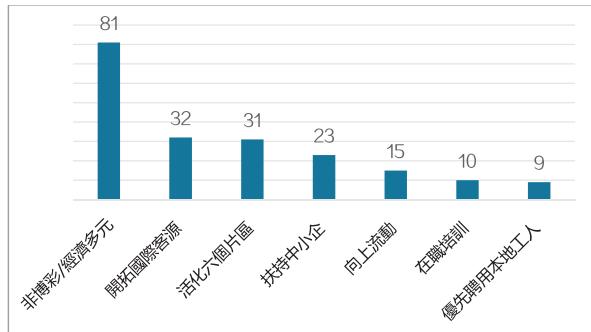


圖4 政府和民眾對博企的期望詞頻統計

4 澳門博彩企業履行社會責任情況度量

本研究的度量重點是對各家博彩企業履行社會責任的情況加以量化，並根據量化結果排序。評價希望有助於企業看到行業的情況以及自己在行業中的位置。本研究的評價，不涉及博彩企業是否達到了政府、民眾對企業履行社會責任的要求，僅僅顯示六家博企所做的有關責任在行業中的位置。為了表達方便，本研究將“金沙中國”簡稱“金沙”，“銀河娛樂”簡稱“銀娛”，“新濠博亞”簡稱“新濠”，“美高梅中國”簡稱“美高梅”，“永利澳門”簡稱“永利”。唯一不做簡化的是“澳娛綜合”，因為如果簡稱為“澳娛”容易與澳門旅遊娛樂有限公司(STDM)的簡稱混淆。

4.1 博彩企業的經濟責任

博彩企業對澳門特區的經濟責任主要體現在對政府財政收入的貢獻以及對澳門居民就業的貢獻。

4.1.1 對政府財政收入的貢獻

2023-2024年，六家博企對政府財政收入的貢獻(包括稅和費)達到了1,640億澳

門元，佔特區政府同期經常收入的82%，佔政府總收入(經常收入+資本收入)的76%。

六家博企中貢獻最大的是金沙，兩年的貢獻達411億澳門元；其次是銀娛，300億澳門元；再其次分別是美高梅254億，新濠240億，永利229億，澳娛綜合206億(見圖5)。

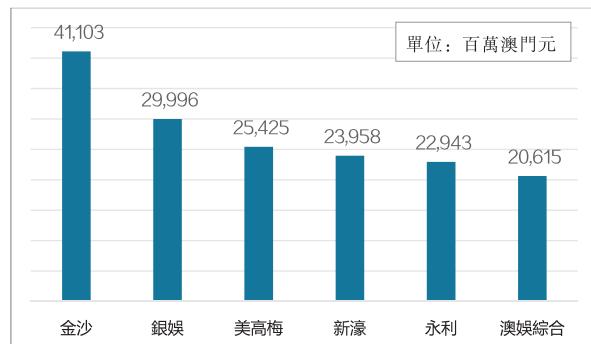


圖5 2023-2024年六家博企對政府財政的貢獻

按六家博企貢獻的比重看，2023-2024年，金沙的貢獻佔了25.1%，銀娛為18.3%，美高梅為15.5%，新濠為14.6%，永利為14%，澳娛綜合為12.6%(見圖6)。

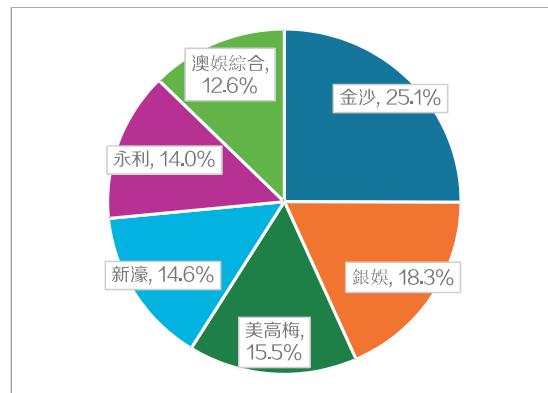


圖6 2023-2024年六家博企對政府財政貢獻的比重

以上數據顯示的是各家博彩企業兩年的數據以及貢獻的比重，未能顯示進步水準。由於進步水平能顯示各家在過去基礎上的進展，因此有必要再將這兩年的貢獻比重同疫情前2019年的比重比較，從而顯示各家博彩公司相對貢獻的進步水準。

與2019年比較，貢獻比重增長最大的

是美高梅，從 2019 年的 9.6% 增加到 2023-2024 年度的 15.5%，增長近 6 個百分點。金沙的比重從 24.2% 增加到 25.1%，增加了約 1 個百分點。其他公司的比重都是下降的。其中下降最多的是新濠，下降了 2.1 個百分點；其次是銀娛，下降了 2 個百分點；再其後是澳娛綜合和永利，分別下降了 1.4 個百分點和 1.1 個百分點（見圖 7）。

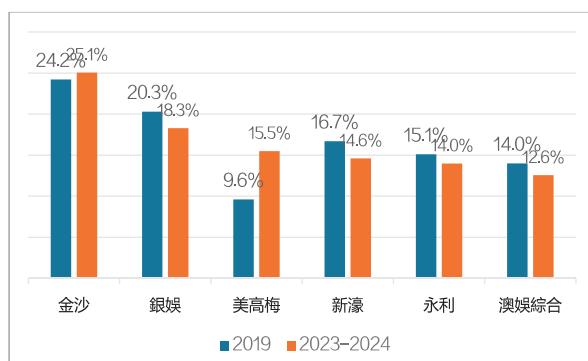


圖 7 六家博企對政府財政貢獻的比重變化趨勢

4.1.2 對澳門居民就業的貢獻

2023-2024 年，澳門六家博彩企業，包括它們的關聯公司和它們設有娛樂場的酒店，平均每年僱用的澳門本地居民為 77,951 名（澳門特區政府勞工事務局），佔同期本地就業人口的 27.3%。

其中金沙年均僱用本地居民 17,923 人，澳娛綜合 17,775 人，銀娛 14,128 人，新濠、永利和美高梅分別為 10,644 人，8,875 人和 8,607 人（見圖 8）。

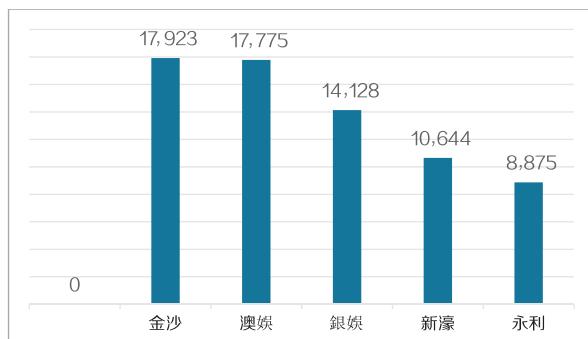


圖 8 2023-2024 年六家博企年均本地僱員數量

按佔整個博彩企業僱員總數的比重看，金沙、澳娛綜合都是 23%，銀娛為 18%，新濠為 14%，永利和美高梅都是 11%（見圖 9）。

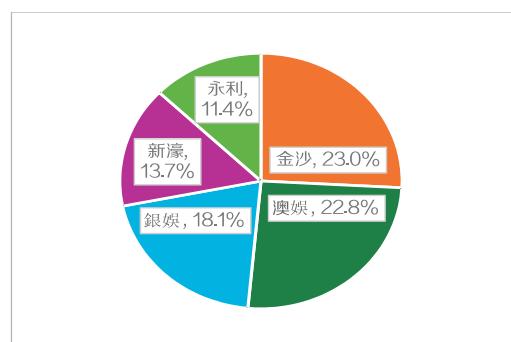


圖 9 2023-2024 年六家博企本地居民僱員佔總僱用的比重

4.2 對利益相關者期望的回應

4.2.1 經濟多元化

從政府和澳門民眾對博彩企業的期望看，排在首位的期望是推動澳門經濟的多元化。涉及經濟多元化的內容包括發展非博彩，發展會展、娛樂表演、體育盛事等十大項目等。

詞頻統計顯示，特區政府和民眾對博彩企業推動澳門經濟多元化（包括“發展非博彩”等）的期望詞頻出現 80 多次，是第二大期望。因此，從利益相關者的角度度量澳門博彩企業的社會責任，首先是度量博彩企業在經濟多元化或發展非博彩方面履行社會責任的情況。

度量博彩企業在經濟多元化方面的貢獻，我們用各家博彩企業非博彩的收入來度量。一家博彩公司非博彩的收入越大，顯示該公司對澳門的非博彩經濟的貢獻越大。度量從兩個方面進行。一方面是度量絕對金額的大小，金額越大，履行經濟多元化責任的貢獻就越大。另一方面是度量多元化

收入的增長趨勢。由於各家企業初始條件不一樣，因此差距可能始終都存在。如果一個企業的非博彩收入增長越快，越說明其努力成效越大。

2023-2024 年的非博彩收入，六家博企合計為 708 億澳門元。其中最高的是金沙，其非博彩收入高達 276 億澳門元。排第二的是銀娛，其非博彩收入為 122 億澳門元。排第三的是永利，其非博彩收入為 106 億澳門元。再後面依次為新濠 96 億，美高梅 72 億和澳娛綜合 36 億（見圖 10）。

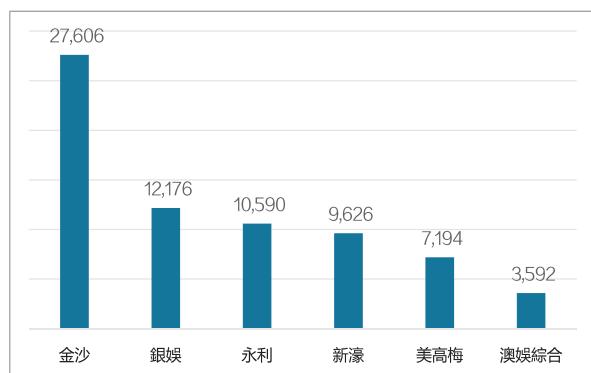


圖 10 2023-2024 年六家博企的非博彩收入
(百萬澳門元)

從各家博企非博彩收入佔整個行業非博彩收入的比重看，最高的是金沙，其比重高達 39%；其次為銀娛，比重為 17%；其後依次為永利 15%，新濠 14%，美高梅 10%，澳娛綜合 5%（見圖 11）。

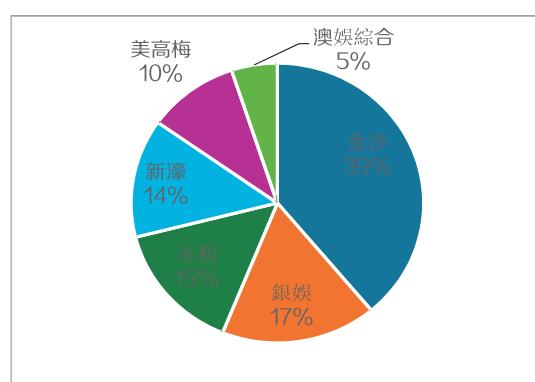


圖 11 2023-2024 年六家博企非博彩收入
佔行業總額比重

從增長趨勢看，與疫情前 2019 年的非博彩收入比較，增長最快的是澳娛綜合。其 2023-2024 年的年均非博彩收入已是 2019 年的 2.43 倍。其次是美高梅，其 2023-2024 年的年均非博彩收入是 2019 年的 1.49 倍。銀娛位居第三，比 2019 年增長 8%。其他三家公司都僅為 2019 的 97%（見圖 12）。澳娛綜合 2023-2024 年的非博彩高速增長，主要是上葡京開業之後帶來了大量的非博彩收入。

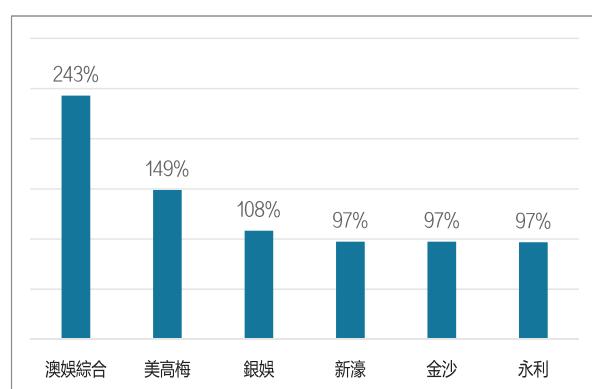


圖 12 六家博企 2023-2024 年均非博彩收入與 2019 年比較

由於新的批給合同對博彩企業在 10 年合同期間的新投資有要求，而這些新投資超過 90% 是用在非博彩領域，因此一個企業完成投資要求的情況也是度量一個公司對澳門經濟多元化貢獻度的一個指標。六家博企最初承諾的投資金額合計為 1,188 億澳門元，但原來的合同有一個條款：若澳門全年博彩毛收入達到或超過 1,800 億澳門元，則須增加非博彩項目的投資最多 20%。由於澳門 2023 年全年博彩毛收入達到 1,831 億澳門元，該條件獲滿足。因此，所有六家博彩企業的非博彩投資都需要再增加 20%，從而使六家博企的合同總投資將增加至 1,405 億澳門元。根據增加後的投資要求，六家博企分別需要做出如下金額的投

資：金沙 358 億澳門元，銀娛 338 億澳門元，永利 210 億澳門元，美高梅、澳娛綜合和新濠分別是 197 億澳門元、164 億澳門元和 138 億澳門元（見圖 13）。這些投資裡面，有近 93% 是非博彩的投資。

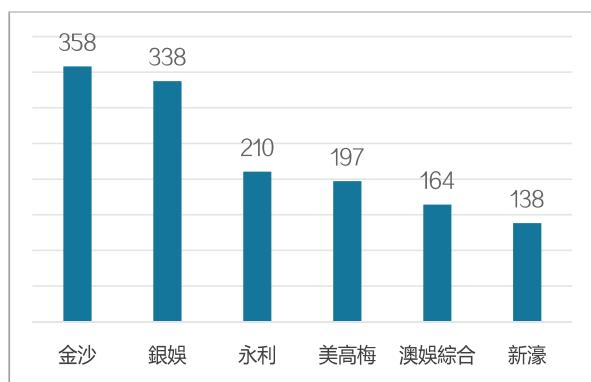


圖 13 根據合同博企需要履行的投資(億澳門元)

截至 2024 年底，六家博企承諾的投資已完成 22%。其中銀娛完成 33%，金沙完成 25%，新濠完成 24%，澳娛綜合完成 21%，美高梅、永利各完成 10%（見圖 14）。

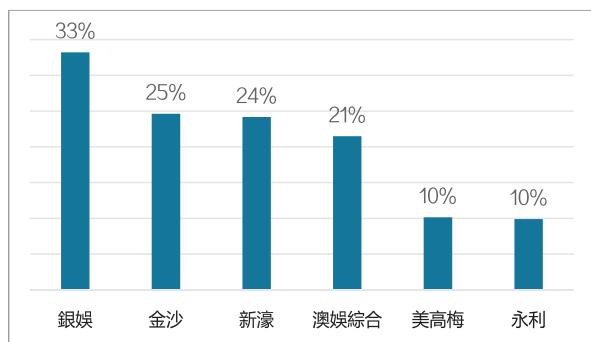


圖 14 2023-2024 年六家博企完成的投資佔總承諾比重

需要說明的是，博企的承諾裡面有一部分是用於海外推廣澳門、活化六個片區等項目，這些項目在會計上不是投資，因此這裡計算的投資沒有包括這部分的支出。這裡的支出及其比重，也因此不代表六家博企履行承諾的全部。此外，由於一些公司在有新合同開始之前就有項目在進行中，新合同開始之後的項目支出既是原來項目的延續，也

是承諾投資的一部分。因而有在建項目的企業完成投資承諾的進度可能快一些，其他公司沒有在建的項目，需要重新開始項目，進度可能慢一些。因此，這裡的百分比低一些，不等於博企履行投資承諾的社會責任要差一些。

4.2.2 拓展國際客源

在拓展國際客源方面，度量只能通過對博企採取的行動多寡來度量。因為一家公司在吸引外國客源方面的努力，很難看到單獨的效果，比如因為該公司的努力，某國的遊客增加了多少，某國的遊客增加了多少消費。這導致難以通過實際結果來度量各家博企履行社會責任的情況。因此，我們這裡對博彩企業拓展國際客源的工作主要看博彩企業具體採取的行動，包括參與政府的海外營銷活動，在海外設立的推廣澳門的辦事處、通過與海外公司合作推廣、獨立在海外市場的推廣、在澳門組織活動等。這些活動越多，說明一家公司做得越好。

金沙公司常年都有海外營銷活動，是六家博企中在海外宣傳最多的公司。其經常舉行路演的國家包括日本、印度、韓國、美國、德國、澳大利亞、泰國、新加坡等。2023 年，金沙在新加坡舉辦了三天的“展示澳門”活動；還在美國、日本、韓國、印度 4 個國家 6 個城市舉辦了路演。2024 年金沙繼續在韓國和日本舉行年度路演，在阿聯酋、印度、澳大利亞、泰國和印尼舉辦了行銷活動。金沙也參與了比較多的國外的旅遊展銷會。

目前為拓展國際客源在海外設立了辦事處的企業有兩家：銀娛和新濠。銀娛目前在日本、韓國和泰國開設了辦事處。新濠在菲律賓、新加坡、塞浦路斯和泰國開設了辦

事處。

美高梅則通過同母公司的合作，利用母公司的國際網絡開拓國際客源。2023 年通過與其母公司美高梅國際酒店集團的營銷合作協議方式，將由母公司幫助在馬來西亞、菲律賓、韓國和日本四國營銷，吸引遊客到澳門。永利則是與璞富騰(Preferred Hotels & Resorts)公司合作，通過合作使永利度假村進入璞富騰酒店推廣系統。璞富騰是全球領先的獨立酒店品牌，覆蓋 80 個國家/地區，擁有 650 多家酒店及度假村。

特區政府也在多國開展推廣澳門的國際營銷活動，六家博企是政府推廣活動的積極參與者。

4.2.3 活化六大社區

在評價六大博企在履行活化六大片區的社會責任方面，本研究擬從三個方面進行：1) 各家博企對該社會承諾的注意力。注意力是行動的前奏，注意力越高，顯示一個企業對該責任重視程度越高。2) 各家博企在評價期間的主要活動。3) 有關外界的評價。

對六家博企的注意力評價主要根據各家博企在其年報和環境、社會和治理報告中出現的有關詞頻。根據六家博企的上述文件，對活化六大片區的工作最重視的是美高梅，其次是金沙、永利，然後依次是澳娛綜合、銀娛。新濠的上述文件中還沒有涉及活化六大片區的詞彙（見圖 15）。新濠缺乏注意力可能與政府方面還沒有完成程序正式落實其承擔的任務有關。

對於民眾和政府對活化六大片區的期望，六家博企在 2023-2024 年期間的進展速度不一。速度不同步的主要原因是因為政

府的程序安排或者是有關區域保育進展進度不一等原因。但各家博企都在相關的片區有活動，比如節慶期間裝飾有關片區，在片區搞活動等。下面重點總結各家博企在政府統一組織活動之外的貢獻。

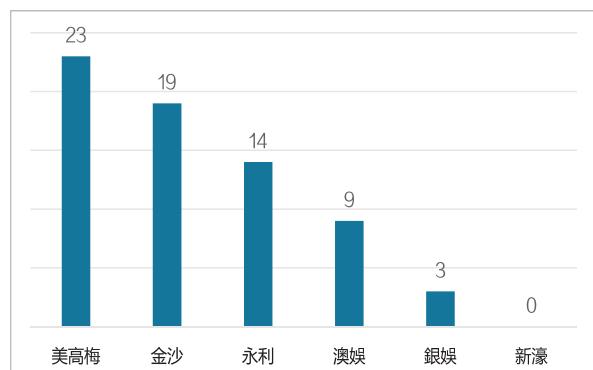


圖 15 2023-2024 年六家博企對活化片區的注意力

永利是最早接受政府安排而開始片區活化的企業。早在 2023 年 8 月，社會文化司、永利和福隆區坊眾互助會就共同召開發佈會，公佈了“福隆新街步行區活化計劃”，並宣佈於 2023 年 9 月 29 日起正式試行。2023-2024 年，永利的主要活動包括：2023 中秋國慶雙節期間啟動“福隆新街步行區計劃”。2024 年 5 月舉辦“福隆時尚周”。永利還啟動了“日間市集”和“夜間市集”等項目。

2024 年 5 月，文化局長梁惠敏表示，福隆新街步行區計劃自去年九月實施以來，企業合共舉辦接近一百場藝文活動，為約五十個單位提供演出機會，亦為近一百個本澳中小企業提供展銷平臺。

澳娛綜合的主要進展是收購了金碧文娛中心，並將其改造為餐飲服務單位，並於 2024 年 10 月通過美食舖位競投，選擇 10 家本地提供中、葡、日、韓等多國美食中小企商戶入住。

2023 年 9 月,政府和金沙公佈了其活化片區的責任,金沙計劃投入獨特的體驗內容,包括打造龍環葡韻為本澳具中葡特色、賞心悅目的婚拍聖地;將永福圍打造成現代藝術家創作和交流的場地,並強化與鄰近草堆街等的社區連繫;推出創業孵化計劃,鼓勵本澳企業於草堆街開設特色店。2023 年 12 月,金沙延伸其“金沙中國表演藝術計劃”,於澳門威尼斯人戶外人工湖畔及澳門文化中心廣場開展“冬日演奏會”。2024 年 2 月,在益隆炮竹廠舊址及龍環葡韻舉行片區活化系列活動——“益隆春滿園·葡韻慶萬家”。2024 年 4 月,金沙發佈了“草堆街創業方案大募集”,邀請本澳企業以“古街·融舊·立新”為主題提交進駐草堆街的商業方案。2024 年 7 月,成功入圍的企業有 7 家。

銀娛的主要進展是完成對荔枝碗船廠片區 X11-X15 首階段場地優化工程,並重新對外開放,園內設有歷史展示館、兒童遊樂設施、藝文空間及休閒設施等。

美高梅於 2023 年 9 月公佈了媽閣塘片區活化計劃。10 月在媽閣廟前地舉行了“獅王爭霸國際賽二〇二三美高梅盃”。2024 年 2 月在媽閣主辦了“‘媽閣塘畔·逸光浮影’百年變遷及藝術作品聯展”。3 月啟動了“媽閣塘區活化計劃——藝術入區”活動。7 月推出“媽閣塘片區之《一起嗨·FUN 夏》”。10 月在媽閣塘片區推出系列獅藝延伸活動。11 月推出新項目“大鐵棚食堂”。12 月藝術動物園進駐媽閣塘片區。

歐陽瑜表示,自去年推進歷史片區活化工作以來,各個片區至今已合共舉辦逾 750

場藝文演出,為超過 200 個單位提供演出機會,並為 200 多個本澳文創單位提供銷售平臺,活動期間共吸引逾 170 萬人次到訪(澳門日報,2024-12-03)。這是對六家博企履行活化六大片區的社會責任情況的總結。

4.2.4 支持中小企業

支持中小企業也是澳門特區政府和澳門民眾對博彩企業的重要期望。因此,各家博彩企業都對支持中小企業非常重視,並採取了積極的措施。

六家博企普遍採用的支持措施包括:參加中小微企支援/合作計劃、在後勤區展銷中小企業產品、舉辦嘉年華/集市邀請中小企參加,為中小企舉辦培訓活動、商業配對等。

六家企業裡面有三家建立了專門針對中小企業的培訓機構:澳娛綜合中小企學院、金沙中國採購學院、新濠中小企學院。美高梅專門成立了“美高梅中小企委員會”。兩家公司對中小企業的支持措施還跨出了澳門的範圍:金沙資助中小企參加在新加坡舉辦的展示澳門推廣活動,以及資助中小企參加里斯本交流團。美高梅在香港一家高端超市為本地中小企業舉辦展銷推廣,並邀請母公司採購澳門中小企的產品。

但最大的支持來自對中小企業的採購。由於多數公司沒有公佈他們對中小企業的採購金額,以及中小企業採購佔總採購的比重,我們用 2024 年六家博企的本地採購佔總採購金額的比重來顯示它們對中小企業的支持情況。澳娛綜合因為缺乏 2024 年的數據,因此使用的是 2023 年的數據。銀娛因為沒有提供與採購金額相關的任何數據,因此不能顯示其比重。六家博企,本地採購

佔總採購金額的比重，最高的是澳娛綜合，其2023年本地採購比重佔公司總採購金額的比重為87%。2024年的本地採購比重，永利為86%，新濠為84%，金沙為84%，美高梅為74%（見圖16）。

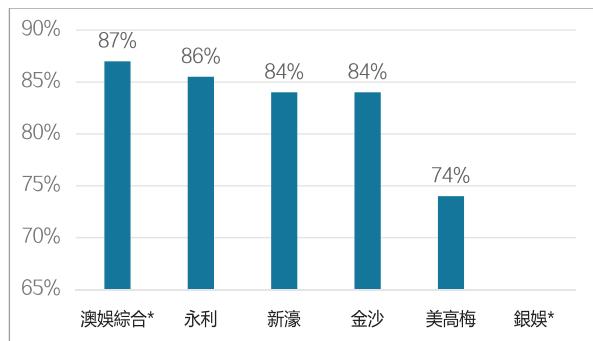


圖16 六家博企本地採購佔總採購金額的比重

本地採購比重僅僅顯示一個公司支持中小企業（澳門本地企業）的努力，但並不代表它們對中小企業採購的實際貢獻大小，因為公司規模不同，公司自己採購佔比大不代表實際購買的金額大。

但金沙和澳娛綜合提供了一些年份的採購金額，可顯示博彩公司對中小企業採購的支出規模。根據金沙的報告，2023年和2024年，金沙全球採購的總額分別為84億澳門元和152.5億澳門元，其中澳門採購佔其總採購金額的比重分別為79%和84%；向澳門中小企業的採購佔其總採購金額的比重為26%和30%。根據以上數據計算，2023年和2024年金沙共向澳門的中小企業採購約56億澳門元，平均每年採購約28億澳門元。

澳娛綜合2019年對澳門中小企的採購金額為9億澳門元，2020年的採購金額為10億澳門元。

4.2.5 向上流動

推動本地僱員向上流動是特區政府對博企的重要期望。2023年和2024年的施

政報告都列出了具體的指標：

繼續推動大型企業優先聘用及晉升本地僱員，維持本地僱員在綜合旅遊休閒企業任職中、高層管理人員比例不低於85%的目標（特區政府. 2023年財政年度施政報告，經濟財政範疇，2022年11月2023，p. 77）。

持續推動綜合旅遊休閒企業中、高層管理層本地化。為保障本地僱員向上流動，持續推動及監察六間綜合旅遊休閒企業優先聘用及晉升本地僱員，並繼續維持本地僱員在六間綜合旅遊休閒企業中任職中、高層管理人員的比例不低於85%的目標（特區政府. 2024年財政年度施政報告，經濟財政範疇，2023年11月，p.93）。

在回應政府和民眾期望的本地僱員向上流動方面，有三個公司公佈了其管理層中本地僱員的比重。2023-2024年，美高梅佔比為91.5%，金沙佔比為86%；新濠“來自當地社區的高級管理人員代表，即副總裁及以上級別”佔比為77.5%。其他公司沒有公佈相關的信息，因此無法直接判斷這些公司是否滿足了政府和民眾的有關期望。但政府在多個場合提供了答案：六家博彩企業都達到了要求。

2025年7月8日，勞工事務局長陳元童在回覆議員關於博彩企業中高層本地僱員比例的口頭質詢時表示，截至今年5月，本地中高層人員有10,407人，外地僱員中高層人員1,187人，本地僱員在中高層的佔比達89.8%。

2024年8月8日，特區政府經濟財政司司長李偉農在回答議員的口頭質詢時指出，截至6月底，相關公司的本地僱員在中、

高層管理人員佔比達 90.3%，高出 85% 的要求。

4.2.6 在職培訓

培訓員工是所有六家公司都非常重視的一個社會責任。各家博彩企業不同年度的培訓時間長度有差異。2023 - 2024 年期間，年均培訓時數最多的是美高梅公司，人均達 99.5 小時。排第二的是金沙，86.1 小時。其後依次為，銀娛 65 小時，新濠 52 小時，澳娛綜合 33 小時，永利 21.7 小時（見圖 17）。

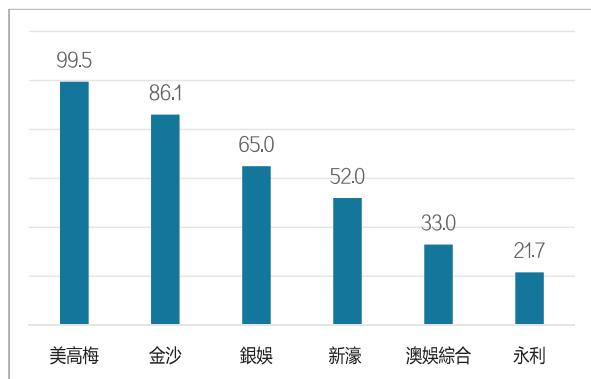


圖 17 2023-2024 年六家博企年平均培訓時數
(單位:小時)

5 總 結

2023-2024 年期間，六家博企平均每年對政府財政收入的貢獻達到 820 億澳門元，佔政府總收入來源的 76%。六家博企中，對政府財政收入貢獻最大的是金沙，兩年的貢獻佔六家博企總金額的 25%。從貢獻的增長情況來看，與 2019 年相比，增長最快的是美高梅，其貢獻比重 2019 年僅為 9.6%，2023-2024 年期間上升到了 15.5%。

2023-2024 年期間，六家博企對澳門本地居民的就業貢獻年均達 77,951 名，佔同期本地就業人口的 27.3%。其中貢獻最大的是金沙和澳娛綜合，2023-2024 年期間他

們的貢獻都分別佔 25%。

在對澳門經濟多元化的貢獻方面，2023 - 2024 年期間，六家博企的非博彩收入達到 708 億澳門元。其中貢獻最大的是金沙，佔六家博企非博彩收入合計的 39%。但從增長速度來看，增長最快的是澳娛綜合。與 2019 年相比較，其 2023 - 2024 年的年均非博彩收入已是 2019 年的 2.43 倍。

對經濟多元化期望的回應也反映在履行投資義務的情況。從完成合同的投資金額看，2023 - 2024 年期間，完成金額最高的是金沙，完成的投資高達 358 億澳門元。但從各家公司完成的投資承諾金額的比重來看，銀娛已完成 33%。

在開拓國際客源方面，金沙常年都有海外營銷活動。銀娛和新濠在國外建立了營銷辦事處。美高梅通過其母公司在馬來西亞、菲律賓、韓國和日本有營銷活動。永利通過與璞富騰的合作，通過璞富騰的全球推動系統推廣其酒店。

在活化六大片區方面，從公司文件顯示的重視程度看，排第一的是美高梅，第二是金沙，第三是永利，再後面是澳娛綜合和銀娛。新濠還缺乏注意力。在具體行動方面，永利是最早得到政府的批準開始活化工作的。其最主要的大型活動有“福隆新街步行區計劃”和“福隆時尚周”。美高梅是舉行活動最多的公司。金沙最重要的活動是“草堆街創業方案大募集”，該活動最終使 7 家各具特色的商戶成功入駐草堆街。澳娛綜合和銀娛也分別有具體的行動。新濠除舉辦有小型活動而外，主要的工作還沒有開始。

在支持中小企方面，有四個公司都成

立了專門的機構。澳娛綜合、金沙和新濠成立了相關的學院，美高梅專門成立了中小企委員會。對中小企採購最大的是金沙，2023 - 2024 年期間，金沙平均每年從中小企的採購金額高達 28 億澳門元。

在回應本地居民員工向上流動方面，美高梅和金沙的管理層中，本地居民的比重都超過政府期望的 85% 的目標。其他四家企業沒有相應的數字，但政府官員透露的數字

是平均超過 90%。

在在職培訓方面，2023 - 2024 年年人均培訓時數，最多的是美高梅，達 99.5 小時；其次是金沙 86 小時；其後依次是銀娛 65 小時，新濠 52 小時，澳娛綜合 33 小時，永利 22 小時。

根據以上數據的可量化部分，六家博企的排名如下（見表 5）。

表 5 六家博彩企業部分社會責任履行情況排名

	財政貢獻	就業貢獻	經濟多元/ 非博彩收入	新合同投資	在職培訓
金沙	1	1	1	2	2
銀娛	2	3	2	1	3
新濠	4	4	4	3	4
美高梅	3	6	5	5	1
澳娛綜合	6	2	6	4	5
永利	5	5	3	6	6

基於以上對六家博企 2023 - 2024 年履行經濟責任的情況以及對主要利益相關者期望的回應的情況，我們的結論是，六家博企在履行社會責任方面都做了大量的工作，對澳門特區政府的財政收入、就業、經濟多元化、提高員工素質等方面都做出了巨大的貢獻。

以上評估沒有判斷一家博彩企業是否達到了政府和民眾期望的社會責任，但顯示了各家博企在行業中的表現水平。這對推動博彩企業更好履行社會責任和政府對博企履行社會責任的監管提供了參考。

但本研究的分析也發現一些博企在履行社會責任方面的缺陷：涉及社會責任方面的數據，有的企業缺乏透明度，為準確比較帶來困難。透明度指“有意識地以易於理解和客觀的方式提供有關公司行動、產品和服務的信息”（Foscht, et al., 2018）。因為企

業的經營會對社會產生影響，所以企業有責任清楚地說明其在人員和流程管理方面的品質，以及其在各個領域對社會影響的性質和程度。企業也需要向利益相關者提供有關社會責任活動的結果的信息，這有助於減少管理層和主要利益相關者之間存在的信息不對稱，也有助於利益相關者更好地評估企業履行社會責任的情況（曾忠祿等，2024）。因此，全球廣泛使用的企業社會責任報告標準——GRI（Global Reporting Initiative），特別強調企業的商業透明度和問責制。ISO26000（社會責任指南）也明確將“透明度”列為社會責任核心原則之一。企業公佈的相關信息不全面，顯示企業對其履行社會責任的義務還存在一定的缺陷。

參考文獻

- [1] Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional

- conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
- [2] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48.
- [3] Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. Organizational dynamics, 44 (2), 87-96.
- [4] Foscht, T., Lin, Y., & Eisingerich, A. B. (2018). Blinds up or down? The influence of transparency, future orientation, and CSR on sustainable and responsible behavior. European Journal of Marketing, 52(3/4), 476-498.
- [5] Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- [6] Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886.
- [7] 澳門日報.六片區年來引客百七萬人次. https://www.macaodaily.com/html/2024-12/03/content_1798243.htm.
- [8] 澳門特區政府博彩監察協調局. 承批合同. <https://www.dicj.gov.mo/web/cn/contract/index.html>.
- [9] 澳門特區政府勞工事務局. 勞動範疇統計. https://www.dsdl.gov.mo/zh_tw/standard/download_statistics/folder/root.html.
- [10] 中華人民共和國澳門特別行政區政府.2023年財政年度施政報告. https://www.gov.mo/zh-hant/wp-content/uploads/sites/4/2022/11/lag_ch.pdf.
- [11] 中華人民共和國澳門特別行政區政府.2024年財政年度施政報告. https://images.io.gov.mo/cn/lag/lag2024_cn.pdf.
- [12] 曾忠祿,曾嘉,黃子穎. 澳門博彩企業履行社會責任情況:度量與評價.世界博彩與旅遊研究, 2024(1).