

澳門貴賓博彩業商業模式：嬗變、挑戰與發展建議

李 強¹ 紀春禮²

(1. 澳門人工智慧應用研究協會, 澳門; 2. 澳門理工大學, 澳門)

摘 要: 博彩業對澳門的社會經濟發揮著極其重要的作用, 貴賓博彩業又是澳門博彩業的重要組成部分, 但聚焦澳門貴賓博彩業的研究仍較為有限。尤其是近幾年來, 澳門貴賓博彩發生了前所未見的變化。本文在梳理澳門博彩業及貴賓博彩商業模式演變的基礎上, 分析了當前澳門貴賓博彩面臨的挑戰及其影響因素, 並對澳門貴賓博彩業的發展提出了相應的策略建議。本文的研究旨在為澳門貴賓博彩業的可持續發展, 以及為澳門博彩業未來重塑競爭力提供理論及實踐參考。

關鍵詞: 澳門博彩業; 貴賓博彩; 商業模式; 博彩競爭力

中圖分類號: F590

Business Model of VIP Gaming Industry in Macao: Transformation, Challenges, and Development Suggestions

Li Qiang¹ Ji Chunli²

(1. Macao Association for Artificial Intelligence Applications, Macao

2. Macao Polytechnic University, Macao)

Abstract: The gaming industry plays an exceptionally important role in the socio - economic development of Macao, with the VIP gaming sector being a crucial component. However, academic research specifically focusing on VIP gaming industry in Macao remains relatively limited. In recent years, the sector has undergone unprecedented transformations. Based on a review of the evolution of the gaming and VIP business models in Macao, this paper analyzes the current challenges faced by the VIP gaming industry and the underlying influencing factors. It further proposes strategic

作者簡介: 李強, 澳門人工智慧應用研究協會副理事長; 紀春禮, 博士, 澳門理工大學博彩旅遊教學及研究中心副教授。

recommendations for its future development. The aim of this study is to contribute theoretical and practical insights for the sustainable development of VIP gaming industry in Macao and to provide references for reshaping the competitiveness of gaming sector in Macao in the future.

Key words: Macao gaming industry; VIP gaming; business model; gaming industry competitiveness

引言

自 2002 年賭權開放以來,澳門博彩業快速崛起,成為舉世矚目的“世界博彩之都”。博彩產業的蓬勃發展顯著推動了本地財政收入、就業市場與經濟增長,對澳門社會經濟結構產生深遠影響(Lai, Kwan, & Zhang, 2024)。其中,貴賓博彩(VIP Gaming)長期佔據整體博彩總收入(GGR)的主導地位,鼎盛時期佔比曾超過 70%(澳門博彩監察協調局,2025)。

然而,隨著全球博彩市場格局的持續變化,以及反洗錢與跨境資金流動監管政策的日益收緊,澳門貴賓博彩業的運行機制正經歷深刻重構。自 2020 年底以來,內地對跨境賭博犯罪的打擊力度顯著加強,加之澳門主要博彩仲介企業接連被查,傳統仲介制度遭受重創。2020 年 10 月,最高人民法院、最高人民檢察院及公安部聯合發布《關於辦理跨境賭博犯罪案件若干問題的意見》,首次從司法層面明確“組織、招攬內地公民參與境外賭博”屬刑事犯罪行為(最高人民法院等,2020)。該文件的頒布有效切斷了澳門博彩仲介在內地進行市場推廣與信貸發放的通道,導致仲介業務急速萎縮。隨後,2022 年 6 月《修改第 16/2001 號法律〈娛樂場幸運博彩經營法律制度〉》(第 7/2022 號法律,即“新博彩法”)正式生效,對博彩

仲介人實施更嚴格的監管限制,包括限制其服務範圍、禁止與承批公司分享博彩收入等條款,進一步壓縮了仲介運營空間(張國軒,2021)。在多重政策疊加影響下,澳門博彩毛收入(GGR)的結構發生根本性轉變,貴賓博彩收入占澳門博彩總收入的比重已降至 30% 以下。

在學術研究層面,澳門博彩產業已形成多元研究視角,涉及產業結構、區域經濟整合與社會影響等議題(Siu Lam & Lopes, 2020; Wang & Xie, 2023),然而,針對貴賓博彩客戶的系統性研究相對較少。隨著澳門邁入“1+4”產業多元化轉型期,重新審視貴賓博彩的演變邏輯與現實挑戰具有重要的理論與實踐價值。本研究旨在深入梳理澳門貴賓博彩業商業模式的歷史演變,分析其不同發展階段的特徵和影響因素,以更好地理解澳門貴賓博彩業商業模式的形成和演變,揭示當前澳門貴賓博彩業面臨的挑戰,並探討其未來可能的發展路徑,旨在為澳門博彩業的轉型及未來發展提供實證支撐與策略參考。

1 澳門博彩業發展歷程簡述

澳門的博彩活動歷史悠久,早在 19 世紀中葉葡萄牙殖民政府將博彩合法化之前,當地已有零星的賭博活動存在。但作為產業形態的博彩業,則以 1847 年葡萄牙政府

正式發佈合法化法令為標誌。對於澳門博彩業發展歷程的分析,已有研究基本都按照時間主軸來劃分。聚焦於澳門貴賓博彩業務,本文則採用時間線與貴賓博彩相結合的方法來審視澳門博彩業的發展歷程。從該角度出發,澳門博彩業發展歷程大致可劃分為以下三個典型階段:

1.1 無貴賓博彩的大眾時期

如前所述,儘管澳門博彩業的發展可追溯到澳門開埠之前,但本文以 1847 年葡萄牙殖民政府正式將博彩合法化作為澳門博彩業發展過程的起點。這一時期,博彩業主要以街邊賭檔和公莊等形式存在,設施相對簡單,盈利模式單一,尚未形成面向高端客戶的服務體系。儘管 1962 年“澳門旅遊娛樂有限公司”獲得博彩專營權後引入了較為現代化的娛樂場設施,但貴賓博彩尚未成為主流,客戶結構仍以大眾博彩為主。該時期的核心特點可總結為:大眾原始型博彩,主要以大眾為服務對象,盈利模式單一,尚未形成針對高端客群的分層服務體系,產業對經濟的帶動效應亦相對有限 (Wang, 2014)。

1.2 貴賓博彩的引入及發展期

自上世紀 80 年代起,隨著香港和東南亞高淨值客戶群體的擴展,澳門博彩企業逐步引入“貴賓廳”及博彩仲介人 (Junket) 制度,通過信貸機制、包廳合作與高額返點等手段吸引境外高端賭客,形成高度依賴仲介人的貴賓博彩體系。該模式主要是“貴賓廳+博彩仲介人+信貸服務”三位一體的結構運作,通過高額返點與包廳制度吸引境外

高端客戶,致使貴賓博彩收入快速提升 (Siu, 2007; Wang, 2014)。2002 年,賭權開放後,國際資本大量進入,貴賓博彩業務也獲得了前所未有的快速發展,其佔澳門幸運博彩收入的比重甚至一度超過 70% (澳門博彩監察協調局, 2025),對澳門博彩業的發展有著重要的影響。在高速發展的同時,該體系亦伴隨高度洗錢風險與監管真空,引發廣泛關注與政策回應 (Ho & Phillips, 2023b)。該時期澳門博彩業的核心特點可總結為:逐步建立以貴賓廳、博彩仲介人與信貸服務為核心的貴賓博彩體系,其業務一度成為澳門博彩收入與經濟增長的主要支柱,但同時也引發洗錢風險與監管挑戰,為後期改革埋下伏筆。

1.3 貴賓博彩的變革與轉型期

與前述兩個階段相比,澳門貴賓博彩的第三階段呈現出明顯的結構性轉折,標誌著從高速擴張走向制度性重塑的轉變。隨著內地金融監管與反貪政策的強化,這一模式的脆弱性被進一步放大。2014 年以後,中央政府相繼推出跨境資金流動監控與反賭博行動,澳門博彩業特別是貴賓博彩的增長動能開始顯現疲態。

澳門貴賓博彩業的轉型始於 2020 年 10 月中國內地司法機關頒布的《關於辦理跨境賭博犯罪案件若干問題的意見》,將“組織或招攬內地公民出境賭博”行為納入刑事追責範疇,從法律層面切斷了博彩仲介在內地招客與放貸的傳統通道 (張國軒, 2021; 最高人民法院等, 2020)。這一政策的實施使得長期依賴仲介網絡支撐的貴賓業務運作模式遭遇根本性衝擊,仲介無法再以

包房、信貸或返點制度維繫客源，博企也不得不尋求從仲介導向轉向直營化、自主化與合規化的業務重構。

根據澳門博彩監察協調局的官方統計，貴賓博彩收入佔比已由 2011 年的 73.2% 下降至 2025 年上半年的 26.7%。這一變化並非單一政策的結果，而是政策環境、金融監管與市場結構多重作用的疊加效應。2020 年後，隨著不同類型的政策頒布和實施，澳門貴賓博彩業步入重構加速期，博企治理模式、收益來源與客群結構皆發生深刻變化 (Ho & Phillips, 2023a; Wang, 2024)。這一時期的轉型，不僅重塑了澳門博彩業的產業生態，也為其未來的可持續發展奠定了制度化與合規化的基礎。

2 澳門傳統貴賓博彩商業模式及其問題

2.1 傳統貴賓博彩商業模式

傳統貴賓博彩模式主要圍繞“貴賓廳”與“博彩仲介人 (Junket)”兩大核心要素構建，形成了賭場—仲介—高端客戶的三角合作網絡 (劉簡逸等, 2022; Siu, 2007)，見圖

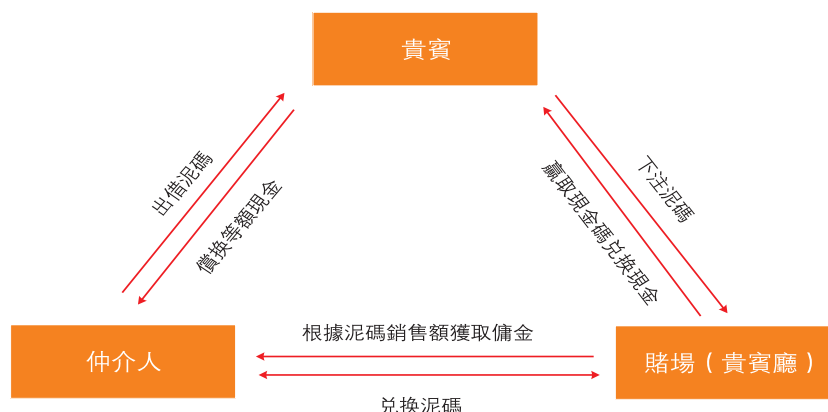


圖 1 澳門傳統貴賓博彩商業模式

資料來源：王五一，碼傭戰與貴賓廳承包制的命運，當代港澳研究，2009(1):82-91。

1。其運作方式具有高度封閉性、信貸驅動性與關係導向的特徵，長期主導澳門博彩市場結構。

(1) 貴賓廳運營模式。貴賓廳是賭場內專為高淨值客戶設置的封閉性博彩空間，提供高限額賭桌、專屬服務與私密接待。客戶通常使用“泥碼”下注，該類籌碼不可直接兌換現金，僅能通過勝局轉換為“現金碼”後提取現金。賭場根據泥碼的總轉碼額 (Rolling Turnover) 向仲介人支付最高為 1.25% 的傭金 (澳門博彩監察協調局, 2023; Ho & Phillips, 2023b)。

(2) 信貸服務模式。信貸機制是貴賓業務的制度基石。儘管《娛樂場博彩或投注信貸法律制度》(Law No. 5/2004) 已允許承批公司與持牌仲介人合法發放博彩信貸，並使其具備法律強制執行力 (Legislative Assembly of Macao, 2004)，但在實務操作中，仲介人仍扮演主導角色。其原因在於仲介人掌握龐大的客戶網絡，並具備在內地進行非正式債務追討的能力，有效填補了跨境資本監管與執法困難所造成的制度空白 (Wang, 2014; Siu, 2007)。

(3) 貴賓仲介人體系。澳門博彩仲介制度的原型可追溯至專營時代。最初的仲介人多由“進客”或黃牛黨轉化而來,其主要職責包括招攬高額投注客、提供信貸、安排交通與住宿,並從轉碼額中抽取傭金回報。2002 年賭權開放後,該制度迅速擴張,仲介人成為連接中國內地高端賭客與本地及外資賭場的關鍵橋樑 (Ho & Phillips, 2023a; Siu Lam & Lopes, 2020)。

在仲介人體系的強力驅動下,貴賓博彩收入急劇增長,其佔澳門幸運博彩收入的比重在 2011 年達到歷史最高的 73.2%。然而,該模式的運行高度依賴人際信任與灰色空間,信貸機制與資金流動缺乏透明性,日益受到監管關注,最終導致後期制度收緊與結構性調整。

2.2 澳門傳統貴賓博彩商業模式存在的問題

貴賓博彩作為澳門博彩業的重要業務形態,曾在其發展高峰期為本地經濟注入強大動能。單從博彩收入的角度看,貴賓百家樂收入曾一度主導澳門的博彩總收入。儘管該業務曾創造可觀的財政收入與就業機會,但傳統貴賓博彩模式亦暴露出諸多制度性與結構性問題。首先,博彩仲介人制度導致運營鏈條多重外包、監控困難,容易產生系統性金融風險。仲介人主導招攬客源、發放信貸與催收債務,博企與監管機構難以掌握完整的資金流向與客戶資訊,增加風控與審計難度 (Wang, 2014)。其次,由於缺乏標準化盡職審查流程,資金來源透明度不足,使貴賓博彩在反洗錢與反恐融資方面存在

重大合規風險 (Wang & Xie, 2023)。

此外,該模式高度依賴中國內地高淨值客群,對政策與經濟環境變動極為敏感。隨着內地金融監管與跨境資金流動審查的加強,澳門貴賓博彩市場的外部依託條件日益收緊。尤其是自 2020 年 10 月《關於辦理跨境賭博犯罪案件若干問題的意見》發布以來,對澳門博彩仲介在內地的推廣與信貸活動產生重大影響 (最高人民法院、最高人民檢察院、公安部, 2020)。傳統的招客與信貸鏈條遭到切斷,導致客源萎縮與營收驟降,成為貴賓博彩快速衰退的重要制度性轉折點 (張國軒, 2021)。

最後,澳門貴賓博彩模式與內地加強資本管控和金融監管的戰略存在衝突,仲介人長期處於法律灰色地帶,承擔放貸與擔保功能,存在潛在的資金鏈風險。一旦外部環境變動或信貸回收失效,將可能引發連鎖式的金融震盪。

3 澳門貴賓博彩的商業模式及挑戰

3.1 澳門貴賓博彩商業模式的產生

貴賓博彩曾是澳門博彩業的重要驅動力,然而,自 2020 年內地《關於辦理跨境賭博犯罪案件若干問題的意見》實施以來 (最高人民法院、最高人民檢察院、公安部, 2020; 張國軒, 2021), 中國政府對跨境賭博、資金外流及仲介信貸活動的司法打擊持續加強,導致博彩仲介在內地的活動空間驟然收縮,傳統以信貸和返點為核心的貴賓業務模式難以為繼。此後,再疊加新冠疫情衝擊、區域競爭加劇以及新《博彩法》對博彩

仲介制度改革等因素,致使貴賓博彩收入與客戶規模出現顯著萎縮 (Ho & Phillips, 2023a; Wang & Xie, 2023)。特別是2021年內地刑法修正案將“組織、招攬內地公民參與境外賭博”納入刑事責任範疇,從制度層面切斷了仲介在內地招客與推廣的空間(最高人民法院、最高人民檢察院、公安部,

2020;張國軒, 2021),使原有的博彩仲介人體系面臨著前所未有的挑戰,大量博彩仲介人紛紛退出市場,仲介數量顯著萎縮。目前,澳門持牌博彩仲介人數量已大幅縮減,與高峰期(2013年)的235間相比,銳減至目前的31間(見圖2)。

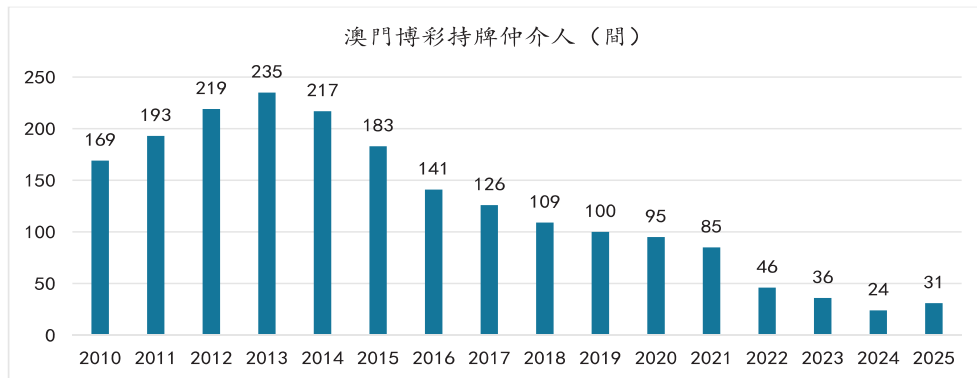


圖2 澳門博彩仲介人數量變化

同時,由於傳統貴賓博彩模式的終結,貴賓客戶大幅流失,其收入佔比也驟然下降。貴賓博彩的主導地位已讓位於中場博彩。在此背景下,澳門博彩業內部出現兩種貴賓模式的分化:

- (1) 仲介貴賓:由仲介引客、提供交通、住宿與旅遊等配套高端接待服務的模式;
- (2) 直營貴賓(公司廳模式):博彩企業自行掌握客戶招攬與服務流程,不再依賴第三方仲介。



圖3 新博彩法實施後澳門貴賓博彩運營模式

資料來源:根據公開資料總結繪製。

仲介貴賓模式自新法實施後受到諸多限制：仲介僅能隸屬一家公司服務，禁止與承批公司分紅或承租專區，報酬僅能透過傭金形式發放，且不能再提供信貸功能。這使其業務空間大幅收縮，仲介廳逐漸退出市場。部分仲介嘗試轉型為介紹或代理人，僅提供非信貸類服務，但面臨監管門檻與競爭壓力。

直營貴賓模式（公司廳）則在合法合規框架下逐漸成為主要替代形式。這類模式中，博企自行掌握客戶資源與服務設計，對貴賓客戶的篩選與維繫更為精細。例如，某些公司廳門檻設為澳門幣 20 ~ 30 萬，以確保客戶質量。為提升競爭力，直營廳也在加快與非博彩業務融合，提供度假、酒店、娛樂、文化活動等綜合體驗，以提高客戶黏性並提升收益結構。

當前，傳統依賴仲介的高風險運作模式正在被新秩序與創新版圖替代。圖 3 展示了當前澳門貴賓博彩的主流運營模式結構。

3.2 澳門貴賓博彩商業模式面臨的挑戰

儘管在新《博彩法》生效后，澳門貴賓博彩業務體系實現了合規性提升與運營結構調整，但在新法環境下，貴賓博彩同樣面臨著諸多挑戰，暴露出一系列新的結構性問題與發展瓶頸，具體表現在以下幾個方面：

首先，貴賓博彩業務顯著收縮。新《博彩法》禁止博彩仲介與承批公司以任何形式或協定分享博彩收入，禁止博彩仲介承包娛樂場的專營區域，限制博彩仲介僅可為 1 家博企提供服務，且博彩仲介僅以收取傭金的方式為承批公司推介娛樂場幸運博彩活動。這使得曾經為澳門帶來豐厚博彩收入

的傳統第三方貴賓廳業務模式難以為繼，更有部分仲介集團因違法被取締，博彩仲介業務出現大幅度萎縮，行業生態徹底重構。

第二，監管與合規成本均有增加。新《博彩法》實施后，對澳門博彩業的監管力度進一步加大，要求博企直接承擔客戶身份識別、資金來源審查、反洗錢與反恐融資責任。貴賓業務作為高風險領域，面臨更嚴格的審計與監管要求，增加了企業運營合規成本。企業需要投入更多的資源進行合規管理，以確保業務的合法合規運營。

第三，直營貴賓模式擴張受限制。雖然各大博企迅速推進直營貴賓體系建設，取代仲介角色，但失去仲介廣泛客戶網路后，博企難以快速建立起穩定的高淨值客戶基礎；其次，貴賓客戶在轉型初期對直營系統的信貸靈活性、隱私保護及個人化服務存疑，導致博彩企業對貴賓客戶的獲取難度增加。此外，貴賓業務逐漸轉向直營模式，博彩企業需要建立自己的客戶獲取和維護體系，這對企業的市場營銷能力和資源整合能力提出了更高要求。

第四，非博彩融合與多元化挑戰。隨著新《博彩法》的實施以及批給合同對“促進澳門經濟適度多元化”的明確要求，非博彩業務成為博企重構貴賓業務與實現可持續發展的重要方向。然而，這一轉型在實踐中亦面臨多重挑戰。首先，雖然直營貴賓業務積極探索與非博彩項目的融合，通過會展、休閒、藝術與高端餐飲等綜合度假體驗吸引高端客群，但實際上非博彩項目的收益貢獻仍相對有限。根據《2023-2024 年度博彩企業社會責任評估報告》，六家博企非博彩總

收入約 708 億澳門元(曾忠祿,2024),其中金沙中國非博彩收益佔總收益的 24.5%,澳門永利為 17.8%,銀河娛樂為 15.96%,澳門美高梅和新濠博亞均為 13.1%,澳娛綜合僅為 6.69%^①。這顯示非博彩項目雖在拓展中,但仍集中於酒店、餐飲及零售等傳統服務,對高端貴賓客群的延伸吸引效應有限。其次,六家博企在新一輪批給合同中承諾總投資超過 1,188 億澳門元,實際投入將會超過 1,405 億澳門元,其中約 93% 資金流向非博彩領域(曾忠祿,2024)。然而,儘管非博彩投資佔比顯著提升,相關項目在實施過程中仍普遍面臨資源整合難度高、跨界經營經驗不足及短期回報不確定等挑戰,顯示博企在推動產業多元化轉型方面仍需在結構優化與專業化管理上持續深化。

更為關鍵的是,貴賓客群對非博彩體驗的接受度仍有限,文化、藝術與會展活動尚未形成穩定消費習慣。這表明澳門在推進非博彩與貴賓博彩融合的過程中,既要防止產業發展“表面多元化”,也需在制度設計與市場引導上尋求更深層次的協同與創新,否則多元化轉型可能流於形式,難以形成對貴賓市場的實質支撐。

第五,博彩貴賓流失嚴重。由於貴賓廳業務模式的改變和客戶資源的受限,部分貴賓客戶可能選擇到其他地區進行博彩活動。由於仲介退出,部分貴賓客戶無法再獲得以往個性化信貸與私密接待服務,消費意願與忠誠度均有所下降。這都導致澳門貴賓博彩業的客戶流失,影響行業的整體發展。

第六,市場活力不足與就業承壓。新《博彩法》實施后,澳門博彩業的發展重點轉向中場博彩,貴賓博彩業務的重要性顯著下降。根據澳門統計暨普查局(2024)數據,博彩業從業人數自 2021 年至 2023 年間減少約 7,000 人,主要集中於貴賓業務及仲介相關崗位。同時,原有的所有衛星賭場需在 3 年過渡期內完成轉型,必然也涉及到衛星賭場員工的崗位變動問題。雖然部分員工因此被重新吸納至博企體系,但貴賓業務收縮仍導致行業整體就業機會下降,特別是中高端接待與信貸支持等職位。未來,企業需加強員工再培訓與崗位轉換,以適應“中場主導、非博彩協同”的新發展格局。

新《博彩法》改革雖然有效遏制了仲介系統下的非法操作與系統性金融風險,但也使澳門貴賓博彩業務面臨規模萎縮、客戶流失、合規壓力提升與國際競爭加劇等新挑戰。未來貴賓業務的發展,將取決於博企在高淨值客戶獲取、直營體系優化、差異化服務創新與國際市場協同方面的綜合能力。

4 澳門貴賓博彩的未來發展建議

隨著 2020 年以來內地法規的變化以及 2022 年澳門新《博彩法》的實施,貴賓博彩業務經歷了深層次的制度重構與市場重塑。儘管監管層面的清晰化與風險控制能力有所提升,但與此同時也暴露出貴賓客源萎縮、業務轉型壓力增大等新挑戰。在澳門政

^① 註:以澳門各持牌公司年報中的其他收益(或酒店、購物中心業務及其他)佔公司總收益的比重作為非博彩收入的佔比。

府推動“1+4”產業適度多元發展的大背景下,澳門博彩企業亟需重構貴賓服務體系,未來的貴賓博彩發展應以法制建設、產業創新與國際經驗為支撐,重塑其作為綜合度假經濟核心組成的價值定位;以“陽光化、國際化、體驗化、融合化與責任化”為核心方向,構建具澳門特色的高端貴賓博彩新格局。為此,本文在借鑒國際賭場(如拉斯維加斯和新加坡等綜合度假村)貴賓管理經驗的基礎上,結合澳門自身制度環境與市場條件,對澳門貴賓博彩未來可行路徑提出以下建議:

首先,澳門應著力打造“陽光貴賓博彩生態系統”,樹立國際化品牌形象。借鑑新加坡濱海灣金沙在貴賓業務管理上的成功經驗,澳門可通過制度建設與運營透明化,構建合法、合規且可監管的高端博彩市場環境。例如,新加坡貴賓博彩廳在客戶信用管理與反洗錢方面採用全流程電子化審核制度,使博彩運營與監管部門能夠即時掌握客戶交易資訊(Marina Bay Sands, 2023; Lim & Koh, 2023)。同時,拉斯維加斯的實踐經驗亦對澳門具有重要啟示。以 MGM Resorts International 為例,該集團自 2023 年起在高端賭桌引入“Responsible Play Intelligence System(RPIS)”智慧監控平台,結合大數據分析與即時行為監測,有效降低過度投注與信用風險(MGM Resorts International, 2024);而 Caesars Entertainment 則推出“Total Rewards Transparency Program”,將貴賓積分、信用額度及返點資訊全面公開,並與金融審核系統實現數據對接,顯著提升了客戶信任度與品牌公信力(Caesars Enter-

tainment, 2023)。借鑑這些“陽光化”運營模式,澳門可推行“陽光賭桌”(Transparent Table)制度,結合數位監測與積分透明管理機制,實現賭場內部風控與客戶信任的雙向強化。

其次,應積極探索拓展國際貴賓顧客市場,減少對內地高淨值客群的依賴。拉斯維加斯和新加坡的經驗表明,多元化的客源結構是貴賓博彩可持續發展的基石。拉斯維加斯威尼斯人透過高端會員計畫吸引來自中東與歐洲的貴賓客戶,新加坡聖淘沙名勝世界則建立跨國合作網絡,開發印尼、印度及韓國的高端市場(Las Vegas Sands Corp., 2023; Resorts World Sentosa, 2024)。澳門可依托大灣區的國際交通樞紐優勢,與東南亞、日本及中東市場建立合作關係,推出跨境高端旅遊與博彩體驗產品,形成覆蓋多地的“國際貴賓客戶圈”。

第三,創新貴賓顧客的多元服務體驗項目,打造極致體驗。推動貴賓顧客從“博彩導向型消費”向“體驗導向型消費”轉變,是澳門貴賓博彩實現長期競爭力重塑的關鍵。隨著新《博彩法》的落實,博企應在合規框架下進一步強化“非博彩價值”的開發,從單一賭桌娛樂轉向以文化、藝術、健康與社交體驗為核心的高端綜合服務,推動貴賓博彩邁向“體驗升級”新階段。在此過程中,國際高端品牌的服務實踐提供了可資借鑑的範例。例如,LVMH 旗下 Cheval Blanc 酒店與 Louis Vuitton Exclusive Experiences 以“品牌故事+藝術體驗”塑造尊貴感,展示了高端體驗如何超越奢華,轉化為文化認同與生活方式(LVMH Group, 2024);而瑞士

Clinique La Prairie 的“全人健康管理模式”則融合醫學、營養與度假體驗,延伸至生命質量與長壽管理領域(Clinique La Prairie, 2024)。這些模式啟示澳門可探索“文化+健康”型貴賓體驗,將博彩娛樂與藝術、養生、社交相融合,形成差異化的高端價值鏈。因此,澳門貴賓博彩的核心升級方向,應從“豪華賭桌”轉向“生活方式共鳴”。以跨界思維打造“體驗導向型貴賓生態”,不僅可延長高端客群的停留與消費深度,亦將賦予澳門在國際高端娛樂市場中更持久的文化辨識度與競爭力。

綜上所述,未來的澳門貴賓博彩業應以合規、創新與品牌升級為核心,通過陽光化運營、國際化拓展、體驗化服務、多元化融合等大方向實現轉型升級。借鑑成功經驗,澳門有望將貴賓博彩從傳統高端賭博模式轉化為高品質休閒與文化體驗的新典範,重塑其作為國際娛樂之都的核心競爭力。

5 結 語

本研究從澳門貴賓博彩發展歷程的角度出發,梳理了貴賓博彩從“逐利驅動”向“合規服務驅動”的商業模式演變,揭示了其在推動澳門經濟增長、財政收入和就業方面的重要地位,同時也指出其高度依賴仲介制度和高淨值客戶所帶來的結構脆弱性。隨著新《博彩法》的實施,佔據主導地位的傳統貴賓廳模式逐步退出歷史舞台,行業進入以“直營貴賓與高端中場”為主的新階段,標誌著澳門博彩產業走向“合規導向與質量驅動”的深層結構性轉型。

展望未來,澳門貴賓博彩的持續發展需

在合規監管的框架下探索新的增長路徑。實現在政策導向、產業創新與國際化拓展之間的新發展路徑構建,以確保貴賓博彩乃至整體產業的健康、安全與可持續發展。

需要指出的是,本研究仍存在若干不足與局限性。首先,對於澳門貴賓博彩市場的數據分析主要依賴公開資料與二手文獻,缺乏來自企業內部的實證數據支撐。其次,研究重點放在澳門,對其他博彩地(如拉斯維加斯、新加坡、韓國等)的比較探討仍不夠深入。再次,隨著全球宏觀經濟和監管政策環境持續變動,貴賓博彩的發展模式和風險結構可能出現新的變化,這些都需要後續研究持續跟進。

參 考 文 獻

- [1] Caesars Entertainment. (2023). Corporate responsibility and experiential gaming strategy report 2023. Caesars Entertainment, Inc. <https://www.caesars.com>.
- [2] Cassidy, R., & Thomas, A. (2022). Regulation and reform in Australia's VIP gaming sector: The crown inquiry aftermath. *Gaming Law Review*, 26(3), 175-188.
- [3] Clinique La Prairie. (2024). Science of longevity: Annual wellness and revitalization program report 2024. Clinique La Prairie SA. <https://www.cliniquelaprairie.com>.
- [4] Crown Resorts Limited. (2024). Responsible gaming program report 2024. Crown Resorts Limited. <https://www.crownresorts.com.au>.
- [5] GGRAsia. (2025, July 18). Macau VIP baccarat revenue fell to 26.7% in Q2 2025. GGRAsia News. <https://www.ggrasia.com/macau-vip-baccarat-2025-q2>.
- [6] Ho, H. W., & Phillips, J. O. C. (2023a).

- Macau 2.0: New gaming law and its implications for casino market. *Gaming Law Review*, 27(1), 15-29.
- [7] Ho, H. W., & Phillips, J. O. L. (2023b). Death of a salesman? The new junket regulation and practice in Macau. *Gaming Law Review*, 27(4), 122-135.
- [8] Lai, K., Kwan, F., & Zhang, Y. (2024). Revisiting Macau's gaming law reform and its implications for economic diversification. *China: An International Journal*, 22(1), 112-130.
- [9] Legislative Assembly of Macao. (2004). Law No. 5/2004: Legal regime for granting credit for gambling or betting in casinos. <https://www.al.gov.mo>.
- [10] Lim, T., & Koh, J. (2023). Managing VIP gaming within Singapore's regulatory framework: Lessons for Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(5), 421-437.
- [11] Las Vegas Sands Corp. (2023). Annual report 2023. Las Vegas Sands Corp. <https://investor.sands.com>.
- [12] LVMH Group. (2024). Cheval Blanc and Louis Vuitton exclusive experiences: Redefining luxury hospitality. LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton. <https://www.lvmh.com>.
- [13] Marina Bay Sands. (2023, May). Responsible gaming and VIP management policy. Marina Bay Sands Pte. Ltd. <https://www.marinabaysands.com>.
- [14] MGM Resorts International. (2024). Annual report and sustainability update 2024. MGM Resorts International. <https://investors.mgmresorts.com>.
- [15] Miller, C. (2022). Luxury and loyalty in Las Vegas: The evolution of VIP gaming services. *Journal of Hospitality and Gaming Management*, 15(2), 85-101.
- [16] Resorts World Sentosa. (2024). Integrated resort performance and customer experience report 2024. Genting Singapore Limited. <https://www.rwsentosa.com>.
- [17] Siu, R. C. S. (2007). Formal rules, informal constraints, and industrial evolution: The case of the junket operator regulation and the transition of Macao's casino business. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(2), 1-22.
- [18] Siu Lam, C., & Lopes, D. (2020). Macao gaming concession system: Present and future direction. *The Journal of Gambling Business and Economics*, 13(2), 45-63.
- [19] Wang, C. (2014). Licensing VIP-room contractors or gaming promoters in Macao: The status quo and improvement. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 18(1), 67-83.
- [20] Wang, C., & Xie, J. (2023). Overview of Macau's legislation on gambling: 1961-2023. *Gaming Law Review*, 27(6), 240-256.
- [21] Wang, W. (2024). The gaming concession system in Macao: Reform or retain? *Asian Education and Development Studies*, 13(1), 34-49.
- [22] Wynn Resorts. (2023). Corporate social responsibility report: Responsible gaming and customer experience 2023. Wynn Resorts Holdings. <https://www.wynnresorts.com>.
- [23] 澳門博彩監察協調局. (2018). 2018 年博彩統計數據. <https://www.dicj.gov.mo/web/cn/information/DadosEstat/2018/content.html#n1>.
- [24] 澳門博彩監察協調局. (2021). 2021 年博彩統計數據. <https://www.dicj.gov.mo/web/cn/information/DadosEstat/2021/content.html#n1>.
- [25] 澳門博彩監察協調局. (2025). 每季各博彩項目資料. <https://www.dicj.gov.mo/web/cn/information/index.html>.
- [26] 澳門特別行政區政府發展局. (2023). 經濟適度多元發展規劃. https://www.dsepr.gov.mo/uploads/attachment/2023-10/e-book _ C.pdf.
- [27] 澳門博彩監察協調局. (2024). 2023 年度娛樂場經營統計報告. <https://www.dicj.gov.mo/web/cn/information/RelContas/SJM/RC2023.html>.
- [28] 澳門博彩監察協調局. (2025). 2024 年度承批公司業績報告. <https://www.dicj.gov.mo/web/cn/information/RelContas/index.html>.

- [29] 澳門特別行政區政府. (2024). 澳門統計暨普查局.澳門就業及綜合勞動力報告 2023. <https://www.dsec.gov.mo/zh-MO/Statistic?id=301>.
- [30] 中國國務院新聞辦公室. (2019). 粵港澳大灣區發展規劃綱要. https://www.gov.cn/zhengce/2019-02/18/content_5366593.htm#1.
- [31] 劉簡逸,尚倩倩,李馨儀,等. 澳門博彩旅遊產業鏈拓展問題及解決路徑研究. 中國商論, 2022(3):22-24.
- [32] 王五一. 碼傭戰與貴賓廳承包制的命運. 當代港澳研究, 2009(1):82-91.
- [33] 最高人民法院,最高人民檢察院,公安部. (2020). 關於辦理跨境賭博犯罪案件若干問題的意見. http://zw.china.com.cn/2020-11/26/content_76950367.
- [34] 曾忠祿. 澳門博彩企業 2023-2024 年履行社會責任評估. 世界博彩與旅遊研究, 2024(3): 33-36.
- [35] 張國軒. 內地跨境賭博犯罪的具體適用及對澳門博彩業的影響. 世界博彩與旅遊研究, 2021(2):60-70.