

2023至2033年澳門旅遊業復甦策略提案

Apresentar uma estratégia de recuperação para 2023-2033



默希濂 GLENN MCCARTNEY

在過去的兩年來，人們一直在猜測澳門的旅遊業和賭場的復甦前景—如何和何時才看見出口？鑒於目前的「相對靜止」階段，澳門旅遊業和賭場復甦期將進一步延長，為2022年下半年的旅遊博彩業表現引來更多揣測。該行業目前正在不斷「救火」處理「當下」的問題，希望通過成本控制 and 效率來遏止損失，同時推出優惠方案來獲取一些收入並保持一定的營運水平。博彩行業不得不推出尤如2020年農曆新年時的促銷方案，其成本之大，意味着行業會審慎計算2022年中秋的計劃和促銷活動的投資回報。

以下我將把重點轉移一點去到澳門的2023至2033年。這十年與新的博彩專營權相吻合，意味着2023至2033年可以被歸類為旅遊業發展的新階段。接下來的6個月是整合

和提出澳門長期的復甦策略的時間。考慮到新冠疫情的巨大影響，關鍵還在於建立一個旅遊業的復甦框架，旨在減少未來遇上危機時的負面影響。策略的反饋回路是希望提出預期的結果和2033年澳門旅遊環境的大局全貌。

提出幾個澳門在2023至2033年的「如果」，意味着一些情景或預測模型不會如設想般發生。然而，對於旅遊和酒店管理團隊來說，通過這一過程和考慮各種會影響未來旅客人數的因素，以了解旅客的情況、消費模式、動機和期望，是一種富有成效的做法。

持續的疫情和「清零」政策仍然是「如果」之一。現時有多種宏觀和微觀的觀點，包括近年來大灣區硬件基礎設施的顯著擴張（土地和邊境口岸、機場聯網、高速鐵路網路和高速公路），以及各種政策

和城市治理問題。有很多考慮因素，而且每一個都影響著澳門的未來客量—今天不重要，但明天會更重要，反之亦然—只有一個就可能改變旅遊業的發展。我明白，在着眼處理當下的挑戰時很難做到，但在未來6個月，創造這些情景意味著能夠迅速利用並啟動復甦和行銷方案。

這個思考未來的團隊呢？誰來領導？如何融資？誰參與（或被排除）？在旅遊研究中，我們經常研究和討論旅遊利益相關者理論，以及旅遊業的眾多參與者的公平合作和夥伴關係的重要性—全球的案例研究表明，強大的夥伴關係和形成共識可發展一個健康、可持續和自信的旅遊業。當然，每個公司和政府部門都可以有自己的團隊，為澳門的復甦和快速利用這些的最佳方式創造情景。澳門，尤其是金光大道，將在大灣區的競爭和與幾個城市的合作中

確立其地位。因此，澳門的旅遊合作和資源分享越多、越廣，肯定會使澳門的旅遊形象更加突出，並隨之帶來旅客的增長。從短期來看，澳門也可從大多數來自大灣區旅客的這個事實中受益。培育新市場需要時間和投資，尤其是在經濟復甦階段，人們對消費持謹慎態度。

由於持續的疫情和影響，不確定性和猜測會繼續在澳門的旅遊和賭場復甦道路上出現，但這仍可被納入2023年的旅遊復甦方案。然而，就像每個計劃一樣，成功將在於計劃的執行。隨著時間的推移，這也是一種把握住這十年機會的緊迫感。

默希濂教授在過去幾年曾在權威期刊上發表數篇關於新冠旅遊復甦的研究。他是澳門大學工商管理學院副院長（課程及教學）和綜合度假村及旅遊管理學副教授



Nos últimos dois anos tem havido especulações sobre o turismo e a recuperação dos casinos locais - como e quando vamos resolver os problemas atuais. Uma solução que será ainda mais lenta para Macau, já que os confinamentos e restrições acrescentam dúvidas quanto ao estado da indústria na segunda metade do ano.

O setor está atualmente a lidar com o "agora", procurando conter as perdas com controlo de custos e eficiência, enquanto lança pacotes promocionais para reunir algumas receitas e manter um certo nível operacional. O facto de os custos incorridos pela indústria terem de reverter subitamente às promoções do Ano Novo Chinês de 2020 também significa cautela no cálculo do retorno do investimento nos planos e promoções de meados do Outono de 2022.

Vou mudar um pouco o foco para Macau 2023-2033. A década enquadra-se no novo período de concessão de licenças, e essencialmente significa que o período pode ser categorizado como uma nova fase de desenvolvimento turístico. Estes próximos seis meses proporcionam tempo para consolidar e apresentar uma estratégia de recuperação a longo prazo. E dadas as consequências nefastas da

Covid-19, é essencial construir também um quadro de resiliência turística, com o objetivo de limitar as consequências negativas de futuras crises. O ciclo de *feed-back* estratégico significa apresentar os resultados esperados e um quadro geral do ambiente turístico de Macau até 2033. A apresentação de vários "e se" na década de 2023-2033 significa que alguns cenários ou modelos de previsão não acontecerão como previsto. Contudo, é prática produtiva para as equipas de turismo e hospitalidade trabalharem através de processos e das muitas partes móveis que irão influenciar as futuras visitas à cidade - para compreender o perfil do visitante, padrão de gastos, motivos e expectativas. A atual política pandémica de tolerância zero continua a fazer parte do "e se".

Existem múltiplas perspetivas macro e micro, incluindo a notável expansão nos últimos anos das infraestruturas físicas na Área da Grande Baía (travessias terrestres e fronteiriças, clusters de aeroportos, redes ferroviárias de alta velocidade e auto-estradas), para as várias questões de política e governação da cidade. Há muitas considerações, e cada dinâmica em termos de capacidade de influenciar futuras visitas a Macau - não

importante hoje, mas mais importante amanhã ou vice-versa - mas apenas uma pode alterar o desenvolvimento do turismo. É difícil de fazer quando se lida com o desafio imediato que compreendo - mas se ao longo destes seis meses estudarmos certos cenários podemos ser capazes de lançar rapidamente programas de recuperação e de marketing.

E quanto a esta equipa de reflexão prospetiva? Quem lidera e como é financiada? Quem está envolvido (ou excluído)? Nos estudos de turismo, investigamos e falamos frequentemente sobre a teoria dos intervenientes e a importância da colaboração equitativa e das parcerias dos envolvidos - estudos de casos globais mostram que parcerias fortes e a formação de consensos podem desenvolver a indústria do turismo de forma saudável, sustentável e confiante. Naturalmente, cada empresa e departamento governamental pode ter a sua equipa a criar cenários para a recuperação de Macau e as melhores formas de a alavancar rapidamente. Macau, e particularmente o Cotai Strip, irá estabelecer a sua posição dentro da Área da Grande Baía, tanto em competição como em cooperação com várias cidades. Por conseguinte, quanto maior e mais ampla for a cola-

boração turística e a partilha de recursos em Macau, certamente maior será a distinção da imagem da cidade no destino - e, subsequentemente, poderá levar a um crescimento no número de visitas. A curto prazo, Macau pode também beneficiar do facto de a maioria das visitas serem provenientes da Grande Baía. Novos mercados levam tempo e investimento a cultivar, particularmente numa fase de recuperação, onde se tem de ser prudente nas despesas.

A incerteza e as conjeturas continuarão a circular no caminho da recuperação do turismo e dos casinos de Macau devido à pandemia e impactos em curso, mas isto ainda pode ser tido em conta em cenários de recuperação do turismo que vão até 2023. Contudo, como em todos os planos, o sucesso estará na sua execução. À medida que o tempo avança, é urgente agarrar a janela de oportunidade da década. 🍀

Glenn McCartney publicou vários estudos sobre a recuperação do turismo pós-Covid-19 em revistas líderes ao longo dos últimos anos. É Reitor Associado (Currículo e Ensino) e Professor Associado na Faculdade de Gestão de Empresas, Universidade de Macau

CAMPANHA ESPECIAL IPOR - BNU IPOR - BNU 特別優惠

Inscreva-se no Curso Geral de Português do IPOR (Período II-2022, de setembro 2022 a julho 2023), pague com um cartão do BNU e obtenha um desconto imediato de 10% no valor da propina.

Inscrições: 22 de junho a 27 de julho de 2022

凡持大西洋銀行卡報讀東方葡萄牙學會 (IPOR) 葡語一般課程 (第二階段, 2022年9月至2023年7月) 的學生可享有學費9折優惠。

報名日期: 2022年6月22日至7月27日

