



澳門金光之道——旅遊與酒店業洞察

Estudos da Indústria Turística e Hoteleira • Cotai Strip, Macau

Tourism & Hospitality Industry Insights • The Cotai Strip, Macao

原文發表於2022年11月9日澳門大學工商管理學院綜合度假村及旅遊管理學系主辦、金沙中國贊助之「探·塑金光之道：第四屆澳門旅遊產學研合作交流會」

Ensaaios escritos no âmbito do evento 4th Mastering Cotai, patrocinado pela Sands China e organizada pela Faculdade de Gestão de Empresas da Universidade de Macau a 9 de novembro

Research articles written as part of the 4th Mastering Cotai event, sponsored by Sands China and organized by the Faculty of Business Administration of the University of Macau on November 9, 2022



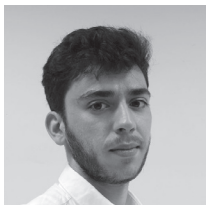
澳門大學
UNIVERSIDADE DE MACAU
UNIVERSITY OF MACAU



工商管理學院
FACULDADE DE GESTÃO DE EMPRESAS
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION



綜合度假村及旅遊管理學系
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RESORTS INTEGRADOS E TURISMO
DEPARTMENT OF INTEGRATED RESORT AND TOURISM MANAGEMENT



古澤霖 **Guilherme Rego**

《平台媒體》執行總監
Diretor-Executivo do PLATAFORMA

為旅遊業注入動力
Impulsionar a indústria do turismo
Boosting the tourism industry

發展旅遊業對澳門未來的重要性毋庸置疑。疫情令旅遊業「重新洗牌」，亦導致澳門一直與外界隔絕，這座小城新篇章這時才緩緩展開，因此在吸引和留住旅客方面需要極大的競爭力和智慧。

為了進行革新，行業在未來幾年需要投資在產品或服務和外地市場，引入新的想法和解決方案至關重要。就如「探·塑金光之道：第四屆澳門旅遊產學研合作交流會」這類的方式，既將私人機構與學生聯繫起來，還為重塑行業提供了方向。

《澳門平台》決定與澳門大學工商管理學院合作，以中、英、葡三語向公眾介紹其學院研究生的學術研究。作為紮根澳門的多語種媒體，我們的社會責任是促進公眾討論，讓我們的讀者得到最全面的資訊。《澳門平台》冀望繼續支持此類型的倡議行動，鼓勵本地社會審辨和分析當前社會經濟的重要議題。

Não se esconde a importância de desenvolver a indústria de turismo para o futuro de Macau. A pandemia fez um ‘reset’ ao setor, e aqueles que estiveram isolados mais tempo - como foi o caso da RAEM - partem tarde para uma nova era. Por essa razão, precisa de ser extremamente competitiva e inteligente na atração e retenção de mercados.

Numa indústria que precisa de inovar nos próximos anos, investindo em produtos/serviços e mercados estrangeiros, é essencial trazer novas ideias e soluções. Iniciativas como esta dão passos na reestruturação da indústria, além de ligarem as entidades privadas aos estudantes.

O PLATAFORMA decidiu, em colaboração com a Faculdade de Gestão de Empresas da Universidade de Macau, apresentar estes estudos ao público geral em três línguas, como é o dever de uma marca multilingue.

Como meio de comunicação social de Macau, é da nossa responsabilidade social promover o espaço de intervenção pública e informar os nossos leitores da melhor forma possível. Esperamos continuar a promover ações como esta, encorajando o espírito crítico e analítico da sociedade local face aos problemas mais relevantes do atual contexto socioeconómico.

No one can hide the importance of developing the tourism industry for Macau's future. The pandemic has reset the tourism market. Those who have been isolated for the longest time, as was the case with the Macao SAR, are starting late into a new era and have to be extremely competitive and intelligent in attracting and retaining markets. In an industry that needs to innovate in the coming years, investing in more products/services and exploring foreign markets, it is essential to absorb new ideas and analyse possible solutions. Initiatives such as this, besides serving as a link between students and private entities linked to the tourism sector, take steps towards reformulating the sector.

PLATAFORMA has decided, in collaboration with the Faculty of Business Administration of the University of Macau, to present these studies to the general public in three languages, as is the duty of a multilingual brand.

As a local media, it is our social responsibility to foster the space for public intervention and to inform readers as best as we can. We hope to continue to promote actions such as this, encouraging the critical and analytical spirit of local society towards the most relevant problems of the current socio-economic context.



Prof. Glenn McCartney PhD, MBE

默希濂教授

哲學博士

獲授大英帝國員佐勳章 (MBE)

探•塑金光之道：第四屆澳門旅遊產學研合作交流會策劃人

Organizador - Mastering Cotaí

Organiser - Mastering Cotaí

探•塑金光之道

第四屆澳門旅遊產學研合作交流會

4TH MASTERING COTAI

Colmatar o fosso entre a indústria
e a investigação académica

4TH MASTERING COTAI

*Bridging the gap between industry
and academic research*

第四屆「探·塑金光之道」由金沙中國慷慨贊助和主辦，並為學術研究生提供了一個通過研究與業界聯繫和接觸的機會。來自澳門大學工商管理學院國際綜合度假村管理碩士課程及工商管理碩士課程的一小組研究生獲選在綜合度假村內，向旅遊、酒店和博彩業的管理人員展示他們的最新研究成果和見解。選擇研究的方向是基於研究問題或領域、研究方法，以及對旅遊和酒店業的實際和商業影響有所相關。在第四屆「探·塑金光之道」發布的研究報告的相關資料，大多是在新冠疫情期間收集而來，可說是與旅遊業和酒店業的復甦息息相關。

本冊彙整了研討會上的研究報告，以中、英、葡三語總結了每項研究的關鍵問題和建議。相關文章已刊登於《澳門平台》周報。這七項研究涵蓋了旅遊和酒店業的重點方面和領域，包括人力資源和培訓、市場行銷、活動和娛樂、社交媒體策略、零售管理和科技應用。衷心感謝《澳門平台》對每周的翻譯工作及出版有關研究摘要所提供的支持，並將研究報告結集成冊，讓更多人看見學生的研究成果。

*澳門大學工商管理學院副院長（課程及教學）／綜合度假村及旅遊管理學系副教授

O Mastering Cotai proporciona uma oportunidade para os académicos pós-graduados se ligarem e se envolvem com a indústria através da investigação. Um pequeno grupo de estudantes pós-graduados (Mestrado em Gestão Integrada de Resorts Internacionais, e MBA) da Faculdade de Gestão de Empresas da Universidade de Macau, são selecionados para apresentar os seus resultados de investigação e conhecimentos a executivos de turismo, hotelaria e casinos, num local de resorts integrados. Os estudos são escolhidos com base no problema/área de investigação, método de investigação, e implicações práticas e empresariais para os setores do turismo e da hotelaria. Para o 4th Mastering Cotai, os dados foram maioritariamente recolhidos durante as restrições trazidas pela Covid-19, com particular relevância para o turismo e a recuperação do setor hoteleiro. O 4th Mastering Cotai foi gentilmente patrocinado e acolhido pela Sands China Ltd.

Esta brochura é uma consolidação das apresentações da investigação, contendo um resumo das principais questões e implicações de cada uma - em chinês, português, e inglês - previamente publicado semanalmente pelo PLATAFORMA. Os seis estudos cobrem aspetos e setores-chave do turismo e da hotelaria, incluindo recursos humanos e formação, marketing, eventos e entretenimento, estratégia de comunicação social, gestão de retalho, e utilização de tecnologia.

Os nossos agradecimentos ao PLATAFORMA pelo seu apoio na tradução e publicação das pesquisas, e na compilação destes estudos, proporcionando assim uma maior distribuição da pesquisa académica.

* Reitor Associado (Currículo e Ensino) / Professor Associado em Gestão de Resorts Integrados

Faculdade de Gestão de Empresas, Universidade de Macau

Mastering Cotai provides an opportunity for postgraduate academia to link and engage with industry through research. A small group of postgraduate students (MSc in International Integrated Resort Management, and MBA) from the Faculty of Business Administration, University of Macau, are selected to present their recent research findings and insights to tourism, hospitality, and casino executives, at an integrated resort venue. The studies are chosen based on the research problem/area, research method, and practical and business implications for the tourism and hospitality sectors. For the 4th Mastering Cotai, the data was mostly collected during COVID-19 restrictions, with particular relevance for tourism and hospitality recovery. The 4th Mastering Cotai was kindly sponsored and hosted by Sands China Ltd.

This booklet is a consolidation of the research presentations, containing a summary of the key issues and implications from each - in Chinese, Portuguese, and English - previously published weekly by Plataforma media. The 7 studies cover key aspects and sectors in tourism and hospitality including HR and training, marketing, events and entertainment, social media strategy, retail management, and technology use.

Our thanks to Plataforma for their support in translating and publishing the research commentary each week, and in consolidating these studies in this booklet, thereby providing greater distribution of the student research.

* Associate Dean (Curriculum & Teaching) / Associate Professor in Integrated Resort Management

Faculty of Business Administration, University of Macau



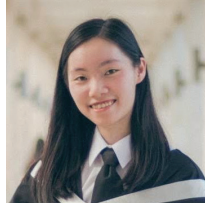
博彩運營商必須改善後勤工作環境

Operadoras de jogo devem melhorar
o seu ambiente *back-of-house*

*Should Macao integrated resort operators improve
the back-of-house environment?*

Kitty Chong In Wai

學生，理學碩士
Aluna MSc
Student, MSc



馮學能 Lawrence Fong

指導教授
Orientador
Supervisor

在綜合度假村行業，門面縱是輝煌，但背後的工作環境卻往往備受忽視。

酒店服務業的研究往往都只是關注前台接待處環境和客戶滿意度，而很少關注後勤條件和在那裡的員工滿意度。

事實上，環境滿意度對員工的工作態度和行為有重大影響，例如員工滿意度和表現，最終會影響所提供服務的質量。本研究根據對澳門綜合度假村員工的問卷調查結果，試圖引起主管們對後台勤環境的關注。

此外，本研究亦對員工的性別及主要工作場所會否影響其對環境因素的認知和滿意度。這項研究主要考察10個環境因素，包括溫度舒適度、室內空氣質量、照明、聲量、氣味、佈局、辦公家具、設備和工具、總體清潔和總體維護。

總共分析了249份有效的問卷答案。調

查結果顯示，澳門綜合度假村的後勤環境雖然非常重要，卻很少受到關注和改善。因此，我們建議度假村主管根據本研究中考察的環境因素來改善他們的後勤工作環境。

眾所周知，受疫情影響，澳門綜合度假村的旅客人數大幅減少，導致收入下降，因此他們可能沒有太多資金投入翻新工程。

環境改善可以提高員工滿意度並從而提升生產力。本研究為哪些需優先改善的環境要素及內部區域發現了頭緒。

根據我們的數據分析，員工滿意度在很大程度上會受到對工作環境整體清潔和佈局的滿意度所影響。

保持高清潔度及佈局質量至為關鍵，必須改善及提供最佳後勤環境以方便員工工作。

此外，建議綜合度假村主管首先對用餐區、浴室、更衣室和辦公室進行翻

新，因為不論員工在前線或後勤的主要職務是甚麼，這些都是他們最常使用的區域。改善室內環境的資金應具策略性地用於這些人流量大的區域。

在員工性別方面，男性員工和女性員工的顯著差異只存在於一般維護上。一般來說，男女員工對其他環境因素的認知和滿意度都幾乎相同。

就主要工作場所而言，前線和後勤員工對這些環境因素的認知和滿意度存在半數以上的顯著差異。平均而言，前線員工對這些環境因素的認知和滿意度通常較低。這種情況不足為奇，由於前線員工逗留在後勤環境的時間較少，而前線奢華的工作環境或會令他們對後勤環境產生較差劣的感覺。

由於接待員佔綜合度假村的員工比例很重，且是客人接觸最頻繁的一員，因此即使他們不會花很多時間在後勤區域，為他們提供一個愉快的後勤環境仍是必不可少的。

Na indústria de resorts integrados, a fachada do negócio é sempre maravilhosa, no entanto, o ambiente de trabalho nos bastidores é muitas vezes descurado. Estudos de hospitalidade focam-se geralmente no ambiente da recepção e na satisfação do cliente, mas prestam pouca atenção às condições dos bastidores e à satisfação dos funcionários que lá trabalham.

De facto, a satisfação com o seu ambiente impacta significativo na atitude e comportamento dos colaboradores, nomeadamente no desempenho profissional, o que acaba por afetar a qualidade do serviço prestado. Este artigo tenta chamar à atenção dos executivos para o ambiente do back-of-house, com base nos resultados de uma pesquisa das opiniões dos funcionários dos resorts integrados de Macau. Além disso, esta investigação examina se o sexo da pessoa e o local de trabalho principal influenciam a satisfação do cliente. Este estudo examinou principalmente 10 fatores ambientais: conforto térmico, qualidade do ar interno, iluminação, som, odor, layout, móveis, equipamentos e ferramentas, limpeza geral e manutenção geral.

No total, foram analisadas 249 respostas válidas, com os resultados do inquérito

a revelar que o ambiente back-of-house dos resorts integrados de Macau é muito importante, mas recebe pouca atenção e satisfação. Sugerimos por isso que os gestores das propriedades melhorem o ambiente dos seus back-of-house de acordo com os fatores ambientais examinados neste estudo.

Como todos sabemos, os resorts integrados de Macau estão a sofrer uma quebra de receitas com a diminuição dramática das chegadas de turistas devido à pandemia, pelo que poderão não ter muito capital para investir nessa renovação.

A nossa pesquisa fornece pistas sobre quais fatores ambientais e quais áreas internas deviam ser devem ser priorizadas ao renovar o ambiente para aumentar a satisfação dos funcionários e, consequentemente, a sua produtividade.

Com base na nossa análise de dados, a satisfação dos funcionários é largamente influenciada pela satisfação com a limpeza geral e layout.

A manutenção de alta limpeza, e a qualidade do layout é fundamental, devendo ser melhorados para oferecer melhor comodidade aos funcionários que trabalham nos bastidores.

Além disso, recomenda-se que os executivos dos resorts integrados renovem pri-

meiramente a área de alimentação, casas de banho, os vestuários e escritórios, já que essas áreas dos fundos são as usadas com maior frequência pelos funcionários, independentemente das principais áreas de trabalho serem o front-of-house ou no back-of-house. Os recursos para melhorar o ambiente interno devem ser estrategicamente gastos nessas áreas de alto tráfego. No que toca ao género dos funcionários, notou-se uma diferença significativa no valor da manutenção geral para os homens e para as mulheres.

De um modo geral, a importância e a satisfação de outros fatores ambientais são quase idênticas entre funcionários do sexo masculino e feminino.

Em termos de local de trabalho principal, existem diferenças significativas entre os funcionários da frente e os funcionários da retaguarda quanto à importância e satisfação com mais da metade dos fatores ambientais avaliados.

Como os funcionários da recepção constituem grande parte da força de trabalho nos resorts integrados e são os trabalhadores com quem os clientes interagem com maior frequência, oferecer um ambiente de back-of-house agradável é essencial, mesmo que eles não passem muito tempo nessa área.

In the integrated resort industry, the marvelous environment of the front-of-house has made the back-of-house a second world for the employees. Previous hospitality studies concentrate on the front-of-house ambience and customer satisfaction, but pay little attention on the back-of-house environment and employee satisfaction. In fact, satisfaction with the physical environment has significant impacts on employees' attitudes and behaviors, such as satisfaction and performance, which would eventually affect their service quality. This article attempts to draw the executives' attention towards the back-of-house environment, based on the findings of a survey research with the Macau integrated resort employees. Our study aims to understand the importance of and satisfaction with the Macau integrated resort back-of-house environment from the employees' perspective. Besides, this research examines if gender and primary working location influence the perceived importance and satisfaction. The core questions assess 10 environmental factors of back-of-house, including thermal comfort, indoor air quality, lighting, sound, odor, layout, furnishings, equipment and tools, general cleanliness, and general maintenance. In total, 249 valid responses were analyzed. The findings of this survey revealed that the Macau integrated resort back-of-house environment is of high usage and importance yet receives low attention and satisfaction.

It is suggested that the Macau integrated resort executives should improve the back-of-house environment according to the environmental factors examined in this study.

As we all know, the Macau integrated resorts are experiencing a decline in revenue with the dramatic decrease in tourist arrivals due to the pandemic, thereby might not have much capital to invest in renovating the entire back-of-house environment. Our research provides clues on which environmental factors and which back-of-house areas to prioritize when renovating the environment to increase the employees' satisfaction and hence productivity. Based on our data analysis, the satisfaction with the Macau integrated resort back-of-house environment is largely influenced by the satisfaction with general cleanliness and layout. Their concern on general cleanliness is probably due to the high alertness to COVID-19. Integrated resort executives should emphasize on maintaining high cleanliness. As a good layout is crucial, the executives should strive to offer the best convenience to the employees in the back-of-house area. The high importance of cleanliness and layout signals that they are required to prevent any dissatisfaction. Furthermore, integrated resort executives are recommended to renovate the dining area, toilet, changing room, and office first, as these back-of-house areas are identified to be used most often by the employees, regardless their primary working

areas are front-of-house or back-of-house. Resources for improving back-of-house environment should strategically be spent on these high traffic areas.

This study also concerns if the improvement needs to be done with the consideration of gender and primary working areas. For gender, a significant difference was found between males and females solely on the importance of general maintenance. In a general sense, the perceived importance and satisfaction of other environmental factors are almost identical between male and female employees. This finding indicates that integrated resort executives do not need to spend extra resources on adapting the gender difference when improving the back-of-house environment. In terms of primary working location, there are significant differences between the front-of-house and back-of-house employees on the importance of and satisfaction with more than half of the assessed environmental factors. On average, front-of-house employees' perceived importance and satisfaction are generally lower. This is not surprising as they spend less time in back-of-house and the marvelous environment of front-of-house may worsen their feeling of back-of-house. As front-of-house employees constitute a large proportion of the workforce in integrated resort and they are the staff whom the customers interact most often, offering a pleasant back-of-house environment is essential even though they do not spend long time in the area.



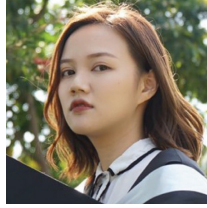
發展澳門綜合度假村娛樂表演

Desenvolvimento de espetáculos residentes
nos resorts integrados de Macau

*Developing Showroom Entertainment
in Macao's Integrated Resorts*

洪寧蔚 Cherry Hong Ningwei

學生，理學碩士
Aluna MSc
Student, MSc



默希濂 Glenn McCartney

指導教授
Orientador
Supervisor

自 2023年1月8日中國內地與澳門宣布取消通關限制起，澳門旅客人數開始顯著增加。與此同時，澳門旅遊局推出多項活動和獎勵措施以吸引旅客。據報道，澳門旅客於1月中旬超過50,000人次，是自新冠疫情以來最高的水平。與任何旅遊城市一樣，挑戰都在於如何吸引遊客逗留更長時間，從而消費更多。舉行活動和娛樂表演是常用的做法，也是本研究的主題。

在過去幾年，特別在修改《博彩法》的公眾諮詢和新博彩經營牌照批給的過程中，澳門政府一直強調開發多元旅遊產品和服務的重要性。隨著去年底，新一輪博彩牌照競投塵埃落定，澳門政府公佈了六家博彩特許經營商的投資協議，其中90%為非博彩投資。當中，六家特許經營商均表示將加大對娛樂和表演項目的投資。

本研究調查了澳門綜合度假村的娛樂表演對中國內地遊客的吸引力。根據以往的研究，從多個角度來看，娛樂表演對綜合度假村的影響都是顯著的；舉辦娛樂表演可以獲得門票收入，增強綜合度假村的吸引力，並可能延長旅客在酒店、餐廳和整個度假村的逗留時間。其影響力不僅覆蓋整個綜合度假村，還涉及整個城市。小企業可參與其中，吸引和留住旅客，

從而創造附帶銷售及收入。此外，娛樂表演也是在內地推廣澳門的重要營銷工具。

迄今為止，澳門還沒有像拉斯維加斯那樣，提供有深度和廣度的非博彩旅遊產品。近年，澳門綜合度假村的駐場表演因票房下跌及疫情等因素而停辦。從表演製作的特點可見，綜合度假村營運商只對發展短期表演感興趣，而沒有重視長期駐場表演，皆因觀眾適應新事物的速度很快，更喜歡頻繁多變的娛樂表演。

由 Franco Dragone 於新濠天地（COD）製作的駐場表演《水舞間》，是路氹金光大道娛樂表演的一個例子，也是澳門上演時間最長的駐場表演。《水舞間》自2010年首演以來，已吸引500萬觀眾入場，並蜚聲國際，為新濠天地鞏固其作為澳門標誌性度假村之一的美譽。該表演於2020年被腰斬，新濠博亞娛樂有限公司行政總裁何猷龍宣布，表演將於2024年底待設施翻新後重臨。事實上，何猷龍還透露，新濠正計劃與包括郭富城、黎明和容祖兒在內的香港流行歌手舉辦駐場演出，預計在2023年至2025年間演出約90場。

我們看到，博彩特許經營權的更新，重新喚起了人們對娛樂表演發展的興

趣。但是，澳門在2023年及後的表演需要採取哪些策略應對和調整，以擴大其對中國內地旅客的吸引力？其中一個因素是基礎設施和現場環境的改善，因為這些都是觀眾對表演滿意度的第一印象。澳門娛樂表演發展的另一個特點，是通過會員卡和折扣進行服務營銷和提高客戶忠誠度。

鑑於內地旅客是澳門的主要客源，現場表演節目的發展如何能吸引內地觀眾的注意是一關鍵。例如，現在可能是引入「脫口秀」和沉浸式劇場等更多元化娛樂表演的好時機。畢竟，現場娛樂一直在迅速發展，並已成為中國年輕觀眾的流行休閒活動。2017年開播的「脫口秀」競賽系列節目《脫口秀大會》，迅速成為中國最受歡迎的真人秀電視節目之一。隨之而來的，是「脫口秀」和戲劇表演在北京和上海等一線城市蓬勃發展。與此同時，起源於英國、近年被引入中國市場的沉浸式劇場獲得了千禧一代和Z世代的極大關注。2016年，沉浸式戲劇《不眠之夜》到上海上演，一炮而紅，並成為上海史上演出時間第二長的表演，觀眾重複多次前往觀看。由於此類表演通常在晚上舉行，並持續數小時，因而可延長旅客的逗留時間，增加重複到訪次數，並為澳門傳播正面的推薦口碑。

Depois de Macau e o interior da China terem removido as restrições em vigor nas suas fronteiras a 8 de janeiro de 2023, o turismo em Macau começou a aumentar significativamente.

Simultaneamente, as autoridades de turismo de Macau promoveram vários eventos e incentivos para atrair turistas, com o número de visitantes diários na cidade a superar mais de 50.000 - um valor recorde desde o início da pandemia.

Como em qualquer cidade turística, o desafio está em criar razões para os nossos visitantes ficarem mais tempo e gastarem mais. Eventos e entretenimento são comumente utilizados para este propósito e são o alvo deste estudo.

Nos últimos anos, e particularmente com o novo concurso público e a emissão das novas concessões de jogo, as autoridades de Macau têm realçado a importância do desenvolvimento de produtos e ofertas turísticas diversificadas.

Enquanto a poeira assentava na nova ronda de candidaturas a licenças de jogo efetuada no final do ano passado, o Governo de Macau revelou o nível esperado de investimento em elementos não jogo das seis concessionárias - cerca de 90 por cento do seu investimento total.

Todas as seis concessionárias confirmaram também que vão aumentar o seu investimento em entretenimento e espetáculos. Este estudo examinou a atratividade dos espetáculos oferecidos pelos resorts integrados de Macau para turistas chineses do Continente.

De acordo com estudos anteriores, o impacto de espetáculos residentes em resorts integrados é significativo em muitas vertentes: organizar eventos de entretenimento em hotéis produz receita com a venda de bilhetes; aumenta a atratividade do resort, e prolonga o tempo de permanência dos visitantes nos hotéis, restaurantes e em todo o espaço do resort.

Este impacto não se verifica só na propriedade, mas na cidade em geral. Pequenas empresas podem envolver-se atrain-

do e mantendo turistas, enquanto geram vendas e receitas adicionais.

Além disso, entretenimento e espetáculos são excelentes ferramentas de marketing para promover Macau na China continental. Até agora, Macau não ofereceu a mesma profundidade e amplitude de produtos turísticos não relacionados ao jogo que Las Vegas oferece.

Nos últimos anos, os espetáculos residentes realizados nos resorts integrados de Macau foram encerrados devido à quebra na venda de bilhetes e pandemia.

Uma característica da produção de espetáculos residentes é que o operador do resort integrado pode estar interessado em desenvolver 'shows' temporários em vez de permanentes, pois o público tem maior probabilidade de se adaptar rapidamente a coisas novas e prefere mudanças frequentes no entretenimento.

Um exemplo no Cotai Strip era o espetáculo residente produzido por Franco Dragone, House of Dancing Water, no City of Dreams (COD), que se tornou no espetáculo residente com maior longevidade em Macau.

O espetáculo atraiu 5 milhões de espetadores desde a sua estreia em 2010 e ganhou uma reputação internacional considerável, assegurando a reputação do COD como um resort icónico de Macau.

O espetáculo foi suspenso em 2020, com o diretor executivo da Melco Resorts and Entertainment Ltd, Lawrence Ho, a anunciar que seria retomado no final de 2024, após algumas alterações.

Na verdade, Ho também revelou que a Melco planeia apresentar vários espetáculos residentes com cantores pop de Hong Kong, incluindo Aaron Kwok, Leon Lai e Joey Yung, com cerca 90 eventos deste género planeados entre 2023 e 2025.

Com isto é possível verificar que a renovação das concessões de jogo originaram um interesse renovado no desenvolvimento de espetáculos.

No entanto, que respostas táticas e alterações seriam exigidas por esta nova estra-

tégia de entretenimentos em Macau em 2023, além de expandir o seu apelo para visitantes da China continental?

Uma das estratégias tem sido a melhoria da infraestrutura e do ambiente físico desses espetáculos, fatores que geram fortes impressões na satisfação dos espetadores. Outra característica do desenvolvimento dos espetáculos residentes em Macau tem sido a comercialização de serviços e a fidelização dos clientes através de cartões de sócio e descontos.

Dado que os chineses do Continente são o principal mercado turístico de Macau, o foco continua a ser o desenvolvimento destes shows e performances ao vivo atraiam a atenção deste público.

Agora pode ser um bom momento, por exemplo, para apresentar programas de entretenimento mais diversificados, como espetáculos de stand-up ou teatro imersivo, formas de entretenimento ao vivo que têm vindo a crescer rapidamente em popularidade entre o público chinês mais jovem.

A série de competição de comédia stand-up 'Rock & Roast', que começou em 2017, rapidamente se tornou um dos reality shows mais populares da China.

A isto seguiu-se uma explosão no número de shows de comédia stand-up e teatro, principalmente em cidades de nível 1, como Pequim e Xangai.

Ao mesmo tempo, o teatro imersivo - um conceito originalmente criado no Reino Unido - começou a crescer em popularidade entre o público millennial e Gen Z chinês.

Em 2016, a peça de teatro imersiva "Sleep No More" chegou a Xangai com grande sucesso, tornando-se o segundo espetáculo há mais tempo em cartaz na cidade e com fãs a participar na peça por mais do que uma vez.

Como este tipo de espetáculos decorre geralmente à noite e dura algumas horas, tratar-se-ia de uma forma de entretenimento que poderia prolongar o tempo de permanência de turistas em Macau, gerando visitas repetidas e marketing boca a boca.

After mainland China and Macao announced the cancellation of border restrictions on January 8, 2023, tourism to Macao began to significantly increase. Coupled with this, Macao's tourism authority promoted several events and incentives to attract tourists. There were reports of over 50,000 visitors to the city mid-January, the highest since the pandemic. As with any tourism city, the challenge is in creating reasons for visitors to stay longer, and spend more. Events and entertainment are commonly used, and is an issue investigated in this study.

In the past couple of years, and particularly with the public consultation process and issuing of the new gaming concession licenses, the Macao authorities have emphasised the importance of developing diverse tourism products and offerings. As the dust settled on the new round of gaming licence bidding at the end of last year, the Macao Government revealed the investment commitment of the 6 concessionaries, with 90% being non-gaming investment. Within this, all 6 concessionaries have stated that they will increase their investment in entertainment and shows.

This study examined the attractiveness of showroom entertainment within Macao's integrated resorts for mainland Chinese tourists. The impact of showroom entertainment on integrated resorts is significant in many perspectives according to previous studies; hosting entertainment generates revenues from the sale of tickets, enhances integrated resort appeal, and is likely to prolong the time of stay of visitors in the hotels, restaurants, and across the resort. The impact not only affects the whole property, but the city in general. Small business can get involved, thereby contributing to attracting and retaining

tourists as well as creating additional sales and revenue. In addition, entertainment and shows are great marketing tools to promote Macao in mainland China.

Up to now, Macao has not offered the same depth and breadth of non-gaming tourism products as Las Vegas does. In recent years, the resident shows staged in Macao's integrated resorts were closed due to falling ticket sales and the pandemic. One feature of showroom production is that the integrated resort operator could be interested in developing temporary shows instead of permanent ones as audiences are more likely to adapt to new things quickly and prefer frequent changes in entertainment.

An example of showroom entertainment in The Cotai Strip is the resident show produced by Franco Dragone, "The House of Dancing Water", at the City of Dreams (COD), which had been the longest-running resident show in Macao. The show attracted 5 million audiences since its premiere in 2010, and earned a growing international reputation, securing COD's reputation as one of the iconic resorts in Macao. The show was suspended in 2020, with the Chief Executive of Melco Resorts and Entertainment Ltd, Mr. Lawrence Ho announcing that it will be resume in late 2024 after renovation. In fact, Mr. Ho also revealed that Melco is planning to host residents shows with Hong Kong pop singers, including Aaron Kwok, Leon Lai and Joey Yung, featuring about 90 shows between 2023 and 2025.

We have seen that the casino concession renewals have created a revived interest in the development of showroom entertainment. But what tactical responses and edits would be required by Macao's showroom strategy in 2023 and beyond to expand its appeal to the mainland Chi-

nese visitor? One factor has been the improvement of infrastructure and physical environment as these create impressions on customer satisfaction. Another feature on the development of Macao showroom entertainment has been the marketing of services and improving customer loyalty through membership cards and discounts.

Given that mainland Chinese is Macao's major visitor audience, a focus is on how the development of live shows and programmes grab the attention of this audience. Now could be good timing, for example, to introduce more diverse entertainment shows such as stand-up comedies and immersive theatres - live entertainment which has been growing rapidly and becoming popular leisure activities among younger Chinese audiences. The stand-up comedy competition series 'Rock & Roast' which started in 2017, quickly became one of the most popular reality TV shows in China. This followed with the booming stand-up comedy performances and theatre shows, mainly located in Tier-1 cities like Beijing and Shanghai. At the same time, immersive theatres - which originated in the UK and entered the Chinese market recently - gained huge attention from millennials and Gen Zs. In 2016, the immersive theatre play "Sleep No More" came to Shanghai and became a hit phenomenon, being the second-longest-running show in the city of all time, with fans attending multiple times just to enjoy the experience. As these types of shows usually take place in the evening and go on for a few hours, such entertainment could prolong the length of stay of tourists in Macao, increase the number of repeat visits, and spread positive word of mouth referral.



改進內部培訓計劃，以提高奢侈品零售業的適應能力

Aprimorar os programas de formação internos
para aumentar a resiliência do setor retalhista de luxo

*Improving internal training programs
to increase the luxury retail's resilience*

Anastasiya Shamava Berejnaya

學生，理學碩士
Aluna MSc
Student, MSc



邱天然 Richard Qiu

指導教授
Orientador
Supervisor

在澳門經濟和社會發展當中，經濟多元化仍然是鼓勵發展的重要方向之一，其主要目的是尋找博彩業以外的其他收入來源。鑑於澳門奢侈品零售業的銷售額不斷增長，以及內地遊客外遊時的購物喜好，該行業很有可能成為澳門賭場酒店非博彩收入的主要來源之一。隨著大灣區的發展，澳門奢侈品零售業應加大力度確保其競爭力。此外，在過去的十年中，奢侈品零售業經歷了多次市場轉型，例如市場親民化、客戶多元化、新冠疫情、業績的超極化和「產品體驗」的現象。

本研究旨在找出幫助該行業適當應對這些市場轉型，並保持可持續發展的方法。其中一個可行的解決方案是提高員工的能力，以此作為公司適應不斷變化的宏觀環境之工具。培訓，尤其是培訓的品質和效率，對員工的能力有很大影響。因此，本研究的目的是改進奢侈品零售行業現有的內部培訓，及了解經理和銷售人員對培訓期望的異同。調查於2021年在拉斯維加斯進行，受訪者代表了奢侈品行業的主要品牌。

本研究透過內容分析和層級分析法對結果進行了分析。考察了四種類型的培訓：銷售禮儀培訓、產品知識培訓、營運培訓和客戶發展培訓。調查結果主要揭示了三個方面的不足。「期望差距」的調查顯示，約60%受訪者認為現有的培訓計劃完全滿足了其期望，其餘40%的受訪者選擇了「培訓滿足了我部分的期望」或「沒有滿足我的期望」。

其次是「優先培訓和培訓績效的差距」。當中顯示，被視為「優先培訓」中的績效，實際上比其他被視為沒這麼重要的培訓項目更差。

最後，我們還有「不一致的期望差距」。這表明，在比較對培訓的期望時，經理和銷售人員之間的差異多於相似之處。

為了彌補不足，改進現有的培訓計劃，我們提出了以下建議。為了盡量減少在滿足期望方面的差距，每類培訓的內容質量都必須提高。例如，銷售禮儀培訓應該包括對客戶的四種心理類型（分析型、自信型、和藹型和表現型）的描述，以調整銷售策略並與客戶建立更牢固的關係。

產品知識培訓應提供產品的廣泛描

述、系列的靈感和創作者的資訊，以突出奢侈品的美學特徵。至於營運培訓，可實施「師徒制」培訓方法，以及更好地組織培訓材料，以改善知識共用和管理。

及後，通過解釋如何有效地使用社交媒體，以及如何根據不同細分市場的心理特徵，制定多元化的推廣策略，可以提高客戶開發培訓的有效性。接下來，建議研究員工培訓的優先次序，並分別改進各類型的培訓，以改善培訓的優先次序和績效差距。

根據本研究結果，應首先改進客戶開發培訓，其次是產品知識培訓、營運培訓和銷售禮儀培訓。而為了消除「不一致的期望」，實施匿名回饋系統，以鼓勵員工自由分享他們的意見、建議、期望或擔憂，都是可行的。建立適當的回饋管道，是準確評估培訓結果和最大限度地提高其有效性的關鍵。最後，奢侈品零售業與綜合度假村並存，並且擁有幾乎相同的客戶群。因此，類似的研究可以在澳門的賭場酒店中進行，通過分析不同層級的員工對培訓的期望來改善內部培訓計劃。

A diversificação da economia continua a ser um dos mais importantes incentivos para o desenvolvimento económico e social de Macau, tendo como principal objectivo encontrar fontes de receitas alternativas, para além do jogo. Tendo em conta o aumento das vendas do sector retalhista de luxo em Macau e o gosto dos turistas chineses em fazer compras durante as suas viagens, este sector tem um elevado potencial para se tornar uma das fontes principais de receitas não relacionados com o jogo para os hotéis-casino de Macau.

Com o desenvolvimento da Área da Grande Baía, o sector retalhista de luxo de Macau deverá intensificar esforços para garantir a sua competitividade. Além disso, durante a última década, o sector retalhista de luxo passou por inúmeras transformações de mercado, como a democratização do mercado, a diversificação do perfil de clientes, a pandemia do COVID-19, a hiperpolarização no desempenho e o fenómeno “experiência versus bens”.

A minha pesquisa teve como objetivo encontrar maneiras de ajudar o setor a responder adequadamente a estas transformações do mercado e permanecer sustentável. Uma das soluções possíveis inclui elevar a competência de uma força de trabalho como um instrumento para permitir a resiliência da empresa a um macroambiente em constante mudança. A formação, em particular sua qualidade e eficácia, têm um efeito significativo na competência dos funcionários. Portanto, o objetivo da pesquisa foi melhorar a formação interna existente no setor retalhista de luxo, entendendo as semelhanças e diferenças nas expectativas para com a formação entre gerentes e vendedores. A pesquisa foi realizada em Las Vegas em 2021 com os entrevistados a representar as principais marcas da indústria de luxo. Os resultados foram analisados por meio

da análise de conteúdo e do método Analytic Hierarchy Process. Quatro tipos de formação foram examinados neste estudo: Formação de Cerimónia de Vendas, Formação de Conhecimento do Produto, Formação Operacional e Formação de Desenvolvimento de Clientes.

Os resultados de nossa pesquisa revelaram principalmente três lacunas. A lacuna de cumprimento das expectativas demonstraram que os programas de formação existentes cumpriram plenamente as expectativas de cerca de 60 por cento dos inquiridos. Os restantes 40 por cento dos entrevistados escolheram as opções “a formação cumpriu parcialmente às minhas expectativas” ou “não cumpriu as minhas expectativas”.

Em segunda temos a lacuna da priorização da formação e desempenho da formação que revelou que as formações considerados como de “alta prioridade”, tiveram na verdade um desempenho pior do que aquelas consideradas pelos funcionários como menos importantes.

Por fim, temos a lacuna das expectativas dissonantes que demonstrou existirem mais diferenças do que semelhanças entre gerentes e vendedores ao comparar a suas expectativas para a formação.

Para colmatar as lacunas e melhorar os programas de formação existentes, foram sugeridas as seguintes recomendações. Para minimizar a lacuna de cumprimento das expectativas, a qualidade do conteúdo de cada tipo de formação precisa de ser melhorada.

Por exemplo, uma Formação de Cerimónia de Vendas deve incluir a descrição de quatro tipos psicológicos de clientes (analítico, assertivo, amável e expressivo) para ajustar as estratégias de venda e construir relacionamentos mais fortes com um cliente.

A Formação de Conhecimento do Produto deve fornecer uma ampla descrição dos produtos, inspiração da coleção

e informações dos artistas de maneira a destacar as características estéticas dos produtos de luxo. Quanto à Formação Operacional, a implementação de um método de formação ‘mentor-aprendiz’, bem como uma melhor organização dos materiais de formação, poderia melhorar a partilha de conhecimento e a gestão.

Finalmente, a eficácia de uma Formação de Desenvolvimento de Clientes pode ser aumentada ao explicar como usar redes sociais de uma forma eficaz e como diversificar as estratégias de alcance considerando as características psicográficas dos diferentes segmentos de mercado. Em seguida, é recomendável examinar a priorização da formação dos funcionários e melhorar cada tipo de formação, respectivamente, para melhorar a priorização da formação e a lacuna de desempenho.

Com base nos resultados da minha pesquisa, a Formação de Desenvolvimento de Clientes deve ser aprimorada primeiro, seguida Formação de Conhecimento do Produto, a Formação Operacional e a Formação de Cerimónia de Vendas.

Para eliminar a lacuna de expectativas dissonantes, seria benéfico implementar um sistema de feedback anónimo para encorajar os funcionários a partilhar livremente as suas opiniões, sugestões, expectativas ou preocupações. Estabelecer um canal de feedback adequado é fundamental para avaliar com precisão os resultados da formação e maximizar a sua eficácia.

Para finalizar, o sector retalhista de de luxo co-existe com resorts integrados e partilha um perfil de cliente quase idêntico. Assim, um estudo semelhante poderia ser realizado nas configurações dos hotéis-casino em Macau para melhorar os programas de formação internos, analisando as expectativas dos funcionários em diferentes níveis de operações quanto à formação.

*D*iversification of the economy remains one of the most important incentives for economic and social development of Macao, with the main objective to find alternative, other than gaming, revenue sources. Considering the increasing sales of a luxury retail sector in Macao and the love of Chinese tourists to shop while travelling, this industry has a high potential to become one of the non-gaming revenue generators for Integrated Resorts in Macao. With further development of the Greater Bay Area, Macao luxury retail sector should strengthen efforts in securing its competitiveness among rivals. In addition, during the last decade, luxury retail industry has experienced numerous market transformations such as market democratization, client's profile diversification, the COVID-19 pandemic, hyperpolarization in performance, and the "experience versus goods" phenomenon. My research aimed to find the ways on how could the luxury retail industry adequately respond to these market transformations and remain sustainable. One of the possible solutions was to elevate the competency of a labor-force as an instrument to enable the company's resilience to a consistently changing macro environment. Trainings, in particular their quality and effectiveness, have significant effect on employees' competency. Therefore, the research objective was to improve the existing internal trainings in luxury retail field by understanding similarities and differences of training expectations between managers and sales associates. The research was conducted in Las Vegas in 2021 with the respondents representing leading brands

of luxury industry. The results were analyzed using the content analysis and the Analytical Hierarchy Process method. Four training types were examined in this study: Selling Ceremony training, Product Knowledge training, Operational training and Clientele Development training.

Our research findings mainly revealed three gaps. The expectations fulfillment gap that illustrated that the existing training programs fully fulfilled the expectations of around 60% of respondents. The other 40% of respondents chose either "training semi-fulfilled my expectations" or "did not fulfill my expectations" options. The second gap was the training prioritization and training performance gap that revealed that trainings attributed with the "higher priority", in fact, performed worse than those that employees found less important to them. And finally, the expectations discord gap that demonstrated there were more differences than similarities between managers and sales associates when comparing their training expectations.

To address the gaps and improve the existing training programs, the following recommendations were suggested. To minimize the expectations fulfillment gap, the content's quality of each training type needed to be improved. For instance, the Selling Ceremony training should include the description of four psychological types of customers (analytical, driver, amiable and expressive) in order to adjust selling strategies and build stronger relationships with a client. The Product Knowledge training should provide an ample description of craftsmanship, collection inspiration and

artists' information to highlight aesthetical characteristics of luxurious products. As for the Operational training, implementing a "mentor-mentee" training method as well as a better organization of training materials could improve knowledge sharing and managerial assistance. Finally, the Clientele Development training's effectiveness could be increased by explaining how to effectively use social-media platforms and how to diversify the out-reach strategies considering psychographic characteristics of different market segments. Next, it is recommended to examine employees' training prioritization and improve each training type respectively to address the training prioritization and performance gap. Based on these research findings, the Clientele Development training should be improved first (acquired highest priority among all respondents), followed by Product Knowledge, Operational and Selling Ceremony trainings. To eliminate the expectations discord gap, it would be beneficial to implement an anonymous feedback system to encourage employees to freely share their opinions, suggestions, expectations or concerns. Establishing a proper feedback channel is critical to accurately evaluate training outcomes and maximize its effectiveness.

To finalize, luxury retail industry coexists with integrated resorts and shares an almost identical customer profile. Thus, a similar study could be conducted within the integrated resort settings in Macao to improve internal training programs by analysing training expectations of employees on different levels of business operations.



分析新冠疫情期間，貓途鷹TripAdvisor上的客戶評論

Análise de comentários dos hóspedes no TripAdvisor
durante a pandemia de Covid-19

*Analysis of Hotel Reviews on TripAdvisor:
The case of Macao during COVID-19*

楊靜怡 Jenny Ieong Cheng I

學生，理學碩士

Aluna MSc

Student, MSc



馮學能 Lawrence Fong

指導教授

Orientador

Supervisor



新 冠疫情對全球旅遊業造成嚴重打擊。博彩旅遊業作為澳門的龍頭產業，博彩酒店亦特別受到防疫入境限制影響。2019年，訪澳旅客共有3,941萬人次，但2020及2021年僅有590萬和771萬。遊客的下跌亦在酒店業有所反映。疫情前澳門酒店的入住率平均超過8成，但2021年已跌至5成。

然而，疫情亦驅使了科技應用的進步。隨着網絡和社交媒體的興起，了解網絡口碑對於了解行業發展越來越重要。正評和負評大大左右消費的決定。很多人在社交媒體分享自己使用產品或服務的經驗和想法，且可以實時直播交流。網上分析亦可以為度假村的運營商，就客人的想法及對度假村的滿意度，提供實際參考。由於網上評論對到訪和購買意欲有決定性影響，度假村運營商在現時的後疫情復甦時期，準確認識客人的需要和期望，並以此調整其推廣策略變得非常重要。

本研究嘗試透過分析貓途鷹TripAdvisor於2021年6月至12月的評論，分析澳門綜合度假村的用戶體驗。本研究檢視了該網站上這段期間的中文及英文評論內容。在324條關於澳門三大酒店的評論中，三分之一的用戶來自內地和澳門，四分之三稱自己是與家人或朋友來澳休閒旅遊，五分之一來澳過節、慶祝生日或週年紀念。

這些網上評論顯示，用戶滿意綜合度假村的服務。其中可以總結出七類特點：1. 員工的服務質素；2. 房間的質素；3. 休閒設施；4. 餐飲質素；5. 酒店位處地點；6. 酒店裝潢；及7. 性價比。服務質素是客人在入住期間的主要考慮因素。他們期望在入住期間有個人化的服務，並欣賞友善有禮的服務員。網上評論普遍對專業的服務表示讚賞，尤其重視其服務及解決問題的效率。

員工和客戶之間有不少的接觸機會，有時甚至在客戶抵達酒店前，客戶已

對酒店有所期望。客戶心目中對綜合度假村的形象，可通過員工的表現來塑造。舉個例子，五分之一的客戶會在酒店房辦慶祝，這是酒店可以聚焦發展的潛在市場。在度假村度過美好時刻並深感滿意的客戶，可能會再次到訪酒店，並向親友推介。

商業成功建基於經營者有多明白客戶及能夠滿足其需求。每一個細節都非常重要，都能影響客戶的體驗和綜合度假村的形象。防疫入境限制近日放寬後，一月農曆新年黃金週的七日期間，便有大約45.1萬遊客到訪澳門。澳門也嘗試吸引多元區域及國際客戶，令旅客結構更加複雜。雖然服務不可能為每位客戶都度身訂造，但對客戶的深入了解是必不可少的，因此數據分析必須持之以恆。分析結果可用於了解不同類型的客戶的網上評論，有助保持正評。這亦能使管理層可透過更大量地分析競爭對手數據，制定回應策略，提升客戶忠誠度及酒店盈利能力。

A pandemia teve um grave impacto negativo no turismo mundial. Sendo esta a indústria chave de Macau, os resorts integrados foram particularmente afetados devido às políticas restritivas à entrada na região. Em 2019, entraram 39.41 milhões de visitantes em Macau, mergulhando para 5.9 milhões e 7.71 milhões em 2020 e 2021, respetivamente. Esta redução refletiu-se no setor da hospitalidade de Macau: a ocupação média dos hotéis de Macau era superior a 80 por cento antes da pandemia de Covid-19, descendo para 50 por cento em 2021.

Porém, a pandemia motivou um avanço no uso da tecnologia. Através da internet e redes sociais, o efeito do marketing boca-a-boca eletrónico (eWOM) tornou-se cada vez mais importante para estudar e compreender a indústria. A tomada de decisões na compra é fortemente influenciada pelas críticas positivas ou negativas de outros clientes. Muitos partilham as suas experiências e opiniões sobre os produtos e serviços nas redes sociais - que podem ser comunicadas em tempo real. As análises online podem também fornecer implicações práticas para os operadores de resorts integrados compreenderem a perceção dos clientes e a sua satisfação com o desempenho do resort. Dado o impacto das críticas online nas visitas e decisões de compra, é agora mais crucial, numa fase de recuperação pós-Covid, que os operadores compreendam precisamente as necessidades e expectativas dos clientes, e ajustem as suas

estratégias de marketing.

Este estudo explorou a experiência dos hóspedes de resorts integrados em Macau através da análise das críticas publicadas no TripAdvisor entre junho de 2021 e dezembro de 2021. O estudo examinou o conteúdo das críticas online em inglês e chinês. Foram analisados 324 comentários online relativamente aos três principais hotéis de Macau, com um terço dos clientes oriundos da China continental e Macau. Três quartos dos clientes declararam que viajavam por lazer com amigos ou familiares. Um quinto dos clientes ficou nos resorts integrados para visitar festivais ou celebrar aniversários.

De acordo com as críticas online, os clientes ficaram satisfeitos com o desempenho dos resorts integrados. Sete características foram resumidas com base nas críticas: (1) qualidade de serviço dos funcionários, (2) qualidade dos quartos, (3) instalações recreativas, (4) qualidade da restauração, (5) localização, (6) decoração do hotel, e (7) relação custo-qualidade. A qualidade do serviço é uma preocupação fundamental para os clientes durante a sua estadia. Há uma expectativa de serviços personalizados durante a estadia, com as críticas a apreciar a simpatia e cortesia dos funcionários. No universo online admira-se o profissionalismo, valorizando especialmente a rapidez dos serviços e das soluções fornecidas.

Existem muitos pontos de contacto entre os funcionários e os clientes - começando, por vezes, mesmo antes da chegada ao hotel com o desenvolvimento das expectativas dos

clientes. A imagem dos resorts integrados na mente dos visitantes pode ser moldada pelo desempenho dos funcionários. Utilizando um exemplo - um quinto dos clientes fez festas nos quartos e isto representa um mercado potencial no qual os hotéis se podem concentrar. Clientes que vivem momentos memoráveis nos resorts integrados são capazes de revisitar e recomendar pelo elevado nível de satisfação que tiveram.

O sucesso comercial depende do quão bem os operadores compreendem as necessidades dos clientes e satisfazem as suas necessidades. Cada momento é importante, podendo influenciar a experiência do visitante e as impressões da imagem dos resorts integrados. Recentemente, as restrições à entrada de Macau foram eliminadas, tendo cerca de 451.000 visitas durante os sete dias da Semana Dourada do Ano Novo Chinês, em janeiro. Macau procura também atrair os mercados regionais e internacionais, tornando o perfil do visitante mais complexo. Embora não se possa criar um modelo que sirva a todos, é essencial uma compreensão aprofundada dos clientes, pelo que a análise de dados deve ser constante. Isto aplicar-se-á à compreensão das críticas online dos vários perfis de visitantes, sendo importante manter um eWOM positivo. Esta abordagem permitirá também maior análise competitiva, através da qual a gestão pode dar respostas estratégicas para aumentar a lealdade e rentabilidade dos clientes.

Due to the pandemic, there has caused severe negative impacts on the world's tourism industry. As tourism is Macao's key industry, the integrated resorts were in particular affected due to the entry restriction policies and mandates. The visitor arrivals in Macao were 39.41 million in 2019 and plunged to 5.9 million and 7.71 million in 2020 and 2021 respectively. The drop in visitation is reflected across Macao's hospitality sectors. The average occupancy of Macao's hotels was above 80 percent prior to the COVID-19 pandemic dropping to 50 percent in 2021. The pandemic also seen an advancement in the use of technology.

With the emergence of the internet and social networking, the effect of electronic word-of-mouth (eWOM) has become increasingly important to study and understand. Purchasing decision-making is greatly influenced by other customers' positive and negative online reviews. Many customers share their experiences and opinions about the products and services on social media – and which can be real-time. Online reviews can also provide practical implications for integrated resorts operators to understand customers' perceptions and satisfaction with the resort's performance. Given the visitation and purchasing decision impacts that online reviews can have, it is more crucial now in a post-COVID-19 recovery phase for the operators to precisely understand customers' needs and expectations, and adjust their marketing strategies accordingly.

This study explored the integrated resort guests' experience in Macao through analyzing the reviews posted on TripAdvisor between June 2021 and December 2021. The study examined the content of the English and Chinese language-based online reviews. A total of 324 online reviews of the top three hotels in Macao were analyzed, with one-third of the customers from mainland China and Macao. Three-quarters of the customers stated that they were having leisure travel with friends or family. One-fifth of the customers stayed in the integrated resorts to celebrate birthdays, anniversaries, or festivals.

According to the online reviews, the customers were satisfied by the performance of the integrated resorts. Seven attributes were summarized based on the reviews: (1) Staff service quality, (2) Room quality, (3) Recreation facilities, (4) Food service quality, (5) Location, (6) Decoration of the hotel, and (7) Cost effectiveness. Service quality was a key concern for customers during their stay, with customers valuing and commenting on staff service quality. There was an expectation of personalized services during their stay, with the reviews appreciation the friendliness and courtesy of the staff. The online reviews admired the professionalism of the staff, contributing this especially to the prompt services and solutions provided. There are many contact points between the staff and the customers – these can be even before arrival in the property with

the development of customer expectations. The integrated resorts' image in the minds of visitors can be shaped by staff performance. Using one example – those customers looking at having a celebration in the room would represent one good market potential to focus on. Customers who experience memorable moments in the integrated resorts are likely to revisit and make recommendation to others because of a high level of satisfaction.

Business success depends on how well the suppliers understand the customers' needs and satisfy customers' need. Every moment is important, with opportunities to influence visitor experience and impressions of the integrated resort image. Recently, Macao's entry restrictions have been removed, with visitor arrivals in Macao reaching 451,000 for the 7-day Spring Festival Golden Week in January. Macao also looks to widen visitation from more regional and international destinations. The visitor profile will become more complex. While one size cannot fit all, a deeper understanding of customers is essential, and therefore data mining should remain a constant. This will apply to understanding online reviews from various visitor profiles, and importantly actions needed to maintain positive word-of-mouth referral. This approach will also permit greater competitive analysis, through which management can make strategic responses to increase customer loyalty and profitability.



於後疫情復甦期充分利用社交媒體營銷策略吸引旅客

**Maximizar as estratégias de comunicação nas redes sociais
para atrair turistas na fase de recuperação pós-Covid**

***Maximizing social media communication strategies to attract
tourists in the post-COVID destination recovery phase***

邱國晴 Emily Yau Kwok Ching

學生，理學碩士
Aluna MSc
Student, MSc



默希濂 Glenn McCartney

指導教授
Orientador
Supervisor

最近有研究顯示，人類的溝通模式深受新冠疫情影響而大大改變。

聯合國的報告指出，疫情期間，網絡人口由2019年的41億大幅增加至2022年的53億。社交媒體在企業市場營銷中的比重越來越重要，亦被視為高效及易接觸的宣傳方式。隨著澳門旅遊業在疫情後迅速復甦，社交媒體營銷成為吸引潛在旅客的重要一環。事實上，面對旅遊行業復甦之迫切，像澳門這樣競爭激烈的旅遊業市場，於後疫情時期，利用社交媒體作旅遊市場營銷，只有百利而無一害。本研究發現，在疫情後，消費者在社交網絡對帖文的回應行為有所改變，網民更願意互動（點讚、留言或分享）。而於社交媒體使用的措詞亦有所改變，例如出現更多不確定、信賴、情緒化、從第一身出發的表達、發文更長，以及內容更不具體等。鑑於這些變化，需要對後疫情時期的社交媒體互動作進一步研究，以便向旅遊目的地建議如何創設有效且具吸引力的網上內容，更重要的是促成當地旅遊及消費。

本研究檢視了澳門綜合度假村的社交媒體營銷策略，主要是其Facebook專頁上的互動（由2021年1月1

日至12月31日期間，六大博企於Facebook上的1,027個帖文）。研究的其中一個結果顯示，在這段時間，博企如何於社交媒體實時管理與現時及潛在客戶的關係，以及消費者對其訊息的反應。更具體地說，本研究透過觀察用戶在社交媒體的參與度，為賭場酒店提供在社交網站創設哪類內容能最大化互動的建議。

本研究透過內容分析，從社交網絡的帖文上總結出一共15個關鍵字。當中，最受歡迎的關鍵字是「贈品」，其他關鍵字包括「酒店」、「推廣」、「時尚」、「盛事及娛樂」與「美食」等，儘管這些關鍵字較少受網民討論。抽獎包括酒店住宿、水療等優惠券和免費禮品。最少被網民提及的關鍵字是「會展」和「藝術」。由於「讚好」是回應帖文的最簡單方式，所以被定義為低參與度互動。「贈品」是位居首位的關鍵字，其次是「大獎」、「疫情」、「酒店」、「會展」、「科技」。分享帖文可以理解為一種中等參與度的互動，其參與方式較「留言」簡單，但比「讚好」更互動。而特別受關注的關鍵字是「科技」。

高質素的消費者互動是社交媒體營銷策略的關鍵。本研究發現以下幾點。

例如，「美食」是六大博企最常用的網上內容之一，但平均而言，對此關鍵字的留言、點讚和分享其實都較少。其中一個建議是嘗試使用或結合其他關鍵字，例如「優惠」、「大獎」、「酒店」、「會展」、「科技」。賭場酒店在社交媒體上以科技為關鍵字的帖文有限，但因為疫情，旅客開始更關注可持續發展的款待、綠色旅遊及安全。因此，建立高科技品牌形象，可成為在社交媒體上增加互動的創新方式。

根據數據，本研究作出幾項建議，包括酒店應該開設抖音等社交媒體官方帳戶；在帖文結尾留下問題，並回應消費者留言；特別分析忠實客戶的喜好；綜合度假村與作為旅遊目的地的澳門，兩者之間應加強市場營銷方面的合作，在社交媒體上互相推廣，以推動更多互動。最後，加強帖文更新的頻率，尤其是本研究提及最受歡迎的關鍵字，以增加網民對帖文的互動和反應。

雖然網民對社交媒體帖文的反應，不會直接帶來銷售，但確實反映了消費者對帖文內容的感受，以及他們願意與品牌互動的程度。本研究模式亦可套用到其他社交網絡平台作研究，例如微博、微信，以便更全面認識社交媒體用戶的潛在和其現有的互動。

Estudos publicados recentemente indicam que o modo como as pessoas comunicam entre si sofreu alterações profundas durante a pandemia. A população digital cresceu de 4.1 mil milhões, em 2019, para 5.3 mil milhões em 2022, segundo um relatório da Organização das Nações Unidas (ONU).

As redes sociais têm sido cada vez mais importantes nas campanhas de marketing e são vistas como meios eficientes e acessíveis. Com a indústria do turismo de Macau a tentar recuperar rapidamente da Covid-19, a comunicação eficaz nas redes sociais torna-se um aspeto fundamental para atrair potenciais turistas.

De facto, dado este sentido de urgência para recuperar o setor, um ambiente turístico altamente competitivo como Macau tem apenas a ganhar com o marketing nas redes sociais. Segundo o meu estudo, o comportamento do consumidor nas publicações de redes sociais ajustou-se após a pandemia, estando mais disponíveis para interagir (com 'gostos', comentários e partilhas).

O uso de recursos linguísticos nas redes sociais também mudou, por exemplo, há mais expressões de incerteza, confiança, emoções, descrições na primeira pessoa, textos maiores e menos especificidade. Dadas estas mudanças, são necessários mais estudos sobre a interação nas redes sociais na era pós-Covid, que ofereçam recomendações aos destinos turísticos sobre como criar conteúdo online eficaz e atraente. Mais importante, que se transformem em visitas ao destino alvo e em despesas turísticas.

Este estudo examinou as estratégias de comunicação nas redes sociais dos resorts integrados de Macau, e principalmente as suas interações no Facebook (1027 publi-

cações das seis concessionárias entre 1 de janeiro de 2021 e 31 de dezembro de 2021).

Um resultado específico do estudo foi como gerir a relação entre consumidores existentes e potenciais num ambiente de redes sociais em tempo real, e como estes reagiram às mensagens. Mais especificamente, ao observar o envolvimento de um utilizador, o estudo conseguiu oferecer sugestões aos resorts sobre que tipo de conteúdos criar para maximizar as interações.

Usando uma abordagem de análise de conteúdo, um total de 15 temas foram encontrados em publicações nas redes sociais. O tema mais popular foi 'brindes'. Embora menos discutidos, surgiram temas como 'hotel', 'promoções', 'moda', 'eventos & entretenimento' e 'gastronomia'. Sorteios realizados incluíam cupões e brindes gratuitos em setores como hotelaria e spa. Os menos mencionados foram 'MICE' e 'arte'. Colocar um 'gosto' é definido como uma interação de baixo envolvimento, sendo a maneira mais fácil de responder a uma publicação. Mais uma vez, os 'brindes' ficaram em primeiro lugar, seguidos por 'prémio' e temas sobre 'Covid-19', 'hotel', 'MICE' e 'tecnologia'. As partilhas podem ser entendidas como uma participação de médio envolvimento, menos exigente do que comentários, mas a envolver mais interação e ação do que um 'gosto'. Um tópico que recebeu especial atenção foi o de 'tecnologia'.

Interações de alta qualidade por parte do consumidor são fundamentais numa estratégia para as redes sociais. Várias ilações podem ser retiradas dos resultados deste estudo.

A gastronomia, por exemplo, foi um dos conteúdos online mais populares entre as seis operadoras de resorts integrados. Contudo, em média, o estudo revela maus

resultados no que toca a comentários, reações e partilhas sobre o tema.

Uma recomendação seria explorar o uso ou a fusão de outros temas, como 'brindes', 'prémios', 'hotel', 'MICE' e 'tecnologia'. Os resorts integrados limitaram o conteúdo nas redes sociais sobre a contribuição das publicações relacionadas com tecnologia, mas devido à pandemia, os visitantes começam a concentrar-se mais em hospitalidade sustentável, turismo verde e segurança. Portanto, estabelecer uma imagem de marca de alta tecnologia pode fornecer uma abordagem inovadora que leve a uma maior interação nas redes sociais.

Olhando para os dados, o estudo termina com várias sugestões. Algumas delas incluem um resort ter a sua própria conta oficial em redes sociais como o Douyin (Tik Tok); terminar uma publicação com uma pergunta e responder aos comentários dos consumidores; analisar especificamente os interesses dos clientes mais fiéis; ter uma abordagem mais colaborativa entre os resorts e os esforços de marketing de Macau como destino, de modo a alavancar mais as interações nas redes sociais; por fim, ter uma maior frequência nas publicações, sobretudo sobre os temas mais populares identificados neste estudo, de maneira a ter maior número de reações e interações.

Embora as reações em publicações de redes sociais não levem a vendas diretas, estas refletem como os consumidores se sentem relativamente ao conteúdo e até que ponto estão dispostos a interagir com a marca. Este estudo poderia ser replicado em plataformas online como a Weibo ou o Wechat, de maneira a obter uma compreensão mais abrangente do potencial e das interações existentes dos utilizadores de redes sociais.

How people communicate has been greatly impacted according to recent studies conducted during COVID-19. During the pandemic, the digital population grew to 5.3 billion in 2022, from 4.1 billion in 2019, according to a report from the United Nations. Social media has been seen to be increasingly important in marketing campaigns, viewed as both more efficient and affordable. With Macao's tourism industry looking to quickly recover from COVID-19, effective social media communication becomes a key aspect in attracting potential tourists. In fact, given this sense of urgency to recover, and in a highly competitive tourism environment, how Macao can gain through social media destination marketing in the post-COVID phase is ever more critical and urgent. Research has shown that consumer response behavior on social behaviour has adjusted after the pandemic, with users more generous on responding (giving likes, comments, shares) - the use of linguistic text features of social media content has also changed (for example, more expressions of uncertainty, confidence, emotions, first-person storytellers, greater text length, and less specificity). Given these changes, more studies on social media engagement in the post-COVID era is required so as to provide recommendations for tourism destinations on how to design effective and appealing social media content - and importantly prompts a visit and spending. This study examined the social media communication strategies of Macao's integrated resorts, and mainly that of their Facebook interactions (1027 Facebook

posts that were initiated by the six integrated resort between January 1, 2021, and December 31, 2021). A specific outcome of the study was on how to manage the relationship with existing and potential consumers in this real-time social media setting during this time - and how the consumers reacted to the messages. More specifically, by looking at user engagement, the study was able to suggest areas for the resorts to consider in designing social media content to maximize interactions. Using a content analysis approach, a total of 15 themes were found in the social media posts. The most popular theme was 'giveaways'. While less discussed, themes such as 'hotel', 'promotions', 'fashion', 'event & entertainment' and 'gastronomy' emerged. Giveaway content involved free coupons and gifts in sectors such as accommodation and spa. Least mentioned were 'MICE' and 'Art'. The 'like' reaction, is defined as low-involvement participation, being the easiest way to response to a post by just clicking the "like" button. Again, 'giveaways' ranked highest followed by 'award' and themes on 'COVID-19', 'Hotel', 'MICE' and 'Technology'. Shares can be perceived as medium-involvement participation, less demanding than comments, but more engagement and actions required than likes. In this a theme getting attention was 'technology'. High-quality consumer engagement is key in social media strategy. Several implications emerged from the findings in this study. Gastronomy for example was one of the most popular content strategies in the six integrated resorts, yet the average

result in the study showed lower numbers of comments, reactions, and shares from this theme. A recommendation would be to explore the use or merge of other themes such as 'Giveaway', 'Award', 'Hotel', 'MICE', and 'Technology'. The IRs had limited social media content on the contribution of technology publication, but due to the pandemic travelers now start to focus more on sustainable hospitality, green tourism, and safety. Therefore, establishing a high-tech brand image could provide an innovative approach to greater social media engagement.

Looking at the data, the study concluded with several suggestions. Some of these included the resort having their own official social media account (for example, Douyin); ending the post with a question, and responding to consumer comments; analyzing in particular the interests of loyal customers; having a greater collaborative approach between the resorts and Macao's destination marketing efforts so as to leverage of social media engagement more; as well as having a higher frequency of posts, particularly on the more popular themes found in this study, to create a greater number of reactions and engagement.

While reactions on social media posts do not make direct sales, they do reflect how consumers feel about the content and the extent of their willingness to interact with the brand. The study could naturally be replicated across social media platforms such as Weibo and Wechat to get a more comprehensive understanding of potential and existing visitor engagement on social media.



優化澳門移動支付系統

Otimização dos sistemas de pagamento móvel em Macau

Optimizing Mobile Payment Systems in Macao

黃海僮 Tay Huang Haitong

學生，工商管理碩士
Aluna MBA
Student, MBA



Javier Calero Cuervo

指導教授
Orientador
Supervisor

今時今日，智能手機對社會的運作非常重要，這一點在過去三年的疫情尤其明顯。為了保障居民並跟蹤和控制病毒的傳播，進入各場所都需要掃描二維碼。我們的移動支付系統也出現了類似的演變。

自2015年澳門金融管理局批准首個本地移動支付服務以來，這些本地平台的使用一直幾何級數地增長，而疫情的爆發亦推動了這現象。根據金管局的資料，澳門的移動支付交易數量從2019年的1,650萬上升到2021年的1.935億，在短短兩年內增長了近12倍。

採用移動支付系統一直是國際上一些學者研究的課題。然而，儘管移動支付系統早在8年前就已經引入澳門，居民也對其使用越來越熟悉，但澳門對這一主題的研究仍然很少。因此，它是一個更值得被關注的新興研究方向。這項研究是在2022年進行的，為移動應用程式的開發者和移動支付系統的相關當局，提供了一些啟發。

本研究運用「技術接受和使用的統一理論」來衡量澳門移動支付的採用情況。由於移動支付的採用在澳門是免費的，所以感知成本因素不被包括在分析中。

我們在最終模型中選擇了六個與消費者行為意向相關的因素：感知風險、感知信任、自我效能、績效期望、努力期望和社會影響。我們使用了線上問卷調查來收集資料，收到了274名受訪者的有效答覆。

根據對問卷回覆的分析，績效期望是影響使用移動支付系統意向最大的因素，其次是努力期望、社會影響和感知風險。感知信心和自我效能對系統採用的影響不大。結果亦顯示，65歲以上的人群——即最大的目標市場之一——在使用移動支付系統之前更關注風險和信任。消費者在決定採用一項新技術之前，通常會考慮系統性能是否能滿足他們的期望。

本研究的結論是，績效期望是最關鍵的因素。這意味著移動應用程式開發者應該採取措施，提高其移動支付平台的交易效率。其目的應該是確保使用移動支付系統的交易時間能縮短，減少交易失敗。第二個最重要的因素是努力期望。消費者希望移動支付系統容易使用。當他們能簡單直接地使用時，他們很可能會選擇該程式。

第三個重要因素是社會影響。來自親友的意見和壓力越大，採用移動支付的意向就越大。通常情況下，

社交關係會影響個人對一個新的支付系統的採用。這些影響因素來自於信任和尊重。特別是經過三年的疫情，採用移動支付平台已經成為一種根深蒂固的習慣，對用戶的社會認知產生了深刻的影響。第四大影響因素是風險。部分用戶擔心使用移動支付的風險，尤其是65歲以上的人。因此，應用程式開發者和政府必須降低用戶的風險，提高個人資訊和交易的安全性，防止任何資料洩露。

雖然此項研究顯示感知信任和自我效能感，對澳門消費者採用某種移動支付系統的行為意向沒有多大作用，但其他研究卻表明，這些因素也對其意向有一定影響。程式設計者一方面要設計出易於使用的移動支付應用程式，另一方面也必須幫助用戶在最短的時間內得到所需服務，建立使用者對系統的信任。

移動支付已經成為疫情之後最受歡迎的支付方式之一。本研究顯示，供應商必須吸取重要經驗，包括重點改進電子支付。鑒於旅遊業對澳門的重要性，以及該行業需要在2023年復甦，現有的移動支付系統對於選用它們的遊客將具有重要意義。

Os smartphones são essenciais hoje em dia para o funcionamento da sociedade, algo especialmente evidente nos últimos três anos de pandemia.

De maneira a proteger os residentes, seguir e controlar a propagação do vírus, vários códigos QR foram necessários para tornar o acesso a vários locais e edifícios um processo digital.

Uma evolução semelhante foi registada nos nossos sistemas de pagamentos móveis.

Desde que o primeiro serviço de pagamento móvel local foi aprovado pela Autoridade Monetária de Macau (AMCM), em 2015, o uso destas plataformas locais tem vindo a crescer exponencialmente, um fenómeno que a pandemia de Covid-19 acelerou.

Segundo a AMCM, o número de transações de pagamentos móveis em Macau subiu de 16.5 milhões, em 2019, para 193.5 milhões, em 2021 - quase 12 vezes mais em apenas dois anos.

A adoção de sistemas de pagamento móvel tem sido um tema estudado internacionalmente por vários académicos. Contudo, é um tema ainda pouco estudado na RAEM, apesar de os sistemas de pagamentos móveis terem já sido introduzidos em Macau há oito anos, com os residentes cada vez mais familiarizados com o seu uso.

É, portanto, uma direção de pesquisa emergente que merece um foco maior. Este estudo foi realizado em 2022 e oferece algumas indicações para programadores de aplicações móveis e pessoas em posições de autoridade que possam tomar decisões sobre o uso de sistemas de pagamento móvel.

Este estudo aplicou a Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia para medir a adoção de pagamentos móveis na cidade. Como a adoção de pagamentos móveis é gratuita em Macau, o fator de custo percebido não foi incluído nas análises.

Escolhemos seis fatores relacionados

com a intenção comportamental do consumidor no modelo final: risco percebido, confiança percebida, autoeficácia, expectativa de desempenho, expectativa de esforço e influência social. Pesquisas online foram utilizadas para recolher dados e recebemos 274 respostas válidas.

De acordo com a análise das respostas, a expectativa de desempenho foi o fator mais influente na intenção de usar o sistema de pagamento móvel, seguido pela expectativa de esforço, influência social e risco percebido.

Os efeitos da percepção de confiança e autoeficácia na adoção do sistema foram insignificantes. Os resultados também mostraram que o grupo etário com mais de 65 anos - um dos maiores mercados alvo - prestou mais atenção ao risco e à confiança antes de usar sistema de pagamento móvel.

Os consumidores geralmente consideram se o desempenho do sistema poderá responder às suas expectativas antes de decidir adotar uma nova tecnologia.

O nosso estudo concluiu que a expectativa de desempenho é o fator mais crítico, o que implica que os programadores de aplicações móveis devem tomar medidas para melhorar a eficiência das transações nas suas plataformas de pagamentos móveis.

A intenção deve ser garantir que as transações por meio de sistemas de pagamentos móveis sejam encurtadas e que as falhas nas transações sejam reduzidas. O segundo fator mais importante é a expectativa de esforço. Os consumidores querem que o sistema de pagamento móvel seja fácil de usar, quando a interação é fácil e intuitiva, mais provável é optar por esse sistema.

O terceiro fator significativo é a influência social. Quanto mais opiniões sociais e pressão de amigos próximos, maior a intenção comportamental na adoção de um pagamento móvel. Normalmente, as

relações sociais afetam a adoção individual de um novo sistema de pagamento.

Essas influências de comportamento vêm de pessoas em quem confiam e respeitam. Especialmente após três anos de pandemia, a adoção de uma plataforma de pagamentos móveis tornou-se um hábito bem enraizado, com um impacto profundo na cognição social do utilizador.

O quarto fator mais influente foi o risco. Os utilizadores preocupam-se com os riscos do uso de pagamentos móveis, especialmente aqueles com mais de 65 anos.

Dessa maneira, programadores de aplicações e governantes devem reduzir os riscos para os utilizadores, melhorando a segurança das informações pessoais e das transações para evitar qualquer fuga de informação.

Embora a confiança percebida e a autoeficácia tenham uma influência insignificante na intenção comportamental dos consumidores de Macau em escolher um certo sistema de pagamento móvel, outros estudos mostram que esses fatores têm alguma influência.

Os designers de aplicações devem continuar a construir confiança e a ajudar os utilizadores a realizar uma tarefa no menor tempo possível enquanto planeiam aplicações de pagamentos móveis fáceis de usar. Os pagamentos móveis emergiram como um dos métodos de pagamento mais populares após a pandemia e este estudo mostra lições importantes que devem ser interiorizadas pelos fornecedores, incluindo o foco na melhoria da expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e risco percebido de um sistema de pagamento móvel.

Dada a importância do turismo para Macau e a necessária recuperação deste setor em 2023, os sistemas de pagamentos móveis disponíveis terão uma grande importância para os visitantes que decidirem utilizá-los.

Mobile smartphones are necessary for everyone to function in society. This was particularly the case during the past three years since Covid-19. In order to protect people and to trace, and control the spread of the virus, various QR codes were required for scanning to access venues and buildings.

A similar situation on the advancement of technology also happened to our payment systems. Since the first local mobile payment service was approved by AMCM (Monetary Authority of Macao) in 2015, the use of local mobile payment tools has grown. Mobile payments experienced exponential growth after the outbreak of Covid-19. From the AMCM website, the number of mobile payments transactions in Macau climbed from 16.5 million in 2019 to 193.5 million in 2021, reflecting an increase of almost 12 times in two years.

The adoption of mobile payment system has been studied by researchers internationally. However, it is an understudied research topic in Macau, and given the mobile payment system was introduced in Macau eight years ago and has experienced increasing usage, with people more familiar with adopting mobile payment. It is therefore an emergent research direction worth investigating. This study was conducted in 2022, providing implications and insights for application developers and decision-makers on the use of mobile payment systems.

This study applied the General Extended UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) Model to measure mobile payment adoption. As the M-payment adoption is free of charge in Macau, the perceived cost factor was not included in

the analyses. We chose six factors related to the consumer's behavioral intention in the final conceptual model: perceived risk, perceived trust, self-efficacy, performance expectancy, effort expectancy, and social influence. Online surveys were used for data collection, and we received 274 valid respondents.

From the hypotheses analysis, performance expectancy was the most influential factor on intention to use the M-payment system, followed by effort expectancy, social influence, and perceived risk. The effects of perceived trust and self-efficacy on M-payment system adoption were insignificant. The results also showed that for the elderly group over 65 - one of the largest potential user markets - they paid more attention to the risk and trust of the mobile payment system.

Consumers usually consider whether the system's performance could meet their expectations when deciding to adopt a new technology system. This report concluded that performance expectancy was the most critical factor, an implication being that the application developers should take measures to improve the efficiency of transactions in the mobile payment system. Actions could be to ensure the transactions through M-payment systems are shortened and limit transaction failures.

The second important factor was effort expectancy. Consumers wanted the mobile payment system to be user-friendly and easy to use. When they have a clear and understandable interaction with the design and find it easy to use, they are more likely to use the M-payment system.

The third significant factor was social in-

fluence. The more social opinions and pressure from close companions, the greater the behavioral intention in mobile payment adoption. Typically, social relationships affect the user's adoption of the mobile payment systems. These behaviour influences come from the people they trust and respect. Particularly after three years of the pandemic, the adoption of mobile payment has profoundly affected social cognition, and became a habit.

The fourth influential factor was risk. Users were worried about the risks of using mobile payments, especially those over 65 years old. Implications include application developers and decision-makers needing to reduce user risks by improving the security of users' personal information and transaction information to avoid any information leaking.

Although perceived trust and self-efficacy have insignificant influence on Macau consumers' behavioral intention of M-payment system adoption, other studies have shown these factors to influence. Application designers should keep building trust and helping users accomplish a task in the shortest time, while designing easy-to-use mobile payment applications.

Mobile payment has emerged as one of the most popular payment methods after the pandemic. This study showed lessons to learn for suppliers, including focusing on improving performance expectancy, effort expectancy, social influence, and perceived risk of the M-payment system. Given the importance of tourism to Macao and tourism recovery in 2023, M-payment will also have implications for visitors who will also use this method.



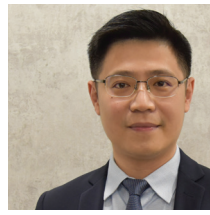
**探討Z世代於試用期的離職意向驅動因素：
以澳門酒店業員工為例**

Motivações da rotatividade laboral da Geração Z na hotelaria

*Exploring the drivers of turnover Intention of Generation Z during
the probationary period:
The case of hospitality employees in Macao*

冼詠妍 Winnie, Sin Weng In

學生，理學碩士
Aluna MSc
Student, MSc



馮學能 Lawrence Fong

指導教授
Orientador
Supervisor

新冠疫情對旅遊業和酒店業造成重大影響。然而，隨著疫苗接種率的提高以及政策的變化，旅遊業正在逐步復甦，對酒店服務的需求隨之增加。隨著年初對外國遊客重新開放通關，澳門亦走上復甦之路。

僱員在旅遊業復甦中發揮著重要作用。然而，員工的高流失率是酒店業面臨的主要問題之一，直接影響到酒店的營運。一些研究指出，大部分的員工流失發生在就業的早期階段，特別是在試用期。隨著Z世代逐漸進入職場，他們將成為酒店業的主要勞動力。因此，下一代酒店從業員對在試用期內離職的想法，是酒店業管理層和領導者的一個重要考慮。

本研究旨在探討新聘Z世代離職意向和行為的影響因素，包括從員工的角度分析有效的挽留策略，以提高酒店管理者對Z世代的理解—並借此最

大限度地減少他們的離職。在這項研究中，共有12名符合研究標準的受訪者被邀請參加訪談。根據訪談，出現了11個動機來解釋Z世代新員工的離職意向，如工作時間、無法與同事相處、期望值的差距、低工資、工作性質、公司文化、工作壓力、健康狀況、培訓、管理混亂和職業前景的不確定性。本研究發現，這些因素會誘發離職意向。此外，本研究亦提出挽留員工的策略，包括更好的報酬、更好的工作時間和履行職位的承諾。

這項研究為儘量減少或防止新員工辭職的可能措施提供分析，並建議從以下兩個階段做起。首先，在招聘和就業前階段，潛在僱主應明確解釋工作時間、工作量、工作內容等因素，讓應聘者樹立期望，了解工作性質和細節。在試用期內，建議管理者加強與員工的溝通，更好地了解試用期內員

工的想法和顧慮。同時，建議管理者對新員工進行指導，讓新員工接受適當的培訓，並根據就業階段分配任務，通過這種方式讓新員工在與新同事的交流中適應新公司和環境。

從澳門留住Z世代新員工的案例來看，澳門的酒店經理面對員工要求離職時，可以參考本研究提出和探討的挽留策略。例如，在Z世代員工因工作時間相關原因而辭職的情況下，經理可以考慮提前提供輪班表，以便員工能夠相應地計劃自己的時間。如果他們是由於期望值的差距而辭職，經理可以考慮減少員工目前的工作量，讓他們有時間適應新的環境。

考慮到人員流失將對酒店業產生負面的內部和外部影響，這項研究可以在人力資源策略，特別是減少Z世代在試用期內離職方面，提供有用的意見和方向。

O caminho da recuperação em Macau começou com a reabertura das fronteiras a turistas estrangeiros no início do ano. A Covid-19 teve um impacto significativo na indústria do turismo e hotelaria, no entanto, com maior vacinação e alteração das políticas de prevenção, os setores do turismo e da hotelaria estão a recuperar gradualmente.

Os funcionários e empregados de hotelaria desempenham um papel significativo na recuperação do turismo, no entanto, a retenção de funcionários e a alta rotatividade em posições desta categoria são um dos principais problemas enfrentados pela indústria hoteleira, e que afeta diretamente as suas operações.

Estudos apontam que a maior parte da rotatividade de funcionários ocorre nos estágios iniciais do vínculo laboral, principalmente durante o período experimental. À medida que a Geração Z entra no mercado de trabalho, vão acabar por se tornar eventualmente a principal força de trabalho da indústria hoteleira.

O termo Geração Z é a definição sociológica para pessoas nascidas entre 1995 a 2010. Entender as perspetivas dos trabalhadores de hospitalidade desta geração em relação à rotatividade durante o estágio de emprego é uma consideração crucial para a gerência.

Este estudo teve como propósito explorar os fatores que influenciam a rotatividade de funcionários da Geração Z recém-contratados, e explorar estratégias eficazes

de retenção laboral do ponto de vista do funcionário, a fim de melhorar a compreensão dos gerentes de hotel sobre esta geração e minimizar a sua rotatividade.

O estudo recolheu um total de 12 indivíduos que cumpriram os critérios necessários para participar no estudo e foram convidados a ser entrevistados. Com base nas entrevistas, surgiram 11 razões que explicam a rotatividade de funcionários da Geração Z, tais como o horário de trabalho, incapacidade de se relacionar com os colegas, diferença de expectativas, baixos salários, natureza do trabalho, cultura da empresa, stress no trabalho, condições de saúde, formação laboral, confusão na gestão e incerteza nas perspetivas de carreira.

Descobriu-se que estes fatores incentivam rotatividade, e foram identificadas estratégias que ajudam à retenção de trabalhadores, incluindo melhor remuneração, melhor horário de trabalho e cumprimento dos compromissos inerentes ao cargo.

Este estudo forneceu também informações importantes sobre possíveis medidas para minimizar ou impedir que novos funcionários mudem de emprego durante o período experimental.

Em primeiro lugar, durante as fases de recrutamento e pré-contratação, o potencial empregador deve explicar claramente fatores como o horário de trabalho, a carga horária e as responsabilidades da posição, para que os candidatos possam

definir expectativas e estar cientes da natureza e detalhes do trabalho.

Durante o período probatório, sugere-se que os responsáveis reforcem a comunicação com os empregados para melhor entender as suas opiniões e preocupações. Ao mesmo tempo, recomenda-se que os responsáveis providenciem orientação aos novos funcionários, permitindo que estes recebam formação e tarefas adequadas ao seu nível. Desta maneira os novos funcionários conseguirão adaptar-se melhor à nova empresa, ao novo ambiente de trabalho e aos seus novos colegas.

Olhando para o caso de Macau em particular, no que toca à retenção de novos funcionários da Geração Z, os gerentes de hotéis podem recorrer às estratégias de retenção exploradas neste estudo, principalmente quando confrontados com uma situação em que um funcionário pediu para sair.

Por exemplo, no caso de funcionários da Geração Z se demitirem devido a motivos relacionados ao horário de trabalho, o gerente pode considerar fornecer a lista de turnos com bastante antecedência para que estes possam organizar a sua rotina diária com maior antecedência. Se os funcionários decidirem demitir-se devido a expectativas não cumpridas, o gerente pode, por exemplo, considerar reduzir a carga de trabalho atual do funcionário de maneira a dar-lhe tempo para se ajustar ao novo ambiente de trabalho.

COVID-19 had a significant impact on the tourism and hospitality industry. However, with the vaccination uptake and changes in policies and mandates, tourism is gradually returning. With this, the demand for hospitality services is also recovering. The road to recovery has also started for Macao with the reopening of borders to foreign tourists at the beginning of the year.

Employees play a significant role in tourism recovery. However, employee retention and high employee turnover is one of the major issues facing the hospitality industry which directly impacts hotel operations. Some studies point out that the majority of employee turnover occurs during the early stages of employment, especially during the probationary period. As Generation Z gradually enters the workplace, they will become the main workforce for the hotel industry. Understanding the next generation of hospitality workers' perspectives towards turnover during employment probation is therefore a crucial consideration for hospitality management and leaders.

This study aims to explore the factors that influence newly hired Gen Z turnover intention and behavior, including the goal to understand effective retention strategies from the employee's perspective in order to

improve the hotel managers' understanding of Gen Z - and by which minimize their turnover. In this study, a total of 12 respondents who met the study criteria were invited to participate in the interviews. Based on the interviews, 11 motivators emerged to explain Gen Z's new employee turnover intention, such as working hours, inability to get along with colleagues, the gap in expectation, low wages, job nature, company culture, working stress, health condition, training, management confusion, and the uncertainty of career prospects. These factors were found to induce turnover intention. In addition, retention strategies were identified including better compensation, better working hours, and meeting the commitments of the position. This study importantly provides insights into possible measures to minimize or prevent new employees' intention to quit the job. It is suggested to begin with the following two stages. Firstly, during the recruitment and pre-employment stages, the potential employer should clearly explain factors such as the working hours, the workload, and the job content, so that candidates can set expectations and are aware of the job nature and detail. During the probationary period, it is suggested that managers strengthen their communication with employees to better under-

stand the thoughts and concerns of those on probation. At the same time, it is recommended that managers mentor the new hires, allowing the new staff to receive appropriate training and assigning tasks according to the employment stage, through which the new employees can adapt to the new company and environment as they interact with new colleagues.

Looking at Macao's case in particular on retaining Gen Z new employees, hotel managers in Macao can refer to the retention strategies highlighted and explored in this study, when faced with a situation where an employee has requested to leave. For example, in the case of Gen Z employees resigning due to work hours-related reasons, the manager can consider providing the shift roster well in advance so that the employees can plan their time accordingly. If they are resigning due to a gap in expectations, the manager can for example consider reducing the employee's present workload to give them time to adjust to the new surroundings.

Considering that turnover will have a negative internal and external impact on the hospitality sector, this study can provide useful input and direction to HR strategy that is aimed at reducing turnover during the probationary period, especially for Gen Z.