



超瓊獻力濠江 助澳門融大局

鍾愛藝術文化 為多元發展注新活力

澳門即將迎來回歸20周年，信德集團行政主席兼董事總經理、美高梅中國控股聯席董事長何超瓊日前在接受香港文匯報訪問時說，澳門美高梅開幕盛典那一天是她最為幸福的時刻，無關乎十幾倍的投資回報，而在於她用自己的能力和資源為澳門多元發展注入了新的活力。如今，澳門被定位為粵港澳大灣區的四大中心城市，她將盡自己所能，為澳門融入國家發展大局作出貢獻。

■香港文匯報記者 程相逢、馬琳 澳門報道



■1999年，何超瓊陪伴父親何鴻燊出席「噴射飛航」新船下水禮。
資料圖片



■2007年，澳門美高梅金殿開幕盛典。
資料圖片



■何超瓊。
資料圖片

1999年，對於何超瓊來說是一個難忘的年份。這一年，她開始擔任信德集團的董事總經理；這一年，她也親身經歷了澳門回歸祖國的歷史瞬間，開始思索如何讓自己的事業開啟嶄新一頁。

在她的印象中，澳門是相對閉塞的一個小城，連接外部的交通不是很發達。「當年，如果沒有我們的運輸公司提供輪渡和直升機，港澳之間都沒有什麼往來網絡。」加上經濟結構單一，博彩客源主要以香港和小部分東南亞國家為主，沒有什麼能夠吸引更多海外遊客的元素。相比香港，澳門在回歸前的國際影響力要小很多。

見證政權交接 展現發展願景

不過，這一切在1999年開始發生變化。「我當時就在努力思索，如何為公司業務尋找新的發展契機，因為有了國家作為強大後盾，種種想法一下子都湧入我的腦子裡，雖然還不知道未來的具體方向在哪裡，但就是覺得我發揮能量的時候來了。」澳門回歸那一刻，身處政權交接儀式現場的何超瓊感

受到了幸福與激動，也感受到了來自未來的召喚。

2003年，澳門特區政府進一步開放博彩業，批准現有三張博彩執照一分为二。在父親何鴻燊的支持與鼓勵下，何超瓊開始接觸美高梅集團，並於2005年與後者合資成立了美高梅金殿超濠股份公司。2011年，美高梅金殿以美高梅中國控股有限公司名義在香港上市，創下580億港元總市值，加上所持有的信德集團與澳博股份，何超瓊以283億港元身價，成為當年香港女首富。

引美高梅注資 自主操盤經營

「大家常說澳門要向多元化發展，但是具體要如何做？當時最快的辦法就是跟海外合作，引入不同元素和經驗。我感到非常高興與驕傲的是，我與美高梅的合作，不是簡單的投資項目，而是海外資金注入，由我進行操盤經營。這是在其他地方沒有過的。」何超瓊說。

2017年6月，年屆95歲的賭王何鴻燊正式退休，將家族企業中最重要的信德集團交予何超瓊手中。在澳門叱咤了半個世紀的何家迎來了新一代掌

舵者。

與其父何鴻燊打造的葡京、新葡京不同，美高梅中國融入了更多非博彩元素，尤其是何超瓊鍾愛的藝術文化。在過去10年間，她不懈推動與羅浮宮、法國文化部、意大利文化部等的合作，希望透過各種商業活動把藝術的氣息帶進澳門。在她的構想中，美高梅中國將成為集演出、藝術展覽、休閒娛樂為一體的大型綜合項目。

抓住發展機遇 拓產業多元化

何超瓊認為，只有博彩業的澳門不會有明天。「博彩事業太單一了，一個城市如果只靠單一產業支撐，是很危險的。澳門要發展，定位一定要準，要抓住國家給予的機遇和政策。」

她說，回顧祖國20周年，澳門已經進入成年階段。從國家知名品牌酒店的入駐，世界文化遺產名錄的批覆、從業人員的服務水準等方面，澳門打造世界旅遊休閒中心的努力已經初有成績，未來的目標是要讓澳門成為人們心目中旅遊度假的首選地。

何超鳳：澳門具「地利」與「文化」優勢

香港文匯報訊（記者 程相逢、馬琳 澳門報道）在澳博集團董事何超鳳眼中，澳門是她的第二個「家」。她日前接受香港文匯報訪問時說，澳博承傳50多年歷史，對澳門擁有最豐富的知識和經驗，如今借助澳門中西方文化交融文化特色助力澳門多元化發展。澳博的發展有賴於祖國對澳門的大力支持，中央賦予澳門「世界旅遊休閒中心」及「中國與葡語國家商貿合作服務平台」的重要定位，「一平台、一中心」的定位以及粵港澳大灣區的建設始終為澳博未來的發展指明方向。

談起20年來澳門的發展，何超鳳感受最深的是國家對澳門的關愛和支持，「如果我要用一個字去形容澳門回歸20年，我會用個『家』字。澳門就是我家另一個家。」

回歸令中國人吐氣揚眉

回憶起澳門回歸那天，何超鳳難掩激動，「我記得那天晚上我在家裡看電視直播，看見國旗和特區區旗升起，我覺得很驕傲。」何超鳳說，澳門回歸祖國使得中國人吐氣揚眉，站在世界舞台上。當時的她就相信，在祖國強大的支撐下，澳門會更好。事實也證明澳門在「一國兩制」下，無論在經濟或



■何超鳳 香港文匯報記者吳偉楠 攝

民生發展，都越來越好，國際地位也相對提高。2018年何超鳳從父親何鴻燊手中接過澳博。澳博是植根澳門的本地企業，一直十分重視人才培育，強調年輕人必須認識中國歷史文化，了解國家發展，從而衍生民族意識、歸屬感同責任感，積極投入祖國同澳門各項建設。

「澳門土地資源不足，長遠而言，無法永遠在數量上發展，因此，必須及時從其他方面思考發展空間。澳門本身也有自己的優勢，包括地利和文化優

勢。」何超鳳說，澳門背靠祖國，有一個非常強大的後盾，同時處在亞洲比較中心的區域，可以吸引更多的亞洲遊客，這是澳門的「地利」優勢。

在中葡交流起特殊作用

回歸20年來，何超鳳認為一直沒有變化的是中葡關係，為澳門提供了「文化」優勢。澳門在中國與葡語國家的交流合作中，具有特殊的平台作用，使得經過100多年東西方文化碰撞的澳門成為一個風貌獨特的城市，留下了大量的歷史文化遺蹟。

「澳門擁有400多年中西文化交流的歷史基礎，其他城市無法取代。」何超鳳認為，澳門中西文化的特色應該在澳門旅遊中發揮應有的作用。結合「一平台、一中心」的澳門發展定位，何超鳳帶領澳博以澳門中西文化交融為設計主題，正在興建大型綜合度假村「上葡京」。

何超鳳對「上葡京」未來的發展很有信心，指「上葡京」將突顯澳門作為中葡平台的優勢，承擔起澳博弘揚中華文化、促進多元文化交流的歷史使命。

她還提到，澳門可發展區域旅遊，與大灣區其他城市一起進行聯合宣傳，將每個城市「和而不同」的旅遊特色介紹給旅客，打造粵港澳大灣區旅遊品牌。

陳志玲：為灣區打造旅遊新名片

香港文匯報訊（記者 程相逢、馬琳 澳門報道）永利澳門副主席兼執行董事陳志玲一直從全球視角來看待澳門，她日前在接受香港文匯報訪問時表示：「澳門不僅是一座城市，而是東方新興市場的一個支點，更是改變全球旅遊休閒業生態的施力點。」基於此，她始終以澳門與國家的整體發展策略來給企業定位，着眼全球，書寫着世界旅遊休閒業發展的傳奇。

澳門回歸後的第三年開放博彩業經營權，進入新時代，陳志玲將自己參與拉斯維加斯繁榮再造的經驗帶到澳門，打造出澳門第一座拉斯維加斯綜合度假村酒店，堪稱全球豪華酒店的最佳典範。將近20年後，在澳門迎來粵港澳大灣區的絕佳建設機遇下，陳志玲又將投身「服務創新」，助力粵港澳大灣區成為「一帶一路」上的明珠。

「澳門的發展方向與永利集團致力於以旅遊休閒綜合酒店推動社區和城市走向進步的願景完全一致，能有機會推動澳門成為世界

頂級旅遊休閒中心與度假勝地，讓自己的夢想祖國的土地上開花結果，並不是每個人都能有如此機遇。」回想起當初決定從拉斯維加斯轉戰澳門發展，陳志玲至今覺得是一件幸運與幸福的事情。

讓澳門成為幸福快樂聚集地

2006年9月，永利澳門酒店正式開幕。從開業以來，始終以澳門的發展策略來定位，陳志玲以及她所在的團隊在娛樂、藝術、時尚、餐飲等各方面細化每一項具體工作，讓澳門當地居民體驗到新的生活，從市容市貌到工作生活方式，都發生了巨大的改變，「讓澳門不僅成為財富的聚集地，更成為人們幸福快樂的聚集地。」

陳志玲稱自己「注重目標、不達目的決不放棄」，她一直想讓永利澳門成為一家真正由中國人所擁有的企業，為了達成此目標與團隊一起付出了巨大心血和辛勞。2009年，她所創建並營運的永利澳門有限公司終



■陳志玲出席永利本地中小企採購合作洽談會。
永利澳門供圖

於成功在香港聯合交易所主板上市，幫助永利度假村集團的發展版圖由西方拓展到東方，讓永利澳門成為了香港上市的卓越企業。

戰略機遇為澳注新動力

對於澳門博彩業的發展前景，陳志玲是個

樂觀派。她認為，中國依然是全球經濟發展最具潛力的地區，而粵港澳大灣區、「一帶一路」等戰略機遇更是為澳門經濟增長提供了動力。

據介紹，永利集團已經做出計劃，未來繼續在澳門投資興建地標性綜合度假設施「水晶蓮宮」，計劃打造一座身臨其境的娛樂表



■何猷龍 香港文匯報記者吳偉楠 攝

香港文匯報訊（記者 程相逢、馬琳 澳門報道）回歸20年來，澳門發生了翻天覆地的變化。在新濠集團主席兼行政總裁何猷龍看來，當年「鮮為人知」的小城，如今已經搖身變為「國際知名」的全球旅遊中心，在世界任何一個地方都不會有像澳門這20年來的快速發展，因為澳門的背後有着祖國的強大支撐，是具有中國特色的「一國兩制」。

1999年，剛從多倫多大學畢業的何猷龍在電視上見證了澳門的回歸。他把澳門回歸稱為給澳門帶來了「希望」。「澳門回歸之前那兩年很難找到工作，社會治安又不好。澳門的回歸使得市民們對未來的信心很高，看到了未來新的希望。」

3年工夫扭虧為盈

2001年，何猷龍從父親何鴻燊手中接下來考驗他的「爛攤子」：賭王將已經連續虧損7年的新濠國際交給兒子何猷龍管理。何猷龍大刀闊斧改變經營範圍和理念，開始證明自己的能力，他一年內就改變了幾乎是「空殼」的新濠。他帶領公司逐步向休閒、觀光、飲食等綜合產業發展，僅用3年時間，即令新濠國際扭虧為盈，並且保持每年39%的盈利增長。

以「多元化」來挽救新濠國際是何猷龍反敗為勝的策略。何猷龍對未來一直都有一個清晰明確方向，即是加大非博彩業務，推動綜合性旅遊度假休閒娛樂。他認為這是澳門的需要，也是更長久健康的生意，「從長遠看，多元化、獨特的娛樂體驗，才是制勝之道。」

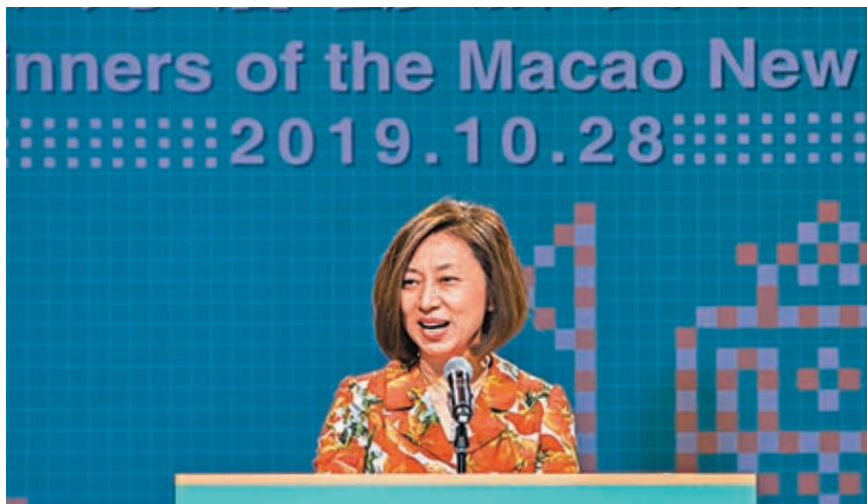
2006年新濠集團投資200億人民幣，興建亞洲最大的休閒綜合體新濠天地。從水舞間到新濠影匯，以及下一年計劃建設的亞洲最大的水上樂園，新濠更重視酒店及娛樂和飲食方面的建設來配合澳門的多元化發展。「完全支持中央和澳門政府的想法，長遠來講建設具澳門特色的旅遊都市。」

何猷龍立足澳門，放眼全球，致力於公司從澳門走向全球市場。2015年新濠天地（馬尼拉）揭幕，2017年賽普勒斯新濠發出獨家娛樂場度假村牌照。很多博彩企業都是從美國來到澳門做得都很成功，很少有澳門本土的公司可以「走出去」，談到這點，何猷龍很有成就感。

「一國兩制」支持很重要

他說，無論是逆市開業還是全球性發展，他對新濠集團的信心都是源於祖國「一國兩制」指導方針的成功實踐。「如果沒有回歸，就沒有澳門如今這麼大的改變，『一國兩制』對澳門來講是很重要的支持。」

而澳門的「國際知名」又給予了新濠集團成長為全球性企業的機遇，「我們要抓住這個向國外發展的機會，與世界更多人講我們是從澳門發展出來的公司。同時展示給全世界，澳門是一個很成功的『一國兩制』的榜樣。」



■陳志玲在澳門新八景系列活動頒獎典禮上致辭。
永利澳門供圖