

澳門博彩業的『優劣機脅』分析

顧良智¹ 顧向恩²

摘要：這篇文章目的是介紹策略的重要性並且討論策略為什麼能在一個行業存在的原因。SWOT 矩陣分析是一件被普通採用的策略釐定工具。文章會探討 SWOT 分析法的起源，介紹如何使用名義群體法找出影響澳門博彩業的外部 and 內部因素，並且用機會矩陣和威脅矩陣來確定真正影響澳門博彩業的外部因素。同時透過一個專家小組的討論，把澳門博彩業的內部因素歸類成目前的優勢和劣勢。以下是由 SWOT 分析釐定的五個策略：

- 把娛樂場的設施及設備升級；
- 提供澳門機場免費飛機登陸及起飛服務；
- 整合不同博彩公司所擁有的設備；
- 成立一個博彩業商會來促進澳門博彩業的健康發展；
- 建立澳門博彩業的關鍵指數

關鍵字：SWOT 分析，澳門，博彩業，名義群體法 (Nominal Group Technique, NGT)

介紹

這次由澳門博彩研究學會(Macau Gaming Research Association是一所為了促進澳門博彩業健康發展而成立的非牟利性組織;<http://mgra.org.mo>)發起的策略發展工作坊是在2006年1月進行，工作坊有以下目的：

1. 檢討澳門博彩業當前形勢；
2. 探討影響博彩業未來發展因素；並且
3. 確定澳門博彩業內各企業集體或個別地所需採取的行動。

策略工作坊組員包括八名來自澳門博彩業和各澳門高等院校的人士。其中五位擁有博士學位。

策略的製訂和實施是任何組織高層管理者須負的重要責任。策略發展是有關分析目前情況及理想狀況後，然後決定採取最有效的手段（如何）達到組織的重要目標（什麼）。策略釐定通常是一個錯綜複雜的過程，需要採用有系統的方法診斷外部因素，並且令這些外部因素與組織的內部能力搭配(Wehrich, 1982、1999)。企業的成敗往往與策略發展、執行和監控有密切關係。策略發展有很多不同的方法，例如：市場策略利潤影響 Profit Impact of Marketing Strategy, 波士頓矩陣 BCG Matrix, 麥健時的 GE 矩陣 McKinsey's GE Matrix, 波特五力模型 Porter five forces, 麥健時的 7S McKinsey's 7S, 優劣機脅矩陣 SWOT matrix, 品質功能展開 Quality Function Deployment, 平衡計分卡 Balanced Scorecard, ADL 生命週期矩陣 ADL life-cycle Matrix (Feurer et al., 1997; Kaplan & Norton, 1996、2001、2004; Wehrich, 1982; Ip & Koo, 2004; Crowe et al., 1996; 顧良智等人, 2003; 卡普蘭等人, 1998; 林俊傑, 2004)。Feurer et al. (1997) 把策略定義為企業確定基本目的後，為達至該等目的來分配資源及所採取的相關行動。簡單來說策略是為了達到企業重要和長期目的的手段。一個有意義的目的應該是：清晰明確 Specific、可被量度 Measurable、能夠做到 Achievable、具挑戰性 Result-oriented、和限時完成 Time-bound 的 (即：SMART 的英文縮寫)。

¹ 顧良智，博士，澳門博彩研究學會副理事長

L. C. Koo, PhD, Assistant Director, Macau Gaming Research Association, Macao SAR

² 顧向恩，博士，澳門博彩研究學會理事

Hannah Koo, PhD, Macau Gaming Research Association, Macao SAR

在正常的情形下，策略的釐定只適用於個別組織，而非為行業內的一群組織而定。原因顯而簡單。首先為某一行業內不同企業釐定一個有共識的整體目的是很難，因為各企業會有自己不同的策略目的。第二，在缺乏一個協調方案的情況下，令不同企業同意並且執行有關‘行業策略’也是非常困難。但是在寡頭壟斷情況下，那些娛樂場營運者（到目前為止，澳門政府一共發了三張賭博商牌照(concessionaries)，後又從這三張牌照加發三張子牌照(sub-concessionaries)，也就是說澳門有六家公司可以經營娛樂場，可以及應該為澳門龍頭行業未來的健康發展作出適當的協調。實施一個博彩業協調計劃的想法曾在澳門立法會提出及討論過。要成功落實‘行業策略’一定要行業內各界都覺得該等策略實施會為他們帶來好處，也就是雙贏結果，澳門博彩行業包括有：博彩營運商、中介人、賭團、貴賓廳及澳門特別行政區政府。釐定澳門博彩業策略的大前提是成立一個有效及有代表性的商會，建議中的協調機制當然須要所有娛樂場營運者的承諾及參與，同時更需要澳門政府的支持和指導。

這次策略工作坊的參加者同意一個良好的策略釐定方法應該：容易用，相關性，有效益，有效率，有系統，民主性，參與度，靈活性，理解易，綜合性，和簡明性。同時也同意博彩業的成功準則是：行業健康發展；最有效的資源運用；以及使所有博彩業成員達至雙贏狀況。

優勢、劣勢、機會、威脅 (SWOT)

SWOT 是優勢、劣勢、機會、威脅(優劣機脅)的英文縮寫，它的起源是 SOFT (即 Satisfactory 滿意(目前狀況良好), Opportunity 機會(未來狀況良好), Fault 錯誤(目前狀況差劣), and Threat 威脅(未來狀況差劣))。SOFT 分析模型的建立基於史丹福研究院 Stanford Research Institute 在六、七十年代所做的企業策劃研究工作，這方法在 1964 年蘇黎世的一個研討會中被發表，而 Urick 及 Orr 把“F”轉變成“W”，並稱這方法為 SWOT (Humphrey, 2005)。Wehrich (1982) 把 SWOT (或 TOWS) 改良為矩陣型式，用企業的內部因素（即優勢與劣勢）和它的外部因素（即機會與威脅）互相匹配，從而系統地產生企業應該採用的長期策略（Strategy）或中、短期的戰術（Tactic）或只須執行一次的行動計劃（Action plan）。

所謂內部因素是指組織可以控制或者操縱的那些因素。一般可以透過頭腦風暴法 Brainstorming 或名義群體法 Nominal Group Technique (NGT) (有關如何進行 NGT 的資料可參閱：<http://instruction.bus.wisc.edu/obdemo/readings/ngt.html>) 把企業的內部因素找出來，或者從一些企業健康狀況檢查表參考後改良來制定，較常用的企業表現檢查表有柯特勒的企業優勢/劣勢分析 (Kotler, 2000, 78 頁；顧良智等人, 2005)、美國國家波多里奇品質獎 Malcolm Baldrige National Quality Award (<http://www.quality.nist.gov/Criteria.htm>) 及歐洲品質獎 European Foundation for Quality Management Award (<http://www.efqm.org/>) 等等。由於澳門博彩業有其獨特之處，以上所提及的檢查表未必合適，因此工作坊參加者最後決定採用 NGT 方法來鑑定澳門博彩業的內部優勢和劣勢。

NGT 可以被看作是頭腦風暴法的一個改良形式。NGT 有把擁有各種各樣才能、知識和技能的一群人的判斷集中起來的優勢。這種產生不同想法的技巧有下列好處：

1. 讓各參加者能準備得更好；
2. 參加者有更公平的參與。
3. 可以平衡某些人的影響。
4. 與傳統的小組比較，能生產更有創意的想法。
5. 使參加者達成更滿意和更有共識協議。
6. 降低要求達至一致結果的影響。
7. 導致更大成就的感覺。

NGT 會議的促導員應該要向各參加者解釋 NGT 這種方法，並且對那些參加者介紹有關要探討的問題。進行一個 NGT 會議的程序如下：

1. 產生想法：給足夠的時間讓每一位參加者在不受干擾的情況下獨自思考，產生對問題有關的想法並且把它們寫下來。
2. 記錄想法：然後每位參加者輪流把自己的想法簡潔地說出來，由促導員紀錄，這個做法一直循環地進行，直至所有參加者把自己的想法都說出來。在這個想法搜集階段中，各參加者對其他人的想法不應打斷或加以批評。
3. 討論想法：當搜集想法過程完成後，便要澄清和評估每一個記錄下來的想法，在討論過程中避免 NGT 組員間的非理性爭吵和利用地位影響他人。
4. 想法投票：每位參加者把不同想法優先次序加以評分，並按評分作出決定。不過，相關決定在未經深入討論，不應該太早作出。

接著用利克特(Likert)量尺把這些行業內部因素的感知重要程度（1 代表最不重要，...，10 代表最重要）和感知表現程度（1 代表表現最差，...，10 代表表現最好）由 NGT 小組集體評分。如果某一個內部因素評分存有很大的差異，有關的參加者應該說明他們評分的原因，以便達到妥協或澄清可能對該內部因素的曲解。這些坦率對話會幫助降低誤會並且加強日後在策略實施時的相互支援。

這些感知重要程度和感知表現程度可提供一個有用的副產品，也就‘感知表現差距’（Perceived Performance Gap），感知表現差距的操作性定義（operational definition）是：感知重要程度和感知表現程度的差。感知表現差距越大（即：被認為是重要但表現差劣的內部因素）代表越有逼切性去改善有關項目。感知表現差距也就是量化的感知須改善項目。

下一步是刪掉被認為相對不那麼重要的那些內部因素。而剩下的內部因素便是關鍵內部因素。顯而易見那些被主觀評價為表現良好的內部因素是感知優勢，而相對被評價為表現欠佳的內部因素便是感知劣勢。這些主觀釐定的感知優勢及劣勢可以被用在 SWOT 分析中。

同樣地，透過名義群體法，可以找出對澳門博彩業在社會（Social），技術（Technological），經濟（Economical）和政治（Political）有關的外部因素（即：英文縮寫 STEP 或 PEST 的外部因素類別）。對博彩業有利的外部因素可稱為機會，不利的那些是威脅。為了給予這些主觀釐定機會和威脅排序，可以使用修改自 Kotler（2000）的機會矩陣（Opportunity Matrix：考慮每個因素的成功可能性與吸引程度）和威脅矩陣（Threat Matrix：考慮每個因素的發生機會率與嚴重程度）。有關的成功可能性、吸引程度、發生機會率與嚴重程度可以由 NGT 組員主觀及集體地按利克特(Likert)量尺（0 至 10 分）評分，同樣地，其中評分有較大的差異時，有關組員須說明他們支持的理由，並適當地調節相關評分。經過這樣的修正後，各個內、外部因素的算術平均數值便是該項目的最後評分。

SWOT 分析把外部因素與內部的因素搭配起來。把有利的因素（S 優勢和 O 機會）的正面影響最大化，而把不利因素（W 弱點和 T 威脅）的消極作用減到最小。這樣的匹配會產生在表 6 顯示的四個象限組合：強化-強化 SO、弱化-強化 WO、強化-弱化 ST 和弱化-弱化 WT。為了方便表達，優、劣、機、脅，可用英文字母編號代表，如 S1, S2, S3,... 代表不同的內部優勢，O1, O2, O3,... 代表不同的外部機會，等等。在強化-強化 SO 象限中，S1O2 代表匹配優勢 1 及機會 2 後的結果（即在目前情況下，有關組織所應採用的行動）。這樣的匹配組合會為其它所有的內部及外部因素進行，類似的可能結果可以整合一起，如在強化-強化 SO 象限中的 S1O1O2O3，它代表 S1O1、S1O2、S1O3 有相同的結果。在 SWOT 分析中，只把內部因素和外在外因素匹配的原因是簡單的。首先，外部因素之間的匹配是毫無意義，因為所有外部因素都不能被有關組織控制或改變。另外，在缺乏

明確外部因素的刺激而把內部因素（即優勢與劣勢）互相匹配是沒有改善方向，變成沒有意義的行動。

剩下要關注的問題或許包括：

- 我們是否應該首先釐定策略目的，然後在須要達到這些預設目的的限制條件下，考慮有關的優勢、劣勢、機會、威脅，再進行有關的 SWOT 分析？或者
- 我們首先在不預設任何策略目的情況下作 SWOT 分析，匹配內部和外部因素，找出組織應進行的策略，然後才確定相關的 SMART 目的？

一個實際和理性的做法應該是階層式（hierarchical）的。對企業最高階層的策略來說，應該沒有預設目的，否則可能限制了企業為回應外部環境變化而必須要作出的企業轉型。一旦企業最高階層的策略用 SWOT 分析法釐定以後，企業內較低階層要做的 SWOT 分析，要受高階層策略目的所主導。這樣才可以把企業內不同單位所作的努力朝同一目的的發展，藉以產生協同效應（synergy effect）。這次有關澳門博彩業的 SWOT 分析是沒有任何預設目的和限制。

澳門博彩業策略發展工作坊的步驟

開始時，工作坊的促導員向參加者解釋策略性工場坊的目的，並交代為什麼可以為澳門博彩業釐定策略及如何進行，同時亦介紹 SWOT 及名義群體法的做法。參加者討論並同意有那些組織構成澳門博彩業。

第1步：使用名義群體法(NGT)來掃描外部環境

NGT 基本上是頭腦風暴法的改進版本。所有參加者有十分鐘時間個別考慮有那些外部因素會影響澳門博彩業。他們可以寫下他們的想法/建議。然後依次分別把自己的想法說出來，當一個人把自己的想法全部說完後，當輪到他發言時可以傳給下一位，在往後的循環發言（Round Robin）過程中，如果有新的念頭亦可發表，這樣的循環發言一直進行至所有參加者都把他們自己的想法全數說出來才停止。像頭腦風暴法一樣，在搜集想法過程中，不應有質問或者批評。NGT 比頭腦風暴法會較為好一點。首先，全部參加者在開始時，被允許有段短時間來組織他們對有關問題的看法。第二，每人都有公平機會發表他的想法，避免被一些直言不諱和有影響力的成員支配整個會議。接著，參加者把各種各樣的想想法加以討論、檢討並且分類。在確定外部因素時，參加者會透過用社會、技術、經濟、政治等四個考慮範疇(即 STEP 英文縮寫)來掃描影響博彩業的外部環境。

第2步：外部因素的主觀優先排序和機會/威脅的歸類

外部因素是指那些任何個別組織能力控制以外的因素，然而有關企業卻會受這些外部因素正面地或負面地所影響。對有關企業有利的外部因素是機會而不利的外部因素是威脅。那些影響企業機會不高或影響力度不大的因素應該被忽略掉。接著要用公開及有系統的方法來確定真正影響澳門博彩業的機會和威脅。透過 NGT 找出來的每一個外部因素的感知發生機率用 0 至 10 來表達(0 是極不可能發生，10 是極可能發生)。類似地，外部因素的感知影響程度用+10 至-10 由參加者個別來評分（+10 為最大有利的外部機會，...，+1 為最小有利的外部機會，-1 為最小不利的外部威脅，...，-10 為最大不利的外部威脅），當較大的差異在評分中出現時，參加者被鼓勵解釋他們評分背後的原因。這樣開放和民主的安排將幫助縮小溝通上的隔閡，彼此建立良好合作關係和促進相互理解。

各項外部因素的感知重要評分(perceived importance score)可由感知發生機率(perceived occurrence score)乘以感知影響程度(perceived impact score)得之。正數值的感知重要評分代表有利的外部因素(機會)，負數值的感知重要評分代表不利的外部因素(威脅)。

策略釐定小組要決定須否把低感知重要評分的外部因素刪除。經過討論後，所有感知重要評分絕對值（absolute value）低於 30 的項目，將會被放棄（即表 1 及表 2 有陰影的部份）。

表 1：影響澳門博彩業外部因素的機會矩陣

外部因素 (O = 機會)	所有參加者感知發生機率平均數	所有參加者感知影響程度平均數	所有參加者感知重要評分平均數
O- 中國經濟發展	8.43	7.86	67.4
O- 自由行政策	8.00	7.43	63.3
O- 港珠澳大橋	6.57	7.57	50.1
O- 顧客關係管理技術 CRM	6.29	6.29	41.4
O- 自動化技術	5.43	6.29	36.4
O- 人民幣升值	4.43	7.14	32.0
O- 輸入外勞政策	5.00	5.57	27.6
O- 基礎建設	5.00	6.71	26.7
O- 網絡技術	4.14	6.29	23.7
O- 土地供應	2.14	5.86	12.3
O- 娛樂場營運法律	0.29	6.29	3.0

表 2：影響澳門博彩業外部因素的威脅矩陣

外部因素 (T = 威脅)	所有參加者感知發生機率平均數	所有參加者感知影響程度平均數	所有參加者感知重要評分平均數
T- 中國對賭博的政策	-4.00	5.29	-0.6
T- 遊客平均停留晚數	-4.14	6.29	-29.7
T- 地區競爭	-5.86	6.43	-37.0
T- 勞動力供應	-4.71	7.86	-39.7
T- 人民幣流動的控制	-8.57	5.00	-42.3
T- 反洗黑錢法例	-6.57	6.14	-42.3

第 3 步：內部因素的主觀優先排序和優勢/劣勢的歸類

同樣地，參加者利用 NGT 獲得到一系列澳門博彩業內各成員（即：博彩營運商、中介人、賭團、貴賓廳及澳門特別行政區政府）集體合作能夠改變的內部因素。每項內部因素的感知重要性被工作坊參加者主觀而分別地按 1 至 10 的分數來評估(1=非常不重要，...，10=非常重要)。在評分差別情況出現時，有關的參加者被鼓勵解釋有關原因。實際上，這些坦率的討論可以令各參加者能加強相互理解。各內部因素的算術平均數被計算出來，並按其值的大小順序排列（見以下的表 3）。雖然內部因素中如有些項目的感知重要性算術平均值低於某個數值時，可被視為相對不重要的內部因素，並刪除於 SWOT 分析中的優勢或劣勢。但是在這次的工作坊中，各參加者均同意保留所有透過用 NGT 找出來的十四項內部因素。

表 3：內部因素感知重要性排序

澳門博彩業的關鍵內部因素	感知重要性得分 平均數
行業成長所需供應	8.6
吸引投資者的能力	8.3
升級設備	8.0
基建發展 - 會議展覽	7.7
服務標準	7.6
人力資源的應用	7.4
最佳營運規模	7.1
市場技術的應用	6.9
對澳門發展的貢獻	6.6
行業規範	6.1
協調機制 / 協作競爭	5.7
旅遊景點協同效應	5.7
澳門特色應用	5.3
顧客服務的行業調查	4.7

各參加者把這些內部因素的感知表現水平用 1 至 10 評分（1 為表現最差，...，10 為表現最好）。評分可以產生一個有用的副產品，這便是感知表現差距（即須要改善的地方），感知表現差距的操作性定義是每項內部因素感知重要性評分與感知表現水平評分的差。在澳門博彩業最大的感知表現差距（見表 4）是：

- 基建發展 - 會議展覽
- 市場技術的應用
- 服務標準
- 協調機制 / 協作競爭
- 最佳營運規模

表 4：各內部因素的感知重要性、感知表現及感知表現差距

澳門博彩業的關鍵內部因素	感知重要性評 分 平均數	感知表現水平 評 分平均數	感知表現差距 平均數
基建發展 - 會議展覽	7.7	3.1	4.6
市場技術的應用	6.9	2.3	4.6
服務標準	7.6	4.3	3.3
協調機制 / 協作競爭	5.7	2.7	3.0
最佳營運規模	7.1	4.4	2.7
行業成長所需供應	8.6	6.1	2.5
行業規範	6.1	3.6	2.5
升級設備	8.0	5.6	2.4
顧客服務的行業調查	4.7	3.0	1.7
人力資源的應用	7.4	5.9	1.5
旅遊景點協同效應	5.7	4.4	1.3
澳門特色應用	5.3	4.7	0.6
對澳門發展的貢獻	6.6	6.1	0.5
吸引投資者的能力	8.3	8.9	-0.6

因為在表 3 列舉的全部內部因素對澳門博彩業的成敗都是重要的，相對地被認為表現較好的因素是優勢，而相對被認為表現得較差的內部因素便是劣勢(見以下表 5)，在表中的 S1 代表優勢一、S2 代表優勢二、....，W1 代表劣勢一、W2 代表劣勢二、...等等。在一些討論之後，參加者同意把那些內部因素表現評分高於 4.5 當為優勢，表現評分少於 4.5 的內部因素被視為劣勢。這些有系統地釐定的內部優勢、劣勢與表 1、表 2 的外部機會、威脅可以被應用在『優劣機脅』SWOT 分析。

表 5：澳門博彩業的內部優勢和劣勢

澳門博彩業的關鍵內部因素	感知重要性評分 平均數	感知表現水平評分 平均數	感知表現差距 平均數
感知優勢			
S1-吸引投資者的能力	8.3	8.9	-0.6
S2-行業成長所需供應	8.6	6.1	2.5
S3- 對澳門發展的貢獻	6.6	6.1	0.5
S4-人力資源的應用	7.4	5.9	1.5
S5-升級設備	8.0	5.6	2.4
S6-澳門特色應用	5.3	4.7	0.6
感知劣勢			
W8-最佳營運規模	7.1	4.4	2.7
W7-旅遊景點協同效應	5.7	4.4	1.3
W6-服務標準	7.6	4.3	3.3
W5-行業規範	6.1	3.6	2.5
W4-基建發展 - 會議展覽	7.7	3.1	4.6
W3-顧客服務的行業調查	4.7	3.0	1.7
W2-協調機制 / 協作競爭	5.7	2.7	3.0
W1-市場技術的應用	6.9	2.3	4.6

第 4 步：釐定優劣機脅矩陣

把內部因素與外部因素一對一對匹配起來，盡量將正面影響（即：優勢或機會）強化，將負面影響（即：劣勢或威脅）弱化。對這些匹配組合的理性回應做法分別在矩陣中的四個象限列出來，即：強化強化、弱化強化、強化弱化、弱化弱化。由於我們現時處於變革年代，有關的優劣機脅分析應該起碼每年做一次，或者當有重大事件出現時，要再用優劣機脅分析來檢討有關策略是否仍然恰當。因此，優劣機脅矩陣應該是三維度的，時間就是第三維度。

表 6：澳門博彩業的優劣機會矩陣

SWOT	內部優勢： S1：高吸引投資者的能力 S2：行業成長所需供應充足 S3：對澳門發展的貢獻大 S4：人力資源的應用良好 S5：升級設備良好 S6：澳門特色應用佳	內部劣勢： W1：市場技術的應用不足 W2：欠缺協調機制 / 協作競爭 W3：欠顧客服務的行業調查 W4：欠基建發展 - 會議展覽 W5：欠行業規範 W6：欠行業服務標準 W7：旅遊景點協同效應不高 W8：沒有統籌行業營運規模
外部機會： O1：中國經濟發展 O2：自由行政策 O3：港珠澳大橋 O4：CRM 技術 O5：自動化技術 O6：人民幣升值	強化 – 強化 SO 優機 S1O1O2O3：股票上市集資安排 S2O1O2O3O6：擴展娛樂場營運規模 S3O1-O4：對澳門澳門前景有貢獻的稅制立法 S4O1-O4：人力資源的投資 S5O1-O4：把娛樂場的設施及設備升級 S6O1-O4：成立一個博彩業商會來促進澳門博彩業的健康發展	弱化 – 強化 WO 劣機 W1O4：分享客戶的數據庫 W1W3W4O4：建立澳門博彩業的關鍵指數 W1W2W3O1O2O5：整合不同博彩公司所擁有的設備 W7O1O5：合作開發新遊戲及自動化程序 W8O1O2：作博彩業適當發展規模的研究
外部威脅： T1：地區競爭 T2：勞動力供應 T3：人民幣流動的控制 T4：反洗黑錢法例	強化 – 弱化 ST 優脅 S1S2T1：低票價航機 / 娛樂場與航空公司合作 S1S2T1：提供澳門機場免費飛機登陸及起飛服務 S4S6T1：輸入外勞 S6T4：製定適當的反洗黑錢法律	弱化- 弱化WT 劣脅 W1T1：顧客關係管理 / 數據營銷 W2T2：培訓及招聘上的合作 W4T1：靈活地履行賭牌條件 W6T1：改善顧客服務

(以上被視為較重要的策略用粗體字體顯示)

第 5 步：策略優先次序及相關 SMART 目標

工作坊的參加者把從 SWOT 分析得來的策略的優先次序釐定下來，以下是被認為最重要的五個澳門博彩業的策略及其清晰明確、可被量度、可以做到、目具挑戰性及有時限的目標。

表 7：最重要的五個行業策略及 SMART 目標

由 SWOT 矩陣釐定的策略	SMART 目標
把娛樂場的設施及設備升級	娛樂場設備更新的季度報告
提供澳門機場免費飛機登陸及起飛服務	2006 底完成可行性研究報告
整合不同博彩公司所擁有的設備	2007 底完成可行性研究報告
成立博彩業商會來促進澳門博彩業的健康發展	2006 中達成諒解備忘錄
建立澳門博彩業的關鍵指數	2006 中完成

結論：

這次澳門博彩業策略發展的案例顯示了如何有系統地和有效地用優劣機脅矩陣把策略釐定。有關的關鍵內部因素可以由名義群體法找出來，它們的感知重要性、感知表現水平及感知表現差距可以公開討論及評分。外部環境的掃描亦可以用名義群體法有系統地按社會角度、技術角度、經濟角度和政治角度來確定。然後，透過優劣機脅矩陣把內部及外部因素逐一匹配，從而找出應該採用的策略。

作為一種策略開發工具，優劣機脅矩陣分析有以下的（英文縮寫 EFFECTIVE）好處：

- Effective** 有效診斷內部因素；
- Flexible** 靈活適應外部環境變化；
- Fair** 公平及公開的發展過程；
- Easily understood** 容易被理解；
- Communication** 溝通效益提升；
- Team-based** 團隊參與令策略執行更暢順；
- Imbedded opportunity** 藏有澄清不同意見的機會；
- Very simple** 非常簡單易用；
- Examining systematically** 內部及外部因素可以有系統地檢驗

一如文章開始時強調，如果行業缺乏有效的協調機制，行業策略變得毫無意義。在未來的數年間，娛樂場及賭檯數量供應急劇增加，估計由目前 2006 年的二千張賭檯，在四年內增加至七千張，澳門的博彩業競爭會變得越來越激烈，白熱化的競爭極容易導至惡性競爭，到割喉價格戰出現時，可以對整個龍頭行業做成十分嚴重的創傷。目前澳門已出現人力資源不足的情況，在失業率只有百分之三點八，接近全民就業的情況下，惡性挖角的開始已令博彩業及其它行業受害，目前很多澳門青少年放棄求學機會，晉身賭場工作，整體情況發展令人憂慮。未雨綢繆，越早建立一個雙贏的行業協調機制對澳門未來會越有利，澳門博彩業的持續良性健康發展，對澳門及中國是非常重要的。

參考文獻

(中文文獻用第一位作者姓氏漢語拼音字母順序排列)

- (gu) 顧良智、陶啓程、顧向恩、陳旭球、葉仁傑、周家賢 (2005) ‘BSQ戰略模型的應用：香港品質管理協會’ 《亞洲（澳門）國際公開大學學報》總第五期，1-15 頁 ISSN 1727-4303
- (gu) 顧良智 (2003) ‘利用「綜合記分卡」來進行管理變革’ 《亞洲（澳門）國際公開大學學報》總第一期，2-9 頁 ISSN 1727-4303
- (ka) 卡普蘭·羅伯特、諾頓·戴維 (1998) 王丙飛、溫新年、尹宏義 譯《綜合記分卡——一種革命性的評估和管理系統》新華出版社、北京 ISBN 7-5011-4130-4
- (lin) 林俊傑 (2004) 《平衡計分卡導向戰略管理》華夏出版社·北京 ISBN 7-5080-3241-1
- Beiman, Irv; and Sun Yong-Ling (2003) *Balanced Scorecard and Strategy Execution: Applications in China*, Beijing ISBN 7-111-12911-3
- Brown, J.B. and McDonnell, B. (1995), “The balanced scorecard: short-term guest or long-term resident?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 2.
- Chen, M. (1994), “Sun Tzu’s strategic thinking and contemporary business”, *Business Horizons*, Vol. 37 No. 2, 00076813.
- Crowe, T. J.; and Cheng, Chao-Chun (1996) “Using quality function deployment in manufacturing strategic planning” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 35-48
- Feurer, R.; and Chaharbaghi, K. (1997) “Strategy Development: past, present and future” *Training for Quality*, Vol. 5, Number 2, pp58-70
- Gadd, K.W. (1995), “Business self-assessment”, *Business Process Re-engineering and Management Journal*, Vol. 1 No. 3.
- Hepworth, P. (1998), “Weighting it up – a literature review for the balanced scorecard”, *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 8.
- Hill, T. and Westbrook, R. (1997), “SWOT analysis: it’s time for a product recall”, *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 46-52.
- Humphrey, A. S. (2005) “SWOT Analysis”
<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>
- Ip, Y. K.; and Koo, L. C. (2004) “BSQ strategic formulation framework a hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment” *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 4 pp. 533-543
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, ISBN 0-87584-651-3
- Kaplan, R. S.; and Norton, D. P. (2001) *The Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston ISBN 1-57851-250-6
- Kaplan, R. S.; and Norton, D. P. (2004) *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston ISBN 1-59139-134-2
- Ko, A.S.O. and Lee, S.F. (2000), “Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 No. 9, pp. 469-77.
- Koo, L.C. (1997), “Improving quality service through balanced scorecard”, *The 2nd International Conference on Quality and Reliability, Transactions of Nanjing University of Aeronautics and Astronautics*, China (TNUAA), Vol. 15 No. 1, pp. 147-53.
- Koo, L.C. (1998), “Building balanced scorecard on the house of quality”, *The 1st Industrial Engineering and Management (IEM) Symposium, Transformational Strategy towards the 21st Century*, Hong Kong, 20-21 November.
- Koo L C (2003) “Change Management through Balanced Scorecard” *Asia International Open University (Macau) Journal*, June issue pp 2-9 ISSN 1727-4303
- Koo L C; F. Tao; Hannah Koo; Y K Chan; P. Ip; G. Chau (2005) “The BSQ Strategic Model –

- a case study of HKQMA ” *Asia International Open University (Macau) Journal*, June issue pp 1-17 ISSN 1727-4303
- Kotler, P. (1999), “Boards should tune in to corporate marketing programs”, *Directorship*, Vol. 25 No. 7, pp. 12-16.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Millennium ed., International Series in Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Noci, G. (1995), “Accounting and non-accounting measures of quality-based performances in small firms”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 7.
- Qin Yang Yong (2005) *Balanced Scorecard and Performance Management* China Economic Publishing House, Beijing ISBN 7-5017-6484-0
- Slocum, J.W. Jr and McGill, M. (1994), “The new learning strategy: anytime, anything, anywhere”, *Organizational Dynamics*, Vol. 23 No. 2, pp. 33-47.
- Valentin, E.K. (2001), “SWOT analysis from a resource-based view”, *Journal of Marketing*, pp. 52-69.
- Wehrich, H. (1982), “The TOWS matrix – a tool for situational analysis”, *Journal of Long Range Planning*, Vol. 15 No. 2.
- Wehrich, H. (1999) “Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an alternative to Porter’s Model” *European Business Review*, Vol. 99 Number 1 pp.9-22
- <http://instruction.bus.wisc.edu/obdemo/readings/ngt.html>
- <http://mgra.org.mo>
- <http://www.bscchina.com>
- <http://www.bscol.com/>
- <http://www.efqm.org/>
- <http://www.quality.nist.gov/Criteria.htm>

SWOT Analysis for the Gaming Industry in Macau

L. C. Koo Hannah Koo

Abstract: This paper aims to introduce the importance of strategies and to discuss the reasons why strategies can exist in one industry. SWOT Analysis is a common tool. The paper traces the origin of SWOT Analysis, illustrates the way to find out both the external and internal factors of Macau's gaming industry by using Nominal Group Technique, and then identifies the real external factors that are influential in the gaming industry via Opportunity matrix and Threat matrix. Through the discussion of a specialist team, the internal factors are categorized into strengths and weaknesses of the present Macau's gaming industry. The following five strategies are suggested using SWOT Analysis:

- Upgrade the facilities and equipments in the casinos
- Provide complimentary airport landing and taking off service
- Integrate the facilities owned by different gaming companies
- Set up a committee to promote the features of Macao's gaming industry
- Establish a key index for the industry

顧良智、顧向恩（2006）澳門博彩業的『優劣機脅分析』《博彩產業與公益事業國際學術研討會場刊》17-19 Beijing