

經濟

澳門：一塊未琢磨的金剛石

Victor J. de Vasconcelos Raposo Calvete

美國哈佛大學商學院（Harvard Business School）教授邁克爾·波特（Michael E. Porter）於1990年發表了一部具爭議的，如今已成為“動向標記”的書^①。該書揭示了一個當時尚未引起人們足夠重視的原則：一種經濟的競爭性並不具有普遍性，而只是局限在某些特定的工業或工業環節中。例如：德意志聯邦共和國在各種工業設備、化工產品和豪華小汽車方面處於世界的領先地位，而瑞士在世界上處於領先地位的則是藥品、朱古力和各種服務業；瑞典的則是重型汽車和採礦機械設備的主要名牌產品；美國則擁有世界上最大的私人電腦公司、飛機公司、軟件公司、信用卡公司及電影公司；意大利在市場上出名的主要是毛織品、皮革制品和工業自動化設備；日本的名牌產品主要是日用電子工業、照相機、機器人、影印機和圖文傳真機，由此看來，我們說各國的競爭能力實際上就是指它們的企業的競爭能力。這裏的關鍵問題是：為什麼設在一個國家的公司能夠在某些特殊的活動環節獲得國際上的主宰地位（這種情況並不罕見，而且能持續多年）？^②

波特在他以前的著作^③中，曾竭力圍繞下面兩個中心問題提出關於建立一種企業戰略的參數：一是工業的魅力（在巴西葡文譯本中，該詞被譯為“吸引力”）^④，——這一魅力是由五種競爭力量所決定的：新的競爭者的參與，替代者的威脅，買家的交易能力，供應者的交易能力和原有的競爭者之間的競爭^⑤；二是工

* 曾任澳門大學法律系的教師。

業內部的競爭地位——這種地位以兩種類型的競爭優勢（較低的成本和較大的產品質量差異）中的一種類型為基礎，可以導致採納三個具有普遍意義的戰略：成本優勢⑥，產品質量優勢⑦和重點（在巴西葡文譯本中該詞被譯成“焦點”）優勢⑧。而焦點則既可以是成本內的焦點，又可以是質量上的焦點。“這幾種戰略中的每一種都牽涉到一條通向競爭優勢的截然不同的道路[……]”，因此，它們之間的任何一種妥協的解決辦法都意味着放棄獲得某種競爭優勢⑨。

各種工業的吸引力取決於這些工業得以為消費者創造的價值，或者說，取決於這些消費者樂意出錢購買。“工業的結構決定着誰能獲得價值。”⑩“如果一種工業的產品不能為它的買家創造許多價值，那麼不管工業結構的其它成份如何，企業獲得的價值都是很小的。如果產品要創造巨大的價值，那麼工業的結構就是至關重要的。”(11)由此看來，如果一種工業的結構決定着它的盈利性（因此決定着它的吸引力程度），那麼它在工業中的地位就“決定着一個企業的盈利性是低於或是高於這一工業的平均盈利水平”(12)。

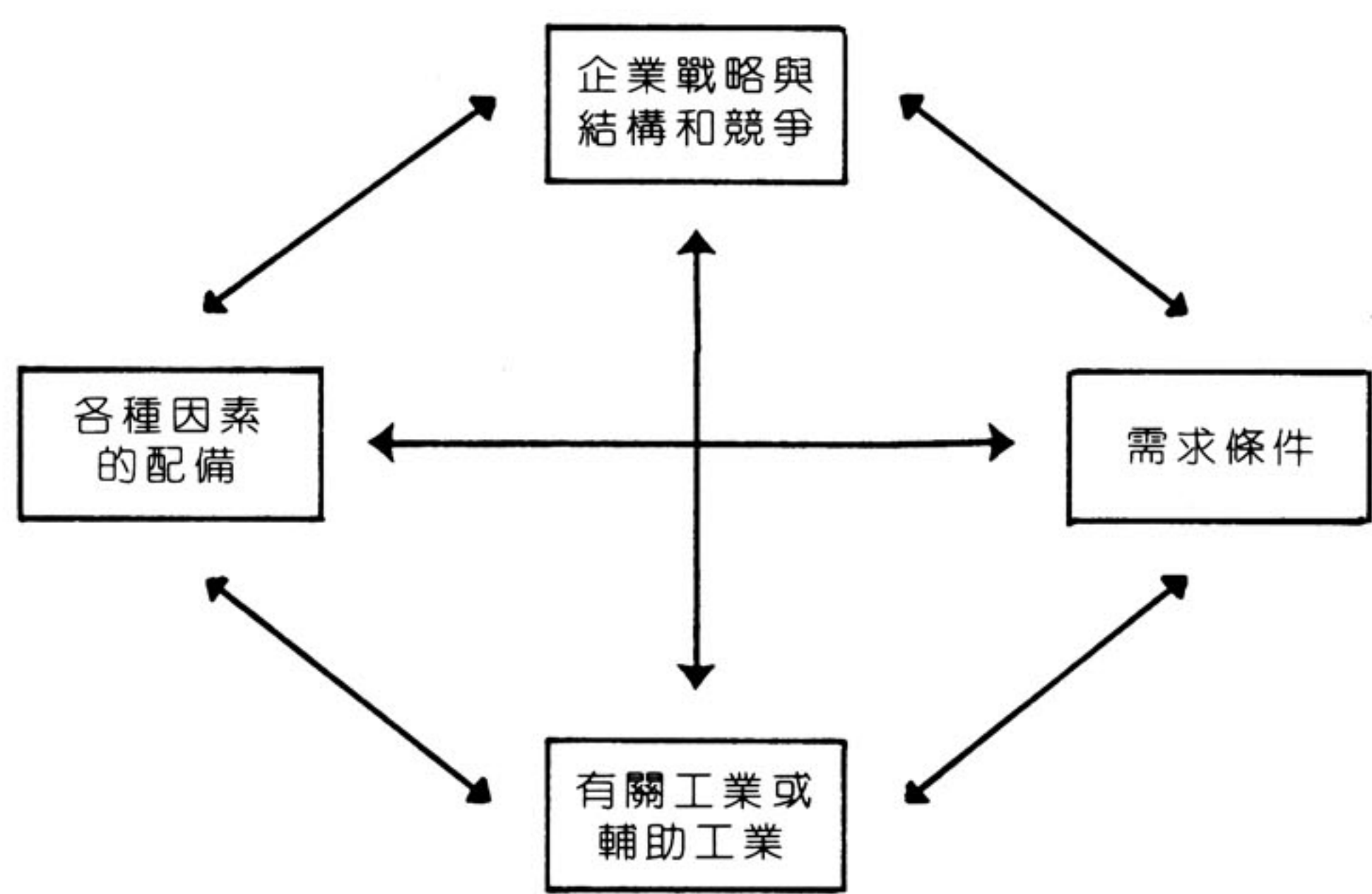
一個企業的活動目標，即競爭目標，制約着每一個企業的價值鏈條(13)。波特認為，價值鏈條包含着（最後由使用者的購買價格度量的）全部價值，它把價值活動和賺頭兩種東西結合在一起。前者與產品制造或提供服務的周期活動相一致，後者是這一價值與進行全部價值活動所需的成本之間的差異。企業通過引進技術或通過確認消費者新的或不同的需要，或透過新的市場環節的出現，或改變投入的資源的成本或改變進入供應市場或投放市場的條件，或通過改變規章制度等手段，在某種工業中發現新的競爭方式，從而獲得競爭優勢，並通過不斷完善和積累優勢(14)（如廣告、供應和推銷渠道、規模經濟等）來保持這些競爭優勢。這樣，就需要拼棄舊的優勢來創造出另外一些新的具有更高水平的優勢(15)，因為保持競爭優勢要求企業不斷進行變革；而進行這些變革對於原有的企業說來則是更艱難的事(16)。儘管這樣，許多企業還是能夠保持住自己的領先地位(17)；雖然波特認為這些企業僅僅是在競爭對手的壓力下，在消費者的要求下或在技術進步的威脅下才能做到這點的，但這一事實畢竟是可以用來作為解釋在一定的活動類型中而不是在另外的類型中創造出一種競爭優勢的一線希望。

企業的戰略影響着價值鏈條，影響生產過程中對價值活動和賺頭的分析。企業可以在主要的活動中（內部後勤、生產製造、外部後勤、廣告、銷售和售後服務）變革自己，也可以在輔助活動中（基本建設的計劃和融資、人力資源管理、技術發展和供應等等）變革自己。一個企業的價值鏈條就是由相互聯系在一起的這些活動構成的，從事其中的任何一種活動的方式會影響到其它活動的成本或效益(18)。另一方面，生產者的價值鏈條又是與供應者、推銷者或零售者的價值鏈條聯系在一起的，甚至與買家的價值鏈條聯系在一起。這樣，它們就形成了一個被波特稱為價值體系的整體。競爭優勢日益取決於對這個價值體系的全面管理。當一個國家決定着一種適當的戰略，或者說，當情況迫使它對產品或生產流程進行改善後，這個國家就可能成為那些在某個特定的工業部門或環節中獲得成功的公司的總部所在地。波特認為，這種情況主要是在當企業不得不參與全面的競爭時才會出現。由於各種工業的結構不同，所以各種工業的完美的戰略也不會相同。甚至在每一種工業的內部，如果它涉及到的環節不同，或如果它企圖追求不同的

競爭優勢的話，那麼，各種不同的戰略也可能獲得成功。如果這種情況發生了的話，進行貿易的可能性就會出現。這一點可以用成本因素（例如：各種因素的不同配備或規模經濟）來解釋，用產品的生產周期或技術差異來解釋，或用需求因素（例如各種產品的差異）來解釋。但是，從某種意義上說，在價值體系的任何一點上獲得和保持競爭優勢都是結果，而不是原因。根據波特的觀點，對國際貿易的闡述還缺乏一種新的標準。有了這一標準才能回答如何才能知道哪些國家的企業獲得和保持了這些競爭優勢的問題。

波特認為有四種因素制約着每個國家的企業的活動環境，並認為它們有助於或有碍於競爭優勢的建立和保持。這四種因素是：各種因素的配備(19)、需求條件(20)、有關工業或輔助工業(21)和企業參與或不參與競爭的結構及戰略(22)。波特把這些制約因素看作一個體系，把它們變成了一種理論，並把它們稱為一種叫做金剛石的東西：

【圖1】

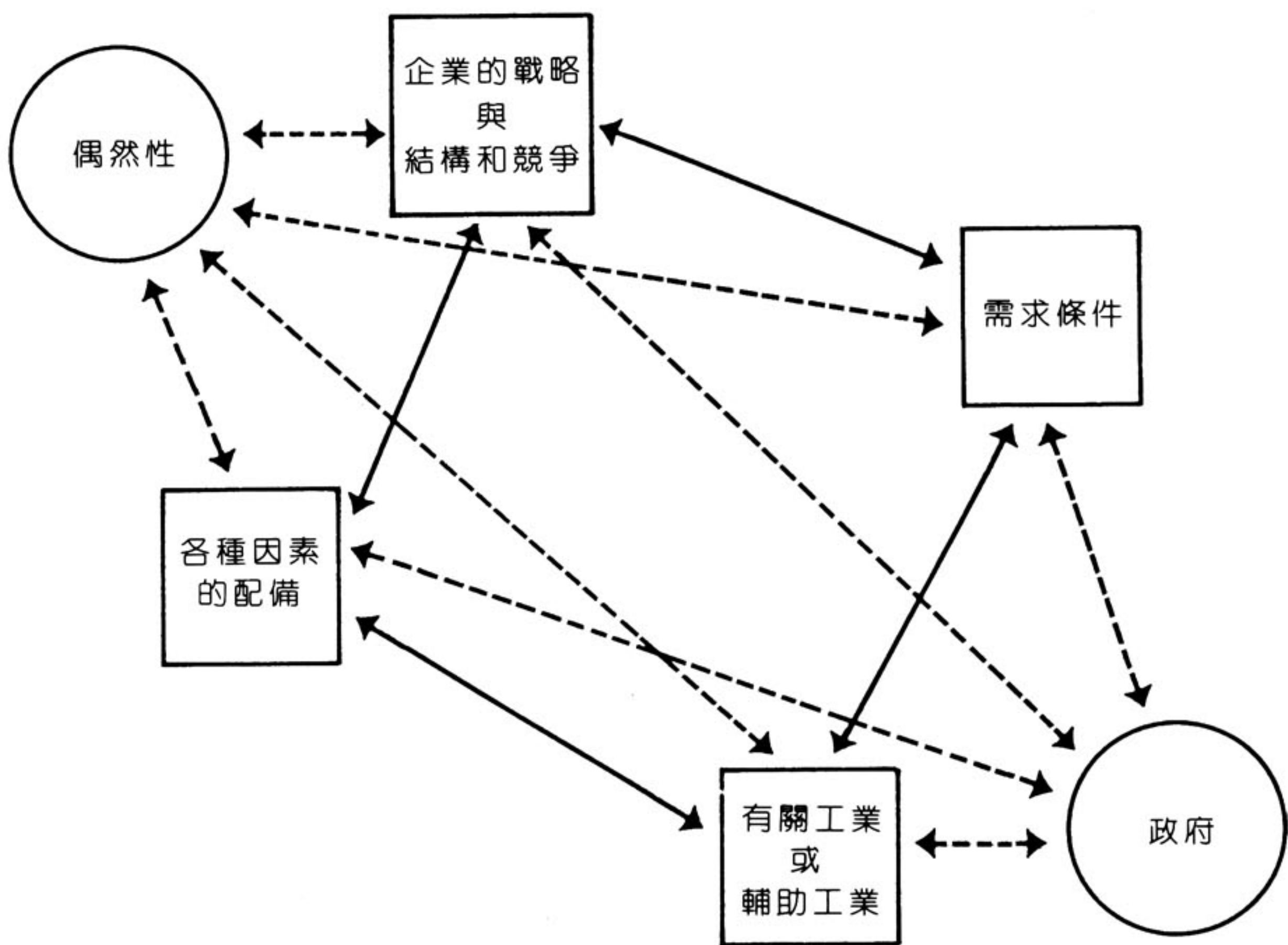


僅在這些決定性因素的某個因素中獲得一些優勢可以贏得某種競爭優勢，但是，這種優勢無論如何也不會持久。另一方面，一種持久的競爭優勢雖然會使企業從中受益，但它一定不會要求所有的決定性因素中都贏得優勢。

波特還重視偶然性的作用，因為它可在技術革新、供求條件的變化、政治事件與戰爭等影響下改變一種工業的結構(23)。波特也重視政府的作用，因為它干預着（或可以干預）包括“金剛石”(24)中的每一個決定性因素。因此，下面這個完整的示意圖應該包括這兩種因素的存在，因為它們中的任何一種因素都影響着每種工業的結構(25)。

這塊“金剛石”反映了每種工業特有的決定性因素的總和。它是從每一社會群體特有的價值觀和行為表現的深處浮現出來的。領導者的作用就在於認識每種經濟或甚至每種工業所特有的各種決定性因素。

【圖 2】



波特（在第四章中）提醒人們注意：這塊“金剛石”是一個相互作用的整體。這個體系中的每一成份的狀況都通過一個複雜的關係網反映在另外的成份中，如上文所述，一個局部劣勢有利於加強競爭優勢，因為它可以產生一種克服劣勢的推動力。相反，在這種或那種決定性因素中存在某些優勢又不足以產生出一種持久的競爭優勢。一切都取決於它們之間的有效結合。這裏有兩個因素是起着決定作用的：一是內部競爭，二是各種工業的地理佈局。

由於各種不同的工業中的決定因素的條件變化，那些對每個國家均有競爭力的條件在其末集成一種被波特稱為“圈”（cluster）之前(26)，並非均勻地分佈在它的經濟的各個領域裏。這些集合物應該由通過共同的投入物或輸出物的流通相互結合起來的各種工業所構成，或通過這些工業在一個鏈條上運行的方式所構成。在澳門，紡織和成衣業以及玩具業的出口額佔本地區商品出口總額的百分之八十(27)。但是，看來擁有一個合乎邏輯的完整體系的唯一領域却是旅遊業(28)；它的收入佔本地生產總值的四分之一，其中的大部份收入又集中在博彩業(29)。既然如此，看來澳門政府的行動首先應該瞄準這塊“金剛石”在娛樂業(30)中的各個部件。

如果澳門的競爭優勢在於對於成年人說來類似美國迪士尼樂園的話，那麼我們就應該採取現實主義態度充份利用它，不管這一形象會使那些喜歡把澳門看成與現實相反的人們多麼感到厭惡。

我們不是在這裏討論波特分析中的不足之處，因為他的分析有一個最根本的優點：對各種計劃提出管理辦法⁽³¹⁾。更何況，提出一種主張總要比什麼主張都沒有要好，即使這一主張可能是錯誤的。

注 釋

- ①《國家的競爭優勢》（The Competitive Advantage of Nations），倫敦和貝辛斯托克Macmillan Press Ltd. 出版。這本書僅在1990年內就至少再版了兩次。該書探討問題的方法掀起了一股研究熱潮和提出調查研究方法的熱潮，葡萄牙工業部長於1991年6月發起組織了一個關於研討這本書的講座，許多學者出席了這次會議。看來該書已開始影響着公共權力機構的某些行動（參閱葡國《快報》，1991年6月8日）。
- ②波特在其1990年的著作第278頁和第282頁上還指出，開發競爭優勢的思想受到下面一系列事實的挑戰：在尖端工業中取得最大成就的國家（例如日本和德國），在第二次世界大戰中都遭到毀滅性的破壞，不但沒有資本，而且還面臨着它們國內市場以外的世界的敵視。更有甚者，日本甚至沒有可觀的自然資源。瑞士儘管缺乏國內市場，但在經濟活動的某些特定領域仍主宰了世界；瑞典由於自己到處伸手，也出現了與瑞士相同的情形。意大利雖然國內政治制度不穩定，官僚機構和基本建設無效益，但它在某些領域仍獲得了領先地位。正如作者所指出的，戰後的工業歷史不是利用競爭優勢的歷史，而是克服局部劣勢的歷史（參閱該書第282頁）。
- ③HORMENTE em COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE（《競爭優勢中最主要的問題是：創造和保持最大的成就》），紐約Free Press出版，1985年；（該書於1989年由巴西Campus出版社譯成葡文出版）。COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYSING INDUSTRIES AND COMPETITORS（《競爭戰略：分析工業和競爭者的技術》），紐約Free Press出版，1980年；（該書已由巴西Campus出版社譯成葡文出版）。
- ④一個企業的競爭優勢是在某種工業中表現出來的，是在“一個銷售同類產品或相關產品的市場上”表現出來的（參閱波特1989年的著作第214頁）；或更確切地說，是在這種工業的某個環節上或某個領域中表現出來的，——在這個環節或領域裏，各種產品或服務業之間相互進行競爭；但由於他們的產品和買家不同，他們的競爭優勢要求也不同。
- ⑤請參閱波特（1989年）的著作第3頁。
- ⑥如像在美國的朱古力企業（M & M/ Mars）或在韓國造船廠裏的情形那樣。
- ⑦如像在瑞士的朱古力企業（Tobler / Jacobs）或在日本造船廠裏的情形那樣。
- ⑧假如成本優勢達不到，某個市場環節中的價格競爭却繼續成為重要的變量；或假如有另外的更具有特性的產品或服務業參與競爭，某些市場環節中質量差異仍很突出。這一戰略預見到還缺乏一種總的競爭優勢，並把賭注下在目標環節的盈利上（參閱波特1989年的著作第13頁和14頁及其第七章）。
- ⑨“最嚴重的戰略錯誤是受到兩面夾擊或企圖同時追求所有的戰略。這是一個平庸的戰略方法和不會導致取得巨大成就的方法，因為同時追求所有的戰略就意味着一個公司由於其內在的收縮而不能取得任何一種戰略。”（參閱波特1990年的著作第40頁）。
- ⑩請參閱波特（1989年）的著作第七頁。
- (11)同上，第八頁。
- (12)同上，第九頁。

- (13) 工業結構和在工業結構中活動的各企業的組織結構本身也起着制約這一價值鏈條的作用。（請參見波特1989年的著作第49頁至第55頁）。
- (14) 波特在他（1990年）的著作第49頁和第50頁上把“較弱的優勢”（勞動力的較低成本或較便宜的原料）同“較強的優勢”（技術本身、產品質量、商標的信譽等）加以區別。
- (15) 韓國爲了引進技術，擴大了他的造船廠規模。這些新技術使韓國的企業在仍然具有勞動成本優勢的時候就提高了它們的勞動生產率，並同時減少了它們的勞動力。（參閱波特1990年的著作第51頁和第52頁）。
- (16) 任何一個組織，一旦成功總是反對變革的。它常常忽視或貶低信息，而信息恰恰會促使它做些調整。只有在其先前的競爭優勢消失後，它才認真地採取對策來替代先前的優勢。它被過去的成就冲昏了頭腦，它追求穩定和可預見性。變化無數次地迫使它艱難地進行旨在刺激持久力和克服慣性的經濟改組。（參閱波特1990年的著作第52頁）。
- (17) Bayer公司、Hoechst公司、DASF公司、Sandoz公司、Ciba公司和Geigy（現在已合併爲Ciba / Geigy公司），自第二次世界大戰之前以來就如像Procter & Gamble公司那樣，或如像Unilever公司和Colgate公司自三十年代以來那樣，一直主宰着它們的市場。關於這一點，請參閱波特（1990年）的著作第47頁。Jardines公司和滙豐銀行（Hong Kong Bank）長期以來也支配它們所在的地區。
- (18) 波特在他（1990年）的著作第41頁中說：“價值鏈條能使一個企業在產品成本和產品質量的戰略性活動中瓦解自己。一個企業通過開展這些具有戰略意義的活動來使其產品比其對手的產品更廉價、質量更好，從而在競爭中獲得優勢地位。”參閱波特（1990年）的著作第31頁。
- (19) 事實上，波特在這裏所述的是“因素條件”（factor conditions）。這些條件不僅包括（論述國際貿易中的傳統的）因素配備，而且還包括因素之間的排列，包括（通過基本建設或“人力資源”的投資）創造的各種因素以及因素配備中存在的各種局部劣勢（一種因素過多，常常導致對它的濫用；而一種因素的不足，則會促進有益的革新的開展。劣勢應該是局部的，而不應該是普遍性的，否則它們就難以產生出一種競爭優勢來）。參閱波特（1990年）的著作第73頁至第86頁。
- 所謂金剛石思想就是把每一個決定性因素同其它決定性因素結合起來，以便存在於一種決定因素中的劣勢能夠被克服。隨着勞動成本的提高，美國的一些電子產品企業在亞洲一些國家建立了生產綫，以對付日本的競爭。那些總部設在日本的企業，面對內部的激烈競爭，早已向生產自動化的方向發展了，並得以在美國建立起生產綫（參閱上述著作第85頁）。
- (20) 波特在他（1990年）的著作第86頁至第99頁上主要論述了國內需求的構成（它的歸類、它的滿足和以後能否預見具有普遍意義的需求），還論述了國內需求變化的模式和規模（特別是根據市場的特殊環節分析了獨立購買者的數量、需求增長率、需求的預見和迅速的飽和）以及國內需求轉移到國際市場的機制（流動買家和跨國買家、別的國家的需求影響——特別是因此而效法）。
- (21) 波特在他（1990年）的著作第100頁至第107頁中指出：投入物內部供應者的存在使開發兩個因素之間的協同作用成爲可能（信息的傳遞、相互協調的調查研究和發展、重視買家的特殊需要，以及把供應者和成品生產者的價值鏈條結合起來）。如果國內供應者是國際市場上的競爭者，那麼他們將不得不完善和加強自己的競爭優勢，便利其後的生產者。其它的輔助性工業（運輸業、推銷、廣告等）也可以像有關工業的情形那樣加強建立在一定的工業基礎之上的產品價值體系。這些工業有時是根據最後需求而產生的（獲得某個電腦牌號可以把需求導向某種類型的軟件或某種類型的外圍物）；有時則是根據生產過程的需要而建立起來的（例如：在葡萄牙，玻璃工業刺激了鑄模工業的出現）。相互牽引的效應（pull-through effect）取決於產品之間的相互依賴性。波特認爲，日本影印機（及其它辦公用機器）公司和照相器材公司的統治地位，加上其電訊設備公司的優勢，對於圖文傳真（facsimile）通訊技術的出現曾起了決定性的作用。有時，即使這一相互依賴性消失了，那些競

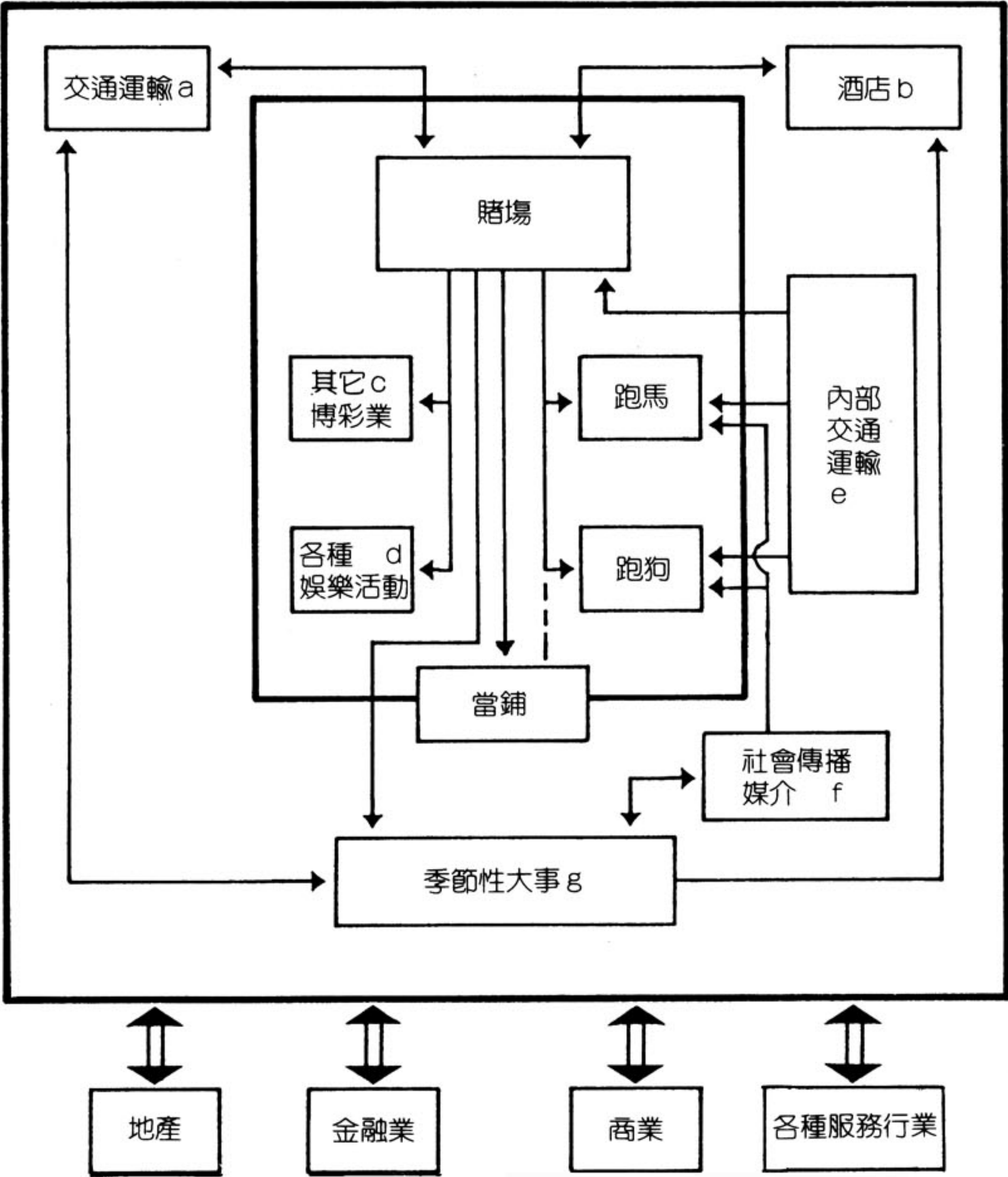
爭優勢依然存在着（例如表現在基本建設或有價證券上）。

在所有的情況下，這一因素的作用都取決於“金剛石”體系中的其它變量。

- (22)請參閱上述著作第107頁至124頁。這樣就塑造了一系列基本思想；“各種工業企業的目標、戰略和組織形式在各個國家中都是截然不同的。在一些國家的工業凡是其經營管理實踐和具有良好國內環境的組織形式完全符合企業競爭優勢需要者，目前都有獲得成功的趨勢”。（參閱該書第108頁）。“一個國家的許多方面都影響着各企業的組織形式和管理方式”。（參閱該書第109頁）。“在我們的調查研究中全憑經驗得到的一個最重要的發現是：一種工業中激烈的國內競爭和持久的競爭優勢總是相互聯系在一起的。”（參閱該書第47頁）。“國內的競爭者之間的競爭方式是不同的，它常常採取一些與同外國企業競爭比較起來更有利於國家的方式來進行。”（參閱該書第118頁）。“國內的競爭對手不僅是爲了爭取一定的市場，而且也是爲了爭得更多的人員和技術進步，甚至更一般地說來，是爲了爭取炫耀自己的權利。”（參閱第119頁）。“國內競爭不僅是爲了進行革新以便超過一個國家中的各個企業的競爭優勢而形成壓力。”（例如，關於勞動成本，請參閱第119頁）。“競爭對手集中在國內某一個城市或地區，反映和增加了這些好處。”（參閱第120頁）。
- (23)國家優勢的決定性因素是作爲一個維持這一優勢的強大體系起作用的。但是，這個體系在每種工業結構中又有自己的某些特性。需要一種不連續性來使一塊新的、國家特有的“金剛石”取代另外一塊。（參閱上述著作第125頁）。微電子工業的出現，石油沖突的發生或世界大戰的爆發就是這樣造成的。（關於現代工業國家的出現，請參閱波特的巨著第七章）。儘管這樣，偶然性的重要性還是要比爲它創造成功條件的一系列因素的重要性要小，就像事實所証明了的那樣，開辟新的發展道路的發現史並非總是同它的第一次發明相吻合的。那種看來是偶然性的東西，許多時候却正好是一系列因素（由於經濟的某些特定原因而發展起來的技術和認識）的作用的結果。反過來，把這一革新變成一種在國際上有競爭力的工業又取決於一系列新的條件。
- (24)例如：需求條件既受到公共領域的購買因素的直接影响，又受到確定協調一致的標準和規範等因素的間接影响。而各種因素的配備則受到一系列國家政策（教育、科研、勞工、經濟政策等）的影响。工業政策和競爭政策及其手段（補貼和財政獎勵等）又影响着所謂“金剛石”的另外兩個制約因素；這兩個制約因素還可能間接地受到（直接的法規、金融、滙兌和商業貿易的干預和廣告控制等的）制約。反過來，國家的干預又受到這塊“金剛石”在每一種工業中的作用（例如把資金轉移到特定的培訓和調研部門和建立法規等）的影响。政府的干預一方面可以加強競爭優勢，另一方面也可能削弱競爭優勢。在波特看來（請參閱上述著作第128頁），“幫助企業減少其受到的壓力使之進行革新和完善自己的作法，只能適得其反。”政府的政策，只有在那些國家佔優勢的地方（並且國家的干預又會加強這些優勢），才是有效的。
- 對於作者來說，任何一種保護工業的形式都將以自己受到審判而告終，都將以減少對持久的革新的刺激而告終。
- (25)我們在這裏使用這一術語，指的是“金剛石”本身，而不同於“金剛石”的某個頂點（企業的戰略和結構）。
- (26)對於這個詞，有一種已流行的葡語譯法：“cachos de industria”（工業葡萄串）。之所以這樣譯，我想也許是由於葡國具有產葡萄酒傳統的緣故。以前，我們使用過原文來表達，還用過另外一種譯法——“集合物”，我們感到對這個譯法有保留。
- (27)1970年，紡織品和成衣的出口額佔澳門商品出口總額的百分之五十八；但是八十年代末就佔了出口總額的百分之九十。（1984年超過了百分之八十左右；1986年爲百分之八十一點五；1988年爲百分之八十四；1990年爲百分之八十三）。
- 波特在他（1990年）的著作第131頁和第132頁中，舉了意大利作爲例子：意大利出口總額的百分之四十來源於食品、時裝和壁爐用具。波特還舉了瑞典作爲例子，說它的出口總額的百分之五十是來源於交通運輸、林業產品和金屬制品的。

- 28)在紡織和成衣工業中，在玩具業中，以及在人造花、機器、電氣用品、皮革製品、傢俱和陶瓷制品等其它工業中，看來並未形成一個真正的產業“圈”（cluster），即並沒有形成各種生產活動的系列產物。這可能是因爲只開發了通向一定市場（特別是由於普遍化的優惠體制而開發了進入美國和歐洲共同體市場）的渠道和只開發了一個“低級的優勢”，即低勞動成本（例如：每小時平均工資爲1.44美元，而香港爲2.7美元，台灣爲4.2美元）的優勢的緣故。這樣就使得其產品過去只能進入目的地市場的中下環節。同時也就把很久以前就被鼓吹爲澳門經濟未來的模式（例如被吹爲“當今經濟體制的多元化”和“把澳門建設成一個重要的金融中心”均被載入空洞的“經濟暨金融戰略中期計劃”中去）變成了一些純粹是一般原則的堆集。
- 29)下圖中，博彩業是作爲澳門的一系列可能是有代表性的活動的中心來運作的（圖中，我們略去了那些賭業和一系列夜間娛樂活動所造成的非法活動）：

圖3



- a) 主要在澳門與香港之間（根據官方資料：1990年來本地區的六百萬左右的遊客中，百分之八十一點六是香港居民）。
- b) 包括酒店服務——待新建的賓館和酒店開始營業後，它們的客房數量將翻一番；還包括

餐廳、酒樓、咖啡室和酒吧提供的服務。

c) 即發彩票、六合彩、白鴿票等。

d) 夜總會、舞廳、夜間表演、蒸汽浴、按摩等。

e) 除公共交通運輸網外，還包括各種出租汽車。

f) 同時作為宣傳媒介為各種博彩業服務。

g) 最主要的，無疑要數澳門格蘭坡治大賽車了。但華人的各種節日也為本地區提供了一個巨大的季節性吸引力。旨在大量地吸引遊客來澳門的嘗試已經遭到了完全的（和代價高昂的）失敗，這也是由於對象不同於那些希望得到博彩業和康樂服務的人們。

澳門最主要的企業家，由於很好地利用了當舖和內部交通運輸的各種小規模活動，所以得以通過博彩業專營者澳門旅遊娛樂有限公司（STDM）或它的其它公司參與上圖中所列的全部活動。也就是說，澳門經濟中的唯一可見的產業“圈”（cluster），是僅僅通過一個人的戰略而形成的。也許（也是出於相信波特的邏輯）何鴻燊成功的一個因素恰恰是他直覺地發現了他的各種倡議之間的協同作用，從而加強了他從事的各種事業的成果。他在本“圈”內的所有的主要部門中的經營是那樣的出色，而不需要參與那些與他未保持重要關係的工業領域。

乍一看，與波特的論述相反，似乎在“金剛石”示意圖中所列的各項活動，在那些競爭條件較差的領域（拿博彩業來說吧，在澳門甚至存在法定的壟斷權，而在鄰近地區却是被禁止的）開展得要好些，而在競爭條件較好的領域（如澳門的各種製造業的企業數目已經有了顯著的增長）情形則相反。但是，那些總部設在澳門的、主要通過配額制或優惠進口制而為外部市場服務（在1990年，澳門百分之五十四的紡織品和成衣的出口是通過配額制來進行的，而且還未用完規定的配額：對歐洲共同體只使用了規定配額的百分之八十點七，對美國使用了百分之九十八點五，其中只有兩種棉織品百分之百用完了它們的配額；至於在根據各種普遍優惠制而進行的出口——澳門從中受益非淺——，人造花行業的出口達到優惠配額的百分之九十四點七，玩具達到了百分之八十六點八，而旅遊產品才達到百分之七十五）的加工製造企業也許從未在相互之間進行過真正的競爭。然而，另一方面，何鴻燊以前的合伙人如今又突然地從海上賭場中或在澳門賽馬場的發展中冒了出來與何鴻燊競爭，凡是澳門作為香港的補充，就成功，而跑馬和建機場却成為香港競爭對手就不行，從這兩個事實所反映的需求條件則完全証明了波特論述的觀點的正確性。

(30)關於波特在這個意義上的觀點，請參閱注釋③。

(31)例如，一個結構嚴謹、條理清楚的綱領，包括改善安全條件（安全問題對於不斷吸引遊客來說是最根本的）；方便遊客來澳門最理想的方法是通過建立一個飛機場來實現，但也可以通過開辟迅速通往各個目的地的水上航線多元化的辦法來實現，還可以通過降低或穩定船票來實現（征收來往港澳之間的交通稅看來會適得其反，即使是實行彈性的需求價格也會產生嚴重的後果）；推銷澳門對外界有吸引力的特殊性（但它不是一般宣傳澳門這樣獨一無二的文化特殊性，而是着重於豐富這種特殊性）；改善本地區的交通條件（這一點，無論在什麼情況下都是必要的），特別是改善那些與旅遊緊密相連的交通條件（建電動單軌車或別的方案也許是值得採納的）；美化城市建築（從審美的觀點來說，對南灣可以進行重新改造，只要它不致於影响外港區的可憐命運就行）……

如果這些措施是關於改善需求條件和各種因素配備可能採取的一些措施的話，那麼就一定能通過現有的培訓課程（旅業學校、理工學院和澳門大學），或通過短期訓練班（這些培訓班不是為澳門政府中的中、高級公務人員而開辦，也就是說不是為葡人而開辦，而主要是或更確切地說是為那些沒有什麼技術專長的勞動者而開辦）來加速酒店和旅遊業部門的專業人員的培養。從外地招聘各種“技術勞工”也是值得提倡的。在利用財政資源方面優先發展基礎設施和旅遊工程建設。這樣做既可以促進供給的發展，又可以刺激經濟組織之間的競爭和積極地影响他們的組織結構和戰略，同時也還可以促進上下左右間的相互協調作用的發揮和加強。

