

# 「一座賭城」 “UMA CIDADE DE CASINOS”

國際綜合度假村業界資深專家尼爾·默里 (Niall Murray) 提醒，澳門仍然「過度依賴中國內地的大眾市場」，並困於以旅客數量為本的「結構性陷阱」。若不作深層次的策略轉變，澳門恐將成為「只是空調更好、面容識別也更先進」的賭城

Macau continua “demasiado dependente do mercado de massas do Interior da China” e está presa a uma “armadilha estrutural” baseada no volume de visitantes, alerta Niall Murray. Sem uma mudança profunda de estratégia, arrisca permanecer “uma cidade de casinos, apenas com melhor ar condicionado e reconhecimento facial” **專訪 ENTREVISTA 8-9**



預防登革熱及基孔肯雅熱  
安裝紗窗紗門  
防蚊入屋叮咬

Prevenção da Dengue e Febre Chikungunya  
Instale redes em janelas e portas para evitar mosquitos e picadas em casa

## 澳門平台 Plataforma

www.plataformamedia.com

### 藉攝影透視內在真相 FOTOGRAFAR POR DENTRO

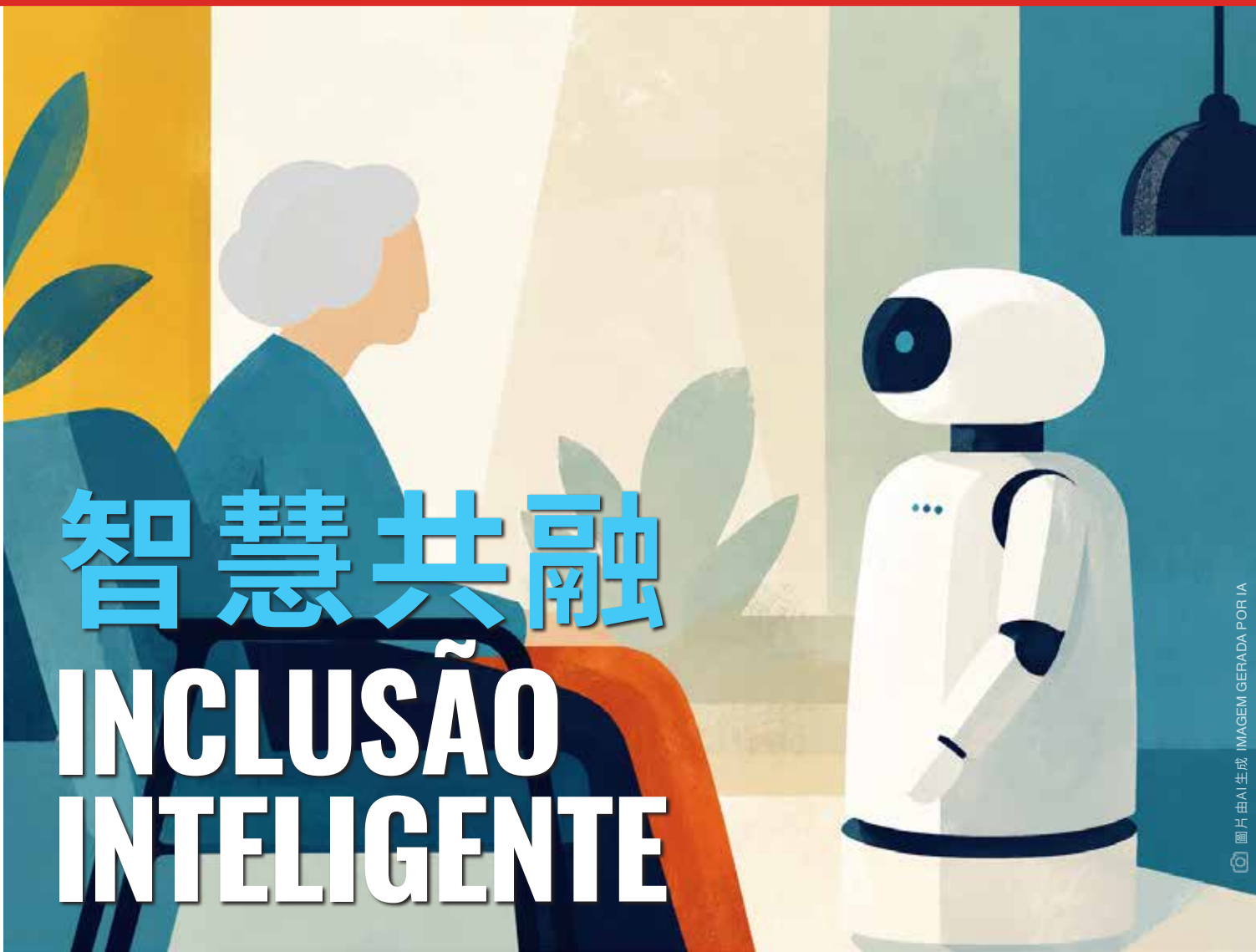
與鬥牛士、亞速爾群島女漁民以及印度教苦行僧共同生活之後，王誠龍 (Eduardo Leal) 於東方基金會會址舉辦題為「內存真相：內部視角」的攝影展。這位攝影師認為，只有當自己不再是「一個拿著相機的陌生人」時，「真實的故事」才會躍然眼前

Depois de viver com forcados, pescadoras açorianas ou peregrinos hindus, Eduardo Leal apresenta a exposição “The Insider: Uma Visão Por Dentro”, na Casa Garden. O fotógrafo defende que “as verdadeiras histórias” só surgem quando se deixa de ser “um estranho com uma câmara” **10-12**

### 市政署重組 A GRANDE MIGRAÇÃO PÚBLICA

澳門社會綜合研究學會會長葛萬金認為，市政署約600名員工的調任預料或將令服務短暫受影響。這也將成為對公共行政改革重要一步的一大考驗

A transferência de cerca de 600 trabalhadores do Instituto para os Assuntos Municipais deve gerar “perturbações temporárias” e constituir o primeiro grande teste à “estratégica crucial do Governo para reformular a Administração Pública”, defende o presidente da Associação de Estudos Sintético-Sociais de Macau, Nelson Kot **5**



# 智慧共融 INCLUSÃO INTELIGENTE

人工智能可為澳門的特殊教育、長者支援及社會創新領域注入新動能。聖若瑟大學可持續發展商業研究所主任李穎芝認為，澳門的創科發展正處於正確的方向上，但亦提醒，相關成果不可能一蹴而就

A inteligência artificial começa a transformar a educação especial, o apoio a idosos e a inovação social em Macau. A coordenadora do *Sustainable Business Lab* da Universidade de São José Florence Lei considera que a cidade está “no caminho certo”, mas avisa que os resultados “não se conseguem de um dia para o outro”

6-7

南灣湖水上活動中心 Centro Náutico da Praia Grande Nam Van Lake Nautical Centre

2026 澳娛綜合 澳門國際 龍舟賽

SJM Regatas Internacionais de Barcos-Dragão de Macau SJM Macao International Dragon Boat Races

6/13 14 19



日菲繞開中方擅自啟動所謂海域劃界談判，嚴重違反包括《聯合國海洋法公約》在內的國際法和國際關係基本準則 (...) 中方決不允許。

毛寧 中國外交部發言人

與伊朗的磋商正全速推進

特朗普 美國總統

我們現在這些衛星場的場所的用途，一般應該是酒店或者是商業用途 (... ..) 就算是申請一些行政牌照，都不需要因為改變空間的用途去走一些很長的程序

譚偉文 澳門運輸工務司司長

這個（珠海的新商場）真是「黑馬」，我們也問過行業同行，它本身夠大型，因為內地便宜、人工便宜、租金便宜、貨物齊全，所以我們也很擔心

黃健中 澳門北區工商聯會會長

O Japão e as Filipinas contornaram a China para iniciar arbitrariamente as chamadas negociações de delimitação marítima, o que viola gravemente o direito internacional e as normas básicas das relações internacionais (...) A China não o permitirá de forma alguma

MAO NING

porta-voz do Ministério dos Negócios Estrangeiros da China

As conversações continuam, a um ritmo acelerado, com a República Islâmica do Irão

DONALD TRUMP

Presidente dos Estados Unidos

A finalidade atual das instalações destes casinos-satélite deve ser (...) hoteleira ou comercial. (...) Mesmo para solicitar certas licenças administrativas, não será necessário passar por procedimentos muito longos devido à alteração da finalidade do espaço

RAYMOND TAM,

secretário para os Transportes e Obras Públicas de Macau

Este [novo centro comercial em Zhuhai] é um verdadeiro 'cavalo escuro' [ameaça inesperada]. Também perguntámos a colegas do setor: o espaço em si é bastante grande e, como no Interior da China é tudo mais barato - a mão de obra é barata, as rendas são baratas e a variedade de produtos é completa -, estamos muito preocupados

WONG KIN CHONG

presidente da Associação Industrial e Comercial da Zona Norte de Macau

## 棘手的盟友關係 O ALIADO INCÓMODO



飛俊希 FERNANDO M. FERREIRA\*

有時候，一段政治關係會因為無法掩飾的尷尬而原形畢露。據報，特朗普不滿以色列企圖攻擊貝魯特的真主黨目標，在電話中嚴厲訓斥內塔尼亞胡，而這正正是其中一個例子。特朗普的措辭或許粗魯，但釋出的政治訊號卻清晰無比：內塔尼亞胡不再只是「難搞的盟友」，他已成為白宮的棘手問題。

問題的核心不在於對話的語氣，而在於特朗普政府意識到：無止境的軍事升級，已不只威脅到加沙、黎巴嫩，甚或以色列自身的未來，更是在損害美國的利益、干擾美伊談判、動搖區域穩定，並無可避免地衝擊全球經濟。當貝魯特的一場軍事行動導致伊朗暫停與美國接觸時，那就不再只是以色列的內部決定，而是一場國際危機。

內塔尼亞胡對以色列造成了深遠的損害，也令猶太民族的國際形象受到打擊。但問題或許比這更嚴重。這位以色列總理為保住權位，將一切建築在永無止境的戰爭之上，不但拒絕任何切實的外交方案，且期望以「國家安全」為

一通嚴厲的電話、一段短暫的停火、一則樂觀的聲明，然後又再升級。這不是外交，而是應急滅火

*Uma chamada dura, uma pausa nos ataques; uma declaração otimista, seguida de nova escalada. Isso não é diplomacia; é contenção de incêndios*

「擋箭牌」擋住所有外部壓力。長期以來，這套策略行之有效。但如今，以色列正逐漸變成一個越來越沉重的包袱，就連一向為其提供政治、經濟與軍事掩護的美國也開始難以承受。

特朗普並非突然發現戰爭的人道底線。他的不耐煩與其說是出於原則，不如說是出於後果。當衝突阻礙了美伊談判、加劇了中東不穩、推高了市場風險，並

損害了美國的經濟信心，那就不再是遠方的事故，而是美國的內部問題。正因如此，內塔尼亞胡才變得「棘手」——不是因為他挑戰了普世價值，而是因為他在推高代價。無論盟友多麼重要，也不應獲發空白支票，任由它把整個地區拖入動盪。

但美國與以色列的關係一直表裡不一：在公開場合近乎無條件的支持，私下卻日益不滿。當中的風險在於，一切仍停留在見招拆招的層面。一通嚴厲的電話、一段短暫的停火、一則樂觀的聲明，然後又再升級。這不是外交，而是應急滅火。在中東，太多國家已經把「火苗」錯當成「大火」。

內塔尼亞胡或許還能撐過這一次政治風暴，特朗普也可以對外宣稱是他阻止了對貝魯特的攻勢。但核心問題依然存在：以色列還要為總理的政治生命付出代價到何時？而美國，以及我們所有人，又願意為這個選擇付出多久的代價？

\*《澳門平台》副總監

Há momentos em que uma relação política se revela pelo desconforto que já não consegue esconder. A chamada telefónica em que Trump terá repreendido duramente Netanyahu por causa da intenção israelita de atacar alvos do Hezbollah em Beirute é um desses momentos. A linguagem atribuída ao presidente norte-americano pode ser grosseira, mas o sinal político é claro: Netanyahu deixou de ser apenas um aliado difícil; passou a ser um problema para a Casa Branca.

O ponto essencial não está no tom da conversa. Está no facto de a Administração Trump perceber que a lógica permanente de escalada militar não ameaça apenas Gaza, o Líbano ou o próprio futuro de Israel.

Ameaça os interesses americanos, as negociações com Teerão, a estabilidade regional e, inevitavelmente, a economia global. Quando uma operação militar em Beirute leva o Irão a suspender contatos com os Estados Unidos, deixa de ser apenas uma decisão israelita; passa a ser uma crise internacional. Netanyahu causou danos profundos a Israel

e à forma como a causa judaica é vista no mundo. Mas talvez a questão seja ainda mais grave. O primeiro-ministro israelita construiu a sua sobrevivência política sobre uma guerra permanente, sobre a recusa de qualquer horizonte diplomático sério e sobre a ideia de que toda a pressão externa pode ser neutralizada invocando-se a “segurança”. Durante muito tempo, essa estratégia funcionou; hoje, começa a transformar Israel num aliado cada vez mais pesado, mesmo para quem sempre lhe garantiu cobertura política, económica e militar.

Trump não descobriu subitamente os limites humanitários da guerra. A sua irritação parece ter menos a ver com princípios e mais com consequências.

Se o conflito complica as negociações com o Irão, agrava a instabilidade no Médio Oriente, pressiona os mercados e prejudica a percepção económica nos Estados Unidos, deixa de ser uma questão distante; passa a ser um problema doméstico americano. É precisamente aí que Netanyahu se torna incómodo: não por desafiar valores,

mas por criar custos.

Por mais estratégico que seja, nenhum aliado deve ter carta branca para arrastar uma região inteira para a instabilidade. A relação entre Washington e Telavive vive desta ambiguidade: apoio quase incondicional em público, irritação crescente em privado.

O risco é que tudo continue a ser tratado como gestão tática: uma chamada dura, uma pausa nos ataques; uma declaração otimista, seguida de nova escalada. Isso não é diplomacia; é contenção de incêndios. E, no Médio Oriente, demasiadas potências têm confundido labaredas com o fogo.

Netanyahu pode ainda sobreviver politicamente a mais uma crise; Trump pode apresentar-se como o homem que travou uma ofensiva sobre Beirute. Mas a pergunta essencial permanece: até quando Israel continuará refém da sobrevivência política do seu primeiro-ministro? E até quando os Estados Unidos – e todos nós – aceitarão pagar o preço dessa escolha?

\*Subdiretor do PLATAFORMA

# 加速凝聚共識

## ACCELERAR O COMPROMISSO



古步毅 PAULO REGO\*

五年規劃草案中，有幾個雖未明言但至關重要的基礎，亦即：吸引資金、壯大關鍵人才儲備、減少大灣區的合作壁壘、填補錯失良機的缺口。這需要中央政府、特區政府及本地各界的共同參與，包括傳統社團、休閒企業、投資者、高等院校、傳媒工作者，乃至整個民間社會。

政府並非直接參與商業營運，也難以一蹴而就，經濟適度多元亦無法單靠法令或在彈指之間實現。但政府必須聚焦於凝聚共識，與澳門、大灣區及葡語系國家的政治、經濟和社會各界積極溝通與協調，做好政策層面的工作。

規劃方向現已明確，並正式進入公開諮詢階段，值得我們深入關注與思考。更重要的是，它需要明確的時間表、具體目標及落實機制……也就是一份切實的承諾。世上沒有完美的規劃，但有願景和理性。接下來的任務是開拓前路，逐步化解法律、文化及觀念上的制約，並爭取區域、國家及海外合作夥伴的認同與支持。

Há um tripé de bom senso que não está explícito no projeto do Plano Quinquenal; mas que tem de nos conduzir a todos, sob pena de todos falharmos: convencer o capital, multiplicar a massa crítica, subtrair barreiras na Grande Baía, preencher os buracos que enterram a oportunidade.

Esse compromisso tem de juntar Governo Central, autoridades regionais e interesses locais: dos lobbies tradicionais aos operadores de jogo, passando pelo capital, universidades, comunicadores... sociedade civil em geral. O Governo não faz negócios, nem milagres; não diversifica por decreto nem por estalar os dedos. Mas tem de se focar nesse consenso; negociar, seduzir atores políticos, económicos e sociais; em Macau, na Grande Baía, e na Lusofonia. No fundo, fazer política. O plano está percebido, está finalmente em debate público; merece agora atenção e reflexão. Sobretudo, pede calendarização, metas e instrumentos... compromisso. Não há planos perfeitos, mas há horizonte e racional. A missão é desbravar caminho, derrubar obstáculos legais, culturais e mentais; convencer parceiros regionais, nacionais e estrangeiros.

時間是另一個關鍵因素。本屆政府任期已到中段，再沒有拖延的餘地。一旦進度拖沓，難免會消磨社會的信心與熱情。在具體成果顯現之前，有必要向社會傳遞積極的發展願景。

我們不妨從以下三個例子討論。首先，岑浩輝在任期之初宣布在澳門與橫琴河岸建設休閒文化設施。這個方向合理且吸引，但至今社會仍未知悉項目的具體時間表、實施方式及預算。發展商、規劃師、建築師以至廣大市民都在等待。如何讓社會切實感受到進展？關鍵在於溝通與參與，例如透過概念設計比賽、公開討論等，激發關注並建立公信力。若政府能多作介紹，分享構思與執行方案，將有助贏得更多支持與合作。

第二個例子是政府引導基金。外界對其成效存在不少疑問，但它確實可以成為有用的工具，在內地已有成熟的經驗與成功案例。現在需要加快制定規則、時間表和運作機制，同時要向本地、區域、國家及海外的私人資本

Há outro fator crucial: o tempo. Dois anos de mandato; este Governo não tem tempo para pedir tempo; porque, se o tempo se arrasta; traz depressão e descrença. Enquanto não se mostram resultados; é preciso vender a expectativa.

Vejamos um de três exemplos: logo no início do mandato, Sam Hou Fai anunciou equipamentos lúdicos e culturais nas duas faces do rio. Perfeito; faz sentido e é sedutor. Ainda hoje não se sabe quando, como, nem quanto custa. Promotores, urbanistas e arquitetos; população em geral... esperam pela demora. Como se acelera a percepção? Comunicação e engajamento: concursos de ideias, debates; fomento do interesse e da credibilidade. Se o Governo falar disso, se partilhar formas de pensar e fazer; conquista crenças e alianças.

Segundo exemplo: fundo de orientação estatal. Há muitas dúvidas sobre a sua eficácia; mas pode, de facto, ser um instrumento útil; tem tradição e provas dadas no Continente. Agora é preciso acelerar regras, timings e métodos. E é preciso um roadshow para o capital privado: local, regional, nacional e estrangeiro. Sem isso não há projetos.

進行推介，否則便難以推動項目。

第三個例子，是五年規劃中提到要「繼續促進」人才引進。然而，在當前環境下，「繼續」現狀可能意味著進展受限，這亦是一直以來的情况。真正需要的是打破障礙，同時設法保障本地就業。這並非易事，卻是成功的關鍵，切忌班底與思維依舊，勉強營造革新的觀感。

政府與區域合作夥伴及中央政府的溝通，必須保持積極主動。大灣區內貨物、產品及人員的流動有必要進一步提速。要讓外資認識到，投資澳門、香港或廣東，意味著進入一個擁有8000萬人口、佔中國GDP 15%的龐大市場；也要讓他們相信，這裡具備引入關鍵人才、實現投資回報及利潤轉化的良好條件。這一切的前提，在於打造可預期且可持續的實質環境。現在，正是凝聚共識的時候。

\*《澳門平台》社長

Terceiro exemplo: diz o Plano Quinquenal que se vai “continuar a fomentar” a captação de talentos. A sério? Continuar, hoje, quer dizer bloquear - é o que se tem feito. E o que é preciso é mesmo desbloquear; naturalmente, encontrando formas de proteger o emprego local. Não é fácil; mas é esse o segredo. O que não vale a pena é fingir que se faz diferente com a mesma gente e a mesma mentalidade.

O Governo tem de ser proativo na negociação com os parceiros regionais e o Poder Central; é preciso acelerar a circulação de bens, produtos e pessoas na Grande Baía. O capital estrangeiro tem de perceber que investir em Macau, Hong Kong ou Cantão é ter acesso a um mercado de 80 milhões de pessoas - 15% do PIB da China; tem de acreditar que pode importar massa crítica; monetizar o investimento e retirar lucros. Pode mesmo? Só quando; e se puder... quando estiverem reunidas reais condições de previsibilidade e sustentabilidade. Este é o tempo desse compromisso.

\*Diretor Geral do PLATAFORMA



### 不言而喻

繼特朗普請習近平介入伊朗談判、推動霍爾木茲海峽重開後，《南華早報》引述消息人士稱，美國還請中國運用影響力，推動烏克蘭和平。愈發明顯的是，國際新秩序離不開中國；而更具深意的是，白宮如今也不得不承認這一現實。

### 台海僵局

雖然美國國務卿魯比奧一再重申美國對台支持不變，但顯而易見的是，新一批對台軍售仍被束之高閣。這恐怕是繼中東與烏克蘭之後，國際政治中最敏感的議題。在全球積極推動和平之際，對台軍售無疑是危險且自相矛盾的。期望華府能保持理智。

### 本末倒置

原來，戴建業的健康似乎並無大礙，這倒是個好消息。他剛獲委任為澳門國際機場專營股份有限公司（CAM）董事及執行委員會成員。外界料想，這或許是個休養生息的好地方。看來，為他安頓新職的急切性，似乎遠高於填補經濟財政司司長空缺。

### Preto no branco

Depois de Trump ter pedido a Xi Jinping que intervenha junto do Irão, para que se reabra o Estreito de Ormuz, o South China Morning Post cita agora fontes segundo as quais o Presidente norte-americano terá também pedido ao líder chinês que use a sua influência para a paz na Ucrânia. É cada vez mais óbvio que a nova ordem mundial não se desenha sem Pequim; mas é sobretudo relevante que seja a Casa Branca a reconhecê-lo.

### Taiwan no limbo

Marco Rubio continua a garantir que nada mudou no apoio norte-americano a Taiwan. Mas é cada vez mais evidente que não se descongela a venda das armas de última geração, encomendadas por Taipé. Este é talvez o tema mais sensível da política internacional, depois do Médio Oriente e da Ucrânia. Numa altura em que se multiplicam esforços para a paz, nos dois teatros de guerra, a corrida armamentista em Taiwan é um perigo e um contrassenso. Haja bom senso em Washington.

### Prioridade invertida

Afinal, Tai Kin Ip não está assim tão mal de saúde; o que é uma boa notícia. Presume-se, aliás, que a Comissão Executiva da Companhia do Aeroporto Internacional de Macau (CAM), para a qual acaba de ser nomeado, seja um bom lugar para descansar e recuperar energias. Pelos vistos, com muito mais urgência do que a substituição do secretário para a Economia.



梁孫旭  
Leong Sun lok

澳門工會聯合總會  
Federação das  
Associações dos  
Operários de Macau

## 全面檢討法律法規嚴打黑工 REVISÃO INTEGRAL DAS LEIS PARA COMBATER O TRABALHO ILEGAL

隨著本澳產業的發展和轉型升級，勞動市場展現新活力的同時，社會尤其關注非法工作的問題。目前規範有關行為的法律法規主要有實施逾20年的《禁止非法工作規章》以及生效16年的《聘用外地僱員法》。隨著經濟社會的發展和變化，這套制度已明顯滯後，既損害本地僱員和合法企業的權益，同時影響經濟的發展，期望當局適時作出檢討。

2025年勞工局針對非法工作中的過界、過職、黑工及自僱，共有668人次僱主及非本地居民被科處行政處罰，處罰金額逾600萬澳門元，平均每人被處罰約9千澳門元。有關罰款遠低於長期聘用黑工或安排過職工作所節省的人力薪酬與福利成本。這不但

會阻礙本澳居民的發展空間，更會令那些合法聘用人員的企業陷入競爭劣勢，最終在市場上形成「劣幣驅逐良幣」的惡性循環。

參考香港做法，2021年全面修訂《入境條例》，大幅加重僱用非法勞工的罪行，最高刑罰提升至罰款50萬港元及監禁10年；同時，香港在建造業等高風險行業全面推行「工人註冊證」電子打卡系統，以科技手段極速核實身分。香港「重罰則、善用科技」的雙管齊下策略，有效提高了違法成本，具有借鑑意義。

因此，面對近年出現一些隱蔽性、流動性較強的非法工作，當局可考慮引入科技手段，極速核實身分，並同步構建更便捷的智慧舉報平

台，提升打擊的力度，以全方位提升打擊非法工作的效率。同時，為了維護本地居民的就業權益及保障守法企業的公平競爭環境，建議當局應計劃全面檢討並提高僱用黑工及外僱「過職過界」的罰則。

另外，《禁止非法工作規章》當中涉及的「例外情況」的網上法律諮詢系統，指會將申請者的諮詢內容及文件通知治安警察局，以便有權限實體作出稽查，但目前是「諮詢」功能，且相關條文界線模糊，社會亦有聲音指《禁止非法工作規章》的例外情況缺乏清晰界定，例如有學術界反映，有外地學者擔憂，會因為參與學術答辯而被處罰，因此應對有關《規章》作全面檢討。❶

Com o desenvolvimento e modernização industrial de Macau, o mercado laboral ganha vitalidade, mas a sociedade foca-se no trabalho ilegal. As normas atuais, o “Regulamento sobre a proibição do trabalho ilegal” (com mais de 20 anos) e a “Lei da contratação de trabalhadores não residentes” (16 anos), estão obsoletas face às mudanças socioeconómicas, prejudicando trabalhadores locais e empresas, afetando a economia. Espera-se uma revisão oportuna.

Em 2025, a DSAL puniu 668 casos de empregadores e não-residentes por trabalho fora do local, funções não autorizadas, trabalho ilegal e por conta própria. As multas superaram 6 milhões de MOP (média de 9 mil MOP/caso). O valor é muito inferior à poupança salarial de contratar trabalhadores ilegais. Isto reduz o espaço das empresas cumpridoras e cria um ciclo vicioso onde a “má moeda expulsa a boa”.

Referenciando Hong Kong, a revisão da “Portaria de Imigração” em 2021 agravou o crime

de emprego ilegal (multa até 500 mil HKD e 10 anos de prisão). Hong Kong lançou também um sistema eletrónico (“Cartão de Registo de Trabalhador”) na construção e setores de risco para verificação rápida. A estratégia de “penas pesadas e tecnologia” elevou o custo da infração e serve de exemplo.

Face ao trabalho ilegal oculto e móvel, as autoridades podem adotar tecnologia para verificação rápida e criar uma plataforma de denúncia inteligente para melhorar o combate. Para proteger o emprego local e a concorrência leal, sugere-se planejar a revisão e o aumento das penas para quem emprega ilegais e TNR em funções não autorizadas.

Ademais, o sistema de consulta jurídica online sobre “situações excecionais” do Regulamento diz notificar o CPSP para inspeção. Sendo só “consulta” e com limites vagos, a sociedade aponta falta de clareza nas exceções. Académicos estrangeiros temem punições ao participar em defesas de teses. Logo, o Regulamento exige revisão total.❷



林玉鳳 Agnes Lam

## 當一個產業太成功 QUANDO UMA INDÚSTRIA TEM DEMASIADO SUCESSO

上一篇提出了一個問題：澳門為甚麼擅長「活動式活力」，卻還沒有認真投資「制度性活力」？答案，或許要從博彩業的超速增長說起。

這不是批評。博彩業為澳門帶來的繁榮是真實的——財政儲備豐厚、失業率長期偏低、人均GDP名列前茅。這些成就，是回歸以來無數人努力的結果，也是「一國兩制」成功實踐的重要印證。但繁榮本身，有時會產生一種隱性的代價。

當財富主要來自單一產業，這個產業會吸走幾乎所有的注意力——政策的注意力、人才的流向、社會的想像力。不是因為決策者短視，而是因為「緊急的事」總是排在「重要的事」前面。博彩業每天都有緊急的事要處理；其他產業的潛力，因為「不緊急」，就被擱在一旁，年復一年。結果是：澳門其實擁有很多制度性資產，但大部分處於休眠狀態。

甚麼是制度性資產？舉幾個例子。澳門是中國境內極少數同時具備無外匯管制、獨立關稅區地位的城市。這個優勢目前主要服務於博彩業

的資金流動，尚未轉化為吸引其他國際資本的系統性工具。澳門有葡語官方語言、有中葡論壇、有連接九個葡語國家逾二億人口的橋樑角色，但這個平台至今主要停留在部長級會議的層面，日常的商業撮合、法律仲裁、知識交流，沒有系統性的在這裡持續發生。

這些資產不是沒有價值，而是價值還沒有被兌現。

我把這個現象叫做「制度資本的機會成本」——不是沒有能力，而是在繁榮期，把幾乎所有的資源和想像力，都投入了最賺錢的那一個領域。其他可能性，因為不緊急，就慢慢休眠了。

2020年新冠疫情，博彩收入斷崖式下跌，是一次預演。那幾個月，整座城市突然發現：如果沒有賭客，澳門還剩下甚麼？這就是後來產業多元發展的政策方向確立的一個大家都記得的大背景。只是，方向有了，生態還沒有。政策的制度性配套，仍然需要時間追趕。

下一篇，我想談談那些還沒有被充分啟動的制度性資產——澳門其實手上有甚麼牌，只是還沒有打出來。❸

O meu artigo anterior questionou: por que Macau domina a “vitalidade de eventos”, mas não investe a sério na “vitalidade institucional”? A resposta pode estar no rápido crescimento do Jogo.

Não é uma crítica. A prosperidade trazida pelo Jogo é real: reservas abundantes, baixo desemprego e PIB per capita de topo. São frutos do esforço pós-transição e prova do sucesso de “Um País, Dois Sistemas”.

Mas a prosperidade tem um custo oculto. Quando a riqueza vem de um só setor, este suga a atenção política, os talentos e a imaginação social. Não por miopia dos líderes, mas porque o “urgente” supera o “importante”. O Jogo tem urgências diárias: o potencial de outras indústrias, por “não ser urgente”, é adiado ano após ano. Resultado: Macau tem muitos ativos institucionais, mas adormecidos.

Por exemplo, Macau é das raras cidades chinesas sem controlo cambial e com porto franco. Esta vantagem serve hoje os capitais do Jogo, mas não atrai sistematicamente outro

capital internacional. Macau tem o português como língua oficial, o Fórum Macau e liga 200 milhões de pessoas em nove países lusófonos. Mas a plataforma foca-se em cimeiras ministeriais; negócios diários, arbitragem e troca de saberes não ocorrem aqui de forma contínua. Estes ativos têm valor, só não foi concretizado.

Chamo isto “custo de oportunidade do capital institucional” – não falta capacidade, mas na prosperidade, recursos e imaginação foram para o setor mais rentável. As outras possibilidades, por não serem urgentes, adormeceram.

A queda das receitas do Jogo na pandemia foi um ensaio. A cidade percebeu: sem jogadores, o que resta? Este foi o contexto que ditou o rumo da diversificação económica. Há rumo, mas não ecossistema. O apoio institucional ainda precisa de tempo. No próximo artigo, falarei dos ativos institucionais por ativar – as cartas que Macau tem, mas ainda não jogou.❹

# 市政署重組 行政效率面臨考驗

## REFORMA DO IAM TESTA EFICIÊNCIA

飛俊希 FERNANDO M. FERREIRA

**澳**門社會綜合研究學會會長葛萬金認為，市政署的職能架構重組不僅是內部架構的調整，更應視為「公共行政改革」、「理順公務員編制」及「控制公共開支」的一環。他認同部門重整，但提醒將約600名員工調往其他部門，可能會令市政服務「短暫受影響」。

葛萬金向《澳門平台》表示，市政署職能架構重組後將精簡為8廳19處，旨在簡化政府架構、優化人力資源配置、釐清部門職責、消除行政冗餘、切實提升政府整體施政效率。

他指出，改革成效仍有待持續跟進評估，而當前的主要挑戰，是當大約600名市政署人員重新分配到其他公共部門，將「無可避免會令市政署的日常服務、人員架構及既有的工作流程短暫受影響」。

葛萬金又指，除即時影響外，還有一個長期挑戰：在市政署整體人員編制縮減的情況下，部門能否「有效利用新興技術，例如人工智能及數字工具，彌補人力資源的缺口」，維持甚至提升服務質素。

在市政署領導層就職儀式上，行政法務司司長黃少澤向新任市政管理委員會主席周偉迎、副主席譚惠芳，以及委員吳秀虹和杜淑儀提出「四點希望」，包括要堅持改革創新，以更高標準及服務質量開展工作；以及堅持「以民為本、服務為本」的理念，多聽民意、善聽民意，對於市民訴求，做到「件件有跟進、事事有回覆」。

### 不僅是內部重整

儘管初期會面對一定挑戰，葛萬金對澳門特區的公務員團隊抱有信心，認為他們具備專業培訓、業務水平、道德操守及適應制度變革的能力。他認為，只要市政署領導層加強內部溝通、制定周詳的人員調配方案，並提供足夠的支援與激勵以維持團隊士氣，初期的運作問題可望迅速解決。然而，從更宏觀的角度而言，葛萬金指出：「市政署的職能重組遠不止是內部架構的調整，而是特區政府實行公共行政改革、理順公務員編制，以及控制公共開支的關鍵舉措。」

他認為，特區政府應在未來三年加強部門及職能整合，以理順架構、優化公共財政，推動公共行政走向更精簡、高效及以科技為導向的模式。📍



**A** reestruturação do Instituto para os Assuntos Municipais (IAM) vai além de uma “reorganização interna” e deve ser lida como parte da “reforma da Administração Pública”, da “gestão do número de funcionários públicos” e da “contenção da despesa”. A análise é de Nelson Kot, que apoia a fusão de serviços, mas alerta que a transferência de cerca de 600 trabalhadores para outros departamentos poderá causar “perturbações temporárias” nos serviços municipais.

A reestruturação funcional do IAM, que passa a funcionar com oito departamentos e 19 divisões, serve para “simplificar a estrutura governamental, otimizar a afetação de recursos humanos, clarificar responsabilidades entre serviços, eliminar recursos administrativos redundantes e melhorar de forma tangível a eficiência operacional global do Governo”, diz Nelson Kot, presidente da Associação de Estudos Sintético-Sociais de Macau, ao PLATAFORMA.

Ainda assim, sublinha que a eficácia da reforma terá de ser avaliada através de “acompanhamento contínuo”. O principal desafio imediato passa pela reafetação de cerca de 600 trabalhadores do IAM para outros serviços públicos, mudança que, segundo Nelson Kot, “inevitavelmente causará perturbações temporárias na prestação diária de serviços do Instituto, na sua estrutura de pessoal e nos fluxos de trabalho estabelecidos”.

Além das perturbações imediatas, Nelson Kot identifica um desafio de longo prazo: perceber se, perante a “redução global do quadro de pessoal do Instituto”, o IAM conseguirá “recorrer eficazmente a tecnologias emergentes – como a inteligência artificial e ferramentas digitais – para compensar a falta de recursos humanos”, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços.

No discurso de tomada de posse, o secretário para a Administração e Justiça, Wong Sio Chak apresentou “quatro esperanças” aos novos membros do IAM – Chao Wai Ieng, que tomou posse como presidente

do Conselho de Administração, Tam Wai Fong, que assumiu o cargo de vice-presidente, e Ung Sau Hong e To Sok I que tomaram posse como administradoras.

A primeira passa por insistir na reforma e na inovação, para melhorar a prestação de serviços. A segunda aponta para o princípio de “ter por base a população e dar prioridade aos serviços”, ouvindo melhor a opinião pública e garantindo que, perante as solicitações dos cidadãos, se deve “dar um bom acompanhamento e resposta a tudo”.

### “MUITO ALÉM DE UMA REORGANIZAÇÃO INTERNA”

Apesar das pressões iniciais, Nelson Kot diz ter confiança no corpo de funcionários públicos da RAEM, destacando a formação, competência profissional, padrões éticos e capacidade de adaptação à mudança institucional.

Para o analista, os primeiros bloqueios operacionais poderão ser resolvidos a curto prazo se a direção superior do IAM reforçar a “comunicação interna, concluir protocolos bem planeados de reafetação de pessoal e garantir apoio e incentivos suficientes para manter a moral das equipas”.

A leitura de Nelson Kot é, porém, mais ampla. “A reestruturação do Instituto para os Assuntos Municipais vai muito além de uma reorganização interna; constitui uma iniciativa estratégica crucial do Governo para reformular a Administração Pública, gerir o número de funcionários públicos e conter a despesa pública”, afirma.

O Governo deve, no entender de Nelson Kot, intensificar, nos próximos três anos, os esforços de integração institucional e consolidação funcional, para racionalizar estruturas, otimizar as finanças públicas e conduzir a Administração Pública para um modelo “mais enxuto, eficiente e orientado pela tecnologia”. 📍

# 人工智能助力社會共融

## TECNOLOGIA AO SERVIÇO DA INCLUSÃO

📷 羅嘉華 CAROL LAW

人工智能有望為特殊教育需要、安老服務及社會創新等領域開闢新出路。聖若瑟大學可持續發展商業研究所主任李穎芝認為，澳門「走在正確的方向上」，但成效需要長期積累，而非一蹴而就。

現今科技已不再局限於技術層面的願景。在社會創新領域，科技已成為發掘才能、減輕教師行政負擔、促進長者身心健康，以及推動社會共融的一大助力。為此，聖若瑟大學舉辦研討會，並邀請香港的科技社企創辦人一同探討科技的應用潛力。

李穎芝接受《澳門平台》訪問時認為，澳門的社企數量與其城市規模相稱，但同意如果跳出傳統模式，「社會創新的版圖其實相當廣闊」，並提到，聖大的可持續發展商業研究所等平台，正致力連結大型企業與中小企，藉此推動產業由「勞動力密集型」向「人力資本密集型」的創新轉型。

至於澳門的創業活力，她認為，本地配套支援在區內屬於最充裕之一。政府推動經濟適度多元，特別是在「大健康」和「高新技術」領域，提供了一個重要的政策框架，讓社會創新者更易於採用人工智能等先進工具。「我們走在正確的軌方向上，這些努力的真正成效需要長期積累，而非一蹴而就。」她又指，掌握和適應新興技術的能力，「不單是一種優勢，更是瞬息萬變的全球市場中生存與持續發展的必要條件」。

### 科技以人為本

因應上述發展，研究所早前以「社會企業家的人工智能應用」為題舉行公開座談，並邀請到創科社企AESIR.hk創辦人陳浩升，以及香港樂咬共融教育及愛德信科技創辦人劉樂健分享經驗。

AESIR.hk是香港一家社會企業，專門為不同教育需要製作擴增實境（AR）與虛擬實境（VR）方案，涵蓋學習工具、情景體驗、復康訓練等。該公司榮獲亞洲12大社會企業及全球500強科技新創企業。

香港樂咬共融教育方面，則是透過人工智能等科技，為特殊教育需要和資



“我們走在正確的方向上，這些努力的真正成效需要長期積累，而非一蹴而就”

*Estamos no caminho certo, mas os verdadeiros resultados destes esforços requerem uma acumulação a longo prazo e não se conseguem de um dia para o outro*

李穎芝 聖若瑟大學可持續發展商業研究所主任  
Florence Lei, coordenadora do Sustainable Business Lab da USJ

優學生提供支持，同時減輕校內教師的SEN行政及文書工作、支援SEN和資優學生及其家長。現時本澳亦有學校使用該公司的服務。2024年，劉樂健及其合作夥伴入選《福布斯》「亞洲30位30歲以下精英榜（社會影響領域）」。

二人分享，科技不只是技術，更應為

人服務，令生活變得更好，促進社會共融。陳浩升認為，未來的重點不只是人工智能，「而是我們如何有效使用科技，令我們的社會和教育更包容、更平等」。他以公司的長者運動體感遊戲為例：由於長者不擅使用科技，他們培訓了一些較難在一般就業競爭中求職的特殊需要學生，

充當「科技大使」，協助指導院舍使用系統。該遊戲現時亦推廣至澳洲和新加坡。「他們（長者們）用VR一起接受劍擊訓練，而且可以和香港的玩家對賽。」

「藉此，我們告訴社會，年紀大了不等於較少朋友，透過網上遊戲也可以交朋友。」他補充道，「在香港能以社會企業實行的模式，將有一日不只適用於澳門，更能適用於全球其他地方」。

劉樂健亦分享，香港的特殊教育系統和澳門的不盡相同，但經過調整，公司的系統亦能於澳門適用。他介紹時提到，公司的系統有助識別SEN學生的潛能，其中一個學生的咖啡拉花天份亦因此得到發掘。AI亦能為其職涯發展提供建議，該名學生之後也成功獲得兼職工作。他總結道：「人工智能或能發掘到一些我們沒看到的可能性。」

**A** inteligência artificial pode abrir novas respostas para a educação especial, o apoio a idosos e a inovação social. Florence Lei, coordenadora do *Sustainable Business Lab* da Universidade de São José, defende que a cidade está “no caminho certo”, embora os resultados “não se consigam de um dia para o outro”.

A tecnologia deixou de ser apenas uma promessa técnica. No campo da inovação social, começa a ser usada para identificar talentos, aliviar trabalho administrativo de professores, combater o isolamento de idosos e criar soluções mais inclusivas. Em Macau, esse potencial esteve em debate num seminário da Universidade de São José com fundadores de empresas sociais tecnológicas de Hong Kong.

O número de empresas sociais em Macau é proporcional à dimensão da cidade, mas Florence Lei admite que, se se sair do “modelo tradicional”, o “mapa da inovação social é, na verdade, bastante vasto”.

A coordenadora do *Sustainable Business Lab* defende que plataformas como o Lab estão a promover uma “transição para modelos de capital humano intensivo, aproximando grandes empresas e PME”.

Sobre a vitalidade empreendedora de Macau, Florence Lei sublinha que o apoio e as infraestruturas locais estão entre os mais abundantes da região. O impulso do Governo para a “diversificação adequada da economia”, em particular nas áreas da “*big health*” e da alta tecnologia, criou um “quadro político relevante” e tornou “mais fácil para os inovadores sociais adotarem ferramentas avançadas como a inteligência artificial”, explica ao PLATAFORMA. “Estamos no caminho certo, mas os verdadeiros resultados destes esforços requerem uma acumulação a longo prazo e não se conseguem de um dia para o outro”, diz.

A capacidade de dominar e adaptar-se às tecnologias emergentes “não é apenas uma vantagem, mas uma condição necessária para a sobrevivência e o desenvolvimento sustentável num mercado global em rápida mudança”, afirma.



“**人工智能或能發掘到一些我們沒看到的可能性**”

***A inteligência artificial pode descobrir algumas possibilidades que nos escapam***

**劉樂健**  
香港樂咬共融教育創辦人  
**Patrick Lau**, fundador da *Snaily Education* e da *Snaily Education Charity*

#### TECNOLOGIA AO SERVIÇO DAS PESSOAS

Foi neste contexto que o “*Sustainable Business Lab*” da USJ organizou recentemente o seminário “*AI Applications for Social Entrepreneurs*”, reunindo em Macau Ernest Chan, fundador da AESIR.hk, e Patrick Lau, fundador da Snaily Education e da Snaily Education Charity, ambas de Hong Kong.

O foco do futuro não deve estar apenas na inteligência artificial, “mas sim como utilizamos eficazmente a tecnologia para tornar a nossa sociedade e educação mais

inclusivas e igualitárias”, explica Ernest Chan.

A AESIR.hk desenvolve soluções de realidade aumentada e realidade virtual para necessidades educativas, incluindo ferramentas de aprendizagem, experiências situacionais e treino de reabilitação.

Já a *Snaily Education* utiliza inteligência artificial e outras tecnologias para apoiar alunos com necessidades educativas especiais e sobretudo, aliviando também o trabalho administrativo dos professores. Os serviços da empresa já estão disponíveis em Macau.

As duas experiências mostram como a tecnologia pode ser aplicada para além da dimensão técnica. A AESIR.hk foi distinguida como uma das 12 principais empresas sociais da Ásia e uma das 500 melhores *startups* de tecnologia do mundo. Patrick Lau foi selecionado para a lista “*Forbes 30 Under 30 Asia*”, na categoria de impacto social.

Durante o seminário, Ernest Chan apresentou um jogo de desporto com sensores de movimento destinado a idosos. Como muitos têm dificuldades no uso de novas tecnologias, a empresa formou alunos com necessidades especiais – que enfrentam maiores obstáculos no

mercado de trabalho tradicional – para atuarem como “embaixadores da tecnologia”, apoiando lares na utilização do sistema.

O jogo já foi expandido para a Austrália e Singapura. “Eles usam a RV para treinar esgrima juntos e podem competir com jogadores de Hong Kong.”

Para Ernest Chan, este tipo de solução mostra que a tecnologia também pode combater o isolamento social: “Com isto, mostramos à sociedade que ser mais velho não significa ter menos amigos; através dos jogos online também se pode fazer amigos”, afirma. O responsável acrescenta ainda que “o modelo implementado em Hong Kong poderá um dia ser aplicado não só em Macau, mas também noutras partes do mundo”.

Os modelos tecnológicos criados em Hong Kong podem ser adaptados à realidade de Macau, defende também Patrick Lau. Na apresentação, o responsável explica que o sistema da Snaily Education ajuda a identificar o potencial de alunos com necessidades educativas especiais. “A inteligência artificial pode descobrir algumas possibilidades que nos escapam”, explica Patrick Lau. ◻

# 追求客量是「結構性陷阱」

## TURISMO DE VOLUME “É UMA ARMADILHA ESTRUTURAL”

飛俊希 FERNANDO M. FERREIRA

澳門仍然過度依賴中國內地的大眾市場，且恐怕仍將是一座「只是空調更好、面容識別也更先進」的賭城。國際綜合度假村業界資深專家尼爾·默里 (Niall Murray) 認為，澳門至今仍缺乏清晰的經濟適度多元發展策略，其發展模式過度側重旅客數量，且依然嚴重依賴博彩業。

**問：**旅遊平台Agoda近期的報告指出，中東及印度等市場對澳門的興趣有所增加。儘管如此，澳門的客源是否仍然過度依賴中國內地？

**尼爾·默里：**我分析過Agoda的具體數據。中東地區搜尋澳門資訊的次數確實有所增加，但「興趣」不等於「實際到訪」。翻查2025年的官方旅客統計，中東甚至沒有被列為獨立的客源市場。整體國際旅客僅佔總入境人數約6.8%，即約270萬人。全年總入境人數為4006萬，單是中國內地已佔70%至72%，若再加上香港和台灣，則加多兩成。換句話說，國際旅客所佔份額微不足道，中東旅客更是這個微小份額中的一角。

興趣未能轉化為實際到訪主要有三個因素：第一，海灣地區沒有直飛澳門的航班；第二，澳門國際機場的客運量正在下跌，2025年的跌幅為1.6%；第三，澳門缺乏大規模的清真友善系統。除非阿聯酋航空或阿提哈德航空能夠直飛澳門，否則中東地區的實際預訂會繼續流向新加坡、馬尼拉和首爾。

**問：**您曾於全球多個大型綜合度假村工作，您認為澳門在非博彩領域還欠缺甚麼？

**尼爾·默里：**澳門擁有頂級的硬件設施。威尼斯人、倫敦人、巴黎人、銀河、永利、美獅美高梅等，這些都是世界級的。欠缺的是一套整合的目的地規劃，提升非博彩元素的價值，使其在旅客行程中佔更重要的份量。

在拉斯維加斯，你可以3天不進賭場；在新加坡，濱海灣金沙的賭場面積受到嚴格限制；但在澳門，仍然主要引導人流經過賭場，若要前往餐廳或觀看表演則需要穿過賭場區。這種安排對中國內地的大眾市場行之有效，但卻會令家庭旅客和國際休閒遊客卻步。具體而言，路氹欠缺一個不受天氣影響、與博彩無關、且不屬任何博企的「核心景點」。例如一個常設的文化或娛樂區，以吸引遊客目光，而不僅僅是賺取博彩收入。

**問：**您曾提到澳門的多元化策略仍然含糊不清。實際上應如何改變？



“建設時會以陸路口岸而非機場為本；市場推廣會針對廣東省而非中東地區；衡量成功的標準是整體入境人數，而非每位旅客帶來的收益。這就是一個結構性陷阱

*Constrói-se para fronteiras terrestres, não para aeroportos. Faz-se marketing para Guangdong, não para o Golfo. Mede-se o sucesso pelos números globais de chegadas, não pelo rendimento por visitante. Isso é uma armadilha estrutural*

**尼爾·默里：**一套全面的策略，需要公私營部門所有持份者共同參與制定、持續檢討及落實完整的行動計劃。全面策略需要三項具體行動，而不是僅僅停留在口號上。

第一，解決航空交通問題。政府應向任何開通澳門直航航線的海灣或東南亞航空公司，提供降落費豁免及市場推廣補貼。沒有直航，就沒有國際客源多元化。

第二，為國際旅行社設立多語種的「一站式」服務窗口。目前，策劃一個非博彩行程的難度比想像中高。這個窗口應

能以頂級綜合度假村營運商的效率，處理到訪文化遺產、表演門票及會展物流等事宜。

第三，將稅務優惠與可驗證的成果掛鉤。六家博企應只按其過夜國際旅客數量及非博彩收入比例獲得優惠，而非按總體旅客數量。現時的鼓勵措施過於模糊，也易被人鑽空子，例如引入大量不過夜的內地旅行團。

**問：**綜合度假村應如何迎合更年輕、更注重體驗、而且往往不過夜的旅客群體？

**尼爾·默里：**2025年的數據在這方面相當殘酷。高達58%是不過夜的旅客，按年增長25.5%，且人均消費673澳門元。過夜旅客的人均消費是3663澳門元，但這個群體僅增長了2.8%。換言之，低價值的旅客數量正在暴增，而價值較高的過夜旅客群體幾乎停滯不前。

適應這種變化需要三件事。第一，不要再只為高端賭客設計體驗。要創造不需要賭場會員卡即可進入的非博彩體驗，包括餐飲、現場表演及與藝術相關的快閃活動。第二，大力發展會展及盛事產業，但要建立一個全年的盛事日程表，包括演唱會、電競比賽及美食節。第三，調整綜合度假村的實體動線設計。賭場不應該是旅客進門後的首個焦點。要把非博彩亮點放在當眼位置，讓賭場成為「目的地的行程之一」，而非必經的入口。

**問：**新加坡、菲律賓及泰國等區域競爭對手有哪些地方值得澳門借鏡？

**尼爾·默里：**三個市場各有一點值得學習。新加坡的優勢是「綜合」。濱海灣金沙在設計時，監管規定已對賭場與非博彩面積的比例設限，迫使營運者發揮創

意。澳門從未這樣做，現在正試圖追趕。菲律賓的長處是「四通八達」。馬尼拉和克拉克擁有幾乎覆蓋全亞洲的直飛航班，且當地營運成本較低，監管環境也更靈活。克拉克的漢恩賭場 (Hann Casino) 及新港世界度假村 (Newport World Resorts) 正積極瞄準澳門渴求的國際客源，並且在價格和便利性上佔據優勢。

泰國的強項是「文化品牌」。假設泰國最終開賭合法化，必然會將賭場與泰式美食、款待服務及設計風格結合在一起。相較之下，澳門仍然難以清晰表達自身的文化身份。這是一個品牌定位問題，而非監管問題。

業內有些高層認為，區域競爭對手在規模和服務上無法匹敵澳門的領先地位。我認為這種想法過於自滿。如果人均旅客消費持續下降，規模再大也毫無意義。澳門固然將永遠擁有無可比擬的內地客源，但不可忽視「新加坡+菲律賓+泰國」的聯動區域擁有直飛航線和更優質的非博彩選項。

**問：**十年後，澳門能否成為一個真正多元化的目的地，還是將在結構上繼續依賴賭業？

**尼爾·默里：**目前，澳門在結構上過度受制於博彩業。除非政府和博企願意承受比以往更大程度的短期陣痛與犧牲，否則難以破局。

原因在於，當58%的旅客是即日往返的內地客時，整個物流鏈都會朝着「追求數量」的方向發展。建設時會以陸路口岸而非機場為本；市場推廣會針對廣東省而非中東地區；衡量成功的標準是整體入境人數，而非每位旅客帶來的收益。這就是一個結構性陷阱。

要實現多元化，就必須在提升旅客消費額的同時，接受整體客量的下降；必須在航線實現盈利前，持續數年補貼直航航班；必須建造能夠真正與賭場爭奪客流和資金投入的非博彩項目。

我認為短期內這很難實現，更不可能在2028年前達到65%的非博彩收入目標。因為上市博企面對的季度業績壓力太大，而政府的稅收基礎也過度依賴博彩收入。

因此，我對2036年的預測是：澳門將成為全球最高效率、技術最先進的博彩中心。它將在自己擅長的領域做到極致，但不會成為2022年賭牌競投時所承諾的那個多元化、合家歡、以品味生活為主的旅遊目的地。它仍將是一座賭城，只是空調更好、面容識別也更先進。📍

“Macau continua demasiado dependente do mercado de massas do Interior da China” e corre o risco de permanecer “uma cidade de casinos, apenas com melhor ar condicionado e reconhecimento facial”. O alerta é de Niall Murray, experiente especialista internacional em resorts integrados, que defende que a RAEM continua sem uma estratégia clara de diversificação, excessivamente centrada no volume de visitantes e demasiado dependente do Jogo.

– A Agoda reportou recentemente um aumento do interesse em Macau a partir de mercados como o Médio Oriente e Índia. Apesar disso, Macau continua demasiado dependente do Interior da China?

Niall Murray – Analisei a afirmação concreta da Agoda e sim, as pesquisas a partir do Médio Oriente para Macau aumentaram. Mas ‘interesse’ não é uma chegada. Quando se consultam as estatísticas oficiais de visitantes em 2025, o Médio Oriente nem sequer aparece como mercado de origem reportado separadamente. Os visitantes internacionais, no total, representaram apenas cerca de 6.8% de todas as chegadas, aproximadamente 2,7 milhões de pessoas num total de 40,06 milhões. Só o Interior da China representa 70 a 72%. Hong Kong e Taiwan acrescentam mais de 20%. Portanto, o segmento internacional é residual, e o Médio Oriente uma fração desse valor residual.

Há três fatores que impedem a conversão: ausência de voos diretos a partir do Golfo, queda no tráfego de passageiros no Aeroporto Internacional de Macau – menos 1.6% em 2025 – e inexistência de um ecossistema halal em larga escala. Até a Emirates ou a Etihad aterrarem em Macau, as reservas reais do Médio Oriente vão continuar a ir para Singapura, Manila e Seul.

– Depois de trabalhar em alguns dos maiores resorts integrados do mundo, o que sente que ainda falta a Macau fora do Jogo?

N.M. – A cidade tem excelentes infraestruturas. Venetian, Londoner, Parisian, Galaxy, Wynn, MGM Cotai – os ativos físicos são de classe mundial. O que falta é um planeamento coeso do destino que valorize o não-Jogo e o destaque no percurso do visitante. Em Las Vegas, é possível passar três dias sem entrar num casino. Em Singapura, o Marina Bay Sands foi concebido com um limite rígido para o espaço de Jogo. Macau ainda encaminha predominantemente o fluxo de pessoas

através das zonas de Jogo para chegar a um restaurante ou a um espetáculo. Isso funciona para o mercado de massas do Interior da China, mas afasta famílias e turistas internacionais de lazer.

A peça específica em falta é uma atracção-âncora, climatizada e não ligada ao Jogo, no Cotai, que não seja propriedade de uma operadora. Algo como um distrito permanente de cultura ou entretenimento que dispute atenção, não apenas receitas do Jogo.

– Tem dito que a estratégia de diversificação de Macau continua vaga. O que deveria mudar na prática?

N. M. – Uma estratégia abrangente envolveria todos os intervenientes dos setores público e privado na elaboração, revisão contínua e implementação de um plano de ação completo. Uma estratégia abrangente precisa de três ações concretas, não apenas declarações de missão.



六家博企應只按其過夜國際旅客數量及非博彩收入比例獲得優惠，而非按總體旅客數量

*As seis concessionárias devem receber benefícios apenas por chegadas internacionais com pernoita e pela percentagem de receitas não ligadas ao Jogo, não pelo volume total*

Primeiro, resolver o acesso aéreo. O Governo deve oferecer isenções de taxas de aterragem e subsídios de marketing a qualquer companhia aérea do Golfo ou do Sudeste Asiático que abra uma rota direta para Macau. Não há diversificação internacional sem ligações aéreas diretas.

Segundo, criar um balcão único multilingue para operadores turísticos internacionais. Neste momento, organizar um itinerário não ligado ao Jogo é mais difícil do que deveria ser. Esse balcão deve tratar de visitas ao património, bilhetes para espetáculos e logística MICE com a mesma eficiência de uma operadora de resorts integrados de topo.

Terceiro, associar benefícios fiscais a resultados verificáveis. As seis concessionárias devem receber benefícios apenas por chegadas internacionais com pernoita e pela percentagem de receitas não ligadas ao Jogo, não pelo volume total. Neste momento, os incentivos são demasiado vagos e demasiado fáceis de manipular com tráfego de excursionistas do Interior da China.

– Como devem os resorts integrados adaptar-se a um visitante mais jovem, orientado para experiências e muitas vezes sem pernoita?

N. M. – Os dados de 2025 são brutais neste ponto. 58% de todos os visitantes foram excursionistas, mais 25.5% em termos anuais. Gastam 673 patacas. Os visitantes com pernoita gastam 3.663 patacas, mas esse grupo cresceu apenas 2.8%. Portanto, o volume está a explodir no segmento de baixo valor, e o segmento de maior valor, com pernoita, está praticamente estagnado.

A adaptação significa três coisas. Primeiro, deixar de desenhar apenas para o segmento VIP. Criar experiências não ligadas ao Jogo, gastronomia, música ao vivo e pop-ups relacionados com arte, que não exijam cartão de Jogo para acesso. Segundo, apostar em MICE e eventos, mas construir um calendário anual de concertos, e-sports e festivais gastronómicos. Terceiro,

‘branding’ cultural. A Tailândia vai envolver os seus casinos com comida, hospitalidade e design tailandeses. Macau continua a ter dificuldade em articular uma identidade cultural clara. Isso é um problema de marca, não um problema regulatório.

Alguns executivos da indústria têm argumentado que os concorrentes regionais não conseguem igualar a liderança de Macau por causa da escala e do serviço. Acho isso complacente. A escala não significa nada se o rendimento por visitante estiver a cair. Macau terá sempre o turismo incomparável do Interior da China; no entanto, deve preocupar-se com um corredor combinado Singapura-Filipinas-Tailândia, com voos diretos e melhor oferta não ligada ao Jogo.

– Daqui a 10 anos, Macau pode tornar-se um destino verdadeiramente diversificado ou continuará estruturalmente dependente do Jogo?

N. M. – Macau está atualmente demasiado presa estruturalmente ao Jogo, a menos que o Governo e as concessionárias aceitem um nível de sacrifício de curto prazo superior ao que aceitaram até agora.

Eis porquê. Quando 58% dos visitantes são excursionistas do Interior da China, toda a cadeia logística se otimiza para volume. Constrói-se para fronteiras terrestres, não para aeroportos. Faz-se marketing para Guangdong, não para o Golfo. Mede-se o sucesso pelos números globais de chegadas, não pelo rendimento por visitante. Isso é uma armadilha estrutural.

A diversificação exige aceitar números totais de visitantes mais baixos enquanto o rendimento aumenta. Exige subsidiar voos diretos durante anos antes da rentabilidade. Exige construir atracções não ligadas ao Jogo que compitam genuinamente com o piso do casino por atenção e investimento de capital.

Não vejo isso acontecer em breve, certamente não 65% de não-Jogo até 2028. A pressão dos resultados trimestrais sobre os resorts integrados cotados em bolsa é demasiado intensa, e a base fiscal do Governo depende demasiado das receitas do Jogo.

Portanto, a minha previsão para 2036 é esta: Macau será o centro de jogo mais eficiente e tecnologicamente avançado do mundo. Fará aquilo que faz melhor do que qualquer outro lugar. Mas não será o destino diversificado, familiar e de ‘lifestyle’ que os concursos das concessões de 2022 prometeram. Continuará a ser uma cidade de casinos, apenas com melhor ar condicionado e reconhecimento facial. 🍷

## 活動日程 AGENDA



《愛的旅程》音樂會  
2026年6月6日16:00-17:30  
澳門紐曼樞機藝文館

Concerto de Música "L'Amore in Cammino"  
2026/06/06 - 16:00-17:30  
Centro Cultural Cardeal Newman de Macau



參與式遊戲劇場 | 慢熟關係實驗室  
2026年6月6-7日  
海事工房1號

Teatro-jogo participativo |  
Laboratório de Relações em  
Cozedura Lenta  
2026/06/06-07  
Oficinas Navais N.º 1

# 深度沉浸 透視內在真相

飛俊希 FERNANDO M. FERREIRA 攝 EDUARDO LEAL

「起初，王誠龍只是一個拿着相機的陌生人，後來卻成為風景的一部分。」葡萄牙紀實攝影師王誠龍（Eduardo Leal）這樣形容他的「深度沉浸」式拍攝手法。他的展覽「內存真相：內部視角」是澳門葡萄牙日、賈梅士日及葡僑日慶祝活動之一，今日在東方基金會會址開幕。

「內存真相：內部視角」不只是一場攝影回顧展，更是一趟透過親近、時間與信任所構築的故事之旅。王誠龍在澳門定居4年，現為法新社及彭博社特約攝影師。即日起至7月5日，他將在東方基金會會址展出一系列在澳門、葡萄牙、巴西及印度拍攝的個人作品。這些作品均建立在與拍攝對象長期互動的基礎上。王誠龍向《澳門平台》介紹：「我的想法是嘗試進入這些世界，更平靜地去理解。起初，王誠龍只是一個拿着相機的陌生人，後來成為風景的一部分。到了那個時候，故事往往就會浮現出來。對方放鬆下來，不再在鏡頭前演戲，那時我才真正開始看到真實的故事，拍下真實的照片。」對於王誠龍而言，「內存真相：內部視角」的概念正是源於這種逐步接近的過程。他說：「起初，當我帶着相機進入時，氣氛會很尷尬。對方會盯著我看，心想『這個人是誰？』」他解釋，如今人們對影像的意識強烈得多，面對鏡頭時往往會「演戲」。「人們會做出他們認為我期望的舉動，或者他們自認為最好看的樣子。要衝破這道障礙，需要時間。」這種長期投入往往也會改變他與拍攝對象之間的關係。王誠龍回憶起與葡萄牙業餘鬥牛士合作的日子，他跟隨他們生活了三個月。他說：「到了某個時候，他們對我說：『你已經是我們的一份子了。』我開始參加他們的聚餐，成為了群體的一員。」



展覽由本地華人藝術家及策展人林子筠策劃，分為三個主題展區。首個展區以澳門為題，透過名為《澳門元》（Pataca）的項目，用影像呈現這城市的種種反差。王誠龍指：「它審視了澳門的雙重身份，將璀璨奢華的時刻，與城市中較為寧靜的一面作對比。」這也是項目名字的由來：澳門這片土地的「一體兩面」。與其他聚焦特定社群的作品不同，「澳門元」源於對城市本身的觀察。他坦言：「這是有點不同的內部視角。我不是進入一個家庭或一個群體，而是身處城市之內。」隨後，展覽延伸至其他充滿人情味的領域。在「鬥牛士」系列中，王

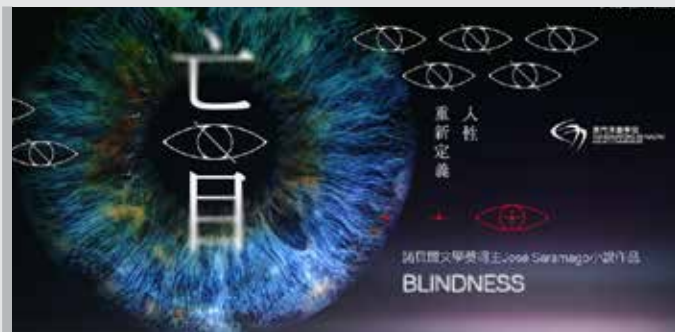
誠龍記錄了傳承葡萄牙「迎面抱牛頭」徒手擒牛傳統的業餘群體；在「亞速爾的漁女」中，他跟拍了亞速爾群島最後一批女性漁民；而在「島嶼」中，他則呈現了巴西馬拉尼昂州千湖沙漠內一個與世隔絕的社群。在拍攝亞速爾群島的女漁民時，王誠龍見證了一個性別不平等的傳統正逐漸消失。他向《澳門平台》表示：「我開始這個項目時，有5個女人出海。到我完成時，只剩下4個，我想現在只剩3個了。」旅程最後一站是印度的大壺節（Kumbh Mela）。這個節日被譽為全球最大的宗教盛會。王誠龍在那裏與一位印度教的苦行僧共同生

活了兩個月。「我在那裡的那一年，整個節日匯聚了約1.2億人。」

## 面向大眾的策展

儘管是「葡萄牙月」的展覽，王誠龍希望與本地社會建立更廣闊的聯繫，因此邀請了林子筠擔任策展人。「邀請一位華人策展人來連結其他社群非常重要。我不希望這只是一場辦給葡人社群看的展覽。」王誠龍表示，林子筠的參與徹底改變了展覽的最初構想。「現在大家看到的展覽，其實經歷了非常大的調整，有很大一部分是我不曾想到的。」兩人的文化碰撞為作品帶來了截

## 活動日程 AGENDA



演藝學院匯報演出《亡目》  
2026年6月6-7日 14:45/19:45  
澳門文化中心黑盒劇場II

**BLINDNESS – Apresentação do Conservatório de Macau**  
2026/06/06-07 14:45/19:45  
Estúdio II, Centro Cultural de Macau



守望百年—東望洋燈塔160周年及  
海域管理10周年專題展  
2025年10月11日至2026年06月08日  
海事博物館

**Um Século de Vigília – 160 anos do Farol da Guia e 10 anos da Gestão das Áreas Marítimas**  
2025/10/11-2026/06/08  
Museu Marítimo

# UMA VISÃO DE IMERSÃO



然不同的解讀。王誠龍舉例，他原本沒打算將「鬥牛士」系列納入展覽：「對我們葡萄牙人來說，那些畫面可能司空見慣，但對林子筠來說卻很不可思議。她會驚呼：『這些人是誰？他們瘋了嗎？』」除展覽外，王誠龍與林子筠亦將於6月17日，以「看不見的敘事：故事背後的故事」為題舉行對談，並於6月20及21日舉行紀實攝影密集式工作坊。

在數不清的旅程及採訪中，王誠龍說他在截然不同的地理與背景中找到了一個共通點。「這個世界上有很多好人。世界比很多人所形容的要美好得多。」他特別提到在巴基斯坦的經歷：「那大概是我遇過最好客的民族。我走不到5分鐘，就有人請我吃喝或出手相助。」展覽將同步推出同名攝影集，其中收錄了是次展覽系列的更多其他作品。攝影集定價250澳門元，以中、英、葡三語編寫，包含採訪補充內容以及對每個系列的深入介紹。📖

“O Eduardo, que ao início é um estranho com uma câmara, passa a ser parte da paisagem”. É assim que o fotógrafo documental português Eduardo Leal descreve a metodologia de “imersão profunda” que marca “The Insider: Uma Visão Por Dentro”, exposição que inaugura hoje, na Casa Garden, integrada nas celebrações do 10 de Junho - Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas em Macau.

Mais do que uma retrospectiva fotográfica, “The Insider” apresenta-se como uma viagem por histórias construídas através da proximidade, do tempo e da confiança. Radicado em Macau há quatro anos e atualmente colaborador das agências AFP e Bloomberg, Eduardo Leal leva à Casa Garden, até dia 5 de julho, uma série de projetos pessoais desenvolvidos em Macau, Portugal,



## 活動日程 AGENDA



澳湘道教科儀音樂會  
2026年6月13日14:45  
澳門文化中心小劇院

Concerto de Música Ritual Taoista  
(Aoxiang)  
2026/06/13 - 14:45  
Pequeno Auditório, Centro Cultural  
de Macau



朱蕾雅與澳門樂團  
2026年6月13日20:00  
澳門文化中心綜合劇院

Concerto: Leia Zhu e Orquestra  
de Macau  
2026/06/13 - 20:00  
Grande Auditório, Centro  
Cultural de Macau



Brasil e Índia, todos assentes numa lógica de envolvimento prolongado com os sujeitos fotografados.

“A ideia é tentar entrar nesses mundos, perceber melhor, com mais calma. O Eduardo, que ao início é um estranho com uma câmara, passa a ser parte da paisagem. E aí é que as histórias costumam sobressair”, explica ao PLATAFORMA. “As pessoas relaxam, já não atuam em frente à câmara. E aí é que eu começo realmente a ver a verdadeira história e a tirar as verdadeiras fotografias”.

Para Eduardo Leal, o conceito de “insider” nasce precisamente desse processo gradual de aproximação. “No início, quando entro com uma máquina fotográfica, é muito estranho. As pessoas ficam a olhar para mim: ‘Quem é esta pessoa?’”, diz. O fotógrafo explica que, hoje, as pessoas têm muito maior consciência da imagem e tendem a “atuar” perante a presença de uma câmara. “As pessoas fazem aquilo que acham que eu espero delas. Ou como vão ficar melhor na imagem. Para passar essa barreira é preciso tempo”.

Esse envolvimento prolongado acaba muitas vezes por alterar a própria relação com os grupos fotografados.

Eduardo Leal recorda o trabalho desenvolvido com forçados amadores portugueses, com quem viveu durante três meses. “Chegou a uma altura em que me diziam: ‘Já és dos nossos.’ Eu já ia aos jantares, já fazia parte do grupo”, conta.

A exposição, com curadoria da artista e curadora chinesa Júlia Lam, divide-se em três salas temáticas e começa precisamente em Macau, através do projeto “Pataca”, uma reflexão visual sobre os contrastes da cidade.

“Examina a dupla identidade de Macau”, resume Eduardo Leal. “Contrasta os momentos do glamour e da riqueza com coisas mais tranquilas da cidade.” Daí o nome do projeto: “os dois lados da moeda do território”. Ao contrário de outros trabalhos mais centrados numa comunidade específica, “Pataca” nasce da observação da própria cidade. “É um insider um bocadinho diferente”, admite. “Ao invés de entrar dentro de uma família ou de um grupo, estou dentro da cidade”.

A exposição continua depois por outros universos marcados pela proximidade humana. Em “Forçados”, Eduardo Leal documenta

grupos amadores ligados à tradição portuguesa da pega; em “Açorianas do Mar”, acompanha as últimas mulheres pescadoras dos Açores; e em “A Ilha” retrata uma comunidade isolada nos Lençóis Maranhenses, no Brasil.

No caso das pescadoras açorianas, o fotógrafo acompanhou uma realidade marcada pela desigualdade de género e pela progressiva desaparecimento de uma atividade tradicional. “Quando comecei o projeto eram cinco mulheres a ir ao mar. Quando terminei já eram quatro. Hoje acho que restam três”, conta ao PLATAFORMA.

A viagem termina com o “Kumbh Mela”, na Índia, considerado o maior festival religioso do mundo, onde o fotógrafo viveu durante dois meses com um Saddhu, um homem sagrado hindu. “No ano em que lá estive, reuniram-se cerca de 120 milhões de pessoas ao longo do festival”, explica.

## CURADORIA PARA TODOS

Apesar de ser uma exposição integrada no Mês de Portugal, Eduardo Leal quis criar uma ponte mais ampla com a sociedade local. Daí a escolha

de Júlia Lam para a curadoria. “Era muito importante ter uma curadora chinesa para criar essa ponte com o resto da comunidade”, explica. “Eu não queria fazer só uma exposição para a comunidade portuguesa”.

Segundo o fotógrafo, a entrada de Júlia Lam alterou profundamente o conceito inicial da mostra: “A exposição transformou-se muito para aquilo que ela é hoje”, admite. “Há uma grande parte dela que não estava na minha cabeça”.

O diálogo entre os dois acabou também por revelar novas leituras sobre os próprios trabalhos. Eduardo Leal dá o exemplo da série sobre forçados, que inicialmente nem pensava incluir. “Para nós portugueses, aquilo pode parecer normal. Mas para a Júlia foi fascinante. Ela dizia: ‘Quem são estes homens? Estão malucos?’”.

Além da exposição, a programação inclui ainda uma conversa entre Eduardo Leal e Julia Lam, no dia 17 de junho, sob o tema “Narrativas Invisíveis: As Histórias por Trás das Histórias”, assim como um workshop intensivo de fotografia documental nos dias 20 e 21.

Ao longo das viagens e reportagens, Eduardo Leal diz ter encontrado um traço comum em geografias e contextos muito distintos. “Há muita gente boa neste mundo”, afirma. “O mundo é muito melhor do que aquilo que muitas vezes é pintado”, destacando a experiência vivida no Paquistão: “Foi provavelmente o povo mais hospitaleiro que conheci”, afirma. “Não conseguia andar cinco minutos sem alguém me oferecer comida, bebida ou ajuda”.

A exposição será ainda acompanhada por um livro fotográfico com o mesmo título, onde Eduardo Leal reúne versões mais extensas dos projetos apresentados na Casa Garden. A publicação, também trilingue - em português, inglês e chinês - terá conteúdos adicionais das reportagens e narrativas mais aprofundadas sobre cada série fotográfica, estando disponível por 250 patacas. 📖

# 港澳遊艇啟灣區自由行 lates com via verde na Grande Baía

澳門日報 MACAU DAILY NEWS

國務院於上周發佈，自5月29日起，對經粵港澳大灣區內地九市指定口岸暫時出入內地、且僅限在粵港澳大灣區內地九市自由行的港澳遊艇，實行「免擔保」和「臨時船舶國籍登記」政策。未來港澳自由行的遊艇，有望可以直接駛入粵港澳大灣區任意碼頭。廣東省政府要會同交通運輸部、海關總署等有關部門，根據粵港澳大灣區內地九市口岸實際情況，綜合考慮口岸類型、功能、通行能力，以及監管條件等因素，科學合理確定相關港澳遊艇進出境

口岸；要會同有關方面落實相關港澳遊艇源頭管理和屬地管控責任，建立相應的管理制度，加強協同監管、聯合執法，在確保有效防控風險的前提下穩妥推進實施。澳門海事及水務局表示，將繼續與廣東省相關部門及香港海事處保持緊密溝通，穩步推進優化政策的實施，為居民及旅客提供更優質的海上出行體驗，推動粵港澳大灣區在海洋經濟及休閒旅遊領域的深度合作與發展。

Os iates de Hong Kong e Macau que entram temporariamente nas nove cidades do Interior da Grande Baía através de postos designados passaram, desde 29 de maio, a beneficiar de um regime de “isenção de garantia” e de “registo temporário de nacionalidade da embarcação”, anunciou o Conselho de Estado. A medida aplica-se, para já, a embarcações limitadas à navegação dentro da Grande Baía, mas Pequim admite no futuro permitir viagens diretas para qualquer marina da região. Segundo o Governo de Guangdong, os postos de entrada e saída serão definidos em articulação com o Minis-

tério dos Transportes e as Alfândegas, tendo em conta a capacidade operacional, supervisão e gestão de risco de cada local. As autoridades prometem reforçar os mecanismos de fiscalização conjunta e criar um sistema de gestão adaptado ao movimento transfronteiriço de iates. Em Macau, a Direcção dos Serviços de Assuntos Marítimos e de Água garante que continuará a coordenar com Guangdong e Hong Kong para acelerar a implementação da política, com o objetivo de impulsionar o turismo náutico e a cooperação marítima na Grande Baía.

## 海關截6宗不法販運 Alfândega trava contrabando

澳門電台 TDM - RÁDIO MACAU

澳門海關於5月22日至27日期間截獲6宗不法販運個案，共檢獲6.6萬支電子煙、近1.9萬支香煙、14支電子煙吸食器、64部舊手提電話及約14公斤懷疑銀粒等貨物。關員在澳門國際機場入境旅客檢查區，

發現兩名內地居民將大量電子煙及香煙等貨物藏匿於隨身行李內，試圖偷運入境，當中涉及煙草製品的應繳稅款約2.8萬元。另外，關員在關閘口岸出境旅客檢查區，發現4名人士將舊手提電話及懷疑銀粒綁藏於身上，試圖偷運出境。

Os Serviços de Alfândega detetaram seis casos de transporte ilegal de mercadorias entre 22 e 27 de maio, segundo a Ou Mun Tin Toi. As autoridades apreenderam 66 mil cigarros eletrônicos, 19 mil cigarros e 14 dispositivos para fumar cigarros eletrônicos, além de 64 telemóveis usados e cerca de 14 quilogramas de prata granulada. A maior apreensão ocorreu na zona de inspeção de passageiros à chegada do Aeroporto Internacional de Macau,

onde dois residentes do Interior da China foram interceitados com grandes quantidades de cigarros eletrônicos e cigarros escondidos na bagagem de mão. Os produtos de tabaco envolvidos representam cerca de 28 mil patacas em impostos por pagar. Os restantes casos foram registados à saída das Portas do Cerco, onde quatro pessoas tentavam sair de Macau com telemóveis usados e prata granulada escondidos no corpo.



中國日報 CHINA DAILY

## 本年度電子醫療券啟用 Vales de saúde em Guangdong

澳門日報 MACAU DAILY NEWS

「2026年度醫療補貼計劃」本周起啟動，適用範圍由本澳、合作區進一步擴展至整個廣東省內，故澳門居民可在廣東省內已參與計劃的診所或門診部就診時，可透過「一戶通」使用醫療券；「2025年度醫療補貼計

劃」未被使用的電子醫療券適用範圍也由本澳、合作區進一步擴展至整個廣東省內已參與計劃的診所及門診部。「2026年度醫療補貼計劃」維持每名受益人的電子醫療券補貼金額為700澳門元。

Plano de Comparticipação nos Cuidados de Saúde para 2026 arrancou esta semana, com o âmbito de aplicação alargado a toda a província de Guangdong. Os residentes de Macau passam a poder utilizar os vales de saúde através da Conta Única em

clínicas e centros de consultas externas aderentes ao programa em Guangdong. O alargamento aplica-se também aos vales eletrônicos não utilizados do plano de 2025. O valor da comparticipação mantém-se em 700 patacas por beneficiário.

## 5月博彩毛收入按年升6.7% Receitas do Jogo sobem 6.7%

澳門通訊社 MACAU NEWS AGENCY

博彩監察協調局公佈，5月份博彩毛收入達226.1億澳門元，按年上升6.7%，與1月及3月水平相近，表現高於市場預期。今年首5個月累計賭收為1,083.7億澳門元，按

年升10.9%。目前月均賭收為216.8億澳門元，而政府預期今年全年總賭收為2360億澳門元，即每月196.6億澳門元，換言之，目前成績超越達標要求。

Os casinos geraram 22,6 mil milhões de patacas em receitas brutas do Jogo (GGR) em maio, uma subida homóloga de 6.7%, segundo dados divulgados pela Direcção de Inspeção e Coordenação de Jogos (DICJ). O resultado ficou acima das previsões recentes dos analistas e aproxima-se dos valores registados em janeiro e março.

Nos primeiros cinco meses do ano, as receitas acumuladas do Jogo atingiram 108,4 mil milhões de patacas, mais 10.9% do que no mesmo período do ano passado. A média mensal situa-se agora nos 21,68 mil milhões de patacas, acima dos 19,66 mil milhões necessários para cumprir a previsão anual do Governo, fixada em 236 mil milhões.

## 勞工局有序推進調升產假及年假修法工作

### Licença de maternidade e férias anuais com amplo consenso



法新社 AFP

**勞**工事務局公佈修改《勞動關係法》的公開諮詢總結報告。是次修法建議增加產假及年假天數。在為期 45 天的諮詢期內，共收集到逾 1 萬份意見，經分

析歸納後整理約 6.3 萬條具體意見及建議。勞工局表示，社會各界普遍認同諮詢文本提出的修法方向。報告將作為下一階段修法的參考依據。📌

**A**Direcção dos Serviços para os Assuntos Laborais (DSAL) divulgou o relatório final da consulta pública sobre a revisão da Lei das Relações de Trabalho, que prevê o aumento dos dias de licença de maternidade e de férias anuais. Durante 45 dias, foram recolhi-

das mais de 10 mil contribuições, que resultaram em cerca de 63 mil opiniões. Segundo a DSAL, a maioria dos participantes concorda com a orientação legislativa proposta. O documento servirá de base à próxima fase da revisão da lei laboral.📌

## 本澳多家銀行加入多邊央行數字貨幣橋

### Avanço na internacionalização de pagamentos digitais

**澳**門金融管理局宣佈，當局已於今年年初成功申請成為多邊央行數字貨幣橋 (mBridge) 項目的正式成員。該平台可無需經由美元進行跨境支付。目前共 11 間本地銀行成為首批

參與機構。金管局表示，此舉是本澳數字金融發展的重要一步，有助推進「數字澳門元」建設。當局期望藉此強化澳門在數字時代作為中國與葡語國家金融服務平台的角色。📌

**A**Autoridade Monetária de Macau (AMCM) anunciou a adesão plena ao projecto mBridge, uma plataforma multilateral de moedas digitais de bancos centrais que permite pagamentos transfronteiriços sem recurso ao dólar norte-americano. Onze bancos locais foram autorizados a participar no sistema. A AMCM con-

sidera que a integração representa um passo importante na digitalização financeira da região, ao mesmo tempo que prossegue o desenvolvimento da pataca digital. As autoridades pretendem reforçar o papel de Macau como plataforma financeira entre a China e os Países de Língua Portuguesa na era digital.📌

## 何敬麟建議推動無人機跨境運輸醫療物資

### Kevin Ho quer regras conjuntas para drones na Grande Baía

**立**法議員何敬麟建議，粵港澳三地建立跨境無人機飛行協調機制，並針對緊急醫療物資、血液樣本、檢疫物資等具公共利益屬性的任務，設立專用快速審批通道。他同時建議在醫院、口岸及實驗室等場所預留或建設專用無人機設施和航路，確保與現有空域安全兼容、高效銜接。📌

**O**deputado Kevin Ho defendeu a criação de um mecanismo conjunto entre Macau, Hong Kong e Guangdong para autorizar voos transfronteiriços de drones destinados a missões de interesse público. A proposta inclui o transporte de materiais médicos urgentes, amostras sanguíneas e produtos de quarentena, através de um sistema de aprovação rápida. Ho sugere ainda a construção de infraestruturas específicas para drones em hospitais, postos fronteiriços e laboratórios, bem como a reserva de corredores aéreos dedicados para garantir operações seguras e eficientes.📌



新華社 XINHUA

## 馬德拉冀吸引澳門投資

### Madeira procura captar investimento de Macau

**葡**萄牙馬德拉自治區政府表示，有意加強吸引來自澳門、香港及中國內地的投資，並將該地區定位為進入歐洲市場的門戶。自治區經濟局局長羅德里格斯 (José Manuel Rodrigues) 與葡萄牙駐澳門及香港總領事雷德

生 (Alexandre Leitão) 會面，商討有關策略。優先合作領域包括科技創新、能源轉型、海洋經濟，以及健康與活躍老化相關服務。馬德拉代表團將於未來數日與亞洲企業家及投資者會晤，以促進新的經濟合作機遇。📌

**O**Governo Regional da Madeira quer reforçar a atração de investimento proveniente de Macau, Hong Kong e da China, apresentando a região como uma porta de entrada para o mercado europeu. A estratégia foi discutida numa reunião entre o secretário regional da Economia, José Manuel Rodrigues, e o cônsul-geral de Portugal em Macau e Hong Kong,

Alexandre Leitão. Entre as áreas prioritárias destacam-se a inovação tecnológica, a transição energética, a economia do mar e os serviços ligados à saúde e ao envelhecimento ativo. Nos próximos dias, a delegação madeirense terá encontros com empresários e investidores asiáticos para promover novas oportunidades de cooperação económica.📌

# 中國生育補貼逾999億人民幣

## APOIOS À NATALIDADE ULTRAPASSAM 99 MIL MILHÕES DE YUAN

葡新社 LUSA

**為** 應對人口負增長、鼓勵生育，中國財政部近期下達999億元人民幣作為2026年育兒補貼補助資金。財政部表示，資金較2025年增加10.6%，旨在支持各地為符合條件的嬰幼兒發放育兒補貼。財政部表示，2026年育兒補貼發放工作正在平穩有序開展，各級衛生健康部門負責育兒補貼審核發放的組織實施。財政部表示，將繼續會同國家衛生健康委做好育兒補貼制度實施工作，嚴格資金管理，加強監督檢查，發揮政策作用，助力建設生育友好型社會。

財政部預計全年各級財政共安排補貼資金約1100億元，意味著財政部下達的999億佔總額大約90%。

2025年7月，當局公佈了國家育兒補貼制度，計劃為每名3歲以下兒童每年發放3600元人民幣。中國在2022、2023、2024及2025年錄得自1960年代以來首次連續4年人口減少。2024年出生人數受「龍年效應」帶動及因疫情而延後懷孕等因素略有回升，但2025年的數據再次回落。最近數月，中央增加了其他家庭支持措施，包括學前教育最後一年免費、加強托兒服務網絡，以及計劃透過生育保險減免或補貼生育費用。



O Governo anunciou a atribuição de 99,9 mil milhões de yuan para financiar em 2026 subsídios à natalidade, numa tentativa de travar o declínio demográfico e incentivar os nascimentos.

O Ministério das Finanças da China informou que a verba representa um aumento de 10.6% face a 2025 e destina-se a apoiar o sistema nacional de subsídios à infância, através do qual as

administrações locais atribuem apoios às famílias elegíveis. Segundo um comunicado divulgado pelo ministério, a distribuição das ajudas previstas para 2026 está a decorrer de forma “estável e ordenada”, cabendo às autoridades de saúde a análise dos pedidos e a atribuição dos apoios.

O ministério assegurou ainda que continuará a trabalhar com a Comissão Nacional de Saúde para garantir a aplicação do programa, reforçar a fiscalização dos fundos e contribuir para a construção de uma “sociedade favorável à natalidade”.

Pequim suportará cerca de 90% do esforço financeiro total, uma vez que os 99,9 mil milhões de yuan atribuídos pelo Governo central representam a maior parte dos cerca de 110 mil milhões de yuan previstos para o programa em 2026.

Em julho de 2025, as autoridades

anunciaram um sistema nacional de subsídios à infância que prevê o pagamento de 3.600 yuan anuais por cada criança com menos de três anos.

A China registou em 2022, 2023, 2024 e 2025 os primeiros quatro anos consecutivos de redução populacional desde o início da década de 1960.

Embora os nascimentos tenham aumentado ligeiramente em 2024, fenómeno parcialmente atribuído ao Ano do Dragão e a gravidezes adiadas durante a pandemia, os dados de 2025 voltaram a mostrar uma diminuição.

Nos últimos meses, Pequim acelerou outras medidas de apoio às famílias, incluindo a gratuidade do último ano do pré-escolar, o reforço da rede de creches e planos para reduzir ou compartilhar os custos do parto através do seguro de maternidade.

# 巴西與中國同為當今世界「保穩定的中堅力量」

## Brasil e China são “pilares de estabilidade no mundo atual”

葡新社 LUSA

中國外交部長王毅在北京與巴西外長維埃拉會晤後表示，巴西和中國是「當今世界保穩定、促發展的中堅力量」。中國外交部的新聞稿提到，王毅強調「中方始終是拉美和加勒比國家可靠的朋友」，又指中巴「在國際舞台上密切協作，展現擔當」。王毅補充，兩國的「全球性、戰略性、長遠性影響更加凸顯」，同時「各領域務實合作不斷加強」。他指出，「百年變局正在加速演進，國際社會對和平穩定的期待更加迫切」，並主張「要加強在聯合國、金磚國家等多邊機制下溝通協作」。維埃拉亦表示，「巴中關係是發展中國家堅持獨立

自主、加強團結協作的標杆」，又指，「巴中都是支持多邊主義、宣導自由貿易的重要力量」。據巴西外交部在社交平台X上發佈的帖文，維埃拉亦與中國商務部長王文濤會面，討論雙邊經貿關係及巴西產品進入中國市場的問題，並強調兩國貿易在2025年創下歷史性佳績。據中國官媒新華社報道，中國國家副主席韓正在北京會見巴西外長維埃拉，並表示中方願意與巴西推進高水平戰略協作。維埃拉強調，近年來巴中兩國政治互信在元首互動中得到進一步加強。當前多邊主義正在遭受前所未有的打擊，巴中深化命運共同體建設尤為重要。

O ministro dos Negócios Estrangeiros chinês, Wang Yi, afirmou que o Brasil e a China são “pilares de estabilidade no mundo atual”, depois uma reunião em Pequim com o homólogo brasileiro, Mauro Vieira. Segundo um comunicado da diplomacia chinesa, Wang sublinhou que “a China sempre foi um amigo fiável dos países da América Latina e das Caraíbas” e destacou que Pequim e Brasília “cooperaram estreitamente no plano internacional, demonstrando responsabilidade e consolidando-se como pilares da estabilidade e da promoção do desenvolvimento no mundo atual”. O chefe da diplomacia chinesa acrescentou que “a influência global, estratégica e de longo prazo” dos dois países se tornou mais evidente, ao mesmo tempo que “a cooperação pragmática em diversos domínios se tem reforçado continuamente”.

“Alterações não vistas num século estão a acelerar, e as expectativas da comunidade internacional em matéria de paz e estabilidade são cada vez mais urgentes”, disse Wang, defendendo que “China e Brasil devem reforçar a comunicação e a cooperação em mecanismos multilaterais como as Nações Unidas e os BRICS”.

Vieira, por seu lado, afirmou que “a relação entre Brasil e China é um referencial para que os países em desenvolvimento defendam a sua independência e autossuficiência”.

O ministro brasileiro acrescentou que “tanto o Brasil como a China são forças importantes que apoiam o multilateralismo e promovem o livre comércio”.

Vieira reuniu-se também com o ministro do Comércio chinês, Wang Wentao, para abordar a relação

económica e comercial bilateral e o acesso de produtos brasileiros ao mercado chinês, informou o Ministério das Relações Exteriores do Brasil na rede social X, destacando que o comércio entre os dois países atingiu em 2025 um resultado “histórico”.

O chefe da diplomacia brasileira foi igualmente recebido pelo vice-presidente chinês, Han Zheng, que manifestou a disponibilidade de Pequim para reforçar a coordenação estratégica bilateral.

Vieira sublinhou que a confiança política entre os dois países se consolidou nos últimos anos com os contactos entre os respetivos presidentes e que, perante um golpe “sem precedentes” ao multilateralismo, o Brasil está disposto a aprofundar a cooperação com a China, segundo a agência de notícias estatal chinesa Xinhua.

# 安哥拉官員訪華 加強兩國機構合作

## MINISTRO DE ESTADO ANGOLANO REFORÇA INTERCÂMBIO

安哥拉國務部長兼總統民事辦公室主任豐塞卡（Dionísio da Fonseca）應中國政府邀請，本周初率團前往北京進行工作訪問，旨在深化兩國機構間的交流與合作，重點圍繞行政現代化、數字化轉型及安哥拉人才培訓等範疇，推動雙邊關係進一步發展。

據官方公佈的行程，豐塞卡將參觀北京市政務服務中心、中國國際發展合作署及中關村科技園等多個公共行政及服務單位。行程亦包括考察華為科技園區、上海及浦東幹部學院，了解中國在創新、治理及人力資源培訓方面的經驗。

安哥拉與中國長期保持戰略夥伴關係，兩國爭取自主的背景相近，奠定堅實互信。1983年，中國正式承認安哥拉共和國，成為雙邊政治外交關係的重要里程碑。同年3月1日，雙方簽署多項法律文件，為拓展經貿及社會領域的合作鋪平道路，至今仍是兩國關係的重要基石。



Ministro de Estado e chefe da Casa Civil do Presidente da República angolano, Dionísio da Fonseca, encontra-se desde o início da semana em Pequim para uma visita de trabalho destinada a reforçar o intercâmbio e a cooperação institucional entre

os dois países. A deslocação resulta de um convite do Governo chinês e insere-se no aprofundamento das relações bilaterais, com especial enfoque na modernização administrativa, transformação digital e formação de quadros angolanos. Segundo uma nota de imprensa, o programa contempla visitas a vários órgãos e serviços da administração pública chinesa, nomeadamente o Centro de Serviços Administrativos de Pequim, a Agência de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional da China e o Parque Científico e Tecnológico de Zhongguancun. Estão igualmente previstas deslocações ao parque tecnológico da Huawei, à cidade de Xangai e à Academia de Quadros de Pudong (CELAP), instituições de

referência na inovação, governação e capacitação de recursos humanos. Angola e a China mantêm relações históricas e estratégicas, assentes em laços de solidariedade forjados ainda no período pré-independência, marcados por percursos semelhantes de luta pela libertação nacional. O reconhecimento da República de Angola pelo Governo chinês, em 1983, constituiu um marco decisivo no relacionamento político-diplomático entre os dois Estados.

A cooperação bilateral ganhou particular expressão a 1 de março de 1983, com a assinatura de instrumentos jurídicos que abriram caminho ao alargamento das parcerias nos domínios económico, comercial e social, base que continua a sustentar a relação entre Luanda e Pequim。

# 葡中攜手打造亞歐綠色航運走廊

## Corredor “verde” entre Atlântico e Ásia

「2026中葡綠色海洋燃料與脫碳論壇」本周於葡萄牙奧埃拉什市（Oeiras）圓滿結束。葡萄牙基礎設施國務秘書雨果·埃斯皮里托·桑托（Hugo Espírito Santo）及兩國政府、企業代表均有出席。會上，兩國就構建連接大西洋與亞洲的「綠色航運走廊」方面取得進展，並同意加強可持續燃料領域的合作。雙方又探討了加速海運能源轉型的合作機制，重點關注氫能、綠氨、綠色甲醇及電子燃料等清潔能源的應用。與會者亦就融資模式、認證標準及建設能夠支援低碳物流鏈的新型港口基礎設施交換了意見。

會議的一大成果，是雙方進一步確認推動「大西洋—馬六甲—大灣區」綠色航運走廊的政治與技術承諾。該走廊預計將連接亞洲多個戰略港口與葡萄牙，鞏固葡萄牙作為可持續海運貿易進入歐洲的大西洋門戶地位。

在機構層面，葡萄牙海洋論壇與葡萄牙對外投資貿易局（AICEP）簽署了合作諒解備忘錄，旨在加速藍色經濟領域的創新項目與投資。本次活動與奧埃拉什市政府共同舉辦。與會各方認為，在國際社會對海運減排及全球物流鏈重組的壓力日增的背景下，活動將是葡萄牙邁向全球藍色經濟前列的重要一步。

Portugal e China concluíram esta semana, em Oeiras, um encontro de alto nível dedicado à descarbonização do transporte marítimo, com avanços no desenho de um futuro corredor marítimo verde entre o Atlântico e a Ásia e no reforço da cooperação em combustíveis sustentáveis.

A reunião, integrada no *Portugal-China Green Maritime Fuels & Decarbonization Forum 2026*, contou com a participação do secretário de Estado das Infraestruturas, Hugo Espírito Santo, bem como representantes institucionais e empresariais de Portugal e da China. Durante o encontro, as delegações abordaram mecanismos de cooperação para acelerar a transição energética no setor marítimo, com destaque na utilização de combustíveis verdes como hidrogénio, amónia verde, metanol verde e *e-fuels*. Foram também discutidos modelos de financiamento, certificação e novas infraestruturas portuárias capazes de

suportar cadeias logísticas descarbonizadas. Um dos resultados centrais da reunião foi o reforço do compromisso político e técnico para desenvolver o corredor “Atlantic – Malacca – Greater Bay Area”, que deverá ligar portos asiáticos estratégicos a Portugal, consolidando o país como plataforma atlântica de entrada na Europa para o comércio marítimo sustentável. No plano institucional, foi formalizada a cooperação entre o Fórum Oceano e a AICEP, através de um memorando de entendimento que visa acelerar projetos de inovação e investimento na economia azul.

A iniciativa, organizada em parceria com a Câmara Municipal de Oeiras, foi considerada pelas partes como um passo relevante para posicionar Portugal na vanguarda da economia azul global, num contexto de crescente pressão internacional para reduzir emissões no transporte marítimo e reconfigurar cadeias logísticas globais。



澳門平台  
Plataforma

www.plataformamedia.com

業權人 propriedade: 平台多媒體項目有限公司 *Plataforma Projectos Multimédia, Lda* • 社長 diretor-geral: 古步毅 *Paulo Rego* • 數字及特別項目總監 diretor digital e projetos especiais: 古澤霖 *Guilherme Rego* • 副總監 subdiretor: 飛俊希 *Fernando M. Ferreira* • 美術總監 diretor criativo: *Miguel Gomes* • 記者 jornalistas: 陸紹明 *Gonçalo Francisco*, 伍振滔 *Ng Chan To*, 孫修遠 *Diogo Pereira*, *Martim Fialho* • 翻譯及修訂 tradução e revisão: 羅嘉華 *Carol Law* • 合作夥伴 parcerias: 中國日報 (中國) *China Daily* (China), 南方日報 *Nanfeng Daily*, 澳廣視 *TDM*, 葡文澳門電台 *Rádio Macau* 新聞報 (葡萄牙) *Jornal de Notícias*, 每日新聞 *Diário de Notícias*, *TSF*, 金錢世界 *Dinheiro Vivo*, *O Jogo* (Portugal), 聖保羅真報 *Folha de São Paulo*, *TV Bandeirantes*, *Grupo Isto É* (Brasil), 安哥拉日報 *Jornal de Angola*, 國家報 (安哥拉) *O País* (Angola) • 通訊社 agências: 新華社 *Xinhua*, 葡新社 *Lusa*, 巴新社 *Agência Brasil*, 法新社 *AFP* • 發行 distribuição: *Feliciano Santiago* • 廣告 publicidade: 馬菲莉 *Filipa Rodrigues* 編輯部 *Redação*: 澳門南灣大馬路715號永利大廈3樓P座 | Avenida da Praia Grande n. 715, Edifício Veng Lei, andar 3P, Macau; T. (853) 2882 2020 | F. (853) 2882 2028

電郵 Email: [info@plataformamedia.com](mailto:info@plataformamedia.com) | 廣告 comercial: [sales@plataformamedia.com](mailto:sales@plataformamedia.com) | 印刷 impressão: 華輝印刷 (澳門) *Tipografia Welfare, Macau*

# 聯合國冀設首個亞非葡語國家地質公園

## UNESCO QUER PRIMEIRO GEOPARQUE NUM PAÍS AFRICANO OU ASIÁTICO DA CPLP

葡新社 LUSA

在葡萄牙阿羅卡舉行的「聯合國教科文組織葡語國家共同體地質公園首屆論壇」上，聯合國教科文組織確立了10年目標，期望在葡語國家共同體(CPLP)的非洲或亞洲成員國中，建立首個達國際水平的地質公園。論壇匯聚了約120名來自多個葡語國家的與會者。

目前，只有葡萄牙和巴西獲納入聯合國教科文組織的世界地質公園網絡，但該組織認為，其餘葡語國家擁有極高的地質、景觀及文化潛力，尚待發掘與認證，希望將此網絡擴展至非洲及亞洲的葡語國家，尤其是東帝汶。阿羅卡地質公園協會主席貝倫(Margarida Belém)表示，在歐洲及南美以外的地區創建新地質公

園，是一項「集體抱負」，同時也是加強葡語國家之間合作的積極信號。會上簽署了一項承諾，將為申請提供技術及科學支援、推行導師計劃、促進大學及當地社區更深層次的參與，以及分享成功實踐經驗。與會者普遍認同，目前各國正面臨著共同挑戰，例如需要進行地質普查及專業培訓，但同時強調現有潛力巨大。會上提及的例子包括東帝汶的化石記錄、聖多美和普林西比的火山島嶼，以及佛得角和安哥拉的獨特自然景觀。

聯合國教科文組織強調，地質公園是促進自然保育、可持續發展及創造就業的工具，可在推動葡語國家旅遊多元化及提升低密度地區的價值方面發揮重要作用。

UNESCO definiu um prazo de dez anos para a criação do primeiro geoparque de interesse geológico mundial num país africano ou asiático da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). A meta foi estabelecida no I Fórum de Geoparques da UNESCO na CPLP, que decorreu em Arouca, Portugal, reunindo cerca de 120 participantes de vários países lusófonos. Atualmente, apenas Portugal e Brasil integram a rede de Geoparques Mundiais da UNESCO, mas a organização considera que os restantes países da CPLP dispõem de um elevado potencial geológico, paisagístico e cultural ainda por classificar. A ambição passa por alargar essa rede a geografias de África e da Ásia, nomeadamente Timor-Leste. Segundo a presidente da Associação Geoparque de Arouca, Margarida Belém, a criação de novos geoparques fora do eixo europeu e sul-americano representa

“uma ambição coletiva” e um sinal de reforço da cooperação entre os países lusófonos. No encontro foi assinado um compromisso que prevê apoio técnico e científico às candidaturas, programas de mentoria, maior envolvimento das universidades e das comunidades locais e a partilha de boas práticas.

Os participantes reconheceram desafios comuns, como a necessidade de inventários geológicos e de formação especializada, mas destacaram o enorme potencial existente. Exemplos apontados incluem registos fósseis em Timor-Leste, ilhas vulcânicas em São Tomé e Príncipe e paisagens únicas em Cabo Verde e Angola. A UNESCO sublinha que os geoparques são instrumentos de conservação, desenvolvimento sustentável e criação de emprego, podendo assumir um papel relevante na diversificação turística e na valorização de territórios de baixa densidade nos países da CPLP.

## 安哥拉總統繼任問題充滿變數

### Sucessão de João Lourenço envolta em incerteza

葡新社 LUSA

學者韋爾德(Rui Verde)警告，安哥拉總統洛倫索的繼任過程「處理不善」，正引發「諸多不確定性和猜測」。他認為，即使執政黨「安哥拉人民解放運動」(MPLA)最終勝出，也可能因缺乏政治及社會支持而有名無實。

韋爾德表示，安哥拉人民解放運動正面臨嚴重的內部危機。由於洛倫索不能在2027年再度參選，而黨內缺乏透明機制來選出繼任人，令黨內權鬥進一步惡化。他認為，不確定性令黨內的領導層分裂，並可能蔓延至基層。即使洛倫索在12月的黨代表大會後繼續擔任黨主席，並成功讓其屬意的候選人當選，也只是一場缺乏認受性的「慘勝」。



中國日報 CHINA DAILY

O processo de sucessão de João Lourenço na Presidência de Angola está a ser “mal conduzido” e está a gerar “muita incerteza e especulação”, alertou o investigador Rui Verde, que admite que mesmo uma eventual vitória do MPLA possa revelar-se “vazia”, por falta de apoio político e social.

Rui Verde considera que o MPLA enfrenta uma crise interna profunda, exposta pela disputa em torno da liderança e agravada pela ausência de mecanismos transparentes para a escolha do sucessor de João Lourenço, que não

pode recandidatar-se em 2027. Segundo o investigador, a incerteza está a dividir as elites do partido e poderá alastrar às bases. Mesmo que João Lourenço mantenha a presidência do MPLA após o congresso de dezembro e consiga fazer eleger o seu candidato, essa vitória pode ser “de Pirro”, sem legitimidade suficiente。

PUB 廣告

2026.06.09 — 06.20  
官樂怡基金會畫廊  
Rui Cunha Foundation Gallery

O Estúdio de  
**Alexandre Marreiros**  
Desenho e Pintura

The Studio of Alexandre Marreiros  
Drawing and Painting

馬偉圖工作室  
十年的繪畫創作

www.ruicunha.org  
AV. BERNARDO SARAIVA, 11, 7AV. MACAU  
官樂怡基金會 澳門國際大酒店11樓地下



# 「三五」規劃：

## TERCEIRO PLANO QUINQUENAL: MACAU ENTRA

《澳門特別行政區經濟和社會發展第三個五年規劃》公開諮詢的啟動，不只是一項行政程序的展開。在當前區域合作持續深化、經濟結構極需調整、科技轉型步伐加快的背景下，此次規劃是澳門在國家下一輪發展中找準定位、作出戰略選擇的重要舉措。

多年來，澳門的五年規劃發揮著協調政策、釐定優先事項的功用，其重要性不斷提升。涵蓋2026至2030年的「三五」規劃，更是在一個意義深遠的背景下出台。自疫情造成

嚴重衝擊以來，澳門首次不再只追求穩定或復甦，而是轉向構建更多元、可持續及注重實效的發展模式。

是次公開諮詢的展開，也具有明確的政治意義：對接國家「十五五」規劃編製準備工作，進一步加強特區優先事項與國家發展戰略的銜接。這種銜接不單純是時間上的巧合，更反映出澳門本身規劃邏輯的深化。

澳門正逐步脫離只着眼自身短期需求或經濟波動調控的規劃模式。新

的規劃周期指向一種與國家整體目標協同對接的規劃模式，融入國家現代化、創新、區域合作及對外開放等優先領域。

這種對接並未削弱澳門的獨特性，亦無損「一國兩制」方針的適用範圍。相反，它進一步鞏固了澳門獨特優勢的戰略價值。澳門獨特的法律框架、連接不同文化與制度的傳統，以及與葡語國家的歷史淵源，在國家發展大局中依然是無可替代的獨特資產。

透過比較「二五」規劃及「三五

規劃，將有助我們理解澳門正在經歷的周期轉變。2021至2025年期間的焦點，無可避免地落在疫情、經濟復甦以及維護社會與制度穩定上。當時訂定的多項優先事項是為應對特殊情況，需要採取紓困措施及增強抗逆能力。

第三個五年規劃則在全新的現實環境下出台。挑戰已不再僅是抵禦外部因素，而是聚焦於構建可持續發展成果的能力。就此而言，新規劃標誌著從「應對」思維邁向「轉型鞏固」的目標。



新聞局 GCS



招商投資促進 IPIM

O lançamento da consulta pública do Terceiro Plano Quinquenal de Desenvolvimento Económico e Social da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) não representa apenas o início de um processo administrativo. Num período marcado pela necessidade de redefinição económica e transformação tecnológica, no contexto de uma crescente integração regional, trata-se de um exercício de escolha estratégica sobre o lugar que Macau pode ocupar no próximo ciclo de desenvolvimento nacional.

Ao longo das últimas décadas, os planos quinquenais da RAEM foram gradualmente assumindo importância crescente enquanto instrumento de coordenação política e definição de prioridades públicas. Mas o plano relativo ao período 2026 - 2030

surge num contexto particularmente relevante. Pela primeira vez desde o período de forte impacto provocado pela pandemia, Macau entra numa fase em que a prioridade já não é apenas estabilizar ou recuperar, mas antes estruturar um modelo de desenvolvimento mais diversificado, sustentável e orientado para resultados.

O momento em que a consulta pública é lançada encerra ainda um significado político claro: coincide com a preparação do 15.º Plano Quinquenal nacional e reforça a convergência entre as prioridades da RAEM e a estratégia de desenvolvimento definida pelo Governo Central. Mais do que uma coincidência temporal, esta articulação traduz uma evolução da própria lógica de planeamento da Região.

Macau deixou progressivamente de planear apenas em função das suas necessidades imediatas ou da gestão conjuntural da sua economia. O novo ciclo aponta para um modelo de planeamento em articulação funcional com objetivos nacionais mais amplos, integrando prioridades ligadas à modernização, à inovação, à integração regional e à abertura internacional da China.

Esta convergência não diminui a singularidade de Macau nem reduz o alcance do princípio “Um País, Dois Sistemas”. Pelo contrário, reforça o valor estratégico das características próprias da região. O enquadramento jurídico distinto, a tradição de ligação entre culturas e sistemas diferentes e a histórica relação com os Países de Língua Portuguesa con-

tinuam a representar ativos únicos no contexto nacional.

A comparação com o Segundo Plano Quinquenal ajuda a compreender a mudança de ciclo que Macau atravessa. O período 2021- 2025 ficou inevitavelmente marcado pela pandemia, pela recuperação económica e pela necessidade de preservar estabilidade social e institucional. Muitas das prioridades então definidas responderam a circunstâncias extraordinárias, exigindo medidas de mitigação e reforço da resiliência.

O Terceiro Plano surge numa realidade diferente. O desafio deixou de ser apenas resistir a fatores externos e passou a centrar-se na capacidade de construir resultados duradouros. Neste sentido, o novo documento representa uma transição da lógica de

# 澳門邁入戰略施政新篇章

## NUMA NOVA FASE DE GOVERNAÇÃO ESTRATÉGICA

政府初步提出的規劃方向，正正體現了上述轉變。已明確的優先領域包括：強化施政與安全保障、促進經濟適度多元發展、推動教育科技人才一體化、加快橫琴深度合作區建設、增進民生福祉，以及推進城市與數字化現代化建設。

這些優先事項不僅是羅列不同範疇的目標，更反映出對未來的綜合性願景。以經濟適度多元為例，它已不再停留於總體目標，而是日益與創新、現代服務業、

區域合作以及培養高端人才等具體政策相結合。

橫琴方面亦然。近年來，澳門與橫琴的深度合作已成為國家區域融合的重要試點之一。新規劃需更具體地闡明，該片區如何能夠在維護澳門特區制度身份的同時，協助拓展經濟機遇、創設新的發展平台，以及支持本地經濟的適度多元發展。

與此同時，施政能力是重中之重。在地緣政治急劇變化、科技競爭加劇、全球產業鏈重構的國際環境

下，公共政策的成效成為決定性因素。明確優先事項、調配資源及評估成效的能力，將日益成為評價政府施政表現的要點。

正是在這一點上，第三個五年規劃可有望實現質的飛躍。該規劃不僅是綱領性文件或形式上的規劃編製流程，更肩負起作為執行、協調與問責工具的作用。本地及國家層面經常強調的「務實有為」、「績效為先」等政策方針，將在此進程中面對最關鍵的檢驗。

因此，公開諮詢的意義超越了制度

上的形式。圍繞規劃展開的討論，為社會提供了參與釐訂下一階段優先事項的機會，並就有關澳門發展路向凝聚更廣泛的共識。

第三個五年規劃的真正意義，或許不僅在於其所訂定的目標，更在於將戰略願景轉化為具體落實能力。對澳門而言，下一個規劃周期將揭示澳門特區是否準備就緒，將歷史優勢轉化為戰略引領——不僅是作為國家發展的參與者，更要成為國家連結世界最獨特的節點之一。📍



resposta para a ambição de transformação e consolidação.

Os eixos preliminares apresentados pelo Governo apontam precisamente nessa direção. Entre as prioridades identificadas encontram-se o reforço da governação e da segurança, a promoção da diversificação económica adequada, a integração entre educação, ciência e talento, a aceleração do desenvolvimento de Hengqin, a melhoria do bem-estar social e o avanço da modernização urbana e digital.

Mais do que a simples enumeração de objetivos setoriais, estas prioridades refletem uma visão integrada sobre o futuro da RAEM. A diversificação económica, por exemplo, deixa de surgir apenas como uma ambição genérica e aparece cada vez mais associada a políticas concretas ligadas

à inovação, aos serviços modernos, à cooperação regional e à formação de capital humano qualificado.

O mesmo se verifica em Hengqin. Nos últimos anos, a cooperação aprofundada entre Macau e a ilha vizinha transformou-se num dos principais laboratórios da integração regional chinesa. O novo plano deve clarificar de forma mais concreta como esse espaço pode contribuir para ampliar oportunidades económicas, criar novas plataformas de desenvolvimento e apoiar a diversificação da economia local sem diluir a identidade institucional da RAEM.

Paralelamente, a governação assume um papel central. Num ambiente internacional marcado por rápidas mudanças geopolíticas, competição tecnológica e reconfiguração das ca-

deias económicas globais, a eficácia das políticas públicas torna-se um fator decisivo. A capacidade de definir prioridades claras, mobilizar recursos e medir resultados tenderá a pesar cada vez mais na avaliação do sucesso das administrações.

É precisamente aqui que o Terceiro Plano Quinquenal pode representar uma mudança qualitativa. Mais do que um documento programático ou um exercício formal de planeamento, o plano é chamado a funcionar como instrumento de governação orientado para execução, coordenação e responsabilização. A política de ação e resultados, frequentemente sublinhada pelas autoridades locais e nacionais, encontra neste processo o seu teste mais decisivo.

A consulta pública assume, por isso,

um significado que ultrapassa a formalidade institucional. O debate em torno do plano oferece à sociedade a oportunidade de participar na definição das prioridades do próximo ciclo e de contribuir para um consenso mais amplo sobre os caminhos de desenvolvimento da região.

O verdadeiro significado do Terceiro Plano Quinquenal talvez não esteja apenas nos objetivos que vier a definir, mas na capacidade de transformar visão estratégica em execução concreta. Para Macau, o próximo ciclo poderá revelar se a Região está preparada para passar da vantagem histórica à liderança estratégica; afirmando-se não apenas como participante do desenvolvimento nacional, mas como um dos seus mais singulares pontos de ligação ao mundo. 📍

# 葡萄牙當選聯合國安理會 非常任理事國

## PORTUGAL ELEITO MEMBRO NÃO-PERMANENTE DO CONSELHO DE SEGURANÇA

葡新社 LUSA

**葡**萄牙成功當選聯合國安理會非常任理事國，在「西歐及其他國家」組別中以134票，與奧地利一同當選。德國則意外落敗，是該國角逐此席位以來首次落選。

投票結果公佈時，葡萄牙外長蘭熱爾（Paulo Rangel）在現場起立，與葡萄牙常駐聯合國代表維尼亞斯（Rui Vinhas）擁抱慶祝，現場響起熱烈掌聲。同組的奧地利獲131票，德國僅得104票。

投票在第80屆聯合國大會期間舉行，大會由193個成員國組成，地點在紐約聯合國總部。

葡萄牙總統塞古羅表示祝賀，形容是外交勝利及對外交政策穩定性的肯定。他在總統府官網發表聲明，強調：「這是全體葡人的驕傲，亦肯定了葡萄牙對普世價值的堅持。」

他表示：「這彰顯了我國對多邊主義及聯合國的堅定承諾，反映了葡萄牙在國際社會上得到的信譽、信任與尊重。這是葡萄牙外交的勝利，也是我國外交政策連貫性與穩定性的勝利。」

塞古羅向「自2013年1月提出參選以來所有的參與人員，以及為實現這一目標而努力的歷屆政府，特別是外交部長蘭熱爾、特使及全體外交人員」致以祝賀。

葡萄牙總理亦形容是次當選是「歷史性時刻」，表示這場勝利「為葡萄牙增光，也將葡萄牙推向國際舞台。葡萄牙是一個可信、受尊重的國家，並積極參與國際事務。我們認為這次當選，正是我國過往國際貢獻的又一明證。」他又強調，葡萄牙「在國際舞台上的影響力遠遠超出其經濟或人口規模」。

Portugal foi eleito como membro não-permanente do Conselho de Segurança da ONU, liderando a votação do grupo Europa Ocidental e Outros Estados, com 134 votos, a par da Áustria, enquanto a Alemanha teve uma derrota inédita.

O anúncio foi celebrado no local pelo ministro dos Negócios Estrangeiros, Paulo Rangel, que se levantou e abraçou o representante permanente de Portugal junto da ONU, Rui Vinhas, enquanto se ouviam fortes aplausos. No mesmo grupo concorriam Áustria, que foi eleita com 131 votos, e a Alemanha, que recebeu 104 votos, sendo derrotada pela primeira vez desde que concorre a este lugar.

A votação decorreu durante a 80.ª Assembleia-Geral, composta por 193 membros, na sede da ONU em Nova Iorque.

O Presidente da República, António José Seguro, saudou a eleição como uma vitória da diplomacia e da estabilidade da política externa portuguesa.

Numa mensagem publicada no sítio oficial da Presidência da República na Internet, António José Seguro afirma que esta eleição “é uma conquista que enaltece todo o povo português” e que reconhece o seu “apego a valores universais”.

“É também o reconhecimento do compromisso do nosso país com o multilateralismo e, em particular, com as Nações Unidas. Reflete a credibilidade, a confiança e o respeito de Portugal na comunidade internacional. É também uma vitória da diplomacia portuguesa e da coerência e estabilidade da nossa política externa”, considera o chefe de Estado.

O Presidente da República felicitou “todos os envolvidos nesta eleição desde a apresentação da candidatura, em janeiro de 2013, e todos os governos que deram continuidade a este objetivo, e muito em particular o ministro dos Negócios Estrangeiros [Paulo Rangel], os seus enviados especiais e toda a nossa diplomacia”.

Já o primeiro-ministro classificou como “ocasião histórica” a eleição de Portugal como membro não-permanente do Conselho de Segurança das Nações Unidas, dizendo que esta vitória “dignifica Portugal” e projeta o país no mundo.

“Esta vitória dignifica Portugal e projeta-nos no mundo. Portugal é um país credível, é um país respeitado, é um país que tem intervenção e participação ao nível internacional e entendemos este mandato como mais uma demonstração precisamente desse nosso histórico”, afirmou, salientando que Portugal “tem no plano internacional uma força muito superior à dimensão económica ou demográfica”.

### 戴建業轉任機場公司管理層

前經濟財政司司長戴建業獲委任為澳門國際機場專營股份有限公司（CAM）董事及執行委員會成員。戴建業早前以個人理由突然請辭，如今正式轉任機場管理層。該公司的執行委員會亦「大執位」，由澳門航空服務與商務副總經理張允擔任主席，原主席陳穎雄則擔任董事及執委會成員。

### 公職人員協會促葡萄牙明年再調升退休金

澳門公職人員協會（ATFPM）會員大會主席姍桃絲（Rita Santos）日前在里斯本與葡萄牙葡僑事務國務秘書埃米迪奧·索薩（Emídio Sousa）會面，期間向葡萄牙政府提出，希望在2027年再次調升退休金。在此次會面中，姍桃絲親手遞交了一封由807名居澳的退休人士聯署的感謝信，對葡萄牙政府於2026年調整退休金表示歡迎。但協會亦指出，當前國際局勢動盪，導致澳門物價上漲，因此有必要於2027再作檢討。協會認為，此舉對於應對「生活成本普遍上漲」至關重要。

### 「聲樂之旅」葡語音樂會將於崗頂劇院舉行

為慶祝2026年澳門特區「六月—葡國月」，「聲樂之旅：四百年的葡萄牙語歌曲」的樂會將於6月6日在崗頂劇院舉行。音樂會由葡萄牙駐澳門及香港總領事館與東方葡萄牙學會（IPOR）聯合主辦，演出陣容包括：葡萄牙女高音Sílvia Sequeira、香港女中音徐曉晴及澳門男中音易冠亨，並由法國鋼琴家Arièle Zanini擔任鋼琴伴奏。

### Tai Kin Ip nomeado para CAM

O antigo secretário para a Economia e Finanças, Tai Kin Ip, foi nomeado para a CAM – Sociedade do Aeroporto, no mesmo dia em que o Chefe do Executivo substituiu Simon Chan na presidência da Comissão Executiva da empresa. Tai, que deixou o Governo de forma repentina, invocando motivos pessoais, passa a integrar o Conselho de Administração e a Comissão Executiva da CAM. Simon Chan mantém-se também como membro dos dois órgãos. Para a presidência da Comissão Executiva entra o antigo vice-presidente do Serviço ao Cliente da Air Macau.

### ATFPM quer aumento de pensões

A presidente da Assembleia Geral da Associação dos Trabalhadores da Função Pública de Macau (ATFPM), Rita Santos, pediu ao Governo português nova atualização das pensões em 2027. O apelo foi transmitido em Lisboa ao secretário de Estado das Comunidades Portuguesas, Emídio Sousa. Rita Santos entregou ainda uma carta de agradecimento subscrita por 807 pensionistas residentes em Macau, reconhecendo a atualização das pensões em 2026. Ainda assim, a ATFPM alerta que a conjuntura internacional tem agravado o preço dos bens essenciais em Macau, tornando necessária nova revisão em 2027. A associação considera que a medida é essencial para responder ao “aumento generalizado do custo de vida”.

### Música lírica no Dom Pedro V

O recital “Viagem Vocal: Quatro Séculos de Música Lírica em Português” realiza-se amanhã, no Teatro Dom Pedro V, integrado nas comemorações do “Junho, Mês de Portugal na RAEM 2026”. Organizado pelo Consulado-Geral de Portugal em Macau e Hong Kong e pelo Instituto Português do Oriente (IPOR), o espetáculo reúne a soprano portuguesa Sílvia Sequeira, a mezzo-soprano de Hong Kong, Ashley Chui e o barítono de Macau, Chris Kun Hang Iek, acompanhados pela pianista francesa Arièle Zanini.