

面向多元与韧性的澳门新口岸商业区更新与转型策略研究

陈 建

(重庆工程学院数字经济与新媒体学院, 中国 重庆 400056;

澳门旅游大学, 中国 澳门 999078, jeremymouse@gmail.com)

[摘 要] 上世纪八九十年代经填海形成的澳门首个中央商务区——新口岸, 正经历一场由制度变迁引发的结构性危机。2022 年修订的《娱乐场幸运博彩经营法律制度》规定, 澳门特有的“卫星赌场”经营模式须于 2025 年底前全面终止; 由于新口岸是全澳卫星赌场最密集的区域, 这一政策变迁将直接冲击区内十余家卫星赌场及其关联的数千个就业岗位与数百家中小商户, 使区域的转型需求由渐进式改良骤然转变为结构性求生。既有关于旧商业区更新与博彩旅游城市转型的研究, 多聚焦于拉斯维加斯式的大型资本驱动路径, 或停留于澳门经济适度多元的宏观论述, 鲜少针对旧有次核心商业区在遭遇制度性冲击时的系统性转型路径展开分析。为填补这一空白, 本研究整合韧性城市理论、产业生态位理论、制度变迁理论与文化资本转化理论, 构建用以诊断挑战、厘定定位并生成策略的分析框架, 并以政策文件、政府规划资料与媒体报道为主要数据来源, 对新口岸展开质性案例研究。研究发现, 新口岸的衰退根源于制度、产业与空间三个层面的叠加性失配。据此, 本研究提出以“Macau 新口岸+”为愿景、以差异化“城市功能第三极”为目标定位的转型路径, 并整合功能复合化、空间人本化、文化品牌化与管理智慧化四项相互支撑的核心策略, 辅以分阶段实施路线图与公私协同治理架构。本研究的理论贡献在于提出一个可迁移至其他博彩旅游城市次核心商业区转型情境的整合性分析框架; 实践层面则为澳门特区政府及相关持份者提供了具有可操作性的政策工具箱。

[关键词] 澳门新口岸; 城市更新; 产业转型; 文化资本转化

一、引言

全球经济格局的深刻演变与区域竞争的日趋激烈, 正推动澳门特别行政区加速转型。为实现经济适度多元与可持续发展, 澳门特区政府提出“1+4”发展战略——在巩固综合旅游休闲业(“1”)的基础上, 重点发展大健康、现代金融、高新技术、会展商贸及文化体育等四大产业(“4”)。这一顶层设计要求城市内部各功能区域相应调整定位, 而新口岸——澳门在上世纪八九十年代通过填海工程建成的首个现代中央商务区——正处于这场调整的核心位置。

作为曾经的城市现代化象征, 新口岸近年正经历双重压力的叠加。一方面, 路氹城大型

综合度假村凭借购物、娱乐、会展与住宿一体化的体验持续分流其客源与商业活力；另一方面，区域自身长期积累的建筑风貌老化、公共空间品质欠佳、商业业态同质化及内部交通拥堵等问题，进一步削弱了其城市竞争力。更为关键的是，2022 年修订的《娱乐场幸运博彩经营法律制度》规定，澳门特有的“卫星赌场”经营模式须于 2025 年底前全面终止；由于新口岸是全澳卫星赌场最密集的区域，这一制度变迁将对区域内的卫星赌场经营、从业人员生计及关联中小微企业产生直接冲击（见表 1）。这一事件使新口岸的转型从“渐进式改良”骤然转变为“断崖式求生”，其紧迫性在博彩旅游城市的旧区更新案例中亦属罕见。

表 1 卫星场结业对新口岸的直接冲击

指标	数据
受影响卫星赌场数量	11 家（全澳卫星赌场最密集区域）
直接涉及从业人员	约 5,600 人
关联中小微企业	约 320 家（澳门商业观察，2024）

现有关于旧商业区更新与博彩城市转型的文献，多聚焦于拉斯维加斯式的大型资本驱动的一站式多元化路径（Schwartz, 2003, 2019），或停留于澳门“1+4”经济适度多元的宏观论述（Liu & Lin, 2024）与路氹城综合度假村模式的分析（Zandonai, 2025），针对新口岸这类旧有次核心商业区在遭遇制度性冲击下如何系统性转型的研究尚属空白。为填补这一空白，本研究致力于回答四个相互关联的问题：新口岸在产业结构、空间环境、社会功能及品牌形象四个维度面临哪些具体瓶颈，卫星赌场结业将如何激化这些矛盾；国际同类商业区的转型经验对新口岸有何启示；面向澳门“1+4”战略，新口岸应在“历史城区—新口岸—路氹城”的城市功能网络中扮演何种差异化角色；以及应构建怎样的治理架构与实施路径以推动策略落地。围绕这些问题，本研究旨在系统识别新口岸面临的内外部挑战，借鉴国际城市更新经验构建适配于后博彩时期次核心商业区转型的理论分析框架，提出兼具前瞻性与在地性的综合转型策略，并转化为面向澳门特区政府及相关持份者的具体政策建议，从而在理论上丰富博彩旅游城市结构性冲击下的城市更新模型，在实践上为新口岸的活化工作提供参考，亦对全球其他产业结构单一、亟需功能重塑的旧有中央商务区或旅游商业区具有借鉴意义。

本研究的研究对象为澳门新口岸商业区，地理范围东起友谊大马路，南至孙逸仙大马路，西邻仙德丽街，北达罗理基博士大马路，涵盖区内主要酒店、前卫星赌场、写字楼、商业设施及公共空间，并涉及政府部门、博彩企业、中小商户、办公人群、本地居民及访澳游客等

多元利益相关者。

二、文献综述与理论框架

2.1 城市商业区更新与博彩旅游城市转型

关于旧有商业区更新，早期研究多聚焦物质空间改造，Jacobs（1961）对人性化街道与混合功能社区的推崇，批判了功能主义规划对城市活力的破坏；此后研究重心逐渐转向更综合的维度：场所营造理论强调通过社区参与共同设计和管理公共空间，以提升场所的地方特色与归属感（Project for Public Spaces, 2007）；商业改进区作为一种公私合营治理模式，通过向业主征收额外税费为区域提供环境美化、治安维护与市场推广等公共服务，被认为能有效提升商业区竞争力（Ramirez, 2024; Suresh et al., 2024）。

在博彩旅游城市转型领域，学界普遍关注产业结构单一带来的经济脆弱性。拉斯维加斯从纯粹“赌城”向“世界娱乐之都”的演进，通过发展会展、大型演艺、高端餐饮与购物等非博彩元素，实现了客源多元化与收入结构优化（Schwartz, 2003, 2019），但也有学者指出，这种大型资本主导的转型模式可能加剧社会分化，并对中小企业形成挤出效应（Grinols, 2004）。反观澳门，现有研究多集中于“1+4”经济适度多元的宏观路径（Liu & Lin, 2024），或路氹城综合度假村模式的分析（Zandonai, 2025），专门针对新口岸这一旧有次核心商业区、尤其是在卫星场结业这一制度冲击下如何系统性转型的研究尚不多见。本研究即试图将场所营造、公私协作与产业生态重构等理念相结合，填补这一空白。

2.2 韧性、生态位、制度与文化资本：一个整合性分析框架

为诊断新口岸的困境并生成转型策略，本研究整合四个相互补充的理论视角。韧性城市理论源于生态学，指城市系统在面对慢性压力与急性冲击时维持核心功能、适应并重组的能力，其实现依赖于经济结构多样化、治理灵活性与社会资本凝聚力（Holling, 1973; Blečić & Cecchini, 2024），而这种适应与重组能力最终亦须落脚于从业者与社区居民的实际福祉与生活重建（Pauleit, Beckmann, & Kellmann, 2024）。就新口岸而言，卫星赌场的集中结业是一次典型的急性冲击，而长期依赖博彩业则构成其慢性压力；底特律在汽车产业崩溃后借助“底特律未来之城”框架，通过发展城市农业、绿色基建与吸引科技创业社群实现经济结构多元化的经验（Detroit Future City, 2012; Gallagher, 2010），为新口岸提供了韧性转型的参照。

产业生态位理论借鉴生物学中的“生态位”概念，认为市场主体为求生存会寻求差异化定位，形成相互依存、避免同质化竞争的产业生态系统（Hannan & Freeman, 1977）。在澳门的城市格局中，历史城区凭借世界文化遗产占据“文化旅游”生态位，路氹城则以综合度假村占据“大型娱乐”生态位，新口岸若要成功转型，须在现代金融、精品会展与文化创意

等领域中寻找与前两者错位发展的独特定位——这与德国鲁尔区通过“IBA 埃姆舍公园国际建筑展”培育工业旅游、环保科技与高等教育等多元互补生态位、实现产业结构分化的经验相印证（Ganser, 2007）。

制度变迁理论由 North（1990）提出，将制度变迁区分为政府自上而下推动的“强制性变迁”与市场主体自下而上引发的“诱致性变迁”。新口岸的转型正是由《博彩法》修订这一强制性变迁所触发，但其成败更取决于能否通过设立专项基金、简化审批、引入商业改进区等制度设计，诱致企业与市民自发参与更新——阿姆斯特丹“夜间市长”制度以行业自律与协商取代强制管制、在激发夜间经济活力的同时降低治理冲突的经验，即是诱致性制度创新的典型例证（Mahmoud & Zmyslony, 2024）。

文化资本转化理论由 Bourdieu（2011）提出，指知识、品味与地方记忆等文化资本可在特定条件下转化为经济资本。新口岸虽缺乏历史城区般的深厚历史遗存，但其作为澳门首个 CBD 所承载的城市记忆与大赛车文化等无形资产，具备活化为区域品牌的潜力；首尔北村韩屋村通过保护性修缮与文化体验空间改造，将传统街区的文化资本成功转化为经济资本与旅游吸引力的经验（Oh, 2024），为此提供了可资借鉴的路径。

综上，四个理论视角构成本研究的整合性分析透镜：韧性城市理论设定转型的目标状态，产业生态位理论指明战略方向，制度变迁理论揭示驱动机制，文化资本转化理论提供实现差异化定位的工具。四者相互嵌套而非彼此独立——制度冲击释放出产业重组的必要性与空间；产业生态位的重新占位需要依托文化资本的差异化叙事方能实现品牌辨识；而文化资本的转化又反过来构成韧性城市理论所强调的社会资本凝聚力的重要来源。这一整合性透镜共同支撑了本研究对新口岸挑战诊断与策略生成的分析逻辑。

三、研究设计与方法

3.1 研究设计：作为揭示性单案例的新口岸

新口岸是澳门博彩旅游经济扩张过程中形成的重要商业片区，长期依托卫星赌场、酒店、餐饮、零售和跨境消费人流形成高度复合的商业生态。然而，2022 年澳门《博彩法》修订后，卫星赌场经营模式面临制度性调整，片区原有的博彩客流、夜间消费和小商户生计网络受到明显冲击。由此，新口岸从一个依托博彩外溢效应的次核心商业区，转变为观察澳门博彩旅游城市旧区更新、产业转型与空间再组织的重要案例。本研究采用质性单案例研究方法（Yin, 2018），以澳门新口岸商业区为分析单元。案例研究方法适用于对处于真实情境、边界模糊的当代复杂现象进行深度考察，尤其契合本研究“新口岸为何以及如何应对制度性冲击并推进转型”这一兼具解释性与过程性的研究问题。选择新口岸作为单一案例，符合

Flyvbjerg (2006) 所论证的“关键案例”(critical case) 抽样逻辑: 2022 年修订的《博彩法》所引发的卫星赌场结业, 是一次外生性强、时间节点明确、冲击强度在博彩旅游城市旧区更新案例中亦属罕见的制度性事件, 使新口岸相较于既有研究中处理渐进式衰退的一般商业区, 构成一个信息密度更高的“揭示性案例”(revelatory case) (Yin, 2018) ——透过对该案例的深度剖析, 可望捕捉博彩旅游城市次核心商业区在遭遇结构性冲击时被迫加速转型的典型机制, 这与 Eisenhardt 和 Graebner (2007) 所强调的、单案例研究用于扩展或修正既有理论所依赖的“非常规而信息丰富的情境”高度契合。

3.2 数据来源与资料收集

遵循案例研究方法中多源证据三角验证的原则 (Yin, 2018), 本研究系统收集并交叉核验三类资料。其一, 官方政策文件与规划资料, 核心文本为 2022 年修订的《娱乐场幸运博彩经营法律制度》及其立法说明, 辅以 2019 至 2025 年度澳门特区政府施政报告中涉及“1+4”发展战略与经济适度多元的相关表述 (共 7 份), 用以确立制度变迁的具体条款、时间安排与政策意图。其二, 二手学术文献, 以 Web of Science、中国知网为主要检索平台, 以“integrated resort”“urban regeneration”“casino city transformation”“澳门 博彩 城市更新”等中英文关键词进行系统检索, 并结合对高被引文献的滚雪球式追踪, 最终纳入本研究参考文献列表所列的城市更新、博彩旅游城市转型及韧性、生态位、制度、文化资本等理论文献, 作为构建整合性分析框架的直接依据。其三, 公开媒体报道, 选取澳门商业观察等本地财经媒体及两岸三地主流财经媒体在 2022 年《博彩法》修订公布至 2025 年底卫星场全面结业期间发表的相关报道, 用以补充官方文件未能覆盖的从业人员生计状况、中小商户经营困境等微观层面的量化信息与一手观察 (澳门商业观察, 2024)。

3.3 数据分析程序

参照 Gioia、Corley 与 Hamilton (2013) 提出的、兼顾归纳性探索与理论性校验的编码程序, 本研究的资料分析遵循三个递进阶段。第一阶段为开放式编码, 对政策文本与媒体报道逐句提炼一阶概念 (如“卫星场结业”“街道活力时段性稀薄”“建筑孤岛”等), 最大限度贴近原始资料的表述方式。第二阶段为主轴编码, 将一阶概念归并为若干二阶主题, 并对照 SWOT 分析的优势、劣势、机遇、威胁四个维度进行系统归类, 形成对新口岸内外部环境的结构化诊断。第三阶段为理论性聚合, 将二阶主题进一步提炼为制度、产业、空间三个总括性维度, 并将其置于韧性城市理论、产业生态位理论、制度变迁理论与文化资本转化理论构成的整合性框架下进行反复比对与再解读, 形成一种在归纳与演绎之间往复推进的溯因分析逻辑; 与此同时, 通过持续将诊断结果与拉斯维加斯、底特律、鲁尔区、阿姆斯特丹、首尔北村等国际同类案例的转型经验进行横向比较, 对本研究提出的愿景定位、核心策略与

实施路径的合理性与可迁移性进行参照校验。

3.4 研究可信度与伦理考量

为提升质性研究的可信度，本研究依循 Lincoln 与 Guba（1985）确立的四项标准展开自我校核。其一，可信性（credibility）通过三类数据来源的交叉验证与国际同类案例的横向比对得以强化；其二，可迁移性（transferability）借助对新口岸历史脉络、产业结构与空间形态的厚描述，为读者判断研究结论向其他博彩旅游城市次核心商业区迁移的适用边界提供依据；其三，可靠性（dependability）体现为编码与理论校验各阶段分析决策的系统记录，形成可追溯的分析轨迹；其四，可确证性（confirmability）则要求本研究的诊断结论与策略推演均须锚定于可公开验证的政策文本与媒体资料，而非研究者未加节制的主观判断。就研究伦理而言，本研究所使用的资料均为已公开发布的政策文件、学术出版物与媒体报道，未涉及个人隐私信息，亦无需履行面向受访者的知情同意程序。需要指出的是，以公开二手资料为主的证据基础，意味着本研究对中小商户经营困境、从业人员心理感受等微观层面的把握主要来自媒体转述而非第一手访谈，这一方法论边界构成本研究可信度的固有限度，须在解读研究发现时加以注意。

四、新口岸商业区发展挑战诊断

4.1 历史脉络与路径依赖

新口岸诞生于上世纪 80 年代末至 90 年代的大规模填海工程，其规划理念深受当时国际流行的功能主义影响，旨在建成一个秩序井然、承载澳门经济起飞新需求的现代中央商务区。这一规划逻辑的烙印至今清晰可见：宽阔的路网便利车辆通行却割裂了街区，建筑单体各自独立、缺乏裙楼连接，形成“建筑孤岛”，牺牲了人性化的街道体验。澳门博彩业开放后，新口岸凭借集中的酒店与商业楼宇资源，逐渐演变为“卫星赌场”模式的主要承载区，这在特定历史时期内支撑了区域商业繁荣，却也使其产业结构与商业生态形成对博彩业的路径依赖。本世纪初路氹城“综合度假村”模式的异军突起，凭借更大体量、更新设施与更一体化的消费体验对新口岸形成强大虹吸效应，使其逐步从昔日的核心 CBD 沦为功能老化、亟待转型的问题区域。

4.2 SWOT 综合诊断

为系统评估新口岸的内外部环境，本研究运用 SWOT 框架对其进行综合诊断（见表 2）。内部优势体现在优越的地理门户位置、集中的酒店与商业物业存量，以及作为澳门首个 CBD 所积累的历史认知度；内部劣势则表现为产业结构对博彩及附属消费的高度依赖、街道体验与公共空间不足、街道活力时段性稀薄，以及交通组织低效。外部机遇来自“1+4”战略的

政策支持、大湾区协同发展机遇及城市消费升级需求；外部威胁则包括路氹城的持续分流、周边区域的竞争压力，以及新口岸相对模糊的品牌形象。

表 2 新口岸商业区 SWOT 综合诊断

内部优势 (Strengths)	内部劣势 (Weaknesses)
门户区位优势，交通可达性强；酒店与商业物业存量集中，具备功能置换潜力；作为澳门首个 CBD 具有历史认知度与情感记忆资产。	产业结构高度依赖博彩及附属消费，抗风险能力弱；功能主义规划导致街道体验与公共空间不足；除高峰与夜间博彩时段外街道活力稀薄；路网虽宽但节点组织不畅、停车供给不足。
外部机遇 (Opportunities)	外部威胁 (Threats)
“1+4” 战略提供政策支持；粤港澳大湾区协同发展带来高端生产性服务业转移机遇；本地居民与访澳游客对高品质、重体验城市消费的需求持续增长。	路氹城综合度假村持续分流客源；横琴深合区及大湾区其他城市在金融、会展领域竞争加剧；相较“大三巴”与“威尼斯人”，新口岸品牌形象模糊、辨识度低。

4.3 叠加性挑战：制度、产业与空间的三重失配

综合上述诊断，新口岸当前面临的挑战可归纳为三个相互关联的层面，而非彼此孤立的技术问题。其一，制度层面，《博彩法》修订导致区域赖以生存的“卫星场—酒店—周边商户”共生链条面临“链主”退场的崩解风险，暴露出产业生态链短、内生增长动力匮乏、高端人才吸引力弱等深层问题。其二，空间层面，源于功能主义规划的建筑与街道割裂，使新口岸拥有大量物理“空间”却严重缺乏能够凝聚人气的场所感（Project for Public Spaces, 2007）；与之交织的是一个规划悖论——为汽车而设计的路网最终却因节点设计不合理与停车供给不足而陷入低效循环，制约了区域的可达性。其三，形象层面，新口岸既失去了作为顶级商业区的光环，也缺乏历史城区的文化底蕴与路氹城的娱乐冲击力，其模糊、陈旧的品牌形象在高度依赖“吸引力”的旅游城市中直接制约了高价值客流的导入，形成持续衰退的恶性循环。这三重失配相互叠加、彼此强化，构成新口岸转型必须同步应对、而非分而治之的核心命题。

五、转型策略框架

5.1 愿景与目标定位

基于上述诊断，本研究提出将新口岸重塑为“Macau 新口岸+”的转型愿景，即在现有基础上实现全方位增值升级，超越单一 CBD 或博彩附属区的功能定位，迈向集现代商务、前沿艺术、智慧科技与绿色生态于一体的全天候活力中心。依循产业生态位理论的逻辑（Hannan & Freeman, 1977），其具体目标定位是在澳门城市功能格局中扮演区别于历史城区（“文化体验与历史观光”）与路氹城（“一站式大众娱乐与大型会展”）的“第三极”，聚焦现代金融、精品会展与数字文创等高附加值产业，形成三足鼎立、功能互补的城市结构，成为展示澳门“1+4”战略成果的城市会客厅。

5.2 功能复合化与空间人本化

针对产业生态脆弱的挑战，功能复合化策略是韧性城市理论的核心实践（Holling, 1973），旨在通过引入多元高附加值业态降低区域对单一产业的依赖。具体而言，可依托现有写字楼存量引入家族办公室、财富管理与金融科技实验室等现代金融业态；发展区别于路氹大型展会的医学、艺术品交易与设计等精品化中小型会展；以“首店经济”引入国际设计师品牌与沉浸式文化体验业态提升商业坪效；并推动夜间经济向更高质量的文化体验升级，其中扎根本地语言与生活体验的粤语脱口秀品牌，恰能填补路氹国际化演艺之外的市场空白，形成兼具文化资本转化（Bourdieu, 2011）与生态位差异化意义的特色业态。

针对空间割裂与场所感缺失的问题，空间人本化策略以场所营造理论为指导（Project for Public Spaces, 2007; Jacobs, 1961），将设计焦点从车行交通与建筑单体转向人的活动与体验。核心举措包括：建设采用轻盈通透材料、融合垂直绿化与小型艺术商业节点的新一代“生态艺术连廊”系统，以替代因遮挡沿街景观而受阻的传统天桥方案；在次干道推行分时段步行化改造并拓宽人行道；活化滨海空间打造融合慢行系统与户外活动的公共休闲带；以及通过激励政策推动既有建筑的垂直绿化与屋顶空间再利用。这两项策略分别对应产业韧性的重建与物理场所的再生，共同构成新口岸经济基础与空间载体的更新骨架。

5.3 文化品牌化与管理智慧化

文化品牌化策略是文化资本转化理论的具体应用（Bourdieu, 2011），旨在将新口岸作为澳门首个 CBD 的城市记忆与大赛车文化等无形资产，转化为可感知、可消费的区域品牌资产，途径包括创办以现代建筑群为载体的年度光影艺术节、对公共设施进行一体化艺术再设计，以及通过线上内容策划与线下微旅行系统讲述新口岸从滩涂到 CBD 再到转型的城市叙事。

管理智慧化策略则是制度变迁理论在技术维度的延伸（North, 1990），通过引入新的技术平台与管理规则降低区域运行的交易成本，为前述三项策略提供技术保障，具体包括开发整合商家信息、活动日历、停车导航与 AR 导览功能的“新口岸+”一站式服务应用，以及

部署基于大数据与物联网的智慧交通信号与停车诱导系统以缓解区域内部的通行瓶颈。四项策略并非彼此独立，而是分别承担“强骨”（功能复合化）、“健体”（空间人本化）、“铸魂”（文化品牌化）与“赋能”（管理智慧化）的功能，唯有协同推进方能实现新口岸的系统性复兴。

六、实施路径与治理模式

6.1 分阶段实施路径

新口岸的转型宜遵循循序渐进的实施逻辑，由低成本的示范性项目起步，逐步转向关键基础设施建设，最终巩固并深化品牌与治理成果，具体路径见表 3。

表 3 新口岸转型分阶段实施路径

阶段	核心举措
短期 (1 - 2 年)	选取示范街道试行“街道激活计划”；以“小而美”形式先行举办首届光影艺术节；对金融科技与文创企业出台限期招商优惠；组建跨部门专责协调小组。
中期 (3 - 5 年)	完成空中连廊一期工程；将街道改造与滨海长廊建设推广至区域内主要街道；上线“新口岸+”智慧应用核心功能；培育初具规模的新产业集群。
长期 (5 年以上)	延伸连廊网络覆盖主要节点；将光影艺术节提升为国际知名节事品牌；基于运营数据迭代智慧城市系统；建立动态评估与调整机制。

6.2 治理架构与政策工具

新口岸的成功转型有赖于以公私合营为核心的多元协同治理架构。本研究建议成立类似伦敦码头区发展公司模式的“新口岸更新发展局”，赋予其跨部门的规划审批、招商引资与市场推广协调权力；同时推广商业改进区模式，允许区内业主与商户自愿组成非营利组织，通过征收额外税费为区域提供环境改善、商业推广与安保巡逻等增值服务，这正是制度变迁理论中“诱致性变迁”的典型应用（North, 1990; Ramirez, 2024; Suresh et al., 2024），能够将政府主导的自上而下更新与市场驱动的自下而上活化有效结合。

在具体政策工具上，本研究从规划与土地、财政与税收、行政审批三个层面提出对应工具组合，见表 4。

表 4 新口岸转型的政策工具体系

政策类别	具体工具
规划与土地政策	制定具有法律效力的《新口岸区域详细规划》；引入容积率奖励机制以激励业主参与更新（Kayden, 2000）。
财政与税收政策	设立城市更新专项基金；对符合“1+4”产业导向的新入驻企业提供限期税收减免。
行政审批政策	在更新发展局内设立一站式审批窗口；将串联审批改为并联审批，以缩短项目周期、降低制度性交易成本。

七、结论

7.1 研究结论

本研究发现，新口岸的衰退根源于制度、产业与空间三个层面叠加性失配的共同作用：《博彩法》修订导致的制度冲击、对博彩业的路径依赖导致的产业脆弱，以及功能主义规划遗留的空间割裂，三者相互强化，共同造成区域活力的系统性衰退。据此，差异化定位与内涵式发展是新口岸转型的必由之路——本研究提出的“Macau 新口岸+”愿景及其“城市功能第三极”定位，正是产业生态位理论在具体情境中的实践，旨在寻找与历史城区、路氹城互补共生而非同质竞争的发展路径。功能复合化、空间人本化、文化品牌化与管理智慧化四位一体的策略框架，则构成实现这一愿景的系统性解决方案。

7.2 理论与实践贡献

本研究的理论贡献在于将韧性城市、产业生态位、制度变迁与文化资本转化四个理论整合于统一的分析框架内，并将其应用于解释博彩旅游城市次核心商业区在遭遇重大制度冲击时的转型难题，为城市更新研究提供了一个可迁移至其他类似情境的多维分析视角。实践贡献则在于本研究提出了一系列兼具前瞻性与可操作性的具体策略与项目（如生态艺术连廊、粤语脱口秀品牌、光影艺术节等），并辅以分阶段实施路线图与具体政策工具，为澳门特区政府及相关持份者提供了可参考的行动框架。

7.3 研究局限与未来研究方向

本研究的证据基础主要来自政策文件、二手文献与公开报道，未纳入面向商户与游客的一手访谈或问卷调查，这使得中小商户经营困境与游客消费偏好等微观层面的判断，仍有待更细致的实证支撑加以校核。与此同时，“生态艺术连廊”等大型基建项目及各项财政激励政策的经济合理性，本研究尚未展开投入产出分析与财务可行性测算，相关结论有赖专业工

程与财务团队的后续核证。此外，本研究倡议的“新口岸更新发展局”与商业改进区模式，能否契合澳门现行法律体系与社会治理惯例、又该如何协调多元持份者之间的利益张力，仍是有待细化的制度设计课题，而非仅凭理论推演便可定论。

面向未来，若能针对空中连廊系统的融资模式、运营管理与社会经济效益开展专项可行性研究，将有助于把本文的空间构想落实为可执行的工程方案；若能深入追踪现代金融与数字文创产业在新口岸落地生根的具体路径，也可为产业政策的精准发力提供依据；而围绕更新过程中的社区参与机制展开探索，则有望确保转型红利真正惠及本地居民与中小商户，而不仅仅停留在物理空间与品牌形象的更新层面。

卫星场的落幕不应被视为新口岸衰落的休止符，而更应成为其转型乐章的序曲。制度冲击固然带来阵痛，却也为这片承载着几代澳门人城市记忆的填海之地，提供了摆脱路径依赖、重新定义自身价值的历史契机。若“Macau 新口岸+”的愿景能够循序落地，新口岸终将从博彩业的附庸蜕变为澳门“1+4”多元发展战略中兼具韧性与温度的城市名片——这不仅关乎一个商业区的存续，更折射出博彩旅游城市在告别单一产业依赖、迈向内涵式发展过程中所必经的自我更新。

参考文献

- Blečić, I., & Cecchini, A. (2024). Urban policy design for antifragility. In *Fragility and Antifragility in Cities and Regions* (pp. 71-90). Edward Elgar Publishing.
- Bourdieu, P. (2011). The forms of capital. (1986). *Cultural Theory: An Anthology*, 1(81-93), 949.
- Detroit Future City. (2012). *Detroit Future City: 2012 Detroit Strategic Framework Plan*. Retrieved from <https://detroitfuturecity.com/our-work/dfc-framework/>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gallagher, J. (2010). *Reimagining Detroit: Opportunities for Redefining an American City*. Wayne State University Press.
- Ganser, K. (2007). *Internationale Bauausstellung Emscher Park: Die Projekte 10 Jahre danach*. Klartext Medienwerkstatt.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Grinols, E. L. (2004). *Gambling in America: Costs and Benefits*. Cambridge University Press.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Jacobs, J. (1961). Jane Jacobs. *The Death and Life of Great American Cities*, 21(1), 13-25.
- Kayden, J. S. (2000). *Privately Owned Public Space: The New York City Experience*. John Wiley & Sons.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Liu, C., & Lin, Y. (2024). Macau's sustainability and diversification. *Business Economics*, 59(1), 53-57.
- Mahmoud, M. A. H., & Zmyslony, P. (2024). Evaluating nighttime governance structures: Implications for urban policy in night mayor and consultative body models. *Studia Periegetica*, 45(1).
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Oh, J. (2024). The Korean hanok as a model for sustainable architecture in South Korea.
- Pauleit, S., Beckmann, J., & Kellmann, M. (2024). Urban flourishing: Human recovery and urban resilience as hubs for the city of the future. In *Creating Urban and Workplace Environments for Recovery and Well-being* (pp. 3-20). Routledge.
- Project for Public Spaces. (2007). *What is Placemaking?*. Retrieved from <https://www.pps.org/article/what-is-placemaking>
- Ramirez, J. G. C. (2024). The power of planning: how business plans drive effective management strategies. *Integrated Journal of Science and Technology*, 1(1).
- Schwartz, D. G. (2003). *Suburban Xanadu: The Casino and the American Dream*. Routledge.
- Schwartz, D. G. (2019). Futures of gaming: how casinos and gambling might evolve in the near future. *Gaming Law Review*, 23(5), 306-318.
- Suresh, N. V., Selvakumar, A., Sridhar, G., & Trivedi, S. (2024). A research study on the ethical considerations in harnessing basic science for business innovation. In *Unleashing the Power of Basic Science in Business* (pp. 55-64). IGI Global.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.
- Zandonai, S. S. (2025). Of broken promises cities are made. Gambling, urbanisation, and

belonging in Macau. *Urban Studies*, 62(7), 1464-1479.

澳门商业观察. (2024). 卫星场退场冲击波：新口岸商圈如何绝处逢生？.

<https://mp.weixin.qq.com/s/d9DfeWdsUH5xMvxopN0-FQ?scene=1>.

A Study on the Renewal and Transformation Strategies of the New Port Commercial District in Macao toward Diversity and Resilience

Jian Chen

(School of Digital Economy and New Media, Chongqing Institute of Engineering, Chongqing 400056, China;

Macao University of Tourism, Macao 999078, China)

Abstract: As artificial intelligence systems initiate recursive self-improvement, their Formed through land reclamation in the 1980s and 1990s as Macao’ s first central business district, the New Port commercial district is currently undergoing a structural crisis triggered by institutional change. The amended Legal Framework for the Operations of Casino Games of Fortune in 2022 stipulates that Macao’ s distinctive “satellite casino” operating model must be fully terminated by the end of 2025. As New Port is the area with the highest concentration of satellite casinos in Macao, this policy change will directly affect more than a dozen satellite casinos in the district, together with thousands of related jobs and hundreds of small and medium-sized businesses. Consequently, the district’s need for transformation has shifted abruptly from gradual improvement to structural survival. Existing studies on the renewal of old commercial districts and the transformation of casino tourism cities have mainly focused on the Las Vegas-style path driven by large-scale capital, or remained at the macro-level discussion of Macao’s appropriate economic diversification. Few studies have systematically examined the transformation pathways of established secondary core commercial districts when they encounter institutional shocks. To fill this gap, this study integrates resilient city theory, industrial niche theory, institutional change theory, and cultural capital conversion theory to construct an analytical framework for diagnosing challenges, clarifying positioning, and generating strategies. Using policy documents, government planning materials, and media reports as the main data sources, this study conducts a qualitative

case study of New Port. The findings show that the decline of New Port stems from the cumulative mismatch among institutional, industrial, and spatial dimensions. Accordingly, this study proposes a transformation pathway with “Macau New Port+” as the vision and a differentiated “third pole of urban functions” as the strategic positioning. It further integrates four mutually reinforcing core strategies, namely functional diversification, human-oriented spatial renewal, cultural branding, and intelligent management, supplemented by a phased implementation roadmap and a public – private collaborative governance framework. The theoretical contribution of this study lies in proposing an integrated analytical framework that can be transferred to the transformation contexts of secondary core commercial districts in other casino tourism cities. In practical terms, the study provides an operational policy toolbox for the Macao SAR Government and relevant stakeholders.

Keywords: Recursive self-improvement; Macao New Port, urban renewal, industrial transformation, cultural capital conversion