

澳門博彩業的“行業配方”研究

曾忠祿 王興

[摘要] 行業配方是一個行業積累的共同知識，這些知識體現在行業主流企業的共識、共同理念、文化、慣例、流程等方式上，是一個行業的公司生存和發展需要考慮的核心要素。行業配方對一個行業的發展具有重要意義，有效地利用行業配方，是企業提高績效，提升競爭力的方式之一。本文回顧了行業配方的相關理論，指出行業配方的形成機制和行業配方對企業的價值。在上述分析的基礎上，論文通過分析澳門六家博企及其拉斯維加斯母公司的年度報告，博彩公司高層管理者的講話，以及有關澳門和美國博彩業的相關研究文獻，總結了澳門博彩業的行業配方。

[關鍵詞] 澳門 博彩行業 行業配方

澳門的博彩產業面臨日益激烈的競爭環境，如何提高澳門博彩業的管理績效並因此提升澳門博彩業的國際競爭力，是澳門博彩行業和社會都十分關注的問題。有效地利用行業配方，是企業提高績效，提升競爭力的方式之一。本論文嘗試通過分析有關行業配方的文獻，並根據相關概念分析澳門六家博企及其拉斯維加斯母公司的年度報告、博彩公司高層管理者，包括永利度假村的S·永利、威尼斯人的艾德森、原凱撒娛樂公司的CEO拉夫曼（Loveman）和美高梅前CEO莫倫（J. Murren）等的講話，以及有關澳門和美國博彩業的研究文獻，總結澳門博彩業的行業配方。

一、行業配方的概念

行業配方的概念是Spender提出來的。根據Spender的定義，行業配方指：同一行業內的公司的高層管理者共同持有的……一套核心信念和假設。……是行業中人共同認可的、毫無批判地接受的專業常識和共用的知識基礎。^①

但上述定義並不是唯一的定義。不同的作者或同一作者在不同的地方，給出了不同的定義。其中主要定義還有如下一些。

作者簡介：曾忠祿，澳門理工學院教授、澳門特區政府經濟發展委員會委員；王興，澳門理工學院人文及社會科學高等學校博士研究生。

① J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford: Blackwell, 1989.

Johnson和Scholes認為行業配方是關於如何管理組織的“共同智慧”，是各種技能和經驗的積累，是試錯和學習以及對過去行為的選擇和保留的結果。^① Moati認為行業配方也是一種管理模式，企業通過這種模式在其紮根的行業內與競爭對手競爭。這種模式通過管理者擔任的領導角色浸入公司內部，因此行業配方也是對整個行業的發展軌跡產生影響的產業文化。^② Bezjian認為行業配方也構成一個綜合的意義體系，利用該體系，管理者們可以理解外部環境中的作用力量及其組織的應對能力，理解自己的經驗並解釋他人的行為。^③ 此外，行業配方也被Spender視為是行業的標準或公式，是一個行業的企業生產和配送產品或服務時所遵循的流程或模式化的過程。^④ Brownlie和Spender還認為行業配方包括一組公理，這些公理確定一個行業的公司要生存和發展，以及其管理層必須要考慮的問題。^⑤

與行業配方類似的稱呼還有“框架”、“範式”、“組織文化”、“經營理念”等概念。但行業配方的表達更寬鬆、更開放、更容易重新詮釋，並且更能夠適應具體情況的具體細節。

根據上述概念，我們可以總結出如下定義：行業配方是一個行業積累的共同知識，這些知識體現在行業主流企業的共識、共同理念、文化、慣例、流程等方式上，是一個行業的公司生存和發展需要考慮的核心要素。

二、行業配方的形成機制

任何一個地方的行業的發展都受到所在地的外部環境的影響和行業自己內部各企業的行為（內部環境）的影響。行業配方的形成是企業外部環境和內部環境共同作用的結果。

（一）外部環境

行業所處的外部環境對行業內的所有公司都產生影響，從而使同一產業內的管理者具有相似的信念與假設、相似的認知地圖（cognitive mapping），^⑥ 以及類似的決策方式，從而形成行業配方。^⑦ 影響行業配方形成的外部環境主要有強制機制和社會交流機制。

（1）強制機制

這是一組由法律、法規、專業團體制定的規範和規則、社會夥伴之間的協議等等對業內所有公司明確施加的正式約束。所有企業都需要服從同樣的約束機制，因此推動行業配方的形成。^⑧

① G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1993.

② Philippe Moati, “Représentations et Dynamique Sectorielle. Cadre d’Analyse et Application au Secteur de la Distribution,” *Revue d’économie Industrielle*, No. 142 (2013), pp. 147-186.

③ J. Bezjian, “Capabilities, Recipes, & Firm Performance: How Industry Recipes Influence the Application of Dynamic Managerial Capabilities,” University of Edinburgh, 2016.

④ J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford: Blackwell, 1989.

⑤ D. Brownlie, J.-C. Spender, “Managerial Judgement in Strategic Marketing,” *Management Decision*, Vol. 33, No. 6 (1995), pp. 39-50.

⑥ J. Bezjian, V. Stoyanova, P. McKiernan, R. B. MacKay, “Synthesizing Scenario Planning and Industry Recipes through An Analysis of the Hollywood Film Industry,” *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 150 (2020).

⑦ H. Tsoukas, “The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue S2 (1996), pp. 11-25.

⑧ Philippe Moati, “Représentations et Dynamique Sectorielle. Cadre d’Analyse et Application au Secteur de la Distribution,” *Revue d’économie Industrielle*, No. 142 (2013), pp. 147-186.

例如，食品行業對衛生的要求、零售行業對商品質量的要求等等。

（2）社會化過程

管理者代表所依據的心理地圖（*mental mapping*）不僅是其個人特徵和公司特徵的產物，而且還是他們在所處的社會群體中社會學習的成果。它們所處的社會群體是知識和規範的提供者。同一行業內的企業，不管是競爭對手還是合作夥伴，彼此之間有大量的互動。社會互動不可避免地建立起一套共同的期望，這些期望一旦被證實，便被視為社會理解（*social understanding*）。行業層次的互動過程包括使業內公司的決策者聚在一起分享經驗，接觸相同的信息和分析，接觸相同的解決方案（通過課程、最佳實踐、榜樣等）等過程。促進行業互動的機制包括專業協會、培訓和教育機構、專業媒體、貿易展、研討會、行業大會等。這些過程與機制直接對決策者的心理地圖產生影響，在形成廣泛共用的行業文化中發揮重要作用。^①

隨着時間的流逝，同一產業的公司經歷各種共同的事件、彼此之間的人員流動、各公司管理者之間的人際關係的增加和強化、專業機構的培訓以及專業媒體的建立等等產生的影響使這些知識制度化，成為整個行業的共識。^②長期社會交往對行業配方的形成可能是潛移默化的。已經通過社會交往進入了配方的個人並不知道其產生和修訂的過程，它變成了理所當然的“常識”，一個幾乎沒有被明確表達，且被大家毫無批判地接受了知識。

組織的文化對行業配方也有很大的影響。組織文化受到“基於工作”的分組的影響，例如行業（或部門）、專業或組織領域。組織領域是一個組織社區，社區內的組織相互之間互動頻繁，因此產生了共同的意義系統。這樣的組織可能使用共同的技術、有共同的規範系統或教育培訓制度。反過來，這可能意味着它們有一個共用的配方：在組織領域內關於組織目的的一系列假設、規範和慣例，以及關於如何管理組織的“共同智慧”。^③例如，醫療領域中有很多個人或組織，包括醫生、護士、藥劑師，以及醫院、診所、衛生中心等。每個個人或組織的責任不同、功能不同，但都有同樣的行業配方指引，因此都知道遵守怎樣的職業操守、診斷程序、治療原則等等。因此，醫院用一個醫生替換另外一個醫生，儘管醫療績效可能有差異，但醫生診療操作都不會有很大的差異。一個病人從一個醫院轉到另外一個醫院，也都有同樣的醫療原則指導着對他的治療。又如“司法”（*justice*）組織領域。領域中有許多組織，包括律師、警員、法院、監獄組織等。每一個組織的作用都不同，關於如何實現執法的詳細規定也不同。但是，他們都恪守司法公正的原則，並在司法公正問題上有經常的互動，建立了理解和辯論有關問題的共同方式，並採用共同的慣例或尊重系統中其他人的慣例。其他組織領域如財務、會計等專業服務等行業中，行業配方也有類似的一致性。

（二）內部環境

行業的內部環境對行業配方的影響包括模仿機制和應對不確定性的反應機制。

（1）模仿機制

同一行業內的企業有彼此互相模仿的傾向。模仿推動行業配方的形成。領先企業的成功經驗

① Philippe Moati, “Représentations et Dynamique Sectorielle. Cadre d’Analyse et Application au Secteur de la Distribution,” *Revue d’économie Industrielle*, No. 142 (2013), pp. 147-186.

② Philippe Moati, “Représentations et Dynamique Sectorielle. Cadre d’Analyse et Application au Secteur de la Distribution,” *Revue d’économie Industrielle*, No. 142 (2013), pp. 147-186.

③ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1993.

很容易引起模仿。例如大型零售領域的先驅者最早通過“批量折扣”模式取得成功，後來的零售商紛紛模仿，從而使該模式迅速成為行業共識，成為自1980年代末該行業創建以來廣泛採用的增長機制的重要組成部分。這些共識會隨着年輕的商業行業的制度化而得到加強。在某些寡頭行業中，跟隨領導者是一種協調模式，可以抑制破壞性競爭的影響。這種模仿機制也可以通過更間接的行動發生作用，例如通過業內公司之間的人員流動和諮詢顧問的干預等。

DiMaggio和Powell、^①以及Porac等人認為，^②戰略模仿可以成為決策者獲得合法性的重要工具。合法性有助於公司獲得所需資源（如吸引客戶、得到供應商和潛在合作夥伴的信任、獲得融資、公共補貼、公眾接受等等）。因此，趨同性不僅僅是羊群行為的結果，還因為採用同競爭對手類似的策略（至少在一定程度上）常常會有更好的績效。

在穩定的環境中，表現不佳的公司比以往任何時候都更有模仿行業領導者的動力。因此在穩定或變化緩慢的環境中的行業，公司之間的趨同程度更高。

（2）對不確定性的反應機制

Spender認為，^③採用行業配方也是管理者對不確定性的一種反應。不確定性導致他們尋找有關集體準則和指引的參考框架，為做判斷時提供參考。DiMaggio和Powell提出，^④隨着不確定性的增加，模擬同構會增強，因為面對自己的無知，每個決策者都傾向於假定別人擁有自己所沒有的信息，而最理性的選擇就是遵循大多數人的觀察方式和處事方式行事。此外，與其他所有人一起犯錯，比成為唯一犯錯的人更好一些。

三、行業配方的作用

（一）增加企業的合法性

在組織領域內，合法性是重要的影響力量。合法性涉及滿足有關領域內的相關利益者對公司的假設、行為和戰略方面的期望。遵守行業配方是增加合法性的重要手段。通過遵守行業配方，一個組織更容易獲得監管部門的批准、支持和公眾認可。超出了這個範圍的策略可能會帶來風險，因為重要的利益相關者（例如客戶或銀行家）可能不會認為該組織的戰略有合法性。^⑤

（二）提高經營的穩定性

如果一個公司的業務需要“穩定性”、可預測性，那麼公司就需要使用行業接受和認可的組織方式、服務提供方式或管理方式從事經營。行業配方幫助確定適當的計劃類型，以及其他人認為可行的努力和期望之間的平衡。它使管理者能在公司眾多活動中發現計劃的重點。“它傳達了有關如何應對計劃實施過程中出現的不確定性和意想不到的後果的信息”。^⑥

① P. J. DiMaggio, W. W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983), pp. 147–160.

② J. F. Porac, H. Thomas, C. Baden-Fuller, “Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers,” *Journal of Management Studies*, Vol. 26, Issue 4 (1989), p. 397.

③ J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford: Blackwell, 1989.

④ P. J. DiMaggio, W. W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983), pp. 147–160.

⑤ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1993.

⑥ J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford: Blackwell, 1989.

（三）資源配置的指南

創建新企業需要甚麼樣的資源、需要多大的數量、如何組織資源等等，行業配方便具有指導作用。^① 慣例、標準和配方是定義應該追求甚麼、做甚麼事、做事的時間和方式等的規則。如果違反了規則，周圍環境通常會認為違反規則的人不稱職。換一種說法，這樣的規則系統界定了最佳做事方式的最新知識，從而形成了組織知識的核心組成部分。與個人技能不同，個人技能會在有關個人離開組織時從組織消失，而這些規則系統是集體形式的知識，這確保了各種人可以以幾乎相同的方式擔任相同的職業角色。他們需要一個框架來將其轉化為信息。配方是完整的框架。從某種意義上說，它指明了對情況的完整描述所必需的資料。^②

（四）應對不確定性的工具

行業配方可用於管理戰略不確定性。配方將有助管理者尋求對他所面臨的不確定性的適當回應。管理者的決策常常面臨很高的不確定性。西蒙指出，^③ 公司決策在大多數情況下都是在信息不充分的情況下完成的。信息不充分主要表現在四個方面：1) 信息不完整。信息缺失或目前得不到，有多少未知因素不清楚。2) 信息的含義模稜兩可。不同管道提供的信息是矛盾的，不清楚哪一個更可靠。3) 結果的不確定性。事前很難根據現有的數據判斷最後結果的好壞。4) 不可通用性。許多知識不是在任何情況下都適用。適用於A情況的知識不一定適用於B情況，但不清楚哪一些是更適合目前形勢的知識。例如，旅遊企業可以選擇多種可能的資源和能力配置來為遊客提供美好的體驗，但哪種配置能達到最好的效果則存在不確定性。行業配方可以幫助管理者理解資源和能力配置的範圍，從而作出更好的判斷。^④

（五）節約管理資源

採用行業配方，使管理者可以無需費心思或只費很少的心思就能確保有力的績效，從而提高組織活動的效率。有了行業配方，管理者或員工可以減少個人和集體行動所需的信息量而使社會的複製和變革成為可能。實際上，分析師和行業的其他新手可以直接取用配方，而不必擔心配方所基於的各個公司事件和經驗。配方被制度化，它進入一種行業的語言、着裝、習慣和禮儀之中，並開始獨立的存在。作為一種社會學現象，考慮配方的改變而不需要對公司一級的個體經驗的任何分析是有意義的。

四、行業配方的作用和缺陷

行業配方的獨特性和清晰度是衡量一個行業成熟度的標準。隨着時間的流逝，配方變得更加系統化、更加穩定，但也因此出現固化趨勢。它越系統化、越穩定，採用它們的人就越感到放心，因為它越來越拒絕沒有意義的內容，更有可靠性。但這也會導致整個行業的心態固化：對新

① J. Bezjian, "Capabilities, Recipes, & Firm Performance: How Industry Recipes Influence the Application of Dynamic Managerial Capabilities," University of Edinburgh, 2016.

② J.-C. Spender, *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford: Blackwell, 1989.

③ H. A. Simon, "Rational Choice and the Structure of the Environment," *Psychological Review*, Vol. 63, No. 2 (1956), pp. 129-138.

④ P. McNamara, S. I. Peck, A. Sasson, "Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football," *Long Range Planning*, Vol. 46, Issue 6 (2013), pp. 475-487.

事物產生排斥心理，將錯誤歸於外部，並避免以陌生的方式看待自己的經營，以避免新的觀念對現有的觀念帶來的挑戰。固化的結果是導致行業對外部變化的敏感度降低，行業的創新能力下降。

某些邊緣參與者可能實際上代表了未來的成功方向（例如，早期網上銷售商品的市場機會，都不是傳統的零售商發現的），但是行業配方可能阻止人們看到這些東西。客戶可能仍然忠於老牌的投資者，銀行家可能不願意為此類企業提供資金，現有的市場參與者可能會認為他們是畸變的東西而忽略他們。由於從一個領域到另一個領域的配方各不相同，因此不同行業的管理者跨行業移動也很困難。例如，一些國家鼓勵私營部門的管理人員加入公共服務部門，以嘗試將新的工作方式注入公共部門。許多人感到他們的工作方式難於被接受，以及難於根據新組織的不同傳統和期望調整管理風格，例如，在決策過程中建立共識等問題上。^①

如果行業配方固化，從而阻止對變化世界的適應，不可避免地會緊接着出現一個對認知進行重建的關鍵階段，這可能涉及放棄行業現有的配方而改用更新的配方。

五、博彩業的行業配方

不同的行業有不同的行業配方。博彩業的行業配方與其他行業的配方尤其不同。下面我們根據上面討論的行業配方的概念總結博彩產業的行業配方，尤其是澳門博彩產業的配方。

（一）滿足政府和社會的期望

博彩業是一個高度監管的行業。不管是澳門的博彩法還是美國或新加坡的博彩法，都把博彩企業的經營權視為一種特殊安排（*privilege*），因此博彩企業沒有一般企業擁有的很多權利，例如其起訴政府的權力就受到很多的限制。由於是特殊安排，政府對博彩企業的經營有非常大的影響。美國《1998年國家賭博影響研究委員會報告》（“*The 1998 National Gambling Impact Study Commission Report*”）指出：“與一般的由市場主導的企業不同，合法博彩的形式和運作很大程度上是政府決策的產物。”^②為得到政府的認可和支持，博彩企業首先需要關注的工作就是滿足政府的期望。又由於社會對政府的影響非常大，政府對社會的批評或意見往往十分敏感，因此，要滿足政府的期望也需要關注社會的期望。由於以上原因，博彩業的行業配方中，最重要的一味配方就是滿足政府和社會的期望。在澳門，政府和社會的期望包括發展非博彩娛樂、培養本地人才、扶持中小企業、綠色環保等。為滿足政府和社會的上述期望，各家博彩公司都非常重視投入時間和資源進行相關的努力。仔細閱讀澳門六家博企的年報或有關高層的講話等，基本上都可以看到這些期望都是六家公司近年來的年度重點工作。

（二）非博彩互補性設施

拉斯維加斯永利度假村的創始人S·永利（*Steve Wynn*）曾在多次講話中指出：“博彩遊戲

① G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1993; P. H. Grinyer, J.-C. Spender, “Recipes, Crises and Adaptation in Mature Businesses,” *International Studies of Management & Organization*, Vol. 9, No. 3 (1979), p. 113; P. H. Grinyer, J.-C. Spender, *Turnaround: The Fall and Rise of the Newton Chambers Group*, London: Associated Business Press, 1979.

② Robert Russell, Andrew Smith, “Privilege Or Right: Gaming Deserves Predictable and Reasonable Taxation,” https://rmclegal.com/docs/media/0604%20_taxes%20story%20new.qx.pdf.

是沒有吸引力的。非博彩故事才是故事。”^① “不是老虎機，它們到處都是。老虎機自己沒有吸引力。全世界所有地方的輪盤賭桌都是一樣的。百家樂賭桌也是一樣的。它們不可能帶來差異化。”^② 艾德森 (Sheldon G. Adelson) 也指出，娛樂場的會展和其他非博彩元素需要達到一定的規模，娛樂場才有吸引力。^③ S·永利和艾德森的講話，反映了博彩行業的另外一個行業配方，即非博彩互補性設施的重要性。非博彩設施是博彩公司差異化的一個重要工具。

大量的研究表明，非博彩的互補性設施能提高娛樂場的價值。首先，顧客購買時希望有不同的產品提供，使自己在一個地方就能買到需要的各種東西；也希望每一種產品都有多種選擇，以保證買到最適合自己需要的產品。通過將不同的互補性產品放在一個地方或一個環境，能大大增加顧客的消費效率。^④ 更多的非博彩互補性設施能使旅客有更多的東西可看、可做、可體驗，從而豐富旅客在娛樂場的總體體驗，增加娛樂場對旅客的吸引力。此外，更多的非博彩設施，除了吸引更多的博彩遊客，也能吸引大量的非博彩遊客，從而為娛樂場帶來非博彩消費的收益。^⑤

互補性的非博彩設施包括酒店、餐飲、購物、會展、表演等。分析澳門各家公司歷年的年報，可以發現，澳門六家博彩公司都在持續努力地發展娛樂場內的非博彩互補性設施。擁有更多的非博彩設施的娛樂場（度假村娛樂場），其經營績效通常都高於缺乏或更少這些設施的娛樂場（如澳門的衛星娛樂場）。

（三）組織文化建設

Ravasi和Schultz將組織文化描述為一組指導組織成員的行為的共同假設。^⑥ 是一個組織的成員感知、思考和感覺的方式。組織文化會影響員工彼此之間、員工與客戶以及與利益相關者之間的互動方式，以及員工對組織的認同程度。^⑦ Schaufeli、Bakker和Salanova認為，組織文化的重要組成部分之一是員工的敬業精神。敬業精神指對工作的積極心態，其特徵包括：“活力”，即工作充滿精力，有高度的投入努力；“奉獻精神”，即對工作充滿熱情、充滿自豪感、受到工作鼓舞和接受工作的挑戰；“沉浸其中”，即“完全沉浸在工作中的愉悅狀態，工作時感到時間過得很快，無法使自己脫離工作”。^⑧

① 策馬、勞倫斯 (Lawrence)：《史提芬·永利的度假村發展理念》，《博彩與旅遊休閒研究》（澳門）2016年總第3期年刊，第154—159頁。

② Steve Wynn, “G2E 2014 Steve Wynn Full Keynote,” 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=E3v8no8VvA0>.

③ Sheldon G. Adelson, “G2E 2014: Exclusive Seminar Keynote,” 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=ROKH1mW2lsY>.

④ G. Ritzer, *Enchanting a Disenchanted World*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2010.

⑤ C. Palmeri, “The \$600 Million Circus Maximus: How Cirque du Soleil Keeps the Blockbusters Coming,” *BusinessWeek*, 13 December 2004; 曾忠祿：《澳門博彩公司非博彩多元化發展現狀及必要性分析》，《澳門研究》（澳門）2017年第3期。

⑥ D. Ravasi, M. Schultz, “Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture,” *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3 (2006), pp. 433-458.

⑦ P. Schrodt, “The Relationship between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization,” *Communication Studies*, Vol. 53, No. 2 (2002), pp. 189-202.

⑧ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova, “The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4 (2006), pp. 701-716.

組織文化對博彩公司的有效運作尤其具有重要意義。博彩業是服務行業。服務行業的顧客服務，主要是靠人來完成的。因此服務品質的高低，首先取決於人的因素。S·永利指出：^①在博彩業，只有人才能使人快樂。問題是，怎樣才能保證所有員工都把為顧客服務作為自己的主動行為？澳門的博彩企業主要是大型企業，每個企業的僱員都上萬或更多，地理分佈也非常廣泛，從事的工作也大不相同。這麼大的規模，這麼複雜的環境，單靠制度和監管是不能有效勝任的。S·永利認為，^②大型博彩企業的服務質量保證，核心是優秀的組織文化。博彩企業的組織文化核心是要讓所有的員工，包括最基層的前線人員，都知道自己是做甚麼的，甚麼對公司最重要，並願意為公司的目標主動投入和作出貢獻。Schaap指出，組織文化對公司的戰略的成功實施具有非常重要的作用。^③好的文化使員工願意花很多時間思考如何做好自己的工作，並高度重視自己的責任。組織文化需要企業通過故事、符號、儀式和慣例，控制系統和組織結構來實現。因此，組織文化是博彩行業另外一個行業配方。

（四）博彩中介人

澳門博彩業的收入來源，一般大眾客人和貴賓廳客人的貢獻，幾乎平分天下。大眾客人到娛樂場消費可以靠娛樂場的各種設施的吸引，靠政府和企業的旅遊宣傳等吸引；而要吸引貴賓客到娛樂場消費，則需要博彩中介的服務。中介人向高端貴賓客推薦公司，安排客人的交通住宿，為客人提供貼身服務，提供貸款、追收債務等。因此中介管理是澳門博彩業的另外一個重要行業配方。中介管理涉及三個方面的內容：1) 發現和獲得高質量的中介人。2) 維持和發展與中介人的良好合作關係。3) 保證中介人的誠信和合規。

博彩中介人大部分的生命週期都比較短。根據特區政府博彩監察協調局公佈的“獲發准照的博彩中介人名單”年度變化評估，中介人的生命周期大約為3年。這意味着博彩企業需要持續不斷地發現潛在的優秀中介人，吸引他們為公司服務。由於中介的轉換成本非常低。他們可以在澳門各大賭場來回轉換，也可以把客人帶到國外，因此博彩企業需要維持與他們的良好關係。博彩企業對中介的行為有監管責任，因此博彩企業需要保證中介人的誠信和合規。

研究六家博彩公司的年報可以發現，除一家公司未討論而外，有討論的五家公司都把中介管理放在非常重要的位置。多家公司都提及保持與發展與博彩中介的關係，對公司的經營非常重要。例如，永利公司的年報指出：我們大部分的娛樂場客戶由博彩中介人引薦。博彩中介人在澳門的博彩市場一直扮演重要角色，對我們的娛樂場業務至關重要。博彩中介人引薦高端貴賓客戶光顧永利皇宮及永利澳門，並經常協助該等客戶作出旅遊和娛樂安排。^④而在澳博，中介人服務更進一步。19名貴賓博彩中介人直接經營賭廳，為公司繳納管理費用。

（五）客戶關係管理

客人是最重要的企業資源，因此如何保證客人在自己公司的設施消費而不到競爭對手的設

① Steve Wynn, “Part II: Steve Wynn discusses the future of his business,” <https://www.youtube.com/watch?v=eOesXyfJGI0&t=783s>.

② Steve Wynn, “Part II: Steve Wynn discusses the future of his business,” <https://www.youtube.com/watch?v=eOesXyfJGI0&t=783s>.

③ J. I. Schaap, “Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry,” *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Vol. 10, Issue 2 (2006).

④ 《永利澳門公司年報：2020中期報告》，https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202008171399155050_1.pdf。

施消費；如何保證客人能不斷的回頭消費，都關係到公司的經營績效。因此，客戶關係管理是博彩行業的另外一個行業配方。凱撒公司（Caesars Entertainment Corporation）的首席執行官拉夫曼（Loveman）特別在《哈佛商務評論》（*Harvard Business Review*）撰文，^①討論客戶關係管理的重要性。所謂客戶關係管理，主要指通過系統地收集和分析顧客的資料，然後根據具體顧客的具體情況量身訂造行銷產品，提供量身訂造的服務，從而達到增加顧客滿意度和顧客忠誠度的目的。客戶關係管理系統最重要的環節是獲得顧客的信息。為獲得顧客信息，各娛樂場酒店一般都通過會員制，通過為會員提供各種優惠，而讓顧客提供自己年齡、性別、聯絡方式等信息，並在每次消費時都使用會員卡。這使公司不但瞭解顧客基本信息，還瞭解客人的遊戲偏好，消費頻率、投注額大小等。公司的優惠一般是打折優惠，例如餐飲可打七折、水療可打五折等。但由於有些高端顧客對簡單的打折不感興趣，有的公司就提供能使顧客感到與眾不同的產品，例如限量版或市場上沒有公開銷售的茅台或某些年份的拉菲紅酒。

六家博彩公司都建立了客戶關係管理項目，並在客戶關係管理上有很大的投入。大數據分析最成功的博彩公司當數美國凱撒公司，其數據庫登記的博彩顧客人數高達4,500萬人，其中有710萬活躍的博彩顧客。2017年其全年發放的獎勵金額達11.3億港元。2018年，顧客尚未兌獎的積分金額有約5.2億港元。澳門有五家博彩公司公佈了它們尚未兌獎的積分金額，其中新濠天地為3.7億港元，金沙中國為2.6億元，美高梅1.3億元，永利公司1.1億元，澳博0.22億元（數據來自各家公司年報）。

（六）競爭對手情報

永利建造海市蜃樓度假村（Mirage），花費了5.7億美元，是當時世界上最昂貴的投資。永利為甚麼有這種勇氣？永利的勇氣來自其對競爭對手的研究。永利在投資海市蜃樓之前，重點研究了當時的三家競爭對手：凱撒、希爾頓和美高梅。三家公司最突出的業務，凱撒是國際遊客百家樂，希爾頓是美食，美高梅是購物。通過對三家公司的業務研究，永利確定海市蜃樓度假村設立這些業務有良好的市場機會。^②而艾德森到澳門投資也得益於其競爭對手情報。他在決定到澳門投資之前發現永利、凱撒做中國人的生意非常賺錢，因此相信到澳門投資一定有很好的回報。^③因此，研究競爭對手是發現市場機會和威脅，學習先進的管理經驗和方法等重要活動，是企業保持競爭優勢，成功經營的重要因素。因此競爭對手情報也是博彩業重要的行業配方。

（七）品牌管理

品牌推廣在包括賭場在內的幾乎每個行業中都很普遍，已經成為企業戰略的一部分。品牌對消費者和擁有品牌的公司的價值已被概念化為“品牌資產”，^④是許多公司視為最大和最有價值的資產。^⑤在博彩業，品牌聲望對三個結果變量產生積極影響：社會價值、客戶滿意度和重訪意

① G. W. Loveman, “Diamonds in the Data Mine,” *Harvard Business Review*, May 2003, pp. 109-113.

② Steve Wynn, “Part II: Steve Wynn discusses the future of his business,” <https://www.youtube.com/watch?v=eOesXyfiJGI0&t=783s>.

③ Sheldon G. Adelson, “G2E 2014: Exclusive Seminar Keynote,” 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=ROKH1mW2lsY>.

④ Geoffrey Randall, *Branding: A Practical Guide to Planning Your Strategy*, Kogan Page Limited, 2000.

⑤ Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: Creating the Measures of Success*, London: Financial Times/Prentice Hall, 2003.

願。社會價值對客戶滿意度和重訪意願有積極影響。品牌聲望是社會價值和客戶滿意度的重要決定因素，兩者都對重訪意圖產生重大影響。^① Chunli Ji、Zhonglu Zeng和Sudhir H. Kale的研究表明，^② 品牌聲望和感知的服務質量都是滿意度和博彩遊戲支出的決定因素，並且品牌聲望也對服務質量產生積極影響。因此，品牌管理也是博彩業重要的行業配方。

為了建立品牌，各博彩公司都通過各種廣告、各種銷售和營銷活動增加顧客的瞭解和注意，也利用當地和區域媒體向澳門社區宣傳公司項目和運營。廣告使用各種媒體平台，包括數字、印刷、電視、在線、戶外、直郵等。除了通過以上方式提高潛在的顧客對公司的意識而外，建立品牌的另外一個重要手段就是盡可能地得到第三方的認可。第三方的認可是相對客觀的標準，更容易被消費者接受。為此，各家公司都努力爭取得到各種著名的評價機構的獎項或更高評級。在澳門六家公司的年報裏，六家博企都特別注意炫耀自己得到的各種獎項。主要的獎項領域包括環保、酒店、旅遊服務、美食等。

六、結論與建議

基於以上的分析和總結，本文有如下結論和建議：

(1) 澳門的博彩業已經形成比較成熟的行業配方。畢竟澳門賭權開放已經有二十年了。在該期間各公司之間的激烈的競爭，領先企業的示範效應，以及企業間的相互學習，使行業在主要關鍵領域都形成了共識。

(2) 澳門博彩業的行業配方具有一定的先進性。在澳門經營的公司有一半都是來自國外，它們都是世界一流的公司。它們把海外最先進的管理理念和方法帶到了澳門。而原來澳門本土的公司長期經營積累的、具有本土特色的經驗也被新進入行業的公司學習和吸收。東西方知識的交流與互補形成了澳門博彩業優秀的行業配方。

(3) 澳門的行業配方仍有缺陷。例如在創新方面，目前還看不出有行業共識，至少在現有的文獻中沒有廣泛的討論。由於澳門博彩業面臨的宏觀環境不斷變化，澳門的客人結構和偏好也不斷變化，沒有持續創新的配方，澳門博彩業的長遠健康發展就有隱憂。

(4) 最近幾年來，澳門博彩業面臨的宏觀環境變化迅猛。內地大力反腐，對資金流動的監管日益完善，對跨境賭博犯罪打擊力度不斷加大，新冠肺炎的深遠影響以及大力推進的數字貨幣等，這些變化使澳門博彩產業的經營環境發生了根本變化。澳門需要因應這些變化調整現有的行業配方，例如有關博彩中介的配方，也要為適應新的環境找到能保持行業穩定發展的新配方。

[責任編輯 陳超敏]

^① Heesup Han, Junghoon Lee, Jinsoo Hwang. “A Study of Brand Prestige in the Casino Industry: The Moderating Role of Customer Involvement,” *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 18, Issue 1 (2018), pp. 96-106.

^② Chunli Ji, Zhonglu Zeng, Sudhir H. Kale, “The Antecedents of Tourists’ Gaming Spend: Does the Brand Prestige Matter?” *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 23, No. 1 (2018), pp. 1-12.