

一場兩制：歷史視野下的澳門貴賓賭業

王五一

[提 要] 與政體上的“一個國家兩種制度”相映成趣，澳門的博彩業是“一間賭場兩種制度”——中場和貴賓廳。兩制中貴賓廳是主角。近年來博彩業的大衰退，主病灶也是貴賓廳。要對此次大衰退作出正確的診斷，需要理解的是貴賓賭業的“生理構造”。構造不是一天形成的，因而需要回顧它產生的歷史線索。貴賓廳體系在技術構造上的核心要素是泥碼，它的主要經濟學器官則是借貸。“興也借貸，衰也借貸”一句，既概括了此一產業門類演變的歷史主線索，也是對此次賭業大滑坡的基本診斷結論。

[關鍵詞] 澳門 博彩業 貴賓廳 賭博借貸

[中圖分類號] F127 **[文獻標識碼]** A **[文章編號]** 0874 - 1824 (2016) 04 - 0034 - 10

引 言

自 2014 年 6 月，回歸十五年來第一次，澳門博彩收入出現了同比負增長，起初是一位數的跌幅，然後是百分之十幾，百分之二十幾，百分之三十幾地，越跌越猛。到本文截稿時候的 2016 年 5 月，已連跌了整整兩年。按月算，月月跌；感覺上印象最清晰的是按天算，2013 年高峰時的常態賭收是一天十個億，現在則是一天五個億多一點。回想回歸之初，2002 年賭牌開標，2003 年開放港澳自由行，2004 年第一間美式賭場開張……，產業高速發展，先超美國拉斯維加斯，再超整個內華達州，賭稅連年增長，財政巨額盈餘，政府連年“派糖”，房價不斷攀升，一片繁榮景象。如今形勢一逆轉，官商學民各界皆為之震動和憂慮。

要探尋此次賭業大滑坡的原因，首先需要指出一個重要的事實：澳門的賭業體系是二元的，“一場兩制”，中場與貴賓廳。“兩制”的賬要分別算，“兩制”的道理要分開說。中場，就是典型的、標準的博彩業經營體制，世界上的賭場，除了澳門（以及近年來由它示範出來的幾個東亞小徒弟），都只有中場生意。澳門中場賭業的下滑，原因也很容易找，到旅遊業那裡就能找到——中場收入少了，一定是由於中場客人少了；中場客人少了，一定是由於遊客少了；內地遊客十之八九是港澳聯遊，來澳門的遊客少了，一定是由於去香港的遊客少了；去香港的遊客少了，其原因眾所周知，線索不難理清。難理清的是貴賓廳體系。賭權開放以後的澳門賭業大勢，

興衰起伏，貴賓廳體系都是火車頭，此次大滑坡亦然。賭收下跌，中場與貴賓廳都在跌，但兩個“跌”，量上質上都不同。中場之小幅下跌的原因是外生性（exogenous）的，而貴賓廳體系的大滑坡則是內生性（endogenous）的，恰如兩個人，前者是餓了，後者是病了。餓了不難理解，病了就不易解釋，因為，要理解病灶病理病根，首先要理解病人的生理構造。而要理解其生理構造，又需要具有歷史的眼光，因為，貴賓廳體系從生成，到發育，到壯大，到衰老，經歷了一個由簡單到複雜的歷史演化過程。

一、制度構造與歷史起源

世界上幾乎所有的賭場，都有一個稱作“顧客分類”（customer ranking）的管理方法，根據顧客的財務背景和消費規模，把賭客分為三六九等，區別待之。小賭客，徑到大堂（澳門謂之“中場”），自助自樂；大賭客，則高接遠迎，單間兒接待，是謂“貴賓客”。也就是說，世界上哪裡的賭場其實都有其專事接待大賭客即貴賓客的經營體制，因而，從廣義上說，任何一個賭場業內部都包括著“貴賓賭業”，都有大堂和單間兒兩個部分，如同許多餐館一樣。澳門的賭場裡當然也有這樣兩個部分，不同的是，澳門的這兩個部分同時還是兩種制度。兩種制度在管理模式上存在著深刻的體制差異，有著不同的經營概念和統計體系，受著不同的經濟規律支配。

要精確地介紹澳門貴賓賭業制度的技術構造，是一件相當困難的事情，原因在於，這是一個不斷變化著的體制，不同時點上它的技術構造是不一樣的。在此簡而又簡地將其幾個核心制度要素作以下幾個方面的歸納：

第一，承包制。博彩公司把一個個貴賓“單間兒”的拉客促銷業務承包了出去。承包人^①的主要承包義務是在一定時期內完成一定量的泥碼購碼額。澳門賭圈一般把賭廳承包人稱為“廳主”，而把發包人，即博彩公司，稱為“牌主”。

第二，泥碼制。澳門賭場裡使用的籌碼分為兩大類，現金碼與泥碼^②。現金碼即一般意義上的籌碼，既可用來下注，也可用來兌換現金（refundable），中場與貴賓廳通用；泥碼則是只可用來下注而不可兌換現金的籌碼，只用於貴賓廳。泥碼是貴賓廳體系中的本質性制度要素——一間賭場算不算是“一場兩制”，關鍵是看其是否使用泥碼。

第三，碼傭制。賭場以略有差別的價格分別銷售泥碼和現金碼，前者的價格略低於後者，二者之間的差額便形成“碼傭”^③，由此所產生的百分比稱為“碼傭率”，這是貴賓廳體系中關鍵性的利益分配槓桿。需注意的一點是，現金碼與泥碼的價差，只存在於銷售環節，在賭檯上，兩種碼的價值和功能都是無差異的。

第四，拉客制。貴賓客之貴，表現在吃喝玩樂上下來去都有人招待，澳門賭圈對此類服務者冠以“疊碼仔”的俗稱。服務的本質是促銷。簡單一句話，貴賓客就是被疊碼仔伺候到、服務到、拉到澳門去的。^④

第五，疊碼制。客人拉來後，賭場（牌主）以碼傭的方式向此一促銷服務支付傭金：疊碼仔向賭場以泥碼價購買泥碼，再以一比一的價格（現金碼價）轉售給其客人，以賺取兩種籌碼之間的價差。此一支付機制的基本原理如此，但實際上，這種“籌碼倒爺”的生意，遠比外人所能想像的要複雜。關鍵要知道的一點是，在貴賓廳的賭檯上，賭客可以用兩種碼的任何一種下注，但當賭客贏了時，賭場則必須付之以現金碼而不能付之以泥碼。這一制度條件給籌碼倒爺創造了很大的謀利空間，他可以站在賭客的身邊，不斷地以手中的泥碼換取賭客在賭檯上剛剛贏來的現

金碼，保證賭客只用泥碼下注，而避免其用現金碼下注而帶來的“浪費”。如此，賭客輸，輸的是泥碼；贏，贏來的是現金碼。隨著賭客在賭檯上的輸贏往來，疊碼仔手中賺得的碼傭便越來越多。這就叫“疊碼”，“疊碼仔”的俗稱便是由此來的。據筆者計算，當碼傭率為1.25%時，概率上，整個博彩收入中的43%歸了疊碼仔，即，如果一位貴賓賭客輸了一百萬，其中有43萬輸給了他的“顧客代表”。^⑤一般情況下，疊碼仔須通過廳主的中介作用，完成與牌主的交易，故而澳門社會一般把賭廳承包人稱為“中介人”。其實疊碼仔也是一種中介人，賭客與廳主之間的中介人，而且，在經營實踐中，疊碼仔與廳主的界限並不清晰，鮮見只經營賭廳而手中一個客人也沒有的廳主，也鮮見只拉客疊碼而與賭廳經營毫無關係的疊碼仔，所以，澳門也有人把廳主和疊碼仔統稱為“中介人”。本文在這個統稱的意義上使用“中介人”這個術語。

第六，借貸制。疊碼仔服務客人，除了吃住行樂以外，最重要的服務內容是借貸服務。澳門貴賓廳體系經多年運作，已形成了類似餐館吃飯那樣先消費後埋單的經營方式，客人到澳門去不必帶錢，中介人（廳主或疊碼仔）先把泥碼借與客人，玩完了再算賬。^⑥賭客借貸，作為貴賓廳體系中的一個制度要素，看上去不是那麼核心，賭客無論是借錢還是自掏腰包，不會從本質上影響貴賓廳體系的技術構造，然而，從經濟學意義上卻可以說，借貸，是貴賓廳機體上最重要的器官，澳門貴賓賭業的大命大運，生老病死，蓋繫於此。

以上六大制度要素，給理解澳門貴賓賭業的設計原理，大致描繪了一個框架結構。^⑦這種橫向的框架式的系統性介紹，可能會製造出一種錯覺，以為這個制度是由哪一個智慧人士在哪一個時點上一攬子設計出來，端給澳門賭業史的。而歷史事實是，這諸多制度要素並不是同時發明，同時問世的。體系是由簡單到複雜逐漸豐富起來，器官是先後安裝到機體上去的，以致於我們今天不僅很難認定誰是此一制度的發明者和設計師，也很難為貴賓廳體系找到一個確切的時間上的歷史起點。為了更深一步地理解這個體制，需要把這框架結構豎起來，變成一個縱向的歷史線索。尤其是，要理解最近貴賓廳體系發生的“疾病”，理解其“積勞成疾”的過程，更需要理解它的歷史線索，它的前世今生。

在上述貴賓廳體系的六個制度要素中，“拉客制”的歷史最長，資格最老，至少，自從澳門有了企業化的博彩專營公司，就有專門從事拉客生意的人士了，他們的早期稱呼叫“進客”。^⑧拉客業務的制度化，則應當從七十年代澳娛公司化黃牛黨為進客仔的那項精明的交易說起。1970年代初，澳門的葡京賭場開張，這在當時的港澳地區算是件大事，許多香港人爭相過海享受這一現代化大賭場的輝煌，結果搞得當時的港澳輪渡一票難求。一些“黃牛黨”便趁機切入，做起了炒票的生意。而港澳輪渡的老闆也是何家，黃牛黨炒船票，既影響了他的賭場生意，也影響了他的輪渡生意。於是，何氏把黃牛黨們召來，給他們提了一個“合理化建議”：如果你們能放棄炒票生意，我可以打開我的賭場，讓你們來做拉客賺回傭的生意。這無疑是一個聰明透頂的辦法：既解了輪渡之煩，又促進了賭業的生意。而於黃牛黨而言，拉賭客賺回傭的生意比炒船票可肥多了。於是，一拍即合。^⑨

為解決對制度化了的拉客生意的支付機制問題，泥碼隨後被發明出來，發明的時間當在20世紀七十年代末八十年代初。泥碼的發明，是貴賓廳體系之制度建設中最有意義的事，它是整個體系的核心制度要素。有了泥碼，便有了碼傭的經濟概念，也便有了疊碼的經營活動。“一場”分裂為“兩制”的關鍵要素，就是泥碼的發明和使用。可以用一個相反方向的思維實驗來證明泥碼的關鍵性制度角色：假如有一天澳門政府要用行政力量取消“一場兩制”，那麼，只要把泥碼

取締掉，整個貴賓廳體系就坍塌了，“兩制”就合二為一了。

泥碼發明之初，疊碼仔可能是直接與“牌主”做交易的，並無“廳主”階級居其間。“廳主”是賭廳承包制的產物，此一制度可能是受了八十年代普遍實行的聯產承包責任制的啟示而發明的。劉品良說，它發明於1985年，劉氏據此而把這一年看作是“疊碼制度正式建立”的年頭。^⑩承包制下，由廳主去組織疊碼仔，去主持貴賓廳的拉客行銷業務，其效率較之牌主直營，大大提高。

據業內人士回憶，借貸制應當始於九十年代初期。起初，它只是作為疊碼仔的一項附加的服務內容從既有的服務結構中自然衍生出來的。客人來了，有錢的，把錢給我，我替你去買（泥）碼。沒帶錢？沒關係，我先給你墊上，先玩著再說。漸漸地，越來越多的客人知道了這種不帶錢也能玩的“好事”；進而，商家，包括牌主廳主疊碼仔，更意識到了賭博借貸中存在著的巨大商業潛能——如果在拉客程序的初始環節就向客人或“疑似”客人講明白，可以空手到澳門去套白狼，則由此所形成的拉客效率的槓桿力將是非常巨大的。澳門貴賓賭業體系中最具經濟意義的制度要素——借貸制，就是這樣產生的。實際上，三十年來澳門貴賓賭業的命運，甚至整個澳門博彩業的命運，用借貸這一個因素來解釋差不多就夠了。

綜上所述，貴賓賭業體系的誕生過程，可以說是十月懷胎，但卻不是一朝分娩，而是一個從七十年代到九十年代大時間跨度的歷史事件。因此，要給貴賓廳體系找個“生日”，只能靠“認定”。本文接受劉品良的說法，將之認定在1985年，這有三個理由：一來，這恰好是這個漫長的分娩過程的時間中點；二來，貴賓廳承包制，按劉氏說很可能就是在這一年產生的；三來，固定碼傭率的制訂，也應當是這一年前後的事。如此便可以說，澳門的貴賓賭業史，已歷三十年，本文的寫作，也因此多少有點貴賓賭業“三十年祭”的意思。

二、社會土壤與生長發育

關於貴賓賭業的成因，有兩種錯誤的觀點：一是認為，貴賓廳承包制純粹是澳門賭業人士之智慧的產物，如果沒有當時的那些聰明人，就不會有這個制度；二是認為，它只是一個“Historical Accident”（歷史意外），一個“自組織”現象，沒有什麼歷史必然性。而本文則認為，對貴賓廳體系在澳門的產生，應當有一個歷史唯物主義的認識：它是在當時澳門賭業、澳門經濟、乃至整個澳門社會的各項客觀條件的共同作用下必然產生的。只有這樣認識問題，才能進一步地理解三十年來貴賓賭業自身以及由其所帶動的整個澳門賭業之發展壯大的歷史必然性。導致澳門貴賓賭業必然產生的，是下述三個客觀條件。

首先是經濟條件。貴賓賭業產生於賭王時代。在獨家專營制度下，全澳一家，別無分店，一家政府監管一家企業，這家企業自然便成為澳門賭業的“二掌櫃”^⑪，政府也樂得順水推舟，把許多監管職能順手下放給了它。在二掌櫃因此而擁有的諸多自主權中，包括著體制創新權。要招人進賭場疊碼，要把賭廳承包出去經營，要經營“押金一放貸”，要確定碼傭率，這些都是二掌櫃的權利和權力，大掌櫃不必也無意干預。貴賓廳體系的產生，與這種二級監管的靈活體制，有著很大的關係。

二掌櫃不但發明了貴賓廳體系，而且也有效地、健康地管理著這個體系。一牌獨大，貴賓廳體系中的競爭結構是單相的，一大群中介人（疊碼仔和廳主）在獨家牌主面前進行競爭，如此形成的碼傭的牌主一口價，為整個貴賓賭業提供了一個關鍵性的“錨變量”，從而為其他變量的靈活性和透明性創造了條件。另外，百廳歸一牌，所有的廳主都向同一家牌主包廳，都是何家管的

廳，廳與廳相互之間的信息很容易交流，一個賭客在一個廳借了錢輸光後再跑到另一家廳借，由這種重複借貸所形成的經營風險，比較容易避免。這就在很大程度上保證了貴賓廳體系的良性健康運作。

其次是地理條件。八十年代的澳門，是一個封閉且偏僻的小地方。它不是交通要道，自然也就無法像高速公路四通八達的拉斯維加斯那樣做過路客的生意；它也非旅遊勝地，也就無法像加拿大的尼加拉瀑布的賭場那樣做遊客的生意。要在這樣的地理條件下把賭業做上規模，讓它擔負起養活澳門的財政擔子，澳門需要的是一種特殊的大賭客，他們只賭不玩因而不需要其他旅遊資源，他們賭完就走因而不佔用太多接待設施，如此，一個“走出去請進來”的拉客行銷機制，就成為必要的了。可以想像，若是幾十年來澳門賭業按國際上的常規經營體制運作而只做中場生意，則澳門的博彩業絕無後來之局面。

最後是文化條件。貴賓廳體系，是一個法外運作的體系。“法外”不是說它非法，而是說它是一個不麻煩法官的體系，說白了，它是一個建立在人情關係基礎上運作的商業體系。貴賓賭業三十年，其目標市場主要是香港。港人與澳人，商業圈子、社交圈子、文化圈子多年來一直是一體化的，^⑩圈子裡，人情是實在的，面子是管用的，只憑一張嘴和一張臉就可以做生意的。失掉了這樣的文化條件，或者，把這個制度搬到別的文化土壤上，無論是搬到西方的商業文化土壤上，還是搬到二十一世紀中國大陸的文化土壤上，它能否生存，都是問號。

以上三個條件，構成了貴賓廳體系得以產生的社會土壤，“三合土”。一、三兩個條件，決定了貴賓廳體系在澳門產生的可能性，第二個條件則決定了它的必要性。可能性與必要性相結合，產生了必然性。

澳門貴賓賭業，在此有利的社會土壤上，於二十世紀末渡過了自己的“生長發育期”，為二十一世紀初的大發展打下了基礎。2002年賭權開放，2003年開放自由行，2004年第一家外資博企開張，澳門博彩業在這些因素的推動下迅速發展，賭檯的數量由數以百計很快變成了數以千計，博彩收入由數以百億計很快變成了數以千億計。博彩業整體規模的迅速增大，自然帶著貴賓賭業也跟著增大；賭場大樓多了，裡邊的“單間兒”也跟著增加。隨著賭廳的增加，越來越多來自不同法域的人士，加入了博彩中介人這一行。在貴賓賭業的“生產函數”結構中，似乎並不存在因片面地增加單一生產要素而導致的邊際效率遞減現象，人是最革命最活躍的因素，大陸開放自由行，不僅送來了顧客，也送來了疊碼仔乃至廳主，如此“三頭在外”，澳門坐地抽頭，一張貴賓賭檯有時一天賺的錢比一間五星級大酒店還多，澳門賺得盆滿鉢滿。

貴賓賭業三十年。前二十年，可以看作是它的青壯年時代，成長壯大，發達興盛。興盛源於健康，而健康則源於壟斷。壟斷，在經濟學教科書裡本是個不健康的概念，是個貶義詞，然而，在澳門博彩業特殊的歷史背景和制度條件下，貴賓廳體系的健康運作卻得益於這個“不健康”因素。在二掌櫃的“壟斷”下，有力的碼傭定價和有效的借貸控制，保證了整個體系的健康有效運轉，從而使得貴賓廳體系為整個澳門博彩業的發展做出了其積極正面的貢獻。

體系得以健康運作的另一個重要條件是健康的文化土壤。也許沒有理由在人類學意義上把當年的香港客和如今的大陸客區分為兩個不同的文化群體，但有確鑿的理由在經濟學意義上將之分為不同的行為主體，因為二者在行為上確有著清晰的差異：港客時代的死賬壞賬率很低，借貸風險很低。澳門貴賓賭業的青壯年時代，是港客時代。

經濟條件、地理條件、文化條件的“三合土”構成的有利土壤，養育了澳門的貴賓賭業，推

動了它的迅速成長。貴賓廳體系在澳門賭業中所扮演的角色越來越醒目，所佔的比重越來越高，到賭權開放前後，已佔到了 70%。如果說，博彩業是澳門經濟之龍頭，那麼，貴賓廳體系就是龍頭的龍頭。貴賓賭業的青壯年時代不但表現為在無息借貸刺激下的高速增長，而且還表現在它的“抗擊打”能力上——貴賓們，似乎是既不怕 SARS，也不怕金融風暴；貴賓賭業與塵世上宏觀經濟的大風大浪似乎是絕緣的。興盛期的貴賓賭業，可謂有百順而無一逆。

三、一家變六家與港客變陸客

世紀之交的澳門，兩年一件大事——1999 年回歸，2001 年賭權開放招標，2003 年港澳自由行。第一件，為澳門賭業繼續生存下去提供了政治保證；第二件，為其得以生長壯大打下了制度基礎；第三件，為其得以迅速做大做強創造了肥沃的市場條件。同時，三件事合在一起，也使得貴賓賭業生長於其上的“三合土”的土質發生了深刻的變化。

變化最明顯的是經濟條件。賭權開放，牌主一變六，澳門博彩業由一家企業變為一個市場，壟斷變競爭，二掌櫃變為了普通一兵。牌主階級內部有了競爭，這個競爭從根本上改變了澳門賭業的產業組織構造和市場運轉原理。產生於“獨牌”時代、並在那個時代有效運轉的貴賓廳體系，能否適應於“多牌”時代的新土壤？

變化最深刻的應當說是文化條件。港澳自由行政策的實施，使得澳門博彩業的客源結構發生了根本性變化，由原來的以港客為主變成了陸客為主。導致此一客源結構轉化的動因，直觀上是港澳自由行政策，而深入看來卻應當由更大的原因來解釋，那就是中國內地的有錢人多了，自由人多了，願意並可以到澳門賭場來娛樂一番的人多了。可以想像，若是僅僅放開內地居民到澳門的簽註政策，是不會為澳門的賭場送來多少客人的。還有更重要的一點，不但中國內地的經濟條件改變了，而且它的文化環境也改變了。發展環境的變化，在為內地製造了更多富人的同時，也在文化上、道德品位上為澳門製造了更多潛在的賭客。澳門的貴賓賭業就是在這樣的時代背景下，通過自由行打開的大門而迎來自己的新一群米飯班主的。也正是在這層意義上可以說，港客變陸客，是一個文化條件的改變，否則，香港人和內地人，同文同宗同族，談不上是文化改變。

那麼，貴賓賭業賴以生成的文化土壤既已今非昔比，這種靠人情關係做生意的生意還能做下去嗎？

實際上，開放自由行之後的澳門，地理條件也發生了巨大的變化。澳門仍然很小，但已不偏僻，與香港共舞，它已經成了旅遊熱點，甚至，在兩岸“三通”之前，一度也可以稱得上是交通要道。一年上千萬的遊客流量，澳門的中場賭業的市場條件大大豐富起來，博彩業還需要這個“走出去請進來”的貴賓拉客體制嗎？

“三合土”的土質條件發生了根本性的變化，這意味著，澳門貴賓賭業繼續存在的可能性與必要性，其理論上的合理性與實踐上的必然性，早在十年前就已經成了問題。問題是由賭權開放和港澳自由行引發的，因此，邏輯上就存在這樣一種可能性：在政府走出賭權開放和自由行這兩步之前，社會的智慧，就可能自覺地把這兩個問題提了出來。博企一變六，對貴賓賭業會有什麼影響？港客變陸客，對貴賓賭業會有什麼影響？如果問題一開始就作為賭權開放和自由行這兩大決策的可行性分析的要素提了出來，那麼，這兩個問題的答案，至少是理論上的答案，可能在十年前就有了。關於澳門貴賓賭業之命運的根本性態度，可能在十年前就確定了。當然，歷史不能作這種假定，當初我們沒有走理論前瞻這一步，也就只能留待歷史實踐給出結論了。

2009年，六家博彩公司聯合成立了澳門博彩商會，由何鴻燊先生任會長。這本是件好事，但它實際上卻標誌著澳門貴賓賭業的由盛轉衰。商會成立的唯一目的，是為了解決賭權開放給貴賓賭業帶來的第一個麻煩——碼傭競爭。獨家壟斷為多家競爭所代替，市場的競爭結構由單相變雙相，牌主們為爭奪大賭客而爭奪中介人，誰家給的碼傭高，中介人就把客人往誰家送。貴賓廳體系中最重要的經濟變量——碼傭的定價機制發生了根本性變化。牌主階級，由碼傭率的定價者變成了受價者。“錨變量”錨不住了。

碼傭率的狂漲為中介人撐出了很大的一塊利益空間，為他們進一步把生意做大創造了廣闊天地。在一口價時代形成的0.7%的碼傭率變成了1.25%以後（實際上這個限度如今也已突破），貴賓廳體系內部的分配結構，由原來的中介人拿兩成半，政府拿小四成，博彩公司拿三成半，變成了如今的“4、4、2”，即中介人拿大四成，政府拿小四成，博彩公司拿小兩成。^⑩巨大的利益刺激使得中介人的隊伍進一步膨脹，貴賓廳的生意越做越大。

當牌主階級為了爭奪中介人而展開碼傭競爭、從而推著碼傭上漲時，中介人階級內部展開了另一場競爭——借貸競爭。那一邊，哪家牌主給的碼傭高，中介人就把客人往誰那兒帶；這一邊，哪個中介人在借貸上更大手，客人就跟著誰走。當中介人階級從內部的競爭中受益的時候，他們也開始從自己本階級內部的競爭中受害。中介人既是碼傭競爭的受益者，也是借貸競爭的受害者。碼傭和借貸都崩緊了，貴賓賭業內部的各方面的利益關係都崩緊了，牌主和中介人的生意都不好做了。危機開始醞釀。澳門貴賓賭業，本質上已經日頭偏西了。

四、下坡路上的“制度創新”

夕陽較之朝陽在感覺上要熾熱得多，下坡路比上坡路要快得多，貴賓廳生意做得更火了，以“貴賓百家樂”^⑪為火車頭的整個澳門博彩業，呈現了所謂“井噴式增長”，超金光大道，超拉城，超內華達，輝煌的統計數字背後是巨大的財政實惠，財政實惠背後是殷實的市民生活，殷實生活的背後是普遍的樂觀情緒。

潛在的危機並沒有引起多少人的危機意識。越來越割喉的碼傭率也並未見割了誰的喉，控制碼傭上漲的努力，無論是博彩商會還是澳門政府，都使不上多大勁，最後也就只好撒手隨它去了。大家似乎終於明白了一個道理，碼傭問題並不會構成貴賓賭業的致命傷，因為，畢竟在中場與貴賓廳兩個產業門類之間，存在一個等邊際均衡的約束機制，畢竟博彩公司擁有在兩個門類之間調整資源配置的權力和能力，如果碼傭真地漲到了博彩公司的貴賓廳業務無利可圖甚至賠錢的地步，賭檯由貴賓廳向中場的邊際轉移就會發生，直到達致等邊際均衡。在這層意義上，博彩業的市場機制有著與其他產業的市場機制同樣的“維穩”能力。

真正致命的，是賭客借貸。中介人們日益體會到，現在的客人越來越滑，臉皮越來越厚，賴賬的越來越多，死賬壞賬率越來越高，資金周轉越來越艱難。

香港市場養了澳門賭業一百多年，這個歷史事實意味著：香港的客源潛力，多年來已經被澳門挖掘得差不多了。賭權開放，澳門這邊的“產能”猛然膨脹，香港那邊的客源供應立成瓶頸。所幸，恰好中央政府開放了港澳自由行，送來了及時雨，幫著疏解了客源瓶頸。如此一來，澳門博彩業的客源市場便由港客為主變為了陸客為主，並且，演化是雙重的，伴隨客源的變化，貴賓賭業中介人的隊伍也在發生著類似的“以陸代港”的變化。看上去，這些變化只是量變而非質變，只是個數量上此消彼長的純經濟現象，但實際上，經濟現象背後隱含著的，是深刻的文化性質變，

它實際上是一場澳門貴賓賭業的文化移植工程——把一個在香港客源的文化土壤上栽培發育起來的“經濟植物”，移植到新的文化土壤上。港客變陸客，港廳變陸廳，中介人與客人之間不認識、不信任、不在乎了。文化排異性發生了。原來那種建立在認識、信任、在乎的文化條件下僅靠一張嘴和一張臉就能做生意的信用氛圍，已經被另一種相反的氛圍所代替。新的文化基礎與老的制度構造相結合，化合出了新的商業原則，越來越多的客人咂出了此一商業原則的核心味道：債，借了白借，不借白不借；還了白還，不還白不還。

於是，隨著借貸生意的擴大和死壞賬的累積，貴賓廳中介人生意的商業性質發生了根本性變化，由服務業變成了金融業。貴賓廳生意日益成為主要是討債的生意，經濟效益主要取決於討債的效率，債能討回來就賺，討不回來就賠，生意的好壞與“基本面”上碼傭率的高低以及那虛幻的“4、4、2”分配結構的關係越來越小。而賭檯，則日益成為僅僅是這種債務遊戲的一個金融道具而已。澳門貴賓賭業的“基本面”與“金融面”^⑩分裂了。

產業性質的概念分裂，導致了商人身份的概念分裂。一方面，在基本面意義上，中介人仍然是商人，他們仍然惦記著那點碼傭，仍然是以賺取碼傭的形式參與“4、4、2”分配而取利的賭商；另一方面，在金融面意義上，他們已變成了賭徒，放債就是下注，賭的，是每一單生意中的每一位客人的信用條件，是客人的輸贏結果以及如果輸了他能不能還錢。中介人在基本面上從碼傭上漲中得到的好處，越來越多地受到了金融面上死壞賬的侵蝕；以賭商的身份所賺取的利益，越來越多地又通過賭徒的身份而流失掉了。從字面上看肥得可怕的那個43%的毛收入分配比重，其實並沒有多少真地落入了中介人的腰包，其相當大的一部分讓那些賴賬的賭客捲走了。當中介人生意在整體上進入了“金融面之所失大於基本面之所得”的經營邏輯時，這個產業門類就在走下坡路了。統計上的由盛轉衰，只是個時間問題了。

下坡路引發了危機感，一個旨在反危機的“制度創新”被中介人們發明了出來，這就是所謂的“賭檯底”：傍著賭檯檯面上的輸贏盤口，中介人與賭客之間私下另開一盤賭局。從賭客的角度看，是“一注兩賭”，他每在檯面上下一注，等於同時在檯底下的那一局也下了一注，一般情況下，檯底這一注的實際下注額，按事先約定，是倍加的，即行話中的“拖五”、“拖十”等。

此一“制度創新”是基於這樣的算計：“金融面之所失大於基本面之所得”的問題，可以從兩個方面著手克服，或者通過提高討債效率使金融面之所失縮小，或者通過提高賭收分配中中介人份額的比重而使基本面之所得提高。前者無伎可施，只能在後者想辦法，這辦法就是通過檯底私賭而實現“4、4、2通吃”。

這個算計的邏輯錯誤在於，它假定後者對前者沒有影響，賭檯底對死壞賬率沒有影響。事實是，當在“會計感覺”上中介人的基本面收益因賭檯底而提高的時候，金融面上的死壞賬則因之有了更大幅度的提高；從增量的角度看，由賭檯底帶來的基本面收益的增量，遠遠小於因之造成的債務損失的增量。

理解以下兩點，有助於深入一層理解這個得不償失的制度創新的謬誤所在：第一，在賭檯底的勾當中，中介人贏是虛贏，輸是實輸。贏了，贏來的只是個債權，只是小本上記著的“應收款”數字；輸了，則要馬上付錢給賭客。第二，在檯面交易中，賭客借的泥碼是實實在在地從中介人手裡接過來的，債務關係是從真實的借貸活動中產生的——借債還錢，天經地義，欠債不還，於心不忍——人類道德天性中的這些因素在心理上是起作用的。而在賭檯底下形成的中介人債權，感覺上是空對空形成的，債務人會覺得，我不還你，你也不失去什麼。這個心理因素會大大增加

討債的難度。

結果，這個得不償失的制度創新，不但沒能緩解貴賓賭業的困境，反而推著它在下坡路上滑得更快了，可以說，在導致貴賓賭業最終崩盤的諸因素中，賭檯底作出了最大的貢獻。

因賭檯底而進一步崩緊了的債務鏈，又壓迫著中介人們進行了另一項“制度創新”，社會集資。與賭檯底相比，這項制度創新已經沒有什麼智慧含量了。借新債還舊債，是世界上任何一種算錯了大賬而不覺的金融生意在自己的小賬中艱難掙扎的典型手法，小到傳銷的老鼠會，大到華爾街的金融巨鱷，人類經濟史上玩這一手的人和事，不計其數。貴賓中介人生意本是放債的生意，當他自己的債權收不回來，生意做不下去了而又不甘心就此罷手的時候，這種拆東補西的手法就登場了。

社會集資有三大弊病：第一，它推遲了貴賓廳體系發病的時間，而加劇了它最終發病的烈度。第二，它把貴賓廳體系內的問題，擴散到了全社會，使得每一個貴賓廳的關門，多少都會轉化成為社會性的債務事件。第三，社會集資複雜化了各個中介人的債務纏結，從而縮窄了他們生意進退的選擇空間，許多人因為債務纏結想關門也關不了，甚至迫使有些人選擇捲款跑路、一走了之。兩年來澳門貴賓賭業中發生的捲款跑路一類的醜聞，與社會集資有著直接的關係。是這種糊塗賬下的糊塗生意，導致了最終的破罐子摔碎。試想，若是能像銀行那樣，項目利潤率—貸款利息率—存款利息率，一環環算得清清楚楚，誰不願意做安穩生意，誰不願意老老實實地賺流水錢，誰願意捲款跑路，把自己一夜之間由人變成鬼？

後 話

兩年來的澳門賭業，由抽象的統計數字與形象的新聞事件相結合而構成的症候群，其病根是澳門貴賓賭業史上三個環環相繫的“制度創新”：賭客借貸—賭檯底—社會集資。推動此一系列制度創新的基本邏輯動力是飲鳩止渴：為了彌補因賭客借貸所造成的債務損失而發明了賭檯底；為彌補因賭檯底所造成的債務損失而發明了社會集資。

貴賓賭業三十年，像世上許多產業門類一樣，經歷了一個由盛轉衰的過程，這符合自然規律。雖然沒有理由斷定，澳門的貴賓賭業會就此一病不起，但它無疑已進入了產業生命週期的老年。並不是所有產業的生命週期都是三十年，有的長，有的短，這就要具體情況具體分析了。一般性的規律是，決定一個產業的生命週期之長短的，是它的內生因素，即導致產業在青壯年時代興旺發達的因素，恰恰也是最終導致它衰老的因素。就澳門貴賓賭業而言，借貸，就是這個關鍵性因素。可謂興也借貸，衰也借貸。展望貴賓賭業的前途，一個很簡單的邏輯擺在這裡：沒有借貸，貴賓廳生意根本就沒法做；要讓客人自己揣著現金來澳門玩，人家憑什麼要讓你去賺那個 43%？然而，隨著越來越多的客人摸去了此一體系在三十年前的原始設計上就具有的制度底牌，賴賬會像傳染病一樣制度化、文化化；如此，面對越來越多“肉包子打狗”的事，中介人手裡有錢也不敢貸。有錢不敢貸，不貸就沒法做生意——澳門的貴賓賭業在這個矛盾結面前僵住了。

①賭廳承包人可以是個人，也可以是公司。

②泥碼又稱“死碼”。

③碼傭又稱“碼糧”。

④ Wang Wuyi and Peter Zabielskis, Making Friends, Making Money: Macao's Traditional VIP Casino System, in *Global Gambling: Cultural Perspectives on Gambling*.

edited by Sytze F. Kingma, London: Routledge, 2010.

⑤見拙作《博彩經濟學》，北京：人民出版社，2010年，第111～135頁。

⑥玩完了在哪算賬？玩完了以後多久才算賬？這些都是貴賓廳經營中細膩而重要的問題。

⑦ Wang W. and Eadington, W., The VIP-Room Contractual System and Macao's Traditional Casino Industry, *China: An International Journal*, 2008, 6, 2, pp. 1-24.

⑧“疊碼仔”和“扒仔”，這些稱謂，港澳人盡皆知，甚至連國際傳媒也加以關注。如果規範化後，可以稱之為‘賭博經紀’，甚至實行發牌制度；它的前身叫‘進客’，其發展和形式、產生的變化，有一段歷史淵源和過程。”參見劉品良：《澳門博彩業縱橫》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2002年，第406頁。

⑨劉品良：《澳門博彩業縱橫》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2002年，第407頁。

⑩“澳門旅遊娛樂有限公司自1985年起採取類似‘承包責任制’的方式，變相承包分銷促銷，批出賭廳近40個，好景時促銷回傭每月約四億元，亦即每年約50億元，成了賭場的邊緣利益。疊碼制度正式建立。”

參見劉品良：《澳門博彩業縱橫》，香港：三聯書店（香港）有限公司，2002年，第407頁。

⑪筆者把獨家專營時代的博彩專營公司稱為當時澳門博彩監管體制中的“二掌櫃”，意即，它在一定程度上

具有監管者的功能。因此，如果把政府稱作澳門博彩業的“一掌櫃”，則博彩專營公司就是“二掌櫃”。見拙作《博彩經濟學》第六章，北京：人民出版社，2011年，第188～200頁。

⑫許多澳門人的口袋裡同時裝著香港的身份證，從而形成了一個相當數量的擁有港澳雙重居民身份的群體，例如，最著名的澳門人何鴻燊，同時就是個香港人。

⑬見拙作《博彩經濟學》第四章，北京：人民出版社，2011年，第118～129頁。

⑭在澳門博彩業的統計指標體系中，反映貴賓賭業之博彩毛收入概念的指標，稱為“貴賓百家樂”，這是因為，在澳門貴賓賭業體系中，幾乎只有一種遊戲，百家樂。也許，將來貴賓廳裡有了其他遊戲，澳門政府將不得不修改此一統計指標的名稱。

⑮股份經濟可以分作兩個層面來認識，基本面與金融面。所謂基本面，是指發行股票的公司的經營績效以及與之相聯繫的股息率的高低和受股息率高低所影響的股票價格。所謂金融面，則是指受股票市場上的供求關係影響的股價行市。基本面與金融面，都會影響股價，但二者在財務上卻是絕緣的。

作者簡介：王五一，澳門理工學院教授，博士。

[責任編輯 劉澤生]