

# 拉斯維加斯的動態能力及澳門的借鑒

## ——以表演與主題建築為例<sup>\*</sup>

曾忠祿

**[提 要]** 拉斯維加斯是世界上最具活力的一個旅遊城市。其最吸引遊客的因素是娛樂。除了博彩，拉斯維加斯的娛樂主要有三大類，它們是酒吧表演、大型舞台表演和主題建築。酒吧表演主要請大腕明星表演，大型表演包括艷舞表演和雜技魔術表演。專門設計的舞台以及世界一流的表演團隊，使大型表演成為世界最精彩的表演。主題酒店早期有火烈鳥、凱撒，但是1989年建成的幻境酒店將主題酒店的景觀帶到了前所未有的高度。拉斯維加斯的成功來自城市的動態能力。動態能力的動力來自企業家發現、試錯和模仿。政府通過遊客調查提供的資訊和對博企友好的監管環境，為企業家發現創造了良好的環境。

**[關鍵詞]** 拉斯維加斯 表演 主題建築 動態能力

**[中圖分類號]** F127.9 **[文獻標識碼]** A **[文章編號]** 0874 - 1824 - (2017) 01 - 0038 - 10

拉斯維加斯是世界上最具活力的一個旅遊城市。曾經同它一樣出名的博彩城市大西洋城和里諾的遊客都在減少，而拉斯維加斯仍保持增長。1970 年拉斯維加斯的遊客僅 679 萬，而到 2015 年該數量已達 4,231 萬。拉斯維加斯曾經是世界最大的賭城，但過去 20 多年來，拉斯維加斯正變成世界娛樂之都。1990 年（能得到的最早資料），拉斯維加斯<sup>①</sup>的賭場收入有 58% 來自博彩，除了酒店客房、餐飲，包括娛樂在內的其他項目收入僅佔 8.1%，<sup>②</sup>而到 2015 年，拉斯維加斯的賭場來自博彩的收入已下降到 34.9%；而包括娛樂在內的其他項目收入則上升到 15.1%。<sup>③</sup>拉斯維加斯吸引遊客的東西是其合法的賭場和高水平的娛樂項目。<sup>④</sup>娛樂在拉斯維加斯吸引遊客方面，功不可沒。拉斯維加斯的娛樂主要由三大類構成：酒吧（夜總會）表演、大型舞台表演和主題建築。這三種藝術都發展到登峰造極的地步。拉斯維加斯 2015 年的遊客調查顯示，到拉斯維加斯的遊客有 61% 看過表演，其中 72% 看過酒吧表演，26% 看過大牌明星表演（big name headliner），12% 看過喜劇表演。人均看表演的支出達 138 美元。<sup>⑤</sup>而賭場主題建築是遊客選擇

\* 本文係澳門理工學院科研項目“拉斯維加斯旅遊產業集群及動態能力研究——對澳門的警示”（項目編號：RP/OTHER-03/2015）的階段性成果。

到拉斯維加斯旅遊和選擇酒店的重要影響因素。2008 年的遊客調查發現，<sup>⑥</sup>拉斯維加斯賭場建築對遊客選擇到拉斯維加斯的影響，高於賭場的影響。賭場酒店的外形是影響他們選擇酒店的第三大因素，僅次於區位、房間品質的影響。<sup>⑦</sup>

拉斯維加斯的經驗對澳門具有重要的借鑒意義。澳門正在建設“世界旅遊休閒中心”，而世界旅遊休閒中心需要減少對博彩的依賴，要發展更多的非博彩娛樂，表演和主題建築是非博彩娛樂的重要成分。

## 一、拉斯維加斯的表演與主題建築

### 1. 酒吧表演

拉斯維加斯的酒吧表演（Lounge Act）最早從荒涼的 91 號公路兩旁的賭場酒店開始。最早提供表演的酒店是拉斯維加斯大道第一家主題度假村酒店“維加斯牧場酒店”（EL Rancho Vegas）。<sup>⑧</sup>該酒店於 1941 年 4 月 3 日開幕。總造價為 50 萬美元。裝修的主題是美國西部鄉村粗獷的牛仔風格。酒店有客房、賭場、商店、餐館、旅行社、停車場和花園。酒店有 110 間客房，是拉斯維加斯當時最大的酒店。賭場包括四張賭桌、70 台老虎機，<sup>⑨</sup>是拉斯維加斯當時最大的賭場之一。餐館也是拉斯維加斯當時最大的。<sup>⑩</sup>為讓遊客除了賭博，還有其他娛樂，賭場有大型游泳池、劇院。劇院有 250 個座位，劇院邀請了好萊塢著名喜劇演員 F. 費伊（Frank Fay）來表演，並為其配上一大群漂亮的女合唱隊員。這種模式能迎合不同顧客的需要，對遊客有較強的吸引力。酒店大獲成功。明星加美女的表演從此成為拉斯維加斯酒吧表演的模式。隨後好萊塢的眾多明星都曾在該酒店表演，除了費伊，還有著名喜劇演員 M. 伯利（Milton Berle）、J. 格里森（Jackie Gleason），著名歌手 J. 杜蘭特（Jimmy Durante）、D. 馬丁（Dean Martin）、A. 威廉斯（Andy Williams）等。<sup>⑪</sup>

維加斯牧場的成功催生了拉斯維加斯大道的第二家度假村“最後的邊疆”（The Last Frontier）。該酒店於 1942 年開業，其主題也是西部主題。但它有很多地方超越了維加斯牧場：更大的劇院，更大的泳池，更高端的娛樂表演。它也有更多的非博彩設施，包括名為“最後邊疆之村”的主題公園，還有一個小教堂。這是拉斯維加斯大道上的第一家結婚教堂。劇院有 600 個座位，請來更知名的好萊塢明星表演。其邀請的李伯拉斯（Liberace）是美國全國著名的歌星、鋼琴家。他以誇張的道具，豪華的佈景以及親和風格吸引觀眾。他的表演使觀眾產生被老朋友邀請到家裡做客的感覺，因此大受歡迎。李伯拉斯後來被稱為“拉斯維加斯先生”，他的風格成為隨後大腕明星表演的榜樣。<sup>⑫</sup>

維加斯牧場酒店與最後的邊疆酒店的表演，開創了拉斯維加斯酒吧表演的先河。隨後酒吧表演在拉斯維加斯流行起來。各賭場紛紛提供更好的表演來壓倒對方。請的明星越來越大，出價越來越高。1951 年著名美國男歌手和奧斯卡獎得獎演員仙納杜拉（Frank Sinatra）到拉斯維加斯表演。他被認為是 20 世紀最優秀的美國流行男歌手之一。他的到來使拉斯維加斯夜總會表演成為晚上的娛樂大戲而不是讓賭累了的賭客放鬆的小節目。50 年代和 60 年代，仙納杜拉都是拉斯維加斯最受歡迎的表演者。他 1994 年 5 月在美高梅的最後一場演出，賣出的門票多達 5,000 張。仙納杜拉為拉斯維加斯的大腕明星表演確定了標準。使拉斯維加斯的表演進入新時代。<sup>⑬</sup>

另外一個有重要影響的是貓王。1956 年 4 月貓王曾到拉斯維加斯“新邊疆”賭場表演兩周，以失敗告終。13 年以後，1969 年，拉斯維加斯的國際酒店建成。該酒店有 1,500 個房間，是當時世界最大的酒店。酒店的劇場是一個有 2,000 個座位的大劇場。大劇場需要一個大明星來匹配。

酒店老闆科克萊恩邀請貓王進駐酒店表演。貓王接受邀請並以全新的面孔重新出現，大獲成功。從 1969 年到 1976 年，貓王每天表演兩場，總共表演了 837 場，觀眾人次高達 250 萬。

如今不少藝人長期駐唱拉斯維加斯，包括美國歌壇天后 C. 迪翁（Celine Dion）、鋼琴家與歌手 E. 約翰（Elton John）等。迪翁在凱撒皇宮酒店新建的古羅馬競技場劇院獻演。年均演出 200 場，演唱合同價值 1 億美金。其它許多來自好萊塢和世界各地的歌星藝人，包括港台的歌星，都定期或不定期來賭城作專場表演。拉斯維加斯被稱為“花一毛錢就可以看到一打大腕明星的地方”。遊客常常在這裡碰到“最頂端的歌唱表演”，“全國最好的樂隊表演”，“世界出名的藝術家”，“拉斯維加斯的夜總會表演，是美國任何其他地方都看不到的”。<sup>⑭</sup>

儘管不同酒店的酒吧表演都努力表現不同的風格，但它們有一些共同的特徵：表演者一般是喜劇演員、流行歌手或者舞蹈家。表演陣容一般都比較小，由單人表演或小團體表演，小團體表演的人數一般不超過三、四人。表演者沒有固定的腳本，演出主要通過表演者同觀眾的親密聯繫來吸引觀眾。表演者常常針對自己，針對觀眾搞笑。娛樂風格非常隨便，使觀眾感到非常自在。由於拉斯維加斯距離洛杉磯僅 270 英里，這使洛杉磯的明星到拉斯維加斯比較方便，因此拉斯維加斯夜總會的表演者大部分是從洛杉磯請來的。許多拉斯維加斯的大腕明星把家安在洛杉磯，拉斯維加斯幾乎可以視他們為本地人。

大腕、大預算、高品質的表演不僅給拉斯維加斯帶來一般遊客，也帶來了追求享樂的高端富豪，包括隨後當上美國總統，但當時還是年輕參議員的政治明星肯尼迪。洛杉磯的富豪視拉斯維加斯為理想的休閒之地，從洛杉磯駕車僅需 4 個小時，但已超出加州小報記者追逐的距離。陽光、高端娛樂、賭博和豪華的酒店使更多的遊客到內華達沙漠，為 60 年代的拉斯維加斯帶來了繁榮。<sup>⑮</sup>

## 2. 大型表演

酒吧表演都是小型表演，為了吸引旅客，許多大型賭場引進了大型舞台表演。拉斯維加斯大型表演，最重要的是艷舞表演和雜技魔術表演。

### （1）艷舞表演

拉斯維加斯最早的大型表演是艷舞表演。早在 1940 年代，漂亮的艷舞女郎就被引進了拉斯維加斯。但早期的艷舞女郎主要是為大腕伴舞，直到 1950 年代末，拉斯維加斯的艷舞女郎才成為可與大腕表演一比高下的表演。B. 米勒（Bill Miller）是最早把大型艷舞表演引進拉斯維加斯的企業家。他於 1955 年購買了沙丘酒店（Dune）的股份，並擔任該酒店的娛樂總監。1957 年沙丘酒店引進“Minsky's Follies”，從此開始了拉斯維加斯大型艷舞表演的歷史。“Minsky's Follies”模仿巴黎的艷舞，以漂亮的，異國情調的外國美女和上裸為賣點。表演曾招致批評，但票房銷售極好。1958 年米勒又將“巴黎麗都”（the Lido de Paris）引進星塵酒店（Stardust）。該表演有 60 位被認為世界上最美麗的女郎。這些美女都是按照 3 條標準精選出來的：受過嚴格的舞蹈訓練；身高不低於 1 米 77；腿長性感。星塵的表演比巴黎原來的表演還更漂亮。該節目在星塵表演了 31 年，於 1991 年才被“走進今宵”（Enter the Night）取代。1959 年，米勒在熱帶賭場酒店（Tropicana）引進了“瘋狂牧羊女”（Folies Bergere）。該表演從 1959 年到 2009 年 3 月在該酒店表演時間長達 50 年，表演場次超過 29,000 場，是拉斯維加斯連續演出時間最長的劇碼。“瘋狂牧羊女”開創了拉斯維加斯大型艷舞表演的另外一種風格：高度暴露、大量的羽毛和珠寶裝飾。這個節目來自於同名的法國歌舞，但經過翻新。它一方面保留了古典的優雅和巴黎的浪漫情調，如宮廷歌舞和芭蕾舞表演，另一方面又新添了當代的搖滾歌舞秀。

1981 年開始在“百利”大酒店（Bally）上演的茱比莉秀（Jubilee！），是另外一個著名的艷舞“秀”。該表演場面宏大。台上的演員達 70 多人。負責操作舞台、燈光、電梯設備和維護服裝道具的人員，還有上 100 人。“上空”的美女，艷麗的服飾，優美的舞姿，穿插的精彩魔術表演，令觀眾歎為觀止。茱比莉秀的壓軸節目是“沉沒中的鐵達尼克號”，描述的是巨型遊輪鐵達尼克號如何在汪洋中被冰山劃破，遇難乘客在沒頂前的死亡掙扎。這段壓軸使觀看之人驚心動魄，如臨其境。該表演的色情因素沒有這麼露骨，因此贏得許多女性觀眾欣賞。茱比莉從 1981 年開始，到今年（2016）2 月停演，演出時間長達近 35 年。表演的場次達 18,720 場，觀眾人數超過 1,800 萬。

## （2）魔術雜技表演

艷舞的表演雖然大受歡迎，但其局限性也非常明顯。艷舞表演的色情元素不太適合家庭遊客。為吸引家庭遊客，以及追求變化和創新，拉斯維加斯的企業家引進了大型的雜技魔術表演。最早把馬戲表演引進賭場酒店的是 J. 薩爾諾（Sarno）。薩爾諾計劃建造一個家庭友好的度假村。他心目中的度假村的外形像馬戲團帳篷，裡面有大象、飛人表演。他於 1968 年建成了“馬戲，馬戲”賭場度假村。但他建的度假村除了賭場和馬戲元素，沒有酒店，結果吸引不到大賭客，賭場經營困難。1974 年他把賭場賣給了 B. 裴寧頓（Pennington）。裴寧頓保留了賭場的馬戲表演，同時為賭場修建了酒店和其他配套設施。裴寧頓也重新定位了賭場的目標客人，以中等收入的賭客為主而不是以大賭客為主，度假村於是大獲成功，從此開創了拉斯維加斯馬戲表演的娛樂傳統。

而把雜技魔術表演帶到高峰的是幻境賭場的“白老虎兄弟”（Siegfried and Roy）。白老虎兄弟是指齊格菲和羅依兩位著名的魔術師和他們的馴獸表演。1990 年 S. 永利邀請他們到幻境酒店表演，並在幻境酒店專為他們建造了表演的舞台和動物園。他們於是開始了在拉斯維加斯最精彩的表演生涯。他們每週在幻境表演 8 場，永利 5 年支付給他們 5,750 萬美元，被稱為最昂貴的雜技魔術表演。“白老虎兄弟”的表演被稱為娛樂史上最壯觀的魔術與馴獸表演。表演為拉斯維加斯的大型表演開創了新的歷史：沒有美女的大“秀”。剛開始沒人相信沒有美女的表演會成功，但事實證明表演非常成功，該表演成為拉斯維加斯最吸引遊客的節目之一。而幻境賭場也成為拉斯維加斯最賺錢的賭場。該表演於 2003 年因為老虎傷人而停止。

而太陽馬戲團是改變拉斯維加斯表演的最重要的劇團。太陽馬戲團原來是在世界不同地方巡演，1990 年考慮進入拉斯維加斯常駐表演，並開始構思專為拉斯維加斯設計的表演節目“神秘”（Mystere）。該劇團最早考慮進駐的酒店是凱撒酒店，但由於凱撒擔心投資太大，風險太高，於是放棄了引進太陽馬戲團的打算。永利聽到這個消息，親自飛到多倫多，邀請太陽馬戲團進駐其即將開業的金銀島酒店，並在酒店為太陽馬戲團量身定做了一個舞台和可容納 1,525 名觀眾的劇場。1993 年太陽馬戲團在金銀島開始表演，從此開始了在拉斯維加斯常駐表演的歷史。太陽馬戲團在金銀島酒店表演的“神秘”，參雜了許多希臘、羅馬的神話傳說，是第一個專門為拉斯維加斯打造的劇碼而不是從其他地方引進的劇碼。從 1993 年開始到現在總共約上演了 3,200 多場。

目前，太陽馬戲團在拉斯維加斯演出的大型表演還有百樂宮的 O 秀，美高梅的“卡秀”（KA），紐約—紐約酒店的 Zumanity 秀（2003 年開始）。幻境酒店的 Love 秀（2006 年開始），盧克索酒店的“天使克利斯的信念”秀（Criss Angel Believe）（2008 年開始），阿麗雅酒店（Aria）的 Zarkana 秀（2011 年開始），曼德拉灣酒店的“邁克爾·傑克遜”秀（Michael Jackson）（2013 年開始）。

表演產業的發展對拉斯維加斯的演變產生了巨大的影響。E. Suh (2002) 的研究顯示，表演增加了賭場的博彩和非博彩收入。大型度假村的表演能吸引更多的遊客到賭場，每位遊客至少在博彩、購物和餐飲上額外多花 30 至 50 美元，賭場從看表演遊客的額外生意上得到 20% 的回報。<sup>⑩</sup>

### 3. 主題建築

拉斯維加斯吸引旅客的另外一種“表演”是主題建築。拉斯維加斯的大型酒店從外觀到內部裝飾往往都有一定的主題，裝飾有很高的藝術性，遊客從觀賞賭場建築物就能得到享受。因此一個賭場的建築物就是一種視覺娛樂。H. Rothman 稱拉斯維加斯的主題建築和視覺景觀是一種“公共藝術”(Public Art)。<sup>⑪</sup> 到拉斯維加斯度假和娛樂的遊客都把看賭場酒店的建築與裝飾作為到拉斯維加斯最重要的考慮因素之一。

拉斯維加斯早期有影響的主題建築始於火烈鳥大酒店。該酒店於 1946 年建成，耗資 600 萬美元。酒店吸收了“最後的邊疆”和“維加斯牧場”的創意，但比它們更加豪華、更加舒適。該酒店有歐洲蒙特卡洛賭場的高雅氣氛，又有邁阿密加勒比海的異國情調。其餐館的大廳是從紐約和洛杉磯請來的，餐館佈景非常奢華。賭場的傢俱設施是進口的，具有歐洲蒙特卡洛的豪華和高雅，而不是西部的粗獷。很多知名的客人和藝術家都是賭場的主人利用關係從好萊塢請來的。酒店不僅僅在舞台上有大腕明星和美女，在泳池、商店、餐館也有很多明星出沒。火烈鳥為豪華主題酒店確立了標準。

火烈鳥酒店的成功催生了更豪華的凱撒皇宮大酒店。凱撒皇宮酒店的老闆薩爾諾認為，人們來拉斯維加斯不是因為賭博，而是因為拉斯維加斯的幻境般的建築，他於是決定以古羅馬帝國的奢華為主題建造酒店。酒店於 1966 年建成，建築費用高達 1,900 萬美元，是當時拉斯維加斯建築費最昂貴的酒店。酒店有大量古羅馬人物的塑像，有重現羅馬古城的圓形大廳以及古羅馬風格的藝術裝飾。酒店被認為是最豪華、最怪異的、最講究的酒店，一時成為人們討論最多的酒店。

而把主題酒店帶到頂峰的是永利。永利於 1989 年建成並開業的“幻境度假村酒店”是與以前的度假村完全不同的酒店。酒店造價 6.3 億美元，是當時最豪華，最昂貴的酒店。酒店前面是晚上每小時噴發一次的火山。火山從流著瀑布的小山上噴發，噴發的音響和噴出的 30 多米高的水柱，以及水柱上方落下的火團使它看起來就像一座真正的噴出熔岩的火山。幻境體現了拉斯維加斯能對遊客提供的最核心的幻境：令人難以置信的人造現實。該酒店引進的白老虎表演和太陽馬戲團的表演都是這種超現實的幻境的一部分。幻境酒店的高成本、高豪華，令許多人擔心酒店能否盈利，但到 1991 年，幻境已是拉斯維加斯最賺錢的酒店。幻境永遠改變了拉斯維加斯度假村的風格。1993 年拉斯維加斯的市長 J. L. Jones 說，這是拉斯維加斯的重大變化。拉斯維加斯從此開始從成人娛樂的城市向度假村旅遊目的地轉型。<sup>⑫</sup>

幻境將拉斯維加斯帶入了豪華度假村的建設狂潮。隨後建成的賭場度假村酒店包括：有亞瑟王城堡的“神劍賭場酒店”(1990)、有埃及金字塔的“盧克索賭場酒店”(Luxor) (1993)、有以加勒比海風情和海盜大戰為主題的“金銀島賭場酒店”(1993)、以美國紐約的建築為主題的“紐約—紐約賭場酒店”(1997)、帶大型音樂噴泉的“百樂宮賭場酒店”(1998)、帶埃菲爾鐵塔的“巴黎賭場大酒店”(1999)、複製了威尼斯的聖馬可塔樓和大運河的“威尼斯人賭場酒店”(1999)和以阿拉伯之夜為主題的“阿拉丁賭場酒店”(2000)。主題建築的想像使拉斯維加斯的賭場度假村成為首屈一指的國際旅遊目的地，使拉斯維加斯不僅通過提供賭博讓遊客感到興奮，也通過提供壯觀的景象、奢侈豪華和世界一流的講究給遊客帶來難以忘懷的體驗。<sup>⑬</sup>

## 二、拉斯維加斯表演與主題建築的特徵

### 1. 動態演變

不管是表演還是賭場建築，都處於不斷演變之中。早期的表演是酒吧表演，主要模式是大腕明星加美女，隨後發展了大型的艷舞表演，接著發展了雜技馬戲表演。酒吧表演一般每兩周就換一個新節目，目標客人也在不斷變化之中。從 1941 年到整個 80 年代，表演主要針對成年男性，拉斯維加斯因此被稱為“成人的迪士尼樂園”。而從上個世紀 80 年代末，拉斯維加斯開始出現針對家庭的表演。馬戲賭場的馬戲表演、幻境賭場的野生動物園、金銀島賭場外的海盜大戰，都是針對有小孩的家庭遊客的。1993 年開始在拉斯維加斯常駐表演的太陽馬戲團的表演，也是針對家庭客人的。拉斯維加斯的建築景觀也始終處於不斷變化中。從 1993 年到 2007 年這 14 年間，就有 9 座舊的大型賭場酒店被爆破拆除，而同期新建成開張的賭場酒店更有 30 多家，這使拉斯維加斯的天際線不斷更新。正如 ABC2002 年的一篇新聞寫的那樣，在不到 10 年的時間裡，拉斯維加斯大道幾乎所有的酒店都被炸掉或重建，總成本高達 120 億美元。新酒店都是大型酒店，世界上最大的 23 個酒店，有 20 個在拉斯維加斯。<sup>②</sup>

### 2. 非語言藝術

拉斯維加斯的大型表演，不管是艷舞表演還是雜技魔術表演，都沒有多少語言對白。表演主要通過動物表演、魔術表演、艷舞的身體表演、以及別具一格的服裝、道具、燈光、顏色這些非語言藝術給觀眾帶來娛樂享受。非語言表演對國際遊客比較有吸引力，因為他們不用懂任何語言就能欣賞表演，得到視覺刺激。同樣主題賭場和賭場外的景觀也是一種非語言溝通。非語言表演、各種主題景觀是新拉斯維加斯非博彩娛樂的核心。拉斯維加斯每年能夠吸引 800 萬國際遊客前往，非語言藝術功不可沒。

### 3. 拉斯維加斯唯一和世界一流

到拉斯維加斯的遊客希望在拉斯維加斯有獨特的體驗，看表演也一樣。他們希望看到只有拉斯維加斯才有的表演。其他地方都有的表演，為什麼要到拉斯維加斯看呢？因此，拉斯維加斯的表演，非常注意與其他地方不同。酒吧表演往往在全美國尋找頂端的藝術家。在 50 年代，由於各家賭場都爭相搶大腕，大腕供不應求，導致大腕價格飆升。大型表演，為達到與眾不同和高水平，賭場往往對劇院投入鉅資，為特定的表演量身定做。比如，太陽馬戲團目前在幻境酒店表演的 Love，劇院投資超過 1 億美元。舞台是法國設計師設計的。劇院安裝的揚聲器就有 6,341 個。每個座位都有 3 個揚聲器，構成自己的音響系統。美高梅的“卡秀”，建設劇場的投入是 1.35 億美元。舞台可以在空中翻轉、改變形狀、改變顏色。永利酒店的“夢幻”表演，劇院的投入超過 1 億美元，單是表演池的水就有近 6 萬噸。<sup>②</sup>除了劇院投資大，道具投資也大。“卡秀”的服裝和道具成本高達 3,000 萬美元。茱比莉秀的演員的服裝，多達 1,000 件，每件當時就達 5,000 美元。按現在的價，每件服裝更高達 14,000 美元。<sup>②</sup>服裝總成本就達 1,400 萬。除了拉斯維加斯，世界上沒有任何地方可以為專門的表演投入這麼大的資金。

演出陣容龐大。“卡秀”的演員 80 多人，另外還有 200 多人提供技術和後勤支援。白老虎兄弟的表演，演員加工作人員多達 250 多人，還有 63 只老虎，16 頭獅子，其中包括瀕臨絕種的白老虎和白獅子。另外還有豹子、大象等其他動物。大型表演的壯觀、奢華，其他地方少見。

### 4. 重視廣告和宣傳

拉斯維加斯大道被稱為“世界娛樂之都”，拉斯維加斯也努力不辜負這個名字。遊客一到達市區範圍，撲面而來的是各種明亮的看板，邀請他們體驗其能提供的各種娛樂。通過麥卡倫國際機場抵達的遊客在傳送電梯上，就聽到大腕明星的聲音。乘著自動扶梯下到行李認領區，巨大的C.迪翁的看板就挨在身旁。行李傳送帶上，也是各種娛樂表演的視頻廣告。班車和計程車的車身是推銷表演、餐飲和其他娛樂的廣告。初到拉斯維加斯的遊客，面臨的是鋪天蓋地的感官刺激：霓虹燈、壯觀的賭場和超現實的建築，音樂噴泉、火山爆發，以及其他各種各樣的展覽，這一切都是拉斯維加斯獨特的。

### 三、動態能力的來源

拉斯維加斯的表演與建築藝術的演變，顯示了拉斯維加斯具有很強的動態能力。美國著名戰略管理教授蒂斯認為，動態能力包括三個不同階段的能力：1) 感知和影響市場機會的能力：監測技術、社會、環境等方面的變化來發現和識別機會和威脅或者創造機會的能力；2) 抓住市場機會的能力：通過投資、戰略聯盟等方法來利用機會的能力；3) 重新調配和定位資源基礎的能力。<sup>②</sup> Helfat等認為，動態能力不僅包括識別變革的需求或機會，制定反應對策，也包括實施行動的能力。<sup>②</sup> 拉斯維加斯的動態能力來自哪裡？拉斯維加斯是怎樣感知市場機會的？怎樣抓住機會的？怎樣調配資源的？

#### 1. 企業家發現

拉斯維加斯感知和影響市場機會的能力來自拉斯維加斯的企業家發現。所謂企業家發現主要指企業家對新資訊的發現以及對資訊的正確解讀。新資訊包括新的技術知識、新的生產方法、新發現的需求和偏好等。新資訊解讀來自企業家的主觀理解。正如 Cilliers 指出的那樣，存在於我們眼前的事實，其含義並沒有“寫在其臉上”，而是來自觀察者的主觀理解。<sup>②</sup> 拉斯維加斯企業家的發現是拉斯維加斯動態能力的主要來源，他們以獨特的眼光發現了許多別人沒有注意到的機會，他們的發現推動拉斯維加斯不斷向前發展。

紐約的音樂人米勒是最早認識到大腕明星表演在拉斯維加斯賭場度假村價值的企業家。從1953年到1970年代，他聯繫了許多大腕明星到拉斯維加斯表演，包括 Mae West、Tom Jones、Sonny & Cher、Barbra Streisand 和貓王，以及成百上千的不知名表演者。當時沒人相信這些大腕會做夜總會表演，但他成功地把眾多明星帶到了拉斯維加斯的夜總會。他創造了拉斯維加斯的酒吧表演，並永遠地提高了拉斯維加斯表演的門檻。<sup>②</sup>

薩爾諾是最早發現馬戲表演在拉斯維加斯的價值的企業家。他和他後來的夥伴裴寧頓一起，開創了拉斯維加斯馬戲表演的先河。而把魔術引入拉斯維加斯的是艷舞導演 Donn Arden。他在上個世紀 70 年代開始引入魔術表演。1992 年，在拉斯維加斯表演的魔術師有 30 多人。拉斯維加斯成為魔術師的天堂。科波菲爾（David Copperfield）、道格寧（Doug Henning），都在這裡演出。

火烈鳥大酒店的建築者西格爾是最早注意到豪華主題酒店在拉斯維加斯的價值的企業家。他在第二次世界大戰之後，拉斯維加斯遊客減少，賭收下降的情況下，在拉斯維加斯建造了世界一流的旅遊目的地賭場，使拉斯維加斯重新獲得了生機。他開創的豪華度假村，後來由永利帶到了高峰。而永利是對拉斯維加斯的表演和建築藝術影響最大的企業家。在給拉斯維加斯帶來新思想方面一直處於領先地位。<sup>②</sup> 他把白老虎兄弟引進幻境賭場，為該表演提供配套設施，把雜技魔術表演推向了高峰。白老虎表演被認為是娛樂史上最壯觀的舞台表演。該表演開創了沒有美女大

型表演的先河。而太陽馬戲團在拉斯維加斯的常駐表演，更是永利獨具慧眼發現的機會。在凱撒皇宮不看好的情況下，他親自到加拿大邀請太陽馬戲團到拉斯維加斯表演，如今太陽馬戲團已成為拉斯維加斯最重要的大型表演。在 8 個賭場有 8 個節目演出。

## 2. 試錯

企業家發現除了來自企業家的遠見，也來自企業家的試錯嘗試。如果嘗試成功了，大家迅速模仿和超越，如果失敗了，大家就另闢蹊徑。嘗試就難免有失敗。拉斯維加斯的表演和賭場酒店建築都有很多失敗的案例。比如，太陽馬戲團在拉斯維加斯的表演：包括“Pomp Duck and Circumstance”，“Banana Shpeel”，以及最新的“貓王萬歲”（Viva Elvis），都以失敗告終。貓王萬歲 2010 年 2 月開始在阿麗雅酒店表演，但因為上座率太低，於 2012 年 8 月就停演了。百老匯的大劇 Avenue Q，曾獲托尼大獎（Tony Awards）。永利希望該劇能常駐其投資 25 億美元新建的永利度假村表演，並為此投資超過 4,000 萬美元為其專門打造了一個舞台，一個 1,200 個座位的劇院。Avenue Q 2005 年 9 月開始在永利度假村上演，但 2006 年 2 月就宣佈停演。這顯示企業家即使有獨到的眼光和精明的商業頭腦，也難免誤解市場訊息。拉斯維加斯與其他地方不同的是，企業家願意承擔風險。正如永利所說“拉斯維加斯是一個非常有可能成為世界頂端演藝中心的地方，我們可以提供比紐約更好的劇院、更好的觀眾。我們能夠承擔風險和嘗試新事物”。<sup>22</sup>

## 3. 模仿競爭對手

拉斯維加斯的表演與建築藝術的發展，也是激烈的競爭推動的。由於做得好的酒店立即就會吸走客人，因此每一家賭場酒店都試圖超越對方，從而推動表演藝術和建築藝術不斷發展。拉斯維加斯的模仿非常快。維加斯牧場 1941 年的成功，1942 年就引來了最後的邊疆的模仿和超越，後者 1946 年又被火烈鳥模仿和超越。接著是雷鳥（1948）、沙漠酒店（1950）、銀拖鞋（1950）。幻境的成功，很快引來了“神劍賭場酒店”（1990），“盧克索賭場酒店”（Luxor）（1993），“紐約紐約賭場酒店”（1997）等 10 幾家豪華賭場的誕生。快速的模仿顯示拉斯維加斯企業抓住市場機會的能力。

## 4. 政府的作用

拉斯維加斯發展過程中，政府發揮了重要作用。政府下屬的“拉斯維加斯會展與遊客局”（The Las Vegas Convention and Visitors Authority）每年進行的遊客調查，使拉斯維加斯保持了對遊客市場變化的敏感。從 20 世紀 70 年代中期就開始對遊客的調查，調查每月進行，每年出一個報告。調查對遊客的年齡、性別、來源地；態度、消費行為、對各種娛樂的看法等各方面都有詳細的詢問，從而保持了對遊客變化的感知。政府的調查報告，為永利下決心吸引國際遊客的安排提供了依據。隨後拉斯維加斯的夜總會發展，雲頂建雲頂拉斯維加斯，都參考了政府的遊客調查資料。

該局也負責拉斯維加斯的廣告宣傳和形象宣傳。多年來，該局一直努力把拉斯維加斯塑造成世界最令人嚮往的休閒和商務目的地。2007 年，拉斯維加斯在美國的知名度僅次於谷歌。2009 年，該局發起了 VegasMeansBusiness.com，努力把拉斯維加斯打造成世界首屈一指的會展目的地。

## 5. 相對寬鬆的監管環境

拉斯維加斯的監管環境對賭場比較友善，是拉斯維加斯動態能力的重要環境因素。同是賭城的里諾和大西洋城對賭場沒有這麼友好。里諾對賭場發展的區位有嚴格的限制，居民不希望賭場過度發展，而大西洋城則對賭場有過分的監管。比如，同時在大西洋城和拉斯維加斯經營的美高

梅，其在澳門同何超瓊的合作新澤西州的博彩監管委員會不能接受，而在內華達則沒有問題（拉斯維加斯受內華達州的博彩委員會監管）。寬鬆的經營環境為企業家抓住市場機會和快速反應提供了方便。

#### 四、澳門的借鑒

拉斯維加斯的動態能力有許多值得澳門借鑒的地方。首先，澳門今天面對的市場是一個迅速變化的市場。市場的全球化發展，以及各國通過各種方式吸引遊客，使旅遊市場的競爭比以往任何时候都激烈。由於互聯網和移動通訊技術的快速發展，今天的遊客掌握的信息比以往任何时候都多，都更及時。競爭和信息技術的發展導致遊客比以往任何时候都挑剔，其消費偏好變化比以往任何时候都快。面臨新的競爭局勢，澳門需要學習拉斯維加斯大力發展動態能力，以適應快速變化的環境。為此，企業和整個社會都需要對市場變化更加敏感。特區政府應加強遊客調查和將調查結果更多地與社會分享，使澳門的企業和社會更能根據環境的變化做出更好的決策。其次，企業家和企業家精神是動態能力的重要來源。與拉斯維加斯比較，澳門的企業家的“企業家發現”比較缺乏，使澳門的旅遊市場在經營模式和旅遊產品等方面都缺乏創新。為此，特區政府應該制定更好的對策，鼓勵更多企業家的創新以及鼓勵澳門旅遊企業有更多的“企業家發現”。第三，澳門在努力建設世界旅遊休閒中心，表演與主題建築有助於澳門向這個方向發展。在表演方面，澳門可從三方面學習拉斯維加斯。1) 提供更多的高水平的表演。為吸引遊客觀看，澳門的表演至少在目標遊客的區域內應該是最頂級的表演。為實現該目標，酒吧表演可以請客源地比較熟悉的大腕明星表演。而大型表演應該超越客源地現有的表演水平。2) 發展非語言的世界一流的大型表演。澳門正努力吸引更多的國際遊客，而國際遊客喜歡的表演是沒有語言障礙和容易理解的，澳門需要加大這方面的投入。水舞間已開了一個好頭，但光是水舞間，遊客的選擇太少，因此政府應該設立鼓勵措施以產生更多的類似節目。3) 需要不斷更新旅遊產品。不管是拉斯維加斯還是澳門，絕大部分遊客都是回頭客。拉斯維加斯的回頭客佔遊客總數的 84% (2015)，澳門大約佔 75% (內地 69%，香港 80%)。<sup>①</sup> 要滿足回頭客追求刺激、追求新鮮感的需要，澳門應學習拉斯維加斯，不斷更新表演節目。在酒店建築方面，澳門應該學習拉斯維加斯建築更多的有特色的主題建築。歷史建築，如果特色不是十分突出，可學習拉斯維加斯，拆除重建。舊的酒店的收入一般比那些重新裝修或新建的酒店收入低，因此重建比保留舊的酒店常常更有價值。例如，永利 2000 年購買了沙漠客棧，然後很快就關閉了，除了保留酒店的一小部分作為他的藝術收藏館之外，他炸掉了酒店，在原地建設 27 億美元的永利度假村。澳門的土地資源比拉斯維加斯更稀缺，因此重建比拉斯維加斯更有價值。

①這裡的賭收主要指拉斯維加斯大道，拉斯維加斯市區不包括在內。

②Nevada Gaming Control Board & Gaming Commission, *Abstract Report*, 1990, <http://gaming.nv.gov/index.aspx?page=144>

③Nevada Gaming Control Board & Gaming Commission,

*Abstract Report*, 2015, <http://gaming.nv.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=10752>

④⑫⑬⑮Toewe A M, *Flowers in the Desert: Cirque du Soleil in Las Vegas, 1993-2012*, Dissertation, Published by ProQuest LLC, 2013.

⑤Las Vegas Convention and Visitors Authority, 2015

- Las Vegas Visitor Profile*, August 2016, <http://www.lvcva.com/stats-and-facts/visitor-statistics/>
- ⑥ Las Vegas Convention and Visitors Authority, 2008 *Las Vegas Visitor Profile*, November 2008, <http://www.lvcva.com/stats-and-facts/visitor-statistics/>
- ⑦ Lovat O, Pyramids to Players Clubs: The Battle for Competitive Advantage in Las Vegas, in David G. Schwartz ed, *Frontiers in Chance, Gaming Research Across the Discipline*, UNLV Gaming Press, 2013, pp. 261-292.
- ⑧ Moehring E, *Resort City in the Sunbelt*, 2nd Ed, Reno: University of Nevada Press, 1989.
- ⑨ Casino Gambling at El Rancho Vegas, from website of University of Nevada, Las Vegas. Retrieved July 9, 2015, <http://gaming.unlv.edu/ElRanchoVegas/story.html>
- ⑩ “El Rancho Vegas”, Online Nevada Encyclopedia. Retrieved July 8, 2015, [https://en.wikipedia.org/wiki/El\\_Rancho\\_Vegas](https://en.wikipedia.org/wiki/El_Rancho_Vegas)
- ⑪⑭ Cragg L, *Bright Light City - Las Vegas in Popular Culture*, University Press of Kansas, 2013, p. 119.
- ⑯ Suh E, Estimating the impact of showroom entertainment on the hourly gaming volume of a Las Vegas hotel casino, *Caesars Hospitality Research Summit Paper 6*, June 8, 2010.
- ⑰⑱ Rothman H, *Neon Metropolis: How Las Vegas started the Twenty-First Century*, New York, London: Routledge, 2002, p. 93, 151.
- ⑲ Miller R, The Construction of Spatial Imaginaries: Luxury, Spectacle, Cosmopolitanism, and the Formation of the Casino-Resort, *Occasional Paper Series*, Center for Gaming Research, July 2014.
- ⑳ ABC News, Las Vegas Returns to Sin City Roots, April 24, 2002.
- ㉑ Friess S, Las Vegas builds its own Great White Way, *The Christian Science Monitor*, February 11, 2005, <http://www.csmonitor.com/2005/0211/p12s01-almp.html>
- ㉒ End of an era: 34-year-old “Jubilee” concludes—what’s next? *Las Vegas Sun*, February 25, 2016.
- ㉓ Teece D J, Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007, 28, pp.1319-1350.
- ㉔ Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D and Winter S, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden: Blackwell Publishing, 2007.
- ㉕ Cilliers P, Knowledge, complexity, and understanding , *Emergence*, 2000, 2(4): pp. 7-13.
- ㉖ Hopkins A D and K J Evans, ed, *The First 100: Portraits of the Men and Women Who Shaped Las Vegas. Las Vegas*, Hunting Press, 1999.
- ㉗㉘ Simpson J, Wynn says “Avenue Q” will enrich experience, *Las Vegas Sun*, 10 June 2004 & 21 Oct. 2004.
- ㉙ 根據作者分別在2012年和2011年做的遊客調查數據。

**作者簡介：**曾忠祿，澳門理工學院博彩教學暨研究中心教授。

[責任編輯 劉澤生]