

揭示娛樂場業中的服務利潤鏈

Catherine Prentice¹ IpKin Anthony Wong² Desmond Lam³

(1. 格里菲斯大學, 澳大利亞; 2. 澳門城市大學, 澳門; 3. 澳門大學, 澳門)

趙友斌 譯

(暨南大學翻譯學院, 珠海)

摘要: [研究目的] 本文從行銷和管理的角度, 旨在綜述與娛樂場研究密切相關的文獻。對以往研究的主要發現進行討論與評述, 並為未來研究指出研究空白。值得一提的是, 本文以服務利潤鏈 (SPC) 模型為重點, 研究了利潤鏈模型的概念, 全文按照管理層和員工的內部聯繫、娛樂場服務人員與客人的互動以及盈利能力之間的關聯分為幾節。 [設計/研究方法] 本研究使用的方法是以娛樂場業的服務利潤鏈研究為重點, 系統地回顧相關學術文獻, 同時進行批判性評述與分析以找出研究空白。作者使用谷歌學術搜索 (Google Scholar)、EBSCO 資訊服務 (EBSCO-Host)、ScienceDirect、Emerald 等學術資料庫來搜集娛樂場及博彩的相關研究資訊。 [研究發現] 基於服務利潤鏈的聯繫, 發現了數個研究空白, 特別是內部服務品質的改進需要從實踐和研究兩方面加以關注。娛樂場員工研究應該將個人特質和性格特徵納入研究範圍內, 因為這些因素可能會影響到員工的績效和忠誠度。在娛樂場服務提供者與客人之間的互動中, 應該對行銷舉措和促銷推廣的效率與效果進行更深入的研究。從外部來看, 本文指出應該探索更加合適的方法來衡量顧客忠誠度和娛樂場盈利能力。 [研究局限/影響] 為關注重點競爭優勢提供了參考, 並為娛樂場管理人員提供了促進業務增長和盈利能力提高的指導方針。此外, 還指明了未來研究應該關注的領域。 [原創性/研究價值] 本文是第一篇以服務利潤鏈模型為重點, 全面概括博彩業行銷與管理方式的文獻綜述。綜述涉及多個學科,

作者簡介: Catherine Prentice, 澳大利亞 Griffith University 商學院副教授; IpKin Anthony Wong, 澳門城市大學國際旅遊與管理學院副教授; Desmond Lam, 澳門大學款客服務及博彩管理課程教授。

譯者簡介: 趙友斌, 暨南大學翻譯學院院長, 教授, 博士生導師。

將娛樂場業研究關注的問題延伸到更寬廣的領域,從而代表了博彩研究的一個新時代。

關鍵詞: 市場行銷;旅遊業和接待業;服務利潤鏈;娛樂場

中圖分類號: F590

Uncovering the Service Profit Chain in the Casino Industry

Catherine Prentice¹ IpKin Anthony Wong² Desmond Lam³

(1. Department of Marketing, Griffith Business School, Griffith University, Brisbane, Australia;

2. Faculty of International Tourism and Management, Institute of Tourism and Gaming,
City University of Macao, Macao;

3. Department of Hospitality and Gaming Management, University of Macau, Macao)

Zhao Youbin

(The School of Translation Studeles, Jinan University, Zhuhai)

Abstract: [**Purpose**] From a marketing and management perspective, reviews the relevant literature germane to casino studies. The review discusses the major findings from previous studies, provides a critique and identifies research gaps for future studies. In particular, the research foci presented in this paper rest on the service profit chain (SPC) model. The review involves studies relating to the constructs of the chain model and comprises sections that are categorized based on the internal link between management and employees, the interaction between casino service employees and customers, and the profitability link. [**Design/Methodology/Approach**] The approach employed in the current study involves a systematic review of the relevant academic literature with a focus on SPC studies in the casino industry, along with critical evaluation and analysis to identify research gaps. Google Scholar, EBSCOHost, Science Direct, Emerald, and other academic databases were used to search relevant studies relating to casino and gambling research streams. [**Findings**] The review identifies several research gaps on the basis of the SPC link. Specifically, internal service quality needs more attention from both the practice and research points of view. Casino employee research should be extended to include personal traits and characteristics that may contribute to employee performance and loyalty. In the interaction between casino service providers and gamblers, more studies should be undertaken on the efficiency and effectiveness of marketing initiatives and promotions. Externally, the paper points out that more appropriate measurement of customer loyalty and casino profitability should be explored. [**Implications**] This review provides references to fo-

ocusing on key competitive advantages and presents guidelines on improving business growth and profitability for casino managers. The paper also identifies research areas that future studies should attend to. [**Originality**] The paper is the first thorough literature review of gaming research on marketing and management with a focus on the service profit chain model. This review represents a new era of gaming research, extending the problem gambling research focus into a broader scope embracing other disciplines.

Key words: marketing ; tourism and hospitality ; casinos ; service profit chain

引言

娛樂場 (Casino) 賭博是一種流行的休閒活動 (Walker, et al. , 2005)。“Casino”一詞起初是指供人享受音樂和跳舞的公共娛樂中心 (Cotte & Latour, 2009)。現在,娛樂場指的是提供投幣賭博機和桌面賭博遊戲等賭博娛樂的場所。賭博,又稱博彩,被定義為參與可能涉及運氣與技巧等因素來贏得獎品的遊戲 (英國賭博委員會, 2005),其形式多樣,例如娛樂場賭博、賽馬、體育賭博和彩票。在過去的 20 年裡,娛樂場已經從“只要建好,客人自來 (build it and they will come)”,演變成了全球競爭激烈的行業

(Thompson & Prentice, 2013)。

和任何服務行業一樣,娛樂場的收入增長和盈利能力提升是管理層、員工和顧客之間協調努力、建立互動關係的結果。行銷三角描述了管理層和員工之間的關係 (內部行銷),員工和顧客之間的關係 (互動行銷),以及管理層和外部顧客的關係 (外部行銷) (Gronroos, 1997)。上述關係請見服務利潤鏈模型 (見圖 1),該模型最初由 Heskett 等人 (1994) 提出。該模型表明,商業利潤和業務增長主要受顧客忠誠度的影響;忠誠度是顧客滿意度的直接結果;影響滿意度的主要因素是顧客獲得服務的價值;價值是由滿意、忠誠、高效的員工創造的;而員工的

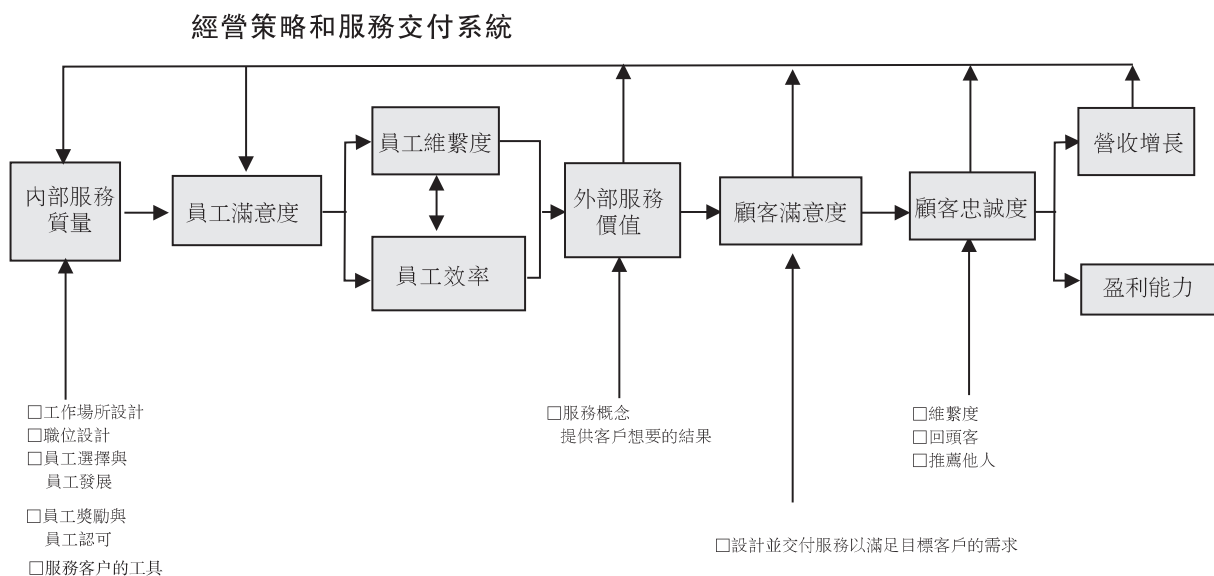


圖 1 服務利潤鏈中的聯繫 (來源: Heskett 等人 (1994))

滿意度、忠誠度和工作效率反之是由內部服務品質管制決定的。上述關係鏈包含了三方之間的相互作用,雖然管理層-顧客關係在表面上看來是間接的。

娛樂場必然依賴利潤鏈上各個因素的協調才能生存(Heskett, et al, 2013)。現有行銷和管理領域的娛樂場研究主要關注顧客行為,以及娛樂場和顧客之間的關係。本文廣泛搜集娛樂場行銷和管理的相關研究文獻,討論了以往研究的主要成果,並為今

後的研究指明了缺口。本綜述按照服務利潤鏈模型,從鏈條左端的因素開始論述。綜述包括了有關服務利潤鏈模型各組成概念的研究,並且按照管理層與員工的內部聯繫,員工和顧客的互動關係(員工行為和顧客對服務價值感知之間的關係),以及顧客對服務品質的感知、顧客滿意度、忠誠行為和娛樂場盈利能力之間的關係(見圖 2)分為幾節。

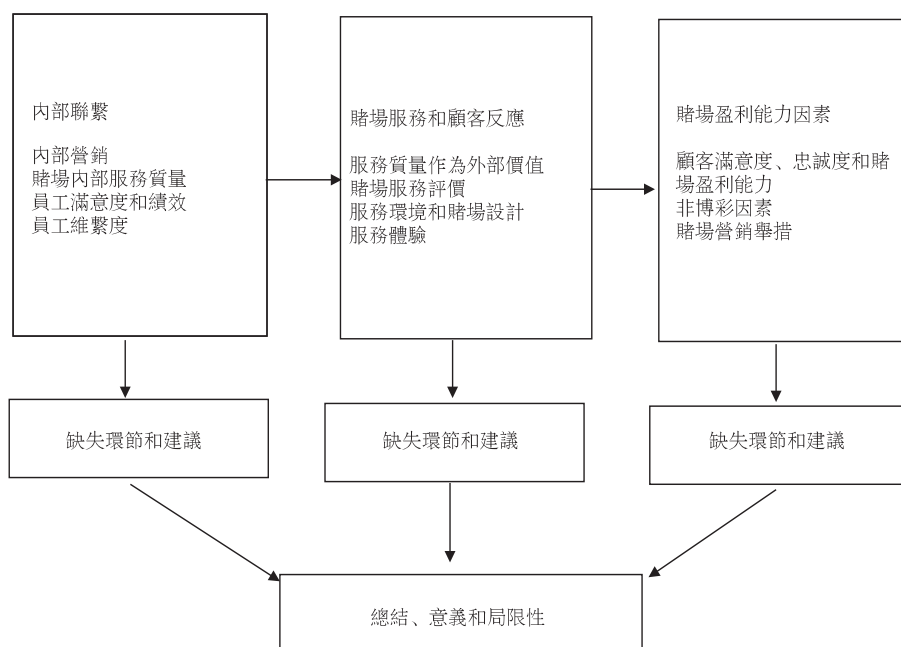


圖 2 本論文框架

本文開篇討論了一般行銷和管理領域的文獻,然後轉向娛樂場領域的相關研究。每節都討論了相關領域的主要研究,隨後指出研究空白和建議。本文總結部分是關於本綜述和未來研究方向的概述。

1 研究方法

1.1 資料收集

本研究採用 Kitchenham(2004)的系統方法回顧相關文獻,以服務利潤鏈和娛樂場

博彩為重點進行評述和分析,以發現娛樂場產業研究的空白。作者使用谷歌學術搜索(Google Scholar)、EBSCO 資訊服務(EBSCOHost)、SCOPUS 資料庫、ScienceDirect、Emerald 等學術資料庫對娛樂場和博彩相關研究進行資訊檢索。為了全面檢索服務利潤鏈模型每一個概念的相關文章,作者在 2015 年 6 月到 2016 年 1 月期間,對研究文獻進行了反覆運算式檢索。期刊文章檢索來自以下多個研究領域:博彩/娛樂場研究、旅遊和接待業、行銷和管理。

1.2 研究步驟

本研究包括以下幾個步驟。首先,作者在行銷和管理期刊上搜索了闡述服務利潤鏈模型相關概念的文章。檢索關鍵字包括內部行銷、內部服務品質、員工績效、顧客價值、服務品質、顧客滿意度和忠誠度,以及業務收入和盈利能力。然後,我們用同樣的關鍵字在旅遊、款待和博彩研究期刊中進行了搜索。第二輪研究側重賭博和娛樂場相關出版物。檢索關鍵字包括博彩、賭博、賭客、娛樂場、娛樂場行銷、娛樂場管理、娛樂場員工績效、娛樂場服務和服務範圍、賭客滿意度、賭客忠誠度、娛樂場收入和盈利能力。每篇文章的參考文獻清單都經過詳細審閱,以發現更多相關文章。

該研究的執行者是三位在服務利潤鏈和賭博領域廣泛發表文章的高級研究人員,他們評價了被檢索文章的相關性,並以表格的形式記錄了每項研究的主要發現。所選文章大致分為以下三類:

- (1) 管理層和員工的內部聯繫;
- (2) 服務提供者和顧客的互動關係;
- (3) 顧客行為和娛樂場盈利能力的外部聯繫。

研究員對表格裡的每篇文章進行評估,根據文章和研究主題的關聯程度決定其去留。這三位研究人員彙編了一份包含 300 多篇期刊文章的綜合搜索結果列表。清單上的文章描述了服務利潤鏈模型中每個組成部分以及與這些組成部分相關的重要概念。例如,組織認同感和員工維繫度相關。任何關於衡量娛樂場業承諾和投入的文章都在本綜述的研究範圍內。

2 研究發現

2.1 內部聯繫:娛樂場管理層和員工

本節回顧了所有關於內部服務品質、員工態度以及服務利潤鏈模型之間關係的重要研究。本文開頭從一般行銷文獻到娛樂場研究的角度,討論了內部行銷和服務品質。本節有關員工態度和行為的內容主要側重員工滿意度、員工維繫度和員工離職率。員工績效和顧客的態度和行為相關聯,我們將在下一節中討論這個問題。本文將對所選文章進行分析和評述。綜述將指明未來研究的空白領域所在。本節結尾強調了需要多加關注的研究領域。

內部服務品質。服務利潤鏈的目標在於提供一套思維方式,通過員工-顧客關係,將人力資源轉化成營收增長。行銷領域的研究人員(Zeithaml, et al, 1996)很早就意識到服務人員在塑造顧客態度和行為方面起到的作用。員工滿意度影響顧客滿意度(Schlesinger & Zornitsky, 1991),從而決定了顧客忠誠度(Anderson, et al, 1994; Fornell, 1992)。在實踐中,美國百貨巨頭西爾斯公司的高層管理人員調查了約 800 間商店,發現員工態度得分每提高 5 個百分點,顧客滿意度就會隨之提升 1.3 個百分點,公司收入就會隨之提升 0.5 個百分點(Lowenstein, 2008)。該研究證明員工滿意度,通過顧客滿意度的干預作用,與企業整體盈利能力之間的聯繫。根據服務利潤鏈框架,員工的態度和行為取決於內部服務品質(Back, et al, 2011; Hallowell, et al, 1996)。

過去 20 年來,內部服務品質這一概念

已被納入相關文獻,指的是某個組織內不同部門向員工提供的服務的品質。Stauss (1995)將內部服務品質定義為員工對一個業務部門的同事向公司其他部門同事提供的服務品質的感知和評價。員工被稱為內部顧客,他們從組織內其他成員處接受服務,來完成自己的工作(Zeithami & Bitner, 1996)。

先前有研究表明,內部服務品質對工作滿意度和員工維繫度有直接和間接的影響(Johnston, 2008; Kang, et al, 2002)。培訓、激勵和溝通可以提高內部服務品質,從而影響員工滿意度和工作效率。有研究將這一關係鏈延長,將其與顧客滿意度的關係也納入其中(Hallowell, et al, 1996)。大部分研究根據Adams(1963)提出的公平理論,通過大力發展組織支持性活動來提高內部服務品質。公平理論認為,員工通過對比付出的努力與獲得的回報來評價自身的工作。

內部服務品質儘管對員工態度和行為產生影響,但是在相關文獻和組織環境下獲得的關注卻是有限的。關於內部服務品質對娛樂場員工態度與行為的影響的實證性研究非常之少。Bai 等人(2006)將內部服務品質與拉斯維加斯一家娛樂場員工的工作滿意度聯繫起來。他們還探索了工作滿意度與內部服務品質對員工組織認可度產生的整體影響。Gu 和 Sui(2009)提出,娛樂場內部服務品質的某些方面,包括培訓機會、薪資和福利,對員工滿意度有著重大影響。Back 等人(2011)認為內部服務的各個維度,包括培訓、溝通和感知福利,對娛樂場員工的工作滿意度有著重大影響,從而對組織認可度和員工維繫度產生促進作用。

儘管已經認識到內部服務品質的重要性,但是娛樂場並沒有在改善員工崗位設計、全面培訓、激勵薪酬結構和其他內部實踐上投入足夠的資源(Kale & De, 2013; Kale & De, 2006)。如果娛樂場無法提供這些福利,員工會出現厭倦、動力低、工作表現差和離職率上升(Chan, et al, 2015)等反應。鑒於賭博行業競爭日益激烈,娛樂場必須重新評估其人力資源管理,並採納新策略以降低離職率、將注意力重新聚焦於提高員工滿意度和工作效率的因素上。

員工滿意度和績效。根據服務利潤鏈框架,員工滿意度是內部服務品質實踐的結果,直接影響到員工績效和員工維繫度。然而研究表明,員工滿意度和企業績效之間的關係是不一致的(Lowenstein, 2008)。雖然Gu 和 Siu(2009)在澳門的娛樂場採取了隨機抽樣,並認為工作滿意度和工作績效存在顯著相關,但是這個結論過於簡單。工作滿意度的評估是從多角度展開的,包括工作屬性和薪酬相關的方面。對於符合個人需求的方面,員工可能是滿意的。但是這些方面未必能代表他們的工作投入程度,而工作投入程度才決定績效(Harter, et al, 2002)。因為娛樂場員工緊張的工作環境,他們的薪資福利可能高過其他服務行業的從業人員。但是娛樂場的員工,特別是那些“娛樂場培養”的荷官,卻缺乏工作保障。他們的就業機會很可能僅限於娛樂場產業。根據Global Force(2015)提供的人力資源管理協會(SHRM)報告,工作保障連續10年被評為影響員工滿意度和參與度的前5大因素。因此,在評估娛樂場員工滿意度時,必須理解並考慮到對特定員工的績效至關重要的

方面。

娛樂場員工離職率或員工維繫度。員工維繫度是工作滿意度的直接結果，並且影響到顧客忠誠度和維繫度 (Salanova, et al, 2005)。在旅遊和接待行業，員工離職十分常見，一線員工尤甚。一線員工起著跨界協調的作用，和顧客以及組織兩方面溝通。這種跨界的處境讓他們時常和顧客、管理層或者其他一線員工產生各種衝突 (Prentice, et al, 2013)。他們的工作以情緒勞動為特徵 (Hochschild, 1983)。由於多數服務行業所共有的需求的波動性，組織在業務旺季不得不延長員工的工作時間或者僱用未經訓練的臨時工，並在淡季裁員。這種生產力的調整經常導致員工精神壓力大、能量耗竭、工作不滿意以及缺乏保障等結果 (Prentice, et al, 2013)。研究表明員工滿意度 (Zopiatis, 2014) 和組織認可度 (Mowday, et al, 1982) 被公認為影響員工忠誠度和員工維繫的重要因素。幸福的員工具有敬業精神，這表現為他們對組織和僱主的忠誠。

大多數研究從組織的角度，即組織認同度，來評估員工敬業度 (Back, et al, 2011; Bai, et al, 2006)。不可否認，組織認同度決定了員工維繫度。然而，在評估和解讀娛樂場員工的敬業度和維繫度時，卻要謹慎小心。這裡的組織代表著娛樂場，娛樂場是進行賭博活動的場所。研究表明，娛樂場員工從事賭博並沉迷於此的風險很高 (Hing & Breen, 2008)。需要將員工的敬業度和維繫度與他們愛好在賭博場所流連的行為區分開來。

從另一方面來說，員工維繫度，類似於顧客維繫度，並不一定是員工忠誠度的表

現。他們留在娛樂場工作，可能是因為在娛樂場行業工作了太久而難以轉行，並且由於缺乏技能而無法把握其他工作機會。在這種情況下，員工維繫度就很難作為預測績效和效率的指標了。要進一步理解員工維繫度，對組織認同度的評估並不能充分說明員工敬業度和忠誠度。由於賭博的性質及其社會影響，受賭博之害的人可能並不合適在娛樂場行業工作。Lai 等人 (2013) 的研究指出，當娛樂場管理人員認為他們的工作在道德上有問題時，他們並不認為自己參與到了娛樂場或者賭博活動中。Wan 等人 (2014) 從博彩業學生的角度提出了類似觀點。他們發現這些學生對於在娛樂場工作的意義和社會地位表示擔憂。這些因素會影響到他們的職業認同感，因為職業的不認同感和特定的社會地位經常導致低水平的組織和行業認同度 (Wan, et al, 2014)。

娛樂場經營者面向社會和利益相關方提出的企業社會責任 (CSR) 倡議對員工離職傾向有著重大影響 (Lee & Park, 2009)。員工更願意為具有關愛社會和關心利益相關各方形象的娛樂場品牌工作 (Liu, et al, 2014a)。具有更好企業社會責任表現的娛樂場是更受歡迎的僱主。這類娛樂場的品牌品質更高，品牌歡迎度更高，顧客忠誠度也更高 (Liu, et al, 2014a; Liu, et al, 2014b)。反之，娛樂場經營者的企業社會責任表現也和企業營收、市場份額以及整體財政表現緊密相關 (Vong & Wong, 2013)。

缺失環節和建議。本節從市場行銷和管理的角度總結了關於服務利潤鏈內部關係的所有相關研究，包含內部服務品質、員工滿意度、績效和員工維繫度。該綜述指

出,先前關於服務利潤鏈模型的內部行銷和服務品質的研究大多側重於薪酬、培訓和崗位設計等方面。極少研究關注與工作並無直接聯繫卻可能影響到員工工作態度和行為的因素。在某些國家,托兒設施、通勤方式、彈性工作制及醫療保險等因素可以提高員工滿意度。關於工作-家庭衝突、組織支持和組織氣候的研究,根據家庭生命週期、事業發展階段、職位和娛樂場股東的個人因素(如個人性格),可能對娛樂場員工的工作行為產生不同作用。

從另一方面來說,個人特徵還可能對員工滿意度和績效產生重大影響(Prentice & King,2011)。娛樂場工作,尤其是需要和賭客直接接觸或者直接進行業務交易的職位(比如荷官和娛樂場服務人員),需要高度的抗壓能力和協商技巧。賭客和任何其他顧客一樣,是情緒化的。受賭博活動的影響,他們的情緒可能比普通顧客更加激烈(Prentice & King,2011)。娛樂場員工和賭客的接洽是高度情緒化的。娛樂場員工必須擁有一定水平的情商才能處理好這種高度情緒化的接洽。如果不能在這種情緒化的溝通中舒緩客戶緊張的心情,可能會造成員工對工作不滿、績效低和高離職率。因此,未來研究應該將個人特徵(如情商)加入服務利潤鏈模型中,以更好理解員工績效、滿意度和維繫度。

2.2 娛樂場服務和顧客反應

本節關注娛樂場服務供應(如員工服務績效和娛樂場服務品質)和賭客價值感知之間的關係。本節詳細闡述了有關娛樂場服務品質衡量以及相關影響。討論圍繞

顧客對服務刺激和提示的反應展開。本綜述還將論述顧客服務體驗。本節結尾提出了研究空白和建議。

作為外在價值的服務品質。員工服務的績效和效率源於內部服務品質,可以轉化為顧客對服務品質的感知。具備高效運營策略和服務交付的公司,不僅通過滿意和忠誠的員工來提高服務效率,還在服務交付過程中進一步提高顧客價值(Heskett, et al, 1994)。價值的定義是成本和收益之間的差額(Zeithaml, 1988)。在博彩業環境中,價值基本上代表著功能性利益,通過花費的錢和收到的博彩服務來估算(Tsai, et al, 2015; Wong & Dioko, 2013)。儘管如此,博彩相關活動帶來的利益僅是吸引賭客的眾多因素之一(Lucas, 2003; Yi & Busser, 2008),因為娛樂場光顧者尋求的不僅是賭博機和桌面賭博、贏錢、免費服務等功能性利益。

為了獲得客戶價值並改善顧客體驗,娛樂場經營者還提供賭桌範圍以外的各種服務,不懈地尋求各種方法滿足客人的各種需求,以建立娛樂場和顧客之間的長期有利關係(Barskey & Tzolov, 2010; Prentice & Wong, 2015; Wan, 2011)。鑒於娛樂場服務的有形及無形特徵,娛樂場逐漸發展到通過更好的服務品質來尋求品牌和特徵差異化的新途徑。娛樂場服務的有形特徵是指技術品質,比如桌面遊戲、設施的美觀和便利、娛樂場氛圍等(McCain, et al, 2005; Mayer & Johnson, 2003; Wong & Prentice, 2015);娛樂場服務的無形特徵通常指員工服務交付過程的及時性、服務可靠性和準確性、員工同理心和專業度等功能性品質。

雖然McCain等人(2005)的服務品質

衡量主要基於 Gronroos (1984) 的模型,但是其他研究者 (Prentice, et al, 2012; Shi 等, 2014) 將 Parasuraman 等人 (1991) 開創性的 SERVQUAL 模型應用於娛樂場環境,在 5 個核心維度上衡量服務品質:可靠性、保證性、同理心、回應性和有形資產。從概念的角度來說, SERVQUAL 的前 4 個維度對應員工服務交付,重點是服務及時性、準確性、穩定性,以及友好關切的服務態度。最後一個維度對應娛樂場的物理環境,重點是設施和設備。

然而, Wong 和 Fong (2012) 提出,上述兩個品質模型沒有考慮到服務接觸的重要性,並且過於廣義,沒有考慮到娛樂場的特殊環境。針對這些局限, Wong 和 Fong 提出了娛樂場服務品質 (CASERV) 模型,強調娛樂場服務接觸中的 4 個核心服務領域:

- (1) 賭博服務 (如賭博機和桌面賭博遊戲);
- (2) 服務環境 (如氛圍、設施、裝修和佈局);
- (3) 服務交付 (員工服務及時性、穩定性和個性化關懷);
- (4) 食品服務 (如食物和飲品的品種和品質)。

一些研究已經採用了娛樂場品質服務模型,在各式娛樂場中驗證了該量表,並評估了上述 4 個娛樂場服務領域的前提和後果 (Markovic & Krnetic, 2014; Zeng & Prentice, 2014; Prentice, 2013a; Prentice & Woodside, 2013; Zeng & Prentice, 2014)。研究結果認為,該量表是穩健可靠的,能夠考慮到絕大部分賭客的行為結果,比如顧客滿意度和忠誠度。

此外,其他各種工具也被開發出來以評估娛樂場服務的不同領域。例如, Lo 等人 (2013) 認為娛樂場服務品質與 5 個因素密切相關:有形資產、公平性、響應性、專業性和活動多樣性。Gu 和 Sui (2008) 的研究關注員工服務交付,並論證了賭場荷官行為的重要性,如溝通技巧、預防錯誤的能力、說明客人的意願、問候和微笑、尊重客人、滿足顧客的服務技巧等。

娛樂場服務評價。雖然本文用大部分篇幅論述娛樂場服務接觸中服務品質的關鍵性作用,但是服務評價卻被認為是由賭客性格特點決定的。例如, McCain 等人 (2005) 揭示鐵桿級忠誠玩家對技術性和功能性服務品質的評分都顯著高於可能正在考慮更換娛樂場的客人。Wong 等人 (2012) 認為男性、鐵桿級賭博者通常對娛樂場服務 (如賭博遊戲服務、服務環境和員工服務交付) 的評價更高,這是因為他們與娛樂場的互動更頻繁、參與的娛樂場活動更多;因此,這類賭客傾向於持有更高的滿意度。

Prentice 及其同事 (Prentice, 2013b; Prentice, 2014) 進行大量研究,探究了賭客類型對服務品質評價產生的作用。例如,筆者對比了娛樂場的忠誠會員和非會員,結果顯示非會員對服務環境、飲食服務和員工服務交付的評價普遍高於娛樂場會員 (Shi, et al, 2014; Zeng & Prentice, 2014)。Prentice 等人 (2012) 探究了 4 個不同級別會員卡玩家之間的差異。他們發現,雖然初級會員卡 (即綠卡) 持有者對娛樂場服務品質抱負面態度,但是高級會員卡持有者則抱有積極的態度和感知。研究表明,有必要將不同的市

場細分用相應層級的服務連接起來,因為對於娛樂場經營者來說,貴賓賭客或者大賭客到目前為止是最重要的搖錢樹(Watson & Kale, 2003)。Prentice(2014)的研究中有一個有趣的發現,即大賭客不喜歡來自娛樂場的個性化或者個人化的關注(同理心),然而另有研究發現服務人員的同理心對顧客滿意度和忠誠度至關重要,兩種結論形成鮮明對比。Prentice & Woodside(2013)進一步揭示了問題賭徒傾向於用更嚴厲的眼光看待娛樂場服務,並且對於娛樂場服務的打分低於普通賭客。

服務環境和娛樂場設計。作為娛樂場服務的一部分,服務環境或許是娛樂場中最重要元素,正如研究通常指出的,服務環境是影響客人滿意度和行為結果的最顯著的因素(Wong & Fong, 2010; Prentice & Woodside, 2013)。主要原因是物理環境對於賭客來說是生動直觀的,因此,他們對於這個服務領域的評價通常高於其他服務領域(Wong, et al, 2012; Shi, et al, 2014)。基於環境心理學和刺激-反應理論,對於服務環境的研究一致表明物理環境對顧客產生刺激;設計巧妙的環境是有吸引力的,會引發某些特定行為,比如對服務提供者的價值主張報以積極的態度和反應(Bitner, 1992)。因為服務的本質是無形的,有形的環境通常是區分娛樂場定位的最明顯線索,一種設定顧客預期的手段,以及一種傳達品牌服務體驗的方式(Wong & Wu, 2013; Zhang, et al, 2009)。這也許解釋了為什麼百樂宮酒店(Ballagio)、凱撒娛樂場酒店(Caesars Palace)、海濱灣金沙酒店(Marina Bay Sands)和新濠影匯(Studio City)等當

代娛樂場都建得類似皇宮和主題公園,用綜合設施和服務(如住宿、零售店、活動場所、娛樂景點和賭博區域)提供無盡的奇觀。

反過來,消費者給有形的服務元素注入了意義,帶來理想的消費者情緒和行為反應。早起博彩研究關注氛圍條件和氣氛的吸引力,如音樂、香氛、背景色和周圍環境對賭客行為的改變。例如, Mayer 及其同事(Johnson, et al, 2004; Mayer & Johnson, 2003)指出,賭客所感知的娛樂場氛圍包括主題、裝飾、照明、雜訊水平、顏色、天花高度、室溫、樓層佈局、員工制服和氣味。Marmurek 等人(2007)指出,聽到悅耳音樂的客人有更高程度的冒險賭博意圖,並且對娛樂場的喜愛程度更高。音樂增加了遊樂場環境(例如,一個用溫暖的顏色、寬敞的空間和植物設計的房間,喚起人的安全感和舒適感)中的高風險賭博意圖,然而卻會降低傳統賭室環境中的高風險賭博意圖。

Noseworthy 和 Finlay(2009)研究了音樂對賭博機使用時間的影響,指出玩家在氛圍音樂的背景雜訊中,常常低估自己在賭博機上花費的時間,雖然音樂提高了人們對估算的信心,從而提高了估算的準確性。Hirsch(1995)表明某些特定的氣味可以刺激感官並喚醒玩家,他們因此花費更多賭博。上述結果表明,環境刺激必須精心設計,才能符合預期的消費者反應。

其他研究者在評估服務環境和賭客行為結果的關係時,強調更廣泛地辨別各種環境因素作用的模式。例如, Lucas(2003)研究了服務景觀對賭博機滿意度和行為意圖的作用。研究者從氛圍條件、娛樂場導航、內部裝修、清潔程度和座位舒適度幾方面衡

量了服務景觀。結果表明,服務景觀元素可以積極影響個人的再惠顧意圖和他們留在娛樂場的願望。Lam 等人(2011)進一步研究了這5個環境因素,以證明它們對認知和情感顧客滿意度的不同影響。Lio 和 Rody (2009)的研究顯示,座位舒適度、清潔程度和內部裝修是預測整體服務景觀的重要因素,這進一步帶來積極的賭客情緒和對娛樂場的回應。Liu 和 Wan(2011)以澳門多家娛樂場為例,研究了減少賭博機使用的因素。和先前的研究相反,研究人員發現服務景觀對賭博機使用的影響最小。反之,賭博機遊戲的性質和良好的服務似乎在賭博機的使用中發揮了更大作用。

Wan(2013)最近的研究超出了服務景觀模型的範疇,開始涉及綜合性娛樂場設計,側重於設計偏好和美學因素,如寬敞開放、建築風格、外部設計、內部裝修、主題、標識和樓層佈局。基於消費者心理學和組織資源的觀點,Wong 和 Prentice(2015)又向前邁進一步,評估了服務環境及其在個人和娛樂場層面的影響。他們的發現不僅指出服務環境在上述兩個層面都引發了賭博衝動,還闡述需要將娛樂場的物理環境產生的跨層面直接影響和調節影響作為組織層面的價值主張加以考慮。

服務體驗。隨著全球娛樂場之間的競爭加劇和服務的大幅改善,如今的賭客們不再只關注基本服務和桌面賭博遊戲,而是尋找有可能超出他們預期的娛樂場。研究表明,從感知績效到客戶滿意度,賭客對娛樂場的預期通過感知價值的中介作用,在價值鏈中起著調節作用(Wong & Dioko,2013)。因為顧客尋找更多更好的服務,精明的供應

商必須滿足顧客尋求的一系列體驗。根據 Pine 和 Gilmore(1998)的觀點,今天的經濟交易已經發展成以體驗為導向的接觸,這種接觸主要是由分段服務體驗主導,這種服務體驗主要基於享樂服務來區分不同供應商,並得到顧客對感官、情感和幻想的需求的支持(Hirschman & Holbrook,1982)。

關於賭博者的體驗,Cotte(1997)的早期研究表明,賭博者尋求一系列有關學習與評價、衝動、自我定義、冒險、認知自我分類、情感自我分類、競爭和交流的體驗。這些體驗被投射在一個外在人際關係對比個人內在取向、理性和功能性因素對比享樂性因素的二乘二矩陣統一體當中。然而如上所述,玩家的服務體驗也在他們的反應中起著至關重要的作用。Pine 和 Gilmore(1998)進一步指出,只有難忘的體驗才會持久,這表明娛樂場服務體驗對賭博者的長期忠誠度有層疊效應。這一主張已經在文獻中得到證實,文獻指出享受娛樂場體驗的賭客往往通過品牌偏好、惠顧、口碑和花費更多的意願來表達更高的忠誠度和實際行動(Lucas,2003;Wong,2013;Zhang, et al,2009)。建立一個具有難忘服務體驗的強大品牌對娛樂場有著重要的意義,因為在賭客心目中佔據有利地位的酒店通常會在忠實客戶中享有更大的競爭優勢(Wong & Wu,2013)。基於 Wong 和 Wu 用來衡量娛樂場體驗地位的體驗感知圖,威尼斯人(Venetian)、永利(Wynn)和美高梅(MGM)在分辨服務體驗方面領先於澳門博彩業的競爭對手;這些娛樂場經營者也已經成為該行業的全球領導者。

關於娛樂場環境,研究人員十多年前就

開始探索服務體驗。Lucas(2003)的研究指出,娛樂場的顧客體驗可能來自服務環境、賭博價值、及時服務和友好的員工。Zhang 等人(2009)基於 8 個要素評估體驗的價值:美學、娛樂、享受、逃避、效率、經濟、卓越和社會互動。基於 Pine 和 Gilmore(1998)的概念性研究,Wong 及其同事重新定義了顧客權益模型,提出服務體驗權益取代價值權益,前者被定義為包括服務環境、員工服務、服務便利和享樂性服務在內的一系列奢華服務(Wong,2013)。從廣義上看,除了上述服務體驗權益的 4 個屬性以外,體驗屬性還可以包括價值、新穎性、品牌體驗和感知運氣(Wong & Wu,2013)。反過來,每一個屬性都有助於提供娛樂場顧客所尋求的全面服務體驗。利用這些體驗屬性,Wong 和 Wu(2013)展示了一個過程以便從業人員能夠通過感知圖清晰地識別娛樂場的服務體驗地位。使用這種體驗式的定位方法,娛樂場經營者可以瞭解他們相對於行業競爭對手的當前地位,以及對品牌進行差異化的方法。

缺失環節和建議。本節回顧了娛樂場服務及其顧客評估之間的關係。討論的範圍擴大至包括顧客服務體驗。雖然已有大量研究致力於討論娛樂場服務品質及其相關後果,但是本文表明,娛樂場研究中使用的服務品質衡量標準是不統一的,顧客對服務品質的反應因研究環境而異。上述文獻為賭客體驗提供了必要基礎,但是很少有研究涉及他們在娛樂場/賭博環境下的體驗。Rosenbaum 和 Wong(2015)認為,不管是贏還是輸,都不影響休閒賭客的放鬆體驗。然而,Lam(2007)對中國鐵桿賭徒的研究表

明,這些人在輸錢的情況下會表現出挫折感、憤怒和痛苦。他們通過指責娛樂場服務人員給他們帶來厄運的方式進一步表現出這些負面情緒。這類不一致的結論需要在此領域進行更多的研究。

另一方面,雖然先前的研究已經涉及娛樂場服務、行銷主張和賭客反應對娛樂場盈利性的影響,卻在很大程度上忽視了組織和目的地層面的因素對服務設計、行銷舉措和賭客行為的作用。例如,目前尚不清楚目的地公共政策是如何與組織政策相互作用,以影響娛樂場策略和服務,最終可能影響賭客的決定和行為以及娛樂場的盈利性。經濟條件和目的地吸引程度的變化,舉個例子,也可能在組織客戶關係政策(如削減免費或折扣食品、客人房間和交通服務)和顧客服務體驗方面起到明顯的作用。這些不同的因素可能會影響娛樂場的品牌資產,並最終影響建立推動娛樂場收入的長期客戶關係。

2.3 娛樂場盈利因素

本節回顧了顧客滿意度、忠誠度和娛樂場盈利性,這是服務利潤鏈模型右側的連結。雖然這些組成部分之間的關係已經在一般市場行銷文獻中被廣泛論述,但是本綜述提供了娛樂場環境下對這些關係的新看法。隨後,綜述詳述了這一領域的研究空白。

顧客滿意度、忠誠度和娛樂場盈利性。如上所述,娛樂場經營者通過在整個服務過程中提供優異的服務體驗來獲取價值。娛樂場已經成為賭客滿足一系列需求的綠洲。反之,優質的娛樂場服務也會帶來更高層次

的興奮和支配情緒(Lio & Rody, 2009), 顧客滿意度和娛樂場忠誠度表現為重訪意圖和正面口碑(Lam, et al, 2011; Prentice, 2013a; Prentice, 2013b; Shi, et al, 2014; Wong & Fong, 2010; Wong & Fong, 2012; Zeng & Prentice, 2014), 較低的投訴傾向(Wong & Dioko, 2013)以及更多的理想賭博行為, 例如超出個人預期的娛樂場訪問次數和花費更多時間和金錢賭博(Wong & Prentice, 2015)。雖然大多數研究認為滿意度主要與顧客反應的認知和情感途徑相關, Gao 和 Lai(2015)認為應從購物場所、餐館和飲食、娛樂場樓層、住宿等主要娛樂場服務的提供情況來評估顧客滿意度。這類交易特定的滿意度被認為與整體滿意度和顧客重訪並推薦該娛樂場的意向相關。

賭客的忠誠行為還取決於他們的性格特徵。例如, Prentice 和 Woodside 發現, 問題賭徒轉到其他娛樂場的傾向較低, 傳播正面口碑的傾向更高。Prentice(2014)根據投注量將賭博者劃分為不同的細分, 並揭示出不同細分的賭博者轉換娛樂場傾向和顧客維繫度的決定因素都各不相同。

顧客忠誠度對娛樂場經營者有很大的財務影響。例如, Tsai 等人(2015)指出在澳門, 澳博(SJM)、威尼斯人(Venetian)、永利(Wynn)等財務表現更好的娛樂場比財務狀況較差的娛樂場保持著更好的品牌形象、品牌知名度和品牌忠誠度。Baloglu 及其同事指出了 4 種類型的賭博者忠誠: 真實忠誠、潛在忠誠、虛假忠誠和低忠誠(Baloglu, 2002; Tanford & Baloglu, 2013)。真實忠誠的賭博者對娛樂場有著強烈的情感承諾和信任; 他們也會花更多時間, 經常去娛

樂場。潛在忠誠的賭博者對娛樂場表現出高度的情感承諾和信任, 但是比起那些對娛樂場的信任和承諾較低的虛假忠誠賭博者來說, 他們的賭博花費和去娛樂場的次數更少。和低忠誠度的賭博者相比, 這三種類型的賭博者對獎勵計劃的態度更歡迎, 娛樂場會員的續期更長, 在娛樂場的時間也更長(Tanford & Baloglu, 2013)。

忠誠的大顧客尤其更受歡迎, 因為他們不僅把更多旅行開支集中在賭博上, 而且在娛樂場的旅行開支(即一次旅行超過 120 美元)和年度開支(即超過 2 100 美元)也更高(Palmer & Mahoney, 2005)。Watson 和 Kale(2003)將顧客終身價值概念應用於娛樂場賭博者, 並表明改善中到高投注量賭客的維繫度和玩家升級將顯著增加這些賭客的終身價值, 從而提高娛樂場的長期利潤。這樣的策略可能會進一步減少高風險的娛樂場仲介業務。

非博彩因素。除了賭博遊戲的特性和服務環境外, 研究人員還探究了娛樂場內的非博彩因素及其他博彩成分對賭博機績效的影響。這些研究主要在美國進行, 包括賭博機績效和娛樂表演之間的關係(Suh, 2011), 餐館交易量(Kalargyrou, et al, 2012; Lucas & Santos, 2003; Tanford & Lucas, 2011; Suh, et al, 2012)同賓果遊戲(Lucas, et al, 2006)和撲克室績效的關係(Lucas, 2013)。這些研究將娛樂場內的免費活動和賭博機器使用行為聯繫起來。根據 Roehl(1996), 在娛樂場內使用餐館和咖啡店等便利設施的賭博者, 比那些不使用這些便利設施的人更可能在賭博上花費更多。因此, 研究娛樂場中的非博彩因素對娛樂場收入

和盈利能力的影響是切題的。

娛樂場行銷舉措。鑒於賭博消費往往與賭博者的逗留時間、對獎勵計劃的態度以及對娛樂場服務的感知有關，娛樂場運營者不斷改進他們的行銷產品和促銷組合，以更好地吸引顧客。當代娛樂場已經發展成為一個龐大的綜合體，提供各類綜合便利設施和非博彩產品，如購物、餐飲、演出和娛樂、水療和住宿。這些服務讓賭博者留在娛樂場，從而促使他們在賭博上花費更多 (Roehl, 1996)。事實上，除了友好的員工和舒適的氛圍，當代娛樂場還努力提供額外服務，例如免費班車服務；免費食物、飲料和客房；娛樂表演；促銷產品；舒適的賭博設施等 (Wan, 2011; Wong & Wu, 2013)。對賭客來說，美食是一種特別具有吸引力的服務產品，因為它滿足了最基本的生理需求，並成為澳門娛樂場的關鍵服務領域之一 (Wong 和 Fong, 2012)。雖然娛樂場樓層可以提供簡單的小吃、三明治和飲料，而美食餐廳通常位於娛樂場樓層的周邊。實驗性證據顯示，娛樂場經營的餐館對博彩投注量有間接影響，比如投幣式賭博機。在美國，用餐人數特別多的餐館，賭博機的投注量低 (Tanford & Lucas, 2010; Lucas & Santos, 2003)。最近有證據還顯示，餐飲服務吸引特定的細分玩家 (Prentice, 2014)。這或許可以解釋為什麼米其林星級餐廳大多位於澳門和拉斯維加斯等博彩聖地的娛樂場裡 (Wong, 2015)。

另一個被廣泛研究的領域是娛樂場會員卡 (被稱為忠誠卡或獎勵卡) 及其在賭客中的作用。實驗性證據表明，擁有會員卡和高強度賭博之間存在正相關的關係，甚至可

能導致問題賭博的行為 (Prentice & Woodside, 2013)。反之，持有會員卡的玩家比沒有會員卡的玩家更傾向於再次光顧娛樂場 (Shi, et al, 2014)。持有會員卡的玩家通常享受折扣和免費服務。這類激勵舉措對虛假忠誠的賭客尤其奏效，因為他們對娛樂場的情感承諾程度低 (Tanford & Baloglu, 2013)。然而，向所有客人提供折扣可能會損害娛樂場的財務收入，儘管這樣做增加了維繫客戶的競爭優勢 (Salmon, et al, 2004)。的確，Watson 和 Kale (2003) 的證據表明，偶然性賭客幾乎不會給娛樂場收入帶來增加，行銷工作應該集中在高端和中線市場。

Lucas (2004) 和 Lucas 等人 (2006) 還研究了美國娛樂場促銷和賭博者光顧娛樂場以及現金收款之間的關係。直郵是一種受歡迎的行銷工具，目的是通過賭博機獎勵、賭博機優惠券、匹配注優惠券、特別活動 (如音樂會) 和免費客房吸引大量賭博消費較高的賭客，儘管實驗結果參差不齊。其他促銷方式包括現金提取、賭博機和桌面比賽、玩家聚會和俱樂部福利 (Lucas 和 Bowen, 2002; Lucas, et al, 2006; Yi & Busser, 2008)。娛樂場收入隨著賭博投注量、現金收款和顧客維繫度的提升而猛增 (Watson & Kale, 2003)。

然而，關於賭博機和桌面賭博促銷效果的學術研究還不多見 (Lucas & Bowen, 2002)。雖然已經有針對賭博機促銷的研究，但是這些研究的範圍有限。例如，Suh (2012) 測試了高金額和低金額的賭博機免費優惠券，發現高金額免費優惠券相比低金額免費優惠券並不一定能夠增加玩家的賭博機下注量。Suh 等人 (2012) 發現免費用

餐似乎對玩家的賭博機花費有影響。最近, Hing 等人(2015)發現賭博促銷對問題賭徒有很大影響,他們反映說促銷活動鼓勵並影響了他們的賭博。筆者建議進行更多研究,以瞭解賭博促銷如何影響賭博消費和賭博問題,今後的研究應該注意這些缺口。

缺失環節和建議。本節回顧了顧客滿意度、忠誠度和娛樂場盈利能力之間的聯繫。從現有研究中找出了影響娛樂場收入增加的相關因素,包括顧客滿意度和忠誠度、非博彩因素和市場行銷舉措。本綜述顯示,迄今為止,研究主要集中在娛樂場顧客忠誠度和潛在收入增長的因素上。忠誠度與盈利能力的聯繫沒有得到足夠的關注。特別是大多數文獻從客戶維繫度及其隱含的收入增長來討論娛樂場的盈利能力。顧客忠誠度和維繫度的評估主要通過調研和實驗,使用調研對象的自報數據。這種資料使用大大限制了研究的應用,原因是難以獲得真實的娛樂場資料。為了深入瞭解影響娛樂場盈利能力的根本因素,未來的研究應該尋求更合適、更方便的衡量方式。這將要求研究人員與娛樂場運營者密切合作,獲取顧客行為的關鍵資料,比如有關賭客平均投注量和賭博時長的資料。同樣的,基於娛樂場的旅遊業不僅增強經營者的盈利能力,還有助於吸引大量遊客前往博彩目的地(Wong & Rosenbaum, 2012; Wong & Li, 2015)。今後的研究可以調查娛樂場經營者的盈利能力與目的地經濟和旅遊收入之間尚未發現的聯繫,以及可作為因賭博損失而損害遊客體驗的補救措施的因素。

儘管如此,很多研究試圖使用經營者資料庫中的次級資料和實際行為資料來探究

娛樂場盈利能力及其先行因素(Watson & Kale, 2003; Lucas, 2004; Lucas, et al, 2006; Tanford & Lucas, 2011)。這些研究為娛樂場行銷活動、賭博者行為和娛樂場收入之間的關係提供了更有效的衡量標準。其他研究通過從公共領域或賭博場所獲得的調研資料和次級資料來分辨娛樂場盈利能力(Palmer & Mahoney, 2005; Tanford & Baloglu, 2013; Vong & Wong, 2013)。這種方法的優點在於能夠使用主要資料和次級資料來支持更複雜的分析,以理解賭博者和娛樂場盈利能力之間的聯繫。然而,市場行銷舉措、賭博者行為和娛樂場盈利能力分別存在於不同層次的梯隊中;傳統的分析法,如卡方分析、方差分析、t 檢驗、相關分析、回歸建模和結構方程建模等,只能在資料聚合和分解的基礎上容納一個單一層次的分析單位,從而導致估算偏差。要在盈利能力及其先行因素之間建立聯繫,往往需要更複雜的方法,如能夠容納資料遍歷水平的多級分析(Wong, 2016)。

眾多研究使用真實娛樂場資料和調研資料的另一個主要局限是這些研究在涉及的娛樂場之外缺乏普遍性。如果不控制娛樂場級別存在的潛在混雜因數,結果可能是虛假的。實際上,娛樂場研究中一些前後矛盾的結論可以歸因為研究環境的差異。例如,娛樂場服務和賭博者行為之間的關係在不同娛樂場環境下可能會有很大不同(Prentice & Wong, 2015)。娛樂場盈利能力研究還可以得益於評估娛樂場工作和賭博行為對娛樂場收入變化的長期影響。上述建議為今後的娛樂場賭博研究提供了新途徑。

3 結 語

本文在服務利潤鏈模型的基礎上,綜述了有關娛樂場行銷和管理的文獻,並對模型中的相關組成部分進行了討論。本文深入討論了各領域主要研究的結果並提出評述。每一節最後都確定了相關研究空白,並對未來研究提出了建議。總之,本文找出了三個主要的研究空白。一是關注服務利潤鏈的內部聯繫對管理層與員工關係的作用。這一研究空白的焦點在於對在職者個人特徵和情感、工作-家庭衝突、組織支持等方面缺乏研究。二是反映了娛樂場服務品質措施和顧客服務體驗相關的問題。三是暗示了服務利潤鏈的外部聯繫在娛樂場服務、賭博行為和娛樂場盈利能力方面的作用。該空白的重點在於缺乏關注娛樂場不同級別因素在娛樂場服務和行銷舉措的效果、賭客反應、娛樂場盈利能力,以及它們之間關係的方面,可能帶來的偶然事件和情景效應。

4 影 響

基於本研究結果,本文對相關領域的研究人員和從業者具有一定借鑒意義。本綜述包含所有關於娛樂場行銷和管理研究的分析,重點是服務利潤鏈模型相關研究,並對這些研究提供了評述。如上文所述,分析揭示了以往研究的優點和空白,為今後的研究指明方向。評述部分深刻闡述了現有賭博研究及其在業界的應用。本綜述中發現的研究空白和缺失環節為研究人員今後的研究工作提供了有益的參考和指導。對於娛樂場從業者來說,本文可以是它們可靠的

資訊來源,供他們借鑒,以改進他們目前的做法,並有助於識別有價值的研究結果。

5 局限性和未來研究

本綜述是多方努力的成果,但仍存在一些局限。首先,本文主要從博彩、旅遊、接待、行銷和管理等學科對娛樂場相關文獻進行了綜述。由於在娛樂場賭博的接待領域缺乏文獻,其他學科的研究可能無意中被忽視。其次,本文以服務利潤鏈模型作為安排文章結構的指導工具。該模型涵蓋了娛樂場經營的內部和外部兩方面的本質。還有更多內容可以探討。第三,雖然幾位筆者在相關領域發表了大量文章,但是本文提出的建議可能是主觀的,是筆者在相關知識領域的反映。隨著娛樂場業的發展,將出現更多研究以提高我們目前對這一行業的認識。

(本論文英文發表於 *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29 卷 11 期;第一作者對翻譯做了審閱。)

參 考 文 獻

- [1] Adams J S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(5):422-436.
- [2] Anderson E W, Fornell C, Lehmann D R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3):53-66.
- [3] Back K J, Lee C K, Abbott J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2):111-124.

- [4] Bai B, Brewer K P, Sammons G, et al. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: A case study of Las Vegas hotel/casino industry". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2) :37–54.
- [5] Baloglu S. (2002). Dimensions of customer loyalty: Separating the friends from the well wishers. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(1) :47–59.
- [6] Barsky J, Tzolov T. (2010). The effectiveness of casino loyalty programs—Their influence on satisfaction, emotional connections, loyalty and price sensitivity. *Marketing and Law*.
- [7] Bitner M J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2) : 57–71.
- [8] Chan S H, Wan Y K P, Kuok O M. (2015). Relationships among burnout, job satisfaction, and turnover of casino employees in Macau. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(4) :345–374.
- [9] Cotte J. (1997). Chances, trances, and lots of slots: Gambling motives and consumption experiences. *Journal of Leisure Research*, 29(4) :380–406.
- [10] Cotte J, Latour K A. (2009). Blackjack in the kitchen: Understanding online versus casino gambling. *Journal of Consumer Research*, 35(5) :742–758.
- [11] Fornell C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1) :6–21.
- [12] Gao W B, Lai I K W. (2015). The effects of transaction-specific satisfactions and integrated satisfaction on customer loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 44:38–47.
- [13] Global Force. (2015). 2015 employee recognition report: Culture as a competitive differentiator. available at: http://go.globoforce.com/rs/862-JIQ-698/images/Globoforce_SHRM_2015.pdf (accessed March 20 2016).
- [14] Gronroos C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4) :36–44.
- [15] Grönroos C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5) :407–419.
- [16] Gu Z, Siu R C S. (2008). Industry labor force quality: An investigation from the customer service perspective. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 12(1/2) :1–13.
- [17] Gu Z, Siu R C S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5) :561–578.
- [18] Hallowell R, Schlesinger L A, Zornitsky J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2) :20–31.
- [19] Harter J K, Schmidt F L, Hayes T L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2) :268–279.
- [20] Heskett J L, Jones T O, Loveman G W, et al. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2) :164–170.
- [21] Heskett J L, Sasser W E, Wheeler J. (2013).

- The ownership quotient: Putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage. Harvard Business Review Press, Cambridge, MA.
- [22] Hing N, Breen H. (2008). Risk and protective factors relating to gambling by employees of gaming venues. *International Gambling Studies*, 8(1) :1–23.
- [23] Hing N, Lamont M, Vitartas P, et al (2015). Sports bettors' responses to sports-embedded gambling promotions: Implications for compulsive consumption. *Journal of Business Research*, 68(10) :2057–2066.
- [24] Hirsch A R. (1995). Effects of ambient odors on slot-machine usage in a Las Vegas casino. *Psychology & Marketing*, 12(7) :585–594.
- [25] Hirschman E C, Holbrook M B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3) :92–101.
- [26] Hochschild A R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press, Berkeley, CA.
- [27] Johnson L, Mayer K J, Champaner E. (2004). Casino atmospherics from a customer's perspective: A re-examination. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 8(2) :1–10.
- [28] Johnston R. (2008). Internal service – barriers, flows and assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2) :210–231.
- [29] Kalargyrou V, Singh A K, Lucas A F. (2012). Estimating the effect of racino restaurant sales on slot wagering volume. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7) :1088–1099.
- [30] Kale S H, De S. (2006). Five internal marketing approaches to combat Macau's labor shortage. in *Third International Conference on Gaming Industry and Public Welfare 2006*.
- [31] Kale S H, De S. (2013). A diagnosis of inherent problems in enhancing service quality through internal marketing and organizational identification in Macau and Singapore casinos. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 17(1) :31–42.
- [32] Kang G D, Jame J, Alexandris K. (2002). Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, 12(5) :278–291.
- [33] Kitchenham B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele University*, 33:1–26.
- [34] Lai J, Chan K W A, Lam L W. (2013). Defining who you are not: The roles of moral dirtiness and occupational and organizational disidentification in affecting casino employee turnover intention. *Journal of Business Research*, 66(9) :1659–1666.
- [35] Lam D. (2007). An observation study of Chinese baccarat players. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(2) :63–73.
- [36] Lam L W, Chan K W, Fong D, et al. (2011). Does the look matter? The impact of casino servicescape on gaming customer satisfaction, intention to revisit, and desire to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3) :558–567.
- [37] Lio H L, Rody R. (2009). The emotional impact of casino servicescape. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 13(2) :17–25.
- [38] Liu M, Wong I A, Chu R, et al (2014). Can a socially responsible casino better retain its management staff? From an internal customer perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing*

- and Logistics, 26(4) :520–539.
- [39] Liu M T, Wong I A, Chu R, et al. (2014). Do perceived CSR initiatives enhance customer preference and loyalty in casinos? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7) :1024–1045.
- [40] Liu M T, Wong I A, Shi G, et al. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*, 28(3) :181–194.
- [41] Liu X R, Wan Y K P. (2011). An examination of factors that discourage slot play in Macau casinos. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1) :167–177.
- [42] Lo A, Tsai H, Cheung C. (2013). Service quality of casinos in Macau: From the mainland Chinese perspective. *Journal of China Tourism Research*, 9(1) :94–114.
- [43] Lowenstein M. (2008). Profitably linking employee behavior to customer loyalty: Driving customer commitment through employee attitudes and actions. available at: http://www.customerthink.com/files2/link_employee_behavior_to_customer_loyalty.pdf (accessed July 7 2016).
- [44] Lucas A F. (2003). The determinants and effects of slot servicescape satisfaction in a Las Vegas hotel casino. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 7(1) , :1–19.
- [45] Lucas A F. (2004). Estimating the impact of match-play promotional offers on the blackjack business volume of a Las Vegas hotel casino. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4) :23–33.
- [46] Lucas A F. (2013). Estimating the impact of Las Vegas poker rooms on slot and table game business volumes: Does poker really carry its weight? *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4) :347–357.
- [47] Lucas A F, Bowen J T. (2002). Measuring the effectiveness of casino promotions. *International Journal of Hospitality Management*, 21 :189–202.
- [48] Lucas A F, Dunn W T, Karitonova A. (2006). Estimating the indirect gaming contribution of bingo rooms. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Vol. 10 No. 2, :39–54.
- [49] Lucas A F, Santos J. (2003). Measuring the effect of casino-operated restaurant volume on slot machine business volume: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1) :101–117.
- [50] MarkoviC S, KrnetiC M. (2014). Casino service quality: Concept and measurement. *Tourism & Hospitality Management*: 364 – 379.
- [51] Marmurek H H C, Finlay K, Kanetkar V, et al. The influence of music on estimates of at-risk gambling intentions: An analysis by casino design. *International Gambling Studies*, 7(1) :113–122.
- [52] Mayer K J, Johnson L. (2003). A customer-based assessment of casino atmospherics. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 7(1) :21–31.
- [53] McCain S L, Jang S, Hu C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: Practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3) :465–472.
- [54] Mowday R T, Porter L W, Steers R M. (1982), *Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- [55] Noseworthy T J, Finlay K. (2009). A com-

- parison of ambient casino sound and music: Effects on dissociation and on perceptions of elapsed time while playing slot machines. *Journal of Gambling Studies*, 25 (3) : 331 – 342.
- [56] Palmer R, Mahoney E. (2005). Winners and losers: Segmenting a casino loyalty programme. *International Gambling Studies*, 5 (2) , :271–287.
- [57] Parasuraman A, Berry L L, Zeithaml VA. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67 (4) :420–450.
- [58] Pine B J, Gilmore J H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4) :97–105.
- [59] Prentice C. (2013a). Attitudinal and behavioral loyalty amongst casino players in Macau. *Services Marketing Quarterly*, 34 (4) :309–321.
- [60] Prentice C. (2013b). Service quality perceptions and customer loyalty in casinos. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1) :49–64.
- [61] Prentice C. (2014). Who stays, who walks, and why in high–intensity service contexts. *Journal of Business Research*, 67 (4) : 608 – 614.
- [62] Prentice C, Chen P J, King B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation–of–self in customer–service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 35 :225–236.
- [63] Prentice C, King B. (2011). Relationship marketing in the casino industry. *Journal of Vacation Marketing*, 17(1) :51–63.
- [64] Prentice C, King B E M, Ohtsuka K. (2012). Casino service quality, tiered customer segments, and casino player retention. *Services Marketing Quarterly*, 33(4) :277–291.
- [65] Prentice C, Wong I A. (2015). Casino marketing, problem gamblers or loyal customers? *Journal of Business Research*, 68(10) :2084–2092.
- [66] Prentice C, Woodside A G. (2013). Problem gamblers’ harsh gaze on casino services. *Psychology & Marketing*, 30(12) :1108–1123.
- [67] Roehl W S. (1996). Competition, casino spending, and use of casino amenities. *Journal of Travel Research*, 34(3) :57–62.
- [68] Rosenbaum M S, Wong I A. (2015). When gambling is healthy: The restorative potential of casinos. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7) :622–633.
- [69] Salanova M, Agut S, Peiró J M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6) :1217–1227.
- [70] Salmon J, Lucas A F, Kilby J, et al. (2004). Assessing discount policies and practices in the casino industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 8(2) :11–25.
- [71] Schlesinger L A, Zornitsky J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 14(2) :141–149.
- [72] Shi Y, Prentice C, He W. (2014). Linking service quality, customer satisfaction and loyalty in casinos, does membership matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 40 :81–91.
- [73] Stauss B. (1995). Internal services: Classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (2) :62–78.

- [74] Suh E. (2011). Examining the indirect impact of showroom entertainment on hourly slot gaming volume: The case of a Las Vegas hotel-casino. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3) :522–529.
- [75] Suh E. (2012). Estimating the impact of free-play coupon value on players' slot gaming volumes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2) :134–143.
- [76] Suh E, Tanford S, Singh A. (2012). The indirect gaming contributions of cash and comped casino dining: Does providing complimentary meals pay off at the slots? *International Journal of Hospitality Management*, 31(4) :1303–1310.
- [77] Tanford S, Baloglu S. (2013). Applying the loyalty matrix to evaluate casino loyalty programs. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4) :333–346.
- [78] Tanford S, Lucas A F. (2010). The indirect impact of casual dining on low-end gaming in destination and local casinos. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. in press.
- [79] Tanford S, Lucas A F. (2011). The indirect impact of casual dining on low-end gaming in destination and local casinos. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3) :486–494.
- [80] Thompson W N, Prentice, C. (2013). Monopolies or open markets for casino industries. *UNLV Gaing Law Journal*, 4(1) :39–72.
- [81] Tsai H, Lee J, Pan S. (2015). The relationships between casino quality, image, value, and loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(2) :164–182.
- [82] UK Gambling Commission. (2005). *Gambling Act 2005*. available at: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2005/19/pdfs/ukpga_20050019_en.pdf (accessed March 10 2016).
- [83] Vong F, Wong I A. (2013). Corporate and social performance links in the gaming industry. *Journal of Business Research*, 66(9) :1674–1681.
- [84] Walker G, Hinch T, Weighill A. (2005). Inter- and intra-gender similarities and differences in motivations for casino gambling. *Leisure Sciences*, 27(2) :111–130.
- [85] Wan Y K P. (2011). Increasing Chinese tourist gamblers in Macao: Crucial player characteristics to identify and exploit. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 15(1) , :51–69.
- [86] Wan Y K P. (2013). Mainland Chinese gamblers' casino design preferences. *Journal of Vacation Marketing*, 19(4) , :359–374.
- [87] Wan Y K P, Wong I A, Kong W H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40:1–14.
- [88] Watson L, Kale S H. (2003). Know when to hold them: Applying the customer lifetime value concept to casino table gaming. *International Gambling Studies*, 3(1) :89.
- [89] Wong A I, Li X. (2015). Destination services and travel experience in the gaming mecca: The moderating role of gambling as a travel purpose among Chinese tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32:80–99.
- [90] Wong I A. (2013). Exploring customer equity and the role of service experience in the casino service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 32:91–101.
- [91] Wong I A. (2015). Chinese outbound tourists

- gaming behaviors: The emergence of casino tourism. in Li, X. R. (Ed.), *Chinese Outbound Tourism 2.0*. Apple Academic Press, Weartown, NJ, :215–228.
- [92] Wong I A. (2016). Linking firms, employees, and customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1) :7–20.
- [93] Wong I A, Dioko L A N. (2013). Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: The case of casinos. *Tourism Management*, 36:188–199.
- [94] Wong I A, Fong H I V, Liu M T. (2012). Understanding perceived casino service difference among casino players. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5) :753–773.
- [95] Wong I A, Fong V H I. (2010). Examining casino service quality in the Asian Las Vegas: An alternative approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(8) : 842–865.
- [96] Wong I A, Fong V H I. (2012). Development and validation of the casino service quality scale: CASERV. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1) : 209 – 217.
- [97] Wong I A, Prentice C. (2015). Multilevel environment induced impulsive gambling. *Journal of Business Research*, 68(10) 2102 – 2108.
- [98] Wong I A, Rosenbaum M S. (2012). Beyond hardcore gambling: Understanding why mainland Chinese visit casinos in Macau. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(1) :32–51.
- [99] Wong I A, Wu J S. (2013). Understanding casino experiential attributes: An application to market positioning. *International Journal of Hospitality Management*, 35(21)4–224.
- [100] Yi S, Busser J A. (2008). The influential attributes that affect resident slot gamblers' repatronage intentions and willingness to recommend casinos to others. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 16(4) :343–367.
- [101] Zeithami V A, Bitner M J. (1996), *Service Management*, McGraw–Hill, New York.
- [102] Zeithaml V A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, :2–22.
- [103] Zeithaml V A, Berry L L, Parasuraman A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (2) :31–46.
- [104] Zeng Z L, Prentice C. (2014). A patron, a referral and why in Macau casinos—The case of mainland Chinese gamblers. *International Journal of Hospitality Management*, 36: 167–175.
- [105] Zhang J, Dewald B, Neiryneck B C. (2009). Experiential values for casino hotels in macao. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(2) :75–92.
- [106] Zopiatis A, Constanti P, Theocharous A L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41:129–140.