

# 海外八大博彩公司經營戰略分析

李 珂<sup>1</sup> 曾 嘉<sup>2</sup>

(1.亞洲公益事業研究中心,香港; 2.亞太博彩研究學會,澳門)

**摘 要:**戰略管理是企業應對經營環境快速變化帶來的不確定性的重要工具。本研究利用安索夫矩陣,分析了世界最大的 8 家博彩企業的經營戰略,揭示了它們的成長戰略以及具體措施。研究發現,市場滲透戰略是 8 家博彩企業最重視的戰略,其方法包括對現有設施的再投資、增加新設施、收購現有競爭對手、建立顧客忠誠項目等。市場發展戰略並不是進入盡可能多的市場,而是進入最重要市場:亞洲市場和美國市場,並具有競爭優勢。產品發展戰略的方向主要是互聯網博彩,非相關多元化戰略主要是開發針對不同市場的博彩管理服務。各家公司為實現自己的成長戰略,普遍採用的方法包括戰略聯盟、併購和必要時的剝離。本研究為澳門博彩公司的成長戰略提供了借鑒。

**關鍵詞:**博彩公司;經營戰略;市場滲透;市場發展;產品發展;安索夫矩陣

**中圖分類號:**F590

## An Analysis of Business Strategies of Eight Large Gaming Companies in the World

Li Ke<sup>1</sup> Zeng Jia<sup>2</sup>

(1. Research Associate Centre for Asian Philanthropy and Society, Hong Kong;

2. Member of Asia Pacific Association for Gambling Studies, Macao)

**Abstract:** Strategic management is an important tool for enterprises to deal with the uncertainty caused by rapid changes in the business environment. This study uses the Ansoff Matrix to analyze the world's eight largest gaming companies and reveals their growth strategies and specific measures.

作者簡介: 李珂,亞洲公益事業研究中心助理研究員;曾嘉,亞太博彩研究學會會員。

This study found that market penetration strategy is the most important strategy for eight gaming companies. Methods of market penetration include reinvesting in existing facilities, adding new facilities, acquiring existing competitors, establishing customer loyalty programs, etc. The market development strategy is not to enter as many markets as possible, but to enter the most important markets: Asian and US markets with competitive advantages. The direction of product development strategy is mainly Internet gambling. The unrelated diversification strategy focuses on developing gaming management services targeting different markets. Common methods used by companies to achieve their own growth strategies include strategic alliances, mergers and acquisitions, and divestitures when necessary. This study provides a reference for the development strategies of Macao gaming companies.

**Key words:** gaming companies; business strategies; market penetration; market development; product development; Ansoff Matrix

## 引 言

戰略是一個組織長期的發展方向和範圍,它通過在不斷變化的環境中調整資源配置來取得競爭優勢,從而實現利益相關方的期望(Johnson, 2020);戰略也是關於一個組織將如何經營,如何在競爭中獲得成功以及如何吸引和滿足顧客以實現組織目標的各種方案。戰略對企業非常重要,因為:第一,戰略在組織取得卓越的績效表現上發揮重要作用,戰略計劃能使組織的目標更加清晰;第二,任何類型和規模的組織的管理者都面臨不斷變化的環境,它們需要擁有戰略管理的過程來考察相關的因素並決定所採取的措施,從而降低環境的不確定性;第三,組織具有複雜性和多元化的特徵,為使組織的各個部分齊心協力達到組織目標,需要藉助戰略管理的幫助(Robbins & Coulter, 2020; Bowman & Helfat, 2001)。

目前學術界對一般企業的經營戰略有大量的研究,但缺乏對博彩公司經營戰略的

研究。而研究博彩公司的經營戰略對澳門有特殊的意義,畢竟澳門對博彩有著高度的依賴。研究國外博彩公司的經營戰略,有助於我們瞭解世界博彩行業的發展趨勢、競爭走向,把握博彩業未來的發展方向以及學習先進企業的管理經驗。

## 1 戰略的類型

企業的經營戰略通常分為兩個層次,一是公司層次戰略,一是業務層次戰略。公司層次的戰略是指導整個公司發展方向的戰略,是企業發展的總綱,而業務層次的戰略僅僅是有多種業務的公司下面不同業務部門的戰略。公司層戰略是通過選取和管理一組不同的業務來贏得在不同產品市場上的競爭優勢的行為。公司層戰略的重點在於幫助企業確定戰略定位,提高公司價值。公司層戰略重點關注兩個問題:公司在哪裡競爭以及如何競爭。在哪裡競爭包括進入哪些業務,不進入哪些業務;進入哪些國家或地區,不進入哪些國家或地區。這涉及到

公司是否需要多元化或者多大程度的多元化的問題。公司層次戰略最基本的戰略有三種：成長戰略、穩定戰略和更新戰略。成長戰略指公司通過現有業務或新業務來增加公司的市場數量或產品數量；成長戰略包括集中化、橫向一體化、縱向一體化和多元化戰略；穩定性戰略指的是企業保持當前各種業務繼續進行的戰略。這種戰略的重點是繼續通過同樣的產品和服務來滿足現有的顧客的需求，保持公司的市場份額，以及維持企業當前的業務運營。更新戰略主要指企業為應對面臨的困境而採取的戰略，包括緊縮戰略和轉向戰略。不管採用哪種成長戰略，公司為落實有關的戰略都可能採取併購、聯盟、資產剝離等戰略行動（希特等，2018）。而併購、聯盟和資產剝離，有可能創造或摧毀大量股東價值，顯著影響經營業績，對公司帶來重大後果。因此，此類決策通常是高階管理團隊會議和公司董事會的關鍵討論點（Feldman, 2020）。

## 2 安索夫矩陣

安索夫矩陣是企業管理者制定公司成長戰略時常常使用的一種規劃技術。該矩陣能幫助公司通過對產品或市場擴展來推動增長，因此經常被用於戰略規劃和確定組織的戰略選項（De Waal, 2016; Loredana, 2016; Hussain, et al., 2013; Hussain, et al., 2014）。安索夫矩陣基於兩個關鍵要素來確定公司的成長戰略：產品和市場。產品分為現有產品和新產品，市場分為現有市場和新市場。兩個要素下面的四個細分要素構成了企業的四種戰略選擇，它們是：市場滲透

戰略、市場開發戰略、產品開發戰略、非相關多元化戰略。每種戰略具有不同的優勢和風險。

市場滲透戰略是指在市場不變（還是原有的市場）和產品不變（還是原有的產品）的情況下企業的成長戰略。滲透戰略的目標是提高現有產品在現有市場的銷量。採用市場滲透戰略的公司需要說服盡可能的消費者購買更多的現有產品。可以採取的措施包括：發展分銷網點、改善溝通渠道、忠誠度積分、打折優惠、更多的廣告、再融資優惠等方法。

市場開發戰略是指針對現有的產品或服務開發新的市場或細分市場。這種戰略的好處是不用開發新產品或服務就能獲得更多的市場，但也涉及一定的風險。這些風險包括：新銷售管道的特殊性、新的競爭對手、細分市場盈利能力的的不確定性等。

產品開發戰略是指為現有市場開發新產品或服務。產品開發戰略是指企業通過開發新的產品或修改現有產品來服務現有的市場。該戰略向行銷人員提出了三個問題：能否通過改進現有產品來更好地滿足消費者的需求？能否通過產品線的延伸來滿足潛在的需求或者吸引新客戶？是否可以通過開發、收購或獲得許可證來獲得新產品以支持公司獨特的銷售方案？產品開發戰略需向消費者提供新產品。新產品不一定是新創造的產品，也可能是新引進的產品，但必須是沒有向現有顧客提供的產品。

非相關多元化戰略是指針對新的市場開發新的產品。非相關多元化涉及在嶄新的市場銷售嶄新的產品，由於該戰略既面臨市場的不確定性又面臨產品的不確定性，因

此面臨巨大的風險(Loredana, 2016)。

所有四種策略都涉及不同程度的風險。市場滲透涉及較低的風險,市場開發和產品開發都涉及中等風險,而非相關多元化涉及最高風險(Loredana, 2016)。安索夫矩陣(Ansoff,1957)的四種成長戰略如圖 1 所示。

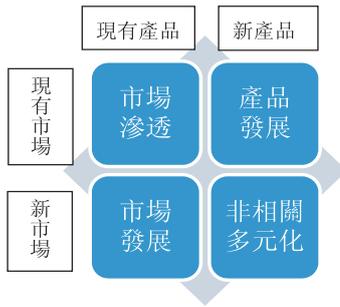


圖 1 安索夫成長矩陣

### 3 研究方法

本研究以安索夫成長矩陣為工具,從企業成長戰略的視角審視海外最大的 8 家博彩公司過去 10 年的成長戰略。八大博彩公司選自雅虎財經 (Yahoo Finance, 2024) 列出的娛樂場與度假村公司中排名最高的前 8 家經營實體娛樂場的海外公司。沒有實體娛樂場的公司,比如僅經營博彩設備或僅經營互聯網博彩的公司,不納入選擇範圍(見表 1)。

表 1 按收入排名的海外最大博彩公司

公司	博彩收入 (百萬美元)*
凱撒娛樂 (Caesars Entertainment)	11,528
米高梅度假村 (MGM Resorts)	8,088
拉斯維加斯金沙 (Las Vegas Sands)	7,522
賓夕法尼亞國家博彩 ( PENN Entertainment Gaming)	4,906
永利度假村 (Wynn Resorts)	3,718
雲頂馬來西亞 (Genting Malaysia Berhad)	2,973
博伊德博彩 (Boyd Gaming)	2,613
紅岩度假村 (Red Rock Resorts)	1,132

資料來源: Yahoo Finance, \* 8 家公司 2023 年年報

8 家公司中,有 7 家是美國公司,一家是馬來西亞公司。8 家公司的博彩收入,最高的為 115 億美元,最低的為 11 億美元。用於分析的 8 家公司的資料均來自年報,其中 7 家的年報時間為 2014-2023 年,有一家公司因為從 2016 年才有年報公佈,因此該公司的年報時間為 2016-2023 年。分析主要通過人工分析進行,但詞頻統計和趨勢分析則採用 Atlas.ti24 人工輔助分析軟體輔助進行。

## 4 全球八大公司的成長戰略

### 4.1 市場滲透戰略

全球最大 8 家博彩公司的成長戰略中,最普遍採用的是市場滲透戰略。由於現有的市場是所有博彩企業立足的根本,而博彩市場的發展機會有限,因此各家博彩公司都非常珍惜現有的市場機會,並採取各種措施充分利用這個機會。

為落實市場滲透戰略,各家公司採取的行動包括對現有設施的再投資、增加新設施、收購現有競爭對手、改善促銷方法、建立顧客忠誠項目等:

我們不斷對我們的物業進行再投資以保持我們的競爭優勢。我們通過新裝修的酒店客房、餐廳、娛樂和夜生活產品以及其他新的特色功能和配套設施對我們的物業進行了重大投資(MGM Resorts International, 2023)。

近年來,包括我們在內的許多娛樂場運營商一直在對現有設施進行再投資,開發或重塑新娛樂場或配套設施,並收購現有設施(Caesars Entertainment, 2023)。

我們不斷努力,通過加強現有業務以及通過收購、資本投資和其他戰略舉措實現成長,使公司獲得更大的成功。我們的運營策略側重於建立核心客戶的忠誠度和高效運營(Boyd Gaming Corporation, 2023)。

顧客忠誠項目是市場滲透戰略最基本的方法之一,所分析的所有 8 家博彩公司都有顧客忠誠項目:

我們的產品組合因我們行業領先的 PENN Play 客戶忠誠度計劃而得到進一步增強,該計劃為我們超過 2,900 萬會員提供了跨業務管道的各種獨特獎勵和體驗(PENN Entertainment, 2023)。

我們採用創新的行銷策略,通過頻繁的促銷計劃吸引和留住客人,同時建立和保持較高的品牌知名度。通過分析性的促銷方法,我們還能夠優化對那些帶來更好業績的客人的再投資。我們專有的客戶關係管理系統高度匹配客人與我們的物業和產品的互動方式。這些資訊使我們能夠根據客人的喜好來定位他們(Red Rock Resorts, 2023)。

我們相信,凱撒獎勵計劃(Caesars Rewards)是博彩企業最大的顧客忠誠計劃之一。該計劃使我們能夠更有效地競爭,並在客戶做跨地區旅行或參與線上投注和博彩時(而非獨立酒店)能獲得客人更大份額的娛樂支出,這是我們跨市場戰略的核心(Caesars Entertainment, 2023)。

#### 4.2 市場發展戰略

市場發展戰略主要體現在地區多元化方面,即盡可能的擴大地區分佈。儘管 8 家博彩公司都追求地區多元化,但將多大地區

納入企業經營範圍,不同的公司有不同的選擇。

Red Rock 公司是地區範圍最小的公司。其市場範圍僅限於拉斯維加斯地區,目標客人主要是拉斯維加斯本地居民。該公司有 17 間娛樂場,全部集中在拉斯維加斯:

我們的娛樂場物業位於拉斯維加斯峽谷各處,位置便利。超過 90% 的拉斯維加斯人口位於我們博彩設施 5 英里範圍內。……我們的業務很大一部分依賴於居住或工作在拉斯維加斯大都會區的客戶。……我們的主要運營策略強調吸引和留住客戶,主要是拉斯維加斯居民,其次是外地遊客(Red Rock, 2023)。

Boyd, Penn 和凱撒三家公司的市場都僅限於美國。儘管三家公司的業務僅限於美國國內,但它們都非常重視在美國娛樂場合法化的各州盡可能地廣泛佈局,有地區分佈廣、娛樂場數量多的特徵。

Boyd Gaming Corporation 總部位於拉斯維加斯,但在內華達州、伊利諾州、印第安那州、愛荷華州、堪薩斯州、路易斯安那州、密西西比州、密蘇里州、俄亥俄州和賓夕法尼亞州經營 28 家全資實體博彩娛樂場。

Penn Entertainment 自稱是北美綜合娛樂和博彩體驗的領先提供商,其在美國 20 個州有 43 間娛樂場。

凱撒自稱是地域最多元化的美國博彩娛樂公司。凱撒一度也是全球佈局的公司。在 2020 年,其在埃及、南非和英國都擁有娛樂場,還管理埃及、加拿大的娛樂場,在杜拜管理非博彩酒店。但隨後該公司陸陸續續退出了埃及、南非和英國的博彩市場。2023 年凱撒退出了杜拜的酒店管理。因此,凱撒

目前也是純粹針對美國市場的公司，在美國 18 個州共有 52 間娛樂場。

8 家公司中有 4 家積極追求全球佈局，其中三家美國公司，一家亞洲的雲頂。美國公司是美高梅、金沙和永利。美高梅目前除了在美國有 18 間娛樂場，在澳門有兩間外，在日本也獲得賭牌並在建娛樂場。美高梅還希望在阿聯酋開設娛樂場：

在阿拉伯聯合大公國 (UAE)，我們目前與 *Wasl Hospitality* 簽訂了一項非博彩管理協議，將 *Bellagio*、*Aria* 和 *MGM Grand* 酒店品牌引入迪拜。隨著阿聯酋成立了商業博彩監管總局，負責為阿聯酋的商業博彩制定監管框架，我們對迪拜博彩業擴張的潛在機會感到鼓舞 (*MGM Resorts International, 2023*)。

美高梅仍強調繼續關注其他海外市場發展的機會：

我們定期評估國際國內市場有吸引力的投資回報的目的地機會，包括博彩和非博彩設施的擁有、管理和運營，以及進入 *iGaming* 和線上體育博彩的新市場。我們還通過戰略合作夥伴關係和國際擴張機會來利用我們的管理專業知識和知名品牌 (*MGM Resorts International, 2023*)。

金沙的地理佈局戰略與凱撒等博彩公司的剛好相反。金沙雖然追求廣泛的地理佈局，但其覆蓋範圍重點放在亞洲。當凱撒剝離海外的業務專注於美國市場時，金沙則剝離了其在美國的業務，專注於海外市場。2022 年，金沙將其拉斯維加斯的威尼斯度假村和國際會議中心出讓給資產管理公司，將出讓獲得的資金用來加強亞洲的業務和尋求亞洲和世界其他地方的發展機會。

金沙目前在澳門和新加坡有 6 間娛樂場。但金沙繼續關注世界其他地方的發展機會：

我們繼續評估每個市場的其他開發項目，並在全球範圍內尋求新的開發機會 (*Las Vegas Sands, 2023*)。

永利也積極追求海外發展。永利強調：我們計劃繼續尋找新機遇，在全球開發和營運世界一流的綜合度假村及相關業務 (*Wynn Resorts, 2023*)。

永利目前除了在美國和澳門擁有的 4 間娛樂場外，也開始課求在阿聯酋的市場發展，並於 2022 年 1 月與阿聯酋的阿爾馬里安島 (*Al Marjan Island*) 和 哈伊馬角酒店 (*RAK Hospitality*) 宣佈了開發和管理阿爾馬里安島的計劃，在島上建旅遊綜合度假酒店。目前正在建設中的度假村預計於 2027 年竣工並向公眾開放。度假村將有超過 1,500 間客房。永利希望在阿聯酋開放賭業之後能開設娛樂場 (*Wynn Resorts, 2023*)。

全球八大博彩公司中，雲頂是唯一一家不屬於美國的博彩公司。但雲頂是地理佈局最全球化的公司。該公司目前在馬來西亞、新加坡、英國、美國、巴哈馬和埃及都有娛樂場。地理覆蓋範圍包括了亞洲、歐洲、美洲和中東。

在美國，紐約市雲頂世界 (*Resorts World New York City*) 擁有超過 6,500 台老虎機和電子賭桌，紐約的雲頂世界是紐約市第一家也是唯一一家娛樂場酒店。在紐約州的卡茨基爾山脈 (*Catskills*)，雲頂娛樂場度假村有賭桌遊戲、老虎機、體育博彩休息室和 400 多間客房。在紐約州的哈德遜峽谷雲頂世界 (*RW Hudson Valley*) 有 1,200 台老虎機和電子賭桌。在邁阿密，雲頂擁有

527 間客房的邁阿密市中心希爾頓酒店。

在拉斯維加斯，雲頂集團投資了 43 億美元建造的拉斯維加斯名勝世界 (Resorts World Las Vegas) 於 2021 年 6 月 24 日正式開業。名勝世界與三個希爾頓品牌合作，共計有 3 500 間酒店客房。

在英國，雲頂擁有並經營 30 家娛樂場和一個綜合休閒中心 (伯明翰雲頂世界，RW Birmingham)。其伯明翰雲頂世界有 182 間客房，100 台老虎機，40 多張電子賭桌。在埃及，雲頂擁有 Crockfords Cairo 娛樂場。娛樂場有 30 台老虎機，10 張電子賭桌和 15 張真人賭桌 (Genting Malaysia, 2023)。

但全球多元化並不代表公司有競爭力。8 家公司中，僅關注美國市場的凱撒和 Penn 的博彩收入都超過雲頂。而沒有美國市場的金沙博彩收入在 8 家公司中仍位列第三 (而雲頂排名是第六)。從股價看，客人主要集中在拉斯維加斯地區的紅岩公司，股價超過 50 美元，高度全球化的雲頂股價還不到 1 美元。這顯示，市場全球化或者本土化本身並不影響博彩公司的市場競爭力。影響競爭力的關鍵因素是是否佔領全球最關鍵的市場以及在關鍵市場的競爭力。

#### 4.3 產品發展戰略

產品發展戰略方面，在實體娛樂場領域很難有突破，因此博彩公司產品發展重點是互聯網博彩。8 家公司裡面有 6 家都進入了互聯網博彩市場。提供互聯網博彩產品的公司都把互聯網博彩作為未來的發展目標。

Penn 視互聯網博彩是公司未來主要成

長機會：

我們的大部分物業都處於成熟、競爭激烈的市場中。我們預計我們未來的大部分成長都將來自我們的線上體育博彩和 iCasino 業務，……以及線下博彩、線上體育博彩和 iCasino 業務之間的交叉銷售機會 (PENN Entertainment, 2023)。

美高梅視互聯網博彩是其“關鍵成長機會”：

我們繼續關注與我們願景相符的關鍵成長機會，特別是透過 BetMGM 投資美國線上體育博彩和 iGaming、收購 LeoVegas 以擴大我們的全球線上業務、擴大我們的數碼能力。……我們也相信，透過我們的線上博彩業務，我們可以創建規模化的全球線上博彩業務 (MGM Resorts International, 2023)。

凱撒更認為互聯網博彩是一種電子商務：

線上投注和博彩是電子商務產業快速發展的領域，我們相信全球投注和博彩產業的數碼部分將進一步普及，消費者對互聯網博彩的信心將進一步加強 (Caesars Entertainment, 2023)。

博彩公司開發的互聯網博彩產品包括互聯網賭場博彩、互聯網體育博彩、互聯網賽馬博彩和手機博彩。

凱撒的互聯網賭場博彩提供數百種線上賭場遊戲，包括老虎機、桌上遊戲、真人荷官。而凱撒的互聯網體育博彩主要是通過 Caesars Sportsbook 應用程式“Liberty”實現：

該應用程式提供廣泛的賽前和現場市場分析、廣泛的賠率和靈活的限額、玩家道

具和同場連勝投注。……隨著零售和線上體育博彩合法化,凱撒數位業務繼續向新州擴張,實現成長(Caesars Entertainment, 2023)。

Boyd 公司的互聯網博彩主要是體育博彩和網上賭場。Boyd 於 2022 年 11 月完成了對 Pala Interactive 和 Pala Canada 的收購,然後成立了博伊德互動公司(Boyd Interactive),經營互聯網賭場。其體育博彩則通過與 FanDuel 的合作進行:

我們與美國領先的體育博彩運營商 FanDuel 集團建立了戰略合作夥伴關係,並持有其 5% 的股權。通過我們的戰略合作夥伴關係,我們在全國範圍內尋求體育博彩機會,無論是在我們的酒店還是線上(Boyd Gaming Corporation, 2023)。

美高梅比較關注的互聯網博彩包括互聯網賭場和體育博彩:

我們定期評估能提供有吸引力的投資回報的國內和國際市場目標機會,包括博彩和非博彩設施的擁有、管理和運營以及進入互聯網賭場和線上體育博彩的新市場

(MGM Resorts International, 2023)。

2023 年 8 月,美高梅利用 LeoVegas 的技術在英國推出了 BetMGM 品牌,擴大了其國際數位業務。美高梅還尋求將 BetMGM 和 LeoVegas 品牌進一步擴展到其他地區(MGM Resorts International, 2023)。

永利 2020 年才進入互聯網博彩:

2020 年 10 月,我們將美國線上體育博彩、線上博彩業務、社交博彩業務以及我們的策略合作夥伴 BetBull Limited 合併,成立了 Wynn Interactive Ltd(Wynn Interactive)。這項交易將永利度假村的全國知名品牌與 BetBull 的數位體育博彩營運能力和技術相結合,使永利度假村能夠充分利用在美國各地數位和互動體育博彩以及博彩領域的發展機會(Wynn Resorts,2023)。

將 8 家公司作為整體來看,互聯網博彩得到比較廣泛的重視是在 2017-2018 年期間。8 家公司的年報中涉及互聯網博彩的詞頻從 2017 年的 32 上升到 2018 年的 66,2022 年最高峰的頻次達到了 143 次(見圖 2)。

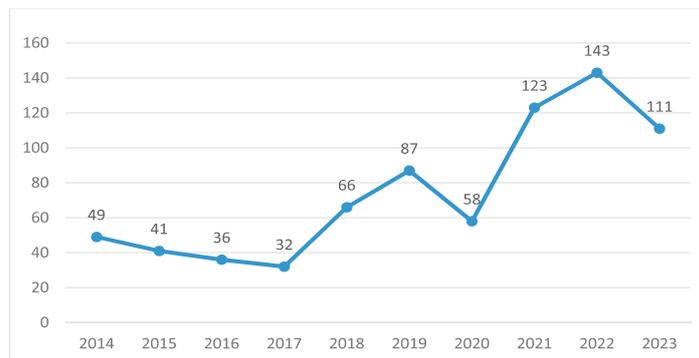


圖 2 全球八大博企對互聯網博彩的關注度

從 8 家公司對互聯網博彩的注意力來看,對互聯網博彩關注最早的是 Boyd 公司,該公司在 2014 年收購的一家公司有多種互聯網博彩遊戲,所以該公司對互聯網博

彩比較關注。2016 年因為該公司剝離了收購的公司,於是對互聯網博彩的關注又減少了。美高梅真正重視互聯網博彩是從 2018 年開始的,在此之前的關注,主要是關注其

他公司的互聯網博彩對實體娛樂場博彩的競爭。金沙和雲頂過去 10 年間基本沒有關

注,而永利的關注是從 2020 年才開始的(表 2)。

表 2 八大博企對互聯網博彩的關注

	博伊德 (Boyd)	凱撒	美高梅	佩恩娛樂 (Penn)	紅岩	金沙	永利	雲頂
2014	27	10	3	5	-	0	0	0
2015	17	8	3	7	-	0	0	0
2016	2	7	3	9	9	0	0	0
2017	2	4	3	9	8	0	0	0
2018	9	22	8	23	9	0	0	0
2019	12	20	5	54	10	0	0	0
2020	12	27	33	8	10	0	3	0
2021	13	69	34	65	7	0	6	0
2022	23	70	42	73	8	0	10	0
2023	20	84	42	43	8	0	10	0

#### 4.4 非相關多元化戰略

8 家博彩公司的發展都基本上是通過相關多元化實現的。但也有多家公司有非相關多元化的發展。Boyd 公司在夏威夷擁有並經營一家旅行社和一家承保旅遊相關保險的自保保險公司：

我們透過專注於夏威夷的客戶,為我們的市中心物業開發了獨特的利基市場。我們拉斯維加斯老區(downtown)的酒店將行銷重點放在來自夏威夷的博彩愛好者以及夏威夷的旅行社和旅遊保險公司。自 1975 年開設加州酒店和娛樂場以來,我們一直與它們保持良好的關係(Boyd Gaming Corporation, 2023)。

另外一項非相關多元化產品是賭場管理服務。8 家博彩公司里面有 4 家都有或曾有該服務。賭場管理服務的對象主要是印第安賭場。比如,紅岩公司：

我們利用我們在開發和營運區域娛樂目的地方面的專業知識,為美洲原住民部落

提供開發和管理服務。我們已成功開發和管理美洲原住民娛樂場超過 20 年(Red Rock Resorts, 2023)。

#### 4.5 八大博彩公司成長戰略的實施手段

八大博彩公司的成長戰略的實施,最頻繁採用的手段是戰略聯盟、併購以及剝離。

##### 4.5.1 戰略聯盟

公司層的战略管理常常涉及協調與其他公司的關係。通過組合交易夥伴(尤其是戰略聯盟夥伴)帶來的資源或能力可以帶來超常利潤。戰略聯盟可以作為學習和知識積累的重要來源,特別是當它涉及管理者之間未來的互動時。因此,戰略聯盟也是價值創造的關鍵來源(Feldman, 2020)。因此,戰略聯盟是博彩公司經常採用的一種成長戰略,尤其是涉及開發新的博彩產品,或者進入新的海外市場時。下面是部分公司的案例：

2023 年,PENN 與 ESPN 和 ESPN Enterprises 公司建立了長期的排他性的戰略聯

盟,共同成立了合資企業 ESPN。通過該聯盟,Penn 獲得了線上體育博彩的技術以及品牌(PENN Entertainment, 2023)。

美高梅 2018 年與 Entain 合作成立了 BetMGM。合作使 MGM 獲得了 Ebtain 公司互聯網博彩技術和 Entain 的品牌。美高梅 2021 年與歐力士成立了一家合資公司 Osaka IR KK,通過與該公司的合資,使 MGM 順利進入了日本市場。

戰略聯盟也包括少數股權持股。PENN Entertainment 透過全資子公司持有 Barstool 36% 的股權。根據這一戰略關係,Barstool 向全國受眾獨家推廣公司的 iCasinos 和體育博彩產品,包括 Barstool Sportsbook 和 Casino 行動應用程式(PENN Entertainment, 2023)。

Boyd 持有美國領先的體育博彩運營商 FanDuel 集團 5% 的股權,建立了戰略合作夥伴關係。通過與 FanDuel 的戰略合作夥伴關係,Boyd 在全國範圍內尋求線下和線上的體育博彩機會(Boyd Gaming Corporation,2023)。

#### 4.5.2 併購

公司層的战略決策也常常涉及公司業務範圍的調整。有些原來不屬於公司範圍的業務,可能因為戰略的需要而要納入公司範圍,有些原來屬於公司範圍的業務,可能因為戰略方向的變化而需要剝離。併購是 8 家企業普遍採用的戰略方法。博彩公司通過並購獲得技術、品牌或者克服進入新市場的障礙。

2021 年,Penn 通過對加拿大 Score Media and Gaming 公司的收購,獲得了先進的互聯網體育博彩應用程式。收購使 Penn

獲得了技術、資源和受眾範圍,從而加速了 Penn 在北美的媒體和體育博彩戰略的落實(PENN Entertainment, 2023)。

2022 年 5 月,MGM 收購了拉斯維加斯大都會飯店(The Cosmopolitan),9 月收購了瑞典的 LeoVegas 公司,從而獲得了該公司的互聯網博彩技術以及其覆蓋的歐洲市場。2023 年 8 月,LeoVegas 完成了對數位遊戲開發商 Push Gaming 多數股權的收購。

凱撒集團是最頻繁使用併購擴張的公司。現有的凱撒集團的前身是 Eldorado Resorts。2019 年該公司收購凱撒娛樂,並將公司名稱改為凱撒集團。Eldorado Resorts 從 2005 年開始,通過一系列併購發展。2005 年,收購了在路易斯安那州的 Eldorado Shreveport 娛樂場度假村;2014 年,與 MTR 博彩集團合併,並收購了其位於俄亥俄州、賓夕法尼亞州和西維吉尼亞州的三個博彩和賽車設施;2015 年,收購了里諾馬戲團娛樂場(Circus Reno)以及美高梅度假村(MGM Resorts International)擁有的銀色遺產娛樂場 50% 的會員權益;2017 年完成了對卡普里島娛樂場(Isle of Capri)的收購,為集團的投資組合增加了 13 個博彩資產;2018 年收購了埃爾金河船度假村(Riverboat);2019 年完成了對 Tropicana Entertainment 的收購,該收購為公司的投資組合增加了七處物業。2020 年完成了對凱撒娛樂公司的收購,2021 年完成了對 William Hill PLC 的收購。

#### 4.5.3 剝離

收購是企業管理人員獲取有價值的新資源和能力並將其納入組織的一種手段,而資產剝離則是讓管理人員移除過時或不太

有用的資源,以改善其投資組合和整體戰略中的業務構成的方法。因此,在這種範式中,公司範圍是動態變化的過程,特別是資產剝離被視為重組過程的積極部分(Feldman, 2020)。

再以凱撒為例,其在大量收購的同時,也進行了大量的剝離。2019年,凱撒在1月出售了賓州的普雷斯克島唐斯娛樂場(Presque Isle Downs & Casino);3月完成了對位於Nemacolin的幸運女神娛樂場(Lady Luck Casino)的出售;12月完成了對登山者娛樂場度假村(Mountaineer Casino、Race-track and Resort)的出售,以及對開普吉拉多島娛樂場(Isle Casino Cape Girardeau)的出售和對位於Caruthersville的幸運女神娛樂場的出售;2020年1月又簽訂了出售Eldorado Shreveport娛樂場度假村的最終協議;2022年12月完成了The Mirage業務的出售;2023年2月完成了Gold Strike Tunica業務的出售。

## 5 結 語

戰略管理是企業應對快速變化帶來的重要工具。研究利用安索夫矩陣,分析了世界最大的8家娛樂場博彩企業,揭示了它們的成長戰略以及具體措施。本研究發現,市場滲透戰略是8家博彩企業都非常重視的戰略。實施市場滲透戰略的方法包括對現有設施的再投資、增加新設施、收購現有競爭對手,改善促銷方法,以及建立顧客忠誠項目等。市場發展戰略並不是一味地擴大地理覆蓋範圍。地理覆蓋範圍廣,並不等於公司能創造更大的價值。地

理覆蓋的核心在於進入最重要的亞洲市場和美國市場並具有競爭優勢。產品發展戰略的方向主要是互聯網博彩。非相關多元化戰略主要是開發針對不同市場的博彩管理服務。各家公司為實現自己的成長戰略,普遍採用的方法包括戰略聯盟、併購和必要時的剝離。本研究為澳門博彩公司的成長戰略提供了借鑒。

## 參 考 文 獻

- [1] Ansoff, H. I.(1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-24.
- [2] Bowman, E. H., & Helfat, C. E.(2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23.
- [3] Boyd Gaming Corporation. (2023). *Boyd Gaming Corporation Annual Report 2023*.
- [4] Caesars Entertainment. (2023). *Caesars Entertainment Annual Report 2023*.
- [5] De Waal, G. A. (2016). An extended conceptual framework for product - market innovation. *International Journal of Innovation Management*, 20(5),1640008.
- [6] Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206.
- [7] Genting Malaysia. (2023). *Genting Malaysia Annual Report 2023*.
- [8] Johnson, G.(2005). *Exploring corporate strategy (7th edition)*. London: Pitman Publishing.
- [9] Hussain, S., Khattak, J., & Rizwan, A., et al. (2013). Ansoff Matrix, environment, and growth - an interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2 (2), 196-206.
- [10] Hussain, S., Khattak, J., & Rizwan, A., et al. (2014). Interactive effects of Ansoff growth strategies and market environment on firm's growth. *British Journal of Business and Man-*

- agement Research, 1(2), 68-78.
- [ 11 ] Las Vegas Sands. (2023). Las Vegas Sands Annual Report 2023.
  - [ 12 ] Loredana, E. M. (2016). The use of Ansoff Matrix in the field of business. In MATEC Web of Conferences (Vol. 44, p. 01006). Les Ulis, France: EDP Sciences.
  - [ 13 ] MGM Resorts International. (2023). MGM Resorts International Annual Report 2023.
  - [ 14 ] PENN Entertainment. (2023). PENN Entertainment Annual Report 2023.
  - [ 15 ] Red Rock Resorts.(2023). Red Rock Resorts Annual Report 2023.
  - [ 16 ] Statista. <https://www.statista.com/statistics/257531/leading-casino-companies-worldwide-by-revenue/>.
  - [ 17 ] Robbins, S., & Coulter, M.(2020). Management (15th ed.,p.213- 214). London: Pearson Education.
  - [ 18 ] Wynn Resorts. (2023). Wynn Resorts Annual Report 2023.
  - [ 19 ] Yahoo Finance.(2024). [https://finance.yahoo.com/industry/resorts\\_casinos](https://finance.yahoo.com/industry/resorts_casinos).
  - [ 20 ] 希特,愛爾蘭,霍斯基森. 戰略管理: 競爭與全球化(概念).焦豪,等譯. 北京:機械工業出版社,2018