

· 博彩研究 ·

拉斯維加斯博彩業危機興衰史

——對 2020 年的啓示

David G. Schwartz(撰)

(內華達大學,拉斯維加斯)

付永鋼(譯)

劉 爽(校)

(北京理工大學珠海學院,珠海)

(澳門理工學院,澳門)

摘 要:新冠病毒疫情爆發以來,世界各國採取的旅行限制和疫情導致的經濟亂局使全球博彩業危機四伏。過去,拉斯維加斯一直是世界博彩業的創新中心。在當前的危機下,探討拉斯維加斯的博彩度假村如何應對過去的災難並嘗試克服當前的危機具有重要的意義。

關鍵詞:博彩史;拉斯維加斯;新冠病毒疫情;新冠疫情爆發;博彩度假村;博彩業創新

中圖分類號:F590

Learning from Las Vegas in 2020: Lessons on Evolving after Crises

David G. Schwartz

(University of Nevada, Las Vegas)

作者簡介:David G. Schwartz, 博彩史學家,內華達大學學院事務副教務長,前內華達大學博彩研究中心主任。

譯者簡介:付永鋼,北京理工大學珠海學院外國語學院教授。

校對者簡介:劉 爽,澳門理工學院博彩旅遊教學及研究中心講師。

Abstract: The COVID-19 outbreak and the ensuing travel restrictions and economic dislocations have created crises in gaming jurisdictions globally. In the past, Las Vegas has been a center for innovation in gaming. During the current crisis, it makes sense to explore how Las Vegas casino resorts managed past disasters and how they are attempting to overcome the current one.

Key words: gaming history; Las Vegas; COVID-19; coronavirus outbreak; casino resorts; gaming innovation

與許多其他博彩地區一樣，拉斯維加斯也正處於一個十字路口。昔日，“大蕭條”的降臨和人們博彩習慣的改變使其遭受過重創；今天，新冠病毒疫情讓人們難以出行，導致訪客驟減，使其在博彩、餐飲和娛樂活動方面受到諸多限制，這對拉斯維加斯構成了前所未有的挑戰。此時此刻，有些度假村仍未開門營業，有些雖然已經重新開門，但業務量極其有限。儘管場面仍有客流，但運營方面的限制使得員工數量處在一個較低水平。此外，由於賭場的基本設施仍未開放，也減少了對於潛在遊客的需求。

拉斯維加斯博彩業在 2020 年夏季面對的挑戰，反映了世界各地博彩地區面對的困局。1972 年，Robert Venturi, Denise S. Brown 和 Steven Izenour 三位建築師合作發表了一篇題為《拉斯維加斯經驗之借鑒》的文章，這篇關於後現代主義建築學的文章提出了一個在當時看來是革命性的觀點——拉斯維加斯的建築已遠超當時的世界建築主流思想，對全世界都具有借鑒的意義。在今天看來，拉斯維加斯的經驗有可取之處已無可辯駁，在博彩、旅遊和酒店業方面尤其如此。在過去，這些領域的從業者在顧客服務、遊戲組合、賭場運作、餐飲選擇和娛樂項目等方面一直都以拉斯維加斯為榜樣。

在新冠疫情爆發之前，從業者主要在運

營模式創新和現有模式改進方面借鑒拉斯維加斯的經驗，希望通過這些借鑒使自己的運營更有利可圖——這成爲博彩企業繁榮興旺的藍圖。但如今的博彩與酒店業已完全處在不同的境地。現在不是關於如何增長收入的問題，而是關於如何生存下去的問題。面對目前的危機，世界仍然希望向拉斯維加斯尋求解困的方案。但眼下的焦點不是怎樣才能增加利潤，而是如何保持運營。相對利潤的增長，可持續的運作方式成爲了新的重點。

拉斯維加斯今昔的曲折經歷確實能爲度過新冠疫情提供寶貴的經驗教訓。在一片與世隔絕的沙漠中，不可思議地創建出整個博彩業，屢次挺過一系列危機，及其應對當前危機的方式都表明，無論何地，博彩和酒店業要想重返“常態”已不大可能——這類行業要想生存下去必須得有實質性的改變。

本文將首先探討拉斯維加斯大道的博彩度假村是如何變化發展的，從而更好地理解其生存環境，以及將其作爲創新模板的利與弊；接下來的一節將審視拉斯維加斯的博彩業過去在遭受一系列的災難之後是如何生存下來並有所進步的；下面一節將評估新冠病毒疫情迄今給拉斯維加斯大道的博彩度假村造成的影響；接下來的一節將審視限

制出行的規定給拉斯維加斯現有的運作模式帶來的影響，並探討在目前的危機中改造現有度假村、使其可持續發展的可能性；接著將檢視由於社交距離和防病毒的需要而對博彩度假村各部分的運作所採取的限制；最後一節將對博彩業今後發展的路徑提出建議。

1 拉斯維加斯大道博彩度假村的演變

現代博彩度假村發源於拉斯維加斯城之外的一段高速公路上，而且很快就以“拉斯維加斯大道”而為人所知。1940年出現的博彩度假村主要受到四個獨立博彩業務的影響：美國西部的賭博廳、美國主要城區和城郊的非法賭場、墨西哥蒂華納市(Tijuana)附近的博彩度假村阿瓜卡連特(Agua Caliente)、歐洲合法的溫泉賭場。

最初的影響來自美國西部的賭博廳。在當時的美國大西部，人們主要是在放置了賭桌的酒館或專門的賭博廳裏賭博。雖然莊荷可以是女士，但大多數賭客是男士。儘管設施簡陋，但無論是賭客還是遊戲本身都童叟無欺。莊荷則可能聲稱自己遭遇暴力或受到暴力威脅——因為當時無法無天、動輒施暴的情況司空見慣。

狂野的西部時代喧囂的酒館和內華達州的合法賭博廳之間既有清晰的界限，又有大量的交叉。從1869年到1910年，該州產生了第一個合法的商業賭博模式，其特點是規模小，只有一兩張賭桌和幾臺角子機，州

政府沒有任何控制。當政府在1931年將商業賭博重新合法化時，大多數賭博都是在小賭場裏進行的，與1910年以前的賭博方式非常相似。但賭業合法化的機會很快就把美國各地之前的非法經營者吸引到雷諾(Reno)和拉斯維加斯。可以從法羅牌戲(faro)的替代看出這些昔日非法經營者和他們所從事的賭業的影響力——法羅牌戲曾經非常流行，就像花旗骰被稱為“征服大西部的遊戲”那樣，這是一種最受歡迎的城市非法賭博窩點的遊戲。來自加利福尼亞、中西部、南部和東海岸的賭博從業者學習了如何運營博彩業、資本和人際關係的觀念，而這些觀念的實施則使這個行業蒸蒸日上。

另外一些較小但却意義重大的影響來自美國以外的國家。1928年6月23日，阿瓜卡連特度假村在墨西哥蒂華納城外開業，包括賭場、賽馬場、夜總會、酒店客房和其他便利設施。由於與好萊塢聯繫緊密，這個度假村被譽為“明星遊樂園”，因此生意興隆。儘管政府於1935年宣布關閉這個度假村，但以賭博為中心的獨立度假村這一觀念却被證明是成功的。阿瓜卡連特度假村的建築師Wayne McAllister之後為拉斯維加斯設計好幾個度假村，其中包括後來成為拉斯維加斯大道上第一個規模不大的度假村——埃爾蘭喬維加斯博彩度假村(El Rancho Vegas)^①。雖然不太明顯，但在拉斯維加斯的度假村也能隱約看到歐洲溫泉賭場的身影。人們偶爾會說，拉斯維加斯的賭博遊戲和便利設施能與蒙特卡洛或其他地

^① 阿瓜卡連特度假村(Agua Caliente)事件全文參見 Paul J. (2010). *Vanderwood. Satan's Playground: Mobsters and Movie Stars at America's Greatest Gaming Resort*. Durham: Duke University Press.

方的度假村相媲美,但彼此很可能並沒有什麼直接的關聯。

91 號公路在 1959 年被重新命名為“拉斯維加斯大街”,但那時流行的稱呼是“拉斯維加斯大道”,作為這條路上的第一個度假村,埃爾蘭喬維加斯為之後的度假村樹立了一個樣板。1941 年埃爾蘭喬維加斯度假村開業時只有 63 間客房,按今天的標準衡量小得令人難以置信。然而,將這些房間與一個小賭場、一個晚餐劇院、游泳池和商店結合在一起,使埃爾蘭喬維加斯成為一個擁有全方位服務的度假勝地,而弗裏蒙特老街 (Fremont Street) 當時的賭博廳則沒有這樣的優勢。事實上,根據設計,顧客不必離開酒店就可以就餐或娛樂,這使得埃爾蘭喬維加斯的運作更有利可圖,這是由當時拉斯維加斯提供的賭場遊戲的性質決定的。

花旗骰遊戲贏率最低,但却是內華達賭博廳主要的收入來源,所以當時賭博廳向賭客提供這個遊戲就好像在走鋼絲。最受歡迎的過關下注 (pass-line bet) 方式只能保證賭場盈利 1.4%。這就是說,賭客每賭 1 美元,賭場只有不到 1.5 美分的收益。在較小的賭場,賭博僅僅附屬於其他大項目(如酒類銷售),因此合法賭博遊戲的利潤率雖然低却並非致命。非法賭場通常會弄虛作假,這就意味著賭場優勢 (house edge) 在這裏只是一個理論上的概念。不過,拉斯維加斯新開的賭場則有所不同:它們不會弄虛作假,這樣就只能依靠大數定律來維持盈利,因此獲得穩定和較高的博彩毛收入對其至關重要。

在運營層面,賭場經理們擔心的是較低的投注次數所帶來的較強的利潤波動性。

如果一兩位賭客連續擲出好手,就可能讓賭場從那些輸輸贏贏的賭客身上賺到的錢打水漂。賭場經理最可怕的噩夢是一個玩家贏了,然後帶著贏來的錢離開賭場,一去不返。要保證賭客拿贏來的錢繼續投注,並確保賭場能持續盈利以抵消其基建方面的巨額支出,最好的辦法就是在賭桌周圍布置一些誘人的東西,以保持玩家的參與度,並使他們不想離桌。

埃爾蘭喬維加斯是拉斯維加斯第一家掌握贏家模式的賭場,該賭場擁有老城區賭博廳無法提供的一系列穩住賭客的便利設施——但這並不是最後一家。到 1950 年,在很快就被稱為“拉斯維加斯大道”的 91 號公路上已經修建了五個大型博彩度假村,度假村中賭場設計的改進提高了其盈利的能力。讓顧客穿過賭場才能進入他們的房間或度假村的任何餐飲和娛樂設施是確保他們永遠貼近賭場的一種方式。沙漠客棧賭場酒店 (The Desert Inn) 將高爾夫球場引入其中,看起來似乎會分散客人對賭博這一核心項目的注意力,但是對吸引鍾情打高爾夫球的貴賓賭客則非常有效。

1955 年拉斯維加斯大道的建設開始擴展,在賭場的基礎上增加了會議中心,為商務旅行者提供了活動空間。大道上的度假村發現,周末酒店客房住滿問題不大,但平時要達到客滿的程度得另當別論。從周一到周四利用會展來售賣房間意味著住宿成為了一個收入的重要來源,而不是虧本招攬顧客的生意,這促使度假村建造更大的酒店以創造更多的會議空間來保持住房滿員。從拉斯維加斯的威尼斯人—帕拉佐皇宮賭場度假村 (The Venetian/Palazzo Complex)

的情況可以看出上述分析帶來的結果：該建築群擁有 7,000 多個套房、30 多家餐廳、各種酒吧、夜總會和娛樂場所、幾個賭場和超過 225 萬平方英尺的會議空間。

賭博空間本身發生的變化增加了其規模和吸引力。內華達州賭場原本是西部賭博廳和非法經營的高風險、超男性化場景的催生物，最初主要面向男性賭桌客人。上世紀 30 年代，位於雷諾的哈羅茲俱樂部賭場酒店 (Harolds Club) 開始僱用女性莊荷，以吸引女性賭客，使她們在玩賭的時候感到更加舒服和自然。內華達州北部的其他賭場也效仿了這一創新。拉斯維加斯大道上的賭場僱用女性莊荷是 40 年以後的事情了，但在 20 世紀 70 年代和 80 年代，它們通過大幅擴展角子機的數量，也將更多的注意力放在核心賭桌客戶之外的玩家身上。

角子機是新手和休閒賭客的理想選擇，男女通吃，因為它們不需要任何技巧，也不需要瞭解賭博的行話。你只需要插入硬幣，拉拉把手，祝自己好運即可。20 世紀 80 年代，各賭場紛紛轉向中場市場（見下文），大幅擴大角子機的佔地面積。到 1983 年，角子機的收入已經超過了賭桌遊戲的收入，成為內華達州賭場的主要賺錢渠道。拉斯維加斯大道上的賭場側重豪賭客，而他們大多玩賭桌遊戲，所以又過了 10 年，這些賭場的角子機毛收入才超過賭桌遊戲的毛收入。但在 20 年的時間裏，賭場運營發生了根本性的變化，因為在許多賭場角子機佔據了主導地位，那些沒有大量高端客戶的賭場更是如此。

另外，角子機本身的適應性很强。最初大多數遊戲都是簡單的三至五輪轉盤遊戲，

獎金也很低。但是一系列的創新使角子機迅速發展。首先是“虛擬轉盤”的開發，它可以讓機器提供更高的頭獎；“區域連線累積制” (Wide Area Progressives) 的採用，可以提供數百萬美元甚至改變人生的頭獎——這種計彩方法在美國全民購彩的浪潮中曾被炮轟。在 20 世紀 90 年代，這意味著要增加積分記錄 (credit meters) 和紙幣接收器 (bill validators)，這樣玩家就不用每次贏錢後都要收取硬幣，也不用從服務員那裏用鈔票“購買”硬幣。現在，玩家只需要在兌現時拿硬幣就行了。21 世紀初期採用的現金券 (ticket in/ticket out, TITO) 技術，就連這一過程也省掉了。在發明角子機僅僅 100 多年後的今天，雖然玩的時候仍然要使用現金，但已經不再需要使用硬幣了。

對拉斯維加斯博彩度假村歷史的簡要總結表明，這個行業一直在與時俱進。雖然博彩度假村最初是在拉斯維加斯大道上發展起來的，但事實證明，在各個地區它都是經濟發展和收入增長的引擎，包括美國的部落地區和新加坡等高度發達的城市都是如此。這一點也可以從澳門博彩業的發展看出：2005 年起始，拉斯維加斯博彩運營商開始在澳門興建度假村。在過去的幾十年裏，百家樂遊戲的收入平均僅佔內華達州博彩業毛收入的 5%，拉斯維加斯的賭場就此對這一遊戲進行了定位，從熙熙攘攘的普通投注區移到高額投注區擺了幾張桌子。相比之下，在澳門，中場百家樂和貴賓百家樂是主導遊戲，佔 2005 年澳門賭場總收入的 84% 以上，而角子機在當年澳門博彩業中的收入貢獻還不到 3%。因此，儘管幾十年的經驗表明，重角子機、輕百家樂的賭場肯定

是賺錢的，拉斯維加斯的公司在澳門建造的賭場却大量配備貴賓百家樂專用包房，而角子機則相對很少。事實證明，拉斯維加斯的運營商們善於根據不斷變化的趨勢、玩家的人口特徵以及地理和文化因素隨機應變地提供服務，所以他們針對新冠病毒疫情進行調整，甚至採取極端措施來應對，都不會令人感到意外。

2 拉斯維加斯在其他危機之後的求生與改進

拉斯維加斯博彩業過去曾面臨逆境。

表 1 拉斯維加斯博彩業對以往危機的應變

年份	危機	應變	結果
1950	基福弗委員會	加強監管	贏得合法性
1961	R·甘迺迪總檢察長的注意	尋求較高透明度及合法性	吸引企業投資
1978-1982	經濟衰退	轉向大眾市場	為未來增長擴大顧客基礎
1990 年代	博彩業擴充	轉向提供獨特的非博彩娛樂消遣活動	在競爭中不斷壯大
2001-2003	經濟衰退	轉向提供高檔餐飲及娛樂	保持增長
2007-2010	經濟大衰退	在澳門經營及發展非博彩娛樂	非博彩娛樂增長，博彩活動停滯不前

1950 年，當拉斯維加斯的運營商們在想辦法讓建在沙漠中的賭場運轉起來時，他們面臨著一個強大而直言不諱的敵人：聯邦政府。同年 5 月，參議員基福弗（Kefauver）開始擔任美國參議院調查跨州有組織商業犯罪特別委員會的主席——該委員會最廣為人知的簡稱是“基福弗委員會（The Kefauver Committee）”^②。這個委員會聲稱要揭露美國有組織犯罪的真相，並為此在邁阿密、坦帕、新奧爾良、堪薩斯城、克利夫蘭、

事實上，準確地說，它的歷史就是一部不斷適應一系列挑戰並因此而變得愈加強大的歷史（見表 1）。在最早的幾年裏，這座城市偏僻的地理位置和重要基礎設施的欠缺是此地博彩業面臨的主要挑戰，但通過內部一系列的改進和生龍活虎的營銷，這些困難都得到了緩解。

聖路易斯、底特律、洛杉磯、舊金山、拉斯維加斯、費城、華盛頓、芝加哥和紐約市舉行了會議。到委員會會議上作證的 800 多名證人的證詞有 13,000 多頁。

委員會於 1950 年 11 月 15 日在拉斯維加斯舉行了閉門會議，質詢了三名證人，並舉行了三次新聞發布會。基福弗及其同事聲稱對“銀州（The Silver State，內華達州的俗稱）”合法博彩業的情況感到震驚。新罕布什爾州參議員 Charles Tobey 稱，訴訟程

^② 有關基福弗委員會（The Kefauver Committee）的深入查閱，參見 William Howard Moore. (1974). *The Kefauver Committee and the Politics of Crime, 1950-1952*. Columbia: University of Missouri Press.

序結束離開時他感到“怒髮衝冠，義憤填膺——這個國家應該有人為此怒不可遏並站出來高呼‘骯髒透頂！骯髒透頂！’”。委員會的其他成員對該州在合法賭博方面的試驗持同樣悲觀的態度。委員會的第三次中期報告總結了在內華達州的調查結果。在這份文件中，委員會得出結論認為，賭場中來自其他州的“不正當的人”比比皆是，但這些人被該州披上了“體面的外衣”。該州的兩個主要城市，拉斯維加斯和雷諾，都因沉醉於賭博而萎靡不振：“只要在這兩個城市中的任何一個轉一圈，一眼就能看出賭博是這裡的居民們全身心投入的事情。”總的來說，委員會的結論是，“作為賭博合法化的一個試驗案例，內華達州無可爭辯地否定了這一實踐。”

儘管如此，基福弗委員會並沒有對內華達州的博彩業造成太大的損害。誠然，國會通過了《約翰遜角子機法案》(The Johnson Slot Machine Act)和《博彩稅法案》(The Wagering Tax Act)，但這對拉斯維加斯賭場只不過是小小的羈絆——不過這確實迫使賭場放棄了與賽馬和體育運動相關的賭博項目。儘管如此，由於擔心聯邦政府今後可能的干預，內華達州於1955年成立了博彩控制委員會(The Gaming Control Board)，逐漸加強了自身的管理機制。換言之，拉斯維加斯賭場此時面臨一個威脅，即聯邦政府可能禁止或干涉賭博活動，因此歡迎州政府對博彩業加強監管。

有一段時間，這種妥協拯救了拉斯維加斯的博彩業，並給該行業提供了發展的空間。然而，R·甘迺迪(Robert F. Kennedy)1961年接任司法部長一職後，人們對聯邦

政府可能採取行動的恐懼又捲土重來。R·甘迺迪確信拉斯維加斯的賭場在為全國範圍內的有組織犯罪提供資金，所以成立了一支聯邦突擊部隊，專門負責突襲和關閉賭場，以搜尋黑幫的錢財。內華達州時任州長Grant Sawyer飛抵華盛頓，請求J·甘迺迪(John F. Kennedy)總統取消突襲行動。Sawyer的看法不無道理：如果政府實施其計劃的行動，這對他與內華達州的民主黨都將是一場政治災難，而這一災難的影響將持續數年，甚至數代人。雖然甘迺迪總統答應了他的請求，但實際上司法部當時差點採取行動。如果行動得以實施，至少會擾亂賭場的運作，甚至關閉該州的大多數重要賭場，這充分說明當時聯邦政府干預的可能性確實存在。然而，拉斯維加斯賭場後來為應對這一威脅而採取的措施不僅保護了博彩業，而且為之後的增長開闢了新的途徑。對博彩“合法性”的日益關注吸引了主流投資者，首先是H·休斯(Howard Hughes)，然後是上市公司，這預示著一個巨大增長的時代即將到來，這種興旺發達的景象在20世紀90年代的超級度假村達到了頂峰。聯邦政府干預的威脅在當時對拉斯維加斯的賭場來說可能是痛苦的，但從長遠看，拉斯維加斯為應對威脅而進行的改革卻使該行業受益匪淺。

拉斯維加斯賭場面臨的下一個挑戰就不那麼容易克服了，它迫使賭場不得不改變其設計和運營方式。在最初的30年裏，拉斯維加斯的大多數賭場主要面向真正的賭客、商務旅行者，其次才是遊客。度假村的大部分收入來自第一類客人，第二類客人有助於賭場實現每周的收支平衡，而第三類客

人僅僅是填補空位而已。只要財大氣粗的豪賭客能被吸引到拉斯維加斯,這個系統的運作就一帆風順。但是,1978-1982年的經濟衰退,再加上新澤西州大西洋城新開賭場(該州1976年合法化了賭場賭博)的競爭,給拉斯維加斯特別是大道上的賭場帶來了生存危機。舊城區的賭場對大賭客的依賴程度較低,而在自駕賭客市場中所佔份額更大,因此相對拉斯維加斯大道上的賭場遭受的損失較小。後者那時,特別是1981年和1982年,發現從它們原本夢寐以求的很多豪賭客那裏已經沒法收回欠賬了。

這場危機導致一些賭場破產,解決之道就是重新定位拉斯維加斯大道的度假村,以迎合大眾市場。這意味著要增加更多的角子機,尤其是25美分的角子機,並且改變酒店布局令其更適合家庭旅客。到了20世紀80年代末,拉斯維加斯大道已經從前10年的低迷中恢復生氣,比以往任何時候都更受歡迎,而且盈利頗豐。

更嚴重的危機加劇了經濟衰退。1980年11月21日,一場致命的大火席捲了當時拉斯維加斯最新的度假村美高梅大酒店。大火導致87人死亡,使度假村關閉了6個多月。在全國媒體對這場火災的報道中,中心話題就是入住拉斯維加斯高層建築的危險性,因為許多高層建築缺少安全設施,如烟霧探測器、火警警報器和灑水裝置。

拉斯維加斯的城市形象在不到三個月後再次蒙上陰影。1981年2月10日,另一

場大火燒毀了拉斯維加斯希爾頓酒店的東塔,奪去了8人的生命。1981年和1982年,這裏的遊客數量實際上下降了。曾經因安裝安全設備的成本問題而猶豫不決的賭場現在也都裝了。拉斯維加斯酒店升級到最新安全標準的累計成本超過2億美元,但這物有所值。1983年,遊客數量開始再次上升,到80年代末,到此地旅遊的人數比1980年的1,100萬幾乎翻了一番^③。

隨著消防安全問題的消除和賭場的重新配置以迎合大眾市場,拉斯維加斯在20世紀80年代末取得了有史以來最大的成功。賭場設置的投資底綫很有吸引力,掀起了新一輪的投資浪潮,使博彩業和拉斯維加斯發生了巨大的變化。從Steve Wynn的幻景賭場度假村(The Mirage)開始,一群超大型度假村讓這條大道重放異彩。這些超大型度假村通常擁有三千間或更多的客房,賭場平均面積為八萬平方英尺,並擁有大量餐飲、娛樂、休閒和零售設施,這些超大型度假村改寫了博彩度假村的設計和運營模式。曾幾何時,賭博應該為酒店創造大部分收入,而住宿、餐飲、娛樂和零售業都是為賭場招攬顧客的虧本生意這一觀念是不言而喻的定律,但現在不再是了。在1999年的財政年度,拉斯維加斯大道度假村的非博彩收入首次超過了賭場,而且這一趨勢繼續發展,到20年後博彩在整個博彩度假村總收入中的比例已不到35%。

幻景賭場度假村和緊隨其後的投資者

^③ 簡單探討美高梅大酒店(MGM Grand)及希爾頓酒店(Hilton)火災對拉斯維加斯的安全及旅遊業的影響參見David G. Schwartz. "It Took a Fire to Change Us." DC Blog. <https://knpr.org/dc-blog/it-took-a-fire-change-us>.

是按照 20 世紀 80 年代的模式而建設的，為越來越多的中高端客人按大眾市場規模建造度假村。但幻景賭場度假村之後的第一波建設浪潮基本上仍然是面向中低收入的遊客。由馬戲團企業集團建造的神劍大酒店 (Excalibur) 於 1990 年開業，酒店的格局有意識地模仿了其旗艦店面向低端賭客的模式；金銀島度假村 (Treasure Island) 是幻景賭場度假村的降格產品；美高梅大酒店有 5,000 多間客房可供入住，並附帶一個主題公園，最初被定位為以《綠野仙踪》為主題的家庭遊玩目的地。幻景賭場度假村的成功讓人清楚地看到，高端市場確實有錢可賺，因此後面建造的度假村，特別是威尼斯人 (Venetian) 和曼德勒海灣 (Mandalay Bay)，把自己定位為比第一波超大型度假村更豪華的度假酒店。

儘管博彩業已在美國各地發展起來，但對非博彩項目的重視以及多種多樣的遊樂項目仍然是拉斯維加斯的賭場得以蓬勃發展的重要因素。上世紀 90 年代對拉斯維加斯的賭場運營商非常有利，他們利用自身與資本市場日益增強的聯繫和運營的技巧向其他州甚至其他國家擴展其博彩業務。不過，再好的東西也有終結之日。雖然網絡的繁榮催生了一批新型賭客，但最終在 2000 年夭折。加州的部落賭場開始運作，切入了至關重要的自駕旅客市場，這一市場讓拉斯維加斯度過了早期的金融危機，並為上世紀 90 年代的行業擴張打下了堅實的基礎。2001 年 9 月 11 日恐怖襲擊發生之後，航空旅行暫停，美國經濟陷入衰退，旅客數量和博彩收入雙雙下降。賭場取消了基建項目，拉斯維加斯的好運似乎已經到了盡頭。

但拉斯維加斯的博彩業又一次重整而來。這一次，賭場採取了與上世紀 80 年代轉向大眾市場截然不同的方式，對便利設施進行升級換代。名廚們在這條大街上開設餐廳，設有不同價位的駐場表演成為賭場娛樂的主要收入來源。一個很好的例子是：2003 年，凱撒皇宮大酒店 (Caesars Palace) 以加拿大女歌星 C·迪翁 (Celine Dion) 的吸引力賭了一把，為其新建的擁有 4,300 個座位的圓形劇場招攬觀眾。在接下來的 16 年裏，迪翁演出了 1,141 場，售出超過 400 萬張門票，總收入達 6.813 億美元。其他賭場很快就開始效仿凱撒皇宮大酒店，簽約頂級明星入駐多年。雖然沒有一家的票房超過迪翁，但卻讓遊客在選擇娛樂項目時有更大的餘地，使其能夠心安理得地飛過其他賭場，獨寵拉斯維加斯。

從 2003 年到 2007 年，拉斯維加斯再創新高，訪客數量和收入都遠超從前。拉斯維加斯大道度假村的收入連續三年以兩位數的百分比增長後，在 2007 年超過了 68 億美元。持續上升的入住率和房價促使數十個新項目開始規劃或建設：作為新永利度假村附屬項目的安可賭場酒店 (Encore)；威尼斯人度假村的擴展項目、擁有 3,000 個套房的帕拉佐皇宮賭場度假村 (Palazzo)；美高梅度假村雄心勃勃的城中心規劃，由阿麗雅賭場度假酒店 (Aria) 錨定的綜合用途開發項目；大都會賭場酒店 (Cosmopolitan)；博伊德賭業集團的埃施朗賭場酒店 (Echelon)，在炸毀萬眾熟知的星塵酒店 (Stardust) 後興建；在邊疆賭場酒店 (Frontier) 旁邊建起來的拉斯維加斯廣場賭場酒店 (Plaza)；以及楓丹白露賭場酒店 (Fontainebleau)。

之後，大蕭條猛烈地衝擊了拉斯維加斯。當時已經開張的博彩酒店有安可、帕拉佐、阿麗雅和大都會，埃施朗只建好一半就被廢棄，楓丹白露命運也一樣。新的廣場賭場酒店甚至還停留在設計階段就半途而廢。旅客數量下降，也沒有人來開會；拉斯維加斯大道的博彩收入在 2008 年下降了 8% 以上，2009 年的降幅接近 13%，房價和入住率也都直線下降。在不到 10 年的時間裏，又一次出現了與過去完全相同的情況。

然而，令人稱奇的是，拉斯維加斯的博彩運營商再次找到了擺脫困境的方法。位於拉斯維加斯的三家主要公司，永利度假村、拉斯維加斯金沙和美高梅度假村已經獲得了在澳門興建賭場的特許權——澳門已在 2007 年超過拉斯維加斯成爲全球領先的博彩目的地。隨著美國國內博彩業的萎縮，新增的亞洲高端玩家成爲他們的生命綫。值得注意的是，凱撒娛樂公司 (Caesars Entertainment) 未能獲得澳門特許經營權，它於 2015 年進入破產狀態。不難想像，如果沒有開闢澳門業務以提升利潤，也沒有獲得亞洲豪賭客這樣的客源，拉斯維加斯的其他博彩公司可能也會像凱撒娛樂公司一樣落得個在破產法庭上露面的下場。

然而，澳門高端客源帶來的收益在 2013 年又面臨風險，因爲中國政府從當年開始打擊腐敗，導致澳門和拉斯維加斯的貴賓百家樂投注大幅下降。由於高端賭客的減少，美國國內的賭博消費仍低於經濟衰退前的最高點，拉斯維加斯的賭場又開始轉向娛樂和餐飲業，並涉足大型體育聯盟的競技場。2017 年維加斯金騎士隊 (The Vegas Golden Knights) 首次亮相，在美高梅度假村

兩家賭場附近的運動場進行比賽，標誌著拉斯維加斯已成爲真正的體育聯盟城市。

但拉斯維加斯又面臨另一場悲劇。2017 年 10 月 1 日，在曼德勒海灣賭場附近，58 名參加音樂會的觀衆遭槍擊身亡，這對一個旅遊勝地來說無疑是一場無法形容的噩夢。不過，訪客數量在 2017 年和 2018 年下降之後，2019 年又開始呈現上升的趨勢——這座城市再次反彈。從 2016 年到 2018 年，博彩收入略有增長，但在 2019 年又稍有下降，這表明該市主要度假村的定位已經更少以賭博爲中心。

隨著三個新的度假村計劃在 2020 年和 2021 年上綫（位於弗裏蒙特街的 Circa；計劃於之前廢棄的埃施朗賭場酒店項目上重新修建的中華雲頂世界 (Resorts World)；使楓丹白露獲得重生的德魯賭場酒店 (The Drew)），拉斯維加斯似乎又將進入另一個鼎盛時期。然而，隨之而來的新冠病毒疫情使全球的旅遊業和經濟遭到破壞，這座城市過去所經歷的任何挑戰與這一危機相比都相形見絀。

3 2019 新冠病毒疫情對拉斯維加斯的影響一瞥

新冠病毒在全球蔓延，也快速而無情地襲擊了拉斯維加斯。儘管 2020 年 1 月全世界都已敏銳地意識到這種病毒在中國的傳播，但直到 2 月 29 日，拉斯維加斯當地媒體共同關注的最大問題只是疫情對拉斯維加斯博彩運營公司股價的影響。澳門賭場停業 15 天導致股市暴跌，企業紛紛表示，新冠病毒可能導致“業務中斷、客流量和運營減少”。截至當時，在拉斯維加斯經營多家賭

場的凱撒娛樂公司和紅岩水療賭場度假村的領導者們仍然聲稱，他們還沒有看到疫情“給商業帶來任何影響”。

三天後，該州最高醫療官員 Ihsan Azzam 警告說：“這不是一個(病毒)是否會傳播到內華達州的問題，而是一個何時傳播到這裏的問題。”儘管如此，仍沒有迹象表明新冠病毒疫情會對博彩業產生重大影響。州長 S·西索拉克 (Stephen F. Sisolak) 僅僅建議內華達州居民“做好準備，不用驚慌”，並分享阻止病毒的最好方法是“定期徹底地”洗手。接下來人們關注的問題是，由於新冠病毒疫情的爆發使得進入美國的國際旅客數量在 2020 年第二季度可能會下降多達 6%，繼而又獲悉拉斯維加斯幾個主要會展被取消的消息。

然而，大多數人仍然認為一切會照常進行。3 月 5 日，凱撒娛樂公司宣布，他們不打算取消原定於 5 月 26 日開幕的年度世界撲克大賽 (World Series of Poker) 計劃。但就在同一天，拉斯維加斯報告了第一例新冠病毒肺炎病例。

一周後，美高梅度假村宣布暫時關閉自助餐，而西門 (Westgate) 等賭場仍在計劃為當年體育博彩年的高潮——定於 3 月 19 日開幕的“瘋狂三月” NCAA 男籃錦標賽 (March Madness NCAA Tournament) 舉辦各種公開活動。3 月 11 日，永利度假村宣布，除了採取更嚴格的清潔衛生措施，如“更經常地對人流較多的公共區域進行消毒，清潔扶手、電梯按鈕和門把手等頻繁接觸點，並定期擦拭角子機和餐廳櫃檯等的表面”，還將允許客人在 4 月 30 日之前取消訂單，並全額退款。然而，包括國際工程機械

博覽會 (CONEXPO-CON/AGG 2020 construction equipment show) 在內的一些會展團體仍將按計劃舉辦他們的展覽，只不過建議參會者用碰碰拳頭代替握手。

與此同時，拉斯維加斯市長 Caroline Goodman 聲稱，媒體正在“毀掉”拉斯維加斯市，與 F·羅斯福 (Franklin D. Roosevelt) 在大蕭條最嚴重時所說的話相呼應，他說：“沒有什麼比恐懼本身更可怕的了。”然而，僅僅五周之後，在接受美國有線電視新聞網 (CNN) Anderson Cooper 的電視採訪時，他幾乎是主動提出將拉斯維加斯市 (但不包括拉斯維加斯大道的博彩度假村) 作為調查的對照組，以衡量疫情中因忽視社交距離而造成的不良影響。這一消息不脛而走，廣為人知。

然而，隨著體育聯盟暫停比賽，人們開始清楚地意識到疫情的影響並非微不足道。在接下來的一周裏，體育和會展機構取消了計劃在拉斯維加斯舉行的活動，儘管拉斯維加斯大道的度假村仍然開放營業。到了 3 月 12 日，新冠病毒疫情爆發對經濟的第一波影響已經顯現出來——當時有報道稱，拉斯維加斯大道一些工人的工作時間遭到了削減。同一天，州長西索拉克宣布全州進入緊急狀態。賭場繼續取消演出，關閉夜總會，但仍未關門。

當美高梅度假村 3 月 15 日 (星期日) 宣布，將從 3 月 17 日起無限期暫停營運時，拉斯維加斯博彩業將迅速恢復日常經營的希望最後化為泡影。然而，當州長西索拉克宣布，按照州政府的命令，內華達州所有賭場將從 3 月 18 日起關閉至少 30 天時，其他賭場的運營商仍承諾繼續營業至 3 月 17 日。

關閉內華達州所有的賭場是完全沒有先例的舉動。當然，個別賭場可能由於各種各樣的原因關閉：財務困境、火災、洪水、停電和違反監管規定等等。出於對公共悲劇的尊重，度假村也會暫時停止一到兩個小時的活動（民權運動領袖馬丁·路德·金（Martin L. King）和美國總統 J·甘迺迪遇刺就是最著名的兩個例子）。但是，以前從未關過的門現在都關門閉戶了。

儘管 2020 年 3 月的關停史無前例，但也並非完全無法預測。在每年向美國證券交易委員會提交的 10-K 年報中，賭場老闆和所有注册公司一樣，不得不向監管機構、股東和潛在投資者報告其業務可能面臨的風險。2019 年，拉斯維加斯金沙集團在 10-K 年報中公布了兩個明顯的風險因素，而這兩個因素隨著新冠病毒疫情的爆發已經變為現實：“經濟衰退導致消費者和企業可自由支配的資金減少”以及“遊客出行意願”的可持續性難以預測。該公司承認，隨著企業和消費者對奢侈設施、休閒和商務活動需求量的下降，這一風險可能會引發地區性政治事件，“這對我們的業務、財務狀況、經營成果和現金流可能產生重大不利影響”。第三個因素是自然或人為災害，包括“高傳染性疾病的爆發”，也被認為是一種潛在的風險。

下面的情況有助於我們清楚地瞭解疫情風險在拉斯維加斯金沙集團風險預測上的位置：上文提到的前兩個風險因素列於該公司 2019 年 10-K 年報的第 25 頁。第三個因素出現在第 32 頁，列在一系列其他預測的風險之後，包括公司對在位高管的依賴、可能制約運營的債務償還責任，以及

LIBOR（倫敦銀行同業拆借利率）計算方法可能發生的變化。在有關“不可抗力”的條款中，大概是為了涵蓋不可預見的事件，“高傳染性疾病爆發”的可能性排在自然災害（特別是澳門的颱風風險）和人為災害之後，位列第三。這些風險是從以下角度考慮的：對客流量的負面影響以及對保險已經覆蓋或沒有覆蓋的企業運營的干擾。當時完全無法預測即使是某一個市場完全停擺，更不用說是數個市場的停擺。

對比一下 2020 年 2 月 2 日提交的 10-K 年報：該報告在首次提出的警示中，加入了有關新冠病毒疫情的措辭，即該企業對可自由支配收入的減少非常敏感，特別是“擔心接觸到廣為傳播的流行病，例如在中國湖北省武漢市首次發現的一種新型冠狀病毒（2019 新冠病毒）”是一個迫在眉睫的風險因素，並指出澳門政府已因此暫停賭場運營。

此外，關於自然災害或人為災害的條款被移到第二位，“傳染性疾病的爆發”仍然是第三大風險，但增加了關於新冠病毒疫情的語句，並在附註中指出“如果全球遏制新冠病毒疫情的行動升級或不成功，將對我們的業務、財務狀況、經營成果和現金流產生重大不利影響”。

這一更為詳細和全面的新冠病毒疫情的警示在拉斯維加斯金沙集團關閉其博彩度假村之前的一個月並未對其產生全球性的影響。永利度假村在 2020 年 2 月 28 日提交的 10-K 文件中明確表示，新冠病毒疫情已經對公司的業務產生了影響，而且這種影響還會持續下去，唯一可以確定的是影響的範圍：“鑒於新冠病毒疫情未來可能傳播或緩解的程度和時間以及保護措施的實施

或放鬆的不確定性，我們無法就其對未來經營成果、現金流或財務狀況的影響做出準確的預測。”

當得知新冠病毒疫情對澳門造成的嚴重影響後，拉斯維加斯的博彩公司迅速調整了對風險的預期。雖然拉斯維加斯的賭場在2月份——至少在公開場合——還未考慮過關閉，但管理層似乎已經意識到這種可能性。

根據州長西索拉克的命令，從2020年3月18日至6月3日，內華達州所有博彩業務都將被關閉，從6月4日開始允許重新開放。但這並不是恢復常態，因為州政府為重新開門營業制定了一系列的限制規定和要求：賭場所有員工都必須佩戴口罩，為所有需要口罩的客人提供口罩，每位顧客進門時都要檢查體溫。賭場可容納的人數被削減了一半，每隔一臺角子機就要移走一把椅子。酒店被迫更為頻繁地進行清潔措施，並負有責任鼓勵顧客保持社交距離。

並非所有博彩度假村都選擇立即重新開業。在拉斯維加斯大道上，百樂宮、凱撒皇宮大酒店、馬戲團、大都會、弗拉明戈、米高梅大酒店、威尼斯人—帕拉佐皇宮度假村、撒哈拉、金銀島以及永利和安可選擇在6月4日開業。有些度假村在6月4日之後的一個月仍未開門營業。

已經開業的度假村的領導層，需要研究如何在客人和員工的健康及安全需求與提

升股東的價值之間尋求平衡。要完成這個任務就得最大限度地利用度假村的資源，但是這與保持社交距離和加強清潔衛生的管理制度相互衝突。可以肯定地說，在2020年3月之前，拉斯維加斯博彩業還沒有人考慮過如何在顧客相距6英尺的情況下運營夜總會，或讓只有三位客人的21點賭桌有利可圖。因此，度假村前景如何，取決於是否理清頭緒或儘快找到行之有效的解困方案。

4 旅行限制對拉斯維加斯的影響

拉斯維加斯博彩運營商在2020年6月重新開業後，不得不面對一個基本現實，這個現實將限制他們恢復運營並盈利的任何計劃：前所未有的客源被阻斷的情況。

2019年，根據拉斯維加斯會議及訪客管理局(Las Vegas Convention and Visitors Authority)委托進行的一項研究，拉斯維加斯14%的訪客來自美國境外。國外旅客對賭場來說很有價值，因為他們支付的旅遊套餐價格往往是美國國內旅客的近兩倍(1,365.13美元對722.14美元)，超過半數的旅客在旅遊套餐上的花費超過1,000美元。因此，國外旅客每晚的住宿花費(127.15美元)也比南加州(105.95美元)或美國其他地區的旅客(114.91美元)高(見表2)。

表2 南加州、國內及國際旅客的相對消費比較

	南加州旅客消費 (美元)	國內旅客消費 (美元)	國際旅客消費 (美元)
整體旅遊套餐價格	608.22	722.14	1,365.13
平均房費	105.95	114.91	127.15

如果進一步考察國際旅客對住宿收入的經濟影響,我們可以看到,2019年拉斯維加斯42,523,700名旅客中,有14%即5,953,318人為國際旅客。國際旅客在拉斯維加斯平均停留3.6晚,其中83%的旅客與他人同住一個房間。假設國際旅客中獨住一個房間的人數與那些三個人或更多人共住一個房間的人數大致相當,則粗略估計國際旅客2019年在拉斯維加斯住宿上的花費是14億美元。除了支付住宿費用之外,國際旅客在其他非博彩支出(食品、飲料、當地交通、觀光、看演出和購物)上總共花費5.276億美元,賭博輸掉1.65億美元,所以直接消費總額約為21億美元(見表3)。在2019年的財政年度,拉斯維加斯大道博彩度假村總共報告了165億美元的總收入(包括博彩和非博彩)。儘管國際旅客創造的21億美元當中有一部分花在了舊城區,但絕大部分還是花在拉斯維加斯大道上。在不久的將來,由於國際旅客的客源受到嚴重限制,拉斯維加斯大道博彩度假村將失去一個利潤豐厚的客戶群體——他們以國際廣告和營銷的形式為爭取這部分客戶投入了大量的沉沒成本。

表3 2019年國際旅客總消費估算

消費種類	金額(美元)
住宿	1,362,535,891
餐飲	223,387,126
交通	70,824,982
購物	124,707,215
娛樂	34,105,768
觀光	74,611,205
賭博	164,980,477
總數	2,055,152,665

拉斯維加斯的客房、餐廳和賭桌嚴重依

賴航空旅行者;2019年,49%的旅客是乘飛機來的。從表面上看,對於要確保顧客社交距離的賭場來說,航空旅客的減少可能並不是最糟糕的,但事實上,49/51的航空/自駕旅客比例幾乎完美地符合了內華達州博彩控制委員會的要求,即酒店必須將其入住率限制在當地建築和消防規範允許的限額的50%以內。

但是乘飛機到拉斯維加斯的旅客的花費遠遠超過開車到拉斯維加斯的旅客,是其兩倍(見表4)。自駕到拉斯維加斯的人在餐飲上平均花費251.64美元,購物花92.27美元,娛樂花26.87美元,住宿花259.18美元;而每個航空旅客在餐飲、購物、娛樂和住宿上的平均開銷分別為578.64美元、288.14美元、77.91美元和驚人的529.79美元;自駕者和航空客的非賭博總開支分別為629.85美元和1,474.49美元。航空旅客的平均博彩預算也明顯高於自駕旅客,為677.33美元對490.77美元。

表4 2019開車及乘飛機到拉斯維加斯旅客的消費比較

消費種類	開車到達 (美元)	乘飛機到達 (美元)
住宿	259.18	529.79
餐飲	251.64	578.64
購物	92.27	288.14
娛樂	26.87	77.91
賭博	490.77	677.33
總數	1,120.73	2,151.81

總體來說,將博彩與非博彩開支加總起來,2019年一名航空旅客的平均花費為2,151.81美元/次,而自駕旅客僅為1,120.73美元/次。因此,如果拉斯維加斯想通過轉型來滿足自駕旅客的需求,這就不

是一個減少 50% 客流量和 50% 收入的問題，而更接近於將客流量減少 50% 後導致收入下降 75%。即使減少人員開支，這樣的收入模式顯然不是長遠之計。

上世紀 50 年代拉斯維加斯成爲美國首屈一指的博彩勝地是因為地處偏僻。儘管美國人要求本地官員嚴格執法以杜絕非法賭博，但他們對去拉斯維加斯參賭並無憂慮，因爲那裏地理位置遙遠，與賭博有關的社會問題與世隔絕。這樣一來，在飛行航線的另一端拉斯維加斯大道上進行隔離對大多數美國人來說多少也是一種安慰。但現在，這隔離却對訪客構成了威脅。

但是，拉斯維加斯在 20 世紀 40 年代聲名鵲起的原因首先是吸引了一個距離較近的市場：南加州。那這次拉斯維加斯度假村能否通過重組來滿足這一群體的需求從而維持自身的發展？從 20 世紀 40 年代到現在已經是很長一段時間了，拉斯維加斯度假村的建設和現狀的維持需要更加巨大的投入。2019 年，來自南加州的旅客佔拉斯維加斯旅客總數的 18%，接近國際旅客的比例。但是，平均而言，南加州人在餐飲和娛樂方面的花費比航空旅客要少得多。因此，試圖增加對南加州旅客的吸引力來彌補失去的國際和國內航空旅客並不是最佳選擇。

5 博彩度假村大反轉

可能嗎？從南加州人的消費模式來看，很明顯，這些旅客在很多項目上的平均花費比其他旅客要少得多。總的來說，南加州人在購物、娛樂、觀光、食品和飲料上的花費比其他美國國內旅客和國際旅客都要少。然

而，在新冠病毒肆虐的年代，舉辦現場娛樂項目也會帶來挑戰，酒吧和餐廳也是如此。根據現行（截至 2020 年 7 月初）的法令，酒吧和餐廳必須在減少容量的情況下運營。或許可以考慮一個“精簡”版的博彩度假村的可行性。

從表面上看，在拉斯維加斯大道上經營減少設施的度假村似乎是一件費力不討好的事情。當然，博彩運營商並沒有增加目前大多數度假村所說的投資巨大的便利設施，這有其商業意義。博彩度假村是高級的商業建築，其結構錯綜複雜，目的是讓每平方英尺的空間都能夠產生最大的收益。餐廳表現不佳將被關閉和取代，娛樂項目少人追捧將被逐步淘汰，賺不到錢的角子機將被能夠賺到錢的取而代之。這樣不斷平衡供需兩端，從吐故納新中擴充收入增長的潛力，拉斯維加斯大道的博彩度假村在精心打磨中，最大限度地擴展收入的潛能。

然而，僅僅採取關閉餐廳和劇院的方法可能會對度假村其他區域的運營產生意想不到的負面影響。假設一家賭場決定，由於南加州人在娛樂方面的花費較外地人少，所以它在不久的將來不會重新開放擁有 4,000 個座位的劇院。這樣它可以節省人工和其他運營開支，甚至保險還有可能抵消舞臺停演的成本。如果度假村只需犧牲門票銷售，那麼決定繼續關閉劇院就並非難事，而且在門票的銷售收入還沒有增長到能夠抵消場館運營成本之前，劇院就應該繼續關閉。

但是，正如凱撒皇宮大酒店與迪翁長達 16 年的合作所展示的那樣，高價值藝人爲度假村帶來的總價值超過了票房。迪翁的粉絲們更可能在凱撒預訂房間，即使是在淡

季也是如此,而且很多餐飲店為看演出的觀眾提供了服務。最後,即使看演出的人自己不賭博,他們也可能和那些會賭博的人一起旅行。因此,讓迪翁、Lady Gaga、Penn 和 Teller 從度假村打道回府不僅意味著娛樂收入的損失,而且可能會減少度假村所有運營部門的收入。同理,擁有獨家名廚的餐廳、豪華水療中心、受歡迎的夜總會或別具一格的零售店都具有類似的作用,除了能夠創造正面經濟效益,它們是生意興旺發達的加速器,能夠助力賭場各個部門的運營和發展。

但是,面對光顧這些設施的旅客數量下降的現實,度假村能否咬緊牙關,放棄高檔娛樂、夜生活和餐飲場所提供的額外收入,只提供一種“精簡”後的賭場體驗?畢竟,社交媒體上不是充滿了渴望廉價客房和賭博只賺不賠的“美好舊時光”的拉斯維加斯愛好者嗎?

也許度假村會重新調整,只專注於賭博、客房和低上座率的餐飲。然而,由於上述原因,這一改變並非易事。下面的數字也許能夠把這一點講得更加透徹。

在 2019 年的財政年度,拉斯維加斯大道度假村約 63% 的收入來自賭博和住宿。這是賭場兩個收入最高的部門。此外,酒店客房的利潤率在整個度假村中是最好的,當年客房總收入的 63% 為淨收入;零售和娛樂業以 45.5% 的淨收入位居第二,賭場和飲料的利潤率為 39.1%,而食品僅獲得 8% 的利潤率。乍一看,放棄大部分低利潤的食品服務而專注於高利潤的客房可能有利於度假村,但通過讓客房數量供不應求而維持高房價的辦法在目前的情況下也很難讓拉

斯維加斯在近期恢復到往日的狀況。尤其是在一周的中間,要保持客房的入住率和高房價,沒有會展很難辦到。然而,拉斯維加斯已見不到會展的踪影——至少現在是這樣。因此,無法指望住宿來扭轉危局,因為隨著房價和入住率的降低,賭場的利潤也將大大降低。

此外,還必須記住的是,在國內競爭日益激烈的情況下,為什麼拉斯維加斯大道在上世紀 90 年代還能發展壯大,為什麼它在十年前失去世界領先博彩勝地的桂冠後仍然是一個國際性的旅遊目的地:因為它提供了其他賭場無法提供的一系列享樂項目。因此,儘管大道上的博彩度假村通過關停劇院而專注於核心博彩業務可能更有利可圖,對於南加州人來說,如果拉斯維加斯不能提供大量的令其成為幾十年來必看之地的玩樂項目,他們就沒理由繞開本州的部落賭場而開車直奔拉斯維加斯了。拉斯維加斯在建設初期可能是一座賭城,但到了 21 世紀,它早已今非昔比。但是,如果回歸原點,它將如何繼續生存下去還有待觀察。

不過,從外部看來,拉斯維加斯博彩運營商還有一條路可走:暫時減少便利設施,滿足南加州市場的需求,直到國際旅行恢復到接近以前的水平和國民經濟充分改善後能為健康的博彩市場提供必要的可自由支配收入。即使沒有夜總會、引人注目的演出和其他“拉斯維加斯獨有的”項目,享受到拉斯維加斯度假的新奇感和價廉物美的旅遊,或許也會吸引很多南加州人,這有助於拉斯維加斯大道博彩度假村在全球經濟環境改善之前熬過這段艱難的時光。

然而,經營一個以賭博為中心、精簡版

的度假村存在一個問題，因為它們無法接待一直都是最有利可圖的客戶群體（航空和國際旅客）。正如公司的老闆們在其 10-K 年報中所聲明的那樣，賭場早就警告過它們的債務結構有可能失去控制。美高梅度假村於 2020 年 2 月 27 日提交的報告具有重要的參考意義。報告提醒：“我們的重大債務和重要的財務承諾……可能會對我們的經營和財務業績產生不利影響，並影響我們履行義務的能力。”合併後的未償還債務本金約為 113 億美元，任何加息或未來借款都會增加債務成本，同時減少資產的流動性。此外，如果資本和信貸市場狀況惡化，公司的償付能力可能受到損害。博彩公司依賴於繁榮的經濟，如果消費者的消費水平下降到它無法“在經營活動中產生足夠的現金流……其金額足以讓我們償付債務或為我們的其他流動性需求提供資金”，公司就會面臨風險。即使是一場“輕度的”衰退也會帶來風險，一場前所未有的災難潛在的破壞性更是顯而易見。

查閱拉斯維加斯大道博彩度假村向內華達州博彩控制委員會報告的財務結果，可以證實這些警示。儘管此地的度假村舉世聞名，而且（大部分）仍在持續運營，但它們並沒有持續盈利。從 2009 年到 2015 年，該地帶的度假村每年的淨收入為負數。事實上，從 2009 年到 2019 年，大道上的博彩度假村作為一個整體，只報告過三次正的年淨收入，這不應該是一個擁有堅實財務基礎的行業的表現。2019 年，拉斯維加斯大道博彩度假村的淨收入總和略高於 20 億美元，創下 2007 年以來的最佳業績。如果失去大部分利潤豐厚的國內外航空旅客市場，關閉

有利可圖的娛樂場所，再加上由於取消會展而導致的房價和入住率下降，如果沒有聯邦政府的支持，很難想像這個行業要怎樣才能保持盈利。拉斯維加斯博彩業再也不能回到“正常”狀態了，2019 年那樣的狀況已經一去不復返了。

既然拉斯維加斯博彩度假村不太可能迅速恢復盈利，那對此地的博彩運營商來說，最好的辦法可能就是使其客源地盡量多元化。

6 在保持社交距離時代的度假村運營模式

即使排除客源的因素，博彩度假村如何適應社交距離的要求仍然是必須認真考慮的問題。內華達州博彩控制委員會於 2020 年 6 月 25 日最新修訂了《恢復博彩業務的健康和安全政策：非限制性執照持有者》，設定了該州所有賭場想要獲批恢復營業必須在公司經營計劃中所要滿足的最低要求。博彩執照持有者首先從一些通用的要求開始，即所有員工都應接受清潔衛生和預防疾病方面的充分培訓，包括洗手和保持社交距離，而且所有運營者都應張貼標語，提醒員工和顧客掌握正確的衛生要領。

儘管最初顧客可以自願佩戴口罩，但在新冠病毒病例激增之後，6 月 23 日，州長西索拉克要求內華達州所有人在公共場所都必須佩戴口罩。因此，內華達州博彩控制委員會將其指南修改為：“根據西索拉克州長的 024 號緊急指令，博彩執照持有者應確保所有顧客和訪客按照指令中的要求正確使用口罩。”要求而不是請求顧客戴上口罩給人這樣一個印象——最初制定的復工規定

並不是一成不變的，而是會隨著條件的變化而改變。有趣的是，這種強制要求顧客佩戴口罩的轉變似乎使賭博時佩戴口罩的顧客比例從 10% 增加到了近 100%^④。從這次經歷可以得到的另一條經驗是，當法規要求時，顧客會願意接受一些必要的規定，比如佩戴口罩才能進入賭場。

對博彩業進行幾個星期的觀察之後我們可以推測，如果內華達州有關博彩的法令無限期執行下去將會對博彩運營產生怎樣的影響。

博彩機：條例規定，賭場必須“確保遊戲機的擺放能夠隔出適當的社交距離”，例如每隔一枱角子機就移除一把椅子。這是對賭場運營影響最小的變化，因為在新冠病毒疫情爆發之前的許多年裏，賭場樓面擺放角子機的方式已從長排的形式改為 3-4 臺一組而周圍有大量空間的集群式 (pods) 擺放形式。這次疫情只不過使每組角子機的數量更少而已。加強清潔會增加成本，但作為接觸程度最低的博彩形式，角子機最有可能安全度過疫情造成的危機。

賭桌遊戲和紙牌遊戲：這裏的變化要求更加嚴格。運營商“必須根據博彩類型限制玩家數量，通過限制每張桌子的座位或投注位置的數量來確保玩家之間的適當距離”，其結果就是，只有三個位置的 21 點賭桌、花旗骰和輪盤的賭桌必須每隔一個位子才能坐一個人。由於賭桌遊戲本來就比角子機需要更多人手，這些要求可能會讓賭場的低限紅遊戲 (lower-limit games) 無利可圖。賭桌上的玩家減少意味著每小時投注

數量的減少，而要求賭場經常清潔設備又進一步加劇了這種狀況。高額投注（如果有賭客能拿出足夠多的錢來玩的話）受這些要求的影響最小，但這些法令可能會迫使賭場管理者們對賭桌遊戲的規則進行十分認真而仔細的研究。他們有可能決定大幅削減真人派牌賭桌遊戲的數量，用真人派牌電子投注的直播混合遊戲 (stadium gaming 和 electronic table games, ETG) 來取代低價值的賭桌遊戲。如果賭場認為傳統賭桌是一種昂貴的設施，就只會提供給更有利可圖的客戶。那麼對賭場玩家來說，傳統賭桌遊戲可能會成爲一種奢侈項目。傳統賭桌的減少將導致莊荷的減少，從而永久性地改變僱員的結構。

體育博彩區、基諾遊戲廳和賓戈遊戲廳：與賭桌遊戲一樣，賭場需要確保賭客遵守關於社交距離的規定。例如，西門體育博彩區採取以下措施來滿足要求：取消了體育博彩區一半以上的座位，賽馬投注區的座位隔一個取走一個，增加了洗手臺和噴式消毒液，並張貼標示語提醒顧客保持社交距離。其他體育博彩區也採取了類似的措施，但這些措施並非萬無一失。7 月 3 日，位於內華達州亨德森市 (Henderson) M 博彩度假村的威廉希爾 (William Hill) 體育博彩區因一名員工檢測出新冠病毒呈陽性而關閉了兩天，並進行深度的清潔。因此，很明顯，即使遵循博彩控制委員會頒布的規定，也不能完全保證體育博彩區不會成爲新冠病毒傳播的潛在場所。

雖然美國最高法院 2018 年推翻《職業

^④ 作者於 6 月 3 日及 6 日進行的實地研究。

和業餘體育運動保護法》(Professional and Amateur Sports Protection Act)後掀起的合法化浪潮使體育博彩受到極大關注,但對於賭場來說,體育博彩是利潤率極低的業務。1984年以來,內華達州體育博彩的平均贏率還不到5%;2019年在博彩總收入中的佔比不到3%,這還是歷史上最好的一年。即使美國的團隊比賽項目完全回歸,保證賭場有足夠的賽事押注(目前看來這還遙不可及),體育博彩仍可能是一種虧本的買賣,而不是來錢的生意。

總體的社交距離:除了50%的入住限制外,賭場還需要確保所有顧客遵守關於社交距離的規定,也即與他人保持6英尺的距離。賭場工作人員需要讓顧客在排隊時彼此間隔6英尺,令餐廳的桌子彼此之間距離6英尺,並在會議和會展場所保持這樣的距離。自助餐和會展飲食服務現在必須由工作人員提供,這意味著自助式餐飲(至少目前)的方式已經結束,而無限量自助餐一直是拉斯維加斯的支柱。零售場所和游泳池的工作人員也必須注意保持社交距離。給許多博彩度假村帶來高利潤的夜總會和日間俱樂部將繼續關閉,直至另有通知。

讓員工要求顧客保持距離存在很大的問題,很難想像他們如何才能把這件事做得合情合理。首先,賭場工作人員接受過培訓,強調要讓顧客感覺舒適和便利——“顧客永遠正確”。其次,員工無法得知哪些客人是一起旅行的;僅僅假設兩位客人不認識就加以干涉可能被客人視為粗暴無禮。員工(特別是那些依賴小費收入的員工)很可能會因為這個原因而躊躇不前,不去要求客人離遠點。從邏輯上講,很難懲罰那些不去

積極要求顧客保持距離的員工;相反,員工却很容易因為要求顧客保持距離而成為投訴的對象。換言之,員工扮演“分隔警察”的角色不但無利可圖,而且會惹禍上身。因此,很難想像員工怎樣才能要求顧客保持社交距離。

最後,拉斯維加斯博彩度假村(包括賭場以外的設施)的一個主要誘人之處是可能會偶遇陌生人,這是一種浪漫而歡快的經歷。如果遊客專門坐飛機或開車去拉斯維加斯,他們到達度假村後肯定既不想到處吃閉門羹,也不願隱居不出。雖然關於社交距離的規定針對角子機玩家很容易施行,但涉及到度假村的其它部分時這種限制就失靈了。由於缺少人與人的接觸,拉斯維加斯博彩度假村就失去了其真正的吸引力。

7 拉斯維加斯博彩度假村的發展前瞻

由於新冠病毒疫情對世界人民健康和全球經濟的影響,以及內華達州博彩監管機構對客源和運營方式的限制,內華達州博彩度假村發展的道路十分艱難。首先,失去大量的航空旅客特別是國際旅客,將對度假村的盈利能力產生毀滅性的影響。拉斯維加斯大道度假村通常擁有3,000至7,000間客房和大量的巨型設施,維護成本不低,而且現在已經發展到要有比較高的入住率才不會出現赤字程度。昔日的大蕭條導致旅客數量和消費減少,也導致不止一家賭場運營商破產,但來自亞洲的高價值賭客這一新客源部分地抵消了這些負面影響。當下,新冠病毒疫情使度假村的訪客數量和收入突然大幅下跌,而且持續多久也不確定。因

此,要經受住這場新冠病毒風暴的考驗,賭場運營商們必須堅忍不拔才行。

截至7月初,赴美國際旅行仍是直線下跌,美國各州已對包括從其他州返回的本州居民在內的旅行者實行為期14天的強制自我隔離措施。換言之,紐約人到內華達州度假三天的代價是回家後在家再呆14天。這對那些必須離家去工作的人來說不但毫無吸引力,而且根本就行不通。因此,至少在不久的將來,拉斯維加斯的訪客客源會縮小到只有自駕旅客,尤其是南加州的旅客。如上所述,從許多方面來說,這類遊客對博彩度假村的吸引力最小——至少從餐館和劇院是否盈利的角度看是這樣。

但是,由於現場娛樂項目大多關閉,餐館容量有限,拉斯維加斯失去了它的兩大吸引力。雖然度假村可以精簡到只保留核心博彩和住宿功能的運營,但顧客會覺得到一個遊樂項目十分有限的度假村遊玩沒有什麼吸引力,特別是考慮到在旅行中能夠預見的健康風險就更是如此。在解封後的一個月裏,綜合來看,各度假村的人住率都比較高,但隨時可能再次關閉場館和大樓的陰影讓度假村運營商難以為將來制定一個萬無一失的規劃。當員工可能因企業突然關閉而再次面臨失業的風險時,可能很難保證員工在服務中能堅持執行完美的服務標準。在6月4日重新開張後的兩周內,由於員工新冠病毒檢測呈陽性,百樂宮梅菲爾晚餐俱樂部(Mayfair Supper Club)等個別餐廳已經暫時關閉。7月初,拉芙琳(Laughlin)的阿維賭場度假村(Avi Resort and Casino)因二十幾名員工新冠病毒檢測呈陽性而關門三周。

在1978年至1982年的經濟衰退中,拉斯維加斯表現最好的是那些希望享受價廉物美服務的自駕旅客喜歡光顧的賭場,這些顧客數量之多使其成為一個更穩定的客源,而大賭客的賭博能力由於受到經濟危機的衝擊而難以發揮。這使得拉斯維加斯大道上的賭場改變策略,開始開拓同一市場。但是,幻景賭場度假村的成功和行業競爭的加劇使得度假村不再採用這種方式,而是建造一系列經久耐用的便利設施,這樣即使賭博不再是新鮮事物,也足以維持拉斯維加斯的吸引力。

那些在拉斯維加斯大道上經營度假村的人必須面對這樣一個現實:他們為之建造酒店、夜總會、酒吧和自助餐的那個世界已經消失不見了,即使可能回歸也不知何年何月。如果新冠病毒疫情持續,而且沒有研製出疫苗,可能還需要一段時間才能恢復到接近疫情大流行前的水平。但是,由於其龐大的債務結構,博彩公司可能會感到時間不等人。即使研製出了新冠病毒疫苗並迅速使用,在不久的將來也很可能有另一種病毒造成類似的破壞。中國科學家已經發現了另一種具有“大流行潛力”的流感病毒株,因此2020年春夏很有可能並不是傳染病流行的最後一個季節。這條大道上的度假村是否能長期非正常經營仍有待觀察。但它們很可能不得不大規模地重新調整,因為對旅行的限制和可自由支配經費的減少將使許多便利設施無法繼續運作。

拉斯維加斯企業的領導者們已經意識到他們面臨的挑戰。2020年4月,內華達大學拉斯維加斯校區(UNLV)李氏商學院(Lee Business School)與泰德和桃樂絲·李

家族基金會 (Ted and Doris Lee Family Foundation) 合作, 提供了 100 萬美元的獎金, “旨在發現並資助後疫情時期使餐飲、酒店、賭場、體育運動、娛樂和旅遊業成為員工和顧客安全無憂之地的創新技術和解決方案”。認識到現在需要進行大規模創新, 說明拉斯維加斯面對當前的困局仍然不言放棄, 這是一個令人振奮的跡象。

雖然李氏獎金的目的是讓酒店的款客體驗盡可能地安全, 但對有些人來說任何風險都難以接受。隨著人與人之間的接觸帶來的風險越來越大, 更多的賭客可能會選擇網上賭博。有幾個國家和美國某些州已將在綫博彩合法化。在只要外出旅行就要隔離 14 天的年代, 博彩運營巨頭很可能會將網上博彩的擴張作為保持增長的最後一張王牌。雖然綫上賭博的投注往往低於“現場”賭博 (尤其是那些豪賭客, 可能不會在他們的手機上就一手下注 5 萬美元), 但這可能是唯一的出路。出於這個原因, 博彩公司可能會加緊遊說美國各州和其他國家將在綫賭博合法化, 而且網絡和地面博彩運營商之間也有聯合的可能。

同樣, 由於旅行方面的規定限制了拉斯維加斯流行的中心輻射式營銷模式, 在這種模式下由其他目的地的度假村為拉城供給高價值旅客, 度假村運營商可能會專注於真正的區域戰略。有一些拉斯維加斯的運營商 (尤其是美高梅和正在被艾姆升 (Eldorado) 收購的凱撒) 已經構建了大型的物業區域網絡。如果拉斯維加斯其他主要博彩運營商和國際博彩運營商採取類似的措施, 那應該是明智之舉。儘管通過借債進行收購可能具有一定風險, 但它很可能是一

個買方市場, 因為各地的博彩業都將面臨困境。相對而言, 一個區域分散的運營商面對的風險比脆弱的拉斯維加斯市場所直接面對的風險要小很多。與那些死等一切“回歸正常”的運營商們相比, 前者能夠生存下來的機率更大, 而後者所等待的願景即使能夠到來, 也可能是好幾年以後了。

總而言之, 人類賭博已經有幾千年的歷史了, 而且可能還會賭上數千年。但是, 在接下來的幾年裏, 人們可能會就近甚至居家賭博。首先適應這一現實的博彩運營商將獲得最佳生存機遇。

在過去的 50 年裏, 拉斯維加斯的博彩運營商已使自己成為行業的“黃金標準”, 全球博彩業從拉斯維加斯學到了很多東西。現在人們正拭目以待, 看拉斯維加斯的運營商們如何應對這一新興行業所面對過的最嚴重的危機。他們可以從兩個方面學習: 一是看博彩度假村的做法中哪些不管用, 二是看這些度假村是如何披荊斬浪而毫髮無損。拉斯維加斯大道為之而建的世界至少暫時離我們而去了。然而, 如果拉斯維加斯能夠迅速適應, 它仍將是指引博彩業不斷創新的燈塔。

參考文獻

- [1] Al Mancini. MGM Resorts to temporarily close buffets amid coronavirus fears. Las Vegas Review-Journal. March 10, 2020. https://www.reviewjournal.com/tag/coronavirus/page/176/?utm_campaign=coronavirus&utm_source=lvrij&utm_medium=banner
- [2] Bailey Schulz. All Las Vegas MGM casinos, hotels to temporarily close. Las Vegas Re-

- view-Journal. March 15, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/casinos-gaming/all-las-vegas-mgm-casinos-hotels-to-temporarily-close-1981920/>
- [3] Bailey Schulz. Las Vegas casinos warn investors on potential coronavirus impact. Las Vegas Review-Journal. February 29, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/casinos-gaming/las-vegas-casinos-warn-investors-on-potential-coronavirus-impact-1969036/>
- [4] Bailey Schulz. Some Las Vegas Strip workers see hours cut amid COVID-19 tourism impact. Las Vegas Review-Journal. March 12, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/some-las-vegas-strip-workers-see-hours-cut-amid-covid-19-tourism-impact-1978673/>
- [5] Bailey Schulz. Travel to US expected to fall 6% amid coronavirus outbreak. Las Vegas Review-Journal. March 3, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/tourism/travel-to-us-expected-to-fall-6-amid-coronavirus-outbreak-1970928/>
- [6] Bailey Schulz. Wynn outlines new policies amid coronavirus scare. Las Vegas Review-Journal. March 11, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/casinos-gaming/wynn-outlines-new-policies-amid-coronavirus-scare-1977169/>
- [7] Barbara and Myrick Land. *A Short History of Reno*. Reno: University of Nevada Press, 1995. 87-91.
- [8] Brian Roberts. (2000). *American Alchemy: The California Gold Rush and Middle-Class Culture*. Chapel Hill & London: The University of North Carolina Press, 190.
- [9] Bryan Horwath. Strip restaurant closes after worker tests positive for COVID-19 Las Vegas Sub. June 17, 2020. <https://lasvegassun.com/news/2020/jun/17/strip-restaurant-close-worker-tests-positive-covid/>
- [10] Bryce Houston, Games DeHaven. What Nevada Governor Sisolak's mask mandate means for you. Reno Gazette-Journal. June 23, 2020. <https://www.rgj.com/story/news/2020/06/24/nevada-governor-steve-sisolak-mask-mandatory-law-public-businesses/3255281001/>
- [11] Colton Lochhead, Bill Dentzer. Nevada governor declares state of emergency. Las Vegas Review-Journal. March 12, 2020. <https://www.reviewjournal.com/news/politics-and-government/nevada/nevada-governor-declares-state-of-emergency-video-1978702/>
- [12] Colton Lochhead. Coronavirus in Nevada is a matter of when, not if, health official says. Las Vegas Review-Journal. March 2, 2020. <https://www.reviewjournal.com/local/local-nevada/coronavirus-in-nevada-is-matter-of-when-not-if-health-official-says-1970251/>
- [13] David G. Schwartz, Riva Churchill. (2020). *Nevada Gaming: Assets, Liabilities, and Expenses, 1984-2019*. Las Vegas: Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas, 3.
- [14] David G. Schwartz. (2010). *The Burger King Revolution: How Las Vegas bounced back, 1983-1989*. *Gaming Law Review and Economics: Regulation, Compliance, and Policy*, 14(4): 261-273.
- [15] David G. Schwartz. (2004). *Cutting the Wire: Gaming prohibition and the internet*. Reno: University of Nevada Press, 73.
- [16] David G. Schwartz. (2020). *Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984-2019*. Las Vegas: Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas.
- [17] David G. Schwartz. (2020). *Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984-2019*. Las Vegas: Center for Gaming Research, University

- Libraries, University of Nevada Las Vegas, 3.
- [18] David G. Schwartz. (2013). Roll the bones: The history of gambling. Casino Edition. Las Vegas: Winchester Books, 143-147.
- [19] Ed Komenda. Las Vegas hotel-casinos are reopening. Here's when and what you need to know. Reno Gazette-Journal. May 29, 2020. <https://www.rgj.com/story/travel/destinations/2020/05/29/las-vegas-hotels-casinos-reopening-caesars-mgm-bellagio-dates/5287122002/>.
- [20] Ed Komenda. Planning a visit to Las Vegas when hotels, casinos reopen June 4? Here are the rules you need to know. Reno Gazette-Journal. May 27, 2020. <https://www.usatoday.com/story/travel/news/2020/05/27/las-vegas-casinos-reopening-june-4-new-coronavirus-rules-place/5265170002/>.
- [21] Eric Frankenberg. Celine Dion Wraps Historic 16-Year Run in Las Vegas with Record-Breaking \$681 million in Ticket Sales. The Hollywood Reporter. June 13, 2019. <https://www.hollywoodreporter.com/news/celine-dion-ends-las-vegas-residency-681-million-ticket-sales-1218074>.
- [22] Frank Legato. Eyes on the Prize. GGB News. April 30, 2020. <https://ggbnews.com/article/eyes-on-the-prize/>; Lee Prize. <https://www.leeprize.com/>.
- [23] GLS Research. (2020). Las Vegas visitor profile study: 2019. San Francisco: GLS Research, 54.
- [24] GLS Research. (2020). Las Vegas visitor profile, calendar year 2019: Airline visitors version. San Francisco: GLS Research, 1.
- [25] GLS Research. (2020). Las Vegas visitor profile, calendar year 2019: Airline visitors version. San Francisco: GLS Research, 48-51.
- [26] GLS Research. (2020). Las Vegas visitor profile, calendar year 2019: Airline visitors version. San Francisco: GLS Research, 55.
- [27] GLS Research. (2020). Las Vegas visitor profile, calendar year 2019: Southern and international visitors version. San Francisco: GLS Research, 6-54.
- [28] GLS Research. (2020). Las Vegas visitor profile, calendar year 2019: Southern and international visitors version. San Francisco: GLS Research, 8-52.
- [29] Grant Sawyer. (1993). Hang Tough. Reno: University of Nevada Oral History Program, 89-91.
- [30] Jim Barnes. No plans to cancel WSOP due to coronavirus. Las Vegas Review-Journal. March 5, 2020. <https://www.reviewjournal.com/sports/betting/no-plans-to-cancel-wsop-due-to-coronavirus-1972849/>.
- [31] Jim Barnes. Westgate not altering March Madness plans. Las Vegas Review-Journal. March 10, 2020. <https://www.reviewjournal.com/sports/betting/westgate-not-altering-march-madness-plans-1976510/>.
- [32] Joyce Lupiani. More employees of Laughlin hotel-casinos test positive for COVID-19. KTNV Las Vegas. July 2, 2020. <https://www.ktnv.com/news/coronavirus/more-employees-of-laughlin-hotel-casinos-test-positive-for-covid-19>.
- [33] Kaitlyn Olvera. List: Las Vegas casinos, resorts announce reopening dates. 8 News Now. June 3, 2020. <https://www.8newsnow.com/news/local-news/las-vegas-gaming-properties-plan-to-reopen-june-4-wynn-resorts-caesars-palace-flamingo-las-vegas-latest-to-confirm/>.
- [34] Kate O'Keefe. Wary High-Rollers Shy away from Macau's Casinos. Wall Street Journal. August 1, 2014. <https://www.wsj.com/articles/macau-gambling-revenue-drops-again-1406871798>.

- [35] Ken Ritter. Las Vegas sees first coronavirus case, a man who recently traveled to Washington state. Associated Press. March 5, 2020. <https://www.oregonlive.com/coronavirus/2020/03/las-vegas-sees-first-coronavirus-case-a-man-who-recently-traveled-to-washington-state.html>.
- [36] Las Vegas Sands. 10-K Filing for the fiscal year ended. December 31, 2018. United States Securities and Exchange Commission. <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001300514/436f8789-5b66-4d17-aaed-dc145c077e76.pdf>.
- [37] Las Vegas Sands. 10-K Filing for the fiscal year ended. December 31, 2019. United States Securities and Exchange Commission. <http://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001300514/57f0d6a4-fc37-45e4-90df-f6bb79b4c3c6.pdf>.
- [38] Max Michor. Construction expo still draws Las Vegas attendees despite virus fear. Las Vegas Review-Journal. March 10, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/conventions/construction-expo-still-draws-las-vegas-attendees-despite-virus-fear-1976789/>.
- [39] MGM Resorts International. 10-K Filing for the fiscal year ended december 31, 2019. United States Securities and Exchange Commission. 12.
- [40] Michelle Roberts. Flu virus with 'pandemic potential' found in China. BBC News. June 30, 2020. <https://www.bbc.com/news/health-53218704>.
- [41] Nevada Baccarat, 1992-2009I. Summary of annual revenues. Las Vegas: Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas, 2020.
- [42] Nevada Casino Departmental Income, 1990-2019 Percentages and Totals for Selected Reporting Areas. Las Vegas: Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas, 2020, 4.
- [43] Nevada Gaming Abstract, 2019. Carson City: Gaming Control Board, 2020, 44.
- [44] Nevada Gaming Control Board. Health and safety policies for resumption of gaming operations: Nonrestricted licenses. Revised June 25, 2020: 5. <https://gaming.nv.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=16731>
- [45] Nevada Gaming Control Board. Health and safety policies for resumption of gaming operations: Nonrestricted Licenses. Revised June 25, 2020, 2.
- [46] Nevada Gaming Control Board. Health and safety policies for resumption of gaming operations: Nonrestricted Licenses. Revised June 25, 2020, 4.
- [47] Nevada Gaming Control Board. Health and safety policies for resumption of gaming operations: Nonrestricted Licenses. Revised June 25, 2020, 5-6.
- [48] Nevada Gaming Revenues 1984-2019: Calendar Year Results for Selected Reporting Areas. Las Vegas: Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas, 2020.
- [49] Nevada Sports Betting Totals: 1984-2019. Las Vegas: Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas, 2020.
- [50] Richard N. Velotta, Bailey Schulz. Nevada casinos closing for 30 days following state order. Las Vegas Review-Journal. March 17, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/casinos-gaming/nevada-casinos-closing-for-30-days-following-state-order-1984236/>.
- [51] Richard N. Velotta. Mayor Goodman says media are 'destroying' Las Vegas. Las Vegas Review-Journal. March 11, 2020. <https://>

- www. reviewjournal. com/local/local-las-vegas/mayor-goodman-says-media-are-destroying-las-vegas-1977257/.
- [52] Robert Venturi, Denise Scott Brown, Steven Izenour. (1972). Learning from Las Vegas. Cambridge, Mass: MIT Press.
- [53] Ron Garay. (1978). Television and the 1951 Senate Crime Committee Hearings. Journal of Broadcasting. 22: 471.
- [54] Sabrina Schnur. M. Resort sportsbook closed after positive COVID-19 case. Las Vegas Review-Journal. July 3, 2020. <https://www.reviewjournal.com/sports/betting/m-resort-sportsbook-closed-after-positive-covid-19-case-2067523/>.
- [55] Special Committee to Investigate Organized Crime in Interstate Commerce. Third Interim Report Washington: United States Printing Office, 1950, 1-90.
- [56] Subrina Hudson. Google, Adobe, Facebook cancel upcoming conferences amid coronavirus fears. Las Vegas Review-Journal. March 3, 2020. <https://www.reviewjournal.com/business/google-adobe-facebook-cancel-upcoming-conferences-amid-coronavirus-fears-1970585/>.
- [57] Todd Dewey. Westgate sportsbook reopening: A behind-the-scenes look. Las Vegas Review-Journal. June 19, 2020. <https://www.reviewjournal.com/sports/betting/westgate-sportsbook-reopening-a-behind-the-scenes-look-2057230/>.
- [58] Walter Nugent. (1980). Frontiers and empires in the late nineteenth century. Western Historical Quarterly, 20(4), 1-400.
- [59] Wynn Resorts. 10-K Filing for the fiscal year ended. December 31, 2019. United States Securities and Exchange Commission. <https://www.wynnresortslimited.gcs-web.com/static-files/740c70b1-d98e-4b64-af84-d7a46a471f4c>.
- [60] Casino Math. Center for gaming research. University of Nevada, Las Vegas. <https://gaming.unlv.edu/casinomath.html>.
- [61] Factbox: A new caesars entertainment to emerge from bankruptcy. Reuters. October 5, 2017. <https://www.reuters.com/article/us-caesars-bankruptcy-factbox/factbox-a-new-caesars-entertainment-to-emerge-from-bankruptcy-idUSKBN1CA2RB>.
- [62] Investigators Plan Return to Vegas. Reno Evening Gazette. November 16, 1950.
- [63] Las Vegas Historic Tourism Statistics. Las Vegas convention and visitors authority. https://res.cloudinary.com/simpleview/image/upload/v1583363280/clients/lasvegas/Historical_1970_to_2019_ada0164b-b599-4fac-8f7a-eb26bfe17187.pdf.
- [64] Macau. Center for gaming research. University of Nevada, Las Vegas. <https://gaming.unlv.edu/abstract/macau.html>.
- [65] Mayor appears to offer city as control group for coronavirus guidelines. CNN. April 22, 2020. <https://www.cnn.com/videos/politics/2020/04/22/las-vegas-control-group-coronavirus-mayor-goodman-vpx.cnn>.
- [66] Statewide Nevada 1983 Casino Statistics. Center for gaming research. University of Nevada, Las Vegas. https://gaming.unlv.edu/abstract/nvstate_1983.html.
- [67] Why Us. Venetian. <https://www.venetian.com/meetings/>.