

拉斯維加斯第一代博彩酒店的誕生

葉青山

(拉斯維加斯,美國)

摘要:早期的拉斯維加斯賭場旅店都坐落在舊城區,基本上就是老舊的住宿服務加上一些賭博器具。1941 年一家名叫維加斯牧場的酒店出現了,它跳出了老城區範圍,是建立在今天的拉斯維加斯大道上的第一家酒店。它經由整體設計集合了賭場、客房、餐飲、零售、娛樂等諸多元素於一身,這在拉斯維加斯酒店業歷史上是第一次。更重要的是它開創了適應博彩酒店特點的經營模式:以賭場為中心,其他部門均圍繞賭場這個中心,扮演輔助角色。在這種經營模式中,賭客是酒店的首要目標客人,賭場幾乎是酒店唯一的利潤來源,客房、餐飲、娛樂等都是以低價吸引賭客的銷售工具,它們難以超越賭場去開拓自身客源。實踐證明在當時的市場背景下,這是成功的經營模式。維加斯牧場酒店開啟了第一代博彩酒店的歷史,其後大量博彩酒店問世,其中紅鶴酒店的規模和品質最為突出。在經營方針上,它們無一例外都沿襲了前者的模式。第一代博彩酒店就此成形,它們為拉斯維加斯大道日後的輝煌樹立了第一塊豐碑。

關鍵詞:維加斯牧場;紅鶴博彩酒店;拉斯維加斯大道;博彩酒店;賭場;旅遊

中圖分類號:F590

The Birth of the First Generation Casino Hotels in Las Vegas

Gordon Yeh

(Las Vegas, United States)

作者簡介:葉青山,內華達大學拉斯維加斯分校(University of Nevada Las Vegas Campus)酒店管理碩士。自 1988 年開始便一直在拉斯維加斯博彩酒店公司工作,曾任職財務經理、專案經理,並參與拉斯維加斯和中國澳門幾家博彩酒店的開發籌建。現已退休,居住在美國拉斯維加斯。

Abstract: In the old days Las Vegas casinos were clustered in downtown area. Simple and crude, they were little more than old lodgings with some gambling devices. The birth of El Rancho Vegas in 1941 is a game changer to Las Vegas casino industry. It is the very first hotel built on what is known today Las Vegas Boulevard. The hotel was masterplanned to integrate gambling, room, food & beverage, entertainment and retail under one roof. Along with this innovative approach was the business model it created based on the unique feature of a casino hotel. In El Rancho Vegas the casino was the pivotal part of the entire operation and gamblers were its prime target market. All non-gaming departments were playing supporting roles by attracting people into the door with their low-priced products. Casino was essentially the exclusive source of profit, leaving other departments little chance to cultivate their own customer bases. This model has been proved highly successful given the business environment at that time. El Rancho Vegas heralded the history of the first generation casino hotel prompting a good number of new properties on the heel of it. Of those newly emerged Flamingo Hotel & Casino stood out in terms of both scale and quality. All new comers were loyal followers of El Rancho's business model. Together they set up the first monument to the future glory of Las Vegas Boulevard, The Strip.

Key words: El Rancho Vegas; Flamingo Hotel & Casino; Las Vegas Boulevard (the Strip); casino hotel; casino; tourism

1 博彩酒店誕生的背景^①

拉斯維加斯最初的旅店和賭場分佈在今天老城區的富利曼街(Fremont Street),也就是當年太平洋鐵路網站一帶。1931年前,內華達州還沒有通過博彩大開放的法律,但是北面的雷諾市(Reno)和南邊的拉斯維加斯都有不少地下賭場,或是附屬於旅館,或是獨立經營。雷諾一帶有礦藏,賭場的顧客群以本地居民、周邊的礦業工人和來自三藩市的人群為主。當年拉斯維加斯的市場不如雷諾,只是憑借地理位置和鐵路的便利,得到來往於洛杉磯和拉斯維加斯以東幾個大城市的旅客、商人的光顧,進賭場的本地

人則寥寥無幾。據1930年的人口統計,本地人口才不過5千餘人,而雷諾的人口已達到近2萬(Elliott, 1987)。

富利曼街上的那些賭場不過就是在棚子或簡易房裡支幾張賭桌,放幾臺老虎機,跟19世紀淘金客們在三藩市見到的賭窟差不多。說到旅館,其實只是提供住宿和僅能果腹食物的小客棧,大概也就十來間房,有的客棧將前廳作為賭場,或另劃開一個房間改作賭場。

1931年,內華達州博彩合法化後,拉斯維加斯原先的地下賭場有了合法地位,但是賭場和客棧的原始狀況沒有什麼變化。賭場地面上鋪一層鋸末,夏天炎熱的日子裡沒

① 除非特別說明,本文中“博彩酒店”和“酒店”兼用,都是指博彩酒店。

有空調，有幾臺風扇就不錯了。21 點和骰子檯上，一角硬幣就能下注。老虎機有用分幣的，最熱門的是角幣老虎機。那時富利曼街上的賭場、客棧都是這個樣子，找不到一家像樣的場所。

胡佛水壩的興建開始給這個寂寂無聞的小鎮帶來生氣。大壩工人拿到工資後，有人會來這裡賭上幾把，或在酒吧裡流連片刻，這是他們唯一的消遣去處。也有從遠道而來觀光水壩的遊客到賭場一試手氣，賭場開始熱鬧起來。接下來的年頭裡陸續有旅店、賭場開張，但其格局大都不離簡陋的客房，粗簡的餐飲，幾張牌桌和數臺老虎機，除了下注、喝酒就沒什麼別的可吸引客人。

40 年代初，雖然胡佛水壩已經完工，老城區賭場裡的顧客倒不見減少，這是因為那拉斯空軍基地和亨德森市鎂提煉廠兩個大工程開張。它們彌補了因胡佛水壩完工後離去工人的空缺。當地生意景氣，湧現了更多的賭場和旅店，一入夜，街上就閃動著霓虹燈廣告。但這時期的旅店賭場基本上還處於原始狀態，不夠格稱為博彩酒店。

此時出現的兩項技術革新推動了拉斯維加斯的博彩和旅遊的發展：空調的發明和汽車的逐漸普及。有了空調，賭客們再也不必忍受拉斯維加斯夏季的酷熱，他們可以坐在裝有空調的賭場內，舒適地玩牌，拉老虎機。汽車給了人們流動的便利，極大地拓展了拉斯維加斯的市場輻射範圍。外地居民尤其住在南加州的居民，他們只要花數小時的車程就能來拉斯維加斯遊玩。這些客人的經濟能力自然高於當地的工人，小店設施和服務已經遠遠滿足不了他們的要求。於是，日益成長的賭客/遊客市場促使了一些

物業的設施和服務的升級。在這個背景下，拉斯維加斯開始產生現代意義上的博彩酒店。

2 第一家博彩酒店：維加斯牧場

真正意義上的博彩酒店誕生在 1941 年。這一年的 4 月 3 日，一家名為“維加斯牧場”的酒店 (El Rancho Vegas) 開張了。這家酒店的誕生對拉斯維加斯的博彩業具有歷史性的意義。它第一次將客房、餐飲、賭場、娛樂、零售組合在一家物業之內，成為一家設施相對齊全的博彩酒店。當然，其設施水準還很初步。業主的用意是要提供全面的服務以留住客人，不叫他們跑到其他賭場去。客人在這裡住下後，除了下賭場玩錢，還能享用像樣的客房、餐飲、劇場娛樂招待和休閒設施，得以體驗賭博和度假的樂趣。這是第一代博彩酒店的先驅。

維加斯牧場酒店佔地 60 英畝，相當於 370 市畝。酒店外形採用了流行在南加州洛杉磯一帶的西班牙建築風格。以主樓為中心，兩邊延伸著帶遊廊的平房，容納了 67 間客房。主樓裡面是賭場、餐廳、一個小型劇場，還有一家零售店。賭場裡有 4 張牌桌，70 臺老虎機。客房外面是游泳池和供客人們作日光浴的場地，周邊環繞著高大的棕櫚樹，營造出一派度假的氣氛。在酒店後面，有一個很大的場地供客人騎馬消遣。酒店內部裝修借用了一些西部牛仔和拓荒的情調。它還在客房裡安裝了空調設備，以前沒有人這樣做過，這對在炎熱的夏天到來的客人可是一種享受 (Earley, 2000)。這樣的酒店在當時的拉斯維加斯是毫無爭議的佼

佼佼者。順便說一句,它當時的房價是每天 5 美元,而建造這家酒店總共花了 42 萬 5 千美元。

維加斯牧場專門建造了一個有 250 個座位的劇場,雖然很小,但這可是拉斯維加斯酒店裡破天荒的第一家劇場。有了這個劇場,維加斯牧場不時地邀請一些明星來酒店表演。這就把正式娛樂引進了賭場,起到了招攬客人的效果,遠勝一般的商業廣告。更值得大書一筆的是維加斯牧場酒店首創了拉斯維加斯式的自助餐。它把大量的各

色食物擺在賭場邊上,任由客人取食(all-you-can-eat),收費僅 1 美元。這種做法對客人來說既方便又省錢,大受歡迎。自助餐特別留住了那些喜歡玩到深夜的賭客,而酒店又不必在夜裡維持一個全套服務的餐廳。在酒店裡舉辦明星演出,推出價廉又方便的自助餐,這兩種極富效果的促銷手段是維加斯牧場酒店的首創,被後來者紛紛仿效,並在以後的歲月裡發揚光大成為博彩酒店的一大特色。



圖 1 1941 年的維加斯牧場酒店(圖片來源:gaming.unlv.edu)

雖然仍處在二次大戰期間,但維加斯牧場酒店一經推出就獲得成功,吸引了不少客人。這是一批較為體面的來自南加州的客戶群,明顯地不同於老城區賭場裡以工人、軍人為主的顧客群。酒店很快進行擴建,客房增加到 110 間,餐廳改建為城裡最大的牛排館。酒店老闆不無自豪地說:多年以來,拉斯維加斯沒有一家上檔次的能招待富人的酒店,現在這個局面被打破了。

我們稱維加斯牧場為第一家真正意義上的博彩酒店,並不簡單地是因為它誕生的年月,而在於它首創了一種博彩酒店的商業模式。這是它對拉斯維加斯博彩業的第一個大貢獻。這個模式有兩大特點,一是上面提到的它首次將賭場與分散的,屬於旅館的客房、餐館酒吧的餐飲、劇院的表演、商店的零售組合在一起,創造了一個能滿足客人多方面要求的自給自足實體(self-contained),

為後來的博彩酒店提供了一個架構模式。今天我們在拉斯維加斯看到的酒店，儘管其經營範圍，規模氣勢，自身特點各異，但它們的基本點是一致的，那就是將各種舉凡客人所需要的住宿、飲食、休閒、娛樂、購物等元素有機地集合為一體，並隨著市場情勢的變化，不停加入新的內容，從而把酒店建成一個自主型的、全方位的“城中之城”，客人足不出“城”，就可以享受到他所需要的一切。可以說這種經營概念就肇始於維加斯牧場酒店。在 70 多年前的美國，這種做法是超前的。二是它在諸多經營元素中有意識地突出了賭場的地位，而並不看重客房、餐飲等其他經營部門的盈利能力。它推出的低價自助餐，利用舞臺娛樂招攬客人等都是前人沒有嘗試過的創舉，反映了業主以賭場為經營中心，其他部門作為輔助手段的經營思路。後來的博彩酒店經營者們幾乎無一例外都遵沿，並進一步發揚了這一手法。一直到上世紀末超大型博彩酒店興起，這種博彩獨大的路線才被多元化經營所取代。

維加斯牧場酒店另一大貢獻是它選定的位置。它跳出了雜亂擁擠的老城區，立足於撒哈拉大街南邊通向洛杉磯的 91 號公路旁。這是第一家建在 91 號公路邊上的博彩酒店。由老城區賭場一統天下的格局被打破了，出現了一個嶄新的博彩酒店地域。拉斯維加斯的博彩業重心很快就轉移到這裡。撒哈拉大街以北是拉斯維加斯市的地界，老城區就在撒哈拉大街北邊約兩公里處。撒哈拉大街以南歸屬於克拉克郡，所以

在撒哈拉大街南邊的 91 號公路段落不屬於拉斯維加斯市，而歸屬於克拉克郡。這一段 91 號公路在以後的歲月裡，上演了一幕又一幕博彩酒店大戲，演變成天下聞名，寸土勝過寸金的拉斯維加斯大道 (Las Vegas Blvd)，國人稱之為“金光大道” (The Strip)。今天的拉斯維加斯大道主要部分從南到北，長約 7 公里，兩邊大型豪華博彩酒店鱗次櫛比，是到拉斯維加斯遊玩的第一去處，而這一切的源頭就始自維加斯牧場酒店。

維加斯牧場酒店的選址體現了一個企業家眼光。它的主人湯姆斯·豪爾(Thomas Hull)是來自加州的一位酒店業者。當年拉斯維加斯市商會一心要吸引外來投資，就邀請湯姆斯來此考察。商會的幾個頭頭竭力向他推薦老城區一帶地域，理由當然很明顯：靠近火車站，已經有商業基礎。出乎他們的意料，湯姆斯在一番實地踏勘後，選擇了屬於克拉克郡的撒哈拉大街南面的地址，以每英畝 150 美元的價格買下了一大塊空地^②，這個價格遠遠低於老城區的地皮均價。但是價格並不是他這一決定的理由，湯姆斯這樣做自有考慮。上世紀 40 年代的美國，汽車已經開始取代火車，成為人們出行和貨物運輸的主要工具，火車站的優勢日漸式微，便利的公路交通對一家酒店才是關鍵。來自商業發達的加州，湯姆斯已經看到這個趨勢。還有一個重要的原因是他在這個地域能獲得大面積的地皮，湯姆斯心中的藍圖是設施齊全、寬敞新穎的酒店，加上大容量的停車場。有了大塊地皮，才能實現他的計

^② 據 sportspromedia.com 2022.03.31 報導，一家叫 Oak View Group 的專案發展管理公司以近 9900 萬美元的價格買下拉斯維加斯大道南端 26 英畝地塊，每英畝約 380 萬。

劃,而這在擁擠的老城區是無法辦到的。湯姆斯這一決定意義非凡,它揭開了此後拉斯維加斯大道上博彩酒店的輝煌篇章 (Moehring & Green, 2005)。

1960 年的一場大火燒毀了維加斯牧場酒店,後來在其舊址上建造了新酒店。但是作為首創的博彩型酒店,作為拉斯維加斯大道上第一家酒店,它一改老城區賭場旅店簡陋粗鄙的形象,宣告了第一代真正意義上的博彩酒店的誕生,在拉斯維加斯的博彩業歷史上有著光榮的地位。

就在維加斯牧場酒店開業後的短短 7 年中,疆界(Last Frontier)、紅鶴(Flamingo)、雷鳥(Thunderbird) 等幾家博彩酒店先後建成,它們都坐落在維加斯牧場酒店附近,沿著 91 號公路即後來的拉斯維加斯大道兩旁,其中名揚一時的當推紅鶴博彩酒店。

3 紅鶴博彩酒店和拉斯維加斯大道酒店熱潮

維加斯牧場酒店的出現,奏響了拉斯維加斯大道博彩酒店交響樂的序曲,紅鶴酒店的問世則引領了拉斯維加斯大道上第一波博彩酒店的熱潮。

從大環境看,第二次世界大戰結束後,美國經濟趨向高速發展,民眾生活水準穩步提高,汽車的逐步普及給人們帶來流動的便捷。在這種情況下,旅遊市場日漸成長。拉斯維加斯作為博彩合法化的城市,很多賭客/遊客興致勃勃要到此一遊。精明的商人看準了它的潛力,開始在這裡佈局發展博彩酒店。1942 年,緊繼牧場酒店之後,大道上開張了疆界酒店。這家酒店的設計者從維加斯牧場酒店得到啟發,將西部風情引進設

計。客房裡都用收購來的當年西部拓荒者家裡的舊物品作為裝飾。在酒店裡外擺著火車頭和車廂;車廂內部改裝成雜貨店、郵局、小學校、小監獄;酒店內的牆壁上裝飾有大角水牛頭,取名為疆界酒店就是突出西部大開發時的情景。它可以說是拉斯維加斯第一家帶有明顯主題的酒店。



圖 2 上世紀 50 年代的拉斯維加斯大道
(圖片來源: lasvegasun.com)

同年,著名的金塊酒店 (Golden Nugget) 在老城區登場。

時間到了 1947 年,二次世界大戰結束後的第二年。拉斯維加斯大道上聳立起一座嶄新的建築,它就是紅鶴博彩酒店 (Flamingo Hotel & Casino)。它的出場預示著以維加斯牧場酒店為先驅的第一代博彩酒店趨向成熟。

紅鶴博彩酒店也建在 91 號公路旁,就在維加斯牧場酒店南面不遠處,開張時僅 105 間客房,但卻有一個大花園,花園裡遍植棕櫚、天堂鳥和其他熱帶花木。花園內自由放養著紅鶴鳥,水池裡游動著小海龜、魚和水鳥,加上 3 個露天泳池,完全是一派邁阿密海灘風光。酒店裡集中了當時能想到的各種度假設施,有健身房、水療館、泳池、

網球場、飛靶射擊場、9 洞高爾夫球場、劇場、夜總會，還有一個能馴養幾十匹馬的馬廄。客房和餐廳都是拉斯維加斯最高檔的，而且設置了數間套房。紅鶴博彩酒店的出現，令整個拉斯維加斯大道為之一亮，是當時公認的拉斯維加斯最好的酒店 (Moehring, 1989)。

這裡就要提到它的兩位事主。第一位是來自洛杉磯的比利·維爾克森(Billy Wilkerson)，是一份廣有影響的“好萊塢報告”雜誌出版人和幾家夜總會的老闆。維爾克森深知富人名流的喜好，決心要在拉斯維加斯建造一家接待富人，尤其是好萊塢影星的豪華酒店。紅鶴博彩酒店的設計概念就來自他的思路，按他的預算，酒店造價需要 120 萬美元。1945 年 11 月開始動工，但是酒店才造到半截，他的錢袋子就空了。有傳言說他曾拿了 20 萬到賭場，想贏一筆錢湊足經費，結果反而輸得精光。沒有法子，他只好四處尋找合夥人。這時，第二個事主出現了，他就是鼎鼎有名的黑道人物本傑明·西格爾 (Benjamin Siegel)。這個諱名叫柏格西 (Bugsy) 的人物註定要在拉斯維加斯的歷史上留下自己的名字。

紅鶴酒店帶有明顯的度假性質，功能齊全，但博彩仍然是它的支柱元素。它引領了拉斯維加斯大道博彩酒店的新風，這就是以博彩為主兼具度假性質的大型博彩酒店。在設計上它將邁阿密——加勒比海的異國情調和蒙地卡洛的奢華博彩氛圍巧妙地結合為一體，開闢了鮮明的主題酒店的路徑，打破了拉斯維加斯酒店一向以來承襲的粗曠西部風格。

或許與柏格西性喜奢華有關，他聘請當

時最好的建築師和室內設計師，採用了高級的裝修材料。酒店大廳以大理石裝飾，為當時所罕見，酒店內所有公共地面都用地毯鋪就，盡顯豪華。客房裡的傢俱、燈飾、窗簾都是當時最上等的，每間客房都有自己的空調。柏格西還要求酒店服務員和賭場發牌員都穿上燕尾服。一時間媒體紛紛報導，紅鶴名聲大噪，成為當時最豪華的酒店，帶動了拉斯維加斯高端市場的發展。

柏格西其實不懂酒店，他只是一味按照自己的喜好追求高端。紅鶴酒店完工後的結算高達 600 萬美金，遠超 120 萬的預期。在他主持下的開業初期，酒店還一直虧空。酒店開業後不久，柏格西就因項目舞弊和酒店虧錢被他的黑幫老闆下令暗殺了，但他主持建成的紅鶴不折不扣是拉斯維加斯大道上第一家豪華型酒店，吸引了大批有錢的富豪和來自好萊塢演藝界的名人，他們來此賭錢兼休閒。新經理上任後酒店業績突飛猛進，第一年的利潤就達到 400 萬美金，以後的歲月裡，紅鶴博彩酒店財源滾滾。

紅鶴博彩酒店的意義在於：它提供了一個在拉斯維加斯大道上將博彩與大型旅遊飯店結合的成功範例，明顯地提高了拉斯維加斯大道的博彩酒店的檔次，吸引了旅遊市場的富裕階層人士。

有了紅鶴酒店成功的範例，發展商們立刻看清了博彩酒店在拉斯維加斯，尤其是在拉斯維加斯大道上的巨大潛力，紛紛在此搶灘投資建造酒店。這一波酒店熱潮從 1947 年到 1958 年持續了十來年，主要有：1950 年建成的沙漠旅店 (Desert Inn/300 客房)，1951 年建成的撒哈拉 (Sahara/400 客房)，1952 年建成的金沙 (Sands/240 客房)，1955

年建成的沙丘 (Dunes/200 客房) 和瑞維艾拉^③ (Riviera/300 客房), 1956 年建成的大莊園 (Hacienda/266 客房), 1957 年建成的熱帶

(Tropicana/300 客房), 1958 年建成的星塵 (Stardust/1065 客房)。



圖 3 50 年代的紅鶴博彩酒店 (圖片來源:hollywoodhistoricphotos.com)

以上酒店全都建在拉斯維加斯大道上。同一時期還有老城區的馬掌酒店 (Horseshoe)、富利曼酒店 (Fremont) 等。括弧中表示的客房數都是該酒店最初開張時的數目, 在上世紀四五十年代, 有二三百間客房的都稱得上是十足的大酒店了。在以後的歲月裡所有這些酒店都經歷了翻新、擴張。今天拉斯維加斯大道上的同名酒店, 其客房數目都在千位數了。一個重要的情況是, 當初這些新建酒店的大多數都有黑幫組織的影子。

這些酒店在規劃時基本都考慮到了娛樂和度假的元素, 其目的還是為了招攬賭客, 尤其是富人群體。以 1950 年開張的“沙漠旅店”為例, 這家耗資 600 萬美元的酒店有 300 間客房, 每間都裝有可供客人調控的空調, 並提供了舒適的客房環境。美食餐廳的大廚是特地從巴黎的裡茲卡爾頓酒店 (Ritz-Carlton) 請來的。酒店商場裡除了日用商品店, 還有服裝店、美容店、理髮店, 擴展了歷來酒店商場的服務範圍。酒店裡還有一個 450 個座位的劇場, 對於一家 300 間客房的酒店有如此規模的劇場, 證明了業主已經明確意識到以娛樂競爭客人的重要。這是當時拉斯維加斯大道上的大型正規劇場, 許多五六十年代的娛樂大腕都曾在此表演, 不僅給酒店帶來不菲的票房收入, 更是吸引了大批名流富豪, 劇場也因此聞名全美。50 年代初期的酒店, 擁有游泳池是一高檔次的標誌。沙漠旅店的游泳池由大小 8



圖 4 50 年代的沙漠旅店 (圖片來源:bing.com)

③ 瑞維艾拉/Riviera, 法國地中海一帶海濱度假勝地。

個水池組成，當中是一個大噴泉，隨著事先錄製的音樂，噴泉自動上下翻飛舞蹈。到了晚間，五彩燈光照耀下的噴泉和泳池流光溢彩，是大道上最誘人的景色。當時一般的酒店沒有這麼豪華的景觀設施。沙漠旅店的如此排場體現了業主面向富裕客人這一市場策略。開張後的第三年，沙漠旅店即斥資 100 萬美元在酒店後面建了一個佔地千畝 18 洞的高爾夫球場，這又是一著招攬高端客人的手法。在沙漠之中出現一片綠洲，何況又緊貼拉斯維加斯大道，它自然成了有錢人的活動場所。沙漠旅店大樓的建築物風格也一改舊規，不再是像維加斯牧場酒店那樣沿地面平鋪，而是向空間垂直發展。

受到紅鶴酒店的啟示，這些酒店大都採用了突出主題的設計手法，而且在構思上各有特色，各有創新。例如熱帶博彩酒店，其第一期的 300 間客房就採用了 4 種風格不同的裝飾：法國鄉村式，遠東式，義大利文藝復興式和美國西部式。客人可依照自己的喜好，選擇不同風格的房間。此外，它還一反博彩酒店通常的做法，大多的博彩酒店都將前往客房的通道設計成緊靠在賭場旁邊甚至在賭場中間，以便吸引客人下場。熱帶博彩酒店別出心裁，將客房區與賭場徹底分開，客人從前臺到客房時不必經過賭場。這樣規劃的效果是在客房區營造出一片安謐優雅的氛圍。以往流行的西部粗曠風情不見了，代之而起的大多是輕鬆，甚至帶有情調的路數。

50 年代建成的這批酒店，標誌著拉斯維加斯的博彩業與酒店功能結合的模式趨向成熟，形成了一個特色產業，完成了拉斯維加斯從沙漠小鎮過渡到以博彩酒店為特

色的城市。

4 第一代博彩酒店的經營原則：賭場獨大

由維加斯牧場酒店肇始，繼而由紅鶴博彩酒店引領的一波建設浪潮後，拉斯維加斯大道上熱鬧起來了。上世紀五六十年代，第一代博彩酒店已經整體形成，它們的規模和功能自然無法與今天的博彩酒店相比，但賭場、客房、餐飲、娛樂、零售等元素都一應俱全。隨著不斷有新的酒店加入第一代的行列，酒店的管理機制，各部門的組織架構，賓客服務配備，各項硬體設施都不斷有所改善、提升。激烈競爭的市場環境也推動各家酒店時刻留意市場的新動態，及時更新各項設備，作出行銷手段的調整。

儘管酒店的規模設施不斷擴大，酒店的銷售手段時常翻新，但是各家酒店的經營始終遵循著一條原則：賭場獨大。定於一尊地位的是賭場，所有非博彩營業部門都是圍繞著賭場的經營目標調整自己的運作，以便為賭場爭取最大的市場，最有潛力的客人，獲取最大的利潤。這是第一代博彩酒店至高無上的經營原則。

雖然第一代博彩酒店具有度假元素，但是酒店置辦度假設施的目的不是為了招攬純粹到此度假的客人，為了賭客消遣才是根本目的。從這個道理出發，其客房、餐飲、娛樂等都是推銷賭場的工具。低價的客房和餐飲是普遍的促銷手段，維加斯牧場酒店的自助餐才 1 美元；有的酒店推出節日套餐，客人只要花 16 美元就可以得到一天的吃住招待；賭客只要有興趣便可以要求劇場免費；有的酒店贈送 10 美元或不等數目的賭

場籌碼以吸引客人；還有的酒店專門購置飛機從洛杉磯等大城市接送重要賭客。

除了賭場，其他部門幾乎都是薄利甚至虧本經營，尤其是餐飲。老闆們的經營思路是：博彩是豐厚盈利的唯一來源，千方百計拉客人進賭場才是生財之道。由此出發自然要競相以低價甚至免費的招待吸引客人踏入酒店。很多時候免費的標準並不嚴格，一線的賭場經理都有權力簽單免費客房、餐飲和娛樂。那時候還沒有電腦，賭客下注和輸贏的情況缺乏確切的記錄，一切僅憑賭場經理的觀察記錄加上簡單的計算做出判斷。所以第一代博彩酒店一個最明顯，也是最核

心的經營原則是：賭場佔據酒店經營的主導地位，其他所有非博彩部門都只是賭場的附屬，其主要職能就是為賭場/賭客服務。在這種經營思想指導下，非博彩部門沒有可能去爭取本部門的最大效益。1972 年內華達博彩監控局第一次發佈正式的博彩酒店資料^④。這一年拉斯維加斯大道博彩酒店的全部收入中有 57.9% 來自賭場，客房收入佔比 13.7%，餐飲收入佔比 28.7%，其他部門佔比 2.9%。自有統計開始，拉斯維加斯大道博彩酒店賭場收入佔比一直在 50% 以上。這個比例直到 2005 年才降到 49.9%^⑤。



圖 5 50 年代拉斯維加斯一博彩酒店的賭場(圖片來源:inside.com)

以賭場為中心的經營思想被第一代博彩酒店的業主們奉為經典，這有著深刻的歷史原因和現實考慮。從歷史上看，由於地處沙漠，內華達/拉斯維加斯的工農業，商業長期處於低水準，賭場成了謀財的有效手段。上世紀 30 年代，內華達經立法成為全國唯一博彩合法的地方後，賭場生意日趨紅火，成為全州的支柱產業，拉斯維加斯也憑藉賭場得

以發展壯大，形成了根深蒂固的產業傳統。

由此，便產生了內華達/拉斯維加斯所處的商業環境。從廣義上講，來到拉斯維加斯的客人都是屬於旅遊範疇，但是由於拉斯維加斯的市場定位，它在大家心目中的標誌形象就是賭場。人們來到拉斯維加斯更多的是為了玩錢，少有單純的旅遊休閒觀光。這是市場對拉斯維加斯的定位。對酒店本

^④ 內華達博彩監控局於 1972 年發佈第一份全州博彩酒店年度資料，這一年發佈的資料追溯到 1967 年。從 1967 年到 1971 年各酒店的年度資料統計標準可能不盡一致，所以此處採用 1972 年的資料。

^⑤ 見 Las Vegas Strip Annual Data, Nevada Gaming Summary. <http://gaming.unlv.edu/abstract>.

身而言,雖然置辦了不少休閒旅遊設施,但其著眼點並不在於普通旅遊客人,而在於賭客或者說來此度假的賭客,它們並不熱衷純粹來此旅遊而不下賭場的普通遊客。在第一代博彩酒店時期,發展賭客之外的旅遊休閒市場還沒有進入拉斯維加斯博彩業界的視野。此外,今天蒸蒸日上的會展業在當時才剛剛起步(拉斯維加斯會議觀光局成立於1955年,會議中心建成於1959年),會展客人的數量很有限。所以賭客群體是那時拉斯維加斯的客源基礎,在經營上以賭場為主就是很現實的選擇。

賭場獨大的經營模式在拉斯維加斯持續了相當長的時間,直到上世紀80年代末超大型博彩酒店出現後才真正淡出,被多元化經營所取代。這時拉斯維加斯已經有意識地實現產業轉型,走上全面發展旅遊休閒市場的道路,博彩成為其中一重要特色的休閒元素而不再處於獨大地位。

第一代博彩酒店的歷史已經翻過去了,但它們是今天拉斯維加斯旅遊休閒業的奠基石。它們的經營模式在當時的年代無疑是正確的,這是一代成功的博彩酒店。

5 結 語

1941年建成的維加斯牧場酒店開始了

第一代博彩酒店的歷史。它首次將賭場、客房、餐飲、娛樂、商場等元素統一組織在一家物業之內,建立了現代博彩酒店自成一體的架構模式。它又開創了以賭場為經營和利潤中心,其他非博彩部門向賭場提供支援服務的經營模式。維加斯牧場酒店和其後紅鶴酒店的成功帶動了拉斯維加斯大道上的酒店建設熱潮,第一代博彩酒店就此形成。後來的酒店在建築設計、設施配備、經營規模上都不斷有所改進,但是其組織架構和經營方針基本沿襲維加斯牧場的模式。在以後的幾十年裡,這種模式被博彩酒店業奉為經典,一直到上世紀80年代後期拉斯維加斯開始轉型,這種模式才被多元化經營所取代。

參 考 文 獻

- [1] Elliott, R. R. (1987). History of Nevada (2nd ed.). Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 404.
- [2] Earley, P. (2000). Super casinos. New York: Bantam Books, 43-44.
- [3] Moehring, E. P. & Green, M. S. (2005). Las Vegas, a centennial history. Reno: University of Nevada Press, 109.
- [4] Moehring, E. P. (1989). Resort city in sunbelt. Reno: University of Nevada Press, 48.