

## 澳門威尼斯人

文 / 劉仁傑老師



劉仁傑老師

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，  
曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、  
美國賓州大學華頓商學院訪問學者。  
研究室：04-23594319 # 130

2003年2月底，應寶成國際集團邀請赴中山廠區視察，開啓了長期經由澳門機場進入珠江三角洲的產學合作行程。可能是因為1995年首次路過澳門留下「只有博弈，沒有娛樂」的惡劣印象，此後幾乎沒有過順道進澳門旅遊的動機。直到2006-7年美式娛樂事業在澳門普及，我的刻板行程才有了改變。

### 美式娛樂揮軍亞洲

近年亞洲各國積極搶進博弈觀光產業，台灣也開始摩拳擦掌。不僅經建會開始規劃草擬相關法案、擁有拉斯維加斯成功發展經驗的美國內華達州在台設立官方辦事處，甚至已有台灣科技大學等多所大專院校設立博弈產業研究中心。近年美國拉斯維加斯博弈集團金沙（Sands）的大舉進軍澳

門，被認為是博弈產業看好亞洲觀光博弈娛樂市場的關鍵。

金沙在澳門設立威尼斯人（澳門）股份有限公司，位於澳門新口岸的金沙酒店與威尼斯人渡假酒店（The Venetian Macao Resort Hotel），分別於2004年與2007年開幕，堪稱美式娛樂事業普及亞洲的里程碑。其中，威尼斯人稱得上是第一座純美式博弈飯店。威尼斯人位於路氹城填海區金光大道地段，佔地1050萬平方呎，不僅是亞洲第一大的單幢式酒店，也是亞洲第一座集大型博弈娛樂、會展、酒店、表演、購物於一體的娛樂城。

1994年我第一次到拉斯維加斯，就曾經被凱薩皇宮（Caesars Palace）酒店不同主題的5個秀場，以及24小時都是白天的Forum Shops所深深吸引。威尼斯人的出現，無

疑讓喜好美式娛樂的人們不需要再漂洋過海了。酒店範圍內是充滿威尼斯特色拱橋、小運河及石板路，較之凱薩皇宮的Forum Shops，亦毫不遜色。觀賞完全球知名的太陽劇團的ZAIA，再到多達30餘間的寰宇美食餐廳或街坊，品嘗價格還算合理的頂級美食，應該是人生一大樂事。2007年8月28日揭幕以來，一直是澳門最受歡迎的酒店，酒店的資料顯示，開幕後的第169天即突破第1000萬名訪客。即使在2008年底全球金融風暴的衝擊之下，威尼斯人仍然人氣不墜，說明美式娛樂事業終將扎根亞洲。

### 太陽劇團帶動娛樂質變

美式娛樂事業的最大特色是將博弈包裝成複合娛樂事業群的一部份。拉斯維加斯的統計資料顯示，當地博弈酒店的

營業額中，博弈機器、各式賭桌的收入約為48%，其他住宿、展覽、秀場、餐廳、酒吧、購物等收入達52%。這種老少咸宜的複合型娛樂模式，符合現代人參加展覽或會議，追求公私兩宜的期待。在這個思維的延伸之下，過去拉斯維加斯以傳統女性情色或動物表演為中心的秀場，也逐漸產生了質變：太陽劇團(Cirque Du Soleil)無疑是推動這項變革而且獲致成功的典範。

最近太陽劇團在台北的短期演出，為沉悶的台灣颳起了旋風。從管理學的角度認識太陽劇團的發展策略，可能是省思台灣休閒旅遊或博弈產業發展的重要一步。

80年代初期，加拿大魁北克省附近的小鎮，一群穿著引人注目的街頭表演者，踩著高蹺在街上大搖大擺地走著，玩雜耍、跳舞和噴火，或演奏音樂。這個劇團漸漸在小鎮打開知名度，演出吸引許多人們的注意。表演者Guy Laliberte 1984年創立了太陽劇團，2007年營業額6.3億美元，累計在全球210個城市做過演出，總計觀眾已突破7千萬人，

被認為是全球最成功的特技表演團體。

然而，以常設方式長期演出的劇場，到2007年為止仍集中在拉斯維加斯、紐約、洛杉磯與佛羅里達，2008年在澳門與東京推出，算是正式跨出美國邁向亞洲。因此，理解太陽劇團的演出策略，是理解美式複合型娛樂模式的重要一環。

#### 四大演出策略

2004年我第一次看到太陽劇團的表演，是拉斯維加斯的「O」秀，雖然花了100美元，仍大呼值得。太陽劇團從1993年開始在拉斯維加斯設立秀場，目前擁有5座，各個秀場主題不變，每日約2或3場：「O」秀於1998年推出迄今，剛好滿十週年。拉斯維加斯博弈集團老闆都不諱言，太陽劇團的秀場就是博奕度假酒店的「集客機器」。博弈飯店與太陽劇團的相互拉抬十分重要，兩者間是設施硬體投資對人才演出開發的夥伴關係。

太陽劇團在澳門威尼斯人酒店的演出始於2008年5月，表演廳估計比太陽劇團常駐十幾年的美國拉斯維加斯還大。從

散客能夠選擇的有限座位數量觀察，目前仍然以澳門威尼斯人酒店住宿套票為主，日本遊客占極高比例。整個表演過程從小丑在觀眾席的熱鬧開場，透過多元立體舞台的旋轉，舞者的街舞與標準舞，以及女孩天籟般的歌聲，用以訴說一個少女ZAIA(薩雅)探索神秘宇宙、尋找愛情真諦的夢想成真故事。

已經商業週刊對太陽劇團的研究指出，除了夥伴策略正確之外，最大特色是對傳統馬戲團表演的差異化策略。這個策略包括不使用語言、不使用動物、不培養明星、以成人觀眾為對象等4大特質。這個全新商業模式是能夠開拓跨越族群與文化的關鍵，也是能夠持續塑造高附加價值的秘密武器。