

拉斯維加斯的目的地營銷 及其對澳門的啟示*

紀春禮

[提要] 作為全球最為知名的旅遊目的地之一，拉斯維加斯的成功引起了眾多人的關注。對於拉斯維加斯的成功而言，其對目的地營銷的重視是成就“世界娛樂之都”地位的關鍵舉措之一。在對拉斯維加斯目的地營銷組織以及拉斯維加斯目的地營銷歷程進行介紹的基礎上，深入探討了拉斯維加斯在進行目的地營銷中的關鍵成功因素。澳門正積極打造世界旅遊休閒中心，該研究對於澳門的目的地營銷亦提出了相應的啟示性建議。

[關鍵詞] 目的地營銷 拉斯維加斯 澳門

[中圖分類號] F127 **[文獻標識碼]** A **[文章編號]** 0874 - 1824 (2018) 03 - 0035 - 09

澳門的經濟發展嚴重依賴於博彩業，謀求產業適度多元化發展顯得必要而迫切。當前，澳門正迎來良好的發展機遇。無論是國家的“一帶一路”倡議，還是“粵港澳大灣區”規劃，亦或是《澳門特別行政區五年發展規劃（2016－2020年）》，都已將建設“世界旅遊休閒中心”設定為澳門未來經濟社會發展的總體目標，進而促進產業適度多元化發展。根據《澳門特別行政區五年發展規劃（2016－2020年）》，到本世紀30年代中期，澳門將建成一個以休閒為核心的世界級旅遊中心。這意味著澳門將真正成為世界級的休閒旅遊目的地，而一個世界級旅遊目的地的建設，必然以遊客到訪為前提，以遊客認同為標誌。因此，在澳門建設“世界旅遊休閒中心”的進程中，重視並強化目的地營銷工作至關重要。

拉斯維加斯與澳門一樣，曾經是世界上赫赫有名的賭城。但時過境遷，如今的拉斯維加斯已經實現了華麗轉身，非博彩收入比重早已超過博彩收入，成功地從著名的博彩旅遊勝地蛻變為具有多元化旅遊娛樂元素的“世界娛樂之都”。^①更為值得關注的是，儘管如同其他旅遊目的地一樣面臨著與日俱增的競爭和不可預知的外部環境變化，但拉斯維加斯卻能較好的獲取並維持其競爭能力。例如，美國另一個博彩旅遊目的地大西洋城2005年的遊客數量達到了最高峰的3,492.4

* 本文係澳門理工學院科研項目“拉斯維加斯旅遊產業集群及動態能力研究——對澳門的警示”（項目號：RP/OTHER-03/2015）的階段性成果。

萬人次，^②但自 2006 年便出現了博彩旅遊業的衰退，到 2016 年賭場數目只剩最盛時期的三分之一。2013 年至 2016 年，就有 5 家賭場相繼停業，其中甚至包括美國現任總統川普曾經擁有的“川普泰吉瑪哈”賭場。而拉斯維加斯的遊客數量儘管在全球金融危機期間有所下降，但從 2010 年就實現了反轉，2016 年更是創出了 4,293 萬人次的新高。

如果單從自然資源的角度來看，拉斯維加斯地處內華達州被荒涼的石漠和戈壁地帶包圍的山谷地區，周圍都是沙漠，雨量很少，和死亡谷一樣乾燥，夏季炎熱，冬季寒冷多風沙，既無漂亮的自然風景，也無厚重的人文景觀，地理位置亦不優越，可以說發展旅遊業顯得“先天不足”。但拉斯維加斯卻能傲視全球諸多先天條件優越的旅遊目的地，這足以成為眾多旅遊目的地學習的榜樣。儘管其成功受多方面因素的影響，但不容否認的是，對旅遊目的地營銷工作的高度重視是其成功不可或缺的因素。可以說，拉斯維加斯的成功，是其旅遊目的地營銷的成功。因此，研究拉斯維加斯的目的地營銷，將給同樣以博彩聞名的澳門在目的地營銷方面帶來較好的參考價值。

一、拉斯維加斯的目的地營銷組織及其功能

拉斯維加斯的旅遊營銷之所以能屢創奇跡，其目的地營銷組織——拉斯維加斯會展及觀光局（Las Vegas Convention and Visitors Authority，以下簡稱“LVCVA”）功不可沒。LVCVA 的前身是成立於 1955 年的克拉克縣博覽與休閒董事會（Clark County Fair and Recreation Board）。該董事會當時的主要功能是籌資建設拉斯維加斯會展中心，從而將會展旅客作為拉斯維加斯博彩業的重要目標顧客。1967 年，為了能夠強化會展和旅遊目的地營銷，該機構更名為 LVCVA。LVCVA 並不像普通的會展和旅客服務機構，也不是一個會員型組織。它確切地說是一個準政府機構，由內華達州的法律批准成立，資金來源於政府稅收，由獨立的董事會進行管理。屬於具有夥伴關係的公私合營機構。^③董事會的成員共 14 人，這些成員有 6 名來自私營機構（Private sector），克拉克縣和拉斯維加斯城區各 2 名代表，北拉斯維加斯城區、亨德森城區（City of Henderson）、麥斯凱特（Mesquite）和博爾德城（Boulder City）各 1 名代表。由於拉斯維加斯主要以博彩娛樂業為主，所以更多博彩娛樂企業的高管成為了該組織的私營機構代表。例如，在目前的董事會成員中，就包括了著名的博彩娛樂企業 Mandalay Bay 的首席執行官 Chuck Bowling，並擔任 LVCVA 的副主席，Caesars Entertainment 的全球主席 Tom Jenkin。這種公私合營形式使得政府和旅遊企業能夠更好地進行跨功能的協同，進而更為有效地實施旅遊目的地營銷。從功能來看，LVCVA 在廣告營銷、品牌和公共關係、會展服務、遊客體驗、目的地服務、目的地拓展和延伸、全球旅遊推廣和銷售、行業關係建立和對接、海外市場營銷、休閒銷售、營銷系統和體系、體育賽事營銷、戰略研究和分析等方面發揮了極其重要的作用。

儘管 LVCVA 還負責營運拉斯維加斯會展中心（Las Vegas Convention Center）和卡什曼中心（Cashman Center），以及對整個內華達地區南部的 16.2 萬間酒店和汽車旅館進行營銷推廣，但其使命主要是將拉斯維加斯作為“世界上最令人嚮往的休閒及商務旅遊目的地”進行營銷推廣。^④伴隨著拉斯維加斯的成功，LVCVA 也成為了美國最大的目的地營銷機構以及全球旅遊目的地的營銷的領導者之一。

二、拉斯維加斯旅遊目的地營銷發展歷程

拉斯維加斯是全球為數不多的能在旅遊業生命周期的循環中不斷地成功改變其命運的旅遊目

的地之一。^⑤拉斯維加斯的旅遊業起步於 20 世紀 30 年代。當時旅遊業的發展來源於兩個重要事件的影響，一是美國的“胡佛大壩”（位於拉斯維加斯東南約 48 公里處）的修建。在 1931 年修建之初，大壩就吸引了成千上萬的遊客。胡佛大壩當時被譽為新的世界奇觀，而拉斯維加斯則被視為“通向水壩的大門”。在整個 30 年代，75% 參觀水壩的人會在拉斯維加斯駐足停留。^⑥二是 1931 年內華達州的博彩合法化，這使得修建大壩的工人和遊客能夠到拉斯維加斯進行博彩，豐富了旅遊的內容。儘管自 20 世紀 30 年代到 70 年代中期，拉斯維加斯也有一些與旅遊相關的營銷活動，但這些營銷活動基本都是以博彩企業為主體，採用相關的營銷手段來吸引客人，而以目的地營銷組織 LVCVA 為主，將拉斯維加斯作為一個整體進行營銷推廣的活動並不多見。其主要原因在於當時只有內華達州實現了博彩合法化，拉斯維加斯擁有顯著的博彩旅遊優勢。

20 世紀 70 年代後期，拉斯維加斯的旅遊業發展迎來了更多的挑戰。首先是 1978 年至 1982 年的美國經濟下滑。^⑦其次是 1976 年美國新澤西州的博彩合法化，大西洋城博彩企業的開張使拉斯維加斯很快感受到了競爭壓力。這迫使 LVCVA 必須採取具有進攻性的營銷戰役以確保其博彩旅遊目的地的龍頭地位。^⑧再次是 1980 年 11 月美高梅金殿（MGM Grand）的火災，本次火災共導致 87 人死亡，700 多人受傷。由於該酒店是當時拉斯維加斯最新且最現代化的酒店，火災的發生成為了拉斯維加斯公共關係的一個噩夢。^⑨面對困境，LVCVA 着手實施了一系列目的地營銷舉措。最具代表性的有兩項，一是從 20 世紀 70 年代中期開始，每年都開展到達拉斯維加斯的旅客特徵調查。值得一提的是，這一調查活動從 70 年代中期持續到今天，已經成為了拉斯維加斯進行營銷推廣最為基礎的工作。通過調查，拉斯維加斯能夠清晰掌握到訪旅客的基本特徵、消費行為、需求變化等資訊，從而為拉斯維加斯採取有針對性的營銷推廣措施，也為各博彩娛樂企業的業務開展提供重要的顧客情報，並據此作出業務和產品的創新與調整。二是從 1980 年起與廣告公司 R&R Partners 展開合作，推動拉斯維加斯的營銷宣傳。雙方的合作為後期拉斯維加斯的形象轉變以及目的地營銷的成功奠定了堅實的基礎。經過三年的低潮期後，拉斯維加斯在目的地營銷中開始着力吸引更為廣泛的細分市場客戶，即“低投注博彩客”和“中端市場”，這一轉變使得拉斯維加斯擁有了更為龐大的潛在旅客群。^⑩

20 世紀 90 年代早期，為改變賭城形象，拉斯維加斯曾試圖將自己定位為“家庭友好型旅遊目的地”。一些奢華的主題公園迅速得以建立，並且花費數百萬計的費用在吸引家庭型旅客上。這一營銷推廣同樣取得了較好的效果，拉斯維加斯的家庭訪客比率從 1992 年的 7% 提高到了 1996 年的 12%。^⑪

進入 21 世紀後，拉斯維加斯真正進入了目的地品牌形象轉變和目的地營銷的黃金時期。LVCVA 和 R&R Partners 意識到，要確保拉斯維加斯世界最成功旅遊目的地的地位，必須採用新的營銷策略。他們決定採用品牌驅動（Brand-driven）的方法來對拉斯維加斯進行營銷推廣，這樣才能更有利於增強旅客與拉斯維加斯之間的情感聯繫，使“拉斯維加斯”成為一個長存於顧客心中和腦海中的品牌。^⑫經過廣泛的調研和深入的思考，他們將拉斯維加斯的品牌形象定位為“成年人的自由（Adult Freedom）”，並且從 2003 年開始啟動了以“在此地發生的，就留在此地（What Happens Here, Stays Here）”為廣告語的系列營銷推廣活動。這一營銷廣告語很快就成為了美國的流行語，連著名演員比利·克里斯托（Billy Crystal）、前美國第一夫人勞拉·布什（Laura Bush）都對其大加讚賞，該廣告語還被列為電視廣告中最為流行的廣告語。^⑬一項對美國休閒遊客的研究表明，80% 的人表示對此廣告有好感，73% 的人表示對前往拉斯維加斯的興趣提高了。^⑭

這一營銷活動不僅影響了旅客的心理，而且影響了旅客對其財務資源的分配。僅在廣告推出後的 2004 年，到拉斯維加斯的旅客就比前一年增加了 46 萬人次，酒店入住率達到了平均 85%，遠超過美國 58% 的平均水平。自 2007 年以來，拉斯維加斯品牌已經成為美國認知度第二高的品牌，僅次於谷歌。⑥時至今日，LVCVA 對拉斯維加斯的營銷推廣仍不遺餘力，該組織已經在十幾個國家設立代表處，推介世界娛樂之都和會議之都的品牌形象。LVCVA 極力對拉斯維加斯進行宣傳推廣，而各博彩娛樂企業則極力做好博彩、休閒、娛樂服務的供給工作，共同促進了拉斯維加斯旅遊娛樂產業的競爭力提升。

三、拉斯維加斯旅遊目的地營銷成功的關鍵因素

無論是從拉斯維加斯旅遊業自身的發展績效，還是從拉斯維加斯與其他旅遊目的地競爭優勢的比較來看，拉斯維加斯的目的地營銷都毫無疑問是非常成功的。拉斯維加斯目的地營銷的成功並不是偶然的結果，總體而言，其成功的關鍵因素如下：

（一）組建了頗為有效的目的地營銷組織

如前所述，拉斯維加斯的目的地營銷工作主要由 LVCVA 負責，而該機構擁有其自身的特殊性。儘管嚴格按照法律程序成立，運營經費也來自於政府稅收，卻採取公私合營的方式運營。由於旅遊業與一般產業並不完全相同，旅遊目的地的旅遊產品或服務通常由公共部門（目的地政府）及私營部門（旅遊企業）共同提供，除此之外，旅遊業的發展還涉及一系列的利益相關者，他們共同為遊客提供完整的旅遊產品和服務。自成立以來，LVCVA 不僅與拉斯維加斯市的旅遊公司、各大著名酒店有密切聯繫，還在美國商界有廣泛關係，與許多金融、投資公司、跨國公司都有良好合作。拉斯維加斯的公私合營型目的地營銷組織，能夠更好地實現旅遊業相關主體之間的相互協同，並且對拉斯維加斯的品牌定位、市場細分以及營銷推廣等方面形成一致的認知。由於 LVCVA 進行目的地營銷推廣和機構運營的經費主要來自於拉斯維加斯各酒店的稅收，而拉斯維加斯營銷推廣的成功將有助於提高這些酒店的入住率和收入，這又將進一步增加 LVCVA 在營銷推廣方面的投入。因此，依託於 LVCVA，拉斯維加斯的目的地營銷形成了一個良性的循環機制。

（二）注重對拉斯維加斯的品牌塑造

隨著旅遊目的地之間競爭的加劇，LVCVA 意識到品牌化已經成為了目的地營銷的利器。而品牌化的基礎就是品牌定位，其對於目的地品牌化的成功至關重要。有效的品牌定位能夠更好地體現與其他旅遊目的地之間的差異，塑造旅遊目的地的品牌個性。長期以來，博彩成為了拉斯維加斯最大的標籤，但是隨著美國越來越多的州實現了博彩合法化，依靠博彩來形成與其他旅遊目的地之間的區隔已遠遠不夠。於是，LVCVA 與其廣告合作商 R&R Partners 在 2003 年進行了一次頭腦風暴會議。會議的意圖就是將拉斯維加斯定位並以某一個品牌而非原有的博彩形象對拉斯維加斯進行營銷。隨後，LVCVA 與 R&R Partners 就拉斯維加斯的品牌定位進行了近 1 年的調查。基於調查分析的結果，它們認為對拉斯維加斯的定位應該向旅客傳遞“成年人的自由（Adult freedom）”這一品牌形象。這一形象定位力圖表達兩個層面的意思：一是體現無所忌憚的想做就做、想看就看、想吃就吃、想穿就穿的自由；二是體現一種與日常生活截然不同的自由。他們深知，沒有個性的品牌無法建立旅遊目的地與旅客之間的情感聯繫。而捕獲旅客的情感，才能從根本上與顧客建立起一種持續的、長久的情感關係，讓旅遊目的地品牌真正融入旅客的心智之中。

時至今日，LVCVA 依然十分重視拉斯維加斯的品牌宣傳。他們每年都在《華爾街日報》、《福

布斯雜誌》等知名媒體上大力進行廣告投放，藉助城市品牌效應吸引更多旅客，每年在城市品牌廣告方面投入約 8,000 萬美元，還先後在全球多個城市舉辦旅遊論壇、頒獎晚宴和路演活動等，這些宣傳活動有效提升了拉斯維加斯的的城市品牌知名度。

（三）注重目的地營銷中的旅客調查研究

LVCVA 在拉斯維加斯的營銷推廣中非常重視對旅客的研究，而這也是目的地營銷的基礎。從 20 世紀 70 年代中期開始，LVCVA 每年都開展對到訪拉斯維加斯旅客的調查工作，並公開發佈旅客調查報告。對旅客的調查主要關注以下幾個方面：一是從社會人口和行為特性方面掌握到訪拉斯維加斯旅客的一般性資訊；二是監控旅客行為和旅客特徵的變化趨勢；三是掌握不同旅客群體休假及博彩習慣的詳細資訊，尤其是博彩和非博彩的支出资訊；四是識別細分市場和潛在的目標市場；五是對不同旅客群體所能產生的經濟影響進行計算；六是調查到訪拉斯維加斯的旅客滿意度水平。《福布斯雜誌》曾在 2015 年 4 月對 LVCVA 的營銷高級副總裁 Cathy Tull 進行訪問，她明確表示，調查研究已經成為了 LVCVA 在目的地營銷中的 DNA，LVCVA 在營銷中所做的任何一件事都是基於對顧客見解的調研和分析。

（四）適應環境動態變化的快速反應能力

如今的任何一個旅遊目的地都面臨日趨複雜且動態變化的外部環境，拉斯維加斯亦不例外。但是否具備應對外部環境動態變化的快速反應能力，對於目的地營銷的成敗亦顯得至關重要。正是因為拉斯維加斯能夠在目的地營銷中對外部環境的變化時做出快速反應，也才能確保自身的競爭優勢。大西洋城開賭後，拉斯維加斯迅速將其營銷推廣擴大到更為廣泛的細分市場客戶，例如中產階層的度假遊客、巴士遊客、家庭遊客等。2008 年爆發金融海嘯後，拉斯維加斯同樣受到了影響，遊客數量出現了減少，遊客在博彩和非博彩活動上的支出都有所降低。面對新的外部環境，LVCVA 所思考的主要問題是：“如何增加遊客數量以及拉斯維加斯的的品牌定位是否依然合適？”^⑥ LVCVA 迅速聯合 R&R Partners, Heart+Mind Strategies of Washington 兩家公司進行了細分市場調查，調查分析的結果表明，拉斯維加斯的的品牌定位依然有效，但對於拉斯維加斯的營銷推廣應集中力量吸引“核心顧客（Core customers）”和“說服型顧客（Persuade customers）”兩類顧客。核心顧客的比例約為美國所有旅客的 38%，他們已經對拉斯維加斯的的品牌形象形成了共鳴，但他們更想在拉斯維加斯尋求更多的體驗，因而對拉斯維加斯旅遊業的發展是一股積極的力量。說服型顧客的比例約為美國所有旅客的 41%，他們屬於那些已實現“美國夢”，但對於目的地的選擇較為保守，對拉斯維加斯又不甚了解，再加之受經濟不景氣的影響，需要給予更為細緻的產品和服務宣傳，並從其心理上給予更多激勵才會選擇到拉斯維加斯旅遊。但這兩類顧客都是最有可能到拉斯維加斯旅遊的顧客。^⑦其餘 21% 的顧客則應該主動放棄，不應該作為拉斯維加斯營銷推廣的目標顧客。同時，本次調查還發現，通過互聯網或社交媒體等技術的在線方式是最好的營銷推廣手段。LVCVA 所做出的另一個快速反應營銷策略，則是加大海外市場的推廣力度。例如，近幾年 LVCVA 尤其重視對亞洲市場的開拓，在上海、首爾、東京都設立了營銷推廣機構。對海外市場的推廣使得拉斯維加斯的國際旅客比例從 2007 年的 12% 增長到了 2016 年的 19%，而且近幾年國際旅客的比重都穩定在 15% 以上。LVCVA 的快速反應能力，還體現在內部的運營上。LVCVA 的營銷高級副總裁 Cathy Tull 曾說：“LVCVA 擁有 515 名員工，是美國最大的目的地營銷組織之一，但該機構並不像一般政府機構一樣行動緩慢，而是擁有着非常高的工作效率。”^⑧ 對外部環境變化的快速反應使得拉斯維加斯避免了在金融海嘯中遭遇大幅度衰退，從 2010 年就

已開始恢復增長。

（五）永不止步的創新能力

拉斯維加斯在目的地營銷中的創新，首先體現在自身定位的變革上。早在 20 世紀 50 年代中期，為了吸引更多的旅客，拉斯維加斯就開始發展其會展業並進行營銷推廣。如今，拉斯維加斯的會展業已在全球首屈一指。2016 年共舉辦約 2.2 萬場會議、會展和貿易展，參加會展人數達 630 多萬人次，已連續 22 年榮獲“北美第一大會展目的地”殊榮。拉斯維加斯已經成為全球最為知名的會展城市之一。會展也成為驅動遊客訪問量增長的首要因素。20 世紀 80 年代末期開始，拉斯維加斯進一步改變自身的形象定位，着力打造“家庭友好型旅遊目的地”。21 世紀以來拉斯維加斯再次改變自身的品牌定位，積極塑造拉斯維加斯“成年人的自由”這一新品牌形象。

其次，拉斯維加斯在目的地營銷中對創新的追求還體現在其營銷策略的變化上。一個最顯著的例子是，隨著互聯網、社交媒體等新型營銷傳播工具的出現，LVCVA 及時成立了數碼營銷部門（Digital Marketing Department），其目的就是通過互聯網、數碼和社交媒體技術領域對拉斯維加斯的目的地品牌、旅遊產品和服務進行營銷推廣。該部門又包含兩個子部門，即營銷系統部（Marketing Systems）和數碼交流部（Digital Engagement）。營銷系統部主要負責 LVCVA 的客戶關係管理系統（CRM）和數據庫程序的管理，設計程序以確保網頁內容的相關性和及時性，及時回應公眾通過網站的諮詢，對網站的成效進行評價。數碼交流部則重點研究如何在 LVCVA 所主導的網站上呈現最能吸引旅客的內容，檢查 LVCVA 對拉斯維加斯品牌進行宣傳所選擇的社交媒體渠道（包括 YouTube、Facebook、Twitter、Pinterest、Vine and Instagram），與 LVCVA 的合作廣告機構共同行動開展有針對性的電子郵件營銷。除此之外，兩個子部門還需要共同與 LVCVA 的合作廣告機構將合適的目的地品牌及促銷活動的內容及時導入 LVCVA 所主導的目的地營銷網站，^⑩以便通過互聯網適時將拉斯維加斯的旅遊、娛樂、會展等信息有效地推送給顧客。

最後，拉斯維加斯在目的地營銷中對創新的追求還體現在其營銷活動上。以整合營銷傳播思想為指導，LVCVA 及其廣告合作機構不斷以新的方式引起顧客的關注。R&R Partners 的執行副總裁 Rob Dondero 已經和 LVCVA 合作了 29 年，他曾坦言，他們每天都在思考如何在拉斯維加斯的營銷推廣上進行創新，如何才能使拉斯維加斯在每個細分市場上獲得關注。除了一些常規的廣告外，拉斯維加斯總能大膽的嘗試新的營銷舉措。例如，2014 年 10 月，當美國西南航空公司首次開通從達拉斯（Dallas）的拉夫菲爾德直飛拉斯維加斯的直航服務時，LVCVA 迅速啟動了“Live at 35”的營銷活動。該活動通過邀請明星在飛往拉斯維加斯的飛機上進行高空現場演唱會的形式吸引顧客到拉斯維加斯，這在全球的所有航空服務中都屬首例。在拉斯維加斯的目的地營銷中，諸如此類的營銷創新活動不勝枚舉。

四、拉斯維加斯目的地營銷對澳門的啟示

同為世界知名賭城，澳門與拉斯維加斯有諸多相似之處。當前，澳門所面臨的外部競爭形勢日趨嚴峻。周邊國家或地區的相繼開賭，各種不同休閒、娛樂目的地的興建都可能對澳門旅遊業的發展帶來巨大的衝擊。從自身內部來看，對博彩業的高度依賴加劇了澳門經濟波動的風險，過於依賴博彩業的發展模式，從長期來看顯然是不合理、也不可行的。澳門極有必要逐步降低以博彩業為主導的旅遊業發展中蘊藏的風險。澳門建設“世界旅遊休閒中心”已經被寫入國家“十三五”規劃，而且成為了《澳門特別行政區五年發展規劃（2016－2020 年）》確立的發展

願景。這意味著旅遊休閒業在未來依然是澳門舉全力發展的重中之重。而要實現世界旅遊休閒中心的發展目標，將澳門作為一個整體的目的地的營銷推廣又首當其衝。拉斯維加斯在目的地營銷方面的成功，至少可以對澳門提供以下啟示：

1. 澳門的目的地營銷必須與國家的發展戰略相融合

當前，我國正在推進“一帶一路”倡議的實施，澳門是“一帶一路”的重要節點。休閒旅遊業的發展本身就與“一帶一路”倡議有著密切的聯繫。讓世界範圍內的旅客認識澳門，並通過營銷推廣吸引世界範圍內的旅客是澳門建設“世界旅遊休閒中心”的根本所在。“一帶一路”倡議的發展，將逐漸構建起與沿線國家的聯繫網絡。“一帶一路”沿線國家覆蓋廣泛，全球都希望搭上中國的發展快車。以國家“一帶一路”快車為契機，澳門可以有效借助我國與“一帶一路”沿線國家所構建的聯繫網絡開展目的地營銷。在“一帶一路”倡議中，澳門更可以突出自身特色，推動沿線國家通過澳門與葡語國家之間進行旅遊休閒方面的聯繫、交流與合作，進一步深化與沿線國家的合作夥伴關係，更好地提高澳門在“一帶一路”沿線國家的知名度，從而吸引更多國際旅客，讓澳門逐漸成為真正的世界知名旅遊休閒度假中心。

除此之外，國家正推進粵港澳大灣區建設。2017年7月由國家發改委、廣東省人民政府、香港特別行政區政府和澳門特別行政區政府共同簽署了《深化粵港澳合作推進大灣區建設框架協議》，為大灣區建設確立了行動綱領、明確了重點任務、描繪了發展藍圖。在大灣區建設過程中，澳門可積極推進與灣區內各城市的合作，探討跨境旅遊產品和活動，開展聯合旅遊推廣，強化澳門作為休閒旅遊目的地的形象。在與大灣區其他城市的合作中，澳門還能夠更好地彌補自身在發展休閒旅遊業方面的短板，進一步發揮澳門在中西文化融合、美食、歷史、藝術等方面的獨特資源優勢，借助大灣區的集群優勢，打造澳門休閒旅遊業在全球休閒旅遊業中的知名度和競爭力。

2. 以品牌化的思維主導澳門的目的地營銷

隨著旅遊目的地之間競爭的加劇，目的地品牌化受到越來越多的重視。拉斯維加斯在21世紀初就已在其營銷推廣中導入這一思想。目的地品牌化能夠有效降低旅客的搜尋成本和感知風險，鞏固和強化旅客與目的地之間的情感聯繫，進而創造一個能積極影響旅客目的地選擇的目的地形象。目的地品牌化的首要工作是對目的地的品牌形象進行定位。這對於澳門而言顯得必須而迫切，儘管澳門已明確要發展為“世界旅遊休閒中心”，但這僅僅是澳門未來的發展願景，並不是澳門作為旅遊目的地的品牌形象定位。一直以來，澳門在眾多旅客心中的形象是博彩。但澳門未來是否應該堅持並強化這一品牌形象定位，還是應該重新定位，這都是需要思考的問題。如果需要重新定位，那澳門的品牌形象到底應該定位成什麼？但無論是堅持現在的品牌形象還是重新定位新的形象，都必須立基於旅客，建立在深入的旅客調查，並進行深入分析的基礎上。沒有明確的品牌形象定位，就很難在旅遊消費者、旅遊產品和服務提供商、政府部門及其他利益相關者之間形成一致的認知，也就無法有效地進行目的地營銷推廣。

3. 建立跨部門的目的地營銷機構

目前，對澳門的營銷推廣主要由特區政府旅遊局負責。儘管在營銷推廣中旅遊局亦會與本地業界合作，但澳門並未有一個較為明確的跨部門機構來對旅遊業中的不同主體進行協調。這就很容易在對澳門的營銷推廣中，對澳門的整體品牌形象定位、營銷推廣的目標、旅遊產品和服務、大型旅遊活動和盛事等的宣傳推廣方面形成不一致的傳達，甚至在不同主體之間形成相互矛盾之處，這無疑將對澳門的整體品牌形象帶來不利影響。如果能夠建立一個跨部門的目的地營銷機構，

例如目的地營銷推廣委員會，委員會由不同界別的代表組成，共同對澳門的營銷推廣提供政策建議和路向指引，這將更有利於在目的地內部形成有效的跨部門協同，對目的地品牌形象形成一致認知，尤其有利於降低目的地內部不同主體之間的交易成本，提高目的地營銷推廣的效率。這也有利於為目的地內部的企業在未來的旅遊產品和服務的開發上指明方向，即更加清楚應該發展哪些類型的產品和服務才符合澳門整體的品牌形象定位。

4. 建立持續的旅客調查機制

旅遊目的地之間競爭的本質是對遊客的爭奪，而如果不及時掌握遊客的基本地理分佈、需求特徵及變化趨勢、旅遊體驗滿意度等信息，在制定營銷策略時無疑是瞎子摸象。拉斯維加斯歷年都展開對旅客的調查，而且已經持續了 40 多年。調查結果不僅成為了 LVCVA 制定目的地營銷推廣策略的基礎，而且也為各企業對旅遊產品和服務的改進與開發提供了參考依據。除了歷年的常規調查外，LVCVA 還會不定期針對不同的營銷策略制定進行旅客調查及訪談，甚至可以說，LVCVA 幾乎在任何一項營銷策略的採用上都是建立在對旅客調查和分析的基礎上。儘管澳門在以往的旅遊政策制定和營銷推廣策略選擇時也曾做過旅客調查，例如 2014 年的英語系市場旅客調查，但這些調查是零散的、時點性的，而持續的、常規性的旅客調查則不多。這就很難掌握旅客的基本特徵以及對旅遊產品和服務需求的變化趨勢，不利於旅遊目的地營銷策略的選擇和制定，也不利於目的地與旅遊相關的企業產品和服務的改進與創新。

5. 培育目的地營銷中的持續創新意識

如今，旅客可選擇的目的地不計其數，而為了博得旅遊者的青睞，不同的旅遊目的地都會以各種方式向旅遊者進行營銷宣傳，這就帶來了兩個問題，一是旅遊者已經見識到了形形色色的目的地營銷宣傳方式，必須以更具創新和創意性的營銷方式才能在林林總總的目的地宣傳中吸引住旅客的眼球；二是現在的很多旅遊者已具備了到各種旅遊目的地的體驗經歷，如果簡單的延續一般性的營銷策略，很容易使旅遊者產生審美疲勞，降低對旅遊目的地選擇意願，只有以不斷推陳出新的營銷推廣手段，才能激發旅客追求新的旅遊、娛樂體驗的慾望。再加之當前網絡信息技術日新月異，各種目的地營銷信息無孔不入，這更需要目的地營銷機構具有持續創新的意識，才能在目的地營銷推廣中立於不敗之地。

6. 充分發揮“互聯網+”在目的地營銷中的作用

互聯網的深化發展極大地改變了現代人的生活方式，尤其是伴隨互聯網成長起來的新一代旅行者（包括 80 後、90 後、00 後群體），他們的信息接收和傳遞方式與傳統旅遊者有較大的差異。近幾年，伴隨著 Facebook、YouTube、Instagram、Twitter 和微信等新媒體的流行，這些新一代旅行者已經完全進入網絡化生存時代。而更為關鍵的是，這些新一代的旅行者將是未來休閒旅遊的主力軍，如果再把傳統的目的地營銷方式施之於他們身上，所獲得的營銷推廣效應將大打折扣。同時，互聯網將社會帶入了信息泛濫過剩的時代，人們的注意力反而變得極為有限。如果能充分藉助“互聯網+”的技術，推動目的地營銷的新奇化（只有新奇才能吸引人們的注意力）、移動化（移動端的互聯網設備越來越普及）、精準化（只推送旅客關注的內容）、適時化（讓人們能隨時了解他們所關心的旅遊資訊）、互動化（能與人們進行交互式信息傳遞），才能夠更好地提升目的地營銷在新一代旅行者中的效果。在這一方面，拉斯維加斯同樣在與時俱進。2016 年，拉斯維加斯推出了一項創新性的展覽展示技術“Vegas Interactive”，該技術是一面互動式視頻牆。LVCVA 的高級營銷副總裁 Cathy Tull 女士曾說，該技術創造了一個可以加深了解拉斯維加斯目的

地品牌的獨特途徑，可以幫助負責計劃或銷售度假產品、商務會議和活動的旅遊業專業人士更好地了解拉斯維加斯旅遊目的地的資源和服務。可見，緊扣“互聯網+”的時代脈搏，同樣是澳門進行目的地營銷的重要環節。

-
- ①參見Las Vegas, Wikipedia, 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/LasVegas#cite_note-TravelandTourism-10
- ②Donald Wittkowski, Land travel to Atlantic City declined in 2014, http://www.pressofatlanticcity.com/business/land-travel-to-atlantic-city-declined-in/article_aae9edfe-b7d6-11e4-b655-bf3338ddee86.html?mode=jqm
- ③參見Las Vegas Convention and Visitors Authority, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Las_Vegas_Convention_and_Visitors_Authority
- ④參見拉斯維加斯會展及觀光局網站的願景及目的介紹, <http://www.lvcva.com/who-we-are/mission-and-purpose/>
- ⑤Steven Pike & Stephen Page, Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature, *Tourism Management*, 41, 2014, pp. 202-207.
- ⑥Eugene P. Moehring, *Resort City in the Sunbelt: Las Vegas, 1930-2000*, Reno: University of Nevada Press, 2000.
- ⑦⑨⑩Schwartz David, The Burger King Revolution: How Las Vegas bounced back, 1983-1989, *Gaming Law Review and Economics*, 14(4), 2010, pp. 261-273.
- ⑧James P. Kraft, *Vegas at Odds: Labor Conflict in a Leisure Economy, 1960-1985*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2010.
- ⑪參見拉斯維加斯會展及觀光局歷年的“Las Vegas visitor profile study”, <http://www.lvcva.com/stats-and-facts/visitor-statistics/>
- ⑫Rob O’Keefe., WHHSH Story, *Travel Marketing Decisions*, Fall, 2007, pp.2-5.
- ⑬⑭Soble Whitney, Gondolas in the Desert: Searching for Authenticity in Las Vegas, Paper submitted for Writing 20 (Spring 2007) and published in *Deliberations*, 2007-2008, <https://twp.duke.edu/uploads/assets/5LasVegas.pdf>
- ⑮S. Grimes, Las Vegas among World’s Most Powerful City Brands, 2014, <http://www.reviewjournal.com/trending/silver-state/las-vegas-among-world-s-most-powerful-city-brands>
- ⑯參見LVCVA, R&R Partners, Heart+Mind Strategies, The Story of the Digital Las Vegas Brand Promise, http://thearf-org-aux-assets.s3.amazonaws.com/ogilvy/14/2014_ARF-Ogilvy_Case-Study_Las-Vegas.pdf
- ⑰Richard, N. Velotta, LVCVA focusing marketing, ad strategy on “core” visitors, <http://lasvegasun.com/news/2010/dec/15/lvcva-focusing-marketing-ad-strategy-core-visitors/>
- ⑱Andrew, L., Inside The Las Vegas Marketing Machine, <http://www.forbes.com/sites/andrewlevine2/2015/04/09/inside-the-las-vegas-marketing-machine/#4b2aad29417d>
- ⑲LVCVA主導的目的地營銷網站包括：www.LasVegas.com, www.LVCVA.com, www.VegasMeansBusiness.com, www.VisitLaughlin.com, www.VisitMesquite.com, www.VisitPrimm.com, www.VisitBoulderCity.com
- 作者簡介：**紀春禮，澳門理工學院博彩教學暨研究中心講師，博士。
- [責任編輯 劉澤生]