



旅游新业态经典译丛

Tourist Industry Trends Collection of Translations

目的地市场营销与管理： 理论与实践

Youcheng Wang, Abraham Pizam / 编著

张朝枝 郑艳芬 / 译

Destination Marketing and Management
Theories and applications

中国旅游出版社



旅游新业态经典译丛

Tourist Industry Trends Collection of Translations

目的地市场营销与管理： 理论与实践

Youcheng Wang, Abraham Pizam / 编著

张朝枝 郑艳芬 / 译

Destination Marketing and Management

Theories and applications

中国旅游出版社

项目策划与统筹：付 蓉

责任编辑：李冉冉

责任印制：冯冬青

封面设计：中文天地

图书在版编目 (CIP) 数据

目的地市场营销与管理：理论与实践 / (美) 王有成, (美) 匹赞姆编著；张朝枝, 郑艳芬译. --北京：中国旅游出版社, 2014. 9

书名原文：Destination marketing and management: theories and applications

ISBN 978 - 7 - 5032 - 5066 - 8

I. ①目… II. ①王… ②匹… ③张… ④郑… III. ①旅游市场 - 市场营销学 IV. ①F590. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 209871 号

北京市版权局著作权合同登记号：01 - 2013 - 1225

该作品中文版由 CAB INTERNATIONAL 授权翻译与出版，版权归 CAB INTERNATIONAL 所有。

书 名：目的地市场营销与管理：理论与实践

作 者：(美) Youcheng Wang, Abraham Pizam

译 者：张朝枝、郑艳芬

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166503

经 销：全国各地新华书店

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：28.5

字 数：430 千

定 价：89.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 5066 - 8

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

序

在全球范围内，旅游目的地市场营销与管理活动始终与全球旅游业的发展步伐保持一致。种种迹象表明，在结构性因素与社会因素的双重驱动下，旅游业将继续保持高速增长的势头。其中，结构性因素包括人口增长、经济富裕、企业扩张以及与年龄相关的旅游模式，而社会因素包括了文化全球化以及电子联通性等。届时，将有成千上万的企业涌进形形色色的旅游目的地中，向游客销售与提供服务。然而，旅游目的地市场营销与管理是一个错综复杂的议题，需要用一种全面、综合与系统的方法加以理解。从需求角度来看，旅游者面临着越来越多样化的目的地选择；从供给角度来看，目的地市场营销组织正努力在竞争激烈的市场中赢取旅游者的关注。因此，旅游目的地需要深刻地理解市场环境，制定综合的市场营销与管理战略，来提升自身的竞争力与吸引力。

本书旨在为读者提供全面的视野来了解旅游业的基本概念与范畴，尤其涉及旅游目的地市场营销与管理的部分。因此，本书采用全面与综合的方法，系统地研究旅游目的地市场营销与管理的宏观与微观方面，其中包括旅游目的地市场营销与管理的概念、范围与结构；旅游目的地规划与政策；消费者的决策过程；旅游目的地营销调研；旅游目的地品牌化与定位；旅游目的地产品开发与分销；新兴科技在旅游目的地市场营销中的作用；旅游目的地利益相关者管理；旅游目的地安全、灾难与危机管理；旅游目的地的竞争力与可持续性；以及旅游目的地市场营销与管理的挑战与机遇。

本书认为，随着旅游产品及其消费的自然演变过程，旅游目的地市场营销组织（Destination Marketing Organization）的角色也必将转变成为旅游目的地管理与市场营销组织（Destination Marketing and Management Organization）。目的地旅游产品实质上是各种实体商品与服务的结合体，各个部分都由独立的经营实体所生产与管理，没有任何组织与企业能够完全或绝对控制旅游产品的生产与营销，包括统一质量标准、价格、分销渠道以及各种营销策略与活动。然而，从旅游者的视角来看，旅游目的地就是一个统一的产品。当旅游者与当地某个服务提供者发生不愉快的经历时，由于晕轮效应，这种消极的影响往往蔓

延至其他服务提供者乃至整个目的地。所以说，一个旅游目的地的产品质量将取决于其最脆弱的部分。

旅游目的地市场营销组织的主要职责在于提高目的地的游客量。然而，这些组织本身既不能创造产品，也无法控制旅游产品的生产、定价与传递过程，因而也很难影响旅游者对目的地的整体满意度水平。它们就像在用一双被束缚的双手来进行营销，接收大量来自不同企业独立生产的产品，然后将它们放在“货架”上销售，却没有能力控制它们的质量、属性、价格或传递的方式。许多旅游目的地营销组织的管理者已经认识到私营部门作为生产者、公共部门作为营销者这种角色分离的种种缺陷，因而也开始呼吁目的地营销组织的角色转变，试图用一种综合与全面的手段来增强它们对目的地旅游企业管理与运营的影响。换言之，它们希望从旅游目的地营销组织者的角色逐渐转变为旅游目的地管理与营销组织者的角色。

本书首次采用综合与全面的方法来介绍旅游目的地市场营销与管理的方方面面。各章节均出自于不同领域的顶级专家学者，其分工如下：第1章（Youcheng Wang），第2章（John Jenkins, Dianne Dredge and Jessica Taplin），第3章（Philip Pearce），第4章（Drew Martin, Ercan Sirakaya – Turk and Arch Woodside），第5章（Dogan Gursoy），第6章（Andrew Walls and Youcheng Wang），第7章（Muzaffer Uysal, Rich Harrill and Eunju Woo），第8章（Asli Tasci），第9章（Amir Shani and Youcheng Wang），第10章（Richard Butler），第11章（John Kracht and Youcheng Wang），第12章（Youcheng Wang），第13章（Dimitrios Buhalis, Daniel Leung and Rob Law），第14章（Peter O’ Connor, Youcheng Wang and Xu Li），第15章（Graham Brown, Leo Jago, Laurence Chalip, Shameen Ali and Trevor Mules），第16章（Youcheng Wang），第17章（Claudia Jurowski），第18章（Galia Fuchs and Abraham Pizam），第19章（Lori Pennington – Gray and Abraham Pizam），第20章（Brent Ritchie and Geoffrey Crouch），第21章（Alan Fyall）。我们希望读者们会在这些文字中找到自己的兴趣和挑战。

王有成 / Youcheng Wang

亚伯拉罕·匹赞姆 / Abraham Pizam

罗森旅游饭店管理学院 / Rosen College of Hospitality Management

中佛罗里达大学 / University of Central Florida

目录 CONTENTS

第一篇 目的地市场营销与管理的概念与结构	1
第1章 目的地市场营销与管理:范围、定义与结构	3
第2章 目的地规划与政策:过程与实践	24
第二篇 目的地市场营销:了解消费者决策	47
第3章 目的地的旅游动机、利益与约束	49
第4章 旅游者决策:经验主义者的视角	67
第5章 目的地信息搜索策略	86
第6章 体验式消费与旅游目的地市场营销	104
第三篇 目的地市场营销:品牌与形象	125
第7章 目的地市场营销调研:问题与挑战	127
第8章 目的地品牌化与定位	144
第9章 目的地形象开发与传播	167
第四篇 目的地产品开发与分销	191
第10章 苏格兰圣安德鲁斯旅游产品演变	193
第11章 目的地市场营销和促销的分销渠道	213
第12章 目的地市场营销系统:功能设计与管理	237
第13章 电子旅游:旅游目的地的信息通信技术	261
第14章 Web 2.0 时代在线社区与目的地市场营销	287
第15章 事件活动营销与旅游目的地管理	311

第五篇 目的地利益相关者管理	329
第 16 章 目的地合作营销:原理与实践	331
第 17 章 旅游发展目的地社区居民	358
第 18 章 目的地安全和安保的重要性	378
第 19 章 目的地危机管理	396
第六篇 目的地竞争与可持续性:机遇与挑战	411
第 20 章 目的地竞争力与可持续发展模型	413
第 21 章 目的地管理:挑战与机遇	428
译后记	450

第一篇
目的地市场营销与
管理的概念与结构

第 1 章

目的地市场营销与管理： 范围、定义与结构

一、旅游目的地营销与管理：范围与定义

旅游目的地是旅游活动的主要发生地，是旅游系统模型分析的基本单位（Pike, 2008）。旅游目的地营销与管理是一个错综复杂的议题，需要用一种全面、综合与系统的方法来理解。从需求角度来看，旅游者面临着越来越多样化的目的地选择；从供给角度来看，目的地营销组织正处于一个市场高度竞争，需要努力赢取旅游者关注的时代（Heath & Wall, 1992）。因此，旅游目的地需要深刻地理解市场环境，制定综合的营销与管理战略，来提升自身的竞争力与吸引力（Pike, 2008）。

旅游目的地的营销与管理活动始终与全球旅游业的发展步伐保持一致。种种迹象表明，在结构性因素与社会因素的双重驱动下，旅游业将继续保持高速增长的趋势。其中，结构性因素包括人口增长、经济富裕、企业扩张以及与年龄相关的旅游模式，而社会因素包括了文化全球化以及电子联通性等（国际旅游目的地营销协会，2008）。根据联合国世界旅游组织的预测，截至 2020 年，国际游客量将达到 15 亿顶峰，创造超过 1 万亿美元的旅游收入（UNWTO, 2010）。届时，将有成千上万的企业涌进形形色色的旅游目的地中，向游客销售与提供服务（国际旅游目的地营销协会，2008）。

要制定有效的综合营销与管理战略，首先要全面了解旅游业的基本概念与范畴，尤其涉及旅游目的地营销与管理的部分。当旅游者为实现某个目的，如欣赏美景、感受异域文化，而离开他的日常居住地，并借助一定的交通方式到达某个目的地时，那么我们就说“旅游”发生了。定义一个旅游者，关键要看

他是否离开了日常居住地到外地旅行。例如，一个在北京生活与工作的人去参观故宫，就不能称之为旅游者。因此，从居住地到旅游目的地之间的空间移动，是判断旅游需求的关键所在。而旅游者在旅行途中所消费的旅游产品，将为旅游目的地及其社区创造经济利益。

从地理学的视角来看，空间移动是定义旅游业的关键。为了简单勾勒出旅游系统和旅游目的地营销与管理的概念，本文采用了 Leiper 旅游系统模型 (Leiper, 1995) (图 1-1)。雷帕提出了三个要素来描述旅游系统：

第一，地理要素。地理要素包括：旅游客源地；旅游目的地；以及旅游途经地区。旅游客源地是旅行的出发地，是刺激旅行的客源市场。旅游途经地区指旅游者在日常居住地与旅游目的地之间所途经地区的短期旅行，也包括了旅游者在途中停留下来参观的一些地方。旅游目的地则是整个旅游系统中最重要的一部分，旅游供应商不仅在此建设硬件设施以吸引旅游者，还要不断提升目的地的形象刺激旅游者。换言之，旅游目的地是“拉动”市场的因素，为大部分旅游活动提供了场所。在这个场所中，旅游者能够实现当下的旅行目标，并经历一段难忘的旅游体验。旅游目的地不仅为游客提供丰富多样的吸引物，还成为实施旅游规划与管理战略的巨大舞台。

第二，旅游者。旅游者在整个旅游系统中扮演着重要的角色。一方面，旅游者在旅游过程中能丰富经历，拓宽视野和增长知识；另一方面，旅游者将促进旅游环境改善和目的地形象提升，从而推动旅游业不断发展，使整个旅游系统充满活力。总之，没有旅游者就没有旅游。此外，还有其他诸如经济、社会与文化的因素影响旅游需求。根据旅游动机与活动类型，可将旅游者/旅行者划分为几种类型，如休闲旅行者、商务旅行者和具有相似兴趣的旅行者。根据旅行时间，还存在不过夜的一日游或远足游客，但旅游通常是指在目的地至少停留 24 小时的旅行。

第三，旅游业。旅游业是指那些有助于旅游产品促销的企业与组织。根据 Leiper 旅游系统模型可知，不同的行业部门一般分布在不同的区域。各种旅行代理商和旅游运营商主要分布在旅游客源地中，旅游吸引物和饭店行业主要分布在旅游目的地中，至于旅游途经地区，则主要是依靠交通部门。旅游业主要由旅行商贸、交通、住宿与餐饮业、旅游接待设施以及旅游吸引物等组成。不同部门或企业根据各自的预算与意向来提供产品与服务。

关于旅游目的地的概念，很难找到一个统一的标准定义。从系统的角度来看，旅游目的地是一个旅游资源集聚的地理空间，而不是一个行政边界 (Pike, 2008)。Rubies (2001) 认为，旅游集群包括了旅游吸引物、基础设施、设备、

服务提供者以及其他支持性部门和行政组织，其中，支持性部门和行政组织负责整合与协调各类活动，为消费者提供所预期的体验。采用集群的方法，大体可以划分出三类旅游目的地集群：次行政区划旅游目的地，即目的地范围小于行政区划范围（如美国路易斯安那州新奥尔良的法国区、加利福尼亚州的旧金山渔人码头，以及澳大利亚悉尼的达令港）；行政区划旅游目的地，即目的地范围等于行政区划范围（如澳大利亚的黄金海岸以及美国内华达州的拉斯维加斯）；跨行政区划旅游目的地，即目的地范围跨越行政区划范围（如欧洲的阿尔卑斯山和东南亚的湄公河旅游区）。

在旅游集群的思路下，Dredge 和 Jenkins（2007）将旅游目的地定义为一个与日常居住地不同的地点。他们认为，旅游目的地的边界与旅游规律的特点必然相关，但目的地营销与管理者往往在各自的行政区划范围内开展活动，因此要对旅游目的地准确定义十分困难。

根据 Dredge（1999）的旅游目的地区域模型，旅游目的地具有三个特征：旅游客源地与旅游目的地是两个不同的地理空间；旅游目的地本质上具有复杂性与多尺度性的特征，其概念也因此必须具有弹性的层级结构；旅游目的地既可以是一个独立的地点，也可以是一系列由旅游线路连接起来的不同地点的组合。

基于上述概念，可将旅游目的地营销与管理定义为以游客为中心，旨在通过整合与平衡游客、服务提供者 and 社区利益，来促进旅游目的地经济与文化发展的前瞻性活动（DMAI，2008）。

二、旅游目的地营销与管理的驱动因素

旅游系统并不是独立或封闭的，它的发展有赖于其他外部系统的支持，如社会文化、经济、政治与物理系统。同理，旅游目的地营销与管理也受到并将持续受到多元的外部驱动因素影响。根据 Karl Albrecht International（KAI）为国际旅游目的地营销协会（Destination Marketing Association International，DMAI）做的《2008 年未来研究》报告，以下 7 个“大趋势”正推动着旅游目的地营销与管理（DMAI，2008）。

竞争环境——一场眼球之争：在旅游市场日益复杂多变以及去中介化与再中介化现象不断加剧的环境下，游客与旅游企业都被各种眼花缭乱的信息包围。更重要的是，日益多元的免费网络信息造成的强烈“噪声干扰”，使旅游

目的地自身所提供的信息更难以受到关注。旅游目的地营销者若要成为游客与旅游企业最佳的信息来源，他们所提供的信息就要更容易传达并吸引顾客的眼球，尤其要在互联网媒体中占据一定的网络流量份额。

经济环境——闪避小行星：在日益充满动荡性与不确定性的经济环境中，我们需要更具有弹性的计划，并时刻警惕各种经济冲击乃至灾难性的突发事件的侵袭。诸如“9·11”恐怖袭击、国际性流行疾病、急速上涨的油价，或者其他像“小行星”一样毫无预警的事件随时都可能发生。旅游目的地必须围绕这些变化的经济形势制订自己的战略计划与发展议程，还必须准备应急预案以应对那些空前的经济震荡。

技术环境——智能友好的网站：一场游客之争将在网络媒体中愈演愈烈。随着网站设计日益精致化、功能化与智能化，游客已能借助网站的基本功能得到教育、娱乐、建议、支持和帮助，而那些网站开发的落伍者显然将会失去关注。因此，旅游目的地营销者需要开发、维护并持续改善基于网络的高科技资源，使得游客能够借助这些资源作出旅行决策，这包括“社交技术”的开发，如社交网络、社区建设以及用户生成内容，也包括对搜索引擎的持续优化与网站流量模式的研究分析。

社会环境——电子文化：正当人际关系与社区日益“去本土化”、原子化和短暂化的同时，越来越多的信息体验与渠道又使人们得以广泛地与他人、各种虚拟社区和媒体文化联系起来。现代文化越来越由那些肤浅而短暂却仍在激增的关系所界定。借助社交网络塑造特定的利益共同体正成为联系顾客群体的一个重要方式。用户生成内容也迅速成为电子文化的一个重要特征。这些技术的发展趋势及其相互作用，为会议业和消费者市场营销提供了许多机会，如“同质群体自动编排”方法的应用。旅游目的地必须改善旅行及相关的福利，如推动个人致富、促进文化间的相互欣赏，以及提高共同体与联结意识来减少政治冲突。与此同时，由于潜在游客往往被包围在饱和的媒介环境中，旅游目的地还要在这样的环境中保持信息活跃。它们可以利用各种互联网技术和策略，如博客、网络社区、虚拟访问和社交网络程序等，来对不同地域和心理的人群进行差异化营销。

政治环境——寻求关联性：旅游目的地的营销者，如旅游目的地营销组织，它们一方面困惑于自身所扮演的角色及其能提供的价值，另一方面受到当地政府、利益相关者与合作伙伴的质疑。对于许多营销者来说，这将会导致一场永无止境的“蛋糕瓜分之战”，将有越来越多的竞争者争夺地方税收与市政资金用于非旅游相关的目的。在一些著名的旅游目的地中，政治领导者可能从

根本上质疑营销的必要性，居住其中的公民也许将旅游者看作入侵者而非社区经济发展的贡献者。因此，旅游目的地营销组织很可能被排除在社区发展的重要战略对话之外。所以，它们必须在当地积极推动与引领关于旅游商贸对整个目的地的可持续发展的战略对话，还必须努力将自身塑造为能协助其实现旅游商贸的重要角色。

法律环境——政府的混合信号：在许多国家中，各级政府都可能对与旅游相关的商贸活动施加越来越多的税收、法律和其他方面的限制，并以此作为政治、社会、经济和生态议程中的一部分。其中一些立法干预有利于旅游目的地的发展，但有一些会构成屏障，甚至导致其他政府的竞争报复。在某些情况下，不同行政级别的政策可能互相冲突，甚至反映了某些政府内部相互矛盾的政策理论。旅游目的地营销者必须大力反对政府单方面割据旅游部门的行为，同时倡导携手谋求能够平衡各方经济、生态、社会与政治利益的解决方案。

地球物理环境——正走向绿色：各层社会与政府正面临着日益加剧的全球变暖、气候变化以及相关的生态问题，在许多经济部门中，它们“被看作绿色的”（需要重视并采取相应行动的问题）。在这样一个“炒作”的阶段中，由于缺乏常识，需要一个强大的领导者关注“绿色对话”，并理性分析这些问题的长期影响。旅游目的地营销者必须在绿色对话中主张基于现实的平衡方法，促进形成理性的权衡与协同的解决方案，将有价值的旅游体验与经济的可持续发展结合起来。

以上7个趋势将为旅游目的地带来各种潜在机遇与挑战，关键就在于它们自身如何看待与把握机遇，应对挑战。那些富有创造力与想象力的思维，将会在为游客提供价值组合的新机遇、新战略和新方式中获得极大的成功（DMAI, 2008）。

三、旅游目的地营销与管理：一种综合的方法

在旅游目的地营销与管理中，需要用一种全面与综合的方法来系统地了解旅游业以及影响旅游目的地活动的各种环境要素。然而，现有文献大多只是狭隘地强调旅游目的地营销与管理中的一个或某些特定的方面，少有以全面的视角研究旅游目的地的。我们认为，全面与综合的旅游目的地营销与管理方法应该至少包含以下主题，在每个主题下面，还有大量需要加以识别、理解与解决的问题：

- 旅游目的地营销与管理的概念、范围与结构；

- 与旅游目的地相关的消费者决策；
- 地方形象、定位与传播的原则与功能；
- 旅游目的地产品开发的战略与战术；
- 旅游目的地产品分销的战略与战术；
- 旅游目的地利益相关者管理的策略与方法；
- 旅游目的地竞争力与可持续性管理的原则与战略；
- 安全、灾难和危机管理的原则与战略。

本书全面地涵盖了旅游目的地营销与管理的综合框架（图 1-1）。

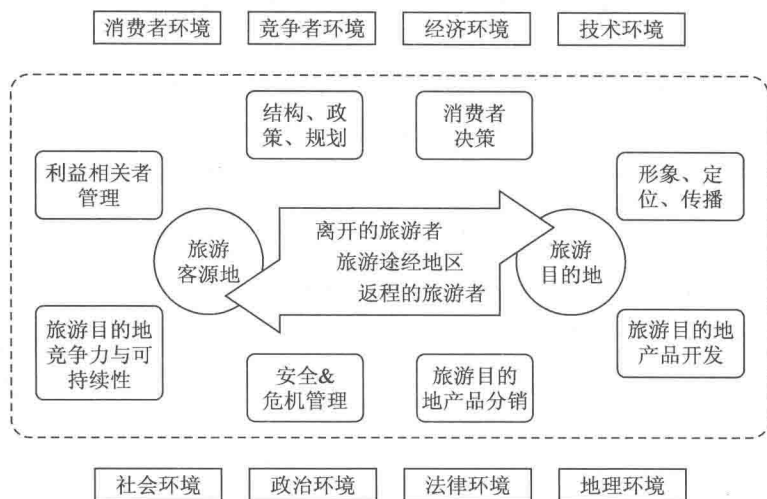


图 1-1 旅游目的地营销管理的概念与范围

四、旅游目的地营销与管理：结构、角色与责任

Pike (2008) 确认了 3 类行政级别的旅游目的地营销/管理组织 (Destination Marketing/Management Organizations, DMO)，它们既是一个为政府建言献策的政府代理机构 (government agency)，也是一个拥护组织成员事业发展的私营部门伞形行业协会。最近几年，它们的注意力已逐渐从营销转移到管理上，但它们通常仍被称作旅游目的地营销组织 (DMO)。因此，旅游目的地的营销组织可定义为负责某个特定旅游目的地市场营销活动的组织。根据这一定

义，大多数国家的旅游目的地营销组织可分为4个层级：

国家旅游办公室（National Tourism Office, NTO）：世界旅游组织（WTO，1979）将国家旅游局（National Tourism Administration, NTA）定义为：“在国家层面上负责旅游业发展的中央国家行政机关或者其他官方机构。”这个术语曾经用来区分国家旅游组织和国家旅游办公室。国家旅游办公室是一个负责将一个国家作为旅游目的地进行营销的实体，无论这个实体纯粹是一个旅游目的地营销组织（DMO）还是国家旅游局（NTA）（Pike, 2008）。

州/省旅游办公室（State Tourism Office, STO）：在一个有联邦政治体系的国家中，全面负责将州（如在美国）、省（如在加拿大）或者领地（如在澳大利亚）作为一个旅游目的地进行营销的组织。

区域旅游办公室（Regional Tourism Office, RTO）：“区域”这个术语在这里指旅游集聚区，如城市、城镇、村庄、滨海度假区、海岛和农村地区。这一层级的DMO在世界不同地区也有其他称呼，如美国的会议与观光局（Convention And Visitor Bureaus, CVB），英国的区域旅游局（Regional Tourism Board, RTBs）。一个区域旅游组织可以定义为负责将一个旅游集聚区作为一个旅游目的地进行营销的组织。

地方旅游办公室（Local Tourism Office, LTO）：地方旅游办公室可以是当地的旅游行政机构，也可以是当地的旅游行业协会。前者可能是当地的政府机构，而后者则是旅游企业的一种合作协会形式。

五、DMO的经营模式

KAI为DMAI做的《2008年未来研究》报告指出了DMO的4种主要经营模式，每一种都代表了特定类型的资金结构，并在不同的治理结构下制定政策与执行战略计划。

政府代理机构（Government agencies, GA）：政府代理机构的形式简单、直接且完全处于国家或当地政府的掌控之下，因而通常是欧洲、拉丁美洲以及亚洲国家的首选。大多数政府代理机构都有一定的预算分配，并为实现政府政策的期望而开展各种营销活动。

政府资助型非营利性组织（Government - funded not - profit organizations, GFNPO）：这类组织多见于美国，在加拿大也算常见，在其他地方则不太普遍。它是一个独立的经营实体，能够自由掌控自身的资源，也是在与包括那些附属

于政府的一群当地发展机构竞争中少数生存下来的一员。美国的政府资助型非营利性组织通常能够从服务提供者（如饭店）所征收的地方性游客税（也称作“饭店房税”）中得到一定的份额，一些地方还会向其他服务行业如饭店和汽车租赁征税。

双资型非营利性组织（Dual - funded non - profit organizations, DFNPO）：一些政府资助的 DMO 除了能够从地方政府中拿到资金配额，还从地方各种服务提供者中收取捐款和会员费。在美国最常见的是，这种双资经营模式要求 DMO 的领导班子在以整个旅游目的地营销为最高使命的情况下，协调企业会员们的利益，并促进它们改进服务。一些 DFNPO（和一些 GFNPO）也会收到慈善捐款和捐赠资金以补充预算。

会员型行业协会（Member - only trade associations, MOTA）：在某些情况下，尤其是在非常小的旅游目的地中，政府可能没有指定组织来负责该目的地的营销活动。这时往往出现一些企业联盟，它们通常以行业协会的形式来承担该旅游目的地的营销责任。有的旅游目的地可能默认当地的商会、饭店协会或其他类似的商业组织为该目的地的营销者。

一个旅游目的地营销组织所选择的经营模式往往反映了它的筹资模式以及与之相适应的管理结构。政府代理机构可能设有咨询委员会，有时是董事会或者相当于董事会的机构。政府资助型非营利性组织和双资型非营利性组织通常设有由带薪员工和志愿者组成的董事会，双资型非营利性组织有时还为付费会员设有特别的代表机构。会员型行业协会往往有志愿者董事会，有时也有一些带薪员工。只有少数旅游目的地营销组织采用混合的模式，即将这些关键特征组合起来运作。显然，一个旅游目的地营销组织所成立的方式将极大地影响着它执行使命的方式，组织的领导者将需要承担各种不同的责任，并受到不同赞助商不同程度的政策导向，以及在不同活动范围内开展工作。

六、DMO 的战略角色与责任

随着行业竞争力日趋激烈，不同区域、国家乃至国际层次旅游目的地之间已展开了直接的竞争（Presenza *et al.*，2005）。DMO 作为营销活动的组织者与推动者，在其中发挥着至关重要的作用。一方面，它们需要对未来的市场需求更加敏感，尤其要在政治与经济宏观环境变化中保持灵敏的触觉（Fyall *et al.*，2001）；另一方面，还需要时刻关注不同旅游利益相关者的需求变化，在