

会展场馆及其管理概述

引言

会展场馆是一个城市举办会展活动的最基础的设施,是城市发展会展产业的先决条件和必备条件。会展场馆也是会展经济发展的载体,被誉为会展经济发展的火车头,没有好的展览馆,就没有好的展览会。近年来,随着我国各地一批新型会展场馆的建设,现代风格的会展场馆成为体现经济快速发展的“城市名片”。会展场馆的管理也被提上重要的议事日程。

学习要点

- 会展场馆的概念;
- 展览中心的概念和类型;
- 会议中心的概念和类型;
- 会展场馆的作用;
- 会展场馆管理的目标、内容、理念、方法。

引入案例

德国汉诺威展览中心^①

1. 概述

汉诺威展览中心是世界上最大的展览中心,拥有 49.6 万平方米室内场馆、5.8 万平方米户外场地、27 个馆和一个拥有 35 个功能厅的会议中心。作为世界最大的展览场地,汉诺威展览中心可容纳大约 2.6 万个参展商和 230 万名观众。1947 年,这里举办了首届展览会,从那以后,这个地方就成了展览会场。除了 2000 年的世博会,每年的汉诺威国际信息及通信技术博览会(CeBIT)和汉诺威工博会都在这里举行。

2. 综合配套设施

汉诺威在城市基础设施建设上,尤其是展览会的各种硬件设施上都堪称世界一流,还配有功能齐全的会议中心,其展览技术和设备一直在不断改进和完善。汉诺威展览中心

^① 根据 http://en.wikipedia.org/wiki/Hanover_Fairground、http://www.expo-china.com/pages/hall/200406/613/hall_gaikuang.shtml 和 <http://wenku.baidu.com/view/5edbb72e0066f5335a812101.html> 整理。

的配套硬件设施,如图 1-1 所示。

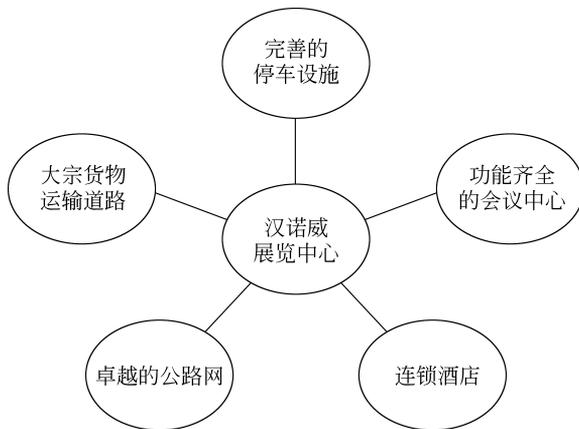


图 1-1 汉诺威展览中心的配套硬件设施

除了完善的硬件设施外,汉诺威展览中心在展会的组织和服务等“软件”方面也有口皆碑。它们为参展商和观众提供一本册子或一本书,内容不仅包括历年展会的情况回顾,而且介绍了整个欧洲甚至整个世界某个行业的发展趋势及动态,同时涉及参展费用、装修费用等信息。在一些宣传材料中仅酒店介绍就有五六页篇幅,罗列上百家不同档次的酒店供用户挑选,并详细介绍价格、优惠幅度等情况。

3. 经营模式

与英、美、法等国的展览公司不同,德国的会展中心全部由各州和地方政府投资兴建,会展公司由政府控股,实行企业化管理,展览公司既是展览中心的管理者,又是许多大型博览会的举办者和实施者。汉诺威展览公司是由下萨克森州政府和汉诺威市政府分别控股 49.8%,所以它既是汉诺威展览中心的拥有者,又是 CeBIT 和汉诺威工业博览会等大型展览会的举办者。

(1) 汉诺威国际信息及通信技术博览会。一年一度的德国汉诺威国际信息及通信技术博览会是世界上规模最大、最具影响力的国际信息和通信技术行业的高科技品牌展会,由德国汉诺威展览公司主办。CeBIT 源于 1947 年在德国汉诺威创立的旨在向国际市场展示德国产品的汉诺威工业博览会。而 CeBIT 独立于汉诺威工业博览会之外的首次展出是在 1986 年,当年就吸引了 2142 家厂商参展,取得非常不错效果。之后,CeBIT 展会始终保持着持续增长的趋势,并在业内展会中具有举足轻重的地位。2010 年,为期 6 天的展会共吸引了来自 69 个国家和地区的 4300 家企业在 24.1 万平方米的华丽展馆展示最新的信息通信技术、产品和解决方案,超过 40 万名观众来到展会现场洽谈新的贸易订单。

(2) 汉诺威工业博览会。作为世界最大的工业博览会,汉诺威工业博览会始创于 1947 年 8 月,经过半个多世纪的不断发展与完善,由最初的德国出口贸易展览会成长为当今全球工业贸易的旗舰展和影响力最为广泛的国际性工业贸易展会。它汇集了各个工业领域的技术,引领着世界工业的创新与发展,成为名副其实的“世界工业发展的晴雨

表”。在 70 多年的发展历程中,汉诺威工业博览会显示了它顺应潮流的适应性,它采用单双年不同分展的策略,除每年举办工业零部件与分承包技术展、能源展、工业自动化展、工业服务与设备展、数字化工业展、微系统技术展、研究与技术展外,每逢单年将有动力传动与控制技术展、表面处理技术暨欧洲粉末涂层技术展以及空压与真空技术展出现在汉诺威工业博览会的展览主题中,而逢双年则增加管道技术展。汉诺威工业博览会凭借其独一无二的品牌形象,已逐渐成为众多公司,尤其是中小型企业开启全球市场的金钥匙。

4. 场馆所在地的区位经济与交通情况

汉诺威承办过两届世界博览会,拥有世界上最大的展览场馆——汉诺威博览中心,世界十大展览会中的 5 个在汉诺威举办,CeBIT 高峰时曾经吸引过 75 万名来自各国的参观者,大大超出汉诺威市 52 万的人口数;展出面积达 41 万平方米,相当于 55 个足球场;门票价格高达 38 欧元,主办单位汉诺威展览公司仅营业收入一项就达数亿欧元,更不用说其他消费收入了。汉诺威因此也被誉为“世界会展之都”。

一到汉诺威这个城市,市内的交通就为展览大开绿灯,开设专线地铁,观展人士甚至还可以坐直升机到达展馆。展览中心内,免费交通车不停穿梭,运送参观者;不同的线路还用不同的颜色标在站牌和车窗上,方便参观者搭乘。展场的北面 and 东面各有一条干线地铁,并有连通法兰克福、汉诺威和汉堡的德国南北干线的火车站。两条“空中走廊”(装备有人行电梯),一条从西面连通火车站和 13 号馆入口,另一条从东面连通停车场和 8/9 号馆入口。一条新的地铁线路提供了从汉诺威机场途经汉诺威中央火车站到达展场的快速交通。展场的停车场可停放 50000 辆车,其中有遮盖的泊位有 8700 个。

5. 对相关产业和城市的影响

汉诺威是德国下萨克森州首府,北德重要的经济文化中心,水陆交通枢纽。独特的地理位置为当地展览业的发展提供了重要的自然条件。第二次世界大战期间,汉诺威大半个城市被毁,战后在废墟上建起现代化的新城。自 1947 年举办第一届汉诺威博览会的 70 多年来,在汉诺威举办的各种展览会不仅为全世界提供了沟通交流的机会,也给当地带来了滚滚财源。

汉诺威是依靠展览业托起的城市,汉诺威展览业的发达与汉诺威展览公司的拓展有着必然的联系。可以说,两者互为因果、相互依存。这种情况在全球也并不多见。一个展览公司就是一个会展城市。应该说,汉诺威会展业的发展离不开汉诺威展览公司的成功经营和悠久历史。从 1947 年举办第一届工业博览会至今,汉诺威展览公司已发展成为世界最大展览公司之一。目前它负责协调和筹备在汉诺威举办的所有展事,每年平均承办的国际展事大约 20 个,几乎月月都有一两个大展览。

同时,汉诺威展览公司还不失时机地在新兴国家和经济增长较快的地区大力开拓海外市场,一方面是吸引大量的德国及欧洲以外的厂商来汉诺威参展;另一方面是在海外建设新场馆,并将自己成熟的展览会延伸到海外。例如,自 20 世纪 90 年代以来,汉诺威两大展事上来自德国和欧洲以外的厂商均在 40% 以上。而在 2000 年汉诺威参与投资兴建了上海新国际博览中心,其著名的 CeBIT 展,如今已经有了亚洲版、美洲版等。

第一节 会展场馆的概念和分类

会展业不仅在欧洲快速繁荣,自20世纪90年代以来,我国会展业也快速稳步发展,行业经济效益节节攀升,行业年平均增长率更是达到了20%。在整个会展业蓬勃发展势头的带动下,各地大建会展场馆的势头也是一浪高过一浪,2022年,我国投入使用的展览场馆达356座,较2021年新增65个,增长22.34%。其室内可供展览总面积为1525.46万平方米,较2021年增加301.04万平方米,增长24.49%^①,远超过展览大国德国,这反映出我国会展场馆建设全面升温的趋势。

一、会展场馆的概念和特点

(一) 会展场馆的概念

会展场馆是指主要从事会议展览活动的建筑物,以及配套的设施、设备和服务,它由硬件和软件两部分组成。专业人员对会展场馆与设施、设备进行管理,是保证会议展览活动正常进行的基本条件,也是会展业发展的重要物质依托,其国际化、智能化和特色化的程度是会展业发展水平的重要衡量标准之一。在实际工作中,也有会展场所、会展场地的称谓。

单独具备会议或展览功能,以及其他功能为主(如体育场馆、科技馆、博物馆、纪念馆、文化宫、青少年宫、剧场、艺术中心、美术馆、音乐厅等)同时兼备会议、展览功能的场馆也可以参照。

(二) 会展场馆的特点

会展中心一般场地规模都很大,拥有的设备种类多、数量大,投资额巨大,维护费用也很高。会议和展览活动都要求在有限时间内完成布置,在活动前必须有缜密的场地安排。在活动期间有众多的人流、物流进出会场,这需要依托场馆空间和各种设施、设备提供多种服务,并作出适当的资源配合。

一般来说,现代化的会展中心不仅包括最基本的展厅设施,还包括围绕展览活动的整个服务设施体系。具体来说,现代化会展中心的特征主要有如下几点。

1. 规模宏大

这是现代化会展中心的重要标志。国际上一般用展厅总面积来衡量会展中心的规模。目前,德国共有25个大型会展中心,展厅总面积264万平方米,加上室外展览场地100多万平方米,展览总面积达365万平方米。全球五大展览中心有4家在德国。世界前10家营业额最大的展览公司,有5家设在德国。例如,德国的汉诺威展览中心,室内展场面积达49.6万平方米,室外展场面积达5.8万平方米。我国的广交会展馆总建筑面积达110万平方米,室内展厅总面积为33.8万平方米,室外展场面积为4.36万平方米。展

^① 中国会展经济研究会.2022年度中国展览数据统计报告[R].

览中心的建筑规模呈现越来越大的趋势。

2. 设施齐全

如今的会展中心不同于传统的展览馆,它可以被称为“城中城”,具备为展会服务的许多相应配套设施,如报告厅、会议室、技术座谈间、中西餐厅、停车场、海关监管仓库等,还有运输、施工、广告、旅游、饭店、动植物检疫所、物品租赁和商务中心等各种服务场所。

3. 功能多样

现代化的会展中心不仅有展馆,还有会议、餐饮服务等场所和设施,既可用于展览,又可用于开会,还可以进行文艺表演、体育比赛等。

相比德国汉诺威展览中心,我国的会展场馆存在以下问题。

(1) 国家和地方政府垄断建设管理,会展场馆大都属于事业单位,按市场规律进行经营是不够的。

(2) 会展场馆规模偏小,国际影响力低,市场容量有限。在欧洲国家,中等规模的展览场馆面积一般在 20 万平方米左右,加上室外面积,总面积有 30 余万平方米。但在我国,实际室内展场面积达到 10 万平方米的还比较少。这样势必形成大展没办法办、小展没有影响力的不良局面。

(3) 展馆建设重复,缺乏合理规划。在德国,一般一个城市建立一个展馆,但在我国,普遍存在重复建设现象,往往导致展馆收益水平和市场化水平低下。

二、会展场馆的分类

会展场馆根据不同的标准,可分为多种类型,如按照用途、规模、内容、性质、功能等进行划分。

下面按照主要用途进行划分。

(一) 展览场馆

顾名思义,展览场馆的主要用途就是用于展览、陈列展销等。

(1) 展览馆,也称展览中心,是一组展览专用的建筑物,是从事展览馆业务的、具有法人资格的事业或企业单位。展览馆还可以进一步分类:一类展馆,举办国际性大型展览的,展出净面积为 5000 平方米(含)以上,展览、展销金银珠宝首饰、钻石、字画、钟表等特殊物品和三级(含)以上文物(参照国务院、文旅部的相关规定);二类展馆,凡不符合一类展馆条件的展馆,均为二类展馆。

(2) 博物馆,是指对有关历史、自然、文化、艺术、科学、技术的实物、资料、标本等进行收集、保管、研究,并陈列其中一部分供人们参观、学习的专用建筑。

(3) 美术馆,以陈列展出美术工艺品为主,主要收集有关工艺、美术藏品,进行版面陈列和工艺美术陈列等,有的设立美术创作室。

(4) 纪念馆,是为纪念具有历史意义的事迹或人物而建造的建筑物。

(5) 陈列馆,一般为单纯的陈列展出,或设于建筑的一角,或成为独立的建筑,其中多陈列实物以供人们参观学习。陈列馆中的陈列技术如下。

- ① 陈列区位。陈列区位包括地面(地台)陈列、柱面陈列、壁面陈列、架上陈列和空间陈列。
- ② 陈列形态。陈列形态包括吊挂陈列、置放陈列、壁贴陈列和互动陈列。
- ③ 陈列视区。陈列视区包括高位陈列、中位陈列、低位陈列、浅位陈列和深位陈列。
- ④ 陈列品组合。陈列品组合包括专题陈列、系列陈列、关联陈列、季节陈列和节庆陈列。

(二) 会议场地

小规模会议,并不需要一个专业的会议场馆,它需要的是一个会议场地。对于会议场地的等级和分类体系,一直没有定论。一种较为明确的看法是通过计算会议业务成交额所占比例来归纳适合会议举办的地点。例如,要获得 ICCA(国际大会及会议协会)会员资格,必须具有至少 60% 与会议有关的生意。还有其他的标准,如每年一度由英国旅游局、英国会议举办地协会等机构组织的全国性“英国会议地点市场趋势调查”,统计的对象为:必须是对外开放的,至少有 3 个会议室,最大会议室至少是一个能够容纳 50 个人的礼堂。会议场地的主要类型有以下几个。

1. 酒店

如今在会议业,酒店仍然占有很大一部分市场,对于公司会议来说尤为重要。传统型、度假型、商业区饭店、郊区饭店、机构饭店等,几乎每家饭店都能举办某些类型的会议,其中最主要的是城市的中心酒店、距离机场或高速公路比较近的酒店。

对于酒店来说,会议是一种能产生较大经济效益的辐射性产品,会议客人除了使用会议室外,还可能使用客房、餐厅、娱乐等酒店的其他服务设施。越来越多的酒店对会议市场的开发倍加重视。许多酒店都在设计和配备会议设施上投入了巨额资金,有些还建立起会议酒店的品牌,并培训专门满足会议组织者要求的服务人员。

会议酒店一般都具有各种规模的会议室、多功能厅、视听设备、舞台设备等,能提供全方位的客房和餐饮服务。

全套房酒店(all-suite hotel)由于拥有单独的起居室、免费的额外服务(如早餐)以及家庭气氛,每间套房都可作为一个小会场,便于个人谈话。因为取消了许多昂贵的服务,如豪华的大厅、各种风味餐厅等,所以房价相对较低,更适于董事会会议和小型培训活动。

2. 会议中心

会议中心(conference center)是主要为各种会议活动提供专门场地、设施、设备和服务的场所。它一般以承办国际、国内会议等大型活动为主要经营项目。一般来说,会议中心具有最新的视听和通信技术装备,能提供专业的会议视听服务,还能配套提供餐饮、商务、信息咨询、票务、旅游等服务,以及视听、办公等设施、设备的出租服务。

会议中心是一个相对比较新的概念。在美国,会议中心专指带会议室、住宿,但不带专门展厅的建筑物。构成专业会议中心至少需要以下几个条件:一是具有满足中型(如 300~500 人)以上会议基本需求的类型齐全的会议室,而且这些会议室在空间上相对比

较集中;二是会议室的专业性较强,如具备专业视听设备等;三是具备餐饮及住宿功能。另外,从发展趋势方面分析,未来会议中心需具备一定的展览功能以及丰富的休闲、娱乐、餐饮、购物、健身、文化等配套设施,从而成为真正意义上的会议综合体(all-in-one)。专业会议中心的综合配套水平是决定其竞争力高低的重要因素之一,即缺乏酒店等配套设施的专业会议中心的竞争力将会大打折扣。

3. 会展中心

会展中心(convention center)是指带有展厅和会议室,但不带住宿设施的建筑物。美国的会展中心具有很强的会议功能。据美国 Tradeshow Week 统计,美国会展中心设施中会议空间与展览空间之比平均为 25:100。我国前些年建成的会展中心实际上是展览中心,会议功能薄弱。以会议、展览功能为主,再辅之以其他相关功能,这类设施就成了会展综合体。

4. 专用会议中心

专用会议中心(purpose-built conference center)是以满足特定需求为主的会议设施,是政府、企业、学校、科研机构等为满足特定需要而建设的会议中心设施。这类设施可以是办公设施的一个组成部分,也可以是一栋独立的建筑。这类设施的规模一般不是很大,它们也会在满足自身需求的情况下对外承接业务。如果是建设在机构院落或办公设施内部,这类会议中心通常没有其他配套功能。

5. 其他会议地点

其他会议地点是指不能列入上述范围内的所有广义的能举办会议的地点,如运动场所、文化娱乐场所、旅游景点、邮轮等。它们之所以有一定的吸引力,是因为能够给会议带来特殊的气氛。

(1) 体育馆(场),是室内体育运动场所的统称。大规模的体育馆包括篮球、排球、乒乓球、羽毛球等比赛馆和练习馆。体育场是指为开展群体性体育活动而设置的体育教学活动、训练和竞赛的公共体育场所;有单项的也有综合性的,有室内的也有室外的,体育场内设有专职或兼职的技术指导和管理人员,负责日常工作。

(2) 文化馆,是国家设立在县、市辖区的文化事业机构,隶属当地政府,是开展社会主义宣传教育、组织辅导群众艺术(娱乐)等活动的综合性文化部门和活动场所。

(3) 文化广场,是指面积广阔的文化场地和场所。

(4) 剧院(场),是指用于戏剧或其他表演艺术的演出场所。

由于会议业发展水平不同、消费习惯差异等诸多原因,专门的会议中心在经济发达国家比较受欢迎,而在国内,各种营利性会议主要在酒店举行,一部分场地虽名为会议中心,但几乎都和酒店紧紧捆绑在一起。

虽然会议中心也是从饭店会议设施发展而来的,但从会议场地和设施设备等硬件条件来看,会议中心在设计上与一些饭店中所提供的会议设施是有区别的。不少饭店也将承接会议作为经常性业务,但其硬件条件还是有所欠缺的。例如,会议厅(室)大小配套搭配不够合理,往往无法承接某些对场地要求特殊的会议;没有能力提供某些先进的视听设备;等等。而以承办会议为主要业务的会议中心,一般都拥有大小配套的多个会议厅

(室),并且拥有多个使用灵活的多功能厅。大型会议厅还有与之配套的、可同时容纳几十人的卫生间,有能供几百人同时存放衣帽的衣帽柜。由于许多大会安排的是全天会议,会议室的设计特别讲究耐用性和舒适性,灯光、空调等完全适合会议活动的需要,最突出的是配备了大量通用的现代化视听设备。餐饮、客房服务也都主要围绕会议活动的特点,能够很有针对性地满足会议团体的需要。例如,客房通常很宽敞,并且配有工作间和书房;餐厅能够提供灵活性很大的自助餐;等等。

在国际上,会议中心大多是在过去30年间逐渐发展起来的。在我国,近年来经济的发展和商务活动的增多,使得会议市场迅速发展起来,全国的大中城市普遍掀起了“接待会议热”和“会议中心建设热”。现在我国比较有影响的会议中心包括北京国家会议中心、上海国际会议中心、珠海国际会议中心等。

第二节 会展场馆的作用和运营

经济拉动效应是反映展览业发达程度的标志之一。展览活动不仅可以为会展组织者、会展场馆经营者和会展服务者带来经济收益,而且可以为展会所在城市带来大量的会展参加者和国际观光客,为当地的旅馆业、餐饮业、零售业、公共交通业等带来收益。据国外有关机构测算,举办会展本身的效益一般只占综合收益的10%,而相关的食、宿、行、购物、娱乐、旅游、广告等收入则占90%。国际上,会展业发达的国家也都有这方面的研究,资料显示,目前新加坡会展业对相关产业的拉动系数为1:12,德国为1:9。国内研究也表明会展业拉动效应明显,2023年4月4日国务院新闻办公室举行发布会介绍第133届中国进出口商品交易会(以下简称广交会)对区域经济的拉动效应达到1:13.6。

一、会展场馆的作用

(一) 能够大力推进会展产业和区域经济的发展

汉诺威展览中心的发展已经形成了会展城市的规模,可以说整个展览中心就是一个城镇,这极大地带动了汉诺威会展产业和区域经济的发展。

对上海新国际博览中心做的一份研究表明:上海新国际博览中心的展览会拉动系数达到1:8.4。这一研究选取上海新国际博览中心一年中比较有影响力的8个展览作为调查对象,展览时间覆盖全年,基本上做到了时间的均匀分布;还兼顾国际展和国内展,大展和小展以及不同类型的、不同主办主体的展览会。在这个基础上,进一步分别对国际展商和国内展商,国外观众、国内观众和本地观众做问卷调查。最后参照以往数据,按参展商5%和观众0.5%的比例,得出上述分类的数据。本次调研共发放问卷3000份,回收问卷2730份,问卷回收率91%,其中有效问卷1269份,有效问卷率约47%。这一实证性的分析和研究,以实地调查的数据为依据,探讨了上海新国际博览中心对浦东新区和整个上海地区经济的拉动效应与影响。当然,会展场馆对于会展业、区域经济和社会的发展的作用还不止经济这一个方面。

（二）能够积极培育城市的展览品牌

会展场馆不仅仅是为会议和展览提供场地与相关服务的,其经营策略还关系到展览品牌的培育。例如,德国汉诺威、慕尼黑、杜塞尔多夫在上海投资建设展馆和办展,不仅加剧了上海会展场地方面的竞争,而且在一定意义上影响了上海整个城市展览业的发展方向。

（三）能够提高会展业的市场化程度

会展场馆的市场化运作有助于会展业的市场化经营。会展业的市场化经营的主体主要包括展览公司、展台搭建公司、展品运输公司、酒店、餐饮、礼仪服务公司等。如果会展场馆采用垄断性经营或提供垄断性展览服务,那么行业内的展览公司等经营主体就无法获得公平竞争的市场环境及发展空间。

（四）能够适度调控会展业的市场运作

政府对会展业的宏观管理主要体现在展览项目的审批方面。展览经营能够给予需要扶持的展览品牌以发展空间,能够在一定程度上对会展市场的健康发展起到宏观调控作用。

（五）能够大力培养会展业人才

作为会展市场之一的会展场馆,需要大量高素质的专业队伍,以保证场馆管理、展览服务专业化工作的圆满完成。因此,会展场馆的经营和运作,可以为城市会展行业吸引大批高素质、高水平的专业人才并培养大量本土的专业化人才。另外,会展场馆的兴建和维护也会对解决城市就业问题产生积极的作用。

（六）能够强化城市的服务职能

会展产业具有极大的产业带动效应,除直接产生经济效应外,还对社会和经济发展有着巨大的影响与催化作用。会展业作为一个城市服务业的重要组成部分,对强化城市的服务职能有积极推动作用。其中,会展场馆的带动作用不可小觑。

二、会展场馆的运营模式

纵览现代场馆的经营管理和盈利模式,可以归纳为以下几类。

（一）场馆租赁运营模式

场馆租赁运营模式是展览场馆所有者通过合同形式将经营场地出租,并从中收取一定租金的盈利方式。该模式在一定程度上体现了所有权与经营权的分离,承租人除按合同规定交付租金和维护资产外,享有较大的经营自主权,能够不受行政干预地安排和组织场馆的人、财、物,充分体现了高度的灵活性与适应性。目前,场馆租赁是中外所有展览场馆的利润来源之一,特别是对那些缺乏经营条件、经营人才的场馆来说,是最主要的利润

点。展览场馆由于有足够的空间,一般可以提供场地给各种展览会、综合类演出、会议、体育活动以及其他大型商业活动等。

(二) 增值服务运营模式

展览活动不是独立存在的一个项目,它的完成涉及交通、餐饮、住宿、广告、工程搭建、商务礼仪、休闲购物等多个方面。随着展览业的不断成熟,有越来越多的展览场馆经营者意识到主办方、观众需求的全方位与多元化,而通过向上下游客户提供各类增值服务来获取利润的方式,就是服务增值运营模式。虽然这种模式本身在价值链中不占据主导地位,并且通过增值服务获得的利润只占展览场馆总利润的很小一部分,但伴随着市场竞争的加剧,展览场馆通过提供差异化的增值服务不仅能有效同竞争对手区别开来,形成核心竞争力,也可以拓展利润渠道、增加利润点、开辟新盈利空间,还可以在为场馆创造价值的同时,满足客户的个性化需求。因此,越来越多的展览场馆经营者认识到增值服务这一利润空间,增值服务盈利模式也是现代展览场馆的一种重要盈利模式。

大多数美国展览场馆都对组织者和参展商提供增值服务,涵盖公用事业、餐饮、商务服务和劳务等广泛范围,如芝加哥的 McCormick 展馆提供如电讯、电器、有线电视和输水管道等内部增值服务;同城的沙滩展览会议中心的营业收入中,展览相关服务收入占 15%~25%;中国展览场馆也积极整合其社会化服务资源,积极开发引进与展览、展馆配套的服务项目,包括工程搭建、展具租赁、广告制作发布、餐饮住宿、商务礼仪、旅游票务等一系列连带项目和增值服务,以减少收益的外流,使之成为展馆自身的盈利来源,如杭州国际博览中心利用 G20 峰会效应,积极拓展旅游业务,由于场馆的特殊性,开业不到一年,杭州国际博览中心接待旅游人数已经突破 110 万,日均参观人数维持在 2000 人,从业务构成来看,旅游参观收入占总营业收入的 15%,在高峰时段曾达到 40%。^①

(三) 展会投资运营模式

展会投资运营模式是指展览场馆所有者通过投资展览来获取盈利,拓展经营空间的一种模式。例如,美国的部分展览场馆所有者不仅可以出租场地,而且能从事自办展览工作,集场馆优势、服务优势、本土产业优势于一体。在欧洲,以德国为代表的展览场馆经营实践中,场馆所有者不仅以场馆出租来获取利润,还通过自办展览来提升经营利润。与此同时,中国的展览场馆也在积累招展经验的基础上,逐步通过自办展览来拓宽盈利渠道。

(四) 管理输出运营模式

管理输出运营模式是指展览场馆在其经营理念和管理水平相对成熟时,通过管理输出方式,接管国内若干展馆,实现以管理创造效益的盈利新模式。一方面,一些新建的展览场馆特别是民营场馆,虽然设备、设施与国际一流的展馆持平,但在经营管理上还不成熟,这为一些有管理经验的展览场馆开展管理输出提供了市场;另一方面,展览场馆将管理经验向外输出,将其运营管理理念进行扩张,不仅可以使较为成熟的管理模式得以延

^① 根据 http://www.sohu.com/a/213674990_99931532 整理。

续、发展,也可建立明显的市场领先性和示范性,进一步提升展览场馆的品牌和形象,还能通过管理其他展览场馆,获得丰厚的管理收入,拓宽盈利渠道。

(五) 物业增长运营模式

展览场馆作为一种物业类型,展馆长期的保值、增值也成为很多展览场馆投资者盈利的方式。在这种模式下,盈利的视角从场馆出租所带来的租金收益、增值服务提供与展会投资所带来的利润中转移到物业的增值,通过对所拥有的展览场馆进行一段时间的运营来获得更高的市场价值,主要包括地段增值和场馆设施增值。一方面,对于展览场馆所有者和经营者来说,都能从地段增值中获得巨大收益,在完成展览场馆初级基础设施建设后,地价将会有一定的升值,到展览场馆正式运营后,还将会有大幅上涨,而土地的增值将提高其场馆租赁和相关增值业务,如酒店、餐饮服务的营业收入;另一方面,展览场馆可以通过包装、利用场馆及设备,形成展馆的物业增值运营模式。

一般说来,展览场馆升值潜力的大小受到交通、地段、商业氛围、地产升值、人流聚集状况等多方面因素的影响。而由增长极理论可知,展览场馆通过展览的举办可为当地带来高强度的人流、资金流和信息流,加剧相关服务业集中,带动周边地区配套设施的完善,从而使得冷区变温、温区变旺、旺区更旺,形成展览场馆与地域相互促进的良性循环。展览场馆物业将凭借旺地的高本底价值和发展潜力而获得物业的增值盈利。例如,德国政府在投资兴建汉诺威展览中心时,不仅直接投资场馆建设,还投资改善场馆周边的停车设施,建立发达的公路和轨道交通网,使得汉诺威展览中心成为国际交流的最佳场所,人流、商务活动的高度集中,使得展览场馆周边成为当地高地价的地块之一。

(六) 资本运作运营模式

展览场馆资本运作运营模式是以利润最大化和资本增值为目的,以价值管理为特征,将本场馆的各类资本不断与其他企业、部门的资本进行流动与重组,实现生产要素的优化配置和资产结构的动态调整,等等,以形成自由资本不断增值的经营方式。展览场馆具有投入大、周期长、风险大的特点,仅靠国家拨款和企业自身积累,是不符合收益与风险对等原则的。这就要求各展览场馆积极有效地利用资本市场,通过直接投资、发行股票、发行债券、银行借款和租赁等方式,有效地运用资本,合理地配置资本,迅速筹集资金,盘活存量资本,加速资本周转,提高展览场馆的资本效益,实现展馆资本的保值、增值,并通过优化资本结构或者壮大资本实力来增强展馆的竞争力,从而增强展馆的盈利能力。

目前,展览业的资本运营主要形式是展览公司的资本运营,而面向场馆的资本运营还不多。

三、我国会展场馆运营现状

近三年来,我国各地展览馆建设掀起了一个新的热潮。但一个不容忽视的事实是,在个别城市,会展场馆沦为一种形象工程和摆设。据不完全统计,我国会展场馆的使用率偏

低,多达一半以上的展览馆出租率低于10%,仅为顶级展馆利用水平的1/6。^①

但是,又不得不说,在个别发达城市其会展场馆的利用率远高于平均值。典型的城市为上海。上海的新国际博览中心一度成为全球最忙、出租率最高、安全隐患最多的场馆,完全处于供不应求的状态,2019年上海新国际博览中心展馆的利用率高达71.56%^②,高于我国香港地区60%的水平,更高于欧美发达国家35%的水平。这种场馆建设和使用率的极大反差普遍存在于我国大部分地域的场馆。未来,发展不平衡、不协调的现象可能仍会存在。

会展场馆利用率决定着会展场馆的收益,也决定着会展场馆的生存与发展。因为,会展场馆的收益主要有三个来源:一是场地租金;二是广告和赞助;三是自办展收入。而场地租金是最主要的收入,会展场馆获得场地租金的多少取决于会展场馆的出租率,也就是会展场馆的利用率。

会展业发达国家,如德国、美国等国会展场馆的利用率大多达到70%以上,而我国2019年,只有上海、北京、广州、深圳等几个会展业发达的城市展馆利用率达到60%以上,约占展览馆总数的3.5%,而有56%以上的展览馆利用率在10%以下,因此展馆利用水平与欧美发达国家存在着差距。^③

(一) 会展场馆利用率低下的原因

1. 场馆建设过于盲目

我国一些城市的政府本着发展地方会展经济或出于“政绩工程”的需要,在建设场馆时不考虑场馆建设战略上的科学规划与选址上的统筹布局,盲目兴建场馆。还有一些城市的政府在场馆建造时,把场馆建成城市的标志性建筑,片面追求外部设计的新颖独特,不考虑内部构造是否适合布展需要。在我国,有些造型新颖独特的豪华场馆不仅增加了场馆的建筑成本,而且浪费了许多有效利用面积,使场馆从外面看起来很宏伟壮观,但实际上可用于展览的面积不大。而世界会展强国德国在建设场馆时始终本着实用主义的原则,慕尼黑展览中心从外面看起来就像一排排的厂房或仓库,却承接了无数个世界级的大型展览。

2. 馆多但会少且小

会展场馆建设的盲目性造成我国会展场馆数量多,而我国展会数量及规模的增长远不及场馆面积的增加,造成我国现在馆多但会少且小的局面,制约我国会展场馆的利用率。2019年,我国举办的展览项目有5781场,1万平方米以下的有2608场,超过40%的展览项目属于小型展会。^④

3. 场馆经营观念落后

由于我国大部分的会展场馆长期处于政府的直接管理下,其经营管理还带有浓厚的计划经济色彩,市场化水平较低,很多场馆处于一种“等食吃”的状态,缺乏灵活的市场营

①②③ 中国国际贸易促进委员会.中国展览经济发展报告(2019)[R].

④ 中国会展经济研究会.2019年度中国展览数据统计报告[R].

销手段。虽然现在很多场馆都在转变经营机制,但固有的观念很难一时转变过来。

4. 场馆之间恶性竞争

在有些城市,有多个展览场馆,在展会数量不足、规模不大、场馆闲置严重、经营困难的情况下,为了吸引更多的展会到本场馆举办,场馆之间的竞争就会十分激烈。而在我国当前政府监管不力和行业协会功能弱化的情况下,场馆之间的恶性竞争变得非常普遍。会展场馆之间的竞争表现为:场馆之间竞相压价,招租过程中不顾在同一档期已有类似题材展会在这个城市的另外场馆签约,不管大展、小展、好展、坏展,只要能来我馆举办给我租金就行,这不仅造成了城市资源的内耗,而且客观上滋生了一些欺展、骗展现象的发生。

5. 场馆服务水平低下

场地、自办展和服务是会展场馆能够提供的三大产品,其中场馆服务的弹性最大,场馆服务水平的高低直接影响场馆的形象,是提高场馆社会效益和经济效益的重要手段。目前,我国大部分会展场馆的服务仅停留在场馆设施设备的维修保养、安全保卫、环境卫生、消防、绿化以及车辆交通管理等物业管理方面,缺乏会展组织、展商招待以及相关的配套服务,服务水平低下。

6. 缺乏专业会展场馆经营管理人才

对于会展场馆来说,人才结构分为场馆市场营销人才、项目统筹人才、技术保障人才、场馆物业人才四个层面。我国目前的会展场馆从业人员大多是半路出家的,缺乏专业的会展理论知识,更缺乏在会展场馆经营和营销方面的经验与管理,使得现在很多会展场馆经营管理水平低下。因此,职业管理人才,尤其场馆市场营销人才、项目统筹人才缺乏是问题的症结所在。

(二) 提高会展场馆利用率的措施

要提高我国会展场馆利用率,需要在以下几个方面采取有效措施。

1. 加强政府宏观调控,严格会展场馆建设的审批制度

会展场馆的建设应与区域经济社会发展相协调,与会展业整体发展相适应。在规划建设会展场馆之前应对所在地经济状况、产业结构、办展环境进行深入调研,实事求是地论证项目可行性。在会展业比较发达的城市,如北京、上海、广州等可规划新建或扩建大型会展场馆,以满足当地会展业快速发展的需要。其他区域性会展中心城市,应根据市场需求,合理布局。区域内同一城市或城市之间会展场馆资源应该共享,避免低水平重复建设和资源闲置。政府应加强会展场馆建设项目的前期评估领导工作,强化对会展场馆建设的审批管理,对5万平方米以上的投资大、规模大的大型场馆建设项目可以试行中央专家评估许可制。

2. 巩固现有展,吸引巡回展,创办自办展

每个会展场馆每年都有一些固定档期的展会,对于这些固定档期的展会,场馆要通过优化服务、加强联系、巩固关系使这些展会长期驻扎下来,并且要帮助展会组织者扩大展

会的规模。另外,会展场馆还可以通过吸引巡回展和创立自办展的方式提高会展场馆的利用率。首先,从巡回展来看,大型的巡回展不仅可以提升主办城市、会展场馆的知名度,还可以给城市的相关产业以及会展展馆带来巨大的经济效益。以全国糖酒商品交易会为例,交易会自1955年开创以来,已经在全国几十个城市巡回举办了100多届,其中第96届全国糖酒商品交易会于2017年3月23—25日在成都世纪城新国际会展中心举办。此届交易会共吸引国内外2905家业内厂商参展,展品原产地来自40多个国家和地区。3天来,参展商和观众累计入场221302人、304977人次,成交总额200亿元左右。^①仅这一个糖酒会对会展场馆利用率的贡献就相当于十几个小型展会。其次,自办展对于弥补场馆淡季业务不足,提高场馆淡季利用率也起到重要作用。例如,上海国际展览中心的乐器展,目前在行业内已经享有盛名,位居亚洲第一。但会展场馆在做自办展时要注意展会题材不能与已有的展会题材重复,并且要把自办展做成品牌展。总之,会展场馆要增加展会数量、扩大展会规模就要做到巩固现有展,吸引巡回展,创立自办展,只有这样,才能进一步提高会展场馆的利用率。

3. 转变经营观念,变被动等待为主动出击

要提高会展场馆的利用率,就必须转变“等食吃”的思想,主动出击,采取灵活的市场营销手段。具体来说,会展场馆可以与旅游企业合作,参与城市整体促销,在城市的推介活动中推销自己;还可以加入某一专业行业协会,利用行业协会的营销渠道推销自己;或者通过电视、广播、报纸、专业杂志、移动传媒以及网络等营销手段宣传自己,让目标客户了解会展场馆,进而接受会展场馆,愿意与会展场馆合作。

4. 发挥行业协会的作用,规范会展场馆之间的竞争

会展行业协会的最主要职能就是行业管理和协调。一方面,它与政府密切配合,共同制定一套行业道德与行为规范,一旦有会员违反,就召集会议讨论解决,甚至提出制裁措施,以维持公平竞争的秩序;另一方面,在展会题目、展出时间安排、摊位价格、展会质量水准等方面,在会员单位之间进行协调,以更好地维护会员的正当权益。为规范我国会展场馆之间的竞争,必须建立专业的会展行业协会,政府授予会展行业协会一定的职权,强化会展行业协会的作用,利用会展行业协会的监管机制规范竞争。

5. 加强会展场馆的服务

会展场馆的服务是场馆取得竞争优势的重要武器。加强会展场馆的服务就是要借鉴国外先进会展场馆的服务经验,综合提供从参展商进入场馆到离开场馆期间所需要的全部服务,具体包括展位预订、展商接待、信息咨询、装撤展位、现场管理、展会评估以及配套服务等一系列服务,并且服务要做到热情、周到、细致,增加展商的满意度和好评率。

6. 多渠道吸引人才

目前,我国的一些本、专科院校以及职业技术学院在培养会展专业人才方面起着关键作用,近几年来为会展行业输送了大量的会展专业人才。会展场馆可每年从这些会展专业的毕业生中择优录用适合其需要、有成长潜力的专业人才;会展场馆还可以高薪聘用会

^① 根据 https://www.sohu.com/a/143763399_703097 整理。

展业发达国家会展场馆管理的优秀人才,利用国外的人才优势带动本地场馆管理人才的成长;会展场馆还可以与国外会展场馆合作,使人才引进与人才进修相结合,提高现有会展场馆从业人员的管理水平。

第三节 会展场馆管理概述

会展中心场馆管理是保证会展中心正常运转的基本条件,也是提高服务质量的基本保证。如果硬件管理跟不上,各种服务就成了无源之水、无本之木。通过有效的管理,充分发挥会展场馆的效能,控制能源消耗,提高服务质量,将会显著提高场馆的效益。

现代化会展中心是随着市场经济体制转变而产生的,它的生存和发展都与市场因素息息相关,应该遵循“适者生存”的市场竞争法则。因此,会展中心的管理,需要的是以产业创新的理念和超前的经营思维,通过科学的管理来提供高效、优质的服务,努力构建个性化的会展经济平台,取得满意的经济效益和社会效益。

系统化的场馆管理不仅仅表现为场地的清洁、设备的使用和保养、保安、消防等浅层次的工作,其管理的定位将远远超出以上范围。在会展中心规划过程中,必须根据经营思路来进行建筑设计、空间规划、设备配置等;在日常管理过程中,工程设备运行管理、场馆环境管理、安全保卫管理等都属于其基础工作范畴。场馆与设施设备管理的整个管理过程都要符合现代企业专业化管理、市场化经营的要求。

一、会展场馆管理的目标

会展中心的管理水平,并非仅仅局限于其活动数量或使用率,其重点是场馆能否发挥预期的作用和贡献。现在,全国投入运营的展览中心有很多,但看它们的实际运作情况,绝大部分都未能实现盈利,这与它们在场馆运营管理方面还不够成熟有关。大规模展览中心的投资回收期相当长,要维持生存,促进发展,必须对场馆运营管理方面加以研究。从总体上说,会展场馆管理的目标有以下几点。

(一) 增加场地出租的经济效益

一般商业展览活动都有非常明显的季节性。展览活动由于性质各异,对使用场地都有特定的要求。一个展览活动由进馆到退馆全过程需要几天的时间,开展日期一般也不会跨周末或假日。这些因素都导致展览中心的使用率偏低(一般而言,展览中心的整体使用率为30%~70%)。目前我国许多展览中心在一年内综合展览及布展的时间不过几个月,更有的甚至只有一两个月,剩余的日子里闲置的维持费高得吓人。所以,场馆的所有者要追求经济效益,关键是合理地增加场地的使用率以及提高单位面积的出租金额。这就要求展览中心不断地完善配套功能和设施,提高服务的质量和水平。

(二) 处理好相关利益关系

目前,我国很多展览中心还没有完善的销售机构,展览中心经常自办展览活动以增加收入和场地使用率。自办展览从提高投资回报率和资源利用率的角度来看也是可以理解

的。但这样的做法,会把展览中心作为服务提供者的角色搞模糊了,而且容易引起与其他专门经营展览活动的客户之间的利益冲突,从长远看,很可能会影响展览中心的效益。在这种情况下,场馆管理者需要有特别的沟通技巧和策略来处理相关的利益关系。实现经济效益和社会效益的全面发展。一方面,以市场观念进行管理规划,并有效控制场馆的运作成本,讲求经济效益;另一方面,要体现一定的服务社会职能,除了提供场地给商业会议或展览活动外,还应该适当顾及非商业活动对场地的需要。

另外,展览中心在一定程度上也是一个公益性的建设项目,在场馆运营和管理方面也要充分考虑它的公益效果,要以综合指标来衡量场馆的效益。

(三) 合理配置场地档期

大部分的展览活动都是商业性质的,适合的档期对展览活动的成功而言非常重要。很多情况下,参展商们是商业竞争对手关系,同类型或性质接近的展览项目经常会有争取同一档期的情况。因此场馆管理者有必要制定适当的政策来合理编配场地的档期,避免项目冲突的情况出现。场馆方不能仅考虑增加租金的收入而不顾场馆使用者的利益,要妥善地处理与客户间的商业关系。为各种会展活动提供一个合适的场地和舒适安全的环境,并在此基础上提供卓越和高效的服务,满足会议和展览组织者、参加者、会展中心人员及租用场馆办公的物业使用者等各方面的需要。

(四) 合理规划

搞好建筑物本体及设备设施的维修养护、场馆的环境绿化、保洁、安全消防等基本工作,最大限度地发挥物业的使用价值,使物业保值增值。

二、会展场馆管理的内容

在本书后面的章节中,会详细地讲述会展场馆管理的各个方面内容,在此,仅列举会展场馆管理的大致内容。

(一) 规划管理

会展中心的建设是一笔很大的投资,必须根据经营思路,通过严密的可行性论证,本着“技术上先进,经济上合理,经营上可行”的原则,在场馆建设、规划、配置等方面做好基础工作。例如,在选址上,一般应选在城郊接合处,交通便利,具有良好的配套服务设施,与周边环境协调,考虑未来改扩建的潜能。在内部规划方面,要有完善人车分流的场内交通系统、足够的停车场、足够的餐饮等服务机构分布在周围,等等。

(二) 设备管理

种类繁多的设施设备是会展中心服务产品的硬件依托。应该合理地使用各种设施设备,对常用设施设备系统进行足够的维护保养、修理和更新等,防止设备和系统发生故障,保证它们的正常运作。

（三）运营管理

会展场馆最常见的运营是要销售场地,这就涉及营销管理,同时展会期间还要协助主办方进行现场管理,包括建筑物本体日常养护、保洁、绿化等工作,并要按照环保规定以恰当的方式处理废弃物,其目的是为各种会议和展览活动提供一个清洁、舒适、美观的环境。

（四）安全和危机管理

会议展览活动的重要特性是大量的人员在活动进行期间逗留和进出会场,因此会展中心必须设有完善而可靠的紧急事故应变系统,要求安全设施时刻保证运作正常,工作人员要有足够的经验去处理随时可能发生的紧急事故。

针对场馆而言,危机是指影响参展商、专业观众、相关媒体等利益相关主体对会展的信心或扰乱会展组织者继续正常经营的非预期性事件,这些事件可能以多种多样的形式存在。危机管理机制的建立,简言之,一靠呼吁、二靠共识、三靠实施。

（五）成本管理

在会展中心的管理过程中必须强调成本意识,讲求经济效益。这应体现在场馆和设施设备管理的全过程中。例如,合理确定场馆的使用效率,仔细衡量投资的成本和收益;将人力、物力等各种资源根据淡旺季的特点进行匹配等。运用计划管理手段,加强财务管理,体现场馆现代化管理水平。

（六）人力资源管理

展览场馆所提供的是一个特殊的综合性服务产品,其从业者包括组织者、管理者、施工人员、配套服务人员等。因此,场馆管理需要复合型人才,必须懂得专业知识、懂外语、懂美术设计,具有物流运输管理能力,最好还具有招商才能。只有管理者熟悉业务、了解国际惯例、富有操作技能,才能使庞大的展览场馆得以全面有效地投入运营。

会议中心和展览中心的场馆管理一般都包括上述内容。但在这里要强调的一点是,虽然会展一般被人们视为一个行业,但实际上,展览中心和会议中心的场地具有各自的特点,其管理的侧重点也不同。一般说来,展览活动中的展位装修、展品运输等工作都由展览会主办机构聘用承办商提供服务,而清洁、餐饮等服务采用外包的形式交给物业公司管理。展览中心管理的内容侧重于场地规划设计、场地经营,以及水电、空调、照明等基本设施的管理。会议活动的要求则较为广泛。会议中心除提供场地外,还需要在厅房布置、视听设备、餐饮服务等方面作出配合会议进程的安排和服务。会议活动需要场馆方面提供的服务一般比展览活动更多更广,对视听设备的要求尤其复杂。因此会议中心管理的内容侧重于各种设施设备和服务的管理。

三、会展场馆管理的理念

现代化会展场馆经营的思路与过去的展览馆截然不同。作为现代企业,经营者必须遵循现代企业制度的要求,必须坚持以下理念。

(一) 效益理念

会展场馆的管理者应清楚掌握市场需要、竞争环境、设施本身的规模、地理位置、周边环境的配合等因素,以确定会展中心的市场地位,制定适当的经营管理策略和方针。正确的市场定位,是会展设施成功营运的重要基础。在服务资源提供和配合方面应考虑场馆的使用率。在部署人力、物力等资源时,既要提供满意服务,又要有效控制成本。某些需要大量人手配合的服务,如餐饮、清洁、保安等,通常都会外包出去以节约成本。

严格的管理、严密的组织和严谨的纪律是会展企业生存的基石。通过科学的管理,提供高效、优质的服务。并且应根据企业长远发展规划,制定市场化、国际化、专业化、信息化、集团化的发展方向,努力构建个性化的会展经济平台。

(二) 技术理念

会展场馆大都是比较新的建筑,拥有大量先进的现代化设施设备,最能体现高新科技成果,对服务人员的操作和维护的技术要求也比较高。只有不断更新观念,加强对员工的培训和管理,才能适应复杂多变的市场需要。会展中心必须走技术创新多元化的经营道路,依靠信息化、知识化的核心竞争力,以管理和整合来赢得市场份额。

(三) 人才理念

现代化的会展场馆经营的核心就是要拥有一批专业性展览人才。必须按照现代企业制度的要求,始终坚持以人为本的原则,将企业文化作为吸引人才的重要机制。作为现代企业的员工,不仅要求有高水准的专业知识,更要注重个人能力、其他技能的培养,并通过积累和总结,提炼企业的优良文化基因,使之成为展览中心发展的底蕴,并且吐故纳新,对其进行滋养和丰润,使之永葆青春活力和对环境的高度适应性。

(四) 服务理念

会展场馆属于服务性行业,对会展中心的场馆进行管理是为了提供优质的服务。每个展览或会议活动都有不同的特性和要求,会展中心的经营者应了解不同项目的需要,提供恰当的项目策划、场地布置、视听、通信、保安、清洁、餐饮等服务,以便使活动顺利进行和完成。

(五) 环保理念

现代化会展场馆应注重环保,保持场地清洁及适当的废物利用能力。尤其是展览活动中,大量的物料往往在短短数日的活动后便要丢弃,除了浪费资源外还增加了处理废物的支出。会展中心应分类处理废物,尽量增加废物循环使用的机会;并且要采取适当的措施,限制不环保物料在场馆内使用;另外还要不断地完善合乎环保要求的技术操作程序。总之,现代化的会展中心都应以创新的思维逐步向环保型会展中心转变。

(六) 创新理念

按照符合市场经济的规律、现代企业制度的原则建立全新的企业,将制度创新、经营

思路创新、管理方法创新作为企业经营管理的法宝。在管理上追求新制度的建立,保持企业制度的超前性,并以此获得超值收益;经营上根据展览中心个性化特色围绕展览业实施多元化的思路,树立“先谋势、后谋利”的观念,依靠展览带动其他产业齐头并进,以市场化为原则,坚持为社会创造效益,为客户创造价值,为员工创造机遇的经营宗旨。

四、会展场馆管理的方法

(一) 综合管理

场馆的管理是整个会展中心管理的重要方面,其内容纷繁复杂,已经不仅仅局限于纯技术方面,还涉及各种经济分析和组织协调工作等,要求管理部门具有较强的综合管理能力。

(二) 全员管理

会展中心的管理要体现劳动密集型行业的特点,必须十分重视人员的管理。场馆维护的工作量很大,而且很多技术工作是分散的,因此要求员工的责任心强、技术过硬,具有一专多能的素质。在管理过程中,应该让所有的员工都认识到自己对场馆管理负有一定的责任,让所有的员工都自觉参与。

(三) 系统管理

单个会展活动的时间都比较短,在一个相当有限的时间内要保证大量人流、物流进出会场有条不紊,保证各类设施运转正常,保证发生紧急情况时能快速应变,这些都需要会展中心各部门之间、上下级之间以及个别员工之间协调合作。这就要求会展中心用系统化的观点和方法来进行场馆管理,要形成一个分工明确的组织系统,把场馆管理工作纳入各级领导的职责之中,落实逐级责任制和岗位责任制。

(四) 制度管理

场馆管理中的很多工作都是日常性的,平时的严格管理是会议或展览活动期间场馆作用正常发挥的基础。所以,会展中心必须依靠完善的基础制度来规范管理工作。一方面,要十分重视规章制度建设工作;另一方面,要狠抓规章制度的贯彻落实。

总之,现代化的会展中心不再是单纯的展馆,而是发展会展经济的载体,其发展的目标和方向是为整个城市经济发展战略服务的。所以要强调用创新意识和全局观念来抓好看会展中心的管理工作。

本章小结

会展场馆是会展业发展的基础,是各种会展活动开展的最主要的硬件依托,是会展产业链上的上游企业,本章介绍了会展场馆的概念和分类、作用和运营,并从管理的角度阐述了会展场馆管理的目标、内容、理念和方法。

复习思考题



问答题

1. 简述会展场馆的基本内涵和类型。
2. 会展场馆在会展经济中应该承担什么责任?
3. 简述会展场馆管理的目标、内容、理念和方法。
4. 如何理解会展场馆的企业化经营?
5. 如何提高我国会展场馆的利用率?

引 申案例

国家会议中心——会议业的经济拉动系数^①

为了解析近来颇受关注的会议业的拉动效应,近期,国家会议中心组织人员对20××年3月至8月期间在国家会议中心举办的亚太肝病学会年会、中国介入心脏病学大会、世界心脏病学大会、国际海洋与极地工程大会、天坛国际脑血管病会议和世界音乐教育大会这六个社团会议参会者的花费水平进行了抽样调查。并在此基础上,对六个社团会议的经济拉动系数进行了初步研究,以期能在一定程度上对会议业的经济拉动作用作出客观的分析。

会议经济拉动系数=1:N

会议业的经济拉动系数是指会议业创造的直接收入和间接收入之比,即会议业的经济拉动系数=会议业的直接收入/会议业的间接收入=1:N。

其中,会议业的直接收入指会议举办场所和会议主办方的收入。主办方的收入主要包括收取的参会代表的注册费、赞助商提供的赞助费及广告商提供的宣传费等。需要特别注意的是,参会代表的注册费虽为会议主办方收取,但其中大部分用于缴纳会议场地费、会议期间的餐饮费和会后旅游费等。因此,在计算主办方的收入时,应以主办方获得的净收入为准;场馆的收入主要包括会议室租金、设备租赁收入、会议餐饮收入和一些辅助收入(如广告位租赁费、人员服务收费、停车费和网络费等)。会议业的间接收入是指除会议中心和主办方外的服务供应商从会议业中获得的收入,包括餐饮、酒店住宿、旅游、交通、搭建、翻译、印刷、娱乐等为会议提供分散服务的所有服务商所获得的收入。

^① 国家会议中心:会议业的经济拉动系数[N].中国贸易报,2011-09-05,有改动。

计算会议业的拉动系数需要统筹考虑上述两个方面的收入。但很多会议主办方都将其收入视为“机密”而拒绝公开,因此无法通过调研的方式获取。鉴于此,本文以场馆的收入为基数分析会议业对其他行业的拉动作用。此外,由于会议业的间接收入分散到酒店、餐饮、交通等多个主体中,无法对各个主体的收入进行逐一调查,故本文借用宏观经济学在GDP(国内生产总值)测算中所采取的“总支出=总收入”的思路,通过调查参会者的花费来研究会议业中的经济关系(图1-2)。

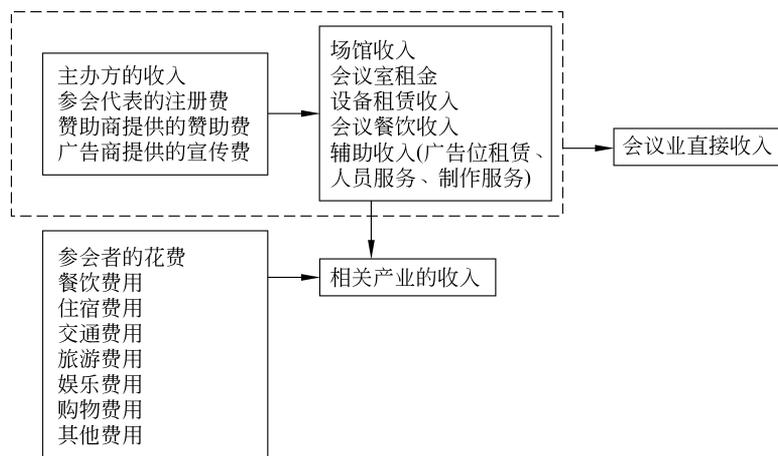


图 1-2 会议业直接收入和相关产业收入示意图

这里以亚太肝病学会年会、中国介入心脏病学大会、世界心脏病学大会、国际海洋与极地工程大会、天坛国际脑血管病会议和世界音乐教育大会六个社团会议为调查样本,获取数据。这六个社团会议的基本信息如表1-1所示。

表 1-1 6 个社团会议的基本信息

会议名称	召开时间	主办单位	参会人数/人
亚太肝病学会年会	3月25—28日	亚太肝病学会	3500
中国介入心脏病学大会	3月31—4月3日	中华医学会、中国介入心脏病学大会理事会、中华医学会心血管病学分会、美国心血管研究基金会、欧洲EuroPCR等	3000
世界心脏病学大会	6月16—19日	世界心脏病联盟、中华医学会、中华医学会心血管病学分会	10000
国际海洋与极地工程大会	6月21—24日	国际海洋和极地工程师协会、中国海洋石油总公司	1000
天坛国际脑血管病会议	6月24—27日	卫生部国际交流与合作中心世界卒中组织、美国神经科学与卒中促进学会和美国卒中学会	5000
世界音乐教育大会	8月1—6日	中国教育学会音乐教育专业委员会、中国音乐学院	5000

上述会议召开期间,笔者组织人员在会议现场对参会者进行了随机抽样问卷调查,共

发放问卷 635 份,剔除 115 份北京市参会者所作问卷,有效问卷 520 份,各个会议的问卷发放情况如表 1-2 所示。

表 1-2 问卷发放情况

单位:份

会议名称	京外参会者问卷数量	京内参会者问卷数量	问卷总数
亚太肝病学会年会	79	8	87
中国介入心脏病学大会	42	28	70
世界心脏病学大会	132	30	162
国际海洋与极地工程大会	76	2	78
天坛国际脑血管病会议	79	10	89
世界音乐教育大会	112	37	149
合计	520	115	635

相关行业的收入

相关行业的收入主要是通过调查参会者的花费获取的,参会者在京期间平均花费的具体信息如表 1-3 所示。不难看出,参会者花费最高的项目为住宿费用,大约占据了参会者全部花费的 39%,其次为餐饮费用和购物费用,占据参会者全部花费的比例分别为 16%和 17%左右,相对而言,参会者在旅游和娱乐方面的花费较少(图 1-3)。

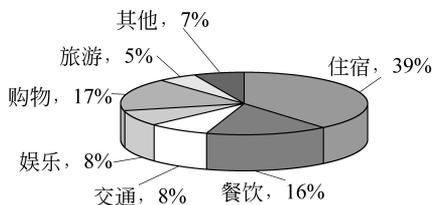


图 1-3 参会者花费分布比例

表 1-3 每位参会者在京期间平均花费

单位:元

花费项目	亚太肝病学会年会	中国介入心脏病学大会	世界心脏病学大会	国际海洋与极地工程大会	天坛国际脑血管病会议	世界音乐教育大会
住宿	2396	1460	2457.40	1979.00	1476.20	2102.70
餐饮	1264	616	882.60	761.60	513.60	796.80
交通	540	352	359.10	327.00	267.20	399.75
娱乐	506	361	455.55	390.60	403.65	455.55
购物	1254	709	842.75	757.25	736.25	923.50
旅游	361	186	242.75	238.10	248.05	317.50
其他	515	312	385.80	325.40	349.20	460.80
合计	6836	3996	5625.95	4778.95	3994.15	5456.60

其中旅游花费较少的原因是,北京作为政治、文化中心,各种交流活动频繁举办,多数参会者都有过来京的经历,笔者之前在国家会议中心做过的调查显示,82%的受访者有超过两次到京参会的经历。所以,在某种程度上,北京作为旅游目的地的吸引力对大多数参

会者而言已经相对弱化,其旅游花费也因此较少。

调查显示,六个社团会议每位参会者的平均消费水平超过 5000 元。对比来看,亚太肝病学会年会花费水平最高,其平均花费水平已接近 7000 元,主要原因在于该会议国际化水平较高,国外参会代表来自 58 个国家和地区,人数近 3000 人。世界心脏病学大会国际参会者比例与亚太肝病学会年会相当,但由于其境外参会者主要是来自不发达国家,消费能力有限,即使是第一次来北京,有很强的消费欲望,但实际消费水平仍低于亚太肝病学会年会的参会者消费水平。这一点可以从世界心脏病学大会参会者几乎都不在流动餐车上自费购买咖啡、饮料方面得到佐证。中国介入心脏病学大会和天坛国际脑血管病会议虽然规模较大,但却以国内参会者为主,花费水平明显低于其他几个会议。

基于参会者的平均花费水平及参会人数,本文对六个社团会议所产生的直接经济效益进行了估算。通过调研发现,只有部分参会者有旅游安排。

根据抽样情况,本文对有旅游安排的参会者比例进行了推算(表 1-4)。在此基础上,估算了六个社团会议所产生的间接经济效益(表 1-5)。

表 1-4 有旅游安排的参会者比例

%

会议名称	有旅游安排的参会者比例	会议名称	有旅游安排的参会者比例
亚太肝病学会年会	75	国际海洋与极地工程大会	78
中国介入心脏病学大会	71	天坛国际脑血管病会议	81
世界心脏病学大会	75	世界音乐教育大会	89

表 1-5 6 个社团会议给相关产业带来的收入

单位:万元

行业类别	亚太肝病学会年会	中国介入心脏病学大会	世界心脏病学大会	国际海洋与极地工程大会	天坛国际脑血管病会议	世界音乐教育大会
住宿业	761.49	262.80	2002.33	192.83	655.17	790.28
餐饮业	401.72	110.88	719.16	74.21	227.95	299.47
交通业	171.62	63.36	292.60	31.86	118.59	150.24
娱乐业	160.81	64.98	371.19	38.06	179.15	171.21
零售业	398.54	127.62	686.69	73.78	326.76	347.09
旅游业	86.05	23.77	148.35	18.10	89.17	106.20
其他行业	163.68	56.16	314.36	31.71	154.98	173.19
合计	2143.91	709.57	4534.68	460.55	1751.77	2037.68

结果显示,世界心脏病学大会给相关产业带来的收入高达 4534.68 万元,亚太肝病学会年会和世界音乐教育大会为相关产业带来的收入大约为 2143.91 万元和 2037.68 万元。此外,从会议带来的收入流向来看,会议业对住宿业的拉动效应最大,其次为餐饮业和零售业。以世界心脏病学大会为例,其为住宿业带来的经济收益大约为 2000 万元,为餐饮业带来的收益超过 700 万元,为零售业带来的收益也接近 700 万元。会议业的经济拉动

作用由此可见一斑。

会议场馆收入

会议场馆收入主要包括场地租赁、设备租赁、搭建收入、广告收入、证件收入、能源费、电话网络费、会议餐饮收入、商务中心收入和停车费等。需要说明的是,亚太肝病学会年会和中国介入心脏病学大会召开期间,有其他会议和展览活动同期举办,因此很难界定国家会议中心设于展厅二楼的美食广场的收入是由哪个活动产生的。鉴于此,本文并没有将美食广场收入计算在内。剔除该收入后,场馆的总收入如表 1-6 所示。

表 1-6 6 个社团会议给国家会议中心带来的收入 单位:万元

会议名称	场馆收入	会议名称	场馆收入
亚太肝病学会年会	334.67	国际海洋与极地工程大会	87.78
中国介入心脏病学大会	322.11	天坛国际脑血管病会议	264.18
世界心脏病学大会	1223.21	世界音乐教育大会	819.45

通过上述分析,以场馆收入为基数,会议业对相关产业的拉动作用如表 1-7 所示。其中,亚太肝病学会年会和天坛国际脑血管病会议对相关产业收入的拉动性最大,拉动作用分别为 1:6.4 和 1:6.6,国际海洋与极地工程大会的拉动作用次之,拉动系数约为 1:5.2,世界心脏病学大会、世界音乐教育大会和中国介入心脏病学大会的拉动作用分别为 1:3.7、1:2.5 和 1:2.2。需要特别说明的是,中国介入心脏病学大会和世界心脏病学大会两个会议的灯光、音响设备均由国家会议中心提供,即原本为其他产业的收入现在转为场馆收入,从而导致了拉动系数与实际情况相比偏小。

表 1-7 6 个社团会议对国家会议中心的经济拉动作用 单位:万元

会议名称	相关产业的收入	场馆收入	场馆的拉动作用
亚太肝病学会年会	2143.91	334.67	1:6.4
中国介入心脏病学大会	709.57	322.11	1:2.2
世界心脏病学大会	4534.66	1223.21	1:3.7
国际海洋与极地工程大会	460.54	87.78	1:5.2
天坛国际脑血管病会议	1751.77	264.18	1:6.6
世界音乐教育大会	2037.68	819.45	1:2.5

会议经济拉动系数为 1:7.5。

综合上述分析,本文得出如下结论。

第一,会议业对当地经济具有明显的拉动作用,既包括场馆和会议主办方获得的直接收入,也包括因举办会议而带来的住宿业、餐饮业、零售业、旅游业、交通业等其他行业的间接收入。

第二,从花费流向来看,参会者的花费主要流入住宿业、餐饮业和零售业这三个主要领域,占据参会者花费的比例之和超过 70%,其中住宿业获益最多,其大约占据了参会者

花费 39% 的份额。

第三,会议业的经济作用不可一概而论,规模大、国外参会者比例高的国际会议对相关产业的经济拉动尤其明显,而国内参会者多,尤其是本地参会者占据较大比例的会议对经济拉动作用相对较弱。本文研究结果显示,以场馆收入为基数,会议业对相关行业的经济拉动作用介于 1:2 和 1:7 之间,平均拉动系数约为 1:4.5。

但是,该结论仍具有一定的局限性。

第一,所有调研都集中在国家会议中心进行,而没有在其他会议场所进行,因而不具有普适性。

第二,抽取的会议样本具有一定的局限性,在本次调查的 6 个社团会议中有 4 个社团会议是医学会议,而医学会议参会者的花费水平一般低于其他行业会议。

第三,调查的参会者花费项目均为参会者在北京市的花费,没有将城际交通及对北京周边的旅游消费考虑在内。

鉴于上述三个原因,可以推断会议业的实际经济拉动作用应该略高于此次调研结果。

问题:

如何理解会议经济的拉动系数?结合以上案例谈谈会议中心的地位和作用。