

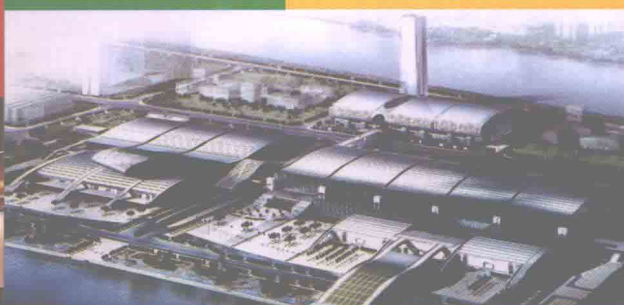
(2009年版)

国际商务会展 管理与营销实务

GUOJISHANGWU
HUIZHAN GUANLI YU
YINGXIAO SHIWU

国际商务会展员专业培训考试中心 编

国际商务会展员专业培训考试指导用书



图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务会展管理与营销实务: 2009 年版/国际商务
会展员专业培训考试中心编. —北京: 中国商务出版社,
2008.10

国际商务会展员专业培训考试指导用书

ISBN 978-7-80181-959-8

I. 国… II. 国… III. ①国际贸易—展览会—管理—技
术培训—教学参考资料②国际贸易—展览会—市场营
销—技术培训—教学参考资料 IV. F743.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 158193 号

国际商务会展员专业培训考试指导用书
国际商务会展管理与营销实务 (2009 年版)
国际商务会展员专业培训考试中心 编
中国商务出版社出版
(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)
邮政编码: 100710
电话: 010—64269744 (编辑室)
010—64295501 (发行部)
010—64266119
010—64263201 (零售、邮购)
网址: www.cctpress.com
E-mail: cctp@cctpress.com

北京中商图出版物发行有限
责任公司发行
卓越无限排版
农业出版社印刷厂印刷
890 毫米 × 1240 毫米 16 开本
14.75 印张 426 千字
2008 年 10 月 第 1 版
2008 年 10 月 第 1 次印刷
ISBN 978-7-80181-959-8
定价: 60.00 元

国际商务会展员专业培训考试指导用书

编委会

主 任 张晓利

副 主 任 沈丹阳 马 勇 黄达璋

秘 书 长 黄达璋

副秘书长 熊虹艳 孙 艺 黄昌德 张宇芳

委 员 (以姓氏笔画为序)

丁萍萍 马 勇 王春雷 冯 丹

刘大可 刘松萍 刘宏伟 许传宏

任国岩 过聚荣 沈丹阳 张玉明

应丽君 李智玲 陈八荣 陈泽炎

俞 华 姚大伟 姚 望 钱建初

储祥银 薛婷婷

本 书 主 编 沈丹阳 刘松萍

本书副主编 王起静 冯 丹

本书编写人员 (以姓氏笔画为序)

王起静 冯 丹 刘松萍

沈丹阳

总 序

国际商务会展员是商务会展业的基础人才。随着我国加入 WTO 后,会展业已成为“朝阳产业”,在我国的位置和作用日益凸现,并形成了京津、长江三角洲、珠江三角洲三大会展经济产业带,越来越多的其他城市也开始提升在会展方面的形象。中国会展业的迅猛发展,使会展人才的需求加大。但是,我国的会展教育刚刚起步,无法满足会展经济的需要,会展人才短缺的矛盾也愈加突出。

为了规范国际商务会展员的相关培训工作,进一步提高国际商务会展从业人员的素质和能力,根据国务院办公厅《关于加快推进行业协会商会改革和发展的若干意见》的精神和《中华人民共和国对外贸易法》第 56 条的规定,中国对外贸易经济合作企业协会决定,自 2008 年起在全国范围内组织开展“国际商务会展员”的培训和考试工作,旨在通过行业协会为社会培训、评价和推荐优秀国际商务会展从业人员,以促进整个国际商务会展业的健康发展。

国际商务会展员专业培训考试,是我国国际商务会展领域继外销员、国际货运代理、国际商务单证员之后的专业培训考试。为了切实推动这项工作,中国对外贸易经济合作企业协会为本次培训考试进行了长达一年多的调研准备,并在师资培训和培训课程方面进行了精心策划,并成立了“国际商务会展员专业培训考试专家委员会”、“国际商务会展员专业培训考试中心”。专家委员会成员由会展行业、研究机构、高等院校等领域的 26 位专家、教授组成。专家委员会认真听取了会展行业、外贸企业和政府管理部门的意见,根据会展领域的特点,结合我国商务会展的现实要求,对培训考试教材的内容、篇幅等进行了认真的研究、论证,组织编写了本套“国际商务会展员专业培训考试指导用书”,共三本,作为全国国际商务会展员专业培训考试的统一指导教材。

本套教材具有以下特点:

一、权威性。中国对外贸易经济合作企业协会作为商务会展行业指导部门,按照国际商务会展从业人员的标准和要求,结合我国实际情况编写此套教材,旨在帮助商务会展行业尽快培养出一批优秀的国际化会展人才,提高会展业的竞争力,引导我国会展业走向世界。

二、博采众长。本套教材的编写打破了地域和系统的界限,广泛借鉴和吸收了国内外有关会展业的理论和实践成果,是专家、学者集体智慧的结晶。

三、实用性强。本套教材强调创新,内容翔实,信息量大,将理论与实践紧密结合,具有较强的系统性、实用性和可操作性。本书不仅可作为国际商务会展员专业培训考试教材,也适用于会展业管理人员的重要参考书和工具书。

四、适用发展。本套教材在内容体系上尽可能涵盖了商务会展基础知识和商务会展管理、营销实务等内容。有助于推动我国商务会展专业与国际接轨,引导会展业在激烈的市场竞争中寻求新的生存发展空间。

本套教材除作为国际商务会展员专业培训考试指导用书,还可以作为有关院校教材和会展业研究人员的参考书。本套教材在编写过程中,还得到了其他一些业内专家、学者和单位热心地帮助和支持,在此一并表示感谢。

由于编写时间紧、任务重,难免疏漏、错误,真诚欢迎各界人士批评指正,以便再版时修正完善。

中国对外贸易经济合作企业协会
国际商务会展员专业培训考试中心
2008 年 8 月

前 言

《商务会展管理与营销实务》一书是国际商务会展员专业培训考试中心组织编写的专业培训考试指导教材之一。

本书主要面向从事或拟从事商务会展相关业务工作的从业人员考生。考虑到目前国内会展比较有市场基础且已经初具产业特征的主要是商务类的展览，因此本书的侧重点放在与商务展览相关的业务上，重点介绍商务展览的组织、营销及相关配套服务实务知识。另外，目前参加国内外各种商务展览已成为我国企业的首要市场推广手段，企业内部参与参展业务的人员众多，未来在吸纳相关专业人士方面也将有大量需求，因此本书也把企业参展相关知识作为重要的内容。

全书共分四篇十八章。其中第一篇为商务会展管理概述，主要介绍商务会展的策划、计划、财务、危机、评估等管理；第二篇为商务会展营销策略，主要介绍以贸易成交和商务发展为目的的各种展览会、交易会、洽谈会的营销策略与方法；第三篇为商务会展现场与配套服务管理，主要介绍商务会展现场服务、场馆运营管理、物流服务、展场设计与搭建等业务；第四篇为企业参展实务，重点介绍与企业参展相关的展前企划、客户邀约、展品运输及展览期间的相关工作。

本书由沈丹阳提出编写大纲，沈丹阳、刘松萍共同负责统稿。其中第四、六、七、八、九、十五、十六、十七、十八章由刘松萍编写，第一、二、三、五章由王起静编写，第十、十一、十二章、十三章、十四章由冯丹编写。

特别需要说明的是，本教材所称“商务会展”仅限于为商务目的举办的展览活动，包括各种展览会、交易会、展示会、博览会和各类综合展、专业展、消费展等，但不包括会议产业和节庆、赛事、演艺等广义会展活动。

本书在编写过程中得到业界人士的大力帮助，尤其是马勇教授、郭牧会长、黄彬副教授、潘文波博士提供了大量一手资料，在此一并感谢。

由于会展业在我国是一个新行业，会展学还是一门新学科，本教材作为国际商务会展员专业培训的考试用书，需要把当前与商务会展实际工作密切相关的业务知识加以总结、提炼，而这是一个创新性的工作，要求很高，难度很大，限于编者的水平，书中不足甚至错漏在所难免，恳请读者批评指正。

编写组

2008年8月

目 录

第一篇 商务会展管理概述

第一章 商务会展项目策划	(1)
第一节 商务会展主题策划	(1)
第二节 可行性分析与研究	(4)
第三节 财务评估与立项报批	(10)
思考题	(14)
综合案例	(14)
第二章 商务会展计划管理	(20)
第一节 项目总体计划	(20)
第二节 项目进度计划	(25)
第三节 项目资源计划	(36)
思考题	(38)
综合案例	(38)
第三章 商务会展财务管理	(39)
第一节 管理的对象和内容	(39)
第二节 财务预测和预算	(42)
第三节 资金筹集	(47)
思考题	(52)
综合案例	(53)
第四章 商务会展危机与知识产权保护	(56)
第一节 会展危机管理	(56)
第二节 会展知识产权保护的范围	(58)
第三节 展会知识产权保护的法规与措施	(60)
思考题	(63)
综合案例	(64)
第五章 商务会展的评估管理	(68)
第一节 商务会展评估概论	(68)
第二节 会展评估的分类	(70)

第三节 评估总结	(77)
思考题	(79)
综合案例	(80)

第二篇 商务会展营销策略

第六章 商务会展信息开发	(81)
第一节 商务会展信息的分类	(81)
第二节 商务会展信息的开发	(83)
第三节 参展商、观众信息的开发与管理	(88)
思考题	(89)
综合案例	(89)
第七章 商务会展定价策略	(92)
第一节 价格制约因素	(92)
第二节 定价方法与技巧	(95)
第三节 设定招展价格的执行标准	(100)
思考题	(102)
综合案例	(102)
第八章 商务会展分销渠道策略	(104)
第一节 分销渠道的特点与类型	(104)
第二节 代理制渠道	(105)
第三节 合作制渠道	(109)
思考题	(111)
综合案例	(111)
第九章 商务会展促销策略	(114)
第一节 会展公共关系促销	(114)
第二节 会展宣传与广告促销	(118)
第三节 会展人员、营业促销	(123)
思考题	(127)
综合案例	(127)
第十章 招展招商营销策略	(130)
第一节 商务会展营销要素	(130)
第二节 确定招展招商方案	(132)
第三节 制作招展书与邀请函	(134)
思考题	(136)

综合案例	(136)
------------	-------

第三篇 商务会展现场与配套服务管理

第十一章 商务会展现场服务与控制	(141)
第一节 商务会展服务流程	(141)
第二节 参展商服务管理	(143)
第三节 观众服务管理	(146)
思考题	(149)
综合案例	(149)
第十二章 商务会展的场馆运营管理	(153)
第一节 场馆设施与功能	(153)
第二节 展馆的服务管理	(159)
第三节 展馆商务管理	(161)
思考题	(163)
综合案例	(163)
第十三章 商务会展的展场设计与搭建	(165)
第一节 展场设计评价与控制	(165)
第二节 展台搭建组织和程序	(167)
第三节 搭建技术规程	(169)
思考题	(171)
综合案例	(171)
第十四章 商务会展物流管理	(174)
第一节 会展物流概念与特征	(174)
第二节 会展物流管理要求与措施	(175)
第三节 会展物流管理系统	(177)
思考题	(180)
综合案例	(180)

第四篇 企业参展实务

第十五章 企业参展企划与决策	(181)
第一节 确定企业参展目标	(181)
第二节 比较选择展会项目	(182)
第三节 建立参展工作团队	(185)

思考题	(188)
综合案例	(189)
第十六章 参展企业客户管理	(190)
第一节 展前客户邀约意义和特征	(190)
第二节 展前客户邀约的原则和技巧	(191)
第三节 大客户的邀请与管理	(192)
思考题	(194)
综合案例	(194)
第十七章 参展企业展品运输	(196)
第一节 展品运输代理	(196)
第二节 展品包装、标识与单证	(199)
第三节 展品运输筹划与实施	(202)
思考题	(207)
综合案例	(207)
第十八章 参展企业展台设计及展期工作	(209)
第一节 展台设计的工作程序	(209)
第二节 展台设计的原则、标准与要求	(211)
第三节 展期工作的重点	(215)
思考题	(219)
综合案例	(220)
参考文献	(223)

目前很多纯粹的境外企业以境内合资企业或者分支机构名义参展,以享受“准国民待遇”——对合资企业的报价虽然高于内资企业,但比境外企业要低很多;或者干脆通过转手倒卖渠道从国内展商那里兑出展位,借“壳”享受国内企业待遇。

展览价格双轨制一方面影响境外参展企业积极性,影响展会的国际化和展会的档次、质量,同时由于主办单位不能够准确掌握实际参展商的信息,展览的连续性和品牌效应也受影响。

3. 展览价格并轨势在必行

随着中国加入 WTO 和 CEPA 的出台,展览价格并轨不但是国外参展商心之所向,也成中国展览业发展的大势所趋。

2004 年 3 月 15 日,中国对外贸易中心(集团)率先实行内外展价格单轨制。上海新国际博览中心有限公司也正式对外宣布,上海新国际博览中心将从 2006 年开始对展馆价格进行并轨。

价格并轨对于规范展览企业的经营管理,培育有真正国际影响力的名牌展会具有举足轻重的作用。我国现有的展览在国际化程度、参展商和专业观众层次等方面需要努力的空间很大。推行展览价格单轨制,将有利于展览吸引更多国际企业参展,展览组织机构能够在同一竞争环境之下比照国际同行和国际同类展览,更长远、更科学地规划国际型展会,提高“国际展”的含金量和品牌影响力。只有这样,才能真正地实现中国展览业走向国际化、具备国际影响力和竞争力。

四、严格执行展览收费标准

参展费用是影响企业参展的重要因素,在展览营销实践中,几乎所有展商都会询问打折的问题。因此展览组织机构内部对展览服务项目收费的统一执行标准是非常重要的。因此,在制定展位费用时,须建立在科学分析展览市场的基础上,经慎重研究后,确定合理的展位价格。经公布的价格,不能随意更改。

严格执行展览组织机构对展览项目规定的展位费收费标准也是针对展览组织机构的,向外公布的展览标准价格在实施招展时,就不准以任何形式与理由再向参展企业收取或摊派其他任何费用,以免引起纠纷,进而影响展览活动组织的质量。

思考题

1. 会展项目定价的制约因素有哪些?
2. 常用的会展项目定价方法有哪些?
3. 如何调整会展项目的价格?
4. 怎样制定吸引特殊展团的价格?
5. 对于价格“双轨制”持什么样的态度?

综合案例

义博会展位收费标准

C 馆 综合精品展区:光地 1100 元/平方米, D 馆 电子商务区、针织精品展区:光地 900 元/平方米, A 馆 工艺精品展区:光地 700 元/平方米, B/E/F 馆 化妆品展区、电子电器展区;工艺礼品展区;皮具箱包展区、针织辅料展区:光地 700 元/平方米, 标准展位 7600 元/个, G 馆 家庭用品展区、文体用品展区、旅游休闲用品展区、玩具展区、五金制品展区:光地 600 元/平方米, 标准

展位 6800 元/个。

注：1. ①光地不提供任何展具；双开加收 1800 元/个。②每个标准展位包括：配备企业中英文楣板、1 张洽谈桌、2 把折椅、2 个射灯、1 个 220 伏插座、地毯；双开展位加收 1400 元/个。③所有展位实行标改特，加收标摊改装费：800 元/个。④网页制作及彩色会刊：800 元/家。

2. 光地展位内的柱子以其实际面积的大小按光地收费相应扣减（不同展观的大小不同，如 70cm×70cm、1m×2m、2m×2m、70cm×1m 等）标改特展位内的柱子分柱子大小及其位置分别做相应扣减。

优惠政策：2005 义博会实行国内外展商同价。品牌企业参展可享受以下优惠：全球 500 强企业参展展位费全免；列入“商务部重点培育和发展的出口名牌”、拥有国家驰名商标、中国名牌产品和“国家免检产品”参展展位费优惠 30%；列入“省重点培育和发展的出口名牌”、拥有省级著名商标、省名牌产品参展展位费优惠 10%。

第八章 商务会展分销渠道策略

第一节 分销渠道的特点与类型

■ 知识点

- ◆ 了解会展项目分销渠道的特点
- ◆ 掌握会展项目分销渠道的类型

■ 技能点

- ◎ 能够比较各种会展项目分销渠道类型的不同特点

分销渠道，对具体有形商品而言，又称市场通路。美国市场营销协会在 1960 年给分销渠道的定义为：“企业内部和外部代理商和经销商（批发和零售）的组织结构，通过这些组织，商品（产品劳务）才得以上市行销。”菲利普·科特勒认为：“一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权和帮助转移其所有权的所有企业和个人。”会展项目的分销渠道是指会展项目在策划、设计完成后，其使用权被参展企业认购的途径。它的起点是主办、承办单位，终端是参展企业，中间各种途径均可称为分销渠道或市场通路。

一、商务会展分销渠道的特点

1. 直接渠道多于间接渠道

直接分销渠道是一种由会展主办、承办单位在其市场营销活动中不借助任何一个中间商，而直接把会展项目销售给参展企业的销售渠道。也就是所谓的零层次分销渠道。通过直接分销渠道，会展主办、承办单位可以直接获得参展企业的信息，有助于改善会展项目的信息和强化会展企业的形象。在会展项目直接销售量大和参展企业购买力较稳定的情况下，会展主办、承办单位可以省去中间商的分销费用，以降低成本，提高效益。目前，国内会展企业大多采用这种分销渠道。

间接分销渠道是一种会展主办、承办单位借助中间商向参展企业销售其会展项目的分销渠道类型。间接分销渠道是目前较少使用的销售渠道。销售渠道越长，会展项目市场扩展的可能性就越大。但会展主办、承办单位对销售的控制能力和信息反馈的清晰度就越差。

2. 一种短而窄的分销渠道

会展项目大多由本企业完成分销任务，因此它的分销渠道较短，会展企业承担的销售任务就多，也就能较有力的控制分销渠道和进行价格、服务、宣传等方面的管理。

根据一个时期内会展项目销售网点的多少、网点分配的合理程度以及销售数量的多少，会展项目分销渠道可以分为宽渠道与窄渠道。分销渠道越宽，分销渠道的每个中间环节中使用同类型中间商的数目就越多，销售网点的增设，就是指加宽会展项目的分销渠道。一般性、大众化的产品主要是通过宽渠道去进行销售，但是，会展项目由于具有专业性较强、费用较高的特点，它的分销渠道较窄。

3. 一种多通路的分销渠道

根据会展企业采用分销渠道的类型，会展分销渠道可分为单渠道和多渠道。单渠道是指采用的

渠道类型比较单一，如所有项目全部由自己直接销售或全部交给中间商。有时候，会展企业根据不同层次或地区参展企业的不同情况，采用不同的分销渠道。如在本地区采用直接渠道，对外地采用间接渠道，或同时采用长渠道和短渠道，这些都称为多渠道。这种多渠道结构也称作双重分销。一般情况下，作为会展企业规模较小或经营能力较强，可采用单渠道销售旅游产品。反之，则可采用多渠道，以便提高销售的覆盖面。

二、商务会展分销渠道的类型

1. 代理制

指会展承办单位授权相关企业开展招展业务。代理制分两种，一种是区域代理制，即授权某企业在指定区域开展业务；一种是专业代理制，指授权某些特定企业（如专业的广告公司）在其特定的客户群体中开展业务。

2. 合作制

指通过赞助单位、协办单位、支持单位等合作单位开展招展业务。

3. 部门制

指会展企业内部独立成立招展业务部门，开展招展业务。

第二节 代理制渠道

■ 知识点

- ◆ 了解会展企业选择分销渠道的原则
- ◆ 掌握会展分销渠道管理的内容

■ 技能点

- ◎ 能够正确运用对代理商的控制与激励措施

一、选择代理商原则

1. 经济的原则

经济效益是一切营销决策的基本出发点。在策划代理商时，应当考核策划代理商所需要花费的成本以及可能引起的销售收入的增长，以此评价对代理商策划的合理性。

2. 控制的原则

会展企业与代理商都是相对独立的经济实体，它们之间在管理上不存在从属关系。因此，策划代理商时，应充分考虑对其控制程度。代理商是否稳定可靠，对会展企业能否维持并扩大市场份额，实现其长远目标至关重要。如果代理商对会展企业的依赖性较强，会展企业对代理商的控制就比较容易，其策划代理商的风险较小。

3. 适应的原则

代理商对于会展企业而言，属不完全可控因素。会展企业与代理商作为一种协作关系，它们之间是相互适应的关系。这种适应性体现为三个方面：

第一，表现为地区的适应性，即根据不同地区的市场环境，建立与之相适应的代理商体系；

第二，表现为时间上的适应性，即根据不同的会展项目在市场上的适销状况，采取不同的代理商政策与之适应；

第三，表现为对代理商的适应性，即根据代理商销售实力、商业信誉、管理水平状况，对不同的代理商采取不同的渠道策略。

二、实行代理商管理

只有加强会展分销渠道的管理,才能保证营销活动的顺利进行,实现分销渠道的目的,使会展企业获得良好的经济效益。由于会展间接分销渠道的构成较为复杂,管理难度较大,因而对会展分销渠道的管理,主要是指加强对间接渠道的管理。所以,如何调动代理商的积极性、主动性,使其充分表现出应有的合作精神,并且随着市场的变化灵活地调整会展企业与代理商的关系是分销渠道管理的主要内容。

1. 代理商的权利

- (1) 按合同规定收取代理费;
- (2) 从展览组织机构获取招展必需的全部资料与信息;
- (3) 按合同享受展览组织机构对展览及代理商的宣传与推广支持;
- (4) 在规定时间内预订的展位能得到保证。

2. 代理商的责任

- (1) 按合同规定的代理形式和条件切实履行职责,依法经营;
- (2) 对所代理的展览项目进行宣传与推广;
- (3) 定期向展览组织机构有关负责人汇报情况;
- (4) 服从展览组织机构的展位分配;
- (5) 维护展览组织机构和展览的声誉和形象;
- (6) 按展览组织机构规定的价格或范围进行招展,按时收取和缴纳展位款(含定金);
- (7) 不得擅自改动展览组织机构制定的招展条件;
- (8) 必须协助展览组织机构做好参展商服务工作。

3. 代理费

根据代理形式、代理期限、代理商招展业绩水平等综合因素确定相应代理费的支付。展览组织机构给予代理商的代理费和准许代理商给予参展商的折扣不能混为一谈;参展商的折扣应由展览组织机构决定,以免引起招展价格的混乱。

独家代理、排他代理和一般代理的代理费,通常是在展览组织机构实际收到由该代理商招展工作所交的参展费总额中按 15% ~ 20% 比例提取;承包代理的代理费要高于 20% 的水平,或可达到 25%,甚至更高。

承包代理一般只有在完成承包展位数量后才可提取代理费。为鼓励代理商的招展积极性,给代理商的代理费可以采取累进折扣制,即按招展的不同数量给予对应的代理费比例。代理费比例的拉开可按该项代理代理费的比例上下浮动 5% ~ 10% 计算。

代理商(除承包代理外)原则上不得代收参展商的参展费及其他一切费用,个别特殊情况,可允许代理商代收参展商的参展费用,但代理商必须在展览组织机构指定的时间内,将其所代收的展位费扣除商定的代理费后的余额全部汇入到展览组织机构指定账户。

累进折扣的最高代理费比例相对应招展展位达的数量。代理费结算,是按当时招展数量对应的比例计算。以后跨挡,再补足以前已结算的代理费差额。对于不同的代理商,具体代理费累进折扣可选其一:

分档固定折扣,招展展位的数量与不同代理费档位折扣相对应,档位固定,折扣比例固定,代理费分段计提;

分档浮动折扣,招展展位数量档位与代理费比例对应浮动,即以最后招展展位所达到对应档位下限数的代理费比例计提代理费。代理商的招展费用成本由代理商自行承担。

4. 代理商管理措施

- (1) 加强与代理商的合作。会展企业与代理商从根本上存在着一致的经营目标,存在着相互关

联的经济利益。代理商的工作开展越顺利,会展项目的销路就越好。因此,会展企业应支持和协助代理商开展促销活动。会展企业应了解代理商不同的需求,维护与尊重代理商的利益。首先,会展企业应向代理商及时提供有关会展企业及会展项目较为全面的信息资料。其次,会展企业应加强广告宣传,帮助代理商分担一定的会展推广费用,这实质是对代理商一种有力的支持。再次,为激励代理商,会展企业应对业绩良好的代理商给予必要的优惠与奖励,以建立良好的合作关系。

(2) 对代理商的评价。会展企业应采取切实可行的方法,对代理商的工作绩效进行检查与评价,主要表现为评估代理商销售指标完成情况,代理商为会展企业提供的利润额和费用结算情况、代理商推销会展项目的积极性、代理商为会展企业竞争对手工作的情况,代理商对会展企业中的宣传推广情况,代理商对参展企业的服务水平,代理商之间的关系及配合程度,代理商占会展企业销售量的比重大小等方面的状况。通过评估,会展企业可以了解代理商工作中的优势与不足,并采取相应的激励措施进行分销渠道结构调整。

(3) 对招展代理商的联络:

第一,定期代理情况的书面报告,每隔一段时间,要求代理商必须定期汇报其招展的进展情况,汇报代理商和当地参展商对展览的看法、意见和建议,并对所在区域的市场作出分析,形成简要书面报告上报给展览组织机构。项目负责人根据实际情况再对招展工作安排做必要调整。

第二,招展价格的控制,代理商对外招展应严格按照代理合同所规定的价格折扣进行操作。展览组织机构给予代理商的代理费和准许代理商给予参展商的折扣需严格区分,由展览组织机构决定是否给予参展商展位折扣,代理商无权给予,以免引起招展价格的混乱。

第三,收款与展位划定,所有参展商展位的分配应统一由展览组织机构控制和最后确定,代理商只能按与展览组织机构商定的展位分配进行划位,如遇特殊情况,代理只能向展览组织机构提出展位划位的建议,并经展览组织机构书面认可后才能实施。

(4) 代理风险的防范。完善的招展代理组织措施对于展览组织工作的顺利开展具有相当积极的作用,但如果代理商管理工作落实不到位,也会带来很多风险与隐患:

①多头对外的风险。同一地区多个代理商同时实施招展,引起多头对外招展过程中同一项目招展条件不一致、招展价格有差异、对外口径不统一等等情况。

②代理商欺骗客户的风险。某些不法代理商为达到赢得顾客,采取种种手段欺骗目标参展商。(如扩大展览效果,杜撰展览组织机构的增值服务内容等)

③损坏展览组织机构的声誉和形象的风险,代理商与展览组织机构合作出现问题时,有些代理商会对目标参展商发泄不利展览组织机构声誉与形象的言论。

④收款和展位分配混乱的风险。由代理商划出的展位与展览组织机构统一的展位安排计划不一致,个别代理商代收参展费时多收款、乱收款等。

⑤展位临期空缺的风险,代理商因招不满与展览组织机构约定的展位数量时所导致展览开展时的展位空缺。

在展览组织工作中,展览组织机构要注意采取有针对性的措施加强防范上述代理风险,并对这些风险规划应急预案,万一风险产生,展览组织机构才能有条不紊地及时采取有效的补救措施,从而保障展览的顺利进行。

5. 会展分销渠道的调整

当会展市场状况发生变化,或者代理商业绩不佳而影响会展企业营销目标的实现时,就要及时调整会展分销渠道。会展企业调整会展分销渠道的方式主要有以下三种。

(1) 增减会展分销渠道中的代理商。当会展企业的销售策略发生改变,如将专营渠道改为密集型销售渠道或将密集型分销渠道改为策划型分销渠道,会展分销渠道的宽度都会发生相应改变。另一方面,会展企业可以剔除效率低下、对分销渠道整体运作有严重影响的代理商,或增加较为合适的代理商。

(2) 增减某一会展分销渠道。从提高分销效率的角度考虑, 会展企业可以缩减一些分销作用较小的渠道。而且可以根据市场的变化相应增加或减少一些渠道, 以更有效地实现分销目标。

(3) 改变整个会展分销渠道。即放弃原有的会展分销渠道, 建立新的会展分销渠道。当会展企业对原有的营销组合实行重大调整时, 或者原有的会展分销渠道功能严重丧失与混乱时, 都有必要对原有的会展分销渠道进行重新设计与组建。会展企业应经过细致的调查研究, 谨慎作出决策。

三、代理商的控制与激励

(一) 渠道控制

1. 胁迫

胁迫是一种消极的控制方法, 不利于长远的合作, 如果过分使用, 还会使代理商纷纷离去, 但对那些对企业依赖程度较高的代理商在不合作时可以利用, 代理商对企业依赖越大, 胁迫的威力越大。当然, 从代理商撤回资源或中止关系需要付出赔偿, 但对那些不合作的, 为企业造成不良影响而不作改进的代理商, 企业对其已失去信心, 没有下次合作的可能时, 只有通过胁迫的方式强迫它履行这次合作的责任, 如果胁迫失效, 哪怕赔偿中止合作也不能留下后患。

2. 额外报酬

很多代理商做事并非出于固定的信念, 所以企业要求它执行特定任务时, 它往往会向企业要求更高的报酬。企业如果要了解参展企业相关信息时, 很多代理商能会要求企业支付信息费。因为额外报酬的驱动, 代理商可以为企业较好地完成特定任务, 比胁迫收到的效果要好一些。

3. 履行责任

凭借上下级关系或签订责任合同是企业常用的控制方法。企业向代理商提供让利、服务和技术培训, 也要求代理商履行责任。这种方法因有上下级关系和合同的制约, 使用起来比较有效。

4. 利用专业权威

企业在自己的项目领域具有丰富的相关知识, 对一些代理商特别是专业代理商具有较大的吸引力。利用企业的专业权威是一项有效的方法, 因为代理商必须从企业那里得到专业知识的培训, 离开了这些帮助它的经营就无法成功。当然, 专业知识传授完毕, 专业权威也就不复存在。解决这一问题有两条途径: 一是在培训之前与代理商签订有效的合同, 二是企业不断拓展演化专业知识, 使中间商认定企业的专业优势, 希望与企业合作。

5. 营造声誉

聪明的企业总会不惜成本地维护和营造自己的声誉。一些加强形象宣传的举措, 能赢得很多代理商的欢迎。

对通路控制的目标在于将代理商转变成企业的业务合作伙伴, 企业应当让代理商明白他们并不是靠与顾客讨价还价而获利, 而是因与制造企业形成了有效的业务体系而赚钱。为此, 企业必须使代理商得到重视与关心, 帮助中间商以最佳方式经营。

而要达到上述目的和效果, 企业必须达到以下几个方面的要求:

- (1) 与代理商主要管理层保持密切联系;
- (2) 深入代理商以了解其经营管理工作;
- (3) 有固定的时间和有效的机制保证与代理商的定期交流;
- (4) 定期向代理商调查咨询, 了解其意见与看法, 要求代理商自评, 对代理商的问题提出建议;
- (5) 安排市场人员负责各代理商的工作, 以保证信息反馈的及时与准确。