

21

世纪高职高专精品教材 · 会展专业

uizhan Changguan
Guanli Shiwu

杜洁莉 主 编
谭昕 江玲 副主编

会展场馆管理实务



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21 世纪高职高专精品教材 · 会展专业

Wizhan Changguan
Guanli Shiwu
杜洁莉 主 编
谭昕 江玲 副主编

会展 杨苏工业学院图书馆 藏书章

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 杜洁莉 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

会展场馆管理实务 / 杜洁莉主编. — 大连 : 东北财经大学出版社, 2008. 12

(21 世纪高职高专精品教材·会展专业)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 550 - 1

I. 会… II. 杜… III. 展览会 - 管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. G245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 205771 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连天正华延彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 222 千字

印张: 11 1/4

2008 年 12 月第 1 版

2008 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓丹

责任校对: 龚小晖 张晓鹏

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 550 - 1

定价: 20.00 元

前 言

近 20 年来,中国会展业作为一种新生的产业形态逐步从青涩走向成熟,并对中国的商贸发展、产品革新、信息传递、人际交往等方面产生了巨大影响。会展场馆作为会展业的载体,对会展业的发展起着举足轻重的作用。没有一定规模的会展场馆,则难以培育、承接和发展现代意义的品牌展会;离开会展场馆的科学经营管理,则难以发挥会展经济对城市的全方位辐射作用。然而,众多城市在兴建会展场馆之时,没有进行比较合理的选址、规划,场馆的经营管理也出现一些黑洞,导致许多会展场馆在发展中步履维艰,不仅未能推动城市会展经济的发展,反而成为城市经济沉重的负担。正因为会展场馆经营管理水平的滞后,所以,其经营管理方法的探究势在必行。

本人自 1998 年开始接触会展业。1998—2002 年,本人作为参展商的业务代表参加了连续 8 届“广交会”的服务工作,从参展商的角度解读到会展场馆管理服务中存在的种种问题。2005 年,本人有幸成为第二届“深圳国际文化产业博览会”职业教育馆承办方的主要工作人员,从主办方角度较为深入地了解了会展场馆各个方面的工作。同时,作为深圳职业技术学院会展专业的一线教师,本人在从事会展教育当中发现高职高专会展教材匮乏、高校会展教学与实践脱轨、会展教育模式不合时宜等种种弊病。2005 年学校开设“会展场馆管理”课程时竟然找不到一本合适的教材,本人因此萌发了编写符合高职高专教学需求的会展教材的想法。在此期间,深圳会展中心策划部部长王珉先生到我校开设会展场馆管理的课程与讲座,本人作为辅讲教师从中吸取了大量的精粹,受益匪浅。2005—2007 年,本人多次带领学生参观国内各个会展场馆,包括杭州和平会展中心、苏州国际会展中心、义乌小商品城、义乌梅湖国际会展中心、上海新世博国际会展中心、深圳会展中心、广州琶洲国际会展中心、东莞国际会展中心、广东现代国际会展中心、顺德会展中心等,从调查者的角度较为全面地了解了目前国内会展场馆的规划建设状况、经营管理模式、员工配置、经营效益等。经过长期教学与实践的积累,编写教材从构想到付诸实践,可谓水到渠成。

本书分为 9 章,每一个章节都是独立的部分,但是其中又存在有机的联系。第 1 章阐述了会展场馆管理发展的历史与现状,以及会展场馆管理的内涵与业务范畴,使读者对会展场馆经营管理有一个初步的认识;第 2、3 章从硬件设施管理的角度介绍了会展场馆的选址、规划、设计及设施管理;第 4、5、6、7、8 章从软件

服务的角度介绍了会展场馆的业务推广及相关服务；第9章是对本书的总结，以实现会展场馆可持续性发展为主题，提出了拓展会展场馆业务功能、深化会展场馆合作等行之有效的管理方法，为处在瓶颈阶段的会展场馆管理提供了有益的启示。

参加本书编写的人员具体分工如下：杜洁莉作为主编，负责第1、3、4、5、7、8、9章全部内容的编写，以及第6章案例的编写；谭昕作为副主编，负责第2章的编写，以及全书图形、图表的绘制，并负责全书审稿；江玲作为副主编，负责第6章（除案例外）内容的编写。最后全书由杜洁莉统稿。

本书适合作为高职高专院校会展专业教材、会展商务师等师资培训资料、会展中心员工的入职培训资料，也可作为从事会展场馆管理人员和其他所有会展行业相关人员提升专业能力的参考书。

本书在编写的过程中，得到深圳会展中心策划部部长王珉先生尽心的指导和帮助，在此向王珉先生致以最衷心的感谢。同时感谢支持本书编写的众多会展业界人士，特别是杭州和平会展中心的陈润主任、深圳会议与展览协会秘书长孙翌伦女士、深圳国际文化产业博览会有限公司姜华女士、广东省家纺行业协会（广东省家纺展主办方）副秘书长萧健承先生、义乌梅湖国际会展中心副总经理赵平先生、深圳会展中心邓翔先生，感谢他们为本书提供丰富的实践案例，本书能够在较短的时间内与读者见面离不开他们的鼎力支持。

大量的会展场馆从业人员以亲身感受积累了丰富的经验，但是他们由于工作繁忙，一直未能将所见所思付诸笔端。本人借花献佛，将众多的实践案例汇集于本书，希望此书能够成为会展实践与会展教育之间的一座桥梁，为会展业的进步尽绵薄之力。由于编写时间仓促，本书难免存在某些纰漏之处，敬请读者原谅。如若发现本书存在任何问题，欢迎各界朋友来信交流探讨。

杜洁莉

2008年12月

目 录

第1章 会展场馆管理概述 ⇨1

学习目标 /1

- 1.1 会展场馆管理的内涵与范畴 /2
- 1.2 会展场馆物业管理的形成和发展 /2
- 1.3 我国主要会展场馆管理的发展 /5
- 1.4 我国会展场馆的管理模式 /6
- 1.5 会展场馆的盈利模式 /10
- 1.6 会展场馆管理的重要意义 /13

● 知识掌握 /15

● 知识应用 /15

第2章 会展场馆规划管理 ⇨17

学习目标 /17

- 2.1 会展场馆选址 /18
- 2.2 会展场馆规划 /26
- 2.3 会展场馆验收 /32
- 2.4 优良会展场馆的标准及评估要求 /35

● 知识掌握 /35

● 知识应用 /35

第3章 会展场馆设施管理 ⇨38

学习目标 /38

- 3.1 会展场馆设施管理的内容 /38
- 3.2 会展场馆的基础设施管理 /39
- 3.3 会展场馆设备设施的管理 /42
- 3.4 会展场馆设施突发故障处理程序 /44
- 3.5 会展场馆设施管理的总体理念 /46

● 知识掌握 /49

● 知识应用 /49

第4章 会展场馆市场推广 ⇨51

学习目标 /51

2 会展场馆管理实务

- 4.1 会展场馆市场推广概述 /52
- 4.2 会展场馆市场推广的业务流程 /53
 - 知识掌握 /68
 - 知识应用 /68

第5章 会展场馆展览服务管理 ⇨70

学习目标 /70

- 5.1 会展场馆为展览提供的服务内容 /71
- 5.2 会展场馆为展会项目客户服务的主流程 /71
- 5.3 会展场馆与主办单位沟通程序 /73
- 5.4 会展场馆客服中心服务台工作 /73
- 5.5 《综合服务建议书》制作规程 /75
- 5.6 会展场馆批文办理指引程序 /87
- 5.7 会展场馆展览服务常见的问题及解决方法 /88
 - 知识掌握 /91
 - 知识应用 /91

第6章 会展场馆会议服务管理 ⇨94

学习目标 /94

- 6.1 会展场馆会议服务管理的内涵 /94
- 6.2 会展场馆会议服务程序 /95
- 6.3 会展场馆会议接待服务检查标准 /101
- 6.4 会展场馆会议清洁服务程序 /103
- 6.5 会展场馆会议室布置规范 /105
 - 知识掌握 /109
 - 知识应用 /109

第7章 会展场馆安全管理 ⇨112

学习目标 /112

- 7.1 会展场馆安全管理的基本内容 /113
- 7.2 会展场馆安全问题产生的源头 /113
- 7.3 会展场馆安全管理的实施方案 /115
- 7.4 展会现场施工安全管理 /120
- 7.5 展会现场安全服务 /121
- 7.6 展会常见安全问题处理 /122
- 7.7 展会不可预见突发事件发生后的处理办法 /123
- 7.8 会展场馆安全问题的解决思路 /124
 - 知识掌握 /127
 - 知识应用 /127

第 8 章 会展场馆的代理业务	⇨130
学习目标	/130
8.1 会展场馆展位搭建服务	/131
8.2 会展场馆运输代理服务	/137
8.3 会展场馆展具租赁服务	/141
8.4 会展场馆的清洁服务	/146
● 知识掌握	/148
● 知识应用	/149
第 9 章 会展场馆的可持续性发展	⇨151
学习目标	/151
9.1 会展场馆的内部业务功能拓展	/152
9.2 会展场馆的外部合作拓展	/155
9.3 会展场馆的可持续性发展	/158
● 知识掌握	/164
● 知识应用	/164
综合实训	⇨167
主要参考文献	⇨169

第 1 章

会展场馆管理概述

学习目标

通过本章的学习，你应该能够：认识会展场馆经营管理的业务范畴；了解会展场馆管理作为一种物业管理模式的特殊性；掌握我国现有会展场馆的五种经营管理模式；掌握会展场馆现有的主要盈利模式。

【引例】

优化会展场馆经营管理势在必行

近年来，我国会展经济作为一个新生的产业迅猛发展，每年展览会议的增长速度都超过了20%。然而中国会展经济研究会的调查数据显示，与我国展览会议数量每年20%的递增速度相比，会展场馆单位面积的收入正在逐年下降，2002年下降31.3%，2003年下降25.1%，2004年、2005年和2006年下降速度有所减缓，但下降趋势依然明显。

曾经有专家提出会展经济的带动效应可以高达“1:9”甚至“1:10”，事实上会展经济并不像想象中那么简单和美好，有了场馆不一定就有展览项目，场馆建成后的经营和运转往往陷入困境。例如，几年前南京、厦门和沈阳等地的部分会展场馆因为无法维持而不得不转让场馆产权，海南和广东的一些会展场馆也出现了重蹈覆辙的结果。一座座设施一流的会展场馆相继建成后，如何经营才能让它们吃饱、吃好，成了各地政府的一个沉重负担。现在，这些省、市领导亲自出面到中央相关部门和协会拉展览成了一种常景，尽管各地都推出了许多优惠的扶持政策，加紧人才培训工作，但成功的展会怎么搞？巨大的场馆如何经营？交给谁去经营？都成了地方政府头痛的事情。另外，各地场馆还有建设速度减缓，会展场馆供应市场总量“过剩”、布局不合理、运行效率偏低的“失衡”问题。

在竞争激烈的会展经济大潮中，会展场馆如何争取品牌展会或者培育品牌自办展，实现多种经营，防患各种市场危机、安全危机，最大程度地提高经营效益，从

而分取会展经济的一杯羹呢？这是一个亟待解决的问题。

资料来源 陆慕寒：《中国会展业发展需“软硬兼施”》，载《中国贸易报》，2007-06-29。略有改动。

这一案例表明：会展场馆经营管理具有高度的重要性。会展场馆必须进行科学的选址、合理的建设规划、设施维护，并通过各种方式扩大会展场馆的宣传推广力度，做好场馆的配套服务与现场服务工作，拓展场馆的经营业务，使之实现可持续性发展。

● 1.1 会展场馆管理的内涵与范畴

1.1.1 会展场馆管理的内涵

会展场馆管理是指对会展场馆的经营过程负主要责任的企业法人，通过对会展场馆的日常事务进行管理运作，保证经营增值的活动过程。会展场馆的所有者是指持有场馆土地所有权的会展场馆开发建设者，通常是政府。某些场馆是政府提供土地，由企业投资建设，因此场馆由政府与企业共同拥有，政府与企业各自通过持有的一定的股份成为会展场馆的所有者。会展场馆所有者与经营者两者可以是不同的企业实体，也可以合二为一。如果是不同的企业实体，经营者与所有者之间将通过合同方式，由所有者将场馆物权委托给经营者。

1.1.2 会展场馆管理的范畴

会展场馆管理包括会展场馆前期的选址与规划建设、会展场馆的设施管理、会展场馆的市场业务推广、展览服务管理、会议服务管理、会展场馆安全管理、清洁服务管理、会展附加配套服务管理等内容。

某些会展场馆通过自办展获取展会收益，因此自办展会的经营管理也属于会展场馆管理的重要内容。

● 1.2 会展场馆物业管理的形成和发展

1.2.1 会展场馆物业管理的发展

会展场馆是一种特殊的物业，其经营管理与普通的物业管理既有相同之处，又有所差别。要追溯会展场馆管理的形成过程，应从物业管理的发展开始。

19世纪，由于工业革命带来经济的飞速发展，英国房屋出租现象较为普遍。为了规范这种出租行为，随之出现了出租房屋制度，主要是所有者自身或者委托管理者通过担保人、押金等方式对房屋出租进行经营管理，这是最初的物业管理形式。至20世纪，随着美国、英国经济的发展与旅游业的兴起、流动人口的增加，此时出现了真正意义的旅馆，物业管理制度形成。如今，物业管理已形成了一套比较完善的程序，房产公司、物业公司和业主委员会各司其职，分别担任着所有者、经营者、使用者的角色，并按照一定的物业管理模式协调彼此的关系。

会展场馆管理的发展经历了类似的轨迹。至世界第一个展览会在英国水晶宫举办,其间会展业场馆管理经过一个多世纪的发展,其形式、内容、功能和管理模式都发生了巨大变化。

会展业发展的初期,主要采用的是旅行销售的模式,即销售人员携带部分样品拜访客户,进行流动性的展出与贸易。在这种模式下,展会对于场地几乎没有经营管理的要求。

由于流动性营销存在许多问题,如展品携带不方便、成交效果不明显、成本较大等,因此这种模式在发展中渐渐地被酒店销售展出所代替。销售人员在酒店进行展品展出,并通过与客户预约邀请客户到酒店参观和采购,这种模式存在着某些优点,例如,展出的展品数量有所增加,便于销售人员展出与推销,客户可以选择在合适的时间参观,前来采购的客户目的性强、成交量高,同时客户可以在不同的销售人员中进行产品比较。在这一个阶段,产品展出已经与酒店的经营管理结合在一起,销售人员必须进行酒店房间的预定,销售行为必须受到场地管理的约束等,这是会展场馆的雏形。

然而,随着销售人员的增加,展出产品的增多,酒店的空间便显得狭窄拥挤;同时,随着工业革命的发展与商品经济的日新月异,酒店空间的局限性日益凸显。销售展出还有许多新的需求,如展出设备的租赁、展品的运输、展品对于场地的特殊要求、人流的控制与管理等。尤其重要的是,随着城市交通的迅猛发展,人的迁移活动日益活跃,于是新的展出空间需求便被提升到日程上来。许多公司开始利用各种商业中心、会议地点作为产品展出与商贸洽谈的地点,在这种形势之下,以英国为首的发达国家开始筹划兴建一个可以举办大型销售展会的场所。于是,英国会展经理联合会(the National Association of Exhibition Managers)应运而生,开始筹建这种适合需求的大型建筑物。

通过一系列的调查、规划与设计,英国伦敦海德堡公园的水晶宫作为第一个大型的会展场馆便诞生了。在1851年,第一个现代意义的展会与商品交易会英国水晶宫成功举办。这在会展业发展历史上具有里程碑意义的事件,标志着会展场馆管理的真正开始。

可以说,世界会展场馆的发展经历了一个从零散到整体、从杂乱到规范、从贪大求全到专业化的发展历程。

【知识链接 1—1】

义乌梅湖国际会展中心

义乌梅湖国际会展中心的场馆标志是“羽毛”,其中的寓意恰好说明了现代会展场馆发展的一个过程。义乌会展业是从“敲糖换羽毛”开始的,因为义乌人多地少,土地贫瘠,农作物难以生长,于是义乌人必须用鹅毛、鸡毛与胶泥灰搅拌,以碱性化解酸性土地,促进农作物的生长。因此,清朝乾隆年间,义乌农民每年春冬农闲时节,肩挑“糖担”,手摇拨浪鼓,用本县土产红糖熬制成糖饼或生姜糖粒,去外地串村走巷,上门换取禽畜羽毛,用以肥田,这是义乌最早的小商品贸易

的开始。随着“敲糖换羽毛”的日益发展,越来越多的商品贸易产生,义乌人逐渐地以本地特产进行禽畜羽毛、旧衣破鞋、废铜烂铁等的交换,博取微利。这是义乌会展业发展的最初形态。

如今,义乌会展业蓬勃发展,义乌小商品城异军突起,成为会展业的一支新秀。义乌梅湖会展中心也成为国内经营效益较好的民营会展场馆之一,且义乌会展模式独具特色,其小商品城以长年摆设的商品销售模式进行展会,这与义乌的产业基础、历史文化息息相关。

所以,义乌人以羽毛作为会展场馆的标志,它同时也象征着义乌会展业的发展历程。

资料来源 根据义乌梅湖会展中心赵平副总经理口述整理而成。

1.2.2 会展场馆物业管理的特殊性

1) 会展场馆具有一般物业的共性

(1) 具有基本相同的硬件设施,如电梯、空调、灯饰等,因此同样必须承担设备的采购与报废、设备的维修维护、设备的操作等工作。

(2) 同属公共场所,因此必须进行场馆人员出入登记、物品检查、办理相关证件、消防管理、治安管理工作。

由此可见,会展场馆管理与其他物业管理都具有共同的经营任务。只有通过高效的经营管理,才能使得会展场馆保值、增值。

2) 会展场馆物业区别于一般物业的特殊性

(1) 会展场馆物业多为政府投资兴建的公益性建筑,属于城市公共建筑,多数由政府委托专门机构经营管理,代表着一个城市的形象。而一般物业多为企业投资,由开发企业委托物业公司管理,代表着企业利益。

(2) 会展场馆作为城市的大型建筑,规模较为宏大,内部结构功能形式多样,特别是展厅连续性空间较大,因此对于治安、消防等管理要求高。一般物业包括酒店、商业中心、楼盘等,规模相对而言较小,功能分区较为简单。

(3) 会展场馆的功能定位主要是产品展出、贸易洽谈、会议交流等,与其他物业的功能定位不同。例如,楼盘小区物业主要是日常的住宿生活管理,酒店物业以餐饮、住宿为主要功能,商业中心以购物休闲为主要功能。

(4) 会展场馆设施完备,技术含量较高。通常会展场馆内部拥有先进的同声传译等高级会议设施、各种形式的高速电梯、中央空调、消防系统、系统化监控系统、门禁系统等智能化设备;同时,会展场馆还设置通讯、交通等高科技设备,以及休闲娱乐场地设备,比之一般物业的设备综合性、技术性更强。

3) 会展场馆管理区别于一般物业管理的特殊性

(1) 会展活动具有短暂性、周期性,而其他的物业管理具有稳定性、长期性。例如深圳高新技术成果交易会(简称深圳高交会),每年1届,每届7天,管理时间从布展到撤展不超过半个月时间,如此周而复始。会展场馆管理按照活动区域分为展期管理与中间停业期间的设备维护管理两个阶段。

(2) 会展活动在短时间内具有人流、物流、车流聚集和疏散强度大的特点。例如深圳高交会观众每年可达50万人次,平均1天7万人次。如此集中性的大型活动管理难度高,除了例行管理之外,还必须进行人员疏散,防止火灾、爆炸等突发事件的发生。

(3) 会展场馆人员、财物、消防安全要求比一般物业管理要求更高。场地的安全性直接影响到会展场馆的名誉,从而影响客户忠诚度。会展场馆必须做好消防出口、消防通道的数量预留、主干道的告示标志,同时场地财务看护难度大。例如,一些珠宝展曾多次发生失窃案件。

(4) 场地垃圾产生量大,易于污染环境。因为展位搭建材料使用期仅为2~7天,每次展会结束之后,都将产生大量的展会垃圾。因此场馆在降低成本的前提下,在展示要求和结构安全要求得到满足的同时,也应提高展位的可循环利用率,减少污染;同时应当加大力度做好展场的清洁工作。

(5) 展会人员复杂。展会期间大量人流汇集,其中不仅有国家领导人、企业高层、主办单位人员、参展商、专业观众等人士,还有“展虫”、“黄牛党”等无关人员,因此管理难度较大。

(6) 会展项目不同,对场馆的要求也不同。例如,机械展对场地地面承重力的要求较高,如果场地下面是停车场,则在这些地方上部不能放置大型设备;特殊展览,如珠宝展、古董展等,对安全性的要求比较高。

(7) 展会活动期与非活动期的管理不同。活动期主要进行现场秩序维护、治安、消防管理以及门禁管理等,非活动期主要进行设备维护维修、办公区域的正常管理等。

会展场馆是一种特殊的物业,它是唯一一种可能会影响一个行业发展的物业。如果没有合理的规划管理,不仅仅影响会展中心的经济效益,还将影响整个城市的声誉与发展前景,影响地区产业经济的发展。因此,会展场馆的管理有着极其特殊的意义。

● 1.3 我国主要会展场馆管理的发展

我国会展场馆管理的发展经历了一个从大杂烩到专业化的时期。

20世纪40年代,会展场馆管理停留在现场秩序维护的阶段。

20世纪70年代,北京农展馆、北京工展馆、广交会展馆等场馆的建设与兴起,标志着场馆管理逐步走上了正规化的道路。这个阶段的场馆管理以设施维护与清洁管理为主,场馆秩序维护为辅,是会展场馆管理的过渡时期。

今天,我国会展场馆遍地开花,会展场馆管理模式日益成熟,但是由于会展业发展不平衡,会展场馆配套设施参差不齐,从业人员素质不高,会展场馆管理仍然存在一系列的问题。例如,会展场馆盲目建设,导致场地使用率低下;会展场馆设施管理不善,导致维修成本过高、资源浪费;会展场馆设计不合理,导致存在某些

服务软肋；会展场馆管理方对于场地出租管理失误导致骗展行为的产生，会展场馆安全存在隐患，会展场馆人力资源管理不善导致人才流失等，这些问题都制约着会展场馆的健康发展。

随着会展业的日益成熟，会展场馆的管理趋势将向专业化、大型化、国际化方向发展。

● 1.4 我国会展场馆的管理模式

1.4.1 会展场馆宏观市场管理模式

中国会展场馆的市场结构非常复杂，在某种意义上，呈现一种暂时市场垄断、多元化竞争而合作缺位的模式。

1) 暂时市场垄断模式

由于会展资源的分布不均衡，会展场馆会出现典型的暂时市场垄断结构。在某些中心城市，会展场地相对紧缺，少数的大型会展场馆凭借控制场地权力，拥有在展会黄金档期优先安排展会的优势，进行高价垄断。而某些会展资源相对不足的中小城市则场地长期空置，经营效益低下。

在该种模式下，由于竞争力的差距，不同档次的会展场馆之间呈现阶梯式的定价级别。中心城市场地价格高，中等城市价格较低。这种场地价格由于实力的明显差距而保持稳定状况，并且由主办单位根据办展实力、规模、展品对于场地的需求进行选择。

如果由于市场经济情况变化或者国家价格体系调整带来价格的变化，通常由寡头率先进行价格调整，其他的场馆则根据调整的幅度做出相应的变动。

2) 多元化竞争模式

某些产业基础相近、地域邻近、实力相当的城市则呈现多元化竞争局面。在同一区域市场中，由于存在数个会展场馆，竞争行为相互牵制，并对其他场馆的价格竞争反应迅速、敏感。例如，同类展会在相近时间、相近地区开展，彼此对参展商、观众等资源争夺激烈，从而影响展会的规模与办展效率；各个场地纷纷通过降低场地价格来吸引展会，从而导致场地价格恶性竞争，降低场馆经济效益。

无论是哪种经营结构，各个地区的会展场馆普遍存在着合作缺失：①各个地区会展场馆由于竞争激烈，各自为政，对于场馆的参展商信息等资源严格保密，各个场馆之间极少进行资源共享；②各个地区之间由于历史文化、经济模式、目标市场的差异，管理模式的引入容易产生水土不服。尽管近年来政府以及会展协会等积极推进会展场馆合作，但效果甚微。

1.4.2 会展场馆企业微观管理模式

由于产业、经济、市场化程度不同，场馆的经营管理没有固定的模式。在我国，会展场馆现有的集中管理模式归纳起来大体有以下几类：

1) 政府管理（事业单位）

政府管理，即委托政府所属的事业单位代行管理职能，会展中心的单位编制由政府授予，场馆员工的工资由政府发放，福利待遇收入由市财政局发放，各种支出由财政局进行统筹安排，是收支一条线的管理模式。在这种模式下，场馆由政府投资兴建，场馆作为市政设施，是非经营性场所。

2) 国有企业管理

这是一种企业化经营方式。除了场馆主要领导由政府任命外，其他员工实行企业化管理，自主经营，自负盈亏。在这种模式下，场馆由政府投资兴建，是市政设施的一部分，企业资产可以是经营性资产，也可以是非经营性资产。维护设备的折旧费从每年经营税收中提取。例如，厦门国际会展中心原来为事业单位经营，由于场馆经营管理成本耗费较高，经过改制后转为国有企业管理模式，按企业资产管理。

3) 非国有企业管理

这种模式下的场馆由民营资金投资，并由投资的股东进行管理，股东通过获取回报得到利润。企业自负盈亏，不承担任何行业发展任务，通常是上市公司进行经营。例如，李嘉诚捐赠资金办会展场馆。

4) 合资企业管理

这种模式是由投资的股东共同作为经营人，投资双方共同管理，通常由政府以土地作为投资资本，另一方以现金方式参与股份，进行共同建设，政府以考虑行业发展、完善行业功能为目标，国外企业或者国内企业作为投资方则以开发新市场、盈利为目标。

5) 委托经营

该种模式是经营者以协议形式接受所有者委托，委托方按照要求完成场馆建设，交由被委托方进行日常经营管理，企业自负盈亏。委托方可以是政府、民营企业等，来源不限，受委托方是经营业绩良好的管理公司。不同的集团根据市场客源的不同，确定不同的经营范围。

6) 外资企业进驻经营

这是合资经营的一种特殊模式，是由中外双方的投资股东共同投资进行场馆建设，共同作为场馆的经营所有人，中外双方共同拥有场馆的管理权。外方主要以市场开发拓展为目标，中方主要是以引入资金、提高经营管理水平为目标。双方既合作，亦竞争。例如，上海新国际博览中心采用的就是这种经营模式。

1.4.3 各种会展场馆管理模式的利弊

1) 政府管理、国有企业管理模式的利弊

（1）政府管理、国有企业管理模式的优势：一是有利于完善市政设备；二是经营成本低下，收益有保障；三是政府举办的各类活动，即政府性质展会以及公益活动的档期有保证，可以获得会展场馆经营的经济效益与社会效益；四是会展场馆的市场培育策略可与城市经济发展策略相统一；五是对于城市产业政策发展动向反

应敏感,熟悉城市市场发展情况。

(2) 政府管理、国有企业管理模式的劣势:一是受政府行为影响较大,市场自主性不强;二是体制不灵活,人员积极性不高;三是管理服务水平受到限制,不能最大程度地进行管理体系革新。

2) 非国有企业管理模式的利弊

(1) 非国有企业管理模式的优势:市场灵活性较强,企业具有竞争意识。

(2) 非国有企业管理模式的劣势:成为经营性资产,风险较大,如果管理者的思想出现偏差,将会导致企业遭受沉重打击。

3) 合资企业管理模式的利弊

(1) 合资企业管理模式的优势:一是可以选择实力较强、经验丰富的管理公司进行合资及合作,借鉴国外优秀的管理经验,管理水平较高;二是经济风险由双方共同承担,风险性较小;三是通过引进先进管理人才,带动本地会展人才的培育。

(2) 合资企业管理模式的劣势:一是合资双方如果出现纠纷,容易产生合作危机与经济危机;二是某些其他地区的管理公司进入后水土不服,其管理模式与管理经验并不能契合该地区会展业发展的实际需要,结果适得其反;三是本地的某些紧缺展会并不能得到培育与发展,影响该地区会展产业结构的均衡发展。

4) 委托经营管理模式的利弊优势

(1) 委托经营管理模式的优势:一是可以选择经验丰富、管理水平较高的专业公司进行管理,管理效益有保障;二是可以利用管理者的品牌等优势提升会展场馆的经营效益;三是通过委托经营可以保证最低收益,分散风险。

(2) 委托经营管理模式的劣势:一是场馆所有者与被委托者之间信息沟通存在一定的风险,容易因经营理念、经济问题产生纠纷;二是如果管理者投机取巧,或者经营不当,将导致信誉丧失并带来经济损失;三是委托经营的成本较高,导致双方获利减少。

5) 引入外资经营模式的利弊

对于发展中的中国来说,外资进入场馆投资管理领域会起到一定的促进作用。外资进入可以帮助中国的展览业开发市场,可以把国外取得成功的展览理念、销售网络带到中国来。然而引入外资之后,外方拥有会展场馆的管理权,就获得了一种特殊的优势,这意味着外方可以选择最佳的场地、最佳的展期,这将会给中国本土的展会构成极大的竞争威胁。例如,2001年的“上海车展事件”,由于引入外资管理之后,上海新国际博览中心以很低的价格抢夺参展商,导致亚视举办的上海车展参展商纷纷退出,转向汉诺威车展。这种强势竞争对国内的展会提出了挑战,使得某些竞争实力较弱的展会损失惨重。同时,外资进入中国会展业是有长远眼光的,他们不会只顾眼前利益,因为眼前的利益非常有限,外资进入的主要目的在于将国外展览业的一些模式带到中国,从而培育这里的市场。例如,德国在投资上海新国际博览中心之后将一系列汉诺威展览模式引入中国,就是有益的市场开拓,而且除

了信息技术展览,德国还陆续移植过来包括环保(ITED)、金属加工、能源等在内的展会模式,这对于中国会展业来说更是一个长期的竞争。

总之,无论采用哪种方式,会展场馆管理者是最为重要的。场馆管理者应当有大局意识,做好服务,这样才有利于企业经济利益的提升,才能使得会展做大做强,有利于会展业的可持续性发展,并且带动相关产业的发展。在引入外资方面,场馆应当慎重做出决策,要认真分析外商的附加条件。因为外方获得了会展场馆的管理权之后,在场地使用上,中外展览公司之间如何协调就变成了一个敏感话题。例如,在举办一系列的展览时,可以按照惯例与中方有关展览公司合作运营,采取分成制,这种机制既保证了中国展业者的利益所在,也有利于外方投资者更好地被中国场所接受。外方到底是挑战者还是帮助者这个问题应该站在更高的层次上去分析,并积极协调双方关系,努力实现双赢。

【知识链接 1—2】

上海新国际博览中心的管理模式

位于浦东的上海新国际博览中心,是我国第一个中外合资合作的展览中心,四个股东分别是上海浦东土地发展控股公司和德国杜塞尔多夫展览公司、汉诺威展览公司、慕尼黑展览公司。

在新国际展览中心建成之前,上海有4家展览场地:历史悠久的上海展览馆,面积仅数千平方米;由光大集团投资兴建的光大展览中心,展览使用频率很高,但面积也仅15 000平方米;上海贸促会投资的上海国际展览中心,面积也仅18 000平方米;另外就是由美籍华人投资的世贸商城,面积也不是很大。两年一度的上海车展场馆用地面临许多问题,由于场馆分散、条件不一,每次厂商参展都为抢得好场馆争得火药味十足,场馆的分散也给观众带来了极大的不便,每一次的车展,观众都不得不在几个场地之间奔波,观展变成了一件很辛苦的事。大型展览场地的空白其实是上海市有关方面的一块心病,受资金方面的制约,早在10年前他们就曾考虑以合资形式建设大型会展场馆,先后与英国、美国洽谈,均未有所获。1995年以后,德国汉诺威等几家大展览公司介入此事,但后又受中国政策的影响,以及选址、股份等一系列相关问题的拖延,此事直至2001年才最后敲定,中外双方于2001年11月5日正式启动了这家新会展场馆。

历史上国内的会展场馆多为政府投资,或是中资企业独资,以公共设施的形象出现。但上海新国际博览中心却第一次引进了外资,中外双方控股各50%。中方50%的股权以土地形式表现,控股方为浦东土地发展控股公司,外方的50%股权以现金投入方式实现,由三家德国展览公司共同持有,它们分别是——汉诺威展览公司、慕尼黑展览公司、杜塞尔多夫展览公司。

在这次合资中,中方选择的三家外资展览公司在展览方面各有优势,其中杜塞尔多夫展览公司的专业特长是举办轻工类产品展览,而汉诺威展览公司则以经营重工类产品展览题目而著称,慕尼黑展览公司的展览题目倾向于科技产品。

在这场合作中,外方在管理方面取得了主动权,按照德方几家公司的要求,双