



全国职业教育规划教材·会展策划与管理系列



HUIZHAN XIANGMU GUANLI

# 会展项目管理

施谊 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



全国职业教育规划教材·会展策划与管理系列

# 会展项目管理

主 编 施 谊

副主编 冉 彬 李 胜



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

本书紧密结合会展行业的特点,注重科学性、实践性、可操作性以及适度的超前性,较为系统地介绍了会展项目运行过程中所涉及的基本内容,包括会展活动的项目化管理、会展项目的识别与启动、会展项目的可行性分析、会展项目人力资源管理、会展项目计划管理、会展项目的财务管理、会展项目的现场管理、会展项目的法律与风险管理、会展项目评估与影响研究。书中有关实务环节的讲解,主要以现实中的典型案例为切入点,并结合每一个案例进行了深入的分析和讨论,具有较强的可操作性。

本书可作为高等院校会展专业的教材,也可作为与会展行业相关的企业和中高级会展专业技术水平认证考试的培训教材,以及会展从业人员提升业务水平的学习用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

会展项目管理 / 施谊主编. —北京: 北京大学出版社, 2015.4

(全国职业教育规划教材·会展策划与管理系列)

ISBN 978-7-301-25535-3

I. ①会… II. ①施… III. ①展览会—项目管理—高等职业教育—教材 IV. ①G245

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第033790号

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| 书 名     | 会展项目管理                                                           |
| 著作责任者   | 施 谊 主编                                                           |
| 策 划 编 辑 | 胡伟晔                                                              |
| 责 任 编 辑 | 吴坤娟                                                              |
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-301-25535-3                                           |
| 出 版 发 行 | 北京大学出版社                                                          |
| 地 址     | 北京市海淀区成府路205号 100871                                             |
| 网 址     | <a href="http://www.pup.cn">http://www.pup.cn</a> 新浪微博: @北京大学出版社 |
| 电 子 信 箱 | <a href="mailto:zyjy@pup.cn">zyjy@pup.cn</a>                     |
| 电 话     | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923                           |
| 印 刷 者   | 北京大学印刷厂                                                          |
| 经 销 者   | 新华书店                                                             |
|         | 787毫米×1092毫米 16开本 13印张 325千字                                     |
|         | 2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷                                          |
| 定 价     | 30.00 元                                                          |

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话: 010-62756370

# 前言

从 20 世纪 90 年代中期开始,随着我国经济的高速发展,会展业以年均 20%~30% 的速度快速发展。会展业对城市经济特别是第三产业发展的强力带动和对“打造”、经营城市品牌的巨大作用,使全国城市“大办会展”形成了一股热潮。目前,会展业在我国已经发展成为具有可观经济规模的行业,分别以北京、上海、广州为中心,环渤海、长三角、珠三角会展产业带初步形成。随着我国西部大开发战略的实施,以成都、昆明、南宁为支撑的西南会展产业带正在形成,我国会展业已经进入空前繁荣期。我国加入 WTO 后,服务贸易市场的扩大开放,为会展业带来挑战,也带来机遇。外国资本的进入为中国会展经济注入了新的活力,同时也使得尚未发展成熟的中国会展业面临全球化的商业环境和更趋激烈的国际竞争。

项目管理已广泛应用到各行各业,通过科学的项目管理方法,使项目的启动、计划、执行、控制等各个环节得到了有效的管理,大大促进了项目的成功运作,提高了成功率,改善了项目运行效果。目前,项目管理运用较为广泛的领域主要集中在建筑工程,而在会展行业的应用相对不够系统,尤其是会展行业具有特殊的周期性和典型的项目特征,合理的管理能规避不必要的风险,降低不必要的成本支出。然而,在现今国内的会展行业,由于市场规范不足,成熟度不高,许多中小会展企业缺乏完善的会展管理体系,项目的管理也多靠人员的经验来运行,缺乏科学的依据和考量标准,往往造成任务在最后关头才得以勉强完成或未达到计划目标,甚至无法完成,这必然会伴随着诸多质量问题、成本问题、潜在隐患以及客户投诉等负面影响。

在本书的编写过程中,编者通过走访会展专业公司和会展行业协会、跟踪调研知名展会、访谈会展专家等方式收集了第一手会展实务资料,为教材的务实性提供了素材。本书对于重要理论内容不惜笔墨写透,强调实践,但不是简单操作步骤的罗列,实践内容为理论内容服务,通过大量的实务资料来说明和验证理论,很好地体现了“理论够用为度,注重实践运用”。本书根据会展行业的特点,参考了其他同类教材的优点,突出自身特色,在体例编排上,以会展项目过程系统化为核心,重视教学的技能性和实践性,将会展项目管理工作中的各项典型任务,转化为职业能力标准,并通过具体实训项目,让学生在实训过程中将理论知识与实践技术同步深化,实现理论实践一体化教学。本书的主要特色是按照会展项目管理流程技能要求进行项目分解,以任务驱动的形式设计实训项目,分项目进行技能专项实训。创新编排结构,符合学生认知规律。本书以项目管理流程贯穿主线,版块内容包括教学目的和要求、教学重点和难点、开篇案例、学习内容、复习与思考、技能实训,其由简到难、由浅入深的循序渐进的教与学进程,符合学生的认知规律。本书注重理论知识和技能运用的契合,通过形象的图表,结合典型案例来分析来直观理解知识点。

本书由施谊负责全书体系的设计和编写工作的全局安排,并负责统稿工作。全书共分 9

个模块,具体分工是:模块1、2由李胜(北京联合大学)、仲毅(北京城市学院)、徐涛涛(北京理工大学)合作编写,模块3由黄海力(北京农业职业学院)编写,模块4、7由冉彬(上海出版印刷高等专科学校)编写,模块5、6由施谊(上海应用技术学院)编写,模块8由王贞(上海出版印刷高等专科学校)编写,模块9由都薇(上海出版印刷高等专科学校)编写。我们期盼本书有助于读者增加对会展项目管理的了解和进一步的深入运用,切实提高会展项目运作的决策和操作能力。

本书建立了全面的教学支持体系,收录了大量的网络资源,并配备了配套的教学课件和参考资料,有助于加深对教材内容的理解,指导学生在网络时代如何突破传统教材的内容,从而进行自主性、研究性学习。相关课程配备完整的教学大纲、电子教材、题库、电子教案、案例等,以满足多方面的教学需求。会展教学网址为: <http://www.hzgd.id666.com>,相关教学课件请联系 [shiyi73@126.com](mailto:shiyi73@126.com)。

本书在编写过程中,参考并引用了国内外有关的研究成果和文献(排名不分先后),其中大部分已经在参考文献中列明,但由于篇幅所限,难免会有遗漏,在此谨向这些文献的作者致以诚挚的谢意。由于作者水平有限而且时间紧迫,书中不足之处在所难免,希望各位读者和业内人士不吝赐教,以使本书得以不断修改和完善。

编 者

2015年2月

# 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 模块一 会展活动的项目化管理 .....         | (1)  |
| 1.1 会展项目的特征 .....            | (3)  |
| 1.2 会展项目的分类 .....            | (3)  |
| 1.3 会展项目管理的过程 .....          | (5)  |
| 1.4 会展项目的利益相关者 .....         | (6)  |
| 1.5 会展项目管理涉及的知识领域 .....      | (7)  |
| 小结 .....                     | (10) |
| 模块二 会展项目的识别与启动 .....         | (12) |
| 2.1 会展项目策划的基本工作流程 .....      | (13) |
| 2.2 会展项目策划书的写作 .....         | (18) |
| 2.3 会展项目的立项与报批 .....         | (25) |
| 小结 .....                     | (28) |
| 模块三 会展项目的可行性分析 .....         | (30) |
| 3.1 会展项目的可行性研究的内容与工作流程 ..... | (34) |
| 3.2 会展项目的市场环境分析 .....        | (35) |
| 3.3 会展项目竞争力和执行方案分析 .....     | (41) |
| 3.4 会展项目可行性研究报告的编写 .....     | (48) |
| 小结 .....                     | (50) |
| 模块四 会展项目的人力资源管理 .....        | (53) |
| 4.1 会展项目人力资源管理概述 .....       | (54) |
| 4.2 会展项目组织 .....             | (55) |
| 4.3 会展项目团队建设 .....           | (56) |
| 4.4 会展项目经理 .....             | (58) |
| 4.5 会展项目沟通和冲突管理 .....        | (60) |
| 4.6 会展项目志愿者的管理 .....         | (63) |
| 小结 .....                     | (64) |
| 模块五 会展项目计划管理 .....           | (67) |
| 5.1 会展项目计划概述 .....           | (69) |
| 5.2 会展项目范围计划管理 .....         | (70) |
| 5.3 会展项目进度计划管理 .....         | (76) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 5.4 会展项目资源计划管理 .....          | (81)  |
| 小结 .....                      | (87)  |
| <b>模块六 会展项目的财务管理</b> .....    | (89)  |
| 6.1 会展项目财务管理概述 .....          | (91)  |
| 6.2 会展项目财务预测 .....            | (94)  |
| 6.3 会展项目预算管理 .....            | (100) |
| 6.4 会展项目的资金筹集 .....           | (104) |
| 小结 .....                      | (110) |
| <b>模块七 会展项目的现场管理</b> .....    | (113) |
| 7.1 会展场地布置与管理 .....           | (116) |
| 7.2 会展开幕式 .....               | (123) |
| 7.3 会展现场后勤管理 .....            | (125) |
| 7.4 会展现场人员管理 .....            | (127) |
| 7.5 会展现场突发事件管理 .....          | (129) |
| 小结 .....                      | (132) |
| <b>模块八 会展项目的法律与风险管理</b> ..... | (134) |
| 8.1 会展项目涉及的法律问题 .....         | (135) |
| 8.2 会展项目合同管理 .....            | (139) |
| 8.3 会展项目的风险管理 .....           | (153) |
| 小结 .....                      | (163) |
| <b>模块九 会展项目评估与影响研究</b> .....  | (165) |
| 9.1 会展项目评估 .....              | (166) |
| 9.2 会展项目评估的方法、内容与过程 .....     | (169) |
| 9.3 会展项目评估报告及其应用 .....        | (186) |
| 9.4 会展项目的影响研究 .....           | (187) |
| 小结 .....                      | (188) |
| <b>技能实训部分参考答案</b> .....       | (190) |
| <b>参考文献</b> .....             | (198) |

# 会展活动的项目化管理



## 教学目的和要求

1. 掌握会展项目的特征；
2. 理解会展项目的分类；
3. 掌握会展项目管理的过程；
4. 了解会展项目的利益相关者；
5. 了解会展项目管理涉及的知识领域。



## 教学重点和难点

1. 重点是会展项目的特征、分类，会展项目管理的过程；
2. 难点是会展项目的分类和会展项目管理的过程。



## 开篇案例

### 小松山“把买家留住”，突出展会平台亮点

小松山是日本一家以生产推土机和巨型挖掘机为主的集团公司。和无数其他参展商每年都制定出相似的主题和可比的目标相比，小松山参展的突出地方在于用高明的措施，真正留住了买家。

#### 一、汇聚人气

参观者到达小松山展区的第一站是一个有 80 个座位剧场式的主活动场所，这是小松山展区的焦点。每隔半个小时就会来一段 12 分钟的演出，节目主题直接表现展销主题，即生产率、可靠率和价值率。为了吸引婴儿潮时期出生的群体，在节目间隙播出他们这个年龄段喜欢听的摇滚音乐，结果在 5 天的展览期，80 个座位从未虚席，现场的气氛还感染着 100 多个围观者，效果非常显著。初步估算，至少有 8,500 人获得了 12 分钟演出传达的信息，超过了预先设定的 7,500 人的目标。

#### 二、推动观众

大约 80% 的观众为演出所吸引，进入小松山的展区。每场演出结束时，迷人的女主持就会把小松山的帽子发给即将离去的观众。她们都是最有效率的观众组织者，不仅有偿参加了博览会开幕前一天的培训课程，而且熟知产品经理、工程师以及具体产品的销售代表，她

们可以帮助潜在买家与小松山的任何管理者见面,并同小松山另外 85 名展区服务人员进行配合演练,对展览的整体情况了如指掌。

### 三、多层展示

中心活动区域的演出结束 1 分钟之后,还有 2 个更短的对具体产品进行描述的演示活动。产品演示原先设计都为 8 分钟,但是其中一个演示不能吸引观众坚持看完。故策划者们把该演示时间减少,并记下原因,以避免下一届展览犯同样的错误。女主持也运用她们学到的小松山产品知识,引导参观者积极参与,有效延长了来此区域的参观者停留的时间。

### 四、持续推动

在展区后部,轮转装货机模拟装置司机室和操纵杆可以用来测试自己的操作技能。如果参观者在产品演示结束之后不愿意参与销售代表组织的活动,也不想电脑上查阅挖土机的技术指标,就可以参与这项复杂的虚拟现实的视频游戏,具有极大的挑战和自我满足感。司机室里通常有 10 个或 12 个参赛者轮流操作,两分钟换一人。外面排队的人可以同步观看现场即兴的喜剧表演和参赛者们的操作水平。参观者平均等待的时间为 20 分钟,但他们花在这里的每一分钟都意味着对手失去了观众本该花在他们展台上的时间。

### 五、网站点击

从日本拆装后运到会展举办地,然后再拼装起来的价值 180 万美元、型号为 PCI800 的巨型液压挖土机,是会展上最大的挖土设备,吸引了众多参观者的眼球。但是,小松山把它带来的主要用途是邀请参观者们站在 1414 立方英尺的挖土机的铲斗里,拍摄一张数码照片,照片会立刻被贴到公司网站上并被保留大约 6 个月。在展中和展后的 6 周时间里,点击者在查看他们的照片的同时也查看小松山在博览会展出的所有 21 种机械产品的技术指标,网站被点击了 37.5 万次。

### 六、收集客户资料

自参展以来,小松山每周都通过保存在“快速反应系统”内的客户资料来追踪分销商的销售进展。到 6 月中旬为止,由于参展的缘故,他们已经做成了好几笔买卖,包括博览会第二天就做成的交易。在会展上收集的 2,700 份客户资料中,48% 来自从未购买过小松山产品的人。可见在现有客户的基础上,这次展览成功地扩展了潜在客户群。

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/793clf747fd5360cbaladba6.html>, 有改动。

## 案例解析

本案例中可以抓住的关键词:“演出”“女主持”“演示”“视频游戏”“照片”“客户资料”。这些词语并非展览会的专业用语,却突出体现了“小松山”在展览中别出心裁的创意。

演出突出展会主题。例如,以 30 分钟为间隔,以 12 分钟为一个演出段落,以“小松山”的生产率、可靠率和价值率为主题,以摇滚音乐为穿插点缀,以抽奖为奖励的特别安排演出,5 天内吸引了 8,500 人观看,实现了把参观者留在自己展台的目标。反思国内的一些参展企业,虽然在展会期间安排穿插类似的节目,但在节目主题的设计和细节的安排上却与产品无

关,节目或插科打诨、格调低下,或文艺味太浓,给人“作秀”的感觉。

重视沟通的有效性。“小松山”的女主持都是精挑细选、有偿培训、配合演习,她们对工作胜任自如,能担负重要的接待与沟通任务。当其他企业的展台上的女主持还在风情无限地展示自己时,“小松山”的美女们已经得心应手地参与到了展览的商务环节之中。

## 1.1 会展项目的特征

会展业是现代都市以完善的基础设施和健全的都市服务体系为支撑,通过举办各种不同形式的会议或者展览活动,吸引大批与会、参展人员及一般游客前来进行经贸洽谈、文化交流或者旅游观光,以此带动城市相关产业发展的一项综合性经济产业。会展项目是以会展活动为管理对象的新型项目形式,具有自身的项目特色,与其他项目存在着明显的差异。概括而言,会展项目的特征主要体现在以下几个方面。

### 1. 顾客导向性

顾客导向性即会展项目是以提供令客户满意的服务为目标的。会展属于第三产业,也是具有自身特点的服务业。从服务业的本质出发,要求会展的从业人员围绕顾客来工作,以顾客的需求为导向,最终实现顾客的满意。因此,从目标上看,会展企业引进项目管理的运作方式可以使企业最大限度地实现会展目的,服务好参展商及顾客。

### 2. 项目连带性

实施一个会展项目往往会涉及服务、交通、通信、建筑、装饰等诸多部门,能直接或者间接地带动一系列相关产业的发展。因此,以城市为依托的会展项目的开展,往往关联性地连带着整个城市的治理与建设,以提高城市综合竞争力。

### 3. 客户广泛性

客户广泛性是指会展项目以客户群体而非个体为对象。会展项目的服务对象是以参展商和观展商为主的客户群,会展项目的构思与启动要以充分调研两个客户需求市场为基础。一个成功的会展项目往往把会议、展览和文化、旅游等活动有机地结合起来,一方面吸引大量的参展商参展,丰富会展内容,另一方面也增强对观众的吸引力,扩大参展规模。

### 4. 效益整合性

会展项目的投资收益是整合性的。这种整合性体现为:会展项目取得经济效益的同时,也取得了巨大的社会效益;另一方面,项目的连带性也决定了项目收益由多方构成,具有整合性的特点,是高收益、高利润的项目。

## 1.2 会展项目的分类

会展活动是指在一定的地点和一定的日期和期限里,通过展示达到产品、服务、信息交流的一种活动形式。它包括各种类型的会议、展览(包括交易会、博览会)、体育赛事、节庆等。因此,会展项目就是以各种会展活动为管理对象的新型项目形式。从不同的角度出发,

会展项目可以分成不同的类型,不同类型的会展项目又有不同的特征。

### 1. 展览项目分类

(1) 按展览项目的目的分类,会展项目可以分为展示类展览项目和交易类展览项目。

(2) 按展览项目的性质来分类,会展项目可以分为贸易类展览项目、消费类展览项目和科技类展览项目。

贸易类展览项目是为制造业、商业等行业举办的展览活动,展出者和参观者的主体都是商人,参展商可以是行业内的制造商、贸易商、批发商、经销商、代理商等相关单位,参观者主要是经过筛选邀请来的采购商,一般的观众被排除在外。展览的最终目的是交易。

消费类展览项目是为社会大众举办的展览活动,这类会展项目多具有地方特色,展出内容以消费品为主,通过大众媒介(比如电视、电台、报刊、网络等)吸引观众,观众主要是消费者。一般来说,消费者需要购买门票入场,这类项目非常重视观众的数量。

科技类展览项目主要是以科技和技术成果为展出内容,该类展会科技含量高,专业性较强,适合专业参展商和专业观众参展和参观。

(3) 按展览项目内容来分类,会展项目可以分为综合类展览项目和专业类展览项目。

综合类展览项目是指包括全行业或数个行业的展览会,也被称作横向性展览会,比如重工业展、轻工业展。

专业类展览项目是指展示某一行业甚至某一项产品的展览会,比如钟表展、汽车展等。

### 2. 会议项目的分类

会展活动中重要的一块就是会议,对会议的分类主要以会议的目的划分为以专项研究为目的的会议和以产品发布为目的的会议。

会议项目主要是指以重要城市为中心而举办的综合性的国际会议及大型论坛活动等,如 APEC 会议、亚洲博鳌论坛等,这类会议项目具有以下特征。

#### (1) 重复性强。

会议洽谈型项目一般是定期举办的会展项目,重复性强。尤其是一些大型的国际会议,每年定期举行,但每届的举办地一般安排在不同的国家、不同的城市,在同一城市举办的可能性较小。

#### (2) 服务全面。

会议和展览不同,其服务范围更加全面。一次大型的会议,从音响、通信、信息系统、场地布置到会间服务都要全面到位。比如餐饮服务,一般的展览型项目要求比较简单,只提供基本餐饮,而会议洽谈型项目通常要提供包括早餐、中餐、晚餐等全方位的服务,会议期间一般还有茶点服务。

#### (3) 参与人数少。

会议洽谈型项目与前几种展览项目不同,与会人员有一定的人数限制。一般的展览会都有上十万的人流量,而会议型项目有上千人就算很大规模了。同时,高规格的会议对与会人员有较高的专业要求与其他要求。

### 1.3 会展项目管理的过程

#### 1.3.1 会展项目生命周期

在项目的每个阶段通常都规定了一系列的工作任务,设定这些工作任务的目的是使得管理控制能达到既定的水平。对项目过程进行排序,我们可以确定一个项目的生命周期,大多数项目的生命周期具有以下共同的特点。

(1) 对成本和工作人员的需求量最初比较少,在向后发展的过程中需求会越来越多,当项目结束时又会急剧减少。

(2) 在项目开始的时候,成功的概率是最低的,而风险和不确定性是最高的。随着项目逐步地向前发展,成功的概率也越来越高。

(3) 在项目起始阶段,项目设计人员的能力对项目产品的最终特征和最终成本的影响力是最大的,随着项目的进行,这种影响力逐渐减弱。这主要是由于随着项目的逐步开展,投入的成本在不断地增加,而出现的错误也在不断地被纠正。

(4) 通过项目生命周期,我们可以确定一个会展项目的每个阶段所需做的技术性工作(如宣传资料的印刷是在筹展阶段还是在扩展阶段),每个阶段所涉及的人(如宣传策划人员、拓展人员、会展现场服务人员)。

#### 1.3.2 会展项目管理的过程

会展项目管理的过程是指会展项目生命周期中产生某种结果的行动序列,基本管理过程可归纳为如下 5 个阶段,如图 1.1 所示。

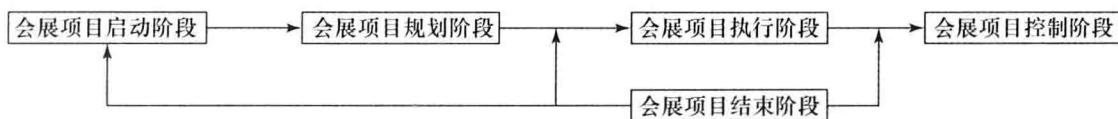


图 1.1 项目管理过程

(1) 会展项目启动阶段。确认一个项目或者一个阶段应当开始并付诸行动。

(2) 会展项目规划阶段。为实现启动过程提出目标并制订计划。

(3) 会展项目执行阶段。实施计划所需执行的各项工作,包括对人员和其他资源进行组织和协调。

(4) 会展项目控制阶段。监控、测量项目的进程,并在必要的时候采取纠正措施,以确保启动阶段提出的目标得以实现。

(5) 会展项目结束阶段。通过对项目或项目阶段成果的正式接受,以使从启动阶段开始的这一周期有条不紊地结束。

每个会展项目都要经历以上 5 个阶段的管理过程。这些并非独立的一次性事件,而是按一定的顺序发生,工作强度有所变化,并互有重叠的活动。会展项目各阶段要完成的工作如表 1.1 所示。

表 1.1 会展项目各阶段工作

| 会展项目启动阶段                                                                                                                        | 会展项目规划阶段                                                                                                                             | 会展项目执行阶段                                                                        | 会展项目控制阶段                                                                                           | 会展项目结束阶段                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. 会展项目调研<br>(1) 参展市场调研<br>(2) 观展市场调研<br>2. 会展项目构思<br>(1) 确定会展项目主题<br>(2) 构思相关项目内容<br>(3) 实施项目可行性研究<br>3. 会展项目立项<br>国际、国内相关立项规定 | 1. 制订会展项目计划<br>(1) 明确会展项目目标<br>(2) 确定会展项目范围<br>(3) 估算会展项目时间<br>(4) 编制会展项目预算<br>2. 实施项目分解计划<br>(1) 招展项目设计<br>(2) 观展项目设计<br>(3) 服务项目设计 | 1. 团队人员任务工作布置<br>(1) 任务分解<br>(2) 任务岗位落实<br>(3) 任务实施<br>2. 项目设备物资配置<br>3. 项目资金安排 | 1. 会展项目控制<br>(1) 项目任务监控<br>(2) 项目成本控制<br>2. 会展项目调整<br>(1) 会展项目人员调整<br>(2) 会展项目预算调整<br>(3) 会展项目目标调整 | 1. 会展结束总结<br>2. 会展效益评估<br>3. 会展信息反馈 |

一个会展项目阶段的结束通常以对关键的工作成果和项目实施情况的回顾为标志,做这样的回顾有两个目的: 决定该项目是否进入下一个阶段; 尽可能以较小的代价查明和纠正错误。这些阶段末的回顾,通常被称为阶段之口、进阶之门或是关键点。

1.4 会展项目的利益相关者

1.4.1 会展业利益相关者的界定

根据广义的利益相关者的定义,凡是和企业产生利益关系,与企业发生双向影响的个人和团体,都是企业的利益相关者。会展项目的利益相关者则有个人和团体,如会展公司、参展商、参展观众、场馆企业。向外围扩展后有政府、会展行业协会、酒店餐饮企业、交通旅游企业、会展相关企业、组展公司的内部员工、媒体、举办城市、社会公众等。

任何一个会展项目的成功实施都离不开组展公司、参展商、参展观众、中介机构等组织。图 1.2 可以使我们对会展业的利益相关者有一个更加清晰的界定。

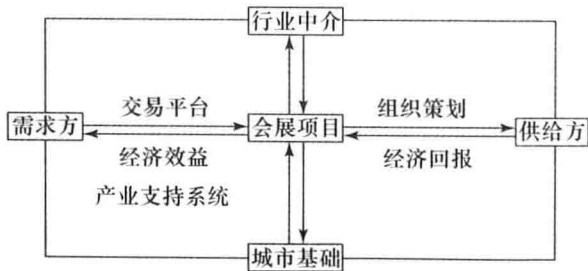


图 1.2 会展项目构成

如图 1.2 所示,一个会展项目的成功举办,离不开与其密切相关的 5 个方面,首先离不开市场供给和市场需求对其举办的推动,当确定举办该次会展时,又离不开会展中介机构的

引导与产业支持系统的支持,以及城市基础的保障。这样就能更加全面和详细地对会展利益相关者进行界定。通过对会展项目构成进行分项研究发现,市场需求方的组成要素包括参展商、参展观众和与会者(对各类会展有需求的参与人员)。市场供给方的组成要素包括参展商、组展商、会展相关企业(展览运输企业、展示设计与搭建企业)、酒店餐饮企业、会展场馆及物业管理企业、休闲娱乐企业等。城市基础的组成要素则包括城市经济、城市文化、公务与政务、信息、科技、旅游资源和城市形象等。产业支持系统组成要素包括硬件(市交通等公用设施,酒店餐厅等服务设施,会展场馆等专业设施)、软件(行业管理体制,公共服务水平,政策法规,人力资源状况等)。行业中介则由行业协会和专业代理机构等组成。参展商在市场供给方和市场需求方中同时出现,这主要是因为参展商是一个特殊的主体,自然也是一个特殊的利益相关者,相对于会展的组织机构来说,参展商是会展产品的消费者,租用会展场馆以及指定的会展服务都是由参展商来消费,因而他是市场需求方;而就参展商的性质来讲,参展商又是会展产品的重要供给者,所以参展商既是市场需求者,又是市场供给者。

1.4.2 会展业主要利益相关者的分类

我国会展业的主要利益相关者可以划分为4类(如表1.2所示),即核心层利益相关者、次核心利益相关者、支持性利益相关者和边缘性利益相关者。核心层利益相关者包括政府、会展公司、参展商、参展观众;次核心利益相关者包括场馆企业;支持性利益相关者包括会展业相关企业(展台设计、运输和搭建企业)、会展行业协会;边缘性利益相关者包括社会公众和酒店餐饮企业、交通旅游企业。

表 1.2 我国会展业主要利益相关者分类表

| 利益相关者类别  | 具体利益相关者                      |
|----------|------------------------------|
| 核心层利益相关者 | 政府、会展公司、参展商、参展观众             |
| 次核心利益相关者 | 场馆企业                         |
| 支持性利益相关者 | 会展业相关企业(展台设计、运输和搭建企业)、会展行业协会 |
| 边缘性利益相关者 | 社会公众、酒店餐饮企业、交通旅游企业           |

1.5 会展项目管理涉及的知识领域

会展项目管理涉及9大领域的知识,即范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理及整体管理。

1. 项目范围管理

要保证项目成功地完成所要求的全部工作。这一知识领域包括:

- (1) 项目启动,对项目或项目的阶段授权;
- (2) 范围计划,制定一个书面的范围陈述,作为未来项目决策的基础;
- (3) 范围定义,把项目应提交的成果进一步分解成为更小、更易管理的组成部分;
- (4) 范围确认,正式确认可项目满足了范围要求;
- (5) 范围变更控制,控制项目范围的变更。

2. 项目时间管理

要保证项目按时完成。这一知识领域包括:

- (1) 活动定义,识别出为产生项目提交成果而必须执行的特定活动;
- (2) 活动排序,识别并记录活动之间的相互依赖关系;
- (3) 活动时间估计,估计完成每一个活动需要的工作时间;
- (4) 制定时间表,分析活动顺序、活动时间的估计和资源需求,建立项目时间表;
- (5) 时间表控制,控制项目时间表的变更。

### 3. 项目成本管理

要保证项目在批准的预算内完成。这一知识领域包括:

- (1) 资源计划,决定为执行项目活动所需要的资源的种类(人员、设备、材料)和数量;
- (2) 成本估算,对完成项目活动所需资源的成本进行估计;
- (3) 成本预算,把估算的总成本分配到每一个工作活动中;
- (4) 成本控制,控制项目预算的变更。

### 4. 项目质量管理

要保证项目的完成能够使需求得到满足。这一知识领域具体包括:

- (1) 质量计划,找出与项目相关的质量标准,并决定如何满足标准的要求;
- (2) 质量保证,对项目绩效做经常性的评价,以保证达到质量标准的要求;
- (3) 质量控制,监视特定的项目结果以判定是否满足相关的质量标准,并找出方法来消除不能满足要求的因素。

### 5. 项目人力资源管理

尽可能有效地使用项目中涉及的人力资源。这一知识领域包括:

- (1) 组织的计划,识别、记录、指派项目的角色、责任和报告关系;
- (2) 人员获得,使项目所需的人力资源得到任命并在项目中开始工作;
- (3) 团队建设,开发个人和团队的技能以提高项目的绩效。

### 6. 项目沟通管理

保证适当、及时地产生、收集、发布、储存和最终处理项目信息。这一知识领域包括:

- (1) 沟通计划,决定项目相关者的信息和沟通的需求,包括谁需要什么信息,什么时间需要,以及得到信息的方式;
- (2) 信息发布,及时地把所需的信息提供给相关者使用;
- (3) 绩效报告,收集、分发绩效信息,包括状态报告、进度衡量和预测;
- (4) 管理上的结束,产生、收集、分发信息,使项目或项目阶段正式地结束。

### 7. 项目风险管理

对项目的风险进行识别、分析和响应的系统化的方法,包括使有利的事件发生的可能性和利益最大化和使不利的事件发生的可能性和损失最小化。这一知识领域包括:

- (1) 风险管理计划,决定如何处理并计划项目的风险管理活动;
- (2) 风险识别,决定哪些风险可能会影响项目,并记录风险的特征;
- (3) 风险定性分析,对风险和条件进行定性分析,根据其对项目目标的作用排定优先级;
- (4) 风险量化分析,度量风险的可能性和后果,并评估它们对项目目标的影响;

(5) 风险响应计划,对于影响项目目标的风险制定过程和方法来增加机会和减少威胁;

(6) 风险监视和控制,监视已知的风险,识别新的风险,执行风险减低计划,在整个项目生命周期中评价它们的有效性。

#### 8. 项目采购管理

为达到项目范围的要求,从外部企业获得货物和服务的过程。这一知识领域包括:

- (1) 采购计划,决定采购的内容和时间;
- (2) 邀请计划,记录产品需求,识别潜在来源;
- (3) 邀请,根据需要获得价格、报价、投标、建议书等;
- (4) 来源选择,从潜在的销售商中进行选择;
- (5) 合同管理,管理与销售商的关系;
- (6) 合同结束,合同的完成和结算,包括解决任何遗留问题。

#### 9. 项目整体管理

保证项目中不同的因素能适当协调。这一知识领域包括:

- (1) 制订项目计划,集成、协调全部的项目计划内容,形成一致的、联系紧密的文件;
- (2) 执行项目计划,通过执行其中的活动来执行项目计划;
- (3) 集成的变更控制,在整个项目中协调变更。

项目作为一个整体,要使各方面的资源能够协调一致,就要特别熟悉项目管理三角形的概念。所谓项目管理三角形,是指项目管理中范围、时间、成本三个因素之间的互相影响的关系。项目管理三角形所包括的范围,除了要考虑对项目直接成果的要求,还要考虑与之相关的在人力资源管理、质量管理、沟通管理、风险管理等方面的工作要求。项目管理三角形中的成本主要来自于所需资源的成本,自然也包括人力资源的成本,这些资源通过不同的方式获得,可以对应不同的成本,对资源的需求与工作范围和工作时间都有直接的联系。

项目管理三角形强调的就是这三个方面的这种相互影响的紧密关系。为了缩短项目时间,就需要增加项目成本(资源)或减少项目范围;为了节约项目成本(资源),可以减少项目范围或延长项目时间;如果需求变化导致增加项目范围,就需要增加项目成本(资源)或延长项目时间。因此,项目计划的制订过程是一个多次反复的过程,根据各方面的不同要求,不断调整计划来协调各因素之间的关系。在项目执行过程中,当项目的某一因素发生变更时,往往会直接影响其他因素,需要同时考虑一项变更给其他因素造成的影响,项目的控制过程就是要保证项目各方面的因素从整体上能够相互协调。

早在 20 世纪 80 年代,国外学术界就展开了对项目成功标准的研究,传统项目成功的“铁三角”标准是满足项目的进度、预算以及质量的要求,而忽视了顾客的重要性;过分重视方法和工具的应用;项目经理的工作职责定义太狭窄。项目成功的评价标准应该从动态发展的眼光来评价项目成功,从整个项目的生命周期和每个管理层次的角度充分考虑是否实现了利益相关者的目标。会展业集政治、经济、科技、文化交流于一身,会展项目管理的主要目的是满足项目的要求与期望(会展发展目标);满足项目利益相关者(组展商、参展商、专业观众等)各方不同的要求和期望;满足项目尚未识别的要求和期望(项目成员利益、非专业观众、社会等)。随着市场竞争的加剧,需要考虑更多的变化因素以及众多的项目利益相关者,

面向顾客的成功标准,如顾客接受程度、顾客满意度水平、顾客的保持率、顾客衡量的性价比、顾客的回头率等,越来越体现出其重要地位。

美国市场营销大师菲利普·科特勒指出:“企业的整个经营活动要以顾客满意度为指针,要从顾客角度,用顾客的观点而非企业自身利益的观点来分析考虑消费者的需求。”会展作为一项综合性的服务业务过程,顾客满意对会展项目的发展壮大来讲至关重要,应以参展商、观展商等顾客满意为中心,强调顾客满意增加了再次合作的可能性,重新定义项目经理在会展项目中的职责和作用。会展项目的生命周期必须加以延伸,增加运行和维护阶段,以保证展后跟踪服务到位,增加顾客的满意度,体现“以人为本”的管理理念。良好的会展产品或服务才能最大限度地使顾客满意,使其有可能持续参加并成为忠诚顾客。展览会作为一种长期、动态的服务性产品,在实际会展项目运作中要更好地以项目管理思路作为会展运营的基础,通过不断借鉴各方面的管理经验和工具,提升会展项目运作的水平和能力,提高顾客对展览会的满意程度,这是会展业界需要不断努力的过程,也是会展业不断发展壮大的基石。

### 小 结

会展项目的特征主要体现在顾客导向性、项目连带性、客户广泛性、效益整合性。

会展项目就是以各种会展活动为管理对象的新型项目形式。从不同的角度出发,会展项目可以分成不同的类型,不同类型的会展项目又有不同的特征。

会展项目管理过程是指会展项目生命周期中产生某种结果的行动序列,基本管理过程可归纳为如下5个阶段:会展项目启动阶段,会展项目规划阶段,会展项目执行阶段,会展项目控制阶段,会展项目结束阶段。

我国会展业的主要利益相关者划分为4类,即核心层利益相关者、次核心利益相关者、支持性利益相关者和边缘性利益相关者。核心层利益相关者包括政府、会展公司、参展商、参展观众;次核心利益相关者包括场馆企业;支持性利益相关者包括会展业相关企业(展台设计、运输和搭建企业)、会展行业协会;边缘性利益相关者包括社会公众和酒店餐饮企业、交通旅游企业。

会展项目管理涉及9大领域的知识,即范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理及整体管理。



### 复习与思考

1. 会展项目的特征是什么? 会展项目包括哪些内容?
2. 会展项目如何分类?
3. 会展项目的管理过程是什么?
4. 会展业主要利益相关者包括哪些?
5. 会展项目管理涉及哪些相关知识?