

EXPO

大型会展实务系列丛书(三)

大型国际会展中的 项目管理



■ 刘 伟 符文洋 著

广西人民出版社

EXPO

大型会展实务系列丛书(三)

大型国际会展中的 项目管理

江苏工业学院图书馆
藏书章

■刘 伟 符文洋 著

广西人民出版社

大型会展实务系列丛书 编委会

主 编: 李 康

副主编: 何利顺 岑可成

韦刚强 钟成林

编 委: 童 俊 孙泽红

柯革生 吕夏葶

图书在版编目(CIP)数据

大型会展实务系列丛书(三)

大型国际会展中的项目管理/李康主编.—南宁:广西人民出版社,2004.9

ISBN 7-219-05113-1

I.大… II.李… III.展览会—管理 IV.G245

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第091029号

责任编辑:董苏煌

大型会展实务系列丛书(三)

大型国际会展中的项目管理

刘伟 符文洋

广西人民出版社出版发行

广东信源彩色印务有限公司

(邮政编码: 530028)

2004年10月第1版

广西南宁市桂春路6号

2004年10月第1次印刷

890毫米 X 1240毫米 1/32

3 印张 80 千字

印 数: 1—5000册

ISBN 7-219-05113-1/G · 1269

定 价: 138.00元(全套六册)



刘伟博士

清华大学核能与新能源技术
研究院院长助理

刘伟博士具有十多年项目管理类教学、研究和实践工作经历。曾参与和主持多项科研项目的开发和研究。先后为国泰证券设计开发证券交易信息系统、与法国专家合作从事广东大亚湾核电站进度管理工作，2000年赴日本系统学习项目管理课程，回国后曾在国家计委工作。2000年以来，为众多大型企业培训讲授“项目管理”课，包括民航总局、南方航空、东方航空、清华同方、中国网通、航天科技集团、北京城建集团、大庆石油等，培训人数达3000余人，受到广泛欢迎。



符文洋

著名策划人，近年来率领其领导下的团队，主持策划、指挥执行逾百项大型活动和展会，其中连续7届“广东美容美发化妆品订货会”、“中国功夫·泰国职业泰拳争霸赛”（中国国家队VS泰国国家队）、中国南方航空公司多次大型首航式发布会及招待酒会、“2004中国美容美发名校作品展”、“2004国际美发时尚造型发布会”、“广州园林绿化（摄影）大赛”、“英特尔全国校园推广活动”及亚洲博闻有限公司国内众多大型展会宣传推广活动等均获巨大成功。

培育会展人才 发展会展经济

广西壮族自治区主席：陈武



会展业被誉为新世纪“三大无烟产业”之一，凭借着对关联产业经济发展巨大的拉动力和对城市建设全方位的推动作用，会展经济显示出了强劲的发展势头。欧美发达国家打造了一批世界级的会展城市，培育了成熟的会展经济；我国的北京、上海、广州会展业异常活跃，城市经济发展如虎添翼；在西部大开发的热潮中，大力发展会展经济，构建会展产业链，激活投资新热点亦已作为重要的战略予以积极推进。

会展经济的培育和发展，首先需要高度重视会展人才队伍的建设，不仅需要人才数量的保证，更需要人才质量的保证。会展人才队伍建设的关键是人才能力的建设，要通过理论学习和实战历练，提高会展人才的专业素质和专业技能。一流的人才做一流的事业，打造会展城市、举办具有国际品牌的一流会展，必须依靠一流的会展人才。因此，我们需要造就一支高素质、专业化的会展人才大军，实现会展经济繁荣和会展人才建设同步发展。

“中国—东盟博览会”在广西南宁举办并永久落户南宁，是广西大开放大发展的历史性机遇，它必将给广西带来极其深远的影响。为备战“中国—东盟博览会”，中国展览馆协会和广西人事厅共同举办了“中国—东盟博览会会展实务系列讲座”，邀请了来自于北京、上海、广州、香港的一批会展权威专家、学者主讲，历时一个多月，成效显著，社会反响热

烈。讲座结束后，社会各界，特别是业内人士纷纷索要专家讲座资料。应此需求，广西人事厅组织力量将系列讲座资料系统整理，并经主讲专家审定，汇集出版了这套系列丛书，实现了系列讲座到系列丛书的飞跃。这套系列丛书的重点是“实务”，突出了“实践、实用、实效”的特点，可谓独具一格。比如中国展览馆协会理事长、中国展览中心集团总裁梁文先生，香港会展中心执行总监陈荣基先生等专家们，不仅系统阐述了会展经济理论，还传授了自己宝贵的专业经历、亲力亲为的成功个案，以及大型国际展览和国际会议关键环节的实际操作方法。相信这套丛书的出版，不仅对广西会展界从业人员提高实战技能大有帮助，而且对全国的会展业人士来讲，也不失为一套学习参考的好教材。

我希望全国乃至全世界更多的朋友关注、支持“中国——东盟博览会”；希望更多的业内人士来参与广西会展经济的培育，扩大会展产业的投资；希望更多的社会有识之士投身于会展业，成为会展人才。

我相信，在党中央、国务院的正确领导下，在广西全区人民的共同努力下，在中国、东盟和世界众多的会展专家大力支持下，“中国——东盟博览会”一定能够越办越好！

广西国际人才交流中心

广西国际人才交流中心是自治区人事厅属下的拥有独立法人资格的事业单位，是在自治区党委、政府的领导下，在国家人事部、国外专家局和中国国际人才交流协会等指导下开展各项工作。与国家外国专家局在英、美、德等11个驻外机构、216个国外培训机构、96个外国专家组织以及国内外著名高等院校和各省市外专局保持着密切的合作关系。依托这些与众不同的资源，中心为广西各党政机关、企事业单位，以及各行各业提供中外人才交流、培训服务。

一、人才委托培训服务

根据委托单位的要求，采用全脱产、半脱产、不脱产学习，聘请专家来南宁培训，亦可联系北京、上海、广州、香港以及欧美各国进行考察，实习培训。

二、出国考察服务

出访组团服务 // 外语、礼仪、出访国概况、出访前安全教育等培训。

三、聘请外国专家服务

聘请外国专家和引进国外智力成果推广业务；// 外国专家来桂考察，民间交流接待服务；// 与世界各国的友好团体、研究机构、高等院校、企业等单位及个人建立交流合作关系；// 聘请外国专家、海外华人专家和国际友人来广西讲学、交流、工作。

四、国际人才中介服务

引进外国专业技术人才中介服务（含代办在华居留手续）；// 国际人才交流咨询服务

五、智力输出服务

代办自费出国培训中介服务；// 选送有关人员出国培训、学习、研修。

六、其他

围绕人才开发的其他服务项目。

广西国际人才交流中心真诚希望与国内外各界朋友合作，共同策划、开发项目

联系电话：0771-5505183 5505463 联系地址：南宁市金洲路33号广西人才大厦 邮编：530021

《大型活动策划与执行》

——33个案例，成功与失败

在我国政治经济文化生活日益活跃的今天，大型主题活动的举办越来越受到欢迎和重视。大型活动可分为公益性主题活动和商业性主题活动，其举办成功与否，取决于策划力（主题内容、活动亮点、环节设计、时间地点选择等）和执行力（实施方案、统筹协调、宣传推广、情景模拟、进度控制、成本控制、效果控制、应急处理等）。

《大型活动策划与执行》一书收录了广州圣点广告策划设计有限公司近年来承办的33个活动个案，其中包括：“中国功夫·泰国职业泰拳争霸赛（中国国家队VS泰国国家队）”、“四届大赛活动：广州市工商局12315启动推广活动、广州市大型花市活动、广州市消委会3.15活动（连续四年）、广州市园林绿化摄影大赛、“羊城论坛”（广州市人大、广州市环卫局）、中国南方航空公司首航活动（上海、深圳、珠海）、英特尔全国高校推广活动、“广东美容美发化妆品订货会”（共7届）策划与执行；南方电网推广活动、“2004国际时尚美发造型发布会”、“万国热力行”活动等。

此外，还收录了大型企业开业典礼、周年庆典、企业年会、经销商大会、客户联欢会、房地产开盘活动等典型个案，如广州美博城、盛贤数码电器城、广州山海城、宗申“赢销”大会，地产活动：金玉堂、新城海滨、翠馨华庭、上河道一号……

本书详述了策划全案、执行过程，还对各个案进行了归纳总结，不仅有经验之谈，更有对不足乃至失败环节的反思。因此，本书对从事大型活动策划执行的公关公司、策划公司、广告公司、礼仪公司具有直接的借鉴作用，对各房地产公司、大商场和中大型企业亦具有参考价值。

征
订
通
知

全书约20万字，100多幅图片，大16开，彩印，初定2004年12月广东旅游出版社正式出版，定向征订发行，定价68元，征订单免费备案。

联系电话：(020) 87358022、87358610、87358041、87358438

目 录

第一章 大型会展成功举办需要科学管理方法

- 第一节 大型会展活动中的N个雷区2
- 第二节 有效“排雷”——如何降低大型会展活动的差错率8
- 第三节 大型会展承办是一项系统工程12

第二章 大型会展的项目管理目标

- 第一节 项目与项目管理18
- 第二节 项目管理的工具与技术26
- 第三节 项目管理的技能27

第三章 项目管理的“硬工具”——会展实务与项目管理

- 第一节 大型会展项目的启动——确定项目目标32
- 第二节 大型会展项目的实施——制订项目计划39
- 第三节 大型会展项目的推进——实施项目控制57

第四章 项目管理的“软技巧”——会展实务与项目管理

- 第一节 项目执行需要团队执行力62
- 第二节 团队建设中的冲突管理、沟通管理、激励管理76

第五章 项目的收尾与总结

- 第一节 项目的收尾88
- 第二节 项目的总结90

后 记94

大型会展成功举办需要科学管理方法

第一章



题图：德国柏林展览中心模型

方法在一定的条件下，不仅决定速度、绩效，甚至决定成败。“事半功倍”是因为方法得当，而“顾此失彼”同样因为方法不当。

——题记

第一节 大型会展活动中的N个雷区

当会展被公认为“朝阳产业”，并与“旅游业”“地产业”一起被誉为新世纪“三大无烟工业”之时，对如何成功举办会展就越来越被业内外人士所重视；当我们刚刚跻身于会展业，以饱满的激情第一次策划举办会展时，我们半是兴奋半是忧虑。因为无论我们将细节考虑得如何周全，将情况设想得百般周密，将日程准备得十分周到，我们仿佛仍然无法踏实，原因只有一个：千头万绪，方方面面，我们无法预料会



有什么意外发生，其实，即便是会展业的行家高手，纵然实操了几年、十几年的会展，积累了丰富的经验，在会展结束的最后一分钟之前，都不敢掉以轻心，太阳每天都是新的，即便是同一主题的会展的重复举办，它依然是一个全新挑战，挑战皆因会展作为聚合了东西南北宾朋客商的大型活动，它既“活”又“动”，它的不确定因素的叠加，让承办者不得不分分秒秒绷紧神经。

那么，我们真的只能凭着侥幸去组织大型会议、举办大型展览？答案当然是否定的，我们无法躲过失误乃至失败，但每一次失误和失败都将成为教训和经验，都将成为下一次圆满成功的基石之一。会展的成熟与会展人才的成熟是同步的，也正因为如此，我们对别人和自己的经验教训加以总结的话，我们可以逐步的勾画出承办一个大型的会展活动，我们应该注意的N个雷区。

雷区之一：展会立项策划与决策过程中主观判断大于客观分析

一个展会的举办大致可分解为四个阶段：策划阶段、筹备阶段、举办阶段和善后总结阶段，这四个阶段又可分为两大板块，即策划板块与执行板块（筹备、举办、善后三个阶段）。然后，我们可再将策划分解为二大环节：一是“为什么要办”（主办）；二是“怎样去办”（承办）。“为什么要办”是解决会展活动举办的目标与主题，在充分掌握“干系方”或“干系人（Stakeholder）”的需求，并对所确定的主题目前尚属空白或尚未超于饱和状态或自身所拥有的资源绝对优于其他同类会展活动得到了肯定的基础上，我们作出“主办”的决策；二是“怎样去办”，主题的确立是成功举办的先决条件，但绝非唯一条件。在正确的作出“主办”的决策之后，



“怎么办”就成为了能否贯彻“主办”决策，从而取得圆满成功的关键。“怎么办”不仅仅是一个执行过程，它首先是一个策划过程，比如，举办时间、举办地点、内容版块相关活动等等；选择时间的不当，可能造成无法最大限度的保证主流目标群体的参会；选择地点的不当，可能造成因配套（硬件设施、软件服务）不完善致使展会失败。因此，在展会策划的阶段，对直接或间接关联因素的充分了解和其影响力的分析，至关重要。调研是必不可少的前提，决策不仅需要科学，而且需要合理。那么，我们怎样才能保证决策是科学合理的而绝非主观臆断的呢？

雷区之二：展会宣传、推广的力度偏差与手法不当

展会的成功举办，在得到了其“策划内核”的保障之后，便从策划阶段进入了筹备阶段，在这一阶段，筹备工作将被分解为几大类别进入执行，展会的宣传与推广是其中重要的一环。

在展会的包装、宣传、推广上，存在着这样的一些误区：其一，展会确有一个极为新颖、极富吸引力的主题，或者是展会的规格级别远高于同类展会。因此认为，理所当然会引起关注和参与，大可不必花人力物力进行宣传推广。这一认识的误区将极有可能导致展会的效果大打折扣。因为在资讯发达信息爆炸的今天，必须借助有效传播途径，以保证信息不被过滤，否则必将冒不能有效吸引目标群体的风险。其二，展会当然要宣传，而且宣传的力度越大越好，宣传载体越多越好——这一认识误区在于虽然对展会的宣传予以了足够的重视，但在宣传载体的选择和组合上缺乏合理性，狂轰滥炸是需要以资金为代价的，尤其是专业展会，忽视定向宣传，



精确传播,导致了高比例的宣传无效投入,如果造势是有效的,结果又可能导致展会期间无效群体蜂拥而入,喧宾夺主。其三,对展会的主题及品牌内涵缺乏高度的概括与提炼,使之缺乏冲击力和煽动力。其四,展会的宣传缺乏合理计划铺排,执行中过于随机,既无递进,更无高潮,尤其是宣传推广与其他筹备工作的进度脱节……

宣传推广的力度不足、手法不当或铺排配合不科学,便极可能使“误区”汇合成为“雷区”,直接导致展会失败。那么,我们又该采用什么样的正确策略和正确的方法对宣传推广的执行予以管理呢?

雷区之三:展会的销售陷入被动局面

主流目标群体参会参展的人数是会议与展览成败的重要指标之一,排除了主题与宣传两大因素后,目标群体参加的踊跃度与时间、地点、预算费用都有关联,如果这些元素也是科学合理的,剩下的就是销售的力度,展会是需要销售的,销售团队的素质、销售的技巧与销售的成效密不可分。

展会的销售往往是主办者、承办者最为关注的核心问题,关键是如何清晰的了解掌握可能影响销售的各种因素,并且寻找到卓有成效的解决和推进的方法。

雷区之四:展会的接待服务工作认识不足,大失水准

当展会如期举办,与会者如期而至,对组织者而言,甚至比展会正式开幕后更为紧张。接待与服务工作进入高潮期,食、住、行是三大元素,部署配合是重要环节,此外,接机接车、翻译、医疗急救、出入境、运输、通讯网络、商务服务以及来宾的其他特殊要求,都将给组织者的接待服务



水平提出了极大挑战,“极其满意”、“基本满意”、“不满意”、“极差”四个级别的打分,在某种程度上左右了参与者对整个展会的评估。因此,展会的接待服务是否会出现重大纰漏,成为了主办者、承办者最为警惕的雷区。那么,除了提高所有参与接待服务人员的认识之外,在具体管理措施,又该采取何种有效的方法呢?

雷区之五: 展会的突发事件提防不足, 处理不及时

鉴于突发事件的“突发”性,便认定它是不可预防的,这是极为消极的观点,并注定会措手不及,认为只要考虑周密,突发事件便可杜绝,这是盲目乐观,同样会在事件突发时穷于应付。正确的态度与措施是根据会展承办的规律,最大限度的采取有效防范措施,防患于未然,比如火灾、疫情、恶劣气候、交通事故、水电中断、盗窃抢劫甚至恐怖活动等;同时建立快速反应机制,在事发后第一时间作出对超出预防范围的突发事件的迅速处理,会展业是一个极易“受伤”的产业,天灾人祸的突发事件可构成对展会的致命性打击。那么,我们该用什么样的方法去实施突发性事件的管理呢?

雷区之六: 展会的预算失控

会展是极为典型的“先投入、后收益”,由于会展业的特殊性,其辐射的效应对会展的关联产业都直接或间接的起到拉动作用。因此,部分的会展活动并不以追求自身的经济效益为第一目标,但不论是追求会展活动的直接经济效益抑或是追求其辐射带来的社会效益,作为一项大型活动,它必定先订制预算计划,我们所谈及的预算失控,是指伴随筹备工作的全面展开乃至开幕之后,种种不确定的因素导致实际投入开支超出预算。超支严重时甚至让组织者陷入两难境地:



筹备工作已全面展开,预算已经告急,而工作进度缓慢,业绩不显著,继续投入,开支必定失控;就此罢手,展会势必流产。当这种局面已经形成,再来讨论预算计划的合理性和成本控制,为时已晚。那么,在大型会展活动中究竟是什么原因导致于成本加大、预算失控,又应当采取什么有效的方法来实施“成本管理”呢?

雷区之七:人员配置的失衡和岗位、职责、任务、标准的模糊性

在大型会展活动中的岗位设置和人员配置是承办工作中极为重要的一环,“因岗设人”是无须置疑的,而岗位的设计又是否合理?设岗的依据是否充分?当流程分解为类别,类别又分解为类项,类项再分解为子项,似乎岗位设计已经一目了然,但每一岗位应配置多少人员,对人员的素质和技能有哪些标准?问题还远不止此,每一岗位设计的职责是否明确,其工作任务是否得到细分,其任务完成的标准是否具备可控的量化指标。“眉毛胡子一把抓”的现象在许多会展活动中屡见不鲜;“有事没人做,有人没事做”也是见怪不怪;A岗位太平无事,B岗位情况告急,A岗人员是否应当主动援助?当这一切是模棱两可的,执行者被告知要求是模糊的,就已经潜伏着危机,引爆雷区也许只因一个小小的事件作为导火索。难道我们不应当采取人力资源科学的管理方法吗?

雷区之八:沟通、协调、衔接、配合、运作机制故障

指挥系统是高速有序运作的中枢神经,执行体系是同步协调推进的有机组合,两者的功能不可替代,其沟通都极为重要。宏观失控是非常可怕的局面,它首先源于指挥系统的失灵,或者过份热衷于细微末节的局部关注,丢掉了全局的



操纵与把控,或者根本就没有全局把控的计划和能力;其次是执行体系的失误、失职和彼此完全孤立的自行运作,沟通与协调如同虚设,衔接与配合处于不自觉的自然状态。于是,其中任何一个环节,尤其是重要环节一旦运作与推进出现障碍,全局顿时陷入混乱,甚至瘫痪。那么,我们究竟用什么样的管理方法来保证运作的流畅和推进的顺利呢?……

毫无疑问,在大型的会展活动中,还存在着我们尚未列举的其他“雷区”,出于对“方法论”的关注与强调,我们认为掌握“排雷”的方法与发现“雷区”同样重要,一是在于发现问题,一是在于寻求解决问题的方法。

第二节 有效“排雷”——如何降低大型会展活动的差错率

有这样的一个笑话:某晚,农妇的丈夫外出喝酒,农妇独自带孩子在家睡觉,娘家托人捎来口信,其母病急。农妇大惊,顾不上叫上丈夫,匆忙抱起熟睡的小儿,裹上小棉被,摸黑就往娘家赶,天黑无月,路过菜地,被拌了一跤,手中的孩子摔了出去,她顾不上疼痛,黑暗中摸到了孩子,孩子竟未哭。于是,抱起孩子,继续紧赶,赶到娘家。一开口就问前来开门的父亲:老娘病情如何?其父未答正题,却一脸迷惑,反问:你抱个冬瓜来干啥?妇人这才发现,怀中抱的不是孩子,而是菜地冬瓜,情急之下,顾不上老娘了,赶快原路返回,找到菜地,却怎么也找不到孩子,倒发现了一个被小棉被裹着的枕头。抱起枕头,再赶回家却发现小儿仍在炕头上酣睡,妇人转惊为喜,庆幸抱错,于是再抱起孩子赶



到娘家，其老母却已经病逝。

作为笑话，我们不必去分析这个故事被夸张的情节，但它却至少提供了三个思考点：第一，着急可能导致差错率提高；第二，粗心可能导致差错率提高；第三，节外生枝的差错可能导致原定目标的丧失。

当我们提出大型会展活动中的N个雷区，已经表明，我们思维的起点是提出问题，告知会展活动的组织者必须重视发现问题，有一种说法，发现问题已经解决了问题的50%，但余下的50%需要采取行之有效的方法去真正的解决，于是方法就上升到了首位。

如何降低大型会展活动中的差错率，我们暂且将主观性差错排除在外（主观性差错主要指领导层重视不足，执行层掉以轻心，属失职性差错，而绝非失误性差错），让一些领导指挥层感到困惑不解的是：上下都予以了足够的重视，也颇费心思地设计了运作流程，投入了相当的人力物力，换言之，该做的都做了，可收效甚微，差错率仍居高不下，症结到底在哪里？

首先，指出两个关于“差错”的认识误区：

其一，如何正确看待“差错”，百分之百无差错，这是良好的主观愿望，是一个充满挑战的激情口号，就如同“人定胜天”一样。我们无意指责口号的激励作用，但我们必须指出在事物发展的过程中，差错是一个永恒存在，差错的出现，固然具有对项目的负面效应，但同时具有暴露问题和运作预警的积极作用，就如同扁桃腺发炎引起发烧一样。倘若在数个项目的运作中竟然一而再，再而三的无一点差错，不一定是好事，差错的预警作用和对运作设计更趋科学的推动作用