

## 来自场馆运营者的一场“头脑风暴”

### ——海口会展文化节“场馆经营的时代变迁”侧记

■ 本报记者 兰馨

会展场馆运营面临着史无前例的服务技术升级与思维创新变革。

日前,在海口举办的第十届中国国际会展文化节(以下简称会展文化节)上,“场馆经营的时代变迁”分论坛引发了一场关于服务技术创新与思维创新的交锋。中国贸易报社社长范培康是“场馆经营的时代变迁”分论坛主持人,他在开场白中引领业内与会者回顾了场馆的发展历程:中国的场馆从上世纪50年代的北京展览馆、上海展览馆、中国出口商品交易会展馆(广交会流花路展馆)、武汉展览馆,到改革开放初期,1985年运营的北京中国国际展览中心(北京老国展),再到2000年以来,相继建成的如成都世纪城新国际会展中心、重庆国际博览中心、大连国际会议中心、海南国际会展中心,和2012年以后,开工建设的上海国家会展中心、天津国家会展中心、珠海国际会展中心,都是集展览、会议、餐饮、商务、住宿、休闲(剧院)为一体的综合性展馆。

在30分钟的对话中,范培康快速、机智的现场反应以及与会者激烈的思想交锋,被称为此次会展文化节的亮点。

国际展览业协会执行副主席、上海市会展行业协会会长陈先进则形象地比喻说:“展览是一个社区。”

这表明,场馆运营已从单一的场地出租,衍生至整个会展产业链。

#### 整体推进

“场馆的规模有多大不重要,好用才最重要。”重庆国际博览中心(以下简称重庆国博)总经理石键,一语道破了场馆建设的实质。

石键表示,面临一线城市“国家队”场馆规模的强势竞争,二线城市展馆反而有了市场细分的机会。作为长江上游的经济中心城市,重庆将承接专业化展会的转变。

事实上,在场馆运营的战略中,石键已经将展馆与城市看做是一个发展整体。他提出:场馆的运营战略应从场馆经营为中心转向以展会项目为中心,提升客户的品牌效应;从以展馆为中心到以城市为中心,场馆运营要融入到城市品牌的建设中;以冰冷的建筑向智能建筑转变,提



供最新的新媒体、新技术服务。

“场馆运营方要将单一的场馆转变为‘综合体’。”石键解释说,场馆是一座城市的窗口,承接客户的展览项目,就意味着要承担起客户的展览项目落地后产生的服务,场馆方有责任让服务落地,其中包括协调客户展览项目工作与政府之间的关系、整合社会保障资源等。

据悉,目前,已有包括全国秋季糖酒会在内的大型专业展览即将在重庆国博举办。

石键表示,过去,由于重庆的场馆设施不完善,会展业的发展受到了很大的局限。随着重庆国博运营的逐渐成熟,重庆的会展业已从本地化向国际化转变。据其透露,已有包括励展博览集团展览项目在内的数个展览近期将在重庆国博举行。

#### 理念创新

“‘老场馆’没有落伍。”成都世纪城新国际会展中心(以下简称成都会展中心)总经理左霖认为,发展只是一个变化的过程。

左霖强调说,成都会展中心在2013年实现了WiFi网络的全覆盖,为客户提供新媒体、新技术服务。她认为,保障服务质量要从内部管理要效益,要从完善制度上着手,做到

制度管人,保障对客户提供的服务不缩水。

在左霖服务创新的概念里,理念的转变要走在创新的前面。

左霖不否认,作为2006年启用的“老场馆”,成都会展中心面临着更为激烈的竞争。在她看来,竞争是事实,但竞争不可怕,没有理念上的转变,面对残酷的竞争束手无策才可怕。

据左霖介绍,转型是很早以前就在思考的问题。作为二线城市的场馆运营方,实施二元化发展是一个可行的发展战略。也就是说,在保障客户展览项目落地成都之后带来效益的前提下,成都会展中心策划自办展览项目。

据悉,目前,成都会展中心自办的“婚博会”已成为本土的知名展会。

#### 规格升级

“高大上。”大连国际会议中心(以下简称大连会议中心)总经理王金鑫对大连会议中心所承接的项目如此形容。

据王金鑫介绍,已运营一个整年的大连会议中心承办了上一届夏季达沃斯论坛。除此之外,大连会议中心将结合自身定位,进行多元化发展,承接高端的国内外精品项目。

与大连会议中心同样豪气的还有天津国家会展中心,据国家会展项目(天津)有限公司副总裁刘福学介绍,与上海国家会展中心一起作为国家布局的大型场馆,天津国家会展中心服务于北方地区的重工业展览项目。据其透露,天津国家会展中心将于2016年年底建成。

位于海口的海南国际会展中心(以下简称海南会展中心)的“奢华”则与上述两个场馆不同,据海南国际会展中心总经理胡长春描述,海南会展中心是南中国最美、离海最近的展览场馆,独一无二。

针对当下场馆面临的现状,陈先进认为,随着上海国家会展中心的落成,国内乃至国际已有的场馆市场格局将被打破。他强调,建立新平衡所耗时间的长短将起到决定性的作用。

据了解,目前,至少有10个场馆在建。针对这一现状,中国会展理事会理事长、国家会议中心总经理刘海莹认为,场馆需要更多更好地创新、创意,以保持竞争优势。

#### 会展关注

## 关于社团治理的思考

多社团的会长、理事长、秘书长往往是从政府退下来的官员或是曾在重要事业单位、大型国企担任领导职务,社团与政府之间的关系很紧密。新一届政府大量削减行政审批数量,进一步提升了政府效能,但部分被削减的行政审批事项,却以非行政审批事项的形式出现,部分行业协会充当起“二政府”的角色,权利寻租的隐患尚存。部分行业协会尚未脱离行政机关,“政会”不分。改变这一现状的对策是加快推进事业单位分类改革,将社会组织与政府真正脱钩。民政部部长李立国呼吁,“推进政社分开,放开市场准入,释放改革红利,凡社会能办好的尽量交给社会力量承担,充分发挥社会力量在社会治理中的作用”。

中共中央编译局副局长、北京大学中国政府创新研究中心主任俞可平接受《中国新闻周刊》采访时说,国家治理体系就是规范社会权力运行和维护公共秩序的一系列制度和程序,其中包括规范政府行为、市场行为和社会行为的一系列制度和程序,而政府治理、市场治理和社会治理是现代国家治理体系中3个最重要的次级体系。

俞可平认为,国家治理体系的三大要素:即治理主体、治理机制和治理效果。这3个问题同样也适用于社团治理。

社团领导人同样需要企业家精神。事实上,国外做得风生水起的社团,其负责人大都是有魄力、有魅力、有能力、有领导力的企业精英,能在所服务的社团的管理、运营上不断创新。

全球展览业协会(UFI)、国际大会及会议协会(ICCA)是社团治理的典范。UFI每年遴选一位来自不同国家和地区的世界知名大机构(一般是展览公司或政府部门)的领导担任这个组织的主席。主席是一个荣誉职位,这样可以吸引并留住更多会员。上海商务委员会原副主任、现上海市会展行业协会会长陈先进于2012年至2013年担任

UFI主席,成为第一位担任UFI主席的中国人,也是第一位亚洲人。显然,陈先进担任这一职务对亚洲特别是中国大陆的会员和潜在会员有很大的影响力,而现任UFI董事总经理的Paul Woodward为职业经理人,ICCA现任首席执行官Martin Sirk也是职业经理人。两位职业经理人都保持与多个国家、地区的会员密切沟通,担心协会组织的年会因水平、质量不高而导致参会者减少。在他们眼里,会员就是衣食父母、客户。

反观国内的协会、学会、商会的会长、主席多是前政府官员,秘书长也是前政府官员,缺乏为会员服务意识,举办会议、展览就简单地发红头文件,要是没有会员企业不“赏脸”,就动用手中的权力排挤,如在评奖评优上刁难、操控政府补贴奖励项目发放等。会员是社团的客户,但在这些社团领导人眼里,为客户创造有价值的产品和服务就成了一句空话。所以,不少社团的会员数量徘徊不前,也有社团靠类似于半强制的手段让企业入会,会员费甚至可以不收(因为收了会员费就没人加入了)会员代表大会、年会开得很乏味、无生气。毫无例外,只能用会议举办地来吸引会员“参会”。

社团会议成效取决于治理效果。北美放射学会拥有5.3万名会员,来自140个国家和地区,每年在芝加哥举办一次学术年会暨展览。2014年11月30日至12月5日,该协会将举办第100周年年会,与会者的论文摘要提交日期提前了7个月,而国内很多学术会议因提交论文摘要数量不够而屡屡推后截止日期。2013年年会是美国放射学会第99周年年会,注册参会者达到了5.4万人,近3000个演讲,同期举办的展览规模4万平方米,有662家企业参展。

当然,有一些社团会议的质量也很不错。2013年11月,由中华医学会、中华医学

会骨科学分会主办的中华医学会第十五届骨科学术会议暨第八届骨科(COA)国际学术大会在国家会议中心举行。国内外参会的骨科知名厂商达205家,设22个国际分会场和17个国内分会场,有电子壁报展示2832篇,64个国家和22个国际组织带来了继续教育课程,127个国际组织主席参会,参会人数超过1.5万人。

而更多的社团会议则流于形式,内容空洞,会员难以获得有用的信息,各类培训和资质认证成为社团的主要工作,更出现了社团通过会员制、颁发名目繁多的奖项吸引企业和地方政府重金参与的不良倾向。究其原因,是会员代表大会、理事会等制度没有得到很好的执行,实际上也就是治理失效。国外的协会网站上除了章程外,还都有协会“治理”(governance)的内容,国内的协会网站若能查到章程就算很不错了。

在英美,绝大部分社团都不是唯一的、独占性的,而是有两个或两个以上同领域或同行业的社团相互竞争。这样,对社团权力的监督首先就有市场选择机制在保障,社团在被选择的压力下,其权力滥用的可能性较小。

与公司治理一样,社团治理也应得到足够的重视。社团需要社会精英和专业人士,需要有企业家精神有热情、有抱负和责任心、做事专业又遵循制度和规范的人参与,这样社团才能招募更多会员。社团提供包括会议、展览、出版物/电子通信、咨询、公关在内的高质量服务才会被认可、购买。只有让会员享受到入会的价值,社团才能得以壮大,发挥社会治理的真正功效。

(作者系国家会议中心总经理)

#### 会展大咖秀

#### 会展传真

#### 励展博览集团入围大中华区2014年度UFI教育奖

本报讯 励展博览集团最近获得国际展览行业最具声望的组织之一——国际展览联盟(UFI)的提名,成为UFI教育奖的最终入围企业。

据悉,鉴于展览行业持续教育的必要性,UFI在2013年推出了教育奖。今年,第二届UFI教育奖将推出“年度最佳公司内部教育计划”的评选项目。来自UFI成员和非成员的展览相关项目获邀参选,以数量和质量成果为依据进行评选。

作为展览行业卓越成就的晴雨表,国际展览联盟(UFI)对励展表示高度赞赏。励展凭借其持久、一致且优质的员工教育和培训计划,得以入围,准备与一同入围的另外两个终选者角逐这一颇具声望的奖项。

这一嘉奖是对励展引以为豪且广受尊重的教育计划传统的认可。励展推出的教育计划目的就是为了让最优秀的人才招募到中国展览行业,赋予其职权,并留住这些人才。励展的培训战略针对职员职业生涯的每一个阶段(从入职到高管),提供全套学习和发展计划。这些计划包括“励展中国大学计划”和励展管理培训生项目(RMAP)——该两项计划在中国绝对都是独一无二的,前者涉及的具体内容包括“高潜力人才开发”、励展中国奖学金计划、年度培训计划以及学习及开发工具等培训课程。后者的RMAP则重点关注来自中国各大院校的应届毕业生(高潜力人才),以及那些主修展览/会展旅游课程的毕业生。

“在全球展览公司提交的数量众多的高质量教育项目中,能够入围前三甲,是让励展引以为豪的事情。我们聚焦于以成果为导向的教育,对员工高度重视。毫无疑问,员工是我们最有价值的资产,这是我们非常自豪的事情,而且,我们将继续推广该教育计划。”励展博览集团大中华区总裁王国洪说。

总而言之,励展内部的教育计划帮助提高了其服务客户的能力,使其在广阔的行业领域表现更出色,并在大中华区建立了统一的企业文化。每一位员工都确信可通过经验学习对公司关键职能部门进行全面了解,从而获得职业发展机会。可以说,没有励展提供的综合性教育形式,职业发展也将成为空谈。

(庞海虹)

#### 《会展业纵论》清晰定义会议产业链

本报讯 由中国商务出版社的出版《会展业纵论》一书日前正式面市。该书是作者刘海莹、许锋继《会议中心设计、运营与管理》之后,于2012年着手,历时两年时间完成的,国内第一本清晰阐释会议产业链条的新著。

在《会展业纵论》一书中,作者以真实案例和详实的数据,解析多个国际成功运营的会议案例,并根据当前中国会议业的现实情况,首次清晰地提出了会议的定义、功能、作用,通过分析会议业对城市商业环境、地方经济的促进,探讨了会议产业链、会议目的地建设的意义。值得一提的是,该书还对当前中国会议业的发展现状进行了解读,并给出了相对应的国际成功模式的借鉴参考。

业内人士认为,《会展业纵论》一书对中国会议业的发展将产生积极的影响和促进作用。(兰馨)



■ 刘海莹

国务院近日印发的《国务院关于促进市场公平竞争维护市场秩序的若干意见》(国发〔2014〕20号)指出,发挥行业协会、商会的自律作用;推动行业协会、商会建立健全行业经营自律规范、自律公约和职业道德准则,规范会员行为;加快转移适合由行业协会、商会承担的职能,同时加强管理,引导其依法开展活动。

然而,当下的中国企业家群体却很纠结,对于如何拿捏与政府的关系、与政府官员的远近亲疏一直很犹豫。柳传志、王健林、马云是中国企业家中的佼佼者。2013年,他们各自有一个对于政商关系的表态。柳传志“在商言商,以后的聚会只讲商业不谈政治”的言论引发了很大争议;王健林说“亲近政府、远离政治”;马云则说“爱他们但不要和他们结婚、做生意”。

相对而言,一些协会、商会等社团的领导,则惟恐跟政府断了关系,生怕丧失“政府和商界、学界”之间的桥梁和纽带地位。很