

老旧会展场馆利用率提升策略探析

——以青岛 X 会展中心为例

赵伯艳, 赵梦蝶

(天津商业大学, 天津 300134)

摘要:近年来,新会展场馆建设仍然如火如荼地展开。新会展场馆从场馆面积和先进设施等方面给老旧会展场馆带来了巨大的竞争压力。一些老旧会展场馆利用率出现下滑现象,场馆闲置导致资源浪费严重,其利用率亟待提高。该文以青岛 X 会展中心为例,考察、测算和分析了近年来的场馆利用率,并就场馆服务水平、人力资源管理状况、基础设施和技术水平等因素进行了探究,继而提出了提升场馆服务水平、加强人力资源管理、整合和优化利用场馆资源、承办多元化活动等提升老旧会展场馆利用率的一揽子策略。

关键词:会展场馆;老旧场馆;利用率

中图分类号:F723.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-2404(2020)99-0022-05

引言

据商务部统计,近年来中国展览业规模稳居全球首位,呈现出发展规模稳中有升、发展态势从高速增长步入高质量发展的趋势。根据中国会展经济研究会发布的《2018 年中国展览数据统计报告》,2018 年中国全年经贸展总数达 10,889 场,展览总面积达 14,456.17 万平方米,展览数量和展览面积较 2017 年分别增长 5.13% 和 1.2%。^[1]在中国会展业方兴未艾、发展持续向好以及会展项目的政治、经济和社会影响日益突出的大背景下,中国很多城市持续加强新展馆、大展馆的建设,给老旧场馆带来了非常强劲的外部竞争压力。在重要展览项目向新展馆聚集的趋势下,老旧场馆由于规模小、设施旧、维护成本高等先天劣势而愈发力不从心,难以吸引到优质展览项目,因而普遍面临利用率低、经营效益下滑以及可持续发展的问题。如何挖掘老旧会展场馆的资源、避免会展场馆的闲置与浪费是会展场馆乃至会展业和当地政府加强关注的重要问题。

当前学术界对会展场馆利用率的研究主要聚集在对特殊场馆后续利用问题的探讨。谏远知从构建大会展产业知识产权的角度,对大型活动遗留场馆

后续经营创新与开发进行了研究;^[2]永树理探讨了大型赛事场馆在文化、旅游方面的后续利用价值,分析了场馆功能结构先天不足导致后续利用难度大、行政参与过多的管理体制、后续经营压力巨大等困难,并指出科学规划、政企合作运营、旅游和文化创意开发等场馆后续利用的基本思路。^[3]在场馆利用和开发方面,相关研究所提出的丰富场馆功能、增加经济价值、附加社会功能、与旅游业和文化创意产业融合发展等途径具有重要的启发意义。但总体而言,现有文献针对老旧场馆利用率提升的研究较少。本文以青岛 X 会展中心为例,通过文献和资料分析以及实地调研等方法对其利用率的现状、制约因素进行了研究,并提出对策。

1 老旧会展场馆利用率概况

1.1 老旧会展场馆利用率的总体状况和危境

商务部发布的《中国展览业发展统计分析报告〔2017〕》指出,中国展馆产能总体过剩。^[4]根据中国国际贸易促进委员会发布的《中国展览经济发展报告(2018)》,在中国展览业发展面临的问题中,展馆盲目重复建设、整体利用率偏低这一问题首当其冲,同一城市拥有多个展馆的现象较为普遍。中国多达一半以上的展馆利用率低于 10%,仅为顶级展馆利用水平的 1/6,仅有 14% 的展馆能达到 30% 以上的利用率。^[5]这种局面最终造成场馆闲置和社会资源浪费。在展馆总体产能过剩的背景下,一些十万规模以上的大展馆仍在建设中,这无疑对老旧展馆产

收稿日期:2019-12-04

作者简介:赵伯艳,博士,副教授、硕士研究生导师,主要从事公共管理等方面的研究;赵梦蝶,硕士研究生,主要从事会展政策与运营管理等方面的研究。E-mail:zhaoboyan0817@sina.com

生较大的冲击。中国会展经济研究会发布的《2018 年度中国展览数据统计报告》指出,2018 年全国投入使用的展览馆场馆 286 座,包括了 2018 年新投入使用的 6 座展馆。但展馆总数却比 2017 年减少了 62 座,部分老展馆转为别用是展览馆场馆总数减少的主要原因。^[6]可见,展馆建设和利用进入大型化趋势,新场馆淘汰旧场馆趋势显现。在新旧场馆的较量中,老旧场馆无疑处于劣势地位,被置于“先天不足、后天失势”的危险境地,如果不进行资源盘活和功能开发便很难立足。

1.2 青岛 X 会展中心的利用率情况

近年来,青岛展览业异军突起。2018 年,青岛市举办展览 165 个,在中国境内举办展览数量排名中跃升为第五位,展览面积 367.8 万平米,排名第七位,可见其发展活力。^[7]展览业高速发展,对展馆的需求也越来越大。青岛 X 会展中心于 2000 年兴建,是青岛最早建设的会展场馆,但其室内展览面积仅有约 6 万平米。在展览单体规模大型化的发展趋势下,为了承接大展,2010 年,青岛又建成了青岛国际博览中心,其室内总展览面积约 12 万平米,是青岛 X 会展中心的二倍。与青岛国际博览中心相比,青岛 X 会展中心无疑属于老旧场馆,其在展览面积、设施设备上和青岛国际博览中心有一定差距。

一般而言,展馆利用率达到 50%-60% 才能发挥出较好的市场效益。^[8]根据《经济贸易展览会术语》国家标准中,年场馆出租率 = $(\sum \text{展览面积} \times \text{实际租用天数}) / (\text{展览馆室内可租用面积} \times 365 \text{ 天})$ 这一计算公式和中国国际贸易促进委员会发布的《中国展览经济发展报告(2016)》《中国展览经济发展报告(2017)》《中国展览经济发展报告(2018)》数据,计算得出青岛 X 会展中心 2016、2017、2018 年的利用率分别为 24.80%、30.35%、18.32%。因上述报告只统计了两万平方米以上的展览数据,且没有将各类特殊的特殊活动计算在内,因此测算出来的利用率会略低于场馆实际利用率。2018 年利用率相较于 2016 年和 2017 年较低的主要原因是 2018 年青岛世界博览城和红岛国际会议展览中心均开始投入使用,分流了一部分展览项目。可见新展馆带给青岛 X 会展中心的竞争压力已经显现。由于《中国展览经济发展报告(2019)》尚未发布,青岛 X 会展中心 2019 年两万平方米以上展览的数据暂不可得。因此,本文根据青岛 X 会展中心官网的展览情况数

据(不同于以上数据,此数据包括了两万平以下的小展会以及各类特殊活动),计算出青岛 X 会展中心 2019 年 1 月到 10 月平均利用率为 20.11%。通过以上数据我们可以发现,青岛 X 会展中心近四年的场馆利用率基本维持在 20% 到 30% 的水平,这与德国、美国和法国等发达国家高达 70% 左右的利用率相距甚远,也与能够发挥较好市场效益的 50%-60% 这一目标存在差距,^[9]并且在新场馆投入使用的外部竞争下,出现利用率下降的情况。可见,无论是从自身的纵向比较视角还是从和理想目标的差距来看,近年来青岛 X 会展中心的利用率并不理想。

2 老旧会展场馆利用率较低的原因

老旧会展场馆利用率较低是内外双重因素作用的结果。在外部因素方面,新场馆的不断涌现和投入使用所带来的展览项目分流给老旧会展场馆带来了外部竞争压力。在内部因素方面,则主要受限于老旧场馆的软件实力和硬件实力。在软件实力方面,较低的场馆服务水平和人力资源管理水平是主要原因;在硬件实力方面,较小的场馆规模以及较落后的设施设备和技术水平是主要原因。

2.1 场馆服务水平较低

现场保洁和安保、现场交通导引和人流引导、物流管理和服务、餐饮配套服务等都是会展场馆的服务内容,这些方面的服务水平直接会影响参展商和观众的满意度。通过对青岛 X 会展中心展会的参展商代表访谈得知,部分参展人员没有享受到及时高效的现场服务,具体表现为场馆方没有按时提供现场服务、没有快速回应和满足参展人员和观众的服务需求、个性化服务欠缺;一些观众反映展览期间的现场秩序管理、餐饮配套服务不到位。低水平的场馆服务会降低参展商和观众对展览和场馆的满意度,对场馆的声誉和形象造成不良影响,既影响了主办方、参展方与其建立长期的合作关系,也影响了观众的观展体验,进而影响到会展场馆的总体口碑。会展场馆运营公司的各部门多头管理,并且各个部门之间沟通不畅,出现管理错位、越位、缺位的现象,这是造成场馆服务总体服务水准欠佳的根本原因,而现场服务人员不够则是直接原因。

2.2 人力资源匮乏和管理不善

场馆运营公司的业务越来越多元化,承接的会展相关服务也越来越多,很多场馆运营公司还策划

和举办自办展,这就需要越来越多专业级人才的加盟。2004年,教育部第一次批准了高等院校开办会展经济与管理本科专业,会展经济与管理属于新兴专业,社会认知度不高,缺乏就业吸引力。自2004年至今,教育部批准高等院校开设会展经济与管理本科专业已有120余所^[10],为培养高学历会展专业人才,全国开设会展专业硕士点的院校已有40所^[11],然而部分会展专业毕业生选择非对口就业,加剧会展专业人才匮乏的矛盾。调研得知,部分场馆运营公司的展台搭建、展会设计专门人才紧缺,员工学习培训机会较少、薪资结构不合理、绩效考评制度不健全、激励措施缺乏等人力资源管理问题加剧了专业人才的流失。专业人才匮乏和人力资源管理不善削弱了场馆的竞争力、制约了场馆的可持续发展。

2.3 设施陈旧且科技含量较低

与青岛国际博览中心和红岛国际会议展览中心相比,青岛 X 会展中心存在展览面积较小、基础设施陈旧老化并且设备科技含量较低的问题。首先,根据中国国际贸易促进委员会发布的《中国展览经济发展报告(2018)》数据,山东展馆总数量跃居全国第二为24个,总可租室内面积达到1 300 381平方米,单个场馆可租室内面积平均为54 183平方米。青岛 X 会展中心可租室内面积为55 910平方米,仅高于山东场馆可租室内面积平均值1 727平方米^[12],说明青岛 X 会展中心可供室内展览面积较小,不能满足部分现代展览、会议、商务、节事活动等特殊活动对大场馆面积、多功能设施的要求。其次,青岛 X 会展中心缺乏先进的展会设备,难以满足智能进馆、智慧安防和智能停车等现代技术驱动的需求。与中铁青岛世界博览城相比,青岛 X 会展中心会议面积较小和智能会议设施较欠缺,很难满足现代会议的需求。

3 提升老旧会展场馆利用率的策略

针对老旧场馆利用率较低的原因,不仅需要地方政府做好展览业发展的总体规划,审慎开启大会展场馆项目,更需要老旧会展场馆从自身内部因素出发,提升自己的服务水平,加强人力资源管理,整合和优化利用场馆的内外资源。

3.1 提高场馆服务水平

场馆管理人员要进行有效的现场管理,服务人

员要提供及时、高效、便利的场馆服务。第一,在展前、展中、展后不同阶段,场馆相关工作人员提高专业化服务水平,为参展人员提供好现场咨询、餐饮、安保、物流等相关场馆服务,为参展人员在展会中遇到的问题给出专业的解决方案,注意服务细节,取得客户的信任,为其提供人性化的服务,建立长久的合作关系。增加会员服务项目,对合作频率较高的参展商提供会员优惠的同时,并为专业观众发放场馆参观会员卡,对专业观众建立会员档案,实现专业观众“刷卡即进”的快捷入馆方式,免去现场排队登记的流程,节约会员专业观众的时间。便捷的会员服务,增加场馆固定专业观众人流量,从而,吸引参展商入馆,增加招展招商的筹码;第二,推进会展服务过程的标准化、规范化、程序化,建立快速反应的现场服务机制,确保参展商和专业观众享受高效及时的一流服务,最大程度地满足参展商和观众的现场需求,提高其满意度。为此,在场馆服务中,各个部门和负责人之间在明确职责分工的基础之上,形成良好的沟通、协商和合作机制,做到工作中的相互沟通、相互配合,避免互相推诿和重复工作的现象发生。在提高服务水准的基础上,还有增加场馆现场服务人员的数量,以便促进服务更加快捷。

3.2 加强人力资源管理

会展专业人才是当今会展行业最具有价值的资源,是场馆的核心竞争力所在,引进专业化的场馆运营人才是场馆可持续发展的关键,为场馆提供智力支持的人群。在人力资源管理方面,要做到吸引人、用好人、留住人。在吸引人方面,场馆应加强与输出专业会展人才的高校和专业做好对接,在实习、研究等方面加强合作,以加强对人才的储备和吸引;在用好人方面,应加强职业引导并定期对专业人员进行培训,提高其专业持续力。有针对性的培养专业人才管理、场馆运行、营销及市场开发等方面的能力,综合提高场馆会展专业人才的专业水准,使其高效运营和科学管理场馆。场馆管理人才专业化程度与场馆运营效益存在正相关的关系,加强人才培养的资金投入,拨出专项经费定期开展人才培养,亦是间接提高场馆运营效益;在留住人方面,应完善员工的福利待遇,制定公正合理有效的绩效考评机制,采用适当的激励手段,促进专业人才的职业成长目标与场馆的发展目标相协调,促进场馆的可持续发展。另外,场馆领导层需要意识到场馆经营管理工作具

有复杂性、系统化、科学性,严格把关招聘要求,特别在选拔和录用这两个环节,筛选出具有扎实会展专业基础知识和场馆经营管理工作经验丰富的专业人才,改革落后的场馆管理制度、提高场馆的知名度、改善场馆使用率较低的状况。

3.3 整合和优化利用场馆内外资源

第一,及时维修场馆内部设施,引进高科技设备,利用5G互联网技术和5G设备为客户提供信息化的展会资讯、高效便捷的报名通道、智能的进馆体验。(1)充分利用VR、大数据等现代化信息技术手段,加强场馆的“智慧场馆”功能。大力推行智能化服务,使场馆现场观众通过手机、平板和电脑等终端实现场馆内导航、VR全景逛展馆、购物、点餐等“一键式”服务,提升参观者便捷性、高效率、智能化的参会体验。(2)对观众和参展商提供便捷的线上线下相结合的满意度调研,展后可通过互联网技术的大数据功能提升对参观者个性化需求的分析与管理,以期更好地为消费者提供服务。(3)采用线上线下相结合的模式举办展会,线上“云展示”、“云洽谈”、“云下单”和线下展览、交谈、签约相结合。互联网时代下,直播不受地域和时间的限制,直播已实现全民化,各行各业逐渐呈现“直播+”的发展趋势,会展的展览形式和规模也在不断转型升级,场馆利用互联网线上直播,目标客户足不出户,通过轻点手机屏幕,与参展商线上互动并订购产品,充分发挥数字技术优势,增加参加展会人群的规模,增强参展商和专业观众之间的互动性;第二,合理安排和设计场馆内部空间,最大化利用现有的空间。拓展场馆的会议和餐饮功能,满足会议或展览会中参展人员馆内就餐、舒适休息的需要;第三,发挥老旧展馆市中心的区位优势,整合周边资源,与场馆周边餐饮、住宿、景区、物流等服务机构建立合作关系,来弥补场馆多元化自身功能方面的短板,除了满足展览、会议的需求,还要满足商务活动、节事活动等特殊活动举办对场馆的需求。

4 结语

面对会展场馆的新老交替,老旧场馆面临较大的压力和挑战。老旧场馆应深挖自身价值,进行外部机遇和挑战、内部优势和劣势的战略分析,整合自身的内外资源,制定行动方案。具体而言,老旧场馆应做好以下几个方面:依托区位优势,联合周边配

套,以场馆为中心整合周边资源,与会展产业链上下游产业协同发展,形成多主体共赢的生态圈,实现借力发展;加强与其他展馆的沟通和合作,实现差异化发展和共同发展;依据自身资源和国家或地区战略,适当延长业务链、拓展功能、丰富服务内容;借助5G互联网技术和5G设备,利用信息技术手段,强化智慧场馆功能,提高场馆知名度和利用率;以承办展览为主,同时承办更加多样的活动形式,发挥展馆这一平台的最大价值。

参考文献

- [1] [6] 中国会展经济研究会. 2018年中国展览数据统计报告[EB/OL]. 中国会展经济研究会网站. <http://www.cces2006.org/index.php/home/index/detail/id/12252>.
- [2] 湛远知. 论大型会展活动遗留场馆后续经营“IP”创新——以杭州国际博览中心“IP”构建为典型[J]. 中共杭州市委党校学报, 2018, 113(3): 57-64.
- [3] 永树理, 赵光洲, 李凯. 大型国际会展活动场馆后续利用价值探析——以昆明世界园艺博览会为例[J]. 价格理论与实践, 2015(12): 173-175.
- [4] 商务部. 中国展览业发展统计分析报告[2017][EB/OL]. 商务部网站. <http://www.mofcom.gov.cn/article/ae/ai/201805/20180502741740.shtml>.
- [5] [7][8][9][12] 中国国际贸易促进委员会. 中国展览经济发展报告(2018)[EB/OL]. 中国贸促会官网. http://www.ccpit.org/Contents/Channel_3603/2019/0111/1111718/content_1111718.htm.
- [10] 赵伯艳. 提升会展经济与管理专业人才培养效果的策略[J]. 教书育人(高教论坛), 2020(6): 25-27.
- [11] 杨琪. 2020年全国会展管理专业(方向)硕士点概览[EB/OL]. 会展学研究微信公众号, 2019-09-29.

Strategy Analysis on Improving the Utilization Rate of Old Exhibition Venues——Taking Qingdao X Convention and Exhibition Center as an Example

ZHAO Boyan, ZHAO Mengdie

(*Tianjin University of Commerce, Tianjin300134, China*)

Abstract: In recent years, the construction of new exhibition venues is still in full swing. The exhibition area and advanced facilities of the new exhibition venues bring huge competitive pressure to the old exhibition venues. The utilization rate of some old convention and exhibition venues has declined. The idle venues lead to serious waste of resources, and the utilization rate needs to be improved. Taking Qingdao X Convention and Exhibition Center as an example, this paper investigates, calculates and analyses its utilization rate in recent years, explores the influencing factors such as service level, human resource management status, infrastructure, technical level of the venue, and then puts forward a package of strategies for improving the utilization rate of the old exhibition venues, such as improving the service level of venues, strengthening human resource management, integrating and optimizing the use of venue resources, undertaking diversified activities, etc.

Key words: exhibition venues; old venues; utilization rate