

# 上海新国际博览中心场馆运营管理模式分析与经验借鉴

陶文茜

《合作经济与科技》2017年第2期 指导教师：王冬梅

**摘要：** 会展场馆是会展业的重要组成部分，也是会展业发展不可或缺的条件之一。会展场馆的运营状况不仅关系着其自身的经济和社会效益的取得，也在很大程度上决定着会展业的整体发展水平。本文以上海新国际博览中心为研究对象，通过分析其运营管理模式，总结其运营管理的成功经验，以及为我国其他会展场馆运营管理模式改进提供借鉴。

**关键词：** 上海 会展场馆 运营管理模式 经验总结

会展场馆作为会展活动举办的物质载体，是会展业兴起和发展的基础条件之一，也是会展业发展水平的重要衡量指标之一。上海是长三角会展经济带的核心城市，有着得天独厚的地理优势和经济基础。作为我国改革开放的前沿，上海会展业一直深得政府和相关部门的重视，发展水平始终居于全国前列。随着上海会展业水平的不断提升，其场馆建设也取得了巨大的成绩。1954年，上海修建了第一个专业的会展场馆——上海展览中心，到2015年上海已拥有12个专业会展场馆，展馆室内总面积位居全国第三，达83.48万平方米。上海会展场馆的整体运营管理水平较高，场馆利用情况较好，其成功经验值得我国其他城市的会展场馆学习和借鉴。因此，本文选择上海新国际博览中心为研究对象，通过对运营管理模式的分析，总结成功经验，为我国其他会展场馆的改进提供参考。

## 一、上海新国际博览中心场馆概况

上海新国际博览中心是上海的标志性建筑之一，地理位置优越，交通便捷，设计风格独特，多功能使其突出特点。场馆有17个单层无柱式展厅，三个入口大厅，室内展区面积达到20万平方米，室外展区面积为10万平方米。展览厅高大宽敞，设备先进，设施齐全，具有分离的灵活性，办公室、餐厅、食堂和板条箱仓库，20个宽敞的卸货区，位于大厅内。三个入口大厅都具备信息咨询、观众注册、开幕式、商务中心、餐厅、咖啡厅以及衣帽间。其中还有不同规模和风格的51个附属会议室可用于举办中小规模的会议、论坛和接待方。自2001年11月2日正式开业以来，上海新国际博览中心年均举办100余场展览会，每年都会吸引400余万名国内外客商汇聚于此。上海新国际博览中心一直坚持走国际化和品牌化的发展道路，凭借其先进的专业能力和丰富的办展经验为上海乃至中国和亚洲的会展经济做出了重要贡献。

## 二、上海新国际博览中心运营管理模式分析

上海新国际博览中心是我国首个由外方投资参与及管理的展览中心，采用合资外营的运营管理模式，由上海浦东土地发展公司与德国展览界的三大巨头——汉诺威展览公司、杜塞尔多夫展览公司、慕尼黑展览有限公司共同建设而成的，双方投资各占50%。管理权属于德国，由德国出任总经理，中方出任副总经理，管理期限为50年。上海新国际博览中心的运营模式融合了中德双方的管理优势，尤其是凭借德方的管理经验、品牌影响力以及人才优势保证了场馆管理的高水平，既保证了场馆收益又降低了运营风险。

上海新国际博览中心的先进性不仅体现在设计理念、场馆设施上，在管理上也绝不松懈。首先，坚持成本控制理念是上海新国际博览中心一直追求的目标，制定合理的预算，最大限度的减少成本，做到合理采购、回收、避免资源的浪费，以及改善保洁、餐饮等非核心业务的质量。其次，注重国际间的交流合作，做到以诚为本，保持高效、积极配合的态度，推动与世界各国同行的交流。2003年11月上海新国际博览中心与新加坡国际会议博览中心、日

本会展中心签署成立亚太会展场馆战略联盟，使其能够在市场营销、运营管理、客户服务、设施技术和研究等领域有机会吸收合作伙伴的资源形成新的竞争力，提升客户价值。开放的合作与交流使上海新国际博览中心的品牌形象不断提升，吸引了更多的参展商、观众前来参展，也引入了更多的国际性展会走进中国，有效加强和巩固了自身的市场竞争地位。第三，始终坚持以顾客满意为宗旨，强化服务理念，定期举办客户服务的管理培训，以改进员工的服务意识和技能，并定期对客户进行跟踪调查，发现问题及时反馈、及时解决。第四，上海新国际博览中心以优质的服务获得良好的行业口碑的同时，为了进一步提升品牌影响力，尤其注重展会的宣传推广工作，通过媒体广告、新闻报道、事件营销等方式进行场馆品牌培育和推广，进而提高场馆的知名度，提升品牌形象。

科学合理的管理模式，使上海新国际博览中心超过 10 年始终保持了强劲的发展势头。场馆始终保持着良性运营状态：经济效益显著，客户关系稳定，市场竞争地位稳固，行业评价良好。

### 三、上海新国际博览中心运营管理经验总结

#### （一）选址科学

随着我国会展业的快速发展，越来越多的城市将目光投向会展业，会展场馆的数量也不断增加，而会展场馆的选址则成为我国场馆建设必须首先要考虑的问题。选址是建设的基础，选址是否科学合理对会展场馆未来的建设和发展状况起着决定性作用。它不仅关系着会展场馆未来的社会效益和经济效益，也影响着当地会展业的发展水平和持续性。会展场馆建设必须结合交通、基础设施和设备，并具有一定的前瞻性，才能更好地发挥会展场馆的作用。上海新国际博览中心建设之初，通过充足的市场考察，反复论证后，进行了科学的选址。

##### 1. 便利的交通条件

交通是否便利是会展场馆选址的首要条件，举办会展活动主要取决于会展场馆周边的交通条件是否便利。会展场馆举办活动时，在较短的时间内会集中大量的人流、物流。交通便利，有利于人与车辆的分离、客运和货运的交通、交通组织、分流。上海新国际博览中心，坐落于上海浦东——中国商业、贸易、经济、金融、航运、科技和信息中心，位于浦东国际机场和虹桥机场之间，东距浦东国际机场约 33 公里，西距虹桥机场约 32 公里。可乘坐磁浮列车，仅 8 分钟；地铁 2 号线，龙阳路下后步行 15 分钟即可到达或换乘 7 号线直达场馆。若遇到展会，大会会在龙阳路地铁口安排免费的接驳车或者乘坐出租车。距离上海火车站，相距 16 公里，可乘地铁 1 号线，换乘 2 号线。同时有多条公交线路途径上海新国际博览中心，设有 989 区间、大桥六线、五线、东川专线、方川专线、花木 1 路、机场六线、三线、976、975 等。自驾到上海新国际博览中心也很方便，从市中心横跨南浦大桥、杨浦大桥可直达，场馆提供 4603 个车位供客人停车。

##### 2. 完善的基础设施设备

一个知名的会展中心离不开先进的会展设施、多功能的场馆设备，这样才能满足各类会展活动对会展场地的要求，避免重复建设所带来的浪费。同时，会展场馆的建设还应选择在周边配套设施设备完善的地理位置，这些基础配套设施将为展会、参展人员提供方便，也可以最大限度的发挥会展场馆的经济效益。上海新国际博览中心周边具有良好的基础配套设施设备，聚集了证大喜玛拉雅中心、永达大厦、紫竹大厦、浦东嘉里城、“博览汇”广场、商业街等国际化大型综合性的商业项目，其中包括了五星级酒店、5A 甲级办公楼、酒店式公寓、文化艺术中心、餐饮、购物、邮局、银行、电影院和其他商业和休闲设施。

##### 3. 优良的环境条件

周边环境条件优良与否，对于会展场馆的建设和发展来说也是必须要考虑的因素之一。优质的周边环境在一定程度上可以增加会展场馆的吸引力，为参展商和观众获得良好的消费体验提供基础条件。上海新国际博览中心周边的环境条件与同类场馆相比较为优越，毗邻世

纪公园、汤臣高尔夫球场、张江当代艺术馆、张江艺术公园、还有李嘉诚的御翠园别墅群和浦东最有名的两个国际社区——碧云、联洋。会展场馆在选址建设之初，对于周边环境条件的考量主要包括以下几方面：

首先，选择环境良好，与绿地、公园、休闲场所相得益彰、互为衬托，生态环境及景观条件优越的位置；

其次，场地开阔，有较大的室外面积，并要有足够的绿化和停车空间，无视野不良障碍，具有充分的预留发展用地；

第三，大城市新建场馆不宜建在拥挤的市中心，应选在城市近郊或远郊，远离居民区和其它行政机构服务区。防止展会举办活动期间造成交通拥挤，影响附近居民出行和会展活动的正常进行。

## **（二）强化服务理念，提升服务质量**

会展行业是服务性行业，会展服务是现代化服务业发展中必不可少的一部分，因为服务是会展场馆的基础，服务水平一旦降低，对于场馆的竞争力也将下降。我国许多会展场馆在服务上还不够重视，服务质量仍有待提高。服务质量的提升可以促使客户满意度和忠诚度的提升、促使经济效益和社会效益的提升，最终为场馆赢得更多的市场和机会。上海新国际博览中心在场馆服务上始终十分重视，服务内容完善、细致。除设有咨询服务中心，国内外访问者中心，安全保卫、消防、海关办公室等政府支持的服务机构外，还提供传真、复印、印刷、刻字、名片制作、展具租赁、ATM自动取款机、贵宾洽谈休息室等配套服务。在餐饮方面，设有98餐厅、绿泉餐厅、JM明宇咖啡厅、小吃吧、棒约翰、蓝堡德国餐厅以及便利店、快餐店。提供各种中、西式的膳食和饮料，并承接各种类型的小型 and 大型活动的餐饮服务。还提供巴伐利亚美食、纯正意式美食、简约法式美食和各种物美价廉商品，提供免费外送服务。

在注重完善服务内容，提升服务细节化、人性化的同时，上海新国际博览中心还不断强化服务理念，提升服务质量。具体表现为：

首先，积极举办多种类，多层次的服务培训，增强服务者的服务理念和服务意识，不断提高服务者的专业技能、服务技巧以及服务效率。

其次，展会举办期间配备专门的导览员，为需要帮助的参展者提供服务。同时还安排充足的熟练使用英语、德语等常用语言的服务人员，以便更好的服务于中外观众和参展商。

第三，在导览图中增加餐饮区域、观众休息区域等标识，让观众方便快捷的满足自己的需要。

第四，场馆不断优化更新安防监控系统，对逃生通道和应急设备的标识使用较为显眼的颜色标明，并进行定期的更换，以便发生意外时参展者能够有序、快速的按照指引的方向撤离。

第五，场馆按需增加流动的清洁人员，在公共休息区及时清扫参展者所遗留的垃圾，从而营造一个良好、舒适、整洁的展示、参观环境。

## **（三）注重品牌化发展**

品牌化发展是会展场馆立足市场、行业的必然选择。较高的品牌知名度和美誉度可以较好地满足参展商和观众的心理需求，迎合其品牌偏好，为场馆带来丰厚的收益，从而实现场馆的快速发展。上海新国际博览中心通过合资外营的运营管理模式不断积累品牌化资产，引进专业优质资源，拓展品牌化发展空间，使其踏上品牌化发展道路，并不断提升场馆的综合竞争力。目前，我国许多会展场馆品牌化发展意识较为薄弱，品牌化发展的推进力度严重不足。要想加快会展品牌化发展，会展场馆首先要树立长远的品牌化发展战略，着重从主题选择、场馆设计、展会规划、展会管理与组织等方面来实施品牌化发展。其次，要提升品牌质量。质量是品牌的保证，要实现品牌质量的飞跃，就必须不断提升展会的品牌质量。

#### （四）加强人才培养

会展业的有序发展、会展场馆的稳定运营，都离不开高素质的专业会展人才。场馆的经营需要人才，会展项目的策划、执行、实施需要人才，贯穿于整个会展活动中的会展服务更需要综合素质较高的专业人才。上海新国际博览中心在人才培养和引进方面建立了一套适合自身发展需要的人才管理机制。不断引进外部优秀的人才同时，定期组织在职人员在专业和技能方面进行培训，从内部提拔员工，并对表现突出、有潜力的员工进行嘉奖和鼓励。会展场馆在发展中必须要重视人才，充分发挥人才的潜能和积极性，既要注重提升员工的专业技能和职业素质，还应加强员工之间的交流和合作，营造学习氛围，并适时对内部优秀集体和人才进行诸如奖励旅游、出国培训等多种形式的有效激励。

#### 参考文献：

- [1]王冬梅. 大连会展场馆运营的成功经验探析——以大连星海会展中心为例[J]. 辽宁经济, 2011. 9
- [2]辜应康. 上海新国际博览中心会展场馆运营管理模式探究[J]. 城市会展, 2009. 1
- [3]施昌奎. 发达国家展览场馆运营管理模式及其启示[J]. 管理研究, 2007. 5
- [4]汪欢. 上海会展场馆经营模式研究[D]. 上海工程技术大学, 2016