

大连世界博览广场场馆运营管理模式中存在的问题及对策研究

王娜

现代商贸工业 2016 年第 33 期 指导教师：王冬梅

摘要：随着会展业的发展，场馆的建设也日益兴盛，场馆的过度建设导致了大量场馆的闲置，同时也呈现出一系列的问题。如何在竞争激烈的场馆之间脱颖而出，加强场馆的管理和服务，充分发挥场馆对会展业的支撑作用。如何使场馆的运营管理模式成为提升场馆知名度及参展商和观众满意度的关键因素，使场馆管理服务更好的服务于经济和社会发展。本文选择大连世界博览广场作为研究对象，通过分析其场馆运营管理现状，指出其运营管理模式中存在的问题与不足，提出具有针对性的对策及建议。

关键词：会展场馆 运营管理模式 改进对策

大连世界博览广场是大连三大核心会展场馆之一，于 2005 年 2 月正式投入运营，总占地面积 7.3 万平方米，净展览面积 6 万平方米，可提供国际标准展位 3000 个，是一个集展览、会议、旅游、餐饮、商务中心等功能为一体的多功能场所。场馆一直坚持“诚信、求实、创新、服务”的经营宗旨，以“专业化、国际化、行业化”为经营理念。建成投入之初，以其良好的场馆设施、高效的管理水平和较强的服务意识成为东北亚会展场所的首选，它的诞生引领着大连乃至整个东北地区的展览业迈入了新纪元。然而，随着时间的推移、市场竞争的加剧，大连世界博览广场的优势越来越不明显，运营管理中存在的问题也逐渐暴露出来。未来，为了保持并不断提升市场竞争力，进一步促进大连会展业的整体发展，大连世界博览广场必须改进场馆运营管理模式，有效解决现存的诸多问题。

一、大连世界博览广场运营管理现状分析

（一）地理位置优越，交通便捷

大连世界博览广场位于大连对外开放先导区之一的星海湾金融商务区，与亚洲最大的城市广场——星海广场相邻，周边环境优美，地理位置优越，交通便捷。场馆毗邻城市主干道，距大连火车站 5 公里，距大连港 8 公里，距大连国际机场 10 公里，距沈海高速公路入口 12 公里。2016 年 1 月 29 日开通的大连地铁 1 号线途经于此，并专门设有会展中心站，使世界博览广场周边的交通条件得到了进一步的完善。

（二）自主管理模式，对本地市场环境适应性较好

大连世界博览广场由大连市政府投资兴建，由大连市星海湾开发建设管理中心下属企业——大连世界博览广场有限公司负责运营管理，属于典型的自主管理模式。这种管理模式为其发展带来了诸多优势，如管理方对大连本地市场环境的深入了解、公司的经营发展策略与城市发展战略统一性较高等，这些优势使得大连世界博览广场的运营较好地适应了本地市场环境，迅速赢得本地市场，并立足本地不断向全国乃至国际会展市场拓展。另外，政府作为投资方，场馆收益较有保障，政策与财政支持力度较强，这些优越条件为世界博览广场吸引更多的品牌会展项目、与国内外知名会展企业建立合作关系提供了很大的信誉保障和权威支持，极大地促进了世界博览广场品牌知名度和行业影响力的提升。

（三）场馆经营业绩稳定，行业影响力不断提升

大连世界博览广场现已成功运营 11 年，截至目前已承接了 500 多场各类规模的展会和大小会议 3000 余场。曾举办的第 57 届“中国国际医疗器械展览会”和“全国药品交易会”，展览面积达到 16 万平方米，为历届之最，这也是国药励展展览有限公司首次将其旗下规模最大的两个展会合并在一地举办，此次展会也成为大连市承接的最大规模展会，为大连市带

来了直接效益 44.8 亿元。2007 年，首届“从达沃斯到大连——新领军者年会”在世界博览广场举行，这是世界经济论坛首次在中国举行的全球年会。诸多高规格的会议和享誉国内外的大型展会为世界博览广场带来巨大的品牌效应，同时也验证了世界博览广场的运营水平，并为其赢得了各项荣誉：“中国会展业最佳会展中心”、“中国最佳会展中心优秀展馆奖”、“优秀场馆经营奖”等。诸多荣誉的取得使大连世界博览广场的行业影响力不断提升。

（四）坚持服务创新理念，提升服务质量

良好的服务水平是场馆赢得市场、创造价值的重要因素。“诚信、求实、创新、服务”是大连世界博览广场一直坚持的经营宗旨。在“专业化、行业化、国际化”经营理念的指导下，大连世界博览广场不断提升创新理念，注重员工培训和管理，以尽善尽美的服务意识竭诚面向国内外的企业和客户服务。2008 年 12 月，大连世界博览广场顺利通过 ISO 质量体系认证，成为东北地区第一家通过国家专业机构认证的展馆。优质的场馆服务，给在大连世界博览广场举办的世界经济论坛等多个国际会展项目的主办方和参与者留下了深刻的印象，获得了客户的一致好评。

（五）智能化绿色场馆建设初见成效

大连世界博览广场智能化绿色场馆建设初见成效。场馆采用海水制冷系统，既环保又节能，每层建筑都安置大空间智能自动喷水灭火系统，使用专用排水系统，设计节能环保、结构满足抗震要求，安保措施完善，安全系数极高。配备有专业的语音通信、网络信息、公共安防、中央空调和消防自动监控系统，拥有先进的数字会议系统、同声传译、远程视频会议和公共广播系统等，全部采用智能化管理，功能齐全。2007 年以来，场馆在智能化程度上不断进行系统升级，达到国际一流水准，场馆配置在东北亚地区居于前列。

二、大连世界博览广场场馆运营管理中存在的问题

（一）自主管理模式下管理水平提升缓慢，管理理念相对保守

大连世界博览广场采用自主管理模式进行场馆运营，虽然可以较好的适应本地市场环境，但和委托管理模式、合作管理模式相比劣势也很明显。例如，选择委托管理模式或合作管理模式的会展场馆，在运营过程中可以凭借受托方或合作方的品牌知名度、行业影响力以及丰富的客户资源，为新场馆带来更多的市场发展机会。同时在专业化管理与技术层面上也可以获得受托方或合作方的支持，从而保障场馆运营理念的先进性和管理的高水准。在自主管理模式下，大连世界博览广场的发展更多地依赖自身的摸索和积累，管理理念相对保守，管理水平提升速度相对迟缓。

（二）场馆经营业务较单一，利用率偏低

大连近年来年均举办展会数量为 100 余场，其中大连世界博览广场承接的展会数量为 50 余场。从办展数量和办展频率来看，大连世界博览广场在大连三大核心会展场馆中占有绝对优势，但由于经营业务较单一，在会展活动举办的淡季，场馆资源闲置情况较严重，综合利用率不高。

（三）专业人才短缺，团队综合运作能力较弱

会展业起步晚发展快，会展专业人才的培养跟不上会展发展的步伐，所以在国内大部分的会展企业都存在专业人才欠缺的问题。大连世界博览场馆也面临着同样的问题，随着业务量的增加、市场竞争压力的逐渐增大，专业人才短缺、团队综合运作能力较弱成为制约场馆发展的瓶颈之一。

（四）配套设施不完善，会展综合服务水平有待提升

大连世界博览广场虽然在场馆设计中融入了许多现代技术，场馆专业设施水平在同类场馆中也居于前列，但相关配套服务设施还存在很多有待完善的地方。例如场馆本身的设计规划中没有设置餐饮区、观众休息区较少、没有设置物件寄存处等。这些细节问题看似与展会

的专业服务水平无关,但实际上在很大程度上影响了参展商和观众的参展或观展体验,导致参展商和观众对场馆的综合服务水平评价较差。

(五) 展会品质参差不齐, 制约场馆品牌化发展

如前所述,大连世界博览广场由于承接了多项品牌知名度和美誉度较高的国际会展项目,使其品牌知名度和行业影响力迅速提升。然而,为了提高场馆利用率,大连世界博览广场近年也承接了一些品质不高的展会。这些展会由于主题定位不明确、现场混乱、展商和观众质量差等原因导致行业评价较差,当然也在一定程度上拉低了大连世界博览广场的品牌形象。

三、大连世界博览广场场馆运营管理模式改进建议

(一) 加强与国内外同行间的交流合作, 创新管理理念

为了突破自主管理模式的局限,大连世界博览广场在未来发展中应积极推动与国内外同行间的交流。争取与国内北上广等一线会展城市或国外知名会展场馆建立战略伙伴关系,加强在客户服务、市场营销、运营管理、设施技术等领域的合作与交流,学习先进经验、创新管理理念,从而提升场馆整体运营管理水平,吸引更多的国内外知名会展项目进入大连,不断强化场馆的市场竞争力。

(二) 拓展场馆经营业务内容, 提高场馆利用率

实现场馆经营业务的多元化是提高场馆利用率的有效手段。大连世界博览广场在做好场地出租这一主营业务的同时,应不断拓展场馆的经营业务内容,在解决淡季场馆设施闲置问题的同时增加收益来源。首先,应积极培育品牌自办展,不仅可以填补展会举办空档,而且也有利于场馆品牌影响力的进一步提升;其次,也可以效仿其它场馆在物业租赁、餐饮、文化、娱乐、广告等方面充分挖掘自身的附加功能,丰富经营内容;最后,在自身管理经验积累达到一定程度后,可以适当推进管理输出,不仅可以获得可观的经营收益,也可以实现自身品牌的空间拓展。

(三) 创新人才管理机制, 培养高级会展人才

1. 与高校合作, 积极推进在职人员培训和专业人才定向委培工作

大连世界博览广场可以和开设会展相关专业的高校建立校企合作关系,一方面,利用高校的专业师资对在职人员进行专业培训,提高在职人员的专业素质和职业技能;另一方面,为了保证未来人才选聘的针对性和适用性,可以委托高校定向培养场馆目前紧缺的专业人才。

2. 建立和完善奖惩机制, 提升人才发展空间

为了保证人员的稳定性,并激发员工的工作积极性,大连世界博览广场应建立和完善奖惩机制。首先,依据公正合理的评价结果,对表现优异的个人或部门给予多种形式的奖励和表彰,激发员工的工作热情。其次,明确场馆各岗位的任职资格与考核标准,营

造“任人唯贤”的晋升环境,通过内部提升让员工看到发展空间,促使其主动挖掘自身潜力、注重自我提升,不断实现自我价值。

在加强人才培养和激励的同时,大连世界博览广场还应在高素质人才引进上下功夫。制定优越的人才引进机制,吸引国内外具有丰富场馆运营管理经验的高素质人才加盟。

(四) 完善场馆配套设施, 提高场馆综合服务水平

在未来会展场馆的市场竞争中,场馆专业设施水平之间的差异将逐渐缩小,竞争优势的塑造将主要集中在服务的人性化和细节性上。也就是说,对于场馆整体服务水平的评价,参展商和观众的关注点将发生变化,在专业设施水平差异较大的时候,他们关注的是专业设施的完备性和智能化,而当专业设施水平趋同时他们会转而关注配套服务的便捷性和周全性。所以,大连世界博览广场必须要重视一些细节性配套服务质量的提升,例如前文提到的餐饮区和休息区的设置、物品寄存等问题,上述问题如果不能得到有效解决,必然影响参展商和观众的参展和观展体验,从而影响到对场馆综合服务的评价。而参展商和观众的不满意最终会影响到展会组织者和场馆合作的持续性。

（五）树立品牌展会意识，提升会展场馆品牌形象

展会质量的高低、品牌形象的好坏直接影响会展场馆的品牌化发展。大连世界博览广场鉴于本身的场馆规模限制，可以将目标市场定位在中小型精品展，在展会选择上做到“宁缺毋滥”，不能为了短期场馆利用效率的提升而放宽选择标准，这种短视行为最终将阻碍场馆的品牌美誉度的提升，还会影响到和品牌展会的合作。此外，在承接品牌展会期间，可以在展前、展中、展后配合展会加大宣传力度，这样做不仅可以利用展会的品牌知名度提升自身的行业影响力，还可以赢得客户好感、提高客户忠诚度。在保证承接展会品质的同时，大连世界博览广场还要注重自办展品牌建设，让自办展为场馆带来经济收益的同时，成为场馆的品牌标志，充分实现其品牌价值。

参考文献：

- [1] 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).
- [2] 胡晓蕾. 浅论中国会展场馆管理模式的构建[J]. 商业现代化, 2005 (12). 文青.
- [3] 中国会展场馆经营模式初探[J]. 特区理论与实践, 2003 (10).
- [4] 施昌奎, 任丁秋. 展览场馆运营管理模式及启示[J]. 环球掠影, 2007 (21).