会唐网 EVERTROWN 找场地 上会唐 出品

会议（会展）行业百科全书

PROFESSIONAL MEETING MANAGEMENT

A Guide to Meetings, Conventions and Events

(Sixth Edition)

会议圣经

专业会议管理完全手册

（PCMA）

第6版

专业会议管理协会◎主编
Professional Convention Management Association
明月 英双◎译 唐亮 李建◎审校

唐亮 李建 蓝星 郑蓓 许锋 刘春章

等写序力荐

美国专业会议管理协会（PCMA）教育培训活动核心教材
注册会议专业人士（CMP）资格考试标准参考书

中国工信出版集团 電子工業出版社 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY http://www.phei.com.cn

会唐网 EVENTOWN 找场地 上会唐 出品

第6版

会议圣经

专业会议管理完全手册

（PCMA）

专业会议管理协会◎主编
Professional Convention Management Association
明月 英双◎译 唐亮 李建◎审校

PROFESSIONAL MEETING MANAGEMENT

A Guide to Meetings, Conventions and Events

(Sixth Edition)

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

Professional Meeting Management, 6th ed.
Copyright © 2015 by Professional Convention Management Association
Originally published in the United States by Agate Publishing, Inc.

本书中文简体版专有出版权由 Agate Publishing, Inc.授予电子工业出版社，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-4338

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

会议圣经：专业会议管理完全手册：第 6 版 / 专业会议管理协会（PCMA）主编；明月，英双译. —北京：电子工业出版社，2016.8
书名原文：Professional Meeting Management: A Guide to Meetings, Conventions and Events (Sixth Edition)
ISBN 978-7-121-29090-9

Ⅰ. ①会… Ⅱ. ①专… ②明… ③英… Ⅲ. ①会议—组织管理学 Ⅳ. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 134120 号

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）
责任编辑：刘声峰　　特约编辑：徐学锋　　文字编辑：黄　菲　冯　照
印　　刷：三河市鑫金马印装有限公司
装　　订：三河市鑫金马印装有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1 000　1/16　印张：34.25　字数：506 千字
版　　次：2016 年 8 月第 1 版
印　　次：2016 年 8 月第 1 次印刷
定　　价：75.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：39852583（QQ）。

推荐序1

把最先进的行业技术引入中国

唐　亮

国际会奖旅游精英协会（SITE）中国区主席

会唐网创始人、CEO

2007 年，北京，在一个仅 30 平方米的办公室里，一家名叫会唐网的公司诞生了，标志着中国会议活动管理从此进入互联网时代。李建和我怀揣着打造 B2B 携程的天真梦想，带领六位北京石油化工学院旅游管理系大四的学生，从南到北用脚丈量了中国所有会议场地的数据，并将其放在了互联网上。那时，我们还不知道这是中国首次将会议资源采购信息互联网化。然而，其后数年会唐网依然无法找到准确的赢利模式，甚至几个月发不出工资，濒临倒闭，2008 年还是依靠全员薪水减半才挺过了经济危机。

2012 年，在承接了 BCG 全球合伙人大会 1600 多人到京的目的地管理服务之后，我却陷入了彷徨之中，因为我看不到未来的希望。同年，我赴沪与上海东华大学会展系刘春章老师见面，我们对于中国会展业的教育与实际之间的巨大差距问题感到深深的忧虑。

我决定出去走一走……

这是我第一次参加我们行业的全球顶级盛会——IMEX。我感到震惊：法兰克福的巨型展厅里包含了来自全球会议、展览、目的地管理、酒店、邮轮、会议科技等全部多达几十个门类的公司展位，全球的旅游目的地国家集体参展。三分之一的展厅被欧美会议、活动、会展科技解决方案公司所占据，其中包含 Cvent，也就是会唐的美国对标企业。

我无比兴奋，我看到了行业未来的希望。

次年，我和常思斯远赴美国拉斯维加斯参加 SEC 全球会展教育峰会，我被厚厚的美国版的会议管理的一流书籍深深吸引了。这些书籍非常专业、实操，我希望将来有一天中国的从业者和学生同样能够读到它们。我当时不知道的是，跟我的想法一样，来自中国成都时任司徒会奖总经理的武超默默地把全部书籍买回了国。这是我第一次遇见武超，我认为这个跟我一样有着向国际先进经验学习的年轻人必会与我同道。一年之后，经我游说，武超将公司与会唐网合并，并出任会唐网副总裁。他和他的合伙人董寒春一起抛家舍业搬到了北京，董寒春后来被称为 MICE 行业的云采购平台“会邦之父”。

同年，我带着王小北跑了近 100 家投资公司。这是投资界第一次听到“互联网 MICE”平台的概念，尽管被拒绝了 100 多次（平均每两天被拒绝一次），会唐网仍然成为了第一家行业内被资本认可的公司。其后，我们创造了一系列成绩，第一家捧起 SITE 全球水晶奖的中国公司、入选福布斯非上市公司百强……

2015 年，经我 3 年的游说，从美国波士顿回国创立会议活动管理工具会鸽的常军博士决定加入会唐网，这让我们欣喜若狂。

怀揣同一个梦想，我们共同引领和探索着中国 MICE 行业互联网化的道路，致力于打造和链接 MICE 互联网生态圈。

常老师、寒春、小北、思斯、武超、李建和我，我们共同拥有一个夙愿，就是将国际最先进的行业权威技术和信息引入中国，这也是您今天翻开的这本书的历史。

推荐序2

因为热爱，所以要更加专业

李　建

会唐网联合创始人

我于 2000 年进入会议行业，当时中国第一家会议公司（信诺）成立了八年，而总部位于美国的会议公司 George P. Johnson 已经运营了 86 年。

入行之后，我干过设计、搭建、客服、销售……即使在和唐亮一起创立会唐网之后的五年时间里，我都在一线带着团队做着会议服务工作。

做会议服务工作时刻充满挑战——工作时间没日没夜，策划创意绞尽脑汁，活动前夜一片混乱，现场执行提心吊胆……一次次在痛苦绝望中想要改行，一次次又在客户和同事的激励中坚持了下来。这是一个承载着我们的青春和梦想的行业，我和你一样对它满怀热爱。

在刚入行的那几年，我非常渴求有关会议管理的专业知识，但市场上几乎找不到与之相关的专业书籍。偶然遇到一本活动策划管理的引进书，也只是诸如小型活动聚会的流程介绍，读后感觉比较粗浅，对工作的指导作用微乎其微。这十几年来，我们几乎都是在摸着石头过河，一边工作一边积累经验。

我曾和同事一起编写过一个公司内部的会议管理手册，对服务流程、服务标准、报价标准以及会议管理所需的支持文件都做了规范。推广应用之后，会议服务团队的效率大大提升，客户满意度也有了很大提高。我一直都有意愿将这个手册细化完善之后推广出去给更多的人使用，但无奈遗漏太多，远远达不到出版标准，重新编撰又苦于没有人手，于是此事就这么搁置下来。

直到三年前，唐亮带队去欧美的会议市场考察，之后不仅带回更加前瞻的行业动态和新的模式理念，还有一大摞会议行业的专业书籍。这些书籍中，相当一部分是经过上百年行业经验积累、由众多经过充分实践的专业人士撰写，并经过了数次迭代的专业著作。我们如获至宝，连吃饭和上厕所的时间都在翻阅。

2012 年之后，会唐网逐步与线下业务进行了剥离，开始探索会议市场的互联网化方向。这期间，我们获得了资本市场的支持，连续两年入选“福布斯非上市企业百强榜”，还与京东、滴滴、携程这样的互联网知名企业达成战略合作。今年年初，创建了国内最知名的会议数字信息化管理平台会鸽的常军博士也加入了我们的团队。会鸽为活动组织者提供最经济、最直接、最方便的会议管理工具，帮助办会者一站式实现创建会议、线上报名、智能签到、环保胸卡打印、安全支付、数据管理等功能，从而令办会者从烦琐的事务中解脱出来，极大提高了工作效率和经济效率。

在常军博士以及会唐网全体员工的不懈努力下，会唐网 5.0 全新直采平台也在 2016 年 5 月上线了。会唐网 5.0 直采平台凝聚了会唐创业 9 年来的所有心血与宝贵经验，将为所有办会企业提供多元化的会务解决方案。在会唐网 5.0 的平台上，办会者可以实现更多酒店、会议场地乃至会议活动供应商的在线直采，可以通过会唐金服申请金融贷款、酒店、会议中心及众多活动；公司则可以在会唐网 5.0 平台上开设自己的店铺，售卖相关会议产品及套餐，以获得更多的业务订单。会唐网的使命就是将会务市场的买卖双方进行最大程度的对接，从而令整个行业的从业者们都实现利润最大化。

通过多年从事会议服务工作和长期关注这一行业，我发现绝大部分的会议从业者都像我一样渴望这个行业更专业、更健康、更标准；我也了解到中国目前虽然有232所院校开设了会展专业，但真正能够学以致用、迅速上手工作的毕业生比例极低。

当前，中国的会议行业在经历了20多年的高速发展之后，正处于变革之中。这个行业正朝着标准化、技术化、数据化的方向二次冲锋。作为会议人，我倡议从业者们都沉下心来，更关注专业能力的提升，更认真地打磨产品和服务；广大会展领域的教育者，也要去更前沿、更广阔的世界吸收新的知识，更多地投身到实践中去验证知识，培养出更多高素质的行业人才。

因此，这本书的推出恰逢其时。

其实，在中国会议行业里，也有一批人在努力耕耘推动着行业发展，他们有大学教授、学会机构的研究者、企业的管理者和行业媒体的从业者，他们一样愿意把自己的积累毫无保留地分享给我们的行业。我们期待在这么多同仁的努力下，在不远的将来，中国也会出现像PCMA、MPI、ICCA、SITE这样影响世界的行业组织，出版更有中国特色的行业著作。

如果爱这个行业，就让自己更加专业。

前言

PREFACE

专业会议管理协会（PCMA）作为会议、会展行业领导者，素以提供优质、创新的专业教育而声名卓著。协会自从 1957 年成立以来，一直把开展专业教育培训作为一项基础性工作。我们教育培训项目的核心就是《专业会议管理》，历经 30 年的发展，围绕这一教材的教育培训活动已经成为会议专业的学术研究重镇和人才培养基地。

《会议圣经》是各级会议专业人才的宝贵资源：酒店管理专业学生参考它准备专业论文；资深会议专业人士按照它的指导设计新的房间布置方案，或者开发重大活动营销策略；会议服务经理以它为蓝本研讨行业标准；大学及学院的教研专家参考它准备教学大纲。上述的各个群体都能从本书提供的知识中获益。

爱因斯坦曾说，“学习不是学校教育的产品，而是需要终生追求的事业”[卡廷（Gurteen），第一节]。在变化不居的世界上，终生学习是保持竞争力的关键，我们的会议及会展产业也绝无二致。多年来，虽然不断有其他专业性著作纷至沓来，但还是这本《专业会议管理》经受住了时间考验，满足了会议专业人士纷繁各异的需求，成为令人信赖的知识之源。

现在成书的第 6 版反映了最近几年本专业知识信息的最新发展。我想在此对本书前后各个版本的贡献者和编辑人员致谢，他们都是行业翘楚。没有专业会议管理协会的支持，本书也不可能面世。为了反映出当今会展行业发

展的最新情况，我们咨询了很多业内专家学者。

世界从本质上来说更趋数字化；不过，我们的相关研究揭示出，《会议圣经》的传统纸质版依然拥趸众多。当然我们在持续进步，我们希望我们的知识载体也能进步，能够以不同方式来传播。现在通过专业会议管理协会的网站和 PCMA365，我们就能及时获取海量的最新资源。

我也要表达对专业会议管理协会教育基金的感谢，感谢它所筹集的款项巨大的资金支持。基金主要关注教育和研发，为会议、会展行业内的顶级专家提供资助。本书第 6 版能够成功修订、升级并顺利付梓，离不开基金会的资金支持，这是基金会成功践行其使命的体现，也体现了捐资人的慷慨情谊。

PCMA 现在是，将来也会是您会议、会展职业生涯的可靠支柱，我们相信这本最新面世的著作将会成为您的会议、会展百科全书。

——黛博拉·赛克斯顿（Deborah Sexton）

伊利诺伊州芝加哥市专业会议管理协会董事长兼首席执行官

序言

PREFACE➤

当年写学位论文时，我偶然邂逅一本书，书名是《如何规划会议》，这本书出版于 1925 年，作者是 P. G. B 莫里斯（P. G. B. Morriss）。作者在该书中指出，会议代表着“在任何领域的工作进展中都最有效的信息传播途径”（第 5 页）。莫里斯可能是第一个认识到会议重要性的人，正如他所说：“会议管理已经成了一个明确的专业，既需要从业人员的先天才能，也需要后天通过工作经验才能习得的本领。”（第 35 页）

在这本书中，他把以下几点作为开会、集会的理由：

- 传达、交流商业信息。
- 在组织中让大家互相熟悉。
- 为推进未来行业进步献计献策。

他也提出，会议必须围绕一定的意图、目的、目标进行，以便实现卓有成效的人际整合（Morriss，1925 年；Ramsborg & Tinnish，2008 年，第 42 页）。

会议和集会的下列特点大家耳熟能详：它们与今天会议专业人士对此类活动的期待并没有什么天壤之别。但即使会议带来的益处具有跨世纪的一致性，组织管理会议、实现会议目的的方式却发生了巨大变化。

自从专业会议管理协会出版《专业会议管理》第 1 版以后，30 多个年头过去了，此后的每次修订再版都体现了这个行业与时俱进的变化。本书这次修订的第 6 版（通称为 PMM6）体现出的最大变化，就是不再只针对会议

管理领域的注册认证教育及本科生，它也成了会议专业领域新手为取得注册会议专业人士（CMP）资格而进行学习准备的标准参考书。

本书第 6 版的格式是基于专业会议管理协会教研人员工作组的课程开发工作的。根据本书第 5 版发行后教学人员的意见反馈，这一版按照一学期十六周的教学时间设计内容篇幅，按照会议管理的实际逻辑设计章节结构。

这一版本的另一新颖之处是包含对可持续发展的关注，例如每一章节都体现出环境的、社会的、经济的诸种视角。例如，在每一章都给出一个关于可持续发展某一方面的事例，其目的是在课堂上激发讨论，或者在书面作业或者课堂任务中引导学生对此做进一步的探索。

会议会展产业在发展，本书也在与时俱进。这是我二度出任本书主编，即使与我上次履职时相比，本行业也又有了长足发展。为了保证本书内容完全反映会议会展行业的最新发展态势，我们对作者、评论者和编辑以及其他业内专家委以重任。在这一版中，我们抵近聚焦行业特定变化，比如项目管理如何与会议管理发生融合，营销如何对会议及其主办方产生了更加显著的影响，效果技术在会前、会中和会后对提升会议体验所带来的影响等。

我们希望当读者合上本书后，会体悟到会议专业人士作用之关键及贡献之显著，是他们的妙手造就了难忘的会议体验。另外，我们也希望诸君能引用书中给出的原则去改变自己的沟通协作之道，激发热情和工作创造性。兵马未动，粮草先行，这本最新版的老书就是要帮助您把握组织会议以及重大活动的全套做法。

让我们因为热爱而学习！

——格伦 C. 冉伯格（Glen C. Ramsborg）

哲学博士，注册会议专业人士（CMP），总编辑，肯代尔大学退休教授，兰博格集团总裁

教育者要热爱教学……更要热爱他们的学生。

——桑德拉·卡西·布福德（Sandra Casey Buford），哲学博士

本书的新变化

专业会议管理协会的教学工作小组和全体教师都对本书第 6 版提供了很有价值的意见和建议。另外，专业会议管理协会教育基金会还为此资助了一个研究项目，专门对本书的内容和学习要素进行研究和开发，其中的很多研究成果和建议都被本书融化吸收。我们希望这些新内容及新设计的章节将以新鲜的专业方法引导教师、学生和会议专业人士。

本书可用于本专业本科课程和认证课程，以及会议专业人士准备注册会议专业人士（CMP）资格认证考试。本书从便于学生完全理解消化现有知识这一需要出发，以简明方式呈现出相关概念。每章节都包含一些共同要素，努力为学生和教师提供一个理解知识内容体系的一致性方法。

保留的特色

原创作者 本书作者都是公认的业界翘楚，遴选标准就是其行业专长。

学习收获 在每一章的开头，都列出了学习者在完成本章节的阅读学习后应当取得的可测量的知识和技能提高成果。

关键词 理解行业术语是重要的学习内容，关键词在每章用粗体字表示，并在每章结尾列明。

总结 每章节结尾都有一个简要总结，对最突出的要点进行复述强调。

问题讨论 这一部分让学生运用从本章获得的信息提供解决方案，或者提出问题要求学生解答。

术语表 行业标准术语表由业界通行实践交流会（Accepted Practices Exchange, APEX）首创，由会展业协会（CIC）赞助。以斜体显示的词汇能够在网站 http://glossary.conventionindustry.org 中的在线《APEX 行业术语表》专区查到。对本书用到但未列入《APEX 行业术语表》的关键词汇可在本书末尾的术语表中找到。

参考信息 各章节中引用的参考信息统一在本书末尾列明。

第 6 版的新特点

经过改写和强化，本书第 6 版共包括四十七个章节，完美契合 16 周学期的教学需要。因此，一些重要信息就以检查表的形式和其他学习资源一起移至与本书配套的教师资源中心。想获取这些资源，请登录网站 http://pmmirc.com。

贯彻了注册会议专业人士（CMP）资格认证考试国际标准的本书第 6 版致力于向读者介绍专业会议管理领域最关键的概念，而不是要赘述所有标准内容。本书的目的是为授课者提供丰富的内容和充分的机会，以在其课堂上就本书所列出的标准开展教学和课堂讨论。本书是可用于指导新生和会议专业人士与会展业协会（CIC）制订的新版注册会议专业人士国际标准（CMP-IS）对标学习的最新教科书。该标准包括 10 个领域，33 项技能，105 项次级技能。每一章都在标题页把本章要讲授的领域、技能、次级技能清楚列出。另外，这一版本还对书中包含的 CMP-IS 进行了总体概述，学生、教师及会议专业人士能够依此对与各种技能、次级技能相关的内容形成清楚的理解（参见附录 5）。

可持续发展实践 会议与活动本质都是把人员聚拢起来进行集会，参会

的许多人士有回馈社会的愿望。同样，会议专业人士也愿意通过持续努力来减少会议留下的碳印记。所以我们在本书的每一章都加进一节企业社会责任（CSR）及其应用，以彰显这一问题的重要性。

关键点 这些文字框突出显示关键概念和术语，让学生能快捷方便地对其内容进行回顾。

关键问题 会议专业人士为了了解一个地点或场所的情况，会询问许多问题以帮助做出决策。关键问题文字框提供了与章节内容相关的一些问题，目的是激发思考和课堂讨论，也为学生学会收集信息提供指导。

专业困境 每个章节都设计了一个特别情节，或者是个问题或者是种状况，但都是需要认真思考、反思讨论或者动笔写作分析才能解决的问题。这些情节都把学生置于某种法律性或者伦理性的专业难题当中，以拷问学生的应对之策。

图表与图片 按照教学人员的研究结论，我们显著增加了图形的比例，形象化地对概念进行解释以强化学习效果。

各章节的变化

第一章——会议专业概述 本书第6版重写了会议专业的现状概述，焦点集中于阐明会议行业所有会议利益相关者之间的关系。

第二章——战略会议：与组织保持一致 基于战略规划的概念，本章聚焦于把战略性会议设计与主办方组织的业务优先次序协调起来。

第三章——混合项目与会议管理 作为本版的新特点之一，本章对项目管理及其与会议管理的整合、融汇进行了概要论述。

第四章——设计会议体验 此前版本一些章节中的内容在此得到提炼和综合，对形成会议体验大有必要的多方面的因素得以归纳成易于把握运用的综合性结论。本章的附录部分形象直观地列出了有关不同会议形式、结构

和会议室布置的更多的细节、标准、用途、优势和局限性，以供参考。

第五章——会议专业人士预算基础 有研究表明，会议管理方面的许多项目需要会计方面的补充性课程，预算部分的细化程度已显著降低。

第六章——会议地点及场地选择 通过对会议地点及场所选择过程的概述，介绍了各种会议设施的类型以及选择场地的关键考虑因素。

第七章——风险管理：会议安全与安保工作 风险管理范围现在集中于会议、活动参加人员的安全和安保，而不是仅仅注目于制订风险管理计划。

第八章——谈判、合同和责任 本章对本书以前版本中五个章节的内容进行了概要回顾，以供读者参考。这个以合同签订为终结标志的过程是一系列重要工作环节的集大成。

第九章——会议营销 当代技术的发展改变了会议专业人士进行活动营销的途径。书中的营销概念都已更新升级到最新版本，以适应当今社会以及行业发展的最新趋势。

第十章——会议注册和住宿安排 本章包括两部分内容，强调了登记注册和房务安排的工作要素以及通用性内容。在会前、会中及会后对潜在参会者给予了特别关注。

第十一章——展览会与面对面营销 计划资料及展示功能与前面的版本相比变化不大，不同摊位、展台的照片是展厅布置的形象化展示。

第十二章——让会议更生动：活动技术 随着技术发展，会议专业人士平添了多种工具手段用来打动和吸引参会者。本章第一部分介绍了一系列技术应用程序，供会议专业人员用以设计会议体验。从社交媒体到参会者门户网站到游戏化，一系列内容都得到覆盖。本章第二部分讨论了能让会议效果更生动的传统视频、音频和照明设备的最新发展。

第十三章——食品与饮品基础知识 餐饮一直以来都对会议的成功举行起着关键作用，这章指导读者对此进行周密考虑和悉心安排。

第十四章——现场管理 通过把所有参会者的入场事项和场地准备事项都囊括在内，本章涵盖了有成效、有效率地进行会议管理所必须涉及的领域，也对在现场管理过程中需要与工作人员、供应商和志愿者举行的碰头会进行了讨论。

第十五章——会后扫尾 这一章分为两部分——一是在参会者离会后结束会议；二是开启对会议的评估过程以获取中肯的评估信息。后者也已成为第四章中所描述的需求评估过程的一部分。

第十六章——会展行业的职业发展 本版新开一章讨论本专业的学生以及其他涉足本专业的人士职业行为的伦理问题。作者揭示出将在今后五年之内持续存在的十个需要用心关注的问题领域。本章也提供了专业建议及工具帮助读者学会如何更好地融入行业之中。

致谢

为了保持连贯性、一致性和传统的风格特色，本书文稿历经多个层次的编辑审核和订正，因此某些章节现在所呈现出的样貌及所包含的内容和观点与作者最初的文稿可能已经有了相当程度的不同。

要完成任何像本书编写这样的大工程，都必须由一个专业人士群体为之贡献才智、为之付出不懈努力。作为本书主编，我对参与本书写作、评审、重写以及编辑工作，在规定字数内完成各个主题文稿总体写作任务的每个人都深怀谢意。能连续成为《专业会议管理》第五、第 6 版的主编，于我而言既是珍稀机遇，又是难得的荣耀。

感谢贝弗里·布赖恩特（Beverly Bryant）博士、桑德拉·卡西·布福德（Sandra Casey Buford）博士以及琳达·罗伯森（Linda Robson）博士，他们在本书付梓前通读了书稿，提出了反馈意见，正是他们之间的评分信度，决定了哪些 CMP-IS 技能和次级技能会在每章开始前得到提示。

特别感谢我的同事们，这些编辑团队中的专业教育工作者和行业专家们为本书奉献了学术知识、睿智观点和应用案例。其中 B. J. 里德（B. J. Reed）博士的知识以及审稿技巧对本书的出版发挥了重要作用。

感谢迈克尔·麦科德（Michael McQuade）和他的华盛顿国际会议中心团队以及其他人士踊跃提供照片，这些照片为各章的视觉化部分增色不少。

感谢伊利诺伊鹿苑星巴克的各位工作人员，感谢你们不厌其烦的盛情款待。

深深感谢我的同事和长期合作者苏姗（Susan Tinnish）博士，感谢她的友情和睿智建议，她帮助我提升、强化了本书内容。

我要对编辑部开发经理大卫·施莱辛格（David Schlesinger）先生致以非同寻常的感谢，他对本书的编辑项目悉心指导，贡献良多。是他的团队合作能力、广博视野、耐心和指导才能使他与莫根·克雷贝尔（Morgan Krehbiel）、阿曼达·威尔逊（Amanda Wilson）、瑞琪儿·亨顿（Rachel Hinton）、贾斯丁·里拉（Justin Lirot）及伊利莎白·克罗泽（Elizabeth Crozier）等团队成员一起成功携手工作。玛瑙出版社（Agate Publishing）的领导团队对本书给予了权威性的专业指导；多谢道格·赛博尔德（Doug Seibold）、卡特·德拉华（Kate DeVivo）与萨拉·伍德（Sarah Wood）。

如果忘记了向专业会议管理协会（PCMA）的 CEO 黛博拉·赛克斯顿（Deborah Sexton）道谢，我会十分内疚，他深信我有能力在不到九个月的时间内把本书推向市场。特别致谢会员服务和商业发展高级经理托马斯·佛雷（Thomas Foley）先生，感谢他一以贯之的沟通、鼓励和支持。也要感谢产品和资源经理西尔班·阿梅斯夸（Sioban Amezcua）向本书出版提供的管理支持。感谢专业会议管理协会（PCMA）的团队成员们，他们为完成本书欣然付出自己的宝贵时间和才智。

我对妻子巴巴拉（Barbara）的感谢难以言表，她以极大的耐心包容我在集中编写本书的这段时间内夜以继日的工作节奏，以及未涉足本项目时也时常流露的心不在焉。她总是示我以善意、理解和支持。

满怀感激与爱意的格伦 C. 冉伯格（Glen C. Ramsborg）。

编辑团队

阿曼达 K. 塞西尔（Amanda K. Cecil）

塞西尔博士于 2002 年在印第安纳大学旅游、会议和活动管理学院开始其教学生涯，目前为副教授，讲授活动管理和国际旅游课程。她的研究兴趣包靠研究商务旅行和旅游趋势与会展/会议市场的联系。另外，塞西尔博士还对能力本位课程的开发和体验式学习的影响怀有学术兴趣。她还担任《会议和专题旅游杂志》（*Journal of Convention & Event Tourism*）的副主编。塞西尔博士在关于客户服务、商务旅行管理、战略会议管理、体育旅游管理及活动管理等教育课程的教学设计方面有着丰富的咨询经验。

她的专业履历包括在 2007—2008 年间任会议专业人士国际组织（MPI）印第安纳分会主席、在 2009—2010 年间任 MPI 知识工作小组主席，以及 2008 年任专业会议管理协会（PCMA）研究工作小组主席。塞西尔博士最近被评为 2012 年 PCMA 基础教育工作者获奖者，并获得 MPI 颁发的 2012 年“年度会员”崛起奖、2011 年印第安纳理事会教学奖、2010 年的 MPI 主席奖、2010 年 MPI 印第安纳分会主席奖以及 2006 年的年度教育家奖。2008 年，她被提名入选 MPI 印第安纳分会的名人堂。

卡罗尔·克鲁格曼（Carol Krugman）

卡罗尔·克鲁格曼在全球会议和活动行业的职业经历逾 30 年。投身学术界之前，她担任过企业营销经理和协会总经理，并且曾经是为家国际会议管理公司的所有人/经理。她曾在法国、墨西哥和巴西生活过，法语、西班牙语和葡萄牙语都很流利，还能把意大利语作为工作语言。自 2009 年成为全职院士以来，克鲁格曼女士一直积极参与会展行业的专业协会。她目前任职于专业会议管理协会（PCMA）教育委员会和会展业协会董事会的注册会议专业人士（CMP）项目，并担任会议专业人士国际组织（MPI）学生工作组的主席。荣获 2010 年 MPI 主席奖以及 PCMA 2013 年度教育家奖，她的作品《全球会议和展览》（*Global Meetings and Exhibitions*），由 John Wiley & Sons 出版，有中英文两个版本。

布莱恩 L. 米勒（Brian L. Miller）

米勒博士是特拉华大学酒店、餐馆与制度管理系的副教授。他拥有麻州 - 阿默斯特大学课程编制专业的博士学位，他的学位论文是《本科生课堂上的技术和学习》（*Technology and Learning in the Undergraduate Classroom*）。他发表的研究成果包括关于运用技术来提升学生学习质量和满意度、学生对在课堂上使用模拟教学的看法、创建住宿品牌网站的网络忠诚度以及推动员工组织和职业承诺的影响等方面的文章。米勒博士的研究成果已在学术界及美国、欧洲、加勒比海和中东的各种行业会议上进行过展示。他曾担任 PCMA 核心能力工作组的主席。米勒博士荣获 PCMA 2005 年的年度教育家奖。

格伦 C. 冉伯格（Glen C. Ramsborg）

冉伯格博士是冉博格集团有限公司的董事长，是芝加哥肯代尔大学酒店管理学院的退休教授。他拥有明尼苏达大学教育政策和管理的博士学位。他曾是专业会议管理协会（PCMA）的高级教育主管，而且是 30 多年的资深成员。他曾担任过《展览艺术》（*Art of the Show*）第四版的主编，由国际展览与活动协会™（International Association of Exhibitions and Events™）出版；并担任 PCMA《专业会议管理》第五版的执行主编。冉伯格博士是会展业协会注册会议专业人士（CMP）董事会的成员，并在 2012 年担任副主席。他是 PCMA 教育基金会专业成就庆祝晚宴上的教育项目颁奖人，并曾于 2002 年荣获 PCMA 年度教育家奖。冉伯格博士还是一位注册麻醉师和美国空军退役上校。

B. J. 里德（B. J. Reed）

里德博士曾在会议行业中担任过多种职位。她在任协会会议策划人几年后，转向会展业的供应侧，成为一家会展与旅游局的执行董事。五年后，她又作为一名独立策划人重登会议管理舞台。在从事这些工作的同时，她一直有志于行业教育工作，并在相关领域拿到四个学位。她于 1987 年加入 PCMA，于 1991 年取得 CMP，并被 PCMA 推选为 2010 年度教育工作者。她于 1997 年开始全职教学。里德博士已经自行编写了《志愿服务、筹款和资助介绍》（*Introduction to Volunteerism, Fundraising, and Grants*），并在会议管理教科书中担任了许多章节的撰稿任务。她曾担任过《专业会议管理》（*Professional Meeting Management*）第五版、《展览艺术》（*Art of the Show*）第四版和《会展行业手册》（*Convention Industry Manual*）第九版的文字编辑。

詹尼特 E. 斯佩斯塔（Janet E. Sperstad）

詹尼特 E. 斯佩斯塔的职业历程展现了她一生的使命：推动卓越的会议与活动管理和教育。她致力于定义相关的能力和职业路径，使会议规划能被视为一个设计学科——需要社会科学、行政领导和认知科学等方面的技能。2002 年，她在威斯康星州的麦迪逊大学设立会议与活动管理专科学位课程。斯佩斯塔女士的贡献是全球性的，作为会议专业人士和行政领导，她在企业和非营利部门耕耘超过 25 年，担任过备受瞩目的领导者角色，对于如何定义会议产业以及在各个体制层面上职业能力如何影响教育和标准开发都产生过影响，这些体制层面包括：

私营部门、学术、国家、政府和全球范围。她目前是会展行业委员会注册专业会议人士（CMP）董事会成员。斯佩斯塔女士是 2014 年 PCMA 专业成就教育家获奖者，并荣获会议专业人士国际组织（MPI）的 2007—2008 年度国际策划人称号。因卓越的教学工作，斯佩斯塔女士被授予年度优秀教师及麦迪逊大学的众多其他奖项。

辛西娅·费洛奇（Cynthia Vannucci）

费洛奇博士是土生土长的俄亥俄州克利夫兰人，内华达 - 拉斯维加斯（UNLV）大学酒店管理专业的研究生。费洛奇博士肩负着酒店销售与营销的职业重任以及一个年轻家庭的责任，在教授的鼓励下，她在宾夕法尼亚州立大学获得了会议与活动专业的博士学位。在过去的 15 年里，费洛奇博士一直在丹佛大都会州立大学的酒店、旅游与活动系任教。费洛奇博士获得了注册会议专业人士（CMP）、注册教育导师（CHE）、注册酒店销售专业人士（CHSP）和注册酒店营销主管（CHME）等称号。她被 PCMA 评为 2008 年度教育家；获得丹佛大都会州立大学专业研究学院 2010—2011 年度的卓越教学奖；于 2012 年获得会议产业协会领导奖；并于 2013 年获得 PCMA 的专业成就奖。

目 录

CONTENTS

推荐序 1
推荐序 2
前言
序言
本书的新变化
致谢
编辑团队

第一章
会议专业概述 ➤ 会议业沿革 // 3
定义会议专业 // 4
定义服务行业 // 6
定义酒店服务业 // 7
判断会议目的 // 7

专业人员办会与志愿者办会 // 8
需要招聘的关键岗位 // 9
协会 // 10
公司 // 11
政府机构 // 13

由多个主体服务的会议 // 13
会议设施 // 14
其他会议供应商 // 15
由多个利益相关者指导的会议 // 18
其他利益相关者 // 19

第二章
战略会议：与组织保持一致
战略规划的术语 // 26
组织中的战略规划 // 27
流程中涉及的步骤 // 28
业务连续性 // 30
会议部门的战略价值 // 31
组合管理（Portfolio Management） // 32
测量 // 33
会议设计 // 33
先进后勤 // 34
战略会议的会议设计 // 34
部署一个设计团队 // 35
会议设计的阶段 // 36
发现阶段 // 36
发展阶段 // 38
实现阶段 // 41
持续影响阶段 // 41
衡量战略影响 // 42
战略价值与变革管理 // 44
第三章
混合项目与会议管理
项目管理中的个人角色 // 49
流程化的会议管理 // 51
启动 // 51
计划 // 52
执行 // 52
监督/控制 // 53
收尾 // 53

识别流程小组成员 // 53

项目管理的知识领域 // 54
项目整合管理 // 55
项目范围管理 // 56
项目时间管理 // 56
项目成本管理 // 59
项目质量管理 // 59
项目人力资源管理 // 60
项目沟通管理 // 60
项目风险管理 // 61
项目采购管理 // 63
项目的利益相关者管理 // 63
管理领域扩充 // 64

第四章
设计会议体验 > 01 需求评估 // 70

需求定义 // 71
需求评估的要素 // 71
会议历史 // 71
利益相关者的需求、目标和成果 // 72
差距分析 // 72
目标受众 // 74

02 从需求评估到行动 // 76

与组织保持战略一致性 // 76
学习目标和计划成果 // 77
制订目标 // 78

03 会议环境 // 81

物理环境 // 82
设施设备 // 82

沟通流程 // 84
房间布置概述 // 86

生理环境 // 91
食品和饮品 // 91
参会者的舒适感 // 92

心理环境 // 93

04 会议设计决策 // 94

会议形式 // 95
会议结构 // 96
计划方案的组成部分 // 97
会议方式 // 98
会议内容 // 99
理顺和调整会议流程节奏 // 100

吸引观众 // 101
营销策略 // 101
学习策略 // 102

情感气氛调动技术 // 104
调动多种感官的会议 // 105
灯光 // 105
色彩 // 105
音乐 // 106

评估 // 106

05 演讲者 // 107

寻找演讲者 // 108
演讲者机构 // 109
演讲者推介 // 109
演示文稿/提案征集 // 109

演讲者管理 // 110
演讲者指南 // 111
演讲者关怀 // 112
局限性 // 114

第五章
会议专业人士预算基础 ➤ 预算的重要性 // 119
预算与财务目标 // 120
预算类型 // 121
增量预算 // 122
零基预算 // 123
预算要素 // 125
收入 // 126
费用 // 128
净收入 // 130
预算编制 // 132
费用预算 // 132
收入预算 // 135
资金管理 // 140
免税身份 // 140
现场收取现金 // 140
会后财务分析 // 141
主账户 // 142
偏差分析 // 142

第六章
会议地点及场地选择

场地类型 // 148
会展中心或大型会议中心 // 148
会议中心 // 151
会展酒店 // 152
有限服务酒店 // 153
度假设施 // 154
机场酒店 // 155
非传统型场地 // 155

探访会议举办地/目的地和会议场地 // 157
会议的目的和目标 // 158
会议的价值和简况 // 158
方案招标 // 158
目的地管理组织的作用 // 160

实地考察 // 161
客房 // 162
会议、展览和辅助空间 // 162
展览 // 163
辅助空间 // 163
餐饮 // 164
配套（康乐）设施 // 165

场地选择的其他考虑因素 // 165
日期、价格和把握性 // 166
参会者喜好 // 168
便利性（Accessibility） // 168
交通 // 168

会场的关键专业人员 // 169
总经理 // 169
市场营销总监 // 170
服务经理 // 170

第七章
风险管理：会议安全与安保工作
会议安全措施的要素 // 176
理解安全与安保 // 177
会议威胁 // 178
危险应对策略 // 180
潜在风险评估排序 // 186
识别风险 // 186
分析风险 // 187
编制风险预案 // 187
风险管理预案 // 188
共同协作 // 189
选择安保人员 // 189
以人为本 // 194
第八章
谈判、合同和责任
方案招标 // 200
谈判过程 // 201
价格、日期和空间 // 203
谈判让步 // 204
合同和要求 // 205
出价（Offer） // 206
接受报价/接盘 // 206
对价 // 207
书面成文 // 208
资格 // 208
合同履行 // 209
损害赔偿类型 // 209

合同要素和条款 // 210
损耗 // 211
取消 // 212
不可抗力 // 214

责任和保险 // 215
赔偿 // 216
一般责任险和职业责任险 // 216
取消/中断险 // 218

其他供方合同 // 218

赞助商和赞助协议 // 218

第九章
会议营销 ➤ 传统的 4P 营销 // 224
产品 // 225
场所 // 225
价格 // 225
促销 // 225
人员 // 226
整合营销 // 227

市场调研 // 228
目标市场 // 230
会议概貌 // 230

营销计划管理 // 231
使命和愿景 // 231
SWOT 分析 // 232
目的（宏观目标）和目标 // 232
战略和预算 // 232
评价和测量 // 234

营销推广渠道 // 235
广告 // 235
公关关系和媒体 // 237
直投邮件营销 // 240
电子营销 // 241
时间节点 // 248
会议赞助 // 249
伙伴关系/交叉促销（Cross-Promotions） // 250

第十章
会议注册和住宿安排 ➤ 01 注册 // 256

注册过程 // 257
会前阶段 // 257
选择一个服务商 // 259
识别潜在注册者 // 260
准备&提供客户服务 // 262

现场阶段 // 265
人群管理 // 265
证章/材料分发 // 268
临时工作人员 // 269

报告&分析注册数据 // 271
周报告 // 271
报告和预算审核 // 272

02 住宿安排 // 273

进行房间锁定 // 274
团体历史 // 276
住宿钟形曲线 // 277
客房类型 // 278
价格/酒店组合 // 278
其他需要考虑的事项 // 279

签订酒店合同 // 281
截止日期和锁房复核 // 282
损耗和下降 // 282
拒接/重置条款（walk/relocation clause） // 283
“馈赠房间”（“Comps”） // 283
佣金和回扣 // 284
让步 // 284
维持锁房（Maintaining the Room Block） // 285
保障预先锁房的入住率 // 285
在线旅游网站 // 286
直接和次级锁房 // 287
住房“海盗” // 287
建立激励机制 // 287
住房报告 // 289
会前 // 289
房间审核 // 290
会后 // 290
结算报告 // 291

第十一章
展览会与面对面营销
展览的历史 // 298
展览制作方 // 300
展示空间销售 // 301
了解参展者群体 // 302
展览场地设计 // 303
平面布置的影响因素 // 304
摊位和展台的类型 // 306
特色区域 // 307
展棚 // 309

展览日程 // 310
联合作战 // 311

展览后勤保障 // 311
地点和场地的选择 // 311
展览服务提供者 // 312
支持性供应商/销售商 // 313
展览需要的劳动力 // 318

衡量投资回报率 // 319
展览的未来 // 321
虚拟贸易展览 // 321
技术的影响 // 321
主办方买家项目 // 322
互动社区 // 322

第十二章
让会议更生动：活动技术 > 01 设计会议体验：活动技术 // 327

以技术影响受众 // 328
活动之前 // 330
技术工具的选择 // 330

活动期间 // 332
现场技术工具 // 332

活动之后 // 338
大数据和活动管理软件 // 339

02 回归基础：视听服务 // 341

视频 // 342
投影 // 342
切换器 // 343
数字视频 // 343

录像 // 343
摄像机/图像 // 344

音频 // 344
扬声器系统 // 344
音板 // 345
麦克风 // 346

灯光 // 347
相关技术和服务 // 348
舞台布景 // 350
吊装装置 // 350
临时台（Staging） // 350

第十三章
食品与饮品基础知识 ➤ 确定食品和饮品需要 // 357
操作瓶颈 // 358
餐饮空间的计算 // 359

选择菜单 // 360
群体 // 360
食物过敏及饮食限制 // 361
营养 // 362

规划餐会活动 // 364
早餐 // 364
提神茶歇 // 366
午餐 // 368
招待会 // 369
晚餐 // 370
当今餐饮潮流 // 372

服务选项抉择 // 373
服务收费标准 // 374
餐饮保底人数 // 376

座位安排 // 377
正式坐席安排 // 378
随意就座 // 378
开放式座位 // 379

饮品服务管理 // 380
酒水采购选项 // 381
现金酒吧或售酒柜台 // 381
开放型酒吧或招待酒会 // 382
酒水服务收费 // 383

管控失责风险 // 384
活动之前 // 384
活动期间 // 385

确认小费和服务费 // 386

第十四章
现场管理
现场管理职能 // 393
活动规范指南 // 394

沟通计划 // 397
行前座谈会 // 397
预备会 // 398
每日现场会议 // 399
总结会 // 402

联络系统 // 403
指示标识 // 404
指导会议活动 // 406
控制会议表现 // 407
记录保存 // 409

人员配置和项目团队 // 410
与志愿者协作 // 410

第十五章
会后扫尾 ➤ 01 闭会 // 416
回程运输 // 417
租赁的设备 // 419
酬金和小费（Gratuities and Tips） // 420
小费的接收者 // 420
小费数额 // 421
小费的支付方法 // 422
度假区或国际场合小费的支付 // 423
总结会 // 423
支付账单 // 424
总结报告 // 426
感谢信 // 427
参会证书 // 428
注册报告 // 428
着眼于未来的数据采集 // 429
02 评估的技术 // 430
会议评估 // 430
评估规划 // 431
数据收集 // 431
评估的目的 // 432
数据和抽样 // 432
数据类型 // 433
抽样 // 433
数据收集方法 // 434
问卷和调查 // 434
事后回顾 // 435
访谈 // 435

焦点小组（focus group） // 436
电子分析 // 437
网络趋势跟踪 // 437
证章扫描 // 438
移动应用程序 // 438

数据来源 // 439
参会者 // 440
供应商 // 441
其他利益相关者 // 442
相关资料 // 443

评估等级 // 443
分析 // 445
数据分割 // 446

第十六章
会展行业的职业发展 > 开发培养会议管理技能 // 450
制订一个计划 // 451
做一个个人 SWOT 分析 // 451
走出舒适区 // 452
建立一个广大而且不断进化的朋友圈 // 453
拓展技能 // 454

会议专业中的标准 // 455
会议与商务活动能力标准（MBECS） // 455
注册会议专业人士国际标准（CMP-IS） // 456

道德和职业精神 // 457
定义道德 // 458
职业道德 // 459

会议专业中的道德问题 // 459
考察旅行 // 460
礼物 // 461

专业会议管理协会的道德规范 // 461

行业未来的问题—2020 年 // 462
经济的不确定性 // 463
大规模定制 // 464
联合作战（Co-Location） // 465
活动营销 // 467
交流创新 // 469
采购和战略采购 // 470
聚焦风险管理 // 470
可持续性 // 471
旅行的障碍 // 471
变化中的技术 // 472

附录//474
词汇表//494
后记//509

CHAPTER 1 第一章

会议专业概述

B. J. 里德（B. J. Reed），教育博士（EdD），CMP，媒体研究专业教授，威斯康星大学—普拉特维尔技术与学习中心主任

林恩 R. 里德（Lynn R. Reed），专业硕士学位研究生（MSPM），L. R. 里德&合伙人项目管理咨询顾问

主题

- 会议业沿革
- 专业人员办会与志愿者办会
- 由多个主体服务的会议
- 由多个利益相关者指导的会议

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 区别会议专业和酒店服务业。
2. 列出完成会议专业计划方面常见的角色和头衔。
3. 主办合议的各种组织类型。
4. 会议专业供给方的主体类型。
5. 识别会议的利益相关者。
6. 会展业对特定参与者、目的地、州及美国经济的价值。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 1. 为会议或活动管理战略规划

次级技能 1.01、1.02、1.03

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 F. 利益相关者管理

技能 13. 管理利益相关者关系

次级技能 13.01、13.03

会议业沿革

出于简单化的考虑，在本概述中我们把会议和活动业统称为会议业，这一产业在世界上绝大多数经济体中都是一个复杂的经济门类。会议业历史悠久，因为人们多少世纪以来早已习惯于通过集会解决问题了（Batten, 2013），但人们广泛认识到会议业可以作为显著的经济贡献者则只有几十年的时间。

拥有与会议业相关的 33 个会员组织的会展行业协会在 2012 年进行了一项调研，就会议业对美国经济的影响进行了列表分析。他们所做的“2012 经济显著性研究”给出了引人注目的经济数据，揭示出会议不只是对参加者影响很大，而是对更广大的为会议成功做出努力的组织和个人都影响深远。会议行业对经济的直接贡献来自 183 万次公司和商业会议、贸易展会、大型会展、各类代表大会、颁奖典礼以及其他会议，带来的产出如下：

- 2800 亿美元直接花费
- 178 万个就业岗位
- GDP 贡献 1150 亿美元
- 联邦、州及地方税收 280 亿美元
- 劳动者收入 668 亿美元（《2012 年经济重要数据》，2013 年，第一段）

会议业历史最悠久的专业促进组织专业会议管理协会（PCMA）在 1956 年举行了第一次年会（《PCMA 历史》，2014 年，第一段），自此以后协会在会员规模和影响力方面都取得了长足发展。作为它举办的活动之一，年度领导者聚会收获了骄人业绩：根据协会 2013 年年度报告，专业规划者参与人数实现了 9%的年度增长，最终参与者人数达到 3 751 人，会议总收入达到

230万美元。这个会议每年在不同地点举办，是多伦多和波士顿这样的会展目的地城市十分艳羡的商业活动（见图1.1）。

图1.1　一个会议目的地城市的欢迎标志

这个标志用以指示专业会议管理协会到马萨诸塞州波士顿的约翰B.海恩斯老兵纪念展览中心的路线。

理解会议专业或者会展产业的经济影响固然重要，但是为了更透彻地理解会议专业，必须对其相关环境进行分析。

定义会议专业

会议和活动从专业上讲，都是人们出于教育、商业、体育和娱乐的目的所举办的人员集会。会议包含多种类型的聚会，其共性是人员都由一个组织或者团体召集协调，为实现一个共同目标而组织。

会展行业协会（CIC）的《APEX 行业术语表》（2011 年）对**会议**的定义是“一种参与者的主要活动是出于接受教育、参加讨论、参与社会事务或其他目的与他人有组织聚会的活动。”而对活动的定义则是“一个有组织的场合，如会议、大型集会、展览、特殊会议、晚宴等。一个**活动**通常由相互关联的不同的小活动组成”（《APEX 行业术语表》，2011 年）。然而，绝大多数参与者并不把会议与活动分得这么清楚——简单地说，会议就是人们出

于专业目的进行的聚会，而活动则是出于社会原因或娱乐目的进行的聚会。

一批会议专业的代表们于 1949 年创立了会展行业协会（CIC）（“关于 CIC”，2014 年）。这个组织制定发布了前述“行业专用术语”，创制了通用的工具模板，以及专业行为标准。这些专业知识技能的关键组成部分都通过一个免费的在线文件《CMP 国际标准》（《CMP 国际标准》，2011 年）公开发布。这些标准都与这一文件的各章节对应关联，用以指导当今的会议专业实践。

除了关注经济影响之外，会议专业也对会议的规模大小、会期长短、是允许大众自由参与还是专门邀请参会者、会议举办地点等会议特别点进行跟踪研究。有些会议规模不大，参会人员也就一百人不到，而另一些则规模庞大，必须在拥有充足接待能力的大都市举办。一般而言，小规模会议的主要参会人员来自当地，而大型会议数以千计的参会者则可能来自世界各地。小规模的会议一般选择在典型的工作日举行，但大型会议经常在周末举行，会期有时连续数日。当然这只是笼统而言，但也说明不同的会议在类型、出席者人数、会期长短、会议目的和举行地点等方面差别很大。

根据美国运通会议活动协会 2013 年所做的调查，“对本地会议的需求有望在亚太之外的世界其他地区再度兴起（2014）”，遵从成本、旅行时间两项因素是会议专家用以解释这种趋势的原因（“2014 会议预测”，2014 年，21 页）。2014 年，美国旅游协会成立了一个名叫会之利盟（Meetings Means Business Coalition, MMBC）的组织，其宗旨是“彰显商业会议、商务旅行及重大活动给美国经济所带来的令人难以置信的好处”（“会之利：关于”，2014 年，第一段）。该联盟及运通协会力图通过诸如此类的努力，让公众进一步认识会议在支撑经济体系、促进商业发展、提升与会人员素质、实现共同目标方面所能发挥的重要作用。

关于全球范围内会议经济影响的其他信息，可以登录国际会议专业人士（MPI）网站，该网站链接了加拿大、英国两国会议经济影响研究以及美国的相关补充性研究。

世界各国的政府和民众都对举办大型会议活动的预期兴趣浓厚，并愿意为此规划安排资源条件。一个区域的硬件设施，如道路港口条件，对其能否成为受人青睐的会议举办地有很大影响。从地方到联邦的各级政府机构都对酒店服务业高度重视，努力改善服务设施。为了对这些项目提供资金支持，政府机构及其服务的民众都把目光投向税收。税收主要来自食宿及其他酒店服务设施，地方自定销售税收或者增值税。当然这些期待服务设施得到升级改善的商家和公众也希望知道这些税收的使用情况，而其用途可能包括博物馆、艺术项目以及其他吸引参观者的游览设施；也可能花在社区修缮美化以及指引游客的永久性户外关键区域导向标志等项目上。

因为会议业规模庞大、类型复杂，因而个别会议的影响力经常受到低估。PCMA 通过其月刊《聚会》（Convene）进行年度会议市场调查。2014 年进行的第二十三期调查对会议为提供服务的举办地平均创造的价值报告了一个惊人的数字（见图 1.2）。

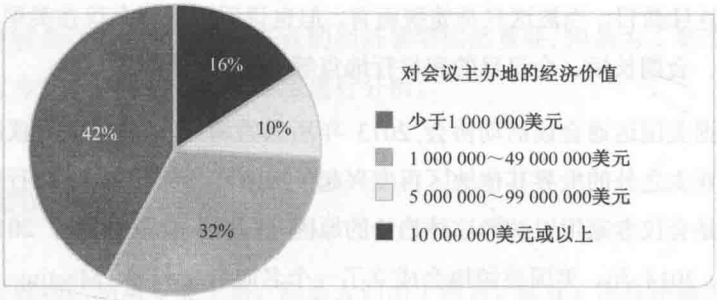


图 1.2　会议（会展、活动）为举办城市所带来的经济价值

> PCMA 在 2014 年做了一次会议行业调研，被调研者报告了他们举办的会议为所在城市所创造的估算经济价值。这只是会议行业经济影响力的部分体现。（Russell，2014，第 51 页）

定义服务行业

对会议业的宏观观察可以先从服务业这个高屋建瓴的名词开始。当政府部门试图区别不同经济要素和职业类型时，他们对服务业这个定义提供了特

定信息，并给出如下的定义：

> 服务业是一个经济部门，主要由提供服务的企业构成，不生产、交付有形产品。本产业包括零售、交通运输、物流配送、饮食服务、医疗保健及设施租赁等业态类型。

为了对第三产业有个清晰客观的认识，我们仅以同属第三产业的商业零售和餐饮服务为例进行分析。根据美国商务部统计，“2013 年 5 月商业零售和餐饮服务的营业额是 4 440 亿美元”（《经济学与统计管理》，2014 年，第 1 段）。这比上月环比上升，也比去年同比高，但仍低于 2008 年经济危机之前。

定义酒店服务业

酒店服务业经常被视为大服务产业的一部分（“服务提供业”，2014 年），有关其经济影响力的统计数字都按特定管辖范围统计（市镇、县、省、州或国家）。

在《美国标准产业分类大典》（SIC）列出的行业中包括旅店、餐馆、膳食承办、会议管理等行业都属于酒店服务业范畴。酒店服务业的定义如下：

> 酒店服务业是服务产业的一部分，包括那些为临时性需要提供解决方案的企业，比如将目标物运输到一个远方地点（经陆路、空路、海路）、食物供应、场地提供及过夜住宿等。把会议和活动归入酒店服务业是因为它对会议举办地酒店服务业的所有服务内容都有需求。但按照典型看法，酒店服务业还是被视为服务提供者，而会议业使用这些服务。

判断会议目的

探讨会议业的经济影响是宏观经济研究的课题之一，但要全面地认识会

议业的经济影响力，取一个微观视角进行观察也很有帮助。这样的微观视角聚焦于会议的目的、会议的组织者和会议的参加者。

开会的理由有很多，最常见的一个理由就是促进专业发展。例如，接受继续教育对医疗保健服务的提供者来说就是一项必须完成的义务。继续教育学分或者课时能够通过专业发展会议获得。许多会议的举办都以通过特定的专业认证为目的，比如获得和保持由 CIC 认定的注册会议专业人士称号。当政府部门针对特定行业的新规定出台时，要进行辅导培训以便于照章执行，协会、政府机关和企业都会举办此类会议。

当大公司公布推进新流程时，也需要召开相关会议。当然，企业也会召开一些引起公众浓厚兴趣的会议，如苹果公司为其新产品 WWDC14 举行推介发布会。商贸杂志和流行传媒都会报道这些公司举办的活动，与社会公众分享关于新产品和技术进步的重要信息。

无论会议的目的是施教还是庆贺，会议专业人员都要为会议的成功规定宗旨、确定目的并制订具体目标。会议的真正价值不在于取得经济结果数据，而要由会议专业人员通过对来自参加者和其他利益相关者的数据进行分析才能得出公允的判断。

专业人员办会与志愿者办会

关键点

会议专业人士的一般职务：

- 会议计划者
- 会议经理
- 会议协调人

在主办会议的组织，如一个跨国公司中，会有一个由几个人组成的会议部门。这些雇员可能会有不同的头衔，如会议协调人、会议计划人或会议经理等。他们也可能有个与会议不相干的头衔，如营销副总或沟通经理等。

不论头衔如何，他们都承担着会议安排的职责——从拿出招标书/提案请求书（RFP）到确定菜单。虽然未必是通例，但很常见的情况是会议专业人员和会议协调人之上有一个会议经理作为上级领导，负责制订方针政策，并管控利益相关者关系。而在有些组织中，一个项目经理也会牵涉到会议管理中。

需要招聘的关键岗位

有的组织把会议的后勤管理工作发包给其他组织经办。此时，负责办会者被称为独立策划者或者第三方承包商。

在美国以外的各国，独立策划者被称为专业会议组织者（PCO）。当一个独立策划者专营一个会议目的地城市的业务时，这个组织就被称为目的地管理公司（DMC）。在一些会议业务在酒店服务业中扮演重要角色的大都会城市中，PCO 和 DMC 都很常见。如在拉斯维加斯，就有许多 DMC，巴黎会展局也在这一区域招募了五家专业会议组织者公司。比较典型的情况是，DMC 和 PCO 都是几个雇员组成的公司。

DMC 这个术语常和目的地营销组织（DMO）弄混，图 1.3 显示了其中的不同之处。有些组织称自己为会展和游客局（CVB）而不叫专业会议组织者。大的都会区域、城市或者城市群经常进行跨越国境的合作，并选择同一个DMO或CVB提供服务。这经常是一个非营利组织(或非政府组织 NGO)，专为目的地城市的酒店服务业提供市场营销和公共关系服务。

从以志愿者身份工作到服务于 DMC 和 PCO，所有会议专业人士构成了会议产业的规划方面。他们的一个共同点就是他们的最大兴趣在于要让会议主办方（会议主人）认为会议取得了圆满成功。为达到这一目的，他们与供

应者紧密合作。协会、公司和政府机构这三种类型组织举办的会议将对全世界的会议目的地产生深刻的经济影响。

图 1.3　理解 DMC、PCO 与 DMO

会议产业有很多专用的缩写和术语，为了避免混淆这些缩写，这张表指出了目的地管理公司、专业会议组织者和目的地营销组织之间的关键不同之处。

关键点

最常见的会议主办方（或“东道主”）

- 协会
- 公司
- 政府机构

协会

协会是专业会议组织公司的典型客户，它们的会议和事件活动由专业会议组织公司承办，但也有协会通过志愿者操办。世界各国协会的结构有所不同，在 2014 年对《聚会》读者所做的调查中，PCMA 报告有 49%的协会专业人士服务于国际协会，有 39%服务于全国性协会（Russell，2014a，第 46 页）。

绝大多数协会按照所在州法律规定运作，并组建为公司形式，以享受对其所筹集资金、获取拨款和服务收入各项资金收入的所得税减免优惠。绝大多数协会也会被认定符合一项由美国国内收入服务项目（IRS）所定义的分类，即属于大家所知道的“501（c）”协会。在 IRS 的分类中有 30 多个选项存在，但最常见的协会类型是 501（c）（3）（也以“慈善组织”这一名称而为人所知）。虽然协会总被视为非营利组织，但这并不是不意味着这些会议会导致组织亏空。事实上，对很多组织而言，它们的年会也是其最大规模的筹款活动。

每个协会都有会员，他们经常开会、开展经营活动，或者给分布在当地、全国甚至全球的会员提供服务。如果一个协会是专业性的贸易协会——代表某个特定专业的会员，如牙科或二手车交易，那么协会会员们就能通过年会建立关系网络，接受培训并开展针对发展思路、知识和技能的分享。另外，按美国法律要求，公司化的协会每年至少要组织一次成员会议，很多协会因此规定每年组织一次会员代表大会。

协会举办的会议规模往往很大，大于公司会议的规模。在 PCMA 举办的年度调查中，15%的协会专业人员回应说他们的协会规模低于 1 000 人，20%的回应称他们的协会有 50 000 名会员甚至更多（Russel，2014 年，第 46 页）。因为有一大部分协会会员要参加年会，所以规模庞大的协会其年会规模也是水涨船高。例如，国际人力资源管理协会在全球有 250 000 名会员，他们举办的一次会议有 13 000 人参加，700 人列席（人力资源协会，2014）。他们的会议要选奥兰多或者芝加哥这样的大城市举办。

公司

经商谋利的组织被称为“营利”组织或者公司。公司通常设置内部岗位，安排专职人员负责协调会议及差旅事务，但它们也把会务托付给独立计划人、旅行顾问及其他第三方外包服务公司。也有些公司，由市场或公关部门策划安排会议。在美国以及其他一些国家，他们要以公司形式营业，以符合当地法律要求。这些会议通过促进货品和服务的销售实现利润，促进国家以

及会议主办公司财富的增长。

公司召开奖励大会来激励员工、发布新产品、促进生产。他们也举办针对股东、顾客和潜在顾客的会议；他们向员工以及顾客等其他相关方提供培训。公司的会议一般比协会的规模小，但比协会数量多。企业会议的另一个显著不同之处是，企业会议的计划周期相对较短。

公司会议的计划者一般是 MPI、PCMA 的成员，或者为该行业提供精准服务的特定会议组织者。

可持续发展实践

可持续性作为一种实践做法，经常基于对“可持续发展”这一概念的定义。这一概念由世界环境和发展委员会在其名为“我们共同的未来”的报告中提出。

该委员会认为，所谓可持续发展就是在努力满足当代人需求时，不妨害下代人满足其需求的能力。

可持续发展被进一步定义为在关注经济和社会发展的同时不忽略环境保护。这三个支柱经常被称作三条底线，成为众多可持续商业实践的共同基础（标准、认证、和“绿色标志”）。

各种不同类型的组织通过各不相同的机制来应对可持续发展问题，这些机制包括企业社会责任（CSR）方针、采购方针、企业自我规范、市场战略、可持续发展总监岗位设置（或其他领导层次）、设立专注于可持续发展的组织或联盟、可持续发展报告、慈善报告和公私伙伴的合作。

会议与活动的举办一直把绿色会议（环境的可持续性）和全面可持续发展作为关注的焦点之一。可持续的会议也关注思考如下问题：环境问题如废物处理、能源利用和水资源利用；社会问题如公平贸易、常规贸易中断、创建一个居民与社区和谐发展的环境；新的安全/犯罪威胁；本地劳动力使用和人口贩卖。

会议产业既有正面作用（知之甚众），也有负面影响（鲜为人知）。会议专业人员对此须有全面、客观的认识，唯其如此才能更好地兴利除弊。

当各组织和酒店服务业迈向更加可持续性的未来时，会议专业人士对会议业的可持续发展这一潮流给予关注是很自然的事情，本行业对可持续性问题最明确的关注体现在三个会议/活动标准上：ISO20121、APeX/AsTM 标准系列及全球报告倡议（GRI）和 GRI 活动组织者特别指导方针。这些标准为供应商向客户交付产品和服务提供了一个框架，帮助会议专业人员创办更加具有可持续发展色彩的会议。走在可持续发展之路上的各级组织都非常欢迎这些标准。

——苏珊 M. 泰尼诗（Susan M. Tinnish），哲学博士

政府机构

从联邦政府到地方管辖区，政府机构都要针对职员、民选官员和公众召开各种会议。这些会议或者以教育为目的，或者专题讨论公共事务，或者鼓励开展以社区为基础的捐赠、志愿服务以及公众参与。政府机关包括支薪的公职人员，也包括志愿人员，他们负责监督审查从教育性会议到城市庆典的各种会议。

政府机构的专业会议人员有他们自己的专属协会，即政府机构会议专业人士协会（SGMP），总部位于弗吉尼亚州亚历山大市。它的年度会议能吸引 1 000 多人参会，也吸引一些商家参展。该协会满足了这些会议专业人员的独特需要，因为这些人员在开展业务时要受到许多政府规定的制约，他们面临的一些情境是其他协会和企业不会经历的（SGMP 的历史与未来，2013，第 2 段）。

由多个主体服务的会议

会议的举办地包括城市、市郊，也包括荒野之地。在会议专业中，这些地方被统称为会议目的地。这些目的地经常为了会议业务相互竞争角逐，争

取与目的地代表建立长期关系，这些代表人员通常是 DMO 职员，也是会议专业人士。当一个会议目的地应会议专业人士的要求填写招标书/投标申请书时，这个目的地就要把该地拥有的能够圆满满足会议专业人士需要的设施都清楚列明，比如会议地点、酒店资源等。这种回应就被视为是一个**投标书**，各个会议目的地可以在报价上相互竞争。这个投标书也要对为保障会议成功举行所能提供的会议设施、康乐设施以及其他设施做出说明。当会议目的地的提案得到接受和认可后，会议专业人员仍然必须确定该目的地的哪个会议场地，或者哪些供应商能最为有效地满足选拔准则。

会议设施

当一个地理位置被称为目的地时，一处特定的会议设施就可以被称为会议场所（见图 1.4）。

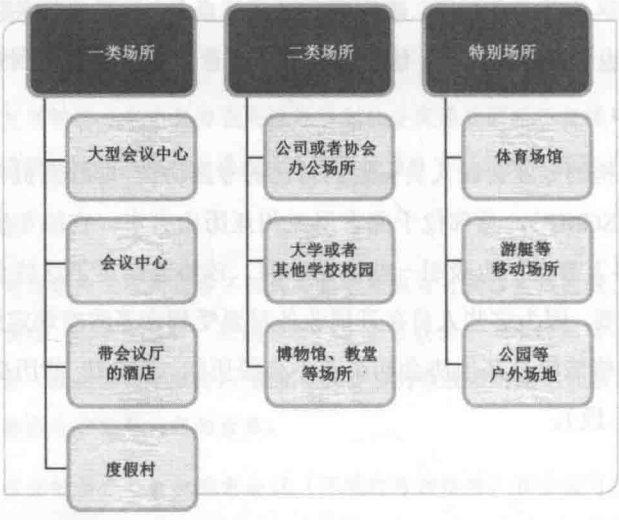


图 1.4　会议设施

在举办各种会议和重大活动时，对会议专业人员来说，有许多各不相同的会议场所和各种类型的会议设施可供选择。虽然种类众多，但是在这张图上显示出了各种场所、设施之间的许多共同之处，而且它们也多可以因地制宜地进行一些调整变化以满足会议目的需要。

这些会议场地可能有也可能没有过夜的膳宿服务。一般情况下，户外会议设施即使具备住宿条件，也可能非常粗简。在这种情况下，会议组织人员一般预设会议参加人员能够自己解决住宿问题，如帐篷、睡袋、露营车等。创意时代协会（Creative Anachronism）是一个针对历史爱好者的国际组织，主要注目于对 17 世纪前欧洲历史的研究。他们的一个名叫“莉莉（Lillies）”的活动每年六月在密苏里举办，会议被称为“莉莉”，有上千的参会者参加，搭起成百的帐篷，会期有十天之久。

当然绝大部分会议的举办场所都有很好的技术装备和食物、饮品供应，以及一系列的会议服务设施提供支持。当会议场所不提供住宿时，一般这个地点毗连或者距离宾馆很近，步行就能很方便地到达或者也就几英里之遥。当会议场所和住宿地点不在步行距离之内时，会议组织方、会场地或者 DMO 会为与会者提供交通服务。

除了酒店，在会议业还有其他的服务类设施存在，比如能提供贵宾房间，还有卧室、早餐吧的游艇和邮轮；度假村、学院以及一些学校。在有些时候，独特的服务设施还包括对参会者给予奖励刺激或者设置娱乐节目以吸引大家参加。当然独特的会议设施也必须要求独特的卫生、食品服务、废弃物处理以及电力方案给予保障。

其他会议供应商

除了会议目的地、会议举办场所以及住宿服务，一场会议还必须供应餐食、饮料、交通以及一系列其他服务（见图 1.5）。

餐饮 餐饮可以由会议场所之外的供应者进场进行料理和服务，餐厅和其他饮食服务企业都可以承办这项业务，他们能够为包括露天场地在内的任何场所提供餐饮服务。会议场所拥有餐饮服务的选择权，但是第一档次的会议场所往往有自己专属配套的内部食品供应部门。

技术 技术类服务，比如计算机系统和投影系统一般由视听技术公司提

供。这些公司能提供许多服务和设备，但一个关键的服务项目应该是提供称职的技术人员。当由第二方公司提供**视听（AV）**技术服务时，会议计划者必须在他们和会议举办场地方之间做好沟通工作，争取在会议中充分运用好技术设备和服务的效果。这要求会议计划者有基本的视听技术知识。

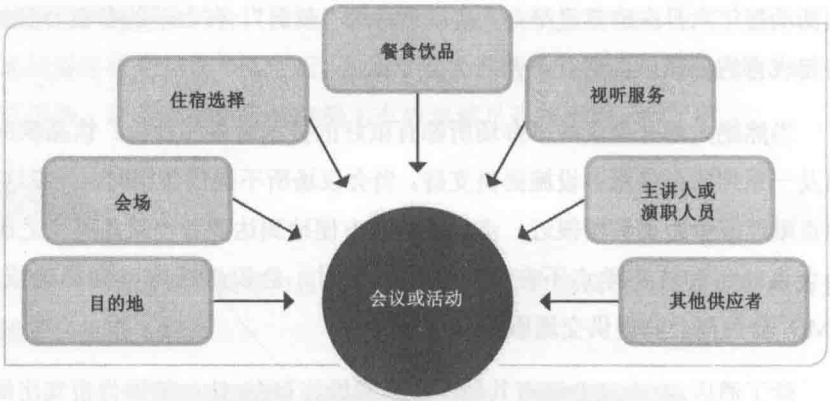


图 1.5　会议供应商

会议行业需要很多种类的服务提供商，他们对会议和各项重大活动的成功进行起着重要作用。这些供应商种类众多，这里只列出了一些常见的成员。

会议交通　另一项会议服务是交通服务（含地面、空中和水上），这包括从会议场所到酒店，也包括从当地的航站、火车站到酒店，从码头到酒店，当会议场所不止一处时还包括各个分会场之间的各种交通服务。短程穿梭交通服务的安排和酒店中住宿的参会人员人数密切相关，会议人员要按照会议议程把参会者需要和交通服务提供者的要求努力协调好。和其他类型的会议组织者相比，企业更愿意提供到会议目的地的交通服务，协会和政府机构更愿意提供一种交通选择（经常会通过与服务商的协商给出一定的优惠折扣）由参会者做最终决定。

注册登记与房务　即使不能说没有，也只能说仅有极个别的服务供应者与参会者的联系相对较少，其他的服务者都会直接影响到参会者对会议的满意

度，比如会议注册服务的提供者。在绝大多数情况下，会议的注册登记是由专门的在线应用服务提供商（ASP）承办的。这些服务和房务经常关联在一起，参会者一经注册登记成功，就可以直接预定住宿房间。因为参会者和会议最早的接触就是通过注册登记这个程序，这项服务就先声夺人地给参会者对会议的看法定下了基调。如果再能继续提供其他的便利设施，像登记参加个人工作坊，收到个人专属的会议日程等，也许就能提升其他后续的会议体验。

其他供应者 会议还会用到很多其他各种类型的服务供应者，包括装饰服务者、演员以及演讲者。这些服务者对会议质量如何、能否给参会者留下深刻记忆都有着直接影响。会议的装饰布置服务提供者，能够强化会议品牌、营造会议氛围，为展览者、特殊活动和各种会议议程提供现场视觉提示线索。演出人员能够调动情绪、活跃气氛，给参会者留下难忘回忆。演讲者是会议的核心，能够提供教益、激发观点、引发探索，让参会者满载收获而去。在会议专业中，这些服务提供者各司其职，都不可或缺。

市场和公关服务虽然没有直接在会议过程中展现出风采，但在推动会议成功实现基本目标方面扮演着重要的角色。例如会议的一个基本目标就是参会者人数达到预期设想或者按计划卖出足够多的门票。营销和公关人员大力传播会议资讯，鼓励潜在参会者注册登记，吸引注册后的参会者选择会议预先安排的酒店。市场和公关战略把参会者吸引到各项不同的会议议程中，如产品展览等。参会者的旅行计划要根据从营销资料中得到的信息来安排，这些会议信息通过大量的媒体渠道进行传播，如网站、社交媒体、电话拜访、电子邮件、宣传小册子、会议广告以及其他各具特色的渠道来实现传播目的。

安保公司、软件供应商，以及其他能为协会组织的会议带来收入现金流的公司（比如 Sonic Foundry 之类的大型活动网络转播公司和视频录制公司）都是关键的会议供应商。因为每个会议都有其独特性，所有各类会议的供应者也必须各具特色。这种多样性就决定了使用招标建议书来征求意见，然后再进行意见评审、地点选择和最终的供应商选定是一个非常基础的必经流程。

由多个利益相关者指导的会议

当一个会议举办后，受到会议影响的人数最庞大的群体就是参会者。但是，也有很多其他的组织和个人对会议结果和会议成功怀有兴趣。另外，会议的参加者可以用不同的方法来分类。更进一步说，会议有一些参与者并不是现场参会者，但他们一样与会议存在利益联系。通常来说，参会者是实实在在坐在会场的人，而参与者虽然在会场未见身影，但他们其实是关键的**利益相关者**（因为他们和会议结果高度利害相关，而且有能力做出战略决策来影响会议结果）。其他的利益相关者也能识别出来。

关键点

参会者属性类型

- 公众 vs. 受邀参会者
- 志愿者 vs. 受命出席者
- “付费”vs. “免注册费”参会者
- 预注册的 vs. 现场注册的参会者
- 部分会议 vs. 全场会议参会者
- 首次 vs. 多次参会者

现在有很多体系用来解释为什么一个参会者会坐在某一个会议的会场里。有一些参会者是买票入场，另外一些参会者被雇主要求必须参会并免费入场。会议的组织者会对会议的使命、目的、目标以及营销资料进行最为恰当的设定和分类。

图 1.6 为我们展示了一幅对参会者的分类图景，会议专业人员可依此对参会人员进行分类认识和研究。这张图表提示我们，参会者是第一位的会议利益相关者，这个大的群体本身又可以按照不同的关键因素进行分类，比如参会者是否为此付费注册等、和会议的组织方有无交往史、是会议的“常客”还是只作为另一个利益相关者的客人参会。

所有这些描述，当然还有其他因素，都可以用来对参会者进行描述和分类。

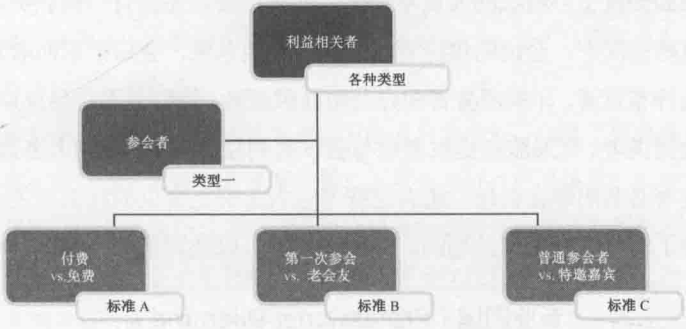


图 1.6 对会议利益相关者的分类描述

会议利益相关者的一个关键类别是参会者，这一群体又可以通过多个标准加以区分识别，如付费情况、参会历史情况，以及其他特殊类型标准。

其他利益相关者

会议的利益相关者不一定都是参会者（见图 1.7）。

图 1.7 会议利益相关者

一个具体会议的利益相关者群体经常具有独特性，但是有很多群体都可能成为会议的利益相关者；这只是可能成为利益相关者的部分组织名单。

所谓的利益相关者就是和会议能否成功举办有着很大利益牵连的人或者组织。例如会议主办组织的人员不会全部都来参会，还会有一些职员在总部留守。在有些情况下，会议的供应者在会前把东西拿来，会后把东西取走，比如会议的装饰布置者、印刷服务者和办公用品供应者，他们并不在会议期间现身。会议保险提供者、交通服务提供者也与会议有利益关系，但在绝大多数情况下，他们也没有必要出现在会场。所有这些专业人士都是会议的利益相关者，他们都有兴趣了解会议是如何计划的、如何实施的，以及评估结果如何。

专业困境（Professional Dilemma）

你所供职的营利性组织正在策划，准备一月份在芝加哥组织一个大型的、为期两天的会议。这个时间选择很理想，因为一月份对雇员们而言是一个工作不太忙的时间。然而你也知道，在一月份旅行可能是一件很棘手的事情，甚至根本就难以成行。因为这个季节的天气风雪交加、滴水成冰。你推荐的目的地是新墨西哥州的阿尔伯克基、德克萨斯州的科帕斯克里斯提这样的城市。你觉得选中芝加哥的唯一理由就是你的顶头上司的家在此地。然而你有家人在阿尔伯克基和科帕斯克里斯提，所以当你推荐这两个城市时，也感觉有点难为情。你该怎么办才好？

总结

会议的正常举行离不开来自服务业、酒店业的众多供应商提供支持。会议业包括的会议和活动有许多规模、许多类型，无论会期多长、会议地点位于何处。服务业包括任何对外提供服务而非产品、满足公众利益的组织。这个行业包括医药卫生、教育、餐饮服务、膳宿服务、交通及其他类型的服务组织。酒店服务业则专注于向旅行者、游客，以及社交聚会、会议业提供服务。

大量拥有不同头衔的会议专业人员以组织会议和活动为业，这些会议组织者都着重为三类最重要的会议主办方（或者叫会议东道主）提供服务，他们是协会、公司或者政府机构。其中一些组织也选用志愿者来为自身服务。会议的组织方及其雇员或者志愿者构成了会议业的计划侧。

会议的供应侧由为会议东道主提供服务和产品的众多实体构成。会议举办的场

地设施是供应侧的最主要组成部分，以各类会展中心和会议中心以及其他类型的会议场地为代表。其他的会议供应者，包括酒店、交通服务业者、餐饮承办者、视听服务提供者、会场装饰布置者、演艺娱乐活动组织者、主讲人以及其他各类成功举办会议离不开的服务者角色。

除了这些供应者之外，会议还有着从与会者到赞助商、从展览商到媒体代表的各类利益相关者。这些利益相关者可以通过不同标准进行分类描绘。比如对参会者这个概念就可以细分描述，可以通过多种途径进行分类：如参会原因是什么，付费还是享受了会费减免等各种不同的分类标准。这些分类标准一般和会议的目标相关联，而且也极大影响着对会议的评价。当然会议的利益相关者包含很多方面，而不仅仅是参会者。会议的利益相关者往往或者按他们和会议结果的利益来描述，或者他们参与会议计划和实施过程中的不同能力来描述。

会议业是一个复杂的经济部门，能够对全球以及地域经济产生重大影响，而且从不同的维度出发有着众多的利益相关者。

关键词

视听 [audiovisual（AV）]

企业社会责任（corporate social responsibility，CSR）

目的地（destination）

目的地管理公司（destination management company，DMC）

目的地营销组织（destination marketing organization，DMO）

活动（event）

独立策划人（independent planner）

会议（meeting）

专业会议组织者（professional congress organizer，PCO）

提案（proposal）

招标书/投标建议书（request for proposal，RFP）

利益相关者（stakeholder）

会议场地（venue）

问题讨论

1. 你正在收集当地社区经济活力的有关数据。你如何定义本区域内的服务产业、酒店服务业和会议业？旅游业符合上述你对哪个部分的描述？

2. 公司是营利性组织，协会是非营利性组织。哪一个组织会更愿意召开赔钱的会议（例如由于会议入不敷出，需要主办方弥补缺口）？为什么？

3. 政府机构组织会议有着特别的考量因素，与大部分企业和协会不同。这些因素可能是什么？

4. 按照你的意愿选择一个会议，尝试对参会者以及非参会的利益相关者，按照你能想出来的尽可能多的类型标准进行分类。

CHAPTER 2 第二章

战略会议：与组织保持一致

玛丽 E. 布恩（Mary E. Boone），文学硕士，布恩联合公司董事长

苏珊 M. 泰尼诗，哲学博士，肯代尔大学酒店管理学院院长

主题

- 战略规划的术语
- 组织中的战略规划
- 会议部门的战略价值
- 战略会议的会议设计
- 会议设计的阶段
- 衡量战略影响
- 战略价值与变革管理

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 定义术语“战略规划”并描述战略规划过程中的基本步骤。
2. 解释如何以及为什么会议专业人员要被包括在战略规划中。
3. 解释会议怎样创造战略价值。
4. 为会议和活动定义战略价值的四大元素。
5. 描述会议设计过程。
6. 解释为什么应该测量会议的战略影响以及如何才能实现。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 1. 为会议或活动管理战略规划

次级技能 1.01、1.02、1.03、1.05

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

技能 3. 制订会议或活动的连续经营或长期发展规划

次级技能 3.01

领域 B. 项目管理

技能 4. 规划会议或活动项目

次级技能 4.07

领域 G. 会议或活动设计

技能 14. 制订计划

次级技能 14.01、14.02、14.03、14.04

关键问题

提出的战略问题

- 这个活动是否支持组织的雄心？
- 它能否实现为组织创造或挖掘价值这一明确的目标？
- 该行为是否考虑到环境因素，特别是那些会影响或阻碍战略实现的因素？
- 它是否根据组织所面临的优势、劣势、机会或威胁进行资源配置？
- 还有其他能更好地支持组织实现愿望的可选方案吗？

战略规划是一个了解组织愿望并指导组织活动的沟通过程。19 世纪 60 年代，战略规划正式作为一门学科出现，迄今已经有了长足进步。作为一门学科，战略规划直接关系到组织、会议职能和个体会议的设计。对会议专家来说，一个不可或缺的关键技巧便是通过调整会议目的与组织目标相一致来建立组织**战略**和会议之间的联系（见图 2.1）。会议专业人员必须通过战略思考方能掌握这一技能。

战略思维专注于对组织及其利益相关者至关重要的那些因素。利益相关者是在组织内外影响组织或被其影响的群体，比如和组织采取的行动之间存在某些“利益”关系。

许多会议专业人员会问，为什么当“只是参与计划”具体会议时，他们还需要了解更高层级的计划。这个问题的答案可以用一个词来表达：对正。

如果会议活动与组织战略不一致，那么会议不太可能取得卓有成效的结果。没有**战略一致性**，会议专业人员将不得不花大量时间来证明预算的合理性（有时是他们的工作），从而导致他们无法最大限度地发挥其对组织的影响。会议专家应研读组织的高层战略计划并深刻理解特定会议所涉及的单位和部门的计划。战略思维包括要问一些一针见血的问题。

战略性的思考方式包括理解战略规划过程以及组织战略计划的内容。会议专业人员还需要指挥会议部门向组织提供战略价值并确保每个会议都以提供战略价值为其主旨。

会议设计承担着个体会议和组织策略之间的关键联系作用。一般认为，“设计”的概念应用于会议，通常是与会议选址的美学意义有关。然而，“会议设计”其实有着更深层的含义，它更关注对关键的组织宣传工作，以及信息反馈、信息发布、信息收集和激励等各项工作给予支持。会议设计包括设定与组织目标一致的会议目标，为使某一具体的会议更具战略性，与其相关的特定建议和事例也要纳入有关会议设计的讨论中。

战略规划的术语

作为一名会议专业人员，虽然没必要成为一名战略规划方面的专家，但理解战略规划的概念和词汇还是有用的。像“任务”、“目的”、“目标”和“成果”等术语经常用于战略规划中，但由于在其精确含义上缺乏共识，因此对这些词汇的使用会给战略规划的过程和效果都带来负面影响。图 2.1 定义了本章中所用术语的用法及其层次结构。

在战略规划中，从总体愿望到具体战术活动的层次结构已然形成。例如，一个社团可能会确立显著增长的目标以保持长期生存和发展，但成员却一直在减少。同时，它也认识到全球增长潜力是十分巨大的。图 2.2 描绘了一个例子，显示出这种情况下的战略规划层次会是什么面目。一旦战略、目的和

目标都已就位，一名会议专业人员就要能够采用与会议相关的特定战术来帮助实现这些愿望。

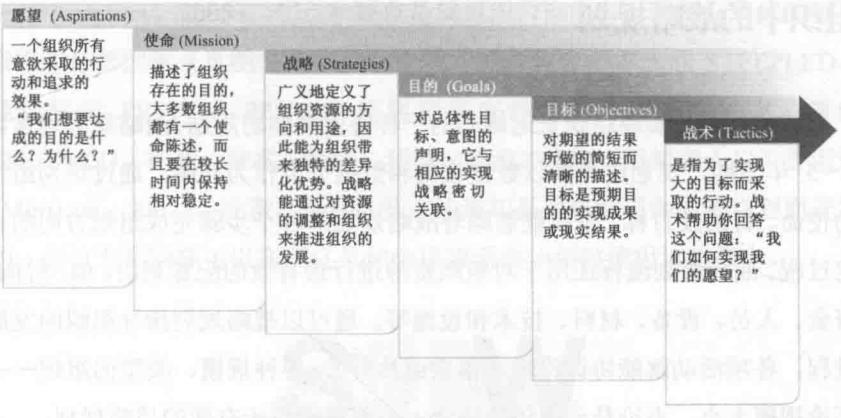


图 2.1　战略规划术语

这个图表描绘了战略规划的词汇术语，它展示了概念之间的层次关系并给出定义。

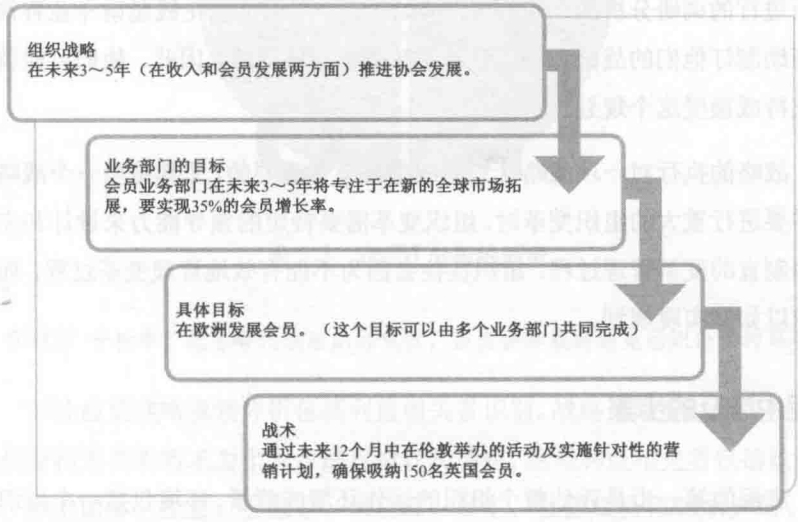


图 2.2　战略规划层次

战略规划包含四个步骤：确定组织战略、确立业务部门的总体目标、订立明确的具体目标，然后设计战术。

组织中的战略规划

战略规划是实现组织长远雄心的一种特定类型的规划。战略规划通常以3～5 年为期，规划过程要以数据收集和数据分析作为开端。通过识别组织的使命、目的及目标，组织能够顺着战略规划的各个步骤完成组织方向的设定过程。战略规划流程还用于对组织资源进行最有效的配置利用，如：时间、资金、人员、设备、材料、技术和设施等。通过以战略规划指导组织的发展进程，各项活动就能协调推进（落实或执行）。各种规模、类型的组织——不论规模大小，不论是公司还是协会——都能得益于有效的战略规划。

一个组织的战略规划流程的质量取决于诸多因素，其中包括员工/利益相关方认可和投入的程度，计划沟通的有效性水平以及为支持规划结论和预测所进行的调研分析的严谨程度。例如，一个组织可能花钱邀请专业咨询公司帮助制订他们的战略计划，但员工对此没有认同感，因此，他们可能就难以支持或接受这个规划。

战略的执行对一项战略计划的成功是至关重要的，尤其是当一个战略计划需要进行重大的组织变革时。组织变革需要特定的领导能力来设计和完成因地制宜的变革管理过程。组织往往会因为不能有效地管理变革过程，而导致难以如愿实现规划。

流程中涉及的步骤

流程的第一步是评估整个组织的运作环境或背景。环境包括一个组织的内部系统（如过程、结构、人员和领导）、较大的产业力量（如竞争、市场条件）和更广泛的外部环境（如经济、社会变革和技术变革）。分析外部环境包括解答一些问题，比如“竞争对手是谁？”“他们在做什么？”以及“全

球经济可能对该行业产生什么影响”等。

SWOT（优势、劣势、机会和威胁）分析是一个很受欢迎的规划分析方法（Humphrey，2005）。优点和缺点是就组织内部而言；而机会和威胁则是指组织外部因素（见图 2.3）。另一个流行的规划分析方法是 STEEPLED，是由标识 PEST 或 PESTLE 的模型演变而来的。这个规划方法考虑 STEEPLED（社会、技术、经济、环境、政治、法律、道德和人口）等因素（Morrison，2007）。注意，尽管这些方法最初是为组织层面战略规划而开发的，会议专家同样可以在制订具体会议或活动计划时使用这些概念。

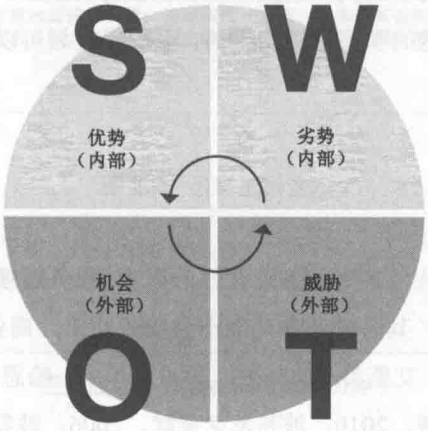


图 2.3 SWOT 分析的要素

在 SWOT 分析中，优劣势代表组织的现状，而机会和威胁则是组织外部的环境。

部分前期战略规划分析包括利益相关者识别。战略计划要以满足众多不同利益相关者的需求为出发点进行设计和调整，这些利益相关者包括政府机构、政治团体、工会、金融家、供应商、员工、社团成员和/或客户等。

在过去的十年里，许多组织对其周围被称为“社区”的利益相关者群体投以更多关注。组织对企业社会责任（CSR）的关注（往往）代表一种旨在满足当地或全球社区需求的新的组织规则。企业社会责任把组织战略方向、

决策、目标和运作的社会和环境问题结合起来进行通盘考虑。当然，社区本身是由许多利益相关者组成的。企业社会责任的利益相关者可以包括政治团体、非政府组织（NGO）以及个人。

一旦环境开始得到分析，利益相关者的需求被确认，组织战略、总体目标和具体目标便呼之欲出。这些期望引导着组织的行为。这些战略和目标往往是在3～5年的时间框架内进行设定的，目标往往变化更频繁，因为他们要随变化的环境而变化。

资源限制要求对所有期望和活动进行优先级区分，战略规划还要求组织有足够的人员、软件、时间、金钱和知识去执行。最后，战略规划必须是书面的、便于共同传达的和可监控实施的，以确保规划可以在组织中得到充分的理解和贯彻。

业务连续性

战略规划过程应包括对业务连续性的思考。**业务连续性**确保一个组织在应对机会或威胁时，其关键业务功能不会受到冲击。商业战略家（布雷迪、亨森&法瓦，1999；艾斯蒂&温斯顿，2009；菲格、哈恩、肖特嘉&瓦格纳，2002；卢宾&艾斯蒂，2010；波特&克莱默，2006；波特&克莱默，2011）和商业从业者通过聚焦组织赖以进行生产和销售的社区，通过对社区的自然资源供应、污染的成本、和供应商的可持续发展关系与社区的经济困境等问题给予更多的关注，重新定义了“持续性”的理念和战略规划过程。他们认为长期业务持续性不能仅仅通过经济成功而获得，单纯关注经济状况可能会限制组织充分利用他们的全部潜力来应对社会更广泛的挑战：社会的、经济的和环境的。对于企业社会责任或**三重底线**的专注正成为一个组织战略不可或缺的核心元素（参见图2.4）。

1. **审视环境和分析利益相关者**——通过外部和内部分析能实现对市场、竞争环境和组织的真实素质和能力形成清晰的理解。通过利益相关者分析确认谁将影响规划（或被规划影响）。利益相关者在整个战略规划过程的投入——尤其是来自员工——可以协助提升规划的归属感并加快规划的实施。企业社会责任因素应该包含在这些分析中。

2. **组织层级的战略识别**——制订高层战略就为组织在特定时期的发展设定了方向（通常3～5年）。

3. **整合业务部门的投入**——业务部门的投入为部门和更高层级之间的优先级需要及战略提供协同标准。

4. **设定优先级事项**——在此过程中的每一步都必须确定优先级，如此组织方可明确为实现总体目标和具体目标，需要在哪些方面着力推进。

5. **鼓励开展协同的活动和资源调度**——组织中所有部门和员工都应该使他们的方案、项目、个人活动及资源利用与规划优先级协调一致。

6. **沟通和再沟通**——一旦规划得以确定，要确保大家对方案追求的最终结果认识一致，这一点非常关键。要经常就规划进行沟通；当对项目、方案、任务和其他活动中进行优先级安排时，要按照规划要求办事。要确保组织在按照战略规划运行，要时常重温规划并作出适当调整。

图 2.4　战略规划流程

图中的步骤简要总结了整个战略规划流程。

关键点

三重底线（Triple Bottom Line）

传统上在商业和会计中，“底线”是指记录在财务报表上靠近“底线”的利润或亏损。三重底线增加了两个事关对社会和环境问题关注的“底线”或观点。三重底线是一个关于可持续性的全面图景。三重底线也称为“3P’s”——人类、星球和利润（埃尔金顿，1998）。

会议部门的战略价值

为使其活动与组织的战略规划协调一致，会议部门必须处理好图 2.5 所示的四个关键要素：项目组合管理、测量、会议设计和先进的后勤。当这

些元素就位后，会议专业人士才能做好创造价值的准备。

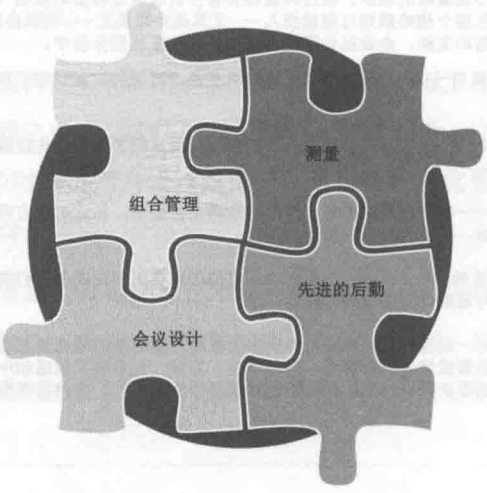


图 2.5　会议和活动的战略价值元素

图中所示的四个元素为会议专业人员提供了一个思考框架，他们可以据此为组织创造战略价值（Boone，2009）。

组合管理（Portfolio Management）

组合管理是一个从总体上理解组织中所有的会议和活动如何开展的方法。简单考虑一下理财规划师是如何管理一个投资组合的。要做好这一工作，理财规划师需要首先了解个人目标，如当客户想何时退休、在生活方式上有哪些偏好等。然后理财规划师要确定哪些投资能最好满足这些目标。同样，当会议专家为组织做会议和活动的组合管理时，在确定具体的会议和活动如何能帮助组织实现目标之前，他们需要运用战略思维来了解组织的发展方向。

每场会议都是整体组合的一部分，就像一个股票或基金是整体金融投资组合的一部分。会议组合管理可以帮助高管和会议专业人员认识为什么

要开会，会议部门的预算应该是多少，以及资源该如何分配给不同的会议。组合管理应该始终关注组织举办的所有会议的效率（节约成本）和成效（战略影响）。

组合管理的一个方法是**战略会议管理程序（Strategic Meetings Management Program，SMMP）**。大多数 SMMP 程序通过使用专业技术来归并会议开销，以达到降低会议成本和提高会议效率的目的。要通过遴选中意的供应商，并与之发展稳定关系来降低成本（Boone，2009）。

测量

测量是使用各种方法来确定个体会议（或一组相关会议）的价值。为进行组合管理，会议专业人员必须使用各种方法测量个体会议的结果。

会议设计

会议设计被定义为通过“有目的地设计会议的形式和内容，以实现关键的组织目标。会议设计通过采用一些方法和技术，在会前、会中和会后联系、沟通并吸引到广大的利益相关方。好的设计使会议和其他交流活动完美结合，能最大限度促进互动交流，从而赢得巨大的投资回报”（Boone，2012，第 1 页）。会议设计师创造的会议体验会深深影响参会者和其他利益相关者的思想和行为。有些人把设计这个词用来指代美学意义或者后勤方面的感观，但会议设计一词则是在四种元素的框架中得到了与此不同的应用。

可持续发展实践

当今的会议专业人员必须从战略上思考自己的计划、过程和采购如何支持组织目标，要把企业社会责任（CRS）、环境问题和经济政策都纳入考虑。作为一项公共活动，会议是当仁不让需要做到“言行一致”的场合。可持续发展的会议应该依照

组织的目标、组织各种需求的优先级情况和心目中的利益相关者来设计，并充分考虑会前、会中和会后可能会发生的各种状况。要制订一个有愿景、有目标的总体的可持续性会议规划，在节能减排、垃圾处理、节水、可持续采购和对社区的影响等方面都要制订可测量的目标。存在浪费、污染现象或对当地社区产生负面影响的会议会给组织带来名誉风险，也会降低利益相关者对组织的信任。从积极的一面来看，会议提供大量减少环境和社会影响的机会，并对供应链产生影响。会议专业人士手握“财权”，能改变酒店、会场、膳食和饮料供应商、运输公司和其他供应商的经营手法。精心策划的、满足可持续发展目的的会议会给举办地留下积极的财富。每年，得益于成千上万的商业和公益性发布的企业社会责任和可持续性报告，会议可以作为积极的数据和案例研究的源泉。会议的环境和社会表现正通过专项活动承办单位增刊的形式展现在全球报告倡议（GRI）（2012 a，2012 b）报告中。

——黛博拉 R. 泼泼利（Deborah R. Popely）

先进后勤

先进后勤是指处理会议的接待和环境方面的问题，例如，场馆、合同、采购、交通安排、餐饮、住宿、房间和家具布置、温度、技术要求和装饰等。因为现代会议的后勤已经变得非常全面综合，这一领域的专业知识被称为先进后勤。一个日益显著的趋势是，会议专业人员也争取将企业社会责任目标囊括在先进后勤中。

战略会议的会议设计

战略价值的四个要素都是战略会议部门发展必不可少的组成部分，但其中一个要素对连接战略规划和战略会议之间的关系是至关重要的，这便是会议设计。完善的会议设计能够让会议专业人士按照组织的意愿举办会议。战

略会议是经过精心设计的，它们的目标与组织的战略规划完美契合，因此，这样的会议能够创造战略价值。

部署一个设计团队

有效的会议设计需要由**会议设计师**、会议专业人员、**创意总监**、会议客户等组成的团队共同创作（见图 2.6）。会议设计师聚焦形式与内容，会议专业人员专攻后勤，创意总监致力于视觉宣传、舞台效果和艺术要素。出品公司结合设计团队的力量，有助于会议的锐意创新。**会议客户**是会议的赞助者或“拥有”会议的人，是要对组织的结果负责的人。会议客户可以是组织内部的，也可以是外部的。

图 2.6　会议设计团队

会议设计团队和顾问为即将举办的活动集思广益。行业会议为会议专业人员获取可应用于专项活动设计的洞察力和创意提供绝佳的机会。

一个构建合理的设计团队更容易说服高管和其他人接受会议的战略价值。有影响力的内部会议客户可以在不利情况下扫清障碍，也能在需要时争取到必要资源。会议设计者这个角色对整个进程来说是必不可少的，这个人应该能很好地适应组织战略，并能与高管们通力合作。会议设计人员对会议

的远见，以及对组织各项需求优先性的把握，对于说服高管、与会者和其他利益相关者，让他们相信投入战略会议的一切努力和费用都物有所值，将会起到重要作用。

会议设计的阶段

会议设计是一个迭代性的过程，不是静态的也不是线性的。会议设计有四个基本阶段：发现、开发、交付和持续的影响。由于设计团队是团队协作的，这就要求他们在环境发生变化时，要不断对前面的步骤重新进行审视和修改。

关键点

会议设计的阶段

- 发现
- 开发
- 交付
- 持续的影响

发现阶段

在**发现阶段**，设计团队决定举行会议的可行性。团队必须确保以最优方式来满足业务战略目标和战术目标。设计团队还要斟酌各种备选类型的会议——面对面、在线或混合型——确定哪种是最合适的会议类型。

设计过程的发现阶段所包含的活动类似于前面在组织层面战略规划中讲述过的“环境调查”和“利益相关者分析”之类活动。例如在协会中，设计团队需要确定市场，即“是否有足够多的人将出席该活动”、活动收入来

源、立法和监管问题、新兴行业和社会事件，这些都可能对一个活动产生影响。在企业中，设计团队需要考虑其他已举行的会议是否足以解决一个问题，或者其他的交流活动如视频交流或幻灯片讲解（代替一个会议）是否足以应对组织的当务之急。

在现阶段，设计团队还需要回顾高层组织战略规划。偶尔，也存在战略规划付之阙如或者完全过时的情况。这时，设计团队就应另辟蹊径，可以通过采访、与权威人士交谈的方法，或者也可以通过回顾备忘录或其他包含组织规划信息的文档之类的方法，来探知组织的方向。

基于回顾战略规划，设计团队应该能够确定组织和部门各项工作目标的优先级。有了这些信息，团队才能更好地设计和创造出会议体验，为组织提供真正的价值。

此外，团队必须平衡不同利益相关者的优先顺序。关键的外部利益相关者包括供应商、场地、赞助商、会展和游客局（CVB）及参展商等。关键的内部利益相关者包括会议客户、活动涉及的部门、高管、会员、前会员、公司成员及董事会成员等。与会者可以是内部或外部利益相关者，这取决于组织是协会还是公司。同样，演讲者也可以是内部或外部的利益相关者。设计团队需要满足内部和外部利益相关者这两方面的需求。利益相关者就会议应如何向他们提供价值有着不同的目的、目标和观点。

为什么会议的设计阶段要考虑广泛的利益相关者？除了获得关键信息，使会议对广大会议相关者更有价值外，设计团队还可以通过这个步骤避免很多潜在的问题。例如，企业社会责任利益相关者，即社区、政府组织和非政府组织就曾经抗议过一些备受关注的会议。保守估计，于 1999 年在华盛顿西雅图举行的联合国世贸组织部长级会议遭到超过 4 0000 名民众的抗议（西雅图警署，2000）。贸易谈判很快被巨大的、颇富争议性的街头抗议盖过了风头，抗议主要聚焦于美国的反全球化运动。抗议者认为，该会议与他们利害攸关，他们意图抗议与贸易有关的社会问题。不幸的是组织者低估了这些利益相关者的利益，没有从安保与风险管理角度做好应对抗议的准备（奥尔德姆，2009）。

在发现阶段进行分析可以达成两个目的：①它是用以调整会议目标和目的与主办方的战略重点相一致的基础；②它可以揭示一个组织是否步入战略规划的正轨。发现阶段，会议设计师和高级管理人员之间的沟通可以重申一个组织对其战略规划的承诺，启动调整现有的战略规划，或在缺乏规划时指出其重要性。

关键问题

关于优先级的辨别问题

- 今年协会的三大战略是什么？
- 教育部门需要完成的三个关键目标是什么？
- 会员部门的三大目标是什么？

发展阶段

一旦会议的可行性和对会议的需求被确定下来，设计团队便开始为会议制订具体目标，并努力使这些目标与组织更大的总体目标一致起来。会议设计的这一阶段处理会前、会中和会后发生的与形式和内容相关的所有选择，包括对不同方法和技术的选择。**发展阶段**建立会议的总体框架并使其各组成部分成型，如会议内的单个议程或会议时段。会议目标的制订应该把对人员行动劲头（momentum toward action）的影响包括在内，即人们采取的**行动**应该作为会议的成果之一。例如，有一个金融机构，在一次有3 000 名高管参加的领导力会议上，因为进行了互动练习，在会议期间就促生了一个项目团队的形成。在这次领导力会议结束之前，这些团队领导当即举行了项目团队的第一次会议。

正确设计会议目标可确保所期望的结果。目标是**预期的成果**，努力**达到的结果**。会议目标的有效性与其针对性紧密相关。会议目标直接与测量过程相关联。在制订会议目标时，设计团队需要考虑三种类型的目标（见图 2.7）。

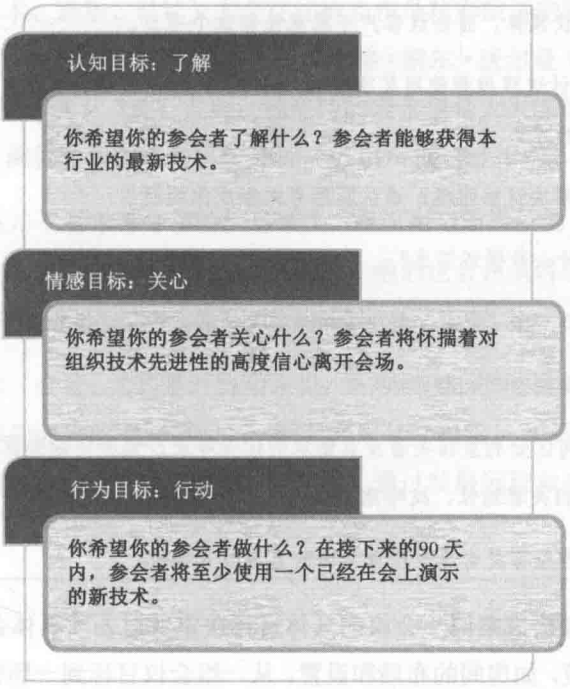


图 2.7　了解、关心和行动：一个开发会议目标的模型

这一系列问题要求会议专业人员设计出的会议，其创造的会议体验能够引发与会者在认知、情感和行为方面发生变化。

专业困境（Professional Dilemma）

会议专业人员将面临真正的或想象的利益冲突或利益相关者之间对时间和资源的竞争性要求。作为一个有智慧的会议专业人士，你将如何平衡各种需求，做一个睿智的决定？

考虑这些状况，不同利益相关者之间存在利益冲突，资源是有限的，而不同相关者的利益需要必须适度平衡：

1. 一个潜在的大赞助商在违反人权的国家从事制造业务。

2. 你的成员表达了其渴望有一个更符合可持续发展标准会议的心声，但这需要

一个更大的会议预算，而会议客户不愿意投资这个项目。

3. 会议设计过程推荐使用某项技术。然而，你的会议与会者没有足够的学识或无法适应这种技术。

你将如何解决这些困境？请认真思考并形成你的回应：

- 你需要什么数据或信息？
- 你能找到一个“双赢”解决方案来避免“赢或输”这样的结局吗？
- 如何平衡短期和长期目标？
- 你会如何区分利益相关者及其需求的优先等级？哪些问题是你要考虑的（主要或次要利益相关者地位、战略意义或是战略价值）？
- 是否有利益相关者遭受根深蒂固的思维方式困扰？

战略规划决策案例 会议的具体目标决定着对各项具体会议活动和环境因素的决策，如房间的布局和设置。从一组会议目标到一场完美设计的会议，其间没有“一招灵”的单一公式；设计团队必须群策群力，运用战略和创造力来开发“正确”的设计元素，以满足实现会议目标的需求。

例如，在传统会议中，这一阶段通常只能有高管和/或专家们按照事先演练好的模式顺序出场，“观众们”只是负责听讲。而精心设计的会议包括更多演讲者和参会者之间的互动。战略性设计决策可能会让参会者站上演讲台，让他们相互交谈，以各种方式分享他们的观点。术语从“观众”到“参与者”，这样一个简单的语言上的改变足以让设计团队重新致力于开发更有效的设计元素。观众只是听，但参与者会融入其中。

一系列促进互动的方式、方法和技术可以应用于会议。简短演讲和互动技术的使用便是设计决策的案例。

简短演讲 关注参会者的参与度经常是会议目的要求之一。渴望与会者更加投入其中，意味着设计团队必须重新思考传统的演讲方式。在这个注意力日益涣散的世界，参会者不会坐下来倾听冗长的独白。

TED（技术、娱乐、设计）大会往往被当作是精彩演讲的范例，而其中一个关键设计决策便是关于演讲时长。理查德·索尔·沃尔曼（Richard Saul Wurman）最初创建了 TED 大会，他坚持的理念便是大大缩短演讲时长。当前的 TED 演讲时间限制是 18 分钟（《TEDx 演讲者指南》，2014）。

简短演讲并不意味着分享的信息减少。组织在会前播放的“预告片”视频，可以包含在会台上没能呈现的额外内容。他们也会在演讲后安排一些小的会议室，方便参会者与演讲者就其演讲进行互动交流。

互动技术 会议，尤其是对协会来说，通常专注于增加社交机会。毕竟，参会者选择参加会议的主要原因之一就是拓展社交网络。一些最有效的网络社交技术包括推特、游戏化软件及混合会议，通过发展远程参会者拓展了社交网络。

实现阶段

实现阶段开始于实际会议召开时，包括会议的召开和会议召开期间做出的任何中期调整。设计决策会贯穿于整个会议设计过程中；组织的优先级可能改变，也可能会出现一些突发状况。

设计团队在会议开始后必须最大限度地保持对现场设计调整的开放性。例如，设计团队经常发现必须对活动时间或会议议程做出调整。由于不可预见的原因，可能会发生重大延误，导致需要对互动练习进行必要的调整。这种调整可能意味着要对原来的会议设计做出重大改变。设计团队必须即刻准备重新考虑会议和目标，并确定如何适应新的时间约束。

持续影响阶段

在**持续影响阶段**，设计团队和会议客户（们）配合，将会议与其他交流活动相连接，使得会议本身和会议结果能继续支持该组织的总体战略。会议

应当被设计成能够持续实现价值。设计团队应该确保用创造性的方式处理协调和协作问题。例如，如果一个协会的年度会议是为与会者解决一个重要的学习积极性问题，那么该会议中举行的活动就应该和本年晚些时候就同一主题举行的工作坊或在线会议联系起来，也可以使之成为组织其他部分的工作任务，如在其出版物中延续对这个问题的关注。

总体设计过程是一个螺旋提高的迭代过程，而不是静态的。上述列出的这些阶段将会相互交叉、重合。目前，许多会议是经过规划的，但在不久的将来，越来越多的会议将不仅要进行规划，还会进行战略性设计。为了使一个会议能够实现组织的战略价值，它应该不只被精心设计，还要得到完美执行。

衡量战略影响

会议设计团队对会议结果的关注应贯穿整个设计过程。如果从一开始就能用恰当的会议目标指导设计过程，测量会议的结果就会相对容易些。换句话说，如果设计团队知道什么是他们想要影响的，那么他们自然而然就会知道如何去测量结果；这就是在设计过程中会议客户（们）的参与如此有价值的原因之一。

在设计过程中，设计团队应该少关注试图打动参会者的“哇!”因素，而要多关注“WIW?”（价值是什么）因素。仅仅让参会者赞叹“哇!”并不意味着该组织将实现其渴望的结果，如图2.8所示。对一个会议来说，产生可衡量的影响比简单地打动与会者更为重要。

会议可以通过各种各样的方式进行测量。投资回报率研究所在唐纳德·柯克帕特里克（Donald Kirkpatrick）博士的学习评估模型（2007年）基础上拓展创建了一个五层方法。菲利普斯ROI™方法，其中包括投资回报率（ROI）衡量，这一方法广泛应用于各种包括学习环境和会议在内的情境中。这种方法可能是最著名的会议衡量方法之一，也是最严密的方法

（菲利普斯、麦希&麦克唐纳，2007 年）之一。会议设计师、客户或会议专业人员可以使用这种方法来创建非常令人信服的会议业务案例。

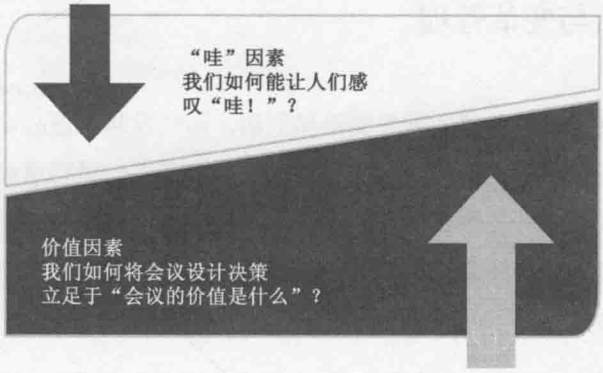


图 2.8　影响和印象

当设计一个会议时，高效的会议专业人员会聚焦于期盼的价值或影响（“WIW?” 因素）而不是仅仅专注于试图让参会者印象深刻（“WOW!”因素）。

严谨的评估可以用来证明会议是否值得继续开下去，值得延伸到组织的其他部分，并且能对与会者参会情况给予保证。定量和定性数据有助于强化理解和决策制定。

组织内有经验、有专长、有影响力的利益相关者可以提供一些“轶事性”的数据来佐证、强化统计数据。例如，销售副总可能有渠道获得相关信息，并能据此声言一些判断，如“保守来讲，我觉得这次会议至少促成增加了 10% 销售点”。有这样的“轶事性”证据支持过的统计数据非常有力，尤其当这种例子和信息是由权威人士提供时，就更是如此。

传统上，组织从经济效果方面严格衡量投资回报率。然而，为了测量三重底线（埃尔金顿，1998），最近的全球商业趋势建议还要包含额外的措施。组织需要解决这些问题，除了利他主义的原因外，也在于它们对会议的效率和有效性潜在的贡献，同时也是因为它们对营利性组织和非营利性组织的品牌影响力。

战略价值与变革管理

开展战略性会议活动需要变革和创新。那些发起实施战略变革的会议专业人员很可能会发现遇到重重壁垒。例如，高管们最初可能也不会理解为什么会议专业人员想要引入战略规划。会议新技术和新方法的引用可能会让一些安于现状的人感到威胁，制订测量会议的新方法也可能会对一些人造成威胁。

在变革管理已成为大势所趋时，会议专业人员应该采取一种更循序渐进的方法逐步引入新思想和新工作方式。组织文化必须纳入考虑范围。如果组织对风险容忍度高，创新可能很快被接受。如果，另一方面，组织更趋向于规避风险，就要谨慎创新，要更加缓慢地循序渐进改变一些事情。

总结

想要实现战略价值，会议专业人员必须理解组织的战略计划，形成他们帮助组织实现目标的能力，在具体会议中能应用有效的会议设计原理和测量原则。战略会议功能有四个要素：组合管理、会议设计、测量和先进后勤。会议设计的关键作用在于让会议富有战略性，这样的会议在会前、会中及会后都可以整合进互动和激励性行动。

对组织的战略计划有清晰的把握，又知道如何以会议为手段帮助组织实现战略期望，这样会议专业人员就可以成为组织成功的主要贡献者之一。

关键词

先进后勤（advanced logistics）

业务持续性（business continuity）

创意总监（creative director）

实现阶段（delivery stage）

发展阶段（development stage）

探索阶段（discovery stage）

测量（measurement）

会议客户（meeting client）

会议设计（meeting design）

会议设计师（meeting designer）

持续影响阶段（ongoing impact stage）

组合管理（portfolio management）

战略一致性（strategic alignment）

战略规划（strategic planning）

战略会议管理程序（Strategic Meetings Management Program，SMMP）

战略思考（strategic thinking）

策略（strategy）

三重底线（triple bottom line）

问题讨论

1. 解读一个组织的战略规划。列出组织的三大目标，并描述你如何在会议上支持这些目标。

2. 用一个组织举办过的会议做案例。利用这个会议的议程安排来回顾会议内容。根据你的见解，你认为在这个会议中，会议专业人员所想要达成的总体目标和具体目标是什么？你认为哪些商业战略通过会议目标的达成而实现了？

3. 组建你的会议设计“梦之队”。谁会成为其中一员？你为什么选中这些人？

CHAPTER 3 第三章

混合项目与会议管理

林恩 R. 里德(Lynn R. Reed),专业硕士学位研究生,L·R里德&合伙人项目管理顾问

B. J. 里德(B. J. Reed),哲学博士,CMP,媒体研究教授,威斯康星-普拉特维尔大学教学中心主任

主题

- 会议管理中的个人角色
- 流程化的会议管理
- 项目管理的知识领域

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 对以项目管理为基础的组织中的主要工作角色通过对比、对照，加深认识。

2. 搞清楚项目管理的流程和知识领域。

3. 对项目面临的威胁，随机应变做出恰当回应。

4. 对项目面临的机遇，能随机应变收入囊中。

5. 描述会议计划角色、会议项目\经理角色之间的不同，并对会议/项目经理的角色做出详细描述。

CMP 国际标准

领域 A. 战略计划

技能 1. 为会议或活动管理战略规划

次级技能 1.05

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 B. 项目管理

技能 4. 规划会议或活动项目

次级技能 4.01、4.02、4.05

技能 5. 管理会议或活动项目

次级技能 5.01

领域 C. 风险管理
技能 6. 管理风险管理计划
次级技能 6.01、6.02
领域 F. 利益相关者管理
技能 13. 管理利益相关者关系
次级技能 13.01

关键点

重要定义

⦿项目——一项临时的、独特的产品、服务或倡议（initiative）。从会展业角度看，一个项目可以是任何会议或活动。

⦿项目管理——为项目规划、组织、指导及掌控资源的过程。

项目管理（PM）是一种管理工具、管理流程，也是一种职业发展通道。依据组织结构的系统化理论（“The Center,” 2014），项目管理为在组织内推动**项目**的成功实施和评价，提供了一张指导协作、沟通、行动的路线图。“项目”在这种情境下，可以是一个单项，也可以是若干单项的集合、一项活动，甚至是一项创举。**项目经理**领导一个**项目团队**开展工作的模式，在健康保健、制造业、政府机构、保险业、高等教育、建筑业、信息技术业以及其他各种各样的行业中都能应用；实际上，在任何具备足够规模的企业中，项目经理的管理专长都有用武之地。

相对于会议业的悠久历史，项目管理是新生事物，主要是作为强化保障会议成功的工具和正式流程被引入会议业。在世界范围内，项目管理的研究重镇是项目管理协会（PMI），它们出版的文件宣布了项目管理的原则、技巧和工具，这个文件的名称是项目管理知识体系（PMBOK® 指导，2013）。PMI 也为项目经理以及有志在这行耕耘者提供了很多会议研讨和职业提升、认证项目，以帮助其在项目管理领域更好地发展。

在某些情况下，一名会议专业人员就履行着项目经理的职能，但并非所有会议都是如此。比如在召开年会和会议大会时，协会中会议专业人员就常

常要依靠一个志愿者组成的计划小组来开展工作，此时这个小组就是一个关键的外部利益相关者。而当会议专业人员作为一个项目经理开展工作时，他就要组织不同部门的经理，也就是所谓的内部相关者来一起工作，这些人要为会议投入大量的时间、人力和其他资源。

项目管理中的个人角色

项目经理运用各种工具和技能，努力实现项目的目的，达成项目的具体目标。他的一个关键责任就是领导项目团队，这个团队经常是由对项目成功有直接影响的各位部门经理组成的。项目经理的职责就是把项目的战略结果和各个部门设定的目标协调起来，并确保这些结果和组织的使命与目标相统一。当组织规模足够大时，会有许多分项目经理（Project Manager）为一个**大项目经理（Program Manager）**服务。一个大项目经理可能同时负责着一个特定领域的许多活动，比如协会的各个区域分会可能在国内同时开着许多该领域的会议，或者一个大型企业正在不同的地区召开销售会议。**组合项目经理（Portfolio Manager）**在这个职业金字塔中是再上一级的职务，在这个金字塔中，一个特定的经理人自上而下监控着许多互相之间相对独立的大型项目和小型项目，但是这些大小项目的共同目标都是为达成企业的使命服务。

例如，在一所大学里，一个战略目标可能是培养对不同思想和不同知识交流分享、兼容并包的氛围，那么一个系统化的行动组合方案，可能会包括一个鼓励学生与当地东道主交往的学生事务小型项目，一个由负责多样化的主管官员发起的旨在训练教授的包容性能力的大型项目，以及一个在校园内举办的由各种类型人士，比如归国同学会参加的对系列活动的综述回顾。

在会议行业中，专业会议管理协会（PCMA）可能怀有一个努力成为高等教育行业中会议组织领头羊的战略目标。编写本书就是他们为了达到自己的战略目标而实施的一个小型项目；另外一个小型项目就是和那些开办有会议管理专业学位项目的大学建立联系。另外，每年一月举行的行业领导者聚

会，以及其他各种面向会员的服务，也可以视为这个行动组合的组成部分。组合项目经理对已经开展的各项活动及其效果进行分析评价，确认这些项目是否有助于推动协会沿着正确的道路，实现自己的战略目标。

各种企业组织特色纷呈，所以要对类似于“会议专业”、“项目经理”这样的术语给出一个严格的定义描述是很困难的。因为项目管理这个概念是从别的行业（比如工程专业）而非会议业演化而来（医疗保健行业较早接受会议管理概念）的，不同行业中定义的角色和使用的工具都有一定的独特色彩，但在职能上也有交叉。组织的规模大小不等，一名会议专业人员可能会管理若干下级专业人员，也可能亲自承担项目的某些职能。在某些情况下，会议专业人员承担的角色和项目经理的职务有所不同。换句话说，一名会议专业人员可能相当于组合项目经理、大型项目经理，也可能只相当于小型项目经理（见图3.1）。在这个光谱的一端，一名会议专业人员可能正在处理的是锁房（Block Hotel Rooms）等后勤保障事务，而在光谱的另一端，另一个会议专业人士可能在负责政策制定工作，比如制定指导采购决策的内部政策。而在较小的组织，这两种事情可能落在同一人头上。

图3.1　会议计划者、小型会议项目经理及大型会议项目经理

这里对一些名词术语的定义不一定是被广泛接受的，但这样的定义的确提供了一个观察项目管理以及其与会议业相互影响的新角度。

流程化的会议管理

当一个企业运用项目管理的概念时，那么整个项目的生命周期都会按照流程化的方式展开。生命周期的基本结构就是启动、计划、实施和收尾（见图 3.2）。在项目生命周期的每一个点上，项目经理都能够运用源自五个流程组的工具和技巧：开始、计划、执行、监督/控制和收尾。这些流程组都有一个预期的时间范围，但并不是规定得特别明确固定、环环相扣。项目管理是个迭代反复的过程。不论你是否预测到，项目经常会出现一些变化，会引起任务调整、时间节点变化和预算变更。这些变化要求项目经理重新考量整个项目，并按调整后的项目计划继续推进。项目经理要识别出完成项目的必要任务及其关键路径，在整个项目生命周期中，这都是整个项目的团队的行动指南。

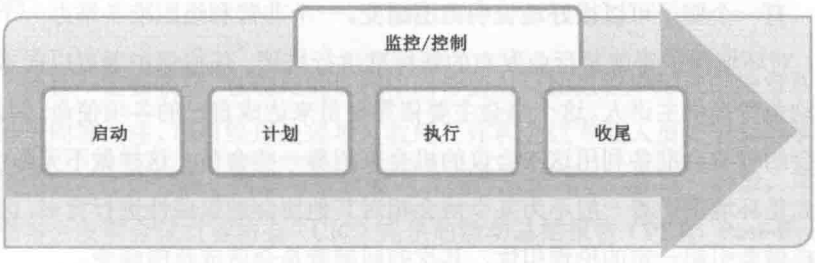


图 3.2　小型项目的流程化管理

自 1969 年以来，项目管理协会在定义项目管理术语、向业界推荐最佳实践方面发挥了重要作用（项目管理协会，2014）。

启动

在启动流程阶段，组织必须根据不完整的数据做出决策。预算数据必须

进行估测，而且只能很简略。参会人数也需要预估，或是根据历史数据，或者是同类会议借鉴，或者纯粹依靠分析。项目管理要依据事实决策，但是在启动阶段，根本没有过硬的事实可以作为依据。启动阶段最主要决策就是决定会议要不要开。在这个阶段，项目经理要画出**项目图（Project Chart）**，要包括支持决策的基本信息。一个积极的决策要求项目经理动员各种组织将资源投入项目中。

计划

当做出了肯定性决策后，计划流程就开始了。项目经理在这一阶段，要开发出项目管理计划，确定项目范围。范围就决定着这个项目是什么东西、不是什么东西。当组织对项目相关的任务进行监督和控制时，对项目做出范围界定是必须要做的事情。为了保护投入项目中的宝贵资源，项目经理必须避免**范围蠕变（scope creep）**的发生。当另外的任务被加入项目计划中，并导致不相干的结果时，范围蠕变就会不可避免。

有一个例子可以很好地说明范围蠕变。一个非营利组织准备举办一个会议，对环境保护署就某行业发布的新标准进行培训，环境保护署可以向本次活动免费提供主讲人。这个协会主要依靠会员来达成自己的各项使命。因此，协会的理事会准备利用这次会议的机会来招募一些会员。这样做不无隐忧，首先是环境保护署一般不为某个协会相对其他协会的权威性进行背书，因此这样做会引起一定的伦理担忧，其次的问题就是会造成范围蠕变。

执行

实施过程能够体现出项目和会议专业之间的不同视点。在会议业，计划流程总是紧接着启动流程发生，一切围绕会议举办展开，可以被视为是实施的一部分。而在一个项目经理看来，计划阶段只是实施阶段的前奏准备。只有当合同签订、任务规定明确（如建立一个网站对活动进行推广）、资金得

到落实后，项目经理才认为进入了实施阶段。在对项目生命周期的理解上，会议专业人员和项目经理视角确有不同。

监督/控制

项目经理和项目团队成员在项目的整个生命周期过程中担负着对投入的资源进行监督和控制的责任。监督包括要收集相关资料，以确定计划任务的完成落实情况。

控制包括进行必要的决策以及采取各种必要措施，以满足计划节点要求和预算限额要求。项目经理要根据已经积累下的数据、事实进行决策，因此在监督和控制过程中，沟通非常关键。前面已经提到过，在这个过程中采取的行动，可能会导致对各个不同计划（范围、时间和风险）的重新评价，需要对有关文件进行更新，新的任务会产生出来，并需要安排落实。

收尾

项目一定要收尾，在收尾的过程中同样要对前面流程中形成的细节和数据给予同等关注。项目经理处理项目收尾工作和会议专业人员处理会后事务比较类似，比如付账、向参与者致谢以及进行总结评价。在这一阶段，项目经理将会发现会议行业协会（CIC）提供的**活动总结报告（PER，Post-Event Report）**模板是一个很有用的工具（“APEX 会后”，2005）。**在这份总结报告里**，项目经理将会遇到的一个报告组成部分就叫“经验教训”，这揭示出了会议一个独特的方面，以及团队成员对以后举办类似会议的建议。

识别流程小组成员

既然项目的生命周期对项目而言是独特之处，对项目的某个节点而言又

是顺流而过，团队成员就会发现他们在不同时间总是处在项目生命周期的不同阶段中（见图 3.3）。如果项目团队成员由来自不同部门的经理组成，如采购、旅行安排、风险控制和会员服务等。那么采购经理可能会在和食宿供应商签订合同时充当主力，例如在实施阶段；会员服务部门经理可能为选择演讲人操心，这是在计划阶段；而风险控制部门经理正在等待进一步的信息，以便就会议面临的风险或者机遇形成正确的响应举措，这是在启动阶段。

图 3.3　项目管理团队正在工作中

这张照片反映的是来自组织不同部门和工作单元的项目管理团队成员正在一起工作。

所以可以说，项目生命周期的各个阶段其实是以完成的任务不同而定义的，而不按从开始到结束的时间顺序来定义。项目经理和团队成员密切沟通，监控判断哪些任务对项目的成功最有必要，何时应该开始或者结束，需要安排谁来承担任务。因为项目管理已经演化到能够处理跨科目的复杂任务，因此这个流程既强劲又灵活——能够适应和一个具体项目相关的各种临时性、独特性需要。从这个意义上讲，在组织一个复杂的会议时，项目管理是一个有力的工具。

项目管理的知识领域

项目管理协会对这一专业的知识领域进行了界定，这一举措正如会议业通过会展行业协会（CIC）制定的注册会议专业人士国际标准（CMP-IS），

这个标准也是本书编写指南。这两个专业领域知识存在一定的交叉（见图3.4），项目管理协会定义的项目管理知识领域包括整合、范围、时间、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购和利益相关者管理（*PMBOK*®, 2013）。

图 3.4　项目管理知识领域

项目管理这一学科识别出定义项目管理实践的 10 个知识领域，这是一个不断演进的学科，所以预计还会有新的知识领域出现（*PMBOK*®, 2013）。

所有这些领域都要求有特定的输入（用于完成任务和文件的信息、资源）、工具、技能和输出（计划和相关文件）。每一个知识领域也都要用到基本的商业技能。确立目标和关键绩效指标是项目团队在整个项目知识领域都必须采取的步骤。

战略管理原则告诉我们，项目团队一定要最大化地使用资源以追求最大化的结果产出。换句话说，项目团队必须运用关键分析（critical analysis）的方法，来确定现在的资源利用方式对组织和其优先争取的结果而言是否得当，现在这些资源用在别处是不是会取得更大的产出。

项目整合管理

通常情况下，一个项目都是从一份项目任务书（Project Charter）开始的。在有些企业中，会有一个委员会或者一个领导宣布项目启动，制订项目任务

书也是一个相应的正式流程。项目任务书授权项目经理启动项目，并把组织资源投入其中。资源投入限额会预先设定，但都是初步的估计，而不是满足预算科目的具体条目。在整个企业范围内的资源整合是通过项目管理计划完成的，该计划脱胎于项目任务书。

项目范围管理

项目经理必须为项目设定范围，这一步骤对项目的顺利完成具有关键意义。因为这能为资源投入设定界限，也能用项目目标来统领项目生命周期各个阶段的工作。在范围管理领域，项目团队要制订一个**工作分解结构（Work Breakdown Structure, WBS）**，用以识别和确认工作任务，并对每一项工作任务形成一个框架型的时间范围安排和日程计划表。另外，工作分解结构也建议谁应该为某项任务的完成负责，以及各项任务应按什么次序完成。

关键点

工作分解结构表示例

- 注册登记
- 视听服务
- 展览
- 营销
- 风险
- 现场管理

项目时间管理

项目经理负责制订项目日程安排，这是一项劳神苦思的复杂工作。当所有的内部利益相关者都识别出来以后，项目经理必须确定各个部门何时需要资源支持、每项工作由谁负责、哪项工作与其他工作没有瓜葛以及什么时候

各项工作任务会互相依存、牵连。所有这些都要理顺清楚，以最大化地利用好公司的资源，减少“窝工”时间，及时完成项目。

有一个例子能很好地说明时间管理面临的挑战。在一个中等规模的组织中，会议部门要求所有职员的出差计划必须在七月的第一周内完成，因为公司的年度会议在八月中旬举行。但公司的旅行部门七月的第一周是在一个度假地。他们通知了项目经理，他查阅了会议日程后，决定出差计划要比原先制订的时间提前拿出来。但是公司内最关键的利益相关部门在六月的最后一周特别忙。建议把六月的第一周作为拿出旅行计划的目标时间。旅行部门同意了这个建议，项目经理把这个信息知会了预算经理，以及项目团队的其他人员。会计部门必须调整他们的系统，因为新的目标时间确定后，旅行费用的流程走不下去了，因为预算安排需要从下一财年（本年 7 月到次年 6 月）调整到本财年。

分析日程安排以及其他显著变化的工具包括当然不限于甘特图（以工程师和管理咨询顾问甘特的名字命名）和程序评估检查技术（PERT）。有一个网站专门介绍甘特图的应用，通过网站的介绍，你就能了解到甘特图能够识别必须完成的任务，以及这些任务必须何时开始何时结束，以满足项目的时间节点要求。一个简单的甘特图能通过微软的 EXCEL 软件创建出来，不过创建项目管理图表的专利软件也能从很多其他途径得到。

程序评估检查技术由美国海军在 20 世纪 50 年代开发成功，用于展现各项任务之间的关系，以及各项任务之间的时间安排应如何协调。在只有部分任务因素已知的情况下，程序评估检查技术图能协助进行任务排程。大家一起预估任务至少需用的时间、最多需用的时间，以及最可能耗费的时间；项目经理依据这些估计数据，再通过运用一定规则来判断一项任务预期所要耗费的时间。使用 PERT 的一个最著名的例子（当然不是最近的）之一是 1968 年在格勒诺布尔举行的冬奥会，PERT 被广泛用于计划、实施和对项目进行评估。微软开发了一个叫 VISIO 的应用，能够创建 PERT 表，也有其他的在线应用能够进行这项绘图作业。

在当今的数字化时代，大多数许多项目经理通过因特网向关键人士进行报告。当报告系统包含许多图表时，项目经理经常创建一个“**仪表盘（dashboard）**”。这是一个对各种数据及其相互关联进行精确表述的目录表。

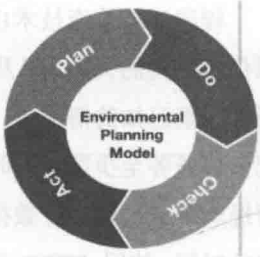
关键路径方法（CPM）是项目经理运用的基本程序性方法，当提到 PERT 表时，CPM 常被拿出来讨论，虽然它也适用于甘特图。CPM 能够提供出一个时间轴，标示出需要完成的任务以及它们之间的相互关系，当项目的生命周期推进时，CPM 也会相应地演进。换句话说，各项任务能够及时进行调整和替换，也能增加或者减少。但是，项目日程的变化要通过正常的程序进行，要就为何、何时以及怎样进行任务变换提供正式文件。

关键点

常用时间管理工具

- 甘特图
- 项目评审技术（PERT）
- 关键路径法（CPM）

可持续发展实践



可持续发展要求在活动策划的每一阶段运用高水平的项目管理技能，包括从启动到实施到监督和控制再到收尾的整个过程。这张图形象地表现出一个经典的 PDCA 环境计划模型。这个模型适用于会议/活动计划过程的每一阶段，如场地选择、房务管理、食品和饮品服务、市场营销、交通服务以及展览者协调。理想的状态是，可持续发展应该和计划过程内在地整合起来，而不应该看成是一个额外附加进来考虑的问题。应该鼓励会议专业人员把经济、环境和社会责任要求整合进现有的各种流程中去，例如各种模板和招标文件中。活动的可持续性也要求在下列这些

方面善加考虑，如：范围、时限、成本、质量控制、人员培训和责任、沟通、风险管理、采购方针和利益相关者管理等。可持续的活动管理也正在越来越被认为是推动绿色供应链建设和促进企业变革的一种手段。对投入可持续发展的个人和组织来说，面临的一个挑战是现场监督和活动后的数据采集与分析。幸运的是，已经有越来越多的会议目的地和会议中心、宾馆、膳食承包者，以及其他供应商向客户提供许多有关关键问题的数据，包括废弃物转运、废水处理、能源消耗、碳排放、本地采购和社会责任项目结果等；会议专业人员可以向这些组织、商家方便地收集到相关数据。另外，从静态纸质文件向在线项目、活动软件的发展也让团队能够更加方便地协作、更加方便地进行必要的后续落实行动、文档整理和可持续发展绩效验证。

——黛博拉 R. 泼泼利（Deborah R. Popely）

项目成本管理

项目成本管理的概念超越了简单的预算。项目经理必须履行合同义务，管理应付账款、应收账款，关注项目整个生命周期中现金流与时间进程的配合。当会议专业人员只按照会议预算限额行事时，项目经理就必须关注成本和收入，必须向多个利益相关方和关键内部利益相关者通报预算的可能调整情况。当一个会议超出预算时，项目经理必须对相关花费拿出合情合理的说明，而且其中的理由对项目团队来说不应该是太大的意外。

项目质量管理

美国质量协会（ASQ）建议一个组织对质量的定义要建立在客户满意的基础上（ASQ，2014）；国际标准化组织也在其一系列有关质量管理的出版物中对此表示肯定（ISO9000，2005）。既然每个项目经理负责的项目其实都是针对某一特定客户，因此他们对项目结果的满意度就具有非同寻常的意义。会议管理也是如此，只不过在会议业中，某场会议往往有多个“顾客”。因此会议专业人员和项目经理都对质量管理高度关注，把质量管理过程视为

重要的工作内容。美国质量协会确立了质量管理过程的三个要素：以顾客为关注焦点、员工参与（这一点也可以扩展为“相关方参与”），过程导向，内部部门整合协调，系统化的战略技巧，持续改进，以事实为基础的决策和关键沟通（ASQ，2014）。

项目人力资源管理

项目经理对人力资源管理这个特定领域非常关注，内容主要就是选择项目团队成员，安排必要的工作任务，以保证项目如期完成。

项目经理经常选定组织中的特定人员加入项目团队，这需要老练的为人处世技巧以及慧眼识才能力。更进一步，项目经理还需要对团队成员进行评价和考核，评价考核的结果还要和被评价者本人及其在组织中的上级见面。人力资源部门的主要人员则负责福利和薪资等事宜。但是项目经理必须知道，为了项目的顺利推进，什么时候需要哪位专才加盟项目团队，以及谁最能称职地完成某项工作任务。

项目沟通管理

项目经理对团队内，以及与关键利益相关者之间的协作和良好的沟通高度关注。为了实现有效沟通的需要，需要各种沟通手段齐上阵，如电子邮件、电话、口头传达、书面报告一个都不能少。在传递比较复杂的数据信息时，往往还需要多种手段一起使用。因为时间管理在组织管理中十分重要，因此项目经理必须及时沟通成本和任务、合同签订、项目日程制订等事项，更要在整个项目的生命周期过程中对各个阶段的进展状况详审细查，及时掌握第一手信息以免延误沟通。

项目风险管理

风险这个概念和影响项目关键路径以及项目结果的一系列积极和消极因素有关。在项目管理过程中，面临着一系列的机遇和威胁，还面临着许多独特的风险。为了对风险实施管理，项目团队要通过 SWOT 分析识别风险（优势、劣势、机遇、威胁），而且要按照至少三个特征来进行深入分析：可能性、潜在危害，以及取决于组织应对风险方式的资源需求（见图 3.5）。SWOT 分析方法出现于 20 世纪 60 年代，是阿尔伯特·汉弗莱（Albert Humphrey）和斯坦福研究院在对财富五百强企业进行研究分析时创立的；这个过程关注项目目标以及影响目标达成的各种风险。这需要对组织的现状以及可能出现的状况进行客观评价，判断某种情势一旦出现后，需要投入运用的资源状况。

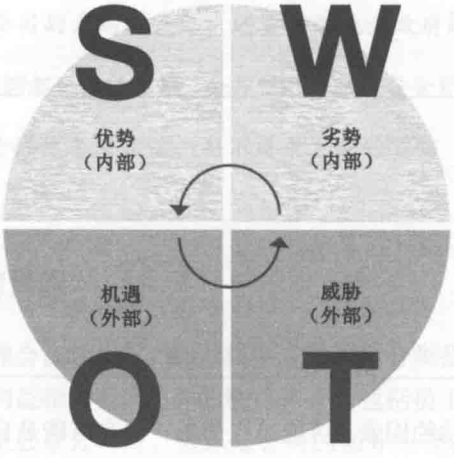


图 3.5 SWOT 分析的要素

在 SWOT 分析中，优势和劣势代表着一个组织内的现时状况，而机遇和威胁代表着外部状况。

当一项风险被识别并归类为项目威胁后，组织有四种可能的应对选择：接受风险、减少损害、转嫁风险、规避风险。当一项风险被归结为机会时，

组织可以利用、强化、分享或者接受它（*PMBOK*®，2013，344～346）。项目经理要负起识别判断潜在风险的责任，对风险进行分析，向组织建议可行的应对之策以及潜在的结果（见图 3.6）。

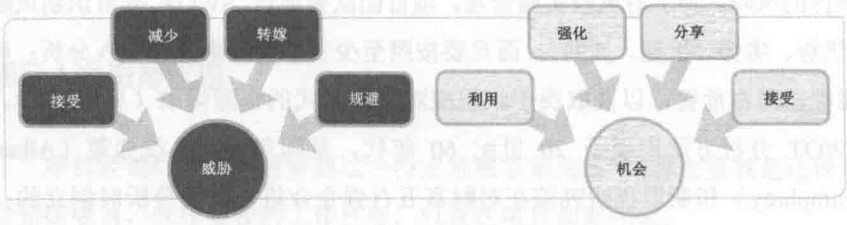


图 3.6　对项目风险和机会的应对选项

风险分析能够识别出项目面临的威胁和机会，向组织提示如何应对，判断这些风险是否可能真的发生。

关键点

风险的特征

- 可能性
- 潜在危害
- 资源需求

威胁会议成功的因素，可能是人为的，也有可能是自然的；可能是小事纷扰，也可能是腹心之患。虽然会议有这么多的潜在威胁，但是也会面临很多机遇。不过这些机遇如果不能善加利用，就会失之交臂。一个实例能很好地说明这一点：信息（IT）行业的 A 展会吸引了上百家展商；竞争对手举办的 B 展会，在五年内参会者连年减少，最后不得不取消。如果应对得当，这对 A 展会的项目团队是个机会，他们可以与 B 展会的原有参会者接触，传递正在筹备中的 A 展会的资料，吸引他们参加。

项目采购管理

许多组织的采购职能放在一个特别的部门中，这个部门不但负责具体的采购、付款等日常业务，也制定采购政策供员工们遵守。项目经理必须掌握这些采购政策。采购部门的政策制定范围可以包括差旅、住宿、食品、合同义务、报销流程和限额以及其他会议相关资源。采购管理的难点在于决定什么时候、采购多少以及向谁采购。项目经理不是按着采购部门的规定照章办事就行，也要对采购部门的政策进行反馈、施加影响。政策规定可能会包括下面这些项目，当然也不止于此*。

- 所有的差旅服务安排由特约专属的旅行公司负责。
- 在所有允许的采购项目上（针对非营利部门），都要争取免税服务。需要指出的重要一点是，在许多国家税收减免由地方政府部门决定。因此项目经理除了要掌握公司的采购政策外，还要了解地方政府的税收规定。
- 所有的食品采购都要提供发票，会务费是否涵盖餐食费用，要进行核实。
- 要优先选择价格优惠的宾馆，而不是最方便的宾馆（经常是“大厦”型宾馆）。

项目的利益相关者管理

当项目经理管理会议项目时，利益相关者的两种分类是很重要的：外部利益相关者与内部利益相关者。内部的利益相关者包括员工、一些志愿者和股东（当一个公司是公众公司时，股东是公司的部分所有者）。项目经理可以用很多标准来描述定义利益相关者，主要依据包括与项目的利益关系、对项目产生的影响和沟通的需求。项目最根本的利益相关者是项目团队本身，项目经理所进行的绝大多数沟通是针对团队成员的沟通。项目经理也要关注

* 编者注：如今，越来越多高频次办会的企业和组织，选择通过专业的会议采购系统进行资源采购。会议采购系统有助于会议管理者通过数据精准匹配资源、发起招标邀请、比较采购价格和规范采购流程，让会议采购更高效、更合规、更省钱。在中国，由会唐网（www.eventown.com）研发的会议直采系统，被很多企业和组织广泛应用。

组织的领导团队，以及其他投入项目中的组织资源。

如果分成两个阵营的话，外部利益相关者对会议专业人员的关注多过对项目经理的关注。外部利益相关者包括展览者、供应商、参会者、会议纪念品（如会议的录像制品）的潜在顾客以及媒体等其他的利益相关者。项目经理一般不和这些利益相关者接触，这一点与会议专业人员不同，后者往往对利益相关者的名字耳熟能详。当然，这种角色差别也不是放之四海而皆准；外部利益相关者的管理也是项目经理的很大一部分工作内容。

关键点

利益相关者分类

- 内部
- 外部

专业困境

假设你是一个自由职业的项目经理，正在和政府部门谈一份有利可图的合同。这个政府部门即将举办一场为期三天的培训大会。在合同中，你和对方达成协议，将履行“其他需要承担的必要义务”，因为一份把所有任务都包罗进来的列表是不可能的。你发现对方没有计划或者主办过大型会议，这正是他们与你签约的原因。你们的合同不是按照时间计费，而是按照统一标准收费，这一点值得关注。离会议召开没有几个月时间了，他们要求你开始做一些基础的后勤行政工作，这并不是一个项目经理的常规性工作；但现在，他们希望你到会。这项工作占用的时间要远远超出预期。你怎样才能处理这些基于合同条款的要求呢？对方可能怎样回应？在今后签订类似合同时，你需要加上什么样的措辞，以有效保护自身利益？

管理领域扩充

项目经理和会议专业人员最为关注的两个领域是供应链管理和变革管理。

关键点

关注领域

- 供应链管理
- 变革管理

供应链管理 供应链管理是对项目供应商以及他们的上层供应商进行识别判断，以发现供应链的潜在机遇和威胁并进行追踪管理的跨国流程。如果会议的食品和饮料供应商遇到了因天气原因造成的某种食品的断供问题，那么适时调整菜单就是个明智的决定。会议管理人员可以选择坐等问题发酵，也可以选择更积极地预防问题以免酿成对会议成功的威胁。有的时候，了解哪些产品供应充足、哪些可能会延误、短缺或者价格可能上涨并相继进行调整，会对预算管理带来极大的改观。根据《供应链管理评论》的说法，环球经济近年来的变革，已经极大地影响了一些公司对供应商的选择以及哪个供应商能被选上："为了从中国采购，需要雇中间人（在欧洲可能很常见，而在中国可能未必常见）来接洽未知的潜在供应商。供应链越国际化，你就越要依赖于中介人，你对采购品的质量就越心里没底。因为信任水平在递减"（Craig & McNamara，2014，段落 5）。各国的消费者保护法规定各异，所以对供应链进行详细的调查并在有必要时及时调整，能够极大影响顾客满意度。

变革管理 变革管理是一个关注人的过程；它要解决的问题是，当变化临近时、发生时以及发生后，怎样进行人的管理；这样一个过程需要得到强化。普赛（Prosci）公司致力于帮助企业进行变革管理，他们认识到在组织中，高级管理层、经理人、主管、项目团队和其他员工都是各不相同的独特群体。面对来临的变化，反应各不相同，当会议成为变化的引子或者结果时，变化管理的原则和技巧能让这个过程更加成功，并让参与其中的员工们从中获益（Prosci, 2014）。

总结

项目管理经常被认为是一个包括计划、执行、监测、完成几个阶段的一个临时的或者独特的任务过程。因此，项目管理可以成功地被引入会议行业的管理中。即便如此，"项目经理"和"会议专业人员"也不是两个可以等量代换的名词。准确地说，其不同的因素在于，会议专业中的项目的目的是成就组织，而其他项目则有自己的成功标准。很多项目经理通常运用的工具——从确定项目范围到遵从关键路径

——同样适用于会议行业。

对于像管理会议这样的零时项目和通常的项目管理，这两种方法存在不同之处。项目管理是一个在全球的商业领域都广受欢迎的方法，对处于入门阶段的会议专业人士来说，学习项目管理技能是其专业发展的必要组成部分。

关键词

仪表盘（dashboard）

组合项目经理（portfolio manager）

会后总结报告（post-event report，PER）

项目经理（program manager）

小型项目（project）

项目任务书（project charter）

项目管理（project management，PM）

小型项目经理（project manager）

项目团队（project team）

范围蠕变（scope creep）

工作分解结构（work breakdown structure, WBS）

问题讨论

1. 当组织要求一名会议专业人员把会议当作项目管理时，其潜在的益处是什么？

2. 当一个组织同时有会议专业人员和项目经理时，其潜在的好处是什么？

3. 什么是范围蠕变？请举例说明。

4. 什么是全球供应链管理？对一个在欧洲或者美国举行，参会人员达30 000人的会议来说这意味着什么？

CHAPTER 4 第四章

设计会议体验

苏珊 M. 泰尼诗（Susan M. Tinnish），哲学博士，肯代尔大学酒店管理学院院长

格伦 C. 冉伯格（Glen C. Ramsborg），哲学博士，CMP，肯代尔大学荣退教授

主题

第一部分　需求评估

- 定义需求
- 需求评估的要素

第二部分　从需求评估到行动

- 与组织保持战略一致性
- 学习目标和计划成果

第三部分　会议环境

- 物理环境
- 生理环境
- 心理环境

第四部分　会议设计决策

- 会议形式
- 会议结构
- 计划方案的组成部分
- 会议方式
- 会议内容
- 理顺和调整会议流程节奏
- 吸引观众
- 情感气氛调动技术（Emotionally Rich Techniques）
- 调动多种感官的会议
- 评估

第五部分　演讲者

- 寻找演讲者
- 演讲者管理

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 描述创建会议体验的过程。

2. 解释对会议环境的三种反应（物理、生理、心理）。
3. 用绘图法描绘至少三种普通房间陈设。
4. 描述会议演讲者管理的三个方面。
5. 解释需求评估对会议设计决策的影响。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 1. 为会议或活动管理战略规划

次级技能 1.01、1.02

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 B. 项目管理

技能 4. 规划会议或活动项目

次级技能 4.03

领域 G. 会议或活动设计

技能 14. 制订计划

次级技能 14.01、14.02、14.03、14.04

技能 15. 招募演讲者和表演者

次级技能 15.01、15.02、15.03、15.04

技能 17. 设计环境

次级技能 17.01、17.02

领域 H. 场地管理

技能 21. 设计场地布局

次级技能 21.01

会议是参会者觅得灵感、接受教育和建立关系的源泉。会议专业人员为所有出席人员创造出激发内心情感、充实精神财富、焕发心灵青春的情境，这通常被描述为**会议体验**。会议体验是一场美妙的相遇，为参会者提供一个与他人互相观察、聆听和交流的机会，并因此收获更高层次的知识或技能。

会议专业人员致力于承办一个为参会者提供积极体验的会议。会议体验是通过需求评估这一视角而设计的。创建这样一个体验的过程包括要安排好会议设计和后勤工作，要采取鼓励参会者吸收、保持和运用会议主要信息的策略。环境、演讲者和其他人类动力学因素（human dynamics）共同塑造着会议体验的形成。

01 需求评估

会议规划始于**需求评估**。需求评估建立了一个基础，在这一基础上所有与会议相关的决策都要被审查和考量。会议专业人员设计一个会议体验之前，必须完成需求评估。

需求定义

完成需求评估是会议和其他项目需要的一项核心业务技能。简单地说，需求评估能帮助利益相关者确定差距缺口或者需求，并指引其进行随后的决策制定。需求评估的结果可以作为基础依据来评估确定一个项目需完成哪些工作。如果更宽泛地定义的话，需求评估是一个为识别利益相关者的需求，以便选择解决问题的方法、手段、战术、工具和途径而进行的过程。

会议专业人员使用需求评估来定义会议将取得什么成果，或它的目标是什么。需求评估可以是一份正式的书面文件、一项调查，或一组通过与利益相关者进行非正式对话而获取的信息，通过提问“为什么”、“如何”、“谁”、“何地”和“何时”等问题，就能对会议形成包含过去和未来两个维度的完整理解。

需求评估的要素

需求评估由四个要素组成：会议历史；利益相关者的需求、目标和结果；差距分析；目标受众的简要特点。

会议历史

回顾过去的会议历史有助于评估其取得的成就和面临的挑战，并促使会议专业人员借古鉴今，将过去的经验教训应用到当前的会议。此外，这一历

史回顾还能推动会议专家通过数据推断来确定未来的需求和目标。例如，一个协会年度大会的过往出席人数对预测明年的出席率极为有用。会议专业人员可以评估以往会议实现成果（目标）的程度。会议历史能提供统计信息、人口统计信息和评估信息。会议历史可能包含在总结报告中（《APEX 行业术语表》，2011 年）。当组织首次举办某种会议时，其他类似会议的历史数据可以用作参考。此外，该组织也可能由此接触到其他有类似会议经验的组织。

利益相关者的需求、目标和成果

利益相关者的需求是举办会议的原因或者说是目的，如：为董事会成员集中起来处理公务提供专门的时间段。目标是行动导向的，关注的是利益相关者意欲达成的成果。成果便是行为的结果，是组织通过追求目标的达成所实现的成就。组织通过成果来衡量会议成功程度。

差距分析

差距分析是目标和成果之间的桥梁，记录现实存在和理想目标之间必须跨越的鸿沟（见图 4.1）。差距分析另外的价值的是识别差距下的现实环境限制；这可能是会议范围之外的问题，比如，缺乏资源或时间。

© 2002年。源自Ramsborg集团有限公司。转载经过许可。

图 4.1　差距分析

差距分析是一种项目管理工具，用以确定为实现成果还需要做哪些提升。点 A 是现状，B 点是理想的未来状态。这两个点之间的缺口便是差距。

会议可以在知识、态度、技能方面帮助消除这些缺口或差距。这要通过集中利益相关者共享知识、理念以及专业知识来实现。

关键问题

定义会议需求、目标和成果

需求

- 目前是会议的必要组成部分吗?
- 定义会议的必要条件，例如：地点、年份。

目标

- 是对预期结果的明确描述吗?
- 放大总体目标，把它们转换成具体的目标，以便在一个时间框架和现有可用资源下实现这些目标。

成果

- 取得的成就是否符合会议所要求的结果?
- 定义会议目标圆满成功所要求形成的成果。

关键点

差距形成的原因

当现状和利益相关者要求之间有差距时，通常产生这个差距缺口是有缘由的。

差距缺口产生的常见原因包括以下几点：

- 缺乏知识
- 缺乏技能
- 缺乏动机
- 缺乏资源或时间

目标受众

需求评估的另一个重要因素是定义会议受众。受众可以通过人口统计资料（如收入、年龄和地点）、喜好、现有的知识、技能和当前的态度进行归类。此外，这些信息对设计会议及营销材料也是大有裨益的。

关键点

目标受众的关键特性

- 受众人口统计信息
- 受众偏好
- 现有知识
- 现有技能
- 目前的态度

碎片化 有时候，受众之间可能是各不相干的。这可能是因为这样的会议本来就是要为众多类型的受众服务，或者受众群体的自身情况就相当多样化。会议专业人员可以采取不同的方法避免碎片化情况的发生。下面是三个有效的、值得考虑的方面：

（1）文化的。美国人口状况不断变化的面貌，要求会议对文化多样化问题保持敏感并认真加以考虑，这包括人种、种族、性别、阶层、宗教信仰以及居住的地理环境等因素。

（2）代际的。观众来自于不同的年龄层是很常见的。每一代人都有自己的价值观、性格、偏好和对会议成功的定义。代沟表现为对工作和工作场所的不同期许以及对成功的不同定义，表现为职业道德以及职业忠诚度等关键特征的不断变化。这些差异往往导致年轻一代喜欢灵活多变多过墨守成规，注重主动参与而不是屈就管理层级，更多的是从个人角度和人本方面看待自己在组织中的角色，而不是做组织的劳动机器。

（3）技术的。新科技的出现常常会制造进一步的分裂。出于技术考虑，

会议专业人员可能会研究目标受众成员如何像孩子一样学习信息。技术通常代表观众要如何“学会学习”甚至在多年后依然可以决定当事人对学习的舒适程度。当人们确实开始适应新的传播渠道后，如图 4.2 所示（Ramsborg & Tinnish，2008 b）比较技术如何影响他们初期对信息的吸收。

年代	早期的信息来源
传统主义者 出生年代：1925–1945年	收音机是获取信息和娱乐的主要方式
婴儿潮一代 出生年代：1946–1964年	黑白电视，后被有五个频道的彩色电视所取代
无名一代 出生年代：1965–1981年	独立的个人电脑 电视开通多个频道，其中包含特别关注他们这一代的节目 视频游戏
千禧一代或年轻一代 出生年代：1982–2004年	互联网下的个人电脑 定制信息和娱乐 如：网飞公司或亚马逊 短信 带有自我特色语汇和语法 即时通信 通过手机、智能手机、个人数字助理即时接通联系人和获取信息

图 4.2　不同年代生人早期学习的来源

人们的学习资源和自然学习方式受其成长所处年代的学习环境影响。技术极大地影响了人们获取信息的来源和方式（Ramsborg & Tinnish，2008 b，第 48 页。经 *Convene* 许可转载）。

媒体也会因消费者需求而产生分化，变得只接收针对特定观众的特殊类型的信息，如有线电视频道、专业杂志和网站（安德森，2008）。为了行之有效，会议专业人士需要在设计会议时满足不同类型的受众，让会议有一股力量能团结大家，并能帮助不同受众看到彼此之间的共同点。

02
从需求评估到行动

需求评估决定了必须通过本次会议要实现的目标。会议专业人员利用组织信息和需求，评估、预测会议如何在期待的方向上驱动组织。需求评估利用组织战略、总目标和具体目标计划活动，并确保会议是对稀缺资源所进行的有价值的和战略性的利用。

与组织保持战略一致性

会议必须与组织目标保持战略一致性，要创建会议和组织之间的战略一致性，必须理解和应用战略思维。这种战略思维的目的主要是确保在会议上实现足以支持组织声誉、品牌和使命的最佳沟通。

关键问题

战略一致性问题

- 为什么组织要召开这次会议?
- 是否有同样支持目的的备选会议方案?
- 这个会议的目的是什么?
- 会议将如何调整向组织的愿望看齐?

学习目标和计划成果

学习的理念似乎并不直接与所有会议相关；然而，所有高效的会议都包括学习。韦氏词典将“学习”定义为“获得知识或技能”。学习改变人们的思维、感觉和/或行为方式。当应用这个定义时，所有会议都是关于学习的。举办会议是为改变人们所知、所做和/或他们如何做。因此，所有个体方案的组成部分都应该包括**学习目标**和**计划方案成果**。

学习目标（预期参会者行为）

- 对期望与会者在会后展示的特定类型的行为要给予集中关注。

关键点

概念的应用

目标和成果应用于：

- 整个会议
- 会议的特定部分，称为“计划方案组成部分”（见下文的进一步定义）

计划方案成果（参会者学习和行为的结果）

- 精确描述会议参加者要达成或者产生什么样的参会成果（这可能在会议结束很长时间以后）。

确立会议学习目标的作用

- 本会议方案组成部分可以达成什么目标？促进对这一问题进行认真思考。

- 这一方案组成部分到底是关于哪些方面的内容？对此进行沟通。

- 帮助与会者进行出席会议决策和对议程内容进行取舍的决策。
- 鼓励演讲者仔细思考，权衡轻重，使演讲更有目的性和条理性。

会议计划方案成果的作用

- 目标完成时为与会者提供反馈。
- 带着明确的期待来定义演讲者和听众之间的约定。
- 设置方案评估标准。

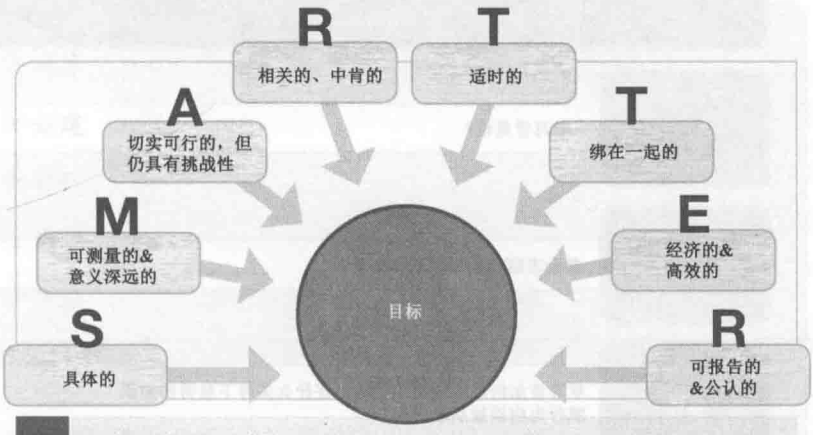
制订目标

目标的有效性与其具体针对性直接相关。一些模型专门用来指导进行有关制订目标的练习，这样的练习十分重要。

SMART-TER 目标应当符合 **SMART-TER** 要求，要建立在传统的 SMART 模型的基础上（Doran, 1981）。扩大和增强的缩略词来自于各行各业利益相关者的视角，如：市场营销和公共关系、人力资源、财务管理和其他商业中心（见图 4.3）。

A-B-C-D 模型 一些会议专业人士喜欢通过一个特定的公式写出目标，这个公式被称为 **A-B-C-D 方法**（Heinrich, Molenda, Russell, & Smaldino, 1996）。“A”是指观众，“B”是指行为，“C”是指条件，“D”是指所需掌握的程度（见图 4.4）（Miller & Ramsborg，2006，第 294 页）。

在一个强大的目标中，“B”是由一个主动动词代表的。这种行为应当是可观察的。提出学习者目标时，很容易使用难以观察或测量的词汇，如：了解、熟悉、欣赏、理解、学习、享受或相信等。然而，最好是使用这些关键点框中列出的可以观察和测量的主动动词。



S	回答“谁”、“什么”、“时间”等问题。这些目标必须是具体的。
M	目标是可以被计量或标明的，做出的努力是与利益相关者息息相关的。
A	个人可以达成这一目标，尽管它可能需要进行大量的工作。
R	关键利益相关者看到了实现这一目标的价值。
T	实现这一目标的时间节点是明确定义的。
T	这些目标与总目标有显而易见的联系，也能明确指导职员或志愿者采取行动以达成希望。
E	这个目标是有成本经济性的，所需的努力要在职员或志愿者可预期的范围之内。
R	这种目标的提出是在其如何被完成或没有完成的基础上，该报告的信息被认为足以驱动业务决策。

图 4.3 SMART-TER 目标

使用 SMART-TER 框架编写的目标，可以清晰记录下通过会议意欲达成什么样的目标（Reed，2009。转载得到许可）。

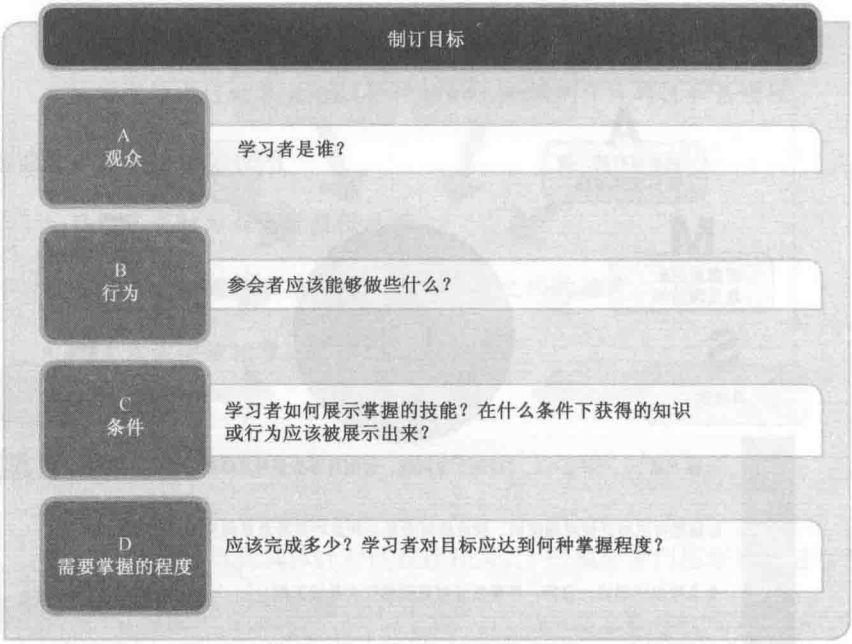


图 4.4　目标的 A-B-C-D ABCD

公式有助于写出学习目标。虽然“A”和“D”通常是隐性的（“计算盈亏平衡预算”对比“所有与会者将能够在 10 分钟内计算盈亏平衡预算且准确率达到 100%”），完成学习目标是实施会议所有方案组成的基础（Tinnish & Ramsborg, 2008 c, 5 月，第 75 页。经 *Convene* 许可转载）。

关键点

主动动词和可观察到的行为

- 解决
- 开发
- 呈现
- 应用
- 书写
- 发布

- 分析
- 计算
- 创建
- 评估
- 协调
- 演示

03 会议环境

人们聚集开会的空间被定义为会议环境，包括三个方面——物理的、生理的和心理的，如图 4.5 所示。

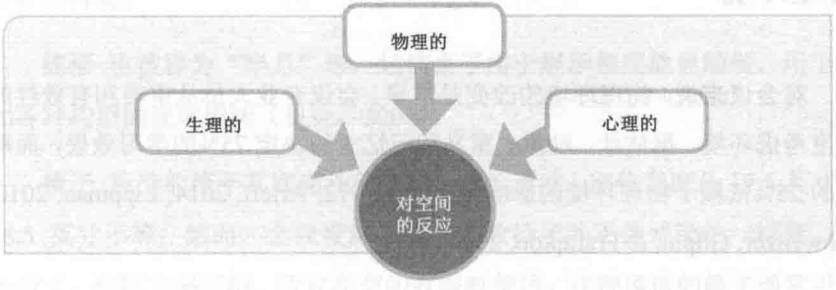


图 4.5　参会者对空间的反应

虽然人们的反应模式各有不同，但一些基本反应是大同小异的。因此会议专业人士可以明智地利用普遍化的反应来辅助实现计划所追求的目标。

芬克尔（Finkel，1987）概述了会议专业人员可以考虑利用的可选空间（见图 4.6）。创建会议体验的过程就开始于会议场地的选择，并在制订会议计划的过程中和在选择会场空间并对其进行改造的过程中继续进行着。

图 4.6　物理性聚会空间

每个不同的空间都提供了创造会议体验的机会。非正式学习经常在主会议室外进行，这些备选区域作为一个创造价值的机会不应被忽视。（改编自芬克尔，1987，第 22 页）

物理环境

对会议来说，物理环境的改变是常事。会议专业人员从审美和有效性的角度考虑环境。据估计，动机、意义和记忆大约决定 75%的学习效果，而剩下的 25%依赖于物理环境的影响（White, 1972; Arieff, 2014; Lippman, 2010; Schweitzer, Gilpin, & Frampton, 2004）。

设施设备

在选定的地点，设备和可资利用的资源都有助于创建和完善会议环境。

会议专业人员可能还需要克服某些设备带来的挑战以实现特定的环境效应。作为计划过程的一部分，会议专业人员将根据所选择的会议方式来决定每场会议或活动空间的大小，将有效利用可用的必要设备，以便实现理想的会议效果。对设备清单的审核有助于进行会议室的配置，有助于确认是否有必要对推荐的配置进行改变，以及是否有必要从外部协调额外的资源（贝克，2006）。

会议桌 大多数会议场所都备有四种类型的会议桌：长方形、圆形、酒会式、蛇形。

长方形 最常见的尺寸是6～8英尺长，标准宽度在18～30英寸。在会议中心，24英尺宽的桌子是最常见的。通常被称为“教室式家具”，这些会议桌的好处是能够坐比较多的客人（与圆桌相比），参会者坐着很舒适，能够支持学习需求。矩形桌子可以用来进行拼接使用。

圆形 72英寸圆桌是标准形态，虽然有些场所还保持着60～66英寸的桌子。圆桌通常被称为“宴会式”座位安排。

酒会式 这些桌子直径为15～30英寸，高度为36～50英寸。这些桌子，也被称为“鸡尾酒圆盘”或“大高个男孩”，主要是用于娱乐场所的鸡尾酒会和招待会。

蛇形 也被称为“半月”形，这些桌子用于展示和摆放自助餐，用于增加各种构型的视觉趣味（贝克，2006）。

椅子 标准的椅子其底座从前到后是20英寸。座位宽度从17.5英寸到18.5英寸不等；然而，会议设施中的大多数椅子并不像普通的一样宽。平板椅子，也称为书写椅，适宜在空间有限时使用。这种风格的椅子通常可见于演讲大厅，可能对某些参会者来说太小了会感到不舒服（贝克，2006）。某些会议中心专门采用符合人体工学原理的座椅来提高宾客舒适度（国际反伪联盟，2012）。

演示配置 房间的前面没有布置好就不能算整个会议室已经设置好了，它通常包括一个讲台、讲桌和/或贵宾桌。讲桌可以是桌子形式或独立落地式，被定义为“演讲者可以摆放笔记或书籍的立架”（《APEX 行业术语表》，2011）。例如，一个专题讨论会可能需要一个讲桌和一张贵宾桌，而演讲可能只需要一个演讲台和一张放置演讲者材料的小桌子。讲桌不是讲台。一个讲台或升高台是一个高于地面的平台，供演讲者发言时立于其上（《APEX 行业术语表》，2011）。升高台的另一个例子是奥运奖牌获得者领取他们的奖牌所站的领奖台。

升高台经常用来提升贵宾桌和讲桌的高度，让演讲者更容易看到观众，它可以有多个高度设置（见图 4.7）。要提升的高度取决于房间的大小和参会者的数量。升高台能提高注意力的焦点，让参会者坐在房间的后面也可以看到（贝克，2006）。

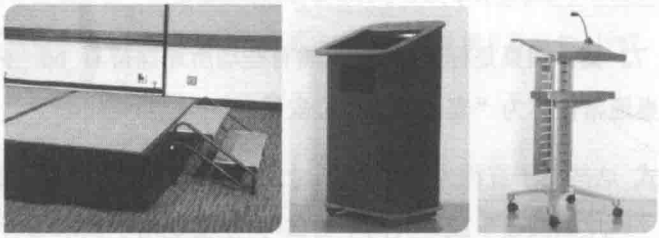


图 4.7 升高台和讲台的例图

升高台的尺寸一般是 4 英尺×8 英尺大小，用来创建一个舞台区，可容纳一个讲台、贵宾桌或面积较大的娱乐区域。升高台有不同的高度。

沟通流程

沟通流程描述的是演讲者和观众之间内容或信息的流通方式。房间设置直接关系到沟通流程，可以是单向、双向或多向的，如图 4.8 所示。

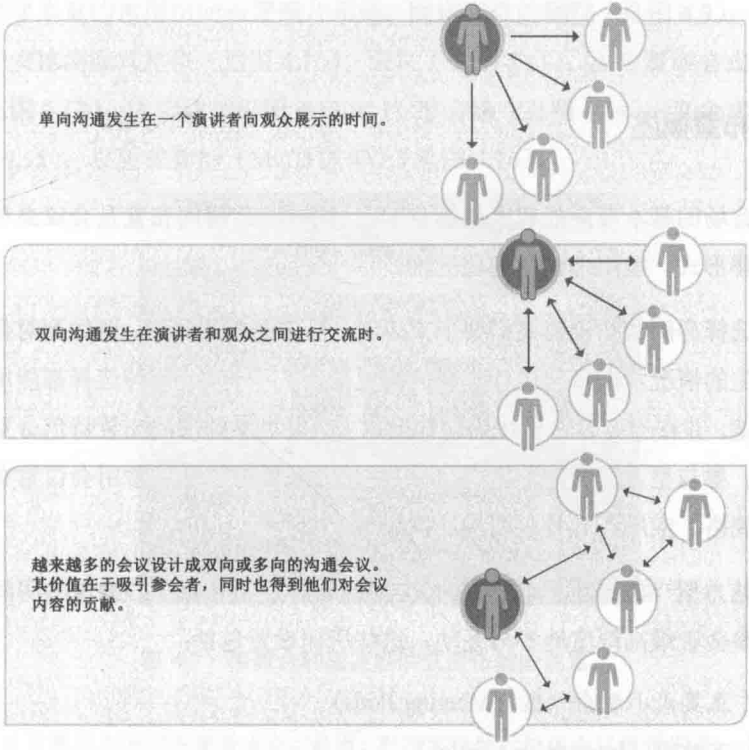


图 4.8　沟通方向

越来越多的会议设计成双向或多向的沟通会议。其价值在于吸引参会者，同时也得到他们对会议内容的贡献。

关键点

观众的知觉

- 能够看到和听到
- 语调，如是正式还是非正式的
- 参与度
- 团体活力（Group dynamics）
- 观众与演讲者的关系

房间布置概述

会场的基本布局能极大地影响参会者的反应。**房间布置**是会议桌和椅子的安排形式，能用来强化沟通流程。

选择房间的布置方式需要慎重思考，要借助专业知识，要做到对会场上将发生的情况及期待出现什么样的沟通场面心中有数。每种选择都能用于不同用途，并在一定条件下达到最佳效果。三种类型的房间布置特色分别是魅力型、参与型及交流型。附录 1 中更详细地描述了各种常用会议室布置方式的规格、应用、优势和面临的挑战。

魅力型 群组较小或当需要多方面的沟通时，令人身心愉悦的房间布置能让参会者最高限度地参与互动。这些房间设置包括：

- 豆荚式小型会议区（Meeting Pods）
- 互动圈（Interactive Circles）

参与型 参与型的会议室布置能让参会者适度互动。在这种类型的会议活动中，鼓励双向投入。这一类型可以是单向和双向沟通流程的结合。这种类型的房间设置包括：

- 董事会式会议室（Boardroom）
- U 形会场
- 回字形会场

沟通交流型 沟通交流型的房间布置的主要意图是促进演讲人和整体观众之间交流想法和理念，即单向沟通辅以最低限度的双向沟通。这些房间设置包括：

- 宴会
- 剧院
- 教室

贯穿本章的常用房间布置照片示例：固定座位的剧院（见图 4.9）；在会议室中安排剧院式座位（见图 4.10）；课堂（见图 4.11）；固定董事会式会议室（见图 4.12）；大会议（见图 4.13）；U 形会场（见图 4.14）；宴会式座位（见图 4.15）；豆荚式会场（MOD POD）（见图 4.16）。

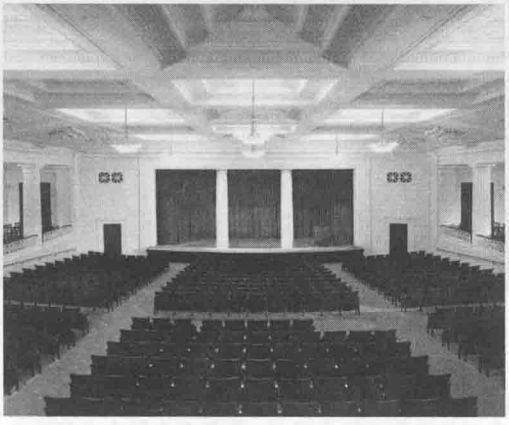


图 4.9　带舞台和固定剧院式座位的会议室

剧院式座位能将空间利用率最大化；然而，剧院式座位对培训会议来说不是一个理想的场所，因为参会者无法方便地做笔记、与他人讨论或使用讲义或培训材料。

图 4.10　布置剧院式座位的会议室

会议室采用剧院式座位能有效利用空间，能最大程度上安置座椅。这种房间设置能够容纳大量观众。最佳使用时机是参会者只是被动学习或娱乐时。

图 4.11　教室式会议室布置

教室式布置让人想起传统课堂。这个配置最有利于记录笔记，并允许所有参会者观看主持人和演示材料。这样布置时，每张 8 英尺的桌子能安排出三个席位。

图 4.12　固定董事会式会议室

会议室设置以方形或椭圆形会议桌为特征，周边和末端有椅子环绕，这是一个正式的固定配置。这种安排一定程度上使得参会者更难看到对方。

图 4.13　会议厅

很正式的布置，参会者围坐在会议桌的四周，这种房间布置能促进参会者之间的交流。带轮子的转椅强化了这种布置的灵活性。

图 4.14　U 形房间设置

采用这种会议室的布局方式，会议参会者可以看到对方，邻座之间可以结成较小的讨论组，在 U 形口的开端可以看到演讲者或视听播放。

图 4.15　宴会座位

宴会座位是为大多数用餐活动所选择的房间布置。它同样也适合分组会议、小型委员会会议或者是涉及需要记录笔记进行团体互动的学习小组会议。

图 4.16　豆荚模式

豆荚式的房间布置为协同工作小组提供了能进行头脑风暴和完成工作项目的空间。他们还可以将他们的注意力转回到主持人，也能就工作小组生成的想法展开讨论。

关键问题

希望达到的沟通程度

- 这种体验对密切接触的少数人来说是不是极具吸引力？
- 会议是否想要吸引那些彼此互动和/或喜欢双向沟通的参会者？
- 会议主要目的是否主要是传达信息，是要让观众更简单明了地接受单向沟通，但也能够与周边的人进行一些双向沟通？

生理环境

参会者的生理需求对创造一个舒适的会议环境极为重要。当基本的生理需要——身体舒适、食物、水、室温等——这些都充分满足，参会者不太可能被分心，他们更容易专注于会议的内容。

关键点

食物对大脑功能的影响

- 大脑中神经化学物质的水平，调节着所有的心理活动。
- 开发和保持脑细胞的功能和结构。
- 提高神经细胞从一个神经元传递信息到另一个神经元的速度。
- 可以增强大脑功能的生物酶水平和它们的活动。
- 到达大脑的氧气量。
- 脑细胞传输电信号的能力。

食品和饮品

食品和饮品（餐饮）是一种重要的生理需求。会议专业人员设计菜单和计划餐饮活动要着眼于确保食物适合于整个群体组织并保持在预算范围之内（见图 4.15）。

食物的选择也影响一个参会者思考和保持信息的能力。安德里亚·沙利文（Andrea Sullivan）一直倡导以有益大脑的食物来提高参会者的参与水平。沙利文说，“我们吃的东西会极大地影响我们如何思考和如何感觉”（引自 Loomis，2012。段落 23）。

相关研究仍在不断深化中，但沙利文指出，神经学家可以认定特定的食

物对大脑功能的影响。“有两件事我觉得对团体和规划者的理解是最重要的”，沙利文说，“第一个是需要全天保持血糖水平的稳定。我们在提供低血糖指数食物的同时将精白面粉和糖果减到最少——典型欧式早餐百吉饼和糕点不再供应。二是尽量减少盐的摄入量，盐分对压缩循环的影响太显著了，30 分钟之内就发作！这将导致大脑中的氧气量减少，妨害我们进行清晰思考的能力”（引自 Loomis，2012。段落 25～26）。

参会者的舒适感

参会者的舒适感直接影响到其注意力集中程度和学习状态。房间里的环境温度和照明会影响注意力，而周边区域的噪声也会造成干扰和注意力降低。

温度 温度对舒适感有很大影响。环境温度的波动能引起大脑和身体其他部位的反应。例如，温度高于舒适水平的升高可能会导致疲劳和困倦的感觉，而温度下降可能引起不安和注意力下降。

每一位参会者对目标温度或舒适温度的要求是不尽相同的：有些人喜欢温暖的而其他人喜欢凉爽的。实现理想的会议会场温度几乎是不可能的。作为一个操作提示，要知道会议开始前，空的会议室温度要稍微凉爽一点，这是因为当空间充满人时，温度会有所上升。例如，每个人每小时散发出的平均热量相当于一盏 100 瓦的灯泡。500 个人在一个房间里会引起房间温度的大幅度升高（Ogin，2014）。温暖一点的空间往往导致整体情绪高涨，而在凉爽一点的环境，参会者不太可能会觉得困倦（“Hot Environments”，2014）。

照明 理想的会议环境会采用自然光照明；然而，这不是总能实现。使用人造光时，要考虑到视觉疲劳或紧张。竭力在昏暗的房间里看东西会导致眼睛疲劳，而灯光太亮会导致刺眼。

照明也会影响显示在屏幕上的内容。光线直射会引起屏幕反光（热点）和对比度减少。屏幕应该放置在远离直射光或光线在屏幕正上方的地方。当参会者难以看到屏幕上的影像时，他们的注意力会明显分散。

关键点

气温舒适区间

- 冬天着装后——20～24 度（C）；68～75.2 度（F）
- 夏天着装后——23～26 度（C）；73.4～78.8 度（F）
- 一个人感觉到的舒适程度受室内温度、空气流动（速度）、湿度、着装和许多其他因素的影响。对于室内设置，这些温度范围是适宜的（《塔斯马尼亚大学》，2007，第2～4页）。

关键点

积极的心理环境

建设性的会议环境将为参会者减少压力，促进形成一个积极的环境，在此他们可以：

- 快速学习
- 提高有求知欲和创造性
- 能快速处理复杂信息
- 与他人合作时能发出健康的“噪声”
- 拥有必要的个人和工作空间

噪声干扰 现场检查时是发现噪声干扰的最好时机，可以评估来自外部交通、通风设备、服务走廊、厨房和视听设备的潜在的噪声干扰。这种参观也是探查隔音材料质量的时机，如，“空气墙”或墙壁/窗帘配置以及可能从隔壁传来的活动噪声。例如，墙这边是商务会议，墙那边是一个乐队，这可能对会议环境造成严重破坏。

心理环境

一个参会者的情绪健康与他或她的有效思考能力密切相关。参会者的感觉影响他们在会议期间的关注焦点。如果他们是热情的、好奇的、接受度高的，那么在会议期间就在心理上处于准备学习的高求知欲状态。

04 会议设计决策

会议专业人员在规划会议时面临重要的设计决策。每一个设计决策都会影响会议的实际状况。设计始于后勤决策，还试图释放会议完整的沟通价值。设计决策应当建立在需求评估以及会议与组织的战略一致性基础之上。设计决策还应该考虑到参会者在会议上的人际关系角色。图 4.17 确认了一些关键的设计决策。

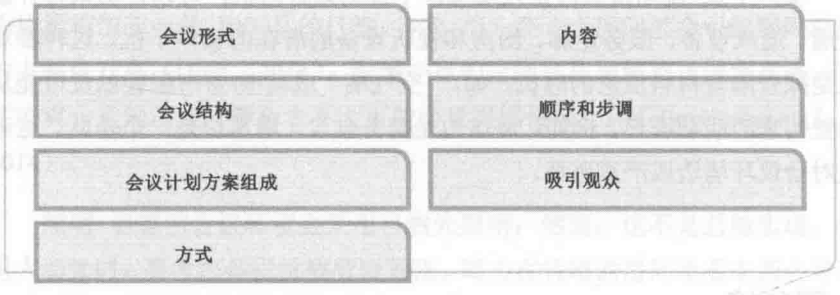


图 4.17　设计决策影响会议体验

设计会议包括基于后勤和人类动力学基础上的各种决策，这些都是能为会议打下基础的基本设计决策。

会议形式

面对面的会议同步发生，即会议所有成员在同一时间同一地点会集。这些会议具有其独特的情感和心理优势，包括建立信任、正式和非正式的交流和更有效率地支持组织文化等（Arvey，未注明出版日期；Duffy & McEuen，2010）。

虚拟会议利用互联网将不同地域的人们聚集起来。虚拟会议也称为在线研讨会、协作在线会议、视频会议或网络会议。虚拟会议的一个主要好处是增加参与的机会，在这里地理约束便成为无关紧要的因素。此外，虚拟会议通过归档传播会议内容，能进一步扩大教育和信息范围。这些内容也能作为未来会议促销的一个来源。

混合会议结合了面对面会议和虚拟会议的好处，整合了现场面对面和虚拟网络交流两种会议方式。混合会议把技术与传统的活动实践集成起来，创建出新类型的参会者体验和内容传递工具（佛列亚特、莫拉、詹森、约翰和史密斯，2012a）。混合会议有四种形式：①实体会议的远程广播；②把多个远程办公地点连接而成一个大会场；③包含远程演讲者的会议；④把多个地点的会议链接到一个广播室再对外传播的会议（佛列亚特、莫拉、詹森、约翰和史密斯，2012b）。

会议结构

会议结构开始于公开的会议名称，如：网络影响会议或北美领导力学院。会议名称给参会者提供了会议性质的首要提示。图 4.18 是一个常见的会议结构列表。会议专业人士应遵守与会议结构有关的基本概念，以避免误导参会者。如当会议结构之间的区别难以严格定义，而且两种会议结构又可以混合时，一场活动如果其实是一场博览会，就不应该含混地当成“协会”来推销（更多详细信息见附录 3）。

关键点

会议缘由

- 庆祝
- 形成理念
- 决定问题
- 享受专业性休养（Enjoy Professionally Oriented Recreation）
- 获得新知识
- 保持关系
- 说服、招纳或激励
- 提供信息
- 分享工作

图 4.18　会议结构的类型

会议可以用不同的方式组织（创建和推广），可以支持不同的目的和意图。其他会议结构包括专题讨论会、秘密会议、新闻发布会、产品发布、告别会以及其他许多类型。

计划方案的组成部分

会议内容分别包含在会议结构的各个组成模块中，这些计划方案组成部分对会议的进行和管理起着决定性的影响。计划组成部分注目于拿出具体结果，可用于指导会议议程或会议议程结构的设计。

关键点

计划的组成部分

- 主题演讲
- 普通会议
- 平行会议
- 工作研讨会
- 全体会议
- 辅助活动

会议方式

计划方案的各个组成部分可以通过多种方式创建，这就被称为**方案方式**（见图4.19）。方式是计划方案组成部分的形式、设计或安排。它们解决个别计划方案组成部分的实现问题。一个会议结构可以使用多种方式。

图4.19　方式类型：正式的、非正式的和参与者驱动的

会议方式可以协助定下一个会议的基调和设置。从由一个主持人高度控制的演讲到一个小的、自我选择的学习小组的自发体验，会议方式选择影响着会议的体验。

这些不同类型的方式之间的区别既是至关重要的，也是人为设定的。这些区别之所以至关重要，是因为关于方式的决策对会议有着巨大的影响。例如，一个主题演讲可以是讲座或是观众参与的座谈会。一些主题演讲可以包括集体讨论或同伴间讨论，以增加互相接触和学习。一个开幕致辞可以采用小组讨论形式，也可以采用单个演讲者演讲的形式。

之所以说区别是人为的，是因为小组讨论既可以是计划方案组成部分，也可以是会议方式。例如，一名会议专业人员可以将年度会议（会议结构）计划为一个以小组讨论（方式）为特征的全体会议（计划方案组成部分）（方案方式的细节见附录2）。

会议内容

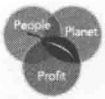
会议对参会者的相关行动包含一个暗示的或明显的要求，这可能包括不同阶段的活动，在会议开始之前（参会者要预先计划）、会议期间（要提供可交付成果和结果）和会议之后（要有后续行为和强化策略）。虽然计划曾经只适用于把内容作为关注对象，但现在计划在聚焦内容的同时，也关注内容将如何在这三个时间段内得到实现。

内容和实现是紧密交织的。各种渠道，如网络直播、网站、现场网站和社交应用软件都可用于传递内容，也可以在面对面会议之前、会中和会后吸引观众。会议专业人员将判定一个会议是否需要所有这三种类型的途径来传播内容。

随着社交媒体和技术日益丰富，会议预告内容和营销的区别被模糊了。通过在会议前提供内容丰富的材料，为参会者提供价值增值服务，这既是一种营销策略，也是会议规划方面的辅助手段。

在会议召开期间，中肯的、含有丰富信息的、独特的内容就相当于积极的会议体验。内容连接着演讲者与参会者。传递内容既不简单也不容易，需要恪守承诺满足目标市场的需要，要充分利用成年人的学习方式，也要选择最好的方式来传递内容。

会议结束后，如果没有后续强化策略，那么期望信息、技能或知识能100% 转移是不现实的。参会者返回工作岗位后，他们就又落入原有的工作任务压力和组织的约束局限之中。这是强化策略应该开始发挥作用的地方，要帮助参会者塑造、提升自己的行为、技能或态度，来为组织目标的实现做出贡献。这些后续强化战略能促进知识转化，鼓励学习新东西，帮助重建态度或行为；能为取得预期效果消除障碍；能创造短期胜利激发成功感；能通过奖励、同侪压力、劳动合同和建立新的规范和问责制来建立新的行为模式。



可持续发展实践

看待会议体验的另一种方法是从可持续发展的角度看待环境，包括自然环境、强化环境、知识环境和社会环境。

- 自然环境——酒店或会议布置
- 强化环境——通过人为活动为会议布置增加的任何事物
- 知识环境——旨在促进协作知识构建、决策制订、发现或自我认识的社会实践及技术和实物安排
- 社会环境——规范、人员和文化

前两种环境都关注环境的可持续性，最后两种则聚焦于社会可持续性。在自然环境中，使用酒店或会场原有的元素，如户外空间，鼓励人们享受天气、空气和其他元素。在规划一个强化环境时，尽可能减少使用任何新材料，从姓名牌到舞台布景（尽可能租赁而不是从头建造，重复利用而不是用过即丢）。

知识环境理念是较抽象的，但并非不重要。会议能否在当地社区构建知识？参加会议的人可否更多地了解当地社区——甚至是在富于挑战性的方面？任何企业社会责任（CSR）项目都可以专注于增加参会者的知识（如，义务帮他们学习读写能力）和为社区提供知识（如，通过捐献时间或资源支持文化扫盲工作）。

同样地，社会环境也可以通过捐赠或CSR项目来支持。畅想一下会议如何在不侵犯当地人文化和生活方式的情况下改善当地人民的生活。

——苏珊 M. 泰尼诗，哲学博士

理顺和调整会议流程节奏

会议专业人员负责规划会议流程的顺序和步调，这是无形但却至关重要

的设计决策。理想的会议要保持有变化的步调和节拍。考虑一下如何播放以及何时播放音乐，人们很快就会厌倦连续播放太多的慢歌；太多的动感歌曲也同样没有吸引力。新歌曲点缀着经典老歌会让音乐会回味无穷。

一个会议必须以稳定而符合逻辑的方式无间断地进行。中场休息和互动活动可以用来改变会议的节拍。这可以是流程中极受欢迎的改变。详细的会议规划要对时间进行合理安排，要规划转场时间，要控制人流时间，要安排寻路时间，要安排相对于被动性活动的活跃时段。

吸引观众

被吸引住的参会者在会议上能做到全神贯注，对会议内容饱含热情，能随着会议进展开展积极的行动。这种吸引依赖于人们在会议上感知到的价值，针对特定的目标参会者群体运用学习策略可以增强他们的投入程度。

营销策略

营销的概念将在其他章节进行更充分的阐述；然而，这里提到的营销与确定目标受众和创建会议体验有关。

恰当的营销能在目标市场内建立知晓度并激发起兴趣。夺人耳目的营销举措能触发目标受众进行参会注册（如，自愿参加协会会议）或积极参加会议（如，有义务必须出席的公司会议）。营销诱使参会者通过参加会议来“消受”会议产品。目标受众也需要被劝服来“消费”会议产品或来吸收会议的主要信息。信息渠道如姓名牌或指示标志必须进行恰当设计来传达这些核心信息。例如，旨在吸引美国退休人员协会的成员参加会议的营销可能要使用更大的字体，以适应目标群体随着年龄而发生的视力变化。恰当的目标营销

还会鼓励目标受众也参与进来。例如，参与者可能会被要求穿同一种特殊颜色的服饰或者印有会议 LOGO 的 T 恤。

学习策略

当会议专业人员采用学习策略时，他们会理性地研究分析受众如何学习和使用信息。学习策略鼓励参会者努力吸收、理解和保持住会议的内容和信息。鉴于没有完全同质化的受众群体，会议应该提供积极、支持性的环境来识别受众成员的情感、社会和物理需求，尽可能多地满足个体受众的特点。

目标受众群体对特定专业的原有知识以及学习方法决定着他对学习策略的选择。对教育科学和艺术的研究称为**教育学**。教育学的广泛讨论超出了本章的范围，本节只略提一下三种教学框架。

学习模式 这一评估学习的框架是弗莱明（Fleming）（1995, 2001）的视觉、听觉、动觉（VAK）学习风格模型。根据这一模型，大多数人拥有自己偏爱的学习方式。

多元智能理论 图 4.20 探索的是另一个理论框架，基于霍华德•加德纳（Howard Gardner）的多元智能的概念。加德纳（2011 年）发现，人们在八个方面是“智能的”。通过思考环境如何影响智力，可以对会议内容进行调整以符合会议受众需要。例如，生物工程研究所的人可能拥有逻辑数学方面的智能。因此，在面向这一群体进行沟通规划时，就要和为全国社工协会设计会议时有所不同，因为后者更可能具备较高的人际关系智能。

成人学习者 人们广泛认识到成人的学习动机与儿童不同。诺尔斯（Knowles）从事成人学习研究，他总结出成人学习者的特征是自我指导、依赖经验技能库和乐于即用即学（诺尔斯、霍尔顿和斯旺森，2011）。根据诺尔斯的研究，成年人有机会：

- 学习有针对性且适用的信息
- 参与并在学习中互动

- 被挑战和挑战别人
- 建立在自己的知识和经验基础之上

语言型——对口语和书面语言的敏感性。如：作家。

逻辑数学型——有逻辑地分析问题、进行数学运算、科学研究问题的能力，例如，经济学家。

音乐型——音乐旋律的表演、作曲和欣赏的技能，如：作曲家。

身体运动型——具有使用全身或身体的某些部位来认识和解决问题的潜能，例如，外科医生、运动员。

空间型——具有辨识和使用广泛空间和有限空间模式的能力，例如，建筑师。

人际型——具有理解他人意图、动机和欲望的能力，如：社会工作者。

内心型——具有理解自己，鉴别他人的情感、恐惧和动机的能力。如：心理学家。

自然主义者——具有辨别生物（植物、动物）之间区别的能力以及具有对自然界特性的敏感性（云、岩石结构），例如，植物学家。

图 4.20　会议参会者的八种智能类型

每个人的智能都是情境性的。相比较原住民妇女拥有的自然智能，接受过高等教育的逻辑数学人才在澳大利亚丛林可能就无所适从了（加德纳，2011）。

通过运用目标受众群体的性格、年龄、兴趣、态度、技能、偏好、学习风格等特征，会议专业人员就能开发出有针对性的学习策略，也就是一种能够鼓励他们投入、理解和保留会议内容和信息的方法（见图 4.21）。对于个别具体的计划方案组成部分，应用学习策略包括提供一个与选定的内容和传播策略相吻合的环境，以及向参会者传递计划目标和成果，向演讲者传达信息。

关键点

学习风格

- 视觉型——偏重的感觉是视觉。
- 听觉型——偏重的感觉是听觉。
- 动感型——偏重的感觉是动手实践。

组织& 目标观众	年龄	爱好	态度/倾向/技能	学习风格
AARP（美国退休人员协会）美国人	50多岁 可能是新退休，受年龄问题困扰	退休旅行	倾向： 更大的印刷字体或屏幕投放信息	学习风格： 视觉或阅读
全国音乐教师协会 音乐教师	从24~65岁不等	教授音乐	技能：音乐 倾向：与学校日程不冲突	学习风格：听觉或倾听 Gardner：音乐智能
英国皇家盲人协会(RNIB)眼盲或有视力障碍的英国公民	所有人群	实际和情感支持	技能：阅读盲文；导盲犬管理；使用手杖或导盲杖	学习风格：听觉或倾听 Gardner: 动觉智能。通过使用盲文和空间智能由大脑描绘出事物的形象促进记忆
新生代共和党人全国联合会 共和党人	40岁以下	候选人的基层支持者和保守性议题；未来的共和党候选人和领导层	态度： 政治上保守的	Gardner：人际交往能力，他们和其他人交往，关心解决大的社会问题

图 4.21　目标观众和学习策略

从本质上说，协会成员具有某种共性，以其爱好、态度、倾向、技能和学习方式为特征。使用适合目标受众的学习策略能提升会议的战略价值。

情感气氛调动技术

感染和调动出参会者丰富的情感，可以作为非常有效的激励工具。如果信息能够以更具吸引力的方式呈现出来，参会者就能与之形成更好的连接，并更多地“拥有”这些信息。另外，决策制订既是认知（逻辑）过程也是情感的过程。运用情感丰富的技巧提供信息比使用完全客观的方式更有说服力。

关键点

情感调动技术

- 故事
- 隐喻

- 主题
- 视觉图像/形象化
- 符号
- 音乐
- 偶像
- 社交

调动多种感官的会议

创建一个成功的会议体验取决于能否调动起参与者所有的感觉器官，吸引参会者沉浸在各种复杂的互动体验中。一个冲击力强的感官体验能产生饱含意义和令人难忘的启示，创建情感联系和更丰富的体验，还能调动出更广泛的学习途径。例如光线、色彩和音乐等，这些都会影响客户的体验和学习。

灯光

灯光能够影响参会者的注意力，制造一种情绪，支持品牌的传播或宣传。灯光通过吸引积极关注和分散注意力来调动情绪。演讲者的“上方灯光”能帮助造成积极关注；图案灯片和其他灯光效果的使用可以帮助会议体现品牌化和定制化的效果。

色彩

色彩会影响心境（心理上的）并引起身体变化（生理上的），可以使用色彩策略来提升参会者兴趣。人的眼睛天生追随光明。将海报或其他视觉形象挂在冷色调、深色颜色的背景（墙）上，参会者的眼神会立即集中在图像

上，不会像看到浅色背景墙那样受到干扰。高辨识度的图案和颜色有助于观众更方便快速地理解，如在地图上总是用蓝色指代水。

音乐

音乐涉及音乐家和听众的多个知觉功能。音乐对提高记忆力、集中注意力和提高身体协调性有不可思议的好处（布鲁尔，1995）。不是所有类型的音乐都有积极作用，音乐如果太大声或太刺耳就会分散与会者的精力。它可以通过形成记忆、沟通情感、影响听众的身体状态以及提供交流支持来丰富会议体验。

生成记忆 研究人员发现音乐可以刺激负责记忆、运动控制计时和语言的大脑区域。

沟通情感 音乐能运用大脑的多个部分。一些音乐与大脑的情感中心相通；音乐可使大脑连接起多个神经通路。理论上讲连接可强化神经突触而形成更深刻的记忆。

影响听众的身体状态 音乐影响心率（血流）和免疫系统（压力水平）。音乐可以触发神经递质血清素（影响注意力、学习和情绪的物质）和控制着“战斗或逃跑”反应的激素肾上腺素。

交流支持 音乐建立友情，它可以使听众产生共鸣（格林，2013）。

评估

会议，常常还有具体的计划方案组成部分，都需要安排评估程序。这是推动学习和进步的基础。初始的需求评估为创建评估工具和结果报告开了个头，学习者目标和方案成果构成关于评估工具书面问题的基础。评估可以按

照两个层次进行：

• 参会者反应——参会者对会议反响如何？他们享受这种体验吗？他们如何评价他们所学到的东西？会议内容与他们的需求和期望契合度如何？

• 参会者学习——参会者学得如何？他们能否将会议信息转换成实际业绩？参加完会议，他们是否愿就会议学到的内容和会议情况做出改变？(Tinnish，2007a)

评估过程的结果成为未来需求评估的基础。从之前的评估和利益相关者的观察中（包括那些会议专业人士）得来的定量数据（数值数据）和定性数据（故事、事例证据），对进行全面的需求评估是至关重要的。

05 演讲者

演讲者的选择对整个会议体验以及参会者的出席率有着显著影响。演讲者通过他们所讲授的内容影响着知识获取、会议氛围、会议的信誉以及会议结果；他们传授知识并传达深层和实质性的经验，捕捉注意力并保持观众的持续参与度。

虽然演讲者给会议带来专业知识，但他们需要会议专业人员的尽力配合才能成功。所有演讲者都需要了解观众的人口统计资料、组织和会议目的及会议特定的具体目标。姑且不论演讲者的背景，演讲者管理程序和明确的演讲者指南也能够显著增加演讲者的影响力。

关键点

演讲者类型

- 主题专家（SME）
- 引导者
- 艺人
- 专业演说家
- 名人

寻找演讲者

会议的专业人员要花时间和精力来寻找完美的演讲人，因为演讲者提供关键的会议内容也是参会者获得新知识、提高技能和意识的渠道。演讲者可以通过各种方法识别和寻获。

关键点

演讲者来源

- 推荐
- 个人经验
- 网络名单或演讲者目录
- 演讲者机构，用于寻获专业演说家
- 演讲者推介，用于寻获专业演说家
- 演示文稿/提案征集，用于寻获为某一专题的行家或行业专家

演讲者机构

演讲者机构与那些收取一定费用的各行各业的专业演讲者长期保持关系，因此仅通过这样一个机构便能寻到多个演讲者。这种机构不断地增加和评估演讲者，并能根据特定的会议、目标或主题推荐机构内最适宜的演讲者。

演讲者推介

演讲者推介通常由演讲者机构赞助提供，是为演讲者和艺人试讲预演而设计的短期（一个或两天）活动（见图 4.22）。主要特点是涵盖各种主题的演讲者短片。演讲者对特定需求提供一对一的咨询服务。

图 4.22　演讲者推介

众多演讲者参与并提供简短演讲，类似于试听。会议专业人员可以更容易地从这种类型活动的精选演讲者中做出选择。

演示文稿/提案征集

征集演示文稿/提案是一个正式的邀请，对象是在即将到来的会议中就某个主题发言的行业专家和主题专家（SME）。一般来讲，这些“需求”包括邀请、会议感兴趣的主题、演讲者指南以及对正式提案的要求。提案、海报、摘要和论文的要求遵循类似的格式。演讲者在线投稿系统帮助管理演示

文稿或提案的提交。回应这种需求的提案将包括演讲摘要、标题和描述、重要的日期及演讲者联系信息等。演讲者在这一主题上的专业知识、经验和其他有说服力的信息也将被包括在内。

识别了潜在的演讲者后，会议专业人员就要与他们会议的利益相关者一起，为会议选择“适合”的演讲者。实时观察一个演讲者是考察候选人的最佳方法（见图 4.23）；观看录像带是排第二位的办法，但需要说明的是，应该审查整个演讲，而不仅仅是一个简短的视频。会议专业人员还将审查推荐信、客户评价、个人简介和资质证书等，如：专业演讲认证（CSP）和演讲者写的文章或书籍。一个普遍的评估工具是 YouTube®。另一个考虑是由专业组织审查演讲者的所属机构，例如，全国演讲者协会。

图 4.23　在现场演示中观察潜在演讲者

现场体验一位演讲者的演示是决定是否在你的会议中延请这位演讲者的理想方式。参加行业会议是“侦察”潜在演讲者的一个有效方式。

演讲者管理

演讲者管理建立了演讲者与雇用组织之间的双向沟通渠道。至少，会议专业人员需代表组织签订演讲者合同。合同规定对演讲者的要求，还要包含标准的法律信息，即，签名、取消或不履行条款及特殊附文。演讲者经常被支付或提供某种形式的报酬，如：免费注册、旅行和/或酒店住宿。合同也可能包含额外的信息，如演讲者登记和紧急联系信息。一些组织可能把本页

的关键点框中的这些信息列入合同和/或演讲者指南（《TEDx 演讲者指南》，无日期）中。

关键点

演讲者沟通

- 声明
- 证实
- 重申
- 致谢（帕默&詹金斯，2006，第 309 页）

关键点

演讲者合同中包含的信息

- 演讲者的头衔
- 演讲的日期时间和演讲持续时间
- 会议形式
- 观众的水平，如初级、中级或高级
- 优先选用的房间布置形式
- 报酬，即费用、旅行安排和注册
- 提交演示材料的重要日期
- 提交营销信息的重要日期，如照片和个人信息
- 视听设备需求
- 版权和知识产权规定
- 记录发布许可
- 行政助理或其他演讲者联系人的信息

演讲者指南

演讲者和他们的雇主都渴望从观众那里得到好评。演讲者的好评反映出与会者对演讲者、组织和策划者都感到满意。演讲者指南是帮助选定演讲者的一种方法，尤其是对于那些没有太多经验的中小企业。演讲者指南提供有

效的公共演讲实务信息。此外，指南还能帮助演讲者为观众提供有吸引力、有针对性、实际而且有用的内容。

演讲者关怀

演讲者是一个会议成功的保障，他们需要适当的关注。到会是否方便、饮食禁忌和特殊考虑事项毫无疑问会涌向演讲者。他们值得给予贵宾地位、特别款待、免费注册、特别介绍和**演讲者准备室**。现在，演讲者在社交媒体的形象曝光越来越能提高会议的推广效果。

关键点

演讲者指南中包含的信息

- 演示的标题
- 组织的历史和使命
- 日期、天、时间和演讲持续时间
- 适当的着装
- 恰当的和/或不恰当的语言
- 会议礼节讲求程度
- 观众简貌
- 会议用途、总目标和具体目标
- 会议室布置
- 演讲者要求的各种要素所需的时间要求，例如：演示描述、视频需求等
- 演讲者预期来往时间
- 任何其他服务，如书籍签名
- 销售产品限制
- 介绍脚本
- 特殊照顾，如登平台的斜坡、饮食规定等

专业困境

演讲者指南用于帮助会议演讲者准备演讲，这可能会影响到对演讲者及其演示的评估。会议专业人员经常表示担忧，他们对内容没有控制力，因为教育部分是教育部门的主要责任。然而，组织对演讲有一套清楚表达出来的期望，包括演讲长度、足以吸引各种风格听众的学习资源，以及为会议的目标听众群体进行演讲准备的流程。会议专业人员是否应该帮助演讲者进行准备？如果不是，那么谁应该有这个责任？会议专业人员应该向演讲者提供何种程度的信息？

总结

需求评估能揭示出需求，能够推动所有关于后勤事务和团体动力方面的决策。它设置出框架使会议与组织目标相匹配，并能定义会议的形式。它奠定了关于会议结构的决策基础，在这里组织识别出基本的会议目标，会议专业人员（或一个会议计划团队）据此设定会议计划方案的组成部分。由需求评估产生的信息决定着每个会议计划方案组成部分的内容和方式。

依照特定的会议目标和结果要求，会议内容可以在会前、会中和会后传递。要依据需求评估建议的策略来吸引观众，并确定如何向目标观众群体开展会议营销以及如何与他们在会前、会中和会后进行交流。要认识到环境的影响（见图 4.24），并推动理顺和调整会议流程节奏的决策。

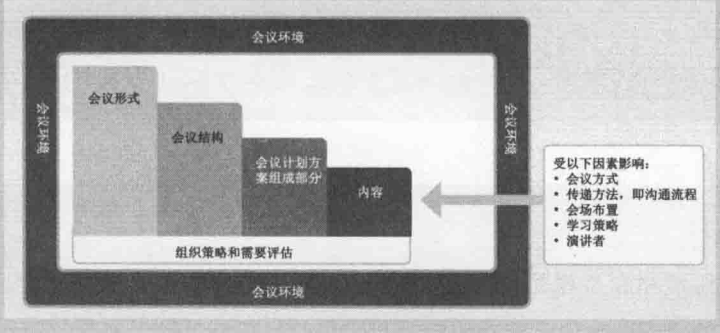


图 4.24　创建一种会议体验

设计会议体验的各种决策，不论是相关的和互相迭代的，还是可以划分为本图表中所示的成分。会议体验还包括会议后勤与人际关系之间的互动关系。

利用需求评估，会议专业人员设计出支持会议目标和结果的会议体验。一些潜在的成果如图 4.25 所示。

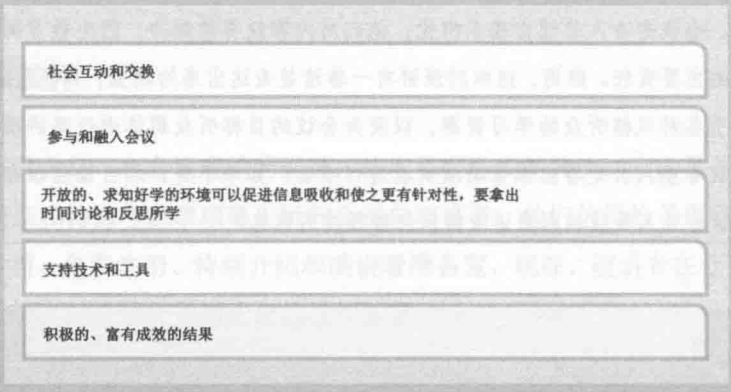


图 4.25　一个积极的会议体验成果

会议专业人员利用需求评估中包含的信息，做出可以支持实现上述这些成果的设计决策。后勤和设计决策要支持人际互动和人际关系以实现所期望的组织结果。

战略和后勤决策制订使会议专业人员能够提供积极的、有效的会议成果，帮助推动组织向前发展。通过精心规划的会议方式、会场布置、演讲者和学习策略，会议专业人员能够吸引到参会者，并创建令人难忘、影响深远的、能够调动多种感官知觉的会议环境。选择确立正确的会议计划方案组成部分、进行科学的会场布置、选择合适的演讲者和技术支持，能够创造出一个开放的、求学好问的环境，促进参会者吸收、学习、讨论和反思会议内容。通过设计这样一种会议体验，会议专业人员向参会者提供了灵感、知识和人际关系资源，这样的会议能帮助组织走向未来。

局限性

在组织和利益相关者这一大背景下召开的会议对成果的预期应该是实事求是的，因此会议上解决的问题或实现的目标要受制于文化、组织支持、改变的能力和渴望、价值观和信仰、创新支持以及资源等诸多因素。一般来说，没有学习结束后的强化策略，技能和知识不会 100%被传递接收，态度也不能在一夜之间改变。

特约作者

希拉·巴图（Sheila Bartle），哲学博士，肯德尔大学荣退教授

关键词

沟通流程（communication flow）
面对面会议（face-to-face meeting）
差距分析（gap analysis）
混合会议（hybrid meeting）
学习目标（learning objective）
会议环境（meeting environment）
会议体验（meeting experience）
会议结构（meeting structure）
需求评估（needs assessment）
教育学（pedagogy）
会议计划方案组成部分（program component）
会议方案形式（program format）
会议方案成果（program outcome）
会场布置（room set）
演讲者准备室（speaker preparation/ready room）
虚拟会议（virtual meeting）

问题讨论

1. 使用 A-B-C-D 工具，依据以下课程描述写出学习成果：冲突解决——参加这个研讨会，学习解决冲突的七大移情沟通原则。

2. 确定一个会议及其议程。根据本章中给出的参考类型对会议进行分类。会议方式是什么？会议结构是什么？会议计划方案组成部分是什么？哪

种类型的会议室布置更适用？用本章的词汇描述会议内容。

3. 对上文确定的会议，你会有什么建议来改善会议体验？

4. 研究色彩和音乐对生理和心理的影响，在会议中应用你的调研结果。例如，红色的使用会对参会者有什么影响？在会议开幕前，你会选择播放哪种类型的音乐？这是为什么？

CHAPTER 5 第五章

会议专业人士预算基础

戈德文-查尔斯 A. 奥比德（Godwin-Charles A. Ogbeide），哲学博士，MBA，阿肯色大学酒店服务业创新管理专业助理教授

主题

- 预算的重要性
- 预算与财务目标
- 预算类型
- 预算要素
- 预算编制
- 资金管理
- 会后财务分析

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 了解编制会议预算的重要性。
2. 能够描述会议预算和组织的财务目标之间有何联系。
3. 能对零基预算和增量预算两种编制方法进行比较和对照。
4. 能识别会议的共性收入流。
5. 能计算会议的净收入。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 1. 为会议或活动管理战略规划

次级技能 1.01、1.02、1.03、1.04、1.05

技能 2. 为会议或活动制订可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 D. 财务管理

技能 7. 管理活动资金和财务资源

次级技能 7.01、7.03、7.04、7.05

技能 8. 管理预算

次级技能 8.01、8.02、8.03、8.04

技能 9. 管理货币交易

次级技能 9.01、9.02

领域 I. 市场营销

技能 26. 管理会议和活动商品

次级技能 26.02

预算是“对特定时间内收入和支出状况的一种估计；按照科目分类列出，并被归为收入和花费两大类”（《APEX 行业术语表》，2011）。对会议而言，**预算**是为了实现会议的财务目标，对收入和花费进行估测的计划和准备过程。通过预算过程形成了一个数量化的计划，这对有效实现会议目标大有好处。预算的重要性以及预算与会议财务目标之间的关系，怎么说都不算过分。

预算的重要性

会议的财务目标能否达到？开会所需资金的最低限额是多少？开会所需的各种资源是否已经齐备？这些都是会议专业人员在策划会议时需要重点思考的问题。为了对这些问题做出满意的回答，具备一定程度的有效编制预算的技巧是很必要的。预算既要准确也要与组织为会议设定的财务目标相协调（这也被称为**预算指南**）。预算要基于会议的花费以及能够弥补花费的收入情况，要在会议的整个过程中对预算执行情况进行及时监控，并在必要时对预算安排进行调整。一个制订完善的预算，正如以下各项内容所示，能够帮助会议主办者实现对会议资源的有效战略管理。

- 制订落实会议预算指南的规划。
- 为会议成功进行前瞻性规划。
- 为圆满达成预算目标，分清责任范围。
- 推动有效地进行会议计划和成功地召开会议。
- 通过比较、对照预算安排和会议实际财务成果，为对会议进行绩效评价提供基础。
- 在会议计划过程中，促进资源的有效安排。

预算与财务目标

在计划阶段开始时，会议专业人员应该清楚了解组织对会议财务目标的要求，并以此作为预算编制的起点。对会议的财务目标有三个基本维度的要求。

- 利润（纯收入）目标：收入超过花费的余额。
- 收支平衡 目标：收入与花费持平。
- 赤字（资助或者补贴）目标：花费超过收入（主办方或者其他组织提供资助以弥补缺口）。

可能会落下赤字的典型会议包括协会会议、培训会议和董事会会议。虽然这些会议产生不了足以抵消会议费用的收入，但它们会被视为促进组织未来发展的必要投资。相反，有些会议本身就以赢利为目的，最起码也得收支平衡才行。协会的会议经常是以赢利为目的，要依托赢利来实现自己的使命。政府机关组织的一些会议经常要求达到收支平衡，这些机构常常并不准备对会议赤字提供补贴，但也不愿意让利益相关者认为会议以赢利为目的。不论对会议的财务表现持有什么样的期待，会议专业人员都需要制订、实施好会议计划，努力实现会议的财务目标。因为许多会议专业人员并非财务专家或

者会计人员，因此预算工作对他们而言可以说是一个挑战。

一个制订周密的预算要能够揭示出为抵消会议总费用所需要实现的收入总额。但是在测算可行的收入来源时，会议专业人员必须锱铢必计，而且必须坦率地评估，如果会议入不敷出的话，会议主办方是否愿意托底补贴。

然而也有一些组织把财务目标的达成作为会议是否取得财务成功的标准，本页列出的这些关键问题能够用作会议计划阶段的指南，以确定会议潜在的收入水平，并且对会议费用进行合理控制。

关键问题

- 会议所需的最低费用是多少？
- 我们有足够的资源和资金来举办这次会议吗？
- 根据计算出的收入和费用情况，本次会议你能不能达到理想的投入产出水平？

预算类型

编制预算有两种主要方法，具体采用哪一种要取决于会议的情境和目的。如果已经有了对某个会议的预算，那么下一年度财务预算就可以现有预算为编制起点，并进行必要的调整，以形成新的会议预算。这种类型的预算被称为**增量预算（incremental budgeting）**。然而，如果会议预算的编制没有一个现有预算或者以前的预算可供参照，完全是从头开始编制，这样的预算就被称作**零基预算（zero-based budgeting）**。

关键点

预算类型

- 增量
- 零基

增量预算

编制增量预算的过程，就是先以以前的预算或者历史上实际会议财务表现状况作为预算底稿，然后根据新的预算周期的实际情况进行必要的增减调整。在累计预算的情况下，一个预算变量如一个明细项目的变化，包括其数量和数额的变化，都要在考虑到通货膨胀这一因素的前提下来计算。要以底稿中的收入或者费用为基数，加上或者减去需要调整的变量，这样下一周期预算相对于底稿的增减变化，就能表现出来。增量预算的优缺点如图 5.1 所示。

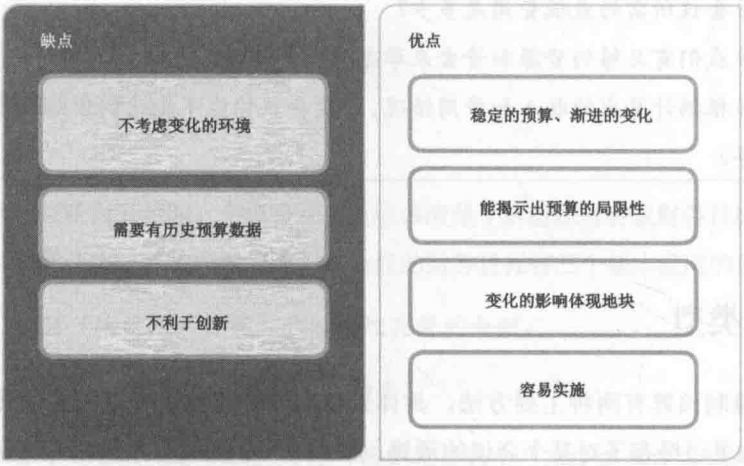


图 5.1　增量预算的优缺点

增量预算的优缺点，以及基于经济及其他因素会对整个预算产生影响的变量都通过本图列出。

在增量预算中（见图 5.2），要根据变化量对以前年度（如 2014 年度）预算的收入或者花费数据进行加减调整，以形成对下一年度（如 2015 年度）的预算数据。会议专业人员必须对当下以及可预计将来的经济状况进行分析和思考，要尽量精确、理性地对未来的收入和费用状况进行预估，以便更加科学地对历史数据进行调整，形成新的预算数据。会议专业人员要对以前年度的预算和预算实际完成情况之间的差距进行分析，并以此为考量基准形成

下一年度的预算。

戈德温目的地管理公司						
	2014 年预算			2015 年预算		
收入	预算	实际收入	差额	预算	实际收入	差额
会议注册费	$ 1 969 000	$ 1 870 550	$ -98 450	$ 1 969 000		
展览销售	$ 195 000	$ 185 250	$ -9 750	$ 215 500		
赞助收入	$ 225 000	$ 213 750	$ -11 250	$ 225 000		
广告收入	$ 32 000	$ 30 400	$ -1 600	$ 35 500		
商品销售	$ 105 000	$ 99 750	$ -5 250	$ 115 500		
总收入	**$ 2 526 000**	**$ 2 399 700**	**$ -126 300**	**$ 2 560 500**		
费用	预算	实际费用	差额	预算	实际费用	差额
薪酬及其相关支出	$ 368 000	$ 368 000	$ 0	$ 368 000		
市场营销	$ 140 000	$ 190 000	$ 50 000	$ 200 000		
程序编制	$ 230 000	$ 230 000	$ 0	$ 230 000		
注册费用	$ 112 800	$ 120 800	$ 8 000	$ 121 000		
运输和交通费用	$ 11 000	$ 15 000	$ 4 000	$ 15 000		
展览承包商	$ 57 500	$ 65 500	$ 8 000	$ 66 000		
设备租赁	$ 30 300	$ 30 300	$ 0	$ 30 300		
食品和饮品	$ 1 040 000	$ 1 040 000	$ 0	$ 1 040 000		
奖品	$ 227 000	$ 227 000	$ 0	$ 227 000		
杂项支出	$ 31 400	$ 80 400	$ 49 000	$ 50 000		
总支出	**$ 2 248 000**	**$ 2 367 000**	**$ 119 000**	**$ 2 347 300**		
净收入	**$ 278 000**	**$ 32 700**	**$ -245 300**	**$ 213 200**		

图 5.2 增量型预算示例

这个示例展现了 2014 年预算表各明细项目与实际完成情况的差额，以及经校订修改后形成的 2015 年预算数据，财务部门用字母 U 来表示预算执行不利，用字母 F 来表示执行情况良好，或者用一个减号（-）来表示执行不利。在体现费用情况时，负号说明费用情况控制良好；而在体现收入情况时，负号的标记说明情况不利。

零基预算

零基预算是一种在没有过往预算资料和执行情况可资借鉴的情况下编制预算的方法。这类预算方法对潜在会议收入和费用做出的预算数据，其质量要极大地依赖于高超的预测能力。依照零基预算的方法，每一个变量（如预算表明细项目）都要在执行之前进行科学合理的全面论证。在准备零基预算数据的论证之前，要考虑几个关键问题。

考虑这些问题的目的就是要通过合理地削减不合理的花销来提高组织的投资回报率，比如要削减那些收益低于支出的成本开支项目。图 5.3 列出

了零基预算方法的优缺点。图 5.4 是零基预算方法的一个实例。

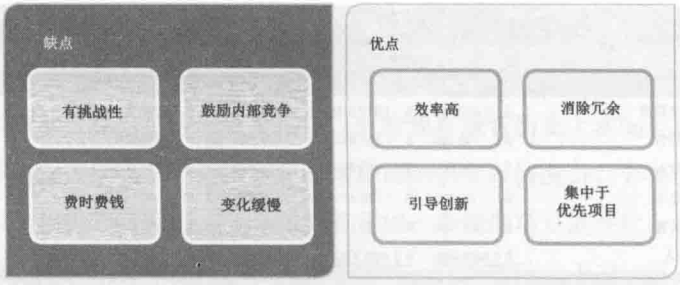


图 5.3　零基预算方法的优缺点

本图对零基预算的优缺点进行了图解分析。

戈德温目的地管理有限公司			
2015年预算			
收入	预算	实际收入	差额
会议注册费	$ 1 870 550		
展览销售	$ 185 250		
赞助收入	$ 213 750		
广告收入	$ 30 400		
商品销售	$ 99 750		
总收入	**$ 2 399 700**		
费用	预算	实际费用	差额
薪酬及其相关支出	$ 368 000		
市场营销	$ 200 000		
编程	$ 230 000		
注册费用	$ 120 800		
运输和交通费用	$ 15 000		
展览承包商	$ 65 500		
设备租赁	$ 30 300		
视频和饮料	$ 1 040 000		
奖品	$ 227 000		
杂项支出	$ 103 000		
总支出	**$ 2 399 600**		
净收入	**$ 100**		

图 5.4　零基预算实例

运用其他预算资源为一个类似图 5.2 中所展示的会议作预算，这个例子展示了运用零基预算的方法，对组织 2015 财年的潜在收入和费用进行预测的情况。

关键问题

零基预算

- 这个产品和服务能否成为这个会议的一部分?
- 如果这个产品或者服务不包含在会议之内，情况会怎样?
- 这个产品和服务应该具备什么样的质量?
- 需要提供多大数量的产品和服务?
- 有替代的产品和服务应被列入考虑吗?

预算要素

会议专业管理人员必须掌握基本的财务会计知识，能够记录和报告财务交易情况。这些交易包括**收入**，这个名词意指在一定时期内通过销售产品和服务所获取的收益总额；**费用**，举例来说，就是为了获取收入所提供的产品和服务的成本；而净收入（利润或者亏损）举例来说，就是支付了所有费用以后的结余。关于财务交易公式，将在后面举例加以说明。

收入－费用 = 净收入（利润或者亏损）

$125 000（收入） － $105 000（花费）= $20 000（利润）

根据这个财务公式，可以为每次会议制订预算。例如，所有列入表内的费用都可以被带入财务公式内，以确定要实现会议财务目标所要求达到的会议收入水平。如果理想的利润是 $20 000 而费用是 $105 000，那么要实现预期利润，会议收入必须达到 $125 000。

收入

在谈到会议时，收入指的是包括注册费、展览销售收入、供应商交费、赞助费、广告费以及商品销售收入在内的会议总收益。然而，在对会议的收入部分进行认真规划之前，会议专业人员应当仔细识别确认会议可能发生的总费用，要努力确保会议总收入能够包得住总费用。

会议注册费 会议注册费的定义是“参会者为参与会议支付的款项；款项的数目会依据参会等级和会员的类型而有所不同”（《APEX 行业术语》，2011）。当确定注册费数额时，必须进行理性审慎的研究，确保能收取到足够收入，实现会议的财务目标。在有些会议场合，对会员的收费要比非会员低，究竟低多少，要取决于对会议费用的仔细预测以及会议的财务目标。另外，会议费用的折扣经常用作会议的促销手段，比如对较早注册参会的会员给予注册费优待，就是这样的促销措施之一。要制订有效的价格策略来刺激参会意愿，使会议各项分类注册费都能得到切实保证，实现会议收入的最大化。

关键点

主要收入来源

- 注册费
- 展销费
- 供应商交费
- 赞助费
- 广告费
- 商品销售

展览销售 从展览得到的收入，各个会议之间多有不同。如果这个活动本身就是以展览为主，那么展览收入就会占到整个收入的绝大部分。展览费

收入通常取决于某个展览摊位的大小和在展览场地中所处的位置，另一个考量因素就是摊位观众整体的价值贡献能力。如果观众都是由购买者构成的，一个单独的购买者就能和展销者达成一个重要的销售交易，那么即使参会者不是数以千计而只是数以百计，那也意味着会议主办方能够收取到相当可观的展览摊位费收入。而且，展览摊位还可以以不同的形式进行布展，如岛式摊位和半岛式摊位。这些类型的摊位，比在展厅里通常一排排布置或者布置成标准划一的展览空间，收费标准高很多。对每个摊位的收费标准，根据摊位大小、位置和签约期限不同，会有很大差异，比如一早就独具慧眼签约的客户和现场才签约的客户收费标准就会不同。

关键点

顾客与消费者

- 顾客购买商品和服务。
- 消费者使用商品和服务。
- 例子：会议主办方购买食品饮品是顾客，而参会者享用这些东西是消费者。

供应商费用 在一些会议和活动中，比如在节日庆典中，供应商费用是会议收入的主要来源。供应商费用和展览销售的相似之处是，对每个供应商的收费也取决于为其安排、分配的销售空间大小。经营空间越大，收费也就也越高。在有些活动中，也会要求供应商按销售额的百分比向会议主办方缴纳费用。

赞助 根据《APEX 行业术语表》(2011)，赞助就是“提供财务的或者物质的支持，赞助者希望得到的交换物则是获得认可”或者“一个实体或者展览者为提高其在会议上的可见性而情愿支付资财以换取这样的机会”。如果项目本身吸引力强劲，能够吸引到合适的赞助商，那么赞助费收入就能成为会议收入的一大部分。在许多情况下，赞助费收入都是会议收入的主要来源。因此，会议的整体赞助方案设计必须体现出必要的价值和益处，以吸引

潜在的赞助者。付出的营销努力越多，赞助方案提供的利益越有吸引力，也就越能吸引到赞助商的光临，也就越有可能获得更多的收益。

广告收入 会议的另一个收入来源是广告费。一个完善的市场营销战略能够对会议产生有力的促进作用，吸引更多的人参会。在会议战略中要对如何吸引相关的公司或者商品进行策划，也要对利用会议的宣传资料以及整个会议活动进行商业营销的内容进行策划。会议的参会者越多，吸引的广告客户也就越多，广告费收入也就会水涨船高。

会议配套活动和会议商品销售收入 一个常常未能得到充分开发的收入领域是会议期间各项活动的票务销售，如筹款晚会、高尔夫锦标赛或者慈善活动等。另外会议相关的周边商品销售，如帽子、T 恤或者印有赞助商 LOGO 的手袋都能拿来销售，以获取额外的会议收益。

费用

在对会议收入进行预测之前，有必要对会议相关的费用支出进行一番描述。在准备编列预算时，有许多不同的费用类别需要考虑，主要是**固定成本（FC）**和**变动成本（VC）**。

固定成本（FC）是指“开展经营的日常支出，这些支出要提前投入，如雇员薪酬、保险费、租赁费、公用设施费等”（《APEX 行业术语表》，2011）。固定成本一般不随参会者人数变化和会议收入变动而变动。固定成本也被称为不可控成本，因为它不随其他会议因素的变化而变化。例如，视听（AV）设备的租赁费、会议场所设施费用、宾馆内会议室费用、展厅的保安费用，这些都是固定成本。不管是 50 人出席会议还是 100 人出席会议，会议的视听设备成本都是一样的。同样，不管有多少参会者或者有多少展览摊位卖出去，会议活动场所的租赁费用也是不变的。与此类似，雇员的薪酬也与参会者的多少和其他会议因素没有关系，属于固定成本的范畴。

关键点

赞助的益处

- 提高会议知名度
- 提高会议收入
- 提升组织形象
- 与潜在的顾客和消费者进行沟通

关键点

过夜食宿服务

过夜食宿服务被视为一种消耗品，因为宾馆的房间在特定的时间段内只能为一个顾客或者消费者所用——它不能在同一时间“卖给”两个顾客。作为一个消耗品，过夜食宿服务对会议主办者而言是变动成本，因为这部分归属于职员和VIP客人的成本，会随着占用房间的数量而变化。

变动成本 是指那些“会随着其他会议因素，如会议参加者数量的变化而变化的费用”(《APEX 行业术语表》，2011)。变动成本是可控成本，而且能在短时间内随着参会者人数的增加或者减少而变化。

一般来说，食品和饮品、特殊供应品、过夜食宿服务以及其他消耗品都可视为变动成本。

总成本 会议的总成本（TC）是指举办一场会议所发生的总费用。它由固定成本和变动成本组成，可以由下面的公式来表示

固定成本（FC）+ 变动成本（VC）= 总成本（TC）

总成本和参会人数之间的关系，是会议专业人员的思考重点。在图 5.5 提供的例子中，会议的变动成本是每个参会人员 50 美元，所以如果有 10 个参会者，变动成本就是 500 美元（10*$50）。如果参会人数增长到 60 人，那么变动成本就变为 3 000 美元（60*$50）。和变动成本不同，不论参会人数如何变化，会议的固定成本是维持不变的。如果 10 人参会时，固定成本是 500 美元，那么当参会人数增加到 60 人时，固定成本仍然维持在 500

美元不变。因此，当参会人数增加时，变动成本会随之增加，但是人均承担的固定成本将随之下降。

参会人数	人均变动成本	变动成本	固定成本	总成本	人均总成本
10	$ 50	$ 500	$ 1 000	$ 1 500	$ 150.00
20	$ 50	$ 1 000	$ 1 000	$ 2 000	$ 100.00
30	$ 50	$ 1 500	$ 1 000	$ 2 500	$ 83.33
40	$ 50	$ 2 000	$ 1 000	$ 3 000	$ 75.00
50	$ 50	$ 2 500	$ 1 000	$ 3 500	$ 70.00
60	$ 50	$ 3 000	$ 1 000	$ 4 000	$ 66.67

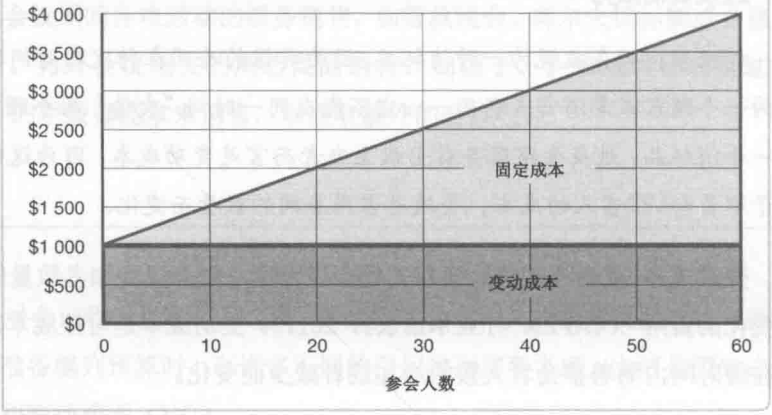


图 5.5　总成本说明

本图用列表和图示两种形式详细说明了变动成本变化和固定成本的关系。

净收入

净收入是总收入和总费用之间的差额。依据会计系统的规定，联邦税、增值（VAT）销售税和/或对商品和服务的征税可以在计算纯利润前按照收入征收。税率依据世界不同地区政府的政策和规定而不同，因此在编制预算时，会议专业人员必须对会议举办地的税收政策有所了解。从预算的角度看，预期的净收入就是对会议预期成功程度的一个衡量。对净收入的测定，可依据下列公式进行：

收入-费用=净收入

在会议预算中，净收入是通过从收入中减去已发生的费用而实现的。在图 5.6 提供的预算中，为戈德温目的地公司策划的会议，其预算净收入是 278 000 美元。

戈德温目的地管理公司			
2015 年预算			
收入	**预算**	**实际收入**	**差额**
会议注册费	$ 1 969 000		
展览销售	$ 195 000		
赞助收入	$ 225 000		
广告收入	$ 32 000		
商品销售	$ 105 000		
总收入	**$ 2 526 000**		
费用	**预算**	**实际费用**	**差额**
薪酬及其相关支出	$ 368 000		
市场营销	$ 140 000		
编程	$ 230 000		
注册费用	$ 112 800		
运输和交通费用	$ 11 000		
展览承包商	$ 57 500		
设备租赁	$ 30 300		
视频和饮料	$ 1 040 000		
奖品	$ 227 000		
杂项支出	$ 31 400		
总支出	**$ 2 248 000**		
净收入	**$ 278 000**		

图 5.6 净收入计算

本预算表描述了收入状况、更少的费用开销，并预测出了净收入（利润）。

专业困境

一个会员制的协会已经连续100多年举办年会了。他们举办的年会素负盛名，这对于负责监督公共投资项目成效和费用的政府官员而言，是一项天经地义的投资。事实上，会议每年都是亏本举办，协会用补贴弥补赤字。然而吃紧的财务状况要求协会必须提高会议收入，产生必要的利润。会议计划委员会对预算进行了审查，认为收入要进一步提高，就要采取广泛措施，把组织可以挖掘利用的资源推向赞助商、展览商以及注册参会的人士。赞助商关系是非常微妙的一种关系，组织到底该不该提高参会者的注册费和展览者的摊位费，以避免更多地向赞助商伸手要求他们为自己从会议中得到的益处多买单？组织该不该更加透明地要求提高赞助以纠正资源价值低估的问题，让赞助商们为会议收入增长承担更“合理”的责任份额？你会依照什么样的道理和逻辑来实施这些决策？

预算编制

在编制预算时，会议的目的和预期的净收入必须和关键的利益相关者讲清楚。正如前边指出的那样，会议的财务目标可以是盈亏平衡、赢利或者出现赤字。下边列出的是在遵循会议预算指南的前提下，编制会议收入和费用预算的简化方法。

费用预算

编制会议预算的第一步是确定会议的总费用。在此过程中，每一项必要的费用都要列在费用预算的合适类别之下，这样对费用项目的任何修改和调

整都非常容易实现。在这个过程中，对费用的合理估计都需要以会议涉及的供应商提供的资料为依据。如果没有准确的成本数据，那么就要对相关的费用预算明细项目（行项目）做出估测。另外一方面，会议专业人员也可以运用前期举办该类会议的成本数据，再加上可能的通货膨胀率来进行估测。例如，如果在以前年度的预算中广告的成本是 5 000 美元，而目前的通货膨胀率是 2%，那么下一个财务预算中的广告费用就可以确定为 5 100 美元（$5000+[$5000×2%]）。

另外，历史数据可以用来对预算明细项目（行项目）进行估测。通过比较前两三年的费用，再考虑当前的经济形势，预算明细项目（行项目）可以预测得相当准确。预算编制过程的目标是编制出准确的预算，因此，会议专业人员切记不能低估了有关费用，尤其是当会议预算的指导思想是赢利时更是如此。当准备编制预算时，应当形成一张记录表，说明每一项预算费用明细项目（行项目）的费用类别、数量、资金成本以及计算过程。一张记载准确、详细的费用预算记录表将让你在编制未来年度预算或者未来会议预算时受益匪浅。当制订了准确的预算后，对所有预算明细项目（行项目）编制过程的准确记录应该仔细保存。图 5.7 显示了戈德温目的地管理公司 2015 年发生的费用，费用预算显示了如下内容：

- 费用类别
- 每一费用类别的明细项目（行项目）
- 每一个明细项目（行项目）的数值
- 每一个项目的相关资金成本
- 每一个明细项目（行项目）的估测预算数据

戈德温目的地管理公司			
2015年预算			
预算类别/明细项目（行项目）	数量	单位成本	预算
管理费用			
工资、福利和税金	9	$ 39 000	$ 351 000
保险费	1	$ 12 500	$ 12 500
差旅费	9	$ 500	$ 4 500
小计			*$ 368 000*
营销和促销费用			
广告	1	$ 20 000	$ 20 000
印刷	1	$ 60 000	$ 60 000
促销	1	$ 60 000	$ 60 000
小计			*$ 140 000*
规划费用			
演讲者酬金	25	$ 500	$ 12 500
演讲者食宿和差旅费用	75	$ 1 500	$ 112 500
程序技术体系	1	$ 12 500	$ 12 500
视听设备	1	$ 50 000	$ 50 000
印刷/复印	1	$ 25 000	$ 25 000
项目委员会费用	7	$ 2 500	$ 17 500
小计			*$ 230 000*
注册成本			
注册人员	1	$ 20 000	$ 20 000
场地硬件	1	$ 7 000	$ 7 000
物料/供应	3 900	$ 10	$ 39 000
在线系统	3 900	$ 12	$ 46 800
小计			*$ 112 800*
交通运输费用			
交货/运输	1	$ 10 000	$ 10 000
车辆租赁	1	$ 1 000	$ 1 000
小计			*$ 11 000*
设备租赁			
职员住宿房间	9	$ 1 200	$ 10 800
会议空间/房间	1	$ 19 500	$ 19 500
小计			*$ 30 300*
展览费用			
展览服务合同	1	$ 32 000	$ 32 000
保安合同	1	$ 10 000	$ 10 000
展板	50	$ 70	$ 3 500
引导标识合同	1	$ 12 000	$ 12 000
小计			*$ 57 500*
奖励与赞誉			
奖学金	100	$ 1 500	$ 150 000
成就奖	20	$ 100	$ 2 000
认可接受	1 500	$ 50	$ 75 000
小计			*$ 227 000*
食品和饮品			
开场接待	3 900	$ 100	$ 390 000
欧式早餐	2	$ 20 000	$ 40 000
中场休息	6	$ 20 000	$ 120 000
午间便餐	2	$ 140 000	$ 280 000
结束晚宴	3 500	$ 60	$ 210 000
小计			*$ 1 040 000*
杂项			$ 31 400
费用总额			**$ 2 248 000**

图 5.7　项目计划费用预算

会议费用预算包括会议的费用类别以及费用明细项目（行项目），列出每一个明细项目（行项目）的数量规模、单位成本以及总成本。

例如图 5.7 中的一个费用类别是“管理费用”。下面的例子描述了这些明细项目（行项目）的计算过程。

- 平均来说，9 名（数量）雇员的平均薪酬、福利以及所得税费用是 $39 000。这样计算出的总数就是 $351 000（9 人× $39 000/人）。
- 保险成本预算估算是 $12 500。
- 9 名（数量）雇员的差旅费用，平均每人是 $500，预算估算就是 $4 500（9 × $500）。

对管理费用的小结就是把所有预估出的明细项目（行项目）汇总起来，总额是 $368 000（$351 000 + $12 500 + $4 500）。其他的费用预算科目如营销和促销、程序编制、注册费用、交通/运输费用以及设施租赁也可以同样的方式进行累计汇总。另外一种可行的选择是，把计算的过程也囊括在预算的电子表格中。

收入预算

当对会议的收入情况进行计划预测时，一定要遵循几个关键的步骤，以实现会议的财务目标。

步骤一　估测费用预算。估测出的预算费用是 $2 248 000。

步骤二　确定财务目标。示例中的会议预算表确定的预算目标（净收入）是 $278 000。使用下面的财务公式，就可以测算出要实现这一净收入目标所需要实现的财务总收入。

收入-费用=利润（净收入）

应用上述的公式可以计算出，要实现会议的财务目标，会议的总收入需要达到 $2 526 000（$2 248 000 + $278 000）。需要达到的收入目标确定以后，就必须完成对参会者会费收入符合实际的预估，以保证会议收入目标的如期实现。

关键点

收入预估步骤

- 估测预算费用
- 确定财务目标
- 预测会议参加者的实际数字
- 为收入来源确定一个合理的目标
- 计算会费收入

可持续发展实践

有一种流行甚广的误解是，要在会议中彰显可持续发展，就会导致会议成本的上升。虽然某些可持续发展项目会要求增加一些投入，但更多的一些做法其实更加省钱经济。例如，取消瓶装水供应；减少纸张的使用和印刷；横幅、旗帜、引导标识、徽章架、系索等物品的重复利用；还有减少运输也能省上千美元。通过减少会议产生的总体废物数量，会议专业人员也可以省下废物处理成本。依托于会议举办地的条件，可以探讨尽量使用瓷器、银器和亚麻制品，减少使用一次性用品，以避免产生额外的成本。可降解的服务用品，如杯子、餐具、纸巾可能成本高一点，但随着需求的上升，其价格也会走低。地产食品、有机食品和饮料一般来说比传统的菜品成本更高，但餐馆和酒席承办人开发出了很多有创意的方法将其纳入活动菜单。比如，调整菜量、采用当令特色蔬果，或者从自有菜园采购，都能使成本保持不变或只发生轻微改变。要及时察看就餐人数的变化，适时调整供餐数量，以消除浪费。对你在会议中采取的可持续性举措所带来的节约和开销保持密切关注，能帮助你不超过预算限制，实现组织的可持续发展目标和财务目标。

——黛博拉 R. 泼泼利

步骤三　预测一个切实可行的数额。这一步可以理解成，运用历史数据，科学推断未来参会者数量的能力。为了做出切实可行的预测，一名会议专业人员需要考虑以下因素。

- 来自以前会议和市场调研的信息输入
- 经济状况

- 其他类似会议可供参考的信息
- 顾客的收入水平和对会议的兴趣情况
- 组织的市场计划

就本例而言，这个对各类参会者切实可行的预测数字已经确定下来，可以根据这些数字进一步计算出参会者所能提供的收入。

- 会员人数 =2 400
- 非会员参会者人数 =1 200
- 学生人数 =220
- 贵宾人数 =100

步骤四　对收入来源设定一个切实可行的目标。每一个切实可行的收入来源目标都需要进行仔细思考。看问题过于乐观的倾向要注意避免，对收入不切实际的估计会成为会议成功的障碍。一个典型的收入预测应该考虑到符合下列条件的所有收入来源：①以实现该项收入为目的的费用已经列入费用预算中；②认为要实现该项预期收入，完全应该投入相应努力的，并且与组织的政策和目标相吻合的。例如，如果还没有采购会议文化衫或者穿着会议文化衫是被组织的政策禁止的行为，那么就不能把销售印花 T 恤衫可能带来的收入列入收入预算。为了实现各个税收来源的预算目标，必须在费用预算中为营销和促销分配充足的资源。对各项收入来源设定的计划收入额度如下：

- 会议注册费 $1 969 000
- 展览/零售商收入 $195 000
- 赞助收入 $225 000
- 广告费收入 $32 000
- 商品销售收入 $105 000

步骤五　计算会议注册费收入。会议专业人员在确定会议注册费时，应该考虑到以下因素：

• 经济状况，如参会者的参会意愿变化对注册费收入所产生的影响。.

• 对类似会议注册费收入情况的调研。

• 会期情况。如果会议时间超过一天，要允许参会者按实际参加天数交费。

• 参会者不同身份类别带来的影响。如会员和非会员收费差别，对学生采取的收费优惠。

• 需要拟定制度和规程，务必要求参会者严格按照注册申请参加相应的会议项目，不能参加未注册的会议项目。

• 需要鼓励提前交注册交费。比如对各个类型的参会者分别设定早期注册、后期注册、现场注册三种不同的注册费标准。

• 对同一组织有一人以上注册参会的给予隐形折扣。

为了达到保证收入的目的，通过对以上所描述的参会者进行切实可行的预测，会议专业人员就能计算出各类参会者的分布情况，再结合事先确定的收费水平，就能计算出可能实现的会议收入。

参会者类别	收费标准	预计参会人数	预计收入
会员	$495	2 400	$ 1 188 000
非会员	$595	1 200	$ 714 000
学生	$225	220	$ 49 500
贵宾	$175	100	$ 17 500

*预期收入 = 收费标准 × 预期参加人数

会议注册费收入总计达到 $1 969 000（$1 188 000 +$714 000 + $49 500 + $17 500）。在确定了每个参会者的交费标准以后，计算出计划收入以后（见图 5.8），会议专业人员必须确保所有收入来源加总后，至少能够保证实现会议确定的财务目标。

$1 969 000 + $195 000 + $225 000 + $32 000 + $105 000 = $2 526 000

注册费收入　展览费　赞助　广告收入　商品销售收入　总收入

戈德温会议目的地管理公司			
2015 年预算			
预算类别/明细项目（行项目）	数量	成本	预算
注册费			
会员	2 400	$ 495	$ 1 188 000
非会员	1 200	$ 595	$ 714 000
学生	220	$ 225	$ 49 500
客户	100	$ 175	$ 17 500
小计			*$ 1 969 000*
展览/供应商费用			
营利的	106	$ 1 500	$ 159 000
非营利的	36	$ 1 000	$ 36 000
小计			*$ 195 000*
赞助			
会议	3	$ 10 000	$ 30 000
中场休息	6	$ 5 000	$ 30 000
午餐	2	$ 20 000	$ 40 000
颁奖晚宴	1	$ 25 000	$ 25 000
招待会	2	$ 45 000	$ 90 000
手提袋	2	$ 5 000	$ 10 000
小计			*$ 225 000*
广告			
营利性文艺演出	36	$ 750	$ 27 000
非营利性文艺演出	10	$ 500	$ 5 000
小计			*$ 32 000*
商品			
纪念品	4 000	$ 10	$ 40 000
收藏品	2 000	$ 20	$ 40 000
旅游纪念品	1 000	$ 25	$ 25 000
小计			*$ 105 000*
总收入			**$ 2 526 000**

图 5.8 预计的收入预算

收入预算包括会议的科目分类和明细项目（行项目），表现在每个明细项目（行项目）的数量、单价和总数。

资金管理

依据期望达到的收入额度以及实现时间，会议管理人员可能需要在会议召开之前先开立特殊的银行账户或者投资账户。如果大额的收入在会议前数月就开始收取，通过把会费打入短期的、支付利息的投资账户，就能实现一定的投资收益。

另外，最好为会议收入开立一个单独的银行账户，这样就能把会议形成的所有直接收入缴存到一个统一的账户中。但采用在线会议注册时，因为现在的技术条件支持参会者和展览者在线注册登记、缴纳会费，这么做就尤其重要。把所有的款项缴存到一起，便于对各项收入和缴费进行追踪管理，比如信用卡费等。当国际参会者通过银行转账进行注册登记和缴费时，这么做尤其有好处。

免税身份

大部分设施提供方及会议零售商在与会议主办方签订服务合同时，都希望得到信用申请和免税认可。然而，有一些组织只是在特定地点能够享受到税收减免待遇。如果一个组织享有免税身份，那么就要对会议举办地的税收法律进行研究，以发现减免税收机会和运作流程。如果可能的话，争取到对设施收费和其他零售商收费的税收减免，能显著降低费用支出。

现场收取现金

对预期在现场收到的会议现金进账，应该预先进行规定。如果预期有大量现金入账，就应该在会议现场所在地获批开立一个银行账户。会议期间日常在当地收存的款项，应该在会议结束后转存到组织的主账户。采用这种办法，收取到的资金马上就能收到存款利息。如果预期现场收到现金的数量不

大，可以考虑把这些现金收入作为主办场所的租金预付款，以冲减对主账户的付款申请。这样做就能为会议主办方提供有效的资金保障，从而避免带着大量现金去预付有关费用，还有助于从设施的出租方得到现金折扣。同时负责注册和处理现金事务的工作人员应该取得担保。另外，为保险起见，也要对经收现金业务制定明确和完善的规定。要对现金的出纳和费用报销进行严格控制，把有权经手现金的人降低到最低限度。

会后财务分析

进行持续的财务分析对识别潜在挑战，以便采取适宜的修正和变革措施很重要；及时和设施提供商、会议零售商更好地进行信息沟通也很重要；此外，财务管理过程的另一个重要步骤发生在会议结束以后，那就是对照预算数据，对实际的会议收入和费用情况进行分析和研究。通过认真进行分析和梳理，就能发现哪一个明细项目（行项目）发生了差异，以及导致的预算失准的原因何在（见图 5.9）。

图 5.9　预算过程的完成

当预算过程完成后，要对会议文件和报告进行经常性的核查，要根据每项收入、费用明细项目（行项目）的活动效果达成情况，确定是否有必要对其进行调整。作为审慎的会议专业人员，要认真研究各项报告，并对各项预测数据和实际完成数据进行比较。

主账户

主账户分析是会议财务管理的关键工作之一。会议的主账户是主办机构和会议场所提供方之间的一种以信用为基础的合作安排，由主办组织直接向账户注入资金。对主账户发生的手续费应该每天进行检查分析，而且还要作为会议结束后的后续收尾工作完成好。

当会议刚刚结束时，会议设施代表和会议专业人员对会议中发生的各种情况、信息还记忆犹新，这个时候互相之间就地协商一些变更还是非常容易的；这比等到会议结束 30 多天、一方拿到发票后，再互相交涉要容易得多。

当就会议事项协商签订合同时，会议专业人员必须写入提示性语句，说明只有在设施提供方拿出所有会后分析报告后，会议主办方才会向主账户打款。需要什么样的报告，必须在合同签订阶段就约定好。另外一个需要约定的条款是，如果对各项收费没有提出异议，那么就要在收到发票后 30 天内完成付款。剩余的款项，比如双方存在异议的收费，要在异议成功解决后 30 天内付清。通过每日现场碰头会和会后现场总结，双方能就地对主账户问题进行及时协商，很多问题能够因此得以尽早解决。

也要鼓励所有现场供应商在会议结束时尽快开立发票。而且，所有的费用申请都要赶在会议之前或者在当日就进行审核，以确保这些费用申请符合合同约定。现场完成审核任务就能够避免任何日后可能发生的误解。有异议的收费在现场解决要比事后解决好得多。

偏差分析

进行偏差分析是为了认清预算收入、费用和利润数据与其实际表现的偏离程度。计算偏差金额的方法是用各项明细项目（行项目）的实际金额减去

其预算金额。如果结果是正数，那就意味着产生了更多的收入、费用或者利润；如果结果是负数，那就说明实际收入、费用和利润都低于预期。

实际明细项目（行项目）金额－预算明细项目（行项目）金额 = 偏差

还需要进行的一项分析是计算偏差的百分比。计算偏差百分比的公式是把收入表的实际明细项目（行项目）金额减去预算明细项目（行项目）金额，然后把得到的结果除以收入表的预算明细项目（行项目）金额。不论采取的是增量预算方法还是零基预算方法，都应该完成对实际金额和预算金额的偏差分析。

（实际明细项目（行项目）金额－预算明细项目（行项目）金额）÷预算明细项目（行项目）金额=偏差百分比

完成这个步骤后，我们就能更好地了解为什么实际数据和预算数据发生了偏差。这些分析结论可能触发从会议场地选择、合同协商、到演讲者发言基调、未来会议定价策略等方面的一系列变革。

会议结束后，要把对会议总体财务记录进行分析作为一项重点工作来做，要根据会议的实际财务表现，确认公司会议指导方针的正确有效性或者变革必要性。

总结

实现组织的财务目标，是判定会议成功的一项重要内容。当今的会议专业人员需要深入掌握如何制订和管理会议预算。胜任预算管理的能力有助于会议的有效召开，有助于对会议的经济表现进行科学的分析，有助于有效地进行资源分配以及其他积极效果的实现。

一般情况下，会议可能出现的三个结果是创造利润、收支平衡和产生赤字。有效的预算管理能够有效解决会议进行中的资金流失现象。理解了编制收入和费用预算的原理，就能更好地协调会议的财务结果和组织的财务目标之间的关系。成功的

会议专业人员会根据预算来设计市场营销策略，以更好地增加收入，降低费用。最后，理解了在不同的参会状态下变动成本和固定成本之间的关系，就能够及时采取有效措施，努力让会议实现更好的财务结果。

关键词

盈亏平衡（break-even）

预算（budget）

预算编制（budgeting）

预算指导方针（budget philosophy）

赤字（deficit）

费用（expenses）

固定成本（fixed cost，FC）

预测（forecast）

增量预算（incremental budget）

主账户（master account）

利润（净收入）[profit（net income）]

收入（revenue）

总成本（total cost，TC）

变动成本（variable cost，VC）

偏差（variance）

零基预算（zero-based budget）

问题讨论

1. 描述一下会议的三个基本的财务结果，如会议的预算指导思想是什么？
2. 解释预算对于会议成功举行的重要性。
3. 解释零基预算的优势和劣势。

4. 解释增量预算的优势和劣势。

5. 计算会议预算明细项目（行项目）偏差采用什么公式？

6. 如果会议组织者预估（预算）会议的程序费用是 $255 000，而实际花费是 $265 000，那么本次会议的偏差是多少？

7. 请列出一般情况下，会议收入的主要来源。

CHAPTER 6 第六章

会议地点及场地选择

阿曼达 K. 塞西尔（Amanda K. Cecil），哲学博士，会议管理专家，印第安纳大学旅游、会议与活动管理学院副教授及项目负责人

主题

- 场地类型
- 探访会议举办地/目的地和会议场地
- 实地考察
- 场地选择的其他考虑因素
- 会场的关键专业人员

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 区分会议场地的各种类型和位置。
2. 详述探访会议地点的过程。
3. 定义会议场地中关键专业人员的角色。
4. 在选择会议设施时识别重要的考虑因素。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能　2.01、2.02

领域 B. 项目管理

技能 4. 规划会议或活动项目

次级技能　4.04

领域 H. 场地管理

技能 20. 选择场地

次级技能　20.01、20.02

会议专业人员拥有各种各样的场地资源可以作为会议场所或会议设施使用，可用于举行各类小型、大型会议或特殊活动。选择一个会议目的地和举办地点是个涉及很多因素的战略决策。

本章描述了各种类型的会议场地，详述了在某种设施内主办一场会议的优缺点。场地的选择与会议设施的服务状况、场地布局和管理状况密切相关。此外，选择一个会议场所是个需要精打细算的过程，与会议目的地和会议场地相关的各类关键人员也要纳入讨论范围。

场地类型

会议场所的范围既包括会展中心、大型会议中心、酒店、会议中心等传统场地，也包括游轮、艺术画廊和电影院等非传统会议设施。选择一个会议设施需要考虑的关键因素包括场地可得性、日期和季节因素以及参会者的喜好。会议专业人员要仔细调查运输提供商的能力和方便程度，场地的可持续发展实践以及参会人员的参会便利性。

会展中心或大型会议中心

会展中心或大型会议中心是一种多功能设施，可用于举办会议、举办公共和行业贸易展会以及其他大型活动。其功能空间广阔多样，能同时适应多

种节目、会议和活动的需要。绝大多数设施的接待能力由可用面积和已完成及待完成的可用空间类型、可投入服务的房间以及康乐设施来定义。这样的设施还应具备宽敞的大堂空间，以便用于登记、接待、展览、开放空间会议和其他活动。

会展中心举办地方、州际、地区、国家，以及国际性的会议、展览和活动。它们通常位于都会区或城市中心区，有很多酒店、餐馆和对来此处旅游的参会者有吸引力的名胜古迹。会展中心设施内不含客房，但它可以由其关联酒店提供食宿服务。

这种类型的会议设施为会议专业人员提供**内部服务**和**专属服务**，包括餐饮、视听设备、技术、产品、安全和其他供给事务。各个会展中心的工会（或工作权利）政策以及所在城市、州的法规和适用的联邦法律条款都有很大不同。

在审查或者与会展中心签订合同之前，会议专业人员要注意到谁拥有和有权管理这一设施。会展中心或大型会议中心可能是由典型的国有或社区、公共机构拥有的，但是可能会由私营企业或准公益事业公司管理。

根据《美国商业评论》上一篇题为“美国十大会展中心”的文章，奥兰多、芝加哥和拉斯维加斯拥有最大、最赚钱的会展中心（克鲁斯，2012）。位于佛罗里达州奥兰多市的橘郡会展中心（OCCC），在其 700 万平方英尺（650 321 平方米）的综合设施中可为会议专业人员提供 210 万平方英尺（195 096 平方米）的展览空间（见图 6.1）。OCCC 为佛罗里达州中部提供了显著的经济效益，而且没让本地居民支付任何成本。活动中心每年活动收益为每个橘郡家庭节省预估税 117.20 美元（Fishkind & Associates，2014）。

芝加哥的麦考密克展览中心（见图 6.2）作为现在美国最大的会展中心，与其他会议设施有所不同。它位于密歇根湖畔的四个相互关联的建筑都非常抢眼，但最值得赞扬的是其靠西部的建筑，该建筑拥有 250 000 平方英尺（23 226 平方米）的会议空间，其中包括 61 间会议室和一个 10 000 平方英尺（929.03 平方米）的宴会厅（《设施概览》，2014）。

图 6.1　佛罗里达州奥兰多市的橘郡会展中心

美国的第二大会展中心，其设施可适应会议、贸易展览、大会、特色功能或表演艺术的要求。中心四周的步行距离内有大约 7 000 间酒店客房。

图 6.2　伊利诺斯州芝加哥市的麦考密克展览中心

麦考密克展览中心综合设施提供大型、超大型会议和展览空间，以其拥有 1 250 间客房和额外的会议空间的附加设施——麦考密克展览中心凯悦酒店为特色。

关键点

国际会议中心协会（IACC）国际质量标准

- 业务优先级（Priority of the business）
- 会议室设计
- 会议和业务服务
- 餐饮
- 技术
- 宾客服务

会议中心

会议中心的设计目的是提供最佳的学习环境，致力于服务教育和培训类会议。为了成为国际会议中心协会（IACC）的成员，各种设施必须展示其对专业质量标准的承诺，包括业务的优先级、会议室设计、会议和业务服务、餐饮、技术和客户服务（见图 6.3）。这些场馆专注于客户的舒适感受，为会议专业人员提供高水平的服务。

图 6.3　会议中心的会议室

博格斯伯格斯雅娜（Chateauform' La Borghesiana）会议中心坐落于意大利罗马，共有 55 间客房。照片中的会议室可容纳 60 名参会者。

会议中心和非专门的培训会议场地之间最显著的差异表现在其会议设施设计和成套服务方面。会议中心在空间设计上致力于最大限度地减少干扰，提高会议的成效。许多会议中心提供**全面会议服务套餐（CMP）**，这是一种针对每人每天需求而设计的专属套餐，包括客房、饮食、茶歇点心、技术、会议空间、服务费和小费。

会议中心六个不同类型：

• 住宅型——提供全方位服务设施（包括会议室和客房）位于主要城市或郊区。

• 非住宅型——全方位服务设施，但不含客房。它们一般有合作酒店或者是靠近其他酒店。

• 附属设施——大型综合设施的一部分。它们可能是会议中心、酒店或度假酒店的某层或者翼楼（WINGS）。

• 企业内——公司拥有或经营的用于内部培训的设施。

• 度假酒店——拥有全方位服务设施（包括会议室和客房），也有重要的康乐设施，如高尔夫场、健身房和 SPA 浴场等。

• 大学内——拥有全方位服务设施（可能有也可能没有客房），位于大学校园内或者校园外部（鲍曼，2006，第 217 页）。

会展酒店

会议和活动也可以在会展酒店举行。这些酒店位于会展中心附近或与之相连。酒店类型可分为全方位服务型、有限服务型、度假酒店或机场酒店。这样的酒店可以接纳整个会议，对于较大会议，则可能只是提供服务的众多酒店中的一员。

一家提供全面服务的会展酒店能用于召开全员会议、教育拓展（educational breakouts）、小型会议和展览，能为之提供数以百计的客房和弹性空间。另外，大多数酒店还有专属的或内部的供应商提供餐饮、视听设备、

商务中心和其他便利设施（送洗服务、客房服务、健身区、SPA 温泉等）。这类酒店通常位于市区，面向商务和休闲两个市场提供服务。它们往往收费高，而且可能面临停车难的问题（见图 6.4）。

图 6.4　芝加哥希尔顿酒店，一家会展酒店

芝加哥希尔顿酒店是一个提供全面服务的会展酒店，可提供 1 500 间客房，234 000 平方英尺（21 739 平方米）的活动空间和 50 间会议室、三个宴会厅和四个展览大厅，另外还有许多其他便利设施。

有限服务酒店

有限服务酒店可以位于市区或郊区。这些酒店往往吸引那些寻找低成本住宿的区域性游客。大多数有 50～200 个房间可供预定（见图 6.5）。与全方位服务酒店不同，大多数有限服务酒店没有餐饮服务，会议室也很少，没有门童、客房服务或其他客户服务。如有需要，一些服务可以由外部供应商提供，例如：视听设备或餐饮。然而，这类酒店往往会提供免费易进的停车场和舒适的房间。有些还提供免费早餐或茶歇服务。

图 6.5　波特兰珍珠区的万豪居家居住旅馆

这个有限服务酒店提供会议场所和舞厅，也可以长期住宿。小型会议和董事会会议能很好地吻合这个酒店的新环境。

度假设施

度假设施通常远离大城市的喧嚣，坐落于僻静的地区。像其他设施一样，度假设施有许多客房或套房、会议空间和其他必要的服务项目。值得注意的是，这种类型的设施提供的都是高档的娱乐设施，如高尔夫、网球、温泉、滑雪和健身服务（见图 6.6）。会议专业人员要仔细斟酌方案，留出足够的时间供参会者享受度假胜景及其娱乐设施。此外，大多数度假设施需要从机场换乘的额外旅行时间，并且这种设施往往是最昂贵的。

图 6.6　一个户外海滩招待会

一个度假胜地通常具有一些独特的户外活动选项。欧拉尼是一个迪斯尼度假酒店和水疗中心，完美地修建在科奥利纳美丽的海滩上，这里是欧胡岛的背风海岸（远离海风），依偎着郁郁葱葱的绿色山脉及平静无波的海水。一天的学习和会议结束后，置身户外放松身心或者互相交流一下，是那么地轻松惬意。但不管在哪里，在安排户外活动时安排好后备空间以防天气突变都是十分重要的一件事。

机场酒店

机场酒店隶属于或者靠近主要机场。大多数大型机场在其几分钟车程内都有提供全方位服务和有限服务的酒店。这些酒店的服务对象主要是短暂停留的商务旅客，他们通常只停留几个晚上。在机场酒店，会议的专业人员可以利用餐饮、视听设备和其他服务举办大型或小型会议（见图 6.7）。这些酒店也会提供机场免费接送服务。

图 6.7　底特律大都会机场的威斯汀酒店

在机场附近开会不只交通便利，还有机会享用宽敞的会议设施和全方位服务餐饮。这种场地非常适合举办“短期”会议和小型活动。

非传统型场地

会议专业人士可以利用许多非传统类型场地，如游船、博物馆、动物园、电影院、图书馆、餐厅和大学举办独特的会议和活动。选择一个非传统场地既有趣又充满挑战。

游轮　游轮被认为是陆上会议举办地的一个主要竞争对手，因为会议专业人员也会考虑在船上开会。大多数新船添加了会议设施并缩短他们的行程

来吸引这个令人振奋的市场。选择游轮作为会议举办地的主要优势在于其全包括的预付套餐价格。

游轮套餐包括住宿、餐饮、娱乐、会议空间和许多吸引人的设施，如：SPA、晚宴、电影、高尔夫球场、溜冰场、健身房和健身课、头等舱升级和房间礼物等。选择一条行程符合会议群体需求的合适的游船是很困难的。许多会议专业人员寻找可多天“海上”巡游的船只来提供教育机会（见图6.8）。此外，带配偶或家庭的参会者可能会有额外的需求，如儿童节目、娱乐活动、儿童保育服务以及独特的就餐要求等。

图6.8　海岛游轮停靠地

游轮上专门的会议空间可以提供各种各样的会议场地，设备齐全的剧院和其他场馆为教育项目、公司会议、激励项目及广泛的娱乐选项为会议专业人员提供了一个很有创意的备选地。迪斯尼游轮还提供了额外的福利，就是漂流岛，这是它的私家岛屿，用户可以在这里举办团队建设和其他私人活动。

其他景点　一些景点如博物馆、动物园、艺术画廊、娱乐公园、餐馆、公共图书馆，经常有大面积区域或剧院空间，以及可用于各种会议和活动的小房间（见图6.9）。许多这种场馆提供标准的会议服务和活动套餐。会议专业人员可以在淡季、非高峰时段或淡季节的机会谈成非常划算的交易。这些备选方案可能对参会者非常有吸引力，但会给会议专业人员带来不同的挑战。如果场地同时也对公众开放，噪声和其他干扰可能会影响会议的成功举办。

图 6.9　奥兰多市佛罗里达州的海洋世界

在当地景区举办一场户外活动可以提升会议体验，让参会者从正式的议程中脱身出来，获得与同事沟通交流的机会。这种经历将想象力与自然景色融合在一起，可以使参会者热爱和关心自然世界。

大学校园设施　大学校园对举办会议和教育活动是一个非常棒的环境。这种气氛有助于鼓励参会者学习和调动更高的参与度。一些大学校园中有提供全方位服务的会议中心设施，而其他大学只有教室和最低限度的辅助服务。许多大学在结课期间或有闲置空间时会对外出租空间。这种场地选择有其局限性，如缺乏多样化的餐饮服务、无法重新调配房间，以及停车位和房舍有限等。服务的范围和成本也会因为大学位置和服务菜单相差悬殊。

探访会议举办地/目的地和会议场地

探访会议举办地和会议场地对会议专业人员来说是一个冗长而劳心的过程。进入合同阶段之前，有几个重要的因素是一名会议专业人员必须加以考虑和评估的。了解和评价这些因素可以降低会议成本和增加会议场地的商业价值。此外，如果酒店不能满足基本的空间需求或会议团体的最低预期，那么提前研究酒店的空间、服务、设施和其他便利设施，可以大大节省会议

专业人员的时间和精力。

会议的目的和目标

会议专业人员不应该失去对会议目的和目标的关注。会议专业人员必须自问："会议将要达到什么样的结果？"会议利益相关者考虑会议举办地或场地之前要先确定会议的目的。组织的文化能够决定这个过程。

除了回顾会议的目的和目标，会议专业人士还应该考虑进行任何可行的市场调研、编制会议预算和会议计划大纲。选择一个会议举办地和场地应该是一个战略决策，应在合同签订之前仔细考虑。

会议的价值和简况

会议专业人员在搜寻会议举办地和会议场地之前必须计算会议的价值。收集和分析会议的财务数据和历史信息是有很价值的做法。这些数据和信息来源的类别包括：锁房预订（room block）、会议空间、视听设备、餐饮、交通、消费以及参会者群体的影响力和特点等。酒店和设施通常需要有三年的历史。如果是第一次举办这样的活动，团体就应该收集其举办的过往类似会议的历史数据。

方案招标

招标书（RFP）是针对一个具体会议业务的投标邀请，或者是一份书面的会议说明书，帮助酒店设施来评估他们的设施是否能够适应会议团体的需要。招标书描述了会议目标、历史数据、实地需求、参会者兴趣和期望。它还确定了所需设施的大体区域和类型。招标流程有三个阶段：①起草招标书，②通过招标书征集投标方案；③评估交上来的投标方案。

关键点

招标流程的阶段

- 文件起草
- 征集投标方案
- 评估

招标文件要仔细思考和明确表达团体的需求。专业拟定的文档便于与所有供应商保持一致的沟通。设定到期日期、确定投标书审查人并确定选择开标日期都应是招标书的一部分（刘易斯，2006）。

在准备招标书时，会议专业人员应该提供尽可能多的关于活动的历史细节。睡房需要如锁房和取房（block and pickup）、日常会议空间分配、需要服务的宾客数量和展览空间需求等还只是需要在招标书列出的一小部分项目。过往活动的总体日程安排（master schedule）或团体简历（group resume）可以为会议设施方面提供一个对本次会议的历史情况进行全面了解的机会。会展业协会、业界通行实践交流（APEX）向会议专业人员提供了招标书的文档范本，可供其在起草场地招标书时参考使用。*

关键点

招标书要求事项

- 会议举办团体或组织的关键信息
- 活动目的
- 会议参加者信息
- 会议的首选日期和可行日期
- 每天所需的客房数量和类型
- 会议室数量、大小和用途，以及预计的使用时间
- 可承受的价格范围

* 编者注：会议专业人员还可以通过场地查询预订网站（如会唐网），更高效地查询场地信息、锁定目标会场，并且根据其提供的专业模板，同时向多家目标场地方发送招标书（RFP），在线快速获取场地方报价，并且享受集采优惠。

- 餐饮活动的数量和类型，包括日期和预计人数
- 每场活动的餐饮开支，不包含服务费和税金
- 展览和其他特定的活动
- 任何相关信息，比如赠品需求
- 会议历史，包括客房预留和餐饮支出

目的地管理组织的作用

目的地营销组织（DMO），也称为会展旅游局（CVB），协助会议专业人士进行会场搜寻。DMO 的主要目的是营销和推广会议目的地，以及此间的酒店产品和风物名胜。这些努力的结果能对市场产生积极的经济影响。DMO 有三个主要的责任领域：销售、营销和服务。这些作用在图 6.10 中进行了概述。

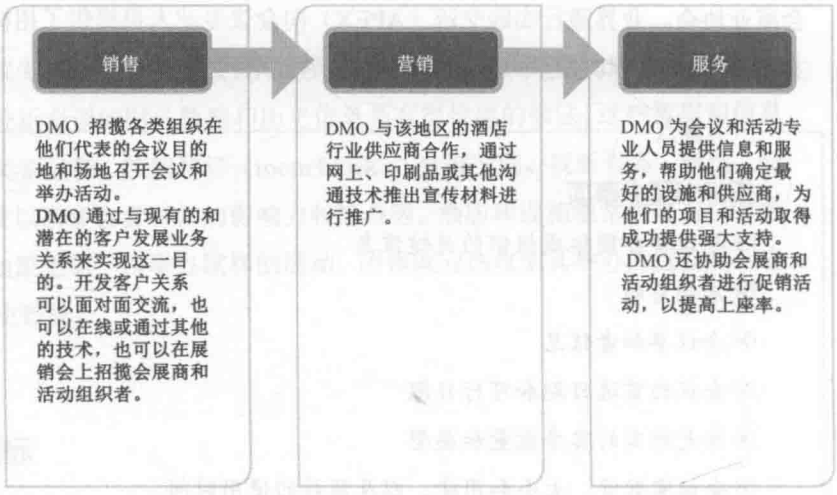


图 6.10　目的地营销组织（DMO）的责任

DMO 在会议管理过程中提供了大量的本地专业知识和协助，也是其成员组织所提供服务的宝贵信息来源。DMO 帮助会议提高上座率从而提高投资回报率（杜波依斯&冈萨雷斯，2013，第 124 页。转载经过许可）。

利用 DMO 的一个好处就是可在会场**探访**过程中为会议组织节省大量时间和金钱。会议专业人员可以将会议招标书提交给 DMO 销售代表，由他/她从目的地的各个会场方收集投标书。这些投标书与会议主办方共享。当会议主持人审查这些投标书后，会从中选出一部分以供进一步审查选择。DMO 销售团队可以协助安排一次会议专业人员喜闻乐见的会议场所,现场实地参观考察活动。

实地考察

考虑会议地点之前，如果有需要，会议专业人员应进行现场参观考察,以充分评估场地的会议空间、餐饮安排和客房。另一个任务是按照会议对场地的实际需求（通常会在招标书中指出），考察酒店场地的满足程度。例如，当一个会议需要 150 间客房、一个举行全体大会的大宴会厅、12 间休息室和满足客户需求的特殊食物选择时，会议专业人员就要在现场参观考察中一一核实这些指标。

酒店环境也必须符合客户的期望和风格。让会议参会者在选择的酒店中感到舒适和安全是很重要的。会议专业人员也将确保会场工作人员的服务水平符合会议举办组织的标准。这种标准可能因会议和会议参与者的性质而有所不同。例如，吸引了商界领袖的会议相比招待高中生的会议需要更高的服务标准。政治和经济形势的稳定性、任何安全问题及当地组织的支持都应当在实地参观中进行讨论。

关键点

感兴趣的现场参观区域

- 客房
- 会议空间

- 展览空间
- 辅助空间
- 餐饮
- 便利设施

客房

酒店客房的数量只是选择一个会场时要考虑的因素之一。会议专业人员也会根据团体的订房历史搜寻房间类型和实用性信息。大多数酒店都有单人房、双人房、套房。此外，酒店房间的面积和设施各不相同。现场参观中，所有类型的客房都应该接受评估。

关键问题

酒店销售人员会问什么？

- 从最初到达到最后离开，每晚需要的客房总数是多少？
- 单人间和双人间的比例是多少？
- 这次会议的平均房价是多少？最高和最低各是多少？
- 本团体很注重房价吗？（刘易斯，2006，第145～146页）

会议、展览和辅助空间

会场的会议空间可以有多种布置方式。会议专业人员必须对DMO和设施代表言明基于预计出席人数、房间布置和会议进度所需的会议空间。会议期间，按照会议计划要求，可能会用到剧院型、宴会型、教室型、董事会型会议室（boardroom）和/或开放空间等各种空间类型。

关键问题

会场销售人员会问什么？

- 每天需要多少间会议室？

- 房间是要布置成剧院、教室、会议还是宴会形式?
- 在视频方面对会议室有什么要求?
- 会议的零时性议程对设施的弹性需求如何? (增减会议空间)(刘易斯, 2006, 第2006页)

展览

如果会议还包括一个展览,现场就需要提供展台、装卸口和官方服务承包商(OSC)用的指挥台。大多数大型贸易展览在会展中心或大型宴会厅中举行。对于较小的展示,酒店大堂或其他大型开放空间都可以使用。展品的数量和规模、展览空间需求和服务需求在搜寻酒店时都应该向会场透露。

关键问题

要与会场销售人员就展览进行哪些讨论?

- 会议中有展品展示吗? 如果有, 需要的总面积和/或净面积是多少?
- 展品通道标识需要天花板和/或无立柱空间吗?
- 陈列品搬进搬出需要多长时间?
- 展品与设施搭配吗? 酒店还是会展中心更胜一筹? (刘易斯, 2006, 第147页)

辅助空间

辅助空间需求包括注册区域、员工办公室、存储空间、技术机房和其他特殊要求,如演讲者准备室或媒体办公室。会议场地的最低要求是为规划的所有功能提供足够的空间;理想情况下,空间还包括辅助功能空间,尽管其并非规划功能不可或缺的部分,例如衣帽间。为了确保会议成功,会场要满足所有的基本要求并提供适当的服务。

关键问题

就辅助空间需要与场地销售人员讨论哪些内容？

- 登记注册需要多大的面积？
- 是否有充足的公用施舍，包括无线高速互联网、插座和充足的照明？
- 需要多少房间做总部办公室和媒体办公室？每个办公室的尺寸要求是什么？是否需要存储空间？（刘易斯，2006，第147页）

餐饮

大多数会场都有餐饮服务，雇用全职厨师和烹饪人员。许多未在现场配备厨房的会议场地，都会与区域性的膳食公司建立优先的或专属的合同关系。如果参与者有特殊饮食需求，将这些需求告知会场餐饮部是很重要的。会议场地方面可能提供饮食计划也可能不提供。这些可以包括美国式收费制（Full American Plan）（旅馆膳宿及服务费合并计算制）、修正美式计价（Modified American Plan）（计算房租且包括两餐费，早、午、晚餐中选两餐）、欧洲开账法（European Plan）（食宿分算）或付款凭单制度（Voucher System）。

此外，会议专业人员应该审查场地方对每场活动所提供的服务和人员配置水平。可能需要多种服务风格。最受欢迎的会议服务是美国式、自助餐，或家庭式服务。对于会议上较小型的或者比较亲密的就餐活动，俄罗斯或法式可能会比较合适。

关键问题

与场地或餐饮员工讨论

- 将举行多少场餐饮活动？有哪些形式？正式、随意还是主题型？
- 餐饮活动的类型如何，如人员早餐、午餐、晚餐、茶歇加餐？
- 估计出席每场活动的人数有多少？参加前场活动的人数有多少？
- 有室内或户外活动计划吗？（刘易斯，2006，第146页）

配套（康乐）设施

会议场地可以基于会议规模和费用为会议专业人员提供若干配套便利设施。便利设施包括 WiFi、客房升级、免费接送、健身中心、礼宾服务和更多服务选择。提供的设施水平和服务将取决于会议专业人员和场地方面谈判确定的总体套餐价格。

专业困境

酒店 A 现代化水平高，有大多数会议要求的良好技术配置，也相当昂贵。设备外观和感觉古板生硬，千篇一律，没有个性化的或有吸引力的装饰。酒店位于市中心。会议计划委员会成员中的一半人认为设施足够了。酒店 B 则与之相反，是列于国家史迹名录的文物建筑，有漂亮的木头墙壁和坚实的橡木门，有梦幻般的氛围和格调。这家旅馆离市中心 15 英里。另一半计划委员会成员确信这个设施是完美的。使用这个设施可满足你已确定的需求且花费的成本较低。

列出两个酒店各自的利弊。你投票给酒店 A 还是酒店 B。你的选择是什么？原因是什么？如果你知道酒店 A 是一家连锁店，所以将来你在其他地方举办会议时，可能会谈下一个不错的折扣时，你会改变主意吗？为什么会或为什么不会？

场地选择的其他考虑因素

会议专业人员在选择一个合适的会议场地时，还有其他几个重要的因素要考虑。实体空间和服务至关重要，但会议规划者还必须承认和理解参会者各有喜好，需要予以考虑和尊重；需要考虑会议模式和会议举办地的最佳做法。在场地选择和合同谈判中，这些要素对选择最终举办地和会议场地的决策变得越来越重要。

日期、价格和把握性

会议专业人员必须熟悉和了解会展市场、经济状况、会议目的地和会场的季节性差异以及活动的首选日期和模式。如果恰好赶上会场在某一时间段急需预定业务，会议专业人员就有望达成一笔划算的交易。反过来也是如此。如果场地紧俏，几乎就没有可能提供折扣或免费设施了。

大多数场地都有**淡季**、**旺季**和**平季**。典型的表现便是场地在旺季入住率很高，但在淡季入住率便降了下来。平季则是居中的。会议专业人员在淡季和平季能够很好地发挥谈判能力，因为这个时候场地也在积极争取会议业务。如果情况所迫只能在旺季签订酒店合同，会议专业人员就不要指望对方有折扣、重大让步或佣金了。

例如，如果一个组织想要于三月或四月在奥兰多举办一次会议，整个城市可能进入春假旅游季节，酒店入住率很高。另一方面，美国中西部地区的会场在十一月或十二月可能正处于拉业务的阶段，假期前后订房就很划算。会议的日期和模式是非常重要的因素。如果组织在月份、日期上以及到达和离开时间上是灵活的，该团体就可以跟会场就空间和价格进行谈判。

关键问题

与 DMO 销售人员要讨论些什么？

- 会议是否是限于特定的日期或时间段？
- 会议日期/模式有灵活性吗？
- 是否有需要避开某些宗教、民族、国家或联邦假日？如果会议在另一个国家举办，当地有必须考虑的节日吗？（刘易斯，2006，第145页）

可持续发展实践

会议场所是可持续性会议规划中最重要的因素之一。场所的设施、环境、便利设施、做法和政策，以及邻近的住宿、交通系统和举办地的其他资源，都会对会议结果产生重大影响。会议专业人员和会议场所之间的沟通和团队合作需要确保可持续性需求在会前、会中和会后都能得到理解和支持。至少，一个体现可持续性的会议场所应该有记录在案的节能、回收利用、废物减排、水资源保护和可持续性采购方案。

会议专业人员越来越多地使用招标过程，来确定举办地和场所是否可以与他们合作以满足可持续性目的。其中有些场所已经经过预先筛选，他们的可持续发展实践信息和标准发布在网站上或者是目的地展示和搜索平台上。还有一些则依靠绿色认证作为指导和证明，如，低能电子衍射认证、绿色徽章认证、绿色钥匙、绿色地球或到到网的绿色引导者认证（LeeD®、Green Seal®、Green Key、Green Globe 或 TripAdvisor's GreenLeaders）。鉴于这些快捷方式只提供对可持续经营的基本水平的保证，它们可能不能涵盖会议专业人员的全方位可持续性需求。同时，取得 APEX/ASTM 认证的举办地、会展中心和其他供应商能更好地提供全面可持续的会议服务。注册中心认证的供应商可以在绿色会议行业委员会网站上查询到。

——黛博拉 R. 泼泼利

关键问题

会议目的地营销组织（DMO）的销售人员会问什么问题？

- 预期出席人数是多少？
- 过去五年举办的这种类型的会议中，出席率为多少？
- 参会团体的人口统计资料是哪些？
- 参会者是否想要带家属？
- 娱乐或休闲活动对参会者重要吗？（刘易斯，2006，第 145 页）

参会者喜好

估计出席人数和参会者对会议目的地和会场类型的喜好不应该被忽略。会议专业人员要询问诸如参会者希望会议在哪里举办、每年的什么时候效果最好，以及参会团体喜欢哪种类型的酒店之类的问题。如果会议团体在建议的旅行时段有特殊的要求，会议目的地及会议场地必须能够满足这些期望。

便利性（Accessibility）

《美国残疾人法案》（ADA）是一部强制性法规，只在美国实施。法案要求公共建筑，如酒店和餐馆，要做出调整或其居住设施要满足最低标准，以便有肢体障碍者进入。《美国残疾人法案》修订于2012年，包含了更多的食宿设施，其中很多符合会议参会者的需求。

虽然现在美国大多数公共设施在建造时或经改造都符合ADA的需求，但也有一些不适合改造的“历史性”场地和建筑被豁免可以不符合ADA的要求。根据参会者群体的具体情况，有一定数量的参会者可能有特殊需要，一些特殊的食宿条件可能需要提供，会议专业人士在预订与ADA不兼容的场地时，应该权衡利弊，慎重考虑。

在美国以外工作的会议专业人员应熟悉特定的举办地关于残疾人食宿的国家法律和地方法规。尽管ADA规定不适用于其他国家，会议组织者要有这种职业责任，随时随地尽可能为这些特殊人群提供便利的食宿条件。

交通

进出举办地的空中和地面运输应该被重点考虑。参会者需要方便地进出机场（或其他目的地进出途径）和场地，需要贯穿举办地的方便的交通体系。

会议专业人员在考虑参会者地面交通时可以有不同的选择，包括公共和私人交通方式。基于参会者的需求，专线车服务、火车、出租车服务、汽车租赁、司机接送车和其他形式的地面运输可能都有需要。根据会议团体的特点、旅行模式以及目的地的情况，可以尝试打折机票和/或包机服务。

会场的关键专业人员

会议专业人员在甄选、合同谈判、推广、规划、执行和评估活动的过程中，需要与会议场地的许多人共事。

关键点

会场的关键专业人员

- 总经理
- 市场营销总监
- 服务经理

总经理

总经理或场地所有者是该场地的高管，对场地销售和服务的整体成功负有终极责任。根据场地的大小，总经理可能只在最初的现场参观中出现，当场协助接待来访者。大多数总经理都非常热切地欢迎会议专业人员，且十分乐意与之进行友好互动（见图 6.11）。

一旦会议专业人士表现出有兴趣预订场地，设施销售团队将成为场地的主要联系人。销售部门对专注特定市场的员工有不同的划分，例如，企业、协会、体育、社会或休闲等各方面都有专门的销售员。划分一个销售团队的另一种方法是通过区域。在美国，通过国家的地区划分区域，如东北部、西

北部、中西部或南部地区。销售团队的分工情况依据酒店的规模和范围而定。不管分配给会议专业人员的销售代表是谁，他/她都要安排现场参观，起草合同初稿，与会议专业人士谈判协议。

图 6.11　酒店领导款待会议专业人员

作为一个惯例，酒店总部的代表在会议专业人员抵达酒店时进行迎接。这个友好的行为充分体现了设施方对业务关系价值的高度重视。

市场营销总监

会议场地的市场营销总监负责协助会议专业人士向其参会者推销会议场地和目的地。根据团体业务的价值，服务可以包括吸引参会者、推销目的地和会场的信息和资源提供，以及其他共享的宣传机会。

服务经理

一旦签订合同，场地方就会安排会议服务团队的一员配合会议专业人士的工作。大多数场地方会给会议专业人士分配一位特定的**会展服务经理（CSM）**或**活动经理（event manager，EM）**。此人会在会前、会中和会后协调会议专业人士的所有需求。这位服务经理可能会在谈判期间就介绍给会议专业人士，以确保其从销售团队成员到服务团队成员角色的自然过渡。如果组织要在会展中心举办一场大型会议，并且要使用多个酒店，会议专业人

士可能要在会展中心和每家酒店各有一名 CSM 或 EM。另外，这要取决于会议的规模和范围。

会场服务经理（convention service manager, CSM）负责沟通和协调场地内的餐饮、酒店前台、会议室设置、客房服务、安全、视听设备以及官方服务承包商（OSC）等。如果会议在一家大型酒店举办，会议专业人员也可与餐饮部主管一起料理餐饮服务。

会展服务经理从收集所有的会议信息开始，并把收集到的信息填入**活动表**（function sheet）或**会议活动订单**（meeting event orders, MEO）。每个活动表或 MEO 都将详细介绍每个活动的具体要求和对场地内每个部门的要求。这些文件将在**会前会议**中审查，该活动所有的关键人员都要参加。如果餐饮是单独安排的，会议专业人员可能还需要审批**宴会通知单**（banquet event orders, BEO）。这些表格详述食物的类型和数量、人员需求、位置、摆台、撤台规定以及涉及食品服务的任何额外的独特需求。这些详细的工作表被收入**活动规范指南**（event specifications guide, ESG）中供会议专业人士和场地团队使用，以确保每个活动都得到正确安排且都发挥其应有作用。

会展服务经理/活动经理（CSM/EM）汇总团体所有的发票并确定账单。会议专业人员要负责主持一个**会后会议**来评估会议所有的要素——包括积极的和消极的。总经理和销售团队代表通常要出席这个会议来回顾会议合同的执行情况，并探讨未来的业务合作。

总结

选择会议目的地和会议场地是由主办组织做出的战略决策。目的地有各个迥然不同的会议场地和景点供会议专业人士考量。搜寻和选择会议场地是一个复杂的过程，有许多因素需要考虑到。会议专业人员必须了解组织和活动的需求，对会议场地满足这些需求的能力进行评估。在进行实地考察前，会议专业人员必须牢固把握会议的目标、实地需求和参会者的预期。

当确定了会议举办地点后，各种可供选择的设施都应是可用的。会议专业人员

可能会考虑都会区、郊区、机场区域、度假胜地、会议中心、会展中心的会议后勤保障情况。各种场地的符合性要取决于规划中会议的需求。实地考察期间有许多重要的细节需要注意。本章收录的关键问题能为此提供一个良好的开端。

当在规划过程中与关键的利益相关者和合作伙伴协同合作时，会议的成功将建立在会议专业人员能否使这些因素与目的地和会议场地的供给能力得到更好匹配这一基础之上。

特约作者

普瑞米拉 A. 惠特尼（Premila A. Whitney），注册会议专业人士，佛罗里达中央大学罗森酒店管理学院，讲师。

关键词

配套（康乐）设施（amenity）

《美国残疾人法案》（Americans with Disabilities Act，ADA）

宴会通知单（banquet event order，BEO）

全面会议服务套餐（complete meeting package，CMP）

会议中心（conference center）

大型会议中心（congress center）

会展中心（convention center）

会展服务经理 [convention service（s）manager，CSM]

活动经理（event manager，EM）

活动规范指南（event specifications guide，ESG）

专属服务（exclusive service）

职能表（function sheet）

旺季（high season）

自营服务（in-house service）

淡季（low season）

会议活动订单（meeting event order，MEO）

预备会议（post-convention meeting）

会后总结会（pre-convention meeting）

平季（shoulder season）

探访（sourcing）

场地（venue）

问题讨论

1. 列出使用会展中心和会议中心各自的优缺点。
2. 大都会、郊区、度假胜地和机场酒店等会议场所的关键不同点有哪些？
3. 描述会议日期和模式如何影响会场提供的折扣、优惠和佣金。
4. 解释如何计算一场会议的商业价值。
5. 详述 DMO 在场地探访过程中扮演的角色。
6. 在会议场地，销售和服务人员的责任比较起来有哪些不同？

CHAPTER 7 第七章

风险管理：会议安全与安保工作

蒂拉·希利亚德（Tyra Hilliard），哲学博士，JD，CMP，演讲人，作家，希利亚德合伙人公司（Hilliard Associates）多栖企业家（Multipreneur）

主题

- 会议安全措施的要素
- 会议威胁
- 潜在风险评估排序
- 风险管理预案

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 认识六种需要保护的会议资产。
2. 能够解释清楚风险、紧急情况、危机、灾难这些概念在会议行业中的特殊含义。
3. 描述出会议需要进行风险管理的三种威胁/伤害类型。
4. 列出应对会议安保风险的四种策略。
5. 识别需要纳入应急响应小组的六类人员。

CMP 国际标准

领域 A. 战略计划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

技能 3. 制订会议或活动的业务连续性和长期发展规划

次级技能 3.04

领域 C. 风险管理

技能 6. 管理风险管理计划

次级技能 6.01、6.02、6.03、6.04、6.05

范围 I. 营销

技能 28. 为公关活动做贡献

次级技能 28.05

会议的安全和安保工作是所有会议相关者的共同责任。虽然场地对会议的安全和安保工作负有不可推卸的责任，但当会议参会者遇到威胁、会议主办方面临潜在责任或者会议的安全进行处在危险状态时，会议专业人员同样要发挥领导作用，切实担起责任。当各项安保措施到位以后，会议专业人员仍然要对会议的安全保卫工作进行正确的决策，要及时与场地方分享各项计划信息，必要时还要和选定的会议供应方共同拟定安保计划。

虽然酒店（宾馆）、会议中心、会议场馆和其他会议设施一般会安排人员负责安保，但他们的职责是负责特定场地的安全，不一定能担起对会议组织者和参会者的安保责任。选用有现场安保措施的会议场地是一个明智的选择；但是明智的会议组织者要认识到这种选择的内在风险，而且要做好准备去弥补这块安全短板。

会议安全措施的要素

风险管理是一个需要专门设计的过程，其目的是确保会议的各个环节保持安全稳定，控制、降低可能发生的危害事件数量及其危害烈度。保护各类涉会人员的生命健康和切身利益始终是安保工作的首要目标，其次是防范财产损失以及防止专有保密信息失窃，还要包括防止会议投资损失，乃至防止组织的公众形象受损（见图 7.1）。

会议安全措施的保护对象	示例	
人员	• 参会者 • 演讲者 • 展览者	• 零售者 • 赞助者 • 活动工作人员
信息	• 公司商业机密 • 信用卡信息	• 联系信息 • 医疗信息
资财	• 计算机设备 • 视听设备 • 联络设备 • 商标	• 展品 • 技术原型 • 版权资料
财务投资	• 会议组织者的预算 • 参会者的开支 • 展览商的摊位费和其他开销 • 演讲者的酬金	
组织形象	• 会议组织者、会议设施或者其他会议相关组织的公众形象	
专业声誉	• 会议组织者、会议举办目的地、会议场所或者第三方/独立计划者的声誉	

图 7.1　会议保护对象示例

本表举例说明了当制订风险管理计划时，需要特别考虑的人员和资产、信息等项目领域需要保护的对象（改编自克鲁德曼，2010）。

理解安全与安保

管理会议的安保工作不只是一个最佳实践做法问题，还是一个法律和伦理义务。当一场危机、灾难或者紧急状况在会议或者活动现场出现时，法律

诉讼的风险就会上升。如果对某些风险防范准备不周、应对不力，就会导致严重的伦理问题，会对会议专业人员和会议发起、赞助组织产生经年不散的持续影响。

法律要求 为了有效地对风险进行管理，降低潜在损害，许多组织都会大力贯彻**审慎尽职**原则。这意味着一个会议专职人员必须按照一个理性、谨慎的会议专业人员所应该具备的行为标准应对特定情势。审慎尽职意味着组织必须对会议项目、日常运作和主要的工作举措投入足够的资源支持，并付出足够的努力，以规避和降低**潜在的**风险对组织可能造成的影响。如果会议组织专业人员**玩忽职守**，比如未能满足合理期待或者做了一些不该做的事情，那么此人及主办组织就要为由此行为所造成的伤害和损失承担责任。

在会议主办方和会议场地提供方以及其他会议相关方之间签订的合同中，要专门就会议安保方面清楚规定各方的法律责任，如雇用安保人员的要求、规定承包范围的要求以及遵守消防条例的要求。会议的专业人员必须仔细阅读合同条款，确保各项条款都得到执行和落实。

道德伦理问题 即使安保问题没有上升为违法问题，在安保方面的失误仍然会被归结为不道德、不专业的行为。在会议行业中，做事的专业性和周密性是会议专业人员最有价值的财产之一。比如做事轻忽、不讲操守的坏名声，比如在安保措施方面投机取巧，就会对一个专业人员的整个职业生涯造成很大的负面影响。

会议威胁

会议的正常进行需要多个相关部门之间的精心运筹协调，但不管多精心筹划，总会有百密一疏之时，不可能把所有的潜在风险都消除掉（见图7.2）。为了对安保问题进行筹划，会议专业人员必须对**危险**（也可称为**威胁**）可能

产生的部位心中有数。另外，有些风险是伪装成机会的面目出现的。如果一个机会出现了，而组织没有准备好以合适的方式就此做出反应，那么这种风险就可能对组织产生负面影响。

图 7.2　展览厅布置过程中的安全危险

在展览厅的布置过程中，对入口进行控制，制止无关人员进入，对于参展商和施工人员的安全具有非常重要的意义。要对入口的安全情况进行监控，因为重型机械、货物运输以及相关人员的活动，可能给那些对展览厅环境不熟悉的人造成危险。

危险通常可归入三种不同的领域：自然发生的、技术性的、人为原因导致的（见图 7.3）。另外，每个领域的风险都可能在会前、会中以及会后三个阶段发生。

关键点

威胁应对策略

- 接受风险
- 降低/减轻/管理风险
- 转移风险
- 回避风险

类别	子类别	实例
自然发生	地理的	• 地震 • 火山 • 泥石流
	气象的	• 洪水 • 森林火灾 • 冰雪
	生物的	• 对人、动物、植物都有影响的疾病（如：流行性疾病） • 虫害
技术的	计算机	• 数据丢失 • 计算机死机 • 设备损耗
	辅助支持设备	• 主要视听设备失灵 • 设备失灵 • 服务短供
	无线联络	• 电话服务故障 • 信号发射塔过载或者被应急服务挤占
	能源、电力、公用服务	• 断电 • 断水或者水污染
人为原因	偶然的	• 有害物质泄漏 • 运输事故 • 爆炸
	蓄谋的	• 恐怖袭击 • 劳动纠纷 • 暴力

图 7.3　危险类别与实例

在制订风险管理计划时，熟知会议可能面临的危害和威胁是很重要的先决条件，这里对每一类别的风险都进行了进一步的聚焦并列出了在会议、活动进行过程中出现该类风险的具体情境（改编自 NFPA 1600，2007）。

危险应对策略

当风险识别出来以后，可以选择接受风险、降低/减轻/控制风险、转化分担风险，或者回避风险等不同应对方法。依据不同会议的不同特点，可以

采取上述选项之一或者不同选择的组合来应对风险。

接受风险 对有些风险选择接受是很可取的决策，有时是因为发生的概率太低，有时是因为即使发生了也不致造成太严重的危害后果，或者换句话说，这些事影响不大。因此对这些事情花费精力和时间进行计划和预防不是一个很经济的决策。比如，无论会议和活动在哪里举办，都存在有人跌落受伤的可能性。提前安排就地急救措施（见图 7.4）、对存在跌落危险的位置提前布置警示信息、建立和医务人员的快速紧急联系都是接受风险的实例。

图 7.4 救护站

在会议现场设置一个显眼的区域，配备合适的医护人员，这是很多会议设施的要求，也是每个风险管理计划都应包含的一个明智之举。

降低/减轻/管理风险 对于采取措施降低风险可能出现的概率以及减轻可预计风险的潜在危害这两件事情，可以用许多辞藻来表示——降低、减轻或者管控是最常见的用词。

针对不同风险的性质，许多降低控制安保风险的方法都能为会议专业人员所采用。雇用外部安保人员可能是降低财产、设备损失风险和保障参会人员安全的最好办法。如果雇用经过培训的酒保来提供服务，就可以避免过量供应酒精可能导致的伤害和疾病风险（见图 7.5）。

即使风险成为现实，那么后果的严重性也能进行一定程度的控制。例如，

当有人患病或者受伤后，如果现场有医护人员，就可以在第一时间得到救治，避免或者减少转院治疗的机会，降低和控制由此引发的后果。有时，就是简单地对会议的预备场地、场所进行一次彻底检查，或者对可能签约的供应商进行一次背景调查，就能有效降低潜在风险。做所有事情都尽可能理性客观地进行分析识别，努力发现潜在威胁，预见潜在的负面影响，这是风险消减的一个重要工作环节。

风险	降低会议风险的策略
过量饮酒	• 雇用有经验的酒保 • 发酒票
展览场所设备被盗	• 配备安保人员 • 门窗落锁，钥匙控制
中暑或者生病	• 送医车辆安排 • 配备帐篷 • 配备风扇
恐怖主义	• 危机管理计划 • 准备备用会议地点
受伤	• 准备包扎带 • 地板保持干净清爽

图 7.5　会议的风险降低策略

本图简要介绍了对常见安全、安保热点问题可采取的风险降低策略实例。

转移风险　虽然会专业人员承担着会议的总体安保责任，但也有一些风险在其专业技能所能控制的范围之外（见图 7.6）。在这种情况下，他们应该明智地把针对这些风险的管控之责移交给其他更称职、更合适的人员。最普遍的转移风险办法就是购买保险，并和承包方协商好风险责任条款。

图 7.6　社区服务日

很多会议东道主在会议举办前，都要举行一次回馈社区的服务日活动。很多社区都有一些需要集中人力才能完成的攻坚需求。在这张照片中，风险和保险管理协会（RIMS）的成员们正在科罗拉多的丹佛市帮助拆除一间倾颓的车库。在从事建筑或者其他活动时，有人可能会因为工作经验不足而受到伤害。这种类型的责任风险，也需要包含在风险管理计划中并给予充分的保险保障。

针对一次会议可能需要签订很多种类的保险合同，保险公司也能提供相应的险种以供选择。保险的特定种类如何选择，要依据会议的性质和规模以及是由会议组织者及场地提供方中的一方来签订还是双方都要签订这样的具体情况来决定。

通常，会议场地设施的提供单位会签订不同类型的保单，也会对会议组织者要求的保险条款和所覆盖的风险事项类型进行明确和细化。一个最常见的保单类型就是**综合责任险（Comprehensive General Liability Insurance，CGLI）**，这会对在各项会议设施内发生的或者会议上发生的伤害以及会议设施本身的损失提供保护。例如，在签订了综合责任险合同（CGLI）的情况下，会议的组织者就把对受伤人员的医疗救护或者不当死亡诉讼的财务赔偿风险转嫁给了保险公司。作为获得保险费的代价，保险公司承担了有人可能在会议现场受伤的风险。因为在会议现场发生严重受伤的可能性很低，保险公司就寄望于他们不用支付超过所收保费的保险赔付的这种大概率事件能够如愿发生。

专业困境

很多会议专业人员经常遇到的一个挑战是他们的高层领导或者顾客不愿意在会议预算中为风险管理或者应急计划投入资金。没有经历过会议意外不利事件的人士或者组织根本就不愿意设想可能发生这样的事情，当然更不愿意为此付款。

有一家保险的公司，其保险产品主要是面向大型公司客户的保险计划。在一个保险案例中，这家公司拒绝向南美地区一家撤销大型颁奖活动的客户退款。这项保险的总预算超过 300 万美元，其中 150 万美元是对一条六星级豪华邮轮的整船包租合同提供保险。会议专业人员建议雇用安保专家来设计合同，而专家制订综合性风险管理计划的报价是 200 000 美元。另外，会议专业人员希望增加金额为总预算的1%预算项目，作为不可预计的紧急情况或者灾难发生时的应急拨款或者会议取消/中断保险。但是组织的管理层拒绝了这一提议，而宁愿给项目的食品、饮品和康乐活动拨款。就在 300 名获奖人员和贵宾计划乘机到布宜诺斯艾利斯参加项目之前六周的时候，阿根廷经济状况突然急转直下，并因此引发了政治动荡和众多不确定性，恐慌之下，发起公司取消了活动前三天原定于阿根廷举行的项目，并在登船之前对即将在圣地亚哥、智利开展的项目也进行了大幅度的重新调整。布宜诺斯艾利斯航空公司的注销费和与圣地亚哥有关的额外费用逾 250 000 美元。在最后一刻，为了让神经紧张的参与者平静下来，额外的安保服务花销又增加了 250 000 美元。这个项目最终的成本大约超过预算 500 000 美元。会议专业人员签订一份保安合同从来就不是什么难事，根据合同就会议取消或者中断索赔，同样不难。

在组织中遇到阻力的会议专业人员如何才能克服阻力签订安保合同以得到安保服务以及如何才能获得完善的保险合同保障？需要培养掌握什么样的技能和知识才能打破这样的专业困局呢？

在会议所涉及的各个主体之间分散风险也是需要签订合同的一个重要原因。虽然合同只是一张薄纸，但是当某种损失、损害或者伤害发生时，它就能成为判定各方责任以及法律义务的依据。它也能规定各方需要签订哪种类型的合同以及其他责任和风险管理问题。为了圆满达到上述目的，对合同

条款进行认真协商非常重要。一名会议专业人员和法律顾问应该对合同内容字斟句酌，积极主动地研讨与责任承担和风险分配有关的合同条款。

避免风险 真正能够回避的风险实际上并不多，因为要避免风险，你就必须能够控制风险。想想在本章中已经提到过的那些难以避免的主要风险，比如自然灾害、大范围停电、火灾甚至一个心怀不满、手持武器的工人。对上述这些类型的风险，会议专业人员既难以控制，又难以避免。例如，要避免飓风的风险，唯一的办法就是在飓风季节避免到海滨去开会。即便如此，飓风还是可能会袭击一个主要的空港，可能会影响会议参加者乘坐的航班、打断他的旅程，使其难以参会。所以说，这种风险难以真正完全避免。

另一方面，有些风险如果能够及时识别出来，如果能够采取适当的措施来改变可能导致风险发生的环境，那么这类风险就能加以避免。会议专业人员可以雇用专业安保人员并和会场提供方共同工作，确保在整个会议场所始终坚持执行恰当、到位的安全防范措施（见图 7.7）。其中的关键步骤就是要在主要利益相关者的帮助下，制订综合性的风险管理计划，并就方案情况及时沟通、及时更新，使之始终保持恰当适用。

图 7.7　展览布置期间设置在展览厅外的警示标志

这个标志在布展期间警示进出展览厅的人们，有叉车在此进行作业，要注意避让，以免发生危险。

关键点

难以回避的风险

- 自然灾害
- 城市范围大停电
- 火灾
- 心怀怨恨的持枪工人

可以避免的风险

- 提供的肉食没熟透
- 雇用了不安全的展览装修公司
- 重型设备没有提供足够安全措施

潜在风险评估排序

放之四海而皆准的风险管理计划并不存在，因为每一个会议都有其不同特点。所以应该把识别风险，进而分析这些风险，当成风险管理的必要组成部分。

识别风险

虽然风险可以归入几个大的常见类型，但具体到某个会议，其特定风险情况又随着会议类型、会议日期的季节特征、会议地点、会期长短、会议人数和参会者特点以及预算费用约束等情况而极富变化。

风险评估 就是对会议可能面临的风险进行识别，当在一个陌生的目的地或者场所开会时，这个工作并不容易完成。在识别风险和判定各种风险的危险程度时，供应商伙伴应该被视为非常珍贵的信息来源和工作助手。当编制风险管理计划时，会议专业人员可能需要和当地的目的地管理公司（DMC）、酒店、会议中心和其他服务提供商合作。

分析风险

既然会议专业人员不可能避免所有的潜在风险，那他们就要估测哪一项风险成真的可能性最大，哪一项风险一旦成真，其后果（影响）最大。这些是会议专业人员需要聚精会神关注的风险。

一个可以用来分析风险的简易工具是一张包括发生可能性和危险程度两个维度评价的风险分析表，对每个风险都在这两个维度上打分（1 分最低，5 分最高），评分所依据的信息来自供应商伙伴、政府机构及其他数据来源。那些得分最高的潜在风险要优先解决（见图 7.8）。

潜在风险	分类（N、H、T）	发生的可能性 1 (low) to 5 (high)	后果 1 (low) to 5 (high)	总和
音响系统故障	T	1	3	4
恐怖主义威胁	H	1	5	6
暴力（攻击与打斗）	H	4	4	8
台风	N	2	5	7
停电	T	1	3	4
*N=自然，H=人为，T=技术				

图 7.8　风险分析模型

本图列明了一个能够帮助会议专业人员制订风险管理预案的分析模型，这个模型用起来很方便，也易于根据目前掌握的最新信息进行升级更新。

编制风险预案

当那些特定风险的发生概率和后果已被判定（识别），最可能发生、潜在危害最大的风险已被确定（风险分析）后，风险管理预案也就形成了。

为了真正发挥作用，一个风险管理预案必须在会议举行之前就编制完

成，要形成书面形式以便与必要相关人员分享，在必要的时候启动实施，在事后进行评价和总结，并在每次会议后进行必要修订。

风险管理预案

风险管理预案的基本要素包含一个对**危机响应小组**成员和各自职责进行明确规定的命令链条，一个任命了特定发言人的危机沟通计划和对高概率突发事件的应急预案，以及对现场危机应对操作何时实施、如何实施的具体规定和描述（见图 7.9）。

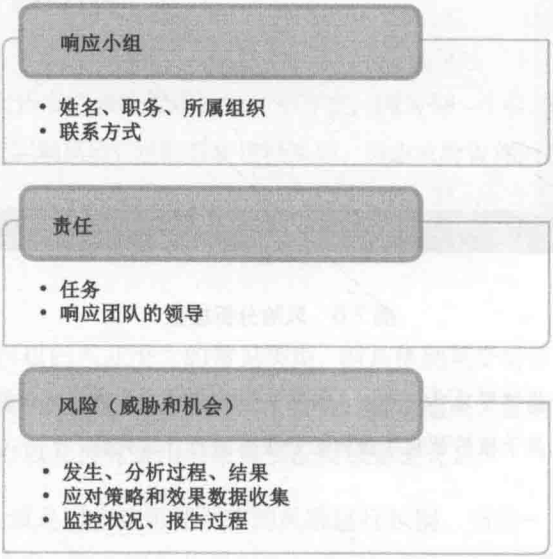


图 7.9　应对计划的内容

这里列出的信息改编自疾控中心的项目风险管理计划模板（2006），这是一个通用性的版本，基本所有的会议都能参考使用。不过，根据现场会议团队构成的不同特点，其中有些内容需要根据实际情况进行调整和修改。

共同协作

在发生危机、灾害或者紧急状况时，会议组织者必须和各类供应商伙伴紧密协作，这包括场地提供商、会议目的地管理公司以及其他关键的利益相关者。预案应由大家共同参与编制，以便所有人能够团结协作，确保形成一个有效的危机响应小组。

也存在一些特殊情况，会议组织者要求提供额外的安保措施，这可能基于与场地提供商的合同要求，也可能是特殊情况需要，也可能是会议所涉人员提出的个性化需要。在这些情况下，就需要雇用一个**安保服务承包商**以及**安保服务团队**来负责会议的安保职能，因为这些职能超出了会议组织者、会议场地以及目的地管理公司的能力范围。

选择安保人员

选择额外的安保人员是减小风险的好办法。影响选择何种安保类型的因素包括会议或者活动的类型、参会者的特点、在风险评估中判定的本次会议或者活动所面对的威胁有何特点，以及预算情况（见图 7.10）。

出于不同的目的，会议经常运用多种类型的安保人员或者志愿者，他们与会议场地设施所属的专职保安人员协同开展工作，后者的特点是对会议举办场所的情况以及安保政策、制度非常熟悉。为了能在真正发生危机、灾害及其他紧急情况时有序配合，及时做出正确的响应，缩短响应时间，必须事先明确规定好各类安保人员相互之间的指挥、管理关系。

合同性安保人员 为了满足某些特定会议的安保需要，从保安公司雇用这些安保人员。安保执勤中需要的证件、制服、装备应该由保安公司负责提供（见图 7.11）。诸如安保人员数量、执勤时间、每个安保人员的执勤位置以及总开支情况等细节，应在会议组织者和保安公司所签订的合同中详细列明（Silvers, 2008）。

安保类型	示例
合同性的	• 通过保安公司雇用的安保警卫人员
执法性的	• 如果会议在大学校园内举行，校警有执法权 • 城市警察局 • 县警署 • 州巡警 • 联邦调查局
联防性的	• 保安（如在酒吧、夜店里） • 音乐演奏会的安保人员
个人的	• 保镖 • 特勤人员（联邦）
单位的	• 酒店安保人员
志愿者	• 展览会上的验票人员 • 活动开始之前在会场门外巡视的志愿者

图 7.10　安保问题的类型和响应者

本图显示了六类常见的会议安保人员群体，并详细列举了每类安保人员在不同会议活动现场的具体角色表现（改编自 Silvers，2008）。

图 7.11　合同性安保人员

安保人员经常按照合同由保安公司派驻会场提供服务，包括控制会议中心特定区域的入口。通常情况下，他们要熟知活动安排和会场进出的交通情况。在紧急情况下，他们往往也是第一线的应对者。

执法人员 有的会议或者活动可能需要很高水平的安全保卫安排，这一般是指需要警方的介入，包括联邦警察、州警、县警还有城市警察。另外，当会议在大学校园内举行时，校方有自己的校警力量负责校园范围内各类设施的安全。在一般情况下，这些人员是在会议或者活动现场唯一能够持枪械执勤的安保力量。他们的首要任务是保卫公众安全，而并不一定是专为参会者服务。事实上，他们的职责有可能是确保对参会人员的制约和控制，以防止他们以噪声、斗殴、损坏财产等形式影响和侵犯公众安全（Silvers, 2008）。

联防保安 这是指一些安全保卫人员的结合体，他们大致是与参会者年岁相仿、外观相仿的一群人，经常是最一线的安保力量。在情况需要时，这些人穿上一件写有“保安”的背心，就可以开始履行职能，能让现场的所有当事人明白，安保处置力量就在现场。这些安保人员通常从举手投足就要显示出权威性，有的从体态上也能显示出震慑性。在这些场合，联防安保人员必须保持镇定自若、临危不乱。他们的工作职责就是及时识别问题，并采取措施祛除初期危险，以免酿成需要更高级别安保力量介入的更严重事件。

可持续发展实践

风险管理是组织识别和管理风险，保证正常运营和赢利能力的必要程序。对可持续发展的关注不管是出于政府的调控驱动，还是由于政治、财务以及利益相关者变化等因素所导致，都已经改变了风险管理和决策制订的程序。这引发了可持续发展风险管理这一议题的产生。根据 SAP 执行副董事长、首席可持续发展执行官彼得·格拉夫（Peter Graf）的论述，“当下要实现可持续发展就要管理好风险”（Tweed，2010，第 2 段）。当组织行为或者工作环境中其他相关方如供应商、媒体以及政府机关的行为出现漏洞和瑕疵，可能导致财务的、工作的或者信誉的价值损害时，可持续发展的风险就产生了。

关注可持续发展所带来的新忧虑成为风险管理工作的一个新维度。会议专业人员除了要从风险、安全、安保的角度对会议进行观察分析之外，也要考虑可持续发展的问题。

• 战略性风险 一名会议专业人员必须从一系列战略性可持续发展问题的视角来观察会议，这些问题包括市场定位、变化中的成员偏好和用户需求、关键利益相关者沟通以及主办者等方面。在这个舞台上，对声望、名誉的管理十分关键。

• 操作性风险 极端天气事件，如地震和飓风，对会议专业人员来说，一直就是显著的操作性风险。为了进一步降低会议的操作性风险，也要把供应链风险控制以及创造一个安全、无毒品的环境纳入在内。

• 合规性风险 随着数量迅速增长的国际性、全国性和区域性项目的出现，各类公司正面临由此引发的许多新的、更广泛的合规性风险。各类组织，尤其是各类公司，务必要向那些遵守政府的各种政策和法律规定，按政府部门要求创造了最佳实践的标杆性组织学习、看齐。当在组织的层面上关注可持续发展问题时，会议专业人员必须确保他们主办的会议有助于实现组织承诺、能够模范遵守政府部门的方针政策。

例如，美国公共运输协会设有一个可持续发展委员会，对这个协会或者其成员单位举办的所有会议而言，如果忽略可持续发展问题，都意味着战略性或者合规性风险。

会议专业人员必须科学定位他们的风险管控计划，要为任何可能发生的信誉损失，或者工作性和合规性风险做好预防性安排。会议作为一个可见的公共载体应该能支持资源管理和财务资源的有效利用、能强化伙伴之间的合作关系、有助于维持和创造新的知识、能支持创新管理。会议的组织者不能对可持续发展抱有抵触情绪，把抗拒作为自己的挡箭牌。

——苏珊 M. 泰尼诗，哲学博士

个人保安 这些个人担负着保护一个或者多个高危重要人物的使命，如名人显要、国家总统或者总理。尤其是那些出席人员要经过国际旅行参会时，一些相关的国家面临着这些备受瞩目的人员遭遇绑架或者其他威胁的风险。

单位专有保安 这些人员是主办会议、活动的组织或者会议场地单位的雇员。在酒店或者会议中心工作的安保人员，在会议业中也被视为会议接待单位的保安。就是说，这些酒店和会议中心是相关会议设施的产权人，在有

些情况下，产权人的安保工作可以由另外安全承包商或者分包商负责，而不是依靠这些会议设施的自有单位安保人员负责。

志愿者 志愿者承担着特定的安保职能，但志愿者通常不被视为安保专业人员。他们并没有受过或者仅受过一点安保培训。他们可以承担一些诸如在参会者入场时检查票牌、接受问询，或者在主旨演讲阶段维持人群秩序、防止拥挤的职责。要清楚告诉志愿者，他们在安保方面的权限范围，以及在不同的紧急状况发生时，第一时间应该与谁联系，比如制止斗殴、参会人员受伤、启动警报等。

一场会议或者活动可能会用到多种类型的安保人员以满足不同目的。只要每个安保服务提供者都能知道自己的责任权限，而且能有一个明确的指令体系加以协调，那么这些人员就能形成合力，能有效地统筹解决会议活动的安全、安保和顾客服务问题。所有为会议组织者服务的安保人员和志愿者都要与会议设施内的单位安保人员做好沟通协调。对责任进行清晰描述，指出在紧急情况、危机和灾害发生时，谁负责指导决策和行动。这是非常重要的事情，完全有必要在会议召开之前就界定清楚。在紧急情况、危机和灾害发生时，各个系统的安保人员争先恐后地往上冲只能拖累响应效率、引起混乱，甚至有可能让局面雪上加霜。

关键点

安全和安保工作规划

- 制订计划
- 选择演讲者或演艺人员
- 选择目的地或场所
- 确定功能空间
- 选择饮食或社交活动菜单
- 聘用供应商

以人为本

当对整体会议的状况拿捏不准时，会议专业人员要尽量坚持以人为本。这就要求对包括计划、管理、主办以及服务在内的会议每一个阶段的安全和安保情况都要仔细考虑斟酌。风险管理不是需要额外完成的任务，相反，这是举办一次高质量会议的当务之责（见图 7.12）。

图 7.12　按照以人为本的导向照顾有关人员

在现场必须布置紧急救援力量以保障参会者、供应商和会议工作人员的人身安全。会议的应急响应程序必须提前考虑、提前启动，以保证在现场医疗紧急服务不能满足需要的情况下，人员的生命安全能够得到保障。会议所有的关键人员都要熟知，当需要采取进一步治疗措施时和需要马上到固定的医疗机构实施救治时，应该怎样布置和指挥。

一个明智、理性的会议专业人士必须把关注重点放在风险管理、安全和安保防范上来，让会议的所有利益相关者都进入最佳的关注状态。虽然风险管理的任务看起来很艰巨，但作为会议的专业人员，你在保护参会者、会议职员以及会议组织者方面所走出的每一步都是实现会议安全必不可少的正确步骤。

总结

会议专业人员要对会议的后勤物流、战略、法律和伦理事务负责，要对会议潜在面临的各类威胁进行识别、分析和管理。这对会议的专业管理人员而言，是最关键的会议规划技巧，对保障参会者和会议人员安全至关重要。当然，会议的专业人员也难以把会议的所有潜在威胁都识别出来并加以预防，但至少要对发生概率最高的威胁和潜在破坏有所准备，这样才能未雨绸缪。

假如这种风险无从避免，那么一定要对由此形成的负面影响的严重程度加以控制。

会议最高价值的要素就是人——参会者、会议人员、展览者、宾客和会议设施的工作人员以及任何会议相关的个人。为这些人员的安全和安保事务进行计划和运筹，以及在必要时实施有效的风险管理和应急响应计划，是对会议专业组织者的最基本的工作要求。

关键词

危机响应小组（crisis response team）

应尽勤勉（due diligence）

一般责任险（general liability insurance）

危险（hazard）

减轻 [mitigate（mitigation）]

疏忽大意 [negligent（negligence）]

传染病（pandemic）

风险评估（risk assessment）

风险管理（risk management）

安保合同方（安保服务）[security contractor（security service）]

威胁（threat）

问题讨论

1. 2005 年 8 月，在约旦安曼的君越酒店的大堂发生了一起自杀性炸弹事件。虽然远隔千里之遥，但这次紧急事件导致了加州洛杉矶市的一起法律诉讼。因为有一个伤亡人员住在这里，他的遗孀向环球君越酒店公司和海特国际发起诉讼，诉称酒店在保护宾客安全方面存在瑕疵，因为他们没有预计到这种暴力事件发生的可能性（在线酒店，2007）。

• 按你的意见，这个诉讼合理吗？

• 如果牺牲者是该酒店组织会议成员的一分子，那么会议专业人员和承办组织还应该被诉玩忽职守吗？

• 在大家都知道易发暴力事件和/或恐怖主义的地区，会议专业人员和会议场地设施的提供方应该运用什么样的风险管理技巧？

2. 2010 年 4 月，冰岛埃亚菲亚德拉火山爆发（见图 7.13）虽然喷出的熔岩没有覆盖任何会议场地，但确实对很多会议产生了影响。尤其是那些在欧洲召开，时间在火山爆发前后的会议。火山灰形成的巨大的云尘持续数天，影响到航班正常飞行，成百的航班因为难以进出许多主要的欧洲会议目的地城市而被迫撤销。因此火山爆发后，许多参会者被困在一些欧洲城市，或者根本就没法去参加会议。更糟的是，有些参会者困在欧洲的酒店宾馆里出不去也无处可去，而那些能够驾车到会议城市的贵宾正迫切需要房间，却没有着落（Hatch & Kovaleski, 2010）。

• 假如你是一名会议专业人员，已经和参会者一起被困在一个目的地城市好几天了，你如何保障这期间参会者的生活福利？

• 如果你是负责某场会议的会议专业人员，但现在这个会议目的地城市因为火山影响去不了了，你将采取怎样的紧急措施来减少组织的财务风险，并克服事件给参会者带来的不便？

• 在这种类型的自然灾害面前，什么样的具体风险管理举措能够保护好会议专业人员和场地以避免和减少财务损失？

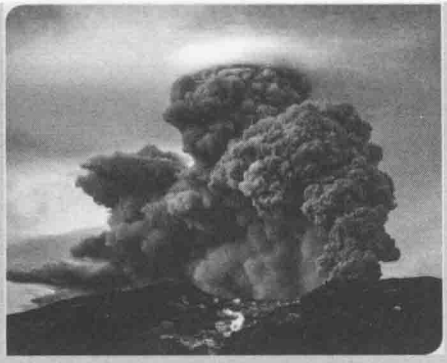


图 7.13　对意外事件进行规划

冰岛埃亚菲亚德拉火山爆发导致了许多欧洲机场关闭，并造成了第二次世界大战以来最大范围的空中交通停顿。有研究资料对灾害效果进行了计算，“8 天内，有 107 000 次航班被取消，相当于航空交通量的 48%。有几天，多至 80%的航班都不能起飞，1 000 万名左右的宾客受到埃亚菲亚德拉火山灰的影响”（Bye，2011，段落 7）。

CHAPTER 8 第八章

谈判、合同和责任

玛丽安娜 P. 博布罗（MaryAnne P. Bobrow），博布罗联合公司董事长（Bobrow Associates, Inc.）

主题

- 方案招标
- 谈判过程
- 合同和要求
- 合同履行
- 合同要素和条款
- 责任和保险
- 其他供方合同
- 赞助商和赞助协议

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 确定合同的要求。
2. 解释招标书、投标建议书、会议承包合同之间的关系。
3. 举例说明与会议有关的法律问题。
4. 列举出会议酒店合同的基本要素。
5. 解释关键设施合同条款。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 B. 项目管理

技能 5. 管理会议或活动项目

次级技能 5.02

领域 G. 会议或活动设计

技能 15. 招募演讲者和表演者

次级技能 15.04

会议专业人员要与各种供应商依照合同开展合作，包括酒店、会展中心和其他场地，以及通用服务承包商、视听技术提供商、演讲者和其他服务提供者。合同是一个特定的过程，开始于发布招标书（RFP），然后通过与相关方谈判加以推进，以各授权签约人执行合同终结。

方案招标

由会议专业人员起草的招标书（Request for Proposal, RFP），能为供应商提供有关会议的范围及其对供应商和当地社区具备的潜在价值的详细资料。招标书发布是会议专业人士与设施、住宿、餐饮、技术、演讲者、运输以及其他各种会议相关服务供应商的首次对接。会展业协会通过其 APEX 倡议提供了《APEX 招标工作手册》（2012）协助会议专业人员准备招标书。

除了《APEX 招标工作手册》之外，其他会议相关场地也会提供招标书样本，包括酒店和会展设施在内的其他供应商也是如此。无论来自哪一方，一个质量上乘的招标书对会议组织者和期望达成合同的供应商来说，都是一份重要的路线图。招标书简明列出会议需要的各种后勤资源和会议发起方认为应列入合同的重点要求。预算信息可能也会在此列明，以备供应商在提出投标建议时能够做到“看菜下饭”（“指导发展”，2003）。

通过 **e-RFP（电子招标书）**的方式发送招标文件很受会议专业人士欢迎，因为招标书可以立即被发送到多个供应商手中。然而，这样做的结果却是许多供应商被各种需求信息淹没，反而不能及时做出回应。所以，要有效和专业地使用 e-RFP，这包括只给那些能够满足会议组织者所列要求的供应商发送请求。*

对招标书的响应是谈判的起点。讨论关于招标书中包含的项目是合同形

*编者注：在中国，会议管理人员可以利用会唐网的云端系统，有选择地向各种类型供应商发送标准化 e-RFP，更便利地向指定供应商发送招标邀请。

成的前奏。在准备这些讨论的过程中，要明确本过程要达成的目标，准备好对谈判双方都公平、公正的，有助于达成结论的明确无误信息和数据。

谈判过程

谈判是一个就各自所能做的承诺进行交流沟通的过程，在此过程中，有着共同利益但又有着不同目标的各方意欲通过交流达成参与各方都能接受的协议，并通过这一协议的履行达成各自的目标（见图 8.1）。就根本条款达成一致将推进最终合同的创建和执行进程。与酒店或会展中心的谈判可能是会议专业人员面临的最大挑战，因为设施方的目的是获取尽可能多的收益，这与会议组织者尽可能减少会议开支的目的相矛盾。一个成功的谈判是一个让步，每一方都在维护住本方足够的优先性需求的基础上，互相让步以推进项目的进展。

图 8.1　谈判动态

会议专业人员和卖方或供应商就会议的各种需要和要求展开讨论。谈判的结果，要么是达成协议要么是决定另寻他方。

成功谈判的第一步是在与对方会见之前确立目标和确定己方各项需求的优先次序。如果对自己在谈判结束后想要达成的目的没有一个明确认识，就意味着当事人要冒着放弃太多权益的风险，或者说其达到满意结局的可能

性微乎其微。从完全厘清会议要求入手，组织者应确定好对会议全面成功相关的每项会议工作的重要性水平。虽然有许多更好的方法，但简单分成三组的需求列表——“必须有”、“最好能有”和“没有也过得去”——是一个简易可行的方法。例如，每晚客房价格不高于某个价位可能是一个“必须有”项，因为只有如此才能不超过预算限制。对本地参会者免费或降低停车费可能是一个“最好能有”项，而晚上为所有会议参会者提供额外的客房服务也许并不重要，就归入“没有也过得去”的范畴。

关键点

划分需求优先级

- 必须有
- 最好能有
- 没有也过得去

为了能把更多的利益纳入“必须有”列表，会议专业人员在谈判时要对会议所具有的价值抱有坚定信念，而且也要坚信会议组织方在将来的业务中还能给对方带来更多的价值。或许会议组织方内的其他部门或者分支机构将来也会组织一些会议；或许谈判中的会议是一项年度活动，会定期为设施方带来显著的收益。在谈判中把年会的历史信息展示出来，或者把相似会议也可能召开的前景展示出来，就能在谈判中提高所洽谈业务的认知价值。

分析、规划和准备是任何成功谈判的基础（见图 8.2）。会议专业人员进行谈判时，应全面了解对方的重点关切。例如，如果从客房房费中实现一定的收入是酒店的“必须有”项，会议专业人员就应该辨别和寻求在其他领域降低成本。当一个酒店在某段时间需要客户提高入住率时，如果初始会议日期可以改变的话，会议组织者可以在此期间获得更优惠的房价。

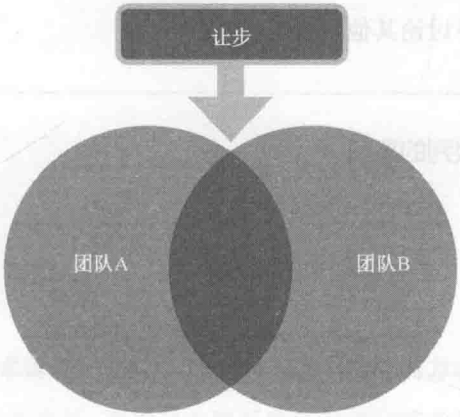


图 8.2 谈判过程在让步中结束

通过双方讨论，在对让步做评估后达成协议——双赢局面。

价格、日期和空间

会议专业人员和设施方销售人员之间的谈判开始于对双方都最为重要的三个项目，具体地说，会议的可行日期、所需客房数量能否满足需要、在此期间各项功能空间需求能否满足，以及设施方收费是多少。对会议组织者而言最理想的情况是，在需要的时间段内有足够可用的空间，且收费合理完全满足预算限额。而对场地销售人员来说，完美的理想情况却是，对方所有的需求都可满足，而在同一时间段，恰好也没有其他方对同一空间感兴趣，而且价格满足或者超过预期收入和利润。

这两种完美的情况都不存在，因此价格、日期和活动空间是谈判的首要领域。会议专业人士如果在所需的三个领域的要求都能得到满足，那感觉就像中了头彩，就像行业里流传的一句话“日期、价格和空间——三全其美何其难”。有可能会议日期是灵活的，不过所需的活动空间数量要求或者房费标准预算却是一定的。也有可能组织在为客房和功能空间付费多少上有一些灵活性，但会议日期和空间需求却不能更改。一旦这些基本条款达成一致，

双方就可以进一步讨论其他条款了。

关键点

酒店领域可谈判的事项

- 价格
- 日期
- 空间

谈判让步

一旦日期、价格和空间已经商定，招标书中列出的其他会议事项就可进入谈判了。**让步**条款，是合同中一方为另一方提供一些有价值的东西来换取对方其他一些东西。谈判让步中，掌握对方对各谈判事项重要性的关注次序是很重要的，了解对方特定资产运营中的“硬”和“软”成本也非常有价值。硬成本与形成该产业实际收益的项目和服务有关，例如客房房费、餐饮费用、会议室租金收入。软成本通常是那些可以被产业吸纳，不会导致对方额外支出的项目，例如，利用会议期间未售出的客房为客人升级或给予一些用于职员休息的房间房费打折。图 8.3 列出了通常在合同前阶段谈判中涉及的招标书条目。

- 客房价格
- 客房升级
- 会议日期
- 会议室和多功能厅价格
- 免费或打折会议室或功能空间
- 餐饮费用
- 餐饮活动中服务员对客户的服务比率
- 登记问询处
- 贵宾设施和服务
- 第三方代理佣金
- 运输服务

图 8.3　会议设施合同中常见的谈判条目

会议专业人员通常都有一张罗列了合同讨论中可进行谈判的会议需求项目的一览表。基于对设施方的商业价值，合同中应写入这些在价值定位中视为可接受的条目。

合同和要求

《APEX 行业术语表》(2011) 定义**合同**为“规定两方或多方之间约定的各方作为和不作为的责任，要求对方履行责任的权利或者是向对方要求未履行其责任的赔偿的协议”。更简单地说，合同就是两个或两个以上的当事人之间的协议。如果一方未能满足合同义务，另一方有合法权利要求赔偿。赔偿取决于违约现状和合同条款。

会议合同指明了提供的所有产品或服务的细节，尽量减少会议组织者和供应商之间的误解。合同是一种确保双方有相同的期望并书面记录讨论细节的手段。就算合同书写得完善清楚，也只能防止（而不是消除）纠纷。合同也有其他称呼，例如：**协议书（LOA）**，如果其中包含的所有条款符合法律规定，也是具有约束力的。不管使用哪种术语，只要满足特定的需求，该文件就对签订双方有法律效力和约束力。

在美国，合同中要求的五个法律要素分别是合同出价、接受、对价、能力及由相关方签署的书面文件（参见图 8.4）。在其他国家或地区，类似的要求也存在。无论合同在哪里谈判和签订，都应当明确包含双方预期的所有细节以及包含所需的要素。在某些情况下，商品或服务合同在非书面签订的情况下也有强制效力。

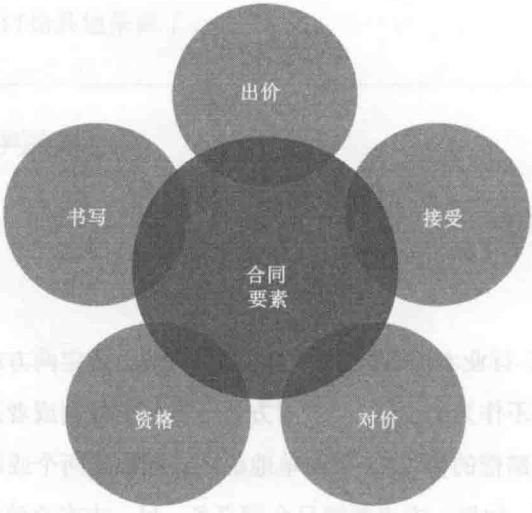


图 8.4　合同要素

具有法律效力的合同需要一个出价、接受、提出对价以及代表义务方签署合同的资格，而且应该是书面的。

出价（Offer）

出价是一个承诺、提议或情愿在另一方提出的条件下交付特定义务的意愿表达。来自设施方的对空间和租金提议就是一个出价。它可能是一个完善的合同形式、许可证、空间使用协议，或只是提议的一部分。无论如何，出价必须具体，列明所有必备要素、日期和价格。如果是在将来提出价格的话，应该指定一个公式或设定价格的其他方法。没有具体确定的价格的出价或报价是不具备强制作用的，因为该报价中缺少合同的关键要素。

接受报价/接盘

报价出来以后，一旦当事人在合同上签了字即表明其**接受报价/接盘**。

如果接收者在签字之前对报价做任何更改都构成还盘，而不是接受。一旦进行还盘，原有的报价都视为无效，而如果还盘被双方接受，就形成合同。如果要进行进一步修订，还盘的过程一直持续，直到所有当事人都达成协议。这个谈判进程一直持续到条款被接受，或双方或其中一方撤回最后一个报价或还盘。

对价

对价的法律定义和善待他人毫无关系。相反，它指的是双方之间交换有价值的东西，例如报盘价格。这里的“价格”可能是货币或是承诺做或不做某事。对价是形成一个有效合同的重要元素。没有你来我往的对价，协议就不具有法律约束力。对于会场场地和会议组织者之间的合同，场地方就空间和/或特定日期的客房做出报价，以换取支付特定价格的对价。在合同中，往往会存在无数次的妥协和调和。对于与其他供应商签订的合同，产品或服务是报价，并且需要提供类似的对价，通常是金钱。合同双方都必须得到有价值的东西，因此一定会有对价因素体现在合同中。

专业困境

一个独立的会议专业人员赢得了一个大型跨国公司的主要会议竞标。给出的规划时间很短，但此时公司法律部门正在起草冗长复杂的服务合同，而酒店需要第一笔押金，其他供应商也需要各种押金。直到与设施方签订合同，正式会议预算才会被核准，在此之前会议专业人员无法获得任何预支资金支付这些押金。酒店收到消息，另一家公司想要在同一时期使用同一场地并且愿意立即支付押金。规划者的客户会不会同意让出这个空间或者押金会不会在未来 48 小时内（过了这个时间空间预订就会过期）到账？有什么建议提供给这位会议专业人员，以确保该空间将为客户保留？

书面成文

依据美国《反欺诈法》条例，某些合同必须以书面形式签订才有法律效力。这一般包括涉及会议和活动的合同。尽管《反欺诈法》的管辖权各有不同，但不管其价值如何，履约和货物买卖条款都是相似的。除这些要求以外，口头合同也是有法律效力的，但是口头合同的条款难以查证。谨慎的做法是要求所有合同都以书面形式呈现。谈判中讨论条款的过程可让当事人提供明确的预期，避免未来的冲突。在合同生效前，讨论越多，双方对交换的货物或服务的成本和定义就越清晰明了。

资格

资格被定义为法律资格、胜任能力、权利或签订合约协议的符合性，即签署合同的人必须是经过合法授权的，是由当事人雇用并以当事人的名义签署合同。法定成年人年龄以下的人（未成年人）不得参与签署合同。美国的法定年龄是十八岁，但在其他国家可能会有所不同。酒精或药物影响下的人以及有心理障碍的人都不能参与签署合同。一些组织可能以书面形式指定哪些员工是法律允许其代表雇主签订合同的，哪些雇员禁止签署合同。

任何签订合同的人必须拥有雇主赋予的合法**权力**，用“实际权力”这个词来表示。在美国和英国，由有代理资格的人签署的合同也可以是有法律约束性的。在这种情况下，一个理性的人可以判断出合同签署人是善意的，是被允许签署合同的（根据此人在谈判期间的表现通常称为“默认代理权”）。以一个销售代表代表酒店的管理方签订合同为例。为避免任何混乱或不确定性，签署者应当提供组织赋予他权限的文件，也可能增加一个条款证明他们签署合同的权力。法律顾问应当在签署之前审查所有合同（见图 8.5）。

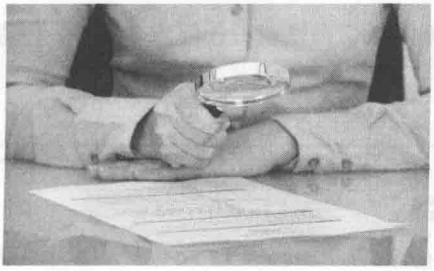


图 8.5 谋求法律顾问审查

签订合同之前，会议专业人员应该寻求法律顾问对合同进行审查，以确保合同中写入双方的利益并反映了谈判过程的结果。

合同履行

一般来说，合同当事人被期待履行他们已同意的义务。如果一个缔约方不履行合同，就形成重大违约。当一方未能履行合同，妨碍另一方履行合同的能力，或坚持不履行的意图时，都形成明显违约。未能履约或**违约**都被定义为忽视或未能执行一个协议（《APEX 行业术语表》，2011）。

失败或无视履行合同中规定的义务，违约当事人要承担因未尽职表现导致的损害赔偿责任。当一方起诉合同违约时，法院可以要求不同的补救措施，可能判定违约赔偿金、要求违约方执行合同、取消合同或者修改合同。

损害赔偿类型

有两种常见的损害赔偿类型——**实际损害赔偿**（有时称为补偿性赔偿）和**违约赔偿**。

实际损害赔偿是因为实际伤害或损失。违约赔偿是一方违反合同的话，必须对另一方依照实际损害的合理估计做出赔偿。因取消会议对酒店所做的赔偿额可以作为一个例子。为了使实际损害能得到赔偿，受害方必须采取措

施来缓解损害，例如降低伤害性或者任何成本损失、侵害、损害所带来的不利影响。

关键点

损害赔偿的类型

- 实际损害赔偿
- 违约赔偿

合同要素和条款

合同通常包含图 8.6 列出的标准要素。此外，还有越来越多的条款包含在会议合同中（下页关键点框中列出），可满足有特定需求的会议组织者。本节中涵盖的关键合同条款包括损耗、取消和*不可抗力*，并进行了更为详尽的解释。

1. 序言：包括发起组织和酒店的名字
2. 正式会议日期
3. 房间数量、类型和预留截止日期
4. 价格/佣金
5. 抵达/离开方式
6. 会议空间和归还日期，即什么时候能将不使用的空间还回酒店
7. 免费和特价房
8. 工作空间、办公室和媒体室
9. 展览空间
10. 餐饮活动
11. 茶点
12. 酒水
13. 小费和服务费
14. 视听设备
15. 工会规定
16. 主账户和信用流程
17. 付款方式
18. 终止/取消条款
19. 损害赔偿条款（清算或减轻损害）
20. 损耗条款——客房、餐饮、会议室
21. 仲裁、争议解决
22. 权威担保
23. 保险需求和赔偿条款
24. 其他合同事项/附录

图 8.6　会议合同的标准要素

虽然在一个基础合同中，必备要素列表相当短，会议合同的基本要素却相当多。这些要素会因为涉及的供应商不同而有所不同。

关键点

常见合同条款

- 提前到期
- 《美国残疾人法案》(ADA)
- 辅助费用、税金、附加费
- 审计
- 酒店所有权变更
- 住房状况/质量下降
- 让步
- 建设或翻修
- 意外事故
- 信用协议、主账户
- 酗酒责任
- 竞争团体
- 活动前和活动后整理报告
- 平静受益条款
- 重置/拒接
- 转售
- 第三方代理和佣金
- 设备无效性
- 弃权

损耗

损耗是指“占用客房的实际数量（或者是餐饮保证金或者是预测收入）与设施方合同条款中达成的数字或者公式之间的差异”(《APEX 行业术语表》，2011 年)。设施方同意根据会议的业务价值来给房间和其他占用的空

间定价。为了避免会议主办方为试图得到一个更实惠的价格或额外让步而进行过度承诺，逐步发展出关于损耗的标准化的合同条款。如果承办会议的团体不能达到其保底的房间占用量和/或承诺的餐饮用量承诺，这一条款详列了应付给设施方的补偿。

按照合同中约定条款，损害赔偿可以根据预计收入损失或利润损失数额进行计算（福斯特，2006）。任何合同条款同意的损害赔偿都必须与未能全面履行合同所造成的实际伤害合理相关，以确保其能得到强制执行。法院不会执行构成惩罚的过度赔偿。写下损耗条款时，双方要考虑到怎样才能方便地减轻损失。换句话说，如果合同一方不能履行其义务，在合同期限早期通知另一方可以降低损害赔偿金额。而忽略制订损耗条款看起来是一个避免可能损失的诱人方式，但是往往造成相反的后果。在取消合同的情况下，如果合同中没有一个明确的计算损耗费用公式，设备方可能会要求 100% 的锁房房费（Tesdahl，2012）。

关于餐饮损耗，一个避免损失的简单解决方案就是按照合同中规定食品和饮品的货币价值订购。即使参会者总数下降，如果一定要将花费在餐饮上的承诺资金消耗掉，会议专业人士可以要求升级菜品档次，而不是把钱花在赔偿损耗费用上。

取消

取消条款是一项合同规定，概述一旦发生违约行为，一方支付给未取消方当事人的损害赔偿。依据合同的约定情况，到期取消全部或部分合同承诺、占用空间、住宿房间或者餐饮可能会导致支付一些取消费用。取消整个会议即构成全部取消。酒店合同中一个典型的取消条款将包括取消的通知时间和违约金评估，如图 8.7 所示。

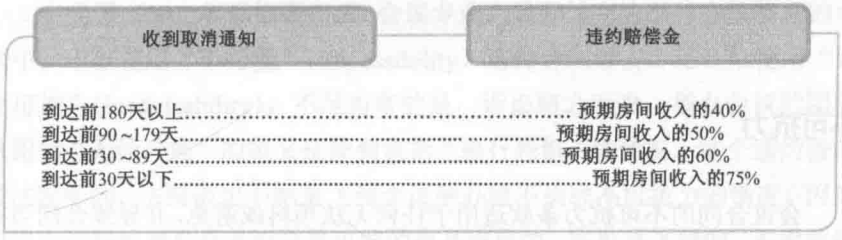


图 8.7 取消费用表

这个例子说明了按收入比例浮动的计算公式，给团体的违约赔偿金要以取消时间的长短为基础。

请注意，取消越接近会议日期，违约金的数额就越大。这是因为对这些房间实施锁房措施使其离开市面数月之后，酒店可能难以在短时间内找到其他团体来订房。然而，会议专业人员也应该在合同中约定，如果酒店能够在原合同时段把这些退回的住房和活动空间再销售出去，那么己方应该能获得一定程度的退款。

可持续发展实践

越早在招标书和合同过程中纳入可持续性需求，就越容易找到可以在可持续性举措上合作的供应商。可持续性活动策略或需求应该被纳入会议目的地和场地的招标书中。如果可持续性对会议是一个高优先级的需求，那么就要直接面向绿色举办地和/或公认的绿色认证的场地招标，如果这些场地符合空间、旅行和房价需求的话。绿色会展业委员会持有一份已经获得 APEX-ASTM 认证的会议目的地和会展中心的登记表，这些表上的目的地和企业能够全面满足绿色会议的要求。

尽管一个特定的供应商可能无法满足预算内的所有需求，场地方愿意与会议专业人士通力合作，寻找创造性方法来降低成本。最终合同中要包括关于跟踪、文件和数据方面的需求，如废物转移数据和捐赠证明文档等。一些会议专业人员会把最终结算和活动后的绩效评价数据联系起来。

——黛博拉 R. 泼泼利

不可抗力

会议合同的**不可抗力**条款适用于任何无法预料或避免，并导致合同当事人无法履行其合同责任的破坏性事件。

属于不可抗力的事件包括内战、叛乱、革命、暴动、恐怖活动、禁令、劳动纠纷、罢工、停工和极端天气等。不可抗力的另一个常见术语是**天灾**，即出人意料、无法阻止的情况，脱离任何个人或组织的掌控。例如，主要航空枢纽突降大雪在全世界引起连锁反应。选择的会议地区机场封锁和飞机禁飞。参会者在跑道和道路被清理、飞机得以复位、公共和私人交通恢复之前无法到达举办地。与天气有关的活动可能会使会议地点瘫痪，但在这个国家的其他地方却可能平安无事。图 8.8 显示主要降雪和导致航空取消的影响。这是否是你撤销条款的理由要看事实依据。有百分之几的参会者确实无法赶往会场？要看清楚撤销条款中的百分比。是整个城市都封锁还是只封锁机场？当地是否已宣布处于紧急状态？所有这些因素有助于评估事件的严重性。某些地区大量的降雪是常见的，机场和城市服务都会为之做好准备，准备处理后续事宜。在这些地区，降雪可能不会导致取消预定的理由。但在西南部分地区，几英寸的降雪就能让一个城市瘫痪好几天。

图 8.8　导致瘫痪的降雪——天灾

天气预报经常引发连锁反应，其中包括导致会议目的地组织、设施方和活动策划者实施危机应对计划。虽然预报是一种科学预测，但天气往往会突然变化。会议专业人员必须灵活机智，快速恰当响应。

在美国 2001 年恐怖袭击后，会议专业人员开始在为举行会议签订的合同中，不但使用“不可能”（impossibility）这种合同语言，还开始使用“无计可施”（inadvisability）。不足为奇的是，诉讼随之而来，举办会议的团体试图把“无计可施”的定义延伸到包括“旅行恐惧”的情况。这个违约借口被法院驳回，法院裁定不愿意飞到会议举办地不构成**不可抗力**的情况，因为访问会议场地对参会者而言是可能的也是可行的。飞机是飞着的，不愿前往会议地点是个人的且是任性的决定，而不是不可避免的灾难的后果。

同样，在美国，一些会议专业人员和他们的会议参会者，对世界上任何地方的任何恐怖袭击都感到惴惴不安，甚至当别的国家发生事故时他们也试图取消项目并定性为*不可抗力*。因此，自 2001 年以来，会议取消保险条款中开始包含进*不可抗力*事件空间范围（25 英里）及其时间范围的（30 天）的排除性言词。美国法院不会考虑将下面的情况裁定为*不可抗力*：经济状况、较低的活动出席率或赞助商、参展商和/或参会者撤回承诺。

会议专业人员在起草不可抗力条款时应该咨询法律顾问，以确保保护会议组织者。如果只有部分合同不能执行，恰当的条款也可以让会议组织者免于支付损害赔偿金（有时称为“部分*不可抗力*”）。例如，会议定于太平洋西北部举行。先遣团队早几天到达会议场地，参会者赶去参加活动前会议。会议正式开始的前夜，异常狂风和强风暴横穿美国和加拿大迫使航班取消，机场关闭。活动按计划继续；然而，只有很少参会者参加。即使活动如期进行，一个定义明确的*不可抗力*条款也可以避免因极端天气引起的损害赔偿。

责任和保险

责任与法律义务有关。会议专业人员和他们的组织有许多潜在的责任，一些他们可以控制，而另一些可能完全脱离他们的掌控。类似地，酒店可能会因为一些客户的失误而被起诉。这就是为什么一个互惠的赔偿条款是大多数会议合同标准条款的原因。

赔偿

赔偿条款，也称免受损耗协定条款，指一方同意赔偿损失或者索赔，而另一方可能需要赔付其他方。例如，如果一家酒店被一位因会议举办方失误而在活动中受伤的参会者起诉，赔偿条款可能会要求会议举办方同样赔偿酒店。同样的，如果一个酒店灯具砸到会议参会者的头部，参会者可能起诉会议举办方，而酒店将不得不就其所有责任赔偿该会议举办方，因为灯具（以及它如何悬挂）是在酒店的控制之下。

合同各方应同意在会议合同中赔偿对方（也称为互不伤害对方）。有时候，酒店合同中并没有写进互相赔偿条款，没有经验的会议专业人员会漏掉它——这也是所有的合同都要由法律顾问审查的另一个原因。订立赔偿条款的目的应该是让每一方对由自己的行为引发的财产损失或人身伤害负责。

保险与赔偿紧密相关，是风险管理的重要组成部分。会展业最常见的三种商业保险类型是一般责任险（general liability insurance）、职业责任险（professional liability insurance，also known as errors and omissions，也称为错误和遗漏险）及取消/中断险（cancellation/interruption insurance）。

一般责任险和职业责任险

一般责任险和职业责任险是大多数企业缴纳的标准保险品种。如果当事人被要求就酒店受到的损失或客户受到的伤害而赔偿你的组织时，寻找对方的保险证据是一种肯定对方支付能力的办法。针对这种类型的责任提供足够的综合责任险（CGLI）是一个标准的商业惯例。有时候一个组织应该要求对方在其 CGLI 保险单上写上自己组织的名字以作为一个额外的保障。因非组织自身行为引起的事故而被起诉的风险，随着活动中主办方和供应商提供的服务或货品数量的增加而增加。会议专业人员必须在每个合同中与对方明确划定风险责任。另外，组织应该让其每一个合同签约方都提供文件证明其具备应对可能发生的事故伤害赔偿的足够的财务资产。对方的有关保险单

就可能是这种文件。公司应该缴纳足够的保险费以应对索赔的判决以及为此展开的辩护。最低保险赔付金额各不相同，但考虑到全美范围内诉讼费数额情形，一般至少应有 200 万美元。如果在美国以外举办会议，要咨询当地有资质的法律顾问寻求建议。

关键点

常见的保险类型

- 一般责任险
- 职业责任险
- 取消/中断险

会议专业人员还应要求在美国举办的会议上使用自己的员工的任何一方提供职工工伤保险证据，以防其员工在工作中或会议上受伤（见图 8.9）。

图 8.9　保险范围提示

适当充足的保险是会议组织者一个必须考虑的事项。各种类型的保险应该在会议/活动类型和法律顾问建议的基础上予以考虑（图中的英文词汇为财产、责任、保险单、损失、商业等）。

取消/中断险

取消/中断险是为特定会议购买的，取决于会议的规模和如果某事件干扰了会议的有序进行或完全阻止了会议进程时可能造成的潜在经济损失。

其他供方合同

除了场地合同，会议专业人士可能还需要与各个额外的供应商谈判达成协议，包括目的地管理公司（DMC）；视听设备、交通、信息技术和/或通信公司；演讲者；艺人；而且，如果会议还包括展览的话，还要包括一个官方服务承包商（OSC）和参展商。尽管这些供应商合同的细节各不相同，但谈判的核心原则仍然适用，许多的基础合同构成部分和条款在设备合同中同样适用。

赞助商和赞助协议

赞助商是一个会议和活动的重要组成部分，尤其是对那些非营利性组织举办的活动和会议。赞助商作为会议组织者的战略合作伙伴，可提供额外的收入来支持会议实现其目的。赞助协议应当以书面形式正式签订。因为赞助的细节往往是复杂的，而且在不同赞助商之间和不同会议之间都各不相同。此外，谈判赞助业务的会议专业人员可能在活动进行时离开了组织；那些替

代的谈判人员没有义务遵守前面任何没有按法律规定书面签订的协议。

赞助协议同样需要符合使合同生效的五个要素，应该包括对双方的其他保护以确保合同的履行。此外，赞助协议应该详细列明赞助收益交付形式。至少，合同应包括图 8.10 中列出的成分。

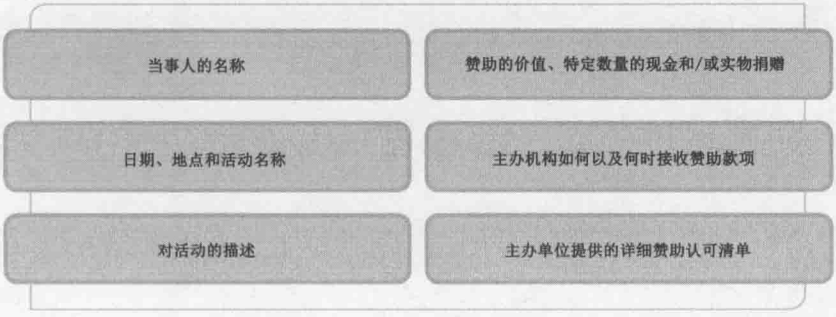


图 8.10　赞助合同的基本构成

赞助是会议一个越来越重要的方面。与赞助商达成合作之前应达成正式协议并签订书面合同。

总结

会议专业人员必须充分掌握相关知识，以便能做好招标书，要能为同意赞助会议的赞助商提供相关利益。虽然会议专业人员不要求是律师，但他或她应该了解哪些法律术语适用于会议合同，为什么需要基本的会议合同条款，合同中包括什么条款有助于为会议创造一个独特的环境，以及什么时候需要咨询法律顾问寻求建议。

特约作者

玛丽·凯瑟琳·塞克斯顿，进化酒店人力资源部副主席

关键词

接受（acceptance）

天灾（act of God）

实际损害赔偿（actual damages）

损耗（attrition）

权威（authority）

取消条款（cancellation clause）

取消/中断险（cancellation/interruption insurance）

资格（capacity）

让步（concessions）

前提条件（condition of premises）

对价（consideration）

合同（contract）

电子招标书（e-RFP）

不可抗力（force majeure）

一般责任险（general liability insurance）

赔偿条款（indemnification clause）

协议书（贷款）（letter of agreement，LOA）

责任（liability）

违约赔偿（liquidated damages）

谈判（negotiation）

违约（non-performance）

报价（offer）

重置/拒接条款（relocation/walk clause）

放弃条款（waiver clause）

职业责任险（professional liability insurance）

问题讨论

1. 非营利性组织的会议专业人员通常会遭遇关于损耗和撤销方面的哪些挑战？公司会议组织者会遇到类似问题吗？

2. 会议专业人士和设施方可以采用哪些方法保护自己和对方避开关于在会上过度酗酒的潜在控诉？

3. 在保险的三个主要类型中，哪一个对小策划公司的独立会议专业人员最重要？

CHAPTER 9 第九章

会议营销

安德里亚 S. 彼得森，丹佛大都会州立大学酒店管理系旅游和活动管理专业访问教授，ASAP 会议和活动公司所有人和董事长

主题

- 传统的 4P 营销
- 市场调研
- 营销计划管理
- 营销推广渠道

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 认识传统的 4P 营销。
2. 区分目标受众及其人口统计特征和心理特征。
3. 制订一个综合性的会议营销计划。
4. 认识会议市场各分销渠道的利与弊。
5. 制订一个多分支（multi-prong）的市场战略。
6. 运用传统的和先进的市场媒介和技术。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 I. 营销

技能 24. 管理营销计划

次级技能 24.01、24.02、24.03、24.04

技能 25. 管理营销资料

次级技能 25.01、25.02、25.04

技能 26. 管理会议或活动商品

次级技能　26.01、26.02

技能27. 推销会议或活动

次级技能　27.01、27.02、27.03

技能28. 为公关活动做贡献

次级技能　28.01、28.02、28.03、28.04

会议专业人员的一项重要工作职能就是要对会议**营销**进行恰当的筹划和管理。在进行会议信息的沟通时，会议专业人员尤其会用到传统的 4P 营销方法。**营销组合（marketing mix）**的设计和构建将决定会议总体战略。非常常见的情况是，为了达到最终的成功，需要应用**综合性营销（integrated marketing）**方法。为此开展尽职调查的恰当方式是对利益相关者的需求进行调查，分析评估任何现有会议的简要资料，组织实施恰当的市场调研。在开始进行营销计划之前，必须先对会议的竞争情况有所认识。

当针对会议背景的研究启动以后，关注焦点就要放在如何制订一个有效的**营销计划**上。在制订计划时，既要使用传统的，实践证明行之有效的方法，也要使用那些前沿性技术，包括很多网络平台。明智的会议专业人员要高度理解制订一个成功会议计划的重要性，也同样需要了解相关的市场媒体的重要性，为了达到最终的成功，他们需要对营销的各个要素都进行科学的管理和运用。

传统的 4P 营销

营销是一个过程，通过这个过程，客户的需求就能被识别出来，然后就能据此需求形成对特定产品和服务的开发要求。这个过程是通过协调四个要素来实现的，它们在英文中都是以 P 开头的词汇，分别是产品（Product）、场所（Place）、价格（Price）和促销（Promotion）。

产品

会议就是一个产品，准确地把会议产品的价值传播给潜在的消费者是最重要的任务。要让他们相信，通过参加会议就有机会获得蓬勃涌现的新价值，这样就能激发起他们对会议产品的需求。在《体验经济》（*The Experience Economy*）一书中，派因（Pine）和吉尔默（Gilmore）（2011）指出："确实，在一个充斥着大批雷同产品和服务的世界中，价值创造的机会就在于提供体验。"

场所

会议的举办地点就是会议场所，和在房地产业中一样，会议地点是刺激参会的一个关键因素。会议专业人员要把会议举办地点的各种有利因素准确传播出去，包括会议特地安排的附属活动、当地名胜等，要给潜在的参会者以清晰的参会激励。要把会议举办地的魅力淋漓展示，就需要和当地的目的地营销组织（DMO）或者会展和游客局（CVB）建立伙伴关系。

价格

知觉价值（perceived value）这个概念经常和会议的价格有关系。在制订会议计划时，注册费（如果收的话）以及相关的住宿、差旅等费用构成了参会者的会议成本。会议组织者在进行会议定价时，要采用标准的财务公式进行计算，要计算会议的举办成本，再加上期望的边际利润或者留存收益。其他因素还包括其他同类存在竞争关系的会议的价格以及当时的普遍经济状况。

促销

营销的根本目的是让人充分了解会议的内在价值。因为顾客总是面对过剩的信息而目不暇接，所以与潜在的参会者进行集中的强化沟通，争取与他

们形成共鸣是问题的关键。当今流行的会议营销由许多销售渠道组成，既包括传统的纸质印刷品渠道，也包括网上促销行动。

人员

目标参会者和已经实际注册的参会者现在被视为第五个“P”（People）（见图9.1）。根据“McEun and Duffy（2010）”的观点，有组织的会议计划首先能把人员聚集起来赢得关注，要聚集人气的原因是“①为了赢得关注，一些标新立异的会议尤其需要；②为了激发积极热烈的气氛，为合作、创新和营销行动做铺垫；③促进人际交往关系的形成”（第一页）。当然，在5P营销中，会议产品的提供者和其他关键的利益相关者也是“人员”这个要素的组成部分。

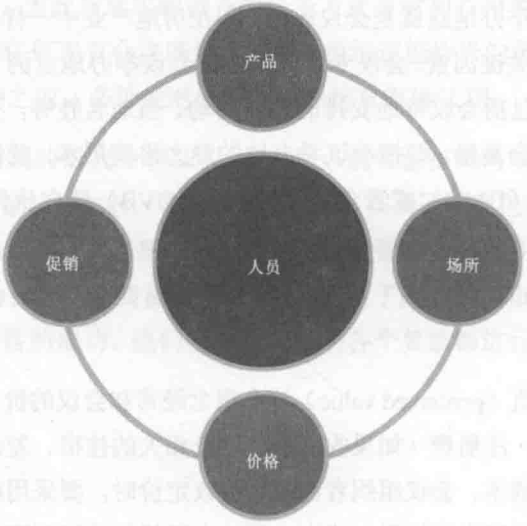


图9.1　5P营销

这张5P营销图包括四个传统要素，以及第五个新要素——人，这是市场营销的核心。*

*编者注：会议组织者应根据所在国家或地区的实际情况，适当调整媒体的投放渠道，例如中国的会议组织者可以在会鸽上创建会议网站，在新浪建立官方微博，设计一个好看的HTML5会议邀请函，通过微信进行发送和报名。

整合营销

杨奇“Jantsch（2009）”指出，整合性营销的方法不仅仅停留在战略层面，还是实现既定营销战略的战术手段。再进一步说，它还是在竞争中谋取竞争优势最具战略性的方法，是“线上（基于网络）和线下（传统的）营销手段的有意识的结合，是围绕一个统一战略的战术组合”。整合性营销的目的是，“把营销传播的各个侧面（如广告、促销、公共关系、直接销售）都调动整合起来，成为一股统一的力量，而不是让它们各自为战”(“Munford”，2012，第 1 段)。当所有的沟通资料都以一致的风格和声调“说话”时，就会让顾客对产品形成浑然一体的体验，会议和会议主办方的核心品牌价值就能得到进一步强化。

运用包括印刷品、户外发布媒体、数字媒体以及其他平台在内的综合性营销渠道，会议专业人员就能够更好地识别和理解目标参会者人群的**人口统计学特征（demographics）**，并能够据此为他们量身打造更有效的营销策略。

关键点

协会市场计划策略

- 焦点小组（focus group）与当地的协会分支机构一起进行可行性研究。
- 印制明信片“与您相约、不见不散”并邮寄给会员和以前的参会者。
- 建立年会专用网站。
- 印制邀请函——包括注册细节、会议网页以及设计出的会议**主题标签**——邮寄给会员、潜在会员和以前的会议参加者。
- 在协会的网站上挂出关于会议的视频博客，引导围绕会议主题形成热烈争鸣和关注，确定嘉宾演讲人。

- 把会议书面博客和拟订参会的嘉宾名单按其所在产业分类贴到网页上。
- 会议专门制作的标志（LOGO）和会议安排要放在会议目的地城市营销公司的网页上以及协会的网页上，并与会议专门网页建立链接。
- 创建 Facebook 网页。
- 准备**新闻资料袋**并分发给各个传播渠道。
- 对目标参会者开展邮件攻势，包括群发邮件。
- 在 Twitter 上，运用明确的会议主题标签，发帖宣传。
- 对协会的 Facebook 和领英（LinkedIn）上发布的消息进行定期更新，对会议各种活动内容和会议主讲者进行大力宣传和推广。
- 对注册会参会早的人士提供折扣或其他促销优待。
- 把视频广告发给协会分支机构，在当地举行的会议上播放。
- 建立**快速反应代码**（Quick-Response Code）在纸质宣传品上对会议网站进行促销推广。
- 在行业出版物上开展广告宣传。

市场调研

进行科学的调研是各种营销努力收到成效的基础。清楚知道自己正在营销的是什么产品，知道自己的营销对象是谁，就能为开发关键的营销信息并设计其“投放点（placements）”建立起一个基本的思考框架。此外，在起草营销计划之前，营销计划团队应该考虑组织的总体使命和现实目标，以及会议的宏观目标和具体目标。前期所做的预备性工作，能够为后期各项营销努力有效性奠定根基（见图 9.2）。

图 9.2　常见的数据收集方法和数据来源

市场调研的数据可以从本表所列的多个来源、多种途径进行收集。

对每场会议而言，其数据挖掘特定的总体目标和具体目标都是从其自身需要出发的。一般来说，在进行会议项目调研时，要依据特定的人口统计学特征比如地理特征、购买力特征和**心理学特征**来发现和识别各个细分市场。通过进行市场调研和市场细分，重要的次级顾客群体就能够被识别出来，一个未经开发的大好市场机会就会展现出来，会议就能以一个新的创造性姿态继续成长。

精明的市场营销还要包含并展示出关键的学习成果和获益。不论是一个

组织为雇员的参会付费还是协会的个人成员自己买单，投资回报率（ROI）都是证明开销合理有效的最重要依据，对所有经济组织，这都是一条铁律（Toups, 2006）。

目标市场

主办方希望其销售产品的潜在消费者群体也成为会议的目标市场。在编制营销计划时，识别出这些群体和他们的独特性是编制营销计划的基础条件。在确定会议的细分市场时，并不存在什么铁板一样的死规矩，因此大多数协会和组织在决策时都应做到随机应变。会议要满足不同参会者和利益相关者的个性化需要，这个群体包括参会者、展览者、会议供应者、志愿者、发起者、管理层、会议演讲人等，十分广泛。只有透彻理解、把握参加会议的各种角色群体对会议的需要，才能制订出更加富有针对性的市场营销资料。

会议概貌

在会议营销阶段，会议专业人士进行调研活动所需要获得的最重要信息来自《活动要求指南》（Event Specifications Guide，ESG）。如果能得到以前会议以及类似会议活动的数据和具体统计信息，会议专业人员就能获得独到优势，作为会议的计划者就能方便从容地决定采用哪种已经被证明行之有效的具体营销手段，了解这些营销手段的成功率以及还有哪些地方有待改善。这种类型的信息对于制订有效的会议计划是至关重要的。

营销计划管理

一个有效的会议营销计划需要多种因素的完美配合才能达成。这份计划可以是单独的文件，也可以是组织整体营销计划的组成部分之一。无论如何，保障各种会议成功的关键因素都是类似的，这些因素能够保证制订出一个稳健可靠、凝心聚力、切实可行的计划文件。

使命和愿景

依据“Lundquist（2011）”的观点，“会议最令人期待之处就是它的成果”（第二段）。这样一来，一个高质量的会议营销计划就会成为会议主办方的清晰的路线图，能够帮助他们努力达成计划中的会议成果。

对组织现行的使命和愿景宣言进行全面回顾和思考，有助于整个计划完整准确地反映出主办组织、会议产品和参会者三方的愿望和期待（Lundquist，2011）。在绝大多数情况下，组织对于使命的书面陈述足以指导计划的编制。然而，更大类型的会议还需要采取额外的步骤，来形成一个更具体、更有针对性的与会议相关的使命陈述。

使命陈述从其本质上来说，就是激动人心的事物，所以大型的会议地计划委员会，也要为一场会议设定一个具体的会议宗旨。尤其是当一次会议对一个组织来说是一个重要的里程碑标志且在未来可能反复举办时，更是如此。

SWOT 分析

在编制会议营销计划时，进行 SWOT 分析经常是一个重要步骤，通过这样一个步骤，可以把通过调研获得的绝大部分内容纳入考虑范围。在这一部分要把目标参会者群体的细节因素以及相关的细分市场情况、市场的规模和份额情况、竞争者以及利益相关者的情况都展现出来，更要把通过这些数据细节所揭示的组织所具有的优势、劣势以及机会和威胁都纳入观察视野以供决策参考。

目的（宏观目标）和目标

根据“Lundquist（2011）”的观点，“在营销计划中，……目的是一个视野开阔的画面”（第 12 段）。用商业术语来说，目的是通过不断实现一系列相互关联的可行性目标而最终完全实现的。正如在第四章描述的那样，SMART-TER 目标为实现会议的总目的制订了具体的实现方略。营销计划为具体的会议设定的目的（宏观目标）是一个概括性表述，为会议的营销提供了一个高瞻远瞩的指导性框架，同时也清楚地设定了会议需要达到的具体目标和成果，可以作为衡量会议是否成功的标杆。

战略和预算

通过可以度量的目标来对会议目的进行具体化的表示，能让会议专业人员制订出更加具体可行的市场战略以及相关的预算，能准确地讲明会议的使命宗旨如何才能达到以及以多大成本投入才能圆满实现。例如，绝大多数的组织都希望会议的参与人数能一年比一年更多，这几乎可以被视为是一个天经地义的目标。为了达到这一目的而可供选用的方法很多，例如组织者可以

把与一个受人注目的主讲嘉宾签约作为具体目标，达到这个目标就能帮助实现参加会议人数一定百分比的增长，同时也能向社会提供质量更加优良的行业教育培训。虽然杰出的会议演讲人一般来说能够吸引到更多的参会者，但酒香也怕巷子深，因此，也需要采取更加具体而有针对性的措施，需要在营销和推广方面积极加大投入力度，把著名主讲人参会这一消息广泛地传播出去，这样才能拉升起会议预算目标的底线。

竞争 进行战略性的市场调研需要具备相应的知识，更需要对会议面临的竞争态势了然于心。**直接竞争**存在于形式相似的会议之间，包括那些虽然采取了不同形式但实质内容类似的会议。一个典型的协会会议明显的竞争者包括那些由竞争性的同类行业协会主办的会议，甚至主办协会的地方分支主办的会议。在当今的 IT 时代，在线研讨会和在线培训也是潜在的竞争者。**非直接性竞争**的存在形式包括专业认证、自学项目以及大学提供的相关课程。

通过在战略营销方面付出努力，让自己主办的会议相比竞争对手和客户的需求都显露出新意，就能有力促进会议取得理想的**市场份额**。对一场既定的会议，至关重要的一点就是要向参会者呈现承诺过和宣传过的信息和内容。如果会议的主要环节和主要特性存在内容不实，比如会议主要演讲嘉宾、会议的议程内容以及学习效果方面出了问题，就会影响到整个会议的声誉，也会对会议的主办方和潜在的会议赞助方带来负面影响（Toups，2006，第 65 页）。

阿西亚·埃德蒙次（“Ashe-Edmunds”，未注明出版日期）就营销预算这个话题着墨甚多，认为“有一些企业狭隘地认为营销预算，仅仅是用于营销沟通的成本，如用于广告、公共关系、直投广告以及促销的费用”。一个真正的营销计划要包括完善的规划、要就花费进行沟通，还要包括对营销措施的监督落实和跟进。在预算计划中，要包括营销战略的所有三个组成部分，只有这样才能让你花出去的每一分钱都物尽其用（第 1 段）。完善的设计包括市场调研和追踪，以及相关的事后评价。因此，要完成一份涵盖所有成本

开销的综合性预算，必须进行审慎的思考。一个条理分明的预算计划从形式上包括各种特定范畴（specific category）和明细支出项目（line items），要考虑到用各种特殊工具估计需要投入的费用、各项专业服务的费用（比如创意/设计、公共关系以及广告代理等）以及媒体参会人员的费用。

时间节点 市场营销活动的日程安排要包含在营销计划中，要按照时间顺序把实现战略的各项战术手段仔细列明，要包含具体细节，指出这项工作由谁承担、具体任务内容是什么、完成时限为何。甘特图是一种编制工作日程的可行方法。

评价和测量

一个有效的营销计划，其最后一步就是对测量和沟通投资回报率（ROI）、评价营销计划以及会议战略有效性的大致方法进行定义。伦德奎斯特“Lundquist（2011）”评价到，“测量是评价活动是否成功的最终决定因素，因此，进行准确的测量非常关键。成功的活动主办者要使用预定的测量方法进行测量，并对会议结果下一个定论：好、差，或者不好不坏”（第23段）。

“Lundquist（2011）”进一步指出，“为评价制订时间表和确定测量目标一样重要”（第 27 页）。因此，成功的会议组织者在事先就要确定评价的对象是什么，以及在什么时间、用什么方法进行测量，以便对会议结果进行充分评价并做出报告。这就要求我们对采集数据的机会进行合理安排，比如活动之前及之后进行的问卷调查分析，会议中的数据收集如焦点小组讨论（Focus Groups）、姓名牌中的射频识别（RFID）芯片和社会媒体主题标签及相关的评论。

营销推广渠道

在会议的整合营销计划中所勾勒出的营销战略，要吸收现有的各种营销媒体资源进行整体运用。正确的营销组合要建立在调研结果的基础上，结合了广告、公共关系、媒体报道、直投广告和电子（网络）营销，以保证目标参会者能方便地接触到营销信息。

广告

具体的会议宣传资料要通过大众媒体进行精心的录制和传播，这种宣传信息的产品形态就被称为广告。广告的功能就是传播、吸引、影响、提醒和保持潜在目标参会者。由于其高昂的成本，在对会议进行营销时，传统的广告形式（印刷、广播、户外）通常不是优先的选择。更专业、更聚焦的媒体是更合用的手段，效果也更加显著。

数字平台和电子邮件推广是当下会议营销更加流行的选择，但由于目标市场不同，还是有一些会议专业人员乐于选择传统的广告途径（见图 9.3 和图 9.4）。

投放 何时投放广告、到何处投放广告？这里的玄机要靠市场调研来回答。对广告的目的是什么和究竟哪种信息传播手段最有助于实现目的也需要仔细参详。成功的广告活动所应具备的要素是影响范围、影响频率、传播一致性和时机，在规划向谁以及以什么样的时间间隔进行宣传传播时，要充分考虑上述因素。

图 9.3　流行的广告媒体

这张图表列出了许多可以选择并纳入营销手段组合的流行广告手段，其中每一种手段都可以使用图 9.4 所列出的 AIDI 公式来进行解释。

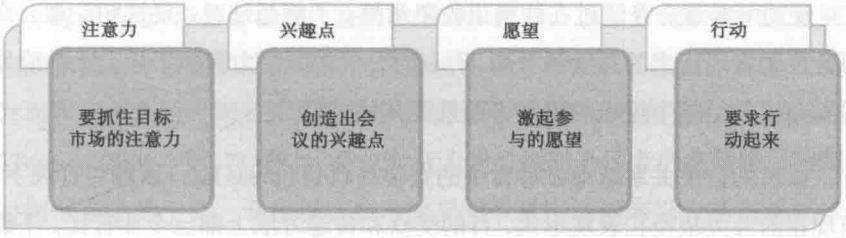


图 9.4 AIDI 模型

不论传播手段如何，成功的会议广告都一定要依据这张图中列出的 AIDI 公式精心设计。

媒介 和其他方面的工作一样，雇用称职能干的专业人员时要舍得投入，广告领域也不例外。“TOUPS（2006）”更声称，“虽然许多广告公司都要收取介绍费，但在一些特定的工作领域使用广告公司的人才还是非常划算的”（第 72 页）。很多广告公司都长于营销，但说到会议营销，还是要优先考虑选择那些在本行业有过经验的公司。

公关关系和媒体

和广告一样，公关工作的目的也是传播、吸引、影响、提醒和保持潜在的目标参会者，推进营销计划的实施。然而，对定向市场进行营销信息布局，是通过第三方协力媒体来实施的，而不是直接和信息终端渠道打交道。

公共关系 现在对公共关系（PR）广为接受的定义是，“为了在组织者和他们的目标公众之间建立互利关系而实施的战略沟通过程”（《什么是公共关系》，2011/12，第 3 段）。著名的美国大慈善家和商人约翰 D. 洛克菲勒曾经指出，“除了要做正确的事情之外，最重要的一点就是，要让别人知道你正在做正确的事情”（Goodman，2007，第 175 页），他说出了公关的核心实质。

更进一步说，在通过在线渠道收集意见、了解想法时，要密切注意公众对会议所表现出来的态度和看法。所有的公关必须努力聚焦于让公众准确地认知会议乃至整个组织的使命、愿景和具体目标。

以前的公关关系活动靠着传统的宣传资料袋（press kits）就能包打天下，但现在的公关战役在表现形式、目的受众和传递方法上都已今非昔比。不能再拘泥于使用传统上的那些看得见、摸得着的传统性专业套路发布宣传资料，会议组织者们现在更多采用网络媒体空间发布电子版的公关宣传材料，这样更容易为需要者所获取，公共服务的公告、会议发言人的联系信息、照片、视频甚至流行的**信息图表（Infographics）**在这里都一应俱全。

新闻稿 当今那些聪慧的沟通者在写**新闻稿（press releases）**时都考虑到了关键词，得益于对这些关键词的理解和运用，他们的新闻稿很容易通过网络搜索引擎被搜索发现。另外，随着新闻媒体从业人数的减少，写一些读起来像文章又插入许多图片和视频文档的文稿，使当今的媒体人们获得了必备优势。

博主 宣传推销会议的一个非常强有力的切入点是通过博客进行营销。众多的专业性博客为会议营销提供了充分的舞台。要和这些博客作者和记者取得联系，最好的手段是通过 E-mail，把已经建立的在线媒体空间的链接地址发给他们。正确的新闻稿发布礼仪要求，不能在邮件中发送附件，因为不熟悉的收件人出于恐惧网络病毒的心理可能不愿意打开邮件的附件。

新闻发布会 要获得宣传效应，就要吸引到合适媒体的眼球。有时，举办一场**新闻发布会**是个不错的选择。由一个政治要人或者名流莅临现场作为耀眼的主讲嘉宾，安排供应商借此机会推出新产品甚至一场技术处女秀，都能为新闻发布会提供一个吸引新闻媒体关注的角度。

新闻室 会议专业人员的另外一项重要任务是要安排一间作用明显、使用舒适的新闻室，要在室内为媒体人员布置便利工作的相关设施，位置要靠近会议、活动的主场地。

时间节点 作为会议总体营销计划的一部分，为了使会议营销战役能够收到全功，一个成功的会议组织者必须在事先就做好宣传工作安排，“新闻发布和记者会的时间安排是影响会议能否得到及时、有效宣传的关键因素”（Toups，2006，第 71 段）。会议专业人员必须对会议专门宣传物品的制作时间节点了然于心，必须保证能及时把意欲推广的内容以合适的版式拿出来，这样才能保证不拖宣传活动的后腿（见图 9.5）。

预先时段	活动
40周（10个月）	• 发布第一份新闻稿：大概的会议信息和品牌推广 • 推出会议网站，提供基本信息 • 利用社交媒体开展相关活动，并设计相关话题
46周（11.5个月）	• 发布第二份新闻稿：关于会期、主讲人和活动的更多信息 • 把会议主讲人的文稿发给行业出版商 • 在相关的出版物上刊出主发言人和相关工作坊著名主持人的文章
20周（5个月）	• 开始在行业相关的线上杂志和博客中造势 • 邀请会议发言人作为嘉宾参与博客 • 发布第三份新闻稿：本次会议值得媒体关注的方面
12-16周 （3~4个月）	• 给媒体代表发放免费参会的个人邀请 • 通过电话与相关人员跟踪沟通、讨论会议议题的关键内容
12周（3个月）	• 创作关于会议的“封面故事”并发布给相关媒体 • 第二轮向行业媒体提供会议主讲嘉宾的文章 • 再次在相关的行业媒体上发表主讲嘉宾和工作坊主持人的文章
6周（1.5个月）	• 第四次发出新闻稿：刊出特写报道，以及本次会议的详细信息
第3周	• 给媒体发提醒 • 为有兴趣的各方安排新闻发布会或者访谈
最后一周	• 对已发邀请函的各方进行电话追踪

图 9.5 宣传活动的时间安排

为达到迅速、高效宣传的目的，需要安排好宣传活动的日程，以保证宣传日程有助于宣传目标的按时实现（Toups，2006，第 71 页。经许可重印）。

关键点

新闻室必备工作设施

- 快速、强大的网络通路，通常是 WiFi。
- 计算机和打印机、电子设备的充电装置，以及传统的电话线路。

- 会议室和洽谈室。
- 全职服务接待人员，负责注册、发证以及其他礼宾服务。
- 提供食品和饮品。
- 舒适的家具。

公共关系管理 缘于社交网站的勃兴，对会议相关的发帖和评论进行监管，已经成为公共关系管理的一个重要组成部分。在网上，只需要一两个对以前的参会经历不满者或者潜在的参会者发帖就能发动一场抹黑攻势，给即将召开的会议带来灭顶之灾。很多网络工具可以帮助公关管理人员对线上的言论进行监控，包括对任何有关联的名人和发言者进行认真的监测。因为上社交平台参与讨论必然离不开与公众和特定目标听众的互动，因此受到责难的机会和受到欢呼喝彩的机会一样真实存在。对负面信息进行争论或者抨击绝不是一个好主意，更好的选择是与这些反对者接近并进行沟通，努力澄清他们对会议所持的误解，制止错误信息的散布，而且在任何可能的时机抓紧解决问题。

直投邮件营销

在当今多层次、多维度的市场上，有很多形式的印刷体营销材料可供利用。传统的明信片式营销传单、邀请函、小册子、信件、传单、海报以及其他促销材料，都可以印刷品形式通过直邮渠道或者快递邮件进行传递。垃圾邮件过滤器以及电子营销手段所带来的负面问题，意味着各种印刷形式的宣传材料仍然值得作为很好的方式加以利用。事实上，“Schiff（2012）”写道，“虽然在营销界存在一种感觉，认为直投营销和电话营销相比网络已经不是有效的营销渠道，但是直投营销协会（DMA）发现，直投还是有4.4%的回应率的，而电子邮件的回应率则低得多，只有0.12%”（第1段）。

版权 机敏的会议专业人员一定会努力争取在会议的营销材料中严格按

照《**版权法**》要求办事。由于网络接入简单易用，而且非常风行，因此摄影成为一个惹人忧虑的区域。**JPEG（或 .jpg）**格式的文件非常容易复制和从网上下载。然而，对照片拥有者的**知识产权**，法律是严格保护的。照片的主人享有法定的所有权，而不只是拥有这张照片或者是享有这张照片的创作者地位。因此，在营销材料中用到的任何图片、图形和照片都应该得到所有人的适当授权允许，都应当包含其版权信息。

引导标识 一些会议组织者，要在很多营销平台上进行跨平台营销，这就要求关注品牌推广的一致性问题，因此就要在印刷品预算中考虑到引导标识的开销。在向出席会议的顾客就地进行有效的营销时，就需要引导标识这一工具提供帮助。通常当产品或者服务能够大量产出时，就能实现规模效益，节约费用。因此如果把引导标识包括在会议总体印刷合同需求中，就能实现总体印刷品的规模效益。不过，现在许多会议设施，都在现场设置了各种电子标示牌，这样能够以更高的质量、更方便、更快捷、更低的成本提供导向服务，而且也能更快捷方便地进行改变和调整。

专业印刷 很少有会议能仅仅通过桌面印刷系统来满足会议的印刷需要，会议的很多印刷品都需要外包给专业的印刷业者。从传统上说，印刷业务的投标过程首先包括找到三到四家投标者，对他们提出的投标条件进行比较和对照，在考虑质量和商誉的前提下，选择价格最优惠的投标者。

电子营销

通过广告、社交媒体和网页共同发力，互联网已经迅速成为会议首要的信息源泉。实际上，每天在各种数据平台上产生的数据数量和互动之大令人惊愕。

网站 全球网民人数已经达到了 21 亿（James，2012），统计资料显示，一个人气火爆的网站在促销会议方面效果很好。对完成会议营销任务的网站给予高度关注和充分的预算支持是非常重要的事情。“Preston and Hoyle

（2012）”建议：“你要让你的网站更有魅力，就要让它拥有更多吸引人们参与的内容，要抓住浏览者的心，让他们在网站驻足并搜索浏览（第 119 页）。”另外，会议网站的页面必须能在智能手机上正确地浏览。根据 emarketer.com 提供的最新报告 （2014），在他们所调查的 22 个国家中，有 10 个国家智能手机用户已经成为手机用户的主流。这个网站进一步报告，“在西欧、北美以及中东欧国家中，手机的身影已经接近无处不在”（《世界手机》，第四段）。因此，在涉及移动计算的多个平台、系统和设备中应用技术标准和设计协议大有必要。

通过印刷、直投、社交媒体活动、电子邮件营销，会议网站的地址能够很有效地传播给会议的目标受众。然而，今天的技术精英型网络使用者倾向于使用搜索引擎来发现相关的信息。为了满足这种需求，会议专业人员需要掌握**搜索引擎优化（SEO）**技术，这种方法就是通过使用那些经常为人广泛使用的词语和语句来提高会议信息在在线搜索中的能见度，而且要对这种知识的效用进行最充分的利用，要把由此引起的任何相关的成本都分解落实到预算中。当这种搜索引擎的算法受到严密保护的商业机密而难以为外人所知时，SEO 就是一种值得开发利用的技巧。它建立在估测以及试错的基础之上，但是为了能方便地被流行的搜索引擎搜到而努力进行优化，是值得会议专业人士为之付出时间勤加钻研的。

网络分析 由于因特网和网站的兴起，很多分析工具被开发出来，用于评测网站的有效性。这是一个增长十分显著的领域，由一些强势企业所引领。谷歌（Google）就驰骋于免费的网站分析领域。通过简单地加入一些服务元素，网站的主人就能够收集到关于网站运行的丰富数据。像点击量（hits）、点通率（click-through rates）这样的要素以及其他重要因素，都能很方便地测量到并用于进行有效性评价。这能帮助会议的营销人员进行必要的调整，并在整个营销活动中不断因应实时变化情况，进行必要调整。这些准确的资料和数据也是价值非常高的数据，可以包含在会议团队的最终报告中进行管理。

博客 一个在当下非常流行又颇受欢迎的对内容进行营销的做法是，围绕一次会议建立一个或者数个活跃的博客，并进行认真的维护。这些博客可以和会议以及主办方现有的网站整合起来，这些博客是简单但又非常有效的工具，能够激发起受众对即将举办的会议以及会议所能提供内容的兴趣。会议的组织方可以与博客的参与者签订合同，要求他们按照约定的节奏发布新的博客内容。其他的行业专家也可以在会后、会前的宣传中分享他们的思想和看法。向博主支付的费用或者酬金要包含在预算当中。博客为已经注册参会的人员和潜在的会议参加者提供了一个互动的机会，能够在讨论中分享、发问、贡献自己的想法和信息。

专业困境

在会议营销的过程中，会议专业人员很快就会发现在对会议的一些重要问题进行决策时，与其他部门、关键个人以及外部利益相关者紧密协作的必要性。

因此，搞好关系是当务之急。

一些关键项目，像活动场地和会议日期等必须在发布会议邀请以及准备会议资料之前就要确定。在会议规划过程中，经常会出现一些状况，弄不好就会危及这些重要决策。当年笔者在为一家大型的国际化公司做会议规划工作时，曾经有过这样的经历：所有的会议营销资料都需要表示出一致的品牌色彩，但是资料设计在上级管理层对活动的主题进行审批的环节被严重耽搁了。因为营销经理不愿意在品牌设计没有完成之前启动参会注册和会议网站，因此这一耽搁就严重影响到了发布会议资料的时间节点。一个精明的会议专业人员在为成功举办一次会议制订可行的项目管理时间表时，必须通盘考虑所有的因素，要清晰沟通每一个相关角色的时间节点。

网络广播 从会议网站的流媒体中，已经注册参加会议者和目标听众能够获得内容丰富的信息。会议组织者提供可检索的网络广播音频片段，能在会前、会中和会后收获众多的会议网站访问量，这是一个非常好的宣传机会。当今时代许多职业人士时间紧张，难以拨冗亲自踏上参会之旅。明智的会议策划者会在会议实际进行时对会议内容进行网上播放或者在活动结束后按需提供相关内容，通过实现客户带入感和提升对会议的满意度，给会议带来

明显的竞争优势。这类技术让使用者能够按照更为灵活的时间表获得和运用信息，但仍然能享受到会议所能带来的利益和好处。对网络广播进行规划并实操执行的成本应该被包括到预算之中。

电子邮件 从20世纪90年代，常规的个人邮件账户推出并得到运用以来，会议组织者就认识到电子邮件是另一种向潜在的目标参会者群体传递信息的有效手段。极速即时传递和极低的成本给信息传播者带来的显著利益，使之成为当今经济环境下占有重要地位的一种营销手段。这种方式的回复率不高，据直投邮件协会 2012 年的统计仅有 0.12%。“相比直投邮件和电话营销，在进行会议营销的过程中，电子邮件是一种更节省成本的方法”，能够创造最高的投资回报率。（Schiff，2012，第1段和第7段）有关研究的结果和成功率证实了电子邮件营销的有效性。“Rottman（2013）”明确强调了成功的电子邮件营销所遵循的黄金法则：发出去的每封电子邮件都要保持一致的标志性外观，能够显示出行动目标的进展情况（见图 9.6）。

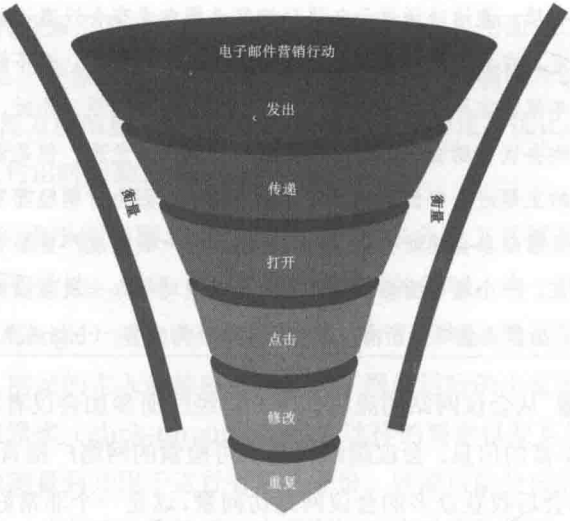


图 9.6　有目标的电子邮件营销行动

电子邮件营销活动的成功依赖于在不同阶段依据目标参会者的响应所产生的统计数据，要对目标参会者群体每个阶段的响应都给予仔细关注，这能指导营销活动取得成效。

正如前边所指出的那样，会议营销计划的每一个组成部分都应该以会议的宏观目的和具体目标为基准进行评价。要感谢谷歌分析（Google® Analytics）这样的免费平台，以及一些内嵌在针对供应商的电子邮件服务中的工具，这些条件使电子邮件营销变得容易。图 9.7 勾勒出了主要用于衡量五个关键数据点的分析程序，从最容易的项目，如所发出的邮件数量，开始测量，以对成功率的测量和对收到邮件以后采取如愿行动者的数量进行测量而告终。

1. 发出的电子邮件数量——在特定时间段内。
2. 打开率 (open rates)——发出的邮件有多少被真正打开了。
3. 点进率 (Click-through rates)——打开率的统计可能会因为邮件接收者的预览动作而产生失真，所以要分析评价实际的点进率。
4. 注销率——指伴随着沟通的进行，邮件接收者的退订数量。
5. 转化率——采取了如愿行动的邮件接收者数量。

图 9.7　重要性从低到高排列的数据点

对数据分析的透彻理解能够帮助你对电子邮件营销活动进行调整，并对以后的努力方向提供指导。

这些采集到的重要数据，对会议营销者非常有用，因为运用这些数据就能对电子邮件营销行动的成败和那些目标明确的电子邮件做出明智的评价。

社交媒体 社交媒体营销被认为是数字时代的“口碑”营销。社会营销是在 20 世纪 70 年代产生的一种营销理念，那时美国西北大学凯洛格管理学院的师生们用这个术语来描述把商业营销原则应用于健康、社会生活以及质量等问题。社会营销被定义为“寻求影响社会行为，而不是为营销者牟利，而且要让潜在的参会者和整个社会受益”（Patterson，2009，第 5 段）。

这种类型的营销把独特而又有创造性的社交网络平台的运用囊括进来，正像在图 9.8 的词云中所描述的那些行动一样，这能在消费者、顾客和品牌之间传递出一种“双向的沟通联系”（Patterson，2009，第 5 段）。在营销规划的研发阶段，富有成效的会议组织者将根据他们的目标市场情况，确定

如何使用社交网络平台，以及根据什么样的优先原则选用网络社交平台。这些信息能够创造出机会，让会议专业人员可以与那些不同类型的潜在的会议参加者和注册者开展专门和有目的的互动，因为他们在这个空间里盘桓已久。“Preston and Hoyle（2012）”写道，“社交媒体营销人员要能够打入现有的信息流中，为不同的个体和群体之间在虚拟的社交网络平台上有效沟通播下成功的种子”（第 115 段）。

图 9.8　社交媒体世界云图

社交媒体是另外一个能有效达到目标受众的途径。这张图代表了当现在说到“社交媒体云”时，所能联想到的多重意义（Nijjar，2012）。

技术工具　从 2008 年开始，一种活力四射的长图表以指数级的增长率大量涌现，“在 2011—2013 年，世界上平均每天有 110 个新的信息图表被创建并发表出来”（DeMers，2013，结构 3）。这被视为以引人注目的图表化方式进行大量数据、统计资料以及其他信息沟通的完美机会，信息图表是可用于对会议概念进行病毒式营销的简单、快捷的工具，如图 9.9 所示。另外，快速响应（QR）编码创建方便，也易于在广告、促销、信息图中进行定制化应用。

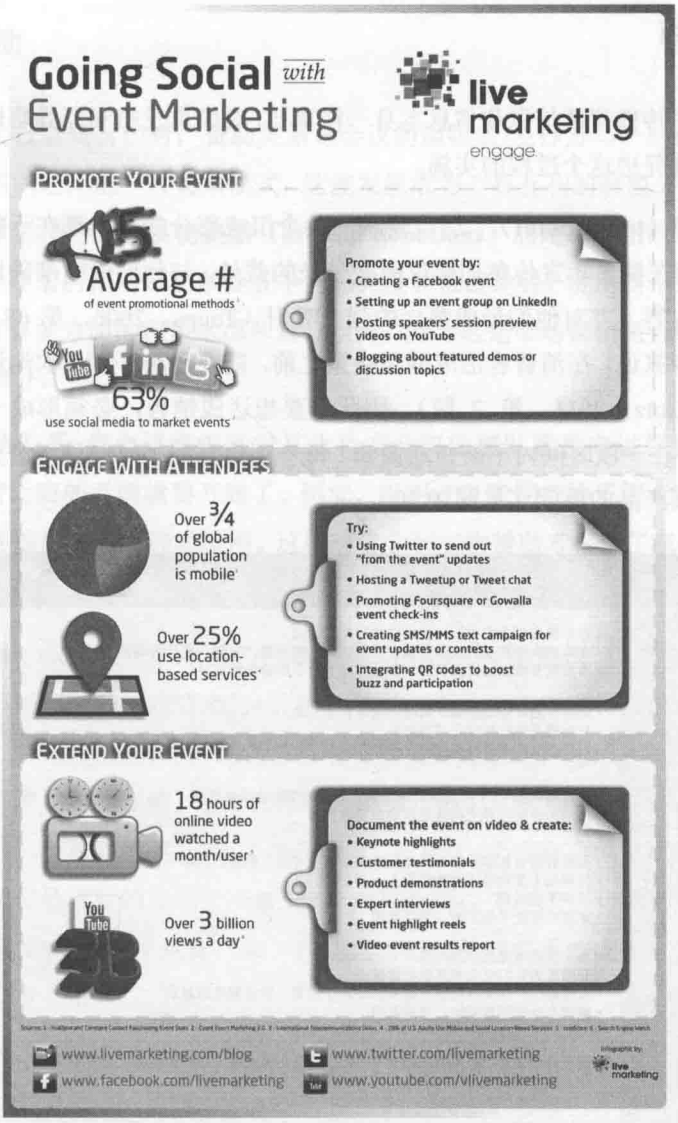


图 9.9 信息图：社会媒体活动营销

这张信息图是个技术工具，描述了对图表进行病毒式推广，以便把信息推送给目标参会者（Veach，2011）。

时间节点

及时传播营销信息和信息本身一样重要，对信息发布制订战略性计划能够有效地促进这个过程的实施。

触点（touch point） 会议营销的各个组成部分的目的都在于抓住注意力，向潜在参会者宣传参加会议所能带来的益处，与他们清晰准确地沟通关键会议内容，并对他们形成参会的强力吸引（Toups，2006，第 68 页）。绝大多数专家说，在消费者形成购买决策之前，需要经历 7～12 次沟通或者点触动（Krotz，2011，第 2 段）。因此，要想达成销售，必须形成一系列的信息，并在一段时间内不断传送灌输，每一则信息都必须向目标消费者传递一个购买产品的原因（见图 9.10）。

距会议召开时间	活动
52周（12个月时）	• 在本次会议上宣布下一次年会的日期和地点 • 在本次会议发布的资料中包含进下次会议的主题、日期、宣传语等预告元素 • 拿出现有会议宣传资料的一些页面用于对下次会议的宣传
40周（10个月时）	• 为所有会议听众整理、酝酿、准备直邮名单 • 开始每月进行明信片“轰炸” • 制订社交媒体战略和发布时间计划
24周（6个月时）	• 通过 E-mail 向不同类型的客户首次发布初步的电子宣传册 • 开始按计划在社交媒体进行宣传资料发布
24周（4个月时）	• 向所有的目标客户投寄第二版的完整的宣传册；测量回应率 • 在网站上发布电子宣传册的 E-mail 链接 • 观察下载次数 • 继续在社交平台发帖，寻求互动
8周（2个月时）	• 第二次投寄完整的宣传册 • 开始发布专门活动和其他的邀请 • 发送最后一次提醒明信片给那些还未注册者，发往相关的站点 • 继续在社交平台发帖，寻求互动
6～8周 （1.5～2个月时）	• 给目标参会者中的关键人物发个性化的信件，力邀他们参会，并请他们帮助推广会议 • 全力进行社交平台发帖和互动，合适的话，开一场会前辩论

图 9.10　会议资料发布的时间节点安排

对会议资料的发布时间节点进行安排，是对发布过程进行管理的最有效的做法（Toups，2006，第 69 页。经许可转载）。

会议赞助

在进行会议营销时，**赞助关系**是会议的组织者/主办方与一些商业或者非营利组织之间的一种关系模式，这能发展成为一种互利的联盟关系。**赞助商们**提供经济赞助和**实物捐赠（in-kind donations）**满足会议组织者的整体需要，所要求的报偿是在参会者中的曝光度和接近途径。赞助商不是随机选择的，要有多方面的深谋远虑和规划设计，因为这是市场营销组合中不可或缺的一部分。

赞助关系 当会议组织者对某次特定会议的赞助费投向进行资产分析时，对赞助商的考虑就要开始了。例如，组织者可能期待给予更大范围的来自世界各地的参会者迎宾待遇。这就给资金和实物赞助者提供了机会，赞助者收获了好感，也有机会在公众面前亮相。

根据“Goldblatt（2005）”，“如果活动的组织者能够提供准确的定位，使之符合预期赞助商的营销目标，那么赞助机会就会变得很有价值”（第 287 页）。因此，在接近潜在赞助者并为之提供机会之前，使之成为有资格的赞助者是非常重要的事情。这个过程中需要做很多前期调研和预先谋划，至少从会议 18 个月前就要开始。“Goldblatt”也指出：“也许会议组织者和商业赞助者结盟最重要的原因之一就是，借此机会可以为这个活动增加更多的公信力（第 289 页）。”这样一来，构建完善的赞助商关系就成了双方之间强有力的互惠关系。

当正式赞助关系以书面合同约定的方式确定以后，会议组织者必须主动激活这个关系。这包括和赞助商定期进行持续沟通、安排会议专业人员给予持续关注以及制订协调一致的服务计划以保证赞助合同的细节得到落实。所有承诺的款待服务和优惠待遇都要精确兑现。在一个企业社会责任（CSR）成为流行主题的世界，很多会议主办者正在选择把这方面的重要活动包含在他们的议程中。CSR 提供机会把那些志同道合的赞助商聚拢到一起。

实物捐赠 赞助者可以采用非财务方式对会议进行资助。一些商业组织通过这个机会能够向更大范围的观众展示他们的产品和服务，他们为会议提供装饰布置、需要设备以及食物和饮品。他们还能提供一些特制物品，例如印花T恤、手袋以及其他的服务用品。

伙伴关系/交叉促销（Cross-Promotions）

成功的营销前调研经常能为行业伙伴之间在交叉促销方面建立战略关系展示出机会。志趣相投的组织经常对合作经营会议资源持开放态度，因为这样他们就可以摊薄成本、共同开发目标市场。精明的会议专业人员将把这样的机会视为节省成本的另一条渠道，不但能够取得优异的战果，而且能够建立长期的战略关系。

总结

进行成功的会议营销需要吃透用好传统的4P方法：产品、场地、价格和促销。当然还要关注第五个更积极活跃的因素，那就是会议所牵涉到的人。必须开展正确的市场调研来识别目标参会者，对其采取集中火力的、结果导向的营销宣传。要制订一份清晰透彻、措施有力的营销计划，既要包括使命和愿景表达，又要包括SWOT分析，还要包括具体的目标、战略和预算以及选择性的评价方法。这样一份营销计划对会议的成功举行具有举足轻重的作用。

在当今的市场环境下，各种营销媒介琳琅满目，既包括传统广告、公共关系和直投邮件，还包括网络媒体带来的各种新的选择机会。不断成长中的社交媒体沟通和新型社交关系，仍然在持续改变着营销的面目，要求更聚焦的内容管理和发布。现今的消费者经常被过量的信息所淹没，他们需要7～12次真实的营销接触才能促成实际的购买行为，这就意味着一个主题聚焦、规定严格时间节点的计划安排对于会议营销至关重要。

赞助方能为会议的主办方提供财务或者实物资助，为会议的所有相关方提供了一个达成额外关系的契机。战略性伙伴关系为会议专业人员把沟通触角延伸到更广阔的潜在参会者提供了机会。

关键词

博客（blog）

版权（copyright）

人口统计学（demographic）

直接竞争（direct competition）

焦点小组（focus group）

标签（hashtag）

非直接竞争（indirect competition）

信息表（infographic）

实物捐赠（in-kind donation）

整合营销（integrated marketing）

知识产权（intellectual property）

JPEG（或.jpg）（一种图片格式）

营销（marketing）

营销组合（marketing mix）

营销计划（marketing plan）

市场区隔（market segment）

市场份额（market share）

新闻发布会（press conference）

宣传资料袋（press kit）

新闻发布（press release）

新闻室（pressroom）

心理记录的（psychographic）

快速反应代码 [Quick-Response（QR）Code]

搜索引擎优化（search engine optimization，SEO）

赞助（sponsor）

赞助关系（sponsorship）

流媒体（streaming media）

目标市场（target market）

预告片（teaser）

触点（touch point）

问题讨论

1. 概述为即将召开的风险管理协会年会（RIMS; www.rims.org）做适当市场调研应采取的综合步骤，包括识别察觉到的竞争对手。

2. 在制订大型协会年会的营销计划时，请一个出色的主讲人常常是营销招数之一，请对此加以描述（线索：可以考虑在会议正式召开之前，让这位主讲人先进行预热性演讲，最好通过社交媒体来进行）。

3. 根据下列相对于前一年会议而制订的目的，为 PCMA 的年度领导人集合会议写出三个成熟的 SMART-TER 营销计划目标：

- 参会者增加 15%。
- 通过设置话题标签，让社交媒体的人气提升 25%。
- 争取营销活动取得更大的正面反响。

4. 对以下行业年会的会议网站（网页）进行研讨，比较、对照它们之间的相同点和独特特征，判断各自的优势与劣势。

- 美国国际学生教育服务中心举办的“特别活动”。
- MPI 的世界教育大会。
- 国家电子顾问委员会的年会和博览会。
- PCMA 的领导人集合会议。

作者在此要向 New Shoes Communication 的主席 Carole Shifman 先生表示感谢，感谢他对本章中社交媒体促销和时间安排部分的写作做出的重要贡献。

CHAPTER 10 第十章

会议注册和住宿安排

特里西亚·L. 梅里特（Tricia L. Mallett），设备制造商协会活动服务经理

安吉拉·韦勒（Angela Weller），设备制造商协会活动服务经理

主题

第一部分　注册

- 注册流程
- 会前阶段
- 现场阶段
- 报告&分析注册数据

第二部分　住宿安排

- 进行房间锁定
- 签订酒店合同
- 维护锁房
- 住房报告

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 识别注册的各种选项。
2. 确定管理财务信息、人口统计资料和注册过程相关规定所需的必要步骤。
3. 执行有效的现场注册程序，要把临时员工培训和人群管理包括在内。
4. 识别确定住宿需求的程序。
5. 描述与酒店签订锁房合同的过程。
6. 描述监控和保持锁房的过程。
7. 总结会后拿出调查结果和报告，给将来活动成功举办提供参考经验。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 B. 项目管理

技能 4. 规划会议或活动项目

次级技能 4.07

领域 D. 财务管理

技能 7. 管理活动资金和财务资源

次级技能 7.03

领域 E. 人力资源

技能 10. 征募员工和志愿者

次级技能 10.01、10.02

技能 11. 培训员工和志愿者

次级技能 11.01

技能 12. 管理劳动关系

次级技能 12.01、12.02

领域 G. 会议或活动设计

技能 19. 制订参会者人员流动管理计划

次级技能 19.01、19.02、19.03

会议注册和住宿安排是会议规划过程的两个关键方面，因为它们是大多数参会者对该活动的第一印象。因为注册往往是参会者第一次与活动产生互动，能轻松地查明信息和进行注册将有助于他们建立对会议价值的信心。良好的住宿还能体现出会议的品质形象。例如，如果使用的是豪华酒店，参会者就会有本次活动档次很高的感觉；然而，如果酒店的价格对潜在参会者说太高，他们可能会由此认为会议吸引力过低，因为考虑到价格因素，这样的会议不太可能形成理想的投资回报率（ROI）。为了建立一个有效的注册和入住流程，会议专业人员必须了解会议的愿景、目的和目标，而这些应该与组织的整体战略规划有切实联系。有了对潜在参会者的概括性了解，会议专业人员就可以据此确定可接受的会议注册和酒店住宿价格范围以及其他会

议标准。

注册不仅仅是收款和获取参会者信息，它事关整个会议或活动的数据管理。住宿安排的过程就是要解决参会者的食宿问题，要理解他们的期望（expectations）、需求（wants）和需要（needs）。这两种服务元素结合起来，就形成了参会者对会议活动的质量和价值的第一印象，也能提升参会者对整体会议的满意度，并对会议的投资回报率产生直观判断。这两方面的服务可以由内部员工或第三方供应商提供，每个选项都各有其优缺点。

本章重点讲述了编制和实施注册和住宿安排规划的各种可行选择，也介绍了注册和住宿安排数据分析的内容。此外，还概述了为满足会议组织方和参与者的需求，在整个注册和住宿安排活动过程中进行实时监控并及时调整的方法手段。为达到这个目的，本章第一部分聚焦于注册；然而，会议专业人士通常将住宿安排包含在注册过程中，尤其是当采用锁房措施和/或组织支付全部或大部分房费的时候，更是如此。本章的第二部分将介绍住宿安排。

01 注册

通过使用应用服务提供商（application service providers，ASP）技术手段彻底改变了注册过程。该技术能提供定制服务以及专门为主办组织定制的内部通信系统。虽然处理规则与过去的类似，但这种由终端用户通过会议组

织者界面完成注册程序的手段已经彻底改变了注册工作的面目。注册的主要目的是为潜在参会者创建一个积极的体验并使之持续到会议结束。

注册过程

注册是一个复杂的过程，有三个不同的阶段：会前、现场、会后。每个阶段都有不同的活动和人员需求。至少需要一个人，通常是会议专业人员，专门监督整个注册程序的设计——要囊括设计、实施、回应注册询问以及报告和分析数据的整个过程。会议注册的规定和程序可能会由一个策划团队来制订，另外当外部资源被应用于注册程序时，那么签约供应商也可能会对这些规定和程序产生影响。

关键点

注册过程

- 会前
- 现场
- 会后

会前阶段

举办会议之前，会议专业人员应该确定需要收集哪些注册信息、如何收集以及要利用这些信息做什么。在会前阶段的注册过程中，会议专业人员可以发起一次与组织领导人和关键利益相关者的见面会，以便和他们共同探讨和确认对注册程序的期望成果。这些信息将用于指导服务供应商的选择（如果使用）、建立注册程序、确认所需的客户服务水平以及决定数据报告和分析服务。

除了人口统计信息，如年龄、性别和教育等数据外，注册程序可能还会收集有关工作职位、雇主、工作年限、个人兴趣、以往会议经历等其他信息。当通过需求分析确定了会议的目标受众——会议主要为哪些人举办后，注册时采集的数据就能对这些预测出的特征信息给予验证，并为未来的创想和举办的会议提供必要的参考信息。然而，在提出要求之前，会议专业人员应该明确数据如何使组织受益，因为注册人常常厌恶或拒绝无礼的、侵略性的或刺激性的问题。

一旦做出了收集信息的决定，就要开始起草、规划和实施注册系统以及相关的规定和程序。注册系统的内容可包括：网站、电话，以及可通过传真或邮件完成并提交的印刷表格。网站是最常见的注册系统，对参与者来说最方便。每个注册选项的支付手续都需要通过一个有担保的程序进行。

网络软件服务（Web-based software-as-a-service，SaaS）注册系统能把所有的参会者数据集中起来，使之可从任何地方访问。在线注册为实现注册程序的自动化和组织实施注册程序提供了一个强大的集成性方法。一个高效的注册程序意味着参会者的会议体验有了一个积极的开端，能为会议的顺利进行打下良好基础（见图 10.1）。为使注册过程在内部和外部都畅通无阻地运行，就要选择一个满足客户需求、易于使用又符合预算约束的注册平台。

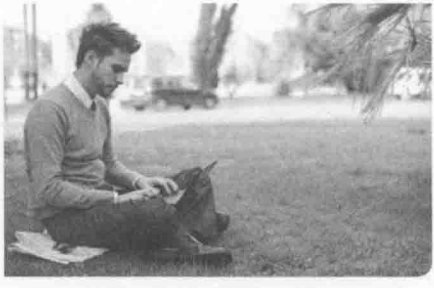


图 10.1　随时随地注册

一个人性化的注册程序应尽可能简便易行。如今的参与者希望可以随时随地、毫不费力地访问网站。这是潜在参会者和会议的第一个接触点。

选择一个服务商

在过去，注册选项仅限于银行/电汇、信用卡或活动前邮寄支票，以及现金、信用卡或现场支票。这些选项的局限性包括会产生银行费用、交易费用并且在银行结算过程中，款项要在银行滞留 3～6 周。有时候收款程序难以走通，会议专业人员就会面临艰巨的收费任务。随着科技的进步和服务商服务水平的提高，注册程序已经大大简化而且更有效率。通常注册和支付可以在 10 分钟内搞定。

现在会议的专业人员可以选择创建自己的注册网站或使用第三方供应商。第三方供应商可以是个人也可以是公司，但都能够提供有价值的工具、服务和资源，有助于保障会议、活动的成功举办。注册供应商可以提供不同级别的服务，从帮助创建一个由会议专业人员监管的简单网站到创建和管理注册站点，也可以在注册过程中提供数据及对数据的分析。

关键点

第三方供应商的优势/局限性

优势

- 节省会议专业人员的时间
- 提供软件和流程专业知识
- 提供经济有效的维护和维修

局限性

- 在数据发布方面会有延迟
- 对小一点的组织来说价格过高
- 可能无法提供足够的隐私保护和数据安全性

第三方供应商精通注册软件，可以快速、经济地修复出现的任何问题。这为会议专业人员节省出大量时间。虽然第三方供应商管理注册软件可以为会议专业人员节约时间，然而任何对注册信息的需求都需要通过供应商之手来处理，这就导致有效决策所需的任何数据都面临等待滞后时间。即使建立了定期汇报沟通制度，也可能出现需要快速决策时，必要的支持数据全面缺位的局面。雇用第三方供应商的费用可能会导致小型活动或会议吸引不到预期的参会人数。最后，使用第三方供应商意味着参会者数据并不局限于组织活动的员工知晓，这又可能引发隐私泄露问题。

在活动计划周期的任何其他部分中，都应该使用招标书来选出最匹配组织需求的供应商。会议专业人员需要收集来自不同供应商的建议，比较每份投标书的益处和特色。这种特殊类型招标书的行业标准由会展业协会 APEX 首创，并被命名为“住宿安排和注册”。另外，使用来自同一来源的“活动规范指南”，也能为创建一个稳健的招标文件提供指南。当招标文件的规定既具体又明确时，提交投标书的供应商就能得到一个理想的机会向会议专业人员就会议的各项优先性工作、需求和重点需要解决的问题详细陈述看法。

关键点

选择第三方注册服务商来源*

- CVent（www.cvent.com）
- Eventbrite（www.eventbrite.com）
- RegOnline（www.lanyon.com）

识别潜在注册者

在会议的最初研究阶段，至少要确定一批目标受众，会议就是为这批关

*编者注：中国的会议注册系统发展也非常迅速，因为语言习惯和网络传输效率问题，中国的会议组织者可以选择本土的会议注册系统进行支持，会鸽（www.eventdove.com）就是中国本土的第三方注册系统服务商，功能包括快速创建会议网站、在线参会报名注册（可在线支付会议费）、在线预订酒店客房、会议现场智能签到及实时分析注册数据等。

键参会者而举办的。根据会议的类型，这些人可能是受其组织委派参加，可能是对会议主题感兴趣，或者是想要与其他参会者进行专业交流的其他人士。

所有注册规定应尽早在规划过程中建立起来，包括参会者的类别。参会者的类别要在与负责注册程序的第三方供应商签订合同之前或在稍后一点时间就确定下来。注册网站站点如何建立，将取决于或者部分取决于预期参会者的类型，这也会对一些注册规定产生决定性影响。这些规定会影响到会议收入、客户服务和现场的后勤服务，在整个规划过程中起着指导作用。这些规定应该包括注册规则、酒店预订方法以及取消、退款和置换政策。一旦制订了规则，例如如果预先 14 天通知取消参会，可以退还 80% 的注册费，那么颁布这些规定的程序就可以确定下来。基于使用的注册系统，第三方供应商也会提供有关规定和程序的建议。

关键点

注册类别

- 参会者
- 展会员工
- 供应商
- 客户
- 重要客户
- 董事会或委员会成员
- 销售商
- 会议员工
- 媒体
- 学生/教员
- 政府
- 演讲者
- 来宾

准备&提供客户服务

收集参会者人口统计资料之前，常见问答（FAQ）和任何能应用于对参会者进行确认的沟通信息都应当记录下来，以备随时查用。能用于确认参会者的沟通信息应该能反映出注册人简况、与会议相关的采购情况、计划信息、重要会议政策以及任何支付业务。对国际参会者还要提供特别的签证或翻译信息。

现场规定和程序也需要确定，包括：现场徽章要求、其他凭证、教育专题/特殊活动入场券设计。通常，所有参会者佩戴徽章作为入场权限的证明。徽章也能促进交流，是参会者注册会议的关键原因之一。

当确定教育专题或特殊活动的徽章或入场券上应该体现什么人口资料、信息和/或徽标时，有几个因素必须纳入考虑范围。一种选择是把出席者信息嵌入徽章、芯片或条形码，这能让参会者“捕获”继续教育学分（continuing education units，CEUs）或职业发展学时（professional development hours，PDHs）。另外，一些特定信息也能嵌入会议控制通路这个有限空间，参会者必须提前对此需求进行注册登记，有时，还需要支付一些额外费用。这些信息还可用于出席统计，也有助于制订未来的会议规划。扫码器供应商能提供此项服务所需的软件和设备。会议专业人员必须仔细考虑在线注册系统的设置和流程，除了基本的联系信息外，也可以把用餐/饮食限制、特殊需要、住房（如果使用锁房）和任何与残障者有关的需求纳入其中。如果由第三方供应商负责建立注册网站，这个供应商就要充分利用自己的专业知识，建立起一个既有利于采集有用信息、容易搜索，界面又友好的网站。该网站应该是互动的，允许注册人完成设置和做出选择。而且，如果可能的话，需要参会者重复提供的个人和企业信息应该实现自动填充，这样就能尽量减少手工数据输入错误，并创造出一个精简清爽的用户体验。此外，注册表格应尽可能保持简短，问题要精准切题且简明扼要。

可持续发展实践

在线注册和支付因其方便快捷，在会议行业中迅速成为标准方法。当然，还有另外的优点，比如，比现场注册和报告操作减少纸张、塑料制品和资源的浪费。小贴士包括以下几点：

- 减少或消除印刷品资料提袋和资料包，把这些信息转移到移动应用程序(APP)或其他在线软件上。
- 在再生纸上打印徽章信息。
- 会议结束时收集挂带、证件扣和衬垫等，以备重复使用和回收利用。
- 使用可降解的挂带、证件扣和衬垫。
- 路牌指示标志替换为电子标牌或耐用的标志，这些可以在以后的活动中重复使用。
- 将剩下的袋子、赠品和装饰品捐赠给当地的慈善机构。

——苏珊 M.泰尼诗博士

客户服务团队或指定的个人应当对活动注册细节了如指掌。这个团队或者个人能协助潜在的参会者并向其提供建议。客户服务代表应该做好准备，要能回答各种各样关于会议的问题，有关于附加费用的有关知识并能协助参会者进行注册（见图 10.2）。一系列常见问题问答（FAQ）应该列出来用于回复电话咨询。把一些潜在问题和答案上传到网站上供注册者参考是一种非常有效的沟通方法，虽然有些问题可能还是需要电话跟进才能最终解决。

图 10.2　正在协助潜在参会者的客户服务代表

客户服务代表（customer service representative，CSR）的有效服务对帮助客户形成对一场复杂会议的满意度至关重要。CSR 将帮助任何有不解问题或在会议注册中遇到困难的人，并回答通过发布的常见问题问答（FAQ）不能彻底解答的罕见问题。

会议举办组织经常对注册早的参会者在注册费、特殊服务费或住宿费方面提供优惠减免，随着这种“早起的鸟有虫吃”计划截止日期的临近，通常会出现一个问询高峰。对会议营销的各个时间节点保持持续关注，能帮助客户服务代表在准备回答和回复客户问询方面提前做好准备。对现金处理程序、信用卡交易和电汇应该每周进行评估和监控。

关键问题

为潜在参会者所做的常见问题解答

- 为残障人士做了哪些妥善安排？
- 我怎么在会前查看程序？
- 我怎么与他人联系并分享我的兴趣？
- 我怎么才能在会议上获得继续教育学分？
- 我怎么发现和选择能精准切合我的会议内容？
- 我如何选酒店？
- 在会上我应该穿什么？
- 我在哪里可以找到到达会议现场的出行信息？
- 有为儿童准备的活动吗？
- 对新参会者有特别的现场资源和机遇吗？

现场阶段

对那些预先注册的参会者来说，免去现场注册的忙乱又能提前拿到会议资料，可以说为他的会议体验之旅定下了一个积极的基调。为了让现场注册流程取得成功，现场注册区域的布局、指示标识、电子服务、互联网连接和人员配置都应该仔细规划、审查和确认（见图 10.3）。为减少和控制过多的临时调整，注册工作筹备应该在会议开会前一两个月就全部完成。

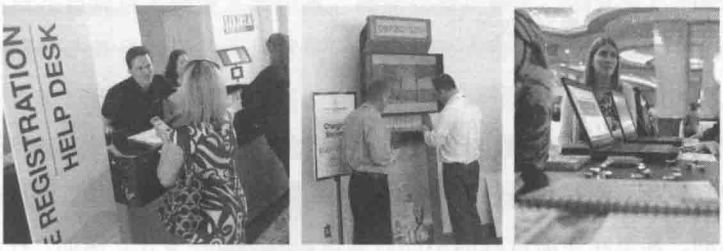


图 10.3　现场注册区域

参会者方便地享用与注册区域的设计融为一体的各式服务。咨询台为参会者提供技术援助，充电站为携带便携式电子设备的参会者提供电源插座，计算机柜台能让参会者现场注册或查看邮件。

人群管理

当设计注册区域时，会议专业人员要审查设施的平面图，要选出最好的位置。现场勘察时要及时查看出入口能否适应预计的交通流量。根据注册类别及其相对规模，会议专业人士要确定是否需要为每项注册准备一块区域，或者只是准备提前注册和现场注册区域。设计注册区域时需要考虑的一些问题包括参会者的数量、预期注册时间、提前注册的参会者、预期的现场注册

者、材料分发、会议开始时间以及从事服务的员工数量等因素。注册区域通常会划分为以下几个小区域：为提前注册的参会者准备的按字母排序的柜台；现场注册；活动问题；徽章重印；注册问题/争议。抛开设计因素，注册区域的最终目标是要让参会者尽快通过。

关键点

注册柜台安排

- 按名字首字母顺序
- 现场注册
- 问题
- 徽章重印
- 解决注册问题/争议

设计再好的注册区域也会面临多种类型的参会者同时到达的情况。为了减少混乱发生，提高注册的效率，排队问题需要纳入考虑范围。不同会议的情况不同，甚至在注册过程的不同时间段，情况也在变化。例如，在注册人数较少的时段，每个区域前排成直线队列可能效果更好。而在注册高峰时期，排成蛇形队列，更容易让人流平稳涌入各个不同柜台。这能让每个人更快移动，更有效率地完成注册（见图 10.4）。使用隔离带（栏杆和围绳）可以帮助组织队列。此外，会议专业人员应该考虑参会者对等待的看法，这也会受到设计的影响。例如，大型活动中使用直线可能导致很长的线。靠近这条线的参会者，他可能会觉得注册进行得很慢。在这种情况下，蜿蜒的队列会更有效，并能改善参会者的体验。会议专业人员安排分发一些开胃小吃或饮料，可以提高参会者的注册体验。在高峰时段，上演一些娱乐节目或在屏幕上显示活动计划表或有趣的信息，将让站在队列中的人们更好地打发这段被无奈占用的时间。

图 10.4 注册区域

注册区域的位置和安排为参会者创造一种会议氛围和一个重要的早期会议接触点。

大多数会议需要指示标识来为参会者在会场进行导航。这种标识应该简洁并摆放在显眼且人流量大的位置。标识还要足够大，隔几英尺的距离也能够看得清楚，并且要摆放得足够高，要在越过人群头顶上方还可以看得到的地方。典型标识上的指示线索可能会写着“证章领取”、“课程注册”、“客户服务”、“酒店信息”、“贵宾注册”、“新注册”或“注册时间”等信息（见图 10.5）。

图 10.5 注册区域指示标识

信息标识能帮助参会者在会议设施内找到感兴趣的区域。人群运动高峰期间在人流量大的区域安排一个工作人员疏导也能强化信息和方向指引标识的作用。在这张照片中，持“问我”标识的人强化了会议体验，并增加了会议中的人际接触。

证章/材料分发

如果注册成功的话，因为大多数参会者都已经进行过预先注册，所以一到达活动现场，他们只需要报道并领取相关活动资料，如证章、贴纸、特殊活动或会谈入场券和流程表等即可。这些资料可以在参会者到达之前与会议证章一起预先包装好。证章通常用大写字母写着参会者本人的名字，也可能是头衔或会员资格地位、工作单位和出发点（point of origin）等。贴纸是识别某些类别参会者的有效手段（见图 10.6）。

图 10.6　合用的贴纸

在证章领取区域，为各类领导和参会者准备的各式各样的贴纸能帮助轻松辨识出各类参会者。自粘的、彩色的贴纸可以被附到证章扣上。

另一个备选证章发放程序就是让参会者有机会现场打印自己的证章插页（见图 10.7）。这可以减少注册区域所需人员的数量，把他们解脱出来去执行其他任务。自助注册区域需要笔记本电脑和打印机。为了方便，推荐每四台笔记本电脑至少连接一台打印机，这可以减少参会者的等待时间并方便在打印机出故障时，有足够时间来维修，而不至于耽误顾客时间。

现场注册需要更多的时间，这也是鼓励参会者提前注册的原因。如果会议专业人士预计会有大量参会者在现场注册，那么就要在区域规模大小安排、设备和工作人员配备等方面反映出来。继续使用原先的注册表就能

让会议专业人员收集到全面的数据，并可将其添加到这项活动的历史文件中。现场注册区域必要的设备要包括供参会者注册和员工使用的笔记本电脑及打印机。供参会者使用的笔记本电脑应该放在比较高的电脑桌上；这将加快注册速度。

图 10.7　证章打印和领取区域

证章和注册资料领取区域可以在会展中心现场。另外，如果在协议酒店提供入住签到服务更会方便参会者，但可能需要多安排几位受过培训的员工，这些员工会收到与会展中心注册工作人员一样的 FAQs。

临时工作人员

注册区域人员配置考虑事项包括：活动规模、到达方式、预先注册的参加者人数和预期现场注册人数。员工配置的一般原则是每 100 名预期参会者配备一名工作人员。此外，注册区域可能需要 4～5 个训练有素的人员来协助解决问题和根据需要听候差遣。这些人需要熟悉注册规定、注册形式、常见问题和其他可能面临的问题。

关键问题

会议的常见问题

- 我提前完成了注册，我还需要去现场注册处吗？
- 我需要佩戴我的徽章出席会议或其他活动吗？

- 我怎么才能找到会场?
- 我怎么找我的朋友和同事?
- 我在哪里可以找到潜在的雇主?
- 我可以将会谈录音吗?
- 我怎么得到会上发表的论文的复印件?
- 会场提供的在线工具是什么？我怎么上网?
- 为什么我的名字徽章上要有芯片或条形码?

在整个活动中，临时工作人员的分配方式将取决于这几个因素。会议通常结合使用带薪或无薪的（志愿者）员工。带薪员工可以是全职会议专业人员或组织内的员工和/或兼职会议专业人士。组织内的员工对整个活动有更深层次的了解，包括会议的目的和目标等，对活动也有更为全面的看法。无薪工作人员或志愿者通常对会议行业感兴趣并希望获得相关经验；一些志愿者是对会议本身感兴趣或正在获取志愿者工时的人员，如退休人员或学生（见图 10.8）。

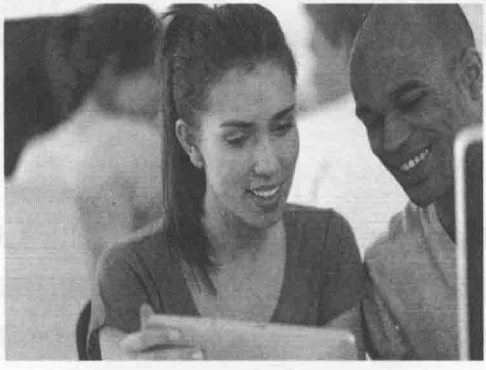


图 10.8　学生在会议中积累经验

许多组织与教育项目合作，为学生提供会议经验。这样的机会能提供宝贵经验并强化学生的学习成果。

无论使用哪一类型的员工，培训都是必要的。他们应该能够方便地了解到任何关于活动的相关规定和程序。培训应该在注册开放之前做完，这样每

个人都能分配到适当的活动资料并能回答关于活动的一般问题。应指定专门员工进行培训，以操作数据输入并处理付款和结账等特定程序。审查活动安全措施是到达会场后的首要任务。

报告&分析注册数据

一旦注册平台开放，会议专业人员的工作任务就要从研究和设计方面转换到程序和政策实施方面。收集的数据应该在会前和会后总结阶段进行经常性的报告和分析。如果组织有以往会议的数据，对这些数据的分析将帮助会议专业人士为未来会议制订一个有效的规划。然而，根据一开始就进行的注册数据分析，也能帮助会议专业人员对当下进行的会议进行及时调整，例如，调整活动表、餐饮人数保底数额、研讨会材料以及很多其他会议细节安排。这些数据能表明目标是否达到以及目的是否实现。通过数据也能看出为了保证会议符合预算限制，是不是有必要进行调整。

周报告

每周向关键利益相关者沟通注册数据是确保会议按照既定目的和目标推进的重要工作。进度报告也称累积报告，是根据对注册工作预先建立的指导方针，在任何要求时间向各利益相关者汇报注册工作进展实况。在进度报告中，目前的注册趋势要和历史数据以及预期值进行比较。此外，周报告还应该包括人口统计资料以及那些被选择到的教育会议内容情况，如果适用，还要包括分类的统计数字。此外，报告还应包括已经实现的收入数字。

报告和预算审核

虽然预算审核和分析贯穿整个规划过程，但在会议或者活动结束后，会议人员紧接着就会进行注册报告的最终审核分析。分析需要在对会议情况还记忆犹新的时候就开始，要判定费用和收入是否与预测的情况相吻合。会议专业人员和关键的利益相关者应该花时间反思会议的财务报告和分析，评估本次所增添的新的会议特色效果如何，识别遇到的挑战并为未来的会议提出建议。做投资回报率决策是一个对业务连续性至关重要的复杂过程。

除了了解注册数据对本次会议的意义之外，会议专业人员还需要通过分析数据来确定当前的趋势。为此，会议专业人员可能需要利用额外的机会去生成和收集数据。例如，活动期间，会议的参会者可能会参加一个简短的在线调查来解释他们为什么参加了整个活动，却没有入住会议锁定的房屋来解决住宿问题。他们或许也可以解释为什么做旅行安排时没有利用会议谈下的机票折扣。当参会者只注册参加活动的一部分时，他们可能解释会是什么因素促成了这一决定。在线调查、移动应用程序访问渠道或会议场所的计算机机房，可以提供额外的信息来解释这些趋势。试图通过猜测来判断为什么参会者做出这些决策可能会误入歧途，所以收集这些附加数据在评估会议安排的价值方面是有用的。

应该正确分析数据以保证所有付款都已收到并得到妥善处理，并消除重复录入的条目或其他失误。如果运用注册供应商，供应商的报告必须由会议专业人员严密审核以便发现其潜在错误、被搞错的参会者以及供应商因与会议相关利益者不熟悉而难以发现的数据趋势。当总结报告圆满完成后，会议专业人员往往会与供应商合作确定一个正式的结束活动日期。此时，将不再进行退款处理，会计账目就算定案了。

关键点

注册程序中的数据示例

- 按类型——注册者的数量（如出席者、参展商、员工）
- 按日期——注册者的数量
- 按滞留时间——注册者的数量（如整场活动、半天）
- 支付全价的注册者数量
- 免费参加的注册者数量
- 注册者的地理位置
- 首次注册者和重复参与者的比例
- 代表的头衔和所属组织
- 会议活动内容选择（如座谈会、招待会、餐饮）
- 住宿请求
- 通过人口统计信息登记注册（如适用）

02 住宿安排

住宿安排描述了为参会者提供住宿的包罗万象的过程。住宿安排过程可分为五个步骤：进行房间锁定（building a room block）；与酒店订立合同；制订住宿规定、程序和房屋预定组块（room blocks）；以及报告等。

像注册工作一样，住宿安排通过第三方供应商或内部部门均可办理。当地的会议目的地营销组织（DMO）可以提供住房服务，而且对活动策划的许多其他方面都可能是一个很好的资源。组织经常利用内部系统来管理注册、住宿安排这两项工作或这两者之一，这样就能获得所有参会者和参展商的信息。尽管内部数据库能直接迅速访问所有数据，这些系统可能不像一些第三方供应商的系统那样灵活。此外，建立一个数据库并保持有效维护是一个艰巨的任务。当选择一个第三方供应商时，会议专业人士必须把所有货币交易、责任领域、规定和程序在伙伴关系建立之初就严格确立下来。在注册表中包含住宿安排是一种世界惯例。

关键点

住宿安排程序

- 进行房间锁定
- 与酒店签订合同
- 制订住宿规定&程序
- 管理房间锁定组块
- 报告

进行房间锁定

签订酒店合同前，应先确定酒店预订方法。有五个选项可用来帮助团体安排住宿。图 10.9 列出了各自的优势和局限性，以及每种住宿安排方法的一般过程，以帮助会议人员制订会议房务的最佳解决方案。

选项	优势/局限性
直接预订——参会者直接联系酒店预订。会议组织者和潜在的参会者之间没有合同。	优势 • 对只需要一个酒店的小型会议有效 • 不需要合同；可以向参会者推广可用的不同选项 • 会议组织者不承担财务责任 局限性 • 高昂多变的价格可能吓退参会者 • 可用空间不足，无法容纳所有参会者住宿
直接以团购价预订——组织与酒店协商一个团购价，特地预留一批房间给会议参与者；参会者直接与酒店签订合同在为团体预留的组块中预订房间。	优势 • 对只需要一个酒店的小型会议有效 • 合同协议商定的折扣率必须由参会者在预订住宿时提出要求 局限性 • 会议组织者负有潜在的财务责任（损耗/取消）
内部团购价预订——组织与酒店协商一个团购价，特地预留一批房间给会议参与者；会议组织者管理住宿安排过程。	优势 • 对要求一个或多个酒店的中小型会议非常理想 • 会议组织者控制整个住宿安排过程 局限性 • 需要全职管理，有可能需要额外的人员 • 会议组织者负有潜在的财务责任（损耗/取消）
住宿安排供应商以团购价预订——组织与酒店协商一个团购价，特地预留一批房间给会议参与者；会议组织者雇用的第三方公司管理整个住宿安排过程，进行预订、现场解答参会者提问并提供全面的报告。	优势 • 对需要多个酒店多个价格点的中型到大型全市性会议有效 • 管理整个住宿安排过程的能力 • 利用技术管理住宿安排过程 局限性 • 会议组织者或会议参会者每次预订的成本 • 会议组织者负有潜在的财务责任（损耗/取消）
目的地营销组织以团购价预订——组织与酒店协商一个团购价，特地预留一批房间给会议参与者；负责推广、出行、会议和旅游业的举办地当地组织可以提供当地的资源和服务信息，还可能提供住宿管理。	优势 • 适用于任何规模的会议，更有利于全市性的活动 • 与酒店和接待服务建立关系 • 为全市性活动准备的酒店“套餐” 局限性 • 可能有仍然需要内部员工管理的有限服务 • 会议组织者负有潜在的财务责任（损耗/取消）

图 10.9　住宿预订的几个选项

现有的几个选项可供会议专业人员采用，以保障参会者的住宿。上述选项包括一个非合同途径（直接订房），还包括四种签约途径，但在这四种参会者订房模式下，会议主办方的角色和住房安排方式又各有不同。

房间锁定量是会议使用的客房的总数，房间锁定的规模和内容应当在和酒店签约之前确定下来。以下要素是确定房间锁定时应当予以考虑的。

关键点

进行房间锁定的要素

- 团体的历史
- 客房类型
- 房价/酒店组合
- 高峰和平峰夜晚

参会者遇到的行李员和酒店注册登记处形成他们对会议经历的早期印象。大堂区域的情景和员工的问候语是会议经历的第一个接触点，而这些也是在选择合适的酒店时应当考虑的细节。图 10.10 提供了一个会议经历的初体验。

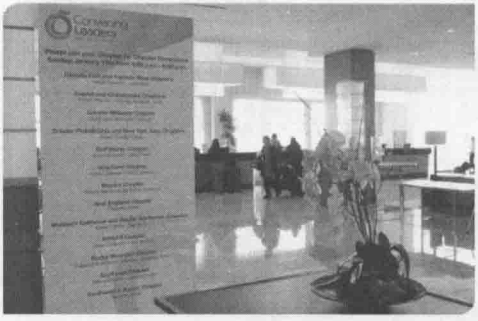


图 10.10　酒店大堂

远道而来的与会者会在酒店登记处形成对会议的早期印象。酒店大堂内巧妙摆放的欢迎标志可以让参会者对会议活动和位置有一个概括了解。会议经历就从这里开始。

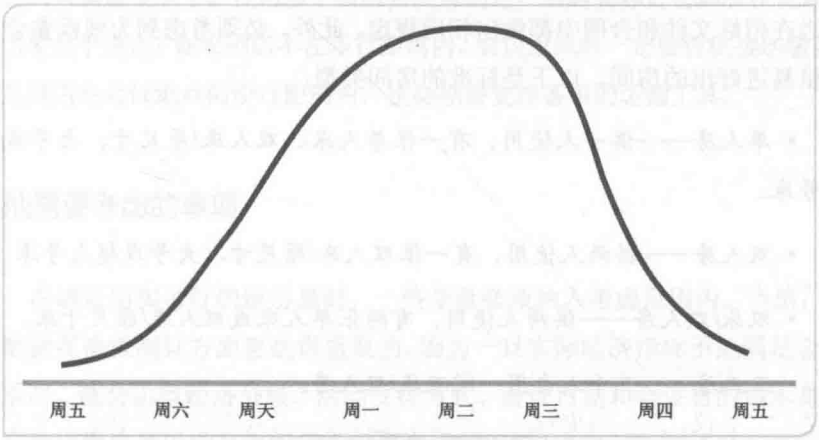
团体历史

以往团体会议的历史能帮助酒店了解会议的目的和参会者的期望。如果这是首次会议，没有历史数据，会议专业人员可以从类似活动中提取数据以了解住房需求的基本信息。由此酒店就会认识到会议的“钱景”，就会提高谈判积极性，会议专业人员就容易得到最合适的房价、合同条款和折让。这方面的历史可以归结为四类：

- 到达/离开模式——对参会者抵达和离开活动的描述。
- 餐饮历史——花费在早餐、午餐、招待会、茶点和任何其他涉及餐饮的项目上的总金额。
- 消费历史——参会者在酒店内部消费的总金额，如餐厅、购物和娱乐等。
- 附属收入——会议期间在酒店中举办的附属会议[也称为关联或ICW（in-conjunction-with）会议]的产生收入。通常这些活动由参展商或赞助商主办，或者会前会后在举办本次会议的同一酒店举办。

住宿钟形曲线

高峰夜晚是会议对房间数量要求最多的时期，通常也是出席会议的参会者最多的日期。图 10.11 用一条钟形曲线说明了这个概念。在本例中，在高峰夜晚房间需求量达到 3800 个，或 100% 的锁房量。平峰夜晚则是会前会后的日期/夜晚。在会议之前或会后，也会需要房间；但是房间需求量与会议高峰时夜间的需求量不可同日而语。最后一项会议活动的结束时间以及宾客返程交通工具的限制会影响他们的抵达、离开方式以及便利性。在讨论预定每晚的锁房需求时，可以考虑组织历史上的类似情形和锁房模式以作为参考。



	平峰夜晚				高峰夜晚	平峰夜晚		
周	五	六	日	一	二	三	四	五
每天订房数量	76	570	1 900	3 420	3 800	3 420	760	114
相对高峰夜晚的百分比	2%	15%	50%	90%	100%	90%	20%	3%

图 10.11　钟形曲线公式

钟形曲线显示出会议每晚需要多少间夜房。在这个例子中，预计在整个会议期间总共将需要 14 400 间夜房。考虑到需要的房间数量，很可能要签订几个酒店才能完成这次锁房。

钟形曲线公式跟踪每晚的锁房量，用高峰夜晚锁房量的百分比表示。钟形曲线是决定每晚锁房数量的一种有效工具。作为最有效、最鲜明生动的描绘手段，钟形曲线显示了会议每一天抵达的人数，在前几天的基础上与日俱增，在高峰夜晚过后递减的情况（《锁房指南》，2014；Bracken & Shure，2006）。

客房类型

对房型要求最低的会议签订不限房型（run-of-the-house，ROH）的房间，即房间根据入住时的可用房间随机分配。如果会议需要特定的房间类型，这应当在招标文件和合同中都做出相应规定。此外，必须考虑到为残疾参会者提供易进好出的房间。以下是标准的房间类型：

- 单人房——供一人使用，有一张单人床、双人床/原尺寸、大号或超大号床。
- 双人房——供两人使用，有一张双人床/原尺寸、大号或超大号床。
- 双床/双人房——供两人使用，有两张单人床或双人床/原尺寸床。
- 三人房——三个人占用一间双床/双人房。
- 四人房——四个人占用一间双床/双人房。
- 套房——酒店起居室，通常有一张沙发床，与相邻客房相通。
- 套房+2 ——酒店起居室，与两间相邻的客房相通，可以是单人房、双人房或双床/双人房。

价格/酒店组合

价格严重影响着一个参会者是否参加会议的决策，及其在合约酒店住宿天数的决定。为了协商得到尽可能低的房价，过去历史上的住房价格可以用于参考确定最佳选择。对于年会来说，考虑到主办城市、对空间的需求以及

其他同类房间的定价情况，要预测到房间价格每年可能会有 3%～7% 的增长。通常，价格谈判是建立在会议能够给酒店带来的全部经济价值的基础之上——包括团体和个人参会者的开销以及附属会议或关联会议的开销。

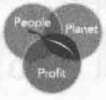
大型会议需要预订多个酒店，这可以与当地会议目的地营销组织（DMO）合作完成。DMO 提供的服务之一就是获取会议需求并与满足这些已确定需求的当地酒店分享需求信息。另外，会议专业人员也可以单独与当地酒店签订合同。住宿选项应该为参会者提供一系列价格和房型，例如旅馆，一星级、两星级和豪华酒店。提供多样性的住宿选择可以让参会者选择一个实惠的酒店，从而提高其满意度水平。使用多个酒店要注意的是，酒店要靠近会场所在位置。酒店要易于进出；如果酒店不在步行距离内，会议组织者一定要提供接送服务。就是酒店在会议地点的步行距离内，也必须要安排备用的运输工具。

其他需要考虑的事项

在确定切实可行的锁房量时，一些变量必须纳入考虑范围内。当然，历史数据在决策制订方面也是很重要的，因为一旦实际经济指标不能满足合同要求时，就会出现经济分歧。活动安排方式、会议日期和会议目的地本身都是在确定锁房量以满足组织需求时要考虑的因素。

活动安排方式（Program Format）房间需求的一个重要预测因素便是活动安排模式。活动日程表是确定宾客抵达和离开模式的一个实用工具。例如，为确定高峰夜晚的房间数量，要计算在给定的一天中会议的场次，估计每个分会场活动的参会者数量，将这两个因素的结果相乘就能得出预估的总体出席量。考虑到组织在分配房间时的倾向性想法和可驾车来去距离内的参会者数量，这个结果还可以进一步调整，此外，如果活动是从早会开始，参会者预计将飞来会议举办地，那么对一个持续多日的会议来说，第一天可能就会是一个高峰夜晚。不过，如果会议在晚上开始，有些人可能会选择在第二天飞来，晚上召开的开幕招待会不足以吸引他们早到目的地。当然，在安

排活动方式时必须时刻以目标受众的需求和偏好作为出发点，并要考虑到会议目的地的吸引力和酒店的接待能力这两个因素。



可持续发展实践

住宿供应商在可持续性会议中发挥着重要作用。会议的住宿供应商能帮助开展节能、节水、减排活动，助力履行社会责任举措。各种织物重新利用、客房内物品的循环使用、免供瓶装水或捐赠闲置的房间设施/化妆品，这都需要住宿供应商的员工和参会者的合作。一些住宿供应商甚至提供奖励，鼓励客户参与这些可持续发展项目。住宿供应商负责收集整理并共享包括能源消耗、碳排放、用水和垃圾产生等数据在内的关于会议整体生态足迹（ecological footprint）数据。可持续发展举措的成功实施需要会议专业人员和住宿供应商之间从签订合同到总结报告（PER）的一系列持续协同合作。

—苏珊 M.泰尼诗，哲学博士

日期 确定锁房时要考虑的一个重要因素就是会议的日期，这会影响到宾客抵达和离开的方式。例如，如果一个会议在春假期间或假日周末举办，一些参会者可能会在家人或其他宾客的陪伴下延长停留时间。有些参会者可能会避开节假日前后的会议，因此会议专业人员必须考虑到参会团体的心理倾向。鉴于旅行费用和飞机及其他交通工具的座位状况，在一周内的不同日期都会改变，在住宿安排中也要对此进行考虑。

目的地 会议举办地的地理位置影响交通工具的决策，这也可能造成酒店住宿需求上的不同。如果安排了清晨活动或深夜活动，准备额外的酒店房间可能就很有必要了。但是一定要注意出现估计过高的情况，因为这并不是对所有参会者都适用（Bracken & Shure，2006）。极负盛名的度假胜地或城市可能会增加携带亲属的参会者的数量，同时也会影响平峰夜晚的数量和注册者所寻求的房型。吸引人的举办地也可能会鼓励更多的夜宿逗留，所以有

的参会者不会等到会前一天才到达（可能早到），也不会在会后尽早离开。延长一天或一周停留时间并不少见，所以延长优惠房价以适应客人的需要，将会是非常吸引人的做法。协议房价对参会者多长时间有效，这必须在和酒店进行合同谈判时就确定下来。

签订酒店合同

在合同谈判之前，酒店方就可以在招标文件（PFR）中了解到有关会议和参会者的细节。一旦需要得到满足、条款商定妥当，就可以签订合同了。住宿安排是会议的一个重要元素，因为它为参会者提供住宿，并且是酒店用以抵消其他成本的主要收入来源，如免费的会议空间、餐饮定价和谈判中做出的让步等。每一个细节都应该包含在合同中。

一条合同条款就反映出相关当事人达成的协议的一个特定方面。根据会议要求，酒店合同可以有不同的篇幅和条款数量。一些条款可能需要签订，而另有一些条款则更有优先需要。合同条款不仅保护着办会组织和酒店的权益，也保护着参会者权益。

关键点

典型的酒店合同条款

- 损耗
- 取消
- 取消&消耗费用计算
- 所需保证金费用
- 不可抗力
- 锁房审计
- 锁房复查
- 拒接/重置条款

截止日期和锁房复核

截止日期是一个指定日期，酒店在当日将释放预订房中任何未售出的客房，将其向公众开放。该日期一般为第一个抵达日期前 3～4 周（一些场所也会延长到 6 周），届时参会者将不能再以团购价预订房间。如果有空房，酒店也可以在截止日期后以合同团购价接受预订。

应当进行锁房复核，并应在合同上约定在正式截止日期前 90 天、60 天或 30 天时进行这项工作（用于提前规划好的会议，如一个协会的年度会议）。这时酒店和会议专业人员会拿目前的订房情况和以往会议宾客订房的节奏相比较，来进行决策。根据对未来情况的判断，或者要通过向酒店提前退还已锁定房间来避免可能出现的损耗，或者要继续以合同价格保留对多余部分房间的锁定，以满足可能的后续需要。

损耗和下降

损耗是指未能在允许的差额内用上所有预定的房间，这就要求主办组织对酒店做出经济赔偿。通常情况下，该合同将指定一个锁房量的百分比，入住率必须达到这个百分比。下降是“原有预定房间的使用数量减少”（《APEX行业术语表》，2011）。通常从截止日期开始衡量，房间锁定量也从那时开始计数。以指定日期的实际用房量除以合同规定的用房量计算出下降比例。应付经济补偿的数额就是缩减的预定房间和实际预定房间之间的差异。合同应该清楚地标明一个空置的房间每晚的确切价格，以及这些房间在截止日期之前多久可以对外释放。

此外，合同应当列出主办会议组织减轻此类损失的任何可选方法、转售房间或在未来会议中再次预订本酒店房间以弥补酒店方本次损失的选择权。近年来，酒店越来越倾向于直接收取损耗费，而不同意组织方以在将来的会

议活动中订房的形式来抵消这部分损失费用。这么做的原因是，酒店方认为采用这种方法的话，酒店的预算收入其实并未实现，这会影响到酒店当前的财政状况。因此，会议专业人员要保持警惕，要认真监控订房情况，并与酒店代表保持密切沟通。最后，组织可能被收取其未取用房间的全额房费。

拒接/重置条款（walk/relocation clause）

拒绝/重置条款是保护参会者拥有已确认的预订房间，不会在抵达酒店时被拒绝提供住宿或被安置到别的酒店。这种类型的条款，连同对被“请走”的个体所做的任何让步，都应该包括在酒店合同中。会议专业人员应向酒店提供的贵宾名单，这些人在任何情况下都不能被“请走”，而且除非遇到极端情况，如此处置的话应当提前说明。

“馈赠房间”（“Comps”）

“馈赠房间”是免费的酒店客房。酒店以此作为参会者最大限度取用预订房时的“奖励”。馈赠房的提供要按一定比例计算，并且要根据实际用房或“登记入住（Plck Up）”的付费房间总数在会后给予实际兑现。例如，每占用 50 间付费房间，就会被奖励一间免费夜房。尽管 1/50 一直是一个标准，赠房政策也会随酒店和/或会议的大小/价值不同而有所不同。这种免费夜房的优惠可能会迅速累积起来，能为组织节省一大笔开支。使用“馈赠”的夜房可以减少住房费用，经常也用于满足工作人员、演讲者、供应商、赞助商或特别来宾对房间的需求。

关键点

“馈赠房”的计算

使用图 10.11 中的信息，夜房按照 14 400 间来计算；以 1/50 的比例计算，共有 288 间客房将被指定为“馈赠房”并为会议组织者所用。

不过，此计算要在会议结束后进行，并且“馈赠”夜房是由整个会议过程中各参与酒店实际占用的房间来计算的，而且要以每个酒店的计算为基础。

佣金和回扣

虽然住房是酒店收入的主要来源，但它也可以成为会议组织者抵消会议成本的一个收入来源。住房收入可以通过两种方式产生：佣金比例或回扣。

如果能够按照一定**比例**获得佣金，就能抵消掉一部分成本（总成本的百分比），这部分钱可用来支付给赞助商群体、第三方（如旅行社或一个独立的会议规划师）或一个选址供应商。

回扣是固定金额的现金收入，而不只是一个百分比。经常规定为酒店对每间房/每晚所收取费用的一个百分比，可以专门用于抵消特定的会议费用，如班车项目或餐饮活动。这项收入还可能返还给主办组织或第三方供应商，以抵消特定或一般费用。

让步

让步是“在一定条件下，一方为另一方提供一些有价值的东西，以换取商品或服务”（《APEX 行业术语表》，2011）。让步项目可能是免费的会议空间、打折的酒店客房、套房升级、免费 WiFi 或任何其他有价值的商品或服务。与馈赠房一样，组织可能在预算中包含这个成本或将它从成本中省略，假设这项成本将不会发生。

维持锁房（Maintaining the Room Block）

对锁房的管理从住房开放的那天开始，到所有参会者退房结束。在这个阶段，会议专业人员需要注意可能会促使参会者在**预定锁房范围之外订房**（outside the block，ROB）或**在签约酒店以外订房**（outside the contracted hotel，ROCH）的因素。ROB 或 ROCH 是指参会者最后使用了没有经过住房预订系统预定的任何房间。会议专业人员必须积极主动地制订和宣传使用锁房范围内的房间可以享受的激励措施，以管控主办组织的损耗责任。

保障预先锁房的入住率

一旦住房对外开放，参会者可以开始进行预订，会议组织就必须采取措施保证纳入预先锁房范围的房间能被实际利用。要达到这个目标，组织就要提前做好准备和规划。有几个因素可能会诱使参会者在预定锁房范围以外或在签约酒店外预订房间，包括锁房范围内的房间不能提供理想的价格、参会者对某酒店品牌的忠诚度、便利性和感观价值等。要保障预先锁房的入住率就需要注册提供商和房务供应商以及酒店方，及时、定期向会议专业人员报告情况。这些数据源必须经过比较分析，要确定归属于会议的订房量数字准确无误。此外，报告提供的数据还要允许会议专业人员在必要时进行调整，以避免下降（slippage）和损耗（attrition）费用。当需要额外的过夜房时，早期预警至关重要，进而言之，沟通对成功的锁房管理来说也是一个关键的必备因素。

在线旅游网站

参会者通常没有意识到其他预订网站的房价虽低，但通过这些网站订房，却不能保证到时候一定能拿到酒店房间。网站可能提供比组织签约的房间更低的价格，如 Travelocity®、Expedia®、Hotels.com® 乃至酒店网站。通过这些网站预订的结果就是参会者可能会失去忠诚积分，必须提前支付全程费用，无法改变抵达/离开的日期或者取消预订的话可能会被收取全款。会议专业人员应该“逛逛”这些不同的网站，来判定他们是否在提供折扣价并通知了参会者和客户服务关于这种预订类型的缺陷。比如，会议专业人员可能安排班车来往酒店和会议场所；如果班车只限使用锁房范围内房间的参会者乘坐，预定其他住处的参会者可能面临出席会议的额外费用。

专业困境

你的雇主只报销参加一个职业发展会议费用的 50%。你想要参加，但是会议在夏威夷的檀香山举行，会议注册费、酒店成本、到这个小岛的旅行费用等相当高。虽然有酒店在住宿和交通方面有一些优惠措施，但你发现自己还是要拿出小一半的费用。不过这个酒店不是在会议锁房范围之内,而在步行距离内的一个酒店有预定锁房，并且有班车来回接送参会者到会场。不过事实上，遇上檀香山的美好天气，你完全可以从会议场所步行到这个没那么昂贵的酒店。你听同事说过，会议主办方在这类受欢迎的活动中总是很关心损耗问题。你会通过你找的代理预约还是通过住房注册网站预约？你做这个决定的理由是什么？如果你住在锁房范围以外的酒店房间，但又要乘坐穿梭巴士，这种行为符合道德吗？会议组织者采取什么样的措施激励，会吸引你选择会议锁房范围之内的房间？会议主办方怎样做才会让你觉得比你自己找代理更有吸引力？

直接和次级锁房

与会议相关的群体更有可能直接与酒店签订合同而不是通过会议组织提供的住房服务。这些群体包括参展商和/或赞助商，他们也可能会被安排一个**次级锁房**。次级锁房是指为特殊参会者群体指定使用的签约预订锁房。会议专业人员面临的挑战是要确定签订锁房合同的组织是否已经了解到其他团体的直接预订情况。在许多情况下，组织可能面临重大损耗费用，而主要的罪魁祸首便是直接与酒店签约的团体，或未能住满其次级预订锁房的团体。因此，会议专业人员可能会在合同中添加一个条款，说明未经组织允许，酒店方不得在主办方组织的会议召开期间与附属的及本行业其他团体签订住房合同。

住房“海盗”

住房“海盗”或“偷猎者”是指未经授权的、独立的住房提供商以低价为参会者提供房间，通常是在联营的幌子下进行的。如果成功了，他们抽走预订锁房房间用户的行为会导致损耗处罚，也会给参会者带来问题（Bracken & Shure，2006）。当确认这类行为时，会议专业人员应与法律顾问一起合作。在某些情况下，这种行动可能是非法的，而在其他情况下则是不道德的。在道德与合法之间有一条极窄的界线，这就要求会议组织者提高警惕（Waddle，2009）。

建立激励机制

激励是对在会议锁房范围内预订房间所做的让步和回馈。这可以是货币激励，为参与者提供了一种方法来衡量其价值或效益。有时候组织会创造和发现其他可能对参会者更有益/价值的激励措施。运用激励措施有助于说服参会者不要预订锁房范围或合同酒店以外的房间。其目的是保障参会

者对锁房范围内房间的选择率，从而最大限度地减少产生损耗的可能性（见图 10.12）。

图 10.12　舒适的居住设施

会议专业人员的目标是选择能够满足参会者需求和期望的居住设施。酒店提供的便利设施和服务对创建和传递积极的会议体验是一个重要的贡献。

一些比较受欢迎的、成功的参会者激励案例包括：

- 前期规划阶段提高注册费，然后只为那些在锁房范围内订房的参会者提供相同额度的注册折扣。这种激励有助于参会者选定锁房范围内的房间，也有助于维持注册费收入。
- 允许参会者在锁房范围内订房，同时保证他们能获得由组织提供的其他产品和服务的积分点数。
- 如果为主要的会议设施和/或其他活动提供了穿梭运输，那么就要知会大家班车只提供来往签约酒店的服务。

住房报告

会议结束以后，会议专业人员的责任并没有到此结束。对会议中的关键发现进行总结，以为未来活动提供借鉴的工作主要在会后这个阶段完成。会后（活动后）总结报告可能还是衡量活动成功与否的一个关键因素。这个阶段要求会议组织者分析数据、报告、调查并得出结论，并把各种报告提供给兴趣各异的利益相关者。要把握组织的历史和发展趋势，更好地筹划未来的活动，这是最关键的步骤之一。

如果选择了 DMO（会议目的地营销组织）或第三方供应商管理住房，这些供应商就要在整个过程中提供实时的、最新的住房报告。定制的报告也是可行选项。报告可以每周发送，但许多住房供应商和 DMO 机构也通过网站提供报告，这样就能随时上网获取信息了。如果组织不使用 DMO 或第三方供应商，会议专业人员就应该在与酒店签订的合同中规定报送计划以及报送办法，由各个酒店直接报送给会议专业人员。

会前

在会议之前，就需要接受每日报告、周度报告或月度报告。要小心注意下面列出的常见报告，这将协助会议专业人员管理好锁定的房间组块，要在信息明显的情况下，着手帮助解决短缺或超额预定问题。常见的报告包括：

- 由每个酒店确认的预订摘要信息。
- 每个酒店每天的取房量。
- 指定的次级锁房（sub-block）范围的住宿名单。

- 次级锁房范围的取房量、至今为止总锁房范围的取用量和至今为止可用的空房量（从类别来讲如果不是 ROH 就都包括）。

房间审核

房间审核是参照最新的注册名单反复核对酒店客人的名字。房间审核是找出锁房范围之外房间（ROB）的有效途径。错编号的房间会通过审核识别出来，这样就可让组织赢得圆满履行了锁房约定的信誉。

一些酒店可能不愿意与住房提供者（第三方供应商）共享客人信息，因为这会涉及隐私问题。在这种情况下，就由组织提供会议注册名单给酒店进行审核。为确保住宿提供者进行审核，应在合同中包含这样一个条款。如果酒店参与保障客人的安全，可以另外写明要注意保护酒店客人的隐私。审核可以而且应当在会前和会后都进行。

会后

会后收集数据开始于会议的最后一天。会后 60～90 天，将会收集会议有关信息并提交最终报告，该报告将成为团体的历史文件并被用于在未来的会议规划中借鉴。

会后报告对判定 ROI 以及规划未来会议都是至关重要的。会后报告比会议开始前做的报告要更为详细。会后报告中获得的信息会用于创建会议历史文件和分析未来趋势。可以/应该被包含在最终报告的项目包括：

- 总取房量——团体最多取用的房间数量。
- 每日取房量。
- 预订进度报告。

- 按类别的和关于次级锁房的取房报告。
- 每日汇总的未到会人员数量、馈赠房数量和取消预约的数量。
- 个别酒店的取房报告——分解各个酒店每日取房情况的详细报告。这将有助于制定下一个活动的钟形曲线。通常情况下，该报告包括约定的锁房、调整后的锁房、最终取房量和审计结果。
- 汇总报表——用数字表示，并要与之前的会议信息（如果有的话）进行比较。可能包括最终预订数量、所用的预订方法（表格、电话、传真、网站）、房间入住情况分类、参会者分类、平均价格、入住时长以及其他具体信息。
- 建议总结——来自选定的供应商的简短书面报告。可以指出任何重大改变、未来的建议以及会议的综合统计数据。

结算报告

在会议“结账”之前，一个包括对注册和住房信息的最终分析在内的综合性会后分析报告应该提交给组织的领导人。执行摘要总结是一个囊括了会后分析报告各项细节性信息的简短文件，通过阅读这份短文件，会议的各关键利益相关者就能在很短时间内了解到最重要的内容，也能在对未来的业务进行决策时把这些信息和发现作为参考依据。

总结

无论是在事先开展还是在现场办理，注册和住宿流程的目的都是要确保准确性和效率。这两者都必须在一定期限和预算额度内完成。在与参会人员打交道时，方法必须细致精确，又要高效省时，要尽全力避免参会者和工作人员的不开心，并提供出必要的准确数据。

技术对每个流程的计划和实施方式都产生了重大影响。参会者的行为、组织的职能，

还有会议的管理都已经发生改变并且还在不断演化。成功地“演奏”注册和住宿流程既是一门科学，也是一门艺术。面对如此众多的变量和选项，今天的会议专业人员必须依靠数据和对行为的预测，才能巧妙地使各种功能紧密结合起来，完美运行。

对所有会议来说，无论是大型的还是小型的，注册和住宿都是密切协作的。最好的做法就是与酒店、目的地管理组织和/或专门从事会议管理方面事务的供应商建立工作伙伴关系，有效地管理风险，确保会议成功地满足参会者和其他利益相关者的需要（Carlisle，2006；Bracken & Shure，2006）。

特约作者

阿曼达 S. 拉辛（Amanda S. Rushing），CMP，美国土木工程师学会公共事务管理，美国土木工程师学会会展服务主管

琳达 M. 罗布森（Linda M. Robson），哲学博士，恩迪科特大学酒店管理学院助理教授

关键词

损耗（attrition）

让步（concession）

截止日期（cut-off date）

激励（incentive）

内部系统（in-house system）

在线注册（online registration）

进度报告（pace report）

高峰夜（peak night）

房间审核（room audit）

锁房/房间预留（room block）

锁房外的房间（rooms outside the block，ROB）

签约酒店外的房间（rooms outside the contracted hotel，ROCH）

不限房型（run-of-the-house，ROH）

次级锁房（sub-block）

问题讨论

1. 为什么会议组织者应当收集参会者的人口统计信息？他们要怎样使用这些信息？

2. 解释能够断定注册和住房过程取得成功的最佳办法。

3. 为一场有 500 名观众出席的活动选择一种住房预订程序。这种类型的程序与其他选项相比，优势在哪里？证明你的答案。

4. 什么是钟形曲线？这条曲线如何为会议提供一个住房趋势的视觉参考？

CHAPTER 11 第十一章

展览会与面对面营销

朱利亚 W. 史密斯（Julia W. Smith），国民销售公司高级副总裁，环球体验专家（GES）

主题

- 展览的历史
- 展览制作方
- 展示空间销售
- 了解参展者群体
- 展览场地设计
- 展览日程
- 展览后勤保障
- 衡量投资回报率
- 展览的未来

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 描述主要的展览类型。
2. 列出展览组织和制作方的主要类型。
3. 讨论展览的经济成果。
4. 识别影响展览的各种趋势。
5. 概述在会议中所举办的展览有何价值。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 D. 财务管理

技能 7. 管理活动资金和财务资源

次级技能 7.04

领域 G. 会议或活动设计

技能 19. 制订参会者人员流动管理计划

次级技能 19.01

技能 22. 管理会议或活动场地

次级技能 22.01、22.02、22.03、22.04

技能 29. 管理会议相关业务活动

次级技能 29.01

一个会议或者活动经常包含着**展览**部分（也被称作**博览会**、**贸易展**或者**商品交易会**）。一场展览是“对汇集、精选出来的物品所进行的一次有组织的展示和陈列”。展览可能是长期的或者临时的展示，但是按照一般的含义，展览“被认为是临时性的活动，经常有预定的开展和闭展日期”（《APEX 行业术语表》，2011）。

展览通常被定义为**企业对企业（B2B）**活动或者**企业对顾客（B2C）**活动。一场 B2B 展览展出一个产业特有的产品或者服务，而参会的观众也有门槛要求，或者是要有会议举办组织的会员资格或者是符合其他方面的标准。公司举办的活动也可能包括展览，这一般会划入 B2B 的范畴。教育项目可以被列为展览项目的一部分。参会者和展览者既可能来自本土，也可能来自世界各地。一般美国的 B2B 展览，会持续 2～4 天。

B2C 展览，也被称作对外展览或者消费者展览会，通常要对外售票或者收取入场费，这些展会对公众（或者某些公众群体）开放。在展览上，可能会直接销售，也可能会接受订单，但是销售者要按照当地适用的税收法律纳税并报备。参加 B2C 展会的观众，一般是当地的或者区域性的；绝大多数这样的公开活动需要租到合适的场地和大规模的停车场。全国销费者展览协会（NACS）的会员覆盖家居、汽车、体育户外、房车、船艇、工艺等方面的公开展览业者。

如果一场展览包括来自一个或者多个产业的产品或者服务，那么我们就称之为**水平展览**。例如，一场“家居与花园”展览会的参展者涵盖领域会十分宽广，从户外花卉到室内的装饰和家具陈列可谓洋洋大观。一个**垂直展览**在范围上就十分集中，专注于某一产业中的特定目标领域。有很多技术展就是为特定类型的企业或者特殊需要提供软件方案，因此展览者和观众在关系上是垂直对接的。

展览提供了一个临时的销售场地，展览者可以在此向观众展售产品和服务以及教育资料。展览一般在会议中心、展览馆、会议厅、宾馆大堂、大会堂、学校或者政府建筑内举行，也可以在会场附近的公共区域举办。展览可使用室外场地（如停车场）来摆置机械设备或者其他大型物件，也可以在游乐场举行。图 11.1 描述了拉斯维加斯工程机械展的盛况（CONEXPO-CON/AGG exhibition），一场大型越野设备工业展览除了室内展出空间外，还有几英亩大的室外展出场地。

图 11.1　室外展览场地

内华达州拉斯维加斯工程机械展，向观众展出了一系列用于建筑业的工程装备，任何室内展览产地都难以容纳这些“大家伙”。

展览行业研究中心（CEIR）“已经明确指出了展览在当今商业世界中的重要作用。CEIR 所做的初步研究证实了展览作为一种营销媒介的效果和效率”（CEIR，2013，第 1 段）。CEIR 的研究估计每年全世界会举办 25 000～

30 000 场展览，其中有一半在美国和加拿大举办（Ducate & Breden，2013，第 16 段）。CEIR 是一个非营利组织，其使命是推进行业的发展、增进公众对行业的了解，并通过创制和传播以研发为基础的知识工具来提升展览和其他营销活动的价值。

根据会展行业理事会的会员们 2102 年所做的调研，会议每年形成的直接销售，其总额达到 3000 亿美元，“提供了一个教育平台，推介了新的理念，而且能创新性地推动很多商业领域取得成果”（《经济的重要性》，2012，第 1 页）。展览构成了会议的重要组成部分，创造出了财务和教育两方面的价值。《2014 年 CEIR 索引报告》指出，2013 年，有 200 多万个组织在 B2B 展览会上设展，有 6800 万名专业人士参展（第 19 页）。

关键点

另外的经济统计数字

- 2013 年，B2B 类型展览总的展览收入超过了 110 亿美元（《CEIR 索引报告》，2014，第 19 页）。
- 2012 年，展览者在直接销售方面为美国经济贡献了 245 亿美元（《展览业直接销售估测》，2014，第 1 页）。
- 2012 年，展会观众在直接销售方面为美国经济贡献了 448 亿美元。（《观众直接销售估测》，2014，第 1 页）。

展览的历史

国际展览会联盟（UFI）是一个国际贸易组织，该组织发现“贸易的历史传统可以追溯到古埃及、古希腊文明以及罗马帝国时期，行旅的商人在交易场所和集市上（bazaar）邂逅当地生产者之时”。展览会（fair）这个术语从拉丁文词语 feria 演化而来，意思是“宗教节日”。在中世纪，这些节日

活动往往在修道院或者教堂附近举办。UFI 的历史接着提到，现在在德文中用于描述大型商品交易会的术语 Messa，“起源于拉丁语 missa 或者宗教活动，在这样的活动场合，牧师最后总是念‘ite, missa est’，以宣告宗教活动的结束，这就意味着随后市场就会开张，市场一般就在教堂的广场上”（UFI，“前言”第 2 段）。

UFI 的历史还在延续：

> 开始于 18 世纪的工业化进程，需要新的产品销售与流通渠道，这对贸易展览行业产生了很大的影响和推动。经过 18、19 两个世纪的发展，交易会确实从直接交易的地点进化为展示大范围现货产品的场所：只有林林总总的各种产品的样品陈设在这里展出。这样的市场就被称作样品展览市场（Sample Fairs）（从德语中的 Mustermesse 演化而来），首先用于称呼莱比锡市场（Leipzig Fair）。这些样品市场需要大范围的投资和日用消费品，直到 20 世纪中期，仍然是欧洲市场的主流样貌（UFI，“基础知识” 1.1.3，第 2 段）。

在美国，芝加哥和费城都建立了设施来纪念“世界博览会”。从本质上说，这些活动展现了世界产业的发展，这个概念也得到了加速传播。发展到 1914 年，展览业的发展壮大已经使成立国家会议局协会（National Association of Convention Bureaus）的时机宣告成熟（Dallmeyer & Ducate，2006，第 38 页）。会议局和其他目的地营销组织（DMO）推销特定的目的地，其目的是吸引展览会、大会和其他参观者到他们的城市和场地来。

作为行业成长和公众对展览的价值认识提升的双重结果，在 1928 年，国家博览会管理者协会（NAEM）应运而生。其后不久，又改名为国际展览与活动协会（IAEE）。IAEE 有超过 9 000 个成员，代表着组织和个人两大板块，在全世界范围内负责着会议的主办、组织和发起。

展览制作方

展览可以由贸易协会或者其他会员组织、私人公司、企业家、多媒体组织以及第三方会议/展览组织发起或者筹办。

一个行业协会可以在举行年会或者其他大型会议的同时举办展览会，向其全部或者一部分会员提供服务。协会举办的展览会给会议的参加者们提供了一个机会，使他们有机会看到新产品和新服务，并通过能亲自动手试用展品获得新的技能。能参加协会发起的展会的，通常局限于登记注册过的会议受众众、协会会员，或者有资格的参展商等贵宾。从展览得到的收入和其他的赞助机会收入在协会的会费收入中占据着一块很大的份额。

一个会员制组织，如一个汽车经销商协会，可能会发起一个展览来吸引新的潜在客户并引发媒体关注。各类公司组织则针对特定的用户群体组织各种展览，比如微软会赞助一个开发者大会及展览会。他们也可能会为自己的雇员组织一个硬件展览，而一个连锁药房则可能举办一个内部展览，指导雇员如何对应季产品进行更好的陈列。

展览组织者不同于协会，被称为“营利性展览”组织者。那些识别到市场机会或者消费潮流的企业家，不论是 B2B 还是 B2C，都会设计或者启动新的展览会来吸引受众。可能会有一个附加的会议流程来帮助潜在的会议参加者客观评判自己是否应该参会，并收获更多价值。多媒体组织发起的展览经常设计成是专门吸引某一出版物的读者群，如一场针对某体育组织读者的体育器材展览。第三方会议/展览的组织者致力于为其他团体操办、组织展览，如可以为一家内部没有设置相应岗位和人员的组织提供服务。他们也可以发起新展览或者收购现有展览活动项目，从而能拥有或者管理会议和展览业务的系列组合项目。

一个组织之所以要组织展览，首要原因是看中其财务价值和回报。对很多协会而言，展览是重要的经济引擎，也是向会员提供价值回馈和培训的重要途径。

要实现赢利的目标，那么所有的财务和非财务支出都要被抵消掉，企业家们和媒体公司发起展览项目，以寻求新的收入来源，一个不能实现利润的展览项目不会有太长的生命力。其他有助于举办展览的可行资源包括扩展会员或者读者的价值，并通过参加会议来塑造忠诚度。

关键点

潜在的收入来源

- 展览空间的销售/租赁
- 赞助和广告销售
- 会议注册费和入门费

展示空间销售

展示空间的销售流程在各个活动之间都有所不同，有的组织在当年的展览结束之前就开始布局销售来年的展览摊位了。其他一些组织则在展览过程中或者展览开始后，按照先来后到原则、抽号系统或者是**优先点（priority-points）**系统进行预约。平面布置图是用诸如 EXPOCAD®、AutoCAD® 这样的软件系统或者基于网络的销售系统开发的，这样当销售完成后，再重新配置平面布置图的工作就会变得更加简单。展览空间经常作为总的赞助项目包的一部分来销售，预先就设计好给参与赞助计划的组织一个完全经过周密整合的营销项目，使他们常年有机会接近这些经过选择的受众。展览和赞助广告的销售可以由组织内的一个职员来承担，或者由精于此道的第三方组织承包。

在美国，展览空间通常是以平方英尺为单位进行销售和租赁的。但在国际上通常按照体积（立方）来计算。根据 IAEE 的观点，“立方容量是一个度量单位，允许展出的材料和产品百分之百地占据已经购买的展览空间，而不考虑阻挡视线这一因素，只要符合展览规则允许的高度就可以。虽然在国际上，对空间进行充分完全利用是惯例，但在美国，展览的组织者对此仍然存在观点分歧”（《评价》，2011，第 3 页）。

展览的组织者会以印刷或者在线方式制作发布展览说明书，内容包括展览针对的对象描述、事先对参观者群体所做的分类以及其他能够帮助参观者进行参展决策的数据。一个精明能干的销售助理，将会提供令人叹服的定制化观众数据，以帮助尽快结束销售。

了解参展者群体

展览行业研究中心（CEIR）在 2014 年曾经对教育展会做了一次调查，调查研究的目的聚焦于探讨参会者对培训活动的需求是什么。这个研究把参会者与展品的“互动性”和“成交信息”列在调查对象倾向调查表的顶端。一个能够满足参观者需要的展览设计需要对参展者的需求有一个深入的了解。要对参展观众和潜在的参展观众进行定期调查，以便让展览组织者能够理解参展观众的决策权、购买角色、购买行为风格以及学习风格，这样就能形成对参会者的概貌性认识。研究和理解代际差别能够引导展览的组织者/布展方更好地了解掌握展览发布的内容、展览布置方法、展览场地的人流动线设计等目标元素（“Exhibition Floor Interaction”，2014，第 2 页）。

CEIR 的研究结论把寻求新产品作为观众参加展览的主要动机（这个动机在全部参会动机中占据榜首达 25 年），第二位的动机则是洞察行业发展动向以及与销售商和同行进行沟通交流（“Exhibition Floor Interaction”，2014，第 2 页）。

展览场地设计

一场展览往往围绕网格布局（grid layout）设计或者平面图（floor plan）设计，包括展览空间（称为**展台**或者**摊位**）、过道（aisles）（在美国之外的国家一般称为 gangways）、永久性设施（如柱子和入口等）以及特征区域。参展商在展览期间从展会主办者或者布展者手中买来或者租用这些展览空间。参展商或者自己带来展品、设备、样品，以及其他用于展示的物品在自己的展位上展出，或者从展品供应商手中租来这些物品，这些出租者经常把租赁出的物品送到现场摊位上。

在美国，摊位区域最经常被设计建造成一些管子和帘子互相扣锁组成的结构（见图 11.2），这样的摊位能够快速搭建，而且成本合理。这种管帘型摊位由 8 英尺高的后帘和两块侧挡组成，通常最多有 4 英尺高。图 11.3 所示的摊位则由模块化的硬壁（hard wall）拼装而成。在美国以外的国家，展览可能会在那些有许多永久性摊位或者配置有标准摊位的会展设施内举行。美国的展位空间占地通常是 10 英尺进深×10 英尺宽的方格（也可能是 8 英尺进深×10 英尺宽或者 9 英尺进深×10 英尺宽）；国际上摊位（BOOTH）/展台（STAND）的布置以米为单位计算（每个摊位/展台的占地面积是 3.05 米×3.05 米）。

图 11.2 管帘型摊位/展台

用钢管和帘子来搭建的展台/摊位多见于美国，在加利福尼亚城市群展览联盟中十分常见。

图 11.3　硬壁性摊位/展台

这张图展示的是在 2014 年拉斯维加斯举行的魔术展上搭建的硬壁型展台。

平面布置的影响因素

展览平面图的设计安排受到许多因素的影响。一个展览的组织者应该体察到现有展览参观者和目标展览参观者的独特需要，也应当对举办展览的场地设施有所了解。在对展览进行战略性规划的过程中，对展览场地进行实地踏访是一个重要的步骤，这个工作要和场地设施的活动协调者和选择出的部分供应商共同合作完成，如**官方服务承包商（OSC）**。

设施　地点和建筑内设施的可用性要满足展览的特定要求，地面、柱子、天花板都要有电力、供水和压缩空气的供应接口。公用设施接口的位置将会影响平面布局的设计方案。

安全　必须遵守当地的消防和安全管理规定，比如有关消防通道的最小尺寸、可用的出入口数量，以及火灾报警器、灭火器、消防水龙带的位置等方面的具体要求。在不同地区之间、不同场地之间，有关规定都有所变化。在美国，展览场所的平面布置必须得到消防检查员或者消防警察的审批，他们的任务是对平面布置进行分析评价，看其是否符合当地和所在州的有关规范和条例规定。

物流需要 在进行平面设计时必须考虑每一个参展商的物流需要，以及足够尺寸的物流运输空间。物流需要包括房顶要有足够高度，要有悬挂指示标志的设施，要有给排水设施。

设施布局 展览场地设施的实际结构，如柱子的尺寸和位置、出入口的位置、优惠区、数字导向标志等永久性设施，在编制平面设计方案时也是需要加以考虑的重要因素（见图 11.4）。

图 11.4 平面图

一张摊位平面图的样图，表现出各种类型的摊位/展台的形状和布局。

特征区域 一些特征区域如协会的摊位、食品服务茶座、登记区域在设计时都要在平面图上设计出来。

摊位和展台的类型

摊位/展台有三种基本类型结构：长条型、半岛型以及岛型。

关键点

展台和摊位的类型

- 长条型
- 半岛型
- 岛屿型
- 周边型
- 把头型

长条型摊位/展台 一个**长条型摊位/展台**构建在一块 10 英尺×10 英尺（或者 3.05 米×3.05 米的地面之上）。从进深上说，长条型摊位无论有多大，仍然只能具备一个摊位的进深；虽然可以多个展位一起卖，比如一个 10 英尺×30 英尺的大型长条型摊位，但进深不会改变。长条型展位只在前面临着人流通道（角上的展台是个例外，面临着两条人流通道）。靠着内墙的长条型展位也被称为周边摊位。

半岛型摊位/展台 一个**半岛型摊位/展台**通常至少包括四个普通摊位的面积，这种展台/摊位除了一面和其他展台摊位相接外，其他三面都对着人流通道。把头式摊位相当于把两个直条式摊位连起来作为一个半岛式摊位卖出去，这样一个 10 英尺×20 英尺的摊位就把过道的一端堵上了，例如图 11.4 中 113 号和 212 号摊位就形成了一个把头式摊位。很多美国的展会不允许存在把头式摊位，因为这样就难以推行标准的视线规则。

岛型摊位/展台 岛型摊位/展台看起来像个孤岛，至少有四个普通展位的面积大小，四面都是人流通道（见图 11.5）。室内或者室外展览空间中的大型岛型展台/摊位，也可以被称为是“体积空间”。

图 11.5 大型岛状展台

这张照片显示的是洛杉矶汽车展上的大型岛型展位。

对于展览空间如何使用，展览组织者通常要发布规则。例如，规则的内容要包括高度、视距（line-of-sight）、指示悬挂、人员配置以及当地对展览空间中展出的某种产品或者进行的某种流程有特殊要求的相关规定，如食品的安全处理、对展出汽车的排量规定等。

有的展览很直截了当，比如把产品以及产品规格放在桌面上陈列出来，有的要精心制作，比如对悬挂的标志或者照明布光都要适应多层次的顾客结构。从聊胜于无到花费百万，展览的预算变化幅度也可以非常显著。

特色区域

特色区域通常指在展览平面上专门设计出来引导客流、吸引观众、满足顾客要求的区域。

特色区域可以由展览公司赞助，或者由展览组织者基于提供感觉价值（perceived value）的目的投资设立并加以管理。经过战略选择和定位的特色区域能大大强化用户体验，提高观展者在展览区域的逗留时间，提升展览的投入产出比。

关键点

典型的特征区域举例

- 食品和饮品服务区
- 示范演示区
- 上网和充电区域
- 宣传站区域
- 会员服务区域（见图 11.6）
- 海报区（见图 11.7）
- 休闲区
- 新产品区

图 11.6　服务行业协会会员展览

在农产品营销协会法国峰会上由协会赞助的摊位（PMA 中心）。

图 11.7 “虚拟”电影和海报站

这是设置在美国白内障和屈光手术协会会议厅内的一个展台，能让外科医生们在一个虚拟的环境中观看关于外科手术过程进展的影片和介绍资料。

展棚

展棚是指位于展览平面上的一组具有共性的展览摊位，如产品类型相似或者展览商来自同一国家。在这样的大棚里，这些有共性的展位集中起来，有助于观展者高效选购，也有助于共享资源、节省资金。一个大棚的组织者，可以购下展览场地内的一个集中区域，并为进入大棚的参展商协调各种需求，转租棚内展览空间并协调后勤物流事宜。在国际展览中，展览大棚是针对国际展览商的通行做法，供他们对当地市场或者某种产品进行销售尝试。因为这种方法相对于自己单独进行市场探索成本相对较低，物流事务也由对该国展览业务了如指掌的第三方帮助操办，省事不少。展览大棚也可以用来展示新产品，或者推出新的参展商。

展览日程

当展览和会议联袂举办时，一个周密协调的日程能够帮助吸引到更大的客流，同时又不至于冲击到重要的会议议程。如果展览场地的客流管理以及观展人员素质不够理想，参展商下次可能不再光顾。

展览厅要喜迎更多客流，采用的办法包括把展览安排在“非竞争性的”或者“独家的”展览时段，比如和其他展览活动互不冲突的时期。另外，展览的组织者也可以在展览场地布置以下场所以吸引人流：接待处、茶点处、进餐处、洽谈处、教育培训处，以及产品和流程展示处。在展览场地上设置资源供应点也能吸引更多参观人流，这些资源可以包括上网区、会议洽谈间、休息处、充电处以及职业列表（career listings）。

关键点

展览厅强化吸引力的举措

- 接待处
- 休闲
- 餐食服务
- 培训活动
- 产品展示
- 上网区
- 充电站
- 休息区
- 职业列表

联合作战

当卖主对展览的选择更加精挑细选以后，很多成熟的展览就开始找寻更新方法来维持展览的吸引力和生存力。其中一个办法是和其他的展览/会议进行联合作战（co-locate），对自身形成有益的补充，争取吸引到新的观展对象。

联合作战方式可以很简单，比如把两场活动安排在同一设施（城市）内举行，在同一时间举行。或者，也可以共享时间、人力、供应商、潜在顾客名单、共享区域和社会活动等各种资源。有相互叠加观众群体的两个展览，可以到对方的活动中去展示自身产品，也可以共同发起组织吸引这些交叉参展商的大棚。一个新品发布活动可以尝试向在同一城市中成功举办的其他大型活动借力，并向现有展览会的观众进行营销推广。

展览后勤保障

为了保证会议和展览活动的成功，会议、销售、营销、沟通和运作部门必须团结一致共同努力，认真制订和执行有关工作计划。在会议的目的、预算、宣传、品牌推广等问题上，团队成员之间必须统一认识。在对预定的活动进行规划时，互相之间分清责任、搞好协作非常关键。

地点和场地的选择

有很多因素影响着会议展览地点和场地的选择，当展览是会议的一部分

时，一些额外的要素要纳入考虑，包括：

- 能够得到合适的展览空间，总体面积能够满足展览的需要。总体建筑面积是指一个展览场所内除去柱子等障碍物之外的所有可用面积或者其他区域；净面积是指除去过道、横通道，除去登记报到等会务用地之外，其他可以用于销售、使用的面积。
- 合适相宜的时间，包括能够满足展览进驻和撤出需要的时间。
- 满足展览独特需要的，合适的硬件设施。如卸货月台、编组堆场（marshaling yard）、设施的入口、运货电梯、屋顶高度、场地面积、到会场的方便程度等。
- 理想的工作环境（见展览的劳动力）。
- 与其他竞争性展览的潜在冲突。
- 为参展人员和展览工作人员进行宾馆房间锁定的能力。

关键点

计划行动

- 确定目标
- 预算校准
- 地点和场地选择
- 选择供应商、销售商以及其他支持服务
- 制订进度计划
- 对促销信息的一致性进行周期性查核

展览服务提供者

一场展览需要一大批各种类型的零售商和供应商来提供服务，以保证展览的成功举办。他们向展览组织者、参展商、展览观众、主办场所、赞助者

或者这几者的任何组合提供形形色色的服务。一场展览的零售商和供应商有以下几个类别。

独家供应 这意味着该服务仅仅被一家指定的供应商提供。

推荐或者优先 意味着某家供应商从展览组织方或者场地提供方获得“指定认可标志（stamp of approval）”。

内部服务（in house）一个**内部服务**提供商会在展览现场驻点，提供现场服务。

非独家服务或者自选式服务 这类服务由**非独家服务商**或者其他的**自由竞争服务商**提供，可以与许多商家签约，只要他们能够遵守展览的有关规章制度，具有相应的服务资格，能够提供保险保障。例如，音响服务可以由正式的或者推荐的供应商提供或者由展览公司选择。

参展商指定的承包商（EAC）参展商指定的承包商（EAC）是指由参展商选定，在特定的摊位空间提供某种非独家服务的商家，比如装配复杂的展台。

展览组织者为了鼓励参展商使用己方选择的供应商，可能会向他们提供一定的财务和服务刺激措施。这些刺激措施包括较低的协商价格或者获准较早入场布展。

支持性供应商/销售商

要举办一次成功的展览，需要许多供应商和零售商提供支持。下面列出的这些供应商只代表了这个潜在参与者群体中的一小部分。

正式签约服务商（Official services contractor, OSC） OSC 也被称为**综合签约服务商（GSC）**。当对全范围整合性营销项目的需求日渐风靡以后，OSC 扩大了服务供应范围，把测量和营销、体验活动开发、品牌开发等许

多其他活动也整合了进来。OSC 由活动的组织者选择，能满足组织者和参展商的需要；他们提供的部分服务被认为是独家服务（物料搬运），而其他的服务项目则是选择性项目（如摊位的搭建布置所需要的劳力）。

关键点

供应商和零售商的分类

- 独家供应
- 推荐的或者优先选择的
- 内部的
- 非独家的或者任选的
- 参展商指定的承包商（EAC）

音响签约服务商 音响签约服务商可以提供许多服务，包括设备租赁、音响和舞台组件、客户照明、内容传递、话筒服务、数字标识以及虚拟会议等。视听范围的业务可以由 OSC 提供，也可以由 AV 签约服务商提供。一个会议场地可能会有一个内部供应商或者一个推荐的签约供应商，他们需要把所得收入的一部分交给会议场地方，或者以提供其他服务方式作为对场地方给予推荐的回报。一个内部签约供应商可能需要现场办公室和设备储存间，他们的内部服务由会议设施方进行促销推荐。音响服务通常不是独家服务，这就意味着在遵守展览规则的前提下（如提供了保险证据），参展商可以选择其他的替代性供应商。

餐饮服务 无论是内部服务还是独家供应，宾馆和会议中心都在现场提供餐饮服务。一个固定的餐饮服务提供商熟悉厨房设施，能够经营小吃部，能设计菜单，也能对食品服务者和职员进行管理，这对会议场地管理方和展览组织方都十分有利。

安保/人群控制 安保是个重要工作环节，确保只有那些证件齐全的人才能进入展览场地。要制订安保问题或者其他危机发生时的紧急响应计

划。会议中心和宾馆都有内部的安保人员，但是会议专业人员和展览组织者也经常在他们租用的区域内使用外部的安保公司来替代、管理或者补充内部安保人员。

无线通信 从传统上讲，无线通信服务，比如网络服务、电话服务、音讯服务、数据服务和因特网服务都是内部服务，而且经常是独家服务。有一些场地允许展览组织者把通信和网络方面的顾问或者服务商引进展览场地提供服务以满足复杂的网络和连接需要。

公用设施 电力和各种管道设施服务或者由内部服务商提供或者有设备专业人员以及 OSC 或者其他经过授权的电力供应者服务。出于安全和保险原因，特许的签约服务商在提供公用设施以及其他设备服务时，必须按照严格的规定行事。

关键点

正式签约服务商（OSC）的传统服务类型

- 平面布置设计
- 设计以及其他创意服务
- 展位设计
- 展览组件的租赁和销售
- 标语条幅和标志的制作
- 运输和后勤物流服务
- 物料运输
- 电力和管道服务
- 装配和拆卸的人力服务
- 标牌悬挂和照明
- 家具和地毯租赁
- 展台和通道保洁

专业困境

一项有着成熟经历的展览项目，在最近的三次开展过程中，出现了参展商和观众持续流失的问题。一位新的展览经理接替了原来任职很久的前任经理，前任经理转任他职。这项展览已经在同一城市连续举办五年，而且又续签了两年的合同。新任经理应该采取什么样的措施来扭转颓势？他应该向哪些利益相关者咨询？哪些措施有效，哪些无效，他该从哪里取得反馈信息？如果展览仍然待在这一城市，还有改变的机会点吗？

新经理能扭转展览的下滑趋势吗？ 为什么行或者为什么不行？

摄影服务 展览的组织者会选择一个正式的摄影服务商，摄影师和录像师的职责是记录会议和展览的重要瞬间，为市场推广以及社交媒体收集和提供影片和图像。参展商也能从为他们的展览摊位拍摄的录像和照片中获益。另外，如果把展览和会议的录像销售给那些未能参会或者全程参会的组织，那么这也是一项持久的收入来源。

植物花卉布置 会议、展览以及个人展，往往都需要布置花卉和绿植来渲染环境氛围。选中的花商往往并不是场地的内部供应者，而一般是推荐的或者正式的供应商，但通常并不用独家供应。

临时劳务 临时劳务能够满足展览组织者的现场需要，比如迎宾、登记注册、现场信息咨询台、资料装袋、位置引导等。

索具/标牌悬挂 要在展区上空安全地悬挂各种特色会展装备，如标语、指示牌、桁架以及客户照明灯具需要特殊的技能手段，需要由装具专业人士来处理。这些服务可由内部服务商提供，也可以由独家签约服务商提供，或者由 OSC 作为独家服务提供。

现场急救 为了协助进行医疗急救，大部分会展设施在开展期间，包括入场布展及撤展离场时，都要按照关于提供最低限度的医护服务的指南行事。

运输和物流服务（包括国内外）物流供应商处理国内、国际的运输业务，负责把会展物资及时迅速、价格公道地进行点对点的运输。物流商与

运输商合作，帮助客户在各国之间进行物流运输。其中在帮助客户办理货物通关业务时，其角色经常被视为是**报关经纪人**；在因其精通相关国家的有关规定而帮助客户处理可能出现的问题这方面，他的角色又像是**货运代理人**。物流供应者采取众多手段运送物资，如航运集装箱、航空班机、货车运输以及长途运输公司或者区间运输船，或者把货物先运输到 OSC 的仓库，或者直接运到展览地点。从这点上说，OSC 供应商负责一部分运输业务，负责把展览物资从仓库或者码头再运输到展览商的摊位、负责空箱保管、在展览结束时再把空箱运回展览摊位，把展览物资重新装箱后再装上外运交通工具。

可持续发展实践

展览活动给绿色会议事业带来了独特的挑战。第一是其规模，展览活动能产生大量的废物，包括摊位的部件、各种标识、附件、样品、宣传资料以及运输资料。第二是保证大范围的不同参与者之间的合作和协同。为了办一个可持续发展的展览，会议专业人员必须进行协作、计划，并与各个关键的利益相关方共同实施一系列项目，这些相关方包括：

- 目的地公司
- 观展者
- 场地方
- 正式签约服务商
- 酒店
- 展览组织者
- 参展商
- 餐饮承办人
- 参展商指定的承包商（EAC）

第三是要制订规划，对展览产生的包括展品、样品和辅材在内的大量固体废物进行清除、回用、回收或者改做他用。第四是在进场布展以及拆解撤离过程中努力减少自然资源的浪费。

为解决上述问题，会议专业人员能够采取措施、有所作为的领域包括：

1. 运输，包括参会者的人员运输和展品运输。在运输时，展品的重量不如应该如何打包包装和运输更值得关注。

2. 展览设计，要考虑的因素包括可回收性、尺寸、重量，以及不可再生性和有害资料的使用。

3. 餐饮供应，例如，具有可持续性的菜单项目、可回收的服务资料。

4. 总务事物，如地毯、引导标识以及塑料制品的使用。

5. 附属用品，如是使用印刷品还是使用电子版。

6. 通过捐赠或者剩余样品以及摊位材料的再利用，进行废物的转移。

对招标文件、合同的协商过程是在不同的利益相关者之间分配责任、建立共同期待的机会。另外，展览组织者必须确保在展览过程中涉及的每一个人都为可持续发展这一共同目标而努力。尽早与不同利益相关方合作，有助于更好地建立共识，为一个更加具有可持续发展色彩的展览而努力。

——苏珊 M. 泰尼诗

展览需要的劳动力

展览一般在各个城市、不同会议设施和场地之间轮流举办，每项活动、每项展览在每次布展时的要求都会有所不同。因为受到展览轮转（rotation）、世界性事件，以及市场和经济变化的影响，各个会议设施和 OSC 的展览计划安排，在各州之间都变化很大。这样的话，当工作量增加时，就需要依靠临时性的劳动力补充来完成零星的或者全天性的工作任务。

有关工作的法规非常复杂，而且在不同地点之间变化很大。在美国，有一系列工会组织宣称对不同地点的特定类型工作具有管辖权，OSC 和展会场所都是一些劳资协议的签约方，承诺遵守有关劳动法规以及支薪时间和展

览所涉及的工会会员的福利的约定。为展览业服务的劳动者所牵涉到的工种及其工会组织包括卡车司机、木工、 索具操纵工、装修工、标牌油漆工、电工、管道工以及舞台管理人员等。宾馆和会议中心还会雇用管家、视频供应人员、行李员以及其他人员。劳动环境、定价、个人技能会影响到会展活动所选择的城市。因为认识到这一点，那些以高物价以及工会规定严格而著称的城市，如芝加哥和费城正努力推进劳动改革，以改善参展商和 OSC 的经营环境，使之更加有利于各项活动的开展。

衡量投资回报率

面对面营销仍然是营销组合中重要的一部分，对举办展览的个体和组织来说，展览是一种划算的方法，有助于展览者尽早与通过资格初审的目标观众建立联系。潜在的参展者根据观众的层次、吸引的观众数量、预估的参展成本、潜在接触的价值、可见性、销售额以及其他因素对展览的价值进行评价。一个“投资回报工具包（ROI Tool Kit）” 由专业会议管理协会（PCMA）教育基金、展览行业研究中心（CEIR）、国际会展协会（IAEE）共同开发而成，为参展者提供技术以及一个正式的程序来计算投资回报率。

根据 CEIR 于 2011 年所做的调研（见图 11.8），在主要的营销、沟通和销售技巧列表中，展览仅列在网站之后居第二名（“Marketers Find Exhibitions”，第 1 页）。

营销沟通/销售技巧（N=298）	当今使用的主要方法
公司网站	83%
在 B2B 展会中参展	76%
对现有客户的面访	75%
对潜在客户的面访	73%
直邮	58%
对现有客户的电话访问	57%
对未来客户的电话访问	54%
亲自身参与的公司活动（研讨会、路演等）	52%
社交媒体端口	49%
印刷广告	46%
公共关系	42%
电子-新闻简报	39%
在线广告/电子媒体	38%
赞助	36%
在线会议和论坛	28%
在B2C 展会中参展	27%
通常的直邮广告	22%
通过直邮邀请客户访问在线网站	22%
移动设备	20%
其他	2%

图 11.8　营销沟通/销售技巧

调研结论认为，B2B 机会在营销有效性和取得成果方面居于第二位，是一种很有力度的营销技巧（“Marketers Find Exhibitions”，2011。会展业研究中心。经许可转载）。

关键点

趋势与建议

- 根据数据来设计定制化的客户体验。
- 与社交媒体和技术的搭配得到极大应用。
- 为观众创造在其他地方难以获得的用户体验。
- 调研客户，快速响应，使其感觉到自己的呼声得到了关注。

展览的未来

新技术的引入对会展业产生了重大影响。虽然人们仍然钟情于在会议上进行面对面的互动，但技术进步也惠及会展组织者，因为依赖技术手段，会展组织者能够和利益相关方进行持续的沟通，并持续实施其营销举措。

虚拟贸易展览

一场虚拟的贸易展览会是一场线上活动，通常在互联网环境下进行，其功能是连接特定的采购者和销售商。当虚拟贸易展在 20 世纪 90 年代中期破土而出时，有一些专家担心它们终将取代面对面的活动。然而，产业进化的过程显示出，虚拟贸易展与实体展同生共长，是实体展览的补充或延伸而非替代。

技术的影响

当在技术环境中长大的一代进入劳动大军以后，展览就必须持续进行自我创新。美国经理协会（ASAE）的董事长兼 CEO 约翰•格拉汉姆（John Graham）认为，“美国经理协会关注的一个现象是数字环境如何给展会带来新意并给贸易展览中的观众体验带来一个全新的维度，这些新意包括观众对展览所能传递什么样的价值、通过什么样的平台传递，建立了新的预期，还有就是在社会媒体条件下他们能够即时就展会体验互相分享（“Scenarios for the Future”，2013，第 9 页）。

专业会议管理协会（PCMA）的 MM5 附言（Tinnish，2007b）把以下各项技术列为能让展览更加充满活力的手段：博客、网络相册（Flickr®）/在线地图、微型站点（microsites）、播客、社交媒体以及网络广播。手机应用（Mobile Apps）和其他特色技术还能够把展览变成一个永不散场的网上虚拟展会。电子商务平台让做生意更简单，不论是简化了参展商的订货服务，还是帮助完成了现场交易。日程管理和牵线搭桥项目为观众提供了为自己规划日程的机会，观众能够制订自己的展览参观计划，并在启程之前就先安排好自己的会议。

主办方买家项目

一个主办方买家项目或者 VIP 买家项目是一种向一些核心的优质买家提供保证的项目，是把全部或者部分展会时间用于事先安排好的非公开会议。美国国际奖励旅游暨会议展就是一个例子，这是旅游会议行业的一个主要的年度盛会，接待数千个来自全球的优质买家，为他们报销差旅费和住宿开销。

互动社区

建立互动社区是吸引观众并赢得其对活动忠诚度的方法。很多流行文化展览，例如日本动漫博览会、圣地亚哥国际动漫展、PAX 动漫展和 VidCon 动漫展都建立了活跃的线上社区，给活动增加了许多激动人心的精彩元素。找到办法一年到头保持和不断提升社区热度能够延长一项展会的生命周期，也能提供额外的教育引导和内容分享机会。

总结

展览历经形态变迁，已经存在数个世纪之久。通过把采购者和销售商集中于一处，创造出面对面的营销环境。虽然有个别的展览会来去匆匆，折射出市场需求的

变化，但总体上展览会仍然是一个高度成功、久经考验的商业经营之道。和会议联袂举办的展览对会议所传播的教育经验进行了延伸放大，为参展商和观展者增加了可观的价值。

关键词

摊位/展台（booth/stand）

企业到企业（business-to-business，B2B）

企业到客户（business-to-consumer，B2C）

协同作战（co-location）

报关经纪人（customs broker）

顶头展位（end cap）

独家供应商（exclusive provider）

展览（exhibition）

展览指定的承包商（exhibitor-appointed contractor，EAC）

博览会（exposition）

货运代理人（freight forwarder）

综合签约服务商（general service contractor，GSC）

水平展览（horizontal exhibition）

内部供应商（in-house provider）

岛型摊位/展台（island booth/stand）

长条型摊位/展台（linear booth/stand）

视线（line-of-sight）

后勤物流供应商（logistics provider）

集装箱编组场（marshaling yard）

非独占性或自由选择供应商（non-exclusive or discretionary provider）

官方签约供应商（official services contractor，OSC）

展棚（pavilion）

半岛型摊位/展台（peninsula booth/stand）

优先点（priority-points）

推荐的或优先的供应商（recommended or preferred provider）

贸易展销会（trade fair）

贸易展览（trade show）

垂直展览（vertical exhibition）

虚拟贸易展览（virtual trade show）

问题讨论

1. 展览能为会议活动增添哪些价值？
2. 什么样的特色区域能够吸引增加展览场地的人流？
3. 展览的组织者需要知道哪些关于潜在观展者的信息？

CHAPTER 12 第十二章

让会议更生动：活动技术

安东尼·米勒（Anthony Miller），兰因（Lanyon）软件首席营销官

里奇·塔特（Rich Tate），阿尔弗德媒体服务公司（Alford Media Services, Inc）营销和创意总监

理查德 D. 里德（Richard D. Reid），Freeman 公司数字服务副总裁

丽贝卡·弗格森（Rebecca Ferguson），内容营销人员（Content Marketer）

主题

第一部分 设计会议体验：活动技术

- 以技术影响受众
- 活动之前
- 活动期间
- 活动之后
- 大数据和活动管理软件

第二部分 回到基础：视听服务

- 视频
- 音频
- 灯光
- 相关技术和服务

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 认识会议专业人员可用的相关活动技术工具和服务。
2. 描述如何运用活动技术创造会议体验。
3. 了解如何把活动技术与会议管理结合起来才能转化成投资回报。
4. 讨论可规划在会前、会中及会后运用的活动技术工具和服务。
5. 区别活动中常用的视听服务组件。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 G. 会议或活动设计

技能 18. 管理会议技术设备

次级技能 18.02、18.03、18.04

会议专业人员与军事将领、消防员、飞行员等有些共同之处——他们从事的都是 2014 年十大最高压工作（Adams，2014）之一。好消息是，会展业在进化，活动管理技术已被证明是会议专业人员最好的朋友。从活动技术到视听服务，能帮助会议专业人员缓解压力的工具唾手可得，可让工作更容易、更巧妙。这些技术站在会展业新时代的前沿，能够带来更有活力、更个性化的参会者体验，能实现手动任务自动化并通过实时数据和分析展示会议的真正价值。

01 设计会议体验：活动技术

现在的会议专业人员比以往任何时候都需要认识到技术对会议专业的影响。截至 2014 年，调查显示 87% 的美国成年人使用互联网，68% 的人通过移动设备相互联系（福克斯&雷尼，2014）。随着享受技术体验以及有能力使用技术的成年人越来越多，会议和参会者通过不同方式连接的方便之门大开。首先，会议专业人员必须确定接触目标受众的最有效的手段。

以技术影响受众

如今，有几代人在使用技术——尤其是婴儿潮一代、新一代和千禧一代。每一代如何使用不同类型的技术是至关重要的信息，可以帮助会议专业人员通过应用相关技术来强化会议体验（见图 12.1）。

科技的应用	婴儿潮一代	新一代 (Gen X)	千禧一代
	生于：1946–1964	生于：1965–1981	生于：1982–2004
经验	新手	科技达人	十足的数字化
互联网的使用1	88%	93%	97%
智能手机的所有者2	40%	59%	81%
社交网络3	65%	78%	90%
下载应用程序4	11%~25%	40%	56%

1. 2014 年互联网用户。（2014 年 1 月）皮尤研究中心。点击下面网址获取相关信息

http://www.pewinternet.org /data-trend/internet-use/latest-stats

2. 莱拉，A.（2014 年 2 月）。为什么千禧一代这么易变呢？康姆斯科。点击下面网址获取相关信息

https://www.comscore.com/Insights/Blog/Why_Are_Millennials_So_Mobile

3. 社会网络简报。（2013 年 9 月）皮尤研究中心。点击下面网址获取相关信息

http://www.pewinternet.org/fact-sheets/social-networking-fact-sheet

4. 雷尼，L.（2012 年 3 月）。婴儿潮一代和技术。皮尤研究中心。点击下面网址获取相关信息

http://www.pew internet.org/2012/03/28/baby-boomers-and-technology

图 12.1　跨代间技术运用比较

如今有三代人会出席会议和活动或者参展。每一代人都有不同的学习需求和风格、兴趣和技能水平。会议专业人员所面临的挑战就是满足让每一代都能在会议上感到舒适这一期望。

例如，千禧一代从小伴随着技术进步成长起来，一直被迅速发展的技术环绕。新一代被认为是技术达人，他们是第一代完全接受互联网的群体（尼森，2013），而婴儿潮时期出生的一代人往往是技术实践的新手。图 12.1 说明了出生于不同年代的人对技术的使用情况，可以作为在会议和活动中如何采用技术的方法指导。

说到底，活动技术对会议专业人员的益处与对参会者、参展商和赞助商是一样多的。我们可以设想一下技术在整个活动生命周期中作为一种改进的活动体验的途径，它能从各个角度得到使用——活动前、活动中和活动后（见图 12.2）。

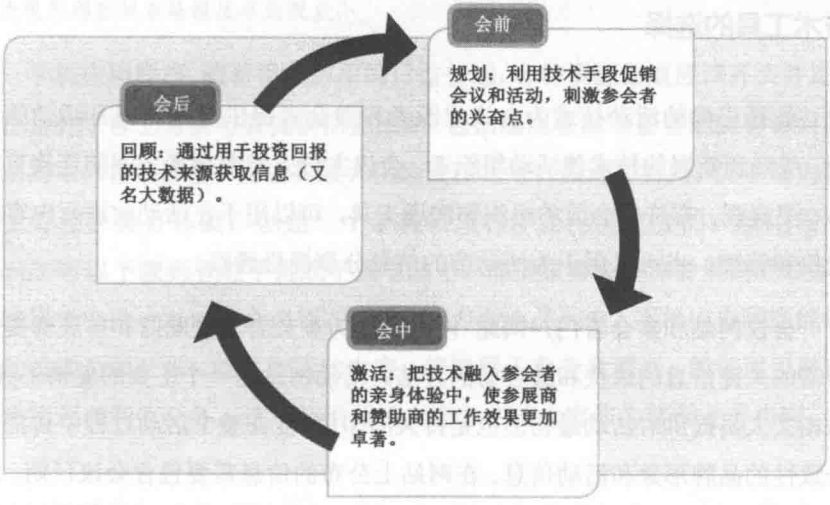


图 12.2　技术在整个活动生命周期中的应用

对在会前、会中和会后使用技术应制订明确的计划，而且要在整个战略规划过程中给予高度重视，在规划的各个范畴内都是如此。

活动之前

会议和活动的准备包括相关活动后勤工作范围内的各种任务，如场地选择、预算、推广、注册和报告等。活动技术使会议/活动专业人员在一个地方管理这些任务，对整个组织都变得透明。

技术工具的选择

选择正确的活动技术为会议组织者和参会者提供简化和提升活动的工具。成熟和新兴的技术使活动组织者、会议主持人和参会者之间的连接更容易、更直观。有许多会前的组织和沟通工具，可以用于在活动前进行内容的收集和管理，也可以用于为活动前的信息分享提供通路。

会议网站和参会者门户网站 网站是能为参会者、赞助商和参展商提供所需的关键信息的最快和最容易的方法。活动网站是一个主要的促销工具，为相关人员提供对活动最初但也是持久的印象，能在整个活动过程中传播出一致性的品牌形象和活动信息。在网站上公布的信息需要包含会议日期、地点、会议安排、会议内容亮点、赞助商头衔和商标等；它还应该包括参展商目录、酒店信息、注册链接和联系方式等其他细节信息。其他可选项可能包括博客、演讲视频和参会者指南等有助于在活动前促进交流的内容。**参会者门户网站**把参会者资源聚集到一个在线环境中。展出前，这些门户环境中可以容纳许多不同类型的信息资源（如注册信息、电子节目指南和以往活动内容）。图 12.3 列出了创建一个活动网站可以运用的技术。

内容管理系统 (CMS) 运用 CMS 能使内容发布、编辑和上传更加方便，有利于网站的运维。
网页按钮 网页按钮用于触发动作，如注册或下载手机应用程序。
手机用户友好网站 如前所述，在美国有68%的成年人通过移动设备访问互联网，对网站进行优化，以便移动设备能随时随地访问，是十分重要的事情。
社交媒体 要在会议或活动的社交媒体网站嵌入链接以便于交流，如通过 Twitter®和 Facebook等。
搜索引擎优化(SEO)使用关键字和短语来提高活动网站在搜索引擎结果中的排名。

图 12.3 关键技术工具

当以网站作为传播会议信息的主要载体时，与网络通信相关的工具是多种多样的，且技术还在持续不断演变中。专业会议管理人员需要持续留意、始终保持创造力，努力吸引那些越来越懂技术的观众。

手机应用程序 随着手机应用的日益普遍，各种资源渠道应该齐头并进，要在各种平台上为参与者提供信息通路。包括运用移动设备普遍能够访问的活动网站和在线注册，要让其最大化地被移动平台查询和访问。为在最大程度上方便参会者体验，创建一个手机应用程序是至关重要的。应用程序（App）可以下载到智能手机或平板电脑上，能促进参会者和参展商的联系，能够用于安排一对一的会议等。对于会议专业人员而言，手机应用程序能让活动管理全面开张，能发布活动内容，能够用于参会者调查，能够用于潜在客户管理和其他任务。这里使用关键点清单中的内容作为移动业务指南。

关键点

手机应用程序清单

- 通过网站发布和邮件营销推销手机活动应用程序，能提高受众早期认识。
- 给参会者发送联络信息，鼓励他们使用手机应用程序进行沟通和联络。
- 活动前通过手机 App 启动一个游戏并在现场完成。
- 使用手机应用程序征求参会者的实时反馈。

演讲管理和演讲者资源中心 演讲管理服务能对会议演讲者的会议资料进行最精炼的组织。通常情况下，演讲人通过一个可靠的网站提前提交他们的资料。这个工具也给负责组织资料内容的人士一个能够集中精力工作的环境，使之能够掌握最新情况，并与活动演讲者适时沟通交流。

虚拟活动 虚拟活动是一种特定类型的活动网站，它提供了一个现实中可能在会前、会中和会后发生的在线互动体验。这种类型的网站提供了许多与实体活动中相同的元素，包括教育讲座、交流和赞助机会。会前提供的“虚拟预览”可以增加兴趣，提高出席率。

活动期间

一旦活动开始，从头至尾都要依托技术工具来激发体验。这些技术手段可用于签到、吸引潜在客户、互相交流、会议管理、会议导航、网络广播、移动活动（mobile activity）以及其他更多方面。

现场技术工具

在一个活动中，有许多能为活动组织者提供便利的有趣工具，这些工具能帮助吸引观众，能让会议专业人员和参会者以令人兴奋的方式互动。

现场签到 这是一个能缓解签到排长队的压力，并能提前确认出席人数的必不可少的方式。这可以有两种实施方式：自助服务或在酒店签到。自助服务就是那些在网上注册的参会者从家里或办公室打印确认条形码，然后在现场的自助服务设备上扫描条形码快速签到，并打印一个徽章和会议日程

表。另外，也可以在合作酒店做出安排，在酒店登记的同时完成活动签到。*

移动应用程序 移动应用程序是在现场活动时使用量排第二位的工具。参会者可以使用移动应用程序访问会议和演讲者信息、地图以及个性化的现场安排，并在时间表变动时接到实时更新。移动应用程序还能把内容实时分发给参会者，如演示文稿、视频、问卷调查和投票以及社交媒体。

信息检索 把信息检索简单想象成参会者、参展商、赞助商和活动组织者之间的一种信息交换。信息检索帮助捕获和管理称之为“线索信息”的联系人信息，以开发现有的和未来的销售或交流机会。参展商/赞助商可以在活动期间通过使用快速反应（QR）代码、条形技术或近场通信（NFC）技术实时扫描移动徽章以获取和管理这些线索。

社交媒体 在会议和活动中使用社交媒体应当把重点放在吸引、沟通和联系参与者上。这适用于活动——参会者、参会者——活动以及参会者——参会者之间通过一些平台进行的交流，例如 Twitter、Facebook、LinkedIn、YouTube、Instagram 和博客等。在构建社会媒体会议策略时，应当从一个活动技术的视角检查以下选项。

关键点

社交媒体策略

- 把所选择的社交媒体平台与活动网站集成起来。
- 通过上传到各个平台分享各种内容及其附件。
- 给活动创建一个#主题标签（#hashtag）。
- 使用社交媒体为客户提供服务——参会者将会在这些平台上提供正反两面意见。

*编者注：现场自助签到在中国也得到了广泛应用，例如通过会鸽App，可实现手机或iPad进行二维码扫描签到，并可现场自助打印胸牌。

游戏化 在基本术语中，**游戏化**意味着使用游戏、社交媒体和激励措施吸引参会者参与。例如，通过手机应用程序创建一个寻宝游戏，就可以增加参展商展位的访问量或间接接触。或者，只要在平台上发帖或给出演讲反馈，就能获得点数用来换取奖品。活动技术能提供各种方式来激励更多的互动和参会者参与，从而提供一个更强大的活动体验。

演示管理和演讲者资源中心 当主持人到达现场，演示管理系统在会议演讲之前提供接入权限，供演讲人对演讲资料做最后的更新和调整。一旦就绪，这些系统通常提供工具来帮助会议组织者确认材料已经分发到开会的会议室。

电子海报系统 另一种演示管理系统是电子海报系统，该系统是现场纸质海报的一个延伸。这些系统可以让海报以电子形式送达现场和线上的观众。

数字标识 数字标识系统通过现场独立的或联网的电子显示屏发布信息。提供准确及时的信息是一场成功活动的关键。这些功能强大的电子系统支持多种媒体选择，如文本、图表、视频和动漫等，这些系统可进行即时信息更新。依照显示器放置的位置不同，这些系统可以提供及时便利的通道接入天气和出行信息、社交媒体更新、赞助和广告以及综合活动信息等。

交互式应用 数字信号还可以设置成触摸屏互动模式。这是一个与观众互动的越来越普遍的方法；它诱使参会者停下脚步，参与到游戏、教育或综合活动信息等内容中来。

“您的位置”导向亭是一种特定类型的数字标识显示器，使用便捷的触摸屏技术提供场馆展厅等区域的导航信息。利用这种类型的显示器，参会者能够迅速找到展位、设施服务和会议室等（见图12.4）。

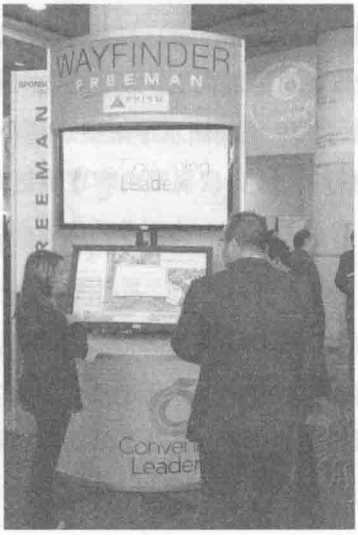


图 12.4 导向亭

导向亭/触摸屏可以科学地分布于场地中来帮助参会者找到正确路线。设施提供的备选路线可以帮助管理人流，并可协助疏散那些缓慢拥挤的人流，也能帮助识别通往紧急出口的路线。它友好的界面设计可以方便地将信息传送到移动设备中。

关键点

现场技术工具

- 现场签到
- 移动应用程序
- 信息检索
- 社交媒体
- 数字采集/播送
- 同声传译
- 观众反应系统（ARS）
- 移动应用
- 虚拟活动

数字采集/流媒体播出（streaming）为参会者提供多种渠道来收看现场实况，能让活动得到独特的机会面向更广泛的观众。按需点播或**实时网络直播**解决方案以数字化的方式从现场演示中采集录制音频、视频、文本和图形，通过互联网或局域网进行播放。会议视频内容在通过网站或移动应用程序传递时是高度可定制的，可全天候 24 小时收看，能在活动结束后继续扩展活动的影响范围。

在活动期间，冒出相当于现场两倍之多的参与者，听起来像是一个好问题，但这确实是一个问题。通过采集和**播送**现场内容实况，活动组织者有能力同时在虚拟视频区域直播，在这里观众可以通过远程屏幕观看现场会议室的演讲，还可以使用无线耳机收听现场声音。

专业困境

一场活动还有四个月就要开始了，活动网站的发布比原计划推迟了。会议专业人员想开始进行电子邮件营销来通知参会者进行在线注册，并提供了一个未完成的活动网站的链接。在他/她的意识里，浪费的每一天都在流失参会者注册量。而审查注册的人员想等到活动网站完成，注册系统已经测试完毕以及所有相关的活动信息，如地点、日期/时间、会期、主题演讲者和合作酒店等都上传后再通知。为确保获得最佳的用户体验和减轻混乱，许多问题浮现出来。会议专业人员对此有决定权。你的选择是什么？为什么？网上注册已经通过测试并能正常工作，你的答案会改变吗？为什么会或为什么不会？

同声传译 无论活动在世界何处举办，通过把信息从一种语言实时翻译成另一种语言，**同声传译**让国际参会者能够克服语言障碍。这些系统通过整合无线、射频或红外设备并将其与麦克风和参会者姓名处理技术（name-handling technology）相结合，创建出了一个多语种环境。这种数字化的小组讨论系统允许主持人掌控讨论并从视频控制监视器中确认个人和麦克风的位置（威尔克，2006）。

观众反应系统 让观众参与演示在当今“这对我有什么好处”的风气下

也并非易事。观众反应系统（ARS）通过让观众运用提前发放到手中的小型手持按键器参与调查或回答互动问题，把主持人和观众联系在一起。主持人在演示幻灯片中嵌入问题或问卷调查，借助于无线射频识别技术（RFID），观众用手中的按键器提供即时响应。

观众通过**短消息服务（SMS）**和移动应用程序参与也越来越普及，因为参会者通常都拥有自己的移动设备。尽管这种观众反应系统（ARS）交互方法通常更容易适应，但即时反馈信号可能会因为网络延迟或网络连接被推迟。短信和观众反应系统的一个优势就是能够做到即时把观众的反馈用图表形式反映出来，能够及时生成总结报告。此外，系统可以使数据分析和共享在会后仍然活跃进行。

移动应用程序 到2014年年底，世界上有超过30亿的移动宽带用户（国际电信联盟，2014），参加活动的人极有可能带着他们的智能手机和平板电脑参加下一个活动。有许多类型的移动活动应用程序将引导这个潮流。活动专门的移动应用程序能让参会者免于携带大量文字材料，会大大造福于会议组织者和参加者。

会议组织者可以即时更新内容并为观众提供实时通知和提醒。参会者能够在他们的设备上访问相关内容，还可以审查和管理他们的个人会议日程。利用导向亭，移动应用程序的用户还可以搜索特定的参展商，并使用内置地图来找到展示他们感兴趣的特色产品的展位。新一代移动应用程序也蕴含了社交媒体和游戏化元素。例如 Twitter® 集成（integration），就允许用户查看所有使用活动标签的推文，还可以直接应用程序文。典型的游戏化特性包括使用游戏排行榜和寻宝活动，鼓励活动的参加者参与和相互合作。

虚拟活动 结合数字技术采集的内容，虚拟活动通过提供一个交互式的在线体验，形成了对实体活动的完美延伸。参会者可以访问虚拟网站场地，如礼堂、展览大厅、休息室和资源图书馆。他们还可以与演讲者和参展商通过各种方法互动，包括文本和视频聊天窗口、主持问答会议和社交媒体等。

活动之后

一旦活动结束，会议专业人员要负责收集、总结和分享有价值的活动数据和指标。了解活动是否成功以及活动贡献给组织者的价值已成为战略和成功的关键部分。会议专业人员要测量活动体验的成功和投资回报率（ROI）。

使用活动技术可以帮助验证会议带给组织、参会者和赞助商的价值。具体来说，活动技术能够对调查、社区和报告做出贡献。

会议结束后，受益于各种技术手段，会议专业人员能够大大扩展会议影响，这会远远超出会议举行的那三四天所形成的会议成果。这些工具能提供一次性体验的机会，也通过给那些错过会议以及想要重温会议内容的人们提供实现愿望的机会而延长了会议的生命力。

在线调查 调查参与者的意见和反馈是深入了解参会者在会上的真实体验的途径。在线调查为收集这一至关重要的信息提供了一个快速简单的方式。图 12.5 提供了将手动制作调查表变成一个自动化处理过程的技术思路。

- **电子表格为智能手机和平板电脑的轻松访问提供最大便利。**
- **预填充的多项选择或是/否答案缩短了响应时间和通过自动化报告分析响应数据的时间。**
- **提前发送测试调查给活动组织者以检查其精确度，在发送给参会者之前改进传递性能。**
- **提供一个开放的区域供参会者发表评论，可让参会者反馈一些没有考虑到的问题。**

图 12.5　调查响应的自动化操作

这个图标提供了过渡到自动化调查系统的理念，这将提供更好的分析和更有用的信息。

在线社区 通过活动网站创建持久的**在线社区**可以促使参会者会后仍然保持联系。在线社区帮助在群组中围绕群体内部共同利益、内容、组织或想法创建一个对话，可以让人们在活动后继续保持交流。当挑选在线社区的软件平台时，会议专业人员应该确保该软件可以与正在配备过程中的活动管理软件、组织管理系统、客户数据库、内容管理系统（CMS）或者客户关系管理（CRM）系统相结合。此外，软件的界面应当使所有经验层次的用户用起来都顺手方便。

在线报告 直观和全面的在线报告对衡量会议和活动的成功是至关重要的。这些数据可以分门别类地显示出席记录、调查、演讲者参与和包括酒店、餐饮和供应商在内的会议总支出。

关键问题

ROI 衡量问题

- 如果这是一个客户会议，本次活动能促成多少成交机会和潜在收入？利用客户关系管理（CRM）系统进行数据集成和分析，如将数据和分析方法进行匹配。
- 如果这是一个内部会议，该活动如何帮助教育或培训员工，让他们能更胜任他们的角色？
- 在所有领域，参会者的 ROI 是什么？是活动之于他们的价值？他们是否学到新东西和/或遇见对他们有价值的人？

大数据和活动管理软件

“大数据”这一术语指的是组织在业务过程中采集、存储、分享和分析的信息。阿尔当合伙人公司（Ardent Partners）的运营研究主任和副主席、会议和活动分析师克里斯·德怀尔（Chris Dwyer）说过：“大数据只是商业智能另一种说法。它基本上意味着提取数据并将它转换成可操作的策略。”

（Lanyon，2013，第 3 页）

对会议专业人员来说，大数据可以通过门户网站来收集，包括收集参会者的人口统计资料、消费心理特征、会议出席和评估情况、参展商访问量、预算周期、购买行为和社交媒体参与等信息。其他领域可能包括酒店数据、会议反馈和电子邮件营销。所有这些信息都要经过**活动管理软件**的处理，如登记系统、射频识别（RFID）芯片、移动应用程序、计划预定表、会议卡片、差旅管理系统、社区、社交媒体和调查工具等。

合并是一个关键——在适当的地方有一个中央软件解决方案可让会议专业人士和利益相关者在一个无缝衔接的过程中访问数据。这有助于在组织和合并数据方面花费更少的时间和金钱，得到更大的效率。

德怀尔还表示，大数据是“利用商业智能为改进活动采取战略举措”（Lanyon，2013，第 3 页）。事例包括：①为提高销售收入而评估参会者的消费模式；②分析多少会议为一个组织的 ROI 做出了贡献。大数据能为在考虑总预算、参会者需求、供应商成本等因素的基础上创建新的活动或修改现有活动的决策提供背书。通过解释、管理和评估活动信息，会议专业人员和利益相关者能够对未来做出规划。鉴于每一个会议和组织都是不同的，基于各自目的和目标的数据收集应当在会前就规划好，以获得大数据的最大利益。

活动技术持续以创新的方式激活会议和活动，为整个行业带来活力。然而，没有视听服务的协助，就难以通过技术手段激活活动体验。在本章的下一部分中，我们就来探讨音频、视频和灯光如何向参会者传递出有意义的会议体验。

02
回归基础：视听服务

视听服务通常由三个基本部分组成：视频、音频和灯光。这三个基本元素搭配上许多相关技术和服务，如旗板（gobos）、大气效应、舞台和景片等可以千变万化。这些装置相互之间在衔接上要天衣无缝，才能呈现一场让观众完全身临其境的体验，如图 12.6 所示。

图 12.6　主舞台

主舞台是会议的背景和焦点所在。技术和视听支持就是锚，随着节目和娱乐活动的进行，可让全体观众享受到整个视听盛宴。

视频

视频具备多种形态，有标准的和多种格式的高清数字视频，也包括高像素的图像和 2D 或 3D 动画。访问视频、图像和动画要通过计算机、平板电脑或专用数字存储设备存取（Carter，2014）。

投影

投影是视频服务中最常见和最吸睛的装备。投影仪的尺寸和性能范围变化很大，有简单的、便携式投影仪，也有非常昂贵且功能强大，可用于放映最大、最亮眼、最清晰图像的高档投影仪。投影仪使用明亮的、传统的 LED（发光二极管）灯泡和激光提供光源，将图像投射在屏幕上。投影仪的位置可以在后面，也就是说在屏幕的背后，一般不会曝光在观众眼前；或者在屏幕前，就位于在观众的视线中（见图 12.7）。选择前置或后置投影要考虑几个因素，包括场地的大小和形状、建筑设计和观众喜好。平板显示器和 LED 面板用于视频显示。投影仪、**监示器**或发光二极管通过各式各样的渠道，如计算机、路由器或切换器系统等接收视频或图像。

图 12.7　叠放的投影仪

图中显示的是能在屏幕上播放生动视觉影像吸引观众的投影仪。

切换器

即使一个简单的显示也有不止一个图像或视频来源，因此就需要一个**切换器（switcher）**或路由器来把每个输出显示在屏幕上。基础切换器可以获取来自计算机或视频设备等不同来源的几个输出，然后将这些信号发送到屏幕上。通过操作切换器前面的一组按钮，技术员可“穿梭”在不同来源之间。随着切换器越来越复杂，越来越昂贵，其附加功能考虑到了更高级效果的使用，像无缝转换或静态图形图像。高端切换器系统有更强大的功能并有能力生成实时特效、画中画窗口、文本生成和**绿屏**效果等。这些系统需要专用的、受过专门训练的技术人员。路由器通常和切换器连接，它把信号从一个设备发送至几个设备。

数字视频

数字视频回放是由计算机或专门的数字播放设备来完成的。如果视频、图像或动画可以在计算机或平板电脑上回放，它们就极有可能在活动中以不同的分辨率放映在大屏幕上。计算机是诸如 PPT 或 Keynote 演示文稿等图像的标准来源，甚至还有像 WATCHOUT 这样专门为在现场活动中创建和演示丰富的图形或视频内容而设计的定制计算机图形系统。平板电脑和智能手机也被用来提供视频和图形内容，在会议中经常用无线连接。

录像

记录整个会议的影像是许多活动的一个重要组成部分。最高质量的录像需要使用专用的、高清晰度的数字录像设备。虽然此类设备各式各样，本质上来讲它们都以相同的原理工作。信号由切换器系统发送到录像装置，技术

员要确保整个会议全程在进行高清晰度的数字记录。在更大或更复杂的演示中，多个设备将用于备份和记录单独的（ISO）摄像机原始数据。很常见的情况是，客户将使用这个版本的原始数字视频编辑一个会议集锦，用于播放、归档等不同用途。

摄像机/图像

摄像机是活动中视觉内容的一个特有的输入来源。通过**图像放大技术（IMAG）**，演讲者形象可以大尺度显示在屏幕上，方便让观众更清楚地看到他们，摄像机还可以从多个角度捕捉演讲者的镜头。摄像机可以配备不同的镜头以满足其在舞台近处或极远处使用。当使用多个摄像机时，就需要给操作人员配备一个专门的切换器系统，他能按照技术指导或者现场活动导演的调度号令，来进行不同画面的“切换”播出。

音频

音频对现场活动来说，既是一门科学又是一门艺术。要在音响效果和建筑结构各不相同的会议场都取得清晰、平稳的声音效果，需要能力突出、训练有素的音频工程师。

扬声器系统

要得到清晰悦耳的声音必须要通过各种技术来实现，扬声器系统就是其中最重要的一个（见图 12.8）。扬声器有各种形状和尺寸，但对于企业活动，传统的线列扬声器系统是最常见的。传统扬声器就是把**传统单个低音扬声器**

和/或高音扬声器按传统形式组合起来的一组扬声器箱，而**线列扬声器系统**是一系列的扬声器元素以垂线的形态组装，并进行编程，以便提供一个可控的线性声场。这些线列扬声器几乎仅用于现场音乐会，但在大型场地或在户外举办的活动也可以选用这类扬声器系统。此外，为恰当覆盖整个宴会厅或活动空间的每个角落，延迟或中继器扬声器是需要的。这些扬声器被放置在那些主音响系统不能达到的地方，音频工程师要对音频输入进行编程，以使这些声音与其他扬声器发出的声音同步。

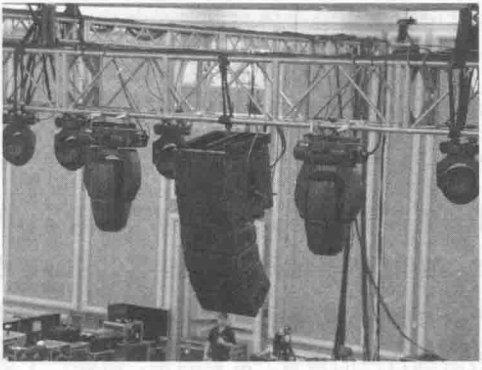


图 12.8　桁架、扬声器和灯光

安装桁架以安装在天花板上的“悬挂点”，能提供一个安全的结构来悬挂扬声器、灯具和其他保证演出效果的设备。

音板

音控台或**音板**为所有的音频源提供指挥和控制（见图 12.9）。所有声音在发送到扬声器之前都要先传输到音控台。音响师使用音控台来确保所有的声音是清晰和平稳的。从无线和有线麦克风、视频来源、音响效果和音乐播放列表出来的一切声音都通过音控台被控制、混合并发送给**前台（FOH）音响师**。较大的活动都有另外的音响师来监控无线麦克风，并负责团队成员之间的沟通，还要把这些音频调合成各种音乐形式。

图 12.9　调音台

这个调音台连接到麦克风、扬声器和为本场活动专门编排的其他媒体，音响师通过调音台来控制音效。

乐队和娱乐节目通常需要额外的、专门的音频设备，包括后台设备，包括诸如吉他、功放、鼓乐器及其他乐器。这些演出也需要另外的叫做监视器的扬声器，放置在舞台前面，背朝观众。乐队成员会用到这些监视器，这样他们表演时就可以听到自己的声音。常见的是，需要一个单独的音响师调和（MIX）自监视器传出的音频。另外，乐队和娱乐节目的演出往往需要专用麦克风和麦克风架以及其他专门的音频设备。

麦克风

尽管有线和无线麦克风用途一样，但它们的原理和需要的配套设备却截然不同。有线系统利用 XLR（XLR 俗称卡侬头，由三针插头和锁定装置组成。其优点是耐磨损，适合反复插拔。平衡模拟音频连接主要出现在高级模拟音响器材或专业音频设备上）音频电缆将麦克风的信号发送到音控台。每个麦克风都需要自己的电缆。有线麦克风通常容易设置，其运行不需要太多辅助设备。无线或“射频”麦克风使用无线电波通过专门的调频天线发送音频信号到音控台。无线麦克风让演出者可以更加自由地移动，减少凌乱的电线绞缠，但设置起来更复杂，而且必须符合联邦通信委员会（FCC，在美国）

的特定频率范围。许多节目都把有线和无线麦克风混合使用。

音乐是任何活动的一个重要组成部分。无论是活动前播放的入场音乐还是特别剪辑和定时播放的音效，音响师都必须准备好播放来自不同来源的音频。计算机在重放和组织 mp3、wav 或 aif 等格式的音乐片段、播放列表和音效方面也能担当大任。专用数字音频重放系统被设置为只需要按下一个按钮就可以回放音效或音乐片段。激光（CD）唱机、智能手机、iPad、平板电脑都可以用做音频来源。来自各种视频源的音频也必须从后台发送到音控台，且回放技师必须与音响师协作确保音频电平恰如其分。

灯光

灯光是任何活动的一个特殊部分。它可以为枯燥或单调的环境提高兴奋度和激发情绪。舞台灯光可以创造氛围、引起关注，同时它也提供了必要的照明，让演出者可以被观众看到，也有利于摄像机拍摄到清晰画面并展现到屏幕上。

灯光设备有各种各样的形式和尺寸，每一种都有其特别的效果（见图 12.8）。传统灯具用灯泡作为其光源，而 LED 设备则是由可以产生光线的发光二极管的不同组合形成。传统灯具通常用来普照整个舞台，或者可以与彩色灯片结合用作上方光帘（up-lighting drape）或舞台元素。尽管传统灯具可以形成不同的颜色，它们却无法快速变换。传统灯光连接到调光柜后可以调节其明暗度。这个调光柜通过调光台操控并通过输送到灯具上的电流调节光线的亮度。

LED 灯散热更低且更节能环保，并可以由灯光师通过调光台编程，快速变换颜色。LED 灯是万能的，能让灯光师的创造力水平走上新台阶。

此外，还有一大类别是可以旋转的机械（计算机）灯。对这些灯可以进行编程来控制其缓慢或快速移动、变换颜色、显示图案和明暗变幻。移动灯能够营造出动态感觉和华丽效果，可用于突出显示在舞台上或房间里的某些特定点，也可以在表演中提示那些特定线索（hit specific cues）。

调光台是灯光艺术家的调色板。调光台操纵着整个活动环境，它的形式可能是最基础的简单控制台，也可能是能创造出光怪陆离或妙趣横生的综合灯光秀的极富特色的数字工作站。

相关技术和服务

对一个完善集成的技术组件来说，其最终效果是由那最后一笔画就的。要靠众人群策群力，共同完成这些设备部件的组装安置，才能确保形成参会者的一个极致感受和难忘体验。

可持续发展实践

AV 的主要功能是提供和操作灯光、音频、视频和会议的其他相关设备。会议专业人员必须仔细考虑 AV 公司及其所用的设备，是否符合可持续发展的目的。要求供应商提供一些可选方案有助于做出最符合可持续性的选择。

供应商 重要的是要开发生产商的可持续发展意识，提供的设备要最节能高效。在选择 AV 供应商时也要考虑其他因素。

- 致力于会议/活动的可持续性，要以政策宣示的形式或以符合 ISO 标准的形式（ISO14001、ISO20121）展示出来。
- 在现场推进废物回收，以支持会议减少废弃物的目标。

• 限制电气和电子设备中有害物质的使用。

• 限制包装材料的使用。

• 支持可持续性的交通手段，如绿色水运。

• 恰当的废物管理。

• 恰当的设备处理，如电子垃圾、电池、录像带。

• 本地雇用政策，支持当地经济（经济可持续性）和回馈当地社区（社会可持续性）。

• 内部可持续性政策支持。

• 内部行政/办公流程，例如：电子通信和文档传输，以及双面打印。

• 致力于重复利用，如包装材料。

• 企业社会责任（CSR）的倡议。

设备 在评估设备时要考虑的因素包括使用期限、能量消耗和冷却要求。

• 灯光 环境可持续性照明的一个最重要的方面是转换成发光二极管（LED）照明。LED 灯的前期成本略高，但光质不宜消耗，且其使用寿命大约是白炽灯的 40 倍；LED 需要较少的固体和制造垃圾。谨慎的规划和设计会议将有助于确保使用适当数量的灯光（Pulse Staging & Events，2007）。

• 音频 最先进的设备对节能至关重要。

• 视频 要选择几家企业以环保、有道德心、经济实惠以及负责任的方式处理它们废弃的设备，包括清除数据和回收材料。

• 发电机 现在，太阳能发电机或使用生物柴油混合燃料的传统发电机可用于支持户外会议和活动。

——苏珊 M. 泰尼诗，博士

舞台布景

“舞台布景”这一术语是指用来装饰布景的各种元素。管道和布帘是最基本的舞台元素，它们可以在舞台后提供一个稳定的背景，也可以被用来把屏幕或其他布景配件融合到背景设计中。其他布景元素可以是匹配活动主题的订制部件，而无数预构建的、模块化的布景系统可以安排在舞台后或围绕舞台搭建出图案和结构。大的弹力布如同一个屏幕一样可以被用作一块空白的调色板，灯光师用灯光模型甚至是视频元素可以将其转变成几乎任何想要的事物。

吊装装置

吊装装置是指桁架（见图 12.8）和其他被天花板上的结构点悬挂或支撑的结构；吊装装置还隶属于地面上支撑的桁架和其他结构，用来托举扬声器、屏幕、照明设备、投影仪和布景元素等的设备。在地面使用吊装装置时，要有专门的机械来升高或降低桁架和其他结构至天花板或地面。悬挂和托举桁架结构的吊装装置要经过特别的合格验证。

临时台（staging）

在视听行业，脚手架是指实体台阶及其配件。台阶可以是预制的、模块化的有标准尺寸和高度的面板，或可以按照具体用途定制。许多场地如电影院已经有整体的台阶。台阶还可以定制成不同的层级和不同级别，通常需要楼梯和坡道来保证安全出入。

与台阶大同小异，活动座椅也可以定制。当客户觉得传统的宴会式坐法或影院式坐法与活动不协调时，专用座椅就能派上用场了。立板（riser）和多层平台可以搭建起来，为观众提供出一幅激动人心、一览无余的舞台景象。

总结

对会议专业人员、参会者、参展商和赞助商来说，活动技术在会议和活动之前、期间和之后都扮演着不可或缺的角色。活动的不同阶段依赖于不同的技术为会议专业人员创造更高的效率，为参会者提供更胜以往的活动体验。

通过使用活动技术和活动管理软件收集和获取商业情报（亦称大数据），会议专业人员在改进会议和活动方面取得了巨大的飞跃。这也大大促进了投资回报（ROI）提升、成本节约及和参会者认识水平的提高。使用正确的技术可以给会议主办者和参会者提供合用的工具，帮助他们将活动提升到新的水准。这些工具能加强内容的收集、组织和共享，使活动参加者之间的沟通和协作更亲密无间、直观便捷。

在实际活动前中后期，有许多解决方案可以延长活动的生命力。正确使用这些工具，将使得为期只有3～4天的活动可以一年365天回响在人们的生活中。当视频、音频和灯光以及各种相关的技术和服务被完美结合在一起时，就能为观众提供一个难忘的经历，也能清晰地传达预期的信息。分开来讲，视听音像的每个部分都诉说着一部分故事。由于不同的专业都需要自己的专用设备和专业知识，它们必须作为一个同步单元来运行才能提供一个完整的体验。

特约作者

吉姆·卡特（Jim Carter），奥尔福德媒体服务的信息技术专家

关键词

观众反应系统（audience response system，ARS）

视听（audiovisual）

大数据（big data）

传统的扬声器系统（conventional speaker system）

数字指示标识（digital signage）

电子海报系统（e-Poster system）

活动管理软件（event-management software）

前台音响师 [front-of-house（FOH）audio engineer]

游戏化（gamification）

绿屏（green screen）

图像放大（image magnification，IMAG）

单独的像机原始数据 [isolated（ISO）camera feed]

信息检索（lead retrieval）

调光台（lighting control console）

线列扬声器系统（line-array speaker system）

会议出席者门户（meeting attendee portal）

手机/ 移动应用程序（mobile app）

监视器/显示屏（monitor）

姓名处理技术（name-handling technology）

近距离无线通信（near-field communication，NFC）

在线社区（online community）

现场签到（onsite check-in）

实时网络直播（real-time webcast）

吊装装备（rigging）

短消息服务（short-message service，SMS）

同声传译（simultaneous interpretation）

音板（soundboard）

播送（streaming）

切换器（switcher）

桁架（truss）

指路（wayfinding）

问题讨论

1. 会议专业人员需要在会议当天早上通知参会者和演讲者授课地从一个会议室调到了另一个会议室。描述三种可用来提醒参会者的活动技术方式。

2. 会后，会议专业人员要求得到参会者在访问过的参展商展位上留下的信息。解释活动报告技术将如何提供这些数据。

3. 一个客户告诉你，他/她将有两台不同的计算机，一台显示展示内容，一台要播放 DVD 视频文件。房间里只有一个屏幕。那么什么样的设备可以用来在屏幕上恰当显示这些不同来源的信息呢？

4. 你的客户有一个主持人，讲话时喜欢在舞台上四处走动。你已经知道舞台有 30 英尺宽，至少会有 1000 人参加。为确保她可以自由移动，可以被房间内的每一个人看到并听清楚其讲话，这需要哪种视听技术组合？

CHAPTER 13 第十三章

食品与饮品基础知识

艾琳 R. 佩舍尔（Erin R. Peschel），客为尊大酒店（Hospitality Democracy）活动及项目经理

主题

- 确定食品和饮品需求
- 选择菜单
- 规划餐会活动
- 服务选项抉择
- 座位安排
- 饮品服务管理
- 酒水采购选项
- 管控失责风险
- 确认小费和服务费

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 理解为会议确定食品与饮品方案的重要性。
2. 描述为会议制订菜单时需要考虑的因素。
3. 认识会展行业中不同类型的食品服务活动。
4. 评价在会展中提供食品和饮品服务的不同类型。
5. 掌握会议餐饮中酒水安排的不同类型。
6. 对会议餐饮中酒水服务中涉及的风险责任控制及其重要性评价。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 G. 会议或活动设计

技能 16. 协调餐饮服务

次级技能 16.01、16.02、16.03、16.04、16.05

绝大多数会议都需要某种类型的食品和饮品（F&B）服务，简易形式如在茶歇时供应点心和非酒精饮料，复杂精致的如安排多道菜品、供宾客落座安享的盛大晚宴。食品和饮品服务的档次和观感能为会议添彩，让人久久难忘，但安排不好也能让会议显得平庸而乏善可陈（Shock，2006）。

会议的食品和饮品安排应该支持会议达成目标并满足参会者的需求。在会议期间，饮食服务所发挥的作用会因为受到许多不同因素的影响而有所变化，这一点在安排酒水供应时就要考虑到。例如，在公司举办的三天培训会上，会议的参加者需要始终保持精神抖擞，心情舒畅；这就要求安排平衡、有营养、开胃的菜单。但是一场协会举办的颁奖晚宴，标准就有所不同，在这样的场合，菜单必须夺人耳目，有助于烘托欢乐氛围，而对营养问题不甚关注。

担任会议设施工作的餐饮经理掌管着会议饮食，他会配合会议专业人员安排会议的饮食服务。有时候，会议设施本身没有专用的饮食承办者，此时就会有第三方或者其他外部的饮食承办人介入进来。不论是和会议设施自有饮食承办人合作还是和第三方的签约服务商打交道，会议专业人员都要把会议的使命和目标知会他们，也要把会议参加者群体对食品和饮品长期以来表现出的偏好告诉他们。然后，饮食承办人要据此拿出能够满足这些需要的可选方案，要符合会议预算的额度，也要符合可持续发展的要求标准。会议专业人员除了提供基本数据、时间和地点之外，还要通过招标（RFP）过程、讨论和活动规范指南（event specifications guide，ESG）回答更多的问题。

本章为读者勾勒展示出了制订菜单的过程，对食品和饮品服务的各种类

型进行了探讨，识别出了能够指导正确实施食品服务的决策过程，以有效支持会议目标实现的关键战略。

确定食品和饮品需要

食品和饮品是会议最大的开销项目，经常超出菜单提供的选择项目之外。做好这项工作的焦点就是要为参会者创造难忘的用户体验，达到甚至超过宾客的期待是会议专业人员和饮食承办人的首要目标。

当会议专业人员拿出对食品和饮品服务的要求与期待，并明确了预算要求后，餐饮承办经理就要开始为活动准备初步的建议性菜单。当备选方案得到确认以后（通常是通过 ESG 流程），饮食承办人提出的**宴会通知单（BEO）**，就流转至会议专业人员处，由其审查是否符合需要并签署同意。

关键问题

针对餐饮活动需要提出的问题

- 会议的预算情况怎样？
- 宾客如何到达？
- 会议有明确主题吗？
- 有 VIP 贵宾出席吗？
- 会议是正式的还是非正式的？
- 会议在什么时间开始？
- 参加人员有哪些人口统计特征？
- 倾向于采取哪种就餐形式，比如是桌餐还是自助餐？
- 会议是商务性的、交际性的还是具有社会性目标的？
- 在会议期间有没有安排娱乐项目或者演讲项目？
- 有没有安排前置性或者后续性活动，如接风或者舞会？（Shock，2006）

操作瓶颈

为会议选择地点和场所是会议专业人员的当务之急；而选择饮食承办者（当可以有所选择时）和菜单是这个计划过程中很靠后的部分。在会议的计划过程中，会议的目的对餐饮工作来说既提供了机遇也带来了挑战，比如在沿海的会议目的地吃虾很方便，而在另外一些地点，浓油赤酱的食物却可能是常规标配。会议地点能给餐饮安排带来独特的风味，但也可能形成很大的制约。会议专业人员和饮食承办人必须考虑参会人员在空间上的来处以及流向，确定是不是需要额外的人员来帮助引导实现平稳通畅的人流，因为这在一定程度上受到菜单安排和预定的服务方式影响。

主菜的选择非常重要，而且也是考虑其他配菜的出发点。如果制订标准化的菜单看起来对餐会不合适，那么就需要制订更加个性化的菜单。当选择食品和饮品供应的种类时，要充分考虑会议场所的地域特点。即使同一国家的不同地区也都会有各自的地方美食和特色风味，许多参会者想借此良机大快朵颐。另一方面，会议专业人员也要考虑在一些浓油赤酱的菜品之外提供一些相对清淡的食物，考虑提供一些尚未成为世界普遍接受吃法的生吃食物，以及其他独具特色的风味食品。对于有食物禁忌的客人，如对花生和花生油过敏的人士，要按照他们对饮食的特殊要求，制订特殊的菜单。

如果考虑使用室外场地，要做好恶劣天气预案，必要时可以很方便地易地举行（见图 13.1）。要和餐饮承办人商量好，共同确定在什么情况下需要果断决策把活动移师室内。绝大多数饮食承办人需要提前 24 小时通知，不过这个标准有协商的余地。

图 13.1　一场室外午餐会

很多会议场馆提供机会让参会者享受户外进餐的乐趣，这让大家在就餐的同时，能够欣赏户外的风景，愉悦身心。

餐饮空间的计算

绝大多数会议场地会提供可用会议空间容积量的数据信息。然而，会议专业人员还是要对这些数据信息进行核查，以确定根据会议的要求，对方宣称的这些会议空间状况，能否让参会人员感到舒适，如是否有空间足够的舞台、过道、舞池、自助餐，以及音视频硬件放置区域。如果原先考虑的空间不敷使用，那么就要考虑调换到备选空间。图 13.2 提供了在宴会中使用通常尺寸的圆桌时，应该满足的空间要求。

	舒适性安排	紧凑性安排	将就性安排
建议的人均空间			
	23.5 平方英尺（1.25 平方米）	12.5 平方英尺（1.16 平方米）	11.5 平方英尺（1.07 平方米）
餐桌直径	每桌人数		
60英寸（153 cm）	8	9	10
66英寸（158 cm）	9	10	11
72英寸（183 cm）	10	11	12

图 13.2　圆桌餐会安排指南

本指南提供了在进行餐会时，对空间、桌数、宾客人数进行测定和计算的方法。

选择菜单

菜单好坏直接影响着参会者的会议体验，也影响着服务的风格、人员配置、场所装饰、设备配置、房间布局以及空间利用。很多会议专业人员愿意从菜单选择开始思考问题，而不是把所有的选项和变量相提并论；在一个有效的计划过程中，他要和餐饮承包人全面沟通讨论，要把空间问题、会议目标、食品和饮品服务的各种选项等都纳入讨论研究范围。

餐饮承办团队必须知道本店名菜、当下的饮食潮流、预算限额以及在这个空间中什么样的做法最有效。这种团队专长是无价之宝，尽早与他们为伴能让饮食计划和执行过程更顺当。

群体

虽然饮食承办团队能为会议餐饮提供很棒的建议，但还是需要多了解一下有关参会者的信息，这样他们就能更加有的放矢地为参会者拿出更好的饮

食解决方案。

群体特征 掌握参会群体的传统特征，这有助于菜单的选择和设计，为此要从会议参加者处了解情况，也要与一些运营成功、广受青睐的餐厅合作。当历史信息拿不到时，就必须花时间对潜在的参会者进行调查，掌握他们的需求和口味偏好信息。当餐饮比较正式或者规模很大时，为此花些时间就更有必要了。

年龄和性别 参会者群体的人口统计学特点，是规划好食品和饮品菜单以及服务风格的必要信息。参会者的年龄和性别不但影响到他们的个人口味，更影响着他们在特定情况下的饮食选择。

政治倾向和宗教信仰 如果会议的组织者和他们的利益相关者在组织会议时要考虑政治倾向和宗教信仰的问题，那么在规划菜单时也必须考虑这个问题。例如，一些政治活跃群体可能会要求只能提供满足可持续发展需要的食品，而一些宗教组织的信仰要求，不能食用某些食品，或者可能对备餐过程中的某些做法有细致的要求。这些饮食标准对很多人是非常关键的考量因素，如果这些因素有正当性而且可以做到，那么就要予以尊重。

食物过敏及饮食限制

了解到的参会群体特征可以用于指导菜单选择，比如食物过敏、健康相关问题或者生活方式，都会影响到对一些特点食品的选择与否。

一个名为食物过敏研究与教育协会的非营利组织，拿出多份研究报告，提示食物过敏人群的数量正在上升。一份研究时间跨度为 2006—2011 年的研究成果综述认为，估计有多达 1 500 万的美国人对某种食物过敏（《事实与统计》，无出版日期）。食物过敏是对食物蛋白质的负面免疫反应。虽然绝大多数食物过敏的症状都相对温和，但是有些食物过敏有生命危险，需要认真对待。经诊断，有严重食物过敏症状的人需要注射肾上腺素（EpiPen®）。

随着参会者中食物过敏人群的增长和饮食选择余地的增大，在制订菜单时众口难调的问题更加具有挑战性。

在处理食物过敏和饮食限制问题时，有几个选项可供选择。首先，在参会者办理会议注册登记时，就要询问他们是否有食物过敏和饮食限制问题。其次，要和饮食承办者沟通好，让他们准备好具体的方案以满足特定参会者的饮食需要，也要让他们知道在自助餐中，标出每样菜品的原料成分是很重要的事情。还有一个预防步骤就是要和饮食承办人沟通好，务必要求其对服务人员进行预先培训，让他们对所供应的食物情况了然于心，要知道如何处理食物过敏方面和饮食参考方面的问题求助。

关键点

常见过敏食物

- 牛奶
- 鸡蛋
- 鱼
- 小麦
- 花生
- 坚果
- 大豆
- 贝壳类

营养

营养是食品营养师每一场会议都必须重点考虑的问题，尤其是当召开大型会议，参会者需要在一个宾馆或者会议中心逗留数天时，问题变得尤为重要。既然会议期间的数天之内，参会者的饮食需要都要在会议场所内解决，那么在制订会议菜单时，就必须对营养问题给予特别的关注。许多参会者都希望饮食的口味能多一些选择和变化（Shock，2006）。

当今的饮食风尚是使用新鲜食材，尽量避免使用含有防腐剂和其他添加剂的加工过的食材。今天的消费者希望饮食品种充满新意。另外，虽然很多参会者把到外面吃饭看成一个换换口味以及饱饱口福的机会，但他们也希望吃到更健康、更有营养的食物。满足参会者营养要求和特别餐饮期待的关键就是提供品种丰富、搭配诱人、份量适中的食物。

会议专业人员应该对以下常见饮食“方格”有清楚的了解：

• 乳蛋素食者（Lacto-ovo vegetarian）——这个名称所指的个人不吃肉，但食用一些动物的副产品，如奶制品和蛋类。

• 乳类素食者（Lacto vegetarian）——这个名称所指的个人不吃肉和蛋，但是可以食用奶制品。

• 严格的素食者（Vegan）——这个名称所指的个人不食用或者耗费任何动物性食材或者副产品，包括肉、蛋、奶、皮革、皮毛、丝绸、羊毛、化妆品和肥皂。

• 犹太饮食——这个名称描述的是按照犹太饮食教规和限制准备的食品。

• 无麸质食物——这个名称描述的是去除了小麦麸质的食物。

• 糖尿病患者饮食——这个名称描述针对糖尿病患者的饮食，他们的饮食必须在碳水化合物、蛋白质和脂肪之间达到正确的平衡。为患有糖尿病的参会者合理规划饮食是非常重要的。

• 宗教倾向——很多有信仰的人群都会有某种饮食禁忌。了解这些人群的饮食特点，有助于做出正确的决定。当对人群特点的描述不包括宗教倾向时，会议专业人员必须确信参会者能把自己饮食忌口情况如实告知。会议专业人员要在注册表上的显著位置列出饮食忌口问题，方便参会者就此问题提前沟通。

关键点

常见的饮食

- 乳蛋素食
- 乳类素食
- 全素食
- 犹太食品
- 无麸质食物
- 糖尿病患者饮食
- 宗教倾向

规划餐会活动

食品和饮品在通常的就餐时间（早、中、晚餐）以及上午和下午中段的茶歇时间供应。不过，会议也有可能在其他闲暇的时候，需要供应食品和饮品，如在清晨或者深夜时段。另外，会议专业人员应该了解会议目的地的就餐时间安排，以及参会者的就餐期望。当绝大多数参会者预计的到达时间或者离开时间在标准就餐时间之外时，就餐就成了问题。会议专业人员要对早到的以及离开较晚的参会者的饮食问题做出专门安排，或者至少要告知他们，以便他们自己能有所准备。

早餐

在美国大约有 18% 的成年人省掉了早餐（技术专家协会，2012），而在开会时，不吃早饭的参会者有 50% 之多（Pizam，2005，第 211 页）。

他们宁愿多睡一会，或者宁愿去锻炼。对一个刚开始举办的会议而言，没有翔实的历史数据可供参考，因此到底有多少参会者来吃早餐，情况很难预料，餐饮经理难以做出相应的准确计划以避免食物和钱财的浪费。早餐有以下几种形式可供选择。

欧式早餐 在美国，欧式早餐（Continental breakfast）很流行，因为这很快捷，而且能鼓励参会者早点参加早晨会议（见图 13.3）。标准菜单可以根据参会者的要求进行改进。针对每 100 名参会者至少要安排一个服务员和一张自助餐桌。开第二张桌的标准临界点是人数达到 120 人。流水早餐一般持续 30～60 分钟，很多客人都是在最后 15 分钟赶到，因此要及时补充菜品，以应对这波人潮。

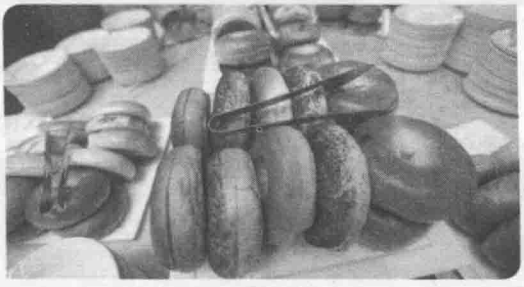


图 13.3 欧式早餐

法式新鲜贝果圈是欧式早餐的当家品种，还要配以其他的传统食品。

关键点

欧式早餐菜单

- 咖啡
- 茶
- 果汁
- 贝果圈
- 松饼
- 丹麦点心
- 牛角包

全套自助早餐 全套自助早餐要提供两到三种肉食、两到三种蛋类、一道土豆菜、三到六种面包糕点、谷类食品（冷、热、脱脂及全奶）、鲜果、酸奶、果汁、咖啡、茶（见图 13.4）。一次全套自助餐应计划延续约一小时。

图 13.4 全套自助早餐

这张图片展示的是全套自助早餐，客人在会议室的餐桌边就座。请注意这张曲折有致的餐桌，在放置食物之外，又添了一些视觉趣味。

英式早餐 用一次英式早餐要包括全套自助早餐的所有项目，还要设置现场操作点，提供华夫饼、煎蛋卷或者法式薄饼，供客人点选。就餐时间大约也是一小时。

全服务早餐（Full served breakfast）在某些场合，需要安排客人就座安享，由服务人员提供服务的非自助性早餐，比如宣布会议开幕的早餐会、一场颁奖典礼，或者一次特定演讲者的分享餐会。这种形式，无疑会要求更多的服务时间并要求增加服务人员数量（Shock，2006）。

提神茶歇

人的大脑和身体会对运动做出反应，这能通过短暂的停顿来实现。在会

议环境中制造的小变化，能为思维运转过程以及人际交往创造舒适而富有成效的契机，由此也能提升参会体验。变换注意力焦点、改变身体姿势或者其他任何大范围的肌肉运动（站立、鼓掌）都能起到和正式休息一样的效果。当会议的议程过于紧凑时，会议专业人员经常不由得想要缩短或者限制茶歇时间；其实，这对参会人员来说是很不利的。提神茶歇的好处，可以从以下方面来看：

- 提神以及放松身体——茶歇最传统的理由就是休息提神以及满足身体需要。如果感觉到身体不适，参会者就难以集中注意力投入会议中。

- 议程紧张、内容满满的会议并不理想——最高效的会议可能难以满足组织的长期目标，在日程中安排一些停顿时间，能够鼓励参会者互相穿插交际、分享各自的想法和故事。术语“走廊脚印”经常用来称道参会者离开会场在走廊中扎堆闲聊所带来的益处（见图 13.5）。

图 13.5　茶歇中的交际

茶歇时段应该留出充足时间，让大家互相沟通讨论会议内容，也对下一议程的话题与其他参会者进行交流。

会议预算决定会议服务的内容和品质，有很多茶歇只供应饮品。茶歇的成本按人头或者按照一定的消费基准制订。咖啡按加仑数购买，糕点按打购买经常比按人均消费价格计算更经济实惠（见图 13.6）。会议专业人员经常

要求食品和饮品要在茶歇开始至少 15 分钟之前摆布好，因为一段议程也有可能提早结束。会议专业人员必须确定茶歇所需要的食品和饮品的数量，也需要在现场确认一下，预定的品种是不是都摆上桌了。当活动结束后，对总账户进行检查时，会议专业人员必须保证食品和饮品的费用账目正确无误（Shock，2006）。

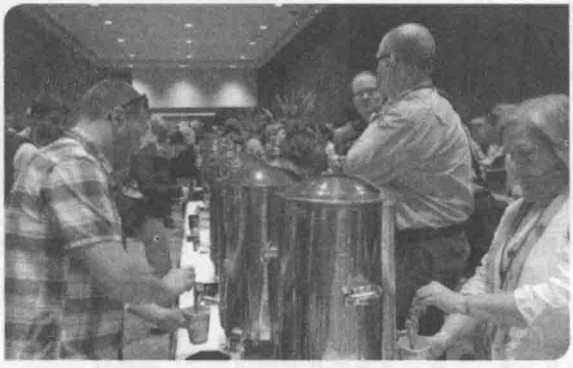


图 13.6　茶歇时间

这张照片表现的是饮料点的实例，参会者在收尾连接的一长排桌子的两边都能取用，避免了排长队。

当人们感到饥饿时，就会变得不耐烦。搭配均衡、份量足够的食物能让人感到宁静、满足，乐于继续参会。对茶歇菜单进行精心安排，能明显地帮助客人充饥提神，进而强化学习效果（Dallas，2011）。

午餐

午餐仍然在会议场地提供，给参会者提供了便利，便于大家下午继续参会。为了不耽误下午的议程，提供快捷服务很重要。一次坐下来就餐的午餐，时间大约要安排 90 分钟。

假如时间比较紧的话，部分餐食如沙拉、甜点可以在参会者就餐之前先

加工好。当时间紧迫时，自助午餐也是一个选项，允许参会者选择其他活动或者偏爱的内容。餐饮人员可以提供许多不同品种的冷、热食品以供选用。如果目的是把参会者吸引到展览场地或者他们要易地开会，那么供应盒饭也是一个很受欢迎的选择（Shock，2006）。

招待会

招待会指的是一种座位有限，以鼓励参会者互相交流沟通、打成一片为目的的活动（见图 13.7）。招待会可以单独举行，也可以作为主体活动之前或者之后的一项配合性活动举行。许多活动都会安排一场开幕招待会，通常安排在晚餐之后。在这样的接待会上，大家的聚会和座谈同时举行，不用散落在一个大宴会厅内。

图 13.7　一场雅致的招待会

对食品进行创意摆布，并且以花饰作为中心装饰品，强烈地烘托了招待会的氛围。中心的花饰因为其高度成为显眼的视角焦点。

招待会上点心的档次要取决于可用的预算。当预算有限时，干点心、带

蘸酱料的生菜、咸饼干配方奶酪可能比较相宜。当预算宽松时，可以在装饰诱人的自助餐桌上摆上冷、热点心，餐桌可以巧妙地摆布在房屋周边，这样就可以吸引客人更多地自由走动，从而鼓励了相互之间的交流和接触。当预算的约束必须予以考虑时，可以设置一些分散注意力的项目，以降低食品和饮品的消耗，比如安排舞蹈、娱乐项目或者音乐欣赏。当音乐的音量超过一定范围时，一个舒心的交谈氛围可能就会受到打扰。通常情况下，为了抑制客人坐下来过度饕餮，客人的座位会有所限制（Shock，2006）。

今天的大厨们通过探寻新的创意来帮助会议专业人员打动参会者。会议专业人员要和餐饮经理以及餐饮团队紧密协作，以便在预算允许的范围内，为参会者创造更好的会议体验，达到会议目的。

晚餐

许多正规活动的晚餐都采用盘装份饭的方式，在采取这种服务方式时，要和厨师一起来协商菜单。因为这经常是会议的最后一个重要环节，应该给客人留下难忘的回忆。夺人耳目的餐后甜点，经常是一个完美收官的绝招。一次正式的晚餐一般安排两小时用餐，当包含舞会、娱乐或者其他节目时，时间还可适当延长（见图 13.8）。

图 13.8　正式晚餐的布置

这张照片表现的是在酒店宴会厅环境氛围，有装饰品、有灯光、有摆台，还有音视频设备，以供宾客欣赏现场舞台上演出的娱乐节目。

当贯穿一项活动全程都安排了节目表演时，自助晚餐也是一个可行的选项。在自助餐人行移动线上的人员流量是一个关键的考量因素；不过，这种方式的好处是允许宾客按照自己的节奏用餐，而且不同主题、不同菜单项目的取食点使用餐活动充满趣味。这种风格的服务要仔细安排好，这样房间内的人流运动就不至于影响到节目的正常进行。

可持续发展实践

菜单 不论会议的目的是什么，把本地的、符合可持续发展要求的和/或者有机食品及饮品囊括进来都是一个对参会者的健康、福利以及生产力发展问题表示关注的信号，也是组织者重视环保意识的信号。现在的参会人员都希望吃到味美、新鲜、健康的食品，能够满足自身的营养要求和口味爱好。这样的需求和口味偏好可能和健身目标、食物过敏或者伦理关怀有关，比如有人不想吃肉或者奶制品、不想吃激素食品、不想吃转基因食品，或者愿意选择低碳排放食品。绝大多数膳食承办者和酒店都能迎合这些需要，也能推荐包括地产食品、应季食品以及有机食品、符合可再生原则的海产品以及符合公平贸易原则的茶叶和咖啡的菜单选项。他们做这些工作，都要在预算的范围内，要运用创新性的战略，比如减少肉的份量、创作独家特色开胃菜等。

服务 食品以什么样的方式奉上，几乎和菜单内容一样重要。可持续发展实践包括，不论任何时候，只要有可能就使用瓷器、银器、玻璃和亚麻制品，而不用一次性纸盘、纸杯以及纸餐具。这也确立了一个更优雅的格调，就是如果必须使用一次性用具，就要使用可生物降解的品种。但在做出这个决定之前，会议专业人员必须确认在开会的地域分解堆肥是一个可行的选择。要求用水壶供水或者水龙头供水，避免先把水冲到杯子里也正在成为一个运用日渐广泛的降低成本和浪费的手段。

处置 谨慎点餐并对参会者的就餐行为进行督导，有助于减少浪费；没有消费的食品和餐饮服务用品应当回收利用或者捐赠出去。例如，尚未枯萎的植物和插花可以捐给幼儿园或者学校。要克服常见的偏见，未开封的食品和饮品可以捐赠到食品室，或者摆上许多地方的货架；当然要采取预防变质的措施，比如采取速冻或者冷冻方法保管易变质食物。基于联邦乐善好施法案的要求，有义务对爱心捐赠食品进行认真的保管。

当今餐饮潮流

把当下流行的食品和饮品引入活动中，是创造新意、为参会者打造独特会议体验的极好手段。而且，在引进新颖食品和饮品时，搞清楚参会者群体的特征，能够有效指导决策。会议专业人员必须确定参会者是否有兴趣品尝一种新的或者独特风味的食品（见图 13.9）；否则新菜肴可能根本激不起参会者的兴趣，大量的花销和时间都成了无用功。

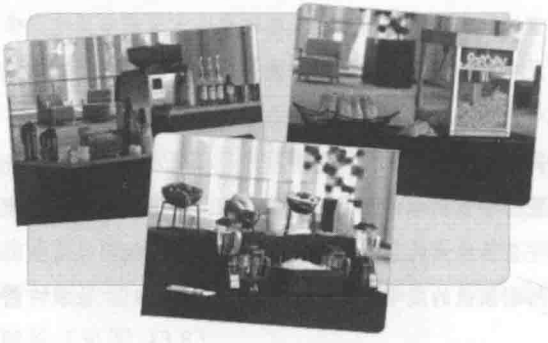


图 13.9　提供非同寻常的食物

在茶歇期间，可以选择一些独特的食品给参会者带来惊喜。一段时间的学习之后，健康食品会很受欢迎。一个意式吧、一个优雅的取食点，或者一包爆米花会给参会者带来欢乐，会使会议体验得到提升。

关键点

10 大食品潮流

- 本地产肉食和海产品
- 本地农产品
- 环境可持续性
- 健康的儿童膳食

- 无麸质烹饪法
- 最近源头地产品如酒店菜园产品
- 儿童营养食品
- 非麦面条/意面，如藜麦面条、米粉、荞麦面条
- 可持续的海产品
- 农庄/地产品牌的项目（Johnson，2014，第 27 页）

会议专业人员要做到与时俱进对自己是一个挑战，他要经常参阅行业刊物，研读有关年度趋势的文章，要对餐厅所经营的菜品保持敏锐的把握；这些方法都会成为信息的来源。一个看起来经久不衰的潮流是对健康食品的追捧，这里边也包含着在食物的选择上坚持可持续发展原则。他们尽量降低化石燃料消耗，多使用地产食材，经常改善食品风味，突出地方特色食品。

当为一场持续一整天的会议设计菜单时，所提供的食品可能会极大地影响到参会者的精力状态和注意力水平。要在茶歇时，为与会者提供“补脑食品”，如格兰诺拉麦片、蓝莓、香蕉、酸奶、花生酱、黑巧克力以及能量棒等，这是实现高效会议的保障措施之一。如何把这些食品合理地搭配整合是高效开会的另一个有效步骤（Vining，2011）。

服务选项抉择

设计一个成功的餐饮活动的下一个步骤就是确定服务风格，这要与活动特点和所选的食物完美统一起来。选择服务风格时的考量因素包括：会议日程安排、与会者期待、场地的机会或者挑战、时间约束以及预算限制。图

13.10 列举了从最随意到最正式的多种服务类型，并分别进行了描述。

服务类型	描述
自助餐厅服务	在这种服务选项下，与会者自己端盘从食物摆放台选择食物，这和自助餐类似，但是食物由服务员帮助拿取。
管家服务	美国风格的管家服务是服务人员在宾客中间提供流动服务，提供食品和饮品（Goldblatt，2001）。澳洲风格的管家服务是服务人员托着装满食物的大浅盘，端给宾客由其享用（Goldblatt，2001）。
家庭风格	装满食物的碗盘都放在餐桌上，宾客可以自行享用。宾客之间互相传菜端盘。
俄式服务	食物放在后厨或者屋后的浅盘中，盖碗盛汤，专门的碗盛沙拉。每道菜侍者都把合适的餐具放到宾客面前。侍者再次带来盛满食物的盘子，逆时针绕桌，依次从宾客左边用右手上菜。通过这种服务形式，侍者就能够控制食物的分量。
美式服务/盘装	食物在厨房装盘，并端到每位宾客面前，小菜配着面包和沙拉上桌。食物从左手上，饮品从右边上，餐毕所有东西都从右手撤下。
法式服务	与俄式服务类似，不过，装盘是在后厨进行。到就餐餐厅后，侍者把食物从大盘中分到各位宾客的盘子中。然后，从宾客左侧，对盘中的食物进行布菜服务。
提前预备服务	提前预备服务允许盘装食物在宾客入座之前，就提前放到餐桌上，这样就可以节省时间。这种方式对可以用盘子盛装又宜于在室温下提供的食物类型特别合适。为了让食物和菜品保持品质新鲜、品相诱人，重要的一点是要向厨师咨询各项食物、菜品适宜的提前放置时间，以便制订合适的菜单。通常来说，在活动开始之前，可以提前20～30分钟盛装摆放。
同步服务（也被称为亲手服务）	这种服务要求每位宾客都有一位侍者提供专门服务，侍者一次只端一个餐盘上桌，按照服务指挥发出的信号，盘子同时放到左右宾客面前。当盘上有盖时，揭盖时间也要一致（《美国餐饮协会》，2009，第157页）。这种服务类型很有效率、很精致，但由于用人多，自然也比较昂贵。
自助餐	在环境相宜，和活动的特性也相宜时，自助餐服务是不错的选择。琳琅满目的食物摆放在台案上，由宾客自己取用。宾客们随意走动取食，显得活动没那么正式，比较自然。为了减少宾客等待时间，需要充足的空间保证，这样就要把自助餐桌位置摆放好以减少人流移动和服务的制约，方便形成多条线同时取食。通常讲，每满一百个宾客，就需要开一个自助餐场地。为了提高就餐效率，在主要的自助餐之外，再布置单独的甜点桌，或者在餐后，设置一个咖啡站提供餐后甜点服务。

图 13.10 不同服务类型介绍

本图描述了不同类型的服务。各种服务类型经常交叉集合起来，以增加有趣的就餐体验。

服务收费标准

当规划饮食服务时，会议专业人员应该问清楚要安排一个服务员照看几张桌子，也要把各个服务步骤的时间安排讲清楚。然后，会议专业人员就可

以制订综合方案，把服务时间、日程安排以及其他任何特殊要求都考虑进去。当细节确定后，就可以通过检查宴会通知单（BEO）来确认各种信息。

当餐饮活动安排了介绍、演讲者或者演示时，就要向服务人员提出要求，此时他们或者可以离开现场，或者可以站到后面，以免形成打扰。另外，在供餐结束后，至少要有一个**指挥人员**待在现场，因为在活动进行过程中可能还需要提供其他协助。服务人员要能够解答宾客关于各项菜品所用原配料、制备方法等方面的各种提问。当处理诸如贝壳类过敏这类特殊餐饮问题时，这尤其重要。

确定服务期望需要进行预先讨论，并与餐饮承办经理达成共识。图 13.11 列出了各种推荐服务的人力配备标准，这在不同的会议酒店设施之间各有不同。服务水准是一个可以协商的问题，当要求增加服务人员配备、提高服务水准时，就要考虑测算额外增加费用。当一种自助餐形式敲定以后，会议

	低限服务标准	高限服务标准	桌前服务—以最低法国标准提供酒水服务	全套法/俄标
一桌8人	一名服务员管四桌（比率 1:32）	一名服务员管三桌（比率 1:24）	一名服务员管两桌（比率 1:16）	一名服务员管一桌（比率 1:8）
一桌10人	一名服务员管三桌（比率 1:30）	一名服务员管两桌（比率 1:20）	两名服务员管三桌（比率 1:15）	一名服务员管一桌（比率 1:10）
洗碗工	一人对四名服务员（比率 1:4）	一人对三名服务员（比率 1:3）	一人对三名服务员（比率 1:3）	一人对两名服务员（比率 1:2）
自助服务	一名服务员服务四十位宾客，一名洗碗工对两名服务员	一名服务员服务四十位宾客，每两名服务员再增加一名洗碗工		

图 13.11　为达到理想服务水准推荐的服务员配置

各个会议酒店设施之间的服务比率各有不同，主要取决于活动的总开销。每一个餐饮承包人都会有一个基本标准，可用于双方在谈判过程中作为协商基础。当对菜单选择、服务类型和服务期望协商确定后，要确保以书面形式写入合同。这张图表根据不同酒店设施的情况，对服务人员与宾客的比例提出了建议。

专业人员应当安排餐饮场地的指挥人员引导就餐人员按桌分批进入取餐现场，以避免一窝蜂涌入带来的排长队现象以及等待时间过久问题。这些问题必须写下来，并在 BEO 表中列清楚。

餐饮保底人数

给餐饮经理提供一个准确的就餐保证或者最终预计出席人数是一个重大的挑战。主桌的贵宾和服务人员也要纳入保证范围。天气状况、演讲者的名气或者特殊的会议地点，都会引起参会者数量每年发生波动，改变传统的参会人员构成。

为了计算最终的保底人数，必须结合历史数据和当地的地域状况来测算。在规划阶段，餐饮经理会在 BEO 中拿出预计的宾客人数，还会要求在活动开始 48～72 小时之前，拿出保底人数。

为了保证服务质量，预测的保底数据越准确越好；而且这个数量还决定着餐饮费用的多少。平均的爽约率是 3%，但这也会因人群特点和不同的会议目的地而有所变化。按一个过于保守的保底数据做准备，可能会因人流超出预期造成服务力量匮乏，菜单也要被迫调整。

高估保底数量（**over-set guarantee**）比例是餐饮负责人为了应付多来的客人以及不速之客多预备的百分比。计算方法是可以协商的，不过一般的比例是 5%～10%。会议专业人员必须参考餐饮或者场地合同中对餐饮部分的条款来协商这一比例。一般来说，当保底数量升高时，高估的比例就可以相应降低，如图 13.12 所示。

保底人数	高估比例（%）	食品和饮品安排计划（人）
20 位宾客	20	24
50 位宾客	15	58
100 位宾客	10	110
200 位宾客	7.5	215
400～1000 位宾客	5	420～1 050
1000 位以上宾客	3	1 030

图 13.12　建议的高估比例

这张图提供了制订高估比例的一般指导，在合同谈判过程中，要就这些数据和餐饮代表进行沟通协商，要包括在最后的书面合同中。

座位安排

当安排餐饮活动时，有多个可行的座位安排方案可供选择。座位安排对会议目标的达成以及与会者的总体感受都有很大影响。从参会者处得到的历史信息和反馈是为餐饮活动选择座位安排方案的重要指导。当然，餐饮节目自身的特性以及活动中是否要穿插一些节目也会对座位的安排造成影响。

正式坐席安排

正式的坐席安排方法意味着会议组织者要提前订好每位宾客的位置。这个方法需要一份按照字母排序的座次表和座位分布图，以便服务人员和志愿者可以引导宾客正确入座。可以使用带位卡（Escort Card）来提示，哪位宾客安排在哪张桌子就座，在每张桌子上摆放姓名卡以准确指导宾客在哪个位置就座。会议专业人员应在屋外布置一张签到台，在这里可以派发宾客胸卡以及带位卡或者席次牌（Place Card）。在有些情况下，可以使用射频识别卡（RFID）阅读器以及平板显示器来代替带位卡。当宾客以及与会者接近场地入口时，阅读器就能自动读取射频识别卡后面的编码信息，平面显示器就能同步把这位宾客的座次位置显示出来。

另外一种就座方法就常被用于大型的或者正式的宴会场合，这就是**换票法（ticket exchange）**。这种方法要求宾客在预先订好的时间交票入场到自选的座位就座，宾客需要事先通过基于网络或者软件的登记系统完成预约选位等工作。依这种方法就能对参会人员数量进行更为精确的计算，从而节约活动成本（Shock，2006，第 410 页）。但这适用于持续多天的活动，因为只有这样，会议专业人员才有足够的时间把换票的情况通知厨师。

随意就座

安排餐饮活动最随意的一种方法是**自选座位（self-select seating）**（见图 13.13）。这允许与会者选择与任何一个其他的参会人员开展餐桌社交。这个方法在早餐和午餐时用得最多。如果互相交流是用餐的目标，那么餐桌就要设计出引导标识，以方便与会者扎堆坐在一起用餐、交流。

一个随意的招待会式布置（reception-style）也可以用于提供甜点的沟通

活动。按照这种风格，屋内要陈设一些座位（通常是 4～6 个座位的小桌子）、几张鸡尾酒桌，以及一些休闲软座椅小型的组群式设计，鼓励宾客互相融合，互相“联网”社交（Shock，2006）。

图 13.13　社交午餐

如图所示的这次社交午餐客人用的是午餐盒饭，客人可以自选落座。

开放式座位

开放式就座对于没有历史数据可供借鉴的新兴会议或者因为有太多变量影响难以确定准确与会人员数量的会议是一个十分可行的选项。开放式就座允许客人在餐厅内随意就座，额外安排一张或者数张桌子盖上桌布，但不必提前布置好全套餐具。当就餐人数超出保底人数时，服务人员可以迅速对已经部分预备好的桌子进行摆台布置，要把这些额外增加的参会者人数加到报账的人数里。不过，采用这种安排方法，会议专业人员必须接受新增加的人员可能享受不到和其他一样的菜色这一事实（Shock，2006）。

专业困境

你所在的协会正在为其 3 000 名成员举办其素有声望的年度会议。然而，你们协会的新任 CEO 和会员们不是很熟悉，并想给大家留下一个好的印象。因此她建议在参加者众多的正式晚宴之前布置一场相对随意的“自助式”接风会，供应一些甜点即可。她希望带点野餐风格，能让人联想起田园风光，再安排一个著名的乡村演员助兴。你想不出还有什么事比这更让与会者提不起兴趣了。他们都习惯了正式场合，惯于接受包含昂贵红酒和精美甜点的专业服务。你该怎么办？是按领导指示办，还是让她改变主意？如果领导坚持，你怎样才能让参会者踊跃参加这个活动？

饮品服务管理

精心选取的酒精和非酒精饮料有助于接待或者就餐取得成功，而且参会群体的人群特点应该能对酒水的选择过程提供指导。就餐时是否提供酒精饮料应取决于预算、主人想传达的印象以及宾客的期望。

参会者群体的性别比例和平均年龄会影响到很多决策。例如，年轻的宾客比其他人饮用的酒水要多一些，而上年纪的宾客爱选择高端洋酒。饮用红酒和啤酒比以前更普遍了。会议地点和季节也会影响到宾客的选择，例如参加户外活动的人们喝白酒更多，而红酒在冬季更盛行。

人均酒水消耗水平是在两小时的接风活动中，享用三支酒水饮料。当在正餐上用红酒时，很多餐饮承办人用每人耗用一瓶半的标准公式来推算总用量。当然，如果有可能的话，还是用这个与会者群体的历史数据来推算更为准确。

品牌饮料和主题饮料更为时兴，尤其是当宾客从城外来时，更热衷于此。如果本场活动有专门的主题，那么品牌鸡尾酒就能为活动的总体体验增色不少。另外，相对于完全自制饮料，选择品牌饮料能节省不少成本。为了形成独特的活动体验，饮料可以和食物搭配供应，鼓励宾客进行前所未有的新尝试。当然，在任何提供酒精饮料的餐饮活动中，非酒精饮料也是必备品。

餐饮经理是了解最新食品和饮品动向的最好信息来源，他们应该能够向会议组织者介绍一些节省成本的方法。例如，如果桶装啤酒现在很流行，也和会议的主题相吻合，那么就能降低费用。另外，有很多的会议酒店设施都对带进酒店的酒水加收开瓶费。这块附加的费用可能极大地导致酒水成本上升。

酒水采购选项

当选购酒水时，有这样几个因素需要加以考虑。参会者的年龄、地域等人口统计特征，活动时间，活动目的，预算约束，以及需要在主要活动前后安排的其他影响酒水选购的配合性活动。理解酒水服务的重要性并做好这项工作，对活动取得全面成功非常关键，也能为会议东道主防范责任风险的发生。

现金酒吧或售酒柜台

一个**现金酒吧（售酒柜台）**是指顾客把钱直接交给酒保，或者喝一支饮料就交一张从收银员那里买的酒水券。出售的酒水券可能是所有饮料同等售价，或者是分为不同颜色的券种对应不同价格的饮料。

很多酒店设施对每位酒保所能出售的酒水最低金额都做了规定，如果达不到最低金额，会议主办组织会支付这部分差额。在合同商讨阶段，可以把这个最低限额纳入讨论。

每支酒水饮料的价格可能包含也可能不包含给酒保的**小费**，可能只是店选酒水品牌而不是优选品牌或者名牌产品。会议专业人员必须确定供应哪些酒水种类，以及价格中包含哪些费用。

在现金吧中所进行的酒水消费通常比组织者买单时消费更少。当在会议之后安排了招待活动时，大约一半的与会者会来参加这个活动。在这种场合下通常每小时每人的酒水饮料消费量相当于在现金吧1.5个人每小时的酒水消费量。

开放型酒吧或招待酒会

当会议组织者以**开放型酒吧（招待酒会）**的形式来组织招待活动时，酒水的消费就会上升，相关成本也会上升。当会议结束后以开放吧（有主人吧）配以甜点供应的形式举办的招待会，会吸引80%的与会者参加，在一小时之内每人平均会消费2～2.5支酒水饮料（见图13.14）。

图13.14　吧台布置

这张图展示了吧台区域，酒保会在这里向宾客提供一系列酒水选择。

人均酒水套餐 会议组织者按照每人一定平均金额的标准为一定时间内的酒水消费结账。这样的酒水套餐组合可以选择只包括啤酒和红酒，也可以包括更多品种或者品牌的酒类。组织者按照参会者的人数付费，收费人数选择保底人数和实际参会人员数量中的较大一个数字。当按人购买酒水套餐时，在活动之前按照保底人数，成本就能计算出来。这个方法对会议酒店设施方来说利润空间很大。

任意消费最后结账 任意消费最后结转成本（每支酒水饮料）的方法在活动临结束时才计算总消费，把账单开给会议组织者一家就可。会议专业人员事先要谈好每种酒水饮料的单价。一个常见的控制成本、抑制消费的方法是给每个与会者发一定数量的酒水饮料券。活动结束时，按收回的酒水饮料券确定成本。但这种方法存在一些问题。有的人可能会从那些不用或者很少用酒水的与会人员手里收集很多饮料券。这就等于允许甚至纵容了酗酒行为，如果参会者中包括青壮年的话，还可能会导致年龄不符合者饮酒的问题。

限制性消费酒吧 采用这种方法的话，主办方就会给开放型酒吧制订一个限额，可以包括时间限制、总量控制以品种有限选择如啤酒、红酒和软饮。当达到限额后，开放型酒吧就会关闭，或者改为收现金消费。

酒水服务收费

通常来说，含酒精饮料的消费价格要再加上服务费和销售税。另外，会议场所可能还会按每人 100～150 美元的价格收酒保服务费，并为服务规定时间限制。如果会议组织方授权延长服务时间，那么还要有额外收费加到总成本中去。根据客流的大小，大致每 50～100 个宾客就需要一个酒保提供服务。

管控失责风险

不管什么时候，当组织者举办的活动提供或者允许与会者购买含酒精饮料时，就一定要对责任问题给予严肃认真的关注。可以采取预先步骤主动防范管理责任风险，控制潜在问题。会议专业人员和酒水供应者应当在活动举办之前以及活动进行中对关注的问题进行事先讨论。当重大法律问题隐现或者出现时，一定要向法律顾问进行咨询。

饮食合同应当包括关于有责任的酒水服务规程的措辞，包括但不限于以下几点：

- 要避免给明显已经喝醉的宾客供应酒水。
- 要求餐饮经理对任何外表看起来像不满法定年龄的宾客要求其提供年龄证明。
- 提供免责条款和免受损害条款，使组织者在酒精饮料消耗增多的情况下能够免于担责。

活动之前

通过在会议之前完成为数众多的必要步骤，会议专业人员将帮助会议主办方免于担不必要的责任。

• 了解所在国家地区的酒精饮料法。

• 确认举办本次会议的酒店设施有酒类服务的许可证，比如可以要求其提供酒类责任保险证书的复印件。

• 在合同中明确规定，会议酒店设施对酒类的营销和服务实施控制。

• 和供应商进行协商，对每个种类的含酒精饮料的每份数量进行限制，如鸡尾酒每次只能提供 1 盎司；每杯红酒只能倒 5 盎司；每次啤酒只能提供 12 盎司。

• 要求酒保采用控制倒酒法而不是敞开倒酒，这样既可以进行控制也能节省成本。

• 只让受过训练的服务员提供酒类供应服务。

• 把招待会提供酒类的时间限制到 90 分钟之内，而且不提供食物。

• 提供代驾服务。

• 检查酒类保险责任条款——绝大多数通用责任保险单能够覆盖通常的主办方责任，这能对非商业性酒类服务者提供保护。

活动期间

甚至在活动进行中，会议组织者和酒水服务者也能采取适当步骤来规避雇员的责任风险。

• 供应高蛋白质、低盐而且口味清淡的食物。

• 监控宾客的醉酒问题和低于法定年龄饮酒问题。当这些问题真的发生时，以最快速度采取措施进行纠正。

• 提供非酒精饮料作为替代品。

• 在活动结束之前，关闭酒吧，开始提供包括咖啡和茶在内的非酒精饮料。

• 当酒吧需要强制关闭时，与餐饮经理做好沟通。

• 当有人开始盘桓不去时，把房间的照明灯光开到最大，并开始巧妙地规劝宾客们离开现场。

另外，在活动结束时，会议专业人员要对宾客情况进行严密关注，看是不是有人需要帮助。对出席宾客众多的活动，要和出租汽车联系，并要和礼宾部协商让出租汽车在出口停靠好。如果会议安排有穿梭巴士服务，上站点必须明显标示出来，而且运输服务提供者应该安排人员在现场引导宾客上车。

确认小费和服务费

小费和服务费可能会构成食品和饮品成本中一个重要组成部分，因此会议专业人员应当知道这个数额是多少、是怎样计算出来的以及消费应该如何分配。通常对大型组织来说，服务费会加到总账单中去，只有其中的一部分会给到服务人员手中。通常情况下，服务费是加税的。不过在美国，对税收的要求各州之间并不相同。在会议举办之前，会议专业人员必须细查该国、该州、该区域的税收法律条文和税负。在协商阶段，会议专业人员就要和餐饮经理一起讨论服务费问题。

总结

绝大多数的会议都会举办某种形式的餐饮活动，而且有特色的餐饮活动能让会议更加令人难忘、富有成效。当制订食品和饮品计划时，饮食经理会协助专业会议人员进行合适的选择。会议专业人员要把会议的目标、参会人员群体在饮食方面的传统爱好等情况都提供给餐饮经理。其他细节包括日期、时间、地点、预算、娱乐项目以及发言等，这都会影响到食品和饮品的选择。要满足与会者的营养需要以及他们的期待，关键是供应品种要丰富，品种搭配要诱人，分量要适中。餐饮经理要和会议专业人士一起合作制订一份有新意的、有营养的、令人满意的菜单。

服务质量和食物的质量一样重要。在落座用餐的场合，尤其是餐饮过程中还安排了节目时，服务要守时、高效。为了满足与会者的需要和项目的目标，要落实一系列服务标准和策略。

如果会议举办方提供了酒水服务，又有宾客因为喝醉而伤害了任何人或者损害了任何财产，如果误给不到法定年龄的人提供了酒水，那么会议举办方可能就会因此而担责。会议经理要采取适当的预防措施，确保会议设施方和餐饮承办人遵守了所有适用的法律规定。

特约作者

本章是《专业会议管理》第五版［作者帕蒂·肖克（Patti Shock），2006 年由专业会展管理协会出版］中相应章节内容的修订升级版。

金柏莉 S. 斯沃特（Kimberly S. Severt）博士，阿拉巴马大学人类营养和酒店管理系副教授

帕蒂·肖克（Patti Shock），国际酒店学院学术顾问

唐奈 G. 巴约（Donnell G. Bayot），国际酒店学院学术事务总监

关键词

宴会现场指挥（banquet captain）

管家服务（butler service）

自助餐厅（cafeteria service）

现金酒吧（cash bar）

欧式早餐（continental breakfast）

英式早餐（English breakfast）

家庭风格（family-style）

法式服务（French service）

不含麸质（gluten free）

小费（gratuity）

保底（guarantee）

强制关门（hard close）

犹太食品（kosher）

随意消费（on consumption）

开放型酒吧（open bar）

高估保底数量（over-set guarantee）

招待会（reception）

俄式服务（Russian service）

换票（ticket exchange）

严格素食主义者（vegan）

素食者（vegetarian）

问题讨论

1. 如果酒店设施有一个独家饮食承办人，而会议组织者需要以特殊方式烹制的食品，那么会议组织者和酒店会议设施怎样来满足会议的需要？

2. 用你们当地符合可持续发展要求的食材设计三道菜。你选用了什么食材？如果参会者提出他们有普通的食品过敏，你怎样来调换食材选择？

3. 在边就餐边开会时，有一个常见问题会困扰到大家，那就是参会者一边围坐在餐桌边上就餐，还要望向大屏幕［当用到音视频（AV）系统时］和演讲人。对于这样的形式你有什么建议可以分享？参会者怎样才能听好演讲，同时又能把饭吃舒服？

4. 把没动过的食物送给慈善机构和收容庇护站是一个常见的做法，这种做法有什么潜在的风险？会议专业人员怎样才能正确管控这些风险？

CHAPTER 14 第十四章

现场管理

苏珊 A. 扎巴特克（Susan A. Sabatke），国际乳品、熟食、烘焙协会会议主管

主题

- 现场管理职能
- 活动规范指南
- 沟通计划
- 联络系统
- 指示标识
- 指导会议活动
- 控制会议表现
- 记录保存
- 人员部署和项目团队

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 解释活动规范指南的重要性，包括给会议设施方和供应商提供的最终说明的关键部分内容。
2. 讨论预备会议、后续会议、日常后勤会议和员工简报的目的。
3. 确定活动指示牌的三个功能以及如何有效地放置。
4. 实施一个现场沟通计划。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 B. 项目管理

技巧 4. 规划会议或活动项目

次级技能　4.06

技巧 5. 管理会议或活动项目

次级技能　5.03

领域 E. 人力资源

技能 11. 培训员工和志愿者

次级技能　11.01

技能 12. 管理劳动关系

次级技能　12.01、12.02

领域 G. 会议或活动设计

技能 17. 设计环境

次级技能　17.03

技能 22. 管理会议或活动场地

次级技能　22.01、22.02、22.03

技能 23. 管理场地通信

次级技能　23.01、23.03

会议专业人员在会议开发阶段花费了相当多的时间和精力，接下来便是现场实施了。会议规划成功执行要建立在现场团队的诸位成员就目的和目标以及所有必要的后勤细节进行及时、有效的沟通的基础之上。如果信息没有经过及时有效的沟通，计划会议的工作就可能后继乏力或难以奏效。

会议专业人员必须有效地管理沟通，包括会议管理团队内部和与众多供应商之间的沟通，一个令人难忘、顺利进行的会议有赖他们的支持。

现场管理职能

成功的会议现场管理可以比作一曲完美演奏的管弦乐作品。会议专业人员就像一个交响乐团的指挥家，按照着五线谱（会议规划），协调着乐团成员的演奏（员工、志愿者、参展商、供应商和其他合作伙伴），为观众奉献出和谐美妙的乐章。

就像交响乐指挥必须计划、指导、组织和控制表演的方方面面一样，会议专业人员也必须有一个清晰和简洁的规划来描述会议将如何进行（见图14.1）。规划应当包括组织以及会议的目的和目标陈述以及活动日程表，即日期、时间、房间、每项活动的要求等。这个规划必须提供会议各方面的完整细节，以便在维持控制的同时组织和指挥团队（Tinnish & Ramsborg，2008 d，第 113 页）。

图 14.1　会议专业人员现场到访

一到现场，会议专业人员就会与设施方的团队会见。设施方的一些团队成员可能在会议准备阶段就已经和会议专业人员熟悉了，但其他人则可能是初次打交道。

活动规范指南

活动规范指南（ESG）也被称为筹划指南。《APEX 行业术语表》（2011）将 ESG（event specifications guide）定义为："为一场活动列出完整需求和说明的综合文件的首选术语。这个文件通常是由活动策划人授权并由所有合适的供应商分享，它能作为一个媒介去传达对项目的期望。"

ESG 的目的是为会议专业人士提供一个综合文件，其中包含会议涉及的场地和其他供应商或合作伙伴的必要信息。如果会议涉及的设施不止一处，那么一份 ESG 是不够的。一场会场遍布全市范围内的会议可能需要几份 ESG：一份关于主会场酒店、一份关于分流缓冲酒店、一份针对会展中心或单场活动举办的场地（Mutnik，2006）。

一份 ESG 可以准备成一份单独的文件或是几份文件的合集。无论选择哪种格式，ESG 的每个部分都应该是自成一体的，因为一些现场人员并不需要了解会议管理每个部分的每个细节。只有关键人员才需要了解整个 ESG。一份 ESG 的组成部分包括会议赞助商和参与者简要介绍、会议概要、详细的进度表和所有的现场需求清单、会议关键人员清单、员工职责及与会议相关的赞助组织的任何政策。图 14.2 提供了包含在 ESG 之内的每一部分的会议管理内容及其他文件的更多细节。这些文件通常的位置如图 14.3 所示。

活动摘要	活动规范指南 (ESG)
✔ 会议概要文件（包括活动名称和已经发布的启动/结束日期） ✔ 参会者简况/参展商简况 ✔ 关键联系人 ✔ 账单指南 ✔ 一般布置的注意事项 ✔ 一般预期值 ✔ CSR方针和举措 ✔ 交通运输 ✔ 运货 ✔ 住宿安排名单 ✔ 展览组成部分	✔ 职能表 ✔ 宴会通知单 (BEO) ✔ 影音 (AV) 订单 ✔ 电子订单 ✔ 电信订单 ✔ 房间配置 ✔ 指示标识列表和分布 ✔ 家具订单 ✔ 公共设施订单 ✔ 自动数据采集 (ADA) 合规性 ✔ 联系沟通会 (ICW) 会议
员工指南	**通信网络**
✔ 联系方式 ✔ 分配 ✔ 责任描述 ✔ 常见问答 (FAQ) ✔ 训练 ✔ 设施地图 ✔ 抵达/离开日期、时间、航班行程	✔ 无线电或移动电话 ✔ 对讲机 ✔ 通道识别&分配 ✔ 在网上识别关键供应商 ✔ 应对紧急情况、活动取消地点改变时的联络树
活动安排	**安全/安保/急救**
✔ 演讲者行程、抵达/离开的日期和时间等的清单 ✔ 合同 ✔ 特殊需要 ✔ 影音 (AV) 需求	✔ 医疗风险管理规划和其他紧急情况 ✔ 主办城市及每一个场地应急部门的主要联系人 ✔ 主要联系人的移动电话、电子邮件、家庭电话、办公电话 ✔ 会议室钥匙分配表 ✔ 安保计划 ✔ 安防区域的准入名单和时间限制 ✔ 失物招领
工作计划	**供应和运输**
✔ 布展/撤展日期和时间 ✔ 排练时间表 ✔ 设置灯光、影音设备、舞台、其他设备、登记和展厅	✔ 运输单据 ✔ 物流分配表 ✔ 办公用品和设备清单
会议应用程序	**志愿者/临时员工**
✔ 计划安排表，即电子版的最终计划书 ✔ 活动日程表 ✔ 设施地图 ✔ 推送通知程序，如取消或改变地点 ✔ 参展商数据 ✔ 日程表 ✔ 社交媒体原始数据	✔ 常见问答 ✔ 培训计划（包括安全/急救计划） ✔ 训练 ✔ 监理人员身份鉴定 ✔ 员工晋升政策 ✔ 活动日程表 ✔ 设施地图 ✔ 翻译技能列表
出席者名单	**合同**
✔ 参会者名单 ✔ 紧急联系人（来自登记表）	✔ 与活动相关的所有合同 ✔ 电子访问 ✔ 许可和权限

图 14.2　基本的现场会议管理文件

活动摘要和活动规范指南（ESG）是两个罗列了会议或活动完整要求和说明的综合文件。表中其余的文件是必要的子项和/或辅助文件，其应用贯穿于整个会议和活动。

总部办公室	演讲者准备室	登记处
✔ 活动规范指南 (ESG) ✔ 宴会通知单 (BEO) ✔ 最终计划 ✔ 常见问答 (FAQ) ✔ 设施地图 ✔ 工作人员和供应商的联系方式 ✔ 工作人员和志愿者责任的描述 ✔ 与所有供应商的合同	✔ 最终计划 ✔ 指定配合演讲者的员工的联系方式 ✔ 演讲者演讲的备份 ✔ 讲义 ✔ 评定表或应用程序 ✔ 设施地图 ✔ 对演讲者的指令/扬声器说明 ✔ 为演讲者特别准备的常见问答 ✔ “见面会”的工作人员/志愿者	✔ 工作人员的联系方式 ✔ 工作人员和志愿者责任的描述 ✔ 常见问答(FAQ) ✔ 设施地图 ✔ 最终计划 ✔ 本地信息 ✔ 证章领取程序 ✔ 现场注册 ✔ 现金管理系统程序 ✔ 有需求时，设立代客存衣程序
服务台	**每场演讲配备一个房间**	**指示标识**
✔ 当地手册和地图 ✔ 酒店信息 ✔ 交通信息 ✔ 最终计划 ✔ 常见问答 (FAQ) ✔ 设施地图	✔ 最终计划 ✔ 演讲者演讲的备份 ✔ 演讲者的书面介绍（除非演讲者自我介绍） ✔ 评定表 ✔ 讲义 ✔ AV 技术人员的联系方式	✔ 标识清单 ✔ 时间、地点和人员配置负责人的清单 ✔ 国际符号标识的可见性

图 14.3　会议管理文件的位置

会议文件可以以影印本或者数字格式提供。一些文件可能需要放置在特定的地点，如在一个会议室的头桌，演讲者可以在那里找到最终会议计划的复印件。

会议专业人员在会议中提供的信息必须清楚和简洁，要描述清楚会议将如何进行。从本质上说活动规范指南包含完整的会议操作指南，而且必须与所有的关键个人分享使用。像会议专业人员声明的那样，本指南是关于每一个细节的日志。

ESG 由一系列综合性的职能表组成。每个职能表提供了关于某一预先安排的活动或会议范围内活动的明确指导，包括所有的饮食需求、视听支持和功能厅的布置等。最终的职能表应当在会前 5～6 周送到会场的会展服务经理（CSM）或活动经理手中（EM）。这是设施方审查、询问及与各个现场部门沟通各种需求，以及返还给会议组织者一份复印件，供其做最终批复和签名之用所需的最短时间。设施方将生成宴会通知单（BEO）（见附录 4），用来给现场工作人员提供细节，反映对场地中各个职能的要求。

沟通计划

成功的现场操作取决于对项目管理的完善计划。优秀的项目管理依赖于与员工、会场、酒店和供应商之间深入而频繁的沟通。

行前座谈会

往会议地点出发前一两个星期时，会议专业人员应与组织举行现场行前座谈会。这一会议的目的是研究熟悉会议设施、程序和后勤的关键信息。目的是使工作人员适应会议的各个方面，提出对每个团队成员职责的明确要求。下面关键点框中概括的背景信息应提供给现场员工。

一到现场，工作人员应该巡视整个设施，熟悉会议空间、紧急出口和所有的公共区域。这通常安排为**预备会**的一部分。

关键点

现场工作人员培训

- 会议举办地和会议场地的地图
- 医疗和非医疗紧急情况的应急预案
- 活动场地平面图以及每个空间安排的具体事项/活动的细节
- 活动和房间分配摘要
- 现场工作人员和辅助人员的工作职责

预备会

预备会是会议专业人员和现场会议工作人员以及设施方的关键决策者和外部承包商之间的一个重要会议。预备会的目的是再次确认所有书面和口头的会议细节，审查会议安排并为所有现场人员和供应商提供一个机会来询问有关这个计划的任何问题。预备会是集中解决任何收官问题的专门时间。这个会议要确立这样一个期望，就是参与会议执行的每个人都将作为一个团队成员来工作。承包商必须列席预备会；他们与其他团体的合作经验为他们积累了一个广泛的知识基础，让他们可以为本次讨论提供有价值的建议和意见。

哪怕是对一些小型会议，预备会也应当安排在不晚于首次会议活动前的24小时举行。对于大型会议或会场在全市范围内分布的会议，预备会可能会提前一周举行，要给参会者一个机会在活动开始之前详细查看资料。

根据项目的规模和复杂性，也可以安排与单个供应商小组，如官方服务承包商（OSC）、目的地管理公司（DMC）、全市性锁房中的多个酒店、运输提供者等，分别召开预备会。

关键点

预备会的参会者

- 员工，包括会议团队的成员
- 设备方的会议服务人员
- 设备方的销售经理
- 餐饮经理，如果活动包括餐饮
- 视听代表，如果需要影音设备
- IT代表，如果涉及计算机和网络
- 目的地营销组织（DMO）的销售和运营经理（如果有涉及）

- 来自所有设施方和当地市政当局的安全/安保代表
- 关键供应商，如官方服务承包商（OSC）、运输公司、目的地管理公司（DMC）
- 其他视情况而定

预会议程

- 欢迎和介绍
- 简短的组织简况和会议概述
- 检查合同规定的锁房要求和实际用房情况
- 预期来宾数量，主要的抵达和离开日期
- 贵宾和特殊注意事项
- 主账户程序
- 会议室活动更新
- 餐饮活动更新
- 安全/应急准备计划
- 会议设施的服务概述
- 复审功能表和宴会通知单（BEO）（与选定的员工一起）

每日现场会议

会议开始后，**每日现场会议**对与会议团队和供应商的员工保持清晰频繁的沟通是很重要的。这些会议为探讨修改计划、餐饮订单、影音需求等提供机会。也可以利用这个会议时间来回顾前面的 24 小时的运作情况，一起探讨在后面议程中，在沟通和策略方面需要做出什么样的改进。这些会议既提供了一个绝佳的解决问题的机会，还提供了一个建立友情和认识团队成员工作上佳表现的机会（见图 14.4）。

图 14.4　日常现场会议

日常会议将包括对迄今发生的问题的回顾，以及对余下会议做出的任何改变建议。必须注意这些会议要有关键团队成员参加。

日常简报通常有两种类型——关于后勤事物的和员工管理的，不过如果时间很短，会议也可以合并举行。后勤会议通常由会议专业人员牵头，关键设施方和承包商人员参加，而员工会议则倾向于包括现场工作人员中的关键成员。

如果在繁忙的会议安排中抽出时间召开员工会议太难，会议专业人员应该找出创造性的解决方案来共享信息并知会团队成员。员工办公室的写字板可以用来突出当天的活动和需要格外关注的领域，而夜间邮件也能提供机会来回顾当天的活动、认可员工的成就并支持会议目标的达成（Drew & Cooper，2006）。

关键点

每日现场员工会议

- 评估前一天的活动，讨论任何未解决的问题。
- 回顾当天的活动，并强调指出发生的任何取消/更改/增加/关注。
- 讨论第二天的活动。
- 查职责和程序。
- 再次强调沟通路径。
- 认可表扬团队成员（Drew & Cooper，2006，第 560 页）。

可持续发展实践

尽管现场管理是会议得以顺利举行的核心，但可持续性问题更微妙更敏感。专业会议人员必须考虑到典型的现场管理实践可能引发的环境、社会和经济影响。

从可持续发展的视角出发，在现场管理中，会议专业人员努力应对以下问题。

- 尽量减少自然资源的使用 应该尽量减少所有现场活动的水和能源消耗。要保护空气质量。
- 健康和安全 会议组织者以及会场应当为参会者、志愿者、参展商、赞助商和工作人员的健康和安全负责。
- 会议管理实践 会议组织者的现场办公室应当带头以可持续发展的方式运作。
- 可访问性 营销材料、登记、会场，甚至是技术的访问通路问题都可能让参会者产生排斥心理。如果解决不好可接近性和包容性问题，也会限制参会者注册、投入的积极性，进而阻碍活动的成长。也可能影响到参会者的满意度。
- 包容性 从营销材料到演讲者的选择，那些参会者在会议期间展示出的立场，都传达出会议的文化理念和多元性。包容性的提升是由对文化、种族和性别差异等问题的关注和考虑而推动的。
- 骚扰和歧视 会议专业人员应该发扬平等精神，尽量减少参会者、志愿者、参展商、赞助商和工作人员在这方面的抱怨。
- 采购的公平公正性 采购会议相关服务和产品的过程应当完全透明、公平公正。购买所花费的资金，应该体现出战略针对性和有效性。可持续性意味着要考虑诸如公平贸易、童工、当地购买和运输等问题。供应商的劳动关系实践（labor pratice）虽然并不与会议直接相关，但也被视为围绕可持续供应链管理的次级关注问题。对社会和经济问题的广泛关注是体现可持续采购、招聘和签约的一个方面，将涉及对公平和公正的权衡和复杂性（McKinley，2014）。

可持续性团队应该解决现场的可持续性问题。准备充分的团队可以处理大部分问题并在必要时进行改变。

——苏珊 M. 泰尼诗博士

总结会

活动结束时，会议团队、关键设施以及承包商人员应当参与**总结会**。这种会议能让主办组织有机会听到其他各方对后勤事物规划以及会议现场管理的坦诚反馈，也可以利用这个机会向支持团队公开致谢。

员工汇报可以现场举行或在活动后不久，细节仍历历在目时。这个汇报给员工投入的机会，并提供给领导层一个座谈会，专门向每个为成功的活动做出贡献的人致谢。在各种各样的总结会期间的“经验教训”会话，提供了一个机会提出未来会议和过程改进的建议。

关键点

总结会议程

- 祝贺团队成员。
- 评论设施的性能和提出改进建议。
- 认同设施方雇员做出的杰出贡献。
- 询问什么信息是本可以早点提供的，以更好的方法帮助设施方筹备会议。
- 审查主账户（Drew & Cooper，2006，第560页）。

联络系统

与员工、设施方联系人及供应商建立一个联络系统势在必行。如果没有一个精心设计的联络计划，排查问题和快速解决现场的问题就会变得困难重重。

双向和团组通信技术与其他会议技术一样发展迅速，因此会议专业人士会从技术承包商专家在这个领域的建议中受益良多。

应当在一开始就确定下需要频繁联系的工作人员。通常，组织中关键的会议人员、设备和供应商要随时保持联系，24 小时都保持不关机（见图 14.5）。所有现场团队成员都应有一个关键联系人列表，上面要列出详尽的联络信息，尤其是在紧急情况下，要能够快速联系到相关人员。

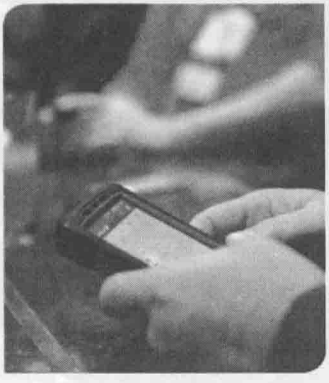


图 14.5 与团队成员通信

虽然可以用来协助团队成员了解整个会议的技术多种多样，但其中智能手机和平板电脑最为常见。

不管选用哪种通信设备，会议专业人士都应当在会议开始之前安排一个运行测试来确定盲点、覆盖距离以及任何可能导致通信不畅的干扰。这个运行测试要能在会议开始前预留出必要的调整时间。

指示标识

清晰和有效的标识在与客户的沟通中必不可少，也是任何会议成功的关键环节。遍布整个场地的标识可用来有效地通知、防护和引导人们，如果不能正确使用标识则会导致混乱、挫败感并带来人身安全风险。图 14.6 呈现了一种需要利用指示标识进行有效的人群活动管理的情况，而图 14.7 则演示了方向性指示标志的使用。

图 14.6　人群管理

成百上千的访客在不熟悉的场合穿梭可能会给参会者带来混乱。简洁的标志能促进人群有序地分流到会议空间的不同位置，这也是会议中一项重要的客户服务措施。

图 14.7　指示标识强化人群管理

方向标识为参会者从某个地方转移到另一个地方指明方向。

识别标志包括活动的名称和地点位置，例如，记者室、全体大会会场、展览大厅和其他功能空间。

信息标志为参会者提供背景资料和/或说明。一个显示展览时间的指示牌就是信息性的，还有说明表示本场会话不可记录的指示牌。

方向标志帮助参会者在会场中参加全体会议、分组会议、就餐或其他活动时能安全快速地到达。不是所有方向标志都需要副本——国际通用符号通常可以提供足够的信息来指挥交通（见图 14.8）。

关键点

标识的类型

- 识别性
- 信息性
- 方向性

图 14.8　国际通用符号

由于世界变得越来越小，以及很多会议和活动吸引了众多国际参会者，指示标识就必须使用全球公认的一套标识。美国平面设计协会使这些符号可免费下载以加强沟通和指导。

恰如其分地布置标识是发挥其功能的关键。设身处地预测参会者在遇到每个标识时的情景是很重要的，他们是在移动中还是处于静止状态，他们当时可能携带着什么东西以及当他们遇到一个特别的标识时他们的注意力会指向哪里。了解这种类型的信息将有助于指示标识的设计和布置。

指导会议活动

现场会议专业人员负责指导现场发生的所有活动。为了切实有效，会议专业人员必须确保所有工作人员和志愿者对他们活动期间的角色和职责有一个清晰的理解。

为确保所有的要求都清晰明了，会议专业人员应该编写一个任务表，列出每个员工和志愿者成员的日常职责。这个任务表应该包括活动或工作地点、日期、确切的时间以及具体的职责。虽然在规划阶段为每个工作人员和志愿者编制一个详细的任务表极为耗时，但在现场很值得努力编制一次。与员工和志愿者充分地共享信息，可以引导实现一个顺利有效的现场管理过程。

除了书面日程表，还应为工作人员和志愿者组织培训会议来讨论对他们的要求，回答他们提出的任何问题。工作人员和志愿者应该拿到将在活动期间分发给参会者的所有材料的副本，并且应该亲身在会议设施走一趟，详细了解情况。应该做好计划，要就基本的设施问题给工作人员和志愿者进行前期培训，例如，要让大家明了会议室位置、洗手间、电话、内部餐厅、自动取款机、商店和紧急联络人等细节问题。此外，还应准备一系列常见问答（FAQ），这有助于工作人员和志愿者了解会议相关知识，而会议参会者也希望工作人员和志愿者能回答这些类型的问题。会议专业人士有责任确保所有的工作人员和志愿者都要充分准备，并能在需要时对答如流。

控制会议表现

成功举办一个活动需要建立起广泛的合作关系，其规模和性质的影响力不应该被低估。就像电影结束时屏幕上滚动播出的演职人员名单一样，为举办一场完美无瑕的会议而戮力合作的人员名字也能形成一张长长的名单，他们的贡献都令人钦佩，例如，员工、志愿者、场地合作伙伴（餐饮、运营、AV、安全）、酒店合作伙伴、官方服务承包商（OSC）/互联网服务提供商、运输公司、目的地管理公司（DMO）、口译员、摄影师等，还有许多许多。所有人同心协力工作只为达到同一目的——让会议或者活动成功举办。

现场后勤的最后阶段就是质量控制。在会议现场时，会议专业人员必须领导并激励团队，以确保每个人都为成功举办会议做出最大努力。会议、活动的圆满成功离不开下面这些方面的完美表现：会议室得到正确配置、演讲者得到信息通报并为演讲做好准备、AV 设备功能正常且演示文稿能正常加载、参会者受到热情友好的迎接并收到活动相关材料、膳食按照预定的提供且质量和数量符合预期，参会者能在一个安全的环境里相互交流、学习，度

过美好时光。

会议专业人员应当利用每日现场会议来确保达到优质服务水平，且任何意想不到的挑战都得到正确和完善的处理。沟通是实现质量控制和达到预期效果的最好方法（见图 14.9）。

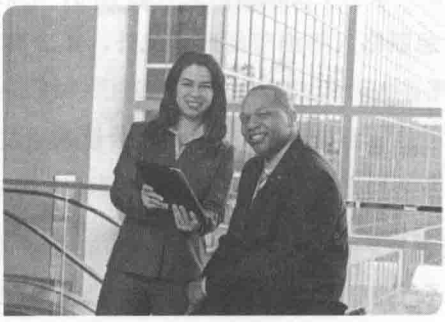


图 14.9　审查活动规范指南（ESG）的数字格式

现在的趋势是使用数字格式的 ESG 和其他会议文件。这张照片描绘了当所有会议的细节都通过使用一个移动应用程序提供时，就可以轻松应对演讲者的询问。

会议专业人员会听到的各种评论、建议和批评的声音，应当为工作人员开发一个适当的程序，以便其以专业高效的方式处理敏感问题。这个程序应当在出发前员工会议上推出，即在工作人员和志愿者动身前往会议场地前，在组织办公室举行的会议上知会大家，并在现场所进行员工培训中重新温习。会议专业人员和/或工作人员应当及时、坚定、彻底地处理各种抱怨；对这些抱怨及其处理的总结应当在每日现场会议上提出。

专业困境

一位会议专业人员签下一家目的地管理公司（DMC）来协调闭幕晚会的所有方面，包括场地租赁、餐饮、装饰、交通和娱乐。DMC 被雇用的基础是其令人印象深刻的投标文件以及以往客户的推荐信证明该公司有能力举办一场精彩的活动。展开计划两个月后，会议专业人员意识到 DMC 夸大其能力而推荐信也过于浮夸不足为信。在这个节骨眼上，会议专业人员应该采取什么补救措施以成功举办闭幕晚会呢？

记录保存

现场记录保存是总结评估的基础，如关键点框中所列的内容。当这些数据生成时，要按照不同的会议要素分类记录下来。细致的会后总结文件有助于简化最终的发票对账工作。

活动中搜集的任何信息都将有助于未来的规划过程。应将所有的更改记录在案，即使一些小问题也不能放过，因为工作人员很可能会忘记曾经出现过这样的小问题，所以它们可能在未来再次发生。

关键点

会后文件

- 对 ESG 的修改，包括任何预定过但是没有提供的服务，这些应该有书面记录给到相应的供应商。
- BEO 的最终版本，包括现场所做的任何更改。
- 实际消耗膳食的数据与保底膳食数据的对比，有助于规划未来的餐饮活动。
- 酒水订单数量与其实际消耗结账部分的数量。
- 全体会议和讨论会的预估出席率，有助于规划未来会议所需的空间。
- 员工援助；哪里需要额外的帮助，哪里的保障覆盖范围已经切合需要。

人员配置和项目团队

选择有见地、理解组织的目的和目标的活动合作伙伴是会议总体成功的关键。一个有效的合作伙伴熟知组织的需求，能沟通解决方案，并能在规定的预算范围内完成工作。这样的团队是组织自身员工队伍的有利扩展，应当做出明智的选择。

一些合作伙伴是为会议专业人士预选出来的。酒店、会展中心和 DMO 通常为每场会议指定一个主要联络人。会展服务经理（CSM）和活动经理（EM）的角色是协助会议专业人员在会前、会中和会后协调会议的细节和服务。此外，CSM 会协助判断哪些设施供应商是优先选择对象，哪些应该排除在外。

当地 DMC 提供的服务包罗万象，包括旅游、配偶/来宾计划、运输、装饰、娱乐、印刷服务、贵宾和参会者礼物、临时工服务和异地活动协调和管理等。知识渊博、资源丰富的 DMC 是一种宝贵的资源，可以在会议规划和实施阶段节省会议专业人员的资金和会议工作人员的时间。

与志愿者协作

“Peacy（2006）”指出：“管理志愿者就像管理员工，因为要想让他们做好工作，也需要明确工作范围界定、定位和培训、监管和认可”（第 122 页）。协会和政府机构比公司更有可能利用志愿者，一些目的地组织也有志愿者。

如果能做到人尽其才，志愿者能为召开一个成功的会议扮演至关重要的角色（见图 14.10）。会议专业人员必须考虑到与付薪员工相比，志愿者的能

力及其局限性。这将有助于决定哪些角色适合志愿者，哪些角色必须由员工担任。志愿者应被放置在他们能够胜任的位置上。要确定他们在何时需要培训和指导，并要在会议开始前加以落实。要对志愿者提供支持和指导，让他们能把一腔热情化为工作成果（Peacy，2006）。

图 14.10　志愿者为参会者指引方向

一个方向感良好的志愿者对会议来说是一个宝贵的资产，可以为遭遇方向问题的参会者提供援助。

总结

沟通是现场会议管理成功的关键。通过一个具有明确指导的完整的 ESG、有关键活动管理人员参加的例会和一个综合的沟通策略，就能确保现场会议团队的不同成员能够形成统一认识和统一行动表现。一旦打下了这个坚实的基础，期望和要求就能得到有效沟通，工作人员和志愿者也能得到适当的培训，现场会议管理就有望获得成功。不仅组织的目的和目标得到实现，参会者的亲身体验也将是积极的，将超过他们的预期。

关键词

每日现场会议（daily onsite meeting）

方向标识（directional sign）

识别标识（identification sign）

信息标识（informational sign）

总结会（post-convention meeting）

预备会（pre-convention meeting）

行前座谈会（pre-departure meeting）

问题讨论

1. 活动规范指南的用途是什么？谁应该得到一份副本？

2. 谁应当出席预备会？为什么？

3. 每日现场会议期间应该完成什么目标？

4. 准备一份会议标识清单。这些标识应当如何布置？它们的内容如何才能成为参会者在全场的安全导航？

CHAPTER 15 第十五章

会后扫尾

达琳 W. 萨默斯（Darlene W. Somers），会展管理专业人士，协会管理中心高级会议经理

迈克尔 J. 德齐克（Michael J. Dzick），美国品质学会会议经理

主题

第一部分　闭会

- 回程运输
- 租赁的设备
- 酬金和小费
- 会后总结会
- 支付账单
- 总结报告（PER）
- 感谢信
- 出席证书
- 注册报告
- 着眼于未来的数据采集

第二部分　评估的技术

- 会议评估
- 评估规划
- 数据和抽样
- 数据收集方法
- 数据来源
- 评估等级

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 制订详细的计划，组织好回程运输，并归还租用的设备。

2. 讨论从酒店或会议设施收集的不同数据，判断这些数据对未来规划的重要性。

3. 讨论所有供应商的发票账目核对过程。

4. 识别可能的数据源和数据收集方法。
5. 定义评估的不同级次。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性计划

次级技能 2.01、2.02

领域 A. 战略规划

技能 3. 为会议或活动制订业务连续性或长足发展规划

次级技能 3.01、3.02、3.03

领域 B. 项目管理

技能 4. 开发评估/审核程序

次级技能 4.07

领域 F. 利益相关者管理

技能 13. 管理利益相关者关系

次级技能 13.03

领域 G. 会议或活动设计

技能 14. 制定计划

次级技能 14.04

领域 H. 场地管理

技能 22. 管理会议或活动场地

次级技能 22.04

志愿者和工作人员计划了这么久的会议终于落幕了。但当最后一位参会者离开时，设施方和会议工作人员又将投入下一个会议。每个参会人员都归心似箭，踏上归途。然而，会议专业人员的工作还远未结束。在离开会议设

施之前，会议专业人员还必须管理回程运输、支付小费（如果要给小费），并确保所有租赁的设备正常归还。除了现场的会议收尾工作，会议专业人员回到办公室后还有很多其他任务需要完成。发票对账和通过会议评估过程进行数据采集是会后的主要工作任务。

会议评估是一个贯穿整个会议规划周期的过程。会议评估的范围不应局限于识别参会者是否对会议满意。将评估过程局限于这个层次就轻掷了一个周密的会议评估所能为未来会议可能做出的贡献。如果一个健全的评估计划能有效实施，就能对会议计划过程的每一方面都产生有益影响。在有效实施一个健全的评估计划时所产生的信息能有助于会议规划过程的每一个方面。出于这个原因，评估计划作为会议过程的一个关键因素，不应被忽视或轻视。

关键点

第一个进，最后一个出

会议专业人员的标准惯例是第一个到达现场，最后一个离开，以确保各方面顺利进出。

01 闭会

闭会阶段通常是一个很忙的时间段，每个人都急于离开；会议工作人员累了想回家，设施工作人员要开始为下一个活动布置会场。然而，会议的各

种规划和制度此刻都需要各就各位，并完全处于正常运作实施状态，以确保离场和结尾过程跟布置入场时一样高效。

回程运输

会议专业人员需要预先就确认好会上所用的每个物品的最终归宿。一些物品，如最终计划书，可能会用于将来申请补助或招揽广告。然而，有些物品运回办公室也没有什么意义，如，印有日期的指示牌或赞助的手提袋等。最好是能将这些物品捐赠给当地的慈善机构，或安排当地回收公司来收取多余的材料，而不需要运回去徒增运输费用和存储成本。

如果会议专业人员与装潢师或官方服务承包商（OSC）有多年合同，该供应商就可以把会议组织的物品运回存储起来以备来年使用。此外，活动设施可能有对外运送管理这项服务，或者会议专业人员也可以选择自己来管理这个过程。不管采用哪种方法，会议专业人员必须监控与运输有关的任务及其成本。

如果这个过程在主办组织内部进行管理，那么在往活动地点运送物资时，应当已经准备好了回程运输的数据资料包和备用品，如包装带、记号笔、包装纸或气泡布以保护箱内物品。每个资料包里还可能包含各种空白的运单表格、提单表格、收件人地址和标有每个箱子编号的空白存货清单表等。一个完整的数据资料包能让回运信息的收集更加高效。存货清单表的使用将帮助会议专业人员为离场物品确定保险价值和金额。如果某个物品对送达时间非常敏感，那就有必要综合运用多种运输方法（见图 15.1）。

图 15.1　准备离场装运

箱子和其他用于举办会议的设备部件被放在托盘上，用塑料收缩膜包装，装载完毕等待运输。

在密封且编号的箱子上贴上发货标签后即离开而没有将货物保管权转移给其他责任方，可能导致遗失物品和/或延迟发货。要等到储存设施接收、从官方服务承包商处取回或转移到供应商的运输工具上，回运过程才算是最终完成（见图 15.2）。

图 15.2　视听设备的装载

18 轮的半挂卡车停到展览大厅来装运会议所用的视听资料和技术设备。

回运的相关文件，如提单收据和完整的存货清单表应当与物品分开，随身携带回办公室。作为替代方案，会议专业人员可以拍照或数码扫描并上传所有文件副本。会议专业人员应该创建一个航运仓单，其中包括每个箱子的内容以及通过承运人运送的每个箱子的追踪编码。

要从与主办组织所在国不同的国家发出货物，会议专业人员必须熟知海关条例和指南。在沿途的几个点进行报关检验可能需要一些额外的时间。会议专业人员可以雇用报关行来操作报关事宜；报关行的专长是为托运人来往另一个国家的货物提供报关服务。

在回运的货物进行交付时，会议专业人员将确保所有货箱和装运的货物在接收时完好无损。一旦有丢失的箱子、丢失的物品或受损货物，会议专业人员应该立即联系承运人。

关键点

最高机密

某些活动产品是否包含高度敏感的研究数据或未经宣布的产品照片？如果它们是一次性的物品不需要被保留以备将来之用，那么要在离开活动现场之前将这些物品彻底粉碎。

租赁的设备

会议专业人员在活动期间可能使用到租赁的设备，例如，计算机、办公设备和家具。这些物品的取回日期、时间和地点都应该在租赁文件上明确注明，并在物品最初交付时与供应商确认。如果供应商无法在指定的时间取回物品，就应当做出备选安排来确保租赁的物品在供应商接收前能得到妥善保管。

酬金和小费（Gratuities and Tips）

“小费”和“酬金”通常被混用，但有一个区别。小费被定义为一个“为特殊或优质服务而自愿、随意赠予的任意金额的钞票”（《APEX 行业术语表》，2011）。小费通常是在服务人员提供服务时向其表达感激之情的，例如行李员、服务员、司机、传菜员和其他设施人员。小费通常是由顾客提供的。

酬金定义为“自愿在账单外付款以表示收到了良好的服务”（《APEX 行业术语表》，2011）。酒店和活动设施中的标准惯例是在餐饮帐单上加收酬金。这通常是总账单的一个既定比例，应明确列于任何订单和发票上。根据国家和设施的惯例，无论服务的水平如何，这部分酬金都将被包含在发票中。而且，在美国的一些州，小费和/或酬金都应纳税。国家和地方法律做了这个规定。在某些情况下，小费可能只在自动添加到发票时才需纳税。在一些州，如何支付酬金给服务方将决定是否应纳税。

会议专业人员必须理解会议目的地的纳税义务以避免意外的费用。此外，小费和酬金在预算过程中应当予以考虑。

关键点

付小费的惯例通行已久有很多原因，其中一个很容易记住。小费意味着“确保收到快捷的服务”。

小费的接收者

会议专业人员的标准程序是制作一份名单，记录为确保会议顺利成功举办而超出自己正常工作职责范围努力工作的机构员工名单。这张名单是由会

议专业人员和现场工作人员以及机构的会议服务经理（CSM）共同制订的。CSM 是一种宝贵的资源，可以识别做出非凡努力的员工，但也有可能有些员工努力工作的情况没被看到，如通宵工作的员工。在大多数情况下，给小费是一个公认的以及受到期待的惯例，但其标准会完全受到当地文化的影响。如有疑问时，咨询 CSM 是一个明智的做法。

一般来说，高层机构员工，如主管或副总裁，不必包含在小费名单中。如果有酬金的话，会议服务经理会交代餐饮酬金在服务工作人员之间的分配和份额。这对在小费名单上出现名字的个人可能会有一些影响。如果设施是由政府单位拥有并经营的，可能会有相关规则制止员工接受现金小费，但礼品卡或其他物品可能是允许接受的选择。再者，会议专业人员应在会前与会议服务经理讨论有关小费和礼物的发放规则。当小费成为优质服务的一个期望时，会议专业人员可能需要在预备会的信息材料中将这一惯例告知参会者。

小费数额

会议专业人员的组织也可能有关于小费的现行政策，或者是对组织在这方面的管理有一个文化期待，如对本单位员工发出的现金小费可能是不予报销的。在创建活动预算之前就应对这一问题做出明确规定。如果小费是组织文化的一部分，应该在预算中列出这样一个费用明细项目。

如果针对小费有一个明确的预算金额，以下标准有助于确定每个人的小费金额。

- 餐饮活动的数量
- 使用的会议室数量
- 房间布置的复杂性
- 房间布置变化的数量

- 对所提出的变化要求的提前期时间长短
- 机构员工的总体表现和态度

另外，组织还可以根据下面的运算方法决定小费总额。

- 每个参会者的固定金额
- 每间客房的固定金额
- 整个账单金额的百分比
- 整个会议总额的百分比

关键点

把钱准备好！

实际的小费现金从哪儿来？服务机构可能提出现金做小费费用，这部分费用通常计入团体的主账户。

小费的支付方法

任何时候，处理和支付现金，都应当有适当的制衡机制。发小费的整个过程对组织的成员应当是完全透明的。会议专业人员给服务机构员工支付小费时应有同事在场作为整个过程的见证。会议专业人员获得的任何作为小费的现金最终应确定无疑都派发到计划中要奖励的那些人手中。

为确保透明度，小费接受者名单应事先获得同意。此外，应当有至少两个工作人员见证这些钱确实发到了会议设施员工的手中。如果单独分配小费的方式不可行，会议专业人员应当将这批小费连同接受者名单以及要赠予雇员的数额都交给会议服务经理。发小费名单的复印件应作为永久性文件存档。

度假区或国际场合小费的支付

在有些国家和地区，小费可能不是文化的一部分，可能已经包含在设施费用中，或可能已经包含在参会者房费中。会议专业人员应提前确定该机构的小费政策以及对小费所持的文化态度。如果会议组织者要赠予机构人员小费，适当情况下，会议专业人士应提前通知所有参会者。

总结会

如果有可能，总结会应当安排在活动结束后的两天至一周之内举行。其日期和时间安排应当与必须参会的机构人员的关键工作路径（critical path）相吻合，且应在会议之前确认好。会议目标是获取最新的信息。这次会议的参会者通常包括关键的利益相关者，如会议专业人员、会议服务经理和其他的机构部门主管。如果该会议是一个全市性的活动，来自当地目的地营销组织（DMO）或会展和访客局（CVB）的代表也可能会出席。

这不是对过去的事情进行评判和追究责任的时间，相反，这是一个来分享已经达到或超出的预期的会议成果的时间。如果期望没有得到满足，要具体情况具体分析，如形势、名称、日期和时间等因素应纳入考虑范围。这些细节将会帮助机构做出改进。如果超出了预期，这些细节也应该被共享。会议专业人员应当征求机构员工对会议工作人员的努力所做的评价。坦诚的分享将帮助两个团体取得共同进步。

可持续发展实践

大多数用剩下的会议材料可以再次使用，但还是有许多物品仍会被留下或放在垃圾桶里。一些材料可以被再利用或捐赠给当地的非营利机构和学校。可重复利用的材料从大型物品，如家具、电器、设备到小型物品，如产品样品、植物、瓶装水、赠品、未开封的食物和饮料等。许多城市有非营利性回用中心，收集用过的建筑材料、五金、电器等进行转售。在很多地方，酒店洗漱用品可以捐给贫困家庭，未开封的食物和饮料可以捐赠给食物站和收容所。出于怕承担责任的心理，一些会展中心、酒店和餐饮业者可能会婉拒这么做，但根据联邦《见义勇为法》，善意的食物捐赠会受到保护。许多机构内部制订了关于捐出闲置的食物和饮料的制度和办法，所以食物和饮料的质量和安全都应该是很好的。在会议规划过程中，甚至在合同谈判过程中，会议专业人员就应当询问关于机构在物资回收利用和捐赠方面的能力和意愿等方面的信息。

——黛博拉 R. 泼泼利

支付账单

所有的发票对账工作都是一个需要精细和专注审查的过程。准备发票的机构人员可能并不熟知有关合同或者当事人之间的任何后续协议。会议专业人员必须在会议期间做好笔记，任何额外费用都应当获得批准。如果在活动期间，任何其他的活动员工有权批准额外的物品，准确记录是至关重要的。

在记账方面尽量减少和纠正错误的好方法是安排对记入总账单的所有物品进行每日现场审查，如一份详列了每晚付账的客房数量的报告、前一晚爽约客人的数量、当天餐饮账单及视听设备每日租金的报告。

设备合同应当列出非常具体的主账单付款条件。通常，对于发生在美国的活动，所有无争议的费用应当在收到发票后的 30 天内付清。服务机构应立即获知有争议的费用，而无争议的费用总额应当支付给会议设施方。有争议的费用可能包括不属于本团体的餐饮活动或者根据合同应当免费的套房费用。会议设施方应当调查有争议的费用，然后发送文件来解释或去除这部分费用。主办组织必须遵守具体的付款规定以保持良好的信用记录。如果有损耗或因为实际会议贡献低于（合同商定）标准的罚款（performance penalty）体现在发票上，会议设施必须对此提供更详细的信息，无争议的费用付款应当根据合同协议进行支付。

会议设施提供的发票应包含关于所有费用的完整备份文件，如餐饮部开具的个人餐饮账单及客房部开具的客房费用明细单。一些机构将应付给团体的佣金或回扣作为对方的欠款体现在发票中，尽管其他人是在主账单全额付清后才会支付佣金或回扣。所有细节应该明确列示于会议设施的合同条款中。

任何员工如果在他们房间账上记有杂费支出，即除了房间和税收以外的其他费用的话，在发票对账期间，都要提供一份个人所住客房的账单副本，还要及时指出账单上的任何收费错误。在活动前，会议专业人员或员工管理负责人应当通知员工个人哪些杂费可由组织负责买单。

如果活动发生在美国以外，会议设施可能要求提前支付 100%的预期费用。在这种情况下，对服务机构开具的发票更应仔细审查，即使它显示了欠款余额为零。

总结报告

要尽量多地从服务机构和其他供应商处收集数据以改善会议专业人员和组织的未来规划。这些关于会议的信息（见图 15.3）在与场地和供应商的未来合同谈判中是一个强有力的工具。

1. 客房预订和入住率的所有方面
   a. 预定的节奏，如每周要预定多少房间
   b. 单人间和双人间的比重
   c. 预订和已入住的套房数量
   d. 取房的数量，例如锁房中夜间入住的客房数量
   e. 预订取消的数量
   f. 预约未出现的数量，即客人进行了预订但未能入住
   g. 客房审计，即预订协议酒店以外的酒店的参会者数量 (ROCH)

2. 团体参会者产生的收入
   a. 客房服务
   b. 餐饮销售点
   c. 礼品店
   d. 团体子公司所产生的餐饮收入
3. 安全报告的数量，如人身伤害、盗窃或其他事件
4. 如果有的话，赚取的佣金和/或回扣总额

图 15.3　需要收集的酒店数据

这份需要从酒店收集的非独家（non-inclusive）数据清单在确定对机构的业务价值方面是必不可少且极为有用的。拥有明确数据的会议专业人士能掌控谈判进程，并有助于为未来会议赢得最好的整体价值定位。

酒店通常会给会议专业人员提供总结报告（PER）；不过，这个报告应在合同中预先规定或在预备会上做出明确要求。一些团体会为酒店提供他们

自己的会后总结报告版本，特别是当团体有特定的项目需要追踪的情况下更是如此。业界公认的惯例是使用 APEX 活动报告（PER）格式，这可以在会展业协会的网站上找到。对这种报告的期待和要求应在会前就与服务机构分享，这样他们就能抓住机会确保对要求的项目保持持续关注。此外，来自外部供应商的数据也应被整合进来，一并在规划未来的会议时参考利用（见图 15.4）。

1. 如果该组织使用互联网服务，供应商应该提供一份关于每天带宽使用情况的报告，要包含该服务每天的用户数量数据，以及关于使用信息的任何其他数据。
2. 装潢商应提供一份提出增加额外租赁设备的参展商名单，以及在展前、展中或展后遭遇的其他问题。
3. 装潢商应提供一份在展会装饰中剩余的可用于捐赠的物品清单，如可捐给当地医院的绿植花束等。
4. 视听器材提供商应该详述为他们的展台订购了额外设备的展览商名单。
5. 如果会议组织开发使用了移动应用程序，那么该应用程序的供应商应该提供一份包括有关使用细节的全面报告。

图 15.4　要收集的供应商数据

各种协议供应商提供的服务是预算的主要部分。从每个协议供应商那里收集数据给会议专业人员提供信息用以评估服务，就能对他们提供的服务进行对比和评价，从而有利于对他们所提供的服务谈判出一个合理的价格，也能识别出可以改善的环节以便控制和降低成本。

感谢信

感谢信是会后收尾过程的重要一环。许多机构员工和其他供应商会在他们的年度考核中带来感谢信副本以展现其才干和努力。没有规则规定谁应不应该接受感谢信。只要信件是真诚的，而且能点出收信方为活动取得成功做

出的具体贡献，收件人将对此十分感激。亲手写的信一般比通稿（尤其是由志愿者写的）更受欢迎。感谢卡或会议特有的抬头信笺以及邮资/邮票的成本应被纳入预算；这些项目往往被忽略掉。

感谢信可能被发送给所有志愿者，包括参与活动的 DMO 或 CVB 人员以及外部供应商。作为美言之举，发送一份副本给收件人的上司是一个很受欢迎的姿态。

如果团体有这个惯例的话，除了感谢信，每位演讲者都应当收到一份参会者对他/她的会话的评价以及致谢礼物。参展商也应当收到有最终注册号码信息的感谢信。这也是一个给参展商提供关于下一年的计划信息预告通知的极好时机。

参会证书

许多参会者需要简单的参会证书来证明他们出席了会议或报销费用。这些证书的范围从没有个性特点的通用格式到非常具体地列明取得的继续教育学分或点数的专门格式，种类很多。为了绿色环保，会议组织者可以在会议网站上公示这个证书，这样可以减少纸张浪费并降低印刷成本。

注册报告

精确的注册报告应在会议日期前数周或数月开始记录，而一旦团体最终统计数据出来后，总结报告就应当形成。总结报告应包括来自会议各个方面

的数据，并结合其他史料数据一起确定趋势，这既包括正面数据也包括反面数据（见图 15.5）。

1. 注册类型分类，如会员、非会员、单日、参展商等。
2. 注册接收的步骤。
3. 注册方法计数，例如，网上注册数量对比传真或邮件参与。
4. 参会者地理数据分类，如各个州、国家。
5. 现场登记计数，即按照登记日期分类。
6. 未到场的数量，即注册了却没有出席的参会者。
7. 收入总额。
8. 参加各种社会活动或聚餐活动的人次计数。

图 15.5　要收集的注册数据

收集到的注册数据大概是需要获取的最重要的一组分析数据。该信息可用来跟踪未来会议的注册活动，也是预算过程不可分割的一部分，并且有助于确定营销策略来持续推进参会者开发计划（attendance-building program）。

着眼于未来的数据采集

没有对来自活动的各个利益相关者的数据进行彻底的分析和回顾，就不能断言一个活动是否取得成功。酒店、会展中心、参展商、员工、志愿者、参会者和外部供应商都有关于活动的独特观点，以及对改进未来活动组织的建议等优质信息可供分享。未来规划应始终包括对以往活动评估数据的回顾分析。

02 评估的技术

评估是一个“确定一个活动或过程是否值得，是否有价值，是否有意义的系统过程”（Phillips，1983，第36页）。当评价一个会议时，目的是判断会议目标在多大程度上实现了以及这个过程在未来能够如何继续改进。没有在会议开发过程初期就确立的明确和可衡量的目标，这是不可能做到的。一旦确立了目标，很多方法和工具都可以用来评价会议。

在开发一个评估计划时，应重点考虑三个主体：参会者、支持并操办会议的利益相关者和在会上参展或赞助会议的合伙人。

会议评估

要开发、举办一次高效的会议，以满足通过需求评估过程发现和验证的需求。一旦确定需求存在，一旦决定了要开发一个会议来满足这种需求，会议利益相关者就很想了解会议是否能成功满足这个需求。在这个过程中，早一点为评价工作开发一个沟通计划是很重要的——从开始直到使用最后总

结“经验教训”都需要这样的计划。从评估过程中收获的信息可用于测量活动或者会议的有效性，如何才能收获这些信息？在沟通计划中必须包含针对这个需求的策略，而且要整合进未来的计划过程中。因此，这次评估过程的结果就成为进行下一次需求评估的基础。需求评估和评价就是创建一个展望未来会议的循环过程。需求评估和评价是创建会议体验的关键因素。

成功评估产生的信息对战略规划极为有用，因为它为会议专业人员提供了在倡导改进时可资利用的支持数据。会议专业人员在会议的不同方面如何设计和执行这个问题上，并不总有最终决定权（有时只有较少的发言权）。这些评价数据可以成为他们在战略规划上争取更大发言权的有力武器。

评估规划

评估规划涉及的不仅仅是设计一份调查问卷或一组面试问题。真正的评估计划要有一个主要目标，就是要调查未知或假设的事物并增进对它的理解。组织内的人员经常对会议以及其参会者做出一些假设，有时他们会将这些假设直接当作既定事实，如“人们参加这个活动为的是听主讲嘉宾发言。其他一切都不那么重要了”。如果把这样的假设当成不需质疑的事实，那么整个会议规划过程可能就会被引导到错误方向。因此，开发一个有效的评价计划是至关重要的。

数据收集

在选择哪些数据需要收集时，会议专业人员应当关注那些可以有效地分析和利用的数据。如果活动的地点和机构已被确立且无法改变，对空间偏好

的数据收集将是一个时间上的浪费，不应包含在规划中。采用这类方法不仅避免了浪费时间，也有助于管理期望值。

收集信息的方法很多，但大多数都是询问别人的意见。对反馈的要求还带来一个假设，就是这些反馈是要使用的。没有一个评估计划会把搜集所有的反馈作为自己的目标，但它应该是在了解反馈供应者所持期望的基础上开发出来的。

评估的目的

当开发一个评估计划时，评估的目的应被明确指出来，而且可以和会议目标直接结合起来。会议专业人员还应该考虑要收集的数据的类型、收集的方法以及从谁那里收集。最后，还必须确定评估结果的等级。本章的后续部分将逐个探讨这些元素，并确定在处理每个元素时要考虑的方方面面。

关键点

- 定量数据=硬数据
- 定性数据=软数据

数据和抽样

数据收集对评价一个会议是至关重要的。在数据收集过程中，清楚数据中有关谁、什么、如何的信息是很关键的。

数据类型

当进行会议评估时，有两种类型的数据要包含在内：硬数据和软数据。硬数据，也称为定量数据，是通过数字表现的信息，人们可能用分数或等级来对其赋值，或者人们能通过这种数据判定平均值和频率（《APEX 行业术语表》，2011）。硬数据的例子可以在编辑注册过程结果时找到。这种类型的数据的价值在于它比软数据更客观。硬数据提供数字上的细节并能指明这些数字可能表达的意思，以及哪些因素可能会通过这些数字反映出来。

软数据，也称为**定性数据**，由描述性信息，即观察到的事物的记录组成（《APEX 行业术语表》，2011）。通常由叙述者以叙事形式呈现，软数据更为主观，且比硬数据允许更自由的解读和假设。然而，硬数据可能更易被操纵和误解。软数据的价值在于它提供的信息往往比硬数据提供的信息更有深度。

专业困境

想象一个场景，在该场景中，你成为策划团队的一员，正在为一个已经举办了几年的年度会议而工作。在这个过程的早期，你意识到多年来收集的评估数据不是丢失了就是被封在一个从未用过的文件夹中不见天日。通过浏览一些文件夹，你发现一些文件准备得很充分，反映了许多有效意见和许多从参会者角度提出的改善会议的合理建议。此外，还有出自演讲者的几点说明，可以帮助以后的演讲者学会如何才能更加关注到参会者的需求。你会如何处理这个情况？如果你所在团队的领导并不重视评估过程，你会采取什么方法？

抽样

可从中收集数据的个体或其他元素组合被称为“样本”。一般情况下，样本通常是在无法将目标数据源的每个数据都包含在研究中时所采取的办

法。在选择样本时，会议专业人员应该选择能够准确反映其所代表团体的多样性的代表性个体。收集方法可以用于获得参会者、供应商和其他的利益相关者的反馈，而对每个组合中抽样的方法也各不相同。

数据收集方法

从不同群组收集反馈的方法各有不同。每个方法都有其优点和缺点，而且每一个方法都有其比其他方法更适用的情况。本节讨论的是更常用的方法。

问卷和调查

在从参会者或合作伙伴如参展商和赞助商处寻求反馈时，问卷调查是一个非常好的方法。当试图从一大批人中收集反馈信息时，问卷尤其好用。使用问卷的一个缺点是它们是有限制的。使用问卷是查明人们如何看待一个会议的好办法，但通过问卷的结果难以判断他们为什么会有那些感受。调查在构成上与问卷类似。问卷通常面对面传递，受访者被要求回答各种问题，调查人按照其应答在问卷表上相应地做上标记。调查很少面对面传递；受访者直接在调查表上做标记，完成后提交上去。当面对面会议更合意时，问卷是有用的，并且对受访者回应的精确记录对数据分析很重要（见图 15.6）。调查更容易使用，但受访者会趁机提供不完整或无用的应答。

图 15.6　现场完成的问卷或调查

经常面对面互动对现场获取数据是非常有效的，因为参会者可以提供关于会议体验的“新鲜”信息。这个方法耗费人力多，但它能产生即时反馈。

事后回顾

事后回顾（after-action review，AAR）是一个结构化的回顾，在会展业中通常称为“事后情况说明”，用来分析发生了什么、为什么会发生，以及参会者和对会议负责的人们如何才能做得更好。AAR 始于预期与实际获得的结果的一个明确比较（美国陆军总部，1993）。与策划团队和其他利益相关者执行 AAR 是鉴别会议的优势和机会的一个极其有效的方法。

访谈

收集个人反馈的一种方法是进行访谈。可以与利益相关者进行访谈并且在会前、会中或会后都可以。在这种形式中，发起访谈的人可以使用开放式或封闭式的问题。这种形式还允许采访者询问后续问题，或澄清问题以确保得到的应答反应被准确理解。澄清应答的能力是访谈形式的一个突出优势。缺点是它会耗费时间，因此很难从大群人中获得反馈。

焦点小组（focus group）

另一个类似于进行访谈的方法是引导一小群人组成的焦点小组。会议专业人员应该仔细考虑把谁划入焦点小组，要保证小组的人员构成不会对获得反馈产生不利影响。焦点小组接近于问卷和调查，因为它们都可以在会前、会中或会后进行。当组织进行访谈时，组织者要避免无意识地影响大家的评价。焦点小组与访谈在提供详细反馈和共享观点的深入理解的方式上是相似的（见图 15.7）。

图 15.7　焦点小组会议

出于研究评价会议或活动这样的特定目的，将一群人集中在一起来创建可以与整体评估和沟通计划相结合的“数据银行”。

焦点小组通常由 6～10 人组成，由一位主持人引导。主持人会把讨论聚焦在本次讨论的目的范围之内，并确保小组中的每个人在没有个人或小组支配的讨论中都能有所贡献。焦点小组讨论通常会被记录下来（仅音频或视频），并且会议专业人员必须决定由谁来分析这些记录。可能会有多个焦点小组成立以便能获取足够的样本数量。通过焦点小组从大群人中取得反馈，是一个耗费时间且有挑战性的方式。

电子分析

随着技术的不断进步，在整个评估过程中会议专业人员越来越多地利用到电子工具。是否采用这些工具更多与可用资金有关，而不是和这里讨论过的其他方法有关，但随着技术的进步，这类工具从成本和便利性两个角度都变得更加实用可行。例如，谷歌分析、NVivo™ 软件和 MeetingMetrics™ 就是可以在未来规划中选用的几款数据分析软件（见图 15.8）。

图 15.8　数据收集终端

如果空间允许的话，数据收集终端能为参会者提供便利，供他们现场共享信息。这些终端设备占地大，并且要设在一个非常便利的区域。当其能够科学地放置在一个人流量大的区域时，使用这套终端系统将大大增加为评估目的而获取的反馈。

网络趋势跟踪

会议专业人员可能采用电子手段来监控网站导航、搜索及会议网站上其他活动的趋势。这些数据分析可以产生信息，如感兴趣的主题、会议促销和

营销战术的实效性等。这种类型的分析还可以在会后进行，可用于追踪参会者行为以及其与会议后续联系，比如：对会议的满意度、在会后组成讨论小组，以及通过各种社交媒体终端表现出的对会议的反应。

证章扫描

在会议期间，通过使用经过编码且可以扫描的参会者证章或名牌可以完成追踪，如通过无线射频识别技术。当会议专业人员可以登入完成这种类型追踪所需的设备和软件时，就可以实时了解到高度精确的行为数据，哪些展览摊位最能吸引参会者，甚至参会者是如何在会场内盘桓浏览的（见图 15.9）。

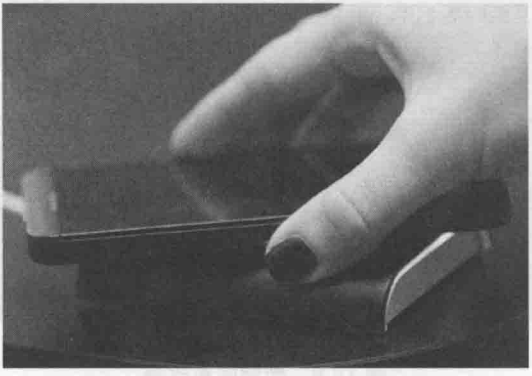


图 15.9　移动设备或证章扫描仪

移动设备或证章扫描仪为会议组织者或是参展商提供实时和精确的信息。对控制访问“入场券”活动可以通过这种技术进行监控。

移动应用程序

一个已经广泛地进入会展业领域的特别工具就是移动应用程序。为会议设计并量身定做的移动应用程序有大量可用于评估过程的功能（见图 15.10）。这些功能包括但不限于参会者投票、评估会议的各种元素以及为评

论和回应提供讨论区。一个和演讲结合起来的观众反应系统（ARS）提供了主持人和观众的实时反馈，并提供一个能更好地满足观众的需求和爱好的独特机会。

图 15.10　手机移动应用程序

会议经常鼓励在会前、会中或会后下载适用于参会者的移动应用程序。这是一个在会后随访中与参会者保持联系的渠道。这种技术可以在活动中促进沟通，控制对某些会议和活动的访问并允许在会议室内投票。该技术在会议中应用的可能性是无限的。

数据来源

当考虑到收集数据所用的不同方法，会议专业人员应当尝试将方法和提供反馈的来源适当地搭配起来。图 15.11 确认在开发一个评估计划时需要考虑的四个主要来源；每个人都有与众不同的独特信息，并且其中一些方法比其他方法对揭示这一信息更有效。会议数据的四个主要来源为参会者、供应商、其他利益相关者和相关资料。

图 15.11　常见的数据来源

这个图表确认了关于评价目的的四个最常见的数据来源。收集数据的方法应该是一致的，并与正在询问的团体的期望相匹配。

选择恰当的数据收集方法这项工作最好在开发会议评估策略时就完成，而不要拖到会议举行之后。会议专业人员面临的挑战是选择符合环境的方法、具体的会议以及组织的时间和预算限制（Myhill & Phillips，2006 年，第 699 页）。

参会者

被评价会议的规模大小对用于这个团体的最佳数据收集方法有显著影响。拥有大量参会者的会议自然支持电子调查和无线射频识别跟踪。问卷、访谈和焦点小组可以用于大型会议，但通常获取的是来自一个相对较小的参会者比例（样本）的反馈。较小会议的经理经常使用访谈、焦点小组还有问卷来收集参会者的反馈。

当为会议评价征求意见时，一个常被忽视的群体就是那些没有出席的潜在参会者。它最初看起来可能不合理，但未出席的参会者也能够提供关于会议或组织被如何看待的宝贵见解。未出席的参会者可以通过调查、问卷、访谈和焦点小组进行接触。如果这些未出席的参会者在地理上分布分散，电子焦点小组（通过视频会议技术）可能会派上用场。

供应商

供应商是对会议的成功举办至关重要的一个群体，也是一个关于会议成果和现场过程数据的丰富资源。这个群体包括内部利益相关者，如会议策划团队成员、普通员工及管理人员；也包括外部利益相关者，如演讲者、会议机构员工和服务承包商。为从供应商那里获取信息，会议专业人员可能对不同的群体采用不同的方法，例如：对视听技术人员采用访谈、对参展商采用调查，而对装修团队要采用面谈的方法。

数据收集工具的组合也会很实用。例如，会议专业人员可能会从问卷开始，继而采用访谈或焦点小组方式协助阐明通过问卷收到的反馈。

参展商对会议的观点全部都是关于参展能在他们的新业务方面带来什么收获。如果会上一个展位花费参展商 2 000 美元，加上运输、展位材料及人员成本 4 000 美元，最初的参展投资将是 6 000 美元。按照这样的投资水平，参展组织期望一个超过初期投资的实际收益是合情合理的。运用访谈和调查，收集参展商数据对加强双方联系是很有用的，并有可能将参展商变成未来的赞助商。

可持续发展实践

虽然掌故和实例引人注目，但可持续性报告正越来越趋向于由数据主导。至关重要的数据很可能会丢失，除非会议专业人士在事先就考虑好要获取哪些数据，要从谁那里获取以及在哪个时间范围内获取。有关会议可持续性倡议的问题应该列在对参会者和其他利益相关者的会后调查中，诸如酒店、餐饮供应商、承印商和旅游服务等合作伙伴都应提供关于节能、节水、废物减排和转移以及会议对当地经济和社会的影响等方面的数据。转送到当地医院的花卉装饰的数量和品种是最终报告应包含的数据。这就是一个数据点及其细节程度的案例。更理想的情况是，可持续性发展报告的要求不仅应被包含在 RFP（招标文件）和合同中，还应包含在活动后报告（PER）和总结会议议程中。

——黛博拉 R. 泼泼利

其他利益相关者

当媒体应邀出席会议时，回顾媒体代表对会议的评论也会是一个很好的数据来源。追踪有多少媒体代表出席，有多少代表提了问题或采访了演讲者，以及多少在报纸、广播或其他类型的新闻报道中报道了会议，能为众多会议主办方提供有用信息。

利益相关者对会议的成功很重要，但是那些未出席的人也是一个数据来源。这些可能包括规划委员会、董事会或保险公司。这些群体规模可能都不大，人员也少，所以与这些利益相关者进行访谈不止会产生有用的数据，还可能是与他们维持稳固关系的一个有效工具。额外的利益相关者的看法在做投资回报率（ROI）预测时很有价值，尤其是在这些利益相关者是参会者雇用方的监督者时，意义更加突出。因为这些监督方能从参会者专业发展培训和学科特定培训为参会者雇用方所带来行为改变和实际成果这一角度，提供对会议的看法。

赞助商群体的共同看法可能与评价过程中其他群体的看法有很大不同。当从这些利益相关者处收集反馈时，会议专业人员要承认对赞助商来说成功的主要指标就是 ROI（投资回报率）。然而，他们可能并不像参展商那样聚焦于有形的新业务。赞助商寻求的是名称和品牌的认知度提高，与主办组织及其参会者之间的积极关系，以及与潜在客户和供应商之间建立关系的机会。业务可能直接从赞助中产生，但趋势是将赞助看作一种建立关系的前景。赞助商会需要来自会议专业人员的某种报告，作为关系建立和投资回报的证据。会议专业人员经常会提供视觉证据，如视频或照片以及包含关键数据的书面证据，迅速充分地提供这些信息是一个赞助商/会议组织伙伴关系不可或缺的一部分。

相关资料

本章指出了许多在各种报告中，会议专业人员应该收集起来作为评估过程参考的资料。如从酒店、会议机构和 AV 提供者等各个供应商处拿到的总结报告，就是很有价值的材料。应该附加搜集的资料包括主办组织为会议形成的任何印刷材料、电子通信系统和注册信息。此外，虽然不那么常见，但也应该包括演讲者提供的演示材料、来自参会者的关于社交媒体的邮件、来自会议展示材料的引文等。

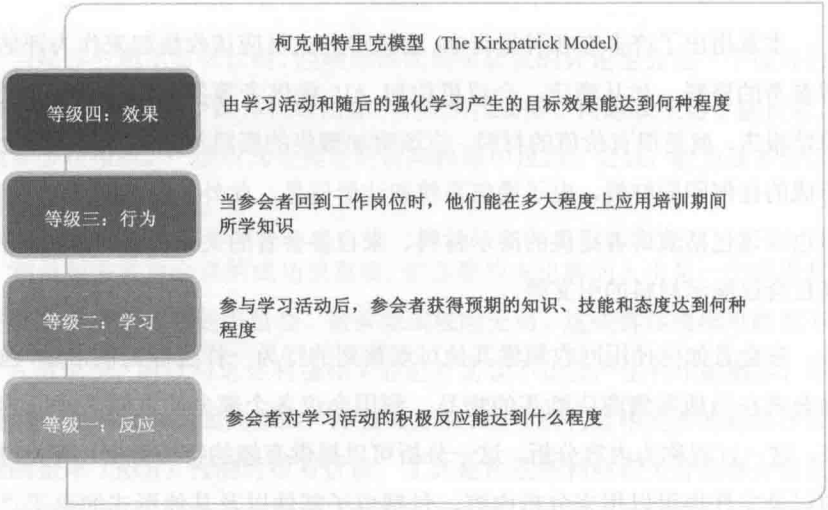
参会者如何使用回收箱像其他可观察到的行为一样也能提供信息，包括参会者在当地零售商店购买的物品。利用会议各个部分的视频进行内容检查，这一过程称为内容分析，这一分析可以提供有趣的行为数据。有关讨论的记录文件也可以用来分析内容，包括电子邮件以及其他形式的电子“对话”。然而，在数据丰富时，由于缺乏用于实现这一目的的资源，一些资料也会超出会议评估范围。不过，考虑到投资，也许应当有更多的资源投入会议评估中来。

评估等级

在会议规划过程中，评估等级通常更多的是显示参展商和赞助商的期待和意见。有很多不同的评价级别，对应该有多少评估等级也是众说纷纭。

20 世纪 50 年代，唐纳德 • L. 柯克帕特里克（Donald L. Kirkpatrick）开发了一个培训评估模型，包括四个等级，而最近该模型被修订过（见图 15.12）（Kirkpatrick & Kirkpatrick，2007）。19 世纪 70 年代，杰克 • J. 菲利

普斯（Jack J. Phillips）（1997 & 2003，第 12 页）创建了一个评估模型来确定培训和发展计划的投资回报率（见图 15.13）。



© 2010—2014 年，柯克帕特里克合作伙伴有限责任公司。保留所有权利。使用经过许可。有关更多信息，请访问 kirkpatrickpartners.com。

图 15.12　柯式评估等级

四级方式在客观分析会议的有效性方面是非常实用的，并提供一个能使当前和未来会议的组织利益最大化的发展路线。

反应和计划行动——衡量参会者对计划的反应，并概述具体的实施计划
学习——衡量技能、知识或态度的变化
应用和实施——衡量工作中行为的改变和具体的应用和行动
商业影响——衡量计划的商业影响
投资回报——比较项目成果的货币价值与项目成本，通常用百分比表示

图 15.13　菲利普斯的投资回报（ROI）等级

菲利普斯方法从商业角度看待评估，并强调要为培训成果设置货币价值（Phillips，2003，第 12 页。转载经过许可）。

从本质上讲，评估的“水平”只与正被寻求的信息多少有关。在最基本的等级中，是对有多少人出席、将花费多少钱及会赚回多少钱进行评估。更深入探索的评估旨在设法确定每个团体的反应和满意度水平。进一步探索则力图确定行为是否因会议而改变，以及这些行为是否实现和/或导致显著的结果。最复杂的评估的目标在于精确地计算和反映通过参与会议而取得的投资回报。这种等级评估的方向被引到对行为改变、生产力提高以及学习成果实现等方面关注上来。

对会议反应及满意度的精确衡量对评估是非常有力度的，也是颇具挑战性的。由于评估的最高等级具有相应程度的复杂性，这种努力的回报便是建立会议的长期效果。这个等级对会议进行评估能够产生极有价值的信息，但这通常需要技巧、时间以及对许多会议专业人士都不可用的资源。

分析

评估过程的一个关键方面包括分析接收到的数据。分析的目的是将收集到的数据转化为可使用并可指导行动的信息。经过细审数据，就能得出这样的结论性信息。在评估过程中存在挑战和误区，如果没能充分应对，这些挑战和误区可能会导致不准确或不完整的结论。一种方法是由不同的人各自独立检查数据，看看他们是否得出类似的结论。这会涉及投入更多的资源，但可以大大提高从数据中得出的结论的准确性。

会议专业人员可能希望寻求研究顾问的服务来帮助制订评估计划并对员工进行适当的分析技术培训。数据分析软件是可以利用的，并且一些基本的分析技术也很容易掌握。利用现在的尖端应用程序，可视化的以及手写数据都能得到成功的分析，但随着技术辅助工具的发展，数据分析也变得愈加复杂。完全追上数据分析技术的细微发展，对必须在多个领域维持专业知识和技能的会议专业人员来说是无法企及的要求。

数据分割

数据分割涉及对某批数据进行隔离和分析，以得出具体的结论。在这种方法中，受访者的特点可能会提示出要对哪些数据段进行隔离并进行更详细的研究。将首次参会者的问卷反应与来自所有受访者总体的结果进行比较，将提供如何应用这种方法的一个实例。这种分析方法通常会导致有价值的发现。例如，主办组织可能会发现首次参会者的满意度低于那些在往年参加过年会的参会者，反之亦然。

在设计问卷时，常见的做法是包括与会议特定方面有关的问题，还包括询问参会者对会议的总体满意度的问题。这种类型的设计在分析和分割数据时非常有帮助。应用这种方法的一个例子是，可以通过分割或分离出那些给出极高总评的受访者，并将分割的结果与来自所有受访者的总体结果进行比较来展示。相反的方法是，分割出那些给出极低总评的参会者的结果来进行比较分析。

总结

本章集中讲述在活动结束时由会议专业人员引导开展的工作。工作范围涵盖从结束现场活动、运输物品回办公室到感谢各界人员的努力等一系类活动。在活动后的几周，发票对账将是会后工作的很大一部分。本章还讨论了评估活动成效的科学方法。

评估一个会议的目的和益处不胜枚举。评估会议最重要的两个原因是确定会议和活动是否满足了会议目标以及满足的程度；进一步讲，评估应该帮助发现和确认未来改进会议的方式。一个有效的评估过程所提供的数据，可以向倡导改善举措的会议专业人员提供有力的数据支持。

开发评估计划时要考虑的四个主要群体为参会者、供应商、其他利益相关者和

相关资料。有许多方法可以用来从这些群体中收集反馈，而每种方法都有其优点和局限性。评估过程可以产生软、硬两种数据。这两种类型的数据都是很有价值的，并且在评估一个会议或活动时应当配合使用。

分析收集的数据是评估的一个关键步骤。曲解数据及得出不准确或不完整的结论都是评估过程中易犯的错误。收集的数据应当尽可能多地从不同角度进行观察，以确保评估过程得出的结论既准确又完整。

关键词

事后回顾（after-action review，AAR）
合计结果（aggregate results）
提单（bill of lading）
报关行（customs broker）
数据分割（data segmentation）
评估（evaluation）
焦点小组（focus group）
酬金（gratuity）
总结会议（post-convention meeting）
总结报告（post-event report，PER）
定性数据（qualitative data）
定量数据（quantitative data）
小费（tip）

问题讨论

1. 在组织回程运输时，哪些是必要的行动？
2. 谁应该收到小费？多少金额？
3. 发票上有争议和无争议的项目之间的区别是什么？
4. 来自酒店的总结报告中应包含哪些数据？
5. 哪些等级的评估数据对各利益相关者最为重要？

CHAPTER 16 第十六章

会展行业的职业发展

布莱恩 L. 米勒（Brian L. Miller），特拉华大学酒店餐厅及机构管理系副教授

主题

- 开发培养会议管理技能
- 会议专业中的标准
- 道德标准和职业精神
- 会展职业的道德问题
- 行业未来的问题——2020 年

学习收获

学完本章后，学生应能够做到：

1. 了解会议专业人士所需的技能和特质。
2. 解释影响会议的道德行为。
3. 按重要性程度把握预计会影响会议专业人员的未来趋势。
4. 概括会议专业人员未来的角色和期望。

CMP 国际标准

领域 A. 战略规划

技能 2. 为会议和活动开发可持续性规划

次级技能 2.01、2.02

领域 K. 职业精神

技能 30. 展现职业行为

次级技能 30.01

在过去的十年里，会展业一直处于一个过渡期。这期间会议专业人员在极其不明朗的经济和政治环境中互相竞争，争夺市场。这些会议的主办组织与参会者正在从时间和财务两个方面寻求更大的投资回报率（ROI）。旅行

日渐烦琐，参会者的会议费面临更多消费选择，所有这些因素都迫使会议专业人士寻求事半功倍的方法。

在过去，许多会议主办组织期望由内部会议专业人员来履行规划、组织和执行等会议管理职能。然而，现今的雇主和客户期望给他们的利益相关者更好的结果，因此对计划和操办其会议的人员提出了更高的要求。这些变化的工作预期需要会议专业人士思考模式的转换，他们除了履行工作管理职责外，还必须成为一个从容谨慎的战略合作伙伴。

这本书所选择的章节为学习者提供了会展业的最佳实践案例。通过学习这些专题获取的知识将有助于未来的会议专业人员把自己定位成会展业中的战略合作伙伴。本章试图提供一份在这个专业中成功发展的职业生涯的路线图，确定了关键行业的**能力标准**，总结了道德和职业行为的期望，并提出了当我们迈向 2020 年时将会影响到会议专业人士的 10 个问题。

开发培养会议管理技能

随着会展业的持续演变，成功将属于那些拥有知识、经验和远见的会议专业人员及供应商。

- 理解他们所涉及的每一个会议和活动背后的特定目的。
- 会议和活动的设计要反映和尊重参会者的学习需求和风格。
- 通过交流和学习，尽量提升参会者在预备会、现场会议和会后总结方面的经验。
- 以能够满足会议主办组织战略目标和参会者期许的行之有效的方式

组织和提供服务。

未来的会议专业人员将需要什么品质、特点和技能？你将如何开始构建和改善知识基础和技能结构？这里有五个关键举措供你参考，助你踏上一条成功的会展业职业生涯之路。

关键点

构建职业生涯的行动

1. 创建一个规划
2. 完成一个个人 SWOT 分析
3. 离开你的舒适区
4. 建立一个网络
5. 拓展你的技能

制订一个计划

奋勇向前，为你的专业发展和职业提升制订一个计划。在一个从 1979 年开始至 2010 年，共追踪 10 000 名参与者的纵向研究（longitudinal study）中，研究人员发现，参与者平均做过 10.8 份工作（美国劳工部统计资料，2012 年）。通过深思熟虑的内省，你可以评估你的个人和专业优势。这有助于你对如何进行职业发展形成一个战略性的看法，并将引导你做出规划来构建人际网络，发现学习机会，强化你的技能，并补强能力短板，直到它们不再阻碍你的职业发展。

做一个个人 SWOT 分析

首字母缩写 SWOT 代表“优势、劣势、机会和威胁”。在本书中，SWOT

从一个专业视角应用于风险管理、项目管理以及预算和营销管理中。你也可以将 SWOT 策略用于自身。首先确定你未来 5 年、10 年和 15 年的职业目标。这个分析将帮助你识别自身优势和劣势，以及你可能面临的外部机会和威胁（Quast，2013）（见图 16.1）。在充满竞争的求职市场上，你应该把自己当作一个品牌来培育，寻找机会为你选择服务的客户和雇主创造价值。

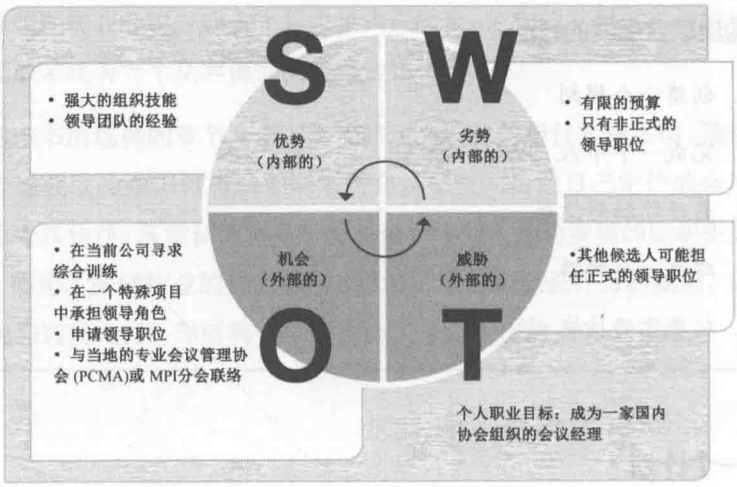


图 16.1　个人 SWOT 分析示例

使用 SWOT 分析做个人练习，完成你的未来个人目标分析，进而指导你的思想和决策过程。这个练习需要内省和职业机会意识，这样的职业机会就在你对“完美的”会展业入门级职位的追求中等待着你（改编自《思维工具》，2014）。

走出舒适区

从关注后勤到关注更多的战略性重点工作，通过这样的转变，会议专业人员不断扩展他们的视野，把会议的重要性传递给所有的利益相关者。成为战略合作伙伴通常需要年轻的专业人员走出自己的舒适区，以获得成功。对我们许多人来说，走出我们的舒适区会导致不确定和恐惧的感觉，但是做过

之后，我们常常会为我们处理这种情况的能力而感到惊喜，并渴望迎接另一个挑战。作为会展专业的一个有抱负的年轻专业人员，你会遇到形形色色经历各不相同的人。与每一个与你有交集的人交流，迫使自己去探索其他人，并继续寻找机会为你所做的一切增添价值，此时你从事的可能是新的工作，或许你还正在为此痛苦不安。培养求知好问的品格胜于持有所有的答案。专业人士，尤其是那些有多年经验的人，往往喜欢分享他们的经验教训。你将受益于这些职业故事并在分享过程中交到朋友。

建立一个广大而且不断进化的朋友圈

在业务和专业技能方面的交流被广泛认为是会展业的命脉所在。最妙的是，交流是把同事和专业合作伙伴聚集起来一起分享信息、思想和机遇，并让大家一起认识到只要能力过硬，成功是随之而来的事情。

交流并非易事，它需要一个规划。成功的交流将需要你用好观察的力量、做好准备并渴望向他人学习、提问，以及继续谈话（见图 16.2）。交流并不总是关于从职位更高的人手中拿到名片。事实上，这通常是你能做的最没用的事。相反，要保持开放的心态并意识到别人有许多值得学习的地方，包括你的同行。

图 16.2　在学生创业贸易展上交流

一个潜在的雇员递交了他的简历给招聘人员。贸易展上的招聘人员给学生机会来练习如何专业地展示自己，做一个简明的自我介绍，并表达他们的职业目标。

交流除了传统的含义，如工作中与人结识、社交活动和会议等，还有很多社交媒体平台能让年轻的专业人员建立一个广阔而且不断进化的朋友圈。LinkedIn®（领英）是一个流行的社交媒体网站，用于商务专业人士之间的互相联系。在使用社交媒体时，要谨慎、诚实地描述你的技能和经验，在你的网络内外和其他人接触时同样要如此。

关键点

交流的好处

- 分享信息
- 得到新的想法
- 寻找机遇
- 获取新知识
- 认识新朋友

拓展技能

扩展你的技能和才能是你未来职业成功一块重要的基石。因为会议专业人员努力将他们自己定位为创建有效的成人学习体验和社交机会的专家，因此他们自己也必须活到老学到老。这应当包括在自己的专业内不断追求最新的知识、理念、技术以及策略，还要包括不断把目光向外开拓视野。在未来能够保障你取得成功的内容将不断变化，但拓展你的知识和技能将会扩充你的商业智慧，让你成为一个有价值的团队成员以及利益相关者的战略合作伙伴。如果能敏锐感知到自己周围正在发生什么，能够听取别人的意见，和需要听到你的想法和解决方案的人交流，你就会成为推动变化的力量。

会议专业中的标准

成为一名会议专业人士的路有千条万条。行业先锋来自于拥有各种各样的理论和工作经验的人群。大约 25 年前，几乎没有教学方案提供会议和活动的研究课程。现在，由专业会议管理协会基金会（2014 年）支持建立的数据库提供的数据显示，全球超过 430 个学术机构直接提供有关会展专业的课程（Cecil, Reed, & Reed，第 1 段）。

举办会议需要各种业务技能和才能。提供酒店学位的教学方案要求学生参加各种课程的学习，其中很多都没有直接关注会议。所以刚开启他们的会展事业的人如何开始制订一个职业发展规划，以确保自己能把重点放在与会展业直接相关的**知识、技能和才能（KSA）**的学习上呢？知识、技能和才能的缩写 KSA 指的是那些要胜任一份特定工作所需要的行为能力。费伦（Phelan）和米尔斯（Mills）（2011）发表了一份小规模研究的结果，是由学者和业内人士确定的，认为要在会议行业取得成功所需要的五个能力领域。另外，两个会议专业的专业组织，会议专业人士国际组织（MPI）和会展业协会，为会议专业创建了 KSA 的行业标准。这两组标准分别是会议与商务活动能力标准（MBECS）和注册会议专业人士国际标准（CMP-IS）。

会议与商务活动能力标准（MBECS）

会议专业人士国际组织（MPI）协同加拿大旅游人力资源委员会（CTHRC），共同建立了一份“资深会议和商务活动专家必备知识和技能的全面总结”（MBECS，2011，第 5 页），从而产生了会议与商务活动能力标

准。这个项目的结果是对行业呼声的呼应，行业需要一组标准来对由众多国际机构、政府机构、任务小组和 MPI 的人员所提供的会议行业专业课程的价值进行评价。该标准包括 12 个领域和 33 项个人技能。这些领域包括战略规划、活动设计和现场管理等；个人技能包括招募演讲者、开发任务和目标、设计场地布局等。

对业内专业人士来说，这些标准应当用来了解行业，识别客户和提升面对客户的技能，提高你的业绩表现，以及规划你的职业发展。

注册会议专业人士国际标准（CMP-IS）

1985 年，会展业协会（CIC）推出了注册会议专业人士（CMP）称号。该项目的目的是提高行业专业人士的知识水平和业绩表现，促进行业的可信度，以及强化统一的工作实践标准（《CMP 国际标准》，2011）。

会展业协会（CIC）定期开展一些行业岗位分析，来更新那些对注册会议专业人士表现出职业竞争力十分重要的知识和技能。会展业协会还与加拿大旅游人力资源委员会合作，并使用会议专业人士国际组织的会议与商务活动能力标准来开发注册会议专业人士国际标准（《注册会议专业人士国际标准》，2011 年）。这些标准包括 10 个领域，例如，战略规划、会议和活动设计和现场管理等。

CMP 证书是为世界各国所公认的，是业内表现卓越的标志。认证的资格包括教育背景、行业内的职业经验和考试。

CMP 项目渴望通过推广标准、激励知识进步、提升雇主和客户对 CMP 的价值认可来提升会议行业的专业化水平。随着事业的发展，要认真考虑攻读并获得适当的认证，从而将自己的职业目标定位为成为会展业的专家。

可持续发展实践

可持续性会议的压力在未来将会只增不减。会议专业人员必须审查内外部环境来衡量组织举办可持续性会议的利益和压力。在将来，会议专业人士将会看到以下趋势：

·将以一个更加整体化的视角（整个系统思维）聚焦于可持续性、经济（利润）、环境及社会（人），这将取代简单的绿色概念。

·聪慧的会议专业人士将能提升自己的才能和组织能力。这需要在组织内进行新知识的获取、吸收和转换。

·供应商团体将帮助推动改变。供应商有望通过为会议专业人士提供专业建议和教育机会，从卖主转化成受信任的顾问。

·将引入细致的审查和讨论（而且应当如此）以避免刻意对现状进行“绿化”粉饰，而会议目标则定得太低（不够远大）或根本无法实现可持续发展的目标。这种严格要求有助于会议的可持续性不断改善并形成真正的影响力。

可持续的活动规划将融入会展业。早期采用者将获得他们的可持续性职业身份认可。最终，可持续性将成为会议规划过程的一个标准部分——这是顺理成章的事情，不需要更多的思考和准备。当会议规划人员和供应商支持一个更可具可持续性的未来时，这一模式转变将发生在更大的社会环境和会议专业中。

——苏珊 M. 泰尼诗，哲学博士

道德和职业精神

在一个及时行乐、竞争激烈的和经济波动的世界里，道德有时比其他商业精神更不受重视。事实上，商业和个人道德在所有的商业活动中都扮演着

至关重要的角色。对不道德行为的辩护可以毁掉一个企业，也能从职业上毁掉一个人。出于这个原因，道德不仅是“行善者”的个人选择，同时也是必不可少的商业准则。要保护你的职业声誉，就要从专业上和个人角度培养和展示出强大的道德标准。

你的道德原则也将有助于维持会展业的专业色彩。出于这个原因，那些会展业的从业人员必须帮助他们的组织，在专业网络和会议相关的协会中开发、支持和强化职业道德规范。尽管许多道德标准目前没有通过法律来规定，但由于众多丑闻和非法商业行为的发生，推动把企业道德行为最低水准纳入立法规定的新努力正日渐加强。在拉斯维加斯由总务署（GSA）（Miller，2012）引发的丑闻和造成的业务崩溃应当给会议专业人士和供应商敲响警钟，他们应当定期评估其行为是否符合道德规范。

关键点

道德影响

- 家庭
- 宗教
- 学校
- 工作
- 新闻
- 政治
- 流行文化
- 生活经历
- 专业组织

定义道德

道德往往很难进行定义和讨论；但当看到时，每个人都知道那是不道德行为。字典将道德定义为“一个道德标准或价值的体系”（Neufeldt，1996）。

基于这样的一个定义，人们本能地知道他们应该做出符合伦理道德的行为，避免不道德的行为。道德标准因人而异，不是因为有些人“坏”而其他“好”，只是因为在我们的生活中，个人道德标准养成会受到我们在生活中遇到的各种事物的影响。

影响差异不仅因人而异，在我们以其标示自我的群组间也各不相同——从代际差异到社会团体会员关系都是如此。无论如何，职业道德是指外部来源提供给个体的一组规则，为从事某个专业的人们提供了一个共同的、一致的道德行为原则组合——此处是指会议专业人士。

职业道德

职业道德涉及人们在履行他们的工作职责时面临的状况。确保工作场所道德行为的责任不仅依赖于管理，也更依赖于我们自身的行为。在商业世界中一个人的不道德行为可能让整个行业的商业声誉和成果受损。

不幸的是，许多人认为，遵守道德是别人的事情。当然，揭发不道德行为可能让告密者陷入不舒服或尴尬的境地。注重道德并不总是那么容易，需要一个强大的内心约束。但如果在某一项业务中或整个行业中都接受了道德行为，那么它就将成为一个普遍规则，而没有例外。

会议专业中的道德问题

道德问题千变万化。两个常见的例子是考察旅行（常见的 DMO/CVB 促销策略）及赠送礼物。因为道德问题是与情境相关的，这意味着在一些独特的情况下做出道德决策过程有些困难，大多数会议专业协会，如 PCMA，已经形成了一个道德规范。专业人士运用这些准则来指导自己的行动。

然而，专业人士也在价值观、文化、社会取向和经验基础上形成了自己的行为准则。我们常常不知道在特定情况下该如何作为，直到这种情况真实发生。假设准则是有用的，但它也是有局限的。在那种情况下，与同事和主管分享自己遇到的伦理难题，可以帮你做出最好的伦理选择。

考察旅行

一个比较典型的道德犯罪涉及考察旅行或“FMI 旅行”。酒店公司或DMO（目的地营销组织）经常邀请会议专业人士进行免费旅游来访问旅游城市和/或酒店。考察旅行组织者应当筛选会议专业人士——确认会议专业人士在不久的将来能为目的地或酒店公司带来业务。组织者不这样做就违反自己的职业伦理。如果会议专业人员为得到免费的目的地旅行，在根本没有意图给目的地带来未来业务的情况下谎报考察旅行申请，这就违反了道德准则。你给这些会议专业人士的建议是什么（见图 16.3）？

图 16.3　考察旅行中的会议专业人士

一群会议专业人士被邀请来体验普瑞兰大饭店的设施和服务。考察旅行不仅仅是查看会议设施；这是田纳西州纳什维尔市的体验之旅，而且活动还将在酒店之外进行。目的地的潜在客户参与考察旅行来了解活动举办地的情况，并就参会者和参展商感兴趣的问题进行考察。

礼物

在有些文化中，交换礼物是一种礼貌，甚至是做生意的必要组成部分。然而，交换礼物也可能造成一个道德难题。其中一个问题就是送礼的时间。例如，酒店在会议专业人士决定是否选择这家酒店还是另一家酒店之前送其一份礼物，就可以理解为是试图影响决定，即贿赂。同一家酒店在会议现场给会议专业人员赠送礼物就可以当作是商业惯例了。如果礼物是在会议结束后作为感谢而送出，那它就可以被视为一种亲切礼貌的姿态。送礼的另一个问题是礼物是给会议专业人员个人的还是要作为对整个公司或组织的馈赠。最后，礼物的性质和成本高低会导致其在适当性方面的不确定性上升。

为了避免不正当行为的迹象，一些组织已经形成了道德指南，不允许他们的员工接受任何个人礼物，或者对个人可接受礼物的现金价值做出了明确的规定。会议专业人员必须理解并遵守其组织的政策。自己开公司的会议专业人员为公司制订符合行业标准的送礼和收礼政策及程序。

专业会议管理协会的道德规范

除了许多私有和上市公司中的道德规范，大多数行业协会都有一个共同的标准，要求所有成员都要遵守行业道德规范。图 16.4 是 PCMA 的《职业和道德行为原则》。其第 316 页的《职业道德备忘录》是本章中职业困境的一部分。两个道德文件都被**专业会议管理协会**所采用。

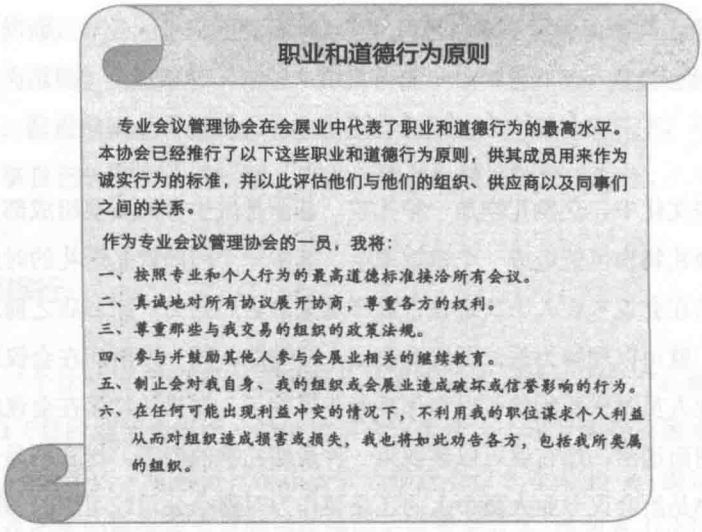


图 16.4　职业和道德行为原则

大多数专业成员组织都有道德行为准则或会员同意遵守的道德规范。一般来说，领导委员会讨论违反职业操守的指控，并代表组织做出相应的反应和处理决定，如中止不道德当事人的成员资格（《原则》，2009 年）。

行业未来的问题——2020 年

支持和代表会议专业的协会正要求其成员将重点从“会议业务”转到“会议业的业务”。毫无疑问，未来的会议专业人员不论是独立营业还是直接为协会、企业或政府机构工作，都必须了解影响其组织未来发展的问题和语言。以下 10 个问题预计将会对会议业的业务产生深远的影响。作为一个年轻的专业人员，如果对会议行业的岗位感兴趣，当你走向 2020 年及以后时，这些问题应该在你的观测思考范围之内。

关键点

行业问题——2020 年

1. 经济的不确定性
2. 大规模定制
3. 联合作战
4. 活动营销
5. 交流创新
6. 采购和战略采购
7. 聚焦风险管理
8. 可持续性
9. 旅行的障碍
10. 变化中的技术

经济的不确定性

不幸的是，当经济增长放缓时，失业率上升、新业务的增长停滞不前、会议和活动需求萎缩。在 2001 年的灾难性事件（9・11）之后，世界经济经历了三次经济衰退；每次衰退都对全球每年举办的无数会议的参会者产生了消极影响。全球经济的不确定性对会议专业尤其具有挑战性，因为对绝大多数计划中的大型会议和活动来说，预定窗口时间（booking window）都被拖长了。因此，一个上升中的共识是世界经济将继续出现更短的经济周期。为了在经济低迷期保持竞争力和明确的目的性，会议专业人员需要更有创造力，并寻找更多的机会为他们的客户增加价值。

较短的预订窗口 由 MPI 于 2013 年做的面向会议专业人员的调查发现，53% 的调查对象认为预订会议的前置时间将继续变短，如在 2013 年和 2014 年之间提高了 13%（Pofeldt，2014，第 2 页）。这一趋势对负责为参会者寻找恰当场地和酒店客房的会议专业人员提出了挑战。持续开发效率

高、效果好的各种工具和策略，能在较短的时间范围内管理好会议的事务性工作，对取得成功并保持竞争力是势在必行的。

大规模定制

自2000年年初以来，会议专业人员一直不辞辛劳地设计会议议程，提高观众参与，鼓励互动交流。教育会议旨在使用富有创造力和创新性的学习工具激活讨论。目的是创建一个能调动情绪的环境，吸引各位学习者。成人教育方法方面的这些变化正致力于在会议上创建出更加以学习者为中心的教育经验（见图 16.5）。

图 16.5　学习休息室

在这个学习休息室里进行互动学习为与其他专业人员交流提供了绝佳机会，大家在这里就各种课题进行对话，并与会议室外的学习有机结合起来。

动态内容传授　随着我们的不断进步，会议专业人员需要超越学习风格来开发策略，这种策略能让参会者在创建主题时投入更多，并决定如何参加以及参加会议的哪些部分。参会者将继续更多地利用个人工具和电子设备。预计这些工具在不久的将来将会变成什么样子是非常困难的，会议专业人员须迅速接受新技术。跟上变化的节奏，学习新技术模式是会议专业人员的必修课。

虚拟会议不太可能取代面对面会议特有的参与性，然而会议专业人员需要确保虚拟会议工具成为一个增加他们会议参与度的选项，并为会议增加收入（见图 16.6）。未来的参会者会在他们需要的时候使用他们选择的媒介访问所有的教育会议。

图 16.6 虚拟会议进行中

这张照片显示了一位虚拟会议的参会者在“愿望咖啡馆”参与专业会议管理协会召集的领导人年会技术领域部分的议程。

联合作战（Co-Location）

联合作战是指同时同地举办两场多少有些关联的活动。这样做的好处是能创造规模效益，由多个组织共享会议的各种共同特色。会议和活动之间有一个利益重叠区的时候，就是联合作战大有用武之地的时候。让联合作战取得成功的常见特点包括：

- 参会者或参展商利益部分重叠，但不是太大的重叠。
- 会议/活动相互之间有一定的关系。
- 两个组织有相似的价值定位。
- 整合的资源能提高整体活动的参与率。

专家认为，联合作战管理不太可能是永久性的，因为在某种情况下，对其中某个组织的价值可能会消失。然而，在不确定的经济时期，会议专业人员应当具有创造性，积极寻找机会给会议主办组织和友邻组织创造共同价值。

专业困境

你是一名会议专业人员，已经给三个潜在的目的地发送了关于你的组织年会的RFP（招标文件）。每个目的地的DMO（目的地营销组织）都回复了周密的投标方案。其中一个提案就会议主题提出了一个好主意，对营销目的也非常具有潜在价值。场地选拔委员会选择了不同的提案，但他们告诉你使用落选的DMO所提出的方案中建议的主题。虽然主题很棒，但如果你不去那个目的地还用它的提案，这是有道德的行为吗？

职业道德清单

会展业中所有的活动都应体现专业和个人行为的最高道德标准。当你面对一个牵涉道德的决定时，做这个测试。如果你对所有这些问题的回答都为“是”，那么这个解决方案就可能是道德的。

“是”或“否”

· 它是道德并且合法的吗？

· 这个行为你可以为之负全责吗？

· 你愿意为这个决定的后果负责吗？

· 做这件事是正确的吗？

· 如果你知道每个人都将了解它，你的决定是否还会一样——特别是那些你钦佩和尊重的人们？

· 它是否符合PCMA的职业和道德行为原则？

职业道德价值

• 诚信 努力表现出道德、诚实的行为，养成毋庸置疑的好品质。

• 尊重 致力于通过你的行为和举止，赢得同事和客户对你的信任和尊重。

• 信誉 诚心诚意地做出决定。别让你的行为损害或诋毁你或你为之工作的组织。(PCMA，2009)

活动营销

随着会议和活动的竞争性持续增强，营销活动将变得更加复杂。这需要未来的会议专业人员来表现出更多的创造性和技术领悟。例如，当印刷品形式的会议营销材料大量减少时，努力为你最好的参会者制作硬拷贝的营销材料会是你接触、吸引并与之保持联系的良好应对之策。针对你的受众的营销规则正在迅速改变；然而，在未来的市场营销中头号规则仍然不变，那就是客户参与。有五个相对较新的规则聚焦于吸引参会者，其中每一个都应当被考虑并被仔细探讨（见图 16.7）。

图 16.7 参会者的参与规则

吸引参会者参与的常识性规则仍然是营销一场会议不可缺少的部分。未来的会议专业人员必须培养运用新潮技术、新潮知识的技巧来吸引越来越精明的观众。

在活动中创建一个活动 大多数会议中会同时包含许多活动，例如，登记、展览、分组会议、乘坐班车来往会场。有很多时间段参会者并没有从事正式的会议活动。这些停顿时间为举办一场迷你活动提供了一个很好的机会。例如，如果你的活动利用班车服务，这可能是一个绝佳的机会来播放一段关于产品、服务或创新的视频。另一个例子是创建一个独一无二的环境来构建与参会者之间的关系（见图 16.8）。

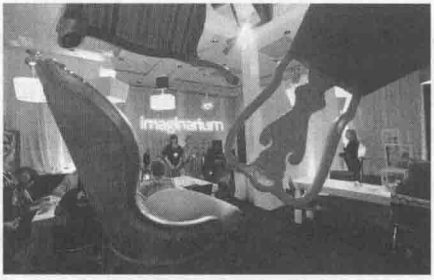


图 16.8 美国梦幻岛——在活动中创建一个活动

赞助商常常在活动中穿插一些小的活动，就像多伦多旅游，与客户建立稳固关系的同时吸引顾客到一个独特的环境。这些活动通常“凭请柬入场”。

与另一项活动创建联系 联系与你的客户有联系的供应商或其他活动组织者。寻找机会与另一项活动一起创造价值（类似于联合作战）将会给你的会议或活动带来一批新的潜在参会者。

使用社交媒体作为独特的渠道 俗话说，客户是上帝。可以使用你的社交媒体平台提供独家交易或参与奖励。例如，可以在 Instagram™ 做一个促销，承诺邀请前 50 位上传活动照片并在上面做了会议标记的参会者来参与开幕式期间的后台体验、VIP 招待会提前入场或与供应商一起参与专门举办的咨询会。

热烈欢迎参会者的诚实反馈 大多数会议和活动使用标准的意见卡收集客户意见。然而，这种反馈通常只是被少数会议组织者看到。给你的参会者提供机会让他们能实时反馈真实的意见。如果你能花时间建立虚拟社区并跟

踪那里的公共评论和反馈，你将会很惊异地发现，其中有那么多的内容可以有建设性地被利用。

融合各种技术来创建你的信息 不论你的信息是什么，也不论你的会议是什么会，这些因素都综合性地影响着你如何建立你的营销信息。如果未来的营销口号是参会者参与，那么你将需要使用各种技术来创建你的营销信息。你的营销策略将是不断演变的，但它们都需要是创新的和有针对性的。换句话说，就是用你从没“混搭”过的各种方式“混搭”你的信息。

交流创新

会议、会展和活动上的交流被列为参加会议最重要的原因（Yoo & Chon，2008）。然而，当考虑到会议专业人员为他们的会议确定的价值主张时，做到有效的交流就很难了。在未来，会议专业人员会不断发现和尝试创新的方法来改善参会者交流的成果，这一趋势不可逆转。鲁茨（Lutz，2014）为会议专业人士提供了三个可以为参会者形成更强有力的交流结果的建议（见图 16.9 和关键点框）。

图 16.9 一个战略性的交流聚会

设计聚餐活动，并有创意地利用这个机会，有利于参会者和参展商认识新朋友，建立专业交际圈。个人在餐桌上的积极参与能在会后或活动结束很长一段时间依然为自己增加价值。

关键点

交流成果

- 利用数据来加强联系。
- 将交流会从走廊过道转移到会议室。
- 巧妙地利用聚餐活动进行交流。（Lutz，2014）

采购和战略采购

会议专业人员在规划会议时面临的两个最大成本是会场和酒店客房成本。由于经济波动，这两者的价格自2000年初以来都起起伏伏，引起很多困扰和忙乱，大家纷纷修改合同以适应经济形势的变化。**战略采购**是一个通过重新评估采购活动来不断改进以降低成本，同时保持或改善价值成本关系的采购流程（供应管理协会，2014）。在拟定这种采购协议时，会议专业人员必须超越单一的谈判策略，要立足于与供应商建立伙伴关系，为主办组织和供应商共同增加价值的道路。酒店律师格雷格•达夫（Greg Duff）对此提供三个指标：

1. 进行市场调研，了解市场趋势。
2. 关注酒店能够施加控制影响的升级措施和便利设施。
3. 在会议计划中增加灵活性，如在日期和位置等方面。（Dosh，2012）

聚焦风险管理

伴随会议主办方的风险有各种类型，有各种各样的来源，从未能正确履行合同到受到自然灾害影响不一而足。随着会展行业走向下一个十年，会议专业人员将花费更多的时间来识别和评估与他们会议和活动相关的潜在风

险。司空见惯的做法是，战略会议专业人员要更多地采用反应性方法（reactive），而不是过于前摄性的方法（proactive）（Russell，2014 b）。

可持续性

当我们步入未来后，我们仍有许多充分的理由把活动安排在具备可持续的会议设施中，并采用具备可持续性的最佳方法实践来契合会议管理政策。把会议产业的发展定位在与我们星球的未来保持在一致的方向上，仍将有助于创造出良好的商业理念（Boo & Park，2013）。事实上，会议专业人员应该利用全球会议行业的力量给众多参会者指明一条更加注重环境可持续发展的通向未来之路。参会者和主办组织的底线想法是相同的，要求举行会议的设施要经过精心设计，要应用最新的符合可持续发展要求的建筑风格；能为会议参加者提供一个舒适的环境。环境越舒适宜人，参会者和主办方收获的效果就会越好（Boo & Park，2013）。全球变暖将继续挑战会议专业人员，要求他们在其组织的会议中不断追求创造可持续发展的最佳实践。这要求采用明智的政策和准则来真正维持我们的地球和我们在地球上的存在。

旅行的障碍

除了虚拟会议的舒适和易得性带来的吸引性压力外，对商务旅行者而言，还有方方面面的障碍会导致旅行变得更加不易。此外，还有潜在的人为和自然灾害，以及可能影响旅行的世界政治混乱增加的压力。组织会议时，重要的是要尽量选择安全且旅行时间和成本容易负担的目的地；这些因素对参会者而言仍然是重要的（Yoo & Chon，2008）。未来的会议专业人员将需要评估影响参会者基础旅行的这些障碍会达到什么程度，以便寻找创造性的解决方案来消除这些障碍，确保这些措施有助于吸引参会者并提高他们的参与度。

关键点

旅行的障碍

- 成本
- 时间
- 分离的感觉
- 身体不适

变化中的技术

在不久的将来，预计会议和展览将能根据参会者的个性化需要提供一个完全个性化的定制性体验。为此，会议专业人员将利用必要的技术工具使参会者能在活动中充分互动，以此吸引他们融入其中，并亲自影响活动的内容提供。一些已经初露头角且未来将继续发展变得更加普遍的新技术趋势包括：

- 与面对面的会议和活动同步传送直播视频。
- 管理和吸引参会者在会前、会中和会后各个阶段都通过社交网络进行交流。
- 在会前、会中和会后将主持人的演示文稿下载到移动设备中。

总结

本章聚焦于告诉会议专业人员，为在业内获得成功并保持宝刀不老，他们应如何展望和设计自己的职业生涯。会议专业人员担负的责任和面临的前景既生机勃勃又振奋人心，而且自千禧年之初就一直处于变化之中。在我们向2020年飞奔的道路上，这种变化的速度将会更加让人目不暇接。本章的第一部分把重点放在你的专业技能发展上，如完成个人的SWOT分析，以及按照道德和专业的标准做事的重要性。本章的第二部分指出了在我们走向下一个十年时，会议专业将面临的趋势和问

题。

会展业的出发点是让我们的专业人员成为客户、利益相关者、供应商和同事们的战略合作伙伴。这将需要你致力于寻找创造性、有效性的方式来实际高效地开发、主办和举行会议。

关键词

能力标准（competency standards）

考察旅行 [familiarization（FAM）trip]

知识、技能和能力（knowledge, skills, and abilities，KSA）

战略采购（strategic sourcing）

问题讨论

1. 2020 年之后的会展行业将会是什么样子？
2. 哪些全球性问题将影响未来的会议？
3. 谁将参加会议？会议专业人员如何向他们营销？
4. 社会的技术变化将如何影响未来的会议？

附　录

1. 房间布置的类型：魅力型、参与型、交流型

房间设置决定了参会者能在多大程度上推动自己的学习、群策群力或者进行结对学习。房间设置也能让一个演讲者从发言者转变为引导者。

2. 会议形式

表达形式既不是限定的也不是一成不变的。对推荐的会议形式进行调整和改善以符合现实情况需要，以达到所期待的结果是策划团队的责任。这使得会议在计划设计上存在着无限丰富的可能性。

3. 会议结构

会议可以用不同的方式来建构（从会议组织到营销方式），并能支持不同的目的和想法。

4. 完整的宴会通知单示例

本例为一个完整的宴会通知单。其中要注意必要的信息细节不被遗漏，以确保会议所有的需求都能得到满足，并能在适当的时间安排妥当。

5. 会展管理专业人士国际标准参照图

PMM 6（本书第 6 版）与会展管理专业人士国际标准的技能和次级技能相结合；本附录对 PMM 6 所支持的技能进行了概述。

附录 1、2 & 3……© 2014 年出版。Glen C. Ramsborg。改编自 Beal, Bohlen, & Raudabaugh，2006；Beck，1962；Bergevin, Morris, & Smith，1963；会展产业协会手册，2008；Endean，2014；Owen，2012；Robinson，1979；Seaman & Fellenz，1989。

附录 1　会议室布置的类型

会议室布置的类型：魅力型、参与型、交流型		
魅力型	优势	挑战
豆荚式会议布置（Meeting Pods）旨在容纳若干小组于一个房间。参会者可以从一个会议挪到另一个会议。 **最优容量**10～30 人；最多 60 人。取决于房间的大小。 **设置** 2 张矩形桌子（6英尺×30英寸或8英尺×30英寸）并排放置，形成一个“豆荚”，每张桌子配上 2～3 把转椅。一端仍然是给主持人做会议记录用。几个“豆荚”散布在整个空间（见图4.16）	• 互动的，不分等级。 • 全面交流。 • 参会者是机动的，能够亲身参与。 • 适合团队合作、谈判、集体研讨、战略规划、问答互动和培训。 • 适用技术包括个人电脑、白板、在每个桌子上的活动挂图（flip charts）	• 很不正式、非结构化的。 • 空间密集型。 • 由于参会者不熟悉结构可能会比较混乱。 会议形式示例 • 角色扮演 • 小组讨论会 • 分组座谈会

续表

会议室布置的类型：魅力型、参与型、交流型		
魅力型	**优势**	**挑战**
互动圈 椅子环成一个圈，形成一个群体互动的学习圈。主持人与参会者坐在一起或坐在中央。 **最优容量** 小于 20 人；最多 40 人。 **设置** 所有椅子面向圆心。没有讲台，没有桌子	• 全面交流。 • 亲密型，参会者可以面对彼此的开会设置。 • 所有参会者都平等。 • 促进团结和连通。 • 适合团体治疗、个人分享、团队建设和建立共识。 • 设置简便易行；任何空间都适用	• 缺乏写作支撑面。 • 使用视听教具和技术可能会很棘手。 • 占地面积很大。 • 参会者可能感觉暴露于人前。 会议形式示例 • 鱼缸
参与型	**优势**	**挑战**
会议室或发布会 一个单一但广阔坚实的矩形桌面，在四面放置座椅，给每个参会者提供工作空间。 **最优容量** 小于20人；最多40人。大约每人 30 平方英尺。 **设置** 矩形桌子（6 英尺×30英寸或8英尺×30英寸）拼成单一个大型矩形长桌。每人至少有2英尺的工作空间。共同的拐角 1 英尺内无座椅。领导位于入户门对面。沿着入户门的墙根，为观察者提供座位（见图4.12和图4.13）	• 单向和双向沟通都可以。 • 正式的，领导层。 • 鼓励全体参会者之间的互动以及对话。 • 良好的视觉交流。 • 为大家提供书写支撑面。 • 可以策略性地摆放座椅。 • 固定会议桌通常都适用	• 每一侧越长，越难以从侧面看到别人。 • 拘谨的，固定的。 会议形式示例 • 研讨会 • 委员会会议 • 董事会议 • 分组座谈会
参与型	**优势**	**挑战**
U 形 矩形桌子放置在一起，形成“U”形。参会者面对面彼此坐在马蹄形的外面。 **最优容量** 12～24 人；最多 40 人。大约每人35平方英尺。 **设置** 矩形桌子（6英尺×30英寸或8英尺×30英寸）放置在“U”形的三面，椅子放在外面，如果必要，可放在内外两面。每人至少有2英尺的工作空间。共同的拐角1英尺内无座椅。如果只有外面有座位，在里面衬上桌裙（见图4.14）	• 互动的、双向的、面对面的交流，有极佳的视野。 • 主持人可以在“U”形内侧近距离接触参会者并进行交流。 “U”形的中心可供视听展示。 • 适合发言者讨论形式。 • 每个参会者都有足够的工作空间。 • 没有优先座位；参会者之间相互平等；合为一体	• 对布置现场进行至关重要的。 • 空间密集型。 • 使用 AV 的话，有些人需要扭转椅子去看屏幕。 会议形式示例 • 专题座谈会 • 委员会会议 • 辩论会

续表

会议室布置的类型：魅力型、参与型、交流型		
参与型	**优势**	**挑战**
回字形 用长矩形桌围成一个内部空间开放的正方形。 **最优容量** 12～24 人；最多 40 人。大约每人 30 平方英尺。 **设置** 每侧连接两个或以上6英尺或8英尺的桌子形成一个正方形，中心留下一个开放但无法进出空间。每人至少留 2 英尺的工作空间。椅子放置在正方形的四个边	• 双向、面对面的交流。 • 适合小组讨论、解决问题、决策。 • 适用于小型和中型群体。 • 为所有人提供了适当的距离和良好的视线。 • 没有明显的等级界线。 • 主持人引导讨论	• 中心空间不能进出，无法使用。 • 空间密集型，或许代价高昂。 • 不适合视听演示或视频会议。 会议形式示例 • 研讨会 • 座谈会 • 小组讨论 • 委员会会议
交流型	**优势**	**挑战**
宴会风格 围绕圆形桌可以开展以餐食为中心的会议和小组讨论。如果交错排列，每个圆桌至少有一半能清楚看到房间的前面；可移动的椅子能让其他人有面对主持人的机会。 **最优能力** 取决于空间大小和桌子的大小。根据桌子的大小，每桌不超过 12 人。大约每人 13.5 平方英尺。不限最大容量。 **设置** 将桌子以最少9～10英尺的距离与相邻桌子的中心对齐（见图 4.15）。新月式的圆弧设置，将椅子放在可以看到房间前面演示的那一半桌子处	• 全能型。 • 适合交流、社交分享。 • 可用于就餐和会议。 • 易于从会议到用餐的转换，反之亦然	• 不适合观看视觉辅助材料。 • 附近多个桌子同时讨论可能会很吵。 • 一些观众必须挪动椅子才能到看到演讲者。 会议形式示例 • 研讨会 • 座谈会 • 小组讨论 • 委员会会议 • 辩论
交流型	**优势**	**挑战**
剧院（竞技场）型 有坐垫椅子排列成行面向房间前面或某个焦点。 **最优容量** 不限，根据空间的大小。 **房间要求**（人均空间估算）	• 单向沟通；参会者都是观众。 • 正式的，提供精心展示的机会。 • 最大化座位容量，高效率。 • 适用于投影演示、电话会议	• 参与受限。 • 私人物品空间有限；没有地方书写。 • 演讲者与听众难以保持密切沟通

续表

会议室布置的类型：魅力型、参与型、交流型		
交流型	**优势**	**挑战**
• > 60：12～13 平方英尺；1.1～1.2 平方米。 • 60 ～ 300：11～12 平方英尺；1.0-1.1平方米。 • < 300：10～11 平方英尺；0.93～1.0 平方米。 **设置** 水平、半圆形、V 形或人字形排列椅子，面对一个焦点并弥补可见性。第一排座位距离讲台或显示屏幕的距离不小于 6 英尺或是显示屏竖直高度的两倍。座排长度限定为 14 把椅子或 30 英尺长，两排之间距离 24 英寸。避开中心通道。没有桌子（见图4.9和图4.10）		• 可能出现拥挤，或如果座位是空的，意义可能被削弱。 会议形式示例 • 主题演讲 • 全体会议 • 舞台表演 • 行政展示 • 面试 • 讲座
交流型	**优势**	**挑战**
教室 一系列桌子和椅子面对会议室前方，演讲者是焦点。 **最优容量** 40～50 人；对房间大小最无依赖。 **房间要求**（人均空间估算） • > 60：22～23 平方英尺；2.0～2.1 平方米。 • 60～300：20～21 平方英尺；1.9～1.95平方米。 • < 300：17～18 平方英尺；1.6～1.7 平方米。 **设置** 6 英尺或8英尺×18英寸的桌子，搭配普通座椅面朝某个焦点排列成行。每排24英尺或更少，两边留有过道。桌子之间的距离至少3.5英尺。V形角的桌子视线内收。每人2.5～3英尺的桌子空间（见图 4.11）	• 提供单向和双向沟通、观众体验和小组互动。 • 适合训练、持续时间较长的演讲展示以及有主持人的问答环节。 • 商业化氛围。 • 有可用的工作空间。 • 参会者感觉舒适。 • 适用于投影演示、电话会议、视频会议。 • 易于设置	• 对演讲者具有挑战性。演讲者和听众之间存在隔阂。 • 需要麦克风。 • 没有空间效率。 • 桌席之间不太可能有合作。 会议形式示例 • 讲习班 • 讲座 • 研讨会

© 2014。Glen C. Ramsborg。保留所有版权。转载须经许可。

附录 2　会议形式

<table>
<tr><th colspan="6">会议形式</th></tr>
<tr><th colspan="2">正式的</th><th colspan="2">非正式的</th><th colspan="2">参会者驱动</th></tr>
<tr><td colspan="2">目的</td><td colspan="2">目的</td><td colspan="2">目的</td></tr>
<tr><td colspan="2">• 信息传播
• 深入理解
• 决策

专业知识和内容是主要的、结构化的</td><td colspan="2">• 展露各种观点
• 批判性思维
• 合作和协作
• 自我表现

注重过程和参与；温和的</td><td colspan="2">• 参与
• 经验
• 知识和想象力的刺激

反映的、相对非结构化的、自发的、开放式的</td></tr>
<tr><td colspan="2">讲座 单独的个体控制单向信息来刺激、激发、娱乐或迅速传递信息给广大听众</td><td colspan="2">论坛 大型的、公开的对一个问题公开讨论</td><td colspan="2">头脑风暴 一开始时没有命令、编辑或评估，自然生成与主题有关的创新性观点。这种关于一个疑问或难题直接的、自发的反应可以单独或以小组形式完成；这种反应可以是语言表述出的，也可以是印象性的。形成的反应对策的数量比质量更重要</td></tr>
<tr><th>优势</th><th>挑战</th><th>优势</th><th>挑战</th><th>优势</th><th>挑战</th></tr>
<tr><td>• 理念的整合，深入的专家知识</td><td>• 典型的、理论性的，观众可能是被动的。
• 有限的互动</td><td>• 大众化，所有人都可以参与献计献策，能听到各种各样的声音。
• 适当搭配另一个节目，如小组讨论、讲座等</td><td>• 有益的布置很重要。
• 主持人必须管理观众</td><td>• 避免过早的挑战。
• 包含产生种种想法的不可能性</td><td>• 混乱、效率低下、耗时。
• 个人风险。
• 小组可以扼杀一些想法。
• 需要敦促</td></tr>
</table>

续表

会议形式					
正式的		非正式的		参会者驱动	
目的		目的		目的	
研讨会 小组进行特定主题的深入研究。由公认的权威来主持		**小组讨论** 小组对共同的兴趣话题和知识进行交谈		**沉默的会议** 由一个静默工作的小组对一个话题进行深入思考，即冥想、学习或写作和自发的口头贡献	
优势	**挑战**	**优势**	**挑战**	**优势**	**挑战**
• 专家型领导人、坚定积极的参会者。 • 全面调查研究	• 时间保障。 • 高度关注的话题	• 团队合作和领导能力都得到发展，能听到个人的心声。 • 在21世纪最常见	• 参与的成员可能是不平等的。 • 可能会沉迷于空谈，而使会议无所建树	• 在一个共同环境中促进沉思。 • 鼓励创造性和个人表达。 • 与众不同	• 不适合羞怯或拘谨的个体。 • 如果没有主持人，会议可能会失败
辩论会 两队就问题的正反面进行辩论。形式已提前确定。需要运用证据、逻辑和说服力		**鱼缸** 由两部分讨论小组组成4～5人的小型"内部圈子"讨论一个话题和更大的"外部圈子"多达20人进行观察。角色定期进行转换		**角色扮演** 对一个悬而未决的情况，参会者扮演多个角色进行即兴演示。紧接着是分析讨论	
优势	**挑战**	**优势**	**挑战**	**优势**	**挑战**
• 刺激，适合有争议的话题，观众评定并做出判断	• 少数参会者，限制时间。 • 争论可能有所偏颇	• 强调倾听和演讲技能。 • 给参会者机会来评估过程和内容。 • 隐性提高。模拟讨论	• 有的成员表现可能有些怯场。 • 有些观察者的评估可能造成伤害。 • 焦点容易脱轨。 • 主持人对成功起关键作用	• 允许参会者观察认识他人的态度和经验；促进移情和共鸣。 • 需要指定角色。 • 涉及。 • 参与	• 观众处于观察角色。 • 有些人可能感觉怯场。 • 很容易偏离轨道。 • 需要警觉和谨慎把握方向
采访 专家或名人在一位听众面前回应提问		**小组漫谈会** 数个小组同时进行短时间会面来讨论一个主题或执行一个任务，反馈他们的贡献给更大的团体		**模拟** 自定进程、交互式教学技术，在这里学习者有机会在模拟的现实生活的过程或情况模型中练习技能	
优势	**挑战**	**优势**	**挑战**	**优势**	**挑战**
• 被采访者的名人效应。 • 使主题或问题拟人化。 • 即兴跟进提问的机会	• 无观众参与。 • 成功很大程度上取决于高明的采访者	• 重点突出且目的明确。 • 高效。 • 鼓励每个人的贡献。 • 小组解决问题。 • 促进产生丰富的想法	• 对复杂的问题是不太有效的。 • 参会者很容易被其他小组分散精力。 • 有顺耳听到其他小组讨论的可能	• 与学习者高度相关，经验充足。 • 为生手和新手提供安全测试的机会。 • 可以跟踪学习者的表现	• 模型必须进行精准和周密的设计。 • 昂贵。 • 可能不容易转化为现实

续表

<table>
<tr><th colspan="6">会议形式</th></tr>
<tr><th colspan="2">正式的</th><th colspan="2">非正式的</th><th colspan="2">参会者驱动</th></tr>
<tr><th colspan="2">目的</th><th colspan="2">目的</th><th colspan="2">目的</th></tr>
<tr><td colspan="2">小组讨论会 一个选定的专家小组在观众面前讨论一个复杂的主题。温和的。单向或双向沟通</td><td colspan="2">委任会 一个小组被指定执行一项不适合个人或大型群体的特殊任务</td><td colspan="2">技术中心 充满各种尖端技术体验的开放空间供学习者使用</td></tr>
<tr><th>优势</th><th>挑战</th><th>优势</th><th>挑战</th><th>优势</th><th>挑战</th></tr>
<tr><td>• 呈现出观点不同的方法和见解。
• 看上去非正式，很适合谈话</td><td>• 没有观众的参与。
• 小组成员的专业知识必须均衡。
• 要求有效规划和熟练的调节</td><td>• 高效、行动导向。
• 所有成员都有责任。
• 小组计划、研究问题并报告结果</td><td>• 时间和距离会干扰参与。
• 小组动态可能对生产力产生负面影响</td><td>• 由学习者发起。
• 涉及面广。
• 经验足</td><td>• 可能需要培训。
• 昂贵。
• 独处</td></tr>
<tr><td colspan="2">会话 小组讨论包括等量（3～4 人）的专家和观众。适用于问题/解决方案或有争议的话题</td><td colspan="2">学习社区 有共同兴趣的个人的组合。是由电子论坛 (listservs) 或社交媒体，如领英 (LinkedIn) 或脸书 (Facebook) 衍生出来的。属于这一概念的形态包括学习小组、行动研究团队、实践社区、同人会 (birds of a feather)、谈话圈子或者圆桌讨论</td><td colspan="2">颠覆会议 参会者驱动、自行组织会议；观众创建议程。通常专注于特定的主题，并以公开讨论为特点</td></tr>
<tr><th>优势</th><th>挑战</th><th>优势</th><th>挑战</th><th>优势</th><th>挑战</th></tr>
<tr><td>• 代表了观众。
• 观众和专家之间建立了密切关系</td><td>• 选择的观众必须见多识广并为参与做好准备</td><td>• 虚拟和现场相互补充。
• 教育社区经过验证的概念。
• 持续的资源支持使参与变得多样化</td><td>• 持续的参会者领导力。
• 管理离题 (renegade) 的会话</td><td>• 参会者驱动议程使其紧密切题。
• 创新和开放的对话；共享见解</td><td>• 需要解释如何以及为什么形式在程序之前起作用。
• 向参会者“兜售”理念。
• 对某些参会者来说这种形式可能使其感觉不舒服</td></tr>
</table>

© 2014。Glen C. Ramsborg。保留所有权利。转载须经许可。

附录3 会议结构

会议结构		
特点	优势	挑战
展览 用于公开描述一个问题，或者是艺术家或流派的公共展示。贸易展为公司提供了一个机会发布和展示他们的产品。示范提供关于产品或服务用途的信息，同时进行口头和视觉的解释	• 通常对公众开放。 • 经验型，参与型。 • 调动感官的、引人注意的展览和实地考察。 • 演示提供令人信服的动机，使人乐于使用产品或服务。 • 主办组织的收入来源。 • 企业对企业和企业对客户关系的固化	• 出席可能“只为交易”。 • 旅游（也是潜在的吸引力）。 • 人群管理。 • 创建引人注目的展览所需的时间、技能、金钱和人才。 • 熟练和迷人的示范者必不可少
大会/代表大会 为共同目的召开的行业或组织的成员和代表的大型聚会。是一个定期反复举行的会议，或许还是强制参加的会议，会议可能持续几天并与许多内部会议同时安排。组织管理或业务、未来规划、继续教育、培训和交流都得以完成	• 众多个体服务于同一时间、同一地点。 • 需要会员投入才能及时完成的活动。 • 组织的特性得到加强；会员资格是稳固的。 • 有市场营销和销售的场所。 • 包括各种各样带有不同目的的规模更小、主题更集中的会议	• 要求会员资格；非会员可能支付更高的费用。 • 旅行（也是潜在的吸引力）。 • 适当的人群管理设置
讨论会 为讨论或“商讨”主题或紧迫事宜而设计的参与型会议。还包括关于特定问题的实情调查、问题解决、辩论和研究陈述。会议资料公开出版，会议按年度或不定期召开	• 高度参与及互动。 • 不像大会（convention）那样规模大或会期长。 • 主题或问题重点突出。 • 制订计划以推广某些理念	• 要求会员资格；非会员可能支付更高的费用。 • 旅行（也是潜在的吸引力）。 • 适当的人群管理设置
座谈会 几个专家就一个主题或相关题发表简短演说或发布论文的正式会议。对讨论中的有关问题给出建议。有人主持。可以是事先安排好日程的，或者是不间断的、在线形式	• 适合有争议或深刻的主题。 • 观众能接触到全面的信息或从该领域的专家那里得到意见。 • 简短的会谈能保持观众的注意力。 • 请多个专家出席可以避免过于简单化	• 正式的；还可能是独家的。 • 演讲者之间不太可能有互动。 • 观众不参与。 • 熟练的主持人至关重要。 • 很难确保演讲者的能力在同一水平

续表

会议结构		
特点	优势	挑战
工作坊 一群人就一个特殊主题或项目进行集中讨论和互动的会议。在培训的这段时间，参会者在一个特定的领域增长知识或者提高实践技能。 **协会** 有关一个特定主题的简短的、集中的讲习班或研讨会。 **诊断** 一个简短的、集中的培训、会议或短期课程	• 高度集中，有目的性。 • 成员抱有共同的目的；强调信息的交流。 • 可以在规定的时间内完成重要的目标。 • 行为变化和过程转变的潜力巨大	• 难以衡量有效性。 • 庞大的工作任务可影响社交沟通。 • 时间限制可能会制约团体凝聚力的培养。 • 广泛成功规划和重要的资源影响成功。 • 需要高效的领导者让处于大群体中的小团体成员认识到工作情况

© 2014。Glen C. Ramsborg。保留所有权利。转载须经许可。

附录4　完整的宴会通知单样表

宴会通知单——281407

账户：XYZ 协会	活动日期：2 月 14 日，星期二
团体名称：年中大会	联系人：贾里德•梅森，CMP
活动名称：自助早餐	电话：888-777-8888
地址：	现场：888-444-5555
保证金：无　发票识别号码：H-XYZ	餐饮负责：法国人梅琳达 (Melinda French)
抄送：直接汇票，批准	会议负责：杰佛理•豪斯 (Jeffrey House)
抄送数：	
饮食保底消费：175 000美元	

所有活动都要收取：18.5%的服务费，7%管理费用征税， 10.25%，10%的州和城市税，3%的瓶装饮料税，适当的租赁税——如有变动。

日期	时间	房间	功能	开放	岗位	保证数	席位	租金
2月14日	上午 7:00–9:00	大宴会厅	早餐	上午6:30	可用	250	250	待定

餐饮需求	设置要求
冷冻果汁	宴会厅有 6 个食物自助区
果盘	宴会桌——60 桌，8 人/桌
百吉饼拼盘	亚麻桌布——由酒店配置的黑色桌布和白色餐巾纸
冷面包拼盘配全脂或脱脂牛奶	参照客户提供图表
炒鸡蛋配切达干酪和葱丝	在入口处放三架屏风
厚法式吐司与佛蒙特州枫糖浆	
苹果木烟熏培根	
热烤早餐香肠	账单说明
土豆煎饼	直接在主账户上记账
奶油	劳务费可能适用。所有音响服务要收取 22%的服务费和 8% 的设备税，再加设置费 95 美元。视听是通过内部供应商定价，要单独开发票。
奶酪、黄油、果酱和果酱拼盘	
现煮咖啡和各种茶水	
冰茶、现煮咖啡和低因咖啡	贵宾：所有活动宴会支票在活动结束后必须签字。
31.00 美元/人/++	

续表

视听需求	
带麦克风的演讲桌	
3 只无线话筒供参会者提问用 @190 美元每只每天	
一台带屏幕的操作台	
一只立式麦克风（公告用）	
通过室内音响播放音乐——播放费 85 美元	
提供 CD 的客户	
室内音响	

最终保底人数必须在活动前 3 个工作日（72 小时）以内收到。如果没有收到最终保底人数，原来的保证将作为记账的基础。我们将在最终保证基础上多准备 3%，30 人封顶。72 小时内增加人数要经过批准并收取额外的费用。请仔细审查以确认此宴会通知单，在下面签字后回传给你的酒店代表。

组织授权人签字　　日期　　酒店代表签字　　日期

附录5　注册会议专业人士国际标准参照图

注册会议专业人士国际标准参照图

由一组内容专家对照着 CMP-IS 标注规定审查了每一章的内容。评审人士要求本书内容要有一半以上内容，在某种程度上，符合每章标题页指定的技能和次级技能要求。未在该章中涉及的内容以斜体字列出。

领域 A. 战略规划

技能 1. 为会议或活动管理战略规划

✓✓1.01 开发会议或活动的任务、目标和目的

✓✓1.02 确定会议或活动的可行性

✓✓1.03 确定开展会议或活动的需求

✓✓1.04 进行财务总结

✓✓1.05 监控战略规划

技能 2. 为会议或活动开发可持续性规划

✓✓2.01 实施可持续性管理规划

✓✓2.02 监控战略规划

技能 3. 制订会议或活动的业务连续性或长足发展规划

✓✓3.01 制订评估计划

✓✓3.02 衡量投资回报率

✓✓3.03 评估/审核会议或活动

✓✓3.04 评估风险管理规划的有效性

领域 B. 项目管理

技能 4. 规划会议或活动项目

✓✓4.01 开发项目规划

✓✓4.02 制定质量标准、政策和程序

✓✓4.03 制订会议或活动主题

✓✓4.04 制订采购计划

✓✓4.05 建立时间表和关键路径

✓✓4.06 开发综合沟通计划

✓✓4.07 开发评估/审核程序

技能 5. 管理会议或活动项目

✓✓5.01 管理关键路径

✓✓5.02 管理合同

✓✓5.03 管理会议或活动的实施

领域 C. 风险管理

技能 6. 管理风险管理计划

✓✓6.01 识别风险

✓✓6.02 分析风险

✓✓6.03 开发管理和实施规划

✓✓6.04 制订和实施应急响应规划

✓✓6.05 安排安保工作

领域 D. 财务管理

技能 7. 管理活动资金和财务资源

✓✓7.01 管理赞助和捐赠的过程

7.02 *管理资金拨款过程*

✓✓7.03 管理注册登记过程

✓✓7.04 管理展销过程

✓✓7.05 管理其他资金来源

技能 8. 管理预算

✓✓8.01 制订预算

✓✓8.02 定价

✓✓8.03 监控预算执行情况

✓✓8.04 修改预算

技能 9. 管理货币交易

✓✓9.01 建立现金处理程序

✓✓9.02 监控现金处理程序

领域 E. 人力资源

技能 10. 征募员工和志愿者

✓✓10.01 管理赞助和捐赠过程

✓✓10.02 招聘员工和志愿者

10.03 *选择最佳候选人并提供职位*

技能 11. 培训员工和志愿者

✓✓11.01 规定方向

11.02 *提供培训*

技能 12. 管理劳动关系

✓✓12.01 监督员工和志愿者

✓✓12.02 管理团队

领域 F. 利益相关者管理

技能 13. 管理利益相关者关系

✓✓13.01 识别、评估和分类利益相关者

13.02 *管理利益相关者活动*

✓✓13.03 管理利益相关者关系

领域 G. 会议或活动设计

技能 14. 制订计划

✓✓14.01 确定计划的组成部分

✓✓14.02 选择计划内容和实现方式

✓✓14.03 安排和排列计划的各个组成部分

✓✓14.04 衡量活动的成功性

技能 15. 招募演讲者和表演者

✓✓15.01 为演讲者和表演者确定活动要求

✓✓15.02 制订选择标准/策略

✓✓15.03 选择候选人

✓✓15.04 达成合同和沟通期望

技能 16. 协调餐饮服务

✓✓16.01 确定活动需求

✓✓16.02 选择菜单

✓✓16.03 确定服务风格

✓✓16.04 甄选餐饮提供者

✓✓16.05 管理酒水服务

技能 17. 设计环境

✓✓17.01 确定活动需求

✓✓17.02 选择装饰和摆设

✓✓17.03 协调会议或活动标识

技能 18. 管理会议技术设备

18.01 *确定脚手架和技术设备要求*

✓✓18.02 获得脚手架和技术设备

✓✓18.03 安装脚手架和技术设备

✓✓18.04 监督生产技术操作

技能 19. 制订参会者人员流动管理计划

✓✓19.01 开发准入证书系统

✓✓19.02 选择人群管理技术

✓✓19.03 协调住宿

19.04 协调运输

19.05 管理礼仪需求

领域 H. 场地管理

技能 20. 选择场地

✓✓20.01 确定场地规格

✓✓20.02 确定和检查场地

技能 21. 设计场地布局

✓✓21.01 设计场地布局

技能 22. 管理会议或活动场地

✓✓22.01 为场地装配和拆卸制订工作计划

✓✓22.02 设置场地

✓✓22.03 会议或活动期间监控场地

✓✓22.04 拆除场地

技能 23. 管理场地通信

✓✓23.01 建立通信框架

23.02 *确定和获得所需的通信设备和资源*

✓✓23.03 规定通信程序和条款

领域 I. 营销

技能 24. 管理营销计划

✓✓24.01 进行态势分析

✓✓24.02 确定细分目标市场

✓✓24.03 选择营销分销渠道

✓✓24.04 实施营销计划

技能 25. 管理营销资料

✓✓25.01 为活动确定需要的营销资料

✓✓25.02 开发内容和设计参数

25.03 *制作营销资料*

✓✓25.04 分发营销资料

技能 26. 管理会议或活动商品

✓✓26.01 开发产品设计和规格

✓✓26.02 确定价格

26.03 *控制品牌完整性*

26.04 *获得商品*

26.05 *发布商品*

技能 27. 推销会议或活动

✓✓27.01 开展交叉推广活动

✓✓27.02 开展竞赛

✓✓27.03 协调酒店

技能 28. 为公关活动做贡献

✓✓28.01 有助于公关策略

✓✓28.02 有助于宣传计划

✓✓28.03 管理媒体关系

✓✓24.04 有助于宣传计划的实施

✓✓28.05 管理对危机和争议的反应

技能 29. 管理会议相关业务活动

✓✓29.01 有助于销售计划和目标

29.02 *开展业务活动*

领域 K. 职业精神

技能 30. 展现职业行为

✓✓30.01 展示道德行为

词汇表

A

先进后勤（advanced logistics）与具体会议以及会议活动有关的所有后勤管理工作。

事后回顾（after-action review，AAR）一个结构化的审查或汇报，用以分析发生了什么、为什么会发生以及参与者和项目或事件负责人如何能够做得更好。

合计结果（aggregate results）为评估其成功程度或识别有待改善的领域，编译或收集有关会议信息而形成的数据。

权威（authority）权限，由负责人委派给其代理人行使权力的权利。

B

大数据（big data）因太大、过于复杂而难以使用传统数据库管理工具进行处理的数据积累。

博客（blog）按时间顺序发布简短网络日志条目的一类网站，游客可在该网站上发表评论。

预算编制（budgeting）估算收入和费用以实现财务目标的一个计划和准备过程。

业务持续性（business continuity）在组织面临机会或威胁时，确保组织的关键业务功能不受损害的一个业务流程。最近的定义包括聚焦诸如自然资源供应、污染成本、与供应商的可持续性关系以及组织生产和销售产品所在社区的经济困境等问题。

企业到企业（business-to-business，B2B）展览 一个提供特定产业产品和服务的展览，参与者必须符合组织者规定的标准方能参加。

企业到客户（business-to-consumer，B2C）展览 向公众或公共领域开放的展览，展览中可进行直接销售和订购；通常会收取入场费。

资格（capacity）法律资格、胜任能力、权力或适合度，例如，一个人签订合同的资格和权威可能会遭到质疑。

C

沟通流程（communication flow）对教师、演讲者或支持人与参与者和/或学习者之间内容或信息交流沟通方式的描述。

能力标准（competency standards）为在特定工作区域中有效工作，所需要具备的能力；通常用作定义知识、技能的基础以及从事此类工作人员的应用参考。

前提条件（condition of premises）一个用于解决合同期间及活动进行期间财产状况问题和设施任何重要恶化或损坏问题的合同条款。一旦条件发生改变，它可以提供补救措施或程序。这一条款很少用于短期预订。

大型会议中心（congress center）在美国以外地区，为了举办贸易展览、公开展示、大会和其他大型活动而兴建的大型设施；其会展空间内包含了大量的小型会议和活动空间。

传统的扬声系统（conventional speaker system）多个传统电声扬声器的组合，用以将声音扩散到整个宽阔的区域，如舞厅或竞技场等。

企业社会责任（corporate social responsibility，CSR）将企业自我约束融入业务和组织文化中的一种形式，它包括承担对组织行为的责任，并鼓励对环境、客户、员工、社区和其他利益相关者产生积极的影响。

创意总监（creative director）聚焦会议的视觉信息、舞台布置和艺术元素开发的人员。

危机响应小组（crisis response team）应对紧急情况或危机的个人或团体，负责掌控局面，确定并投入适当资源。

D

每日现场会议（daily onsite meeting）每天一次，供会议/活动工作人员审查当天的活动，确定需要解决的所有问题，并讨论下一天的变化，通常用于持续多天的会议/活动。

仪表盘（dashboard）在项目管理中，当通过网络与多个当事人进行沟通时，所使用的一种交互式内容表。

数据分割（data segmentation）为了得出具体的结论，对某些数据包进行分离和分析。

赤字（deficit）会议财务状况中的短缺、亏损或差异。

实现阶段（delivery stage）会议设计中的一个阶段，会议的设计在此阶段中付诸实践。

人口统计学（demographic）从统计学方面展现的群体社会经济特征，如年龄、性别、教育程度、收入水平、婚姻状况、职业、宗教、出生率、死亡率、平均年龄、婚姻等数据。

目的地（destination）举行会议或活动的地方。

发展阶段（development stage）会议设计的一个阶段，设计团队在此阶

段开发会议目标及相关的设计元素。

数字指示标识（digital signage）在会议设施内以数字化形式展现的标识，与某些类型海报板上的传统标识有所不同。

直接竞争（direct competition）提供相同商品和服务的供应商之间的竞争。

方向标识（directional sign）一个指向的标志，旨在提供方向指引以帮助参会者在大型设施中找到要去的地方。

探索阶段（discovery stage）会议设计的阶段，设计团队在此阶段分析环境并进行利益相关者需求分析。

应尽勤勉（due diligence）提出合理的问题，以协助制订适合于组织和会议/活动风险管理计划的过程；这也适用于会议/活动合同的制订。

E

电子海报系统（e-Poster system）在屏幕上显示数字海报的一种系统或替代传统印刷媒体的类似显示装置。

电子招标书（e-RFP）一种电子文件（招标书），该文件规定了该组织想要从外部承包商中得到的服务，并要求对方通过投标来提供这一服务。

活动管理软件（event-management software）用于管理专业学术会议、贸易展览及小型活动的软件产品。

独家供应商（exclusive provider）场地指定的承包商，其有权在给定的设施中提供所有服务。

费用（expenses）主办一场会议所用产品和服务的成本。

博览会（exposition）大型的展示、展览或贸易展览，也被称为展览会。

F

面对面会议（face-to-face meeting）人们以业务或社交活动为目的，在共同地点所进行的集会。

考察旅行 [familiarization（FAM）trip] 一个应邀进行的访问，仅仅是对会议目的地或者会场进行考察，以确定其是否适合进行会议/活动。

焦点小组（focus group）少数人（通常在4～15人之间，但通常是8人）与一位主持人聚集在一起，重点讨论特定产品或主题的正式问题或获得回应。结果产生的定性数据（偏好和意见）可能代表也可能不代表一般人群。

预测（forecast）使用过往的或历史的数据来预估未来的信息，例如，将来的会议参会者或财务数据。

前台音响师 [front-of-house（FOH）audio engineer] 坐在房间里的主要音频工程师们，位于前台（FOH）并负责混频、操控、记录并重现活动所有的声音。

G

游戏化（gamification）使用游戏、社交和声誉机制（game, social, and reputation mechanics）来推动在活动中出现所期望行为的过程，包括引领参会者相互交流，并与参展商及活动品牌友好互动。

差距分析（gap analysis）一个项目管理工具，帮助确定为解开谜底还需要完成什么任务，也被称为差异分析。

不含麸质（gluten free）不包括小麦蛋白的饮食，谷物如小麦、大麦、黑麦、小黑麦（小麦和黑麦的杂交）中都含有小麦蛋白。

绿屏（green screen）一种色键合成，或色度键控，是一个实况或后期

制作的特殊效果，用来在色调（色度范围）基础上合成（分层）两个图像或视频流。绿色是最流行的背景色之一，而其他选择是蓝色、橙色或紫色。

H

强制关门（hard close）活动中的一个特定时间，在此时间后酒吧关闭，不再为客人提供酒精饮料。

标签（hashtag）前置井号（#）的单词或短语，在信息中用来识别一个关键词或感兴趣的标题，便于对其搜索。在社交媒体网站上使用。

危险（hazard）对个人或财产安全和安保造成危险或损害的根源。

旺季（high season）一年中的某段时间，在此期间会议目的地处于最高需求时期，会出现更高的商品和服务价格。

水平展览（horizontal exhibition）展示适用于一个或多个行业的众多类型产品和服务的展览。

混合会议（hybrid meeting）由面对面会议和互联网平台上开展的虚拟会议混合而成，也称为融合会议。

I

识别标识（identification sign）一种标识，旨在识别会议或活动及参会者可能感兴趣的其他特定特征。

激励（incentive）对在会议/活动的签约锁房中预定酒店房间的参会者所给予的优惠或奖励。

增量预算（incremental budget）以过去的预算数据或实际表现为基础，并对新的预算期间做必要的增量变化，由此编制的预算。

独立策划人（independent planner）计划会议或活动的个人或组织，也称为第三方承包商。

非直接竞争（indirect competition）满足相同需求的不同类型产品的供应商之间的竞争。

信息表（infographic）在纯文本难以或不可能完成任务的情况下，能对人们进行指导的例证和图表的总称。

信息标识（informational sign）一种标识，旨在为参会者提供计划信息、计划的变更或其他重要的细节。

内部系统（in-house system）组织内部用以登记会议参会者的一个系统（通常用计算机处理），也适用于处理签约锁房中的酒店住宿预订。

实物捐赠（in-kind donation）因某种原因捐赠的有形（通常为可消耗的）物品，需要与财政捐款区分开。

知识产权（intellectual property）无形及非物质资产的所有权，包括思想、名称、设计、符号、艺术品、作品及其他作品；也涉及可以在线下载的数字媒体，例如，音频和视频剪辑。

单独的像机原始数据 [isolated（ISO）camera feed] 活动中使用的单个摄像机中现场直播或录制的视频。单独的原始数据是单机中未加工、未剪切、未编辑的视频。

K

知识、技能和能力（knowledge, skills, and abilities，KSA）对完成特定工作所需的一系列特定性要求的陈述。

L

学习目标（learning objective）一份书面陈述，描述了参会者在教育活动结束时期待学到的内容；“学习者成果”是指学习者参与活动后所得的结果。

责任（liability）事件的法律责任或所得到服务的货币责任。

线列扬声器系统（line-array speaker system）由一些相同扬声器元件组成的系统，这些元件直线排列且以相位输入以便产生一个线性的声源。它们比传统的喇叭装扬声器发出的声波更远，而且有分布更为均匀的声音输出模式。

违约赔偿（liquidated damages）合同方在谈判期间指定一定金额作为对特定违约的补偿，由受害方获取。

淡季（low season）一年中的某段时间，在此期间会议目的地处于低需求时期，相关的商品和服务价格也低。

M

营销（marketing）为了创建、沟通、交付和交换对客户、委托人、合作伙伴和社会有广泛价值的产品所进行的活动以及建立的体系和流程。

营销组合（marketing mix）向目标受众营销特定会议、产品或服务的方法组合。

营销计划（marketing plan）对特定产品、特定市场或公司范围内的计划，此类计划描述了在设定时间范围内实现特定营销目标所涉及的活动。

测量（measurement）与评估会议价值有关的活动。

会议出席者门户网站（meeting attendee portal）一种在网络环境中为会议聚集起许多不同信息资源的虚拟门户。

会议客户（meeting client）组织会议并对会议的战略目的和目标负责的人员。

会议设计（meeting design）对会议形式和内容进行的有目的的塑造。

会议设计师（meeting designer）运用社交、行为和认知科学来设计会议的人员。会议设计师领导会议设计团队的活动。

会议环境（meeting environment）人们集合起来开会所在的空间。

会议体验（meeting experience）术语，强调对参会者所产生的整体会议效果，包括会议在情感和才智两方面的影响。

会议结构（meeting structure）在会议行业中，会议的公共名称是以结构为基础的，例如研究会、会展或研讨会。

减轻 [mitigate（mitigation）]为减少或降低会议/活动中预计会对组织产生潜在影响的风险所做的努力。

手机 / 移动应用程序（mobile app）移动软件，在平板电脑、掌上电脑（PDA）、企业数字助理(EDAS)、智能手机和手机中运行。

监视器/显示屏（monitor）一种视频或音频设备，用于保持对发送到观众的声音或视频进行引用；音频原始资料也会提供给表演者并被称为监视器，但不一定呈现发送给观众的声音。

N

姓名处理技术（name-handling technology）一个数字控制的小组讨论系统，为给定的支持人提供灵活性和自由裁量权，以通过从视频监控器识别个人和麦克风的位置来控制会议。

近距离无线通信（near-field communication，NFC）通过触摸或近距离接触智能手机和类似设备（通常不超过几厘米），在彼此之间建立无线电

通信的一种方法。

需求评估（needs assessment）一个系统的过程，用于确定和解决需求或当前条件和所需条件或“欲望”之间的“缺口”。目前的和需要的条件之间的差异必须被测量，以恰当地确定需求。

谈判（negotiation）买方与卖方之间的一系列讨论，最终会达成合同约定。

非独占性或自由选择供应商（non-exclusive or discretionary provider）展览中的服务提供商，按主办单位或参展商的决定聘请。

O

持续影响阶段（ongoing impact stage）一个会议阶段，在此阶段中，活动和会议与组织中的其他活动持续紧密相关。

在线社区（online community）一个虚拟社区，可供成员在互联网上进行沟通，使志同道合的人们可以终年相互联系；社交媒体平台使用这种方式开发聊天室、讨论组等。

在线注册（online registration）在会议召开之前，通过网站注册一次活动的过程。

现场签到（onsite check-in）手动或自动协助参会者登记活动，能提供方便，减少等待时间。

P

进度报告（pace report）一份文件，可以在一个稳定的基础上跟踪房间取用或参会者的登记情况，有助于与去年同期的历史情况进行对比。

传染病（pandemic）在整个国家或世界中流行的一种疾病。

教育学（pedagogy）是指关于教学、训练和引导的艺术与科学。

组合管理（portfolio management）对组织内部和外部会议的整体组合进行的组织策略管理和调整。

组合项目经理（portfolio manager）促进在相互独立但受共同的策略目标影响的一组计划和项目之间建立联系的人员。

行前座谈会（pre-departure meeting）在出发开展会议或活动前举行的组织工作人员会议。会议议程重点是审查现场会议的细节、角色和责任。

职业责任险（professional liability insurance）对未包含在组织的一般责任险范围中的有特定专业知识的专业人员提供的专门保护。

利润（净收入）[profit（net income）] 支付所有费用后剩余的款项。

会议计划方案组成部分（program component）会议概念的几个“积木”之一；侧重于提供特定成果，为参会者形成一个统一的计划方案。

会议方案形式（program format）为各个会议计划方案组成部分赋予的形式、设计或安排。

项目经理（program manager）管理各种项目、其他活动、员工和资源的个人，这些方面是相互联系和相互依存的。

会议方案成果（program outcome）参会者通过出席会议的有关议程实现的预期学习结果。

小型项目（project）一种临时性的、独特的产品、服务或倡议。从会议行业的角度看，项目可以是任何符合基本定义的会议或活动。

项目任务书（project charter）陈述项目的一份文件，以书面形式授权项目经理开始工作；它详述了项目目的、角色以及责任、主要的利益相关者和项目经理的权限级别。

项目管理（project management，PM）为项目规划、组织、指挥和控

制资源的过程。

小型项目经理（project manager）项目团队的领导者，通过项目管理工具和技术促进重点项目利益相关者群体之间的协作。

项目团队（project team）一个群体，通常是管理者们，他们代表公司内部的部门、职能或职位，并共同合作以实现项目目标。

心理记录的（psychographic）对消费者生活方式的分析，用来创建详细的客户描述。市场研究人员通过要求消费者同意或反对针对有关活动、兴趣和意见的声明来进行消费心态研究。

Q

快速反应代码（quick-response code）轻松可读的条形码，当扫描 QR 码（通常在智能手机上）可以翻译成网址、电话号码、一些文本或其他数据。

R

实时网络直播（real-time webcast）一种网络直播，通常被称为流式传输，其将信号直接发送到计算机或其他移动设备，而不保存数据或传输到硬盘。

推荐或首选供应商（recommended or preferred provider）由场地人员确定的服务供应商，曾在该设施中工作表现良好，符合最低期望表现。

重置/拒接条款（relocation/walk clause）一个条款，用于保护拥有确定的客房预订，却在到达时被拒绝或被转移到另一家酒店的客人。

收入（revenue）在一段时间内，由产品和服务供应产生的资金进项，包括主办会议。

风险评估（risk assessment）一个旨在通过减少可能发生的有害事件的数量或严重程度，来保障组织和以及会议的各个要素的过程。

房间审核（room audit）一种有效的方法，旨在寻找那些寻求并使用酒店签约锁房以外房间的人；该活动有助于避免损耗费用。

会场布置（room set）对桌子、椅子和其他设备的配置，可加强沟通流程，并创造氛围，以提高会议体验，例如戏剧风格、课堂布局等。

锁房外的房间（rooms outside the block，ROB）会议参会者预定的房间，这些房间在签订的会议酒店中，但却不计入团体的签约锁定房间范围之内。

签约酒店外的房间（rooms outside the contracted hotel，ROCH）会议参会者预定的房间，但却不在签约的酒店范围之内。

S

范围蠕变（scope creep）一个微妙的过程，开始于对项目原始目的的微小调整，并导致该项目的原始目标和结果不能恰当定义、记录或控制。

搜索引擎优化（search engine optimization，SEO）提高网站在系统搜索引擎结果中的排名。

短消息服务（short-message service，SMS）电话、网络或移动通信系统中的文本消息服务组件。它采用标准化的通信协议以允许固定电话或移动电话设备交换短信息。

采购（sourcing）一个业务术语，指采购实践，如识别、排查和选择产品或服务的潜在供应商。

演讲者准备室（speaker preparation/ready room）在会议场地留出一个

空间，供演讲者/发言者复习发言内容。

利益相关者（stakeholder）对其他组织的行为有兴趣或受其影响的内部或外部人员、团体或组织。

战略一致性（strategic alignment）当举行了一项活动，并且组织取得的效果与活动陈述的希望一致，就算达到了战略一致性，即策略、目的和目标。

战略会议管理程序（strategic meetings management program，SMMP）一种组合管理，主要关注成本降低和效率。拥有 SMMP 的公司使用专门的软件以集中跟踪一个部门或整个组织所有在会议方面的花费。

战略采购（strategic sourcing）一个采购流程，通过重新评估采购活动以降低成本，同时保持或改善其对关系的价值。

战略思考（strategic thinking）思考和制订决策的方法，能考虑到组织更广泛的战略和目的背景，不局限于影响整个组织的高层次决定，并且所有领导人在考虑任何愿望或倡议时都有此要求。

策略（strategy）对组织的资源方向和使用进行的广泛定义，能为组织取得独特且差异化的优势；事实上，它通过调整和组织资源来推动组织发展。

T

预告片（teaser）通过提供一些额外的或免费的事物来吸引顾客的广告。

威胁（threat）对个人或财产安全和安保造成危险或损害的根源；同危险（hazard）。

总成本（total cost，TC）对于会议，可以称为总费用，即举办一次会议需要的固定成本加上可变成本。

触点（touchpoint）会议组织者和潜在参会者之间的联系点；从营销角

度来看，它用来在观众面前保持产品或会议。

三重底线（triple bottom line）一个概念，将可持续发展的整体观点（社会、文化、环境和经济）纳入商业决策；这一整体性的关注也被称为“3P”：人员、地点和利润。

桁架（truss）一种结构，其结构包括由直杆构成的五个或更多三角形单元，其两端的接头处称为“节点”。在视听舞台，平面桁架是最常见的。它是用在长条的部分，可以相互连接，形成不同的形状并用于悬挂灯具、扬声器、投影机，或任何需要从天花板上悬挂的其他东西。

V

垂直展览（vertical exhibition）范围有限，并专门针对某一细分行业的展览。

虚拟会议（virtual meeting）为共同的目的在网络环境中进行的聚会。

W

放弃条款（waiver clause）使双方采取措施防止或减少损失，不损害双方中任何一方权利的条款。

指路（wayfinding）包括人类和动物在物理空间确定自身方位，并从一个地方导航到另一个地方的所有方法。为手持移动设备提供内置地图越来越普遍，如数字信息亭系统。

工作分解结构（work breakdown structure，WBS）一个有组织的框架，用来确定任务、责任及完成项目所需的时间范围。

后 记

谨代表为本书辛勤工作的会议专业人士以及专业会议管理协会的董事会和员工们，祝各位能在这个奇妙又充满活力的行业中大展宏图。

蓝 星

上海对外经贸大学副教授，高级会展师

本书的引进将使国内学者和学生对会议产业的认识上升到国际理念和视野，郑重建议会展与旅游专业学生在此体系下学习专业的会议管理知识。

郑 蓓

中国国际旅行社总经理

当前国内会议人最欠缺的就是系统、专业的理论知识，该书的出版弥补了这一领域的空白。

许 锋

北辰会展研究院副院长，
国家会议中心副总经理

这是我见到的最实用的会务工具书之一，不但严谨、专业、全面，娓娓道来又逻辑严密，而且对会议管理的实操有很好的启发性。

刘春章

东华大学博士，著名活动管理学者

会议业占有活动产业中的最大权重，而此书的详尽之处不仅仅局限在会议上。如果你想了解活动产业、活动管理和活动教育，你就应该仔细阅读它。

瑞 · 卡明斯基（RAY KOPCINSKI）

2015 年 PCMA 董事会主席，
百万美元圆桌会议高级总监

毫无疑问，PCMA代表了会议专业职业教育的“黄金标准”，在其所有产品方面都表现出卓越水准。无论是寻找可行的实践方法，还是了解前沿趋势，在可选用的工具中，PCMA的程序和资料都是最好的，可以帮助个人在专业方面实现成长和进步。

劳伦 · 克莱默（Lauren Kramer）

国际眼科理事会会议主管

因其顶尖的教育项目和出版物，PCMA一直是我的“首选组织”。它首屈一指。

海蒂 · 维尔克（Heidi Welker）

加拿大东部分会会长，加拿大自由人视听营销副总裁

作为一个供应商成员，能进入会议产业领跑者的专属社区，让我可以直接从源头上认识到客户的需求，并能以演示技术方面振奋人心的发展来强化对专业人员和学生成员的教育。PCMA已为我的专业成长创造了无数的机会，并提供了一个影响我们行业发生真正改变的平台。

爱琳 D. 塔克（Erinn D. Tucker）

哲学博士，波士顿大学酒店管理学院助理教授

PCMA代表了会议产业的知识集合体。在本行业中，它通过“整平游戏场地”给专业人士、供应商和学者提供了共同发声的机会。作为一个酒店专业的教授，我认为它为学生学习和理解会议行业提供了指导，为客户创建了体验，并且是一支对公共和私人企业及市政当局和政府都能产生推动作用的经济力量。

Swathi Ravichandran

哲学博士，工商管理硕士，
肯特州立大学酒店管理专业副教授及项目主管

作为一名教师，我指导着下一代的酒店管理专业人员。及时了解行业趋势和最佳实践对我来说是必不可少的。PCMA的领导者聚会（*Convening Leaders*）已成为我获取继续教育机会及相关会议知识库的“一站式商店”。我通过PCMA认识的很多人士已为我的学生提供了实习和全职工作的机会。

上架建议：经管 会展

ISBN 978-7-121-29090-9

9 787121 290909 >

定价：75.00元

影响力官方微信

策划编辑：刘声峰（itsbest@phei.com.cn）
责任编辑：刘声峰
封面设计：零创意文化（876844894@qq.com）