

会展业面对 突发事件的管理

顾逸南

摘要: 本文由 SARS 对中国会展业的冲击入手,以 2003 年上海国际车展的危机处理为案例,分析了会展业该如何进行突发事件的处理。最后,笔者还对后 SARS 时期的危机管理进行了展望。

关键词: 会展业;危机管理;突发事件;核心业务;网络展览

中图分类号: F 116 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2005)01-0056-04

在公共关系学里,危机一般是指企业与消费者、新闻媒体、政府等公众之间因为某种非常因素引发的对于企业的声誉、形象和发展造成不良影响的非常状态。这种危机可导致企业与公众关系迅速恶化,正常业务受到影响,生存和发展受到威胁,企业形象遭受损害。危机属于风险的一种,是任何企业都不希望看到的局面。企业都会竭力避免,但是危机又无所不在,加强危机管理就成为企业风险管理的重要课题。类似 SARS、9·11 这类突发事件对会展业而言都是属于危机,我们对这类突发事件的管理就是危机管理。

一、SARS 对中国会展业的冲击

1. 会展业受损模式分析 会展业的运作模式不同于旅游、餐饮等其他服务业,而有其特殊性。一个会展项目的举办,筹备周期长,需要大量的人力和物力进行前期投入。会展主办单位的前期投入主要包括招商招展(走访客户、交通、通信)、广告推广(媒体广告、印刷品宣传)以及与各合作者之间的协议费用(场租费)等等。会展筹备时间短则 3~6 个月,长则 1~2 年。一旦筹备工作基本完成,而项目无法实施的话,会展主办单位将立刻陷入困境,因为主办单位将没有任何收入,其高昂的成本也得不到任何补偿和回报。另外,即使是会展项目的改期,其所有前期投入也需要重新实施。与此同时,参展商只可能流失,而不可能增加。

2. 中国会展业的具体受损情况 2003 年 4 月 2 日,瑞士政府突然颁令,以“防止非典型肺炎”为由,禁止包括中国(内地及香港地区)在内的 4 个国家和地区的厂商参加瑞士巴塞爾钟表、珠宝展览会。该禁令让一直忙于赴展的厂商措手不及,损失惨重。据香港贸发局估计,因展览遭拒,香港方面的直接损失达 5 000 万元,珠宝及钟表业全年订单因此减少两至三成,间接损失可能超过 100 亿元。香港表厂商会长刘展灏说,他们每年出口量的二至三成是在这个展会上获得的。同样,内地企业的损失也不容低估。内地原本也有约

40家企业参加此次瑞士展,但同样遭到禁止。

在SARS蔓延阴影下,在广州举行的第93届中国出口商品交易会一期出口成交只有33.12亿美元。本届春交会一期共有来自164个国家和地区的16400多位客商与会,与上年春季广交会到会客商逾12万人(其中一期客商56200人),出口成交额168亿美元比较,均有大幅下降。4月24日,中国北京国际科技产业博览会组委会在北京宣布原定于5月23日举行的“科博会”延期举办;已筹备了一年多时间,前期推广及各项费用接近400万元的5个大型的贸易型展会——第三届(温州)国际鞋类皮革制品贸易展览会、2003年温州国际文具及礼品展览会、2003温州国际五金制品展览会、2003温州国际眼镜贸易展览会、第二届中国国际表面处理及涂料涂装(温州)展览会——全部延期举办。

二、会展业的突发事件管理

突发事件管理是一种应急性的公共关系,是立足于应付企业突发危机。当意外事件发生时,企业陷于困境,便可以通过有计划的专业危机处理系统将危机的损失降到最低,同时还能利用危机带来的反弹机会,使企业在危机过后树立更优秀的形象。越是在危机时刻,才越能昭示出一个优秀企业的整体素质和综合实力,危机管理做得好,往往可以使危机变为商机,公众将会对企业有更深入的了解、更大的认同,优秀的企业也因此脱颖而出。因此,在危机面前,发现、培育进而收获潜在的成功机会,就是危机管理的精髓;而错误地估计形势,并令事态进一步恶化,则是不良危机管理的典型特征。危机管理,是全方位的,是系统的,是为企业更长远发展而进行的战略思考,而不是就事论事,仅仅针对于某一次的单一危机。2003年上海国际车展因SARS肆虐而提前闭幕,所以本届车展颇受关注。其主办方上海国际展览公司在车展危机处理过程中获得了不少有益的经验。以下,笔者就以此为案例,分析展览公司该如何处理突发事件。

1. 上海车展的危机处理 2003年4月20日至4月24日在上海新国际博览中心隆重举行的“第十届上海国际汽车工业展览会”吸引了来自23个国家和地区的730家厂商参展,展出面积81000平方米,观众达到15万人次,中外媒体576家,记者3000多名。海内外媒体对上海车展投入了极大的热情,参与报道的记者人数之多,范围之广,关注程度之高也创下历届之最。主办方首次将开幕前一天设为媒体日,并首次建立起大型新闻中心。

车展主办方——上海国际展览公司(以下简称国展)在SARS疫情压力之下开始了一场没有硝烟的战争。根据市政府防治SARS的有关精神,主办单位专门成立了防范工作领导小组,在浦东卫生疾病防治控制中心的指导下,展览会期间采取了大量预防措施,如在现场设立医学观察站,加强展馆通风及消毒,控制观众流量,减少大型活动等。由于SARS疫情的严峻,上海市政府和外经贸委决定将本次车展展期由8天缩短至5天。因此,国展人员在耐心细致地做好参展商和观众工作后,面对众多媒体进行了广泛沟通及咨询发放。最终,使得本次车展获得了意想不到的成功,同时为国际展览公司赢得了声誉。在上海国际汽车展举办期间遇到SARS危机,导致提前闭幕,确实留下一些遗憾。但是,“危机”是“危”与“机”的组合,一方面代表着危险的境界,另一方面也意味着大量的机会。从积极的方面看,这为上海市贸促会、上海市国际展览有限公司提供了一个正确处理危机,顺利过渡危机的实战机会。这也是可遇不可求的。

从危机管理的角度看,我们不能完全排除危机的发生,只是尽量减低其可能性而已。即使有更完整和良好的风险管理意识及技巧,危机一样有可能发生。所以,对于危机的面对及处理,不应只侧重危机前的防备,亦应同时顾及危机中与危机后的管理。危机发生后,负责单位必须迅速防止危机的扩散及蔓延;做出适当的反应与策略,尽快收拾局面,使公司得以继续和维持正常运作。简单而言,危机后的风险管理可归纳为即时反应及善后策略两大类。

国展公司之所以能打赢这场战役,和他们在SARS危机处理5个阶段强烈的风险意识和详细的工作部署分不开。他们把即时反应及善后策略有效地融入到了这5个阶段中。

(1) 危机界定阶段。这是危机处理的前提,危机的界定必须清楚明确。车展开幕前3个月,国展就开始启动了全面准备和临战的准备工作。当时有两大因素可能会影响展览会:一是伊拉克战争,二是SARS。国展随时关注国际国内形势的变化,及时掌握信息。到3月底,排斥了伊拉克战争的影响,但SARS的问题越来越突出,明显地表现了其无法预料,无法控制的特征。

(2) 风险评估阶段。危机到底会造成什么后果和影响,必须分析到位,估计准确。这是危机处理的基础。车展是一个带有明显公众参与和接触的活动,是SARS最容易扩散的渠道。如果控制不住的话,对车展会带来极为严重的后果。作为主办单位,将无法面对参展商、观众及几千名为车展服务的工作人员。就是因为国展全体上下都有这种清醒而充分的认识,因此在以后的行动中都能齐心协力、步调一致。

(3) 方案部署阶段。这是危机处理的关键,方案部署必须全面及时。当危机发生时,每一家公司都必须有一套完善的应变计划。公司内涉及的部门均需要参与应变。它包括正常展出方案和紧急情况提前闭幕的方案。

(4) 执行方案阶段。这是危机处理的根本,执行方案必须严格细致,有条不紊。

(5) 善后处理阶段。这是危机处理的保证,善后处理必须有理、有利、争取共赢。善后处理主要针对部分提出赔偿要求的展商。对他们要认真做好解释工作,做到晓之以理、申明大义。

2. 案例启示 会展业该如何面对突发危机,如何进行有效的危机管理,车展的案例确实给中国各会展企业带来很多宝贵的经验。分析如下:

第一,快速反应,信息公开。综观车展期间,SARS疫情的形势瞬息万变。主办单位反应必须迅速、快捷,处理必须及时、正确。危机处理中,很重要的就是广泛沟通,保持信息的公开度、透明度和准确度。我们不难见到,无论在危机前、危机中及危机后期,有关公司对内对外均要做出大量沟通及资料发放。上述行动可以避免外界做出无谓的猜测并影响内部员工的士气及情绪。因此,公司需要以最短时间将发生的事情立即向公众解释。肯定的是,在危机发生后采取正面的态度,可以使公司在一个有利的位置上控制其消息的传播。另一方面,发言人所扮演的角色极为重要,因为怎样发布信息及与大众沟通往往比信息本身的意义更为重要。其要点在于,必须令外界相信及知道公司处理危机的方针及手法,从而建立公众对公司的信心。

第二,正确处理与展商、媒体、观众的关系。首先要从大局出发,讲清道理。必须清楚地意识到,在SARS面前,展商、媒体、观众的健康安全是第一位的,我们的一切工作必须从维护公众利益这个角度出发。二是要学会换位思考,从多角度来考虑问题。危机来临时,

要考虑自己若是展商、媒体和观众会怎么办?这样,才能制定出人性化的有效措施。

第三,善后策略完善有效。善后策略主要针对危机后所遗留下来的问题,以及对整体危机处理做评估与检讨。事后评估的牵连层面非常广泛,不只评估危机处理表现的好与坏,更重要的是寻求更佳解决方法以便日后得以应付同类危机。其实,在评估项目中应包括:(1)公司怎样处理危机,即评估危机管理之表现。(2)受危机打击后的评估,这属于危机后所导致的结果。(3)评估传媒的影响以及有关的沟通。(4)评估从有关损失所带来的影响,并对其受害人及有关单位做出补偿的方案。(5)最后,不可缺少的是评估有关危机会否再出现的可能性。

三、展 望

面对突发事件,会展业表现出来更多的是无奈,尤其是组展单位受到的冲击最大。实际上,对于国内会展业来说还反映出的一个大的问题就是行业的专业研究机构匮乏,没有专业机构来研究会展业该怎样来应对突发事件的影响和应对策略的问题。根据笔者调研,目前在会展业界主要提出两种会展业危机管理方法:一是核心业务法,二是大力发展网络展览。

核心业务法是指应对危机、降低损失的办法就是围绕核心业务开展工作,在前期投入为沉没成本的事实面前,面对不可抗力,组展单位要做的工作就是放弃现在的展会举办业务,要么延期,要么取消来“止损”,集中精力围绕如何开拓新的展会做文章。明了当前的核心业务之后,相信组展单位在如何应用突发危机应对模型来制定本企业的应对计划并执行的问题上变得游刃有余。发展网络展览,我们要重新审视网络展览存在的必要性和强大的生命力。因此,大力发展中国的网络会展事业,来降低因类似的事件给会展行业和市场带来巨大冲击是一种非常可行的应对措施。“网络展览”以原有的电子商务运营商的“概念展览”模式通过数年来的艰难历程,已逐步清晰起来,它将与传统展览齐头并进,以其特殊的资源整合方式得以强大与发展。同时,“网络展览”绝非仅是网络运营商提供的系统解决方案,它的培育、发展和壮大将集合我国政府、理论界及专业人士的智慧,形成合力推动我国会展业水平的全面提高。

(作者单位:上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] 师谈.中国会展业:SARS重创下“合并同类项”[J].中国展会,2003,(5).
- [2] 郑子云,司徒永富.企业风险管理[M].北京:商务印书馆,2002.
- [3] 张玉波.危机管理智囊[M].北京:机械工业出版社,2003.
- [4] 侯汉坡.SARS阴影下的新锐——网络展览. www.ceeinfo.net.
- [5] 黄彬.SARS、非接触经济与网络展览. www.ceeinfo.net.
- [6] 侯汉坡.非典下的中国会展经济四大影响、五大对策. www.ceeinfo.net.
- [7] 师租祥.2003香港贸发局展览回顾与展望[N].信报,2003-12-05.
- [8] 香港贸发局驻沪代表处内部资料.
- [9] 国际展览公司内部资料.