

发达国家举办大型或超大型国际展会成功经验

——里斯本世博会个案研究*

吴国新

摘 要:本文以里斯本世博会作为个案分析研究发达国家举办大型或超大型国际展会的成功经验,在此基础上从主题是否鲜明、以世博会带动城市重建、商业运作模式和形式多样的市场推广活动、组织结构以及人才5方面总结经验供上海2010年世博会参考。

关键词:发达国家;国际展会;里斯本;世博会

中图分类号:F116 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2007)01-0047-04

上海世博会定于2010年5月1日—10月31日在上海举办,展期为6个月,历时184天。根据预测,届时将有200多个国家、地区和国际组织前来参展,预计有7000多万人次到会场参观,其中境外游客将达到350—400万人。日均入场人数为40万人,高峰时最大日客流量将高达80—100万人次。要确保如此巨大规模的展览活动成功举行,对西方发达国家举办大型或超大型国际展会加以研究,总结其成功经验对2010年上海世博会成功举办就具有十分重要的现实意义。

自从首届世博会于1851年在英国伦敦成功举办以来,展览业逐渐被各国重视,并迅速发展为一个新兴的行业。“1851年的大博览会是历史上第一个规模如此之大而堪称‘最大’的;第一个在世界范围举行的;第一个营利性质的博览会”。^[1]直到1998年里斯本世博会、2000年的德国汉诺威世博会以及2005年的日本爱知世博会,无不引人注目。

以“城市,让生活更美好”为主题的2010年上海世博会是我国继2008北京奥运之后,再次承办大型国际活动。为此,笔者从案例分析的角度对里斯本世博会加以分析研究,总结其成功的经验供上海世博局参考。

葡萄牙政府于1990年6月14日向BIE正式递交申办1998年世博会的请求文本,1992年6月23日,BIE批准里斯本举办1998年世博会,1993年葡萄牙政府任命总代表,成立世

* 【基金项目】2007年上海市教育委员会科研项目《上海世博会风险防范与安全管理研究》,作者系上海应用技术学院副教授,东华大学在职博士研究生。

博公司Parque Expo 98, S.A并于1994年6月8日在BIE成功注册。里斯本世博会于1998年5月22日开幕,于9月3日闭幕。无论从世博会的组织和举办本身还是从城市重建目标的实现角度来看,里斯本世博会都取得了极大的成功,1998年里斯本世博会的成功举办为其之后的世博会组织者积累了众多的宝贵经验。

一、主题选择鲜明、具有时代特色,内涵丰富、外延拓展空间广阔

1998年里斯本世博会的主题确定为“海洋,留给未来的遗产”,并由此延伸出4个分主题:(1)海洋知识,海洋资源:其内涵包括从海岸到海洋深处,从海面到海底;自然进化的过程,海洋生态系统;海岸的动态变化;大陆板块漂移以及海底的形成;未来可再生资源;海洋监测和知识更新;海洋和发展;国际合作的作用等人类关心的话题,给参观者以极大的想象空间。(2)海洋和地球的平衡:其内涵包括海洋和气候变化;极地冰层的分布和融化;自然灾害;海洋的健康状况;海洋污染;海岸的综合管理等内容,让参观者关心人类的未来。(3)海洋和休闲:其内涵包括海洋是每一个人的游乐场;大众旅游,文化旅游,海洋新“人类”;科技和水上运动;梦想和解脱(邮轮和远洋班轮);海洋狩猎者;海洋考古学等分主题,给人以遐想。(4)海洋,艺术灵感的来源:其内涵包括海洋,绘画的主题;海洋之音和人类之声;恐惧的象征,未知领域(宗教和神话);海浪的形状(雕塑);流行肖像画(工艺品);海洋,诗人和历史(文学和历史);海洋,分裂,迷宫(歌剧)等,让参观者在享受艺术的同时,有一种身临其境的感觉。另外,其会歌、标识、吉祥物的创作也生动体现了与“海洋”主题及葡萄牙的紧密联系。

主题推广活动在青少年中掀起了“海洋”热潮,学生主要参与了海洋俱乐部:与葡萄牙航海协会合作,允许学生帆船,学习航海;有学校组织开展的校园活动;吉祥物GIL的创意和出版物以及航海运动以及巡回展览等。这些活动共吸引了大约2000所学校参与,30000多学生参与活动并成立了11个海洋俱乐部。

以“婴儿”为主题推广活动,在国内和国际主要市场广泛建立了知名度及亲善形象。“我们婴儿的身体70%是由水构成的,而地球表面70%也是由水构成的”,因而水作为一种宝贵的资源必须得到珍惜,必须由所有国家共同付出努力和关爱。自然而又有说服力。

以“人类”为主题活动,将1998世博会描绘成一次丰富多彩的全球性庆典活动,创造出了1998世博会是一个全球聚会的形象。

2010年上海世博会是以“城市,让生活更美好”为主题,我们如何才能将这一主题演绎得具有现代性和艺术性,同时主题演绎还要具有中华民族的文化特色,里斯本世博会已给了我们很多启迪。

二、利用世博会带动城市重建,焕发城市新面貌

里斯本在利用世博会对城市重建方面取得了极大的成功,其城市规划具有远见,建筑设计综合考虑了世博会及其后续使用需求。重建区域位于里斯本东郊及罗勒斯市西南部之间,在1993年之前这是一块被有害和危险建筑设施覆盖的废弃区域,主要有若干精炼油厂、一座屠宰场、一座军备仓库、一处垃圾倾倒站和固体垃圾处理厂、若干码头和无数

废弃集装箱。虽然里斯本世博会仅仅占地 70 多公顷展区面积,但是里斯本利用这次机会重建城市面积达 340 公顷;清除并回收 3.5 万吨废钢;拆迁一座占地 100 公顷的精炼油厂及其设施;清理并回收 110 万吨废弃水泥;清理 40 万立方米受污染的土方;铺设排水管线总计 1 万米,饮用水管线 3.5 万米,燃气管线 2.5 万米,电缆 49 万米,通信电缆 30 万米;铺设路面总计 35 万平方米;完成永久性建筑 6 处,新完工建筑物占地面积为 30 万平方米。^[2] 今天这里包括里斯本整个城市,已经成为一个商务中心。

2010 年上海世博会在浦东动迁了一大批居民和工厂,与当年的里斯本有相似之处。里斯本世博会在城市重建方面给上海提供了宝贵的经验,如何使“城市,让生活更美好”这一主题在城市重建方面得到体现,让老百姓亲身体会到,世博会让他们生活得更美好,城市让他们生活得更美好,在上海世博园区规划时,我们一定要注意吸收里斯本的成功经验。

三、独特的商业运作模式和形式多样的市场推广活动

1. 房地产开发方面形成了一套系统的商业运作模式 里斯本世博会对房地产开发商业运作模式程序为:从 1993 年的土地征用开始,到 1994 年的土地总体规划,再到 1995 年的土地详细规划,最后是 1996 年到 1998 年的商业化运作,在此过程中,政府制定相关法律,避免房地产投机,规定世博会拥有土地出售的最终许可权,如果建筑工程在两年内不开始,则世博会有权收回土地,有效地控制了房地产商的投机行为。

2. 形式多样的市场推广活动 里斯本世博会根据不同目标群体的兴趣点和动机的差别,将市场推广群体分为 9 类主要目标推广群体。然后根据 9 类不同的目标群体制定不同的推广目标和推广策略。

(1) 内容极其丰富的常规性和临时性文化演出和娱乐项目。里斯本世博会市场推广活动强调国际化,因此其市场推广活动的内容设计较好地体现了国际化,强调 1998 世博会是一次国际性的盛会;市场推广活动对象国际化,不仅仅局限于葡萄牙或葡萄牙语系国家,而是在国际范围内全面开展。世博会期间举行了各类文化演出和娱乐项目,132 天的世博会共进行了 1 980 场次的常规性文化演出和娱乐项目,另外,还有临时性项目共 4 877 场次。

(2) 形式多样的售票方式。里斯本世博会采用形式多样的门票,提前约一年的时间开始预售,并根据提前购票时间提供相应折扣,据统计,大约 30% 的门票通过预售方式售出。在世博会开幕 1 个月之后,主办方决定推出新的门票类型:家庭票、夜间票和节日通行证。其中家庭票可供两位成人和两位儿童(18 岁以下)使用,票价为 10 康托,仅在购票当天有效;夜间票可在每周四、五、六晚 8:00 以后使用,这 3 天世博会活动会持续至凌晨 5:00,可使用三天,票价为 4.5 康托;节日通行证:包含一块 Adamastor Swatch 手表及 15 次入园许可,从购买日起 30 天内有效,票价为 25 康托,限量发行 6 万张。灵活多样的售票方式,极大地提高了票务收入。^[3]

里斯本世博会的市场推广活动随着时间的推进逐步升温,在世博会开幕时达到最高潮。

近几年上海的房价越来越高,房地产商利用世博概念进行投机,因此,在举办 2010 年世博会之前,一定要防止房地产投机行为。为此政府要制定相关法律,避免房地产投机。同时,要学习里斯本的形式多样化的市场推广活动,在票务和文化演出等娱乐项目方面里

斯本给我们做出了榜样。

四、科学严谨的组织结构

里斯本世博会采用了政府领导和监察,而由独立公司制机构负责具体事务。世博会主要负责机构包括总代表办公室、监察委员会和世博集团,其中外交部、公共工程部、国土规划部以及里斯本市和罗勒斯市市政厅4个中央及地方政府部门为世博会的成功召开做出了重要贡献。

清晰的组织结构是搞好大型活动的前提,采用市场化的运作方式是搞好大型活动的基础,里斯本采用了独立公司制机构负责具体事务,值得上海世博会借鉴。

五、聘请最优秀的国内和国际人才

里斯本世博会特别重视国内和国际优秀人才的使用,其中世博会人事处由3个工作小组构成,负责进行运营期间的人员规划、培训,以及志愿者管理。人事规划部门根据世博会运营期间的工作量,制定人力资源需求计划,以及与之相对应的招聘、培训、薪酬计划;负责运营工作人员日常的人事管理,包括制服的制作等。培训部主要确定世博会运营相关的培训策略和具体的培训计划;组织培训资源具体实施培训计划等;志愿者管理部根据世博会运营期间的工作量,制定志愿者需求计划,以及与之相对应的志愿者招聘、培训和管理计划;负责对志愿者的招聘、培训和日常管理等。Parque Expo 公司员工的学历构成情况在各年间也不断变化,其中大学及专科学历的员工占比增长速度最快,1997年高中以下人数占47%,大学及专科占44%,研究生及以上占9%,到1997年分别为46%、50%和4%。

对14 000名候选者作了严格的甄选后,最后确定了1 266名志愿者参与世博会的实际运营工作。在1 266名志愿者中,包括77名外国人或双国籍人士,22名残疾人,国内志愿者来自葡萄牙285个市中的209个市。志愿者选择的标准是诚实,举止得体;守时;活泼、有活力;具备多种技能;具备团队合作精神。他们的工作主要是照管儿童、现场信息咨询服务、礼仪接待、现场服务、语言翻译、导游导购、园区内交通管理等内容。志愿者参与期间为:1998年5月15日~9月30日,分为5组,每组服务5个星期,每周工作40小时左右,实行两班倒的工作制,从当日上午8:00至次日凌晨1:00,出席率高达98.2%~99.4%。

由此可见,高素质优秀的人才才是办好世博会的关键。

人才是任何活动的关键,2010年上海世博会同样需要大量的高素质的人才,从现场咨询服务、礼仪接待到语言翻译、园区内管理和公司组织机构的管理,都需要大量的人才。我们在这方面缺乏经验,要进行全面的培训。

(作者单位:上海应用技术学院)

参考文献:

- [1] [美] 桑德拉·L·莫罗著 武邦涛等译. 会展艺术——展会管理实务[M]. 上海:上海远东出版社,2005.
- [2] Parque Expo 公司审计报告.
- [3] Leapman, Michael. The World for a Shilling: How the Great Exhibition of 1851 Shaped a Nation. Headline, 2001.