

A 会展场馆业财融合的创新探索

朱融 江军英

A 会展场馆成立于1998年,是南京会展行业的主要服务平台,主要承接国内外大中型展会和会议,提供场地租赁等其他配套展会服务。近年来,A 会展场馆由于本身资产总量较大,人员数量较多,折旧和人员成本等固定运营成本居高难下,收入成本管理粗放,年年入不敷出。为此,A 会展场馆基于业财一体化目标对现有财务业务流程进行了优化改造,在合同管理、现场工程量定额管理、结算管理等方面进行了一系列业财融合创新,企业收入成本管理水明显提升,实现了较好的管理效应和经济收益。

(一) 优化场地资源时间空间配置

1. 场地单价差异化管理。A 会展场馆分析了自身场馆场地的优劣势,根据6个场馆交通便利程度、层高和陈新度制定了不同的单价政策,营销不同主题的展会,从场馆供给侧进行场地定价改革,提升场馆的综合利用率。

2. 折扣权限管理。A 会展场馆根据消费类展会、专业性展会、学术性会议等不同展会主题制定场地单价不同的折扣权限,改变展会营销工作中的无序折扣、削减利润的现象,最大程度地减少场地营销过程中的权利寻租行为。

3. 展会效益预算管理。财务部门参与到所有展会合同的效益预算评审工作中,确保所有场地资源得到最大的利用,平衡好淡旺季展会弹性定价、展会档期协调及战略合作展会的综合

定价等。

(二) 重视展会成本的事中监管

展会对于会展场馆来说就是一个“产品”,每场展会的摊位搭建、特装嫁接、广告发布、餐饮配套及现场服务各异,因此,成本控制是运营场馆的一大难题。A 会展场馆每年承接250多场展览和会议,为此,A 会展场馆改变粗放的财务核算方式,借鉴工业企业定额成本管理的办法,仔细梳理了目前所有的成本项目,将所有成本项目分解细化至最末级单元,形成了246项标准成本项目(如楣板制作、喷绘制作、摊位嫁接等),确保所有展会的成本项目都犹如“搭积木”一样由这246个成本项目组成,使得成本项目支出标准可追溯。

展会具有明显的时效性,为此,A 会展场馆财务管理部派专人对展会工程量进行确认,包括对每场展会的成本情况进行工作量审核和鉴证,现场采集租赁面积、摊位搭建数量、电源接驳服务数量、广告位数量等重要非财务数据,并与合同约定数、业务部门申报数进行比对,以及时发现问題,强化现场财务管控作用,确保成本项目真实发生。

(三) 重视展会的后期结算和核算管理

展会结束后,财务管理部会仔细审核所有成本项目支出的合理性,并与收入项目相匹配,依据合同单价和现场工作量统计表及时进行展会的收

入和成本测算,填制展会收入成本估算表,与业务部门的展会决算数据进行交叉核对后进行账务处理和收支结算,并对款项收支进度实施监控,最终形成收入和成本的管理闭环。

(四) 重视展会运行流程的信息化改造,提升场馆运行效率效果

A 会展场馆将合同系统、OA 系统、人力资源系统、展会档期管理系统、展会现场运营系统和财务系统数据中的重要数据打通和共享,减少数据二次填报所造成的错误和信息不对称,并实现实时展会财务数据和非财务数据(场地占用率,展览场地面积等)的自动生成,供公司领导和营销人员及时调整总体战略和营销策略。此外,还开发了自办展会的线上预定系统并配套实现展会相关的商旅住宿、旅游观光等衍生服务,进一步拓宽会展经济的受益面。

A 会展场馆基于财务业务一体化目标对现有财务业务流程进行优化改造、实施收入成本管理优化策略后,企业收入成本管理的规范化、标准化、精细化水平明显提高,在外部经营环境并无明显改观的情况下,收入成本率由2013年度同期的31.79%下降至2015年度的21.36%,2017年的成本率更是下降至20.17%,实现了较好的管理效应和经济收益。

(作者单位:南京旅游集团有限责任公司)

责任编辑 任宇欣