

中国企业家高尔夫球队海外访问北海道站总结报告

项目负责人：曲晨

国关负责人及项目团队成员：历莉

2018年9月13日星期四

2018年中国企业家高尔夫球队海外访问北海道站,自国际关系中心7月初接手以来,基本有序地完成了项目各线条工作,但也在现场执行、供应商招募与管理等方面存在诸多失误与纰漏。本份项目总结报告将就基本情况、嘉宾邀请、行程设计(含高尔夫、商访、位移、住宿、餐饮等版块)、供应商选择与管理、现场执行(含接待服务、行程完成度、危机处理等版块)、传播推广等方面分析问题,总结得失,并提出相关解决方案与建议,以期实现项目的经验累积与持续改进。

一、 基本情况

本项目共设计安排4场高尔夫、3场当地企业访问、3场观光活动等内容。因遇北海道地震,9月6日与7日原定2场当地企业访问及高尔夫场次取消,后经协调,9月7日高尔夫改为在入住酒店的高尔夫球场进行。其他活动均基本顺利完成,但存在较大纰漏。同时,因北海道地震,9月6日当日午餐在停水停电商店饭店关门的前提下,积极解决,找到了一家餐厅临时安排用餐,并且9月6日当日车程与酒店入住耗费时间延长。

本次北海道站共有13名队员参加所有行程。此外,另有2名队员家属/朋友参加了3场高尔夫场次与所有商访及观光活动,4名家属(含1位儿童)参加了家属自由观光及所有商访活动。

本次北海道站共收入 657900 元，较预算收入减少 17900 元（为姜鹏明 50% 退款），共支出 579152.86 元，较预算支出减少 74712.14 元，总盈余为 78747.14 元，较预算盈余增加 56812.14 元，圆满实现了项目不亏损的基本目标。

二、 嘉宾邀请

本项目嘉宾邀请进行有序，节奏得当，相关信息收集及时准确。经团队努力，首批次报名 18 名队员，后 3 名队员取消，2 名队员行程前 2 日临时取消，最终出席 13 名队员，整体取消率为 27.7%。此外，打球家属共计 2 名，不打球家属为 4 名。此数量基本达到了我方预估的不低于 10 名队员，盈亏线不低于 16 名队员（打球家属与队员费用相同），确保了项目盈亏平衡和项目的队员吸引力与活性。

邀请运作中也出现了些许小瑕疵，因不明确家属定义的指示，考虑不周全，对队员携女友出席这一行为未做限制，仍将女友视作家属，导致部分队员女友与队员在高尔夫场地不遵守基本球场规范和礼仪，给中国企业家高尔夫球队带来不良的影响。

总体而言，嘉宾邀请工作颇为高效，但需在今后工作中更加明确邀请原则和队员资格把控。建议项目团队厘清诸多类别团体的基本定义，明确可邀请范围，细化邀请原则，审核细致，进一步提升邀请工作质量。

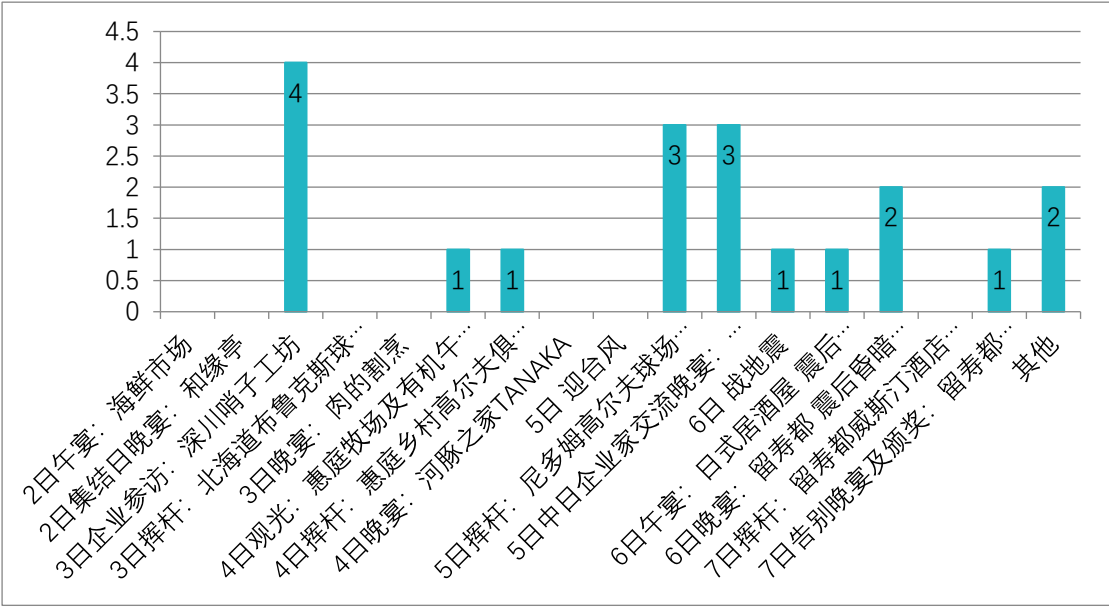
三、 行程设计

本项目行程设计上，就整体行程安排与行程节奏而言，工作团队充分考虑了提升商访学习比重和保证高尔夫活动的高质量的管理层要求，将当地企业访问的数量从去年的 2 家增加到今年的 3 家，并积极寻找确定了 4 家优质北海道高尔夫

球场。

就商访而言，此项目以“精益管理”与“匠人精神”为主题，计划参访深川哨子工坊、瑞泉锻刀所和丰田北海道自动车厂，充分体现了当地特色。其中，深川哨子工坊更是荣获本次海外访问队员心中的最佳环节（见图一），但因 9.6 地震影响，瑞泉锻刀所与丰田北海道自动车厂停工，被迫取消。为确保本次活动劳逸结合，合理把控行程节奏，并综合考虑路程因素，商访中一家被安排于 9 月 3 日上午访问，其他两家计划于 9 月 6 日（三场高尔夫场次后）全天进行访问。经与队员沟通，部分队员表示商访应安排在 4 场高尔夫球的中间。

-图一：队员心中的最佳环节（共 8 名队员投票，可选三项）



就高尔夫而言，本项目的 4 家高尔夫球场中，3 家为日本百佳球场，1 家为日本名门球场。其中，尼多姆高尔夫球场及中日企业家交流晚宴为队员心中最佳环节的并列第二名（见上图）。为保证初期遴选球场的精益求精，我们预留了 3 家日本百佳作为备选，但因日本北海道部分球场不接待中国团，且部分球场为会员制，预订难度较大，导致未能锁定最佳球场，使得部分队员对球场满意度一般。

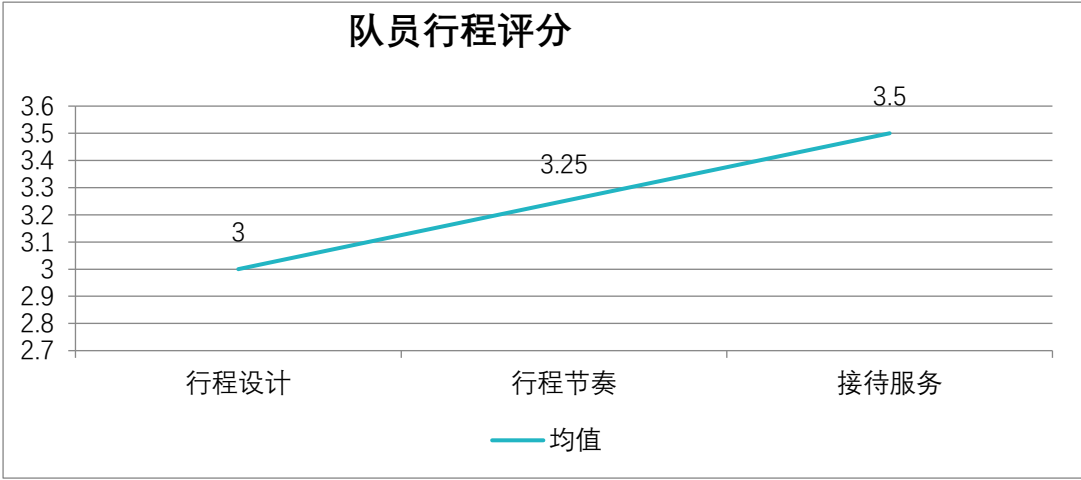
就位移而言，本项目整体位移行程相对合理，其中大部分行程控制在1小时左右，最长行程不超过2个小时。但因9月3日-9月5日高尔夫场次结束时间不可控，存在个别场次结束较晚，从而影响到位移行程，进而拉低队员体验的情况。

就住宿而言，本项目入住酒店均为五星级以上酒店，应急设备完备，在其他酒店停水停电的前提下，能保证早餐和水，及一部应急电梯和应急灯。在9.6北海道地震发生后，ANA全日空皇冠假日酒店配合有序，确保了队员的生命财产安全和有序撤离。但留寿都威斯汀酒店因过于依赖系统，在停电后应对不足，全靠人工手写，未能及时考虑我方很多队员希望入住低楼层的要求，入住现场存在混乱情况，虽经2-3个小时内处理后解决，但仍给队员造成不良体验。

就餐饮而言，本项目全程均穿插安排了别具特色的北海道海鲜、和牛、河豚和农场体验餐等餐饮。在9.6北海道地震后，经与导游积极协调，为队员安排了居酒屋海鲜火锅与和牛午餐，获得了队员的一致好评。但因两次日本宴会餐为西式晚宴，冷餐较多，部分队员反馈较差。而且由于很多餐厅的菜式，是一道一道的上，用时间品鉴，但我方队员由于打球后饥饿，需要马上吃饱，队员感受差，以为是我们怕花钱，项目执行前期发现问题后，及时与餐厅沟通，保证全部备齐，集中大量供应。

整体而言，因受地震波及，且整体行程设计中高尔夫前后时间预估不足，本次项目行程设计与行程节奏队员反馈最终得分较低，分别为3与3.25（见图二）。

图二：队员行程评分（共 8 名队员评分）



选项	1 分	2 分	3 分	4 分	5 分	平均分数
行程设计	0	4	2	0	2	3
行程节奏	0	3	2	1	2	3.25
接待服务	1	1	2	1	3	3.5

针对以上问题，项目团队提出建议如下：

1. 商访：建议从行程节奏角度出发，将商访日尽量提前，安排在行程中段为宜；
2. 高尔夫：建议由原高尔夫团队深入调研相关球场，由高尔夫服务专员深入了解队员需求与球场选择标准，项目团队与供应商尽量提早预订，确保在高尔夫球场上的最优选择；
3. 位移：建议项目现场团队与原高尔夫团队前期充分沟通，掌握高尔夫时间区间，并在前期及现场与导游、司机充分沟通，灵活调整离场时间，并为队员准备充饥小零食，以备压场情况下返程分发；
4. 住宿：建议在酒店遴选时，与供应商充分沟通，选择抗灾能力强、客人综合体验佳的优质酒店，同时充分考虑房型大小，改善队员入住体验；
5. 餐饮：建议控制西式宴会餐的数量，最后一餐改为中式。

四、 供应商选择与管理

本项目在供应商选择与管理上出现较大问题,直接导致了与酒店和球场等对接方沟通不畅、行程时间预估错误以及接待服务质量下降等问题。

首先,在供应商选择上,国际关系团队与原高尔夫团队多次协商,在充分考虑队员对报价的敏感度以及提供服务的全面性的基础上,以成本控制为第一原则,力求将队员报价控制在 40000 人民币以内,经原高尔夫团队前期一轮报价和公开招标会,六家竞标旅行社只有北海道旅行株式会社符合成本要求。且考虑到该社曾承办我司项目,秘书长之前体验佳,综合考量其服务范围,判定其为性价比最高的选择。但项目团队接手高尔夫项目后,因时间紧急且经验不足,未能充分预估风险,对该社在竞标中表现出的不专业未能予以足够的重视,导致在最终选择上的失察与失策。

其次,在供应商管理上,在前期的行程设计与具体事宜落地等方面,针对该社回复不及时、工作质量一般且推进缓慢等一系列问题,项目负责人虽多次严肃警告与交涉,但仍未能有效地督促该社端正态度并提升效率。在前期沟通中,项目团队过于依赖供应商对接商访等事宜,虽后经再三协调,建立了与三家商访企业的直接联系,但仍造成分享内容的往复不定等问题。在现场执行中,先行勘场因受限于日本企业习惯及该社沟通不力,未能实现全部勘场(瑞泉锻刀所不予接待,但会议室场地勘场完成;丰田工厂参观部分未予接待,但录像室勘场完成),且存在分享内容的临时变动(如丰田工厂因 9.6 当日日本参议院议员来访,深泽部长无法全程陪同及分享)。在正式行程开启后,该社社长乌日娜屡次出现关键环节迟到或缺席现象(如晚宴场地核验未出席、接商访场地工作人员先行确定场

地出发迟到等)，该社担当殷雪玥多次出现信息错误、回复缓慢和基本工作安排不清等问题，其专业知识严重匮乏（如贵宾接车需提前 15-30 分钟到达等），经两次严正警告，仍无好转，且该社社长乌日娜态度倨傲，敷衍了事，给我方工作带来极大困扰。

针对以上问题，项目团队建议如下：

1. 为保证服务质量，建议对成本中心的原则进行适度修正，放宽成本范围，以质量第一原则遴选供应商；
2. 建立 CEC 供应商黑名单制度，将不合格的供应商如北海道旅行株式会社永久剔除在合作供应商范围外；
3. 提升项目团队供应商管理能力，增加对项目团队的供应商管理培训（可请老员工担任培训老师）；
4. 建立供应商不合格紧急介入机制，针对已选定供应商的不合格行为建立完整的层层介入流程，由工作对接人-项目负责人-部门总监-秘书长逐级介入；

五、 现场执行

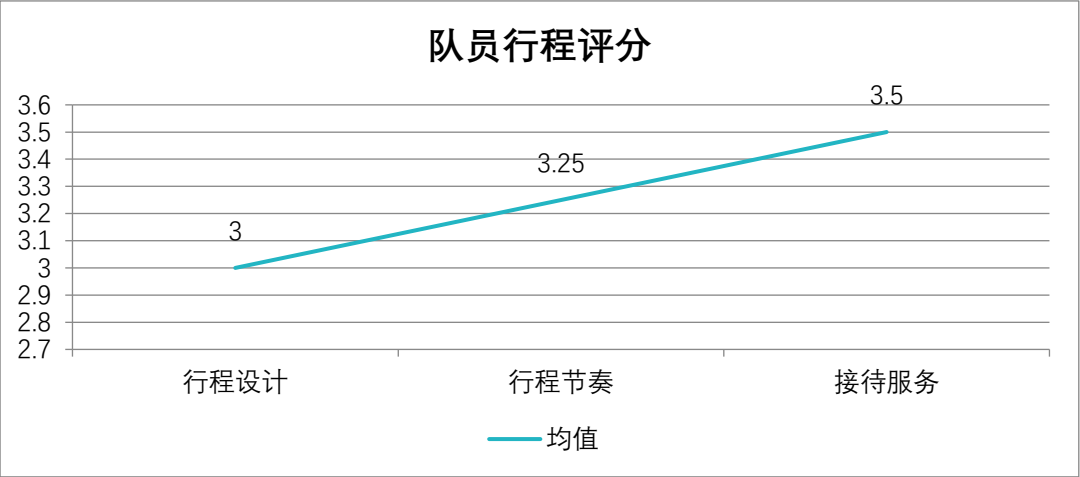
本项目现场执行中因预估准备不足，出现了大量问题，其中接待服务尤其严重。项目团队在接待服务、行程完成度两方面均表现不佳，但在危机处理上基本应对得当，保证了队员的生命安全与行程顺利结束。

首先，就接待服务而言，项目负责人缺乏对现场服务团队成员性格与能力的正确认识，分工不当，使得主责服务接待的团队成员与队员间沟通不畅，未能及时满足队员诸多个性化需求，项目负责人未能及时就团队成员工作方式提出要求，导致队员认为团队成员未能表现出端正努力的态度，使其全程体验不佳。项目团

队试图在“服务”与“管理”间寻找危险但精妙的平衡，但因为缺乏经验，且与队员间熟识度不足，信任缺乏，举步维艰。

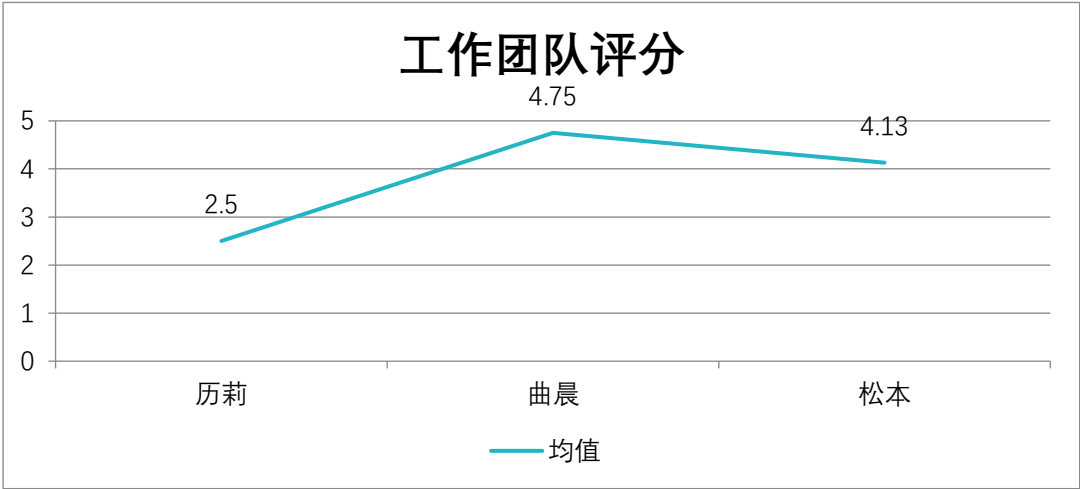
此外，导游仅具备带高尔夫团的经验，而不具备高尔夫相关知识，且现场服务团队同样不具有相关知识，以致在高尔夫赛事服务上未能解答关键问题，而同时旅行社回复慢，表现极其不专业。因以上问题，队员对接待服务普遍反馈不佳，最终得分为 3.5 分（见图三），其中对现场服务团队成员历莉、曲晨与松本（导游）的评分分别为 2.5、4.75 和 4.13（见图四）。

图三：队员行程及接待服务评分（共 8 名队员评分）



选项	1 分	2 分	3 分	4 分	5 分	平均分数
行程设计	0	4	2	0	2	3
行程节奏	0	3	2	1	2	3.25
接待服务	1	1	2	1	3	3.5

图四：工作团队评分（共 8 名队员评分）



选项	1 分	2 分	3 分	4 分	5 分	平均分数
历莉	5	0	0	0	3	2.5
曲晨	0	0	0	2	6	4.75
松本	1	0	1	1	5	4.13

其次，就行程完成度而言，除了因北海道地震而导致的 9 月 6 日与 9 月 7 日行程变动（如前所述），其他行程均基本完成。但行程细节存在诸多不足之处，如中日企业家高尔夫友谊赛开球仪式未能宣读友谊赛规则、部分成绩计算错误及高尔夫入场服务存在忙乱现象等问题，此皆因现场工作团队能力与经验不足而致，未能保证流程的完整性和现场服务的及时性。且项目工作团队二人均不具备日语口语沟通能力，且日本人英语能力整体很差，过于依赖一个导游翻译，导致部分队员的需求不能及时满足，环节顺接不力。当然，部分高尔夫队员提出过多个性化需求，与基本流程任务冲突，也是客观原因之一。

最后，就危机应对而言，现场工作团队在面临日本北海道 6.9 级大地震且全道停电超 24 小时的紧急情况下，通过协调旅行社、机场航司及导游等信源与协作方，成功保障了全团 19 人的生命安全并按原计划顺利将所有队员及家属护送

回国，并较为圆满地安排了地震期间队员的食宿与打球及观光事宜（为队员安排了居酒屋海鲜火锅午餐，并协调了留寿都威斯汀酒店球场打球，同时，带领家属至洞爷湖观光）。其中，虽然在留寿都威斯汀酒店入住时，因酒店电脑系统停电造成入住时间延长，但仍在协调下成功保证所有队员入住，并安排7位队员及家属换房至三楼，获得了肯定。

针对以上问题，现就现场执行提出建议如下：

1. 建议管理层谨慎选择项目负责人，无相关项目经验的经理级别工作人员不宜担任海外项目负责人。
2. 建议管理层谨慎选择现场工作团队搭配，现场工作团队至少须有一名具备服务接待经验的服务岗人员，且不具备服务特质与能力的工作人员不宜入选；
3. 建议明确项目负责人为第一负责人的管理机制，以最有效保证安全和最优的前提下，现场工作团队以项目负责人的决策为最终决策，现场工作团队成员可保留意见但须坚决执行；
4. 建议完善专业项目团队对国际团队的培训机制，完备国际团队工作人员的社群与专业知识；
5. 建议建立紧急事件预案制度及相应培训制度，所有项目均需设立紧急情况应对预案，提升紧急情况应对水平；

六、传播推广

传播团队和项目团队合作很早，制定了详细的计划，但在执行的过程中遇到了问题和困难。在行程中只发布了中日企业家友谊赛合影微博一条，但原定计划的商访出稿取消，灾区没有电力，传播工作降到次要位置，也错过了时间节点。

现场只实现了部分稿件撰写和拍摄任务，计划的传播节奏被打乱，实效性不强。部分队员积极的通过自己的微信朋友圈进行传播，讲述打球和地震经历。

高尔夫北海道站行程结束后，经过项目团队和服务中心推荐，传播部门采访了胡优华、李东明、杨占江 3 名典型队员，形成 1 篇综合稿件，9 月 13 日发布在微信公众号和头条号上。内容聚焦队员对日本震后国民、制度的应对措施，访问企业后的心得体会和球队在地震面前表达的团结言行。

针对以上问题，项目团队建议如下：

1. 完善紧急情况下传播预案，确保传播工作的有条不紊展开；
2. 为重要国际项目配备传播专岗人员，提升传播质量。

七、总结

2018 年中国企业家高尔夫球队海外访问北海道站，自本年度 4 月份左右筹备，7 月上旬国际关系中心接手，经过与服务中心原高尔夫团队的密切合作，虽饱经波折，但仍顺利完成了整体行程。期间，因现场工作团队能力与经验不足、供应商对接与接待不力且地震停电等突发情况干扰，给队员造成了较为不良的体验，影响了项目的整体效果，在此，项目团队做出深刻检讨与反省，项目负责人及国关中心负责人愿意为此次项目的诸多失误承担全部责任。但，我们也希望，管理层能充分考量国关团队现有人员配置和工作量以及项目同时重叠所造成的客观影响，以国际关系中心和服务中心为班底合理配置海外项目团队，确保经验、知识、能力和相应资源的多重搭配得当。项目团队会吸取本次项目的深刻教训，争取在日后的海外项目中不断提升项目运作与接待服务水准，力求维护 CEC 品牌形象，做到精益求精和日积跬步。