

会展智咖说

中国会展企业“由集而团”的战略升维路径

徐玥



作者简介
中国国际展览中心集团有限公司战略规划部专员

中国会展企业正以破竹之势汇入时代奔涌的大江大河。从去年3月杭州市会展集团成立到今年6月广州国际会展集团的正式揭牌,全国多地相继组建会展集团,标志着会展行业正在加速向集约化、规模化方向发展。

但当前中国会展集团的组建多停留在“物理集合”层面,主要表现为业务叠加和规模扩张,未能有效解决资源分散、协同不足、数据孤岛等深层次矛盾。“由集而团”的本质,在于推动会展企业从“物理集合体”向“价值共生体”的战略跃迁,通过产业链重构和资源协同,构建更具竞争力的新型会展生态。

国际镜鉴:英美德法会展模式

欧美会展集团是19世纪末20世纪初在资本主义竞争过程中通过资本的积累、集中形成和发展起来的,以家族性财团为主体,以产业为中心,通过收购、兼并、控股形成庞大的系列企业,呈塔形管理结构。英国、美国、德国、法国等欧美会展

强国的发展历程表明,会展集团化的成功绝非简单资产叠加,而是通过制度设计明确政府、市场与企业的权责边界,实现资源的高效配置。各国会展业在长期实践中逐步形成了各具特色的协会主导型、政府推动型、市场主导型的运作模式,引领全球会展行业发展方向。

英国、美国——协会主导型。英国和美国会展业是协会主导型,政府角色弱化,协会承担起行业规范、利益代言、信息共享与协作枢纽的核心功能。会展业务链上的主体,如会展组织者、场馆提供者、会展服务提供商都有自己的协会。协会除了向会员提供行业资讯等基本服务外,还积极与政府部门、新闻媒体等沟通接洽,为协会会员争取利益,为行业发展争取利好政策。美国会展业协会包含如美西的国际展览与项目协会(IAEE)、国际会议专家协会(MPI)和国际场馆经理人协会(IAVM),以及美东的专业化运营管理协会(PCMA)、展览服务和承包商协会(ESCA)和独立组展商协会(SISO)等。英国会展业协会包含会议和活动协会(ACE)、英国展览组织者协会(AEO)、英国展览服务商协会(AEC)、展览场地协会(AEV)等。

从全球战略咨询公司Stax及AMR发布的2019年至2023年全球前20强会展公司排名榜单来看,英国的英富曼展览集团、励展集团连续五年分别稳居第1、2位;柯莱睿展览集团连年攀升,2020年第10位,2021年第4位,2022年与2023年第3位。美国翡翠会展集团2020年第16位,2021年第12位,2022年第7位,2023年第8位,排名稳定上升。这些头部企业的稳健发展和市场影响力,从侧面印证了协会主导模式的有效性。

德国——政府推动型。德国会展业是典型的政府推动型发展模式,地方政府承担展馆及配套设

施的重任,通过长期租赁或委托经营的方式将经营权移交给大型展览公司,政府通常作为控股股东,但不干预具体管理、不参与利润分成,主要收益来源于税收。展馆进入稳定运营阶段后,后续的更新与扩建则由展览公司自筹资金完成。德国政府于1907年设立德国工业常设展览委员会,现称德国展览业协会(AUMA),协调着几乎所有德国展览业国内外的展览活动,维护会展行业经营中的各方利益。

在Stax发布的全球前20强榜单中,德国巨头长期占据重要位置。2019年至2023年,法兰克福展览集团从第4位降至第12位,慕尼黑展览集团在4位至9位间起伏,科隆展览集团始终保持在第10位至15位区间,杜塞尔多夫展览集团和汉诺威展览集团经历波动后回升至前15。五家企业无一掉出20强榜单,在全球头部阵营中稳固存在。政府作为重要角色搭建基础设施平台的模式,有效支撑了德国会展企业的全球竞争力。

法国——市场主导型。法国会展业展现出市场主导型模式,政府主要负责建设展馆设施并成立国有公司专注展馆硬件资产的管理,而私营展览公司则全力投入会展项目的策划与执行,形成“展馆基础设施与展会运营服务分离”的二元结构。法国各类会展行业协会众多,在会展管理中发挥了重要作用,与政府共同承担管理会展业的职责。

法国高美艾博展览集团展现出强劲的上升势头,在Stax全球前20强榜单中的排名从2020年的第8位稳步上升至2023年的第4位;法国展览馆协会数字化专委会副主任、苦瓜科技董事长潘涛表示,数字化服务商迎来了难得的发展机遇。

及全球市场适应力。

中国会展业“由集而团”之路

我国会展业采用“政府+协会+市场”三元协同的综合运作模式。在政策引导与行业协会规范的双重驱动下,会展行业正加速向集约化、规模化转型。政府通过宏观政策与资金支持搭建发展框架,协会制定行业标准与规范,市场化力量推动商业化创新,催生了以资本为纽带的多元化会展集团。

根据Stax在2019年至2023年发布的全球前20强会展公司排名榜单,中国对外贸易中心稳居头部阵营,2019年至2023年排名分别为第3、3、10、5位,展现较强韧性;中国国际贸易促进委员会(CCPIT)持续位列前10,2020年第6位、2021年第7位、2023年第9位;香港贸易发展局(HKTDC)2023年首度入榜居第19位。中国会展业在全球范围内的影响力不断增强,竞争力日益显现。

从组织结构看,我国会展集团以国企控股为主,民营资本为辅。具体可分为四种:一是单一股本国企全资,例如中国对外贸易中心集团有限公司、中铁会展有限公司等。二是多个国企合资组建,例如首都会展(集团)有限公司,上海市国际展览(集团)有限公司等。三是资本市场投融资组建,例如东浩兰生会展集团股份有限公司、武汉会展集团、成都世纪城·环球融创会展文旅集团等。四是民营资本组建,例如天津振威国际会展集团股份有限公司等。多元化的资本结构,共同构成了支撑中国会展业集团化、生态化发展的基础框架。

中国会展集团面临的问题与挑战

资源碎片化,协同效应缺失。展馆、组展公司、服务商等各类行业参与者运营和资源配置上往

往处于各自独立的状态,不同公司和机构有各自的专业领域,但缺乏一个统一的协调平台和共识,难以形成整体性的协作效应,导致资源的重复建设、管理效率低下以及创新动力不足。分散经营的模式限制了会展企业在降低成本、提升效率、优化资源配置等方面的潜力,也影响了企业对市场变化的反应速度和适应能力。因此,如何通过整合行业资源、加强各环节之间的联动合作,形成具有竞争力的整体解决方案,是中国会展业亟待解决的难题。

抗风险能力薄弱,单体脆弱性凸显。会展业易受经济周期与突发事件(如疫情)冲击,单体企业抗风险能力弱。依赖单一业务或市场的企业,在压力下面临资金链断裂、运营停滞、业务萎缩风险,缺乏有效应对策略。增强韧性、分散风险、推动跨领域合作与资源整合,是会展集团可持续发展的关键。

国际竞争加剧,巨头全球化挤压。近年来,国际会展巨头通过并购重组迅速扩展业务规模,建立了全球化的会展网络。例如,2025年5月法国智奥会展集团大中华区宣布完成对东西博国际文化发展(无锡)有限公司的战略收购,深化其“Glocal”(全球本土化)战略。与之相比,中国会展集团在全球化竞争中的步伐相对缓慢,面临着较大的压力。未来,中国会展集团如果想要在国际市场上占有一席之地,需要加强全球化布局,提升并购整合能力,打造具有国际竞争力的品牌和服务。

核心竞争力缺失,规模导向误区。随着会展行业的快速发展,未来中国可能会出现大量的会展集团,但在这些集团中,如何脱颖而出仍然是一个值得深思的问题。单纯追求规模化而忽视实际的核心业务和核心竞争力,只会导致集团内部分散、资源浪费,并难以在竞争激烈

的市场中取得长远的成功。会展企业在发展过程中需要更注重创新能力的培养、品牌价值的提升以及差异化服务的提供,确保在市场中能够持续保持竞争优势。

中国会展业质变路径及展望

各地会展集团的组建标志着行业向头部化、集约化发展的必然趋势,突出主业,优化结构,吸引优势资源聚焦主业成为改革创新的重点方向。

一是展会龙头企业改变会展企业规模小、产值低低的局面。会展集团需通过资本并购、资源重组与专业化子公司孵化,改变中小企业散弱局面。重点培育具备全产业链整合能力的龙头企业,以规模化运营提升产值能级,同时深度嵌入垂直产业如高端制造、数字经济,从“场地租赁商”升级为“产业服务商”,为实体经济发展提供数据洞察、技术对接与贸易赋能。

二是重点展馆重点展会协同发展,发挥规模效益。馆展协同是释放规模效应的关键,以北京会展业为例,从2025年年初的第36届汽车用品展到第19届中国国际机床展、第11届北京国际印刷技术展,接二连三,均在中国国际展览中心(顺义馆)和首都国际会展中心双馆举办,最大化资源价值转化效率,提升了展会的整体效益与合作潜力。

三是会展资源东西交流南北互补,构建跨区域合作新机制。中国地域辽阔,各地会展资源具有不同的优势和特点。未来的会展集团将在全国范围内通过东西交流、南北互补的方式,整合各地的会展资源,形成更加完善的产业链。通过跨区域合作,优化会展资源配置,提升各地展会的数量和数量,促进各地文化和产业的交流与融合,推动地方经济的共同发展。

第六届会展三新展沪上开幕 聚焦AI数字化等行业三大变化

本报记者 毛雯

8月13日,第六届中国会展活动新技术新设备新服务展览暨中国会展跨界合作交流峰会(以下简称“会展三新展”)在上海·张江科学会堂开幕,这是会展三新展首次移师上海举办。被称为“会展人年度大集”的会展三新展创办于2020年,经过五届持续的优化与创新,如今已成为国内会展行业比较认可的“展览+会议”综合性品牌活动。

本届三新展设置展览展示、峰会论坛、讲座实操课堂与“八仙营火”三大板块。值得一提

的是,本届会展三新展首次举行15位会展女性分享短视频IP营销体验的活动。为进一步提升与会嘉宾的交流机会,会展三新展还特别设置了一场AI辩论,该辩论采用“广场”开放空间形式,听众可自由发问或发表个人意见,特邀嘉宾则需分享运用AI的数据。

作为会展行业的风向标,本届会展三新展聚焦会展行业的三大变化。其一是AI和数字化的发展。服务于展览、会议、活动和场馆的数字化和AI服务商数量已占到本届会展三

新展全部展商的50%以上,涵盖了海内外营销和管控平台等。这一数据表明,会展活动主办机构和服务商正朝着数字化方向加快转型。对此,中国展览馆协会数字化专委会副主任、苦瓜科技董事长潘涛表示,数字化服务商迎来了难得的发展机遇。

其二是国际化与出海趋势。本届会展三新展参展商的国别数量创下新高,来自阿根廷、巴西、德国、英国、越南、泰国、美国、波兰等8个国家的企业参展,这充分说明中国企业

出海的需求巨大。英国梅森会展公司CEO郑喆透露,公司在迪拜设立了办事处,这几年已服务多个中国知名企业在海外的品牌推广和营销活动,例如比亚迪在伦敦专卖店开业典礼、中联重工在德国工程机械展上的展位运营等。

其三是绿色展装的推进。在本届会展三新展上,多家绿色展装材料和搭建服务的展商都强调高性价比,这一现象既显示出终端企业对于ESG的重视,同时也反映出企业营销预算在降低。

智变会展·项目篇

从科技突围到全面布局,机器人产业正经历深刻变革。8月8日至12日,2025世界机器人大会(以下简称“机器人大会”)在北京举办,机器人大会迎来了创办十周年。相较于往届大会更多聚焦于技术展示、产品发布和行业交流,本届机器人大会上,各类赛事凭借丰富内容与创新活力成为吸睛亮点,折射出机器人产业生态布局的深层逻辑。

在本届机器人大会的众多赛事中,京东携手宇树科技、众擎、松延动力、云深处、优必选、蔚蓝等知名品牌共同举办的首届“京东杯”机器人人才大赛尤为抢眼。50余款前沿机器人纷纷秀出“才艺”,让观众近距离感受人工智能与机器人技术带来的震撼。

作为本届机器人大会的独家全球战略合作伙伴,京东在推动机器人产业生态布局上动作频频。在机器人产业迎来发展机遇之际,京东推出“智能机器人产业加速计划”,将投入超百亿元资金,目标是三年内助力100个品牌销售破10亿,把机器人带入百万终端场景。

在业界人士看来,当前,机器人产业虽备受关注,资本迅速涌入、创业公司增多、技术迭代加快,但也面临商业化落地难的困境。

针对这一行业痛点,知情人士表示,京东推出了一系列措施,将开放自身二十年积累的供应链、物流、技术和服务能力,助力机器人产业破局。

本届世界机器人大会另一大亮点就是2025世界机器人大会北京锦标赛(以下简称“锦标赛”)。自2015年起,世界机器人大会已举办10届,影响力持续扩大,共吸引全球20多个国家50余万名选手参赛,被誉为机器人界的“奥林匹克”。作为2025世界机器人大会的重要组成部分,此次锦标赛的举办为现场营造了浓厚的科技氛围。

“赛场上的项目跟机器人大会关注的前沿领域贴得很近。”北京某参赛队负责人表示,共融机器人挑战赛中,机器人与人、环境的交互展示着技术突破;BCI脑控机器人比赛中,脑机接口技术的实际应用让人看到未来的可能;青少年机器人设计大赛上,孩子们操控着自己参与制作的机器人,眼里的专注劲感染着在场的每一个人。

值得关注的是,锦标赛同期发布的“十大竞赛创新成果”中,“混合现实增强脑机接口系统”“微创精准闭环治疗系统”等技术,不只是实验室里的成果,更指向医疗康复、特种作业等实际场景,这与机器人大会推动产业应用的方向完全合拍。

锦标赛现场参与群体广泛,不仅有专家观察记录,有年轻的工程师围着机器人调试参数,更多的是亲子家庭驻足观看和体验,广泛的参与群体勾勒出“全民共创”的产业生态雏形。赛事的热度与产业的发展相互呼应。京东集团高级副总裁何晓冬表示,在机器人产业布局上,京东通过丰富的产业场景打磨技术,构建起完整的产业生态,涵盖一系列扶持政策与“一站式”服务。

放眼全球,很多国家也在积极布局机器人领域,但各有侧重。比如,日本通过“人机共生”理念推进具身智能进化,融合仿生学与纳米技术,发展“认知型AI”,在医疗护理、灾难救援等领域重点发力,并提出“2050登月计划”,期望实现人机双向学习闭环。与此同时,我国地方政府也积极加码机器人产业。北京市通过连续出台行动计划,实施“双百工程”,在机器人企业培育、产品创新、场景应用等方面成果显著,未来还将持续发力优化产业环境。

综合来看,2025世界机器人大会传递出一个消息——机器人产业正处于变革与发展的关键节点,即技术突破迫在眉睫,市场格局风云变幻,应用场景不断拓展,全球合作与竞争并存。

高端、智能、绿色 2025中国国际商用车展11月举行

本报记者 万泽玮

近日,记者从2025中国国际商用车展(CCVS)新闻发布会上获悉,2025中国国际商用车展将于11月10日至13日在武汉国际博览中心举办。

在工业和信息化部指导下,中国国际贸易促进会汽车行业分会主办,中国汽研汽车检验中心(武汉)有限公司、汉诺威米兰展览(上海)有限公司、湖北省汽车行业协会、武汉新城国际博览中心经营管理有限公司、中国贸促会武汉市分会承办,逢单年举办。作为国内唯一的国家级商用车展会,也是目前亚洲规模最大的商用车展会,中国国际商用车展自2012年举办以来已举办六届,成为国内外主流商用车企的首选专业性展会。

本届中国国际商用车展将以“高端化、智能化、绿色化”为主题,展出面积预计达到8万平方米,专业观众预计超6万人次。展会将全面展现我国商用车行业高质量发展,培育形成新质生产力的最新成果。为期4天的展会不仅为企业品牌和信息传播

平台、用户及产业链上下游交流平台,更致力于成为我国商用车最新技术和产品趋势的“风向标”。

据介绍,新能源、智能化商用车及零部件将成为本届中国国际商用车展的“主角”。以解决行业痛点、困境为立足点的装备智能化技术的智能化卡车将集中亮相;包括电动、氢能、混动、甲醇等新能源商用车的展车数量将大大超过传统燃油商用车,成为展会主打展品。此外,电动挂车将首次亮相。

本届中国国际商用车展上,专用车和零部件参展商数量将大幅增加,展品更丰富,技术水平和档次更高。其中,新能源物流车、工程类专用车的数量继续增加;国内外知名的卡客车零部件企业数量将继续增加;新能源(电池等)、智能化科技公司也将参展。

本届中国国际商用车展期间,还将组织更加丰富的同期活动。行业机构、媒体及参展企业将在展会期间举办论坛、颁奖、技术研讨及新品发布、促销等活动,现场整车成交量将继续增加;继续开

设室外动态演示区,进行无人驾驶车辆演示、试乘试驾等活动;继续开辟冷链展区,在展示冷藏车及相关零部件的同时,也展示应用场景和运营模式。

“本届展会一方面将全面展示大变局背景下我国商用车行业所取得的成就和最新发展趋势,另一方面力求更契合行业企业的需求,促进产业链协同,助力加快新能源化、智能化和全球化步伐。”中国贸促会汽车行业分会会长王侠说。

王侠还介绍,今年的中国国际商用车展将迎来更多海外观众,将有多个海外专业参观团参展,寻求合作机会。这些参观团人员主要包括经销商、整车及零部件企业的技术和管理人员,以及商用车后市场从业人员。预计多家海外媒体也将参展、报道展会,充分显示出展会在国际影响力方面的显著跃升。

在促进产业链协同方面,中国国际商用车展作为商用车全产业链展示交流平台和功能优势日益凸显。本届中国国际商用车展期间,除传统底盘及上装零部

件企业外,新能源和智能化方面的零部件企业参展数量将继续增加,截至目前,零部件展区已接近满员。

“商用车目前已经进入电动化、智能化、全球化、低碳化的新阶段。中国国际商用车展的举办,将为我们提供一个宝贵的机会,加强沟通,互相学习,在‘十五五’阶段把中国商用车事业带入一个新的阶段。”湖北省汽车行业协会秘书长蒋学锋说。

“我们将继续努力,把这届展会打造成为推动商用车行业实现高质量发展、培育新质生产力的盛会,展示商用车全产业链协同创新成果的盛会,以及见证我国商用车行业迎来新能源拐点和全球化爆发期的盛会。”王侠表示。

世界机器人大会十周年·赛事成亮点,助力产业生态布局

本报记者 兰馨