

## 会展智咖说

## 从外贸参展到出海经营，中国企业海外参展参会换挡

■ 胡中华



作者简介  
法国智奥会展集团展览运营—汽车事业部业务发展总监

近年来，过去主要靠参加海外专业展拓展市场的外贸企业开始走进国外的行业峰会、协会年会、高端政府类活动和赛事节庆活动。当下的他们更关心，当风口从外贸切换到出海时，企业的海外参展策略需要做哪些调整才能平稳过渡？记者在观察中发现了一些可借鉴的做法，尝试给“在路上”的企业提供参考。

首先，从外贸到出海的逻辑正在转变。过去二十年，中国企业以外贸为主轴走向世界，参加贸易型展会，带着样品见客户、谈价格、签订单，然后把货高效地从中国送到

全球。这个模式建立在规模制造的优势、完善的港口与物流体系以及稳定的成本与交期控制之上，至今依然有效。

然而近两年，外部环境把问题从“如何把货卖出去”悄然改写为“如何把企业带出海”。美国以产业激励和税收抵免重塑本土制造，欧洲用碳边境调节机制把减排要求嵌入进口门槛，并通过《欧盟市场禁止强迫劳动产品条例》提高市场准入门槛。疫情之后，欧美企业的供应链叙事也从“成本最优”转向“韧性和合规”。“中国+1”不再是口号，而是许多采购方的默认动作：在保留中国能力的同时，增加东南亚、南亚、墨西哥等地的产能节点，以对冲关税、地缘与物流的不确定性。与此同时，国内不少行业面临激烈竞争，“亏本引流”“底价竞标”等短期手段频现，企业既要稳住老客户，也要开拓新蓝海。

这意味着企业要从以交易为中心的外贸，转向以经营为核心的出海。上一轮“走出去”，企业低价走量，以地域扩张为目标，参加国际龙头“母展”就能获得明显回报。新一轮全球化更强调客户洞察、技术与创新、在地合规与长期品牌回报。关键词从订单扩展到子公司、人才、技术、设厂、资金、服务与商业模式。由此，一个清晰的分水岭出现了——外贸强调交易效率：价格、交期与质检。出海强调体系能力：本地化生产与服务、合规与标准、渠道与生态，以及长期信任。

逻辑转变也要求企业调整参加海外商务会展活动的方式。单靠参

加贸易展览已满足不了新的出海诉求。企业需要的不只是名片，还需要背书与资源对接，包括技术与市场的“话语权”、第三方认证与ESG路径、政策与协会的沟通接口、渠道与集成合作伙伴网络的构建。许多关键对话，往往发生在行业会议、协会年会、学术大会或政策峰会的场合里，标准如何制定、补贴与准入如何落地、联合方案如何组织，常在此处定调。此外，地理策略也在重排。西欧和北美仍是高标准与高价值的阵地，但中东、东欧、东南亚、拉美、非洲等“枢纽—卫星”结构的新兴市场成为增长走廊的具体依据。

其次，不同的全球化选择。“不出海就出局”的口号容易制造焦虑，具体选择取决于企业所处情境。笔者分享两个亲身经历的案例。其一，笔者曾邀请一家美国行业龙头参加法国智奥会展集团在欧洲举办的展会。对方坦言，“美国市场足够大，我要先确保国内绝对优势，再考虑欧洲。”对于拥有超大本土市场且仍在增长的企业，这是理性的资源配置。其二，同一个行业同一个展会，另一家位于荷兰的欧洲头部企业表示，“因为荷兰本土市场太小，所以我们从创办的第一天就必须开始琢磨全球化。”对小体量本地市场的企业，出海更像是生存的必需技能。

两种回答都成立，差异来自本土市场的大小与成长性、行业的跨境协同程度、企业所处的发展阶段，以及现有组织与资本实力、可用伙伴网络。把“从外贸到出海”的转型

看成时代赋予企业的答卷，容易陷入被动跟风的陷阱，出海与否更多是企业自身发展阶段与外部市场和环境共同作用的决策。

过去，笔者曾经跟欧洲的业内人士讨论过中国企业出海的现象，整个对话对出海一词临时达成的定义是“把企业从本土企业向国际企业打造的过程”。所谓“国际化企业”，用哈佛商学院的话说就是，“只要一家企业跨越两个或以上国家开展运营，并在‘生产’或‘销售’环节涉足多国，就进入了国际化范畴”。最常见的情形主要有三：一是在本国生产，同时面向国内与海外销售。二是在海外生产，但主要在本国销售。三是在海外生产，同时面向本国与海外销售。满足其一，企业便已属于“走向国际”，也就是出海。

不论企业属于哪种情形，其组织形态上通常在两种路径之间权衡：多国型与跨国型。前者像“总部+各地方子公司”的联邦制，强调本地自治、贴近市场；后者像“分布式网络型公司”，把全球整合与本地响应并重，知识、人才与能力在各地双向流动。两者并无高下，关键在于行业的标准化程度、对本地化的依赖深度以及管理团队的全球协同能力。

从管理者视角看，“全球化经营”并不是把货运得更远，而是在不同国家同时创造与交付价值。这要求同时拿捏几块基本面：进入哪些市场，采取出口、许可、合资还是并购的路径；研发、制造与组装的地理布局如何兼顾成本与韧性，是否采用“local-for-local”来满足政策与

交付确定性；产品安全与准入认证、数据与隐私、网络安全、原产地与关税规则、碳足迹与劳动法等合规框架如何前置到位；跨文化团队如何治理、授权与激励；资金如何在汇率波动与资本管制之间安全回流，并对冲政治与声誉风险；知识产权如何提前布局与执法，品牌叙事如何在不同文化中落地。全球化打开了规模、人才与创新扩散的窗口，也同步抬高了治理复杂度与波动性门槛——能否把“机会/风险”的比值经营到可控，决定了这一跃迁最终是否创造超额价值。

最后，关系网络优先。从“外贸参展”迈向“出海经营”，企业最容易忽略的一环恰恰是人际和业务关系网络。国际商务的“网络模型”指出，企业的出海国际化不是单兵突进，而是在不同国家的业务关系网络中占位、建立信任，加深承诺、并把各地网络整合起来。进入新市场、做大既有海外网络的存在感，把多地网络联通到同一版图，三条路径相辅相成。通俗说，企业越早、越深入地打入国际行业网络，也就是所谓的“上牌桌”，就越容易识别机会、接近关键资源并降低进入成本。

在这一视角下，贸易展览与行业峰会不只是“展示—询盘—成交”的一环，更是建立与维护跨国业务关系网络的高密度场域。瑞典哈姆斯塔德大学的研究把这一问题说得很具体：会展活动为企业构建并强化了“通向资源和人脉的快速通道”，这些资源和人脉既包括信息与技术，也包括渠道与制度性支持，从而实质性地促进企业出海进程。如

果管理层仅把展会当作销售活动，往往会漏掉在出海场景下更关键的“非销售”收益：用户需求的深度探索、品牌与政府关系、对竞品与技术的观察学习、对准入与认证的路径理解，以及与潜在合作伙伴的规则和文化共识。把展会放入“关系网络与国际化”的框架，重新设定参展和参会目标与KPI——例如抢占内容舞台、充分开发展位以外的参展参会价值、会前锁定关键账户与生态伙伴、会后以30/60/90天的节奏推进路演与POC，并用CRM沉淀数据资产——往往比单看“有效客户名片数”更能带来长期回报。

更进一步的研究也表明，中小企业的国际业务网络，常常在展会现场萌芽并加速生长。展会既提供面对面的高密度接触，也提供行业“共同语境”，更容易把弱关系转化为强关系，形成可持续的信息与资源流。这使得“展会+会议”成为把“见面”转化为“在地化经营”的出海捷径。

其实，真正的切换是心法与打法的双升级。参展和参会的目标不再只是摆样品、收名片，更要补充讲愿景、提方案、做论证、建信任、搭生态。会议室与展馆同等重要，主旨演讲、圆桌讨论、对话政府、闭门会议、CEO晚宴和白皮书发布等能帮助企业建立行业叙事的主导权，也为高层会谈创造充分的理由。节奏也要从“两三天展期”扩展为“全年经营”，走访对象从客户扩展为相关人。参展和参会也从解决销售问题升级为解决业务相关问题。

## 链博传奇

## 天丝集团亮相第三届链博会 以红牛能量激发中泰合作新动能

第三届链博会于7月16日至20日在北京举办。作为全球红牛品牌及“红牛”商标的创始者和所有者，天丝集团首次亮相链博会3号馆健康生活链展区，完整呈现了全产业链供应体系以及众多致力于推动中泰经贸往来和人文交流的创新实践。同时，今年是中泰建交50周年，泰国也受邀成为本届链博会主宾国。作为深耕中国市场的泰国企业，天丝集团首次展出了与链博会联名产品——红牛®能量饮料瓶装链盟合作款，为深化中泰经贸合作和链博会注入多元能量。

天丝集团的展台以“链接”为灵感，通过数字化展示手段，生动呈现公司从上游优质原材料采购、中游智能化生产与仓储物流，到下游多元化消费场景创新的全链路实践。此外，为庆祝2025年中泰建交50周年，展台设计特别融入“中泰友谊金色50年”元素，并定期呈现泰国传统文化代表——孔剧表演，吸引众多观众驻足观看，成为中泰文化交流的亮丽风景。

## 三十载深耕中国市场 发挥红牛“链主”品牌引领作用

自1993年在海南建立中国首家红牛工厂以来，天丝集团开启了这段跨越三十载的中泰经贸佳话。三十余年来，天丝集团与中国市场共同成长，见证了中国消费市场的蓬勃发展，同时红牛品牌也成为能量饮料的代名词。近五年来，天丝集团持续加码在华投资，累计投资额达43.6亿元人民币，包括在北京设立中国区总部，在四川和广西新建红牛饮料生产基地，积极发挥“链主”作用，带动上下游企业集聚发展。

天丝集团首席执行官许馨雄表示：“中国在全球供应链中的核心地位无可替代。中国供应链不仅规模庞大，更以其卓越的效率、持续的创新和强大的韧性吸引着全球企业。我们对中国经济前景充满信心，也看好中国供应链的独特优势。作为全球首个以供应链为主题的国家级展会，链博会为跨国企业在当前复杂多变的全球经济环境下提供了更多确定性和可贵的合作机遇。我们期待通过这个平台深化与中国伙伴的合作，充分发挥中国供应链优势，借助红牛品牌‘链主’影响力，共同推动产业高质量发展，赋能我们的全球业务。”

## 携手中国供应链 共建绿色智能新生活

天丝集团从产品设计、原料采购到生产制造、物流配送的全生命周期，构建了高标准可持续供应链体系。在原料端，集团严格甄选全球优质原料，实施全流程品控和高标准工艺，确保产品高品质。在包装环节，坚持绿色理念，与行业领先企业合作，采用环保、可回收的高品质包装材料，兼顾产品保护与环境友好。生产制造方面，引进国际先进灌装包装生产线，构建智能化制造体系，实现高效、安全、智能一体化生产。通过环保设计、绿色采购、智能制造、低碳物流、责任营销等多维度举措，天丝集团实现了

全产业链的绿色升级。集团不仅关注生产效率提升，更注重供应链的可持续发展，通过建立水资源循环利用系统、采用清洁能源等措施，持续降低生产过程中的碳排放，强化品牌影响力。

天丝集团首席供应链官曾知名表示：“在当今全球化的商业浪潮中，供应链的高效与可持续发展已成为企业乃至整个行业的核心竞争力所在。中国的供应链网络极具竞争力。它的全面性不仅体现在上下游环节之间的紧密联系和高效协作上，还体现在其快速的响应能力和强大的执行力。这不仅有助于降低物流成本和提升效率，更重要的是，它能够让我们迅速应对市场变化，及时调整生产计划和供应链策略，以满足市场的多样化需求。我们持续推进绿色智能制造，与更多中国合作伙伴共建更具韧性和可持续性的供应链生态。”

## 深化中泰多领域合作 助力区域一体化发展

作为中泰经贸合作的重要代表，天丝集团始终致力于发挥“链联通”作用，支持中泰两国在经贸投资、文化科研以及教育发展等多领域的合作。从支持“雪龙2”号极地科考船访泰，到助力嫦娥五号月壤在泰首展；从四川凉山州“育见未来”教育项目，到年度标志性IP“泰嗨”音乐节的中泰音乐节的文化交融，天丝集团也在积极的行动构建一条人文供应链。展会特别设置的“中泰友谊金色50年”主题区，配合每日泰国孔剧表演，成为链博会文化交融的亮点。

天丝集团中国区首席执行官曾森鸿表示：“天丝集团始终秉持‘立足中国，回馈中国’的理念。中国不仅是全球最具活力的消费市场，更是我们长期战略布局的核心。近年来，集团持续加大在华投资，不断丰富红牛产品矩阵，以更

好地满足中国消费者不断升级的需求。天丝集团愿协同各方伙伴，借助链博会的卓越平台，更好地推进本地化战略，实现共赢。同时我们将进一步通过多元化的创新实践，从经贸投资到产研融合，从文化赋能到教育支持，继续与中国市场同频共振，为中国经济社会的可持续发展贡献力量。”

近日，天丝集团红牛饮料(四川)生产基地项目二期新增的2条生产线正式投产，标志着项目步入“规模化协同”阶段，是天丝集团进一步增强区域供应能力的重要环节，将更好地服务于国内市场不断增长的需求。天丝集团红牛饮料(四川)生产基地总投资额20亿元人民币，配备5条生产线，引进了行业领先的高速全自动生产线和全自动化立体仓库，实现了生产、仓储和资源循环利用的高效整合，设计年产能14.4亿罐，是天丝集团在中国落户的投资规模最大、产品生产线最多、现代化智能水平最高的生产基地。同时，天丝集团红牛饮料(广西)生产基地项目也在今年正式投产，成为连接中国和东盟市场新的关键点，进一步提升了红牛产品供应链的高效和稳定。

许馨雄表示：“链博会的举办，体现了中国对构建绿色健康、可持续、包容互联的世界经济的坚定承诺，也更加坚定了我们投资中国的信心。我们始终认为，投资中国就是投资长期确定性。中国坚持对外开放的承诺显著加强了与泰国及其他东盟国家的贸易和经济伙伴关系。特别是‘一带一路’倡议和RCEP的全面实施以及中老铁路的通车，体现了中国致力于促进区域一体化和经济协作的决心。今年是中泰建交50周年，天丝集团期待能充分利用集团的在华业务和全球网络，为中泰一家亲的情谊贡献自身力量，为推动区域一体化增添更多动能。”

(来源：天丝集团)



9月4日至6日，第十三届半导体设备与核心部件及材料展览会(CSEAC 2025，以下简称“半导体设备展”)将在无锡太湖国际博览中心举办。这场以“做强中国芯，拥抱芯世界”为主题的专业展会不仅是无锡会展业的又一力作，更是中国半导体产业加速崛起的写照。

从规模来看，半导体设备展已刷新纪录。6万多平方米的展览面积、1000余家展商(同比增长超40%)，吸引了来自欧洲、亚太等22个国家和地区的150多家海外企业主动参与，预计现场观众将突破10万人次。五大展区精准聚焦半导体设备、核心部件、关键材料、检测技术及配套服务等核心领域，七大展馆实现上下游产业链无缝衔接。在这里，无论是晶圆制造设备、封装测试工具方向的从业者，还是高纯度光刻胶、特种气体等关键材料领域的负责人，都能找到优质供应商与解决方案。展会将有效打破产业信息壁垒，为企业高效对接搭建起坚实桥梁。

半导体设备展是无锡会展业“以展促产、以产兴展”理念的生动实践。2022年，无锡引进以会议为主附带展览的半导体设备年会，彼时参会规模仅400人至500人，展位零星分布；到2024年，展会观众已超10万人次，展览面积扩展至6万平方米，启用太湖国际博览中心全馆并搭建大篷展馆，北方华创、盛美半导体、上海微电子等头部企业纷纷齐聚。而这背后，是无锡深厚的产业基因作为“底气”。

作为中国集成电路产业的“黄埔军校”，无锡从上世纪60年代起便肩负国家微电子重大工程使命。如今，这里已形成覆盖设计、制造、封装、装备、材料及配套支撑的完整产业链，是除上海外全国集成电路产业链最齐全的城市。2024年，无锡市集成电路产业规模突破2500亿元，同比增长9.3%，产业链上企业达600多家，其中规模以上企业273家、上市企业16家、国家专精特新小巨人企业42家、省专精特新132家，成功跻身全球集成电路百强城市第15位。设备研发、器件制造、封装测试、特色工艺和设备零部件三大优势领域更展现出强劲发展势头。无锡产业主管部门和会展业主管部门精准把握产业优势，以“产业需求”为核心，打造出与产业发展“同频共振”的会展平台。

无锡会展业的“用心”，更体现在对展会品质的极致保障上。在无锡会展集聚区三平方公里范围内，聚集了各类高档、商务酒店超4550间客房，化解了大型展会住宿难题。尤为关键的是，针对半导体设备对压缩空气稳定性、干湿度的高要求，政府部门主动牵头，国企单位勇于担当，投入近百万元推进气道改造升级施工，确保展会开幕前为每个展位接通专业压缩气阀，彻底解决了博览中心“缺氧”的痛点。

本届半导体设备展期间，一系列亮点活动将进一步释放会展价值。全体会议邀请重量级嘉宾和专家，共话行业发展趋势与未来挑战，分享前瞻性战略思考；董事长论坛汇聚数十位半导体企业领袖同台论道，释放“芯”声，引领变革；专题会议紧扣产业热点，广泛邀请设备、材料及部件企业、供应链管理企业及科研、咨询机构参与，围绕制造工艺与半导体设备产业链联动发展、半导体设备与核心部件投融资、设备仪器赋能科研教学等关键问题深入探讨；全国近30所高校将与参展企业对接举办现场招聘会，超80家展商现场发布招聘信息，打造“产教共融”人才培养平台；新器件新工艺推动新材料新设备创新发展论坛等特色内容，更让展会成为产业交流与创新成果展示的双重舞台。

从“引进来”到“做得强”，从“区域展”到“全球汇”，半导体设备展的跨越式发展是无锡会展业赋能重点产业高质量发展的缩影。未来，无锡将继续以会展为纽带，链接全球半导体产业资源，推动“中国芯”在太湖之滨加速崛起，让这座“集成电路之城”成为全球半导体产业合作与创新的重要枢纽。

## 无锡会展业：以「芯」为桥，赋能半导体产业高质量发展

■ 秦伟