

从“走出去”到“扎下根”：中国餐饮品牌加速布局欧洲市场

■ 李昱萱

暑期档火热的电影《欢迎来到龙餐馆》讲述了中国厨师徐福远赴中东，凭一手地道中餐让“龙餐馆”在异乡站稳脚跟的故事。徐福的出海是“自发”为之，而在现实世界，越来越多的中国餐饮品牌正“自觉”地加速出海，将中国味道带向更广阔的国际舞台。

连锁化运营体系的成熟、供应链能力的积淀，叠加全球消费者对东方饮食文化热情的持续升温，共同推动中餐出海进入新周期。根据《中国餐饮品牌出海发展报告2026》，当前海外中餐门店总量已突破70万家大关，全球市场体量跨越3900亿美元门槛，并有望在2027年冲击4500亿美元。在这一浪潮中，欧洲餐饮市场凭借高客单价、成熟的消费市场以及多元的文化环境，正成为中国餐饮品牌展现高质量出海的战略高地。

中餐出海欧洲 进入品牌化发展阶段

目前，中国餐饮企业出海欧洲已经超越多年来华人“自发”出海的阶段，进入品牌化发展阶段，呈现以下特点：

火锅与小吃快餐体系化推进。火锅、茶饮和麻辣烫等标准化程度高的品类，成为中国餐饮进军欧洲的“先锋队”。火锅凭借其社交属性、食材丰富等特点，在欧洲市场获得较高关注。茶饮品牌则依靠年轻化定位和创新产品，给仍旧以粉末冲泡的欧洲茶饮市场带来新鲜的消费体验，吸引了大量欧洲年轻消费者。海底捞、快乐小羊、喜茶、霸王茶姬、茶百道等国内知名火锅、茶饮品牌相继入驻伦敦、巴黎等欧洲中心城市。杨国福麻辣烫深耕德国市场，外籍食客占比超半数，门店数量稳步增长。头部品牌已呈现明显的规模化扩张趋势。

中国餐饮企业 在欧洲的“三板斧”难题

与此同时，中国餐饮企业在欧洲的发展也面临多个维度的挑战。

一是供应链稳定的“硬骨头”。出海面临的首要问题就是原材料供应。中国餐饮高度依赖成熟的供应链体系，特色调味品和食材在欧洲难以直接获

得，企业需要建立本地采购体系，或者通过跨境供应链满足需求。液体酱料的高物流成本、欧洲不同国家之间物流体系，大大提高了供应链管理难度，确保供应链稳定日益成为餐饮品牌在欧洲实现规模化扩张的关键。

二是合规体系的“高门槛”。欧洲在食品安全、特许经营、财税制度、知识产权保护等领域的严苛要求，构成了复杂的合规网络。特许经营模式是国际餐饮行业最主流的扩张路径，然而我国许多品牌仍沿用国内复杂的返利补贴模式，与国际主流的“加盟费+权益金”体系脱节。在缺乏系统的合规架构和信息披露机制的情况下，极易触发合规风险。专业机构测算，特许经营合规的事后违规代价普遍达到前置法律规划投入的40倍至100倍，合规成为中餐出海欧洲最大的风险成本。

三是文化差异的“软性壁垒”。餐饮消费具有鲜明的地域文化属性。欧洲消费者的饮食习惯与中国市场存在本质差异：对辣味的耐受度普遍偏低，对内脏类食材接受有限，对食材溯源、营养配比、健康标签格外敏感，导致部分欧洲人对中国餐饮的认知仍停留在“甜酸鸡”“炒面”等刻板印象。这不仅要求企业在菜单设计、用餐场景、品牌叙事上做出精细调整，更需要在保持中国特色与满足当地需求之间寻找平衡。

从产品输出 走向品牌与文化融合

面对挑战，中国餐饮企业尤需进一步从扩张转向扎根，从产品输出走向品牌与文化融合，彻底“扎”入欧洲市场。

一是完善海外供应链体系，



荷兰阿姆斯特丹的张亮麻辣烫门店。

图片来源:张亮麻辣烫官网

提高运营稳定性。供应链能力决定餐饮品牌能否实现规模化扩张。企业需在海外逐步搭建仓储、采购与配送网络，与本地供应商建立深度协作，同时借助数字化工具实现库存动态管理和消费数据精准洞察。

二是加强合规建设，提高国际化管理水平。企业在进入欧洲市场前，应组建熟悉欧洲法律环境的国际化团队。在食品安全、人力管理、环保要求等方面形成标准化流程，避免因管理差异影响品牌发展。从战略筹备到持续经营，品牌需要依次经历准备期的品牌确权、构

建期的架构设计、合规期的规范合规以及落地期的属地化运营。将合规成本前置，远比事后补救更为经济，也更为安全。

三是加强本土化创新，打造符合欧洲消费者需求的产品体系。企业可以通过市场调研了解欧洲消费者偏好，在保留产品核心特色的基础上进行本土化调整。与此同时，餐饮品牌正从单一消费空间升级为文化体验场域，国潮设计、传统节日活动、非遗技艺展示等元素被融入门店运营，让欧洲消费者在味觉之外，感知东方美学的独特魅力。

从“走出去”到“扎下根”，中国餐饮出海欧洲正在进入新的发展阶段。未来，随着中国餐饮产业链进一步成熟，更多品牌将从区域探索走向全球布局。但在海外市场的开拓并非是国内模式的简单复制，而是一场关于品牌、文化、供应链和管理能力的综合考验。只有真正理解当地市场，实现本土融合，中国餐饮品牌才能真正跨越山海，从“异乡的中国餐厅”蜕变为“世界的中国味道”。

（作者单位：中国社会科学院大学马克思主义学院）

告别场地经济：重新定义AI会展的赚钱逻辑

■ 段宁

谈及AI时代会展企业的商业模式重构，我们不妨先跳出技术热点，回归商业模式最本源的定义。北京大学教授魏伟曾提出，商业模式就是利益相关者的交易结构。落到实操层面，可拆解为三个核心问题：谁参与交易、谁承担成本付费、付费方愿意买单的核心价值是什么。

这套框架，恰好可以用来审视传统商业展会。传统展会拥有边界清晰的交易网络：主办方、参展商、专业观众构成三角核心；展馆、搭建商、广告商、媒体、物流、酒店、安保、翻译、通信服务商等共同组成配套支撑体系。主办方作为平台枢纽，收入主要来自参展商的展位费、广告费与赞助费，同时承担场馆租赁、市场推广、招商招展、现场运维等各项投入，依靠搭建线下商贸对接场景实现盈利。

长期以来，展位费始终是商业展会的核心收入支柱。这套模式能够持续跑通，根源不在于场地本身，而在于展位承载的复合价值：线下实景、行业精准流量、集中展示窗口，以及面对面触达潜在客户稀缺机会。对展商而言，付费的不是几平米的展位面积，而是在固定时间、垂直行业、专业集展的场景里，获得曝光、同台对标、深度洽谈、建立商贸信任的窗口期。

进入AI时代，会展企业的商业模式需要重构。传统会展价值高度集中在展期现场：展前主办方开展招商招展；展时展商展示产品，观众到场参观、供需双方对接交流；展后大量信息和线索依赖人工跟进，诸多商业价值随着展期落幕快速消散。

数智化与AI的到来，正在改

变会展资源转瞬即逝的固有属性，让展期结束后容易流失的商贸资产得以沉淀留存。展商资料可长期在线展示；采购商需求动态更新，行业内容全年持续分发，论坛活动常态化开展；供需线索经由算法智能撮合，客商行为轨迹可追踪研判，线上数字平台与线下实体展会彼此赋能，形成增长正循环。

由此可见，AI驱动下会展商业模式的转型，绝非简单将线下活动迁移线上，也不是把展位费直接替换为平台服务费。其底层跃迁，是从一次性售卖短期现场流量与展示资源，转向长期深耕、持续运营产业供需连接关系。

商业模式能否跑通，最终标尺永远在客户端：客户愿意为什么付费。参展商追求有效客源与可信的品牌表达；采购商希望快速筛选靠谱供应商；品牌方意在渗透目标圈层心智、嵌入产业关系网络。会展企业打造新收入产品，必须扎根这些真实诉求，绝非原有收费项目换个名头。

分层来看需求对应的商业化路径：展商愿意为精准买家资源、可信品牌塑造、高质量销售线索、数字展厅与整合营销付费；买家愿意采购专场对接、供应商定向推荐、专家咨询与专业选品服务；品牌方愿意为行业影响力、榜单奖项、论坛话语权、精准内容传播买单；政府与产业园区则付费换取产业招商、补链强链、企业出海、区域品牌塑造与产业数据报告。主办方搭建新商业模式，不能只思考“卖什么”，更要明确服务对象、付费动因，以及可落地、可核验的价值证明方式。

首先，传统收入仍是基本盘，但价值定义需要重构。

展位费、广告、赞助、会议、搭建及政府项目服务费不会因AI消失。相反，借助AI提升招商招展质量、优化现场体验、强化供需匹配、传统收入反而具备提质空间。以往展商评估参展价值，多依靠现场人流、同行热度与直观曝光；今后主办方若能交付清晰客商画像、精准邀约清单、智能预约工具与完整展后线索报告，展商评判标准将从“有没有人到场”升级为“有没有精准客商、能否建立有效连接、能否持续跟进转化”。

同时，线下场景的独特价值可以被重新诠释。线下展会支持实物触摸、跨品牌横向对比、面对面深度沟通，这种即时体感与比价效率，是企业单独上门拜访难以替代的。传统展位收入，一旦锚定这份“信任构建效率”，就不再是售卖物理面积，而是提供一套快速形成商业判断、建立合作信心的线下场景。简言之，AI不是替代传统展会收入，而是推动其从售卖位置、流量与曝光，升级为交付确定性更强的对接效率与业务成果。

其次，全年持续性服务将成为第二增长曲线。

核心方向包含会员体系、供需撮合、内容知识服务、数字展示、大客户定制等。会员模式把单次项目合作，转变为长期伙伴关系；展商不再只是一届展会的临时参展方，观众也不只是三天的到访者，二者共同沉淀为行业平台长期用户。会员收费的根基不在于一纸身份，而在于持续供给价值，如优先展示权益、定向买家推送、实时供需资讯、资质认证背书、标准化数据报告等。

供需撮合更是会展最核心的

增值赛道。会展天然的价值就是降低供需双方的搜寻与比对成本。AI时代，主办方可依托采购需求、产品参数、客商行为、采购意向、区域及行业标签前置智能匹配；展中依靠预约体系提升洽谈效率；展后通过线索分级、智能跟进拉高转化。这套能力成熟后，可独立商业化，如VIP买家对接、定向邀约、闭门采购会、一对一商贸洽谈、重点线索包与展后持续运营服务。

内容与知识资产同样具备商业化潜力。会展深耕产业一线，沉淀大量企业、产品、技术、政策与趋势信息。若仅在展期短期使用，价值十分有限；系统化加工为行业资讯、白皮书、案例库、数据库、培训课程与专题论坛，就能开辟稳定收入。FoodTalks与“FBIF食品饮料创新论坛及FBIF食品创新展”便是典型范本；持续内容集聚行业注意力，流量沉淀用户，用户构筑产业关系，最终反哺活动落地与商业服务变现。

再次，数字展示与远程体验拥有长期商业价值。

疫情期间VR会展曾引发热议，但其真正价值并非简单线上复刻展台。线下展会重在实物呈现，而工厂产线、研发体系、质控流程、后端服务能力很难全部落地现场。VR工厂、三维数字展厅、线上样机等工具，恰好补齐这一短板：展前帮助客商前置核验企业硬实力，展中配合实物展品辅助决策，展后持续用于销售转化，服务无法亲临现场的海外或异地客户。上海博华国际展览有限公司等企业落地的数字展厅、VR工厂实践印证，数字化展示不是替代线下，而是形成互补。叠加AI之后，智能讲解、实时翻

译、个性化导览、自动应答、资料一键生成等功能，将静态数字展厅升级为可双向交互的商务触点，可单独售卖，也可打包进会员、推广与定制服务套餐。

最后，需要预判行业智能体带来的全新商业模式。

过往会展数字化入口集中在官网、小程序、报名及客商系统；未来行业智能体或将成为新交互枢纽，衍生智能选展、智能匹配供应商、采购助手、展商智能客服、线索跟进助手等工具。

随之而来，信任逻辑迎来重塑：当采购商依靠智能体推荐供应商，平台必须回答核心问题，推荐依据是什么？是企业自主填报信息，还是经过线下展会核验、买家评价、专家评审、奖项背书、履约数据沉淀而来的可信资产？

放到商业模式层面，会展平台的定位或将从单纯信息入口，升级为可信商贸信息枢纽。谁能持续沉淀真实企业、真实产品、真实采购意向、真实客商评价与线下场景验证记录，谁就能在智能体时代构筑难以替代的信任壁垒。

综合来看，AI时代会展企业的商业模式，可拆解为三层递进逻辑。

第一层，传统业务提效。依托AI赋能招商招展、现场运维、客户管理、营销投放、商贸撮合与展后复盘，让展位、广告、赞助等传统收入承载更高价值。

第二层，延伸服务增值。依托会员体系、精准供需撮合、内容培训、数字展厅、VR工厂、大客户定制、整合营销等产品，把短期展会资源转化为可全年持续变现的服务资产。

第三层，新型业态跃迁。依

托行业平台、产业数据、行业咨询、智能体入口与常态化全年运营，推动会展企业从单次“项目组织者”升级为长期“产业服务平台运营商”。

对大多数会展企业而言，不宜起步就打造大而全的产业平台。更务实的路径是优先从现有业务里挑出高频、高价值、可商业化的场景破局：定向买家邀约、展后线索运营、会员权益、数字展厅、行业内容服务皆可。先在单一闭环里跑通价值交付、收费机制与效果验证，再循序渐进拓展成完整产业服务平台。

还要认清一点：商业模式不是纸面方案，最终依靠组织能力落地。会展企业若想从项目制办展转向产业平台运营，必须补齐内容运营、数据治理、产品管理、客户成功、商贸撮合、行业研究与技术供应商管理等能力。即便赛道方向判断准确，组织能力缺口也会导致新模式难以落地。

同时必须守住投入产出底线与服务边界：AI优先用于内部提效与客户服务增强，不宜轻易承诺透支平台公信力。模式越创新，越要清晰界定交付边界。

回到开篇的核心追问：AI时代，会展企业究竟靠什么盈利？在笔者看来，未来可收费的核心载体，早已不止展位、广告与赞助，而是更高效率的产业连接、更可信的商业信任关系、可持续的常态化行业服务，以及新一代智能商贸入口。

（作者簡介：中国机械国际合作股份有限公司数智化业务部副部长）