

会展智咖说

从“展台”到“讲台”：中国企业出海的深度跃迁与信任构建

■ 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

随着全球供应链的重塑与产业版图的再平衡，中国企业的国际化进入了一个更加成熟的阶段。越来越多的企业已不再满足于把产品卖到海外，而是希望能够在目标市场开设分部、落地建厂、拓展品牌、整合上下游资源，真正参与到当地产业生态中去。然而，当出海从单一的外贸行为升级为系统性的全球战略，企业发现真正正踏上一片全新的战场——真正的出海，不仅是“卖出去”，还要“扎得稳”，不仅要找到客户，还要确保找准位置。

企业的出海选址看似是地理空间的选择，实则是企业全球化能力的集中体现。它要求企业同时理解市场需求、政策环境、税务体系、物流枢纽、文化结构以及制度逻辑。这种多维度、系统性的综合判断，即便是那些在各大国际贸易

展会上游刃有余、经验丰富的“外贸老兵”，一旦进入落地执行阶段，也常常感到无所适从。究其原因，正在于两种思维模式的根本性差异。传统展会所塑造的是一种以交易为导向的外贸逻辑，核心是快速展示、谈价、签单。而真正的出海，则是一场关于布局、制度与信任的长期博弈。它不是一次性的买卖，考验的不再是口才与价格，而是耐力、韧性以及对复杂系统的理解。

传统的贸易展会无疑曾在我国企业走出去的早期扮演过重要角色，然而，随着企业出海目标从“卖产品”迈向“建体系”，竞争焦点也从价格之争转向政策、资源与品牌的话语权之争。展馆里的喧嚣，难以触及那些真正影响企业长期发展的关键议题，比如政府监管政策的方向、产业集群的潜力、投资发展的趋势，或是能源与税制的走向。

与此相比，国际行业峰会与协会学会论坛提供了一个更具战略意义的场景。它们超越了传统贸易型平台的局限，更像是全球决策者与意见领袖的“会客厅”。政府代表、企业领袖、行业协会、资本方与技术专家在此汇聚，探讨的不再只是单笔订单，而是更为宏观的行业前景与未来方向。对于正在考虑海外布局的中国企业而言，这种场景能有效打破信息不对称，让企业直接接触到最真实的政策动向与产业趋势。具体来看，一场能源论坛上的主旨演讲，可能透露出目的地国家即将调整新能源补贴的关键信号；一次供应链圆桌的对话，或许能揭示出一个新兴市场的

基础设施短板。这些难以从官方文件或咨询报告中获取的“软信息”，往往对企业布局决策更具参考价值。

进一步说，从展台向圆桌讲台的延伸，其深层价值更在于于峰会创造了一个以信任为前提的关系网络。展会建立的多是相对短期的买卖关系，而峰会构建的是长期的战略共识。企业能在这里与东道国政府、行业协会、法律顾问以及潜在合资方，建立起基于尊重与互利的合作桥梁。这种关系的本质是从“交易”走向“共生”，企业不再被视作外来者或单纯的外部供应商，而是转变为能为当地创造就业、推动创新、促进可持续发展的价值伙伴。这种身份的转变，往往比任何一纸合同更能长久维持合作关系，确保企业在海外市场获得长久而稳定的准入与认可。

不过，在实际操作中，真正的挑战在于企业进入这类新场景后该如何行动。一般而言，企业进入新市场时，外资身份容易在初期被视为障碍，语言差异、文化隔阂、制度陌生等问题都会一一凸显。但正如《哈佛商业评论》在关于企业出海的文章中所指出的，外部者的视角反而可能成为企业的独特竞争优势，因为外来企业往往不受本地惯例束缚，更易跳出固有框架，发现被本地参与者忽视的结构性机会。

对于正从传统外贸向深度出海转型的企业来说，这一洞察恰恰指明了行动方向：参与行业峰会与产业论坛，不能只做场下的被动聆听者，而应积极主动地成为与地方

产业发展相关的建设性对话参与者。比如，在交流中主动展示自身如何通过供应链效率优化、技术创新或人才培养，帮助当地产业实现升级；与行业协会沟通时，分享中国市场的成熟经验，为地方政策制定提供新的思路；面对潜在合作伙伴时，则着重强调“互补而非竞争”——企业能带来的不只是成本优势，还有全新的效率模型、前沿的市场洞察和可持续的资本投入。

简而言之，这种围绕峰会场景构建的“讲台思维”，要求企业从“推销产品”转向“输出认知”，从单向沟通走向共识共创。当企业敢于提出观点、输出知识、参与议程设置时，便会从“被观察者”转变为“被期待者”，最终实现从外部参与者到全球共建者的角色跃迁。

对已踏上出海赛道的企业而言，参加行业峰会不应再被视为单纯的公关营销活动，相反，它更应被纳入企业的长期战略布局。它是建立国际信任网络的入口，是学习政策逻辑、洞察产业趋势的课堂，更是进入全球产业治理体系的门槛。要想从中获得真正价值，企业需要兼具研究者的求知欲、外交家的沟通力与战略家的远见。

总而言之，企业出海并不仅是地理版图的延伸，更是认知边界的拓展与规则体系的再定义。如今，当中国企业从聚焦产品与价格的传统展展，逐步迈向聚焦规则与未来的峰会讲台，它们赢得的不只是市场份额，更是在全球商业秩序中的新身份，一个能够与全球伙伴共建、共创、共赢的价值合作者。

四十载正风华：中展集团聚势启新程

■ 本报记者 马晓娟

作为中国展览事业的先行者与探索者，中国贸促会直属企业中国国际展览中心集团有限公司(以下简称“中展集团”)今年成立40周年。记者获悉，11月中展集团将举办系列活动，邀请中外会展业企业、机构和专家学者，围绕“会展业在促进全球产业链合作中的角色与路径”和“中国会展业协同发展的新趋势与新机遇”话题展开深入交流，并正式发布《会展行业可持续发展行动倡议》。

回首峥嵘岁月，中展集团发展历程上镌刻着中国会展业从萌芽到繁荣的璀璨印记。1985年创立之初，邓小平同志亲笔题写“中国国际展览中心”展馆名称，为企业深耕会展沃土奠定坚实根基。四十载栉风沐雨，中展集团已构建起覆盖展馆运营、国内组展、境外出展、展览工程的全产业链集团化版图，荣膺中国展览馆协会副理事长单位、中国国际商会会展委员会主席单位，既是中国会展业跻身全球前列的见证者，更是积极推动者。

国际展览业协会(UFI)最新报告显示，2024年中国会展市场持续占据全球主导地位，展馆容量占全球总容量的31.2%，远超美国(14.1%)和德国(7.3%)。作为行业龙头，中展集团打造的品牌展会矩阵效应显著，其中，中国国际供应

链促进博览会(简称“链博会”)已成为世界瞩目的全球经贸盛会。数据显示，第三届链博会吸引1200家中外企业参展，现场达成合作意向超6000项，境外参展展商占比攀升至35%，覆盖75个国家和地区，世界500强及行业龙头企业占比超65%。

在高质量发展理念指引下，中展集团持续提升展会“五化”水平，积极组织中国企业赴境外参加国际及区域知名展览会，涉及光伏组件和储能设备等众多制造业企业，赢得国际市场高度认可，为中国企业拓展国际市场、打造品牌影响力作出重要贡献。

此外，作为中国国际商会会展工作委员会主席单位及中国展览馆协会副理事长单位，中展集团以先进办展理念、丰富办展经验和高质量办展水平，积极牵头组建粤港澳大湾区会展业联盟，带动会展业企业共同发展进步，为经济增长和产业链合作提供有力支持。

目前，系列活动筹备工作已近尾声。中展集团诚挚邀约国内外会展业朋友莅临中国国际展览中心(顺义馆)现场，共同定格中国会展业40年发展的辉煌瞬间，讲好会展服务高质量发展、促进全球产业链合作的中国故事。

法国创新科技展打造“无边界”赛道

■ 本报记者 兰馨

中国科技创新企业与初创企业的出海行动正以前所未有的紧迫态势加速推进。

在今年6月举办的2025年法国Viva Tech科技创新展(以下简称“法国科技创新展”)上，中国创新科技企业的实力得到了集中展现。宇树科技、腾讯、华为、大华科技、中国移动、中国联通等多个品牌参展，其中宇树科技的人形机器人与仿生四足机器人引发高度关注，直观展现出中国企业在智能交互、运动控制等核心技术方面的强劲实力。法国科技创新展组委会负责人弗朗索瓦·比图泽介绍，为更好聚焦中国创新力量，今年法国科技创新展首次设立中国展区，其间还组织了多场配套活动，以宣介中国企业，展示其产品、技术和服务。

中国参展企业不仅带来了最新科技产品，更主动站上法国科技创新展的对话舞台，主动传递中国创新科技的强音。如腾讯云 CEO 汤道生参与主论坛对话，Manus AI联合创始人张涛参与高端对话，SHEIN执行主席唐伟也亮相主论坛。

中国创新科技企业在法国科技创新展的耀眼光亮，不仅吸引了世界的目光，更激起业界的广泛回响。业界人士表示，近年来中欧在数智领域的合作持续升温，量级不断提升，两大全球创新力量深度交织，欧洲已成为中国最大的数智化研究伙伴。

此次展会的规格之高，也足见其全球影响力之大。展会组委会披露，2025年法国科技创新展吸引到场媒体记者超2700名，国际演讲嘉宾超450人。法国总统马克龙亲自出席，并与英伟达首席执行官黄仁勋等同台，围绕人工智能、欧洲科技战略及全球创新合作等议题深入交流，凸显了欧洲在全球人工智能领域的参与与意图。

在法国国际专业展促进会驻华代表处首席代表娄述渝看来，法国科技创新展的核心价值正在于构建了一套多元主体互动的生态，涵盖科技企业、初创公司、覆盖30个高科技应用部门的行业领军企业及投资企业四类主体。他们在展会的平台上彼此连接、碰撞、融合，形成一个多元共生、协同共进的创新生态系统。不仅为科技产品的国际贸易搭建桥梁，更能通过跨主体协同，推动科技行业的深度互动。

展会规模更大 创新更无边界

与欧洲的西班牙巴塞罗那世界移动通讯展览会(MWC)等传统展会相比，法国科技创新展的竞争态势体现在“精准定位+区域辐射力”上。中国国际科技促进会副秘书长解晋认为，法国科技创新展聚焦“科技贸易+产业对接”，而非单一的产品展示。同时，法国的地理位置辐射地中海区域与全欧洲，尤其适合希望深耕欧洲本土市场、寻求产业链协同的中国企业来此寻求合作机会、拓展商业网络、对接优质资源。解晋建议，希望法国科技创新展增设“会后科技之旅”，组织参展企业走访法国大企业、孵化器平台等，进一步深化国际创新合作。

弗朗索瓦·比图泽表示，随着2026年第十届法国科技创新展的筹备工作不断推进，商务配对层面将

推出全新人工智能商务配对应用软件。该软件不仅支持多语言交互，还将特别开发中文版本，帮助中国参展商快速定位潜在合作伙伴。同时，交流空间规模较往届将增加5倍，为面对面深度沟通提供充足场地，形成“线上匹配”与“线下对接”的闭环。借助“AI配对”“定制服务”与“初创扶持”等优势，中国企业有望在人工智能、新能源汽车、通信技术等领域获得更多合作机会。

“明年法国科技创新展的扩容，将不止于规模扩容，更会在‘无边界交流’需求上给出深度响应。”弗朗索瓦·比图泽强调，展会的目标是搭建一个打破边界的全球科技聚合平台。比如在空间布局上，法国科技创新展的总面积将增加30%，新增2.5万平方米。同时启用法国巴黎凡尔赛门展览中心7号馆的三层空间，将展示区、会场、现场演示区与社交场地无缝融合，打破以往传统展会“大企业与初创企业分区”的模式，让科技行业巨头与创新新秀得以近距离碰撞，从而激发更多跨界合作的可能。

在参展主体与内容层面，第十届法国科技创新展的参展商数量预计将新增20%，其中初创企业规模预计达15000家，技术首发数量较往年翻倍。值得关注的是，德国有望成为明年展会的主宾国，为国际创新科技交流注入更强劲动能。

便利中企参展 实现从技术到商机的转化

对于中国创新技术企业和初创企业而言，除了优质的展示平台外，参展成本与商机转化路径也是他们的核心关切，尤其是此前欧美传统展会对展位的“控制”现象，让中国企业对参展费用高度关注。对此，弗朗索瓦·比图泽表示，法国国际专业展促进会驻华代表处将协助法国科技创新展，向中国参展企业解释、沟通参展相关事宜。他强调，在参展费用上，展会对所有参展商采用“基础费用+定制服务”模式，以兼顾不同企业需求。针对初创企业，展会还将推出“成品展台套餐”，切实降低创新主体的参展门槛。

为进一步便利中国企业参展，法国科技创新展还将提供针对性的支持政策，中国企业可通过法国国际专业展促进会驻华代表处咨询、并享受中文服务。其中，初创企业还将获得“资源优先对接”服务。

解晋表示，欧洲企业当前对数字化转型和技术创新的需求极为迫切，尤其在云计算、工业自动化、人工智能等领域，而中国企业在这些领域恰好具备技术优势与成本优势，通过提供数字化解决方案和服务，中国企业完全能够满足欧洲市场的创新需求，实现技术与商机的转化。

下一届法国科技创新展将于明年6月下旬举办。值得关注的是，明年法国科技创新展还将走出展馆，打造一系列沉浸式文化活动。巴黎著名的香榭丽舍大道将举办技术主题解晋会议，希望法国科技创新展增设“会后科技之旅”，组织参展企业走访法国大企业、孵化器平台等，进一步深化国际创新合作。

弗朗索瓦·比图泽表示，随着2026年第十届法国科技创新展的筹备工作不断推进，商务配对层面将

第28届渔博会落下帷幕

展现渔业开放发展新图景

■ 本报记者 兰馨

由农业农村部农业贸易促进中心(中国贸促会农业行业分会)主办的第28届中国国际渔业博览会和中国国际水产养殖展览会(以下简称“渔博会”)日前在青岛举办。本届展会规模达11.5万平方米，覆盖海水产品、种苗饲料、养殖加工、技术设备、冷链物流等全产业链环节，展现了产业发展的前沿趋势，吸引了来自美国、欧盟、俄罗斯、委内瑞拉、挪威、厄瓜多尔等50多个国家和地区的1560家企业参展，其中国际展商占比超过40%，充分体现了中国渔业对外开放的广度与深度。

中国已实现从水产品出口国，发展为水产品来料加工大国，再到如今全球第二大水产品进口国的跨越式发展。数据显示，截至2024年，我国更新建造标准化远洋渔船超1200艘，作业区域分布于太平洋、印度洋、大西洋公海及南极海域。我国还积极推动远洋渔业与国际贸易的深度融合。有分析认为，中国渔业市场规模持续扩大，年复合增长率维持在稳定区间，而这一增长主要源于三大驱动力：一是国家政策引导，推动渔业现代化与生态保护；二是生物技术、智能装备等领域前沿科技的突破，带来生产效率提升；三是消费端升级趋势明显，市场对健康、天然、高品质水产品的需求激增。在此背景下，高端水产品与深加工制品的细分市场增速显著，已成为渔业行业增长的核心引擎。

从全球直采到本土产区

“在消费升级与全球化浪潮的推动下，进口海鲜市场正迎来前所未有的发展机遇。”荣成市琛涛水产贸易有限公司相关负责人表示，优质原料是海鲜产品的核心竞争力，目前，琛涛水产已建立起覆盖新西兰、加拿大、美国、澳大利亚等国际优质海鲜产区的直采网络，并基于对市场需求的深刻洞察构建了“国内为主、出口为辅”的双市场格局。比如对进口贝类进行粗加工后，在国内市场通过全方位的销售渠道提供给目标消费者。依托与黑龙江等地连锁超市联盟的合作，公司能够有效深耕北方市场。

在巩固国内市场的同时，琛涛水产将目光投向对海鲜需求旺盛的东南亚地区，新加坡、马来西亚等国家成为其主要出口目的地。

凭借进口原料的品质优势和初加工的差异化竞争力，琛涛水产今年推出青口贝出口业务后，迅速获得当地市场关注。

除了国际海鲜产区，国内特定产区也在贝类产业的国际竞争中占据重要地位，比如辽宁丹东东港，凭借得天独厚的滩涂资源、以“外贸为主、内贸为辅”的产业格局，在国际海产品市场中占据一席之地。

“从出口市场来看，东港贝类的重要市场包括越南、泰国、印度尼西亚、马来西亚等国，这些国家常年稳定采购。”东港贝类产业协会相关负责人表示，日韩市场需求旺盛，是东港贝类的传统出口目的地。此外，东港贝类产品还远销美国、加拿大、澳大利亚以及南美地区多国。

渔业副产品焕新生

在渔业及相关农产品的全球供应链布局中，除了贝类产品，冷冻蔬菜的市场拓展同样表现出色。浙江奕高农业有限公司参展人员张钊燊表示，公司冷冻蔬菜采取“出口为主、国内补充”的市场拓展模式，核心产品冷冻毛豆仁、毛豆酱及菜心等冷冻蔬菜，不仅常年供应欧美连锁商超，还成为老母鸡、和府捞面等知名餐饮品牌的食材合作伙伴。

张钊燊介绍，公司主打的冷冻蔬菜以“即烹即食”为卖点，产品经过漂烫初加工后，使用时只需在沸水中加热1分钟左右即可，可大幅节省下游商家的加工时间。目前，公司每年出口量约为400个集装箱柜，总量可达8000吨。产品主要销往欧洲与美国市场，与当地连锁商超合作供货。凭借标准化的品质与稳定的供应链，公司在竞争激烈的海外冷冻蔬菜市场中成功赢得一席之地，品牌影响力持续提升。

在远洋渔业领域，我国正依托专业化产业基地与全球捕捞网络，推动行业从区域分散向全球协同转型。舟山国家远洋渔业基地舟山远贸易有限公司贸易部部长方意达介绍，公司扎根山东威海荣成，依托全国首个国家级远洋渔业基地——舟山国家远洋渔业基地，以鱿鱼和金枪鱼为核心产品，构建起贯通国内外市场的完整海鲜供应链。目前，舟山贸易的捕捞业务覆盖多片关键海域，既在公海开展合规作业，也依法进入私域海域进行

捕捞，核心产区已延伸至阿根廷、所罗门、斯维加纳等地。其中，北派阿根廷鱿鱼的产量稳定且充足，成为公司招牌产品之一。

在业内看来，我国沿海地区正充分发挥港口枢纽与水产品加工优势，加快打造“捕捞—加工—冷链”一体化现代产业链。远洋渔业企业则通过专业化船队与海外基地建设，持续提升全球渔业资源的整合与利用能力。当前，渔业产业链的垂直整合趋势明显，头部企业通过战略联盟或股权合作，已构建起种苗培育、养殖、加工到品牌销售的闭环生态。

在船队建设方面，舟山远贸易拥有自有捕捞船三四十艘，规模庞大的船队为原料供应提供了坚实保障。公司以“初级加工”为核心定位，配套设施自有食品加工厂和冷库，既能完成对鱿鱼、金枪鱼的初步加工处理，也能实现产品的长期存储，形成从加工到仓储的高效闭环，进一步增强了供应链的韧性与竞争力。

此外，多数企业还敏锐捕捉到宠物食品市场的潜力。在金枪鱼的加工过程中产生了大量碎肉，这些原本可能被忽视的副产品，现在可供应给国内宠物食品企业或者出口至海外，用于宠物食品的生产。这一“变废为宝”的智慧，不仅提升了资源利用率，也为企业开辟了新的增长点。

智能化重构渔业全链条

随着渔业产业链的升级，智能化技术正推动行业彻底告别“靠天吃饭”的传统模式。目前，智能化设备已贯穿从捕捞到运输的每一个环节，深海捕鱼不再依赖人工摸索，整套智能设备能实时监测天气、风力与海水温度，甚至连鱼虾的喂食、捕食都实现了自动化操作。

在远洋渔业捕捞环节，“活鲜保障”是核心诉求。从事渔业外贸的宋女士表示，专门的活鱼运输船搭载专业设备，除了深海带鱼生存环境特殊难以存活外，多数鱼虾在抵达岸边时仍能保持鲜活状态。

鲜活海产品的价值值后还将通过深加工进一步放大。目前，捕捞与加工已形成分工明确的产业体系：捕鱼者专注供应活鲜，深加工工厂则将其转化为虾仁、虾球、蛭蛭、鱿鱼丝等多样化产品，精准对接餐饮、零售与家庭消费等多元市场需求，不断拓展价值空间。以

越南为例，依托得天独厚的海洋资源，当地企业将南美对虾、鱿鱼等原料精深加工后远销欧美。与此同时，为突破成本瓶颈，一些企业正悄然从“被动采购”转向“主动养殖”，开始自建养殖基地。这一变革不仅重塑了产业链格局，催生了对智能养殖设备的旺盛需求，更为渔业现代化注入了新的动能。

从市场端来看，不同区域的需求特征与合作模式差异显著。“欧美市场是多数从业者眼中的‘优质选择’。”宋女士表示，欧美客户不仅消费力强，更注重合作共赢，而且只要产品质量达标，他们会主动为供应商保留合理利润空间，甚至能站在对方角度考虑问题。相比之下，越南等地区市场的客户议价空间压得极低，合作谈判往往更为艰难。俄罗斯市场则处于“潜力与挑战并存”的状态。

鉴于远洋捕捞对活鲜供应及市场拓展的重要性，此次渔博会上，越南客户特意前来采购智能渔船，以加大远洋渔业捕捞力度。除了捕捞环节的智能设备，渔业深加工及包装环节的智能装备也在加速渗透，其中，浙江名瑞智能装备科技股份有限公司的智能真空包装机便是典型代表。“智能设备的适配性相当广泛，只要是袋装的都能包。”名瑞智能高级销售总监曹海华表示，公司的智能真空包装机已实现国内外市场全覆盖。国内市场虽面临小厂低价竞争，但名瑞智能凭借设备性能仍能稳守阵地；而在海外市场，其版图已延伸至全球，不仅通过第三国转运等灵活策略有效应对美国市场的税务壁垒，更将韩国培育为核心市场，以蔬菜包装领域为主，助力当地农产品实现高效保鲜与标准化流通。据他透露，国内销售的单台智能真空包装机价格约36万元，如果搭配后续设备则需额外投入，而国外同类设备价格普遍在100万元以上，国内设备的性价比优势由此可见。

值得一提的是，名瑞智能已是渔博会的“老朋友”，连续多年参展。从十多年前依靠传统设备制造起步，到近年来全力投身智能化转型，再到如今迈向全球市场、推行精细化运营，名瑞智能真空包装机的成长足迹，不仅勾勒出渔业装备行业技术革新脉络，也映照出国内外市场需求的差异与蕴藏其中的广阔机遇。