会展智咖说

从德国旗舰展看同期会议的价值与办会策略

■ 杨正

作者简介
31研究院执行院长

办会与办展，投入产出结构天然不对称：会议规模扩大时，场地、嘉宾、配套服务成本同步上升，边际效益递减十分显著；展览一旦突破规模阈值，边际成本快速摊薄，头部展会能够实现可观的利润率与人效。这也是不少会议型企业转型做展览后营收明显改善的原因。但反过来，展览公司是否就该放弃会议，或是仅将会议视作吸引观众的营销手段？德国制造业旗舰展给出的答案是否定的。

在工程机械、橡塑、印刷、化工装备等资本密集赛道，德国孕育出以汉诺威工博会等为代表的一批全球标杆旗舰展。德国展会多为三年或四年一届，凭借长期积累保持着极强的行业权威性与号召力。支撑旗舰展持续做强的，除了品牌积淀、长周期形成的稀缺效应以及行业协会背书之外，还有一套常常被低估的软实力：同期会议。展位负责展示“当下有什么”，会议负责回答“产业下一步往哪走”。想要理解德国旗舰展的核心竞争力，这套内容体系无法绕开。

会议为什么不能少

其一，会议定义行业方向。展览仅呈现已落地的产品与技术，而工业品采购属于资本开支决策，买家更关心未来的投资方向。2011年，“工业4.0”概念见诸媒体后不久，德国人工智能研究中心教授瓦尔斯特尔便借助汉诺威工博会开幕式，面向时任德国总理默克尔以及数千名企业高管公开阐释这一理念。此后，“工业4.0”成为各大工业展会的核心议题。一个产业概念依托展会公共舞台升级为全球共识，这是单纯的展位展示无法实现的。

会议之所以具备“定义方向”的能力，本质是拥有把零散趋势体系化、产品化的能力：德国德鲁巴印刷技术及设备展览会（drupa）打造了独立会议品牌drupa cube；德国慕尼黑国际工程机械、建筑机械、矿山机械、工程车辆及零部件博览会（bauma）系列论坛由慕尼黑展览公司联合德国机械设备制造业联合会（VDMA）共同组织，能够邀请欧洲议会议员、欧盟委员会官员解读政策，把官方政策话语转化为产业可理解、可落地的行动指引。当行业趋势被提炼议题、形成结构化议程，展会就从展品展示平台升维为产业共识的议程策源地。

其二，会议是展会的第二收入曲线。展览收入依托展位面积与展位费，受场馆容量、展商总量约束；会议收入以赞助为核心，赞助权益大多不占用展位资源，是一条独立、可持续增长的收入线。在经济下行、企业预算收紧阶段，赞助商投放逻辑正在从单纯品牌曝光，转向可落地的商务成交，愿意为精准对接、高质量商务场景支付更高溢价。过去两年，私募资本在B2B展会赛道投入超60亿美元，收购标的的核心价值评判标准，不再只是展览规模和展商数量，而是依托会议体系搭建的、可预约的精准一对一对接机制。头部展会主办方将预约洽谈会、赞助闭门圆桌、高层礼宾专场包装成可单独定价的标准化产品，让会议从成本项转变为可以核算回报的利润来源。对主办方而言，会议不只是引流工具，更是展位、品牌LOGO之外的第二增长引擎。

其三，会议培育人才与产业新生力量。bauma的学生职业体验活动“THINK BIG!”持续吸引上万名青少年参与，创新展区汇聚数十家初创企业配套论坛路演；德国杜塞尔多夫国际塑料及橡胶展览会专题特展“塑料塑造未来”按主题日设置专家分享、小组研讨与初创路演，2025年首次推出的“塑料行业女性力量”专题活动，回应行业多元化发展诉求；德国国际化学工程、环境保护和生物技术展览会（ACHEMA）设立初创企业奖项，以曝光资源与奖金扶持创新主体。展会由此跳出单纯交易场的定位，同步承担产业孵化器功能。

其四，专业内容是观众到场的核心理由，更是企业决策层参会的关键支点。专业观众借助同期会议获取新知、维护合作关系，“学习交流+商务采购”双重价值叠加，让企业的参展预算更容易获得内部审批。比普通观众更珍贵的是决策层群体：高管时间稀缺、行程紧张，如果展会只有展品观摩，缺少趋势研判、政策解读和高层交流场景，很难吸引他们到场；而高质量会议一旦匹配高管关切议题，高层到场即可现场磋商、推动签约，这种成交效率是普通流量无法实现的。

其五，会议是主办方感知产业的“传感器”。会议板块的价值不止收入，更在于产业情报：论坛、专题研讨天然是探测技术迭代、产业变迁的窗口。展商、观众在议题互动、现场提问、会后调研中释放真实诉求，形成一手反馈，持续提升主办方对行业变化的敏感度。下一届展会的议题设置、招展方向、服务优化，都可以依托这些信号校准。当然，主办方也可以通过走访展商等渠道获取信息，但缺少会议体系，就少了一条高密度、直达产业决策群体的感知通道。

其六，会议把展会流量转化为精准对接。展览成交逻辑依托展台自然流量，带有随机性；会议成交逻辑是“预先设计的匹配对接”。德国旗舰展的号召力，一部分就来自这套成熟的匹配体系：展位是把产品展示出来，会议是把供需双方精准连接起来，既包括参会者自主预约洽谈，也包含定向特邀买家计划。

办会也要讲策略

会议价值再突出，运营失当依然会沦为成本中心。德国旗舰展的成熟实践，可以归纳为七条策略：

一是按产业发展阶段动态设置议程。技术萌芽期路线尚未收敛，以趋势研讨、论文征集、技术路线图讨论为主；成长期侧重落地案例分享和供需对接；成熟期聚焦降本增效、合规管理与出海路径；转型期重点围绕标准建设、绿色低碳、数字化转型等公共议题集中研讨。议程节奏需要匹配工业品研发周期，大型装备从概念验证到量产往往历时数年，议题超前于产业落地，容易空泛；议题滞后于技术迭代，则失去风向标价值。

二是面向不同人群分层供给内容形态。企业决策层偏好小范围闭门圆桌、政策对话；工程师、采购人员需要技术讲座、现场实操演示；科研人员、青年群体适配学术分会、职业发展活动；投资机构、创业主体重点关注路演对接。分层不只是内容选题差异，活动形式也要区分：顶层决策者需要礼宾闭门会、深度研讨；大宗采购买家需要高效速配对接；同行专家适合闭门圆桌交流；有品牌叙事需求的展商可以开设专属发布专场；同时搭建统一自主预约系统作为基础底座。用同一套议程、同一种活动形式服务全部人群，往往很难满足任何一类群体的核心诉求。

三是建立赞助边界，守住议程公信力。德国头部展会并未公开会议赞助占比，但普遍会设置商业赞助的边界规则。核心论坛议题由学会、协会、行业专家共同组成议程委员会遴选终审，不对外售卖；赞助权益集中在展商专属舞台、新品发布专场，并且明确标注商业属性。赞助可以分担办会成本，但议程公信力一旦受损，修复周期很长。

四是推动会议内容产品化，延长传播周期。每届展会依托会议沉淀趋势报告、行业白皮书、创新榜单等成果，让会议价值在展期结束后持续向外传播。ACHEMA的趋势报告、drupa专家内容系列、bauma创新奖（提前一年启动全球评审）都是成熟范本。

五是主动经营长周期展会的空窗期。多年一届的旗舰展，核心风险之一是两届之间漫长的空窗期。成熟主办方把非办展年份变成常态化内容运营周期，在主展开幕前一年多启动全球路演，提前锁定采购意向。会议与持续内容运营，是破解“几年办一次、只热闹几天”的关键思路，这套方法同样适用于一年一届的展会。

六是会议与展览协同共生，而非简单并列。二者定位、能力模型不一样，建议组建独立团队、分开设置考核指标，由负责人统一统筹。分工上，展览团队对规模与现场交易负责，会议团队对议程质量与行业影响力负责；目标上，展览考核展出面积、展商数量、续约率、单位面积产出；会议考核议题行业影响力、高层参会率、内容传播量、精准对接成效。能力要求也随之区分：展览团队偏重销售、现场运营、场馆管理；会议团队需要懂产业的内容策展人，以及擅长商务匹配、对接运营的关系运营人员。两支团队混同管理、共用一套指标，会议很容易沦为展览的附属引流工具，价值被持续低估。分工独立不等于割裂，最终要落脚协同。

七是设置跨团队协同指标，打通价值闭环。展览、会议分设KPI之外，共同锚定协同指标，比如高质量专业买家占比、精准匹配对接场次、展商整体续约意愿，牵引两支团队目标一致。

会议早已不是展会配套活动，而是集合收入增长、产业情报、商务撮合、行业影响力的复合引擎。展览团队与会议团队各司其职、分账不分家，依托协同指标联动，展会的软实力，才能真正转化为长期硬增长。

图片新闻

11月3日至5日，首届国际商务会奖旅游博览会（CIMX）在北京国家会议中心二期举办，标志着这一国际商务会奖旅游交流平台正式启航。本届展会汇聚全球各地目的地及会奖局、MICE服务供应商、专业机构与行业协会，并吸引企业活动策划者等专业买家参与，通过专业展览、商务配对、行业论坛及多元社交活动，构建集资源展示、商贸对接与知识交流于一体的国际化行业平台。（兰馨 摄）

海洋经济前景无限 渔业发展动力澎湃

——第29届中国国际渔业博览会举行

■ 毛雯

从挪威的大西洋三文鱼、帝王蟹，到俄罗斯的阿拉斯加狭鳕、蟹类；从加拿大的龙虾、海参、海胆，到厄瓜多尔的南美白对虾、智利的三文鱼与贻贝；从越南的巴沙鱼，到澳大利亚的南方蓝鳍金枪鱼、活岩龙虾、鲍鱼……全球优质水产资源在此交汇。10月28日，第29届中国国际渔业博览会（以下简称“渔博会”）在青岛开幕，一场海洋经济盛宴精彩上演。

渔博会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）与美国海洋展览公司共同主办，是全球展出规模最大、产业链覆盖最广、国际影响力强的水产贸易盛会之一，既是全球供应链的“链接器”，更是观察中国海洋经济发展的“晴雨表”。本届渔博会展出规模达11.76万平方米，展览面积创历届之最，来自50个国家和地区的1617家企业注册参展，其中包括27个国家和地区展团、16个境内展团。

从买鱼到养鱼，国产养殖工船繁荣发展

本届渔博会呈现一个鲜明变化：国产深远海养殖正在改写“买鱼”的历史，迈向“养鱼”的新时代。

展会现场，青岛国信集团全球首创的“三船联动”养殖工船矩阵成为全场焦点。展台上，“全球首创船载舱养”的标识格外醒目。从全球首艘养殖工船启航，到“国信1号2-2”交付运营，国信已历史性地完成从“单船突破”到“三船联动”的产业化跨越。其养殖区域从近岸推向广袤的深远海，形成了年产超万吨大黄鱼、三文鱼等高品质鱼类的养殖能力。今年5月，全球首批“船载舱养”三文鱼在黄海千里岩岛正式开捕——全球首次在超大型移动式养殖工船上实现鲑鳟鱼的规模化、商业化产出。

在展会现场“沉浸式品鉴区”，深远海养殖的成果被直观呈现：国信出产的黄鱼呈蒜瓣肉质、无土腥味，品质媲美野生大黄鱼；三文鱼从深海出水到端上餐桌仅需48小时，通过食品安全国家标准检验，刺身级品质比肩进口产品；大竹荚鱼经养殖工船冷水慢养与全链条闭环管理，实现全程可追溯。

从“一艘船”到一个产业生态，从“一条鱼”到“一桌菜”，中国深远海养殖正以全产业链贯通之力，把“蓝色粮仓”的想象变成现实。从进口远洋捕捞的渔获，到自主设计建造养殖工船；从“靠海吃海”到“向海图强”，国产渔船与装备的繁荣发展，正是海洋渔业现代化转型的生动注脚。

消费升级，三文鱼、海参、鲍鱼“飞入寻常百姓家”

渔博会不只是一场贸易对接会，更是一面观察中国消费升级的镜子。

展会上，各类海产的“身份”悄然生变：过去被视为高端进口食材的三文鱼，如今以更亲民的价格走进大众餐桌——国产“船载舱养”三文鱼规模化上市，为市场提供了更多平价优质的选择；威海市海洋发展局组织多家特色企业参会，海马、白玉海参、生蚝等新品也为中国餐桌增添了新的选择。

“威海海域海水质量好、自然环境优越，出产的海马质量好、个头大、深受国内外消费者欢迎。像海马这种高附加值海产品，随着消费升级，也开始成为百姓消费产品。”威海银泽生物科技股份有限公司经理慈小静表示。

“我们通过基因优选和活体净化技术，培育出高价值的白玉海参，营养价值和口味都超过了普通海参。同时我们通过品质引领消费升级，推动海参从高端食材向大众消费转型。通过零售市场的发展，海参行业产业规模已经超千亿元。”威海洋德海洋生物科技有限公司总经理于维涛表示。

水产加工的“餐桌化”趋势同样值得关注。现场多家展商展出面包糠鱼排、虾饼、鱼饼等水产调理食品，覆盖家庭餐桌、餐饮连锁、食品工业等多元应用场景。

从“买条鱼回家自己处理”到“开袋即烹”的便捷食品，从高端酒楼到零售市场，高端海产品正成为百姓餐桌的“常客”，这正是中国消费升级、内需持续扩容的生动缩影，也折射出水产行业从“卖原料向卖产品、卖品牌”的深刻转变。

蓝色海洋，也是金山银山

展会现场的繁荣景象背后，是对推动海洋经济高质量发展的有力作答。

一方面，渔博会本身就是海洋经济价值的集中体现。展品涵盖可持续捕捞海产、高科技养殖产品、即食加工食品、优质餐桌食材和配料，琳琅满目的创新产品彰显着渔博会的整合的实力。各参展国带来的不仅是一条条鱼、一只只虾蟹，更是一张张海洋经济的“发展名片”，吸引着越来越多生产商和采购商前来寻求商机，推动全球水产贸易发展。

另一方面，中国正以科技创新与标准引领守护这片蔚蓝。高科技养殖技术、智能化集控技术，实现了“追着好水养好鱼”的生态养殖模式。与此同时，深远海养殖装备、智能化养殖技术加速落地，渔业资源修复行动计划持续推进，让海洋渔业走上绿色、可持续的发展之路。“绿水青山就是金山银山”的理念，正在蔚蓝大海上得到生动实践。

从买鱼到养鱼，从进口依赖到国产突破，从高端食材到百姓餐桌，从单一贸易到全产业链布局，从“靠海吃海”到“向海图强”……第29届渔博会传递出的信号清晰而坚定：海洋经济前景无限，蓝色动能澎湃不息。立足这座“蓝色粮仓”与海洋科技高地，中国正以更加开放的姿态链接全球水产资源，把深蓝潜力转化为高质量发展的强劲动力，让蔚蓝之海成为取之不尽的“金山银山”。