

德國展覽產業之發展狀況與管理模式 The Development and Management of German Exhibition Industry

陳玉蒼^{1*} 楊國樑²
Yu-Tsang Chen Grant G.L. Yang

摘要

德國每年舉辦的國際專業展覽占全世界三分之二，執世界之牛耳，排名全球前十大的展覽公司有一半來自德國；然而現有文獻大多蜻蜓點水地帶過，未就實際作為深入探討，無法對德國在展覽產業發展的成功經驗有進一步瞭解。本研究的目的有二，其一為藉由展覽公司的實地參訪及訪談之結果，瞭解德國政府、展覽公司及身為非營利組織的德國貿易展覽產業協會 AUMA，三者間運用何種管理思維與模式，打造德國展覽產業發展的榮景；其二是就德國展覽產業發展的競爭優勢及成功要因，為國內會展產業發展提出建議。本研究發現德國成為展覽大國之關鍵要因可歸納為高國際化程度、展覽主題差異化、展覽利益關係人的密切合作、中立非營利組織 AUMA 之整合與協調。對於國內會展產業今後之發展，本研究提出建議為明確的會展產品定位及全球行銷、審慎長遠的會展發展規劃及公部門的支持。

關鍵字：德國展覽業、會展發展規劃、管理模式、德國貿易展覽產業協會

Abstract

German leads exhibitions in the world by holding two-third of annual exhibitions, and half of the top 10 exhibition companies in the world are from Germany. However, most of the existing literature has scratched the surface without in-depth discussion on practical actions. There is no further understanding of Germany's successful experience in the development of exhibition industry. This study aims to know how German exhibition industry achieves the topnotch standards and prosperity by interviewing German exhibition companies. The other goal of this study is to find out the key successful factors and to bring insights to the development of domestic exhibition industry. The success to German exhibition industry could be categorized as high degree of internationalization, the differentiation of exhibition theme, the close cooperation between the stakeholders of exhibition industry, and the integration and coordination of NPO AUMA. For the development of domestic exhibition industry, strategies suggested by this study are specifying exhibition position and global marketing, prudential long-term planning, and the support from official department.

Keywords: German Exhibition Industry, Exhibition Planning and Development, Management, AUMA

¹ 國立台中科技大學國際貿易與經營系助理教授 pollychen@nutc.edu.tw*通訊作者

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院副教授

1. 前言

「展覽大國」德國是世界第三大經濟體，卻是世界第一會展強國。目前德國共擁有室內展出面積 240 萬平方米，約占世界展覽總面積的 20%，每年的國際專業展覽占全世界三分之二，大約 150 場國際性展會和展覽在德國舉行，吸引 18 萬展商和上千萬觀眾參加；平均每年通過舉辦展會創造高達 280 億歐元的產值，創造就業崗位超過 23 萬個。根據德國貿易展覽產業協會 AUMA（Association of the German Trade Fair Industry，以下簡稱 AUMA）所公佈的報告，2014 年全球展覽公司之營業額超過 1 億歐元至 28 家展覽公司中，排名前十大的展覽公司有一半來自德國，分別為法蘭克福展覽公司、杜塞道夫展覽公司、慕尼黑展覽中心、漢諾威展覽公司、柏林展覽中心、科隆國際展覽有限公司（如表 1）；2016-2018 年全球展覽公司之營業額稍有變動，英國 UBM 集團快速上升至第二位、德國法蘭克福展覽公司則躍居第三位；亞洲的展覽機構中僅香港貿易發展局（2.25 億）及上海新國際博覽中心（1.39 億）入列，分別位居第 16 名及第 22 名。

《進出口經理人》雜誌發佈的《2018 年世界商展 100 大排行榜》，排名前三的都是德國展覽（慕尼黑國際工程機械、建築機械、礦山機械、工程車輛及設備博覽會 BAUMA 以 605,000 平方米的展出面積位居第一，其次為漢諾威工業博覽會和漢諾威國際農業機械展覽會），排名前十中有 5 個是德國展覽，總共有 51 個德國展覽上榜，佔據排行榜的過半席位，強勢凸顯德國世界頭號展覽大國的地位。

表 1. 2012 年–2018 年全球展覽公司營業額排名（單位：億歐元）

展覽公司	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
英國勵展博覽集團	10.51	10.17	11.04	11.83	12.77	12.64	13.52
法國智奧會展公司	8.24	8.09	4.10	4.56	4.52	4.81	4.77
英國 UBM/Informa 集團 ³	5.39	5.46	5.61	8.55	8.31	6.31	13.19
德國法蘭克福展覽公司	5.37	5.45	5.54	6.48	6.47	6.69	7.18
德國杜塞道夫展覽公司	3.81	3.23	4.12	3.02	4.43	3.67	2.94
瑞士展覽集團	3.23	3.86	3.74	3.85	4.10	4.22	4.64
巴黎展覽館集團	3.28	2.97	3.16	2.83	2.77	2.64	3.66
德國慕尼黑博覽中心	2.98	3.53	3.09	2.77	4.28	3.33	4.18
德國漢諾威展覽公司	2.51	3.12	2.81	3.29	3.02	3.56	3.10
德國柏林展覽中心	2.47	1.88	2.69	2.42	3.09	2.84	3.52

資料來源：『中國會展』、2015 年第 23 期；AUMA（2019）

2008-2018 年世界商展 100 大排行榜中，德國展覽上榜個數由 2008 年的 62 個下降至 2018 年的 51 個，呈緩慢下降趨勢，但始終佔據排行榜的半壁江山（如表 2 所示）。德國展覽產業究竟如何打下全球半壁江山？現有的文獻中所提出的理由包含德國政府對展覽產業的高度重視及大力支持、獨特的調節調控管理模式、德國展覽產業協會 AUMA 的強勢作用、積極開拓海外市場、品牌展覽之建立及清楚的展覽定位等（趙豔豐，2018；李彥薇，2018；楊麗娟，2019）。然而，針對上數理由，現行文獻中大多蜻蜓點水地帶過，未就實際作為深入探討，無法對德國在展覽產業發展的成功經驗有進一步瞭解，實屬可惜。

³ Informa 與 UBM 於 2018 年 6 月合併

有鑑於此，本研究的研究目的有二：

- (1) 藉由展覽公司的實地參訪及訪談之結果，瞭解德國政府、展覽公司及身為非營利組織的德國展覽產業協會 AUMA，三者間運用何種管理思維與模式，打造德國展覽產業發展的榮景；
- (2) 就德國展覽產業發展的競爭優勢及成功要因，為國內會展產業發展提出建議。

本文主要分三大部分：首先就德國展覽產業發展之歷史沿革，說明德國展覽產業的演進，及德國展覽產業的現況，並就德國主要商展城市的展覽發展做詳細解說；其次，就德國展覽產業發展之三大關鍵利害關係人—公部門、展覽公司與 AUMA，分析三者的管理思維與模式；最後依據德國展覽產業發展與管理模式提出建議，提供國內會展產業發展做為借鏡。

表 2. 2008-2018 年世界商展 100 大國家分佈（單位：個）

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
德國	62	59	58	56	56	55	53	50	52	51	51
俄羅斯	1	1	1	1	2	2	2	2	1	0	1
法國	7	8	7	7	6	7	7	9	8	9	8
美國	8	9	7	7	3	4	5	5	4	5	5
瑞士	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
西班牙	4	4	3	2	2	1	1	1	1	0	0
義大利	11	10	8	11	12	12	11	10	11	11	11
英國	2	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0
中國	4	6	14	14	17	17	19	20	20	21	22

資料來源：進出口經理人雜誌，2019

2. 德國展覽產業發展

2.1 產業發展之歷史沿革

展覽產業的發展始於中世紀的市集，最早的展覽城市為法蘭克福，至今有 800 年歷史。法蘭克福的展覽發展史可謂德國展覽產業發展的縮影。1150 年開始舉辦的法蘭克福秋季展，在 1240 年被腓特力二世（Emperor Frederick II）正式授權，1330 年開辦法蘭克福春季展，此兩展被視為消費性商品展的開端。

自古以來，貿易、展覽、金融三者緊密結合，德國的各大商展城市如科隆、杜塞道夫、法蘭克福等，皆因其優越的地理位置成為國際貿易中心後，開始展覽業的發展；位於歐洲十字路口的法蘭克福在貿易及展覽的發展外，更搖身一變成為歐洲的金融重鎮。19 世紀初工業發展，同品質商品之系列化生產及大量製造，讓商品展式微，樣品展成為新常態，直至 19 世紀末專業展崛起。

第一次世界大戰中斷了德國的展覽發展，第二次世界大戰更讓德國眾多展館在炮火無情地摧毀下夷為平地。二戰後的萊因河奇跡，讓德國經濟發展在百廢待興後快速成長，作為產業成長的風向雞與產業推廣舞臺的德國展覽業，再度迎向高峰。

2.2 「隱形冠軍」的推廣平臺

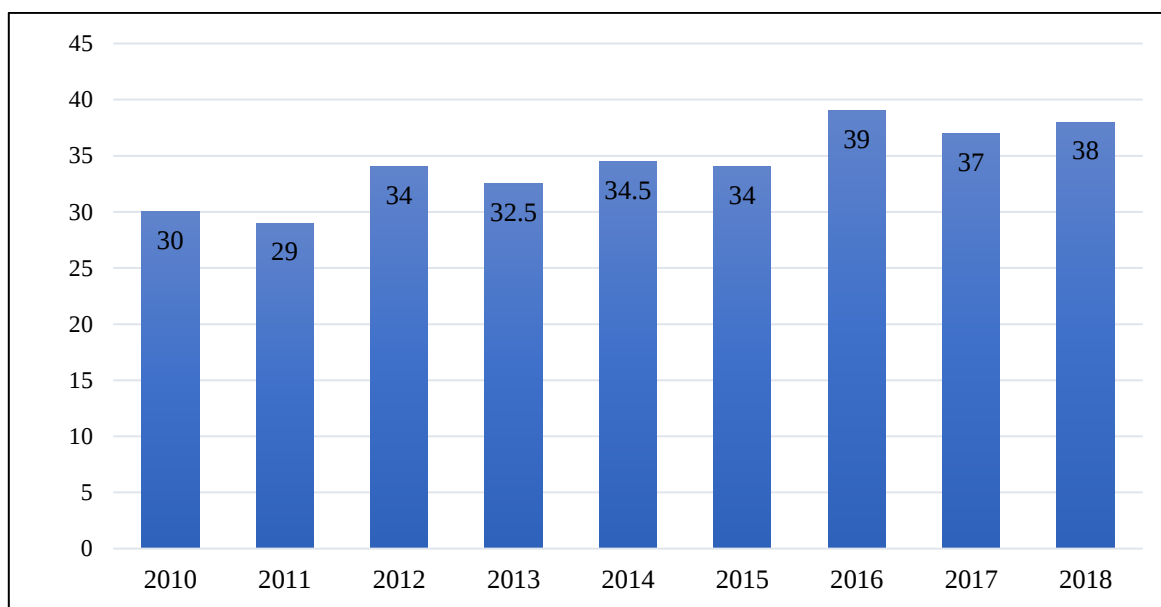
歐洲管理學大師赫曼西蒙從世界 500 大公司找出不為人知，卻位居歐洲市場第

一名或第二名，具卓越組織文化和研發創新等競爭優勢的國際化公司，稱之「隱型冠軍」(Simon, 1996)。這些公司年營收在八億歐元以下，屬中小型企业 (middlestand)；這些中小型企业隱藏於價值鏈的深處，在製作過程中被使用但卻隱身於最終產品中。西蒙教授于其 2013 年的著作中發現，2012 年在全球 2,734 家隱形冠軍中，有 1,307 (48%) 家來自德國；若把來自奧地利、瑞士與盧森堡等德語系國家的隱形冠軍 (233 家) 加入，則占全球隱形冠軍企業的 56% (赫曼西蒙，2013)。

在德國的商業中，中小型企业有著舉足輕重的地位，它們對經濟的貢獻占比，超越其它國家。德國中小型企业約占有所有企業的 99.7%，德國 54% 的總體經濟產值來自於這些中小型企业，其雇用人數約 1,390 萬人，占德國總就業人口數的 61.3% (郭秋慶等，2013)；最為重要的是，德國的中小型企业不僅是在德國企業貢獻大，而且在全球市場處於領先地位。據相關資料統計，在 2,764 家中型全球領導企業中，德國就占席 47%，為德國競爭力強大的支撐。這些中小型企业遍及各行各業，如農林水產、能源、製造、建築、商業、交通、通信、金融保險及服務業等；為協助德國中小型企业進行商務推廣，各式各樣的展覽也應運而生。在魚幫水、水幫魚的推波助瀾下，展覽成為德國中小型企业有力的行銷推廣平臺，這些中小型企业也促進德國展覽業的發展。

2.3 產業發展概況

德國展覽業最重要的特色是其國際吸引力。展覽業是德國經濟主要的服務供應者，德國展覽業在國際舞臺也扮演要角，如前述展覽業營收排名，總營收排名世界前十大的展覽公司中有五家來自德國。2010 年德國展覽公司總營收為 30 億歐元，2011 年下降為 29 億歐元後，2012-2015 年上升至 34 億歐元左右，2016-2018 年再度大幅上升接近 40 億歐元 (如圖 1 所示)。



資料來源：AUMA (2019)

圖 1. 德國展覽公司總營收

2018 年德國國際展和國內展的發展在國際競爭日趨激烈下仍居穩定地位，且在某些關鍵指標上小幅上升。2018 年在德國舉辦的國際及國內展共計 178 場，參展商總數為 194,815，相較於 2017 年上升 2.0%；其中德國境內參展廠商總數為 76,588，

下降 1.3%，國外參展廠商總數為 118,227，上升 4.4%；總展示面積為 7,130,830 平方米，上升 2.0%；總參觀人數為 9,572,767 人，微幅上升 0.1%⁴。2018 年資料亦顯示共計有 58,000 個展覽公司總部設立於德國境內，其中 87% 為中小型企业；約 60% 的參展商與 35% 的參觀人數來自國外，更有 40% 的參展商與 25% 的參觀人數來自歐洲以外。

2.4 德國展覽產業所帶來之經濟效益

對德國企業而言，展覽是 B2B 溝通最重要的工具。根據 AUMA2018 年的統計結果顯示，德國參展廠商與參觀者一年約花費超過 145 億歐元在參展上，其中 96 億歐元為參展商花費，47 億歐元為參觀者花費，2 億歐元為策展者投資花費，同比 2009 年增長 21%。2018 年展覽的舉辦為展覽業帶來平均經濟效益有 280 億歐元（較 2005 年增加 45 億歐元），並提供約 23 萬 1 千個全職工作機會（較 2005 年增加 49,100 個全職工作機會）。

2.5 主要商展城市展覽之現狀

根據 AUMA2018 年出版之 German Trade Fair Industry Review 2017 全球前十大展覽中心，德國占了四席，分別是漢諾威展館（第一）、法蘭克福展館（第二）、科隆展館（第五）及杜塞道夫展館（第六）。德國境內目前有 60 個展覽館，其中展館總面積超過 10 萬平方米的展館有 10 個，展館總面積介於 2 萬平方米至 10 萬平方米的展館有 20 個，展館總面積小於 2 萬平方米的展館有 30 個。展館總面積 3,228,020 平方米，約占全球展館面積的 9.3%，占歐洲展館面積的 20.6%；其所在城市、展館總面積、戶外展示面積及主要展覽如表 3 所示（AUMA，2019）。本節將就筆者 2015 年 6 月參訪三家展館（科隆展館、法蘭克福展館、杜塞道夫展館）所得之結果作介紹⁵。

2.5.1 科隆展館

科隆市為北萊茵-西法倫邦第一大城，亦為萊茵河沿岸的第一大城，擁有百萬人口。位於萊茵河右岸的科隆展館於 1924 年由科隆覽公司（Kölnmesse GmbH）創立，為世界第五大展館。科隆展覽公司創立於 1922 年，成立之初，最大的出資者為科隆市政府，握有三分之二的股權，其餘三分之一股權分別由科隆工商會、科隆貿易會、區域產業協會及個人股東取得。1972 年組織更新，科隆展覽公司由執行公司變為控股公司，北萊茵-西法倫邦政府於 1974 年取得 25% 股權，科隆市政府及北萊茵-西法倫邦政府成為科隆展覽公司兩大股東。

科隆展館知名展覽有科隆國際五金展（International Eisenwarenmesse Köln）、國際體育用品展、露營設備及園藝生活博覽會（spoga+gafa）、科隆國際藝術展（Art Cologne）、世界影像博覽會（photokina）、科隆國際遊戲展（gamescom）、科隆國際傢俱展（imm cologne）、世界食品博覽會（Anuga）、科隆國際糖果及休閒食品展（ISM）、國際牙科展（IDS）、科隆國際電動車展（INTERMOT）等。

科隆展覽公司的海外分部及海外代表遍及五大洲，此獨一無二的展覽網路可接近全球重要市場，為其顧客創造新商機。以食品展為例，科隆展覽公司已將其拓展到世界主力市場，如巴西、中國、印度、泰國、土耳其、阿拉伯聯合大公國等，此商業模式亦應用到其他產業如傢俱業、服裝業、能源產業等。

⁴ 2019 AUMA German Trade Fair Industry Figures

⁵ 筆者參訪時間為 2015 年 6 月，部份資料更新至 2020 年 1 月。

科隆展館地理位置優越，是德國各大展覽城市的展館中離火車站最近的，ICE 高鐵站 Messe/Deutz 連接展館的南端，從市區搭乘地鐵（U-Bahn）或捷運（S-Bahn）也可直接抵達展館。展館幅員遼闊，共有 11 個館，室內可展示總面積為 284,000 平方米，室外可展示總面積為 100,000 平方米。11 個展館並非一次蓋好，隨著外部環境變化及消費者需求而作館設的增加。科隆展館計畫在 2030 年之前新建南端展館 Hall 1 plus 增加 10,000 平方米室內展示面積及會議中心 CONFEX（5,500 平方米，最多可容納 4,000 人）；同時南端也將有新的等候廳連結各展館，此即所謂的“科隆展館 3.0”計畫。科隆展館 3.0 強調的是創新、規模、彈性、未來，透過數位化變革，帶來展館新風貌。2015 年科隆展館年收超過 3.15 億歐元，2016 年稍有下降（2.74 億歐元），2017 與 2018 年年收分別增加為 3.58 與 3.37 億歐元。

表 3. 2019 年德國各城市展覽公司展館面積、戶外展示面積及主要展覽

展館所在 城市	展館總面積 (m ²)	戶外展示面積 (m ²)	主要展覽
法蘭克福 (Frankfurt)	393,838	59,506	IAA 車展、消費品博覽會、法蘭克福圖書博覽會、ISH 衛浴展、春季消費品展
漢諾威 (Hannover)	392,453	58,000	CeBit 電子通訊展、漢諾威工業展、INFA 國際貿易展
科隆 (Cologne)	284,000	100,000	國際五金展、Anuga 食品展、國際傢俱展
杜塞道夫 (Düsseldorf)	248,580	43,000	國際橡塑膠展 K、Medica 醫療器材展、GDS 國際鞋展
慕尼黑 (Muenchen)	200,000	414,000	bauma 國際建材展、國際電子元器件博覽會、ISPO 體育用品展、IFAT 環保水資源展
紐倫堡 (Nuernberg)	179,600	50,000	玩具展、有機產品展、寵物展
柏林 (Berlin)	170,000	157,000	IFA 消費性電子展、ITB 國際旅展、大眾交通運輸業展、航太科技展、綠色食品周、國際無線電和娛樂家電展
斯圖加特 (Stuttgart)	119,800	40,000	扣件展、AMB 金屬加工展
萊比錫 (Leipzig)	111,300	70,000	複健暨保健醫療用品、國際書展、GPEC 軍警設備展
埃森 (Essen)	110,000	20,000	SPIEL 桌遊博覽會、經典古董車展、歐洲國際橡膠技術展

資料來源：AUMA（2019）

2.5.2 法蘭克福展館

法蘭克福展覽有限公司（Messe Frankfurt Holding GmbH）旗下有兩家公司分別為法蘭克福展館公司（Messe Frankfurt Venue GmbH）和法蘭克福展覽公司（Messe Frankfurt Exhibition GmbH），前者主要負責場設管理及使用優化，後者負責全球展覽的主辦。公司股權 60% 為法蘭克福市政府持有，黑森邦政府持有 40%。2014 年全球營收達 5.54 億歐元，2018 年已增加至 7.18 億歐元。

展館總面積為 393,838 平方米，有 10 個館及 1 個會議中心，戶外為 59,506 平方米。法蘭克福展館的展覽分五大類，分別為（1）消費品及休閒用品（2）娛樂、媒體及創意（3）移動及基礎建設（4）科技（5）紡織。著名的展覽除法蘭克福國際車展（IAA motor show）、法蘭克福國際書展（Frankfurt Book Fair）、法蘭克福化工展（ACHEMA）、法蘭克福衛浴展（ISH，二年一度）、法蘭克福燈光照明暨建築物自動化展（Light+Building）外，在消費品領域所舉辦的展覽規模亦為世界數一數二，如法蘭克福春季消費品展（Ambiente）、香水化妝品及美容用品展（Beautyworld）、法蘭克福聖誕飾品及節慶用品展（Christmasworld）、文具紙品與辦公用品展（Paperworld）、法蘭克福秋季消費品展（Tendence）等。透過全球 28 家子公司及 50 個銷售合作夥伴，法蘭克福展覽公司將其成功經驗拓展至全球各地，滿足廠商開拓國際市場的需求。2015 年法蘭克福展覽公司年收為 6.48 億歐元，2016 年稍有下降（6.47 億歐元），2017 與 2018 年年收分別增加為 6.69 與 7.18 億歐元。

2.5.3 杜塞道夫展館

杜塞道夫在二次世界大戰後，成為當時西德人口第一大邦—北萊茵西法倫邦（Nordrhein-Westfalen）的首府，全歐洲最大的魯爾工業區（Ruhrgebiet）即位於此邦，此工業區造就杜塞道夫日後商業發展，並成為注重環保、發展精密工業的高附加價值產業中心，加上對外商采優惠有利條件，吸引許多外商進駐。杜塞道夫地處歐洲的中心，從杜塞道夫市區到機場只要 10 分鐘車程，機場航班可達世界各地 180 個航點，交通便利，到倫敦、巴黎、伯恩、布拉格、哥本哈根、布魯塞爾等地只要一個小時的航程即可到達。機場和火車站離杜塞道夫展館很近，從火車站搭地鐵（U78）僅 15-20 分鐘，班次密集；遇重大展覽，機場有接駁巴士可直接到展館，便捷的交通是展館發展的一大利多。

杜塞道夫展館由杜塞道夫展覽公司于 1947 年創立，第二次世界大戰後開始舉辦第一個展覽。杜塞道夫展覽公司的主要股東有杜塞道夫市政府（56.5%股權）、杜塞道夫不動產公司（Industrietransporte Düsseldorf-Reisholz AG，20%股權）、北萊茵西法倫邦政府（20%股權）、杜塞道夫工商會（1.5%股權）、杜塞道夫手工業商會（1.5%股權）。

德國工業發展是促使德國展覽產業發展的一大要因。1960 年代為協助在俄羅斯的德國工業，機器設備展覽應運而生，至今杜塞道夫展館的展覽中 80%與機器設備相關。有別於德國其他城市展館之展覽以消費性產品為主，即使是面臨金融海嘯等經濟衝擊，杜塞道夫展館營運受到的波及相對也較小。

杜塞道夫展館總面積 248,580 平方米，共有 19 個館，室外為 43,000 平方米。杜塞道夫展館的展覽分五大類，分別為：（1）機械、廠房和設備；（2）零售、交易和服務；（3）醫療和健康；（4）時尚和生活型態；（5）休閒。著名的展覽有國際印刷、紙業展（drupa，每三年舉辦一次）、國際管材展（Tube，每兩年舉辦一次）、國際包裝機械展（interpack）、國際鑄造業展（GIFA）/國際冶金技術展（METEC）/國際精密鑄件展（NEWCAST）/國際熱處理展（THERMPROCESS）等四年舉辦一次之四合一展、國際橡塑膠展（K，每三年舉辦一次）、國際葡萄酒與烈酒展（ProWein）、國際醫療器材展（MEDICA）、國際鞋展（GDS）、國際遊艇展（boot-Dusseldorf）、國際房車展（CARAVAN SALON DUSSELDORF）等。

杜塞道夫展覽公司在海外有八個分公司，分別位於芝加哥、捷克布爾諾、莫斯科、新德里、上海、東京、香港及新加坡。此外，有 79 個海外代表處，服務全球 134 個

國家，網路遍佈全球，品牌展覽如 MEDICA、Tube、K、interpack 亦藉其綿密的網路推廣至世界主力市場。2015 年杜塞道夫展覽公司年收為 3.02 億歐元，2016 年增加為 4.43 億歐元，但 2017 與 2018 年年收分別下降至 3.67 與 2.94 億歐元。

2.6 德國會展業發展特徵

2.6.1 地理位置優越

德國得天獨厚的地理優勢，為其會展業的發展提供了良好的平臺。德國地處歐洲心臟地帶，又是歐盟的中心，高效率的水陸空交通體系，使每一個展會都會在短時間內進行大量的人流物流集散，從而使德國成為歐洲大陸會展市場的中心。

2.6.2 產業基礎雄厚

德國是世界貿易大國，2018 年 GDP 約為 3 兆 7 千億歐元，排名全世界第四。成熟的產業背景為德國會展業提供強而有力的支持，如漢諾威的工業製造業高度發達，是德國的汽車、機械、電子等產業中心，從而孕育了著名的產業博覽會；同時會展作為一門系統工程，需要旅遊業、餐飲業、酒店業、交通運輸業等相關服務產業的支援。德國成熟的旅遊業和高效便捷的交通運輸業，為德國成功舉辦世界展會提供了堅強的後盾（胡中華，2020）。

2.6.3 德國政府的支持

德國政府通常不直接參與展會舉辦，而是通過一系列政策和措施來支持會展業的發展：第一，投資興建各大展館，或扶持展覽業，或制定一系列鼓勵措施和優惠政策等；第二，對各大展覽公司進行控股，但不收取任何費用，政府只從不斷增加的稅收中得到回報。例如德國政府在漢諾威展覽公司的股份占 49.83%，在法蘭克福展覽公司的股份占 60%，這種做法既幫助了德國各大展覽公司，也實現國有資產的保值增值；第三，對參展企業給予財政上的支持；第四，定期舉辦各種專業研討會並設立資訊諮詢中心，全力支援會展產業發展。

2.6.4 品牌化專業化優勢明顯

品牌化和專業化是德國會展業的突出特點。重要的會展城市都在城市規劃裡設計特定的區域，構建專門的展廳，使得過去綜合性的博覽會成為具有專業性質的展會。同時，德國展覽公司具有很強的國際行銷意識，早在 1960 年代德國展覽會就著力於吸引國外參展商和參觀者，這也是德國會展產業成為國際會展業的主要原因。

2.6.5 會展專業人才輩出

德國展覽業的蓬勃發展與專業人才培養密切相關。幾乎所有德國高校如科隆大學、萊比錫大學、美茵茲大學等都開設了與會展相關的專業，進行會展人才的培養，同時還與企業和行業組織合作來進行會展人才的培養。德國貿易展覽業協會等行業組織也制定了一整套完整的專業人才培訓內容，通過業務培訓、調查實踐、授予資格證書等方式，進而提高德國展覽工作人員的專業素質。正是這種正規嚴格的人才培訓機制，為德國會展儲備了豐富的人力資源，使德國始終處於世界展覽業的巔峰。

2.6.6 權威協會與評價監督體系完善

德國會展業的另一成熟標誌是擁有權威公正的行業協會，如德國貿易展覽業協會（AUMA）。AUMA 作為德國展覽業最高協會，它可以幫助政府更好地參與和宏觀

管理展會，如負責統計展會資訊、統籌規劃和協調展會具體事宜、制定展會規章、到世界各地考察展會等。在 AUMA 的統一協調下，德國各博覽會的目標非常明確，展會重複現象極少，這些協會和組織機構對會展行業內部的監督、資訊評估等方面起了很大作用。

3. 德國展覽業獨到的管理模式

本節將就德國展覽業發展的三大核心人物，分別是公部門、展覽公司及德國最古老的協會 AUMA，探討其在促進展覽業發展的策略及作為。

3.1 公部門

德國主要展覽公司的持股及展館，大都由所在地的市政府及邦政府出資成立與興建，並將展館的經營權以長期租賃或委託經營的形式交由大型展覽公司，政府不直接參與展館的日常運作，僅通過監事會進行必要監督（林月雲，2015）；德國展覽業在市場准入方面完全開放，沒有任何法律限制；在展覽產業的發展上，聯邦政府及邦政府在展覽產業發展上除政策擬定外，亦成立展覽委員會，邀集專業人士及非營利組織（如 AUMA）參與，通過 AUMA 開展宏觀調控，制定行業規章和相應評估指標，組織專業人才教育培訓，並支援中小企業到海外參展；此外，德國聯邦經濟科技部（BMW）及德國聯邦食品、農業和消費者保護部（BMELV），也透過集結中小企業參與海外展覽的方式，協助中小企業拓展海外市場；各級政府更是積極配合展會的市場行銷和宣傳，如德國總理默克爾曾連續三年參加漢諾威消費電子、資訊和通信博覽會（Cebit）開幕式，以提升展會的影響力和知名度。

3.2 展覽公司

德國展覽公司是展覽業的直接參與者和實施者，不僅在市場化原則下經營和管理相應展館，還直接承擔各類展會的組織工作，包括市場分析、行銷推廣、會議承辦等。例如德國漢諾威展覽公司（Deutsche Messe）作為德國最大的展覽公司，由下薩州政府和漢諾威市政府分別控股 49.8%；該公司既是漢諾威展覽中心的擁有者，也是漢諾威工業博覽會等大型展會的舉辦者（熊繼紅，2019）。地理位置絕佳及悠久的展覽發展歷史固然是促進德國展覽產業發展的重要因素，展覽公司獨到的經營策略也是關鍵成功要素，其關鍵要素說明如下：

3.2.1 明確的展覽主題及定位

德國展覽業注重結合經濟社會發展和行業趨勢，及時調整和創新展會主題，確保展會經濟的長久活力。由表 3 德國前十大展覽中心所舉辦的主要展覽可看出，各展覽館鮮少舉辦同性質、同主題的展覽。展覽主題不重迭，除創造各展覽公司的差異化外，亦可減少資源的浪費。前述杜塞道夫展覽公司，也因為將主要展覽聚焦於機器設備和製造所需的原物料而非消費性產品，讓他們安然度過全球性的經濟不景氣。

3.2.2 品牌延伸、產品修正

展覽發展有 800 多年歷史的德國，至今累積許多名聞遐邇的品牌展覽，讓海內外許多參展廠商及參觀者不遠千里而來。例如，二戰後德國展會大多以機械、汽車、消費品等為主；20 世紀 80 年代伴隨著資訊技術產業的興起，Cebit 成為德國展會的頭號品牌；近年來德國一批新興的房地產、生物、新能源等會展品牌逐漸崛起，如奧格斯堡國際能源展等。2018 年 11 月 28 日，德國展覽公司宣佈自 2019 年起停辦 Cebit，

其中與工業相關的展覽內容將整合到漢諾威工業博覽會中，針對數位化和人工智慧等新興領域將舉辦規模較小的展覽，這也體現了德國展覽業和展覽公司理性、務實的辦展理念。

挾此品牌優勢，德國的展覽公司逐步佈局海外潛力市場，包括子公司或海外業務代表的設立，並將其品牌展延伸到海外。展覽內容及活動專案則依照海外市場的需求作適當調整，而非將德國的模式直接套用至海外市場（李知矯，2019）。

3.2.3 慎選海外市場

在一片中國熱的浪潮中，德國展覽公司並未將其籌碼全部壓在單一市場，而是採擴散策略。以杜塞道夫展覽公司為例，其海外分公司遍及歐亞及美國，主要海外營收來源以俄羅斯為首，捷克為次，中國排名第三。當全球經濟受中國熱退燒而陷入衰退時，德國展覽公司也許無法毫髮無傷全身而退，但衝擊相對緩和。

3.2.4 休養生息

德國許多品牌展並非每年舉辦，全球規模最大的 bauma 展為每四年舉辦一次，國際印刷、紙業展（drupa）及國際橡塑膠展 K 展每三年舉辦一次，國際管材展（Tube）則是每兩年舉辦一次。杜塞道夫展覽公司就估計平均每七年，該公司會出現業績較差的一年，但是，杜塞道夫展覽公司會利用此時期作為展館及公司整頓之年，讓公司得以走更長的路。

3.3 AUMA

創設於 1907 年的 AUMA，為德國展覽產業利害關係人組成的非營利組織。德國所有的展覽公司和行業協會均是 AUMA 會員，組成成員包括參展廠商、參觀者、策展組織、展覽服務公司等。AUMA 提供最新動態，對展會計畫提出建議並協助開拓行銷管道，展覽公司則負責具體組織工作，完善展會配套設施和服務。AUMA 目前最重要的活動為展覽產業與政府和國會交涉時的利益代表、德國展覽業的國內外行銷、聯邦經濟部海外展覽項目的統籌協調、提供德國與國外展覽訊息給參展廠商及參觀者、執行研究調查及職業訓練和進階職訓的協助。AUMA 的使命詳述如下：

3.3.1 利益的代表

身為展覽業者利益的代表，AUMA 和聯邦及州政府之立法與行政當局進行不同議題交涉，特別是有關銷售和出口的促進、展覽發展的永續性與會計法、建立規定和產業法等。AUMA 與國外展覽公司保持密切連系，為國際展覽業協會 UFI 的會員；此外，AUMA 也參與其他展會組織，如德國展覽城市利益共同體 IDFA 和 FAMA 德國展會籌畫者專業協會的委員會，AUMA 也在聯邦及州的展覽委員會會議占一常設席位。

3.3.2 針對商展提供資訊與建議

AUMA 提供國內外展覽的訊息，如日期、服務、參展廠商及參觀者人數等，給全球廠商及參觀者，作為參展物件選擇的參考依據。其官網羅列全球約 5,000 個活動的資料，並有德、西、法、英等四種語言可選擇，除舉辦日期的提供外，AUMA 也提供展覽規劃與參加的建議。藉由透明化機制，AUMA 幫助參展廠商、參觀者及策展人三者取得利益的平衡，德國展覽統計自願統制協會（FKM）的管理亦是由 AUMA 執行。

3.3.3 協調德國展覽業參與國外展覽

當德國聯邦經濟科技部 (BMWi) 在選擇國外商展代表時, AUMA 扮演統籌德國產業協調的角色。AUMA 協助德國聯邦經濟科技部及德國聯邦食品、農業和消費者保護部 (BMELV) 策畫海外展覽活動內容, 透過共同代表參與的執行, 這些展覽活動協助德國中小企業拓展海外市場; AUMA 也藉由公告其會員的展覽日期, 並在宣傳手冊打上“德國品質展會在國外 (German Trade Fair Quality Abroad)”字樣, 為其會員打廣告。

3.3.4 推廣德國成為展會的場地及促進展會成為行銷工具

AUMA 以高達 10 種不同語言, 發行展覽年曆及海報, 和以“德國製造的展覽”為標語的廣告行銷到國外; 除廣告展覽為企業溝通工具之優點外, 也提供決策過程所需的訊息。

3.3.5 德國展覽業研究機構

此機構為 AUMA 對展覽研究、職業訓練、進階訓練的承諾。AUMA 除贊助研究工作外, 自身也從事調查工作。AUMA 協助制定展覽及活動產業從業人員的職務說明, 也為職業指導者進行訓練課程; 機構藉由客座演講的舉辦和展覽訊息的提供, 協助技職學校和研究機構。德國展覽業研究機構也是德國展覽圖書館的總部, 此圖書館館藏 7,300 多項與展覽、會議、活動產業相關資料。

3.3.6 公關及活動

AUMA 為媒體及展覽業者發行一份通訊報, 內容與展覽產業、研究、遊說、EU 有關, AUMA 的年度評論雜誌『展覽產業』提供總體看法。身為代表展覽產業主要組織, AUMA 也舉辦年度活動“AUMA_MesseTreff”集結整個產業, 並提供場域, 促進展覽業、政黨、協會及媒體間的對話機會; AUMA 在一年內也就不同議題, 為會員舉辦數次專家論壇。

3.4 網路化的推動效果

隨著數位時代的到來, 網路的飛速發展也同樣影響著德國的會展產業, 博覽會必須與其他媒體進行較量, 特別是網際網路。AUMA 現在已經建立了完整的網路體系, 在其網址中可查到關於德國和國外博覽會的所有重要資料, 成為德國會展產業的有益補充⁶。

德國會展組織者在過去幾年中大大擴充了在國際網路中的空間, 通過利用網際網路搜集有關博覽會的信息, 建立了大量的客戶業務關係。自 1998 年以來, 德國博覽會就已經開始通過資料高速公路銷售入場券、目錄和產品資訊資料; 同時他們也在努力, 希望透過提供行業資訊、市場推銷服務、論壇和展覽業務有關的平臺, 進一步擴大服務範圍。例如德國博覽會漢諾威股份公司 (Deutsche Messe AG, Hannover) 就有自己的全球網上業務資訊系統⁷, 擁有 2 萬個資料組合 4 萬項產品登記的資訊資料庫, 有力地推動了德國會展產業的成熟與發展。

⁶ AUMA 網址 <https://www.auma.de/en/facts-and-figures/trade-fair-sector-key-figures>

⁷ <https://www.ntradeshows.com/deutsche-messe-ag-hannover/>

4. 結論與建議

展覽產業的發展可促進就業，帶動經濟發展。德國展覽業經歷了長時間的發展沉澱，始終保持世界展覽業強國的地位，最重要的成功經驗是建立了一套行之有效的體系，政府、企業、行業協會都在其中尋找到自己的定位，共同促進行業發展，這值得我們借鑒學習。綜觀德國在展覽產業發展的歷史沿革與經驗，德國成為展覽大國並造就諸多品牌展覽的關鍵要因歸納如下：

3.5 國際化程度

從參展廠商、參觀者到媒體，知名的德國展覽通常可吸引眾多來自海外的參與者，加上高規格的活動規劃及服務品質，更讓國外人士對德國展覽趨之若鶩；高國際化程度為德國展覽產業競爭力的支柱。

3.6 獨特的展覽主題設定

德國展覽公司積極進行市場考察，瞭解市場需求及產業趨勢，輔以 AUMA 完整的研究分析與統計資料，為其展覽設定明確而獨特的展覽主題。

3.7 避免重迭的展覽及品質控管

德國主要展覽中心逐年擴大展覽設施，為使其投資早日回本，需要舉辦更多展覽活動。在 AUMA 的居中協調下，各大展覽公司維持良性密切的合作，不視彼此為競爭對手；展覽的重迭性降低可控制展覽品質，滿足參展廠商及參觀者的期望。

3.8 整合協調的效能

AUMA 是德國展覽業發展的重要推手，其成立目的是透過展覽市場的透明化、藉由展覽產業夥伴的支持與密切合作，整合協調展覽資源，並提供展覽資訊及諮詢服務，以協助德國展覽業品質的提升；作為一個獨立的非營利機構，AUMA 不用看政府及企業的臉色行事，為展覽利益關係人提供一個平等參與的平臺。

上述德國展覽產業競爭優勢及關鍵要因分析，可帶給其他國家會展產業發展諸多啟發。本研究亦借鏡德國，為國內會展產業發展提供下列建議：

(1) 明確的會展產品定位及全球行銷

搭乘德國 ICE 高鐵，法蘭克福展館距科隆展館約一個小時車程，而科隆展館距杜塞道夫展館車程約半小時，距離不會太遠。此三大展館皆有各自的國際知名品牌展引領風騷，也不視彼此為競爭對手，主要原因就在清楚的定位；一旦建立起一定知名度後，藉由遍及全球主力市場的銷售網路，利用產品系列（product family）策略舉辦相同系列展覽，滿足廠商開拓國際市場的需求。國內有不少國際知名展覽，亦可參考德國作法，進軍國際。

(2) 審慎長遠的會展發展規劃及公部門的支持

德國政府的支持，使德國的展覽公司可作長遠規劃，不短視近利。國際展籌辦所累積的辦展經驗與專業管理能力，更是德國展覽產業服務與品質的保證，德國的做法可為國內會展產業發展借鏡。

參考文獻

1. 進出口經理人 (2019)。2018 年世界商展 100 大排行榜。2019 年第 7 期，2019-07-23。
2. 郭秋慶、蔡進丁、許琇媛 (2013)。臺灣企業家與政府能從德國中小型企業學到什麼？淡江大學歐盟資訊中心通訊，27，1-13。
3. 張非冰譯，赫曼西蒙著 (2013)。隱形冠軍：21 世紀最被低估的競爭優勢。臺北：天下雜誌。
4. 林月雲 (2015)。德國會展概況，<http://www.meettaiwan.com/mtfiles/mt//doc/201601/1451900159634-0.pdf>, accessed April 2, 2016。
5. 趙豔豐 (2018)。多元化運營 探秘世界知名會展中心的運營模式。中國會展 (中國會議)，2018 (8)，52-55。
6. 李彥薇 (2018)。會展產業內涵及對我國會展產業發展啟示。經貿實踐，9，230+232。
7. 楊麗娟 (2019)。國內外會展經濟發展的典型模式及啟示。現代行銷 (下旬刊)，8，105-107。
8. 熊繼紅 (2019)。武漢與德國漢諾威會展經濟對比分析研究。經濟研究導刊，30，159-161。
9. 李知矯 (2019)。強強聯手，共建工業會展新平臺——東浩蘭生 (集團) 有限公司與德國漢諾威展覽公司戰略合作新聞發佈會暨華南國際工業博覽會、成都國際工業博覽會啟動儀式在滬舉行。中國會展，15，62-63。
10. 胡中華 (2020)。法國和德國會展業在交通方面的建樹。中國會展，2020 (1)，132-134。
11. AUMA (2015). German Trade Fair Industry Review 2014, Berlin.
12. AUMA (2018). German Trade Fair Industry Review 2017, Berlin.
13. AUMA (2019). German Trade Fair Industry Review 2018, Berlin.
14. Kolenmesse, (2019). The Company, <http://www.koelnmesse.com/Koelnmesse/index-4.php>, accessed on November 26.
15. Messe Duesseldorf (2019). Corporate, <http://www.messe-duesseldorf.com/tradefair/company-15.php>, accessed on November 26.
16. Messe Frankfurt (2019). History, <http://www.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html?nc>, accessed on November 26.
17. Simon, H. (1996). Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies, Harvard Business School.

收稿時間：2019-11-28
責任編輯、校對：程萌、林雨熙