

<https://doi.org/10.52288/mice.27069273.2020.03.01>

德国展览产业之发展状况与管理模式 The Development and Management of German Exhibition Industry

陈玉苍^{1*} 杨国梁²
Yu-Tsang Chen Grant G.L. Yang

摘要

德国每年举办的国际专业展览占全世界三分之二，执世界之牛耳，排名全球前十大的展览公司有一半来自德国；然而现有文献大多蜻蜓点水地带过，未就实际作为深入探讨，无法对德国在展览产业发展的成功经验有进一步了解。本研究的目的有二，其一为藉由展览公司的实地参访及访谈之结果，了解德国政府、展览公司及身为非营利组织的德国贸易展览产业协会 AUMA，三者间运用何种管理思维与模式，打造德国展览产业发展的荣景；其二是就德国展览产业发展的竞争优势及成功要因，为国内会展产业发展提出建议。本研究发现德国成为展览大国之关键要因可归纳为高国际化程度、展览主题差异化、展览利益关系人的密切合作、中立非营利组织 AUMA 之整合与协调。对于国内会展产业今后之发展，本研究提出建议为明确的会展产品定位及全球营销、审慎长远的会展发展规划及公部门的支持。

关键词：德国展览业、会展发展规划、管理模式、德国贸易展览产业协会

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 台湾台中科技大学国际贸易与经营系助理教授 pollychen@nutc.edu.tw*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授

1. 前言

「展览大国」德国是世界第三大经济体，却是世界第一会展强国。目前德国共拥有室内展出面积 240 万平方米，约占世界展览总面积的 20%，每年的国际专业展览占全世界三分之二，大约 150 场国际性展会和展览在德国举行，吸引 18 万展商和上千万观众参加；平均每年通过举办展会创造高达 280 亿欧元的产值，创造就业岗位超过 23 万个。根据德国贸易展览产业协会 AUMA（Association of the German Trade Fair Industry，以下简称 AUMA）所公布的报告，2014 年全球展览公司之营业额超过 1 亿欧元之 28 家展览公司中，排名前十大的展览公司有一半来自德国，分别为法兰克福展览公司、杜塞道夫展览公司、慕尼黑展览中心、汉诺威展览公司、柏林展览中心、科隆国际展览有限公司（如表 1）；2016-2018 年全球展览公司之营业额稍有变动，英国 UBM 集团快速上升至第二位、德国法兰克福展览公司则跃居第三位；亚洲的展览机构中仅香港贸易发展局（2.25 亿）及上海新国际博览中心（1.39 亿）入列，分别位居第 16 名及第 22 名。

《进出口经理人》杂志发布的《2018 年世界商展 100 大排行榜》，排名前三的都是德国展览（慕尼黑国际工程机械、建筑机械、矿山机械、工程车辆及设备博览会 BAUMA 以 605,000 平方米的展出面积位居第一，其次为汉诺威工业博览会和汉诺威国际农业机械展览会），排名前十中有 5 个是德国展览，总共有 51 个德国展览上榜，占据排行榜的过半席位，强势凸显德国世界头号展览大国的地位。

表 1. 2012 年-2018 年全球展览公司营业额排名（单位：亿欧元）

展览公司	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
英国励展博览集团	10.51	10.17	11.04	11.83	12.77	12.64	13.52
法国智奥委会展公司	8.24	8.09	4.10	4.56	4.52	4.81	4.77
英国 UBM/Informa 集团 ³	5.39	5.46	5.61	8.55	8.31	6.31	13.19
德国法兰克福展览公司	5.37	5.45	5.54	6.48	6.47	6.69	7.18
德国杜塞道夫展览公司	3.81	3.23	4.12	3.02	4.43	3.67	2.94
瑞士展览集团	3.23	3.86	3.74	3.85	4.10	4.22	4.64
巴黎展览馆集团	3.28	2.97	3.16	2.83	2.77	2.64	3.66
德国慕尼黑博览中心	2.98	3.53	3.09	2.77	4.28	3.33	4.18
德国汉诺威展览公司	2.51	3.12	2.81	3.29	3.02	3.56	3.10
德国柏林展览中心	2.47	1.88	2.69	2.42	3.09	2.84	3.52

资料来源：『中国会展』、2015 年第 23 期；AUMA（2019）

2008-2018 年世界商展 100 大排行榜中，德国展览上榜个数由 2008 年的 62 个下降至 2018 年的 51 个，呈缓慢下降趋势，但始终占据排行榜的半壁江山（如表 2 所示）。德国展览产业究竟如何打下全球半壁江山？现有的文献中所提出的理由包含德国政府对展览产业的高度重视及大力支持、独特的调节调控管理模式、德国展览产业协会 AUMA 的强势作用、积极开拓海外市场、品牌展览之建立及清楚的展览定位等（赵艳丰，2018；李彦薇，2018；杨丽娟，2019）。然而，针对上数理由，现行文献中大多蜻蜓点水地带过，未就实际作为深入探讨，无法对德国在展览产业发展的成功经验有进一步了解，实属可惜。

³ Informa 与 UBM 于 2018 年 6 月合并

有鉴于此，本研究的研究目的有二：

- (1) 藉由展览公司的实地参访及访谈之结果，了解德国政府、展览公司及身为非营利组织的德国展览产业协会 AUMA，三者间运用何种管理思维与模式，打造德国展览产业发展的荣景；
- (2) 就德国展览产业发展的竞争优势及成功要因，为国内会展产业发展提出建议。

本文主要分三大部分：首先就德国展览产业发展之历史沿革，说明德国展览产业的演进，及德国展览产业的现况，并就德国主要商展城市的展览发展做详细解说；其次，就德国展览产业发展之三大关键利害关系人—公部门、展览公司与 AUMA，分析三者的管理思维与模式；最后依据德国展览产业发展与管理模式提出建议，提供国内会展产业发展做为借镜。

表 2. 2008-2018 年世界商展 100 大国家分布 (单位：个)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
德国	62	59	58	56	56	55	53	50	52	51	51
俄罗斯	1	1	1	1	2	2	2	2	1	0	1
法国	7	8	7	7	6	7	7	9	8	9	8
美国	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
意大利	11	10	8	11	12	12	11	10	11	11	11
英国	2	2	1	1	1	0	0	1	1	1	0
中国	4	6	14	14	17	17	19	20	20	21	22

资料来源：进出口经理人杂志，2019

2. 德国展览产业发展

2.1 产业发展之历史沿革

展览产业的发展始于中世纪的市集，最早的展览城市为法兰克福，至今有 800 年历史。法兰克福的展览发展史可谓德国展览产业发展的缩影。1150 年开始举办的法兰克福秋季展，在 1240 年被腓特力二世 (Emperor Frederick II) 正式授权，1330 年开办法兰克福春季展，此两展被视为消费性商品展的开端。

自古以来，贸易、展览、金融三者紧密结合，德国的各大商展城市如科隆、杜塞道夫、法兰克福等，皆因其优越的地理位置成为国际贸易中心后，开始展览业的发展；位于欧洲十字路口的法兰克福在贸易及展览的发展外，更摇身一变成为欧洲的金融重镇。19 世纪初工业发展，同质量商品之系列化生产及大量制造，让商品展式微，样品展成为新常态，直至 19 世纪末专业展崛起。

第一次世界大战中断了德国的展览发展，第二次世界大战更让德国众多展馆在炮火无情地摧毁下夷为平地。二战后的莱茵河奇迹，让德国经济发展在百废待兴后快速成长，作为产业成长的风向鸡与产业推广舞台的德国展览业，再度迎向高峰。

2.2 「隐形冠军」的推广平台

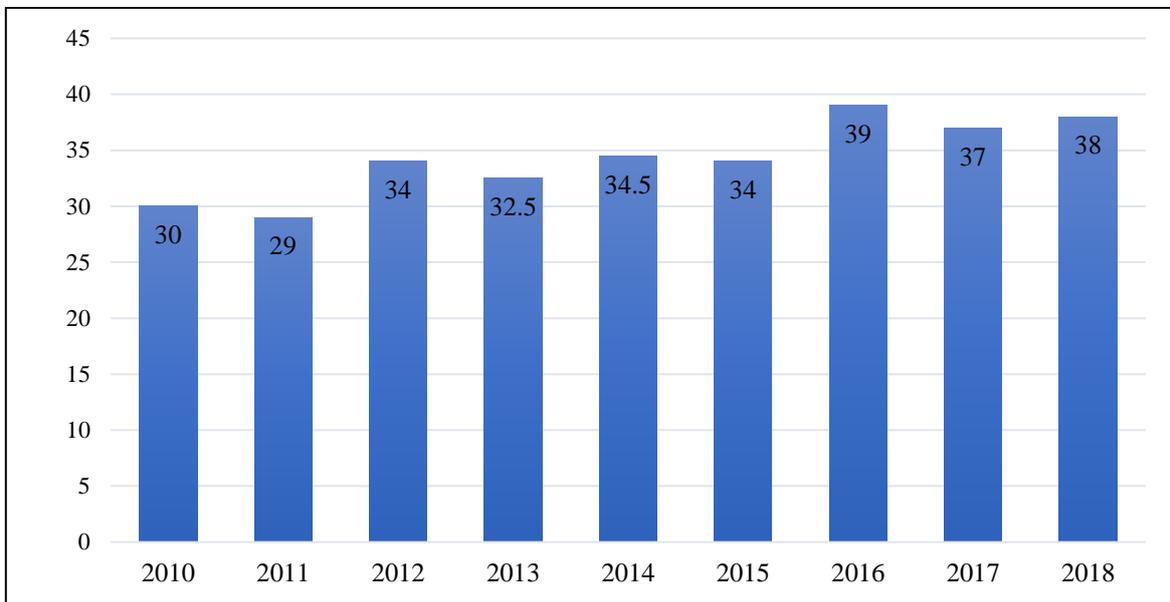
欧洲管理学大师赫曼西蒙从世界 500 大公司找出不为人知，却位居欧洲市场第

一名或第二名，具卓越组织文化和研发创新等竞争优势的国际化公司，称之「隐型冠军」(Simon, 1996)。这些公司年营收在八亿欧元以下，属中小型企业(mittlestand)；这些中小型企业隐藏于价值链的深处，在制作过程中被使用但却隐身于最终产品中。西蒙教授于其 2013 年的著作中发现，2012 年在全球 2,734 家隐形冠军中，有 1,307 (48%) 家来自德国；若把来自奥地利、瑞士与卢森堡等德语系国家的隐形冠军(233 家)加入，则占全球隐形冠军企业的 56% (赫曼西蒙，2013)。

在德国的商业中，中小企业有着举足轻重的地位，它们对经济的贡献占比，超越其它国家。德国中小型企业约占所有企业的 99.7%，德国 54% 的总体经济产值来自于这些中小型企业，其雇用人数约 1,390 万人，占德国总就业人口数的 61.3% (郭秋庆等，2013)；最为重要的是，德国的中小企业不仅是在德国企业贡献大，而且在全球市场处于领先地位。据相关数据统计，在 2,764 家中型全球领导企业中，德国就占席 47%，为德国竞争力强大的支撑。这些中小型企业遍及各行各业，如农林水产、能源、制造、建筑、商业、交通、通信、金融保险及服务业等；为协助德国中小型企业进行商务推广，各式各样的展览也应运而生。在鱼帮水、水帮鱼的推波助澜下，展览成为德国中小企业有力的营销推广平台，这些中小企业也促进德国展览业的发展。

2.3 产业发展概况

德国展览业最重要的特色是其国际吸引力。展览业是德国经济主要的服务供应者，德国展览业在国际舞台也扮演要角，如前述展览业营收排名，总营收排名世界前十大的展览公司中有五家来自德国。2010 年德国展览公司总营收为 30 亿欧元，2011 年下降为 29 亿欧元后，2012-2015 年上升至 34 亿欧元左右，2016-2018 年再度大幅上升接近 40 亿欧元 (如图 1 所示)。



资料来源：AUMA (2019)

图 1. 德国展览公司总营收

2018 年德国国际展和国内展的发展在国际竞争日趋激烈下仍居稳定地位，且在某些关键指标上小幅上升。2018 年在德国举办的国际及国内展共计 178 场，参厂商总数为 194,815，相较于 2017 年上升 2.0%；其中德国境内参展厂商总数为 76,588，

下降 1.3%，国外参展厂商总数为 118,227，上升 4.4%；总展示面积为 7,130,830 平方米，上升 2.0%；总参观人数为 9,572,767 人，微幅上升 0.1%⁴。2018 年数据亦显示共计有 58,000 个展览公司总部设立于德国境内，其中 87% 为中小型企业；约 60% 的参展商与 35% 的参观人数来自国外，更有 40% 的参展商与 25% 的参观人数来自欧洲以外。

2.4 德国展览产业所带来之经济效益

对德国企业而言，展览是 B2B 沟通最重要的工具。根据 AUMA2018 年的统计结果显示，德国参展厂商与参观者一年约花费超过 145 亿欧元在参展上，其中 96 亿欧元为参展商花费，47 亿欧元为参观者花费，2 亿欧元为策展者投资花费，同比 2009 年增长 21%。2018 年展览的举办为展览业带来平均经济效益有 280 亿欧元（较 2005 年增加 45 亿欧元），并提供约 23 万 1 千个全职工作机会（较 2005 年增加 49,100 个全职工作机会）。

2.5 主要商展城市展览之现状

根据 AUMA2018 年出版之 German Trade Fair Industry Review 2017 全球前十大展览中心，德国占了四席，分别是汉诺威展馆（第一）、法兰克福展馆（第二）、科隆展馆（第五）及杜塞道夫展馆（第六）。德国境内目前有 60 个展览馆，其中展馆总面积超过 10 万平方米的展馆有 10 个，展馆总面积介于 2 万平方米至 10 万平方米的展馆有 20 个，展馆总面积小于 2 万平方米的展馆有 30 个。展馆总面积 3,228,020 平方米，约占全球展馆面积的 9.3%，占欧洲展馆面积的 20.6%；其所在城市、展馆总面积、户外展示面积及主要展览如表 3 所示（AUMA，2019）。本节将就笔者 2015 年 6 月参访三家展馆（科隆展馆、法兰克福展馆、杜塞道夫展馆）所得之结果作介绍⁵。

2.5.1 科隆展馆

科隆市为北莱茵-西法伦邦第一大城，亦为莱茵河沿岸的第一大城，拥有百万人口。位于莱茵河右岸的科隆展馆于 1924 年由科隆览公司（Kolenmesse GmbH）创立，为世界第五大展馆。科隆展览公司创立于 1922 年，成立之初，最大的出资者为科隆市政府，握有三分之二的股权，其余三分之一股权分别由科隆工商会、科隆贸易会、区域产业协会及个人股东取得。1972 年组织更新，科隆展览公司由执行公司变为控股公司，北莱茵-西法伦邦政府于 1974 年取得 25% 股权，科隆市政府及北莱茵-西法伦邦政府成为科隆展览公司两大股东。

科隆展馆知名展览有科隆国际五金展（International Eisenwarenmesse Koln）、国际体育用品展、露营设备及园艺生活博览会（spoga+gafa）、科隆国际艺术展（Art Cologne）、世界影像博览会（photokina）、科隆国际游戏展（gamescom）、科隆国际家具展（imm cologne）、世界食品博览会（Anuga）、科隆国际糖果及休闲食品展（ISM）、国际牙科展（IDS）、科隆国际电动车展（INTERMOT）等。

科隆展览公司的海外分部及海外代表遍及五大洲，此独一无二的展览网络可接近全球重要市场，为其顾客创造新商机。以食品展为例，科隆展览公司已将其拓展到世界主力市场，如巴西、中国、印度、泰国、土耳其、阿拉伯联合酋长国等，此商业模式亦应用到其他产业如家具业、服装业、能源产业等。

⁴ 2019 AUMA German Trade Fair Industry Figures

⁵ 笔者参访时间为 2015 年 6 月，部份资料更新至 2020 年 1 月。

科隆展馆地理位置优越，是德国各大展览城市的展馆中离火车站最近的，ICE 高铁站 Messe/Deutz 连接展馆的南端，从市区搭乘地铁（U-Bahn）或捷运（S-Bahn）也可直接抵达展馆。展馆幅员辽阔，共有 11 个馆，室内可展示总面积为 284,000 平方米，室外可展示总面积为 100,000 平方米。11 个展馆并非一次盖好，随着外部环境变化及消费者需求而作馆设的增加。科隆展馆计划在 2030 年之前新建南端展馆 Hall 1 plus 增加 10,000 平方米室内展示面积及会议中心 CONFEX（5,500 平方米，最多可容纳 4,000 人）；同时南端也将有新的等候厅连结各展馆，此即所谓的“科隆展馆 3.0”计划。科隆展馆 3.0 强调的是创新、规模、弹性、未来，透过数字化变革，带来展馆新风貌。2015 年科隆展馆年收超过 3.15 亿欧元，2016 年稍有下降（2.74 亿欧元），2017 与 2018 年年收分别增加为 3.58 与 3.37 亿欧元。

表 3. 2019 年德国各城市展览公司展馆面积、户外展示面积及主要展览

展馆所在 城市	展馆总面积 (m ²)	户外展示面积 (m ²)	主要展览
法兰克福 (Frankfurt)	393,838	59,506	IAA 车展、消费品博览会、法兰克福图书博览会、ISH 卫浴展、春季消费品展
汉诺威 (Hannover)	392,453	58,000	CeBit 电子通讯展、汉诺威工业展、INFA 国际贸易展
科隆 (Cologne)	284,000	100,000	国际五金展、Anuga 食品展、国际家具展
杜塞道夫 (Düsseldorf)	248,580	43,000	国际橡塑料展 K、Medica 医疗器材展、GDS 国际鞋展
慕尼黑 (Muenchen)	200,000	414,000	bauma 国际建材展、国际电子元器件博览会、ISPO 体育用品展、IFAT 环保水资源展
纽伦堡 (Nuernberg)	179,600	50,000	玩具展、有机产品展、宠物展
柏林 (Berlin)	170,000	157,000	IFA 消费性电子展、ITB 国际旅展、大众交通运输业展、航天科技展、绿色食品周、国际无线电和娱乐家电展
斯图加特 (Stuttgart)	119,800	40,000	扣件展、AMB 金属加工展
莱比锡 (Leipzig)	111,300	70,000	复健暨保健医疗用品、国际书展、GPEC 军警设备展
埃森 (Essen)	110,000	20,000	SPIEL 桌游博览会、经典古董车展、欧洲国际橡胶技术展

资料来源：AUMA（2019）

2.5.2 法兰克福展馆

法兰克福展览有限公司（Messe Frankfurt Holding GmbH）旗下有两家公司分别为法兰克福展馆公司（Messe Frankfurt Venue GmbH）和法兰克福展览公司（Messe Frankfurt Exhibition GmbH），前者主要负责场设管理及使用优化，后者负责全球展览的主办。公司股权 60% 为法兰克福市政府持有，黑森邦政府持有 40%。2014 年全球营收达 5.54 亿欧元，2018 年已增加至 7.18 亿欧元。

展馆总面积为 393,838 平方米，有 10 个馆及 1 个会议中心，户外为 59,506 平方米。法兰克福展馆的展览分五大类，分别为（1）消费品及休闲用品（2）娱乐、媒体及创意（3）移动及基础建设（4）科技（5）纺织。著名的展览除法兰克福国际车展（IAA motor show）、法兰克福国际书展（Frankfurt Book Fair）、法兰克福化工展（ACHEMA）、法兰克福卫浴展（ISH，二年一度）、法兰克福灯光照明暨建筑物自动化展（Light+Building）外，在消费品领域所举办的展览规模亦为世界数一数二，如法兰克福春季消费品展（Ambiente）、香水化妆品及美容用品展（Beautyworld）、法兰克福圣诞饰品及节庆用品展（Christmasworld）、文具纸品与办公用品展（Paperworld）、法兰克福秋季消费品展（Tendence）等。透过全球 28 家子公司及 50 个销售合作伙伴，法兰克福展览公司将其成功经验拓展至全球各地，满足厂商开拓国际市场的需求。2015 年法兰克福展览公司年收为 6.48 亿欧元，2016 年稍有下降（6.47 亿欧元），2017 与 2018 年年收分别增加为 6.69 与 7.18 亿欧元。

2.5.3 杜塞道夫展馆

杜塞道夫在二次世界大战后，成为当时西德人口第一大邦—北莱茵西法伦邦（Nordrhein-Westfalen）的首府，全欧洲最大的鲁尔工业区（Ruhrgebiet）即位于此邦，此工业区造就杜塞道夫日后商业发展，并成为注重环保、发展精密工业的高附加价值产业中心，加上对外商采优惠有利条件，吸引许多外商进驻。杜塞道夫地处欧洲的中心，从杜塞道夫市区到机场只要 10 分钟车程，机场航班可达世界各地 180 个航点，交通便利，到伦敦、巴黎、伯尔尼、布拉格、哥本哈根、布鲁塞尔等地只要一个小时的航程即可到达。机场和火车站离杜塞道夫展馆很近，从火车站搭地铁（U78）仅 15-20 分钟，班次密集；遇重大展览，机场有接驳巴士可直接到展馆，便捷的交通是展馆发展的一大利多。

杜塞道夫展馆由杜塞道夫展览公司于 1947 年创立，第二次世界大战后开始举办第一个展览。杜塞道夫展览公司的主要股东有杜塞道夫市政府（56.5% 股权）、杜塞道夫不动产公司（Industrietrains Düsseldorf-Reisholz AG，20% 股权）、北莱茵西法伦邦政府（20% 股权）、杜塞道夫工商会（1.5% 股权）、杜塞道夫手工业商会（1.5% 股权）。

德国工业发展是促使德国展览产业发展的一大要因。1960 年代为协助在俄罗斯的德国工业，机器设备展览应运而生，至今杜塞道夫展馆的展览中 80% 与机器设备相关。有别于德国其他城市展馆之展览以消费性产品为主，即使是面临金融海啸等经济冲击，杜塞道夫展馆营运受到的波及相对也较小。

杜塞道夫展馆总面积 248,580 平方米，共有 19 个馆，室外为 43,000 平方米。杜塞道夫展馆的展览分五大类，分别为（1）机械、厂房和设备；（2）零售、交易和服务；（3）医疗和健康；（4）时尚和生活型态；（5）休闲。著名的展览有国际印刷、纸业展（drupa，每三年举办一次）、国际管材展（Tube，每两年举办一次）、国际包装机械展（interpack）、国际铸造业展（GIFA）/国际冶金技术展（METEC）/国际精密铸件展（NEWCAST）/国际热处理展（THERMPROCESS）等四年举办一次之四合一展、国际橡塑料展（K，每三年举办一次）、国际葡萄酒与烈酒展（ProWein）、国际医疗器材展（MEDICA）、国际鞋展（GDS）、国际游艇展（boot-Dusseldorf）、国际房车展（CARAVAN SALON DUSSELDORF）等。

杜塞道夫展览公司在海外有八个分公司，分别位于芝加哥、捷克布尔诺、莫斯科、新德里、上海、东京、香港及新加坡。此外，有 79 个海外代表处，服务全球 134 个

国家，网络遍布全球，品牌展览如 MEDICA、Tube、K、interpack 亦藉其绵密的网络推广至世界主力市场。2015 年杜塞道夫展览公司年收为 3.02 亿欧元，2016 年增加为 4.43 亿欧元，但 2017 与 2018 年年收分别下降至 3.67 与 2.94 亿欧元。

2.6 德国会展业发展特征

2.6.1 地理位置优越

德国得天独厚的地理优势，为其会展业的发展提供了良好的平台。德国地处欧洲心脏地带，又是欧盟的中心，高效率的水陆空交通体系，使每一个展会都会在短时间内进行大量的人流物流集散，从而使德国成为欧洲大陆会展市场的中心。

2.6.2 产业基础雄厚

德国是世界贸易大国，2018 年 GDP 约为 3 兆 7 千亿欧元，排名全世界第四。成熟的产业背景为德国会展业提供强而有力的支持，如汉诺威的工业制造业高度发达，是德国的汽车、机械、电子等产业中心，从而孕育了著名的产业博览会；同时会展作为一门系统工程，需要旅游业、餐饮业、酒店业、交通运输业等相关服务产业的支持。德国成熟的旅游业和高效便捷的交通运输业，为德国成功举办世界展会提供了坚强的后盾（胡中华，2020）。

2.6.3 德国政府的支持

德国政府通常不直接参与展会举办，而是通过一系列政策和措施来支持会展业的发展：第一，投资兴建各大展馆，或扶持展览业，或制定一系列鼓励措施和优惠政策等；第二，对各大展览公司进行控股，但不收取任何费用，政府只从不断增加的税收中得到回报。例如德国政府在汉诺威展览公司的股份占 49.83%，在法兰克福展览公司的股份占 60%，这种做法既帮助了德国各大展览公司，也实现国有资产的保值增值；第三，对参展企业给予财政上的支持；第四，定期举办各种专业研讨会并设立信息咨询中心，全力支持会展产业发展。

2.6.4 品牌化专业化优势明显

品牌化和专业化是德国会展业的突出特点。重要的会展城市都在城市规划里设计特定的区域，构建专门的展厅，使得过去综合性的博览会成为具有专业性质的展会。同时，德国展览公司具有很强的国际营销意识，早在 1960 年代德国展览会就着力于吸引国外参展商和参观者，这也是德国会展产业成为国际会展业的主要原因。

2.6.5 会展专业人才辈出

德国展览业的蓬勃发展与专业人才培养密切相关。几乎所有德国高校如科隆大学、莱比锡大学、美茵兹大学等都开设了与会展相关的专业，进行会展人才的培养，同时还与企业和行业组织合作来进行会展人才的培养。德国贸易展览业协会等行业组织也制定了一整套完整的专业人才培养内容，通过业务培训、调查实践、授予资格证书等方式，进而提高德国展览工作人员的专业素质。正是这种正规严格的人才培训机制，为德国会展储备了丰富的人力资源，使德国始终处于世界展览业的巅峰。

2.6.6 权威协会与评价监督体系完善

德国会展业的另一成熟标志是拥有权威公正的行业协会，如德国贸易展览业协会（AUMA）。AUMA 作为德国展览业最高协会，它可以帮助政府更好地参与和宏观

管理展会，如负责统计展会信息、统筹规划和协调展会具体事宜、制定展会规章、到世界各地考察展会等。在 AUMA 的统一协调下，德国各博览会的目标非常明确，展会重复现象极少，这些协会和组织机构对会展行业内部的监督、信息评估等方面起了很大作用。

3. 德国展览业独到的管理模式

本节将就德国展览业发展的三大核心人物，分别是公部门、展览公司及德国最古老的协会 AUMA，探讨其在促进展览业发展的策略及作为。

3.1 公部门

德国主要展览公司的持股及展馆，大都由所在地的市政府及邦政府出资成立与兴建，并将展馆的经营权以长期租赁或委托经营的形式交由大型展览公司，政府不直接参与展馆的日常运作，仅通过监事会进行必要监督（林月云，2015）；德国展览业在市场准入方面完全开放，没有任何法律限制；在展览产业的发展上，联邦政府及邦政府在展览产业发展上除政策拟定外，亦成立展览委员会，邀集专业人士及非营利组织（如 AUMA）参与，通过 AUMA 开展宏观调控，制定行业规章和相应评估指标，组织专业人才教育培训，并支持中小企业到海外参展；此外，德国联邦经济科技部（BMW）及德国联邦食品、农业和消费者保护部（BMELV），也透过集结中小企业参与海外展览的方式，协助中小企业拓展海外市场；各级政府更是积极配合展会的市场营销和宣传，如德国总理默克尔曾连续三年参加汉诺威消费电子、信息和通信博览会（Cebit）开幕式，以提升展会的影响力和知名度。

3.2 展览公司

德国展览公司是展览业的直接参与者和实施者，不仅在市场化原则下经营和管理相应展馆，还直接承担各类展会的组织工作，包括市场分析、营销推广、会议承办等。例如德国汉诺威展览公司（Deutsche Messe）作为德国最大的展览公司，由下萨州政府和汉诺威市政府分别控股 49.8%；该公司既是汉诺威展览中心的拥有者，也是汉诺威工业博览会等大型展会的举办者（熊继红，2019）。地理位置绝佳及悠久的展览发展历史固然是促进德国展览产业发展的重要因素，展览公司独到的经营策略也是关键成功要素，其关键要素说明如下：

3.2.1 明确的展览主题及定位

德国展览业注重结合经济社会发展和行业趋势，及时调整和创新展会主题，确保展会经济的长久活力。由表 3 德国前十大展览中心所举办的主要展览可看出，各展览馆鲜少举办同性质、同主题的展览。展览主题不重迭，除创造各展览公司的差异化外，亦可减少资源的浪费。前述杜塞道夫展览公司，也因为将主要展览聚焦于机器设备和制造所需的原物料而非消费性产品，让他们安然度过全球性的经济不景气。

3.2.2 品牌延伸、产品修正

展览发展有 800 多年历史的德国，至今累积许多名闻遐迩的品牌展览，让海内外许多参展厂商及参观者不远千里而来。例如，二战后德国展会大多以机械、汽车、消费品等为主；20 世纪 80 年代伴随着信息技术产业的兴起，Cebit 成为德国展会的头号品牌；近年来德国一批新兴的房地产、生物、新能源等会展品牌逐渐崛起，如奥格斯堡国际能源展等。2018 年 11 月 28 日，德国展览公司宣布自 2019 年起停办 Cebit，

其中与工业相关的展览内容将整合到汉诺威工业博览会中，针对数字化和人工智能等新兴领域将举办规模较小的展览，这也体现了德国展览业和展览公司理性、务实的办展理念。

挟此品牌优势，德国的展览公司逐步布局海外潜力市场，包括子公司或海外业务代表的设立，并将其品牌展延伸到海外。展览内容及活动项目则依照海外市场的需求作适当调整，而非将德国的模式直接套用至海外市场（李知矫，2019）。

3.2.3 慎选海外市场

在一片中国热的浪潮中，德国展览公司并未将其筹码全部压在单一市场，而是采扩散策略。以杜塞道夫展览公司为例，其海外分公司遍及欧亚及美国，主要海外营收来源以俄罗斯为首，捷克为次，中国排名第三。当全球经济受中国热退烧而陷入衰退时，德国展览公司也许无法毫发无伤全身而退，但冲击相对缓和。

3.2.4 休养生息

德国许多品牌展并非每年举办，全球规模最大的 bauma 展为每四年举办一次，国际印刷、纸业展（drupa）及国际橡塑料展 K 展每三年举办一次，国际管材展（Tube）则是每两年举办一次。杜塞道夫展览公司就估计平均每七年，该公司会出现业绩较差的一年，但是，杜塞道夫展览公司会利用此时期作为展馆及公司整顿之年，让公司得以走更长的路。

3.3 AUMA

创设于 1907 年的 AUMA，为德国展览产业利害关系人组成的非营利组织。德国所有的展览公司和行业协会均是 AUMA 会员，组成成员包括参展厂商、参观者、策展组织、展览服务公司等。AUMA 提供最新动态，对展会计划提出建议并协助开拓营销渠道，展览公司则负责具体组织工作，完善展会配套设施和服务。AUMA 目前最重要的活动为展览产业与政府和国会交涉时的利益代表、德国展览业的国内外营销、联邦经济部海外展览项目的统筹协调、提供德国与国外展览讯息给参展厂商及参观者、执行研究调查及职业训练和进阶职训的协助。AUMA 的使命详述如下：

3.3.1 利益的代表

身为展览业者利益的代表，AUMA 和联邦及州政府之立法与行政当局进行不同议题交涉，特别是有关销售和出口的促进、展览发展的永续性与会计法、建立规定和产业法等。AUMA 与国外展览公司保持密切连系，为国际展览业协会 UFI 的会员；此外，AUMA 也参与其他展会组织，如德国展览城市利益共同体 IDFA 和 FAMA 德国展会筹划者专业协会的委员会，AUMA 也在联邦及州的展览委员会会议占一常设席位。

3.3.2 针对商展提供信息与建议

AUMA 提供国内外展览的讯息，如日期、服务、参展厂商及参观者人数等，给全球厂商及参观者，作为参展对象选择的参考依据。其官网罗列全球约 5,000 个活动的资料，并有德、西、法、英等四种语言可选择，除举办日期的提供外，AUMA 也提供展览规划与参加的建议。藉由透明化机制，AUMA 帮助参展厂商、参观者及策展人三者取得利益的平衡，德国展览统计自愿统制协会（FKM）的管理亦是由 AUMA 执行。

3.3.3 协调德国展览业参与国外展览

当德国联邦经济科技部 (BMWi) 在选择国外商展代表时, AUMA 扮演统筹德国产业协调的角色。AUMA 协助德国联邦经济科技部及德国联邦食品、农业和消费者保护部 (BMELV) 策画海外展览活动内容, 透过共同代表参与的执行, 这些展览活动协助德国中小企业拓展海外市场; AUMA 也藉由公告其会员的展览日期, 并在宣传手册打上“德国质量展会在海外 (German Trade Fair Quality Abroad)”字样, 为其会员打广告。

3.3.4 推广德国成为展会的场地及促进展会成为营销工具

AUMA 以高达 10 种不同语言, 发行展览年历及海报, 和以“德国制造的展览”为标语的广告营销到国外; 除广告展览为企业沟通工具之优点外, 也提供决策过程所需的讯息。

3.3.5 德国展览业研究机构

此机构为 AUMA 对展览研究、职业训练、进阶训练的承诺。AUMA 除赞助研究工作外, 自身也从事调查工作。AUMA 协助制定展览及活动产业从业人员的职务说明, 也为职业指导者进行训练课程; 机构藉由客座演讲的举办和展览讯息的提供, 协助技职学校和研究机构。德国展览业研究机构也是德国展览图书馆的总部, 此图书馆馆藏 7,300 多项与展览、会议、活动产业相关资料。

3.3.6 公关及活动

AUMA 为媒体及展览业者发行一份通讯报, 内容与展览产业、研究、游说、EU 有关, AUMA 的年度评论杂志『展览产业』提供总体看法。身为代表展览产业主要组织, AUMA 也举办年度活动“AUMA_MesseTreff”集结整个产业, 并提供场域, 促进展览业、政党、协会及媒体间的对话机会; AUMA 在一年内也就不同议题, 为会员举办数次专家论坛。

3.4 网络化的推动效果

随着数位时代的到来, 网络的飞速发展也同样影响着德国的会展产业, 博览会必须与其他媒体进行较量, 特别是因特网。AUMA 现在已经建立了完整的网络体系, 在其网址中可查到关于德国和国外博览会的所有重要数据, 成为德国会展产业的有益补充⁶。

德国会展组织者在过去几年中大大扩充了在国际网络中的空间, 通过利用因特网搜集有关博览会的信息, 建立了大量的客户业务关系。自 1998 年以来, 德国博览会就已经开始通过数据高速公路销售入场券、目录和产品信息数据; 同时他们也在努力, 希望透过提供行业信息、市场推销服务、论坛和展览业务有关的平台, 进一步扩大服务范围。例如德国博览会汉诺威股份公司 (Deutsche Messe AG, Hannover) 就有自己的全球网上业务信息系统⁷ 拥有 2 万个数据组合 4 万项产品登记的信息数据库, 有力地推动了德国会展产业的成熟与发展。

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

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

4 结论与建议

展览产业的发展可促进就业，带动经济发展。德国展览业经历了长时间的发展沉淀，始终保持世界展览业强国的地位，最重要的成功经验是建立了一套行之有效的体系，政府、企业、行业协会都在其中寻找到自己的定位，共同促进行业发展，这值得我们借鉴学习。综观德国在展览产业发展的历史沿革与经验，德国成为展览大国并造就诸多品牌展览的关键要因归纳如下：

4.1 国际化程度

从参展厂商、参观者到媒体，知名的德国展览通常可吸引众多来自海外的参与者，加上高规格的活动规划及服务质量，更让国外人士对德国展览趋之若鹜；高国际化程度为德国展览产业竞争力的支柱。

4.2 独特的展览主题设定

德国展览公司积极进行市场考察，了解市场需求及产业趋势，辅以 AUMA 完整的研究分析与统计数据，为其展览设定明确而独特的展览主题。

4.3 避免重迭的展览及质量控管

德国主要展览中心逐年扩大展览设施，为使其投资早日回本，需要举办更多展览活动。在 AUMA 的居中协调下，各大展览公司维持良性密切的合作，不视彼此为竞争对手；展览的重迭性降低可控制展览质量，满足参展厂商及参观者的期望。

4.4 整合协调的效能

AUMA 是德国展览业发展的重要推手，其成立目的是透过展览市场的透明化、藉由展览产业伙伴的支持与密切合作，整合协调展览资源，并提供展览信息及咨询服务，以协助德国展览业质量的提升；作为一个独立的非营利机构，AUMA 不用看政府及企业的脸色行事，为展览利益关系人提供一个平等参与的平台。

上述德国展览产业竞争优势及关键要因分析，可带给其他国家会展产业发展诸多启发。本研究亦借镜德国，为国内会展产业发展提供下列建议：

(1) 明确的会展产品定位及全球营销

搭乘德国 ICE 高铁，法兰克福展馆距科隆展馆约一个小时车程，而科隆展馆距杜塞道夫展馆车程约半小时，距离不会太远。此三大展馆皆有各自的国际知名品牌展引领风骚，也不视彼此为竞争对手，主要原因就在清楚的定位；一旦建立起一定知名度后，藉由遍及全球主力市场的销售网络，利用产品系列（product family）策略举办相同系列展览，满足厂商开拓国际市场的需求。国内有不少国际知名展览，亦可参考德国作法，进军国际。

(2) 审慎长远的会展发展规划及公部门的支持

德国政府的支持，使德国的展览公司可作长远规划，不短视近利。国际展筹办所累积的办展经验与专业管理能力，更是德国展览产业服务与质量的保证，德国的做法可为国内会展产业发展借镜。

参考文献

1. 进出口经理人(2019)。2018年世界商展100大排行榜。2019年第7期,2019-07-23。
2. 郭秋庆、蔡进丁、许琇媛(2013)。台湾企业家与政府能从德国中小型企业学到什么?淡江大学欧盟信息中心通讯,27,1-13。
3. 张非冰译,赫曼西蒙着(2013)。隐形冠军:21世纪最被低估的竞争优势。台北:天下杂志。
4. 林月云(2015)。德国会展概况, <http://www.meettaiwan.com/mtfiles/mt//doc/201601/1451900159634-0.pdf>, accessed April 2, 2016。
5. 赵艳丰(2018)。多元化运营 探秘世界知名会展中心的运营模式。中国会展(中国会议),2018(8),52-55。
6. 李彦薇(2018)。会展产业内涵及对我国会展产业发展启示。经贸实践,9,230+232。
7. 杨丽娟(2019)。国内外会展经济发展的典型模式及启示。现代营销(下旬刊),8,105-107。
8. 熊继红(2019)。武汉与德国汉诺威会展经济对比分析研究。经济研究导刊,30,159-161。
9. 李知娇(2019)。强强联手,共建工业会展新平台—东浩兰生(集团)有限公司与德国汉诺威展览公司战略合作新闻发布会暨华南国际工业博览会、成都国际工业博览会启动仪式在沪举行。中国会展,15,62-63。
10. 胡中华(2020)。法国和德国会展业在交通方面的建树。中国会展,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.

收稿时间:2019-11-28
责任编辑、校对:程萌、林雨熙