

产城融合新引擎

&

世界级会展经济生态 体系的构建之道

联系方式

北京

单小虎 (Tiger Shan)

合伙人

+86-10-6533-2166

tiger.shan

@strategyand.cn.pwc.com

上海

唐海燕 (Petrel Tang)

执行总监

+86-212323-5306

petrel.tang

@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

单小虎先生 (**Tiger Shan**) 是普华永道思略特合伙人, 中国政府和公用事业联合负责人, 常驻北京, 拥有近20年企业和咨询行业经验。专长于基础设施、公用事业和房地产领域, 在城市规划、国际化、运营管理等方面有丰富的经验。

唐海燕女士 (**Petrel Tang**) 是普华永道思略特大中华区执行总监, 常驻上海, 主要为地产和基础设施建设和开发领域客户提供业务战略制订、地产项目规划、商业模式设计、组织管控优化等方面的咨询服务。参与了众多新城和园区发展规划项目, 专长于会展经济、港口经济、科创总部、文旅综合体领域。

本文亦感谢普华永道思略特咨询顾问顾家琿、石凯、赵敏杰的贡献。

概述



会展经济起源于19世纪中期，1851年伦敦万国工业产品大博览会是历史上首次全球性的会展盛宴，向全世界展示了各国经济、科学、文化、交通运输等技术的进步成果，同时作为交流平台，极大促进了贸易发展。随后会展经济概念不断丰富，逐步形成了目前公认的MICE生态体系，即会议 (Meetings)、奖励旅游 (Incentives)、大型企业会议 (Conventions)、展览 (Exhibitions) 为一体，作为对会展经济更为广泛的定义。

通过数据比较，国家经济发展水平与该国会展面积呈明显正相关。无论是会展业发达的欧美国家，抑或后来居上的新加坡、日本，各国都在大力发展会展经济，高级别会展中心的乘数效应则会带动会展上下游和相关科创产业发展，助力本地经济腾飞。

中国的会展产业起步较晚，但呈现出了迎头追赶的态势，部分世界级展览和会议 (如夏季达沃斯论坛、博鳌亚洲论坛) 选址中国。但是，各主办城市仍尚未形成世界级的会展产业集群，换言之，中国目前真正意义上产城融合、展城一体的会展综合体十分匮乏。

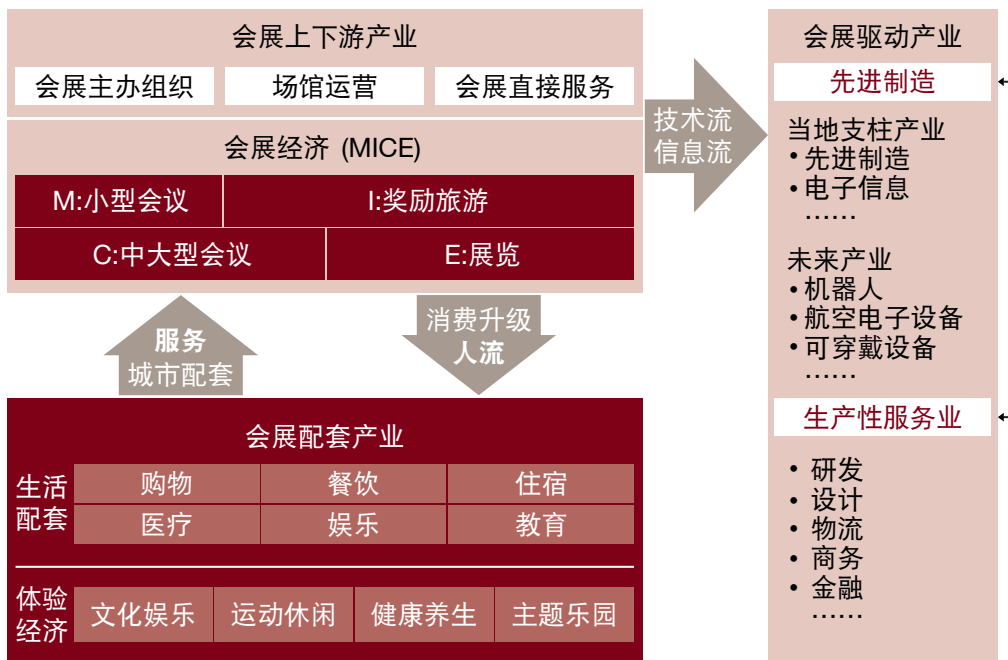
但在一些新兴城市，如深圳，目前正建设总展览面积达50万平米的全球最大的国际会展中心，其周边区域在政企统筹协作下，以会展经济为核心，秉承产融发展模式，有望打造成为致力于发展尖端产业、体现“美好生活”的未来新城。千帆竞渡、百舸争流，各地应充分借鉴国际成功案例，并结合本地实际情况，打造具有自身特色的会展新城。

MICE生态体系的内涵

成熟的MICE生态中，展览和大中型会议通常作为流量核心，互相导流：展览作为规模最大的活动，聚集大量商流和人流，带来同期会议需求；大中型会议会通过分会场的模式产生小型的会议需求，注重深度互动；以企业为主要人群的奖励旅游亦产生不同会议规模的需求。最后，MICE汇聚产业链上下游及衍生产业的商流和人流，需求的迭代升级和信息的实时交互推动会展的衍生产业发展。

具体而言，大型国际性的展览和会议将直接带来高品质会展上下游产业的集聚；其所吸引的高端人流将带动本地消费升级；同时，进一步吸引创新型人才并汇聚大量信息流、技术流，从而实现对会展产业以及会展驱动产业的触媒激活，形成相关尖端科创产业集群，进而构建起完善的生态系统（见图一）。

图一
会展经济的生态体系



信息来源：文献研究，普华永道思略特分析

拉斯维加斯：从“世界赌城”到“会展之都”

发展背景

美国拉斯维加斯是国际会展之都和世界会议之都，其发展经历三大阶段：1931年，赌博合法化促使大批赌场设立，吸引了大量游客，为会展业发展奠定了客流基础；1959年，博彩业竞争激烈颓势明显，拉斯维加斯通过定位度假和会展胜地开始转型；1990年，拉斯维加斯会展及观光局成立，发展会展业成为对冲旅游业强季节性的重要手段。至此，会展业、旅游业和博彩业共同构成拉斯维加斯的主要产业，拉斯维加斯也发展成为全球会展及旅游目的地。

主题：消费为主

拉斯维加斯会展产品类型多样，主题以针对个人用户的消费类行业居多，与拉斯维加斯自身的强旅游属性相契合。典型会展包括世界上规模最大、影响最为深远的消费类电子技术年展“国际消费电子品展”（CES），全球历史最悠久、规模最大的消费品及礼品类综合展会之一“国际消费品及礼品博览会”（ASD）。

产业：会展带动

拉斯维加斯会展业的成功发展一方面带动了当地基础设施建设，提升了对企业的吸引力，利于产业导入。例如，拉斯维加斯公路、铁路等基础设施建设后，周边布局了大量工业及商业园区，入驻企业包括高铁初创公司Hyperloop One和全球顶尖的会展服务提供商GES等。另一方面，大型会展的举办也带动衍生和协同产业的发展。以CES为例，该展会已将拉斯维加斯定为永久举办地，不仅将消费电子行业的创新产品引入拉斯维加斯，同时庞大的货运需求、尖端的技术与信息交流也促进了当地以物流公司UPS、数据开发公司Switch和先进制造公司Pololu为代表的物流业、信息技术业和先进制造业的发展。除CES外，IBM的WOW大会、InterConnect大会等科技类和技术类行业峰会开始选择拉斯维加斯作为举办地，这些世界最前沿的科技盛会为拉斯维加斯带来科创产业发展所需的要素资源，为产业升级提供了更多可能性。

城市：体验经济

此外，拉斯维加斯多样化的物业形态打造出高品质的生产性功能和消费性功能。对于前者，拉斯维加斯市内及周边布局了数十个商业园区，提供充足的办公环境；对于后者，新GM国际酒店与主题公园、曼德勒湾度假酒店、霓虹灯博物馆，以及自然历史博物馆等各类场所提供了涵盖文化、娱乐、休闲、体育、健康和商业等六大方面的各项服务（见图二）。

图二
拉斯维加斯MICE构成

MICE覆盖领域	主要业务	业务内容(举例)			承载物业
MICE产品	M:会议	会议			拉斯维加斯会议中心 文华东方酒店
	I:奖励旅游	奖励旅游			金沙会展中心 巴利拉斯维加斯度假酒店
	C:大型企业会议	代表大会	企业大会		拉斯维加斯会议中心 金沙会展中心
	E:会展	贸易展览	销售展览		金沙会展中心 拉斯维加斯世界贸易中心
MICE服务	核心服务	活动管理服务	运输服务	住宿餐饮服务	拉斯维加斯麦卡伦国际机场GM酒店
	辅助服务	文化	娱乐	休闲	自然历史博物馆 米高梅体育馆
		体育	健康	商业	霓虹灯博物馆

信息来源: 文献研究, 普华永道思略特分析

运营: 政企协力

拉斯维加斯会展场馆多采用市场化运作模式, 由行业协会或企业担任主办方, 政府机构只负责协调和推广。同时, 由通过自由竞争获得合作订单的专业会展公司操作布展, 确保展览质量。此外, 拉斯维加斯着重推广会展品牌, 通过专用网站、社交媒体和会展出版物等多种宣传形式推广会展优势及吸引力, 塑造会展品牌。拉斯维加斯政府一方面成立会展及观光局负责宣传推广拉斯维加斯的旅游、会展和重大活动, 拓宽拉斯维加斯在会展、旅游和酒店业的影响力, 另一方面将当地税收中的8%用于补助场馆建设和降低企业参展成本。

新加坡：以产带会，以会促产

发展背景

新加坡是世界著名的国际会展、金融和航运中心，连续多年被评为国际最佳会议城市。其发展也同样经历了三大阶段。1964年，新加坡提出发展会展经济的口号，之后逐步设立新加坡旅游局和展览会议署，大力引进外资会展公司及项目；1983年新加坡被授予“亚洲最佳会议城市”，并继续开拓会展市场、加大会展硬件设施投入；2008年新加坡被授予“全球会议城市”，一举成为全球知名MICE目的地。

产品：多元复合

新加坡会展产品类型多样，涵盖MICE所有领域。作为国际文化之都、亚洲创新之都和全球商业枢纽之一，新加坡会展多集中于文化、艺术、科技和商业类主题，会议则定位于国际高端论坛或峰会。以新加坡国际会展中心 (SICEC) 为例，该中心主要以文化艺术、科技作为展览主题，展览规模以中小型为主。此外，还承办过包括国际货币基金和世界银行大会、国际反恐及国际安全大会、亚洲环境大会和亚洲城市空间会议等国际性会议。

产业：技术创新

新加坡丰富多样的会展和其他活动实现人流、商流、信息流和资金流的汇聚，推动了当地产业技术升级和发展进步。以世界第三大航展新加坡航空展为例，其一方面促进技术创新，每年展览均安排行业科研机构分享关键领域技术创新成果，2014年技术分享集中在航空再制造技术、航空通讯以及复合材料和结构的无损检测 (NDI) 三大领域，通过前沿技术成果的分进一步推进了航空航天领域技术研发工作；另一方面，航展提供技术交流平台，2018年新加坡航展展示了包括增材制造、网络安全和无人航空系统等多个领域的最新产品和服务。新加坡航空业同样正在开发增材制造工艺，航展的举办促进了技术的全球化交流沟通，推进新加坡当地技术发展。然而，由于新加坡国土面积有限，展览对场地规模和当地产业基础依赖较大，因此新加坡未来将更加强调会议业的发展。

城市: 配套提质

新加坡同样具备完善的生产性和消费性功能。一方面,新加坡具有深厚的研发、设计、销售资源与基础。例如新加坡纬壹科技园打造了从资金到研发的全面产业服务生态,设有公共研究平台和企业研发中心,实现研产打通;另一方面,新加坡确定了一站式的度假村理念,例如圣淘沙名胜世界提供包括奢侈品购物、艺术场馆、主题公园、奢华酒店和高级餐饮在内的一站式复合旅游服务,打造全方位的高品质旅游体验(见图三)。

图三
新加坡MICE构成

MICE 覆盖领域	主要业务	业务内容(举例)			承载物业
MICE 产品	M:会议	会议			来福士广场会议中心 文华东方酒店
	I:奖励旅游	奖励旅游			新加坡圣淘沙名胜世界 泛太平洋酒店
	C:大型企业会议	代表大会	企业大会		新达城会议会展中心 滨海湾金沙会议中心
	E:会展	贸易展览	销售展览		樟宜会展中心 世博会议会展中心
MICE 服务	核心服务	活动管理服务	运输服务	住宿餐饮服务	新加坡樟宜国际机场 皮克林宾乐雅酒店
	辅助服务	文化	娱乐	休闲	新加坡国家博物馆 新加坡滨海艺术中心
	体育	健康	商业		

信息来源: 文献研究, 普华
永道思略特分析

运营: 政府主导

新加坡自上世纪70年代明确会展业的定位和发展思路,通过实施政府主导战略、市场化战略、专业化战略、品牌化战略和国际化战略,大力发展会展经济。政府设立专门的展览与会议署为当地会展业发展提供支持,包括提供财务支持和通过多渠道推广新加坡会展品牌,例如,设立企业活动资助、国际展览赋税双重扣减计划等项目为会展公司提供财务支持,通过线上线下多个渠道推广MICE品牌,持续提升新加坡MICE目的地吸引力。

中国构建MICE生态体系的思路

思略特认为，MICE生态体系的构建，需要从**规划和运营**两方面入手：规划层面，首先需评估当地MICE生态基础，并制定相应的产品策略以及围绕生态体系的产业和功能；运营层面，需要做到开发建设和后续运营的双重保障。

首先，MICE经济的**规划**应当从产品、产业和功能三个层面出发。

产品规划方面：重点在于对MICE四类产品以及对应的细分产品的规格与主题的选择。

以会议为例，按照会议的规格、主题和参会人群进行分类。一旦明确本地发展重点，需尽快抉择该城市的目标是打造成为小型或大型，还是区域性或国际活动的目的地，并考虑如何获得更大影响力。

产业规划方面：重点在于产业生态体系的选择与构建。

会展上下游产业对于MICE的助力明显，如何吸引高水准的PCO（会展组织者）、DMC（目的地管理方）企业则是难题；会展制作环节对于运营成本较为敏感，如何实现该环节的引入与本地成本之间的矛盾，则是各地普遍面临的挑战。

从会展驱动产业角度来看，会展所提供的学科交流、技术对接等场景将直接增加本地企业的曝光率，间接加速产业升级进程；其次，高级别展览和会议的举办，将直接促进配套升级，在吸引创新型人才留驻的同时，推动技术流和信息流汇聚，助力新技术孕育和落地，从而促进未来产业发展。

以深圳为例，考虑到华南地区是国内最大的技术买方地之一，若其国际会展中心未来主要承接目前供不应求的科技类展会需求，伴随其国际影响力的逐年提升和信息流、技术流的有效汇聚，未来该项目周边将有望打造成为具有标杆性的、以会展驱动的科创类产城综合体。

功能规划方面：重点在于生产性功能、消费性功能的提质增量。

以研发、设计、销售、物流、总部等为代表的生产性服务业将实现聚集，为会展经济、衍生经济保驾护航；其次，人流的汇聚带来对于“吃、住、行、游、娱、购”等生活配套的进一步需求。同时，创新型人才的进一步汇聚则会倒逼当地消费升级进程，促进以文化娱乐、健康养生、主题乐园等为特色的体验经济发展。

其次，MICE生态的构建在运营上需要做到开发建设和后续运营的双重到位。

开发层面，应借鉴拉斯维加斯、新加坡等成功案例，注重政企共建，并从总体定位设计、场馆和区域建设、招商和生态构建、后续运营管理等多方面，进行有效协作。通过政府的全面支持，以市场为导向进行统筹开发。

运营层面，多个城市在政策上对会展业给予了支持，可着重考虑从会展总部财税减免、会展统筹审批便利化、会展人才落户政策、会展企业经营性奖励等方面予以突破。另一方面，园区运营是一个长期持续投入的过程，关键在于需要政企双方协力配合，从实体运营和虚拟运营等角度出发，打造智慧化、便利化园区。

结语

在全球化的今天，会展经济的发展深刻地改变着一个城市的地位和形象，并成为构建现代市场体系和开放型经济体系的重要承载。

中国各地竞相建设MICE目的地，或以展览为名，或以会议为名，但从实际效果而言，规划与运营都存在诸多问题。规划上，增量项目在产品、产业、城市功能方面的规划成为重中之重；运营上，大量存量项目面临会展规模和数量低于预期的挑战，而会展较为成功的城市，如北京、上海，也尚未真正围绕会展优势，形成会展产业集群。

作为世界第二大经济体和全球经济活动最为活跃的区域，中国构建成熟的MICE生态有极大的发展空间和潜力，对于各城市而言，摸索之路道阻且长，行则将至。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过22.3万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 2018 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。CN-20180517-4-C1