

真正的会展业韧性管理是什么？

■ 姚歌



作者简介
中国贸促会商业行业
委员会秘书长
ISO商务活动国际
标准化工作组 (ISO/TC
354/WG1)召集人

今年以来，“韧性”已然成为国际会展业热度最高、讨论最集中的核心关键词。全球权威行业组织纷纷聚焦韧性建设，推动行业风险治理逻辑迎来根本性变革。

国际大会及会议协会（ICCA）2026年约旦中东峰会以“韧性设计（Resilient by Design）”为核心主题，聚焦如何将可持续发展理念深度融入会展运营体系、场馆基础设施建设与目的地会展战略布局；国际会议中心协会（AIPC）进一步提出“仅有韧性已经不够”的行业新认知，明确会议中心的发展核心，要从被动应对危机、事后恢复，转向主动预判风险、塑造未来发展格局；专业会议管理协会（PCMA）围绕“旅行、风险与韧性”核心议题，系统分析地缘政治、经济波动、网络安全、人工智能等变量，对会展选址、预算管控、运营决策产生的多重影响；国际奖励旅游精英协会（SITE）也将风险防控、安全保障、

从业福祉与韧性建设列为年度全球大会的核心研讨内容。

一众国际顶尖会展机构同步聚焦韧性议题，足以证明这并非行业短期营销概念，而是全球会展业底层发展逻辑、风险治理体系正在发生的深刻结构性变革。

相较于过往，当下会展业对韧性能力的需求愈发迫切，根源在于行业独特的运营属性。会展活动具备高度协同、强时效性、现场密集型的核心特征，一场国际会议或展会的顺利落地，需要主办方、场馆、目的地管理机构、专业会议组织者、旅行服务商、搭建商、技术供应商及公共管理部门多方主体，在限定时间、固定空间内高度协同、闭环交付。整个产业链环环相扣，任一关键环节出现中断、失灵，风险都会快速传导、层层放大，最终影响整场活动的正常开展。

过去，行业普遍将台风、公共卫生事件、设备故障、安全事故等突发事件定义为小概率风险，治理思路以制定应急预案、事后应急处置为主，核心目标是快速恢复秩序。但当前，会展行业面临的风险格局彻底改变，呈现出复合化、常态化、联动放大的全新特征。

各类风险不再单一出现、独立发生：极端天气可同步冲击交通、能源、供应链等多个配套体系；地缘政治变动会引发签证办理、国际航班、商业保险、跨境参会意愿的连锁波动；网络攻击不仅会导致注册、门禁、支付等核心系统停摆，还会诱发数据泄露、品牌声誉危机等次生风险；人工智能技术在赋能行业提效的同时，也带来信息真实性核验、系统过度依赖、权责边界模糊等新型风险。

在此背景下，传统的“事后应急

恢复”认知早已过时。真正的会展韧性管理，核心是前置化、体系化的风险治理：在活动策划立项阶段，就全面识别产业链关键依赖、运营脆弱环节，预设多元替代方案，让会展活动具备主动抵御冲击、快速动态调整、持续创造商业与行业价值的核心能力。

国际行业讨论释放三大转型新信号

全球会展行业的韧性探索，清晰传递出三大核心转型信号，勾勒出行业未来管理升级的核心方向。

第一，从“被动危机响应”转向“主动韧性设计”。ICCA明确提出，要将可持续发展目标拆解为可量化、可落地、可考核的运营细则，全面融入会展能源管控、水资源利用、废弃物处理、本地供应链配套、基础设施运维等全运营场景。AIPC进一步强调，仅在风险冲击后恢复原状，已无法适配复杂多变的行业环境，现代会展场馆与运营主体必须具备主动适配市场变化、驱动行业转型的动态能力。

这一转变意味着，韧性建设已从安保、应急部门的专项工作，升级为企业董事会、管理层、项目全员共同承担的核心战略任务。韧性管理不再局限于一本静态的现场应急预案，而是深度嵌入项目投资决策、场馆规划建设、技术设备采购、供应商筛选合作、全员常态化培训等全业务链条。

第二，从“单体机构韧性”转向“全生态协同韧性”。会展活动的系统性特征，决定了单一主体的风险防御能力存在天然局限。即便场馆自身硬件设施完善、风控体系健全，一旦出现城市交通瘫痪、核心供应商失联、主办方决策机制失灵等问

题，整场活动依然无法正常推进。会展韧性的核心，从来不是单一企业的“单兵坚固”，而是会展目的地、场馆运营方、活动主办方、全链条供应商、公共服务部门的协同共生。

通过多方主体的信息共享、联动处置、资源统筹，构建可快速重组、动态适配的应急资源体系，才能真正筑牢行业风险防线。同理，主办方完善的风控预案，无法替代航空、酒店、搭建、数字平台、公共服务等配套环节的协同准备。会展价值由全生态共创，行业风险也必须由全生态共治。

第三，从“经验主观判断”转向“数据化、可验证的标准化管理”。国际会展行业已全面摒弃传统的经验式风控模式，逐步建立科学化、量化、可核验的韧性管理体系。各大行业组织纷纷探索应用风险矩阵、动态数据监测、第三方专业评估、活动取消保险、网络安全合规、资源能耗指标、供应链替代能力测评等工具，实现风险精准管控。PCMA着重强调，风险承受力评估、风险管理工作必须前置，深度融入会展选址、预算编制、招商赞助、市场营销等前期核心决策，而非临近活动举办才仓促布局保险配置、延期取消等兜底方案。

行业竞争逻辑也随之迭代：未来客户选择会展目的地、合作场馆时，除了传统的价格、面积、区位、接待能力等指标，更会重点考察其业务连续性保障、网络安全水平、气候适应能力、危机沟通机制、故障恢复效率等韧性核心能力。

中国会展业亟须补齐韧性管理短板

我国会展业规模体量庞大、场馆基础设施完善，历经多场大型重

大活动的保障历练，积累了成熟的现场组织、应急处置经验，基础风控能力扎实。但从全系统、全周期、全生态的韧性管理视角来看，行业仍存在诸多明显短板。

当前多数会展活动虽标配应急预案，但普遍缺乏跨主体、跨部门的联动机制与常态化联合演练；部分场馆仅聚焦消防、安保等单项合规达标，未系统排查能源供给、信息系统、核心岗位人员、外包供应商等关键环节的连续性风险；主办方、场馆、服务商三方的权责边界、处置流程界定模糊；针对活动取消、延期、转场、线上线下混合办展等应急调整场景，尚未形成清晰统一的决策标准与费用分担机制，风险处置的规范性、高效性不足。

全方位构建会展行业韧性管理体系

对标国际行业前沿标准，结合国内会展行业发展现状，需从机制、实操、供应链、标准化四个维度，全面推进韧性管理落地，完成从应急处置到系统韧性的管理升级。

首先，搭建全生命周期风险清单，实现风险前置管控。覆盖项目立项、竞标落地、选址规划、招展招商、采购搭建、现场运营、撤展收尾、后续运维全流程，逐一梳理各环节核心风险、明确责任主体、设定预警指标、制定替代方案，构建全链条、封闭式风险防控体系。

其次，从“单一预案”升级为“多情景实战演练”。围绕极端天气、交通中断、网络攻击、核心供应商退出、大规模人员滞留等高频、高危风险场景，常态化开展桌面推演与多方联合实战演练，全面检验信息报送、指挥授权、资源调度、对外舆情沟通等机制的落地实效，打通应急

处置堵点。

再次，打造高适配、可替代的会展供应链体系。针对核心办展设备、智能注册系统、数字运营平台、物流运输、搭建服务等关键资源，建立多源备选资源库与快速切换机制，杜绝单一供应商依赖，从源头降低供应链断裂风险，保障活动运营连续性。

最后，以标准化建设推动韧性理念落地深耕。现有通用的业务连续性、风险管理、安全韧性标准，无法适配会展活动“临时组织、多方共创、现场交付、跨境流动、声誉敏感”的独特属性。依托国际标准化组织大型活动技术委员会（ISO/TC 354）的专业框架，可牵头研究制定《商务活动韧性管理指南》国际标准，围绕风险识别、预防准备、响应处置、恢复优化、绩效评价五大维度，明确各方主体协同规范，构建适配全球会展行业的韧性管理通用体系。

会展韧性建设的核心，并非追求活动“零风险、零事故”，而是实现风险来临时秩序不乱，经营常态变动时快速适配，危机过后复盘迭代、持续进化。

如今，不确定性、不可预见性已成为会展行业经营发展的常态，行业竞争力的评价标准也迎来重塑。真正具备核心竞争力会展目的地的场馆机构与主办团队，不在于从未遭遇风险冲击，而在于能够提前布局、系统备战、协同应对，将每一次不确定性危机转化为自身管理升级、行业提质增效的成长契机。

从这一角度而言，韧性管理不是会展行业的额外运营成本，而是保障项目履约能力、维护市场信任、提升中国会展业国际核心竞争力的长期战略投资，更是行业实现高质量、可持续发展的核心支撑。

图片新闻



8月5日，2026宁波家电博览会在宁波国际会展中心开幕。本届展会汇聚中山、顺德等全国重点家电产业带企业参展，搭建贯通内外贸、链接56个国家的产业贸易枢纽。

2026年上半年我国家电出口回暖，但市场呈现明显结构性分化。针对中小家电企业出海堵点，本届展会以产地办展、全球招商破解行业痛点。本届展会国际采购商预登记人数同比激增10倍，欧洲、东盟、非洲、拉美采购团大幅增长，助力家电企业抢抓全球市场机遇，开辟出海新路径。

（宁波波博会）

成都出台新政 单展最高补贴300万元

近日，成都市贸促会（成都市博览局）正式印发《成都市促进会展业发展的若干措施》（以下简称《措施》）。《措施》推出三项精准扶持举措，以实打实的资金补贴助力全市会展业扩容提质、做强升级，加速推进国际会展之都建设。

一是扶持本土展会提质扩容，放大规模集聚效应。针对在成都市专业展览场馆举办、展期2天（含）以上的常规展览会，按场馆场租费用的20%给予基础补贴；符合国际性展览会标准的展会，补贴比例额外上浮20%。同一展览会每年可享受补贴，年度最高补贴额度为300万元。

二是加大展会引育力度，赋能现代产业体系建设。一方面，大力引进优质域外展会。对过往在外地举办、首次落地成都的引进展会，按场租费用的40%给予补贴，达标国际性展会的额外上浮20%，同一展会年度最高补贴300万元，累计补贴次数不超过2次。另一方面，扶持本土全新展会培育。针对2026年1月1日起在成都首次举办的原创新策划展会，设置连续两年培育期专项补贴：举办首年按场租40%、次年按场租30%给予扶持，符合国际性展会标准的同步上浮20%，单展会年度补贴上限为300万元。

三是降低企业出海参展成本，助力拓展海外市场。为支持本土企业开拓国际市场，对参与成都市贸促会（成都市博览局）年度境外重点展览计划的企业，按实际缴纳展位费的80%给予补贴。单场境外参展活动补贴最高10万元，单家企业年度境外参展补贴总额不超过20万元。

据悉，该《措施》自印发之日起正式施行，有效期2年。目前，成都市贸促会（成都市博览局）已同步配套发布政策实施细则，打通政策落地闭环，确保各项补贴举措精准落地、直达市场主体，持续激活会展经济发展活力。

（成都市贸促会）

四地样板破局出圈 会展经济激活江西县域产业新活力

■ 兰馨

县域会展经济的底层根基，是特色产业IP。近日，2026“知名会展机构媒体江西行”调研团队走进高安、樟树、新干、遂川，深度剖析江西“一县一展”的县域经济发展范式。四地立足资源禀赋，分别深耕建筑陶瓷、中医药、箱包皮具、茶产业四大优势赛道，聚焦县域会展模式创新与品质升级，走出各具特色的产业升级路径。

迭代升维 重塑产业会展新范式

调研期间，会展行业专家围绕会展IP培育、展会模式创新、商贸渠道拓展展开深度研讨。依托专业会展机构成熟经验，江西积极探索“一县一展”发展路径，以会展搭建产销对接桥梁，打通上下游供需通道，借助展会流量助推产业集聚、品牌出圈，让会展经济成为壮大实体经济、驱动县域高质量发展的重要引擎。

高安是我国第二大建陶产区、全国最大县级陶瓷产区，素有“全国每十片瓷砖，就有一片来自高安”的美誉。当地陶瓷年产能约9亿平方米，占全国总量的十分之一，产业规模稳居行业第一方阵。高安已构建涵盖原料、生产、研发、设计、物流、营销、服务的完整产业生态，集聚蒙娜丽莎、新明珠等国家绿色工厂，培育太阳陶瓷等一批中国驰名商标，是公认的华中建陶产业核心引擎。

今年4月，创办于2015年的华中建陶精品荟正式升级为高安陶瓷博览交易会（以下简称“陶博会”）。高安释放展会平台赋能效应，持续放大“华中建陶第一展”品牌影响力，整合商贸、物流、总部经济资源、着力构建“园区承载制造、平台集聚总部、市场联通全球”的协同发展格局。

本届陶博会持续夯实专业定位，深化产业生态协同，优化全产业链展区布局，集中展示绿色智造成果与前沿工艺。业内人士分析指出，陶博会不应只局限于商贸对接功能，更要融合前沿技术与创新创意，依托人工智能打造高效产业创新载体，助力区域建陶产业抢抓人工智能时代发展机遇。

与高安依托建陶制造集群培育会展经济不同，樟树立足“中国药都”定位，做强中医药、酒业两大优势产业。即将于10月启幕的第57届樟树全国药材药品交易会（以下简称“樟树药交会”），是1958年国务院批准设立的三大药交会之一，历经六十余年积淀，是国内办会历史悠久、行业影响力深远的中医药专业展会。在往届创新实践基础上，本届樟树药交会将跳出传统办会思维，依靠数字化转型、展贸融合、跨界联动实现迭代升级，为中医药产业高质量发展注入动能。

展会创新搭建“云端药交会”数字化平台，设立江西省独有的医药创新批文转让专区，精准对接技术成果、市场主体与资本市场，推动传统中医药走向可视化、沉浸式体验。深化展贸融合与跨界融合，搭建数字化交易场景，打通扫码溯源、样品申领、线上交易全流程；联动文旅产业，依托樟帮中医药一条街，集聚国医问诊、康养体验、文化展示等多元业态，传承弘扬樟帮中医药文化。

紧扣“十五五”产业发展规划，樟树不断完善中医药全链条产业体系，扶持药企开展新药研发，参与中药饮片集采、共建中药材GAP种植基地，加快中药材冷链仓储物流园、大健康产业园二期、中药饮片产业园项目建设。当地推动68家规模以上医药企业实施“数转智改”，持续普及智能制造模式。樟树

药交会将持续扛起产业对外开放平台职能，畅通国内外供需对接渠道，深化技术交流与商贸合作，助力本土药企深度参与全球竞争，不断提升我国中医药产业在全球供应链中的话语权。

错位布局 激活县域产业新动能

作为全国四大箱包生产基地之一，新干跻身全国县域箱包产业第一梯队，箱包年产量超6000万只。当地产业链配套优势突出，95%的箱包配件可在半小时交通圈内配齐，完善的供应链体系，为中国·新干箱包皮具产业博览会筑牢坚实产业根基。

新干持续深耕箱包博览会运营创新，推行主分会场联动办展模式，依托各级商务部门政策与资金支持，稳步扩大展会行业影响力。当地明确，下一步将紧扣箱包产业高端化、品牌化、个性化、绿色化发展方向，持续优化产业结构，加快企业数字化、智能化改造升级，完善会展平台载体建设，依靠展产融合持续激活产业发展动能。

与此同时，新干多维度激活箱包产业集群势能，不断拓宽产业发展赛道。2025年，当地依托箱包产业服务中心，以河西科创园箱包产业园为核心载体，探索“工业+旅游”融合新模式，打造集生产观光、文化体验、展销服务于一体的箱包工业旅游线路。2026年，“江西省箱包皮具产业大脑”服务平台运营中心落地新干箱包产业服务中心。平台搭建集采、金融、检测、品牌营销、人才智库、转运服务及企业数字化转型公共服务六大场景，归集政务数据、产业链运营数据与企业生产实时数据，支撑产业治理、企业转型升级等四大发展目标，护航

产业高质量发展。

依托生态农业优势，遂川构建起以狗牯脑茶为主导，生态农业、新兴产业协同发展的产业格局。数据显示，遂川茶园面积30万亩，茶产业品牌价值近80亿元。狗牯脑茶获批国家地理标志产品保护示范区，客家文化与茶文化在此交融共生。

长期以来，茶叶外销面临省外知名度不足、线下渠道薄弱、传统参展收效有限等难题。为突破市场瓶颈，遂川将会展活动作为重要抓手。今年4月，在第六届狗牯脑茶文化节举办期间，当地发布《新式茶饮原料供需合作备忘录》，搭建茶企与新式茶饮品牌、供应链企业、采购商对接平台，打通原料供应、品牌合作、终端销售链路，推动狗牯脑茶切入新式茶饮赛道，精准对接年轻消费群体。当地依托特色产业集群持续做优展会平台，助推茶产业全链条升级。

高安、樟树、新干、遂川的实践，构成江西“一县一展”模式的生动样本。各地立足资源禀赋错位发展：高安依托全产业链优势，打造常态化、专业化会展平台；樟树兼顾传承创新，依靠数字化激活千年中医药产业；新干聚焦智造出海，依托完备供应链拓展全球市场；遂川走文化赋能路径，推动茶旅融合塑造特色产业IP。

“展会是观测经济脉动的晴雨表。”江西省商务厅相关负责人表示，展会既是招商引资、推进展产融合的关键平台，也是扩大市场消费、塑造区域品牌的重要窗口。江西将持续统筹整合会展优质资源，立足各地特色产业禀赋，不断深化展产双向赋能，依托会展经济释放县域产业内生动力，为特色县域经济高质量发展注入持久动能。

展现世界 展示精彩

中国国际贸易展览中心 集团公司
CHINA INTERNATIONAL EXHIBITION CENTER GROUP CORPORATION