



重塑韧性： 从准备到革新

文 穆克西特·阿什拉夫、瑞秋·巴顿、米格尔·托雷拉

提要

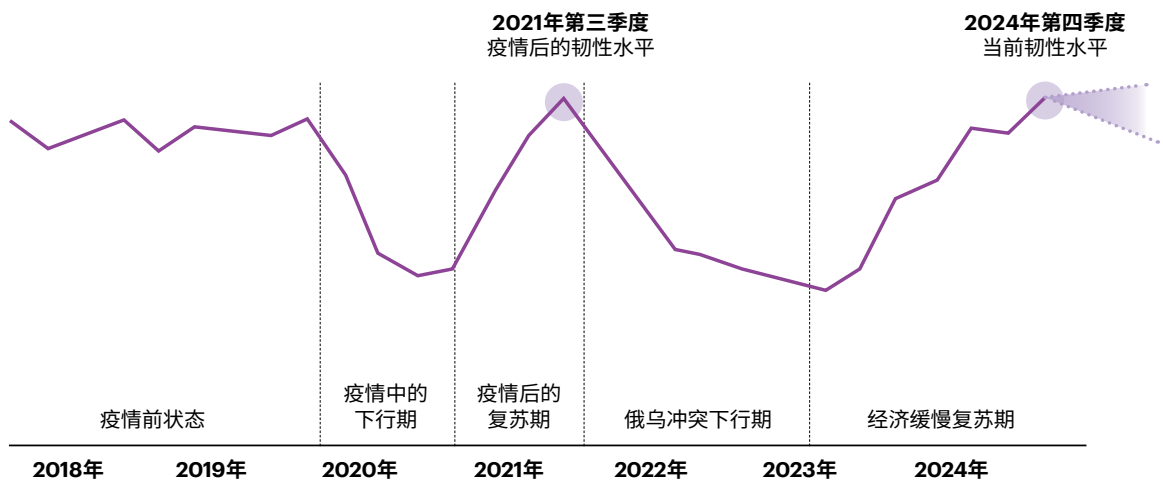
未来属于那些主动构建动态韧性的企业：它们将颠覆性挑战转化为重塑韧性的催化剂，充分释放增长潜力，并从根本上重塑战略决策与投资模式。在复杂多变的市场环境中，表现卓越的企业不仅胜在精准投资，更胜在持续打造动态敏捷的组织能力，以韧性驱动增长，以进化应对变化。

过去五年，一系列颠覆令企业应接不暇。不确定性日益加剧、难以预测，颠覆也不再呈现周期性特征，而是逐渐成为一种常态。面对这种情形，韧性已不再是企业的附加优势，而是确保长期持续盈利的关键要素。

为了应对持续涌现的挑战，企业领导纷纷采取果断行动，从加固网络安全到升级数据基础设施，全面加强风险防控体系。表面看来，这些举措似乎已见成效——埃森哲韧性指数显示，受访企业的整体韧性分值已回升至新冠疫情以来的最高点（见图一）。然而，我们是否真的具备了面对未来冲击的能力？

图一 韧性重返峰值

埃森哲韧性指数



资料来源：埃森哲商业研究院。

韧性看似强劲的背后

为了深入解析韧性能力与盈利性增长之间的关联，埃森哲独家推出了“企业韧性指数”，覆盖全球1600余家企业，衡量企业在同业中的百分位排名。¹分析显示，尽管企业整体韧性看似在回升，但在微观层面上，分化、失衡与停滞等问题却不断加剧：

韧性分化：我们的研究发现，仅有不到15%的企业能够实现长期持续的盈利性增长，卓越绩效企业和绩效欠佳企业的差距在进一步拉大（见图二），这表明韧性回报会随着时间推移产生复合增长效应。与此同时，滞后企业的处境愈发不利，它们仍在固守过时的运营模式，面对日益复杂的市场变化应对乏力。它们既缺乏高韧性企业所具备的适应能力，也不具备坚定的信心，盈利能力和市场份额两方面面临持续劣势。

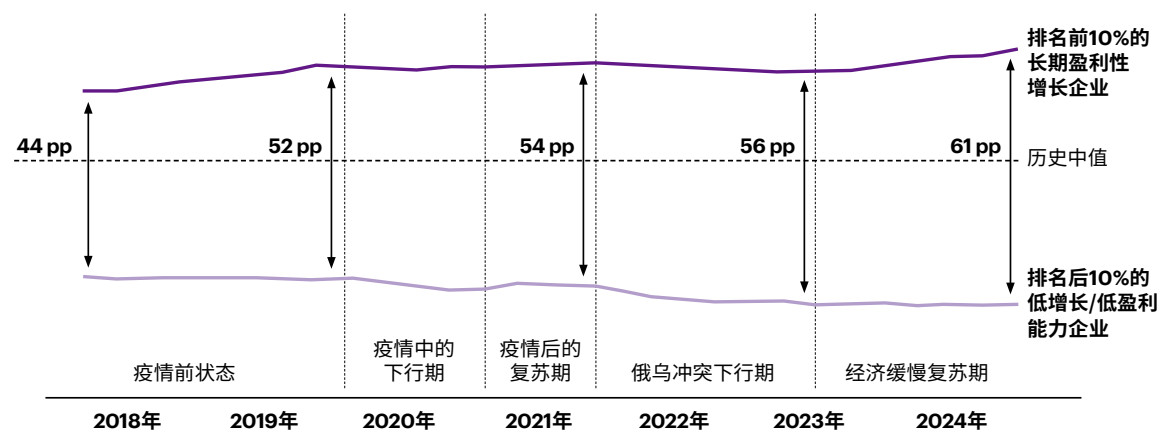
韧性失衡：许多企业在构建韧性的过程中，过度侧重某些领域的能力投资，却忽视其他关键维度，导致整体韧性体系存在明显短板。例如，领先企业的技术韧性较疫情前提升了3%，人才韧性投资却削减了7%（见图三）。这种“孤岛式”的韧性构建方式其实十分脆弱——片面强化某些环节，在局部营造出一种准备妥当的错觉，而实际却令其他部分暴露在风险中。真正的韧性需要企业以系统思维统筹各方面能力建设，形成有机协同的整体，共同应对压力，做出改变、调整 and 适应。

韧性提升进程陷入停滞：韧性的内涵在持续演进，而太多企业仍抱着过时策略。如今定义韧性的几项核心能力，例如AI智能体、AI与员工团队的整合以及运营中的灵活选择，五年前还鲜有企业关注这些能力。

图二 卓越绩效企业在颠覆时期保持稳固增长并扩大优势

埃森哲韧性指数

相对行业历史中位数，两类企业的百分位平均位置

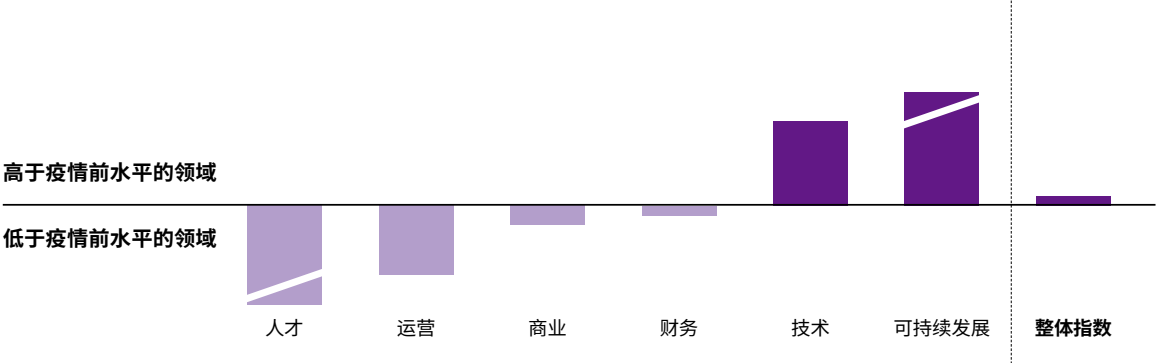


资料来源：埃森哲商业研究院。

1. 《如何提升企业韧性回报》，埃森哲，2024年5月31日，<https://www.accenture.com/gb-en/insights/strategy/grow-your-return-on-resilience>。

图三 失衡的韧性增强之举

按能力划分，埃森哲韧性指数的变化
2024年第四季度与新冠疫情前（2017年第四季度—2019年第四季度）均值的比较



说明：为了便于查看，我们对幅度进行了调整。
资料来源：埃森哲商业研究院。

提升企业韧性的核心能力

毋庸置疑，企业必须重塑韧性。多数企业都将韧性看作“软垫”，用于被动缓解冲击。但实际上，韧性更像是“蹦床”，不但能吸收负面影响，还可以借势产生向上动能。它并非被动保护价值，而是主动创造价值。

我们明确了四项在颠覆时期能够最直接推动企业韧性的核心能力：技术、业务、人才和运营。当前，最突出的薄弱环节集中体现在人才和运营方面，而这两者正是适应力与执行力的重要基础（见图四）。

一、技术韧性

新冠疫情以来，技术韧性已成为企业领导首要的

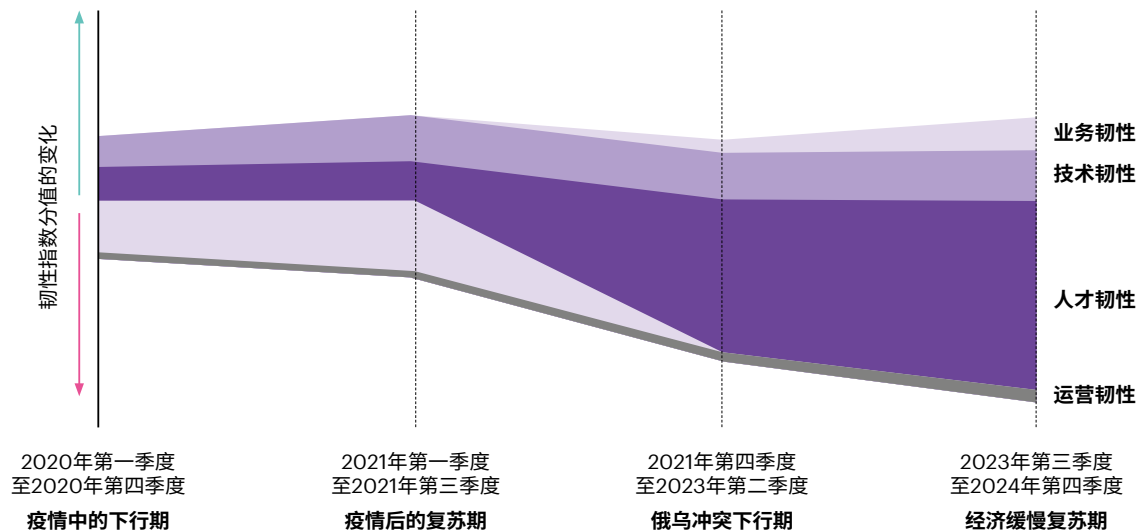
战略优先事项（见图五）。这一能力的显著提升，主要得益于企业在加速发展AI与数据能力以及强化网络安全方面的持续投入。近期埃森哲进行的CEO调研也印证了这一趋势，85%的CEO都计划在2025年增加生成式AI投资，比例较2024年有了显著提升，这反映出企业希望紧跟创新浪潮的迫切心态。

下一代AI技术亦在迅猛发展。智能体架构正快速崛起，这种AI智能体网络超越了常规的任务自动化范畴，可以统筹整体业务工作流。预计2025年投资该技术的组织数量将是2024年的三倍，标志着企业正明确转向利用先进AI技术来赢得长期竞争优势。² 技术投资对于打造面向未来的运营能力至关重要，不过，这仅仅是开展全面重塑、构建未来韧性的第一步。

2. 《从试点到效应：通过生成式AI让重塑变为现实》，埃森哲，2025年3月6日，<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/cross-industry/document/Making-Reinvention-Real-With-GenAI-TL.pdf>。

图四 脆弱性逐渐增加

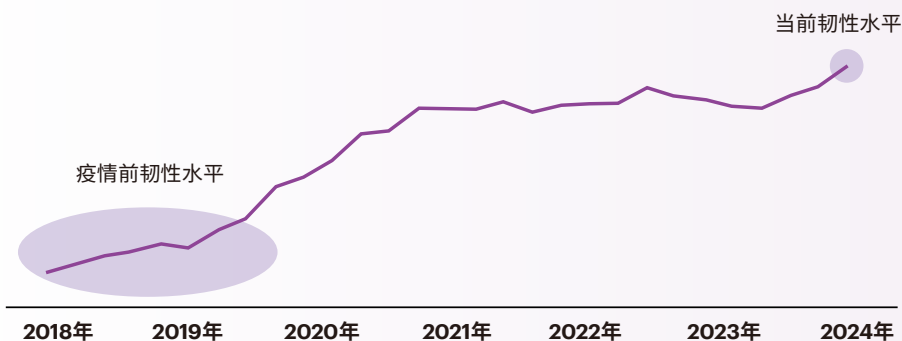
埃森哲韧性指数：核心能力的贡献程度



资料来源：埃森哲商业研究院。

图五 增强技术韧性成为必然之举

埃森哲韧性指数——技术



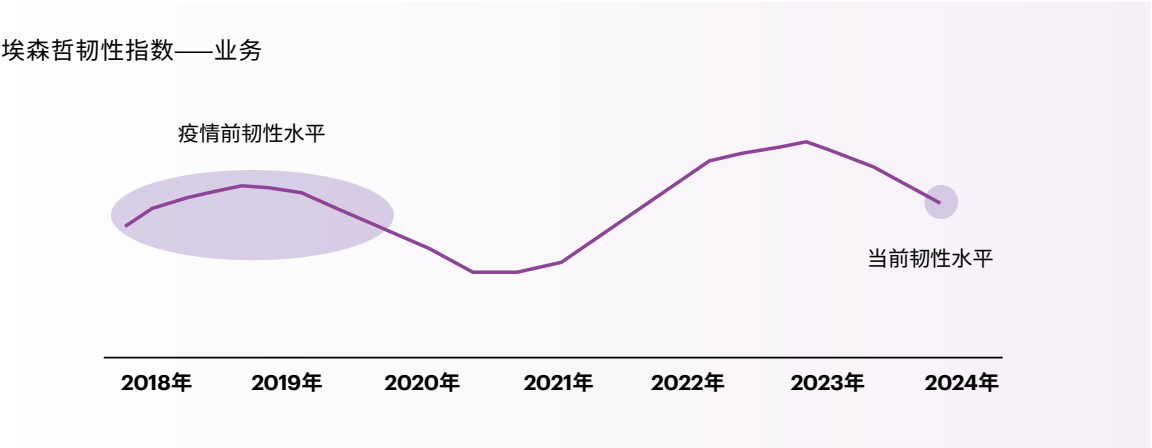
资料来源：埃森哲商业研究院。

二、业务韧性

该维度反映了企业当前的经济现实。目前，业务韧性处于中间位置（见图六），但企业正承受着一系列的短期压力，包括日趋增加的投入成本以及波动加

剧的市场需求。企业不得不迅速做出战略决策，判断哪些成本可以内部消化，哪些需要转移至下游环节。如果无法审慎把握这种平衡，企业盈利能力和客户忠诚度将直接受到影响。

图六 业务韧性基本稳定



资料来源：埃森哲商业研究院。

三、人才韧性

在采用生成式AI和智能体技术的竞争中，许多组织都优先投资技术，并未同步关注人才发展。埃森哲研究显示，企业在生成式AI技术上的预算投入平均为人才相关投入的三倍，这一失衡现象十分突出。其后果显而易见，尽管经济复苏的早期迹象已经出现，但企业的人才韧性仍远低于疫情前水平（见图七）。如何吸引人才和管理高流失率成为组织持续面临的挑战。

然而，颠覆中孕育着机遇。将生产力重新定义为增长引擎、而非成本中心的企业正收获切实收益。调

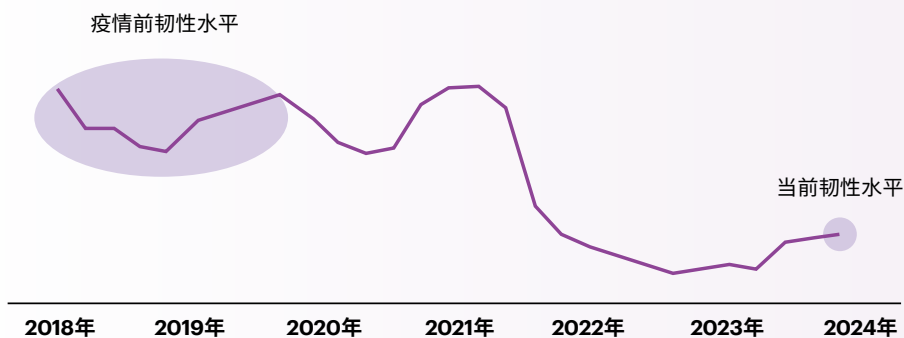
研发现，企业若能在人才发展和技术能力建设方面双管齐下，实现长期盈利性增长的可能性是其他企业的四倍。³

与此同时，构建真正的韧性越来越依赖于通过技能再培训、技能提升以及增强全员技术素养来深化能力。为了充分把握这些机遇，企业必须重新设计运营模式，将人类判断力、创造力与机器的速度、精度深度融合，重塑工作流程、决策机制及协作方式。

3. 《如何提高业务韧性的回报》，埃森哲，2024年5月31日，<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/grow-your-return-on-resilience>。

图七 人才韧性下滑明显

埃森哲韧性指数——人才



资料来源：埃森哲商业研究院。

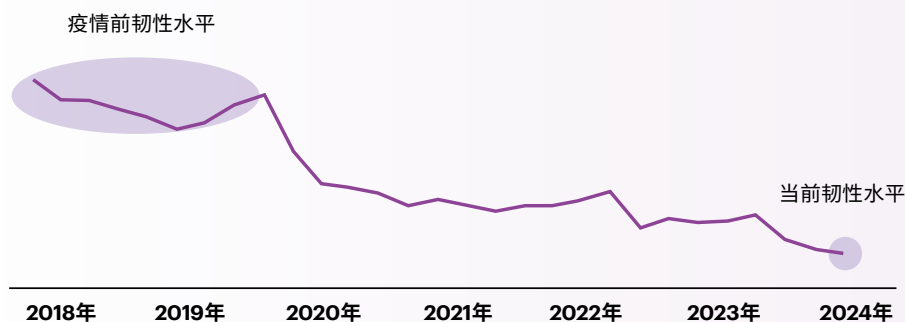
四、运营韧性

面对着当前充满不确定性的全球经济环境，运营韧性从未如此重要，也从未如此脆弱。我们的韧性指数显示，与新冠疫情暴发前相比，企业的运营韧性水平呈现持续下行趋势（见图八）。对许多企业而言，其弱点具有结构性特征。它们的全球布局看似多

元化，却常常缺乏真正灵活可调的运营能力——难以通过实时模式切换、供应链动态重组及资源弹性配置，有效应对突发性冲击。这种系统性重塑能力，已成为构建新一代运营韧性的关键基准，也是众多企业在奋力追求的目标。

图八 运营韧性呈下行态势

埃森哲韧性指数——运营



资料来源：埃森哲商业研究院。

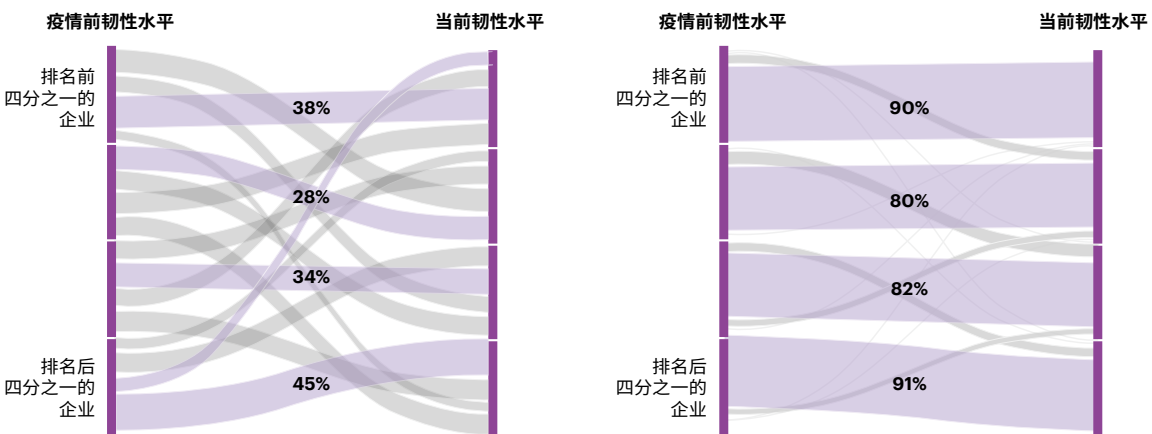
新的基准正在形成

在颠覆常态化的新竞争环境中，企业传统的应对模式已难以有效回应外部挑战，其中一个关键指标就是绩效波动率（Churn），衡量的是在一次危机后，企业相对同行排名的升降幅度。

人才维度的波动尤为剧烈。疫情之前，人才韧性排名前四分之一的企业相对稳定。但现在，它们中仅

有38%维持了领先地位（见图九）。原因在于太多企业仍在依赖传统的人才管理方法，包括标准化的学习与发展计划、静态的岗位设置以及过时的技能预判。运营韧性同样令人担忧。疫情前排名后四分之一企业中，91%至今仍处于该区间。许多组织非但没有发展进化、积极培育适应能力，反而仍在固守以成本效率为导向的全球运营模式。

图九 绩效波动程度有别



资料来源：埃森哲商业研究院。

事实上，驱动企业韧性重塑的四大核心能力中，三项能力的定义都在快速演变。

在技术维度，韧性所涉及的范围已远不止维护IT系统的稳健运行。它要求企业将生成式AI能力深度整合到核心业务流程中，采用支持自主决策的智能体架构，并从被动的数字化升级转向主动的数字化转型。这在一年前还只是锦上添花的能力，如今已成为构建企业战略优势的重要基石。技术生态系统的运行速度、可扩展性和智能性，日益决定着哪些企业能够在压力下持续增长。

在人才方面，韧性不再仅由员工的适应能力来定

义，而是依赖于员工能否与AI智能体在动态化的增强型系统中有效协作。若要参与竞争，组织必须超越传统的人力资源管理模式，采用新的人才战略，在机器增强型环境中支持持续学习并赋能员工与智能体高效合作。

就运营而言，许多企业出于成本和效率考量设计了全球化运营，认为业务广布在世界各地能够带来敏捷性，但随着关税政策变化和区域碎片化加剧，这些企业意识到，真正的运营韧性需要具备战略可选择性，即能够根据环境变化快速调整供应链、切换生产基地和重构合作生态。

主动构建动态韧性

整体韧性和个体韧性的矛盾走势不仅是警示信号，更标志着企业制定全新战略的转折点。凭借主动构建动态韧性，企业可以将颠覆转化为动力而非阻力，并通过四项关键转变，将外部波动转化为自身前进的动能：

一、将颠覆转化为战略优势

领先组织都在将不确定性视为行动信号，而不会因此裹足不前。这是改写市场规则、采取果断行动并利用颠覆推动增长和生产力的重要契机。我们的研究发现，这并非盲目乐观，数据清晰表明，践行该理念的企业切实收获了卓越绩效。我们模拟了企业在未来颠覆情境中的表现，结果发现：60%韧性指数排名前四分之一的企业在经历重大冲击后能够迅速恢复盈利，而排名后四分之一的企业取得这一成绩的仅占21%；高韧性企业的利润率中位数高于低韧性同行6.1个百分点，营收增长率也领先3个百分点。

二、抢先一步，转危为机

领先组织正从全球化价值链，转向区域化、脱碳化、数字化的运营。能够降低供应商组合风险并实现本地化生产的灵活战略正迅速成为新常态。

拥有这种程度的敏捷性绝非易事，它要求企业彻底反思规划和决策方式。企业必须培养前瞻能力，学会怎样预判颠覆，而不只是被动应对。情境规划变得不可或缺，企业应当从线性预测转向敏捷的多情境模拟策略，通过动态模拟识别潜在风险与机遇，并在此基础上果断行动。借助智能化的多层级可见性、情境驱动型决策和AI赋能系统，韧性正成为企业赢得战略优势的强大引擎。

案例研究

在新冠疫情初期，微软迅速扩大其云服务和协作平台，以满足激增的全球需求，并重新调整战略，加速推动Azure、Teams和人工智能的增长。这些举措很快见效，2020年第三季度，Azure收入同比增长59%，而Teams的日活跃用户数在六个月内从4400万跃升至1.15亿。⁴

近期，微软通过与OpenAI合作，将生成式AI能力融入其全线产品。微软在2025年第三季度报告称GitHub Copilot用户已达到1500万人，是前一年的四倍。⁵ 在这些案例中，微软都将不确定性重新定义为引领的契机。

案例研究

联合利华将其全球布局与本地优势相结合，既保持全球统一的高标准，又赋能本地团队，使其能够根据区域需求灵活调整产品、供应策略和营销方式。这种本地化生产模式不仅有助于多元化和深化供应商关系，还能降低运输成本和公司的碳足迹。在疫情期间，联合利华依靠灵活的生产模式，既维持了业务连续性，又保持了服务水准。例如它们仅用25天就将一家除臭剂工厂改造成生产洗手液的工厂，⁶ 使其产能提升了600倍。⁷

近期，联合利华对低碳物流和AI驱动预测的关注进一步提升了其敏捷性，使其能够

4. 《微软Teams的日活跃用户数跃升至1.15亿》，The Verge, 2020年10月27日, <https://www.theverge.com/2020/10/27/21537286/microsoft-teams-115-million-daily-active-users-stats>。

5. 《微软2025财年第三季度财报》，微软, 2024年4月25日, <https://www.microsoft.com/en-us/investor/events/fy-2025/earnings-fy-2025-q3>。

6. 《联合利华的洗手液业务如何适应以满足全球需求》，联合利华, 2020年, <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/how-our-hand-sanitiser-business-adapted-to-meet-global-demand/>。

7. 《联合利华如何调整除臭剂生产线以生产洗手液》，联合利华, 2020年, <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/how-were-adapting-deodorant-production-lines-to-make-hand-sanitiser/>。

更智慧、更快速地应对新兴风险。当这一模式覆盖公司75%的生产能力时，其自主研发的数字化平台使整体设备效率提升了3%，劳动生产率提高了5%，成本则下降了8%。⁸

三、投资于人才，而不只是平台

掌握成熟韧性能力的企业将人才视为打造战略优势的要素，而非成本。尽管先进技术和现代运营模式十分重要，但只有在人才投资的配合下才能充分发挥潜力。灵活运营需要的不仅是结构敏捷性，更需要具备自主权和判断力的业务一线团队，助力企业把握本地机会，实时适应新格局。

四、培养随时迎接颠覆的文化

领先企业正致力于将展望未来、模拟情境变为常态，它们不再视不确定性为威胁，而是将其转化为持续学习与创新的催化剂。这些企业没有把韧性作为安全防护网，而是主动转型的推动力。犹豫不决只会累积风险。许多从指标上看具备韧性的企业，很可能在下次冲击到来时难以立足。当前环境中所蕴藏的巨大发展机遇同样不可小觑。

一些企业正在通过重新调整投资、重新设计运营、重新思考未雨绸缪的含义，主动构建动态韧性，从而不仅可以抵御颠覆，更能凭借这一契机驱动自身进化，开拓持续增长的新路径，走向蓬勃发展的未来。■

案例研究

西门子的企业风险管理（ERM）体系全面、主动，并深度嵌入管理决策流程。它整合了预警系统和协调控制机制，以便在风险升级之前及时发现并应对中断。⁹ 这一能力不仅保护了西门子自身，也赋能了其他企业。通过Siemens Advanta，西门子将其风险管理专长实现了商业化，帮助客户实现供应链效率提升高达30%，交付周期缩短40%。¹⁰

在西门子，适应性不仅是战略选择，更是一种文化。风险意识被深植于全体员工：团队定期参加危机演练，当地领导则被授权在一线快速且有根据地做出决策。这种分布式责任文化通过情景演练和主动沟通机制得以强化，使西门子能够在组织和员工层面兼具韧性。¹¹

穆克西特·阿什拉夫 (Muqsit Ashraf)

埃森哲战略咨询全球总裁

瑞秋·巴顿 (Rachel Barton)

埃森哲战略资深董事总经理

米格尔·托雷拉 (Miguel Torreira)

埃森哲战略董事总经理

业务垂询: contactus@accenture.com

8. 《新的数字制造系统释放工厂生产力》，联合利华，2025年1月10日，<https://www.unilever.com/news/news-search/2025/new-digital-manufacturing-system-unlocks-factory-productivity/>。

9. 《西门子2024财年年度财务报告》，西门子，2023年11月16日，<https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:ae46683e-14dd-4455-a882-09d4184457c7/Annual-Financial-Report-FY2024.pdf>。

10. 《关税对供应链的影响及如何保持弹性》，西门子 Advanta，<https://www.siemens-advanta.com/featured-articles/impact-tariffs-supply-chain>。

11. 《西门子医疗业务连续性管理》，西门子医疗，<https://www.siemens-healthineers.com/en-uk/about/integrated-management-system/business-continuity-management>。