



# 四招九式——企业新韧性秘籍

中国企业新韧性发展关键要素及最佳实践

阮芳、何大勇、陈瑜瑜、刘家文、王秋萌

---

2024年4月

# 目录

前言	1
1. 商业社会常见韧性迷思	2
1.1 迷思之韧性的目的	2
1.2 迷思之韧性的定义	3
1.3 迷思之韧性的修炼	4
2. 冲击周期解析韧性价值	6
3. 古代哲思淬炼韧性秘籍	7
3.1 首招：有备无患	7
3.2 接招：合势而起	12
3.3 出招：出奇制胜	14
3.4 连招：诚意正心	16
4. BCG韧性建设解决方案	17
结语	18

# 四招九式——企业新韧性秘籍

中国企业新韧性发展关键要素及最佳实践

## 前言

在如今愈发多变的世界局势和商业环境下，许多企业认识到，过去追求的效率和规模没办法解决所有“成长的烦恼”，韧性已成为大家必学的科目。

时间退回到2000多年前的诸子百家时代，儒家和兵家在当时便提出了“学而不厌”、“防患未然”、“兵无常势”、“知己知彼”等概念。儒以修身，兵以制胜，这其中蕴含着深刻的韧性修炼之法。

这份报告中，我们将借古今之纵深，与您一同踏上一场韧性构建之旅。从破除与韧性相关的迷思开始，探寻在中国商业环境中通过“四招九式”锻造韧性的修炼秘籍。

## 1. 商业社会常见韧性迷思

### 1.1 迷思之韧性的目的

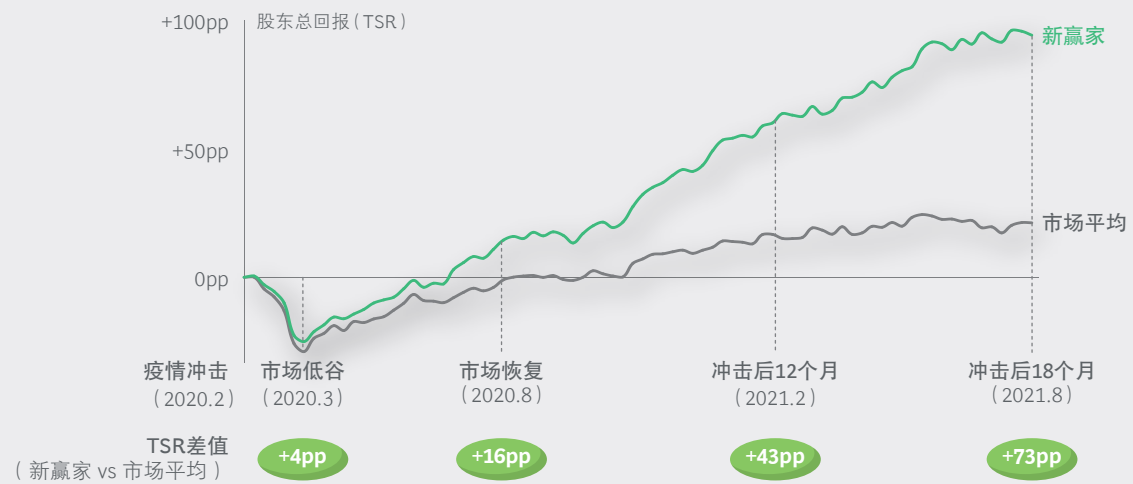
**迷思：**提高韧性是为了恢复到冲击前状态的100%

**正解：**提高韧性是为了在新常态下重塑竞争力，更上一层楼

首先，冲击发生后整个市场环境和竞争格局已发生变化，刻舟求剑无法帮助企业适应新环境。其次，高韧性的企业在遇到冲击时，不仅考虑应对，更会积极在各种变化中寻找新机遇，力争在新环境中快速建立竞争力，扩大自己的领先优势。

例如，BCG研究了全球规模领先的企业在新冠肺炎疫情冲击前后与所在行业股东总回报 (TSR) 的差异<sup>1</sup>，发现在疫情冲击后 TSR 表现前 25% 的企业中，近半数 (12%) 在疫情前低于市场平均、但在遭遇冲击后成功反超同行并进入领先地位，这些企业被我们称之为新赢家 (New winner)。具体而言，在最初遭受疫情冲击时，新赢家的 TSR 受影响幅度略小于市场平均；但随着疫情的发展，12 个月后新赢家的 TSR 比市场平均高出 43 个百分点；到 18 个月后，这一差距进一步扩大到 73 个百分点 (参阅图 1)。由此可见，新赢家不仅复苏速度更快，复苏程度更高而且能够在新常态下重塑竞争力，持续领跑。

图1 | 疫情后“新赢家”与市场平均的股东总回报差异



来源：S&P Capital IQ；BCG 亨德森智库。

1 How Resilient Businesses Created Advantage in Adversity During COVID-19: 以全球约 1,800 家企业为样本；疫情前以 2018 年 8 月至 2020 年 2 月为时间节点，疫情后以 2020 年 2 月至 2021 年 8 月为时间节点。

## 1.2 迷思之韧性的定义

**迷思：**韧性建设就是危机管理

**正解：**韧性建设是对整个周期的主动与灵活管理

高韧性企业往往很早便领悟到，在平稳期的主动与灵活管理，会是从容应对未来潜在挑战的关键。以Zoom为例，创始人兼CEO袁征 (Eric Yuan) 早在疫情暴发前就意识到音频向视频通讯转变的趋势，因此主动研究市场发展、社会趋势以及技术演进，采取了“视频优先”的策略，并基于云架构打造产品。这种跨越经营周期的长远规划，使得Zoom能够在疫情后迅速适应激增的视频通讯需求，而不仅仅是在危机期间被动采取应对措施。这种策略也帮助Zoom在疫情期间取得了超过行业平均110个百分点的股东总回报 (TSR)。

**迷思：**韧性在于转危为安

**正解：**韧性在于化危为机

高韧性企业往往能够从这些变化中识别出新的增长机会，并通过灵活调整投资和业务组合，精准捕捉危机中的商机。它们能借此超能力，在危机中重新定义行业规则，敢于塑造未来从而获得竞争上的领先优势。

以波司登为例，2014年因渠道库存积压，收入与利润接连下滑。在关店和反季抛售的自救之路上，波司登逐渐意识到，其更深层次的危机来自品牌定位模糊与老化。为走出困境，波司登聚焦中高端羽绒服市场，并通过产品、营销、渠道的全面升级实现品牌年轻化。

- **产品方面**，结合新生代消费者对羽绒产品的需求，由功能性升级为兼具功能性与时尚性的服饰品牌。
- **营销方面**，多次登陆国际时装周，与国际知名设计师推出合作款，与迪士尼、漫威合作推出联名新品，并邀请深受年轻人喜爱的明星代言。
- **渠道方面**，在主流商圈与年轻人聚集地推出形象店、快闪店，同时捕捉到电子商务的趋势，积极向线上转型。

2018年至2022年，波司登营收实现了19%的高速增长，成功跻身国内前十的服装品牌。

### 1.3 迷思之韧性的修炼

**迷思：**韧性是领导者的个人心理素质

**正解：**韧性是一种可锻炼的组织能力

高韧性企业往往通过组织架构、管理机制、企业文化等抓手，系统性发展组织韧性。例如，**设置专门组织**（如战略部）扫描行业大势，定期检视对企业发展的影响，以**提升对外部环境的敏感度**；其次，**建立“情景规划”机制**，主动识别未来的不确定因素，针对各种情景**做好预案**；此外，通过**塑造变革型文化**，提升组织内部**求新求变的动力**，为转型变革奠定基础。

以**中国电信国际**为例，为了更好地助力业务变革，公司通过文化变革来引领提升组织韧性，提出了**“客户为先，开放进取”的企业文化**。文化宣贯打前站，但更多的还是一方面为变革松土，另一方面**从组织、管理和流程变革方面来引领“数智化”变革**，如调整组织架构、打破部门墙，优化考核体系以强化效率和客户价值创造等。成功的文化转型让公司上下同心同欲同行，主动发掘变革机会及平台，为战略转型提供软性支撑，增强了组织韧性。

**迷思：**韧性就是精简提效

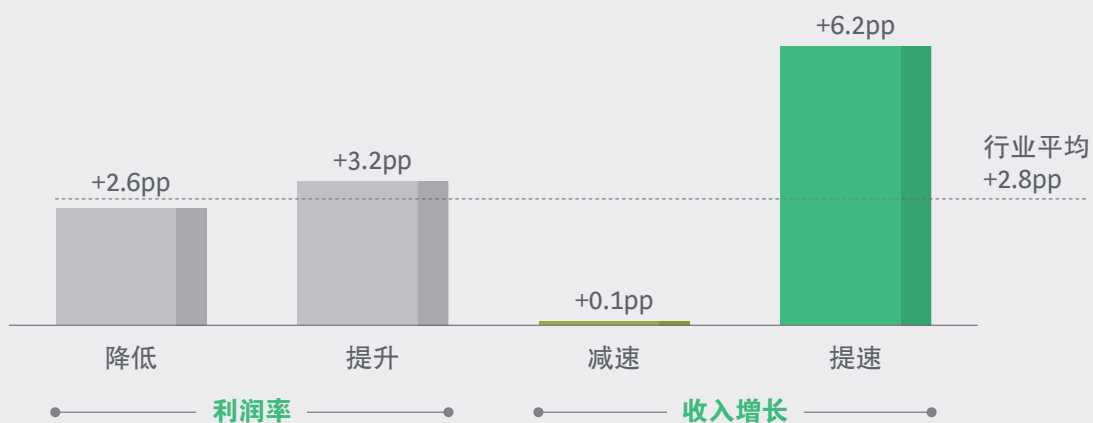
**正解：**韧性在于精简和储备两手都要硬

很多人将韧性锻造局限于精简提效和成本节降，但事实上，韧性锻造的关键在于“**攻守兼备**”，即企业不仅需要精简，还应该**储备能够带动增长的模式（如进入新产业领域）和能力（如强化供应链能力）**。BCG研究发现，储备差异化的增长能力能够为企业增强韧性带来**重大价值<sup>2</sup>（参阅图2）**。这类企业能够在危机发生时展现相对行业平均更好的韧性表现，例如转型后的**股东总回报（TSR）变化超越行业平均3个百分点**；相反地，一味降低成本的精简模式对价值提升作用并不明显，反而可能**减弱企业未来应对冲击的能力**。

2 Transform for Resilience: An Imperative for Good Times Too: 以全球约1,200个企业在过去25年的发展历程为样本。

图2 | 储备增长能力可提升企业韧性

危机发生前后五年内，股东总回报（TSR）的变化幅度<sup>1</sup>

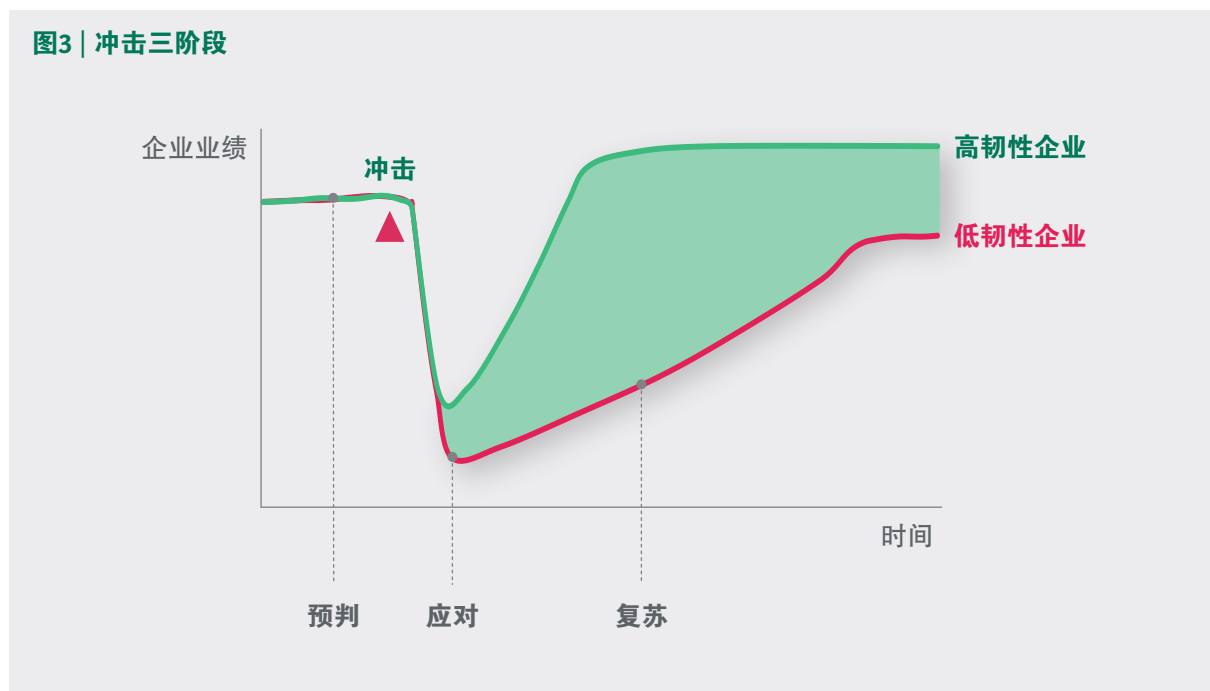


来源：S&P Capital IQ；BCG 亨德森智库。

<sup>1</sup>危机时期定义为 TSR 最大跌幅达到 15 个百分点的季度，比较企业转型前后五年期间的绩效表现；若危机时期后 12 个月的 EBIT 利润率大于转型前 12 个月，则视为利润率提升，反之视为利润率下降；若危机时期后 12 个月收入增速大于转型前 12 个月，则视为增长提速，反之视为增长减速。

## 2. 冲击周期解析韧性价值

冲击有哪些阶段，韧性在各阶段具体发挥哪些作用呢？冲击的整个过程可分为三个阶段：冲击前的预判，冲击来临时的应对，以及冲击后的整体复苏（参阅图3）。高韧性企业在冲击的每个阶段不断积累优势，从而在历经整个冲击过程后，与竞争对手相比更胜一筹。



**冲击前预判：**高韧性企业往往能更加敏锐地洞察趋势变化。山雨欲来风满楼，从细微处察觉潜在风险，先人一步预判即将到来的挑战，帮助企业更早作出准备或应对方案。在冲击来临前略微的领先优势将在之后的阶段不断扩大。

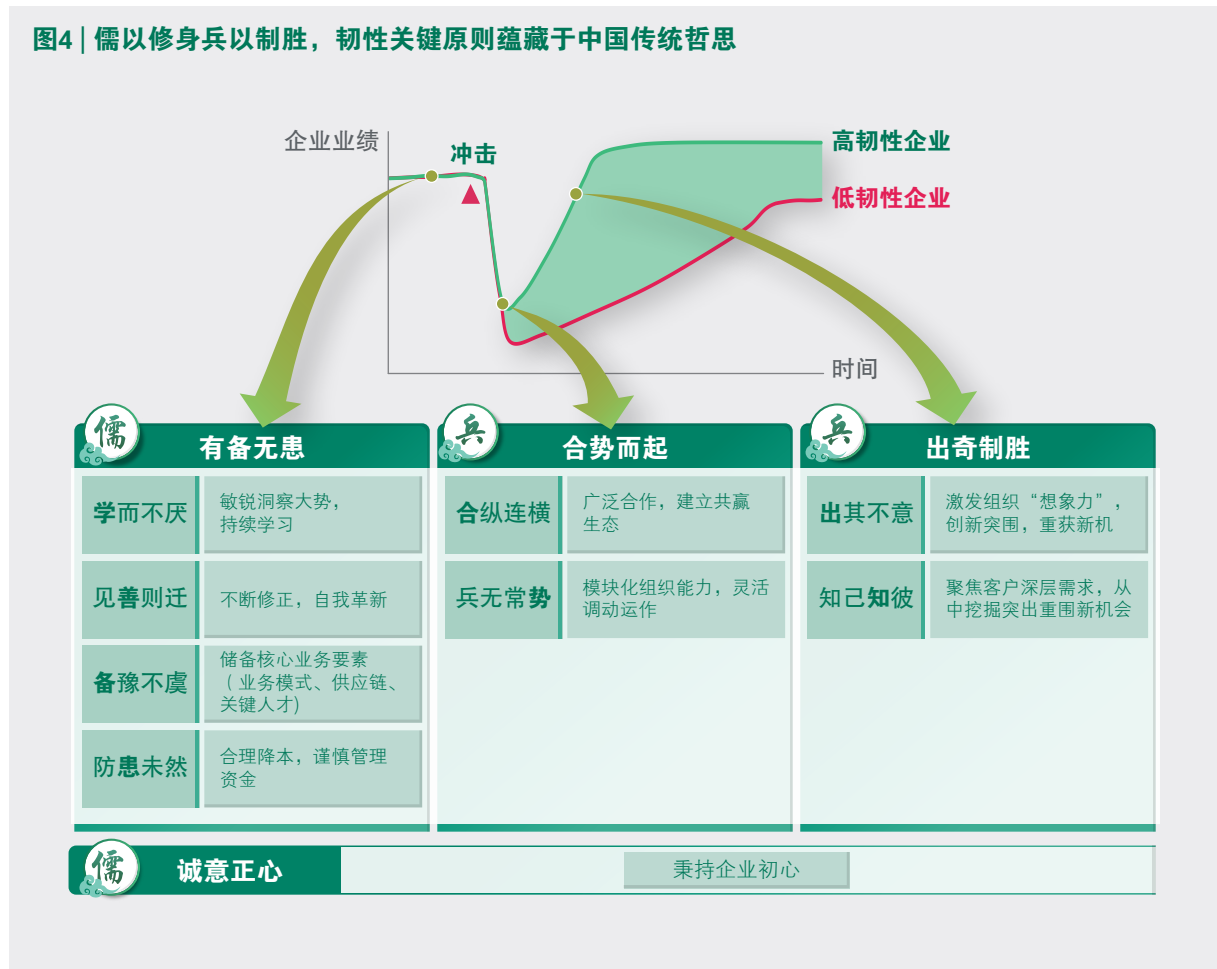
**冲击时应对：**高韧性企业通过提前的准备工作、坚实的业务基础以及更加敏捷且灵活的响应等，能够更好地抵御或缓冲冲击来临时的巨大压力，快速调整以尽早重回攀升状态。

**冲击后复苏：**高韧性企业在冲击后不仅可以更快地做出必要调整恢复原先的运营，还能从冲击中识别并捕捉新的发展机遇，在冲击后的新常态中建立并扩大竞争优势，更上一层楼。



### 3. 古代哲思淬炼韧性秘籍

在中国的商业环境下，如何锻造企业韧性成为一个重要课题。这里我们将借古今之纵深，结合中国古代传统的哲学思想与当今商界实践经验，对韧性修炼进行深入探讨。BCG亨德森智库针对冲击发生的三个阶段，提出四招九式的韧性修炼之法(参阅图4)。



#### 3.1 首招：有备无患

忧患意识是贯穿儒家思想的核心理念。“生于忧患而死于安乐”（出自《孟子·告子下》）直观地表达了忧患意识的重要性。对于“忧患”应该如何“准备”呢？我们从儒学中提炼了核心四式：

## 韧性一式：学而不厌

《论语》有云：“学而不厌，诲人不倦”。从韧性发展的角度来看，组织的持续学习是培养韧性的重要基石。通过不断学习，更加敏锐地洞察新兴趋势、预判潜在变化，从而在冲击来临时保持更强的稳定性和适应性。

### 商界实践：理想汽车全方位打磨学习体系的建设，强化组织持续成长的能力

“掌控自己的命运，挑战成长的极限”是理想汽车的组织使命，成长是理想汽车的核心驱动力。以先进的流程体制、先进的利益分配和保障高效的组织效率，有成长、有成就、有回报，三者缺一不可。在这样的思维指导下，理想汽车**构建了一套独特专属而可持续的学习生态系统**，打造领先的学习型组织。

**战略及运营**方面，理想汽车分阶段借鉴了丰田精益管理、谷歌的OKR和华为IPD(集成

产品开发)等管理体系，并向矩阵型组织升级。**流程变革**方面，为有效推动企业级变革与学习进化，设立了变革办公室及变革委员会，勇于管理创新。**内容方法**方面，融合外部智慧和内部实战经验，形成了专属于理想汽车的内容与方法论。例如，基于理想战略和行业趋势的诉求，发展了理想专属的LTD(Li Auto Talent Decoding)，把业务战略和人才战略紧密链接。**文化氛围**方面，强调共创、共识，成功塑造了组织内的学习文化。

图 | 理想汽车管理体系持续进化



<sup>1</sup> Toyota Business Practice。

<sup>2</sup> 集成产品开发。

<sup>3</sup> 集成供应链。

## 韧性二式：见善则迁

《〈周易·益〉象辞》指出：“君子以见善则迁，有过则改。”见善则迁意味着组织要敢于革自己的命，不断探索和改进自身的经营策略和管理模式，方能在快速变化的环境中灵活应对，增强抵御冲击的能力，实现永续的成长和发展。

### 商界实践：某领先工业解决方案企业通过对行业趋势的精准把握，保持主航道的与时俱进，实现长期稳健增长

成功持续转型的背后是对宏观趋势变化的敏锐洞察。早在1850年代近代通讯业刚刚起步时，该企业就发明了指针式电报机并建成欧洲第一条长距离通讯线路；1880年代，把握第二次工业革命中电力的发展机遇，建成第一条电车铁路并推出一系列现代家电；1960年代，伴随工业自动化时代的到来，推出一系列

工业数控系统，率先将PLC集成到控制器，并始终保持自动化领域的领先地位；2000年后，在数字化发展浪潮之下，通过收购多个工业软件公司，大举进军工业软件领域，积极打造工业互联网平台并发展数字孪生业务。最终，该公司成功跨越行业周期，实现长期稳健增长，近30年间股价增长了10倍。

图 | 某领先工业解决方案企业持续转型的发展历程



## 韧性三式：备豫不虞

《左传》有云：“备豫不虞，古之善教也”，指提前做好防范，以备不测。对于企业或组织而言，备豫不虞意味着要注重核心资源的积累。通过预备多样性方案或备份重要资源，保持财务及供应链的稳定，建立强大的团队和人才储备，方能在市场波动和竞争激烈的环境中保持韧性，更好地应对冲击。

### 商界实践：南丰集团提前储备多元业务，在多次环境波动下实现跨行业发展

南丰集团通过多元的业务储备，成功实现了“纺织—地产—生命科学”多元化行业发展，增强了集团整体的承压能力，并打造了新的增长引擎。

起初，南丰集团主要从事纺织业务，但在1970年代，**预见到纺织业未来前景不佳，果断调集资金积极投身地产行业**，带来了丰厚回报。然而，南丰并未就此止步于地产业，反而

**在疫情前洞察到房地产未来可能面临瓶颈，积极布局前沿的生命科学领域**。于2017年成立南丰生命科技投资平台，积极投资全球多家生物医药企业及专项基金，扩大了生命科学领域的布局，并于2019年在波士顿成立生命科学地产及运营板块(NFLSRE)，逐渐开始聚焦生命科学相关的地产投资、开发及管理业务。在疫情期间，生命科学板块突显投资价值，充分展现了多元业务储备在应对风险时的韧性。

图 | 南丰集团实现“纺织—地产—生命科学”多元化布局



### 商界实践：京东物流蓄力多级仓网建设、一体化供应链核心技术，不断强化供应链韧性

近年来全球环境动荡不安，从供应商原材料短缺、到地缘政治冲突和自然灾害频发。在这样的背景下，企业供应链的韧性建设变得尤为重要。

京东是供应链韧性建设的成功典范。首先，在**供应链网络设计**方面，京东采取了多级仓配体系，拥有1600多个仓库，确保了物流稳定性，实现分散存储、灵活调配，最大限度地保障供应链的运转。其次，在**数字化技术及工具**方面，京东自2017年以来累计投入超千亿元，包含了自动化、运营数字化和决策智

能化等多个方面的探索，使其在一体化供应链技术领域保持领先地位。最后，在**人才及团队**方面，京东建立了自有配送团队，拥有超过30万名自有配送人员（截至2023年6月），保障充足稳定运力与服务品质。

得益于上述三个亮眼的要素，京东成功地在疫情和波动的环境中实现逆势增长。2022年京东全年营收同比增长31.2%，远高于行业平均约5%（2022年第一季度），荣登中国供应链40强榜单物流企业冠军，展现出了真正的供应链韧性。

### 韧性四式：防患未然

《周易·既济》已有先见，“君子以思患而豫防之”，意思是防止事故或祸害于尚未发生之前。情景规划是协助企业“防患未然”的绝佳方法，主动识别未来的不确定性因素与潜在黑天鹅事件，针对各种情景做好预案，并持续跟踪各情景可能发生的指标，从而在危机发生时以充分的准备主动应对。

### 商界实践：壳牌公司运用情景规划，通过洞察不确定因素并做好预案，了解并应对市场变化的风险

情景规划并非对未来的准确预测，而是通过分析未来的多种可能版本，拓展思维、挑战假设。壳牌公司是情景规划的应用鼻祖，利用情景规划辅助决策已有50余年的历史。

1972年，壳牌的情景规划团队识别到阿拉伯国家极有可能提高输出石油的价格，**为了应对潜在冲击，壳牌围绕石油价格议题分析了六大场景，并制定相应的公司级战略规划**。其中一个即为“危机”情景——西方石油公司失去对世界石油供给的控制、石油价格失控

上涨——并为此制定一系列预案，包括：加快OPEC以外的油田开发，如墨西哥湾和北海等；提高炼厂对不同品种原油的适应能力；增加裂解工艺的产能，实现重质燃料转轻质燃料的规模化生产等。1973年10月，OPEC组织宣布减少石油产量，随即石油价格暴涨，多家石油公司面临生存难题。而得益于情景规划，壳牌已做好准备应对冲击，快速抢占市场份额并提升利润，一跃成为全球领先的石油公司之一。后来很多企业为了增强战略的韧性，都在规划过程中将韧性作为必选环节。

## 3.2 接招：合势而起

冲击来临之时，如何减缓冲击带来的负面影响，化危为机呢？我们从《孙子兵法》兵家思想中总结二式破解应变之法：

### 韧性五式：合纵连横

《孙子兵法·谋攻篇》提到：“凡战者，以正合，以奇胜。”其中“正合”指的是正面战场上的合纵连横，即组成合作联盟，形成统一战线。商界亦是如此，企业和组织可以通过建立广泛合作网络、资源共享、风险共担，从而在面对外部压力和竞争时获得更多的支持和资源，减轻单一因素波动带来的负面影响。

#### 商界实践：宁德时代通过投资，与电池产业链上下游企业建立广泛合作，锁定关键资源，巩固其龙头地位

自2018年起，宁德时代围绕电池主业，对产业链上下游开展了一系列投资布局，打造自己的电池生态圈。面向上游，战略投资电池材料、锂电生产设备等领域的供应商，获得了优先采购权；**在上游关键资源紧缺、价格波动大的环境中，保障了原材料的稳定供应，并拓宽了成本护城河。**面向下游，与10余家车企合资成立电池公司、或直接入股车企，**通过利**

**润共享、风险共担的绑定关系，将不稳定的供需关系上升为长期合作**，同时深化技术交流，为电池产品的研发迭代提供新思路。“合纵连横”帮助宁德时代在充满不确定性的供应链网络和激烈的市场竞争中有效巩固了产业链地位，连续多年蝉联动力电池出货量全球榜首，2023年市场占有率更是提升至40%。

### 韧性六式：兵无常势

“兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜。”出自《孙子兵法·九变篇》，强调作战时用兵需灵活，不拘泥于固定模式，就像水没有固定形状一样，布阵兵法需要根据敌情灵活调整从而取得胜利。对企业或组织而言，唯有构建更高度灵活的运营模式才能适应市场变化、更敏捷地前进。

### 商界实践：阿里巴巴持续推进组织变革，以灵活应对业务与市场变化

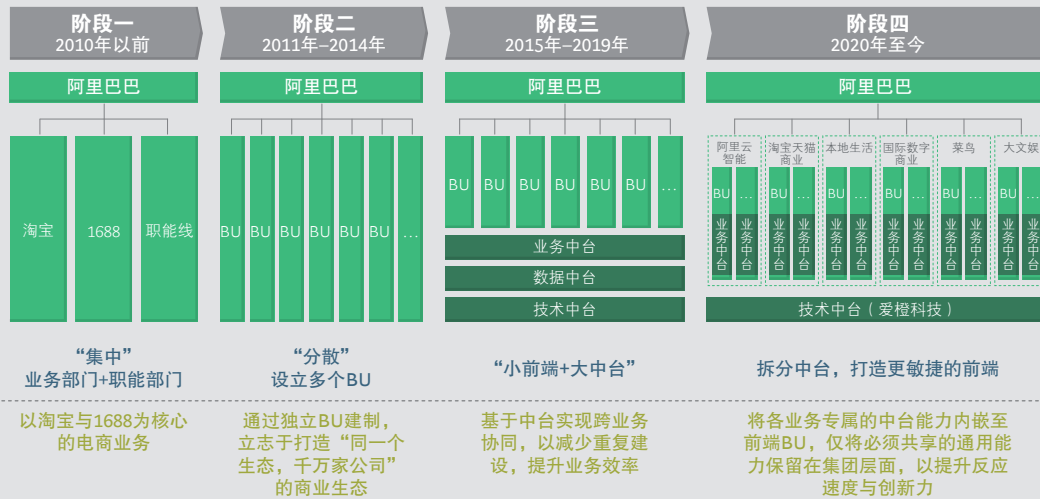
阿里巴巴是灵活运营组织的典范，其组织架构经过四个阶段的演进，以实现敏捷业务调整，更灵活地适应业务与市场的变化。

- **阶段一（2010年以前）**：以淘宝和1688为核心业务，采用“集中”的业务部门+职能部门模式，以便更好地管理和组织业务。
- **阶段二（2011年—2014年）**：随着业务不断扩张，公司开始设立多个独立的业务单元（BU），逐渐转向“分散”的发展路线。
- **阶段三（2015年—2019年）**：经过多年的内生增长和外部兼并，阿里已成长为以电商为核心的“超级公司”，各BU展现出有许多共性的能力需求。为加强业务协同、降本增效，

开始采用“小前端+大中台”的组织模式，基于中台为各BU提供模块化服务。

- **阶段四（2020年至今）**：在新兴互联网竞争激烈的背景下，核心电商业务增速放缓，不同业务因为不同发展阶段的张力显现。当一套中台无法满足多元需求，阿里开始思考提升反应速度与创新能力，并着手**拆分中台，打造更敏捷的前端**。具体而言，将各业务专属的中台能力内嵌至前端BU，仅将必须共享的通用能力保留在集团层面，并通过专业服务公司提供（如爱橙科技）。新的组织模式可更好地满足各业务对反应速度、专业能力的差异化要求，同时各业务获得了更高的自由度，去探索新业态的可能性，从而在愈发激烈的竞争环境中实现创新和增长突围。

图 | 阿里巴巴组织模式发展历程



### 3.3 出招：出奇制胜

减轻冲击的负面影响之外，在冲击后的新环境中及时把握机会建立长期优势，是赢得胜利的重要一举。制胜出击如何能一击即中呢？

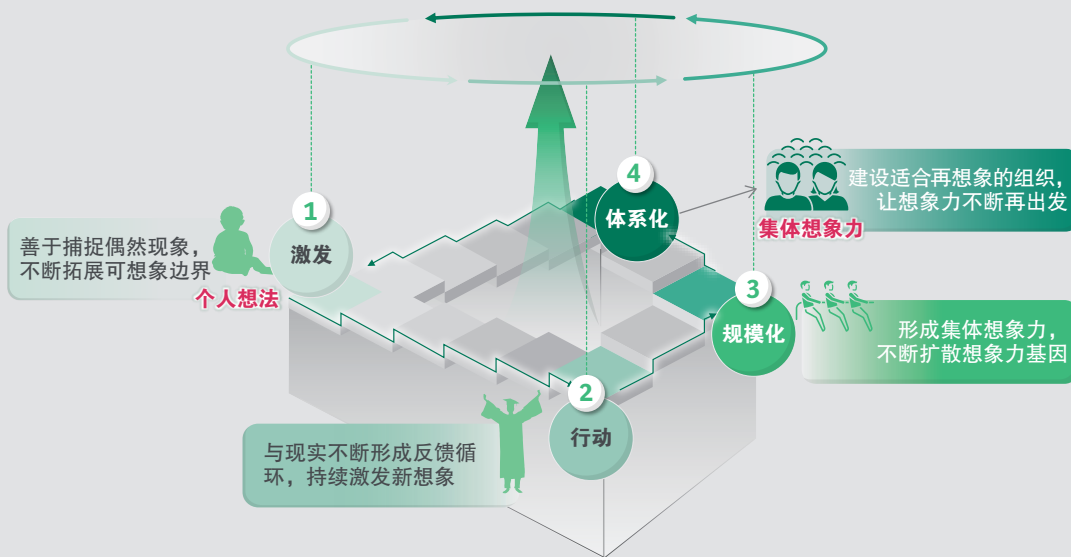
#### 韧性七式：出其不意

《孙子兵法·计篇》有云：“攻其不备，出其不意。”在竞争日益激烈、不断变化的市场环境中，企业或组织面临着持续创新的压力。突破惯性思维，通过激发集体想象力在常规业务之外推陈出新，方能在新形势中捕捉新机遇、构建新优势。

#### 商界实践：追觅科技体系化提升集体想象力，在智能家电赛道持续创新突围

追觅科技便是创新突围的典型示例。我们借用BCG系统性提升想象力四步法，来分析一下追觅是如何激发组织想象力的。

图 | 系统性提升想象力四步法



首先，积极探索未知事实，以捕捉机会点、**激发**想象力。追觅针对德国市场开展了为期4个月的研究，发现德国有超过60%的家庭拥有宠物。这一发现激发了他们的灵感，开拓了宠物毛发刷类配件这一全新的市场空间。

其次，高密度测试和持续迭代，以**行动**持续激发新想象。产品开发中，研发工程师对测试中出现的小问题提出数十个潜在假设，并进一步验证。在追觅的文化中，想象力驱动着创新，因此即使概率很小，仍坚持不忽略任何可能性。



### 商界实践：追觅科技体系化提升集体想象力，在智能家电赛道持续创新突围（续）

第三，推动技术与灵感共享，**规模化**形成集体性想象。建立分层研发体系，下层聚焦核心技术积累（如高速数字马达和语音交互），上层则设立多个创新研究院，负责基于核心技术和供应链的创新。上下两层技术共享、相互赋能，实现线性传承，不断推进创新的实现和应用。

最后，创新**体系化**方面，投入大量资源用于研发，研发人员占比超70%，研发投入占营收10%–12%；刻意于地理上区隔前瞻型与实用型研发团队（现有产品线），前者无须考虑

研发费用与技术落地性，避免现实压力限制创新。

追觅通过**系统性地驾驭想象力**，不断实现超越行业的创新与成长。过去五年，年复合增长100%，从一款吸尘器到十五个品类、上百个SKU；2023年上半年实现营收同比增长超100%、远超行业平均；2023年618，追觅在天猫、京东、抖音等平台斩获多个第一，展现出了新秀之姿，持续在智能家电赛道上创新突围。

### 韧性八式：知己知彼

《孙子兵法·谋攻篇》有云：“知己知彼，百战不殆。”映射到市场环境中，企业不仅应关注自身产品及服务的优化，更需聚焦客户的底层真实需求变化，从中挖掘突围机会，方能在冲击后的新环境中创建差异化竞争优势，更胜一筹。

### 商界实践：Airbnb爱彼迎始终从用户需求出发，进行产品迭代升级，在疫情影响下仍旧实现逆势增长

Airbnb爱彼迎基于对旅行者需求的持续洞察，尽管在疫情影响下，仍然每半年就在全球层面进行一次产品和服务的重大更新和升级。截至2023年第三季度，爱彼迎已经对核心服务完成了超过350个全新的产品功能和服务升级。

举例而言，识别到Z世代消费者愈发关注“**融入当地风土人情的体验**”这一诉求，爱彼迎通过“特色分类”、“爱彼迎房间”以及“房客推荐”等一系列产品创新，让不同类型的旅

行者得以迅速匹配到在全世界范围内适合自己的“家”，持续赋能旅居成为旅行的新常态，带给旅行者原汁原味的当地体验。此外，针对Z世代期待的“**独特个性化的旅居体验**”，推出“爱彼迎独家”项目，围绕独特房源和潮流文化创造独特住宿体验，包括《剧院魅影》的故事原型地、芭比梦幻屋等。正是以用户需求为中心的发展理念，使得爱彼迎在疫情冲击中异军突起，实现逆势增长。2022年爱彼迎创造了84亿美元收入、同比增长40%，实现了19亿美元净利润的优异成绩。

### 3.4 连招：诚意正心

儒家经典之作《礼记》有云：“欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意”。诚意正心意味着企业要秉持初心、坚定发展理念，是激励组织乘风破浪砥砺前行的精神灯塔，贯穿整个冲击周期。

#### 商界实践：喜家德始终围绕“提供放心美味”的企业初心，实现稳健的长期增长

在餐饮界，喜家德可谓是一颗持守“诚意正心”的明珠。首先，**领导者亲力亲为，传递企业初心与文化**。创始人连续数月每天品尝水饺，专心探寻最优的饺子皮口感，为此不惜增重几十斤；管理层每天固定品尝五种口味的饺子，不懈锤炼味蕾，以确保品质。其次，**充分激发中层积极性**。采用合伙人制度，给业绩优良且育才有成的店长提供奖金和新店入股的机会，激发其主人翁意识。同时要求店长培育出继任者方能晋升展店，从而形成老带新的师徒制，培养出优秀团队传承经营理念。第三，**重视员工关怀，强化员工初心**。内部挖掘水饺技能专家（如擀皮、挑虾仁等），帮助其总结

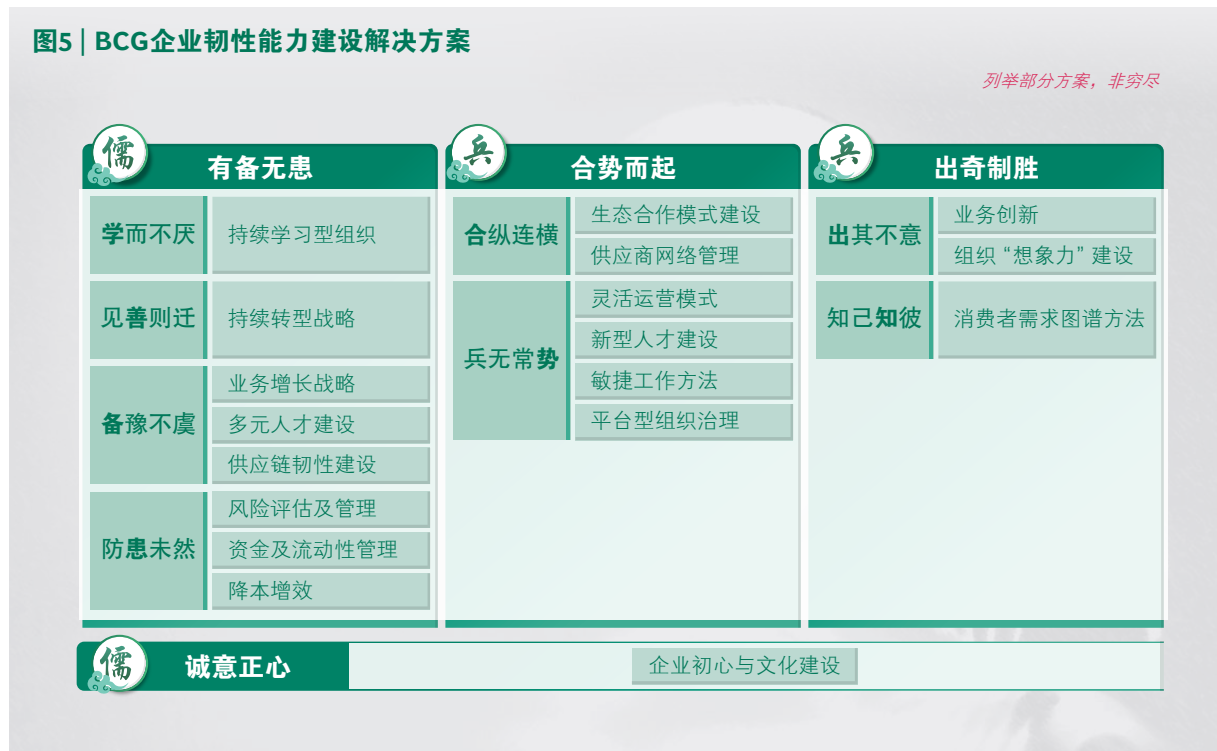
技能，开办内部培训，让水饺专家在内部舞台充分发挥，同时也让员工在潜移默化中感受到初心的力量。最后，**持续监测反馈，确保执行有效**。通过标准化的中央厨房管理流程，以及数字化工具高效管理产品品质。例如，在门店设置饺子抓拍机，用AI模型打分评测饺子品质。

这些举措确保喜家德的企业文化与初心代代相传，并真正传递给每一个光临用餐的消费者，也支撑着喜家德创立20年来保持增长势头，逐步成长为一个拥有800余家门店、年产值超30亿的行业龙头。

通过上述探索，我们从“学而不厌”到“诚意正心”的韧性四招九式中，深刻领略到商界龙头是如何进行韧性锻造，以及这些方法与中华传统哲学中修炼之道的巧妙呼应。我们期许更多企业能够汲取韧性秘籍，敏锐洞察趋势变化并提前做好准备，从每次冲击中发现新的发展机遇。

## 4. BCG 韧性建设解决方案

BCG 历经多年实践，已经形成了一套有效的韧性解决方案(参阅图5)，能够帮助企业在面对冲击的三个阶段中应对自如，通过系统化做法将各种不确定性转化为增长的机遇，助力企业蓬勃发展。点击阅读附录，进一步了解BCG韧性建设解决方案的详细内容。



## 结语

在愈发多变的世界局势和商业环境中，我们相信韧性能力将帮助企业跨越周期与危机，在惊涛骇浪中勇往直前，并构建长期竞争优势。

## 关于作者

**阮芳**是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球资深合伙人,BCG亨德森智库中国区联席负责人,BCG组织与人才专项中国区负责人。

**何大勇**是波士顿咨询公司(BCG)董事总经理,全球资深合伙人,BCG亨德森智库中国区联席负责人。

**陈瑜瑜**是波士顿咨询公司(BCG)项目经理。

**刘家文**是波士顿咨询公司(BCG)咨询顾问。

**王秋萌**是波士顿咨询公司(BCG)咨询顾问,驻BCG亨德森智库(中国)代表。

## 关于波士顿咨询公司

波士顿咨询公司 (BCG) 与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；BCG 数智港；“BCG 洞察”小程序；BCG 微信视频号。



BCG 波士顿咨询



BCG 数智港



BCG 洞察



BCG 微信视频号



**BCG**



**BCG  
HENDERSON  
INSTITUTE**