



# 打造面向未来的韧性企业



经济下行周期既难以预测，又无法避免。打造韧性，培养抗风险和修复能力，才是应对之道。

Martin Hirt、Kevin Laczkowskie 和 Mihir Mysore

千万别浪费时间去预测经济周期。业界流传着一个笑话：“专家们”曾准确预测了最近三次宏观经济事件中的七起——估计今后也高明不到哪里去。

本质上，地缘政治、经济周期和其他可能左右企业命运的因素存在着很强的不确定性，商业环境的变幻莫测已然成为“新常态”。虽然情景分析可以作为评估不确定因素的手段，但却无法保证评估的结果次次靠谱。

那么，在经济前景不明朗，董事会又开始对业绩施压时，管理层该如何回应？

事实证明，在经济危机和发展低迷时期，各家企业受影响的程度各有不同。麦肯锡追踪调研了千余家上市公司之后，发现在上一次经济低迷时期，约有一成的企业表现明显优于同行，我们称其为“韧性企业”。为什么这些企业如此与众不同？是业务相关，还是运气使然？

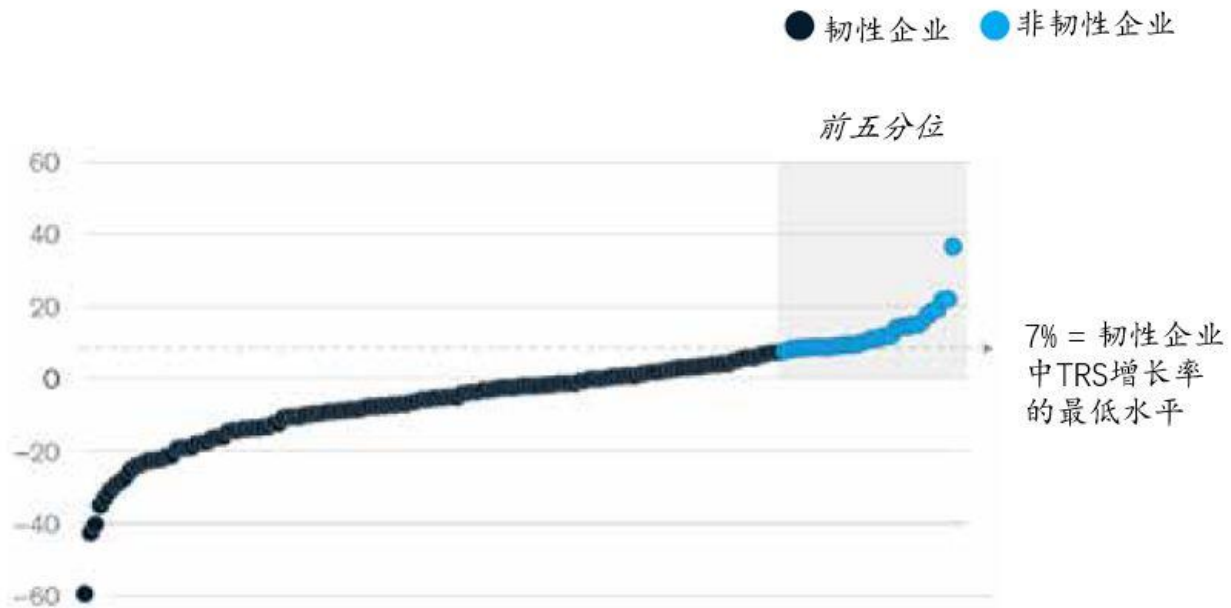
经过进一步研究，麦肯锡发现，这些能够抵御风暴的企业有一些值得注意的共性。下文我们将与您分享对企业最核心的洞察：在经济下行时提前布局，打造韧性，在充满不确定性的商业环境中成为“弄潮儿”。

何为韧性？

麦肯锡用 20 年时间对全球 2000 多家企业进行了持续调查, 其主要研究成果反映在 2018 年出版的《突破现实的困境》(Strategy Beyond the Hockey Stick) 一书当中。我们发现, 企业的业绩表现遵循经济利润曲线 (power curve), 即少数企业斩获了全球大部分经济利润, 而绝大多数企业的回报只是略高于其成本。想要移至这条曲线的上部并不容易, 企业必须采取积极的资源再分配、系统化的并购、显著提升生产率等等重大举措。对经济周期的长期观察已经证明了这一结论。

麦肯锡最近一项研究是如何帮助企业在经济低迷时期正常发展。为此, 我们从全球各地择取了 1100 家收入超过 10 亿美元的上市公司, 这些样本公司分别来自 12 个行业。2007—2011 年间, 若以同期股东总回报 (TRS) 或 TRS 超额增长 (相对于行业中位数) 衡量, 我们可以在基于公司业绩绘制一条不同行业的经济利润曲线。而且, 每个行业中的“韧性企业” (行业中排名前 1/5 的企业) 均实现了高于行业中位数的增长 (关于高科技、媒体和电信行业典型企业的分析, 请参阅图 1)。

图1 在上一次衰退周期中，部分行业企业的业绩显著超越了同行  
技术、媒体和电信行业（TMT）TRS年增长率<sup>1</sup>，2007-11，%



资料来源：麦肯锡分析

在 2007 年之前的三个经济繁荣期，韧性企业的 TRS 表现反而稍弱，然而在经济低迷期，韧性企业的 TRS 略好于行业平均水平，并且在经济衰退期也能延续这种优势（见图 2）。到 2017 年，典型韧性企业的 TRS 已累计领先 150% 以上。这种领先优势让后来者很难超越：当年的韧性企业有七成仍然位居行业的前五分位，而只有很小一部分的非韧性企业能够挤入这一行列。

图2 在经济低迷的初期和后期，韧性企业的表现都更好



1 TRS=股东总回报；按包含韧性和非韧性企业的子行业平均值计算；n=1,140家公司，不包括房地产投资信托

2 按行业分类，在TRS绩效中排名前五位的韧性企业

资料来源：麦肯锡分析

当经济开始衰退时，最能区分韧性企业的因素是利润，而非收入。除了少数行业，在经济放缓的初期，韧性企业的收入损失与业内水平基本相当。然而，在2009年经济低迷达到谷底时，韧性企业的息税折旧及摊销前（EBITDA）利润率却增长了10%，而业内同行则下降了近15%。

### 韧性企业的过人之处

韧性企业的秘诀在于做好以下三件事：

#### 新时代新情况

这项最新研究发现的的基本情况为我们指明了企业获得韧性的优先举措，这些举措与我们早期研究得出的结论一脉相承，但更为具体和明确。企业

需要充足的现金才能撑过衰退，这意味着必须要像韧性企业那样清理资产负债表。同时应始终保有一个罗列了目标资产和企业的清单，以便在同行廉价抛售这些资产和企业时相机收购。在理想情况下，您应当跟随韧性企业的步伐，在减价抛售开始之前尽早剥离非核心资产。

历史经验固然宝贵，但我们在借鉴的同时，也要深刻认清外部环境的变化。如今，全球竞争以及来自股东的压力早已显著压缩了企业的降本空间，因此韧性企业在 2008-2009 年间普遍采取的那种快速、激进的降本措施，也许越来越难以被后来者效仿。

企业降本绝非易事，全面削减成本带来的新问题可能比解决的旧问题还要多。举例而言，降本可能造成关键人才投资不足，从而导致数字化技术难以普及。同时，裁员降本引发的社会成本也越来越高——来自社区、客户、政府和员工的压力可能使得企业难以落实裁员之举。这些因素往往会让企业领导者踌躇不前。麦肯锡曾在达沃斯等顶级论坛上询问多位首席执行官其所在公司是否具备大幅削减成本的潜力，其中 2/3 的受访者持怀疑态度。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33959](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33959)

