

后疫情时代经济之 未来的工作

执行摘要



麦肯锡全球研究院

1990年创立以来，麦肯锡全球研究院 (MGI) 始终致力于深刻理解全球经济的演变。作为麦肯锡公司的商业和经济研究智库，麦肯锡全球研究院旨在为商业、公共、社会等领域的各界领袖把握塑造全球经济的趋势与力量。

我们的研究融合了经济学和管理学，并整合商业领袖的智慧洞见，形成独特的经济学分析工具。我们运用“从微观到宏观”的方法论，通过剖析微观经济的产业走势，以求更好地把握影响商业决策和公共政策的宏观力量。麦肯锡全球研究院的深度报告覆盖了20余个国家和30余个行业。目前的研究主要聚焦以下六大主题：生产力和增长、自然资源、劳动力市场、全球金融市场演变、科技创新对经济的影响以及城市化。近期的研究报告评估了数字经济、人工智能和自动化对就业的影响、自然气候风险、收入不均、生产力难题、解决两性不平等所带来的经济利益、全球竞争新时代、中国创新以及数字和金融全球化。

麦肯锡全球研究院由以下三位全球资深董事合伙人领导：James Manyika和Sven Smit，华强森 (Jonathan Woetzel)。研究院全球董事合伙人包括Michael Chui、Mekala Krishnan、Susan Lund、Anu Madgavkar、Jan Mischke、Sree Ramaswamy、Jaana Reme、成政珉 (Jeongmin Seong) 和Tilman Tacke。Sundiatu Dixon-Fyle是访问资深研究员。

我们的项目团队由研究院全球董事合伙人以及资深研究员领导，囊括了麦肯锡在全球各地分公司的咨询顾问。各个团队依托于麦肯锡公司遍布全球的合伙人网络和行业及管理专家。麦肯锡全球研究院委员会成员均为麦肯锡的领导人：Michael Birshan、Andrés Cadena、Sandrine Devillard、André Dua、Kweilin Ellingrud、Tarek Elmasry、Katy George、Rajat Gupta、Eric Hazan、Acha Leke、Gary Pinkus、Oliver Tonby和Eckart Windhagen。委员会成员制定课题研究计划，牵头重大课题的研究，并将种种发现分享给全球各地的决策者。此外，我们的研究顾问还包括诺贝尔奖得主在内的诸多一流经济学家。

麦肯锡全球研究院的使命是帮助企业 and 政策领导人了解改变全球经济的力量，并为下一轮增长做好准备，本报告也为该使命做出了贡献。与所有MGI研究和报告一样，这项工作独立的，反映了我们的观点。本报告未接受企业、政府或其他机构的委托，目的也并非为麦肯锡客户谋利益。欲了解麦肯锡全球研究院的详细信息并下载报告，请访问mckinsey.com/mgi。

后疫情时代经济之 未来的工作

执行摘要

2021年3月

作者:

Susan Lund, 华盛顿
Anu Madgavkar, 孟买
James Manyika, 旧金山
Sven Smit, 阿姆斯特丹
Kweilin Ellingrud, 明尼阿波利斯
Mary Meaney, 巴黎
Olivia Robinson, 伦敦

前言

在过去的四年里,麦肯锡全球研究院(MGI)发表了一系列探索未来的工作的研究,包括分析哪些工作可能受自动化和人工智能的影响,未来劳动力需求的可能来源,职业和技能需求的变化,以及这些变化的地理范围和社会影响。

本报告是MGI三份关于后疫情时代经济系列报告中的第一份,三份报告依次覆盖以下议题:未来的工作、消费者行为以及生产力和创新能力提高所带来的广泛复苏的潜力。2020年,新冠疫情的爆发对全球劳动力市场带来了颠覆性的变化。短期影响包括数百万人被迫休假或失业,还有一些人在办公室关闭时需要迅速适应居家工作。在新冠疫情下,一些劳动者被定义为是不可或缺的,他们继续在医院、杂货店、垃圾车和仓库工作。

在本文中,我们研究了新冠疫情对未来的工作所造成的长期影响。其中,不同职业和工作场所之间的物理距离和人际交往水平成为重要的考量因素;这种程度越高则所受的长期影响越大。本报告试图探索新冠疫情对劳动力需求、职业组合和所需劳动力技能的持久影响,以及对企业领导人、政策制定者和劳动力个体的影响。

本研究领导人包括:麦肯锡全球研究院合伙人Susan Lund (华盛顿特区)、麦肯锡全球研究院合伙人Anu Madgavkar (孟买)、麦肯锡全球研究院联席主席James Manyika (旧金山)、麦肯锡全球研究院联系主席Sven Smit (阿姆斯特丹)、麦肯锡全球资深董事合伙人Kweilin Ellingrud (明尼阿波利斯)以及麦肯锡全球资深董事合伙人Mary Meaney (巴黎)。

本研究项目经理为Olivia Robinson (伦敦),团队成员包括: E. B. Armstrong, Rishi Arora, Kanmani Chockalingam, Lionel Jin, Joh Hann Lee, Amy Lei, Jitesh Maiyuran, Marko Radenovic, Oliver Ried, Rukmi Sarmah, Khushboo Sadhwani以及Rebecca Stone, Gurmeet Singh Dandona以及Alok Singh为本研究的建模工作提供了帮助;为研究提供其他支持的同事包括Timothy Beacom, Jeffrey Condon, Pragun Harjai, Karen Jones, Ryan Luby, Shagun Narula, Jose Maria Quiros以及Vivien Singer。

我们特别感谢以下外部学术顾问对本研究的指导,他们是: 诺贝尔经济学奖得主、伦敦政治经济学院皇家经济学教授克里斯托弗·皮萨里迪斯(Christopher Pissarides); 以及加州大学伯克利分校研究生院的杰出教授劳拉·泰森(Laura Tyson)。

以下麦肯锡同事为本报告提供了见解: Tera Allas, Michael Birshan, Pascal Bornet, Federico Berruti, Rodrigo Chaparro Gazzo, Wan-Lae Cheng, Michael Chui, André Dua, Bryan Hancock, Eric Hazan, Solveigh Hieronimus, Maya Horii, Marc de Jong, Hans-Werner Kaas, Chiaki Kato, Mekala Krishnan, Tasuku Kuwabara, Tomasz Mataczynski, Mehdi Miremadi, Anja Nilsson, Rob Palter, Carolyn Pierce, Yasuaki Sakurai, Bill Schaninger, Jeongmin Seong, Aaron De Smet, Krish Suryanarayan, Tilman Tacke, Jonathan Tilley, Rob Whiteman以及Jonathan Woetzel。

我们也特别感谢以下外部专家与我们分享了见解。艾瑞卡·格罗申(Erica Groshen), 美国劳工统计局前局长, 现任康奈尔大学劳工关系学院高级经济顾问; 进步政策研究所首席经济策略师迈克尔·曼德尔(Michael Mandel); Arun Sundararajan, 纽约大学斯特恩商学院(Stern School of Business)技术、运营和统计学教授; 领英的凯瑟琳·奥哈拉; 任仕达全球公共事务经理、企业传播与公共事务总监Jaap Buis和Jan Denys。

本报告由麦肯锡全球研究院资深编辑Stephanie Storm和麦肯锡全球研究院执行主编Peter Gumble共同撰写。报告设计制作由麦肯锡全球研究院制作经理Julie Philpot领导, 资深图文设计师Laura Brown, Marisa Carder, Richard Johnson, 以及Patrick White共同完成。麦肯锡全球研究院传播团队Rebeca Robboy, Nienke Beuwer以及Cathy Gui负责报告的外部发行工作。麦肯锡全球研究院多媒体编辑Lauren Meiling负责数字化方案与社交媒体运营。以下同事亦对报告做出了贡献: Dennis Alexander, Kaizeen Bharucha, Amanda Covington, Deadra Henderson, Bettina Lanz, Susan Muhlbach, Sarah Portik, Malgorzata Rusiecka, Simone Smeets以及Maciej Szymanowski。

本报告体现了MGI的使命, 帮助商业和政策领导人了解改变全球经济的力量。与所有MGI研究一样, 这项研究是独立的, 没有以任何方式由商业、政府或其他机构委托或赞助。我们欢迎您在MGI@mckinsey.com发表评论。

James Manyika

麦肯锡全球研究院联席主席
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻旧金山分公司

Sven Smit

麦肯锡全球研究院联席主席
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻阿姆斯特丹分公司

华强森 (Jonathan Woetzel)

麦肯锡全球研究院联席院长
麦肯锡全球资深董事合伙人
常驻上海分公司

2021年3月

后疫情时代经济之未来的工作

新冠疫情对劳动力格局带来了巨大的颠覆，工作中是否需要面对面人际接触成为一个重要的考量因素，并且业务模式和客户行为也发生了相应的变化，其中不少变化或将长期延续。本研究调查了在多个区域以及八个具备多元劳动力市场的经济体中，新冠疫情对工作的长期影响，这八个市场为：中国、法国、德国、印度、日本、西班牙、英国和美国，我们的主要发现包括：

出于健康和安全的考量，近距离人际接触维度正在成为塑造未来工作的新要素。我们根据接触距离、人员接触频率和工作完成地点，采用创新的方法对职业进行了分类。本次研究说明了新冠疫情的短期和长期影响集中在四个人际接触程度较高的工作场景中，分别为：娱乐和旅行场所（包括餐厅和酒店），约涉及8个国家的6000多万个就业岗位；现场客户接触（包括零售和服务业）（约占1.5亿个工作岗位）、基于电脑办公（约占3亿个工作岗位）和生产及仓储（约占超过3.5亿个工作岗位）。而在户外生产等密集度较低的工作场景中，疫情的影响则可能很快消减。医疗护理、人员看护等其他需要高强度人际接触的工作场景则由于职业的性质，变化也相对较少。

新冠加速了三大趋势，在疫情后，这些趋势或将不同程度长期延续，对工作的影响也各不相同。首先，混合远程工作模式将延续：发达经济体中约有20-25%的劳动力以及新兴经济体中约10%的劳动力每周或可在家工作3-5天，这些劳动力主要来自于基于电脑办公的工作场景

中。这是疫情前水平的4-5倍，随之而来的是，城市中心里大规模通勤、餐厅和零售的需求可能减少。第二，电商份额增长以及“快递经济”的增长极可能持续。与疫情前相比，“快递经济”的发展速度在2020年已经提升了2-5倍。这一趋势颠覆了出行和娱乐行业的工作，加速了实体门店和餐馆中低工资岗位的减少，而配送中心和最后一公里交付中的岗位增加。第三，企业纷纷推进自动化和人工智能的应用，以应对新冠带来的颠覆。未来，这些技术的应用速度可能加快，制造工厂、仓库中的机器人将越来越多，客户接触场景中的自助服务亭和服务机器人数量也将增加。

这些趋势可能以不同的方式影响工作场景和各个国家，并引发新的城市问题。受近距离人际接触影响最大的四类工作约占研究观察的六大发达经济体劳动力人口的70%，而在中国约占60%，在印度仅占约40%（印度超过半数岗位为室外工作）。而发达经济体之间也存在差异。例如，基于电脑办公的场景在英国和美国最为普遍，而德国因其庞大的制造业基础，室内生产场景最多。这就导致了远程工作和工作替代的潜力各不相同。随着远程工作降低了对交通、零售、食品服务的需求，大城市将受到影响，而在疫情前正在衰退的小城市将从中受益。

劳动力转型的规模可能比我们在疫情前预测的更大，低薪行业的就业占比可能降低。根据这些趋势延续的广泛程度，我们的情境分析显示，到2030年，八国中超过1亿的劳动力可能需要转型，这比

疫情前平均增加了12%，发达国家甚至可能增加25%。没有大学学历的劳动力、女性、少数族裔和年轻人受到的影响将最大。到2030年，医疗和STEM领域的高薪岗位持续增加，而低薪岗位在就业中的占比将首次下降。

企业管理者和政策制定者或将能够加速推进许多在新冠疫情前已经明朗化的未来工作模式。通过充分考量特定的工作场景和职业活动，企业或将有可能会重塑工作开展的方式和地点。这就需要快速有效地对劳动力重新进行部署。例如，根据技能和经验而非学历开展招聘和再培训。政策制定者可以考虑优先保障提供公平获取数字化基础设施的机会，以及通过新的方式赋能职业流动。随着独立劳动者的比重增加，可能需要更多创新来保障他们的权益。

疫情最终将会过去，但政策制定者和企业管理者在疫情中展现的敏捷度和创新能力将需要延续，借此找到方法，有效应对未来的劳动力挑战。

后疫情时代经济之未来的工作

新冠疫情加速的趋势

新冠疫情期间，近距离人际接触程度最高的工作场景受到的短期影响最大，而其中部分行业受到的影响或将持续

远程工作

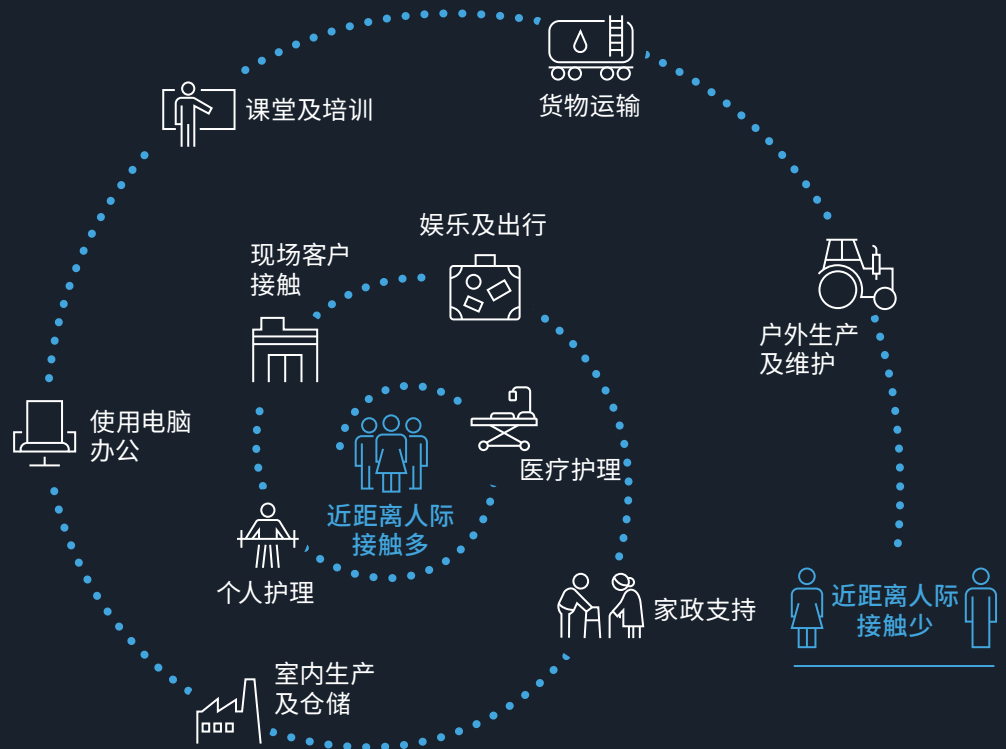
发达经济体中约20-25%的劳动力或将可长期每周远程工作3天以上

数字化

数字化平台正在涌现，**电商**将增长2-5倍

自动化

机器人、机器人流程自动化和人工智能的使用小幅增加

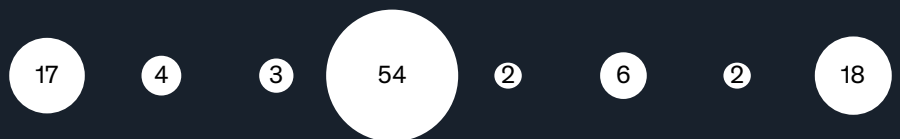


到2030年，变更职业数量或将增加25%

疫情前及疫情后情境中，到2030年的职业变更增加，%

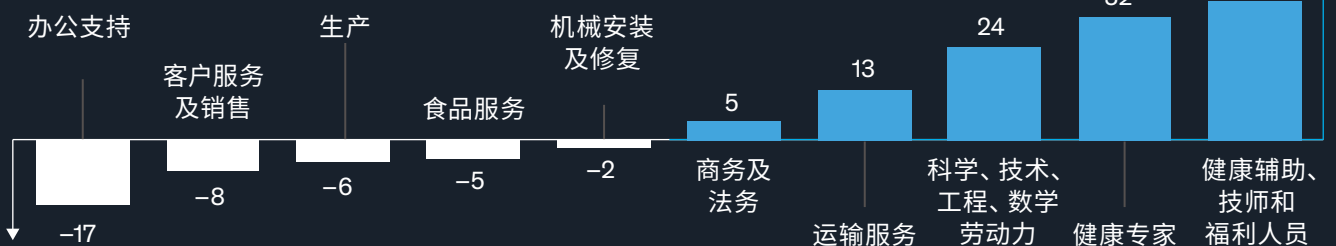


疫情后情境中，需要变更职业的劳动力总数，百万



各职业的劳动力需求变化

美国劳动力需求的变化百分比，2018-30，%



企业管理者和政策制定者或可建立数字化基础设施，赋能更快速技能重塑，创立新的劳动力福利和支持机制



云报告
https://www.yunbaogao.cn
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_18767

