



COVID-19：全球商业影响分析与启示（更新版）



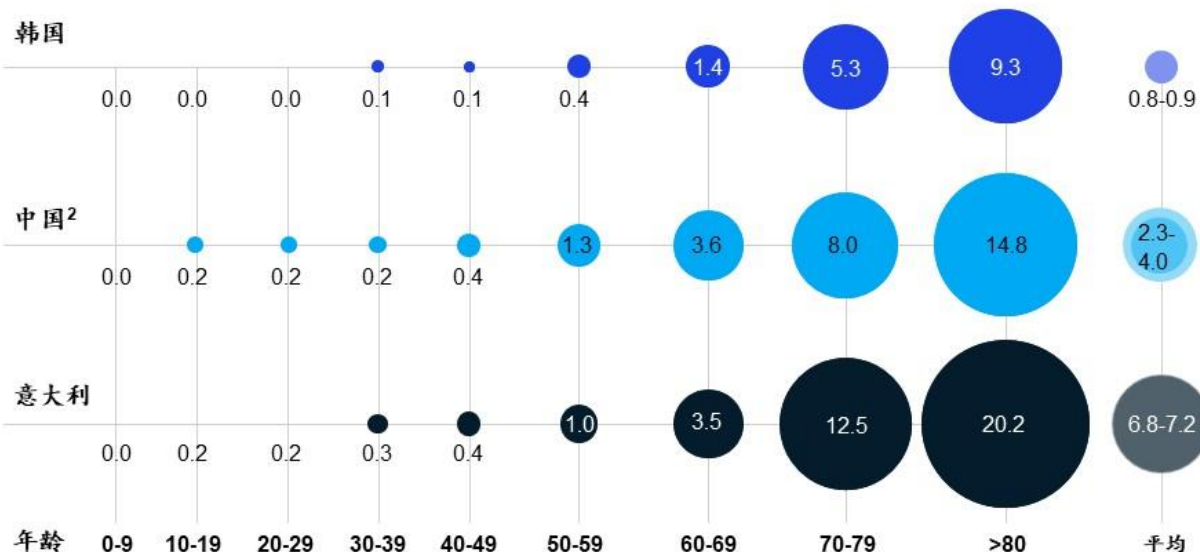
新冠疫情已在多个国家出现，成为全人类的共同挑战。与此同时，疫情对全球经济构成了重大风险。本文旨在为各行业的商业领袖提供相关洞见与应对建议。请注意，由于疫情的迅速蔓延，本文的一些观点可能很快会不适用。本文观点基于 2020 年 3 月 16 日的全球疫情动态。我们会根据疫情发展情况定期进行更新。

截至本文成稿之时，全球目前已有超过 26 万人感染新冠肺炎，超过 1 万例死亡。中国、韩国和意大利的数据显示，老年人群感染的风险较高（见图 1）。超过 180 个国家和地区出现确诊病例，超过 80 个国家和地区出现本地传播。

图1 中韩意三国数据显示老年人群的感染风险较高

各年龄段病死率¹

%



McKinsey
& Company

¹ 中国统计截止到2020年2月11日；韩国截止到3月16日，意大利截止到3月15日。

² 中国统计至2月11日的死亡率是2.3%；基于WHO的最新统计可能略高

数据来源：中国CDC；韩国CDC；L'Istituto Superiore di Sanita (ISS) Italy；WHO；麦肯锡分析

世界卫生组织（WHO）于 2020 年 3 月 11 日宣布，将新型冠状病毒肺炎（COVID-19，简称“新冠肺炎”）列为全球大流行病，并明确表示疫情在世界范围内的传播已不可避免，但同时强调各国政府、企业和民众仍有极大能力改变疫情的发展进程。

本文首先将简述目前疫情发展的三种主要模式，并设想全球大流行的两种可能情景及经济影响，最后分享麦肯锡对企业初期应对举措的一些观察和建议。

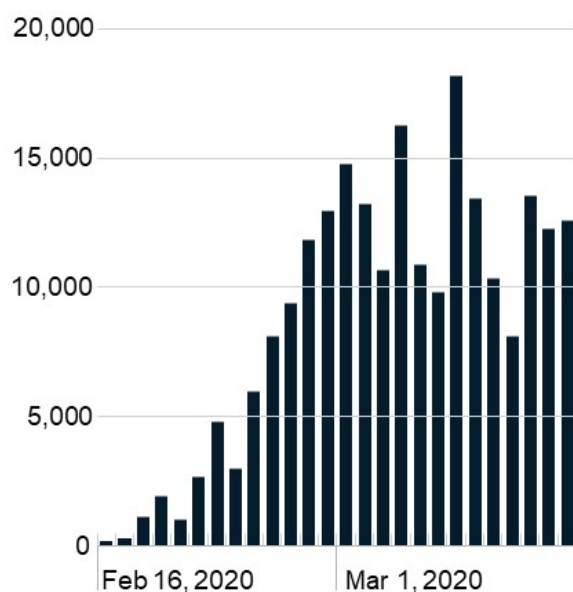
本文观点基于麦肯锡对过往重大突发事件的分析和自身行业经验，只代表我们的一家之言。面对同样的疫情动态，其他机构完全有可能得出不同观点。同样，本文假设的情景只应被视为所有可能情景中的两种。

许多国家急需有效阻断新冠病毒传播。虽然各国的应对方式各不相同，但总体而言出现了三种模式，其中两种取得了成功，三种模式均为抗击疫情提供了宝贵经验。我们承认，由于对本地传播动态的认知有限，因而不排除其他结果的可能性：

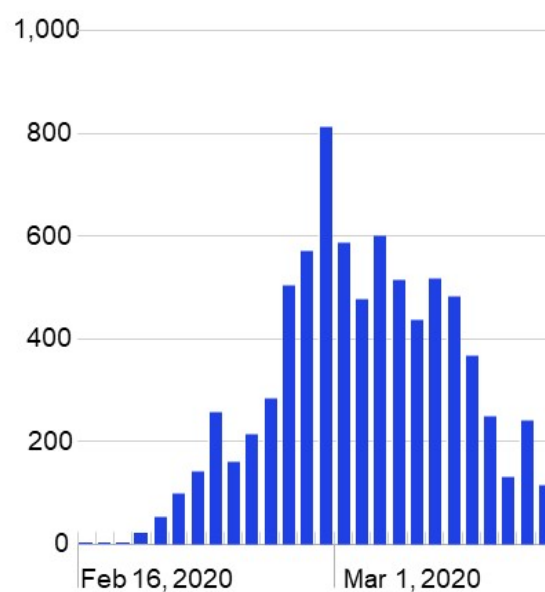
除此之外，目前还有一些其他做法（例如重点实现群体免疫），但其效果尚不明了。

图2 韩国快速提高的检测能力或有效遏制了确诊病例的上升

韩国每日检测数

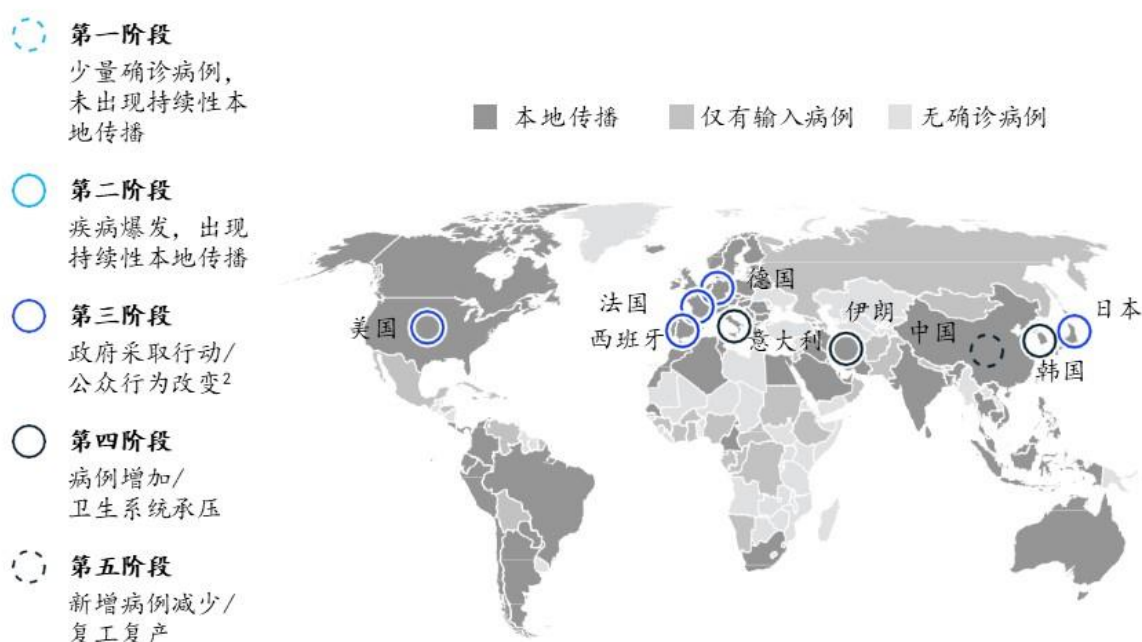


韩国每日新增确诊病例数



McKinsey
& Company

数据来源：韩国CDC；新闻检索；WHO

图3 世界各地所处的疫情阶段¹(截至2020年3月16日)McKinsey
& Company

1 各阶段的影响指标标注了代表性传播地区。部分处于阶段1和阶段2的地区并未出现在此图。
根据世界卫生组织的定义，上一版的“社区传播”修改为“本地传播”
2 并非所有被感染地区都进入了第三阶段，强有力的政府干预/经济影响预示着恢复期的延长
资料来源：CNBC：《经济学人》；埃及航空：国际航空运输协会；约翰-霍普金斯系统科学与
工程中心；《纽约时报》；OAG Aviation Worldwide；路透社；世界卫生组织情况报告

假设情景一：全球经济复苏延迟

在一系列行之有效的社交隔离限制(social distance)措施下，病例增长有所放缓，这些措施包括全国性和地方性的隔离，员工减少差旅和在家办公，以及民众的相关选择。检测能力足够强大，能够满足需要，才能更加精准地掌握疫情发展。

假设病毒具有季节性特征，因此传播将得到进一步遏制。到5月中旬，公众对疫情持乐观态度。南半球适逢冬季，病例数量出现上升，但此时各国已纷纷制定了更加有效的应对举措。尽管2020年秋季感染病例会再次

上升，但各国届时已做好充足准备，经济活动因此得以持续。

第一季度货币政策持续宽松，但因现行的低息政策而收效不彰。财政刺激措施起到的作用有限，显然不足以对冲第二季度和第三季度的经济损失。直到第四季度，欧洲和美国经济才开始真正复苏。2020 年全球 GDP 呈小幅下降。

假设情景二：全球经济萎缩期拖长

金融系统遭受巨大压力，好在银行业不会出现全面危机，因为银行的资本实力足够稳健，宏观审慎监管也已就绪。此情景下，财政和货币举措不足以打破“螺旋式”下降。

全球经济受到严重冲击，趋近于 2008-2009 年的全球金融危机。大部分大型经济体的 GDP 全年大幅萎缩，复苏要等到 2021 年第二季度才会开始。

我们与全球各地上百家企业探讨了疫情带来的挑战，并就企业目前的工作事项形成了如下认识（见图 4）。

图4 企业可在以下五个方面采取行动以应对疫情

疫情响应组织架构：5个团队；19个工作流

A 整合运营“神经中枢”

- “问题地图”管理：● 依据单一事实信源制定问题解决方案，确保有资源满足突发需求
- 应对行动总体预案：● 为每个工作流设定由问题触发的应对行动预案
- 领导团队共识：● 领导层就可能发生的情景统一认知；进行“实战演练”

B 保护员工安全

- 员工保护措施：● 准备2页纸的规章；问题升级标准/上报决策树；应对行动总体预案；预防性措施
- 双向沟通：● 多渠道沟通；反馈保密/上报渠道
- 合同工管理：● 合同工统一管理；房地产居间服务提供商激励
- 居家办公支持：● 3级设置（全体居家办公、部分居家办公、不居家办公）；工作配套支持（如虚拟专用网络，电话会议系统，宽带）
- 正常上班规范：● 错峰办公；社交隔离；健康检查；提高生产力的其他建议等
- 问题管理：● 问题地图；明确解决问题的负责人和截止日期
- 相关方参与：● 与辖区/联邦监管机关及公共卫生机构官员建立联系

C 稳定供应链

- 供应商参与：● 跨层级风险透明；重启供应商；订单管理；新供应商资质认定
- 物流：● 港口；预定物流吞吐量；优化路线
- 库存管理：● 重要部件识别；部件配给；优化存放位置
- 需求管理：● 销售运营部门按宏观情景对SKU做出需求信号预估；生产管理；采购计划管理

D 与客户密切沟通

- B2B透明度：● 建立对2B企业客户沟通（例如，通过专有网站）；按不同情况调整风险沟通
- 保护客户：● 全客户旅程开启预防性干预；客服团队培训；执行效果监测
- 主动与客户沟通：● 对客户主动沟通关于COVID-19的相关实践；基于事实的汇报问题；特殊情况沟通

D 财务压力测试

- 情景定义：● 基于最新的流行病学及经济预测假设相应的情景
- 财务压力测试：● 测试不同情况下的财务状况，尤其是对营运资金的要求

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_33906

