



# COVID-19：全球商业影响分析与启示（更新至 2020 年 3 月 9 日）



MattCraven、LindaLiu、MihirMysore 和 MattWilson

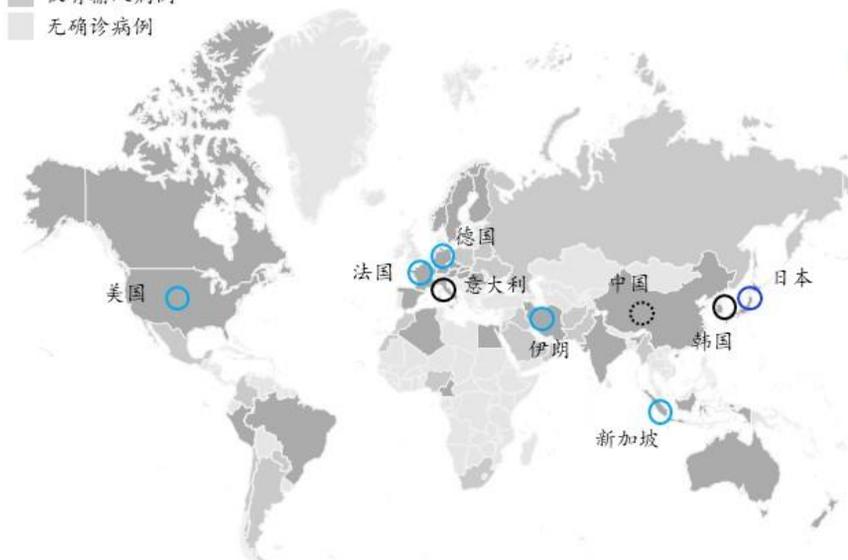
新冠肺炎已在多个国家出现，影响数十万人，这是全人类面对的共同挑战。与此同时，全球经济受疫情的影响与日俱增。本文旨在为各行业的商业领袖提供相关洞见与应对建议，我们会根据疫情发展定期行更新。

由严重急性呼吸综合征冠状病毒 2 (SARS-CoV-2) 所引发的新型冠状病毒肺炎 (COVID-19) 正在向全球多个国家扩散。图 1 显示了全球新冠肺炎的扩散情况及其对经济的影响。疫情的未来走势充满不确定性。本文旨在从“已知”出发，分析现状，再从“未知”着手，预判形势发展，提出未来三类可能情景，探讨如何应对供应链挑战，并总结七大举措建议，供企业参考。

图1 新冠肺炎的关键影响指标（截至2020年3月9日）

世界各地所处的疫情阶段<sup>1</sup>

- 本地传播
- 仅有输入病例
- 无确诊病例



- **第一阶段**  
少量确诊病例，未出现持续性社区传播
- **第二阶段**  
疾病爆发，出现持续性本地传播
- **第三阶段**  
政府采取行动/公众行为改变<sup>2</sup>
- **第四阶段**  
病例增加/卫生系统承压
- **第五阶段**  
新增病例减少/活动恢复

McKinsey  
& Company

<sup>1</sup> 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的地区并未在此图中展示。根据世界卫生组织的定义，上一版中的“社区传播”修改为本版本的“本地传播”

<sup>2</sup> 并非所有被感染地区都进入了第三阶段，但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：《经济学家》；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

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。同样，文中提出的三大可能情景也不代表未来可能出现的所有情况。本文观点基于2020年3月9日的疫情形势。

## 已知与未知

已知。流行病学专家公认新冠病毒的两大特征：

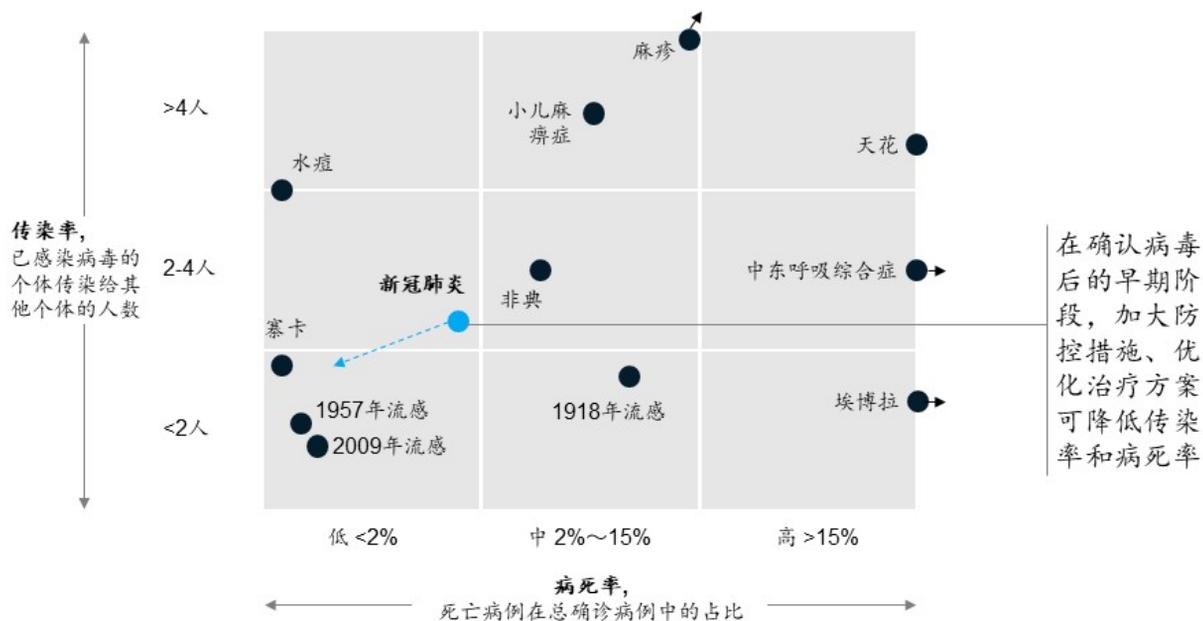
一是传染性极强。具有较强的人传人特征。美国疾病控制与预防中心（The US Centers for Disease Control and Prevention）估计，新冠病毒的基本再生数（R0）约在1.6~2.4之间（指平均每个新冠病毒确诊病例

会感染 1.6~2.4 个人), 传染性远超季节性流感 (基本再生数为 1.2~1.4, 见图 2)。

例 2

图 2 新冠肺炎比流感的传染性更高

部分人类病毒的传染率<sup>1</sup>和病死率<sup>2</sup>



McKinsey & Company

<sup>1</sup> 根据爆发初期定义, 可通过有效干预降低  
<sup>2</sup> 爆发期的病死率取决于病人年龄、群体免疫、卫生系统能力等因素。本图为广泛意义上的比较  
 资料来源: 世界卫生组织; 麦肯锡研究

二是有基础疾病的老年人感染风险极高。流行病学专家吴尊友和 Jennifer McGoogan 分析了中国疾控中心 (China Centers for Disease Control and Prevention) 的一份报告, 发现在 72000 名病例中, 80 岁及以上老人的死亡率是平均值的 7 倍, 且为 70~80 岁区间病死率的 3~4 倍<sup>1</sup>。其他报告显示, 40 岁以下的病患死亡率为 0.2%。

未知。科学家仍在研究下文所述的三点特征, 这些变量至关重要, 将

直接影响疫情发展和可能情景的演变：

一是未检出的轻症病例。一些感染患者表现为轻症状或无症状，所以这些病例很容易被忽视。比如，钻石公主号游轮（Diamond Princess）上的确诊病例中，就有 55% 无症状（虽然很多游客为中老年人）。

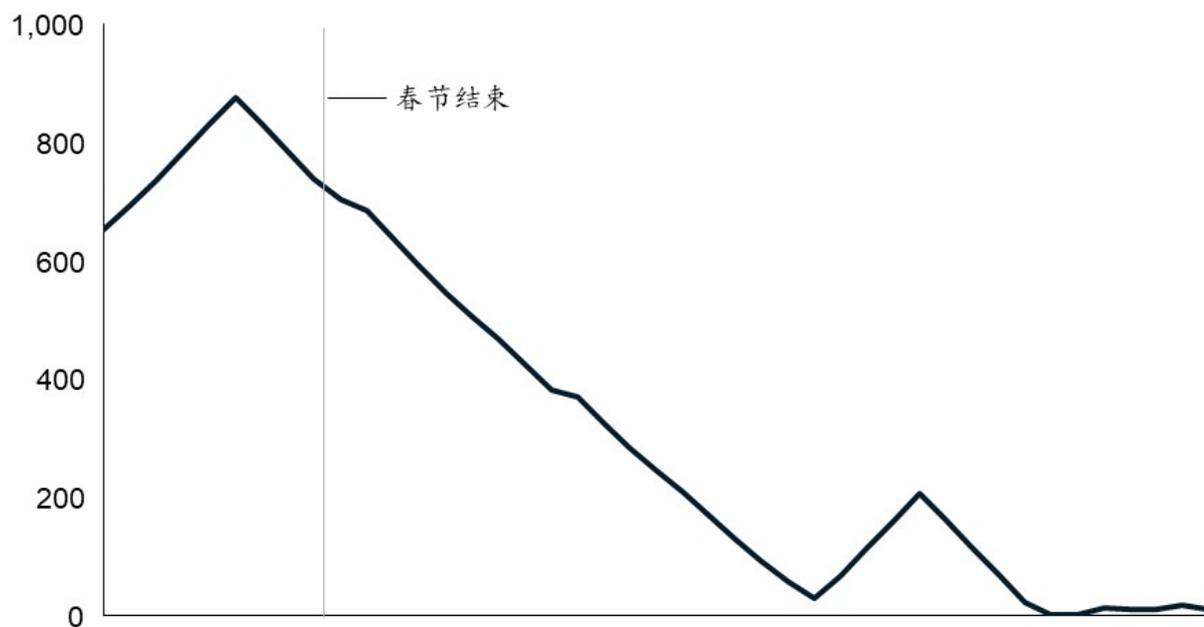
二是病毒的季节性特征。目前，我们仍未掌握有关“新冠病毒”季节性的相关证据（即北半球气温变暖后，疫情趋于好转）。动物体内的“冠状病毒”并非都有季节性，因此，过往人体内的“冠状病毒”为何表现为季节性还是个未解之谜。此次疫情，气温较高的地区（如新加坡、印度和非洲大陆）并未出现大面积的传播。

三是无症状传播。当前，有关无症状感染者是否会传播病毒，以及病毒的潜伏期究竟多长意见不一。如果无症状传播是重要“推手”，那么现有的防控措施就需要更新。

中国湖北省以外地区和新加坡出台的一些强有力的举措有效遏制了疫情蔓延（见图 3）。不过，上述特征与变量将如何演变，以及它们的潜在影响仍是未知。疫情对经济形势的影响也有多种可能性。

图3 中国新增病例显著降低

湖北之外的日增病例数

McKinsey  
& Company

资料来源：《英国医学杂志》；专家访谈；世界银行发展指标；世界卫生组织

## 经济影响

我们分析了三种可能的经济情景：快速复苏、增长放缓，以及全球大流行引发的衰退。图4 我们认为，市场与政策制定者的某些悲观情绪似乎低估了形势转好的可能性。

图4 新冠肺炎可能出现的三种经济情景

假设	快速恢复	增长放缓	全球衰退
公共卫生响应	● 各国如中国那样迅速控制疫情发展	● 多数国家无法如中国那样迅速控制疫情发展	● 形成全球性流行病
季节性	● 病毒出现季节性特征	● 病毒出现季节性特征	● 病毒未出现季节性特征
病死率	● 与流感相当	● 较高或接近于流感，取决于公共卫生系统响应	● 较高于流感，因病毒特性或公共卫生系统响应不足
行为改变	● 只是本地范围。部分办公习惯改变，但大部分经济活动持续	● 大多为本地范围，一些为普遍性改变；日常行为大幅变化	● 普遍性改变
预期经济影响			
中国	● 第二季度初基本恢复（含湖北）	● 第二季度初基本恢复（含湖北）	● 经济社会活动恢复至爆发前，造成疫情再次蔓延；第三季度才完全恢复
其他地区	● 初期消费需求跳水后，欧洲和美国第一季度末较快回升	● 欧洲、美国的经济放缓延至第二季度中旬 某些行业（航空、医疗）遭受重创	● 欧洲、美国普遍性改变 全球衰退
	● 其他经济体（中东、亚洲其他国家、非洲、拉丁美洲）遭受不同影响	● 其他行业（如消费者）初期狂泻，但在第二季度末恢复	● 消费者信心将在第三季度末或之后恢复

McKinsey  
& Company

资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

## 情景一：快速恢复

在此情景下，鉴于病毒极强的传播性，确诊病例会逐步增多。市场恐慌和需求跳水在所难免，假设各国能像中国那样迅速控制疫情蔓延，那么恐慌情绪会在1~2周内达到高峰，然后逐步平息。疫区外的大部分人群可维持日常活动。

我们预计，本情景下的年轻一代将因此改变某些生活方式（如多洗手），但不会因疫情而选择停工，或让孩子停学。疫情也给“零工经济”带来了一些新变量。比如，共享出行司机若待业在家，就没有收入了。因此，他

们可能会不顾劝阻，坚持出门工作。同时，本情景也认为病毒具有季节性特征。

## 情景二：增长放缓

此情景是假设多数国家无法如中国那样迅速控制疫情发展。病毒虽在欧洲和美国传播较快，但影响范围有限。这要归功于民众、企业和政府的强有力举措（例如学校停课以及取消大型活动）。在本情景下，40%~50%的病例将集中暴发在某一个地区，10%~15%的病例将分布于2~3个次暴发地区，其余将散布在多个城镇中。在此情景下，非洲、印度和其他人口密集地区也将出现疫情蔓延，但病毒的传染性随着北半球春天的到来会自然而然地降低。

本情景会更大程度地改变人们的日常生活。病毒传播较为密集的城镇将在接下来6~8周看到疫情进一步蔓延，对周边城镇的影响也将持续3~4周。疫情将使全球经济减速，而非衰退。

全球经济放缓对中小企业的冲击更大，欠发达国家受到的影响将比

**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\\_33907](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33907)

