



# 靶向施诊，固本培元，着手成春：新冠疫情后地方经济的重启之道



作者：李广宇，吕文博，张帆，童心怡，梅枝，项姝蕾

导语：

新型冠状病毒的爆发正在对国内和国际经济产生广泛和复杂的影响。由于各地经济结构与产业布局的差异，此次疫情对各个城市经济基本面的具体影响不尽相同。疫情之后城市经济的复苏需充分结合短期举措与长期转型。中短期，从供给、需求、流转三个方面快速救急止损，恢复经济的正常运转。长期，则应从资源配置、能力建设、科技赋能与基建升级等方面优化经济结构，提升整体经济的韧性。

### 一、疫锁愁城：新冠病毒爆发将给国内外经济带来多重挑战

2020年伊始，新型冠状病毒侵袭全国。尽管疫情属于短期冲击，并不打断经济增长的中长期趋势，但相比非典时期，中国的经济水平、发展周期、产业结构以及可用于调整经济的宏观政策抓手都已发生明显变化，因此我们的分析显示，新冠疫情将给国内和国际经济带来更加广泛和复杂的影响（见图1）。

图1 当下中国经济发展水平和在全球经济体系中的地位  
与非典时期相比已有天壤之别

	2003年	今日
<b>规模更大</b>		
GDP (国内生产总值)	1.7万亿美元	13万亿美元
占全球GDP的份额	<b>4.4%</b>	<b>17%</b>
<b>城镇化率更高</b>		
城镇人口	5.12亿人	8.24亿人
城镇化率	<b>49%</b>	<b>60%</b>
<b>更多融入全球价值链</b>		
中国外贸占全球份额	<b>~5%</b>	<b>~11%</b>
<b>服务业作用更强</b>		
服务业占GDP比重	<b>~42%</b>	<b>~54%</b>
<b>更加互联互通</b>		
中国境内互联互通 (客流量)	~10亿人	~40亿人
与世界互联互通 (出入境旅游人次)	~1.11亿人次	~2.81亿人次

McKinsey  
& Company

资料来源：世界银行；中国国家统计局；麦肯锡全球研究院分析

目前，国家各部委及各地方政府正积极应对新冠疫情所带来的冲击，密集出台数百条紧急政策，旨在稳定经济发展。麦肯锡认为，疫后经济复苏的重中之重应为厘清各个城市、地区的“病根”，确保出台的政策“组合拳”做到靶向施诊，如此方能引导经济发展尽快回到“春天”，重启高质量发展之路。

## 二. 四为四诫：谨防“黑天鹅”与“灰犀牛”共舞

复盘过往数次突发性危机事件后的经济恢复轨迹，我们认为，“黑天鹅”式的突发疫情并没有从根本上改变市场内在的供求逻辑，它只是迟滞、中断和打乱了正常的市场运行机制。因此，相关政策应着重修复市场运行

机制，引导经济运行尽快重回正轨；而不是通过强刺激和过度干预去扭曲供需关系。地方政府要避免情急之下的施政不当触发“灰犀牛”，进而带来更大的次生伤害。操之过急不但无法扭转突发疫情的负面影响，反而会放大和加剧经济体系原有的痼疾。

要防止疫后经济复苏期“黑天鹅”与“灰犀牛”共舞的局面，关键要秉承着眼长效、因城施策、开放合作、协同运作四项原则（见图2），把握好四方面的平衡。

图2 复盘全球灾后经济复苏经验，地方政府要做到“四为四诫”，避免“黑天鹅”共舞“灰犀牛”

## 四为

**从长计议：**推行经济复苏政策时将其中长期影响纳入考量

**对症下药：**基于当地经济基础、产业结构等实际情况，精准出台专项扶持政策

**多元共建：**充分发挥金融机构、非营利机构、民营企业等多元主体的专长，形成广泛的协作网络

**高效协同：**政府部门间数据共通，信息共享，政策设计做到集成一体、前后一致、实操性强

## 四诫

**只顾眼前：**仅着眼于短期刺激经济，未能通盘考虑长远发展

**笼统泛化：**缺乏现状排摸，照搬其他城市政策，盲目刺激、重点不明

**孤军奋战：**过度依赖政府自身的行政手段，未将社会资源、民间力量纳入经济复苏的策略制定与施行之中

**政出多头：**缺乏集中管理，多个部门各行其是，信息传递效率低下，“只扫自家门前雪”

McKinsey  
& Company

资料来源：麦肯锡分析

### 三. 精准把脉：聚焦症结，洞悉病根

此次新冠疫情对各个城市经济基本面的具体影响不尽相同，地方政策

制定者在出台相应的恢复政策前，应首先聚焦城市经济症结，洞悉疫情对当地经济的根本影响。综合来看，我们把疫情对经济影响导致的病症分为需求遭闪击、复工难复产、流动性危机、机能复苏慢以及投资遇春寒这五种类型（见图3）。

图3 疫情之下城市经济的五种病症及其典型表现

病症	典型表现
<p><b>“黑天鹅”冲击</b> 疫情带来的短期偶发性影响</p>	<p><b>1 需求遭闪击</b> 短期消费疲软：城市的支柱产业多为消费拉动型产业，受疫情影响市场需求短时间内急剧萎缩，虽然疫情结束后市场需求会得到较快恢复，但部分企业错失春节这一传统消费黄金窗口，全年的业绩将受到重大冲击</p>
<p>并发冲击</p>	<p><b>2 复工难复产</b> 复工禁令虽已取消，但企业产能利用率仍较低：由于招工难、上游原料供应短缺、下游产品运输受阻、防疫保障不足等原因，城市虽已取消复工禁令但企业产能利用率仍然很低，面临成本压力上升、合同违约、客户损失等经营风险</p>
	<p><b>3 机能复苏慢</b> 企业的生产运营周期被打乱：某些需要精密排期生产的企业的生产运营周期被疫情打乱，生产资料调度、存货管理等多个供应链环节出现紊乱，导致库存积压、订单流失等现象，企业需要较长时间才能重新理顺生产计划，恢复正常运转，供给侧改革的正常节奏被疫情打乱</p>
<p><b>“灰犀牛”冲击</b> 原本经济结构中业已存在的痼疾，经疫情冲击加剧了其风险程度</p>	<p><b>4 流动性危机</b> 企业现金流断裂风险：受隔离政策影响企业短期成本压力高企，现金储备较差的企业面临入不敷出、现金流断裂等经营风险；企业原有的流动性风险被疫情催化为“急性重症”，危及企业生存红线</p>
	<p><b>5 投资遇春寒</b> 招商引资遭遇掣肘：受疫情之下区域间/国际间人流、物流的流通限制，城市的招商引资节奏被打乱，很多重大项目无法如期洽谈，加速了部分投资方规避风险选择海外布局的步伐</p>

McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡分析

“需求遭闪击”与“复工难复产”是疫情带来的短期偶发影响，在疫情结束后可以得到较快恢复；而“流动性危机”、“投资遇春寒”属于经济结构中业已存在的痼疾，经疫情冲击进一步放大加剧了其风险程度，“慢性病”被催化成“急性重症”；“机能复苏慢”则是经济运行机制在供给侧改革进程同时遭受“黑天鹅”与“灰犀牛”的双重冲击所导致的症状，

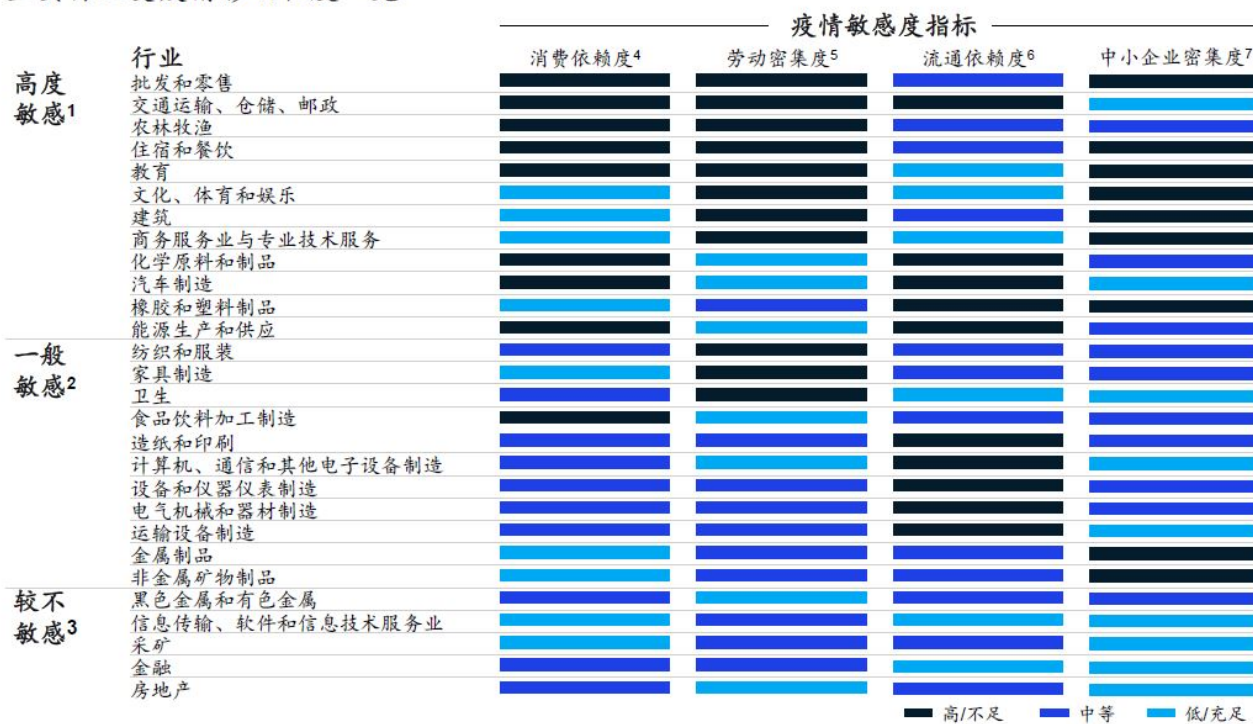
受此影响的企业腹背受敌，生产运营周期产生紊乱。

不同城市“症状”相异，主要是因为各地产业结构不同。

一方面，不同产业对疫情的敏感程度不同（见图4），疫情的影响途径各异。我们从四个主要维度衡量产业受疫情影响的程度：1) 消费依赖度，即产业受消费拉动的程度；2) 劳动密集度，即生产对劳动力的依赖程度；3) 流通依赖度，即该产业对区域贸易、全球贸易的依赖程度以及供应链的复杂程度；4) 中小企业密集度，即中小企业在该行业所有企业中的占比。

图4 行业敏感性分析：按四项指标区分行业的“易感”程度

主要行业受疫情影响程度一览



1. 2个或2个以上疫情敏感度指标显示为高    2. 1个疫情敏感度指标显示为高    3. 0个疫情敏感度指标显示为高  
4. 生产受消费拉动的程度    5. 以创造一定的营收所需劳动力人数来衡量    6. 指产业对区域贸易、国际贸易的依赖程度    7. 指该行业中小企业数量占比高低

资料来源：麦肯锡分析

McKinsey & Company

疫情高度敏感行业主要是劳动力密集型服务业（如批发零售、住宿餐

饮、文化娱乐、交通运输、商务服务、教育等) 以及消费拉动型制造业 (如汽车制造、化学原料和制品、能源生产和供应等)。

另一方面, 在疫情影响下, 不同产业预计恢复正常经营所需的时间也有所差异 (见图 5)。其中旅游、酒店、航空、零售等行业预计受到的创伤将最为持久。

图5 所有行业都受到影响, 但以下几个行业受创最重 (2020年二季度及以后)

初步观点 - 随着新冠疫情发展而变化

预期影响程度, 从影响持续时间来看	旅游、酒店	航空	奢侈品	汽车	消费品	消费电子和半导体
预期影响程度, 从影响持续时间来看	最长					
预计恢复正常时间 (不包括湖北)	2季度末至3季度	2季度中末	2季度中末	2季度中末	2季度初	1季度末
中国市场份额 全球出口/全球消费	N.A. / 16% <sup>1</sup>	N.A. / 16% <sup>2</sup>	待定 / 30%	5% / 33%	18% / ~40%	30% / 38%
关键洞见	<p>中国旅游支出在全球占比高达16% (2770亿美元)</p> <p>周边亚太市场的旅游业明显受到了影响, 因为它们的增长依赖于中国游客 (如香港超过70%的游客来自大陆)</p> <p>像非典时期一样, 当消费者坚信中国全国疫情“得到控制”时, 市场有望重启—国内旅游市场可能需要2个季度左右恢复正常, 国际旅游市场恢复时间可能会更长 (最长至一年)</p>	<p>中国是美国之后全球第二大航空市场 (&gt;1500亿美元/年)</p> <p>亚太航空公司受到的影响最大, 超过非典时期: 过去20年它们增长了4-6倍; 而北美和欧洲航空公司损失可能较小 (如非典时期北美航空公司损失的10亿美元, 不到总营收的1%)</p> <p>国内航线恢复较快 (约2个季度), 国际航线较慢 (约3-4季度)</p>	<p>中国消费者在海外市场的奢侈品支出将大幅下滑 (受旅行限制和部分航线暂停影响); 国内市场相关支出预计也将大幅下滑 (高达90%)</p> <p>考虑到奢侈品市场特性及消费者行为, 线上渠道不太可能取代线下渠道</p> <p>一旦市场开始复苏, 当前的危机可能促使消费者将奢侈品支出更多转向国内, 这和政府现有政策相符 (如削减特定奢侈品进口关税)</p>	<p>武汉和湖北省占中国汽车总产量的9% (包括全球整车制造商和组件生产商)</p> <p>库存紧张 (小于6周), 供应链的复杂性 (因此难以转移供应链), 以及既有市场压力 (全球贸易紧张), 有可能延长和加剧汽车业目前的挑战, 预计会持续到2季度以后并会影响到全球汽车业</p>	<p>中国零售商, 尤其是利润较薄的中小型零售商, 正面临需求大幅下降、现金短缺和运营资本不足等问题, 它们有可能裁员或减薪</p> <p>政府将继续介入, 出台一些刺激性政策 (如推迟员工福利支付, 稳定劳动力市场的举措等)</p> <p>零售商可以通过发展线上和全渠道战略来对冲部分风险</p>	<p>中国是全球最大的半导体消费国 (2000亿美元/年), 在全球供应链中占据重要地位—武汉是半导体、光纤中心</p> <p>现有市场结构转变 (如近期贸易紧张局势、供应链多样化) 可能会加剧</p> <p>各子产业恢复情况会有所不同, 取决于劳动力密集度和不断下降的库存水平 (节前预计半导体产业库存水平可维持2-6周, 但进入3月份之后风险将加大)</p>

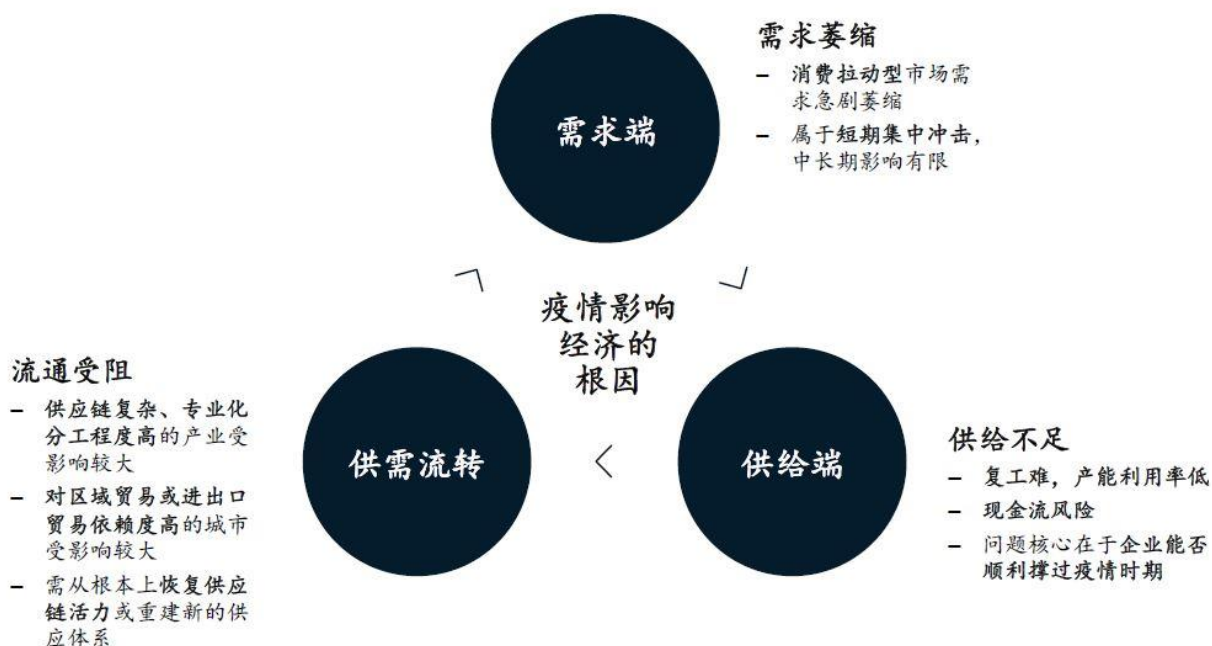
McKinsey & Company

1. 全球旅游支出 2. 全球航空运力

资料来源: IHS Market; 麦肯锡全球研究院分析

综合考虑每个城市的产业结构与各个产业受疫情影响的途径, 我们认为, 各种症状背后的根本病因在于需求萎缩、供给不足和流通受阻三个方面 (见图 6):

图6 经济受疫情影响的三大根因：需求萎缩、供给不足和流通受阻



McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡分析

#### 四. 对症下药：疫后重启经济的“鸡尾酒疗法”

疫情之后，城市经济的恢复需要充分结合短期举措与长期转型。各地的政策制定者应充分了解本地经济受疫情影响的主要症状与根本原因，在此基础上推出有针对性的“鸡尾酒疗法”。就由短期而言，从供给端

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\\_33908](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33908)

